



Wat we kunnen leren van topambtenaren

Bezuinigingen zijn al jarenlang aan de orde van de dag voor publieke organisaties. Dat is geen gemakkelijke opgave, omdat er wordt verwacht dat publieke organisaties tegen lagere kosten hetzelfde blijven doen, of zelfs meer. Bezuinigingen leiden bovendien vaak tot ingrijpende aanpassingen in de organisatie en de nodige onrust onder het personeel. Kortom, een uitdaging van formaat!

Leiderschapsuitdaging 1: balanceren tussen visie en noodzaak

“Ik ben realistisch geweest (...) Want als je aankomt met een verhaal van ‘we hebben een manier van werken gevonden die beter is dan alles wat we tot nu toe hebben gedaan’, tja, we kunnen allemaal wel beoordelen dat dat een heel arbitrair verhaal is”

Topambtenaar over de implementatie van flexibel werken als bezuinigingsmaatregel

Visie: Communiceer waarom

Als manager kun je proberen bezuinigingen te verbinden met een aantrekkelijke visie. Centraal staat waarom een door bezuiniging ingegeven verandering de organisatie en haar medewerkers ten goede zullen komen.

Maar past dat wel altijd bij bezuinigingen? Topambtenaren beredeneerden dat framen van bezuinigingen als een wenselijke innovatie argwaan bij medewerkers kan oproepen en steun kan verminderen.

Noodzaak: Het eerlijke verhaal

Juist tijdens bezuinigingen zien we dus dat veel topambtenaren ervoor kiezen om te benadrukken dat bepaalde organisatieveranderingen gedreven worden door bezuinigingen. Het eerlijke verhaal werd vaak gezien als de beste manier om steun te krijgen voor veranderingen. Dat betekent niet dat eventuele voordelen van veranderingen verzwegen moeten worden, maar wel dat duidelijk moet zijn dat bezuinigingen ook meespelen.

Onderzoek onder 100 topambtenaren

Tussen 2014 en 2018 zijn bijna 100 topambtenaren binnen de Rijksoverheid geïnterviewd om te vragen hoe zij met bezuinigingen zijn omgegaan. In ons onderzoek troffen we verschillende leiderschapsuitdagingen aan. Op basis van case studies in drie organisaties, verschillend in de ernst van de bezuiniging komen we tot een drietal essentiële leiderschapsuitdagingen, rond communicatie, betrokkenheid van personeel en besluitvaardigheid.

Leiderschapsuitdaging 2: balanceren tussen informeren en betrekken

“Medewerkers zijn niet zo geneigd om mee te doen aan een soort hang yourself exercise”
Topambtenaar over het betrekken van medewerkers bij de sluiting van een gevangenis

Informeren

Er zijn goede redenen om medewerkers te betrekken bij bezuinigingen. Soms kunnen ze komen met goede voorstellen waarop bezuinigd kan worden. Als bezuinigingen echter over banen gaan kan je dan van een medewerker vragen of deze vindt dat z'n eigen baan opgezegd kan worden? In zo'n situatie worden medewerkers vooral geïnformeerd over wat er komen gaat.

Betrekken

Medewerkers betrekken bij bezuinigingen, is dus ingewikkeld, maar belangrijk om draagvlak te creëren. Veel topambtenaren in ons onderzoek probeerden alsnog hun personeel te vragen om input, zij het binnen hele strakke kaders. Op die manier hopen zij meer steun te krijgen voor de veranderingen. Dit kan wel alleen bij bezuinigingen die geen banen kosten.

Leiderschapsuitdaging 3: balanceren tussen begrip en besluitvaardigheid

“Het gaat er erom dat je duidelijk bent over het feit dat bezuinigingen er gewoon komen, er is geen ontkomen aan. Maar tegelijk (...) wel laten zien dat je het wel ziet dat ze het vervelend vinden. Je moet niet zeggen ‘je zit te zeuren’”

Topambtenaar over de balans tussen aandacht geven en besluitvaardigheid tonen

Begrip: Bezuinigingen zijn niet leuk

Bezuinigingen kunnen een grote invloed op het personeel hebben. Zeker wanneer bezuinigingen leiden tot het verlies van banen, kan een gevoel van onzekerheid zich meester maken van medewerkers. Meestal zijn het hier de dagelijks leidinggevenden, en niet de topambtenaren, die een belangrijke rol hebben in het luisteren naar de zorgen van medewerkers. We zien daarbij weinig interactie tussen topambtenaren en bijvoorbeeld het middenkader, bijvoorbeeld over hoe contact met medewerkers aangepakt kan worden.

Besluitvaardigheid: Het gaat wel door

Tegelijkertijd kunnen leidinggevenden bezuinigingen niet zomaar afzwakken. Voor leidinggevenden is de kunst in het geven van individuele aandacht om een balans te vinden tussen begrip tonen voor de onzekerheid van medewerkers maar tegelijkertijd wel duidelijk te zijn dat bezuinigingen doorgang zullen vinden. Zeker als bezuinigingen tot veranderingen in de organisatie leiden, zullen medewerkers moeten meebewegen en moeten leidinggevenden duidelijk zijn over de richting.