

Richtingwijzer voor professionals

Waarom deze richtingwijzer?

Als professional wil je goede zorg en ondersteuning leveren en je vak goed en met plezier uitoefenen. Misschien heb je hier wel ideeën over, maar gebeurt daar in de praktijk nog niet zo veel mee. Om iets te veranderen, moet je invloed kunnen hebben op beslissingen die jouw werk raken.

Bijvoorbeeld hoe de zorg georganiseerd wordt, hoe er wordt samengewerkt en wat er nodig is om kwaliteit te leveren. Het mooie is, ook jij kunt die invloed uitoefenen. Zeggenschap zit namelijk niet alleen in beleid of overlegstructuren, maar juist in wat je iedere dag doet: in de zorg voor je patiënt of cliënt, in gesprekken met collega's en je leidinggevende en in het verbeteren van het werk binnen je team. Deze richtingwijzer biedt handvatten om stap voor stap vanuit je vakmanschap en je dagelijkse praktijk invloed uit te oefenen en je zeggenschap 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.

Uit de Landelijke Monitor Zeggenschap 2025 blijkt 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.

Invloed uitoefenen vanuit de praktijk

Als professional sta je dicht bij de patiënt of cliënt en diens naasten. Daardoor zie je als eerste wat werkt, waar knelpunten zitten en wat nodig is om goede zorg te kunnen leveren.

Vanuit je vakkennis en praktijkervaring kun je als professional waardevolle inzichten geven over hoe zorg beter georganiseerd kan worden, hoe werkprocessen slimmer ingericht kunnen worden en wat nodig is om kwaliteit van zorg te verbeteren.

Zeggenschap versterken betekent daarom ook: ervaringen uit de praktijk zichtbaar maken en verbinden met verbeteringen in het team en de organisatie. Dat kan klein beginnen. Een knelpunt dat je bespreekbaar maakt in een teamoverleg kan uitgroeien tot invloed op grotere organisatieontwikkelingen.

Wat vind je in de richtingwijzer?

In deze richtingwijzer vind je per rol een heldere toelichting. Daarnaast krijg je suggesties voor concrete acties om zeggenschap van professionals op alle niveaus in de organisatie te versterken.



Vier rollen voor professionals

Uit gesprekken met professionals en praktijkervaring blijkt dat voor professionals vier rollen belangrijk zijn bij het versterken van zeggenschap, namelijk de professional als vakexpert, gesprekspartner, samenwerker en organisator.

Deze rollen geven houvast bij het versterken van zeggenschap in de organisatie. Waarschijnlijk vervul je al veel van deze rollen in de praktijk. Toch kan het waardevol zijn om alle rollen door te nemen en andere of nieuwe handelingen uit te proberen.

In de praktijk lopen deze rollen vaak in elkaar over. Eén actie, zoals het bespreken van een knelpunt in je team, kan meerdere rollen tegelijk raken. Gebruik de rollen daarom als richtingwijzer, niet als strikte indeling.

Richtingwijzer voor professionals

Wat is zeggenschap?

Zeggenschap betekent dat je als professional:

- ➔ zelf kunt beslissen als het gaat over jouw beroep,
- ➔ en inspraak en invloed krijgt en neemt wanneer zaken jouw 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.



Zeggenschap versterken doe je samen

Zeggenschap versterken kan alleen wanneer professionals, leidinggevenden, bestuurders en andere disciplines gezamenlijk werken aan het vergroten van vakmanschap én goed werkgeverschap.

De visie en ideeën van professionals worden op dit moment nog onvoldoende benut. Als professional kun je hier zelf een rol in nemen, maar je moet ook de kans krijgen om dit te kunnen doen. Dat vraagt om een cultuurverandering; een organisatie waarin alle betrokkenen gelijkwaardig samenwerken. Iedereen is er verantwoordelijk voor om elkaars wensen en belangen te begrijpen. Vanuit die samenwerking kunnen de beste oplossingen voor toekomstbestendige zorg en ondersteuning ontstaan. Zeggenschap versterken is een gedeelde reis waarin je samen stappen zet en waarin je als professional belangrijke rollen kunt vervullen.



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

Wat kun jij doen om zeggenschap te versterken?

Benieuwd wat jij als professional kunt doen om zeggenschap te versterken? Klik op de verschillende rollen en ontdek wat jij kunt betekenen.

Investeren in zeggenschap?

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



Vakexpert

Gesprekspartner

Samenwerker

Organisator

Extra kennis

Vakexpert: staan voor goede zorg

Als vakexpert sta je voor je vak en blijf je jezelf ontwikkelen om je werk goed te blijven uitvoeren. Vanuit jouw professionele kennis, normen en ervaring zorg je voor de best mogelijke zorg en ondersteuning.

