

Het Integraal PersoonlijheidsProfiel®

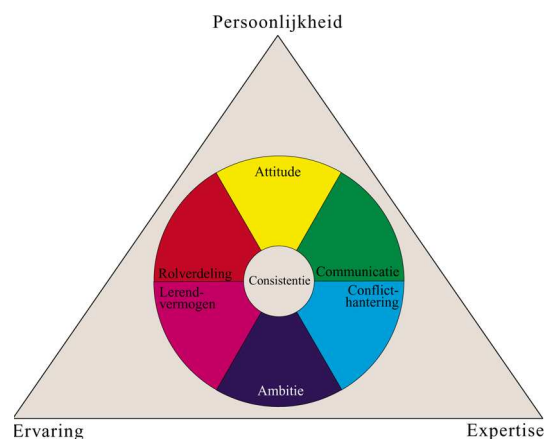
Inleiding

In het kader van één van haar kernactiviteiten 'PersoonlijheidsOntwikkeling' heeft **BLOM | Partners** de afgelopen vijftien jaar het **Integraal PersoonlijheidsProfiel® (IPP®)** ontwikkeld. Het **Integraal PersoonlijheidsProfiel®** is een integrale benadering, gericht op het vergroten van de persoonlijke- en teameffectiviteit.

De wijze waarop individuen (binnen een team) effectief functioneren ziet deze benadering als een gevolg van de variabelen (Persoonlijkheid, Expertise en Ervaring). Het **IPP®** richt zich op het analyseren van de persoonlijkheid, met als resultaat acties die leiden tot het vergroten van de persoonlijke effectiviteit.

De persoonlijke effectiviteit wordt bepaald door een zevental aspecten:

- Consistentie
- Attitude
- Communicatie
- Conflicthantering
- Ambitie
- Lerend Vermogen
- Rolverdeling



De bovenstaande aspecten treft u aan binnen het beeldmerk van het **IPP®**, als onafhankelijke doch complementaire modules.

De optimale invulling en integratie van deze aspecten leiden tot een vergroting van de persoonlijke- en/of teameffectiviteit. Oftewel tot een 'Empowered Team', of een zelfsturend team.

Tot slot is er nog een Leiderschapmodel ontwikkeld, het **Complementair Leiderschap Model**. Dit model vormt een praktische voortzetting van de modellen van Blake & Mouton, Reddin en Hersey & Blanchard.

Teneinde als individu of team optimaal gebruik te kunnen maken van de eigen mogelijkheden, is voor elk van deze modules een instrument ontwikkeld. Hieronder treft u een korte toelichting aan op elk van deze instrumenten.

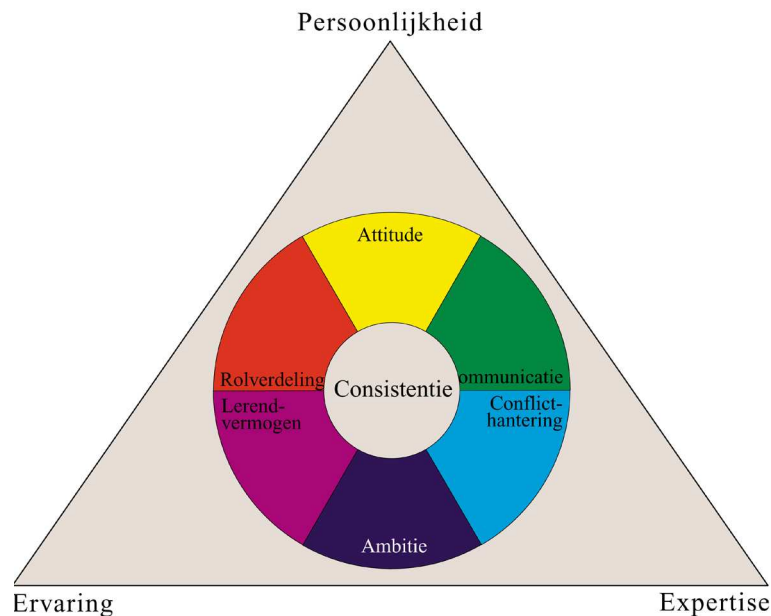
Instrumenten

Hierna vindt u een toelichting op de instrumenten die binnen de modules toegepast worden. Onderstaand wordt aangegeven welke instrumenten bij welke module behoren.

- Consistentie
 - ✓ Consistentie Model
 - ✓ Prikkelgevoeligheids Model
- Attitude
 - ✓ Feedback Exposure Model
 - ✓ Motivatie Model
- Communicatie
 - ✓ Gedrags Analyse Model
- Conflicthantering
 - ✓ Conflicthanterings Model
- Ambitie
 - ✓ Ambitie Model
- Lerend Vermogen
 - ✓ Leer Model
- Rolverdeling
 - ✓ Rol Analyse Model

Toepassing van elk model resulteert in een individueel Profiel.

Consistentiemodel



Doel

Het doel van het Consistentie Model is de kandidaat inzicht te geven in hoeverre zijn gedrag beïnvloed kan worden door anderen en/of omstandigheden.

Wanneer iemand zich bewust is van het effect op zijn gedrag als gevolg van het feit dat hij beïnvloedbaar is, kan iemand zich hiertegen wapenen en ervoor zorgen dat de communicatie effectief blijft.

Toelichting

Wij onderscheiden een tweetal specifieke situaties; enerzijds dat iemand zich kan laten beïnvloeden door een ander en anderzijds door omstandigheden.

Voor deze specifieke situaties zijn twee verschillende instrumenten ontwikkeld:

- Het **selectief sociale** gedrag,
- De **prikkelgevoeligheid**.

Het **selectief sociale** gedrag dient als wapening om ervoor te zorgen dat men niet gekwetst kan worden. Mensen maken in eerste instantie een onderbewuste emotionele afweging. Is die afweging positief, dan kan de persoon in kwestie op een natuurlijke en effectieve wijze communiceren. Is die afweging niet positief, dan kan dit ertoe leiden dat er geen natuurlijke communicatie tot stand zal komen.

