



DISCworks
UNLEASHING POTENTIAL

Naam: Victor Voorbeeld
Datum: 27-10-2023
Bedrijf: forbidden to use with customers!
Project: Personal Mastery Report Executive - 2023-10-26
Focus: werk

persolog[®] Personal Mastery Report Executive

- | Zelfreflectie en zelfkennis opdoen
- | Eigen potentieel ontplooiën
- | Effectiever omgaan met anderen

per|so|log[®]

Ontdekken wat er in je zit en je sterke punten ontwikkelen!

Zo is het rapport opgebouwd

Stap voor stap op je weg naar persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling is een doorlopend proces dat in verschillende richtingen kan gaan. Ongeacht waar je nu bent en hoe je je ontwikkeling voorstelt – het belangrijkste is dat je de eerste stap durft te zetten en dat je op koers blijft. Het persolog® Personal Mastery Report wil je graag ondersteunen op die reis.

Personal Mastery Report van Victor Voorbeeld



Opmerking: in dit profiel gebruiken we uitsluitend mannelijke voornaamwoorden. Deze aanpak is bedoeld om te zorgen voor een betere leesbaarheid. Desalniettemin kan je er zeker van zijn dat wij ons ook tot jou, onze gewaardeerde vrouwelijke lezer, richten. Dank je wel voor je begrip.

Het persolog® persoonlijkheidsmodel

4 essentiële dimensies van je gedrag

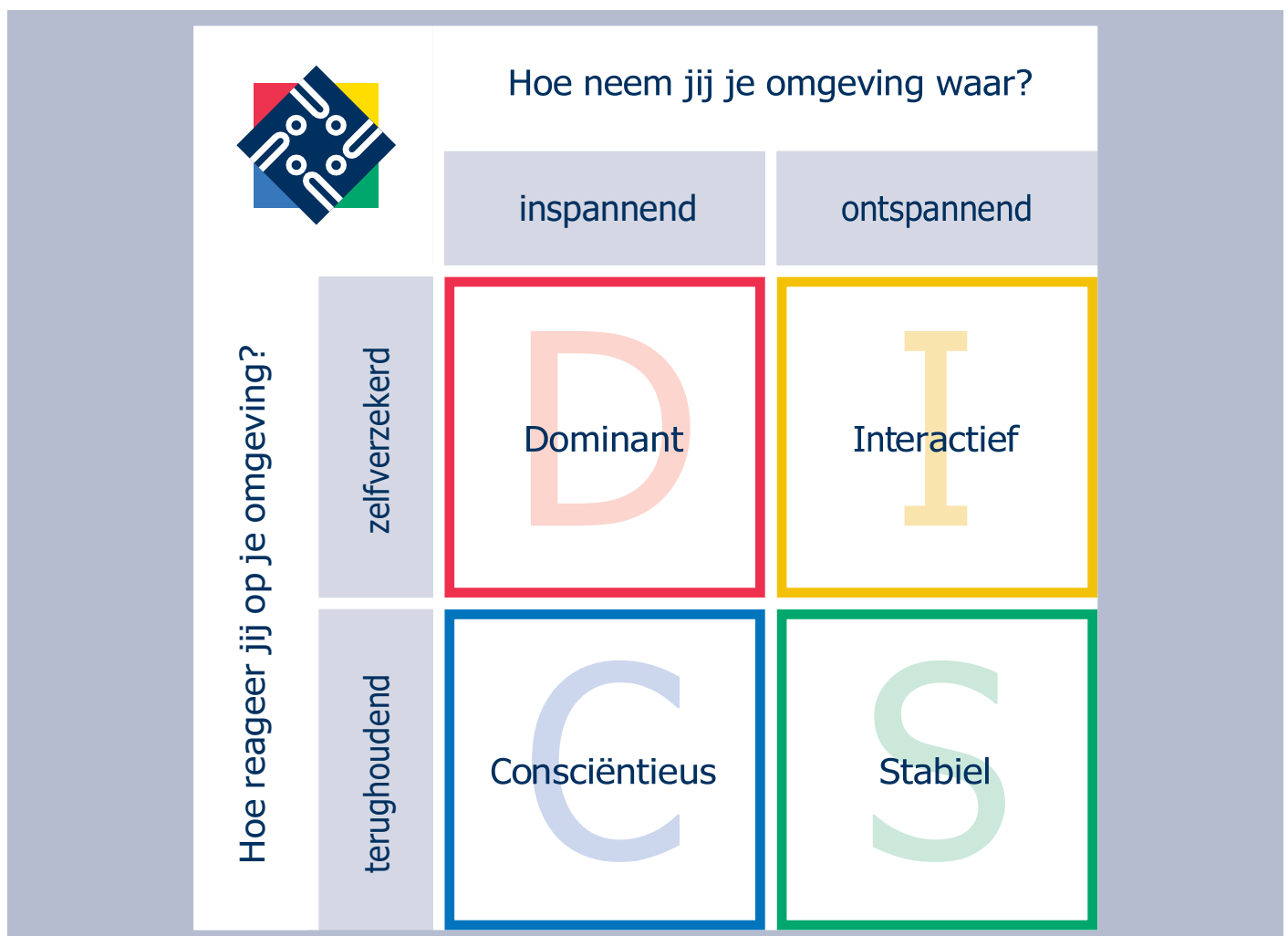
Het persolog® persoonlijkheidsmodel is een universeel instrument om menselijk gedrag te begrijpen en te beschrijven. Het model werd ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog Dr. John G. Geier. In zijn werk liet hij zich leiden door één centrale vraag: hoe kunnen mensen hun sterke kanten herkennen en hun potentieel ontwikkelen?

Het persolog® persoonlijkheidsmodel benadert menselijk gedrag vanuit twee perspectieven die nauw verbonden zijn met de individuele perceptie. De volgende vragen raken de kern van de zaak van deze twee perspectieven:

- I Hoe neem je je omgeving waar? Vooral *ontspannend* of vooral *inspannend*?
- I Hoe reageer je op je omgeving? Vooral *zelfverzekerd* of *terughoudend*?

Het is de combinatie van de vier mogelijke antwoorden op deze vragen die aangeeft hoe een persoon zich neigt te gedragen – en van waaruit we de 4 gedragsdimensies Dominant, Interactief, Stabiel en Consciëntieus afleiden.

Het persolog® persoonlijkheidsmodel of kwadrantmodel



Mensen zijn verschillend – maar toch vertonen ze vergelijkbaar gedrag: Dominant, Interactief, Stabiel en Consciëntieus zijn in ons allen in verschillende mate aanwezig. De mate waarin deze dimensies aan de oppervlakte komen en zich in waarneembaar gedrag uiten, hangt af van de situatie waarin men zich bevindt. Deze situationele benadering bepaalt het unieke karakter van het persolog® persoonlijkheidsmodel.

Zo heb je de vragenlijst ingevuld: in elke groep uitspraken heb je de uitspraak gekozen die het meest overeenstemt met je gedrag in de gekozen omgeving.

- | | | | | | |
|----|---|---|----|---|---|
| 1 | S | In de omgang met anderen ben ik begripvol | 13 | | Ik streef naar perfectie |
| 2 | | Ik ben schuchter | 14 | S | Ik kan goed met anderen opschieten |
| 3 | S | Ik bereik mijn doel door vriendelijk te zijn | 15 | N | Ik aarzel om mijn ergernis te laten zien |
| 4 | S | Ik schenk anderen mijn vertrouwen | 16 | N | Ik ben geneigd te doen wat anderen willen |
| 5 | | Ik houd me aan standaarden | 17 | S | Ik ben collegiaal en vriendelijk |
| 6 | N | Ik heb gevoel voor mooie dingen | 18 | S | Ik heb respect voor anderen |
| 7 | S | Ik ben behulpzaam | 19 | D | Ik kom op voor mijn principes |
| 8 | S | Ik doe anderen een plezier | 20 | S | Ik ben oprecht jegens anderen |
| 9 | N | Ik ben tevreden | 21 | D | Ik ben wilskrachtig |
| 10 | S | Ik houd rekening met de behoeften van anderen | 22 | | Ik ben zelfbeheerst |
| 11 | N | Ik organiseer en implementeer | 23 | N | Ik vind het niet moeilijk mezelf ondergeschikt te maken |
| 12 | | Ik krijg veel lof | 24 | I | Ik doe dingen met veel plezier en animo |

Zo heb je de vragenlijst ingevuld: in elke groep woorden heb je het woord gekozen die het minst overeenstemt met je gevoelens in de gekozen omgeving.

1 I praatgraag

2 S hartelijk

3 N onafhankelijk

4 D direct

5 S aangenaam

6 N arrogant

7 D risicobereid

8 N overredend

9 N onverschrokken

10 D bepalend

11 D moedig

12 D dynamisch

13 I gezellig

14 N erkend

15 D sterk

16 N overtuigend

17 D moedig

18 D veeleisend

19 D wilskrachtig

20 I charmant

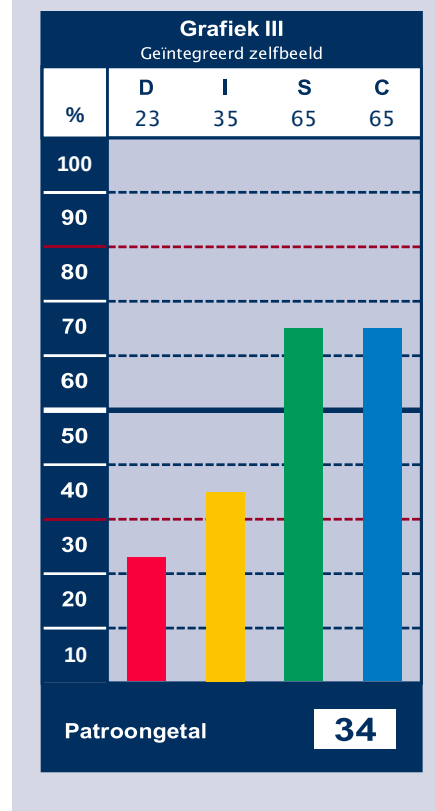
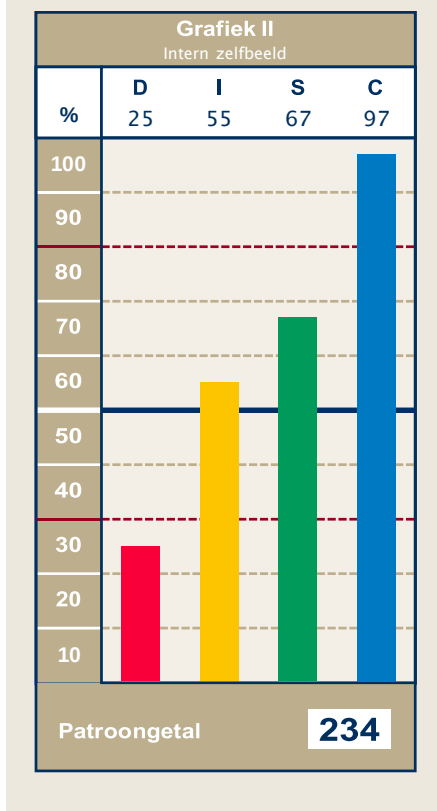
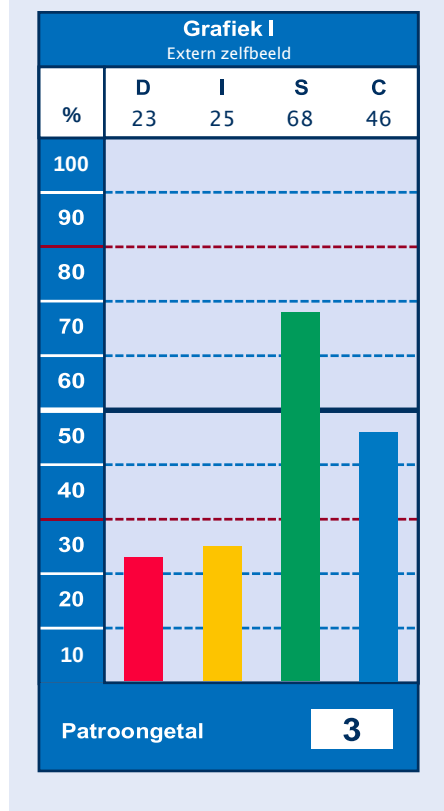
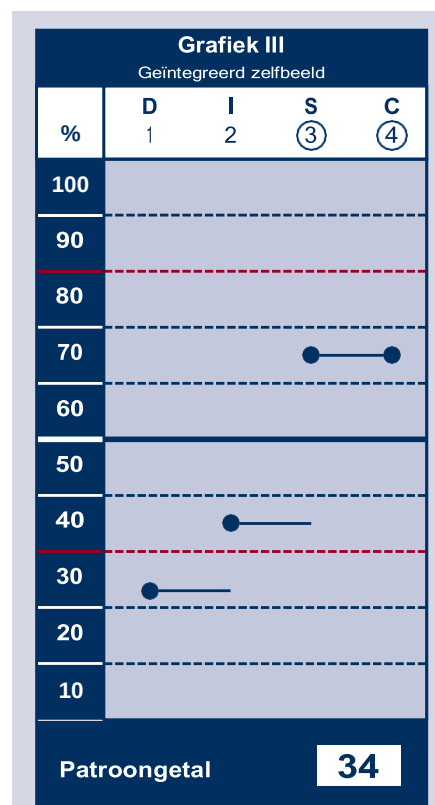
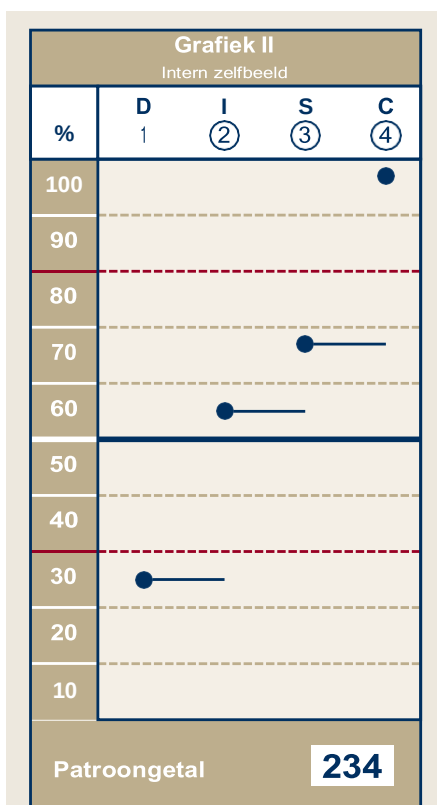
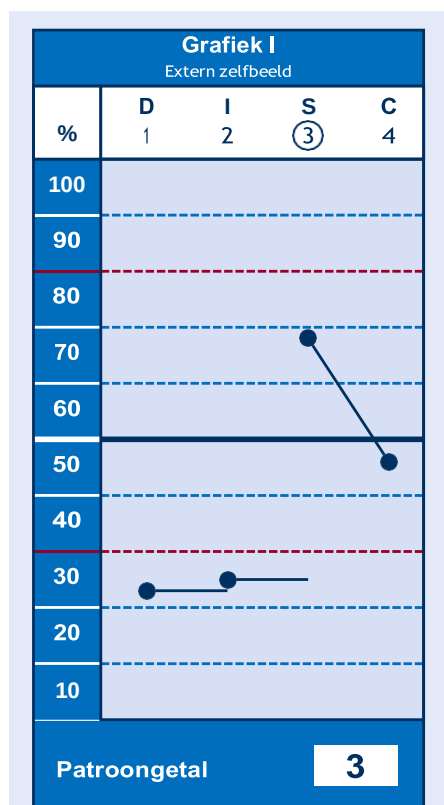
21 D besluitvaardig

22 I gelukkig

23 D hardnekkig

24 D doortastend

Je 3 grafieken als een lijn- en een staafdiagram



De 3 grafieken



Grafiek I: Extern zelfbeeld

Je externe zelfbeeld weerspiegelt het gedrag waarvan je denkt dat de mensen in je omgeving het van je verwachten.



Grafiek II: Intern zelfbeeld

Je interne zelfbeeld weerspiegelt het gedrag dat bepaald wordt door je innerlijke overtuigingen en dat je vooral laat zien wanneer je onder druk staat.



Grafiek III: Geïntegreerd zelfbeeld

Je geïntegreerd zelfbeeld staat voor het totaalbeeld van iemands gedrag zoals dat door anderen waargenomen wordt in de gekozen omgeving.

Hoe lees je de 3 grafieken

D, I, S en C: De 4 letters D, I, S, en C staan voor Dominant, Interactief, Stabiël en Consciëntieus. Deze basale gedragsdimensies kunnen ook in getallen worden uitgedrukt: D = 1, I = 2, S = 3, C = 4.

De lijnen en balken: de lijnen en balken in de grafieken geven de intensiteit van de afzonderlijke gedragsdimensies in elk zelfbeeld weer.

De middellijn: gedrag dat boven de middenlijn terecht komt, is waarneembaar voor anderen.

De betekenis van N: N staat voor Neutraal. De N is een correctiefactor die de voorkeur voor de 4 gedragsdimensies in de grafieken beïnvloedt. Hoe vaker de letter N voorkomt bij de opmaak van een grafiek, des te vlakker de bijbehorende lijn zal zijn. De punten voor D, I, S, en C liggen dan dicht bij de middellijn.

Het percentagebereik: het percentagebereik in de linkerkolom van de grafieken geeft de precieze intensiteit aan van de 4 gedragsdimensies Dominant, Interactief, Stabiël en Consciëntieus. Deze informatie moet als volgt geïnterpreteerd worden:

- I Een bereik van 90 – 100 % geeft aan dat een gedragsdimensie zeer sterk aanwezig is.
- I Een bereik van 60 – 80 % geeft aan dat er sprake is van een relatief sterke intensiteit van de gedragsdimensie. De bijbehorende gedragspatronen zijn over het algemeen duidelijk waar te nemen.
- I Een bereik van 40 – 50 % geeft aan dat er een gematigde intensiteit van de gedragsdimensie is.
- I Een bereik van 10 – 30 % geeft aan dat een gedragsdimensie een zeer lage intensiteit heeft.

Je sterkste gedragsdimensie De belangrijkste kenmerken van je gedrag

Eerst leer je de 4 gedragsdimensies Dominant, Interactief, Stabiël en Consciëntieus kennen. Dit zal je een beter inzicht geven, niet alleen in je eigen gedrag, maar ook in het gedrag van anderen.



Ga naar de volgende bladzijden. Je sterkste gedragsdimensie is daar gemarkeerd. Lees de beschrijving zorgvuldig door. Kijk dan naar de andere gedragsdimensies om ook daarmee vertrouwd te raken.



D



Dominant

actief en vastberaden

Mensen met een dominante gedragstendens zien de omgeving als uitdagend en inspannend (stressvol). Ze willen van anderen winnen en met vastberadenheid obstakels tegemoet treden. Ze werken veelal onafhankelijk van anderen. Mensen met een dominante gedragstendens hebben de volgende patroongetallen: 1, 12, 13, 14, 124.

- I **Doel:** de omgeving vormen; weerstand overwinnen om resultaten te boeken.
- I **Basisbehoefte:** onafhankelijkheid.
- I **Motivatie:** mogelijkheid zich te handhaven; zich met anderen te meten; prestaties te tonen; respect af te dwingen; voor zichzelf op te komen; zich als autoriteit te doen gelden; succesvol te zijn; uitdagingen opzoeken en aan willen gaan.
- I **Basisangst:** verslagen worden.



I



Interactief

spraakzaam en open

Mensen met een interactieve gedragstendens zien de omgeving als ontspannend (niet stressvol). In hun ogen moeten anderen vooral aangemoedigd en geïnspireerd worden. Ze zijn open, vriendelijk en overtuigend. Mensen met een interactieve gedragstendens hebben de volgende patroongetallen: 2, 21, 23, 24, 123.

- I **Doel:** de omgeving beïnvloeden; anderen erbij betrekken om resultaten te bereiken.
- I **Basisbehoefte:** geaccepteerd worden.
- I **Motivatie:** mogelijkheden om plezier te hebben; gevoelens van anderen te begrijpen; zich te laten omringen met mensen; in beweging te blijven en dingen te doen waarbij tijd en inspanning geen rol spelen; interpersoonlijke spanningen te verlichten.
- I **Basisangst:** achtergesteld worden.



S



Stabiel

betrouwbaar en coöperatief

Mensen met een stabiele gedragstendens nemen hun omgeving waar als comfortabel (niet stressvol). Ze willen dat iedereen samenwerkt en zijn aandeel levert om doelen te bereiken. Ze zijn voorspelbaar, betrouwbaar en samenwerkingsgezind. Mensen met een stabiele gedragstendens hebben de volgende patroongetallen: 3, 31, 32, 34, 234.

- I **Doel:** met anderen samenwerken om resultaten te bereiken.
- I **Basisbehoefte:** zich veilig voelen.
- I **Motivatie:** mogelijkheden om betekenisvolle uitspraken te kunnen doen; bevestiging van eigen behoeften door anderen; zich gewaardeerd te voelen; bij te dragen aan het bereiken van doelen; taken tot een goed einde brengen; nodig te zijn.
- I **Basisangst:** alleen gelaten worden, op niemand kunnen vertrouwen.



C



Consciëntieus

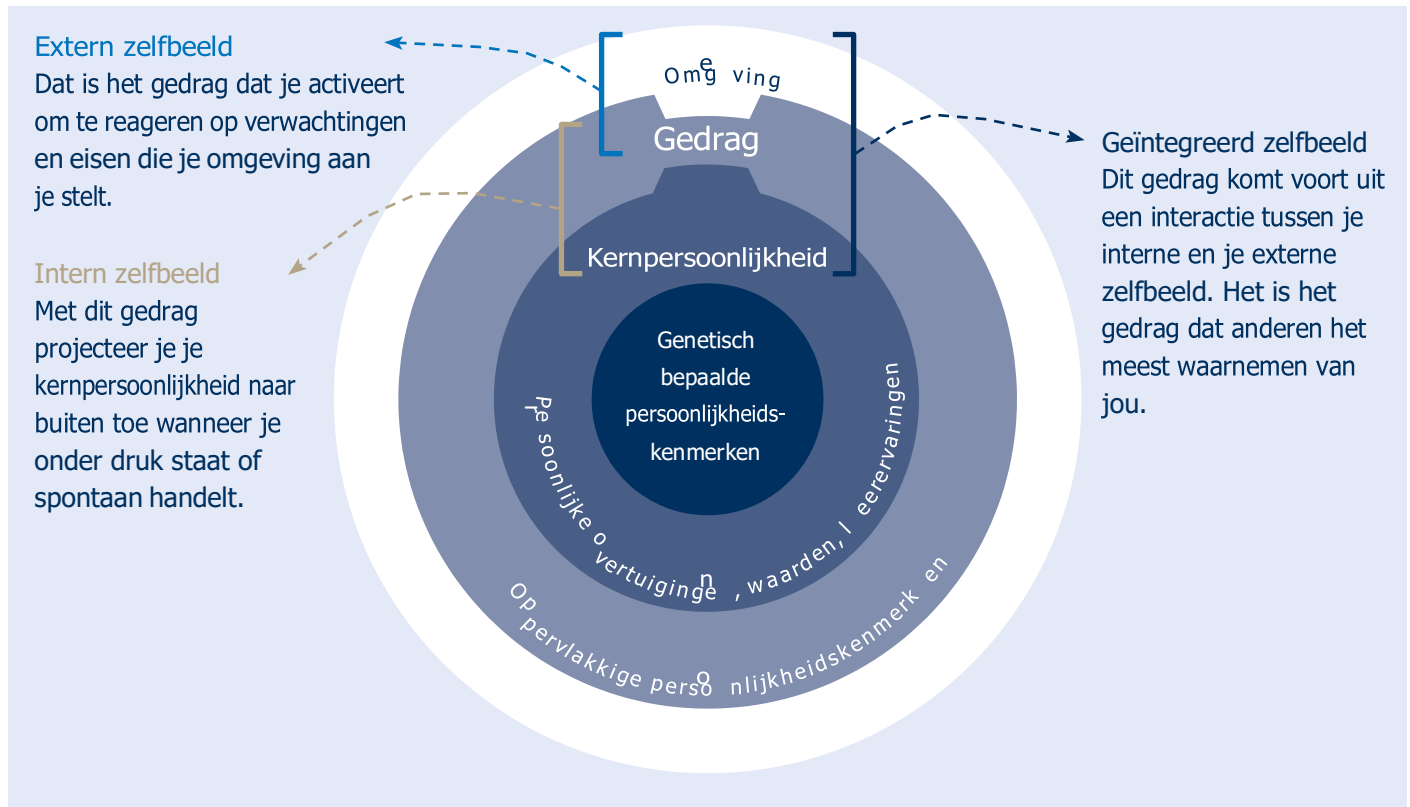
gedisciplineerd en analytisch

Mensen met een consciëntieuze gedragstendens nemen hun omgeving waar als veeleisend (stressvol). Ze besteden veel energie aan het structureren van dingen, het vermijden van chaos en het voldoen aan normen. Eerlijkheid en rechtvaardigheid zijn voor hen van belang. Mensen met een consciëntieuze gedragstendens hebben de volgende patroongetallen: 4, 41, 42, 43, 134.

