



Leiderschap en teamprestaties bij het Rijk

Ruimte voor verbetering

Over het onderzoek:

In opdracht van de Europese Unie (EU) is door de OESO een grootschalig medewerkersonderzoek uitgevoerd onder ambtenaren in acht EU-landen. De aandacht is daarbij gericht op medewerkers bij de 'landelijke' overheid (kerndepartementen, inspecties en uitvoeringsorganisaties). Met het onderzoek beoogt de EU inzicht te krijgen in de werkbeleving van Rijksambtenaren en de aandacht voor evidence-based personeelsbeleid te versterken.¹

De vragenlijst is ontwikkeld door de OESO en afgestemd met de aan het onderzoek deelnemende landen. In Nederland is het onderzoek gecoördineerd door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en uitgevoerd door ICTU (programma Venster) door middel van een Personeelsenquête Rijk (PER). In juni 2024 is de enquête uitgezet onder ruim 14.000 Rijksambtenaren². Ruim 4.800 medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld, een respons van circa 34 procent. Om representatieve uitspraken te doen over de werkbeleving van Rijksambtenaren is in de analyse een weging toegepast naar leeftijdsklasse, geslacht, functiegroep (leidinggevende/medewerker) en domein (kerndepartementen, inspecties en uitvoeringsorganisaties).

In opdracht van BZK zijn door [Programma Venster](#) (ICTU) enkele verdiepende analyses uitgevoerd over leiderschap en teamprestaties. In dit artikel presenteren we de belangrijkste uitkomsten daarvan voor het Rijk. Vragen over het onderzoek kunt u stellen via onderzoek@ictu.nl.

Datum: 18-06-2025

Auteurs: Sil Vrielink & Tessa Janssen

¹ De resultaten hiervan worden naar verwachting eind 2025 door de OECD gepubliceerd. Daarbij zal (op onderdelen) ook een internationale vergelijking worden gemaakt tussen de acht deelnemende landen.

² Voor het onderzoek is een naar *domein* gestratificeerde steekproef van Rijksambtenaren benaderd van 14.100 personen.



Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Achtergrond.....	4
1.2	Leiderschap en teamprestaties.....	4
2	Leiderschap.....	6
2.1	Inzicht in leiderschapskwaliteit en leiderschapsvaardigheden	6
2.2	Vaardigheden die leiden tot beter oordeel leiderschapskwaliteit	8
3	Teamprestaties	9
3.1	Inzicht in teamprestaties.....	9
3.2	Factoren van invloed op teamprestaties.....	9
3.3	Aangrijpingspunten voor het verbeteren van teamprestaties bij het Rijk	13
4	Conclusies	16
	Bijlage I – Tabellen & Figuren.....	18



1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Het onderzoek van de OESO/EU, waar deze notitie op is gebaseerd, omvat diverse HR- en organisatieonderwerpen, zoals werktevrede en bevrede, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, innovatie, team- en organisatieprestaties en mobiliteit.

In dit artikel richten we ons op de werkbeleving van medewerkers in Nederland en gaan we na hoe Rijksambtenaren de kwaliteit van leidinggeven en de teamprestaties beoordelen. In de analyse maken we daarbij onderscheid naar domein (kerndepartementen, inspecties en uitvoeringsorganisaties) en gaan we op zoek naar eventuele verbeterpunten.

1.2 Leiderschap en teamprestaties

Teams kenmerken zich onder andere als een groep mensen die in hun taken en doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich door middel van samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gezamenlijke doelen³. Teamprestaties zijn belangrijk, omdat wordt verondersteld dat het team meer is dan de som der delen⁴. Door teamprestaties te stimuleren, draagt dit uiteindelijk ook bij aan het functioneren en presteren van de organisatie. Zo heeft eerder onderzoek laten zien dat werken met teams samenhangt met verhoogde productiviteit, flexibiliteit, innovatie en tevredenheid van werknemers, evenals lagere productiekosten, omzet en verzuim⁵.

Ben Kuipers en Sandra Groeneveld (2014) hebben op basis van onderzoek zes belangrijke ingrediënten in kaart gebracht die succesvolle teams kenmerken: teambevrede, zelfmanagement, doelgerichte samenwerking, taakgerichte samenwerking, stakeholdergerichte samenwerking en leiderschap. Van deze aspecten is bekend dat zij een positieve bijdrage leveren aan de teamprestaties, indien er hoog op wordt gescoord. In het OESO-onderzoek zijn niet al deze aspecten meegenomen. Wel kunnen we op basis van de resultaten de relatie tussen leiderschap en teamprestaties binnen het Rijk onderzoeken. Steijn, Van der Voet en Huizenga (2016) geven aan dat voor het bereiken van uitmuntende prestaties een essentiële rol voor leidinggevend is weggelegd⁶. Vooral een leidinggevende die teamprocessen stimuleert en kenmerken van transformationeel leiderschap laat zien, bevordert de teamprestaties. Het gaat hierbij onder andere om het stimuleren van samenwerking, het inspireren van teamleden en het stimuleren van behalen van doelen. In het OECD-onderzoek zijn verschillende leiderschapsvaardigheden meegenomen die we in deze notitie in verband brengen met de teamprestaties.

In paragraaf 2 gaan we eerst in op de leiderschapsvaardigheden van leidinggevend bij het Rijk en het oordeel van medewerkers over de leiderschapskwaliteit. Daarbij onderzoeken we ook in welke mate de vaardigheden samenhangen met de gepercipieerde leiderschapskwaliteit. In paragraaf 3 gaan we in op

³ Kuipers, B. & S. Groeneveld (2014). *De kracht van High Performance Teams. Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Den Haag: Mediawerf

⁴ Steijn, A.J., Van der Voet, J., Kuipers, B.S., & Tummers, L.G. (2016). [Leiderschap en samenwerking stimuleren hoge teamprestaties](#). Platform O.

⁵ Aube, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189.

⁶ Steijn, A.J., Van der Voet, J. & Huizenga, S. (2016). [Teamkenmerken en gepercipieerde prestaties van wijkteams](#). Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit Leiden.



teamprestaties bij het Rijk en welke factoren daar op basis van het OESO-onderzoek op van invloed zijn. We leggen hier de relatie met leiderschap, maar ook met factoren die samenhangen met het strategisch management van de organisatie en teamcompetenties.



