

Professionele tegenspraak – je moet het maar durven

Een onderzoek naar
professionele tegenspraak
bij gemeenten

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Gebruikte termen	5
Samenvatting.....	6
DEEL 1	
Beeld van professionele tegenspraak	7
H1 Definitie en context.....	8
H2 Belang en urgentie	10
DEEL 2	
Wat is er nodig en wat belemmert	11
H3 De ideale voedingsbodem.....	12
H4 Verschillen in beleving.....	16
DEEL 3	
Aan de slag.....	17
H5 Fases van aanpak – wat kan een gemeente doen	18
H6 Typologieën – waar staat een gemeente.....	21
H7 Vertrekpunt – waar kan een gemeente beginnen.....	24
BIJLAGEN	
B1 Opgehaalde voorbeelden en ideeën.....	26
B2 Onderzoeksverantwoording.....	29

Voorwoord

Gemeentelijke organisaties opereren in een steeds complexere werkelijkheid. De maatschappelijke druk, politieke dynamiek en dagelijkse uitvoeringspraktijk vragen om besluiten die wendbaar, zorgvuldig en rechtvaardig zijn. Professionele tegenspraak is daarbij onmisbaar. Het geeft medewerkers – van beleid tot uitvoering – de ruimte om kritische signalen te delen, vragen te stellen en nieuwe perspectieven in te brengen, ook wanneer dat schuurt met bestaande plannen of bestuurlijke verwachtingen.

De oproep om professionele tegenspraak te versterken krijgt bestuurlijk gewicht door het onderhandelingsresultaat van de *Cao Gemeenten en Cao SGO 2024-2025*, waarin dit expliciet is opgenomen. Tegelijkertijd laat de *Personeelsmonitor 2024* zien dat ongeveer 60% van de gemeenten hier nog niet actief mee bezig is. Deze spanning tussen urgentie en handelingsverlegenheid was voor A&O fonds Gemeenten aanleiding om verdiepend onderzoek te laten doen.

In 16 gemeenten voerden we 64 gesprekken met medewerkers, leidinggevend en directies. Doel: begrijpen of het onderwerp leeft, ontdekken welke praktijken werken en waarom en inzicht krijgen in de condities die professionele tegenspraak versterken of juist onder druk zetten. Het onderzoek laat zien dat gemeenten het belang breed delen én dat er al veel gebeurt: van stevige programma's tot kleine interventies, van expliciete trajecten tot teams die onbewust het goede doen. Die diversiteit biedt waardevolle voorbeelden en laat zien dat elke organisatie een eigen vertrekpunt heeft.

Uit de analyse van de gesprekken komen drie pijlers voor een goede voedingsbodem naar voren: cultuur waarin tegenspraak mogelijk wordt, processen die het borgen en vaardigheden die medewerkers en leiders daarbij nodig hebben. Op basis daarvan biedt dit rapport concrete handvatten en een overzicht van interventies die in gemeenten daadwerkelijk effect hebben.

Wij nodigen je uit om dit rapport te lezen met de vraag in gedachten: hoe organiseer jij ruimte voor professioneel tegengeluid. Waar staat jouw organisatie nu en wat is de eerstvolgende stap.

Jeroen van Gool

Directeur A&O fonds Gemeenten

Gebruikte termen

Termen

College = college van burgemeester en wethouders

Directie = gemeentesecretaris en directeuren

Leiders = gemeentesecretaris, directeuren en leidinggevenden

Leidinggevenden = leidinggevenden – zonder gemeentesecretaris en directeuren

Medewerker = medewerker – zonder gemeentesecretaris, directeuren en leidinggevenden

Ambtenaren = iedereen, te weten medewerkers, gemeentesecretarissen, directeuren en leidinggevenden

(Professionele) tegenspraak

In dit rapport gebruiken we de termen professionele tegenspraak en tegenspraak door elkaar.

College, bestuur en raad

College: bij gesprekken over het politiek-ambtelijke samenspel reflecteerden deelnemers vooral op de contacten tussen ambtenaren en (leden van) het college. Daarom gebruiken we in het rapport veelvuldig de term college.

Bestuur: wanneer het gaat over goed of democratisch bestuur, gebruiken we de term bestuur.

Raad: alleen wanneer deelnemers expliciet over de raad spraken, wordt dat ook zo benoemd.

Samenvatting

Dit onderzoek laat zien hoe het thema **professionele tegenspraak leeft binnen gemeenten en wat nodig is om het verder te versterken. In ruim zestig gesprekken met medewerkers, leidinggevendenden en directies van zestien gemeenten hebben we verkend hoe er tegen dit onderwerp wordt aangekeken, hoe het in de praktijk vorm krijgt en welke initiatieven al bestaan. Op basis daarvan beschrijven we wat gemeenten kunnen doen om professionele tegenspraak verder te ontwikkelen, met concrete voorbeelden en een praktisch model als handvat.**

De uitkomsten Definitie en context

Gemeenten zijn eensgezind in wat zij onder professionele tegenspraak verstaan: professionele tegenspraak is het respectvol inbrengen van andere perspectieven, vanuit vakmanschap en morele verantwoordelijkheid, binnen een cultuur van veiligheid – met als doel samen tot betere en rechtvaardige besluiten te komen. Het is een essentieel onderdeel van ambtelijk vakmanschap en goed bestuur. Professionele tegenspraak vindt plaats tussen college en ambtelijke organisatie, maar ook binnen de ambtelijke organisatie en tussen de ambtelijke organisatie en de buitenwereld.

Belang en urgentie

Het belang wordt door de deelnemende gemeenten breed gedeeld. Professionele tegenspraak versterkt de kwaliteit van besluitvorming, voorkomt machtsdenken en draagt bij aan open en democratisch bestuur. De urgentie is groot: maatschappelijke verharding,

polarisatie en politieke druk maken het belangrijker dan ooit om ruimte te houden voor een eerlijk gesprek en kritisch geluid. Tegelijkertijd blijkt dat het onderwerp nog lang niet overal expliciet is geborgd. Gemeenten bevinden zich in een overgangsfase: het impliciete belang van professionele tegenspraak ontwikkelt zich naar een expliciete organisatie hiervan als vast onderdeel van professioneel handelen en goed bestuur.

De ideale voedingsbodem

Uit het onderzoek blijkt dat een stevige voedingsbodem voor professionele tegenspraak uit drie pijlers bestaat:

- **Cultuur:** veiligheid, steunend leiderschap, balans tussen warmte en zakelijkheid, ruimte om te leren en gezamenlijke waarden.
- **Processen:** duidelijke rollen, heldere overlegstructuren, vastgelegde werkprocessen, veilige escalatiepaden en structurele borging.
- **Vaardigheden:** luisteren, reflecteren, sensitiviteit, lef, samenwerking en ontvankelijkheid. Leidinggevendenden spelen hierin een sleutelrol als rolmodel, hitteschild (beschermende rol richting het team) en bewaker van veiligheid.

Verschillen in beleving

De omvang en classificatie van gemeenten spelen geen rol in de beleving van professionele tegenspraak. Dat verschil zit vooral per functiegroep: directies zien tegenspraak als vanzelfsprekend, medewerkers ervaren meer spanning en leidinggevendenden bewegen ertussen. Directies beoordelen de cultuur daarbij positiever dan medewerkers.

Praktische handvatten

De uitkomsten van het onderzoek kunnen we vertalen naar de fase waarin een gemeente zich bevindt en het type organisatie.

Fases van aanpak

We hebben vier fases van aanpak geïdentificeerd: **begrijpen, meten, activeren en borgen**. Begrijpen is vaak het begin: taal, richting en bewustwording ontwikkelen. Meten helpt patronen zichtbaar te maken. Activeren brengt energie en zichtbaarheid. Borgen zorgt voor continuïteit en structurele verankering.

Typen gemeenten

Niet elke gemeente start op hetzelfde punt. Daarom hebben we een ontwikkelmatrix gemaakt met vijf typen gemeenten: **passief, zoekend, reactief, ontwikkelend en verankerd**.

Vertrekpunt

Door de fases en de typologie te verbinden, ontstaat een praktisch handvat: elke gemeente heeft haar eigen vertrekpunt. Zo krijgt elke organisatie handvatten om gericht verder te groeien.

Tot slot

Professionele tegenspraak is geen eindpunt, maar een blijvende opgave: het vraagt om alertheid, reflectie en aandacht – steeds opnieuw, in elke fase van ontwikkeling.

DEEL 1

Beeld van professionele tegenspraak

Bij de deelnemende gemeenten bestaat brede overeenstemming over wat professionele tegenspraak is en waarom het ertoe doet. Zij zien het als een essentieel onderdeel van ambtelijk vakmanschap: vanuit kennis en morele verantwoordelijkheid verschillende perspectieven inbrengen om tot betere besluiten te komen. (Hoofdstuk 1)

De overtuiging over het belang is groot – tegenspraak versterkt de kwaliteit van besluitvorming, voorkomt machtsdenken en draagt bij aan open, democratisch bestuur. Tegelijkertijd blijkt dat het onderwerp in de praktijk nog weinig expliciet verankerd is.

De gemeenten bevinden zich daarmee in een overgangsfase: van impliciet belang van professionele tegenspraak naar expliciete organisatie als vast onderdeel van professioneel handelen en goed bestuur. (Hoofdstuk 2)

H1

H2

Hoofdstuk

1 Definitie en context

Bij de deelnemende gemeenten bestaat eensgezindheid over de definitie van professionele tegenspraak. Het gaat om het vanuit vakmanschap inbrengen van andere perspectieven, zodat besluiten beter worden. Ook herkennen zij dat professionele tegenspraak plaatsvindt binnen de context van de interne organisatie (ambtenaren onderling), het bestuurlijk-ambtelijke samenspel en tussen gemeente (het college of ambtenaren) en inwoners.

Definitie

De definitie, zoals gestedilleerd uit de interviews, luidt:

Professionele tegenspraak is het respectvol inbrengen van andere perspectieven, vanuit vakmanschap en morele verantwoordelijkheid, binnen een cultuur van veiligheid – met als doel samen tot betere en rechtvaardige besluiten te komen.

Deelnemers definiëren professionele tegenspraak eensgezind. We zien in hun omschrijvingen van het begrip telkens dezelfde vier elementen terugkomen:

Vier kerncomponenten

1. Vakmanschap en inhoudelijke kennis

Tegenspraak komt voort uit deskundigheid, ervaring en rolopvatting. Ambtenaren moeten feiten, argumenten en consequenties helder in beeld brengen vanuit hun expertise, juist omdat degene aan wie zij adviseren – college of collega – die specifieke kennis vaak niet heeft.

“Je beste advies geven, vanuit jouw vak.”

“Vanuit je vakmanschap iets aan het licht brengen dat anders is dan de heersende opvatting.”

