

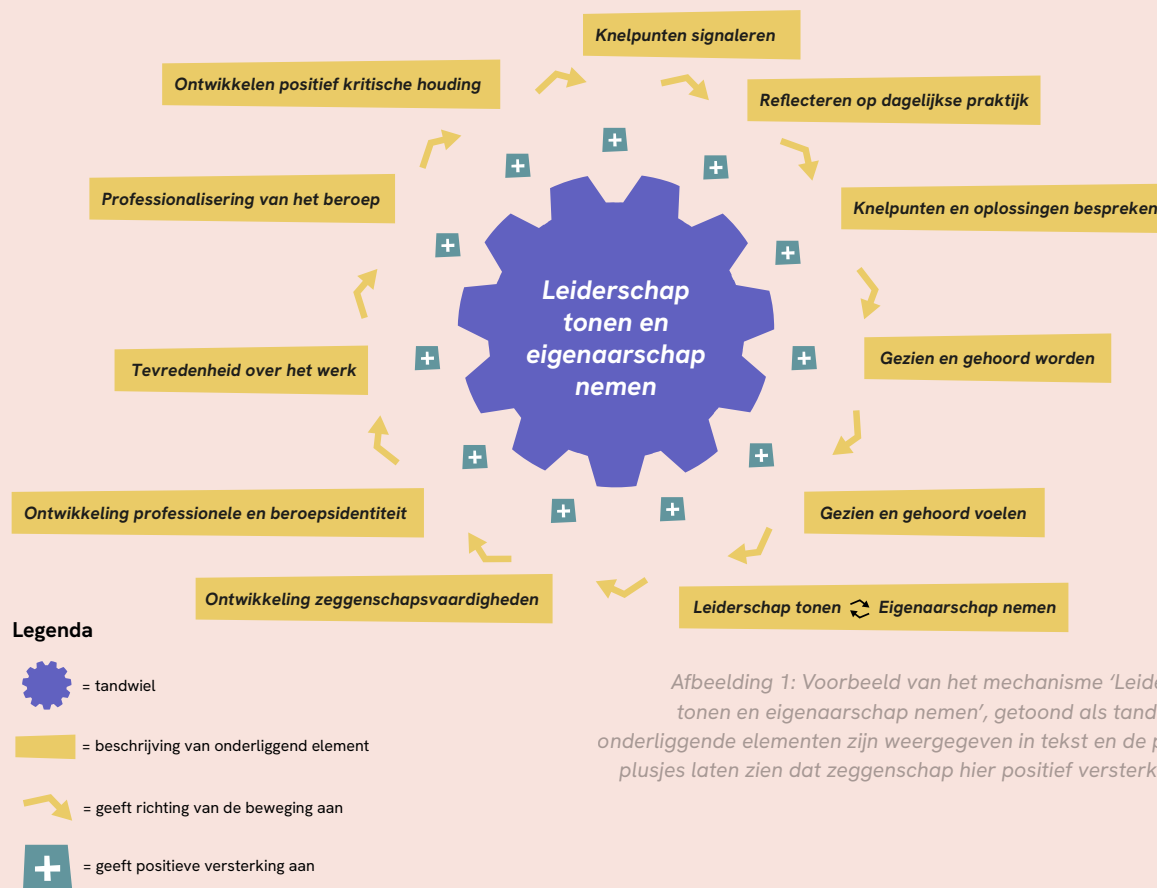
Verdieping: de werking van de mechanismen

- ▲ Zeggenschap positief versterken of negatief beïnvloeden
- ▲ Kernmechanisme
- ▲ Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen
- ▲ Het gesprek (durven) aangaan
- ▲ Positionering van het beroep
- ▲ Professionalisering van het beroep
- ▲ Vormgeven en vastleggen van zeggenschap
- ▲ Behoud van professionals
- ▲ Hoe kun je een mechanisme gebruiken?

