

**CHRIS CAREY**

VOORWOORD DOOR JOHN C. MAXWELL

WIE  
BEN  
JE

hoe je “menselijke raadsels” kunt  
oplossen en succesvoller kunt zijn in al je  
persoonlijke en zakelijke relaties

“Dit boek bevat meer praktische ideeën om je te  
helpen effectiever om te gaan met andere mensen  
dan je ooit elders zult lezen.”

- *Brian Tracy*

Een ebook  
van  
[succesboeken.nl](http://succesboeken.nl)

Kijk op onze website  
[www.succesboeken.nl](http://www.succesboeken.nl)  
voor andere boeken over  
persoonlijke-  
en financiële  
ontwikkeling

# WIE BEN JE

hoe je "menselijke raadsels" kunt  
oplossen en succesvoller kunt zijn in je  
persoonlijke en zakelijke relaties

CHRIS CAREY



## Wie ben je

Chris Carey

oorspronkelijke titel: Getting to know you

ISBN 978-90-803960-5-0

NUGI 711

Trefw.: persoonlijke ontwikkeling, psychologie, succes

All Rights reserved

Omslag ontwerp, illustraties en typografie E. Chris Carey

US Redactie Kay duPont CSP CPDT

Fotografie Chris Carey: Rick Diamond

Alle andere fotografie: PhotoDisc

Copyright © 2002 by E. Chris Carey and

ChrisCarey: CreativeCommunication Inc.

Copyright © 2003 voor deze uitgave:

Belfra Publishers for Success BV

The Netherlands

[www.succesboeken.nl](http://www.succesboeken.nl)

email: [info@succesboeken.nl](mailto:info@succesboeken.nl)

Nederlandse illustraties: Hans Dijkstra

Redactie: Roy Hartsuiker

3e druk

ISBN 978-90-803960-5-0

Bijbelse citaten zijn overgenomen uit De Nieuwe Bijbelvertaling, 2001 van het Nederlandse Bijbelgenootschap.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, Internet of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever met bronvermelding.

DISCLAIMER: Het doel van dit boek is vaardigheden aan te reiken op het gebied van relaties, motivatie en persoonlijke ontwikkeling. Het is niet bedoeld als vervanging van professionele hulp voor emotionele en psychische problemen.

Het is aan te bevelen een gekwalificeerde hulpverlener of therapeut te raadplegen voor onderwerpen die buiten het terrein van deze publicatie liggen. De onderwerpen in dit boek zijn slechts bedoeld voor algemeen gebruik en niet als een specifieke behandeling.

*Met alle respect heb ik de vrijheid genomen u te tutoyeren.*

*Dit boek is in de mannelijke vorm geschreven en vertaald. Uiteraard heb ik respect en bewondering voor de vrouwelijke lezer van dit boek.*

*Enkele Engelse woorden en uitdrukkingen zijn bewust niet vertaald; ze zijn in het Engels krachtiger dan in het Nederlands.*

## Inhoud

**Dankbetuigingen** X

**Voorwoord** XI

*Dr. John Maxwell legt uit waarom dit boek zo belangrijk voor je is.*

**Inleiding** XIII

*Het wat, waarom, hoe, wanneer, waar en wie van dit boek.*

### DEEL I: DE BASIS VAN JE PERSOONLIJKE STIJL

**Hoofdstuk 1: Waarom zijn mensen verschillend?** 3

*Voordat we leren waarin mensen verschillen, is het belangrijk om te weten waarom. Onze verschillen zijn voorbestemd - we worden verondersteld zo te zijn!*

**Hoofdstuk 2: Waarin zijn mensen verschillend?** 7

*Een korte uitleg over de oorsprong en de geschiedenis van gedragsstudies met een eenvoudige uitleg over het begrijpen van menselijk gedrag.*

**Hoofdstuk 3: Wat maakt mensen verschillend?** 17

*Herken de essentiële elementen van snelheid en prioriteit en hoe deze twee factoren vier verschillende gedragstypen creëren.*

**Hoofdstuk 4: Waarin verschilt een "D"?** 21

*Dominante types: leer hun gedrag te observeren en te identificeren, alsmede hun behoeften, sterke punten, tegenslagen en representatieve kenmerken.*

**Hoofdstuk 5: Waarin verschilt een "I"?** 27

*Invloedrijke types: leer hun gedrag te observeren en te identificeren, alsmede hun behoeften, sterke punten, tegenslagen en representatieve kenmerken.*

**Hoofdstuk 6: Waarin verschilt een "S"?** 33

*Standvastige types: leer hun gedrag te observeren en te identificeren, alsmede hun behoeften, sterke punten, tegenslagen en representatieve kenmerken.*

**Hoofdstuk 7: Waarin verschilt een "C"?** 39

*Complaisante (meegaande) types: leer hun gedrag te observeren en te identificeren, alsmede hun behoeften, sterke punten, tegenslagen en representatieve kenmerken.*

### DEEL II: VARIATIES VAN JE PERSOONLIJKE STIJL

**Hoofdstuk 8: Ontdek je eigen persoonlijke stijl** 47

*Een eenvoudige test, bestaande uit 16 vragen, om je persoonlijke stijl en de variaties op de basiskenmerken te leren begrijpen.*

**Hoofdstuk 9: Hoe een mix je persoonlijke stijl bepaalt** 57

*Je persoonlijke stijl is samengesteld uit en beïnvloed door alle vier de basistypen en gezamenlijke trekken van alle vier de typen.*

**Hoofdstuk 10: Sterke punten en uitdagingen van een stijl** 65

*Iedereen heeft bepaalde stijlkenmerken en -beperkingen. Problemen worden vaak veroorzaakt door sterke punten waar je nog geen controle over hebt.*

**DEEL III: ONDERDELEN VAN JE PERSOONLIJKE STIJL**

**Hoofdstuk 11: De "moraliteit" van een stijl 85**

*Het doel van ons gedrag is gepast te reageren. Hoe ethiek en waarden invloed hebben op onze gedragsstijl.*

**Hoofdstuk 12: Leer te onderscheiden 97**

*Begrijp de invloed van de andere typen die de complexe mix van je eigen stijl creëren.*

**Hoofdstuk 13: In een oogopslag stijlen herkennen 113**

*Leer in anderen stijlkenmerken te herkennen en te weten wanneer en hoe je jouw gedrag hierop aanpast.*

**Hoofdstuk 14: Buiten de hokjes denken 125**

*Hoe je deze kennis kunt gebruiken om verder te kijken dan het beperkte deel dat je ziet en daarbij vermijdt mensen in hokjes te plaatsen.*

**DEEL IV: TOEPASSINGEN IN JE PERSOONLIJKE RELATIES**

**Hoofdstuk 15: Stijl in de man-vrouwrelatie 145**

*Leer te leven met de vreemdeling met wie je getrouwd bent en een relatie op te bouwen waarin beide partners elkaar aanvullen in plaats van beconcurreren.*

**Hoofdstuk 16: Stijl in de ouder-kindrelatie 157**

*Natuur en opvoeding dragen beide bij aan onze persoonlijke stijl. We kunnen leerzame momenten voor onze kinderen creëren om ze te helpen groeien.*

**Hoofdstuk 17: Stijl in vriendschappen 179**

*Hoe elke stijl een andere invloed heeft op relaties en hoe je effectief kunt communiceren in het raamwerk van een persoonlijke stijl.*

**DEEL V: TOEPASSINGEN IN ZAKELIJKE RELATIES**

**Hoofdstuk 18: Tact is sterker dan dwang 221**

*Wat mensen willen en hoe het hen te geven en hun medewerking te verwerven, niet alleen hun gehoorzaamheid.*

**Hoofdstuk 19: Succes in klantenservice 233**

*Hoe je echte concurrentie kunt ontdekken, je klanten kunt identificeren en hen voorzien van wat ze echt willen.*

**Hoofdstuk 20: Succes in verkoop 243**

*Mensen doen zaken met mensen die zijn zoals zichzelf en ze kopen van mensen die ze aardig vinden.*

**Hoofdstuk 21: Succes in onderhandelen 255**

*Onderhandelingsvaardigheden zijn niet afhankelijk van een bepaalde stijl. Elk type heeft een plaats waarop hij zich het meest op zijn gemak voelt en de onderhandelingen het best verlopen.*

**Hoofdstuk 22: Succes in personeelsbeleid 263**

*Gebruik persoonlijke stijl bij het in dienst nemen en managen van personeel, het meten van prestaties en het evalueren van resultaten.*

**Hoofdstuk 23: Succes in leiderschap 269**

*Leiders komen uit elk type en elke stijl. Ze kunnen succesvol zijn met alle teamleden, welk karaktertype ze ook hebben.*

**Hoofdstuk 24: Met mensen kunnen omgaan 279**

*Op mensen geïntereerd zijn en goed met mensen kunnen omgaan is niet hetzelfde. Suggesties voor de volgende stappen om je persoonlijke stijl te ontdekken door middel van DISC.*

## Dankbetuigingen

Dank aan de vele personen die mijn leven verrijkt hebben door me geduldig aan te moedigen om het wat, waarom en hoe van mijn eigen persoonlijke stijl te ontdekken.

Ik begin te begrijpen hoe het leven werkt door ervaring. Wanneer je dit boek hebt gelezen, begrijp je wat deze vrienden hebben moeten doorstaan om me te helpen.

Mijn vrouw Cindy  
en onze dochters Jessica en Daniëlle.

Mijn zakenpartners  
Chuck Anderson, Terry Ford en Rick Herceg.

Mijn commissie van vakgenoten  
Dr. Tony Alessandra CSP, Dr. Robert Alan Black CSP  
and Dr. Charles F. Boyd.  
(Ik heb ze gevraagd: "Laat me geen domme dingen zeggen")

Mijn redacteur  
Kay duPont, CSP, CPDT.

Mijn manuscript-lezers  
Kim Anderson, Steve en Julie Dawson,  
Roger en Laura Sitcler, Terry en Sandy Thoms,  
Hal en Susan Winderweedle.

Mijn mentoren  
John Gurley and Mark Mayberry.

## Voorwoord

Het is de moeite waard goed met mensen om te kunnen gaan. Tijdens mijn loopbaan als spreker en auteur heb ik er altijd de nadruk op gelegd, dat het begrijpen van mensen noodzakelijk is om ze succesvol te leiden.

Dit is één reden waarom Chris Carey me gevraagd heeft dit voorwoord te schrijven. Een andere reden, zo vertelde Chris me, is dat hij zeer onder de indruk was van een korte alinea in een van mijn eerdere boeken *Be A People Person*, toen hij een decennium terug om zich heen begon te kijken naar manieren om zijn invloed als leider te vergroten:

*UITGANGSPUNT: Hoe zie ik mezelf? Hoe zie ik anderen? Hoe zien anderen mij? Hoe je hierover denkt, is bepalend voor het feit of je relaties diepgang zullen krijgen of niet.*

Door de jaren heen heeft Chris veel nuttige antwoorden op deze vragen ontdekt. Dat is de reden dat ik blij ben **Wie ben je** aan te bevelen als een boek dat je perspectief zal vergroten en je zal helpen bij het opbouwen van relaties, die lang blijven bestaan.

Harry Truman schreef: "Wanneer we andermans zienswijze begrijpen en hij begrijpt de onze, kunnen we onze verschillen oplossen."

Chris Carey's boek **Wie ben je** zal je helpen succesvol te worden in je persoonlijke en zakelijke relaties door te zorgen voor een beter begrip van zowel de zienswijze van de ander als van je eigen zienswijze.

Het is ook leuk om te lezen. Chris verveelt je niet met droge gedragstheorieën, maar voorziet je van praktische voorbeelden, die je helpen om wat hij noemt “menselijke raadsels” in het leven, op te lossen.

Wat hij je laat zien over jezelf, zal je verbazen of zal bevestigen wat je altijd al wist. Hoe dan ook, je kunt er onmiddellijk mee beginnen het toe te passen in je relaties, zowel in je gezinsleven als in je werk.

Veel mensen hebben gezegd dat ze zouden willen dat zij deze levensvaardigheden al op de middelbare school of op de universiteit hadden geleerd.

Of je nu net op eigen benen staat of al een leven vol ervaring achter je hebt, nu is het het goede moment om dit boek te lezen!

John C. Maxwell  
Oprichter van The INJOY Group  
Atlanta, Georgia  
USA

## Inleiding

Ik heb dit boek geschreven! Ik vind het heerlijk een schrijver te zijn — niet om het feitelijke *schrijven*, maar om een schrijver te *zijn*. Het is een glansrol die mensen uitnodigt om te zeggen: “Oh, een schrijver! Ik heb er altijd al één willen zijn...”

Het eigenlijke *schrijven* is de niet-glansrijke werkelijkheid die zich achter de schermen afspeelt.

Winston Churchill begreep dit.

Hij zei: “Een boek schrijven is een avontuur. In het begin is het een stuk speelgoed voor het plezier. Dan wordt het een maitresse, dan een meester en dan een tiran. In de laatste fase, als je net op het punt bent aangekomen om je met de situatie te verzoenen, dood je het monster en je gooit hem naar het publiek.”

De winnaar van de Pulitzer prijs, sportverslaggever Rick Smith, kwam het monster dagelijks tegen. Hij had zijn eigen techniek.

“Er is niets aan om te schrijven,” beweerde hij. “Het enige wat je doet is achter je schrijfmachine gaan zitten en je geest openstellen.”

Dus zolang je mijn “ontberingen” begrijpt en waardeert, kun je doorgaan met lezen.

Eigenlijk vind ik het wel prettig te denken, dat *jij* nu met het monster moet omgaan. Ik heb het gegooid en jij hebt het opgeraapt. Of je dit boek leest om meer inzicht te krijgen in je persoonlijke leven of in je zakelijke relaties, je zult ervaren dat het *lezen* ook voor *jou* een “open geest” vereist.

Met andere woorden, dit boek is niet geschreven om passief te lezen. De bedoeling is je erin te betrekken... je te inspireren om je voor te stellen hoe goed jouw leven kan worden als je het in de praktijk brengt... je te voorzien van enkele praktische manieren, waarvan je de waarde in je eigen leven kunt aantonen... je aan te moedigen om bepaalde onderwerpen, waarover je nog nooit goed hebt nagedacht, te overwegen... en dan je ertoe te brengen het aan aan je vrienden aan te bevelen!

### Waar dit boek over gaat:

Ik heb ooit gelezen dat de Harvard University, de Carnegie Foundation en het Stanford Research Institute carrièrepatronen hebben bestudeerd. Ze hebben ontdekt dat 15% van het succes om een baan te vinden, te behouden en hogerop te komen in directe relatie stond met *technische* kennis en vaardigheden, terwijl 85% in directe relatie stond met kennis over het omgaan met *mensen*.

Daarom gaat dit boek over “omgaan met mensen.” Het gaat over jou... en de mensen waar je elke dag mee werkt... en de mensen waar je elke dag mee *leeft*.

Het verklaart de ups-and-downs die je meemaakt in je zakelijke en persoonlijke interacties. (Het is *geen* psychologisch geklets en het zijn *geen* clichés). Blijf lezen — je zult het leuk vinden!

### Waarom ik dit boek schreef:

Ik ben nog nooit iemand tegengekomen die er geen voordeel van zou hebben als hij de manier waarop hij “omgaat met mensen” zou verbeteren.

Omdat ik altijd de kost heb verdiend in “people businesses”, heb ik veel boeken moeten lezen over relaties, vaardigheden in het omgaan met mensen, zelfverbetering, management, temperamenten, enzovoort, maar op de een of andere manier heeft de goede informatie die in die boeken stond, nooit mijn aandacht getrokken of me *persoonlijk* aangesproken.

Ik had me er al bij neergelegd een leven te leiden dat een onoplosbare puzzel was, toen een vriend me liet zien hoe de stukjes in elkaar pasten. Ik vond duidelijke antwoorden, eenvoudig genoeg om te begrijpen, die toe-*pasbaar* waren in alle onderdelen van mijn leven.

Eerlijk gezegd, ik dacht dat ik goed opgeleid en welbe-*lezen* was, maar ik had de “basisprincipes van het leven” nooit opgepikt. Ik was al boven de 40 toen ik kennis maakte met de concepten waar je over gaat lezen.

Ik heb dit boek geschreven omdat de informatie die het bevat, mijn leven veranderd heeft.

### Hoe ik dit boek schreef:

Door te leven volgens deze principes en ze te onder-*wijzen*, ontstond de tekst van dit boek. De “directe feedback” van vragen en antwoorden van seminardeel-*nemers*, de vraag naar duidelijke voorbeelden en uitleg, het corrigeren van misvattingen en de uitdaging van mijn publiek om hiervan een onderwerp te maken om *toe te passen* in plaats van er over *te praten* — deze ver-*eisten* hebben deze informatie net zo bruikbaar gemaakt voor jouw leven als het voor het mijne is geweest.

