



TTI  
SUCCESS  
INSIGHTS®

# TSI Persoonlijke Stijl en Motivatie

Management Versie

Victor Voorbeeld

24-3-2014

**Licentiehouder:**

TTI Success Insights Benelux

Laan van Vlaanderen 323

1066 WB Amsterdam

T: +31(0)20-6979636 - F: +31(0)20-4511440

E: info@ttisi.nl - I: www.ttisi.nl

Generated by Patent Number 5,551,880



TTI  
SUCCESS  
INSIGHTS®  
BENELUX



## 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 gedragsstijl, het tweede deel gaat over uw drijfveren, in het derde deel wordt het effect beschreven dat uw gedragsstijl 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 gedragsstijl. 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 gedragsstijl en drijfveren op elkaar. Uw motivatoren vertellen u veel over wat u wilt, uw gedragsstijl 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'.



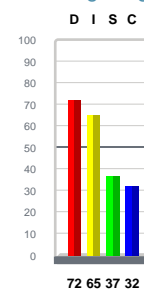
## ALGEMENE KENMERKEN

*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.*

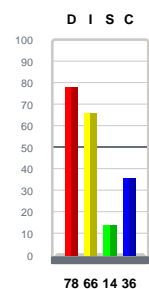
Victor is doelgeoriënteerd en wordt gedreven door resultaat. Hij is het teamlid dat anderen op hun taak gericht houdt. Hij is sterk doelgericht en gelooft in het mobiliseren van de hulp van anderen om die doelen te bereiken. Hij verzamelt mensen om zich heen met aanvullende kwaliteiten. Hij komt soms zo zelfverzekerd over, dat anderen hem als arrogant ervaren. Deze zelfverzekerdheid kan door anderen benijd worden. Hij zoekt zijn eigen oplossingen voor problemen, waarbij zijn onafhankelijke natuur naar boven komt. Victor wordt vaak gezien als iemand met lef. Hij is een risiconemer die bij voorkeur onafhankelijk overkomt. Hij is een zelfstarter die van nieuwe projecten houdt en het meest op zijn gemak is bij een breed scala aan activiteiten. Veel mensen zien hem als een zelfstarter, toegewijd aan het behalen van resultaten. Hij wil gezien worden als iemand die op zichzelf vertrouwt en die bereid is de prijs voor succes te betalen. Victor is vaak teleurgesteld wanneer hij samenwerkt met anderen die zijn gevoel voor urgentie niet delen. Hij heeft een sterk ego en kan door anderen worden gezien als egocentrisch.

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 vindt het makkelijk zijn mening met anderen te delen omtrent werkgerelateerde problemen. Hij durft grote problemen te tackelen en gaat door tot er een bevredigende oplossing is gevonden. Soms kan hij zo vooringenomen zijn omtrent een bepaald probleem, dat hij moeite heeft anderen in het proces te laten participeren. Hij zal trachten anderen zijn ideeën te verkopen, als hij geconfronteerd wordt met een moeilijke beslissing. Hij dient zich te realiseren dat hij soms een project van begin tot eind dient te overdenken, voordat hij eraan begint. Hij is besluitvaardig en vindt het prettig om te werken voor een besluitvaardige manager. Hij kan stress ervaren wanneer zijn manager niet dezelfde kenmerken vertoont.

Respons op de omgeving



Basisstijl

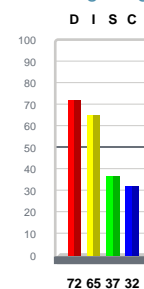




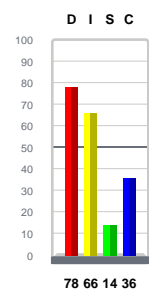
## ALGEMENE KENMERKEN vervolg

Victor houdt van mensen die hun zaak effectief bepleiten. Wanneer zij dat doen kan hij sneller oordelen of beslissen. Hij moet meer geduld tonen en vaker vragen stellen om vast te stellen of anderen hem begrijpen. Hij daagt mensen met een eigen mening uit. Hij kan zijn belangstelling verliezen voor wat anderen zeggen als zij afdwalen of om zaken heen draaien. Zijn actieve geest holt al vooruit. Victor heeft de neiging mensen te beïnvloeden door direct, vriendelijk en resultaatgericht te zijn. Hij kan een gebrek aan geduld tonen in het communiceren met en luisteren naar mensen die langzamer handelen. Hij heeft de neiging intolerant te zijn tegenover mensen die hij vaag vindt of die volgens hem te traag denken. 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



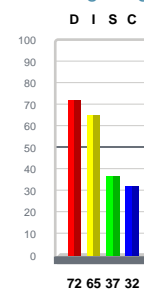


## WAARDE VOOR DE ORGANISATIE

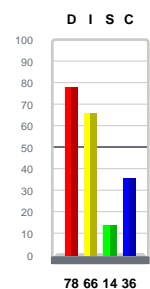
*Iedere gedragstijl brengt specifieke kwaliteiten met zich mee. Dit hoofdstuk van het TSI-profiel geeft inzicht in de toegevoegde waarde van de gedragskenmerken die Victor meebrengt naar zijn werkomgeving. Neem de statements hieronder samen met Victor door om te ontdekken hoe en waar hij met deze kwaliteiten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

- Is zich bewust van deadlines.
- Is veranderingsgericht; zoekt naar snellere en betere methodes.
- Kijkt vooruit en is toekomstgericht.
- Is gericht op uitdagingen.
- Is spontaan.
- Kent weinig saaie momenten.
- Zet tot actie aan.

Respons op de omgeving



Basisstijl

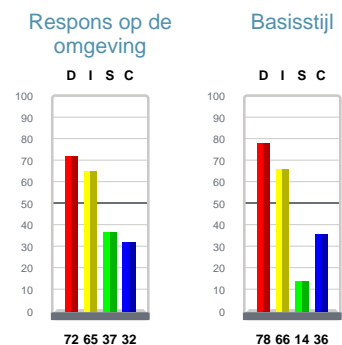




## CHECKLIST COMMUNICATIE

*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.*

- Blijf zakelijk; laat hem besluiten of hij een algemeen gesprek wil voeren.
- Presenteer de feiten in een logische volgorde: plan uw presentatie op een efficiënte manier.
- Zorg dat u niet wordt gestoord tijdens het gesprek om de concentratie te bevorderen.
- Stel u losjes en informeel op; laat ruimte voor spontaniteit.
- Geef ondersteunende methodieken om te volgen.
- Onderschrijf de resultaten, niet de persoon, wanneer u het met hem eens bent.
- Gebruik zijn jargon.
- Ondersteun en handhaaf een omgeving waarin hij efficiënt kan zijn.
- Motiveer en overtuig door te verwijzen naar doelstellingen en resultaten.
- Toon begrip voor zijn matige luistervaardigheden.
- Geef feiten en cijfers over de haalbaarheid van succes en de effectiviteit van de verschillende opties.
- Wees goed voorbereid, zet alle wensen, doelstellingen en ondersteunende informatie voor hem op een rij.
- Beloon hem voor zijn betrokkenheid.





