



TTI
SUCCESS
INSIGHTS®

TSI Persoonlijke Stijl en Motivatie

Management Versie

Victor Voorbeeld

19-12-2013

Governance Professionals

Cock Grandia Corporate Governance

Vispoort 1-5, 8261 CK Kampen

Tel: 038-3336047 / 06-14638689

cockgrandia@governanceprofessionals.nl www.governanceprofessionals.nl

Generated by Patent Number 5,551,880





INTRODUCTIE

Dit TSI Persoonlijke Stijl & Motivatie profiel is ontworpen om u (nog meer) inzicht te geven in de individuele kwaliteiten die u als persoon te bieden heeft. U kunt het zelfstandig lezen, maar het is zo opgezet dat u het ook samen met een coach, consultant of leidinggevende kunt doornemen. En misschien vindt u het wel prettig om sommige hoofdstukken met collega's, teamleden, familie of vrienden te delen? Daarom gebruiken wij in het grootste deel van dit profiel de derde persoon als wij het over u hebben. In het eerste deel vindt u informatie over uw gedragstijl, het tweede deel gaat over uw drijfveren, in het derde deel wordt het effect beschreven dat uw gedragstijl en uw drijfveren op elkaar hebben. Begrip van wat u motiveert en van de stijl die u graag hanteert, maakt werken aan uw persoonlijke en professionele ontwikkeling leuk, effectief en bevredigend!

Op de pagina's die volgen krijgt u inzicht in uw persoonlijke kwaliteiten, verdeeld over drie secties:

DEEL 1: GEDRAG

Dit deel van het profiel geeft u (nog) meer inzicht in uw persoonlijke gedragstijl. Dat wil zeggen, de manier waarop u zaken aanpakt en gedaan krijgt. En ook, de manier waarop u omgaat met en reageert op anderen. Vaak zit het verschil tussen succesvol en minder succesvol zijn, in loopbaan en privéleven, in ons (on)vermogen om effectief te communiceren en constructief samen te werken. Goed communiceren en samenwerken met anderen begint bij een accurate perceptie van onszelf. Of wel, zelfkennis is van vitaal belang om de ander te begrijpen.

DEEL 2: DRIJFVEREN

Dit deel van het profiel geeft u inzicht in het waarom achter uw keuzes en handelingen. Het helpt u ontdekken wat u werkelijk belangrijk vindt in leven. Waar u uw tijd en energie het liefste in zou willen steken. Inzicht in wat u drijft is belangrijk voor uzelf, om richting te kunnen geven aan uw loopbaan en leven. Bovendien stelt het u in staat om in de communicatie met anderen een verdieping aan te brengen. Respect kunnen tonen (en vragen!) voor elkaars drijfveren is een belangrijke sleutel tot wederzijds bevredigende relaties.

DEEL 3: STIJL EN MOTIVATIE GECOMBINEERD

Dit deel helpt u begrijpen wat het effect kan zijn van uw gedragstijl en drijfveren op elkaar. Uw motivatoren vertellen u veel over wat u wilt, uw gedragstijl vertelt u hoe u dat bereikt in interactie met uw omgeving. Op het moment dat u begrijpt dat de combinatie impact heeft op uw acties, handelingen en keuzes kunt u gericht werken aan het realiseren van wat u persoonlijk definieert als succes en vervulling in loopbaan en leven.



INLEIDING Gedrag

Onderzoek naar menselijk gedrag lijkt uit te wijzen dat mensen effectiever worden naarmate zij zichzelf beter kennen. Wie de eigen kwaliteiten kent en zich tegelijkertijd bewust is van zijn tekortkomingen, kan een strategie ontwikkelen om op een goede manier te reageren op de eisen die de omgeving stelt.

Ons gedrag is een essentieel en integraal onderdeel van wie wij zijn. Veel van dat gedrag is 'aangeboren', het zit in onze genen. Een deel van ons gedrag komt voort uit hoe we zijn grootgebracht. Aangeboren en/of aangeleerd, menselijk gedrag is het beste te omschrijven als de waarneembare interactie van een individu met de omgeving. Het is de universele taal van 'hoe we doen'.

In dit rapport meten we normaal menselijk gedrag, verdeeld over vier factoren of dimensies:

- hoe u reageert op problemen en uitdagingen.
- hoe u anderen overtuigt van uw mening of zienswijze.
- hoe u reageert op het tempo van de omgeving en op veranderingen in die omgeving.
- hoe u reageert op regels en procedures die opgesteld zijn door anderen.

Dit rapport analyseert uw gedragsstijl, uw manier van doen. Is dit rapport 100% waar? Ja, nee, misschien. We meten slechts uw gedragsstijl, een onderdeel van uw totale persoonlijkheid. We doen in dit rapport bovendien alleen uitspraken over die elementen in uw gedrag, waar u duidelijke (voorkeurs)neigingen tot een bepaald type gedrag vertoont. U kunt het rapport 100% 'op maat' maken door zelf aanvullende opmerkingen en aantekeningen te maken, bijvoorbeeld bij de uitspraken die u heel duidelijk typeren. Of juist bij uitspraken die u minder goed herkent. Doe dit laatste alleen nadat u bij collega's, vrienden, of naasten heeft nagevraagd of zij het eens zijn met het feit dat u een stelling niet herkent. Soms gaat het namelijk om een 'blinde vlek'.



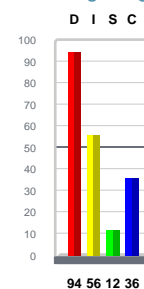
ALGEMENE KENMERKEN

Op basis van Victor's antwoorden worden in dit hoofdstuk een aantal algemene kenmerken beschreven die een breed beeld geven van zijn manier van werken. Deze algemene kenmerken hebben betrekking op het natuurlijke gedrag (het basisgedrag) dat hij meeneemt naar de werkomgeving. De algemene kenmerken vertellen dus iets over Victor's kwaliteiten in de functie als hij zichzelf kan zijn. Lees dit hoofdstuk samen met Victor door om een goed begrip te krijgen van zijn natuurlijke gedrag.

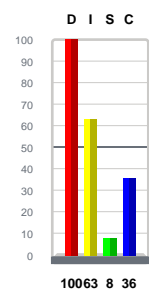
Victor is gedreven om doelen te realiseren en wil in de positie verkeren de weg uit te stippelen om die doelen te bereiken. Hij wil gezien worden als een winnaar en heeft een hekel aan verliezen en falen. Hij is geneigd veel en hard te werken aan zijn succes. Victor ervaart een aantal dingen als zeer vervelend: routine, mensen die het altijd met hem eens zijn of zeggen te zijn en de status-quo. Hij is doelgeoriënteerd en wordt gedreven door resultaat. Hij is het teamlid dat anderen op hun taak gericht houdt. Victor kijkt vooruit, is assertief en competitief. Zijn resultaatgerichtheid is een van zijn positieve kanten. Hij komt soms zo zelfverzekerd over, dat anderen hem als arrogant ervaren. Deze zelfverzekerdheid kan door anderen benijd worden. Hij kan assertief en direct zijn, maar houdt wel degelijk rekening met anderen. Veel mensen realiseren zich, na verloop van tijd, dat zijn directheid een van zijn sterke kanten is. Hij prefereert afwisseling en een veranderlijke omgeving. Hij is op zijn best als er verschillende projecten tegelijkertijd lopen. Victor is energiek en optimistisch over de resultaten die hij kan bereiken. De woorden 'kan niet' komen niet in zijn woordenboek voor. Wanneer de uitdaging uit een project is, kan Victor zijn interesse verliezen. Hij staat te trappelen om een volgende uitdaging aan te gaan.

Victor wil graag beschikken over de autoriteit die past bij zijn verantwoordelijkheden. Soms raakt hij emotioneel betrokken bij de besluitvorming. Hij vindt het makkelijk zijn mening met anderen te delen omtrent werkgerelateerde problemen. Hij houdt ervan snel beslissingen te nemen. Victor zal lange dagen maken om een lastig probleem op te lossen. Nadat het is opgelost kan hij verveeld raken door het routinewerk dat volgt. Veel mensen zien zijn beslissingen als high-risk beslissingen. Hij zal echter zelf hard werken aan een succesvol resultaat nadat de beslissing genomen is. Hij dient zich te realiseren dat hij soms een project van begin tot eind dient te overdenken, voordat hij eraan begint. Hij durft grote problemen te tackelen en gaat door tot er een bevredigende oplossing is gevonden.

Respons op de omgeving



Basisstijl

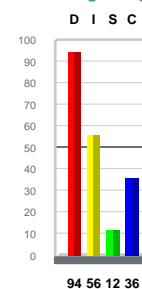




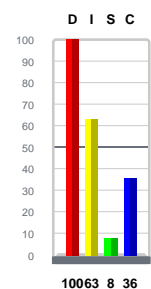
ALGEMENE KENMERKEN vervolg

Victor kan een gebrek aan geduld tonen in het communiceren met en luisteren naar mensen die langzamer handelen. Hij maskeert af en toe zijn gevoelens met vriendelijke woorden. Onder druk komen zijn ware gevoelens boven. Hij houdt van mensen die hun zaak effectief bepleiten. Wanneer zij dat doen kan hij sneller oordelen of beslissen. Hij preferereert mensen die hem keuzes bieden in plaats van hun mening geven. Alternatieven helpen hem beslissingen te nemen, maar hij waardeert doorgaans zijn eigen mening boven die van anderen. Victor heeft de neiging mensen te beïnvloeden door direct, vriendelijk en resultaatgericht te zijn. Hij kan zijn belangstelling verliezen voor wat anderen zeggen als zij afdwalen of om zaken heen draaien. Zijn actieve geest holt al vooruit. Hij daagt mensen met een eigen mening uit. Zijn actieve en creatieve geest kan zijn vaardigheid tot effectief communiceren hinderen. Hij presenteert de informatie soms op een manier die niet makkelijk toegankelijk is voor anderen.

Respons op de omgeving



Basisstijl



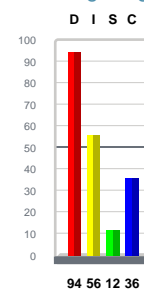


WAARDE VOOR DE ORGANISATIE

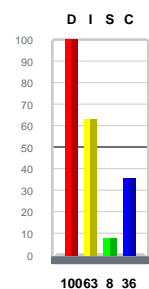
Iedere gedragstijl brengt specifieke kwaliteiten met zich mee. Dit hoofdstuk van het TSI-profiel geeft inzicht in de toegevoegde waarde van de gedragskenmerken die Victor meebrengt naar zijn werkomgeving. Neem de statements hieronder samen met Victor door om te ontdekken hoe en waar hij met deze kwaliteiten het beste tot zijn recht komt.

- Is spontaan.
- Beweegt zich makkelijk tussen mensen.
- Is in staat veel activiteiten tegelijk uit te voeren.
- Is vasthoudend.
- Denkt grootschalig.
- Is in staat het tempo snel en vaak te veranderen.
- Is inventief in het oplossen van problemen.
- Is gericht op uitdagingen.
- Vertegenwoordigt de organisatie graag naar buiten toe.

Respons op de omgeving



Basisstijl



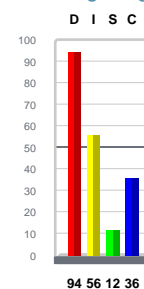


CHECKLIST COMMUNICATIE

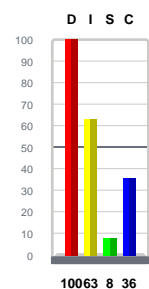
De meeste mensen zijn gevoelig voor de manier waarop zij benaderd worden door anderen en weten heel goed wat zij prettig vinden in de communicatie. Deze pagina verschaft een aantal tips om rekening mee te houden als men met Victor communiceert. De meeste mensen ervaren dit hoofdstuk als zeer herkenbaar. Kies samen met Victor drie of vier statements die erg belangrijk zijn voor hem. Gebruik ze in uw communicatie met Victor en deel ze met anderen die veel met hem samenwerken.