Je gebruikt jouw vakkennis om keuzes te maken in de zorg voor patiënten of cliënten en hun naasten. Je signaleert wanneer werkprocessen, protocollen of randvoorwaarden niet goed aansluiten bij wat goede zorg vraagt en maakt dit bespreekbaar. Daarbij onderbouw je je standpunten met kennis uit het vak, ervaringen uit de praktijk en professionele richtlijnen.

Je neemt verantwoordelijkheid voor je vakmanschap en blijft jezelf ontwikkelen. Je deelt kennis met collega's, reflecteert samen op het werk en draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Ook maak je zichtbaar wat nodig is om je werk goed te kunnen doen, bijvoorbeeld passende randvoorwaarden zoals tijd of deskundigheidsontwikkeling.

Doordat je stevig staat voor je vak, straal je dat uit naar andere professionals en andere disciplines in de organisatie. Je draagt daardoor vanuit jouw vakgebied bij aan goede zorg en ondersteuning en aan een sterke positie van professionals in de organisatie.

Wat kun je doen?

Maak voor jezelf helder waar jij als professional voor staat. Denk na over wat jij belangrijk vindt in goede zorg of ondersteuning en hoe je dat zichtbaar maakt in je dagelijks handelen.

Spreek je uit vanuit jouw vakgebied wanneer je ziet dat de kwaliteit van zorg of ondersteuning beter kan. Benoem wat je waarneemt in de praktijk en geef aan wat volgens jou nodig is om de kwaliteit te verbeteren.

Neem eigenaarschap over onderwerpen die jouw vakgebied raken. Blijf op de hoogte van professionele standaarden, richtlijnen en vakliteratuur en draag bij aan het verbeteren van werkwijzen.

Blijf jezelf ontwikkelen in je vak. Verdiep je in nieuwe kennis, vaardigheden of thema's die relevant zijn voor je werk en bespreek met je leidinggevende welke mogelijkheden er zijn voor scholing en ontwikkeling.

Bespreek wat jij nodig hebt om je werk goed te kunnen doen, zoals voldoende tijd of deskundigheidsontwikkeling, en denk mee over mogelijke oplossingen met je team of leidinggevende.

Reflecteer regelmatig op je eigen handelen. Bespreek met collega's wat goed gaat en wat beter kan, geef en ontvang feedback en spreek elkaar waar nodig aan op professioneel handelen. Zo blijf je jezelf én de kwaliteit van het werk ontwikkelen.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: Op welke onderwerpen in mijn vakgebied neem ik al eigenaarschap, en waar zou ik dat meer kunnen doen?

Reflectievraag 2: Waar sta ik als professional voor? Wat vind ik belangrijk in mijn werk en in de kwaliteit die ik wil leveren?

Gesprekspartner: je stem laten horen

Als gesprekspartner ga je actief in gesprek over de zorg en ondersteuning en de werkomgeving. Door ervaringen, signalen en ideeën uit de praktijk te delen, draag je bij aan een cultuur waarin professionals ruimte krijgen en nemen om hun stem te laten horen.

Je spreekt je gevraagd en ongevraagd uit wanneer je ziet dat de zorg of ondersteuning, of werkprocessen anders en beter kunnen en onderbouwt dit met voorbeelden uit de praktijk. Je voorziet anderen van input. Tegelijkertijd luister je naar anderen en zorg je dat verschillende perspectieven worden gehoord, van zorgvragers en naasten, collega's en andere disciplines.

Je durft in je team, bij je direct leidinggevende en met andere disciplines in de organisatie het gesprek aan te gaan of input te geven, ook wanneer onderwerpen gevoelig of complex zijn. Door open vragen te stellen, goed te luisteren en respectvol te reageren help je om gesprekken constructief te laten verlopen.

Daarnaast draag je bij aan een cultuur waarin professionals elkaar ruimte geven om hun stem te laten horen. Je toont interesse in de ideeën en ervaringen van collega's, stelt vragen en nodigt hen uit om

hun perspectief te delen. Ook help je collega's die het lastig vinden om zich uit te spreken, bijvoorbeeld door hen te betrekken in het gesprek of samen te verkennen hoe zij hun punt kunnen inbrengen. Zo ondersteun je collega's die het voortouw nemen en voorkom je dat professionals belemmerd worden om initiatief te nemen.

Wat kun je doen?