- I **Doel:** dingen grondig doordenken om resultaten te bereiken.
- I **Basisbehoefte:** taken correct afwikkelen.
- I **Motivatie:** mogelijkheden om anderen eerlijk te behandelen; om de wereld te verbeteren; om fouten te elimineren; om de eigen mening te rechtvaardigen; om 'bedreigende' dingen uit de weg te gaan.
- I **Basisangst:** bekritiseerd worden.

Persoonlijkheid, gedrag & omgeving

Het ui-model



Ons gedrag wordt in belangrijke mate gevormd, gekarakteriseerd en in zijn ontwikkeling beïnvloed door zowel onze omgeving als onze kernpersoonlijkheid. Zo wordt de interactie tussen persoonlijkheid, gedrag en omgeving ook een interactie tussen onze drie zelfbeelden.

De 3 gedragspatronen van Victor Voorbeeld

Tot nu toe heb je jezelf vertrouwd gemaakt met de 4 basale gedragsdimensies Dominant, Interactief, Stabiël en Consciëntieus. Aan de hand van deze 4 dimensies wil het persoonlijkheidsmodel een globale oriëntatie bieden voor het beschrijven van menselijk gedrag in bepaalde situaties. Maar het model gaat nog dieper: menselijk gedrag is te complex, divers en flexibel om te worden gereduceerd tot slechts 4 gedragsstijlen.

Met de 20 gedragspatronen die voortvloeien uit het samenspel van de 4 gedragsdimensies, drukt het persoonlijkheidsmodel dus de volgende gedachte uit: het gedrag van een persoon wordt gevoed door de specifieke kenmerken van alle 4 dimensies, wat betekent dat de individuele intensiteit van D, I, S en C de "blauwdruk" vormt van zijn gedrag.



Ga naar de volgende bladzijden. Daar leer je wat de blauwdruk is van jouw persoonlijk gedrag.

Je persoonlijke gedragspatronen

Dat is het gedrag dat ten grondslag ligt aan je 3 grafieken...

Informatie uit grafiek III		Patroongetal 34
13 Taakuitvoering	Streeft naar technische kennis; ontwikkelt een routine en houdt een consistent tempo aan; neemt onaangename verantwoordelijkheden op zich zonder te klagen; heeft de neiging sterk te vertrouwen op mensen, producten of ideeën die in het verleden succesvol waren.	
16 Oplossingsstrategieën	Handelt veel meer analytisch dan intuïtief; is met name goed in het vaststellen van een probleem, het onderzoeken ervan, het bekijken van mogelijke oplossingen en het bepalen van de beste oplossing.	
18 Gemotiveerd door	kansen om te voldoen aan persoonlijke behoefte aan saamhorigheid, voltooiing en voorspelbaarheid; functioneert goed bij het volgen van een gedetailleerde taakomschrijving.	
20 Overtuigt anderen door	standvastig en betrouwbaar te zijn, nadruk te leggen op de geloofwaardigheid van vroegere prestaties; hoge prioriteit te geven aan voordelen en service; een zeer gestructureerde presentatie te gebruiken door vaak te spreken vanaf een script; heeft redelijk veel succes bij het verkopen van materiële zaken, middelmatig succes bij het verkopen van immateriële zaken.	
42 Interactie met anderen	Onderhoudt oprechte relaties; voegt continuïteit toe aan een groep; kiest woorden zorgvuldig om te laten zien dat zijn overwegingen juist zijn; is bescheiden en heeft een kalme uitstraling.	
48 Interactie met anderen	Anderen moeten een gematigd spreektempo en een gelijkmatige toon hanteren; zij moeten respect en autoriteit tonen en vragen stellen over specifieke gebeurtenissen of personen.	
26 In een team	Is fair in het verdelen van taken; gebruikt gezond verstand, praktische en kosteneffectieve methoden; is geïnteresseerd in algemene resultaten.	
48 Wordt ondersteund door anderen ...	die vastberaden en extravert zijn en oude methoden met de nodige omzichtigheid overboord gooien; die betere mogelijkheden zoeken, anderen van ideeën overtuigen en hun mening geven.	
31 Spanningen bij samenwerking	individualistisch 24% tegenover groepsgericht 76%; oordelend 48% tegenover zorgzaam 52%; competitief 46% tegenover consensusgericht 54%	
Informatie uit grafiek I		Patroongetal 3
38 Reactie op veranderingen	Is voorzichtig en vertoont onzelfzuchtig gedrag; streeft naar zekerheid en probeert het werk te organiseren met behulp van to-do lijsten; is geneigd vragen te stellen om problemen op te helderen.	
35 Primaire intenties	Anderen plezieren; feiten bevestigen; harmonie ontwikkelen	
Informatie uit grafieken I & II		Patroongetallen 3 & 234
38 Innerlijke spanningen	Ernaar streven anderen te behagen versus behoefte hebben aan orde	
Informatie uit grafiek II		Patroongetal 234
43 Reageert opdruk door		
42 Spontaan gedrag	48 Handelt conflictenaf door	

persolog® Personal Mastery Report Executive

Wil-snel oplossingen

vinden en de gekozen

koers volgen; wil

problemen voorkomen;

lijkt meer extravert dan

introvert; wordt niet snel

boos, maar kan wel

wrokkig zijn.

overbezorgd te zijn over de

toekomst; open te staan voor

alternatieven.

compromissen te sluiten;

partijen aan te moedigen

om alle gevoelens

constructief te uiten, of

ze nu wel of niet

instemmend zijn; te

werken aan

vertrouwen; een

middenweg voor te

stellen.

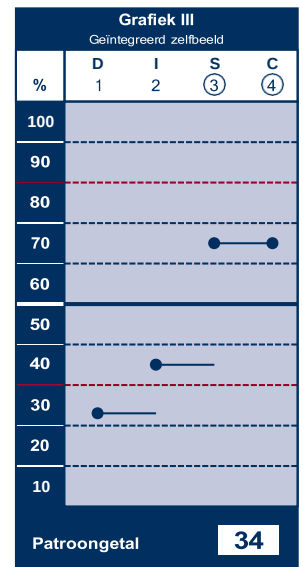


Verdiepingstap 1: waarneembaar gedrag

Dit is wat jouw gedrag kenmerkt

Mensen met jouw gedragspatroon maken het verleden tot een belangrijk deel van het heden. Zij houden zich aan rituelen en bewaren de tradities van de organisatie. Zij beschikken over veel meer energie wanneer zij werken aan projecten die enige relatie hebben met vroegere successen. Werk dat niet vertrouwd is put hun energie uit en vertraagt hun tempo. Mensen met jouw gedragspatroon zijn realistisch over wat ze wel en niet kunnen en worden geïrriteerd door anderen die hun eigen grenzen niet kennen. Zij houden zich aan vastgestelde procedures en normen en benadrukken continuïteit. Dit alles heeft tot doel de omgeving te stabiliseren.

Mensen met jouw gedragspatroon staan bekend als mensen die respect verdienen. Zij willen succes bereiken door taken te volbrengen. Hun aanpak en manier van werken kenmerkt zich door voorbereiding en uitvoering. Hoewel zij gegevens verzamelen om hun conclusies te ondersteunen, geven zij er de voorkeur aan dat anderen de uiteindelijke beslissing nemen. Mensen met jouw gedragspatroon stellen dan prioriteiten voor zichzelf in verband met die beslissingen en helpen actief bij het uitvoeren van de details. Hun werk voldoet consequent aan de normen en is esthetisch mooi vormgegeven.



Verdere informatie uit grafiek III		Patroongetal 34
13	Taakuitvoering	Streeft naar technische kennis; ontwikkelt een routine en houdt een consistent tempo aan; neemt onaangename verantwoordelijkheden op zich zonder te klagen; heeft de neiging sterk te vertrouwen op mensen, producten of ideeën die in het verleden succesvol waren.
16	Oplossingsstrategieën	Handelt veel meer analytisch dan intuïtief; is met name goed in het vaststellen van een probleem, het onderzoeken ervan, het bekijken van mogelijke oplossingen en het bepalen van de beste oplossing.
18	Gemotiveerd door	kansen om te voldoen aan persoonlijke behoefte aan saamhorigheid, voltooiing en voorspelbaarheid; functioneert goed bij het volgen van een gedetailleerde taakomschrijving.
20	Overtuigt anderen door	standvastig en betrouwbaar te zijn, nadruk te leggen op de geloofwaardigheid van vroegere prestaties; hoge prioriteit te geven aan voordelen en service; een zeer gestructureerde presentatie te gebruiken door vaak te spreken vanaf een script; heeft redelijk veel succes bij het verkopen van materiële zaken, middelmatig succes bij het verkopen van immateriële zaken.
22	Interactie met anderen	Onderhoudt oprechte relaties; voegt continuïteit toe aan een groep; kiest woorden zorgvuldig om te laten zien dat zijn overwegingen juist zijn; is bescheiden en heeft een kalme uitstraling.
25	Gewenste communicatie	Anderen moeten een gematigd spreektempo en een gelijkmatige toon hanteren; zij moeten respect en autoriteit tonen en vragen stellen over specifieke gebeurtenissen of personen.
28	In een team	Is fair in het verdelen van taken; gebruikt gezond verstand, praktische en kosteneffectieve methoden; is geïnteresseerd in algemene resultaten.
30	Wordt ondersteund door anderen ...	die vastberaden en extravert zijn en oude methoden met de nodige omzichtigheid overboord gooien; die betere mogelijkheden zoeken, anderen van ideeën overtuigen en hun mening geven.
30	Spanningen bij samenwerking	individualistisch 24% tegenover groepsgericht 76%; oordelend 48% tegenover zorgzaam 52%; competitief 46% tegenover consensusgericht 54%



Het waarneembare gedrag
van Victor Voorbeeld

Hoe jij je taken aanpakt

Als het gaat om het aanpakken en voltooien van taken, heb jij, net als iedereen, je eigen strategie en sterke punten: Een focus op het resultaat? De gave om anderen mee te krijgen? Bereidheid om ondersteuning te bieden? Of aandacht voor details? Waar zie jij jezelf? En wat past helemaal niet bij je? Gebruik de volgende informatie als uitgangspunt om over deze vragen na te denken en ze voor jezelf te beantwoorden.

*Werk is datgene
wat ons in staat stelt
ons individueel potentieel
en onze creativiteit te
ontwikkelen.*

John G. Geier
(grondlegger van D, I, S en C)

Dit zijn de centrale aspecten van jouw werkwijze

Mensen met jouw gedragspatroon zijn toegewijd aan het voldoen aan verwachtingen. Zodra de groep of organisatie een besluit heeft genomen, bepalen zij de prioriteiten. Ze zetten procedures uit met beproefde methoden en zoeken technische informatie. Nadat ze de verzekering hebben gekregen dat ze op de goede weg zijn, beginnen ze. De aanvankelijke onzekerheid verdwijnt geleidelijk en het vertrouwen groeit doordat zij over de vereiste technische kennis beschikken, een routine ontwikkelen en in een consistent tempo werken. Vanaf dat moment werken zij het best alleen of met enkele vertrouwde medewerkers.

Zo betrek je anderen bij het werkproces

Mensen met jouw gedragspatroon stralen een vriendelijke en verantwoordelijke houding uit. Zelden weigeren zij mensen te helpen en te ondersteunen die hen nodig hebben. Meningsverschillen proberen zij vlot op te lossen. Terwijl anderen klagen en zich verzetten tegen bepaalde taken, nemen mensen met jouw gedragspatroon zelfs onaangename verantwoordelijkheden op zich zonder zich te beklagen. Toch zijn ze soms enigszins afhankelijk van mensen die over meer vaardigheden beschikken voor geruststelling en persoonlijke aandacht. In het algemeen kunnen mensen met jouw gedragspatroon wel te veel vertrouwen op mensen, producten of ideeën die in het verleden hebben gewerkt.

Jouw werkwijze in een notendop

Mensen met jouw gedragspatroon...

- I volgen rustig en gestaag de weg naar een vast doel.
- I bieden betrouwbare vriendschap aan en staan klaar voor anderen.
- I werken alleen of samen met anderen aan taken.
- I ondersteunen sterk leiderschap.
- I laten zien dat harmonieuze relaties belangrijker zijn dan verdeeldheid zaaiende confrontaties.
- I organiseren hun eigen werk en voeren dat op een aanvaarde manier uit.



In welke beschrijving van je gedragspatroon herkende je jezelf het meest?
Probeer die inschatting te onderbouwen met voorbeelden uit je dagelijks leven.

Wat kan je doen om je manier van werken nog effectiever te maken en meer te baseren op je sterke punten?



Het waarneembare gedrag
van Victor Voorbeeld

Dit zijn strategieën die je gebruikt om problemen op te lossen

Problemen effectief aanpakken en constructief oplossen – dit is een van de essentiële competenties in de werkcontext. Daarom moet onder meer dit vermogen worden geanalyseerd, getest en ontwikkeld. Dit is precies wat we nu aan het doen zijn. Kijk eens naar de figuur hieronder. Het visualiseert jouw aanpak voor het oplossen van problemen. Lees daarna dan over je probleemoplossingsstrategie en waar je sterke punten in het probleemoplossingsproces liggen.

analytisch



Analytisch versus intuïtief: welke aanpak voor het oplossen van problemen pas je toe?

Je persoonlijke probleemoplossingsstrategie

Mensen met jouw gedragspatroon zijn aanzienlijk meer analytisch dan intuïtief in hun aanpak. Ze leunen sterk op een rationele benadering en vereenvoudigen de complexiteit van taken door ze op te splitsen in haalbare delen. Hun keuzes zijn meer gebaseerd op denkwerk dan op gevoel. Bij het oplossen van problemen zijn zij beter in het omgaan met zaken dan in het omgaan met mensen.

Je sterke punten bij het probleemoplossingsproces

In het probleemoplossingsproces zijn mensen met jouw gedragspatroon het meest bedreven in stap 1 tot en met 4.



De 5 stappen van



TIME FOR REFLECTION

Denk aan een concrete situatie waarin je met een probleem geconfronteerd wordt.
Hoe kan je jouw sterke punten bij het oplossen van een probleem nog beter gebruiken?

Welke maatregelen zou je kunnen nemen om het hele proces van probleemoplossing zo doeltreffend mogelijk te maken?

Hoe kan je je probleemoplossend vermogen verbeteren?



Het waarneembare gedrag
van Victor Voorbeeld

Dit is waar je je motivatie vandaan haalt

Ieder mens is gemotiveerd om bepaald gedrag te vertonen en ander gedrag na te laten. Welk specifiek gedrag als positief wordt beschouwd en welk niet, kan worden geconditioneerd en beïnvloed door externe factoren. Dan spreken we van extrinsieke motivatie. Maar op dezelfde manier kan iemand zijn motivatie ook uitsluitend uit zichzelf putten. Dan hebben we het over de intrinsieke motivatie van het individu, die de persoonlijke drijfkracht van iedereen vormt en die een groot potentieel heeft om tot uiting te komen in concreet gedrag.



Je motiveringsvermogen opsporen

Heb je je ooit afgevraagd waarom sommige dingen je gemakkelijk afgaan, terwijl je met andere dingen worstelt? Een belangrijke factor die bijdraagt tot dit onderscheid is je motivatie, die nu in beeld komt:

Mensen doen bepaalde dingen wel en andere niet om zeer specifieke en persoonlijke redenen



Het is niet makkelijk om iets te doen waarvoor je niet gemotiveerd bent



Het kennen van je motivatie is daarom een essentiële
stap naar een succesvol en tevreden leven

Waarom het zo belangrijk is
om je motivatie te kennen

Onder deze omstandigheden groeit je motivatie

Mensen met jouw gedragspatroon willen graag volledige uitleg krijgen over wat er van hen verwacht wordt. Hun motivatie neemt toe als ze kansen krijgen om:

- I voor hun werk te worden beloond en gewaardeerd.
- I voldoende tijd te hebben om kwaliteit de hoogste prioriteit te geven.
- I hun werk te vergelijken met dat van anderen.
- I haperende systemen te verbeteren.

Dit is wat je motivatievermogen kenmerkt

Mensen met jouw gedragspatroon doen het liefst datgene waar ze goed in zijn: een berekend en gestaag tempo aanhouden en consequent zijn in hun prestaties. Wanneer anderen impulsief of ineffectief zijn, proberen ze dat gedrag te verbeteren door het goede voorbeeld te geven. Zij zijn consciëntieus en geloven dat hard werken loont. In veel opzichten prikkelt hun voorbeeld het geweten van anderen en geeft hen een schuldgevoel.

Mensen met jouw gedragspatroon ontlene enige voldoening, of zelfs verrukking, aan het etaleren van hun concentratie en het benadrukken van professionele gedragsnormen. Omdat zij bereid zijn offers te brengen om de waarden van de organisatie te handhaven, zijn zij geneigd zelfingenomen te zijn en anderen soms te irriteren. De voor hen meest motiverende werkomgeving is er een die zelfdiscipline vereist om orde te scheppen en systemen te verbeteren.



Wat ga je doen om nog beter gebruik te maken van je motivatievermogen?

In hoeverre wordt je motivatie beïnvloedt door de situatie waarin je je nu bevindt? Kan en wil je er iets aan veranderen?



Het waarneembare gedrag
van Victor Voorbeeld

Hoe jij je overtuigingskracht gebruikt

Elke dag word je geconfronteerd met situaties waarin je anderen moet overtuigen van je ideeën, producten of diensten. Je overtuigingskracht is dan ook een van de geheimen van je persoonlijke succes. Het gebruik van deze kracht impliceert het volgende: je gebruikt gedragsmatige overtuigingsstrategieën die zijn afgestemd op de persoon die je probeert te overtuigen. Zo kan je spanningen en misverstanden vermijden en je overtuigingskracht gebruiken op dezelfde golflengte waar je tegenpool zich ook op beweegt.



Je overtuigingskracht met
precisie gebruiken

Dit zijn de strategieën waarmee het je lukt om anderen te overtuigen

Mensen met jouw gedragspatroon...

- I zijn standvastig en betrouwbaar.
- I benadrukken geloofwaardigheid van behaalde resultaten.
- I geven hoge prioriteit aan nut en dienstverlening.
- I geven een zeer gestructureerde presentatie, lezen vaak van papier af.
- I passen systematische procedures toe.

Zo win jij anderen voor jouw standpunt

Mensen met jouw gedragspatroon zijn effectiever in het voorbereiden van de boodschap dan in het geven ervan. Onderdeel van hun strategisch plan is een expert te worden op één of twee gebieden die verband houden met het product of idee. Zij zijn goed in het integreren van feitelijke gegevens in hun argumenten en laten zo zien dat het verlenen van service voor hen prioriteit heeft.

Bij het presenteren van hun boodschap gaan mensen met jouw gedragspatroon gestructureerd te werk. Zij spreken vaak volgens een script en leren delen van de presentatie uit hun hoofd. Deze tactiek geeft hun meer zekerheid, maar gaat ten koste van hun spontaniteit. Zij doen een bewuste poging om

een reactie van hun publiek uit te lokken en verliezen hun zelfvertrouwen als ze geen respons krijgen. Hun afronding geeft niet altijd blijk van vastberadenheid, maar ze herinneren de klant vaak direct aan de logische beslissing die moet worden genomen en hoe hun product of idee gunstig afsteekt bij dat van de concurrentie.

Zo kan je je overtuigingskracht nog effectiever gebruiken

Mensen met jouw gedragspatroon kunnen nog meer overtuigingskracht krijgen als ze...

- I sneller een relatie met de andere partij opbouwen.
- I scherpere vragen stellen, directere aanmerkingen geven, afzien van een te gedetailleerde voorbereiding.
- I voor hen geschikte omstandigheden uitzoeken: behoudende gesprekspartners en producten of ideeën die naar detailkennis verlangen.
- I zelf bepalen over de afloop van een discussie in plaats van deze aan de ander over te laten.
- I het aantal gesprekken met degene die ze willen overtuigen tot een minimum beperken.

FROM
KNOW-HOW
TO HOW-TO

Welke drie ideeën zou je in de komende drie weken kunnen uitproberen om anderen nog beter te kunnen overtuigen van je mening, standpunten, producten of diensten?

1

2

3



Het waarneembare gedrag
van Victor Voorbeeld

Zo ga je met anderen om

Of het nu in een beroepsmatige context is of in je privéleven, een belangrijk deel van je gedrag wordt gekenmerkt door je interactie met mensen om je heen. In principe is interactie niets anders dan een samenspel. En dit is precies waar je interactie met anderen om draait: jij en je gesprekspartner gaan met elkaar om en in het beste geval is het resultaat een samenspel dat niet alleen het cognitieve maar ook het emotionele niveau omvat en resulteert in wederzijds begrip en vertrouwen.

*Een bewuste en
dynamische interactie
met de omgeving zet
de mens aan tot leren.*

John G. Geier
(vader van alle D, I, S & C modellen)

Dat is wat je interactie met anderen kenmerkt

Mensen met jouw gedragspatroon hebben oprechte relaties met anderen. Ze zijn bescheiden, rustig, consequent en stabiel. Zij werken het liefst samen met gelijkgestemden die ook de voorkeur geven aan traditionele opvattingen. Mensen met jouw gedragspatroon hebben een rijk gevoelsleven vol herinneringen, maar ook met zorgen, die hun gedrag naar anderen toe beïnvloedt. Over sommige dingen praten ze, andere dingen houden ze voor zichzelf. Wanneer zij zich op hun gemak voelen, halen zij graag herinneringen op. Een favoriete uitdrukking is: "zo deden we dat vroeger." Mensen met jouw gedragspatroon brengen een gevoel van continuïteit in de groep en maken anderen bewust van hun gemeenschappelijk verleden. Dit versterkt de banden en vergemakkelijkt de vooruitgang. Soms belemmert de hang naar het verleden echter de vooruitgang.

Nieuwe kennissen en mensen met andere waarden roepen ongemak op bij mensen met jouw gedragspatroon. Ze zijn bang voor wat ze zouden kunnen vragen en weten niet hoe ze daarmee moeten omgaan, bezorgd over hun motieven en twijfelen aan hun betrouwbaarheid. Om zichzelf te beschermen hebben ze de neiging zich af te sluiten voor anderen en de communicatie te beperken, in een poging hun beperkingen te verbergen. Wat ze zeggen is meestal vrij gestructureerd: ze repeteren in hun hoofd voordat ze hun gedachten verwoorden. Door hun woorden en zinnen zorgvuldig te kiezen, willen mensen met jouw gedragspatroon aangeven dat ze goed nadenken. Als ze op tegenstand stuiten, kunnen ze enige tijd zwijgen en hun standpunt pas kenbaar maken als ze een zorgvuldig voorbereid antwoord hebben.