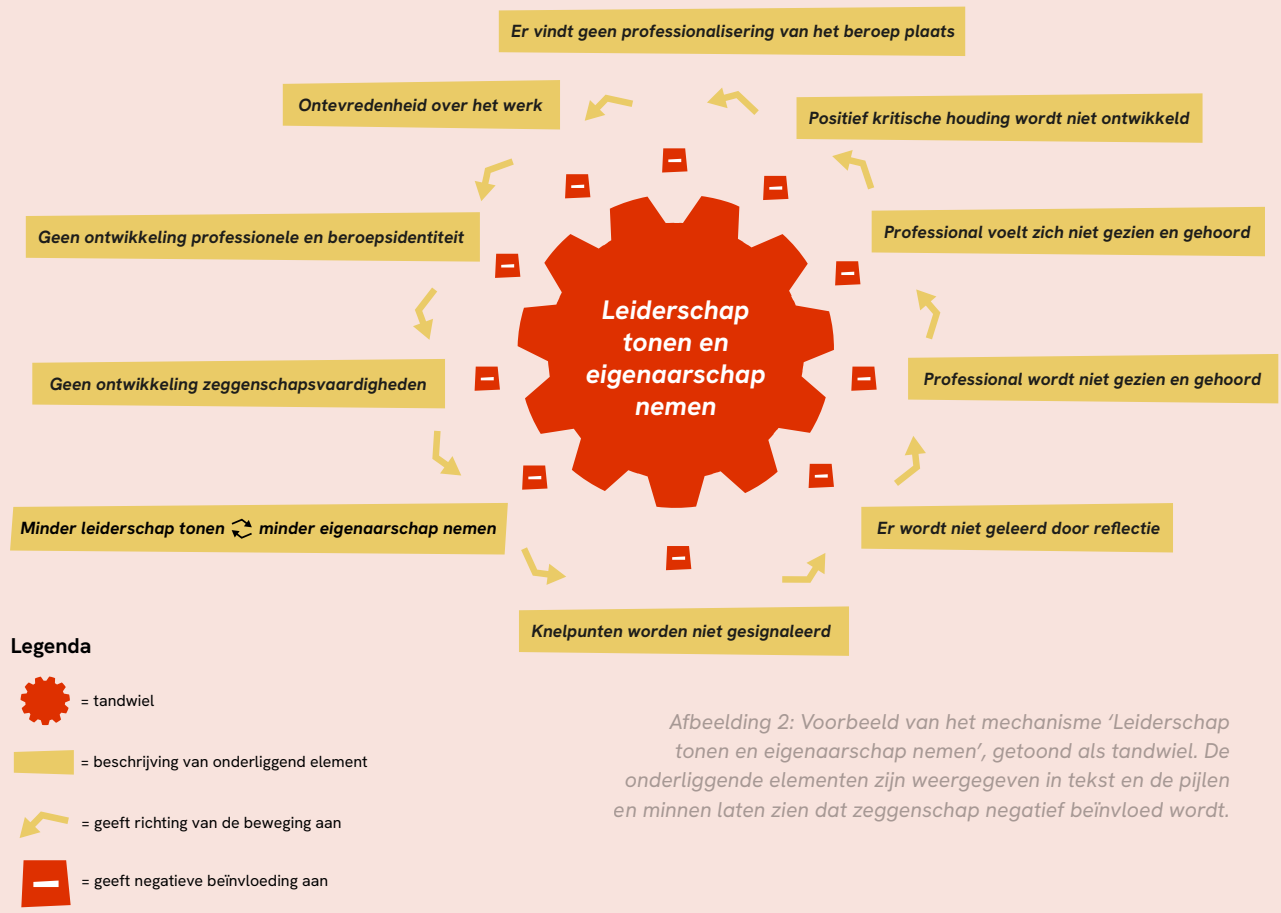


Zeggenschap positief versterken of negatief beïnvloeden

Op de volgende pagina's lichten we de zes mechanismen en het kernmechanisme toe. We laten per mechanisme zien wat er gebeurt wanneer zeggenschap versterkt wordt (de paarsblauwe tandwielen) én wat er gebeurt wanneer zeggenschap verzwakt (rode tandwielen).



