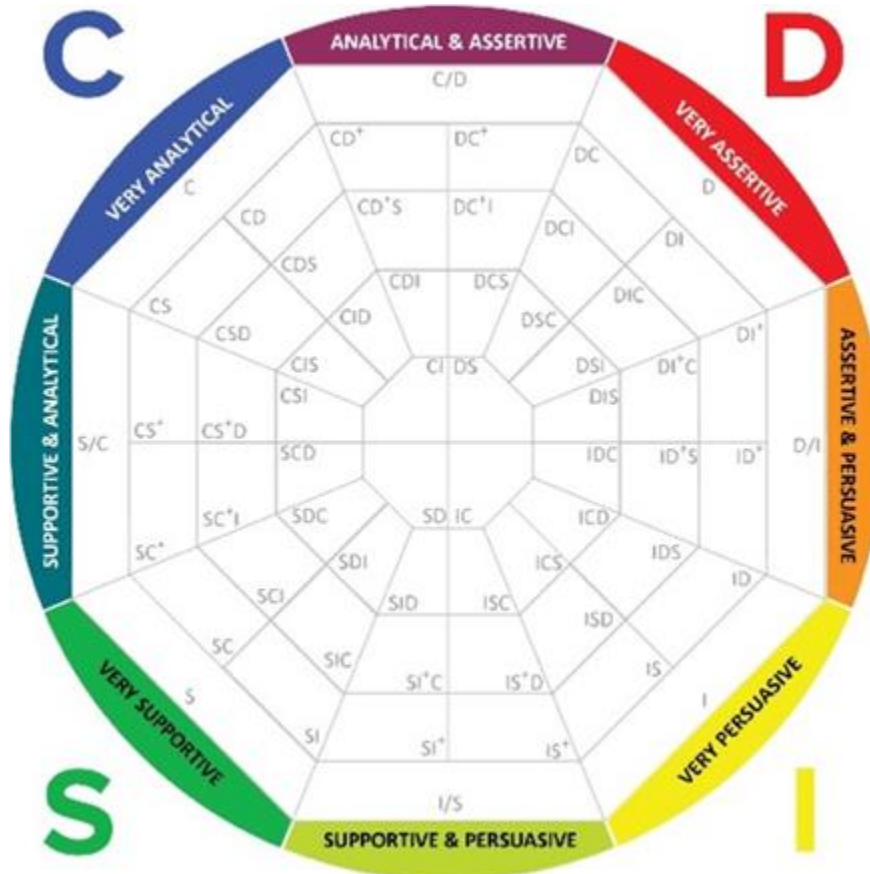


De 15 belangrijkste gedragsstijlen in kaart brengen



De waarneembare gedragingen zijn het resultaat van de invloed van de 4 basisstijlen op elkaar. Hieronder volgt een beschrijving van de 15 meest voorkomende gedragspatronen en een overzicht van de manier waarop deze gewoonlijk tot uiting komen in alledaagse intermenselijke relaties.

Houd in gedachten dat elk van de 15 gedragspatronen indicatief zijn en kan worden aangepast aan de situatie en wat er in de relatie gebeurt. De manier waarop iemand bijvoorbeeld zijn behoefte om de situatie onder controle te houden of zijn gevoel van urgentie uitdrukt, zal waarschijnlijk anders zijn als hij tegen zijn manager of zijn collega praat.

De 15 belangrijkste gedragsstijlen in kaart brengen



Hieronder vindt je 15 klassieke stijlen om te zien waar mensen met die stijl doorgaans onder vallen op de gedragskaart.

Elke bladzijde bevat ook een kort overzicht van die klassieke stijl.

De beoordelaar

De onderzoeker

De presteerder

De overtuiger

De producent

De coach

De ontdekkingsreiziger

De perfectionist

De promotor

De resultaatgerichte

De Inspirerende

De feitelijke

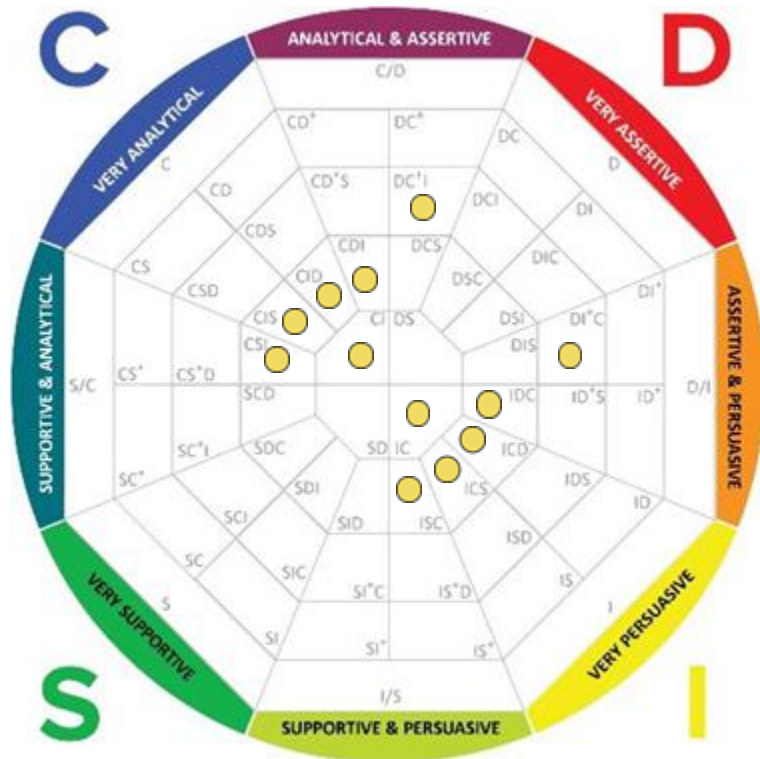
De vredestichter

De planner

De technicus

De beoordelaar / The evaluator

De beoordelaar / The evaluator



- ♦ Hij/zij hanteert een creatieve aanpak om praktische en realistische doelstellingen te bereiken.
- ♦ Geeft blijk van competitiviteit en prestatiedrang, maar mobiliseert anderen eerder door overreding dan door geweld.
- ♦ Hij/zij is goed in het uitleggen van zijn/haar ideeën en de stappen die nodig zijn om zijn/haar doelen te bereiken.
- ♦ Hij/zij is georganiseerd en heeft vaak een actieplan in stappen om ervoor te zorgen dat het resultaat wordt bereikt.
- ♦ Kan openlijk zijn/haar ongenoegen uiten en kritiek leveren op degenen die niet bijdragen.

De beoordelaar/ The evaluator



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Sterk verlangen om in de ogen van anderen goed over te komen.

ZIJN/HAAR DOEL

Winnen en winnen met stijl.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Naargelang hun vermogen om acties en activiteiten te initiëren.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door overtuigend te zijn wanneer ze hun meest innovatieve ideeën presenteren.

WAT HIJ /ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij gedraagt zich als een goed "maatje" en werkt graag in teamverband.

LET OP

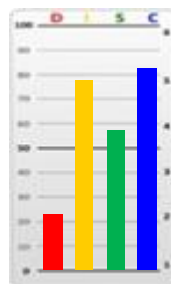
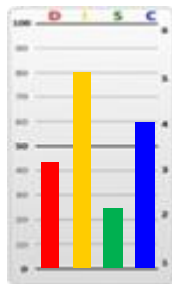
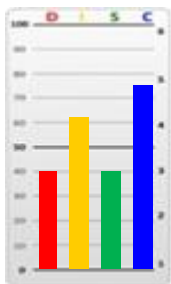
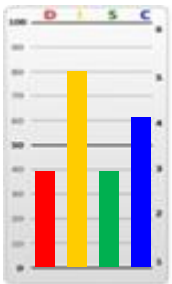
Het is mogelijk dat hij/zij zijn verantwoordelijkheden of bevoegdheden overschrijdt.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan overdreven kritisch en/of ongeduldig worden tegenover anderen.

ZIJN/HAAR ANGST

Verkeerd gezien worden door anderen en/of niet gezien worden als een vechter.



De beoordelaar/ The evaluator



Wanneer jij communiceert met een « **beoordelaar** »

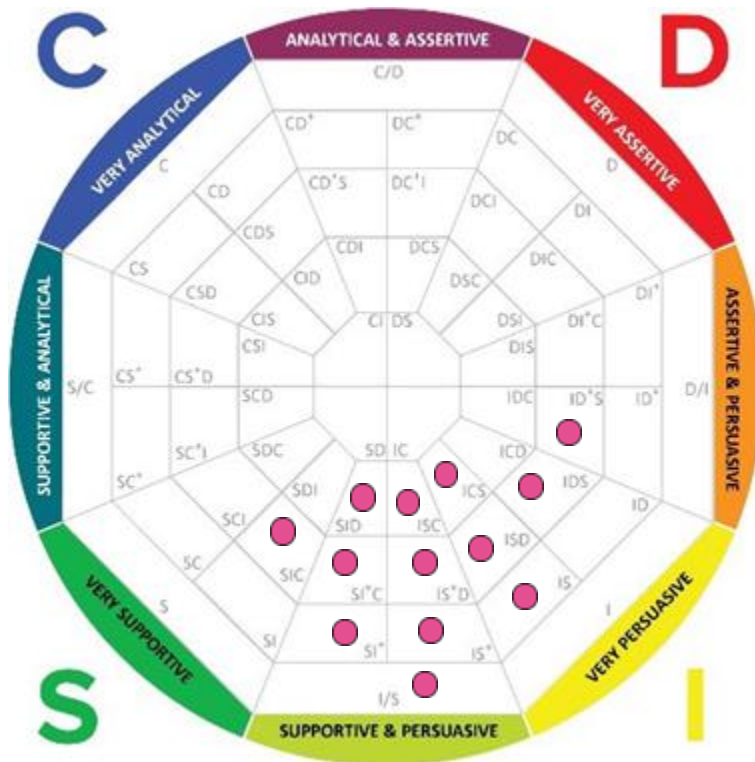
DO _____

- ✦ Maak extra tijd in je agenda vrij om te praten, relaties op te bouwen en contacten te leggen.
- ✦ Doe mee en praat positief over mensen en hun doelen.
- ✦ Vraag naar informatie over specifieke mensen en opdrachten.
- ✦ Wees innemend, stimulerend en snel.
- ✦ Geef ervaringen van mensen die zij belangrijk en prominent vinden.
- ✦ Maak een lijst van de voor- en nadelen van de suggesties die je doet.
- ✦ Als je het eens bent met het resultaat, ga dan door en doe wat je gezegd hebt te zullen doen.
- ✦ Geef tijd om de problemen en mogelijke uitkomsten te controleren.

