

## **Appendix – Analyse van het Leiderschapsgedrag<sup>1</sup>**

### ***Richtlijnen***

Het doel van deze vragenlijst is u inzicht te geven in uw leiderschapsstijl.

In de vragenlijst worden 20 werksituaties beschreven waarbij een manager leiding moet geven aan één of meerdere medewerkers. Bij elke situatie zijn vier mogelijke oplossingen gegeven. U moet zich in de positie van de manager verplaatsen en voorstellen hoe u in elk van deze situaties zou handelen.

Lees aandachtig de beschrijving van elke situatie door en kies dan het antwoord dat het beste bij u past. Plaats een kruisje in één van de vakjes A, B, C of D.

Neem de tijd om elke situatie en haar oplossing goed te begrijpen. Alle vragen moeten worden beantwoord en er is maar één oplossing per situatie mogelijk.

Deze vragenlijst is strikt persoonlijk.

---

<sup>1</sup> Naar Blanchard Training en Development ©

1. U heeft één van uw medewerkers gevraagd een rapport te schrijven over de aankoop van nieuwe apparatuur voor uw afdeling. Gewoonlijk kan deze medewerker zo'n opdracht best aan en brengt hij die, onder uw leiding en met enige ondersteuning, tot een goed einde. U heeft het rapport niet op het afgesproken tijdstip ontvangen. Wat doet u?
  - A. U gaat naar uw medewerker toe en zegt dat u op het rapport wacht. U vertelt hem nadrukkelijk wat er in het rapport moet staan en daarna controleert u regelmatig het werk.
  - B. U geeft uw medewerker wat meer tijd omdat u ervan uit gaat dat er wel een goede reden zal zijn voor deze vertraging.
  - C. U gaat naar hem toe en vertelt hem wanneer het rapport klaar moet zijn, en vraagt hem tevens waarom hij zich niet aan de afspraak heeft kunnen houden.
  - D. U gaat naar hem toe om uit te vinden wat er aan de hand is, u moedigt hem aan en vraagt of u hem kunt helpen.
  
2. De projectgroep waarover u de leiding heeft, heeft hard gewerkt aan het opstellen van een sterkte/zwakte-analyse van de afdeling. U heeft een nieuw lid aan de groep toegevoegd. Deze moet voor het eind van volgende week een rapport opstellen over de algemene kosten van de afdeling. De medewerker weet niet precies wat de eisen van de werkgroep zijn en hoe het rapport moet worden opgesteld. Hij is echter leergierig en enthousiast om deel uit te maken van de projectgroep. Wat doet u in zo'n geval?
  - A. U zegt hem precies wat er in het rapport moet staan en hoe het moet worden opgesteld. Tevens houdt u regelmatig een oogje in het zeil.
  - B. U vraagt hem wat u voor hem kunt doen om hem op weg te helpen en steunt zijn enthousiasme om deel uit te maken van deze projectgroep.
  - C. U legt de medewerker uit wat er in het rapport moet staan en hoe het moet worden opgesteld, en luistert tevens aandachtig naar de ideeën en suggesties van de medewerker.
  - D. U verwelkomt de medewerker en stelt hem aan de leden van de projectgroep voor. U gaat ervan uit dat zij hem zullen helpen bij het maken van de kostenanalyse en het opstellen van het rapport.
  
3. Sinds enige tijd heeft u problemen met één van uw mensen. Deze medewerker is nogal nonchalant geworden en alleen met veel toezicht en controle maakt hij zijn werk af. U moet hem een heel belangrijke taak toevertrouwen. Op basis van vroegere ervaringen bent u er niet helemaal zeker van of deze persoon genoeg kennis en ervaring heeft om deze belangrijke taak te vervullen. Wat doet u in zo'n geval?
  - A. U houdt veel toezicht en volgt hem op de voet bij het uitvoeren van de taak.
  - B. U blijft toezicht houden op het uitvoeren van de taak, en probeert uit te vinden wat de medewerker over deze taak denkt en voelt.
  - C. U betreft de medewerker bij het oplossen van de problemen rond de taakuitvoering, u moedigt hem aan en luistert naar zijn ideeën en suggesties.
  - D. U vertelt uw medewerker dat het hier om een belangrijke taak gaat en stelt hem voor om bij u langs te komen als hij vragen of problemen heeft.
  
