Absorptievermogen van GGZ-organisaties

Perspectief en rol van bestuurders

Lianne Boersma

Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur

Thesis in het kader van de opleiding Master of Health Business Administration (MhBA-21)
Erasmus Centrum voor Zorgbestuur

Begeleiders: Prof. Dr. Anne Marie Weggelaar en Drs. Manon Roest
Tweede beoordelaar: Dr. Maarten Janssen

Drs. Lianne Boersma
April 2025

Voorwoord

In september 2023 leek het schrijven van het voorwoord van mijn thesis nog heel ver weg. Toen startte de MhBA-21 reis in Villa Heidebad in Epe. Nu, bijna twee jaar later, kijk ik terug op een intensieve, maar ontzettend leerzame en waardevolle periode. De opleiding heeft mij, naast nieuwe kennis, ook veel inzichten opgeleverd over mijn eigen leiderschap. De onderwijsdagen in Epe, de fijne gesprekken met medestudenten, momenten van reflectie en de gezelligheid met de MhBA-21 groep zijn mooie momenten op terug te kijken. Zonder deze opleiding had ik niet de stappen in mijn carrière gezet die ik nu wel heb gezet. Ik ben gegroeid als persoon, heb kansen gekregen én gepakt waardoor ik mezelf verder heb kunnen ontwikkelen. Wat een mooie opbrengst!

Het volgen van deze opleiding heb ik in de eerste plaats te danken aan Albert Blom. Na mijn terugkeer bij GGZ Noord-Holland-Noord investeerde jij in fijne gesprekken zodat ik me verder zou kunnen ontwikkelen. Dank voor het zetje in de rug dat ik nodig had om voor deze opleiding te gaan! Elsbeth de Ruijter en Jos Brinkmann, dank voor de mogelijkheid die ik heb gekregen om deze opleiding te gaan volgen. Vele dagen in Epe betekende vele dagen afwezigheid op mijn werk. Ik ben veel dank verschuldigd aan de collega's die elke keer bereid waren om de waarneming op zich te nemen. Dank Sabine, Stephan en Aleta voor al die keren dat ik weer een beroep op jullie mocht doen. Tom, dankjewel voor je steun, bemoedigende woorden, vertrouwen en jouw feedback op deze thesis. Jij wist als geen ander hoe pittig het kan zijn om een opleiding en het schrijven van een thesis te combineren met een drukke baan en een gezin. Ik kijk uit naar onze verdere samenwerking!
Jacinta, dank voor je wijze woorden, al jarenlang, en het vertrouwen in dit pad wat jij al voor je zag!

Het schrijven van deze thesis was een pad met hobbels, kuilen en soms ineens een gemakkelijker stuk. Wat heb ik het getroffen met de zeer prettige begeleiding van Anne Marie Weggelaar en Manon Roest. Waar ik door de bomen soms het bos niet meer zag, kwamen jullie met de juiste woorden en tips zodat ik weer verder kon. Jullie steeds opnieuw uitgesproken vertrouwen in het pad dat we bewandelden heeft mij enorm geholpen. Dank jullie wel! Het was een leerzaam traject in vele opzichten. Dank ook aan alle GGZ-bestuurders die de tijd wilden vrijmaken om met mij in alle openheid in gesprek te gaan.

Lieve MhBA-21 medestudenten, wat was het een voorrecht om met jullie samen deze reis te maken! Dank voor jullie gezelligheid, wijze en soms confronterende woorden, steun en legendarische momenten tijdens de opleiding! Paula, mijn MhBA-21 maatje, dank voor jouw appjes en belletjes op precies het juiste moment en het kunnen delen van alle belangrijke momenten tijdens deze opleiding. We blijven elkaar zien!

Miriam, dank voor je vriendschap, je aanmoedigingen en vertrouwen in mij gedurende de hele opleiding en dit thesistraject. Babette, dank voor wie je bent en wat je voor mij betekent.

Pap en mam, dank voor jullie niet aflatende steun en vertrouwen in mij!
Lieve Tijn en Bente, wat heb ik de afgelopen maanden veel uren achter de laptop doorgebracht. Jullie klaagden echter nooit, maar gaven mij ruimte en brachten mij kopjes thee. Wat ben ik trots op jullie! Ik kijk er enorm naar uit om straks weer alle tijd te hebben en jullie aan te moedigen op de kartbaan, atletiekbaan en de manege.
Lieve Coen, dank dat ik de ruimte kreeg om deze opleiding te doen naast ons toch al drukke gezins- en werkleven. Dankjewel voor het opvangen van alles wat ik heb laten liggen. Je liefde, steun en vertrouwen zijn van onschatbare waarde geweest.

Managementsamenvatting

De geestelijke gezondheidszorg (GGZ) staat de komende decennia voor grote uitdagingen. Enerzijds zorgen vergrijzing en een toenemende vraag naar zorg voor extra druk, anderzijds kampt de sector met een groeiend personeelstekort door onvervulde vacatures, een hoog ziekteverzuim en beperkte financiële middelen. Dit vraagt om innovatieve oplossingen. Tegelijkertijd is het voor gezondheidszorgorganisaties bijzonder uitdagend om in te spelen op veranderingen op landelijk niveau, zeker wanneer nieuwe kennis van buitenaf geïntegreerd moet worden om innovatie mogelijk te maken. Deze kennis van buiten naar binnen halen speelt echter een cruciale rol in innovatie processen. Dit wordt absorptievermogen genoemd: het vermogen om de waarde van nieuwe informatie te herkennen, te assimileren en toe te passen. GGZ-bestuurders spelen een belangrijke rol in absorptievermogen doordat zij de vertaalslag van de buitenwereld naar de binnenwereld van hun organisatie maken.

Het doel van dit onderzoek was zowel een bijdrage leveren aan het vergroten van kennis over absorptievermogen in de context van de GGZ als inzicht verkrijgen in de rol die bestuurders van GGZ-instellingen hierin spelen. De hoofdvraagstelling van deze thesis luidde: *Welke factoren zijn van invloed op het absorptievermogen in de GGZ en welke rol zien GGZ-bestuurders voor zichzelf weggelegd?* Met een belangrijk conceptueel model uit de literatuur over absorptievermogen als uitgangspunt werd een empirisch onderzoek verricht door negen GGZ-bestuurders op semigestructureerde wijze te interviewen.

GGZ-bestuurders erkennen het belang van absorptievermogen en zien absorptievermogen als een noodzakelijk vermogen voor het aanpassen aan de ontwikkelingen in de maatschappij en het waarborgen van de kwaliteit van zorg. Absorptievermogen bestaat uit meerdere dimensies, waarbij binnen GGZ-organisaties acquisitie en assimilatie (potentieel absorptievermogen) weliswaar goed verlopen, maar kan leiden tot een overdaad aan nieuwe kennis. Transformatie en exploitatie (gerealiseerd absorptievermogen) verlopen moeizamer met het risico op halfslachtige implementatie met verspilling van tijd en middelen. GGZ-bestuurders identificeren meerdere beïnvloedende factoren op absorptievermogen: financiële gezondheid, verloop van bedrijfsprocessen, mate van gevoelde urgentie voor verandering, bewustzijn van ontwikkelingen in de buitenwereld, werkdruk en/of schaarste van personeel, het spreken van een gemeenschappelijke taal, intrinsieke motivatie van professionals en organisatiecultuur. GGZ-bestuurders vinden dat zij een centrale positie en belangrijke taak hebben om deze factoren te beïnvloeden en trachten het absorptievermogen actief te vergroten door te sturen op participatie in netwerken, voorbeeldgedrag, inzetten op ontwikkelen van een leercultuur en stimuleren van creativiteit. Zij zien het creëren van bewustzijn bij hun medewerkers voor het maken van verbinding met 'de buitenwereld', het filteren van kennis, aanbrengen van focus en het maken van scherpe keuzes ten aanzien van de te implementeren nieuwe kennis als belangrijkste taken.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan het huidig wetenschappelijk onderzoek naar absorptievermogen door nieuwe inzichten toe te voegen aan de huidige literatuur. De invloed van organisatiecultuur op absorptievermogen betekent een belangrijke aanvulling op het gebruikte conceptueel model.
Daarnaast levert het onderzoek ook belangrijke inzichten op voor de praktijk. Het gevoelde gebrek aan bewustzijn bij medewerkers over de buitenwereld leidt tot de aanbeveling om medewerkers in de GGZ op een actieve(re) manier mee te nemen in de maatschappelijke ontwikkelingen en de consequenties die deze ontwikkelingen hebben op het dagelijkse werk.

GGZ-bestuurders zullen zich daarnaast bewust moeten zijn van de grenzen van absorptievermogen in de GGZ waar hoge werkdruk en schaarste aan personeel een grote rol spelen in de focus op het verlenen van patiëntenzorg. Het vergroten van absorptievermogen vereist een duidelijke visie op de organisatiekoers, een inschatting van de impact van maatschappelijke ontwikkelingen en het maken van onderscheid in welke nieuwe kennis hieraan een bijdrage levert. Alleen dan kan de ruimte die er wél is voor implementatie van nieuwe kennis optimaal benut kunnen worden. Dit bewustzijn zullen GGZ-bestuurders ook moeten uitdragen binnen de organisatie aangezien nieuwe kennis op vele manieren de organisatie binnenkomt.
Als laatste zullen GGZ-bestuurders zich bewust moeten zijn van de grote rol die organisatiecultuur speelt bij het absorptievermogen van hun organisatie. Zelfs als de organisatiestructuur zodanig is ingericht dat absorptie van nieuwe kennis optimaal wordt bevorderd, zal het absorptievermogen van de organisatie nooit volledig kunnen worden benut wanneer de invloed van de organisatiecultuur wordt onderschat of genegeerd.

Management summary

Mental health care will face major challenges in the next decades. On the one hand, an ageing population and an increasing demand for care will put additional pressure on the sector, while on the other hand, the sector is struggling with a growing shortage of staff due to unfilled vacancies, high absenteeism and limited financial resources. This calls for innovative solutions. At the same time, it is particularly challenging for healthcare organizations to respond to changes on the national level, especially when new knowledge from outside has to be integrated to enable innovation. However, bringing this knowledge from the outside to the inside plays a crucial role in the context of innovation within mental health care. This is coined as absorptive capacity: the ability to recognize, assimilate and apply the value of new information.

The aim of this research was to contribute to increasing knowledge about absorptive capacity in the context of mental health care and to gain insight into the role that CEOs of mental health care institutions play in this. The main question of this thesis was: *Which factors influence absorptive capacity in mental health care and what role do mental health care CEOs see for themselves?* With an important conceptual model from the literature on absorptive capacity as a starting point, an empirical study was conducted by interviewing nine mental health care CEOs in a semi-structured manner.

Mental health care CEOs recognize the importance of absorptive capacity and see absorptive capacity as a necessary capacity for adapting to developments in society and safeguarding the quality of care. Absorptive capacity consists of multiple dimensions, of which acquisition and assimilation (potential absorptive capacity) within mental health care organizations are done well, and result in access to new knowledge. Transformation and exploitation (realized absorption capacity) are more difficult with a risk of half-hearted implementation, consequently with a waste of time and resources of employees. Mental health care CEOs identify several factors that influence absorption capacity: financial solvability, course of business processes, degree of perceived urgency for change, awareness of developments in the outside world, workload and/or shortage of staff, speaking a common language, intrinsic motivation of professionals and organizational culture. Mental health care CEOs attribute to themselves a central position and important task to influence these factors and try to actively increase absorption capacity by steering participation in networks, exemplary behavior, focusing on developing a learning culture and stimulating creativity. What they see as the most important tasks are creating awareness of the outside world among their employees, filtering knowledge, applying focus and making sharp choices with regard to the new knowledge to be implemented.

This research contributes to the current scientific research on absorption capacity by adding new insights to the current literature. The influence of organizational culture on absorptive capacity is an important addition to the conceptual model used. Furthermore, the research also provides important insights for practice. The perceived lack of awareness among employees about the knowledge outside the organization, requires actively involving mental health care employees in social developments and the consequences that these developments have on daily work.
Mental health care CEOs will also have to be aware of the limits of the organization's absorptive capacity, where high work pressure and staff shortages play a major role. This requires a clear vision of the organizational direction, an assessment of the impact of social developments and making a distinction in which new knowledge contributes to both. Only then can the space that is available for

the implementation of new knowledge be optimally utilized. Mental health care CEOs will also have to convey this awareness within the organization, since new knowledge enters the organization in many ways.
Finally, mental health care CEOs will have to be aware of the major role that organizational culture plays in the absorptive capacity of their organization. Even if the organizational structure is designed in such a way that absorption of new knowledge is optimally promoted, the absorptive capacity of the organization will never be fully utilized when the influence of the organizational culture is underestimated or ignored.

Inhoudsopgave

Voorwoord 3
Managementsamenvatting 4
Management summary 6
1. Inleiding 10
1.1 Probleemstelling 10
1.2 Doelstelling 11
1.3 Vraagstellingen 12
1.4 Relevantie 12
1.4.1 Maatschappelijke relevantie 12
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie 12
2. Theoretisch kader 13
2.1 Absorptievermogen 13
2.2 Beïnvloedende factoren van absorptievermogen 15
2.2.1 Manageriële factoren 15
2.2.2 Intra-organisatorische factoren 15
2.2.3 Inter-organisatorische factoren 16
2.2.4 Relevante voorkennis 16
2.2.5 Omgevingsfactoren 16
2.3 Conceptueel model van absorptievermogen 17
3. Methode 18
3.1 Onderzoeksmethode 18
3.2 Onderzoeksdesign 18
3.3 Dataverzameling 19
3.4 Selectie respondenten 19
3.5 Data-analyse 20
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit 20
3.7 Ethiek van het onderzoek 21
4. Onderzoeksresultaten 22
4.1 Belang van absorptievermogen 22
4.2 Absorptievermogen in de praktijk 22
4.3 Beïnvloedende factoren van absorptievermogen 26
4.3.1. Organisatorische factoren 26
4.3.2. Individuele factoren 27

4.3.3. Cultuur 28
4.4 Taak en beïnvloeding van bestuurder 29
5. Discussie 31
5.1 Discussie van de resultaten 31
5.1.1 Belang van absorptievermogen 31
5.1.2 Absorptievermogen in de praktijk 31
5.1.3 Beïnvloedende factoren van absorptievermogen 32
5.1.4 Taak en beïnvloeding van bestuurder 33
5.2 Nieuw conceptueel model 33
5.3 Reflectie op onderzoeksopzet 34
6. Conclusie en aanbevelingen 36
6.1 Beantwoording van de hoofdvraag 36
6.2 Aanbevelingen 37
6.2.1 Aanbevelingen voor wetenschappelijk onderzoek 37
6.2.2 Aanbevelingen voor de praktijk 38
Literatuurlijst 39
Bijlage 1: Topiclijst 43
Bijlage 2: Codeboom 45

1. Inleiding

In deze inleiding wordt de probleemstelling van deze thesis besproken. Daarna worden de doelstelling en vraagstellingen van deze thesis toegelicht. Het hoofdstuk eindigt met een toelichting op de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van deze thesis.

1.1 Probleemstelling

Het vermogen van organisaties om te innoveren hangt in grote mate af van hoe zij omgaan met nieuwe kennis. Waardevolle kennis bevindt zich niet alleen binnen, maar ook buiten de organisatie. Voor het verwerven van kennis van buiten de organisatie is het cruciaal dat organisaties over het vermogen beschikken om deze kennis te verwerven van externe actoren en te benutten (Cohen & Levinthal, 1990; Van Wijk et al., 2012). Het belang van dit vermogen maakte het concept absorptievermogen in de afgelopen decennia tot een prominent concept in het organisatiewetenschappelijk onderzoek (Lane et al., 2006; Van Wijk et al., 2012).
Cohen en Levinthal (1990) definiëren absorptievermogen als het vermogen om de waarde van nieuwe informatie te herkennen, deze te assimileren en toe te passen voor commerciële doeleinden met als doel het innovatief vermogen van organisaties te versterken. Ondanks de theoretische ontwikkeling van dit concept is empirisch onderzoek naar absorptievermogen en de relatie met kennis, organisatieleren en organisatiestructuur beperkt (Lane & Lubatkin, 1998).