- Maak duidelijke afspraken met hem over follow-up en voortgang.
- Zet projectafspraken op papier en hang er een deadline aan.
- Controleer of de boodschap is overgekomen.
- Geef feiten en cijfers over de haalbaarheid van succes en de effectiviteit van de verschillende opties.
- Kijk naar zijn lichaamstaal; wees alert op tekenen van ongeduld of afkeuring.
- Verwacht acceptatie zonder veel vragen of bezwaren.
- Ondersteun en handhaaf een omgeving waarin hij efficiënt kan zijn.
- Blijf zakelijk; laat hem besluiten of hij een algemeen gesprek wil voeren.
- Stel specifieke (bij voorkeur 'wat?') vragen.
- Stel vragen, geef alternatieven en laat hem de ruimte om zijn eigen beslissingen te nemen.
- Wees goed voorbereid, zet alle wensen, doelstellingen en ondersteunende informatie voor hem op een rij.
- Bied ruimte en tijd voor ontspanning en plezier.

Respons op de omgeving



Basisstijl





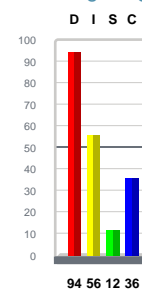
CHECKLIST COMMUNICATIE *vervolg*

Dit hoofdstuk van het TSI-profiel geeft puntsgewijs aan wat u beter NIET kunt doen wanneer u met Victor communiceert. Bespreek met Victor welke vormen van communicatie tot irritatie, frustratie en verminderde prestaties kunnen leiden. Door deze informatie te delen, kunt u samen een manier van communiceren ontwikkelen die prettig is voor u allebei.

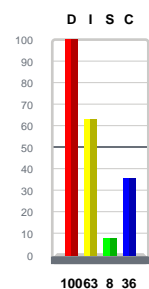
Dit kunt u beter niet doen:

- Overbodige informatie geven.
- Dingen vergeten of verliezen, ongeorganiseerd of rommelig zijn, verward zijn of zijn aandacht van de zaken afleiden.
- Hem van onderwerp laten veranderen voordat u gezegd heeft wat u wilde zeggen.
- Aannemen dat hij heeft gehoord wat u heeft gezegd.
- Hem proberen te overtuigen met argumenten in de 'persoonlijke' sfeer.
- Retorische of zinloze vragen stellen.
- Zeuren of zijn tijd verdoen.
- Hem de les lezen.
- Aanwijzingen geven.
- Vergeten ergens op terug te komen.
- Proberen een persoonlijke relatie op te bouwen.
- Op de persoon spelen als er onenigheid is.

Respons op de omgeving



Basisstijl





COMMUNICATIETIPS

Op deze standaardpagina worden suggesties gedaan die Victor kunnen helpen om zijn communicatie aan te passen aan de behoeften van anderen. Er wordt daarbij uitgegaan van beschrijvingen van standaardgedragstypen. Voor Victor kan het nuttig zijn met name aandacht te besteden aan de tips die werken bij mensen met een heel ander type gedrag dan zijn eigen gedrag. Door in de praktijk te oefenen zal Victor ervaren dat ook de communicatie met mensen die hem van nature wat minder liggen, soepeler gaat.

Indien u communiceert met iemand die behoudend, perfectionistisch, voorzichtig, correct en netjes overkomt, stel u dan als volgt op:

- Bereid u zeer goed voor.
- Blijf zakelijk.
- Wees accuraat en realistisch.

En ook:

- Vermijd dat u een nonchalante, informele of luidruchtige indruk maakt.
- Dring niet te veel aan of wees realistisch met deadlines.
- Wek geen ongeorganiseerde of rommelige indruk.

Indien u communiceert met iemand die ambitieus, krachtig, besluitvaardig, koppig, onafhankelijk en resultaatgericht overkomt, stel u dan als volgt op:

- Wees duidelijk, kort en 'to the point'.
- Blijf zakelijk.
- Wees voorbereid en presenteer een goed georganiseerd pakket aan ondersteunend materiaal.

En ook:

- Praat niet over dingen die niet relevant zijn in het kader van het gespreksonderwerp.
- Laat geen zaken in de lucht hangen; spreek u uit.
- Straal efficiëntie uit.

Indien u communiceert met iemand die geduldig, voorspelbaar, betrouwbaar, bescheiden en stabiel reagerend overkomt, stel u dan als volgt op:

- Begin met een persoonlijke opmerking, breek het ijs.
- Presenteer uw argumenten vriendelijk, niet bedreigend.
- Stel 'hoe' vragen om een mening over een onderwerp op tafel te krijgen.

En ook:

- Val niet met de deur in huis en begin niet meteen over zaken te praten.
- Wees niet dominant en veeleisend.
- Dring er niet op aan snel te reageren.

Indien u communiceert met iemand die charismatisch, enthousiast, vriendelijk, sociaal vaardig en extravert overkomt, stel u dan als volgt op:

- Zorg voor een vriendelijke, gezellige, warme omgeving.
- Ga niet in op te veel details (geef die schriftelijk).
- Vraag naar gevoelens, ideeën en intuïtie als u een mening wilt.

En ook:

- Wees niet kortaf, koel en gesloten.
- Domineer het gesprek niet.
- Vermijd teveel feiten, cijfers, alternatieven en abstracties.



PERCEPTIES

Bekijk uzelf door de bril van de ander

Ons gedrag wordt snel waargenomen door onze omgeving. Hoe Victor zichzelf ziet hoeft niet altijd overeen te komen met de perceptie die een ander van hem heeft. Zeker niet als Victor onder druk staat. Dan kunnen Victor's kwaliteiten door anderen wel eens ervaren worden als minder effectief of prettig. Inzicht in deze percepties kan Victor helpen de communicatie met anderen positief en open te houden.

Zelfkennis

Doorgaans zult u zichzelf beschouwen als:

- Pionier
- Assertief
- Competitief
- Zelfverzekerd
- Positief
- Winnaar

Hoe anderen u kunnen zien - Matig

Onder gematigde druk, spanning, inspanning of vermoeidheid kunnen anderen u ervaren als:

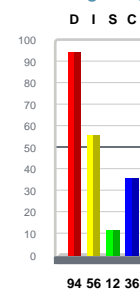
- Veeleisend
- Onrustig
- Egocentrisch
- Agressief

Hoe anderen u kunnen zien - Extreem

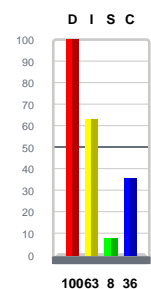
En onder de hoogste druk, spanning of vermoeidheid kunnen anderen u ervaren als:

- Kwetsend
- Overheersend
- Eigenmachtig
- Eigenwijs

Respons op de omgeving



Basisstijl





OMSCHRIJVINGEN

Gebaseerd op Victor's antwoorden zijn hieronder woorden geselecteerd die zijn basisstijl typeren. Ze geven in vogelvlucht een indicatie hoe hij problemen oplost, omgaat met uitdagingen en mensen beïnvloedt. Maar ook hoe hij omgaat met tempowisselingen en veranderingen, en hoe hij reageert op regels en procedures die door anderen gemaakt zijn. De woorden zijn een eenvoudig hulpmiddel om de intensiteit van de vier gedragsfactoren met Victor te bespreken maar bieden vanzelfsprekend geen volledig beeld van Victor's gedragsstijl.

Veeleisend Egocentrisch Stuwend Ambitieuw Baanbrekend Wilskrachtig Kordaat Vastbesloten Strijdlustig Competitief Gedecideerd Ondernemend Onbeschroomd Verantwoordelijk	Overdreven Inspirerend Charismatisch Politiek handig Enthousiast Extravert Overredend Warm Overtuigend Verfijnd Zelfverzekerd Optimistisch Snel van vertrouwen Sociabel	Flegmatisch Ontspannen Gewoontemens Op de achtergrond Reactief Geduldig Geneigd zich te hechten Betrouwbaar Consistent Bedachtzaam Kalm Stabiel	Ontwijkend Risicomijdend Behoedzaam Regelvast Voorzichtig Conformistisch Precies Netjes Systematisch Diplomatiek Accuraat Tactvol Ruimdenkend Objectief
Dominantie	Invloed	Stabiliteit	Conformiteit
Behoudend Behoedzaam Coöperatief Aarzelend Terughoudend Twijfelend Niet veeleisend Voorzichtig Mild Meegaand Bescheiden Vreedzaam Discreet	Bedachtzaam Feitelijk Berekenend Sceptisch Logisch Op de achtergrond Op zijn hoede Nuchter Scherpzinnig Pessimistisch Gereserveerd Kritisch	Veranderlijk Actief Rusteloos Alert Gericht op afwisseling Extravert Ongeduldig Deadline bewust Gretig Flexibel Impulsief Onbeheerst Gespannen	Standvastig Onafhankelijk Eigenwijs Koppig Onverzettelijk Beoordelend Onsystematisch Eigenmachtig Ongeremd Autonoom Onbuigzaam Slordig met details



BASIS- EN RESPONSTIJL

Het basisgedrag van Victor in het omgaan met problemen, mensen, tempo en regels zal misschien niet altijd overeenkomen met het gedrag dat zijn omgeving van hem vraagt. Gebruik dit hoofdstuk om met Victor te onderzoeken of hij druk ervaart om zich aan de omgeving aan te passen, en of dit stress oplevert.

PROBLEMEN-UITDAGINGEN

basisstijl

Victor heeft de neiging problemen en uitdagingen op een veeleisende, gedreven manier te benaderen. Hij is eigenzinnig in zijn aanpak en zeer doelgericht. Victor zal problemen snel aanpakken en houdt van een positie waarin hij autoriteit kan uitoefenen. Hij wordt graag uitgedaagd steeds zijn grenzen te verleggen.

responsstijl

Victor heeft niet de indruk dat hij zijn wijze van probleembenadering en omgang met uitdagingen in zijn huidige omgeving moet aanpassen.

MENSEN-CONTACTEN

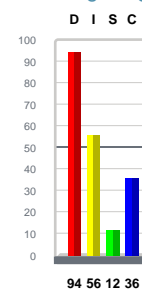
basisstijl

Victor is makkelijk in de omgang en optimistisch. Hij is in staat aan emoties te appelleren om anderen te overtuigen. Hij functioneert graag in een team en werpt zich vaak op als de woordvoerder van een team. Hij is goed van vertrouwen en floreert in een positief ingestelde omgeving.

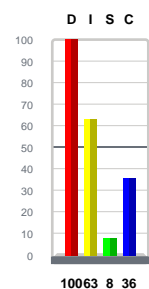
responsstijl

Victor ziet geen noodzaak zijn wijze van overtuigen te veranderen. Victor ervaart zijn basisstijl als datgene wat de omgeving nodig heeft.

Respons op de omgeving



Basisstijl





BASIS- EN RESPONSSTIJL vervolg

TEMPO-FLEXIBILITEIT

basisstijl

Victor is op zijn gemak in een snel en vaak veranderende omgeving en zoekt een breed scala aan taken en verantwoordelijkheden. Zelfs in een chaotische omgeving is hij in staat zijn evenwicht te bewaren. Hij is geneigd bij de geringste aanleiding veranderingen door te voeren.

responsstijl

Victor ziet zijn activiteitsniveau als datgene wat de omgeving nodig heeft. Zoals hij overkomt is hij ook, zowel wat betreft activiteiten als consistentie. Soms zou hij willen dat de wereld iets trager draaide.