Afbeelding 1: Voorbeeld van het mechanisme 'Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen', getoond als tandwiel. De onderliggende elementen zijn weergegeven in tekst en de pijlen en plusjes laten zien dat zeggenschap hier positief versterkt wordt.



Afbeelding 2: Voorbeeld van het mechanisme 'Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen', getoond als tandwiel. De onderliggende elementen zijn weergegeven in tekst en de pijlen en minnen laten zien dat zeggenschap negatief beïnvloed wordt.

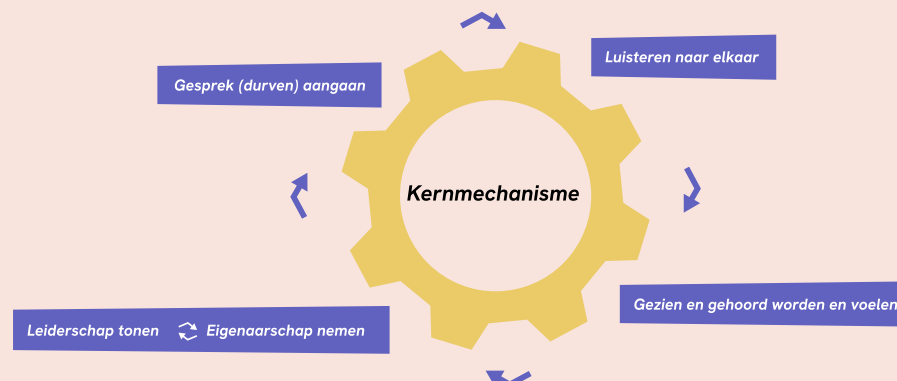
Onderzoeksmethode

Om zeggenschap te definiëren en inzicht te krijgen in de bevorderende en belemmerende factoren die van invloed zijn op zeggenschap, gebruikte het LAZ een kwalitatieve onderzoeksmethode. Een toelichting op de onderzoeksmethode is te lezen in de [bijlage Onderzoeksmethode](#) (kijk op deze pagina bij 'Bestanden').

Kernmechanisme

Professionals kunnen in hun werk ervaren dat er naar hen wordt geluisterd, maar dat er vervolgens niets gebeurt met hun input. Hierdoor voelen ze zich niet gezien en gehoord, wat leidt tot minder eigenaarschap en leiderschap. Uiteindelijk zullen ze zich hierdoor minder vaak uitspreken.

Als professionals te weinig zeggenschap ervaren, ligt de oorzaak vaak in de bovenstaande situatie. Hierin zijn vier elementen belangrijk:



Afbeelding 3: Kernmechanisme met vier belangrijke elementen

Het kernmechanisme werkt als volgt:

- Met luisteren naar elkaar bedoelen we dat er actief geluisterd wordt naar meningen, ideeën, voorstellen of zorgen van professionals.
- Wanneer er echt naar professionals geluisterd wordt en ze bijvoorbeeld teruggekoppeld krijgen wat er met hun input gebeurt dan worden en voelen professionals zich gezien en gehoord. Dit geeft een erkenning dat je serieus genomen wordt.
- Die erkenning motiveert professionals om eigenaarschap te nemen en leiderschap te tonen. Eigenaarschap en leiderschap beïnvloeden elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap nemen professionals de verantwoordelijkheid om het gesprek met anderen aan te gaan over wat voor hen belangrijk is. Met andere woorden, ze spreken zich uit.
- Als professionals zich uitspreken over voor hen belangrijke onderwerpen dan zal dit het luisteren stimuleren. Dit heeft vervolgens weer een positief effect op gehoord en gezien worden en voelen. En zo blijft dit mechanisme rondgaan.