Ik heb alle onvolkomenheden eruit gehaald tijdens mijn seminars en het resultaat daarna op papier gezet.

**Wanneer ik dit boek schreef:**

Ik werkte al 20 jaar succesvol als professioneel entertainer en motivator, voordat ik de informatie op de volgende bladzijden begreep.

Door mijn onwetendheid had ik het voor elkaar gekregen mijn manier van leven en mijn prioriteiten totaal uit balans te brengen en was ik gestopt met het werk waar ik van hield.

Dat was het moment waarop ik om me heen ging kijken naar antwoorden die mijn leven weer in balans zouden kunnen brengen en ik begon deze antwoorden te delen met anderen.

Uiteindelijk kon ik deze ontdekkingen gebruiken om het materiaal voor seminars samen te stellen en te produceren voor andere presentatoren. Geleidelijk aan begon ik zelf weer te spreken en les te geven. Toen er steeds mensen aan me vroegen waar ze deze informatie konden vinden, begon ik het op te schrijven.

Tegenwoordig spreek ik voor groepen en ik coach individuele personen over hoe deze informatie hun leven kan veranderen. Het is gemakkelijker voor hen om het door te werken in hun eigen tempo, uit een boek, dan te trachten wijs te worden uit de haastig neergekrabbelde aantekeningen die ze maken tijdens mijn speeches en workshops.

**Waar ik dit boek schreef:**

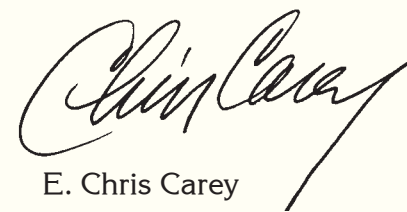
Ik werk thuis beneden - we noemen mijn kantoor "de kerker". De kinderen zijn boven met mijn vrouw, waar we serieus proberen deze materie in ons dagelijkse leven in praktijk te brengen.

**Voor wie ik dit boek schreef:**

Voor jou. Ik weet niet welke specifieke puzzelstukjes je op zijn plaats zult leggen als je dit leest, maar ik geloof erin dat je onbrekende stukjes zult vinden en zult ontdekken waar ze passen.

Voor mijn gezin. Mijn spreken en schrijven zorgt voor een dak boven hun hoofd. Zij danken je voor het kopen van mijn boeken en tapes.

Voor mijzelf. "Van de mensen aan wie veel gegeven wordt, wordt veel verlangd". Het is een manier van teruggeven en ik ben dankbaar voor deze mogelijkheid.



E. Chris Carey  
Atlanta, Georgia  
USA

---

**Deel I**  
**DE BASIS VAN JE**  
**PERSOONLIJKE**  
**STIJL**

---

## Hoofdstuk 1: Waarom zijn mensen verschillend?

**D**eze vraag is een van de belangrijkste vragen die iemand kan stellen. Als we begrijpen *waarom* mensen verschillen, zal *hoe* ze verschillen niet veel uitmaken.

Mensen zijn verschillend omdat ze *verondersteld* worden dat te zijn. Soms komen *hun* verschillen in de knel met onze verschillen, maar variatie is noodzakelijk.

“Zien wat iedereen heeft gezien en *denken* wat niemand heeft gezien.” Zo verklaarde Nobelprijswinnaar Albert von Szent-Gyorgyi zijn doorbraken op het gebied van spieronderzoek en studies over kanker. Zo verklaar ik de variaties in mensen.

Als je de voorkeur geeft aan een citaat van iemand wiens naam je wel kunt uitspreken, Mark Twain zei:

“Het zou niet goed zijn als we allemaal hetzelfde zouden *denken*. Juist de *verschillende meningen* zorgen er voor dat er bij de paardenraces gewed kan worden.” Verschillen zorgen voor variatie.

Hoe zou de wereld eruit zien als we allemaal dezelfde standpunten, voorkeuren en meningen zouden hebben? Ik ben er zeker van dat het geen verbetering zou zijn.

Geen mens heeft zoveel goede kwaliteiten dat hij als model kan dienen voor alle anderen. Ieder van ons

heeft bewonderenswaardige karaktertrekken en sterke kanten, maar naast deze sterke kanten heeft iedereen ook minder goede kanten waar aan gewerkt moet worden.

Dus dit boek gaat niet over het feit dat mensen het met je eens moeten zijn. Het gaat erover dat je leert begrijpen hoe *jij* het leven ziet, hoe *zij* het leven zien en hoe je beter samen kunt leven.

### Verschillend door ontwerp

Je hoeft het niet eens te zijn met de wijze waarop ik de wereld zie, maar, in alle eerlijkheid, ik geef je mijn persoonlijke zienswijze.

God heeft ons verschillend geschapen omdat Hij de behoefte aan variatie begrijpt – in feite, Hij geniet ervan.

Laat me even verdergaan, ook al ben je niet gelovig. Ik zal je niet op elke bladzijde met de *Bijbel* om de oren slaan, maar wat er in het Heilige Boek wordt gezegd over onze Goddelijke Schepping is het overdenken waard.

Theodore Roosevelt zei: “Ieder weldenkend persoon... wanneer hij nadenkt, realiseert hij zich dat de lessen uit de *Bijbel* zo verweven en verstrengeld zijn met ons burgerlijke en sociale leven dat het letterlijk onmogelijk voor ons is om te bepalen wat er verloren zou gaan als deze lessen zouden worden weggegooid.”

Werner Von Braun, de vader van het Amerikaanse ruimtevaartprogramma, merkte op: “In deze tijd van ruimtevaart, waarin we de moderne gereedschappen van de wetenschap gebruiken om vooruitgang te boeken in nieuwe regio’s van menselijke activiteit, blijft

de *Bijbel* – deze grandioze, sensationele geschiedenis van het geleidelijk openbaren en ontvouwen van morele wetten – in alle opzichten een actueel boek.”

Dr. George W. Cane schreef: “Ik heb meer praktische psychologie en psychiatrie verzameld uit de *Bijbel*, dan uit enig ander boek.”

Of we de Heilige Schrift nu benaderen voor inspiratie of voor cultureel begrip, veel mensen verklaren dat Bijbelse kennis voordelen heeft die verder gaan dan theologie.

Laten we nu even stilstaan bij wat de Heilige Schrift zegt over het feit dat we allen verschillend zijn.

Koning David schreef: “U hebt mij immers in de buik van mijn moeder gemaakt? Mijn hele lichaam werd door U geweven. Ik prijs U, omdat U mij zo prachtig hebt gemaakt. Alles wat U doet, is wonderbaarlijk. Alles in mij getuigt daarvan.” (*Psalms 139: 13-14*).

Paulus beredeneerde, naar analogie van het menselijk lichaam, dat onze verschillen bijdragen aan een productief geheel in overeenstemming met Gods ontwerp: “Als er maar één deel was, zou u niet van een lichaam kunnen spreken. Maar er zijn vele delen en samen vormen zij één lichaam. Het oog kan niet tegen de hand zeggen: ‘Ik heb je niet nodig.’ En het hoofd kan ook niet tegen de voeten zeggen: ‘Ik heb jullie niet nodig.’ De delen die het meest kwetsbaar schijnen, lijken juist het meest nodig te zijn...” (*1 Corinthië 12: 19-22*).

### Acceptabele verschillen

Natuurlijk, niet alle verschillen zijn positief. Volgens Robert Frost: “Je moet houden van wat liefdevol is en

haten wat haatbaar is. Je hebt hersens nodig om het verschil te zien.”

Het probleem is dat we geneigd zijn om dingen te haten die *anders zijn* en dat we die dingen *fout* noemen. We denken dat de wereld beter zou zijn als iedereen zo “normaal” was als wij.

Deze houding bracht Jezus ertoe om te vragen: “Waarom maakt u zich druk over de splinter in het oog van een ander terwijl in uw eigen oog een balk zit?”

Hoe durft u te zeggen: ‘Kom, ik zal die splinter wel even uit uw oog halen,’ terwijl u de balk in uw eigen oog niet eens ziet? Huichelaar! Haal eerst die balk uit uw eigen oog. Dan ziet u misschien scherp genoeg om die splinter uit het oog van de ander te halen.”

(Lucas 6: 41-42)

De Engelse minister-president Benjamin Disraeli zei: “Mijn idee van een aangenaam persoon is een persoon, die het met me eens is.” Dat is één manier om de verschillen te zien.

Hier is er nog één, van de Duitse kanselier Konrad Adenauer: “We leven allemaal onder dezelfde hemel, maar we hebben niet allemaal dezelfde horizon.”

Het is jouw horizon die we onderzoeken in dit boek. Waar jij staat bepaalt *wat* je ziet, *hoe* je het ziet, *wanneer* je het ziet en *waarom* je het ziet.

---

## Hoofdstuk 2: Waarin zijn mensen verschillend?

○ ngeveer 2500 jaar geleden stichtte een Siciliaan genaamd Empedocles een medische school. Hij onderwees dat alles was samengesteld uit vier elementen: aarde, lucht, vuur en water.

Hij geloofde dat deze “kernen” op eindeloze manieren werden gecombineerd en dat door variaties alles wat bestond gecreëerd kon worden.

Hij is de “vader” van veel van de “4-factoren” gedragsmodellen. (Hoewel geen gedragsmodel: een voorbeeld van een modern 4-factorenmodel is, dat al de kleuren die u ziet op de omslag van dit boek, zijn ontstaan uit een mengsel van slechts vier inkten: blauw, rood, geel en zwart. Dit ontstaat niet bij toeval, maar de inkten worden samengevoegd in een specifiek evenwicht en in een nauwkeurige verhouding.)

Een generatie na Empedocles begon Hippocrates menselijk gedrag te observeren. Hij dacht dat klimaat en omgeving invloed hadden op menselijk voorkomen en gedrag. Dus mensen uit de *bergen* waren krijgshaftig en wreed, mensen van de *weidegronden* waren verlegen en emotioneel, mensen uit de *hooglanden* beleefd en “onmannelijk”, mensen uit het *open veld* hadden te lijden onder extreme weersomstandigheden en werden daardoor hard, arrogant en opdringerig.

Het idee moest verder uitgewerkt worden, maar het was de eerste theorie over het effect van de omgeving op menselijk gedrag.

Verder doordenken leidde Hippocrates naar zijn temperamententheorie (*sanguinisch, melancholisch, choleric en flegmatisch*) en hij associeerde deze met de vier lichaamsvloeistoffen (*bloed, zwarte gal, gele gal en slijm*).

Later, in de 2e eeuw, verzamelde Claudius Galenus alle medische kennis van zijn tijd. Daarmee werd hij de autoriteit wiens geschriften gebruikt werden door latere Griekse en Romeinse medische schrijvers. Galenus schreef over het effect van de vier lichaamsvloeistoffen op gedrag en temperament.

Hij verkondigde ook dat het lichaam reageert op warmte, kou, droogte en vocht.

### Moderne gedragsmodellen

Een grote ontwikkeling in het begrijpen van menselijk gedrag vond plaats door de publicatie van dr. Carl Jung's *Psychologische Typeringen*, in het begin van de 20e eeuw. Hij identificeerde *denken, voelen, gewaarworden* en *intuïtie* als de vier psychologische grondfuncties.

Boven deze functies beschreef hij de twee types extravert en introvert.

Zeven jaar later, in 1928, publiceerde de aan Harvard afgestudeerde William Moulton Marston *The Emotions of Normal People*. Wat hij in dit boek beschrijft, is de basis voor vele 4-factorentheorieën van menselijk gedrag geworden. (Dr. Marston was een psycholoog, die les gaf aan de universiteit van Columbia.

Hij is bekend geworden door zijn boek *The Lie Detector* (1938). Liefhebbers van cartoons kennen hem onder de naam "Charles Moulton", de schepper van *Wonder Woman*.)

Robert Alan Black, die een waardevol lid was van mijn commissie van vakgenoten en een doctorstitel in de opvoedkundige psychologie heeft behaald, vertelde me dat *The Emotions of Normal People* oorspronkelijk een lijst bevatte van acht factoren die invloed hebben op het gedrag van een individu (gebaseerd op Marston's observaties van 3000 patiënten).

Uiteindelijk leidde dit tot een 4-factorenmodel, dat overgenomen werd door Walter Clark in zijn *Activity Vector Analysis*, het eerste instrument om gedrag te analyseren.

In het kort komt de theorie er op neer, dat de wijze waarop de omgeving wordt ervaren — *uitdagend* of *sympathiek* — en de meest voorkomende reactie daarop, het vertonen van *actief* of *passief* gedrag, wordt uitgezet langs twee assen.

Binnen deze twee assen ontstaan er aldus vier kwadranten die voorspelbare gedragspatronen beschrijven:

<i>Omgeving wordt ervaren</i>	<i>Reactie</i>	<i>Gedrag</i>
Uitdagend	Actief	<b>Dominant</b>
Sympathiek	Actief	<b>Invloedrijk</b>
Sympathiek	Passief	<b>Standvastig</b>
Uitdagend	Passief	<b>Complaisant</b>

Het concept dat we leren en gebruiken om onze ervaringen te verwerken, loopt parallel met de bovengenoemde identificeerbare factoren die ons gedrag beïnvloeden.

Uiteindelijk werd deze theorie bekend onder zijn initialen: het **DISC**-model van menselijk gedrag.

De kracht van **DISC** is, dat het ons toestaat gebruik te maken van wetenschappelijke observaties van ons gedrag.

Terwijl andere manieren om menselijk gedrag te begrijpen soms *subjectief* en *kritisch* kunnen zijn, geeft **DISC** ons een *objectieve* en *beschrijvende* “taal” om onze opvattingen en acties tegen het licht te houden.

### Je persoonlijke stijl, duidelijk en eenvoudig

Ik heb je beloofd dat we niet zouden vervallen in psychologisch geklets, dus veel ingewikkelder dan wat je net hebt gelezen zal het niet worden.

Het punt is dat mensen geen dingen *tegen ons* doen, maar *voor zichzelf*. We zijn geneigd de dingen die we doen te zien door een bril van persoonlijke zelf-interesse.

Ik doe de dingen die ik doe, omdat ik ze door mijn eigen persoonlijke stijlfilter zie. Jij kunt anders reageren, want jij hebt een ander filter.

Er zijn manieren om de verschillen in onze filters nauwkeurig te meten. Misschien heb je ooit een “persoonlijkheidstest” gedaan.

Eigenlijk wil ik deze instrumenten geen tests noemen, omdat deze term de mogelijkheid van “goede” of “foute” antwoorden impliceert. Je eigen gedragsstijl is niet goed of fout. Toch zullen we deze term blijven gebruiken, zonder een waarde-oordeel uit te spreken.

Je gedragsstijl kan op het ene moment leiden tot een gepaste, effectieve reactie naar je omgeving en tot een ongepaste, ineffectieve reactie op een ander moment.

Het begrijpen van ons gedrag in relatie tot **DISC** helpt ons gepaster en effectiever te reageren, als we leren wanneer en hoe we dit in de praktijk kunnen brengen bij gebeurtenissen en bij personen.

Er zijn ook andere versies van deze theorie, onder andere namen. Zoals ik al zei, Walter Clarke's *Activity Vector Analysis* was de eerste psychologische methode die Marstons theorie gebruikte.

Enkele van zijn oorspronkelijke compagnons verlieten zijn bedrijf en begonnen het ontwerp te verfijnen.

Tegenwoordig zijn er meer dan 50 bedrijven die deze termen gebruiken om menselijk gedrag te onderzoeken en te identificeren. Misschien ken je er enkele van:

- *Alessandra, Tony: The Platinum Rule*
- *Black, Robert Alan: M.I.N.D. Design tm*
- *Cattell's 16 Personality Factor Questionnaire*
- *Keirsey-Bates Temperament Sorter*
- *Korem Profiling System*
- *LaHaye's Temperament System*
- *Merrill-Reid Social Styles*
- *Murphy-Meisgeier Type Indicator*
- *Inscape (Performance) Personal Profile*
- *Personality I.D.*
- *Personality Insights*
- *RightPath4 Assessments*
- *Riso-Hudson Enneagram Type Indicator*
- *Smalley & Trent Personality Inventory*
- *Strong Interest Inventory*
- *Target Training International*
- *Taylor-Johnson Temperament Analysis*

### Het voordeel van eenvoud

Als ik in het verleden iets las over gedragsstijlen, klikte het niet. Ik val bepaalde systemen of schrijvers niet af — en ik wil niet suggereren dat alle profielen niets waard zijn. Ik zeg alleen dat ik iets nodig heb dat praktisch en bruikbaar is voor iemand zoals ik, die niet bereid is om over de hele kosmos na te denken.

