Hermeion

Eigenaarschap in de zorg

Een systemische analyse van ruimte, verantwoordelijkheid en leiderschap

Juli 2026

V1.0

Inhoudsopgave

Inleiding 3
Verantwoording 4
1. Context 5
2. Signalen en mechanismen 7
3. Duiding: strategie, structuur, leiderschap en gedrag 12
4. Ontluikende potentie 14
5. Centrale spanningsvelden 15
6. De route naar werkbaar eigenaarschap 16
7. Succesfactoren 20
8. Valkuilen 21
9. Relevantie-inschatting 23
10. Richtinggevende vragen 24
Bronnen en verwijzingen 25
Aanvullende Hermeion-publicaties 25
Gebruik van deze analyse 25

Inleiding

Eigenaarschap heeft een vaste plaats gekregen in de taal van zorgorganisaties. Wat daarmee precies wordt bedoeld, blijft vaak onduidelijk. Eigenaarschap wordt gebruikt voor betrokkenheid, autonomie, zeggenschap, aanspreekbaarheid en professioneel leiderschap. Die begrippen raken elkaar, maar vallen niet samen.

Onderzoek laat zien dat autonomie en professionele invloed voor veel zorgmedewerkers niet vanzelfsprekend zijn. Deze uitkomsten meten eigenaarschap niet rechtstreeks, maar zeggen wel iets over de omstandigheden waarin het kan ontstaan.

In een eerdere analyse die wij maakten over ziekteverzuim in de zorg, kwam een verwante spanning naar voren. Medewerkers dragen verantwoordelijkheid voor kwaliteit en continuïteit, terwijl zij belangrijke omstandigheden zoals capaciteit, roosters, werkprocessen en herstel maar beperkt kunnen beïnvloeden.

Een interessante vraag die zich hiermee aandient is wat we verstaan onder eigenaarschap. Welke mechanismen ondersteunen of begrenzen eigenaarschap? En hoe kunnen organisaties onderzoeken wat zich in hun eigen praktijk afspeelt?

Deze analyse brengt de beschikbare kennis samen en biedt een kader om het vraagstuk binnen de eigen organisatie verder te verkennen.

Verantwoording

Deze analyse verbindt wetenschappelijke literatuur en sectoronderzoek met observaties uit de praktijk van leiderschap en organisatieontwikkeling.

Onderzoek naar psychologisch eigenaarschap, empowerment, professionele autonomie, zeggenschap en leiderschap vormt de inhoudelijke basis. Nederlandse sectorrapportages geven inzicht in autonomie, werkbeleving, professionele invloed, veerkracht en vertrekintentie.

De Hermeion-publicaties *Hart voor de zorg vraagt meer zorg voor het werk* en *De bestuursparadox* leverden aanvullende praktijkvragen op. De daarin beschreven patronen zijn gebruikt om verbanden te onderzoeken. Zij gelden niet als empirisch bewijs.

De analyse richt zich op de zorg. Veel van de beschreven mechanismen zijn ook buiten deze sector herkenbaar.

Kernbeeld

Eigenaarschap ontstaat waar mensen zich verbonden voelen met een opgave, voldoende handelingsruimte hebben en merken dat hun bijdrage invloed heeft.

Wanneer professionals aanspreekbaar zijn op resultaten, terwijl zij weinig invloed hebben op de voorwaarden, ontstaat schijnverantwoordelijkheid.

1. Context

De zorg staat voor een groeiende zorgvraag, personeelsschaarste en voortdurende verandering. Volgens de arbeidsmarktprognose van AZW loopt het tekort in zorg en welzijn in het gehanteerde scenario op van 72.600 medewerkers in 2025 tot 261.800 in 2035.[1]

Deze ontwikkeling vraagt veel van het vakmanschap en verandervermogen van professionals. Zorgorganisaties kunnen de benodigde veranderingen niet uitsluitend vanuit bestuur, beleid of management vormgeven.

De werkbeleving laat een dubbel beeld zien. In 2025 vond 41 procent van de medewerkers in zorg en welzijn de werkdruk hoog of veel te hoog. Tegelijkertijd was 79 procent tevreden met het werk en gaf 59 procent aan op het werk van energie te bruisen. De tevredenheid met de organisatie lag eind 2024 op 67 procent.[2]

Veel professionals voelen zich sterk verbonden met hun vak en met de mensen voor wie zij zorgen. Die betrokkenheid zegt nog weinig over hun invloed op de organisatie van het werk.

Ook de cijfers over autonomie laten spanning zien. Van alle Nederlandse werknemers ervaart 58 procent veel autonomie. In de zorg ligt dat aandeel op 46 procent. De zorg scoort daarmee lager dan andere onderzochte sectoren, terwijl autonomie juist een belangrijke voorwaarde is voor leren, motivatie en professionele ontwikkeling.[3]

De Landelijke Monitor Zeggenschap 2025 omvatte 24.893 verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten en begeleiders. De gemiddelde score voor ervaren zeggenschap bedroeg 6,2. Van de deelnemers wilde 46 procent meer zeggenschap. Negentien procent overwoog vanwege ontevredenheid de organisatie te verlaten. Meer ervaren zeggenschap hing samen met meer werktevredenheid en een lagere vertrekintentie.[4]

Deze gegevens vormen geen rechtstreekse meting van eigenaarschap. Ze maken zichtbaar dat invloed en handelingsruimte voor een aanzienlijke groep zorgprofessionals niet vanzelfsprekend zijn.

