



# MDI-PROFIEL

Werkgerelateerde Drijfveren Analyse

---

## **Felix Fictief**

MDI

11-9-2005

U heeft de expertise.....Wij hebben de tools!!

MDI/Improved Learning B.V.  
Laan van Vlaanderen 329  
1066 WB Amsterdam  
tel 020-6979636 fax 020-4511440  
Internet: [www.mdi.nl](http://www.mdi.nl) e-mail: [info@mdi.nl](mailto:info@mdi.nl)



## INZICHT IN UW WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN ANALYSE

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

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

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

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

### Werkgerelateerde Drijfveren Analyse

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



## INZICHT IN UW WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN ANALYSE

---

### Hoe haalt u het meeste uit dit rapport?

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

### Dit rapport omvat

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



## PRAKTISCH

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

### Algemene kenmerken

- Geïnteresseerd in praktische en bruikbare oplossingen om (economische) doelstellingen te kunnen realiseren.
- Felix is doorgaans een hardwerkende, competitief ingestelde persoon die gemotiveerd wordt door financiële prikkels en uitdagende targets.
- Wanneer een kosten-baten analyse wordt gemaakt, zal Felix vaak van mening zijn dat het doel de middelen heiligt.
- Wordt gemotiveerd door financiële beloningen en prikkels als vorm van erkenning voor zijn werk.
- Doelgericht, houdt de focus vooral ook op financiële doelen gericht.
- Is vooral geïnteresseerd in alles wat praktisch en bruikbaar is om zijn idee van succes te kunnen verwezenlijken.
- Wil zich graag meten met anderen als het gaat om rijkdom of materieel bezit.
- Past in het beeld dat velen hebben van de typische Nederlandse zakenman die gemotiveerd wordt door economische en financiële prikkels.
- Hecht belang aan een goed salaris, wordt gemotiveerd als hij goed kan verdienen.

### Waarde voor de organisatie

- Gericht op het maken van winst.
- Neemt doorgaans beslissingen met de bottom-line in het achterhoofd.
- Gedreven om te willen winnen en resultaten te boeken in een breed veld van activiteiten.
- Is productief.
- Besteedt aandacht aan de return-on-investment in zakelijke en teamactiviteiten.



## PRAKTISCH

---

### Tips voor management en motivatie

- Wees u ervan bewust dat mensen die hoog scoren op deze drijfveer wel eens een minder groot gevoel voor loyaliteit aan de organisatie aan de dag kunnen leggen, dan de gemiddelde professional. Zorg er dus voor dat hij erkenning krijgt voor de prestaties die hij neerzet en benadruk dat hij een belangrijke inbreng in het team heeft.
- Geef hem de erkenning en de beloning die hij verdient als het moment daar is. Wacht niet het einde van het kwartaal of het jaar af.
- Bedenk dat Felix doorgaans veel belangstelling toont voor de omzet van de organisatie. Dit kan ertoe leiden dat hij zich erg bewust is van de zakelijke kant aan bepaalde projecten of aan bepaalde teambeslissingen.
- Zorg ervoor dat een eventueel bonussysteem eerlijk in elkaar zit en duidelijk wordt gecommuniceerd, en schuw niet om degene die bereid is hard voor een bepaalde target te werken, een extra bonus in het vooruitzicht te stellen.
- Leer Felix inzien dat niet iedereen net zo veel waarde hecht aan return-on-investment, materieel bezit en winst als hij dat doet.

### Tips voor training, ontwikkeling en leren

- Koppel leerdoelen aan het vooruitzicht dat hij (nog) effectiever zal worden in het genereren van omzet of het vergroten van winstgevendheid.
- Zijn scores zijn vergelijkbaar met die van professionals die vooral geïnteresseerd zijn in het soort informatie dat bij kan dragen aan het verbeteren van bottom-line resultaten en het vergroten van efficiëntie in de werkomgeving.
- Stel hem een beloning in het vooruitzicht voor deelname aan trainings- en ontwikkelingsprogramma's.

### Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Mensen met een dergelijke hoge praktische drijfveer zijn doorgaans zeer gemotiveerd om concrete doelen te bereiken. Maar het kan ook omslaan in een onbevredigbare behoefte om telkens meer te willen.
- Om klanten, prospects of collega's niet van hem te vervreemden zal hij zich moeten beseffen dat niet iedereen zo sterk gemotiveerd wordt door financiële zekerheid, welvaart, return on investment en winst.
- Zal moeten proberen de 'dollartekens' in zijn ogen te verbergen om het vertrouwen van anderen te winnen.



# INTELLECTUEEL

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

## Algemene kenmerken

- Schept genoeg in leren om het leren.
- Blijft scherp en vindt intellectuele uitdagingen leuk.
- Voelt een sterke behoefte om te leren, en vergaart al lerende vaak meer kennis dan eigenlijk nodig is.
- Neemt een "cognitieve" houding aan. Zoekt onder de oppervlakte om de betekenis van dingen te achterhalen.
- Is geïnteresseerd in nieuwe methoden en hoe ze kunnen worden toegepast op bestaande structuren en concepten.
- Anderen kunnen Felix zien als een intellectueel.
- Heeft ook buiten de werkomgeving waarschijnlijk veel interesses.
- Gaat graag naar beurzen, congressen en seminars, die te maken hebben met zijn interessegebied en expertise, om nieuwe ideeën op te doen voor het team of voor de organisatie.

## Waarde voor de organisatie

- Felix komt goed voorbereid op vergaderingen.
- Is meestal in staat nieuwe vragen waar het team mee geconfronteerd wordt te beantwoorden, of weet waar de antwoorden kunnen worden gevonden.
- Als anderen (intern of extern) een vraag hebben, is Felix meestal in staat om een oplossing te formuleren, zelfs als het niet zijn expertise of vakgebied betreft.
- Is goed in staat 'op eigen houtje' te lezen, te studeren en te leren.
- Weet van alles wel een beetje, en praat graag over dingen mee.
- Is doorgaans open-minded omdat hij geneigd is zaken van alle kanten te bekijken en breed te onderzoeken.

**Sleutels tot management en motivatie**

- Beloon hem met prikkels die zijn zucht naar kennis bevredigen, zoals trainingen, workshops, boeken, een abonnement op vakliteratuur etc.
- Vraag Felix om zijn mening als er opbouwende kritiek moet worden geleverd op nieuwe ideeën, of als bestaande projecten en protocollen tegen het licht moeten worden gehouden.
- Besef dat Felix nooit echt is uitgeleerd en altijd meer wil weten en leren.
- Workshops, cursussen, conferenties? Stuur Felix en laat hem leren.
- Soms worden bij wijze van een bonus tickets voor speciale evenementen weggegeven. Overweeg hem ook eens kaarten te geven voor een cultureel evenement in plaats van een sportwedstrijd.

**Tips voor training, ontwikkeling en leren**

- Het kan zijn dat Felix zijn eigen persoonlijke, continue ontwikkelings- en leerplan al heeft opgezet.
- Zal zijn huiswerk grondig en accuraat doen.
- Stelt zich actief op als het gaat om leeractiviteiten, zowel in de werkomgeving als daarbuiten.

**Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling**

- Kan soms kennis en ideeën voor zich houden, totdat de ander bewezen heeft over inhoudelijke geloofwaardigheid te beschikken.
- Kan nogal eens wat afstandelijk overkomen, vooral op mensen die zelf minder kennis gedreven zijn.
- Stuur hem niet van de ene cursus naar de andere. Zorg dat hij opgedane kennis ook in praktijk kan gaan gebruiken.



