

SPEELWIJZE LEIDERSCHAPSSPEL



Bij werken, zowel betaald als vrijwillig, hoort leiding krijgen of leiding geven. De vraag wat effectief leiderschap is, houdt dan ook veel mensen bezig. De meningen hierover zijn verdeeld. Uit onderzoek blijkt dat leidinggevendenden het vaak lastig vinden om hun functie op de juiste wijze in te vullen en dat veel medewerkers ontevreden zijn over hun leidinggevende.

Het doel van dit spel is om stil te staan bij het functioneren van jou als leidinggevende. Vragen die daarbij een belangrijke rol spelen zijn bijvoorbeeld:

- Wat is je visie op leiderschap en hoe geef je daar in de praktijk invulling aan?
- Is jouw invulling van leiderschap het meest passend in je huidige situatie?
- Wat is de visie van je organisatie op leiderschap?
- Wat verwachten je medewerkers van jou als leidinggevende?

Stilstaan bij je eigen visie op leiderschap is geen eenmalige zaak. Elke verandering in je situatie als leidinggevende is een aanleiding om je visie opnieuw tegen het licht te houden en eventueel aan te passen. Dit spel kan je helpen bij het concreet invullen van deze veranderingen en om het gesprek met je medewerkers hierover makkelijker te laten verlopen.

Het spel bestaat uit twee onderdelen:

1. **Omschrijvingen van aspecten van leiderschap** (75 kaarten). Deze aspecten (leiderschap is ...) zijn een mix van gedrag, houding en normen en zijn verdeeld over 6 onderwerpen. Ze zijn vanuit het perspectief van de leidinggevende geformuleerd. Elk onderwerp heeft een lijn met een eigen kleur op de voorzijde van de kaarten. De 6 categorieën zijn:

- *Omgaan met waarden* (bijvoorbeeld 'iedereen rechtvaardig behandelen').
- *Doelen en resultaten* (bijvoorbeeld 'het beste in medewerkers naar boven halen').
- *Omgaan met anderen* (bijvoorbeeld 'weten wat er onder je medewerkers leeft').
- *Aansturing* (bijvoorbeeld 'een heldere visie hebben en die uitdragen').
- *Beslissingen nemen* (bijvoorbeeld 'anderen betrekken bij beslissingen').

- *Zelfmanagement* (bijvoorbeeld 'je eigen gedrag bijsturen').

Sommige aspecten zijn in te delen bij meerdere onderwerpen. Je kunt deze indeling naar eigen inzicht wijzigen.

2. **Afbeeldingen** (40 kaarten). Hiermee kun je op basis van foto's met elkaar in gesprek gaan over leiderschap.

TOEPASSINGSMOGELIJKHEDEN

Alle aspecten van leiderschap zijn in het Leiderschapspel opgenomen. Het spel is daardoor geschikt voor alle leidinggevendenden, zeer uiteenlopende situaties én visies op leiderschap. Door middel van onderstaand overzicht kun je gemakkelijk bepalen welke spelvorm passend is voor jouw situatie.

Individuele toepassingen:

1. Coachen van leidinggevendenden die vragen hebben over hun functie of die zoeken naar mogelijkheden voor verbetering van hun functioneren (spelvorm 1 en 6).
2. Functioneringsgesprekken met leidinggevendenden (spelvorm 1 en 6).
3. Coachen van medewerkers die moeite hebben met de wijze waarop hun leidinggevende zijn of haar functie invult (spelvorm 2 en 6).

Toepassingen in groepen en teams:

4. Intervisie met leidinggevendenden die met elkaar in gesprek willen gaan over de invulling van hun functie en elkaar feedback willen geven (spelvorm 3, 3B en 6).
5. Intervisie met leidinggevendenden in opleiding over de invulling van hun toekomstige functie (spelvorm 3A en 6)
6. Verwachtingen van medewerkers ten aanzien van hun leidinggevende in een team op elkaar afstemmen (spelvorm 4 en 6).
7. Gevraagde feedback geven: de leidinggevende vraagt aan één medewerker feedback over de wijze waarop de leidinggevende zijn of haar functie invult (spelvorm 5).