4. De werkgroep heeft meestal goed gewerkt onder uw toezicht en aanmoediging. Ondanks uw betrokkenheid bij de groep zijn de prestaties de laatste tijd sterk achteruit gegaan. De groep voelt dat zij meer kennis en ervaring nodig heeft om haar prestaties te verbeteren. Uw superieur maakt zich zorgen en u moet maatregelen nemen. Wat doet u?
  - A. U vertelt de groep dat het nodig is om de prestaties weer op een goed peil te brengen en stelt de groep voor om zelf een oplossing voor dit probleem te vinden.
  - B. U verzekert zich ervan dat de termijnen gerespecteerd worden en dat de kwaliteit van het werk goed is. Ook vraagt u uw mensen om aanbevelingen.
  - C. U informeert de groep over wat er van hen verwacht wordt en legt hen uit wat de consequenties van slechte prestaties kunnen zijn.
  - D. U helpt de groep bij het bepalen van wat er gedaan moet worden en ondersteunt hen bij het nemen van de nodige maatregelen.

5. Door budgetbeperkingen moet er op uw afdeling een consolidatie gemaakt worden. U heeft een ervaren medewerkster, die altijd toegewijd is, gevraagd om voor deze consolidatie te zorgen. Zij heeft met alle aspecten van de afdeling gewerkt en u weet dat zij deze taak best aankan. Toch voelt u aan dat zij onverschillig staat ten opzichte van het belang van deze opdracht. Hoe reageert u in zo'n geval?
- A. U laat haar onder uw leiding de consolidatie maken, en luistert naar haar eventuele suggesties en ideeën.
  - B. U geeft haar de opdracht om de taak uit te voeren en u laat haar zelf beslissen hoe deze klus te klaren.
  - C. U bespreekt de situatie met haar en moedigt haar aan om de taak op zich te nemen vanwege haar ervaring en kennis op dit gebied.
  - D. U geeft uw medewerker de opdracht om deze consolidatie te doen. U vertelt haar precies wat er gedaan moet worden en houdt nauw toezicht op de uitvoering.
6. Binnen de groep waar u leiding aan geeft heeft een uiterst productieve en efficiënte medewerkster u gevraagd om haar te helpen bij een bepaalde opdracht. Zij werkt gewoonlijk zelfstandig en doelgericht, maar kortgeleden is ze op problemen gestuit die zij kennelijk niet alleen kan oplossen. Wat doet u in zo'n geval?
- A. Vanwege uw ervaring en kennis op dit gebied, analyseert u het probleem grondig en geeft u haar de best mogelijke methode aan om de zaak op te lossen.
  - B. U geeft haar de gelegenheid om geheel zelfstandig een passende oplossing te vinden.
  - C. Samen met haar werkt u een oplossing uit. Vervolgens weegt u de alternatieven af, kiest de beste oplossing en laat deze door haar uitwerken.
  - D. U bespreekt met haar het probleem en ondersteunt haar inspanningen om de juiste oplossing te vinden.
7. U heeft één van uw ervaren medewerkers gevraagd een nieuwe taak te aanvaarden. Tot nu toe heeft deze medewerker, met uw ondersteuning, zijn werk altijd naar behoren gedaan. De nieuwe taak is belangrijk voor de toekomst van de werkgroep. Uw medewerker is enthousiast om te beginnen maar door gebrek aan ervaring, weet hij niet precies hoe hij het moet aanpakken. Wat doet u in dit geval?
- A. U neemt de nieuwe taak met hem door en spreekt hem moed in door zijn uitstekende resultaten in het verleden te benadrukken.
  - B. U bepaalt zelf hoe hij deze taak moet uitvoeren en vertelt hem wat hij moet doen. Daarna controleert u regelmatig zijn werk om te zien of alles goed gaat.
  - C. U geeft uw medewerker opdracht om de taak uit te voeren en laat hem vrij om zelf te bepalen hoe hij zijn werk gaat aanpakken.
  - D. U bepaalt wat de medewerker moet doen, maar luistert naar zijn ideeën en suggesties.
8. U hebt één van uw medewerkers gevraagd een bepaalde taak uit te voeren maar merkt dat deze medewerker twijfelt of hij de taak wel aankan. De medewerker is echter zeer competent en u bent ervan overtuigd dat hij de capaciteiten heeft om deze opdracht efficiënt en met succes uit te voeren. Wat doet u?
- A. U luistert naar de bezorgdheid van de medewerker en zegt hem erg veel vertrouwen in hem te hebben bij het tot een goed einde brengen van de taak.
  - B. U maakt een nauwkeurige indeling van het werk van de medewerker zodat alles voor hem duidelijk is. Tevens houdt u rekening met eventuele suggesties van de medewerker.
  - C. U vertelt hem precies wat hij moet doen om de taak met succes uit te voeren en controleert regelmatig zijn werk.
  - D. U geeft hem de vrijheid om zelf te bepalen hoe hij deze opdracht gaat uitvoeren.