Voorbeeld: 'We mogen meedenken, maar het besluit is al genomen'

In een organisatie werden verzorgenden gevraagd om mee te denken over een nieuw beleid. Toen ze hun ideeën deelden, bleek dat er al een besluit voor het nieuwe beleid was genomen. De verzorgenden zijn teleurgesteld: alles lag al vast en het voelt alsof ze voor de vorm naar hun ideeën zijn gevraagd.

Hier ging het mis bij het element 'gehoord worden en voelen'. Er werd om input gevraagd, maar er was geen echte ruimte om mee te beslissen of om invloed uit te oefenen op het resultaat. Het gevolg is dat professionals zich niet gehoord voelen. De kans is groot dat ze een volgende keer minder bereid zijn om hun ideeën te delen.

Echte zeggenschap vraagt om tijdig luisteren, eerlijk terugkoppelen en zichtbaar laten zien wat er met de inbreng van professionals wordt gedaan.

Dit kernmechanisme heeft meer onderzoek nodig om goed te kunnen vaststellen hoe dit in de praktijk werkt bij het versterken van zeggenschap.

Mechanisme 1

Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen

Leiderschap gaat over het vermogen van professionals om vanuit hun professionele expertise, hun vak, te handelen, waarbij zij hun kwaliteiten en talenten inzetten om doelen te behalen. Eigenaarschap gaat erover dat professionals zich ergens verantwoordelijk voor voelen en die verantwoordelijkheid ook nemen en krijgen.



Afbeelding 4: Positieve cyclus 'Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen'

Uitleg van mechanisme 1:

- Wanneer zowel de organisatie als professionals investeren in de ontwikkeling van een positief kritische houding van professionals, dan zien zij waar het beter kan. Om tot een oplossing te komen reflecteren zij op hun dagelijkse praktijk en dragen zij knelpunten en mogelijke oplossingen aan en bespreken die met anderen.
- Doordat professionals het gesprek voeren waarin zij hun professionele opvattingen verwoorden en aangeven wat zij nodig hebben, wordt hun expertise zichtbaarder. Er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.
- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.
- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap

en leiderschap tonen.

Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.

- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap kunnen professionals hun kennis en vaardigheden verbeteren. Hierdoor krijgen zij daadwerkelijk invloed op hun werkomgeving.
- Hierdoor versterken professionals hun professionele identiteit; waar zij over gaan en waar ze voor staan.
- Kunnen handelen vanuit professionele identiteit en expertise en het hebben van ontwikkelingsmogelijkheden leidt tot meer tevredenheid over het werk.
- Tevredenheid stimuleert verdere professionalisering en met name het verder ontwikkelen van een positief kritische houding.



Afbeelding 5: Negatieve cyclus 'Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen'

Opmerking vanuit het LAZ:

Een mechanisme dat zeggenschap versterkt kun je spiegelen om te zien wat er gebeurt als je in een negatieve flow zit. Bij het mechanisme 'Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen' hebben we nog onvoldoende kennis van de werking om hem exact te spiegelen. De precieze werking van dit mechanisme zal nog verder onderzocht moeten worden.

Voorbeeld:

Op de afdeling radiologie werken collega's samen aan de jaardoelen voor het komende jaar. Een verpleegkundige stelt voor om niet alleen met de leidinggevende en kwaliteitsverpleegkundige plannen te maken, maar alle veertig collega's te betrekken.

Ze organiseert een brainstormsessie in de koffiekamer om op te halen wat iedereen belangrijk vindt. De ideeën blijken aan te sluiten bij de visie van de vakgroep en het ziekenhuis.

De resultaten worden gekoppeld aan werkgroepen die ermee aan de slag gaan. Zo voelen collega's zich gehoord, krijgen ze eigenaarschap, waarna het werkplezier zichtbaar toeneemt.

Mechanisme 2

Het gesprek (durven) aangaan

Professionals durven een gesprek te voeren met verschillende mensen en disciplines. Daarin wisselen zij hun opvattingen, ideeën en oplossingen uit die bij beide partijen tot nieuwe inzichten leiden.



