Partner voor de publieke sector

Workshop Tegenspraak

Waarom verstandige mensen wel drie keer uitkijken om hun mond open te doen

Wat is nodig voor veilige en effectieve tegenspraak?

Sara van de Sande & Martine Laudy CAOP 2026

SOCIALE VEILIGHEID & INTEGRITEIT

Medewerkers aansporen tot tegenspraak

zonder veilige randvoorwaarden,
ruggensteun en rugdekking te organiseren,

---

is moreel onverantwoord

Workshop Tegenspraak

Waarom verstandige mensen wel drie keer uitkijken om hun mond open te doen

Doel

Aan de hand van concrete handvatten gezamenlijk onderzoeken:

Wat is nodig voor veilige en effectieve tegenspraak?

Programma

- Waarom kijk je soms wel drie keer uit om je mond open te doen?
- Persoonlijke afwegingen en organisatorische stilte
- Vliegwiel sociale veiligheid en integriteit
- Wat vraagt veilige en effectieve tegenspraak van gedrag?
- Wat vraagt veilige en effectieve tegenspraak van de organisatie?

Een moment van stilte

Denk aan iets belangrijks dat je niet zei, terwijl je het wél dacht.

1. **Wat hield je tegen?**
2. **Wat verwachtte je dat er zou gebeuren?**
3. **Dacht je dat spreken iets zou uitmaken?**

Belemmeringen voor tegenspraak

Persoonlijke afwegingen

1. **Berustende stilte**

   Je houdt je mond omdat je verwacht dat spreken toch niets verandert.

2. **Defensieve stilte**

   Je houdt informatie, ideeën of meningen bewust achter uit angst voor persoonlijke gevolgen.

3. **Prosociale stilte**

   Je zwijgt vanuit een positieve intentie, bijvoorbeeld om een ander of de organisatie te beschermen.

Organisatiecultuur en structuur

- Leidinggevenden vrezen negatieve feedback, vragen er weinig om of reageren er defensief op.
- Hiërarchie, centralisatie en ontbrekende feedbackkanalen beperken invloed van onderaf.
- Een impliciete norm maakt kritiek ongewenst: eensgezindheid geldt als goed, afwijkende opvattingen als lastig of bedreigend.
- Negatieve ervaringen voeden de collectieve overtuiging dat spreken riskant of zinloos is.

Wat een persoonlijke keuze lijkt, kan een voorspelbare reactie zijn op de organisatie.

Bronnen: Van Dyne, Ang & Botero (2003); Morrison & Milliken (2000)

Organizational silence

Wanneer zwijgen een organisatiepatroon wordt

Tegenspraak valt stil wanneer spreken riskant of zinloos voelt

De stiltecirkel

Onderzoek je eigen voorbeeld

1 **Wat verwachtte je dat er zou gebeuren?**

Denk aan positie, relatie, reputatie en mogelijke gevolgen.

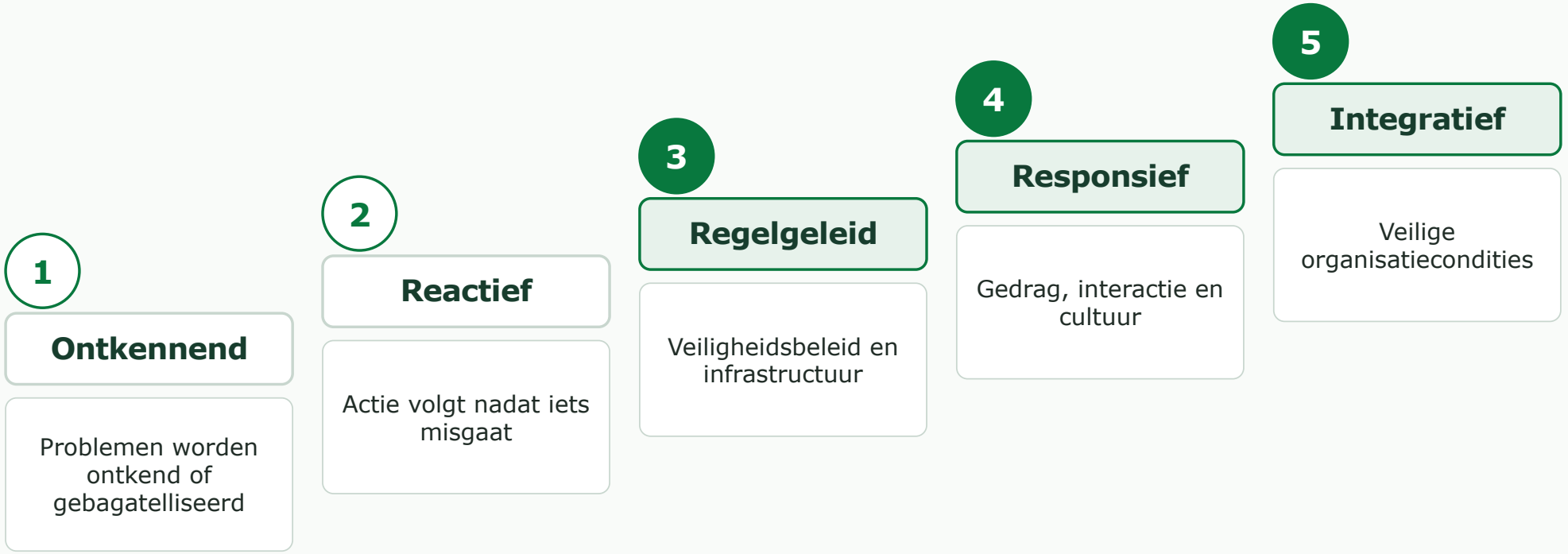
2 **Verwachtte je dat jouw inbreng iets zou uitmaken?**