REGELS-BEPERKINGEN

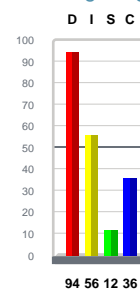
basisstijl

Victor is van nature onafhankelijk en kan nogal koppig zijn. Hij staat open voor nieuwe suggesties maar kan soms ervaren worden als iemand die het niet al te nauw neemt met de regels. Hij voelt zich het meest op zijn gemak in een situatie waar de beperkingen af en toe opgeheven kunnen worden.

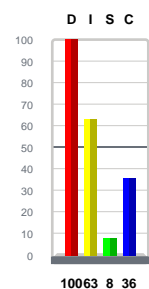
responsstijl

Wanneer de basisstijl van Victor wordt vergeleken met zijn responsstijl, komt het beeld behoorlijk overeen. Victor heeft niet de indruk dat hij zijn gedragsstijl op dit punt wezenlijk hoeft aan te passen in reactie op zijn omgeving.

Respons op de omgeving



Basisstijl



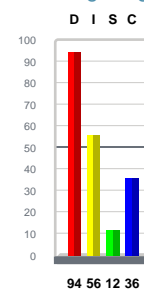


RESPONSSTIJL

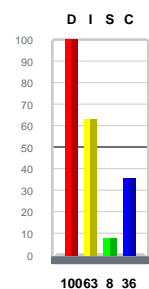
Victor vindt dat zijn huidige werkomgeving of takenpakket om de gedragsstijl vraagt die hieronder wordt beschreven. Wanneer dit gedrag in de functie eigenlijk niet gevraagd wordt of nodig is, dan is het de moeite waard om samen met Victor te onderzoeken waarom hij dit gedrag toch laat zien.

- Het grote geheel overzien, zonder de details uit het oog te verliezen.
- Deadlines halen.
- Volhardend zijn bij het oplossen van problemen.
- Werken zonder duidelijke kaders, opdrachten of supervisie.
- Kunnen optreden zonder precedent of voorbeeld.
- Problemen voorblijven.
- Ondersteuning bij administratie en papierwerk.
- Anderen de weg wijzen.
- Snel van de ene activiteit naar de andere omschakelen.
- Snelle respons geven op crisis en veranderingen, en een sterke drive om direct resultaat te boeken.
- Ongewone, onverwachte of nieuwe wegen bewandelen.
- De status quo ter discussie stellen.

Respons op de omgeving



Basisstijl





TIJDVERSPELLERS

Dit deel van het profiel is bedoeld om te ontdekken welke potentiële tijdverspillers een efficiënt gebruik van uw tijd in de weg kunnen staan. Mogelijke oorzaken en oplossingen kunnen de basis vormen voor een concreet plan van aanpak waarmee u uw tijd optimaal leert benutten. Dit kan uw prestaties in uw rol naar een (nog) hoger plan brengen.

WILLEKEURIG BESLISSEN

Met willekeurig beslissen bedoelen we hier te snel beslissingen nemen zonder de benodigde informatie te verzamelen.

MOGELIJKE OORZAKEN:

- Ongeduld is sterker dan de noodzaak om op aanvullende informatie te wachten
- De neiging om te veel te doen
- Een gebrek aan planning
- Geen duidelijke of specifieke doelen

MOGELIJKE OPLOSSINGEN:

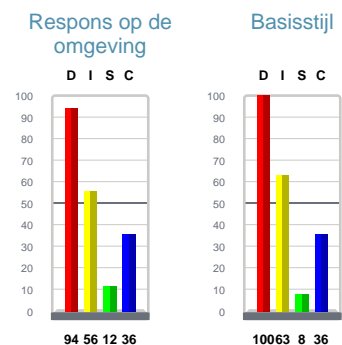
- Ga eens praten met mensen die u bewondert om hun vermogen om weloverwogen te beslissen
- Bepaal vantevoren op welke criteria u een beslissing gaat nemen
- Kijk welke problemen u onder kunt brengen in gestandaardiseerde operationele of alternatieve procedures

PROBLEMEN MET DELEGEREN

Problemen met delegeren betekent hier dat het lastig is voor u om te discrimineren tussen taken die tijd en aandacht van u vragen, en taken die heel goed door anderen kunnen worden afgehandeld.

MOGELIJKE OORZAKEN:

- Controledrang
- Een minder groot vertrouwen in anderen
- Een beperkt inzicht in of begrip van de kwaliteiten van anderen
- Angst dat anderen het misschien beter doen dan u het doet
- Een aarzeling om anderen te overladen met werk





TIJDVERSPELLERS *vervolg*

MOGELIJKE OPLOSSINGEN:

- Leid anderen op, neem de rol van mentor aan
- Probeer een team van mensen om u heen te verzamelen waar u op terug kan vallen
- Geef mensen een kans om u te helpen
- Bedenk dat de tijd die het u kost om anderen in te werken op routinetaken resulteert in meer tijd voor zaken die voor u prioriteit hebben

CRISIS MANAGEMENT

Met crisis management wordt hier bedoeld: een managementstijl waarbij men voortdurend reageert op en zich met name focust op externe, vaak niet of nauwelijks te beïnvloeden, prikkels en kwesties. Zo'n stijl houdt crises eerder in stand dan dat het bijdraagt aan een proactieve bestrijding ervan door er op te anticiperen.

MOGELIJKE OORZAKEN:

- Een gebrek aan planning
- De neiging om onrealistische eisen ten aanzien van mensen en taken te stellen, waardoor de 'adrenaline' permanent blijft gieren en de crisissfeer in stand wordt gehouden
- Een neiging om altijd en overal te zoeken naar problemen of uitdagingen om op te lossen

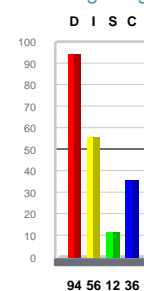
MOGELIJKE OPLOSSINGEN:

- Zorg voor een goed operationeel plan
- Kies een aantal sleutelfiguren in het team om specifieke problemen aan te pakken
- Laat u adviseren over die sleutelpersonen
- Delegeer verantwoordelijkheid en autoriteit, als uw rol dat toelaat

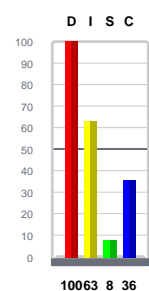
GEEN PLANNEN OP SCHRIFT STELLEN

Een plan in de context hier kan een zakelijk plan zijn waarin missie, doelen, doelstellingen, taken, budget en middelen zijn uitgewerkt. Maar het kan ook eenvoudiger: een plan van aanpak, of een heldere prioriteitenlijst, bij voorkeur daaraan gekoppeld, een dagelijkse actielijst.

Respons op de omgeving



Basisstijl





TIJDVERSPILLERS *vervolg*

MOGELIJKE OORZAKEN:

- De neiging om altijd de actie op te zoeken, dingen meteen te gaan doen
- Prioriteiten die steeds veranderen (soms opgelegd door anderen, vaak door uzelf)
- De gedachte dat u in het verleden ook succes had zonder plan op papier
- De behoefte om te zien hoe zaken lopen, zonder u vast te hoeven leggen in een agenda

MOGELIJKE OPLOSSINGEN:

- Schrijf eens voor uzelf op wat uw persoonlijke waarden zijn en de waarden die u in uw rol belangrijk vindt. Deel ze in naar prioriteit.
- Zet de volgende stap door een lange termijn plan op papier uit te werken dat bijdraagt aan die waarden
- Onthoud dat u met duidelijke prioriteiten in uw achterhoofd veel minder 'geleefd wordt' en u veranderingen in uw leven en uw rol veel beter kunt sturen

BRANDJES BLUSSEN

Met brandjes blussen wordt hier bedoeld: je weg laten rukken van taken die prioriteit genieten om vragen te beantwoorden, zaken te delegeren, of problemen op te lossen die best even kunnen wachten. Het betreft ad hoc kwesties die vaak net zo snel zijn opgelost als dat ze zich voordoen.

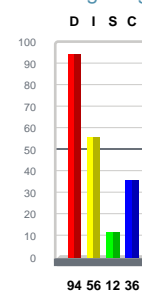
MOGELIJKE OORZAKEN:

- De behoefte om de koe bij de horens te vatten, soms zonder over de juiste informatie te beschikken
- Een minder sterk ontwikkeld vermogen tot delegeren
- Een gebrek aan kennis van standaardprocedures
- Een minder sterk ontwikkeld vermogen om prioriteiten te stellen
- Te weinig gevoel voor maat houden - de zwaarte van de ingezette middelen overstijgt de noodzaak

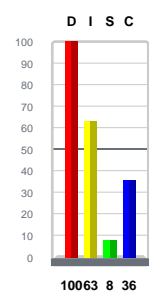
MOGELIJKE OPLOSSINGEN:

- Maak een plan
- Ontwerp standaardprocedures voor routinetaken en veel voorkomende problemen

Respons op de omgeving



Basisstijl

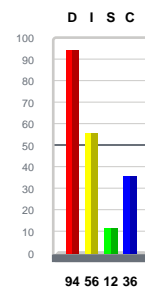




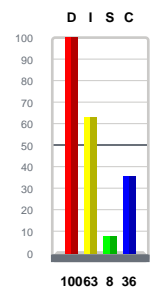
TIJDVERSPILLERS *vervolg*

- Probeer situaties zoveel mogelijk te managen met de overall doelstellingen op uw netvlies

Respons op de omgeving



Basisstijl





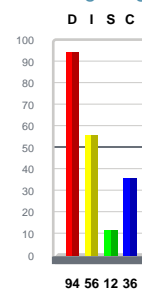
AANDACHTSPUNTEN VOOR ONTWIKKELING

Elk voordeel heeft een nadeel. Onze kwaliteiten kunnen onder druk of in situaties die om een andere respons vragen, omslaan in minpunten. Het zijn de gedragsvalkuilen waar we allemaal wel eens in stappen. Inzicht in onze valkuilen maakt het mogelijk om ze in de toekomst beter te omzeilen. Hieronder staan de mogelijke keerzijdes van Victor's gedragsstijl beschreven, in algemene zin dus zonder rekening te houden met de functie. Selecteer samen met Victor twee of drie valkuilen die zijn functioneren negatief beïnvloeden. Zij kunnen het uitgangspunt vormen voor Victor's persoonlijke actieplan.

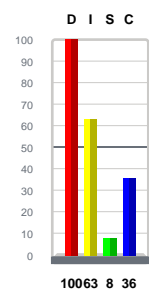
Victor heeft de neiging om:

- Impulsief te zijn en veranderingen te zoeken om het veranderen; kan dagelijks de prioriteiten veranderen.
- Niet af te ronden wat hij begint, omdat hij er steeds weer een nieuwe opdracht of uitdaging bijpakt.
- Problemen te krijgen met delegeren; kan niet wachten en doet het daarom zelf.
- Te veel hooi op de vork te nemen en dingen te snel en te haastig te doen.
- Zulke hoge eisen aan zichzelf en aan anderen te stellen, dat het onhaalbaar wordt.
- Autoriteit en regelgeving te negeren; gaat anderen, als er druk op de ketel staat, overheersen.
- Te veel ballen tegelijk in de lucht te willen houden; wanneer de ondersteuning gering is, zal hij een aantal ballen laten vallen.
- Communicatie als éénrichtingsverkeer te gebruiken; luistert niet naar het hele verhaal en laat de ander niet uitpraten voordat hij de eigen mening begint te verkondigen. Hij neemt daardoor al snel het gesprek over.
- Steeds opnieuw te beginnen en van strategie te veranderen, wanneer het hem uitkomt.