2. Morele en professionele verantwoordelijkheid

Veel deelnemers spreken over plicht of verantwoordelijkheid om tegenspraak te bieden als iets niet klopt, moreel schuurt of maatschappelijke schade dreigt. Het is een essentieel onderdeel van ambtelijk vakmanschap. Ook als dat ongemakkelijk is.

“Het recht én de plicht voor ambtenaren om vanuit hun deskundigheid een visie te delen die afwijkt van die van het bestuur.”

3. Dialoog en respectvolle communicatie

Professionele tegenspraak is niet gericht op confrontatie, maar is een uitwisseling van perspectieven. Het draait om beargumenteerd discussiëren, luisteren en in verbinding blijven.

“Uitwisseling van verschillende standpunten met respect voor elkaar.”

“Niet zomaar iets eruit flappen, maar op een gepaste manier die uitnodigt tot gesprek.”

4. Psychologische veiligheid en ruimte

Een terugkerend element is veiligheid: mensen moeten zich vrij voelen én gesteund weten om hun visie te geven. Ook ontvangers moeten openstaan voor een ander geluid.

“Het veilig kunnen geven van een afwijkende visie, en deze ook kunnen ontvangen.”

“Een omgeving waar verschillende meningen daadwerkelijk gehoord en gezien worden.”

Wat professionele tegenspraak niet is

Deelnemers benadrukken dat professionele tegenspraak geen machtsstrijd of rebellie is. Het gaat niet om gelijk krijgen, maar om kwaliteit van besluitvorming en het gezamenlijke doel. Het gaat ook niet om persoonlijke opvattingen, maar professionele perspectieven.

Ook is het niet de bedoeling dat professionele tegenspraak leidt tot eindeloze discussies over een onderwerp. Er moet een duidelijke stop zijn, een moment waarop er verantwoordelijkheid genomen wordt en een knoop doorgehakt.

Een spannende term

De term *professionele tegenspraak* roept bij veel deelnemers gemengde gevoelens op.

Het woord tegen suggereert voor velen strijd in plaats van samenwerking. Sommigen vinden het te zwaar of te escalatief klinken — alsof het pas aan de orde is als er iets misgaat.

“Door het woord tegenspraak zit er al spanning in. Het gaat juist om adviezen kunnen geven, vanuit respect voor wie het besluit neemt.”

In de meeste gemeenten is de term professionele tegenspraak nauwelijks ingeburgerd. Ambtenaren herkennen het fenomeen zodra het wordt uitgelegd, maar gebruiken andere woorden om erover te spreken. Binnen gemeenten circuleren daarom uiteenlopende termen die hetzelfde bedoelen: professioneel adviseren, ambtelijk vakmanschap, bestuurlijk-ambtelijk samenspel, tegengeluid bieden, kritisch meedenken, enzovoort. Ook de rijksbrede term *loyale tegenspraak* sluit volgens velen niet goed aan: lokaal klinkt te volgzzaam en wringt met het idee van onafhankelijk professioneel advies. Dat maakt dat het onderwerp soms diffuus blijft. Het belang wordt onderschreven maar niet als apart thema onderkend.

Voor dit onderzoek hanteren we toch de term professionele tegenspraak, zoals opgenomen in het onderhandelingsresultaat Cao Gemeenten en Cao SGO 2024-2025. Daarmee gaan we niet uit van professionele tegenspraak als laatste redmiddel, we gaan uit van het alledaagse ambtelijke gesprek waarin vanuit professionele overtuiging wordt meegedacht en geadviseerd.

De beleving in beelden

Om naast de rationele ook de emotionele beleving van professionele tegenspraak te vangen, lieten we deelnemers een beeld kiezen dat voor hen bij het onderwerp past. De reacties laten een consistent patroon zien: tegenspraak wordt ervaren als gecontroleerde spanning die richting geeft en samenwerking vraagt. Het vaak gekozen beeld van twee schermers vormt een metafoor voor *scherpte met spelregels*; oefening, techniek, timing en respect. Het is geen strijd om te winnen, maar een fair-play dialoog met wederkerigheid en duidelijke grenzen. Ook viel de keuze vaak op het raftbootje: *samen spanning dragen*; in woelig water kom je alleen vooruit als iedereen meedoet, elkaar vertrouwt en de rolverdeling helder is.

“Stevige, maar geregleerde discussie, waarbij je elkaar bestrijdt binnen duidelijke spelregels.”

“Elkaar niet steken maar aantikken, corrigerend, respectvol en met inspanning. Tegenspraak is als een samenspel en vraagt oefening.”

“Iedereen heeft een rol aan boord, en tegenspraak helpt de boot op koers te houden, ook bij spanningen.”

“Mensen in een boot die samen door moeilijke tijden gaan. De leidinggevende stuurt, maar de anderen in de boot geven richting aan en helpen elkaar.”

Context

Professionele tegenspraak vindt plaats op drie niveaus. Veel deelnemers denken bij professionele tegenspraak met name aan het bestuurlijk-ambtelijk samenspel: als ambtenaar tegenspraak bieden aan het college en de wethouders. Maar ook wordt genoemd dat binnen de ambtelijke organisatie professionele tegenspraak plaatsvindt, bijvoorbeeld tussen collega's die elkaar informeren vanuit hun expertise, of ambtenaren die leidinggevenden of directie een tegengeluid geven. Tot slot is er nog de derde laag van professionele tegenspraak, namelijk die tussen ambtelijke organisatie en de buitenwereld: inwoners en bedrijfsleven. Het onderzoek richt zich op de eerste twee niveaus.

Hoofdstuk

2

Belang en urgentie

Professionele tegenspraak is volgens de deelnemers essentieel voor goed en democratisch bestuur. Het helpt om besluiten zorgvuldig te nemen en het algemeen belang te bewaken. Dit is in tijden van polarisatie en politieke druk belangrijker dan ooit.

Belang Breed gedragen

Onder de deelnemende gemeenten wordt de overtuiging dat professionele tegenspraak belangrijk is, breed gedeeld. Toch ziet de meerderheid het niet als een onderwerp dat echt leeft. Het leeft impliciet, maar staat niet op de kaart.

"Iedereen vindt het belangrijk, maar we weten nog niet goed hoe we het handen en voeten moeten geven."

Betere besluiten

Professionele tegenspraak leidt tot beter onderbouwde besluiten en beleid dat recht doet aan het maatschappelijk belang. Door verschillende perspectieven in te brengen worden feiten, risico's en consequenties vollediger afgewogen, waardoor besluiten niet alleen

technisch goed zijn, maar ook rechtvaardig en uitvoerbaar. Tegenspraak helpt om voorbij korte-termijnpolitiek of routine te kijken en de vraag te blijven stellen: doen we hiermee het juiste voor de samenleving?

"Het helpt voorkomen dat besluiten te eenzijdig worden genomen; dat er blinde vlekken zijn."

Voorkomt machtsdenken

Professionele tegenspraak fungeert als tegenkracht tegen machtsconcentratie. Zonder ruimte voor tegenspraak kan besluitvorming eenzijdig worden en het 'recht van de sterkste' gaan gelden. Door open dialoog en onderlinge checks-and-balances wordt macht in balans gehouden.

"Tegenspraak is de zuurstof van de democratie."

Draagt bij aan een open cultuur

Professionele tegenspraak is ook van waarde op individueel niveau. Medewerkers voelen zich gehoord en serieus genomen wanneer hun professionele blik telt in besluitvorming. Dat vergroot de intrinsieke motivatie en versterkt eigenaarschap over het werk. Tegenspraak hoort daarmee bij een volwassen ambtelijke cultuur waarin kritisch denken, open communicatie en gezamenlijke verantwoordelijkheid vanzelfsprekend zijn.

"Als je mag zeggen wat je ziet, voel je je onderdeel van het geheel."

Urgentie Pas opgepakt bij problemen

Deelnemers noemen dat professionele tegenspraak vaak pas echt besproken wordt "als er iets is misgegaan" of bij reflectie op lastige dossiers. De urgentie ontstaat dus vaak reactief, niet proactief.

"We hebben ervaren hoe het mis kan gaan."

Het is nú belangrijk

Het heersende gevoel bij de deelnemende gemeenten is dat er momenteel een verharding in de maatschappij gaande is, waardoor het onderwerp professionele tegenspraak nu actueler is dan ooit. Polariserende publieke discussies, populisme en voorbeelden van ondemocratisch bestuur in andere Westerse landen onderstrepen voor hen de urgentie om het in Nederland niet die kant op te laten gaan. Het is en blijft belangrijk om je weerwoord te kunnen geven op een veilige manier, en dit moet normaal en mogelijk blijven, óók in een verhardend debat.

De toon is niet alleen in het college en politiek harder geworden, maar ook onder inwoners. Het vak ambtenaar, dat vroeger veel respect ontving, komt langzaam onder druk te staan. Ook in het directe contact met inwoners merken ambtenaren dat gesprekken soms scherper worden. Het vergroten van weerbaarheid – een combinatie van assertiviteit en veerkracht – onder ambtenaren is dan ook een belangrijke actuele opgave.

"Ik zie dat populisme toeneemt in de politiek, en ook snelheid. Er wordt veel meer druk en snelheid opgelegd, meer doorgeduwd."

Actueel rond verkiezingen

Gemeentelijke verkiezingen zijn grote momenten waarop het 'speelveld' weer helemaal open komt te liggen. Deelnemers geven aan dat dit moment heel belangrijk is om met het nieuwe college goede afspraken te maken rondom professionele tegenspraak. Je kunt op dat moment de basis leggen voor een goede samenwerking, met heldere afbakening van rollen en verantwoordelijkheden, waarbij je heel duidelijk naar elkaar uitspreekt wat je verwacht op het gebied van professionele tegenspraak.

"Ik vind het nu alweer interessant om na te denken over welke wethouders we krijgen. Hoe gaan we zorgen dat we de goede basis voor tegenspraak die we met het huidige bestuur hebben voortzetten?"

DEEL 2

Wat is er nodig en wat belemmert

Professionele tegenspraak ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om een organisatie die ruimte biedt aan openheid, reflectie en om mensen die die ruimte durven en kunnen gebruiken. Uit ons onderzoek blijkt dat de ideale voedingsbodem uit drie samenhangende pijlers bestaat: cultuur, processen en vaardigheden.

