

Leiderschap tijdens bezuinigingen

Een studie naar of en hoe de inhoudelijke kenmerken van bezuinigingsmaatregelen het gedrag van topambtenaren beïnvloeden



Student: Hadewieg Henderika Hulst, BSc
Studentnr: 1995006
Datum: 7 juni 2018
Inhoud: Master thesis, definitieve versie
Opleiding: Master Management van de Publieke Sector
Instituut: Universiteit Leiden
Eerste lezer: J.E.T. Schmidt, MSc
Tweede lezer: Dr. B.S. Kuipers

Voorwoord

In mijn korte carrière heb ik een aantal bijzondere ervaringen mogen opdoen. Zo heb ik twee faillissementen meegemaakt, in een reorganisatie gezeten én heb ik deel mogen uitmaken van een groot outsourcing project. Door deze gebeurtenissen is mijn interesse in de menselijke kant van verandermanagement aangewakkerd en besloot ik een master Management van de Publieke Sector te volgen aan de Universiteit Leiden. Ik koos voor de afstudeerrichting Strategie, Advisering & Verandermanagement en nam deel aan het onderzoeksproject “Bezuinigingsmanagement in publieke organisaties: de rol van topambtenaren”. Vanuit deze *capstone* heb ik mijn masterthesis geschreven, die nu voor u ligt.

Alvorens u veel leesplezier te wensen, wil ik eerst mijn scriptiebegeleider Eduard Schmidt bedanken voor de fijne samenwerking en goede coaching. Zijn betrokkenheid en enthousiasme hadden een zeer aanstekelijke werking.

Natuurlijk was dit onderzoek niet mogelijk geweest zonder de hulp van de respondenten. Daarom wil ik alle betrokken publieke managers vanuit de verschillende ministeries bedanken voor hun tijd en medewerking. Hun input heeft mij enorm geholpen om deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Tot slot wil ik ook Nadine Raaphorst bedanken voor het delen van haar ervaringen en waardevolle adviezen op het gebied van vignet studies.

Veel leesplezier!

Hanna Hulst

Amsterdam, 7 juni 2018

Samenvatting

De afgelopen jaren hebben veel publieke organisaties te maken gehad met organisatieveranderingen, om een kleinere en efficiëntere overheid te bewerkstelligen. Bezuinigingen staan hierbij centraal, want de overheid wordt geacht met minder geld en minder mensen beter te presteren. De rol van publieke managers bij de implementatie van bezuinigingsmaatregelen is een belangrijke, omdat zij de verbindende factor zijn tussen politieke doelstellingen en de ambtelijke uitvoering daarvan. In tijden van bezuinigingen ligt de besluitvorming vaak bij de top van de organisatie. Daardoor kunnen publieke managers de inhoud van de bezuiniging beïnvloeden (Schmidt et al., 2017). Omdat zij verantwoordelijk zijn voor het beheer van de content én het proces, wordt er verwacht dat zij ook de uitkomsten en resultaten van bezuinigingsmaatregelen beïnvloeden (Schmidt et al., 2017). Hoewel publieke managers een belangrijke rol vervullen tijdens bezuinigingen, is er maar weinig wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen content en leiderschap bij bezuinigingen. De hoofdvraag is als volgt geformuleerd:

“Op welke manier beïnvloeden de inhoudelijke kenmerken van een bezuinigingsmaatregel het leiderschap van publieke managers bij de implementatie?”

Om inhoudelijke kenmerken te specificeren, zijn in dit onderzoek twee variabelen gebruikt: de omvang van een bezuiniging; klein (15%) of groot (45%) en het type bezuiniging; kaasschaaf of gericht. Het veranderleiderschap is in kaart gebracht op basis van drie variabelen; de manier waarop de leidinggevende medewerkers betreft bij de verandering, de manier waarop de leidinggevende communiceert over de verandering en de mate waarin de leidinggevende persoonlijke aandacht geeft aan de medewerkers tijdens de verandering.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een literatuurstudie, een kwantitatieve vignetstudie en semigestructureerde interviews. De laatste twee zijn uitgevoerd onder 21 topambtenaren met een directeursfunctie binnen één van de Nederlandse ministeries.

Uit de resultaten is gebleken dat het type bezuiniging geen noemenswaardige invloed heeft op het veranderleiderschap van publieke managers. Voor de omvang van een bezuiniging geldt een andere conclusie. Bij grote bezuinigingen is te zien dat respondenten meer waarde hechten aan het houden van de regie dan bij kleine bezuinigingen. Ook is gebleken dat in geval van een zware bezuiniging, respondenten hun medewerkers minder laten meedenken over de invulling. Daartoe zijn ze sneller geneigd bij kleinere bezuinigingen. Er is tevens een significant verschil gevonden als het gaat over het benadrukken van de positieve kanten. Publieke managers zijn bij grote bezuinigingen namelijk minder geneigd om de positieve kanten van een organisatieverandering te belichten. In het geval van een kleine bezuiniging gebeurt dit wel eens. Ook kan geconcludeerd worden dat wanneer er sprake is van een kleine bezuiniging, leidinggevend en vooral in groepsverband spreken met hun medewerkers. Bij een grote bezuiniging juist niet. Hoe groter de bezuiniging, hoe meer nadruk er ligt op persoonlijke aandacht.

De omvang van een bezuiniging heeft geen aantoonbaar effect op de mate waarin publieke managers communiceren dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat. Ook heeft de omvang geen invloed op de mate waarin publieke managers beschikbare informatie delen en een luisterend oor bieden.

Uit deze bevindingen kan worden geconcludeerd dat publieke managers anders handelen bij een kleine bezuiniging dan bij een grote bezuiniging. De omvang van een bezuiniging beïnvloedt het veranderleiderschap van publieke managers ten tijde van de implementatie. Eerder concludeerden Schmidt et al. (2017) dat leiderschap mede de content van bezuinigingen bepaalt. Dit onderzoek ondersteunt de theorie dat er een relatie bestaat tussen content en leiderschap. Echter, het is een relatie die twee kanten op werkt. Niet alleen beïnvloedt leiderschap de inhoud van bezuinigingsmaatregelen, ook kunnen de inhoudelijke kenmerken van bezuinigingen het veranderleiderschap van publieke managers beïnvloeden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
1.1 Achtergrond.....	7
1.2 Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	9
1.4 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 De analyse van bezuinigingsmanagement	10
2.2 Leiderschap en content	12
2.3 De sleutel naar effectief verandermanagement	13
2.4 Verschillende typen bezuinigingen	15
2.5 De rol van omvang	18
2.6 Waar bezuinigingsmaatregelen verschillen: omvang en content	19
2.7 Conceptueel model	19
2.8 Verwachtingen.....	22
3. Methodologie	25
3.1 Onderzoeksopzet	25
3.2 Data verzameling.....	25
3.2.1 Vignetstudie	25
3.2.2 Semigestructureerde interviews	27
3.3 Operationalisering kernconcepten	28
3.3.1 Omvang & impact.....	29
3.3.2 Type bezuiniging	29
3.4 Selectie van respondenten.....	31
3.5 Data-analyse.....	33
3.5.1 Analyse van de vignetstudie.....	33
3.5.2 Analyse van de interviews.....	35
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit	36
4. Analyse van empirische data.....	38
4.1 Analyse participatie	43
4.1.1 Analyse van de vignetstudie.....	38
4.1.2 Analyse van de interviewdata	41
4.1.3 Reflectie op de literatuur.....	43
4.2 Analyse communicatie	43
4.2.1 Analyse van de vignetstudie.....	44

4.2.2	Analyse van de interviewdata	47
4.2.3	Reflectie op de literatuur.....	50
4.3	Analyse persoonlijke aandacht	50
4.3.1	Analyse van de vignetstudie.....	51
4.3.2	Analyse van de interviewdata.....	53
4.3.3	Reflectie op de literatuur	55
4.4	Controlevignetten	55
5.	Conclusie.....	57
6.	Discussie	59
7.	Literatuurlijst.....	61
Bijlage 1:	Scenarioboek	66
Bijlage 2:	Interviewscript	77
Bijlage 3:	Resultaten van de vignetstudie	78
Bijlage 4:	Codering van interviews.....	82
Bijlage 5:	Respondentenoverzicht.....	83

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Veel Nederlandse overheidsorganisaties hebben het afgelopen decennium te maken gekregen met bezuinigingen. Levine (1979, p. 180), grondlegger van de bezuinigingsmanagement literatuur, omschrijft bezuinigingsmanagement als “*managing organizational change towards lower levels of resource consumption and organizational activity*”. Met dit als uitgangspunt kunnen bezuinigingen als een vorm van organisatieverandering worden gezien. De komende jaren staan er voor Nederland veel publieke organisatieveranderingen op de agenda, om een kleinere en efficiëntere overheid te realiseren. Bezuinigingen zijn hierbij cruciaal, aangezien het doel is om meer te bewerkstelligen met minder middelen. Aandacht voor bezuinigingsmanagement in de wetenschappelijke literatuur hangt samen met de economische situatie (Pollit & Bouckaert, 2011). Zo is er meer aandacht voor het onderwerp in tijden van crisis dan in tijden van economische stabiliteit. De afgelopen crisis heeft dan ook als aanjager gewerkt voor onderzoek naar publieke bezuinigingen (bijv. Di Mascio & Natalini, 2014; Raudla, Savi & Randma-Liiv, 2015; Randma-Liiv & Kickert, 2017).

Er is een belangrijke rol voor publieke managers weggelegd bij het implementeren van bezuinigingsmaatregelen (Behn, 1980). Schmidt, Groeneveld en Van de Walle (2017) wijten dit aan hun rol als verbindende factor tussen hun politieke meerdere en de uitvoerende ambtenaren onder hen. Tijdens de uitvoering van organisatieveranderingen dragen zij een grote verantwoordelijkheid. Maar op welke manier dragen publieke managers bij aan de implementatie van die bezuinigingsmaatregelen? Er is wel literatuur beschikbaar over leiderschap bij organisatieveranderingen in publieke context (bijv. Higgs & Rowland, 2005; Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2015), maar de aandacht voor leiderschap tijdens bezuinigingen is erg gering. Schmidt et al. (2017) hebben een onderzoeksagenda opgesteld om meer inzicht te krijgen in hoe publieke managers omgaan met bezuiniging gerelateerde veranderingen. Volgens het raamwerk van Schmidt et al. (2017) speelt het gedrag van leiders een centrale rol bij de implementatie van bezuinigingsmaatregelen. Omdat de besluitvorming rondom bezuinigingen in veel gevallen bij het management ligt, beïnvloeden managers vaak de content en het proces van de verandering (Schmidt et al., 2017). Dit leidt ertoe

dat ook de uitkomsten van een bezuinigingsmaatregel worden beïnvloed door de verantwoordelijke leidinggevende (Schmidt et al., 2017).

Pettigrew en Whipp (1991) stellen dat de context van een verandering het leiderschap bepaalt, omdat de leidinggevende wordt beperkt in zijn of haar handelen door bepaalde omgevingsfactoren. Wanneer een uitvoerend manager van bovenaf de opdracht krijgt om een bepaalde bezuinigingsmaatregel te implementeren – en de inhoud van die verandering al is vastgelegd door de strategische top – kunnen de inhoudelijke kenmerken als onderdeel van de context worden gezien. Uitgaande van de theorie van Pettigrew en Whipp (1991), zou men zich dus kunnen afvragen of, onder bepaalde voorwaarden, de inhoudelijke kenmerken van een organisatieverandering ook het leiderschap van een publiek manager kunnen bepalen, in plaats van andersom. Dit onderzoek bouwt voort op het raamwerk van Schmidt et al. (2017) en is gericht op het vinden van verklaringen voor het gedrag van publieke managers tijdens de implementatie van bezuinigingsmaatregelen. Op basis van bovenstaande probleemstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Op welke manier beïnvloeden de inhoudelijke kenmerken van een bezuinigingsmaatregel het leiderschap van publieke managers bij de implementatie?”

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Er worden her en der aannames gedaan over de relatie tussen de inhoud van een bezuiniging en de leiderschapsstijl van leidinggevendens. Toch zijn er maar weinig studies die concrete verklaringen bieden voor het gedrag en de handelwijze van leidinggevendens ten tijde van de implementatie van bezuinigingsmaatregelen. Uit de onderzoeksagenda van Schmidt et al. (2017) blijkt dat er een hoge urgentie is voor meer empirisch onderzoek naar de rol van de leidinggevende bij bezuiniging gerelateerde organisatieveranderingen. Om op bestaande literatuur voort te bouwen, is het van belang dat ook de inhoudelijke factoren van hedendaagse bezuinigingen worden meegenomen. Aan de hand van bestaande theorieën zal worden onderzocht op welke manier inhoudelijke kenmerken van bezuinigingen het leiderschap van publieke managers beïnvloeden bij de implementatie daarvan. Dit onderzoek is een waardevolle toevoeging voor de wetenschap, omdat het zal bijdragen aan de momenteel beperkte bestaande kennis over de invloed van inhoudelijke factoren op publiek

leiderschap. Met deze empirische inslag kan er een nieuwe dimensie worden toegevoegd aan het wetenschappelijk debat. Dit onderzoek tracht een klein deel van het gat in de literatuur op te vullen.

1.3 Maatschappelijke relevantie

De overheid wordt geacht met minder geld en minder mensen beter te presteren. De druk is ontzettend groot. Vanaf 2016 is de Rijksoverheid bezig met het doorvoeren van €1,1 miljard extra bezuinigingen op personeels- en materiële kosten, bovenop de afgesproken korting van €3 miljard (Rijksoverheid, 2013). Als gevolg van bezuinigingen zal het Rijk tot 2018 met 12% moeten inkrimpen. Verander- en bezuinigingstrajecten zijn vaak complexe en kostbare projecten, waarmee veel overheidsgeld is gemoeid. De rol van leidinggevendenden bij de implementatie van organisatieveranderingen is een belangrijke, omdat zij de schakel vormen tussen de politieke koers en de praktische uitvoering daarvan. Daarom is het goed om te kijken hoe hun afwegingen soms door bepaalde inhoudelijke factoren van een bezuinigingsmaatregel worden gestuurd. Uiteindelijk kan deze kennis bijdragen aan een effectieve en efficiënte uitvoering van verandertrajecten in het publieke domein.

1.4 Leeswijzer

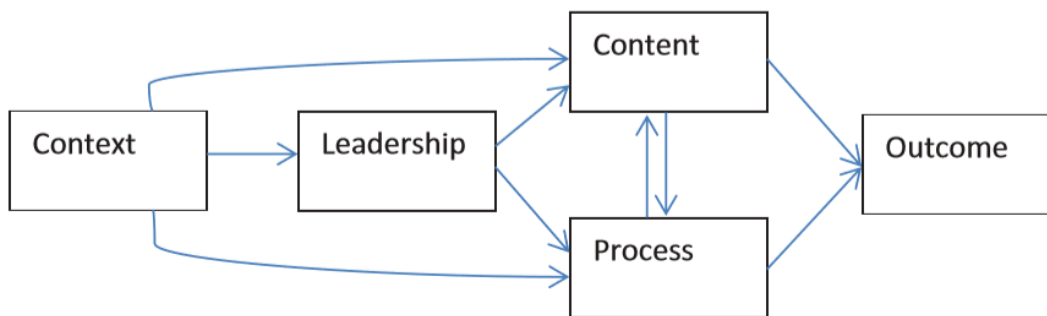
Deze scriptie begint met een overzicht van de bestaande relevante wetenschappelijke literatuur. Deze theorieën houden verband met de onafhankelijke en afhankelijke variabelen uit de onderzoeksvraag, en bieden achtergrondinformatie en een voedingsbodem voor dit onderzoek. Het theoretisch kader richt zich op – maar is zeker niet beperkt tot – de inhoudelijke kenmerken van bezuinigingsmaatregelen en het leiderschap van leidinggevendenden in een publieke organisatie. In hoofdstuk drie worden de gebruikte onderzoeksmethoden tot in detail toegelicht en verantwoord. Vervolgens biedt hoofdstuk vier een overzicht en analyse van de empirische onderzoeksresultaten. In het laatste hoofdstuk vindt u de conclusie en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de bestaande wetenschappelijke theorieën, waarop het onderzoek is gebaseerd. Het theoretisch kader omvat een literatuurstudie en laat zien hoe de verschillende concepten uit de onderzoeksvraag met elkaar zijn verbonden.

2.1 De analyse van bezuinigingsmanagement

In de inleiding is al toegelicht waarom bezuinigingsmanagement, volgens de uitleg van Levine (1979), gezien kan worden als een vorm van organisatieverandering. De bestaande theorie over verandermanagement is erg gefragmenteerd. Om die reden hebben Pettigrew et al. (2001) een model ontwikkeld van vier stappen, waarmee veranderingen in publieke organisaties geanalyseerd kunnen worden. Het model bestaat uit de bouwstenen content, context, proces en resultaten (Pettigrew et al., 2001). Kuipers et al. (2014) hebben hier een extra element aan toegevoegd, namelijk de bouwsteen leiderschap. Dit vanwege de toenemende aandacht voor het thema leiderschap bij organisationele veranderingen (Kuipers et al., 2014, p. 2). Zowel het model van Pettigrew et al. (2001) als dat van Kuipers et al. (2014) hebben betrekking op verandermanagement in het algemeen. Schmidt, Groeneveld en Van de Walle hebben een kader ontwikkeld specifiek voor de analyse van bezuinigingsmanagement. Ook hierin worden de thema's context, leiderschap, content, proces en resultaat samengebracht (Schmidt et al., 2017):



Figuur 1. Raamwerk voor de analyse van publiek bezuinigingsmanagement

Al deze factoren worden gebruikt als bouwstenen voor het raamwerk waarmee bezuinigingsmanagement kan worden geanalyseerd (Schmidt et al., 2017). Maar hoe verhouden de bouwstenen zich tot elkaar? Het model is gebaseerd op het idee dat gedrag van leiders een centrale

rol speelt bij de implementatie van bezuinigingsmaatregelen in een publieke context (Schmidt et al., 2017). Dit omdat publieke managers vaak het middelpunt zijn van informatienetwerken en verschillende resource stromen (Rainey, 2005). In tijden van bezuinigingen ligt de besluitvorming vaak bij de top van de organisatie. Daardoor kunnen publieke managers de inhoud van de bezuiniging beïnvloeden (Schmidt et al., 2017). Omdat zij verantwoordelijk zijn voor het beheer van de content én het proces, wordt er volgens Schmidt et al. (2017) verwacht dat zij ook de uitkomsten en resultaten van bezuinigingsmaatregelen beïnvloeden.

Onder context vallen de externe en interne omgeving van de organisatie. Er zijn grote verschillen in de context van het publieke en private domein. In een publieke setting speelt de politiek-administratieve context een belangrijke rol. Context kan ook refereren naar een specifiek tijdsframe (Schmidt et al., 2017). Content refereert aan wat er wordt veranderd, inclusief de strategie, systemen en structuren, en waarom verandering nodig is. Er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende typen bezuinigingen (Overmans & Noordegraaf, 2014; Overmans & Timm-Arnold, 2016). Zo is er sprake van een evenredige bezuiniging wanneer op alle afdelingen gelijk wordt bezuinigd. Dit type bezuiniging staat ook wel bekend als de kaasschaafmethode. Wanneer er gestopt wordt met specifieke programma's, omdat ze bijvoorbeeld niet efficiënt zijn of geen politieke prioriteit meer hebben, gaat het over gerichte bezuinigingen. Werknemers verhuizen naar een nieuwe positie, moeten omgeschoold worden of worden ontslagen. Een andere vorm van bezuinigen is door de efficiëntie te verhogen. Dit is politiek en organisatorisch gezien de meest wenselijke vorm. Voorbeelden zijn het implementeren van flexibele werkuren om huisvesting te beperken, of decentralisering van publieke taken. De bouwstenen proces en outcomes zijn inherent aan elkaar verbonden. Proces verwijst naar de interventies en processen die te maken hebben met de implementatie van veranderingen. Outcomes gaat over de resultaten van geïmplementeerde veranderingen. Deze kunnen bedoeld of onbedoeld zijn en positief of negatief (Schmidt et al., 2017).