Het vraagstuk raakt daarmee aan:

- kwaliteit en veiligheid van zorg;
- behoud van medewerkers;
- uitvoerbaarheid van strategie;
- professionele ontwikkeling;
- leer- en verandervermogen;
- samenwerking en besluitvorming;
- duurzame inzetbaarheid.

---

1 AZW, De staat van de arbeidsmarkt zorg en welzijn 2025, 2026.

2 AZW, De staat van de arbeidsmarkt zorg en welzijn 2025, 2026.

3 SER en TNO, Monitor Leercultuur 2025, 2025.

4 De Brouwer e.a., Landelijke Monitor Zeggenschap 2025, 2025.

Wat verstaan we onder eigenaarschap?

In de literatuur wordt eigenaarschap via verschillende begrippen onderzocht. Psychologisch eigenaarschap is het gevoel dat een taak, idee, werkgebied of organisatie mede ‘van mij’ of ‘van ons’ is. Dat gevoel groeit door invloed, kennis en persoonlijke investering.[5]

Psychologische empowerment bestaat uit vier ervaringen: het werk heeft betekenis, iemand voelt zich bekwaam, kan zelfstandig handelen en merkt dat het handelen effect heeft.[6]

Professionele autonomie is de ruimte om vakkennis en professioneel oordeel te gebruiken. Deze ruimte bestaat binnen samenwerking, professionele standaarden en onderlinge afhankelijkheid.[7]

Professionele zeggenschap betreft invloed op de zorg, de organisatie van het werk en besluiten over beleid, kwaliteit en ontwikkeling. De kennis en ervaring van professionals moeten herkenbaar doorwerken in besluitvorming.[8]

Voor deze analyse gebruiken we de volgende werkdefinitie:

> *Eigenaarschap is de ervaren en feitelijke mogelijkheid om vanuit vakmanschap verantwoordelijkheid te nemen, invloed uit te oefenen en bij te dragen aan de ontwikkeling van het werk.*

In deze werkdefinitie komen drie elementen samen:

- verbondenheid met de opgave;
- handelingsruimte in het werk;
- invloed op de omstandigheden en besluiten die het werk bepalen.

5 Pierce, Kostova en Dirks, Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, 2001.

6 Spreitzer, Psychological Empowerment in the Workplace, 1995.

7 Pursio e.a., Professional Autonomy in Nursing, 2021.

8 V&VN, Van meepraten naar meebeslissen, 2026.

2. Signalen en mechanismen

2.1 Verantwoordelijkheid en invloed raken van elkaar los

Zorgprofessionals dragen verantwoordelijkheid voor kwaliteit, veiligheid, continuïteit en de ervaring van patiënten, cliënten en bewoners.

Veel voorwaarden waaronder zij die verantwoordelijkheid moeten waarmaken, worden elders bepaald:

- formatie en beschikbare capaciteit;
- roosters en contractvormen;
- digitale systemen;
- registraties en protocollen;
- financiële kaders;
- veranderprogramma's;
- productie- en kwaliteitseisen.

De medewerker blijft aanspreekbaar op de uitkomst, maar heeft niet vanzelfsprekend invloed op alle omstandigheden die deze uitkomst bepalen.

Onderzoek naar empowerment laat zien dat verantwoordelijkheid op zichzelf onvoldoende is. Mensen moeten kunnen handelen en merken dat hun handelen effect heeft. Wanneer mandaat, informatie en middelen achterblijven, wordt vooral de aanspreekbaarheid gedelegeerd.[9]

2.2 Autonomie in het werk is iets anders dan invloed op het werk

Veel professionals hebben binnen de directe zorgverlening ruimte om afwegingen te maken. Zij handelen op basis van observaties, ervaring, vakkennis en de situatie van de cliënt.

Hun invloed op de organisatie rondom die zorg kan veel kleiner zijn. Denk aan:

- planning en roosters;
- taakverdeling en deskundigheidsmix;
- administratieve processen;
- inrichting van systemen;
- veranderprioriteiten;
- samenwerking tussen organisatieonderdelen.

9 Spreitzer, Psychological Empowerment in the Workplace, 1995.

Een professional kan autonomie ervaren in het werk en weinig invloed hebben op het werk.

In de Monitor Zeggenschap 2025 was het bepalen van de indeling van de eigen werkdag opnieuw het laagst scorende onderdeel van autonomie. Iets meer dan de helft van de deelnemers ervoer deze mogelijkheid.[10]

Eigenaarschap omvat daarom ook de mogelijkheid om de omstandigheden waaronder zorg wordt verleend mede vorm te geven.