DON'T _____

- ✦ Beslissingen openlaten. Ervoor zorgen dat alle beslissingspunten worden afgesloten en resulteren in actieplannen.
- ✦ Op hen neerkijken, neerbuigend zijn.
- ✦ Druk zetten op de besluitvorming, de besprekingen bespoedigen om steun te krijgen.
- ✦ Klagen over de hoeveelheid werk die je moet doen.
- ✦ Onbetrouwbaar bewijs of onbetrouwbare getuigenis gebruiken.
- ✦ De mening van iemand anders als bewijs gebruiken.
- ✦ Snel met ideeën omgaan.
- ✦ Onrealistisch over deadlines zijn.

De coach

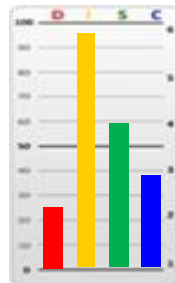
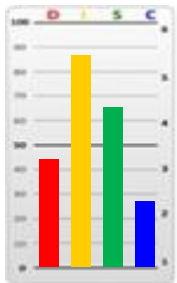
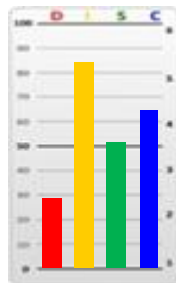
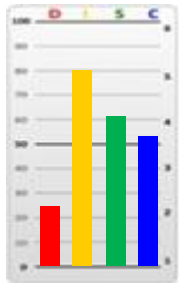


De coach

- ◆ Hij/zij is goed in het oplossen van ‘mensen problemen’
- ◆ Hij/zij wordt gezien als warm, empathisch en opmerkzaam.
- ◆ Houdt ervan persoonlijke relaties op te bouwen en staat bekend om zijn/haar discretie en bijdragen in de samenwerking met anderen.
- ◆ Hij/zij kan echter te inschikkelijk zijn ten opzichte van marginale medewerkers en heeft de neiging te gematigd of terughoudend te zijn wanneer het erom gaat anderen bij te sturen, aanwijzingen te geven of verwachtingen te formuleren.



De coach



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij wil door anderen gezien worden als warm en open.

ZIJN/HAAR DOEL

Het opbouwen van persoonlijke relaties en netwerken.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Als ze weten hoe ze open en vriendelijk tegen anderen moeten zijn.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door persoonlijke relaties op te bouwen en open te staan voor de ideeën, problemen en behoeften van anderen.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij zal trachten de inspanningen van de groep samenhangend en consistent te maken door geplande acties uit te voeren en zal goed kunnen luisteren.

LET OP

Hij/zij kan te tolerant worden en de confrontatie uit de weg gaan wanneer die nodig is.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan te inschikkelijk worden, te goed van vertrouwen en voortdurend met anderen willen delen.

ZIJN/HAAR ANGST

Anderen onder druk moeten zetten of door anderen worden gezien als de bron van hun kwalen of problemen.

De coach

Wanneer jij communiceert met een « **coach** »

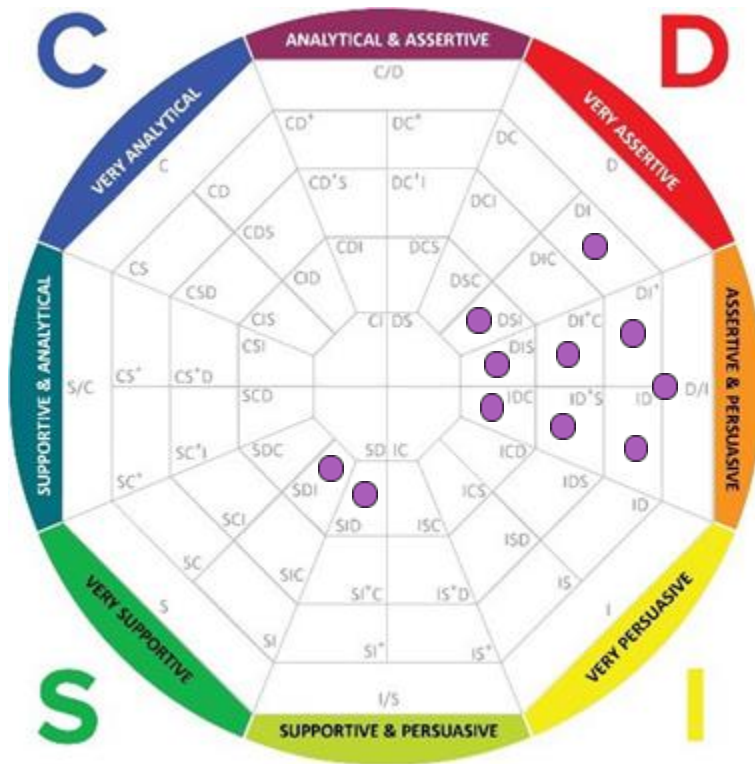
DO

- ✦ Maak extra tijd in jouw agenda vrij om te praten, relaties op te bouwen en contacten te leggen.
- ✦ Doe mee en praat positief over de mensen en hun doelen.
- ✦ Schrijf de details op, maar bespreek ze niet te vaak.
- ✦ Vraag naar hun mening over specifieke mensen en opdrachten.
- ✦ Laat zien dat je oprecht geïnteresseerd bent in hen als mensen.
- ✦ Wees eerlijk, open en geduldig.
- ✦ Presenteer je ideeën en meningen zonder druk of bedreigingen.
- ✦ Geef garanties dat je zult kunnen meewerken aan beslissingen.

DON'T

- ✦ Beslissingen openlaten. Ervoor zorgen dat alle beslissingspunten worden afgesloten en resulteren in actieplannen.
- ✦ Onpersoonlijk of waardeoordeel zijn.
- ✦ Te taakgericht zijn.
- ✦ De discussie uit laten weiden of tijd verspillen.
- ✦ Op hen neerkijken, neerbuigend zijn.
- ✦ Manipuleren of pesten om een overeenkomst te krijgen.
- ✦ Vaag of dubbelzinnig zijn.
- ✦ Geen back-up plan hebben.

De inspirerende / The inspirational

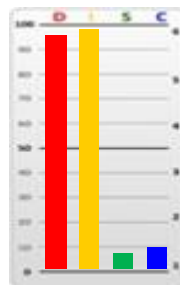
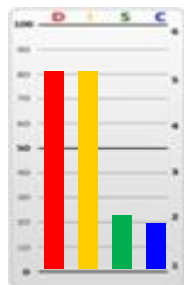
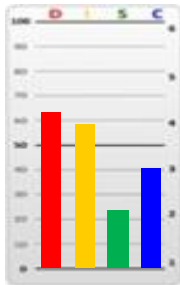
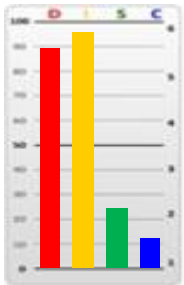
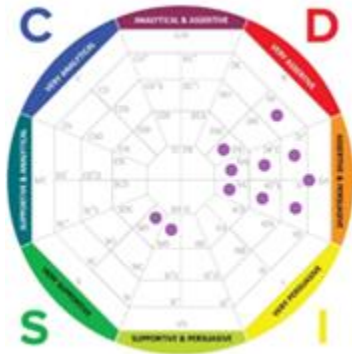


De inspirerende

- ◆ Hij/zij zal trachten de gedachten en handelingen van anderen te beïnvloeden of te veranderen.
- ◆ Hij/zij weet hoe mensen naar een vooraf bepaalde uitkomst moet leiden.
- ◆ Hij/zij zal de weg voorbereiden voor het gewenste resultaat alvorens zijn/haar doel bekend te maken.
- ◆ Zijn/haar sterke overredingskracht kan anderen tot medewerking bewegen, maar kan hen soms ook het gevoel geven gemanipuleerd te worden.
- ◆ Kan proberen te intimideren en de beslissingen van anderen te negeren.



De inspirerende



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij lijkt geen behoefte te hebben aan aandacht of steun van anderen.

ZIJN/HAAR DOEL

Hij/zij streeft ernaar situaties te beheersen en de uitkomsten en acties van anderen te controleren.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Afhankelijk van de manier waarop ze hun persoonlijke macht en autoriteit uitdrukken.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door verleiding of intimidatie te gebruiken en soms door bonussen en beloningen aan te bieden.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij zal een drijvende kracht in de groep zijn. Hij/zij zal innovatief, veeleisend en compromisloos zijn in het bereiken van resultaten.

LET OP

Begrijp dat het doel niet altijd de middelen heiligt.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan door anderen worden gezien als manipulatief, kritisch en scherp.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Als hij/zij wordt gezien als iemand die misbruik maakt van zijn sociale status of zijn status verliest.