Respons op de omgeving



Basisstijl





GEDRAGSVOORKEUREN

1. URGENTIE - De neiging om besluitvaardig op te treden en snel tot actie over te gaan.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



2. PRESTATIEGERICHTHEID - De neiging om door vasthoudendheid, assertiviteit, en lef prestaties neer te zetten.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



3. VEELVULDIGE VERANDERINGEN - Makkelijk kunnen switchen tussen taken, en waar nodig bestaande taken kunnen parkeren om snel in te spelen op nieuwe opdrachten.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



4. VEELZIJDIGHEID - De neiging om snel te schakelen en vanuit een breed scala aan uiteenlopende vaardigheden in te spelen op veranderende omstandigheden of opdrachten.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



5. VEELVULDIGE INTERACTIE MET ANDEREN - Op dagelijkse basis om kunnen gaan met veelvuldige onderbrekingen, terwijl de houding richting anderen steeds vriendelijk en attent blijft.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6. MENSGERICHTHEID - Constructief samen kunnen werken met uiteenlopende typen mensen teneinde samen een goed resultaat te boeken.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



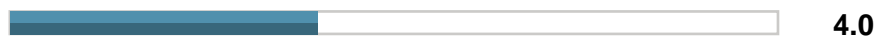
7. KLANTRELATIES - Hechte relaties met klanten kunnen opbouwen door betrokkenheid, warmte en interesse te tonen.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



8. DATA EN GEGEVENS BIJHOUDEN - Het zorgvuldig verzamelen, bijhouden en archiveren van informatie die nodig kan zijn om actuele of toekomstige situaties te kunnen analyseren.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10

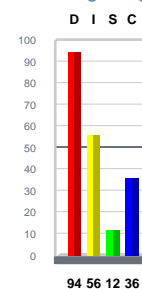


9. CONSISTENTIE - Het vermogen om taken steeds opnieuw op dezelfde manier uit te voeren, volgens dezelfde standaard.

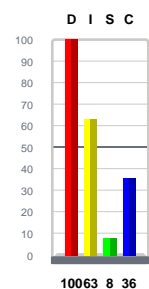
0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



Respons op de omgeving



Basisstijl





GEDRAGSVOORKEUREN

10. CONTROLEREN EN AFMAKEN - De neiging om grondig te werk te gaan en zaken goed te controleren alvorens ze af te ronden.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



3.7

11. GEORGANISEERD WERKEN - De neiging om taken en opdrachten te organiseren door goed gebruik te maken van procedures en systemen.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



3.5

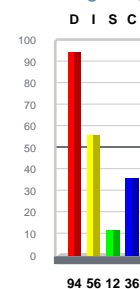
12. RESPECT VOOR BELEID - Vast willen en kunnen houden aan beleid en procedures, of aan methoden die in het verleden hun nut hebben bewezen.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10

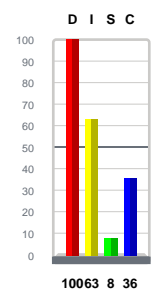


3.2

Respons op de omgeving



Basisstijl



SIA: 94-56-12-36 (11) SIN: 100-63-08-36 (11)

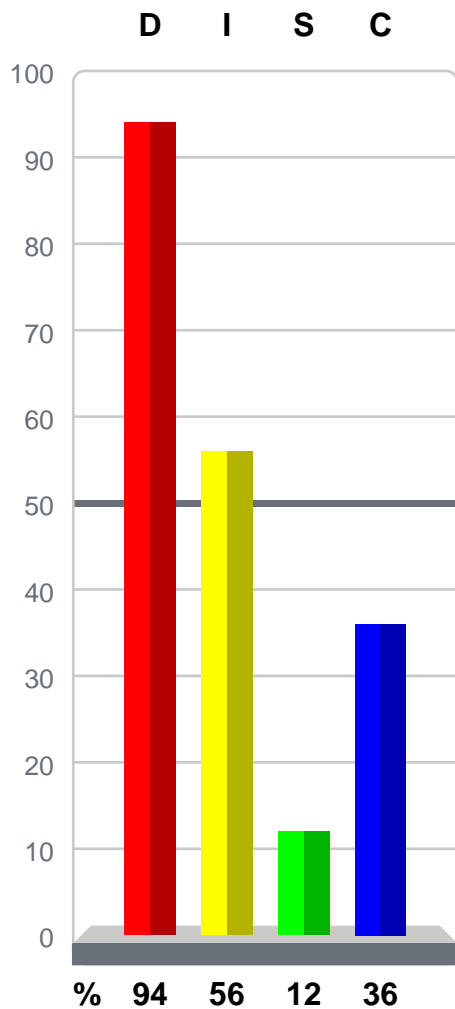


STIJLANALYSE GRAFIEKEN

19-12-2013

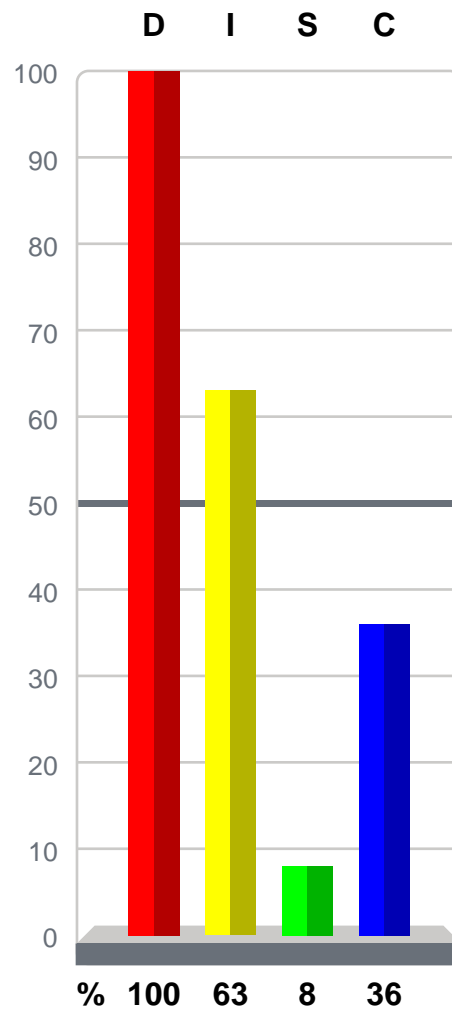
Respons op de omgeving

Grafiek I



Basisstijl

Grafiek II



Norm 2012 R4



HET 'SUCCESS INSIGHTS'® WIEL

In dit deel van het profiel wordt uw gedrag vertaald naar acht TSI-typen, die weergegeven zijn in het Success Insights Wiel. Werken met deze typen is vooral prettig in trajecten die te maken hebben met teambuilding en communicatie: processen waarin een algemeen inzicht in elkaars gedragsvoorkeuren in eerste instantie belangrijker is dan een op een de diepte ingaan. Hoewel in de TSI-typen veel van het oorspronkelijke werk van de Zwitserse psycholoog dr. Carl Jung is te herkennen, is het belangrijk te onthouden dat DISC zoals dat gebruikt wordt in dit TSI-profiel, is terug te voeren op de observaties van de Amerikaanse psycholoog William M. Marston.

Natuurlijk bent u uniek en niet in een hokje te plaatsen. Afhankelijk van uw score op de 4 DISC factoren vertoont u immers een combinatie van gedragskenmerken van de verschillende typen. Voor een diepgaande en accurate interpretatie van uw gedrag heeft u het meest aan een terugkoppeling door een gecertificeerd consultant op de Stijlanalyse grafieken. Gebruik het wiel vooral als hulpmiddel in de communicatie met collega's, teamleden en medewerkers. Het is leuk om van elkaar op hoofdlijnen te ontdekken 'waar men zit in het wiel', en hoe dit zich verhoudt tot de verschillende rollen in een team. Bedenk dat hoe dicht u bij het hart van het wiel ge-positioneerd bent, hoe makkelijker u met de tegenoverliggende typen kunt omgaan. Hoe meer u aan de buitenrand ge-positioneerd bent, hoe eenduidiger u bent in uw gedragsvoorkeuren.

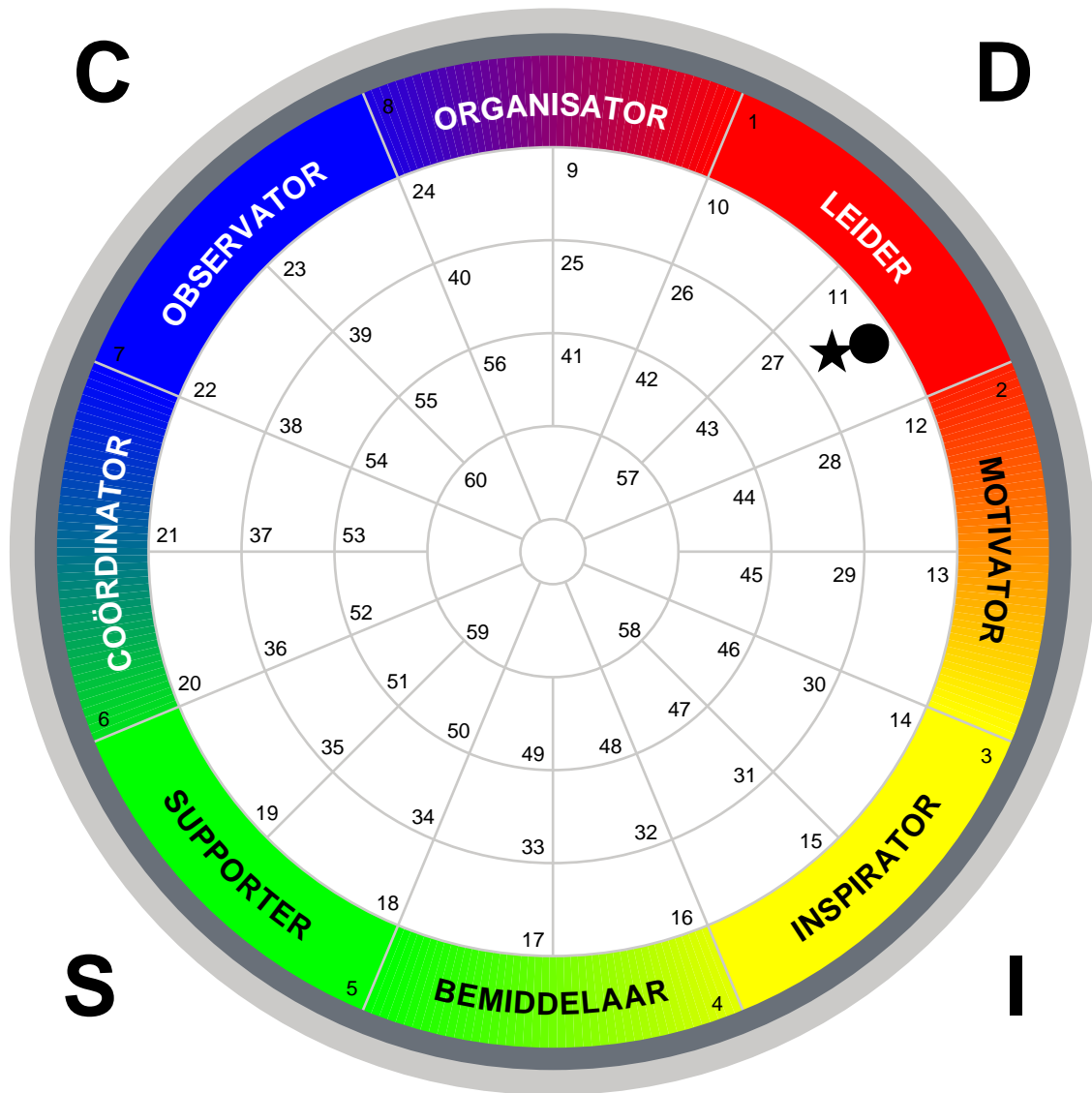
Gebruikt u het wiel vooral voor uzelf dan is het interessant om te kijken hoe ver uw natuurlijke gedrag en uw responsgedrag uit elkaar liggen. Grote verschillen in typen tussen basis en respons geven u een visuele indicatie van de 'spagaat' waarin u zich gedragstechnisch bevindt.