Soms was de uitleg zo gedetailleerd dat de praktische toepassing in mijn situatie me ontging.

Een ander keer was het zo technisch, dat ik zou willen dat ik niet in slaap was gevallen tijdens de psychologielessen.

Sommigen leken datgene wat duidelijk was gecompliceerd te maken, terwijl anderen juist oversimplificeerden wat diepgaander onderzoek nodig had.

De benamingen van de gedragsstijlen verwanden mij ook. In het ene systeem was ik een idealist, in een ander was ik een netwerker en in weer een ander een kampioen. Ik ben ook vergeleken met een otter!

Ik ben voor alles wat voor jou werkt. Ik ben er niet tegen als je een bepaald systeem gebruikt dat je helpt jezelf en anderen te begrijpen.

Je zult de **D's**, **I's**, **S'en** en **C's** begrijpen en waarderen als we aan het einde van dit boek zijn en dan kun je er een andere naam voor gebruiken als je dat wilt.

Ik denk alleen dat het gemakkelijker is om **DISC** te onthouden en toe te passen dan sommige andere benamingen. Het is jouw keuze — *gebruik iets!*

Waarin zijn mensen verschillend? We hebben verschillende filters, die invloed hebben op de manier waarop ieder van ons zich gedraagt.

Wij zitten niet in een hokje opgesloten door deze voorkeuren, maar we kunnen hun unieke karakteristieken pas accepteren of veranderen wanneer we ze begrijpen.

Onze filters beïnvloeden ons zodat we ons op verschillende manieren gedragen:

<i>Vrijpostig, avontuurlijk en ambitieus</i>	• <b>D</b>
<i>Geanimeerd, inspirerend en motiverend</i>	• <b>I</b>
<i>Loyaal, betrouwbaar en meelevend</i>	• <b>S</b>
<i>Terughoudend, gedisciplineerd en gecontroleerd</i>	• <b>C</b>

### DISC aan het werk zetten

Kun je de voordelen zien van het begrijpen van je innerlijke motieven? Door **DISC** te gebruiken kan het volgende gebeuren:

- Werkgevers maken van dit inzicht gebruik als onderdeel van een nieuw “personeelsaannembeleid”, terwijl ze hun bestaande stafleden nieuwe energie en kansen geven.
- Arbeidsdeskundigen voorspellen en voorkomen stress op de werkvloer en helpen leidinggevenden objectieve beoordelingen te maken. Gedragsstatistieken worden gebruikt om hoge functioneringsnormen voor werknemers te bewerkstelligen.
- Verkopers verbeteren hun vaardigheden op het gebied van relatiebeheer.
- Een bepaalde gedragsstijl kan in bepaalde bedrijfstakken zelfs invloed hebben op iemands veiligheid.

- Leden van vrijwilligersorganisaties leren het beste in elkaar naar boven te halen, door de speciale bijdrage te onderkennen die elk lid aan het team kan leveren.
- Strategische planners vinden manieren om tegenstand te verminderen en steun te krijgen van diegenen die het meest door de veranderingen worden beïnvloed.
- Vermogensbeheerders onderkennen financiële mogelijkheden die passen in het risicoprofiel van hun investeerders en laten de mogelijkheden die buiten de comfortzone van hun cliënten vallen, weg.
- Studenten ontdekken interesses en carrièremogelijkheden waarin ze echt tot ontplooiing kunnen komen, in plaats van alleen maar te werken.
- Docenten ontdekken manieren van lesgeven die leerlingen plezier geven in het leren en ze ontwikkelen effectieve methoden om de leerlingen discipline bij te brengen.
- Gezinsleden vinden manieren om op een eerlijke en open manier te communiceren, waardoor een groter begrip, meer vertrouwen en intimiteit ontstaat.

Ergens in deze lijst staat een voordeel waar je in jouw situatie gebruik van kunt maken. Wat zou je met deze informatie willen doen, thuis of op je werk?

- *Conflicten oplossen?*
- *Betere teams opbouwen?*
- *Vertrouwen opbouwen?*

- *Prestaties verbeteren?*
- *Onderhandelen over compromissen?*
- *Verschillen begrijpen?*
- *Een gemeenschappelijke visie creëren?*
- *Communicatie verbeteren?*
- *Effectiever leidinggeven?*
- *Reacties van anderen beïnvloeden?*
- *Je “zwakke punten” compenseren?*
- *Steun voor je ideeën verkrijgen?*

Dit alles - en meer - is beschikbaar voor je wanneer je jezelf leert kennen en weet *wie je bent*. Het begint met het begrijpen van **DISC!**

---

## Hoofdstuk 3: Wat maakt mensen verschillend?

**J**e kunt beginnen met het begrijpen van je persoonlijke stijl door weloverwogen deze twee vragen te beantwoorden:

- Wat is mijn *TEMPO*? • Wat is mijn *PRIORITEIT*?

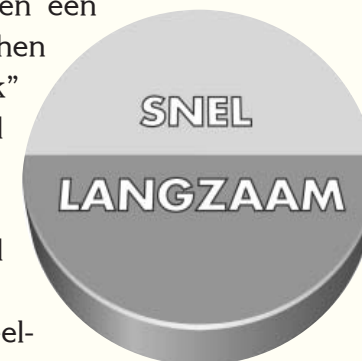
### Je tempo herkennen

Tijdens mijn seminars en workshops vraag ik hoeveel deelnemers er zouden zeggen dat ze snel van *TEMPO* zijn: ze praten snel, lopen snel, eten snel, reageren snel, beslissen snel. Als het leven een motor had, zou het bij hen meestal “gas op de plank” zijn. Ik vraag ze hun hand op te steken, als dit hun *TEMPO* beschrijft.

Hoe steken ze hun hand op? *Snel* natuurlijk!

Dan vraag ik hoeveel deelnemers zouden zeggen dat hun *TEMPO* wat lager ligt: zij lopen en praten wat langzamer, zij houden ervan wat treuzelend en op hun gemak van hun eten te genieten en zij beslissen en reageren op de situaties in het leven in een langzamer tempo.

Ik vraag ze hun hand op te steken als dit hun *TEMPO*



beschrijft. Hoe zij hun hand opsteken? *L-a-n-g-z-a-a-m* natuurlijk!

De bovenste helft van de cirkel (vorige pagina) staat voor hoog tempo. De onderste helft staat voor laag tempo. Je *voorkeur* in *TEMPO* komt overeen met de types van Jung, te weten *extravert* (hoog tempo) en *introvert* (laag tempo). We noemen deze voorkeuren ook wel *naar buiten gekeerd* en *naar binnen gericht*.

### Je prioriteit herkennen

Denk aan *TEMPO* als je motor en aan *PRIORITEIT* als je stuur. Wat is jouw *PRIORITEIT*? Vraag: stuur je meer in de richting van *taken* of in de richting van *mensen*?

Natuurlijk kunnen omstandigheden, situaties en gebeurtenissen er toe leiden dat je soms anders reageert, maar wat is je voorkeur als je kunt kiezen?

*Taakgerichte* mensen houden zich bezig met hoe ze een opdracht af krijgen. Zij voelen zich over het algemeen prettiger als zij betrokken worden bij het bereiken van een doel of bij het werken aan een project.

Aan de andere kant houden op *mensen gerichte* personen zich bezig met hoe ze zich verhouden tot anderen.

Zij voelen zich over het algemeen prettiger als ze betrokken

worden in een vriendschap of door activiteiten te doen met anderen.

Relaties zijn voor hen meestal belangrijker dan taken.



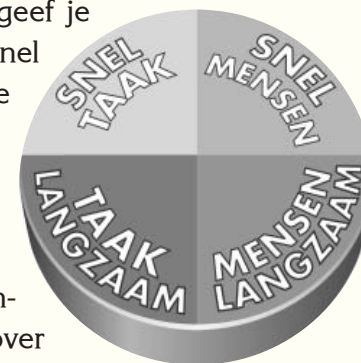
De linkerhelft van de cirkel (vorige pagina) staat voor prestaties. De rechterhelft staat voor relaties.

Je zou kunnen zeggen, dat de focus van *taakgerichte* personen meer “high-tech” is, terwijl de focus van op *mensen gerichte* personen meer overeenkomt met “high-touch.”

Hoe is dat met jou? Zou je zeggen dat je meer *taakgericht* bent: “Ik houd ervan om dingen gedaan te krijgen” of ben je meer op *mensen gericht*: “Ik ben gelukkiger als ik met mensen bezig ben!”

### Voeg je antwoorden samen

Zet je vinger op de bovenste of de onderste helft van de cirkel (rechts). Hiermee geef je aan of je jouw *TEMPO* als snel of langzaam ziet. Beweeg je vinger dan naar de linker- of de rechterhelft van de cirkel, wat aangeeft of je *PRIORITEIT* bij *taken* of bij *mensen* ligt. Met deze twee bewegingen heb je iets speciaals over jezelf aangegeven. Je bent hoofdzakelijk:



- Sneller van tempo *en* taakgericht, *of*
- Sneller van tempo *en* mensgericht, *of*
- Langzamer van tempo *en* mensgericht, *of*
- Langzamer van tempo *en* taakgericht.

### Maak kennis met jouw type!

Jouw motor en stuur – jouw *TEMPO* en *PRIORITEIT*

hebben je naar een van de vier kwadranten in de cirkel gebracht. Als we de **D**, **I**, **S** en **C**-letters van Marston aan het plaatje toevoegen, ga je zien wat je persoonlijke stijl is. Misschien denk je nu wel dat je complexer bent dan dit, dat je iets van alle vier de typen in je stijl hebt – en dan heb je gelijk!

Maar omdat we zoveel tijd van ons leven besteed hebben aan het onszelf aanpassen om met anderen te kunnen werken, begrijpen we misschien de behoeften en de voordelen van ons eigen basistype niet. Als we deze twee elementen niet begrijpen, weten we niet wat ons type is.

We bespreken de mix van je secundaire **D**, **I**, **S** en **C**-factoren later. Daarbij geven we aan hoe een wetenschappelijk onderzoek de gehele mix van je persoonlijke stijl laat zien. Daarnaast geeft het aan hoe je je hebt aangepast om met anderen te kunnen omgaan.

Hiermee is het doel van dit hoofdstuk bereikt. Je begrijpt hoe de onderwerpen *TEMPO* en *PRIORITEIT* samenwerken om vier duidelijke typen van gedrag of persoonlijke stijl te creëren.

Gefeliciteerd – je weet op dit moment meer over jezelf en over anderen dan de meeste mensen gedurende hun hele leven begrijpen!



## Hoofdstuk 4: Waarin verschilt een “D”?

**D**e kompasnaald op de cirkel hieronder laat zien dat mensen met een **D**-type persoonlijke stijl *snel van tempo* en *taakgericht* zijn.

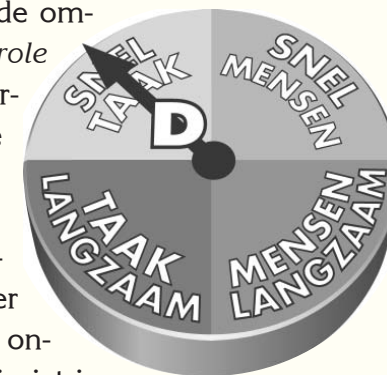
Zij zijn de gangmakers in onze samenleving. Volgens onderzoekspublicaties van Target Training International (TTI), is deze set karaktertrekken de overheersende factor bij ongeveer 15% van de bevolking.

Onthoud, **D** staat voor **D**ominant in ons **DISC**-model. Personen van het **D**-type zien de wereld meestal als een vijandige of uitdagende omgeving, die ze *onder controle* moeten hebben. Dit verklaart waarom zij er de voorkeur aan geven hun doel snel te bereiken.

Dit verklaart ook, waarom zij zich niet zo zeer focussen op “menselijke onderwerpen” en waarom zij niet in een rustiger tempo reageren.

Hieronder staan enkele andere woorden met een **D** die hun gedrag beschrijven:

- Dominant – zij houden ervan om verantwoordelijk te zijn, de controle te hebben.



- Dirigerend — zij willen de lakens uitdelen.
- Dwingend — zij bestrijden alles wat hen in de weg staat.
- Doorduwend — zij hebben het vermogen om iets af te maken, de klus te klaren.
- Doen — zij hebben behoefte aan uitdagingen en zij willen graag keuzes maken.
- Direct — zij hebben zelfvertrouwen en kijken niet achterom.

### Herkennen door observeren

Omdat de **DISC**-taal gedrag beschrijft dat je kunt observeren, is het duidelijk dat wanneer je kijkt naar het gedrag van **D**-types, je over het algemeen hun karaktertrekken kunt identificeren.

In hun boek *DISC: The Universal Language*, deden de auteurs Bill Bonnstetter, Judy Suiter en Randy Widrick verslag van een studie, waarin onafhankelijke beoordelaars personen uit een groep selecteerden, waarvan zij vonden dat deze het meest voldeden aan de volgende kenmerken:

- |             |                 |              |
|-------------|-----------------|--------------|
| • Ambitieuw | • Krachtig      | • Beslissend |
| • Direct    | • Onafhankelijk | • Uitdagend  |

Toen men de geselecteerde personen een **DISC**-stijltest liet doen, bleek dat de beoordelaars voor 85% nauwkeurig waren in het identificeren van **D**-type mensen.

Minstens zo interessant is, dat meer dan 85% van de uitgekozen personen zichzelf ook als **D**-type mensen zag.

Natuurlijk is incidentele observatie niet altijd nauwkeurig, omdat we soms onze *basis*- of natuurlijke stijl maskeren om ons aan anderen aan te passen. Als de omgeving een andere reactie vereist, zijn veel mensen in staat zich aan te passen.

Onze *basisstijl* is het meest duidelijk wanneer we aan stress onderhevig zijn (we zijn geneigd ons “laagje” te laten vallen) en als we ontspannen zijn (onze reacties zijn ook ontspannen en we zijn met prettige dingen bezig).

### De behoeften van een D

**D**'s houden ervan om verantwoordelijk te zijn! Zij zijn “voorgeprogrammeerd” om controle te *willen* hebben. Zij *moeten* de leiders zijn en het is voor **D**'s vaak moeilijk om een andere leider te dienen — vooral als dit er één is die geen sterke **D**-type karaktertrekken heeft.

Je zult niet vaak een **D** ontmoeten die laat zien dat hij aan zichzelf twijfelt. Zij zijn niet eigenwijs: zij zijn ervan *overtuigd* dat zij de weg weten! Dus, **D**'s hebben constant uitdagingen nodig. Zonder uitdagingen vervelen ze zich en **D**'s die zich vervelen zullen hun eigen uitdagingen creëren. Dit resulteert vaak in onverwachte “uitdagingen” voor anderen. **D**'s hebben ambitieuze doelen *nodig* die passen bij hun drijfveer en vertrouwen.

Mensen met veel **D** *moeten* zichzelf als winnaar zien. Vince Lombardi zei: “Winnen is niet alles, maar *willen* winnen wel.” **D**'s zullen vaak “de inzet verhogen” als verlies dreigt, en ze zullen bijna alles doen om te winnen. *Verslagen* worden en *vluchten* komt in hun woordenboek niet voor. Zij hebben het wedstrijdelement *nodig*.

### Sterke kanten van een D

- Ziet het grote plaatje.
- Is een onafhankelijke werker, die niet vertrouwt op anderen om datgene te doen wat nodig is.
- Is resultaatgericht.
- Reageert op teleurstellend nieuws door alle obstakels voor zijn succes te bestrijden.
- Wordt niet afgeleid door details.
- Past zich snel aan aan veranderende omstandigheden.
- Neemt de leiding en lost problemen snel op.
- Komt in gesprekken snel tot de kern.
- Kan er niet tegen dat iemand zijn verplichtingen niet nakomt.
- Kan het tempo voor anderen verhogen.
- Kan het belangrijkste uit het geheel halen.
- Is gemotiveerd door kansen op vooruitgang, winst of macht.
- Is gedreven door een krachtige eigen wil om te doen wat anderen onmogelijk vinden.

### Uitdagingen van een D

Bij elk type zullen we zien dat een aantal probleemgebieden eigenlijk sterke kanten zijn die ze nog niet onder controle hebben. De prachtige sterke kanten van **D**'s kunnen in hun nadeel werken als ze niet op een juiste wijze worden toegepast.

Hier volgen mogelijke beperkingen voor personen met **D**-type karaktertrekken:

- Omdat zij het grote plaatje zien, kunnen ze zich inleven in een toekomstige situatie — zij zien hoe het

zou kunnen worden. Maar ze vinden de details die nodig zijn om daar te komen, vaak vervelend. Als gevolg hiervan lopen ze het risico hun verantwoordelijkheid te veel te delegeren aan mensen die niet dezelfde visie hebben of dezelfde leiderschapstijl.