De inspirerende



Wanneer jij communiceert met een « **inspirerende** »

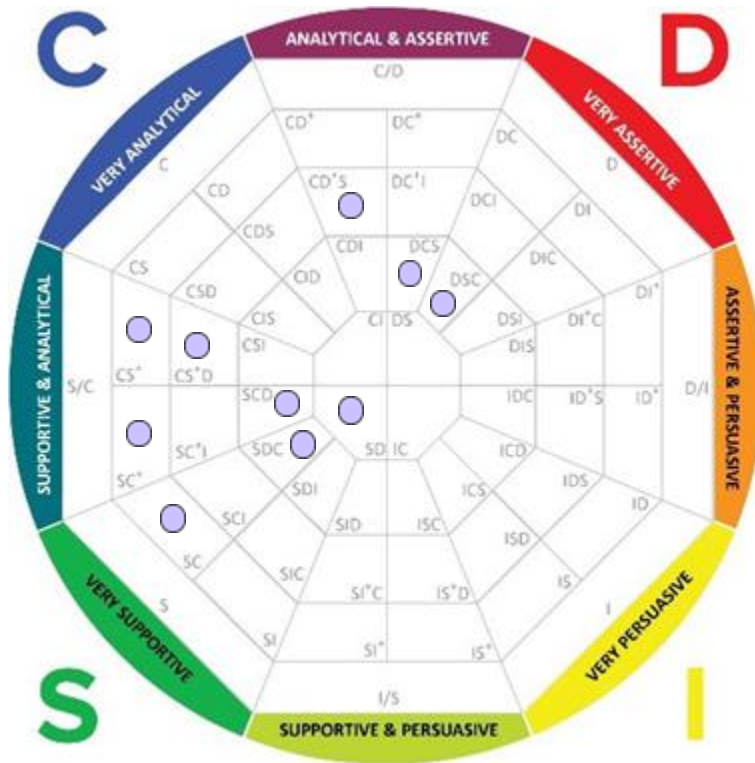
DO

- ✦ Blijf bij het onderwerp. Niet uitweiden.
- ✦ Doe jouw werk en bereid doelstellingen en materiaal voor, maar neem niet al jouw documenten door.
- ✦ Geef hen de kans hun mening te geven en te beslissen.
- ✦ Als je het er niet mee eens bent, betwist dan de methoden of procedures, niet hun legitimiteit als persoon.
- ✦ Motiveer en overtuig hen door te verwijzen naar de doelstellingen en de verwachte resultaten.
- ✦ Schrijf de details op, maar bespreek ze niet te uitvoerig.
- ✦ Wees innemend, stimulerend en snel.
- ✦ Geef ervaringen van mensen die zij belangrijk, prominent of legitiem vinden.

DON'T

- ✦ Onsamenhangende discussies voeren en tijd verspillen.
- ✦ Niet komen met de nodige elementen voor de vergadering of het project.
- ✦ De aandacht afleiden van waar het om gaat.
- ✦ Onvolledige onderwerpen of vragen onbeantwoord laten.
- ✦ Speculeren zonder feiten.
- ✦ In feiten, cijfers of abstracte concepten verzanden
- ✦ Beslissingen openlaten. Ervoor zorgen dat alle problemen worden opgelost en dat er een actieplan wordt opgesteld.
- ✦ Strikt aan de agenda houden.

De onderzoeker



De onderzoeker

- ◆ Hij/zij geeft blijk van consistentie, objectiviteit en analyse.
- ◆ Streeft doelen na met doorzettingsvermogen.
- ◆ Kan uitblinken in complexe en/of technische projecten.
- ◆ Vertrouwt op logica in plaats van emotie.
- ◆ Hij/zij werkt graag alleen en heeft niet de behoefte om zich met anderen bezig te houden of zich met anderen in te laten.
- ◆ Kan soms worden gezien als een gebrek aan tact en/of warmte.

De onderzoeker



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij kan ongeïnteresseerd en terughoudend lijken.

ZIJN/HAAR DOEL

Controle hebben over situaties, mensen en uitkomsten.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Gebaseerd op hun vermogen om logisch te redeneren en rekening te houden met feitelijke informatie.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Met doorzettingsvermogen, vasthoudendheid en constante concentratie.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Zijn/haar bijdrage aan het team wordt over het algemeen als doeltreffend beschouwd. Hij/zij is ook in staat zowel individueel als met anderen samen te werken.

LET OP

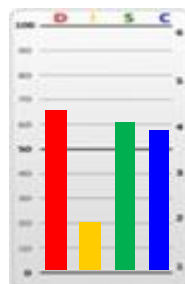
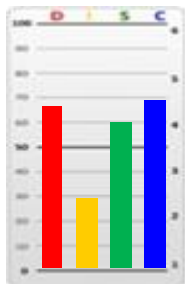
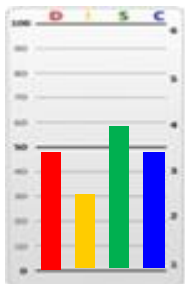
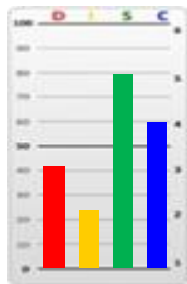
Hij/zij kan soms ondiplomatiek en fel zijn.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan wrokkig zijn en zich afsluiten van alle communicatie.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Te veel interacties met veel mensen met veel ideeën.



De onderzoeker



Wanneer jij communiceert met een « **onderzoeker** »

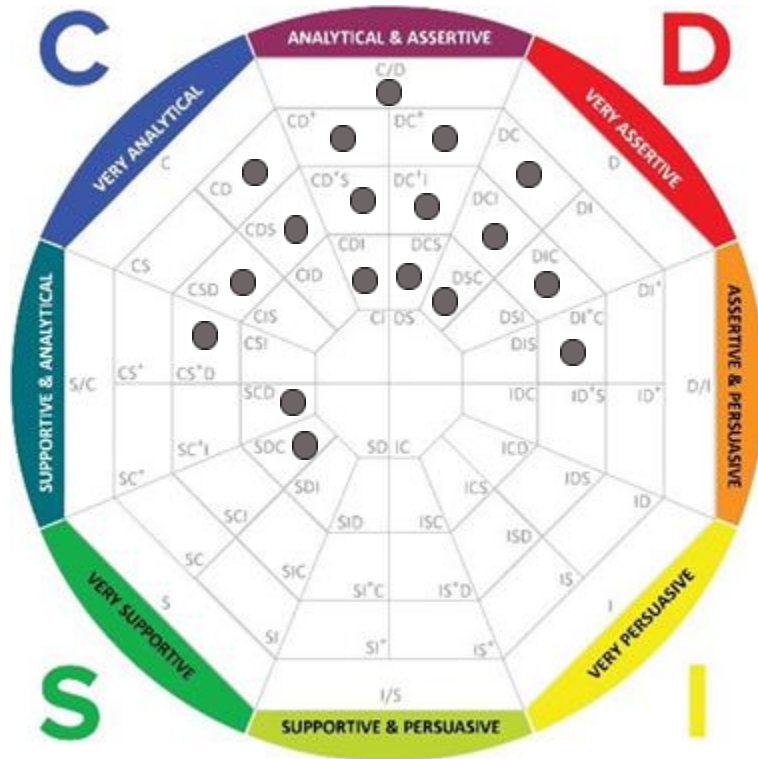
DO

- ✦ Geef hen de kans hun mening te geven en een deel van de beslissingen te nemen.
- ✦ Motiveer en overtuig hen door te verwijzen naar de doelstellingen en de verwachte resultaten.
- ✦ Wees eerlijk, open, logisch en geduldig.
- ✦ Stel "how-to" vragen om meningen te verkrijgen.
- ✦ Zorg ervoor dat de individuele verantwoordelijkheden duidelijk zijn en dat er geen dubbelzinnigheid is.
- ✦ Noem de voor- en nadelen van de suggesties die jij doet.
- ✦ Neem je tijd, wees precies en grondig.
- ✦ Geef tijd om de aard van de problemen na te gaan en de mogelijke uitkomsten te beoordelen.

DON'T

- ✦ In discussie gaan en tijd verspillen.
- ✦ Te snel proberen een intieme relatie te ontwikkelen.
- ✦ Niet met de nodige elementen voor de vergadering of het project komen.
- ✦ Onzorgvuldig of ongeorganiseerd zijn.
- ✦ Overheersend, aanmatigend of veeleisend zijn.
- ✦ Hun positie of macht gebruiken.
- ✦ Manipuleren of intimideren om een overeenkomst te krijgen.
- ✦ Onbeleefd, abrupt of overdreven direct zijn in wat ze zeggen.

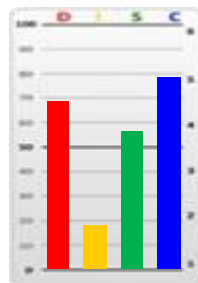
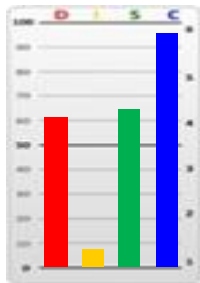
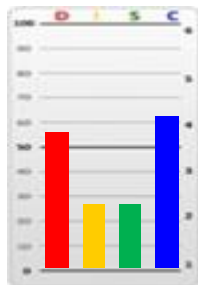
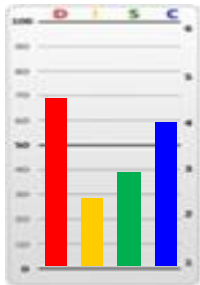
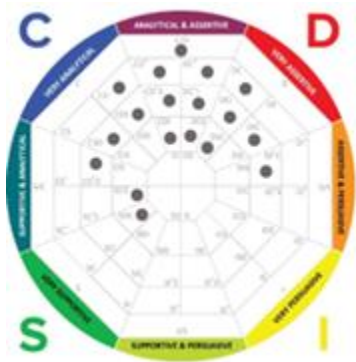
De ontdekkingsreiziger



De ontdekkingsreiziger

- ◆ Hij/zij kan tegenstrijdige gedragingen vertonen.
- ◆ Streeft zowel naar snelle als naar perfecte resultaten.
- ◆ Overgang van agressiviteit naar gevoeligheid, van een verlangen naar onmiddellijke resultaten naar een bereidheid om alternatieve oplossingen te overwegen.
- ◆ Neemt vaak snel routinebeslissingen, maar is soms terughoudend met het nemen van belangrijkere beslissingen.
- ◆ Bij veranderingen zal hij/zij enige speelruimte willen hebben om andere oplossingen te testen en zijn conclusies mettertijd te herzien.
- ◆ Kan emotioneel afstandelijk overkomen en soms verrassend direct.

De ontdekkingsreiziger



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij kan zowel agressief als discreet zijn.

ZIJN/HAAR DOEL

Situaties beheersen en uitzonderlijke doelen bereiken.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Als zij aan haar normen/eisen kunnen voldoen, of als zij in staat zijn unieke, doeltreffende en juiste ideeën te presenteren.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door een efficiënte organisatie op te zetten en zich te concentreren op het bereiken van de doelstellingen van het team.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij zal tactieken en plannen initiëren of aanpassen.

LET OP

Hij/zij kan extreem kritisch en zelfs brutaal worden tegen anderen.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Routinetaken kunnen hem vervelen. Hij/zij duldt geen micromanagement en kan ook trachten anderen te domineren.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Niet de nodige invloed hebben, slechte resultaten behalen of falen.