Denk aan ontvankelijkheid, invloed, opvolging en terugkoppeling.

Morrison en Milliken 2000

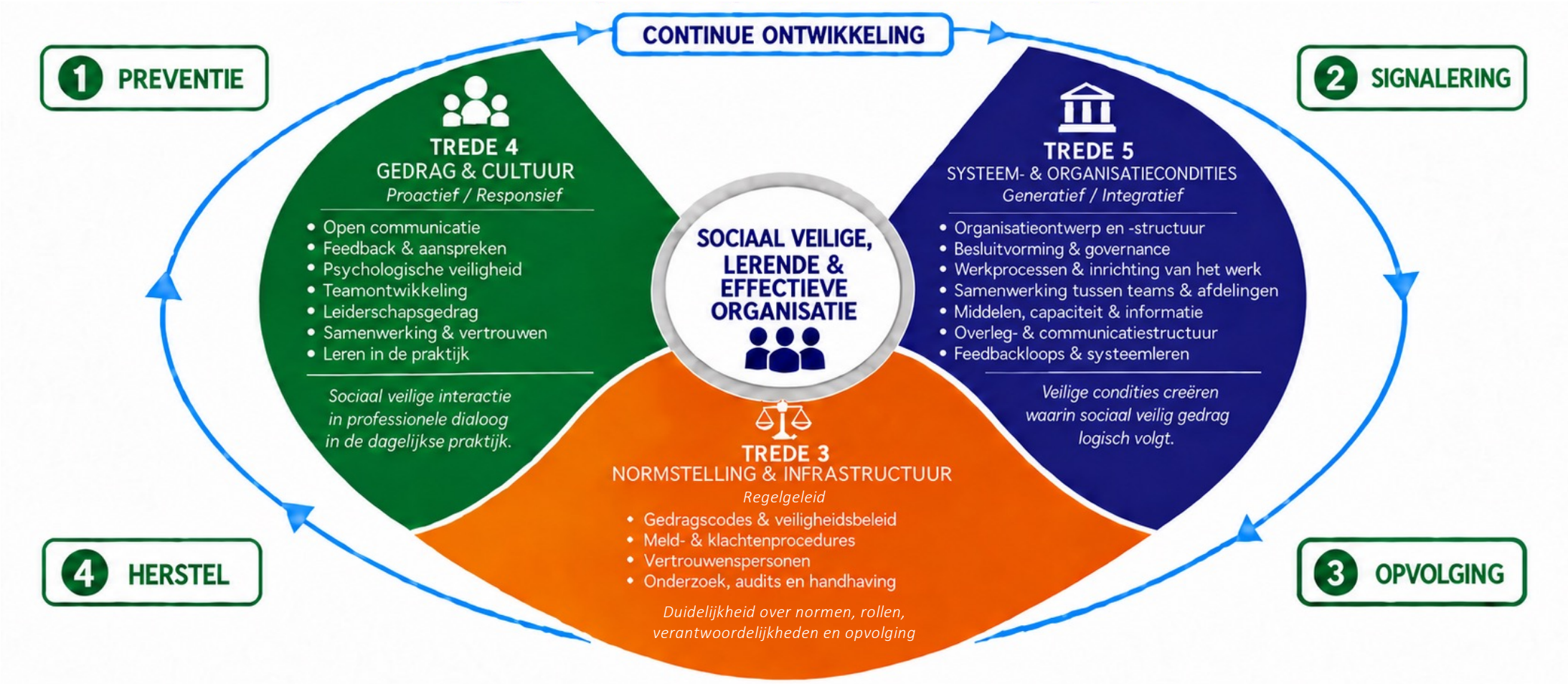
Sociale veiligheidsladder

Van ontkennen naar duurzaam organiseren



Voor duurzame sociale veiligheid moeten trede 3, 4 en 5 elkaar versterken.