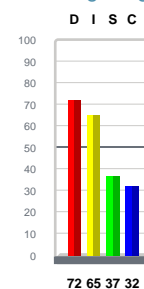
## CHECKLIST COMMUNICATIE *vervolg*

*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.*

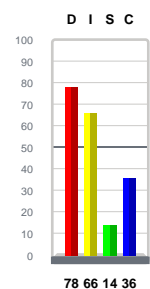
### Dit kunt u beter niet doen:

- Vergeten ergens op terug te komen.
- Zeuren of zijn tijd verdoen.
- Een vaderlijke benadering gebruiken.
- Overbodige informatie geven.
- Hem van onderwerp laten veranderen voordat u gezegd heeft wat u wilde zeggen.
- Overeenstemming benadrukken met "ik sta aan jouw kant".
- Hem de les lezen.
- Retorische of zinloze vragen stellen.
- Aanwijzingen geven.
- Dingen vergeten of verliezen, ongeorganiseerd of rommelig zijn, verward zijn of zijn aandacht van de zaken afleiden.
- Proberen een persoonlijke relatie op te bouwen.

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:*

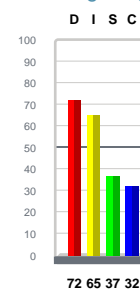
- Veeleisend
- Onrustig
- Egocentrisch
- Agressief

### Hoe anderen u kunnen zien - Extreem

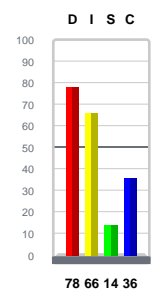
*En onder de hoogste druk, spanning of vermoeidheid kunnen anderen u ervaren als:*

- Kwetsend
- Overheersend
- Eigenmachtig
- Eigenwijs

Respons op de omgeving



Basisstijl





## DE LAAGSTE DISC FACTOR TELT MEE

*Een lage DISC score is net zo veelzeggend als een hoge score en vertelt onder andere iets over situaties, taken of omgevingen die spanningen bij ons kunnen oproepen. Op basis van het onderzoek dat door TTI SI is gedaan geven we in dit deel van het TSI-rapport tips en adviezen over hoe Victor, rekening houdend met zijn laagste DISC-factor, een omgeving kan creëren waarin hij nog effectiever kan zijn en zijn kwaliteiten optimaal kan gebruiken.*

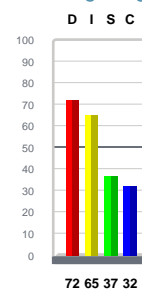
**Doorgaans voelen we ons het prettigst als we de gedragsstijl kunnen laten zien die van nature bij ons hoort. De onderstaande tips kunnen u helpen een werkomgeving te kiezen of te scheppen waar ruimte en respect is voor uw laagste score.**

- Probeer, waar mogelijk, regelmatig nieuwe taken of projecten naar u toe trekken; meld u binnen het team juist voor klussen die anderen misschien uit de weg gaan vanwege het nieuwe karakter.
- Uw vermogen om meerdere balletjes tegelijk in de lucht te houden is uw grote kracht; een omgeving waarin initiatief en snel schakelen worden gewaardeerd past u beter dan een waarin afronden en follow up centraal staat.
- Beperk uw aandeel in situaties waarin het belangrijk is om kalmte, rust en begrip uit te stralen, bijvoorbeeld omdat mensen emotioneel of van streek zijn.

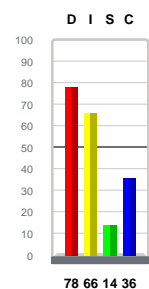
**Toch is het soms onvermijdelijk dat we buiten onze comfort zone treden. Hieronder volgen tips hoe u zich kunt profileren in een omgeving of een situatie waar uw lage S prominent aanwezig is als hogere factor. Door vooral uzelf te blijven.**

- Uw hoge tempo maakt dat u vaak denkt: ik doe het wel even zelf, dan is het sneller gedaan. Deze neiging om niet te delegeren kan zich op de lange termijn tegen u keren omdat anderen achterover gaan leunen.
- Accepteer en respecteer de behoefte aan rust, regelmaat en routine van anderen.
- Uw gezicht spreekt vaak boekdelen en dit kan impact hebben op de communicatie; u kunt aan effectiviteit winnen door te leren uw expressie wat meer onder controle te houden.

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 Ambitueus Baanbrekend <b>Wilskrachtig</b> <b>Kordaat</b> <b>Vastbesloten</b> <b>Strijdlustig</b> <b>Competitief</b> <b>Gedecideerd</b> <b>Ondernemend</b>  <b>Onbeschroomd</b> <b>Verantwoordelijk</b>	Overdreven Inspirerend Charismatisch Politiek handig Enthousiast Extravert Overredend Warm Overtuigend <b>Verfijnd</b> <b>Zelfverzekerd</b> <b>Optimistisch</b>  <b>Snel van vertrouwen</b> <b>Sociabel</b>	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
<b>Dominantie</b>	<b>Invloed</b>	<b>Stabiliteit</b>	<b>Conformiteit</b>
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	<b>Veranderlijk</b>  <b>Actief</b> <b>Rusteloos</b> <b>Alert</b> <b>Gericht op afwisseling</b> <b>Extravert</b>  <b>Ongeduldig</b> <b>Deadline bewust</b> <b>Gretig</b> <b>Flexibel</b>  Impulsief Onbeheerst  Gespannen	<b>Standvastig</b>  <b>Onafhankelijk</b> <b>Eigenwijs</b> <b>Koppig</b>  Onverzettelijk  Beoordelend Onsystematisch Eigenmachtig Ongeremd Autonoom Onbuigzaam  Slordig met details



## BASIS- EN RESPONSSTIJL

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 is ambitieus bij het oplossen van problemen. Hij weet wat hij wil en ziet obstakels als een uitdaging. Victor heeft de neiging snel te beslissen.

#### responsstijl

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

### MENSEN-CONTACTEN

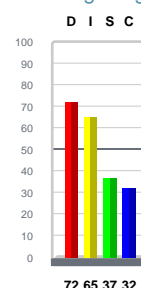
#### basisstijl

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.

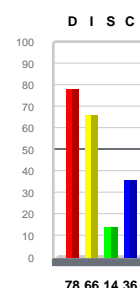
#### responsstijl

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 heeft behoefte aan mobiliteit en een hekel aan routine. Hij is graag betrokken bij verschillende projecten tegelijkertijd en is goed in staat van het ene naar het andere project over te schakelen.

### REGELS-BEPERKINGEN

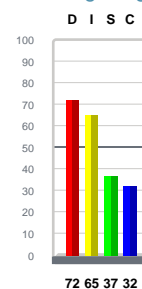
#### basisstijl

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.

