



TTI  
SUCCESS  
INSIGHTS®

# TSI Werkgerelateerde Drijfveren Analyse

Victor Voorbeeld  
10-2-2014

**Licentiehouder:**

TTI Success Insights Benelux

Laan van Vlaanderen 323

1066 WB Amsterdam

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

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



TTI  
SUCCESS  
INSIGHTS®  
BENELUX



# INZICHT IN UW WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN ANALYSE

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

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

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

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

## Werkgerelateerde Drijfveren Analyse

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



# INZICHT IN UW WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN ANALYSE

## Hoe haalt u het meeste uit dit rapport?

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

## Dit rapport omvat

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



## INDIVIDUALISTISCH

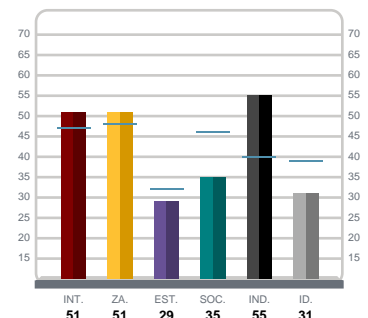
*De belangrijkste factor achter deze drijfveer is macht, overigens niet per definitie politieke macht. Mensen met een hoge score op deze drijfveer hebben een sterke behoefte hun eigen lot (en dat van anderen) te kunnen controleren of sturen. Zij zien er doorgaans niet tegenop beslissingen te nemen die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

### Algemene kenmerken

- Victor voelt een sterke behoefte om zichzelf te kunnen zijn en zijn eigen koers te kunnen varen.
- Hij vindt het leuk om nieuwe dingen te bedenken, nieuwe producten te ontwikkelen, met nieuwe ideeën te komen.
- Vindt het prettig om dingen op zijn manier te doen, door gebruik te maken van zijn methodieken.
- Vindt het leuk om taken en opdrachten te doen die hem in de ogen van anderen status verlenen en die respect afdwingen.
- Geeft er de voorkeur aan zelfstandig beslissingen te nemen over hoe een opdracht of een project moet worden uitgevoerd.
- Vindt het prettig zijn eigen 'toko' te kunnen runnen; claimt ruimte binnen de organisatie om te kunnen excelleren.
- Zal geneigd zijn ver te gaan in situaties waarin winnen belangrijk is.

### Waarde voor de organisatie

- Staat ergens voor en is niet bang om er een afwijkende mening of een andere benadering op na te houden, als het gaat om problemen oplossen.
- Komt met creatieve ideeën.
- Niet bang om (gecalculeerde) risico's te nemen.
- Wil graag een uniek individu zijn; waardeert het feit dat we allemaal anders zijn.
- Is zich bewust van het feit dat ieder mens een individu is en dat iedereen wel eens een leuk idee kan hebben.
- Schept plezier in het geven van presentaties aan kleine, maar ook aan grote groepen. Wordt over het algemeen gezien als iemand die zijn publiek weet te boeien.





# INDIVIDUALISTISCH

## Sleutels tot management en motivatie

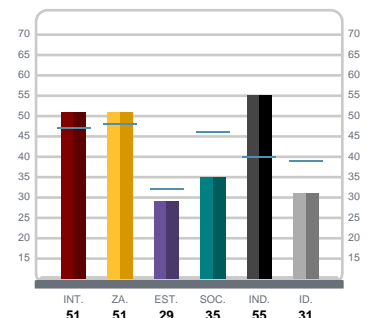
- Geef hem de speelruimte om te experimenteren met nieuwe projecten, ideeën en verantwoordelijkheden.
- Zorg ervoor dat hij kan blijven leren en vooruitgang kan blijven boeken.
- Wees geduldig en geef hem de kans zijn uniciteit uit te dragen en zijn eigen gevoel voor humor te uiten.
- Victor brengt mogelijk kwaliteiten in die nog niet door het team ten volle zijn benut. Zoek naar mogelijkheden om die kwaliteiten alsnog in te zetten.
- Victor vindt het doorgaans leuk om presentaties te geven. Maak hier gebruik van.

## Training, ontwikkeling en leren

- Leeractiviteiten en persoonlijke ontwikkelingsactiviteiten moeten vooral flexibel en breedschalig zijn, en hem verschillende opties bieden.
- Probeer voldoende ruimte te scheppen voor hem om zijn unieke kanten te kunnen uiten.
- Bied hem de kans zich bezig te houden met experimentele of niet-routinematige taken of mogelijkheden.

