Professionele tegenspraak en Psychologische veiligheid

Attie Kingma en Eveline Vat

CAOP jaarcongres, 24 september 2026

A&O fonds Gemeenten

Voor de verschilmakers.

Wie zijn wij?

A&O fonds Gemeenten maakt gemeenten wendbaar en vitaal.

A&O fonds Gemeenten helpt gemeenten bij de ontwikkeling en professionalisering als werkgever en bij de ontwikkeling en groei van medewerkers.

We zorgen dat gemeenten kunnen anticiperen en meebewegen met een snel veranderende samenleving en dat gemeenteambtenaren het beste uit zichzelf kunnen halen.

Vanuit ons unieke perspectief als paritaire organisatie vervullen we drie elkaar versterkende taken; dat doen we door te agenderen, te gidsen en te verbinden.

Wij zijn voor de verschilmakers.

Gemeenteambtenaren zijn bij uitstek de verschilmakers die voor positieve impact zorgen en daarmee de samenleving verder brengen.

A&O fonds Gemeenten

Wie zijn wij?

Eveline Vat

Attie Kingma

A&O fonds Gemeenten

Professionele tegenspraak – je moet het maar durven

Een onderzoek naar professionele tegenspraak bij gemeenten

A&O fonds Gemeenten

Voor de verschilmakers.

Definitie en belang tegenspraak

Definitie professionele tegenspraak

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.

Belang

Professionele tegenspraak is essentieel voor goed en democratisch bestuur. Het helpt om besluiten zorgvuldig te nemen en het algemeen belang te bewaken.

A&O fonds Gemeenten

Definitie en belang psychologische veiligheid

Definitie psychologische veiligheid

Teamleden voelen zich vrij om vragen te stellen, fouten toe te geven, twijfels en zorgen te uiten, afwijkende ideeën in te brengen en om hulp te vragen, zonder bang te zijn voor afwijzing of negatieve gevolgen.

Belang

Psychologische veiligheid is belangrijk omdat medewerkers dan vrijuit vragen, fouten, zorgen en ideeën durven delen, waardoor teams beter leren, samenwerken en presteren.

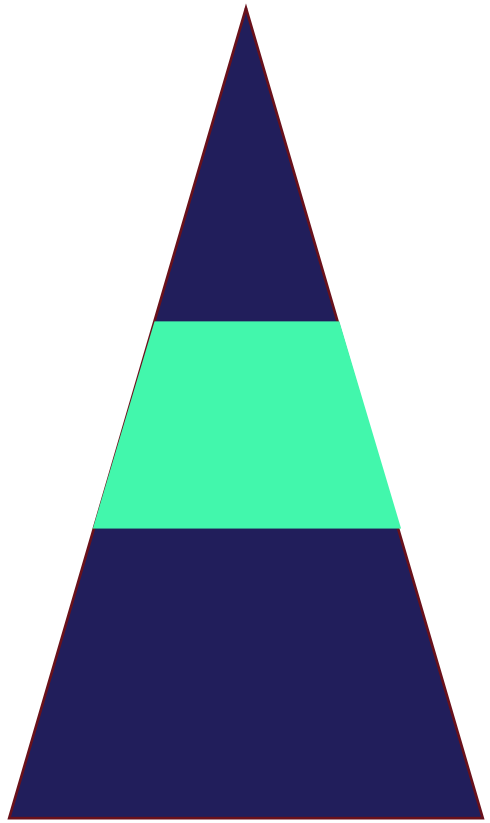
A&O fonds Gemeenten

Professionele tegenspraak vraagt om psychologische veiligheid

Het fundament voor beter werk

A&O fonds Gemeenten

Verschillen in beleving



Directie (GS/directeuren)
Logisch, makkelijk, expliciet en rooskleurig

Leidinggevenden
Proberen beide werelden te verbinden

Medewerkers
Persoonlijker, spannender, onbekend, soms onveilig

A&O fonds Gemeenten

Psychologische veiligheid blijkt pas wanneer iemand iets zegt wat de leiding liever niet hoort.

We hebben duidelijke routes of plekken voor het delen van zorgen of signalen.