De ontdekkingsreiziger



Wanneer jij communiceert met een « **ontdekkingsreiziger** »

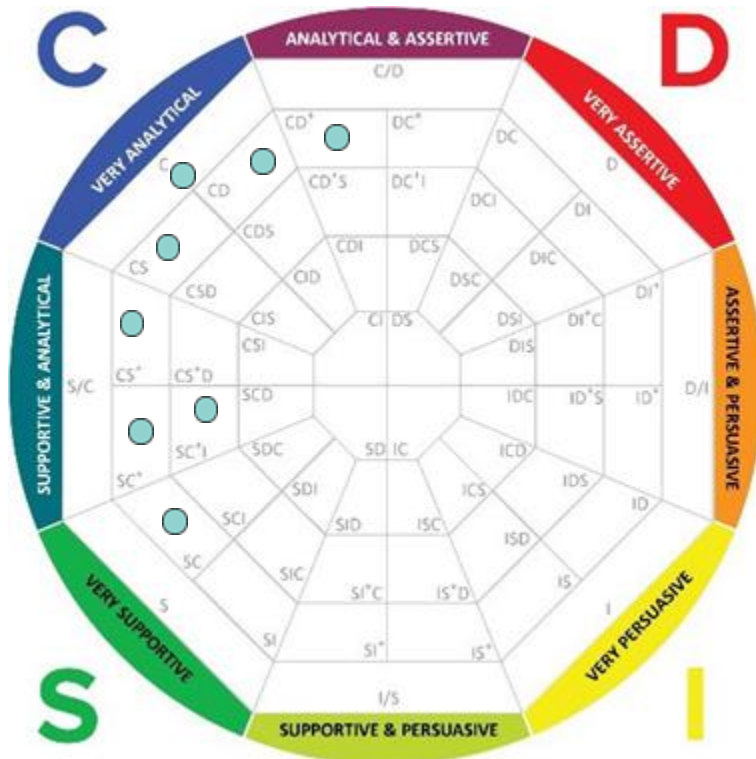
DO

- ✦ Onthoud deze drie regels: hou het kort, hou het helder, en hou het in beweging.
- ✦ Wees duidelijk over wat er nodig is en wie het gaat doen.
- ✦ Hou het zakelijk;
- ✦ Wees efficiënt: pak eerst de belangrijke punten aan.
- ✦ Wees voorbereid op bezwaren.
- ✦ Geef hen de kans hun mening te geven en enkele beslissingen te nemen.
- ✦ Motiveer en overtuig hen door te verwijzen naar de doelstellingen en de verwachte resultaten.
- ✦ Geef tijd om de aard van de problemen na te gaan en de mogelijke uitkomsten te beoordelen.

DON'T

- ✦ In discussie gaan en tijd verspillen.
- ✦ Te snel proberen een intieme relatie te ontwikkelen.
- ✦ Niet komen met wat nodig is voor de vergadering of het project.
- ✦ De aandacht afleiden van wat er aan de hand is.
- ✦ Niet doorzetten. Als je zegt dat je iets gaat doen, doe het dan ook.
- ✦ Dingen ongedaan laten of bij toeval beslissen.
- ✦ Onvolledige of onduidelijke aanwijzingen of instructies geven.
- ✦ Over de hoeveelheid werk klagen die je moet doen.

De feitelijke

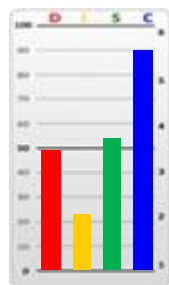
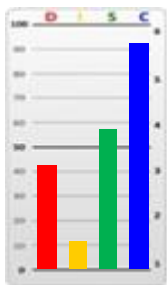
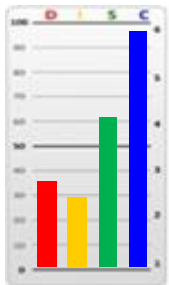


De feitelijke

- ◆ Hij/zij heeft een sterk ontwikkeld kwaliteitsgevoel en een vermogen om rationeel te redeneren.
- ◆ Geeft de voorkeur aan logica en feiten, maar weet ook zijn/haar intuïtie te volgen die hij/zij dan met feiten zal staven.
- ◆ Voorbereiding vóór actie is essentieel.
- ◆ Hij/zij kan verlegen overkomen, maar weet met anderen samen te werken, mits hij/zij een hoog kwaliteitsgevoel hebben.
- ◆ Vermijdt conflictsituaties en omdat hij/zij het "goed moet doen". Kan ook beslissingen vertragen.
- ◆ Als hij/zij een fout maakt, zal hij/zij waarschijnlijk extra argumenten zoeken om zijn aanvankelijke keuze te rechtvaardigen.



De feitelijke



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij kan ongeïnteresseerd en terughoudend lijken. Hij/zij kan verlegen zijn en zich meer op zijn gemak voelen met procedures dan met mensen.

ZIJN/HAAR DOEL

De situatie en de resultaten beheersen en andere mensen in de hand hebben.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Naar gelang hun vermogen om logisch te zijn en rekening te houden met gegevens en feiten.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Met doorzettingsvermogen, vasthoudendheid en constante concentratie.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij verzamelt de feiten, onderzoekt de resultaten en geeft een analytische toelichting bij het project.

LET OP

Hij/zij kan onderhevig zijn aan "intellectuele verlamming".

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan zich grote zorgen maken over de kwaliteit van het resultaat.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Te maken krijgen met iemands grillig gedrag of geconfronteerd worden met felle kritiek of verwijten.

De feitelijke



Wanneer jij communiceert met een « **feitelijke** »

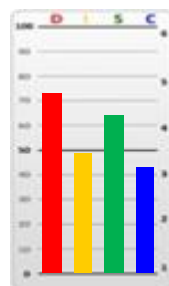
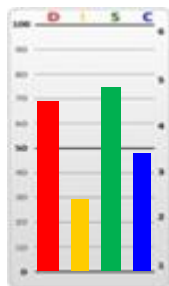
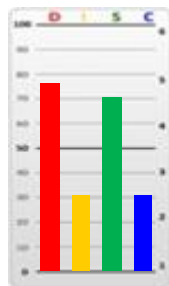
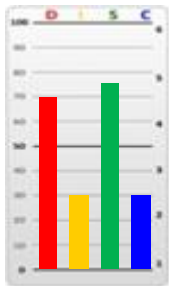
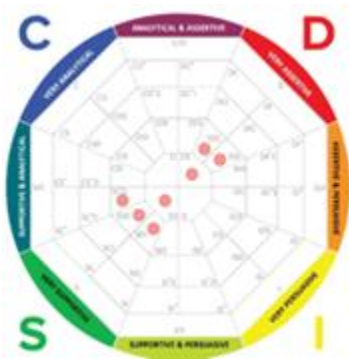
DO

- ✦ Bereid jouw zaak van tevoren voor. Probeer niet te improviseren met alleen je charme.
- ✦ Pak problemen aan op een directe, eerlijke en feitelijke manier.
- ✦ Hou je aan de agenda van de vergadering.
- ✦ Noem de voor- en nadelen van de suggesties die je doet.
- ✦ Maak een gestructureerd pleidooi voor steun en inbreng.
- ✦ Neem je tijd, wees precies en grondig.
- ✦ Neem de tijd om de situatie te controleren en de mogelijke uitkomsten te beoordelen.
- ✦ Wees specifiek en realistisch; overdrijf het belang van ideeën of resultaten niet.

DON'T

- ✦ Ongeorganiseerd of slordig zijn.
- ✦ Ongedwongen, informeel of luidruchtig zijn.
- ✦ Slordig zijn in het overwegen van zaken of het nemen van beslissingen.
- ✦ Vaag zijn over wat er van de groep wordt verwacht.
- ✦ Onbetrouwbaar bewijs of onbetrouwbare getuigenis gebruiken.
- ✦ Snel met ideeën omgaan.
- ✦ Unrealistisch zijn over deadlines.
- ✦ Drukken, duwen voor een snel resultaat.

De presteerder



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hardwerkend, ijverig, kan frustratie tonen.

ZIJN/HAAR DOEL

Persoonlijk succes en resultaten. De doelstellingen worden soms bereikt ten koste van andere.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Afhankelijk van de resultaten.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Verantwoordelijk zijn en verantwoording afleggen voor zijn daden.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij zal de doelen die zij zichzelf heeft gesteld, bepalen en bereiken.

LET OP

Ze kunnen te zelfredzaam en werkgericht worden.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan gefrustreerd raken en ongeduldig worden tegenover anderen; zijn/haar communicatie met anderen kan verslechteren. Hij/zij kan geneigd zijn alleen te handelen in plaats van te delegeren of anderen erbij te betrekken.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Moeten concurreren of accepteren te werken volgens slechte normen.



De presteerder

Wanneer jij communiceert met een « **achiever** »

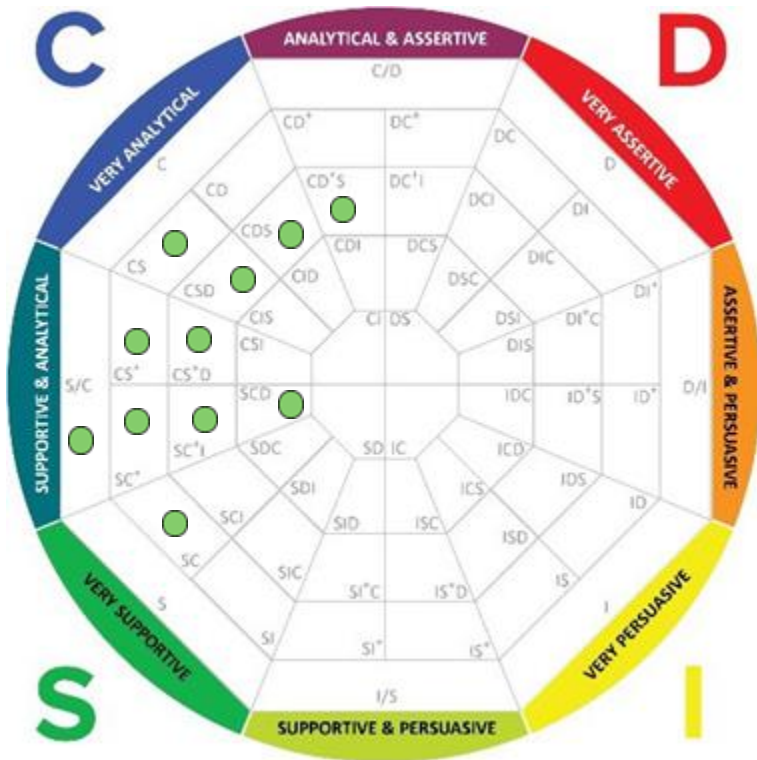
DO

- ✦ Geef schriftelijk bijzonderheden over het probleem of de kwestie.
- ✦ Begin het gesprek met een persoonlijke opmerking, hoe kort ook. Dit zal het ijs breken.
- ✦ Wijs hen op hun voordelen of op de manier waarop zij zullen worden geholpen.
- ✦ Wees duidelijk, specifiek, kort en bondig.
- ✦ Doe je huiswerk. Bereid je doelstellingen, verwachtingen, beperkingen en materialen op een gestructureerde manier voor.
- ✦ Stel specifieke vragen, bij voorkeur gericht op het "wat" en "hoe" om meningen te ontlokken.
- ✦ Overtuig hen door te verwijzen naar doelstellingen en resultaten.
- ✦ Wees eerlijk, open en oprecht.