Tot slot nog een woord over de typenbenamingen. Zie ze als aanduidingen die nodig zijn om een type te kunnen plaatsen, niet als een kwalificatie. Een voorbeeld: het type Leider vertelt u alleen dat in de bijbehorende gedragsstijl de neiging tot sturen ligt opgesloten. Het label zegt dus niets over de kwaliteit van leiderschap, het niveau waarop iemand functioneert of de functie die iemand uitoefent. Er zijn Supporters die grote organisaties aansturen en Leaders die administratieve ondersteuning bieden.



HET 'SUCCESS INSIGHTS'® WIEL

19-12-2013



Responsstijl: ★ (11) MOTIVERENDE LEIDER
Basisstijl: ● (11) MOTIVERENDE LEIDER

Norm 2012 R4



INTRODUCTIE Motivatoren

Inzicht in onze drijfveren of motivatoren helpt ons te begrijpen WAAROM we de dingen doen die we doen. Dit deel van het Persoonlijke Stijl & Motivatie profiel meet het relatieve belang van een zestal, oorspronkelijk door Eduard Spranger beschreven, drijfveren voor u als respondent. Die zes zijn: de Intellectuele, Zakelijke, Sociale, Esthetische, Individualistische en Ideële drijfveer.

Onze drijfveren hebben veel te maken met de doelen die we nastreven om ons leven en werk zinvol te maken. Vaak wordt er gesproken over "verborgen motivatoren" omdat onze drijfveren meestal niet, of op z'n minst moeilijk, zichtbaar zijn voor anderen. En soms ook voor onszelf. Het doel van dit profiel is om u inzicht te geven in deze verborgen motivatoren en zo te achterhalen welke specifieke drijfveren en bijbehorende kwaliteiten u meeneemt in uw werkomgeving.

Gebaseerd op uw antwoorden, geeft dit profiel inzicht in de mate waarin u door de zes drijfveren wordt geprikkeld. Uw top twee (soms uw top drie) motiveert u om in actie te komen. U voelt zich prettig wanneer u bij activiteiten betrokken bent waar u uw hoogste drijfveren in kwijt kunt. Of wanneer u in een omgeving verkeert waar u kunt praten over of luisteren naar onderwerpen die met die drijfveren te maken hebben.

De feedback die in dit deel van het profiel wordt gegeven op ieder van de zes drijfveren, kent drie intensiteitsniveaus:

- **STERK** - u ervaart positieve gevoelens ten aanzien van de drijfveer; u voelt zich tevreden en voldaan als u, op uw werk of daarbuiten, dingen mag en kunt doen die met deze drijfveer te maken hebben.
- **SITUATIONEEL** - uw gevoelens met betrekking tot de drijfveer kunnen wisselen van neutraal tot positief, afhankelijk van de prioriteiten die u op dit moment in uw leven heeft. Deze drijfveer kan af en toe een belangrijke rol spelen, maar meestal pas als uw hogere drijfveren vervuld zijn.
- **NEUTRAAL** - uw gevoelens ten aanzien van de drijfveer variëren van neutraal tot onverschillig, soms misschien zelfs afwijzend; het bevredigen van behoeften die bij deze drijfveer horen is niet zo belangrijk voor u. Wanneer deze drijfveer in uw werkomgeving centraal staat, kunt u soms even afhaken.

UW DRIJFVEREN VOLGORDE

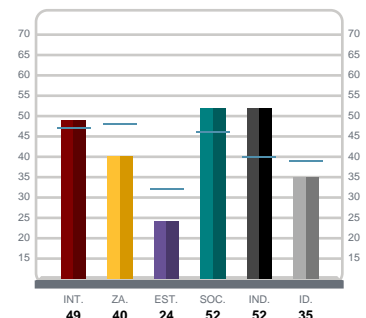
1e	INDIVIDUALISTISCH	Sterk
2e	SOCIAAL	Sterk
3e	INTELLECTUEEL	Situationeel
4e	ZAKELIJK	Situationeel
5e	IDEËEL	Neutraal
6e	ESTHETISCH	Neutraal



INDIVIDUALISTISCH

Mensen met een hoge score op de individualistische drijfveer voelen een sterke behoefte hun eigen lot te kunnen sturen, en soms ook het lot van anderen. Zij kunnen zonder daar tegen op te zien beslissingen nemen die van invloed zijn op grote groepen mensen. Onderzoek heeft aangetoond dat veel succesvolle leiders, op welk gebied dan ook, waarde hechten aan macht en invloed. Het gaat mensen die sterk individualistisch zijn ingesteld vooral om wat zij met die invloed kunnen bereiken, voor zichzelf of voor de mensen waarvoor zij zich verantwoordelijk voelen. Zij creëren nu eenmaal graag zelf hun kansen om vooruit te komen in het leven en om het hoogst haalbare, bijvoorbeeld in de vorm van vrijheid, invloed of faam, te realiseren. Individualistisch gedreven mensen laten zich niet graag in een hokje duwen en gaan liever niet op in de massa. Persoonlijke vrijheid, onafhankelijkheid en autonomie zijn belangrijke concepten voor hen.

- Hij vindt dat je niet bij de pakken neer moet gaan zitten als iets niet meteen lukt. Gewoon blijven proberen tot het wel lukt.
- Victor vindt het leuk worden als het lastig wordt en de mouwen moeten worden opgestroopt. Dit maakt dat hij zich waarschijnlijk thuis voelt in rollen die een stevige of lastige uitdaging met zich meebrengen.
- Waar nodig zal Victor assertief opkomen voor zijn eigen belangen en behoeften, of voor die van het team.
- Victor heeft waarschijnlijk veel bewondering voor mensen die vastbesloten en competitief ingesteld zijn en daardoor succes oogsten. Zij kunnen hem inspireren om zelf ook een tandje bij te schakelen.
- Victor neemt verantwoordelijkheid voor zijn acties en standpunten, ook al maken zijn uitgesproken meningen hem niet altijd even populair.
- Hij streeft naar het vasthouden van individualiteit en eigenheid in relaties.
- Victor heeft de behoefte zich te laten gelden en wil graag erkenning voor wat hij bereikt heeft.
- Hij wil zijn eigen lot kunnen bepalen en zal zijn behoefte aan onafhankelijkheid openlijk tonen.
- Victor houdt van situaties die hem de kans bieden zijn eigen lot en dat van anderen te bepalen. Werkend in een team zal hij er veel aan doen de invloed van buitenaf op het teamresultaat, het teamdoel of de teamstrategie te minimaliseren.

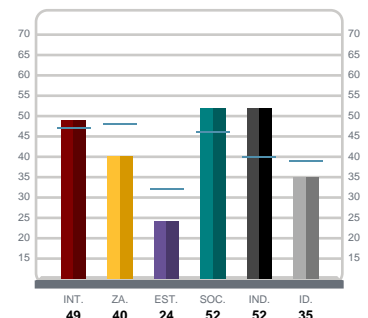




SOCIAAL

Mensen die hoog scoren op de sociale drijfveer zijn doorgaans zeer begaan met anderen. Sociaal gedreven individuen waarderen mensen in algemeenheid en komen daardoor vaak heel altruïstisch over. Zij zijn van mening dat oprechte sociale betrokkenheid bij en hulp aan anderen het fundament vormt waarop de samenleving rust. Het liefst zouden ze alle leed, pijn en narigheid willen elimineren. Ze voelen dan ook een grote behoefte om de wereld beter of mooier te maken, al is het maar een klein beetje. Ze stellen daartoe hun energie, talent, geld en middelen ruimhartig ter beschikking. In haar meest pure vorm kan de sociale drijfveer resulteren in het wegcijferen van persoonlijke behoeften ten bate van de behoeften van anderen.

- Victor is maatschappelijk betrokken. Sociale vraagstukken en problemen kunnen hem behoorlijk bezighouden. Hij vindt het belangrijk dat er geld en onderzoek wordt geïnvesteerd in het verbeteren van de positie of het lot van groepen mensen die het moeilijk hebben.
- Victor zal veel bevrediging putten uit het helpen van mensen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Misschien richt hij zich daarbij vooral op de eigen sociale kring (familie, de buurt), misschien meer op de maatschappij of de wereld.
- Victor staat open voor anderen en vindt het belangrijk dat anderen met hun problemen bij hem terecht kunnen. Als het om mensen gaat kan hij erg geduldig zijn.
- Hij hecht waarde aan het gegeven dat men werkt en leeft voor meer dan brood alleen. Hij zal goede doelen actief ondersteunen, soms met geld, vaak door zichzelf actief in te zetten als vrijwilliger.
- "Nee" zeggen wanneer anderen een beroep op hem doen, is niet een van zijn sterke kanten.
- Victor is genereus in het schenken van zijn aandacht, tijd, en talenten aan mensen die volgens hem hulp kunnen gebruiken. Zonder daar direct veel voor terug te verwachten. Rollen waarin hij de vrijheid krijgt om iets te betekenen voor anderen geven hem een kick. Bijvoorbeeld door echt goede hulp of service te verlenen. Of door anderen iets te leren waardoor ze weer verder kunnen.

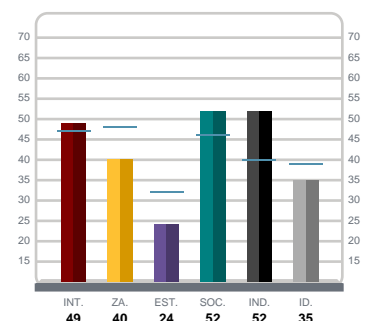




INTELLECTUEEL

Intellectueel gedreven mensen hebben een voortdurende honger naar kennis en voelen de behoefte zich op inhoud te blijven ontwikkelen. Zij nemen in veel situaties een rationele en analytische houding aan. Ze zijn minder bezig met de schoonheid, het nut of het gebruiksgemak van een object, toepassing of fenomeen, maar meer met het observeren, verklaren en beredeneren ervan. Nieuwsgierig als ze zijn nemen intellectueel gedreven individuen nooit dingen voetstoots aan. Ze investeren veel tijd en moeite om zelf de objectieve, feitelijke waarheid te achterhalen. Wat ze waarnemen willen ze controleren aan de hand van kritische toetsing en onderzoek. Het vergaren, ordenen en systematiseren van kennis is een belangrijk doel in hun leven en loopbaan.

- Een functie waarin hij zijn kennis kan gebruiken, zal hem de nodige voldoening geven.
- Victor zal kennis vergaren, afhankelijk van zijn individuele behoefte aan kennis in specifieke situaties.
- Als Victor werkelijk geïnteresseerd is in een onderwerp of als kennis van een bepaald onderwerp noodzakelijk is om succes te kunnen boeken, dan zal hij het initiatief nemen om zich in dat onderwerp te verdiepen.
- Als Victor niet echt geïnteresseerd is in een onderwerp, of de kennis daaromtrent niet relevant is om succesvol te kunnen zijn, dan zal hij de neiging hebben te vertrouwen op zijn intuïtie, op bestaande informatie, of op wat anderen aan kennis delen.
- Victor zal zich doorgaans inhoudelijk voorbereiden op situaties die daar om vragen; daardoor beschikt hij meestal over voldoende gegevens om zijn verhaal te onderbouwen.
- Op gebieden waarin Victor specifiek geïnteresseerd is, zal hij de kennis toepassen die hij in het verleden heeft opgedaan, om bestaande problemen op te lossen.
- Victor kan, als hij dat wil, deskundig worden in het door hem verkozen interessegebied.