De **prikkelgevoeligheid** meet in welke mate mensen zich door externe stimuli laten beïnvloeden. Kort samengevat betekent dit, dat wanneer men zich positief geprikkeld voelt, men zichzelf kan overtreffen en het gedrag in sterkere mate zal gaan vertonen. En wanneer dit niet het geval is, het gedrag dat er van nature wel is, niet of in mindere mate zal gaan vertonen. Motivatie is hierbij het sleutelwoord.

Binnen het **IPP**[®] wordt een onderscheid gemaakt tussen de 3 soorten gedrag. Het zogenaamde alfa (rood/doen), bèta (geel/denken) en gamma (groen/voelen) gedrag. De **prikkelgevoeligheid** zal dus ook op die drie soorten gedrag zijn invloed kunnen hebben.

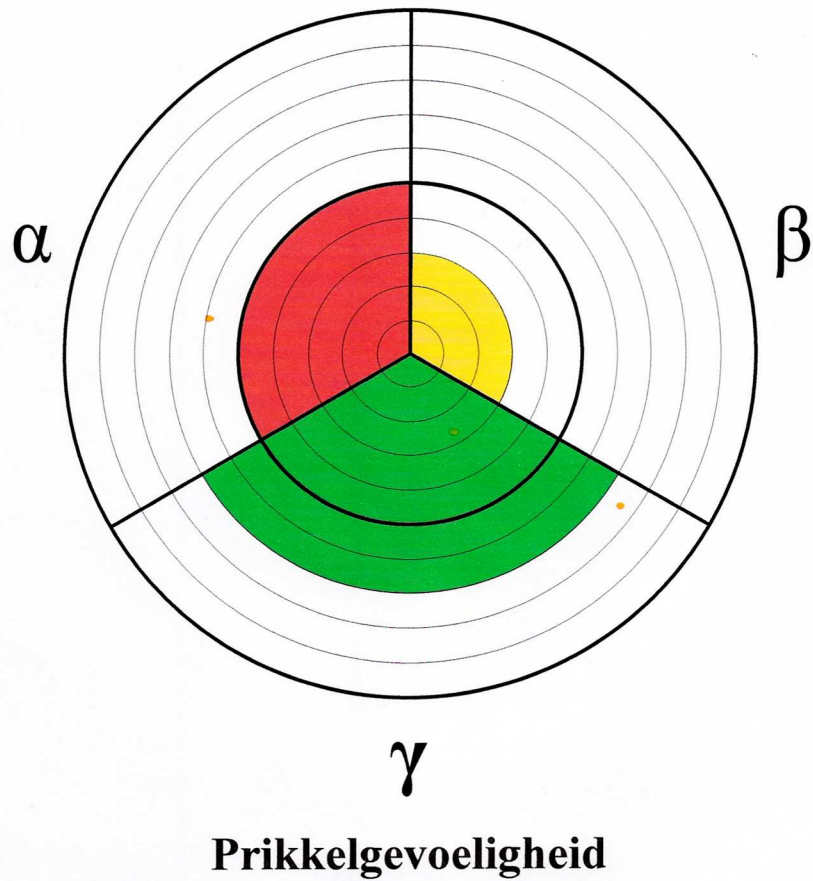
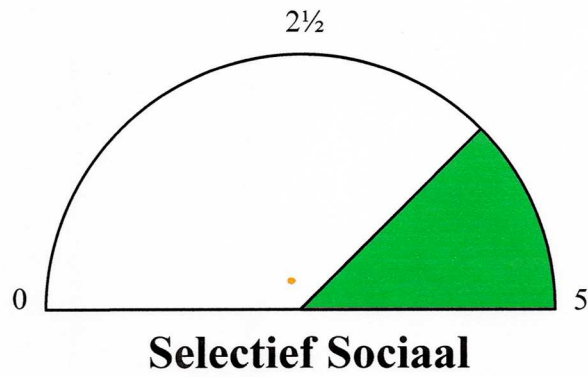
Hoe hoger de score des te sterker kan het betreffende gedrag zich als gevolg van een externe stimulus aanpassen.

Algemeen kan gesteld worden, dat het gedrag van iemand moeilijker te voorspellen zal zijn naar mate hij sterker prikkelgevoelig is.

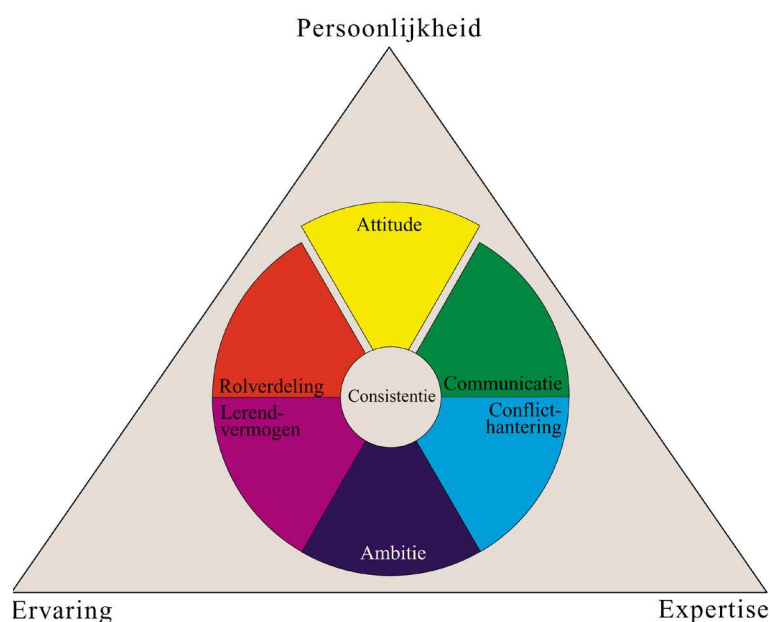
Grafische weergave

Onderstaand treft een voorbeeld aan van de grafische weergave.

ConsistentieProfiel[®]



Feedback Exposure Model



Doel

Het Feedback Exposure Model geeft inzicht in de attitude van waaruit iemand communiceert met zijn omgeving. Het model geeft enerzijds inzicht in iemands bereidheid om te luisteren naar de mening van anderen. Anderzijds beeldt het af hoezeer iemand anderen deelgenoot maakt van zijn gevoelens en mening.