DON'T

- ✦ Ongeorganiseerd zijn.
- ✦ Dingen openlaten voor interpretatie.
- ✦ Kom tot een kant-en-klare beslissing of neem de beslissing voor hen.
- ✦ Doen alsof je een expert bent wanneer je dat niet bent.
- ✦ Retorische of onnodige vragen stellen.
- ✦ Hen dwingen om snel te reageren op je doelstellingen.
- ✦ Neerbuigend zijn. Subtiliteiten of valse prikkels gebruiken.
- ✦ Toezeggingen en garanties bieden, die je niet kunt waarmaken.

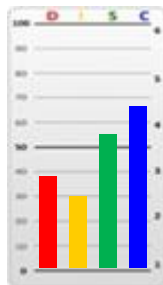
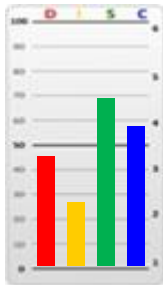
De perfectionist



De perfectionist

- ◆ Hij/zij vertrouwt op gestructureerde procedures en benaderingen op het werk en in het privé-leven.
- ◆ Hij/zij is detail-georiënteerd en streeft naar perfectie.
- ◆ Moet verwachtingen en gewenste deadlines kennen om werk te organiseren.
- ◆ Kan verzanden in details en zal niet snel belangrijke beslissingen nemen.
- ◆ Hij/zij neemt alleen een risico als er feiten achter zitten.
- ◆ Op het eerste gezicht is hij/zij geneigd wantrouwig te staan tegenover persoonlijke complimenten, lof of vleende opmerkingen.

De perfectionist



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij concentreert zich op dingen goed doen en kan gereserveerd en terughoudend overkomen.

ZIJN/HAAR DOEL

Duurzame en betrouwbare resultaten bereiken.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Afhankelijk van de precisie en nauwkeurigheid die ze laten zien.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Het geven van gedetailleerde en grondige input aan het team.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij zal hoge kwaliteitsnormen vaststellen en bevorderen.

LET OP

Hij/zij vertrouwt te veel op procedures uit het verleden en kan een gevangene van de regels worden.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan overdreven diplomatiek zijn en 'tap dansen'.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Omgaan met agressie of moeilijke relaties.

De perfectionist



Wanneer jij communiceert met een « **perfectionist** »

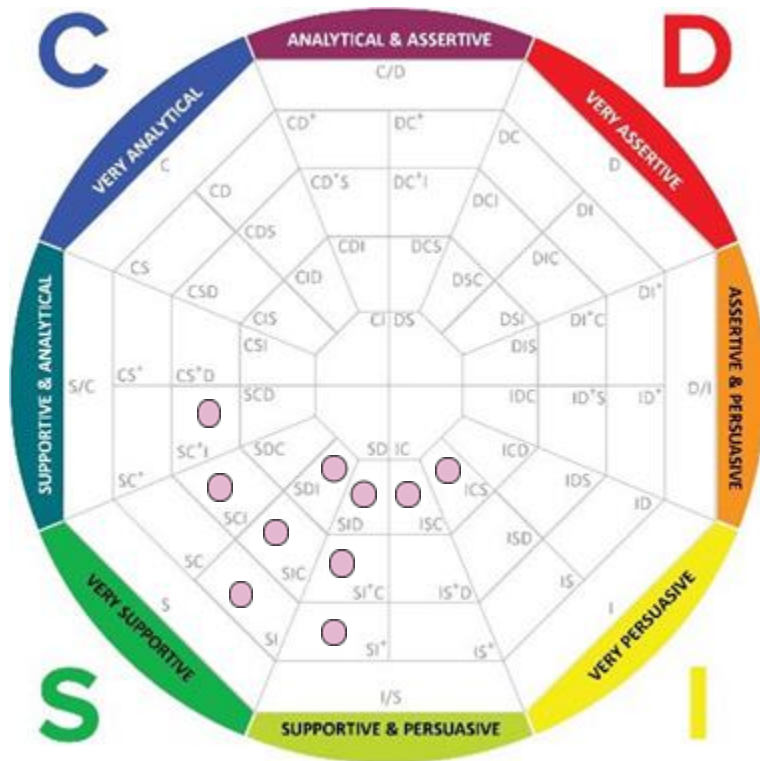
DO

- ✦ Wees eerlijk, open en geduldig.
- ✦ Presenteer ideeën en meningen zonder ze te willen opdringen.
- ✦ Stel "how-to" vragen om meningen te verkrijgen.
- ✦ Wees gevoelig voor mogelijke punten van onenigheid, aangezien deze misschien niet mondeling worden meegedeeld.
- ✦ Beschrijf individuele taken en verantwoordelijkheden schriftelijk.
- ✦ Behandel kwesties op een logische, duidelijke en feitelijke manier.
- ✦ Noem de voor- en nadelen van de suggesties die jij doet.
- ✦ Ga ervan uit dat er geen onverwachte verrassingen zullen zijn.

DON'T

- ✦ De behandeling van vraagstukken of van het besluitvormingsproces versnellen.
- ✦ Vaag zijn over wat er van de groep wordt verwacht.
- ✦ Je acties niet uitvoeren. Als je zegt dat je iets gaat doen, doe het dan ook.
- ✦ Onbeleefd zijn, abrupt of te direct in je toespraak.
- ✦ Zekerheden en garanties bieden die je niet kunt waarmaken.
- ✦ Loze beloftes doen.
- ✦ Voor hen beslissen.
- ✦ Geen back-up plan hebben.

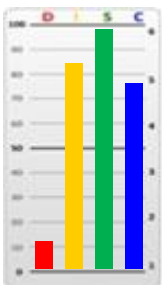
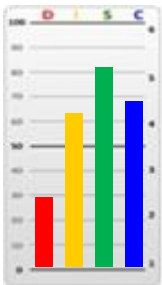
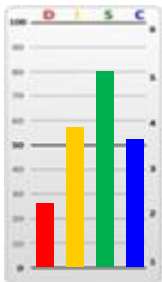
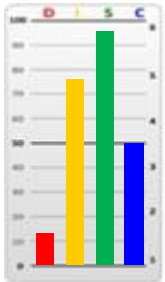
De vreedestichter



De vreedestichter

- ◆ Hij/zij handhaaft een evenwicht tussen twee prioriteiten: het koesteren van interpersoonlijke relaties en het nastreven van doelen.
- ◆ Is ondersteunend, laat anderen zich betrokken voelen en reikt hun de hand.
- ◆ Neigt ertoe goed georganiseerd te zijn en doeltreffende resultaten te boeken.
- ◆ Hij/zij wil graag van dienst zijn. Blinkt uit in het op zich nemen van taken voor anderen of in het helpen van mensen die het moeilijk hebben om dat zelf te doen.
- ◆ Hij/zij vermijdt conflicten en gaat relaties uit de weg met zeer assertieve mensen.

De vreedestichter



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij reageert op genegenheid en complimenten en wijst agressief gedrag van anderen af.

ZIJN/HAAR DOEL

Door anderen aanvaard en gewaardeerd worden.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Afhankelijk van hun bereidheid om anderen bij activiteiten en processen te betrekken.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door vriendschap te bieden en te luisteren.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij integreert goed met anderen, is ondersteunend en geeft de voorkeur aan teamwerk.

LET OP

Hij/zij kan te aardig en meegaand zijn.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij zal vertrouwen op informatie uit persoonlijke relaties om het probleem op te lossen waarmee hij wordt geconfronteerd.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Hij/zij vermijdt conflicten en meningsverschillen. Het voorkomt dat hij/zij geconfronteerd wordt met de woede van anderen.

De vrede­stichter



Wanneer jij communiceert met een « **vrede­stichter** »

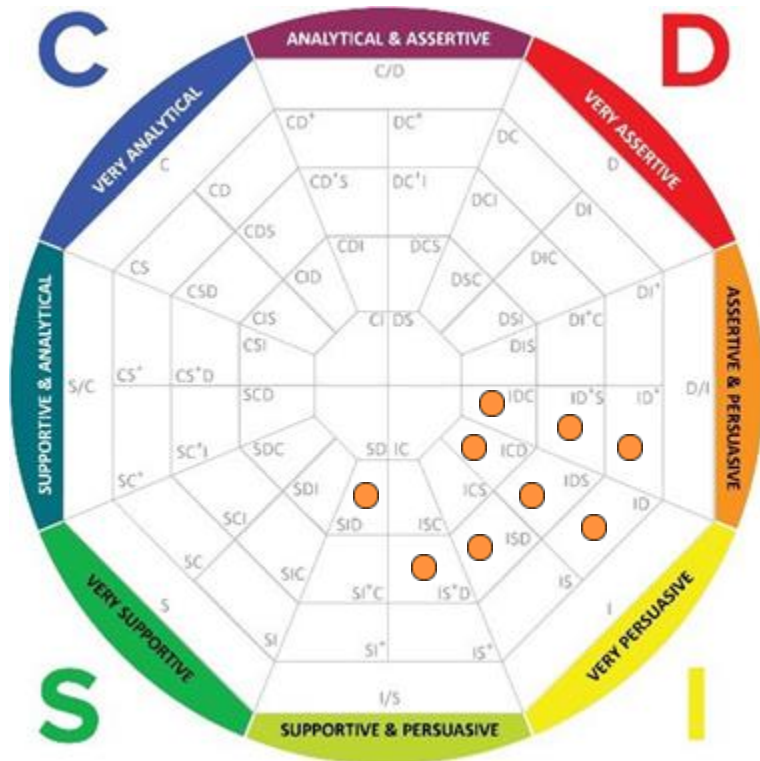
DO

- ✦ Plan om te praten over dingen die te maken hebben met hun dromen en doelen.
- ✦ Maak extra tijd vrij in jouw agenda om te praten en een relatie op te bouwen.
- ✦ Zorg ervoor dat de mededeling wordt afgesloten met een actieplan en specifieke instructies voor de volgende stap.
- ✦ Probeer boeiend, uitdagend en snel te zijn.
- ✦ Breek het ijs met een korte persoonlijke opmerking.
- ✦ Wees eerlijk, open en geduldig. Laat zien dat je oprecht geïnteresseerd bent in hen als persoon.
- ✦ Presenteer jouw ideeën en meningen zonder druk.
- ✦ Ze zullen het opvolgen. Zorg ervoor dat je aan jouw kant blijft.