2.3 Formele zeggenschap garandeert geen ervaren invloed

Veel zorgorganisaties beschikken over vormen van professionele participatie:

- professionele of verpleegkundige adviesraden;
- kwaliteitscommissies;
- project- en werkgroepen;
- teamoverleggen;
- klankbordgroepen;
- gedeelde besluitvormingsstructuren.

Deze vormen kunnen invloed ondersteunen. Hun aanwezigheid zegt nog weinig over de werking ervan.

In organisaties met gedeelde besluitvorming ervaren professionals gemiddeld meer zeggenschap dan in organisaties waar besluiten voornamelijk door het management worden genomen. Op concrete onderwerpen blijft de invloed echter beperkt. Zo ervoer in 2025 minder dan de helft voldoende inspraak in wat en hoe zij moesten registreren.[11]

Ervaren invloed vraagt helderheid over:

- de vraag die voorligt;
- de beschikbare beslisruimte;
- de wijze waarop inbreng wordt gewogen;
- de persoon of het orgaan dat beslist;
- de terugkoppeling na het besluit.

Wanneer die verbinding ontbreekt, worden mensen wel gehoord, maar herkennen zij hun bijdrage niet in de uitkomst.

10 De Brouwer e.a., Landelijke Monitor Zeggenschap 2025, 2025.

11 De Brouwer e.a., Landelijke Monitor Zeggenschap 2025, 2025.

2.4 Individueel eigenaarschap wordt gevraagd voor collectieve problemen

Veel vraagstukken in de zorg overstijgen de invloed van één medewerker of team:

- personeelsschaarste;
- structurele roosterproblemen;
- registratielast;
- versnipperde verantwoordelijkheden;
- conflicterende eisen;
- gebrekkige samenwerking;
- trage besluitvorming;
- systemen die onvoldoende aansluiten op de praktijk.

Toch worden zulke problemen soms vertaald naar persoonlijk gedrag. Medewerkers moeten flexibeler worden, initiatief nemen, beter samenwerken of elkaar vaker aanspreken.

Dat kan zinvol zijn bij vraagstukken waarop mensen werkelijk invloed hebben. Structurele problemen vragen ook om keuzes over capaciteit, inrichting en prioriteiten.

De relevante vraag is steeds: welk deel van het probleem kan deze medewerker of dit team daadwerkelijk dragen?

2.5 Richting wordt onvoldoende vertaald naar concrete keuzes

Zorgorganisaties werken aan persoonsgerichte zorg, passende zorg, digitalisering, regionale samenwerking, kwaliteit en professionele zeggenschap.

Voor bestuur en beleid kan de richting helder zijn. Op de werkvloer moet nog worden bepaald wat zij betekent voor prioriteiten, rollen, capaciteit en professionele afwegingen.

Professionals kunnen gelijktijdig worden gevraagd om:

- persoonlijke en aandachtige zorg te verlenen;
- tijd-, productie- en registratienormen te realiseren;
- tekorten flexibel op te vangen;
- aan innovatie en verbetering bij te dragen;
- duurzaam inzetbaar te blijven.

Deze verwachtingen zijn niet altijd samen uitvoerbaar. Wanneer prioriteiten impliciet blijven, moeten professionals de spanning in de dagelijkse praktijk oplossen.

Eigenaarschap krijgt dan een onbedoelde betekenis: het vermogen om tegenstrijdige opdrachten op te vangen zonder dat de achterliggende keuzes expliciet worden gemaakt.

2.6 De ruimte voor nabij leiderschap staat onder druk

Leidinggevenden geven richting, bewaken grenzen, verschaffen informatie en verbinden teams met andere delen van de organisatie. Zij spelen daarmee een belangrijke rol in de omstandigheden waarin eigenaarschap ontstaat.

Die rol vraagt tijd en nabijheid. Roosterproblemen, verzuim, personeelsschaarste, kwaliteitseisen, financiën en veranderopgaven doen een voortdurend beroep op de leidinggevende. Bij grote aandachtsgebieden neemt de beschikbare aandacht per medewerker of team af.

Sectorbrede cijfers over de gemiddelde span of control zijn beperkt. Onderzoek laat wel zien dat autonomieondersteunend leiderschap samenhangt met autonome motivatie, welzijn en positief werkgedrag. De betreffende meta-analyse omvat 72 onderzoeken, 83 steekproeven en 32.870 deelnemers.[12]

De Monitor Zeggenschap benoemt faciliterend leiderschap eveneens als een belangrijke voorwaarde. Het gaat onder meer om steun, het serieus nemen van zorgen en het stimuleren van professionals om invloed uit te oefenen.[13]

Wanneer leidinggevenden vooral operationele verstoringen opvangen, blijft minder ruimte over voor:

- het verduidelijken van richting;
- het ontwikkelen van teams;
- het begeleiden van professionele afwegingen;
- het verbinden van besluiten aan de praktijk;
- het bewaken van grenzen en mandaten;
- het onderzoeken van terugkerende patronen.

Teams worden dan sterker aangesproken op zelforganisatie. Dat kan hun invloed vergroten wanneer informatie, mandaat en ondersteuning meebewegen. Anders verschuift vooral de verantwoordelijkheid.

