

Het Vergeten Belang van Managementkwaliteit

Prof. dr. Harry Garretsen, dr. Maite Laméris en prof. dr. Janka Stoker

Over de auteurs



Prof. dr. Harry Garretsen is hoogleraar International Economics and Business aan de Rijksuniversiteit Groningen. Samen met Janka Stoker leidt Harry Garretsen het leiderschapsinstituut In the LEAD.



Dr. Maite Laméris is gepromoveerd in de politieke economie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Als onderzoeker bij In the LEAD doet ze onder leiding van Harry en Janka onderzoek naar de kwaliteit van management in de private en publieke sector.



Prof. dr. Janka Stoker is hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen, waar ze directeur is van het leiderschapsinstituut In the LEAD.



Samenvatting

In deze notitie gaan we in op de rol die de kwaliteit van het management en de individuele leidinggevende spelen in de prestaties van organisaties in het openbaar bestuur. Om de kwaliteit van het management te meten, kijken we naar het gebruik van verschillende managementpraktijken op vier sub-dimensies: doelstellingen, prestatie monitoring, talentmanagement en belonen. Daarnaast hebben we aan medewerkers gevraagd hoe de individuele leidinggevende invulling geeft aan zijn/haar rol. Prestaties zijn gemeten op vier thema's: de prestaties van het team, het leervermogen van de organisatie, de tevredenheid met en de betrokkenheid bij de organisatie. We vinden voor het openbaar bestuur als geheel de hoogste scores op de sub-dimensies doelstellingen en prestatie monitoring, gevolgd door talentmanagement. De laagste score wordt gevonden op beloningsbeleid. Wanneer we kijken naar verschillende sectoren in het openbaar bestuur, vinden we dat de ZBO's in vergelijking met andere sectoren een hogere kwaliteit van management hebben. De rechterlijke macht en de gemeenschappelijke regelingen scoren daarentegen gemiddeld lager. Verder zien we dat de managementkwaliteit positief samenhangt met de verschillende prestatie maten. Dit effect staat los van het eveneens positieve effect van de individuele leidinggevende. Dit suggereert dat zowel managementpraktijken als de individuele leidinggevende beide een middel zijn om prestaties van de organisatie positief te beïnvloeden.

Werkonderzoek

De resultaten in deze notitie komen uit het [Werkonderzoek](#), het periodieke onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking met Venster voor Medewerkers (ICTU) en CBS, naar de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. De analyses voor deze notitie zijn in samenwerking met Venster voor Medewerkers tot stand gekomen.



Introductie

In private én publieke organisaties is er de nodige aandacht voor het belang van individuele leidinggevers voor het reilen en zeilen van de organisatie. Daarnaast speelt het bredere thema 'kwaliteit van het management' een grote rol. Uit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van het management een duidelijke relatie heeft met de prestaties van een organisatie (zie Scur et al., 2021).¹ Deze positieve effecten van de kwaliteit van management staan los van de, eveneens positieve, effecten van individueel leiderschap op prestaties van zowel private als publieke organisaties (e.g. Fenizia, 2022; Lazear et al., 2015; Stoker en Garretsen, 2018).

Inmiddels zijn er goede instrumenten om de kwaliteit van het management te meten, die specifiek kijken naar het gebruik van verschillende managementpraktijken (Bloom en Van Reenen, 2007; Aral et al., 2020; Dieteren et al., 2018). Het gaat hierbij om de manier waarop het management van een organisatie is ingericht, opereert en functioneert; om het managementbeleid dat op het niveau van de organisatie wordt uitgevoerd.

En, heel belangrijk, het gaat dus *niet* om de kwaliteit van individuele leidinggevers. In dit onderzoek hebben we beide onderdelen meegenomen, door zowel de kwaliteit van het management als de rol van de individuele leidinggevende in relatie tot prestaties te onderzoeken. In deze notitie gaan we in op de wijze waarop we deze drie onderdelen hebben gemeten, waarna we de resultaten van ons onderzoek bespreken. Vervolgens beschrijven we op basis van de resultaten een aantal conclusies.

¹ Onderzoek uit de private sector laat ook zien dat deze relatie causaal is (Bloom et al., 2013b; Bloom et al., 2020; Bruhn et al., 2018; Iacovone et al., 2019). Met andere woorden: de kwaliteit van management is van invloed op prestaties, in ieder geval in de private sector.



Het Meten van Managementkwaliteit, Leiderschap en Prestaties in het Openbaar Bestuur

In het kader van de Staat van de Uitvoering hebben wij de kwaliteit van het management in het openbaar bestuur gemeten (zie Garretsen et al., 2022). Dit hebben we gedaan door middel van een speciaal voor het Werkonderzoek ontwikkelde onderzoeksmodule, die was bedoeld om de managementkwaliteit in de publieke sector te meten aan de hand van het gebruik van verschillende managementpraktijken.¹ Deze praktijken zijn (o.b.v. wetenschappelijk onderzoek) ingedeeld in vier sub-dimensies: doelstellingen, prestatie monitoring, talentmanagement en belonen. De omschrijving van deze dimensies kunt u vinden in Tabel 1.

Tabel 1 Omschrijving van de sub-dimensies van managementkwaliteit

Managementpraktijk	Omschrijving
Doelstellingen	<p>Voor deze sub-dimensie wordt er gekeken naar de doelen die in de organisatie gesteld worden. Zijn de doelstellingen gericht op de lange termijn? En zijn hieraan ook doelen op de meer korte termijn gekoppeld? Zijn de doelen ambitieus, maar haalbaar? En zijn de gestelde doelen duidelijk vertaald voor iedereen binnen de organisatie?</p> <p>Voorbeeldstelling: <i>Doelstellingen in mijn organisatie worden duidelijk gecommuniceerd.</i></p>
Prestatiemonitoring	<p>Deze sub-dimensie richt zich op de manier waarop prestaties worden gemonitord. Wordt er binnen de organisatie op systematische wijze informatie verzameld over prestaties? Zo ja, wordt er ook iets met deze informatie gedaan, bijvoorbeeld verbetercycli geïmplementeerd? Met andere woorden, hoe goed functioneert het monitoringsproces?</p> <p>Voorbeeldstelling: <i>In mijn organisatie wordt na het oplossen van een probleem een verbeterproces ontwikkeld om dit soort problemen van tevoren te zien aankomen.</i></p>
Talentmanagement	<p>Deze sub-dimensie kenmerkt zich door de manier waarop de organisatie met haar talent, haar mensen, omgaat. Hoe zijn werving- en selectieprocedures ingericht? Hoe gaat de organisatie om met medewerkers die goed en minder goed presteren? En hoe zit het promotiebeleid eruit?</p> <p>Voorbeeldstelling: <i>In onze organisatie wordt op systematische wijze vastgesteld wie goed presteert en wie minder goed presteert.</i></p>
Belonen	<p>Voor deze sub-dimensie wordt er gekeken het beloningsbeleid in de organisatie en hoe deze is ingericht. Spelen de prestaties van individuele werknemers een belangrijke rol in het bepalen van beloningen? En hoe zit dit met de prestaties van het team? Stimuleert het beloningsbeleid om de doelen van de organisatie te behalen?</p> <p>Voorbeeldstelling: <i>Mijn prestaties spelen een belangrijke rol in mijn beloning.</i></p>