## ESTHETISCH

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

### Algemene kenmerken

- Is realistisch in zijn benadering van de esthetische kant aan zaken.
- De behoefte aan en waardering voor schoonheid wordt per situatie beoordeeld, en heeft geen betrekking op de totale werkomgeving waarin hij verkeert.
- Is geïnteresseerd in vorm en harmonie, maar begrijpt ook dat andere factoren belangrijker kunnen zijn wanneer er beslissingen moeten worden genomen.
- Heeft begrip voor het standpunt van individuen die een hogere of een lagere score op deze drijfveer hebben.
- Brengt stabiliteit, evenwicht en balans in tal van situaties waarin esthetische aspecten een rol kunnen spelen.

### Waarde voor de organisatie

- Is in staat om tal van esthetische kwesties, situaties en standpunten vanuit verschillende invalshoeken te bezien en daarin evenwichtigheid aan de dag te leggen.
- Stabiele en realistische factor in het team.
- In staat om de behoeften te begrijpen van zowel individuen met hogere als lagere scores op de esthetische drijfveer.
- Is in staat anderen te helpen en een stap extra te zetten, zonder dat dit een negatieve invloed heeft op de eigen verantwoordelijkheden en taken.
- Felix is nogal gematigd in zijn benadering ten aanzien van esthetische kwesties. Meestal heeft hij wel oog voor aspecten als vorm en harmonie, maar dit gaat doorgaans niet veel verder dan wat er in het kader van de functie van hem verwacht wordt.



**Sleutels tot management en motivatie**

- Onthoud dat hij een praktische en realistische houding aanneemt ten aanzien van esthetische zaken, waarden, meningen, etc.
- Felix kan een brugfunctie vervullen en de stabiliserende factor zijn die u nodig heeft, in een team met zowel mensen die hoger scoren op deze drijfveer als mensen die lager scoren.
- Bekijk zijn scores op de vijf andere drijfveren (hoog of laag) om een wat completer beeld te krijgen van Felix, en hoe u hem het beste kunt aansturen en motiveren.
- Ondersteun en waardeer zijn gematigde positie op dit punt; zie hem als een bindende factor die evenwichtigheid kan brengen in een team.

**Tips voor training, ontwikkeling en leren**

- Lees de suggesties voor ontwikkeling bij de vijf andere drijfveren (hoog of laag) goed door, om een duidelijker beeld te krijgen hoe Felix het beste ondersteund kan worden in zijn persoonlijke ontwikkeling.
- Zal zich doorgaans betrokken opstellen in tal van trainingssituaties, omdat hij trainingssituaties als een belangrijk onderdeel ziet om zich professioneel te blijven ontwikkelen.
- Felix zal zich vanuit zijn gemiddelde score op de esthetische drijfveer, coöperatief opstellen tijdens trainingen en richting trainers.

**Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling**

- Om meer inzicht te krijgen in de punten waar Felix aandacht aan zou kunnen besteden, is het belangrijk om zijn andere drijfveren in het verhaal te betrekken. Pas dan kan worden bekeken hoe belangrijk de esthetische drijfveer nu eigenlijk voor hem is.
- Het kan zijn dat hij zich wat duidelijker zou moeten profileren als lid van het team, wanneer er een standpunt moet worden ingenomen over bepaalde esthetische kwesties binnen de organisatie.
- Kan nogal eens in dubio staan waar het gaat om deelname aan bepaalde teamactiviteiten, tenzij hij de ruimte krijgt om zijn creativiteit aan te wenden.



## TRADITIONALISTISCH

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

### Algemene kenmerken

- Is in staat collegiale contacten te onderhouden met zowel mensen die hoger scoren als mensen die lager scoren op de traditionalistische drijfveer.
- Kan zich verplaatsen in zowel sterk traditionalistisch gedreven personen als in personen die minder waarde hechten aan deze drijfveer.
- Accepteert autoriteit, maar vindt wel dat persoonlijke meningen moeten worden meegewogen in een beslissing.
- Zal binnen bepaalde grenzen de regels ter discussie stellen om ruimte te scheppen voor individuele ideeën.
- Kan een brugfunctie vervullen in het team tussen hen die zeer aan de regels en procedures hechten en hen die de regels lossier interpreteren.
- Zal niet snel verzanden in de details, maar zal ze evenmin over het hoofd zien als er een beslissing moet worden genomen.
- Deze drijfveer zal moeten worden vergeleken met de andere drijfveren in zijn rapport om te kunnen bepalen wat voor hem werkelijk belangrijk is.