Ook voor gezondheidszorgorganisaties is innoveren van groot belang, gezien de uitdagingen waar de zorg voor staat. De geestelijke gezondheidszorg (GGZ) staat de komende decennia voor nog meer specifieke uitdagingen. Enerzijds zorgen vergrijzing en een toenemende vraag naar zorg voor extra druk, anderzijds kampt de sector met een groeiend personeelstekort door onvervulde vacatures, een hoog ziekteverzuim en beperkte financiële middelen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2023; Graaf et al., 2010; Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut & Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021; Nederlandse Zorgautoriteit, 2022; Regiobeeld Noord-Holland Noord 2023, 2023; Ten Have et al., 2023).
Het aantal volwassen Nederlanders met een psychische aandoening is daarnaast sterk gestegen: van 17% in 2007-2009 (Graaf et al., 2010) naar 26% in 2019-2022 (Ten Have et al., 2023). Parallel hieraan nam het zorggebruik van de GGZ toe; van 6% van alle Nederlanders in 2007-2009 naar 9% in 2019-2022. Ook in de eerstelijnszorg, zoals bij huisartsen en praktijkondersteuners GGZ, werd vaker hulp gezocht vanwege psychische problemen (Boumans et al., 2023). Ondertussen groeit het personeelstekort in de GGZ. In het tweede kwartaal van 2024 werd het hoogste aantal openstaande vacatures ooit gemeten, namelijk 9800 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2024). Deze tekorten leiden tot lange wachtlijsten. In december 2023 stonden ongeveer 97.000 mensen op de wachtlijst voor GGZ-zorg, waarvan meer dan de helft langer moest wachten dan de Treeknorm van veertien weken (Nederlandse Zorgautoriteit, 2024). Tegelijkertijd hebben gezondheidszorg-organisaties de maatschappelijke opdracht om zorg betaalbaar en toegankelijk te houden (Themateam Gezondheid en Zorg, 2023). Dit plaatst GGZ-organisaties voor een lastige opgave: hoe kunnen zij deze uitdagingen het hoofd bieden?

Innovatie vereist een continue aanpassing van interne processen en de producten of diensten die organisaties leveren (Porter, 1985). Tegelijkertijd is het voor gezondheidszorgorganisaties bijzonder uitdagend om in te spelen op veranderingen in de macro-omgeving. Dit komt omdat zij worden gekenmerkt als pluralistische organisaties, met een veelheid aan actoren met uiteenlopende

belangen en een verdeling van bevoegdheden over verschillende niveaus. Deze structuur maakt het lastig om innovatieve ideeën van medewerkers (onderop) door te voeren en strategisch beleid vanuit het management (bovenaf) te implementeren (Denis et al., 2001; Grenier & Oiry, 2021). Bovendien hebben gezondheidszorgorganisaties te maken met externe stakeholders, wat leidt tot politieke, professionele en organisatorische rigiditeit die het innovatieproces kan belemmeren (Grenier & Oiry, 2021; Herzlinger, 2006). De uitdaging wordt nog groter wanneer nieuwe kennis van buitenaf geïntegreerd moet worden om innovatie mogelijk te maken (Gomes Chaves et al., 2021). Kennisdeling in dit proces is cruciaal in de context van innovatie binnen de GGZ (RINO groep, 2018).

De noodzaak voor innovatieve oplossingen is dus groot (Herzlinger, 2006). Tegelijkertijd is er nog maar beperkt onderzoek naar absorptievermogen binnen gezondheidszorgorganisaties gedaan (Grenier & Oiry, 2021). Een hoog absorptievermogen heeft niet alleen positieve invloed op de innovatiekracht van organisaties, maar is ook van belang voor verbeterde performance, competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties en toegenomen organisatieleren (Farrell & Coburn, 2017; Grenier & Oiry, 2021; Sancho-zamora et al., 2022; Volberda et al., 2010; Yildiz et al., 2024; Zahra & George, 2002). In gezondheidszorgorganisaties helpt een hoog absorptievermogen om kennis effectief te implementeren, organisaties aan te passen aan veranderingen en innovatieve manieren te vinden om nieuwe technologieën en diensten te gebruiken (Godfrey et al., 2023).

Meer begrip van het concept absorptievermogen en de beïnvloedende factoren van absorptievermogen in de context van de GGZ kan meer inzicht geven en daarmee suggesties geven voor het beïnvloeden van het absorptievermogen.

De Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn stelt in hun whitepaper (2024) dat innovatie vraagt dat de urgentie van de trends in de samenleving worden gezien, gewogen en op een actieve en overtuigende manier intern worden uitgedragen door bestuurders. Deze centrale rol vraagt een proactieve houding en groot beïnvloedingsvermogen van de zorgbestuurder. Enerzijds zijn zij eindverantwoordelijk voor een stabiele koers en een gezonde financiële balans, anderzijds wordt van hen verwacht dat zij de organisatie leiden in het aanpassen aan omgevingsveranderingen en het uitvoeren van een maatschappelijke opdracht. Er wordt van hen verwacht dat zij de buitenwereld van een organisatie verbinden met de binnenwereld en participeren in samenwerkingsnetwerken (NVTZ, 2024). Bestuurders zullen dus in staat moeten zijn om nieuwe externe kennis, in de breedste zin van het woord, op een goede manier te laten 'landen' in hun organisatie.
Dit roept de vraag op of bestuurders van GGZ-organisaties zich bewust zijn van het absorptievermogen van hun eigen organisatie, welke rol zij voor zichzelf zien weggelegd in het proces van absorptievermogen, welke factoren op absorptievermogen van invloed zijn en hoe GGZ-bestuurders hierop sturen.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is zowel een bijdrage te leveren aan het vergroten van kennis over absorptievermogen in de context van de GGZ als inzicht te verkrijgen in de rol die bestuurders van GGZ-instellingen hierin spelen. Gezien hun centrale rol in het verbinden van de buitenwereld met de binnenwereld, kan kennis over de wijze waarop zij hun rol invullen en de wijze waarop zij beïnvloedende factoren van absorptievermogen onderkennen en beïnvloeden, inzichten opleveren om absorptievermogen binnen de GGZ-sector te vergroten.

1.3 Vraagstellingen

De centrale hoofdvraag van deze thesis luidt als volgt:

Welke factoren zijn van invloed op het absorptievermogen in de GGZ en welke rol zien GGZ-bestuurders voor zichzelf weggelegd?

De volgende deelvragen zijn geformuleerd om antwoord te geven op bovenstaande hoofdvraag:

a. *Welke rol speelt absorptievermogen in GGZ-organisaties vanuit het perspectief van GGZ-bestuurders?*
b. *Hoe wordt absorptievermogen vormgegeven binnen GGZ organisaties?*
c. *Welke factoren beïnvloeden het absorptievermogen van GGZ-organisaties?*
d. *Op welke wijze kan absorptievermogen door GGZ-bestuurders worden beïnvloed?*

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Onderzoek naar absorptievermogen in de GGZ heeft grote maatschappelijke relevantie. Absorptievermogen speelt een belangrijke rol bij innovatie, welke noodzakelijk is om de uitdagingen waar de GGZ de komende jaren voor komt te staan, het hoofd te kunnen bieden. De toegankelijkheid van zorg in de GGZ staat door toegenomen vraag, vergrijzing, schaarste in personeel en oplopende wachtlijsten onder druk. Deze problemen vragen om innovatieve oplossingen, waarbij externe kennis en het toepassen hiervan in de eigen organisatie een noodzakelijke voorwaarde is. Meer begrip van absorptievermogen in de context van de GGZ en de rol die GGZ-bestuurders hierin spelen kan bijdragen aan een (deel van de) oplossing van de maatschappelijke uitdagingen.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Absorptievermogen is in de wetenschappelijke literatuur een breed onderzocht concept. Dit geldt echter met name voor de commerciële sectoren. In de context van gezondheidszorgorganisaties, en specifiek de GGZ, is absorptievermogen nog nauwelijks onderzocht. Daarnaast is veel onderzoek naar absorptievermogen met name gericht geweest op het vormen van een theoretisch concept en is empirisch onderzoek naar absorptievermogen schaars. Dit onderzoek biedt dus een waardevolle aanvulling op de wetenschappelijke literatuur door enerzijds verbreding van de context waarin absorptievermogen wordt onderzocht en anderzijds de empirische aard van dit onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt als eerste ingegaan op het concept absorptievermogen zoals dat in de literatuur wordt beschreven. Vervolgens worden de beïnvloedende factoren en omgevingsfactoren van absorptievermogen toegelicht. Het theoretisch kader sluit af met een conceptueel model, dat als basis diende voor dit empirische onderzoek.

2.1 Absorptievermogen

Hoewel het concept 'absorptive capacity' in 1988 voor het eerst werd beschreven in de wetenschappelijke literatuur (Kedia & Bhagat, 1988), wordt de definitie van absorptievermogen van Cohen & Levinthal uit 1990 als de belangrijkste basis gezien voor dit concept (Cohen & Levinthal, 1990; Volberda et al., 2010). Cohen en Levinthal (1990) beschrijven absorptievermogen als de competentie om de waarde van nieuwe kennis te herkennen, vervolgens deze kennis te assimileren en tot slot het te benutten voor commerciële doeleinden. Het absorptievermogen hangt volgens hen af van de basiskennis van een organisatie en de capaciteit om nieuwe informatie te vinden, toe te passen en te verwerken. Interessant genoeg zien Cohen en Levinthal (1990) vooral commerciële doeleinden als relevant. Dit roept de vraag op hoe absorptievermogen zich manifesteert in sectoren zonder commercieel belang.
In de jaren na het verschijnen van het invloedrijke artikel van Cohen en Levinthal (1990), werd met onderzoek een verdieping aangebracht in het concept absorptievermogen. In 2002 omschreven Zahra en George (2002, p. 198) absorptievermogen als "een set van organisatorische routines en strategische processen waardoor organisaties kennis identificeren en verwerven (acquisitie), assimileren, transformeren en exploiteren met waardecreatie als doel". Zahra en George (2002) onderscheiden vier dimensies van absorptievermogen:

- Acquisitie is het vermogen van een organisatie om extern gegenereerde kennis, die cruciaal is voor activiteiten van een organisatie, te identificeren en te verwerven.
- Assimilatie verwijst naar de processen en routines in een organisatie die het mogelijk maken om de informatie van externe bronnen te analyseren, verwerken, interpreteren en te begrijpen.
- Transformatie gaat over de mogelijkheid van de organisatie om routines te ontwikkelen en te verfijnen die het mogelijk maken de bestaande kennis met de nieuw verworven en geassimileerde kennis te combineren.
- Exploitatie wordt gedefinieerd als routines die het organisaties mogelijk maken om bestaande competenties te verfijnen, uit te breiden en te benutten of nieuwe competenties te ontwikkelen door opgedane en getransformeerde kennis op te nemen in hun bedrijfsvoering.

Acquisitie
Acquisitie is het identificeren en verwerven van nieuwe kennis. Daarnaast gaat het ook over het kunnen inschatten van de waarde van nieuwe externe kennis die de organisatie kan helpen om te overleven in een dynamische omgeving. Acquisitie is vooral beschreven in literatuur op het gebied van leren en innovatie (Todorova & Durisin, 2007). Openstaan voor externe kennisbronnen en strategische samenwerkingen spelen een sleutelrol in het creëren van kennisstromen. Deze kennisstromen helpen organisaties waardevolle informatie te identificeren (Caloghirou et al., 2004). Wanneer een organisatie een breed en actief netwerk heeft van zowel interne als externe relaties, zal ook het bewustzijn van medewerkers in de organisatie over relevante kennis en capaciteiten van anderen worden versterkt (Cohen & Levinthal, 1990). De inspanning waarmee medewerkers van een

organisatie deze kennis verzamelen, is vervolgens van invloed op de kwaliteit van de acquisitiecapaciteit van de organisatie. Dat houdt in hoe groter deze inspanning, hoe sneller een organisatie de benodigde kennis zal verzamelen en daarmee ook nieuwe competenties zal ontwikkelen. Hieraan zit wel een grens, omdat uit onderzoek blijkt dat dit proces niet makkelijk verkort kan worden. Daarnaast is de opgebouwde kennis van invloed op de aanpak van een organisatie om aan nieuwe externe kennis te komen. In het bijzonder bepalen de netwerken waarvan de organisatie deel uitmaakt in grote mate de kennis die wordt gevonden (Zahra & George, 2002).

Assimilatie
Wanneer relevante externe kennis voorhanden is, is de volgende uitdaging hoe deze kennis te analyseren, verwerken, interpreteren en begrijpen (Zahra & George, 2002). Assimilatie van kennis wordt mogelijk gemaakt door de aanwezigheid van relevante voorkennis. Indien deze voorkennis gedeeltelijk overeenkomt met de nieuwe externe kennis is het makkelijker om deze nieuwe kennis te assimileren. Echter, als de nieuwe kennis sterk afwijkt van wat al bekend is, vereist dit een assimilatieproces waarbij creativiteit en effectiviteit centraal staan (Cohen & Levinthal, 1990). Wat precies verstaan wordt onder een creatief en effectief proces wordt echter niet beschreven.

Transformatie
Transformatie verwijst naar het vermogen van een organisatie om routines te ontwikkelen en te verfijnen die het combineren van de nieuw verworven en geassimileerde kennis vergemakkelijken. Transformatie wordt bereikt door nieuwe kennis toe te voegen of bestaande kennis op een andere manier te interpreteren (Zahra & George, 2002). Interessant is dat Zahra & George (2002) ook het verwijderen van bestaande kennis benoemen, ook wel *de-implementatie* genoemd. Waar Zahra & George (2002) transformatie zien als een aparte dimensie van absorptievermogen, beschrijven Todorova en Durisin (2007) juist dat transformatie een alternatief is voor assimilatie wanneer de nieuwe kennis niet past binnen de bestaande structuren, omdat dit vraagt om nieuwe kennisstructuren.

Exploitatie
Exploitatie is het vermogen van organisaties om nieuwe kennis te integreren met de bestaande kennis en daadwerkelijk te benutten.
In de literatuur wordt ook gewezen op de rol, het gedrag en het leervermogen van individuen op absorptievermogen van een organisatie (Cohen & Levinthal, 1990; Volberda et al., 2010). Yildiz et al.en Sander (2024) pleiten ervoor om absorptievermogen ook op teamniveau te versterken en niet alleen aandacht te hebben voor het organisatorische of individuele absorptievermogen.
Nieuwe kennis kan worden gebruikt om bestaande processen te transformeren en daarmee de organisatorische resultaten te verbeteren (Zahra & George, 2002). Deze fase wordt vaak ondersteund door gebruik van innovatieve en collaboratieve methoden om de nieuwe kennis te implementeren (Grenier & Oiry, 2021).

Acquisitie en assimilatie worden samen het <u>potentiële absorptievermogen</u> genoemd. Het gaat om het vermogen van een organisatie om externe kennis te waarderen en te verwerven, maar garandeert niet dat de organisatie ook in staat is deze kennis te gebruiken. Transformatie en exploitatie worden gezamenlijk het <u>gerealiseerde absorptievermogen</u> genoemd; het vermogen van de organisatie om externe geassimileerde kennis ook daadwerkelijk te benutten (Zahra & George, 2002). Het is echter niet vanzelfsprekend dat organisaties beiden goed ontwikkeld hebben: sommige organisaties zijn

vaardig in het herkennen van nieuwe kennis, maar minder goed in staat om deze kennis ook daadwerkelijk te benutten (Zahra & George, 2002)

2.2 Beïnvloedende factoren van absorptievermogen

Naast de eerder beschreven vier dimensies die samen het concept absorptievermogen vormen, is er door vele onderzoekers onderzoek gedaan naar beïnvloedende factoren van absorptievermogen. Deze factoren zijn volgens een uitgebreid onderzoek van Volberda et al. (2010) onder te verdelen in manageriële, intra-organisatorische, inter-organisatorische factoren en relevante voorkennis.