¹ Deze module is gebaseerd op de World Management Survey (Bloom and van Reenen, 2007) en de Management and Organizational Practices Survey (Bloom et al., 2013a). Voor achtergrond en details over de manier van meten, spreiding en descriptieve statistieken verwijzen we u graag naar Garretsen et al., 2022.

In het Werkonderzoek zijn zowel leidinggevend en als medewerkers gevraagd om deze managementpraktijken binnen hun eigen organisatie te scoren. Alle sub-dimensies worden gemeten op een schaal van 1 tot 5. Een hogere score betekent een betere kwaliteit van management op deze dimensie: er wordt vaker en beter gebruikt gemaakt van de betreffende managementpraktijk. De gemiddelde score op al deze sub-dimensies leidt tot een totaalscore op het thema 'managementkwaliteit' (ook weer op een schaal van 1 tot 5).

Aan medewerkers is daarnaast ook gevraagd hoe de individuele leidinggevende invulling geeft aan zijn/haar rol. Specifiek hebben we daarbij gekeken naar transformationeel leiderschap, omdat dit een stijl is die vaak samenhangt met positieve uitkomsten, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau. Transformationeel leiderschap richt zich op de vraag in hoeverre de leidinggevende medewerkers motiveert en een teamgeest creëert. Een transformationele leidinggevende inspireert en motiveert medewerkers om het beter te doen dan wat van hen verwacht wordt, en om de organisatie boven het eigen belang te stellen (Bass, 1985; Avolio et al., 2009).¹ Een transformationeel leidinggevende heeft een duidelijke en inspirerende visie op de toekomst; geeft het goede voorbeeld; en stimuleert innovatie en creativiteit, evenals kritisch denken en probleemoplossing bij medewerkers.

Tot slot: we meten prestaties in het openbaar bestuur op vier thema's. We kijken naar prestaties van het team, leervermogen van de organisatie, individuele tevredenheid met de organisatie en individuele betrokkenheid bij de organisatie.² Tevredenheid met en betrokkenheid bij de organisatie kunnen hierbij gezien worden als prestatie-maten, die iets zeggen over de individuele medewerker. Teamprestaties en leervermogen kunnen gezien worden als prestatie-maten, die iets zeggen over de organisatie als geheel. Binnen het Werkonderzoek worden alle gegevens gemeten door zelfrapportage; het is dus belangrijk om te benadrukken dat al onze gegevens subjectieve oordelen betreffen van respondenten, en dus niets zeggen over objectieve prestaties.

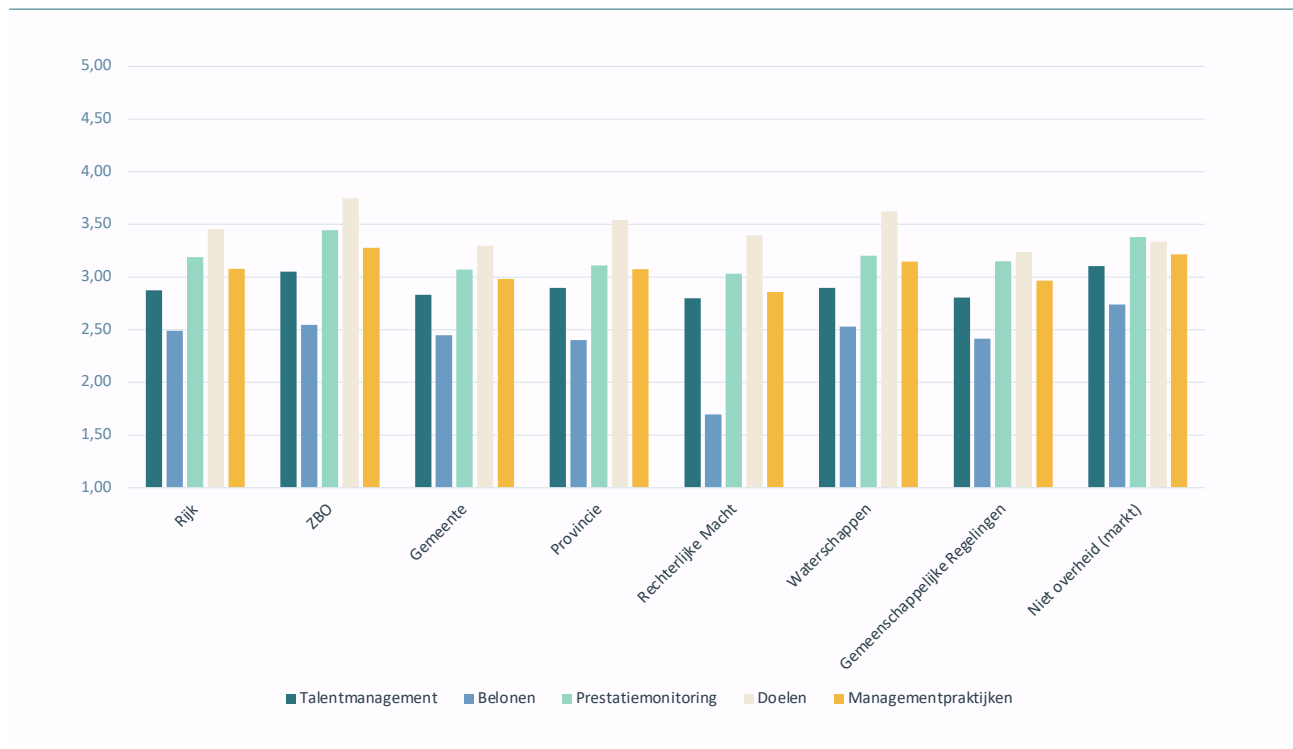
-
- 1 Transformationeel leiderschap is gemeten met de volgende 6 items. 1. Mijn direct leidinggevende zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers. 2. Mijn direct leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven. 3. Mijn direct leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke wensen. 4. Mijn direct leidinggevende wil altijd het maximaal haalbare. 5. Mijn direct leidinggevende inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen. 6. Mijn direct leidinggevende daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken.
 - 2 Prestaties van team is een schaal o.b.v. 6 items, die gaan over: effectiviteit (1. In mijn team worden de gestelde doelen gehaald; 2. Binnen mijn team worden werkzaamheden/projecten succesvol afgerond), efficiëntie (3. Binnen mijn team wordt geen tijd verspild; 4. Binnen mijn team wordt geen geld verspild) en legitimiteit (5. Mijn team behandelt andere mensen en bedrijven op een eerlijke en gelijke manier; 6. In de dienstverlening door ons team worden geen wetten geschonden of regels overtreden). Leervermogen is een schaal gebaseerd op 3 stellingen: 1. Onze organisatie leert van andere organisaties; 2. Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie, 3. In mijn organisatie worden we gestimuleerd om continu te verbeteren. Tevredenheid met de organisatie is gemeten met de vraag: Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw organisatie? Betrokkenheid bij de organisatie is gebaseerd op 4 stellingen: 1. Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie; 2. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie; 3. Deze organisatie betekent veel voor mij; 4. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.



