



Visie op publiek leiderschap: empirisch onderzoek

Onderzoeksrapportage van het Leiden Leadership Centre
(Universiteit Leiden) in opdracht van Bureau Algemene Bestuursdienst

Bureau Algemene Bestuursdienst vernieuwt de visie op publiek leiderschap. Het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) is wetenschappelijk partner in dit traject. Tussen mei 2021 en oktober 2021 voerden de onderzoekers van het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek uit. De uitkomsten hiervan dragen bij aan de wetenschappelijke onderbouwing van de nieuwe visie op publiek leiderschap. Deze publiekssamenvatting bevat de belangrijkste bevindingen van het empirisch onderzoek.

Doelstelling

De empirische studie naar leiderschap binnen de Rijksoverheid richt zich op de ABD doelgroep, op het lijnmanagement in bredere zin en op rijksambtenaren zonder formeel leidinggevend mandaat. Het empirisch onderzoek heeft drie doelen:

1. **De werking van leiderschap onderzoeken:** hoe wordt leiderschap in de praktijk gebracht binnen de Rijksoverheid en welke spanningen en dilemma's spelen daarbij?
2. **De aanwezigheid van leiderschapselementen identificeren:** in welke vorm en in welke mate is leiderschap aanwezig binnen de Rijksoverheid?
3. **Leiderschapsbehoeften in kaart brengen:** welk leiderschap is nodig binnen de Rijksoverheid?

Uitgangspunten

Een gecombineerde onderzoeksaanpak

De onderzoekers combineren drie methoden van onderzoek:

- **Focusgroeponderzoek:** negen kwalitatieve groepsinterviews met 54 deelnemers uit verschillende werkdomeinen en hiërarchische niveaus. Deze gesprekken bieden inzicht in de werking van leiderschap binnen de overheid (doelstelling 1).
- **Vragenlijstonderzoek:** Personeelsenquête Rijk onder 1996 leidinggevenden en medewerkers uit de gehele Rijksdienst. De uitkomsten hiervan laten zien hoe leidinggevenden en medewerkers leiderschap ervaren in hun eigen werkcontext (doelstelling 2).
- **Conjoint analyse:** innovatieve onderzoeksmethode die leiderschapsbehoeften in kaart brengt met een focus op leiderschapsrichtingen (binnen, buiten, boven) en publieke waarden. De *conjoint analyse* is onderdeel van de vragenlijst en laat leiderschapsbehoeften binnen de Rijksoverheid zien (doelstelling 3).

Een meervoudig perspectief op publiek leiderschap

Het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) bestudeert leiderschap als **proces en gedrag**. Leiderschap gaat hierbij niet alleen over gedrag van leiders, maar ook over relaties en interacties. Dit vraagt om een **meervoudig perspectief** dat zowel de formele (top) ambtelijk leider betreft als andere personen in het proces. Het empirisch onderzoek richt zich daarom op de **ervaringen** van leidinggevenden *en* medewerkers. De onderzoekers kijken daarbij naar drie richtingen waarin leiderschap zich afspeelt: naar binnen, naar boven, en naar buiten.

Oog voor de context

De Rijksoverheid is een grote en veelzijdige organisatie. Dit betekent dat leiderschapsbehoeften en -ervaringen

contextafhankelijk zijn. De onderzoekers kijken daarom naar patronen en verschillen over verschillende werkdomeinen en hiërarchische niveaus. Ze richten zich specifiek op relaties tussen leiderschap, context, uitkomsten en persoon. Dit helpt Bureau Algemene Bestuursdienst om een betere match tussen persoon, opgave en omgeving te maken (*person-job en person-environment fit*).

Resultaten

Het empirisch onderzoek laat onder andere zien dat:

- leidinggevendenden binnen de Rijksoverheid al een brede set leiderschapsgedragingen hebben. Deze kunnen ze afhankelijk van de context toepassen.
- leidinggevendenden hun eigen leiderschapsgedrag over het algemeen hoger inschatten dan medewerkers dat van hun leidinggevendenden ervaren.
- medewerkers zich gestimuleerd voelen om zelf leiderschap (naar binnen) te tonen, maar dat randvoorwaarden hiervoor niet altijd aanwezig zijn.

Richting	Bijbehorende leiderschapsgedragingen
Boven	Kritisch adviseren, randvoorwaarden organiseren, informeren, verantwoorden
Buiten	Draagvlak organiseren, ontwikkelingen monitoren, verbinden, externe samenwerking bestendigen
Binnen	Reflectie stimuleren, ruimte en richting geven, ondersteunen, ontwikkelen, voorbeeld geven

Over de **richtingen** van leiderschap (naar binnen, buiten en boven) merken de onderzoekers op dat:

- leiderschapsgedrag en -behoeften in de drie richtingen **binnen alle hiërarchische niveaus en domeinen terugkomen**, maar de invulling ervan verschilt.
- er een grote nadruk ligt op leiderschapsgedragingen **naar binnen**. Dit hangt samen met de spanning die de onderzoekers benoemen in hun literatuurstudie: publiek leiderschap moet een balans vinden tussen sturing en verantwoording langs hiërarchische lijnen (verticaal) en opgavegericht samenwerken over organisatiegrenzen heen (horizontaal).
- rijksambtenaren de noodzaak voor leiderschap naar boven, binnen en buiten verschillend ervaren. Dit is afhankelijk van het hiërarchisch niveau waarop ze werkzaam zijn.
- rijksambtenaren die op eenzelfde hiërarchisch niveau werken verschillende leiderschapsbehoeften hebben. Dit hangt af van het resultaat dat iemand in diens werk moet realiseren.

Conclusies

De onderzoekers concluderen dat:

- huidige uitdagingen om een **meervoudig perspectief op leiderschapsgedrag** vragen. (Top) ambtelijk leiders hebben hiervoor een breed handelingsrepertoire nodig dat zij in meerdere richtingen kunnen doorvertalen.
- een **contextueel perspectief** op leiderschap hierbij cruciaal is. Dit gaat verder dan alleen verschillen tussen hiërarchische niveaus en werkdomein.
- er structureel gekeken moet worden naar verschillen in ervaringen van leidinggevendenden en medewerkers. Dit betekent ook aandacht en ruimte voor psychologische en sociale veiligheid, randvoorwaarden, en reflectie.

Tenslotte laat het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) zien dat rijksambtenaren veel van elkaar kunnen leren wanneer het aankomt op het inzetten van hun brede handelingsrepertoire. De nieuwe visie op publiek leiderschap van Bureau Algemene Bestuursdienst biedt handreikingen om in gesprek te blijven over welke leiderschapsgedragingen op welk momenten op welke manier bijdragen aan het realiseren van de bedoeling. Dit draagt bij aan het functioneren van de Rijksdienst in brede zin.

Verder lezen?

Deze rapportage is het tweede deelproduct van het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) en volgt op de **rapportage literatuurstudie**. De rapportages dragen bij aan de wetenschappelijke onderbouwing van de nieuwe visie op publiek leiderschap. Daarnaast bieden ze de basis voor een wetenschappelijk essay dat het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) aan het einde van het onderzoekstraject publiceert. Dit essay zal een wetenschappelijke reflectie geven op de belangrijkste leiderschapsuitdagingen bij de Rijksoverheid.

Lees meer over de voortgang van het visietraject en bijbehorende stukken op de **projectpagina**.

Dit is een publicatie van:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

November 2021