2.7 Werken aan het werk raakt in de verdrukking

De zorg is sterk ingericht rond directe zorgverlening. Reflecteren, verbeteren, afstemmen en organiseren krijgen daardoor gemakkelijk de status van aanvullende activiteiten.

Juist dit werk is nodig om eigenaarschap te ontwikkelen. Professionals moeten ervaringen kunnen vergelijken, verstoringen onderzoeken en gezamenlijk nieuwe werkwijzen ontwikkelen.

De Monitor Zeggenschap 2025 laat zien dat professionals zich medeverantwoordelijk voelen voor kwaliteitsverbetering. Slechts 41 procent gaf aan daarvoor structureel tijd te krijgen.[14]

12 Slemp e.a., Leader Autonomy Support in the Workplace, 2018.

13 De Brouwer e.a., Landelijke Monitor Zeggenschap 2025, 2025.

14 De Brouwer e.a., Landelijke Monitor Zeggenschap 2025, 2025.

Wanneer verbeteren alleen mogelijk is boven op de reguliere belasting, wordt eigenaarschap een extra opdracht. De meest betrokken medewerkers nemen het ontwikkelwerk op zich en kunnen daardoor verder belast raken.

Dit sluit aan bij de gedachte uit Hart voor de zorg vraagt meer zorg voor het werk: goede zorg vraagt ook georganiseerde aandacht voor het werk zelf.

2.8 Dagelijkse ervaringen bepalen of mensen ruimte gebruiken

Formele bevoegdheden zeggen niet alles. Medewerkers leren uit dagelijkse ervaringen welke ruimte werkelijk beschikbaar is.

Zij merken:

- of kritische vragen welkom zijn;
- of afwijkende professionele inzichten worden onderzocht;
- of initiatief zichtbaar effect heeft;
- of fouten tot leren leiden;
- of begrenzing wordt gerespecteerd;
- of leidinggevenden steun bieden wanneer weerstand ontstaat;
- of verantwoordelijkheden ook hoger in de organisatie worden genomen.

Zo ontstaat een informele gebruiksaanwijzing van de organisatie.

Wanneer medewerkers herhaaldelijk ervaren dat hun inbreng weinig verandert, ligt terughoudendheid voor de hand. Dat gedrag kan als gebrek aan eigenaarschap worden uitgelegd, terwijl het mede gevormd is door eerdere ervaringen.

Nivel vond dat beroepstrots, professionele zeggenschap en een open, lerende teamcultuur samenhangen met veerkracht. Ook de zichtbaarheid, toegankelijkheid en steun van de leidinggevende spelen daarin een rol.[15]

15 Haket e.a., Veerkracht onveranderd hoog onder verpleegkundigen en verzorgenden, Nivel, 2025.

3. Duiding: strategie, structuur, leiderschap en gedrag

Strategie – waarvoor wordt eigenaarschap gevraagd?

Eigenaarschap krijgt betekenis wanneer duidelijk is aan welke opgave mensen bijdragen.

Een organisatie kan het nodig hebben voor kwaliteitsverbetering, innovatie, behoud van medewerkers, samenwerking of besluitvorming dichter bij het primaire proces. Iedere opgave vraagt om een eigen verdeling van invloed en verantwoordelijkheid.

Zonder duidelijke bedoeling wordt eigenaarschap een algemene gedragsverwachting. Medewerkers moeten verantwoordelijkheid nemen, terwijl niet helder is voor welke keuzes en resultaten.

Strategische richting vraagt ook om prioritering. Welke belangen krijgen voorrang wanneer kwaliteit, capaciteit, tijd en financiën botsen? Welke afweging draagt het bestuur? Wat kan lokaal worden besloten?

Structuur – passen verantwoordelijkheid en invloed bij elkaar?

De structuur bepaalt waar informatie, middelen en beslissingsbevoegdheid beschikbaar zijn.

Relevante vragen zijn:

- Welke besluiten mogen professionals zelfstandig nemen?
- Welke besluiten vragen afstemming?
- Wie beschikt over capaciteit en budget?
- Wie kan werkprocessen of systemen aanpassen?
- Waar kan een team terecht wanneer het eigen mandaat tekortschiet?
- Hoe zijn professionele, leidinggevende en bestuurlijke verantwoordelijkheden verbonden?

Eigenaarschap verzwakt wanneer verantwoordelijkheden diffuus zijn of wanneer formeel toegekende ruimte in de praktijk wordt teruggenomen.

De maatstaf is de verhouding tussen verantwoordelijkheid, mandaat, informatie en middelen.

Leiderschap – hoe worden richting en ruimte verbonden?

Leiderschap wordt zichtbaar in de manier waarop richting wordt gegeven, keuzes worden gedragen en anderen in staat worden gesteld verantwoordelijkheid te nemen.

Bestuurders bepalen welke spanningen zij zelf dragen. Leidinggevenden verbinden strategie en bedrijfsvoering met het dagelijkse werk. Professionals geven vanuit hun vak richting aan goede zorg en samenwerking.

Wanneer deze niveaus onvoldoende op elkaar aansluiten, ontstaan twee patronen:

- verantwoordelijkheid verschuift naar beneden zonder passende ondersteuning;
- besluiten blijven hoger in de organisatie liggen, waardoor professionals vooral uitvoerders worden.