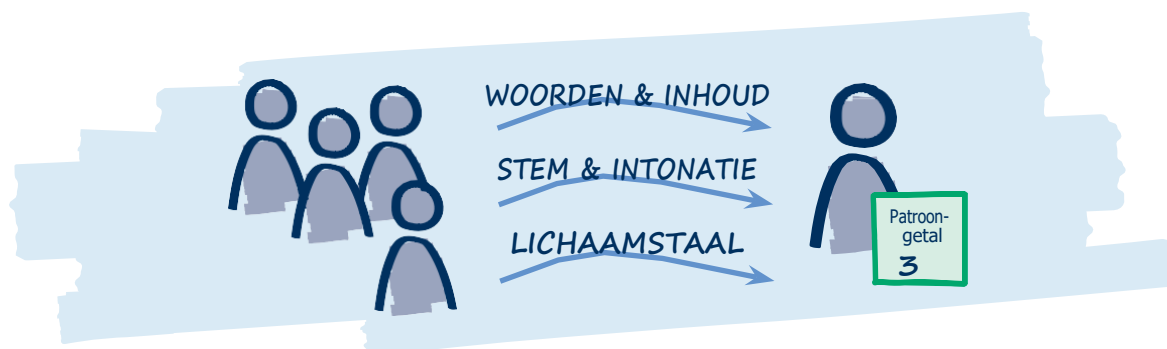
Denk aan een persoon met wie je geregeld een misverstand hebt. Denk eens na over hoe je deze persoon nog persoonlijker en doelgerichter kunt benaderen om de wederzijdse interactie en communicatie te verbeteren.



Het waarneembare gedrag
van Victor Voorbeeld

Zo gaan anderen met jou om

Wanneer anderen interactie met je hebben, doen ze dat op verschillende niveaus: door wat ze zeggen (= woorden & inhoud), hoe ze het zeggen (= stem & intonatie), en door de manier waarop ze hun gebaren en gezichtsuitdrukkingen gebruiken (= lichaamstaal). Dit communicatieproces kan in meer of mindere mate worden afgestemd op je persoonlijkheid, wat gevolgen heeft voor het succes ervan: hoe meer anderen hun communicatie en interacties op jou persoonlijk afstemmen, hoe groter de kans dat ze je aandacht trekken, je interesse wekken en een relatie met je ontwikkelen.



De 3 niveaus van menselijke
interactie en communicatie

Om je aandacht te krijgen, moeten anderen...

- I zich aanpassen aan jouw verbale en non-verbale gedrag.
- I een traditionele, conventionele manier projecteren.
- I in een gematigd tempo spreken.
- I een lage tot gemiddelde stemhoogte gebruiken, met gebruik van de middelste tonen.
- I een evenwichtige stembuiging gebruiken.
- I respect tonen voor autoriteit.

Om je interesse te wekken, moeten anderen...

- I informeren naar bepaalde gebeurtenissen of mensen; algemene vragen vermijden zoals: "Hoe gaat het met de familie?"
- I wijzen op reeds genomen voorzorgsmaatregelen die mogelijke mislukkingen kunnen verhinderen of corrigeren.
- I ingaan op de details van een plan.
- I je erbij betrekken hoe bestaande methoden verbeterd kunnen worden.

Om een relatie met je te ontwikkelen, moeten anderen...

- I hun staat van dienst kunnen aantonen (bijv. over goede prestaties) waaraan te zien is dat een langdurige relatie de moeite waard is.
- I je duidelijk maken dat je vragen beantwoord zullen worden.
- I benadrukken dat er waarde gehecht wordt aan stabiliteit, ervaring en betrouwbaarheid.
- I een testversie ontwerpen die jij persoonlijk kan testen.

TIME FOR REFLECTION

Denk aan mensen in je omgeving: wie slaagt erin je aandacht op een positieve manier te trekken?
Wie slaagt daar niet in?

Denk er eens over na hoe je jouw communicatiebehoeften op een passende manier aan anderen kenbaar kunt maken om tot een stabiele interactie te komen.



Het waarneembare gedrag
van Victor Voorbeeld

Traceren van je teamgedrag

Jezelf en anderen beter begrijpen – in bijna geen enkele situatie is dit zo belangrijk als bij het werken in een team: de eigen sterke punten bewust toepassen, anderen waarderen, conflicten als gevolg van spanningen vermijden en de individualiteit van de teamleden verenigen om een gemeenschappelijke kracht te creëren. Dit zijn de basisprincipes van succesvol teamwerk, die worden gerealiseerd als wederzijds begrip en kennis van ieders potentieel diep verankerd zijn in het collectieve teambewustzijn.

”
Wanneer creatieve oplossingen nodig zijn, is heterogeniteit de beste basis van een team.

John G. Geier
(grondlegger van D, I, S & C)

Je gedrag in een team: sterke punten & beperkingen

Ben jij iemand die zich vooral bezighoudt met zijn eigen sterke punten? Of heb je de neiging je aandacht te richten op je zwakheden of beperkingen? Als je zelfevaluatie te ver doorslaat in één richting, kan dat negatieve gevolgen hebben voor je teamwerk. Het is belangrijk je zowel bewust te zijn van je sterke kanten als van je beperkingen, en een evenwicht te creëren tussen die twee perspectieven om optimaal te kunnen functioneren in een team.



Verplaats jezelf in je rol in je team: wat vind je moeilijk aan de samenwerking met anderen in het team?

Wat zou je team zonder jou missen?

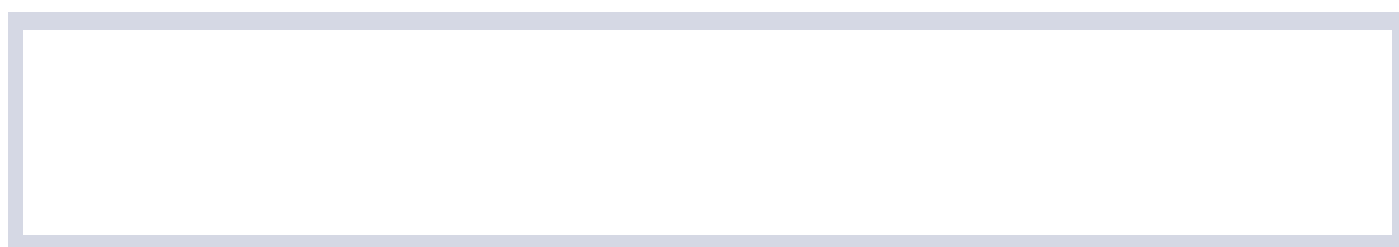


In de onderstaande tabel is de rij gemarkeerd die overeenstemt met je sterkste gedragsdimensie in grafiek III. Bekijk de sterke punten en potentiële beperkingen van je gedrag in een team. Denk eens na: in hoeverre ben je het eens met de beschrijvingen?

Perspectief: sterke punten	Perspectief: beperkingen	In hoeverre ben je het eens?			
			Oneens	Onzeker	Eens
☐ denkt in visies; creëert een nieuwe horizon; neemt risico's; zoekt nieuwe uitdagingen; doorbreekt gewoonten; hanteert een progressieve aanpak; gebruikt innovatie.	autoritair; ongevoelig voor anderen; dringt aan op snelle beslissingen; ziet risico's over het hoofd; is arrogant; confronteert anderen met ongemakkelijke onderwerpen; overweldigt anderen.	Sterke punten	1 2 3 ○ ○ ○	4 5 6 ○ ○ ○	7 8 9 ○ ○ ○
		Beperkingen	1 2 3 ○ ○ ○	4 5 6 ○ ○ ○	7 8 9 ○ ○ ○
☐ denkt in mogelijkheden; overtuigt anderen; neemt verantwoordelijkheid; doet onconventionele suggesties; moedigt anderen aan te veranderen; hanteert alternatieve perspectieven.	beslist intuïtief; houdt niet van details; is oppervlakkig; communiceert eenzijdig; dringt aan op overeenstemming; krijgt dingen op het nippertje voor elkaar; ziet knelpunten over het hoofd.	Sterke punten	1 2 3 ○ ○ ○	4 5 6 ○ ○ ○	7 8 9 ○ ○ ○
		Beperkingen	1 2 3 ○ ○ ○	4 5 6 ○ ○ ○	7 8 9 ○ ○ ○
☒ zorgt ervoor dat ideeën worden uitgevoerd; ondersteunt anderen; is coöperatief; brengt verschillende behoeften samen; evalueert alternatieven; blijft zich bewust van aspecten waarover men het in het algemeen eens is.	handelt inflexibel; neemt niet graag initiatief; offert resultaten op voor harmonie; past zich te veel aan; laat kansen liggen; gaat confrontaties uit de weg; accepteert omstandigheden zonder discussie.	Sterke punten	1 2 3 ○ ○ ○	4 5 6 ○ ○ ○	7 8 9 ○ ○ ○
		Beperkingen	1 2 3 ○ ○ ○	4 5 6 ○ ○ ○	7 8 9 ○ ○ ○
☐ onderzoekt nieuwe ideeën voor beproefde toepassingen; benadert problemen analytisch; koppelt verschillende ervaringen aan elkaar; komt op voor principes; waarborgt kwaliteit.	gedraagt zich afstandelijk; trekt alles in twijfel; vertraagt veranderingen; is te voorzichtig; verzandt in details; reageert gevoelig op kritiek; zoekt naar "perfecte" oplossingen.	Sterke punten	1 2 3 ○ ○ ○	4 5 6 ○ ○ ○	7 8 9 ○ ○ ○
		Beperkingen	1 2 3 ○ ○ ○	4 5 6 ○ ○ ○	7 8 9 ○ ○ ○

TIME FOR REFLECTION

Denk aan je gedrag in het team: welke concrete maatregelen kan je nemen om je sterke punten nog beter te benutten



Hoe jij en je team nog beter kunnen samenwerken

Iedereen in het team is belangrijk: de volgende tabel laat zien hoe elk van de 20 gedragspatronen bijdraagt tot gezamenlijk succes. Onderken de individuele sterke punten van je team, besef hoe elk afzonderlijk lid je team vooruit helpt, en ontwikkel gemeenschappelijke strategieën voor nog beter teamwerk.

- I Stap 1: In de onderstaande tabel is je patroongetal uit grafiek III omcirkeld. Lees de drie persoonlijke sterke punten die bij jouw gedragspatroon horen zorgvuldig door.
- I Stap 2: Onderzoek welke persoonlijke doelen mensen met jouw gedragspatroon nastreven en welk individueel gedrag zij in een team vertonen.
- I Stap 3: Bekijk dan de sterke punten, persoonlijke doelen en individuele gedragingen van de andere gedragspatronen. Denk na over het volgende: Hoe kun je nog meer bijdragen aan het bereiken van het teamdoel? En welke sterke punten zijn over het algemeen ondervetegenwoordigd in je team?

De 20 gedragspatronen en hun bijdrage aan teamsucces		Persoonlijke doelen			
		D	I	S	C
		Het naar voren brengen van creativiteit – nieuwe oplossingen vinden	Bevorderen van ideeën – zorgen voor acceptatie	Bevorderen van relaties – ondersteuning bieden	Verbeteren van processen – evalueren van methoden
Individueel gedrag	Het initiatief nemen om de prestaties te verbeteren	1 directief standvastig innovatief	21 overtuigend optimistisch veelzijdig	31 technisch systematisch nieuwsgierig	41 grondig weloverwogen feitelijk
	Trots zijn op de prestaties van het team	12 doelgericht besluitvaardig richtinggevend	2 stimulerend verbaal enthousiast	32 zorgzaam vrijgevig ondersteunend	42 sympathiek praktisch kritisch
	Gezamenlijk beslissingen nemen	13 actiegericht serius realistisch	23 harmonieus bemiddelend onafhankelijk	3 open-minded geruststellend loyaal	43 detailgericht betrouwbaar redelijk
	Als expert bijdragen	14 creatief intuïtief scherpzinnig	24 aanpasbaar competent strategisch	34 gespecialiseerd analytisch organiserend	4 consciëntieus conflict vermijdend analyserend
	Veelzijdigheid tonen in wisselende rollen	124 fantasierijk improviserend onpartijdig	123 productief welbespraakt vragend	234 traditioneel participerend betrouwbaar	134 principeel ordelijk logisch



Het waarneembare gedrag
van Victor Voorbeeld

Goede samenwerking: wat het betekent – en hoe het kan worden bereikt

Echte samenwerking bestaat uit het waarderen van overeenkomsten en het respecteren van verschillen. Maar dat is niet alles: vooral wanneer het gaat om complexe projecten en creatieve taken, wordt gedragsdiversiteit een parameter die cruciaal is voor succes. Want creatieve en innovatieve oplossingen vereisen mensen met verschillend gedrag. Ontdek nu wat echt belangrijk is in samenwerking en met wie je het potentieel deelt om waardevolle synergie-effecten te bereiken.



Samenwerking betekent het combineren
van verschillende potentialen tot
een gezamenlijke kracht

Jouw ideale teamgenoten

De ideale partners om mensen met jouw gedragspatroon te helpen hebben vergelijkbare gedragstendensen, maar zijn assertiever en mensgerichter. Deze personen kunnen nuttig zijn omdat zij:

- I gemakkelijk hun mening geven, snel reageren op veranderende standpunten van anderen.
- I oude methoden met de nodige voorzichtigheid overboord gooien, altijd op zoek naar een betere manier.
- I mensen tot onderhandeling aanzetten, ideeën verkopen.
- I erop staan te werken met reële dingen die uit elkaar gehaald of in elkaar gezet kunnen worden.
- I hoge prestaties leveren door nauw samen te werken met getalenteerde mensen.

Wie ondersteunt jou optimaal?

Bij het zoeken naar creatieve oplossingen worden mensen met jouw gedragspatroon het best ondersteund door personen die een ander gedragspatroon hebben. De gestructureerde aanpak van mensen met jouw gedragspatroon wordt gecompenseerd door mensen die spontaan zijn en risico's durven nemen. Deze individuen kunnen dingen doen die zij moeilijk vinden en tevens nieuwe vaardigheden aan het licht brengen. Daarom kunnen zij mensen met jouw gedragspatroon tot hulp zijn, omdat ze:

- I anderen zover krijgen om sneller te werken.
- I ideeën omzetten in de praktijk en effectiever werken en invloed willen uitoefenen op andermans motivatie.
- I ideeën kunnen benadrukken waar anderen zich iets bij kunnen voorstellen en ervoor zorgen dat anderen zich in hun voorstellen kunnen vinden.
- I op follow-up ondersteuning van anderen vertrouwen en procedures stroomlijnen.
- I werk en leven als een spel beschouwen waarin winnen nieuwe vaardigheden vereist.

FROM KNOW-HOW TO HOW-TO

Denk aan een persoon met wie je erg goed samenwerkt. Wat is de reden voor die goede samenwerking? Is het het feit dat die persoon en jij zo veel op elkaar lijken? Of is het het feit dat jullie elkaar bijzonder goed aanvullen? Maak op basis van je antwoord op deze vraag een driepuntenplan om je werkrelatie met deze persoon verder te verbeteren. Voer dit plan in de komende 3 weken uit.

De basis voor jullie goede samenwerking:

1^e maatregel:

2^e maatregel:

3^e maatregel:



Het waarneembare gedrag
van Victor Voorbeeld

Spanningsvelden bij samenwerking

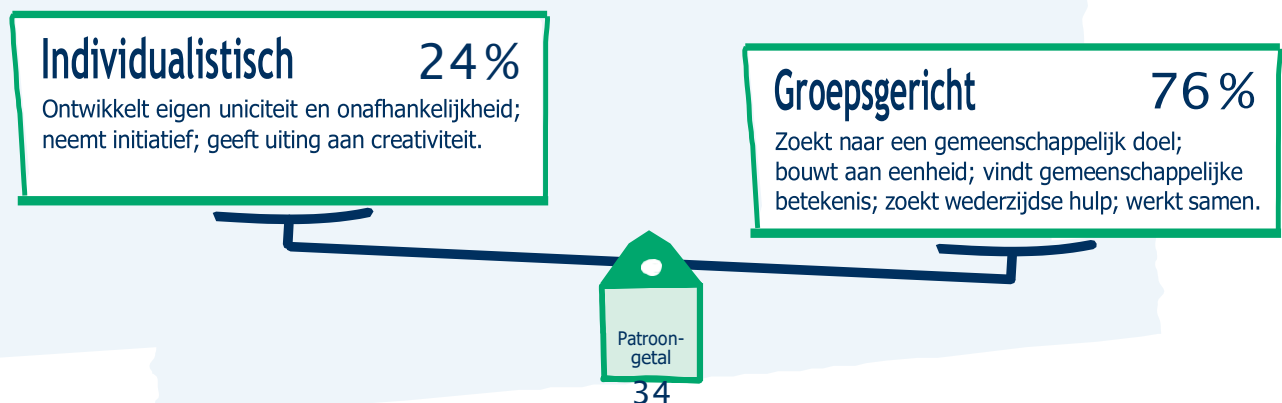
Streven naar eigenwaarde, omgaan met goed en fout, het volgen van een bepaalde koers – dit zijn enkele van de aspecten die je samenwerking met anderen kenmerken. Deze aspecten kunnen worden omschreven als spanningsvelden, in het kader waarvan je bepaalde prioriteiten stelt. Dit betekent: je richt je op een van de twee polen waartussen zo'n span-

ningsveld ontstaat. Als dit aandachtspunt te strikt wordt vastgesteld, ontstaat een onevenwichtigheid die gevolgen kan hebben voor de samenwerking. Daarom is het zo belangrijk deze spanningsvelden in de gaten te houden, de belangrijkste spanningen te identificeren en ze zo goed mogelijk in evenwicht te brengen.

Streven naar eigenwaarde

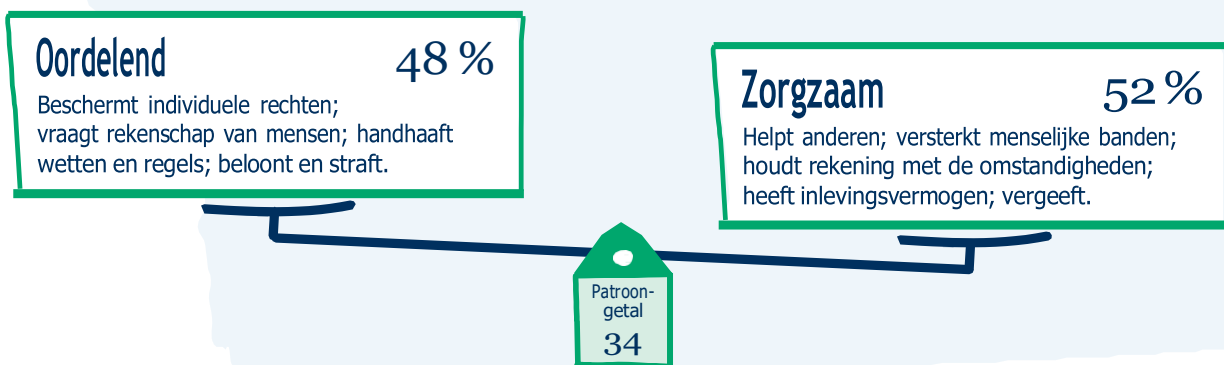
Bij het zoeken naar eigenwaarde besteden mensen met jouw gedragspatroon beduidend meer energie aan het werken als een teamlid dan als een individu.

Zelfbeheersing en taakvervulling zijn voor het zelfbewustzijn van mensen met jouw gedragspatroon van groot belang. Instinctief besteden ze veel tijd aan het hebben van contact met anderen. Het feit dat ze deel uit maken van en horen bij een groep geeft hen de nodige richting, maatstaven en nauwe contacten. In deze veilige, geordende omgeving kunnen ze er vrijwel zeker van zijn dat hun succes de nodige erkenning van anderen oplevert.



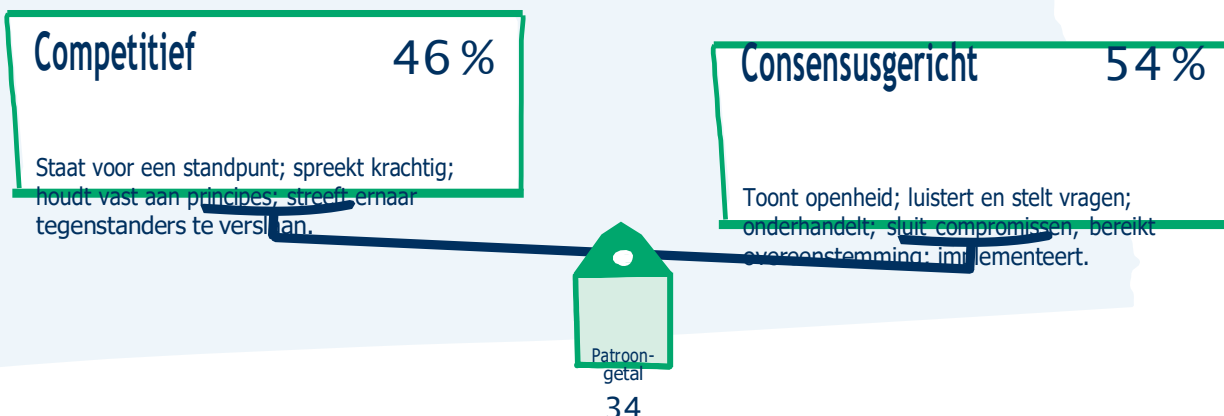
Omgaan met goed en fout

In de omgang met goed of fout dragen mensen met jouw gedragspatroon iets meer zorg voor anderen dan dat ze hen beoordelen. Het geringe verschil maakt duidelijk dat ze op beide gebieden over vaardigheden beschikken en ernaar neigen beide gedragswijzen afwisselend te gebruiken. Ze zijn ervan overtuigd dat mensen met behulp van een formeel systeem van regels in toom en in de gaten gehouden moeten worden, indien sociale groepen en werkteams willen blijven bestaan. Beloningen en straffen zorgen ervoor dat ieder voor zijn daden verantwoordelijk is. Mensen met jouw gedragspatroon geloven dat de nuances van goed of fout gedrag niet door regels gedekt kunnen worden. Deze instelling stelt hen ertoe in staat van een beoordelende naar een zorgdragende modus te kunnen overschakelen. Ze ondersteunen diegenen die hun fouten toegeven en helpen hen te begrijpen wat er aan hun interpersoonlijk gedrag goed of fout is. Mensen met jouw gedragspatroon hechten waarde aan kleine rituelen van beleefdheid, die karakteristiek zijn voor sociaal gedrag dat de omgang met elkaar vereenvoudigt. Het is voor hen de uitdaging om per situatie het juiste gedrag toe te passen.



Een bepaalde koers volgen

Mensen met jouw gedragspatroon hebben iets meer energie voor consensusgericht gedrag dan voor competitief gedrag. Hun eerste toewijding is die aan groepsnormen, werktradities en gerespecteerd gezag. Die betrokkenheid heeft hun interesses en vaardigheden gevormd. Zij zijn van mening dat iedereen de verantwoordelijkheid heeft om op de hoogte te zijn en principes te respecteren, maar zij gaan niet graag de confrontatie aan. En hoewel zij handelen in overeenstemming met hun overtuigingen, vinden zij het lastig om die openlijk te verdedigen en doen zij dat zelden. Zij luisteren liever, stellen vragen, sluiten compromissen en worden het eens met anderen. Als zij onder druk worden gezet om tegen hun principes in te handelen, zullen zij die verdedigen, maar zij hebben liever dat de verantwoordelijkheid wordt gedeeld en dat anderen de uiteindelijke beslissingen nemen.

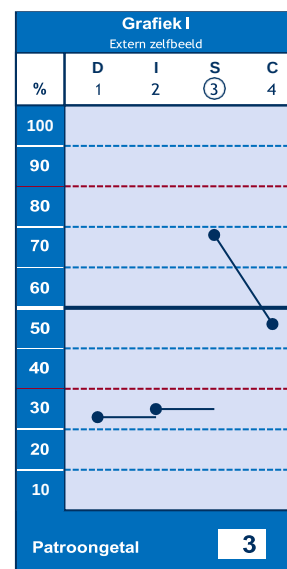




Verdiepingstap 2: beoogd gedrag

Zo komt je beoogde gedrag naar voren

Je beoogde gedrag onthult de intenties die je bewust en doelgericht activeert om te reageren op bepaalde eisen van je omgeving. Dit gedrag wordt bijzonder relevant wanneer zich veranderingen voordoen en je je moet aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Dan wordt het essentieel om op een proactieve manier controle te nemen over je gedrag om in de richting te gaan die je wilt.



