

ANALYSE VAN LEIDERSCHAPSGEDRAG

INSTRUCTIES

Het doel van deze analyse is u inzicht te geven in het beeld dat u heeft van uw eigen leiderschapsstijl.

De analyse bestaat uit 20 uitspraken over typische werksituaties. Op elke uitspraak geeft u als leidinggevende een reactie. Bij elke situatie zijn vier mogelijke acties vermeld, die u zou kunnen ondernemen.

Hoewel u misschien niet precies zo zou reageren als in de antwoorden is omschreven, moet u het alternatief kiezen dat zo goed mogelijk aansluit bij uw eigen voorkeur. Zet een cirkel om de letter van die actie en omcirkel slechts één mogelijkheid.

1. U hebt één van uw medewerkers gevraagd een advies te schrijven ten behoeve van de aankoop van nieuwe apparatuur voor uw artikelgroep. Normaal kunt u deze medewerker zo'n opdracht best geven en hij brengt die dan ook, aan de hand van uw wensen en wat aanmoediging tot een goed eind. U hebt het rapport echter niet op de afgesproken tijd ontvangen en dat gebeurde met het vorige rapport ook al.

U ZOU:

- a) Naar hem toegaan en zeggen dat u op het rapport wacht. U legt hem uit wat er volgens u minimaal in moet staan en u loopt vanaf nu dagelijks bij hem langs.
 - b) Nog even wachten, want er zal wel een goede reden zijn voor de vertraging.
 - c) Naar hem toegaan en een nieuwe afspraak maken voor het moment waarop het rapport nu wel klaar moet zijn. U neemt met hem door hoe ver hij is en wat er nog ontbreekt en bespreekt hoe het mogelijk is dat hij zich niet aan de afspraak heeft gehouden.
 - d) Eens naar hem toegaan om uit te vinden wat er aan de hand is en kijken of u hem eventueel wat kunt aanmoedigen of helpen.
2. De projectgroep waarover u de leiding hebt, heeft hard gewerkt aan de totstandkoming van een sterke-zwakke analyse van de totale hoofdafdeling. Eén van de leden van de werkgroep kwam de laatste vijf vergaderingen steeds te laat en deed ook of dit de gewoonste zaak van de wereld was. Nu komt daarbij dat hij, zoals gewoonlijk, achter is met het verzamelen van de kostencijfers van zijn afdeling. Het is absoluut nodig dat ook hij de cijfers binnen drie dagen aan de groep overhandigt.

U ZOU:

- a) Hem apart nemen en in het belang van de zaak precies vertellen wat u van hem verwacht en hem zowel morgen als overmorgen aan het eind van de dag opbellen
- b) Met hem gaan praten over de reden van de achterstand en eens kijken of u samen oplossingen kunt vinden om er alsnog uit te komen.
- c) Met hem gaan praten, hem duidelijk maken dat wat u betreft de zaak echt over 3 dagen binnen moet zijn en kijken waar en hoe u hem verder kunt ondersteunen bij zijn inspanningen.
- d) Ervan uitgaan dat hij niet voor niets als volwaardig lid in de groep is aangesteld en dus zelf mans genoeg moet zijn om de achterstand in te lopen.

3. U hebt in het begin behoorlijk veel moeite gehad met een nieuwe medewerkster waarover u de leiding hebt. Ze kwam van een andere afdeling en was nogal lusteloos. Alleen door haar voortdurend achter de vordden te zitten, kreeg ze haar werk klaar. Ze begint er nu echter plezier in te krijgen en begint zelf met voorstellen tot verbetering in haar taakuitvoering te komen.