Tegelijkertijd blijkt ook dat de ideale situatie vaak botst met de dagelijkse realiteit. Hiërarchie, tijdsdruk of gewoontes kunnen de ruimte voor tegenspraak beperken. Met deze belemmeringen in gedachten, doen wij aanbevelingen om de voedingsbodem zo rijp mogelijk te laten zijn. (Hoofdstuk 3)

Ook hebben we in het onderzoek gekeken naar verschillen tussen de deelnemende gemeenten en hun beleving van professionele tegenspraak. De omvang en classificatie van de deelnemende gemeenten blijkt weinig effect te hebben op hun beleving van professionele tegenspraak. De verschillende functiegroepen beleven professionele tegenspraak wél anders. Ook vraagt het thema professionele tegenspraak van elke rol iets anders. (Hoofdstuk 4)

H3

H4

Hoofdstuk

3

De ideale voedingsbodem

Drie pijlers voor groei

De houding tegenover professionele tegenspraak is positief: deelnemers zien het als essentieel voor goed bestuur. Tegelijk klinkt realisme: "We willen het, maar we doen het niet altijd." Om tegenspraak tot bloei te laten komen zijn drie pijlers bepalend, zo blijkt uit ons onderzoek: cultuur, processen en vaardigheden.

Cultuur: de grondlaag

Een open, veilige en volwassen cultuur vormt de basis. Leidinggevenden geven het voorbeeld, medewerkers ervaren vertrouwen en teams vinden balans tussen warmte en scherpheid. In veel gemeenten blijkt dit echter niet vanzelfsprekend: een te vriendelijke cultuur, hiërarchie en werkdruk kunnen openheid remmen.

Processen: borging in de werkwijze

Professionele tegenspraak vraagt om structuur. Duidelijke rollen, tijdige betrokkenheid en verankering in besluitvorming maken het vanzelfsprekend in plaats van willekeurig. In de praktijk ontbreekt die structuur nog vaak: mandaten zijn onduidelijk, terugkoppeling ontbreekt en borging is kwetsbaar bij wisseling van leidinggevenden.

Vaardigheden: doen en leren

Tegenspraak vraagt om verschillende vaardigheden zoals luisteren, reflecteren en lef. Van leiders bovendien om alertheid, kwetsbaarheid en het vermogen om als hitteschild te fungeren. In de praktijk zijn deze vaardigheden nog wisselend aanwezig, bijvoorbeeld door onzekerheid, gebrek aan oefening of te weinig steun van leiders.

Cultuur Veiligheid en vertrouwen

Deelnemers geven aan dat een cultuur waarin ambtenaren zich vrij voelen om hun mening te geven, alleen ontstaat als ze weten dat dit geen persoonlijke gevolgen heeft. Korte lijnen, aanwezige leidinggevenden en een sfeer van vertrouwen maken het verschil. Openheid groeit verder wanneer signalen die worden gedeeld, de aandacht krijgen die ze verdienen.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat medewerkers toch nog vaak onder de indruk zijn van hiërarchische verschillen. Ook is het gevoel van veiligheid niet overal constant, dit kan wisselen per team of leidinggevende. 'Geesten uit het verleden' kunnen een onveilig gevoel in stand houden.



Aanbeveling: Laat in de dagelijkse praktijk steeds opnieuw zien dat het echt veilig is om alles te zeggen. Vertrouwen groeit wanneer mensen herhaaldelijk ervaren dat het veilig is om zich uit te spreken. Een open houding, het verkleinen van hiërarchische afstand – ook zichtbaar in kleding en de inrichting van de werkplek – versterken dat gevoel van veiligheid.

Steunend leiderschap

Leiders bepalen de toon door actief te vragen naar andere perspectieven, rustig te reageren op kritiek en medewerkers te beschermen bij spanning. Voorbeeldgedrag weegt zwaarder dan woorden: als leidinggevenden laten zien dat tegenspraak welkom is, groeit de bereidheid bij anderen om zich ook uit te spreken. Dit geldt niet alleen voor leidinggevenden binnen de organisatie, maar ook voor het college. Hun toon, gedrag en manier van reageren op ambtelijk advies hebben grote invloed op het gevoel van veiligheid in het totale ambtelijke apparaat.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat er leiders zijn die het thema niet steunen in woorden of gedrag. Ook tonen niet alle colleges voorbeeldgedrag, is er bij colleges soms te weinig rolsensitiviteit of wordt er teveel druk opgelegd. Als de top van de organisatie het onderwerp geen aandacht geeft, of er zelfs op een negatieve manier mee omgaat door bijvoorbeeld in de verdediging te schieten bij tegenspraak, is dat heel schadelijk voor de voedingsbodem. Goed voorbeeldgedrag van leidinggevend, directie én college is cruciaal.

✓ **Aanbeveling:** Zorg voor voorbeeldgedrag in de top van de organisatie.

Warmte met zakelijkheid

Professionele tegenspraak komt het best tot uiting in een cultuur met een betrokken en collegiale sfeer, waarin ook voldoende zakelijkheid aanwezig is. Een cultuur die zowel menselijk als professioneel is, met ruimte om te schuren zonder dat het persoonlijk wordt.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat in veel gemeenten een te vriendelijke cultuur heerst, met te veel loyaliteit en harmonie, waar onderlinge confrontaties vermeden worden. Richting college is er vaak een (dienende) behulpzaamheid, waardoor het risico bestaat dat te snel meegegaan wordt met de wensen van het college.

✓ **Aanbeveling:** Door meer zakelijkheid in de cultuur te brengen, voelt tegenspraak meer als iets wat collega's samen doen om hun werk beter te maken dan als kritiek op de persoon. Leiders hebben daarin de taak om duidelijk te maken dat tegenspraak een vanzelfsprekend onderdeel van het werk is en van medewerkers wordt verwacht.

Tijd en rust

Een lerende cultuur helpt om tegenspraak als iets natuurlijks te zien. Reflectiemomenten, intervisie of casuïstiekbesprekingen zorgen dat teams samen nadenken over wat goed ging en wat beter kan. Tijd en rust blijken hierbij cruciaal. Organisaties die de tijd nemen om te leren van dilemma's, successen én fouten, laten zien dat kritisch denken loont.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat gemeenten in de praktijk tegen een hoge werkdruk aanlopen en weinig toe komen aan reflectie.

✓ **Aanbeveling:** Tijd en rust zijn randvoorwaarden voor (kwaliteit van) professionele tegenspraak. Professionele tegenspraak heeft ruimte nodig om te kunnen leren.

Reflectie moet niet iets zijn voor 'erbij', maar een vast onderdeel van het werk. Het is aan leiders om hier bewust ruimte voor in te bouwen.

Taal en waarden

Duidelijke kernwaarden en een gedeelde taal over wat professioneel gedrag inhoudt helpen om tegenspraak te normaliseren. Als iedereen weet 'zo doen we dat hier' ontstaat herkenbaarheid en rust. Tegenspraak hoeft dan niet meer afhankelijk te zijn van individueel lef, maar wordt een vanzelfsprekende norm. Cultuurprogramma's en leiderschapsprincipes kunnen dat versterken door dezelfde waarden consequent terug te laten komen in werving, gesprekken, en beoordeling.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat het onderwerp niet op de agenda staat. 'Zo doen wij dit hier' wordt niet breed gedragen in het ambtelijk apparaat en/of in afspraken met het college. Ook komt het niet duidelijk terug in geformuleerde waarden, maar indirect, bijvoorbeeld onder de waarde 'nieuwsgierigheid'.

✓ **Aanbeveling:** Geef taal aan het onderwerp en maak duidelijke afspraken – zowel binnen het ambtelijk apparaat als met het college – over verwachtingen rondom professionele tegenspraak.

Processen Rolomschrijving

Rolduidelijkheid, zowel binnen het ambtelijk apparaat als binnen het college, speelt een cruciale rol bij het goed uitoefenen van professionele tegenspraak. Als iedereen weet wie waarover gaat en waar verantwoordelijkheden ophouden, wordt het gemakkelijker om de juiste toon en timing te vinden. Duidelijkheid schept veiligheid.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat met name jonge en zij-instromende ambtenaren ervaring en kennis missen van het politieke spel en de daar bijbehorende rolverantwoordelijkheden. Dit kan ook gelden voor beginnende wethouders of raadsleden, die niet altijd met even veel politieke of bestuurlijke achtergrond beginnen. In sommige gevallen weten raadsleden en wethouders wel wat de rollen zijn, maar lijkt het alsof ze het niet willen weten en duwen ze meningen door of leggen ze verantwoordelijkheden op de verkeerde plaats.

✓ **Aanbeveling:** Zorg dat rolomschrijvingen van ambtenaren en wethouders in processen en werkafspraken zijn verankerd en niet alleen in hoofden. En bespreek dit regelmatig, zeker bij nieuwe of wisselende functies.

Overleg- en beslisstructuren

Heldere besluitvormingslijnen, duidelijke mandaten en vaste overlegmomenten met de juiste aanwezigen helpen om tegenspraak een plek te geven. Ook het helder positioneren van bestuursadviseurs draagt hieraan bij. Tegenspraak heeft de meeste waarde wanneer die vroeg in het besluitvormingsproces plaatsvindt. De juiste collega's op het juiste moment aan het woord laten, zorgt ervoor dat inspraak plaatsvindt op het meest nuttige moment.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat ambtenaren nog regelmatig niet, of te laat betrokken worden. Er bestaat of te veel afstand tussen college en ambtelijk adviseur, of juist te weinig afstand, wat leidt tot niet transparante geitenpaadjes.



Aanbeveling: Plaats de juiste mensen, in alle transparantie, vroeg in het proces aan tafel met elkaar. Dan wordt tegenspraak onderdeel van een gedeeld denkproces in plaats van een correctie achteraf.

Formalisering

Formele stappen, zoals het toetsen van collegevoorstellen of het gebruik van vaste formats rondom terugkoppeling, helpen om tegenspraak te borgen. Het geeft rechtvaardiging en stimuleert om ook op andere plekken dan alleen rondom de collegevoorstellen professionele tegenspraak te bieden. Deze formele afspraken moeten dan wel in de praktijk worden toegepast, zodat het niet alleen een 'papierenvinkje' is. De beste processen zijn die waarin de formele route en de dagelijkse praktijk elkaar versterken.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook een wisselend beeld. Vaak is er een formele mogelijkheid voor tegenspraak bij beleidsvoering, bijvoorbeeld de ruimte voor een ambtelijke kanttekening. Toch zijn er ook gemeenten waar deze mogelijkheid niet (meer) aanwezig is, of gemeenten waar de wethouder collegestukken inbrengt en al een filter heeft toegepast op wat er wel of niet

in het college getoond wordt. De processen rondom terugkoppeling van professionele tegenspraak zijn minder vaak formeel vastgelegd of gestandaardiseerd. Hierdoor krijgt niet iedereen die tegenspraak heeft gegeven erkenning of bevestiging, wat onbevredigend kan zijn. Voor de gever van professionele tegenspraak gaat het niet om het overnemen van het advies, maar om de erkenning dat het gehoord is, ongeacht wat er uiteindelijk mee gebeurt.



