

Vragenlijst Leiderschapsstijlen

Op basis model situationeel leidinggeven - Hersey and Blanchard

Doel van de vragenlijst:

- Inzicht krijgen in situationeel leidinggeven;
- Oefenen in het kiezen van de meest adequate stijl gegeven de situatie;
- Rekening leren houden met de bekwaamheden (competentieniveau) van de medewerker.

Bijgaand worden 20 situaties beschreven met in elke beschrijving aandacht voor:

- De klus (K) die geklaard moet worden;
- Het competentieniveau van de medewerker (M);
- De meest effectieve stijl (S) van leidinggeven, die uit de combinatie van K en M is af te leiden.

Bij iedere situatie worden 4 alternatieve mogelijkheden gegeven (A, B, C, en D) om met die situatie om te gaan (stijl van leidinggeven).

Individuele invulling

Omcirkel bij elke vraag (in de rol van de 'leidinggevende') het meest adequate antwoord.

1. U hebt een van uw medewerkers gevraagd een voorstel te maken voor de aanschaf van een nieuw testapparaat. Met enige ondersteuning van u voert deze medewerker gewoonlijk zijn opdrachten binnen de afgesproken tijd uit. Het voorstel dreigt nu te laat gereed te komen.
 - A. U vertelt hem dat u het voorstel nodig hebt, legt hem uit wat erin moet staan en controleert zijn vorderingen dagelijks.
 - B. U geeft hem meer tijd om het voorstel af te maken.
 - C. U vertelt hem wat u van hem verwacht: wanneer het voorstel gereed moet zijn en u gaat samen met hem de oorzaken van de huidige vertraging na.
 - D. U praat met hem en moedigt hem aan het voorstel af te maken.

2. Een werkgroep heeft onder uw leiding hard gewerkt aan het opstellen van een ondernemingsplan. Een van de leden van uw werkgroep is de laatste vijf bijeenkomsten steeds te laat gekomen zonder zich daarvoor te verontschuldigen. Bovendien heeft hij een grote achterstand in zijn werk: het opstellen van een afdelingsplan. Het is noodzakelijk dat hij dit plan binnen drie dagen aan de werkgroep aanbiedt.
- A. U vertelt hem precies wat u van hem verwacht en u volgt zijn vorderingen op de voet.
 - B. U onderzoekt met hem de oorzaken voor zijn vertraging en moedigt hem aan om zijn werk op tijd af te maken.
 - C. U legt uit waarom en wanneer het plan gereed moet zijn en formuleert samen een aanpak die tot een voor u gewenst resultaat leidt.
 - D. U neemt aan dat hij het afdelingsplan wel op tijd aan de werkgroep zal aanbieden.
3. Een van uw medewerkers in de afdeling die voortdurend uw aandacht en steun nodig had bij het uitvoeren van haar werkzaamheden, blijkt zich verbeterd te hebben. Nu is het zelfs zo dat zij eigen initiatieven ontplooit. Bovendien hoeft u haar nu steeds minder te herinneren aan haar afspraken. Ze heeft zelfs voorstellen gedaan om haar eigen prestaties te verbeteren.
- A. U blijft haar instructies geven en op de voet volgen.
 - B. U geeft duidelijke werkopdrachten en blijft haar ondersteunen. De voorstellen die redelijk lijken neemt u van haar over.
 - C. U neemt haar voorstellen over en valt haar bij als zij ideeën oppert.
 - D. U maakt haar zelf verantwoordelijk voor haar eigen werk. Heel af en toe vraagt u hoe het gaat.
4. Uw groep werkt gewoonlijk effectief wanneer u haar aanmoedigt en stuurt. De laatste paar weken presteert de groep aanzienlijk minder. Afspraken worden niet meer nagekomen en de kwaliteit van het werk is beneden peil.
- A. U laat de groep zelf de problemen oplossen en u toont af en toe uw belangstelling.
 - B. U zorgt ervoor dat de afspraken worden nagekomen en dat de kwaliteit van het werk goed is en u geeft de groep minder ruimte om met eigen verbeteringsvoorstellen te komen.
 - C. U vertelt de groep precies wat u van haar verwacht en op welke termijn en u volgt het werk op de voet.
 - D. U helpt de groep te bepalen wat er gedaan moet worden en u moedigt de groep aan om de nodige acties te ondernemen.
5. Ten gevolge van een budgetbeperking moet u in uw afdeling besparingen zien te vinden. U hebt een van uw zeer ervaren medewerkers gevraagd om dit voor u te doen. Deze

