



TTI  
SUCCESS  
INSIGHTS®

# TSI Werkgerelateerde Drijfveren Analyse

Vicky Voorbeeld

ABC Plan

3-2-2013

**Kerngroep Training & Consulting**

T: 0481-450160 E: [info@kerngroep.com](mailto:info@kerngroep.com)

I: [www.kerngroep.com](http://www.kerngroep.com)



# INZICHT IN UW WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN ANALYSE

Inzicht in onze drijfveren helpt ons te begrijpen WAAROM we de dingen doen zoals we ze doen. Deze Werkgerelateerde Drijfveren Analyse meet het relatieve belang dat een individu hecht aan een zestal basale drijfveren; de Intellectuele, Zakelijke, Esthetische, Sociale, Individualistische en Ideële drijfveer. Met drijfveer wordt bedoeld: het perspectief van waaruit wij de wereld bekijken, datgene wat ons werkelijk beweegt en onze houding in tal van situaties bepaalt.

<b>Drijfveer</b>	<b>De behoefte om</b>
<b>Intellectueel</b>	<b>te weten</b>
<b>Zakelijk</b>	<b>investeringen terug te verdienen</b>
<b>Esthetisch</b>	<b>balans te vinden</b>
<b>Sociaal</b>	<b>te helpen</b>
<b>Individualistisch</b>	<b>macht uit te oefenen</b>
<b>Ideël</b>	<b>orde te scheppen</b>

Onze drijfveren spelen een belangrijke rol als initiator in ons gedrag. Ze vormen bij wijze van spreken de motor achter dat gedrag en geven er tegelijkertijd richting aan. Drijfveren bepalen in belangrijke mate wat we belangrijk vinden in het leven en in wat voor situaties we geneigd zijn om in actie te komen. Uw drijfveren zijn bepalend voor de houding of attitude die u aanneemt in reactie op wat er om u heen gebeurt. Vaak worden onze drijfveren ook wel 'verborgen' motivatoren genoemd, omdat het niet altijd makkelijk valt te achterhalen wat iemands drijfveren zijn, soms ook niet voor de persoon in kwestie. Het is de bedoeling u met dit rapport meer inzicht te geven in de drijfveren die voor u belangrijk zijn, en die mede bepalend zijn voor de kwaliteiten die u meebrengt naar uw werkomgeving.

Gebaseerd op de antwoorden die u zelf gegeven heeft, brengt dit rapport het relatieve belang in kaart dat u hecht aan de zes verschillende drijfveren. Dit kan u helpen te begrijpen waarom u de dingen doet die u doet. Waar gedrag iets zegt over de manier waarop u reageert en handelt (bijvoorbeeld doortastend en direct of juist doordacht en afwachtend), vormen uw drijfveren de reden dat u reageert en bepalen ze in belangrijke mate de richting en het doel van uw gedrag. Door uw drijfveren te meten kunnen wij iets zeggen over de unieke kwaliteiten die u een organisatie of werkomgeving te bieden heeft.

## Werkgerelateerde Drijfveren Analyse

Dit rapport is gebaseerd op een zorgvuldige statistische analyse van de antwoorden die u heeft gegeven op de TSI-vragenlijst over drijfveren. De normen waarop de meting is gebaseerd, zijn het resultaat van het gebruik van de drijfveren analyse onder duizenden professionals zoals u. De manier waarop wij de informatie in dit rapport presenteren, is in lijn met wat we vandaag de dag weten over de manier waarop mensen informatie waarnemen, opslaan en herinneren. De inhoud wordt op een logische manier gepresenteerd in aparte alinea's, gerangschikt op onderwerp, en de pagina lay out is interactief van opzet.



# INZICHT IN UW WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN ANALYSE

## Hoe haalt u het meeste uit dit rapport?

1. Maak vooral aantekeningen in dit rapport. Voeg uw eigen opmerkingen toe, streep de opmerkingen waarvan u vindt dat ze geen betrekking op u hebben gewoon door, noteer concrete voorbeelden als u iets heel herkenbaar vindt. Kortom: beschouw het als 'werk-in-uitvoering' en gebruik dit rapport als een persoonlijk ontwikkelingsinstrument dat u regelmatig bijwerkt en raadpleegt.
2. Lees het rapport aandachtig door en richt uw aandacht vooral op informatie waar u op dit moment wat aan heeft, in relatie tot de projecten waar u nu aan werkt. Probeer uw volgende stappen te bepalen op basis van wat het rapport aan het licht brengt, en op basis van uw huidige ervaringen in uw werk.
3. Als dat gepast is en u voelt zich daar prettig bij, dan kunt u de informatie zoals samengevat onder het kopje Teambuilding delen met uw collega's of met uw leidinggevende(n). Omdat onze onderlinge communicatie altijd tweerichtingverkeer is, kan het zijn dat uw initiatief anderen aanmoedigt om soortgelijke informatie uit hun Drijfveren Analyse met u te delen.
4. Gebruik de informatie in het rapport als een soort handboek om uzelf aan te sturen en om bepaalde werkgerelateerde kwesties die mogelijk te maken hebben met uw drijfveren, voor uzelf te verduidelijken. Het kan u helpen uw eigen functioneren nog verder te verbeteren.
5. Mogelijk kunt u nog andere stappen zetten of plannen in overleg met uw collega's.

## Dit rapport omvat

- Een deel waarin ieder van de zes drijfveren en wat ze voor u kunnen betekenen, uitgebreid aan bod komt. Er wordt gewerkt volgens een vaste indeling: Algemene kenmerken; Waarde voor de organisatie; Sleutels tot management en motivatie; Training, ontwikkeling en leren; Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling.
- Een deel over normen en vergelijkingen waarin duidelijk staat aangegeven hoe uw drijfveren zich verhouden tot de Nederlandse gemiddelden.
- Een Drijfveren Grafiek
- Een Drijfveren Wiel
- Een Actie Plan om uw individuele kwaliteiten in kaart te brengen, maar ook om u te stimuleren in uw persoonlijke groei en ontwikkeling.
- Een Teambuilding samenvatting om het u makkelijk te maken bepaalde informatie met anderen te delen.