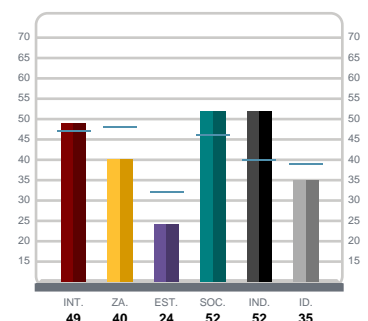




ZAKELIJK

Kenmerkend voor de zakelijke drijfveer is een waarneembare interesse in geld, niet per se om het concept zelf maar vooral om wat je er mee kunt doen. Het gaat zakelijk ingestelde mensen in veel gevallen om het verkrijgen van financiële zekerheden of het vergroten van de eigen financiële ruimte. Niet alleen voor zichzelf maar ook voor de mensen om wie zij geven. Of het nu om geld, tijd, aandacht of talenten gaat, individuen die hoog scoren op deze drijfveer verwachten wat terug voor de investering die zij plegen: voor wat hoort wat! Ze nemen in veel situaties in het leven een nuchtere, zakelijke, ondernemende houding aan, en geld is voor hen meer dan een doel op zich: het is zowel een middel om concrete doelen en resultaten te realiseren als een meetlat waaraan zij de effectiviteit of het nut van een inspanning afmeten.

- Victor kan makkelijk veel tijd en geld investeren in bepaalde zaken of voor bepaalde doelen, vanuit het gevoel dat deze investering ergens in de toekomst altijd wel weer iets positief zal opleveren.
- Victor kan sterk gemotiveerd raken om geld te verdienen als hij daarmee een drijfveer die wel belangrijk is voor hem kan invullen.
- Hij zal sommige beslissingen overwegen op basis van wat het oplevert, maar laat zich daar zeker niet altijd door leiden. Rollen waarin hij zich voortdurend bewust moet zijn van de kosten en baten kunnen hem wel eens gaan vervelen. Hij wil soms gewoon dingen doen zonder de vraag of dat 'haalbaar' is.
- Geld is niet zo heel belangrijk voor Victor, maar hij kan wel blij worden van de dingen die hij met geld kan doen.
- Hij zal geld of salaris wel gebruiken als een maatstaf om zijn inspanning op bepaalde gebieden af te meten.
- Victor zal zijn manier van leven of werken niet veranderen om zich bepaalde dingen te kunnen veroorloven, tenzij er een dringende reden is (of als de situatie kritiek is).

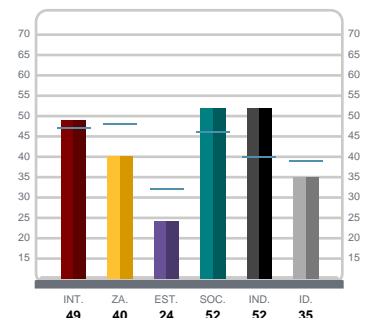




IDEËEL

Kenmerkend voor de ideële drijfveer is de behoefte aan een 'ideaalbeeld' van de wereld, het leven, of een onderdeel daarvan. Mensen met een hoge score hechten waarde aan een ordenend systeem van regels, principes, normen, ideeën en richtlijnen om hun leven betekenis te geven. Ze vinden het prettig als er een leidraad is om te volgen, een kader waaraan ze hun eigen acties en keuzes kunnen toetsen, en dat hen helpt het leven, of een aspect daarvan, zo goed mogelijk te leven. Het systeem waaraan ideëel gedreven mensen zich spiegelen kan religieus van aard zijn, maar evengoed politiek, filosofisch, spiritueel of anderszins levensbeschouwend. En voor sommigen vormen sterke familiebanden en -tradities of de sociale en morele codes van de groep of de organisatie waarin men zich gehecht voelt, het richtsnoer. Wat het richtinggevende kader ook is, essentieel is dat ideëel gedreven mensen zelf hebben gekozen voor dat kader en bereid zijn de bijbehorende principes te respecteren.

- Hij is niet bang om nieuwe wegen te bewandelen of om zijn eigen normen- en waardensysteem ter discussie te stellen.
- Victor wordt niet geremd door de tradities, normen of overtuigingen van anderen.
- Het kan lastig zijn om Victor te bewegen een bepaalde richting te kiezen, omdat hij geen systeem voor zichzelf (of voor anderen) hanteert dat hem de antwoorden verschaft. In plaats daarvan zal hij geneigd zijn iedere situatie op zich te beschouwen en te onderzoeken. Hij is daarin genuanceerd. Op anderen kan dit nog wel eens onduidelijk overkomen.
- Victor's passie in het leven is te vinden in een of twee van de andere drijfveren die in deze analyse besproken worden.
- In veel gevallen zal Victor zijn eigen regels willen bepalen. Daardoor ontstaat ruimte om zich door de eigen intuïtie te laten leiden in zijn doen en laten.
- Victor is best geïnteresseerd in levensvragen, zingeving, doel en missie maar zal uit bestaande tradities en systemen datgene pikken wat hij creatief kan hergebruiken.
- Hij werkt het liefst in een systeem dat veel ruimte overlaat voor interpretatie. Een werkomgeving met al te strakke kaders of met een al te vaste signatuur ligt hem waarschijnlijk minder goed.

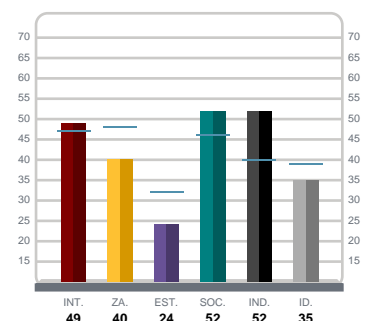




ESTHETISCH

Esthetisch gedreven mensen zijn gericht op het intens waarnemen, beleven en ervaren van de wereld om hen heen. Zij willen het leven in al haar facetten ondergaan. Niet vanuit ratio maar vanuit gevoel. De esthetisch gedreven medemens streeft voortdurend naar balans in de interactie tussen de omgeving (de externe wereld) en de eigen binnenwereld: wat neem ik waar, wat ervaar ik, wat zie ik? Direct gevolgd door: wat doet dat met mij, en hoe breng ik dat in evenwicht met elkaar? Estheten zijn vaak erg sfeergevoelig en 'weten' snel hoe iets of iemand zich tot de omgeving verhoudt. Gratie, symmetrie, vorm, schoonheid, balans, en gevoel zijn daarin sleutelbegrippen. Meestal is er een behoefte expressie te geven aan de eigen indrukken en zelfactualisatie kan een doel op zich zijn. Een hoge score op dit vlak wil niet zeggen dat men ook artistiek talent bezit. Wel is er behoefte aan mooie dingen, bijzondere indrukken, intense belevingsmomenten, artistiekeit.

- Victor's passie in het leven zal gevonden worden in een of twee andere drijfveren in dit rapport.
- Een onprettige omgeving of een vervelende sfeer heeft niet zo veel impact op Victor; zijn praktische, rationele of oplossingsgerichte creativiteit wordt er niet door belemmerd. Onrust, onbalans of spanningen in de werkomgeving kan hij daardoor over het algemeen goed tolereren.
- Het gebruiksgemak van iets speelt voor Victor waarschijnlijk een grotere rol dan de schoonheid of de vorm.
- Hij pakt de dingen graag op een nuchtere manier aan; gevoelens en impressies zijn best belangrijk maar moeten niet leidend worden.
- Hij is nuchter en maakt zich minder druk over de vraag of hij wel of niet in harmonie leeft met de wereld om hem heen.
- Rationeel gezien begrijpt Victor wel dat er behoefte is aan creatieve expressie en artistiekeit in de samenleving, maar hij zal zelf niet snel geld uitgeven aan deze aspecten van het leven.
- Victor houdt zich niet zo heel erg bezig met de vorm of schoonheid van de dingen om hem heen.





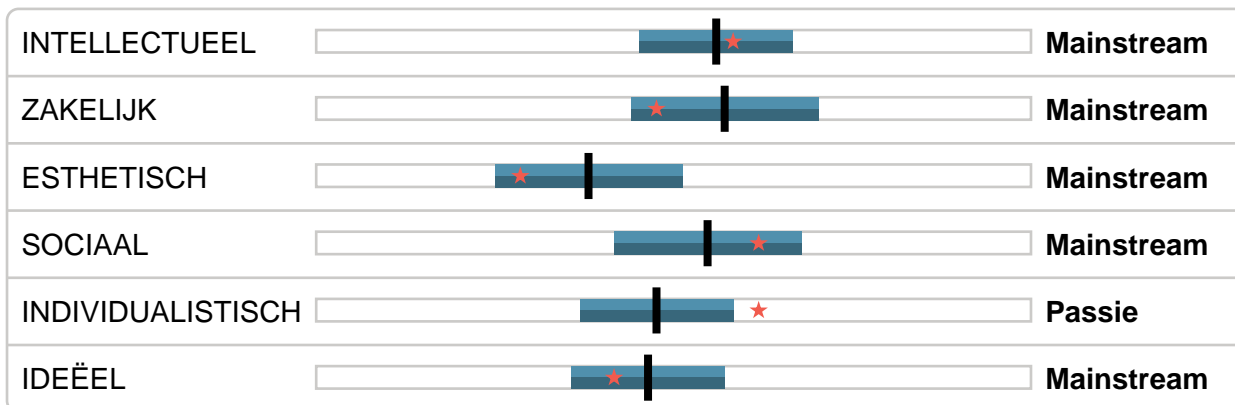
DRIJFVEREN - VERGELIJKINGEN

Gelijkgestemde mensen hebben de neiging elkaar op te zoeken. Mensen met overeenkomstige drijfveren lijken goed bij elkaar te passen en versterken elkaar. Velen weten dan meteen: hier voel ik mij thuis! Wanneer u echter omgeven wordt door mensen met heel andere drijfverenpatronen dan uw eigen patroon, dan kan dat u het gevoel geven dat u er niet echt tussen past. Dit kan stress opleveren en soms kunnen er zelfs conflicten ontstaan. Wanneer u met dit soort situaties wordt geconfronteerd dan kunt u:

- De situatie veranderen.
- Uw perceptie van de situatie veranderen (proberen door een andere bril naar de situatie te kijken).
- Vertrekken.
- De situatie laten voor wat zij is en blijven.

Dit deel geeft aan waar uw drijfveren buiten de "mainstream" vallen. Dit hoeft niet per definitie tot conflicten te leiden, maar de kans op onbegrip bij anderen neemt wel toe. Hoe verder u afraakt van de "mainstream" in de hoge scores, hoe eerder anderen uw passie voor die drijfveer als zeer intens (en soms overdreven) zullen ervaren. Hoe verder af van de "mainstream" in de lage scores, hoe eerder mensen kunnen ervaren dat die drijfveer en alles wat daar mee te maken heeft, u onverschillig (of koud) laat. Het gearceerde gedeelte in de scores geeft het verschil aan per standaarddeviatie boven of onder het gemiddelde.