U ZOU:

- a) Gesterkt door goede resultaten doorgaan met de strakke aanpak en in ieder geval haar werk zorgvuldig controleren.
 - b) Doorgaan met de controle op haar werk en ook de suggesties, als ze maar enigszins redelijk zijn, overnemen.
 - c) Nu het zo goed gaat haar zelf maar eens de verantwoordelijkheid voor haar werk geven.
 - d) Haar ideeën ondersteunen en samen nog meer zaken zoeken die ze leuk vindt.
4. Uw groepsleiders werken gewoonlijk zelfstandig en met goede resultaten. U bent gewend de uitvoering van de planning aan hen te delegeren. Gedurende de laatste werken zijn de resultaten van de groepen achteruit gegaan. Afleveringen zijn vertraagd en de kwaliteit neemt af.

U ZOU:

- a) Er toch voor kiezen uw groepsleiders zelf hun problemen te laten oplossen. Ze weten immers best wat er van hen verlangd wordt.
- b) Er kort op gaan zitten, d.w.z. zorgen dat in ieder geval de planning weer gehaald en het kwaliteitsniveau hersteld wordt. U treedt hiertoe in overleg met uw groepsleiders.
- c) Uw groepsleiders op de hoogte brengen van wat u precies van hen verwacht. Aan ieder nog eens duidelijk maken wat wanneer klaar moet zijn en dit voorlopig maar eens precies en scherp in de gaten houden.
- d) Ervan uitgaan dat er kennelijk iets serieus mis is gegaan. U zou de groepsleiders bij elkaar roepen, met elkaar naar oplossingen gaan zoeken en hen helpen de gevonden methoden in te voeren.

5. Vanwege budgetbeperkingen, die aan alle afdelingen zijn opgelegd, is het nodig binnen uw afdeling eerst eens de balans op te maken. U hebt met veel moeite een zeer ervaren medewerker van uw afdeling hiervoor vrijgemaakt. Zij heeft ervaring opgedaan in alle gebieden van uw afdeling. Zij staat bekend als iemand die meteen klaarstaat om te helpen. U weet zeker dat ze de opdracht aankan, maar het lijkt nu net of zij het belang van deze speciale opdracht helemaal niet inziet.

U ZOU:

- a) De zaak dan maar zelf ter hand nemen, zonder daarbij suggesties die zij vanuit haar ervaring inbrengt, te negeren.
 - b) Vertrouwend op het verleden, haar toch maar zelf laten bepalen hoe zij de zaak tot een goed eind zal brengen en haar daar ook de middelen voor geven.
 - c) Toch maar eens gaan praten met haar : er echt voor gaan zitten en proberen haar enthousiaster te maken voor de opdracht. Ze kan het, heeft de nodige ervaring. Als er problemen zijn, biedt u graag uw hulp aan.
 - d) Geen uitstel dulden, de zaak ter hand nemen. U vertelt haar stapsgewijze wat zij moet gaan doen, laat haar terugmelden en controleert de resultaten per afgerond geheel nauwgezet.
6. Een uiterst productieve en efficiënte vrouw onder uw medewerkers heeft aan u gevraagd haar te helpen bij een bepaalde opdracht. Ze is normaal gewend zelfstandig en doelgericht te werken. Kortgeleden is ze echter op problemen gestuit die ze kennelijk niet alleen kan oplossen.

U ZOU:

- a) Gezien uw ervaring en kennis op dit gebied het betreffende probleem eens goed analyseren en haar de best mogelijke methode aangeven om de zaak op te lossen.
- b) De boot toch wat afhouden om haar de gelegenheid te geven zelf een passende oplossing te vinden.
- c) Met haar samen de probleemoplossing uitwerken, alternatieven afwegen, de beste oplossing uitkiezen en deze door haar laten uitvoeren.
- d) Haar laten vertellen waar zij precies de problemen ziet en haar steunen bij de acties die zij denkt te gaan nemen om alsnog door het probleem heen te komen.

7. U hebt één van uw ervaren medewerkers gevraagd werk te gaan doen dat belangrijk is voor de toekomst van uw werkgroep. Tot nu toe heeft hij met enige steun van uw kant zijn werk naar behoren gedaan. Hij aarzelt om op uw verzoek antwoord te geven en u hebt gehoord dat hij zich afvraagt of hij de nieuwe taak wel aankan.

