



Online Rapportage: Persoonlijkheidsprofiel + Leiderschap

Peter Smith
Focus: work
2 oktober 2012/nl

per|solog

sample

Inhoudsopgave

| | | |
|------|--|----|
| 1 | Introductie van het Persoonlijkheidsprofiel rapport van persolog en de grafieken | 2 |
| 1.1 | De samenstelling van het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog | 2 |
| 1.2 | Beschrijving van de grafieken | 3 |
| 1.3 | Gedrags editie grafiek | 4 |
| 2 | DISC Persoonlijkheidsprofiel Online | 5 |
| 2.1 | Hoe wordt Peter's gedrag gekenmerkt? | 5 |
| 2.2 | Welke gedragstendensen zijn bij Peter waarneembaar? | 7 |
| 2.3 | Hoe wordt Peter's interesse gewekt? | 9 |
| 2.4 | Hoe werkt Peter? | 10 |
| 2.5 | Hoe lost Peter problemen op? | 11 |
| 2.6 | Hoe beïnvloedt Peter de daden van anderen? | 12 |
| 2.7 | Welke intenties heeft Peter momenteel? | 13 |
| 2.8 | Hoe reageert Peter op veranderingen? | 15 |
| 2.9 | Hoe reageert Peter onder druk? | 16 |
| 2.10 | Hoe gaat Peter met conflicten om? | 17 |
| 2.11 | Met wie kan Peter het best samenwerken? | 18 |
| 2.12 | Hoe laat Peter zich het best beïnvloeden? | 19 |
| 3 | Gedragstendensen bij leiderschapsverantwoordelijkheden | 20 |
| 3.1 | Hoe komt Peter naar voren als leider? | 20 |
| 3.2 | Hoe werkt Peter als medewerker? | 22 |
| 3.3 | Hoe kan Peter beter aan het team bijdragen? | 24 |
| 4 | Algemene informatie | 26 |
| 4.1 | Achtergrondinformatie bij het persolog persoonlijkheidsmodel | 26 |
| 4.2 | Korte beschrijving | 27 |
| 4.3 | Overzicht van de 20 verschillende gedragspatronen | 28 |
| 4.4 | Informatie over de 20 mogelijke gedragspatronen | 29 |
| 4.5 | Dr. John G. Geier | 36 |
| 4.6 | Garantie | 37 |
| | Contactinformatie: | 37 |

1 Introductie van het Persoonlijkheidsprofiel rapport van persolog en de grafieken

1.1 De samenstelling van het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog

Het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog “Persoonlijkheid, leiderschap en functieprofiel” stelt u in staat om uzelf te bekwamen. Het leidt u verder in het reflecteren op uw relaties met medewerkers, klanten, partners en familieleden.

Het eerste hoofdstuk bestaat uit een inleiding van de rapportage. De grafieken worden beschreven en weergegeven. In het tweede hoofdstuk leest u interpretaties van uw gedrag in de door u gekozen omgeving (aandachtsgebied). Het bestaat uit informatie over factoren die mensen motiveren met hetzelfde gedragspatroon. U leest over strategieën die mensen met dit gedragspatroon aan de dag leggen om taken te volbrengen, problemen op te lossen en anderen te overtuigen. Daarnaast komen onderwerpen aan de orde als intenties, veranderingen, gedrag onder druk en conflicten. Aan het einde van het hoofdstuk leert u hoe mensen met dit gedragspatroon op een meest effectieve manier samenwerken en waarop zij positief reageren.

Indien u ook het leiderschaps gedeelte heeft besteld: Dit hoofdstuk helpt u om te reflecteren op uw leiderschapsvaardigheden, aangevuld met overwegingen over uw gedrag als medewerker.

Indien u het persolog functieprofiel besteld heeft: Dit hoofdstuk geeft beschrijvingen weer van gedragskenmerken en vaardigheden die belangrijk zijn voor de functie, die u met de vragenlijst van het functieprofiel hebt ingeschat.

Indien u het algemene gedeelte heeft besteld: Dit hoofdstuk bevat beknopte beschrijvingen van 20 verschillende gedragspatronen die in het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog aan de orde komen.

Het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog “Persoonlijkheid-, leiderschap- en functieprofiel”, helpt u om uw huidige situatie vast te stellen. Als er verandering nodig is, dan dient de gewenste situatie als doel van de verandering te worden geformuleerd. Het persolog persoonlijkheidsprofielrapport helpt u om de gewenste veranderingen aan te brengen. U vindt naast de interpretaties ook praktische oefeningen. U kunt de interpretaties overwegen en op uzelf betrekken. Elke beschrijving wordt vergezeld met persoonlijke voorbeelden om u te ondersteunen. Vanwege deze werkwijze moet u de persolog persoonlijkheidsprofielrapportage ook opvatten als een werkdocument. Alleen na een grondige bestudering van de tekst op uzelf toegepast kan persoonlijke ontwikkeling plaatsvinden.

Dit is uw persoonlijke rapportage om te evalueren en na te denken over de uitspraken. Maak aantekeningen over uitspraken die niet duidelijk zijn of waar nadere toelichting nodig is. Op deze manier maakt u deze rapportage meer eigen. De oefeningen die in het rapport worden aangeboden kunt u vaker herhalen met tussenliggende tijdsperioden om uzelf te bekwamen.

1.2 Beschrijving van de grafieken

Het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog kan vier grafieken weergeven al naar gelang het aantal ingevulde vragenlijsten. De evaluatie is gebaseerd op de twee vragenlijsten van het Persoonlijkheidsprofiel en de vragenlijst van het Functieprofiel. Deze laatste kan als aanvulling gekozen worden.

Grafiek I: Extern Zelfbeeld

Ons externe zelfbeeld is het beeld dat wij naar anderen willen laten zien en wat wij willen dat men van ons weet. Ons externe zelfbeeld heeft zich tot op grote hoogte ontwikkeld als antwoord op de verwachtingen die anderen van ons hebben. Het ontwikkelt zich verder wanneer wij reageren op veranderingen in onze omgeving. Het kan zijn dat we meerdere externe zelfbeelden hebben doordat verschillende mensen en verschillende situaties om verschillend gedrag vragen.

Grafiek I beschrijft wat ik denk dat anderen van mij verwachten in het gekozen aandachtsgebied.

Grafiek II: Intern Zelfbeeld

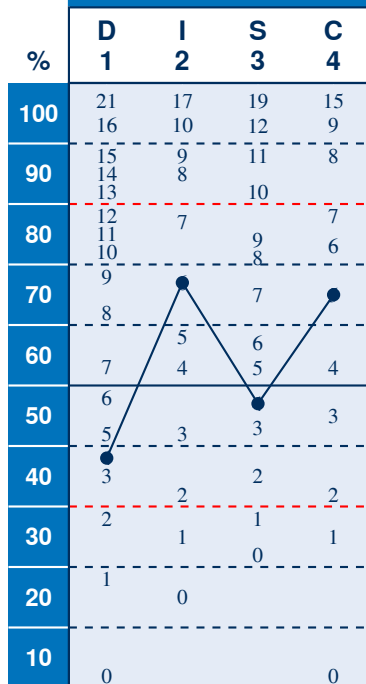
Ons interne zelfbeeld geeft ons informatie over onze overtuigingen, waarden en houdingen, wie we zijn en wat we van onszelf verwachten. De opvattingen die aan de basis van ons interne zelfbeeld staan - ons karakter - zijn aan het begin van ons leven in onze gevoelens en emoties ingebed. Ondanks het belang van deze vroege, vormende jaren, herzien we onze opvattingen voortdurend, waarbij we sommige bevestigen, andere aanpassen en weer andere afwijzen. Deze gedragspatronen zijn diep in ons karakter verankerd en we tonen deze vooral als we onder druk staan. Grafiek 2 beschrijft wat ik van mijzelf verwacht in het door mij gekozen aandachtsgebied.

Grafiek III: Geïntegreerd Zelfbeeld

Recente persoonlijkheidstheorieën omschrijven het geïntegreerd zelfbeeld als de ontmoetingsplek tussen het individu en de samenleving. In Grafiek III komen Grafiek I en II samen. Het is het snijvlak tussen dat wat wij denken dat anderen van ons verwachten en onze eigen verwachtingen.

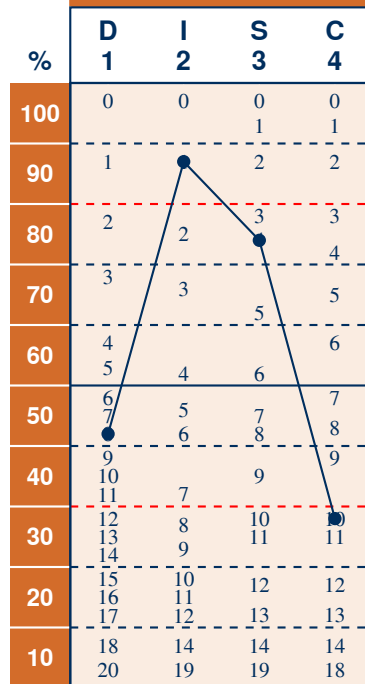
1.3 Gedrags editie grafiek

Grafiek I:
Extern Zelfbeeld



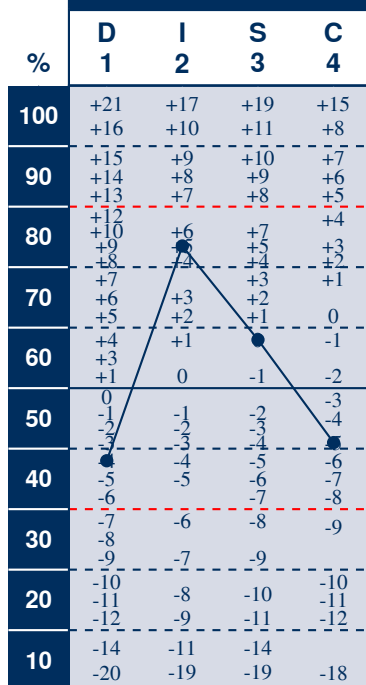
Patroongetal 24

Grafiek II:
Intern Zelfbeeld



Patroongetal 23

Grafiek III:
Geïntegreerd Zelfbeeld



Patroongetal 23

Deze interpretatie is gebaseerd op grafiek 1. Peter's gedrag in de schijnwerpers.