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Wanneer hij een idee naar voren brengt, kan hij de neiging hebben de aandacht te veel op zichzelf te vestigen, en aanvankelijk weinig aandacht te schenken aan het onderwerp van de presentatie of de discussie.
- Bepaalde botsingen op drijfveren kunnen worden voorkomen als Victor leert meer begrip op te brengen voor de behoeften van anderen, en voor de parameters en protocollen van zijn functie. Hierdoor kan zijn door individualisme gedreven houding enigszins in 'toom' worden gehouden.
- Zou vaker moeten luisteren in plaats van het woord te voeren.





## ZAKELIJK

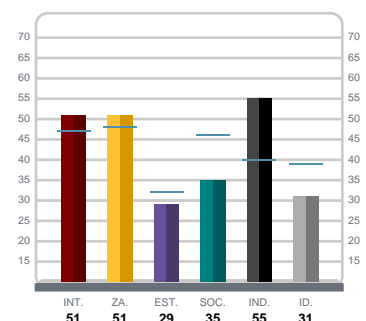
Kenmerkend voor de zakelijke drijfveer is een waarneembare interesse in geld, niet per se om het concept zelf maar meer om wat je er mee kunt doen. Het gaat zakelijk ingestelde mensen in veel gevallen om financiële zekerheid of financiële onafhankelijkheid, niet zozeer voor henzelf maar vooral ook voor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

### Algemene kenmerken

- Deelname aan trainingsprogramma's (verkoop, techniek, management, communicatie) moet hem uiteindelijk ook financieel wat gaan opleveren.
- Reageert het beste op training en scholing als programma's nuttig en bruikbaar zijn en als er een duidelijk praktisch, zakelijk doel aan kan worden gekoppeld.
- Victor vindt het prettig te worden beloond op basis van de bereikte resultaten, meer dan op basis van de manier waarop die resultaten bereikt zijn.
- Victor is doorgaans een hardwerkende, competitief ingestelde persoon die gemotiveerd wordt door financiële prikkels en uitdagende targets.
- Wanneer een kosten-baten analyse wordt gemaakt, zal Victor vaak van mening zijn dat het doel de middelen heiligt.
- Wordt gemotiveerd door financiële beloningen en prikkels als vorm van erkenning voor zijn werk.
- Wil zich graag meten met anderen als het gaat om rijkdom of materieel bezit.

### Waarde voor de organisatie

- Reageert goed op competitie, uitdagingen en economische of financiële prikkels.
- Is productief.
- Goed in multi-tasking, breed inzetbaar en in staat om de vaart te houden in belangrijke projecten.
- Besteedt aandacht aan de return-on-investment in zakelijke en teamactiviteiten.
- Zal zowel de financiële middelen van zijn team of organisatie in de gaten houden, als die van hemzelf





## ZAKELIJK

### Sleutels tot management en motivatie

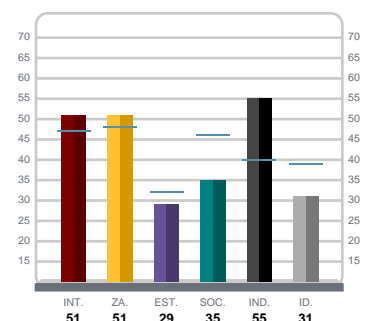
- Wees u ervan bewust dat mensen die hoog scoren op deze drijfveer wel eens een minder groot gevoel voor loyaliteit aan de organisatie aan de dag kunnen leggen, dan de gemiddelde professional. Zorg er dus voor dat hij erkenning krijgt voor de prestaties die hij neerzet en benadruk dat hij een belangrijke inbreng in het team heeft.
- Beloon een goede prestatie van zijn kant met tastbare, liefst financiële, middelen en geef hem openlijke erkenning, zowel één-op-één als binnen het team.
- Zorg ervoor dat een eventueel bonussysteem eerlijk in elkaar zit en duidelijk wordt gecommuniceerd en schuw niet om degene die bereid is hard voor een bepaald target te werken, een extra bonus in het vooruitzicht te stellen.
- Zorg dat trainingsprogramma's en workshops direct verband houden met iets dat door hem als concrete winst gezien wordt, bijvoorbeeld meer verkoopsucces of het vooruitzicht op opslag.
- Bied ruimte voor financiële beloningen voor een uitstekende prestatie.