medewerker heeft op alle onderdelen van zijn werk zijn sporen verdiend. In het verleden was hij bovendien altijd zeer welwillend om u te helpen. Hoewel u dus van mening bent dat hij deze taak aankan, lijkt hij onverschillig t.o.v. deze taak te staan.

- A. U neemt zelf de verantwoordelijkheid ervoor, daarbij gebruikmakend van zijn suggesties.
 - B. U geeft hem toch de opdracht en laat hem zelf uitmaken hoe die uit te voeren.
 - C. U bespreekt de situatie met hem, moedigt hem aan de opdracht te aanvaarden gezien zijn kennis en ervaring.
 - D. U neemt zelf de leiding op u, vertelt hem precies wat hij moet doen en volgt zijn prestaties op de voet.
6. Een zeer productieve en effectieve medewerkster heeft u om hulp gevraagd. Normaal is zij gewend om zeer zelfstandig te werken, maar onlangs zijn er wat problemen gerezen die zij niet alleen denkt te kunnen oplossen.
- A. U analyseert de problemen en stelt voorschriften op hoe te handelen en vertelt haar dat u verwacht dat ze overeenkomstig zal gaan werken.
 - B. U blijft haar toestaan om de goede oplossingen zelf uit te zoeken.
 - C. U bedenkt en kiest de oplossing zelf en u betreft haar bij het vinden ervan.
 - D. U bespreekt de problemen met haar en ondersteunt haar bij het zoeken naar de juiste oplossing.
7. U hebt aan een van uw senior-medewerkers gevraagd om een nieuwe taak op zich te nemen, die voor de totale afdeling belangrijk is. Eerder werkte hij, met enige ondersteuning en hulp van u, naar tevredenheid. Nu is hij echter onzeker en twijfelt of hij de nieuwe opdracht wel aankan.
- A. In een gesprek geeft u hem de gelegenheid om zijn twijfels en onzekerheden toe te lichten en u helpt hem bij het zoeken naar een eigen aanpak.
 - B. U bepaalt welke activiteiten nodig zijn om de opdracht succesvol af te ronden en volgt zijn werkzaamheden op de voet.
 - C. U laat hen zelf uitmaken hoe hij het werk zal aanpakken.
 - D. U geeft expliciet aan wat hij moet doen, maar houdt rekening met mogelijke ideeën die hij inbrengt.
8. Een van uw medewerkers voelt zich onzeker over een door u aan hem opgedragen taak. Hij is zeer competent en u weet dat hij de taak met succes kan uitvoeren.