U ZOU:

- a) Met hem de nieuwe functie eens doornemen, hem wat moed inspreken en steun toezeggen wanneer zich moeilijkheden zouden voordoen.
 - b) Uw verzoek krachtig ondersteunen, door duidelijk op een rij te zetten wat u van hem verlangt. U formuleert enkele duidelijke opdrachten en volgt voorlopig de acties en de resultaten hiervan op de voet.
 - c) Hem laten uitzoeken hoe hijzelf denkt aan deze nieuwe job vorm te geven.
 - d) Waar hij bij is de taken die voor de functie essentieel zijn aangeven en daarbij zijn ideeën en bezwaren incalculeren.
8. Eén van uw beste medewerkers voelt zich zeer onzeker over uw verzoek om samen met anderen op een belangrijke beurs een stand te bemannen. Hij is zeer bekwaam en u weet zeker dat hij de capaciteiten heeft om dit tot een goed einde te brengen.

U ZOU:

- a) Luisteren naar zijn bezorgdheid en deze met hem bespreken : hem laten weten dat u erg veel vertrouwen in hem hebt.
- b) Hem bepaalde taken geven die u duidelijk afperkt, waarin u nuttige suggesties van zijn kant opneemt.
- c) Hem zo duidelijk mogelijk maken hoe de gang van zaken is, waar hij zich aan te houden heeft, waar zijn vrijheden liggen en hem zo goed mogelijk in de gaten houden.
- d) Op zijn deskundigheid vertrouwen en hem ter plaatse laten uitzoeken hoe hij aan deze opdracht gestalte wil geven.

9. Uw medewerkers hebben u gevraagd over een ander werkrooster na te denken. U hebt hun suggesties aangemoedigd en gesteund. Uw medewerkers zijn er heel nadrukkelijk van overtuigd dat er nu iets moet worden gedaan aan de overbelasting. Zij hebben ideeën voor een rooster en willen die eigenlijk wel uitproberen. Het zijn allemaal bekwame mensen en ze werken goed samen.

U ZOU NU:

- a) Om de tafel gaan zitten en samen met hen een nieuw rooster ontwikkelen.
 - b) De ideeën die zij ontwikkeld hebben gaan inventariseren en die verwerken in een rooster dat u toch maar liever zelf in de hand houdt.
 - c) Zo'n nieuw schema door hen zelf laten ontwikkelen en hen zelf voor de invoering verantwoordelijk laten zijn.
 - d) Toch liever zelf een rooster ontwikkelen waar u achter kunt staan en dat ook zelf invoeren.
10. Een van uw medewerkers is door u gevraagd deel te nemen aan de onlangs ingestelde kwaliteitscommissie. De medewerker verricht zijn werk gewoonlijk goed met de nodige leiding en ondersteuning van uw kant. Het werk in zo'n kwaliteitscommissie is nieuw voor de medewerker; hij voelt zich dan ook wat onzeker. Aan de andere kant vindt hij het wel een uitdaging. Voor zijn taak in de commissie **BESLUIT U:**
- a) Hem de kans te geven zijn eigen boontjes te doppen.
 - b) Hem nauwkeurig instructies te geven over wat hij wel en niet namens de afdeling kan toezeggen en besluiten.
 - c) Hem naar zijn suggesties te vragen en u verwerkt die in de instructies die u hem meegeeft ten aanzien van de onderwerpen die aan de orde zullen komen. Na elke vergadering overlegt u met hem hoe het verder moet.
 - d) Hem nadrukkelijk aan te moedigen en te stimuleren om aan zijn inbreng in de commissie eigen inhoud en gewicht te geven.
11. Een jonge medewerker van uw groep heeft zich sinds zijn indiensttreding ontwikkeld tot een waardevolle kracht. Na het laatste jaarlijkse werkgesprek hebt u zich niet vaak direct met zijn werk bemoeid. U hebt hem wel gevolgd en regelmatig belangstelling getoond. Door nu en dan even bij hem langs te gaan, kreeg hij niet het gevoel alleen voor de zaak te staan. Gezien uw eigen werklast en drukke agenda voor het komende jaar **BESLUIT u :**
- a) Hem vanaf nu zijn eigen gang te laten gaan en verder uw belangstelling te laten blijken op momenten dat u hem toch ontmoet.
 - b) De nadruk te gaan leggen op het tijdig gereed hebben van het werk en zijn aandacht te richten op de kwaliteit van het werk.
 - c) De zaken nog eens goed met hem af te spreken en de suggesties die hij ongetwijfeld heeft daarin mee te nemen.
 - d) Dat het zo goed gaat en deze werkwijze dus vol te houden.

