



Publiekssamenvatting

Visie op publiek leiderschap: literatuuronderzoek

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 literatuuronderzoek.

Doelstelling

De literatuurstudie geeft de *state of the art* weer van (internationale) wetenschappelijke publicaties over publiek leiderschap. Het literatuuronderzoek heeft drie doelen:

1. De laatste wetenschappelijke inzichten over publiek leiderschap in kaart brengen.
2. Deze inzichten aanleggen tegen bevindingen uit de eerste versie van het *Kompas voor ambtelijk leiderschap* (Frequin juli 2021) en hiermee de belangrijkste leiderschapselementen en -uitdagingen herkennen en onderbouwen.
3. Een theoretisch raamwerk leveren voor het empirisch onderzoek.

Uitgangspunten

Een meervoudig perspectief op publiek leiderschap

Het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) bestudeert leiderschap als **proces en gedrag**. Leiderschap gaat dan zowel over het gedrag van leiders als ook over hun relaties en interacties met anderen. Dit vraagt om een **meervoudig perspectief** dat zowel de formele (top)ambtelijk leider als andere personen in het proces betreft. De onderzoekers kijken specifiek naar drie richtingen waarin leiderschap zich afspeelt: **naar binnen, naar boven, en naar buiten**. Dit onderscheid in richtingen is verbonden met de strategische driehoek van Mark Moore (1995). Hierbij richt leiderschap zich op de verbinding tussen publieke waarde, externe legitimiteit en operationele capaciteit.

Een narratieve benadering

De onderzoekers onderscheiden verschillende **perspectieven** in de literatuur. In deze narratieve benadering kunnen ze de meest relevante inzichten, concepten en thema's op het gebied van publiek leiderschap in kaart brengen en duiden.

Een onderliggende spanning tussen publieke waarden

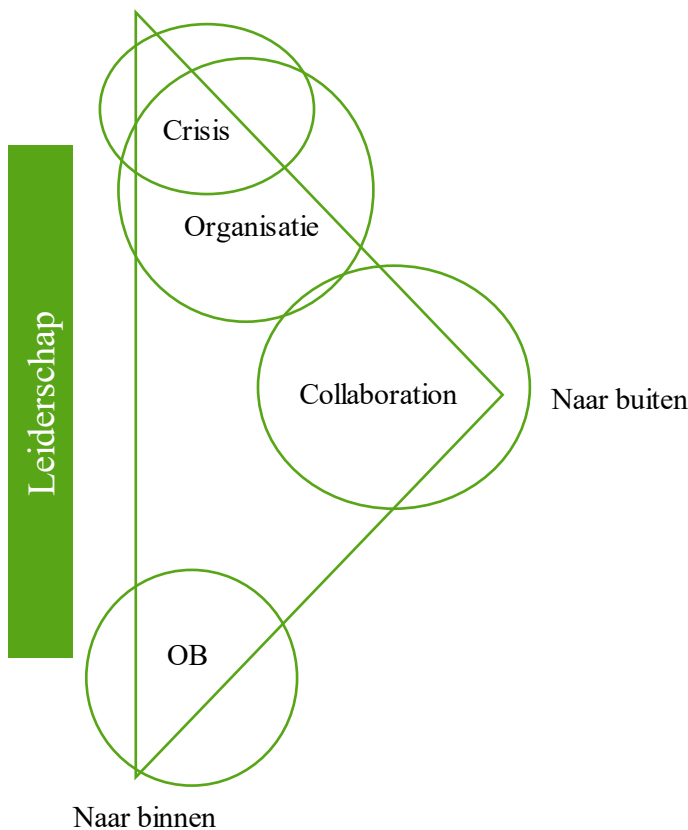
Er is een spanning tussen sturing en verantwoording langs hiërarchische lijnen (verticaal) en opgavegericht samenwerken over organisatiegrenzen heen (horizontaal). Publiek leiderschap staat voor de uitdaging **tussen deze twee lijnen te balanceren en daarmee te navigeren tussen publieke waarden**.

Resultaten

Het literatuuronderzoek laat onder andere zien dat:

- er is **niet één specifiek wetenschappelijk veld** dat de inhoud en reikwijdte van publiek leiderschap beschrijft. Om tot inzichten te komen over publiek leiderschap hebben de onderzoekers dus breder gekeken dan de 'leiderschapsliteratuur' vanuit verschillende perspectieven.
- er vier **dominante perspectieven** zijn op publiek leiderschap: het **crisisperspectief**, **collaboration perspectief**, **organisatiekundig perspectief** en **organizational behavior perspectief**. Ieder perspectief heeft een eigen narratief. Dit narratief geeft aan waar leiderschap uit bestaat, waar het betrekking op heeft en hoe het werkt.
- een **combinatie van deze perspectieven** van belang is voor het ontwikkelen van (een visie op) (top)ambtelijk leiderschap binnen de Rijksoverheid.

Naar boven



Naar binnen

Figuur 1. De perspectieven ten opzichte van de richtingen van publiek leiderschap

Blinde vlekken en aandachtspunten

De onderzoekers wijzen op een aantal blinde vlekken in de wetenschappelijke literatuur:

- de leiderschapsliteratuur is vooral 'leidercentrisch'. Perspectieven op gedeeld en gespreid leiderschap komen minder goed naar voren en er wordt nog weinig ingegaan op de competenties die nodig zijn om leiderschap bij anderen te stimuleren.
- maatschappelijke opgaven (zoals verduurzaming en digitalisering) worden niet of nauwelijks gekoppeld aan leiderschapsliteratuur en andersom.
- de effectiviteit van specifiek leiderschapsgedrag in oncontroleerbare, onzekere omgevingen is nog weinig onderzocht.
- leiderschapsliteratuur is vooral gericht op positieve uitkomsten en niet op mogelijke donkere kanten van leiderschapsgedragingen.

Tot slot laat het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) zien hoe inzichten uit de wetenschappelijke literatuur zich verhouden tot de bevindingen uit de 'Zoektocht naar Publiek Leiderschap' van Mark Frequin. De verbinding van onderzoek en praktijk onderstreept het belang van een meervoudig perspectief op publiek leiderschap.

Verder lezen?

Deze rapportage is het eerste deelproduct van het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden). Het tweede deelproduct is de rapportage empirisch onderzoek. De rapportages dragen bij aan de wetenschappelijke onderbouwing van de nieuwe visie op publiek leiderschap. Daarnaast bieden ze de wetenschappelijke basis voor een 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 het visietraject op de [projectpagina](#).

Dit is een publicatie van:

**Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties**
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

Oktober 2021