De elementen in dit raamwerk helpen de karakteristieke kenmerken van bezuinigingsmanagement te specificeren. Het model vormt een soort bril waarmee literatuur over bezuinigingsmanagement vanuit een verander-perspectief kan worden onderzocht (Schmidt et al., 2017). Het model leent zich er dan ook goed voor om de gaten in de bestaande literatuur aan te tonen. De auteurs hebben

tevens een onderzoeksagenda opgesteld, om meer inzicht te krijgen in hoe publieke managers omgaan met bezuiniging gerelateerde veranderingen. Er is een hoge urgentie voor meer empirisch onderzoek naar de rol van de manager, die centraal staat in het model (Schmidt et al., 2017). De onderzoeksagenda richt zich daarom op onderzoeksvragen die de oorzaken en consequenties van het gedrag van publieke managers kunnen verklaren tijdens de implementatie van bezuinigingsmaatregelen.

2.2 Leiderschap en content

Het raamwerk van Schmidt et al. (2017) gaat ervan uit dat leiders de inhoud en het proces van een verandering bepalen. Dit zal voor de strategische top, de beslissers, inderdaad het geval zijn. Maar hier wordt met één ding geen rekening gehouden; er is in veel gevallen een verschil tussen de strategische top en de uitvoerders die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van een bezuinigingsmaatregel. Wanneer we naar de uitvoerende managementlaag kijken – en dus niet naar de strategische top – zou de situatie anders kunnen zijn. In sommige gevallen krijgen publieke managers die een bezuinigingsmaatregel moeten doorvoeren, deze opdracht van bovenaf. In dat geval zijn de kaders voor de inhoud en het proces al vastgesteld. Wanneer de uitvoerende managers hier zelf geen zeggenschap over hebben, kunnen ze de inhoudelijke factoren ook minder beïnvloeden middels een bepaald type leiderschap. Men zou zelfs kunnen stellen dat het tegenovergestelde waar is: wanneer een publiek manager de opdracht van bovenaf krijgt om een bezuinigingsmaatregel door te voeren, kan zijn of haar leiderschap door de vooraf vastgestelde inhoudelijke kenmerken worden beperkt.

Deze gedachte wordt deels ondersteund door de theorie van Pettigrew en Whipp (1991). Zij stellen dat leiderschap afhankelijk is van de context. De keuzes van een leider worden beïnvloed door de omstandigheden waarin diegene verkeert. De problemen die de leider tegenkomt, zijn als het ware een erfenis van de contextuele factoren en omstandigheden. Ook de mogelijkheden van de leider in hoe hij of zij omgaat met een bepaalde situatie, zijn beperkt door de interne en externe omgeving (Pettigrew & Whipp, 1991). Deze theorie is ook meegenomen in het model van Schmidt et al. (2017).

Volgens Pettigrew (2012) moet het gedrag van leidinggevendenden worden geplaatst in de context van zowel de politieke als culturele dynamiek binnen de organisatie, evenals de bredere economische en competitieve dynamiek waarin de organisatie zich begeeft als geheel. Leiderschap is daarmee een continu process op verschillende niveaus, die altijd in beweging is door de veranderende context. Onder de context vallen de interne structuur, de culturele en politieke omstandigheden, maar ook de externe omgeving van de organisatie (Pettigrew, 2012).

Nu gaat dit over de context en niet over inhoudelijke kenmerken van een bezuiniging. Maar op het moment dat een publiek manager de opdracht van bovenaf krijgt om een bezuiniging door te voeren én de inhoudelijke kaders van die bezuiniging reeds zijn vastgesteld, kan dit gezien worden als onderdeel van de context. Het is een vast gegeven waar de publieke manager geen invloed op heeft, maar wel te allen tijde rekening mee dient te houden. In dat geval kan het voorkomen dat de inhoudelijke kenmerken van een bezuinigingsmaatregel de gedrags- en keuzevrijheid van een leider beperken. Maar op welke manier en waarom bezuinigingsmaatregelen leiderschap beïnvloeden, is tot op heden niet onderzocht.

2.3 De sleutel naar effectief verandermanagement

Volgens Herold, Fedor, Caldwell en Liu (2008) zijn verandermanagementpraktijken zoals heldere communicatie, betrokkenheid van en individuele aandacht voor medewerkers, allemaal te relateren aan een transformationele leiderschapsstijl. Bij een transformationele leiderschapsstijl is er veel persoonlijke aandacht, gericht op intrinsieke motivatie, ontwikkeling en intellectuele stimulatie. Doorgaans leidt transformationeel leiderschap tot betere prestaties in hogere beroepsniveaus (Kuipers, 2017). De kern van transformationeel leiderschap is dat door een heldere visie te uiten, de acceptatie van gemeenschappelijke doelen te bevorderen en individuele steun te bieden, dat leidinggevendenden de waarden, overtuigingen en attitudes van medewerkers kunnen beïnvloeden (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Door een aantrekkelijk toekomstbeeld te schetsen, moedigen transformationele leiders hun werknemers aan om innovatieve oplossingen te accepteren. Om steun voor organisatieveranderingen te krijgen, zijn communicatie en participatie de belangrijkste factoren (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2015).

Leiderschap speelt een belangrijke rol bij veranderingen in een organisatie, en daarmee ook bij bezuinigingsmanagement. Volgens Charlesworth, Cook en Crozier is effectief leiderschap de sleutel tot effectieve verandering (2003). Door een passende leiderschapsstijl te hanteren, kan een publieke leider een belangrijk verschil maken in het implementatieproces (Charlesworth, Cook & Crozier, 2003). Er is in de literatuur weinig aandacht voor het implementatieproces van veranderingen in publieke context. Van der Voet en Vermeeren doen in 2016 als een van de eersten empirisch onderzoek in het publieke domein naar de rol van verandermanagement in het implementatieproces. Zij concluderen dat leidinggevendenden de gepercipieerde pijn van bezuinigingen van medewerkers deels kunnen verzachten door drie dingen (Van der Voet & Vermeeren, 2016):

- 1) Medewerkers betrekken in het verandertraject
- 2) Goede, eerlijke en tijdige communicatie
- 3) Geven van individuele aandacht

Medewerkers betrekken in het verandertraject

Participatie van medewerkers is volgens Van der Voet en Vermeeren (2016) erg belangrijk, ook al zal niet elke medewerker staan te springen om actief betrokken te worden bij impopulaire bezuinigingsmaatregelen. Door mensen toch te betrekken bij de implementatie, krijgen ze het gevoel van eigenaarschap en controle (Van der Voet & Vermeeren, 2016). Volgens Brockner et al. (2004) zorgt gepercipieerde controle dat medewerkers minder negatief reageren op bezuinigingsmaatregelen. Kiefer, Hartley, Conway en Briner (2015) onderzochten het belang van het begrijpen van de reacties van werknemers op nationaal geïnitieerde budget reducties, gevolgd door organisatorische veranderingen. De resultaten suggereren dat werknemers van publieke organisaties negatief worden beïnvloed door een specifiek type verandering; het bezuinigen op resources. Innovatie-gerelateerde verandering heeft juist een positieve invloed op het welzijn en de tevredenheid van werknemers. Er wordt dus niet per definitie negatief gereageerd op verandering (Kiefer et al., 2015).

Goede, eerlijke en tijdige communicatie

Het is volgens Kotter (1996) van groot belang om de urgentie, noodzaak en visie van de verandering uit te leggen aan werknemers. Door uit te leggen waarom bezuinigingen nodig zijn, begrijpen medewerkers beter waar de maatregelen vandaan komen en zijn ze eerder geneigd om ze te accepteren. Ook is het van belang om een helder implementatieplan te communiceren met tijdslijnen. Hierdoor weten werknemers beter waar ze aan toe zijn en zullen daardoor minder stress ervaren (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). Deze aanpak voorkomt bovendien dat geruchten verspreid worden. Hoe hoger de kwaliteit van de communicatie omtrent de verandering, hoe meer medewerkers gemotiveerd blijven ten opzichte van hun werkzaamheden en de organisatie (Van der Voet & Vermeeren, 2016).

Geven van individuele aandacht

Naast goede communicatie en participatie van medewerkers is ook het geven van individuele aandacht cruciaal bij verandermanagement. Omdat de implementatie van bezuinigingsmaatregelen niet elke medewerker op dezelfde manier raakt, zullen medewerkers ook ieder op hun eigen manier reageren. Individuele aandacht is vooral belangrijk voor medewerkers die moeilijkheden ervaren met de veranderingen, omdat het hen helpt gewaardeerd te voelen (Kotter, 1996). Naast de waardering, hebben medewerkers ook het gevoel dat ze iets terug moeten doen. Dit kan bijdragen aan een hogere organisatiebetrokkenheid. Het geven van individuele aandacht verkleint de kans op een negatief verband tussen bezuinigingen en werknemersbetrokkenheid (Van der Voet & Vermeeren, 2016).

2.4 Verschillende typen bezuinigingen

Raudla, Savi en Randma-Liiv hebben onderzoek gedaan naar verschillende bezuinigingsprincipes (2015). Hun onderzoek toont aan dat wanneer publieke managers te maken krijgen met bezuinigingen, ze de keuze moeten maken tussen een *across-the-board* strategie, waarbij de bezuinigingen evenredig verdeeld worden over de organisatie, of een *targeted cuts* strategie, waarbij gerichte bezuinigingen op specifieke organisatieonderdelen of projecten worden uitgevoerd. De *targeted cuts* aanpak omvat een aantal verschillende tactieken, waaronder strategische prioriteitsverlening en bestuurlijke, ad hoc of willekeurige bezuinigingen (Levine, 1978, 1979). Een *across-the-board* methode is ook wel bekend als de 'equal misery' benadering,

omdat alle medewerkers en afdelingen in dezelfde mate worden getroffen (Hood & Wright, 1981). Andere auteurs leggen een *across-the-board* tactiek uit als ‘cheese-slicing’ (Tarschys, 1985), ‘lawn-mowing’ (Banner, 1985) of ‘pro rata cuts’ (Wolman, 1983). Beide bezuiniging strategieën kunnen op verschillende niveaus worden toegepast; op landelijk niveau, maar ook zeker op organisatieniveau (Raudla et al., 2015). Volgens Raudla et al. (2015) geldt hoe hoger de financiële druk oploopt, hoe meer publieke managers neigen naar gerichte bezuinigingen. Glassberg (1978) stelt dat organisaties met relatief flexibele taken sneller kiezen voor gerichte bezuinigingen. Organisaties die vooral standaardtaken uitvoeren, zijn eerder geneigd om voor kaasschaafbezuinigingen te kiezen. Om dezelfde reden kan het leiderschapsgedrag verschillen binnen deze twee typen organisaties. Dit is een voorbeeld van het verband tussen bezuiniging gerelateerde veranderingen en leiderschap (Glassberg, 1978).

In de literatuur over bezuinigingsmanagement kunnen we verschillende redenen zien om voor één van de twee typen bezuinigingen te kiezen. De kaasschaafmethode reduceert besluitvormingskosten, minimaliseert conflicten en wordt doorgaans als ‘eerlijk’ ervaren (Banner 1985; Biller, 1980; Dunsire & Hood, 1989; Hood & Wright, 1981; Levine, 1978, 1979; Schick, 1983; Tarschys, 1985). *Across-the-board* bezuinigingen vereisen geen uitgebreide analyse voor het identificeren van verschillende uitgavencategorieën, waarin kan worden gesnoeid (Hood & Wright, 1981; Levine, 1978). Omdat dat met een kaasschaafmethode niet hoeft, kunnen bezuinigingen relatief makkelijk worden opgelegd (Banner, 1985; Hood and Wright, 1981; Schick, 1988). Men hoeft geen rekening te houden met de soms uiteenlopende wensen en behoeften van verschillende eenheden. Levine (1978) merkt op dat deze analyses juist wel nodig zijn bij gerichte bezuinigingen. Er moet goed worden gekeken naar de toegevoegde waarde die medewerkers en afdelingen kunnen leveren in de toekomst. Dit is een lastige taak, want er ontstaan vaak meningsverschillen over wat prioriteit zou moeten hebben (Levine, 1984).

Waar de kaasschaafmethode conflicten minimaliseert, kunnen gerichte bezuinigingen een tegenovergesteld effect hebben (Schick, 1988). Gerichte bezuinigingen op basis van strategische prioriteitsverlening gaan uit van een systematische evaluatie van de bestaande programma’s. Volgens Schick leiden deze evaluaties tot nog meer conflict (Schick, 1988).

Een *across-the-board* bezuiniging maakt het voor de beslissende manager in kwestie mogelijk om zich te beroepen op het rechtvaardigheidsideaal van gezond verstand (Levine, 1978). Hierdoor zullen de medewerkers de bezuiniging eerder als eerlijk en legitiem waarnemen (Tarschys, 1985). Daarnaast kan het idee van ‘gedeelde smart’ bijdragen aan een hoog moraal in de organisatie (Levine, 1979) en daarmee de medewerkers verenigen (Hood & Wright, 1981).

Toch kent de kaasschaafmethode niet alleen maar voordelen. Zo kan het voor komen dat de bezuiniging niet overeenkomt met de publieke behoeftes. Alleen als de begroting vóór de bezuiniging al een goede afspiegeling was van hoe het budget zou moeten worden verdeeld om de organisatiedoelen zo optimaal mogelijk te bereiken, is de kaasschaafmethode een goede optie (Raudla et al., 2015). Men kan zich echter afvragen of dat altijd zo is. Bovendien kan de *across-the-board* bezuiniging efficiënte afdelingen enorm benadelen. Voor bepaalde organisatietakken die al heel efficiënt werken, is het des te lastiger om nóg meer in te leveren. De beslissingen die op deze afdelingen moeten worden genomen, hebben meer impact dan beslissingen die op een minder efficiënte afdeling worden genomen (Levine, 1979). Ook wordt geen rekening gehouden met de diverse wensen en behoeftes van verschillende afdelingen of projectgroepen. Hierdoor verschilt de impact alsnog per afdeling (Raudla et al., 2015). Uiteindelijk kan de kaasschaafmethode leiden tot een onvoorziene afname van service en kwaliteit. Een bezuiniging van X% leidt niet standaard tot een serviceafname van Y%. In een gunstig geval is het minder, maar in een ernstig geval is de serviceafname nog veel groter dan Y% (Behn, 1980).

Efficiëntie als bezuiniging strategie

Als derde bezuiniging type kan ook het verhogen van efficiëntie worden genoemd. In sommige gevallen wordt specifiek gezocht naar manieren om kosten te verlagen, maar bezuinigingen kunnen ook worden doorgevoerd om prestaties te verbeteren door efficiënter te werken (Peters, Pierre & Randma-Liiv, 2011). Volgens Levine (1979) is efficiëntie van publieke organisaties belangrijk omdat zij niet gemakkelijk kunnen stoppen met hun dienstverlening. Daarnaast noemen Andrews, Boyne en Walker (2012) dat er aan openbare diensten altijd hoge kwaliteitseisen worden gesteld. Strategieën om prestaties te verbeteren omvatten veelal grote organisatorische veranderingen (Van der Voet & Van de Walle, 2015). Toch is er voor gekozen om het verhogen van efficiëntie niet mee te nemen als type bezuiniging in dit onderzoek. Gerichte bezuinigingen staan lijnrecht

tegenover kaasschaafbezuinigingen. Wanneer gekozen wordt voor één methode, wordt de ander automatisch uitgesloten. Die grens minder duidelijk als het gaat om maatregelen die efficiëntie verhogen. Efficiëntie maatregelen kunnen namelijk worden getypeerd als middel, bij zowel kaasschaaf- als gerichte bezuinigingen, maar ook als einddoel. Dit onderzoek richt zich om die reden alleen op de eerdergenoemde kaasschaaf- en gerichte bezuinigingen.

2.5 De rol van omvang

Volgens Pollitt (2010) ontstaat er in tijden van bezuinigingen een conflict tussen financiële en politieke logica. Waar vanuit financieel oogpunt soms grote en zware bezuinigingen nodig zijn, kiezen politici toch liever voor een zachtere efficiëntie benadering. Behalve dat grote bezuinigingen impopulair zijn, vallen ze mogelijk ook buiten de grenzen van politieke haalbaarheid (Pollitt, 2010). Het argument dat voor de efficiëntie benadering wordt aangedragen, is dat geld besparende veranderingen ook kunnen worden vormgegeven op een manier die de efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de openbare dienstverlening ten goede komt. Er is dan sprake van “*gain without pain*” (Randma-Liiv & Kickert, 2017, p. 94).

In paragraaf 2.4 is genoemd dat naarmate de financiële druk oploopt, publieke managers meer geneigd zijn om voor gerichte bezuinigingen te kiezen (Raudla et al., 2015). Dit doet vermoeden dat er vaker sprake is van gerichte bezuinigingen bij procentueel grote bezuinigingen dan bij procentueel kleine bezuinigingen. Volgens Holzer, Lee en Newman (2003) produceren bezuinigingen met een grote impact op het personeelsbestand vaak negatieve gevoelens onder medewerkers, zoals angst en wantrouwen. Hoe groter de impact van de bezuiniging, hoe meer weerstand er ontstaat. De studie van Wright, Christensen en Isett (2013) onderschrijft dat de uitkomsten van bezuinigingen samenhangen met de inhoudelijke kenmerken daarvan. Ook de mate van weerstand verschilt wanneer de inhoudelijke kenmerken van bezuinigingen verschillen (Wright et al., 2013). Er is veel onderzoek gedaan naar de inhoud van bezuinigingen (bijv. Kickert, 2012; Di Mascio & Natalini, 2014) en naar de effecten van bezuinigingen op medewerkers (bijv. Kiefer et al., 2015; Van der Voet & Vermeeren, 2017). Maar of en hoe de omvang van bezuinigingsmaatregelen het leiderschapsgedrag van publiek managers beïnvloedt, zal uit dit onderzoek moeten blijken.

2.6 Waar bezuinigingsmaatregelen verschillen: omvang en content

Bezuinigingen kunnen op veel manieren van elkaar verschillen, zowel in omvang als in content. Jilke, Van de Walle en Van Delft (2013) hebben een nationaal rapport uitgebracht op basis van het internationale COCOPS onderzoek. COCOPS staat voor Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future en is een onderzoeksconsortium, bestaande uit 11 universiteiten in 10 verschillende landen. Gefinancierd door de Europese Commissie hebben zij een grootschalig vergelijkend onderzoeksproject uitgevoerd naar openbaar bestuur in Europa. Nederlandse overheidsfunctionarissen zijn onder andere bevraagd over de impact van de financiële crisis op het openbaar bestuur. 44% van de Nederlandse publieke managers gaf aan dat zij de aanpak voor het realiseren van bezuinigingen op hun beleidsterrein zouden omschrijven als gerichte bezuinigingen op basis van prioriteiten (Jilke, Van de Walle & Van Delft, 2013). 32% van de respondenten zou het omschrijven als proportionele bezuinigingen over de hele linie en 19% zou het omschrijven als productiviteits- en efficiëntiebesparingen (Jilke et al., 2013).