2 Leiderschap

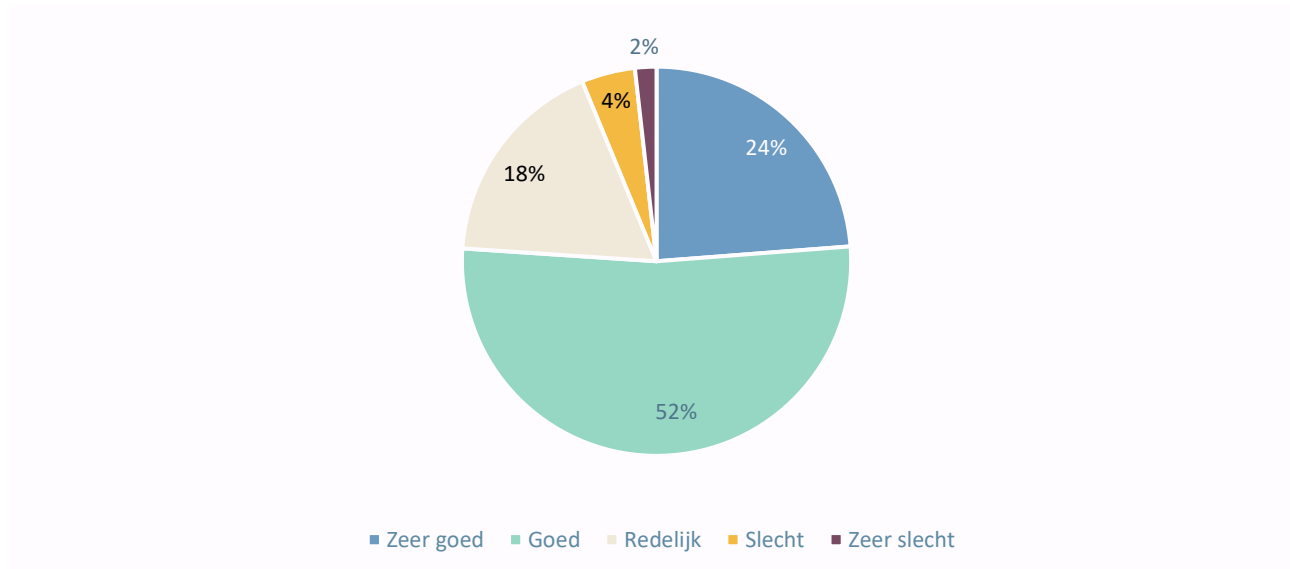
In het OESO-onderzoek is leiderschap in beeld gebracht aan de hand van vragen over de gepercipieerde leiderschapskwaliteit van (direct) leidinggevend en aan de hand van vragen over de leiderschapsvaardigheden die leidinggevend binnen het Rijk hebben.

2.1 Inzicht in leiderschapskwaliteit en leiderschapsvaardigheden

Leiderschapskwaliteit

De meeste medewerkers bij het Rijk zijn tevreden over hun (direct) leidinggevende. Ruim driekwart vindt dat hun leidinggevende zijn of haar werk goed of zeer goed doet (zie Figuur 2.1). Het aandeel medewerkers dat negatief oordeelt over de leidinggevende is beperkt; circa 6% van de medewerkers vindt dat zijn of haar leidinggevende het werk slecht of zeer slecht doet. De rest (18%) heeft geen uitgesproken mening. Hierbij zijn er géén noemenswaardige verschillen naar domein (kerndepartement, inspectie en uitvoering).

Figuur 2.1 – Oordeel van medewerkers over: “hoe goed hun leidinggevende over het algemeen zijn/haar werk doet” (%)

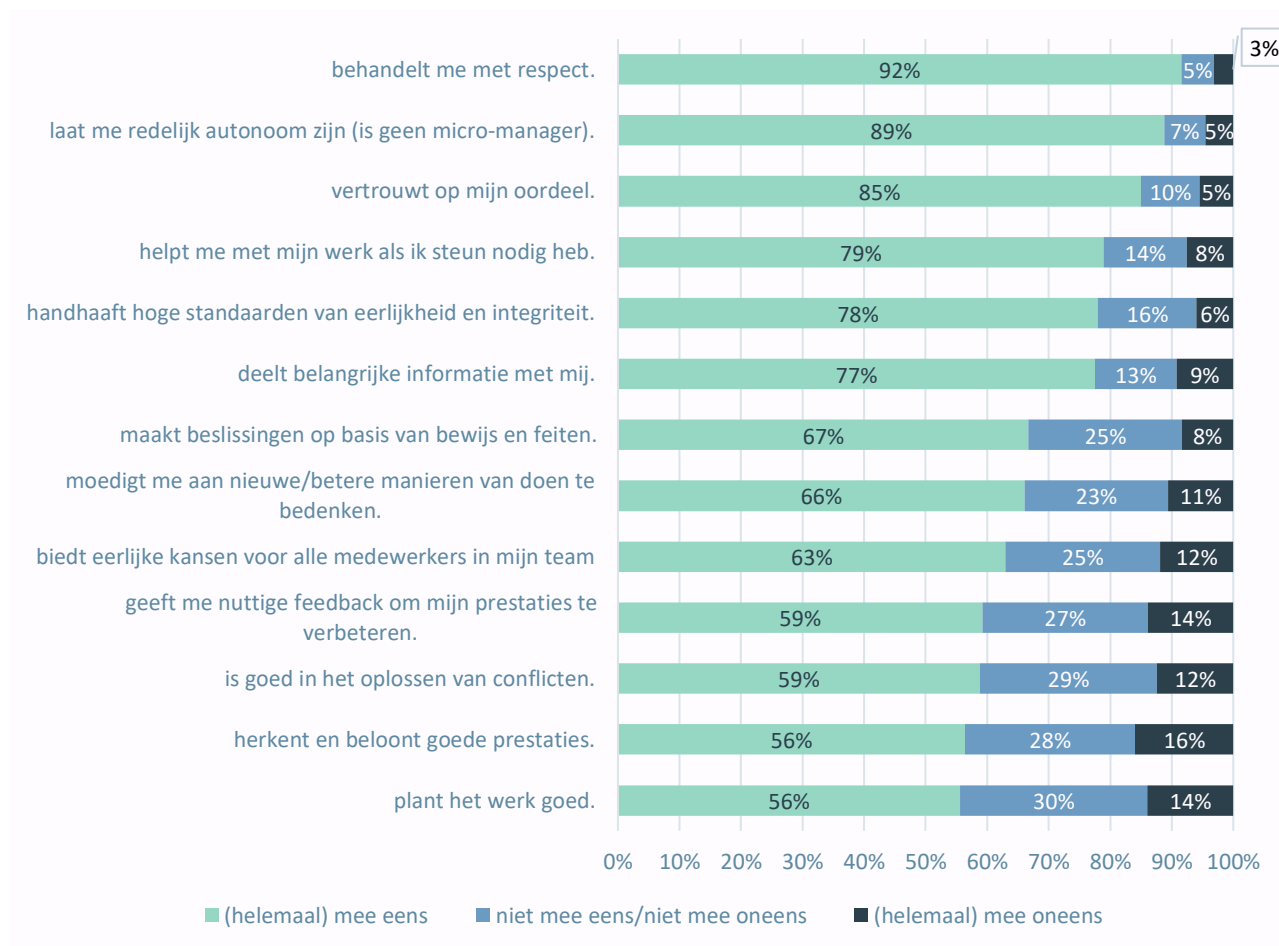


Leiderschapsvaardigheden

Rijksambtenaren oordelen vooral positief over de *soft-skills* van hun leidinggevende (zie Figuur 2.2). Het gaat dan o.a. om: een respectvolle omgang met medewerkers, vertrouwen op het oordeel van medewerkers en het bieden van ruimte (geen micro-management). Ruim 85 procent van de medewerkers geeft aan dat zijn of haar leidinggevende deze vaardigheden bezit. Minder bedreven zijn leidinggevend in het plannen van het werk, het herkennen en belonen van goede prestaties, het oplossen van conflicten en het geven van (nuttige) feedback op de prestaties van medewerkers. Minder dan 60% van de medewerkers vindt dat hun leidinggevende deze vaardigheden bezit. Daarnaast is er een groep van zo'n 14% die hun leidinggevende op dit vlak 'zwak' beoordeelt en is er een groep van ongeveer 28% die geen uitgesproken mening heeft over genoemde leiderschapskwaliteiten.

Naar domein zijn er slechts kleine verschillen in de door medewerkers gepercipieerde leiderschapskwaliteiten⁷. Het gaat dan vooral over het plannen van het werk en het bieden van autonomie. Medewerkers in uitvoeringsorganisaties beoordelen hun leidinggevende op dit punt iets beter dan collega's werkzaam bij inspecties en kerndepartementen.