Deze interpretatie is gebaseerd op grafiek 2: Achter de schermen Peter's karakter

Het zoeken naar zelfachting:

Omgang met goed of fout:

2 DISC Persoonlijkheidsprofiel Online

2.1 Hoe wordt Peter's gedrag gekenmerkt?

Peter neemt de leiding wanneer anderen falen. Hij kan uitstekend improviseren en zorgt ervoor dat dingen in orde worden gebracht. Zijn competentie en flexibiliteit zijn gebaseerd op zijn zorgvuldige planning voor de omgang met onvoorziene gebeurtenissen. Doordat hij rekening houdt met moeilijkheden en zich daarop instelt, straalt hij zelfvertrouwen uit wanneer het nodig is om een nieuwe richting in te slaan. Peter is bereid om veel kanten op te gaan en kan doorgaans overtuigende motieven voor zijn handelen noemen. Hij vindt het makkelijk om de verscheidene facetten van een probleem te bekijken. Hij realiseert dingen net zo zorgvuldig als hij ze plant. Wie zijn afkeer voor saaie routines kent, is vaak verrast door zijn talent om met rechttoe, rechtaan methoden resultaten te behalen en daarbij anderen te overtreffen.

Peter maakt een goede indruk. Hij streeft naar succes door anderen in teams bij het werk te betrekken. Zijn basisgedrag wordt door vasthoudendheid en gezelligheid gekenmerkt. Een zorgvuldige selectie van medewerkers en een grondige projectplanning zijn zijn sleutel tot succes. Wanneer iets niet volgens plan verloopt, kan Peter bijtende kritiek geven. Wanneer alles goed gaat, is hij warmhartig, enthousiast en fantasierijk.

Ons karakter kanaliseert automatisch de energie die vrijkomt uit onze gevoelens, emoties en passies in relatief consistent en voorspelbaar gedrag. Zes tegenovergestelde, maar gerelateerde stijlen worden samengenomen en hier gedefiniëerd. De nadruk die aan elke stijl gegeven wordt, is uitgedrukt in een percentage overeenkomstig de energie die daaraan wordt besteed. De beschrijving vertelt hoe de energie op drie verschillende vlakken aan de omgeving wordt getoond: het zoeken naar het gevoel van eigenwaarde, het omgaan met goed of fout en het nastreven van doelen.

Bij het zoeken naar zelfachting besteedt Peter beduidend meer aandacht aan teamgerichte bezigheden dan aan het nastreven van individuele doelen.

Persoonlijkheidseigenschappen

| Individualistisch (37%) | t.o. | Teamgericht (63%) |
|--|------|---|
| Ontwikkelt eigen uniekheid en onafhankelijkheid; neemt initiatieven; toont creativiteit. | | Zoekt naar gemeenschappelijke doelen; schept eenheid; vindt overeenkomsten; probeert elkaar te helpen; werkt samen. |

Een belangrijke onderliggende overtuiging voor Peter's karakter is dat mensen elkaar moeten helpen. Hij investeert zijn energie in de ontwikkeling van de noodzakelijke vaardigheden om dit te doen. Instinctief voelt hij zich tot anderen aangetrokken en schept hij een sfeer waarin de ander in harmonie kan leven en werken. Ook wanneer hij niet de gewenste resultaten behaalt, verhoogt alleen al de poging om een goede sfeer te scheppen zijn zelfachting. Wanneer hij alleen werkt, krijgt hij niet dezelfde voldoening voor zijn zelfbewustzijn.

In de omgang met goed of fout besteedt Peter veel meer aandacht aan het zorgdragen voor anderen dan aan het beoordelen van hun gedrag.

Bij het nastreven van doelen:

Deze interpretatie is gebaseerd op grafiek 3: Peters huidige gedragseigenschappen

Peter heeft de neiging om:

Persoonlijkheidseigenschappen

| Beoordelen (19%) | versu | Zorgdragen (81%) |
|---|-------|---|
| Beschermt individuele rechten; houdt mensen verantwoordelijk; houdt wetten en regels in stand; beloont en bestraft. | | Helpt anderen; versterkt onderlinge banden; houdt rekening met de omstandigheden; toont invoelingsvermogen; vergeeft. |

Peter gelooft dat wetten, geboden en regels slechts richtlijnen zijn voor complexe, menselijke ervaringen. Hij kent de levensverhalen van anderen en begrijpt hun gedrag. Hij kan zich in hen verplaatsen en houdt rekening met de bijzondere omstandigheden waaronder zij leven. Hij reikt een helpende hand en ondersteunt anderen bij het voldoen aan verwachtingen. Hij is ervan overtuigd dat rehabilitatie zinvoller is dan bestraffing. Peter loopt het risico teveel begrip op te brengen en anderen niet voor hun daden verantwoordelijk te houden.

Bij het nastreven van doelen is Peter's gedrag zowel concurrerend als samenwerkend, daarom zet hij beide gedragstendensen afwisselend in.

Persoonlijkheidseigenschappen

| Concurrerend (49%) | versu | Samenwerkend (51%) |
|---|-------|---|
| Geeft zich volledig aan zijn functie; spreekt krachtig; houdt zich aan principes; streeft ernaar tegenstanders te overwinnen. | | Toont openheid; luistert en stelt vragen; onderhandelt; sluit compromissen, zorgt voor overeenkomst; implementeert. |

Peter is ervan overtuigd dat openheid, luisteren, vragen stellen, compromissen en consensus onmisbaar zijn om samen te leven en samen te werken. Hij gelooft echter ook dat hij moet spreken voor diegenen die dat niet kunnen. Hij houdt zich aan zijn principes wanneer hij mensen voor zich wint of wanneer hij de underdog verdedigt. Bij het nastreven van zijn doelen kan hij zich tegenover agressieve mensen niet zo goed verdedigen. Peter kan beter voor andere mensen opkomen dan voor zichzelf.

Grafiek 3 geeft ons geïntegreerde zelfbeeld weer met algemeen gedrag binnen de gekozen omgeving. Daaruit volgen eigenschappen of tendensen zoals deze binnen die situatie gelden. Bijvoorbeeld hoe uw verwachtingen zijn jegens anderen of hoe u reageert wanneer daaraan niet wordt voldaan.

Instructies: Gelieve de volgende tekst te personaliseren. Markeer de uitspraken die op u van toepassing zijn in de situatie. Zoek voorbeelden, waarop de uitspraken in uw situatie gelden.

- Alle mogelijkheden open te houden. Hij maakt processen langer om betere resultaten te behalen.
- Problemen uit te praten. Ongerstheid houdt hij niet lang voor zich.
- Geduld en begrip op te brengen bij onderbrekingen. Hij past zich aan de aan hem gestelde eisen aan door te proberen alles tegelijk te doen.
- Meer extravert dan introvert te zijn.
- Te zoeken naar mogelijkheden waarbij hij meningsverschillen direct kan beëindigen.
- Niet snel geïrriteerd te raken en zelden rancuneus te zijn.

Deze interpretatie is gebaseerd op grafiek 2:

Peter's gedrag bij weerstand tegen zijn ideeën: Deze informatie is gebaseerd op de Interactieve gedragstendens

Peter's gedrag bij bedreigende of niet acceptabele situaties: Deze informatie is gebaseerd op de Stabiele gedragstendens

Peter's gedrag bij het nemen van verantwoordelijkheid: Deze informatie is gebaseerd op de Dominante gedragstendens

2.2 Welke gedragstendensen zijn bij Peter waarneembaar?

Ieder mens is in staat om zich productief of niet-productief te gedragen. Bij productief gedrag worden sterke kanten zichtbaar - waar anderen worden ondersteund en relaties versterkt worden. Bij niet-productief gedrag wordt dit eerder verhinderd omdat dan de zwakke kanten de boventoon voeren. Neem de tijd om na te denken over de uitspraken die vanuit grafiek II worden afgeleid. Deze grafiek geeft ook weer hoe ons gedrag zichtbaar wordt wanneer wij onder druk staan. Om die reden komen er uitspraken voor die zowel positief als minder positief klinken. De uitspraken waaronder een pijl staat zijn voor u bedoeld omdat zij uw gedrag weergeven vanuit grafiek II.

Aanwijzingen: Ga als volgt te werk bij het lezen van de volgende informatie: Lees de tekst gemarkeerd met een pijl. Dit is de interpretatie vanuit grafiek 2. Een pijl onder het plus (+) teken toont de tendens in de richting van relatie-bevorderend gedrag, een pijl onder het (-) teken een tendens in de richting van relatieverhinderend gedrag. Van daaruit gezien, kan Peter's algemene neiging om zich productief of improductief te gedragen in de huidige situatie worden vastgesteld en hoe daar wat aan te doen. Denk na over de uitspraken. Bespreek de uitspraken die gemarkeerd zijn met een (-) als volgt: Wat moet ik doen om de relatie te bevorderen in deze omgeving? Bespreek de uitspraken gemarkeerd met een (+) als volgt: Wat moet er gebeuren zodat relatie bevorderend gedrag wordt vastgehouden en voortgezet? Bedenk concrete stappen in de interactie om relaties te bevorderen.



