



Rick Borst

Rick Borst  
Eva Knies  
Peter Leisink

# Organisatie- veranderingen maken meer kapot dan je lief is

Ben je voor een vacature op zoek naar een super-ambtenaar? Stop daarmee! Selecteer liever een kandidaat die vriendelijk is en emotioneel stabiel. Grote kans dat je daarmee een bevlogen ambtenaar in huis haalt die niet snel opgebrand raakt. Dit advies komt van Rick Borst, Eva Knies en Peter Leisink (Universiteit Utrecht). Zij onderzochten hoe werkeisen het welzijn van ambtenaren beïnvloeden.

In het openbaar bestuur springen vier werkeisen eruit: organisatieveranderingen, technologische ontwikkelingen, ongewenst gedrag door burgers en druk op integer handelen. De eerste vraag die de onderzoekers daarbij stelden is: hoe ervaren ambtenaren deze vier werkeisen?

## Bescherming ambtenaren

Wat blijkt: het welzijn wordt het meest gehinderd door organisatieveranderingen. Ambtenaren hebben daar overwegend negatieve ervaringen mee. Daarom een dringende oproep aan managers: sta sterker stil bij de gevolgen van organisatieveranderingen. Voegt een verandering écht iets toe én wordt de implementatie ervan goed gemanaged? Ook verbale agressie en intimidatie beïnvloeden het welzijn van ambtenaren negatief. Aandacht voor het beschermen van ambtenaren blijft dan ook een belangrijke opdracht aan het management.

*‘Intellectueel autonome en ordelijke ambtenaren zijn meer bevlogen maar ook sneller uitgeput.’*

Welke invloed hebben de werkeisen op de bevlogenheid van ambtenaren en hoe groot is de kans op burn-outverschijnselen? De onderzoekers gebruiken hierbij de term lage of hoge uitputting. Ambtenaren blijken over het algemeen gematigd bevlogen en niet zo zeer uitgeput. Maar kijkend naar de onderzochte specifieke werkeisen dan zorgen ze alle vier voor minder bevlogenheid en meer uitputting.



Meer weten?  
Scan de QR-code!



Eva Knies

## Vriendelijkheid

Welke ambtenaren kunnen het beste omgaan met deze werkstress? Ofwel, welke persoonlijkheidseigenschappen helpen bij het beter omgaan met genoemde werkeisen? De onderzoekers keken daarvoor naar vijf eigenschappen: emotionele stabiliteit, intellectuele autonomie, extraversie, vriendelijkheid en ordelijkheid. Vriendelijkheid springt er daarbij uit: deze eigenschap helpt het meest bij het welbevinden in een baan binnen het openbaar bestuur. Vriendelijke ambtenaren zijn minder negatief over organisatieveranderingen, integriteitsdruk en ongewenst gedrag. Zijn deze ambtenaren ook nog intellectueel autonoom en emotioneel stabiel, dan kunnen ze net wat beter omgaan met werkeisen als technologische ontwikkelingen en integriteitsdruk.

Nog wat interessante verbanden. Extraversie en vriendelijkheid dragen nauwelijks bij aan een hoger welzijn, terwijl ambtenaren die hoog scoren op vriendelijkheid wel de meeste werkeisen als minder hinderend ervaren. Intellectueel autonome en ordelijke ambtenaren zijn meer bevlogen maar ook sneller uitgeput. Alleen emotionele stabiliteit blijkt een persoonlijkheidseigenschap te zijn die leidt tot zowel bevlogenheid als lage uitputting.

## Profiel

Alles bij elkaar genomen tekent zich een profiel af van kandidaten die je als Rijk, provincie, gemeente of waterschap het beste kunt rekruteren bij een sollicitatie. Zoek je medewerkers die goed kunnen omgaan met situaties als organisatieverandering, ongewenst gedrag door burgers en integriteitsdruk? Selecteer dan kandidaten die hoog scoren op vriendelijkheid. Zoek je daarnaast ook bevlogen werknemers die weinig kans maken op een burn-out? Kijk dan naar hun score op emotionele stabiliteit.

## Aanbevelingen

- Organisatieverandering zet het welzijn van ambtenaren onder druk. Ga daarom weloverwogen om met het voorstellen en implementeren daarvan.
- Blijf aandacht besteden aan het voorkomen van agressie jegens ambtenaren. Agressie leidt vaker tot uitputtingsverschijnselen.
- Sta in een sollicitatieprocedure stil bij de persoonlijkheid die je zoekt. Kijk vooral naar eigenschappen als vriendelijkheid en emotionele stabiliteit.

## Direct doen:

*“Ben je bezig met de voorbereidingen van een grote organisatieverandering? Bezint eer gij begint!”*