Taken
voltooi
Oprecht
zijn

Wederzijdse ondersteuning aanmoedigen

HET toNEN
om Compromissen te sluiten

Opbouwen van **BEREIDHEID**
vertrouwensrelaties

VERMIJDE
N
Intenties die je gedrag sturen: een eerste blik

Wat gaat er schuil achter je gedrag

Mensen met jouw gedragspatroon willen...

- ! een manier vinden om sympathie te tonen door zorg, bescherming en ondersteuning.
- ! voldoen aan de verwachtingen van anderen, doen wat gedaan moet worden om hen tevreden te stellen.
- ! grenzen stellen aan degenen die hun ruimhartigheid uitbuiten, en eigen kwetsbaarheid tegenover anderen verdedigen.
- ! impulsieve bewegingen van anderen weerstaan door te vertrouwen op eigen weloverwogen handelwijze.
- ! contacten onderhouden en aanmoedigen en een geduldige houding tegenover anderen aannemen.
- ! erop vertrouwen dat anderen hen in moeilijke tijden zullen ondersteunen, terug kunnen vallen op een persoonlijk netwerk van vrienden.

Verdere informatie uit grafiek I

Patroongetal 3

33	Reactie op veranderingen	Is voorzichtig en vertoont onzelfzuchtig gedrag; streeft naar zekerheid en probeert het werk te organiseren met behulp van to-do lijsten; is geneigd vragen te stellen om problemen op te helderen.
35	Primaire intenties	Anderen plezieren; feiten bevestigen; harmonie ontwikkelen

Informatie uit grafieken I & II

Patroongetallen 3 & 234

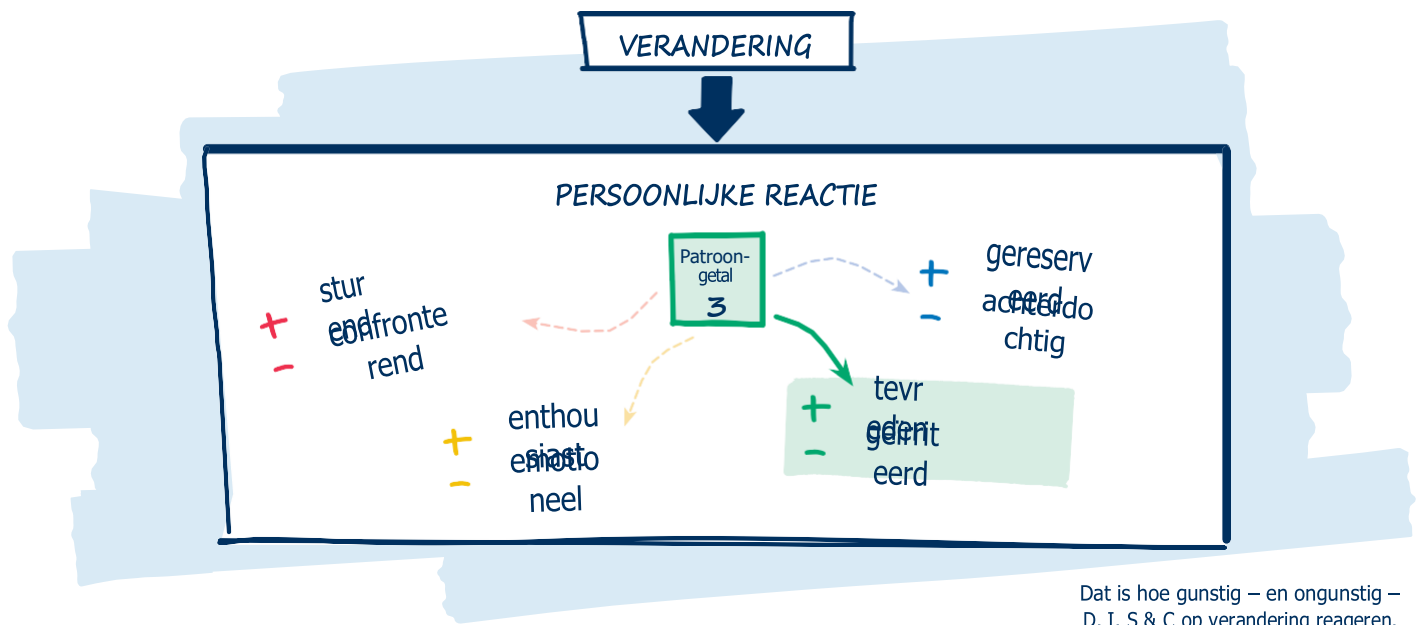
33	Innerlijke spanningen	Ernaar streven anderen te behagen versus behoefte hebben aan orde
----	-----------------------	---



Het beoogde gedrag
van Victor Voorbeeld

Jouw gedrag in de context van verandering

Of we het nu leuk vinden of niet, we leven in een wereld waar verandering alomtegenwoordig is. Wat vorige week nieuw was, is nu oud. Wat ons vandaag bezig houdt, is morgen het nieuws van gisteren. We kunnen dit snelle levenstempo nauwelijks beïnvloeden. Wat we wel kunnen beïnvloeden is de manier waarop we ermee omgaan. Dit is precies waar de 4 gedragsdimensies in beeld komen: ze bieden een waardevolle oriëntatie om je bewust te worden van je gedrag in de context van verandering, om het ter discussie te stellen, en om het beter aan te passen aan nieuwe omstandigheden.



Hoe je op verandering reageert

Mensen met jouw gedragspatroon...

- I reageren op verandering met gedrag dat als onzelfzuchtig kan worden gezien.
- I zoeken veiligheid in een inspanning die concentratie en zorgvuldigheid vereist.
- I komen graag aan de behoeften van anderen tegemoet, zodra zij overtuigd zijn van de noodzaak van verandering, en geven liever advies dan dat zij anderen dwingen volgens regels en normen te leven.
- I krijgen een eerlijke aandeel in waardering en kritiek maar hopen wijselijk activiteiten te kiezen die voldoening geven.
- I stellen liever vragen om problemen op te helderen dan dat zij oplossingen afdwingen.
- I proberen te organiseren door lijsten op te stellen van dingen die moeten gebeuren om controle te houden over een gestructureerde situatie.
- I willen objectieve maatstaven gebruiken om hun eigen prestaties te evalueren.

TIME FOR REFLECTION

Welke reacties op verandering herken je bij jezelf?
Geef specifieke voorbeelden uit je beroepsmatig (en persoonlijk) leven.

Wat zijn de voor- en nadelen van je veranderingsgedrag?





Welke concrete aspecten zou je kunnen aanpakken om nog beter met verandering om te gaan?



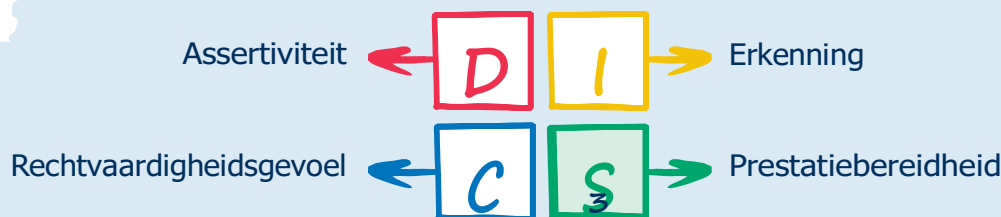
Het beoogde gedrag
van Victor Voorbeeld

Intenties heroverwegen, gedrag aanpassen

Verschillende mensen, verschillende situaties, verschillende taken – voortdurend worden we uitgedaagd ons gedrag aan te passen. Hoewel dit aanpassingsproces van buitenaf wordt geïnitieerd, zijn wij het die proactief de eerste stappen zetten: als we inzien dat de uitdagingen van een situatie ons nopen tot ander gedrag, veranderen we ons beoogde gedrag. De intensiteit van de 4 dimensies in grafiek I speelt een doorslaggevende rol in dit aanpassingsproces. Het geeft aan hoe sterk specifieke belangrijke resources in verband met de 4 gedragsdimensies momenteel geactiveerd zijn.

”
Om ons gedrag
proactief vorm te geven,
moeten we ons denken,
voelen en handelen
op elkaar afstemmen.

John G. Geier
(vader van alle DISC-modellen)



De 4 belangrijkste hulpmiddelen
bij het omgaan met verandering

Gedragsverandering: van intentie naar emotie naar actie

Wanneer wij geconfronteerd worden met verandering en wij onszelf moeten veranderen, of liever gezegd aanpassen, is het van belang de intensiteit van de 4 gedragsdimensies aan een situatie aan te passen om beter in te spelen op uiteenlopende verwachtingen. Daarbij moet het volgende aanpassingsproces in overweging worden genomen:

$$\boxed{\text{INTENTIES}} + \boxed{\text{EMOTIE}} = \boxed{\text{ACTIE}}$$

Dus de eerste stap is het aanpassen van onze intenties. Ze roepen gevoelens op die ervoor zorgen dat we op een bepaalde manier reageren op specifieke situaties. Op de volgende bladzijde krijg je de kans om dit aanpassingsproces mentaal voor te bereiden. Analyseer je intenties in je gekozen omgeving, controleer ze op geschiktheid, en leg de basis voor het proactief aanpakken van persoonlijke veranderingsprocessen als dat nodig is.

Je intenties op de proef stellen

Lees de volgende intenties door. Vul in de kolom "Jouw rangschikking" in hoe belangrijk de verschillende intenties voor jou zijn in de gekozen omgeving. Rangschik ze van 1 (= meest belangrijk) tot 10 (= minst belangrijk).

Intenties	Uitleg van intenties	Jouw rangschikking
Nieuwe dingen creëren	Ik heb de intentie mijn ontevredenheid om te zetten in constructieve ideeën – om iets nieuws te creëren.	
Anderen plezieren	Ik heb de intentie om anderen gelukkig en tevreden te maken – om geaccepteerd te worden.	
Vrij zijn om te doen	Ik heb de intentie om allerlei nieuwe interesses te ontwikkelen – om te doen wat ik graag wil.	
Risico nemen	Ik heb de intentie om over grenzen te gaan die anderen beperken – om kansen te grijpen.	
Feiten bevestigen	Ik heb de intentie om onderzoek te doen – om zaken tot op de bodem uit te zoeken.	
Meer macht hebben	Ik heb de intentie om leiding te geven en gezag uit te oefenen – om verantwoordelijkheid op me te nemen.	
Harmonie ontwikkelen	Ik heb de intentie om ideeën en gevoelens met anderen te delen – om tot consensus te komen.	
Plezier hebben	Ik heb de intentie om plezier te hebben en me te vermaken – om te ontspannen en te genieten.	
Voorzichtig handelen	Ik heb de intentie gevaar of schade te vermijden – om de juiste weg te bewandelen.	
Succes proeven	Ik heb de intentie om beloond te worden voor mijn inspanningen – om me meer bewust te maken van mijn succes.	

Je persoonlijke intenties en de referentiewaarden van je gedragspatroon

De tabel op de volgende bladzijde geeft de referentiewaarden van je referentiegroep weer. Dit betekent: in de kolommen "% percentage" en "referentiewaarde" kun je zien hoe een representatief aantal mensen met jouw gedragstendens de aangegeven intenties prioriteert.



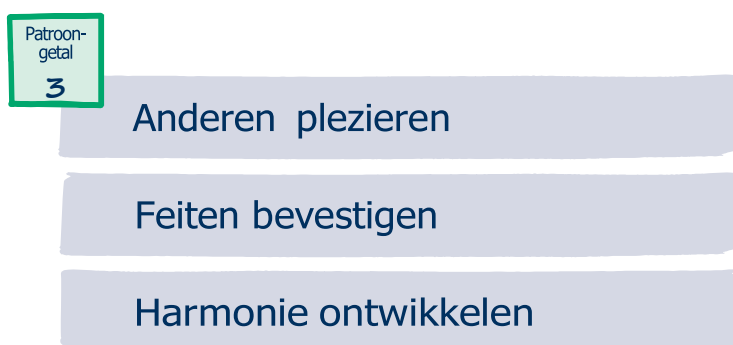
Vergelijk je eigen beoordeling met deze waarden. Zijn er verschillen die meer dan 5 punten bedragen? Zo ja, ga dan na of deze intenties overeenkomen met de eisen van je huidige werksituatie.

Opmerking: als je ontdekt dat je meer of minder belang wilt hechten aan een bepaalde intentie, probeer dan de gedragsdimensies die eraan ten grondslag liggen dienovereenkomstig aan te passen. Na een bepaalde tijd kan je dan een nieuwe rangschikking maken, die je invult in de kolom "Jouw 2e rangschikking".

Intenties	Uitleg van intenties	% percentage	Referentie-waarde	Jouw rangschikking	Jouw 2 ^e rangschikking
Nieuwe dingen creëren	Ik heb de intentie mijn ontevredenheid om te zetten in constructieve ideeën – om iets nieuws te creëren.	6	6		
Anderen plezieren	Ik heb de intentie om anderen gelukkig en tevreden te maken – om geaccepteerd te worden.	25	1		
Vrij zijn om te doen	Ik heb de intentie om allerlei nieuwe interesses te ontwikkelen – om te doen wat ik graag wil.	4	8		
Risico nemen	Ik heb de intentie om over grenzen te gaan die anderen beperken – om kansen te grijpen.	5	7		
Feiten bevestigen	Ik heb de intentie om onderzoek te doen – om zaken tot op de bodem uit te zoeken.	18	2		
Meer macht hebben	Ik heb de intentie om leiding te geven en gezag uit te oefenen – om verantwoordelijkheid op me te nemen.	2	10		
Harmonie ontwikkelen	Ik heb de intentie om ideeën en gevoelens met anderen te delen – om tot consensus te komen.	15	3		
Plezier hebben	Ik heb de intentie om plezier te hebben en me te vermaken – om te ontspannen en te genieten.	10	5		
Voorzichtig handelen	Ik heb de intentie gevaar of schade te vermijden – om de juiste weg te bewandelen.	12	4		
Succes proeven	Ik heb de intentie om beloond te worden voor mijn inspanningen – om me meer bewust te maken van mijn succes.	3	9		

Dit zijn de drie belangrijkste intenties van mensen met jouw gedragspatroon

Je bewust worden van je intenties is een noodzakelijke stap voor het initiëren en uitvoeren van persoonlijke verandering. Daarom, nogmaals, en in één oogopslag: dit zijn de drie belangrijkste intenties van mensen met jouw gedragspatroon.





Het beoogde & verborgen gedrag
van Victor Voorbeeld

Innerlijke spanningen blootleggen en oplossen

We maken vaak situaties mee waarin we ons zonder duidelijke reden onzeker of geïrriteerd voelen. Dit kan een indicatie zijn van innerlijke spanningen die ontstaan in situaties waarin onze waarden, overtuigingen en intenties niet met elkaar in harmonie, maar juist met elkaar in conflict zijn. Dergelijke spanningen zijn voor ons afmattend omdat ze ons uit balans brengen. En ook voor anderen worden ze zichtbaar: we reageren inadequaar, niet-productief of zelfs destructief op de situatie en onze sociale omgeving. Daarom is het belangrijk innerlijke spanningen bloot te leggen, ze te begrijpen en effectief te bestrijden.

**JE hebt LAST van
REGELmatige
ZELftwijfel.** Er is iets dat je
Je hebt constant het gevoel dat je
geen enkele vooruitgang boekt met je projecten.
tegenhouden te
bereiken.

Dit is hoe je innerlijke spanningen
zich kunnen manifesteren

Zo ga je om met innerlijke spanningen

In de omgang met interne conflicten, zoals hun wens om anderen te behagen en hun streven naar orde, hebben mensen met jouw gedragspatroon de neiging om de organisatie hun eigen overtuigingen op te leggen, wat kan leiden tot overmatige controle van processen. Achter hun ogenschijnlijke kalmte schuilt een zeer individuele perceptie van de buitenwereld en denken ze na over de uitwerkingen op het team. Ze maken zich zorgen over onverwachte

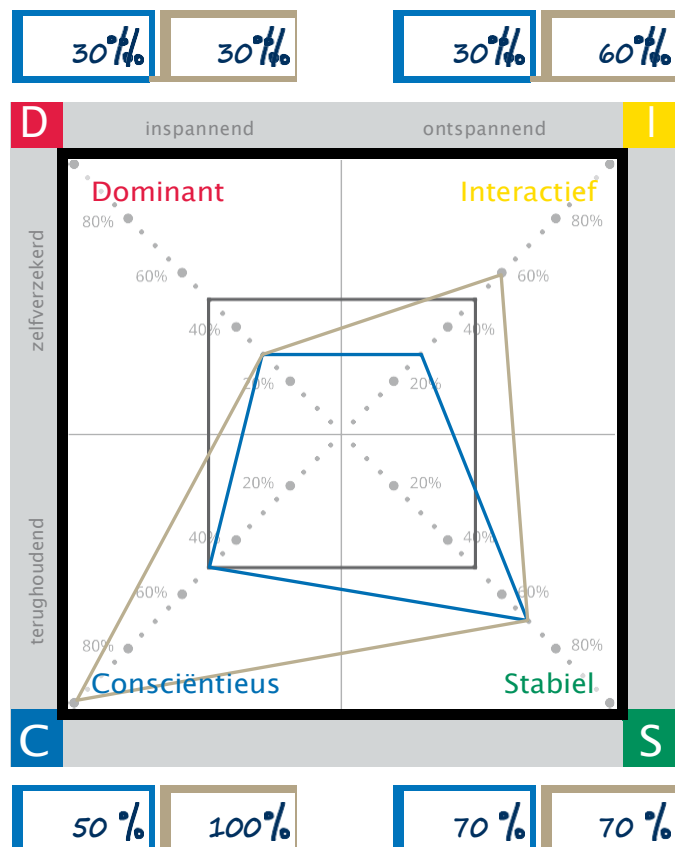
gebeurtenissen die hun zorgvuldig geplande aanpak om erkenning te krijgen, zullen verstoren. Toch draagt het karakter van mensen met jouw gedragspatroon eraan bij dat problemen in het belang van het team opgelost kunnen worden.



Welk gedrag dat je de afgelopen zes maanden in je gekozen omgeving hebt vertoond, schrijf je toe aan innerlijke spanningen?

Innerlijke spanningen herkennen

De basis voor het bepalen van interne spanningen is het vergelijken van grafiek I en grafiek II: een potentiële afwijking (= gap) tussen het externe en interne zelfbeeld onthult het potentieel voor innerlijke spanning.



Je gap-analyse

- In de onderstaande grafiek staan in de hoeken bij D, I, S en C telkens twee percentages. Dit zijn de waarden van de 4 gedragsdimensies uit je grafiek I (blauwe vak) en je grafiek II (beige vak).
- Deze percentages van D, I, S en C uit grafiek I en grafiek II vormen de basis voor de twee geogrammen die je ziet. De verschillende punten in de grafiek werden met elkaar verbonden om de geogrammen te tekenen.

Je innerlijke spanningspotentieel in de gekozen omgeving

De basis voor je innerlijke spanningspotentieel is het verschil tussen de percentages van je grafiek I en je grafiek II (= jouw 'gaps').

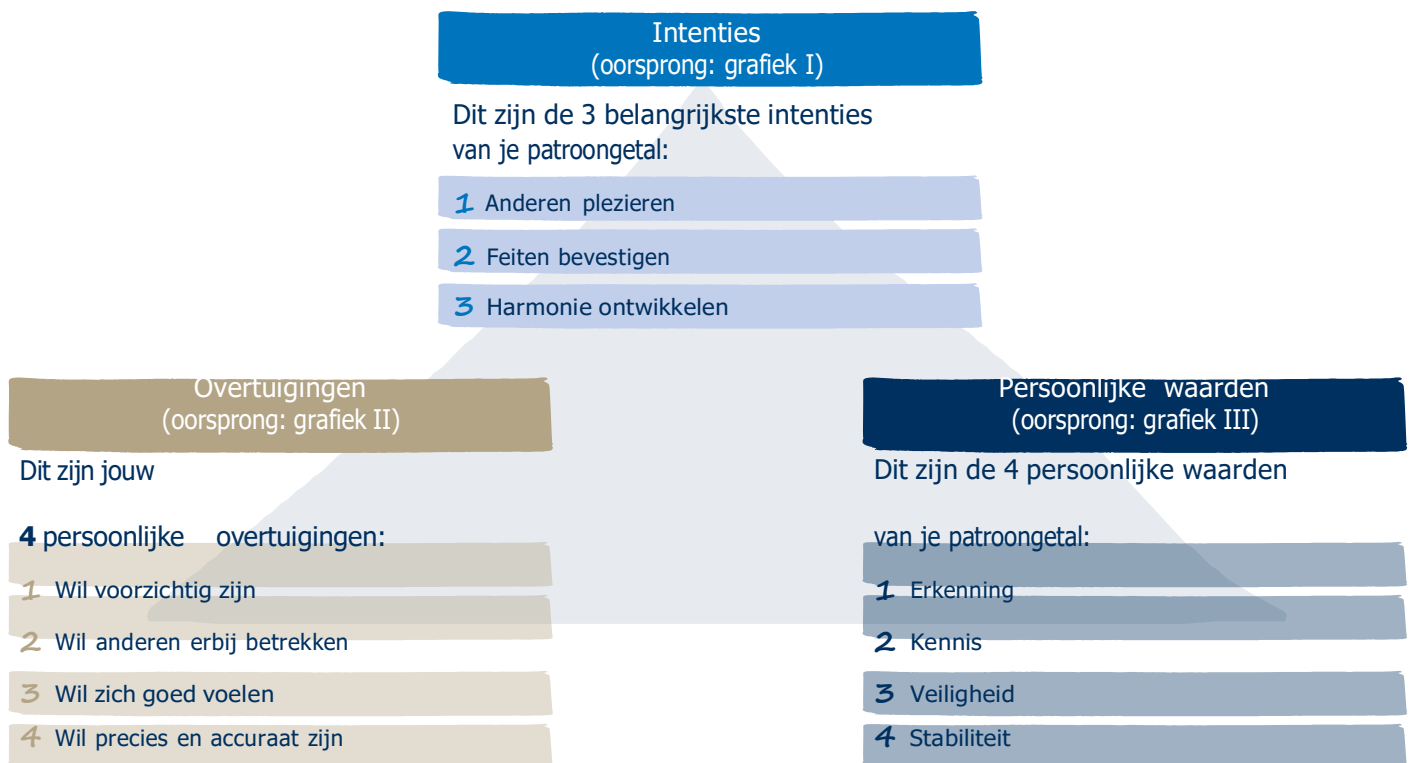
- Het totaal van deze gaps werd vastgesteld. Dit totaal werd ingedeeld in een van de drie gebieden – laag, gemiddeld, hoog. Zo werd jouw potentieel voor innerlijke spanningen bepaald.
- Denk goed na over je innerlijk spanningspotentieel en gebruik het resultaat als uitgangspunt om verder te gaan.

	D	I	S	C	Som
Gaps (zonder tekens)	0	30	0	50	= 80
Som	Innerlijk spanningspotentieel				
0–50	laag				☐
51–80	gemiddeld				☒
81+	hoog				☐

Evalueren, verminderen en oplossen van innerlijke spanningen

Nu staat de volgende vraag centraal: wat is nu precies de bron van je innerlijke spanningspotentieel? Onderzoek de mate waarin je overtuigingen in overeenstemming zijn met je intenties, en de mate waarin je intenties overeenkomen met je waarden. Als je bepaalde tegenstrijdigheden in een van deze relaties ontdekt, kan dit de reden zijn voor je innerlijke spanningspotentieel. In deze context loont het de moeite om deze kwestie nader te bekijken en, indien nodig, te heroverwegen of het nu gaat om intenties, overtuigingen of waarden.