Hij geeft invloedrijke personen veel aandacht. Hij onderhandelt met mensen die hem een gunst kunnen bewijzen en maakt verachtende opmerkingen, vooral over onvriendelijke mensen.



Hij houdt zich direct met tegenwerpingen bezig en neemt de tijd om dubbelzinnigheden op te helderen. Hij helpt anderen zich de toepassing van een idee te visualiseren. Hij laat zien hoe de betrokkenen kunnen profiteren.



Hij zoekt naar goedkeuring en zegt wat anderen willen horen. Hij dringt bij anderen op het maken van keuzes aan, soms zonder voldoende informatie.



Hij is meelevend bij andermans problemen, bevrijdt de ander van zorgen, looft zijn werk, beloont goede resultaten en bouwt het moreel op.



Hij beperkt zijn verantwoordelijkheden en zorgt dat anderen de schuld mede dragen wanneer iets fout gaat. Hij concentreert zich op het heden en slaat geen acht op de toekomst. Hij verhoogt de spanning door negatieve thema's uit de weg te gaan. In gedachten maakt hij van een mug een olifant.



Hij staat open voor nieuwe ideeën en procedures. Hij zorgt voor toestemming voor innovaties. Verantwoordelijkheid deelt hij met anderen en hij betreft hen bij het maken van keuzes. Hij deelt vreugde en smart.

Peter's omgang met regelgeving: Deze informatie is gebaseerd op de Consciëntieuze gedragstendens



Hij reageert negatief op regelgeving die niet overeenkomt met zijn persoonlijke ervaringen. Hij gaat ervan uit dat anderen er net zo over denken als hij. Hij stelt anderen teleur door zijn zeer persoonlijke en inflexibele reactie op beperkingen.



Hij trekt de noodzaak van dwang in twijfel. Hij doet voorstellen om de acceptatie van regels te verhogen en probeert erachter te komen hoe teamleden over de regels denken; nuttige voorstellen geeft hij door.

Aantekeningen:

sample

Deze interpretatie is gebaseerd op Grafiek 3:

2.3 Hoe wordt Peter's interesse gewekt?

Peter wil begrip tonen en ontvangen. Zijn motivatie groeit wanneer anderen hem de gelegenheid geven om:

- Vriendschappen op te bouwen om beter samen te kunnen werken.
- In een coöperatieve en vriendelijke sfeer te werken.
- Persoonlijke interesses te delen en langdurige betrekkingen op te bouwen.
- In een faire omgeving te werken, waar iedereen dezelfde kansen op waardering heeft.

Een werkomgeving waarin mensen gerespecteerd en hun vaardigheden gewaardeerd worden, is belangrijk voor Peter. Waardering voor zijn vaardigheden wat betreft het geven van warmte en begrip aan anderen, geeft hem nieuwe energie. Wanneer hij zich bekommert om de behoeften van anderen, raakt zijn emotionele tank niet leeg, hij wordt daardoor zelfs gevuld. Ideeën ter verbetering van de werkomstandigheden en voor menselijkere arbeidsvoorwaarden interesseren hem. Peter neemt initiatief en heeft opdrachten nodig die met mensen te maken hebben: coachen, onderwijzen, diensten verlenen. Deze geven hem de gelegenheid om zijn mensenkennis toe te passen en te verbeteren. Hij geeft anderen graag de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen. Peter's motivatie is het grootst wanneer hij in een beproefde omgeving met anderen kan samenwerken.

Aantekeningen:

sample

Peter's zelfmotivatie:
Deze informatie is gebaseerd op grafiek 3.

Hoe Peter anderen in het werkproces betreft:

Peter's bijdrage aan het werkproces in het algemeen:

2.4 Hoe werkt Peter?

Allereerst zoekt Peter contact met andere mensen. Wanneer hij met anderen over de zin en aanpak van een opdracht spreekt, kan hij zich de uitvoering ervan beter voorstellen. Hij werkt het liefst binnen de door de organisatie voorgestelde structuur. Teamwerk waarbij de teamleden mee kunnen beslissen, bevredigt zijn behoefte naar onafhankelijkheid en contacten met anderen. In deze setting leidt Peter discussies, waarbij rekening gehouden wordt met de individuele sterkten en zwakten van de teamleden voor bepaalde opdrachten. Tussendoor wil hij voor korte tijd alleen werken, om daarna weer voor langere tijd in teamverband bezig te zijn.

Peter baseert zijn gesprekken en adviezen op praktische ervaring. Wanneer hij het heeft over de benodigde vaardigheden voor een bepaalde opdracht, gebruikt hij enthousiasmerende, ondersteunende en opgewekte woorden. Peter helpt anderen bij het uitvoeren van hun opdrachten door het creëren van een harmonieuze werksfeer. Hij past zijn communicatie- en invoelingsvermogen toe om bruggen te slaan tussen de verscheidene teams. Zijn vragen leiden er vaak toe dat anderen hun werk anders organiseren. Soms neemt hij spanning weg door de bezorgheid die door anderen niet uitgedrukt wordt, onder woorden te brengen. Bij het werken met slecht samenwerkende mensen probeert hij soms om de opdracht, de omstandigheden of de instelling van de persoon te veranderen.

Aanwijzing: Maak de volgende tekst persoonlijk. Ga de uitspraken na die op jou betrekking hebben in de situatie. Bedenk ook concrete voorbeelden waar deze uitspraken van toepassing zijn in jouw situatie.

- Hij beschermt mensen die minder privileges hebben.
- Hij ziet win-win situaties als haalbaar en de moeite waard.
- Hij geeft blijk van flexibiliteit wanneer het om een belangrijke kwestie gaat. Hij waardeert besluiten waardoor de vrijheid om te kiezen en om onafhankelijk te handelen, vergroot wordt.
- Hij concentreert zich voornamelijk op mensen en de ontwikkeling van praktische toepassingen.
- Hij nodigt anderen uit tot het delen van hun mening en zorgt ervoor dat iedereen in het team waardering voor zijn prestaties krijgt. Hij betreft andermans ideeën in zijn werk en zoekt naar mogelijkheden tot samenwerking.

Peter is bedaard en maakt indruk op anderen door warmte, medeleven en begrip. Meteen bij het eerste contact vertrouwt men zijn woorden en daden. Peter past zijn interpersoonlijke vaardigheden aan de behoeften van de ander aan. Hij praat over koetjes en kalfjes om spanning weg te nemen, toont interesse voor de einzelgänger, stelt vragen aan de expert, fungeert als tussenpersoon voor de verlegene, luistert naar mensen met problemen en troost hen, treedt op als bemiddelaar tussen strijdende partijen en helpt mensen die hulp nodig hebben.

Zijn imago van behulpzaamheid geeft hem geloofwaardigheid en zorgt voor nieuwe kansen binnen de organisatie. Peter zorgt ervoor dat zowel individuen als formele en informele teams met elkaar in contact blijven. Hij zet communicatiekanalen op en laat zien hoe men deze gebruikt. Op een aangename manier van doen kan hij spreken over zijn principes. Alhoewel hij vloeiend spreekt, vindt hij het moeilijk om korte, directe antwoorden te geven. Hij heeft de neiging om uitvoerig op de kwestie in te gaan, over zijn gevoelens te spreken en de omstandigheden nog eens uit de doeken te doen, zodat het makkelijk kan gebeuren dat de kern van de zaak niet aan de orde komt. Het kan veel tijd kosten, maar andere luisteren naar hem en zijn geamuseerd, hoewel ze niet altijd volledig geïnformeerd zullen zijn.

Deze informatie is gebaseerd op grafiek 3:

Probleemoplossingsstijl:

2.5 Hoe lost Peter problemen op?

De pijl onder de schaalverdeling geeft Peter's probleemoplossingsstijl aan. Hij integreert analytisch denken en zijn intuïtieve aanpak.

| | | | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|--------------|---|---|-----------|---|--|
| Analytisch | | | | | Geïntegreerd | | | Intuïtief | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | ↑ | | | | | | |

Hij gebruikt meetbare informatie en ondersteunt deze met meningen van experts, die hij op anekdotische wijze meedeelt. Zijn uiteindelijke keuzes berusten meer op intuïtie dan op ratio.

Bij het probleemoplossingsproces is Peter het meest succesvol bij stap 2 en 4:

1. Identificeren van het probleem
2. Onderzoeken van het probleem
3. Nagaan van mogelijke oplossingen
4. De beste oplossing vaststellen
5. Acceptatie bereiken

Instructie: Denk eens na over de invloed van uw stijl van probleemoplossen op de taken die u in uw omgeving hebt.

Zijn optimistische instelling kan leiden tot vertraging bij stap 1, het identificeren van het probleem. Het feit dat hij dingen graag wil oplossen, kan het aantal en de kwaliteit van de alternatieve oplossingen beperken (stap 3). Bij het genereren van draagvlak voor de oplossing (stap 5) is hij behoorlijk goed wanneer de persoonlijkheid belangrijker is dan het product of het idee. Peter bezit de vaardigheid en het zelfvertrouwen om het probleem te onderzoeken (stap 2) en de alternatieven na te gaan (stap 3).

Aantekeningen:

Deze interpretatie is gebaseerd op grafiek 3:

Peter's strategie bij het voorbereiden van een presentatie:

Peter's presentatietactiek:

Hoe kan Peter zijn overtuigingskracht verhogen?