Werkbaar eigenaarschap vraagt leiderschap dat ruimte geeft en beschikbaar blijft. Teams moeten ergens terechtkunnen wanneer zij tegen grenzen, afhankelijkheden of tegengestelde belangen aanlopen.

Gedrag – wat wordt werkelijk gewaardeerd?

Medewerkers letten op wat er dagelijks gebeurt. Een organisatie kan eigenaarschap belangrijk noemen, terwijl ander gedrag wordt beloond:

- problemen geruisloos oplossen;
- geen vertraging veroorzaken;
- bestaande procedures volgen;
- tekorten collegiaal opvangen;
- kritische vragen uitstellen;
- verantwoordelijkheid nemen zonder voorwaarden te stellen.

Zo ontstaat afstand tussen de formele boodschap en de informele norm.

Eigenaarschap krijgt meer kans wanneer initiatief merkbaar effect heeft, professionele verschillen onderzocht mogen worden en verantwoordelijkheid op ieder organisatieniveau wordt genomen.

4. Ontluikende potentie

De zorg beschikt over veel kwaliteiten die eigenaarschap kunnen dragen:

- sterke verbondenheid met het vak;
- beroepstrots;
- deskundigheid;
- ervaring met complexe situaties;
- improvisatievermogen;
- bereidheid om te leren;
- verantwoordelijkheid voor cliënten, patiënten en bewoners.

In een Nivel-peiling gaf 85 procent van de deelnemende zorgprofessionals aan trots te zijn om in de zorg te werken. Van de deelnemers vond 69 procent de leidinggevende zichtbaar en toegankelijk en voelde 63 procent zich door de leidinggevende gesteund.[16]

Deze kwaliteiten vormen een stevige basis. Ze kunnen ook tekortkomingen in de organisatie opvangen. Betrokken professionals zoeken oplossingen, nemen extra werk op zich en compenseren voor verstoringen. Dat het werk doorgaat, zegt daardoor weinig over de houdbaarheid van de inrichting.

Potentie wordt zichtbaar waar:

- professionals vroeg bij een vraagstuk worden betrokken;
- hun kennis bijdraagt aan de definitie van het probleem;
- verantwoordelijkheid en beslisruimte bij elkaar liggen;
- leidinggevenden richting geven en bereikbaar blijven;
- teams tijd hebben om patronen te onderzoeken;
- professionele en bedrijfsmatige belangen gezamenlijk worden gewogen;
- besluiten en afwegingen worden teruggekoppeld;
- afwijkende inzichten bespreekbaar zijn;
- verschillen tussen teams als bron van inzicht worden gebruikt.

De opeenvolgende metingen van de Landelijke Monitor Zeggenschap laten een voorzichtige verbetering zien. Dat wijst erop dat ontwikkeling mogelijk is, terwijl tegelijk een aanzienlijke behoefte aan meer invloed blijft bestaan.[17]

16 Haket e.a., Veerkracht onveranderd hoog onder verpleegkundigen en verzorgenden, Nivel, 2025.

17 De Brouwer e.a., Landelijke Monitor Zeggenschap 2025, 2025.

5. Centrale spanningsvelden

Ruimte versus richting

Professionals hebben ruimte nodig voor vakinhoudelijke afwegingen. De organisatie heeft een gezamenlijke koers, wettelijke verplichtingen en beperkte middelen. Te weinig ruimte maakt mensen afhankelijk. Te weinig richting leidt tot versnippering en onduidelijkheid.

Verantwoordelijkheid versus mandaat

Mensen kunnen verantwoordelijkheid dragen wanneer zij invloed hebben op relevante voorwaarden. Volledig mandaat is zelden mogelijk. Wel moet helder zijn waar de verantwoordelijkheid van een professional of team eindigt en waar een ander niveau aan zet is.

Autonomie versus afhankelijkheid

Professionals gebruiken hun eigen deskundigheid en zijn tegelijk afhankelijk van collega's, andere disciplines, systemen en organisatorische besluiten. Professionele autonomie bestaat binnen samenwerking en gezamenlijke kaders.

Inspraak versus besluitvorming

Betrokkenheid kan besluiten beter en uitvoerbaarder maken. Niet iedereen kan over alles meebeslissen. Onduidelijkheid over informeren, adviseren, instemmen en besluiten veroorzaakt vertraging en teleurstelling.

Directe zorg versus werken aan het werk

De zorg van vandaag vraagt aandacht. Leren en ontwikkelen zijn nodig voor de zorg van morgen. Onder operationele druk verliest ontwikkelwerk bijna vanzelf.

Snelheid versus betekenisgeving

Veranderopgaven vragen voortgang. Professionals hebben tijd nodig om te begrijpen wat een verandering betekent voor hun vak en dagelijkse praktijk. Te veel tempo kan de betrokkenheid ondermijnen die nodig is om de verandering te laten werken.