ALGEMENE TIPS BIJ HET WERKEN MET HET LEIDERSCHAPSSPEL

1. Als je leidinggevende bent, speel het spel dan indien mogelijk eerst zelf voordat je er met medewerkers of collega's mee gaat werken. Je weet dan wat het effect ervan is. Ook kun je dan gemakkelijker inschatten in welke situatie (externe) begeleiding van het spel wenselijk is.
2. Laat spelers altijd toelichten wat zij verstaan onder de omschrijving die op de kaarten staat. Dit is belangrijk om misverstanden te voorkomen.

3. Je kunt het aantal kaarten dat deelnemers bij een spelvorm selecteren, naar eigen inzicht wijzigen. Het optimale aantal hangt onder andere samen met de beschikbare tijd en de gewenste hoeveelheid informatie die je bij het spelen boven tafel wilt laten komen.
4. In elke situatie waarin je het spel gebruikt, is het zinvol om je af te vragen of er omschrijvingen op de kaarten staan die niet van toepassing zijn op deze situatie. Haal de betreffende kaarten er dan uit voordat je gaat spelen.
5. Het maximale aantal spelers per set kaarten is 6. Werk je met een grotere groep, dan raden we aan subgroepjes te maken. Je hebt dan meerdere sets kaarten nodig. Bij een team kun je er ook voor kiezen om met één groep te blijven werken. In dat geval kun je als aanvulling op de fiches, werken met zelfklevende blaadjes, waarop de spelers hun voorkeur kunnen aangeven (zie spelvorm 4).
6. Onderstaande spelvormen zijn beschreven vanuit het perspectief van de spelers, tenzij dit anders is aangegeven.

SPELVORM 1: COACHEN VAN LEIDINGGEVENDE

Doelen

1. Een leidinggevende laten stilstaan bij de invulling van zijn of haar functie.
2. Zoeken naar mogelijkheden om het functioneren van de leidinggevende (verder) te verbeteren.

Randvoorwaarden

1. Aantal spelers: 1 (+ coach)
2. Nodig: de kaarten met omschrijvingen van leiderschap.
3. Speelduur: 30 – 60 min.

Werkwijze

1. Maak een selectie uit de kaarten door de omschrijvingen die jou nu het meeste bezig houden in je functie eruit te halen. Je kunt ook in plaats van alle categorieën te gebruiken, met minder categorieën werken, waar je de passende omschrijvingen uit haalt. Leg de overige kaarten weg.
2. Maak vervolgens twee rijen. In de eerste rij leg je de aspecten van leiderschap waarvan je vindt dat je daar een goede invulling aan geeft. In de tweede rij leg je de aspecten waarbij dat beter kan.
3. Bekijk het resultaat. De volgende vragen kunnen daarbij zinvol zijn:
 - Wat valt je op aan het geheel?
 - Zijn er aspecten die bij elkaar horen? Zo ja, leg die dan bij elkaar.

- Is er een verband te zien? Zo ja, welk?
- Zie je een samenhang met de vraag die je bezighoudt?
- Welke punten zijn vooral belangrijk om nu aan te werken?
- Hoe zou je een aspect kunnen verbeteren? Wie of wat belemmert je daarbij? Wie of wat zou je kunnen helpen?
- Zijn er punten waarop je feedback zou willen vragen aan je medewerkers? Zo ja, op welke punten? Aan wie zou je dat willen vragen?
- Zijn er aspecten die goed gaan en die je zouden kunnen helpen bij aspecten die minder goed gaan?
- (indien de leidinggevende een midden-management functie heeft) Zijn er aspecten van leiderschap die minder goed gaan, omdat je leidinggevende niet optimaal functioneert? Waarin is verbetering gewenst? In hoeverre kun jij invloed uitoefenen op je leidinggevende?

4. Welke conclusies kun je trekken? Wat zijn je concrete actiepunten?

Opmerkingen

1. Je kunt bij stap 1 ook een probleem dat je bezighoudt als ingang nemen en de aspecten van leiderschap eruit halen, die met dit probleem te maken hebben.
2. Je kunt bij stap 1 ook andere vragen als ingang nemen, bijvoorbeeld:
 - Waar zou je weleens feedback op willen krijgen van medewerkers?
 - Waar zou je weleens feedback op willen krijgen van collega-leidinggevenden?
 - Waar zou je op dit moment meer aandacht aan willen besteden?
 - Over welke aspecten van leiderschap twijfel je weleens?
 - Wat zou je beter willen doen of kunnen?
 - Wat gaat je makkelijk af?
 - Waar heb je (soms) moeite mee?
 - Waar voel je je onzeker over?
 - Welke aspecten van leiderschap worden in de komende periode belangrijker, gezien de veranderingen die eraan komen in de organisatie?
3. Deze spelvorm is ook geschikt voor functioneringsgesprekken met leidinggevenden.
4. Bij een (startende) leidinggevende kan het ook zinvol zijn om een voorselectie te maken op basis van de vraag: welke aspecten van leiderschap sluiten op een natuurlijke wijze aan bij wie jij bent en liggen dus in het verlengde van je kwaliteiten? Deze aspecten vormen de basis voor 'natuurlijk leiderschap' bij deze leidinggevende.
5. Je kunt als coach ook kijken welke aspecten de leidinggevende weglegt omdat hij of zij deze niet belangrijk vindt.

SPELVORM 2: COACHEN VAN MEDEWERKER

Doel

Een probleem dat een medewerker met zijn of haar leidinggevende heeft bespreekbaar maken.

Randvoorwaarden

1. De medewerker is ontevreden over zijn of haar leidinggevende.
2. Aantal spelers: 1 (+ coach).
3. Nodig: de kaarten met omschrijvingen van leiderschap.
4. Speelduur: 30 – 60 min.

Werkwijze

1. Vertel aan de coach op welke punten je ontevreden bent over de leidinggevende.
2. Neem de kaarten. Ga na of het gezien de aard van het probleem zinvol is om je te beperken tot enkele categorieën uit het spel of niet. Soms is het ook zinvol om een voorselectie te maken op basis van aspecten die samenhangen met het probleem. Als je er niet zeker van bent welke aspecten samenhangen met je probleem, werk dan met alle kaarten.
3. Haal de kaarten met omschrijvingen eruit die aangeven wat jij verwacht van je leidinggevende. Beperk je tot maximaal 20 kaarten. Leg de overige kaarten weg.
4. Maak vervolgens twee rijen. In de eerste rij leg je de aspecten van leiderschap waarvan je vindt dat je leidinggevende die goed doet. In de tweede rij leg je de aspecten waarin je leidinggevende volgens jou tekort schiet. Leg binnen iedere rij de aspecten die met elkaar samenhangen, bij elkaar. Leg de aspecten die je het belangrijkste vindt, bovenaan.
5. Bekijk het resultaat. De volgende vragen kunnen daarbij zinvol zijn:
 - Wat valt je op aan het geheel?
 - Zijn de verwachtingen die je van je leidinggevende hebt realistisch? Bespreek dit samen.
 - Wat zegt het gedrag dat jij lastig vindt bij de leidinggevende over jezelf? Heb je ook bij anderen in soortgelijke situaties last van dit gedrag? Je onderzoekt dus of er sprake is van een patroon bij jezelf.
 - In hoeverre heeft wat jij verwacht van de leidinggevende te maken met wat je in je jeugd hebt meegemaakt met autoriteiten?
 - Wat is het effect op jou van de aspecten waarop de leidinggevende het goed doet?
 - Van welke aspecten heb jij het meest last? Hoe komt dat?
 - Zou je zelf iets kunnen doen waardoor je leidinggevende minder snel terecht komt in gedrag dat jij vervelend vindt? Zo ja, wat dan?
 - Zou je iets kunnen doen om het leiding geven voor je leidinggevende makkelijker te maken? Zo ja, wat dan?

6. Welke conclusies kun je trekken? Zijn er punten waarover je met je leidinggevende in gesprek zou willen gaan? Zo ja, welke? Wat zou je hiermee willen bereiken?

Opmerkingen

1. Je kunt als coach ook de medewerker eerst de kaarten eruit laten halen van zaken waar deze ontevreden over is, deze bespreken en vervolgens de opdracht geven om de kaarten eruit te halen van punten waar deze wel tevreden over is. Daarna kun je vragen wat de conclusie is. Vaak zie je dat iemand een eenzijdige focus heeft op dingen die niet goed gaan, met als gevolg dat de dingen die wel goed gaan, vergeten worden.
2. Bij medewerkers die problemen hebben met hun leidinggevende, is er vaak sprake van een patroon, waarbij (negatieve) ervaringen uit de jeugd met autoriteiten een belangrijke rol spelen. Meer hierover kun je lezen in het boek 'Kwaliteiten' van Peter Gerrickens.

SPELVORM 3: INTERVISIE MET LEIDINGGEVENDEN

Doelen

1. In gesprek gaan met collega's over je visie op en invulling van leiderschap.
2. Elkaar tips geven om je functioneren als leidinggevende (verder) te verbeteren.

Randvoorwaarden

1. De leidinggevenden hoeven elkaar niet te kennen of bij dezelfde organisatie te werken. Als je deze spelvorm wilt spelen met startende leidinggevenden, kies dan voor spelvariant 3A.
2. Aantal spelers: 2 - 6
3. Nodig: de kaarten met omschrijvingen van leiderschap en de fiches. Pen en papier.
4. Speelduur: 30 – 90 min.

Werkwijze

1. Maak een voorselectie van maximaal 40 kaarten met aspecten van leiderschap die belangrijk kunnen zijn voor jullie functie. Leg deze kaarten open op tafel. Je kunt er ook voor kiezen om enkele categorieën te selecteren. Zorg ervoor dat alle omschrijvingen zichtbaar zijn en dat er tenminste 1 cm ruimte is tussen de kaarten.
2. Kies maximaal 8 omschrijvingen die aangeven wat jij de belangrijkste aspecten van leiderschap vindt in je huidige functie. Noteer deze en geef per aspect aan of je vindt dat je dat als leidinggevende goed doet (+) of dat je dat beter zou willen kunnen doen (-).
3. Kies ieder een kleur fiches. Maak je keuzes bekend door je fiches op de gekozen kaarten te leggen. Bij omschrijvingen waarvan je vindt dat je deze goed doet, leg je het fiche op

de gekleurde lijn midden op de kaart neer. Bij aspecten die je graag beter zou willen kunnen doen, leg je het fiche op de rand van de kaart. Leg ook een fiche bij jezelf neer, zodat de anderen weten welke kleur jij hebt.

4. Verwijder de kaarten zonder fiches. Bespreek het resultaat per kaart. Begin met de kaarten waar de meeste fiches op liggen. De bedoeling is om elkaar vragen te stellen over de keuzes die je hebt gemaakt en elkaar vanuit je eigen ervaring tips te geven ter verbetering. De volgende vragen kunnen daarbij zinvol zijn:
 - Aan welke concrete situaties of voorbeelden denk je hierbij?
 - Wie of wat helpt je om een bepaald aspect goed te doen?
 - Wat is het effect op jou en op je medewerkers van aspecten die jij als leidinggevende goed invult?
 - Wat is het effect op jou en op je medewerkers van de aspecten die jou als leidinggevende minder goed afgaan?
 - Welke tips kun je een ander geven om tot verbetering van een bepaald aspect te komen?
5. Als alle kaarten besproken zijn vertel je om de beurt wat je conclusies zijn en wat je concreet gaat doen met wat naar voren gekomen is.

Opmerkingen

1. Als je deze spelvorm speelt met collega-leidinggevenden uit je eigen organisatie, is het zinvol om na te gaan wat de conclusies bij stap 5 over de organisatie als geheel zeggen. De vervolgvraag is dan: Is het gewenst om actie te ondernemen? Zo ja, welke? Zo nee, waarom niet?
2. Bij stap 2 kun je ook vanuit andere invalshoeken kaarten selecteren. Voorbeelden daarvan kun je vinden bij spelvorm 1 onder punt 2 bij 'opmerkingen'. Leg bij stap 3 dan de fiches op de gekleurde streep midden op de kaarten neer.

Spelvariant 3A: DE STARTENDE LEIDINGGEVENDE

Deze spelvorm kan worden gespeeld met startende leidinggevenden binnen een organisatie. De bedoeling is dan om in gesprek te gaan over de visie op leiderschap die de spelers hebben. Bij bovenstaande werkwijze zijn dan de volgende aanpassingen nodig:

- Bij stap 2 kies je maximaal 8 omschrijvingen gericht op de functie van startende leidinggevende. Je kunt ervoor kiezen om jezelf van tevoren te beoordelen op deze punten (met een + of -) of om dat niet doen.
- Pas stap 3 eventueel aan op basis van je keuze bij stap 2. Als je er niet voor kiest om jezelf te beoordelen, leg dan de fiches op de gekleurde lijn midden op de kaarten neer.
- Bij stap 4 zijn de vragen:
 - Waarom vind je dit aspect belangrijk?
 - Wat zou het effect op jou en op je medewerkers zijn van aspecten die jij als

leidinggevende goed invult?

Als je kiest voor een beoordeling van jezelf kun je daar nog de volgende vragen aan toevoegen:

- Aan welke concrete situaties of voorbeelden denk je hierbij?
- Wie of wat helpt je om een aspect goed te doen?
- Wat is het effect op jou en op je medewerkers van aspecten die jou als leidinggevende minder goed af gaan?
- Welke tips kun je een ander geven om tot verbetering van een aspect te komen?

Spelvariant 3B: VRAGEN STAAT VRIJ

Het doel van deze variant is om spelers de gelegenheid te geven elkaar vragen te stellen over de wijze waarop ze invulling geven aan bepaalde aspecten van leiderschap. De werkwijze is als volgt:

1. Maak een voorselectie van maximaal 40 kaarten met aspecten van leiderschap die geschikt zijn om te bespreken met het oog op de praktische invulling ervan. Leg deze kaarten open tafel.
2. Neem een kaart met een omschrijving waarvan je graag van een van de anderen of van iedereen (naar keuze) zou willen weten hoe deze speler(s) concreet invulling geeft (geven) aan dit aspect van leiderschap.
3. Om de beurt sta je centraal en vraag je de ander(en) om een toelichting op de kaart die jij hebt gekozen.
4. Ga zo door totdat iedereen aan de beurt is geweest. Als de groep niet zo groot is, kun je stap 2 en 3 enkele keren herhalen.
5. Wat zijn jullie conclusies?

SPELVORM 4: (STARTENDE) TEAMS

Doel

Verwachtingen van de leidinggevende en de medewerkers ten aanzien van leiderschap op elkaar afstemmen.

Randvoorwaarden

1. De spelers gaan met elkaar samenwerken of doen dat al. De leidinggevende wil graag samen met de medewerkers in gesprek over wat zij van hem of haar als leidinggevende verwachten. Dit is met name zinnig bij een startend team of wanneer er veranderingen in de organisatie of in het team plaatsvinden die gevolgen hebben voor de manier van leidinggeven. Het is dan wel belangrijk dat de medewerkers zich vrij genoeg voelen om dit in het bijzijn van de leidinggevende te bespreken.

2. Aantal spelers: 2 – 6.
3. Nodig: de kaarten met omschrijvingen van leiderschap en de fiches. Pen en papier.
4. Speelduur: 30 – 60 min.

Werkwijze

1. Maak als leidinggevende een voorselectie van maximaal 40 kaarten, bijvoorbeeld door omschrijvingen te kiezen die direct betrekking hebben op het gedrag van de leidinggevende naar de medewerkers toe. Leg alle kaarten open op tafel.
2. Vraag de medewerkers om maximaal 8 omschrijvingen te kiezen die aangeven wat het belangrijkste is dat zij van jou als leidinggevende verwachten en deze te noteren. Jij als leidinggevende noteert ook maximaal 8 aspecten van leiderschap die jij belangrijk vindt in het leidinggeven aan je medewerkers.
3. Kies ieder een kleur fiches. Ieder maakt zijn of haar keuzes bekend door de fiches op de gekleurde lijn midden op de gekozen kaarten te leggen. Ook legt ieder een fiche bij zichzelf neer, zodat iedereen weet welke kleur de anderen hebben.
4. Verwijder de kaarten zonder fiches. Bespreek het resultaat per kaart. Begin met de kaarten waar de meeste fiches op liggen. Als tijdens het gesprek blijkt dat bepaalde aspecten bij elkaar horen, worden de betreffende kaarten bij elkaar gelegd. De volgende vragen kunnen daarbij zinvol zijn:
 - Wat versta jij onder dit aspect van leiderschap en waarom vind jij dat belangrijk?
 - Gaat het bij dit aspect van leiderschap om iets wat jij zelf belangrijk vindt, iets waar de situatie van het team om vraagt of beide?
 - Wat is het effect op jou als medewerker als de leidinggevende dat aspect goed invult?
 - Wat is het effect op jou als medewerker als de leidinggevende dat aspect niet goed invult?
 - Kan het team zelf het betreffende aspect invullen? Zo ja, hoe dan?
 - Kan het team iets doen om het de leidinggevende makkelijker te maken dit aspect goed in te vullen? Zo ja, wat dan?
5. Als alle kaarten besproken zijn: Wat zijn jullie conclusies? Zijn er aspecten van leiderschap waar de leidinggevende zich meer of minder op zou moeten richten? Zo ja, welke?