### Waarde voor de organisatie

- Is zich bewust van bestaande protocollen, maar kan ook begrijpen dat een creatieve manier van problemen oplossen soms vraagt om het ter discussie stellen van die protocollen.
- Brengt flexibiliteit in het team. Volgt precedenten wanneer dat nodig is, maar is ook in staat ze zelf te scheppen als de situatie daar om vraagt.
- In staat om zowel de behoeften van degenen die hoger scoren op de traditionalistische drijfveer te begrijpen, als de behoeften van collega's met een lagere score.
- Heeft respect voor protocollen en standaardprocedures maar is daar niet te star in.
- Zal door anderen in het team kunnen worden gezien als iemand die noch erg star noch erg ongedisciplineerd is als het om regels gaat, maar eerder als iemand die verantwoordelijk en volwassen omspringt met de protocollen en procedures die binnen de organisatie gelden.



## TRADITIONALISTISCH

---

### Tips voor training, ontwikkeling en leren

- Onthoud dat Felix flexibel genoeg is om procedures te respecteren als dat nodig is, maar ook om nieuwe procedures te ontwerpen indien de situatie daar om vraagt.
- Ondersteun hem in en waardeer hem om zijn stabiliserende invloed op het team; hij kan een brugfunctie vervullen tussen hen die erg hechten aan procedures, werkwijzen en regels, en hen die de regels regelmatig ter discussie stellen.
- Bedenk dat Felix rust en evenwicht brengt als het gaat om vraagstukken die te maken hebben procedures, protocollen, werkwijzen en principes binnen het team en de organisatie.
- De score van Felix op deze drijfveer komt overeen met die van de typische professional in de zakenwereld.
- Vraag hem naar zijn mening als u inzicht wilt krijgen in hoe er over het algemeen gedacht wordt over vraagstukken die met autoriteit, regels, procedures, vaste werkwijzen, methodieken etc. te maken hebben.

### Tips voor training, ontwikkeling en leren

- Is behoorlijk flexibel als het gaat om het soort trainingsactiviteiten dat hij leuk gaat vinden. Houdt zowel van gestructureerde activiteiten als van activiteiten die meer ruimte laten voor vrije, creatieve expressie.
- Is over het algemeen een coöperatieve deelnemer aan ontwikkelingsactiviteiten zonder dat hij nu meteen het hele programma wil herschrijven of veranderen.
- Is in staat om als ondersteunend teamlid deel te nemen aan activiteiten die met professionele ontwikkeling te maken hebben.

### Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Zou zich meer moeten uitspreken of een duidelijker standpunt moeten innemen in kwesties die te maken hebben met regels, procedures, protocollen en werkwijzen.
- Zou zich duidelijker kunnen profileren of een duidelijker standpunt kunnen innemen in sommige teamgerelateerde kwesties.
- Om meer inzicht te krijgen in de punten waar Felix aandacht aan zou kunnen besteden, is het belangrijk om zijn andere drijfveren in het verhaal te betrekken. Pas dan kan worden bekeken hoe belangrijk de traditionalistische drijfveer nu eigenlijk is voor hem.



## INDIVIDUALISTISCH

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

### Algemene kenmerken

- Helpt anderen problemen op te lossen.
- Hoeft niet zo nodig een "ster" te zijn, of alle aandacht naar zich toe te trekken in een project.
- Heeft weinig behoefte aan individuele erkenning buiten de groep of het team om.
- Is liever een teamspeler dan een leider.
- Zal waarschijnlijk niet snel het leiderschap voor zichzelf opeisen, maar voelt zich waarschijnlijk prettig als hij een actieve en ondersteunende rol kan spelen binnen een team van professionals.
- Zal zich 100% kunnen inzetten voor een project zonder behoefte te voelen aan publieke of openlijke erkenning.
- Hoewel hij weinig behoefte lijkt te hebben aan aandacht of erkenning, stelt hij oprechte waardering voor zijn bijdragen wel degelijk op prijs.
- Zal doorgaans weinig spreektijd vragen tijdens vergaderingen en bijeenkomsten, en heeft soms wat aanmoediging nodig om ideeën openlijk naar voren te brengen.