Figuur 2.2 – Oordeel van medewerkers over leiderschapsvaardigheden. | Mijn leidinggevende ... (%)

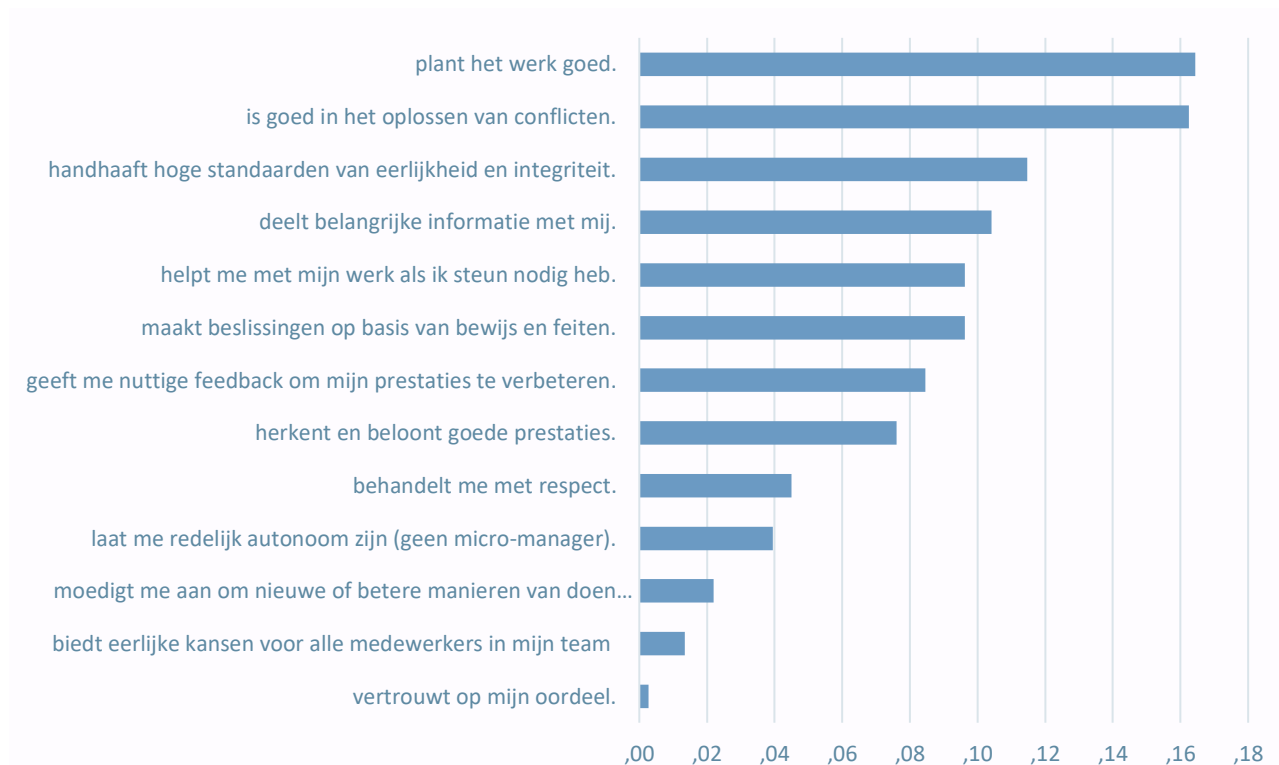


⁷ Uit factoranalyse blijkt dat de items uit Figuur 2.2 samen een goede meetschaal vormen. Tabel B1 in de bijlage toont de gemiddelde schaalscores hiervan en laat zien dat er geen noemenswaardige verschillen zijn naar domein.

2.2 Vaardigheden die leiden tot beter oordeel leiderschapskwaliteit

Om na te gaan in hoeverre de vaardigheden van leidinggevers van invloed zijn op de *gepercipieerde kwaliteit* van leidinggeven (Figuur 2.1), is een regressieanalyse uitgevoerd. Figuur 2.3 toont de uitkomsten hiervan. Uit de figuur blijkt dat het (goed) *plannen van het werk* en het *oplossen van conflicten* de meest bepalende factoren zijn voor de kwaliteit van leidinggeven. Naar mate medewerkers hun (direct) leidinggevende op dit vlak beter beoordelen, neemt de (gepercipieerde) kwaliteit van leidinggeven ook toe. Naast goed plannen en het oplossen van conflicten, zijn ook andere 'vaardigheden' van invloed, zoals het handhaven van hoge integriteitsstandaarden, het delen van belangrijke informatie met medewerkers, het bieden van steun en het geven van feedback aan medewerkers om hun prestaties te verbeteren. De eerdergenoemde *soft-skills* hebben slechts een beperkt effect op het oordeel over de kwaliteit van leidinggeven.

Figuur 2.3 – Bepalende factoren voor de kwaliteit van leidinggeven (bèta coëfficiënten)



Vergelijken we de uitkomsten van figuur 2.2 en figuur 2.3, dan valt op dat de leiderschapsvaardigheden waarover medewerkers relatief ontevreden zijn het grootste effect hebben op de gepercipieerde kwaliteit van leidinggeven. Het gaat dan onder meer om: het plannen van het werk, het oplossen van conflicten, het nemen van beslissingen o.b.v. feiten en het geven van feedback om de prestaties van medewerkers te verbeteren. Al deze 'vaardigheden' bieden ruimte voor verbetering én hebben een positief effect op de kwaliteit van leidinggeven. Het verdient daarom aanbeveling om met name in deze leiderschapsvaardigheden te investeren. De soft-skills (respect, vertrouwen, autonomie) hebben slechts een beperkt effect op de kwaliteit van leidinggeven. De meeste medewerkers zijn hierover tevreden. Verdere verbetering leidt daardoor niet tot een noemenswaardig betere kwaliteit.

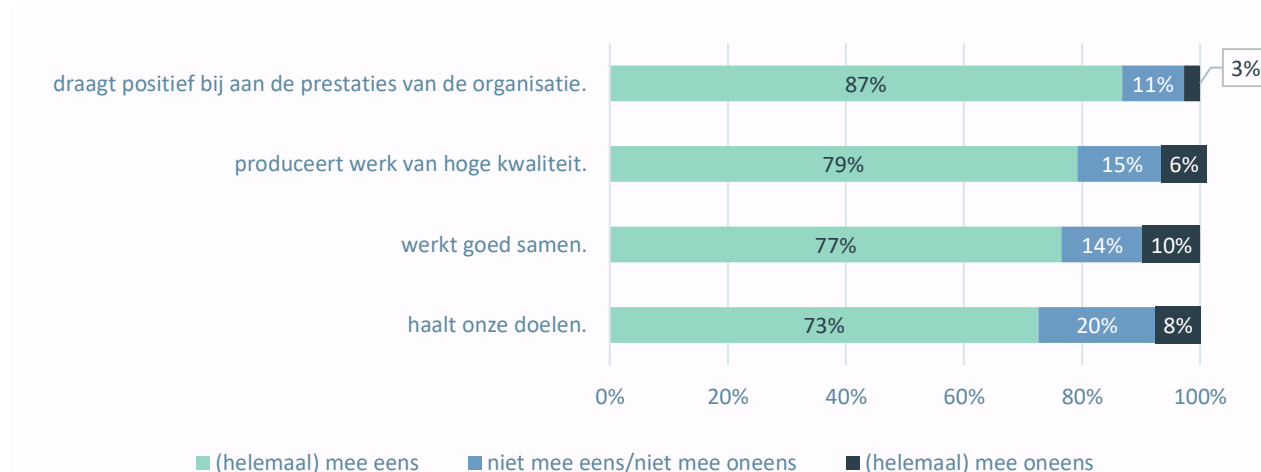


3 Teamprestaties

3.1 Inzicht in teamprestaties

Uit het onderzoek komt een positief beeld naar voren over de perceptie van teamprestaties bij het Rijk. Bijna 90 procent van de medewerkers geeft aan dat hun team positief bijdraagt aan de prestaties van de organisatie en 79 procent vindt dat hun team werk van hoge kwaliteit levert (zie Figuur 3.1). Daarnaast vinden de meeste medewerkers dat hun team goed samenwerkt en de gestelde doelen haalt.