Aanbeveling: Leg in processen vast waar en hoe professionele tegenspraak plaatsvindt en zorg dat deze afspraken in de praktijk worden toegepast. Borg ook de terugkoppeling, zodat medewerkers weten dat hun inbreng is gehoord, ongeacht de uitkomst.

Escalatiemogelijkheden

Een duidelijk pad om zorgen te delen – bijvoorbeeld aan/bij een leidinggevende of de gemeentesecretaris – helpt om spanning professioneel te hanteren. Escaleren wordt dan geen gezichtsverlies of risico, maar een normale stap in het proces. Zo weten medewerkers dat ze niet alleen staan wanneer hun advies schuurt met bestuurlijke voorkeuren, maar dat ze gedragen worden door het proces en hun leidinggevende.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat escalatieprocessen niet altijd zijn vastgelegd. En als ze wel zijn vastgelegd, zijn ze vaak niet bekend bij iedereen. En als ze wel bekend zijn, worden ze niet gebruikt omdat het makkelijker en veiliger voelt om bijvoorbeeld te klagen bij de koffiecorner.



Aanbeveling: Besteed aandacht aan het formaliseren van een helder, veilig en laagdrempelig proces dat bij iedereen bekend is: wie, wanneer en hoe. Maak duidelijk dat escaleren niet zwaar of beladen hoeft te zijn, maar een normaal onderdeel is van het proces, dat ingezet kan worden als het nodig blijkt.

Continuïteit

Tegenspraak vraagt blijvende aandacht. Het thema letterlijk op de agenda van overleggen zetten helpt hierbij, zowel in grotere overlegmomenten als bilas. Gemeenten die het thema daarnaast verbinden aan leiderschapsontwikkeling, onboarding en periodieke evaluaties, zorgen dat het levend blijft.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat gemeenten die vorm geven aan het thema dit vaak via tijdelijke programma's doen. Na afloop zakt het onderwerp soms weer weg uit de aandacht. Ook hangt in sommige gemeenten de voortgang sterk af van de energie van de gemeentesecretaris en leidinggevenden die het onderwerp actief agenderen. Deelnemers ervaren dat de uitdaging ligt in structurele borging: professionele tegenspraak als vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk, ook bij minder aandacht of wisseling van leiders.



Aanbeveling: Zorg dat professionele tegenspraak niet afhankelijk is van tijdelijke aandacht of bevoegden individuen, maar bouw het in bestaande structuren in: in de beleidscyclus, in reflectiemomenten, in onboarding en in leiderschapsontwikkeling. Dan blijft het thema levend, ook als de waan van de dag het overneemt.

Vaardigheden Vaardigheden voor iedereen

Luisteren en communicatie, en reflectie en rolbewustzijn
De basisvaardigheden voor professionele tegenspraak zijn luisteren en communicatie, en reflectie en rolbewustzijn. Professionele tegenspraak begint met goed luisteren. Actief doorvragen, oordeel uitstellen en echt willen begrijpen wat de ander bedoelt, vormen de basis. Tegenspraak is geen strijd om gelijk, maar een zoektocht naar de beste afweging. Dat vraagt naast goed communiceren ook reflectie op het eigen handelen: wanneer spreek ik, waarom, en vanuit welke rol? Ambtenaren die hun verantwoordelijkheid en positie

goed kennen, kunnen zuiver adviseren zonder dat het persoonlijk wordt. Zij zijn zich er goed van bewust dat dit een onderdeel van hun vak en rol is, dat het de bedoeling is dat zij tegenspraak bieden.

Sensitiviteit en timing

Bestuurlijke en relationele sensitiviteit maken het verschil tussen gehoord en genegeerd worden. Wie de context aanvoelt en weet wanneer het juiste moment is om iets in te brengen, vergroot de kans dat tegenspraak effect heeft.

Lef, weerbaarheid, samenwerking en ontvankelijkheid

Tegenspraak vraagt lef. Het vergt durf om spanning aan te gaan en iets te zeggen dat mogelijk niet goed valt. Weerbaarheid is een combinatie van assertiviteit en veerkracht: het vermogen om die spanning en weerstand te verdragen, zonder uit balans te raken. Tegenspraak is geen solistische daad maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid en vraagt samenwerking. Collega's die elkaar als klankbord gebruiken, samen casussen bespreken en elkaar feedback geven, maken het gesprek sterker. Net zo belangrijk als het kunnen geven van tegenspraak, is ontvankelijkheid: het vermogen om zelf tegenspraak te ontvangen zonder in weerstand te schieten. Waar mensen openstaan voor het perspectief van de ander, ontstaat een dialoog in plaats van een debat.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat de benodigde vaardigheden nog niet overal en bij iedereen optimaal ontwikkeld zijn. Factoren die belemmerend werken zijn onkunde en onzekerheid door gebrek aan oefening met het onderwerp, het missen van rolbewustzijn en politieke sensitiviteit door jonge ambtenaren en zij-instromers, het algemene beeld dat feedback geven en ontvangen toch nog spannend en onveilig is – helemaal als medewerkers zich onvoldoende gesteund voelen. Ook de grote verschillen in natuurlijk aanwezige mate van lef en weerbaarheid in karakters spelen een rol,

evenals het dienende karakter dat ambtenaren vaak van nature hebben: zij willen helpen en houden niet van confrontatie.



Aanbeveling: Ga aan de slag met professionele tegenspraak, zodat medewerkers zien en ervaren dat hun vaardigheden op dit gebied nuttig zijn. Ook is het belangrijk om trainingen op maat aan te bieden, waarbij gekeken wordt naar de rol van de ambtenaar in de organisatie, de ervaring en ook naar karakter: wat heeft deze persoon nodig om professionele tegenspraak optimaal te kunnen inzetten als professioneel instrument.

Specifieke vaardigheden voor leiders

Naast bovenstaande vaardigheden hebben leiders bij gemeenten nog extra vaardigheden nodig om professionele tegenspraak tot bloei laten komen in hun team of organisatie.

Alert en laagdrempelig

Een goede leider is continu alert op subtiele vormen van tegenspraak, ook als die minder luid of zichtbaar zijn. Er is oog voor de verschillende typen medewerkers, ook voor diegenen die minder uitgesproken zijn, of langer denktijd nodig hebben. Daarnaast doet een goede leider zijn best om de hiërarchie op alle mogelijke manieren te doorbreken: door benaderbaarheid in woorden, daden, kleding, houding en de positie die wordt ingenomen aan tafel – letterlijk en figuurlijk.



“Soms wordt tegenspraak niet geroepen, maar gefluisterd.”

Rolbewust leiderschap

Leiders fungeren als voorbeeld in hoe professionele tegenspraak wordt gegeven én ontvangen. Ook het organiseren van tegenspraak op het eigen handelen hoort daarbij. Voorbeeldgedrag is een van de

belangrijkste factoren om de organisatie te sturen op wat er belangrijk en wenselijk is.

Hitteschild en kwetsbaarheid

Een leidinggevende vervult een beschermende rol richting het team door duidelijk te laten zien dat er steun is in tijden van spanning. “Als er één kop rolt, is dat de mijne.” Als de leider daarnaast ook in staat is om kwetsbaarheid te tonen, biedt dat een extra laag van veiligheid in de relatie. Erkennen dat niet alles geweten wordt, dat advies van anderen nodig is, en dat ook onzekerheid of spanning een rol kan spelen bij de leiders, versterkt vertrouwen en echtheid in de organisatie.

Uit ons onderzoek blijkt echter ook dat er ook bij leiders nog wisselende niveaus van vaardigheden bestaan. Zowel de algemene vaardigheden als de leiderspecifieke vaardigheden zijn niet overal even goed ontwikkeld. Ook hier kan naast persoonlijke karakters ervaring een rol spelen. Bovendien maakt de hoge werkdruk het voor leiders niet altijd makkelijk om voldoende tijd en reflectie in te bouwen. Doordat er bij de leiders een wisselend niveau van vaardigheden kan bestaan, is de organisatie kwetsbaar bij veranderingen. Als bijvoorbeeld de kartrekker of enkele sterke rolmodellen vertrekken, is het lastig het niveau van professionele tegenspraak vast te houden.



Aanbeveling: Investeer structureel in de ontwikkeling van leidinggevendenden op dit thema, zodat het niveau consistent wordt. Richt training en intervisie niet alleen op vaardigheden, maar ook op bewustwording van houding en gedrag in situaties van tegenspraak. Maak het bespreekbaar in managementoverleggen, deel goede voorbeelden en geef leidinggevendenden actief feedback op hoe zij tegenspraak ontvangen. Door goed voorbeeldgedrag zichtbaar te maken en te delen, ontstaat een consistent beeld van wat gewenst is en groeit het vertrouwen in de organisatie.

Hoofdstuk

4

Verschillen in beleving

In het onderzoek hebben we gekeken naar verschillen tussen de deelnemende gemeenten en hun beleving van professionele tegenspraak. We hebben een analyse gedaan op omvang van de gemeente (op basis van aantal inwoners), classificatie (indeling van gemeenten op verschillende demografische, economische en sociale aspecten) en op de drie functiegroepen (directie, leidinggevende, medewerker).

Niet de omvang of classificatie van een gemeente, maar functiegroepen blijken bepalend te zijn voor hoe professionele tegenspraak wordt beleefd.

Omvang en classificatie

De deelnemende gemeenten zijn verdeeld over verschillende classificeringen. Deze classificering deelt gemeenten in op basis van diverse demografische, economische en sociale aspecten. De typologie maakt daarbij gebruik van actuele gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en [waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl).

De omvang (gemeentegrootteklasse) en classificatie van de deelnemende gemeenten blijken weinig effect te hebben op hun beleving van professionele tegenspraak. De beleving van professionele tegenspraak en de belemmeringen die voorkomen lijken niet samen te hangen met de omvang of de classificatie van een gemeente. Het is bijvoorbeeld niet zo dat een grotere gemeente de processen rondom professionele tegenspraak meer of minder heeft vastgelegd dan kleinere gemeenten. Of dat vaardigheden binnen Randstedelijke gemeenten anders zijn dan binnen perifere gemeenten. Ook de familiale cultuur wordt in alle soorten gemeenten beschreven. Wij hebben alleen een extra uitdaging geconstateerd bij de grotere gemeenten (≥ 100.000 inwoners): door de omvang van de organisatie is verkoking een risico, net als een grotere afstand tussen afdelingen en langere lijnen naar de directie en het college. Die afstand kan ertoe leiden dat signalen minder snel worden gedeeld en het lastiger wordt om een open en veilige cultuur te behouden.

Functiegroepen

De verschillende functiegroepen beleven professionele tegenspraak wel anders.

De verschillende functieniveaus – directie, leidinggevenden en medewerkers – delen het belang en de definitie van professionele tegenspraak. Maar ze verschillen ook op een aantal gebieden. Daarbij staan directie en medewerkers logischerwijze het verst van elkaar, leidinggevenden zitten daar tussenin.