Vliegwiel sociale veiligheid & integriteit



Sociale veiligheidskaart

Sociaal (on-)veilig gedrag herkennen en beïnvloeden

1 RESPECTVOL & OPEN

psychologisch en sociaal veilig

GEDRAG

Open, gelijkwaardig, constructief

- **gericht op de inhoud** – verschillen en moeilijke kwesties respectvol bespreken
- luisteren, vragen stellen, elkaar laten uitspreken
- fouten, risico's en ideeën delen
- feedback op feiten en concreet gedrag
- samenwerken, vertrouwen, hulp vragen
- grenzen en verschillen respecteren

INTENTIE verbindend en constructief

MACHT in evenwicht of macht-delend

PATROON consistent; veiligheid groeit

INTERVENTIE

ONDERSTEUNEN & STIMULEREN

Luisteren, waarderen en positief gedrag versterken.

2 SPANNING

tijdelijke afname psychologische veiligheid

GEDRAG

Milde reactieve agressie

- zichtbare stress, emotie, irritatie, onzekerheid of weerstand
- scherpere toon, zuchten, cynisme, subtiele steken, prikkelbaarheid
- chaotisch, ontwijken of terugtrekken

Nog geen persoonlijk disrespect of grensschending — maar escalatie is mogelijk.

INTENTIE spanning ontladen/ reguleren

MACHT Machtsneutraal; innerlijke toestand

PATROON incident; herstel is mogelijk

INTERVENTIE

ONDERSTEUNEN & DE-ESCALEREN

Erkennen, begrenzen en het gesprek herstellen.

3 INCIDENTEEL SOCIAAL & PSYCHOLOGISCH ONVEILIG

open of bedekt grensoverschrijdend

GEDRAG

Instrumentele agressie

- open agressie **gericht op de persoon**: domineren, kleineren, afkappen, negeren
- bedekte agressie: micro-agressie, roddel, insinuatie, manipulatie, informatie achterhouden
- seksuele intimidatie of fysieke grensoverschrijding
- pesten, buitensluiten, favoritisme
- discrimineren of diskwalificeren

LET OP

- *'druppel' effect*: bij herhaling meer schade
- *'gebroken raam' effect*: risico op normalisering en escalatie als er niets aan wordt gedaan

INTENTIE controle houden, openheid vermijden

MACHT Ongelijk (formeel/ informeel)

PATROON incident; grote impact mogelijk

INTERVENTIE

STUREN & CORRIGEREN

Gedrag benoemen en stoppen; grens stellen. Norm en verwacht gedrag verduidelijken.

4 ERNSTIG EN/OF STRUCTUREEL ONVEILIG

dreiging, schade, angst of machteloosheid

GEDRAG

Ernstige / structurele agressie

- bedreiging, verbaal/fysiek geweld
- angst- en zwijgcultuur; afstraffen
- structurele bedekte agressie of pesten
- intimidatie, chantage, gaslighting, framing
- isolatie, machtsmisbruik, DARVO (ontkennen, aanvallen, rol slachtoffer en dader omkeren)
- ernstige/ patroon van seksuele intimidatie
- patroon van discriminatie

INTENTIE grenzen negeren, domineren/ schaden

MACHT actief ingezet, asymmetrisch

PATROON structureel / ernstig

INTERVENTIE

BEGRENZEN, BESCHERMEN & HANDHAVEN

- Gedrag direct stoppen; veiligheid herstellen.
- Objectief onderzoeken & maatregelen treffen.
- Formeel opvolgen en condities verbeteren.

HERSTELLEN, REFLECTEREN & LEREN

- Erkenning, verantwoordelijkheid nemen, nazorg, gezamenlijke normstelling & leren.