Ook is de respondenten gevraagd in welke mate hun organisatie verschillende bezuinigingsmaatregelen heeft geïmplementeerd. In slechts enkele gevallen (9%) is een substantiële loonsverlaging toegepast. Dit is geen verrassing, want publieke salarissen zijn veelal vastgelegd in collectieve overeenkomsten. Vacaturestops komen in Nederland veel vaker voor, namelijk in 66% van de gevallen. Volgens 32% van de respondenten zijn gebruikers van overheidsdiensten belast met hogere kosten. 76% van hen heeft meegemaakt dat er werd bezuinigd op bestaande programma's en 78% gaf aan dat nieuwe projecten werden uitgesteld of zelfs afgelast (Jilke et al., 2013). Wanneer de resultaten vanuit Nederland worden vergeleken met die van andere Europese landen, ontstaat een soortgelijk beeld. Het lijkt er dus op dat nationale publieke organisaties in Europa vergelijkbaar hebben gereageerd op de financiële crisis (Jilke et al., 2013).

2.7 Conceptueel model

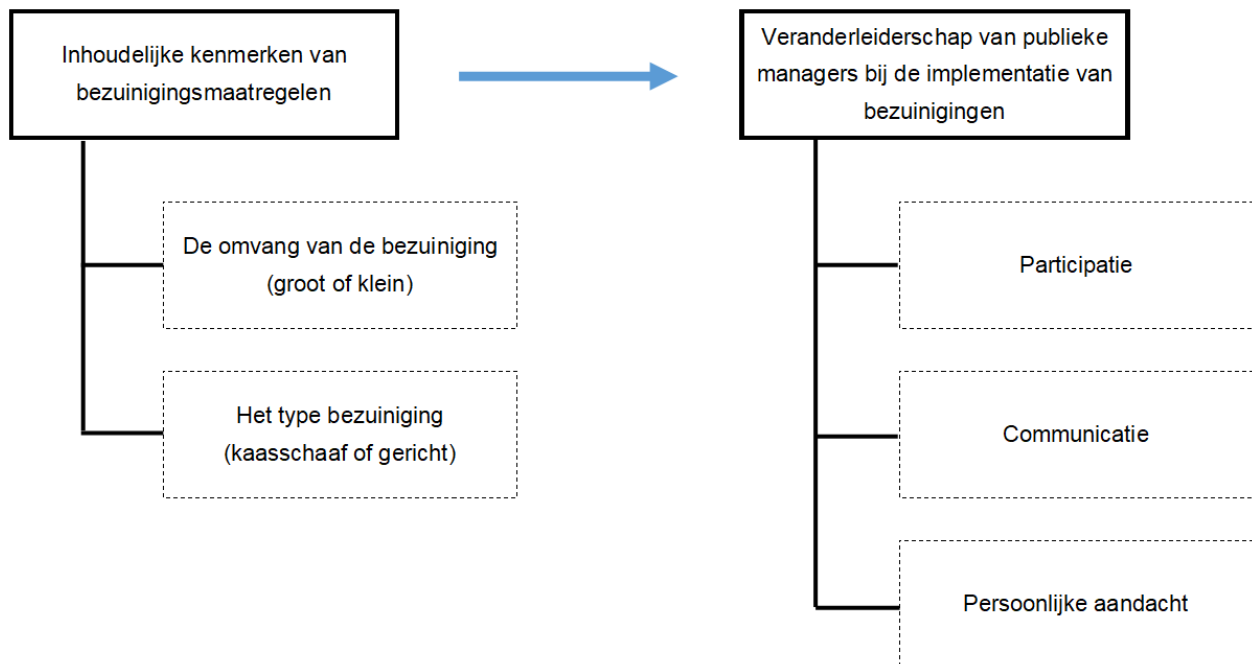
Het onderzoek is gebaseerd op bestaande theorieën over veranderleiderschap en bezuinigingsmanagement. Het onderzoek is hiermee deductief van aard. Om de leiderschapstijl van de publieke manager bij veranderingen te definiëren, wordt gekeken naar drie indicatoren:

- 1) De manier waarop de leidinggevende medewerkers betrekt bij de verandering
- 2) De manier waarop de leidinggevende communiceert over de verandering
- 3) De mate waarin de leidinggevende persoonlijke aandacht geeft aan de medewerkers tijdens de verandering

In de besproken theorie worden verschillende factoren benoemd, die in verschillende situaties in meer of mindere mate relevant zijn. Omdat dit onderzoek zich volledig richt op bezuinigingsmaatregelen, zijn de volgende indicatoren voor inhoudelijke kenmerken gespecificeerd:

- 1) De omvang en impact van de bezuiniging
- 2) Het type bezuiniging

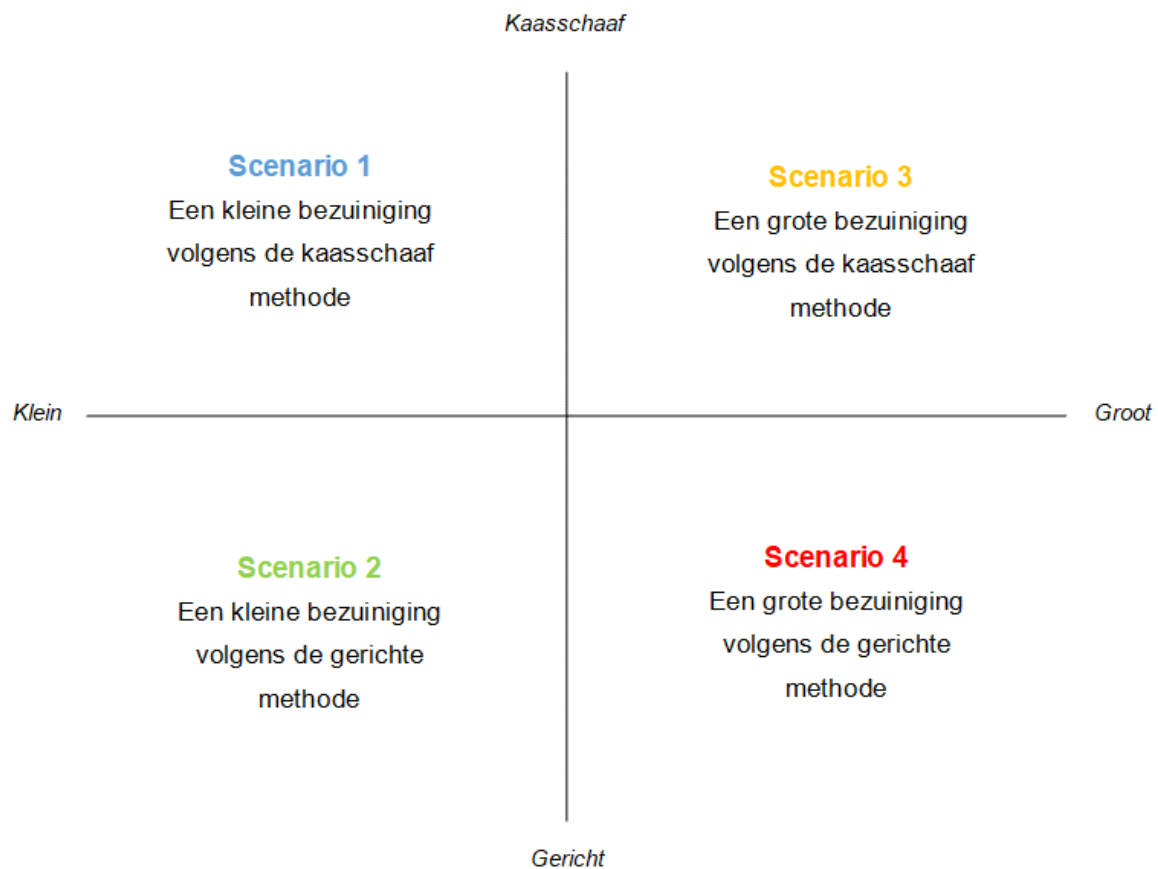
Het conceptueel model ziet er dan als volgt uit:



Figuur 2. Conceptueel model

Alle bovengenoemde indicatoren worden verder toegelicht in het hoofdstuk Methodologie (paragraaf 3.3 Operationalisering kernconcepten).

Het onderzoek richt zich op de vraag of de inhoudelijke kenmerken van een bezuiniging het gedrag van de leidinggevende beïnvloeden en zo ja, op welke manier. Om dit te kunnen onderzoeken, zijn de inhoudelijke kenmerken opgesplitst in twee variabelen; de omvang van de bezuiniging en het type bezuiniging. Door deze variabelen te combineren, ontstaan er in totaal vier mogelijke scenario's. Hieronder vindt u een overzicht van de mogelijke combinaties:



Figuur 3. Mogelijke scenario's

2.8 Verwachtingen

De verwachte uitkomsten van dit onderzoek zijn hieronder per scenario geformuleerd, op basis van de besproken literatuur:

Scenario 1: een kleine bezuiniging volgens de kaasschaafmethode

Van der Voet en Vermeeren (2016) stellen dat – in tijden van organisatieveranderingen – medewerkers gemotiveerder zijn wanneer de kwaliteit van de communicatie hoog is. Goede communicatie is dus belangrijk, ongeacht de grootte van de bezuiniging. Toch is de verwachting dat bij een procentueel kleine bezuiniging er minder aandacht zal zijn voor het communicatie aspect dan bij een procentueel grote bezuiniging. Dit omdat de impact op het team kleiner is en als minder heftig kan worden ervaren door de medewerkers. De kans is aanwezig dat leidinggevendenden zich meer richten op de implementatie en op de procesmatige kant van de bezuiniging, in plaats van op de menselijke kant. Dit argument ondersteunt ook de verwachting dat er bij een kleine bezuiniging minder individuele aandacht wordt gegeven aan medewerkers dan bij een grote bezuiniging.

Wanneer elke divisie dezelfde bezuiniging moet doorvoeren, wordt dat door medewerkers sneller als eerlijk ervaren (Banner 1985; Biller, 1980; Dunsire & Hood, 1989; Hood & Wright, 1981; Levine, 1978, 1979; Schick, 1983; Tarschys, 1985). Doordat mensen de verandering sneller kunnen accepteren, lijkt er een kleinere rol weggelegd voor de leidinggevende voor wat betreft het uitleggen van het *waarom*. Omdat de verandering organisatiebreed wordt doorgevoerd, is de verwachting dat er meer sprake zal zijn van communicatie in groepsverband dan op individueel niveau. Alle afdelingen moeten immers hetzelfde verhaal horen.

De verwachting is dat een leidinggevende eerder geneigd is het team te betrekken bij de invulling van een kleine bezuiniging dan van een grote. Dit omdat de maatregelen vaak minder directe impact hebben op het personeel. Wanneer het kleine bezuinigingen betreft, kan handig gebruik worden gemaakt van de creativiteit en specifieke kennis van het team. Tegelijkertijd kan ook het argument worden aangedragen dat wanneer het een kaasschaafbezuiniging betreft, medewerkers juist minder worden betrokken bij de praktische invulling. Wanneer het een organisatiebreed besluit is, zal er minder vrije ruimte zijn voor invulling per afdeling.

Scenario 2: een kleine bezuiniging volgens de gerichte methode

Om dezelfde redenen als bij het vorige scenario, is ook hier de verwachting dat er minder aandacht zal zijn voor het communicatie aspect dan bij een procentueel grote bezuiniging. Bij een gerichte bezuiniging is naar verwachting het communicatie aspect juist belangrijker dan bij een kaasschaafbezuiniging. Dit omdat medewerkers dit type bezuiniging als oneerlijk kunnen ervaren, wanneer zij zich vergelijken met andere divisies (Van der Voet & Vermeeren, 2016). De leidinggevende kan dit gevoel proberen te verminderen middels heldere communicatie. De nadruk ligt hierbij enkel op betrokken medewerkers, niet op medewerkers van niet getroffen divisies. Medewerkers zullen naar verwachting meer worden betrokken bij de plannen omdat zij over specifieke kennis beschikken die van meerwaarde kan zijn bij een gerichte bezuiniging. Dit kan de leidinggevende helpen bij het maken van zijn of haar keuzes. Vanwege het potentiële gevoel van oneerlijkheid dat medewerkers kunnen krijgen, is er een grote rol voor de leidinggevende weggelegd. Naar verwachting zullen leidinggevendenden proberen middels individuele aandacht het gevoel van oneerlijkheid weg te nemen, of in ieder geval een luisterend oor te bieden.

Scenario 3: een grote bezuiniging volgens de kaasschaafmethode

Waar bij een procentueel kleine bezuiniging gebruik kan worden gemaakt van de input van de medewerkers, ligt dat bij procentueel grote bezuinigingen wellicht anders. Wanneer er grote en moeilijke beslissingen gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld over zaken als baanbehoud, zou het als onethisch kunnen worden beschouwd om die bij de medewerkers zelf neer te leggen. Daar komt nog bij dat, omdat de verandering organisatiebreed wordt doorgevoerd, de medewerkers sowieso minder zullen worden betrokken bij de praktische invulling.

Het is belangrijk om de urgentie, de noodzaak en de visie van een organisatieverandering uit te leggen aan medewerkers (Kotter, 1996). De verwachting is dat bij een procentueel grote bezuiniging de leidinggevende zijn of haar best zal doen om helder en transparant te communiceren met de medewerkers, om de verwachtingen goed te kunnen managen. Omdat dit type bezuiniging een grote impact zal hebben op het team, is de verwachting ook dat de leidinggevende veel individuele aandacht geeft aan de medewerkers. Gezien de complexiteit en impact van een grote bezuiniging, is de prognose dat leidinggevendenden het team in mindere mate betrekken bij de concrete invulling van de bezuiniging, uit angst om de regie uit handen te geven of zelfs geheel

kwijt te raken. Wanneer er impopulaire maatregelen moeten worden getroffen met een grote impact op het team, is de verwachting dat de leidinggevende in kwestie de touwtjes liever zelf in handen houdt. Ook wordt bij een kaasschaafbezuiniging met een grote impact, een toename verwacht van communicatie in groepsverband, om te verzekeren dat iedereen op dezelfde lijn zit.

Scenario 4: een grote bezuiniging volgens de gerichte methode

Evenals in scenario 3, waar ook sprake is van een grote bezuiniging, is de verwachting dat de leidinggevende zich zal inzetten om zo helder en transparant mogelijk te communiceren en zo de verwachtingen te managen. Juist in combinatie met een gerichte bezuiniging, zal dit aspect extra zwaar wegen. De verandering in dit scenario kan als oneerlijk worden ervaren, omdat andere afdelingen niet in dezelfde mate hoeven te bezuinigen (Van der Voet & Vermeeren, 2016). Net als in scenario 2 kan de leidinggevende dit gevoel proberen weg te nemen door middel van goede communicatie. De nadruk ligt hierbij enkel op betrokken medewerkers, niet op medewerkers van niet getroffen divisies.

Naar verwachting zal de leidinggevende niet alleen veel individuele aandacht geven aan de medewerkers, maar is er ook een toename van communicatie in groepsverband. Door medewerkers te betrekken bij de implementatie, krijgen ze volgens Van der Voet en Vermeeren (2016) een gevoel van eigenaarschap. Of de medewerkers in dit scenario meer of minder worden betrokken bij de invulling, is lastig te zeggen. Op basis van de literatuur zijn er twee redenties. Enerzijds kunnen medewerkers minder worden betrokken omdat het een grote bezuiniging betreft. Hiervoor gelden dezelfde ethische bezwaren als in scenario 3. Anderzijds kunnen de medewerkers juist worden betrokken bij de plannen omdat zij over specifieke kennis beschikken die van meerwaarde kan zijn bij een gerichte bezuiniging. Dit kan de leidinggevende helpen bij het maken van zijn of haar keuzes.

Het zou kunnen dat respondenten de gesloten vragen bij elk scenario op dezelfde wijze beantwoorden. In dat geval zou geconcludeerd kunnen worden dat de omschreven inhoudelijke kenmerken van een bezuinigingsmaatregel geen effect hebben op het leiderschapsgedrag van publieke managers. Dit ligt echter niet in de lijn der verwachting.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de gebruikte onderzoeksmethoden. Eerst wordt de onderzoeksopzet samengevat. Daarna wordt uiteengezet hoe het onderzoek is uitgevoerd. Dan volgt de operationalisering van de kernconcepten en een uitleg over hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een bespreking van de validiteit en betrouwbaarheid.

3.1 Onderzoeksopzet

Om tot een goed onderbouwd antwoord te komen op de onderzoeksvraag, is eerst een theoretische verkenning uitgevoerd. Hierin zijn de concepten bezuinigingsmanagement en veranderleiderschap uitvoerig besproken en toegelicht. De algemene verwachting van het onderzoek is dat veranderleiderschap wordt beïnvloed door de inhoudelijke kenmerken van de betreffende bezuinigingsmaatregel die wordt geïmplementeerd. Om deze verwachting te toetsen, is gekozen voor een combinatie van twee verschillende onderzoeksmethoden, namelijk een kwantitatieve vignetstudie en semigestructureerde interviews. Het onderzoek kent daarmee een *mixed methods* design.

3.2 Data verzameling

In deze paragraaf worden de twee verschillende methodes van dataverzameling verder toegelicht en worden de gekozen werkwijzen in detail besproken.

3.2.1 Vignetstudie

Bij een vignetstudie krijgen respondenten een aantal hypothetische situatiebeschrijvingen, ofwel vignetten, voorgelegd. Vignetten zijn “*beschrijvingen van een persoon of sociale situatie die nauwkeurige verwijzingen bevatten naar wat wordt beschouwd als de belangrijkste factoren in de besluitvormings- of beoordelingsprocessen van respondenten*” (Alexander & Becker, 1978, p. 94). Aan de hand van gesloten vragen wordt naar meningen gevraagd van de doelgroep ten aanzien van deze voorgelegde situaties. Door kleine variaties aan te brengen op de verschillende aspecten in de vignetten, wordt het effect van deze variaties op de doelgroep zichtbaar. Deze onderzoeksmethode geeft inzicht in de reacties, preferenties en zienswijzen van de deelnemers (Schoenberg & Ravdal, 2000).

Een vignetstudie wordt volgens Wilks (2004) gebruikt als hermeneutisch instrument om ons begrip van bepaalde gedragingen te vergroten. Hierbij ligt de nadruk niet op het verklaren waarom een resultaat op een afhankelijke variabele voorkomt, maar vooral op het begrijpen van hoe bepaalde fenomenen tot stand komen. Vignetten zijn nuttig voor het bestuderen van acties in context (Barter & Renold, 1999), en daarmee zeer geschikt voor het bestuderen van publiek leiderschap ten tijde van bezuinigingen.

Voorafgaand aan de constructie van de vignetten is een literatuurverkenning uitgevoerd. Op basis daarvan zijn een aantal variabelen geïdentificeerd die de inhoudelijke kenmerken van bezuinigingen en het concept veranderleiderschap meetbaar maken. Deze variabelen zijn uitvoerig beschreven in paragraaf 3.3 (Operationalisering kernconcepten) en vormen de bouwstenen van de vignetten. Nadat alle variabelen zijn geïdentificeerd, zijn de vignetten concreet uitgewerkt. Naar aanleiding van de literatuurstudie zijn twee variabelen gekozen die relevant zijn voor het in kaart brengen van de inhoudelijke kenmerken van bezuinigingen. Elke combinatie van deze variabelen vormt een vignet. Een systematische variatie van de twee variabelen, waarbij elke variabele twee mogelijkheden heeft, leidt tot vier vignetten (2x2). Het overzicht van deze combinaties is opgenomen in het vorige hoofdstuk (paragraaf 2.7, figuur 3). De variabelen waaraan het veranderleiderschap wordt afgemeten, zijn teruggekomen in de vragen die na elk vignet werden gesteld. Zo kon na een analyse van de verworven data worden vastgesteld welke variabelen invloed hebben gehad op het leiderschap van publieke managers bij de fictieve implementatie van bezuinigingsmaatregelen.