Veiligheid

Voor de directie is het geven van professionele tegenspraak gemakkelijker en veiliger. Het is namelijk een logisch onderdeel van hun functie en het wordt duidelijk van hen verwacht in hun rol. Voor medewerkers voelt professionele tegenspraak persoonlijker en spannender. Leidinggevenden bevinden zich hiertussenin, zijn meer gewend aan tegenspraak en proberen het door hen ervaren voorbeeldgedrag en veiligheid van hun leidinggevende door te geven aan hun medewerkers.

Expliciet

De directie ervaart het thema explicieter en is er meer mee bezig. Medewerkers krijgen lang niet alles mee wat er rondom professionele tegenspraak aan initiatieven beschikbaar is of georganiseerd wordt. Leidinggevenden geven aan dat zij vaak het vertaalpunt vormen tussen beleid en praktijk, maar dat dit extra tijd en aandacht vraagt om het thema levend te houden binnen hun teams.

Beleving

De directie heeft een iets rooskleuriger beeld van de beleving van veiligheid en de cultuur. Daarbij moet gezegd worden dat zij overigens vaak aangeven zich bewust te zijn van hun beperkte blik. Medewerkers tonen een beeld waarin de cultuur soms wel degelijk als minder veilig voelt of heeft gevoeld. Leidinggevenden herkennen beide perspectieven: zij zien de goede bedoelingen van boven én de terughoudendheid van medewerkers, en proberen die werelden te verbinden.

DEEL 3

Aan de slag

Als een gemeente aan de slag wil met professionele tegenspraak zijn er verschillende mogelijkheden. Allereerst kan een gemeente kijken naar wat ze kan doen, met als hulpmiddel de fases begrijpen, meten, activeren en borgen. (Hoofdstuk 5)

Ook kan een gemeente kijken in welk type gemeente zij zich het meest herkent: passief, zoekend, reactief, ontwikkelend en verankerd. (Hoofdstuk 6)

Door beiden te verbinden ontstaat een praktisch vertrekpunt: waar kun je als gemeente beginnen. (Hoofdstuk 7)

H5

H6

H7

Hoofdstuk

5

De fases van aanpak – wat kan een gemeente doen

Uit ons onderzoek blijkt dat de behoeften van gemeenten zich concentreren rond vier praktische fases: begrijpen, meten, activeren en borgen. Deze fases bieden handvatten om met professionele tegenspraak aan de slag te gaan doordat ze inzicht geven in wat er nodig is per ontwikkelstap: van het verkennen en begrijpen van het thema, tot het concreet toepassen, vasthouden en borgen in de organisatie.

Begrijpen

Om met professionele tegenspraak aan de slag te gaan is begrijpen wat het thema betekent voor de gemeente belangrijk. Door samen taal, richting en betekenis te geven aan het begrip wordt het expliciet en duidelijk, in plaats van impliciet en vaag. Begrijpen gaat over herkennen wat het is, oefenen met woorden en voorbeelden en reflecteren op welke rol het speelt in de gemeente.

Top 3 voorbeelden uit de praktijk

Gezamenlijke 'definitie sessies'	Organisatieopstelling en rollenspellen	Leren van andere gemeenten
<p><i>Wat is het?</i> Verkenning van de termen 'professioneel' en 'tegenspraak', in sessies met college, directie, MT, teamleiders en in teams.</p>	<p><i>Wat is het?</i> Organisatieopstelling of rollenspellen om bewustwording te vergroten over rollen, dynamieken, loyaliteit.</p>	<p><i>Wat is het?</i> Actief in contact komen met andere gemeenten die op een andere manier bezig zijn met het thema, via kennisdeelsessies.</p>
<p><i>Hoe werkt het?</i> Via begeleide gesprekken over het onderwerp ontstaat gedeelde taal, aan de top en in teams.</p>	<p><i>Hoe werkt het?</i> Door bijvoorbeeld het portefeuillehoudersoverleg na te spelen worden patronen zichtbaar.</p>	<p><i>Hoe werkt het?</i> De beste leerschool is niet theoretisch, maar zijn praktische beschrijvingen van collegagemeenten.</p>

Meten

Om professionele tegenspraak te versterken is het belangrijk om te weten hoe het er nu voor staat, zodat je dit kunt afzetten tegen waar je naartoe wil. Meten gaat niet over cijfers, maar over inzicht: het ontdekken van patronen, gewoontes en blinde vlekken. Het helpt om zichtbaar te maken waar ruimte is voor groei en waar het al goed gaat.

Bij professionele tegenspraak gaat meten om nieuwsgierigheid, niet om controle. Het is geen afrekeninstrument, maar een manier om samen te leren en evalueren: hoe gaan we in deze organisatie om met spanning, verschil van mening en kritisch geluid? Waar zit de veiligheid, waar wordt het spannend en wat zegt dat over onze cultuur?

Top 3 voorbeelden uit de praktijk

<p>Nulmeting of organisatiebrede scan op veiligheid, professionele ruimte en cultuur</p> <p><i>Wat is het?</i> Een scan van de organisatie om te bepalen hoe het er nu voor staat op deze gebieden.</p> <p><i>Hoe werkt het?</i> Een eigen uitgezette vragenlijst, of vraag opgenomen in Pulsemeting, of een self-assessment, geeft cijfermatig inzicht.</p>	<p>Casus- en evaluatiegesprekken zonder schuld-vraag (oordeelvrij leren)</p> <p><i>Wat is het?</i> Het achteraf bespreken hoe zaken verlopen zijn, in een oordeelvrije setting.</p> <p><i>Hoe werkt het?</i> Nodig alle betrokkenen uit voor deze sessie en benadruk dat het gaat om leren voor de toekomst, niet om afrekenen.</p>	<p>Interne inventarisatie: waar werkt tegenspraak goed, waar niet en waarom</p> <p><i>Wat is het?</i> Interview medewerkers van meerdere afdelingen in de organisatie.</p> <p><i>Hoe werkt het?</i> Begeleide gesprekken met steeds dezelfde structuur geven een breed beeld - niet cijfermatig maar wel diep inhoudelijk - van hoe het ervoor staat in de gemeente.</p>
---	--	---

Activeren

Om professionele tegenspraak echt levend te maken moet het zichtbaar, bespreekbaar en herkenbaar worden, door het onderwerp te activeren. Activeren betekent het onderwerp op de agenda zetten, het gesprek stimuleren en het thema verbinden aan dagelijkse situaties. Zo krijgt professionele tegenspraak energie en wordt het onderdeel van de cultuur in plaats van een abstract begrip.

Activeren is de fase waarin het thema gaat ademen in de organisatie. Het draait om doen, laten zien en herhalen: het onderwerp laten terugkomen in trainingen, gesprekken en kleine symbolische momenten. Daarmee wordt professionele tegenspraak niet alleen iets om over te praten, maar iets wat mensen zien gebeuren, in gedrag, in verhalen en in taal.

Door medewerkers te inspireren, te betrekken en voorbeelden te delen, groeit de herkenning: "zo doen wij dat hier". Die herkenning zorgt ervoor dat het onderwerp meer onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk.

Top 3 voorbeelden uit de praktijk

<p>Festival van de Feedback</p> <p><i>Wat is het?</i> Een één- of meerdaags festival met allerlei activiteiten rondom het thema zoals workshops, kraampjes, voorstellingen.</p> <p><i>Hoe werkt het?</i> Een intense activering voor alle medewerkers maakt de waarde van feedback voor professionele tegenspraak zichtbaar en nodigt uit tot reflectie en verbinding met elkaar.</p>	<p>Zomergastgesprekken en College Tours</p> <p><i>Wat is het?</i> Reflectieve gesprekken over vakmanschap, loyaliteit en lef, met oud-gedienden, autoriteiten of andersdenkenden op dit gebied.</p> <p><i>Hoe werkt het?</i> De georganiseerde sessies zijn op inschrijving toegankelijk. De spreker spreekt open en kwetsbaar en zet het publiek aan tot nadenken over het thema.</p>	<p>Het advocaat van de duivel-belletje</p> <p><i>Wat is het?</i> Een belletje dat bij toerbeurt wordt toegewezen aan iemand in een overleg, om de rol advocaat van de duivel te spelen.</p> <p><i>Hoe werkt het?</i> Het belletje verlaagt de drempel om tegenspraak te geven, want het wordt van je verwacht in deze rol.</p>
--	---	---

Borgen

De fase van het borgen gaat over bestendigheid. Professionele tegenspraak krijgt blijvende waarde als het niet afhankelijk is van een paar bevlogen mensen of goede initiatieven, maar ingebed raakt in het systeem van de organisatie. Borgen betekent dat het onderwerp ook blijft bestaan als de aandacht verschuift, of als sleutelfiguren vertrekken. Het gaat om structurele afspraken, vaste momenten en duidelijke verantwoordelijkheden, zodat professionele tegenspraak een vanzelfsprekend onderdeel wordt van professioneel handelen.

Borgen vraagt om een lange adem: herhalen, formaliseren en verbinden aan bestaande structuren. Door het thema terug te laten komen in beleid, besluitvorming, evaluaties en leerlijnen, wordt het niet meer iets extra's, maar een vanzelfsprekend onderdeel van de manier waarop de gemeente werkt en leert.

Top 3 voorbeelden uit de praktijk

Bewuste instroom- en inwerkcultuur	Spiegelgroepen instellen – friskijkers, kritische vrienden	Structurele uitchecks bij vergaderingen
<p><i>Wat is het?</i> Bij werving en selectie, en tijdens het inwerkproces, bewust aandacht besteden aan competenties en visie over professionele tegenspraak.</p> <p><i>Hoe werkt het?</i> Nieuwe medewerkers kunnen aanjagers en rolmodellen zijn en daarmee professionele tegenspraak verder in de cultuur verankeren.</p>	<p><i>Wat is het?</i> Stel een clubje mensen samen dat op afroep beschikbaar is om kritisch en met een frisse blik mee te kijken naar beleids- en besluitvorming.</p> <p><i>Hoe werkt het?</i> De rol als 'frisse buitenstaander' brengt objectiviteit met zich mee en hun duidelijke taak vermindert spanning rondom de tegenspraak.</p>	<p><i>Wat is het?</i> In elke vergadering is een moment verankerd, waarin actief gevraagd wordt naar andere meningen.</p> <p><i>Hoe werkt het?</i> Door de routine wordt het geven van tegenspraak veiliger en laagdrempeliger en het fungeert als rolmodel voor gewenst gedrag.</p>

Fase	Kernvraag	Toelichting	Kenmerk	Wat betekent dit
Begrijpen	Weten we wat we bedoelen?	Begrijpen is het fundamenteel. Door samen betekenis te geven aan professionele tegenspraak ontstaat niet alleen taal, maar ook het vertrouwen om het gesprek erover echt te voeren.	Bewustwording, taal, reflectie	Samen taal ontwikkelen, betekenis geven en zichtbaar maken hoe deze gemeente tegen professionele tegenspraak aankijkt.
Metten	Hoe gaat het nu bij ons?	Metten draait om inzicht. Niet om scores of afrekenen, maar om samen kijken naar wat binnen de gemeente al werkt en wat nog aandacht vraagt.	Inzicht, evaluatie	Inzicht krijgen in patronen en blinde vlekken door nulmetingen, scans en evaluaties.
Activeren	Hoe maken we het zichtbaar en levend?	Activeren brengt energie in het onderwerp. Het maakt professionele tegenspraak zichtbaar, bespreekbaar en herkenbaar voor iedereen in de organisatie.	Aandacht, inspiratie, zichtbaarheid	Het onderwerp binnen de gemeente levend houden en in de spotlights zetten via verhalen, sessies, bijeenkomsten.
Borgen	Hoe zorgen we dat het blijft?	Borgen betekent dat professionele tegenspraak niet meer iets extra's is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van professioneel handelen.	Structuur, routine, verankering	Zorgen dat professionele tegenspraak blijft bestaan, ook als de energie afneemt, via structurele verankering in leiderschap, processen en leeractiviteiten.