2.2.1 Manageriële factoren

Manageriële factoren beschrijven hoe de vaardigheden van medewerkers in leidinggevende functies het absorptievermogen van de organisatie beïnvloeden. Allereerst kunnen managers een rol spelen door de werknemers te identificeren die als gate-keeper aan de randen van de organisatie kunnen fungeren en deze benutten (Volberda et al., 2010). Deze gate-keepers zijn nuttig bij het bepalen welke externe kennis van waarde is (Cohen & Levinthal, 1990). Ten tweede spelen managers een rol in de manier waarop kennis binnen een organisatie wordt overgedragen (Zahra & George, 2002) vanwege hun coördinerende rol in de communicatiestructuur (Jansen et al., 2005). Dit kunnen managers ook realiseren voor de medewerkers waaraan zij leiding geven. Zo kunnen zij job-rotatie stimuleren om uitwisseling van kennis te mobiliseren (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005; Volberda et al., 2010) of projectgroepen gebruiken om onderlinge samenwerking en flexibiliteit te stimuleren (Van Den Bosch et al., 1999). Opvallend is dat in de literatuur met name de rol van managers wordt toegelicht, waarbij de rol van bestuurders in het absorptievermogen onderbelicht blijft.

2.2.2 Intra-organisatorische factoren

Intra-organisatorische factoren hebben betrekking op de manier waarop organisaties zijn gestructureerd. Immers, de kennisbasis van een organisatie kan niet los gezien worden van hoe een organisatie is georganiseerd. Deze factoren zijn de organisatiestructuur (Van Den Bosch et al., 1999), informele netwerken van medewerkers binnen en buiten de organisatie (Volberda et al., 2010) en de organisatiegrootte (Volberda et al., 2010; Zou et al., 2018).
Onderzoek laat zien dat ook de snelheid, scope, flexibiliteit en efficiëntie van assimilatie als onderdeel van het absorptievermogen afhankelijk is van de organisatiestructuur. Een divisieorganisatie is bijvoorbeeld flexibel om in te spelen op externe kennis op specifieke gebieden, maar interne kennisdeling verloopt meestal moeizamer (Van Den Bosch et al., 1999). Elke organisatievorm kent dus voor- en nadelen ten aanzien van assimilatie van kennis (Lane et al., 2006; Van Den Bosch et al., 1999). Naast de formele structuur van een organisatie zijn ook de informele, individuele netwerken die medewerkers van organisaties hebben, van invloed op de identificatie en assimilatie van kennis (Volberda et al., 2010).
Uit onderzoek naar de relatie tussen organisatiegrootte en absorptievermogen komt naar voren dat er tussen kleine organisaties en absorptievermogen een positieve relatie bestaat: kleinere organisaties kunnen hun beperkte middelen efficiënt gebruiken door samen te werken met anderen, en daardoor lukt het hen om absorptievermogen op te bouwen. Groei van deze organisaties, door een toename van het aantal medewerkers en een grotere diversiteit in expertise, leidt vervolgens ook tot betere kennisdeling. Grote organisaties daarentegen ervaren coördinatieproblemen en rigiditeit,

wat ondanks de toename van nieuwe kennis, leidt tot een negatieve relatie tussen bedrijfsgrootte en absorptievermogen (Zou et al., 2018).
Onderzoek van Zerwas (2014) toonde aan dat organisatiecultuur een aanzienlijke invloed heeft op het absorptievermogen. Zo beïnvloedt vertrouwen in medewerkers assimilatie en transformatie op een positieve manier, bevordert openheid assimilatie en exploitatie van kennis en tot slot is leerbereidheid van medewerkers van positieve invloed op transformatie en exploitatie. Samenwerkingsbereidheid heeft echter de grootste positieve impact, omdat het zowel assimilatie, transformatie als exploitatie beïnvloedt (Zerwas, 2014).

2.2.3 Inter-organisatorische factoren

Inter-organisatorische factoren spelen een rol in het absorptievermogen, vanwege de mogelijkheid om kennis te vergaren uit externe bronnen en het leren van partners (Volberda et al., 2010). Zo dragen strategische allianties, maar ook de netwerkpositie en de sociale inbedding van een organisatie in een kennisomgeving, bij aan het absorptievermogen (Knoppen et al., 2011; Volberda et al., 2010). Het aantal en de kwaliteit van netwerkrelaties vergroten het absorptievermogen, omdat deze relaties de mogelijkheid bieden om nieuwe kennis van anderen te benutten als een bijproduct van deze relaties (Efstathopoulou, 2019). Uit onderzoek blijkt ook dat overeenkomsten tussen organisaties in een netwerk, met name in kennisbasis en organisatiestructuur, van positieve invloed zijn op het absorptievermogen van de ontvangende organisatie (Lane & Lubatkin, 1998). Ook bestuurlijke banden tussen organisaties spelen een rol doordat nauwe banden de acquisitiedimensie van absorptievermogen kan versterken (Naqshbandi & Jasimuddin, 2022).

2.2.4 Relevante voorkennis

Relevante voorkennis wordt door Cohen en Levinthal (1990) genoemd als de meest beïnvloedende factor op het absorptievermogen van organisaties: medewerkers kunnen gemakkelijker kennis absorberen wanneer zij al enige overeenkomstige kennis hebben vanuit hun expertise, opleiding of achtergrondkenmerken – een proces dat ook wel kennisaccumulatie wordt genoemd (Volberda et al., 2010). Van belang is dat een organisatie inspanning levert door investeringen in de kennisbasis van medewerkers, zodat de organisatie sneller kan profiteren van externe kennis (Kim, 1998). Van den Bosch et al. (1999) beschrijven in latere studies dat de combinatie van relevante voorkennis met andere factoren, namelijk organisatiestructuur en de wijze waarop de organisatie kennis kan combineren en integreren, samen het absorptievermogen beïnvloedt.

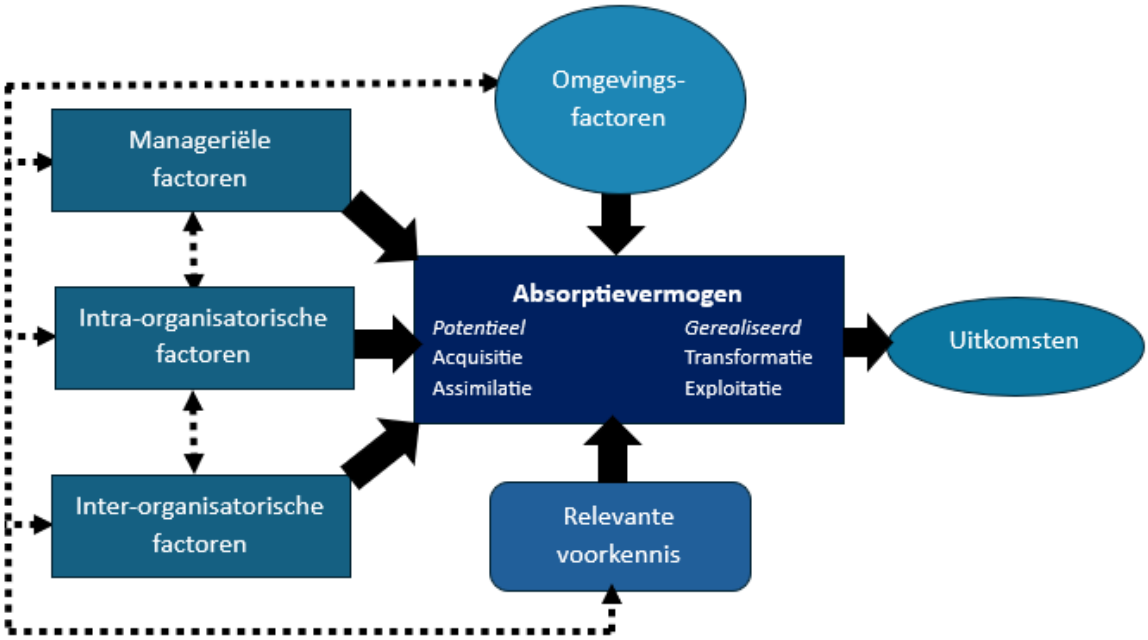
2.2.5 Omgevingsfactoren

Naast bovengenoemde factoren hebben ook de kenmerken van de kennisomgeving waarin een organisatie zich bevindt invloed op het absorptievermogen van een organisatie (Volberda et al., 2010). In een veranderende kennisomgeving hebben organisaties de neiging om breder te kijken en zich flexibeler op te stellen ten aanzien van het aanbod van nieuwe kennis. Dit vergroot met name het potentiële absorptievermogen. Daarentegen richten organisaties in een stabiele kennisomgeving zich meer op het exploiteren van bestaande kennis, wat de efficiëntie van het absorptievermogen ten goede komt (Van Den Bosch et al., 1999).
Eén van de minder onderzochte omgevingsfactoren is de aard van externe kennis (Volberda et al., 2010). In het originele artikel van Cohen en Levinthal (1990) wordt nieuwe kennis omschreven als kennis die gerelateerd is aan innovatie. In haar thesis laat Efstathopoulou (2019) zien dat er door

onderzoekers wel pogingen zijn gedaan om specifieke kennisdomeinen te onderzoeken, maar dat de meeste studies zich richten op kennis die organisatieresultaten kan verbeteren. Ook Volberda et al. (2010) concluderen dat meer onderzoek naar de aard van nieuwe kennis kan bijdragen aan meer begrip hiervan. Een beter begrip kan bijdragen aan effectievere strategieën voor het vergroten van absorptievermogen van organisaties.

2.3 Conceptueel model van absorptievermogen

Absorptievermogen is een dynamisch concept, met aandacht voor zowel potentiële als gerealiseerde processen, waarop beïnvloedende factoren en omgevingsfactoren van invloed zijn op de uitkomst. De oorspronkelijke definitie, met zijn vier dimensies (acquisitie, assimilatie, transformatie en exploitatie), en de basisassumpties kunnen absoluut niet los van elkaar gezien worden (Lane et al., 2006). Absorptievermogen kent geen simpele lineaire verbanden, maar draait om een context waarin beïnvloedende factoren met elkaar interacteren, elkaar kunnen tegenwerken of juist versterken en tezamen een rol spelen in het verkleinen of vergroten van het absorptievermogen van organisaties. Deze bredere kijk op absorptievermogen wordt ondersteund door het onderzoek van Volberda et al. (2010), waarin zij beschrijven hoe de hoeveelheid en diversiteit van onderzoeken leidde tot fragmentatie van kennis over absorptievermogen. Het door Volberda et al. (2010) opgestelde framework is de basis voor dit het onderzoek naar absorptievermogen, vanwege het integratieve karakter hiervan (figuur 1).



Figuur 1 Vereenvoudigde weergave van het conceptueel model van absorptievermogen van Volberda et al, 2010

De ononderbroken pijlen in figuur 1 geven de richting van beïnvloeding aan, terwijl de onderbroken pijlen de wijzen op mogelijke verbanden die nog onvoldoende onderzocht zijn.

3. Methode

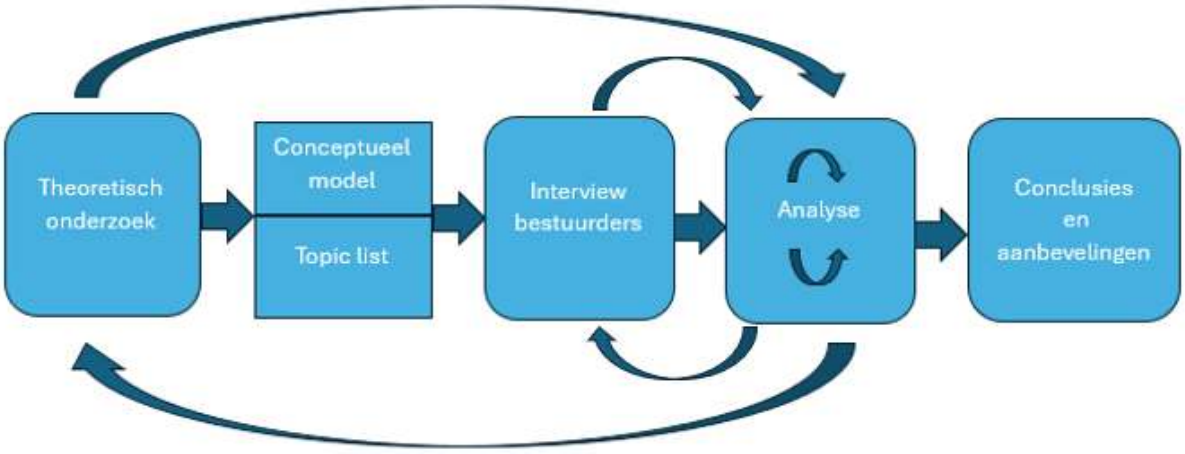
In dit hoofdstuk wordt gemotiveerd voor welke onderzoeksmethode is gekozen. Daarna wordt het onderzoeksdesign gepresenteerd en wordt ingegaan op welke wijze de data zijn verzameld. Vervolgens wordt stilgestaan bij de selectie van respondenten en de wijze van data-analyse. Het hoofdstuk sluit af met een toelichting op de betrouwbaarheid, validiteit en ethiek van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksmethode

Om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op absorptievermogen in de GGZ en welke rol is weggelegd voor GGZ-bestuurders, is gekozen voor een exploratief kwalitatief onderzoek. Dit sluit aan bij de doelstelling om tot inzichten te komen over een concept waar weliswaar veel onderzoek naar is gedaan, maar nog niet in deze specifieke sector, namelijk absorptievermogen binnen de GGZ-sector (Mortelmans, 2020).
In dit onderzoek staat de visie en sturing van GGZ-bestuurders op absorptievermogen in de GGZ centraal. Om dit perspectief goed in kaart te brengen, is gekozen voor semigestructureerde interviews. Dit geeft de mogelijkheid om enerzijds op een gestructureerde wijze het concept absorptievermogen uit te diepen, maar ook de mogelijkheid om dieper in te kunnen gaan op het perspectief van GGZ-bestuurders op absorptievermogen en de manier waarop er invulling aan wordt gegeven binnen de GGZ-instellingen.

3.2 Onderzoeksdesign

Gestart werd met een theoretische verkenning met behulp van wetenschappelijke literatuur naar absorptievermogen. Op basis hiervan werd een conceptueel model voor dit onderzoek opgesteld (zie 2.3). Aan de hand van dit conceptueel model werd een topiclist opgesteld voor semigestructureerde interviews met de GGZ-bestuurders. De data werden vervolgens geanalyseerd en vergeleken met het eerder opgestelde conceptueel model om tot bevindingen te komen. Op basis van de analyse werden de onderzoeksvragen beantwoord en werden conclusies en aanbevelingen voor zowel de praktijk als vervolgonderzoek geformuleerd. Voor het empirische onderzoek is een onderzoeksmodel opgesteld, welke schematisch is weergegeven is in figuur 2.



Figuur 2 Onderzoeksmodel

3.3 Dataverzameling

Voor het schrijven van het theoretisch kader is de literatuur over het concept absorptievermogen en diens beïnvloedende factoren en uitkomsten gebruikt. De zoektermen die hiervoor werden gebruikt waren “absorptive capacity”, “organizational absorptive capacity”, “firm absorptive capacity”, “antecedents of absorptive capacity” en “models of absorptive capacity”. Daarnaast werd “health care” en “mental health care” toegevoegd aan deze zoektermen om na te gaan of er literatuur aanwezig is specifiek gericht op de gezondheidszorg en de geestelijke gezondheidszorg in het bijzonder. Er werd gebruik gemaakt van de databases Web of Science en Google Scholar. Daarnaast werd met behulp van snowballing aanvullende literatuur gevonden.

