



Universiteit
Leiden
The Netherlands

(F)actsheet: leiderschap en onzekerheid

Bernards, B.J.T.H.; Groeneveld, S.M.; Pas, S. van der; Voet, J. van der

Citation

Bernards, B. J. T. H., Groeneveld, S. M., Pas, S. van der, & Voet, J. van der. (2022). *(F)actsheet: leiderschap en onzekerheid*. Den Haag: Universiteit Leiden. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3282061>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3282061>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

(F)actsheet: Leiderschap en onzekerheid



De decentralisaties in het sociaal domein hebben geleid tot een wijk- en vraaggerichte manier van werken, zowel in de gemeente Den Haag als daarbuiten. Deze manier van werken legt veel autonomie bij professionals en bij teams. Dat kan responsiviteit en innovatie stimuleren, maar ook zorgen voor onzekerheid bij de betrokken professionals. Te veel onzekerheid pakt negatief uit voor het presteren en functioneren van medewerkers.

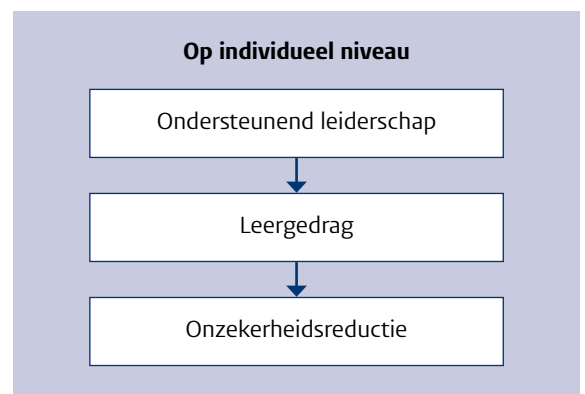
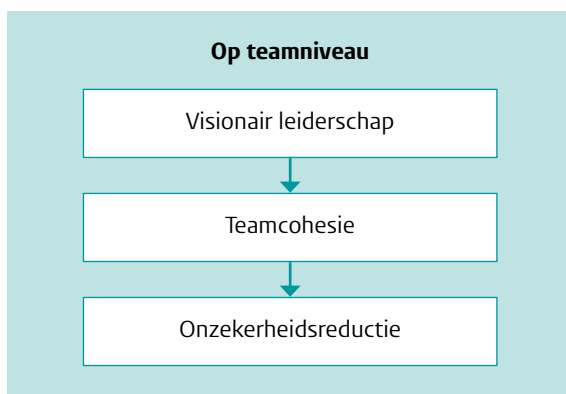
Teamleiders kunnen met hun leiderschap bijdragen aan het managen van deze onzekerheid, zonder dat gemeenten hoeven teruggrijpen op structuren of regels, die de voordelen van de wijk- en vraaggerichte aanpak tenietdoen. In deze factsheet zetten we daarom uiteen hoe leiderschap eruitziet (fact) en hoe het onzekerheid van professionals kan managen (fact). Vervolgens geven we een leiderschapscan, waarmee teamleiders hun leiderschapsgedrag in kaart kunnen brengen (act). We sluiten af met tips aan teamleiders om hun leiderschap verder te ontwikkelen (act).

Fact: Visionair en ondersteunend leiderschap

Dit onderzoek laat zien dat verschillende leiderschapsgedragingen zowel kunnen bijdragen aan processen op teamniveau als aan de ontwikkeling van individuele professionals. Visionair leiderschapsgedrag is gericht op het team. Visionaire leiders communiceren een heldere toekomstvisie voor het team en slagen erin om de teamleden te enthousiasmeren voor deze visie. Ondersteunend leiderschapsgedrag is gericht op individuele professionals in het team. Ondersteunende leiders stellen de behoeftes van individuele professionals voorop om hen te laten groeien in hun werk.

Fact: Visionair en ondersteunend leiderschap verminderen onzekerheid door leren en teamcohesie te bevorderen

Visionaire en ondersteunende leiders helpen professionals om onzekerheid te verminderen, doordat zij ervoor zorgen dat teamprocessen goed verlopen en dat professionals zich kunnen ontwikkelen in hun werk. Visionair leiderschap draagt bij aan de teamcohesie – dit betekent dat teamleden een eenheid vormen in het bereiken van de doelen van het team – en zorgt daarmee voor minder onzekerheid bij professionals. Ondersteunend leiderschap zorgt ervoor dat professionals leren in hun werk en dit draagt eraan bij dat ze minder onzekerheid ervaren.



Act: Leiderschapscan

U kunt bij uw teamleden nagaan hoe zij uw leiderschap ervaren. Vraag hen hiervoor om de volgende stellingen over u te beantwoorden. Mijn leidinggevende ...

Visionair leiderschap

- | | -- | - | -/+ | + | ++ |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 4. ... communiceert helder hoe de toekomst van het team eruitziet. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. ... probeert het team samen te laten werken aan het realiseren van de visie. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. ... legt teamleden uit hoe zij kunnen bijdragen aan het bereiken van de doelen. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

Totaalscore: tel de scores van de vragen bij elkaar op en deel die door 3.

Totaalscore: _____

Ondersteunend leiderschap

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. ... stimuleert mij om mijn talenten te gebruiken. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. ... geeft mij de ruimte om beslissingen te nemen die het werk eenvoudiger maken. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. ... helpt mij om mijzelf verder te ontwikkelen. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

Totaalscore: tel de scores van de vragen bij elkaar op en deel die door 3.

Totaalscore: _____

Act: Leiderschapsontwikkeling

Tips voor teamleiders om visionair leiderschap te versterken

- ▶ Organiseer een jaarlijkse sessie om de toekomstvisie voor het team te bespreken: waar moet het team over een jaar staan en wat moet er gebeuren om dat te bereiken?
- ▶ Leg professionals regelmatig uit hoe zij kunnen bijdragen aan het realiseren van deze toekomstvisie door deze te concretiseren in duidelijke en aansprekende dagelijkse doelen.
- ▶ Laat in een casusbespreking zien hoe samenwerking tussen professionals met verschillende expertises nodig is voor het bereiken van de visie van het team.

Tips voor teamleiders om ondersteunend leiderschap te versterken

- ▶ Help professionals om zelf tot oplossingen te komen in plaats van ze te vertellen wat ze moeten doen.
- ▶ Breng de persoonlijke talenten van medewerkers in kaart en stimuleer teamleden om hun persoonlijke talenten te benutten voor het team, bijvoorbeeld bij de toewijzing van casussen.
- ▶ Plan een individueel gesprek in met elk teamlid en breng zijn of haar individuele leerdoelen in kaart. Stimuleer en faciliteer teamleden vervolgens om trainingen te volgen die hierbij passen.

Verantwoording

Dit onderzoek is tot stand gekomen op basis van vragenlijstonderzoek onder 914 professionals werkzaam in 101 wijk- en jeugdteams in de gemeenten Den Haag, Rotterdam en Amsterdam.

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door de gemeente Den Haag en uitgevoerd in een samenwerking van de Universiteit Leiden en de Hogeschool Leiden. De betrokken onderzoekers zijn Bernard Bernards, Joris van der Voet, Suzan van der Pas en Sandra Groeneveld. Wij danken alle respondenten hartelijk voor hun medewerking!
Voor meer informatie of bij vragen: Bernard Bernards, b.j.t.h.bernards@fgga.leidenuniv.nl.



**Universiteit
Leiden**
Instituut Bestuurskunde