VERGELIJKINGEN TABEL - Norm 2012



- 68 procent van de geteste populatie - Nederlands gemiddelde - uw score

Mainstream - een standaarddeviatie van het gemiddelde

Passie - twee standaarddeviaties boven het gemiddelde

Onverschillig - twee standaarddeviaties onder het gemiddelde

Extreem - drie standaarddeviaties van het gemiddelde



DRIJFVEREN - VERGELIJKINGEN

Gebieden waarin u sterke gevoelens of zelfs passies heeft in vergelijking met anderen:

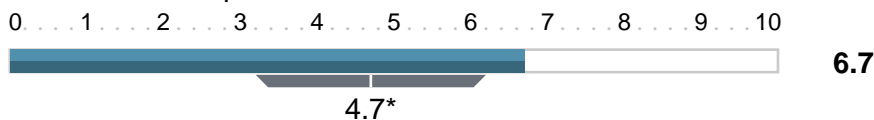
- U hebt een sterk verlangen uw eigen lot en eventueel dat van anderen te formuleren, te bepalen en te realiseren. U gaat graag aan de leiding en zoekt kansen om uw positie te verbeteren en uw invloed te vergroten. Anderen kunnen het idee hebben dat u altijd maar bezig bent met manipuleren om uw positie te verbeteren. Zij denken misschien dat u alleen maar relaties aangaat om daar zelf beter van te worden.



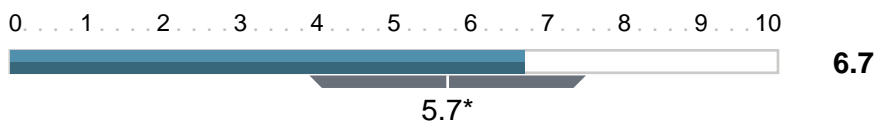
DRIJFVEREN VOLGORDE

Uw drijfveren hebben een grote impact op de doelen die u belangrijk vindt en de gebieden waarin u graag succesvol wilt zijn. Als u uw drijfveren kwijt kunt in een rol of een functie dan resulteert dit in een gevoel van tevredenheid, plezier en vervulling. U voelt zich letterlijk energiek en bevestigd door de functie.

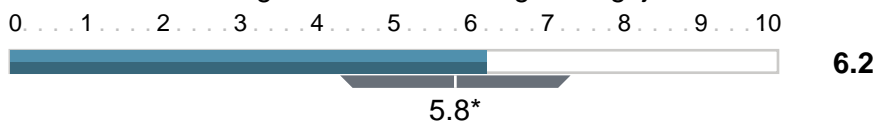
1. INDIVIDUALISTISCH - Prikkel en beloont mensen die waarde hechten aan vrijheid en onafhankelijkheid, die erkenning belangrijk vinden en die hun eigen lot, en soms dat van anderen, willen kunnen bepalen.



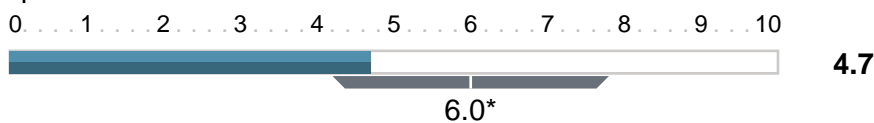
2. SOCIAAL - Prikkel en beloont mensen die het belangrijk vinden om anderen vooruit te helpen, die er waarde aan hechten hun persoonlijke betrokkenheid bij de samenleving in daden om te zetten.



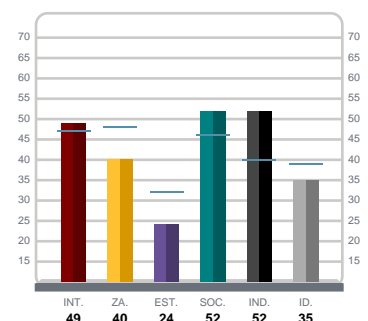
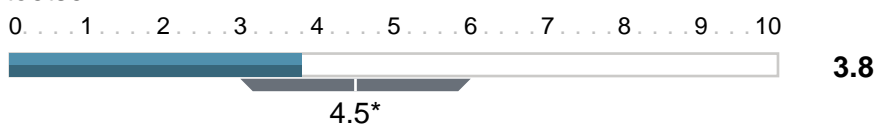
3. INTELLECTUEEL - Prikkel en beloont mensen die kennis om de kennis waarderen, die hechten aan een leven lang leren en die intellectuele groei en ontwikkeling belangrijk vinden.



4. ZAKELIJK - Prikkel en beloont mensen die zakelijk succes kunnen waarderen, die het belangrijk vinden dat er concrete resultaten geboekt worden en die de investeringen die ze plegen optimaal willen laten renderen.



5. IDEËEL - Prikkel en beloont mensen die waarde hechten aan een kader of ideaal om loopbaan en leven inhoud te geven, die het belangrijk vinden dat er richtlijnen en principes zijn om aan te toetsen.



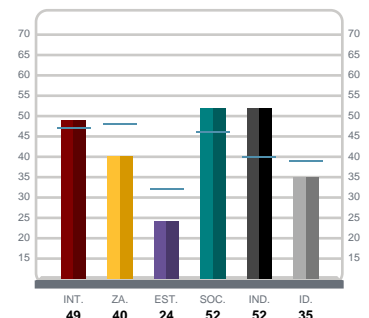


DRIJFVEREN VOLGORDE

6. ESTHETISCH - Prikkel en beloont mensen die het belangrijk vinden dat zij in balans kunnen zijn met hun omgeving, die schoonheid weten te waarderen en creatieve zelfexpressie een plek in hun leven willen geven.



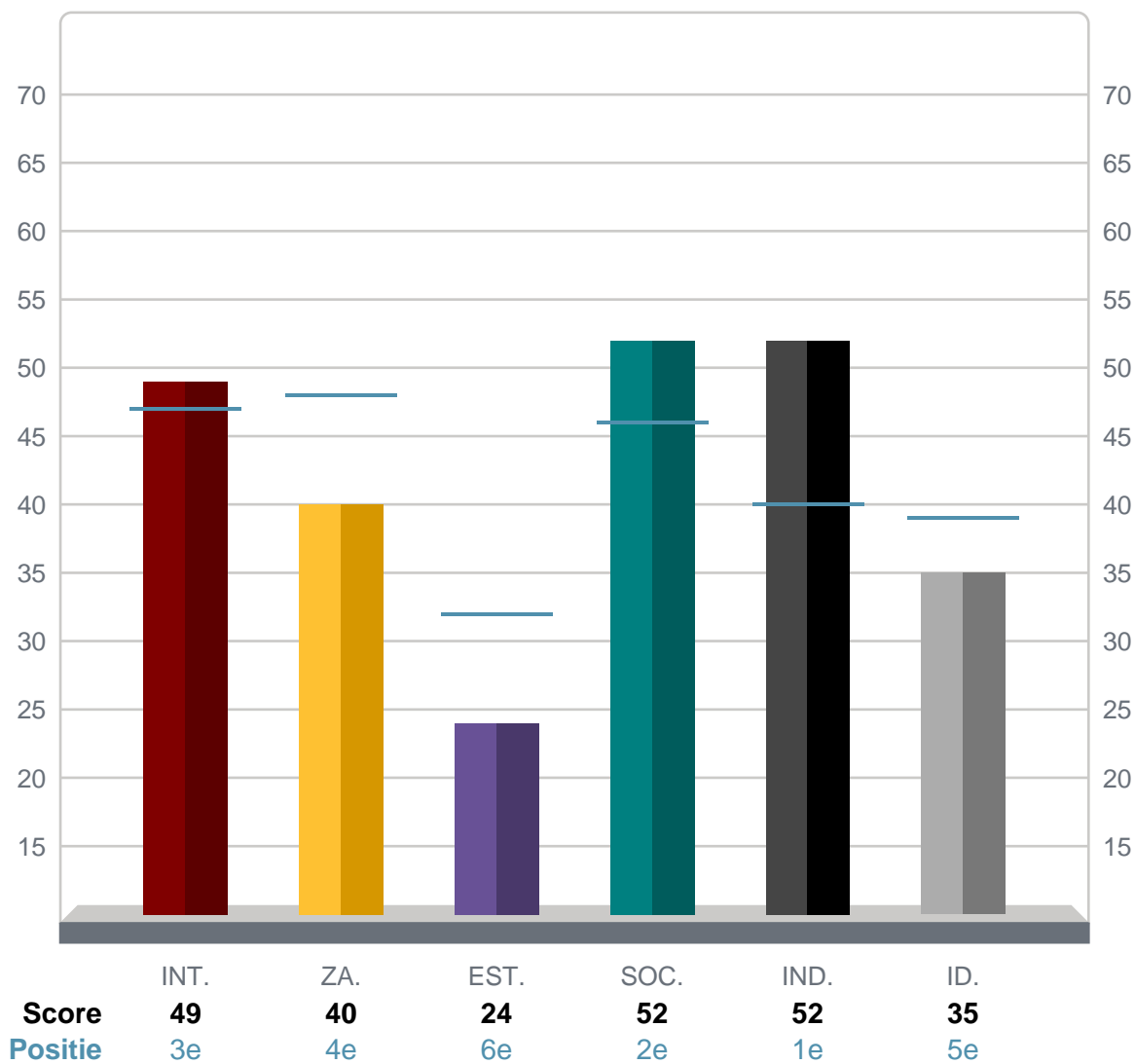
MI: 49-40-24-52-52-35 (INT.-ZA.-EST.-SOC.-IND.-ID.)
*68% van de populatie valt binnen het gearceerde gebied.





DRIJFVEREN GRAFIEK

19-12-2013



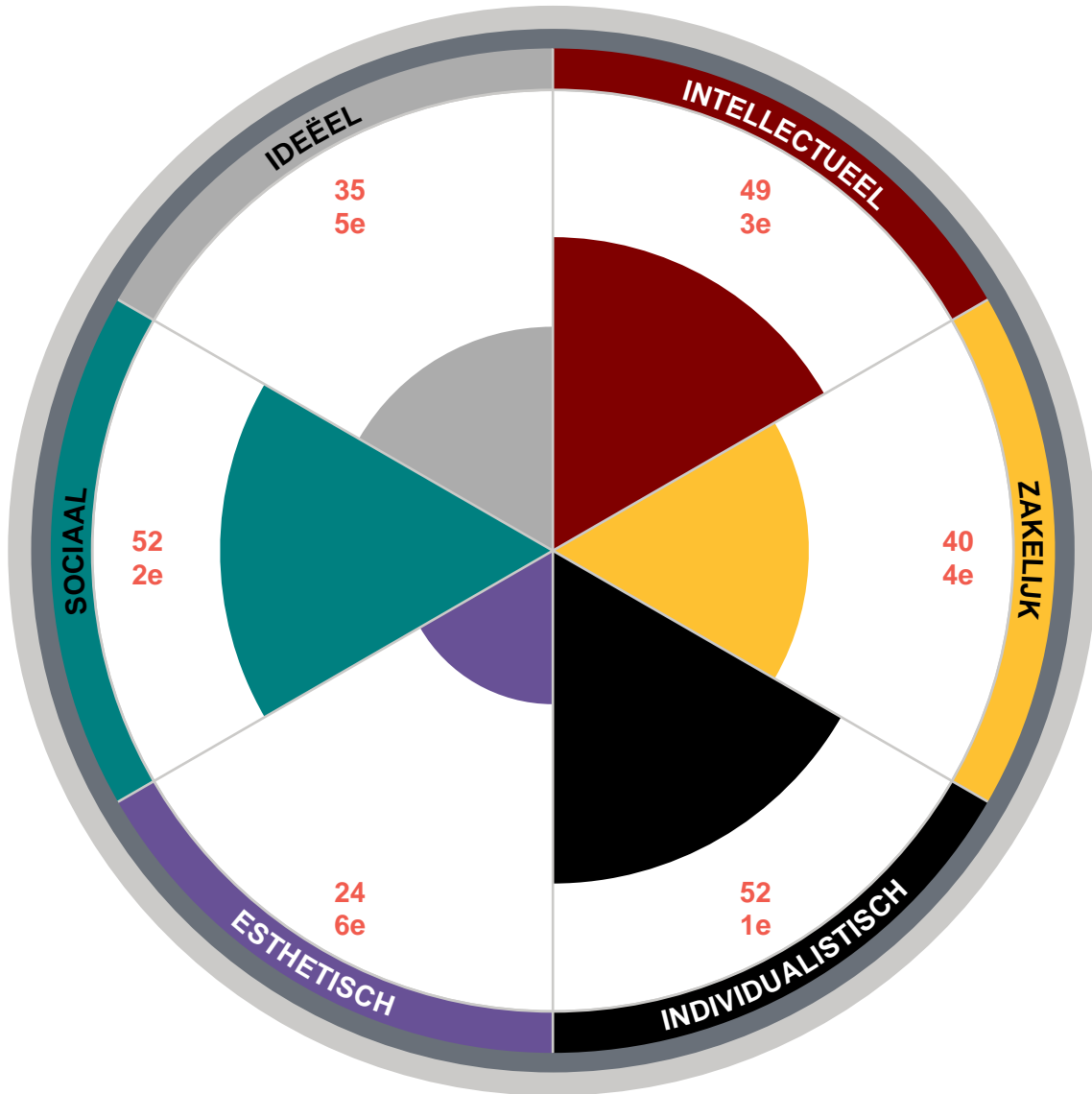
— Gemiddelde voor het Nederlandse taalgebied