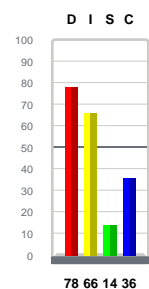
#### responsstijl

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



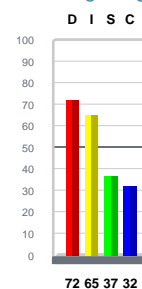


## RESPONSSTIJL

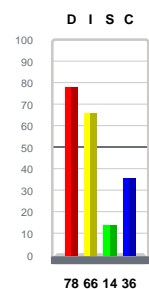
*Victor vindt dat zijn huidige werkomgeving of takenpakket om de gedragsstijl vraagt die hieronder wordt beschreven. Wanneer dit gedrag in de functie eigenlijk niet gevraagd wordt of nodig is, dan is het de moeite waard om samen met Victor te onderzoeken waarom hij dit gedrag toch laat zien.*

- Anderen de weg wijzen.
- Nieuwsgierig en enthousiast reageren op onbekende of onvoorziene situaties.
- Onafhankelijkheid tonen.
- Ondersteuning bij administratie en papierwerk.
- Kunnen optreden zonder precedent of voorbeeld.
- Volhardend zijn bij het oplossen van problemen.
- Sterke focus op eindresultaten.
- Snelle respons geven op crisis en veranderingen, en een sterke drive om direct resultaat te boeken.
- Problemen voorblijven.
- Zaken op een creatieve en onconventionele manier presenteren.
- Bereidheid om risico's te nemen wanneer anderen aarzelen.
- Af en toe experimenteren met alternatieve manieren om tot een besluit te komen.
- Een competitieve, assertieve aanpak van problemen voorstaan, in combinatie met het aansturen van mensen.

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:

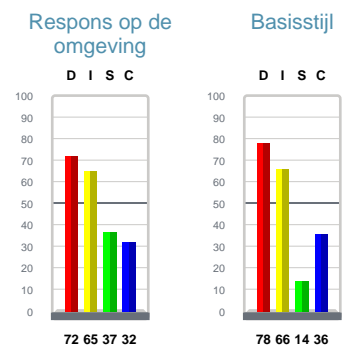
- Ga eens praten met mensen die u bewondert om hun vermogen om weloverwogen te beslissen
- Bepaal vantevoren op welke criteria u een beslissing gaat nemen
- Kijk welke problemen u onder kunt brengen in gestandaardiseerde operationele of alternatieve procedures

## 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







## TIJDVERSPILLERS *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

## BRANDJES BLUSSEN

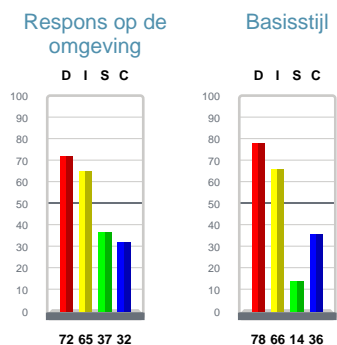
*Met brandjes blussen wordt hier bedoeld: je weg laten rukken van taken die prioriteit genieten om vragen te beantwoorden, zaken te delegeren, of problemen op te lossen die best even kunnen wachten. Het betreft ad hoc kwesties die vaak net zo snel zijn opgelost als dat ze zich voordoen.*

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





## TIJDVERSPELLERS *vervolg*

### 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

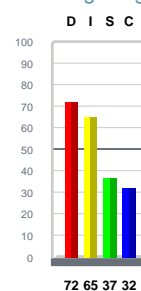
### GEEN PLANNEN OP SCHRIFT STELLEN

*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.*

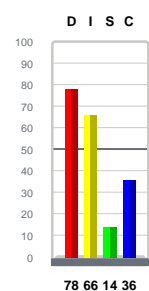
#### MOGELIJKE OORZAKEN:

- 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

Respons op de omgeving



Basisstijl



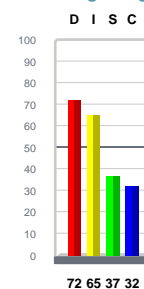


## TIJDVERSPILLERS *vervolg*

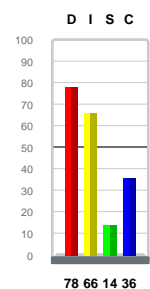
### MOGELIJKE OPLOSSINGEN:

- 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

Respons op de omgeving



Basisstijl





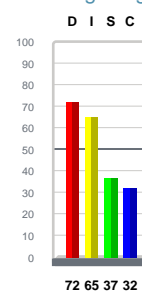
## AANDACHTSPUNTEN VOOR ONTWIKKELING

*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.*

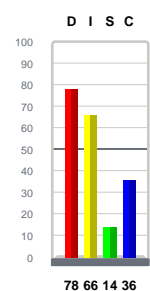
### Victor heeft de neiging om:

- Afkeer te tonen van routinewerkzaamheden of mensen die routine prettig vinden, tenzij hij ze nodig heeft om zijn doel te halen.
- 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.
- Zich moeilijk te schikken in een team, tenzij hij gezien wordt als de leider.
- Problemen te krijgen met de balans tussen werk en privé.
- Anderen de schuld te geven, zijn eigen falen te ontkennen en zijn positie te verdedigen, ook wanneer dit niet nodig is.
- Zich zo te concentreren op het grote geheel dat hij de details over het hoofd ziet.
- Te veel hooi op de vork te nemen en dingen te snel en te haastig te doen.
- Te veel ballen tegelijk in de lucht te willen houden; wanneer de ondersteuning gering is, zal hij een aantal ballen laten vallen.

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



8.5

**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



8.0

**3. 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



8.0

**4. 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



8.0

**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



7.0

**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



6.0

**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



5.2

**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.

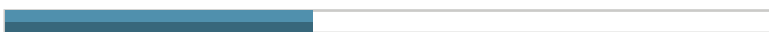
0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



4.0

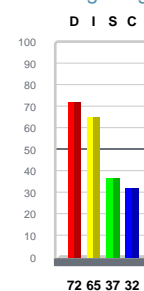
**9. CONSISTENTIE** - Het vermogen om taken steeds opnieuw op dezelfde manier uit te voeren, volgens dezelfde standaard.

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

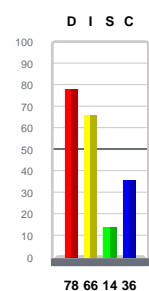


4.0

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



**4.0**

**11. 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



**4.0**

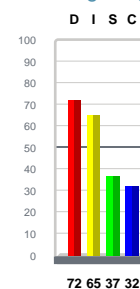
**12. GEORGANISEERD WERKEN** - De neiging om taken en opdrachten te organiseren door goed gebruik te maken van procedures en systemen.