### Waarde voor de organisatie

- Felix heeft een stabiliserende invloed op het team.
- Is in staat bij te dragen aan teamactiviteiten en -doelen zonder veel erkenning nodig te hebben.
- Kan door anderen gezien worden als een stabiliserende factor, vooral in situaties waarin het team onder druk staat en tegenpolen binnen het team heftige meningsverschillen kunnen krijgen.
- Is in staat om ook in stressvolle situaties gewoon zijn werk te blijven doen, zodat projecten tot een goed einde kunnen worden gebracht en de spanningen tussen de verschillende teamleden kunnen bekoelen.
- Zou wel eens de 'stille kracht' kunnen zijn achter menig succesvol project of initiatief.



# INDIVIDUALISTISCH

---

## Sleutels tot management en motivatie

- Kijk in de drijfveren grafiek naar drijfveren die hoger scoren dan deze en probeer rekening te houden met die hogere scores, om een voor hem aangename werkomgeving te creëren.
- Bied hem keuzevrijheid als het gaat om de mate waarin hij graag 'zichtbaar' wil zijn als teamlid of als leidinggevende.
- Help hem om projecten en taken ook volledig af te ronden.
- Dwing hem niet om de leiding te nemen of meer verantwoordelijkheden op zich te nemen, als daar van tevoren geen overeenstemming met hem over is bereikt.
- Onthoud dat hij achter de schermen misschien bergen werk verzet, en toon uw oprechte waardering daarvoor.

## Tips voor training, ontwikkeling en leren

- Heeft waarschijnlijk het meeste plezier in teamgerichte trainingsactiviteiten.
- Felix geeft de voorkeur aan meer traditionele vormen van training, cursussen en ontwikkelingsprogramma's.
- Zal over het algemeen een hoge mate van zelfdiscipline aan de dag leggen in trainingsactiviteiten.

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Zal zich mogelijk duidelijker moeten uitspreken over teamkwesties die een impact kunnen hebben op zijn takenpakket of verantwoordelijkheden.
- Felix zal misschien niet altijd meteen gehoord worden door de andere teamleden. Hij zal soms twee of drie keer een punt naar voren moeten brengen, eer anderen er aandacht aan schenken.
- Omdat hij doorgaans zorgvuldig wil kunnen nadenken voordat hij zich ergens een mening over vormt, kan het zijn dat hij te lang wacht voordat hij die mening wil delen met anderen in het team.



## SOCIAAL

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

### Algemene kenmerken

- Andere drijfveren dan de sociale drijfveer zijn belangrijker voor hem.
- Neemt waarschijnlijk een nuchtere en praktische houding aan ten aanzien van het helpen van anderen en het ter beschikking stellen van middelen: het gaat hem in de eerste plaats om een win-win situatie.
- Houdt een zekere professionele afstand waar het mensen betreft, misschien omdat hij in het verleden een paar keer zijn neus heeft gestoten.
- Heeft geleerd om "nee" te zeggen als hem gevraagd wordt iets te doen wat in zijn ogen niets bijdraagt aan de eigen inkomsten, of die van de organisatie.
- Is geneigd anderen die hoger scoren op deze drijfveer, te beschouwen als mensen die zichzelf, hun positie of hun veiligheid te makkelijk wegcijferen.
- Zal buiten de werkomgeving misschien heel vrijgevig zijn richting bepaalde goede doelen, maar zal binnen de werkomgeving niet zo snel aan liefdadigheid doen.
- Wordt geprikkeld en gemotiveerd door andere drijfveren dan de sociale drijfveer.

