

Betrek invloed op medewerkers meer bij organisatieveranderingen

H.L. Van, R. Busstra, F.A. van Dijk

Zie Van den Broek e.a. 'Actieonderzoek naar impact van organisatieveranderingen op werkplezier in de ggz' op pagina 442.

Organisatieveranderingen in de ggz komen vaak voor. De directe aanleiding is veelal een combinatie van bedrijfsmatige urgentie, vakmatige ontwikkelingen, marktpositionering en politiek-strategische trends in het veld. Zulke trajecten vragen in de praktijk veel energie van het management, inclusief begeleiding van externe adviesbureaus.

De aard van de organisatorische complexiteit maakt dat verandertrajecten nogal eens top-down geïnitieerd worden, waarbij professionals op de werkvloer naar de achtergrond raken. Dit ontbreken van betekenisvolle betrokkenheid ondermijnt de effectiviteit. Het kan door medewerkers als opgelegd worden ervaren en bijdragen aan cynisme, verminderd werkplezier en uitstroomblijfsen¹

GGZ Breburg onderging recent een aantal ingrijpende organisatieveranderingen, waaronder een financieel herstelplan en inhoudelijke veranderingen: een nieuwe kliniekvisie en de vorming van mentale gezondheidscentra. Dit laatste is landelijk omarmd door beleidsmakers als een van de oplossingen voor de hardnekkige wachtlijstproblematiek in de ggz, alhoewel in onderzoek de resultaten uiteindelijk minder overtuigend bleken dan aanvankelijk beoogd.²

De studie van Van den Broek e.a. elders in dit nummer laat de consequenties zien van organisatieveranderingen op het werkplezier van medewerkers.³ Van het financiële herstelplan ging de grootste negatieve invloed uit, maar ook de transformatie naar mentale gezondheidsnetwerken en de herziene kliniekvisie bleken voor de medewerkers te knellen.

Het verdient alle lof dat de Breburg-onderzoekers over deze effecten op medewerkers hebben willen publiceren. De combinatie van een grootschalige medewerkersenquête met open kwalitatieve inbreng geeft een verrijkende inkijk in de ervaring van medewerkers in de ggz bij organisatieveranderingen. De hoge respons en de cocreatie in de terugkoppeling vergroten de bruikbaarheid en de waarde bij een follow-up.

Kanttekeningen

In een relatief korte tijd zijn meerdere grote organisatieveranderingen doorgevoerd. Dat roept de vraag op hoe haalbaar dat is. Was het ambitieniveau niet te hoog of te breed?

De auteurs beschrijven in de discussie dat de verschillende veranderingen elkaar beïnvloed hebben. Dat zal ongetwijfeld zo zijn, maar hoe wordt niet duidelijk. Met andere woorden: als er geen financieel herstelplan nodig was geweest, zou de invloed van de inhoudelijke veranderingen op het werkplezier dan beter zijn geweest door meer investeringsmogelijkheden in het implementatieproces? Is dit een les om niet te veel organisatieveranderingen tegelijk te willen doorvoeren? Of wat zou het effect zijn als de digitalisering, ook benoemd met een negatieve invloed op het werkplezier, beter zou zijn geslaagd?

Verder is het voor een goede inschatting nodig meer te weten van de bredere context. Voor een financieel herstelplan gaat het dan om de omvang en de urgentie. Ook is de vraag wat de rol was van externe financiers en in welke mate er (nog) ruimte was voor eigen keuzes van de organisatie. Juist omdat een financieel herstelplan per definitie voor medewerkers belastend is en alle werkzaamheden kan raken, zou meer inzicht in de onderdelen met de meeste impact op het werkplezier het artikel voor bestuurders nog relevanter hebben gemaakt.

Een bredere context is eveneens relevant voor het wegen van de inhoudelijke transitities. In theorie lenen deze zich meer voor medewerkersparticipatie en cocreatie. Wat heeft hiervan plaatsgevonden en hoe is de reflectie op dit proces?

Actieonderzoek betreft veelal een iteratief proces waar ook de beleidsvorming onderdeel van is. Het gaat erom samen met onder anderen professionals, cliënten en beleidsmakers het beleid gelijktijdig te onderzoeken en te verbeteren door cyclisch te observeren en bij te sturen. In dit actieonderzoek werd dit echter beperkter geoperationaliseerd, namelijk als aanpassing van de methode tijdens de uitvoering van het onderzoek.

Professionele autonomie

De belangrijke rol van professionele autonomie voor medewerkers komt duidelijk naar voren. Eerder is aangetoond dat zeggenschap over het eigen werk motiveert en een buffer vormt tegen ontevredenheid.⁴ Autonomie

kan zowel een belemmering als een hulpbron zijn bij het doorvoeren van veranderingen.⁵ Praktisch betekent dit: voldoende ruimte voor klinici om beslissingen te nemen, zo min mogelijk micromanagement en maatwerk bij productieafspraken.