De kandidaten krijgen zicht op de mate waarin zij invulling geven aan de beide aspecten en krijgen inzicht in de mate waarin er sprake is van blokkades, die een open communicatie in de weg staan. Doelstelling is, tot een maximale wederzijdse openheid te komen. Het geheel resulteert in een effectieve communicatie en optimale samenwerking.

Toelichting

Het Feedback Exposure Model is gebaseerd op een tweetal begrippen:

- **Exposure:** De mate waarin iemand zijn gevoelens en meningen deelt met anderen.
- **Feedback:** De mate waarin iemand zich openstelt voor de terugkoppeling van anderen.

De bovengenoemde basisbegrippen vormen binnen het model respectievelijk de verticale en horizontale as. Na kruising van beide assen ontstaan een viertal velden. Het groene veld geeft inzicht in de mate van openheid.

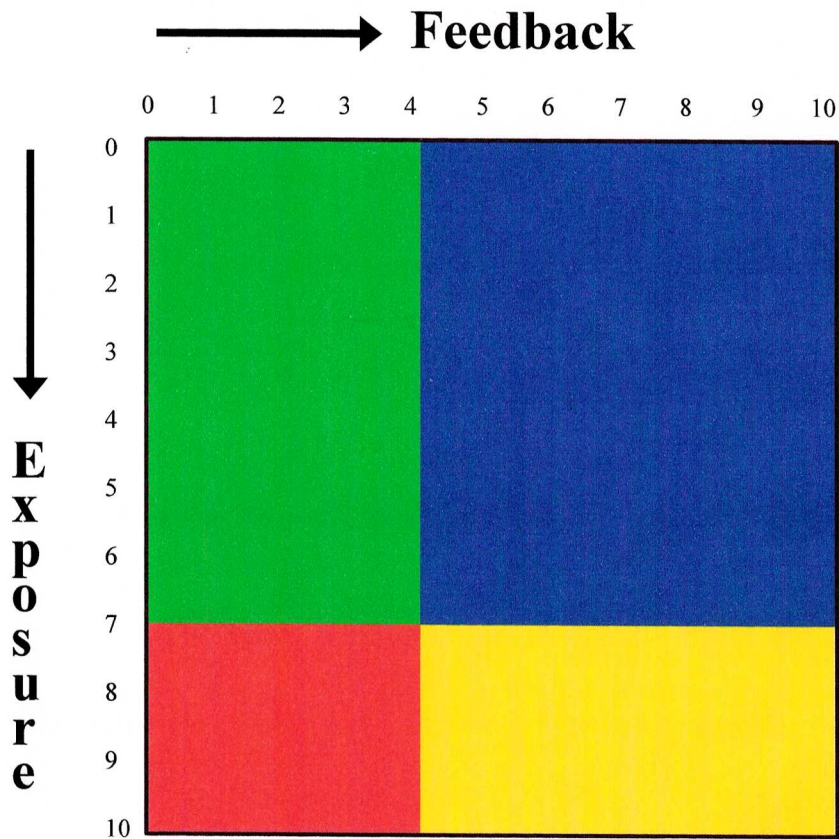
- Dit is het gebied, dat bekend is bij zowel de kandidaat als zijn gesprekspartner(s). Naarmate dit veld groter is, zal de betrokken medewerker effectiever samenwerken en communiceren met zijn omgeving. Enerzijds deelt hij zijn mening en gevoelens met anderen en anderzijds is hij bereid de ander de ruimte te geven en naar zijn mening te luisteren.

Grafische weergave

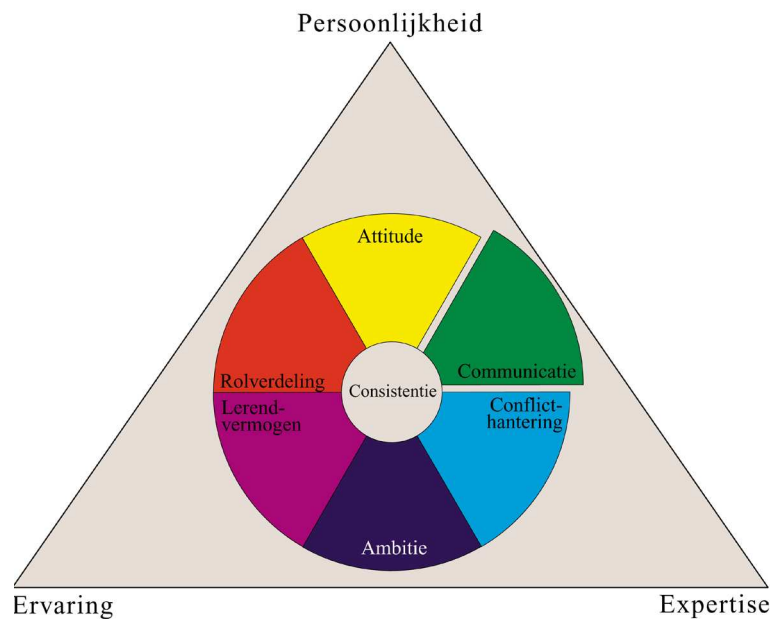
Onderstaand treft een voorbeeld aan van de grafische weergave.

Feedback ExposureProfiel[®]

omgang met klanten



Gedrags Analyse Model



Doel

Het Gedrags Analyse Model geeft zicht op het eigen gedrag, zoals dat door anderen wordt waargenomen in een situatie waarbij de doelen gemeenschappelijk zijn. Het brengt daarmee in beeld in welke mate de kandidaten, vanuit hun eigen gedragskenmerken, effectief zullen functioneren. Tevens wordt zichtbaar welke aspecten een effectief functioneren kunnen verhinderen.

Toelichting

Het instrument maakt gebruik van een basisprofiel en een drietal subprofielen. Het basisprofiel meet respectievelijk het 'dominante'(actieve), het 'afstandelijke'(rationele) en het 'sociale'(emotionele) gedrag.

Omdat het in de praktijk moeilijk, zo niet ondoenlijk is, op grond van deze drie componenten gedragsveranderingen tot stand te brengen, is per component een uitsplitsing gemaakt naar een vijftal aspecten.

