

Vragenlijst: stijlen van leidinggeven volgens het managerial grid

Blake en Mouton ontwierpen het 'managerial grid', een grafische weergave van het dilemma van leiders: streven naar taakgerichtheid of streven naar relatiegerichtheid?

Zij onderscheiden binnen dit model vijf stijlen van leidinggeven. Met de onderstaande test kunt u bepalen welke voorkeursstijl u heeft.

Invullen van de vragenlijst

Hieronder ziet u achttien stellingen. Lees elk van de stellingen aandachtig door. Geef per stelling op een schaal van 0 (nooit) tot en met 5 (altijd) aan in hoeverre deze stelling op u van toepassing is. Probeer zo eerlijk mogelijk te antwoorden; er zijn geen goede of foute antwoorden. Als u zelf geen leiding geeft, maak dan een inschatting in hoeverre de stelling op u van toepassing zou zijn indien u wel een leidinggevende rol zou hebben.

	nooit		soms		altijd	
(1) Ik coach en adviseer mijn werknemers om ze te helpen bij hun ontwikkeling.	0	1	2	3	4	5
(2) Ik betrek mijn teamleden bij het maken van beslissingen en zal proberen hun ideeën en suggesties toe te passen.	0	1	2	3	4	5
(3) Ik vind het leuk om te lezen over training, leiderschap en psychologie en om die kennis toe te passen.	0	1	2	3	4	5
(4) Ik houd de planning goed in de gaten om ervoor te zorgen dat een project op tijd klaar is.	0	1	2	3	4	5
(5) Ik vind het leuk om vakliteratuur te lezen en om nieuwe methoden en technieken toe te passen op het werk.	0	1	2	3	4	5
(6) Hoe uitdagender de taak, hoe leuker ik hem vind.	0	1	2	3	4	5
(7) Ik vind het leuk om mensen nieuwe vaardigheden en werkwijzen te leren.	0	1	2	3	4	5
(8) Om ervoor te zorgen dat een complexe taak goed wordt afgerond, zorg ik ervoor dat elk detail klopt.	0	1	2	3	4	5
(9) Ik vind het gemakkelijk om meerdere moeilijke taken tegelijkertijd uit te voeren.	0	1	2	3	4	5
(10) Ik respecteer de grenzen van anderen.	0	1	2	3	4	5
(11) Ik vind het samenstellen van een goed team heel erg belangrijk.	0	1	2	3	4	5
(12) Ik houd er van om problemen te analyseren.	0	1	2	3	4	5
(13) Als ik iemand op fouten wijs, dan let ik er op dat de onderlinge relatie niet in gevaar komt.	0	1	2	3	4	5
(14) Ik moedig mijn werknemers aan om creatief te zijn.	0	1	2	3	4	5
(15) Ik plan zo efficiënt mogelijk.	0	1	2	3	4	5
(16) Niks is belangrijker dan een doel behalen of een taak afronden.	0	1	2	3	4	5
(17) Ik probeer altijd een groot project in kleine verwerkbare taken op te delen.	0	1	2	3	4	5
(18) Ik vind het leuk om de moeilijke aspecten en details van een complex project of complexe taak uit te leggen aan mijn werknemers.	0	1	2	3	4	5

Score op taakgerichtheid

Tel uw scores op de volgende stellingen op en deel door 5:

4	5	6	8	9	12	15	16	17	totaal	gedeeld door 5

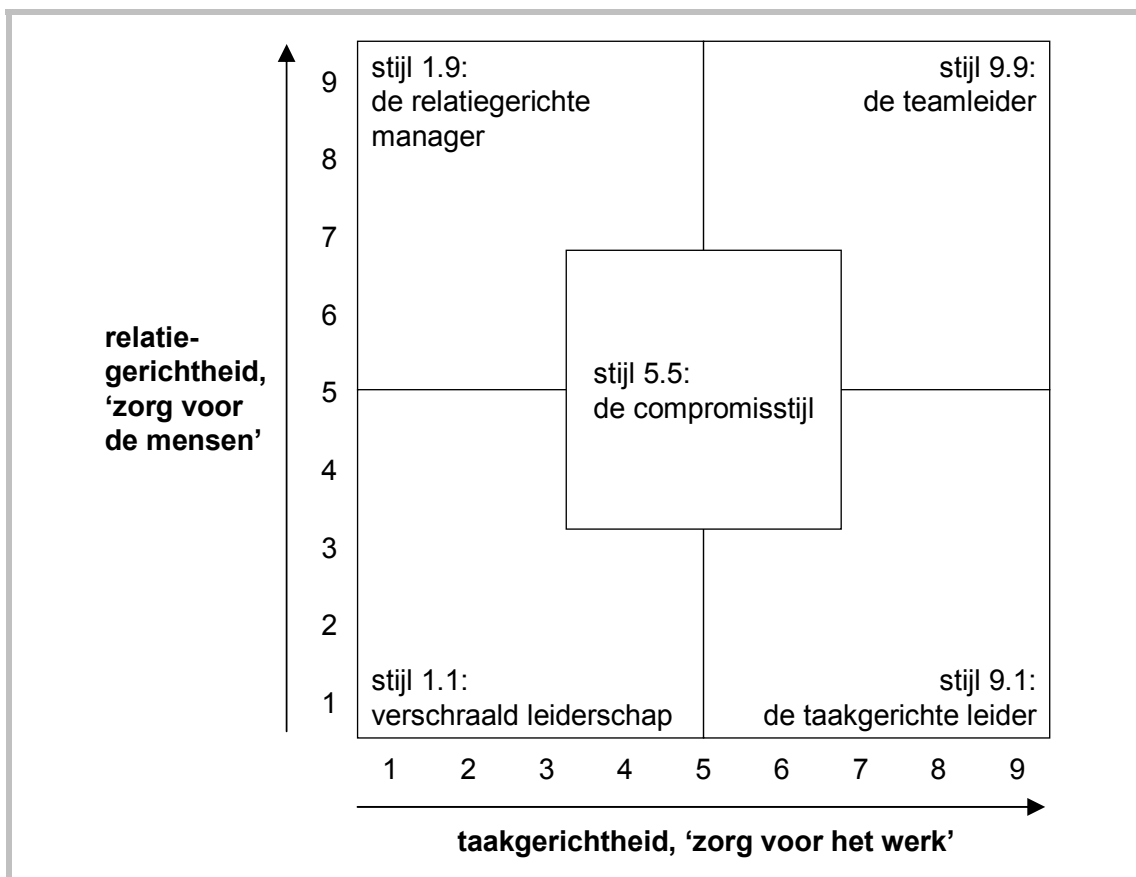
Score op relatiegerichtheid

Tel uw scores op de volgende stellingen op en deel door 5:

1	2	3	7	10	11	13	14	18	totaal	gedeeld door 5

Grafische weergave van uw voorkeursstijl

U kunt uw voorkeursstijl bepalen door in de afbeelding een horizontale lijn te trekken ter hoogte van uw score op relatiegerichtheid en een verticale lijn ter hoogte van uw score op taakgerichtheid. Het kruispunt van beide lijnen geeft uw plaats aan in het managerial grid. In deze afbeelding kunt u meteen zien op welke hoofdstijl uw voorkeursstijl het meeste lijkt.



Toelichting

Deze indeling geeft u een idee van uw stijl van leidinggeven. Uiteraard is dit niet meer dan een indicatie. Andere factoren, zoals bijvoorbeeld hoe uw manager en uw medewerkers u beoordelen als leidinggevende, hoe u presteert in uw werk, hoe zorgvuldig u met uw medewerkers omgaat en in hoeverre u zich inzet voor de groei van uw organisatie, bepalen mede hoe effectief u als leidinggevende bent.

Zelfreflectie aan de hand van deze vragenlijst

U kunt de stellingen in deze vragenlijst een voor een doornemen en reflecteren op de vraag: "Zou ik een betere leidinggevende zijn indien ik hoger zou scoren op dit punt?" Indien het antwoord op deze vraag 'ja' is, dan kunt u van dat onderwerp een persoonlijk actiepunt maken.

Hieronder geven we een toelichting op de vijf hoofdstijlen.

Stijl 1.1: verschaald leiderschap

Geringe zorg voor productie, geringe zorg voor mensen. De leider presteert niet meer dan nodig is om in dienst van de organisatie te blijven. Hij vervult zijn functie zoals formeel is aangegeven, en doet zeker niet meer. Er ontbreekt elke merkbare gerichtheid in beide richtingen. Hij communiceert zonder contact met de groep te hebben. Hij voelt zich niet bij de uitwisseling betrokken en wil dat ook niet.

Dit type leider gebruikt 'delegeer en verdwijn' leiderschapstijl. Hij wil zich niet binden aan welk resultaat dan ook. Hij laat zijn team het zelf uitzoeken en onttrekt zich aan het proces. Hij is gericht op minimale inzet om het meest noodzakelijke werk te verrichten, en op het leveren van voldoende prestaties om zijn positie te behouden. Behoud van het goede staat voorop. Hij vermijdt risico's, en zal nieuwe ideeën niet gemakkelijk aanvaarden. Gewoonlijk zorgt hij er wel voor dat er wordt voldaan aan prestatienormen, maar hij streeft er daarbij niet naar deze werkelijk concreet of afrekenbaar te maken. Succes wordt gemeten aan het ontbreken van verschillen van mening en kwaliteit wordt vaak slechts met de mond beleden.

Stijl 1.9: de relatiegerichte leider

Geringe zorg voor productie, grote zorg voor mensen. De leider besteedt zorgzame aandacht aan de behoeften van zijn mensen, aan een gezellige werksfeer en aan vriendschappelijke verhoudingen. Het leidt tot een laag maar prettig werktempo. Hij zal eerder verwarring stichten dan duidelijkheid brengen.