Individueel versus collectief eigenaarschap

Individueel initiatief is waardevol. Veel zorgvraagstukken vragen om gezamenlijke keuzes en invloed van meerdere organisatieniveaus. Een persoonlijk beroep op eigenaarschap mag de collectieve en bestuurlijke verantwoordelijkheid niet vervangen.

6. De route naar werkbaar eigenaarschap

Werkbaar eigenaarschap ontstaat uit de samenhang tussen bedoeling, verantwoordelijkheid, invloed, leiderschap en dagelijkse praktijk. De route begint bij begrijpen vóór handelen.

6.1 Verhelder de opgave

‘Meer eigenaarschap’ is geen concrete opgave. De organisatie moet eerst bepalen waar zij ontwikkeling nodig acht:

- betere professionele besluitvorming;
- kwaliteit en veiligheid;
- behoud van medewerkers;
- samenwerking;
- innovatie;
- verandervermogen;
- lokale besluitvorming;
- verantwoordelijkheid voor teamresultaten.

Iedere opgave vraagt om een eigen verdeling van kennis, invloed en verantwoordelijkheid.

6.2 Breng verantwoordelijkheid en invloed samen in beeld

Maak zichtbaar waarvoor professionals en teams formeel en informeel verantwoordelijk worden gehouden.

Onderzoek vervolgens welke invloed zij hebben op:

- planning en roosters;
- beschikbare capaciteit;
- werkprocessen;
- kwaliteitseisen;
- systemen en middelen;
- deskundigheidsmix;
- veranderprioriteiten;
- ondersteuning;
- besluiten buiten het team.

De verschillen geven aanwijzingen waar machteloosheid, terughoudendheid of informele compensatie ontstaat.

6.3 Onderzoek hoe besluiten werkelijk tot stand komen

Een organogram of reglement geeft slechts een deel van de werkelijkheid weer.

Reconstructeer enkele concrete besluiten:

- Waar werd het vraagstuk gedefinieerd?
- Wie beschikte over de relevante informatie?
- Wie werd vroeg betrokken?
- Wie kwam pas bij de uitvoering in beeld?
- Wie nam het uiteindelijke besluit?
- Welke professionele inzichten zijn gebruikt?
- Hoe werd de uitkomst teruggekoppeld?

Zo wordt zichtbaar waar formele en feitelijke invloed uiteenlopen.

6.4 Maak professionele invloed herkenbaar

Professionals hoeven niet ieder advies terug te zien in een besluit. Zij moeten wel kunnen volgen wat met hun bijdrage is gebeurd.

Daarvoor is duidelijkheid nodig over:

- de vraag;
- de beslisruimte;
- de ingebrachte perspectieven;
- de afweging;
- het uiteindelijke besluit.

Zorgvuldige terugkoppeling ondersteunt vertrouwen, ook wanneer niet alle inzichten worden overgenomen.

6.5 Onderzoek de condities voor leiderschap

De ruimte van een team hangt mede samen met de ruimte van de leidinggevende.

Onderzoek daarom:

- de omvang en samenstelling van het aandachtsgebied;
- de operationele belasting;
- het beschikbare mandaat;
- toegang tot informatie;
- ondersteuning door staf en bedrijfsvoering;
- tijd voor teamontwikkeling;
- mogelijkheden om over organisatiegrenzen heen te handelen.

Een leidinggevende die zelf weinig kan beïnvloeden, kan verantwoordelijkheid moeilijk verbinden aan passende ruimte.

6.6 Erken werken aan het werk als onderdeel van het werk

Professionals hebben tijd nodig om:

- ervaringen te onderzoeken;
- kwaliteit te bespreken;
- processen te verbeteren;
- afspraken met andere disciplines te maken;
- nieuwe werkwijzen te ontwikkelen;
- van incidenten en successen te leren.

De hoeveelheid overleg zegt weinig. Relevant is of het gesprek invloed heeft op de dagelijkse praktijk.

6.7 Beleg het vraagstuk op het passende niveau

Niet ieder probleem hoort bij de individuele professional of het team.

Professionals dragen verantwoordelijkheid voor hun vak en handelen. Teams kunnen samenwerking en werkverdeling beïnvloeden. Management en bestuur dragen verantwoordelijkheid voor kaders, capaciteit, systemen en organisatiebrede afwegingen.

Werkbaar eigenaarschap vraagt dat ieder niveau het deel draagt dat het kan beïnvloeden.

6.8 Onderzoek verschillen binnen de organisatie

Gemiddelden kunnen grote verschillen verbergen.

Vergelijk teams of locaties met vergelijkbaar werk op:

- ervaren zeggenschap;
- duidelijkheid van rollen;
- snelheid van besluitvorming;
- bereikbaarheid van de leidinggevende;
- professionele ruimte;
- samenwerking en veiligheid;
- realisatie van verbeterinitiatieven;
- verloop, verzuim en werktevredenheid.

De verschillen geven aanwijzingen over omstandigheden die eigenaarschap lokaal versterken of begrenzen.

Een werkbare eerste verkenning

Een eerste onderzoek hoeft niet organisatiebreed te beginnen.