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

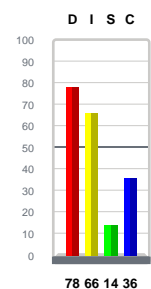


**3.5**

Respons op de omgeving



Basisstijl



SIA: 72-65-37-32 (12) SIN: 78-66-14-36 (12)

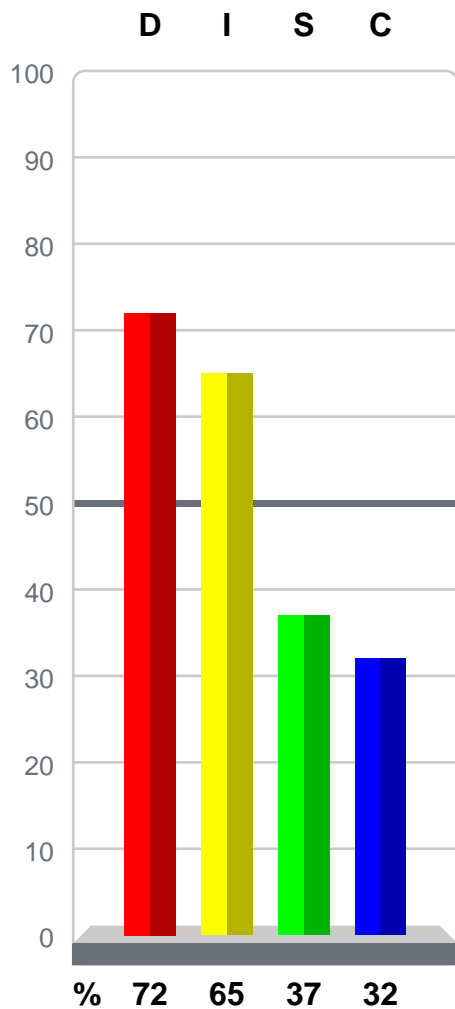


# STIJLANALYSE GRAFIEKEN

24-3-2014

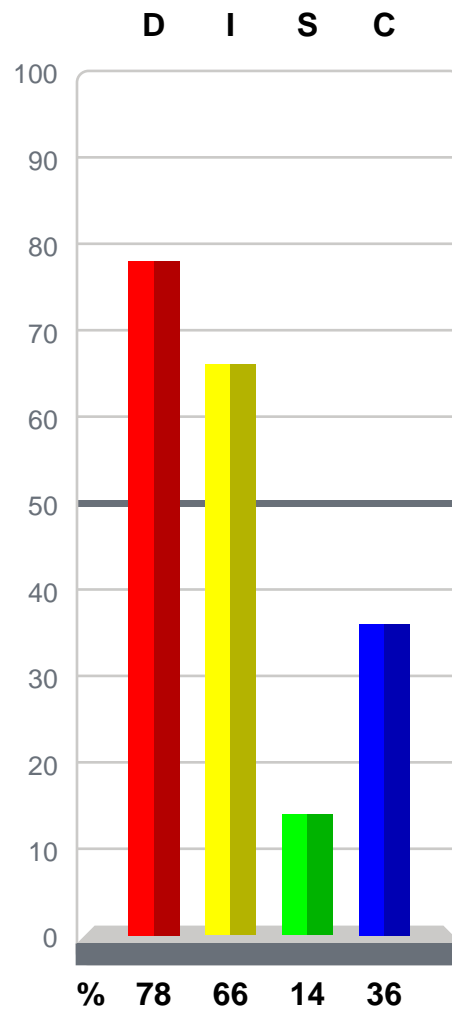
## Respons op de omgeving

### Grafiek I



## Basisstijl

### Grafiek II



Norm 2014 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.

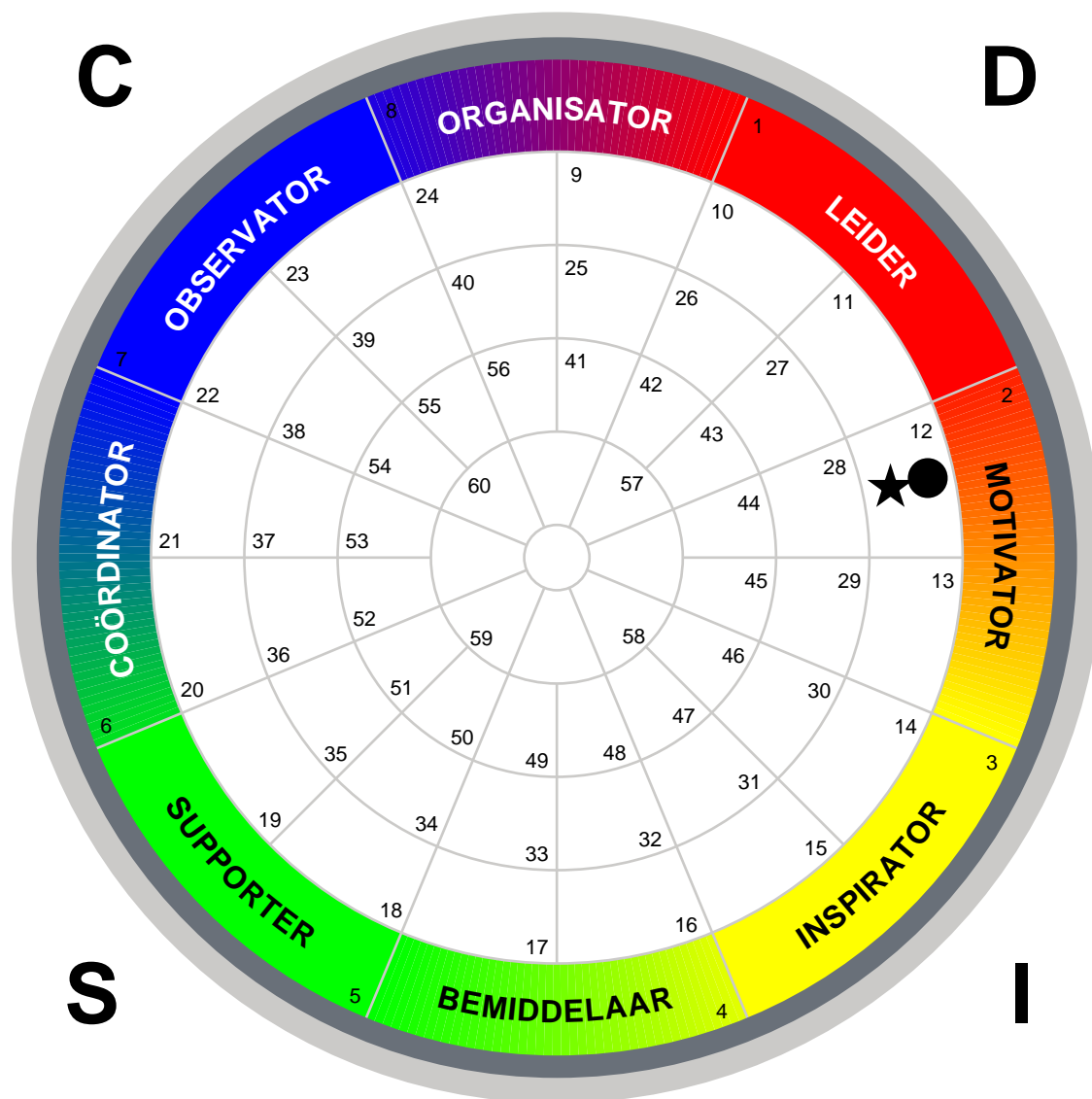
Tot slot nog een woord over de typenbenamingen. Zie ze als aanduidingen die nodig zijn om een type te kunnen plaatsen, niet als een kwalificatie. Een voorbeeld: het type Leider vertelt u alleen dat in de bijbehorende gedragsstijl de neiging tot sturen ligt opgesloten. Het label zegt dus niets over de 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

24-3-2014



Responsstijl: ★ (12) RICHTINGGEVENDE MOTIVATOR  
Basisstijl: ● (12) RICHTINGGEVENDE MOTIVATOR