Resultaten: Managementpraktijken in het Openbaar Bestuur

Voor het openbaar bestuur als geheel geldt dat de hoogste scores op de sub-dimensies doelstellingen en prestatie monitoring worden gemeten (zie voor een uitgebreid overzicht van deze resultaten Garretsen et al., 2022). Daarna volgt talentmanagement, en de laagste score wordt gevonden op beloningsbeleid. Maar dit soort totaalscores zeggen niet zoveel, omdat er een aanzienlijk verschil is in scores tussen de verschillende onderdelen binnen het openbaar bestuur. In onderstaande Figuur 1 worden de resultaten gepresenteerd van het Rijk, ZBO's, provincies, gemeenten, rechterlijke macht, waterschappen, gemeenschappelijke regelingen en een benchmark sector (bestaande uit organisaties die niet bij de overheid horen).

Figuur 1 Gemiddelde scores op sub-dimensies managementpraktijken en totaalscore naar sector in het openbaar bestuur



Figuur 1 laat de gemiddelde scores op de sub-dimensies en de totaalscore op managementkwaliteit zien.¹ Een hogere score betekent een betere kwaliteit van management. Een aantal zaken valt op:

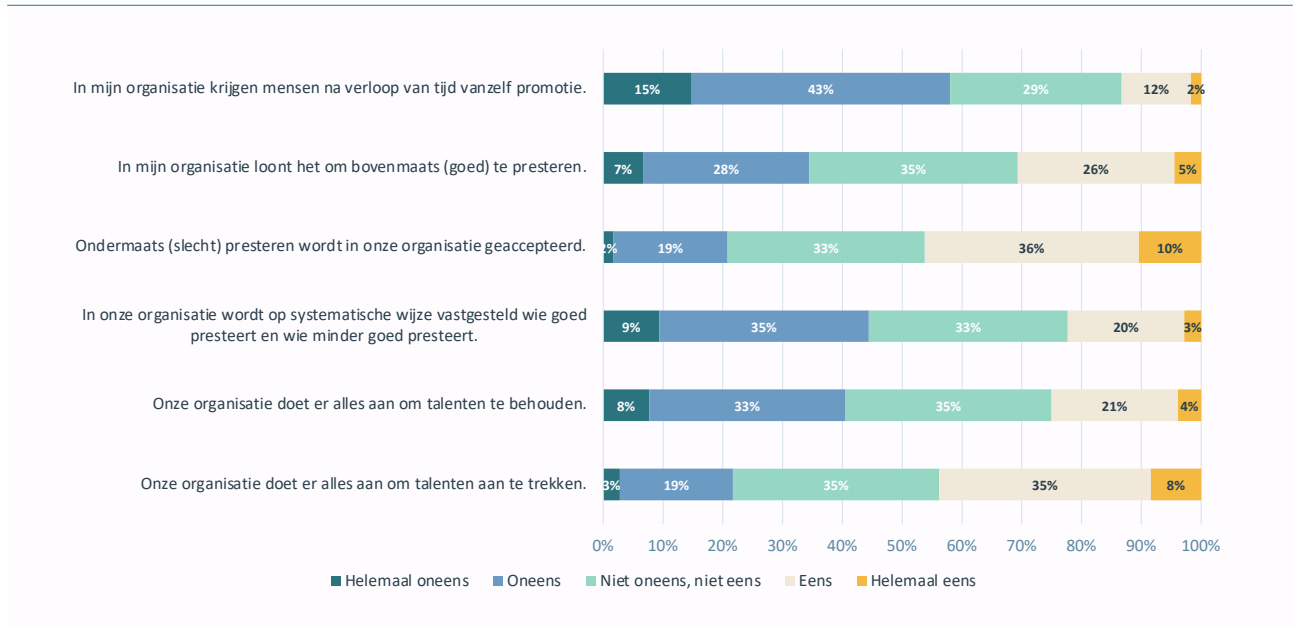
- ZBO's scoren significant hoger dan de andere sectoren, op zowel de individuele sub-dimensies als op de totaalscore. Dit betekent dat, in vergelijking met de andere sectoren, deze organisaties een hogere kwaliteit van management hebben.
- De rechterlijke macht en de gemeenschappelijke regelingen scoren juist significant lager dan de andere sectoren op alle sub-dimensies en de totaalscore. Vooral het oordeel van respondenten over het beloningsbeleid binnen de rechterlijke macht is in negatieve zin een uitschieter.
- De gemeenten doen het alleen op het gebied van belonen en op de totaalscore het beter doen dan de rechterlijke macht. Gemeenten scoren weliswaar in de meeste gevallen wat hoger op de sub-dimensies en de totaalscore van managementkwaliteit, maar deze verschillen zijn zo klein dat ze niet statistisch significant zijn.
- Het Rijk scoort significant hoger op alle vier sub-dimensies en daarmee ook op de totaalscore dan de gemeenten, rechterlijke macht en de gemeenschappelijke regelingen.²
- De waterschappen doen het op hun beurt goed (in vergelijking met andere sectoren) op het gebied van doelstellingen. Zij scoren op deze sub-dimensie significant hoger dan het Rijk, de gemeenten, de rechterlijke macht, de gemeenschappelijke regelingen en de benchmark sector.
- De provincies scoren op doelstellingen ook significant hoger dan de benchmark, de gemeente en de gemeenschappelijke regelingen.
- Op de totaalscore van managementkwaliteit scoren de waterschappen en de provincies significant hoger dan de gemeenten, de rechterlijke macht en de gemeenschappelijke regelingen.