2.6 Hoe beïnvloedt Peter de daden van anderen?

Elke dag moeten wij andere mensen overtuigen. Wij willen anderen beïnvloeden en dit om verschillende redenen. Bijvoorbeeld: om aandacht te trekken, begrepen te worden, om anderen tot samenwerking op te roepen, om acceptatie op te wekken en om iets te verkopen. In het kort: onze overtuigingskracht is ons geheim voor succes bij collega's en klanten. De inzet van onze stem, onze strategie en onze tactiek hebben wij ontwikkeld om onze boodschap aan anderen over te brengen. Deze factoren kunnen per situatie verschillen, maar ieder van ons beschikt bij het beïnvloeden van anderen over een basispatroon.

Bij Peter's belangrijkste strategieën hoort de opbouw van een persoonlijke relatie met de klant of de collega die hij wil overtuigen. Hij bereidt zich voor door na te gaan wat hij over de interesses en betrekkingen van de ander weet. Hij zoekt naar gemeenschappelijke interesses en bekenden. De verstandhouding met de ander is voor Peter bepalend, met name bij het aannemen van een adviserende rol om het werk van de ander te ondersteunen en tevens zijn eigen zelfbewustzijn op te bouwen.

Tot Peter's belangrijkste tactieken behoort het zich instellen op de gesprekspartners. Hij geeft de ander het gevoel dat hij hen niet van zomaar een idee of product wil overtuigen, maar van zijn eigen product of idee. In een overtuigingssituatie speelt hij sterk op de ander in, onafhankelijk van de persoonlijkheid van deze persoon. Het gesprek beginnen en het ijs breken: dat is zijn manier. Anderen mogen hem graag en accepteren hem. Het maken van oogcontact, een vriendelijke gelaatsuitdrukking en een ontspannen instelling horen bij zijn methoden.

Peter kan zijn overtuigingskracht verhogen door:

- Voet bij stuk houden; zich concentreren op de sterkten van het product of het idee.
- Zich niet af laten leiden van de presentatie naar de klant, medewerker of collega toe; niet te gezellig en te spraakzaam zijn.
- De nadelen van een voorstel of product verklaren, in plaats van zichzelf de schuld te geven van eventuele tekortkomingen.
- Zich op zijn minst gedurende de presentatie aanpassen aan het gedrag van de ander.
- Om acceptatie voor het eigen voorstel vragen; soms assertiever zijn; rekening houden met de gevolgen bij het nemen van risico's; nadenken over hoe men een "nee" kan veranderen in een "misschien" en een "misschien" in een "ja."

Deze interpretatie is gebaseerd op grafiek 1:

Peter's intenties:

Instructies voor Peter:

Algemene intenties:

2.7 Welke intenties heeft Peter momenteel?

Wij handelen meestal in overeenstemming met onze intenties. Om ons handelen te kunnen veranderen, moeten we eerst onze intenties herzien. De meeste mensen denken er vrijwel niet bij na hoe zij in een bepaalde situatie zouden willen handelen. Een zorgvuldig onderzoek helpt ons erbij vast te stellen of onze intenties overeenkomen met die van de organisatie.

- Veel verantwoordelijkheid op zich nemen; routine- of eentonige taken afwijzen.
- Rivaliteit onder anderen toestaan om zichzelf tot een succesvolle manier van werken te motiveren.
- Diegenen nauwgezet volgen die hem willen overtreffen en proberen om hun motivatie te begrijpen.
- Zijn nieuwsgierigheid bevredigen; aan allerlei activiteiten deelnemen; op diverse gebieden op zijn minst oppervlakkige kennis vergaren.
- Kritiek leveren op diegenen die hun plichten niet nakomen en dreigen met het terugtrekken van zijn ondersteuning.
- Zijn inzet verhogen; meer concurrerend worden.
- Zichzelf in de buurt van het centrum van de macht positioneren.
- Autoriteit uitoefenen; mensen verantwoordelijk houden voor wat ze doen.
- Mensen met de noodzakelijke vaardigheden om hun ondersteuning vragen; persoonlijke loyaliteit testen.
- Nagaan wat belangrijk is; zorgvuldig uitzoeken waar hij voor wil vechten.

Lees opnieuw de intenties die hierboven bescheven staan. Ga voor uzelf na of uw intenties overeenkomen met uw huidige werkomgeving - of zij op adequate wijze worden ingezet. Geef dit aan met de volgende letters voor elke bovenstaande intentie:

- “J” voor Ja: behoudt deze intentie.
- “O” om deze intentie opnieuw te overwegen.
- “N” voor Nee: ga niet verder met deze intentie.

Peter's intenties kunnen in de loop van de tijd veranderen, met een overeenkomstige verandering in zijn daden. Voor de observatie van dit dynamische proces is het nodig om de intensiteit van zijn huidige intenties in kaart te brengen. Peter's sterkste intenties zijn: 1. Succes proeven (22%), 2. Harmonie ontwikkelen (18%) en 3. Vrij zijn om te handelen (15%).

Peter's prioriteiten:

| Algemene intenties | Intensity Gewicht % | Intensity Rang | Evaluatie |
|-----------------------|---------------------|----------------|-----------|
| Succes proeven | 22 | 1 | _____ |
| Harmonie scheppen | 18 | 2 | _____ |
| Vrijheid hebben | 15 | 3 | _____ |
| Risico's nemen | 12 | 4 | _____ |
| Feiten toepassen | 8 | 5 | _____ |
| Macht krijgen | 7 | 6 | _____ |
| Plezier hebben | 6 | 7 | _____ |
| Dingen willen creëren | 5 | 8 | _____ |
| Anderen behagen | 4 | 9 | _____ |
| Voorzichtig handelen | 3 | 10 | _____ |
| Total | 100.0 | | |

Instructies voor Peter

1. De bovenstaande tabel geeft u een tweede invalshoek op dit thema van intenties. Er zijn tien intenties gerangschikt volgens percentage en rangorde. Zij zijn verkregen door een onderzoek onder 1200 deelnemers op basis van grafiek 1. Lees de intenties door die beschreven staan in deze tabel.
2. Geef in de rechterkolom uw rangorde aan volgens uw inschatting. Denk daarbij aan hoe belangrijk de afzonderlijke intenties voor u zijn in uw huidige situatie. Schrijf een 1 op wanneer het voor u het meest belangrijk is en een 2 voor de daaropvolgende etc. Doe dit met alle genoemde intenties en bedenk daarbij dat u de cijfers 1 t/m 10 gebruikt.
3. Kijk naar de twee grootste verschillen tussen de aangegeven rangorde voor de intentie en uw eigen rangorde.

a. _____ b. _____

Evalueer of de rangorde van de intenties die u heeft aangegeven in de rechterkolom ook geschikt is voor uw werkomgeving. Kijk daarbij vooral naar de twee die het grootste verschil laten zien met de gegeven intenties. Schrijf de volgende letters voor de afzonderlijke intenties:

- "V" voor "voldoende"
- "M" voor "meer benadrukken"

Deze informatie is gebaseerd op grafiek 1:

Hoe past Peter zijn gedrag aan:

Instructies voor Peter:

2.8 Hoe reageert Peter op veranderingen?

Wij veranderen voortdurend. De richting en de mate waarin we veranderen varieert afhankelijk van de invloed die de organisatie op ons heeft. Wanneer het vereiste werkgedrag niet overeenkomt met de voor ons beste werkstijl, moeten we onze energie zeer bewust ombuigen. Dit kost veel inspanning en treedt vooral op wanneer we aan een nieuwe baan beginnen. Dit kan voortduren totdat we onze overtuiging en onze intenties veranderen en de vereiste instelling en vaardigheden ontwikkelen.

Peter reageert op veranderingen met improvisatie. Hij gebruikt zijn fantasie en kracht om te komen met nieuwe ideeën en snellere methoden voor het behalen van resultaten. Wanneer zijn mening anders is dan die van de rest, verdedigt Peter zich moedig tegen zijn critici. Hij probeert de noodzakelijke veranderingen door te voeren door van binnen uit te overtuigen en samen te werken in plaats van van buitenaf te bekritisieren en te beschuldigen. Doordat hij af en toe gebruik maakt van emotioneel beladen woorden kan hij zijn standpunt verduidelijken. Hij zoekt naar een aanpak en activiteiten om mensen en principes bij elkaar te brengen. Hij zorgt er ook voor dat anderen hun eigen prestatie kunnen beoordelen. Daarbij waardeert hij het gebruik van actuele evaluatiemethoden.

Evalueer het verschil, indien aanwezig, tussen de voorgaande beschrijving en uw normale gedragspatroon. Schat de mate van verschil in door een cijfer op de schaalverdeling te omcirkelen. Als dit verschil 5 of meer is, beschrijf dan hoe u op een positieve wijze met veranderingen weet om te gaan.

In welke mate onderga ik veranderingen op dit moment?

| Weinig | | | Enigszins | | | | Veel |
|--------|---|---|-----------|---|---|---|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

Deze informatie is gebaseerd op grafiek 2:

Peter's reactie onder druk:

Instructies voor Peter:

Hoe reageert Peter onder druk?

2.9 Hoe reageert Peter onder druk?

Wanneer wij met sterke tegenstand geconfronteerd worden, wordt ons karakter getest. De invloed van onze overtuigingen bepaalt hoeveel energie wij willen steken in het behouden van onze positie. Hier laten wij onze gevoelens, emoties en passies zien. Deze persoonlijkheidsdynamiek verbergen wij soms voor anderen en voor onszelf. Hier volgt een opsomming van hoe Peter onder druk kan reageren. Vervolgens wordt Peter's gedragspatroon beschreven wanneer hij onder druk staat.