### 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 kan bijdragen aan het verbeteren van bottom-line resultaten en het vergroten van efficiëntie in de werkomgeving.
- Zorg, als dat mogelijk is, voor een competitief element in trainingsactiviteiten, bijvoorbeeld door de groep die het beste presteert een prijs te laten winnen, etc.

### Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Om klanten, prospects of collega's niet van hem te vervreemden zal hij moeten beseffen dat niet iedereen zo sterk gemotiveerd wordt door financiële zekerheid, welvaart, return on investment en winst.
- Zou zich meer bewust moeten zijn van de behoeften van anderen en zou zijn best moeten doen wat minder over te komen als iemand die nogal egocentrisch kan zijn.
- Zou er verstandig aan doen aandacht te schenken aan de vijf andere drijfveren en meer waardering te tonen voor de kwaliteiten en inbreng van anderen, zelfs als dezen zijn hoge zakelijke drijfveer absoluut niet delen.





# INTELLECTUEEL

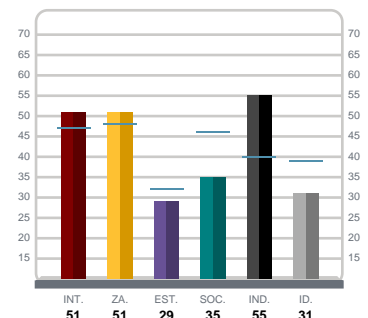
*Kenmerkend voor de intellectuele drijfveer is de drang om kennis op te doen en de wens om te leren. Mensen die gedreven worden door deze drijfveer nemen doorgaans een "cognitieve" houding aan. Dat wil zeggen, zij stellen zich over het algemeen niet oordelend op en zijn niet zo zeer geïnteresseerd in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

## Algemene kenmerken

- Zucht naar kennis is voor hem niet de belangrijkste drijfveer.
- Victor kan een brugfunctie vervullen tussen personen die erg intellectueel gedreven zijn en personen die dat niet of nauwelijks zijn. Hij kan waarschijnlijk goed met beide typen mensen communiceren.
- Is in staat om de grote lijnen te zien, maar begrijpt dat de details ook aandacht verdienen, zonder dat hij zich in die details verliest.
- Brengt evenwicht en stabiliteit waar het gaat om technische of inhoudelijke kwesties die impact hebben op het team.
- Victor zal normaal gesproken niet gauw verzanden in details, maar hij zal ze evenmin over het hoofd zien als er een beslissing moet worden genomen.

## Waarde voor de organisatie

- Victor is zich bewust van de meer technische of inhoudelijke kant van zijn werk, en besteedt daar zoveel aandacht aan als nodig is om de functie te kunnen vervullen.
- Brengt flexibiliteit in het team; detailgericht wanneer het nodig is, maar praktisch en concreet in andere gevallen.
- Brengt stabiliteit in het team.
- Is in staat de behoeften van zowel team leden met een hoge intellectuele drijfveer, als die van teamleden met een lage intellectuele drijfveer, te begrijpen.
- Is wel geïnteresseerd in technische en inhoudelijke details, maar is niet geobsedeerd door details.







# INTELLECTUEEL

## Sleutels tot management en motivatie

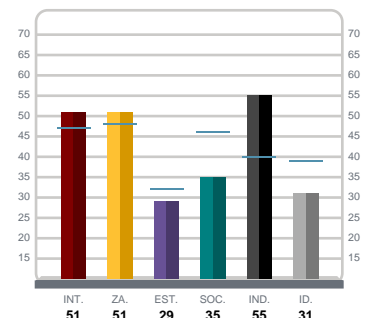
- Bedenk dat hij stabiliteit, balans en nuchterheid brengt waar het gaat om taken en projecten met een sterk technisch, inhoudelijk of kennisgericht karakter.
- Victor is niet meer of minder kennisgericht dan de typische professional in een zakelijke omgeving.
- Luister naar wat hij te vertellen heeft om een idee te krijgen van hoe er 'in de wandelgangen' gedacht wordt over kwesties die te maken hebben met kennis en de intellectuele drijfveer.
- Bekijk zijn scores op de vijf andere drijfveren (hoog of laag) om een completer beeld te krijgen van Victor en hoe u hem kunt aansturen en motiveren.