- Omdat ze onafhankelijke werkers zijn, kunnen ze vergeten verslag te doen aan degenen met wie ze de verantwoording delen, of zij veranderen dingen zonder te overwegen welke consequenties dit voor anderen heeft.
- Omdat ze resultaatgericht zijn, zien ze soms de waarde van dingen die niet in directe relatie met hun doel staan, over het hoofd.
- Doordat ze tegen de obstakels voor hun succes ingaan, kunnen ze op een koppige manier hun eigen grenzen overschrijden.
- Omdat ze ervoor kiezen zich niet met details bezig te houden, lopen ze het risico het belangrijke over het hoofd te zien terwijl ze streven naar het spectaculaire.
- Omdat ze zich snel aanpassen aan veranderingen, kan het gebeuren dat ze anderen niet voldoende voorbereiden om met hen mee te veranderen.
- Omdat ze de leiding nemen en problemen snel oplossen, lopen ze het risico arrogant en ongevoelig over te komen.
- Omdat ze snel tot de kern komen, kunnen hun gesprekken kort, bot en te veeleisend zijn.
- Omdat ze er niet tegen kunnen dat anderen hun verplichtingen niet nakomen, kunnen ze anderen intimideren.

- Omdat ze het tempo bepalen, laten ze soms anderen, die net zo noodzakelijk zijn voor het uiteindelijke succes, achter zich.
- Omdat ze het belangrijkste uit het geheel kunnen halen, kunnen ze de “kleine dingen” die hoge kwaliteit verzekeren, nalaten.
- Omdat ze reageren op kansen voor vooruitgang en macht, lopen ze het risico misbruik van anderen te maken.
- Omdat ze een sterke wil hebben, vergeten ze soms uitleg van hun acties te geven.

Dit alles betekent, dat **D**'s van conflict houden. Zij horen het in de meeste gesprekken en zien het vaak in de samenwerking.

Terwijl het de meeste anderen vermoeit, geeft conflict energie aan mensen met veel **D**. Als ze dit cruciale verschil niet begrijpen, kunnen ze “te sterk overkomen” en diegenen beledigen, wier persoonlijke stijl het is om conflict te vermijden.

De primaire emotionele reactie van een **D**-type is boosheid. Over het algemeen hebben ze snel een slecht humeur en zijn ze snel aangebrand. Deze energie komt ze goed van pas, als ze gefocust zijn op projecten met een hoog risico, waarbij falen geen optie is.

Ongeduldig omdat ze een beslissing willen nemen en door willen gaan, communiceren ze direct - zelfs bot - en delegeren ze de details aan anderen.

## Hoofdstuk 5: Waarin verschilt een “I”?

**D**e kompasnaald hieronder laat zien dat mensen met een **I**-type persoonlijke stijl *snel van tempo* en op *mensen georiënteerd* zijn.

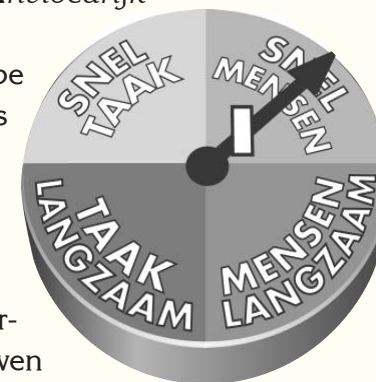
Zij zijn de optimisten in onze samenleving, die houden van plezier maken. Volgens onderzoekspublicaties van Target Training International is deze set karaktertrekken de overheersende factor bij ongeveer 30% van de bevolking. Onthoud, **I** staat voor *Invloedrijk* in ons **DISC**-model.

Personen van het **I**-type zien de wereld meestal als een sympathieke en ontvankelijke omgeving, die *aanvaard* moet worden.

Dit verklaart, waarom ze over het algemeen de voorkeur geven aan het opbouwen van relaties. Dit verklaart ook waarom ze zich meestal focussen op “menselijke onderwerpen” en enthousiast reageren in sociale situaties.

Hieronder staan enkele andere woorden met een **I** die hun gedrag beschrijven:

- Innemend – ze verleiden mensen om het met hen eens te zijn.



- Inspirerend — ze kijken vrolijk naar de zonnige kant.
- Interactief — ze hebben veel vrienden en houden van praten.
- Imaginair — ze kunnen een moeilijke taak leuk maken.
- Interessant — ze beleven heel veel en vertellen er fantastische verhalen over.
- Impulsief — ze nemen beslissingen op gevoel.

### Herkennen door observeren

Net zoals we zagen bij **D**-type stijl, kun je **I**-types identificeren door ze bezig te zien.

De onafhankelijke beoordelaars, genoemd op pagina 22, selecteerden ook personen die zij zagen als het meest passend bij de volgende kenmerken:

- Expressief
- Enthousiast
- Vriendelijk
- Open
- Praatziek
- Stimulerend

Opnieuw waren de beoordelaars en de geselecteerde personen het voor 85% eens.

Ik heb het al eerder verklaard, maar het is belangrijk om het nogmaals op te merken, dat alleen observatie niet altijd nauwkeurig is, omdat we onze natuurlijke stijl kunnen maskeren om ons aan anderen aan te passen.

Als onze omgeving een andere reactie vraagt, zijn veel mensen in staat om zich aan te passen.

Als we onder spanning staan, zijn we geneigd deze aanpassingen te laten vallen en handelen we op de manier zoals het altijd voor ons gewerkt heeft.

En als we ontspannen zijn, zijn onze reacties ook ontspannen en reageren we op een natuurlijke manier.

### De behoeften van een I

**I**'s houden van sociale activiteiten! Zij *willen* opbeurend zijn. Zij *moeten* erkend worden, en het geeft ze vaak veel stress als ze genegeerd worden of worden overgeslagen als zijnde niet belangrijk.

Ze zijn gevoelig voor de reacties van anderen op karaktertrekken van hun **I**-type.

Je zult zelden **I**'s ontmoeten die ontmoedigd zijn — ze mogen in een emotionele achtbaan zitten, maar ze zitten nooit lang in de put!

**I**'s hebben variatie *nodig* en vermijden routine. Ze vervelen zich bij zich herhalende taken en een **I** die zich verveelt, zal manieren *creëren* om plezier te hebben.

Tijdens het proces kan de aandacht voor de taak verslappen, maar de morele wil stijgt, in ieder geval tijdelijk.

**I**'s hebben doelen op korte termijn nodig om ze gefocust te houden.

Mensen met veel **I** *moeten* zichzelf populair en geaccepteerd zien. Mark Twain zei: “Ik kan twee maanden leven op een goed compliment.”

Op bepaalde tijden lijken hun spontaniteit en enthousiasme ongelimiteerd. Ze zullen verbazingwekkende stunts uithalen om instemming te krijgen.

“Vreemdeling” is een woord, dat in hun woordenboek niet voorkomt. **I**'s *moeten* mensen hebben die naar hen *kijken* en *luisteren*.

### Sterke kanten van een I

- Zijn naar buiten gericht en vriendelijk.
- Gebruiken emoties effectief om de steun van anderen te verwerven.
- Verwelkomen nieuwe mensen en nieuwe kansen.
- Maken een eerste indruk die je bijblijft.
- Laten hun gevoelens openlijk en onvervalst zien.
- Bieden zich makkelijk vrijwillig aan.
- Reageren goed op verrassingen.
- Vinden humor en een positief resultaat in voor anderen ontmoedigende situaties.
- Komen met fantasierijke opties als ze obstakels tegenkomen.
- Denken niet in hokjes en handelen spontaan.
- Bezitten en waarderen mondelinge vaardigheden.
- Beginnen enthousiast nieuwe projecten.
- Presteren goed om erkend te worden en willen iedereen uit het team erbij betrekken.
- Staan open voor andere gezichtspunten.

### Uitdagingen van een I

De sterke kanten van de *I*'s kunnen ook in hun nadeel werken, als ze niet op een juiste wijze gebruikt worden.

Opnieuw, hun probleemgebieden zijn eigenlijk *sterke kanten*, die ze nog niet onder controle hebben. Hier volgen mogelijke beperkingen voor personen met *I*-type karaktertrekken:

- Omdat ze naar buiten gericht en vriendelijk zijn, zijn ze geneigd anderen te makkelijk te vertrouwen en verbinden zij zich met mensen die hen vleien of zeggen wat ze willen horen.

- Omdat ze emoties effectief gebruiken om steun van anderen te verwerven, bestaat het gevaar van overdrijving en manipulatie zonder dat zij zich bewust zijn van de verandering.
- Omdat ze nieuwe mensen en kansen verwelkomen, hebben zij soms moeilijkheden met het op de eerste plaats stellen van hun plichten.
- Omdat ze een eerste indruk maken die je bijblijft, is een "dwaze" of te spontane indruk niet makkelijk te wissen.
- Omdat ze hun gevoelens openlijk en onvervalst laten zien, kunnen anderen hen te emotioneel of gespannen vinden.
- Omdat ze zich gemakkelijk vrijwillig aanbieden, zijn ze geneigd zich te veel verplichtingen op de hals te halen.
- Omdat ze zelf goed op een verrassing reageren, kunnen ze ongewenste grappen en streken bij anderen uithalen.
- Omdat ze humor en een positief resultaat vinden in voor anderen ontmoedigende situaties, kunnen mensen denken dat ze de ernst van de zaak niet inzien.
- Omdat ze met fantasierijke opties komen als ze obstakels tegenkomen, kunnen ze onrealistisch overkomen.
- Omdat ze niet in hokjes denken, kan hun reactie het vertrouwen schaden bij lineaire denkers.
- Omdat ze mondelinge vaardigheden bezitten en waarderen, kunnen ze zichzelf vrijpraten van schuld in plaats van het te accepteren en door te gaan.

- Omdat ze enthousiast aan nieuwe projecten beginnen, maken ze soms de oude projecten niet af omdat ze er geen interesse meer in hebben.
- Omdat ze zelf goed presteren om erkenning te krijgen en ook anderen erkenning geven, kiezen ze soms teamleden die niet helemaal voor hun taak geschikt zijn.
- Omdat ze zo openstaan voor andere gezichtspunten, zijn ze makkelijk te beïnvloeden.

Dit betekent dat *I's* het grootste deel van de tijd optimistisch zijn, geloven dat dromen kunnen uitkomen, ongeacht bestaande feiten en gebeurtenissen.

Ze geloven dat het onmogelijk is iets te doen dat “je stoutste verwachtingen” overtreft, omdat je al de stoutste verwachtingen *hebt*.

Hun emotionele basisreactie is vertrouwen en anderen kunnen misbruik maken van deze karaktertrek. Zij waarderen mondelinge overtuigingskracht meer dan de eigenlijke prestatie.

Angst voor sociale afwijzing kan hen tot prestaties aanzetten. Zij zien het positieve in negatieve situaties en zijn emotioneel veerkrachtig, ze veren terug na iedere teleurstelling.

## Hoofdstuk 6: Waarin verschilt een “S”?

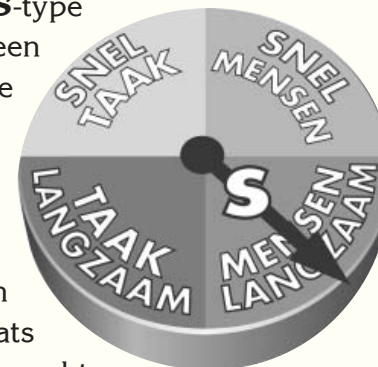
**D**e kompasnaald hieronder laat zien, dat mensen met een **S**-type persoonlijke stijl een *langzamer tempo* hebben en op *mensen georiënteerd* zijn.

Zij zijn de supporters en aanmoedigers in onze samenleving. Volgens onderzoekspublicaties van TTI is deze set van karaktertrekken de overheersende factor bij ongeveer 35% van de bevolking.

Onthoud, **S** staat voor **Standvastig** in ons **DISC**-model. Personen van het **S**-type zien de wereld meestal als een sympathieke of ontvankelijke omgeving, die *verwelkomd* moet worden.

Hun passiviteit maakt duidelijk, waarom zij er de voorkeur aan geven om anderen te dienen in plaats van de leiding te geven. Dit maakt ook duidelijk waarom ze veranderingen niet makkelijk kunnen aanvaarden of in een sneller *TEMPO* reageren. Hieronder staan enkele andere woorden met een **S** die hun gedrag beschrijven:

- Support gevend – zij geven er de voorkeur aan om op de achtergrond te werken.



- Standvastig — hun optreden is kalm en redelijk.
- Stabiel — zij zijn loyaal en voorspelbaar.
- Schattig — zij zijn aardig en beleefd onder stress.
- Specialiserend — zij houden ervan om niet te veel dingen tegelijk goed te doen.
- Sensitief — zij sympathiseren met de behoeften van anderen.

### Herkennen door observeren

Marston's **DISC**-taal legt het gedrag uit dat we zien, dus je kunt leren om een **S** te identificeren door hun karaktertrekken te begrijpen. In het verslag van Bonnstetter, Suiter en Widrick selecteerde het team van onafhankelijke beoordelaars personen waarvan zij vonden dat deze het meest voldeden aan de volgende kenmerken:

- Methodisch
- Systematisch
- Betrouwbaar
- Solide
- Relaxed
- Bescheiden

Opnieuw bevestigde de **DISC**-stijltest dat de beoordelaars voor meer dan 85% correct waren in het identificeren van **S**-type mensen door middel van observatie en dat meer dan 85% van deze personen zichzelf correct identificeerde als **S**-type mensen.

Het kan misleidend zijn, omdat onze omgeving ons vaak vraagt ons gedrag aan te passen.

We kunnen meer van de natuurlijke stijl zien, wanneer mensen onder spanning staan en hun aanpassingen laten vallen en eveneens wanneer zij ontspannen zijn en minder geleid worden door hun verantwoordelijkheden.

### De behoeften van een S

**S**-types houden ervan af te maken waaraan ze begonnen zijn. Zij zijn geboren om dingen te voltooien. Zij hebben het *nodig* om vrij te zijn van conflicten en het geeft ze vaak veel stress als ze betrokken zijn bij projecten die geen afgesloten geheel zijn, of om met iemand te werken die van taak naar taak "vliegt."

**S**-types handelen zelden egoïstisch. Zij willen anderen in hun waarde laten en reageren grootmoedig op anderen wanneer dat maar mogelijk is.

Zij hebben een zich herhalende routine *nodig* en willen graag vooraf van veranderingen op de hoogte zijn.

Zij *moeten* een opdracht afmaken, voordat ze aan een nieuwe beginnen. Ze hebben een paar goede vrienden *nodig* op wie ze op lange termijn kunnen vertrouwen. Zij hebben het *nodig* gewaardeerd te worden.

Mensen met veel **S** hebben het nodig om zichzelf gerespecteerd en gewaardeerd te zien. William James, wereldberoemd filosoof en auteur van *The Principles of Psychology* schreef: "Het basisprincipe van de menselijke natuur is de wens gewaardeerd te worden."

Het geduld van een **S** is niet onuitputtelijk, maar zij houden het lang vol. Zij hebben een laag risico en een stabiele omgeving *nodig*.

### Sterke kanten van een S

- Zijn betrouwbare, evenwichtige werknemers.
- Zijn liever onderdeel van een team dan onafhankelijk.
- Laten een enorme loyaliteit zien en werken hard voor mensen en zaken waar ze in geloven.

- Helpen anderen op gebieden waarop zij deskundig zijn.
- Hebben uitstekende luistervaardigheden, zelfs als ze onderbroken worden.
- Willen verwachtingen en uitkomsten begrijpen voordat ze beginnen.
- Houden vast aan methoden die eerder geprobeerd en bewezen zijn.
- Verenigen ruziënde partijen door geduld en rechtvaardigheid.
- Voelen mee met andermans problemen.
- Maken zaken af die anderen nalaten of verwaarlozen.
- Koesteren blijvende relaties.
- Bewaren geheimen en vertrouwelijke informatie.
- Zijn rustig en verwachten niets.
- Geven hun tijd, hulp en bronnen als uiting van vriendschap.

### Uitdagingen van een S

Hieronder volgen enkele beperkingen voor personen met **S**-type karaktertrekken:

- Omdat ze betrouwbare en evenwichtige werknemers zijn, is het moeilijk om hun *TEMPO* te verhogen als dat verlangd wordt.
- Omdat ze liever teamgericht zijn dan onafhankelijk, wachten ze liever op instructies dan dat ze zelf het initiatief nemen.
- Omdat ze enorm loyaal zijn, zijn zij de laatsten die “de stekker eruit trekken” als het nodig is.