Er zit een bepaalde levensloop in de fases: begrijpen is vaak het begin, borgen het doel, en metten en activeren zijn de schakels die ervoor zorgen dat professionele tegenspraak levend en krachtig blijft.

Hoofdstuk

6

Typologieën – waar staat een gemeente

Niet elke gemeente start op hetzelfde punt. De deelnemende gemeenten verschillen in hoe uitgesproken en hoe actief zij met professionele tegenspraak omgaan. Op basis daarvan hebben we een ontwikkelmatrix gemaakt. Deze matrix helpt om te herkennen waar een gemeente nu staat en welke volgende stap past bij de eigen situatie.

De assen van explicitering en activiteit

De ontwikkelmatrix is gebaseerd op de twee onderliggende assen:

1. **Mate van expliciteren** – van impliciet naar expliciet
 - Hoe zichtbaar en gedeeld is het gesprek over professionele tegenspraak.
 - Loopt van impliciet en weinig taal naar expliciet en gezamenlijke taal.
2. **Mate van activiteit** – van passief naar actief
 - Hoe actief wordt er gewerkt aan en met het onderwerp.
 - Loopt van stabiel, rustig en behoudend naar lerend, actief en verandergericht.

De positie van een gemeente op deze twee assen bepaalt hoe professionele tegenspraak vorm krijgt in cultuur, processen en vaardigheden.

Type 1 Passief: impliciet & (ogenschijnlijk) stabiel
Professionele tegenspraak wordt niet besproken of actief georganiseerd.

Type 2 Zoekend: impliciet & actief
Professionele tegenspraak leeft, maar nog zonder structuur of richting.

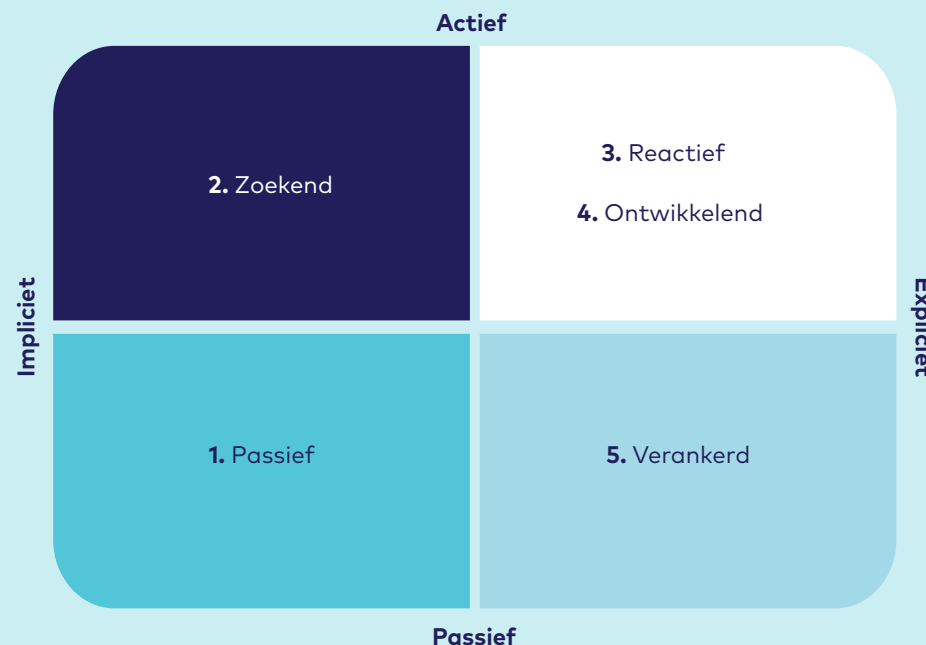
Type 3 Reactief: expliciet & reactief
Professionele tegenspraak is actueel door negatieve ervaringen of incidenten.

Type 4 Ontwikkelen: expliciet & actief
Professionele tegenspraak is zichtbaar op de agenda en actief in ontwikkeling.

Type 5 Verankerd: expliciet & stabiel
Professionele tegenspraak is ingebed in cultuur, processen en vaardigheden.

De typering is geen rangorde of waardeoordeel, maar een hulpmiddel om te leren. Gemeenten bewegen voortdurend: soms vooruit, soms terug, soms met een nieuwe impuls door wisselingen in het college of organisatie.

Ontwikkelmatrix



De typen gemeenten

Op basis van de gesprekken met de gemeenten hebben wij vijf typen gemeenten geïdentificeerd.*

Type 1 – De passieve gemeente

Impliciet & ogenschijnlijk stabiel

In deze gemeenten lijkt professionele tegenspraak nauwelijks relevant: er wordt vanuit gegaan dat tegenspraak vanzelf wel plaatsvindt. Omdat het niet expliciet besproken of georganiseerd wordt, blijft het een stil en misschien wel wat achtergebleven onderdeel van de cultuur. Zolang de context rustig is, lijkt dat geen probleem, maar bij spanning of verandering blijkt vaak hoe kwetsbaar dit is.

- Kenmerk: professionele tegenspraak is niet bewust belegd of besproken, het wordt verondersteld "er gewoon te zijn".
- Beleving: het onderwerp voelt niet urgent of relevant en de organisatie voelt weinig noodzaak om het onderwerp te verkennen of te versterken.
- Sterktes: ogenschijnlijk evenwichtige cultuur, weinig spanning.
- Kwetsbaarheden: risico op blinde vlekken en stilzwijgen, spanning wordt vermeden en leren blijft uit, kwetsbaar bij bestuurlijke druk of verandering.
- Wat nodig is: bewustwording van de risico's van stilzwijgen; het onderwerp expliciet maken en taal ontwikkelen om het bespreekbaar te krijgen.

"Dit speelt bij ons eigenlijk niet zo."

Type 2 – De zoekende gemeente

Impliciet & actief

Hier leeft professionele tegenspraak vanuit het gevoel van groeiende urgentie of nieuwsgierigheid. Mensen vinden tegenspraak belangrijk, maar zoeken nog naar taal, structuur en steun. Vaak ontstaat de aandacht door veranderdruk of incidentele ervaringen.

- Kenmerk: herkenning van het belang, maar geen gezamenlijke taal of structuur.
- Beleving: tegenspraak leeft onder de oppervlakte, initiatief ligt bij individuen.
- Sterktes: nieuwsgierige houding, bereidheid om te leren.
- Kwetsbaarheden: versnippering, afhankelijk van persoonlijke interesse van individuen.
- Wat nodig is: duidelijke taal, richting en leiders die het thema zichtbaar agenderen.

"We willen er iets mee, maar het is nog niet concreet."

Type 3 – De reactieve gemeente

Expliciet & reactief

Deze gemeenten hebben ervaren wat er mis kan gaan als professionele tegenspraak ontbreekt. De aandacht voor het onderwerp komt voort uit pijn of incidenten, wat zorgt voor energie en spanning. De gemeente wil herstellen, leren en voorkomen dat oude patronen terugkeren.

- Kenmerk: aandacht voor professionele tegenspraak komt voort uit eerdere incidenten of huidige spanning.
- Beleving: leren uit fouten, behoefte om herhaling te voorkomen.
- Sterktes: bewustzijn van risico's, gevoel van urgentie, draagvlak voor verandering.
- Kwetsbaarheden: het onderwerp kan beladen blijven of gekoppeld worden aan 'oude geesten'.
- Wat nodig is: ruimte om opnieuw vertrouwen op te bouwen, focus op leren in plaats van afrekenen.

"We hebben gezien wat er gebeurt als mensen hun mond houden."

Type 4 – De ontwikkelende gemeente

Expliciet & actief

Professionele tegenspraak is hier zichtbaar op de agenda gezet. De gemeentesecretaris of directie stimuleert leiderschapsprogramma's, intervisie of cultuurtrajecten waarin het onderwerp expliciet benoemd wordt. De taal en houding groeien, maar borging in processen en gedrag moet nog volgen.

- Kenmerk: professionele tegenspraak is expliciet op de agenda gezet door de top van de organisatie.
- Beleving: zichtbaar in leiderschapsprogramma's, intervisie of cultuurtrajecten.
- Sterktes: openheid, gezamenlijke taal, aandacht voor vaardigheden, open oefencultuur.
- Kwetsbaarheden: risico op projectmatige aandacht – veel energie, maar nog geen borging, afhankelijk van blijvende steun van de top.
- Wat nodig is: borging in processen en continuïteit in aandacht.

"We zijn er mee bezig."

* We kunnen niet uitsluiten dat er nog andere typen gemeenten bestaan, maar uit ons onderzoek lijken dit de meest voorkomende.

Type 5 – De verankerde gemeente

Expliciet & stabiel

In deze gemeenten is professionele tegenspraak geïntegreerd in cultuur, processen en (leiderschaps) vaardigheden. Tegenspraak wordt gezien als belangrijk en tegelijk normaal en logisch onderdeel van vakmanschap. Het is niet iets wat 'erbij' hoort, maar hoe er gewerkt wordt.

- Kenmerk: professionele tegenspraak is structureel onderdeel van cultuur, processen en (leiderschaps)vaardigheden.
- Beleving: het hoort erbij, tegenspraak is professioneel en normaal.
- Sterktes: consistentie, professionele volwassenheid, duidelijke rolverdeling, reflectieve cultuur.
- Kwetsbaarheden: risico op vanzelfsprekendheid, het onderwerp kan uit beeld raken.
- Wat nodig is: alert blijven op het niet laten verslappen van het onderwerp.