## INDIVIDUALISTISCH

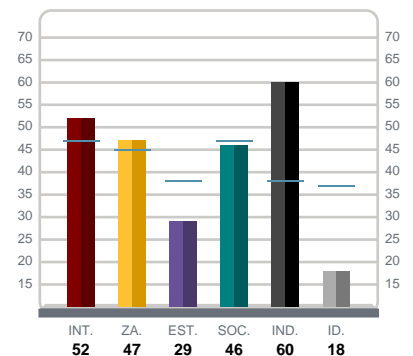
De belangrijkste factor achter deze drijfveer is macht, overigens niet per definitie politieke macht. Mensen met een hoge score op deze drijfveer hebben een sterke behoefte hun eigen lot (en dat van anderen) te kunnen controleren of sturen. Zij zien er doorgaans niet tegenop beslissingen te nemen die van invloed kunnen zijn op (grote) groepen mensen. Onderzoek heeft aangetoond dat veel succesvolle leiders (op welk gebied dan ook) waarde hechten aan macht. De motivatie van mensen die sterk individualistisch zijn ingesteld, is het creëren van mogelijkheden om vooruit te komen in het leven en het hoogst bereikbare, bijvoorbeeld in de vorm van invloed of faam, na te streven.

### Algemene kenmerken

- Voelt zich gewaardeerd en succesvol als zij erkenning krijgt voor het succesvol afronden van een lastige opdracht.
- Gedijt zeer goed in een team.
- Heeft behoefte aan vrijheid in de werkomgeving.
- Onafhankelijk.
- Wil graag haar eigen 'toko' runnen; claimt ruimte binnen de organisatie om te kunnen excelleren.
- Gaat tot het uiterste in situaties waarin winnen belangrijk is.
- Schept er plezier in om het beeld in stand te houden van de individualist.
- Het beheersen van de situatie is erg belangrijk voor Vicky, maar zij wil wel over de financiële middelen kunnen beschikken om die controle te kunnen blijven uitoefenen.

### Waarde voor de organisatie

- Creatieve ideeën generator.
- Niet bang om (gecalculeerde) risico's te nemen.
- Wil graag een uniek individu zijn; waardeert het feit dat we allemaal anders zijn.
- Brengt veel verschillende en dynamische ideeën in.
- Is zich bewust van het feit dat ieder mens een individu is dat ideeën kan aandragen.
- Schept plezier in het geven van presentaties aan kleine, maar ook aan grote groepen. Wordt over het algemeen gezien als iemand die haar publiek weet te boeien.





# INDIVIDUALISTISCH

## Sleutels tot management en motivatie

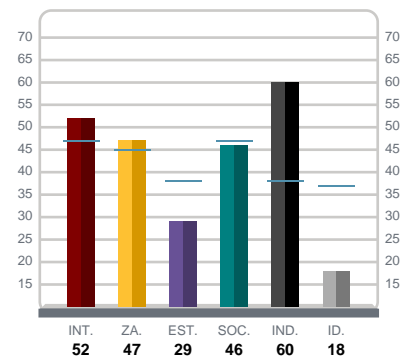
- Schep een omgeving die veiligheid biedt, maar waar tegelijkertijd het nemen van verantwoorde risico's wordt aangemoedigd.
- Schep mogelijkheden voor haar om haar unieke kwaliteiten en bijdragen aan het team te kunnen tonen.
- Wees geduldig en geef haar de kans haar uniciteit uit te dragen en haar gevoel voor humor te uiten.
- Vicky vindt het leuk om presentaties te geven. Maak hier gebruik van.
- Zij zal het waarderen als haar spreektijd wordt gegund tijdens bijeenkomsten zodat zij haar ideeën met het team kan delen.

## Training, ontwikkeling en leren

- Leeractiviteiten en persoonlijke ontwikkelingsactiviteiten moeten vooral flexibel en breedschalig zijn en haar verschillende opties bieden.
- Probeer voldoende ruimte te scheppen voor haar om haar unieke kanten te kunnen laten zien.
- Laat haar inzien dat de toegevoegde waarde van een leeractiviteit kan liggen in de mogelijkheid zich binnen het team te onderscheiden door een unieke bijdrage te leveren.

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Bepaalde botsingen op drijfveren kunnen worden voorkomen als Vicky leert meer begrip op te brengen voor de behoeften van anderen, en voor de parameters en protocollen van haar functie. Hierdoor kan haar door individualisme gedreven houding enigszins in 'toom' worden gehouden.
- Moet zich er wat vaker van bewust zijn dat haar ideeën niet de enige goede ideeën zijn.
- Wanneer zij een idee naar voren brengt kan zij de neiging hebben de aandacht te veel op zichzelf te vestigen, en aanvankelijk te weinig aandacht te schenken aan het onderwerp van de presentatie of de discussie.





## INTELLECTUEEL

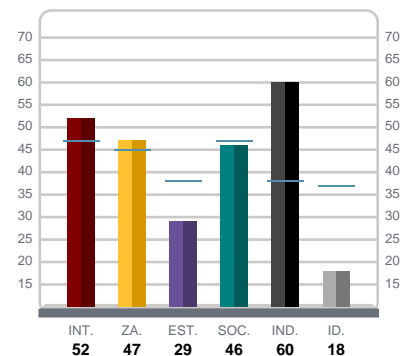
*Kenmerkend voor de intellectuele drijfveer is de drang om kennis op te doen en de wens om te leren. Mensen die gedreven worden door deze drijfveer nemen doorgaans een "cognitieve" houding aan. Dat wil zeggen, zij stellen zich over het algemeen niet oordelend op en zijn niet zo zeer geïnteresseerd in de schoonheid of het gebruiksnut van een bepaald object of fenomeen, maar meer in het observeren ervan en het verklaren of beredeneren van wat zij waarnemen. Omdat een intellectueel gedreven individu zich richt op waarneming, kritische toetsing en ratio wekt hij of zij vaak de indruk een intellectueel te zijn. Het belangrijkste doel in het leven van de intellectueel gedreven persoon, is het ordenen en systematiseren van kennis en het vergaren van kennis om de kennis.*

### Algemene kenmerken

- Tal van onderwerpen prikkelen haar nieuwsgierigheid.
- Anderen zoeken Vicky vaak op om hun vragen over projecten of procedures te beantwoorden.
- Vindt het leuk om boekwinkels te bezoeken en komt wel eens thuis met een impulsieve aankoop.
- Voelt een sterke behoefte om te leren, en vergaart al lerende vaak meer kennis dan eigenlijk nodig is.
- Neemt een "cognitieve" houding aan. Zoekt onder de oppervlakte om de betekenis van dingen te achterhalen.
- Is geïnteresseerd in nieuwe methoden en hoe ze kunnen worden toegepast op bestaande structuren en concepten.
- Anderen kunnen Vicky zien als een intellectueel.
- Vindt het leuk om instrumenten en procedures te bedenken om op een nieuwe manier met bestaande functie eisen en verantwoordelijkheden om te gaan.