- Hij oefent druk uit op zichzelf om details consequent door te voeren.
- Hij zoekt naar ondersteuning door anderen.
- Hij maakt een einde aan grote meningsverschillen door het sluiten van compromissen.
- Hij staat anderen toe om teveel tijd van hem te vragen.
- Hij laat talenten ongebruikt.
- Hij neemt de verantwoordelijkheid voor andermans problemen.
- Hij vraagt om advies bij financiële kwesties.
- Hij ontwikkelt back-up systemen en vindt manieren om gezichtsverlies bij moeilijkheden te voorkomen.
- Hij staat anderen toe het tempo te bepalen.
- Hij waarborgt de harmonie tegen elke prijs.

Geef aan of u bovenstaande uitspraken bij uzelf herkent. Vul links daarvan uw reactie in:

- "J" voor Ja
- "N" voor Nee

Beoordeel hier uw reacties:

- "OK" indien het klopt
- "N" voor Nadenken

Peter gaat problematische thema's en strijdlustige mensen vaak uit de weg wanneer hij teveel van zichzelf gevraagd heeft. Doordat hij zich verantwoordelijk voelt voor de toestand van de wereld en de mensen die daarin leven, probeert hij zijn verplichtingen te beperken door minder contact te leggen. Wanneer hij zich wil herstellen, heeft hij liever dat anderen aan de frontlinie staan.

Meestal ziet Peter uitdagende situaties als kansen om iets te leren. Kleine tegenslagen ziet hij als mogelijkheden om zijn karakter te testen en te versterken. Vaak laat Peter zijn loyaliteit en praktische vaardigheden zien en analyseert dingen objectief. In sommige situaties moet hij zijn inzet echter verhogen. De buitenbeentjes verkrijgen zijn ondersteuning en staan onder zijn bescherming. Grote ongerechtigheden zetten hem ertoe aan om naar meer eerlijkheid te zoeken.

De druk om zich te conformeren, roept veel stress op bij Peter. Hij reageert hierop met koppigheid. Om zijn onafhankelijkheid te benadrukken, past hij soms ongewone methoden toe. Toch vermijdt hij over het algemeen confrontaties. De druk die deadlines op hem kunnen uitoefenen, roept een andere reactie bij hem op. Hij is dan bezig met interpersoonlijke problemen en het afmaken van opdrachten heeft dan minder prioriteit. Daardoor komen deadlines soms onverwacht. Wanneer men hem daarop aanspreekt, voelt hij zich misschien niet gewaardeerd of denkt hij dat men hem niet begrijpt, maar hij stelt toch nieuwe prioriteiten om de uitvoering van zijn opdrachten op de eerste plaats te zetten.

Deze informatie is gebaseerd op grafiek 3:

2.10 Hoe gaat Peter met conflicten om?

De meeste mensen hebben zich tijdens hun leven een bepaalde strategie eigen gemaakt om met conflicten om te gaan. Als mensen samenwerken kunnen spanningen ontstaan bij het nemen van beslissingen. Dit betreft het besluit zelf of het besluitvormingsproces. Vaak worden besluiten en processen verhelderd wanneer men de confrontatie aangaat. Dit kost wel energie en kan ten koste gaan van de uitvoering van het besluit waar mensen hun gelijk willen bewijzen. Met interpersoonlijke conflicten, met name met collega's of klanten, is het van belang om deze op te lossen met alle betrokken partijen. Wanneer het gaat om innerlijke conflicten, is het behulpzaam wanneer je feedback krijgt en daarvoor open staat om helder zicht te krijgen op het conflict. Lees de tekst hieronder en ontwikkel handelingsstrategieën om met toekomstige conflicten om te kunnen gaan.

In de omgang met conflicten met anderen is Peter trots op zijn timing aangaande het uitspreken van de juiste woorden. Hij lijkt de hele kwestie in de hand te hebben, krijgt alles langzaam voor elkaar en verzekert critici dat alles naar plan verloopt. Bij agressieve mensen in een ongestructureerde omgeving trekt Peter echter aan het kortste eind. De bereidheid tot het sluiten van compromissen leidt er vaak toe dat hij territorium opgeeft dat hem eigenlijk toebehoort. Agressieve mensen kunnen Peter in een ongunstige onderhandelingspositie duwen.

Bij interne conflicten moet Peter zijn wensen van de realiteit onderscheiden. Hij ziet het potentieel van anderen te optimistisch en looft hun inzet, maar let daarbij niet op het feit dat er nog geen resultaat geleverd is; hij wil anderen niet ontmoedigen. Hij voelt zich ondertussen wel verantwoordelijk voor hun persoonlijke ontwikkeling, waardoor zijn conflicterende behoeften zijn objectiviteit verdoezelen, wat tot overmatig positieve waarderingen leidt. Dit heeft onnauwkeurige feedback ten gevolg, waarbij verbale en non-verbale boodschappen niet met elkaar overeenkomen en tot verwarring leiden.

sample

Deze informatie is gebaseerd op grafiek 3:

Bij het oplossen van proceduregebonden problemen:

Instructies voor Peter:

Bij het zoeken naar creatieve oplossingen:

Instructies voor Peter

2.11 Met wie kan Peter het best samenwerken?

Goede samenwerking kan ontstaan indien overeenkomsten gewaardeerd en verschillen gerespecteerd worden. Onderzoek wijst uit dat proceduregebonden problemen het best opgelost kunnen worden door mensen die overeenkomsten vertonen. Voor creatieve oplossingen zijn mensen met verschillen nodig. Nieuwe ideeën komen uit een combinatie van de twee bovenstaande types. In de volgende samenvatting worden de overeenkomsten en verschillen van de mensen met wie Peter het best kan samenwerken, aangetoond.

De ideale personen om Peter te ondersteunen, kunnen probleemgebieden goed definiëren en methoden ontwikkelen. Zij beschikken over vergelijkbare gedragstendensen, maar zijn sterker taakgericht. Om de volgende redenen kunnen deze personen Peter ondersteunen:

- Zij concentreren zich bij het werk en bij sociale contacten intensief op slechts enkele doelen.
- Zij weigeren zich van hun persoonlijke doelen af te laten brengen.
- Zij concentreren zich erop enkele dingen goed te doen: ze zijn voorzichtig.
- Zij willen anderen begrijpen en stimuleren teamwerk en saamhorigheidsgevoel door van "wij" en "ons" te spreken.
- Zij lossen conflicten op door middel van onderhandeling. Ze zijn vriendelijk, tactvol en geven anderen steun.

Bedenk minstens één persoon in uw werkomgeving die enkele van de eerdergenoemde competenties heeft.

1. _____
2. _____

Bij het zoeken naar creatieve oplossingen wordt Peter het best ondersteund door assertieve mensen. Ofschoon Peter onafhankelijk en overtuigend kan zijn, neigt hij meer naar samenwerking dan naar concurrentie. Resultaatgerichte mensen compenseren zijn twijfelachtige neiging keuzes alleen te willen maken. Om de volgende redenen kunnen deze mensen Peter ondersteunen:

- Zij willen onafhankelijk zijn en zoeken de uitdaging van veelzijdige projecten.
- Zij zorgen voor afwisseling en verandering en laten details aan anderen over.
- Zij laten zich niet vastpinnen en geven direct antwoord.
- Zij zijn vriendelijk bij het leggen van nieuwe contacten en moedigen andermans ideeën aan.
- Zij nemen risico's en gebruiken hun energiereserves om in crisissituaties oplossingen te improviseren, vaak met groot succes.

Bedenk minstens één persoon in uw werkomgeving die enkele van de bovenstaande eigenschappen bezit.

1. _____
2. _____

Deze informatie is gebaseerd op grafiek 3:

Hoe trekt men Peter's aandacht?

Hoe behoudt men Peter's aandacht?

Hoe kan men een band met Peter opbouwen?

2.12 Hoe laat Peter zich het best beïnvloeden?

Mensen handelen op basis van wat zij zien, horen, voelen, proeven en ruiken. Wij kunnen andere mensen veel beter beïnvloeden wanneer wij dezelfde zintuigen gebruiken. Met andere woorden, wanneer we afstemmen op de golflengte van de ander.

Andere mensen krijgen Peter's aandacht wanneer zij

- Verbale en non-verbale aanpassing aan zijn gedrag.
- Relatief snel spreektempo.
- Uitgebalanceerde toonval, een gemiddelde klank en timbre bij het spreken.
- Ideeën op een vertellende manier meedelen.
- Oprechtheid en interesse tonen.

Anderen kunnen Peter's interesse vasthouden wanneer zij

- De teamgerichte kant van een project benadrukken.
- Hem ervan verzekeren dat hij op continue ondersteuning kan rekenen.
- Hem aanmoedigen om over zijn grote vriendenkring te vertellen.
- Op een menselijke wijze met hem communiceren; dingen op een warme manier illustreren.

Andere mensen kunnen een band opbouwen met Peter wanneer zij

- Hem helpen om realistische deadlines te bepalen en deze aan te houden.
- Mensen aanwijzen die hem ondersteunen bij analyse en planning.
- Laten zien hoe hij van een project kan leren hoe men een probleem identificeert en oplost.
- Hem erop wijzen dat met zijn welzijn rekening gehouden is bij het maken van een planning.

Denk aan mensen in uw omgeving. Overweeg wie van hen op een positieve wijze uw aandacht weet te verkrijgen. Denk daarna aan mensen die geen aandacht van u krijgen. Overweeg welke handelingsstrategieën deze mensen kunnen gebruiken, wat u nodig hebt om hen aandacht te geven. U kunt ook eens nadenken hoe u de aandacht van anderen kunt winnen met uw gedrag en hoe zij uw feedback kunnen ontvangen.