Figuur 3.1 – Stellingen over teamprestaties / “Mijn team ...”



Uit een factoranalyse blijkt dat de vier stellingen samen een goede meetschaal vormen voor de teamprestaties bij het Rijk. Deze schaal loopt van 1 (laag) tot 5 (hoog) en heeft een gemiddelde van 4,02. Dit bevestigt dat rijksambtenaren de prestaties van hun team over het algemeen positief beoordelen. Dit geldt vooral voor kerndepartementen (zie Tabel B1 in de bijlage). Bij de inspecties en uitvoeringsorganisaties liggen de gemiddelde scores iets lager.

Hierbij moet overigens worden opgemerkt dat achter de gemiddelde schaalscores een grote variatie schuilgaat. De meeste medewerkers (ca. 84%) beoordelen de prestaties van hun team als ruim voldoende tot (zeer) goed (score $\geq 3,5$), maar er is een deel dat de prestaties als zwak of matig beoordeelt (zie Figuur B1.4 in de bijlage). Het gaat daarbij om circa 16 procent van de respondenten. Bij de inspecties en uitvoeringsorganisaties ligt dit aandeel met respectievelijk 17,7 en 16,3 procent net iets hoger dan bij de kerndepartementen (14,1%). Dit roept de vraag op welke factoren van invloed zijn op de teamprestaties bij het Rijk en aan welke ‘knoppen’ organisaties zouden moeten draaien om de teamprestaties te verbeteren. In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we hier nader op in.

3.2 Factoren van invloed op teamprestaties

Medewerkers bij het Rijk oordelen overwegend positief over de prestaties van hun team, zo hebben we hiervoor gezien. Toch zijn er wel verschillen. Sommige medewerkers beoordelen hun team beter dan andere. In de afgelopen decennia is veel onderzoek gedaan naar teamprestaties en naar de factoren die daarop van invloed zijn. De focus is daarbij vaak op organisaties in de marktsector, zoals het project

Aristotle van Google. Uit onderzoek naar *high performance teams* in de publieke sector⁸ komen zes ingrediënten naar voren voor excellent presteren. Het gaat dan onder meer om leiderschap, teambevlogenheid, zelfmanagement en samenwerking.

Factoren in het OESO-onderzoek

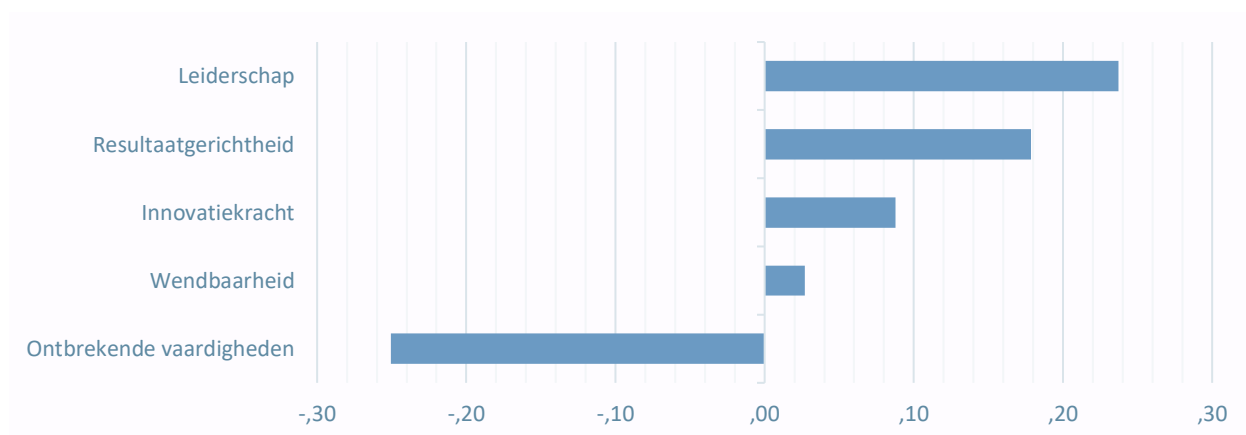
In de OESO-enquête zijn niet alle bovengenoemde concepten opgenomen, maar is naast **leiderschap** (paragraaf 2) onder andere gevraagd naar **teamcompetenties**. Het is denkbaar dat de competenties die in een team aanwezig zijn, naast bovengenoemde factoren ook van invloed zijn op de prestaties van een team. Uit Tabel B2 (in de bijlage) blijkt dat circa driekwart van alle medewerkers wel één of meer vaardigheden mist in zijn of haar team. Het gaat dan vooral om IT-vaardigheden (19%), creativiteit en innovatie (16%) en samenwerking (15,5%). Daarnaast wordt ook regelmatig aangegeven dat (goede) managementvaardigheden, communicatievaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden ontbreken in het team.

Ook zijn er aspecten van strategisch management opgenomen in het OESO-onderzoek, die van invloed kunnen zijn op teamprestaties. In dit onderzoek betreft het de **innovatiekracht, wendbaarheid en resultaatgerichtheid** van de organisatie. Bij de resultaatgerichtheid gaat het onder meer om: het dienen van burgers en gebruikers, het monitoren van prestaties, en de missiegedrevenheid van de organisatie (zie Figuur B1.3). Wendbaarheid verwijst naar het snel reageren op veranderingen en het efficiënt inzetten van middelen (zie Figuur B1.2), en innovatiekracht gaat onder meer over continu verbeteren en leren van problemen uit het verleden (zie Figuur B1.1). De gegevens over de mate van innovatiekracht, wendbaarheid en resultaatgerichtheid zijn opgenomen in de bijlage. Hieruit blijkt dat medewerkers de innovatiekracht en wendbaarheid van hun organisatie over het algemeen matig beoordelen (3,1 op schaal van 1-5), en de resultaatgerichtheid als redelijk (3,57 op schaal van 1-5).

Verklarende factoren teamprestaties Rijk

Om te onderzoeken in welke mate de hierboven beschreven factoren van invloed zijn op teamprestaties en verschillen tussen teams kunnen verklaren, is een regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten daarvan staan weergegeven in Figuur 3.2.

Figuur 3.2 – Bepalende factoren voor teamprestaties bij het Rijk (bèta coëfficiënten)



⁸ Kuipers, B. & S. Groeneveld (2014). *De kracht van High Performance Teams. Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Den Haag: Mediawerf

Uit de resultaten blijkt dat verschillen in teamprestaties nauw samenhangen met **leiderschap** (zie Figuur 3.2). Naar mate medewerkers hun leidinggevende beter beoordelen, nemen de door medewerkers gepercipieerde teamprestaties significant toe. Het gaat dan vooral om de wat 'hardere' leiderschapscompetenties (niet de in paragraaf 2 genoemde soft-skills).