- Omdat ze anderen snel helpen op gebieden waarop ze bekend en deskundig zijn, kunnen ze zich te veel inspannen of kunnen zij problemen krijgen met het stellen van prioriteiten.
- Omdat ze voortreffelijke luistervaardigheden hebben, kunnen ze zichzelf te veel ter beschikking van praters stellen.
- Omdat ze verwachtingen en uitkomsten willen begrijpen, zijn ze langzaam in het starten met nieuwe opdrachten.
- Omdat zij zich graag houden aan beproefde en juiste werkwijzen, zijn ze tegen veranderingen in de procedures.
- Omdat ze ruziënde partijen verenigen door geduld en rechtvaardigheid, proberen ze te hard om iedereen tevreden te stellen. Ze krijgen last van stress als hun besluiten een negatieve invloed op anderen hebben.
- Omdat ze meevoelen met andermans problemen, kunnen ze “verkeerde” signalen afgeven dat ze het ermee eens zijn.
- Omdat ze zaken afmaken die anderen nalaten of verwaarlozen, kan dit tot gevolg hebben dat hun andere vaardigheden voor het team verzwegen en verwaarloosd worden.
- Omdat ze blijvende vriendschappen koesteren, maken ze langzaam vrienden en hebben ze slechts plaats voor weinigen.
- Omdat ze geheimen bewaren, verwachten ze een hoog niveau van privacy voor zichzelf en worden daardoor makkelijk in verlegenheid gebracht.

- Omdat ze rustig zijn en niets verwachten, zullen zij hun gedachten, ideeën en boosheid niet makkelijk uiten.
- Omdat ze zo royaal geven (als uiting van hun vriendschap), kunnen ze bezitterig worden.

Dit alles draagt bij aan de gevoeligheid van een **S** voor kleinering en een vorm van boosheid als hun diensten niet erkend en gewaardeerd worden.

Zij geven echt de voorkeur aan een rol op de achtergrond, waar ze loyaliteit kunnen laten zien en stabiliteit bereiken. Zij hebben afsluiting nodig en een kans om iets wat ze begonnen zijn, af te maken, of het nu een relatie of een project is.

Gelijktijdig is hun emotionele basisreactie hun echte emoties te “maskeren”. Terwijl ze *innerlijk* erg geëmotioneerd zijn, lijkt het of ze met hetzelfde gemak omgaan met persoonlijke tragedies als met overwinningen.

Door te dienen en behulpzaam te zijn kunnen ze zich opnieuw opladen, dus de **S** voelt zich vooral voldaan en tevreden als de aandacht niet op hemzelf maar op anderen wordt gericht.

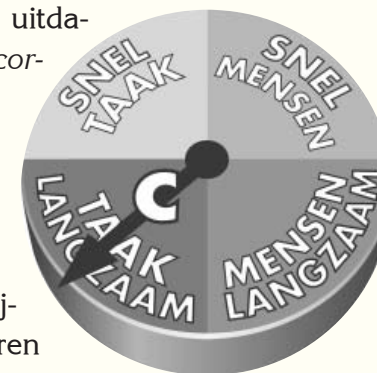
## Hoofdstuk 7: Waarin verschilt een “C”?

**D**e kompasnaald hieronder laat zien, dat **C**'s een *langzamer tempo* hebben en *taakgericht* zijn. Zij zijn de analisten en filosofen in onze cultuur. Deze set karaktertrekken is de overheersende factor bij iets minder dan 25% van de bevolking.

**C** staat voor *Complaisant* (meegaand) in ons **DISC**-model. Personen van het **C**-type zien de wereld meestal als een tegenstrijdige of uitdagende omgeving, die *gecorrigeerd* moet worden.

Zij geven er de voorkeur aan hun situatie voorzichtig te beoordelen. Zij focussen zich meestal niet op veranderlijke “menselijke onderwerpen” en reageren niet gehaast. Andere woorden met een **C** die hun gedrag beschrijven:

- Conformerend – zij kennen en volgen de “goede” regels.
- Consciëntieus – zij hechten waarde aan nauwkeurigheid en details.
- Calculerend – zij geven de voorkeur aan een balansoverzicht om beslissingen te nemen.



- Controlerend – zij meten tweemaal om éénmaal te snijden.
- Contemplatief – zij zijn logisch en objectief.
- Critici – hun perfectionistische natuur vindt fouten.

### Herkennen door observeren

Weer kun je de **DISC**-gedragskaraktertrekken identificeren door te bekijken hoe mensen zich gedragen. De onafhankelijke beoordelaars in *DISC: The Universal Language* haalden er mensen uit, die deze karaktertrekken aan de dag legden:

- Analytisch
- Bedachtzaam
- Conservatief
- Nauwkeurig
- Weloverwogen
- Voorzichtig

Opnieuw was hun nauwkeurigheid in het identificeren van **C**-type mensen, wier persoonlijke stijl werd vastgesteld door tests, meer dan 85%.

Eveneens meer dan 85% van de personen concludeerde dat het gedrag waar ze de voorkeur aan gaven, hoofdzakelijk uit **C**-karaktertrekken bestond.

In plaats van onszelf toe te staan ons te gedragen op de manier waaraan we de voorkeur geven, vraagt onze omgeving vaak van ons, dat wij ons aanpassen om erbij te horen.

Onze *natuurlijke* gedragsstijlvoorkeur komt het duidelijkst naar voren als we onder spanning staan of heel ontspannen zijn – als we dingen “op onze manier” doen en de resultaten creëren die wij willen.

### De behoeften van een C

**C**'s houden ervan om de feiten te weten. Zij *willen* juistheid en precisie. Zij *hebben* nauwkeurigheid en orde *nodig* en het geeft ze vaak stress als ze in een onregelde omgeving zijn of nauw met mensen samenwerken die zij zien als onvoorzichtig en rommelig.

**C**'s zijn zelden onbezorgd: zij zijn de beschermers van nauwkeurigheid, gewoonten en de waarheid – *hun* “emoties”!

Dus **C**'s hebben procedures nodig om te volgen. Zonder regels worden **C**'s onzeker en dan zullen ze hun eigen perfectionistische normen opleggen.

Zij geven de voorkeur aan vastgestelde richtlijnen en grenzen, boven het oplossen van problemen en verbeteringen.

Zij hebben bewijs *nodig*, wat ze gebruiken om weloverwogen beslissingen te nemen.

Voor mensen met veel **C** is het nodig dat hun omgeving voorspelbaar is. Patrick Henry stelde vast: “Ik heb maar één lamp waardoor mijn voeten geleid worden en dat is de lamp van ervaring.”

**C**'s houden er niet van te werken aan opdrachten met onvoorspelbare uitkomsten. Zij hebben betrouwbare feiten *nodig*.

### Sterke kanten van een C

- Houden ervan zelfstandig te werken zonder gestoord of afgeleid te worden.
- Doen grondig onderzoek en stellen de “sterke” vragen.
- Worden niet beïnvloed door trends.

- Zoeken naar kwaliteit en waarde.
- Zijn niet onder de indruk van emotionele discussies.
- Geven de voorkeur aan methoden met een laag risico en veilige doelen boven speculatie.
- Respecteren traditie en hiërarchie.
- Zijn consciëntieus, handhaven hoge persoonlijke en professionele normen.
- Denken aan details.
- Bekijken problemen objectief.
- Gebruiken hun tijd en energie efficiënt.
- Controleren alles dubbel op nauwkeurigheid en juistheid.
- Kijken naar grenzen en zekerheid.
- Zijn trots op hun eigen nauwkeurigheid.

### Uitdagingen van een C

Hier volgen mogelijke beperkingen voor personen met C-type karaktertrekken:

- Omdat ze het prettig vinden alleen te werken, kunnen ze afstandelijk overkomen in relatie tot het team.
- Omdat ze een diepgaand onderzoek instellen en “sterke” vragen stellen, kunnen ze gezien worden als besluiteloos en achterdochtig naar anderen.
- Omdat ze niet beïnvloed worden door trends, kunnen ze onderwerpen die in de belangstelling staan, wegschuiven en daardoor falen in het herkennen en identificeren van ontwikkelingen op cultureel gebied.
- Omdat ze naar kwaliteit en waarde kijken, houden

- ze niet van afspraken die ad hoc gemaakt worden, door de urgentie van een situatie.
- Omdat ze niet onder de indruk zijn van emotionele discussies kunnen ze onbezorgd en afstandelijk lijken.
- Omdat ze de voorkeur geven aan methoden met een laag risico en veilige doelen, worden ze niet geïnspireerd door “dromen” van anderen.
- Omdat ze traditie en hiërarchie respecteren, verzetten zij zich tegen vernieuwingen en uitdagingen.
- Omdat ze consciëntieus zijn en hoge persoonlijke en professionele normen handhaven, geven ze er de voorkeur aan om te gaan met mensen die dezelfde persoonlijke stijl hebben.
- Omdat ze aan details denken, kunnen ze kieskeurige perfectionisten worden, voor wie je moeilijk iets goed kan doen.
- Omdat ze problemen objectief bekijken, kunnen hun besluiten en loyaliteit eerder veranderen op basis van begrip dan op grond van relaties.
- Omdat ze hun tijd en energie efficiënt gebruiken, zijn ze geneigd mensen en taken in vakjes te verdeelen.
- Omdat ze alles dubbel controleren op nauwkeurigheid en juistheid, zullen ze niet snel hun goedkeuring ergens aan geven.
- Omdat ze naar grenzen en zekerheid kijken, zullen zij zich niet inlaten met speculatieve projecten.
- Omdat ze trots zijn op zichzelf en hun nauwkeurigheid, vinden ze het erg moeilijk om fouten toe te geven of excuses te maken.

Deze *sterke kanten* en *uitdagingen* bepalen de behoefte van de **C** aan rechtlijnigheid en zekerheid, welke zij koesteren en beschermen. Zij gaan de strijd met zichzelf aan in hun streven naar perfectie. Daarom zullen ze eerder voorzichtig en conventioneel zijn dan risico's te nemen.

De emotionele basisreactie van dit type is angst. Hun afkeer van risico en hun benadering van gebeurtenissen volgens het boekje zijn betrouwbare mechanismen om de veiligheid die zij nodig hebben, te bereiken.

Zij houden niet van verrassingen en hun reactie op gebeurtenissen die hen van streek maken, is dat ze terugkeren naar bestaande regels en procedures.

---

# Deel II

## VARIATIES VAN JE

## PERSOONLIJKE

## STIJL

---

## Hoofdstuk 8: Ontdek je eigen persoonlijke stijl

**W**e hebben nu een basis gelegd. Gefeliciteerd dat je bent gebleven! We staan op het punt om te zien hoe nauwkeurig ons zelfbewustzijn is ten aanzien van *TAAK* en *PRIORITEIT*.

Op de volgende bladzijden staat een vereenvoudigd onderzoek naar persoonlijke stijl. Het is niet zo nauwkeurig als het uit meerdere pagina's bestaande, met computeruitslagen begeleide persoonlijke rapport dat ik online en tijdens seminars gebruik, maar het zal je voorzien van basisbegrippen, zodat als we gaan denken over *stijlvermenging*, *sterke kanten en uitdagingen* en *toepassen en aanpassen*, je op een meer persoonlijk niveau bij deze ideeën betrokken bent.

Het is geen toets. Er zijn geen “goede” en “foute” antwoorden. Er zit geen “geslaagd-gezakt”-uitslag aan vast. Je geeft alleen een indicatie van je eigen voorkeuren – wat je *het meeste bent* en wat je *het minste bent*, in je keuze van de beschrijvende woorden van de vragenlijst.

In een van mijn groepen heb ik mensen gezien die hun eigen keuzes aan vrienden gaven om te kopiëren, maar het helpt niemand, als de groep naar huis gaat met de persoonlijke stijl van één persoon, die ze gezamenlijk delen! Antwoord realistisch - zoals je *echt bent* - niet zoals je *wenst* dat je zou zijn of wat je vrienden over je *denken*.

Kijk naar de vier keuzewoorden en beslis hoe nauwkeurig ze jou beschrijven. Het is normaal dat het lastig is om te kiezen. Doe gewoon je best en denk er aan dat je elke keer de vier woorden op hun waarde moet schatten.

**Bederf deze ervaring niet voor jezelf!**

Stop! Neem nu 15 minuten de tijd om de onderstaande richtlijnen te lezen en je keuzes aan te geven op bladzijde 49. Volg daarna de eenvoudige instructies om een persoonlijke-stijlgrafiek te creëren op bladzijde 50.

**Interpreteer jouw grafiek**

**Richtlijnen:** Lees elk van de vier woorden op de eerste regel. Kwalificeer dan de betreffende woorden van **4** (het woord dat het **meeste** aangeeft **hoe jij bent**) tot **1** (het woord dat het **minst** aangeeft **hoe jij bent**).

Gebruik elk van de getallen (**4, 3, 2, 1**) slechts één keer op elke regel, zoals in onderstaand voorbeeld. Baseer je keuze op hoe je je meestal van nature gedraagt, ongeacht of je dit als je “beste” gedrag ziet.

**Houd in gedachte, dit is geen “toets”. Er zijn geen “goede” of “foute” antwoorden. Wees jezelf!**

Als je een stukje carbonpapier tussen de woordkeuzes (pag. 49) en de antwoordsleutels (pag. 51) legt, zullen je antwoorden automatisch worden ingevuld, hetgeen gemakkelijker is. Anders moet je de keuzes handmatig invullen, als je de instructie hebt gelezen, hoe je dit kunt doen.

Nogmaals, geef op elke regel de volgorde aan en gebruik alle getallen slechts eenmaal, zoals het voorbeeld hieronder laat zien. Controleer of elk getal slechts eenmaal per regel is gebruikt.

Voorbeeld: gebruik hetzelfde getal slechts eenmaal op een regel.

4	aardig	1	brutaal	2	beleefd	4	bekoorlijk	<b>niet goed</b>
4	aardig	1	brutaal	2	beleefd	3	bekoorlijk	<b>goed</b>

1	<input type="checkbox"/>	aardig	<input type="checkbox"/>	brutaal	<input type="checkbox"/>	beleefd	<input type="checkbox"/>	bekoorlijk
2	<input type="checkbox"/>	aantrekkelijk	<input type="checkbox"/>	coöperatief	<input type="checkbox"/>	onverzettelijk	<input type="checkbox"/>	hulpvaardig
3	<input type="checkbox"/>	concurrerend	<input type="checkbox"/>	nauwkeurig	<input type="checkbox"/>	vrolijk	<input type="checkbox"/>	zorgzaam
4	<input type="checkbox"/>	risicovol	<input type="checkbox"/>	onderhoudend	<input type="checkbox"/>	vertrouwenwekkend	<input type="checkbox"/>	voorzichtig
5	<input type="checkbox"/>	oplettend	<input type="checkbox"/>	vastbesloten	<input type="checkbox"/>	speels	<input type="checkbox"/>	gematigd
6	<input type="checkbox"/>	sociaal	<input type="checkbox"/>	solide	<input type="checkbox"/>	onafhankelijk	<input type="checkbox"/>	eenzelvig
7	<input type="checkbox"/>	voorzichtig	<input type="checkbox"/>	moedig	<input type="checkbox"/>	overtuigend	<input type="checkbox"/>	tevreden
8	<input type="checkbox"/>	impulsief	<input type="checkbox"/>	rustig	<input type="checkbox"/>	dynamisch	<input type="checkbox"/>	toegevend
9	<input type="checkbox"/>	openhartig	<input type="checkbox"/>	spraakzaam	<input type="checkbox"/>	beheerst	<input type="checkbox"/>	gedetailleerd
10	<input type="checkbox"/>	vredelievend	<input type="checkbox"/>	aangenaam	<input type="checkbox"/>	beslist	<input type="checkbox"/>	goedhartig
11	<input type="checkbox"/>	geestig	<input type="checkbox"/>	instemmend	<input type="checkbox"/>	kalm	<input type="checkbox"/>	krachtig
12	<input type="checkbox"/>	perfectionistisch	<input type="checkbox"/>	onderzoekend	<input type="checkbox"/>	optimistisch	<input type="checkbox"/>	behulpzaam
13	<input type="checkbox"/>	vriendelijk	<input type="checkbox"/>	bescheiden	<input type="checkbox"/>	confronterend	<input type="checkbox"/>	luchthartig
14	<input type="checkbox"/>	verantwoordelijk	<input type="checkbox"/>	volgt de regels	<input type="checkbox"/>	graag met anderen	<input type="checkbox"/>	bereid te delen
15	<input type="checkbox"/>	voorzitend	<input type="checkbox"/>	inspirerend	<input type="checkbox"/>	middelmatig	<input type="checkbox"/>	precies
16	<input type="checkbox"/>	coöperatief	<input type="checkbox"/>	beïnvloedbaar	<input type="checkbox"/>	veeleisend	<input type="checkbox"/>	onoverwinnelijk

copyright © 2001, E. Chris Carey

**Bepaal de score van je reacties:** je reacties geven voorkeuren aan voor een bepaald karakter van het **D**, **I**, **S** en **C**-gedrag. Als je het aantal reacties voor elk type telt, kun je ze in een grafiek (onderstaand) zetten, die je meest dominante (belangrijkste) karaktertrek laat zien en je ondersteunende karaktertrekken. Het is niet ongewoon om twee of soms zelfs drie karaktertrekken met een bovengemiddelde score te hebben.