### Waarde voor de organisatie

- Zij is een actieve probleemoplosser.
- Vergaart een maximum hoeveelheid aan informatie over een bepaald onderwerp, omdat zij vaak de juiste vragen stelt of blijft doorvragen.
- Beschikt over sterke analytische kwaliteiten.
- Is meestal in staat nieuwe vragen waar het team mee geconfronteerd wordt te beantwoorden, of weet waar de antwoorden kunnen worden gevonden.
- Weet van alles wel een beetje, en praat graag over dingen mee.





# INTELLECTUEEL

## Sleutels tot management en motivatie

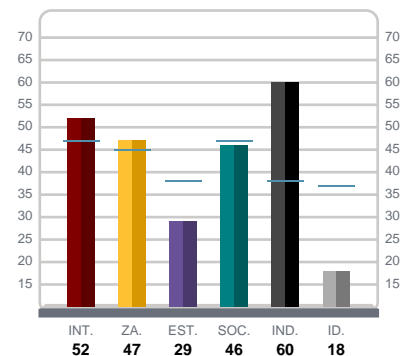
- Vraag Vicky om haar mening als er opbouwende kritiek moet worden geleverd op nieuwe ideeën, of als bestaande projecten en protocollen tegen het licht moeten worden gehouden.
- Besef dat Vicky nooit echt is uitgeleerd en altijd meer wil weten en leren.
- Workshops, cursussen, conferenties? Stuur Vicky en laat haar leren.
- Zij wil de kans krijgen om zich op verschillende gebieden qua kennis te blijven ontwikkelen, maar wil ook de ruimte krijgen om opgedane kennis in de praktijk aan te wenden.
- Probeer uit te vinden welke onderwerpen haar specifieke belangstelling genieten en stuur alle daarmee verband houdende informatie aan haar door, zoals informatieve mailberichten, brochures, productinformatie, etc.

## Training, ontwikkeling en leren

- Het kan zijn dat Vicky haar eigen persoonlijke, continue ontwikkelings- en leerplan al heeft opgezet.
- Vindt leren om het leren leuk en zal de meeste trainingsinitiatieven van harte ondersteunen.
- Stelt zich actief op als het gaat om leeractiviteiten, zowel in de werkomgeving als daarbuiten.

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Kan nogal eens wat afstandelijk overkomen, vooral op mensen die zelf minder kennis gedreven zijn.
- Zou misschien hulp en coaching kunnen gebruiken bij time management.
- Stuur haar niet van de ene cursus naar de andere. Zorg dat zij opgedane kennis ook in praktijk kan gaan gebruiken.







## ZAKELIJK

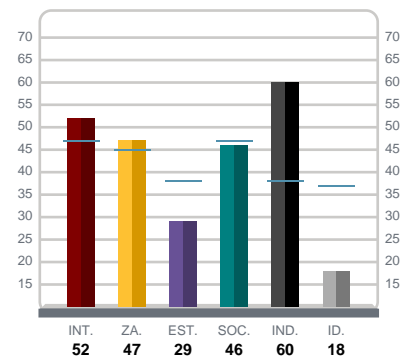
*Kenmerkend voor de zakelijke drijfveer is een waarneembare interesse in geld, niet per se om het concept zelf maar meer om wat je er mee kunt doen. Het gaat zakelijk ingestelde mensen in veel gevallen om financiële zekerheid of financiële onafhankelijkheid, niet zozeer voor henzelf maar vooral ook voor de mensen om wie zij geven. Of het nu om geld, tijd, aandacht of talenten gaat, individuen die hoog scoren op deze drijfveer verwachten iets terug voor de investeringen die zij plegen; zij creëren graag win-win situaties. De zakelijke drijfveer is terug te vinden in veel concepten die de basis vormen voor ons zakelijk verkeer zoals het produceren, vermarkten en consumeren van diensten en goederen, het creatief inzetten van middelen, het realiseren van meetbare resultaten en het vergroten van vermogen. Zakelijk gedreven mensen zijn doorgaans nuchter, concreet en zakelijk, en beoordelen objecten, voorwerpen, concepten en ideeën vooral op basis van hun gebruiksnuut.*

### Algemene kenmerken

- Geïnteresseerd in praktische en bruikbare oplossingen om (economische) doelstellingen te kunnen realiseren.
- Vicky vindt het prettig te worden beloond op basis van de bereikte resultaten, meer dan op basis van de manier waarop die resultaten bereikt zijn.
- Vicky is doorgaans een hardwerkende, competitief ingestelde persoon die gemotiveerd wordt door financiële prikkels en uitdagende targets.
- Wanneer een kosten-baten analyse wordt gemaakt, zal Vicky vaak van mening zijn dat het doel de middelen heiligt.
- Wordt gemotiveerd door financiële beloningen en prikkels als vorm van erkenning voor haar werk.
- Doelgericht, houdt de focus vooral ook op financiële doelen gericht.
- Wil zich graag meten met anderen als het gaat om rijkdom of materieel bezit.
- Past in het beeld dat velen hebben van de typische zakenvrouw die gemotiveerd wordt door economische en financiële prikkels.

### Waarde voor de organisatie

- Gericht op het maken van winst.
- Gedreven om te willen winnen en resultaten te boeken in een breed veld van activiteiten.
- Is productief.
- Goed in multi-tasking, breed inzetbaar en in staat om de vaart te houden in belangrijke projecten.
- Is geïnteresseerd in omzetcijfers van zowel de organisatie als zichzelf (indien van toepassing).
- Zal zowel de financiële middelen van haar team of organisatie in de gaten houden, als die van haarzelf.







## ZAKELIJK

### Sleutels tot management en motivatie

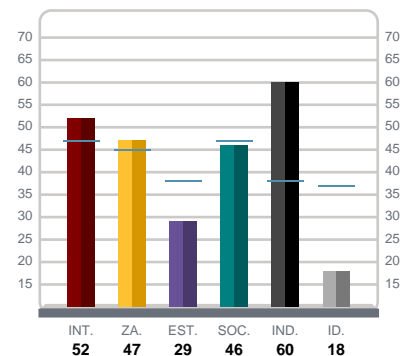
- Geef haar de erkenning en de beloning die zij verdient als het moment daar is. Wacht niet het einde van het kwartaal of het jaar af.
- Beloon een goede prestatie van haar kant met tastbare, liefst financiële, middelen en geef haar openlijke erkenning, zowel één-op-één als binnen het team.
- Zorg ervoor dat een eventueel bonussysteem eerlijk in elkaar zit en duidelijk wordt gecommuniceerd en schuw niet om degene die bereid is hard voor een bepaald target te werken, een extra bonus in het vooruitzicht te stellen.
- Leer Vicky inzien dat niet iedereen net zo veel waarde hecht aan return-on-investment, materieel bezit en winst als zij dat doet.
- Bied ruimte voor financiële beloningen voor een uitstekende prestatie.

