

**Tip:**  
Klik op een tabblad rechts om direct naar een van de rollen te gaan.

## Waarom deze richtingwijzer?

Als leidinggevende wil je een sterk en toekomstbestendig team, waarin professionals niet alleen behouden blijven, maar ook het beste uit zichzelf halen. Het versterken van zeggenschap van professionals is daarvoor essentieel.

Als leidinggevende speel jij hierin een enorm belangrijke rol. Jij bent immers de schakel tussen de dagelijkse praktijk en het hoger management. Maar hoe pak je dat effectief aan? Deze richtingwijzer biedt handvatten om stap voor stap zeggenschap in jouw team te versterken.

### Zeggenschap versterken: een waardevolle investering

Investeren in zeggenschap vraagt tijd en moeite. Dat komt boven op je uitgebreide takenpakket en uitdagingen, zoals een afdeling draaiend houden met te weinig personeel of bezuinigingen. Toch zien we dat organisaties die investeren in zeggenschap, daar zichtbaar de vruchten van plukken.

Zo blijkt uit de **Landelijke Monitor Zeggenschap 2025** dat wanneer professionals meer zeggenschap ervaren:

- ➔ De vertrekintentie van professionals daalt.
- ➔ De werktevredenheid van professionals stijgt.
- ➔ Professionals zich minder beperkt voelen door regels.
- ➔ Professionals meer verantwoordelijkheden binnen het team op zich durven en kunnen nemen.

Kortom, investeren in het versterken van zeggenschap van professionals leidt tot meer motivatie en werkplezier, een positieve werkomgeving, minder ziekteverzuim, minder verloop en meer waardevolle oplossingen voor betere zorg en ondersteuning.

### Vier rollen voor leidinggevenden

Uit ons onderzoek\* blijkt dat er vier rollen van leidinggevenden helpen bij het ondersteunen van professionals in het versterken van hun zeggenschap. Dit zijn de leidinggevende als: inrichter, facilitator, coach én als verbinder.

Deze rollen kun je zien als handvatten om verandering op gang te brengen en houden in jouw team. Je kunt de rollen gebruiken om te checken of je de juiste dingen doet, of om een rol die je van nature minder snel pakt te versterken.

\*Het LAZ voerde hiervoor onder andere gesprekken met leidinggevenden en professionals. De ervaringen leidinggevenden uit de praktijk vormen de basis van deze richtingwijzer. Zo leren we van en met elkaar.



### Oplossingen tussen praktijk en beleid

Als leidinggevende beweeg je je in het spanningsveld tussen wat er nodig is in de praktijk en wat het organisatiebeleid vraagt. Investeren in zeggenschap van professionals is daardoor niet altijd eenvoudig, omdat je te maken krijgt met vraagstukken zoals:

- Hoe maak je professionals vrij om aan zeggenschap te werken, terwijl goede zorg voor patiënten en cliënten altijd doorgaat?
- Hoe geef je professionals meer invloed en hou je tegelijkertijd je eigen werkdruk beheersbaar?
- Hoe zorg je ervoor dat verbeterplannen uit je team in lijn blijven met organisatiebeleid en processen van andere afdelingen?

De kracht van een leidinggevende ligt in het vinden van oplossingen tussen praktijk en beleid. Om zeggenschap van professionals te versterken, breng je mensen en belangen samen, durf je soms achterover te leunen en bewaak je tegelijkertijd je eigen zeggenschap.

In deze richtingwijzer bespreken we de vier rollen die je daarbij kunt aannemen. Per rol volgt een toelichting en geven we suggesties voor acties die je (aanvullend) kan ondernemen.

Inrichter

Facilitator

Coach

Verbinder

Extra kennis

# Richtingwijzer voor leidinggevenden

## Wat is zeggenschap?

Met zeggenschap bedoelen we dat professionals in de zorg en het sociaal domein zich kunnen uitspreken en zelf besluiten kunnen nemen over hun werk.

Concreet houdt zeggenschap in dat professionals:

- ➔ Zelf kunnen beslissen als het gaat over hun beroep,
- ➔ en inspraak en invloed krijgen en nemen wanneer zaken hun beroep raken.

Wanneer professionals zeggenschap hebben over hun werk en ontwikkeling, kunnen ze invloed uitoefenen op hoe zorg en ondersteuning het beste vorm kunnen krijgen op alle niveaus: individueel, team-, organisatie-, regionaal en landelijk. Dit leidt tot professionalisering van professionals, betere zorg en ondersteuning, meer werkplezier én een effectievere organisatie.

**Tip:** Het LAZ biedt ook richtingwijzers voor professionals, professionele raden, bestuurders en toezichhouders. Deze vind je [hier](#) of scan de code.