Norm 2014 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

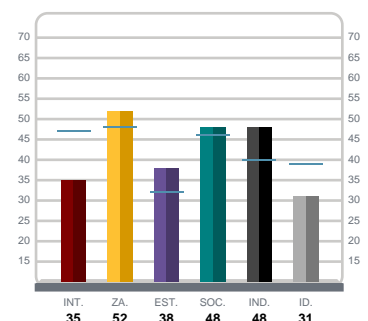
1e	ZAKELIJK	Sterk
2e	INDIVIDUALISTISCH	Sterk
3e	SOCIAAL	Situationeel
4e	ESTHETISCH	Situationeel
5e	INTELLECTUEEL	Neutraal
6e	IDEËEL	Neutraal



## 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 waardeert objecten en dingen vooral op basis van hun gebruikswaarde en op wat ze kunnen opleveren.
- Victor kan vrijgevig zijn qua tijd, aandacht of middelen, maar hij verwacht wel dat er op termijn iets voor terugkomt. Wederkerigheid is belangrijk voor hem.
- Hij zal lang en hard werken om zijn materiële en financiële doelen te bereiken.
- Hij kan geld, salaris, inkomen als een maatstaf gebruiken voor de door hem geleverde inspanning.
- Victor houdt altijd het doel voor ogen. Het moet voor hem wel "ergens naar toe gaan". Zo niet, dan kan hij zijn geduld of interesse snel verliezen.
- Victor houdt er van om gericht naar een doel toe te werken. De voldoening zit voor hem in het bereiken van dat doel, vooral als er ook een materiële beloning mee gepaard gaat.

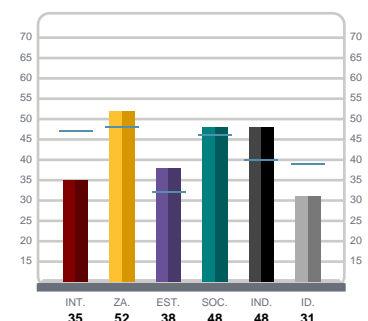




## INDIVIDUALISTISCH

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 wil zijn eigen lot kunnen bepalen en zal zijn behoefte aan onafhankelijkheid openlijk tonen.
- 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.
- 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.
- 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.
- Waar nodig zal Victor assertief opkomen voor zijn eigen belangen en behoeften, of voor die van het team.
- 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.
- Victor neemt verantwoordelijkheid voor zijn acties en standpunten, ook al maken zijn uitgesproken meningen hem niet altijd even populair.

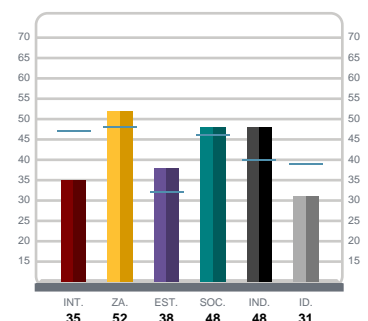




## SOCIAAL

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 zal individuen of groepen die de juiste snaar bij hem raken, zeker willen helpen om uit een vervelende situatie te komen. Hij kan zich daardoor af en toe heel sociaal en betrokken opstellen.
- Victor zal zeker geneigd zijn om anderen een helpende hand toe te steken, of zich hard te maken voor een goede zaak die hij onderschrijft, maar niet per definitie. Hij zal op individuele basis beoordelen of hij zich geroepen voelt anderen te helpen.

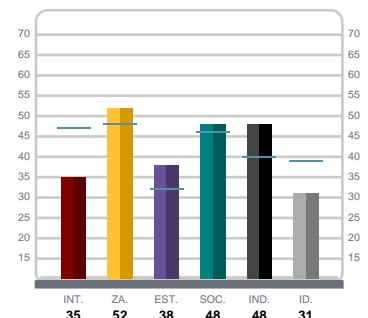




## ESTHETISCH

*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 zal voor zijn familie en dierbaren de mooie en goede dingen van het leven wensen, maar zal zich niet al te veel bezighouden met de vraag of zijn omgeving en relaties wel volledig in balans zijn.
- Hij kan sterk geïnteresseerd zijn in een specifiek gebied en bijvoorbeeld erg genieten van een Rembrandt of een Picasso maar hoeft niet onder de indruk te raken van een uitzicht in de bergen (of andersom).
- Victor kan zeker warm lopen voor zelfontplooiing, maar niet ten koste van het realiseren van de meer praktische kanten in leven en loopbaan.
- Victor zal schoonheid zeker kunnen waarderen, net als een intense zintuiglijke ervaring of een aangename, harmonieuze sfeer, maar dat hangt sterk af van de situatie of het moment. Het wordt zeker niet betrokken op de hele hem omringende wereld.

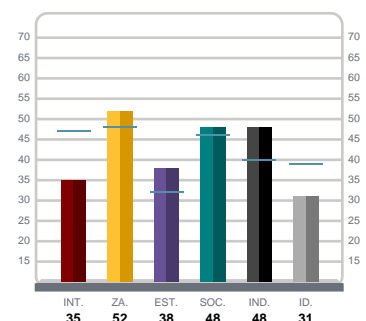




## INTELLECTUEEL

*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.*

- Victor heeft de neiging alleen artikelen in kranten en bladen te lezen die direct te maken hebben met zijn specifieke interesses, hobby's of bezigheden.
- Victor gebruikt regelmatig bronnen als internet, (vak)literatuur, boeken etc. maar alleen om kennis te vergaren die direct verband houdt met waar hij zich op dat moment voor interesseert of mee bezig moet houden.
- Het kan zijn dat hij een hobby of specifieke interesse heeft die maakt dat hij (bijna) alles wil weten over een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld over computers, tuinieren, een bepaalde sport, enzovoort. Maar daarbuiten is zijn intellectuele honger beperkt.
- Victor zal geen kennis zoeken om de kennis, of gewoon uit nieuwsgierigheid.
- Hij kiest doorgaans voor een praktische, doe-gerichte aanpak; hij kan van mening zijn dat er te veel tijd verloren gaat met het overanalyseren van processen en informatie.
- Persoonlijke ervaringen, van hem zelf of van anderen die hij goed kent, spelen een grote rol als hij een beslissing moet nemen.
- Indien nodig zal Victor de kennis vergaren die essentieel is om een bepaalde situatie beter te kunnen begrijpen.
- Victor kan soms 'afhaken' als mensen in details treden over een inhoudelijk onderwerp dat hem niet interesseert.
- Victor zal problemen vaak op een instinctieve of gevoelsmatige wijze benaderen.

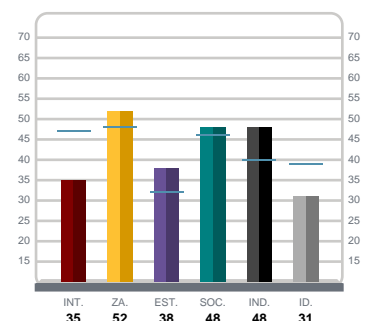




## IDEËEL

*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.*

- 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.
- 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.
- 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 is niet bang om nieuwe wegen te bewandelen of om zijn eigen normen- en waardensysteem ter discussie te stellen.
- 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 wordt niet geremd door de tradities, normen of overtuigingen van anderen.