De verschillen zijn gebaseerd op de gemiddelde scores van de sectoren in het openbaar bestuur. Op basis hiervan kunnen we dus niets zeggen over het oordeel van respondenten op de onderliggende individuele stellingen (zie voor een voorbeeld Tabel 1). Om iets meer zicht te krijgen op de concrete managementactiviteiten per sub-dimensie, belichten we een aantal voorbeelden van stellingen. We gaan daarbij specifiek in op de sub-dimensies talentmanagement en belonen, omdat hier de meest opvallende verschillen te zien zijn. In de bijlage zijn voor de volledigheid de corresponderende figuren voor de andere twee sub-dimensies te vinden: prestatie monitoring ([Figuur B.1](#)) en doelstellingen ([Figuur B.2](#)). Figuur 2 laat voor de stellingen over talentmanagement het percentage respondenten in elke antwoordcategorie (helemaal oneens; oneens; niet oneens, niet eens; eens; helemaal eens) zien; Figuur 3 laat hetzelfde zien voor de sub-dimensie belonen.

1 Op basis van de ongewogen data, hebben we getest of de verschillen in gemiddelde scores op de sub-dimensies en totaalscore van managementpraktijken statistisch significant zijn. Dit is niet weergegeven in Figuur 1.

2 Er is 1 uitzondering hierop en dat is het verschil tussen het Rijk en de rechterlijke macht op de sub-dimensie doelstellingen. Dit verschil is niet statistisch significant.

Figuur 2 Stellingen sub-dimensie Talentmanagement



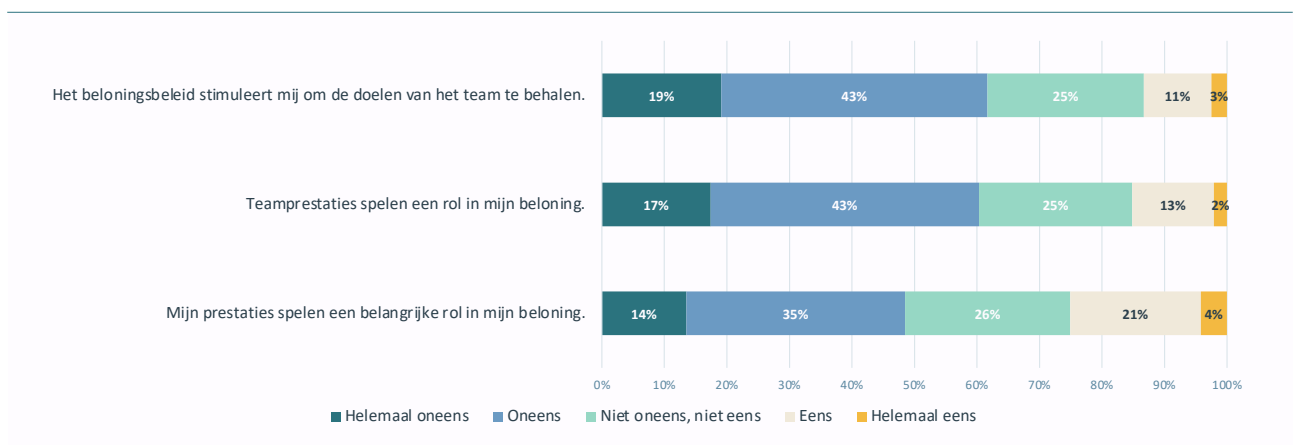
Voor talentmanagement (Figuur 2) is het belangrijk hoe de organisatie omgaat met de prestaties van haar werknemers. Een paar opvallende resultaten:

- Minder dan een kwart van de respondenten (23%) in het openbaar bestuur vindt dat er op een systematische wijze wordt vastgesteld wie er goed en minder goed presteert.
- Bijna de helft van de respondenten (46%) vindt dat ondermaats presenteren in het openbaar bestuur wordt geaccepteerd, waarbij ongeveer een derde (31%) vindt dat het zich uitbetaald wanneer men goed of boven verwachting presteert.

- Slechts een kwart van de respondenten (25%) is het (helemaal) eens met de stelling dat de organisatie er alles aan doet om talent te behouden.

Samenvattend lijkt het erop dat organisaties in het openbaar bestuur, over het algemeen genomen, volgens hun eigen medewerkers niet goed in beeld hebben hoe medewerkers presteren en hier ook vaak niet naar handelen. Hier is dus duidelijk ruimte voor verbetering.

Figuur 3 Stellingen sub-dimensie Belonen



Voor de sub-dimensie belonen (Figuur 3) gelden de volgende opvallende uitkomsten:

- Een aanzienlijke meerderheid (62%) vindt dat het beloningsbeleid niet stimuleert om de doelen van het team te behalen.
- Volgens een meerderheid van de respondenten (60%) spelen teamprestaties geen rol in de beloning.
- Bijna de helft (49%) is het niet eens met de stelling dat individuele prestaties een belangrijke rol spelen in hun beloning.

Deze resultaten laten zien dat er ook op het gebied van beloningsbeleid nog veel te winnen is volgens medewerkers. Daarbij moet meteen worden aangetekend dat beloningsbeleid wellicht niet in alle organisaties in het openbaar bestuur even goed is aan te passen als in de private sector.

