

STIJLEN VAN LEIDINGGEVEN (Naar: Hersey & Blanchard)

Probeer je s.v.p. zo goed mogelijk in te leven in elk van de volgende twaalf situaties.

Doe dat als volgt:

- 1 Lees elke situatie goed door.
- 2 Stel je voor hoe jij zou reageren in elk van die omstandigheden.
- 3 Omcirkel de mogelijkheid, die het dichtst komt bij jouw gedrag.
(Omcirkel per situatie maar één mogelijkheid!)

Reageer niet op de situaties zoals jij vindt dat je idealiter zou **moeten of willen** reageren. Reageer zoals jij denkt dat jij je in het verleden hebt gedragen of hoe jij zou reageren als jij de situatie **in werkelijkheid** zou tegenkomen.

1 Jouw medewerkers reageren de laatste tijd niet meer zo op je vriendelijke benadering en duidelijke belangstelling voor hun welzijn. Hun werk gaat snel achteruit.

- a Je beklemtoont het gebruik van uniforme wijzen van werken en de noodzaak het werk toch accuraat en nauwgezet te vervullen.
- b Je bent graag beschikbaar voor een dialoog erover, maar zal geen drang op de mensen uitoefenen.
- c Je praat met je medewerkers en wijst duidelijk op welke resultaten bereikt moeten worden.
- d Doelbewust grijp je niet in.

2 De prestaties van je team nemen merkbaar toe. Je medewerkers zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheden en van wat er van hen verwacht wordt met betrekking tot hun functioneren (daar heb je wel voor gezorgd).

- a Je gaat op vriendschappelijke voet met de groep om, maar zorgt er wel voor dat men zich bewust blijft van de functievereisten en de voortgang van het werk.
- b Je neemt geen uitgesproken maatregelen.
- c Je doet alles wat gedaan kan worden om de groep een gevoel van belangrijkheid te geven en betrokken te houden bij het werk.
- d Je benadrukt het belang van Goed blijven presteren en hoe belangrijk het is dat het werk goed en concreet uitgevoerd wordt.

3 Leden van je team zien geen kans een bepaald probleem zelf op te lossen. Gewoonlijk bemoeide jij je daar niet mee. Het werk en het samenspel in de groep waren altijd goed.

- a Je schakelt het hele team in en richt je samen met hen op het oplossen van het probleem.
- b Je draagt het team op het probleem zelf uit te werken.
- c Je treedt snel en krachtig op om te corrigeren en bij te sturen.
- d Je moedigt het team aan om het probleem uit te werken en ondersteunt waar nodig hun inspanningen.

- 4 Je overweegt een verandering. Je medewerkers staan als uitstekende krachten bekend. Zij hebben begrip voor de noodzaak van veranderingen.**
- a Je betreft je team bij het bespreken en ontwikkelen van de verandering, maar oefent niet te veel druk op hen uit.
 - b Je maakt de voorgenomen verandering bekend en laat die dan, onder jouw sturing en toezicht, doorvoeren.
 - c Je laat het team zelf hun eigen implementatie uitwerken.
 - d Je gebruikt de aanbeveling die het team doet, maar blijft zelf de verandering sturen.
- 5 De prestaties van je team zijn de laatste paar maanden afgezakt. Je medewerkers liet het koud of zij de beoogde resultaten wel bereikten. Je hebt hen er voortdurend op moeten wijzen dat ze op tijd dienden te doen wat hun was opgedragen. Bij eerdere gelegenheden hielp een herverdeling van de taken meestal goed.**
- a Je laat het team zelf bepalen wat ze willen doen.
 - b Je verwerkt hun aanbevelingen, maar ziet er wel op toe dat de gestelde doelen bereikt worden.
 - c Je stelt nieuwe doelen en taken vast en stuurt daarna de werkzaamheden nadrukkelijk aan.
 - d Je geeft het team inspraak bij het bepalen van hun taken en verantwoordelijkheden en bent niet te sturend.
- 6 Je bent pas aangesteld in een efficiënt geleide organisatie. De vorige leidinggevende had de situatie strak in de hand. Je wilt de oorspronkelijke productiviteit handhaven, maar toch ook een wat menselijker klimaat realiseren.**
- a Je doet wat je kan om het team een gevoel van belangrijkheid te geven en geïnteresseerd en betrokken te houden in het werk.
 - b Je beklemtoont het belang van planning, kwaliteit en correcte uitvoering van de opdrachten.
 - c Je waakt er doelbewust voor om je in allerlei zaken te gaan mengen.
 - d Je betreft het team in de besluitvoering, maar handhaaft wel zelf het toezicht op het tijdig realiseren van de gestelde doelen.