## BUITEN UW COMFORT ZONE COMMUNICEREN

*In dit deel van uw TSI-profiel belichten wij situaties waarin uw laagste drijfveer het lastig voor u kan maken om effectief te blijven communiceren. Dankzij de tips hieronder zult u merken dat u zich ook in interacties waarin een beroep wordt gedaan op uw laagste drijfveer, goed kan redden.*

Tips om te communiceren met mensen met een hoge Ideële drijfveer, door gebruik te maken van uw Zakelijke drijfveer.

Wanneer u de tips hieronder doorneemt, denk dan na over de volgende vragen:

*Wat voegt het perspectief van een hoge Ideële drijfveer toe in de werkomgeving van nu?*

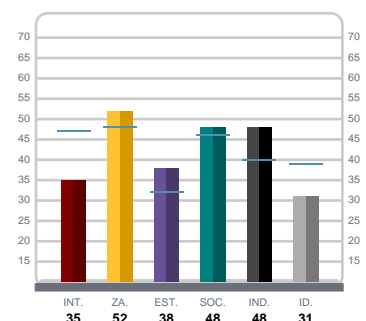
*Hoe dragen Ideëel gedreven mensen bij aan de wereld, wat kunnen ze betekenen in mijn professionele leven en in mijn privéleven?*

Mensen die Ideëel gedreven zijn vinden het prettig als er een systeem of kader is dat richting kan geven aan leven en loopbaan.

- Toon respect voor de kaders en principes van de ander, maar stel wel vragen over de toepasbaarheid in de praktijk van sommige regels en keuze.
- Als bepaalde principes van Ideëel gedreven teamleden de resultaten van het team of de organisatie beïnvloeden, ga dan op basis van feiten en concrete voorbeelden een open dialoog aan.

Als een Ideëel gedreven persoon eenmaal een mening heeft over iets dan zal hij of zij die mening niet gauw bijstellen, ook al komt u met hardere argumenten om het tegendeel te bewijzen.

- Ga een open dialoog aan met uw Ideëel gedreven collega's. Geef aan dat het u om resultaten gaat en vraag hen hoe zij de relatie zien tussen een bepaald resultaat en hun eigen uitgangspunten of die van de organisatie.
- Vraag u op voorhand af of het de tijd, energie en moeite waard is om de ander te overtuigen van iets waar hij of zij in eerste instantie niets mee heeft. Zoek naar de paar punten waar u het wel eens bent met elkaar. Als u daar samen in slaagt wordt het onderhouden van een positieve relatie makkelijker.





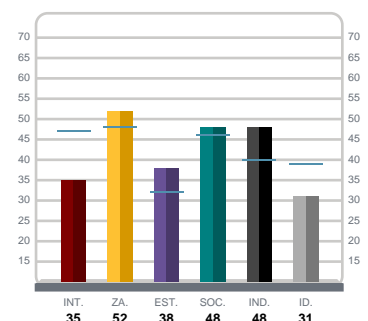
## BUITEN UW COMFORT ZONE COMMUNICEREN

Ideël gedreven mensen kunnen de neiging hebben anderen te evalueren op basis van hun eigen normen en waarden.

- Geef aan dat mensen ook op andere gronden beoordeeld kunnen worden, bijvoorbeeld op hun bijdrage aan het teamresultaat. Ga een dialoog aan over de balans tussen normen en criteria en resultaten.
- Leer uw Ideël gedreven collega's dat het handig is om in sommige discussies soms echt bij het resultaat te blijven. Dat maakt het makkelijker om dingen geaccepteerd te krijgen door anderen.

Een hoog Ideël gedreven persoon hecht waarde aan kwaliteit en aan procedures die hun waarde bewezen hebben. Snelle oplossingen wantrouwen ze vaak.

- Leg uit dat procedures die in het verleden hebben gewerkt niet altijd het meest effectief hoeven te zijn. Ga een open dialoog aan over wat 'de beste' resultaten zijn. Kwaliteit is belangrijk, maar wat zijn de andere parameters?
- Kom met concrete voorbeelden, juist uit het verleden, om aan te tonen dat een snelle oplossing soms op de lange termijn de juiste oplossing kan zijn.





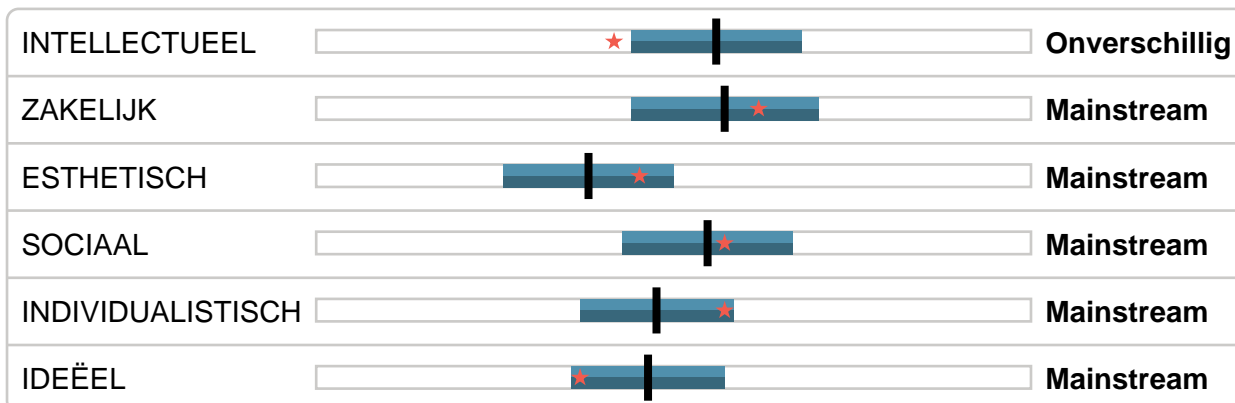
## DRIJFVEREN - VERGELIJKINGEN

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 2014



- 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 waar anderen met sterke overtuigingen u kunnen remmen of ergeren omdat u niet dezelfde passie voelt:

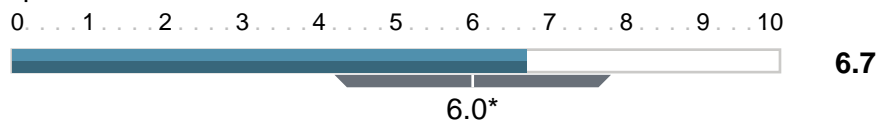
- De hoeveelheid energie, tijd en middelen die anderen steken in leren van nieuwe dingen en het vergaren van informatie, kunnen u frustreren.



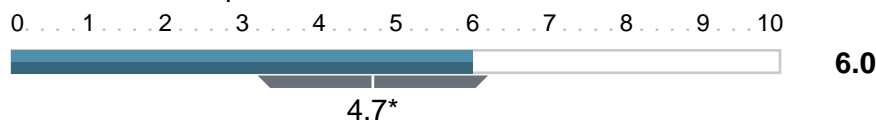
## DRIJFVEREN VOLGORDE

*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.*

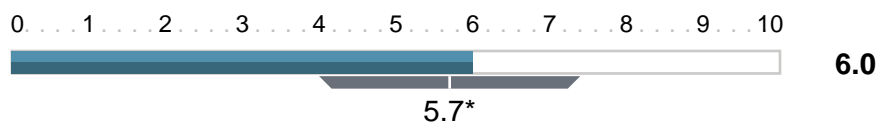
**1. ZAKELIJK** - Prikkel en beloont mensen die zakelijk succes kunnen waarderen, die het belangrijk vinden dat er concrete resultaten geboekt worden en die de investeringen die ze plegen optimaal willen laten renderen.