12. In het verleden hebt u nauw met uw medewerkers samengewerkt en hun werk zoveel als kon gesteund. De productiviteit is hoog en de mensen kunnen goed met elkaar opschieten. U kent hun mogelijkheden en laat hen nu ook zelfstandig opereren. Zelf hebt u tijd en energie in nieuwe taken moeten steken; desondanks zijn zij doorgedaan met het leveren van goede prestaties. Nu moet u hen vragen aanvullend werk te gaan doen.

U ZOU NU:

- a) Hen met het werk opdragen, ervoor zorgen dat ze precies weten wat het nieuwe werk inhoudt en voorlopig de leiding strak in handen nemen.
- b) Hen de taak erbij geven, vertellen dat u tevreden bent over hun huidige prestaties en dat ze het nieuwe werk aankunnen. U moedigt hen aan met het zoeken naar een nieuwe aanpak en werkverdeling.
- c) Hen vertellen wat ze moeten doen en hoe ze de zaak moeten aanpakken, maar daarbij niet overslaan ze invloed te laten hebben op uw beslissingen.
- d) Hen zelf laten bepalen hoe ze één en ander in elkaar willen steken om het extra werk gedaan te krijgen.

13. U hebt sinds enige maanden een nieuwe medewerker op uw afdeling gekregen die pas zijn schoolopleiding heeft afgerond. Hij heeft dan ook geen ervaring in de taken die hij moet gaan verrichten, maar hij maakt de indruk enthousiast te zijn over zijn nieuwe werk. Hij maakt wel een enigszins onzekere indruk.

U GAAT HEM ALS VOLGT LEIDINGGEVEN:

- a) U laat hem eerst maar eens zelf rustig uitvinden wat hij moet gaan doen, zonder dat u zich daarmee bemoeit.
- b) U vertelt hem nauwkeurig wat zijn taken inhouden en welke werkwijze hij daarbij het best kan volgen. U laat hem de eerste tijd regelmatig en veelvuldig rapporteren.
- c) U geeft hem nauwkeurig instructies, maar gaat ook in op de suggesties die hij heeft over de aanpak van zijn werk.
- d) U moedigt hem aan de taken op te pakken en ondersteunt hem in zijn contacten met zijn nieuwe collega's.

14. Een aantal medewerk(st)ers van uw groep krijgt ander werk. Voor de leiding en begeleiding van deze medewerk(st)ers wilt u tijd vrijmaken. U kunt dit realiseren door het opzetten van de planning, wat u altijd zelf deed, aan een secretaresse over te dragen. Zij heeft eerder enige ervaring opgedaan met de planningsystemen en kent de huidige planning en het werk van de afdeling goed. Ze voelt zich echter onzeker bij het idee het nu alleen te moeten klaren.