## Zeggenschap versterken doe je samen

**Zeggenschap versterken kun je als professional of leidinggevende niet alleen. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en inspanning, waarin iedereen een rol heeft. Dat vraagt om een cultuurverandering waarin alle betrokkenen vanuit gelijkwaardigheid samenwerken.**

Door ieders kracht en perspectief - van professional tot bestuurder - mee te nemen in het vormgeven van beleid, kom je tot meer toekomstbestendige oplossingen en de beste uitkomsten voor patiënt, cliënt, medewerker én organisatie.

Professionals kunnen hierin zelf stappen zetten, maar moeten ook de ruimte krijgen om dat te doen. Jij als leidinggevende hebt hier een sleutelrol, maar ook jouw collega-leidinggevenden, het hoger management, behandelaren, de HR-afdeling en het bestuur zijn nodig. Het is een gedeelde reis waarin je samen met je team en je organisatie richting geeft aan de verandering.

## Investeren in zeggenschap?

Kijk [hier](#) hoe deze organisaties dat doen of scan de code.



**Tip:** Deel de richtingwijzer binnen je organisatie en ga erover in gesprek met collega-leidinggevenden of andere betrokkenen.



## Wat kun jij doen om zeggenschap te versterken?

Benieuwd wat jij als leidinggevende kunt doen? Klik op de verschillende rollen om te ontdekken hoe je zeggenschap van professionals kunt versterken.

Inrichter

Facilitator

Coach

Verbinder

Extra kennis

# Inrichter: samen zeggenschap definiëren

Als inrichter formuleer je met je team een visie: wat betekent zeggenschap voor jou als leidinggevende, voor professionals en voor jullie als team?

Je ondersteunt je team bij het leggen van een basis voor zeggenschap. Door samen helder te maken wat zeggenschap is, waar verantwoordelijkheden liggen en hoe, wanneer en waarover professionals zeggenschap hebben, zorg je voor meer bewustzijn en draagvlak.

Zo help je professionals om beter te begrijpen hoe en waarop zij invloed kunnen uitoefenen en geef je aanknopingspunten om verbeteracties in gang te zetten.

## Wat kun je doen?

Is er een organisatiebrede visie op zeggenschap? Dan kunnen jullie deze 'vertalen' naar de teamsituatie. Door dit gezamenlijk te doen, leggen jullie een stevige basis voor zeggenschap.

Ga in gesprek met je team en achterhaal wat zeggenschap voor hen betekent. Gebruik hulpmiddelen, zoals het [teamspel](#), de [gespreksposter](#) of de [e-learning](#) van het LAZ, om professionals uit te nodigen zich uit te spreken. Stem met hen af waarover zij zeggenschap willen en op welke manier, zoals meedenken, meebeslissen of zelf besluiten. Dit kan zowel gaan over de dagelijkse zorg en ondersteuning, als over de organisatie ervan.

Organiseer casusbesprekingen om de rol en verantwoordelijkheden van het team binnen de organisatie te verhelderen. Stel per casus met elkaar vast waar de zeggenschap van professionals ligt (of zou moeten liggen) en welke grenzen er nodig zijn.

Definieer je eigen zeggenschap, reflecteer op waar jouw invloed ligt en ga na wat voor jou een wenselijke situatie is. Bespreek dit samen met je collega-leidinggevenden. Hoe staan zij hierin? Bespreek je inzichten vervolgens met jouw leidinggevende en verken de mogelijkheden om tot de door jou gewenste situatie te komen.

Maak met je teamleden duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en verwachtingen rondom zeggenschap en op welke onderwerpen professionals in jouw team zeggenschap hebben. Bespreek ook wat er nodig is om hieraan te kunnen voldoen voor zowel jezelf als leidinggevende, als voor de professionals. Leg met elkaar vast op welke wijze jullie naar de gewenste situatie toewerken komend jaar.

Vorm je eigen visie op het versterken van zeggenschap van professionals in de organisatie en verwoord je visie op een duidelijke manier naar je team en naar collega-leidinggevenden. Wat betekent zeggenschap van professionals voor jou en wat is de toegevoegde waarde? Draag jouw visie ook uit in bijeenkomsten. Ga het gesprek aan met collega-leidinggevenden hierover en inspireer hen hier ook mee aan de slag te gaan. Je bent als leidinggevende een inspirator en hebt een voorbeeldrol.

## Reflectievragen

**Reflectievraag 1:** Hoe zorg ik ervoor dat ik als leidinggevende heldere zeggenschapskaders bied, zodat mijn team zich ondersteund voelt en zeggenschap durft te nemen, maar ook weet waar mijn verantwoordelijkheid als leidinggevende begint en eindigt?