Binnen de 'dominante' component wordt een uitsplitsing gemaakt naar de volgende aspecten:

- **Alert:** De behoefte om gebruik te maken van de mogelijkheden die de omgeving biedt.
- **Besluitvaardigheid:** Het vermogen om resoluut de nodige beslissingen te kunnen nemen.
- **Daadkracht:** De behoefte om energiek en doortastend op te treden.
- **Macht:** De behoefte om mensen en processen te beheersen en te controleren.
- **Prestatie:** De behoefte om zich van anderen te willen onderscheiden.

Binnen de 'afstandelijke' component wordt een uitsplitsing gemaakt naar de volgende aspecten:

- **Autonomie:** De behoefte aan zelfstandigheid en het niet afhankelijk zijn van anderen.
- **Informatie:** De behoefte aan kennis en inzicht.
- **Inhoudelijkheid:** De behoefte om diep op de zaken in te gaan.
- **Perfectie:** De behoefte aan volmaaktheid.
- **Structuur:** De behoefte om binnen (zelf) vastgestelde kaders te werken.

Binnen de 'sociale' component wordt een uitsplitsing gemaakt naar de volgende aspecten:

- **Acceptatie:** De behoefte om door anderen geaccepteerd te worden en er bij te horen.
- **Bevestiging:** De behoefte om aandacht en goedkeuring van de eigen persoon te krijgen.
- **Dienstbaar:** De behoefte om anderen van dienst te zijn.
- **Emotionaliteit:** De mate waarin iemand zijn handelen laat beïnvloeden door zijn gevoel.
- **Empatie:** De mate waarin men zich inleeft in wat er in de ander omgaat.

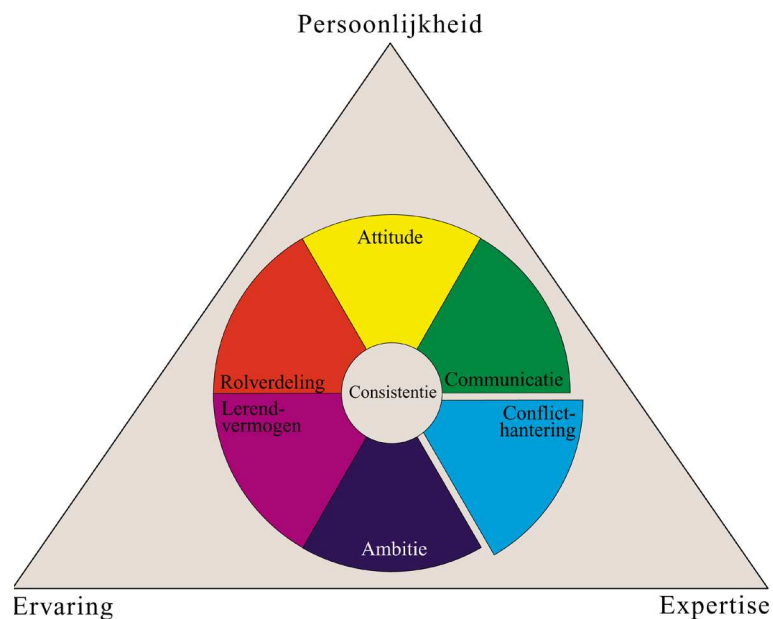
Het spreekt voor zich dat de kandidaten niet ongelimiteerd hun eigen gedrag kunnen aanpassen. De grenzen waarbinnen dit mogelijk is worden binnen het Gedrags Analyse Model aangegeven.

Grafische weergave

Onderstaand treft een voorbeeld aan van de grafische weergave.



Conflicthanterings Model



Doel

Het doel van het Conflicthanterings Model is de kandidaten inzicht te geven in de mate waarin en de wijze waarop hun gedrag afwijkt van het gedrag, zoals het Gedrags Analyse Model dat zichtbaar maakt. Dit specifieke gedrag vertoont iemand, wanneer hij geconfronteerd wordt met een situatie waarin de belangen tegengesteld zijn. Het model vormt daarmee een aanvulling op het Gedrags Analyse Model.

Toelichting

Het Conflicthanterings Model brengt in eerste instantie het basisgedrag in beeld. Daarnaast maakt het model de zogenaamde 'overlevingsmechanismen' zichtbaar. Deze past iemand toe wanneer zijn basisstijlen niet effectief blijken te zijn en het niet realiseren van de doelstelling incomfortabiliteit bezorgd.

Het basisgedrag onderscheidt een tweetal aspecten:

- **Ruimte creëren:** De mate waarin iemand zijn eigen belang tracht te behartigen.
- **Schikken:** Het gemak waarmee iemand zich neerlegt bij de mening van een ander, ook al is hij het er niet mee eens.

De overlevingsmechanismen die het model onderscheidt zijn:

- **Samenwerken** versus **Solistisch**
- **Compromis** versus **Principieel**
- **Ontwijken** versus **Confronteren**

Het model brengt in beeld in welke mate iemand de bovenstaande basis- dan wel overlevingsstijlen zal aanwenden.

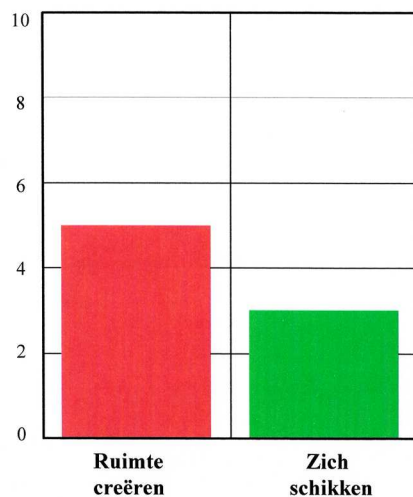
Aan de hand van iemands Profiel krijgt hij handvatten aangereikt hoe hij zich het beste binnen uiteenlopende tegengestelde belangen kan gedragen.