U GAAT NU HET VOLGENDE DOEN:

- a) U vraagt haar de planning voor de komende tijd voor haar rekening te nemen. U richt uw aandacht voornamelijk op de problemen waar zij denkt tegen op te lopen en op de wijze waarop zij deze gaat aanpakken.
- b) U geeft instructies over hoe ze de planning moet gaan aanpakken, wijst haar op knelpunten en valkuilen, gaat na of ze zelf suggesties heeft en verwerkt deze eventueel in uw instructies.
- c) U vraagt haar de planning te willen overnemen en laat het aan haar over hoe ze het verder gaat uitvoeren.
- d) U vertelt haar precies hoe ze de planning moet samenstellen, geeft nauwkeurig aan wanneer wat gedaan moet worden, kijkt de planning na en controleert regelmatig of het goed gaat.

15. Een administratief medewerkster - iemand met een goede en deskundige kijk op de zaak - heeft een goed voorstel gedaan om de urenverantwoording van de afdeling te verbeteren. Ze is nog wat onzeker, maar u heeft haar laten merken dat u het een goed idee vond. De vorige keer heeft ze een dergelijke suggestie met hulp en steun van uw kant goed uitgewerkt en ook ingevoerd. U vertrouwt haar ten volle.

U ZOU:

- a) Ook dit voorstel overnemen. U wijzigt het naar eigen inzicht en geeft haar de aanwijzingen die ze nodig heeft om de zaak in te voeren
- b) Het voorstel met haar doornemen om op eventuele consequenties te onderzoeken en haar adviseren op die punten waar zij bij de invoering problemen verwacht.
- c) Het voorstel bestuderen, haar ideeën om de nieuwe procedure in te voeren eveneens overwegen en aangeven wanneer en hoe één en ander ingevoerd kan worden.
- d) Haar ruimte en verantwoordelijkheid geven om de nieuwe procedures in te voeren. U beperkt uw bemoeienis met de zaak tot het informeren over de stand van zaken.

16. U bent aangesteld als leider van een projectteam van zeer professionele medewerkers. Door ziekte mist u de eerste twee vergaderingen van het team. Uit de verslaggeving en een paar telefoontjes krijgt u de indruk dat het team goed functioneert. Het heeft een juiste doelstelling geformuleerd en boekt zijn eerste resultaten bij de realisering daarvan. U vraagt zich nu af hoe u het best bij de groep kunt aansluiten.

U ZOU:

- a) Het team zijn gang kunnen laten gaan op de ingeslagen weg, wat op de achtergrond blijven en u beperken tot het aanmoedigen op het juiste moment.
 - b) Vanaf het begin laten merken dat u de projectleider bent, die rol ook op u nemen en de activiteiten zodanig sturen dat u zich in de gang van zaken kunt vinden.
 - c) Het team nadrukkelijk complimenten maken met hun voortgang, hen aanmoedigen op de ingeslagen weg voort te gaan en uw eigen deskundigheid aanbieden voor zover het nodig is.
 - d) Als eerste punt bij de vergadering de leden verslag laten uitbrengen van de stand van zaken, één en ander van uw commentaar voorzien en zodoende de draad oppakken. U zou sturing gaan geven aan de verdere activiteiten waarbij u de inbreng van het team natuurlijk niet verloren laat gaan.
17. Wanneer u de personen waarover u de leiding hebt eens goed evalueert, komt u tot de conclusie dat ze deskundig zijn en binnen hun huidige functie heel goed zelfstandig kunnen opereren. Hun onderlinge samenwerking is eveneens goed te noemen.

AAN EEN DERGELIJK GROEP BEHOORT MEN ALS VOLGT LEIDING TE GEVEN:

- a) U moedigt hen voortdurend aan door regelmatig iedereen langs te gaan. U geeft regelmatig complimenten over de zaken die u bevallen en over de wijze van samenwerken.
- b) U geeft zo helder mogelijk instructies over de inhoud van het werk, maar houdt ook wel degelijk het oog op de uitvoering.
- c) U delegeert zoveel mogelijk. Zo af en toe informeert u hoe het gaat. U houdt voldoende tijd vrij om beschikbaar te zijn als dat nodig is en uw medewerkers weten dat ook.
- d) U houdt voortdurend het oog gericht op de planning en de uitvoering. Suggesties voor de verbetering die uit de groep komen, worden natuurlijk meegenomen in de werkwijze.