### Training, ontwikkeling en leren

- Koppel leerdoelen aan het vooruitzicht dat zij (nog) effectiever zal worden in het genereren van omzet of het vergroten van winstgevendheid.
- Haar scores zijn vergelijkbaar met die van professionals die vooral geïnteresseerd zijn in het soort informatie dat kan bijdragen aan het verbeteren van bottom-line resultaten en het vergroten van efficiëntie in de werkomgeving.
- Zorg, als dat mogelijk is, voor een competitief element in trainingsactiviteiten, bijvoorbeeld door de groep die het beste presteert een prijs te laten winnen, etc.

### Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Mensen met een dergelijke hoge zakelijke drijfveer zijn doorgaans zeer gemotiveerd om concrete doelen te bereiken. Maar het kan ook omslaan in een onbevredigbare behoefte om telkens meer te willen.
- Zou er verstandig aan doen aandacht te schenken aan de vijf andere drijfveren en meer waardering te tonen voor de kwaliteiten en inbreng van anderen, zelfs als dezen haar hoge zakelijke drijfveer absoluut niet delen.
- Beoordeelt de prestaties van anderen misschien wat te veel op basis van toegevoegde economische waarde.





## SOCIAAL

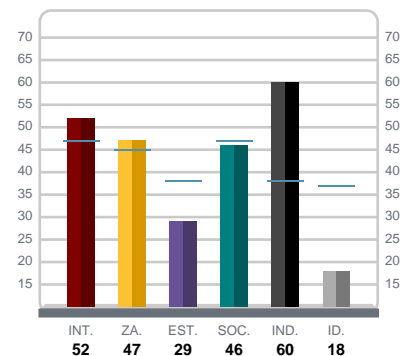
Mensen die hoog scoren op deze drijfveer geven doorgaans zeer veel om anderen. Sociaal gedreven mensen waarderen anderen openlijk en onvoorwaardelijk en komen daardoor vaak aardig, sympathiek en altruïstisch over. Zij zijn van mening dat het helpen van anderen de enige, echte basis is voor menselijke relaties. Het liefst zouden ze alle pijn in de wereld elimineren. Ze voelen de behoefte onze samenleving, of een stukje daarvan, beter te maken. Zij stellen daartoe doorgaans hun talenten, geld, tijd of middelen ruimhartig ter beschikking. In haar meest pure vorm resulteert de sociale drijfveer in absolute onbaatzuchtigheid en het wegcijferen van het 'ik'.

### Algemene kenmerken

- Is voorkomend maar realistisch waar het gaat om het helpen van anderen, zonder daar al te veel nadruk op te leggen.
- Is in staat om per situatie af te wegen of de ander daadwerkelijk geholpen dient te worden.
- In staat om de eigen belangen af te wegen tegen de behoeften van anderen op een manier dat beide partijen er iets aan hebben.
- Kan zich goed verplaatsen in anderen die een hogere of een lagere score op deze drijfveer hebben.
- Kan een zeker evenwicht brengen in situaties of kwesties die te maken hebben met de sociale drijfveer.

### Waarde voor de organisatie

- Brengt flexibiliteit in het team waar het gaat om deze drijfveer. Zij is in staat om "ja" te zeggen, maar kent haar grenzen en durft "nee" te zeggen indien de situatie daarom vraagt.
- Stabiliserende, realistische invloed op het team.
- In staat om de behoeften van mensen met een hogere of een lagere score op deze drijfveer in te schatten.
- Zal anderen doorgaans proberen te helpen en net dat ene stapje extra doen, zonder dat dit een negatieve invloed heeft op haar eigen verantwoordelijkheden of taken.
- Is gematigd in haar behoefte om anderen te helpen en brengt daardoor evenwicht in het team als er kwesties spelen, die te maken hebben met de sociale drijfveer.





## SOCIAAL

### Sleutels tot management en motivatie

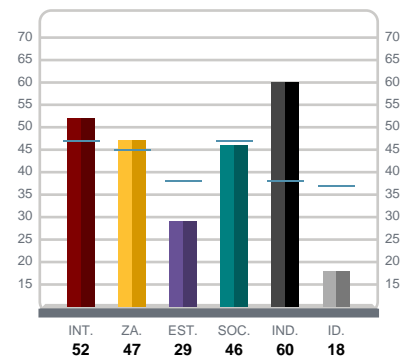
- Bedenk dat Vicky een praktische en realistische benadering kiest, wat betreft het helpen van anderen.
- Bedenk dat er van haar gematigde positie tussen de meer uitgesproken scores in een team (overgedreven gezegd de egocentristen versus de altruïsten), een stabiliserende invloed kan uitgaan.
- Vicky brengt evenwicht tussen geven en nemen waar het gaat om de positie van het team binnen de organisatie, en in situaties waarin het team zich staande moet houden tegenover andere teams/afdelingen.
- Ondersteun haar in haar kwaliteit om evenwicht te brengen tussen hen die te veel weggeven en hen die te weinig voor anderen doen.

### Training, ontwikkeling en leren

- Lees de suggesties voor ontwikkeling bij de vijf andere drijfveren (hoog en laag) goed door om een duidelijker beeld te krijgen hoe Vicky het beste ondersteund kan worden in haar persoonlijke ontwikkeling.
- Zij stelt zich flexibel op ten aanzien van trainingsactiviteiten die zowel om teaminzet als om een individuele bijdrage vragen.
- Raakt gemakkelijk betrokken bij trainingsactiviteiten omdat zij het ziet als een belangrijk onderdeel in haar persoonlijke ontwikkeling op professioneel vlak.

### Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Om meer inzicht te krijgen in de punten waaraan Vicky aandacht zou kunnen besteden, is het belangrijk om haar andere drijfveren in het verhaal te betrekken.
- Als het gaat om bijvoorbeeld service vraagstukken binnen de organisatie, zou zij zich wat vaker achter het eigen team kunnen scharen.
- Kan soms in dubio staan: wel of geen service verlenen?