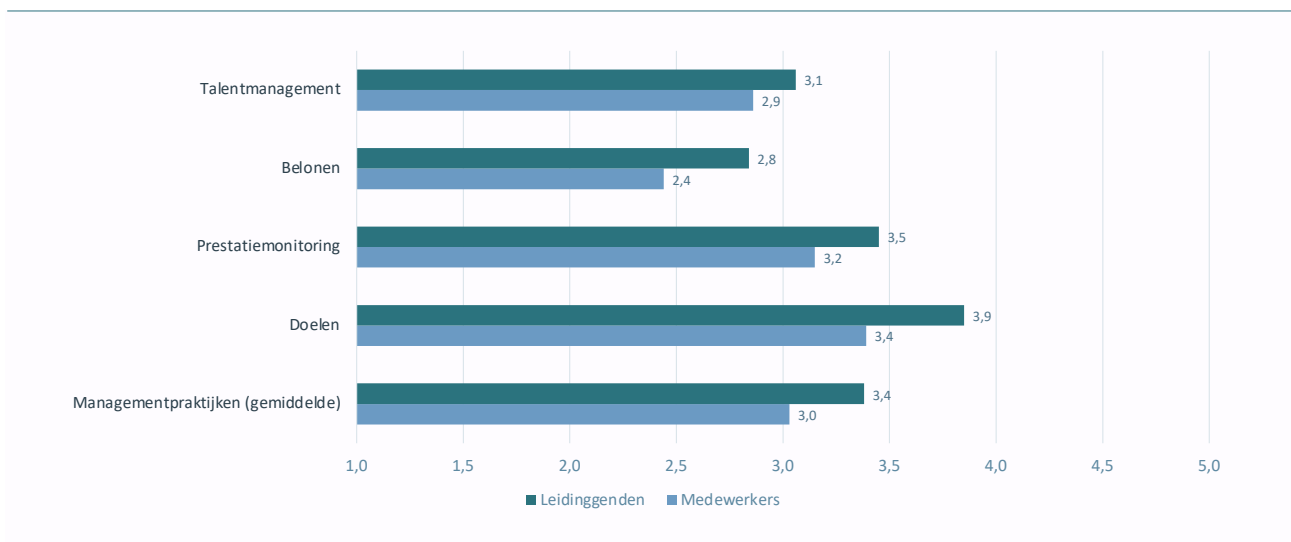
NB De bovenstaande figuren laten de gemiddelden zien over het gehele openbaar bestuur. Dit betekent dat deze percentages af kunnen wijken van de scores per sector en ook per organisatie binnen een sector. Om specifieke verbeterpunten voor een organisatie te bepalen, moet dus op het niveau van de organisatie uitgebreider onderzoek worden gedaan.



Resultaten: Managementpraktijken volgens leidinggevenden versus medewerkers

Uit onderzoek blijkt dat managers gemiddeld hogere scores geven op alle dimensies van de managementpraktijken dan medewerkers (zie Stoker en Garretsen, 2018). Figuur 4 laat zien dat dit ook in het openbaar bestuur het geval is. Leidinggevenden geven de managementkwaliteit op alle dimensies een significant hogere score dan medewerkers (en dit vertaalt zich dus ook in een hogere totaalscore).

Figuur 4 Gemiddelde scores op sub-dimensies managementpraktijken en totaalscore voor het Openbaar bestuur – leidinggevenden vs. medewerkers¹



Tabel 2 presenteert deze verschillen in percepties uitgesplitst naar sector. Een enkele uitzondering daargelaten, geldt dat alle verschillen in Tabel 2 statistisch significant zijn – het verschil in perceptie speelt dus overall. De grootste verschillen (groter dan 0,5 op de schaal van 1-5) zijn te vinden binnen de rechterlijke macht.

Alleen voor de sub-dimensie talentmanagement (0,4) is het verschil kleiner dan 0,5. Voor de provincies en de gemeenten vinden we grote verschillen op de sub-dimensie doelstellingen, waar werknemers dus een lagere score toedienen aan deze dimensie dan leidinggevenden.

¹ Figuur 4 laat gewogen statistieken zien gebaseerd op de volledige steekproef. Op basis van de ongewogen data, hebben we getest of de verschillen in gemiddelde scores op de sub-dimensies en totaalscore van managementpraktijken significant zijn. Hieruit blijkt dat de verschillen in scores tussen de leidinggevenden en medewerkers statistisch significant zijn op standaard significantieniveaus.

Tabel 2 Gemiddelde scores op sub-dimensies managementpraktijken en totaalscore naar sector in het Openbaar bestuur – leidinggevenden vs. medewerkers¹

	Rijk		Gemeente		Provincie		Rechterlijke macht	
	Lg.	Mw.	Lg.	Mw.	Lg.	Mw.	Lg.	Mw.
Talentmanagement	3,0	2,9	3,0	2,8	3,0	2,9	3,2	2,8
Belonen	2,8	2,5	2,9	2,4	2,8	2,4	2,3	1,7
Prestatiemonitoring	3,5	3,2	3,4	3,1	3,3	3,1	3,6	3,0
Doelen	3,8	3,4	3,8	3,3	4,0	3,5	4,1	3,3
Managementpraktijken	3,4	3,1	3,3	3,0	3,4	3,1	3,4	2,8
	Waterschappen		GR		ZBO			
	Lg.	Mw.	Lg.	Mw.	Lg.	Mw.		
Talentmanagement	3,1	2,9	3,0	2,8	3,2	3,0		
Belonen	2,9	2,5	2,7	2,4	3,0	2,5		
Prestatiemonitoring	3,5	3,2	3,4	3,1	3,7	3,4		
Doelen	4,0	3,6	3,6	3,2	4,1	3,7		
Managementpraktijken	3,5	3,1	3,3	2,9	3,6	3,3		

Het verschil in perceptie van de managementkwaliteit tussen medewerkers en leidinggevenden blijkt ook uit het rapportcijfer dat gegeven wordt aan het management. We hebben respondenten namelijk ook gevraagd het management in het algemeen een rapportcijfer van 1-10 te geven (zie [Figuur B.3](#) in de bijlage). Onafhankelijk van de sector, geven medewerkers een significant lager rapportcijfer dan de leidinggevenden. De verschillen zijn gemiddeld een half punt, en het grootste verschil zit opnieuw bij de rechterlijke macht.

Tot zover de resultaten voor wat betreft de managementkwaliteit. Zoals aangegeven hebben we ook gekeken naar de kwaliteit van de individuele leidinggevenden, en specifiek naar hun transformationele leiderschapsstijl. Deze resultaten bespreken wij hieronder. Daarbij kijken we naar het verband met prestatie-maten, zowel voor wat betreft leiderschapsstijl als ook de managementkwaliteit. Voor deze analyses hebben we uitsluitend de mening van medewerkers meegenomen.

¹ Tabel 2 laat gewogen statistieken zien gebaseerd op de volledige steekproef en uitgesplitst naar sectoren binnen het openbaar bestuur. Op basis van de ongewogen data, hebben we getest of de verschillen in gemiddelde scores op de sub-dimensies en totaalscore van managementpraktijken significant zijn. Hieruit blijkt dat de verschillen in scores tussen de leidinggevenden en medewerkers statistisch significant zijn op standaard significantieniveaus. Hierop is 1 uitzondering: het verschil in de score van de leidinggevenden (3,3) en medewerkers (3,1) in de Provincie voor de sub-dimensie Prestatiemanagement is niet statistisch significant.