Deze informatie is gebaseerd op grafiek 3:

Peter's leiderschapskwaliteiten:

Instructies voor Peter:

Evalueren van leiderschap:

3 Gedragstendensen bij leiderschapsverantwoordelijkheden

3.1 Hoe komt Peter naar voren als leider?

Het gedrag wat in grafiek 3 wordt getoond beschrijft Peter's leiderschapssterkten en stijl. Hieronder volgen leiderschapssterkten die toegeschreven worden aan zijn leiderschapsstijl.

- Hij is een mensgericht leider die tegemoetkomt aan de behoeften van het team naar gelijkwaardige prestatie en een rechtvaardige beloning.
- Hij geeft indirect bevelen en aanwijzingen en vertrouwt op de druk van concurrentiegerichte mensen om anderen tot actie aan te zetten.
- Hij wordt door veel verschillende teamleden geaccepteerd.
- Hij is standvastig, maar ook geërgerd, wanneer men probeert hem onder druk tot iets te bewegen.
- Hij zorgt voor het gezamenlijk werken aan een doel en stimuleert anderen tot grote prestaties.
- Hij moedigt zelfontwikkeling aan, volgt andermans vooruitgang en ondersteunt de ander bij zijn werk.
- Hij herkent enkele van zijn eigen fouten bij anderen en helpt hen om hun zwakten te overwinnen.

Bedenk een situatie waarbij uw leiderschapskwaliteiten nodig zijn. Vul in de linker kolom de volgende letters in:

- "R" wanneer Regelmatig door u toegepast.
- "W" wanneer anderen hiervoor Waardering opbrengen.

Schrijf een korte uitleg wanneer u de leiderschapskwaliteit alleen een R of alleen een W gegeven hebt. Gebruik concrete voorbeelden uit uw ervaringen als leidinggevende. Kijk vooral naar de leiderschapsvaardigheden waarbij u een R én een W hebt staan. Bedenk hoe u feedback kunt krijgen van een collega over deze sterkten en hoe hij/zij dit ziet bij u. Feedback van anderen is waardevol om zicht te krijgen op uw eigen gedrag als leidinggevende. Schrijf uw bevindingen hieronder op.

Onderzoek onder 1200 deelnemers heeft aangetoond dat bereidheid om leiding te kunnen geven aanwezig is bij ten minste 65 procent van mensen met alle gedragstendensen. M.a.w. iedereen bezit bepaalde gedragstendensen voor leiderschap. In de volgende tabel worden gedragingen genoemd die gezien worden als leiderschapssterkten. In de beoordelingskolom ziet u een getal achter elk van deze sterkten. Dit getal komt overeen met de mate waarin Peter geneigd is dit gedrag te vertonen gebaseerd op eigenschappen uit grafiek 3. Volg de aanwijzingen op onder de tabel.

Instructies voor Peter:

| Gedrag | Gebruik | Zelf-evaluatie |
|---|---------|----------------|
| Moedigt meningsverschillen aan | 3 | |
| Noemt redenen voor acties en doelen | 4 | |
| Vraagt alle betrokkenen naar hun ideeën | 4 | |
| Zet problemen om in uitdagingen | 3 | |
| Voorziet in ondersteuning voor individuele inspanningen | 4 | |
| Kan met conflicten omgaan | 2 | |
| Vermijdt het aanwijzen van een zondebok; zoekt naar oplossingen | 3 | |
| Identificeert waarden als basis voor noodzakelijke handelingen | 4 | |
| Beoordeelt ideeën | 3 | |
| Beïnvloedt anderen om visies en doelen te bereiken | 3 | |
| Deelt leiderschap | 4 | |

1 = Zeer zelden tot zelden 3 = Soms tot regelmatig
 2 = Zelden tot soms 4 = Regelmatig tot zeer regelmatig

- Evalueer uw leiderschap regelmatig.
- Probeer in te schatten hoe vaak u een bepaald gedrag vertoont en vul uw eigen cijfer in.
- Bespreek met een coach of collega welk gedrag u meer of misschien wel minder moet vertonen om effectiever te kunnen zijn in uw leiderschap.
- Overleg welke veranderingen nodig zijn en maak een actieplan.

sample

Deze informatie is gebaseerd op grafiek 3:

Als medewerker vertoont Peter de volgende eigenschappen:

Instructies voor Peter:

Peter's beoordeling als medewerker:

3.2 Hoe werkt Peter als medewerker?

De leden van een team brengen bij het uitvoeren van een opdracht relatief duidelijk gedefiniëerde gedragspatronen met zich mee. Elk gedragspatroon vertoont verscheidene tendensen, die gebruikt kunnen worden om een bepaalde rol in het groepsproces te vervullen, zoals vrede-stichter, plaatsvervangend leider of kritisch denker. Het herkennen en evalueren van deze eigenschappen bij teamwerk kan de samenwerking en de uitvoering van de opdracht vereenvoudigen.

- _____ Hij neemt onder andere de volgende taken op zich: ondersteunen van samenwerking en het koppelen van teamleden, informatie inwinnen, ondersteunen van de superieur. Peter werkt goed samen met meerdere superieuren.
- _____ Hij behandelt anderen in ontspannen situaties persoonlijk en vertrouwelijk.
- _____ Hij werkt bijzonder goed samen met mensen met wie hij een langdurige betrekking opgebouwd heeft.
- _____ Hij biedt zijn teamcollega's liever zijn diensten aan dan dat hij iets van hen vraagt.
- _____ Hij bouwt harmonieuze relaties op alvorens aan een opdracht te beginnen.
- _____ Hij blijft in nauw contact met zijn superieuren en zoekt altijd naar ondersteuning voor productieve bezigheden.
- _____ Hij zorgt voor samenwerking in gespannen concurrentiesituaties door zich op het teamdoel te concentreren.

Kies een bestaande situatie uit, die uw medewerking vereist. Vul in de bovenstaande linkerkolom de volgende letters in:

- "R" wanneer Regelmatig door u toegepast.
- "W" wanneer anderen deze eigenschap Waarderen.

Leg uit waarom een eigenschap met een R of een W gekenmerkt is. Gebruik concrete voorbeelden uit uw eigen ervaringen. Let vooral op eigenschappen waarbij u zowel een R als een W hebt geschreven. Wat de andere sterkten betreft. Bedenk hoe u feedback kunt krijgen van een collega over deze sterkten en hoe hij/zij dit ziet bij u. Feedback van anderen is waardevol om zicht te krijgen op uw eigen gedrag als medewerker. Schrijf uw bevindingen hieronder op.

Onderzoek onder 1200 deelnemers heeft aangetoond dat bereidheid om te volgen aanwezig is bij ten minste 65 procent van mensen met alle gedragstendensen. In de beoordelingskolom heeft elk gedrag een cijfer. Deze cijfers geven de mate aan waarin Peter geneigd is dit gedrag te vertonen, gebaseerd op de tendenzen uit grafiek 3. Volg de instructies op onder aan de tabel.

Instructies voor Peter:

| Gedrag | Gebruik | Zelf-evaluatie |
|---|---------|----------------|
| Toont besluitvaardigheid | 2 | |
| Stimuleert het bediscussiëren van ideeën | 3 | |
| Oefent zelfbeheersing uit | 3 | |
| Is zich bewust van andermans gevoelens | 4 | |
| Toont eerlijkheid | 3 | |
| Heeft oog voor het grote geheel | 3 | |
| Voegt feiten samen tot een logisch geheel | 2 | |
| Heeft gevoel voor humor | 3 | |
| Gaat om met complexe problemen | 2 | |
| Interesseert zich voor praktische details | 2 | |
| Kan een ander goed inschatten | 3 | |

1 = Zeer zelden tot zelden 3 = Soms tot regelmatig
 2 = Zelden tot soms 4 = Regelmatig tot zeer regelmatig

- Evalueer uw gedrag als medewerker/teamlid regelmatig.
- Probeer in te schatten hoe vaak u een bepaald gedrag vertoont en vul uw eigen cijfer in.
- Bespreek met een coach of collega welk gedrag u meer of misschien wel minder moet vertonen om effectiever te kunnen zijn in uw team.
- Bespreek of en hoe er veranderingen nodig zijn. Maak een actieplan.

sample

Deze informatie is gebaseerd op grafiek 3: Voorstellen ter verbetering van de leiderschapskwaliteiten:

Instructies voor Peter:

3.3 Hoe kan Peter beter aan het team bijdragen?

Om zijn leiderschapsvaardigheden te verbeteren moet Peter het volgende doen:

- ___ Probeer productiviteit te verenigen met de voor de harmonie noodzakelijke sociale behoeften.
 - ___ Stel consequenter directe en precieze eisen; stuur wanneer nodig op een confrontatie aan.
 - ___ Werk met een assertiever teamlid samen.
 - ___ Toon uw grenzen aan teamleden die ergens hun voordeel uit willen halen. Sta niet toe dat uw goedmoedigheid uitgebuit wordt.
 - ___ Bekommer u eerst om uw eigen belangen voordat u zich intensief inlaat met andermans problemen.
 - ___ Erken de noodzaak van het aannemen van verscheidene rollen (bijvoorbeeld leidinggevende of medewerker), afhankelijk van de behoeften van het team.
- Sorteert de voorstellen naar belangrijkheid.
 - Kies er één uit.
 - Bespreek met een vriend/-in hoe u het voorstel kunt toepassen.
 - Maak schriftelijk een korte samenvatting van de belangrijkste punten van uw aanpak.
 - Vul in wanneer en waar u uw nieuwe aanpak wilt proberen.