## Training, ontwikkeling en leren

- Is betrekkelijk flexibel in het accepteren van de trainingsprogramma's die door de organisatie worden aangeboden.
- Is in staat het belang van een training in te zien en begrijpt dat het belangrijk is over praktische informatie te kunnen beschikken.
- Begrijpt de behoeften van personen met een hoge intellectuele drijfveer, die altijd meer kennis willen dan personen met een lage intellectuele drijfveer, die niet meer informatie wensen dan strikt noodzakelijk is.

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Zou sommige complexe theoretische kwesties wat meer of uitgebreider kunnen toelichten of uitleggen.
- Zou af en toe een wat duidelijker standpunt in moeten nemen waar het gaat om kennisgerichte initiatieven binnen het team.
- Zal misschien zijn andere drijfveren moeten onderzoeken om te kunnen bepalen hoe belangrijk de intellectuele drijfveer eigenlijk voor hem is.





## SOCIAAL

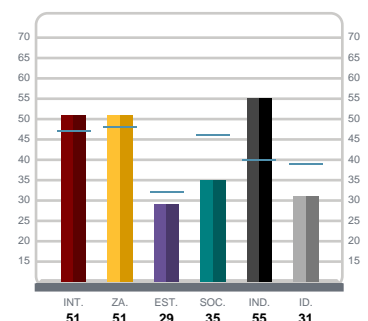
Mensen die hoog scoren op deze drijfveer geven doorgaans zeer veel om anderen. Sociaal gedreven mensen waarderen anderen openlijk en onvoorwaardelijk en komen daardoor vaak aardig, sympathiek en altruïstisch over. Zij zijn van mening dat het helpen van anderen de enige, echte basis is voor menselijke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

### Algemene kenmerken

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

### Waarde voor de organisatie

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





## SOCIAAL

### Sleutels tot management en motivatie

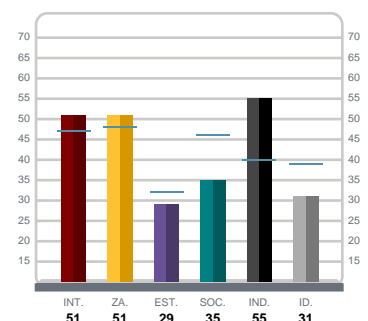
- Bedenk dat Victor een praktische en realistische benadering kiest, wat betreft het helpen van anderen.
- Bedenk dat er van zijn gematigde positie tussen de meer uitgesproken scores in een team (overgedreven gezegd de egocentristen versus de altruïsten), een stabiliserende invloed kan uitgaan.
- Victor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

### Training, ontwikkeling en leren

- Lees de suggesties voor ontwikkeling bij de vijf andere drijfveren (hoog en laag) goed door om een duidelijker beeld te krijgen hoe Victor het beste ondersteund kan worden in zijn persoonlijke ontwikkeling.
- Hij stelt zich flexibel op ten aanzien van trainingsactiviteiten die zowel om teaminzet als om een individuele bijdrage vragen.
- Stelt zich doorgaans coöperatief op in trainingen en richting de trainer(s).

### Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

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





## IDEËEL

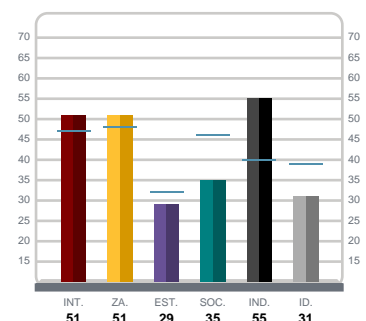
*Kenmerkend voor de ideële drijfveer is de behoefte aan "eenheid", "orde" of "traditie". Mensen met een hoge score op deze waarde hechten aan een reeks van principes en richtlijnen, aan een systeem, een leidraad of een uitgewerkt concept om hun leven richting, zin en inhoud te geven. Het systeem waaraan men het eigen handelen geneigd is te toetsen kan religieus van aard zijn, maar evengoed politiek, filosofisch of anderszins levensbeschouwelijk, 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

- Hanteert een informele benadering ten aanzien van regels en bepalingen.
- Is in staat om met creatieve oplossingen te komen en nieuwe precedents te scheppen als dat nodig is.
- Hecht niet zo veel waarde aan de geschreven en ongeschreven regels in de groep; heeft weinig behoefte om zich te conformeren aan de groep.
- Zal bestaande structuren, regels en procedures regelmatig ter discussie stellen door steeds het "waarom" te willen weten.
- Gelooft in experimenteren en het uitproberen van nieuwe dingen.
- Stelt autoriteit ter discussie.
- Neemt het wel eens wat minder nauw met de regels als hij een oplossing zoekt voor een probleem.