Selecteer enkele teams met vergelijkbare taken, maar duidelijke verschillen in samenwerking, verandervermogen of ervaren invloed. Breng vier perspectieven bij elkaar:

- de opgave: welke resultaten en veranderingen worden verwacht?
- de inrichting: welke verantwoordelijkheden, middelen en beslisruimte zijn beschikbaar?
- de ervaring: waar ervaren professionals invloed, ruimte en begrenzing?
- het leiderschap: welke ruimte heeft de leidinggevende om oorzaken te beïnvloeden?

Reconstructeer daarnaast één of twee recente besluiten of veranderingen. Onderzoek wie betrokken was, welke kennis beschikbaar kwam en waar het uiteindelijke besluit werd genomen.

Deze verkenning levert geen diagnose op. Zij geeft eerste aanwijzingen over plaatsen waar verantwoordelijkheid en invloed elkaar ondersteunen of uit elkaar zijn geraakt.

7. Succesfactoren

- Eigenaarschap verbinden aan een concrete opgave.
- Verantwoordelijkheid, mandaat, informatie en middelen samen onderzoeken.
- Onderscheid maken tussen autonomie in het werk en invloed op het werk.
- Professionals betrekken bij de definitie van het vraagstuk.
- Duidelijkheid bieden over adviseren, meebeslissen en besluiten.
- Besluitvorming en terugkoppeling herkenbaar organiseren.
- Tijd voor leren en verbeteren als onderdeel van het werk behandelen.
- Leidinggevenden voldoende nabijheid en mandaat geven.
- Individuele en collectieve verantwoordelijkheid verbinden.
- Professionele, bedrijfsmatige en bestuurlijke perspectieven samenbrengen.
- Verschillen tussen teams gebruiken om lokale omstandigheden te begrijpen.
- Ruimte verbinden aan duidelijke richting en grenzen.
- Voortbouwen op aanwezige deskundigheid, betrokkenheid en leervermogen.

8. Valkuilen

Eigenaarschap als persoonlijk kenmerk

Wanneer eigenaarschap vooral als houding wordt beschouwd, verdwijnen organisatorische omstandigheden uit beeld. Medewerkers krijgen training in initiatief of aanspreekbaarheid, terwijl hun invloed gelijk blijft.

Verantwoordelijkheid delegeren zonder mandaat

Taken worden lager belegd, terwijl informatie, beslisruimte, capaciteit en middelen achterblijven. De aanspreekbaarheid groeit sneller dan de mogelijkheid om iets te veranderen.

Zelforganisatie verwarren met afwezig leiderschap

Teams ruimte geven vraagt blijvende richting en ondersteuning. Zonder duidelijke kaders kunnen informele machtsverhoudingen en onduidelijkheid toenemen.

Een overlegstructuur als hoofdantwoord

Een professionele raad of werkgroep kan waardevol zijn. De werking wordt bepaald door positie, mandaat, toegang tot informatie en zichtbare opvolging.

Iedereen over alles laten meebeslissen

Eigenaarschap vraagt heldere besluitvorming. Onduidelijkheid over rollen vertraagt processen en beschadigt verwachtingen.

Vooral enthousiaste voorlopers betrekken

Een kleine groep kan snel beweging creëren en tegelijk afstand tot collega's ontwikkelen. Eigenaarschap blijft dan bij een beperkte groep liggen.

Ontwikkelwerk boven op de formatie organiseren

Wanneer leren en verbeteren afhankelijk zijn van extra inzet, worden juist betrokken medewerkers verder belast.

Eigenaarschap gebruiken om schaarste op te vangen

Een beroep op flexibiliteit kan tijdelijk helpen. Structurele tekorten vragen om organisatorische keuzes en kunnen niet blijvend door persoonlijke inzet worden gecompenseerd.

Ruimte bieden zonder gezamenlijke richting

Wanneer teams hun ruimte sterk verschillend invullen, kunnen versnippering en kwaliteitsverschillen ontstaan. Professionele ruimte vraagt een gedeelde bedoeling.

Alleen algemene scores meten

Eén cijfer voor tevredenheid, autonomie of zeggenschap biedt beperkt inzicht. Eigenaarschap wordt zichtbaar in de verhouding tussen verantwoordelijkheid, invloed, gedrag en besluitvorming.

9. Relevantie-inschatting

Eigenaarschap vraagt nadere aandacht wanneer een organisatie een of meer van de volgende patronen herkent:

- medewerkers worden aangesproken op initiatief, terwijl besluiten hoog in de organisatie blijven liggen;
- veranderingen verlopen moeizaam ondanks grote professionele betrokkenheid;
- dezelfde problemen keren repeterend terug;
- professionals voelen zich verantwoordelijk, maar onvoldoende gehoord;
- er zijn adviesraden en werkgroepen, maar hun invloed blijft onduidelijk;
- teams krijgen ruimte zonder voldoende richting of ondersteuning;
- leidinggevenden dragen verantwoordelijkheid voor omstandigheden die zij nauwelijks kunnen veranderen;
- leren en verbeteren zijn afhankelijk van extra inzet;
- tevredenheid met het vak is aanzienlijk hoger dan tevredenheid met de organisatie;
- vertrek, verzuim of zelfstandig werken worden verbonden aan behoefte aan meer invloed.