## ESTHETISCH

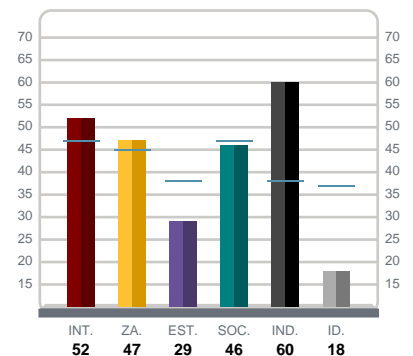
Een hogere score op de esthetische drijfveer geeft aan dat iemand geïnteresseerd is in evenwicht, harmonie, balans. Esthetisch gedreven personen gaat het vooral om de interactie tussen de omgeving (de externe wereld) en het individu (de interne wereld). Bij sommigen richt zich dit met name op concepten als vorm en schoonheid. Zij beoordelen de dingen om zich heen op basis van gratie, symmetrie of de wijze waarop iets in de omgeving past. Uiterlijke vormen zijn voor hen een manier om uitdrukking te geven aan een idee, een gemoedstoestand of een gevoel. Anderen gaat het vooral om zelfontplooiing. Zij zijn sfeergevoelig en zien het leven bij voorkeur als een aaneenschakeling van leermomenten en unieke ervaringen, die men moet ondergaan om er van te kunnen genieten en te groeien als mens. Een hoge score op deze drijfveer betekent niet per definitie dat iemand zelf creatief is of artistiek talent bezit. Wel is er waardering voor de mooie dingen in het leven, bijzondere indrukken, etc.

### Algemene kenmerken

- Andere drijfveren dan de esthetische zijn voor belangrijker voor haar.
- In staat om anderen binnen het team de ruimte te gunnen hun creativiteit uit te dragen. Heeft zelf waarschijnlijk minder de behoefte om zich op dit punt te profileren.
- Maakt zich doorgaans niet erg druk om vorm, schoonheid of balans in haar werkomgeving.
- Vicky zal wat zij omschrijft als passies in haar leven waarschijnlijk relateren aan een van de drijfveren in dit rapport waarop zij hoger scoort.
- Zal anderen die hoger scoren op deze drijfveer wellicht zien als personen die wat praktischer en nuchterder zouden moeten zijn.
- Vicky is een zeer praktisch ingesteld persoon; het maakt haar waarschijnlijk niet zo heel veel uit in wat voor ambiance zij haar werk moet doen.
- Een omgeving die esthetisch gezien niet uitgebalanceerd is of weinig plezierig oogt, zal geen negatieve impact hebben op haar eigen creativiteit.
- Vicky geeft de voorkeur aan nuchterheid in de werkomgeving.

### Waarde voor de organisatie

- Een onplezierige werkomgeving zal geen negatief effect hebben op haar productiviteit en creativiteit.
- Bekijkt zaken vanuit een breed perspectief, niet alleen vanuit artistiek of esthetisch oogpunt.
- Laat zich niet snel van haar stuk brengen door emotionele kwesties.
- Heeft een goed zakelijk instinct en oog voor nuttige en toepasbare zaken.





# ESTHETISCH

## Sleutels tot management en motivatie

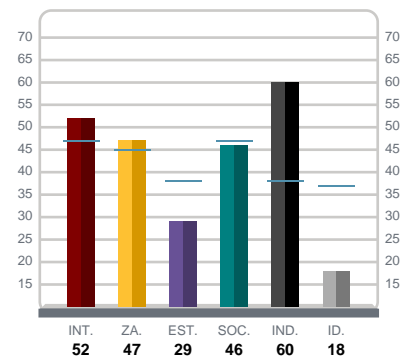
- Speel in op de nuchtere, praktische aanpak die zij doorgaans aan de dag legt, zowel waar het om projecten gaat, als waar het om leiding geven gaat.
- Zoek naar andere, hogere scores in haar drijfverengrafiek en bied haar een omgeving waarin die hogere scores de ruimte krijgen.
- Bedenk dat nuchterheid en een praktische inslag net zo belangrijk zijn voor een team, als creatief talent.
- Bekijk haar andere drijfveren scores om te bepalen hoe zij het beste te motiveren is.
- Zorg dat zij in haar functie beloond en geprikkeld wordt op basis van drijfveren die belangrijker zijn voor haar.

## Training, ontwikkeling en leren

- Let er op dat activiteiten op het gebied van training en ontwikkeling vooral praktisch en concreet blijven.
- Zal zich in trainingen vooral afvragen wat zij hier concreet aan heeft, en is erg flexibel waar het gaat om de omgeving of de sfeer waarin getraind wordt. Dat maakt haar niet veel uit.
- Koppel leerdoelen en professionele ontwikkeling aan andere onderwerpen, waarvan zij het belang wel inziet.

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Mogelijk gaat zij creatieve details liever uit de weg.
- Zou zich opener kunnen opstellen tegenover de creatieve ideeën van anderen.
- Moet beseffen dat anderen mogelijk wel gedreven worden door de esthetische drijfveer en moet misschien leren de verschillen te respecteren.





## IDEËEL

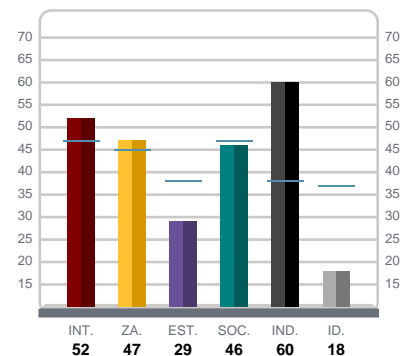
Kenmerkend voor de ideële drijfveer is de behoefte aan "eenheid", "orde" of "traditie". Mensen met een hoge score op deze waarde hechten aan een reeks van principes en richtlijnen, aan een systeem, een leidraad of een uitgewerkt concept om hun leven richting, zin en inhoud te geven. Het systeem waaraan men het eigen handelen geneigd is te toetsen kan religieus van aard zijn, maar evengoed politiek, filosofisch of anderszins levensbeschouwend, een systeem in ieder geval dat uitgaande van een gegeven ideaal, houvast biedt in hoe het leven (of een aspect daarvan) het beste geleefd kan worden. Op kleinere schaal kunnen sterke familiebanden, -gebruiken en -tradities of de (sociale) codes van een hechte groep waarin men zich thuis voelt, inhoud geven aan deze waarde. Essentieel is dat mensen die hoog op deze drijfveer scoren bereid zijn, daar waar de situatie erom zou vragen, een prijs te betalen voor het naleven van hun principes.