Grafische weergave

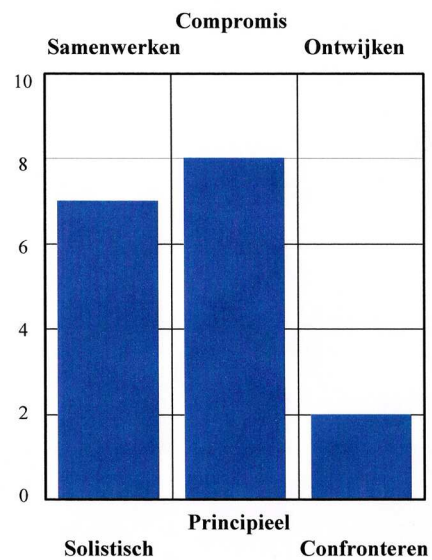
Onderstaand treft een voorbeeld aan van de grafische weergave.

ConflictProfiel®

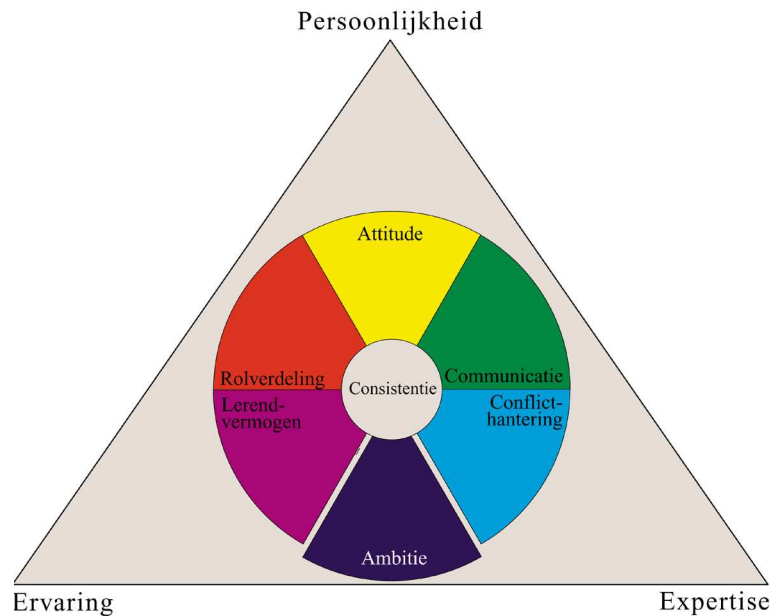
Basisstijlen



Overlevingsmechanismen



Ambitie Model



Doel

Het Ambitie Model heeft tot doel inzicht te verschaffen in de intrinsieke ambitie van een kandidaat. Het model maakt zichtbaar de mate waarin iemand zich naar zichzelf toe wil bewijzen. Daarnaast krijgt men inzicht hoe men reageert op tegenslag van meer structurele aard.

Toelichting

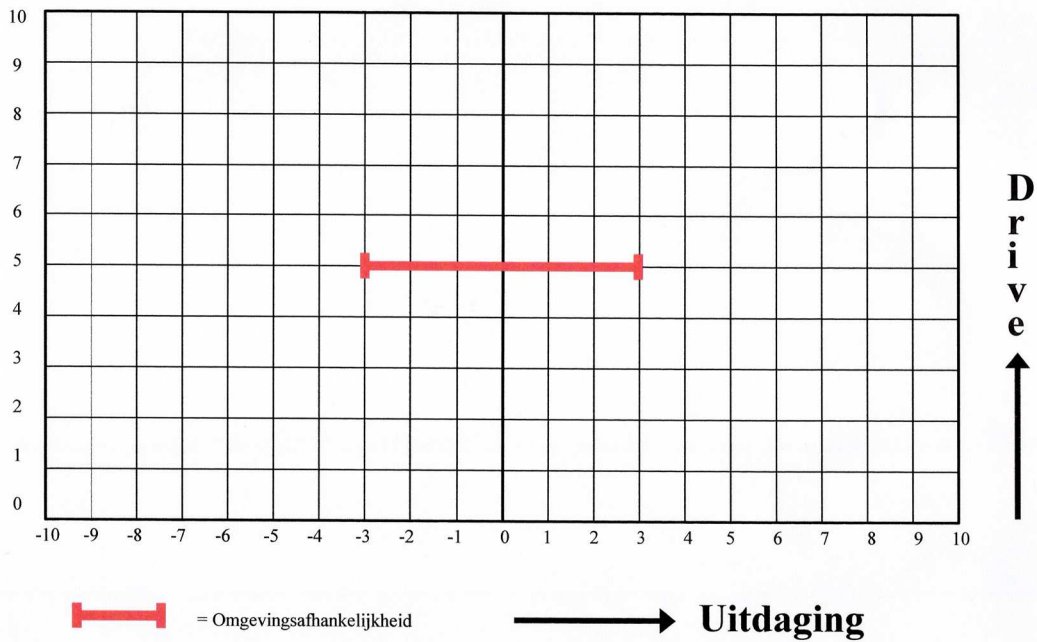
De werking van het model is gebaseerd op de volgende begrippen:

1. **Drive:** De mate van gedrevenheid en gerichtheid op het bereiken van gestelde doelen.
2. **Uitdaging:** De mate waarin iemand op zoek is naar uitdaging en de eigen grenzen verkennt.
3. **Omgevingsafhankelijkheid:** De mate waarin iemands houding afhankelijk is van negatieve omgevingsfactoren.

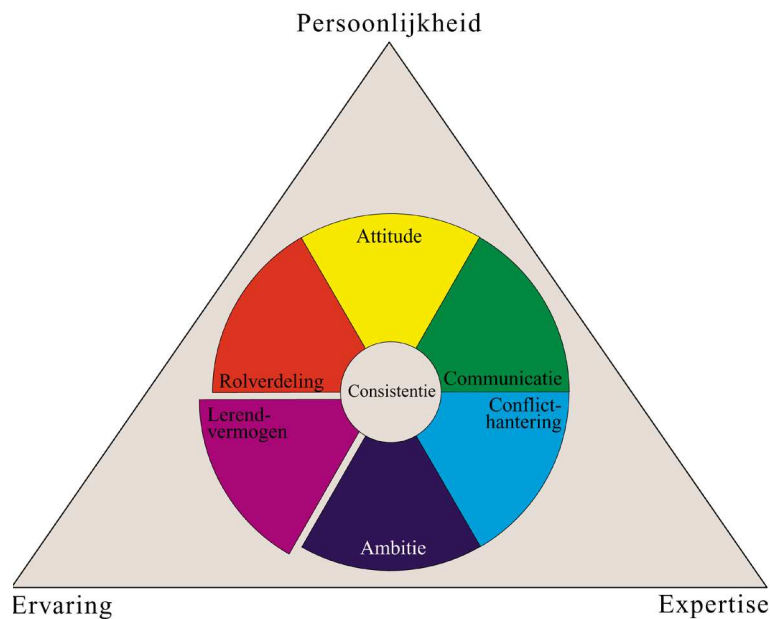
Grafische weergave

Onderstaand treft een voorbeeld aan van de grafische weergave.