Voor het empirische onderzoek werden data verzameld door interviews met bestuurders van GGZ-instellingen. Er werd gekozen voor semigestructureerde interviews, om enerzijds op gestructureerde wijze het concept absorptievermogen binnen de GGZ uit te kunnen vragen en anderzijds ruimte te hebben om dieper op het perspectief van de GGZ-bestuurder in te kunnen gaan. Er is gekozen voor individuele interviews, om perspectieven en ervaringen voldoende te kunnen uitdiepen. Bij het uitvoeren van een groepsinterview bestaat het risico dat niet alle GGZ-bestuurders voldoende ruimte hebben om hun eigen perspectief toe lichten en daarmee zou belangrijke informatie verloren kunnen gaan.
De interviews zijn uitgevoerd aan de hand van een topic list, welke voort is gekomen uit het conceptueel model. De interviews hebben via MS Teams plaatsgevonden en de interviews duurden tussen de 45 en 75 minuten.

3.4 Selectie respondenten

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn negen GGZ-bestuurders van negen verschillende kerninstellingen in de GGZ middels een combinatie van *purposive sampling* en *convenience sampling* geselecteerd (Mortelmans, 2020). Gekozen is voor inclusie van bestuurders van GGZ-kerninstellingen, omdat zij in hun eigen regio verantwoordelijk zijn voor de cruciale GGZ en daarmee een grote rol hebben in het tot zich nemen van nieuwe kennis, vooral ook op gebied van veranderende wetgeving en overheidsbeleid.

De geselecteerde bestuurders zijn persoonlijk door de onderzoeker benaderd met een email met een toelichting op het onderzoek. Alle bestuurders waren bereid mee te werken aan dit onderzoek (100% response). De GGZ-bestuurders varieerden in sekse en bestuurservaring en de GGZ-organisaties varieerden in grootte en locatie (stedelijk of meer landelijk gebied). Hierdoor was er sprake van een heterogene onderzoekspopulatie (zie tabel 1).

Sekse	Aantal jaren GGZ bestuurservaring	Grootte GGZ instelling	Geografische ligging
Man	> 10 jaar	Middelgroot	Landelijk
Vrouw	> 5 jaar	Middelgroot	Stedelijk
Man	0-3 jaar	Groot	Stedelijk
Vrouw	3-5 jaar	Middelgroot	Landelijk
Vrouw	0-3 jaar	Middelgroot	Stedelijk
Vrouw	0-3 jaar	Groot	Stedelijk
Vrouw	3-5 jaar	Groot	Stedelijk
Man	0-3 jaar	Middelgroot	Landelijk
Vrouw	3-5 jaar	Middelgroot	Landelijk

Tabel 1: Kenmerken van de respondenten

3.5 Data-analyse

Voorafgaand aan het interview werd toestemming gevraagd voor opname en transcriptie van het interview in de MS teams omgeving. De bevestiging van toestemming werd herhaald direct na het starten van de opname. Na afloop van elk interview werd het transcript van het interview verbatim uitgewerkt door de automatische transcriptie te controleren (Mortelmans, 2020). Na elk interview vond een korte reflectie plaats door de onderzoeker en werden de eerste waarnemingen genoteerd als thick descriptions. Na afname van negen interviews werd duidelijk dat het punt van verzadiging was bereikt.

Voor de analyse van de data is gekozen voor thematische analyse volgens de zes stappen van Braun & Clarke (2012). Thematische analyse is een methode van data-analyse die toegankelijk en flexibel is en tegelijkertijd een systematische methode biedt om patronen in een dataset te identificeren, organiseren en er inzicht in te verschaffen (Braun & Clarke, 2012). Bij deze wijze van data-analyse wordt de codering op open, axiale en selectieve wijze toegepast (Mortelmans, 2020).

De eerste fase bestaat uit het bekend worden met de data, door de transcripten door te nemen en eerste observaties en interpretaties te noteren. De tweede fase bestaat uit het opstellen van initiële codes, om vervolgens in de derde fase naar thema's op zoek te gaan. In de vierde fase vindt een review plaats van de thema's in relatie tot de dataset. Dit is door de onderzoeker gedaan samen met het begeleidingsteam. In de vijfde fase vindt een aanscherping van de codering plaats met de vastgestelde thema's, worden de verbanden tussen de thema's gelegd en ontstaat er samenhang. De laatste fase bestaat uit het beschrijven van de resultaten.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van dit onderzoek, wat betreft consistentie en repliceerbaarheid (Mortelmans, 2020), is in dit onderzoek gewaarborgd door de volgende interventies. Als eerste werden de interviews opgenomen en geautomatiseerd woordelijk getranscribeerd. De data zijn dus op controleerbare wijze verkregen. De methode waarop het onderzoek is uitgevoerd, is uitvoerig beschreven, wat de betrouwbaarheid verder ondersteunt. Daarnaast werd een rigor data analyse methode gebruikt, waardoor er sprake is van een reproduceerbare coderingssystematiek. Op deze manier kan herleid worden hoe tot de beschreven resultaten is gekomen. Als laatste werd er gebruik

gemaakt van citaten, wat de relatie tussen de data en de interpretatie van de onderzoeker helder maakt.

De kern van validiteit van onderzoek gaat erover dat de onderzoeker met zijn onderzoeksinstrument meet wat hij beweert te meten (Mortelmans, 2020). Wat betreft de term validiteit worden interne en externe validiteit onderscheiden.
De interne validiteit, die gaat over de aansluiting van het meetinstrument bij wat beoogd wordt gemeten te worden, is verhoogd door voorafgaand een uitgebreide theoretische verkenning uit te voeren over het concept absorptievermogen. Aan de hand van het conceptueel model is een topic list opgesteld, welke voorafgaand aan de interviews is getest aan de hand van een proefinterview met een collega van onderzoeker. Op deze wijze is nagegaan of de opgestelde topic list geschikt was om de vooraf gestelde onderzoeksvragen te beantwoorden. Op deze wijze werd de interne validiteit verhoogd. Daarnaast werd anonimiteit van de respondenten gegarandeerd, waardoor gewaarborgd is dat de respondenten zich vrijuit konden uitspreken en zij op open wijze de gestelde vragen konden beantwoorden.
Generaliseerbaarheid (externe validiteit) eist dat de resultaten van het onderzoek transfereerbaar zijn naar de populatie waaruit de steekproef van het onderzoek getrokken werd (Mortelmans, 2020, p. 468). Deze is gewaarborgd door een zo representatief mogelijke steekproef van GGZ-bestuurders te kiezen. Alle geïnterviewde GGZ-bestuurders zijn bestuurder bij een kerninstelling in de GGZ, waarbij er sprake was van variatie in de sekse van de bestuurder, grootte van de GGZ-instelling, ervaringsjaren als bestuurder en geografische spreiding. Op deze manier werd een zo heterogeen mogelijke onderzoekspopulatie verkregen.

3.7 Ethiek van het onderzoek

De geïnterviewde GGZ-bestuurders zijn voorafgaand aan de interviews schriftelijk geïnformeerd over de doelstelling van het onderzoek en is een toelichting gegeven over de wijze waarop met de resultaten van het onderzoek zal worden omgegaan. In deze toelichting is expliciet opgenomen dat de respondenten op elk moment van het onderzoek, zonder opgave van reden, konden afzien van (verdere) deelname aan het onderzoek.
Voorafgaand aan de interviews zijn de GGZ-bestuurders nogmaals mondeling expliciet om toestemming gevraagd en werd nogmaals toestemming gevraagd voor opname en transcriptie van het interview (Mortelmans, 2020). Daarnaast werd de anonimiteit van de bestuurders zo goed mogelijk gewaarborgd door eventuele herleidbaarheid naar GGZ-instellingen te vermijden.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek gerapporteerd. Allereerst wordt ingegaan op het belang van absorptievermogen in de GGZ zoals dat door GGZ-bestuurders wordt ervaren. Daarna wordt beschreven hoe absorptievermogen in de praktijk invulling krijgt vanuit bestuurlijk perspectief. Daarna zal worden ingegaan op de beïnvloedende factoren die volgens GGZ-bestuurders een rol spelen bij absorptievermogen. Het hoofdstuk zal afsluiten met een nadere beschouwing van de taak en beïnvloedingsmogelijkheden van de GGZ-bestuurder.

4.1 Belang van absorptievermogen

Alle negen geïnterviewde GGZ-bestuurders benoemen dat absorptievermogen belangrijk is voor de organisatie. Zo benoemen zij dat de aanwezigheid van absorptievermogen het mogelijk maakt om te anticiperen op de huidige ontwikkelingen in de maatschappij, zoals de demografische ontwikkelingen, schaarste van personeel maar ook veranderende wet- en regelgeving. Daarnaast maakt het hebben van een hoog absorptievermogen een organisatie meer adaptief, wendbaar en flexibel. Dit is volgens hen van belang om tijdig te kunnen anticiperen op nieuwe kennis en ontwikkelingen.
Kennis opnemen en laten landen in een organisatie kost immers veel tijd, zoals de volgende quote illustreert:

*"Je moet er op tijd bij zijn en dat betekent dat je vroeg moet zien wat er op je afkomt aan ontwikkelingen, want dan kun je die vertaling intern maken. Dat vraagt altijd tijd voordat iedereen om is. Dus als je er op tijd bij bent, dan heb je ook nog tijd om de mensen in jouw organisatie daarvoor klaar te stomen." (1)**

Een goed absorptievermogen maakt het mogelijk om bij te blijven en voorop te lopen op (vakinhoudelijk) kennisgebied. Meerdere bestuurders beschrijven daarnaast dat absorptievermogen ook nodig is voor een gezonde organisatie; een brede kennisbasis en ontwikkeling verbetert ook de kwaliteit van zorg, dienstverlening en bedrijfsprocessen in het algemeen, met name doordat professionals de nieuwste kennis gebruiken om de organisatie te verbeteren.
Een gebrek aan absorptievermogen resulteert in het oplopen van een kennisachterstand en achteruitgang van de kwaliteit van zorg. Zelfs het bestaansrecht van de organisatie wordt door een bestuurder in twijfel getrokken, zoals deze quote illustreert:

"Dus nee, ik denk niet dat het van deze tijd is om geen absorptievermogen te hebben en dat zie je ook. Het is niet meer van deze tijd, het kan niet meer. De wereld gaat te snel, als je niet meegaat dan heb je bijvoorbeeld geen bestaansrecht meer." (2)

Bovenstaande illustreert dat GGZ-bestuurders zich bewust zijn van het belang van absorptievermogen.

4.2 Absorptievermogen in de praktijk

Absorptievermogen bestaat uit verschillende onderdelen: acquisitie, assimilatie, transformatie en exploitatie. Hieronder wordt beschreven hoe GGZ-organisaties dit per onderdeel vormgeven.

* De nummering van de quotes komt niet overeen met de volgorde van de respondenten in tabel 1

Acquisitie
GGZ-bestuurders beschrijven meerdere soorten kennisbronnen waar medewerkers nieuwe kennis kunnen ophalen. Vakinhoudelijke of academische kennis wordt door professionals voornamelijk opgehaald tijdens bij- of nascholing of op congressen. Kennis wordt echter ook via branchevereningingen, kennisinstituten en digitale media opgehaald. Ervaringskennis wordt als een specifieke kennisbron binnen de GGZ genoemd, die door ervaringsdeskundigen de organisatie mee in wordt genomen: de persoonlijke ervaringen met het hebben van een psychische kwetsbaarheid is niet alleen voor cliënten, maar ook voor de medewerkers van groot belang. Daarnaast benadrukken enkele GGZ-bestuurders het belang van (al dan niet tijdelijk) aantrekken van nieuwe medewerkers, die ook nieuwe kennis van buiten de organisatie mee in kunnen nemen. Dit omhelst bijvoorbeeld ook specifieke kennis die door externe bureaus kan worden toegevoegd.
Tot slot zien bestuurders ook de betrokkenheid bij netwerken, zowel regionaal, nationaal als internationaal, als middel om nieuwe kennis op te doen. Zij participeren in een platform met bestuurders van de andere GGZ-kerninstellingen. De persoonlijke interactie met bijvoorbeeld ketenpartners uit de GGZ, maar ook de interactie met partners vanuit het sociale domein, huisartsen of andere relevante stakeholders zorgt voor nieuwe inspiratie en kennis.
Hoewel deze externe omgeving door GGZ-bestuurders ook als kennisbron wordt beschouwd en benoemd, merken zij dat medewerkers in hun organisatie zich hier minder bewust van zijn, zoals ook deze quote illustreert:

"Ik ben eigenlijk een beetje bezig om ook de professionals vooral te laten zien dat niet alleen de nieuwe richtlijnen en zorgstandaarden zo'n belangrijke kennisbron is, maar dat er dus zoveel meer gebeurt om jou heen en in de context gebeurt waar je ook kennis van te nemen hebt en die de komende jaren wellicht veel meer impact gaan hebben op hoe we het werk moeten doen dan de nieuwe richtlijn die verschijnt….en dat die hele externe context, ja, een niet zo vanzelfsprekende kennisbron is." (3)

GGZ-bestuurders beschrijven dus dat er binnen hun organisatie geen moeilijkheden worden ondervonden in de toegankelijkheid van deze kennisbronnen en identificeren acquisitie van kennis als een goed uit te voeren onderdeel van absorptievermogen. Echter, zij merken wel op de medewerkers zich minder bewust zijn van de (maatschappelijke) ontwikkelingen in de externe wereld.

Assimilatie
Assimilatie, het verwerken en analyseren van nieuwe kennis, wordt door GGZ-bestuurders gezien als een proces dat binnen hun organisaties goed is ingericht. Zo worden bewuste keuzes gemaakt over wie participeert in netwerken, samenwerkingsverbanden of platforms. Dit hangt veelal samen met de functie en/of het aandachtsgebied van de desbetreffende medewerker. Op deze 'sleutelposities' waarbij de brug wordt geslagen tussen de externe en interne wereld, zitten voornamelijk leden van de Raad van Bestuur, directie, managers en teamleiders. Zij zijn volgens de bestuurders in staat deze nieuwe kennis te analyseren, te verwerken en te beslissen welke nieuwe kennis relevant is voor de organisatie. Sommige GGZ-organisaties hebben specifieke academies ingericht waar de focus ligt op leren en kennisverspreiding.
Meerdere GGZ-bestuurders benadrukken dat heel veel mensen in de organisatie bij dit proces betrokken zijn, hoewel de weging van en analyse van de kennis veelal in de managementlijn plaatsvindt. Ook professionele staven worden in dit proces betrokken.

De GGZ-bestuurders beschouwen kennisassimilatie als een vanzelfsprekend lopend proces in de dagelijkse praktijk van hun organisatie. De vertaling van de kennis van buiten naar binnen gebeurt op verschillende niveaus, maar GGZ-bestuurders vinden dat zij hier zelf een belangrijke rol in spelen.