9. Uw medewerkers hebben u gevraagd om een ander werkrooster in te voeren. In het verleden heeft u hen altijd aangemoedigd om met suggesties en nieuwe ideeën op de proppen te komen. De medewerkers zijn ervan overtuigd dat er iets moet gebeuren aan het werkrooster moet gebeuren en zijn bereid om hun suggesties in de praktijk uit te proberen. Ze zijn allen heel bekwaam en werken goed samen. Wat doet u in zo'n geval?
  - A. U gaat samen met hen rond de tafel zitten en bespreekt hoe het nieuwe werkrooster er uit moet zien.
  - B. U ontwikkelt zelf een nieuw werkrooster en zorgt voor de uitvoering, maar houdt rekening met eventuele suggesties van de groep.
  - C. U geeft uw medewerkers de opdracht om zelf het nieuwe werkrooster uit te werken en voor invoering ervan zorg te dragen.
  - D. U ontwikkelt zelf een nieuw werkrooster en neemt de leiding bij de invoering ervan.
10. U bent dertig minuten te laat gekomen op een werkoverleg met uw medewerkers. Bij aankomst merkt u dat de vergadering nog steeds niet begonnen is. Enkelen van de groep hebben geprobeerd de vergadering op gang te brengen maar zijn op gebrek aan bereidheid tot samenwerking gestuit. U bent een beetje verrast door deze houding want voordien hebben ze altijd goed samengewerkt. Wat doet u in dit geval?
  - A. U vertelt uw medewerkers opnieuw wat het doel van het overleg is en laat hen verder werken zonder tussenbeide te komen. Indien nodig, bent u bereid hen te helpen.
  - B. U neemt de leiding over de groep onmiddellijk op u en blijft sturing en ondersteuning geven totdat het doel bereikt is.
  - C. U neemt de leiding over de groep en moedigt hen aan om samen de problemen en hun gevoelens te bespreken.
  - D. U vraagt de groep met het werkoverleg door te gaan en u geeft hen zoveel mogelijk aanmoediging en ondersteuning.
11. Een medewerker van uw afdeling heeft tot nu toe, met weinig toezicht van u, zijn taken altijd met succes voltooid. U heeft hem regelmatig aangemoedigd en ondersteund in zijn aanpak. Voor het komende jaar wilt u deze medewerker gelijkwaardige taken laten uitvoeren en moet nu beslissen over de manier waarop u gaat leiding geven aan hem. Wat doet u?
  - A. U laat de medewerker zijn eigen gang gaan en gaat ervan uit dat hij zichzelf wel zal steunen en aanmoedigen.
  - B. U legt de nadruk op het belang van de taken en houdt nauw toezicht op de inspanningen van de medewerker om deze taken succesvol te voltooien.
  - C. U bepaalt voor de medewerker de doelen en doelstellingen en houdt daarbij rekening met zijn eventuele suggesties.
  - D. U moedigt de medewerker aan om zelf doelstellingen te maken en ondersteunt zijn inspanningen bij het uitvoeren van het werk.
12. In het verleden heeft u door uw manier van sturing geven en ondersteunen, goed met uw medewerkers samengewerkt. De productiviteit is hoog en de mensen kunnen goed met elkaar opschieten. U kent de mogelijkheden van uw medewerkers en u weet dat zij zelfstandig kunnen opereren. Zelf hebt u veel tijd en energie in nieuwe taken gestoken. Desondanks zijn uw medewerkers doorgegaan met het leveren van goede prestaties. U moet hen nu vragen om aanvullend werk te doen. Hoe gaat u dit aanpakken?
  - A. U draagt uw medewerkers het werk op, zorgt ervoor dat ze precies weten wat het nieuwe werk inhoudt, en houdt voorlopig de leiding strak in handen.
  - B. U vertelt hen hoe tevreden u over hun prestaties bent en dat zij best in staat zijn dit karwei zelf te klaren en draagt vervolgens het werk aan hen over.
  - C. U vertelt uw medewerkers precies wat u van hen verwacht en luistert naar eventuele nuttige suggesties die zij u kunnen geven.
  - D. U geeft uw medewerkers de vrijheid om zelf te bepalen hoe zij dit karwei gaan klaren.