### Waarde voor de organisatie

- Kan snel beslissingen nemen zonder al te zeer emotioneel betrokken te raken.
- Zoekt altijd naar logische en efficiënte oplossingen.
- Komt met nieuwe ideeën.
- Is een creatieve probleemoplosser.
- Komt met oplossingen, soms eerder door middel van persoonlijke inzet, creativiteit of het nemen van gecalculerde risico's, dan door middel van bestaande of bewezen procedures of door volgens het boekje te werk te gaan.
- Zoekt naar creatieve oplossingen.





# IDEËEL

## Sleutels tot management en motivatie

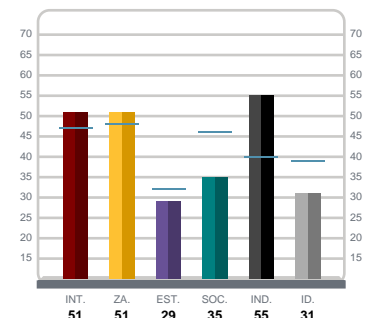
- Bied hem voldoende kansen om zich professioneel te blijven ontwikkelen.
- Heeft specifieke instructies nodig om de meer routinematige taken vanaf het begin goed te kunnen doen.
- Beleeft plezier aan een werkomgeving die qua cultuur heel divers is.
- Geeft er de voorkeur aan om, binnen de grenzen van zijn eigen autoriteit en verantwoordelijkheden, zelfstandig beslissingen te kunnen nemen over hoe het werk gedaan moet worden.
- Als er een nieuw precedent moet worden geschapen, zorg er dan voor dat hij betrokken wordt bij de planning en de strategie.

## Training, ontwikkeling en leren

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

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Moet leren belangrijke details niet over het hoofd te zien.
- Zou zich wat geduldiger kunnen opstellen wanneer hij te maken krijgt met meer op de regels gerichte individuen.
- Wanneer hij het oneens is met een ander, dan moet hij erop letten niet al te expressief te worden in zijn mimiek, gezichtsuitsdrukking of opmerkingen.





## ESTHETISCH

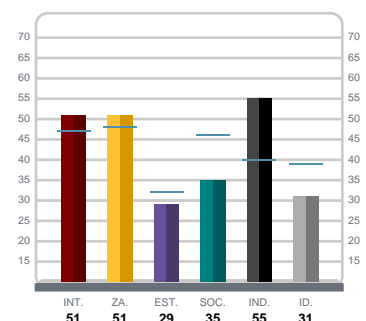
Een hogere score op de esthetische drijfveer geeft aan dat iemand geïnteresseerd is in evenwicht, harmonie, balans. Esthetisch gedreven personen gaat het vooral om de interactie tussen de omgeving (de externe wereld) en het individu (de interne wereld). Bij sommigen richt zich dit met name op concepten 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

- Neemt waarschijnlijk een nuchtere en praktische houding aan ten aanzien van esthetische aspecten in zijn werkomgeving: hij kan het best belangrijk vinden dat mensen zich prettig voelen, maar hij heeft ook oog voor het budget en de middelen van de organisatie.
- Neem de drijfveren grafiek en het rapport nog eens goed door om te kijken welke drijfveren belangrijker zijn dan de esthetische drijfveer.
- In staat om anderen binnen het team de ruimte te gunnen hun creativiteit uit te dragen. Heeft zelf waarschijnlijk minder de behoefte om zich op dit punt te profileren.
- Houdt altijd een oog gericht op de omzet, de productiviteit of de resultaten van het team of de organisatie. Verspilt liever geen tijd, moeite of geld aan zaken die te maken hebben met de ambiance in de werkomgeving, tenzij de productiviteit negatief beïnvloed wordt door die ambiance.
- Maakt zich doorgaans niet erg druk om vorm, schoonheid of balans in zijn werkomgeving.
- Victor zal wat hij omschrijft als passies in zijn leven waarschijnlijk relateren aan een van de drijfveren in dit rapport waarop hij hoger scoort.
- Rationeel gezien kan Victor de behoefte aan schoonheid en artistieke misschien best begrijpen, maar het kan zijn dat hij er in zijn eigen werkomgeving betrekkelijk weinig behoefte aan heeft.
- Wordt geprikkeld en gemotiveerd door andere drijfveren dan de esthetische drijfveer.
- Een omgeving die esthetisch gezien niet uitgebalanceerd is of weinig plezierig oogt, zal geen negatieve impact hebben op zijn eigen creativiteit.