DON'T

- ✦ In feiten, cijfers of abstracte concepten verzanden.
- ✦ Beslissingen openlaten. Ervoor zorgen dat alle punten worden afgesloten en resulteren in actieplannen.
- ✦ Ze dwingen om jouw doelstellingen en positie snel te accepteren. Geef ze in plaats daarvan de tijd om aan de ideeën te wennen en ze zich eigen te maken.
- ✦ Dominant of veeleisend zijn.
- ✦ Je positie of macht gebruiken om ze onder druk te zetten.
- ✦ Ze manipuleren of intimideren om een akkoord te krijgen.
- ✦ Neerbuigend zijn. Subtiliteiten of valse prikkels gebruiken.
- ✦ Onbeleefd, abrupt of te snel in je commentaar of interventies zijn.

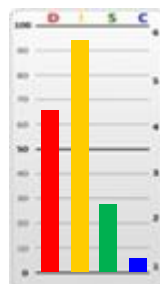
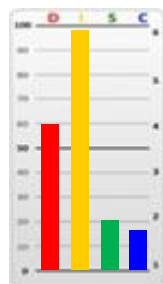
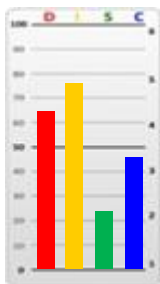
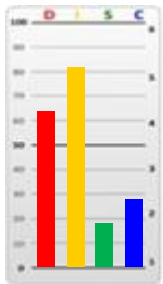
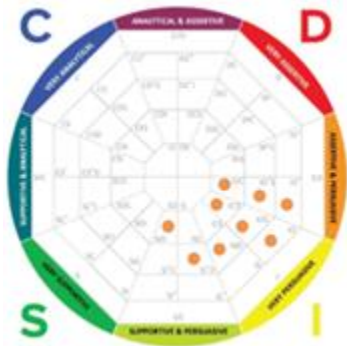
De overtuiger



De overtuiger

- ◆ Hij/zij werkt graag met anderen samen.
- ◆ Hij/zij wordt als vriendelijk beschouwd, zelfs als hij/zij persoonlijke doelen nastreeft.
- ◆ Krijgt vaak respect en steun van anderen. Streeft naar hoge posities en vindt het belangrijk dat hij/zij "er goed uitziet in de ogen van anderen".
- ◆ Geniet van een gevarieerde dag.
- ◆ Kan overdreven optimistisch zijn over anderen en over hun eigen vermogen om anderen te beïnvloeden.
- ◆ Kan hulp nodig hebben om situaties beter te analyseren om de neiging tot spontaan handelen te compenseren.

De overtuigiger



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij is dynamisch, enthousiast en zelfverzekerd.

ZIJN/HAAR DOEL

Zij/haar wil invloed hebben op mensen, de omgeving en bij het maken van beslissingen.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Afhankelijk van hun vermogen om te communiceren en compromissen te sluiten.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door vriendelijkheid en vlotheid te brengen en door mensen met elkaar te verbinden.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Zij zijn vaak goed in verkopen en zijn zelfverzekerd en assertief. Hij/zij is ook in staat taken te delegeren.

LET OP

Hij/zij kan over-enthousiast en over-optimistisch zijn.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan onder de indruk raken en dapper over willen komen

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Het moeten uitvoeren van routinematige, saaie activiteiten en het omgaan met moeilijke persoonlijke en/of zeer politieke relaties.

De overtuiger



Wanneer jij communiceert met een « **overtuiger** »

DO

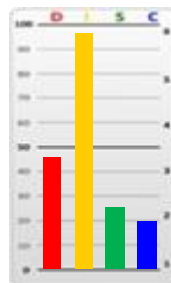
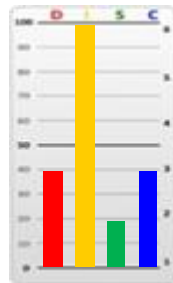
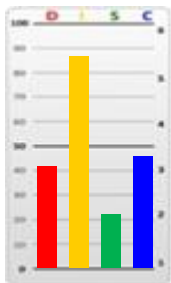
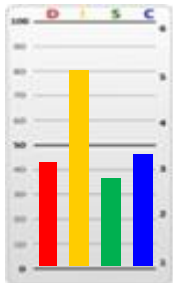
- ✦ Wees specifiek over wat er moet gebeuren en wie het moet doen.
- ✦ Doe je werk en bereid je doelstellingen, materiaal, enz. voor. Plan niet om ze allemaal door te nemen.
- ✦ Geef de kans om meningen te uiten en enkele beslissingen te nemen.
- ✦ Maak in jouw agenda extra tijd vrij om te praten, contacten te leggen en te socialiseren.
- ✦ Zorg ervoor dat je de stappen voor verdere actie vermeldt.
- ✦ Probeer boeiend, uitdagend en snel te zijn.
- ✦ Gebruik hun eigen woorden om hen bij het onderwerp of de kwestie te betrekken.

DON'T

- ✦ In feiten, cijfers of abstracte concepten verzanden.
- ✦ Beslissingen openlaten. Ervoor zorgen dat alle punten worden afgesloten en resulteren in een actieplan.
- ✦ De aandacht afleiden van zakelijke onderwerpen.
- ✦ Retorische of onnodige vragen stellen.
- ✦ Garanties geven en riskeren dat je ze niet nakomt.
- ✦ Beslissingen voor anderen nemen.
- ✦ Te taakgericht zijn.



De promotor



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij is zeer bereid om anderen te ontvangen en te betrekken.

ZIJN/HAAR DOEL

Goedkeuring van anderen krijgen, populair zijn en erkenning krijgen.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Volgens hun verbale vaardigheden (hun vermogen om overtuigend of boeiend te zijn).

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door anderen te prijzen, kansen te geven en gunsten te verlenen.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij houdt ervan om nieuwe ideeën of projecten te promoten.

LET OP

Hij/zij kan te veel prijzen en te optimistisch zijn.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan nog minder aandacht hebben voor details dan gewoonlijk, ongeorganiseerd zijn en moeite hebben om "dingen gedaan te krijgen".

ZIJN/HAAR ANGSTEN

In een kwaad daglicht gesteld worden en hun imago of zelfrespect wordt geschaad.

De promotor



Wanneer jij communiceert met een « **promotor** »

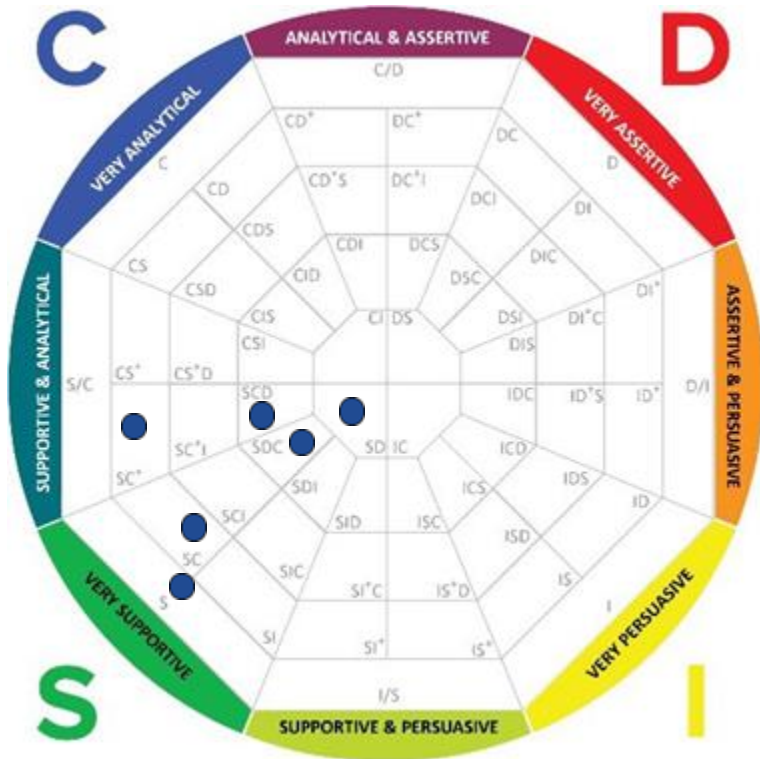
DO

- ✦ Maak extra tijd vrij in jouw agenda om te praten en een relatie op te bouwen.
- ✦ Schrijf de details op, maar bespreek ze niet te uitvoerig.
- ✦ Zorg ervoor dat je jouw besprekingen afsluit met een actieplan en specifieke instructies voor de volgende stap.
- ✦ Geef suggesties over hoe de ideeën in praktijk kunnen worden gebracht.
- ✦ Zorg ervoor dat jij instructies geeft voor verdere actie.
- ✦ Wees boeiend, uitdagend en snel.
- ✦ Plan om te praten over dingen die te maken hebben met hun dromen en doelen.

DON'T

- ✦ In feiten, cijfers of abstracte concepten verzenden.
- ✦ Beslissingen openlaten Ervoor zorgen dat alle punten worden afgesloten en resulteren in een actieplan.
- ✦ De discussie laten uitweiden, anders verlies je tijd.
- ✦ Praten alsof ze kinderen zijn.
- ✦ Koud, afstandelijk of stijf zijn.
- ✦ Te star aan de agenda vasthouden.
- ✦ Onpersoonlijk of kritisch zijn.
- ✦ Te taakgericht zijn.

