



Jan Voorbeeld

SJT Leiderschap

Opdrachtgever
ixly ontwikkel/test

Adviseur
Voorbeeld Adviseur

Datum
23 feb 2023



1. Inleiding

In dit rapport worden de resultaten van de Situational Judgement Test (SJT) Leiderschap weergegeven. Tijdens de test heb je verschillende situatiebeschrijvingen gelezen. Bij elke situatie werden drie mogelijke reacties gegeven die je als leider zou kunnen geven. Jij hebt voor elk van deze drie reacties aangegeven hoe effectief jij dacht dat deze reactie was.

Op basis van jouw reacties geven we in dit rapport de volgende onderdelen weer:

- Voorkeur voor Leiderschap
- Situationeel Leiderschap
- Inzicht in effectiviteit

In de bijlage van dit rapport lees je meer over de testconstructie van de SJT Leiderschap. Deze informatie kan je meer inzicht geven in de totstandkoming van het rapport.

Leiderschapsstijlen

Vanuit wetenschappelijk onderzoek kunnen er drie leiderschapsstijlen worden onderscheiden:

- Transformationeel leiderschap
- Transactioneel leiderschap
- Laissez faire

Over het algemeen wordt Transformationeel leiderschap als meest effectief beschouwd. Soms zijn er echter situaties die vragen om een transactionele stijl, daarom is het belangrijk om ook situatiegebonden van stijl te kunnen wisselen. Laissez faire is slechts in een enkele situatie effectief.



Transformationeel leiderschap

De leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl is erop gericht medewerkers te inspireren om een groter doel na te streven. Deze leider speelt in op hun behoeften en stimuleert ze zichzelf te ontwikkelen.



Transactioneel leiderschap

De transactionele leiderschapsstijl werkt op basis van een overeenkomst, een contract. Deze leiders zullen gericht zijn op de uitwisseling van beloning en straf op basis van prestaties van de werknemers. Ze belonen bijvoorbeeld goed werk met een hoger salaris of een bonus, en spreken medewerkers aan op slecht werk.



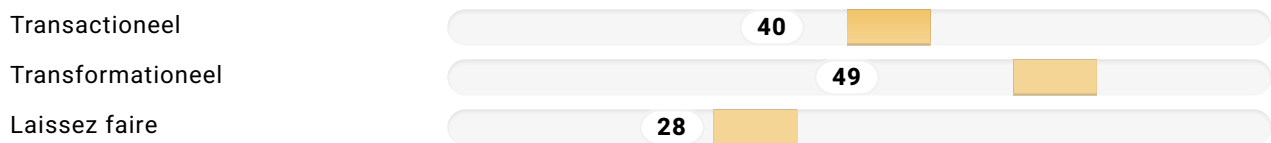
Laissez faire

De leidinggevende met een laissez-faire stijl laat werknemers zo veel mogelijk vrij, geeft weinig sturing en mijdt het nemen van beslissingen.

2. Voorkeur voor leiderschapsstijl

Tijdens de test heb je verschillende situatiebeschrijvingen gelezen. Bij elke situatie werden drie mogelijke reacties gegeven die je als leider zou kunnen geven. Jij hebt voor elk van deze drie reacties aangegeven hoe effectief jij dacht dat deze reactie was. Elke reactie stond voor één van de drie leiderschapsstijlen. Jouw voorkeur is bepaald door de stijl die jij over het algemeen het meest effectief vindt.

Hieronder zie je jouw voorkeur scores. Het oranje gebied geeft aan wat de gemiddelde voorkeur is van anderen.



Jouw voorkeursstijl is Transformationeel, maar jouw voorkeur ligt lager dan het gemiddelde. Dit betekent dat andere mensen/leiders een sterkere voorkeur voor deze stijl hebben dan jij.

3. Situationeel leiderschap

Over het algemeen wordt Transformationeel leiderschap als meest effectief beschouwd. Soms zijn er echter situaties die vragen om een Transactionele of zelfs een Laissez faire stijl. Daarom is het belangrijk om ook situatiegebonden van stijl te kunnen wisselen.