18. Na overleg met uw chef is er besloten op uw afdeling zo snel mogelijk een nieuwe technologie in te voeren, om zodoende de continuïteit op de korte termijn te waarborgen. De medewerk(st)ers op uw afdeling zijn wel enigszins bekend met de nieuwe technologie, maar hebben meestal bezwaren tegen de invoering van veranderingen.

U GAAT ALS VOLGT TE WERK:

- a) U wenst geen vertraging. U instrueert hen over de zaken die verband houden met de technologie en u vertelt de medewerk(st)ers nauwkeurig wat van hen verwacht wordt.
 - b) U geeft sturing aan de invoering van de nieuwe technologie en betreft de medewerk(st)ers erbij d.m.v. informatie en overleggrondes.
 - c) U bespreekt met de medewerk(st)ers allereerst hun weerstanden tegen de invoering van de nieuwe technologie en probeert zodoende hun motivatie en betrokkenheid bij de zaak te vergroten.
 - d) U vraagt de medewerk(st)ers de nieuwe technologie in te voeren en delegeert zoveel mogelijk aan hen. Het lijkt u verstandig de medewerk(st)ers zelf verantwoordelijk te stellen voor de invoering.
19. U bent chef van een afdeling die bestaat uit vier groepen, die elk een groepsleider hebben. Eén van de groepsleiders, een vrouw, is gepromoveerd naar een andere functie binnen uw afdeling. U hebt na overleg met de groepsleiders besloten om een medewerker van één van de andere groepen te belasten met de functie van de vrouw die gaat vertrekken. Deze medewerker heeft nog niet eerder leiding gegeven.

U GAAT NU:

- a) Met de betreffende medewerker zijn nieuwe functie bespreken, vraagt hem hoe hij het denkt te gaan aanpakken en geeft hem verder zoveel mogelijk ondersteuning en advies.
- b) De taken en verantwoordelijkheden van een groepsleider met hem bespreken, hem instrueren over wat van hem verwacht wordt en op welke wijze hij de functie als groepsleider moet vervullen. Voorlopig houdt u de vinger aan de pols met betrekking tot de gang van zaken binnen de groep.
- c) De nieuwe groepsleider vragen zijn eigen taken en verantwoordelijkheden eerst maar eens te formuleren en laat het voorlopig eerst maar eens aan hem over uit te zoeken hoe hij zijn functie wil invullen.
- d) De taken en verantwoordelijkheden van een groepsleider met hem bespreken. U stelt in overleg met hem vast hoe hij het best gestalte kan geven aan zijn nieuwe job.

20. Eén van uw medewerkers wil graag wat andere taken gaan doen. Tot nu toe deed hij zijn werk goed, nadat u in overleg met hem volgorde, tijdstippen en werkwijze had bepaald. U besluit hem inderdaad wat nieuwe kansen te geven, te meer omdat hij al eerder tijdens de ziekte van één van zijn collega's enigszins over de gewenste bekwaamheden bleek te beschikken.

U GAAT:

- a) Op de bekende manier over de nieuwe taken praten. Eigen ideeën van de medewerker verwerkt u in zijn taakomschrijving.
- b) Hem duidelijk maken wat u van hem verwacht en het aan hemzelf overlaten vorm te geven aan zijn veranderende functie.
- c) Zorgvuldig aangeven wat de nieuwe taken zijn. U vraagt hem of hij nog problemen ziet en geeft aan bij wie en hoe hij verder nog hulp kan krijgen.
- d) Hem zeker gedurende de eerste tijd zo nauwgezet mogelijk vertellen hoe en wanneer hij de taakelementen moet uitvoeren. U koppelt zo snel mogelijk terug wanneer één en ander niet goed gaat.