Bij het opstellen van de vignetten is gekozen voor relatief algemene situatiebeschrijvingen. De belangrijkste reden hiervoor is dat algemene situatiebeschrijvingen in hogere mate herkenbaar zijn voor respondenten dan wanneer er specifieke situatiebeschrijvingen worden gebruikt. Er is gekozen voor een spreiding van respondenten over verschillende organisaties. Bij een vignetstudie gaat het om fictieve scenario's, daarom kunnen de vignetten aan leidinggevenden van verschillende organisaties worden voorgelegd. Omdat er niet één ministerie werd onderzocht, maar de resultaten een weergave zijn van verschillende ministeries, kunnen de resultaten makkelijker worden gegeneraliseerd en zullen daarmee beter toepasbaar zijn op de

Rijksoverheid als geheel. Aangezien de beoordeling van vignetten veel tijd en inspanning vergt van de respondenten, wordt geadviseerd om niet meer dan tien vignetten per persoon aan te bieden (Nosanchuck, 1972). Wanneer er meer worden aangeboden, ligt de dreiging van onnauwkeurige resultaten of non-response op de loer. Voor dit onderzoek is gekozen om het advies van Nosanchuck op te volgen en in totaal acht vignetten per respondent aan te bieden. De vier mogelijke combinaties van variabelen zijn gedupliceerd en in een ander ‘verhaal’ gegoten. Deze vier duplicaat vignetten gelden als controlemechanisme op de oorspronkelijke vier scenario’s. De acht vignetten zijn op twee verschillende volgordes voorgelegd aan de respondenten, om te voorkomen dat de volgorde een rol speelt in de beantwoording van de vragen. De helft van de groep heeft de scenario’s gelezen in de volgorde van 1 t/m 8. De andere helft van de groep heeft eerst scenario’s 5 t/m 8 gelezen en daarna scenario’s 1 t/m 4.

De variabelen kunnen worden geclassificeerd als binair, aangezien ze maar twee verschillende waarden kunnen hebben. Er is in dit onderzoek óf sprake van een kleine bezuiniging (15%) of van een grote bezuiniging (45%). Hetzelfde geldt voor het type bezuiniging, dat betreft óf een kaasschaafbezuiniging, óf een gerichte bezuiniging. Wanneer de waarden van variabelen een logische volgorde hebben, is er sprake van ordinale variabelen. Dit is te zien in de antwoordopties die bij de vignetten horen; helemaal mee oneens, mee oneens, enigszins mee oneens, enigszins mee eens, mee eens, helemaal mee eens. De vignetstudie is een cross-sectioneel onderzoek, waarbij de respondenten eenmalig zijn bevraagd naar hun reacties. Er is geen sprake geweest van meerdere meetmomenten.

3.2.2 Semigestructureerde interviews

Aansluitend op de kwantitatieve vignetstudie zijn semigestructureerde interviews gehouden met dezelfde respondenten. Deze tweede vorm van dataverzameling bood ruimte voor aanvullende argumentatie. Respondenten konden in deze fase van het onderzoek hun eerder gegeven antwoorden toelichten. Afhankelijk van hun eigen voorkeur, gebeurde dit op uitgebreide narratieve wijze, of in gecondenseerde vorm. Tijdens de interviews is specifiek gelet op de spontane reacties van respondenten en hun redeneringen. Er is een bewuste keuze gemaakt om met deze twee onderzoeksmethoden te werken. Niet alleen omdat het interview als controlemechanisme functioneerde voor de vignetstudie, maar ook omdat hiermee extra

informatie kon worden blootgelegd, die in een vignetstudie alleen waarschijnlijk niet naar voren zou zijn gekomen.

In de semigestructureerde interviews zijn additionele vragen gesteld, om meer inzicht te krijgen in de argumentatie van publieke managers. Elk interview begon met twee open vragen over de huidige functie van de respondent en op welke manier hij of zij vanuit deze functie in aanraking is geweest met bezuinigingen. Daarna werden enkele niet vignet gerelateerde vragen gesteld, zoals of de respondent ooit in soortgelijke situaties heeft gezeten en of hij of zij hetzelfde zouden reageren als toen. Ook werd ingegaan op de vraag wanneer respondenten een verandering zouden presenteren als iets positiefs, mooier dan de werkelijkheid. Aansluitend werd gevraagd naar waardevolle lessen met betrekking tot de implementatie van bezuinigingsmaatregelen en welke tips de respondent zou kunnen geven voor toekomstige verandertrajecten, op basis van zijn of haar eigen ervaring. In het laatste deel van het interview werden respondenten gevraagd per vraag een toelichting te geven op de gegeven antwoorden. Ook werd de vraag gesteld of de reacties anders zouden zijn als de respondent het pertinent niet eens zou zijn met de reeds genomen beslissingen.

3.3 Operationalisering kernconcepten

Zoals eerdergenoemd in de inleiding, richt dit onderzoek zich vooral op het vinden van verklaringen voor het gedrag van publieke managers tijdens de implementatie van bezuinigingsmaatregelen. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn de twee variabelen geoperationaliseerd. De onafhankelijke variabelen zijn inhoudelijke kenmerken van de bezuiniging en de impact van bezuinigingen. Om dit concept meetbaar te maken, zijn veel verschillende indicatoren te gebruiken. Zo kan men bij inhoudelijke kenmerken denken aan de aanleiding van de bezuiniging, of deze innovatie gedreven is of niet, en aan de mate van externe politieke invloeden, maar ook aan bijvoorbeeld de mate van weerstand onder werknemers. Na een uitvoerige literatuurstudie is het aantal indicatoren teruggebracht tot de volgende twee:

Concept X	Indicator	Variabelen
Inhoudelijke kenmerken (content)	Omvang & impact van de bezuiniging (A)	<ul style="list-style-type: none"> - Een bezuiniging van 15% waarbij geen banen op het spel staan (A1) - Een bezuiniging van 45% waarbij wel banen op het spel staan (A2)
	Type bezuiniging (B)	<ul style="list-style-type: none"> - Een <i>across-the-board</i> bezuiniging volgens de kaasschaafmethode (B1) - Een <i>targeted</i> bezuiniging, gericht op specifieke afdelingen/projecten (B2)

3.3.1 Omvang & impact

Om te beginnen is er de omvang van de bezuinigingsmaatregel. De grootte van de bezuiniging is een variabele die in procenten wordt weergegeven. In dit onderzoek is gekozen om verschil te maken tussen een kleine bezuiniging, namelijk van 15% en een bezuiniging van grotere omvang, namelijk van 45%. Deze indicator is geschikt voor een vignetstudie omdat het goed tot de verbeelding van de respondenten zal spreken. Om de impact van een bezuiniging te meten, wordt in dit onderzoek gekeken naar de mate van baanverlies. Er zijn twee opties in de vignetten; er is óf geen sprake van baanverlies, óf wel sprake van baanverlies. Om de vignetten zo realistisch mogelijk te maken, zijn de omvang en impact aan elkaar gekoppeld. Dat wil zeggen; bij een bezuiniging van 15% staan er geen banen op het spel. Bij een bezuiniging van 45% daarentegen, staan wel banen op het spel. In de realiteit zijn deze twee factoren niet geheel onlosmakelijk verbonden. Toch is er in dit onderzoek gekozen om de vignetten tot deze – meest aannemelijke – situaties te beperken. De combinaties van 45% bezuiniging en geen baanverlies tegenover 15% bezuiniging en wel baanverlies kunnen anders door de respondenten als verwarrend worden ervaren. De omvang en impact zijn kenmerken die veel zeggen over de verandering als geheel. Naar verwachting zal een bezuiniging van grote aard een hogere druk op de leidinggevende leggen. Vermoedelijk beïnvloedt de omvang van de bezuiniging dan ook het handelen van de publieke manager.

3.3.2 Type bezuiniging

De tweede indicator is het type bezuiniging. In het theoretisch kader zijn de verschillende vormen van bezuinigingen uitgelegd. Zo kan een bezuiniging verlopen via de kaasschaafmethode, ofwel *across-the-board*, of gericht zijn op specifieke projecten of afdelingen. Een kaasschaafmethode wordt doorgaans sneller geaccepteerd. Er wordt vaker voor een gerichte bezuiniging gekozen op het moment dat de financiële druk oploopt. Men zou kunnen veronderstellen dat het betrekken van medewerkers bij een organisatieverandering extra tijd kost. Door het type bezuiniging mee te nemen als indicator, kan worden onderzocht of dat van invloed is op de afweging van een publiek manager om medewerkers te betrekken bij het verandertraject of juist niet. Een overzicht van alle combinaties en uitgeschreven situatiebeschrijvingen vindt u in Bijlage I.

De afhankelijke variabele bestaat uit het leiderschap van publieke managers bij de implementatie van bezuinigingsmaatregelen. In het theoretisch kader is ingegaan op drie praktijken van der Voet en Vermeeren (2016), om de pijn onder medewerkers te verzachten bij bezuinigingen (zie paragraaf 2.3). Er is gekozen om deze praktijken te gebruiken voor de operationalisering van het concept leiderschap. De focus van het onderzoek ligt hiermee specifiek op veranderleiderschap, niet op leiderschap in het algemeen. Op basis van de literatuurstudie zijn de volgende indicatoren en bijbehorende variabelen geformuleerd:

Concept Y	Indicator	Variabelen
Veranderleiderschap	Participatie	<ul style="list-style-type: none">- De mate waarin en de manier waarop de leidinggevende de medewerkers betreft bij de verandering
	Communicatie	<ul style="list-style-type: none">- Communiceert daadwerkelijke doelen en verwachtingen- Deelt alle beschikbare informatie

	Persoonlijke aandacht	- De mate waarin en de manier waarop de leidinggevende de medewerkers persoonlijke aandacht geeft
--	-----------------------	---

Elk van deze indicatoren zal getoetst worden in de scenario's van de vignetstudie, om te bepalen in welke mate een publiek manager die kenmerken wel of niet toepast. Tijdens bezuinigingen is de verwachting dat er sprake zal zijn van deze kenmerken van veranderleiderschap, maar afhankelijk van de inhoud van de bezuiniging in meer of mindere mate. Door deze indicatoren mee te nemen in het onderzoek, kan getoetst worden bij welke bezuinigingsvormen bepaalde kenmerken van veranderleiderschap terugkomen. Deze indicatoren zullen niet worden geschetst in de scenario's, maar juist worden meegenomen in de antwoordopties. Gebaseerd op de scenario's worden gesloten vragen gesteld. Door deze indicatoren in de antwoorden te verwerken, ontstaat een helder beeld van hoe publieke managers zouden handelen in de fictieve situaties. Een overzicht van de gesloten vragen vindt u in Bijlage I, het scenarioboek.

3.4 Selectie van respondenten

Dit onderzoek is uitgevoerd middels een vignetstudie onder publieke managers op verschillende ministeries. Onder publiek manager verstaan we – in de context van dit onderzoek – een hooggeplaatste ambtenaar die in dienst is van een ministerie, die publieke taken verricht, die een leidende rol heeft en verantwoordelijk is voor de implementatie van bezuinigingsmaatregelen in zijn of haar organisatie. Er is voor deze laag managers gekozen omdat zij voor een groot deel verantwoordelijk zijn voor de vertaalslag van een politieke koers naar de praktische uitvoering, inclusief de daarbij behorende organisatieveranderingen en bezuinigingsoperaties.

Voor dit onderzoek was het ambitieuze streven om 20 respondenten te laten meewerken. Er is een representatieve selectie gemaakt topambtenaren, met een directeursfunctie en werkzaam op één van de verschillende Nederlandse ministeries. Het Ministerie van Algemene Zaken en het Ministerie van Defensie zijn hiervan uitgesloten, omdat hun organisatiestructuren dusdanig anders zijn vormgegeven dan de andere ministeries. De respondenten zijn middels een aselechte

steekproeftrekking uit de database van de Algemene Bestuursdienst gekozen. De ABD, onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, kent een ‘Wie is wie’ database van 561 personen. Hierin zijn de namen, functies en contactgegevens opgenomen van hooggeplaatste ambtenaren in Nederland. Door te selecteren op het woord ‘directeur’ bleven er 393 potentiële respondenten over. Elk van deze ambtenaren zijn genummerd van 1 t/m 393. Met behulp van de website Research Randomizer (randomizer.org) zijn er twee getallenreeksen gegenereerd, van ieder 28 unieke cijfers. Er is voor 28 gekozen omdat er in eerste instantie 28 potentiële respondenten werden uitgenodigd, ervan uitgaande dat niet iedereen zou instemmen. De personen waarvan de nummers overeenkwamen met de getallen uit de gegenereerde reeks, hebben een uitnodiging ontvangen om mee te doen aan het onderzoek. Door te kiezen voor een aselechte trekking, ontstond er een eerlijke verdeling tussen leeftijd, geslacht en culturele achtergrond van de respondenten. Alle ambtenaren met een directeursfunctie, die werkzaam zijn bij een ministerie en opgenomen zijn in de ABD database, hadden dezelfde kans om uitgekozen te worden voor deelname aan het onderzoek. Later zijn op dezelfde wijze nog eens 14 potentiële respondenten uitgenodigd.

De ABD telt niet alleen publieke managers werkzaam op ministeries, maar ook managers die voor uitvoeringsorganisaties werken. Gezien de andere aard van deze rol, is besloten deze ambtenaren uit de lijst met potentiële respondenten te filteren. Wanneer bleek dat één van de aselechte gekozen ambtenaren uit de database werkzaam was bij een organisatie anders dan een ministerie, werd gekozen om het corresponderende nummer uit de tweede cijferreeks te gebruiken. Ook wanneer er geen contactgegevens beschikbaar waren op de website van de ABD, werd gebruik gemaakt van de corresponderende getallen uit de tweede aselechte gegenereerde cijferreeks. In totaal zijn 42 potentiële respondenten benaderd en hebben 21 daarvan daadwerkelijk hun medewerking verleend. De response rate ligt hiermee op 50%. Het eerste interview fungeerde als pilot. Op basis van dat interview zijn de scenario's en interviewvragen aangescherpt waar nodig. Met de daaropvolgende respondenten is het verdere onderzoek uitgevoerd. Uiteindelijk zijn er 21 respondenten bevraagd en 168 vignetten beoordeeld, waarvan 84 controlescenario's. Elke rij in de dataset representeert een geëvalueerd scenario. Van de respondenten zijn 7 vrouw en 14 man. Vijf van hen hebben werkervaring in de private sector.

Elite interviews

Er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van elite interviews. Dit zijn interviews met invloedrijke en deskundige respondenten, die worden uitgenodigd omdat zij vanuit hun hoge positie een compleet beeld kunnen schetsen. Volgens Clark (2010) is het verkrijgen van toegang, de voorbereiding, het afnemen van interviews en de opvolging daarvan geen wetenschap, maar een kunst. Verschillende individuen vragen namelijk om verschillende benaderingen. Vooral bij elite interviews moet er van tevoren goed worden nagedacht over de aanpak (Clark, 2010). De beoogde groep respondenten is druk bezet. Het was niet eenvoudig om 20 directeuren vanuit de ABD bereid te vinden om mee te werken. Als voorwaarde voor het interview, is daarom in alle gevallen anonimiteit beloofd. Er zijn veel argumenten tegen het gebruik van anonieme interviews in wetenschappelijk onderzoek. Een van de belangrijkste die wordt genoemd, is dat wetenschappelijk empirisch bewijs een zo volledig mogelijke onthulling van de bron vereist (Clark, 2010). Tegelijkertijd is, vanwege de gevoeligheid van het onderwerp, vertrouwelijkheid de enige manier om ervoor te zorgen dat de respondenten vrij konden spreken. In de analyses wordt daarom enkel gesproken over “Respondent 1”, “Respondent 2”, etc. Ook is bewust gekozen voor een semigestructureerde aanpak. Dit omdat verondersteld wordt dat elite respondenten een persoonlijke benadering met interactie meer op prijs stellen dan een gestandaardiseerde vragenlijst.

3.5 Data-analyse

In de eerste analyse is een onderscheid gemaakt tussen de verschillende variabelen die een rol spelen in de bezuiniging. De scenario's zijn gesplitst op het type bezuiniging (kaasschaaf of gericht) en de omvang (15% of 45%). Hierbij is gelet op specifieke antwoord patronen in elke categorie. Daarna zijn de resultaten van beide categorieën gecombineerd, om te onderzoeken of specifieke combinaties van type en omvang een verschil maken. Als laatste zijn de interviewresultaten gebruikt om verklaringen te bieden voor de resultaten.

3.5.1 Analyse van de vignetstudie

De data-analyse van de resultaten uit de vignetstudie is uitgevoerd met behulp van het programma IBM SPSS (versie 25). Eerst is de significantiewaarde van de resultaten bepaald met een Univariate Analysis of Variance, die geproduceerd wordt met de General Linear Model

functie. Aan de hand van de significantiewaarde kan worden vastgesteld of de gevonden resultaten al dan niet zijn ontstaan door toeval. In dit onderzoek wordt een zekerheids criterium van 95% aangehouden, naar het oorspronkelijke idee van Fisher (1925). Dit betekent dat wanneer er met 95% zekerheid gezegd kan worden dat een effect niet is ontstaan door toeval, het effect werkelijk bestaat (Field, 2009). Hiermee wordt in feite een toeval marge van 5% gehanteerd.

Met behulp van de Crosstabs functionaliteit zijn de resultaten vervolgens per categorie (omvang en type) inzichtelijk gemaakt. Een kruistabel brengt meerdere combinaties van alle categorische onafhankelijke variabelen in kaart en wordt gebruikt om relaties tussen verschillende variabelen te onderzoeken (Field, 2009). Met deze kwantitatieve analyse is eerst onderzocht welke effecten de individuele inhoudelijke kenmerken van bezuinigingsmaatregelen hebben gehad op de respondenten. Elke rij in het werkblad bevat de antwoorden van één respondent bij één scenario. Dat betekent dat er voor elke respondent acht rijen zijn. In de kolommen zijn behalve informatie over de respondent en het vignetnummer ook de zeven stellingen opgenomen. Het doel van deze analyse was om de invloed van individuele variabelen op het veranderleiderschap van publieke managers in beeld te brengen. In de volgende fase van de analyse is gekeken naar specifieke combinaties van variabelen, om te onderzoeken of die eventueel in bepaalde samenstellingen het leiderschapsgedrag in meer of mindere mate beïnvloeden. Voor deze vervolgstap is de interactie tussen de twee eerdere analyses (type en omvang) onderzocht. Hiervoor is een extra laag toegevoegd in de analyse.

De zeven stellingen zijn geformuleerd op basis van drie subcategorieën, die elk een onderdeel van de afhankelijke variabele representeren. Deze subcategorieën zijn participatie, communicatie en persoonlijke aandacht. Stelling 1 en 2 hangen samen met participatie, stelling 3, 4 en 5 gaan over communicatie en stelling 6 en 7 hebben betrekking op persoonlijke aandacht. Er is met behulp van een Cronbach's Alpha analyse onderzocht of er genoeg samenhang was tussen de geclusterde stellingen om per subcategorie één schaal te maken. De betrouwbaarheidscoëfficiënt wees echter uit dat de samenhang tussen de stellingen per subcategorie niet sterk genoeg was om tot één schaal te komen. Elke stelling meet namelijk een ander aspect van de subcategorie.