Bij de relatiegerichte leider bestaat leiderschap vooral uit het geven van beloningen om zo discipline te behouden en het team aan te moedigen om de doelstellingen te halen. Hij is niet in staat om meer dwingende maatregelen toe te passen indien nodig; hij is bang om dan negatief afgerekend te worden door zijn teamleden. Hij heeft veel aandacht voor goede relaties tussen de mensen en streeft naar het creëren van een comfortabele en vriendelijke atmosfeer en een prettig werktempo. Hij is gericht op het ontwikkelen van een goede relatie met zijn medewerkers, heeft samenwerking en collegialiteit als hoogste prioriteit en meet succes af aan de loyaliteit van de medewerkers aan het bedrijf, niet aan de betrokkenheid van medewerkers aan het product of resultaat. Veranderingen of nieuwe ideeën zal hij uitvoerig bespreken voordat ze worden doorgevoerd. Kwaliteit betekent voor hem: kwaliteit van de relatie.

Stijl 9.1: de taakgerichte leider

Grote zorg voor de productie, geringe zorg voor mensen. De leider streeft naar hoge productie, hij is resultaatgericht. Hij wil zijn wil opgelegd zien. Dat leidt tot werkomstandigheden waarin de mens zich slechts in minimale mate kan doen gelden. Gevoelens van zijn medewerkers zullen een zeer geringe rol spelen.

Dit type leider heeft een autoritaire leiderschapsstijl, waarin in principe geen plaats is voor samenwerking. Hij houdt van plannings en verwacht dat mensen doen wat hun gezegd wordt, zonder vragen of discussie. Bij fouten kijkt hij in eerste instantie wie daar voor verantwoordelijk is. Een analyse van wat er fout is gegaan en hoe dit in de toekomst is te voorkomen, is van ondergeschikt belang. Hij heeft geen aandacht voor meningsverschillen of andere zienswijzen. Zijn aandacht ligt primair bij efficiëntie. Hij streeft naar een organisatie waarbij de menselijke factor zo min mogelijk de productiviteit in de weg staat en richt zich ten eerste op het voldoen aan de prestatienorm. Het bereiken van directe, concrete resultaten is voor hem het meest belangrijk: "Niet praten maar doen." Er is dan ook weinig ruimte voor vernieuwing. Er wordt afgerekend in hoeveelheid werk, niet in bespaarde kosten. Successen erkent hij pas indien men vakinhoudelijk zeer deskundig en ervaren is. Kwaliteit meet hij af aan de snelheid waarmee het eindproduct klaar is.

Stijl 5.5: de compromisstijl

Middelmatige zorg voor productie, middelmatige zorg voor mensen. De stijl van de gulden middenweg kiezen. Dit type leider zal snel meegaan in een groep. De centrale vraag is: wat is er nodig om het werk redelijk te doen in een aardige sfeer?

Dit type leider is democratisch ingesteld. Hij durft niet goed alleen te beslissen, en kan lang blijven zoeken naar de gulden middenweg. Daardoor moeten vernieuwingen soms het onderspit delven voor een compromis. Hij legt grote nadruk op delen en samenwerking. Bij conflicten is hij geneigd om te zoeken naar oplossingen waarin iedereen zich enigszins kan vinden. Hij is niet zozeer gericht op het vinden van de kwalitatief beste oplossing, maar op het vinden van de meest billijke, acceptabele en haalbare oplossing. Hij kan besluiteloos overkomen en in een concurrentiestrijd terecht komen met zijn medewerkers.

Stijl 9.9: de teamleider

Hoge mate van zorg voor de productie, hoge mate van zorg voor de mensen. Het ideale 'kruispunt'. In deze positie zal er sprake zijn van zorg voor een sterke onderlinge band en wederzijdse verantwoordelijkheden voor een optimaal productieproces.

Dit type leider gelooft in leidinggeven door het geven van het goede voorbeeld. Teamleden worden gestimuleerd om hun potentieel zo volledig mogelijk te benutten. De leider is gericht op het bereiken van teamdoelen op een zo effectief mogelijke manier, waarbij ook de onderlinge relatie versterkt wordt. Hij is gericht op commitment en creëert wederzijdse afhankelijkheid door het stellen van een gezamenlijk doel. Hij vindt het belangrijk dat de organisatie is gebaseerd op vertrouwen en respect. Hij richt zich op het creëren van samenwerkingsverbanden die zelfstandig voldoen aan het behalen van de prestatienorm. Er is veel aandacht voor delegeren en afrekenen, voor communiceren en confronteren. Er wordt tijd vrijgemaakt voor technische ontwikkelingen, persoonlijke gesprekken en het actief zoeken naar verbetering en kostenbeheersing. Succes wordt gemeten aan de hoge inzet en zelfstandigheid van medewerkers. Verhoging van de productkwaliteit wordt nagestreefd door verbetering van de proceskwaliteit.