Transformatie
Transformatie, het combineren van bestaande en nieuwe kennis in bestaande organisatieroutines of het ontwikkelen van nieuwe kennisstructuren vindt volgens de meeste GGZ-bestuurders plaats in al bestaande kennisgremia binnen de organisaties. Zo zijn er vaste overlegstructuren tussen Raad van Bestuur, directieteams, de managementlagen en de staven. In deze overleggen kan nieuwe kennis landen en wordt ook besloten of en hoe nieuwe kennis een plek krijgt binnen de organisatie en wie daarbij betrokken moeten worden. Veel GGZ-bestuurders geven aan dit zoveel mogelijk te laten verlopen via al ingerichte overlegstructuren in de lijn en teams. Bij grotere projecten kan een projectgroep worden opgezet die als taak heeft het proces van kennisadoptie in te richten. Daarnaast worden er kennismiddagen, symposia of webinars georganiseerd. Een voorbeeld van de opzet van een nieuwe kennisstructuur is de inrichting van specifieke academies binnen GGZ-organisaties, die een gerichte taak hebben in kennisverspreiding en opleiding binnen deze organisaties.
De meeste organisaties hebben dus al structuren ontwikkeld om deze fase goed te laten verlopen. Voor andere organisaties is dit nog een actueel thema waarbij er nagedacht wordt over de stappen die moeten worden gezet om deze fase te verbeteren:

"En daar hebben we nu apart een project kennismanagement gedefinieerd waarin we dus meer gaan kijken hoe we dat structureren, dus ik denk, daar gebeurt dus heel veel, alleen je weet het niet altijd van elkaar…en wat we ook niet altijd scherp hebben, is of we inderdaad up to date zijn of hè, dus hoe…het is een soort zoektocht van: hoe zorg je dat je dat ook structureel beter inbed in je organisatie, dat je op een aantal onderwerpen voldoende bij blijft, hè? Dus ik denk….heel veel gaat vanzelf goed, omdat mensen door al die netwerken eigenlijk wel oppikken wat er aan bewegingen zijn of inderdaad iemand die een MBA doet of hè, dus er komt op allerlei manieren kennis binnen maar het wat beter structureren/ organiseren, dat is nog wel iets waar we echt nog slagen in te maken hebben." (4)

"….Om te onderzoeken: hoe kun je nou met elkaar op tijd ontwikkeling en gesprekken in gang zetten zonder hè….want natuurlijk heb je er ook een soort formele kant aan, waarbij je, als het gaat over zorginhoudelijke ontwikkelingen, ook advies moet vragen. Maar veel meer eerder met elkaar een verkennend gesprek….nou ja een verkennend gesprek is geen goed woord…..maar beleidsterreinen verkennen en ontwikkelingen bespreken. Dat is iets waar we nu op inzetten. En dat kan denk ik nog beter dan." (5)

Deze fase brengt dus volgens sommige GGZ-bestuurders wel uitdagingen met zich mee, namelijk het op een goede manier gebruiken van bestaande overlegstructuren en daarnaast het maken van de verbeterslag in het organiseren van deze fase.

Exploitatie
De exploitatie van kennis, de stap waarbij de nieuwe kennis daadwerkelijk ook benut gaat worden, wordt door GGZ-bestuurders als de moeilijkste stap beschouwd. Hoewel de organisaties volgens de

bestuurders de structuren hebben ingericht om kennis te laten landen, is de implementatie en de borging van de kennis (zodat deze ook daadwerkelijk gebruikt gaat worden), de grootste uitdaging. GGZ-bestuurders geven hiervoor verschillende verklaringen. De belangrijkste belemmerende factoren zijn: een hoge werkdruk, schaarste van personeel, het niet alloceren van tijd en middelen hiervoor en de grote hoeveelheid aanbod van te implementeren nieuwe kennis. GGZ-bestuurders merken dat zij hier soms sneller in zouden willen acteren dan binnen de organisatie wordt geaccepteerd, zoals ook blijkt uit onderstaande quote:

"En dan houden zij dat dus eigenlijk een klein beetje tegen, omdat ze zeggen: we zijn nog hard bezig met vertalen en we gaan al heel hard en anders wordt iedereen nog meer over de tafel getild met het vele werk, dus houden jullie je kruit nog maar even droog, hè? Dus dan worden we eigenlijk een beetje afgeremd. Omdat ze zeggen, dat kan niet. Het gaat niet bijdragen, dus hoewel je weet dat je eigenlijk heel breed met een heel breed vuurpeloton als het ware aan moet komen op al die niveaus, dan moet je toch heel bewust nadenken over wat wanneer helpend is."(6)

De eerder genoemde factoren maken dat GGZ-bestuurders erkennen dat er binnen hun organisatie keuzes gemaakt moeten worden in de kennis die geïmplementeerd en geborgd kan en ook moet worden. Het maken van deze keuzes wordt echter als een grote uitdaging beschouwd, zoals blijkt uit de volgende quotes:

"Maar dat je dat je daardoor dus ook regelmatig wel denkt: hé, wat is nou de samenhang wel, hoe prioriteer je? Het gaat ook heel erg over capaciteitsmanagement dus…dus dat hangt hier natuurlijk wel heel erg aan vast. Dus absorptievermogen maar ook gewoon: welke capaciteit kan je inzetten om dan ook iets echt te doen? En als je mensen vraagt om vier dingen tegelijk te implementeren, ja, dan weet je gewoon dat dat niet lukt, maar soms kan je ook niet goed kiezen, omdat er dingen zijn die veel tijd kosten hè..."(7)

"Implementeren is altijd het moeilijkste wat er is en dat vraagt ook veel aandacht en tijd en ook toegewijde aandacht…(…)…maar dat eigenlijk de complexiteit erin zit dat er heel veel dingen zijn die je eigenlijk zou willen of die eigenlijk zou moeten en dat eigenlijk het keuzes maken, dat dat misschien nog wel het moeilijkste is… Dat vind ik ook echt vanuit mijn perspectief echt ja, het aller ingewikkeldste…(...)...je wil eigenlijk op zoveel terreinen wil je ontwikkeling stimuleren in je organisatie dat het heel moeilijk is om dan een keuze in te maken van: gaan we dan maar even stilstaan op een ander gebied." (8)

De daadwerkelijke exploitatie van kennis wordt dus door de bestuurders als de meest uitdagende stap van absorptievermogen beschouwd.

4.3 Beïnvloedende factoren van absorptievermogen

De beïnvloedende factoren van absorptievermogen die door de GGZ-bestuurders worden benoemd, worden onderverdeeld in organisatorische factoren, individuele factoren en cultuur.

4.3.1. Organisatorische factoren

Eén van de belangrijkste beïnvloedende factoren op het absorptievermogen is een goed georganiseerde basis, zoals efficiënt verlopende werkprocessen en een gezonde financiële situatie van de organisatie. Wanneer veel energie nodig is om deze basis op orde brengen, is er weinig tijd en ruimte over om de blik naar buiten te richten. Dat onderschrijft ook onderstaande quote:

"En dat zie je ook op organisatieniveau. Als je in zwaar weer zit, ja, dan heb je minder de neiging om eens even goed met de partijen in je omgeving te praten hoe je de samenwerking kan vormgeven. Want je ja, je reflex is naar binnen gericht, dus ook daar moeten we eigenlijk heel…. Het is heel paradoxaal….we moeten daar ook op dat soort vraagstukken eigenlijk precies het omgekeerde doen van wat eigenlijk je neiging is." (3)

Ook de tijdsduur speelt mee. Hoe langer de basis niet goed is georganiseerd des te meer wordt het absorptievermogen negatief beïnvloed. Enkele GGZ-bestuurders benadrukken tegelijkertijd dat acute nood, en dus een zeer grote noodzaak tot interventie, ook kansen biedt om nieuwe kennis snel te integreren. De gevoelde urgentie kan absorptievermogen dan juist positief beïnvloeden, zoals ook uit onderstaande quote blijkt:

"Op het moment dat er echt noodzaak is dan wordt het absorptievermogen juist ook hoger, want als voor iedereen helder is, ja, het kan niet zoals het nu gaat, want er is crisis, ja dan mag je opeens dingen veranderen waar je daarvoor nooit over mag praten. En dus….volgens mij gaat het veel meer over of je langdurig het gevoel hebt: oh die financiën, oh druk de hele tijd, oh er verandert niks…(…)…Ik vind het altijd in de filosofie al een hele prachtige term, maar gewoon ook letterlijk het gevoel van urgentie. Ja, dat heeft….dat heeft uiteindelijk misschien wel de meeste invloed op het absorptievermogen." (7)

Wanneer het absorptievermogen bij urgentie groeit, is dit ook van invloed op de breedte van het absorptievermogen: één van de GGZ-bestuurders beschrijft dat absorptievermogen gericht op specifieke kennis om de ongewenste situatie te herstellen groeit, maar dat er minder ruimte is om andere nieuwe kennis te absorberen.
Ook het spreken van een gemeenschappelijke taal kan absorptievermogen op een positieve manier beïnvloeden doordat medewerkers elkaar beter begrijpen. Dit versterkt interne en externe kennisoverdracht. Eenduidige uitgangspunten en een breed gedragen visie met heldere kernwaarden en kaders helpen hierbij, zoals onderstaande quote illustreert:

"Maar inderdaad dezelfde taal spreken is wel heel belangrijk als je….als dat vogeltje dat helemaal aan de buitenkant iets oppikt van de buitenkant en hij wil dat helemaal naar het midden hebben. Dan is

het fijn als die overal dezelfde taal tegenkomt, want anders gaat het nooit lukken. Ja intern, daar waar het kan, uniformiteit maar in ieder geval wel een helder kader… en een focus." (9)

Sommige GGZ-bestuurders formuleren hun visie dan ook met taal van buiten naar binnen om de kloof tussen de nieuwe externe kennis vanuit maatschappelijke ontwikkelingen en de al bestaande kennis en de dagelijkse praktijk, te verkleinen.

Een hoge werkdruk en gebrek aan ruimte, tijd en middelen bemoeilijken het absorberen van nieuwe kennis. Tegelijkertijd is dit wel de realiteit voor veel GGZ-organisaties door o.a. schaarste aan personeel en noodzaak van een hoge cliëntgebonden tijd om financieel gezond te blijven. GGZ-bestuurders signaleren ook een gebrek aan bewustzijn binnen hun organisatie over de link tussen dagelijkse uitdagingen en toekomstige oplossingen. Verschillende GGZ-bestuurders beschrijven dat het niet vanzelfsprekend is dat nieuwe kennis met lange termijn voordelen vandaag de dag door medewerkers wordt omarmd of dat professionals de relatie tussen hun kennis en de maatschappelijke opdracht van de organisatie zien. Dit vergroot het toch al aanwezige spanningsveld tussen de ervaren hoge werkdruk die externe focus belemmert en tegelijkertijd de noodzaak van deze blik om oplossingen te vinden. Dit spanningsveld wordt beschreven in onderstaande quotes:

"Hoe je nou dat absorptievermogen, die wendbaarheid, hoe je dat vergroot, want dat is nodig als je kijkt wat er op ons afkomt. Terwijl er gewoon niet meer eigenlijk….niet meer ruimte en lucht aan zit te komen. Omdat dat dat nou juist het grote vraagstuk is, dus…het is een soort rare ingewikkelde Catch 22." (3)

"…Dus kijken hoe wij de vertaalslag van kennis en kunnen van buiten naar binnen kunnen maken om een lerende organisatie te worden. Ja, en dat vraagt inderdaad een mindset en dat vraagt ondersteuning en dat vraagt mensen en middelen om, zeg maar in plaats van focussen op vissen, focussen op hengelen. Dus dat we gaan leren dingen zelf te doen, dat we gaan leren ontwikkelen en dat is best wel een zoektocht, want we hebben te weinig mensen, te weinig tijd en te weinig geld voor dat soort dingen en het zijn dingen die belangrijk zijn, maar niet urgent…(…)…De brandjes van vandaag, die gaan nooit allemaal geblust worden versus het ophangen van de rookmelders van morgen. Dat is een eeuwige zoektocht, denk ik." (5)

4.3.2. Individuele factoren

Naast organisatiefactoren beïnvloeden ook individuele factoren het absorptievermogen. Netwerkverbindingen zijn soms persoonsgebonden; een medewerker met affiniteit met een bepaald kennisgebied en die belang hecht aan het zich voeden met nieuwe informatie, neemt deel aan een netwerk. Bij vertrek van deze medewerker kan de verbinding verdwijnen en daarmee de acquisitie van kennis, tenzij iemand anders die rol overneemt. GGZ-bestuurders benadrukken daarnaast dat niet elke professional een natuurlijke nieuwsgierigheid heeft naar nieuwe externe kennis. Deze intrinsieke

motivatie van professionals om nieuwe kennis op te doen, is geen vaststaand gegeven en moet actief gestimuleerd worden, zoals blijkt uit deze quote:

"Je probeert de hele tijd wel het te verbinden aan waar ook de intrinsieke motivatie van professionals zit. Ik denk dat dat een hele belangrijke is. En dat is best veel werk. Dat vraagt veel werk, want dat is geen vanzelfsprekendheid dat die verbinding ook ervaren wordt, hè? Dus als je een of ander nieuw systeem tot je moet nemen bij wijze van spreken, dan denk je niet: oh ja, dit raakt echt mij in mijn professionele hart hè, dus daar vraagt dat werk om die verbinding te maken." (3)

Meerdere GGZ-bestuurders proberen deze nieuwsgierigheid te stimuleren door bij de introductiedag van nieuwe medewerkers hen te motiveren zich te blijven ontwikkelen en hen te wijzen op interne en externe kennisbronnen. Zij dagen hen uit deze actief te benutten. Daarnaast gaan verschillende bestuurders in gesprek met professionals in opleiding tijdens een bijeenkomst om hen over de nieuwe externe ontwikkelingen te vertellen. Op deze wijze proberen de bestuurders het bewustzijn van de professionals in opleiding voor de buitenwereld en het individueel absorptievermogen nog verder te vergroten.

4.3.3. Cultuur

Naast de organisatorische en individuele factoren vinden alle GGZ-bestuurders dat cultuur sterk van invloed is op het absorptievermogen van een organisatie. Alle GGZ-bestuurders onderstrepen dat een open, nieuwsgierige of leercultuur van positieve invloed is op het absorptievermogen van de organisatie.

Eén van de bestuurders beschrijft de geschiedenis van zijn organisatie als een fusieorganisatie, waarbij medewerkers gewend zijn geraakt aan veranderingen en daar zelfs plezier aan beleven. Dit vertaalt zich vervolgens door in een bereidheid om kennis op te doen. Of het ontstaan van koploperteams bestaande uit medewerkers die implementatie en borging voor verschillende projecten gaan stroomlijnen.
GGZ-bestuurders met ervaring bij meerdere GGZ-organisaties merken ook regionale verschillen. In sommige regio's heerst een "niet lullen maar poetsen" mentaliteit, terwijl elders sprake is van een zeer trage besluitvorming:

"Kijk, als je een cultuur hebt van: wij zijn experts, wij weten wel hoe het zit, dan zul je minder snel ontwikkelen dan als je een soort open, nieuwsgierige cultuur hebt waar mensen zeggen van nou, ik kan elke dag wel wat nieuws leren hè? En eigenlijk wil je zoveel mogelijk die kant op opschuiven dat je eigenlijk zegt, van ja, Ik weet niet alles en ik kan elke dag wel wat nieuws leren. En we hebben dat bij de kernkwaliteiten wel benoemd als een belangrijke kwaliteit die we gewoon nodig hebben richting de toekomst. Dat gaat wel echt daarover dat je ondernemend bent dat je nieuwsgierig bent. En daar….dat zit op sommige plekken zit dat sterker dan anderen…" (4)

Bij grote organisaties kan er ook sprake zijn van verschillende subculturen binnen de organisatie op basis van de lokale regionale cultuur. Echter ook GGZ-bestuurders van relatief kleinere GGZ-instellingen beschrijven binnen hun eigen organisatie verschillen in cultuur.