Ook blijkt dat naast leiderschap, de resultaatgerichtheid van de organisatie, de innovatiekracht en (m.n. bij kerndepartementen) de wendbaarheid van de organisatie een rol spelen in de teamprestaties. Het gaat hierbij zoals eerder beschreven om drie verschillende concepten die iets zeggen over het strategisch management van de organisatie. Voor alle drie de indicatoren van strategisch management geldt dat naar mate medewerkers deze beter beoordelen, de teamprestaties toenemen. Het sterkst geldt dit voor de resultaatgerichtheid van de organisatie en de innovatiekracht.

Het ontbreken van competenties in het team heeft ook een sterk effect op de teamprestaties bij het Rijk (zie *Figuur 3.2*). Naar mate er (in de beleving van medewerkers) meer competenties ontbreken in het team, nemen (gepercipieerde) teamprestaties significant af. Dit laatste is uiteraard niet verwonderlijk, maar bevestigt dat hiaten in de kennis en vaardigheden van teams een negatief effect hebben op hun prestaties. Ter illustratie: medewerkers die géén capaciteiten missen in hun team, beoordelen de teamprestaties gemiddeld met een 4,4 op een schaal van 1 tot 5. Medewerkers die 5 vaardigheden of capaciteiten missen in hun team, beoordelen de teamprestaties met een 3,4.

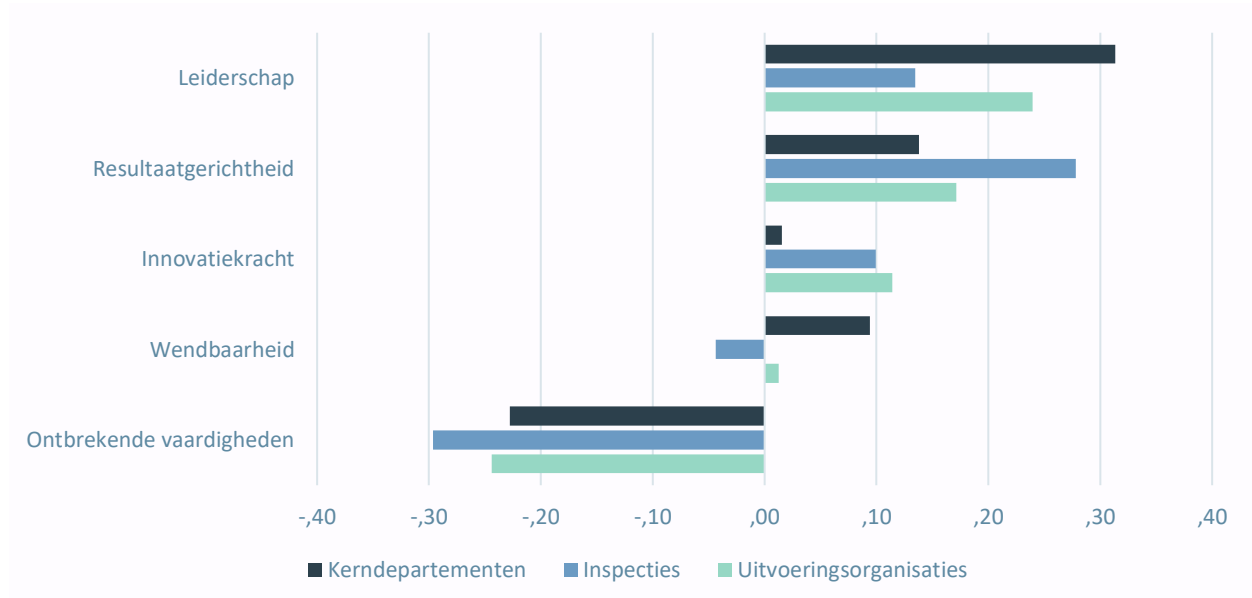
Om een goed beeld te krijgen van het effect van leiderschap, het strategisch management en beschikbare competenties in het team, is in het onderzoek gekeken of er ook nog andere (individuele) kenmerken van invloed zijn. Denk hierbij aan leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, type dienstverband, aanstellingsomvang en het domein waarin men werkzaam is⁹. Uit de analyse blijkt dat deze factoren géén wezenlijk effect hebben op de teamprestaties bij het Rijk. Alleen het domein doet ertoe; de teamprestatie bij inspecties en uitvoeringsorganisaties vallen iets lager uit dan bij kerndepartementen.

⁹ In de regressieanalyse is gecontroleerd voor diverse samenstellingseffecten aan de hand van deze kenmerken.

Verklarende factoren teamprestaties naar domein binnen het Rijk

Omdat uit het voorgaande blijkt dat het domein waarin men werkt ertoe doet als het gaat om teamprestaties, wordt in Figuur 3.3 getoond welke effecten de verschillende factoren hebben op teamprestaties binnen de verschillende domeinen.

Figuur 3.3 – Bepalende factoren voor teamprestaties, uitgesplitst naar domein (bèta coëfficiënten)



Uit Figuur 3.3 blijkt dat de effecten van leiderschap, het strategisch management (resultaatgerichtheid, innovatiekracht en wendbaarheid) en ontbrekende vaardigheden enigszins verschillen naar domein. Het algemene beeld is vergelijkbaar, maar er zijn wel verschillen. Daarbij vallen drie dingen op:

- Leiderschap heeft bij kerndepartementen meer effect op de teamprestaties dan bij uitvoeringsorganisaties en inspecties.
- De resultaatgerichtheid van de organisatie heeft bij inspecties een groter effect op de teamprestaties dan bij kerndepartementen en uitvoeringsorganisaties.
- Innovatiekracht heeft *geen* effect op de teamprestaties bij kerndepartementen, maar wel bij inspecties en uitvoeringsorganisaties. Het omgekeerde geldt voor de (ervaren) wendbaarheid van de organisatie.

Om de teamprestaties bij het Rijk te verbeteren, is dus een gedifferentieerde aanpak nodig. Bij de kerndepartementen is daarbij een sterkere focus op leiderschapsvaardigheden en wendbaarheid van belang, en bij de inspecties en uitvoeringsorganisaties een focus op innovatiekracht.

3.3 Aangrijpingspunten voor het verbeteren van teamprestaties bij het Rijk

In paragraaf 3.2 is uiteengezet dat leiderschap, teamcompetenties en facetten van strategisch management van invloed zijn op de teamprestaties binnen het Rijk. In deze paragraaf verdiepen we ons in de onderliggende gedragingen en vaardigheden *binnen* deze factoren, met als doel om concrete aangrijpingspunten te identificeren voor het verbeteren van teamprestaties.

Aangrijpingspunten leiderschap

Uit voorgaande analyses blijkt dat wijze waarop managers leidinggeven sterk van invloed is op de teamprestaties bij het Rijk. Dit geldt in het bijzonder voor managers bij de kerndepartementen. Uit een nadere analyse op itemniveau blijkt dat vijf 'leiderschapsvaardigheden' van invloed zijn op de teamprestaties bij het Rijk. Het gaat om:

1. het goed plannen van het werk
2. het handhaven van hoge integriteitsstandaarden
3. vertrouwen op het oordeel van medewerkers
4. het geven van nuttige feedback aan medewerkers om prestaties te verbeteren, en
5. het herkennen en belonen van goede prestaties.

Naar mate leidinggevendenden deze vaardigheden beter beheersen en medewerkers dit ook ervaren, nemen de teamprestaties bij het Rijk significant toe. In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat de meeste medewerkers bij het Rijk tevreden zijn over hun (direct) leidinggevende. Vooral over de soft skills oordelen zij positief. Over het plannen van het werk, het geven van nuttige feedback en het herkennen en belonen van goede prestaties lopen de meningen meer uiteen en oordeelt een deel van de medewerkers negatief. Dit betekent dat er vooral op dit vlak ruimte is voor verbetering. Een gerichte investering in deze 'leiderschapsvaardigheden' leidt daarmee indirect ook tot betere teamprestaties.