Wat voor de één een spannend gesprek is, kan voor de ander een (loopbaan)risico zijn.

Voedingsbodem

3 pijlers ideale voedingsbodem

- **Cultuur:** veiligheid, steunend leiderschap
- **Processen:** rollen, overlegstructuren en werkprocessen
- **Vaardigheden:** leidinggevenden spelen sleutelrol

A&O fonds Gemeenten

4 fases & 5 typen gemeenten

4 fases van aanpak

- **Begrijpen:** taal, richting en bewustwording ontwikkelen
- **Meten:** patronen zichtbaar maken
- **Activeren:** energie en zichtbaarheid
- **Borgen:** continuïteit en verankering

5 typen gemeenten

- **Passief:** niet besproken of actief georganiseerd
- **Zoekend:** leeft, maar nog zonder structuur of richting
- **Reactief:** actueel door negatieve ervaring of incidenten
- **Ontwikkelend:** zichtbaar op de agenda en actief in ontwikkeling
- **Verankerd:** ingebed in cultuur, processen en vaardigheden

A&O fonds Gemeenten

Aan de slag!

3 pijlers

*Scoor je gemeente op een schaal van 1-5 (1 geen aandacht, 5 veel aandacht nodig).

Welke pijler heeft in jullie organisatie het meeste aandacht nodig?

Cultuur
Veiligheid, steunend leiderschap, balans tussen warmte en zakelijkheid, ruimte om te leren en gezamenlijke waarden.

Meeste aandacht nodig voor:

1 2 3 4 5

Processen
Duidelijke rollen, heldere overlegstructuren, vastgelegde werkprocessen, veilige escalatiepaden en structurele borging.

Meeste aandacht nodig voor:

1 2 3 4 5

Vaardigheden
Luisteren, reflecteren, sensitiviteit, lef, samenwerking en ontvankelijkheid. Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol als rolmodel, hitteschild (beschermende rol richting het team) en bewaker van veiligheid.

Meeste aandacht nodig voor:

1 2 3 4 5

4 fases van aanpak

Wat is er bij jullie nodig om aan de slag te gaan?

Begrijpen
Geeft een gedeelde taal en visie.

Meten
Helpt patronen zichtbaar maken.

Activeren
Brengt energie en zichtbaarheid.

Borgen
Zorgt voor continuïteit en structurele verankering.

5 typen gemeenten

In welk type herken jij het meest jouw gemeente?

☐ Passief
Impliciet & (ogenschijnlijk) stabiel: niet besproken of actief georganiseerd.

"Dit speelt bij ons eigenlijk niet zo."

Focus op begrijpen en meten

☐ Zoekend
Impliciet & actief: leeft, maar nog zonder structuur of richting.

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

Focus op begrijpen en activeren

☐ Reactief
Expliciet & reactief: actueel door negatieve ervaring of incidenten.

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

Focus op meten en activeren

☐ Ontwikkelend
Expliciet & actief: zichtbaar op de agenda en actief in ontwikkeling.

"We zijn ermee bezig."

Focus op activeren en borgen

☐ Verankerd
Expliciet & stabiel: ingebed in de cultuur, processen en vaardigheden.

"Het hoort bij hoe we werken."

Focus op meten en activeren

A&O fonds Gemeenten

Voor de verschilmakers.

aeno.nl

A&O fonds Gemeenten

Voor de verschilmakers.

Meer informatie

- Professionele tegenspraak kennispagina
- Gespreksstarters *3-4-5 model* en *het goede gesprek*
- Inspiratie Professionele tegenspraak
- Werksessie professionele tegenspraak (voor gemeentelijke sector)
- Voor arboprofessional | A&O fonds Gemeenten
- Terugblik Tafelgesprek: Meer Grip op Intern… | A&O fonds Gemeenten
- Oh ja, daar moeten we ook nog wat mee… | A&O fonds Gemeenten

A&O fonds Gemeenten

Casuariestraat 9
2511 VB Den Haag
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

contact@aeno.nl
www.aeno.nl

Attie Kingma en Eveline Vat
eveline.vat@aeno.nl
attie.kingma@aeno.nl

A&O fonds Gemeenten

Voor de verschilmakers.