Tegelijk is het nog niet zo eenvoudig wat precies de behoefte aan autonomie is voor professionals en of deze verschilt tussen artsen, psychologen en verpleegkundigen. Ook of het gaat om individuele autonomie of om vorm te geven aan normen en richtlijnen van de beroepsgroep en hoe professionele autonomie zich verhoudt tot instellingsbeleid en -verantwoordelijkheid. Hierop zijn geen kant-en-klare antwoorden te geven, maar de studie illustreert (opnieuw) het belang voor professionals van het regelmatig monitoren van de ervaren autonomie bij het inrichten van veranderplannen, gezien de relatie met werkplezier.

Versterkende strategieën

Behoudens het onderkennen van knelpunten zijn in de literatuur bevorderende factoren beschreven die zowel motivatie als implementatiecapaciteit vergroten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opschalen van pilots die eerder 'small wins' hebben opgeleverd. Zo komt de focus van de veranderkracht meer te liggen op wat al goed werkt in een organisatie in plaats van primair op problemen oplossen. Ook vroegtijdige cocreatie bij ontwerp en het versterken van richtinggevend en inspirerend leiderschap door heldere verhalen over missie en klinische waarden worden in vrijwel elk artikel over verandermanagement genoemd.

Het roept de vraag op in welke mate het gelukt is deze strategieën aan te wenden en waarom ze mogelijk niet toepasbaar of effectief waren. Wellicht had het geholpen dit gericht te betrekken in de vraagstelling van het onderzoek.

Hoe nu verder?

Een gedeelde visie en missie werkt als katalysator voor verandering. Deze bieden zingeving, helpen prioriteiten te stellen en maken besluiten begrijpelijker voor professionals. Dit zijn voorwaarden om de verandercapaciteit te vergroten en implementaties minder kwetsbaar te maken.⁶ Ook vooraf meten van de

veranderbereidheid en de plannen daaraan aanpassen komt in een systematische review als effectief naar voren.¹

Het is wellicht een vanzelfsprekend punt, maar veranderkundige studies wijzen er sterk op dat voor gedeelde commitment met professionals beschikbare tijd en scholing belangrijke randvoorwaarden zijn. Alleen dan kan participatie vorm krijgen en leiden tot duurzame implementatie. Wellicht is het beter er niet aan te beginnen als deze middelen, bijvoorbeeld door financiële knelpunten of personele krapte, niet opgebracht kunnen worden.

Tot slot gaat het om de leiderschapsstijlen van het management. In een meta-analyse gebaseerd op 86 studies werden een correlatie van $r = 0,47$ en een verklaarde variantie van 22% gevonden tussen leiderschapsstijl en positieve betrokkenheid van medewerkers.⁷ Leidinggevendenden kunnen hierin geschoold worden en er is evidentie dat een training in ondersteunend leiderschap het welbevinden van medewerkers verbetert.⁸

Conclusie

Dit actieonderzoek maakt de spanning zichtbaar tussen wat bestuurlijk wenselijk en organisatorisch haalbaar is, en hoe dat kan conflicteren met de praktijk op de werkvloer. Gedeeltelijk is dat vanwege verschillen in verantwoordelijkheden onvermijdelijk, maar verbetering is mogelijk. De studie geeft richting hoe daarmee te starten en illustreert het nut om het effect op werkplezier bij een brede groep van medewerkers mee te nemen bij verandertrajecten.

LITERATUUR

- 1 Grindell C, Coates E, Croot L, e.a. The use of co-production, co-design and co-creation to mobilise knowledge in the management of health conditions: A systematic review. BMC Health Serv Res 2022; 877.
- 2 Hoekstra A, Buurman E, Mahieu E, e.a. Het verkennend gesprek: actieonderzoek naar het perspectief van zorgvragers. Tijdschr Psychiatr 2024; 66: 508-15.
- 3 van den Broek A, Metz M, Winius-Ruchlewska A. Actieonderzoek naar de impact van organisatieveranderingen op werkplezier in de ggz. Tijdschr Psychiatr 2026; 68: 442-8.

De overige literatuurverwijzingen zijn online te raadplegen.

AUTEURS

Rien Van, psychiater, Arkin.

Rian Busstra, raad van bestuur, Dimence.

Floor van Dijk, raad van bestuur, Arkin.

Correspondentie

Dr. Rien Van (rien.van@arkin.nl).

Geen strijdige belangen gemeld.

Het artikel werd voor publicatie geaccepteerd op 30-7-2026.

Citeren

Tijdschr Psychiatr. 2026;68(08):413-414