Afbeelding 6: Positieve cyclus 'Het gesprek (durven) aangaan'

Uitleg van mechanisme 2:

- Wanneer professionals zich in de organisatie veilig voelen om het gesprek aan te gaan en zich goed kunnen verwoorden, durven professionals zich uit te spreken over hun ideeën, oplossingen, problemen en professionele mening/ opvattingen naar anderen in de organisatie.
- Het gesprek aan (durven) gaan met anderen, stimuleert de samenwerking met anderen.
- Een betere samenwerking vergroot bij professionals de kennis over (het functioneren van) de organisatie en helpt hen bij het opbouwen van een netwerk.
- Het hebben van een netwerk maakt het voor professionals gemakkelijker om het gesprek met anderen te voeren, te sparren over ideeën en draagvlak te vergroten voor hun ideeën.

- Doordat professionals een netwerk hebben en zich uitspreken, wordt hun expertise zichtbaarder. Ze spreken meer mensen en er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.
- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.
- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen. Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap gaan professionals gemakkelijker het gesprek met anderen aan.



Afbeelding 7: Negatieve cyclus 'Het gesprek (durven) aangaan'

Voorbeeld:

Op de afdeling endoscopie wil een verpleegkundige meer verantwoordelijkheid krijgen tijdens risicovolle ingrepen. Ze ervaart dat haar rol beperkt blijft, terwijl ze voldoende kennis en ervaring heeft. Na een periode van frustratie besluit ze het gesprek met de arts aan te gaan. Ze vertelt wat ze nodig heeft om haar rol goed in te vervullen en vraagt naar zijn perspectief. In het gesprek wordt duidelijk dat de arts terughoudend was, omdat hij niet wist welke bevoegdheden en training zij precies had.

Door het gesprek aan te gaan groeit wederzijds begrip en vertrouwen. Het is een goed voorbeeld van hoe professioneel leiderschap begint met open communicatie.

Mechanisme 3

Positionering van het beroep

De beroepsgroep wordt gezien en hun deskundigheid wordt serieus genomen. Door hun expertise worden ze betrokken als het om hun beroep gaat of hun beroep raakt.



Afbeelding 8: Positieve cyclus 'Positionering van het beroep'

Uitleg van mechanisme 3:

- Wanneer professionals goed gepositioneerd zijn, dan hebben zij ruimte om zich uit te spreken over de invulling, uitvoer en ontwikkeling van hun vak.
- Ze maken hierdoor hun kennis en expertise zichtbaar en laten zien hoe dat bijdraagt aan de kwaliteit van zorg of de organisatiedoelen.
- Wanneer professionals hun kennis en expertise zichtbaar maken, krijgen andere disciplines meer vertrouwen in hun deskundigheid. Er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.
- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.
- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen.



- Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap denken professionals meer na over het actief inrichten van zeggenschap van professionals
- Wanneer professionals nadenken over wat zeggenschap voor hen betekent, weten zij beter waar zij over gaan en voor staan.
- Dit stimuleert professionals om actief hun identiteit uit te dragen en hun positie in te nemen. Hierdoor worden ze zichtbaarder in de organisatie.
- Meer zichtbaarheid van professionals draagt weer bij aan de positionering van het beroep.



Afbeelding 9: Negatieve cyclus 'Positionering van het beroep'

Voorbeeld:

In een professionele adviesraad (PAR) merkte een lid dat mbo-verpleegkundigen zich minder uitspraken tijdens vergaderingen. Bij navraag bleek de oorzaak geen onwil, maar ingewikkeld taalgebruik. Als ze willen dat de mbo-verpleegkundigen zich ook uitspreken, moeten ze minder lastige termen gebruiken en zinnen anders formuleren.

Door vergadertaal te versimpelen en voorbeelden te gebruiken uit de praktijk, groeit de betrokkenheid. Hierdoor kunnen professionals zich uitspreken en hun expertise zichtbaar maken. Dit stimuleert professionals uiteindelijk om zich actief te positioneren, waardoor ze zichtbaarder worden in de organisatie.