AmbitieProfiel[®]



Leer Model



Doel

Het Leer Model is een model dat inzicht verschaft in de wijze waarop iemand leert. Dat gebeurt door het leerproces op te splitsen in een viertal leerstijlen, waarbij zichtbaar wordt gemaakt welke leerstijlen de kandidaat in welke mate toepast. Dit inzicht maakt het mogelijk de eigen leerstijlen effectiever toe te passen en het rendement van het leerproces ofwel het lerend vermogen op individueel niveau te vergroten.

Toelichting

Het Leer Model analyseert het lerend vermogen van iemand aan de hand van de leercyclus. De leercyclus bestaat uit een viertal op elkaar volgende leerstijlen, die continu doorlopen worden.

De eerste stijl, **ervaren**, is gericht op het hebben van een (leer)ervaring. Binnen de daaropvolgende stijl, **analyseren**, wordt de opgedane ervaring in overweging genomen. Binnen de derde stijl, **concluderen**, worden de feiten met elkaar verbonden tot een logisch samenhangend geheel en worden er conclusies getrokken.

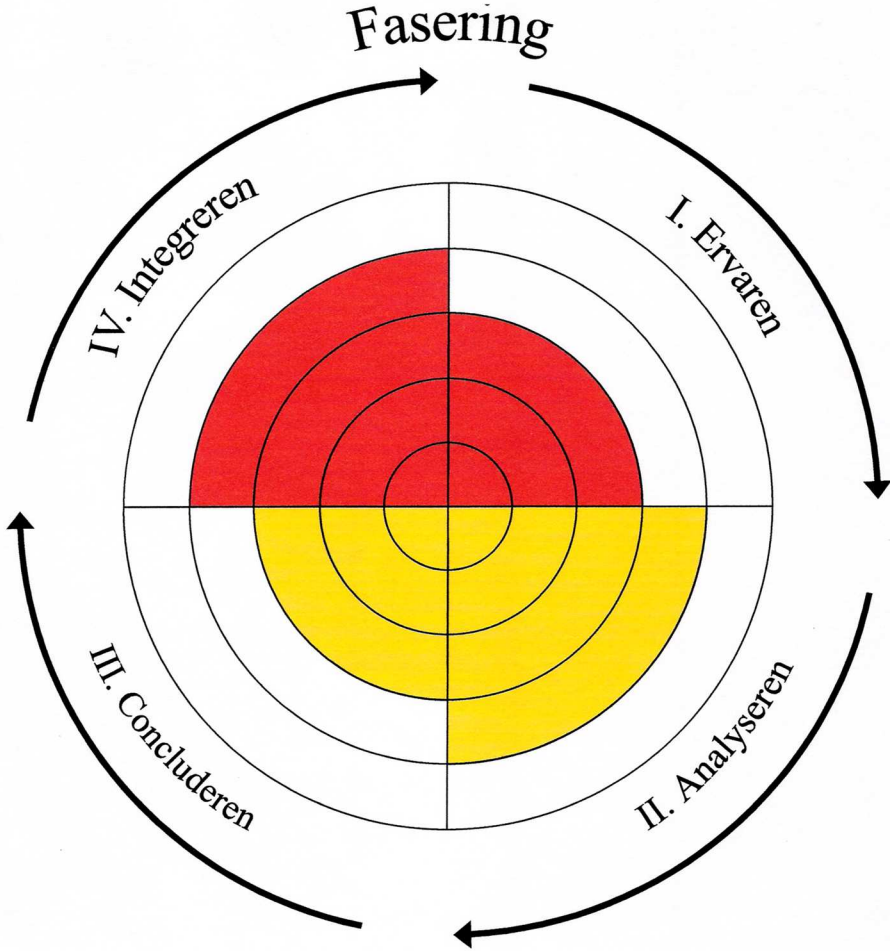
De laatste stijl, **integreren**, richt zich op het vertalen van de conclusies naar gedrag. Oftewel de mate waarin iemand gericht is op de executie van de ideeën, de resultaatgerichtheid.

De kandidaten krijgen handvatten aangereikt hoe zij hun leerstijlen zo effectief mogelijk kunnen toepassen en zodoende zijn lerend vermogen te kunnen vergroten.

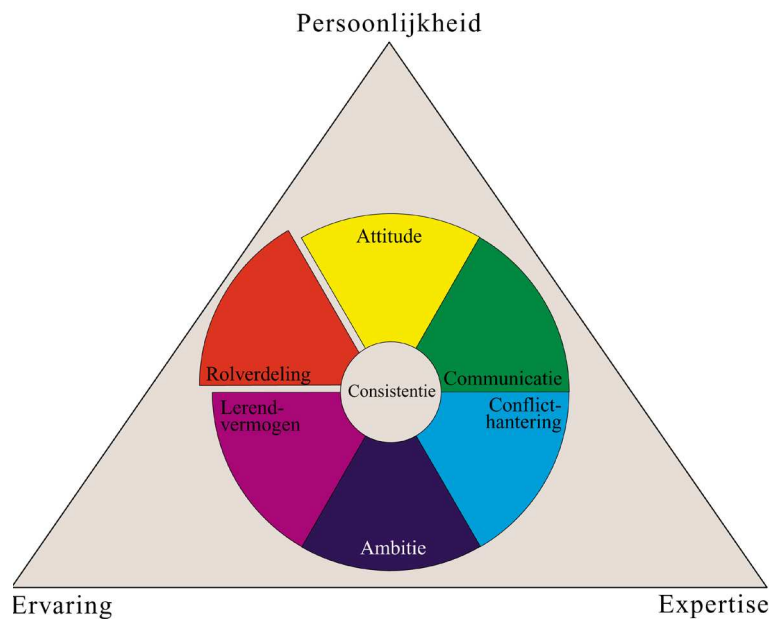
Grafische weergave

Onderstaand treft een voorbeeld aan van de grafische weergave.