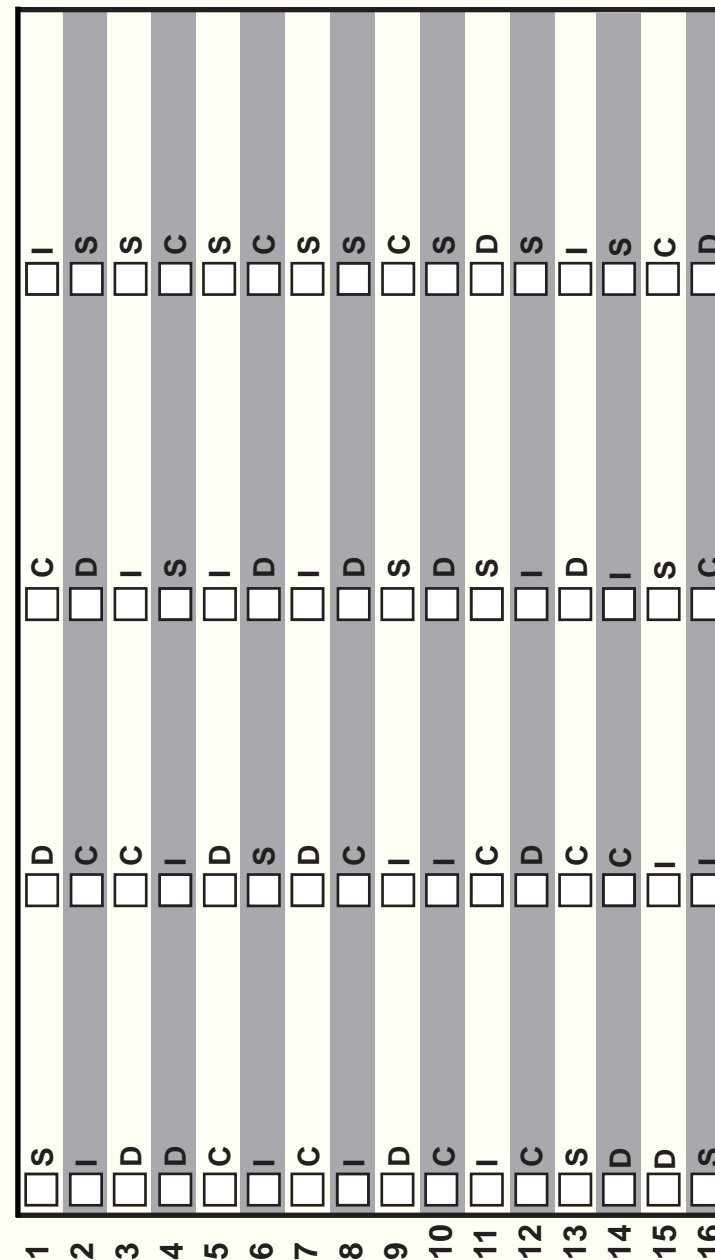
**Hoe bepaal je de score:** als je carbonpapier hebt gebruikt tussen de pagina's, staan de getallen die je hebt ingevuld in de hokjes op pagina 51. Zo niet, zet de getallen dan in de hokjes. Hoeveel punten heb je voor **D** gescoord? Schrijf het aantal punten op het grijze **scorebord** (linksonder). Doe het zelfde met je **I**, **S** en **C**-punten. Als het totaal van deze getallen geen 160 is, heb je ergens een vergissing gemaakt. Herstel het voordat je de grafiek maakt.

**Hoe maak je jouw grafiek:** In het onderstaande schema omcirkel je het getal in de **D**-kolom dat het aantal **D**-punten weergeeft van het grijze **scorebord**. Omcirkel daarna de getallen in de **I**, **S** en **C**-kolommen, die het aantal punten weergeven. Als het exacte getal er niet tussen staat, neem dan het dichtstbijzijnde lagere getal.

Trek dan een lijn om de punten te verbinden, van links naar rechts (zoals in de grafieken op pagina 53 - 56) en creëer een lijngrafiek van jouw persoonlijke stijl.

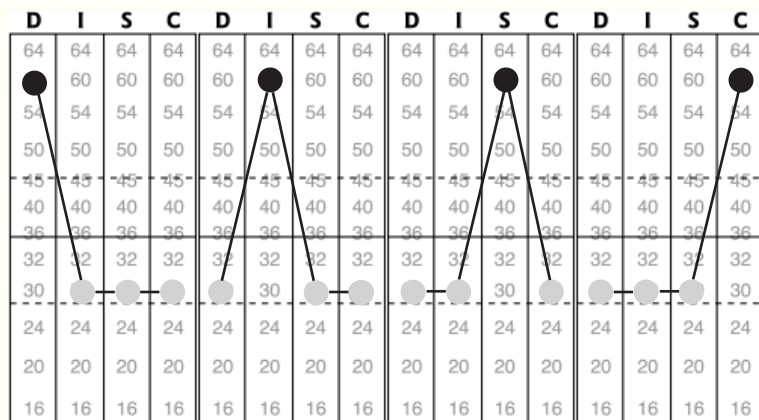
SCOREBORD	
Hoeveel <b>D</b> punten? _____	
Hoeveel <b>I</b> punten? _____	
Hoeveel <b>S</b> punten? _____	
Hoeveel <b>C</b> punten? _____	
(moet totaal 160 punten zijn)	

	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
<b>hoog</b>	64	64	64	64
	60	60	60	60
	54	54	54	54
	50	50	50	50
<b>boven gemiddeld</b>	45	45	45	45
<b>middenlijn</b>	40	40	40	40
	36	36	36	36
<b>onder gemiddeld</b>	32	32	32	32
	30	30	30	30
	24	24	24	24
	20	20	20	20
<b>laag</b>	16	16	16	16



copyright © 2001, E. Chris Carey

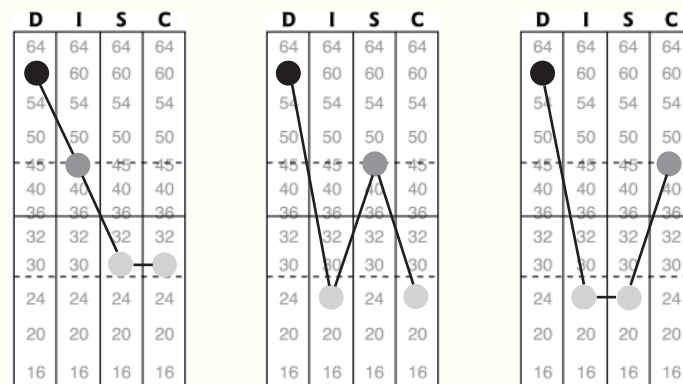
Er zijn veel variaties mogelijk binnen de vier persoonlijke basistypen. Bijvoorbeeld: je hebt slechts een van de vier typen zo sterk, dat hij *boven de middenlijn* in je persoonlijke stijl uitkomt, zoals je hieronder ziet. Deze stijlen werden beschreven in hoofdstuk 4 tot en met 7.



Deze “pure” stijlen zijn niet zo gewoon als je misschien zou denken. Slechts weinig mensen hebben een persoonlijke stijl waarin één type zo sterk is dat de andere typen geen invloed van betekenis hebben.

Als mensen zeggen, “Ik ben een **D**”, beschrijven ze de meest waarneembare karaktertrek of eigenschap. Het verhaal gaat bijna altijd verder dan dat. Voor de meesten van ons is onze persoonlijke stijl een mengeling van **D**, **I**, **S** en **C**, waarvan twee of zelfs drie stijlen zo sterk zijn dat ze boven de middenlijn uitkomen. Het is nuttig om je belangrijkste karaktertrek te herkennen. Deze wordt meestal verzacht door ondergeschikte factoren, die je sterkste karaktertrek bijstaan. Deze “mix” maakt het je gemakkelijker je stijl aan te passen en je te identificeren met de gedachten en gevoelens van anderen.

Op de volgende pagina’s kun je zes mixen zien van elk van de basistypen. Eén type domineert (aangegeven met de zwarte stip), maar wordt verzacht door de aanwezigheid van de andere typen (de grijze stippen).



**Dominant Invloedrijk**

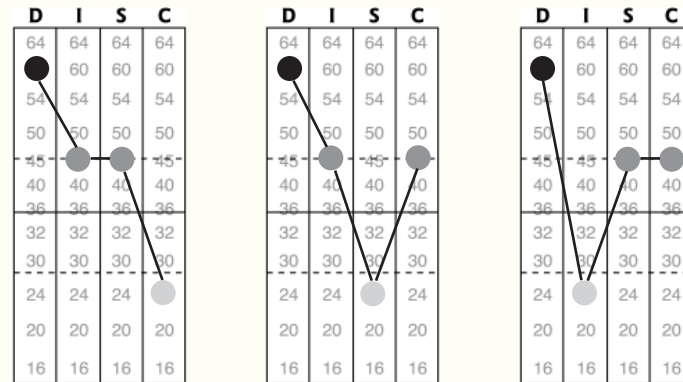
Deze **D-I** mix is erg snel van tempo en actief. Primair taakgericht, kun je ook een behoefte zien aan variatie en gezelligheid.

**Dominant Standvastig**

Deze **D-S** mix kan tegenstrijdig lijken, omdat de sterkste kenmerken tegengesteld zijn - snel/taakgericht met ondersteuning van langzamer/op mensen georiënteerd.

**Dominant Complaisant**

Deze **D-C** mix is erg gefocust op het volbrengen van een taak. Het ondersteunende kenmerk van nauwkeurigheid helpt hen met de details als ze snel werken.



**Dominant Invloedrijk Standvastig**

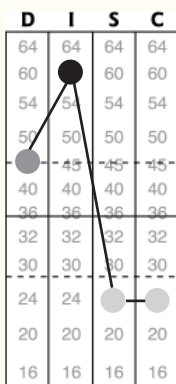
Deze **D-I-S** mix is taakgericht en snel, maar je ziet een verhoogd niveau van oriëntatie op mensen. Aandacht voor detail is niet van nature een sterk punt.

**Dominant Invloedrijk Complaisant**

Deze **D-I-C** mix deelt snelle op mensen georiënteerde kenmerken met langzamere taakgerichte. Gevoeligheid naar anderen is niet van nature een sterk punt.

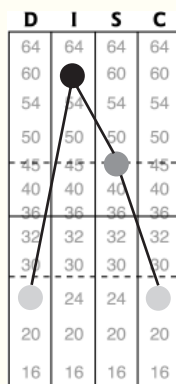
**Dominant Standvastig Complaisant**

Deze **D-S-C** mix heeft voorkeur voor taken, maar kan diplomatiek en aanmoedigend zijn. Flexibiliteit in planning en werk is niet van nature een sterk punt.



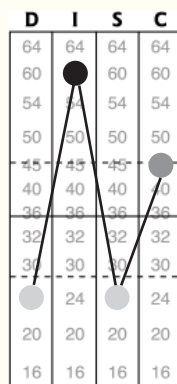
**Invloedrijk Dominant**

Deze **I-D** mix is erg naar buiten gericht en energiek. Op mensen georiënteerd en rusteloos als ze niets te doen hebben. Ze springen van project naar project.



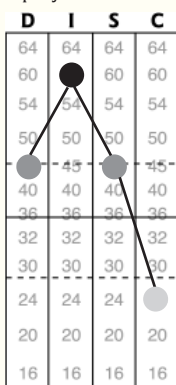
**Invloedrijk Standvastig**

Deze **I-S** mix is expressief en emotioneel. Omdat ze op mensen georiënteerd zijn, zijn relaties (meer dan taken) hun prioriteit.



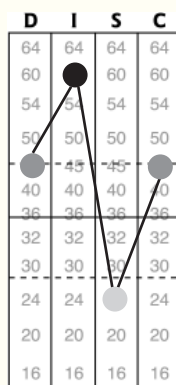
**Invloedrijk Complaisant**

Deze **I-C** mix kan tegenstrijdig lijken, omdat de sterkste kenmerken tegengesteld zijn - snel en op mensen georiënteerd met ondersteuning van langzamer en taakgericht.



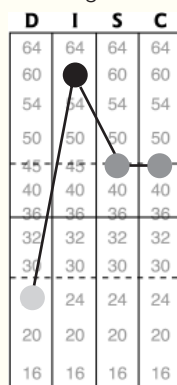
**Invloedrijk Dominant Standvastig**

Deze **I-D-S** mix scoort hoog in het omgaan met mensen, maar doelen bereiken en taken volbrengen is ook belangrijk. Oog voor detail is niet van nature een sterk punt.



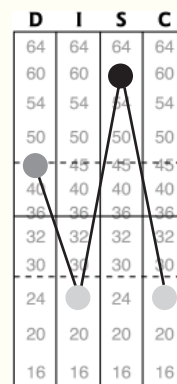
**Invloedrijk Dominant Complaisant**

Deze **I-D-C** mix wekt vertrouwen op, gebruikmakend van analytische sterke punten. Daardoor is gevoeligheid voor emotionele behoeften van anderen niet van nature een sterk punt.



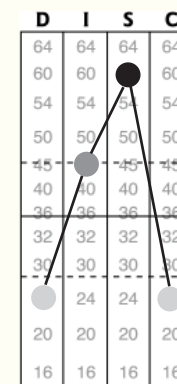
**Invloedrijk Standvastig Complaisant**

Deze **I-S-C** mix is sterk op mensen georiënteerd met analytische vaardigheden. Zij bewaren de vrede, dus besluitvaardigheid is niet van nature een sterk punt.



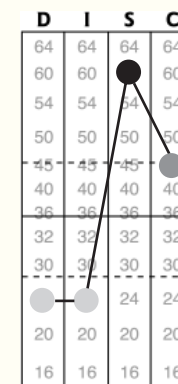
**Standvastig Dominant**

Deze **S-D** mix kan tegenstrijdig lijken, omdat de sterkste kenmerken tegengesteld zijn - langzamer/op mensen georiënteerd ondersteund door snelle/taakgerichte trekjes.



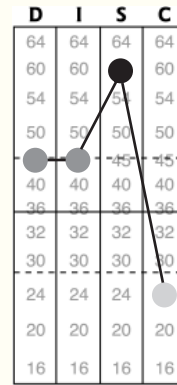
**Standvastig Invloedrijk**

Deze **S-I** mix heeft een warm gedrag en een aanpak van het leven, waarin mensen centraal staan. Zij prefereren het geven van aanmoediging en support boven het leiderschap.



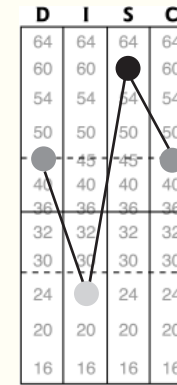
**Standvastig Complaisant**

Deze **S-C** mix is meestal erg stil en voorzichtig, door het langzame tempo. Zij brengen taken tot een goed einde omdat ze detailgericht zijn en mensen tevreden willen stellen.



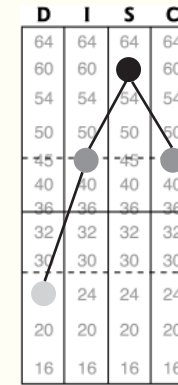
**Standvastig Dominant Invloedrijk**

Deze **S-D-I** mix is op mensen georiënteerd met goede kwaliteiten voor het stellen van doelen. Ze zijn praktisch en resultaatgericht. Logische analyse is niet van nature een sterk punt.



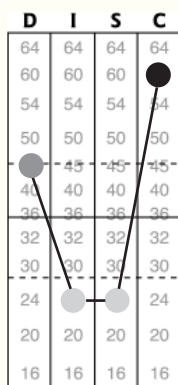
**Standvastig Dominant Complaisant**

Deze **S-D-C** mix staat open voor mensen, terwijl ze gelijktijdig terughoudend en consciëntieus zijn. Het vermogen anderen te inspireren is niet van nature een sterk punt.



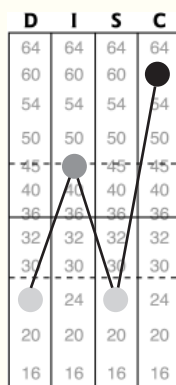
**Standvastig Invloedrijk Complaisant**

Deze **S-I-C** mix is op mensen gericht, terwijl ze accuraat en logisch kunnen werken. Proactieve beslissingen nemen is niet van nature een sterk punt.