In eerste instantie was ervoor gekozen om scenario 1 t/m 4 te gebruiken voor de daadwerkelijke analyse en scenario 5 t/m 8 ter controle. Uit de interviews met respondenten is echter gebleken dat zij scenario 1 en 2, waarin een flexibele werkwijze wordt geïmplementeerd, op verschillende wijze interpreteren. Sommige respondenten zagen dit als bezuiniging gedreven verandering, zoals het scenario was bedoeld. Andere respondenten zagen deze veranderingen als innovatie gedreven. Vanuit deze laatste visie zijn de bijbehorende stellingen op een andere manier beantwoord. Respondenten gaven bijvoorbeeld aan dat zij in deze scenario's niet communiceren dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat, omdat er ook andere ambities aan ten grondslag kunnen liggen. Om deze potentiële ruis uit het onderzoek te elimineren, is ervoor gekozen om scenario 1 en 2 uit de analyse te schrappen en scenario 5 en 6 daarvoor in de plaats te gebruiken. In scenario 5 en 6 zijn dezelfde variabelen gebruikt als in respectievelijk scenario 1 en 2. In scenario 5 en 6 wordt een versoering beschreven in plaats van een overstap naar flexibel werken. Het voordeel van een versoering ten opzichte van flexibel werken is dat het enkel en alleen gezien kan worden als bezuiniging.

3.5.2 *Analyse van de interviews*

De data-analyse van de interviewresultaten is uitgevoerd middels een kwalitatieve content analyse. Alle interviews zijn opgenomen met een dictafoon, zodat er na afloop van elk interview een letterlijk transcript uitgewerkt kon worden. Tijdens het transcriberen zijn de data geanonimiseerd door verwijzingen naar namen en locaties te verwijderen. Vervolgens zijn de resultaten gecodeerd. Volgens Bryman (2012, p. 565) leidt het coderen van interviewresultaten tot duidelijke regels, waardoor men sneller de kern van de informatie kan vinden. Dit helpt onderzoekers om tot nieuwe inzichten te komen.

In dit onderzoek zijn de transcripten van de interviews handmatig gecodeerd door de onderzoeker. De eerste fase van de data-analyse bestond uit een open codering. In deze fase zijn alle tekstfragmenten voorzien van labels om aan te geven waar ze precies over gaan. Dit is gedaan in het programma Word, met behulp van de functionaliteit *opmerkingen*. In sommige gevallen heeft een fragment meerdere labels gekregen, afhankelijk van de inhoud en thematiek. De tweede fase bestond uit axiaal coderen. Hierbij zijn de tekstfragmenten verzameld in een

aantal bakken, op basis van de eerder gegeven labels. In deze fase konden de fragmenten – binnen de bakken – worden vergeleken op verschillen en overeenkomsten.

In de laatste fase is selectief gecodeerd, waarbij aan de hand van continue vergelijkingen werd gezocht naar samenhang en structuur tussen de codes. Uiteindelijk zijn er relaties gelegd op basis van de frequentie waarin concepten terugkomen in de data. Deze fase is een proces waarbij hoofd- en subcategorieën worden gescheiden. Strauss & Corbin (1990, p. 116) omschrijven selectief coderen als *“the procedure of selecting the core category, systematically relating it to other categories, validating those relationships, and filling in categories that need further refinement and development”*. In deze fase is tevens gezocht naar uitzonderlijke gevallen en extremen om te analyseren of deze genoeg reden geven om aan een conclusie te kunnen twijfelen.

De kerncategorieën die centraal staan in dit onderzoek zijn bezuinigingen en veranderleiderschap van publieke managers. Met deze categorieën als vertrekpunt, zijn verschillende subcategorieën vastgesteld. Zo is de categorie bezuinigingen opgesplitst in de omvang en impact van de bezuiniging en het type bezuiniging. Het concept veranderleiderschap is opgesplitst in de subcategorieën participatie, communicatie en persoonlijke aandacht. In de interviews is vooral de nadruk gelegd op wanneer er veranderingen optreden in het leiderschap van publieke managers. Daarom zijn de categorieën participatie, communicatie en persoonlijke aandacht gebruikt als leidende thema's bij de axiale codering.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De respondenten werden geacht hun mening te geven over een geïntegreerde situatiebeschrijving, en dus niet over losstaande factoren. Hierdoor hebben de respondenten een integrale afweging moeten maken bij elk scenario, waarbij het risico op sociaal wenselijke antwoorden kleiner is dan bij een directe bevragingstechniek over losstaande elementen. Mensen zijn zich niet altijd bewust van de verschillende factoren die een rol spelen bij het maken van een beslissing. Door het toetsen van geïntegreerde situatiebeschrijvingen, is er een completer beeld ontstaan van de gedachtegang van respondenten (Alexander & Becker, 1978; Finch, 1987). Er is in dit onderzoek gekozen voor een vignetstudie omdat het goed aansluit op

de inhoudelijke factoren van het onderzoek en zal daardoor leiden tot meer valide uitkomsten. De analyse van reacties op de verschillende vignetten kan bovendien goed worden gecombineerd met andere onderzoeksmethoden, zoals in dit geval met semigestructureerde interviews.

Rekening dient gehouden te worden met de mogelijkheid dat werknemers en publieke managers het concept ‘veranderleiderschap’ anders invullen. De indicatoren zijn subjectief van aard en nodigen uit tot verschillende interpretaties. Daarnaast bestaat ook het risico dat – ondanks de voordelen van een vignetmethode – respondenten antwoorden geven op een manier die door hen als sociaal wenselijk wordt gezien. Omdat dit onderzoek gebruik maakt van fictieve situatiebeschrijvingen, ligt de nadruk op intentionele handelingen en reacties van de publieke managers. Het kan voorkomen dat de respondenten niet eerder in een van de, of meerdere van de beschreven situatie(s) hebben gezeten. Zij hebben in dat geval gekozen voor een antwoord dat past bij hoe zij zouden reageren als zij daadwerkelijk in zo’n situatie zouden zitten. Het is mogelijk dat de intenties van de respondent afwijken van zijn of haar daadwerkelijke reactie in een soortgelijke niet-fictieve situatie.

De validiteit en generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek zijn beperkt tot ambtenaren van de Rijksoverheid. Om te kunnen concluderen of de resultaten ook gelden voor de publieke sector in andere Westerse of Europese landen, is aanvullend internationaal vergelijkend onderzoek nodig.

4. Analyse van empirische data

In dit hoofdstuk wordt de empirische data geanalyseerd op verschillende niveaus. Eerst wordt gekeken naar de significantie van de resultaten op niveau van de individuele variabelen (type en omvang). Daarna worden deze resultaten gecombineerd en wordt de interactie tussen de variabelen toegelicht. Ook wordt onderzocht in welke mate specifieke combinaties van variabelen het veranderleiderschap van managers beïnvloeden. Vervolgens worden de resultaten van de interviews geanalyseerd om verklaringen te formuleren voor de uitkomsten van de vignetstudie. Als laatste volgt per paragraaf een reflectie op de literatuur.

In de onderstaande tabellen is per stelling de significantie weergegeven van drie factoren; de omvang van de bezuiniging, het type en de combinatie daarvan. Wanneer er sprake is van significantie ($\text{Sig} < 0,05$) is het veld groen gekleurd. Wanneer er geen sprake is van significantie ($\text{Sig} \geq 0,05$) is het veld rood gekleurd.

4.1 Analyse participatie

Met de eerste twee stellingen is in kaart gebracht in welke mate de publiek manager het team laat participeren bij een bezuiniging. De stellingen waren als volgt:

- 1) Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie.
- 2) Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging.

4.1.1 Analyse van de vignetstudie

Zoals de tabel hieronder uitwijst, geldt er voor de eerste stelling alleen een significantie voor de omvang van de bezuiniging. Het type bezuiniging en ook de combinatie van het type en de omvang zijn niet significant.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	6,417 ^a	3	2,139	2,856	0,042
Intercept	3206,679	1	3206,679	4282,369	0,000
Omvang	6,298	1	6,298	8,410	0,005
Type	0,107	1	0,107	0,143	0,706
Omvang * Type	0,012	1	0,012	0,016	0,900
Error	59,905	80	0,749		
Total	3273,000	84			
Corrected Total	66,321	83			

a. R Squared = ,097 (Adjusted R Squared = ,063)

Stelling 1: effect van omvang

De resultaten in de kruistabel (Bijlage 3) laten zien wat de respondenten exact hebben geantwoord. Zowel bij kleine als bij grote bezuinigingen steunt het merendeel de eerste stelling. Er is echter een waarneembaar verschil; bij relatief grote bezuinigingen antwoordden de respondenten vaker 'helemaal mee eens' dan bij kleinere bezuinigingen. Respondenten vinden het houden van de regie belangrijker wanneer er sprake is van meer omvangrijke bezuinigingsmaatregelen. Er is sprake van een significant verschil in hoeverre respondenten de regie behouden bij kleine en grote bezuinigingen.

Stelling 1: effect van type

Er werd weinig verschil gemaakt tussen scenario's met kaasschaaf en gerichte bezuinigingen. De percentages wijken slechts op een paar procent af. De resultaten zijn niet significant, wat betekent dat ze op toeval kunnen berusten. Ook zijn de verschillen tussen een kaasschaafbezuiniging van 45% en een gerichte bezuiniging van 45% minimaal. Het type bezuiniging is niet van invloed op de mate waarin leidinggevenden hun team op de hoogte houden van belangrijke zaken en de regie behouden. De omvang van een bezuiniging wel.

Stelling 1: effect van omvang & type

Omdat de variabele *type* laag scoort op significantie, is ook de combinatie van omvang en type per definitie niet significant.

Voor de tweede stelling geldt eveneens dat de omvang van de bezuiniging significant is. Wat betreft het type bezuiniging geldt dit niet. Ook de combinatie van het type en de omvang is niet significant.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	15,810 ^a	3	5,270	1,724	0,169
Intercept	2221,714	1	2221,714	727,012	0,000
Omvang	15,429	1	15,429	5,049	0,027
Type	0,190	1	0,190	0,062	0,803
Omvang * Type	0,190	1	0,190	0,062	0,803
Error	244,476	80	3,056		
Total	2482,000	84			
Corrected Total	260,286	83			

a. R Squared = ,061 (Adjusted R Squared = ,026)

Stelling 2: effect van omvang

De tweede stelling laat ook een significant verschil zien in de beoordeling van scenario's met een grote en een kleine bezuiniging. In het geval van een kleine bezuiniging, zijn respondenten meer geneigd om hun medewerkers te laten meedenken over de invulling van de bezuiniging. In het geval van een grote bezuiniging, zijn respondenten iets terughoudender en zijn zij minder snel geneigd hun medewerkers te betrekken bij de invulling van bezuinigingen.

Stelling 2: effect van type

Wat betreft het type bezuiniging, is het verschil in hoe publieke managers handelen kleiner. De resultaten zijn dan ook niet significant. Bij een kleine bezuiniging via de kaasschaafmethode, zijn de antwoorden evenrediger verspreid over de antwoordopties 'enigszins mee eens', 'mee eens' en

‘helemaal mee eens’. Bij een kleine gerichte bezuiniging, zit ook de meerderheid van de respondenten aan de ‘eens’ kant, maar op een andere manier verspreid. De verschillen tussen een grote kaasschaafbezuiniging en een grote gerichte bezuiniging zijn iets minder overtuigend.

Stelling 2: effect van omvang & type

Omdat de variabele *type* laag scoort op significantie, is ook de combinatie van omvang en type per definitie niet significant.

Voor de tweede stelling geldt dus ook dat het type bezuiniging niet van invloed is op de mate waarin leidinggevenden hun team betrekken. De omvang van een bezuiniging is dat wel. Dit draagt bij aan de conclusie dat het type bezuiniging in mindere mate invloed heeft op de participatie van medewerkers dan de omvang van de bezuiniging.

4.1.2 Analyse van de interviewdata

Uit de interviews is gebleken dat de respondenten het over één ding eens zijn; de regie hebben ze graag zelf in handen. De ondervraagden voelen zich te allen tijde verantwoordelijk voor de knopen die moeten worden doorgehakt en de gevolgen daarvan. Bij kleine veranderingen wordt naar eigen zeggen iets meer regie uit handen gegeven. Maar wanneer het over wezenlijke zaken gaat als baanbehoud, groeit de behoefte aan regie. Een mogelijke verklaring die door respondenten is gegeven, is dat er minder op het spel staat wanneer het om een kleine bezuiniging gaat. Het behouden van regie wordt als belangrijker ervaren wanneer bezuinigingsmaatregelen individuele medewerkers zouden kunnen treffen. Die kans is volgens de respondenten groter wanneer er sprake is van een grote bezuiniging.

Toen er echter gevraagd werd in welke mate de respondenten hun medewerkers zouden betrekken, was er minder overeenstemming in de verschillende scenario’s. Bij een grote bezuinigingsoperatie waarbij banen op het spel staan, zijn de ondervraagden minder geneigd hun medewerkers te betrekken bij de invulling dan bij een kleine bezuinigingsoperatie. Dit verschil wordt door een respondent als volgt uitgelegd:

“Ik zag bijvoorbeeld twee grote variabelen; de eerste is of er mensen uit vliegen of niet. Dan kun je niet zeggen; ik laat mensen dit zelf beslissen. Dan weet je dat er in die keuzes niet voldoende inhoudelijke gronden worden meegewogen. [...] Je kan niet zeggen; ik ga iedereen hier in meenemen. Het is maar net hoeveel ruimte de situatie je geeft.” – Respondent 5

Een veelgehoord argument onder de respondenten is dat het onethisch zou zijn om medewerkers te laten meedenken over een bezuiniging wanneer er geen sprake is van gegarandeerd baanbehoud. Een respondent vat het samen in deze verklaring:

“Zaken als efficiënter werken; dat leent zich heel erg voor het gezamenlijk bedenken van oplossingen. [...] Als het gaat over het afstoten van taken; je kunt moeilijk van iemand vragen om ideeën aan te dragen die betrekking hebben op zijn of haar eigen afdeling, om zijn of haar eigen werk op te heffen. Ik vind het vrij oneerlijk om mensen zo’n keuze te laten maken. Als je maar wel iedereen informeert over de keuzes die gemaakt zijn.” – Respondent 7

De respondenten hebben tijdens de vignetstudie, maar ook tijdens de interviews vooral verschil gemaakt tussen grote en kleine bezuinigingen. Een breed gedragen conclusie is dat medewerkers altijd geïnformeerd dienen te worden over wat er speelt en waarom, maar dat het als manager niet verantwoord is om medewerkers te vragen wie er moeten worden ontslagen. Bij kleine bezuinigingen wordt creativiteit en input juist verwelkomd, omdat het de betrokkenheid – en daarmee ook het draagvlak voor de verandering – vergroot.

Uit de vignetten is niet gebleken dat respondenten hun medewerkers in meer of mindere mate betrekken, gebaseerd op het type bezuiniging. Toch is uit de interviews naar voren gekomen dat wanneer er sprake is van gerichte bezuinigingen, respondenten voorzichtiger omgaan met het betrekken van medewerkers. De mate waarin verschilt dus niet, maar de manier waarop wel. Het meest gehoorde argument hiervoor is dat het bij een gerichte bezuiniging indringender over de mensen zelf gaat. Medewerkers kunnen het zich persoonlijk aantrekken dat zij meer moeten bezuinigen dan hun collega’s op andere afdelingen of projecten. Een gerichte bezuiniging komt volgens de respondenten eerder over als een straf dan een kaasschaafbezuiniging. Dit houden veel van de ondervraagden toch in hun achterhoofd wanneer om input wordt gevraagd.

4.1.3 Reflectie op de literatuur

Volgens Van der Voet, Kuipers en Groeneveld (2015) is participatie één van de belangrijkste factoren om draagvlak te kunnen creëren voor veranderingen binnen een organisatie. Uit de interviews is naar voren gekomen dat leidinggevendenden zich hier goed van bewust zijn. Respondenten laten vooral bij kleine bezuinigingen hun medewerkers meedenken over de invulling. Ook wanneer een bezuinigingsdoelstelling behaald kan worden door creatief te zijn en efficiënter te werken, is input van medewerkers zeer welkom bij de respondenten. Participatie is niet alleen belangrijk om draagvlak te creëren. Het betrekken van medewerkers vergroot ook het gevoel van eigenaarschap (Van der Voet & Vermeeren, 2016). Dit gevoel van controle zorgt ervoor dat medewerkers positiever reageren op bezuinigingsmaatregelen (Brockner et al., 2004). Toch zijn respondenten terughoudender met het betrekken van medewerkers als het gaat om grote bezuinigingen. De meest gangbare verklaring hiervoor is dat publieke managers het onethisch vinden om hun medewerkers te betrekken bij zware beslissingen die hen zelf beïnvloeden. Sommige respondenten hebben daarnaast aangegeven dat bij impactvolle bezuinigingen, de adviezen van medewerkers niet op voldoende inhoudelijke gronden worden geformuleerd. De drijfveren van een medewerker wiens baan op het spel staat, zijn immers anders dan die van een leidinggevende die een succesvolle organisatieverandering wil doorvoeren. Volgens de bestaande literatuur is participatie vooral belangrijk om draagvlak en een gevoel van eigenaarschap te creëren. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat publieke managers met name bij grote bezuinigingen hun medewerkers laten participeren bij de implementatie.

4.2 Analyse communicatie

Stellingen 3, 4 en 5 hadden als doel om in kaart te brengen hoe publiek leidinggevendenden met hun team communiceren tijdens verschillende soorten bezuinigingen. Hiervoor zijn de volgende stellingen gebruikt:

- 3) Ik communiceer duidelijk dat het om een door bezuiniging gedreven verandering gaat.
- 4) Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers.
- 5) In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering.

4.2.1 Analyse van de vignetstudie

Bij de derde stelling is er geen sprake van significantie. Niet voor de variabele omvang, niet voor het type bezuiniging en ook niet voor de combinatie van die twee.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ik communiceer duidelijk dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4,131 ^a	3	1,377	1,108	0,351
Intercept	3157,440	1	3157,440	2540,469	0,000
Omvang	0,107	1	0,107	0,086	0,770
Type	3,440	1	3,440	2,768	0,100
Omvang * Type	0,583	1	0,583	0,469	0,495
Error	99,429	80	1,243		
Total	3261,000	84			
Corrected Total	103,560	83			

a. R Squared = ,040 (Adjusted R Squared = ,004)

Stelling 3: effect van omvang

Met deze stelling is in alle scenario's de meerderheid van de respondenten het eens, variërend in gradatie. De resultaten zijn niet significant, wat betekent dat de omvang van de bezuiniging niet tot andere gedragingen van publieke managers heeft geleid. Of het nu om een grote of kleine bezuiniging gaat, de respondenten communiceren – op een enkeling na – dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat.

Stelling 3: effect van type

Er is een iets grotere afwijking in leiderschap te zien tussen de verschillende typen, maar ook hier zijn de resultaten niet significant. De percentages bij een kaasschaafbezuiniging zijn anders dan de percentages bij een gerichte bezuiniging, maar laten dezelfde trend zien. Er zou kunnen worden geconcludeerd dat respondenten in het geval van een kaasschaafbezuiniging meer geneigd zijn om te communiceren dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat, ware het niet dat de resultaten in dit geval op toeval berusten.