### Waarde voor de organisatie

- Een onplezierige werkomgeving zal geen negatief effect hebben op zijn productiviteit en creativiteit.
- Bekijkt zaken vanuit een breed perspectief, niet alleen vanuit artistiek of esthetisch oogpunt.
- Laat zich niet snel van zijn stuk brengen door emotionele kwesties.





## ESTHETISCH

- Heeft een goed zakelijk instinct en oog voor nuttige en toepasbare zaken.

### Sleutels tot management en motivatie

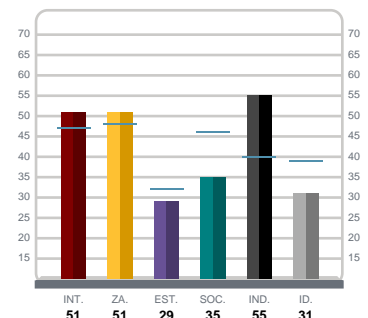
- Zorg ervoor dat u hem niet te veel opzadelt met taken of opdrachten, die om veel individuele creativiteit of zelfexpressie vragen.
- Zoek naar andere, hogere scores in zijn drijfverengrafiek en bied hem een omgeving waarin die hogere scores de ruimte krijgen.
- Bedenk dat nuchterheid en een praktische inslag net zo belangrijk zijn voor een team, als creatief talent.
- Bekijk zijn andere drijfveren scores om te bepalen hoe hij het beste te motiveren is.
- Zorg dat hij in zijn functie beloond en geprikkeld wordt op basis van drijfveren die belangrijker zijn voor hem.

### Training, ontwikkeling en leren

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

### Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling

- Mogelijk gaat hij creatieve details liever uit de weg.
- Zou zich bewuster moeten zijn van de behoeften van anderen aan een esthetisch prettige werkomgeving.
- Zou zich opener kunnen opstellen tegenover de creatieve ideeën van anderen.





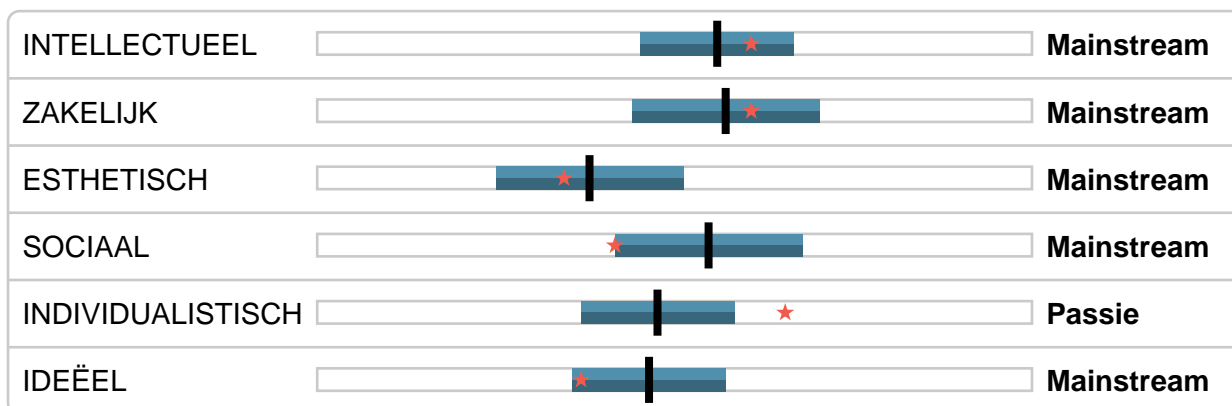
## DRIJFVEREN: NORMEN EN VERGELIJKINGEN

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 geplaagd ziet in een situatie waarin u met personen te maken krijgt die 'anders' zijn dan u, kunt u vier dingen doen:

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

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

### VERGELIJKINGEN TABEL - Norm 2012



- 68 procent van de geteste populatie - Nederlands gemiddelde - uw score

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





## DRIJFVEREN: NORMEN EN VERGELIJKINGEN

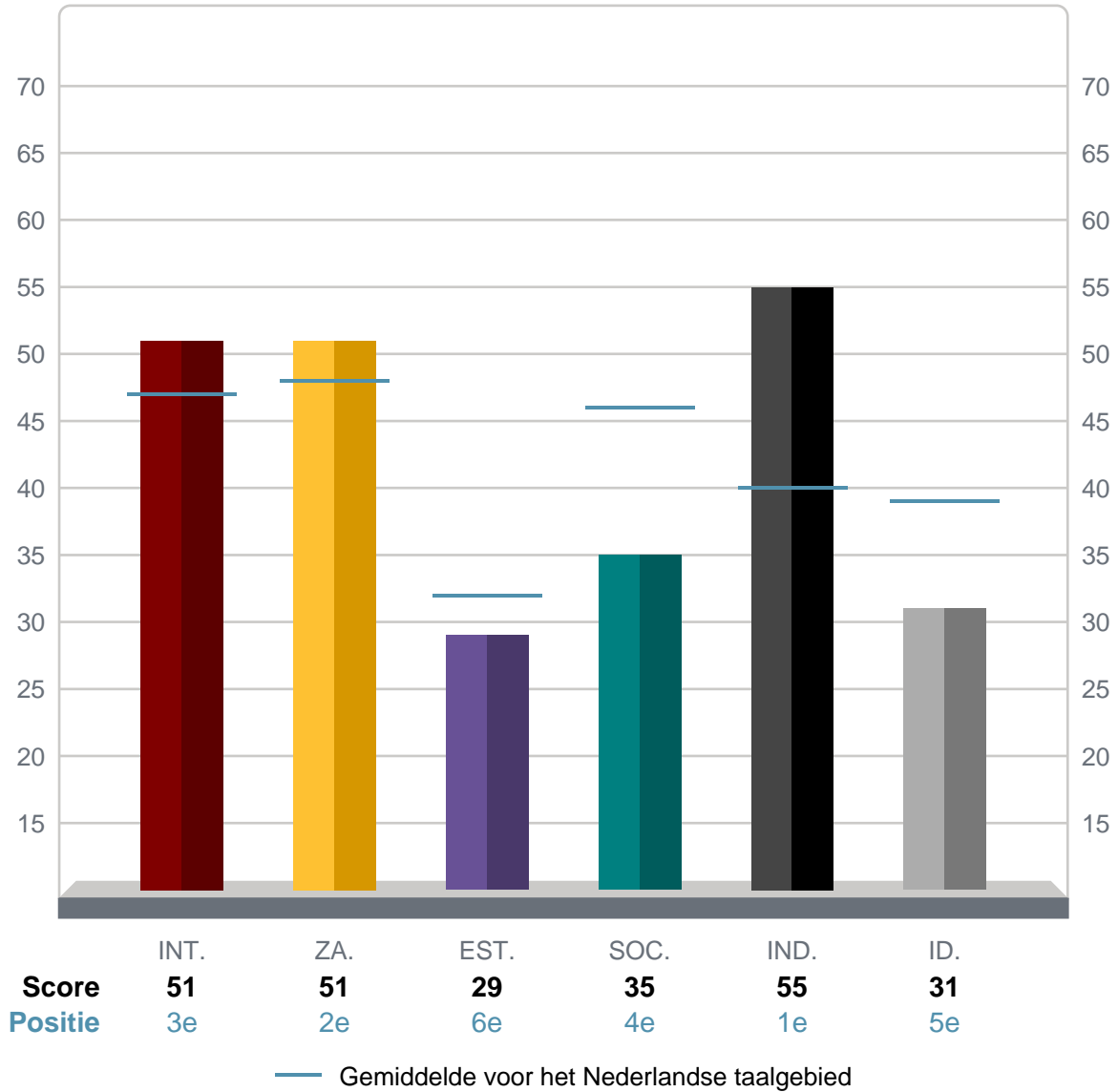
Gebieden waarin u sterke gevoelens of zelfs passies heeft in vergelijking met anderen:

- U hebt een sterk verlangen uw eigen lot en eventueel dat van anderen te formuleren, te bepalen en te realiseren. U gaat graag aan de leiding en zoekt kansen om uw positie te verbeteren en uw invloed te vergroten. Anderen kunnen het idee hebben dat u altijd maar bezig bent met manipuleren om uw positie te verbeteren. Zij denken misschien dat u alleen maar relaties aangaat om daar zelf beter van te worden.