Norm 2012



DRIJFVEREN WIEL™

19-12-2013





INTRODUCTIE De combinatie van Stijl en Motivatie

Succes oogsten en vervulling vinden in uw werk heeft veel te maken met hoe uw gedragsstijl en uw drijfveren op elkaar inwerken, en hoe u dat integreert in uw werk. Los van elkaar helpen ze u al een heel eind op weg, maar in combinatie met elkaar bieden ze u nog veel meer inzichten om uw persoonlijke en professionele ontwikkeling naar een hoger niveau te tillen. Bedenk bij het lezen van dit deel van het rapport dat de enorme rijkdom van de combinatie niet tot in het oneindige in stellingen te vangen is. Veel stellingen zult u waarschijnlijk ervaren als zeer raak, bij een enkele stelling kan het voor u, door het totaaleffect van de combinatie, net wat genuanceerder liggen. Uw coach of feedbackgever helpt u graag om de combinatie in de juiste context te plaatsen.

In dit onderdeel van het rapport treft u de volgende onderdelen aan:

- Potentiële kwaliteiten
- Potentiële aandachtspunten
- Ideale werkomgeving
- Sleutels tot motivatie
- Sleutels tot effectief management



KWALITEITEN VAN DEZE COMBINATIE

In dit hoofdstuk worden de mogelijke kwaliteiten beschreven die voortvloeien uit de combinatie tussen Victor's gedragstijl (basis) en zijn top twee drijfveren. Bespreek met Victor welke van deze kwaliteiten hem kunnen ondersteunen in zijn rol en hoe hij ze het beste kan inzetten om zijn taken optimaal en met plezier te kunnen vervullen.

- Heeft een hele eigen, duidelijke mening en weet daardoor anderen te beïnvloeden.
- Laat zich niet afleiden door tegenslagen of weerstand.
- Zet zich actief in voor de ontwikkeling van anderen.
- Zoekt altijd naar oplossingen om dingen beter te maken voor anderen, het team, de omgeving of de maatschappij.
- Haalt doelen en maakt ambities waar via mensen.
- Kan de organisatie naar buiten toe op een inspirerende en open wijze vertegenwoordigen; dit heeft een positief effect op het imago van de organisatie.
- Geeft anderen de erkenning die ze verdienen voor hun bijdragen, en motiveert hen waar nodig om daar wat mee te doen.
- Altijd bereid om zijn tijd, energie, ideeën en aandacht te investeren in het oplossen van mensvraagstukken.



MOGELIJKE CONFLICTEN EN VALKUILEN

Dit hoofdstuk beschrijft de mogelijke tegenstellingen die kunnen optreden in de combinatie van de gedragsstijl van Victor en zijn hoogste twee drijfveren, waardoor een innerlijk conflict kan optreden. Maar de gegeven combinatie kan ook leiden tot specifieke valkuilen. Onderzoek met Victor welke drie of vier mogelijke conflicten of valkuilen impact kunnen hebben op zijn effectiviteit in de werkomgeving of rol.

- Kan zich manifesteren als een 'control freak' en juist daardoor het overzicht verliezen.
- Neemt snel en voortvarend beslissingen, maar denkt niet altijd goed na over de gevolgen.
- Is iets te veel gericht op snelle resultaten als hij anderen helpt. Hij zou kunnen proberen wat meer geduld op te brengen.
- Biedt anderen voortvarend zijn hulp aan, maar pakt dat niet altijd op tactvolle of diplomatieke wijze aan.
- Zoekt rollen waarin hij de toon kan aangeven en zichzelf goed kan profileren; hij kan daardoor op anderen overkomen als iemand die vooral met zichzelf bezig is.
- Is een strategische netwerker en kan anderen daarmee het gevoel geven dat hij vooral banden aanknoopt met mensen die iets voor hem kunnen betekenen.
- Kan zijn invloed op anderen overschatten; niet iedereen is vatbaar voor zijn optimisme en niet iedereen wil geholpen worden.
- Zijn verlangen om anderen te helpen kan, in combinatie met zijn grote vertrouwen in mensen, ertoe leiden dat anderen makkelijk misbruik maken van zijn hulpvaardige natuur.



IDEALE WERKOMGEVING

Dit hoofdstuk beschrijft puntsgewijs hoe de ideale werkomgeving er voor Victor uit zou kunnen zien, uitgaande van zijn hoogste gedragsstijl en zijn hoogste twee drijfveren. Minder flexibele mensen voelen zich ongemakkelijk in een rol die niet voldoet aan de beschrijving hieronder. Flexibele mensen gebruiken hun flexibiliteit om hun gedrag aan te passen. Zij zullen zich in verschillende omgevingen makkelijk aan kunnen passen. Gebruik dit deel om met Victor de taken en verantwoordelijkheden te benoemen die hij graag uitvoert en aankan, maar ook de taken die hem kunnen frustreren.

- Opdrachten waarbij veel contact bestaat met andere mensen.
- Bewegingsvrijheid.
- Forum om ideeën en gezichtspunten te ventileren.
- Een forum om zich op te kunnen werpen als advocaat van de vooruitgang, zowel voor de organisatie als voor de mensen die er werken.
- Beloningen en bonussen op basis van teamprestaties, niet alleen op basis van individuele prestaties.
- Een omgeving waar een actieve, enthousiasmerende houding in het ontwikkelen van anderen wordt beloond.
- Kansen om zelf dingen op te starten, om vooruit te komen, en om de status quo uit te dagen.
- Een forum waarbinnen de eigen successen met anderen gedeeld kunnen worden.
- Een "nee heb je, ja kan je krijgen" cultuur.



SLEUTELS TOT MOTIVATIE

Dit hoofdstuk gaat over wat Victor leuk, prettig en bevredigend vindt om te doen. Het werkt motiverend als we dingen kunnen doen die ons energie geven omdat ze passen bij onze gedragsstijl en ons drijfverenpatroon. Sommige van Victor's wensen worden in zijn huidige rol misschien al vervuld, andere wensen wil hij misschien nog in vervulling zien gaan. Loop samen met Victor de lijst hieronder door en bespreek welke wensen hij op dit moment graag wil realiseren.

Victor wil graag:

- Vrijwaring van beperkingen en details.
- In de positie verkeren om anderen aan te sturen.
- De ruimte krijgen om zijn ideeën onder woorden te brengen en zijn vaardigheden te demonstreren.
- Een intern aanspreekpunt zijn voor medewerkers, contacten of klanten met problemen of uitdagingen; hij wil hen graag een hart onder de riem steken.
- Ruimte in zijn agenda om anderen te coachen, te begeleiden of te mentoren, binnen en buiten de werkomgeving.
- Met het team bijdragen aan een goede zaak.
- Invloed op en controle over doelen en resultaten.
- Ruimte om nieuwe dingen te doen die passen bij zijn ambities.
- Kansen om anderen te leiden op basis van zijn grotere plan, droom of visie.



SLEUTELS TOT EFFECTIEF MANAGEMENT

In dit hoofdstuk staan een aantal behoeften beschreven die belangrijk zijn voor Victor. Vervulling van deze behoeften zal er toe bijdragen dat hij optimaal tot zijn recht komt in de functie en in de werkomgeving. Sommige behoeften kunnen door Victor zelf ingevuld worden, andere kunnen alleen worden gewaarborgd door het management. Het is lastig om optimaal gemotiveerd te zijn en te blijven, wanneer de basale managementondersteuning niet op orde is. Victor en zijn manager kunnen met elkaar in de lijst hieronder de drie of vier belangrijkste stellingen selecteren. Dit geeft Victor de kans actief te participeren in zijn persoonlijke managementplan.

Behoeftes van Victor:

- Een rationele benadering van de besluitvorming; analyseren van de feiten.
- Inzicht en duidelijkheid omtrent zijn rol in het team; is hij lid of leider?
- Hulp bij het indelen van tijd en het stellen van prioriteiten.
- Een manager of leidinggevende die zijn vermogen om anderen op een positieve wijze in beweging te krijgen, waardeert en effectief inzet.
- Snappen hoe zijn drang om resultaat te boeken anderen kan overvleugelen om bij te dragen aan dat resultaat; hij kan de neiging hebben te veel over te gaan nemen.
- Een juiste balans vinden tussen praten met anderen om hen op te monteren of een goed gevoel te geven, en hen daadwerkelijk helpen bij het realiseren van tastbare resultaten.
- Begrijpen wat voor effect het heeft op zijn imago als hij zijn interesse verliest in projecten die hem vervelen of waar hij te weinig controle over heeft.
- Realistische, haalbare doelen formuleren die bovendien in lijn liggen met de doelstellingen van de organisatie.
- Leren dat anderen echt meer details en informatie nodig hebben dan hij geneigd is te geven; dit speelt vooral als hij taken of opdrachten delegeert.



ACTIEPLAN

Hieronder doen wij een aantal suggesties voor gebieden waarop Victor zich wellicht wil ontwikkelen als hij dat belangrijk vindt. Dit zijn algemene suggesties, ze houden dus geen verband met Victor's gedragsstijl. Laat Victor een tot drie gebieden kiezen die voor hem belangrijk zijn of het komende jaar worden. Het helpt om vervolgens een concreet actieplan te maken om het gewenste resultaat te bereiken. Loop nogmaals met Victor door dit TSI-profiel om mogelijke ontwikkelingsdoelen wat specifiekere te bepalen.

- Communiceren (luisteren)
- Delegeren
- Beslissen
- Discipline
- Prestatie-evaluatie
- Opleiding
- Time Management
- Carrière doelen
- Persoonlijke doelen
- Motiveren
- Ontwikkelen van anderen
- Familiedoelen

Gebied: _____

- 1.
- 2.
- 3.

Gebied: _____

- 1.
- 2.
- 3.

Gebied: _____

- 1.
- 2.
- 3.

Begindatum: _____ Evaluatiedatum: _____