Deel gevraagd en ongevraagd signalen, knelpunten en goede voorbeelden in gesprekken met anderen of (team)overleggen. Maak zichtbaar wat er in de praktijk gebeurt, in de zorg en ondersteuning, het team en in de organisatie. Richt je daarbij op wat beter kan en welke oplossingen mogelijk zijn. Gebruik concrete situaties om duidelijk te maken waarom iets belangrijk is.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: In welke situaties spreek ik mij makkelijk uit over wat ik zie in de praktijk, en wanneer vind ik dat lastig? Wat helpt mij om het gesprek toch aan te gaan?

Reflectievraag 2: Hoe draag ik eraan bij dat collega's zich gesteund voelen om hun stem te laten horen?

Ondersteun collega's om hun stem te laten horen. Luister naar hun ideeën en ervaringen, neem signalen serieus en vraag hoe je kunt helpen wanneer iemand iets wil inbrengen of bespreekbaar wil maken. Moedig collega's aan om knelpunten ook bespreekbaar te maken wanneer je merkt dat zij ergens mee blijven rondlopen. Zo draag je bij aan een teamcultuur waarin professionals elkaar ruimte geven om initiatief te nemen en zich uit te spreken.

Vraag collega's en andere betrokkenen tijdens overleg of een pauzemoment actief naar hun mening en wat zij belangrijk vinden. Stel open vragen en luister goed om inzicht te krijgen in hun behoeften en hoe zij naar een vraagstuk kijken.

Vraag in een teamoverleg, werkgroep of bij je leidinggevende wat er met een ingebracht signaal, idee of knelpunt gebeurt en welke vervolgstappen worden gezet. Deel de uitkomsten vervolgens met je team, zodat je collega's ook op de hoogte zijn van de status en eventuele resultaten.

Geef ruimte aan verschillende perspectieven. Betrek relevante anderen uit de organisatie bij signalen, knelpunten en verbeteracties en luister naar hun ideeën. Door open te staan voor elkaars visie, komen jullie tot de meest bruikbare inzichten en oplossingen die de kwaliteit van zorg en ondersteuning verbeteren.



Samenwerker: gezamenlijk resultaat bereiken

Als samenwerker zoek je de samenwerking met patiënten of cliënten, naasten, collega's en andere disciplines om de best mogelijke zorg, ondersteuning en werkplek te realiseren.

Je weet dat goede zorg ontstaat door verschillende vormen van expertise samen te brengen: jouw vakkennis, de ervaring en wensen van de patiënt of cliënt en de deskundigheid van andere professionals. Door samen af te stemmen en beslissingen te nemen, zorgen jullie dat de zorg en ondersteuning aansluit bij wat iemand nodig heeft.

Je beseft dat je invloed en zeggenschap niet alleen versterkt. Je werkt actief samen met collega's en andere disciplines. Je benut elkaars expertise en zorgt dat iedereen vanuit zijn rol kan bijdragen. Heb je een idee, signaal of zorg, dan zoek je actief anderen op binnen en buiten je team. Je gaat het gesprek aan, verkent verschillende perspectieven en kijkt samen wat nodig en mogelijk is. Zo kom je tot beter onderbouwde keuzes en vergroot je de impact.

Ook ondersteun je collega's die zich inzetten voor verbeteringen of specifieke thema's. Je deelt

ervaringen uit de praktijk en denkt mee over oplossingen vanuit jouw perspectief als professional.

Door open te communiceren en feedback te geven, draag je bij aan een werkomgeving waarin collega's zich gehoord voelen en jullie samen leren en verbeteren.

Wat kun je doen?

Verdiep je in degene voor wie je zorgt. Ga na wat voor de patiënt of cliënt belangrijk is, welke voorkeuren iemand heeft en wat iemand nodig heeft in het dagelijks leven. Betrek waar passend ook naasten. Door goed te begrijpen wat voor hen belangrijk is, kun je samen betere beslissingen nemen over zorg en ondersteuning.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: Hoe kan ik collega's ondersteunen die zich inzetten voor een bepaald thema of verbetering?

Reflectievraag 2: Wat kan ik doen om bij te dragen aan een open en veilige samenwerking in mijn team?

Werk goed samen met je leidinggevende. Vraag bijvoorbeeld aan hem of haar wie je nodig hebt om je idee uit te voeren. Stem verwachtingen af, deel wat je nodig hebt en bespreek wat helpt om het werk goed te doen.

Weet waar jouw eigen deskundigheid ligt en leer de expertise van collega's en andere disciplines kennen. Wat doen zij wel en wat niet? Zo krijg je beter inzicht in hoe jullie elkaar kunnen aanvullen en wanneer het belangrijk is om hun kennis en expertise te betrekken.

Denk mee met collega's die werken aan verbeteringen of specifieke thema's. Steun hun voorstellen, deel je ervaringen en help hen hun doelen te bereiken. Stel het behalen van het gezamenlijke resultaat centraal, maak dus keuzes in het belang van het team of de kwaliteit van de zorg of ondersteuning.