Stelling 3: effect van omvang & type

Omdat de variabelen type en omvang niet significant zijn, is ook de combinatie van omvang en type per definitie niet significant. Maar bij de analyse van de resultaten, trekt toch één ding de aandacht; het scenario van een grote bezuiniging via de kaasschaafmethode. Daarin heeft een overtuigende meerderheid van de respondenten ‘helemaal mee eens’ aangevinkt, een groot verschil ten opzichte van de andere kwadranten. Bij een gerichte bezuiniging van 45% was ook de meerderheid het eens met de stelling, maar in iets mindere mate.

Voor de vierde stelling geldt wederom dat er geen significantie bestaat, niet voor de omvang, niet voor het type en ook niet voor de combinatie daarvan.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,381 ^a	3	0,794	0,385	0,764
Intercept	2346,857	1	2346,857	1139,514	0,000
Omvang	2,333	1	2,333	1,133	0,290
Type	0,000	1	0,000	0,000	1,000
Omvang * Type	0,048	1	0,048	0,023	0,880
Error	164,762	80	2,060		
Total	2514,000	84			
Corrected Total	167,143	83			

a. R Squared = ,014 (Adjusted R Squared = -,023)

Stelling 4: effect van omvang

De resultaten zijn bij deze stelling niet significant, wat betekent dat de omvang van de bezuiniging geen invloed heeft op de mate waarin publieke managers alle beschikbare informatie delen. Bij kleine bezuinigingen hebben respondenten vaker ‘helemaal mee eens’ aangevinkt dan bij een grote bezuiniging. Dit doet vermoeden dat respondenten sterker de neiging hebben om informatie te delen bij kleine bezuinigingen, maar de significantie is niet groot genoeg om deze conclusie te kunnen trekken.

Stelling 4: effect van type

Wat betreft het delen van beschikbare informatie lijkt er geen noemenswaardig verschil te zijn tussen kaasschaafbezuinigingen en gerichte bezuinigingen. De resultaten zijn dan ook niet significant. Bij een kaasschaafbezuiniging hebben relatief veel respondenten ‘enigszins mee eens’ geantwoord. Bij gerichte bezuinigingen zijn respondenten iets meer, of in ieder geval sterker, geneigd om alle beschikbare informatie te delen met medewerkers.

Stelling 4: effect van omvang & type

Bij een kleine bezuiniging liggen de antwoordpercentages voor beide types erg dicht bij elkaar. Er zijn slechts kleine afwijkingen. Bij een grote bezuiniging liggen de antwoorden voor de kaasschaafmethode en de gerichte methode iets verder uit elkaar. Bij de laatste is er relatief meer spreiding over de verschillende antwoord categorieën, variërend van ‘mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’.

Voor stelling 5 geldt dat de omvang van de bezuiniging significant is. Voor het type en voor de combinatie van de omvang en het type bezuiniging, is er geen sprake van significantie.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	50,381 ^a	3	16,794	6,195	0,001
Intercept	804,762	1	804,762	296,882	0,000
Omvang	48,762	1	48,762	17,989	0,000
Type	0,429	1	0,429	0,158	0,692
Omvang * Type	1,190	1	1,190	0,439	0,509
Error	216,857	80	2,711		
Total	1072,000	84			
Corrected Total	267,238	83			

a. R Squared = ,189 (Adjusted R Squared = ,158)

Stelling 5: effect van omvang

De vijfde stelling, over het benadrukken van de positieve kanten van een verandering, laat een significant verschil zien in de reacties van publieke managers bij grote en kleine bezuinigingen. Bij een kleine bezuiniging zijn de antwoorden van respondenten redelijk verdeeld. De respondenten variëren van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’, maar toch neigt de meerderheid naar het ‘eens’ spectrum. Bij grote bezuinigingen is er een duidelijke verschuiving te zien naar het ‘oneens’ spectrum, ongeacht het type bezuiniging. Hieruit kan worden geconcludeerd dat publieke managers bij grote bezuinigingen minder geneigd zijn om de positieve kanten van een organisatieverandering te belichten. In het geval van een kleine bezuiniging gebeurt dit wel eens.

Stelling 5: effect van type

De resultaten voor het effect van het type bezuiniging zijn niet significant. Voor de bovenstaande conclusie over de omvang, geldt dat het niet uitmaakt of het om een kaasschaaf of gerichte methode gaat. De percentages in beide categorieën laten slechts kleine afwijkingen zien. Zoals de lage significantie waarde al deed vermoeden, blijkt het type bezuiniging geen effect te hebben op de mate waarin respondenten de positieve kanten benadrukken.

Stelling 5: effect van omvang & type

Omdat de variabele type niet significant is, kan ook de combinatie van omvang en type niet significant zijn.

4.2.2 Analyse van de interviewdata

Uit de vignetten blijkt dat respondenten bij een kaasschaafbezuiniging eerder geneigd zijn om te communiceren dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat dan bij een gerichte bezuiniging. Een verklaring hiervoor, die uit de interviews naar voren is gekomen, is dat sommige respondenten zich afvroegen of een gerichte bezuiniging per definitie bezuiniging gedreven is. Door sommigen wordt deze vorm van bezuinigen als inhaalslag gezien, die misschien wel wordt aangejaagd door innovaties. Wanneer andere directies minder hoeven in te leveren omdat zij al efficiënter werken, kan er gesteld worden dat de zwaarder getroffen afdeling die efficiëntieslag op een eerder moment heeft gemist. In zulke gevallen is het vanzelfsprekend dat de leidinggevende in mindere mate communiceert dat het om een op zichzelf staande bezuiniging gaat. Andere

respondenten zien het toch echt als bezuiniging gedreven verandering. De verschillende perspectieven van respondenten over de daadwerkelijke aanleiding van gerichte bezuinigingen, kan verklaren dat er voor deze stelling geen significantie is wat betreft het type bezuiniging.

Bij gerichte bezuinigingen zijn respondenten iets meer geneigd om alle beschikbare informatie te delen met hun medewerkers dan bij een kaasschaafbezuiniging, al zijn deze resultaten niet significant bevonden. Uit de interviews is gebleken dat hier vooral sprake van is wanneer een bepaalde directie harder wordt getroffen dan andere directies. Medewerkers kunnen zich hierdoor persoonlijk aangevallen voelen, alsof hun werk minder relevant is. Publiek managers voelen zich daarom vaak verplicht om de situatie te verhelderen en onzekerheden weg te nemen. Om dit te bereiken, kiezen veel respondenten ervoor om volledig transparant te zijn:

“Ik houd heel erg van transparantie. [...] Mensen kunnen best wel omgaan met onzekerheid, maar niet met onzekerheid over wat ze niet weten. Als ze weten; ik heb alle informatie – dan kunnen ze daar mee omgaan. Als ze denken; ik heb niet alle informatie, ze houden wat achter... Tja.” – Respondent 14

Over het delen van beschikbare informatie zijn niet alle respondenten het eens. Veel van de ondervraagden gaven in eerste instantie aan volledig open kaart te willen spelen met hun medewerkers. Echter, na enig doorvragen werden daar wel de nodige nuances op aangebracht. Vooral de timing lijkt een grote rol te spelen. Hierover wordt onder andere het volgende gezegd:

“Op het moment dat de bezuiniging harder wordt, ga ik wel informatie delen – maar wellicht op een ander moment. Ik wil geen onrust scheppen. Onnodige onrust leidt tot minder productie, leidt tot ziekteverzuim.” – Respondent 11

Andere respondenten gingen verder in op het verschil tussen directies bij gerichte bezuinigingen. Zo noemde Respondent 7 dat wanneer zijn eigen directie zwaarder getroffen wordt dan andere directies, dat hij als leidinggevende rekening moet houden met het gevoel wat dat teweeg brengt binnen zijn team. Ook benadrukte hij dat het belangrijk is om altijd

eerlijk te blijven, maar dat het in zo'n situatie wel moeilijk is om de positieve aspecten te belichten. Beide punten hebben onder de respondenten veel draagvlak.

Ook bij grote bezuinigingen zijn respondenten minder geneigd om de positieve kanten van een verandering te benadrukken. Bij kleine bezuinigingen gebeurt dit wel eens. Deze uitkomst kan worden uitgelegd met de stelling dat kleine bezuinigingen minder risico's met zich meenemen voor medewerkers dan grote bezuinigingen. Volgens de respondenten staan er bij grote bezuinigingen vaker banen op het spel dan bij kleine bezuinigingen. Wanneer er sprake is van personele gevolgen, is dat moeilijk om te buigen naar iets positiefs. Over het benadrukken van positieve kanten, wordt onder andere gezegd:

“Bij het flexibel werken zou ik dat zeker doen. Dat vind ik ook. Bij de efficiency slagen vind ik dat ook. Dat is een blessing in disguise. Maar wanneer er ontslagen vallen, dan vind ik het eigenlijk vrij hard om te zeggen; fijn he, dat we een derde moeten ontslaan? Ik vind dat je dat niet kunt maken. Je mag daar eerlijk in zijn; het is gewoon een hele nare ingreep.” – Respondent 15

Wat opvalt is dat alle respondenten veel waarde hechten aan eerlijkheid. Wanneer er geen sprake is van positieve kanten, met name bij grote, impactvolle bezuinigingen, dan moet het absoluut niet verkocht worden als iets positiefs. Toch zien sommige respondenten ook de meerwaarde van een positieve benadering:

“Ik ben ervan overtuigd dat je beter vanuit positieve energie kan werken aan iets dan vanuit negatieve energie, zelfs bij een bezuiniging. [...] Het is niet zozeer verzachten door te zeggen dat het allemaal wel meevalt, maar vooral kijken; dit is de tegenslag, maar wat kan het ons in positieve zin brengen?” – Respondent 6

Dit werd door enkele respondenten genuanceerd. Een veelgehoord argument is dat het vallen van ontslagen altijd gepaard gaat met emoties. Die moeten volgens de respondenten niet met positieve praat worden weggeduwd. Wanneer er sprake is van ontslag, beïnvloedt dat de toon van de respondenten.

Uiteindelijk kwam in de meeste interviews naar voren dat een positieve benadering gewenst is, zolang het maar niet conflicteert met de waarheid. Een maatregel die voor de leidinggevende en de organisatie kansen biedt, kan voor bepaalde werknemers iets heel anders betekenen, zoals ontslag. Een positieve benadering kan dus alleen worden ingezet wanneer de situatie zich daarvoor leent. Bijvoorbeeld als er geen sprake is van baanverlies. Eerlijkheid naar medewerkers is volgens het merendeel van de respondenten belangrijker dan een positieve verpakking.

4.2.3 Reflectie op de literatuur

In hoofdstuk twee is uitgelegd dat medewerkers sneller geneigd zijn om maatregelen te accepteren wanneer ze begrijpen wat de achterliggende gedachte is (Kotter, 1996). Ook kan stress onder medewerkers worden verminderd als voor hen duidelijk is waar ze aan toe zijn (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). Bovendien zijn medewerkers gemotiveerder wanneer de kwaliteit van de communicatie hoog is (Van der Voet & Vermeeren, 2016). Goede communicatie is dus belangrijk, ongeacht het type bezuiniging of de omvang daarvan. Toch blijkt uit het onderzoek dat publieke managers hier wel degelijk verschil in maken. Zo delen ze eerder alle beschikbare informatie bij een kleine bezuiniging dan bij een grote. En wanneer er sprake is van een kaasschaafbezuiniging, zijn de respondenten eerder geneigd om te communiceren dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat. Waar volgens alle respondenten eerlijkheid een belangrijke factor is bij het succes van verschillende bezuinigingsoperaties, blijkt de mate van transparante communicatie toch sterk situationeel bepaald.

4.3 Analyse persoonlijke aandacht

Uiteindelijk is in beeld gebracht in welke mate publiek managers hun medewerkers persoonlijke aandacht geven tijdens verschillende soorten bezuinigingen. Dat werd gedaan aan de hand van de volgende twee stellingen:

- 6) Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging.
- 7) Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging.

4.3.1 Analyse van de vignetstudie

Bij de zesde stelling is er geen sprake van significantie. Niet voor de variabele omvang, niet voor het type bezuiniging en ook niet voor de combinatie van die twee.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,131 ^a	3	0,710	1,213	0,311
Intercept	3382,012	1	3382,012	5774,167	0,000
Omvang	1,440	1	1,440	2,459	0,121
Type	0,107	1	0,107	0,183	0,670
Omvang * Type	0,583	1	0,583	0,996	0,321
Error	46,857	80	0,586		
Total	3431,000	84			
Corrected Total	48,988	83			

a. R Squared = ,043 (Adjusted R Squared = ,008)

Stelling 6: effect van omvang

Zoals verwacht zitten respondenten vooral aan de ‘eens’ kant bij stelling 6, die gaat over het bieden van een luisterend oor. Bij een kleine bezuiniging hebben de meeste respondenten ‘mee eens’ gestemd, waar bij een grote bezuiniging de optie ‘helemaal mee eens’ vaker is aangekruist. Er is een kleine afwijking te zien tussen de kleine en grote bezuinigingen, maar de afwijking is niet groot genoeg om significant te zijn. De omvang van een bezuiniging heeft geen invloed op de mate waarin leidinggevenden hun medewerkers een luisterend oor bieden.

Stelling 6: effect van type

Ook hier zijn de resultaten niet significant. Bij de kaasschaafmethode hebben de meeste leidinggevenden ‘mee eens’ aangevinkt en bij de gerichte methode vooral ‘helemaal mee eens’. Dat is een klein nuanceverschil welke doet vermoeden dat men bij een gerichte bezuiniging iets meer is overtuigd van het belang om een luisterend oor te bieden. Toch kan deze conclusie niet worden getrokken, omdat de resultaten hoogstwaarschijnlijk op toeval berusten.

Stelling 6: effect van omvang & type

Omdat de variabelen type en omvang niet significant zijn, is ook de combinatie van omvang en type per definitie niet significant. Er zijn geen bijzonderheden waargenomen bij het kijken naar specifieke combinaties van omvang en type.

Bij stelling 7 is wel sprake van significantie, namelijk voor de variabele omvang. De resultaten voor het type bezuiniging en voor de combinatie van de omvang en het type zijn niet significant.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	45,845 ^a	3	15,282	7,155	0,000
Intercept	1914,298	1	1914,298	896,327	0,000
Omvang	44,298	1	44,298	20,741	0,000
Type	1,440	1	1,440	0,674	0,414
Omvang * Type	0,107	1	0,107	0,050	0,823
Error	170,857	80	2,136		
Total	2131,000	84			
Corrected Total	216,702	83			

a. R Squared = ,212 (Adjusted R Squared = ,182)

Stelling 7: effect van omvang

Bij stelling 7, over het spreken in groepsverband, is er juist wél een significante afwijking tussen kleine en grote bezuinigen. Waar bij een kleinere bezuiniging respondenten voornamelijk aan het ‘eens’ spectrum zitten, is dat bij een grote bezuiniging anders. Daar heeft een groot deel van de ondervraagden ‘mee oneens’ aangevinkt. Hieruit kan worden opgemaakt dat wanneer er sprake is van een kleinere bezuiniging, leidinggevendenden meer geneigd zijn om in groepsverband te spreken met hun medewerkers. In geval van een grote bezuiniging juist niet.

Stelling 7: effect van type

Er is bijna geen verschil te zien tussen de bezuinigen die via een kaasschaafmethode verlopen en de bezuinigen die gericht zijn. Er zijn kleine procentuele afwijkingen in de antwoordopties

‘niet mee oneens / niet mee eens’ en ‘enigszins mee eens’. Deze verschillen lijken echter verwaarloosbaar en zijn dan ook niet significant.

Stelling 7: effect van omvang & type

Omdat er geen significantie geldt voor het type bezuiniging bij deze stelling, is ook de combinatie van de omvang en het type bezuiniging niet significant. Er zijn in de antwoorden ook geen excessen gesignaleerd. De antwoorden verschilden enkel bij bezuinigingen van verschillende groottes.

4.3.2 Analyse van de interviewdata

Uit de vignetten blijkt dat respondenten vooral bij grote bezuinigingen, waarbij personeel op straat komt te staan, geneigd zijn om meer individuele aandacht te geven aan verschillende medewerkers. Bij kleine bezuinigingen, zonder personele gevolgen, gaat de voorkeur meer uit naar besprekingen in groepsverband. Dit blijkt ook uit de interviews.

Voor een overtuigende meerderheid van de respondenten is het bieden van een luisterend oor belangrijk. Vanuit hun functie als leidinggevende voelen ze zich verantwoordelijk voor het welbevinden van hun medewerkers. Onder het bieden van een luisterend oor wordt overigens niet verstaan dat de manager in kwestie meehuult. Er is door veel respondenten een duidelijk onderscheid gemaakt tussen meehuilen en beschikbaar zijn om zaken verder uit te leggen. Ook benadrukten een aantal respondenten dat het soms ingewikkeld is om een luisterend oor te bieden aan alle individuen, vooral bij grote groepen. Een andere respondent legt uit waarom het bieden van een luisterend oor situationeel bepaald is:

“Het hangt een beetje van je scenario af, als je een bezuiniging van 45% hebt, gaat het waarschijnlijk over een hele grote club. Lijkt mij. Als het betekent dat je een luisterend oor moet bieden aan 200 man, kan je dat fysiek niet voor elkaar krijgen, denk ik. Niet één op één. Als het betekent dat je voor 10 man beschikbaar moet zijn, vind ik dat je dat moet doen. Dus het is een beetje wat haalbaar is.” – Respondent 15

Andere respondenten vinden dat het aantal medewerkers geen reden is om wel of geen luisterend oor te bieden. Respondent 2 beschrijft de volgende strategie, om hier toch mee om te kunnen gaan:

“Soms vragen mensen meer dan dat ik ze kan geven, dat is pijnlijk. [...] In mijn directie werken 800 mensen die allemaal op zoek zijn naar richting en graag met mij willen praten. Dat gaat gewoon niet. Dus ik doe momenteel een rondje door het land en dan schuif ik bij team overleggen aan. Dan heb je 30 mensen per keer. Verder bied ik aan dat mensen me kunnen mailen of bellen. Daar maken ze vaak geen gebruik van, maar het idee dat het kan geeft al lucht.” – Respondent 2

De mate van groepscommunicatie en individuele communicatie is volgens de respondenten sterk situationeel bepaald. Hierbij is vooral van belang of de medewerkers op dezelfde wijze worden geraakt door de bezuinigingsmaatregel. Wanneer dat het geval is, neemt de neiging tot groepscommunicatie toe. Wanneer medewerkers op verschillende manieren worden beïnvloed door de verandering, vraagt dat om meer individuele aandacht. Vooral wanneer medewerkers zwaarder worden getroffen door bezuinigingsmaatregelen dan hun collega's, wordt de communicatie daarop aangepast. De meeste respondenten hebben hierbij een onderscheid gemaakt tussen grote en kleine bezuinigingen, ervan uitgaande dat kleine bezuinigingen minder individuele impact hebben op medewerkers dan grote bezuinigingen. Respondent 6 omschrijft het verschil in de volgende woorden:

“Als er een beslissing is gevallen, en iemand moet weg, dan moet je dat persoonlijk delen met diegene. Bij de kleine bezuinigingen, die opgelost worden door bijv. flexibel werken – dat raakt nooit een individu persoonlijk of rechtstreeks. Maar het op straat zetten van mensen wel.” – Respondent 6

Groepscommunicatie wordt in alle scenario's vooral gezien als het startpunt, om te verzekeren dat alle medewerkers dezelfde informatie ontvangen. Op basis van de individuele impact die een verandering heeft, wordt aansluitend in meer of mindere mate gecommuniceerd op individueel niveau. In de gevallen van zware bezuinigingen waarbij banen op het spel staan, moeten er individuele trajecten worden opgestart. Hierbij kijkt de leidinggevende samen met de individuele medewerker naar de verschillende toekomstscenario's. Deze respondent vat het als volgt samen:

“Stel er is een bezuiniging van 15% en we kunnen alle tierelantijnen schrappen. Dat kan makkelijk in groepsverband. [...] Maar als de helft eruit moet... Die mededeling kan je doen in groepsverband, maar vervolgens moet je met ieder individu om tafel.” – Respondent 2

4.3.3 Reflectie op de literatuur

De argumenten die respondenten hebben gebruikt om hun keuzes bij de vignetten te verantwoorden, komen grotendeels overeen met de ideeën van Kotter (1996). In het theoretisch kader is uitgelegd dat elke medewerker anders reageert op bezuinigingsmaatregelen. Vooral wanneer medewerkers moeite hebben met veranderingen, kan individuele aandacht hen helpen om gewaardeerd te voelen (Kotter, 1996). Bovendien draagt persoonlijke aandacht bij aan een hoge betrokkenheid, omdat medewerkers het gevoel hebben dat ze iets terug moeten doen (Kotter, 1996). Uit de interviews is naar voren gekomen dat de respondenten zich hier erg bewust van zijn. In veel gevallen wordt er actief en bewust individuele aandacht gegeven aan medewerkers, vooral wanneer er sprake is van grote bezuinigingen. Over de nadruk op groepscommunicatie zijn de respondenten dan minder enthousiast. Het fungeert als startpunt, waarna met individuele medewerkers een gesprek moet worden gestart over de toekomst. De literatuur wijst uit dat medewerkers zich meer gewaardeerd en betrokken voelen wanneer zij persoonlijke aandacht krijgen van hun leidinggevende. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat hoe groter de bezuiniging is, hoe meer nadruk publieke managers leggen op een persoonlijke benadering. Het bieden van een luisterend oor staat in alle scenario's centraal, daar wordt geen verschil in gemaakt.