De planner



De planner

- ◆ Hij/zij ontwikkelt goede relaties met de meeste mensen.
- ◆ Hij/zij wordt gekenmerkt door gematigdheid en discretie.
- ◆ Kan attent, behulpzaam en geduldig zijn.
- ◆ Probeer een sterke relatie op te bouwen met een beperkt aantal mensen.
- ◆ Zal zeer doeltreffend zijn op gebieden die specialistische deskundigheid vereisen.
- ◆ Hij/zij houdt er niet van om gehaast te reageren maar is een goede bijdrage aan projecten en andere activiteiten.

De planner



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij vindt vaak een tussenoplossing en zal zijn toevlucht nemen tot de coöperatieve modus.

ZIJN/HAAR DOEL

Consistentie en handhaving van de status quo met een minimum aan radicale veranderingen.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Zolang hij/zij in staat zijn kwaliteitsvolle relaties te onderhouden en hun vaardigheden worden aangetoond.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door betrouwbaarheid en consequentheid te tonen, twee kwaliteiten waarop gerekend kan worden.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Het is een goede kortetermijnplanner met een stabiel en constant activiteitsniveau.

LET OP

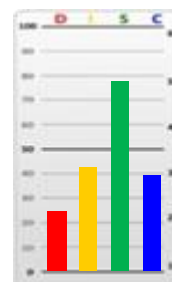
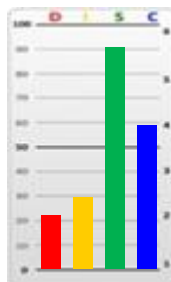
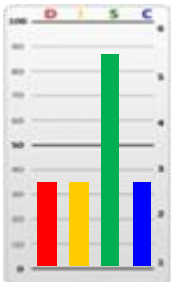
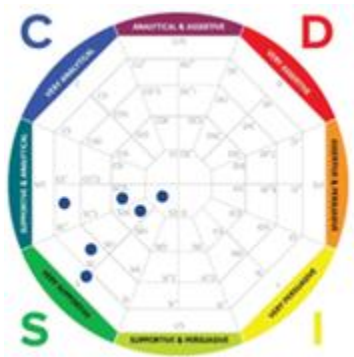
Hij/zij is niet geneigd risico's te nemen en zal zich passief verzetten tegen verandering.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij zal zich voegen naar de wensen van een leider of directie.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Geconfronteerd worden met plotselinge veranderingen en ongeorganiseerde activiteiten.



De planner



Wanneer jij communiceert met een « **planner** »

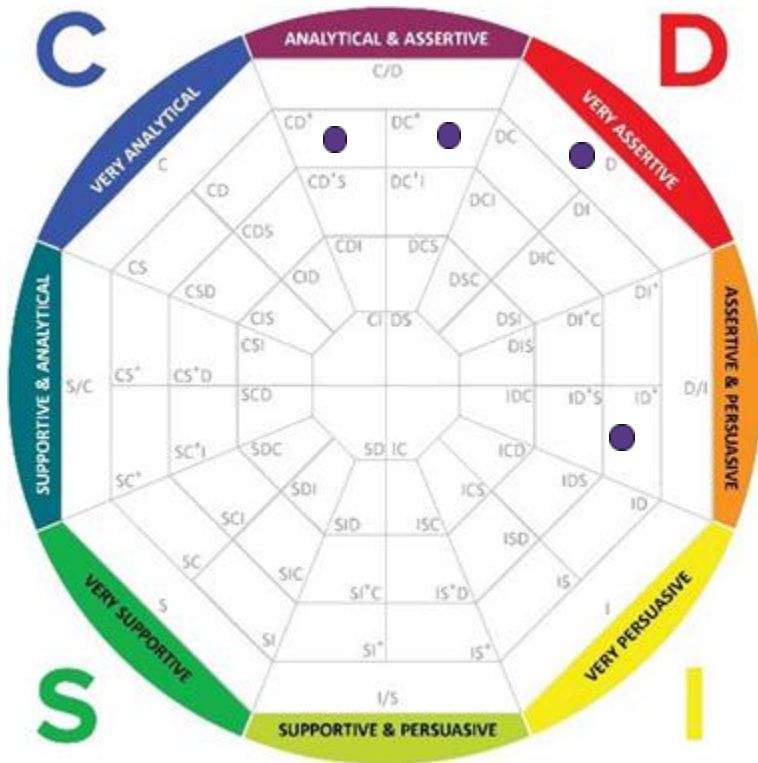
DO

- ✦ Laat zien dat je oprecht geïnteresseerd bent in hen als persoon.
- ✦ Wees eerlijk, open en geduldig.
- ✦ Presenteer jouw ideeën en meningen zonder druk.
- ✦ Stel "how-to" vragen om meningen te verkrijgen.
- ✦ Let goed op mogelijke punten van onenigheid, want die worden misschien niet uitgesproken.
- ✦ Wees ontspannen en informeel in uw gebaren en lichaamstaal.
- ✦ Ervoor zorgen dat de individuele verantwoordelijkheden duidelijk zijn en dat er geen dubbelzinnigheid is.
- ✦ De verzekering geven dat met hun bijdragen en besluiten rekening wordt gehouden.

DON'T

- ✦ Meningsverschillen de relatie niet laten beïnvloeden.
- ✦ Rechtstreeks op de kwestie ingaan. In plaats daarvan, geef je wat tijd om het ijs te breken.
- ✦ Ze dwingen om je doelen en positie snel te accepteren. Geef ze in plaats daarvan de tijd om aan uw ideeën te wennen en ze zich eigen te maken.
- ✦ Zeg: "Luister naar me, dit is hoe ik denk dat we verder moeten gaan".

De producent

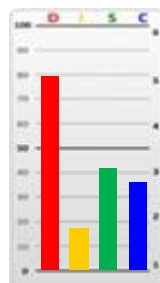
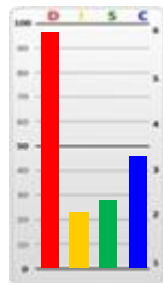
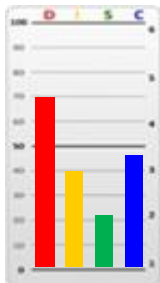
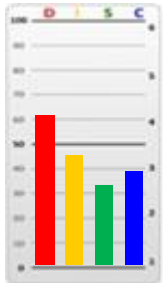
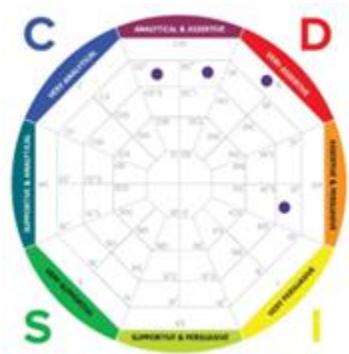


De producent

- ◆ Hij/zij volgt zijn/haar eigen weg en zoekt nieuwe projecten en uitdagingen.
- ◆ Hij/zij is onafhankelijk en lost graag problemen op zonder om hulp te vragen.
- ◆ Deze onafhankelijkheid moedigt innovatie aan.
- ◆ Controle hebben is belangrijk, en kan worden verdedigd als het wordt aangevochten.
- ◆ Hij/zij heeft hoge verwachtingen van anderen en kan zeer kritisch zijn als de verwachte resultaten onvoldoende zijn.
- ◆ Hij/zij kan worden gezien als zorgeloos en soms als een moeilijk persoon om mee samen te werken.



De producent



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Het streeft ernaar om op zijn eigen manier in zijn behoeften te voorzien.

ZIJN/HAAR DOEL

Zoek nieuwe kansen en doelen om te bereiken.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Op basis van hun vermogen om werkbare oplossingen te creëren die voldoen aan haar (de "Producent") normen.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Persoonlijke invloed gebruiken om een snel en effectief actieplan op te stellen om resultaten te bereiken en persoonlijke kracht uit te drukken.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Hij/zij vermijdt het "blame game", stelt nieuwe en innoverende oplossingen voor en boekt resultaten.

LET OP

Hij/zij kan de indruk wekken anderen en resultaten te controleren om zijn eigen doelen te bereiken.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan zich isoleren en zal wraak nemen als hij/zij uitgedaagd/bedreigd wordt of nieuwe kansen worden ontzegd.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

De controle verliezen of geen uitdaging van betekenis hebben.

De producent



Wanneer jij communiceert met een « **producent** »

DO

- ✦ Blijf bij het onderwerp. Praat niet over vreemde zaken of items.
- ✦ Wees specifiek over wat er nodig is en wie het zal doen.
- ✦ Kom snel ter zake en maak het jezelf niet te moeilijk.
- ✦ Alleen professionele onderwerpen behandelen.
- ✦ Presenteer je onderwerpen op een logische manier.
- ✦ Wees voorbereid op bezwaren.
- ✦ Geef specifiek bewijs over de waarschijnlijkheid van succes of de doeltreffendheid van de besproken opties.
- ✦ Als je het met hem eens bent, steun dan zijn of haar ideeën en de mogelijke resultaten die hij of zij wil bereiken, meer dan de persoon zelf.

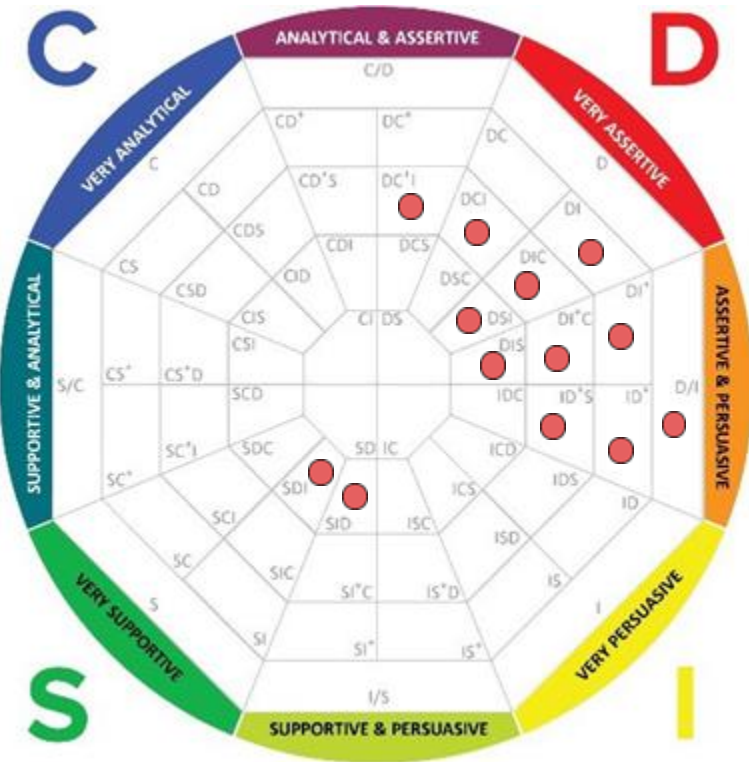
DON'T

- ✦ Ga in discussie en verspil tijd.
- ✦ Proberen een intieme relatie te ontwikkelen, vooral te snel.
- ✦ Niet komen met de nodige elementen voor de vergadering of het project.
- ✦ Onzorgvuldig of ongeorganiseerd zijn.
- ✦ Garanties en toezeggingen geven wanneer het risico bestaat dat deze niet zullen worden nagekomen.
- ✦ Neem beslissingen voor hen.
- ✦ Hem persoonlijk aanpakken in geval van onenigheid.
- ✦ Laat onduidelijke of vage vragen onbeantwoord.