**Reflectievraag 2:** Hoe zorg ik ervoor dat ik mijn team goed betrek bij belangrijke kwesties waar ik verantwoordelijk voor ben, maar die hen beïnvloeden?

# Facilitator: randvoorwaarden creëren

Als facilitator creëer of organiseer je de randvoorwaarden die professionals in staat stellen hun werk optimaal uit te voeren, zowel in hun directe patiënten- of cliëntenzorg als in andere belangrijke taken.

Dit betekent dat professionals tijd en ruimte hebben om vanuit hun kennis en ervaring na te denken over verbeteringen of om mee te praten over beleid dat het werk en het team raakt. Maar ook dat zij invloed hebben op innovatie en ruimte hebben om deel te nemen aan kwaliteitscommissies en andere professionele zeggenschapsstructuren.

Hierdoor nemen de kwaliteit van zorg en ondersteuning én de werktevredenheid van professionals toe.

## Wat kun je doen?



Tijd, geld en middelen zijn altijd schaars. Het is daarom vaak nodig om creatief te zijn in het organiseren van deze randvoorwaarden. Probeer zo veel mogelijk heldere kaders en formele afspraken te maken hierover, wanneer nodig in afstemming met het hoger management.



Bied professionals tijd, ruimte en middelen om te kunnen werken aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Bij drukte is het soms nodig om uren van professionals om te werken aan kwaliteit, in te trekken. Wees creatief, kijk of het mogelijk is om professionals alsnog op een ander moment deze tijd en ruimte te geven.



Stel samen met teamleden het jaarplan op en geef hun hierin ook verantwoordelijkheden.



Stimuleer betrokkenheid van professionals bij zeggenschapsstructuren, verbeteringen en innovatie, zowel op team- als op organisatieniveau. Denk aan commissies, werkgroepen en adviesraden.



Draag zorg voor een goede balans tussen zorgverlening en andere taken. Ook werken aan kwaliteit is onderdeel van het dagelijkse werk. Door hierin te investeren draag je bij aan betere kwaliteit van de zorg en ondersteuning, én de tevredenheid van het team.



Bouw aan een veilige en open cultuur, waar professionals zich vrij voelen om ideeën, zorgen en kritiek te delen.



Creëer structurele momenten voor reflectie en teamleren, zoals intervisies, dagstarts of teamvergaderingen.



Faciliteer toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden voor professionals, door een opleidingsbudget te realiseren en ontwikkeldoelen bespreekbaar te maken.

## Reflectievragen

**Reflectievraag 1:** Hoe kan ik mijn team beter ondersteunen in het creëren van ruimte voor ontwikkeling, reflectie en zeggenschap, zowel op individueel, team-, als organisatieniveau?

**Reflectievraag 2:** Welke specifieke acties kan ik ondernemen om binnen mijn team en organisatie een cultuur van openheid en samenwerking verder te versterken?



# Coach: professionals coachen

Als coach ondersteun je de persoonlijke ontwikkeling van professionals en versterk je hun vaardigheden.

Je bereidt hen voor op nieuwe verantwoordelijkheden, zoals het leiden van projecten of deelnemen aan werkgroepen. Je creëert een psychologisch veilige omgeving, waarin professionals zich vrij voelen om ideeën en zorgen te delen.

Met deze rol stimuleer je de professionele identiteit, het leiderschap en het eigenaarschap van professionals. Zo kunnen zij meer invloed uitoefenen op alle niveaus binnen een organisatie. Dit leidt tot beter werk en een sterkere positie, waardoor professionals meer impact kunnen maken.

## Wat kun je doen?

Bespreek regelmatig met professionals hun persoonlijke en professionele doelen en hoe je daarin kan ondersteunen. Maak hier afspraken over zodat je professionals hier concreet op kunt coachen. Maak jezelf laagdrempelig beschikbaar voor vragen, ondersteuning en coaching.

Moedig professionals aan om hun mening te geven, ook juist als dit lastig voor ze is en coach hen in het voeren van gesprekken met collega's en andere disciplines. Geef erkenning en waardering wanneer professionals leiderschap en initiatief tonen in zeggenschap.

Blijf professionals ondersteunen en versterken, ook als zij taken niet vanzelfsprekend oppakken. Moedig ze aan om nieuwe taken of rollen op te pakken en formuleer samen uitdagende én haalbare doelen. Heb geduld als professionals dit niet direct (proactief) oppakken. Vraag wat ze nodig hebben en ondersteun ze bij bijvoorbeeld projectleiderschap, deelname aan werkgroepen of zorg voor een eventuele buddy.