### Waarde voor de organisatie

- Beschikt over een zakelijk soort nuchterheid.
- Houdt zich over het algemeen goed staande in een zakelijke omgeving, ook als die behoorlijk competitief van aard is.
- Zal zich niet snel laten meeslepen in emotionele situaties.
- Goed zakelijk verstand.

### Sleutels tot management en motivatie

- Geef hem niet te veel opdrachten waarin coachende of ondersteunende activiteiten van hem verwacht worden, omdat hij niet altijd direct het zakelijke nut hiervan zal inzien.
- Speel in op zijn nuchtere instelling.
- De score van Felix op deze drijfveer komt overeen met de score van mensen die hun eigen doelen bepalen. Gebruik die doelen als belangrijkste prikkels.
- Zorg dat u altijd de bottom-line in de gaten houdt.
- Zorg dat uw ideeën of uw benaderingen vanuit een zakelijk perspectief gezien, nuttig zijn.

**Tips voor training, ontwikkeling en leren**

- Koppel leerdoelen en professionele ontwikkeling aan andere onderwerpen, waarvan hij het belang wel inziet.
- Zoek naar trainingsvormen of trainingsgebieden die in verband kunnen worden gebracht met zakelijke toepassingen of zakelijk voordeel.
- Koppel leer- en trainingsdoelen aan de winst die er te behalen valt of de besparing die het oplevert.

**Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling**

- Kan op anderen overkomen als nogal op zijn hoede, vooral op mensen die zelf erg vrijgevig en open zijn in het zakelijke verkeer.
- Zou zich meer open moeten stellen voor de behoeften van anderen.
- Zou moeten leren wat meer open te staan voor anderen.



## DRIJFVEREN: NORMEN EN VERGELIJKINGEN

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

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

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

NORMEN EN VERGELIJKINGEN TABEL - Nederlandse norm 2004		
Felix Fictief		
INTELLECTUEEL		Mainstream
PRAKTISCH		Passie
ESTHETISCH		Passie
SOCIAAL		Onverschillig
INDIVIDUALISTISCH		Mainstream
TRADITIONALISTISCH		Mainstream

- 68 procent van de populatie      | - gemiddelde      \* - uw score

Mainstream - een standaarddeviatie van het gemiddelde  
 Passie - twee standaarddeviaties boven het gemiddelde  
 Onverschillig - twee standaarddeviaties onder het gemiddelde  
 Extreem - drie standaarddeviaties van het gemiddelde





## DRIJFVEREN: NORMEN EN VERGELIJKINGEN

---

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

- U streeft naar efficiëntie en resultaat op bijna alle vlakken, zoekende naar de baten die dienen te volgen op de investering van talent, tijd en middelen. Anderen kunnen denken dat u altijd overal een vinger in de pap heeft en dat u tracht daar persoonlijk voordeel uit te halen. Zij hebben het gevoel dat u wel wat meer mag geven, al is het alleen om het geven.
- U hebt een sterk verlangen alles te realiseren wat in u zit (sterke zelfactualisatie). U hebt de neiging te streven naar evenwicht en harmonie op alle gebieden in uw leven. Anderen zullen vaak uw subjectieve manier van argumenteren niet begrijpen en u zien als onrealistisch. Uw waardering voor de omgeving en de u omringende wereld kan bij hen nogal eens extreem overkomen.