LeerProfiel[®]



Rol Analyse Model



Doel

Het Rol Analyse Model geeft, op individueel niveau, inzicht in vier specifieke talenten van iemand. Dit geeft aan welke rol iemand binnen een team bij uitstek kan vervullen, om tot een optimale afstemming te komen van de beschikbare kwaliteit.

Het model geeft aan of het team in voldoende mate beschikt over alle onderscheidende rollen, of dat er naar aanvulling moet worden gezocht. Indien een nieuw team wordt samengesteld, is het Rol Analyse Model een hulpmiddel bij de samenstelling hiervan.

Toelichting

Het Rol Analyse Model onderscheidt een viertal rollen, welke alle in sterke mate binnen een team aanwezig dienen te zijn, wil het team optimaal functioneren.

De eerste rol **strateeg**, is gericht op het doel van het team en verzekert zich ervan, dat alle leden dit doel voor ogen houden.

De tweede rol **coach**, concentreert zich op de onderlinge verhoudingen binnen het team.

De derde rol **uitvoerder**, richt zich op de uitvoering van de taken van het team en tracht tijd en bronnen zo effectief mogelijk te benutten.

De vierde en tevens laatste rol **challenger**, richt zich op de toetsing van het doel, het klimaat en de uitvoering en tracht het kwaliteitsniveau te verhogen.

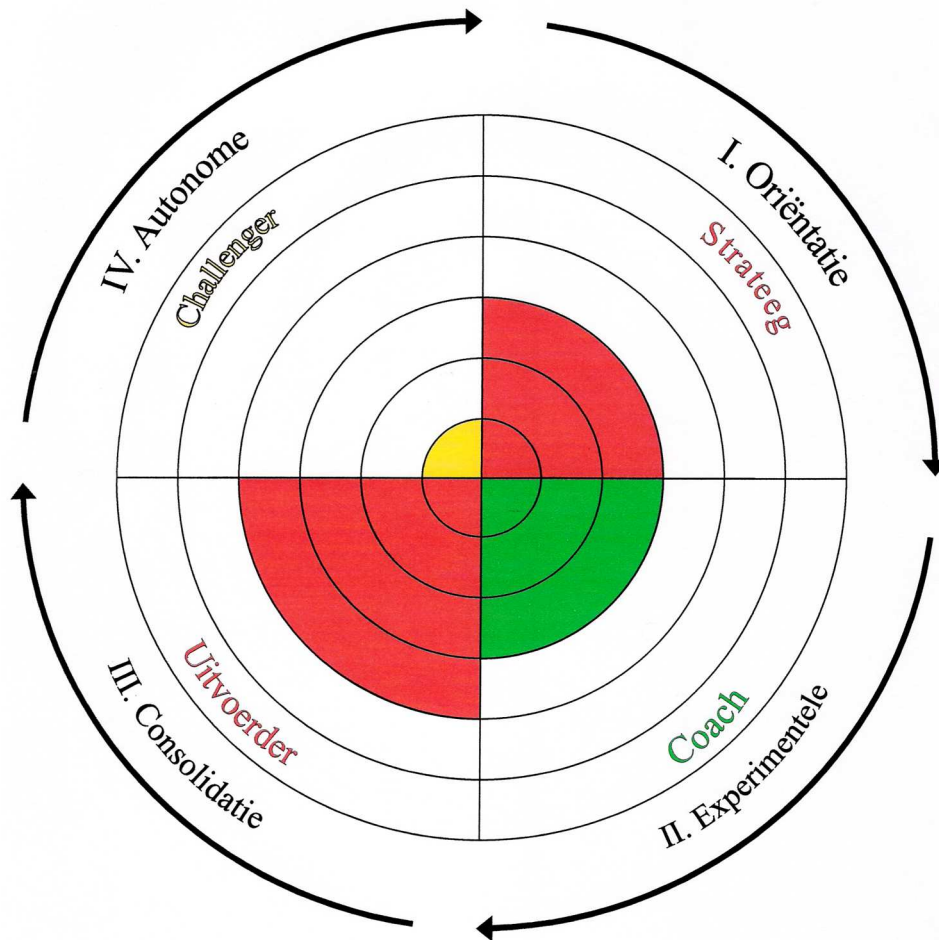
Een team behaalt een maximaal rendement als alle rollen in hoge mate aanwezig zijn. Binnen (bestaande) teams dreigt het gevaar van het overmatig aanwezig zijn dan wel het ontbreken van één of meerdere rollen.

Grafische weergave

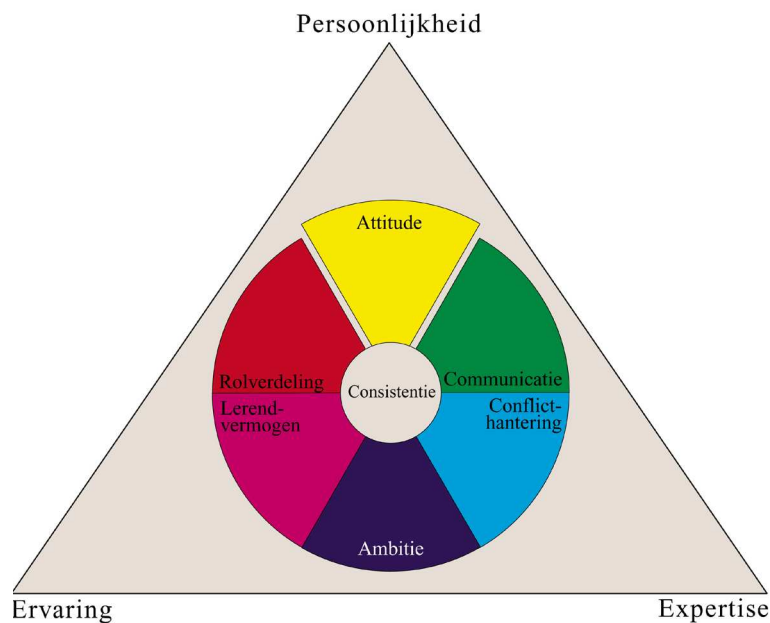
Onderstaand treft een voorbeeld aan van de grafische weergave.