4.4 Controlevignetten

In dit onderzoek zijn scenario's 3 t/m 6 gebruikt voor de analyses en gelden scenario's 1, 2, 7 en 8 als controlevignetten. Hierin zijn dezelfde effecten getoetst, maar in een ander scenario gegoten. Wanneer de resultaten van beide groepen naast elkaar worden gelegd, wordt duidelijk dat de gemeten significantie voor alle stellingen overeind blijft, behalve voor stelling 6; Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging. In de controlevignetten geldt met een waarde van Sig = 0,034 dat er wel een significantie geldt voor de omvang. Bij de initiële analyse was er geen sprake van significantie met Sig = 0,121. In paragraaf 3.5.1 Analyse van de vignetstudie is toegelicht dat sommige respondenten scenario 1 en 2 op een andere wijze hebben

geïnterpreteerd dan scenario 5 en 6. Na een extra analyse kan worden geconcludeerd dat bij een algemene versoering de omvang geen significante rol speelt bij het bieden van een luisterend oor. In de scenario's waarin wordt overgestapt op flexibele werkplekken, speelt de omvang van de bezuiniging wel een rol bij het bieden van een luisterend oor.

Ook zijn de vignetten in verschillende volgordes voorgelegd. De volgorde waarop respondenten de scenario's kregen te lezen, heeft geen invloed gehad op de beantwoording daarvan.

5. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt: “Op welke manier beïnvloeden de inhoudelijke kenmerken van een bezuinigingsmaatregel het leiderschap van publieke managers bij de implementatie?”. Na uitgebreide analyses in het vorige hoofdstuk kan worden geconcludeerd dat het type bezuiniging (kaasschaaf of gericht) geen noemenswaardige invloed heeft op het veranderleiderschap van publieke managers. Bij de omvang van een bezuiniging ligt dit anders, omdat de antwoorden per scenario significant verschillen.

Bij grote bezuinigingen is te zien dat respondenten meer waarde hechten aan het houden van de regie dan bij kleine bezuinigingen. Ook is gebleken dat in geval van een zware bezuiniging, respondenten hun medewerkers minder laten meedenken over de invulling. Daartoe zijn ze sneller geneigd bij kleinere bezuinigingen. Er is tevens een significant verschil gevonden als het gaat over het benadrukken van de positieve kanten. Publieke managers zijn bij grote bezuinigingen namelijk minder geneigd om de positieve kanten van een organisatieverandering te belichten. In het geval van een kleine bezuiniging gebeurt dit wel eens. Ook kan geconcludeerd worden dat wanneer er sprake is van een kleine bezuiniging, leidinggevend en vooral in groepsverband spreken met hun medewerkers. Bij een grote bezuiniging juist niet. Hoe groter de bezuiniging, hoe meer nadruk er ligt op persoonlijke aandacht.

De omvang van een bezuiniging heeft geen aantoonbaar effect op de mate waarin publieke managers communiceren dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat. Ook heeft de omvang geen invloed op de mate waarin publieke managers beschikbare informatie delen en een luisterend oor bieden.

Uit deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat publieke managers anders reageren en handelen wanneer er sprake is van een kleine bezuiniging, dan wanneer er sprake is van een grote bezuiniging. De omvang van een bezuiniging beïnvloedt het veranderleiderschap van publieke managers ten tijde van de implementatie. Voor het type bezuiniging zijn geen significante resultaten gevonden. Of het nu om een kaasschaaf of een gerichte bezuiniging gaat, het type heeft

geen noemenswaardige invloed op het veranderleiderschap van publieke managers. Ook zijn er geen significante resultaten gevonden bij specifieke combinaties van omvang en type.

De conclusie die uit de analyse van de interviews kan worden getrokken, is dat de antwoorden van de respondenten de uitkomsten van de vignetstudie ondersteunen. De antwoorden komen overeen met de antwoorden die gegeven zijn op de verschillende scenario's. De antwoorden zoals gegeven tijdens de interviews bieden verklaringen voor en toelichtingen op de eerder gegeven antwoorden tijdens de vignetstudie. Hiermee hebben de semigestructureerde interviews hun rol als controlemechanisme volbracht en is er een extra zekerheidsfactor toegevoegd aan het onderzoek.

Er kan worden gesteld dat de omvang van een bezuiniging het leiderschap van publieke managers beïnvloedt. Schmidt et al. (2017) concludeerden eerder al dat leiderschap mede de content van bezuinigingen bepaalt. Dit onderzoek ondersteunt de theorie dat er een relatie bestaat tussen content en leiderschap. Echter, het is een relatie die twee kanten op werkt. Niet alleen beïnvloedt leiderschap de inhoud van bezuinigingsmaatregelen, ook kunnen de inhoudelijke kenmerken van bezuinigingen het veranderleiderschap van publieke managers beïnvloeden. Met deze conclusie kan de bestaande wetenschappelijke literatuur worden aangescherpt.

6. Discussie

Dit hoofdstuk bevat een korte reflectie op de beperkingen van het onderzoek. Tevens worden suggesties gedaan voor aanvullend vervolgonderzoek.

Leiderschap draait niet alleen om observeerbare activiteiten, maar ook om hoe medewerkers die activiteiten interpreteren. Wright en Nishii (2007) maken verschil tussen intenties, daadwerkelijke acties en gepercipieerde acties. Volgens dit perspectief zijn intenties praktijken waarvan de beslissers geloven dat ze de gewenste reacties van medewerkers uitlokken. Leaders moeten hierover rapporteren, daarom is de verwachting dat de intenties ambitieus zijn (Wright & Nishii, 2007). Onder daadwerkelijke acties valt dat wat leiders feitelijk implementeren. Dit ligt naar verwachting onder het beoogde niveau omdat leiders vaak geconfronteerd worden met uitdagingen die voortkomen uit tijdstekort, weerstand of een schaarste aan middelen (Wright & Nishii, 2007). De door medewerkers gepercipieerde acties, liggen naar verwachting nog lager. Dit komt omdat waargenomen leiderschap door elke medewerker subjectief geïnterpreteerd wordt en medewerkers slechts een deel van de daadwerkelijke leiderschapspraktijk zien (Wright & Nishii, 2007). Ook Jacobsen en Andersen (2015) stellen dat leiderschap gaat over zowel intenties als percepties, en dat die niet altijd overeenkomen. Hun onderzoek heeft aangetoond dat intentioneel leiderschap vanuit de leidinggevende een geheel ander concept is dan gepercipieerd leiderschap door medewerkers. Alleen het gepercipieerde leiderschap werd positief geassocieerd met de prestaties van een organisatie (Jacobsen & Andersen, 2015). Dit onderzoek heeft zich enkel gericht op de leiderschapsintenties van publieke managers binnen Nederlandse ministeries. Hierin is niet meegenomen hoe hun leiderschapsstijlen daadwerkelijk werden gepercipieerd door medewerkers. Het gedrag zoals bestudeerd in dit onderzoek is daarmee niet per sé een reflectie van hoe publieke managers overkomen op hun medewerkers. Een eventueel vervolgonderzoek zou de perceptie van medewerkers ten opzichte van de intenties kunnen meenemen.

Meerdere respondenten hebben geadviseerd om ook de reacties van directeuren bij publieke uitvoeringsorganisaties te onderzoeken. Dan kan er in de toekomst een vergelijking worden gemaakt tussen veranderleiderschap bij ministeries en bij publieke uitvoeringsorganisaties. Dit is volgens de respondenten van belang omdat zij op een andere manier te maken hebben met bezuinigingen. Bij hen zit de echte pijn. Als voorbeeld werd de gevangenissector genoemd.

Wanneer er wordt bezuinigd, ontstaat er een directe terugloop in kwaliteit. Een inspecteur constateert dit alleen, maar weet niet hoe het écht is om dagelijks in deze situatie te werken. De frustratie moet erg hoog zijn bij de uitvoeringsorganisaties, op een andere manier dan bij de departementen. Een vervolgonderzoek bij uitvoeringsorganisaties zal bovendien bijdragen aan de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Schoenberg en Ravdal (2000) stellen dat de resultaten van vignetten, omdat ze gebaseerd zijn op hypothetische situaties, geen adequate reflectie of voorspelling bieden voor de toekomst. Dit voorbehoud moet worden meegenomen bij het interpreteren van de verzamelde data uit de vignetstudie. Er is in het onderzoek rekening mee gehouden door alle respondenten dezelfde scenario's voor te leggen. Daarmee wordt de vergelijkbaarheid van de resultaten niet bedreigd door het gebruik van vignetten. De respondenten hebben aangegeven dat de scenario's zeer herkenbaar zijn, al zijn de bezuinigingen van 45% wel wat aan de extreme kant. Hier is voor gekozen om de verschillen goed in kaart te brengen.

Over het houden van elite interviews zegt Schoenberger (1991) dat er een balans moet ontstaan tussen de interviewer, die normaal gesproken de controle heeft omdat hij of zij de agenda bepaalt, en de respondent, die vanuit zijn of haar hoge functie ook gewend is om controle en autoriteit uit te oefenen. Volgens Harvey (2010) is het algemeen aangenomen dat elite respondenten liever geen gesloten vragen beantwoorden. Schoenberger (1991, p. 183) zegt hierover het volgende: *“Respondents are likely to feel less frustrated if they are able to explain exactly what they mean in their own terms rather than trying to fit themselves into the terms of reference proposed by the researcher.”* Met dit als hoofdreden adviseert Harvey (2010) om vooral open vragen te stellen en zo een goed gesprek op gang te brengen. Elite respondenten zijn van nature immers zeer reflectief en geneigd om alles door te denken. In deze vignetstudie zijn weliswaar gesloten vragen gesteld, maar hebben respondenten daarna de mogelijkheid gekregen om hun antwoorden uit te leggen in het interview. Hierdoor is de eventuele negatieve bijmaak van gesloten vragen beperkt tot het minimale.

7. Literatuurlijst

- Alexander, C.S. & Becker, H.J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93-104.
- Andrews, R.W., Boyne, G.A. & Walker, R.M. (2012). Overspending in Public Organizations: Does Strategic Management Matter? *International Public Management Journal*, 15 (1): 39–61.
- Banner, G. (1985). Budgetary imbalance and the politics of cutback management in German local government. *Local Government Studies* 11(4): 43–61.
- Barter, C. & Renold, E. (1999). The use of vignettes in qualitative research. Social Research Update 25. Guildford: University of Surrey.
- Behn, R.D. (1980). Leadership for cut-back management: The use of corporate strategy. *Public Administration Review* 40(6): 613–620.
- Biller, R.P. (1980). Leadership tactics for retrenchment. *Public Administration Review* 40(6): 604–609.
- Boonstra, J.J. & Steensma, H. (1996). Succesvol veranderen van organisaties. In: Ontwerpen en ontwikkelen van Organisaties, 275-310.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49, 76-100.
- Bryman, A. (2012). Fourth edition. *Social research methods*. Oxford: University Press.
- Charlesworth, K., Cook, P. & Crozier, G. (2003). Leading Change in the Public Sector: Making the Difference. *Management Services*, 47, 11 , 12-15.
- Charmaz, C. (2006) *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: SAGE.
- Clark, T. (2010). Elite Interview Methodology. In *The Limits of Judicial Independence* (pp. 271-275). Cambridge: Cambridge University Press.
- Di Mascio, F. & Natalini, A. (2014). Austerity and Public Administration: Italy between Modernization and Spending Cuts. *American Behavioral Scientist*, 58 (12): 1634–1656.

- Dunsire, A. & Hood, C. (1989). *Cutback Management in Public Bureaucracies: Popular Theories and Observed Outcomes in Whitehall*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fernandez, S. & Rainey, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS. And sex, drugs and rock 'n' roll*. (3rd ed). London [etc.]: SAGE.
- Finch, J. (1987). Research Note. The vignette technique in survey research. *Sociology*, 21, 105-114.
- Fisher, R.A. (1925). *Statistical methods for research workers*. Edinburgh: Oliver & Boyd.
- Glassberg, A. (1978). Organizational Responses to Municipal Budget Decreases. *Public Administration Review*, 38 (4): 325–332.
- Harvey, W. (2010). Methodological Approaches for Interviewing Elites. *Geography Compass*, 4(3), 193-205.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S.D., & Liu, Y. (2008). The effects of change and transformational leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Higgs, M.J., & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and Its Leadership. *Journal of Change Management*, 5(2): 121–151.
- Holzer, M., Lee, S.H. & Newman, M.A. (2003). Best Practices in Managing Reductions in Force: Lessons Learned from the Australian Public Service Reform. *Review of Public Personnel Administration*, 23 (1): 38–60.
- Hood, C. & Wright, M. (1981). From decrementalism to quantum cuts? In: Hood C and Wright M (eds) *Big Governments in Hard Times*. Oxford: Martin Robertson, pp. 199–227.
- Jacobsen, C. & Bøgh Andersen, L. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841
- Jilke, S., Van de Walle, S., & Van Delft, R. (2013). *Public Sector Reform in the Netherlands – Views and Experiences from Senior Executives: COCOPS National Report for The Netherlands*.

- Kickert, W. (2012). State Responses to the Fiscal Crisis in Britain, Germany and the Netherlands. *Public Management Review*, 14 (3): 299–309.
- Kickert, W. (2014). Specificity of Change Management in Public Organizations. *The American Review of Public Administration*, 44(6), 693-717.
- Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N. & Briner, R.B. (2015). Feeling the Squeeze: Public Employees' Experiences of Cutback- and Innovation Related Organizational Changes Following a National Announcement of Budget Reductions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1279 – 1305.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kuipers, B.S. (2017, 25 september). Gedrag en Interactie [College-slides]. Geraadpleegd van: https://blackboard.leidenuniv.nl/bbcswebdav/pid-4086705-dt-content-rid-4833656_1/courses/6454873-MPS-1718FGGA/Leiderschap%20G%26I.2017.pptx
- Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J. & van der Voet, J. (2013). The management of change in public organisations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20.
- Levine, C.H. (1978). Organizational decline and cutback management. *Public Administration Review*, 38(4): 316–325.
- Levine, C. (1979). More on Cutback Management: Hard Questions for Hard Times. *Public Administration Review*, 39(2): 179-183.
- Levine, C.H. (1984). Retrenchment, human resource erosion, and the role of the personnel manager. *Public Personnel Management Journal*, 13(3): 249–263.
- Nosanchuk, T.A. (1972). The vignette as an experimental approach to the study of social status: an exploratory study. *Social Science Research*, 1, 107-120.
- Overmans, T. & Noordegraaf, M. (2014). Managing Austerity: Rhetorical and Real Responses to Fiscal Stress in Local Government. *Public Money & Management*, 34 (2): 99–106.
- Overmans, T. & Timm-Arnold, K. (2016). Managing Austerity: Comparing Municipal Austerity Plans in the Netherlands and North Rhine-Westphalia. *Public Management Review*, 18 (7): 1043– 1062.
- Peters, B.G., Pierre, J. & Randma-Liiv, T. (2011). Global Financial Crisis, Public Administration and Governance: Do New Problems Require New Solutions? *Public Organization Review*, 11 (1): 13–27.
- Pettigrew, A.M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328.

- Pettigrew, A., Woodman, R. & Cameron, K. (2001). 'Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research'. *Academy of Management Journal*, 44, 4, 697–713.
- Pettigrew, A.M. & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success (Corporate strategy, organisation and change)*. Oxford [etc.]: Blackwell.
- Pettigrew, A.M. & Whipp, R. (1991). Understanding the environment. In: *Managing Change*, Mabey, C. & Mayon-White, B. (1993). pp 5-19.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Pollitt, C. (2010). Cuts and Reforms – Public Services As We Move Into a New Era. *Society and Economy*, 32(1), pp. 17–31.
- Rainey, H.G. (2005). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Randma-Liiv, T. & Kickert, W. (2017). The Impact of Fiscal Crisis on Public Administration Reforms in Europe. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19(2), 91-99.
- Raudla, R., Savi R. & Randma-Liiv, T. (2015). Cutback management literature in the 1970s and 1980s: Taking stock. *International Review of Administrative Sciences*, 81(3) 433 – 456.
- Rijksoverheid. (2013). *Hervormingsagenda Rijksdienst: dienstverlenend, slagvaardig, kostenbewust*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Schick, A. (1983). Incremental budgeting in a decremental age. *Policy Sciences* 16(1): 1–25.
- Schick, A. (1988). Micro-budgetary adaptations to fiscal stress in industrialized democracies. *Public Administration Review* 48(1): 523–533.
- Schmidt, E., Groeneveld, S. & Van de Walle, S. (2017). A Change Management Perspective on Public Sector Cutback Management: Towards a Framework for Analysis. *Public Management Review*, 19(10), 1538-1555.
- Schoenberg, N. E. & Ravdal, H. (2000). Using vignettes in awareness and attitudinal research. *International Journal of Social Research Methodology*, 3, 63-74
- Schoenberger, E. (1991). The Corporate Interview as a research method in Economic Geography. *Professional Geographer* 42(2), pp. 180–189.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tarschys, D. (1985). Curbing public expenditure: Current trends. *Journal of Public Policy* 5(1): 23–67.
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 313-334.
- Van der Voet, J. & Vermeeren, B. (2017). Change Management in Hard Times. *The American Review of Public Administration*, 47(2), 230-252.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2015). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 1-24.
- Van der Voet, J. & Van de Walle, S. (2015). How Cutbacks and Job Satisfaction are Related: The Role of Top-Level Public Managers Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*. Advanced Online Publication.
- Van der Voet, J., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171-191.
- Wilks, T. (2004). The use of vignettes in qualitative research into social work values. *Qualitative Social Work*, 3(1), 78–87.
- Wolman, H. (1983). Understanding local government responses to fiscal pressure: A cross national analysis. *Journal of Public Policy* 3(3): 245–263.
- Wright, B.E., Christensen, R.K. & Isett, K.R. (2013). Motivated to Adapt? the Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change. *Public Administration Review*, 73 (5): 738–747
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. CAHRS Working Paper no. 468, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies

Bijlage 1: Scenarioboek

Scriptieonderzoek naar bezuinigingsmanagement en leiderschap onder publieke managers

Scenarioboek



**Universiteit
Leiden**

Onderzoeker: Mevr. H.H. Hulst
Scriptiebegeleider: Dhr. J.E.T. Schmidt, MSc

Toelichting en instructies

De scenario's die in deze vragenlijst aan bod komen, omschrijven een opdracht voor het implementeren van bezuinigingsmaatregelen.