Opdracht:

Hoe kan Peter zich verder ontwikkelen als medewerker/teamlid?

Instructies voor Peter:

Om zijn vaardigheden als medewerker en teamlid te verbeteren moet Peter:

- ___ Deel uw tijd en uw bezigheden beter in. Plan ook tijd voor uzelf in om uw opdrachten uit te voeren. Beperk de tijd die anderen van u vragen en help hen niet meteen.
- ___ Neem hulp van anderen aan bij het bepalen en aanhouden van deadlines.
- ___ Erken uw behoefte naar persoonlijke aandacht en waardering. Let op eerlijke lof voor een goed uitgevoerde klus en laat u niet manipuleren.
- ___ Vraag om opdrachten op gebieden die om geduld en nauw contact met andere mensen vragen.
- ___ Verdedig uzelf wanneer u in uw rechten aangetast wordt en erken dat agressieve mensen uitproberen hoe ver ze bij u kunnen gaan.
- ___ Onderbouw ideeën met feiten en vermijd algemeenheden.
 - Sorteert de voorstellen naar hun belangrijkheid.
 - Kies er één uit.
 - Bespreek met een vriend of vriendin hoe u het voorstel in de praktijk om kunt zetten.
 - Vat schriftelijk de belangrijkste punten kort samen.
 - Vul in waar en wanneer u het nieuwe gedrag wilt proberen.

Opdracht:

sample

4 Algemene informatie

4.1 Achtergrondinformatie bij het persolog persoonlijkheidsmodel

De informatie in dit hoofdstuk beschrijft het persoonlijkheidsmodel van persolog. Het persoonlijkheidsmodel is gebaseerd op de vier gedragsdimensies D, I, S en C, ontwikkeld door Dr. Geier. Deze informatie geeft u een inleiding op de beginselen van het model en toont u naast uw eigen gedragsdimensies ook die van anderen.

Het persoonlijkheidsmodel van persolog beschrijft menselijk gedrag met als doel om een beter begrip te krijgen van de eigen behoeften en die van anderen. Er wordt verondersteld dat menselijk gedrag voornamelijk het resultaat is van twee belangrijke invloeden. De waarneming van en de reactie op de omgeving.

Is de perceptie van de omgeving:

- aangenaam (niet stressvol) of
- onaangenaam (stressvol, inspanning gevend)?

Hoe iemand op zijn omgeving reageert:

- overwegend zelfverzekerd (assertief) of
- overwegend terughoudend (niet assertief)?

| | | WAARNEMING VAN DE OMGEVING | | | |
|------------------------|--------------------------------|--|----|--|----|
| | | INSPANNEND STRESSVOL | | ONTSPANNEND NIET STRESSVOL | |
| REACTIE OP DE OMGEVING | ZELFVERZEKERD ASSERTIEF | 1 Dominant (directief) 124 | 12 | 21 Invloedrijk (interactief) 123 | 2 |
| | TERUGHOUDEND NIET ASSERTIEF | 14 | 13 | 24 | 23 |
| | | 41 Consciëntieus (corrigerend) 134 | 42 | 31 Stabiel (ondersteunend) 234 | 32 |
| | | 4 | 43 | 34 | 3 |

4.2 Korte beschrijving

Op basis van bovenstaand schema kunnen vier gedragstendensen beschreven worden: Mensen met een **Dominant** gedragspatroon willen problemen oplossen en snelle resultaten behalen.

Mensen met een **Invloedrijk** gedragspatroon willen anderen graag overtuigen en beïnvloeden. Ze zijn open en drukken gewoonlijk hun gedachten en gevoelens optimistisch uit.

Mensen met een **Stabiel** gedragspatroon willen een voorspelbare omgeving creëren. Ze zijn geduldig en kunnen goed luisteren.

Mensen met een **Consciëntieus** gedragspatroon willen voldoen aan hoge standaarden. Omdat ze problemen willen voorkomen, hechten ze veel belang aan precisie en nauwkeurigheid.

sample

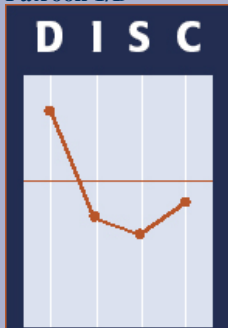
4.3 Overzicht van de 20 verschillende gedragspatronen

De 20 verschillende gedragspatronen komen voort uit combinaties van de vier dimensies. De vorm van het profiel wordt bepaald door de hoge en lage waarden in de diagrammen. Er zijn natuurlijk veel verschillende combinaties mogelijk met deze vier dimensies; er is echter te weinig plaats om deze hier allemaal te beschrijven. De 20 gedragspatronen vormen een praktische aanpak. Ze beschrijven die diagrammen die het meest voorkomen in een doorsneebevolking; tevens onderscheiden ze zich zeer van elkaar.

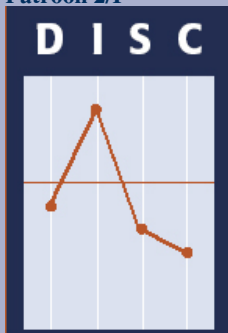
In de Persolog Online Rapportage hebt u inzicht gekregen in uw gedrag met zijn vele facetten. Nu krijgt u ook een indruk van de algemene gedragstendensen. Door de beschrijvingen van gedragstendens, primaire focus, motivatie en strategie voor meer effectiviteit, krijgt u een eerste indruk van de vele gedragsvarianten die uw collega's, klanten, vrienden en familieleden tonen. Dit zal ervoor zorgen dat u anderen beter kunt begrijpen.

sample

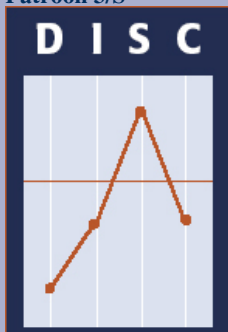
Patroon 1/D



Patroon 2/I



Patroon 3/S



4.4 Informatie over de 20 mogelijke gedragspatronen

Gedragstendensen: Grijpt kansen; houdt van moeilijke situaties; stelt prioriteiten; geeft orders; houdt mensen verantwoordelijk voor wat ze doen; meet resultaten, beloont 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 u niet op oorlogspad indien u anderen wilt overtuigen; betrek anderen als bereidwillige deelnemers en niet als gewillige navolgers; werk samen met mensen die aanvullende capaciteiten in teamsamenwerking hebben (Patronen 23, 32, 234).

Gedragstendensen: 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 u meer op de taak; houdt u 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 (Patronen 4, 43, 134).

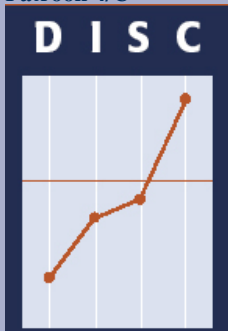
Gedragstendensen: Kiest een gestaag tempo en houdt dit vast; toont geduld; komt verplichtingen na; verwacht en toont loyaliteit; geeft aandacht aan belangrijke details; uit en verdedigt eigen overtuigingen en waarden; is veelal enthousiast voor de natuur en mooie omgevingen; kan het best omschreven worden 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 pro-actief, neem initiatief in plaats van te reageren op mensen of gebeurtenissen; werk samen met mensen die afwisseling brengen in taken (Patronen 12, 24, 124).

Patroon 4/C



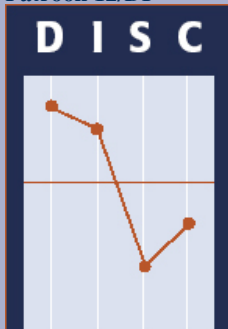
Gedragstendensen: Gaat eerder de concurrentie aan met inhoudelijke zaken of dingen dan met mensen; wil anderen recht doen; probeert samenwerking te verkrijgen in plaats van te eisen; sluit compromissen waar nodig; voegt zich naar het gerespecteerd gezag; gelooft dat hard werken en eerlijkheid lonend 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 (Patronen 2, 24, 123).

Patroon 12/DI



Gedragstendensen: 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 (Patronen 14, 34, 134).

Patroon 21/ID



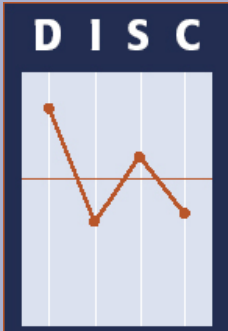
Gedragstendensen: Speelt in op de motieven van anderen; trekt de aandacht door een positieve houding en goede woordkeuze; verkrijgt ondersteuning van anderen; probeert eerdere successen te herhalen; raakt geïrriteerd als er steeds routinewerk gedaan moet worden; wil zich goed voelen en er goed uitzien; 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 u moet stoppen met het overreden van mensen; werk samen met mensen die goed zijn in organiseren en systematisch plannen (Patronen 13, 14, 34).

Patroon 13/DS



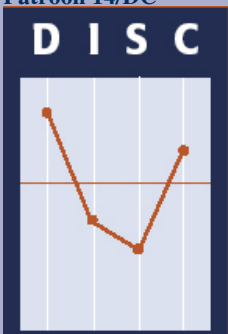
Gedragstendensen: Buigt frustraties om in manieren om problemen op te lossen; ontwikkelt een unieke combinatie van zelfverzekerdheid en zorgvuldig afmaken van taken; formuleert de eigen mening met duidelijke overtuiging; stuurt aan op actie; graaft zich in bij tegenstand en brengt oppervlakkig denken 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 uw werkwijze af op anderen; stel een tijdslijm 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 uw tempo/werkwijze aan te passen aan anderen; werk samen met mensen die aanvullende kwaliteiten hebben zoals flexibiliteit en tact (Patronen 21, 23, 32).