13. U heeft een nieuwe medewerker op de afdeling aangenomen om een belangrijke taak uit te voeren. Hoewel deze medewerker nog niet veel ervaring heeft, is hij erg enthousiast over zijn nieuwe werk en heeft hij er veel vertrouwen om deze taak aan te kunnen. Hoe gaat u met deze nieuwe medewerker om?
- A. U laat hem zelf maar uitvinden hoe hij zijn nieuwe werk gaat indelen en uitvoeren.
  - B. U vertelt de medewerker precies wat het werk inhoudt en wat u van hem verwacht. Tevens houdt u regelmatig een oogje in het zeil.
  - C. U geeft hem nauwkeurig instructies over het uit te voeren werk en gaat in op eventuele ideeën en suggesties van de medewerker.
  - D. U moedigt hem aan en toont waardering voor zijn enthousiasme. Ook vraagt u hem dan hoe hij zijn nieuwe werk gaat aanpakken.
14. Uw superieur heeft u gevraagd om de productiviteit van uw afdeling met 10% te verhogen. U weet dat dit alleen mogelijk is als u zich hier persoonlijk mee bezig houdt. Om hiervoor tijd vrij te maken, beslist u om de verantwoordelijkheid voor het opzetten van een nieuw planningssysteem aan één van uw medewerkers uit te besteden. Zij heeft bijzonder veel ervaring op dit gebied. Toch merkt u dat zij zich een beetje onzeker voelt om deze taak alleen uit te voeren. Wat doet u in dit geval?
- A. U vraagt haar om de taak op zich te nemen. Daarna ondersteunt u haar in het werk en moedigt haar regelmatig aan bij haar inspanningen.
  - B. U bespreekt het planningssysteem met haar. U vertelt haar wat u van haar verwacht en houdt rekening met haar eventuele suggesties.
  - C. U vertrouwt haar het werk toe en u laat haar zelf bepalen hoe ze dit karwei gaat aanpakken.
  - D. U geeft haar de opdracht om de taak uit te voeren en vertelt haar precies hoe ze dat moet aanpakken.
15. Eén van uw medewerkers heeft u een interessant voorstel gedaan om een bepaalde administratieve procedure binnen de afdeling te veranderen. Ze heeft in het verleden reeds verschillende malen suggesties gedaan en heeft deze, onder uw leiding en met uw ondersteuning, met succes in de praktijk kunnen toepassen. Wat doet u in dit geval?
- A. U neemt zelf de verantwoordelijkheid om het voorstel in de praktijk om te zetten en houdt de leiding bij de invoering ervan.
  - B. U bespreekt het voorstel met haar en ondersteunt haar inspanningen bij het invoeren van de nieuwe procedure.
  - C. U organiseert zelf de manier waarop de nieuwe procedure wordt ingevoerd, maar houdt rekening met haar ideeën.
  - D. U geeft haar ruimte en verantwoordelijkheid om zelf de nieuwe procedure in te voeren.
16. U hebt de leiding over een projectteam. Door verhindering hebt u de twee eerste werkvergaderingen moeten missen. Op de derde vergadering constateert u dat de groep bijzonder goed gewerkt heeft en dat het project grote vooruitgang boekt. Eigenlijk weet u niet meer precies hoe u zich bij de groep moet aansluiten. Wat doet u?
- A. U woont de vergadering bij maar laat de groep zijn gang gaan.
  - B. U neemt de leiding op u en leidt de activiteiten van de werkgroep.
  - C. U maakt de groep complimenten over hun werk en moedigt de mensen aan om zo verder te gaan.
  - D. U neemt de leiding van de werkgroep op u maar luistert naar suggesties en ideeën van uw mensen.