Aangrijpingspunten strategisch management

Ook de wijze waarop organisaties worden gerund op strategisch vlak, is van invloed op de teamprestaties van het Rijk. Uit verdiepende analyses blijkt dat zes strategische managementpraktijken van invloed zijn op de teamprestaties bij het Rijk.

In Tabel 1 presenteren we een overzicht hiervan. Voor alle zes de praktijken geldt dat indien organisaties hierop beter worden beoordeeld, de teamprestaties significant toenemen. Het verdient daarom ook aanbeveling om vooral te investeren in: de missiegedrevenheid van de organisatie, prestatiemonitoring, een cultuur van continu verbeteren, goede dienstverlening, een goede bemensing en een *evidence based practice*.



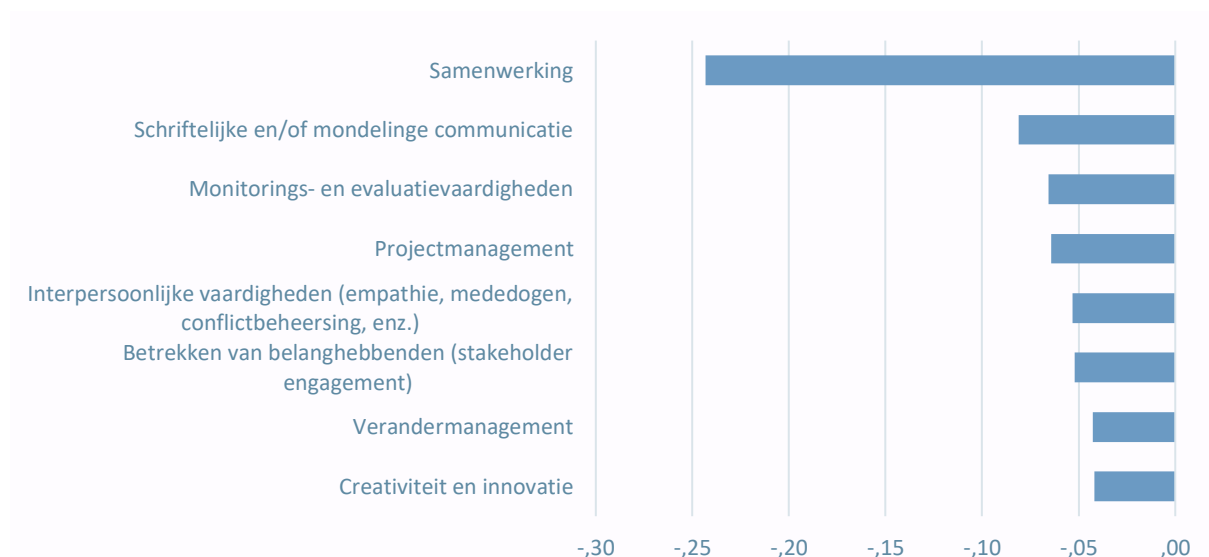
TABEL 1 – CRUCIALE MANAGEMENTPRAKTIJKEN VOOR TEAMPRESTATIES

Strategische managementpraktijken	Items [Mijn organisatie ...]
1. Missiegedrevenheid	... is succesvol in het bereiken van haar missie en doelen
2. Prestatiemonitoring	... neemt het meten en monitoren van prestaties serieus
3. Cultuur van continu verbeteren	... stimuleert me voortdurend te zoeken naar nieuwe manieren om onze werkwijze te verbeteren.
4. Goede dienstverlening	... dient burgers en gebruikers goed
5. Goede bemensing	... zorgt ervoor dat teams over de nodige vaardigheden beschikken om innovatie-initiatieven te implementeren
6. Evidence Based Practice	... neemt beslissingen op basis van feiten en bewijzen.

Aangrijpingspunten teamcapaciteiten

Naast leiderschap en de indicatoren van strategisch management, zijn de prestaties van teams bij het Rijk ook afhankelijk van de beschikbare capaciteiten in het team. In teams waar kennis en vaardigheden ontbreken, worden de teamprestaties lager beoordeeld dan in teams waar geen *skill-gaps* worden ervaren. De vraag is daarbij welke vaardigheden het meest effect hebben op de teamprestaties. Om antwoord te geven op deze vraag is een nadere analyse uitgevoerd, waarbij niet is gekeken naar het aantal ontbrekende vaardigheden (zoals in Figuur 3.2), maar naar het effect van specifieke vaardigheden.

Figuur 3.4 – Het effect van ontbrekende vaardigheden op teamprestaties bij het Rijk



Figuur 3.4 toont de vaardigheden die een significant (negatief) effect hebben op de teamprestaties. Vooral de *samenwerking* in teams blijkt sterk van invloed op de teamprestaties. Indien er binnen een team slecht wordt samengewerkt, heeft dat een (sterk) negatieve uitwerking op de prestaties. Daarnaast spelen ook andere vaardigheden of capaciteiten een (negatieve) rol. Het gaat dan onder meer om: communicatie, monitorings- en evaluatie, projectmanagement en interpersoonlijke vaardigheden. Voor al deze vaardigheden geldt dat ze een negatief effect hebben op de teamprestaties als ze ontbreken.

Het ontbreken van IT-vaardigheden en analyse-vaardigheden heeft opmerkelijk genoeg géén effect op de teamprestaties bij het Rijk¹⁰. Dit is opmerkelijk omdat een aanzienlijk deel van de respondenten deze vaardigheden wel mist in hun team (zie Tabel B2).

¹⁰ In de Figuur 3.4 zijn deze vaardigheden niet opgenomen, omdat ze géén significant effect hebben op de teamprestaties.



4 Conclusies

Uit het OESO-onderzoek¹¹ komt een positief beeld naar voren over leiderschap en teamprestaties bij het Rijk. De meeste Rijksambtenaren zijn tevreden over hun (direct) leidinggevende en beoordelen de prestaties van hun team positief. Ondanks de positieve signalen, is er echter wel ruimte voor verbetering. Dit geldt zowel voor de wijze van leidinggeven als de teamprestaties bij het Rijk.

- Medewerkers bij het Rijk beoordelen de *soft-skills*¹² van hun leidinggevende overwegend positief, maar vinden dat leidinggevendenden minder bedreven zijn in: het plannen van het werk, het herkennen en belonen van goede prestaties, het oplossen van conflicten en het geven van (nuttige) feedback op de prestaties van medewerkers. Deze leiderschapsvaardigheden hebben een positief effect op de kwaliteit van leidinggeven en dragen significant bij aan de prestaties van teams.
- De meeste medewerkers (84%) beoordelen de prestaties van hun team als ruim voldoende tot (zeer) goed, maar er is een deel dat de prestaties als zwak of matig beoordeelt. Het gaat daarbij om circa 16 procent van de respondenten. Bij de inspecties en uitvoeringsorganisaties ligt dit aandeel iets hoger dan bij de kerndepartementen.
- Uit verklarende analyses blijkt dat de teamprestaties bij het Rijk sterk worden beïnvloed door:
 - o de wijze van leidinggeven;
 - o het strategisch management in overheidsorganisaties, en
 - o de samenwerking en communicatie binnen teams.