Probeer u in te leven in de omschreven scenario's. Na elk scenario wordt u gevraagd een aantal vragen te beantwoorden over het betreffende scenario. De vragen reflecteren geen eindoordeel, maar eerder een voorlopige inschatting op basis van de beperkte informatie.

U kunt slechts één antwoord per vraag geven. Probeer niet te lang na te denken over het invullen van de vragen. Vaak is uw eerste inschatting het beste; laat vooral uw intuïtie het werk doen. We willen u vragen direct antwoord te geven na het lezen van de vraag, en het beantwoorden niet uit te stellen naar een later moment. Ook verzoeken we u niet terug of vooruit te bladeren.

U kunt antwoord geven door het betreffende hokje aan te kruisen. Mocht u een antwoord verkeerd hebben ingevuld, kleur dan het vakje van het foute antwoord donker. Geef het goede antwoord alsnog aan door het betreffende hokje aan te kruisen. Wederom willen we benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn. We zijn geïnteresseerd in uw inschatting.

Lees de situatiebeschrijving en beantwoord de stellingen.

Scenario 1

U bent leidinggevende bij een publieke organisatie en u heeft de taak gekregen om een bezuiniging door te voeren. Iedere directie binnen uw organisatie moet dezelfde bezuiniging van 15% van het budget doorvoeren, zodat de lasten eerlijk worden verdeeld. Om deze bezuiniging te realiseren, moet u een nieuwe, flexibele werkwijze implementeren. Medewerkers verliezen hun vaste werkplek of bureau en krijgen een kluisje of roltrrolley als opbergruimte. Met deze maatregel kan efficiënter gebruik gemaakt worden van de kantoorpanden en wordt de bezuiniging binnen korte tijd gerealiseerd.

	1 Helemaal mee oneens	2 Mee oneens	3 Enigszins mee oneens	4 Niet mee oneens / niet mee eens	5 Enigszins mee eens	6 Mee eens	7 Helemaal mee eens
Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik communiceer duidelijk dat het om een door bezuiniging gedreven verandering gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lees de situatiebeschrijving en beantwoord de stellingen.

Scenario 2

U bent leidinggevende bij een publieke organisatie en u heeft de taak gekregen om een bezuiniging door te voeren. Iedere directie binnen uw organisatie moet bezuinigen. Uw directie moet 15% van het budget bezuinigen, waar andere onderdelen 5% of 30% moeten bezuinigen, gebaseerd op de efficiëntie van de directie. Om deze bezuiniging te realiseren, moet u een nieuwe, flexibele werkwijze implementeren. Medewerkers verliezen hun vaste werkplek of bureau en krijgen een kluisje of roltrrolley als opbergruimte. Met deze maatregel kan efficiënter gebruik gemaakt worden van de kantoorpanden en wordt de bezuiniging binnen korte tijd gerealiseerd. Niet alle afdelingen worden in dezelfde mate getroffen door deze reorganisatie, omdat sommige afdelingen al (deels) flexibel werken.

	1	2	3	4	5	6	7
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee oneens / niet mee eens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens

Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik communiceer duidelijk dat het om een door bezuiniging gedreven verandering gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lees de situatiebeschrijving en beantwoord de stellingen.

Scenario 3

U bent leidinggevende bij een publieke organisatie en u heeft de taak gekregen om een bezuiniging door te voeren. Iedere directie binnen uw organisatie moet dezelfde bezuiniging van 45% van het budget doorvoeren, zodat de lasten eerlijk worden verdeeld. U krijgt de opdracht om dit te realiseren middels een grote reorganisatie, waarbij een derde van het personeel op straat komt te staan.

	1 Helemaal mee oneens	2 Mee oneens	3 Enigszins mee oneens	4 Niet mee oneens / niet mee eens	5 Enigszins mee eens	6 Mee eens	7 Helemaal mee eens
Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik communiceer duidelijk dat het om een door bezuiniging gedreven verandering gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lees de situatiebeschrijving en beantwoord de stellingen.

Scenario 4

U bent leidinggevende bij een publieke organisatie en u heeft de taak gekregen om een bezuiniging door te voeren. Iedere directie binnen uw organisatie moet bezuinigen. Uw directie moet 45% van het budget bezuinigen, waar andere onderdelen 5% of 30% moeten bezuinigen, gebaseerd op de efficiëntie van de directie. U krijgt de opdracht om dit te realiseren middels een grote reorganisatie, waarbij een derde van het personeel op straat komt te staan. Niet alle afdelingen worden in dezelfde mate getroffen door deze reorganisatie. Vooral de niet efficiënte afdelingen worden aangepakt.

1	2	3	4	5	6	7
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee oneens / niet mee eens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens

Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik communiceer duidelijk dat het om een door bezuiniging gedreven verandering gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lees de situatiebeschrijving en beantwoord de stellingen.

Scenario 5

U bent leidinggevende bij een publieke organisatie en u heeft de taak gekregen om een bezuiniging door te voeren. Iedere directie binnen uw organisatie moet dezelfde bezuiniging van 15% van het budget doorvoeren, zodat de lasten eerlijk worden verdeeld. U kiest voor een werkwijze waarbij er een versobering plaatsvindt in de organisatie. Teamuitjes worden gecancelled en er is een vacaturestop. Deze werkwijze garandeert baanbehoud voor alle medewerkers.

	1 Helemaal mee oneens	2 Mee oneens	3 Enigszins mee oneens	4 Niet mee oneens / niet mee eens	5 Enigszins mee eens	6 Mee eens	7 Helemaal mee eens
Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik communiceer duidelijk dat het om een door bezuiniging gedreven verandering gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lees de situatiebeschrijving en beantwoord de stellingen.

Scenario 6

U bent leidinggevende bij een publieke organisatie en u heeft de taak gekregen om een bezuiniging door te voeren. Iedere directie binnen uw organisatie moet bezuinigen. Uw directie moet 15% van het budget bezuinigen, waar andere onderdelen 5% of 30% moeten bezuinigen, gebaseerd op de efficiëntie van de directie. U kiest voor een werkwijze waarbij er een versobering plaatsvindt op de afdeling. Teamuitjes worden gecancelled en er is een vacaturestop. Deze werkwijze garandeert baanbehoud voor alle medewerkers. Niet alle afdelingen worden in dezelfde mate getroffen door deze reorganisatie. Vooral de niet efficiënte afdelingen worden aangepakt.

	1 Helemaal mee oneens	2 Mee oneens	3 Enigszins mee oneens	4 Niet mee oneens / niet mee eens	5 Enigszins mee eens	6 Mee eens	7 Helemaal mee eens
Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik communiceer duidelijk dat het om een door bezuiniging gedreven verandering gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lees de situatiebeschrijving en beantwoord de stellingen.

Scenario 7

U bent leidinggevende bij een publieke organisatie en u heeft de taak gekregen om een bezuiniging door te voeren. Iedere directie binnen uw organisatie moet dezelfde bezuiniging van 45% van het budget doorvoeren, zodat de lasten eerlijk worden verdeeld. Een aantal taken van uw organisatie wordt overgeheveld naar marktpartijen, waardoor een derde van het personeel op straat komt te staan.

	1	2	3	4	5	6	7
	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet mee oneens / niet mee eens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens

Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik communiceer duidelijk dat het om een door bezuiniging gedreven verandering gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lees de situatiebeschrijving en beantwoord de stellingen.

Scenario 8

U bent leidinggevende bij een publieke organisatie en u heeft de taak gekregen om een bezuiniging door te voeren. Iedere directie binnen uw organisatie moet bezuinigen. Uw directie moet 45% van het budget bezuinigen, waar andere onderdelen 5% of 30% moeten bezuinigen, gebaseerd op de efficiëntie van de directie. Een aantal taken van uw afdeling wordt overgeheveld naar marktpartijen, waardoor een derde van het personeel op straat komt te staan. Niet alle afdelingen worden in dezelfde mate getroffen door deze reorganisatie. Vooral de niet efficiënte afdelingen worden aangepakt.

	1 Helemaal mee oneens	2 Mee oneens	3 Enigszins mee oneens	4 Niet mee oneens / niet mee eens	5 Enigszins mee eens	6 Mee eens	7 Helemaal mee eens
Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik communiceer duidelijk dat het om een door bezuiniging gedreven verandering gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bijlage 2: Interviewscript

[Introductie]

Inleidende vragen:

- 1) Kunt u iets vertellen over uw huidige functie?
- 2) Kunt u vertellen hoe u in uw huidige functie met bezuinigingen bent geconfronteerd?

Niet vignet gerelateerd

- 3) Heeft u daadwerkelijk een soortgelijke situatie meegemaakt als in de scenario's?
 - a. Zo ja, kunt u daar een voorbeeld van noemen?
 - b. Had u toen een bepaalde keuzevrijheid over de invulling?
 - c. Reageerde u toen hetzelfde als dat u nu zou doen?
- 4) Wanneer kiest u ervoor om een verandering te presenteren als iets positiefs, mooier dan de werkelijkheid?
- 5) Wat is de meest waardevolle les die u heeft geleerd m.b.t. de implementatie van bezuinigingsmaatregelen?

Vignet gerelateerd

- 6) We lopen kort door de zeven gesloten vragen heen. Kunt u per vraag toelichten waarom u voor bepaalde antwoorden heeft gekozen, en waar uw antwoorden in verschilden per scenario?
- 7) Zou uw reactie op de scenario's verschillen wanneer u het pertinent niet eens bent met een reeds genomen besluit?

[Dank en afsluiting]

Bijlage 3: Resultaten van de vignetstudie

De verschillende kleuren corresponderen met de verschillende scenario's, zoals omschreven in paragraaf 2.7 Conceptueel model.

Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie * Omvang * Type Crosstabulation

Type			Omvang		Total
			15% bezuiniging	45% bezuiniging	
Kaasschaaf methode	Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	Niet mee oneens / niet mee eens	9,5%		4,8%
		Enigszins mee eens	14,3%	9,5%	11,9%
		Mee eens	47,6%	33,3%	40,5%
		Helemaal mee eens	28,6%	57,1%	42,9%
		Total	100,0%	100,0%	100,0%
Gerichte methode	Ik houd mijn team op de hoogte van belangrijke zaken, maar houd zelf de regie	Niet mee oneens / niet mee eens	14,3%	4,8%	9,5%
		Enigszins mee eens	14,3%	4,8%	9,5%
		Mee eens	42,9%	33,3%	38,1%
		Helemaal mee eens	28,6%	57,1%	42,9%
		Total	100,0%	100,0%	100,0%

Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging * Omvang * Type Crosstabulation

Type			Omvang		Total
			15% bezuiniging	45% bezuiniging	
Kaasschaaf methode	Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	Helemaal mee oneens	4,8%		2,4%
		Mee oneens	4,8%	23,8%	14,3%
		Enigszins mee oneens		4,8%	2,4%
		Niet mee oneens / niet mee eens		4,8%	2,4%
		Enigszins mee eens	23,8%	23,8%	23,8%
		Mee eens	33,3%	28,6%	31,0%
		Helemaal mee eens	33,3%	14,3%	23,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	
Gerichte methode	Ik laat medewerkers meedenken over de invulling van de bezuiniging	Helemaal mee oneens		4,8%	2,4%
		Mee oneens	14,3%	19,0%	16,7%
		Niet mee oneens / niet mee eens	4,8%	9,5%	7,1%
		Enigszins mee eens	19,0%	23,8%	21,4%
		Mee eens	28,6%	28,6%	28,6%
		Helemaal mee eens	33,3%	14,3%	23,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	

**Ik communiceer duidelijk dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat * Omvang
* Type Crosstabulation**

Type			Omvang		Total
			15% bezuiniging	45% bezuiniging	
Kaasschaaf methode	Ik communiceer duidelijk dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat	Enigszins mee oneens		4,8%	2,4%
		Niet mee oneens / niet mee eens	4,8%		2,4%
		Enigszins mee eens	9,5%	9,5%	9,5%
		Mee eens	38,1%	23,8%	31,0%
		Helemaal mee eens	47,6%	61,9%	54,8%
		Total		100,0%	100,0%
Gerichte methode	Ik communiceer duidelijk dat het om een bezuiniging gedreven verandering gaat	Mee oneens		9,5%	4,8%
		Niet mee oneens / niet mee eens	4,8%	4,8%	4,8%
		Enigszins mee eens	23,8%	14,3%	19,0%
		Mee eens	33,3%	28,6%	31,0%
		Helemaal mee eens	38,1%	42,9%	40,5%
		Total		100,0%	100,0%

**Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers * Omvang * Type
Crosstabulation**

Type			Omvang		Total
			15% bezuiniging	45% bezuiniging	
Kaasschaaf methode	Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	Mee oneens	4,8%	9,5%	7,1%
		Enigszins mee oneens	9,5%		4,8%
		Niet mee oneens / niet mee eens		9,5%	4,8%
		Enigszins mee eens	38,1%	42,9%	40,5%
		Mee eens	19,0%	23,8%	21,4%
		Helemaal mee eens	28,6%	14,3%	21,4%
		Total		100,0%	100,0%
Gerichte methode	Ik deel alle beschikbare informatie met mijn medewerkers	Mee oneens	4,8%	9,5%	7,1%
		Enigszins mee oneens	9,5%	9,5%	9,5%
		Niet mee oneens / niet mee eens		4,8%	2,4%
		Enigszins mee eens	33,3%	28,6%	31,0%
		Mee eens	23,8%	33,3%	28,6%
		Helemaal mee eens	28,6%	14,3%	21,4%
		Total		100,0%	100,0%

**In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering *
Omvang * Type Crosstabulation**

Type			Omvang		Total
			15% bezuiniging	45% bezuiniging	
Kaasschaaf methode	In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	Helemaal mee oneens	19,0%	19,0%	19,0%
		Mee oneens	19,0%	52,4%	35,7%
		Enigszins mee oneens	4,8%	9,5%	7,1%
		Niet mee oneens / niet mee eens	23,8%	14,3%	19,0%
		Enigszins mee eens	9,5%		4,8%
		Mee eens	14,3%	4,8%	9,5%
		Helemaal mee eens	9,5%		4,8%
Total			100,0%	100,0%	100,0%
Gerichte methode	In mijn communicatie benadruk ik vooral de positieve kanten van de verandering	Helemaal mee oneens		19,0%	9,5%
		Mee oneens	38,1%	57,1%	47,6%
		Enigszins mee oneens	4,8%	9,5%	7,1%
		Niet mee oneens / niet mee eens	14,3%	9,5%	11,9%
		Enigszins mee eens	14,3%		7,1%
		Mee eens	14,3%	4,8%	9,5%
		Helemaal mee eens	14,3%		7,1%
Total			100,0%	100,0%	100,0%

**Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging * Omvang *
Type Crosstabulation**

Type			Omvang		Total
			15% bezuiniging	45% bezuiniging	
Kaasschaaf methode	Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	Niet mee oneens / niet mee eens		4,8%	2,4%
		Enigszins mee eens	19,0%		9,5%
		Mee eens	52,4%	33,3%	42,9%
		Helemaal mee eens	28,6%	61,9%	45,2%
Total			100,0%	100,0%	100,0%
Gerichte methode	Ik bied een luisterend oor aan mijn medewerkers ten tijde van de bezuiniging	Enigszins mee oneens		4,8%	2,4%
		Enigszins mee eens	9,5%		4,8%
		Mee eens	47,6%	38,1%	42,9%
		Helemaal mee eens	42,9%	57,1%	50,0%
Total			100,0%	100,0%	100,0%

Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging * Omvang *
Type Crosstabulation

Type			Omvang		Total
			15% bezuiniging	45% bezuiniging	
Kaasschaaf methode	Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	Mee oneens		33,3%	16,7%
		Enigszins mee oneens		4,8%	2,4%
		Niet mee oneens / niet mee eens	14,3%	14,3%	14,3%
		Enigszins mee eens	19,0%	19,0%	19,0%
		Mee eens	52,4%	19,0%	35,7%
		Helemaal mee eens	14,3%	9,5%	11,9%
		Total		100,0%	100,0%
Gerichte methode	Ik spreek vooral in groepsverband met de medewerkers over de bezuiniging	Mee oneens	4,8%	33,3%	19,0%
		Enigszins mee oneens		9,5%	4,8%
		Niet mee oneens / niet mee eens	19,0%	14,3%	16,7%
		Enigszins mee eens	19,0%	19,0%	19,0%
		Mee eens	47,6%	19,0%	33,3%
		Helemaal mee eens	9,5%	4,8%	7,1%
		Total		100,0%	100,0%

Bijlage 4: Codering van interviews

Bij het coderen van de interviews zijn de volgende codes aangehouden voor fragmenten die relevant waren voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

Open codering	Axiale codering
Laten meedenken	Participatie
Participatie	
Verantwoordelijkheid	
Knopen doorhakken	
Regie behouden	
Benadrukken positieve kanten	Communicatie
Communicatie	
Eerlijkheid	
Transparantie	
Informereren	
Beschikbare informatie delen	
Luisterend oor bieden	Persoonlijke aandacht
Spreken in groepsverband	
Individuele aandacht	

Voor overige tekstfragmenten, die niet direct relevant waren voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, zijn de volgende labels gebruikt:

Algemene labels
Advies
Intentie
Voorbeeld
Weerstand
Keuzevrijheid
Politiek-ambtelijke verhoudingen

Bijlage 5: Respondentenoverzicht

De antwoorden van de respondenten zijn voor dit onderzoek geanonimiseerd. Om een idee te geven in welke mate de verschillende ministeries zijn vertegenwoordigd, treft u hieronder een overzicht van de verdeling:

Respondent nummer	Werkzaam in directeursfunctie bij
Respondent 1	Ministerie van Financiën
Respondent 2	Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid
Respondent 3	Ministerie van Justitie & Veiligheid
Respondent 4	Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid
Respondent 5	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Respondent 6	Ministerie van Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit
Respondent 7	Ministerie van Justitie & Veiligheid
Respondent 8	Ministerie van Justitie & Veiligheid
Respondent 9	Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat
Respondent 10	Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid
Respondent 11	Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties
Respondent 12	Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties
Respondent 13	Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat
Respondent 14	Ministerie van Economische Zaken & Klimaat
Respondent 15	Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
Respondent 16	Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
Respondent 17	Ministerie van Justitie & Veiligheid
Respondent 18	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport
Respondent 19	Ministerie van Economische Zaken & Klimaat
Respondent 20	Ministerie van Justitie & Veiligheid
Respondent 21	Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties