



## De testsituaties

**Opdracht** ► Kruipt u in de huid van 'de manager' en kies de oplossing die volgens u het beste overeenkomt met uw voorkeursgedrag in de betreffende situatie. Per situatie mag maar één oplossing gekozen worden.

1) De medewerkers waaraan u leiding geeft, leveren met de week een betere productie. De medewerkers zijn goed op de hoogte van hun verantwoordelijkheden en de eisen die de leiding stelt ten aanzien van hun functioneren.

- A. U probeert met de medewerkers een goede omgang te hebben, maar u bespreekt ook de eisen ten aanzien van de productie.
- B. De omgang vindt u het allerbelangrijkst en ten aanzien van de productie-eisen hoeft u geen maatregelen te nemen.
- C. U stelt u afzijdig op en vindt niet dat u hoeft in te grijpen.
- D. U bent van mening dat de medewerkers alles moeten doen om de gestelde doelen te bereiken. U let op aflevertermijnen, deadlines en controleert de werkzaamheden van de medewerkers.

2) Na het volgen van een managementcursus stelt u zich ten opzichte van medewerkers vriendelijk op. U krijgt van uw medewerkers geen reacties. Erger, hun prestaties gaan zelfs achteruit.

- A. U staat alle medewerkers vriendelijk te woord, maar u verlangt geen prestaties van hen.
- B. U houdt zich afzijdig en stelt geen eisen.
- C. U ontwikkelt nieuwe productielijnen en draagt zorg voor een efficiënte taakuitoefening.
- D. U laat de medewerkers deelnemen in de besluitvorming en geeft duidelijk de kwaliteitscriteria van het product aan.

3) Op basis van belangrijke signalen uit de omgeving van de organisatie wilt u de organisatie gaan veranderen. Uw medewerkers zijn van mening dat de verandering noodzakelijk is voor het in stand houden van de organisatie.

- A. De medewerkers hebben volledige inspraak in de organisatieverandering.
- B. U deelt tijdens de pauze de verandering aan de medewerkers mee en u verwacht dat zij in het belang van het bedrijf volledig zullen meewerken.
- C. De medewerkers mogen zelf bepalen hoe ze de organisatieverandering zullen doorvoeren.
- D. De medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming en u geeft leiding aan het veranderingsproces.

4) De medewerkers waaraan u leiding geeft, hebben hun werkproblemen altijd zelf opgelost. U hoeft zich hiermee niet te bemoeien, omdat de medewerkers zeer collegiaal met elkaar omgingen.

- A. U vertaalt het werkprobleem in concreet gedrag en bespreekt de problematiek met de hele groep waaraan u leiding geeft.
- B. Zelfstandig en doeltreffend lost u de werkproblemen op.
- C. De medewerkers hebben zelf het probleem veroorzaakt en zullen het dus zelf moeten oplossen.
- D. U wilt de sfeer goed houden en biedt de strijdende partijen een feestje aan.

5) Als jong, veelbelovend manager volgt u een collega op die met pensioen gaat. De gepensioneerde collega had een harde managementlijn en ging zeer efficiënt om met de middelen. U wilt de relaties tussen de medewerkers onderling bevorderen en tevens probeert u de omzet van de afdeling te vergroten.

- A. U wilt een goede beurt maken bij alle medewerkers en u doet precies wat de medewerkers van u verlangen.
- B. U introduceert werkoverleg en controleert gemaakte afspraken ten aanzien van de omzet.
- C. U wilt bij de medewerkers in de smaak vallen en doet alles om de productie te verhogen.
- D. U stelt u afzijdig op en laat de groep zelf bepalen hoe er gewerkt zal worden.

6) U werkt in een organisatie die ten gevolge van een reorganisatie getroffen wordt door een ontslaggolf. De arbeidsprestaties van uw medewerkers zijn hierdoor erg laag. De medewerkers zijn te veel bezig met de reorganisatie. U bent al een hele poos bezig om de medewerkers te wijzen op hun taken en verantwoordelijkheden. U overweegt om medewerkers over te plaatsen.

- A. U benadrukt nogmaals het belang van het leveren van een goede arbeidsprestatie en verwijst alle reorganisatievoornemens naar het rijk der fabelen.
- B. Arbeid heeft zo geen zin. U stopt de productie en legt zich toe op de sfeer tussen de medewerkers onderling.
- C. U bespreekt de problemen en u legt zich toe op het realiseren van de organisatiedoelen.
- D. U bent niet in staat om de reorganisatie tegen te houden, dus laat u de emoties de vrije loop en stelt u zich afzijdig op.

7) Het hoger management is het niet eens met uw stijl van leidinggeven. Men is van mening dat u zich met uw leiderschapsstijl moet toeleggen op verhoging van de productie.

- A. U bent het niet met het hoger management eens en laat de groep haar gang gaan.
- B. U maakt met de medewerkers nieuwe afspraken over hun werkzaamheden en evalueert regelmatig hun arbeidsprestaties.
- C. U bent het fundamenteel oneens met het hoger management en vormt samen met de medewerkers een front tegen het hoger management.
- D. U trekt zich het gesprek met het hoger management emotioneel aan en draagt alleen zorg voor een hoge productie.

8) Uw medewerkers werken uitstekend samen. Maar u bent van mening dat u uw medewerkers niet naar behoren heeft geleid.

- A. Het gaat goed, dus laat u de medewerkers zelf beslissen wat ze willen doen.
- B. U bespreekt met de medewerkers uw gevoel omtrent uw leiderschapsstijl en wijzigt een aantal regels ten aanzien van de productie, waardoor uw leiderschapsstijl meer op de voorgrond komt.
- C. U stelt duidelijke eisen aan de medewerkers en controleert op de werkvloer intensiever de werkzaamheden.
- D. U nodigt alle medewerkers bij u thuis uit en bespreekt uw gevoelens omtrent het leidinggeven.

9) Het is u opgevallen dat enkele medewerkers de veiligheidsvoorschriften niet opvolgen.

- A. U bespreekt de veiligheidsvoorschriften alleen met de medewerkers die de regels overtreden.
- B. U laat de voorschriften voor wat ze zijn, want er is nog nooit een ongeluk gebeurd.
- C. U bespreekt met alle medewerkers de veiligheidsvoorschriften en maakt hen duidelijk dat het naleven van de voorschriften op lange termijn een positieve uitwerking heeft de medewerkers en hun productie.
- D. De medewerkers mogen zelf nieuwe richtlijnen opstellen hoe in de toekomst met de voorschriften omgegaan dient te worden.

10) Als manager schrijft u regelmatig vergaderingen uit. De vergaderingen worden echter niet goed bezocht. De medewerkers zijn zeer bekwaam en hebben een goede collegiale band met elkaar. U heeft de indruk dat de medewerkers niet goed op de hoogte zijn van de organisatiedoelen.

- A. U bespreekt met de medewerkers het bezoeken van vergaderingen. Op basis van de informatie op presentatielijnen evalueert u regelmatig het vergaderbezoek.
- B. U bespreekt het probleem met de medewerkers en u laat hen zelf voorschriften opstellen.
- C. U stelt regels op en u ziet toe op de naleving van de regels.
- D. U gooit het probleem in de groep en oefent zelf geen druk op hen uit.

11) In uw functie wordt u door de algemeen directeur benoemd tot leider van een projectteam. Doel van het team is om veranderingen aan te brengen in het personeels- en sociale beleid van de organisatie. Na enige tijd blijkt dat het projectteam verzandt in wetenschappelijke discussies. De meer praktisch ingestelde leden van het projectteam mijden de vergaderingen. Ten slotte heb je gemerkt dat er in de wandelgangen regelmatig gediscussieerd wordt over de voortgang van het projectteam. De situatie is een voedingsbodem voor een conflict.

- A. U bent van mening dat alle leden van het projectteam over voldoende kennis en ervaring beschikken om aanbevelingen te doen voor veranderingen in het personeels- en sociale beleid. Derhalve is er voor jou als projectleider geen enkele reden om maatregelen te nemen. Het team dopt zijn eigen boontjes!
- B. Als leider van het projectteam bent u van mening dat de doelen niet gehaald zullen worden. U maakt de problematiek bespreekbaar en zorgt ervoor dat ook de praktisch ingestelde teamleden hun zegje kunnen doen. Ten slotte bespreekt u in het volledige team een notitie waarin de nieuwe planning en taakverdeling vermeld staan.
- C. Uw belangrijkste zorg is dat de praktisch ingestelde teamleden weer worden opgenomen in het projectteam. U onderneemt een lijmpoging en schuift de andere activiteiten even op de lange baan.
- D. U vindt dat er zo spoedig mogelijk een resultaat van het projectteam boven tafel moet komen. U gaat niet in discussie en verplicht iedereen op vergaderingen aanwezig te zijn.

12) De afdeling waaraan u leiding geeft, heeft steeds goed geproduceerd. Nadat een aantal medewerkers wegens persoonlijke omstandigheden ontslag heeft genomen, is de productie achteruitgegaan. U vermoedt dat de verstandhouding tussen de teamleden niet optimaal is.

- A. U neemt de touwtjes in handen en stelt exacte eisen aan het werk van de medewerkers.
- B. Uw team lost dit soort problemen altijd zelf op.
- C. U maakt de problematiek bespreekbaar en probeert de nieuwe medewerkers te laten integreren in het afdelingsteam. Bovendien stelt u de taak- en functieomschrijvingen van alle teamleden bij.
- D. U organiseert informele bijeenkomsten zodat iedereen elkaar beter leert kennen.

## Berekening van uw stijl

**Opdracht** ► Omcirkel uw keuzes in onderstaande tabel. Tel de cirkels per stijl (kolom) op (elke cirkel is 1 punt). De hoogste score is uw voorkeursstijl (SL2 betekent: stijl van leidinggeven 2, et cetera).

▼ Situatie	Stijl ►	SL1	SL2	SL3	SL4
1 Leiding en functioneren		D	A	B	C
2 Managementcursus		C	D	A	B
3 Veranderingen		B	D	A	C
4 Zelfsturend		B	A	D	C
5 Relaties bevorderen		C	B	A	D
6 Ontslag golf		A	C	B	D
7 Leiderschapsstijl aanpassen		D	B	C	A
8 Samenwerking en aansturing		C	B	D	A
9 Veiligheidsvoorschriften		A	C	D	B
10 Vergaderen, organisatiedoelen		C	A	B	D
11 Projectteam		D	B	C	A
12 Verstandhouding		A	C	D	B
	Totaalscore				

**Controle** ► De som van alle totaalscores (SL1 tm SL4) is altijd 12. Scoort u bijvoorbeeld 2 punten op stijl 1 (SL1) en 10 op stijl 2 (SL2), dan zullen stijlen 3 en 4 nul (moeten) zijn.

Alle vier de stijlen hebben positieve en negatieve kanten; de effectiviteit van iedere stijl hangt af van de situatie waarin de stijl gehanteerd wordt.

Relatie  
hoog

### Stijl SL3 – **People manager**

Met deze stijl wordt de zorg voor de relatie centraal gesteld. Er is veel ruimte voor overleg en afstemming; taken worden niet toegewezen maar voorgelegd.

Er is hierdoor een sterke motivatie en hoge betrokkenheid; medewerkers hebben alle gelegenheid om tot betere prestaties te komen.

### Stijl SL2 – **All round manager**

Deze stijl combineert aandacht voor de taak en voor de relatie: aandacht voor de doelstellingen en de activiteiten gaat hand in hand met aandacht voor de mensen die het werk moeten uitvoeren.

Aandacht voor mensen impliceert dat er ruimte is voor overleg, uitwisseling en discussie.

### Stijl SL4 – **Management by objectives**

Bij deze stijl besteedt de manager weinig zorg aan zowel de relaties als de taken.

Het spreekt voor zich dat medewerkers door deze stijl erg zelfstandig moeten zijn of worden; wie wat doet en hoe het gebeurt is minder belangrijk; alleen het resultaat telt mee.

### Stijl SL1 – **Proces manager**

Bij deze stijl gaat alle aandacht uit naar de taak en is er weinig aandacht voor de relatie.

Er is dus sprake van veel sturing en weinig ondersteuning. De stijl gaat gepaard met veel instructies en verder is er weinig aandacht voor communicatie over het werk of over de taken.

Relatie  
laag

Taak  
laag

Taak  
hoog





## Meer Ace! Tests

Ga naar [www.ace-management-partners.nl](http://www.ace-management-partners.nl) (menukeuze 'Gratis zelftests') voor meer tests:

- Assertiviteit
- Big 5 persoonlijkheidstest
- Burn-outpreventie
- Coaching
- Communicatiestijlen
- Conflicthantering
- Enneagram
- Klantgerichtheid
- Leerstijlentests
- Listener preference profile
- Managementrollen Quinn
- Myers Briggs Type Indicator (MBTI)
- Omgaan met weerstand
- Roos van Leary
- Stijl van leidinggeven
- Stressbestendigheid
- Teamrollen
- Timemanagement
- Vergadereffectiviteit

Ace! Management Partners  
Kersenberg 32  
4708KC Roosendaal  
T 0165 396108 (ma-za)

M [info@ace-management-partners.nl](mailto:info@ace-management-partners.nl)  
W [www.ace-management-partners.nl](http://www.ace-management-partners.nl)

Trainings- en coachingslocaties in Den Haag,  
Amsterdam, Den Bosch, Rotterdam (2),  
Eindhoven, Utrecht (2), Amersfoort, Breda,  
Arnhem, Maastricht, Brussel en Antwerpen.