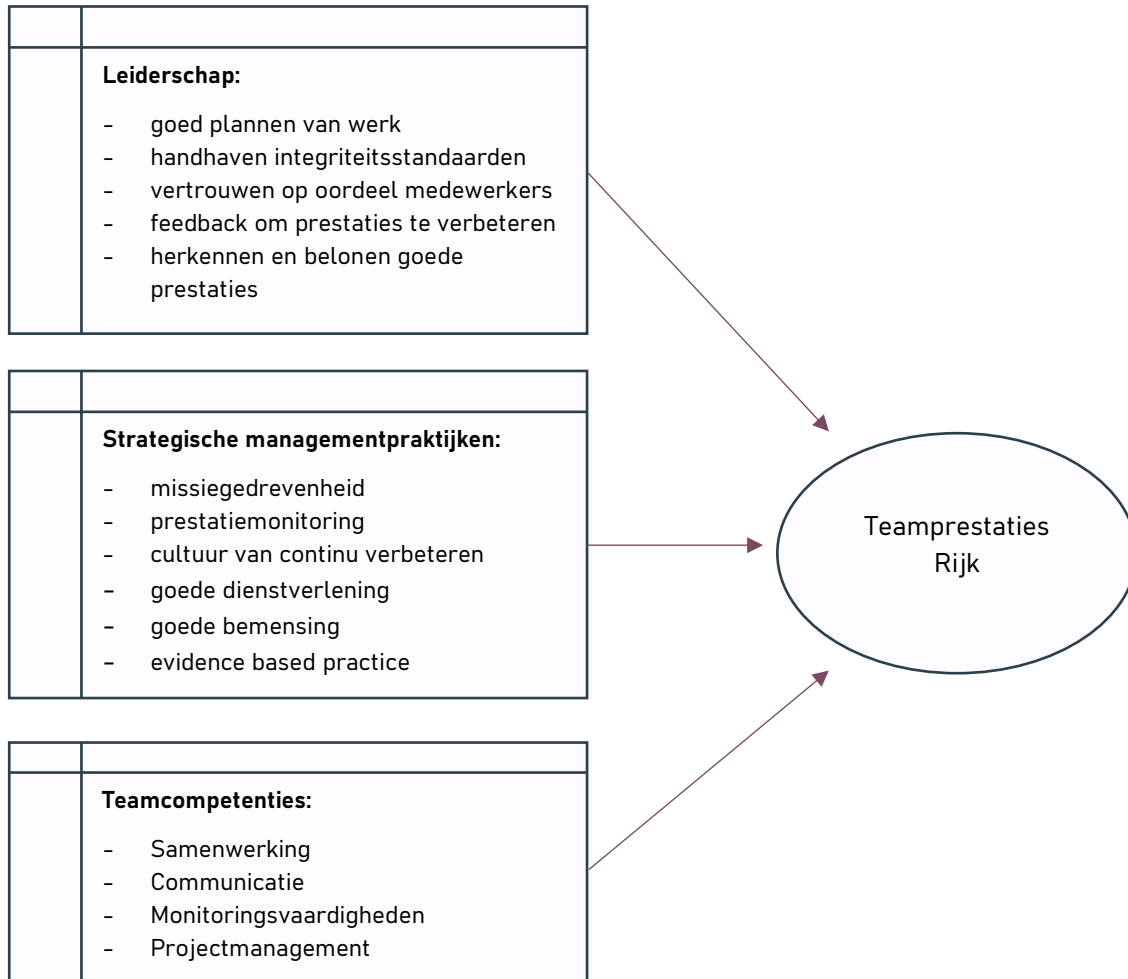
Deze factoren kwamen ook naar voren uit onderzoek naar *high performance teams* van Kuipers en Groenveld (2024). Het onderzoek toont hiermee een aantal duidelijk handvatten voor beleid, waarmee organisaties de teamprestaties kunnen verbeteren. Cruciaal daarbij zijn 5 leiderschapscompetenties, 6 strategische managementpraktijken en een goede samenwerking in teams.

Figuur 4.1 toont een samenvattend overzicht van de meest bepalende factoren voor goede teamprestaties. Organisaties die de prestaties van hun teams willen verbeteren, doen er verstandig aan om te focussen op onderstaande verbeterpunten.

¹¹ Op basis van de Nederlandse enquêtegegevens.

¹² Het gaat hierbij om: een respectvolle omgang met medewerkers, vertrouwen op het oordeel van medewerkers en het bieden van ruimte (geen micro-management).

Figuur 4.1 – Overzicht van factoren die van invloed zijn op teamprestaties Rijk



Bijlage I – Tabellen & Figuren

In de Personeelsenquête Rijk is een groot aantal stellingen opgenomen over de werkbeleving van medewerkers. Op basis hiervan zijn vijf meetschalen geconstrueerd. Deze schalen lopen van 1 (laag) tot 5 (hoog) en geven in één getal weer hoe medewerkers oordelen over: de teamprestaties, de kwaliteit van leidinggeven en de innovatiekracht, wendbaarheid en resultaatgerichtheid van de organisatie. Tabel B1 toont de gemiddelde schaalscores, plus de zogenaamde standaarddeviatie (mate van spreiding rond gemiddelde). De stellingen over teamprestaties en leiderschap zijn opgenomen in de tekst (Figuur 2.2, Figuur 3.1). De stellingen over innovatiekracht, wendbaarheid en resultaatgerichtheid zijn opgenomen in deze bijlage.

Uit Tabel B1 blijkt dat medewerkers over het algemeen positief oordelen over de prestaties van hun team en over hun leidinggevende. De gemiddelde schaalscores bedragen respectievelijk een 4,02 en een 3,89. Het oordeel over de innovatiekracht en wendbaarheid van de organisatie valt lager uit. De resultaatgerichtheid wordt als redelijk beoordeeld (3,57 op schaal van 1-5).

*Tabel B1 – Medewerkers: gemiddelde schaalscores, naar domein (standaarddeviatie tussen haakjes)**

	Kerndepartementen	Inspecties	Uitvoeringsorganisaties	Totaal
Teamprestaties*	4,06 (,70)	3,96 (,73)	4,02 (,74)	4,02 (,73)
Leiderschap	3,87 (,73)	3,84 (,77)	3,90 (,75)	3,89 (,75)
Innovatiekracht*	3,07 (,73)	3,12 (,75)	3,14 (,78)	3,12 (,77)
Wendbaarheid*	3,23 (,77)	3,03 (,75)	3,00 (,81)	3,05 (,80)
Resultaatgerichtheid	3,54 (,60)	3,60 (,61)	3,58 (,64)	3,57 (,63)