Per situatie is gekeken naar jouw effectiviteitsinschattingen.

De score op situationeel leiderschap geeft weer in welke mate jij hierin de juiste keuzes hebt gemaakt.

Stenscore

Situationeel Leiderschap



Jouw score op situationeel leiderschap is boven gemiddeld, dat betekent dat je jouw leiderschapsstijl meer aanpast op de situatie dan de meeste mensen.

4. Jouw antwoorden

Tijdens de test kon je per situatie aangeven welke reactie jou het meest effectief leek. De reactie met de hoogste effectiviteit score zien we als jouw keuze voor de leiderschapsstijl per situatie.

In onderstaande tabel zie je per type situatie hoe vaak jij de hoogste score aan het juiste antwoord hebt gegeven en hoe vaak je voor een andere reactie hebt gekozen.

Let op: waar de score op Situationeel Leiderschap is gebaseerd op al je antwoorden, laat de tabel alleen jouw gekozen leiderschapsstijl zien.

Hieronder is schematisch weergegeven welke stijl jij als hoogst hebt aangekruist bij de verschillende situaties. In totaal waren er 15 situaties, waarin in 9 gevallen transformationeel de beste leiderschapsstijl was, in 5 gevallen transactioneel en in 1 situatie Laissez faire. De groene gebieden in de tabel geven aan hoe vaak jij voorkeur gaf aan de correcte leiderschapsstijl per verschillende situatie.

		gekozen stijl →		
		Transformationeel	Transactioneel	Laissez Faire
type situatie →	Transformationeel	9	0	0
	Transactioneel	0	5	0
	Laissez Faire	0	0	1

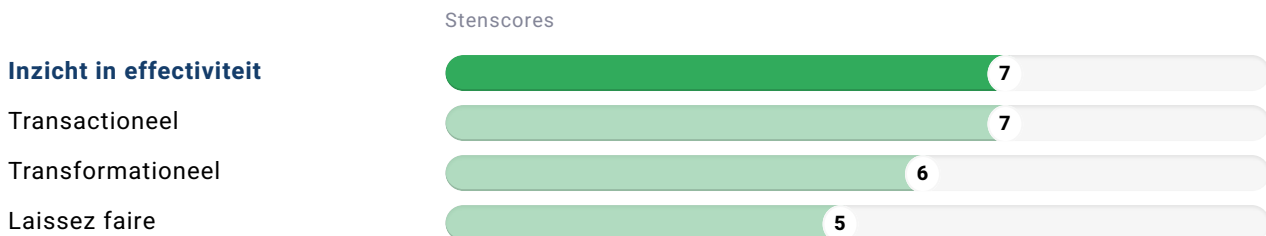
5. Inzicht in effectiviteit

Tijdens de test heb je bij de verschillende situatiebeschrijvingen voor elk van de drie reacties aangegeven hoe effectief jij dacht dat deze reactie was. Dit zegt iets over jouw inzicht in leiderschapseffectiviteit. Het blijkt dat dit een goede indicatie is van hoe goed jij het doet als leidinggevende.

De scenario's die aan jou zijn getoond zijn ook beoordeeld door ons expert panel. Dit panel bestaat uit een steekproef van managers. Gebaseerd op hun expertoordeel zijn deze scenario's gekozen, waarin het 'goede antwoord' niet te duidelijk zal zijn.

We hebben jouw antwoorden vergeleken met het expertpanel. Hoe dichter je over de gehele test bij het oordeel van het expertpanel zat, hoe beter jouw inschatting van de effectiviteit.

Hieronder zie je de totaalscore voor inzicht in effectiviteit en een uitsplitsing inzicht in de effectiviteit van Transactioneel, Transformationeel en Laissez faire leiderschap.



Jouw score op inzicht in effectiviteit is gemiddeld, dat betekent dat jij in vergelijking met andere mensen ongeveer even goed inschat hoe effectief een reactie is. Er wordt ook een aparte score voor de leiderschapsstijlen weergegeven. Hieruit kun je opmaken of jouw inzicht in één van de stijlen groter is dan in de ander.