### Algemene kenmerken

- Zal zich erg onafhankelijk opstellen en buiten de standaardprocedures om willen opereren.
- Hecht niet zo veel waarde aan de geschreven en ongeschreven regels in de groep.
- Zal bestaande structuren, regels en procedures regelmatig ter discussie stellen door steeds het "waarom" te willen weten.
- Gelooft in experimenteren en het uitproberen van nieuwe dingen.
- Past zich gemakkelijk aan aan veranderingen; is flexibel.
- Houdt niet van regels en procedures.
- Stelt autoriteit regelmatig ter discussie.
- Zal zeer regelmatig een autonome houding aannemen ten aanzien van haar opdrachten.
- Neemt het doorgaans niet zo nauw met de regels als zij een oplossing zoekt voor een probleem.

### Waarde voor de organisatie

- Zoekt naar logische en efficiënte oplossingen.
- Is een creatieve probleemoplosser.
- Komt met oplossingen, soms eerder door middel van persoonlijke inzet, creativiteit of het nemen van gecalculeerde risico's, dan door middel van bestaande of bewezen procedures of door volgens het boekje te werk te gaan.
- Is over het algemeen een zeer snelle leerling als het gaat om nieuwe projecten en procedures.
- Stelt veel vragen.
- Kan snel beslissingen nemen als er problemen moeten worden opgelost.





# IDEËEL

## Sleutels tot management en motivatie

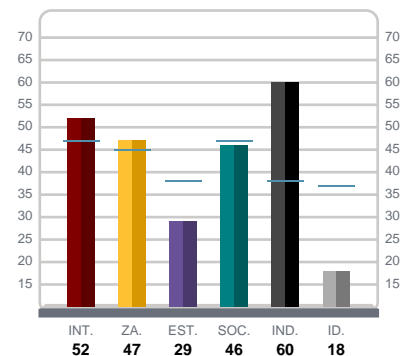
- Heeft specifieke instructies nodig om de meer routinematige taken vanaf het begin goed te kunnen doen.
- Is geïnteresseerd in het tegen het licht houden en verbeteren van inefficiënte procedures.
- Probeer haar zo veel mogelijk te vrijwaren voor details (en soms dus ook voor papierwerk). Misschien is er een mogelijkheid om haar door anderen te laten ondersteunen bij de meer detailgerichte kanten van haar werk.
- Maak optimaal gebruik van haar vermogen om zich gemakkelijk aan te passen aan nieuwe projecten en ideeën.
- Maak gebruik van haar vermogen om het grote plaatje te zien en te communiceren.

## Training, ontwikkeling en leren

- Houdt vooral van dynamische, spontane of creatieve leeractiviteiten.
- Is over het algemeen zeer flexibel en aanpassingsbereid ten aanzien van diverse typen training, onderwijs etc.
- Zal haar eigen leerpad willen uitstippelen en zal dat op een hele creatieve manier doen.

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Zou zich geduldiger moeten opstellen wanneer zij te maken krijgt met meer op de regels gerichte individuen.
- Het verkennen van grenzen puur om de 'kick', kan zij beter vermijden.
- Zou zich moeten realiseren dat veel procedures in het leven geroepen zijn omdat daar gegronde redenen zijn.







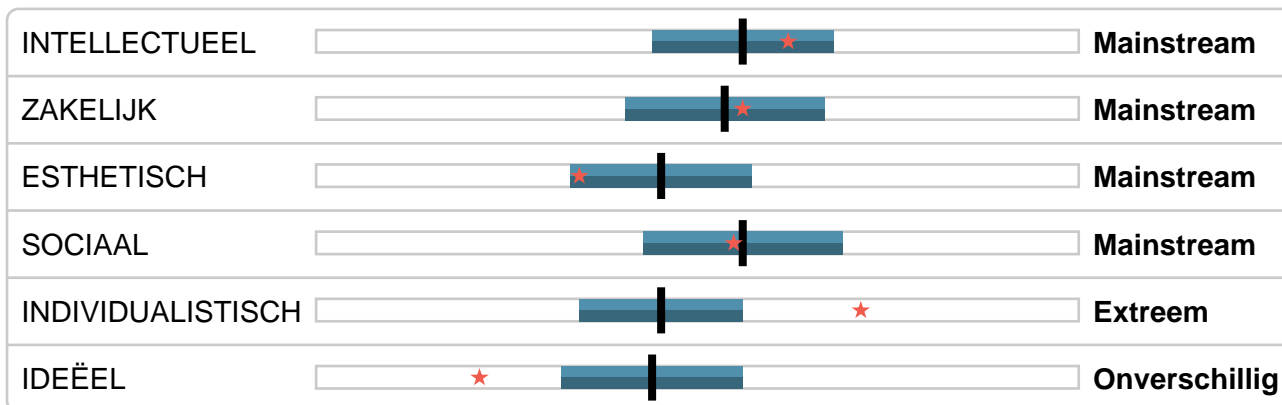
## DRIJFVEREN: NORMEN EN VERGELIJKINGEN

Iedereen kent wel uitdrukkingen als "ieder vogeltje zingt zoals het gebekt is", "eigenheimer" of "zoveel mensen, zoveel meningen". Als u zich in het gezelschap bevindt van mensen die in wezen op dezelfde manier tegen dingen aankijken als u, zult u doorgaans het gevoel hebben dat het 'klikt'. Krijgt u te maken met een groep mensen die er hele andere drijfveren op na houden, dan is de kans groot dat u al snel gezien wordt als een 'buitenbeentje'. Als we in staat zijn te begrijpen dat de mensen om ons heen door verschillende dingen gedreven worden, leidt dat tot verrijking; juist omdat we anders zijn vullen we elkaar aan. Maar als we niet kunnen of willen begrijpen dat anderen waarde kunnen hechten aan dingen die wij zelf minder belangrijk vinden, kan dat de nodige wrijving opleveren. Soms ontstaan er zelfs conflicten. Als u zich geplaatst ziet in een situatie waarin u met personen te maken krijgt die 'anders' zijn dan u, kunt u vier dingen doen:

- 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 van uw rapport geeft aan waar uw drijfveren kunnen afwijken ten opzichte van het gemiddelde van de normgroep. In sommige situaties kan dit tot conflicten leiden. Hoe verder uw score naar rechts afwijkt ten opzichte van het gemiddelde, hoe duidelijker het voor anderen is dat u een passie koestert voor de betreffende drijfveer. Hoe verder uw score naar links afwijkt ten opzichte van het gemiddelde, hoe groter de kans dat mensen zullen denken dat de betreffende drijfveer u koud laat of mogelijk zelfs negatieve gevoelens bij u oproept. Het gearceerde gebied is representatief voor 68% van de normpopulatie en scores binnen dit gebied wijken maximaal een standaarddeviatie af van het gemiddelde.