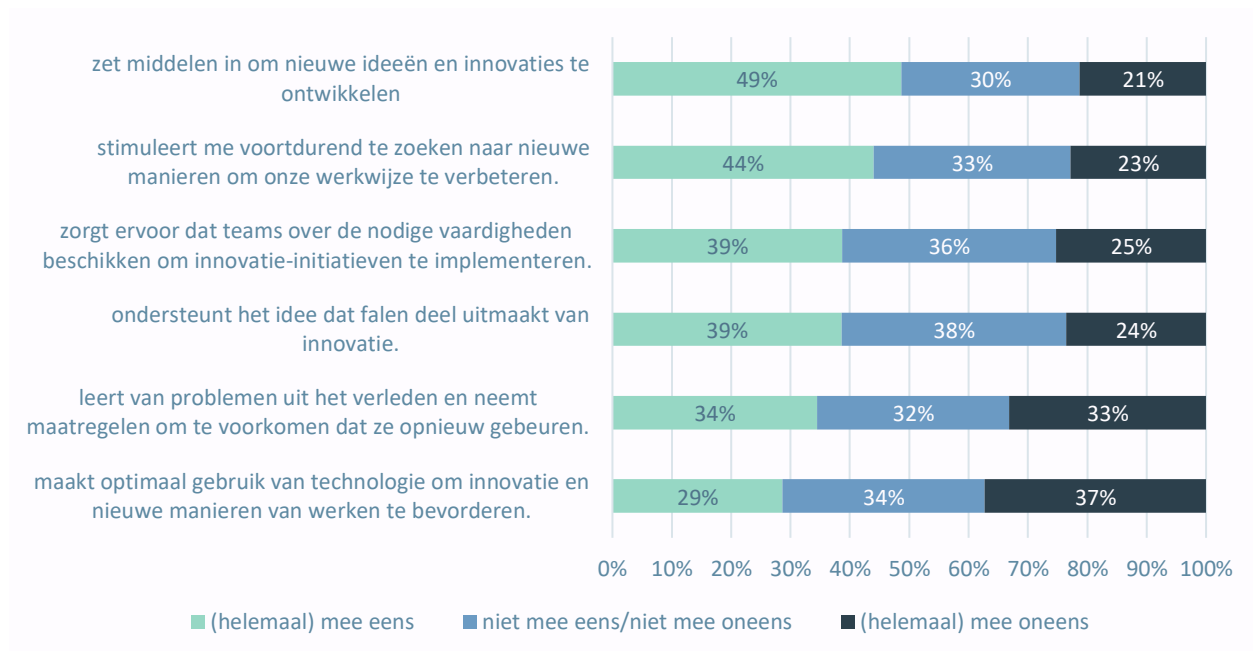
* De met een asterisk gemarkeerde schalen tonen significante verschillen naar domein.

Tabel B2 – Ontbrekende vaardigheden of capaciteiten in het team (max. 5 antwoordopties per respondent)

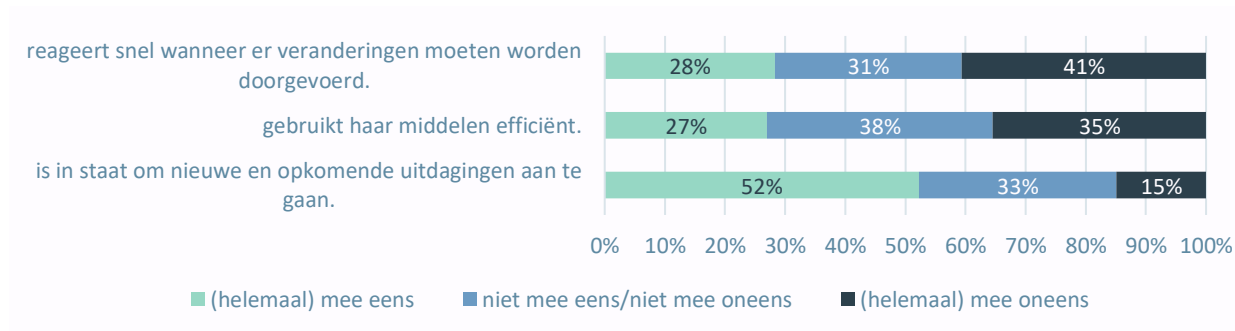
	Kerndepartement	Inspectie	Uitvoering	Totaal
<i>Nee, er ontbreken geen vaardigheden of capaciteiten</i>	20,8%	20,6%	26,8%	24,8%
Digitaal/IT	21,5%	25,2%	17,4%	19,1%
Creativiteit en innovatie	17,2%	17,4%	15,5%	16,1%
Samenwerking	14,7%	16,6%	15,6%	15,5%
Leiderschaps-/managementvaardigheden	16,7%	16,4%	14,3%	15,1%
Schriftelijke en/of mondelinge communicatie	10,9%	14,7%	15,8%	14,7%
Verandermanagement	16,0%	16,2%	12,6%	13,7%
Interpersoonlijke vaardigheden	12,4%	13,3%	12,1%	12,3%
Gegevensanalyse en statistieken	14,0%	12,1%	10,4%	11,3%
Personeelsmanagement	10,8%	10,0%	9,5%	9,8%
Projectmanagement	14,3%	14,5%	7,6%	9,8%
Monitorings- en evaluatievaardigheden	11,9%	10,5%	8,6%	9,5%
Betrekken van belanghebbenden (stakeholder engagement)	7,9%	4,8%	6,5%	6,6%
Cyberbeveiliging	11,0%	7,9%	3,9%	5,8%
Risicobeheer	7,2%	6,0%	5,1%	5,6%
Duurzaamheid	6,1%	5,2%	4,7%	5,1%
Budgettering/financieel beheer	7,5%	5,2%	3,8%	4,7%
Ontwerp van dienstverlening	2,9%	3,3%	3,3%	3,2%
EU-richtlijnen en -verordeningen	5,3%	3,3%	2,3%	3,1%
Internationale betrekkingen	4,3%	2,3%	1,9%	2,5%
Contracteren	2,5%	1,9%	1,7%	1,9%
Anders	5,1%	8,0%	7,7%	7,2%
Totaal (n)	792	633	2.827	4.252



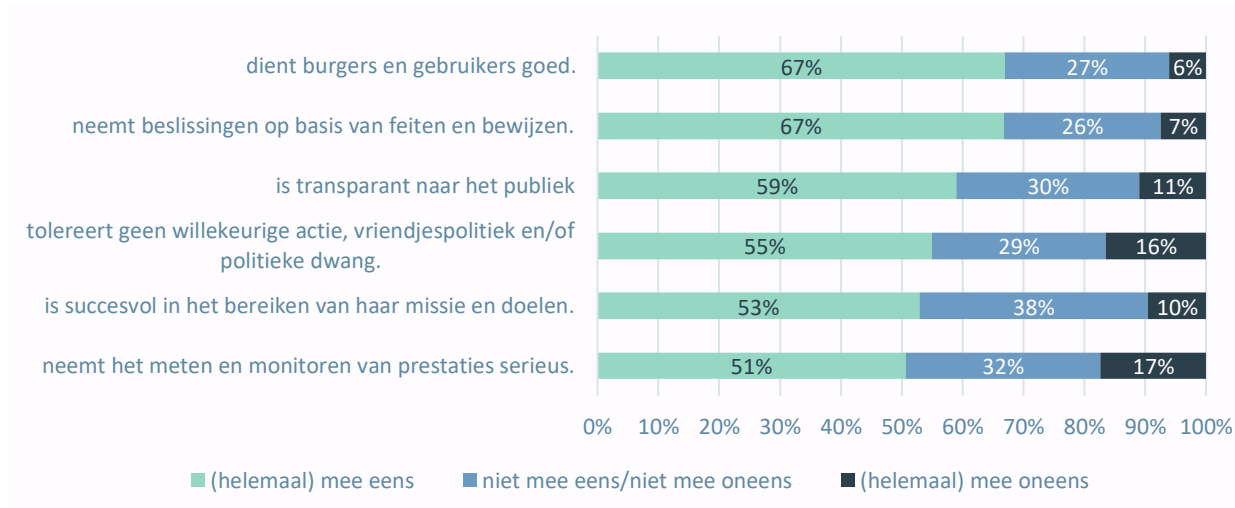
Figuur B1.1 – Stellingen over het innovatieklimaat | “Mijn organisatie [...]”



Figuur B1.2 – Stellingen over de wendbaarheid en efficiency van de organisatie | “Mijn organisatie [...]”



Figuur B1.3 – Stellingen over resultaatgerichtheid en transparantie | “Mijn organisatie [...]”



Figuur B1.4 - Frequentieverdeling van schaalscores over teamprestaties