- 7 Je overweegt over te gaan op een nieuwe structuur waarmee de groep niet vertrouwd is. Een paar teamleden hebben al eens voorstellen gedaan over een verandering die nodig is. De groep is productief geweest en heeft blijk gegeven flexibel te zijn.**
- a Je geeft duidelijk weer wat de wijziging inhoudt en begeleidt die dan zorgvuldig.
 - b Je betreft die groep medewerkers bij het ontwikkelen van de verandering en laat hen de uitvoering ervan zelf organiseren.
 - c Je bent bereid de zaken overeenkomstig hun aanbevelingen te wijzigen, maar blijft de doorvoering ervan wel zelf sturen.
 - d Je vermijdt discussies en conflicten; je laat de mensen gewoon hun gang gaan.
- 8 Het team werkt uitstekend en het onderling samenspel is goed. Het gevoel bekruipt je dat je hen misschien wat te weinig leidt.**
- a Je laat het team haar gang gaan.
 - b Je bespreekt de situatie met het team en brengt dan de noodzakelijke wijzigingen op gang.
 - c Je neemt maatregelen om je medewerkers ertoe te brengen volgens duidelijk omschreven richtlijnen te werken.
 - d Je bent ondersteunend door de situatie met het team te bespreken, zonder al te veel de boventoon te voeren.
- 9 Je bent door je leidinggevende aangewezen als leider van een projectgroep die ver over tijd is met het doen van aanbevelingen voor verandering. De projectgroep is nogal onduidelijk over haar doelstellingen. Bij besprekingen zijn maar weinig projectgroepleden aanwezig. Het zijn meer sociale samenkomsten geworden. Toch beschikt de groep wel over talent dat nodig is voor een goede bijdrage.**
- a Je draagt de projectgroep op zelf de taak uit te werken.
 - b Je verwerkt de aanbevelingen van de projectgroep, maar ziet er wel op toe dat de gestelde doelen bereikt worden.
 - c Je stelt nieuwe doelen vast en leidt de werkzaamheden zorgvuldig.
 - d Je betreft de projectgroep wel bij het vaststellen van de doelen die behaald moeten worden, maar oefent verder geen druk uit.

- 10 Je hebt pas nieuwe normen vastgelegd. Je medewerkers, die gewoonlijk hun verantwoordelijkheid dragen, reageren niet positief.**
- a Je geeft het team inspraak in het opnieuw vaststellen van de normen, maar gaat geen controle houden over de uitvoering ervan.
 - b Je stelt zelf nieuwe normen op en begeleidt het team dan zorgvuldig.
 - c Je vermijdt botsingen door geen druk uit te oefenen en laat de situatie zoals hij is.
 - d Je verwerkt de aanbevelingen van het team, maar let er wel op dat die normen dan ook in acht worden genomen.
- 11 Je bent bevorderd naar een nieuwe functie. Je voorganger bemoeide zich niet zoveel met de aangelegenheden van het team. Het team heeft haar werk steeds goed verricht en de opdrachten naar tevredenheid uitgevoerd. De samenwerking in de groep is goed.**
- a Je neemt maatregelen om je medewerkers ertoe te brengen volgens duidelijk omschreven richtlijnen te gaan werken.
 - b Je betreft je medewerkers bij de besluitvorming en beloont goede bijdragen.
 - c Je bespreekt de activiteiten van de medewerkers in het verleden en onderzoekt dan in hoeverre een nieuwe aanpak nodig is.
 - d Je laat je medewerkers op de oude voet doorgaan.
- 12 Je hebt gehoord dat er sinds kort in je team spanningen zijn. Alle teamleden leverde voorheen altijd goede resultaten en waren sterk gemotiveerd, ondanks de hoge doelen. Het team heeft het gehele afgelopen jaar in harmonie samengewerkt. Zij verstaan hun werk uitstekend en zijn volledig toegerust voor hun taak.**
- a Je probeert jouw oplossing met je medewerkers uit en onderzoekt of er misschien een andere aanpak nodig is.
 - b Je laat het aan de groepsleden over om het zelf op te lossen.
 - c Je treedt snel en krachtig op om de situatie te corrigeren en bij te sturen.
 - d Je organiseert/faciliteert een gesprek over de spanningen en biedt ondertussen ondersteuning aan je medewerkers.

SCOREFORMULIER TEST STIJLEN VAN LEIDINGGEVEN

Vraag	Omcirkel je keuze			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Kwadrant	S1	S2	S3	S4
SCORES				

S1 Directief
S2 Begeleidend
S3 Ondersteunend
S4 Delegerend

Voorkeursstijl Kolom met grootste aantal

Ondersteunende stijl(en) Kolom met meer dan 3

Eventueel te ontwikkelen stijl(en) Kolom met minder dan 3

Inzicht in je stijflexibiliteit

	S1	S2	S3	S4	
Totalen per kolom					
	Verschil met 3!				
Absolute waarden!	+	+	+		=

Sub-totaal:

Stijflexibiliteit:

Trek het sub-totaal af van 18

Hoe lager de score, hoe lager de stijflexibiliteit.
Hoe hoger de score, hoe groter de stijflexibiliteit.