Durf achterover te leunen om te zien hoe professionals nieuwe taken en rollen oppakken. Ook wanneer ze het anders aanpakken dan hoe jij het zou doen of wanneer er fouten worden gemaakt. Bewust soms niets doen stimuleert professionals om zelf oplossingen te zoeken. Blijf op de achtergrond beschikbaar als vangnet en laat zien dat je vertrouwen hebt in hun ideeën en handelen.

Maak duidelijk dat ieder perspectief er mag zijn. Zorg voor passende acties wanneer professionals te maken hebben met ongelijkwaardig gedrag, pesten of een gebrek aan steun van collega's of andere disciplines bij het uitvoeren van organisatietaken. Ga negatieve groepsdynamieken, waarbij mensen elkaar niet willen helpen en elkaar tegenwerken, tegen.



Spreek openlijk je steun uit voor de professionals die een stap extra willen zetten. Zet rolmodellen in het zonnetje, ondersteun en coach hen bij hun positionering in de organisatie.

Stimuleer en coach professionals om aanwezig te zijn bij gelegenheden waar ze hun stem kunnen laten horen of kunnen bijdragen aan het versterken van zeggenschap of verbeteren van zorg (bijvoorbeeld een inspraakmoment of een bijeenkomst). Draag uit dat dit ook onderdeel is van hun werk en dat ze daar een verantwoordelijkheid in hebben.

## Reflectievragen

**Reflectievraag 1:** Hoe ondersteun ik mijn team in hun persoonlijke en professionele groei? Welke impact heeft mijn coaching hierop?

**Reflectievraag 2:** Hoe creëer ik een veilige omgeving waarin mijn team zich vrij voelt om ideeën en zorgen te delen? Wat werkt hierin goed, en wat kan ik verbeteren?

# Verbinder: inzetten van je netwerk

Als verbinder ben je de schakel tussen jouw team en de organisatie en wijs je professionals de weg binnen en buiten de organisatie.

Er is vaak een 'gat' tussen het management en de dagelijkse praktijk. Jij zorgt ervoor dat belangrijke interne en externe informatie over (organisatie)beleid goed bij je team terecht komt. Je creëert draagvlak voor standpunten binnen je team of andersom. Daarnaast verbind je jouw teamleden met mensen binnen en buiten de organisatie.

Met deze rol help je professionals om hun netwerk in en kennis over de organisatie te vergroten. Hierdoor zijn ze in staat om meer invloed uit te oefenen en impact te maken.

## Wat kun je doen?

Zorg voor goede terugkoppeling van beleid en besluiten binnen de organisatie naar je team, zeker wanneer zij ook input hebben geleverd. Wanneer je teamleden horen wat er met hun input is gedaan, stimuleert dit hen om dit vaker te doen. Geef ook een terugkoppeling wanneer er niets met hun input is gedaan en laat weten wat de reden daarvoor was.

Identificeer gemeenschappelijke doelen tussen je team en andere afdelingen of externe organisaties en organiseer gesprekken om samenwerking te bevorderen.

Haal actief input van je team op over wat er nodig is om goed samen te werken met andere afdelingen of externe organisaties en koppel terug welke acties je hebt ondernomen.

Zorg ervoor dat teamleden toegang hebben tot relevante ontwikkelingen of veranderingen binnen de organisatie en externe samenwerkingen, en faciliteer mogelijkheden om hierop te reageren.

Bied praktische hulp aan professionals die experimenteren met het verkrijgen van meer zeggenschap en die de weg zoeken in de organisatie. Leg hen bijvoorbeeld uit wie voor welke vraagstukken benaderd kan worden.

Verbind professionals aan anderen via jouw netwerk. Nodig eventueel professionals uit om een dagdeel met je mee te lopen, zodat ze een beter beeld krijgen van jouw netwerk en jouw rol daarin. Koppel teamleden eventueel aan mentoren of experts binnen je netwerk.

Ga voor je team staan wanneer hun stem onvoldoende doorklinkt, bijvoorbeeld richting behandelaren, andere disciplines, of buiten de organisatie. Zorg dat hun expertise wordt erkend en benut.

## Reflectievragen

**Reflectievraag 1:** Hoe zorg ik ervoor dat mijn team toegang heeft tot relevante netwerken, kennis en ondersteuning binnen en buiten de organisatie?

**Reflectievraag 2:** Op welke manieren stimuleer ik samenwerking en afstemming tussen mijn team en andere afdelingen of externe organisaties?

## Tips en tools nodig?

Hier vind je alle hulpmiddelen van het LAZ:



# Extra kennis: ...

Richtingwijzer

Inrichter

Facilitator

Coach

Verbinder

Extra kennis

Richtingwijzer

Inrichter

Facilitator

Coach

Verbinder

**Extra kennis**