Je spanningsdriehoek



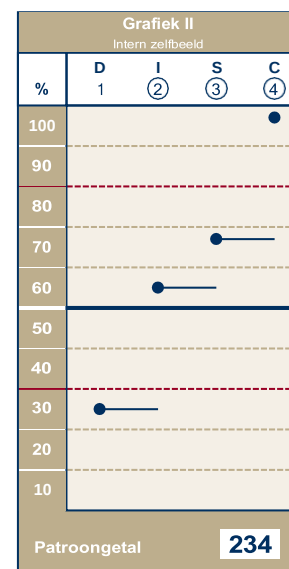
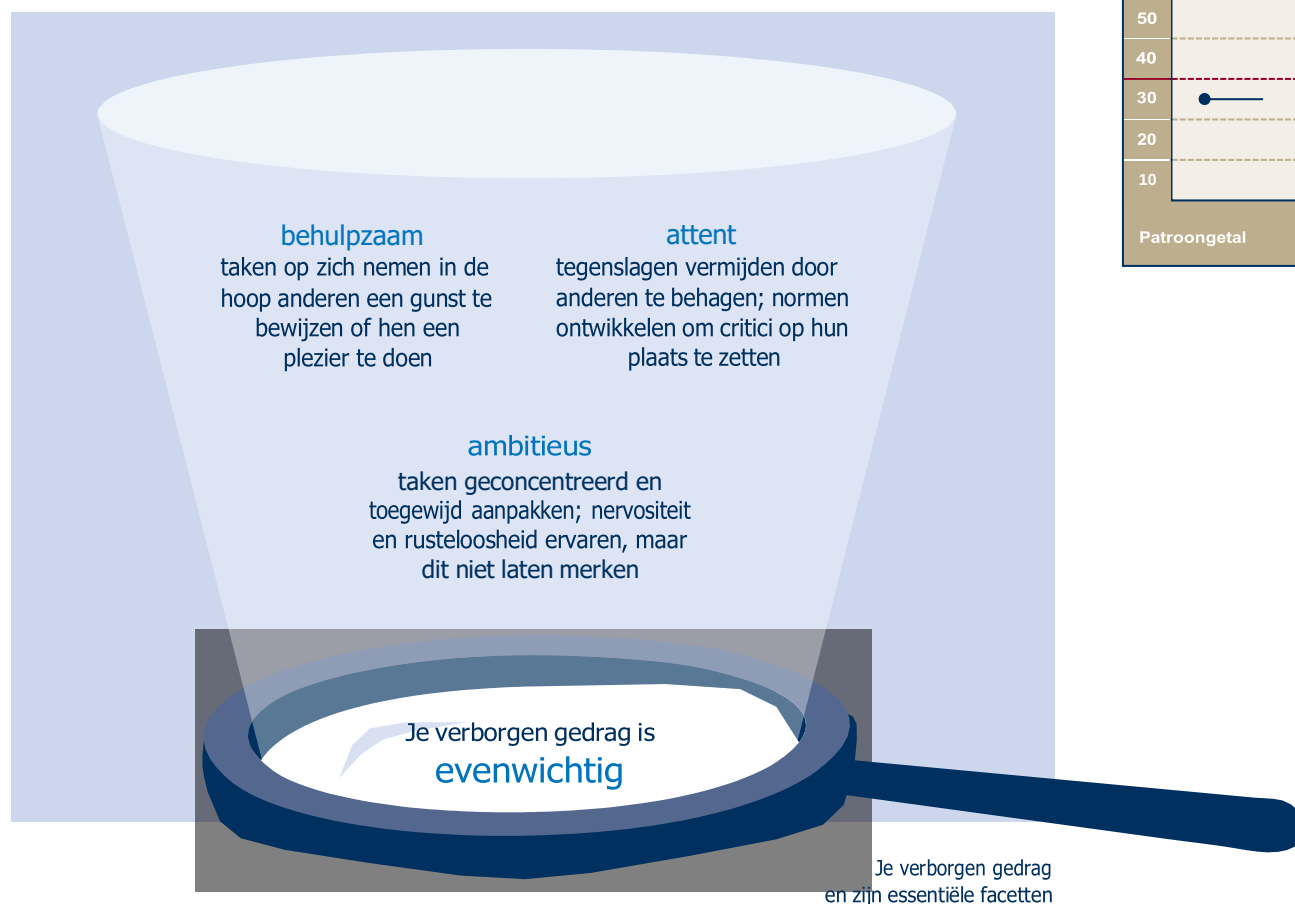
Als je eenmaal concrete innerlijke spanningen hebt geïdentificeerd: wat ga je doen om ze te reduceren?



Verdiepingstap 3: verborgen gedrag

Je verborgen gedrag onder het vergrootglas

Je gedrag wordt niet altijd bepaald door je bewuste bedoelingen. Soms verdwijnen cognitieve processen naar de achtergrond en laat je de regie van je gedrag over aan je emoties. Dan worden je acties en reacties bepaald door je kernpersoonlijkheid: je gevoelens, overtuigingen en waarden komen naar voren en tot uiting in je verborgen gedrag, dat vooral onder druk aan het licht komt, maar ook als uiting van je spontaniteit.



Informatie uit grafiek II

Patroongetal 234

42	Spontaan gedrag	Wil snel oplossingen vinden en de gekozen koers volgen; wil problemen voorkomen; lijkt meer extravert dan introvert; wordt niet snel boos, maar kan wel wrokkig zijn.
43	Reageert op druk door	overbezorgd te zijn over de toekomst; open te staan voor alternatieven.
48	Handelt conflicten af door	compromissen te sluiten; partijen aan te moedigen om alle gevoelens constructief te uiten, of ze nu wel of niet instemmend zijn; te werken aan vertrouwen; een middenweg voor te stellen.



Het verborgen gedrag
van Victor Voorbeeld

Je spontane gedrag

Soms vertonen we gedrag dat voortkomt uit ons diepste binnenste en dat het bewuste handelen naar de achtergrond duwt: ons spontaan gedrag. Als we onze spontaniteit de vrije loop laten, besluiten we onbewust ruimte te geven aan impulsieve daden en ons temperament te uiten. Hoe ziet het spontane gedrag eruit dat je laat zien in de gekozen omgeving? Dat ontdek je in het hiernavolgende.

*Ons spontaan
gedrag is de sleutel
tot ons diepste wezen.*

John G. Geier
(grondlegger van D, I, S & C)

Dit is hoe je spontane gedrag naar voren komt

Mensen met jouw gedragspatroon...

- I zoeken onmiddellijke antwoorden en volgen gestaag hun koers zodra ze goedkeuring hebben verkregen.
- I willen de zaken geregeld en afgerond hebben, en vermijden, indien mogelijk, langdurige discussies.
- I voorkomen problemen, beperken onverwachte complicaties tot een minimum en proberen stabiliteit te behouden.
- I zijn meer extravert dan introvert.
- I houden controversiële ideeën voor zich totdat het juiste moment daar is.
- I zijn niet snel boos maar vergeten ook niet snel als ze gekwetst zijn.



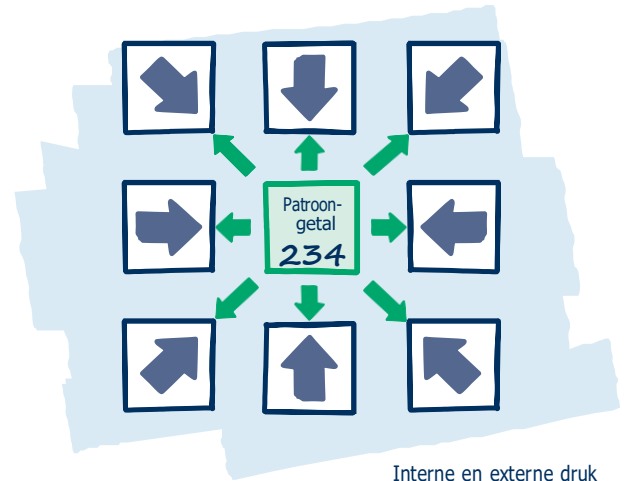
Geef drie specifieke voorbeelden die de bovenstaande uitspraken in je dagelijks leven weerspiegelen.



Het verborgen gedrag
van Victor Voorbeeld

Je gedrag onder druk

Als we geconfronteerd worden met sterke weerstand of een grote uitdaging, moeten we ons standpunt verdedigen en onszelf beschermen. Hoeveel energie we erin steken hangt af van de situatie en de kracht van onze principes en overtuigingen. Er ontstaat een dynamisch proces, waarin vooral onze gevoelens, emoties en passies aan de oppervlakte komen. Andere mensen, en ook wijzelf, zijn zich vaak niet bewust van deze persoonlijkheidsdynamiek. Toch komt het tevoorschijn – in ons gedrag onder druk.



Interne en externe druk
die ons gedrag beïnvloedt

Hoe je je gedraagt als je onder druk staat

Mensen met jouw gedragspatroon...

- I proberen meningsverschillen bij te leggen.
- I nemen andermans standpunt in acht.
- I laten mensen weten wat hun doelen zijn.
- I accepteren anderen zoals ze zijn.
- I gaan betrekkingen aan die hen mogelijk zouden kunnen schaden.
- I staan open voor alternatieven.
- I blijven kalm en ondersteunend.
- I laten het aan anderen over om de richting te bepalen.
- I belasten zichzelf met de problemen van anderen.

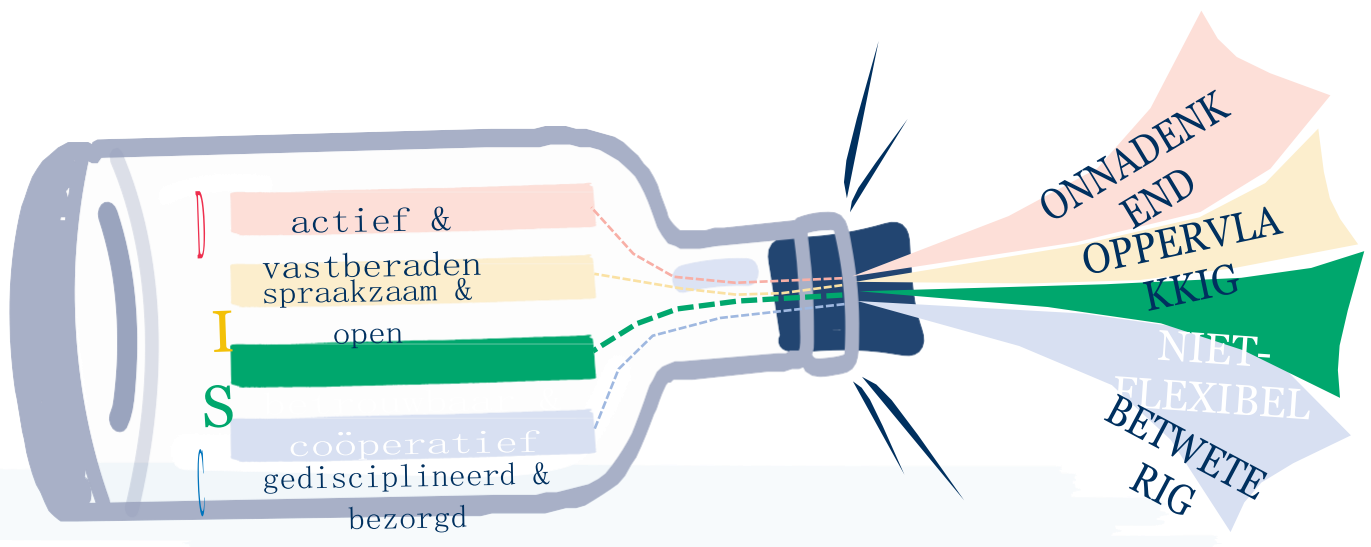


In welke situaties kan je het bovengenoemde gedrag bij jezelf waarnemen?
Wat ga je doen om je gedrag in zulke situaties nog gepaster te maken?

Zo reageer je onder druk

Mensen met jouw gedragspatroon reageren op druk door meteen te kijken naar wat er aan gedaan kan worden. Onder druk proberen ze vaak om dezelfde aanpak te hanteren, die normaalgesproken altijd succesvol is gebleken. De gespannen situatie is echter vaak het gevolg van hun hoge verwachtingen van anderen, die niet altijd overeenstemmen met de verlangens die anderen zelf hebben. In deze veeleisende situaties staan mensen met jouw gedragspatroon anderen vaak toe om hun energie weg te laten zuigen. Omdat ze zich teveel zorgen maken over de toekomst, kunnen ze afgeleid raken en anderen de koers laten bepalen. Ze komen misschien kalm en beheerst over, maar ze worden pas zelfverzekerd als ze alternatieven kunnen overwegen. Mensen met jouw gedragspatroon proberen hun standpunt aan te passen, zijn

vaak de eersten die zich verontschuldigen of het goedmaken, in de hoop misverstanden uit de weg te ruimen. Geleidelijk aan krijgen ze door hoe sterk ze zijn in het omgaan met stressvolle situaties en hoe onredelijke eisen afgewezen kunnen worden. Zij zijn goed in het bedenken van oplossingen voor verontrustende situaties. Ze doen wat nodig is: ze maken een inschatting, handelen consequent en passen hun oplossingen toe op vergelijkbare situaties.

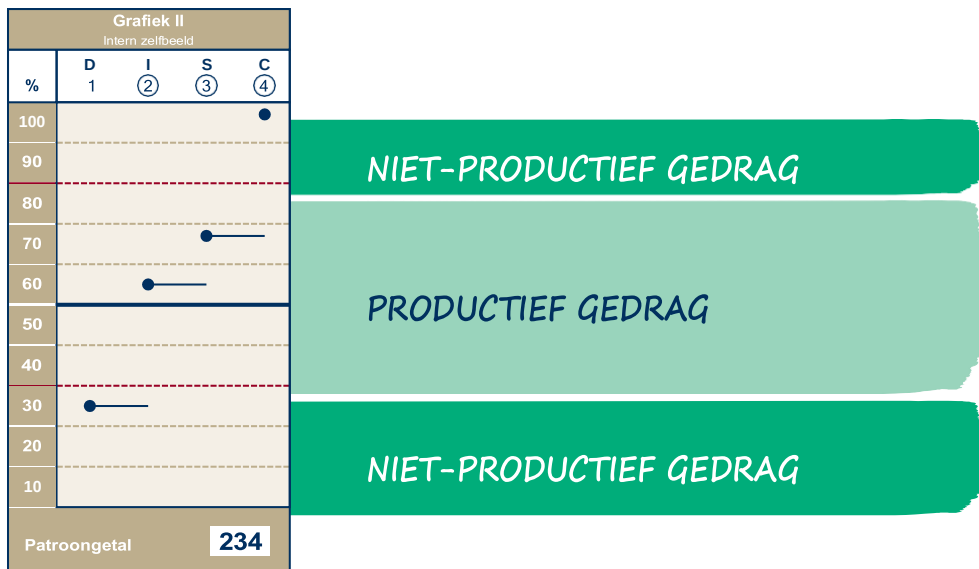


D, I, S en C: hoe hun gedrag onder druk verandert

Je productieve en niet-productieve gedrag

Ieder mens is in staat om productief en niet-productief te zijn. Productief gedrag verwijst naar gedragingen die in bepaalde situaties gepast zijn en als sterk wordt ervaren. Dit gedrag versterkt de interpersoonlijke interactie, wat betekent dat het de ontwikkeling van relaties versterkt. Maar als sterke punten worden overdreven en andere gedragingen worden

onderschat, leidt dit tot excessief of tekortschietend en dus niet-productief gedrag. Dit gedrag wordt beschouwd als een zwakte, wat betekent dat het de ontwikkeling van relaties belemmert. Dit is een van de redenen waarom het zo belangrijk is je productieve en niet-productieve gedrag aan het licht te brengen en erover na te denken.



Productief versus niet-productief: in welke dimensie vertoon je welk gedrag?

Ook het gedrag van D, I, S en C kan twee verschillende richtingen uitgaan: een productieve en een niet-productieve richting. In het geval van niet-productief gedrag geldt het volgende principe: Een sterkte die te veel wordt gebruikt en dus als overdreven kan worden beschouwd, wordt een zwakte. In welke gedragsdimensie heb je de neiging tot zulk overdreven gedrag? Welk gedrag je wat meer moet laten zien? En in welk gedrag bevind je je binnen het adequate gedragsbereik? Dat ga je nu achter komen.



Kijk op de volgende bladzijden. Daar wordt het productieve en niet-productieve gedrag van de 4 gedragsdimensies weergegeven en omschreven. De richting van je dominante, interactieve, stabiele en consciëntieuze gedrag wordt aangegeven door het respectievelijk gemarkeerde gebied.

Opmerking: als je je in één dimensie in het niet-productieve gebied bevindt, geeft een pijl de ontwikkelingsrichting aan die je moet volgen om je gedrag productiever te maken.

Je **D** bij het nemen van verantwoordelijkheid

NIET-
PRODUCTIEF



Mensen met jouw gedragspatroon beloven voorbarig om alles in orde te maken. Ze bemoeilijken de vooruitgang door hun onzekerheid over wat de beste actie is. Ze vermijden moeilijke kwesties. Ze aarzelen om hun zorgvuldig ontworpen nieuwe ideeën te uiten.

PRODUCTIEF



Mensen met jouw gedragspatroon minimaliseren risico's voor zichzelf en anderen. Zij benaderen taken op een systematische manier. Ze ontwikkelen deskundigheid op een bepaald gebied voordat ze anderen om betrokkenheid vragen.

Je **I** gedrag wanneer je geconfronteerd wordt met weerstand tegen je ideeën

NIET-
PRODUCTIEF



Mensen met jouw gedragspatroon wachten met direct reageren en verzuimen hun standpunt te verduidelijken. Ze streven naar harmonie en wachten tot anderen zich krachtig uitlaten en daarmee de geschilpunten oplossen.

PRODUCTIEF



Mensen met jouw gedragspatroon drukken hun mening duidelijk uit. Ze gaan doelbewust te werk om misverstanden en kostbare fouten te vermijden. Ze zijn veerkrachtig. Ze staan achter hun mening, die gebaseerd is op logica en persoonlijke ervaring.

Je **S** gedrag bij het omgaan met bedreigende gebeurtenissen

NIET-
PRODUCTIEF



Mensen met jouw gedragspatroon zijn afhankelijk van anderen om nee voor hen te zeggen. Ze zadelen anderen op met de taak om hun sterke gevoelens te uiten. Ze luisteren naar wat ze willen horen. Ze nemen informatie voor waar aan zonder er dieper op in te gaan.

PRODUCTIEF



Mensen met jouw gedragspatroon benadrukken dat problemen in een vroeg stadium moeten worden gecorrigeerd. Zij geven een problematische omgeving opnieuw vorm volgens dat principe en tonen een bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen. Ze pleiten voor het principe van wederzijdse hulp en bescherming.

Je C gedrag bij het omgaan met regels

NIET-PRODUCTIEF



Mensen met jouw gedragspatroon verlangen naleving, maar geven impliciet wel toestemming om regels te overtreden door te verzuimen hun overtuigingen stellig uit te spreken. Zij vergeven anderen wanneer zij de regels overtreden, maar gebruiken hun dankbaarheid vervolgens om ze een gevoel te geven dat ze hen iets verschuldigd zijn.

PRODUCTIEF



Mensen met jouw gedragspatroon accepteren beleid ook al is de reden onduidelijk. Ze bespreken zowel positieve als negatieve gevolgen. Ze controleren hun bronnen voordat ze een mening geven over de juistheid of onjuistheid van een maatregel. Ze geven mensen het voordeel van de twijfel.

TIME FOR REFLECTION



Welke specifieke acties kan en wil je ondernemen om je niet-productieve gedrag in een productieve richting te sturen in de door jou gekozen omgeving?



Waarop moet je letten om je productieve gedrag in de door jou gekozen omgeving te stabiliseren?



Het verborgen gedrag
van Victor Voorbeeld

Je gedrag bij conflicten

Wij verstaan onder een conflict een emotioneel stressvolle interactie die voortvloeit uit bepaalde meningsverschillen tussen twee of meer partijen. Indien de betrokken partijen de dreiging van een conflict niet vroegtijdig onderkennen, of als ze ongepast reageren op de eerste tekenen van een conflict, bestaat het gevaar van escalatie. Daarom is het belangrijk na te denken over iemands gedrag in conflictsituaties en het op mogelijke negatieve dynamiek te onderzoeken. Dit vergroot de kans om reactief gedrag te doorbreken en conflicten op een constructieve manier te beheersen.

*Conflicten zijn
soms de prijs die we
betalen om onze
individualiteit uit
te leven.*

John G. Geier
(grondlegger van D, I, S & C)

Hoe je omgaat met interpersoonlijke conflicten

Wanneer ze moeten omgaan met conflicten met anderen, zijn mensen met jouw gedragspatroon ietwat traag om zich tegen hun tegenstanders te weren. Ze zijn aanvankelijk teleurgesteld over de mensen die hen tegenwerken en proberen hen vervolgens te begrijpen. Ze moedigen anderen aan om zich te uiten, zowel over positieve als negatieve gevoelens. Hun oprechtheid is hun grootste bezit: het zorgt bij anderen voor het nodige vertrouwen om het probleem tot op de bodem toe uit te zoeken. Anderen zien door hun oprechtheid hun geloofwaardige omgang met het conflict.



Twee wegen die onze interactie
met anderen kan nemen

Dit zijn je persoonlijke gevarenzones

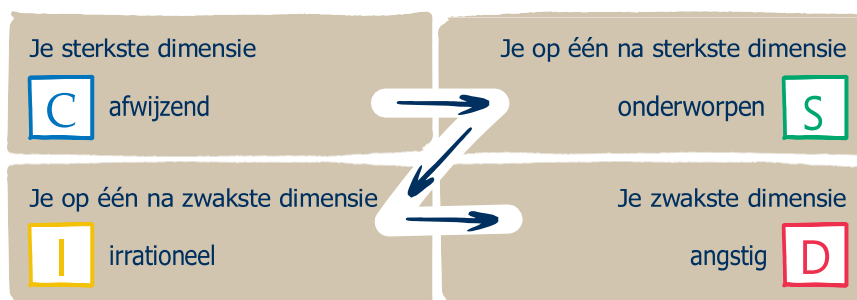
In conflictsituaties hebben we de neiging ons sterkste gedrag te overdrijven en ons zwakste gedrag te onderschatten. Zo lopen we voortdurend het gevaar dat we in het bovenste of onderste gebied van niet-productief gedrag terechtkomen. Welke gevarenzone komt bij jou het dichtstbij in interpersoonlijke conflicten?

- In de tabel hiernaast zie je welke van je gedragsdimensies in het bereik van 60 – 100% liggen, en welke in het bereik van 10 – 50%. De corresponderende velden zijn gemarkeerd.
- Zo kun je de dimensies herkennen waarin je neigt naar overdreven gedrag, de dimensies waarin je neigt naar onderschat gedrag – en welke gedragingen je kunt vertonen wanneer je in je niet-productieve gevarenzone komt.

Intensiteit	Gevarenzones			
	D	I	S	C
60–100 % ↓	☐ vijandig	☒ irrationeel	☒ onderworpen	☒ afwijzend
Middellijn				
↑ 10–50 %	☒ angstig	☐ wantrouwend	☐ ego-centrisch	☐ zelfingenomen

Je persoonlijk zonepad (Z-pad)

D, I, S en C zijn gedragsbronnen die wij mobiliseren in conflictsituaties. Bij escalatie activeren we onze sterkste gedragsdimensie. Als dit niet tot de gewenste de-escalatie leidt, gaan we door naar de op één na sterkste dimensie, enzovoort. Daarom bewegen we ons voortdurend langs de grens van verschillende gevarenzones die D, I, S en C met zich meebrengen in conflictsituaties. Deze beweging in ons persoonlijke Z-pad. Zo ziet jouw Z-pad eruit:



Welke nieuwe inzichten heb je voor jezelf opgedaan?