Resultaten: leiderschapsstijl, managementpraktijken en de relatie met prestaties

In [Tabel B.1](#) in de bijlage staan de resultaten van de analyse naar de relatie tussen prestatiepunten enerzijds, en managementkwaliteit en kwaliteiten van de individuele leidinggevende anderzijds. Op basis van de uitkomsten kunnen we een aantal conclusies trekken:

- De kwaliteit van management (totaalscore) hangt positief samen met de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers binnen het openbaar bestuur.
- De kwaliteit van management (totaalscore) hangt positief samen met teamprestaties in de organisatie en het leervermogen van de organisatie.
- Transformationeel leiderschap van de individuele leidinggevende is ook positief gerelateerd is aan alle prestatiepunten: tevredenheid, betrokkenheid, teamprestaties en leervermogen.

Wanneer we inzoomen op de vier sub-dimensies vallen twee zaken op:

- Talentmanagement heeft de sterkste relatie met de vier prestatiepunten.
- Het beloningsbeleid heeft alleen een relatie met betrokkenheid bij de organisatie (en niet tevredenheid, teamprestaties en leervermogen).

Deze resultaten suggereren dat zowel managementpraktijken als de individuele leidinggevende beide een middel zijn om prestaties van de organisatie en haar medewerkers positief te beïnvloeden. Binnen de managementpraktijken, valt vooral het belang van talentmanagement op. Veranderingen op dit gebied zullen dus gerelateerd zijn aan grotere veranderingen in uitkomsten, dan veranderingen in beloningsbeleid, doelstellingen en prestatie monitoring.



Conclusie

Onze resultaten laten zien dat managementkwaliteit én leiderschap allebei belangrijk zijn: naast de manier waarop het management van de organisatie is ingericht, is er ook een rol weggelegd voor de individuele leidinggevende.

Een leidinggevende met een duidelijke visie, die het goede voorbeeld geeft, mensen inspireert en uitdaagt om kritisch te denken en zelf met oplossingen te komen, heeft meer betrokken en tevreden medewerkers. Het verbeteren van de kwaliteit van management heeft op vier thema's betrekking; onze analyses laten zien dat bij het verbeteren van talentmanagement de belangrijkste aanknopingspunten liggen.

En natuurlijk hangen beide elementen met elkaar samen, want een goede leidinggevende is in staat om dat talentmanagement te vertalen naar zijn of haar individuele medewerkers. Het verschil in perceptie tussen management en medewerkers geeft aan dat er nog veel verbetering valt te halen in de communicatie tussen beide partijen. De resultaten van dit onderzoek zouden een goed hulpmiddel kunnen zijn om zowel het gesprek over managementpraktijken, als over de waardering voor de leiderschapsstijl van de individuele leidinggevende op gang te brengen.

Referenties

Aral, E., Van den Berg, M., Garretsen, J.H., Mounir, A. en Stoker, J.I. (2020). Managementkwaliteit belangrijk voor productiviteit Nederlandse industrie. *Economische-Statistische Berichten*, vol. 106, pp. 150-152.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. en Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, vol. 60, pp. 421-449.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press

Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L. Jarmin, R.S., Saporta-Eksten, I. en van Reenen, J.M. (2013a). *Management in America*. US Census Bureau Center for Economic Studies Paper No. CES-WP- 13-01.

Bloom, N., Eiffert, B., Mahajan, A., McKenzie, D. en Roberts, J. (2013b). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, pp. 1-51.

Bloom, N., Mahajan, A., McKenzie, D. en Roberts, J. (2020). Do management interventions last? Evidence from India. *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 12, pp. 198-219.

Bruhn, M., Karlan, D. en Schoar, A. (2018). The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, vol. 126, pp. 635-687.

Dieteren, J., Groenewegen, J., Hardeman, S., Garretsen, J.H., De Haan, L. en Stoker, J.I. (2018). Managementkwaliteit in Nederland gemeten. *Economisch-Statistische Berichten*, vol.103, pp. 414-417.

Fenzia, A. (2022). Managers and Productivity in the Public Sector. *Econometrica*, vol. 90, pp. 1063-1084.

Garretsen, H., Laméris, M. en Stoker, J. (2022). Managementpraktijken. In: *Onderzoeksnotities voor de Staat van de Uitvoering op basis van het Werkonderzoek 2022*.