Extra tips ter ontwikkeling

Hieronder volgen een aantal algemene tips die voor iedereen van toepassing zijn. Deze tips zijn niet specifiek op jouw leiderschapsstijl aangepast, maar wellicht kun je ze gebruiken.

- Probeer zo nu en dan eens een **samenwerking** aan te gaan met medewerkers waar je **normaal gesproken minder contact mee hebt**. Op deze manier kunnen jullie elkaar naar een hoger niveau tillen. Door met verschillende mensen te werken, krijg je inzicht in de diverse manieren waarop je zaken kunt aanpakken. Dit kun je gebruiken om jezelf – en jouw team – verder te ontwikkelen.
- Zorg dat je jouw werknemers nog beter leert kennen. Wat zijn van elk van je medewerkers de **kwaliteiten, valkuilen** en **voorkeuren**? Probeer op basis van deze eigenschappen een passend project voor ze te vinden. Op deze manier zit de **juiste persoon op de juiste plek**, en kunnen je medewerkers zich nog verder ontwikkelen. Uiteindelijk leidt dit tot betere werkprestaties en tot een prettige werkomgeving.
- Neem je medewerkers mee in jouw visie voor het bedrijf. Zet voor jezelf op een rijtje wat de **kernwaarden van je bedrijf of onderneming** zijn, en welke **positieve gevolgen** het nastreven van deze waarden heeft. Uit regelmatig richting je medewerkers waar jullie naartoe werken en creëer een **positieve visie** op de toekomst. Door jouw medewerkers te enthousiasmeren over de waarden en doelen, weten je werknemers waar ze precies voor werken en wat hun bijdrage daarin kan betekenen. Bovendien zullen ze meer intrinsieke motivatie ervaren om de doelen te behalen.
- Als leider, met wellicht wat meer ervaring binnen het bedrijf, kan het aantrekkelijk zijn om problemen van de werknemers direct op te lossen. Hoewel dit wellicht een snelle oplossing is, kan de werknemer er op de **lange termijn** meer bij gebaat zijn wanneer je hem/haar stimuleert om **zelf de problemen op te lossen**. Dat wil niet zeggen dat je de werknemer geen ondersteuning mag geven bij dit proces. Door de werknemer eerst zelf aan het werk te zetten, zorgt je ervoor dat hij/zij meer leert, waardoor **vergelijkbare problemen in de toekomst** ook door de werknemer zelf opgelost kunnen worden.
- Zorg ervoor dat je naast de zakelijke kant ook genoeg aandacht geeft aan je werknemers om jouw **relatie goed te houden**. Dit kan door middel van gesprekken, maar bijvoorbeeld ook door eens een teamuitje te organiseren.
- Stel **duidelijke doelstellingen** op voor jouw medewerkers. Op het moment dat een medewerker goed weet wat jij van hem/haar verwacht, is het voor de medewerker ook gemakkelijker om aan deze punten te werken. Een manier waarop je de doelstellingen kunt verduidelijken, is door een jaarplan te maken en dit plan in **kleine stukken** op te delen. Maak er bijvoorbeeld in eerste instantie kwartaal doelstellingen van, en deel die weer op in maand doelstellingen. Zorg dat het team zich **bewust** hiervan is en wie er **verantwoordelijk** is voor welk subdoel.
- Probeer **goed op de hoogte te blijven** van de werkzaamheden van jouw medewerkers. Je kunt dit op verschillende manieren invullen. Zo kun je proberen een **open-deuren-beleid** te hanteren, waarbij werknemers zelf naar jou toe kunnen komen om zaken aan te kaarten. Een wat meer gereguleerde methode is om voor ieder team, of voor ieder project, regelmatig gesprekken te voeren met de verantwoordelijken om de voortgang te bepalen. Hierbij kun je denken aan een **periodieke** (wekelijks, tweewekelijks of maandelijks) **oplevering van werkzaamheden** waarbij jij bekijkt of de gestelde doelen behaald zijn. Agile werken is een goede stap in die richting (zie bijvoorbeeld <https://www.managementsite.nl/kennisbank/scrum-agile>). Hierdoor kun je jouw **medewerkers goed bijstaan**, en ingrijpen voordat zich grote problemen voordoen.