Hoe je je weg uit een conflict vindt

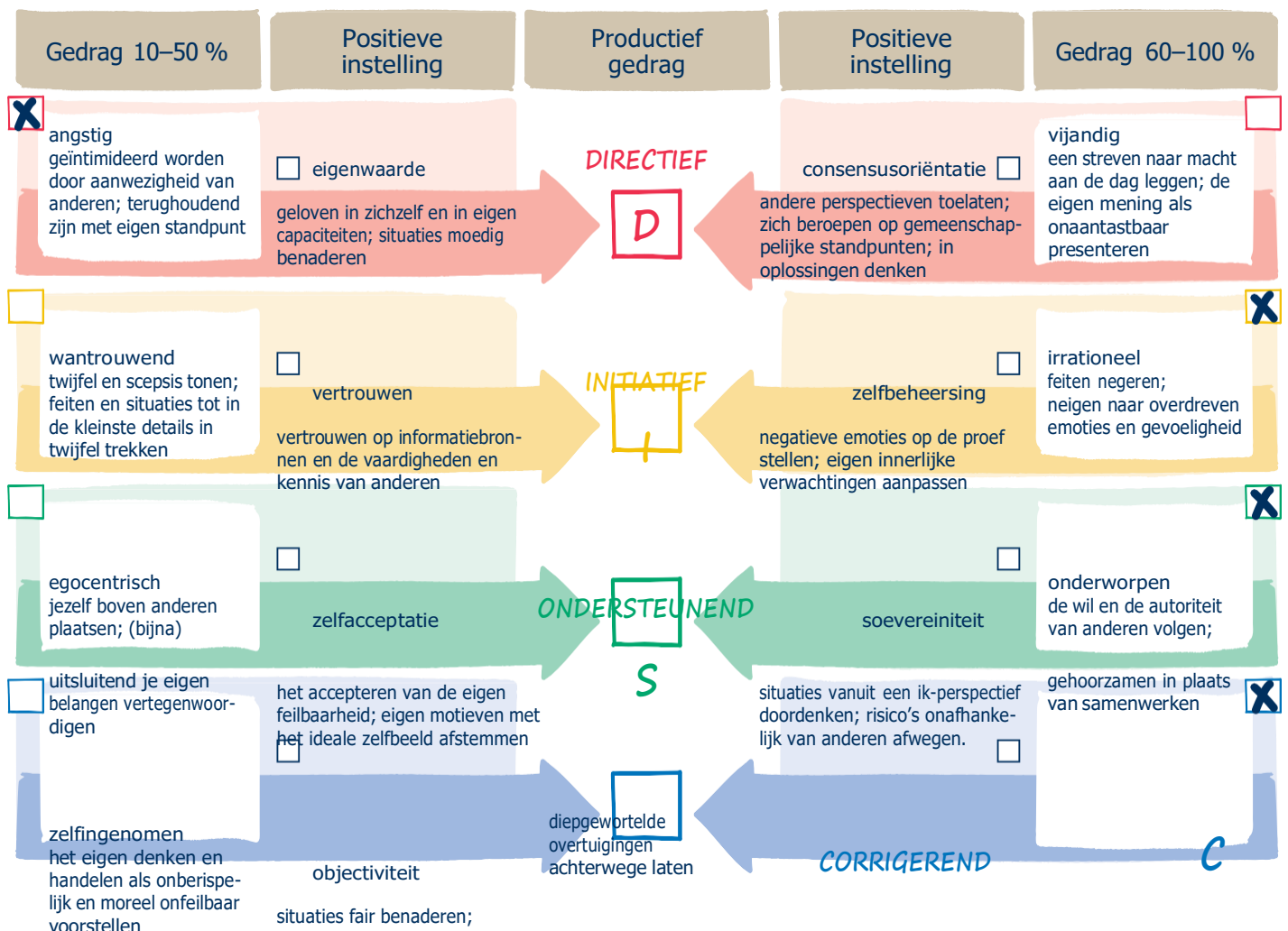
Zelfs als we ons op het randje bevinden van of al bezig zijn met niet-productief gedrag, hebben we nog steeds de touwtjes in handen: ook bij conflicten kunnen we ons gedrag productief laten zijn of doelbewust uit de gevarenzone leiden. In dit verband speelt onze houding/instelling een belangrijke rol. Ze zijn bepalend voor ons gedrag en in staat om onze handelingen in een bepaalde richting te sturen. Als we erin slagen om in een conflictsituatie een positieve instelling te activeren, neemt de kans toe dat we ons gedrag ook een nieuwe, positieve richting geven.

- Stap 1: In de onderstaande tabel zijn de niet-productieve gedragingen gemarkeerd die op de vorige bladzijde zijn aangemerkt als je gevarenzones.
- Stap 2: Kijk eens naar de instellingen naast de gemarkeerde gedragspatronen: Welk gedrag zou je kunnen helpen om in een conflictsituatie op koers te blijven en de emotionele lading eruit te halen?

- Stap 3: Markeer de houdingen die volgens jou dit potentieel hebben (zie voorbeeld).

Probeer de door jou gemarkeerde instellingen je eigen te maken en overweeg hun relevantie. Zo kun je de volgende keer dat je je in een conflictsituatie bevindt deze instellingen doelbewuster oproepen. Dit vergroot de kans dat je het hoofd koel houdt en je gedrag in conflictsituaties op een passende, oplossingsgerichte manier stuurt.

Met een positieve instelling naar productief gedrag





	afwijzend
openheid	uitdagend zijn; anderenwillen 'straffen';
mensen openlijk benaderen; een positieve houding aanhouden; situaties zonder oordeel accepteren	desinteresse tonen; onvrede verspreiden



Executive verdiepingstap 1: gedrag in de context van leiderschap

Je leiderschapspersoonlijkheid centraal stellen

Wanneer wordt goed leiderschap een vorm van leiderschap die blijvende positieve effecten heeft? Bij het beantwoorden van deze vraag komt één aspect naar voren waarop iedere leidinggevende zich zou moeten concentreren. Dit aspect is de persoonlijkheid van de leidinggevende: je bewust worden van je sterke punten en obstakels in de context van leiderschap. medewerkers stimuleren en uitdagen. en individueel potentieel combineren tot een gezamenlijke kracht om het bedrijf naar een duurzaam succesvolle toekomst te leiden. Dit zijn centrale aspecten die leiderschap effectief maken, dit zijn aspecten waar het persolog® Personal Mastery Report Executive zich op richt.

Jouw leiderschapsgedrag: een eerste blik

Mensen met jouw gedragspatroon...

- I werpen zich op als onderzoekende leiders, die voldoen aan de behoefte van het team om meningen, feiten en conclusies te verkennen.
- I proberen raakvlakken te vinden met lastige teamleden.
- I richten hun opmerkingen eerder tot individuen dan tot het team als geheel.
- I besteden uitgebreid (maar soms buitensporig) tijd aan specifieke planning.
- I geven een voorspelbaar voorbeeld en verwachten dat anderen hun voorbeeld volgen.
- I blijf geven van onwrikbare loyaliteit en steun aan gelijkgestemden
- I geven toe wanneer ze fouten hebben gemaakt.





Gedrag in de context van leiderschap
van Victor Voorbeeld

11 facetten van je leiderschapsgedrag



1. Overzicht van leiderschapsvaardigheden

Verlangt naar een rustige omgeving waar alles goed gestructureerd en ordelijk is; geeft de voorkeur aan besluiten die op een hoger hiërarchisch niveau worden genomen en waarin middelen, processen en het vastgestelde tijdschema duidelijk zijn omschreven; verwerft technische vaardigheden alvorens deze aan zijn medewerkers over te dragen; omringt zich met competente en betrokken mensen die willen slagen in hun taken; geeft de voorkeur aan zelfredzame medewerkers; kan onaangenaam worden voor collega's die er een andere mening op na houden.

2. Werkdoel

Zorgen voor een weloverwogen en gelijkmatig tempo.

3. Hoge prestaties

Als het verantwoordelijkheidsgebied duidelijk is gedefiniëerd.

4. Leiderschapsbenadering

Richt zich op de logische aspecten van een project waardoor het nut van het gestelde doel duidelijk wordt voor de medewerkers; legt ideeën geduldig uit.

5. Omgaan met conflicten

Verbergt gevoelens en emoties; wacht af hoe de gebeurtenissen zich ontwikkelen; laat zich beïnvloeden door reacties en meningen van anderen; heroverweegt eigen mening.

6. Besluitvorming

Geeft een deel van de beslissingsbevoegdheid over aan anderen die beweren meer vaardigheden te hebben; wil dat anderen verantwoordelijkheid nemen voor hun werk – en hun fouten.

7. Motief voor actie

Wil duidelijk onderscheid maken tussen goed en fout bij het uitvoeren van taken; wil zich zo vaak mogelijk houden aan de beste werkwijze.

8. Kritiek op anderen

Bekritiseert een ongestructureerde omgeving waarin alles kan; zet ongeorganiseerde en onnadenkende mensen onder druk.

9. Informatiebeheer

Maakt een afweging tussen feiten en meningen van anderen; kan onderscheid maken tussen het niveau van afzonderlijke bijdragen; beschouwt inspiratie niet als een substituuut voor informatie; zoekt tweede en derde meningen.

10. Beïnvloeding

Fungeert als controleur van het waardesysteem in de onderneming; elimineert inefficiënte methoden en procedures en zorgt voor verbetering.

11. Karakteristieke leiderschapskenmerken

- | betreft anderen
- | af en toe pessimistisch
- | routine
- | grondig
- | bereid tot compromissen
- | terughoudend met kritiek
- | gaat geduldig met details om
- | komt beloftes na
- | feitelijk
- | netjes



Gedrag in de context van leiderschap
van Victor Voorbeeld

Je sterke punten in leiderschap

Elk gedragspatroon heeft bepaalde sterke punten die in leiderschap bijzonder effectief worden gebruikt. Wat zijn de sterke punten die jouw leiderschap vormgeven? Laten we eens kijken. In de linkerkolom van de volgende tabel worden verschillende sterktes in leiderschap genoemd. De middelste kolom laat zien hoe vaak een representatief aantal mensen met jouw gedragspatroon deze sterke punten gebruikt. Daarbij geldt een schaal van 1 (bijna nooit) tot 4 (bijna altijd).

Leiderschapsgedrag	Referentie- waarde	Jouw rangschikking
Een open uitwisseling van meningen bevorderen	2	
Redenen geven voor acties en doelstellingen	3	
Alle betrokkenen vragen met ideeën te komen	3	
Problemen ombuigen in uitdagingen	3	
Het werk van het individu ondersteunen	3	
Conflicten beheersen	3	
Schuld vermijden; oplossingen zoeken	2	
Waarden vaststellen als basis voor noodzakelijke maatregelen	4	
Ideeën evalueren	4	
Anderen beïnvloeden op het gebied van visie/doelstelling	3	
Leiderschap met anderen delen	2	

1 = bijna nooit 2 = soms 3 = vaak 4 = bijna altijd



Nu is het jouw beurt. Geef in de rechterkolom van de tabel aan hoe vaak je een bepaald gedrag of een bepaalde sterkte vertoont in je dagelijks leiderschap. Gebruik daarvoor de beoordelingsschaal van 1 (bijna nooit) tot 4 (bijna altijd).

Bespreek met een coach of collega of je een gedrag meer of juist minder vaak moet gebruiken om nog effectiever leiderschap te vertonen dat past bij de betreffende situatie. Indien gewenst, bespreek manieren om verandering mogelijk te maken.

Identificeren van potentieel voor verbetering: hoe kun je nog effectiever leidinggeven

Om hun leiderschapsgedrag nog effectiever in te zetten, moeten mensen met jouw gedragspatroon ...

- I een grotere ontvankelijkheid tonen voor verandering en nieuwe methoden.
- I hulp zoeken wanneer ze technische onderwerpen onder de knie proberen te krijgen en zich op hun gemak voelen wanneer ze een procedure volledig begrijpen.
- I risico's nemen, zich uitspreken, zelfs wanneer de steun van het team ontbreekt.
- I de vaak buitensporige beperkingen verzachten die ze zichzelf opleggen omwille van hoge normen.
- I kritiek niet persoonlijk opvatten en afwerende reacties ontwikkelen zoals "Zo kun je het ook bekijken" of "Kun je daar wat dieper op ingaan?".
- I bereid zijn te leren van degenen die ze niet mogen.

FROM
KNOW-HOW
TO HOW-TO

In welke van de bovengenoemde suggesties zie je het grootste potentieel voor verbetering? Wat ga je precies doen om dit potentieel te benutten? Maak een concreet actieplan dat je de komende 3 weken gaat uitvoeren.

1. Week

2. Week

3. Week



Gedrag in de context van leiderschap
van Victor Voorbeeld

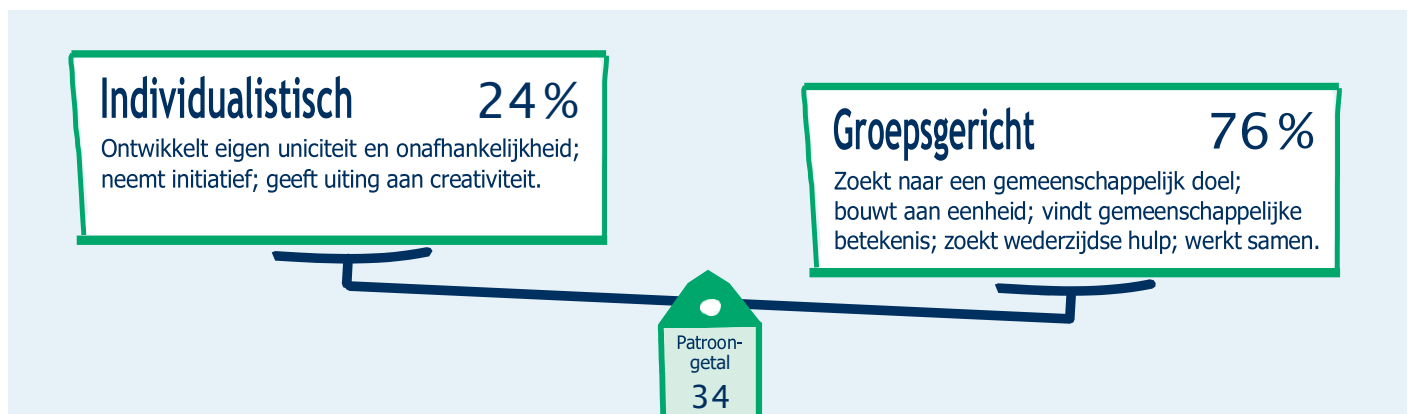
Spanningsvelden in leiderschap

Zelfvertrouwen opbouwen, omgaan met goed en fout, niet alleen je eigen koers volgen, maar ook die van het team – deze aspecten kenmerken niet alleen je samenwerking met anderen, maar ook je leiderschap. Ook in de context van leiderschap kunnen deze aspecten worden beschouwd als spanningsvelden die zich tussen twee polen bewegen. En ook

in de context van leiderschap gaat het erom te sterk gestelde prioriteiten in evenwicht te brengen om het eigen leiderschapsgedrag in een gezond evenwicht te brengen. Wat kun je precies doen om zo'n evenwicht te verwezenlijken? Dat is wat je op de volgende bladzijden te weten komt.

Zelfvertrouwen opbouwen

De volgende grafiek is bedoeld om de status quo te laten zien voor wat betreft het zoeken naar zelfvertrouwen in leiderschap. Met andere woorden: de schalen laten zien waar je je beweegt in het spanningsveld tussen "individualistisch" versus "groepsgericht" leiderschapsgedrag.



Individualistisch versus groepsgericht: gevaren van onbalans

Individualistisch als prioriteit

Het risico bestaat dat je...

- nog verder vooruit loopt.
- op een zeer concurrerende manier handelt of een zeer concurrerende omgeving creëert.
- privileges aanneemt en ze opeist.
- medewerkers te vaak zegt wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen.
- de inzet van medewerkers beperkt.
- sterk onder controle houdt.

Groepsgerichtheid als prioriteit

Het risico bestaat dat je...

- handelt met blinde loyaliteit naar de groep.
- de groepsresultaten niet voldoende ter discussie stelt.
- veranderingen afwijst omdat niet alle groepsleden het ermee eens zijn.
- bang bent om fouten te maken om niemand in verlegenheid te brengen.
- jezelf afhankelijk maakt van de mening van anderen.
- je persoonlijke behoeften onderdrukt.

Je doel voor ogen houden: dat is het leiderschapsgedrag waar je je op moet richten

Als je je (te veel) richt op **groepsgericht gedrag**, moet je ...

- je eigen uniekheid waarderen.
- onafhankelijker handelen, bijv. door de mening van de groep te respecteren maar toch je eigen mening over een kwestie te vormen.
- het voortouw nemen en iets nieuws initiëren.
- je inventiviteit en creativiteit tonen en ontwikkelen.

Als je je (te veel) richt op **individualistisch gedrag**, moet je ...

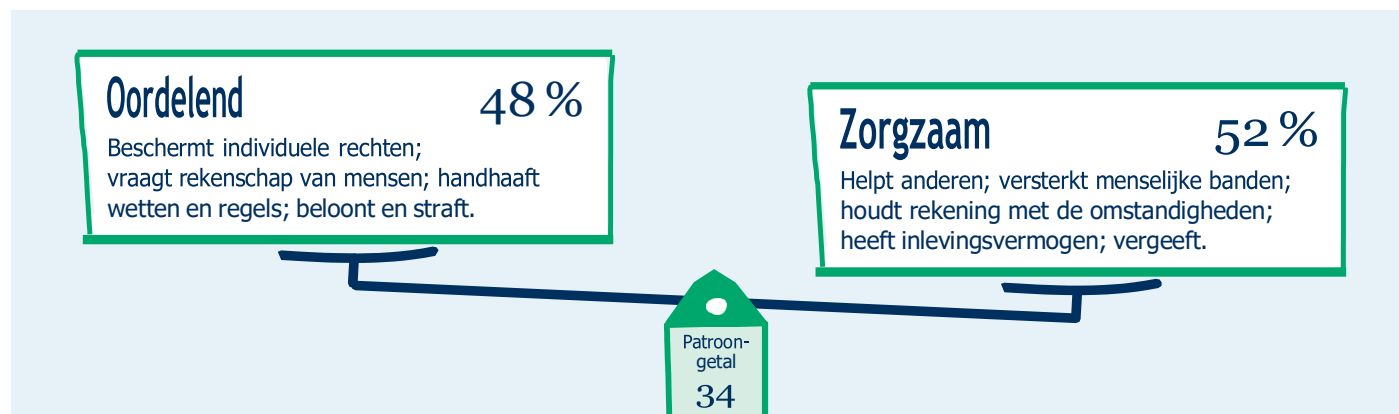
- een gemeenschappelijke richting ontwikkelen die alle groepsleden ten goede komt.
- altijd beseffen dat je niet alleen strijdt, en daarnaar handelen.
- met iedereen in het team communiceren, samenwerken en iedereen serieus nemen.
- het belang van het gevoel ergens bij te horen erkennen en het ontwikkelen ervan aanmoedigen.



Identificeer 3 van de genoemde gedragingen die je in de toekomst sterker wilt laten zien.
Denk eens na: wat verandert er precies als je erin slaagt deze gedragingen in je leiderschap te integreren?

een goede manier vinden om met fouten om te gaan

De volgende grafiek is bedoeld om de status quo te laten zien voor wat betreft het omgaan met goed en fout in leiderschap. Met andere woorden: de schalen laten zien waar je je beweegt in het spanningsveld tussen "oordelend" en "zorgzaam" leiderschapsgedrag.



Oordelend versus zorgzaam: gevaren van onbalans

Oordelend als prioriteit

Het risico bestaat dat je...

- te werk gaat volgens het motto " oog om oog ...", en geen enkele fout tolereert.
- strafmaatregelen beschouwt als een effectieve afschrikking.
- de regels niet in twijfel trekt.
- recht en orde gelijkstelt aan rechtvaardigheid en gerechtigheid.

Zorgzaam zijn als prioriteit

Het risico bestaat dat je...

- nalaat ernstig wangedrag aan te pakken en te bestraffen.
- voor anderen tracht te doen wat ze zelf zouden moeten doen.
- geen realistische verwachtingen en hoop hebt ten aanzien van anderen.
- zelfbevestiging krijgt als je merkt dat anderen van je afhankelijk zijn.

Je doel voor ogen houden: dat is het leiderschapsgedrag waar je je op moet richten

Als je je (te veel) richt op
zorgzaam gedrag, moet je ...

- negatief gedrag benoemen, reguleren en zo nodig bestraffen.
- regels opstellen die voor iedereen gelden en erop toezien dat ze worden nageleefd.
- aanmoedigen en uitdagen, complimenteren en bekritisieren.
- het recht van het individu beschermen.

Als je je (te veel) richt op
oordelend gedrag, moet je ...

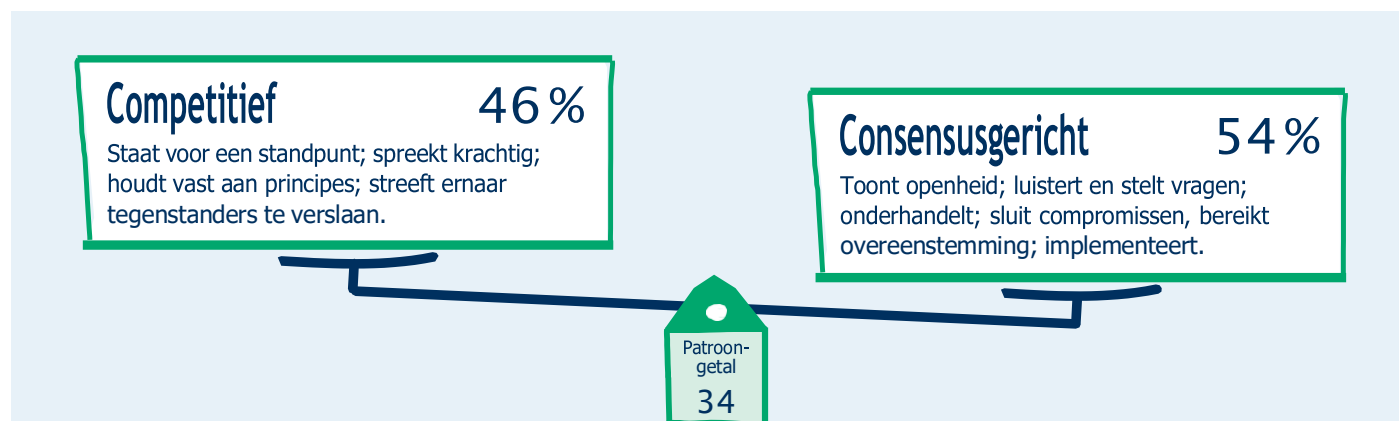
- anderen bewust steunen en bijstaan.
- het individu meer betrekken bij het algemene resultaat.
- rekening houden met de context waarin de fouten zijn opgetreden.
- proberen fouten te begrijpen en te vergeven.



Identificeer 3 van de genoemde gedragingen die je in de toekomst sterker wilt laten zien.
Denk eens na: wat verandert er precies als je erin slaagt deze gedragingen in je leiderschap te integreren?

doelen nog effectiever nastreven

De volgende grafiek is bedoeld om de status quo te laten zien voor wat betreft het volgen van een bepaalde koers in leiderschap. Met andere woorden: de schalen laten zien waar je je beweegt in het spanningsveld tussen "competitief" en "consensusgericht" leiderschapsgedrag.



Competitief versus consensusgericht: gevaren van onbalans

Competitief zijn als prioriteit

Het risico bestaat dat je...

- bij je mening en argumentatie blijft.
- je doelen doordrukt tegen alle weerstand in.
- beweert de enige te zijn die de juiste doelen en waarheid kent.
- niet bereid bent om compromissen te sluiten.

Consensusgericht zijn als prioriteit

Het risico bestaat dat je...

- verschillende meningen probeert te negeren.
- te vaak (slechte) compromissen sluit.
- vijandigheid of tegenzin ervaart.
- pas geconfronteerd wordt met klachten van je medewerkers nadat alle feiten zijn besproken.

Je doel voor ogen houden: dat is het leiderschapsgedrag waar je je op moet richten

Als je je (te veel) richt op
competitief gedrag, moet je ...

- openstaan voor discussies.
- luisteren en vragen stellen.
- bereidheid tonen om te onderhandelen.
- afspraken maken waar iedereen het mee eens is.

Als je je (te veel) richt op
consensusgericht gedrag, moet je ...

- je vastleggen op een doelstellingsovereenkomst en iedereen daartoe verplichten.
- bepaalde principes toepassen en zorgen dat iedereen zich eraan houdt.
- anderen overtuigen met een krachtige stem.
- voorkomen dat de indruk wordt gewekt dat je zelf de doelen niet nastreeft.