Mechanisme 4

Professionalisering van het beroep

Professionals houden actief hun kennis en vaardigheden op peil en spelen in op nieuwe ontwikkelingen om de kwaliteit van hun werk te verhogen.



Afbeelding 10: Positieve cyclus 'Professionalisering van beroep'

Uitleg van mechanisme 4:

- Wanneer professionals weten wat hun professionele identiteit is, goed weten waar zij over gaan en waar zij voor staan, dan voelen zij ruimte om hun visie op en ideeën over het beroep uit te spreken.
- Door zich uit te spreken maken zij hun kennis en expertise zichtbaar en laten zien hoe dat bijdraagt aan de kwaliteit van zorg.
- Wanneer professionals hun kennis en expertise zichtbaar maken, krijgen andere disciplines meer vertrouwen in hun deskundigheid. Er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.
- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.
- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen.



- Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap denken professionals meer na over hun eigen professionalisering.
- Professionals zullen de verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling voelen en aan de slag gaan om hun kennis en vaardigheden te vergroten.
- Hierdoor versterken professionals hun professionele identiteit, ze weten beter waar ze voor staan en voor gaan.
- Een sterke professionele identiteit draagt bij aan verdere professionalisering van het beroep.



Afbeelding 11: Negatieve cyclus 'Professionalisering van het beroep'



Voorbeeld:

Een wijkverpleegkundige merkt dat zij veel tijd kwijt is aan het invullen van formulieren, die niet bijdragen aan betere zorg. Ze ervaart dat deze registratielast afleidt van de directe zorgverlening en signaleert dat collega's hierdoor minder tijd hebben voor cliënten. Ze kiest ervoor om dit bespreekbaar te maken. In overleg met haar team formuleert ze vanuit haar vakinhoudelijke visie waarom vermindering van deze administratie belangrijk is: voor meer werkplezier, kwaliteit van zorg en tijd voor echte aandacht. Daarna zoekt ze actief het gesprek met de teamleider, een vertegenwoordiger van de stafafdeling kwaliteit en een huisarts uit de wijk die hier ook het belang van ziet.

Samen onderzoeken ze welke formulieren kunnen worden geschrapt of samengevoegd. Binnen enkele maanden wordt een pilot gestart met een sterk vereenvoudigd registratieproces.

Tijdens de pilot deelt de wijkverpleegkundige voortgang en resultaten met collega's en het managementteam.

Mechanisme 5

Zeggenschap vormgeven en vastleggen

Door zeggenschap vorm te geven en de afspraken over de rol en positie van professionals in de beleidscyclus vast te leggen worden zeggenschapsstructuren ingericht.



Afbeelding 12: Positieve cyclus 'Vormgeven en vastleggen van zeggenschap'

Uitleg van mechanisme 5:

- Wanneer zowel de organisatie als professionals werken aan het actief inrichten van zeggenschap, draagt dat bij positief bij aan deelname van professionals aan de beleidscyclus en/of een zeggenschapsstructuur.
- Doordat professionals deelnemen aan (het opzetten van) zeggenschapsstructuren en een rol en positie hebben in de beleidscyclus ontwikkelen zij (meer) zeggenschapsvaardigheden, zoals communicatievaardigheden en strategisch denken.
- Wanneer professionals hun zeggenschapsvaardigheden ontwikkelen zijn zij beter in staat om gesprekken met anderen in de organisatie aan te gaan.
- Wanneer professionals zich uitspreken krijgen andere disciplines meer vertrouwen in hun deskundigheid. Er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.



- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.
- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen. Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap ontwikkelen professionals een sterkere visie op zeggenschap.
- Wanneer professionals een visie op zeggenschap hebben, zullen zij actiever zeggenschap in de organisatie willen inrichten.



Afbeelding 13: Negatieve cyclus 'Vormgeven en vastleggen van zeggenschap'

Voorbeeld:

Binnen een professionele adviesraad merken leden dat veel kennis verloren gaat zodra iemand vertrekt. Ze moeten telkens opnieuw beginnen met zoeken naar wat er is afgesproken, omdat het niet is vastgelegd.