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

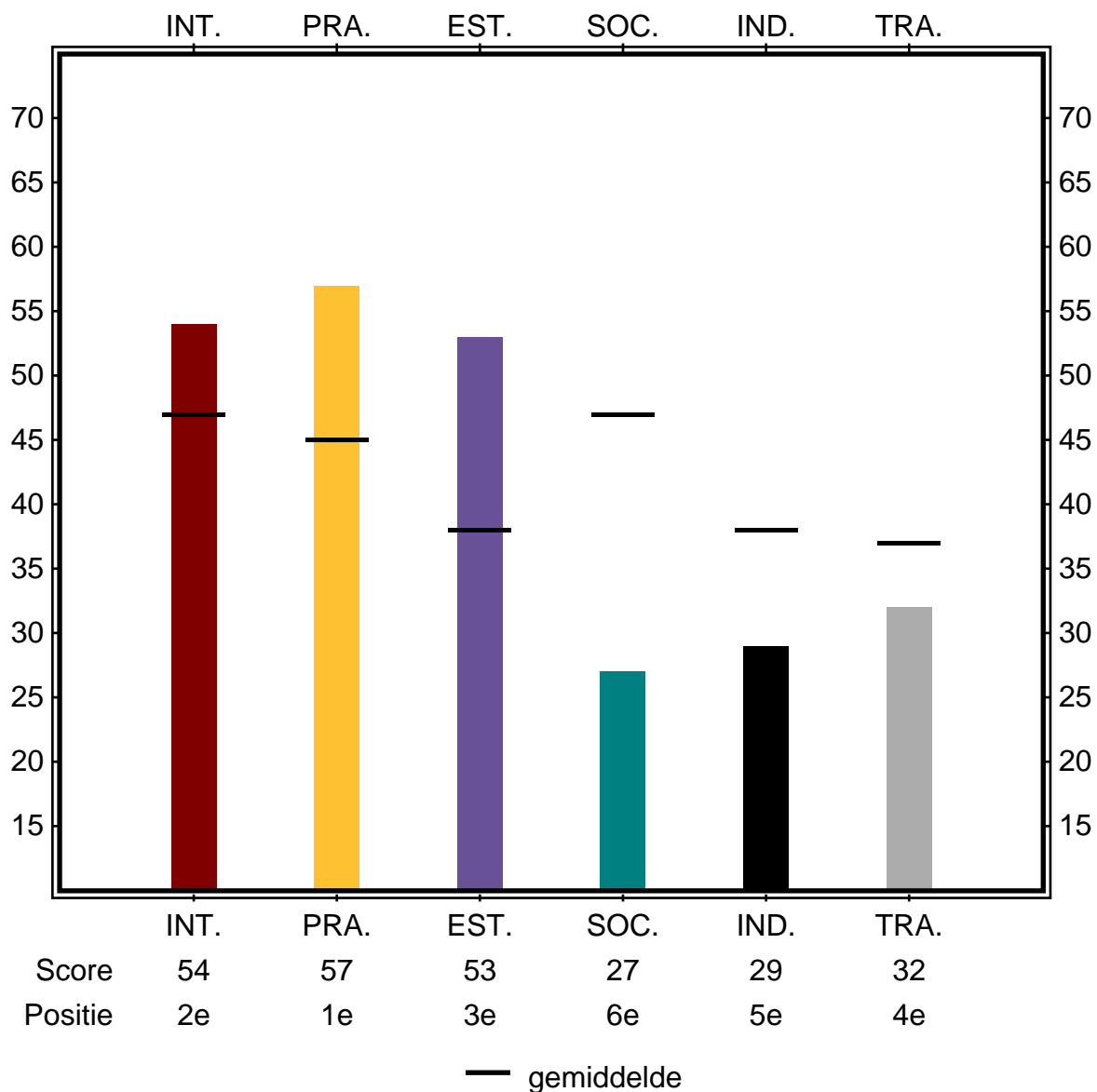
- Uw zelfverzekerdheid maakt dat u zich niet zo op uw gemak voelt bij mensen in uw omgeving die altijd aardig zijn of proberen u te helpen.