De resultaatgerichte

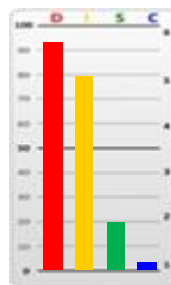
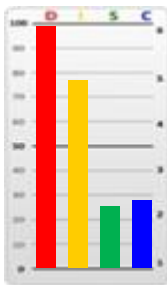
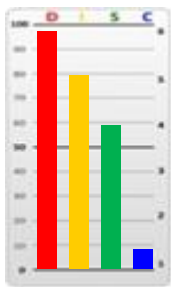
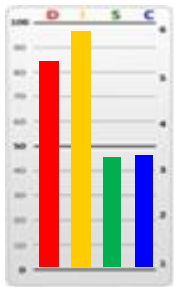
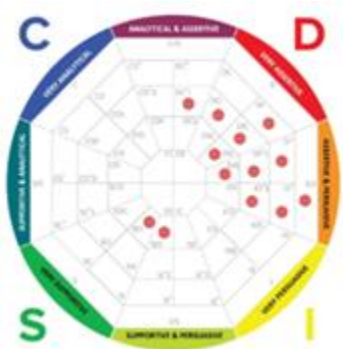
De resultaatgerichte



- ♦ Hij/zij toont veel zelfvertrouwen. Dit kan soms verward worden met arrogantie.
- ♦ Houdt van uitdagingen en het overwinnen van moeilijkheden om doelen te bereiken.
- ♦ Houdt van uitdagende taken, unieke kansen en zoekt naar posities met verantwoordelijkheid.
- ♦ Vermijdt beperkingen en beschouwt regels als algemene richtlijnen.
- ♦ Handelt snel en kan zowel ongeduldig als kritisch worden ten opzichte van meer methodische en analytische mensen.
- ♦ In het uiterste geval kan hij/zij koud en bijtend overkomen op anderen.



De resultaatgerichte



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij heeft een sterk ontwikkeld ego en wordt gedreven door de ontwikkeling van concepten.

ZIJN/HAAR DOEL

Winnen, er in slagen controle over een situatie te krijgen en beperkingen weg te nemen.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Afhankelijk van hun vermogen om de verwachte taken snel uit te voeren.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door zijn assertiviteit en vasthoudendheid te gebruiken als het op winnen aankomt.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Resultaten.

LET OP

Hij/zij kan te ongeduldig worden en zal proberen te winnen ten koste van anderen.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan kritisch zijn en op zoek gaan naar de kleinste fout, of hij kan zijn grenzen overschrijden en niet ten volle bijdragen tot de doelstellingen van het team als die verschillen van hun eigen doelstellingen.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Dat anderen misbruik van hem/haar maken en dat hij/zij te meegaand of te traag op anderen overkomt.

De resultaatgerichte

Wanneer jij communiceert met een « **resultaatgerichte** »



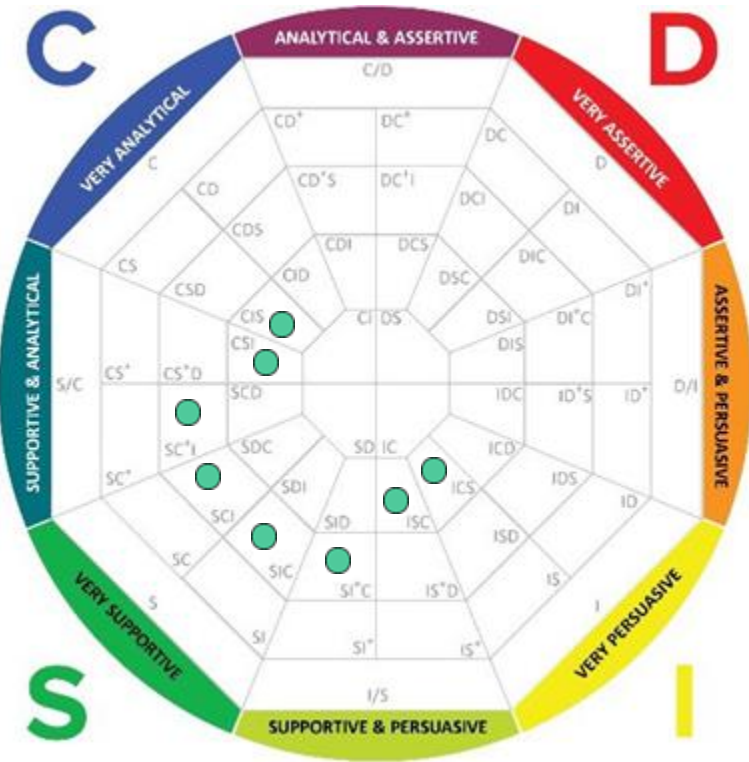
DO

- ✦ Wees specifiek over wat er moet gebeuren en wie het zal doen.
- ✦ Kom snel ter zake en maak het jezelf niet te moeilijk.
- ✦ Wees efficiënt: pak eerst de hoofdpunten aan.
- ✦ Wees voorbereid op bezwaren.
- ✦ Geef hen de kans hun mening te geven en enkele beslissingen te nemen.
- ✦ Motiveren en overtuigen met betrekking tot doelstellingen en verwachte resultaten.
- ✦ Maak wat extra tijd vrij in jouw agenda om te praten, een band op te bouwen, maar laat hen het initiatief nemen en wees niet verbaasd als de vergadering abrupt eindigt.
- ✦ Schrijf de details op, maar bespreek ze niet te uitvoerig.

DON'T

- ✦ Niet komen met de nodige spullen voor de vergadering of het project.
- ✦ Onzorgvuldig of ongeorganiseerd zijn.
- ✦ Onduidelijke of onopgeloste kwesties laten liggen.
- ✦ Stel retorische of onnodige vragen.
- ✦ Verzanden in feiten, cijfers of abstracte concepten.
- ✦ Laat beslissingen open. Zorg ervoor dat alle punten worden afgesloten en resulteren in een actieplan.
- ✦ Te taakgericht zijn.
- ✦ Laat de discussie uitweiden, anders verlies je tijd.

De technicus



De technicus

- ◆ Hij/zij is op zoek naar projecten op zijn/haar vakgebied.
- ◆ Stelt voortdurend zijn/haar werk en resultaten in vraag.
- ◆ Houdt van onderzoek en heeft kennis op vele gebieden.
- ◆ Hij/zij is gemakkelijk om mee samen te werken, tenzij je zijn/haar deskundigheid in twijfel trekt.
- ◆ Is bijzonder attent op de kwaliteit van zijn output en eist zeer goede resultaten van zichzelf en van anderen. Kan zeer kritisch zijn over degenen die slecht presteren.
- ◆ Misschien wil hij/zij alles op zijn/haar eigen manier doen.



De technicus



ZIJN/HAAR GEDRAG EN EMOTIONELE KENMERKEN

Hij/zij moet op de hoogte zijn en het tempo van anderen bijhouden.

ZIJN/HAAR DOEL

Hij/zij heeft hoge verwachtingen van zijn persoonlijke ontwikkeling en vooruitgang.

HIJ/ZIJ WAARDEERT DE ANDEREN

Afhankelijk van hun vermogen tot zelfdiscipline, hun positie in de organisatie en het gezag dat hij/zij aan de dag leggen.

HANDELT INZAKE DE GROEP

Door blijk te geven van vertrouwen in het uitvoeren van acties, het creëren van activiteiten en het inzetten daarvan.

WAT HIJ/ZIJ AAN DE ONDERNEMING BIEDT

Probleemoplossend vermogen, om oplossingen te vinden op hun vakgebied(en).

LET OP

Hij/zij kan te gefocust zijn op zijn persoonlijke doelen en te veeleisend zijn voor anderen.

ALS HIJ/ZIJ ONDER DRUK STAAT

Hij/zij kan geremd raken en overgevoelig worden voor kritische feedback.

ZIJN/HAAR ANGSTEN

Te voorspelbaar zijn of geen erkenning krijgen voor zijn bijdragen.

De technicus



Wanneer jij communiceert met een « **technicus** »

DO

- ✦ Breek het ijs met een korte persoonlijke opmerking.
- ✦ Vraag om suggesties over hoe om te gaan met mensen of specifieke opdrachten.
- ✦ Geef ervaringen van mensen die hij/zij waardeert.
- ✦ Wees eerlijk, open en geduldig.
- ✦ Presenteer je ideeën en meningen zonder opdringerig te zijn.
- ✦ Stel duidelijke en precieze oplossingen voor en ondersteun jouw standpunt met argumenten voor en tegen.
- ✦ Verzeker hen dat er geen verrassingen zullen zijn.
- ✦ Wees specifiek en realistisch. Overdrijf het belang van ideeën of uitkomsten niet.

DON'T

- ✦ De behandeling van een vraagstuk of het besluitvormingsproces versnellen.
- ✦ Vaag zijn over wat er van de groep wordt verwacht.
- ✦ De mening van een ander als bewijs gebruiken.
- ✦ Niet realistisch zijn over deadlines.
- ✦ Beloftes maken die je niet kunt nakomen.
- ✦ Beslissingen voor hen nemen.
- ✦ Geen back-up plan hebben.