De raad besluit daarom om alle rollen, taken en werkafspraken duidelijk vast te leggen in een reglement en overdrachtsdocument. Hierdoor weet iedereen beter wat er van hem of haar verwacht wordt en welke vaardigheden nodig zijn. Nieuwe leden krijgen een inwerkperiode met een ervaren collega als begeleider.

Wisselingen verlopen nu soepeler en lopende thema's blijven beter geborgd. Het vastleggen van afspraken en het organiseren van opvolging zorgt ervoor dat zeggenschap niet afhankelijk is van personen, maar stevig ingebed raakt in de organisatie.

Mechanisme 6

Behoud van professionals

Behoud van professionals gaat over de mechanismen die professionals motiveren om in de organisatie te blijven werken.



Afbeelding 14: Positieve cyclus 'Behoud van professionals'

Uitleg van mechanisme 6:

- Wanneer in de organisatie wordt geïnvesteerd in het kunnen bieden van goede kwaliteit van zorg én leven voor de cliënt of patiënt, versterkt dat het werkplezier van professionals.
- Werkplezier zorgt voor tevredenheid over hun werk.
- Als professionals tevreden zijn met het werk zorgt dat voor een laag ziekteverzuim en lage uitstroom van professionals.
- Wanneer er voldoende professionals zijn om het werk uit te voeren geeft dit minder werkdruk.
- Als de werkdruk minder is, is er tijd en ruimte voor reflectie.
- Reflectie stimuleert een positief kritische houding en laat professionals signaleren waar de zorg beter kan en welke mogelijke oplossingen er zijn voor problemen in de werkkuitvoering.



- Deze ruimte om te werken aan oplossingen en innovatie zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen. Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap gaan professionals het gesprek aan met collega's en management over gewenste oplossingen, ideeën en innovaties.
- Door de gewenste veranderingen door te voeren, versterkt de kwaliteit van zorg en leven, wat weer zorgt voor meer werkplezier.



Afbeelding 15: Negatieve cyclus 'Behoud van professionals'

Voorbeeld:

Op een verpleegafdeling willen professionals graag meedenken over verbeteringen in de zorg. In het begin doen veel collega's enthousiast mee, maar al snel haken mensen af. Bij navraag blijkt dat ze best willen meedenken, maar liever niet na hun dienst of in hun eigen tijd.

Het gaat hier mis bij het element 'tijd en ruimte voor reflectie'. Er is geen vaste tijd of ondersteuning om samen te overleggen. Door de hoge werkdruk blijft zeggenschap iets dat ernaast moet gebeuren. Het werkplezier neemt hierdoor af en ervaren collega's raken minder betrokken. Nieuwe initiatieven komen niet verder, terwijl het enthousiasme in het team juist groot was.

Hoe kun je een mechanisme gebruiken?

Wanneer duidelijk is waar iets niet goed loopt in je team of in de organisatie, kun je onderzoeken in welk mechanisme dat speelt. Door in te zoomen op de onderliggende elementen, kun je erachter komen waar een knelpunt zit. Vervolgens kun je een interventie inzetten om het knelpunt te verhelpen. Wanneer je werkt aan het verbeteren van een element zet je een beweging in gang om de cyclus weer positief te laten draaien. Soms zijn meerdere acties nodig, of acties op verschillende niveaus, om een mechanisme weer in een positieve beweging te krijgen.

Het maakt niet uit waar je in het tandwiel start met het opsporen van knelpunten en het inzetten van verbeteracties. Iedere organisatie is tenslotte anders, dus je probeert het element op te sporen dat de grootste barrière vormt. Daar zul je het snelst winst behalen door eraan te werken.

Meer informatie over de mechanismen en de werking ervan, is te lezen in het e-book [‘Zo versterk je zeggenschap](#), hoofdstuk 4 ‘De werking van zeggenschap’.