**2. 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.



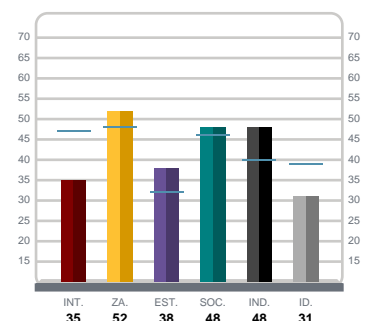
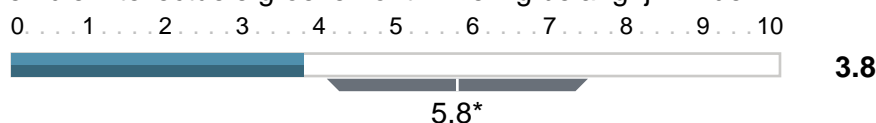
**3. SOCIAAL** - Prikkel en beloont mensen die het belangrijk vinden om anderen vooruit te helpen, die er waarde aan hechten hun persoonlijke betrokkenheid bij de samenleving in daden om te zetten.



**4. 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.



**5. 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.





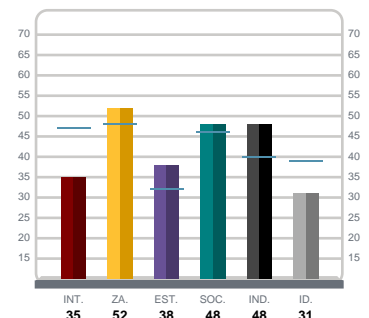
## DRIJFVEREN VOLGORDE

**6. 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.

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



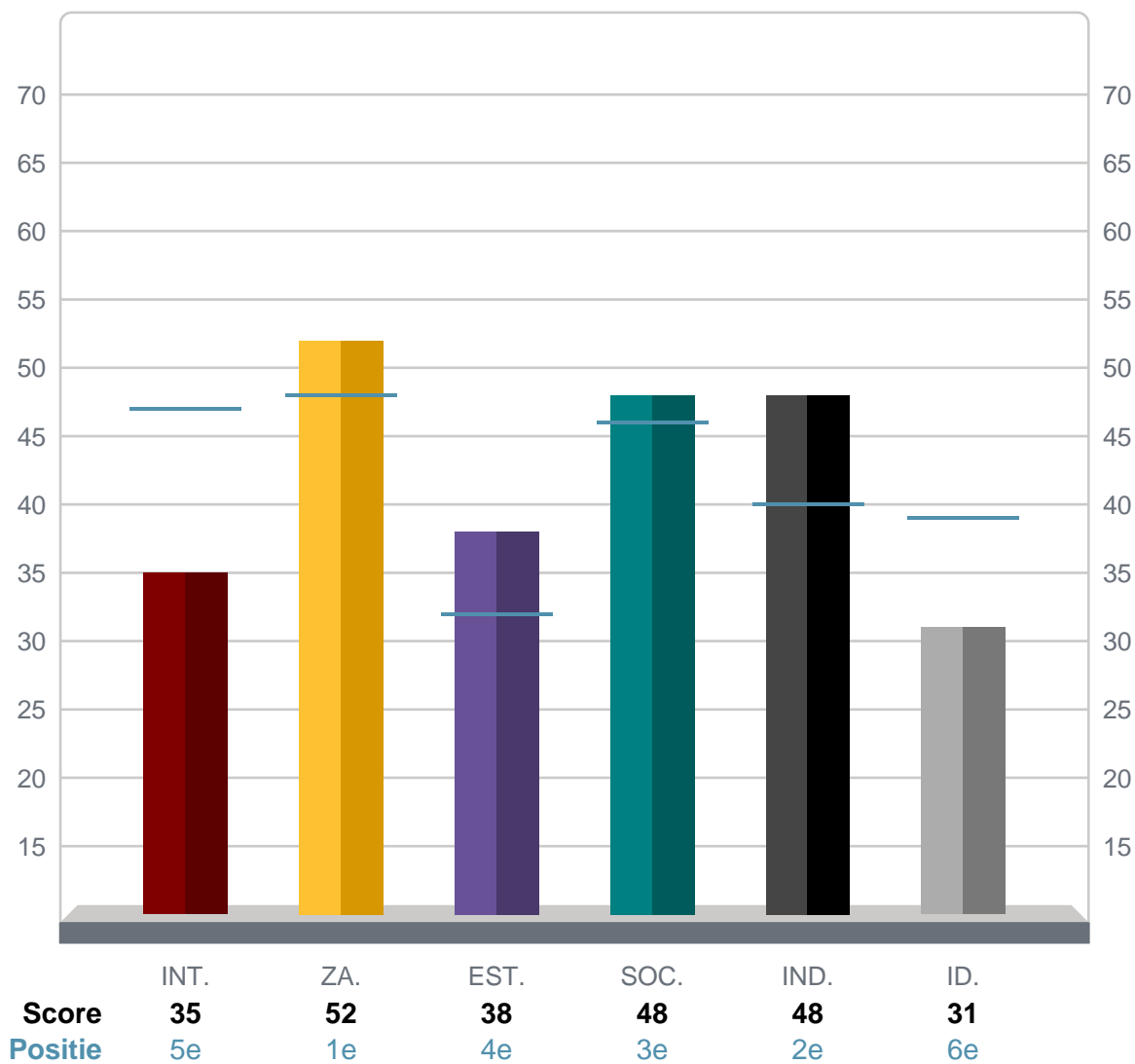
MI: 35-52-38-48-48-31 (INT.-ZA.-EST.-SOC.-IND.-ID.)  
\*68% van de populatie valt binnen het gearceerde gebied.