Het vraagstuk raakt strategie, kwaliteit, werkgeverschap, verandervermogen, bestuurbaarheid en de inrichting van het primaire proces.

De diepere vraag luidt:

> *In welke mate is de organisatie ingericht dat professionals werkelijk verantwoordelijkheid kunnen dragen voor de opgaven waarop zij worden aangesproken?*

10. Richtinggevende vragen

- Wat verstaan wij binnen onze organisatie onder eigenaarschap?
- Voor welke concrete opgaven vragen wij het?
- Waar worden professionals en teams verantwoordelijk voor gehouden?
- Welke omstandigheden kunnen zij werkelijk beïnvloeden?
- Waar ligt autonomie in het werk?
- Waar ligt invloed op de organisatie van het werk?
- Welke besluiten zijn formeel gedelegeerd, maar worden informeel hoger genomen?
- Waar is onduidelijk wie adviseert, meebeslist of besluit?
- Hoe herkennen professionals hun bijdrage in besluiten?
- Wat gebeurt er wanneer iemand een afwijkend professioneel inzicht inbrengt?
- Waar leidt initiatief tot invloed?
- Waar leidt initiatief vooral tot extra werk?
- Welke tijd is beschikbaar om aan het werk zelf te werken?
- Welke gedragsvraagstukken hebben mogelijk een structurele oorzaak?
- Wat kunnen leidinggevenden daadwerkelijk veranderen aan problemen die teams bij hen neerleggen?
- Waar neemt sturing toe wanneer ontwikkeling achterblijft?
- Wat doet deze sturing met de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen?
- Welke teams ervaren relatief veel invloed en wat is daar anders georganiseerd?
- Welke verantwoordelijkheden horen bij professionals, teams, management en bestuur?
- Welke spanning moet bestuurlijk worden gedragen?

Reflectieve spiegel

Waar vraagt de organisatie om eigenaarschap zonder precies te benoemen welke invloed daarbij hoort?

Welke terughoudendheid zou anders worden begrepen wanneer zij wordt gezien als informatie over eerdere ervaringen met besluitvorming en leiderschap?

Bronnen en verwijzingen

1. AZW. *De staat van de arbeidsmarkt zorg en welzijn 2025 – trendrapportage.* 2026.
2. SER en TNO. *Monitor Leercultuur 2025.* 2025.
3. De Brouwer, B.J.M., De Brouwer, M.J.G., Janssen, B. en De Brouwer, J.H.F. *Landelijke Monitor Zeggenschap 2025 voor verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten en begeleiders.* Accuralis, in opdracht van het ministerie van VWS, 2025.
4. Haket, F. e.a. *Veerkracht onveranderd hoog onder verpleegkundigen en verzorgenden.* Nivel, 2025.
5. Pierce, J.L., Kostova, T. en Dirks, K.T. *'Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations'.* Academy of Management Review, 26(2), 2001, 298–310.
6. Spreitzer, G.M. *'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation'.* Academy of Management Journal, 38(5), 1995, 1442–1465.
7. Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J. en Ryan, R.M. *'Leader Autonomy Support in the Workplace: A Meta-Analytic Review'.* Motivation and Emotion, 42, 2018, 706–724.
8. Pursio, K., Kankkunen, P., Sanner-Stiehr, E. en Kvist, T. *'Professional Autonomy in Nursing: An Integrative Review'.* Journal of Nursing Management, 29(6), 2021, 1565–1577.
9. V&VN. *Van meepraten naar meebeslissen: samen sturen op de toekomst van de zorg. Professionele zeggenschap: visie en koers.* 2026.

Aanvullende Hermeion-publicaties

Hollestelle, E. Ziekteverzuim in de VVT – Een systemische analyse van ontwikkeling, mechanismen en ruimte voor herstel. Hermeion, 2026.

Hollestelle, E. Hart voor de zorg vraagt meer zorg voor het werk. Hermeion, 2026.

Hollestelle, E. De bestuursparadox. Hermeion, 2026.

Hermeion. Kenniskaart leiderschap en organisatieontwikkeling.

Gebruik van deze analyse

Deze analyse vormt geen diagnose van een individuele organisatie. De beschreven patronen kunnen verschillen per organisatie, locatie, beroepsgroep en team.

Een zorgvuldige vertaling naar de praktijk vraagt onderzoek naar de eigen context: de verdeling van verantwoordelijkheden en mandaten, besluitvorming, leiderschap, samenwerking, professionele ruimte en de geschiedenis van de organisatie.

De analyse schrijft geen vaste interventie voor. Haar waarde ligt in het samenbrengen van inzichten, het zichtbaar maken van verbanden en het openen van het gesprek over richting, inrichting en leiderschap.

Colofon

Uitgave: Hermeion | Organisatieontwikkeling, leiderschap, interim-management

Auteur: Erwin Hollestelle

E-mail: info@hermeion.nl

Internet: www.hermeion.nl

Juli 2026

Bij de redactionele uitwerking, structurering en bronverwerking is gebruikgemaakt van AI. De inhoudelijke verantwoordelijkheid berust bij de auteur.