Toelichting op de gebruikte getallen

In dit rapport wordt een aantal getallen gebruikt. Deze getallen zijn stenscores, en zeggen iets over hoe jij in vergelijking met de normgroep hebt gescoord. De normgroep is normaal verdeeld. Dat betekent dat veruit de grootste groep gemiddeld scoort, en maar een klein percentage van de groep extreem hoog of extreem laag scoort. De meeste mensen scoren dus sten 5 of 6 – Gemiddeld. Sommige mensen scoren 1 of 10. Stenscores moeten dus niet verward worden met schoolcijfers.

Stenscores hebben de volgende betekenissen:

Sten	Betekenis
1	Ver onder gemiddeld
2	Ruim beneden gemiddeld
3	Beneden gemiddeld
4	Juist beneden gemiddeld
5	Gemiddeld
6	Gemiddeld
7	Juist boven gemiddeld
8	Boven gemiddeld
9	Ruim boven gemiddeld
10	Ver boven gemiddeld

Bijlage Toelichting Testconstructie

In deze bijlage lees je extra informatie over hoe de SJT Leiderschap geconstrueerd is.

Bij de ontwikkeling van de SJT Leiderschap zijn de verschillende scenario's en reacties beoordeeld door een expertpanel. Tijdens het maken van de test is jouw eveneens gevraagd om per scenario, voor elk van de drie reacties aan te geven hoe effectief jij deze inschat.

Bij het bepalen van de uitkomstmaten in dit rapport is gebruik gemaakt van de door jou gegeven antwoorden en het verschil van je antwoorden met het expertpanel.

Scenario 1

De door u vastgestelde einddatum voor het nieuwe nummer komt dichterbij. Desondanks heeft u nog niet alle stukken ontvangen van de schrijvers. Jasmine komt bij u langs en geeft aan:

“De planning die we nu hebben is erg krap. Ik merk ook aan andere leden van het team dat ze er moeite mee hebben. We zouden de stukken opnieuw moeten verdelen, want op deze manier gaan we de deadline niet halen.”

Hoe **effectief** vindt u onderstaande reacties?

	1	2	3	4	5	6	7
U brengt het team bij elkaar om duidelijk te maken hoe de planning kan worden verbeterd. U herverdeelt de stukken waar nodig en stelt duidelijke inlevertermijnen. U probeert hiermee te zorgen voor structuur en duidelijke verantwoordelijkheden.							
U besluit om de schrijvers niet van het werk af te houden. De planning die u heeft gemaakt is duidelijk en iedereen weet wat er gedaan moet worden. Op deze manier probeert u te voorkomen dat de stukken herverdeeld moeten worden.							
U brengt het team bij elkaar om ze te motiveren. U stelt voor dat iedereen hard aan het werk gaat om deze uitgave de beste te maken die het team ooit heeft uitgebracht. U hoopt het team hiermee te inspireren tot actie.							

Paars: Jouw antwoorden

Groene cirkel: De antwoorden van het expertpanel

Bij bovenstaand voorbeeld geldt:

Paars en groen overlapt? Je hebt de effectiviteit goed ingeschat!

Paars en groen overlapt niet? Het verschil tussen de antwoorden wordt berekend en vergeleken met een normgroep.

Voorkeur voor leiderschapsstijl

Bij het bepalen van de voorkeur van leiderschap is gekeken hoe vaak door jou gekozen is voor elk type reactie. In de score weergave is het gemiddelde van de normgroep weergegeven als referentiemaat.

Situationeel leiderschap

Bij het bepalen van de score op situationeel leiderschap is gekeken in welke mate je jouw inschatting van de effectiviteit van de verschillende reacties aanpaste aan het type situatie. De score is vergeleken met de normgroep.

Inzicht in effectiviteit

Bij het bepalen van jouw score op inzicht in effectiviteit is gekeken in welke mate jouw inschatting van de effectiviteit van de verschillende reacties overeen kwam met het expertpanel.