- A. U luistert naar zijn twijfels en stimuleert zijn denken over de voor hem liggende taak.
- B. U geeft aan waarom en op welke wijze u de taak uitgevoerd wilt hebben. U betreft hem er zoveel mogelijk bij.
- C. U vertelt hem precies wat hij moet doen en controleert zijn werk dagelijks.
- D. U laat het hem zelf uitzoeken; af en toe gaat u eens bij hem langs.
9. Uw medewerkers hebben u gevraagd een wijziging in de werkverdeling te overwegen. In het verleden heeft u de groep aangemoedigd tot en ondersteund bij het maken van de voorstellen. De groep is ook bereid alternatieve werkverdelingen op te stellen. De groepsleden zijn zeer competent en werken als groep goed samen.
- A. In een gesprek geeft u de ruimte om het voorstel uit te werken en u stimuleert hen bij het zoeken naar alternatieven.
- B. U stelt zelf een nieuwe werkverdeling op en gebruikt daarbij de aanbevelingen van de groep.
- C. U laat de groep de nieuwe werkverdeling zelf vast stellen.
- D. U stelt zelf de nieuwe werkverdeling op en ziet nauwkeurig toe op de invoering ervan.
10. U bent tien minuten te laat gekomen op een groepsvergadering. Op grond van voorgaande ervaringen verwacht u dat de groep wel gezellig zal zitten te keuvelen. U bent zeer verrast als u de groep echter hoort discussiëren over de toegewezen opdrachten. Deze opdrachten zijn erg afwijkend van datgene waaraan de groep eerder heeft gewerkt.
- A. U laat de groep doorwerken zonder enige sturing door u.
- B. U neemt onmiddellijk de leiding in handen en geeft sturing aan het gesprek.
- C. U stuurt als gespreksleider de groep, zodat ze haar werkzaamheden kan afmaken en u stimuleert hierbij groepsdiscussies.
- D. U laat de groep doorgaan met de bespreking en geeft daarbij zoveel mogelijk ondersteuning.
11. Een lid van uw groep staat bekend om haar goede prestaties zonder daarbij al te veel ondersteuning en aanmoediging van uw kant nodig te hebben. In het functioneringsgesprek heeft u t.a.v. nieuwe opdrachten afspraken gemaakt voor het komende jaar.

- A. U laat haar geheel zelfstandig werken en laat haar zelf zorgen voor haar eigen sturing en ondersteuning.
- B. U benadrukt het belang van het nakomen van afspraken en instrueert haar met betrekking tot het uitvoeren van deze nieuwe opdrachten.
- C. U bespreekt met haar de doelstellingen en resultaten van deze opdrachten en maakt daarbij gebruik van haar suggesties ter zake.
- D. U geeft zoveel mogelijk ruimte om haar mening over werkwijze en uitvoering naar voren te brengen en laat haar zelf aangeven welke ondersteuning zij van u verwacht.
12. De productiviteit van uw groep is hoog en de mensen kunnen goed met elkaar opschieten, ook nu u hen daarbij minder steunt. U moet van hen nu extra werk en inzet vragen. Dat moet, omdat u zich meer met andere zaken gaat bezighouden.
- A. U draagt het werk op en zorgt ervoor dat uw medewerkers precies weten wat ze moeten doen; u volgt hun vorderingen op de voet.
- B. U licht het nieuwe werk toe en geeft uw medewerkers ruimte voor vragen en opmerkingen. U laat merken dat u tevreden bent met hun prestaties over de afgelopen perioden.
- C. U zorgt ervoor dat uw medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht, en neemt zinvolle suggesties van hun kant over.
- D. U laat de medewerkers zelf bepalen hoe ze de opdracht gaan uitvoeren.
13. U hebt er onlangs een nieuwe medewerker bij gekregen. Hoewel hij onervaren is en gebrek aan zelfvertrouwen heeft, gelooft u dat hij wel de capaciteiten heeft om het werk te doen.
- A. U laat hem zelf bepalen wat er gedaan moet worden en toont belangstelling voor zijn voortgang.
- B. U vertelt hem precies wat het werk inhoudt, wat u van hem verwacht en u volgt zijn vorderingen op de voet.
- C. U vertelt hem hoe hij volgens u het werk moet doen en wacht daarbij af of hij met vragen en suggesties komt.
- D. U geeft hem de gelegenheid om met ideeën en voorstellen te komen en u steunt hem daarbij.
14. Uw chef heeft de leiding over een efficiëncyprogramma, waaraan u medewerkt. Hij heeft u gevraagd zelfstandig een deelproject daarbinnen te gaan leiden. Nu moet u aan een van de medewerkers van het programma het werk overdragen dat u tot nu toe deed. De vrouw aan wie u denkt heeft in dat werk nogal wat ervaring, maar zij voelt zich enigszins onzeker.