Opmerkingen

1. Als deze spelvorm in een bestaand team wordt gespeeld, is het voor de leidinggevende wel belangrijk om zich vooraf af te vragen of hij of zij inschat dat de medewerkers niet alleen maar negatief over hem of haar zijn. Als dat wel zo is, bestaat het risico dat de spelvorm uitdraait op een (negatieve) beoordeling van de leidinggevende. Het is uiteraard ook mogelijk om aspecten die te gevoelig liggen eruit te halen.

2. Verschillen in visie op leiderschap komen bij deze spelvorm aan het licht. Daarbij is het nuttig om objectief te gaan kijken naar de situatie van het team: welke invulling van leiderschap is nu nodig (los van de voorkeuren van de leidinggevende en de medewerkers)? Dat vraagt een behoorlijk vermogen tot (zelf)reflectie van leidinggevende en medewerkers.

SPELVORM 5: LEIDINGGEVENDE VRAAGT OM FEEDBACK

Doel

De medewerker geeft feedback aan de leidinggevende op verzoek van de leidinggevende.

Randvoorwaarden

1. De leidinggevende wil graag feedback ontvangen van een specifieke medewerker over de wijze waarop de leidinggevende zijn of haar functie uitoefent in relatie tot de medewerker. De medewerker is bereid en in staat om deze feedback te geven. Dat betekent dat de relatie tussen beiden goed en open moet zijn.
2. Aantal spelers: 2 (leidinggevende en medewerker).
3. Nodig: de kaarten met omschrijvingen van leiderschap en de fiches. Pen en papier.
4. Speelduur: 30 – 60 min.

Werkwijze

1. De leidinggevende maakt een voorselectie van maximaal 40 kaarten waarover het gesprek met de medewerker kan gaan. Op deze manier kan de leidinggevende de spelvorm beter afstemmen op de eigen situatie en op (het niveau van) de medewerker. Aspecten van leiderschap waar de medewerker bij jou bijvoorbeeld onvoldoende zicht op heeft, kun je eruit laten.
2. Leg de gekozen kaarten open op tafel. Zorg ervoor dat alle omschrijvingen zichtbaar zijn en dat er tenminste 1 cm ruimte is tussen de kaarten.
3. Zowel de leidinggevende als de medewerker noteren maximaal 8 aspecten van leiderschap die zij op dit moment belangrijk vinden of die samenhangen met een situatie die er nu speelt. Per aspect geven zij aan of de leidinggevende dit aspect goed invult of dat hierin verbetering gewenst is (met een + of -). Als het aantal kaarten in de voorselectie relatief laag is, verminder dan naar eigen inzicht het aantal aspecten dat gekozen wordt.
4. Kies ieder een kleur fiches. Leg beiden de fiches op de gekozen kaarten neer. Bij een aspect van leiderschap dat volgens de leidinggevende of de medewerker goed wordt ingevuld door de leidinggevende, leg je het fiche op de gekleurde lijn midden op de kaart neer, bij aspecten die beter kunnen leg je het fiche op de rand van de kaart neer. Verwijder de kaarten waarop geen fiches liggen.