# DRIJFVEREN GRAFIEK

24-3-2014



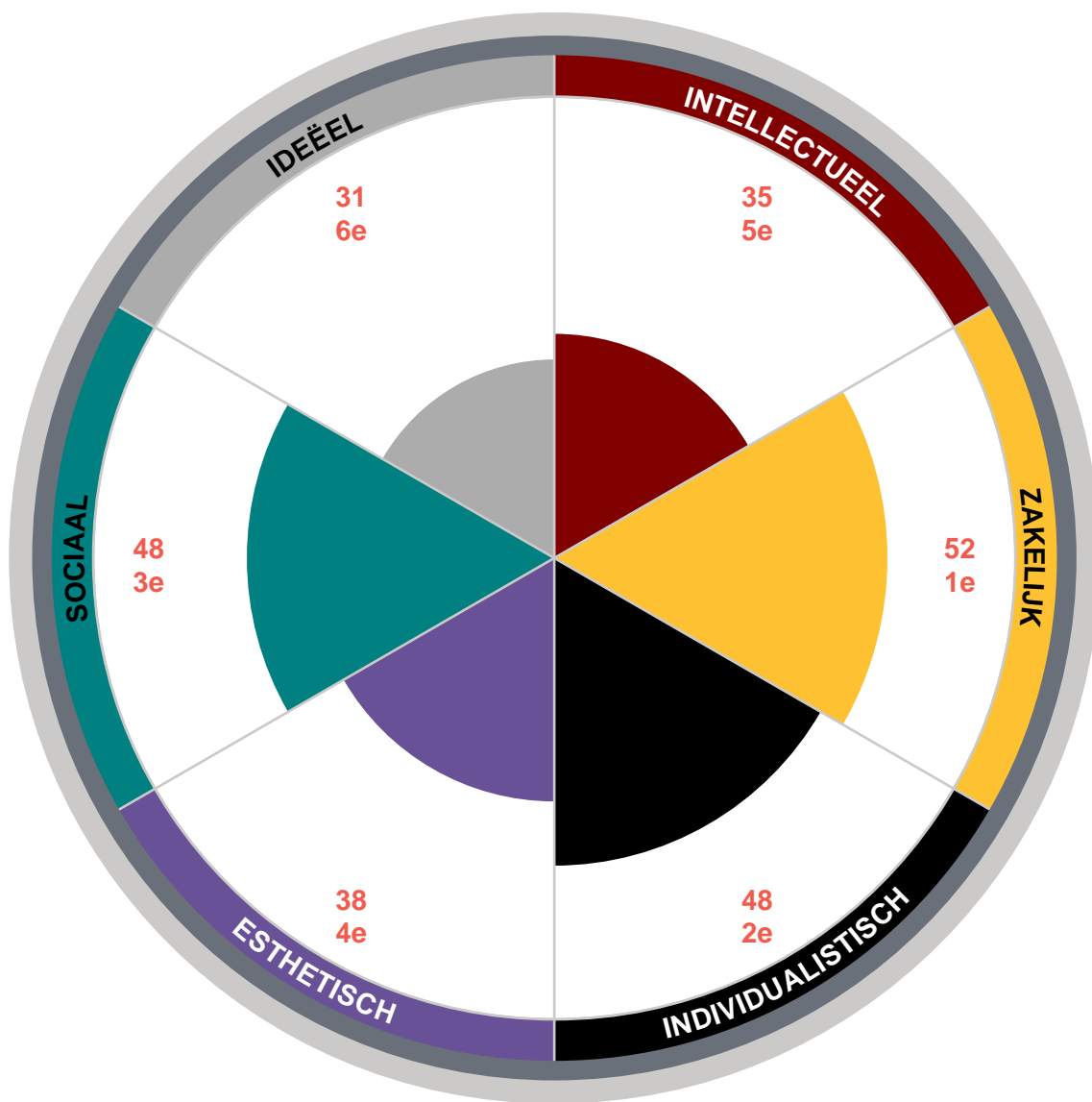
— Gemiddelde voor het Nederlandse taalgebied

Norm 2014



# DRIJFVEREN WIEL™

24-3-2014







## INTRODUCTIE De combinatie van Stijl en Motivatie

Succes oogsten en vervulling vinden in uw werk heeft veel te maken met hoe uw gedragstijl 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.*

- Neemt in bijna alles een ondernemende, zakelijke houding aan.
- Weet anderen te sturen richting resultaten.
- Laat zich niet afleiden door tegenslagen of weerstand.
- Werpt zich op als leider; geeft anderen een doel en richting, en houdt het oog daarbij gericht op het eindresultaat.
- Vindingrijk en veelzijdig in het bedenken van concrete oplossingen die resultaat opleveren.
- Denkt positief over de toekomst en is ondernemend van aard.
- Kan de organisatie naar buiten toe op een inspirerende en open wijze vertegenwoordigen; dit heeft een positief effect op het imago van de organisatie.
- Enthousiaste spreekbuis en promotor van het team binnen de organisatie.



## 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.*

- Is veel bezig met effectiviteit en 'return on investment', maar kan soms door zijn eigen ongeduld of behoefte aan actie beslissingen nemen die juist uitmonden in verspilling van tijd of middelen.
- Heeft de neiging zijn succes af te meten aan de status, het salaris, het resultaat of de bonus die hij behaald heeft.
- Neemt snel en voortvarend beslissingen, maar denkt niet altijd goed na over de gevolgen.
- Is soms zo ambitieus dat hij de lat te hoog legt voor zichzelf. Wanneer hij de doelen die hij gesteld heeft vervolgens niet haalt kan dat tot frustraties leiden.
- Maakt soms een verkeerde inschatting van wat anderen kunnen bijdragen aan een doel.
- Zijn neiging om veel en gezellig te praten leidt anderen soms af van hun taken en dit komt het teamresultaat niet altijd ten goede.
- Is een strategische netwerker en kan anderen daarmee het gevoel geven dat hij vooral banden aanknoopt met mensen die iets voor hem kunnen betekenen.
- Luistert niet goed naar de opbouwende kritiek van anderen.



## 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.*

- Een innovatieve en toekomstgeoriënteerde werkomgeving.
- Opdrachten waarbij veel contact bestaat met andere mensen.
- Opdrachten en taken die af en toe veranderen.
- Doelen die prikkelen en uitdagen, competitie en een aantrekkelijk bonussysteem.
- Waardering en beloning voor een competitieve natuur (sneller, beter, groter).
- Een beoordelingscultuur waarin het accent ligt op meetbare, hardere resultaten en efficiency, meer dan op mens- of procesgerichte resultaten.
- Een "nee heb je, ja kan je krijgen" cultuur.
- Kansen om zelf dingen op te starten, om vooruit te komen, en om de status quo uit te dagen.
- Een omgeving waar competitie en winnen geen vieze woorden zijn.



## 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:

- Waardering, sociale erkenning, complimentjes.
- Opdrachten uitvoeren die een kans op erkenning bieden.
- Een vriendelijke werkomgeving.
- Kansen om dingen sneller of efficiënter in te richten zodat er meer kan worden bereikt met minder.
- Mensen om zich heen om resultaten, succes en doelen te delen en te vieren.
- De vrijheid krijgen om resultaten te halen op zijn manier: "nee heb je, ja kun je krijgen".
- Kansen om anderen te leiden op basis van zijn grotere plan, droom of visie.
- Invloed op en controle over doelen en resultaten.
- Kansen om een eigen missie en visie te formuleren en deze naar buiten te brengen.



# 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:

- Hulp bij het indelen van tijd en het stellen van prioriteiten.
- Participerend management.
- Betere organisatie van het papierwerk.
- Snappen dat mensen die er een ander tempo op nahouden dan hijzelf wel degelijk belang kunnen hechten aan 'return on investment', en dat zij daarin ook een belangrijke bijdrage kunnen leveren.
- Leren zich meer luisterend op te stellen in plaats van de discussie domineren.
- De risico's en de opbrengsten van een beslissing goed tegen elkaar afwegen.
- 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.
- 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.
- Snappen dat zijn oplossing voor een probleem niet altijd de enige oplossing hoeft te zijn.



## 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: \_\_\_\_\_