Patroon 14/DC



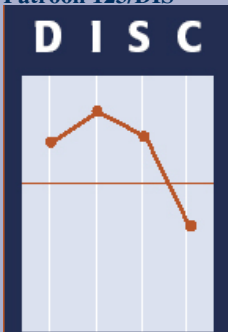
Gedragstendensen: Heeft een praktische aanpak; stelt vragen in plaats van analyse af te dwingen; vindt antwoorden gebaseerd op logica en ervaring; bereidt zich uitgebreid voor; richt zich op het initiëren en ontwikkelen; houdt iedereen - behalve naaste medewerkers - op afstand; vindt solo projecten heerlijk; 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 u 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 (Patronen 12, 21, 23).

Patroon 123/DIS



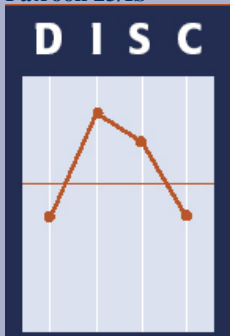
Gedragstendensen: Kan goed met allerlei mensen communiceren; is bereid om te luisteren, vragen te stellen, te onderhandelen en compromissen te sluiten; wordt gestimuleerd door nieuwe ideeën, goede stemming en vriendelijke rivaliteit; is onafhankelijk; gebruikt emoties en feiten om eigen overtuigingen 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).

Patroon 23/IS



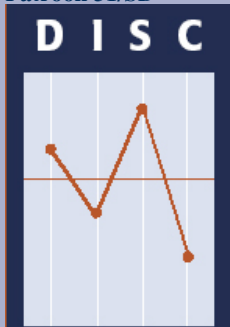
Gedragstendensen: Legt contact met mensen om een unieke vriendelijke omgeving te creëren; bouwt bruggen tussen individuen en teams; anderen mogen hem/haar graag; loopt het risico teveel begrip te tonen en anderen niet verantwoordelijk te houden voor hun handelen; deelt met anderen, betreft anderen in 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 (Patronen 14, 34, 41).

Patroon 31/SD



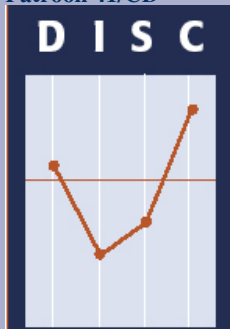
Gedragstendensen: Luistert kritisch; zoekt zwakheden in de tegengestelde posities; is ijverig, zorgvuldig en oplettend; combineert feiten om nieuwe methoden te ontwikkelen; verdient eerder respect met daden dan met woorden; stelt indringende vragen; wordt enthousiast van het hebben van kennis en ontwikkelt 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 (Patronen 21, 123, 124).

Patroon 41/CD



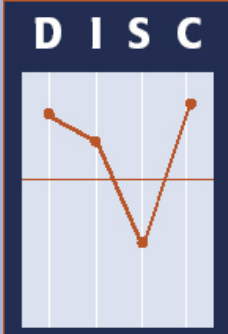
Gedragstendensen: Weegt alle kanten van een zaak af; vindt het moeilijk om de juiste beslissing te nemen; baseert keuzes op herhaalde tests en praktijk; verheldert zaken en vereenvoudigt processen; gebruikt een doordacht tempo, zorgvuldige woordkeuze en gedetailleerde uitleg; zorgt, helpt, vergeeft en 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 (Patronen 3, 23, 234).

Patroon 124/DIC



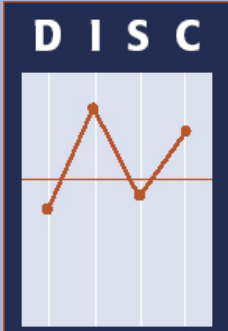
Gedragstendensen: Verandert verloren situaties in winst; is gefascineerd door nieuwe technieken en methoden; test en selecteert de beste ideeën en integreert ze in bestaande werkwijzen om betere resultaten te bereiken; is fantasierijk, vasthoudend en nauwgezet; levert praktische en meetbare manieren 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 time-management 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 (Patronen 31, 34, 41).

Patroon 24/IC



Gedragstendensen: 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 (Patronen 3, 13, 234).

Patroon 32/SI



Gedragstendensen: 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 waarderend; 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 (Patronen 1, 12, 13).

Patroon 42/CI



Gedragstendensen: 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 **Bemiddelaar**.

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 (Patronen 3, 4, 43).

Patroon 134/DSC



Gedragstendensen: 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 werkmethoden en communicatie (Patronen 13, 24, 42).

Patroon 234/ISC



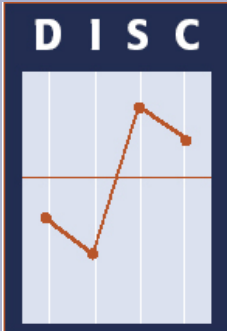
Gedragstendensen: Bouwt harmonieuze relaties; vindt tradities en rituelen nuttig om relaties te versterken; helpt bij het plannen en organiseren; weet veel en is vriendelijk; analyseert problemen en ontdekt tegenstrijdigheden; veroordeelt indien teleurgesteld in mensen of situaties; vindt specialistische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

Primaire focus: Een klimaat van samenwerking creëren.

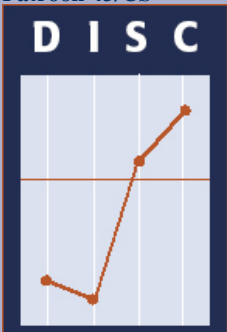
Gemotiveerd door: Zaken afmaken, ergens bij horen en vertrouwen. Werkt goed in een werkomgeving waar mensen oprecht en zorgzaam zijn.

Strategieën voor een hogere effectiviteit: Confronteer anderen direct als dat nodig is; erken dat u 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 (Patronen 1, 12, 124).

Patroon 34/SC



Patroon 43/CS



Gedragstendensen: 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 (Profielen 12, 21, 32).

Gedragstendensen: 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 u uitgedaagd wordt; stel vragen om anderen te betrekken; werk samen met anderen die mensen samen kunnen brengen (Patronen 2, 42, 234).

sample

4.5 Dr. John G. Geier

Dr. John G. Geier heeft aan de University of Wisconsin, de University of Arizona en de University of Michigan gestudeerd en was leider van de afdeling voor gedragswetenschappen aan de University of Minnesota. Hij is auteur van vele boeken, waaronder de baanbrekende werken *Energetics of Personality*, *Career Fulfillment* en *Behavior Personality Analysis*.

Dr. Geier ontwikkelde het internationaal bekende en door velen geïmiteerde persolog persoonlijkheidsmodel (DISC). De beginselen van het DISC-model, die inmiddels internationaal bekend zijn en vele imitators kennen. Zijn oorspronkelijke werk vindt zijn oorsprong in de theorieën van William Moulton Marston (1893-1947). Niet tevreden om dit zomaar over te nemen, heeft hij een psychometrisch proces ontwikkeld. Dr. Geier heeft de auteursrechten van Marston's verzamelde werken van diens weduwe overgenomen en Performax opgericht die de eerste commerciële DISC instrumenten op de markt heeft gebracht in de jaren '60. Eind jaren '70 werd Performax door Carlson Company overgenomen en heeft Dr. Geier het Carlson Learning Center opgericht en werd daarvan president directeur.

Ontevreden met de beperkingen van de bestaande DISC instrumenten en zijn onnauwkeurigheid voor de werkplek, richtte Dr. Geier in 1990 zijn bedrijf Geier Learning Systems op. Zodoende boekte hij veel vooruitgang. Sindsdien heeft hij een groot aantal, op DISC gebaseerde methoden ontwikkeld waaronder het persolog Persoonlijkheidsprofiel, het functieprofiel en het Systeem voor Integratie van Medewerkers (SIM) als selectieinstrument. Zelfs na 36 jaar zijn de door hem opgestelde methoden en profielen onovertroffen.

sample

4.6 Garantie

Voor het programma en het schriftelijke begeleidingsmateriaal geven wij geen garantie. De gebruiker neemt het algehele risico met betrekking tot inhoud, resultaat en geprinte output op zich. Persolog GmbH en Geier Learning International, evenals de auteurs Dr. John G. Geier en Dorothy E. Downey wijzen elke soort van garantie af, zowel expliciet als impliciet. Hieronder valt ook (maar niet uitsluitend) de bruikbaarheid, geschiktheid en redelijkheid voor een bepaald doel en het schriftelijk en/of uitgeprinte materiaal. Persolog GmbH en Geier Learning International, de auteurs Dr. John G. Geier en Dorothy E. Downey zijn niet aansprakelijk voor winstderving of andere economische schade, in het bijzonder voor concrete, incidentele- en gevolgschaden of andere schade voortvloeiend uit het gebruik van of de onwetendheid met betrekking tot het internet, de geschreven en uitgeprinte materialen van dit product, zelfs wanneer Perslog GmbH of Geier Learning International over de mogelijkheid van het ontstaan van dergelijke schade op de hoogte gesteld is. © 2004 perslog GmbH. Alle rechten voorbehouden. Oorspronkelijke versie © 1995-1999 Dr. John G. Geier. Auteursrecht in Nederland en het buitenland. De reproductie van deze publicatie in elke vorm, elektronisch of mechanisch, door fotokopiëren, opnemen of door elk ander gegevensopslagsysteem of op andere wijze, is niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van de uitgever: Persolog GmbH, Postfach 26428, D-75189 Remchingen/Duitsland.

Contactinformatie:

sample