17. Uw medewerkers zijn bijzonder bekwaam en kunnen best op hun eigen houtje de taken uitvoeren. U heeft hen dan ook meestal zelfstandig laten opereren en alleen enkele belangrijke taken aan meer competente personen toevertrouwd. Over het algemeen zijn de prestaties van uw medewerkers uitstekend. U moet nu beslissen hoe u uw mensen in de toekomst gaat leiden. Wat doet u?
- A. U moedigt hen aan door regelmatig bij iedereen langs te gaan en hen hulp te bieden wanneer zij problemen hebben.
  - B. U geeft hun duidelijke instructies en behoudt de leiding over hun activiteiten.
  - C. U laat de groep zoals gewoonlijk zelfstandig opereren.
  - D. U houdt de leiding over de groep maar werkt met hen samen en houdt rekening met hun suggesties en ideeën.
18. Om de prestaties van uw afdeling op lange termijn te verbeteren, hebt u in samenspraak met uw directie beslist om een nieuwe procedure in te voeren. Uw medewerkers hebben in het verleden altijd met enthousiasme nieuwe procedures geaccepteerd, zelfs al hadden zij in het begin wat moeite met de invoering ervan. Wat doet u?
- A. U neemt de leiding van de groep op u om de nieuwe procedure in te voeren, maar houdt rekening met eventuele suggesties van de medewerkers.
  - B. U houdt zelf de touwtjes in handen en houdt de leiding totdat de nieuwe procedure ingevoerd is.
  - C. U nodigt uw medewerkers uit om samen de invoering van de nieuwe procedure te bespreken en betreft hen bij de invoering ervan.
  - D. U laat uw medewerkers de vrijheid om zelf uit te maken hoe zij deze procedure gaan invoeren en in praktijk toepassen.
19. U bent onlangs benoemd tot hoofd van de afdeling. Uw nieuwe medewerkers hebben altijd goed gewerkt onder de leiding van en aanmoediging van hun vroegere chef. Sinds u deze taak heeft overgenomen, merkt u dat de medewerkers zich meer bezighouden met bepaalde sociale activiteiten dan met hun taken. De prestaties van de groep zijn sterk achteruit gegaan. Hoe pakt u hen aan?
- A. U roept uw medewerkers bijeen om de situatie te bespreken en moedigt hen aan om oplossingen te vinden die de prestaties kunnen verbeteren.
  - B. U neemt de leiding van de groep op u zodat u de nodige maatregelen kunt treffen maar houdt rekening met eventuele suggesties van de medewerkers.
  - C. U legt de situatie aan uw medewerkers uit en vraagt hen om zelf de oplossing voor het gebrek aan prestaties te vinden.
  - D. U stelt een duidelijk plan op waarin de rollen en verantwoordelijkheden precies staan beschreven en controleert nauwgezet of alles wordt opgevolgd.
20. Eén van uw medewerksters is een beetje terughoudend om een nieuwe taak te accepteren. Zij voelt dat zij te weinig ervaring heeft op dit gebied. Toch heeft ze in het verleden alle taken altijd met succes uitgevoerd.
- A. U legt haar precies uit wat de taak inhoudt en hoe deze uitgevoerd moet worden, en luistert naar de redenen van haar tegenzin.
  - B. U geeft haar de nieuwe taak en laat haar zelf uitmaken hoe ze dit gaat klaren.
  - C. U moedigt haar aan om de taak te aanvaarden en bespreekt met haar de problemen die zij eventueel kan tegenkomen.
  - D. U vertelt haar precies wat zij moet doen om de taak met succes uit te voeren en controleert regelmatig haar prestaties.