"Het hoort bij hoe we werken."

Hoofdstuk

7

Vertrekpunt – waar kan een gemeente beginnen

De vier fases (begrijpen, meten, activeren en borgen – hoofdstuk 5) laten zien wat een gemeente kan doen. De ontwikkelmatrix met vijf typen gemeenten (passief, zoekend, reactief, ontwikkelend en verankerd – hoofdstuk 6) laat zien waar een gemeente staat. Door beide te verbinden, ontstaat een praktisch vertrekpunt: waar kan een gemeente beginnen.

Hoewel alle fases nuttig kunnen zijn bij elk type gemeente, heeft elk type gemeente wel een duidelijk vertrekpunt en focus.

Type gemeente	Focus op fases	Opgave
1. Passief	Begrijpen en meten	Het gesprek openen over wat professionele tegenspraak betekent. Impliciete gewoontes zichtbaar maken en inzicht krijgen in patronen, zodat stilte en aannames niet tot blinde vlekken leiden.
2. Zoekend	Begrijpen en activeren	Taal, richting en zichtbaarheid ontwikkelen. Het onderwerp expliciet maken en ruimte creëren om ermee te oefenen en leren.
3. Reactief	Meten en activeren	Reflecteren op ervaringen uit het verleden en daaruit leren. Vertrouwen herstellen en zichtbaar maken hoe het anders kan.
4. Ontwikkeld	Activeren en borgen	De energie vasthouden en omzetten in structuur. Experimenten en initiatieven verbinden aan beleid, processen en leiderschap zodat het thema duurzaam ingebed raakt.
5. Verankerd	Meten en activeren	De bestaande sterkte behouden door alert te blijven. Regelmatig reflecteren en het onderwerp levend houden. Het gaat hier om onderhoud door actief aan de slag te blijven: nieuwsgierig blijven, nieuwe perspectieven uitnodigen en successen blijven delen.

Professionele tegenspraak is geen eindpunt, maar iets dat blijvend aandacht verdient.

BIJLAGEN

B1

B2

Bijlage

1

Opgehaalde voorbeelden en ideeën

Uit ons onderzoek blijkt dat de behoeften van gemeenten zich concentreren rond vier praktische fases: begrijpen, meten, activeren en borgen. In hoofdstuk 5 geven we per fase drie aansprekende praktijkvoorbeelden van de deelnemende gemeenten. Zij hebben nog veel meer praktijkvoorbeelden genoemd. Deze staan hieronder.

Begrijpen

Reflecties op waarden en professionele identiteit

- Gezamenlijke 'definitie-sessie': verkenning van de termen 'professioneel' en 'tegenspraak', in sessies met college, directie, MT, teamleiders en in teams.
- Reflectiesessies over professionele identiteit: wat betekent het om als ambtenaar professioneel tegengeluid te geven?
- Reflecties over integriteit en autonomie van de ambtenaar.
- Reflecties over cultuur, rollen en omgangsvormen.
- Informele 'benen-op-tafel'-gesprekken waarin ruimte is om ervaringen en voorbeelden te delen, bedoeld om samen taal te ontwikkelen en het onderwerp uit de sfeer van spanning te halen.

Rolverkenningen en systemisch inzicht

- Organisatieopstelling of rollenspellen om bewustwording te vergroten over rollen, dynamieken, loyaliteit.
- Gezamenlijke rolverkenning tussen college en adviseur.

Casus als gespreksstarter

- Casusreflecties met het college, MT of teams, als leermoment – niet als evaluatie.
- Dinersessies met andere gemeentesecretarissen, waarin casuïstiek rond tegenspraak wordt besproken.

Reflectie in introductie- en kennismakingsgesprekken

- Reflecties in introductiegesprekken bij de start van een nieuwe collega: wat versta jij onder tegenspraak?

Leren van andere gemeenten

- Actief in contact komen met andere gemeenten die op een andere manier bezig zijn met het thema, via kennisdeelsessies.

Meten

Brede onderzoeken en scans

- Nulmeting of organisatiebrede scan op veiligheid, professionele ruimte en cultuur om te bepalen hoe het er nu voor staat op deze gebieden.
- Werkklimaat- en integriteitsonderzoeken kunnen signalen geven over veiligheid en vertrouwen.
- Onderzoeken naar sociale en psychologische veiligheid: waar voelen mensen zich vrij om iets te zeggen en waar juist niet?
- Cultuuranalyses die patronen in besluitvorming zichtbaar maken: wie wordt gehoord, wie niet, en waarom?

Casus- en dossierevaluaties

- Casus- en evaluatiegesprekken zonder schuldvraag (oordeelvrij leren): het achteraf bespreken hoe zaken verlopen zijn, in een oordeelvrije setting.
- Bespreek dossiers of incidenten in een oordeelvrije setting: wat gebeurde er, hoe reageerden we, en wat leren we daaruit?
- Oordeelvrije evaluaties van team- of projectbesluiten.
- Gebruik scenario-analyses om vooraf te verkennen hoe besluiten kunnen uitpakken, wat dit vraagt van openheid en tegenspraak in het proces en of er vooraf al blinde vlekken zichtbaar worden die aangepakt kunnen worden.

Reflectie in teams en afdelingen

- Teamgesprekken na complexe situaties of 'bijna-incidenten' om te onderzoeken waar communicatie stokte.
- Intervisie of collegiale consultatie om dilemma's te bespreken waarin tegenspraak een rol speelde.
- Regelmatige gesprekken tussen medewerkers en MT over sociale en psychologische veiligheid.
- Deep Democracy-sessies om de 'zachte stemmen' te horen: wie spreekt minder vaak en wat betekent dat?

Leiderschap en gedrag onder de loep

- Evaluatie van leiderschap en gedrag, gekoppeld aan professionele tegenspraak-principes.

Inventarisatie en zicht op bestaande praktijken

- Interne inventarisatie: waar werkt tegenspraak goed, waar niet en waarom.
- Interview medewerkers van meerdere afdelingen in de organisatie.
- Breng in kaart waar binnen de organisatie al vormen van tegenspraak plaatsvinden, formeel of informeel. Gebruik die inventarisatie om te zien waar de energie al zit en welke plekken nog ondersteuning kunnen gebruiken.

Activeren

Losse, tijdelijke trainingen en oefenprogramma's

Is het een vast onderdeel van leer- en jaarcyclus, dan valt het onder borgen.

- Trainingen 'politiek-ambtelijk samenspel' en 'bestuurlijke sensitiviteit'.
- Trainingen 'krachtig adviseur' en 'adviseren met impact'.
- Trainingen over gespreksvaardigheden en communicatieskills.
- Feedbacktraining of workshops.
- Weerbaarheidstraining, assertiviteitstraining, trainingen psychologische veiligheid.
- Oefenen met feedback geven en ontvangen in teams.
- Loyale tegenspraak-sessies door externe gespecialiseerde partijen, begeleide oefensessies waarin deelnemers op realistische casussen oefenen.

Dialoogvormen en gesprekken

- Deep Democracy-sessies of andere gestructureerde gesprekken die helpen om alle stemmen in een groep te horen, juist ook de minderheidsstemmen.
- Moreel beraad of andere gestructureerde groeps gesprekken over een moreel dilemma uit de praktijk.
- Sessies of intervisie tussen directeuren/gemeentesecretarissen van verschillende gemeenten.

- Directeurenkring waarin casussen worden gedeeld.
- OR-gesprekken en intervisie over aanspreken.
- Themabijeenkomsten of bewustwordingssessies over tegenspraak of integriteit.

Speelse en creatieve vormen

- Festival van de Feedback: een één- of meerdaags festival met allerlei activiteiten rondom het thema zoals workshops, kraampjes, voorstellingen.
- Zomergastgesprekken en College Tours: reflectieve gesprekken over vakmanschap, loyaliteit en lef, met oudgedienden, autoriteiten of andersdenkenden op dit gebied.
- Het advocaat van de duivel-belletje: een belletje dat bij toerbeurt wordt toegewezen aan iemand in een overleg, om de rol advocaat van de duivel te spelen.
- Dilemmakaartspel: kaartenset met herkenbare situaties die uitnodigen om te bespreken wat iemand zou doen of zeggen.
- Casus-scenario-spel: teams verkennen via een fictieve casus verschillende handelingsopties, om inzicht te krijgen in elkaars perspectieven.
- Serious gaming, rolspellen, speed-dating: interactieve vormen waarin medewerkers oefenen met verschillende standpunten of dilemma's.
- Roze olifant: zichtbaar symbool om het goede gesprek te voeren over ongemak.
- Safari-dagen of 'bingo langs collega's': een luchtige manier om over afdelingen heen gesprekken aan te gaan over hoe kan worden omgegaan met tegenspraak en dilemma's.

Campagnes en communicatie

- Dilemmaweken met filmpjes en casuïstiek.
- Weekmail met oproepen en voorbeelden van tegenspraak.
- Gebruik van verhalen, filmpjes – echte verhalen van medewerkers werken beter dan beleidsboodschappen, ze maken het thema menselijk.
- Transparantie over besluiten (vergaderingen, mails) en over wat er met feedback gebeurt.
- Campagnes met reminders (kaartjes, visuals, posters): visuele aanknopingspunten in het gebouw of intranet die het thema steeds even onder de aandacht brengen.
- Gebruik van hashtags zoals #leergierig en #metlef in de interne communicatie.
- Zichtbaarheid via intranet: aparte pagina of rubriek met voorbeelden, tips en verhalen.
- Sprekers of performances inzetten om onderwerp voelbaar te maken, zoals een toneelvoorstelling.

Voorbeeldgedrag en waardering

- 'Zet ze in het zonnetje'-aanpak: waarderen van medewerkers die zich uitspreken.
- Waardering zichtbaar maken ("Dankjewel dat je dit zegt.")
- Managers met open inloopmomenten of laagdrempelige uitnodigingen.
- Burgemeester of gemeentesecretaris die in het openbaar positief terugkomt op professionele tegenspraak.

Verbinding en kennisdeling

- Kennisdelen-sessies 'hoe geef jij professionele tegenspraak?'
- Veranderkrachtnetwerk: collega's die als doel hebben verandering te brengen en onderwerpen onder de aandacht te krijgen.
- Organisatiebrede bijeenkomsten (heidagen, schouwburgsessies, etc.): plekken waar verschillende lagen van de organisatie samen reflecteren en leren over het onderwerp.
- Young Talents-workshops over tegenspraak.
- Ontdekmiddag bij de gemeente, voor collega's om elkaar te leren kennen of inwoners om een inkijsje te krijgen in wat het werk bij de gemeente inhoudt, waardoor begrip en verbinding groeien.