"*Cultuur is altijd een beetje een ingewikkeld begrip natuurlijk, maar ik denk dan: het gaat over het gedrag van mensen in de organisatie. En ik denk dus dat… inderdaad als mensen gewoon zijn om zelf verantwoordelijkheid te nemen, zich in verbinding te stellen met anderen, daar de vrijheid voor voelen om dat te doen. Vrijheid voelen om met ideeën te komen, dat dat wel heel erg bepaalt en van invloed is op je absorptievermogen." (8)*

Om deze reden proberen GGZ-bestuurders de cultuur in hun organisatie op een positieve manier te beïnvloeden:

"…dus voor organisatieontwikkeling willen we via leiderschapontwikkeltrajecten ook leidinggevenden meenemen, omdat die natuurlijk een hele belangrijke rol hebben in zo'n leercultuur. Als een leidinggevende daar het goede voorbeeld in geeft en dan en ook de veiligheid creëert, hè…want dat heb je wel echt nodig, dat mensen durven om te leren."(4)

4.4 Taak en beïnvloeding van bestuurder

GGZ-bestuurders onderkennen niet alleen het belang van absorptievermogen, maar zien hierin ook een actieve rol voor zichzelf weggelegd. Ten eerste gaat het voor hen om creëren van bewustzijn onder medewerkers voor de ontwikkelingen die zich in de buitenwereld afspelen. Dit is echter niet voldoende: de GGZ-bestuurder ziet zichzelf ook als degene die de vertaalslag kan en moet maken tussen de buitenwereld en de interne organisatie. Dit blijkt ook uit de volgende quotes:

"Dus ik denk dat je als bestuurder juist echt de rol hebt om die deuren open te zetten en te zorgen dat medewerkers snappen dat zij onderdeel zijn van dit hele grote vraagstuk en juist ook al die kennis die we hebben over demografische ontwikkelingen...wat er met de zorgvraag gaat gebeuren, wat er met de arbeidsmarktontwikkelingen te verwachten is… ja, om die kennis die denk ik niet vanzelfsprekend bij iedereen bekend is om die kennis ook echt naar binnen te brengen…" (3)

"…Maar je moet wel nadenken over hoe je als organisatie inderdaad bijblijft op ontwikkelingen en hoe je dat vertaalt naar je interne organisatie en wat ik zei, iedereen, elke professional, heeft daar zijn eigenstandige rol in. Maar je hebt daar ook als organisatie een rol in, ook om kwaliteit te borgen. En dus het kan niet anders dan dat je daar over nadenkt en daar processen voor inricht en aan de cultuurkant ook dingen doet om daarin de organisatie te helpen om daarin door te ontwikkelen." (4)

De laatste quote onderstreept ook dat GGZ-bestuurders een centrale rol spelen in organisatieontwikkeling en absorptievermogen actief stimuleren. Zij prikkelen medewerkers door hen vragen te stellen, stimuleren creativiteit door innovatie challenges en moedigen medewerkers aan om actief in netwerken te participeren.
Het stimuleren van absorptievermogen vraagt echter ook investeren in opleiding. Meerdere GGZ-bestuurders geven hier een hoge prioriteit aan en alloceren een belangrijk deel van het budget

hiervoor. Eén GGZ-bestuurder benadrukt dat professionals in opleiding 'een spons' zijn en dat het absorptievermogen in die fase van de carrière enorm hoog is. Deze bestuurder pleit er juist in die fase voor om professionals in opleiding bewust te maken van de maatschappelijke ontwikkelingen en het belang van externe, nieuwe kennis en te investeren in het creëren van open, nieuwsgierige professionals.
Daarnaast benadrukken enkele GGZ-bestuurders het belang van het laten zien van voorbeeldgedrag: nieuwsgierig zijn, zelf actief op zoek gaan naar informatie en het delen en voorleven van je visie. Tegelijkertijd realiseren GGZ-bestuurders zich dat het actief stimuleren van absorptievermogen ook vraagt dat je als bestuurder tijd en middelen beschikbaar stelt om medewerkers hierin te faciliteren.

"Voorbeeldgedrag. Dat je stimuleert dat mensen participeren in netwerken, dat je dat dus binnen je organisatie bijvoorbeeld, maar ook buiten je organisatie… dat je mensen daar tijd voor geeft, dat je mensen faciliteert is belangrijk. Ja dat je dus ook ruimte geeft aan mensen om dingen te agenderen, om ideeën naar binnen te halen, en ook ruimte geeft om met die ideeën aan de slag te gaan. Want als mensen…. als er nooit iets kan, ja, dat is de dood in de pot natuurlijk." (8)

De middelen en tijd zijn in de huidige tijd echter in elke GGZ-organisatie beperkt. Deze spagaat tussen enerzijds de beperkte middelen en beschikbare ruimte en anderzijds de noodzaak tot een goed absorptievermogen van de organisatie en het willen stimuleren ervan, maakt dat GGZ-bestuurders het als een van hun belangrijkste taken zien om focus aan te brengen in de hoeveelheid aan kennis die er is. Dit blijkt ook uit de volgende quotes:

"Dat maakt dat ik elke keer ook maar denk dat je dan als bestuurders dus ook heel scherp moet zijn in je keuzes, omdat je ook….we moeten hier heel scherp aan de wind varen. We kunnen ons helemaal….we kunnen niks verspillen als het ware, maar dat geldt eigenlijk ook voor het absorptievermogen: ook dat kunnen we niet verspillen, want dat is begrensd. We willen ook aandacht hebben voor werkdruk dat we mensen niet over de kling jagen, dus dat absorptievermogen is begrensd. Dus dat dat vraagt ook van ons om heel scherp te prioriteren voor welke zaken we daar dan een beroep op doen." (3)

"Je moet dus ook keuzes maken en daar heb je als bestuur denk ik ook een belangrijke rol in om te bepalen: welke kennis willen we nu naar binnen halen, actief, voor welke groep, hoe groot is die groep, op welk moment en welke kennis hebben wij wel of weten we dat die er is maar denken we van: nou, laat maar even, we hebben genoeg nu." (8)

Het aanbrengen van deze focus en het maken van keuzes ten aanzien van nieuwe kennis zet GGZ-bestuurders soms voor moeilijke dilemma's. Eén bestuurder noemt dit zelfs de grootste uitdaging: enerzijds kennisontwikkeling breed willen stimuleren, maar tegelijkertijd dit niet voor elke professional met zijn/haar specifieke thema of aandachtsgebied kunnen realiseren. Deze spagaat kan leiden tot niet kiezen en daarmee tot vele initiatieven die uiteindelijk niet worden afgemaakt.

5. Discussie

In dit hoofdstuk wordt als eerste de discussie beschreven aan de hand van de resultaten. Daarna wordt een aanvulling op het conceptueel model gepresenteerd. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie op de onderzoeksopzet.

5.1 Discussie van de resultaten

5.1.1 Belang van absorptievermogen

GGZ-bestuurders onderstrepen het belang van absorptievermogen in de GGZ en zien absorptievermogen als een belangrijke voorwaarde voor adaptatie aan de maatschappelijke ontwikkelingen, kwaliteitsverbetering en innovatievermogen. Deze uitkomsten uit dit empirische onderzoek ondersteunen eerdere onderzoeken naar uitkomsten van absorptievermogen (Farrell & Coburn, 2017; Godfrey et al., 2023; Volberda et al., 2010; Zahra & George, 2002).

5.1.2 Absorptievermogen in de praktijk

De geestelijke gezondheidszorg (GGZ) in Nederland kent absorptievermogen in verschillende dimensies. Het onderscheid tussen potentieel en gerealiseerd absorptievermogen biedt aanknopingspunten voor het identificeren van wat nodig is voor organisatie innovatie. Ook in onderzoek van Godfrey et al. (2023) en Zahra & George (2002) in andere sectoren werd dit gevonden. Acquisitie en assimilatie van kennis, samen het potentiële absorptievermogen genoemd, levert volgens bestuurders in GGZ-organisaties geen problemen op. De goede toegang tot kennisbronnen en brede deelname in netwerken en strategische samenwerkingen zijn van belang voor het ontstaan van kennisstromen en zijn bepalend voor de kennis die wordt gevonden. Deze bevindingen zijn in lijn met de bevindingen van Caloghirou et al. (2004) en Zahra & George (2002). De deelname in netwerken met andere GGZ-organisaties met eenzelfde organisatiestructuur en kennisbasis, waarvan de kerninstellingen deel uitmaken, vergroot het absorptievermogen. Dit bleek ook uit onderzoek van Lane en Lubatkin (1998) en Volberda et al. (2010), waaruit bleek dat overeenkomsten tussen de organisaties en hun medewerkers van belang voor kennisaccumulatie. De genoemde factoren verklaren waarom de acquisitie van kennis binnen de GGZ als goed uitvoerbaar wordt ervaren in dit onderzoek.
Assimilatie van kennis verloopt makkelijker wanneer er relevante voorkennis is (Cohen & Levinthal, 1990). Dit is echter niet altijd het geval in de GGZ-organisaties. Bij sterk afwijkende nieuwe kennis kiezen GGZ-bestuurders er nu vaak voor om (tijdelijk) medewerkers op projectbasis aan te nemen. Of deze keuze voldoende effectief is in het maken van de vertaalslag van buiten naar binnen, is nog de vraag.
Een goed potentieel absorptievermogen levert voordeel op door het vroegtijdig kunnen reageren op nieuwe ontwikkelingen (Zahra & George, 2002). Uit dit onderzoek blijkt dat dit gezien de maatschappelijke ontwikkelingen ook noodzakelijk is. Echter, doordat binnen de GGZ-organisaties vele medewerkers betrokken zijn bij de acquisitie en assimilatie van kennis op vele verschillende kennisterreinen, rijst de vraag of er niet een teveel aan nieuwe kennis geassimileerd wordt. Het absorptievermogen van organisaties is immers begrensd doordat middelen en tijd niet onuitputtelijk zijn. Is die nieuwe kennis dus wel gericht genoeg en sluit die kennis aan bij de vraag van de organisatie? GGZ-bestuurders geven aan dat zij een rol hebben in het aanbrengen van focus in en het

filteren van deze kennis, maar de vraag is of zij voldoende zicht hebben op alle kennisacquisitie- en assimilatie aangezien er vele medewerkers bij betrokken zijn en bestuurders die kennisstroom niet allemaal eigenhandig kunnen sturen. Dit vereist dus delegeren van deze sturing.

Het gerealiseerd absorptievermogen, de transformatie en exploitatie van nieuwe kennis, blijkt in de praktijk minder goed ontwikkeld te zijn. Sommige GGZ-bestuurders worstelen met het goed inrichten van de kennisstructuur binnen de organisatie en alle GGZ-bestuurders erkennen dat de exploitatie, en daarmee de implementatie en borging van nieuwe kennis, de moeilijkste stap is. Uit onderzoek van Jansen et al. (2005) blijkt echter het belang van goed ontwikkelde en sterk verbonden interne netwerken, welke essentieel zijn voor het bereiken van een gerealiseerd absorptievermogen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat, ondanks ingerichte kennisstructuren, de exploitatie nog moeizaam verloopt. Nader onderzoek naar dit implementatie- en borgingsvraagstuk zou inzicht kunnen geven in deze specifieke factoren. Een goed gerealiseerd absorptievermogen levert voordeel op door innovatievermogen (Zahra & George, 2002), welke nu dus niet ten volle wordt benut.

5.1.3 Beïnvloedende factoren van absorptievermogen

Vanuit het conceptueel model van Volberda et al. (2010) worden verschillende factoren genoemd die van invloed zijn op absorptievermogen.
De *managerіële factoren* die door Volberda et al. (2010) worden beschreven, worden herkend door GGZ-bestuurders, maar beperken zich in hun organisaties niet tot de rol van managers. Hier wordt in de literatuur niet veel over geschreven.
Wat betreft de *intra-organisatorische* factoren, is de mate waarin basis en financiën op orde zijn de grootste beïnvloedende factor. De GGZ-bestuurders geven unaniem aan dat wanneer deze niet op orde zijn, zeker voor langere tijd, dit van negatieve invloed is op het absorptievermogen. Hoewel er wel onderzoek is gedaan naar de invloed van absorptievermogen op financiële prestatie (Kostopoulos et al., 2011), voegt dit onderzoek dus nieuwe kennis toe over de negatieve invloed van een slechte financiële gezondheid van organisaties op absorptievermogen. Enkele GGZ-bestuurders worstelen met de inrichting van de kennisstructuur, passend bij de voor- en nadelen van verschillende organisatievormen (Lane & Lubatkin, 1998).
De uitkomsten wat betreft de *inter-organisatorische factoren* leveren vanuit dit onderzoek geen nieuwe inzichten op.

De *relevante voorkennis*, die in het conceptueel model van Volberda et al. (2010) een prominente plek krijgt, wordt door GGZ-bestuurders niet als een factor die van invloed is op absorptievermogen genoemd. Dit zou kunnen worden verklaard doordat zij onvoldoende op de hoogte zijn van de invloed van de voorkennis op absorptievermogen, omdat zij de relevantie ervan niet herkennen of andere factoren een grotere beïnvloedende rol toekennen. Deze veronderstellingen zouden nader onderzocht kunnen worden.

In het conceptueel model ontbreekt *organisatiecultuur* als een van de beïnvloedende factoren. Dit staat in groot contrast met de uitkomsten van dit onderzoek, waaruit naar voren komt dat alle GGZ-bestuurders een grote rol toedichten aan de invloed van cultuur. Andere onderzoekers stellen ook dat organisatiecultuur alleen al van invloed is op gedrag van individuen in organisaties (Strese et al., 2016). En juist die individuen spelen een belangrijke rol. Dit sluit ook aan bij het onderzoek van Zerwas (2014) die beschreef dat organisatiecultuur van invloed is op absorptievermogen, met samenwerkingsbereidheid als belangrijkste factor. Een van de modellen voor organisatiecultuur is het

model van concurrerende waarden (Quinn & Cameron, 1999). Daarin worden de familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchische cultuur en markcultuur onderscheiden. Uit onderzoek van Strese et al. (2016) blijkt dat met name een adhocratiecultuur van positieve invloed is op zowel het potentieel als gerealiseerd absorptievermogen van organisaties, met kenmerken als flexibiliteit, experimenteren en innoveren. Als verschillende cultuurvormen op hun manier invloed hebben op het absorptievermogen dan roept dat de vraag op welke cultuur in GGZ-organisaties overheerst en hoe die cultuur en het absorptievermogen zich tot elkaar verhouden. Een gericht onderzoek naar organisatiecultuur en de invloed ervan op absorptievermogen zou aanknopingspunten kunnen geven voor beïnvloeding. Daarnaast zou dit meer licht kunnen werpen op de invloed van regionale verschillen in organisatiecultuur tussen en zelfs binnen organisaties op absorptievermogen.
Enkele GGZ-bestuurders noemen het belang van een lerende cultuur binnen de organisatie. Dit wordt ook geconcludeerd in onderzoek waarbij wordt gesteld dat het ontwikkelen van een cultuur waarin leren wordt gestimuleerd en beloond medewerkers aanzet tot het opdoen en uitwisselen van kennis welke absorptievermogen stimuleert (Naqshbandi & Tabche, 2018).
Het feit dat er meer recent wel onderzoek is gedaan naar de relatie tussen organisatiecultuur en absorptievermogen, duidt op toenemende aandacht voor deze relatie en onderstreept het belang hiervan.

5.1.4 Taak en beïnvloeding van bestuurder

In een dynamische omgeving wordt geadviseerd om zeer selectief om te gaan met het potentiële absorptievermogen en dus scherpe keuzes te maken in welke kennis moet worden geëxploiteerd (Jansen et al., 2005; Van Den Bosch et al., 2003). Het maken van deze keuzes wordt nu al van GGZ-bestuurders verwacht omdat absorptievermogen binnen GGZ-organisaties begrensd wordt door schaarste aan personeel en gelimiteerde middelen. Tegelijkertijd gaat het maken van deze keuzes GGZ-bestuurders niet makkelijk af. Dit spanningsveld kan leiden tot het niet maken van keuzes, met het risico op halfslachtige implementatie en uiteindelijk verspilling van (toch al schaarse) middelen. Dit staat in contrast met het doel van absorptievermogen, namelijk waarde-creatie (Zahra & George, 2002). Dit vraagt om een actieve reflectie van bestuurders op dit spanningsveld en sturing op het voorkomen van besluiteloosheid. Nadere exploratie van dit spanningsveld zou inzichten kunnen opleveren welke factoren besluitvaardigheid in de weg staan.