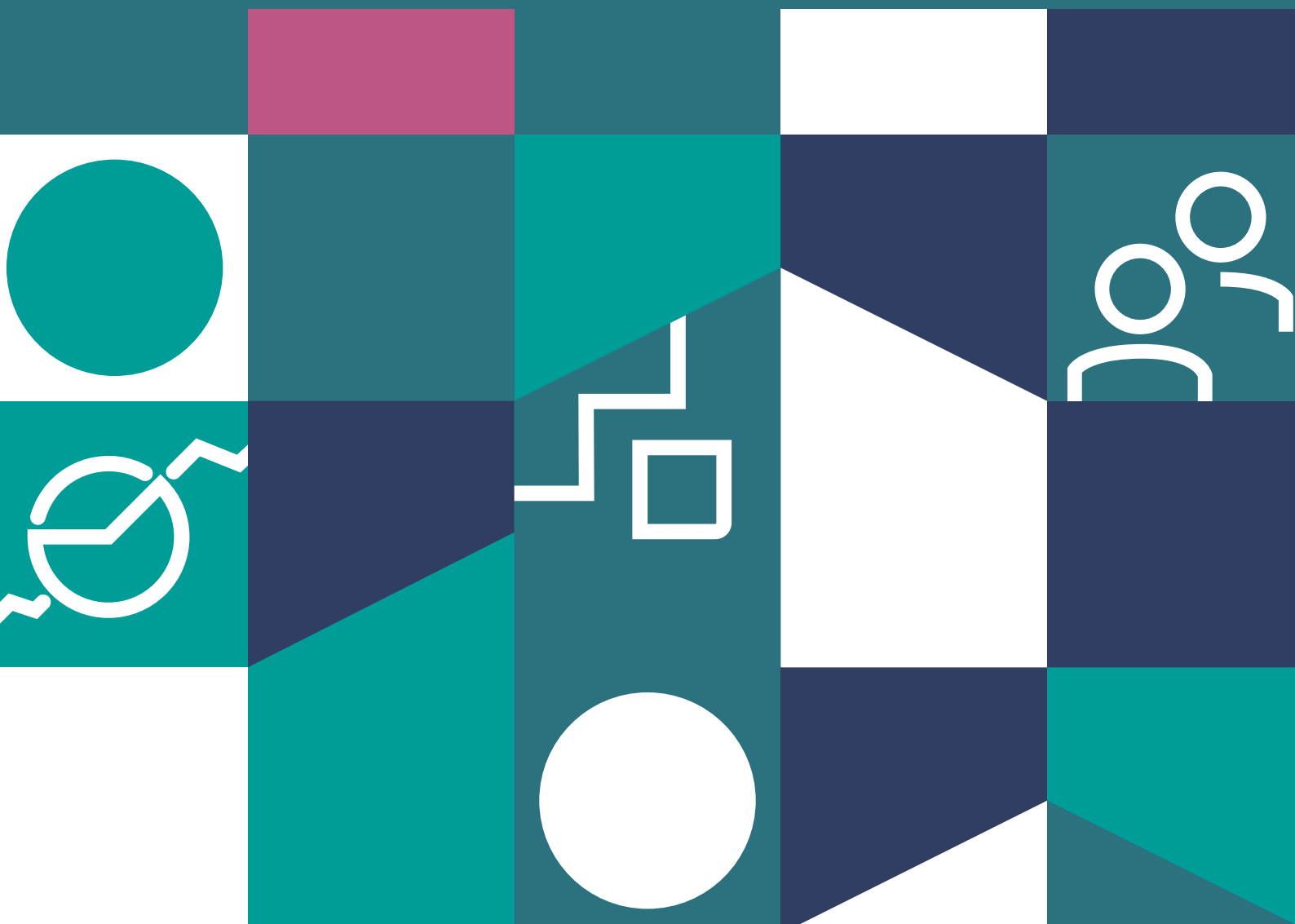
Iacovone, L., Maloney, W.F. en McKenzie, D. (2019). Improving Management with Individual and Group-based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia. *World Bank Working Paper Series*, No. 8854.

Lazear, E.P., Shaw, K.L. en Stanton, C.T. (2015). The value of bosses. *Journal of Labor Economics*, vol. 33, pp. 823-861.

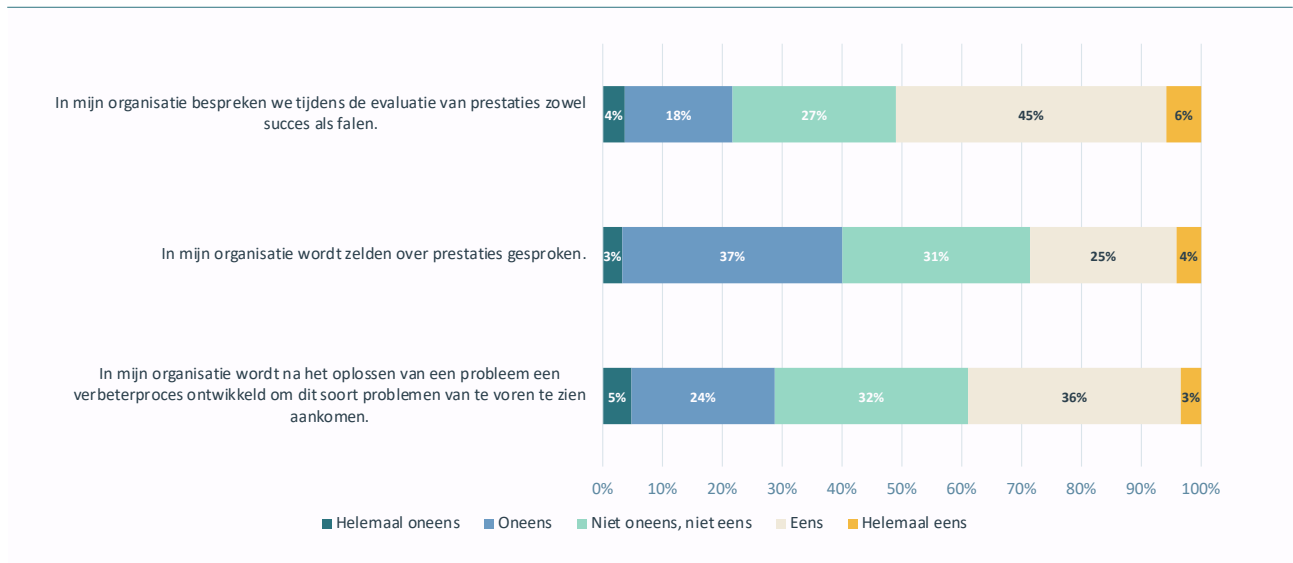
Scur, D., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R. en Bloom, N. (2021). The World Management Survey at 18: Lessons and the Way Forward. *NBER Working Paper Series*, No. 28524.

Stoker, J.I. en Garretsen, J.H. (2018). *Goede Leiders Zeven Niet*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