SCORING VAN DE ANALYSE VAN LEIDERSCHAPSGEDRAG
BEPALING VAN DE FLEXIBILITEIT VAN LEIDERSCHAPSSTIJL

1. Omcirkel uw gekozen alternatief
2. Noteer de subtotalen per kolom

| | S1 opdragen | S2 sturen | S3 ondersteunen | S4 delegeren |
|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1 | A | C | D | B |
| 2 | A | C | B | D |
| 3 | A | B | D | C |
| 4 | C | B | D | A |
| 5 | D | A | C | B |
| 6 | A | C | D | B |
| 7 | B | D | A | C |
| 8 | C | B | A | D |
| 9 | D | B | A | C |
| 10 | B | C | D | A |
| 11 | B | C | D | A |
| 12 | A | C | B | D |
| 13 | B | C | D | A |
| 14 | D | B | A | C |
| 15 | A | C | B | D |
| 16 | B | D | C | A |
| 17 | B | D | A | C |
| 18 | A | B | C | D |
| 19 | B | D | A | C |
| 20 | D | A | C | B |
| Subtotalen per kolom: | | | | |

3. Geef het absolute verschil met 5 aan per kolom

| | | | | | |
|--------|---------|-------|---------|---------|---------|
| | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| Totaal | + | | + | + | = |

SCORE FLEXIBILITEIT = 30 – totaal =

SCORE STIJLFLEXIBILITEIT:=

Maximaal _____ maximaal
star 0 5 10 15 20 25 30 flexibel

VOORKEURSTIJL(EN)

(kolom met hoogste score)

TWEEDE/DERDE STIJL

WEINIG TOEGEPASTE STIJL(EN)

(kolom met laagste score)

SCORING VAN DE ANALYSE VAN LEIDERSCHAPSGEDRAG

BEPALING VAN DE EFFECTIVITEIT VAN LEIDERSCHAPSTIJL

Omcirkel het gekozen alternatief: A, B, C of D.

| | Slecht | Redelijk | Goed | Uitmundend | |
|---------------------------|--------|----------|------|------------|------------------|
| 1 | B4 | D3 | A | C | 1 = opdragen |
| 2 | D4 | B3 | C | A | 2 = sturen |
| 3 | C4 | D3 | A | B | 3 = ondersteunen |
| 4 | C1 | B2 | A | D | 4 = delegeren |
| 5 | D1 | B4 | A | C | |
| 6 | A1 | C2 | B | D | |
| 7 | C4 | A3 | B | D | |
| 8 | C1 | B2 | D | A | |
| 9 | D1 | B2 | A | C | |
| 10 | A4 | D3 | C | B | |
| 11 | B1 | C2 | D | A | |
| 12 | A1 | C2 | B | D | |
| 13 | A4 | D3 | C | B | |
| 14 | C4 | A3 | D | B | |
| 15 | A1 | C2 | D | B | |
| 16 | B1 | D2 | C | A | |
| 17 | B1 | D2 | A | C | |
| 18 | D4 | A1 | C | B | |
| 19 | C4 | A3 | D | B | |
| 20 | B4 | C3 | A | D | |
| Subtotalen per kolom : | | | | | |

Vermenigvuldigen met:

| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
|--------|---|---------|---------|---------|---------|
| Totaal | 0 | + | + | + | = |

SCORE EFFECTIVITEIT =

Maximum is 60 / minimum is 0

Tel het aantal malen dat u in de kolommen S (Slecht) en R (Redelijk) respectievelijk een 1, 2, 3 en 4 gescoord hebt.

Vermeldt u dat hieronder:

..... x S1 x S3
..... x S2 x S4

Een score van 3 of meer duidt op een overmatig (verkeerd) gebruik van de betreffende stijl.