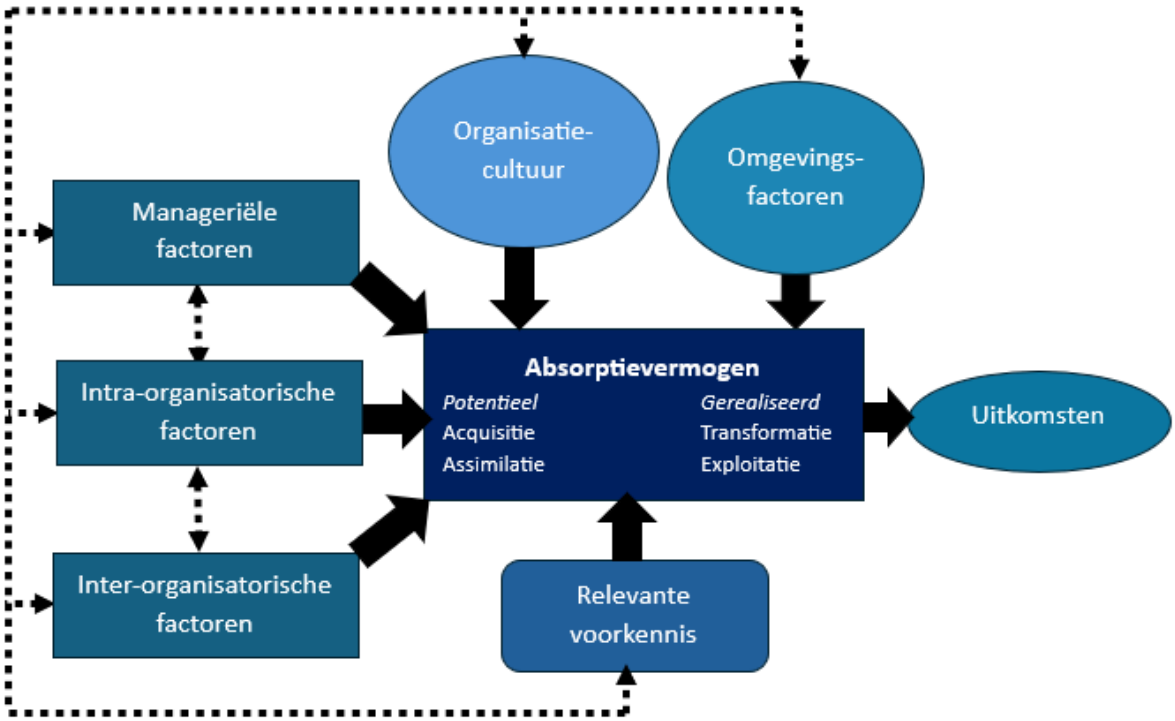
Het vergroten van het bewustzijn van medewerkers voor de buitenwereld en de kennis die daar te halen is, kan positief doorwerken op strategische innovatie wanneer ook assimilatie en exploitatie worden geactiveerd (Berghman et al., 2013). Het maken van deze vertaalslag is dus niet alleen een wenselijke, maar ook een noodzakelijke taak door het gevoelde gebrek aan bewustzijn bij medewerkers over de buitenwereld die de GGZ-bestuurders rapporteren.

GGZ-bestuurders positioneren zich dus op een centrale positie in het proces van absorptievermogen, passend bij de verwachtingen die er liggen vanuit de governance van innovatie (NVTZ, 2024).

5.2 Nieuw conceptueel model

Op basis van de resultaten uit dit empirisch onderzoek wordt geconcludeerd dat het conceptueel model, zoals gepresenteerd door Volberda et al. (2010) niet toereikend is om alle relevante beïnvloedende factoren op absorptievermogen, weer te geven. De door Volberda et al. (2010) benoemde manageriële, intra- en inter-organisatorische factoren werden herkend door de GGZ-

bestuurders. Hoewel niet alle factoren in dit onderzoek evenveel aandacht kregen, werden ook nieuwe factoren genoemd die vragen om het bestaande model aan te vullen. Zo kwam relevante voorkennis niet naar voren in dit onderzoek, maar werd in eerder onderzoek aangetoond dat dit wel een rol speelt in het absorptievermogen (Cohen & Levinthal, 1990). Om die reden is dit nog een onderdeel in het nieuwe conceptueel model. De omgevingsfactoren werden herkend, maar leverden geen belangrijke aanvullingen op. De uitkomsten van absorptievermogen zijn in dit onderzoek vooral naar voren gekomen in de vorm van het belang van absorptievermogen. De belangrijkste toevoeging aan dit model is de organisatiecultuur die volgens bestuurders van grote invloed is op het absorptievermogen. Het nieuwe conceptueel model wordt weergegeven in figuur 3.



Figuur 3 Nieuw conceptueel model

5.3 Reflectie op onderzoeksopzet

De gekozen onderzoeksopzet kent een aantal sterke en zwakke kanten. Ten eerste is er een gevarieerde groep van GGZ-bestuurders geïnterviewd om een zo representatief mogelijke vertegenwoordiging van GGZ-bestuurders te bereiken. Zowel ervaren als minder ervaren bestuurders van middelgrote en grote kerninstellingen in zowel stedelijk als meer landelijk gebied zijn voor dit onderzoek geïnterviewd. Dit leidde tot een goede afspiegeling van GGZ-bestuurders van kerninstellingen in de GGZ.

Hoewel het aantal geïnterviewde GGZ-bestuurders niet groot was in verband met de beperkte tijd van dit onderzoek, is er een voldoende mate van saturatie bereikt: de laatste interviews leverden geen nieuwe inzichten meer op. In vervolgonderzoek zouden ook GGZ bestuurders van andere instellingen geïncludeerd kunnen worden, om te onderzoeken of zij een andere mening hebben over het belang en functioneren van het absorptievermogen van hun organisatie en de rol van medewerkers en henzelf daarin is.

Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews vond er aan de ene kant een afbakening van het onderwerp plaats door gebruik te maken van een interview topic lijst en aan de andere kant

was er de mogelijkheid om door te kunnen vragen naar concrete voorbeelden en kon verdieping worden bereikt. Dit leidde tot het verkrijgen van rijke data.
Door alleen gebruik te maken van interviews, waarbij er alleen zicht is op het perspectief van de bestuurders, rijst de vraag of deze perceptie overeenkomt met de werkelijkheid: is wat zij waarnemen ook daadwerkelijk wat er gebeurt? Omdat in deze thesis het perspectief van de GGZ-bestuurders als uitgangspunt is genomen, is dit niet van invloed op de resultaten. Het zou echter wel interessant kunnen zijn om in vervolgonderzoek ook observaties op de werkvloer toe te voegen aan de onderzoeksmethode. De vraag is daarnaast of GGZ-bestuurders voldoende zicht hebben op het gehele proces van absorptievermogen om de exacte oorzakelijke knelpunten van de dimensies van absorptievermogen te kunnen identificeren en of zij zelf dus een goede inschatting kunnen maken welke organisatiestructuur passend is om kennisassimilatie te bevorderen. Om deze reden zou het waardevol kunnen zijn om ook andere functies, zoals bijvoorbeeld managers en teamleiders binnen GGZ-organisaties, te interviewen. Met name het bereiken van een goed gerealiseerd absorptievermogen is een struikelblok gebleken. Om goed zicht te krijgen waar de exploitatie van nieuwe kennis spaak loopt, zou het perspectief van de medewerkers die dicht op dat proces zitten waardevolle inzichten kunnen opleveren.

6. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie beschreven op basis van de beantwoording van de hoofdvraag, waarbij de eerder geformuleerde deelvragen hiermee tegelijkertijd beantwoord zullen worden. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor wetenschappelijk onderzoek en de praktijk.

6.1 Beantwoording van de hoofdvraag

De centrale onderzoeksvraag luidde:

Welke factoren zijn van invloed op het absorptievermogen in de GGZ en welke rol zien GGZ-bestuurders voor zichzelf weggelegd?

Absorptievermogen wordt gedefinieerd als een set van organisatorische routines en strategische processen waardoor organisaties kennis identificeren en verwerven (acquisitie), assimileren, transformeren en exploiteren met waardecreatie als doel (Zahra & George, 2002).
Het belang van absorptievermogen wordt door GGZ-bestuurders onderkend. Een goed absorptievermogen maakt het mogelijk om te anticiperen op de ontwikkelingen in de maatschappij en maakt een organisatie flexibel en adaptief, waardoor het mogelijk wordt om zich ook aan te kunnen passen aan de veranderingen. Daarnaast zien GGZ-bestuurders absorptievermogen als een voorwaarde voor innovatief vermogen, het vinden van oplossingen voor organisatorische knelpunten en het leveren van kwaliteit van zorg. Bij gebrek aan absorptievermogen ontstaan risico's voor de kwaliteit van zorg en het ontstaan van kennisachterstand.
GGZ-organisaties hebben de acquisitie en assimilatie van nieuwe kennis, het potentieel absorptievermogen, ingericht door goede toegang tot externe kennisbronnen, deelname in netwerken en kennisstructuren waarin de nieuwe kennis gewogen wordt. Een potentiële valkuil is een teveel aan nieuwe en ongerichte kennis die de organisatie binnenkomt: de nieuwe kennis moet immers ook nog getransformeerd en geëxploiteerd (gerealiseerd absorptievermogen) worden. Met name de exploitatie is een groot struikelblok binnen GGZ-organisaties en dwingt GGZ-bestuurders tot het maken van scherpe keuzes, om halfslachtige implementatie te voorkomen. In de praktijk levert dit echter grote uitdagingen op. GGZ-bestuurders geven aan dat hier winst te behalen valt.

Er zijn verschillende factoren die het absorptievermogen volgens GGZ-bestuurders beïnvloeden. Een van de grootste positief beïnvloedende factoren is een financieel gezonde organisatie, die procesmatig de zaken op orde heeft. Wanneer een organisatie dit voor langere tijd niet lukt, leidt dit tot een afname van absorptievermogen. Een crisis binnen een organisatie, waarbij een grote mate van urgentie voor verandering wordt gevoeld, kan het absorptievermogen doen toenemen. Een tweede belangrijke beïnvloedende factor op het absorptievermogen is de organisatiecultuur, die zowel beïnvloed kan worden door organisatiegeschiedenis als ook regionale cultuur, waardoor er ook binnen één organisatie sprake kan zijn van verschillende culturen. De aanwezigheid van een leercultuur kan absorptievermogen positief beïnvloeden.
Een andere positief beïnvloedende factor is het spreken van een gemeenschappelijke taal en het geven van kaders (op basis van missie, visie en waarden) aan medewerkers.
Beperkende factoren zijn een hoge werkdruk en/of schaarste van personeel, waarbij alle tijd en energie gaan naar het uitvoeren van het dagelijkse werk en er geen ruimte wordt ervaren om de blik naar buiten te richten. Daarnaast kan absorptievermogen worden beperkt door een gebrek aan bewustzijn bij medewerkers over de ontwikkelingen in de buitenwereld. Dit kan nog worden versterkt

door de afwezigheid van intrinsieke motivatie bij professionals om nieuwsgierig te zijn in welke kennis extern te halen is.
GGZ-bestuurders voelen een duidelijke verantwoordelijkheid om het bewustzijn van de medewerkers van hun organisatie voor de ontwikkelingen in de buitenwereld te vergroten. Zij pakken hier een actieve rol en verlenen toegang tot externe kennisbronnen. Daarnaast zien zij een taak voor zichzelf weggelegd om absorptievermogen te stimuleren door het tonen van voorbeeldgedrag, het stimuleren van creatieve en innovatieve ideeën en medewerkers de mogelijkheid te geven te participeren in netwerken.
Een van de belangrijkste taken van GGZ-bestuurders is het filteren van externe nieuwe kennis, het aanbrengen van focus in de kennisassimilatie en transformatie door het maken van scherpe keuzes ten aanzien van de kennis die uiteindelijk geëxploiteerd moet gaan worden. Dit heeft te maken met het feit dat absorptievermogen niet onbegrensd is, naast de beperkte tijd en middelen die er voorhanden zijn.

6.2 Aanbevelingen

6.2.1 Aanbevelingen voor wetenschappelijk onderzoek

Het uitgevoerde empirische onderzoek is een aanvulling op huidig wetenschappelijk onderzoek naar absorptievermogen. Er is nog weinig onderzoek verricht naar absorptievermogen in gezondheidszorgorganisaties en al helemaal niet binnen de GGZ. Het onderzoek roept echter ook vragen op, welke in verdiepend onderzoek beantwoord zouden kunnen worden.

Aanbevolen wordt om de dimensies van absorptievermogen nader te onderzoeken. In dit onderzoek wordt met name exploitatie als moeilijkste stap van absorptievermogen beschouwd vanuit het perspectief van GGZ-bestuurders. Het strekt tot aanbeveling om in te zoomen op de operationele kant van deze dimensies en deze op gestructureerde wijze in kaart te brengen, bijvoorbeeld door gebruik van een gevalideerd meetinstrument. Door Camisón & Forés (2010) is een meetinstrument ontwikkeld dat de verschillende dimensies van absorptievermogen heeft gemeten in een multi-industriële omgeving, maar nog niet goed generaliseerbaar is naar andere sectoren. De verdere ontwikkeling van een dergelijk meetinstrument zou echter wel specifieke aanknopingspunten kunnen opleveren voor beïnvloeding van de verschillende dimensies van absorptievermogen.
Gezien de grote rol die organisatiecultuur speelt, wordt ten tweede aanbevolen om de organisatiecultuur in GGZ-organisaties specifiek te onderzoeken. Meer begrip van deze cultuur en inzicht in welke factoren hierbij een rol spelen kan mogelijk leiden tot beïnvloeding van factoren die ook van invloed zijn op absorptievermogen. Hoewel beïnvloeding van een organisatiecultuur veel inspanning vereist, kan beweging naar een lerende cultuur leiden tot een positieve invloed op absorptievermogen (Jansen et al., 2005; Van Den Bosch et al., 1999).
Het ontbreken van relevante voorkennis als beïnvloedende factor is een opvallende bevinding in dit onderzoek, met name omdat dit in het gebruikte conceptueel model een prominente plaats heeft en al vele decennia als beïnvloedende factor wordt gezien (Cohen & Levinthal, 1990). In dit onderzoek is niet specifiek gevraagd naar de rol van relevante voorkennis. Nader onderzoek kan inzicht geven in de plaats van relevante voorkennis in het conceptueel model in de context van de GGZ.
Vanuit de literatuur zijn er aanwijzingen dat organisatiegrootte van invloed is op absorptievermogen (Zou et al., 2018). Organisatiegrootte heeft in dit onderzoek onvoldoende aandacht gekregen en werd door GGZ-bestuurders niet genoemd als beïnvloedende factor. Mogelijk komt dit doordat alleen kern-

instellingen zijn geïncludeerd. Bij vervolgonderzoek zou organisatiegrootte en de invloed hiervan nader onderzocht kunnen worden.

Als laatste wordt aanbevolen om meer wetenschappelijk onderzoek te verrichten naar absorptievermogen binnen gezondheidsorganisaties. Dit empirisch onderzoek laat zien dat er specifieke factoren, zoals financiële gezondheid, werkdruk en schaarste van personeel van grote invloed zijn op absorptievermogen. Deze kunnen mogelijk worden verklaard door de aard van de organisaties en de specifieke uitdagingen van gezondheidszorgorganisaties in het algemeen en de GGZ in het bijzonder. Een wetenschappelijke evidentie hiervoor zou in aanvullend wetenschappelijk onderzoek geleverd kunnen worden, omdat dit meer kennis oplevert over het belang van de relatie tussen deze specifieke factoren en absorptievermogen.