# DRIJFVEREN GRAFIEK

10-2-2014

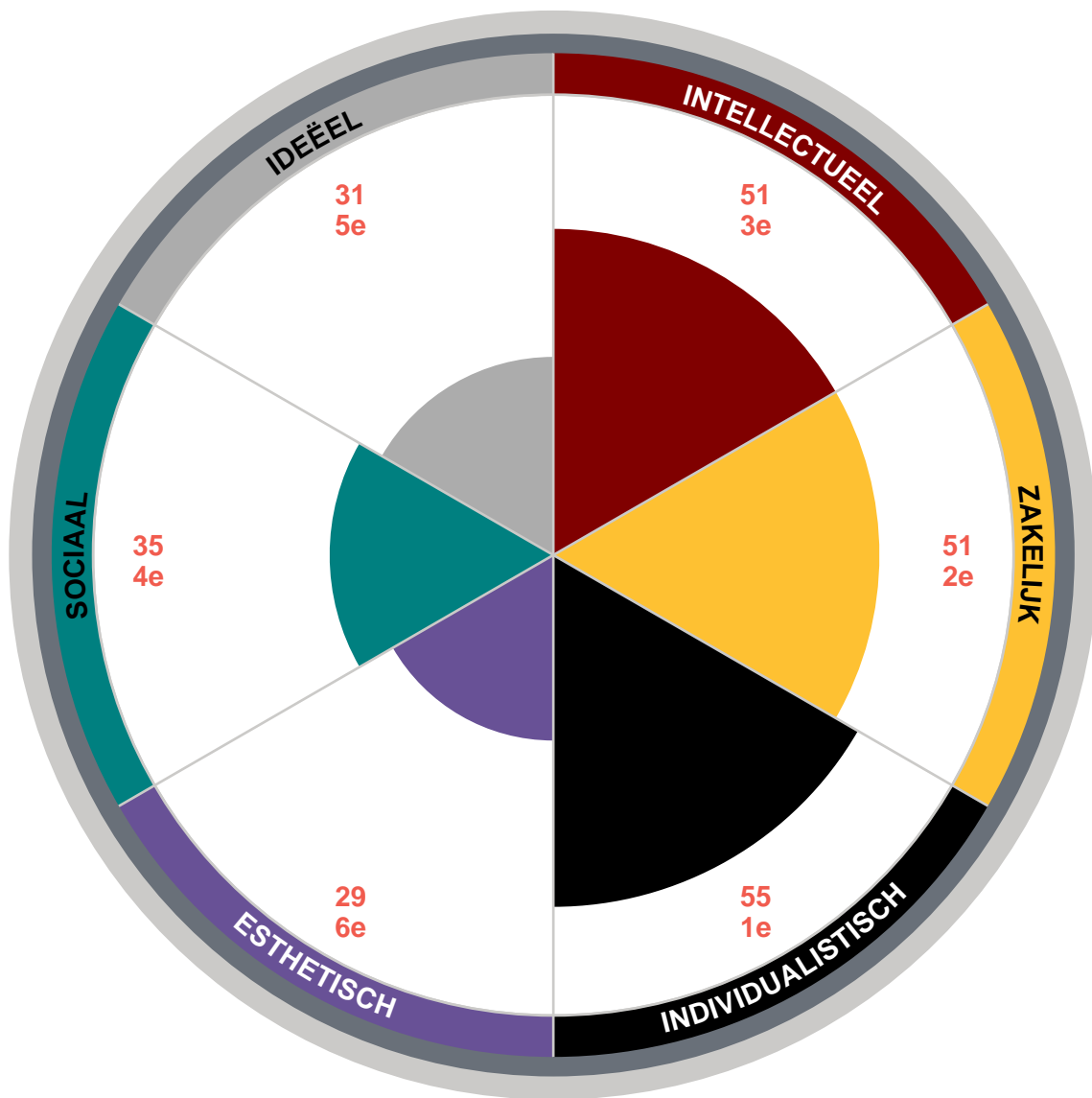


Norm 2012



# DRIJFVEREN WIEL™

10-2-2014





## DRIJFVEREN ACTIE PLAN

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

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

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

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

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



## DRIJFVEREN ACTIEPLAN

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

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

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

- 1.
- 2.
- 3.

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

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

- 1.
- 2.

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

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

- 1.

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

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



# TEAMBUILDING SAMENVATTING VAN WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN

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

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

## Algemene kenmerken

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

## Waarde voor de organisatie

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



# TEAMBUILDING SAMENVATTING VAN WERKGERELATEERDE DRIJFVEREN

## Sleutels tot management en motivatie:

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

## Training, ontwikkeling en leren

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

## Aandachtspunten persoonlijke ontwikkeling:

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

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

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