### VERGELIJKINGEN TABEL - Nederlandse norm 2004



- 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: NORMEN EN 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.

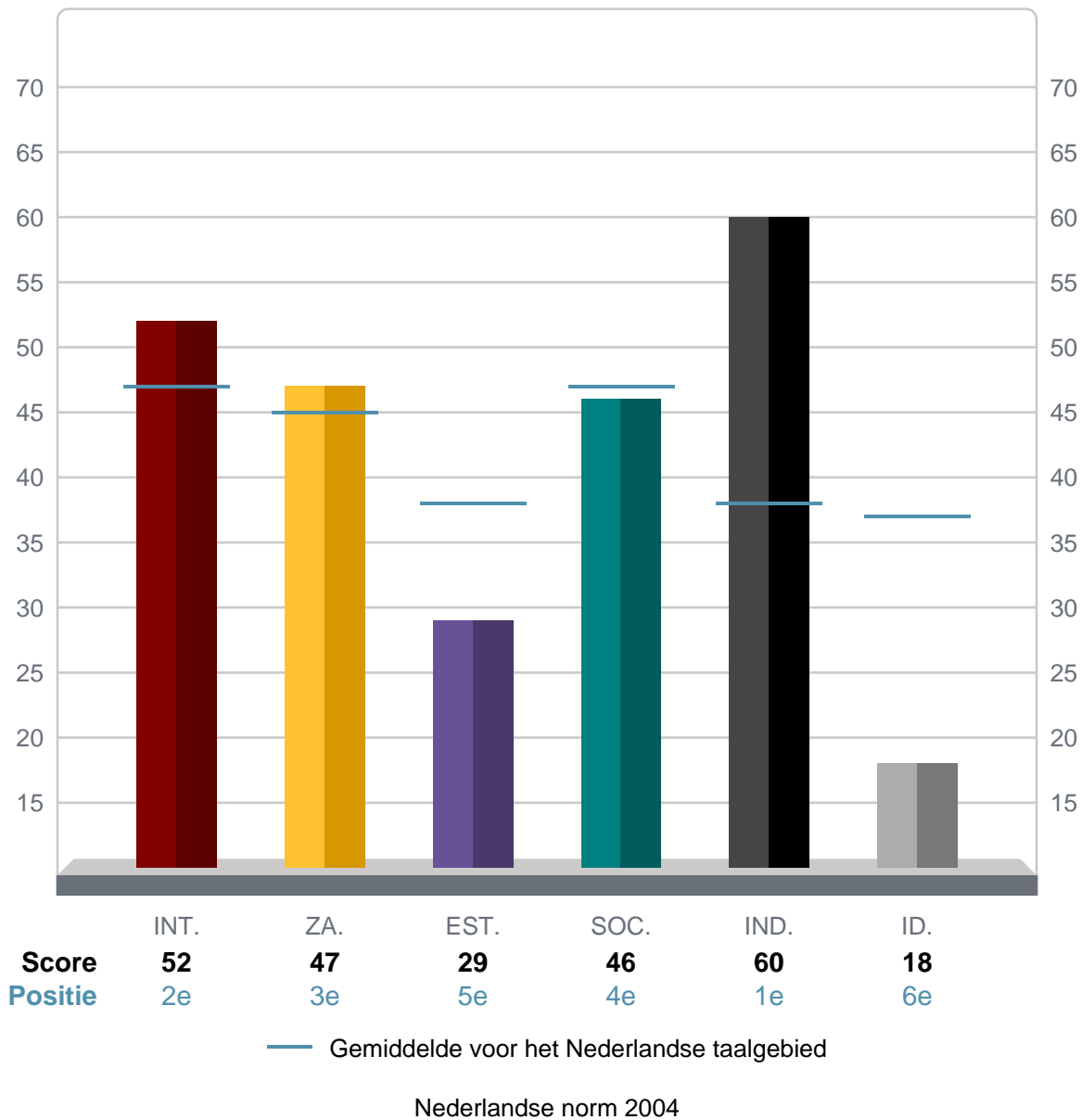
Gebieden waar anderen met sterke overtuigingen u kunnen remmen of ergeren omdat u niet dezelfde passie voelt:

- Het kan u behoorlijk storen als anderen hun manier van leven en hun overtuigingen aan u proberen op te dringen. Uw nieuwsgierigheid om nieuwe dingen uit te proberen frustreert hen echter, zodat zij zich gedwongen voelen u nog harder te overtuigen van hun gelijk.