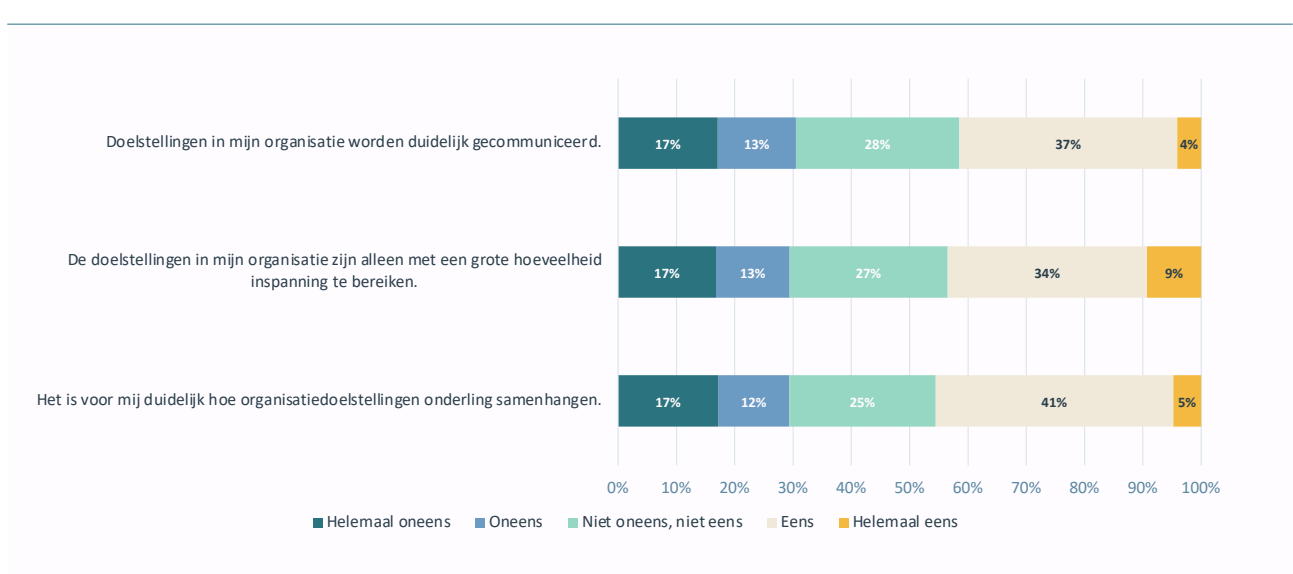
Bijlage



Figuur B.1 Stellingen sub-dimensie prestatie monitoring



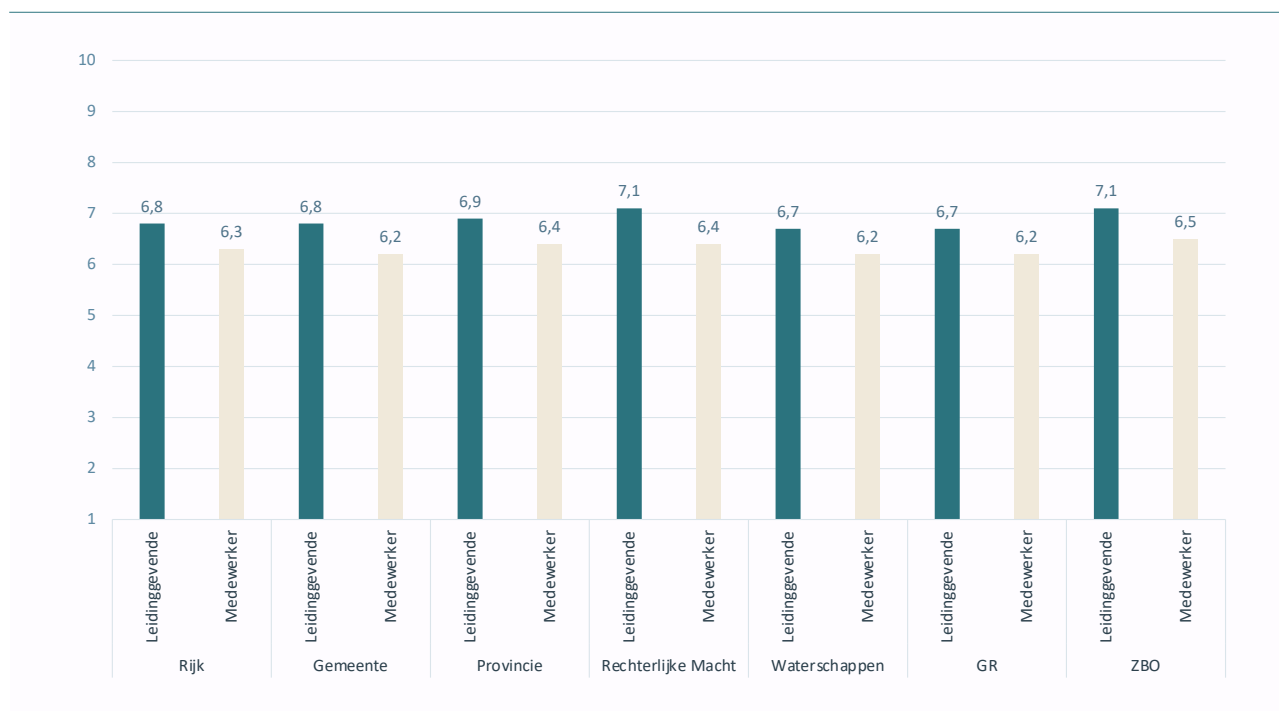
Figuur B.2 Stellingen sub-dimensie doelstellingen



Toelichting:

- Bij prestatie monitoring is men redelijk positief over hoe vaak en op welke manier prestaties besproken worden.
- Iets meer dan een derde van de respondenten (39% geeft aan dat er verbeterprocessen worden ontwikkeld om prestaties te kunnen monitoren.
- Bijna de helft van de respondenten (41%-46%) meent dat doelen duidelijk worden gecommuniceerd; dat het duidelijk is hoe deze doelen samenhangen; en dat er ambitieuze doelen worden gesteld. Dit staat tegenover ongeveer een derde, die het hier (helemaal) niet mee eens is (29%-30%).

Figuur B.3 Rapportcijfer (1-10) kwaliteit van het management in de organisatie in het algemeen – oordeel leidinggevend en medewerkers



Tabel B.1 Regressieanalyses managementpraktijken en transformatieel leiderschap op uitkomstmaten¹

	Rijk	Gemeente	Provincie	Rechterlijke macht
Afhankelijke variabele	Betrokkenheid	Tevredenheid	Teamprestaties	Leervermogen
Talentmanagement	0.213***	0.273***	0.203***	0.305***
Belonen	0.054***	-0.002	-0.015	0.012
Prestatiemonitoring	0.061***	0.094***	0.093***	0.278***
Doelstellingen	0.096***	0.082***	0.067***	0.11***
Transformatieel leiderschap	0.321***	0.247***	0.264***	0.177***
Controle variabelen	JA	JA	JA	JA
R ²	0.327	0.304	0.239	0.515
Adjusted R ²	0.326	0.303	0.237	0.514
F-waarde	361.974	324.734	122.492	393.768
F sign.	0	0	0	0
Managementpraktijken (totaal)	0.293***	0.308***	0.241***	0.477***
Transformatieel leiderschap	0.353***	0.294***	0.302***	0.253***
Controle variabelen	JA	JA	JA	JA
R ²	0.315	0.277	0.223	0.456
Adjusted R ²	0.314	0.276	0.221	0.455
F-waarde	402.292	335.98	131.956	366.221
F sign.	0	0	0	0

¹ De regressies zijn uitgevoerd op de ongewogen data. Er is gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, migratieachtergrond en sector. Significantie is als volgt aangegeven: ***= p<,001, **=p<,01 en *=p<,05.

Deze notitie is gepubliceerd door het programma Venster voor Medewerkers
in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Den Haag, april 2023