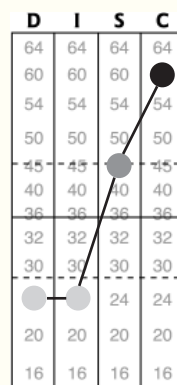
**Complaisant**  
**Dominant**

Deze **C-D** mix is erg taakgericht. Ze zijn objectief en logisch, terwijl secundaire karaktertrekken helpen om effectief te zijn als een beleidsvormer.



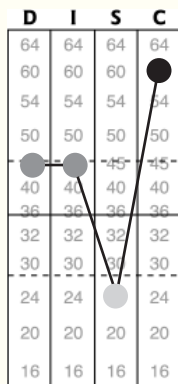
**Complaisant**  
**Invloedrijk**

Deze **C-I** mix kan tegenstrijdig lijken, omdat de sterkste kenmerken tegengesteld zijn - langzamer/taakgericht ondersteund door sneller/op mensen gerichte karakterkenmerken.



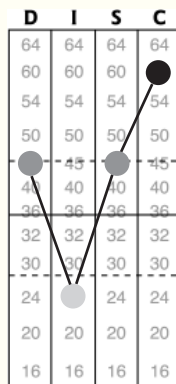
**Complaisant**  
**Standvastig**

Deze **C-S** mix is gefocust op accuratesse en gede-tailleerde taken. Door de secundaire karakterkenmerken houden ze zich bij voorkeur bezig met één taak tegelijk.



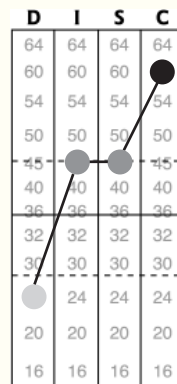
**Complaisant**  
**Dominant**  
**Standvastig**

Deze **C-D-I** mix is competent en taakgericht met een focus op verbale vaardigheden. Voor deze combinatie is warme toetanding niet van nature een sterk punt.



**Complaisant**  
**Dominant**  
**Standvastig**

Deze **C-D-S** mix blinkt uit in het oplossen van problemen met logica, prestatie en gevoeligheid als instrumenten. Persoonlijke transparantie is niet van nature een sterk punt.



**Complaisant**  
**Invloedrijk**  
**Standvastig**

Deze **C-I-S** mix kan een voorzichtige, gevoelige en instemmende teamwerker zijn. Initiatief nemen is niet van nature een sterk punt.

## Hoofdstuk 9: Hoe een mix je persoonlijke stijl bepaalt

Zelfs wanneer je **D**-type karaktertrekken het sterkste zijn, zit er meer dan alleen **D** in je persoonlijke stijl, vind je niet? Je herkent waarschijnlijk ook wat **I**, **S** en **C**-karaktertrekken, zoals in je grafiek te zien is.

Marston onderkent deze waarheid ook. Hij erkende dat alle mensen alle vier de gedragsfactoren vertonen in verschillende graden van intensiteit. In feite, de *intensiteit* of sterkte van deze factoren is de sleutel tot jouw stijl.

De mix van **D**, **I**, **S** en **C**-gedragskenmerken in je persoonlijke stijl heeft je een natuurlijk vermogen gegeven om je gemakkelijker aan te passen aan bepaalde omstandigheden dan aan andere. We noemden dit al aan het eind van het laatste hoofdstuk.

We hebben tot nu toe de bijna “pure” karaktertrekken van de **D**, **I**, **S** en **C** beschreven en geschilderd hoe een persoon zich zou gedragen als we de sterkste karaktertrekken zouden kunnen isoleren van de invloed van anderen – als dat alles was waar je mee moest werken zonder adequate aanpassingen te maken.

Als je onderzoekende **C**-karaktertrekken hebt, zal het je plezier doen te weten dat er *Target Training*-statistieken zijn, die laten zien hoe weinig mensen slechts één set bovengemiddelde karaktertrekken hebben:

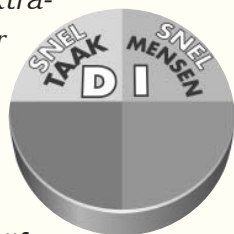
Stijlkenmerken	Snelheid/Prioriteit	Bevolking
Puur <b>D</b>	sneller van tempo/taakgericht	12 op 1.000
Puur <b>I</b>	sneller van tempo/mensgericht	10 op 1.000
Puur <b>S</b>	langzamer van tempo/mensgericht	9 op 1.000
Puur <b>C</b>	langzamer van tempo/taakgericht	3 op 1.000

**Hoe "mixen" werken**

Deze statistieken laten zien dat 966 van de 1.000 mensen in belangrijke mate worden beïnvloed door meer dan één set karaktertrekken. Dit betekent dat we ons aan bepaalde situaties beter aanpassen dan anderen, omdat we ervaring hebben met kenmerken die dit mogelijk maken en die ons steunen als we ons moeten aanpassen.

Als we naar het cirkeldiagram kijken met de vier kwadranten, dat we hebben gebruikt om *TEMPO* en *PRIORITEIT* uit te leggen, kun je zien dat bepaalde kwaliteiten in elk type de verschillende helften van de cirkel aanvullen. Bijvoorbeeld:

De bovenste helft van de cirkel beschrijft de **D**- en **I**-stijlen. Beide zijn *snel van tempo, extravert en actief*. Dit betekent dat ze *naar buiten gericht* zijn en meer bereid om er *tegenin* te gaan als ze worden aangevallen.

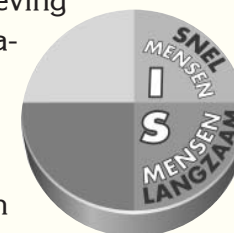


De onderste helft van de cirkel beschrijft de **S**- en **C**-stijlen, die beide *langzamer van tempo, introvert en passief* zijn.

Dit betekent, dat ze *terughoudend* zijn

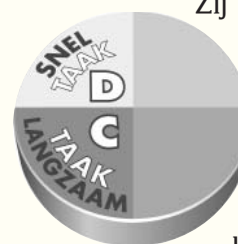
en zich eerder *terugtrekken* als ze worden aangevallen.

Degenen die stijlen hebben in het rechtergedeelte van de cirkel zijn eerder geneigd hun omgeving te zien als sympathiek dan als uitdagend. Hun gemeenschappelijke kenmerk is niet hun *TEMPO*, maar hun *PRIORITEIT* ten aanzien van mensen. Hun kracht ligt meer in het opbouwen van relaties dan in kritisch denken. Teamwork, rekening houden met anderen, overeenstemming en communicatie zijn hun beste werktuigen.



De linkerhelft van de cirkel vertegenwoordigt de **D**- en **C**-stijlen. Deze hebben niet hun *TEMPO* gemeen, maar hun *PRIORITEIT*: zij zijn *taakgericht*.

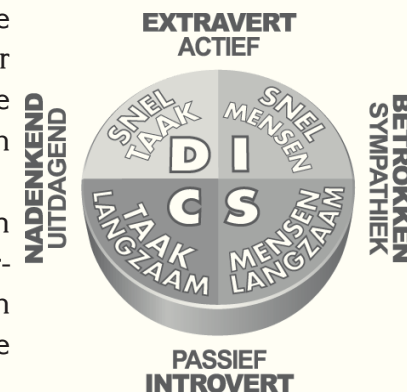
Zij delen ook de visie dat hun omgeving nogal vijandig is. De **D** *daagt* de omgeving *uit* om er *controle* over te krijgen en de **C** *verdedigt* zich er tegen om deze te *corrigeren*.



Beide stijlen gebruiken planning, logica, strategie en evaluatie tegen hun

uitdagende en vijandige omgeving op een hoger niveau dan degenen die vanuit de rechterhelft van de cirkel werken.

Als je naar het diagram kijkt (*rechts*) zul je overeenkomsten met je eigen sterkste type vinden bij de naaste burens.



Je hebt enkele *TEMPO*-karaktertrekken gemeenschappelijk met de ene buur en enkele *PRIORITEIT*-karaktertrekken gemeenschappelijk met de andere, zelfs al zijn ze niet sterk genoeg om boven de middenlijn uit te komen:

- **D** heeft *snel TEMPO* met **I** gemeen en *taak-PRIORITEIT* met **C**.
- **I** heeft *snel TEMPO* met **D** gemeen en *mensgerichte PRIORITEIT* met **S**.
- **S** heeft *mensgerichte PRIORITEIT* met **I** gemeen en *langzamer TEMPO* met **C**.
- **C** heeft *taak-PRIORITEIT* met **D** gemeen en *langzamer TEMPO* met **S**.

Merk op dat we geen gelijke kenmerken zien tussen je sterkste stijlkenmerk en zijn tegenovergestelde in de cirkel:

- D** deelt geen *TEMPO* of *PRIORITEIT* met **S**.
- I** deelt geen *TEMPO* of *PRIORITEIT* met **C**.
- S** deelt geen *TEMPO* of *PRIORITEIT* met **D**.
- C** deelt geen *TEMPO* of *PRIORITEIT* met **I**.

Hierdoor hebben de meeste mensen de grootste moeite met het begrijpen van het gedrag van degenen die een tegenovergestelde stijl hebben.

Zij hebben de *filters* en de *gevoelens* van hun tegenovergestelde type niet. Het gevolg is:

- **D**-types worden vaak in verwarring gebracht door **S**-types en ze denken dat die te verlegen en voorzichtig zijn.
- **S**-types worden vaak in verwarring gebracht door

**D**-types en ze denken dat die te opdringerig en overmoedig zijn.

- **I**-types worden vaak in verwarring gebracht door **C**-types en ze denken dat die te specifiek en analytisch zijn.
- **C**-types worden vaak in verwarring gebracht door **I**-types en ze denken dat die te haastig en impulsief zijn.

**Als we niet begrijpen waarom en hoe de verschillende stijlkenmerken samenwerken, hoe kunnen we elkaar dan begrijpen?**

### Geen ideale stijl

Er is geen “perfecte” of ideale stijl. Iedere stijl heeft de potentie een belangrijke bijdrage aan een project of relatie te leveren, gebruikmakend van de *sterke punten* van de karaktertrekken of eigenschappen van die stijl.

Iedere stijl heeft ook de potentie projecten en relaties te laten ontsporen door uit balans te raken bij het gebruiken van diezelfde *sterke punten*.

We beschreven al enkele beperkingen toen we naar de “mix”-grafieken keken (pagina 53 - 56). De beschrijvingen zijn bedoeld om te laten zien, dat elke stijl onderdelen heeft (‘zwakke’ kanten) waaraan gewerkt moet worden.

Wanneer je de vier types eenmaal begrijpt, wordt het gemakkelijker te begrijpen hoe mixen zich gedragen.

Dr. Charles F. Boyd heeft een prachtig boek geschreven over **DISC** en kinderen: *Different Children, Different Needs* (Sisters, OR: Multnomah Publishers, 1994).

Hij is tevens een expert op het gebied van het lezen van grafieken en het aan anderen leren hoe ze die moeten interpreteren.

Ik schrijf het aan Charlie toe, dat ik vaardigheden op dit gebied heb ontwikkeld en, zoals verschillende van mijn cliënten verklaarden: “Wanneer je begrijpt hoe je de grafieken moet lezen, zijn de stijlen zo duidelijk als wat.”

Dit komt doordat de grafieken in potentie onze sterke punten, onze beperkingen en de gebieden waar we een gebrek aan begrip en ervaring hebben, blootleggen.

Bijvoorbeeld: teken je grafiek van pagina 50 nogmaals, gebruikmakend van de blanco grafiek op deze pagina, en ik zal je een korte les in het lezen van de grafiek geven.

Ten eerste, omcirkel de letter aan de top van de grafiek, die je sterkste type weergeeft. Dit is het meest overheersende type in jouw stijl, dat de meeste punten heeft en dus het hoogste punt in je grafiek is.

Je minst sterke type heeft het laagste getal en is het laagste punt in je grafiek. Als je kijkt naar het hoofdstuk dat de karakter-

	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
<b>hoog</b>	64	64	64	64
	60	60	60	60
	54	54	54	54
<b>boven gemiddeld</b>	50	50	50	50
	45	45	45	45
<b>middenlijn</b>	40	40	40	40
	36	36	36	36
<b>onder gemiddeld</b>	32	32	32	32
	30	30	30	30
<b>laag</b>	24	24	24	24
	20	20	20	20
	16	16	16	16

trekken beschrijft, zul je waarschijnlijk moeten toegeven, dat dit het type is dat je het minst begrijpt.

Dit zijn de karaktertrekken waar je natuurlijke stijl er het minst van heeft.

Tussen deze hoogste en laagste punten staan de punten van de andere twee typen, die tezamen je eigen **DISC**-profiel vormen.

Als één (of beide) van deze twee punten boven de middenlijn liggen, spelen deze een belangrijke rol in het ondersteunen of verzachten van je hoogst scorende type.

Deze ondersteunende stijl geeft je een aantal gereedschappen, die je op een natuurlijke wijze meer betrokkenheid geven bij de andere stijlen dan een pure stijl zou doen. Omdat deze stijl dichtbij is, kun je ervan “lenen” om je gedrag te laten aansluiten bij jouw doelen.

Hoe hoger het punt in de grafiek, hoe groter de **D**, **I**, **S** of **C**-invloed op je natuurlijke gedrag.

Je hebt sterkere, meer intensieve karaktertrekken van dit type, als het punt in de grafiek hoger ligt. Ook geldt: hoe lager het punt in de grafiek, hoe zwakker dit type in je persoonlijke stijl is — we hebben dus minder sterke karaktertrekken van dit type, als het punt in de grafiek lager ligt.

---

## Hoofdstuk 10: Sterke punten en uitdagingen van een stijl

**D**it is een goed moment om het concept te bespreken dat ik genoemd heb: *sterke punten en uitdagingen*. De meesten, die over **DISC** schrijven of het onderwijzen, refereren aan dit punt als “sterkten en zwakten”. Ik denk dat deze laatste term ons leidt naar falen, dus ik gebruik deze term liever niet.

Een “zwakte” kan namelijk worden gezien als een *handicap* of een *gebrek*. Gehandicapt zijn wekt de indruk dat wat je hebt, niet genoeg is om effectief te zijn.

Als je leert om de karaktertrekken en eigenschappen van je persoonlijke stijl op de juiste manier te gebruiken, kun je zeer effectief worden.

Op dezelfde manier geeft “gebrekkig” zijn je het idee dat je ongeschikt bent om iets te doen. Jezelf als ongeschikt zien doet niets om je persoonlijke groei aan de moedigen.

Echter, als je leert te zeggen: “Dit is een gebied van *uitdaging* voor me...”, erken je zowel je *capaciteit* als de *noodzakelijkheid* er iets aan te doen.

Je erkent je mogelijkheden en de verantwoordelijkheid om te groeien en jezelf te verbeteren op belangrijke terreinen van je leven.

Als je ziet dat je karaktertrekken hebt waarin je *sterk* bent door je speciale stijl, kun je ze gebruiken. Als je

echter ziet dat je die *sterke* punten door elkaar, op ongepaste wijze en overdreven gebruikt - zodat ze een nadeel vormen - kun je zeggen: "Dit is een gebied van *uitdaging* voor me..."

Ook als je een behoefte erkent aan vaardigheden die niet natuurlijk zijn voor jouw stijl, kun je zeggen: "Dit zijn gebieden van *uitdaging* voor me..."

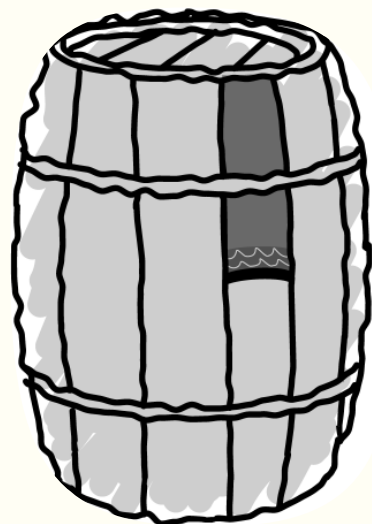
Dan zul je niet van elk gebied waarbij je een behoefte aan verbetering erkent, zeggen: "Ik ben gehandicapt, incapabel en gebrekkig."

In plaats daarvan zeg je: "Ik geef toe dat ik deze beperkingen heb, maar ik werk eraan om ze te verbeteren."

Daar gaat dit boek over.

### De theorie van de ton

Er bestaat een theorie die wordt gepromoot door veel persoonlijke ontwikkelingscoaches: wanneer je een positiever zelfbeeld wilt creëren, moet je je concentreren op je sterke kanten en je moet je "zwakten" negeren. Ik geloof dat, wanneer je je zwakten negeert, het in elk opzicht zwakten zullen *blijven*, in plaats van uitdagingen te *worden* die je kunt overwinnen.



ren op je sterke kanten en je moet je "zwakten" negeren.

