

## Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam  
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda  
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

## Ace! Zelftest Communicatiestijlen



# Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management consulting • Interim management

## Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE .....	2
PERSOONLIJKE STIJL VAN COMMUNICEREN - TEST.....	2
PERSOONLIJKE STIJL VAN COMMUNICEREN – SCORE.....	3
SCHAAL 1, DOMINANTIE .....	3
SCHAAL 2, FORMEEL .....	3
MATRIX VAN PERSOONLIJKE STIJL VAN COMMUNICEREN .....	4
A. Dynamische stijl (promotional style).....	4
B. Ondersteunende stijl (supportive style).....	5
C. Beheersende stijl (controlling style).....	5
D. Onderzoekende stijl (analyzing style) .....	6
DISCLAIMER.....	8

## Persoonlijke stijl van communiceren - Test

**Actie** ► Omcirkel een cijfer om aan te geven hoe jij functioneert in de omgang met mensen. Kies daarbij eerlijk. Ga niet uit van hoe je zou willen zijn.

1. Komt zelfverzekerd over	1	2	3	4	Gereserveerd
2. Passief	1	2	3	4	Agressief
3. Reageert snel en gemakkelijk	1	2	3	4	Bewaart zelfbeheersing
4. Gemakkelijk in de omgang	1	2	3	4	Dominant
5. Neemt heft in handen	1	2	3	4	Volgzaam
6. Formeel	1	2	3	4	Informeel
7. Gedisciplineerd	1	2	3	4	Spontaan
8. Communiceert gemakkelijk	1	2	3	4	Communiceert aarzelend
9. Accepteert alles	1	2	3	4	Bestrijdt alles
10. Komt chaotisch over	1	2	3	4	Komt ordelijk over
11. Initiatief bij sociale contacten	1	2	3	4	Laat initiatief aan anderen
12. Stelt vragen	1	2	3	4	Doet mededelingen
13. Arrogant	1	2	3	4	Verlegen
14. Gereserveerd	1	2	3	4	Houdt van plezier
15. Komt actief over	1	2	3	4	Komt bedachtzaam over
16. Ontspannen	1	2	3	4	Strijdbaar
17. Houdt gevoelens binnen	1	2	3	4	Uit gevoelens
18. Relatiegericht	1	2	3	4	Taakgericht
19. Drammerig	1	2	3	4	Zachtaardig

# Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management consulting • Interim management

20. Kritisch	1	2	3	4	Impulsief
21. Extravert	1	2	3	4	Introvert
22. Warm	1	2	3	4	Koel
23. Subtiel	1	2	3	4	Direct
24. Afstandelijk	1	2	3	4	Nabij
25. Geeft informatie door	1	2	3	4	Houdt informatie achter
26. Stil	1	2	3	4	Spraakzaam

## Persoonlijke stijl van communiceren – Score

**Actie** ► Vul achter de cijfers in de onderstaande kolommen het omcirkelde getal in uit de betreffende regel.

### Schaal 1, dominantie

01		02	
05		04	
08		09	
11		12	
13		16	
15		23	
19		26	
21			
25			
<b>Totaal 1</b>		<b>Totaal 2</b>	

**Actie** ► Om uw plaats op de dominantieschaal te bepalen: (totaal 1) + 35 - (totaal 2) = \_\_\_ gedeeld door 16 = \_\_\_. Gebruik de rekenhulp voor het delen door 16 en zet daarna een X op de schaal hieronder in overeenstemming met het getal uit de berekening.

Dominant	-----	Gemakkelijk in de omgang
	1    2    3    4	

### Schaal 2, formeel

06		03	
07		10	
14		18	
17		22	
20			
24			
<b>Totaal 3</b>		<b>Totaal 4</b>	

**Actie** ► Om uw plaats op de formeelschaal te bepalen: (totaal 3) + 35 - (totaal 4) = \_\_\_ gedeeld door 16 = \_\_\_. Gebruik de rekenhulp voor het delen door 16 en zet daarna een X op de schaal hieronder in overeenstemming met het getal uit de berekening.

Formeel	-----	Informeel
	1    2    3    4	

### Rekenhulp, delen door 16

16	1,00	32	2,00	48	3,00
20	1,25	36	2,25	52	3,25
24	1,50	40	2,50	56	3,50
28	1,75	44	2,75	60	3,75

## Matrix van persoonlijke stijl van communiceren

Informeel	4	Dynamisch (A)	Ondersteunend (B)		
	3				
Formeel	2	Beheersend (C)	Onderzoekend (D)		
	1				
		1 Dominant	2	3	4 Gemakkelijk

### A. Dynamische stijl (promotional style)

**Opdracht** ► Onderstreep de zinnen die voor uw gevoel op uzelf van toepassing zijn

Mensen met een dynamische stijl raken meestal bij anderen betrokken in hun actieve, snel wisselende situaties. Over het algemeen houden ze van opwindende activiteiten die hen kunnen inspireren. Ze houden zich niet bezig met een gedetailleerde analyse, maar kunnen gemakkelijk generalisaties maken zonder even lang genoeg te stoppen om informatie te verzamelen. Het zijn meestal stimulerende mensen in gezelschap, levendig en aantrekkelijk. Omdat ze gezellig en vriendelijk zijn, zijn het meestal informele mensen die van plezier houden en genieten als ze in gezelschap verkeren. Anderen vinden dat ze impulsief handelen. Vanwege een nogal dramatisch karakter, "denken" ze soms op overtuigende wijze "hardop" in het bijzijn van anderen. Hun levenskracht en opgewondenheid kan bij anderen overkomen als arrogantie.

### Zakelijk

In een arbeidssituatie zijn mensen met een dynamische gedragsstijl over het algemeen heel verlangend het anderen naar de zin te maken, vooral degenen die reageren op hun hartelijkheid. Zij sluiten zich aan bij mensen die ze bewonderen en verlangen van hen erkenning. Ze hebben meestal veel verbeeldingskracht en reageren op stimulansen en willen beoordeeld worden naar hun eigen bijdrage. Zij raken vaak persoonlijk bij andere mensen betrokken en nemen soms genoeg met een minder goed resultaat om tot iets anders over te kunnen gaan, omdat zij vaak graag snel van taak naar taak gaan. Hoewel ze dat misschien niet altijd leuk vinden, werken ze het beste in een

setting waarin een bepaalde structuur bestaat, waarin ze kunnen worden geholpen bij de planning en het maken van het werk, iets wat hen zelf van nature niet ligt.

### Relaties

Relaties met andere mensen worden meestal door bepaalde eigenschappen gekenmerkt. Men vindt misschien dat ze proberen zichzelf aan anderen op te dringen, anderen te overreden hun gezichtspunt over te nemen. Hoewel men ze ziet als gezellige en krachtige mensen, worden ze door anderen beschouwd als manipulerende mensen die anderen zelfs gebruiken. Ze zijn zich meer bewust van en bezorgd over de gevoelens van anderen, dan alleen maar van hun ideeën en ze proberen anderen bij hun plannen en activiteiten te betrekken. Ze zijn meestal openhartig met gevoelens en proberen hulpvaardig te zijn in interpersoonlijke situaties. Ze kunnen wel eens proberen status en prestige te verwerven door zich aan te sluiten bij mensen die naar hun overtuiging die hoedanigheden bezitten.

### Nadelen

Mensen met dynamische stijl ontbreekt het vaak aan zorg voor details en ze gaan te snel verder voordat ze hun taak hebben afgemaakt. Ze kunnen misschien te snel conclusies trekken. Een wat ordelijker aanpak zou hun enthousiasme effectiever kunnen maken, want dikwijls komen ze slordig over. Onstandvastige besluiten hebben een verwarringzaaiend effect op de mensen in hun omgeving. Ze kunnen zeer eerzuchtig zijn en dat gaat zelfs zo ver dat als ze gedwarsboomd worden ze andere mensen op een nogal dramatische wijze kunnen uitspugen. Ze moeten leren met en door middel van anderen te werken.

# Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management consulting • Interim management

## B. Ondersteunende stijl (supportive style)

**Opdracht** ► Onderstreep de zinnen die voor uw gevoel op uzelf van toepassing zijn.

Mensen met een ondersteunende stijl worden door anderen vaak gezien als gemakkelijke en prettige mensen die proberen interpersoonlijke conflicten tot een minimum te beperken. Hoewel ze wel op mensen reageren, laten ze in het algemeen in sociale situaties de initiatieven aan andere mensen over. Ze vinden het moeilijk een verzoek af te slaan omdat ze behulpzaam willen zijn, zelfs als ze hun eigen belangen aan de belangen van anderen ondergeschikt moeten maken. Hun begrip en vriendelijke benadering van mensen maken dat ze geen bedreiging vormen en gemakkelijk gezelschap zijn. Ze zijn meestal niet erg eerzuchtig en leggen zichzelf niet aan anderen op om te proberen anderen van hun standpunt te overtuigen. Ze zijn meestal meer bezig met de gevoelens van anderen en met relaties dan met logica. Daar ze geen pretenties hebben, staan ze anderen meestal veel toe.

### Zakelijk

In een arbeidssituatie zijn mensen met een ondersteunende gedragsstijl over het algemeen zeer bereid mee te werken en anderen van dienst te zijn. Ze werken vaak via de structuur om persoonlijk misverstand te voorkomen en accepteren supervisie daardoor gemakkelijk. Ze proberen anderen te plezieren door te doen wat er van hen verwacht wordt en door om bevestiging te vragen dat ze het goed doen. Ze reageren op de persoonlijke aandacht die ze van hun meerderen krijgen. Omdat ze niet graag anderen kwetsen en niet graag willen dat anderen een hekel aan hen hebben, houden ze soms vervelende informatie achter. Vaak verwelkomen ze aanwijzingen van anderen om hun natuurlijke verlangen om met het vertrouwde te blijven werken te overwinnen. Als ze denken dat hun ideeën anderen van nut kunnen zijn, brengen ze die op een niet-bedreigende wijze naar voren.

### Relaties

Relaties met andere mensen worden meestal door bepaalde eigenschappen gekenmerkt. Ze worden waarschijnlijk gezien als mensen die hechte, warme en duurzame relaties zoeken. Ze kunnen goed naar andere mensen luisteren en nemen er de tijd voor hen op hun gemak te stellen. Ze gaan op mensen af en accepteren mensen van verschillende stijl,

gedeeltelijk misschien wel omdat ze graag aardig door hen worden gevonden.

Ze reageren gunstig als ze geprezen worden, maar willen misschien wel te graag het ieder naar de zin maken en doen dan net of ze instemmen en het met mensen eens zijn, zelfs als ze het niet eens zijn en niet van plan zijn er uiteindelijk mee in te stemmen. Ze hebben meestal een fijne antenne voor de gevoelens van anderen en proberen die niet te kwetsen.

### Nadelen

Mensen met een ondersteunende stijl ontbreekt het meestal aan belangstelling voor planning en het stellen van doelen en ze hebben behoefte aan structuren en een specifieke beschrijving van de activiteit die van hen verlangd wordt. Ze doen moeite om aardig gevonden worden, maar zullen effectiever zijn als ze hun relationele eigenschappen aanwenden voor het werk dat gedaan moet worden. Er zijn waarschijnlijk momenten waarop openhartiger en eerlijker mededelingen aan anderen, henzelf en andere mensen goed zou doen. Ze moeten misschien leren op te komen voor hun eigen ideeën, ofschoon hun prettige stijl hen ongetwijfeld tot voordeel zal zijn.

## C. Beheersende stijl (controlling style)

**Opdracht** ► Onderstreep de zinnen die voor uw gevoel op uzelf van toepassing zijn.

Mensen met een beheersende stijl zijn vaak actief, onafhankelijk en ambitieus en geven een indruk van zelfvertrouwen. Ze nemen vaak het initiatief als ze bij andere mensen in een groep zijn en vinden het fijn dingen te organiseren, wat ze dan vaak doen met een "laat dat maar aan mij over"-houding. Ze hebben over het algemeen een sterke wil en zijn krachtige persoonlijkheden, die bereid zijn met anderen een confrontatie aan te gaan betreffende hun ideeën en houding. Meestal nemen ze gemakkelijk beslissingen en soms ook snel, met een gevoel van haast. Omdat het voor hen moeilijk kan zijn veel gevoelens te tonen, kunnen ze op anderen de indruk maken zakelijk te zijn en zich bezig te houden met efficiency. Ze hebben er een hekel aan als andere mensen macht over hen hebben; ze willen hun eigen leven bepalen.

### Zakelijk

In een arbeidssituatie reageren mensen met een beheersende gedragsstijl over het algemeen op een zich snel voortbewegende

# Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management consulting • Interim management

uitdaging en ze hebben de neiging zich te gaan vervelen als ze het tempo te laag vinden. Ze zijn gericht op hun taak en beledigen anderen soms met hun gretig verlangen het werk af te krijgen. Ze willen weten wat er in hun omgeving aan de hand is, "op de hoogte" zijn en mee helpen de koers van de werkgroep te bepalen. Als ze de situatie niet beheersen, roept dat spanningen bij hen op. Ze stellen zich meestal doelen en werken daar zonder oponthoud naar toe. Omdat ze hun energie gebruiken om hun taak goed te vervullen, zullen anderen hen vaak als gezaghebbende leiders accepteren.

## Relaties

Relaties met andere mensen worden meestal door bepaalde eigenschappen gekenmerkt. Mensen zullen van hen resultaten verwachten maar waarschijnlijk geen aanmoediging, inspiratie of steun. Ze kunnen bij tijd en wijle veeleisend zijn en werken om hun eigen doelen te bereiken zonder te beseffen dat hun gedrag wel eens irritant voor anderen kan zijn. Ze worden als bekwaam en doortastend beschouwd, maar soms zetten ze anderen teveel onder druk en zijn ze te kritisch tegenover anderen omdat deze niet reageren. Ze zullen waarschijnlijk eerst het werk klaar willen krijgen voordat ze de tijd nemen om aan interpersoonlijke relaties te gaan werken.

## Nadelen

Mensen met een beheersende stijl ontbreekt het vaak aan geduld en ze vinden er geen genoegen in een lange periode met dezelfde problemen bezig te zijn. Ze moeten misschien hun capaciteit om naar anderen te luisteren versterken en het belang inzien van gevoelens en houding naast logica. Hun behoefte aan persoonlijk succes beperkt misschien wel de mate waarin zij in staat zijn met anderen samen te werken om de doeleinden die door de organisatie zijn gesteld, te bereiken. Ze zullen beter met anderen kunnen werken als ze zich ervan bewust zijn, hoe verpletterend ze zich soms gedragen.

### *D. Onderzoekende stijl (analyzing style)*

**Opdracht** ► Onderstreep de zinnen die voor uw gevoel op uzelf van toepassing zijn.

Mensen met een onderzoekende stijl benaderen situaties meestal op een probleemoplossende wijze, meer gericht op ideeën en opvattingen dan op gevoelens. Ze geven de voorkeur aan studie en onderzoek

boven directe actie en geven een bedachtzame, misschien zelfs een weifelende indruk. Ze hebben meestal een stabiliserende invloed in een groepsituatie met hun gematigde en bescheiden manier van doen. Weloverwogen en niet agressief zijn ze en wachten meestal liever af tot andere mensen naar hun toe komen dan hun mening te geven. Het is typerend voor hen dat ze een grote hoeveelheid feiten en meningen willen verzamelen alvorens een beslissing te nemen. Hun rol als raadgever voor andere mensen schijnt goed te passen bij hun serieuze en precieze leefwijze. Anderen zien hen wel eens als academisch en vinden dat ze zichzelf te serieus nemen.

## Zakelijk

In een arbeidssituatie benaderen mensen met een onderzoekende gedragsstijl het werk vaak op een ordelijke, systematische manier. Omdat ze belang hechten aan details en degelijkheid, willen ze graag dat de zaken rationeel en goed geordend zijn. Ze zullen waarschijnlijk wachten tot hun taak hen duidelijk is en er dan met volharding, nauwgezetheid en ijver aan werken. Langdurig gevestigde regels en procedures scheppen een omgeving waarin hun methodische werkwijze het meest effectief is.

Ze worden misschien wel gespannen als ze temidden van verwarring of dubbelzinnigheid moeten werken en zijn dan misschien wel tot niets meer in staat. Omdat ze waarschijnlijk niet gedijen bij harde competitie, is het zeer vanzelfsprekend dat zij in een adviserende rol terecht komen. Hun stabiele en kalme manier van optreden maakt waarschijnlijk dat anderen zich tot hen wenden voor advies.

## Relaties

Relaties met andere mensen worden meestal door bepaalde eigenschappen gekenmerkt. Men vindt waarschijnlijk dat ze weifelen, niet gemakkelijk risico's nemen of vertrouwen schenken. Hoewel ze meestal niet het initiatief tot een relatie nemen, zullen andere mensen hen opzoeken omdat ze goed kunnen luisteren en rustig zijn en geen bedreiging vormen daarvan hun probleemoplossende capaciteiten om relaties te vestigen en op te bouwen. Ze wachten tot ze heel zeker van hun zaak zijn alvorens met een mening naar voren te komen. Uiterlijk zijn ze niet emotioneel, maar ze kunnen wel degelijk hard en eigenmachtig optreden als de spanningen hoog oplopen. Maar waarschijnlijk geven ze er dan toch de

# Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management consulting • Interim management

voorkeur aan interpersoonlijke confrontatie en conflict te voorkomen.

## Nadelen

Mensen met de onderzoekende stijl ontbreekt het aan de capaciteit zich los en gemakkelijk te gedragen in interpersoonlijke situaties en daarom denkt men soms dat ze afstandelijk zijn en zelfs saai en duf. Ze kunnen eindeloos talmen en zo opgaan in het onderzoek dat ze

almaar nieuwe gegevens proberen te vinden terwijl het misschien al wel tijd is voor actie.

Soms is het misschien wel nodig dat ze meer op het bos letten en minder op de bomen; door algemene prioriteiten vast te stellen en niet door details afgeleid te worden. Ze zouden waarschijnlijk effectiever zijn als ze zouden leren minder kritisch te worden, wat lossers te worden en meer van situaties te genieten.



### Disclaimer

Tenzij anders vermeld berust het copyright op deze test bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrukken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud van deze test met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De tests zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden. Door deze test te gebruiken gaat de gebruiker automatisch akkoord met deze voorwaarden en is hij verplicht het copyright te respecteren.

Trainingslocaties: Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam • Eindhoven  
Utrecht • Zwolle • Amersfoort • Breda • Arnhem • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Office: Kersenberg 32 • 4708KC Roosendaal • T 0165 396108 • F 0165 396195  
K.v.K Breda 20.10.1441 • Rabobank 18.43.56.717 • BTW nl1552.799.32.b01  
info@ace-management-partners.nl • www.ace-management-partners.nl