Borgen

Structurele verankering in beleid en besluitvorming

- Bewuste instroom- en inwerkcultuur: bij werving en selectie en tijdens het inwerkproces, bewust aandacht besteden aan competenties en visie over professionele tegenspraak.
- Tegenspraak inbedden in processtappen.
- Leidende principes vastleggen in MT- en overlegstructuren: korte, waarden-gedreven afspraken (zoals 'verschil mag er zijn') die als toetssteen dienen bij besluitvorming.
- Professionele tegenspraak gebruiken als lens in besluitvorming: expliciet benoemen welke perspectieven zijn gehoord en welke spanning zichtbaar wordt.
- Afspraken over het opnemen van afwijkende standpunten in formats.
- Contra-notities vast onderdeel laten zijn van besluitvorming.
- Borging via structurele evaluaties bij spannende dossiers.

Structuren en rollen die het borgen

- Spiegelgroepen instellen – friskijkers, kritische vrienden: stel een clubje mensen samen dat op afroep beschikbaar is om kritisch en met een frisse blik mee te kijken naar beleids- en besluitvorming.
- Portefeuillehoudersoverleg structuur optimaliseren met borging van advieskwaliteit door professionele tegenspraak.
- Specifieke rollen en overlegvormen instellen (directieadviseur, vertrouwenspersoon).

- Gedragsafspraken over bestuurlijk-ambtelijk samenspel maken.
- Tijdig escaleren: zorgen dat lastige kwesties de juiste route vinden.
- Organisatiefilosoof of begeleider, met oefenruimtes en reflectieplekken, met als rol het continu faciliteren van het gesprek over tegenspraak.

Vaste momenten voor reflectie en evaluatie

- Structurele uitchecks bij vergaderingen: in elke vergadering is een moment verankerd waarin actief gevraagd wordt naar andere meningen.
- Structurele reflectiemomenten gedurende het jaar: vaste momenten in de planning (bijvoorbeeld kwartaalgesprekken, heidagen, teamdagen of einde-project evaluaties) waarin expliciet wordt stilgestaan bij de vraag: "Hebben we alle relevante perspectieven gehoord?"
- Vaste dialoogmomenten in het ritme van de organisatie: terugkerende gesprekken in teams, MT of het college waarin wordt gekeken naar patronen in samenwerking, besluitvorming en veiligheid.
- Afspraken periodiek herbevestigen en actualiseren: bijvoorbeeld bij de start van een nieuwe bestuursperiode, een reorganisatie of teamwissel.

Integratie in leerlijnen en ontwikkeling

- Professionele tegenspraak structureel opnemen in vakmanschapstrajecten en onboarding.
- Vaste opleidingsprogramma's uitbreiden met modules over professioneel adviseren.
- Structurele leiderschapsprogramma's waarin professionele tegenspraak standaard terugkomt.
- Buddy-systemen en peercoaching als vast onderdeel van reflectie en ontwikkeling.

Cultuur en waarden verweven in het systeem

- Expliciete koppeling maken met bestaande algemene programma's (vertrouwen, integriteit, vitaliteit, diversiteit, veiligheid) – zo blijft het thema in samenhang zichtbaar.
- Maak in huidige cultuurprogramma's zoals dienend leiderschap, radicale openhartigheid, de link met professionele tegenspraak zichtbaar.
- Kernwaardenprogramma waarin professionele tegenspraak is verweven: het onderwerp koppelen aan de identiteit van de organisatie.
- Leidende principes (afspraken op waarde niveau) formuleren over professionele tegenspraak, zoals 'We spreken spanning uit, ook als het ongemakkelijk is', 'We luisteren eerst om te begrijpen, niet om te overtuigen', 'Besluiten worden pas genomen als verschillende perspectieven zijn gehoord'. Deze leidende principes gebruiken in MT of directieoverleg.
- Feedbackcultuur structureel in teams verankeren.
- Doorlichten van bestaande structuren op ruimte voor tegenspraak.

Bijlage

2

Onderzoeks- verantwoording

Het onderzoek is uitgevoerd door Behind the Y, in opdracht van A&O fonds Gemeenten.

Onderzoeksvraag

Het onderzoek had als doel te onderzoeken wat de stand van zaken rondom professionele tegenspraak bij gemeenten is, om zo te weten of het onderwerp speelt, te analyseren wat werkende praktijken zijn en te analyseren waarom dit werkende praktijken zijn.

Dit is concreet gemaakt door de onderzoeksvraag: Hoe leeft het thema professionele tegenspraak bij gemeenten en hoe kan het verder gefaciliteerd worden?

Met als subvragen:

- Hoe wordt er tegen het onderwerp professionele tegenspraak aangekeken?
- Wat is er nodig om professionele tegenspraak te organiseren?
- Wat is er al beschikbaar op het gebied van professionele tegenspraak?

Onderzoekopzet

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek om verdiepende inzichten, illustratieve voorbeelden en een breed begrip van het thema te krijgen. Deze aanpak vormt een waardevolle aanvulling op de uitkomst van de Personeelsmonitor 2024 van A&O fonds Gemeenten, waaruit blijkt dat 61% van de gemeenten nog geen aandacht besteedt aan professionele tegenspraak.

Aantal interviews

Het onderzoek bestond uit 64 interviews bij in totaal 16 gemeenten: per gemeente 3 individuele interviews van 45 minuten, en een groeps gesprek van 1 uur.

Verschillende functies

Per gemeente hebben we gesproken met functionarissen uit 3 lagen binnen de organisatie:

- De gemeentesecretaris of een directeur
- Een leidinggevende
- Een medewerker

Via Teams

De individuele interviews hebben voornamelijk online via Teams plaatsgevonden, en de groeps gesprekken voornamelijk live op locatie in de gemeentehuizen.

Werving

De gemeenten zijn geworven via het netwerk van A&O fonds Gemeenten, oproepen op LinkedIn en in nieuwsberichten. De bereidheid om mee te werken bleek groot.

Respons

- Deelnemende organisaties (15 gemeenten en 1 samenwerkende gemeentelijke organisatie): Asten, Diemen, Gennep, Gouda, Gooise Meren, Haarlem, Hardinxveld-Giessendam, Heusden, HLTsamen, Leeuwarden, Lingewaard, Meppel, Pijnacker-Nootdorp, Rotterdam, Zutphen en Zwolle.
- De gemeenten zijn als volgt verdeeld over de gemeentegrootteklassen

Verdeling over gemeentegrootteklassen

SGO	1
10-20.000	3
20-50.000	4
50-100.000	3
100.000+	4
G4	1

- De organisaties zijn als volgt verdeeld over de provincies:

Verdeling over provincies

Drenthe	1	Noord-Brabant	2
Friesland	1	Noord-Holland	3
Gelderland	2	Overijssel	1
Limburg	1	Zuid-Holland	5

- De organisaties zijn als volgt verdeeld over de classificering, zoals gebruikt in waarstaatjegemeente.nl van de VNG*

Verdeling over classificering

A: Sterk verstedelijkte gemeenten en gelieerde woongemeenten. Dit zijn gemeenten met hoge bevolkingsdichtheid, een hoog percentage jonge inwoners en veel eenpersoonshuishoudens.	6
B: Perifere gemeenten met sociale en economische uitdagingen. Dit zijn gemeenten met hoge werkloosheid, laag gemiddeld inkomen en hoge afhankelijkheid van sociale uitkeringen.	2
C: Centrale woongemeenten met landelijk karakter. Dit zijn gemeenten met een evenwichtige bevolkingsopbouw en een landelijke omgeving.	2
E: Welvarende landelijke gemeenten. Dit zijn gemeenten met hoge WOZ-waarden en een hoog mediaan vermogen.	1
F: Perifere gemeenten met (historische) economische specialisatie. Dit zijn gemeenten met specifieke dominante economische activiteit of industriële geschiedenis.	3
G: Traditionele gemeenten met sterke geloofsgemeenschap. Dit zijn gemeenten met een hoge mate van religieuze participatie en traditionele gezinsstructuren.	1
H: Welvarende woongemeenten. Dit zijn gemeenten met hoge inkomens, veel hoogopgeleide inwoners en een hoog percentage eigen woningen.	2

Noten voor interpretatie

De deelnemende gemeenten zijn geworven via zelfselectie (zij hebben zichzelf opgegeven). Daarom was de hypothese dat er een positieve bias in het onderzoek zou zitten: doen alleen gemeenten mee die al goed scoren op het onderwerp professionele tegenspraak? Echter, in de praktijk blijkt er voldoende verschil in de gemeenten die we hebben gesproken. Er waren gemeenten bij die het voor hun gevoel dik op orde hebben, gemeenten die er tussenin zitten, maar ook gemeenten die zeker meer aandacht aan dit onderwerp willen gaan schenken omdat het nog niet op niveau is. Hiermee is ons doel bereikt om een breed beeld van gemeenten en het onderwerp professionele tegenspraak te verkrijgen.

Een kanttekening is wel dat gemeenten bij wie het onderwerp totaal niet leeft waarschijnlijk niet hebben deelgenomen. Deze groep – waar nauwelijks bewustzijn of activiteit rond het thema is – is daarmee buiten beeld gebleven.

Omdat het hier gaat om een kwalitatief en niet een kwantitatief onderzoek, kunnen we geen uitspraken doen over hoe het ervoor staat in heel Nederland. Wat we wel hebben gedaan is een rijk beeld schetsen van hoe het onderwerp leeft, wat een ideale voedingsbodem is voor professionele tegenspraak binnen Nederlandse gemeenten, en wat handvatten zijn voor gemeenten die met dit onderwerp aan de slag willen.

* Omdat de 3 gemeenten van HLT-Samen niet allemaal in dezelfde classificering vallen, is het totaal aantal organisaties hier 17 in plaats van 16.

Colofon

Onderzoeker: Yvonne Dorkhom, Behind the Y

Eindredactie: Eveline Vat, Esther Sibbel

Opdrachtgever: A&O fonds Gemeenten

Vormgever: Marianne Koekoek

Datum: november 2025

© 2025 Stichting A&O fonds Gemeenten.

Fluwelen Burgwal 58

Postbus 11560

2502 AN Den Haag

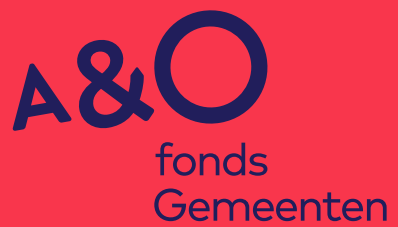
070 763 00 30

organisatie@aeno.nl

aeno.nl

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt met MDIEU-subsidie van SZW.

Het is gemeenten en externe adviseurs van gemeenten toegestaan om deze publicatie te gebruiken onder voorwaarde van bronvermelding bij interne of externe publicatie. Verveelvuldigen en/of openbaarmaking van (delen van) deze uitgave voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van A&O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



**Voor de
verschilmakers.**

aeno.nl