Draag bij aan een open en veilige samenwerking. Luister naar collega's, stel vragen en geef feedback die stimuleert om samen te leren. Benoem wat je ziet gebeuren in het werk en vraag anderen om hierop te reageren. Zo ontstaat een werkomgeving waarin mensen elkaar durven aanspreken, vragen stellen en samen kunnen leren.



Richtingwijzer

Vakexpert

Gesprekspartner

Samenwerker

Organisator

Extra kennis

Organisator: verandering in gang zetten

Als organisator neem je de verantwoordelijkheid om te zorgen dat ideeën en signalen leiden tot daadwerkelijke verbeteringen voor de zorg, ondersteuning en de organisatie.

Je kijkt kritisch naar werkprocessen en houd je ogen en oren open voor signalen. Wanneer je knelpunten ziet in de zorg of ondersteuning, werkprocessen of samenwerking, voel je je verantwoordelijk om dit te bespreken met je collega's of je leidinggevende. Vanuit je vakmanschap denk je mee over mogelijke oplossingen die aansluiten bij de praktijk van professionals. Je start, coördineert of werkt mee aan verbeterplannen.

Waar nodig betrek je collega's, leidinggevenden of andere afdelingen bij het vinden en bereiken van oplossingen. Bijvoorbeeld je leidinggevende bij het maken van een plan, of de afdeling kwaliteit en veiligheid wanneer werkprocessen onduidelijk zijn of risico's opleveren voor de zorg. Je kijkt goed wie je waarvoor nodig hebt, welke randvoorwaarden (zoals tijd of middelen) nodig zijn en bekijkt of de juiste stappen worden gezet om het einddoel te halen.

Vanuit je motivatie en enthousiasme om te verbeteren, neem je collega's mee. Dat kan door actief naar hun mening en ideeën te vragen, maar ook door hen goed op de hoogte te houden van de voortgang en resultaten. Door signalen uit de praktijk aan te kaarten en aan te pakken, help je ervoor te zorgen dat goede ideeën van professionals ingezet worden in de praktijk.

Wat kun je doen?

↓

Wanneer je betrokken bent bij een project, werkgroep of verbeteringstraject: verzamel input van collega's uit de praktijk en breng deze in bij het overleg of project. Informeer collega's daarna over wat er met hun input gebeurt en welke stappen worden gezet.

↓

Signaleer knelpunten in werkprocessen of organisatie van zorg, zoals onduidelijke afspraken, inefficiënte werkwijzen of ontbrekende informatie. Bespreek deze met collega's en je leidinggevende. Breng verbeterideeën in en maak samen keuzes in wat prioriteit heeft.

↓

Betrek de juiste mensen om een probleem op te lossen, zoals collega's, een leidinggevende, behandelaren of andere afdelingen zoals HR, kwaliteit en veiligheid of leerhuis. Zorg dat voor alle betrokkenen duidelijk is wat het einddoel is, wie welke verantwoordelijkheid heeft en wat er op welk moment van ieder verwacht wordt.

↓

Zijn er voor je verbeterplan bepaalde randvoorwaarden nodig (denk aan uren, geld of training), vraag dit dan tijdig aan je leidinggevende. Zorg dat je goed kunt uitleggen waarom dit noodzakelijk is - wat is bijvoorbeeld de winst voor het team - dat geeft je meer kans van slagen.

↓

Stem de zorg of ondersteuning rondom je patiënt of cliënt goed af. Zorg dat duidelijk is wie betrokken is bij de zorg, stem af met andere disciplines en betrek waar passend ook naasten of mantelzorgers. Houd bij het organiseren van zorg rekening met de wensen, voorkeuren en situatie van de zorgvrager.

↓

Zorg dat afspraken over verbeteringen worden vastgelegd en opgevolgd, zodat veranderingen ook daadwerkelijk worden doorgevoerd en niet blijven liggen.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: Welke knelpunten zie ik in de organisatie van ons werk en wat doe ik concreet om deze aan te pakken?

Reflectievraag 2: Wie heb ik nodig om een probleem of verbeteridee verder te brengen, en betrek ik hen op het juiste moment?

Tips en tools nodig?

Hier vind je alle leermiddelen van het LAZ:



Richtingwijzer

Vakexpert

Gesprekspartner

Samenwerker

Organisator

Extra kennis



Extra kennis: ...

Richtingwijzer

Vakexpert

Gesprekspartner

Samenwerker

Organisator

Extra kennis

Extra kennis: ...

Richtingwijzer

Vakexpert

Gesprekspartner

Samenwerker

Organisator

Extra kennis