# DRIJFVEREN GRAFIEK

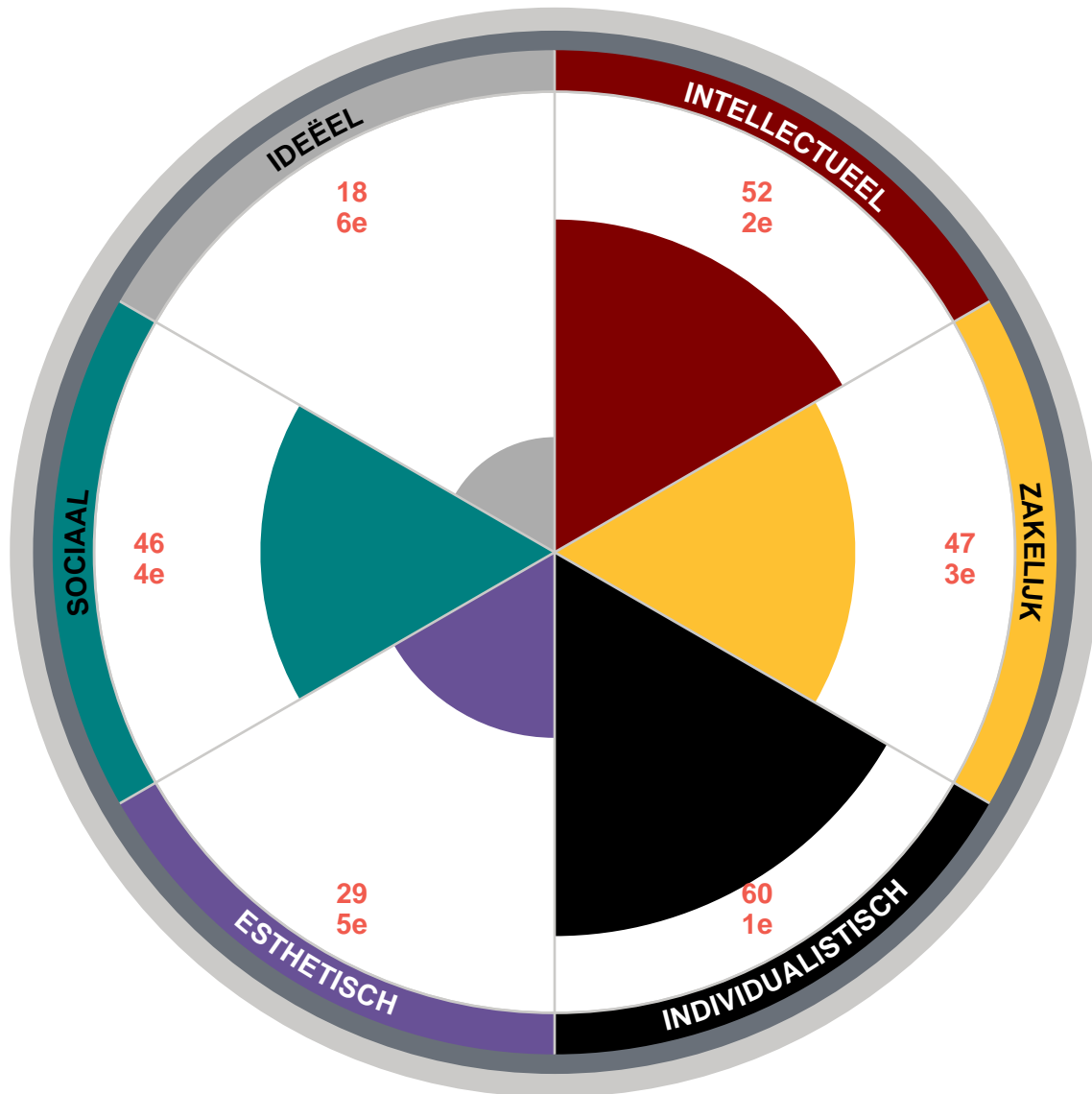
3-2-2013





# DRIJFVEREN WIEL™

3-2-2013





## DRIJFVEREN ACTIE PLAN

*Dit actieplan is bedoeld om het u gemakkelijker te maken aan uw persoonlijke ontwikkeling te blijven werken. Wanneer u de informatie uit dit rapport goed heeft doorgenomen, kunt u hieronder een aantal vragen beantwoorden. Beantwoord de vragen specifiek vanuit het perspectief van uw huidige functie, rol of werkomgeving.*

### **1: Mijn persoonlijke bijdrage aan de algemene missie of doelstelling van de organisatie waarvoor ik werk.**

Vul hieronder een of twee specifieke kwaliteiten in, die u op basis van uw drijfveren inbrengt en die kunnen bijdragen aan de algemene missie of doelstelling van de organisatie waarvan u deel uitmaakt.

### **2: Mijn persoonlijke bijdrage aan de korte termijn doelstellingen of aan de taken van het team en/of de mensen waarmee ik dagelijks samenwerk.**

Vul hieronder een of twee specifieke kwaliteiten in, die u op basis van uw drijfveren inbrengt en die kunnen bijdragen aan het realiseren van de korte termijn doelen of de dagelijkse taken van het team, waarvan u deel uitmaakt. Let op: noem twee andere kwaliteiten dan de hierboven genoemde kwaliteiten.



## DRIJFVEREN ACTIEPLAN

Geef hieronder kort antwoord zoals staat aangegeven. Probeer in uw antwoorden informatie te verwerken die u uit dit rapport heeft gehaald.

### **Actiepunt 1: Dingen die ik van plan ben te blijven doen.**

Noem, uitgaande van de informatie in dit rapport, drie dingen die u op dit moment goed doet en die u van plan bent te blijven doen.

- 1.
- 2.
- 3.

### **Actiepunt 2: Dingen die ik enigszins wil aanpassen of net even anders wil gaan aanpakken.**

Noem, gebaseerd op de informatie in dit rapport, twee dingen die u net even anders wilt gaan aanpakken om uw persoonlijke effectiviteit te vergroten.

- 1.
- 2.

### **Actiepunt 3: De dingen die ik niet langer zo ga doen of die ik ga proberen te vermijden.**

Noem, gebaseerd op de informatie in dit rapport, een ding dat u gaat proberen te vermijden teneinde uw persoonlijke effectiviteit te vergroten.

- 1.

Datum: \_\_\_\_\_

Geplande datum voor terugkoppeling aan leidinggevende of collega. \_\_\_\_\_



# TEAMBUILDING SAMENVATTING VAN WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN

Hieronder treft u een aantal rubrieken aan die corresponderen met de verschillende rubrieken die u in het rapport terugvindt onder de zes hoofdstukken die uw drijfveren beschrijven. Noteer per drijfveer de opmerking uit het rapport die wat u betreft het belangrijkste is. Als u geen opmerking kunt vinden die er echt uitspringt, vul dan niets in. De informatie die u op deze pagina noteert is bedoeld om uit te wisselen met andere teamleden, uw collega's, uw leidinggevende. Een dergelijke uitwisseling kan zeer nuttig zijn, op voorwaarde dat iedereen zijn eigen rapport bij de hand heeft en dat informatie openlijk en in een sfeer van vertrouwen gedeeld wordt.

*(Bedenk dat deze informatie direct verband houdt met uw drijfveren, ook wel uw verborgen motivatoren genoemd omdat ze niet altijd meteen zichtbaar zijn. De elementen die u hieronder noemt kunnen een belangrijke rol spelen in uw persoonlijke effectiviteit en professionele succes op de lange termijn. Wat u bij wijze van samenvatting uit uw rapport haalt, kan duidelijk maken waarom u de dingen doet die u doet.)*

## Algemene kenmerken

1. Intellectueel \_\_\_\_\_
2. Zakelijk \_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_
6. Ideëel \_\_\_\_\_

## Waarde voor de organisatie

1. Intellectueel \_\_\_\_\_
2. Zakelijk \_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_
6. Ideëel \_\_\_\_\_





# TEAMBUILDING SAMENVATTING VAN WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN

## Sleutels tot management en motivatie:

1. Intellectueel \_\_\_\_\_
2. Zakelijk \_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_
6. Ideëel \_\_\_\_\_

## Training, ontwikkeling en leren

1. Intellectueel \_\_\_\_\_
2. Zakelijk \_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_
6. Ideëel \_\_\_\_\_

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling:

1. Intellectueel \_\_\_\_\_
2. Zakelijk \_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_
6. Ideëel \_\_\_\_\_



## TEAMBUILDING SAMENVATTING VAN WERKGERELATEERDE DRIJVEREN

**Belangrijkste aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling: (selecteer uit alle opmerkingen hierboven de twee belangrijkste)**

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_