Identificeer 3 van de genoemde gedragingen die je in de toekomst sterker wilt laten zien.
Denk eens na: wat verandert er precies als je erin slaagt deze gedragingen in je leiderschap te integreren?

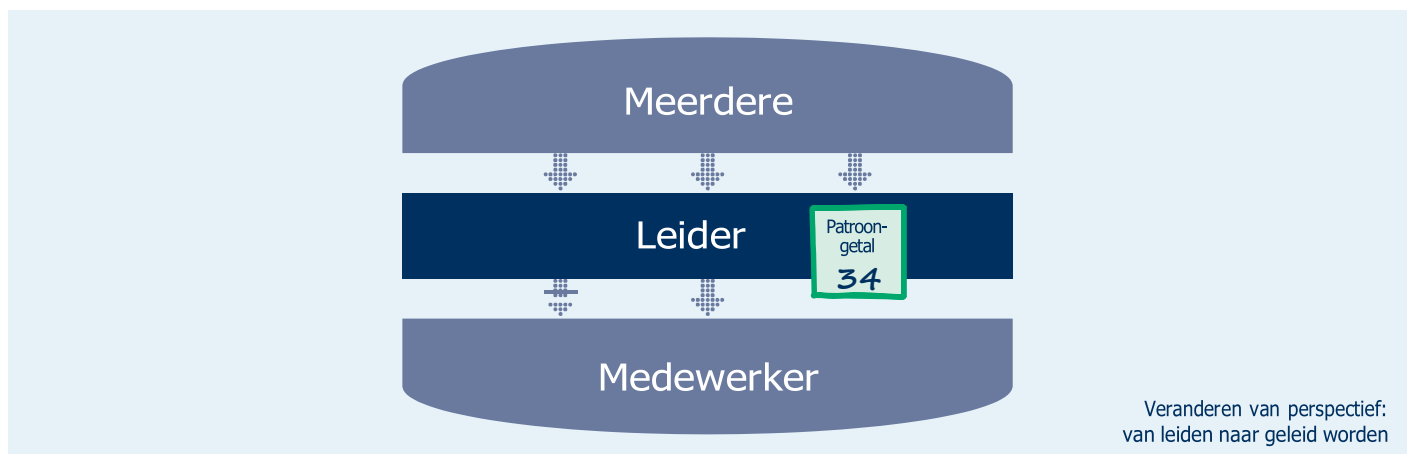


Gedrag in de context van leiderschap
van Victor Voorbeeld

Veranderen van perspectief: jouw gedrag wanneer je door anderen wordt geleid

Heel vaak is leiderschap een samenspel tussen leiden en volgen. De meeste mensen met leidinggevende verantwoordelijkheden worden zelf ook geleid. Het is niet gemakkelijk om van de rol van leider te veranderen in die van medewerker. Toch is het juist deze dubbele rol die je in staat stelt om begrip te ontwikkelen tussen

de verschillende niveaus, en nog beter te reageren op je respectievelijke tegenhanger, of het nu je medewerker is of je meerdere. In het onderstaande zal daarom de tot dusver gevolgde koers worden verlegd: het gedrag dat je vertoont wanneer je door anderen wordt geleid, wordt in beeld gebracht.



Hoe je je gedraagt als je door anderen wordt geleid

Mensen met jouw gedragspatroon...

- I nemen rollen op zich zoals die van vragensteller, die pertinente vragen stelt; criticus, die het denken van anderen in twijfel trekt; beoordelaar, die conclusies trekt.
- I verduidelijken verantwoordelijkheden en de essentiële middelen om ze op te volgen.
- I zijn eerlijk in het verdelen van de taken van een opdracht.
- I besteden voldoende tijd aan het ontwikkelen van kwaliteitsresultaten.
- I gaan vertrouwelijk om met informatie wanneer dat nodig is.
- I gebruiken gezond verstand, zijn praktisch en kosteneffectief.
- I luisteren naar instructies en tonen interesse in het algemene proces waarvan ze deel uitmaken.

Jouw sterke punten wanneer je wordt geleid

Elk gedragsspatroon heeft bepaalde sterke punten die in de omgang met een meerdere bijzonder goed worden gebruikt. Wat zijn jouw sterke punten als je wordt geleid? Laten we eens kijken. In de linkerkolom van de volgende tabel worden verschillende gedragingen genoemd. De middelste kolom laat zien hoe vaak een representatief aantal mensen met jouw gedragsspatroon deze sterke punten gebruikt. Daarbij geldt een schaal van 1 (bijna nooit) tot 4 (bijna altijd).

Leiderschapsgedrag	Referentie-waarde	Jouw rangschikking
Vastberadenheid communiceren	2	
Discussie over ideeën stimuleren	1	
Zelfbeheersing uitoefenen	4	
Bewust zijn van andermans gevoelens	2	
Eerlijkheid tonen ('fair' zijn)	4	
Het grote plaatje zien	3	
Feiten samenvoegen tot een logisch geheel	4	
Humoristisch zijn	2	
Omgaan met complexe problemen	4	
Geïnteresseerd zijn in praktische details	3	
Een ander goed kunnen inschatten	2	

1 = bijna nooit 2 = soms 3 = vaak 4 = bijna altijd



Nu is het jouw beurt. Geef in de rechterkolom van de tabel aan hoe vaak je een bepaald gedrag of een bepaalde sterkte vertoont als je door een ander geleid wordt. Gebruik daarvoor de beoordelingsschaal van 1 (bijna nooit) tot 4 (bijna altijd).

Bespreek met een coach of collega of je een gedrag meer of juist minder vaak moet gebruiken. Indien gewenst, bespreek en initieer manieren om verandering mogelijk te maken.

Hoe je je gedrag nog effectiever kunt gebruiken

Als mensen met jouw gedragspatroon door anderen worden geleid, kunnen ze hun sterke kanten uitbouwen door ...

- I zelfstandiger te handelen.
- I openlijk voor anderen manieren te vinden om zich aan hoge operationele normen te houden.
- I minder tijd te besteden aan details, te experimenteren met sneller beslissingen te nemen in minder belangrijke kwesties.
- I een breder perspectief van hun werkomgeving te ontwikkelen en belangstelling te tonen voor het algehele proces.
- I een optimistischer houding te ontwikkelen voor de manier waarop werk wordt toegewezen en beloning wordt toegekend, hierbij eerlijkheid te verwachten en die na te streven als die ontbreekt.
- I onderscheid te maken tussen wat mensen zouden moeten voelen en wat ze daadwerkelijk voelen, deze gevoelens mee te nemen bij het oplossen van problemen en conflicten.

TIME FOR REFLECTION

Denk aan je gedrag als je door anderen geleid wordt: waar zie je je grootste potentieel voor verbetering?

Welke aspecten van je gedrag moet je aanpakken om je sterke punten nog meer tot hun recht te laten komen als je geleid wordt?

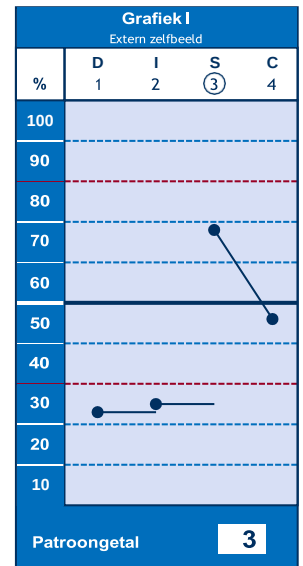


Executive verdiepingstap 2: flexibel gedrag & agile leiderschap

Leiderschapsdilemma's herkennen en overwinnen

De term leiderschapsdilemma beschrijft een polariteit tussen twee alternatieve actieplannen of -intenties. In de context van D, I, S en C manifesteert deze polariteit zich in verschillende vormen: alle 4 hebben de neiging zich te beperken tot primaire leiderschapsintenties.

Gedrag aanpassen om leiderschapsdilemma's te overwinnen – deze gedragsregel is van toepassing wanneer vastgeroeste intenties niet geschikt zijn voor een specifieke situatie. Daarom is het je grafiek I die je potentiële leiderschapsdilemma's in beeld brengt: het geeft de primaire leiderschapsintenties weer die verband houden met je sterkste gedragsdimensies.



Je persoonlijke leiderschapsdilemma's.

In de onderstaande figuur zijn de gedragsdimensies gemarkeerd die boven de middellijn van jouw grafiek I liggen. Deze markeringen laten zien met welke leiderschapsdilemma's je te maken krijgt.

Kun je specifieke situaties uit je dagelijks leiderschap bedenken waarin je die dilemma's voelt?

Primaire leiderschapsintentie		Alternatieve leiderschapsintentie
☐ ONAFHANKELIJK BESLISSEN: Verantwoordelijk zijn voor beslissingen en zorgen voor de operationele uitvoering	Dominant	VERANTWOORDELIJKHEID DELEN: Medewerker als zakenpartner zien – Initiatief en zelfbeschikking aanmoedigen
☐ IETS NIEUWS PROBEREN: De tijdgeest omarmen en groeikansen aangrijpen om concurrentievoordeel te behalen	Interactief	CONTINUÏTEIT CREËREN: De stabiliteit van processen en relaties bevorderen en leiderschapsactiviteiten daarop afstemmen
☒ HET BEPROEFDE HANDHAVEN: Leiderschapsuitdagingen aanpakken op basis van eerdere ervaring en kennis	Stabiel	VERANDERING AANDURVEN: Zinnvolle veranderingen en ontwikkelingen initiëren en introduceren – de status quo doorbreken
☒ STRUCTUREN VORMEN: Processen en hulpbronnen sturen in de richting van transparantie, voorspelbaarheid en regelmatigheid	Consciëntieus	SPEELRUIMTE CREËREN: Focus op het grote geheel; ruimte voor individuele ideeën, creativiteit en flexibiliteit geven

Leer om je leiderschapsgedrag aan te passen.

Intenties uiten zich in gedrag. Daarom verschaft je gedrag aanwijzingen over wanneer een bepaalde intentie je acties en reacties stuurt: kijk eens naar het gedrag dat samenhangt met je primaire leiderschapsintenties aan de linkerkant van de tabel. Markeer het gedrag dat je laat zien in je huidige leiderschap.

Markeer in de rechterkolom het gedrag dat je sterker wilt laten zien omdat het in bepaalde situaties adequater en doelmatiger is. Probeer deze gedragingen te integreren in je dagelijks leiderschap.

Leiderschapsgedrag dynamischer en flexibeler maken			
Gedragingen ☐ Randvoorwaarden vaststellen en prestaties evalueren ☐ Snelle beslissingen nemen en anderen op de hoogte brengen van de resultaten ☐ Top-down legitimiteit gebruiken voor impopulaire besluiten ☐ Verantwoordelijkheden en rollen definiëren – Taken delegeren en toezien op de uitvoering ervan	D	Gedragingen ☐ Projectgerelateerde beslissingen overlaten aan het team ☐ Teamleden actief betrekken bij probleemoplossingsprocessen ☐ Randvoorwaarden scheppen die de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers versterken ☐ Verantwoordelijkheden over langere tijd verdelen – voortdurende transparantie creëren	
Onafhankelijk beslissen	Leiderschapsintenties	Verantwoordelijkheid delen	
Gedragingen ☐ ☐ ☐ Een omgeving creëren waar experimenteren een routine is die wordt aangemoedigd ☐ Voortdurend zoeken naar nieuwe alternatieven en creatieve ontwikkelingen forceren ☐ Alle middelen in de richting van "innovatie" bundelen ☐ Anderen aanzetten tot "out of the box" denken en handelen en hen nieuwe impulsen geven	I	Gedragingen ☐ ☐ ☐ Tijden vaststellen voor uitwisseling en feedback ☐ Langetermijnrelaties opbouwen en deze met duidelijke afspraken onderbouwen ☐ Anderen door de stabiliteit van de eigen visies en standpunten overtuigen ☐ Middelen en capaciteiten voor de lange termijn plannen en ze doelgericht inzetten	
Iets nieuws proberen	Leiderschapsintenties	Continuïteit tot stand brengen	
Gedragingen ☐ ☐ ☐ ☐ Een vertrouwde omgeving creëren die mensen motiveert om gezamenlijke doelen te bereiken ☐ Het motto "Never change a running system" tot leidend beginsel van de samenwerking maken ☐ Rekening houden met ervaring voor toekomstige projecten ☐ Goed bekend zijn met het medewerkerspotentieel en vakkennis langdurig benutten	S	Gedragingen ☐ ☐ ☐ ☐ Kortetermijnplanning aanvaarden en snel reageren op veranderende randvoorwaarden ☐ Meer "leiderschap op afstand" aandurven en actief gebruik maken van de daaraan verbonden voordelen ☐ De status quo kritisch bekijken – iets nieuws proberen ☐ Projectprocessen regelmatig evalueren en nodige verbeteringen initiëren	
Gedragingen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Meetcriteria voor het bereiken van doelen vaststellen ☐ Kwaliteitsstandaarden en teamnormen ontwikkelen en verankeren in de bedrijfscultuur ☐ Problemen uitvoering analyseren en oplossingen documenteren ☐ De teamdoelstellingen duidelijk maken door middel van stabiele processen en gestandaardiseerde procedures	S	Gedragingen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Risicobereidheid en een open foutencultuur stimuleren ☐ Handelings- en beslissingsvrijheid toestaan en voor noodzakelijke randvoorwaarden zorgen ☐ De competenties van medewerkers flexibel inzetten en de rol van deskundigen naar behoefte invullen ☐ Meer inspelen op de specifieke behoeften van een situatie en onconventionele oplossingen ontwikkelen	

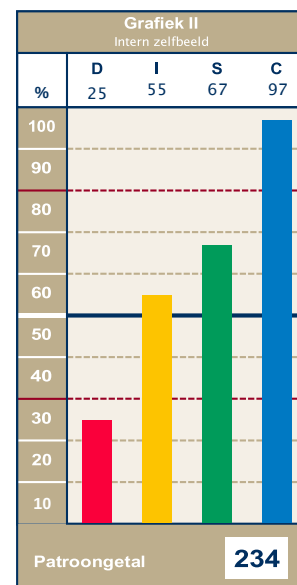
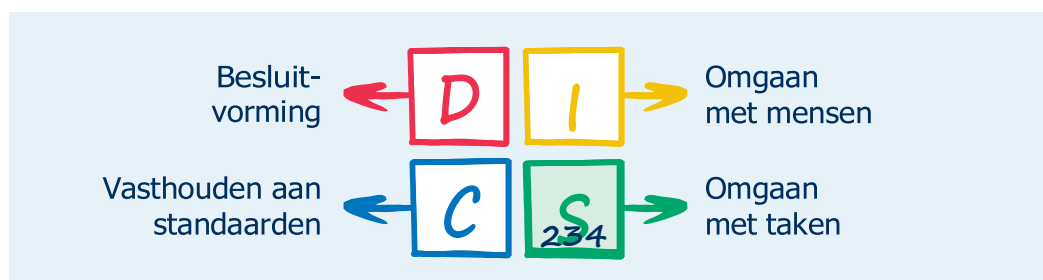




Executive verdiepingstap 3: leidinggeven door empowerment van medewerkers

Motivatie + betrokkenheid = duurzaam succes

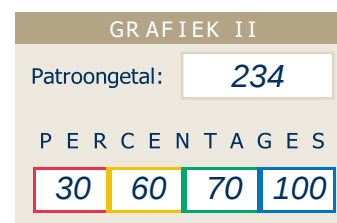
Een bedrijfscultuur gebaseerd op motivatie en betrokkenheid wordt steeds meer de hoeksteen van duurzaam succes. Daardoor wordt de vaardigheid om zelfmotivatie en betrokkenheid te bevorderen de hoeksteen van duurzaam leiderschap. Medewerker empowerment is de term die deze vaardigheid samenvat: wie zijn medewerkers effectief empowered, zorgt ervoor dat ze actief betrokken raken en handelen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid. In deze context streeft elke leidinggevende zijn eigen empowermentstrategie na, waarvan de richting en de focus kunnen worden beschreven op basis van de 4 gedragsdimensies.



Iemands strategieën voor empowerment van medewerkers herkennen

Besluitvorming, omgaan met mensen, omgaan met taken, en vasthouden aan standaarden – dat zijn de 4 sleutelgebieden die de persoonlijke empowermentstrategieën van D, I, S en C kenmerken. Deze strategieën worden in belangrijke mate gevormd door de persoonlijke overtuigingen van de 4 gedragsdimensies. Zij komen dus tot uiting in het reactieve gedrag, weergegeven in grafiek II. De tabel op de volgende bladzijde geeft een eerste inzicht in dit gedrag: het identificeert verschillende strategieën die de 4 gedragsdimensies, in hun verschillende intensiteit, toepassen als het gaat om het empoweren van anderen. Herken je jezelf daarin?

- I Hiernaast zie je grafiek II en de percentages voor D, I, S en C.
- I In de tabel op de volgende bladzijde zijn de vier segmenten die overeenkomen met deze percentages voor D, I, S en C uit grafiek II gemarkeerd.
- I Lees de gemarkeerde inhoud zorgvuldig door. Ga na in hoeverre deze inhoud jouw persoonlijke empowermentstrategieën beschrijft.
- I Denk eens na over wanneer je strategieën bijzonder goed werken, en wanneer je op problemen stuit die een heroverweging vereisen.



Zo beïnvloed je de motivatie van anderen: een overzicht

%	D	I	S	C
	Overtuigingen en BESLUITVORMING	Overtuigingen en OMGANG MET MENSEN	Overtuigingen en OMGANG MET TAKEN	Overtuigingen en VASTHOUDEN AAN STANDAARDEN
≥ 90 %	Innerlijke overtuiging Een ieder die verantwoordelijkheid wil nemen, moet ook onaangename beslissingen nemen. Je motivatiestrategie Je moedigt aan tot durf, initiatief en een consequente voortzetting van veelbelovende maatregelen.	Innerlijke overtuiging Een emotionele band tussen medewerker en leidinggevende verhoogt het succes. Je motivatiestrategie Je bouwt een sterke persoonlijke relatie op en moedigt zodoende het leveren van tegenprestaties aan.	Innerlijke overtuiging Doelen kunnen niet alleen worden bereikt, maar uitsluitend door onvoorwaardelijke samenwerking. Je motivatiestrategie Je schept een klimaat waarin de groep als zodanig op de voorgrond staat en de richting bepaalt.	Innerlijke overtuiging Doelen kunnen alleen door een kritische benadering en perfectie worden bereikt. Je motivatiestrategie Je bevordert een werkcultuur waarin vooral foutloos werk en kwaliteit worden gewaardeerd.
80 %	Innerlijke overtuiging Als je iets wilt, moet je er alles aan doen om het ook echt te krijgen. Je motivatiestrategie Je creëert een werkklimaat volgens het motto: waar een wil is, is een weg.	Innerlijke overtuiging Ieder mens is ergens gepassioneerd over. Het is gewoon een kwestie van uitvinden waarover. Je motivatiestrategie Je speelt in op de behoeften van je medewerkers om ze enthousiast te maken over je ideeën.	Innerlijke overtuiging Alleen iemand die anderen steunt, kan zijn eigenwaarde behouden en succesvol zijn. Je motivatiestrategie Je laat je medewerkers zien dat de belangen van anderen altijd voorrang moeten krijgen boven die van jezelf.	Innerlijke overtuiging Alleen logica, analyse en precisie leiden tot het antwoord op essentiële vragen en problemen. Je motivatiestrategie Je schept randvoorwaarden die tot zuiver rationele, niet tot emotionele actie oproepen.
70 %	Innerlijke overtuiging Anderen beïnvloeden is wat echt telt en wat zich op de lange termijn terugbetaalt. Je motivatiestrategie Je creëert een werkomgeving waarin je medewerkers verantwoordelijkheid moeten nemen.	Innerlijke overtuiging Je eigen individualiteit uitleven is wat echt telt en absoluut loont. Je motivatiestrategie Je biedt je medewerkers een stimulans om hun grenzen te verleggen en hun creatieve potentieel te realiseren.	Innerlijke overtuiging Zinnvolle hulp bieden aan anderen is wat echt telt en absoluut zijn vruchten afwerpt. Je motivatiestrategie Je stimuleert een omgeving waarin iedereen wordt uitgedaagd om zich in te zetten en het team tot steun te zijn.	Innerlijke overtuiging Het overwinnen van onzekerheden en onduidelikheden is wat echt telt en zich absoluut uitbetaalt. Je motivatiestrategie Je zorgt ervoor dat je medewerkers kennis opdoen en onlogische procedures vermijden.
60 %	Innerlijke overtuiging Aanhoudende commitment wordt bepaald door innerlijke kracht, niet door externe beperkingen. Je motivatiestrategie Je moedigt je medewerkers aan om instructies ter discussie te stellen en hun eigen mening uit te dragen.	Innerlijke overtuiging Aanhoudende commitment wordt bepaald door innerlijke kracht, niet door externe beperkingen. Je motivatiestrategie Je moedigt je medewerkers aan om instructies ter discussie te stellen en hun eigen mening uit te dragen.	Innerlijke overtuiging Wederzijdse waardering is het belangrijkste instrument om negatieve spanningen in te dammen. Je motivatiestrategie Je bevordert loyaliteit en een collegiale sfeer in de samenwerking binnen het hele bedrijf.	Innerlijke overtuiging Werkprocessen zijn niet in beton gegoten en moeten regelmatig op de proef worden gesteld. Je motivatiestrategie Je zet anderen ertoe aan de status quo te analyseren en te beoordelen naar persoonlijke maatstaven.
50 %	Innerlijke overtuiging Ook degenen die prestatie- en verantwoordelijkheidsbesef hebben, moeten hun acties en strategieën ter discussie stellen. Je motivatiestrategie Je brengt een cultuur tot stand waarin denk- en handelwijzen openlijk op de proef worden geteld.	Innerlijke overtuiging Extremes standpunten moeten worden vermeden, omdat zij meestal gepaard gaan met grote risico's. Je motivatiestrategie Je biedt een omgeving waarin continue wordt gestimuleerd en spontane impulsen worden getemperd.	Innerlijke overtuiging Mensen moeten samenwerken en tegelijkertijd hun onafhankelijkheid behouden. Je motivatiestrategie Je biedt speelruimte om de autonomie en individualiteit van je medewerkers te versterken.	Innerlijke overtuiging Ongeduld moet ook worden vermeden als problemen in eerste instantie onopgelost blijven. Je motivatiestrategie Je creëert een kader voor een evenwicht tussen gevoel en logica als basis voor actie.
40 %	Innerlijke overtuiging Obstakels en risico's wekken angst op en verlammen de bereidheid en het vermogen om te handelen. Je motivatiestrategie Je steunt je medewerkers om bedachtzaam, weloverwogen en voorzichtig te handelen.	Innerlijke overtuiging Verandering moet alleen worden aanvaard als alle betrokkenen er baat bij hebben. Je motivatiestrategie Je propageert een communicatiecultuur waarin feitelijke en objectieve aspecten op de voorgrond staan.	Innerlijke overtuiging Iedereen moet verantwoordelijkheid nemen voor zijn eigen denkbeelden en daden. Je motivatiestrategie Je ondersteunt je medewerkers om zichzelf te bevrijden van opgelegde externe beperkingen.	Innerlijke overtuiging Nieuwe oplossingen ontstaan door het trial-and-error-beginsel en het uitproberen van nieuwe methoden. Je motivatiestrategie Je biedt ruimte om te experimenteren en moedigt werknemers aan om naar hun intuïtie te luisteren.
≤ 30 %	Innerlijke overtuiging Je kunt hopen op het beste - maar je moet er niet op rekenen. Je motivatiestrategie Je moedigt beproefde methoden en strategieën aan in plaats van iets nieuws te proberen.	Innerlijke overtuiging Gezond verstand, en niet emotie, moet de koers bepalen voor ondernemerssucces. Je motivatiestrategie Je zorgt voor randvoorwaarden die het zoeken naar zinnvolle oplossingen mogelijk maken.	Innerlijke overtuiging Monotone taken leiden tot een verspilling van middelen en belemmeren de persoonlijke ontwikkeling. Je motivatiestrategie Je creëert een werksfeer waarin niemand zich voor zijn woorden en daden hoeft te verantwoorden.	Innerlijke overtuiging Conformiteit belemmert de vooruitgang en ontwikkeling van het individu en het bedrijf. Je motivatiestrategie Je steunt je medewerkers in het verruimen van regels en het uitdragen van controversiële standpunten.