6.2.2 Aanbevelingen voor de praktijk

GGZ-bestuurders wordt een centrale rol toegedicht in het zien, wegen en op een actieve en overtuigende manier intern uitdragen van trends (NVTZ, 2024). Dit wordt mede gevoed door het gevoelde gebrek aan bewustzijn bij professionals over de ontwikkelingen in de buitenwereld, zoals ook in dit onderzoek naar voren komt. Het maken van deze vertaalslag van ontwikkelingen in de buitenwereld, naar relevantie voor de individuele organisatie is dus een noodzakelijke taak van bestuurders. Er wordt dan ook aanbevolen om medewerkers in de GGZ op een actieve(re) manier mee te nemen in de maatschappelijke ontwikkelingen en de consequenties die deze ontwikkelingen hebben op het dagelijkse werk.
Dit is ook van belang vanwege de spagaat tussen het aanbod van nieuwe, externe kennis en de schaarste van tijd en middelen waarin GGZ-bestuurders zich bevinden. Het onderscheid tussen potentieel en gerealiseerd absorptievermogen en het bewustzijn dat beide dimensies iets anders vragen van de organisatie is ook voor de praktijk van GGZ-bestuurders van belang. Exploitatie van nieuwe kennis blijkt de moeilijkst uit te voeren dimensie van absorptievermogen te zijn. Niet alle nieuwe kennis kan geëxploiteerd worden. GGZ-bestuurders zullen zich hiervan bewust moeten zijn en manieren moeten vinden om grip te krijgen op de kennisstroom die de GGZ-organisatie binnenkomt. Dit vereist een duidelijke visie op de organisatiekoers, een inschatting van de impact van maatschappelijke ontwikkelingen en het maken van onderscheid in welke nieuwe kennis hieraan een bijdrage levert. Alleen dan kan de ruimte die er wél is voor implementatie van nieuwe kennis optimaal benut kunnen worden. Het vraagt om het maken van scherpe keuzes. Dit bewustzijn zullen de GGZ-bestuurders niet alleen zelf moeten hebben, maar ook uitdragen binnen de organisatie aangezien nieuwe kennis op vele manieren de organisatie binnenkomt.
Als laatste zullen GGZ-bestuurders zich bewust moeten zijn van de grote rol die organisatiecultuur speelt bij het absorptievermogen van hun organisatie. Zelfs als de organisatiestructuur zodanig is ingericht dat absorptie van nieuwe kennis optimaal wordt bevorderd, wanneer de invloed van de organisatiecultuur wordt onderschat of genegeerd zal het absorptievermogen van de organisatie nooit volledig kunnen worden benut. Het wordt dan ook aanbevolen om de organisatiecultuur actief te onderzoeken om in te kunnen schatten of deze cultuur een bijdrage levert aan het absorptievermogen van de organisatie.

Literatuurlijst

Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., & Vandenbempt, K. (2013). Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity. *Long Range Planning*, *46*(1–2), 39–71. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.11.003

Boumans, J., Kroon, H., & Van Der Hoek, B. (2023). Ggz uit de knel.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological.* (pp. 57–71). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/13620-004

Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, *24*(1), 29–39. https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00051-2

Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, *63*(7), 707–715. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2023). Ouderen. *https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/leeftijd/ouderen*

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024, September 13). Aantal vacatures in de GGZ verder gestegen. *https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/37/aantal-vacatures-in-de-ggz-verder-gestegen*

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In *Quarterly* (Vol. 35, Issue 1).

Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 44, Issue 4). https://www.jstor.org/stable/3069417

Efstathopoulou, L. (2019). The potential of new knowledge for public mental healthcare organisations: the case of absorptive capacity in child and adolescent mental health services.

Farrell, C. C., & Coburn, C. E. (2017). Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. *Journal of Educational Change*, *18*(2), 135–159. https://doi.org/10.1007/s10833-016-9291-7

Godfrey, C. M., Kircher, C., Ashoor, H. M., Ross-White, A., Glandon, L., Wilson, R., Mcsharry, J., Tricco, A. C., Zitzelsberger, L., Kaan, D., & Sears, K. (2023). Absorptive capacity in the adoption of innovations in health: a scoping review. In *JBI Evidence Synthesis* (Vol. 21, Issue 1, pp. 6–32). Lippincott Williams and Wilkins. https://doi.org/10.11124/JBIES-21-00436

Gomes Chaves, B., Briand, C., & Bouabida, K. (2021). Innovation in Healthcare Organizations: Concepts and Challenges to Consider. *International Journal of Health Research and Innovation*, 1–14. https://doi.org/10.47260/ijhri/911

Graaf, R. de (Ron), Have, M. ten (Margaretha L., & Dorsselaer, S. van. (2010). De psychische gezondheid van de Nederlandse bevolking : NEMESIS-2: opzet en eerste resultaten. Trimbos-instituut.

Grenier, C., & Oiry, E. (2021). Innovation and absorptive capacity of organizations in the healthcare field. In *Altering Frontiers: organizational innovations in healthcare*. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/

Herzlinger, R. (2006). Why innovation in health care is so hard. *Harvard Business Review* (Vol. May 2006).

Jansen, J. J. P., Van, F. A. J., Bosch, D., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 48, Issue 6). https://about.jstor.org/terms

Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural Constraints on Transfer of Technology across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 13, Issue 4). https://about.jstor.org/terms

Kim, L. (1998). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, *9*(4).

Knoppen, D., Sáenz, M. J., & Johnston, D. A. (2011). Innovations in a relational context: Mechanisms to connect learning processes of absorptive capacity. *Management Learning*, *42*(4), 419–438. https://doi.org/10.1177/1350507610389684

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, *64*(12), 1335–1343. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 31, Issue 4). https://www.jstor.org/stable/20159255

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, *19*(5), 461–477. https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199805)19:5<461::aid-smj953>3.0.co;2-l

Mortelmans, D. (2020). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. Acco.

Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2022). The linkage between open innovation, absorptive capacity and managerial ties: A cross-country perspective. *Journal of Innovation and Knowledge*, *7*(2). https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100167

Naqshbandi, M. M., & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, *133*, 156–167. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.017

Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, & Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). Bevolking 2050 in beeld: opleiding, arbeid, zorg en wonen.

Nederlandse Zorgautoriteit. (2022). Informatiekaart wachttijden ggz juli 2022. *http://puc.overheid.nl/doc/PUC_716176_22*

Nederlandse Zorgautoriteit. (2024). Informatiekaart Wachttijden en aantal wachtplekken ggz 2023 – februari 2024. *https://puc.overheid.nl/doc/PUC_760147_22*

NVTZ. (2024). Governance van innovatie vraagt om innovatie van governance.

Porter, M. (1985). Competitive advantage : creating and sustaining superior performance. The Free Press.

Quinn, R., & Cameron, K. (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. *Academic Service.*

Regiobeeld Noord-Holland Noord 2023. (2023). *www.regiobeeld.nl*

RINO groep. (2018, October 8). Kennis delen: cruciaal voor innovatie van de GGZ. *https://www.rinogroep.nl/interview/345/kennis-delen-essentieel-voor-innovatie-van-de-ggz.html#*

Sancho-zamora, R., Hernández-perlines, F., Peña-garcía, I., & Gutiérrez-broncano, S. (2022). The Impact of Absorptive Capacity on Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(2). https://doi.org/10.3390/ijerph19020842

Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, *25*(5), 1149–1168. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.002

Ten Have, M., Tuithof, M., Van Dorsselaer, S., Schouten, F., & De Graaf, R. (2023). Nemesis-kerncijfers-psychische-aandoeningen-21-10-2023.

Themateam Gezondheid en Zorg. (2023). Gezondheid & Zorg Kennis- en innovatieagenda 2024-2027.

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 32, Issue 3). https://www.jstor.org/stable/20159334?seq=1&cid=pdf-

Van Den Bosch, F. A. J., Henk, •, Volberda, W., & Michiel De Boer, •. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. In *INFORMS* (Vol. 10, Issue 5).

Van Den Bosch, F. A. J., Van Wijk, R., & Volberda, H. W. (2003). Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. *www.erim.eur.nl*

Van Wijk, R., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. (2012). Absorptive capacity. Taking stock of its progress and prospects. In M. Easterby-Smikth & M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 273–304). https://onlinelibrary.wiley.com/doi/

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, *21*(4), 931–951. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503

Yildiz, H. E., Murtic, A., & Zander, U. (2024). Re-conceptualizing absorptive capacity: The importance of teams as a meso-level context. *Technological Forecasting and Social Change*, *199*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123039

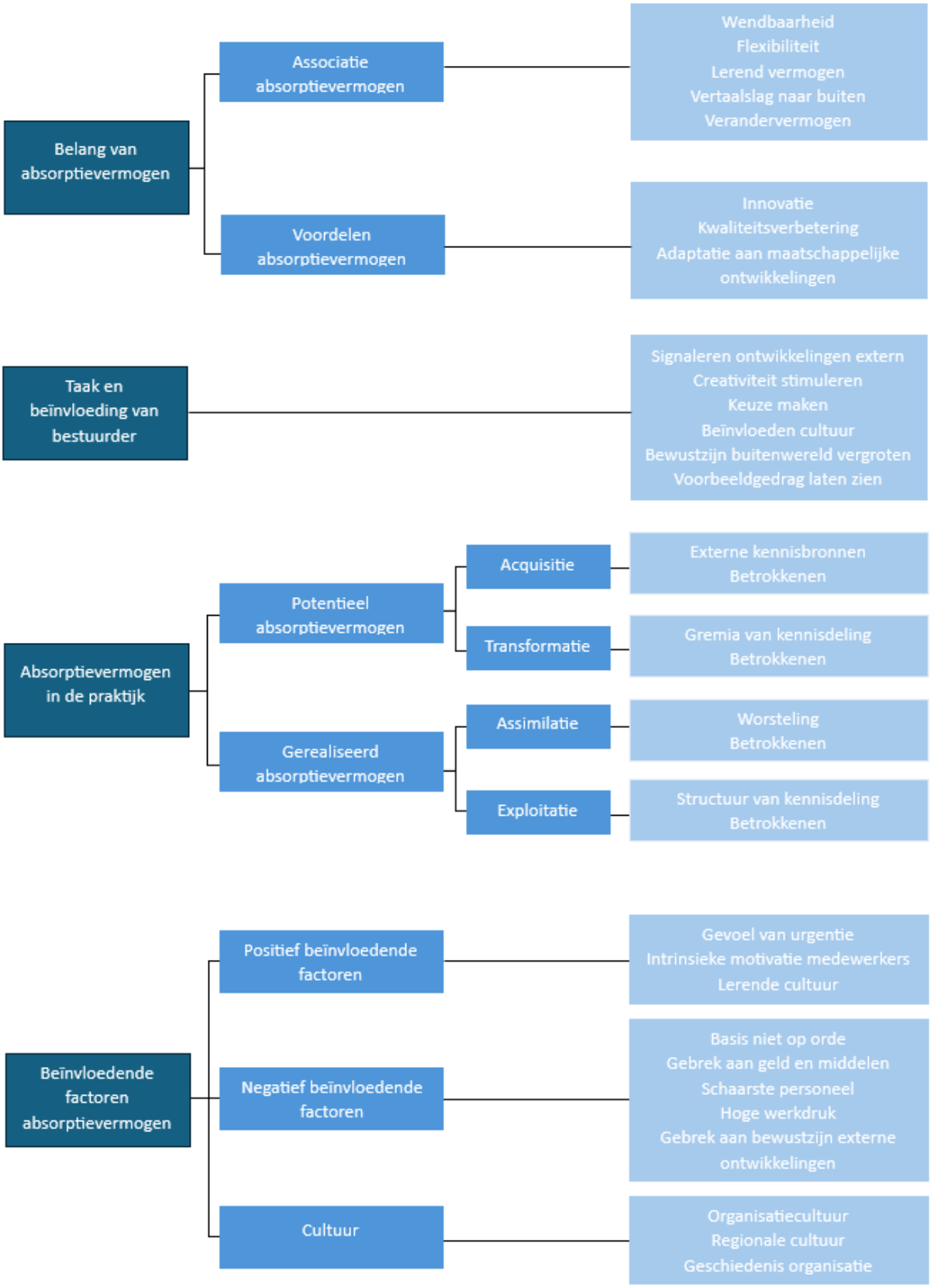
Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 27, Issue 2). https://www.jstor.org/stable/4134351

Zerwas, D. (2014). Organizational Culture and Absorptive Capacity. In *Organizational Culture and Absorptive Capacity*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05552-3

Zou, T., Ertug, G., & George, G. (2018). The capacity to innovate: a meta-analysis of absorptive capacity. *Innovation: Organization and Management*, *20*(2), 87–121. https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1428105

Bijlage 1: Topiclijst

Topic	Voorbeeldvragen
Absorptievermogen	**Ben je bekend met het begrip absorptievermogen? Zo ja, wat versta jij eronder?**
	Zo nee, wat roept het bij je op?
Acquisitie	**Waar wordt nieuwe externe kennis buiten de organisatie opgehaald? Wat zijn de bronnen voor jullie organisatie?**
	Hoe vinden jullie die nieuwe kennis?
	Wie is daar binnen de organisatie bij betrokken? Zijn de betrokkenen zich bewust van hun rol daarin?
	Helpt de huidige structuur van de organisatie hierbij? Zo ja/nee, waarom (niet)?
	Kun je hier een voorbeeld van geven?
	Zou je als bestuurder hier dingen anders in willen doen? Hoe zou je dit willen beïnvloeden?
Assimilatie	**Als externe kennis eenmaal gevonden is of men komt daarmee in aanraking, hoe komt dit dan de organisatie binnen?**
	Wie hebben hier een rol in? Zijn deze medewerkers zich bewust van deze rol?
	Helpt de huidige structuur van de organisatie hierbij? Zo ja/nee, waarom (niet)? Kun je hier een voorbeeld van geven?
Transformatie	**Hoe wordt de nieuwe kennis verweven met de al bestaande kennis binnen de organisatie?**
	Wie zijn daar bij betrokken?
	Kun je daar een voorbeeld van geven?
	Helpt de huidige structuur van jouw organisatie hierbij? Zo ja/nee, waarom (niet)?
Exploitatie	**Op welke manier wordt nieuwe kennis benut binnen jouw organisatie?**
	Wie is daarbij betrokken?
	Helpt de huidige structuur van jouw organisatie hierbij? Zo ja/nee, waarom (niet)?
Antecedenten	**Hoe is jullie organisatie opgebouwd?**
	Hoe wordt kennis verspreid binnen jouw organisatie? Heb je daar een voorbeeld van?
	Is de structuur van de organisatie helpend bij kennisverspreiding? Zo ja, waarom wel/niet? Heb je daar een voorbeeld van?
	Hoe zou jij de cultuur van jouw organisatie omschrijven? Is deze denk je van invloed op de manier van kennisdeling van je organisatie? Zo ja, op welke manier dan? Zo niet, waarom niet?
	Hoe zien jullie kennisnetwerken eruit?
	Hoe ziet het bestuurlijk netwerk eruit? Is daar sprake van kennisdeling en zo ja, hoe ziet dat eruit? Kun je daar een voorbeeld van geven?
	Op welke manier wordt de kennisbasis van de medewerkers in de organisatie verstevigd?
Uitkomsten	**Waartoe kan een hoog absorptievermogen bijdragen denk je? Op welke manier?**

	Welke factoren beïnvloeden de uitkomsten van absorptievermogen?
Invloed bestuurder	**Heb jij als bestuurder een rol in het vinden, verwerven en benutten van nieuwe externe kennis? Welke rol? Zo niet, waarom niet? Wie zou die rol dan wel (moeten) hebben?**
	Stuur jij als bestuurder op het naar binnen halen van nieuwe externe kennis? Op welke manier?
	Welke rol speelt absorptievermogen bij GGZ organisaties?

Bijlage 2: Codeboom