## Felix Fictief

MDI

11-9-2005

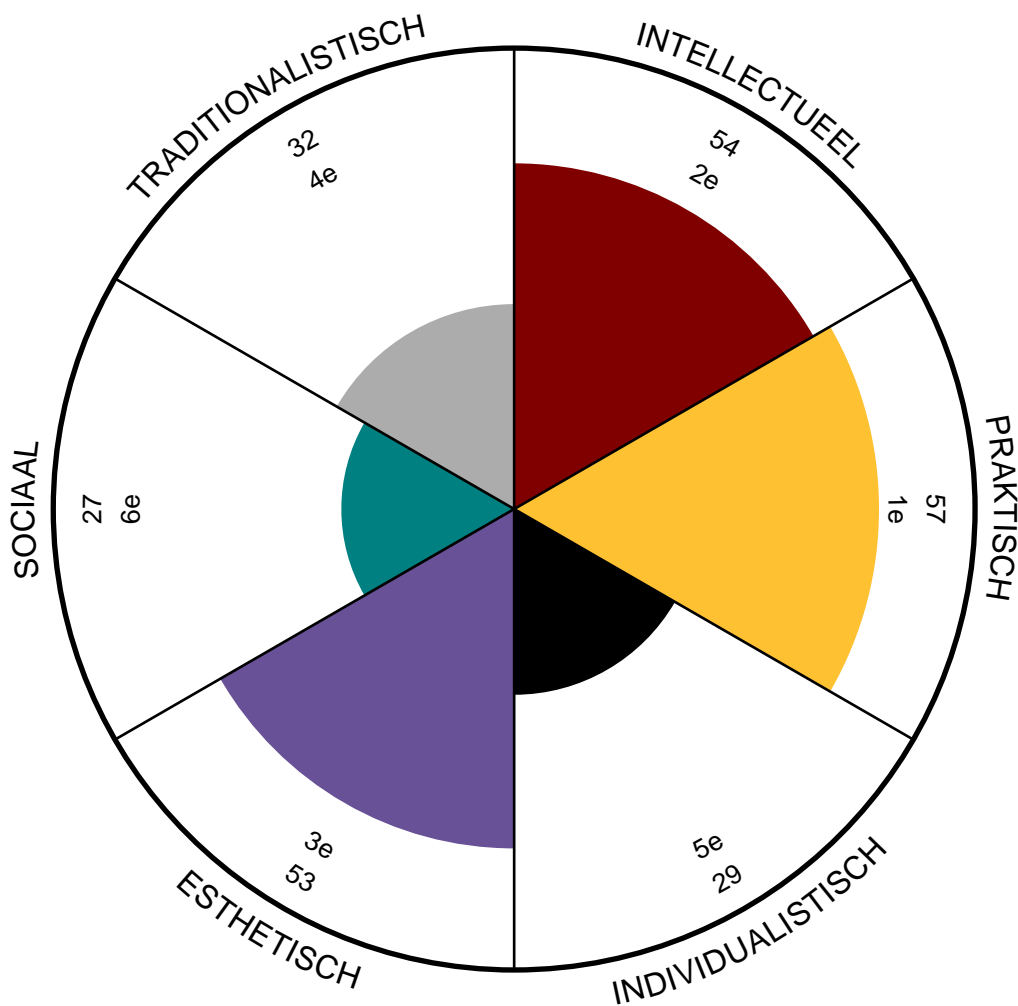


Nederlandse norm 2004



## Felix Fictief

MDI  
11-9-2005





# DRIJFVEREN ACTIE PLAN

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

---

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

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

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

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



# ACTIEPLAN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

---

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

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

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

- 1.
- 2.
- 3.

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

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

- 1.
- 2.

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

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

- 1.

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

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



## TEAMBUILDING SAMENVATTING VAN WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN

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

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

### Algemene kenmerken

1. Intellectueel \_\_\_\_\_
2. Praktisch \_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_
6. Traditionalistisch \_\_\_\_\_

### Waarde voor de organisatie

1. Intellectueel \_\_\_\_\_
2. Praktisch \_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_
6. Traditionalistisch \_\_\_\_\_



## TEAMBUILDING SAMENVATTING VAN WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN

---

### Sleutels tot management en motivatie:

1. Intellectueel \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Praktisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Traditionalistisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Tips voor training, ontwikkeling en leren

1. Intellectueel \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Praktisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Traditionalistisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## TEAMBUILDING SAMENVATTING VAN WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN

---

### Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling:

1. Intellectueel \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Praktisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Esthetisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Sociaal \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Individualistisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Traditionalistisch \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling: (selecteer per drijfveer twee opmerkingen)

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