- A. U legt haar de taak voor en geeft haar de ruimte om onzekerheden te uiten. U zoekt samen naar oplossingen die haar meer zekerheid geven.
- B. U bespreekt het werk met haar en legt haar uit hoe u het werk gedaan wilt hebben. Daarbij wacht u af of zij zelf ook ideeën heeft.
- C. U vraagt haar het werk over te nemen en laat haar zelf bepalen hoe ze het aanpakt.
- D. U geeft haar opdracht om uw werk over te nemen en geeft haar een gedetailleerde instructie waarin u alle uit te voeren stappen aangeeft.
15. Een van uw medewerkers heeft een wijzigingsvoorstel gemaakt waarin u wel wat ziet. In het verleden heeft zij meer zinvolle en nuttige voorstellen gedaan en die ook zelf met enige steun van uw kant weten in te voeren. U hebt vertrouwen in haar capaciteiten.
- A. U geeft aan op welke wijze het voorstel moet worden ingevoerd.
- B. U bespreekt het voorstel met haar en u steunt haar bij de invoering ervan.
- C. U stelt een werkwijze op voor de invoering en maakt daarbij gebruik van haar suggesties.
- D. U geeft haar de verantwoordelijkheid voor de invoering van het voorstel en u bemoeit zich er verder nauwelijks mee.
16. Wegens familieomstandigheden heeft u de eerste twee vergaderingen van een projectgroep, waarvan u de projectleider bent, moeten missen. Bij de derde bijeenkomst constateerde u dat de groep goed functioneert en het project goed aanpakt. U voelt zich nu onzeker over uw positie en uw mogelijke inbreng in de groep.
- A. U blijft deelnemen aan de vergaderingen en laat de groep op dezelfde voet doorgaan.
- B. U voelt zich verantwoordelijk voor de leiding van het project en u neemt de sturing van de werkzaamheden van de projectgroep over.
- C. U laat de groep op de ingeslagen weg doorgaan en steunt de werkzaamheden.
- D. U stuurt de groep bij haar werkzaamheden en gebruikt de suggesties van de leden.
17. Uw groep is zeer competent en in staat zelfstandig te werken. U heeft dat ook gestimuleerd en aan sommige groepsleden deelverantwoordelijkheden gedelegeerd. De resultaten van deze mensen zijn zeer goed.
- A. U gaat door met het (individueel) ondersteunen en aanmoedigen.
- B. U stuurt het groepswork meer direct en u volgt de verrichtingen op de voet.

- C. U laat de groep haar eigen werk blijven regelen.
- D. U stuurt het groepswork en werkt nauw met de groep samen, om hun ideeën optimaal naar voren te laten komen.
18. U en uw superieuren hebben gekozen voor een nieuwe aanpak voor het werk, teneinde daarmee ook op langere termijn betere resultaten te bereiken. In het verleden bleek de groep gretig in te gaan op dit soort veranderingen, maar zij miste in het begin dan vaak de noodzakelijke vaardigheden om het effectief aan te pakken.
- A. U geeft de groep nauwkeurige voorschriften over de nieuwe aanpak. U bewaakt de nakoming hiervan regelmatig.
- B. U verzekert u ervan, dat u zelf de invoering van de nieuwe aanpak leidt en betreft de groep er bij door middel van discussies.
- C. U organiseert een groepsdiscussie over de nieuwe aanpak en moedigt de groep aan om er enthousiast mee te gaan werken.
- D. U staat de groep toe zelf de nieuwe aanpak in te voeren.
19. U bent onlangs benoemd tot de nieuwe projectleider van een lopend project. Onder de vorige projectleiding werkte de projectgroep goed genoeg, mits zij daarbij werd geholpen en gesteund. Na uw overname blijkt de groep zich echter meer bezig te houden met samenwerkingsproblemen dan met het feitelijke project. De resultaten van de projectgroep zijn daarom nogal magertjes.
- A. U bespreekt de prestaties met de groep en u steunt haar bij het treffen van corrigerende maatregelen.
- B. U schrijft de taken en verantwoordelijkheden van de groep voor en ziet nauwkeurig toe op de werkzaamheden.
- C. U staat de groep toe haar eigen taken en verantwoordelijkheden te bepalen en te bewaken. Incidenteel laat u uw belangstelling voor hun werk merken.
- D. U stuurt en organiseert de noodzakelijke correcties, maar u zorgt er voor, dat de suggesties van de groep wel worden meegenomen.
20. Een van uw medewerkers wil erg graag een nieuwe opdracht op zich nemen. Zij heeft daarin weliswaar nog maar weinig ervaring, maar zij heeft altijd goed werk geleverd.
- A. U legt haar uit wat het nieuwe werk inhoudt en steunt haar in haar enthousiasme voor de nieuwe taak.
- B. U geeft haar de nieuwe opdracht en laat haar zelf bepalen hoe ze deze het beste kan aanpakken.