5. Bespreek het resultaat. Begin bij de kaarten waar beiden een fiche op hebben gelegd. Geef om de beurt een toelichting op de kaart. Leg de besproken kaarten aan de kant, zodat je overzicht houdt. De volgende vragen kunnen daarbij nuttig zijn:
 - Wat is het effect op de medewerker van de aspecten die de leidinggevende goed invult?
 - Wat is het effect op de medewerker van de aspecten die de leidinggevende beter zou kunnen doen?
 - Heeft de medewerker suggesties over de te verbeteren aspecten?
 - Heeft de leidinggevende suggesties over de te verbeteren aspecten?
 - Kan de medewerker zelf iets doen om het de leidinggevende makkelijker te maken om een aspect beter in te vullen? Zo ja, wat dan?
6. Welke conclusies trekken jullie? Zijn er actiepunten voor de leidinggevende? Zijn er actiepunten voor de medewerker?

Opmerkingen

1. Het is niet aan te raden om deze spelvorm te spelen met meerdere medewerkers tegelijk. Het risico bestaat dat de leidinggevende in de verdediging gaat bij het bespreken van de aspecten die beter kunnen en het gesprek dan niet vruchtbaar meer is.
2. Als het aantal aspecten dat de leidinggevende wil bespreken beperkt is, bijvoorbeeld 10, kan de spelvorm vereenvoudigd worden. De medewerker heeft in dat geval echter geen keuzevrijheid ten aanzien van de aspecten die besproken worden. Na stap 1 worden de kaarten dan één voor één besproken en geven medewerker en leidinggevende ieder hun mening over de invulling van dit aspect.

SPELVORM 6: ASSOCIATIES BIJ LEIDERSCHAP

Doel

Aan de hand van associaties stilstaan bij de invulling van leiderschap.

Opmerking

Het is bij de kaarten met afbeeldingen erg belangrijk om een heldere startvraag te stellen, van waaruit je de deelnemers vraagt om een of meerdere afbeeldingen te kiezen. Van belang is ook om je te realiseren dat de afbeeldingen niet alle aspecten van leiderschap bevatten, omdat sommige aspecten niet in een afbeelding weer te geven zijn. De afbeeldingen zijn bedoeld om vanuit een andere invalshoek in gesprek te gaan.

Werkwijze

Bij individuele coaching van een leidinggevende:

1. Welke afbeeldingen geven voor jou belangrijke aspecten weer van je taak als leidinggevende? Je laat de leidinggevende vrij in de keuze van het aantal kaarten. Het resultaat geeft vaak een goed beeld van de functie van de leidinggevende.
2. Welke afbeeldingen geven voor jou belangrijke aspecten weer van je taak als leidinggevende, waar je je in de toekomst meer op wilt gaan richten? Je laat de leidinggevende vrij in de keuze van het aantal kaarten.

Bij individuele coaching van een medewerker:

Welke (maximaal vijf) kaarten geven het beste weer wat je van je leidinggevende verwacht? Je kunt de medewerker ook vrij laten in de keuze van het aantal kaarten.

Bij het werken in intervisiegroepen of teams:

1. Intervisie met (aankomend) leidinggevend: Wat is voor jou de essentie van leiderschap? Of: wat zou je meer willen hebben of beter willen kunnen doen?
2. In een team met medewerkers en een leidinggevende:
 - Voor medewerkers: Wat verwacht je van je leidinggevende? Kies één kaart uit.
 - Voor de leidinggevende: Wat is voor jou de essentie van leiderschap? Of: wat zou je meer/beter willen kunnen doen?

ANDERE SPELLEN

Het Leiderschapsspel maakt deel uit van een serie van in totaal 18 kaartspellen. Dit spel is ook verkrijgbaar in het Engels (The Leadership Game), Duits (Das Leadership Spiel) en Frans (Leadership Game).

Onze spellen zijn heel geschikt als **relatiegeschenk**. Meer informatie kun je vinden op www.kwaliteitenspel.nl. Daar kun je ook deze spelregels downloaden.

De spellen zijn uitgegeven door en verkrijgbaar bij:

Gerrickens | *training & advies*
Rompertdreef 41, 5233 ED 's-Hertogenbosch
Tel. 073-6427411 www.kwaliteitenspel.nl

Voor Vlaanderen:

CREARE Depuydt & Partners, Revinzestraat 102, 8820 Torhout
Tel. : + 32 497324426
www.CREAREpartners.com

© 2012 Peter Gerrickens & Marijke Verstege.
Derde gewijzigde druk 2023.
ISBN 97890-74123-266, NUR 780.