Actieplan

Gedragsimpulsen voor je dagelijks leven

Wat waren de 3 belangrijkste eye-openers die je ervaren hebt bij het doorlopen van dit profiel?

Hoe kunnen je persoonlijke sterke punten je ondersteunen bij het effectief gebruiken van je gedrag in de gekozen omgeving?

Hoe ga je je kennis over je gedragspatroon gebruiken voor een betere omgang met anderen?

Overzicht van de 20 gedragspatronen

De 20 gedragspatronen zijn het resultaat van een samenspel tussen de 4 gedragsdimensies van het persolog® persoonlijkheidsmodel. In dit rapport heb je een uitgebreid inzicht gekregen in je eigen gedragspatroon met al zijn facetten. Hierna volgt een overzicht van de andere patroongetallen met beschrijvingen van hun basistendens, primaire focus, motivatie en eventuele strategieën voor een hogere effectiviteit. Zo krijg je een indruk van het gedrag van je collega's, medewerkers, klanten, vrienden of familieleden. Deze informatie kan je helpen om anderen beter te begrijpen, en je ontmoetingen met anderen nog waardevoller te maken.

De dominante gedragspatronen

Patroon-
getal

1

Basistendens: grijpt kansen; houdt van moeilijke situaties; stelt prioriteiten; geeft orders; houdt mensen verantwoordelijk voor wat ze doen; meet resultaten, belooft en bestraft; wijst een langzamere, weloverwogen weg van samenwerking af, geeft voorkeur aan situaties met competitie; reageert snel en vastberaden; kan het best omschreven worden als Pionier.

Primaire focus: wil de controle over gebeurtenissen en eigen persoonlijke bestemming hebben.

Gemotiveerd door: leidinggeven, individualiteit en vastberadenheid. Werkt goed indien de omgeving voortdurend in verandering is.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: toon meer begrip en invoelend vermogen; luister zonder in de rede te vallen; zie andermans tegenwerping als kans; begeef je niet op oorlogspad indien je anderen wilt overtuigen; betrek anderen als bereidwillige deelnemers en niet als gewillige navolgers; werk samen met mensen die aanvullende capaciteiten in teamsamenwerking hebben (patroongetallen 23, 32, 234).

Patroon-
getal

12

Basistendens: wil zich eerder van de groep onderscheiden dan één van de velen zijn; is succesvol als drijvende kracht achter veranderingen en als een krachtig beïnvloeder; spoort anderen aan; werkt zelfstandig en onafhankelijk; werkt in een hoog tempo; kan zonder instructies werken; kan het best omschreven worden als Dirigent.

Primaire focus: een creatief idee een nuttig doel laten dienen.

Gemotiveerd door: assertiviteit, zelfstandigheid en het bereiken van doelen. Werkt goed als er prestige en gezag verkregen kan worden.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: geef meer aandacht aan deadlines; voorkom uitbarstingen onder druk; leer toe te geven aan anderen die technisch gezien gelijk hebben; waak ervoor anderen niet te manipuleren; werk samen met mensen die kwaliteiten hebben in het onderzoeken van feiten en het creëren van een voorspelbare omgeving (patroongetallen 14, 34, 134).

Patroon-
getal

13

Basistendens: buigt frustraties om in manieren om problemen op te lossen; ontwikkelt een unieke combinatie van zelfverzekerdheid en zorgvuldig afmaken van taken; formuleert de eigen mening met duidelijke overtuiging; stuurt aan op actie; graaft zich in bij tegenstand en brengt oppervlakkig denken aan het licht. Kan het best omschreven worden als Tempobepaler.

Primaire focus: berekenen, onderscheiden en selecteren welke activiteiten de moeite waard zijn.

Gemotiveerd door: zelfstandigheid, moed en pragmatisme. Werkt goed als opdrachten van begin tot eind kunnen worden uitgevoerd.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: stem je werkwijze af op anderen; stel een tijdslimiet om conflicten op te lossen/overeenstemming te bereiken; sta open voor andere zienswijzen; krijg nieuwe ideeën door inbreng van anderen te erkennen; wees bereid om je tempo/werkwijze aan te passen aan anderen; werk samen met mensen die aanvullende kwaliteiten hebben zoals flexibiliteit en tact (patroongetallen 21, 23, 32).

Patroon-
getal
14

Basistendens: heeft een praktische aanpak; stelt vragen in plaats van analyse af te dwingen; vindt antwoorden gebaseerd op logica en ervaring; bereidt zich uitgebreid voor; richt zich op het initiëren en ontwikkelen; houdt iedereen – behalve naaste medewerkers – op afstand; vindt solo projecten heerlijk; vermijdt beperkt te worden door anderen; kan het best omschreven worden als Vernieuwer.

Primaire focus: creëren en toepassen van nieuwe ideeën.

Gemotiveerd door: prestatie, zelfstandigheid en eenzaamheid. Werkt goed als er ruim voldoende tijd is om alles correct te doen.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: zorg voor goede ontspanning naast het werk; wees zowel objectief als zorgzaam naar mensen toe; neem sneller beslissingen; houd rekening met gevoelens voordat je iemands werk bekritiseert; geef anderen waardering voor hun werk; werk samen met anderen die aanvulling geven op het gebied van sociaal zijn en het wegnemen van spanningen (patroongetallen 12, 21, 23).

Patroon-
getal
124

Basistendens: verandert verloren situaties in winst; is gefascineerd door nieuwe technieken en methoden; test en selecteert de beste ideeën en integreert ze in bestaande werkwijzen om betere resultaten te bereiken; is fantasierijk, vasthoudend en nauwgezet; levert praktische en meetbare manieren om het werk te beoordelen; kan het best omschreven worden als Onderhandelaar.

Primaire focus: directe resultaten bereiken.

Gemotiveerd door: presteren, individualisme en ergens bijhoren. Werkt goed als er op vele manieren aan een doel kan worden gewerkt.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: wees eerlijk in de omgang met mensen die verantwoordelijkheden veroorzaken; doe aan timemanagement om ervoor te zorgen dat details efficiënt worden afgehandeld; respecteer ervaren specialisten; breng diverse mensen samen; werk samen met mensen die goed zijn in zaken afmaken (patroongetallen 31, 34, 41).

De interactieve gedragspatronen

Patroon-
getal
2

Basistendens: krijgt graag aandacht, wil in het middelpunt staan; deelt advies, materialen en succes met anderen; creëert direct een goede band met mensen door aantrekkings- en overtuigingskracht; moedigt anderen aan zich te uiten; vindt het moeilijk anderen terecht te wijzen; vermijdt oog-om-oog vergelding; vertrouwt erop door anderen ondersteund te worden; kan het best omschreven worden als Entertainer.

Primaire focus: wil graag bij allerlei activiteiten betrokken zijn.

Gemotiveerd door: acceptatie, erbij horen en tevredenheid. Werkt goed als er geen controle is en het geen detailwerk betreft.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: concentreer je meer op de taak; houdt je aan tijdafspraken; wees assertief en direct in spreken; wees objectief bij het nemen van beslissingen; bespreek tegenwerpingen direct; werk met anderen samen die aanvullende kwaliteiten hebben op het gebied van organiseren en structureren (patroongetallen 4, 43, 134).

Patroon-
getal
21

Basistendens: speelt in op de motieven van anderen; trekt de aandacht door een positieve houding en goede woordkeuze; verkrijgt ondersteuning van anderen; probeert eerdere successen te herhalen; raakt geïrriteerd als er steeds routinewerk gedaan moet worden; wil zich goed voelen en er goed uitzien; mijdt situaties zonder zichtbaarheid of voldoening; kan het best omschreven worden als Overreder.

Primaire focus: visualiseren van succesvolle resultaten.

Gemotiveerd door: zelfverzekerdheid, bij een groep horen en unieke resultaten. Werkt goed als er contacten zijn met veel mensen.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: ga niet te snel; voorkom uitputting; wees oprecht bij het prijzen van anderen; geef anderen tijd om twijfel, bezorgdheid en tegenwerpingen te uiten; overdrijf niet bij het aanprijzen; weet wanneer je moet stoppen met het overreden van mensen; werk samen met mensen die goed zijn in organiseren en systematisch plannen (patroongetallen 13, 14, 34).

Patroon-
getal
23

Basistendens: legt contact met mensen om een unieke vriendelijke omgeving te creëren; bouwt bruggen tussen individuen en teams; anderen mogen hem/haar graag; loopt het risico teveel begrip te tonen en anderen niet verantwoordelijk te houden voor hun handelen; deelt met anderen, betreft anderen in beslissingen; kan het best omschreven worden als Bemiddelaar/ Adviseur.

Primaire focus: anderen helpen en hen leren zichzelf te helpen.

Gemotiveerd door: acceptatie, loyaliteit en vertrouwen. Werkt goed wanneer er sprake is van een vriendelijke en informele omgang met anderen.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: maak taken op een georganiseerde manier op tijd af; maak belangrijke details af; wees kordaat en direct bij persoonlijke conflicten; word meer daadkrachtig, bijvoorbeeld in het opkomen voor eigen belangen; werk samen met anderen die hun meningen meer op feiten baseren (patroongetallen 14, 34, 41).

Patroon-
getal
24

Basistendens: komt de behoeften van anderen tegemoet; voorziet problemen en bereidt zich daarop voor; is vindingrijk; improviseert en zorgt dat dingen gebeuren; levert gegronde redenen voor verandering van richting; beoordeelt gebeurtenissen en mensen kritisch; staat open voor nieuwe en intrigerende ideeën; kan het best omschreven worden als Strateeg.

Primaire focus: plannen klaar hebben voor verschillende mogelijke ontwikkelingen.

Gemotiveerd door: handhaven van zijn/haar persoonlijkheid, individualiteit en ongewone prestaties. Werkt goed als eigen talenten en vaardigheden getoond kunnen worden.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: kom beloften en verplichtingen na; toon gevoeligheid in het omgaan met anderen; vermijdt vertragingstactieken; accepteer realistische controlemechanismen; aanvaard zelfs ongunstige beoordelingen op een prettige manier; werk samen met anderen die goed in specifiek detailwerk zijn (patroongetallen 3, 13, 234).

Patroon-
getal
123

Basistendens: kan goed met allerlei mensen communiceren; is bereid om te luisteren, vragen te stellen, te onderhandelen en compromissen te sluiten; wordt gestimuleerd door nieuwe ideeën, goede stemming en vriendelijke rivaliteit; is onafhankelijk; gebruikt emoties en feiten om eigen overtuigingen te onderbouwen; kan het best omschreven worden als Bestuurder.

Primaire focus: uitblinken in het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden.

Gemotiveerd door: prestaties, assertiviteit en ergens bij horen. Werkt goed als er tegen de stroom in gezwommen moet worden en als er voordeel behaald moet worden.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: begin discussies om onduidelijke situaties op te lossen; leer mensen met een meer traditionele en conventionele aanpak te accepteren; ga niet in de verdediging bij vragen over de prestatie; bepaal hoe inzet zal worden beoordeeld; werk samen met mensen die juistheid en nauwkeurigheid van zaken controleren (Patronen 14, 31, 41).

De stabiele gedragspatronen

Patroon-
getal
3

Basistendens: kiest een gestaag tempo en houdt dit vast; toont geduld; komt verplichtingen na; verwacht en toont loyaliteit; geeft aandacht aan belangrijke details; uit en verdedigt eigen overtuigingen en waarden; is veelal enthousiast voor de natuur en mooie omgevingen; kan het best omschreven worden als Stabilisator.

Primaire focus: succes hebben door specialisatie.

Gemotiveerd door: samenwerking, tevredenheid en terughoudendheid. Werkt goed wanneer er genoeg tijd is om ordelijk en methodisch te kunnen werken.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: blijf ook onder druk (zelfs van anderen) rustig; spreek mensen die zich onverantwoordelijk gedragen direct daarop aan; ontwikkel richtlijnen om taken uit te voeren; word proactief, neem initiatief in plaats van te reageren op mensen of gebeurtenissen; werk samen met mensen die afwisseling brengen in taken (patroongetallen 12, 24, 124).

Patroon-
getal
31

Basistendens: luistert kritisch; zoekt zwakheden in de tegengestelde posities; is ijverig, zorgvuldig en oplettend; combineert feiten om nieuwe methoden te ontwikkelen; verdient eerder respect met daden dan met woorden; stelt indringende vragen; wordt enthousiast van het hebben van kennis en ontwikkelt vaak specialisme; kan het best omschreven worden als Specialist.

Primaire focus: dringt aan op meetbare resultaten.

Gemotiveerd door: iets afmaken, expertise en goed presteren. Werkt goed wanneer hij/zij gerespecteerd wordt door collega's met hetzelfde doel voor ogen.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: toon flexibiliteit en bereidheid om een strategie te heroverwegen; gebruik beelden die ideeën verhelderen; koester geen diepe en soms misplaatste gevoelens van wrok; accepteer anderen ongeacht hun intellectuele capaciteiten; werk samen met mensen die tactvol en overredend communiceren (patroongetallen 21, 123, 124).

Patroon-
getal

32

Basistendens: creëert een sfeer van goodwill; luistert aandachtig; geeft mensen wat ze echt nodig hebben, zelfs als dat extra inspanningen vergt; blijft open voor nieuwe ideeën en procedures; neemt meningen van anderen serieus; doet succesvolle collega's na; is oprecht, warm en waardierend; kan het best omschreven worden als Helper.

Primaire focus: zeker stellen van gelijke kansen en gelijke rechten.

Gemotiveerd door: ergens bij horen, loyaliteit en zelfopoffering. Werkt goed wanneer er duidelijk omschreven taken moeten worden vervuld.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: zoek nieuwe avonturen; wees flexibeler met werkprocedures; probeer nieuwe, andere rollen uit; vraag de hulp van anderen bij detailwerk; wees standvastig en maak dingen direct af; werk samen met mensen die sterk zijn in het nemen van risico's en het ontwikkelen van creatieve ideeën (patroongetallen 1, 12, 13).

Patroon-
getal

34

Basistendens: verdient respect; behaalt succes door ijver; verzamelt gegevens om conclusies te onderbouwen; streeft naar zekerheid wat ideeën betreft; stelt ter discussie, sluit compromissen en bereikt consensus; deelt bij voorkeur de verantwoordelijkheid met anderen en laat anderen de beslissing nemen; plant voordat hij/zij belooft; kan het best omschreven worden als Normbewaker.

Primaire focus: een uitgekiend, consequent werktempo hebben.

Gemotiveerd door: ergens bij horen, dingen afmaken en voorspelbaarheid. Werkt goed met een gedetailleerde taakomschrijving.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: uit bedenkingen open en direct; wees niet overgevoelig voor kritiek; sta meer open voor veranderingen; confronteer moeilijke mensen; moedig meningsverschillen aan; wees niet geheimzinnig in het maken van plannen; werk samen met mensen die gemakkelijk meningen uiten (patroongetallen 12, 21, 32).

Patroon-
getal

234

Basistendens: bouwt harmonieuze relaties; vindt tradities en rituelen nuttig om relaties te versterken; helpt bij het plannen en organiseren; weet veel en is vriendelijk; analyseert problemen en ontdekt tegenstrijdigheden; veroordeelt indien teleurgesteld in mensen of situaties; vindt specialistische bekwaamheid erg belangrijk; kan het best omschreven worden als Speciale Adviseur.

Primaire focus: een klimaat van samenwerking creëren.

Gemotiveerd door: zaken afmaken, ergens bij horen en vertrouwen. Werkt goed in een werkomgeving waar mensen oprecht en zorgzaam zijn.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: confronteer anderen direct als dat nodig is; erken dat mensen nodig hebt die zorgen voor technische en specifieke details; zoek ook contacten buiten de vriendenkring; spreek negatieve gevoelens uit; werk samen met mensen die openlijk hun ontevredenheid kunnen uiten (patroongetallen 1, 12, 124).

De consciëntieuze gedragspatronen

Patroon-
getal

4

Basistendens: gaat eerder de concurrentie aan met inhoudelijke zaken of dingen dan met mensen; wil anderen recht doen; probeert samenwerking te verkrijgen in plaats van te eisen; sluit compromissen waar nodig; voegt zich naar het gerespecteerd gezag; gelooft dat hard werken en eerlijkheid lonend zijn; zoekt verantwoordelijkheden waar alleen werken en concentratie vereist zijn; kan het best omschreven worden als Perfectionist.

Primaire focus: orde aanbrengen in de chaos.

Gemotiveerd door: expertise, toewijding, precisie en zelfdiscipline. Werkt goed als er langs duidelijke lijnen plannen ontwikkeld kunnen worden.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: leg nieuwe contacten met mensen; ontwikkel tolerantie voor conflicten; neem sneller beslissingen; zie in dat niet alle problemen ingewikkeld zijn; oefen in het snel nemen van besluiten met minder belangrijke onderwerpen; werk samen met mensen die goed zijn in het aanknopen van contacten met anderen (patroongetallen 2, 24, 123).

Patroon-
getal
41

Basistendens: weegt alle kanten van een zaak af; vindt het moeilijk om de juiste beslissing te nemen; baseert keuzes op herhaalde tests en praktijk; verheldert zaken en vereenvoudigt processen; gebruikt een doordacht tempo, zorgvuldige woordkeuze en gedetailleerde uitleg; zorgt, helpt, vergeeft en voelt mee met nauwe vrienden; kan het best omschreven worden als Experimenteerder.

Primaire focus: ontwikkeling van praktische ideeën en methoden.

Gemotiveerd door: opmerkelijke prestaties, eenzaamheid en discipline. Werkt goed als hij/zij het nut van een idee kan testen.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: toon emoties, vooral optimisme; glimlach; leer omgaan met mogelijke afwijzing; zoek minimaal één vertrouwd klankbord; moedig vragen stellen en feedback geven aan; geef mensen een tweede kans; los onenigheid op, trek niet terug; werk samen met mensen die gemakkelijker in de omgang zijn (patroongetallen 3, 23, 234).

Patroon-
getal
42

Basistendens: is vriendelijk, tactvol en aangenaam; gedraagt zich naar behoren en verwachtingen; neigt voor zichzelf te spreken in termen van "wat zou moeten en wat zou niet moeten"; heeft een analytische en systematische aanpak; verwacht beloningen, bijvoorbeeld salarisverhoging, voor het doen van "goede" dingen; voorspelt de gevolgen van een reeks gebeurtenissen; kan het best omschreven worden als Beoordelaar.

Primaire focus: het testen van ideeën op hun realiseerbaarheid.

Gemotiveerd door: resultaten, juistheid en kennis. Werkt goed als er iets van waarde en kwaliteit gecreëerd kan worden.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: oordeel minder hard; accepteer mensen zoals ze zijn; laat ze hun eigen besluiten nemen; luister naar wijsheid in de mening van anderen; maak zaken af tot in de details; stel realistische deadlines; neem kleine besluiten; raak niet van slag door tegenwerpingen; geef anderen niet de schuld; werk samen met geduldige mensen die zaken afmaken (patroongetallen 3, 4, 43).

Patroon-
getal
43

Basistendens: gelooft in het voorkomen van problemen; gebruikt verdedigingsstrategieën om moeilijkheden te voorkomen; luistert naar alle kanten van een zaak; is rationeel en redelijk; heeft een sterk gevoel van wat goed of fout is; leidt mensen naar compromissen; spreekt weloverwogen; let op details; neemt berekend risico na de feiten te hebben nagetrokken; kan het best omschreven worden als Kritisch Denker.

Primaire focus: taken met praktische vaardigheden vervullen.

Gemotiveerd door: expertise, kennis en orde. Werkt goed in een goed gedefiniëerde omgeving die vrij is van vijandelijkheden.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: toon warmte en begrip; breng positie en taken duidelijk onder woorden; leer conflicten toe te staan; gebruikt tactvolle, diplomatieke communicatie, zelfs als je uitgedaagd wordt; stel vragen om anderen te betrekken; werk samen met anderen die mensen samen kunnen brengen (patroongetallen 2, 42, 234).

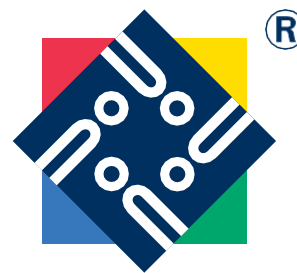
Patroon-
getal
134

Basistendens: brengt geloofwaardigheid in ongeordende situaties; bereikt resultaat door complexe problemen op te lossen; bouwt een database en ontwikkelt daaruit processen; houdt zich aan regels en afspraken; neemt taken over van anderen die moeilijk of niet leuk zijn; houdt niet van praten over koetjes en kalfjes en werkt veel alleen; kan het best omschreven worden als Ontwerper.

Primaire focus: analyse en intuïtie met elkaar combineren.

Gemotiveerd door: individualiteit, zaken afmaken en kennis. Werkt goed als er een beloning is voor uitzonderlijke resultaten.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: communiceer tactvol; heb geduld met routine en details als een project gaande is; luister en neem de gedachten en ervaringen van anderen in overweging; erken de inzet van anderen; reken af met eigen superioriteitsgevoel; werk samen met mensen die goed zijn in informele werkmethode en communicatie (patroongetallen 13, 24, 42).



Germany & Austria

persolog GmbH
Königsbacher Straße 51
75196 Remchingen
Phone +49 (0) 72 32 36 99-0
mail@persolog.com
www.persolog.com

Netherlands

persolog Nederland
Dorpsweg 68-2
4223 ND Hoornaar, Nederland
Phone +31 (0) 578 71 20 16
info@persolog.nl
www.persolog.nl

Publishing information

persolog GmbH, Königsbacher Straße 51, 75196 Remchingen, Germany
☎ +49 (0) 72 32 36 99-0 ✉ mail@persolog.com 🌐 www.persolog.com 🛒 shop.persolog.com

Publisher: Friedbert Gay – Remchingen

Project team: Simone Clement, Debora Karsch, Lana Ott – Remchingen

Artwork/Layout: Senta Schwab – Remchingen

Photo credits: Cover stock.adobe.com ©JOSEP SURIA

Aansprakelijkheid

Wij produceren materiaal (online en gedrukt) ter ondersteuning van zelfanalyse door middel van vragenlijsten voor de persoonlijke, gedrags-, competentie gerelateerde en organisatorische ontwikkeling van personen op basis van wetenschappelijke inzichten (hierna “producten”). Wij verlenen geen garanties met betrekking tot onze producten. Verder aanvaarden wij geen aansprakelijkheid voor de juistheid en volledigheid van onze profielen, programma’s en bijbehorend materiaal.

Wij aanvaarden geen verantwoordelijkheid voor de juiste en correcte toepassing, uitvoering, evaluatie en resultaten van onze producten, noch voor de verkoopbaarheid en geschiktheid van onze producten voor een bepaald doel. De resultaten en evaluaties vormen geen professionele of psychologische beoordeling, maar een indeling in bepaalde evaluatiegebieden die voortvloeien uit het beantwoorden van de vragen.

De zelfanalyses mogen alleen worden uitgevoerd met toestemming van de deelnemende personen. De organisator van de zelfanalyses is verantwoordelijk voor het respecteren van de persoonlijke rechten en de gegevensbescherming van de deelnemer. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor misbruik en oneigenlijk gebruik van onze producten. Onze aansprakelijkheid voor indirecte schade, met name winstderving, alsmede voor schade van derden is uitgesloten. Wij zijn alleen aansprakelijk verschuldigd aan onze contractpartner. Voor het overige gelden onze aansprakelijkheidsbepalingen overeenkomstig artikel 13 van onze Algemene Voorwaarden, die aan de contractpartner zijn overhandigd en/of op <https://persolog.com/gtc/> kunnen worden ingezien en die integraal deel uitmaken van dit contract.

Copyright

© 1992–2023 persolog Management GmbH, 75196 Remchingen, Germany.

All contents, especially texts, photographs and graphics are protected by copyright. All rights, including reproduction, publication, editing and translation, are reserved. Reproduction of our products in any form, electronic or mechanical, by photocopying, recording or any other system of data storage or otherwise is not permitted.