RolProfiel[®]

Fasering



Motivatie Model



Doel

Mensen kunnen alleen zichzelf motiveren; het betreft namelijk een intrinsiek proces. Dit proces kan op een natuurlijke wijze gestuurd worden, door mensen optimaal in staat te stellen dit proces bij zichzelf te versterken.

Het Motivatie Model vormt hierbij een belangrijk hulpmiddel. Het geeft zicht op datgene wat een individuele kandidaat in beweging brengt. Op deze wijze wordt de kandidaat in staat gesteld de hoogst mogelijke motivatiegraad te bereiken. Of zoals Blom dat zegt de hoogst mogelijk comfortabiliteit kan bereiken.

Toelichting

Het Motivatie Model is geënt op de behoeftecategorieën zoals die door A. Maslow zijn onderscheiden.

De behoeftecategorieën die dit model weergeeft zijn:

1. De behoefte aan **zekerheid**.
2. De **sociale** behoefte.
3. De behoefte aan erkenning, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen **prestige** en **zelfrespect**.
4. De behoefte aan **zelfontplooiing**.

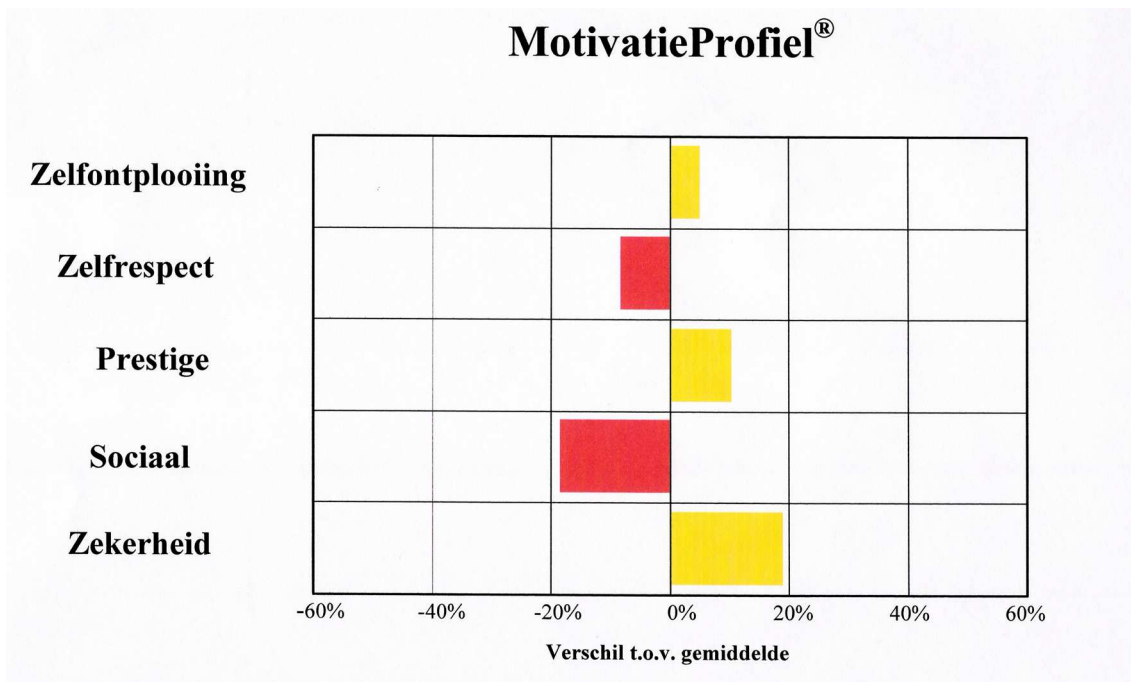
De eerstgenoemde behoefte betreft een satisfactieaspect. Dit betekent dat bevrediging van die behoefte niet tot motivatie leidt, echter het niet bevredigen van deze behoefte leidt wel tot demotivatie.

De daarna genoemde behoefte zijn motivatieaspecten. Bevrediging leidt tot motivatie en het niet bevredigen van die behoeften leidt niet tot demotivatie.

Het Motivatie Model geeft inzicht hoe iemand met de verstoringen van zijn behoeftepatronen is omgegaan en heeft een voorspellende waarde voor toekomstig gedrag.

Grafische weergave

Onderstaand treft een voorbeeld aan van de grafische weergave.



Complementair Leiderschap Model

Doel

Het doel van het Complementair Leiderschap Model is managers zicht geven op de wijze waarop zij hun leiderschapstijl aan dienen te passen aan de individuele medewerkers. Daarnaast geeft het inzicht in hun stijlflexibiliteit.

Het aanwenden van de juiste stijl resulteert in gemotiveerde medewerkers, die in staat zijn hun talenten optimaal te ontwikkelen. De stijl van leidinggeven sluit namelijk aan op hun individuele behoefte.

Toelichting

Het Complementair Leiderschap Model vormt een praktische voortzetting op de leiderschapmodellen van Blake & Mouton, Reddin en Hersey & Blanchard.

Het Complementair Leiderschap Model verschilt in een aantal opzichten van de voorgaande modellen:

- Voor het eerst staat de medewerker, in plaats van de manager, centraal.
- Het aantal stijlen van de medewerker en de manager zijn niet langer beperkt tot vier.
- De medewerker en de manager worden binnen één model geïntegreerd en op identieke wijze grafisch weergegeven.
- Binnen het Complementair Leiderschap Model worden zowel voor de manager als voor de medewerker een tweetal specifieke elementen onderscheiden. Voor de manager zijn dit **prestatie-** en **sociale gerichtheid**. Voor de medewerker zijn dit **bekwaamheid** en **motivatie**. Door deze elementen afzonderlijk met elkaar te vergelijken wordt een meer specifieke aansturing mogelijk.

Grafische weergave

Onderstaand treft een voorbeeld aan van de grafische weergave.

Complementair Leiderschap Profiel