SOCIALE VEILIGHEID & INTEGRITEIT CAOP

Organisatieanalyse op trede 3, 4 en 5

Werk in drie subgroepen — iedere groep onderzoekt één trede

TREDE 3	TREDE 4	TREDE 5
Beleid sociale veiligheid & integriteit	**Gedrag & cultuur**	**Organisatiecondities**
Wat in sociaal veiligheidsbeleid, rollen, routes en bescherming belemmert of helpt tegenspraak?	**Welke collectieve normen en reacties maken tegenspraak welkom of doen mensen zwijgen?**	**Welke organisatie factoren maken spreken riskant, zinloos of onmogelijk en welke organisatie condities zijn bevorderend voor tegenspraak?**

Handvatten trede 5: 'bronfactoren'

Lever twee zinnen op

1. **Tegenspraak valt stil op deze trede wanneer…**
2. **Tegenspraak wordt vooral beschermd en bevorderd op deze trede wanneer….**

Bronfactoren sociale veiligheid

1. Persoonlijk functioneren
2. Interactie & vaardigheden
3. Cultuur, inclusie & psychologische veiligheid
4. Groeps- & machtsdynamiek
5. Communicatie & besluitvorming
6. Organisatie van het werk
7. Beoordeling, beloning & prikkels
8. Rechtvaardigheid & Just Culture
9. Beleid, bescherming & opvolging
10. Rollen, bevoegdheden & macht
11. Doelen & prioriteiten
12. Leiderschap
13. Historie & oude patronen
14. Omstandigheden & bronnen
15. Externe omgeving & context

Oogst subgroepen

Wat belemmert of bevordert tegenspraak?

Trede 3: Normstelling, beleid & infrastructuur sociale veiligheid

Wat belemmert of bevordert tegenspraak als je kijkt naar beleid, rollen, routes en bescherming?

Belemmert tegenspraak	Bevordert tegenspraak
Beperkte leesbaarheid Beperkte vindbaarheid Doorlooptijd Wie doet wat? Waar moet ik zijn? Toegang tot kennis die nodig is voor tegenspraak Onvoldoende rolbewustzijn	Voorbeeldgedrag Positieve voorbeelden Reflectie, openheid over resultaten en erkenning Minder hiërarchie Een goed georganiseerd vangnet

Trede 3: Normstelling, beleid & infrastructuur sociale veiligheid

Wat belemmert of bevordert tegenspraak als je kijkt naar beleid, rollen, routes en bescherming?

Belemmert tegenspraak	Bevordert tegenspraak
Door de bomen het bos niet zien Tegenstrijdigheden in de regels Onvindbaarheid Dode documenten Negatieve formuleringen Geen zichtbare opvolging Niet-realistische verwachtingen	Passend voorbeeldgedrag Bescherming tegen benadeling Normeren expliciet onderdeel van je rol en taak maken Transparantie over het proces

Trede 4: Gedrag & cultuur

Welke collectieve normen en reacties maken tegenspraak welkom of doen mensen zwijgen?

Belemmert tegenspraak	Bevordert tegenspraak
Onuitgesproken cultuur Wantrouwen Slechte ervaringen Leiderschap	“Mijn deur staat open” en “Ik kom naar je toe!” Geen oordeel Mensen opzoeken die kritisch zijn Oprechte interesse Proactief medewerkers betrekken

Trede 4: Gedrag & cultuur

Welke collectieve normen en reacties maken tegenspraak welkom of doen mensen zwijgen?

Belemmert tegenspraak	Bevordert tegenspraak
Non-verbale desinteresse Beeldvorming over “zeikers” Consequenties of straf	Respectvolle en open omgang Nieuwsgierigheid, geen direct oordeel Feedback vragen

Trede 5: Organisatie & systeemcondities

Welke organisatiefactoren maken tegenspraak riskant, zinloos of onmogelijk en welke condities zijn bevorderend voor tegenspraak?

Belemmert tegenspraak	Bevordert tegenspraak
In diensten werken Fysieke afstand Familiecultuur	Koffiepraat Een heldere meldprocedure Transparantie over ongemak

Trede 5: Organisatie & systeemcondities

Welke organisatiefactoren maken tegenspraak riskant, zinloos of onmogelijk en welke condities zijn bevorderend voor tegenspraak?

Belemmert tegenspraak	Bevordert tegenspraak
Top-downsturing Autoritair leiderschap Verdeeld in organisatiestructuur Besluiten niet uitleggen Geen eigenaarschap en rolduidelijkheid Er niets mee doen	Rolduidelijkheid Commitment Verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen en nemen De PDCA-cyclus daadwerkelijk uitvoeren: deze stopt vaak halverwege

Partner voor de publieke sector

Dank jullie wel!

Sara van de Sande
s.vandeSande@caop.nl

Martine Laudy
m.laudij@caop.nl

Vraagstukken over sociale veiligheid en integriteit?
Weet ons en het CAOP te vinden.

caop.nl