- C. U moedigt haar aan om het nieuwe werkgebied te proberen en u ondersteunt haar daarbij.
- D. U vertelt haar precies wat zij moet doen om haar nieuwe taak goed te kunnen volbrengen en u volgt haar verrichtingen op de voet.

Hand-out

Scoren op de stijlen van situationeel leidinggeven

Het model van Hersey & Blanchard onderscheidt vier stijlen van situationeel leidinggeven:

- S1: instrueren (veel taakgericht en weinig relatiegericht);
- S2: consulteren (veel taakgericht en sterk relatiegericht);
- S3: participeren (weinig taakgericht en sterk relatiegericht);
- S4: delegeren (weinig taakgericht en weinig relatiegericht).

'**Stijlflexibiliteit**' is de mate waarin je in staat bent verschillende stijlen van leidinggeven te hanteren (los van de vraag of deze stijlen wel effectief zijn).

'**Stijleffectiviteit**' is de mate waarin je in staat bent in een bepaalde situatie ook de meest adequate/effectieve stijl te hanteren.

Z = zwak; R = redelijk; G = goed U = uitstekend

Omcirkel in onderstaande tabel per vraag de door jouw gegeven antwoorden. Reken de resultaten verder uit volgens de instructie in de tabel.

	Stijlflexibiliteit						Stijleffectiviteit					
Vraag	S1	S2	S3	S4			Z	R	G	U		
1	A	C	D	B			B	D	A	C		
2	A	C	B	D			D	B	C	A		
3	A	B	C	D			D	C	A	B		
4	C	B	D	A			A	D	B	C		
5	D	A	C	B			D	B	A	C		
6	A	C	D	B			A	C	B	D		
7	B	D	A	C			C	A	D	B		
8	C	B	A	D			C	B	D	A		
9	D	B	A	C			D	B	A	C		
10	B	C	D	A			A	B	D	C		
11	B	C	D	A			B	C	D	A		
12	A	C	B	D			A	C	D	B		
13	B	C	D	A			A	D	C	B		
14	D	B	A	C			D	B	C	A		
15	A	C	B	D			A	C	B	D		
16	B	D	C	A			B	D	C	A		
17	B	D	A	C			B	D	A	C		

18		A	B	C	D					D	C	A	B
19		B	D	A	C					C	A	D	B
20		D	A	C	B					B	C	D	A
		<u>S1</u>	<u>S2</u>	<u>S3</u>	<u>S4</u>					<u>Z</u>	<u>R</u>	<u>G</u>	<u>U</u>
Totaal- score	- <u>a</u>				- <u>b</u>
	<u>c</u>	5	5	5	5				<u>d</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>

Tel per kolom het aantal malen dat u een letter heeft omcirkeld op en vul dit getal in (per kolom) bij score a. Hetzelfde geldt voor de score b.

Absoluut tussen a en c	verschil					Som E1 =.....	Pro- duct b en d	- <u>+...</u>	- <u>+...</u>	- <u>+....</u>	- <u>+....</u>	Som E2 <u>+....</u>
------------------------------	----------	--	--	--	--	---------------------	------------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	------------------------

Stijlflexibiliteit 10/3 maal (30 - Som E1) %	Stijleffectiviteit 5/3 maal (Som E2 - 20)	- %
--	---------	---	--------------