Ik geloof dat, wanneer je je zwakten negeert, het in elk opzicht zwakten zullen *blijven*, in plaats van uitdagingen te *worden* die je kunt overwinnen.

Een tegengestelde theorie verklaart, dat we effectiever kunnen worden door ons te verbeteren in de gebieden waar we uitdagingen hebben,

in plaats van onze sterke gebieden nog verder op te poetsen.

Pastor Randal Ross gebruikt als een doeltreffende vergelijking het beeld van een oude ton, ontworpen om water in op te vangen en te bewaren. Deze ton heeft ongeveer acht houten spanten, die de zijkanten vormen om het water te bewaren. Deze spanten vertegenwoordigen capaciteiten in je leven — zij kunnen je vaardigheden met mensen, integriteit, zelf-discipline, eerlijkheid etc. zijn.

Echter, één spant is niet zo lang als de andere. Randel geeft aan dat de capaciteit van de ton nooit groter is dan de kortste spant. Alles wat wordt toegevoegd boven deze limiet, loopt eruit!

Hij beargumenteert dat je *emotionele* capaciteit gelimiteerd is door de gebreken die je toestaan je leven te laten leeglopen. Ik denk dat dit waar is ten aanzien van de *sterke punten en uitdagingen* van je persoonlijke stijl.

Er is meer nodig voor het vaststellen van je capaciteiten dan alleen de *sterke kanten* van je stijl. De *uitdagingen* die je effectiviteit benadelen, zullen dit constant blijven doen, totdat je ze onder controle hebt.

Tenslotte moet je je bewust zijn van de "lekken" in je persoonlijke stijl, zodat je weet op welke reserves je kunt rekenen en wanneer je er van weg moet lopen - en van welke je dit niet kunt.

Er is zelfs een nog belangrijker les die geleerd kan worden van de ton van Randel Ross: reeds een kleine verbetering in een gebrekkige spant verhoogt de capaciteit van de gehele ton, omdat elke spant meer kan

vasthouden als je de zwakkere versterkt.

Een kleine gerichte verbetering veroorzaakt een aanzienlijke verbetering van het geheel.

### Wat kan jouw ton bevatten?

Je persoonlijke stijl heeft je het gereedschap gegeven om effectief te zijn in veel gebieden van het leven – voor sommige doelen meer dan andere. Misschien is het doel van jouw ton wel om helemaal geen water te bevatten. Misschien is hij ontworpen om spijkers in te bewaren... of koekjes!

Bijvoorbeeld, als je hoofdzakelijk *taakgericht* en *langzamer van tempo* bent (als je een groot aantal **C**-type karaktertrekken hebt), zul je waarschijnlijk effectiever en meer tevreden zijn met een baan waarbij je *sterke punten* van nauwkeurigheid en kritisch denken aan bod komen, dan een baan die je *uitdagingen* van beleefdheid en flexibiliteit in het omgaan met mensen vereist (beter passend bij iemand met veel **I**-karaktertrekken).

Tegelijkertijd moet je begrijpen dat de mogelijkheid om *uitsluitend* aan **C**-type projecten te werken, je node-loos begrenst. De kwaliteit van je leven en je werk zal verbeteren als je een aantal sterke “vaardigheden met mensen” in je repertoire opneemt.

Evenzo, als je veel **I**-type karaktertrekken hebt, zal de kwaliteit van je leven en werk verbeteren als je analytische en detailvaardigheden aan je capaciteiten toevoegt. Zulke verbeteringen komen niet gemakkelijk of vanzelf (daarom noemen we ze *uitdagingen*), maar ze zijn zeker de moeite waard.

Het verbeteren van een ‘zwak punt’ heeft een algehele

verbetering tot resultaat – net als het versterken van een gebrekkige spant de capaciteit van de hele ton verbetert!

Het is een ietwat vreemde gedachte: waarom zou iemand een *regenton* waterdicht willen hebben? Zodat het water er niet uitlekt, natuurlijk! Maar zou je ook een ton met *koekjes* niet waterdicht willen hebben, zodat het water er niet in loopt? Het zou ook een goed idee zijn voor een vaatje met spijkers, gegeven hun neiging om te roesten als de omgeving vochtig is.

Wat heeft deze vraag te maken met jouw stijl? Misschien is een bepaalde karaktertrek of eigenschap niet belangrijk voor het werk dat je nu doet, maar je “ton” heeft meer potentieel nut dan je je kunt voorstellen. Als je jezelf zo dienstig en veelzijdig maakt als maar mogelijk is, zul je de beschikbare opties in je leven vermeerderen.

### “Karaktertrekken” zijn geen “karakter”

Het is belangrijk om te beseffen, dat een persoonlijke stijl van een persoon geen indicatie is van moraal of waarden.

**DISC** is een systeem om een voorkeurstijl van een persoon te identificeren door zijn of haar gedrag te observeren. *Waarden* zijn niet makkelijk te zien, maar zij worden ontdekt door gedachten te onderzoeken en opvattingen te bespreken.

Is een hamer “goed”, als hij een kerk bouwt en “slecht” als hij iemand op zijn hoofd slaat? Nee, het is een “neutraal” stuk gereedschap; alleen de manier waarop het *gebruikt* wordt kan goed of slecht zijn. Net als met stijlen.

Hoe je jouw type karaktertrekken *gebruikt*, kan moreel of immoreel zijn, maar de karaktertrekken op zich zijn neutraal.

Het is een fout om naar iemand die veel **D**-karaktertrekken heeft te kijken en te veronderstellen: “Zij is brutaal en het maakt haar niet uit wat er gebeurt, zolang ze maar wint!”

Of om te zeggen van iemand met veel **I**: “Hij moet een sufkop zijn — allemaal praatjes en grappen zonder iets om het te onderbouwen!”

Of om van een persoon die veel **S**-karaktertrekken laat zien, te zeggen: “Hij is zo verlegen, hij kan niet eens een groep voorgaan in een stil gebed. Hij durft niets te ondernemen!”

Of om te zeggen van iemand met veel **C**-kenmerken: “Zij is een kouwe kikker, duidelijk te trots om onze hulp te accepteren!”

Juist vanwege stereotypen en onbegrip moet je voorzichtig zijn als je naar de *sterke kanten* en *uitdagingen* van elk type kijkt. We vertalen *uitdagingen* te gemakkelijk in *fouten*. Als we deze vergissing begrijpen kunnen we conflicten vermijden en elkaar actief ondersteunen op de weg naar meer succes.

Een populair toneelstuk op Broadway heet *I Love You, You're Perfect — Now Change!* Zo'n houding is het gevolg van *fouten* zien in plaats van *verschillen*.

Als je wilt voorkomen dat je voortdurend in moeilijkheden komt en verbitterd raakt in relaties, is de sleutel: het waarom achter de verschillen ontdekken.

Gewapend met dit begrip is het voor een volwassen persoon mogelijk om van het *afkraken* van andermans

verschillen naar het *tolereren* van die verschillen te gaan. Dat is vooruitgang!

Als we echt leren te werken met stijlverschillen, maken we de grote stap voorwaarts naar het *verwelkomen* van de verschillen die *aanvullen* wat we missen.

Dit is een goed begin: bestudeer iemands natuurlijke sterke punten die bij jou niet goed ontwikkeld zijn. Hoe kun je je leven of je werk verbeteren door deze sterke punten te gebruiken?

Kijk dan hoe je jouw *natuurlijke sterke punten* kunt gebruiken om mensen te versterken die missen wat jij hebt. Dit is beter dan dat je probeert anderen te veranderen zodat ze meer op jou lijken. Gebruik hun aanvullende *sterke punten*.

Hoe reageer je als iemand je behandelt als een “project” dat op hem moet lijken? Hoe reageer je op hun gebrek aan tolerantie, blikken van ergernis, een toon zonder zelfrespect, ijzige onderbrekingen, sarcastische opmerkingen? Absoluut niet goed!

Ongeacht je stijl, niemand reageert positief op een vijandige omgeving! Je krijgt veel meer samenwerking en vooruitgang door te werken met de *sterke punten* van mensen, dan door wat jij ziet als hun zwakke kanten proberen te veranderen.

Mag ik je een hint geven: omdat het *tolereren* van de verschillen tussen mensen beter is dan ze *af te kraken*, willen we allemaal graag omgaan met mensen die ons *verwelkomen*, niet slechts *tolereren*. Bejubel daarom mensen en hun uniekheid.

Leer ook om net zo hoffelijk ten opzichte van jezelf te zijn als ten opzichte van anderen. Ten eerste, identificeer

eerlijk en oprecht de uitstekende *sterke kanten* van je eigen stijl. Onderken dan je *uitdagingen* en de *voordelen* die je kunt vinden in je eigen persoonlijke groei. Denk weer aan de regenton — maar zie die van jou niet als “half-leeg”!

### Een schoen die past

Als je ook maar een beetje op mij lijkt, ervaar je sommige dingen in de lijsten op de volgende pagina's als een persoonlijke aanval — *hoe kan iemand dat van mij denken?* Dit is een belangrijke vraag die je jezelf moet stellen als je de lijsten opnieuw controleert.

(Als inlegvel in je agenda of organizer kun je de overzichten van sterke punten en uitdagingen en andere tekeningen uit dit boek downloaden van [www.ChrisCarey.com](http://www.ChrisCarey.com))

De lijsten van “hoe we onszelf zien” en “hoe anderen ons kunnen zien” zijn *mogelijkheden*, geen *voorspellingen*. Hoe ze op jou van toepassing zijn wordt beïnvloed door de intensiteit van de drie andere stijltypen in je persoonlijke stijl.

Jouw *mix* van **D**, **I**, **S** en **C** maakt het verschil. Dus als je een potentiële *uitdaging* wegstreept van de ene lijst, moet je een vinkje kunnen zetten op een andere lijst.

Als je kijkt naar de lijst met *sterke punten* (hoe we onszelf zien), zie je waarschijnlijk niets negatiefs in elk van de vier typen. Eerlijk gezegd, zou ik wensen dat alle *sterke punten* van elk type de mijne waren.

Op de een of andere manier hoop ik ze een keer te verwerven. Ik ga vooruit als ik een aantal *uitdagingen* in mijn stijl (hoe anderen mij kunnen zien) erken en mijn

Specifieke sterke punten en uitdagingen van D's	
Hoe we onszelf zien	Hoe anderen ons kunnen zien
•Brutaal	•Arrogant•
•Concurrerend	•Strijdlustig•
•Iets riskerend	•Voorbarig•
•Vastbesloten	•Koppig•
•Onafhankelijk	•Autonoom•
•Openhartig	•Tactloos•
•Beslist	•Dictatoriaal•
•Krachtig	•Opdringerig•
•Pionierend	•Roofzuchtig•
•Confronterend	•Aanvallend•
•Strategisch	•Meedogenloos•
•Direct	•Grof•
•Vol zelfvertrouwen	•Onbeleefd•
•Zelfverzekerd	•Hoogmoedig•
•Uitdagend	•Intimiderend•
•Gezaghebbend	•Dogmatisch•
•Moedig	•Opstandig•
•Ambitieuus	•Ongeduldig•
•Volhardend	•Veeleisend•
•Doelgericht	•Dwangmatig•

Specifieke sterke punten en uitdagingen van I's	
Hoe we onszelf zien	Hoe anderen ons kunnen zien
• <b>Vertrouwend</b>	• <b>Kritiekloos</b>
• <b>Optimistisch</b>	• <b>Onrealistisch</b>
• <b>Aantrekkelijk</b>	• <b>Manipulerend</b>
• <b>Geestig</b>	• <b>Frivool</b>
• <b>Sociaal</b>	• <b>Wispelturig</b>
• <b>Overtuigend</b>	• <b>Overdreven</b>
• <b>Spontaan</b>	• <b>Impulsief</b>
• <b>Enthousiast</b>	• <b>Dweperig</b>
• <b>Relatiegericht</b>	• <b>Situatiegericht</b>
• <b>Communicatief</b>	• <b>Roddelziek</b>
• <b>Luchthartig</b>	• <b>Oppervlakkig</b>
• <b>Soepel</b>	• <b>Niet gefocust</b>
• <b>Duidelijk sprekend</b>	• <b>Overdadig</b>
• <b>Gepassioneerd</b>	• <b>Onlogisch</b>
• <b>Spraakzaam</b>	• <b>Egocentrisch</b>
• <b>Fantasierijk</b>	• <b>Verward</b>
• <b>Energiek</b>	• <b>Hectisch</b>
• <b>Gezellig</b>	• <b>Luidruchtig</b>
• <b>Overtuigend</b>	• <b>Snelpratend</b>
• <b>Vernuftig</b>	• <b>Onpraktisch</b>

Specifieke sterke punten en uitdagingen van S'en	
Hoe we onszelf zien	Hoe anderen ons kunnen zien
• <b>Gelijkmatig</b>	• <b>Onbekommerd</b>
• <b>Stabiel</b>	• <b>Ongevoelig</b>
• <b>Behulpzaam</b>	• <b>Sukkelig</b>
• <b>Vasthoudend</b>	• <b>Koel</b>
• <b>Voldaan</b>	• <b>Besluiteloos</b>
• <b>Vredig</b>	• <b>Verlegen</b>
• <b>Teamgericht</b>	• <b>Afhankelijk</b>
• <b>Coöperatief</b>	• <b>Slap</b>
• <b>Goed luisterend</b>	• <b>Zwijgzaam</b>
• <b>Methodisch</b>	• <b>Langzaam</b>
• <b>Geduldig</b>	• <b>Passief</b>
• <b>Voorspelbaar</b>	• <b>Monotoon</b>
• <b>Ondersteunend</b>	• <b>Alles goed vindend</b>
• <b>Empathisch</b>	• <b>Opdringerig</b>
• <b>Loyaal</b>	• <b>Geobsedeerd</b>
• <b>Niet confronterend</b>	• <b>Oneerlijk</b>
• <b>Gevoelig</b>	• <b>Breekbaar</b>
• <b>Traditioneel</b>	• <b>Terughoudend</b>
• <b>Neutraal</b>	• <b>Niet betrokken</b>
• <b>Vergevingsgezind</b>	• <b>Aarzelend</b>

Specifieke sterke punten en uitdagingen van C's	
Hoe we onszelf zien	Hoe anderen ons kunnen zien
•Bescheiden	Ernstig•
•Precies	Kieskeurig•
•Weloverwogen	Sluw•
•Opmerkzaam	Nieuwsgierig•
•Alleen	Asociaal•
•Voorzichtig	Wantrouwend•
•Gedetailleerd	Gefixeerd•
•Veeleisend	Perfectionistisch•
•Nauwkeurig	Muggenzifterig•
•Volgzaam	Onbuigzaam•
•Efficiënt	Gevoelloos•
•Ordelijk	Dwangmatig•
•Logisch	Emotieloos•
•Consciëntieus	Kribbig•
•Consequent	Eigenwijs•
•Idealistisch	Theoretisch•
•Analytisch	Achterdochtig•
•Onderzoekend	Glurend•
•Gesloten	Ontwijkend•
•Uitstekend	Superieur•

behoefte aan een aantal van de sterke punten die ik bij anderen zie, identificeer.

Lijsten als deze zijn nuttig, omdat ze ons helpen te zien wat anderen over ons kunnen zien.

Hier een praktijkvoorbeeld: ik trachtte mijn vrouw uit te leggen, waarom ik niet schuldig was aan een probleem. (Ik weet niet meer of het iets was wat ik fout had gedaan of iets wat ik helemaal niet gedaan had. Wat ik me wel herinner is dat ik een “geloofwaardige” verklaring gaf voor alles wat ze aandroeg. Ik was onschuldig, als ze de situatie slechts zou kunnen begrijpen!)

Dit gebeurde voor we iets over **DISC** wisten, maar de eerlijkheid gebiedt mij te zeggen dat mijn **I**-karaktertrekken overuren maakten toen ik mijn verdediging voerde – terwijl elke **C**-karaktertrek van Cindy mijn argumenten consciëntieus ontleedde. Zij was helemaal niet te overtuigen. Het einde van onze discussie kwam toen ze tegen me zei: “Je bent de meest manipulerende man die ik ooit ontmoet heb!”

Natuurlijk was ik beledigd – *verkeerd begrepen* en beledigd. Hoe kon ze zoiets denken, laat staan hardop zeggen. Toen realiseerde ik me dat het waarschijnlijk hormonen en boosheid waren! Ik was er zeker van dat niemand die logisch kon nadenken, me op deze manier zo verkeerd zou beoordelen.

Kort hierna begonnen we **DISC** te bestuderen en de manieren waarop onze karakters verschillen. We voltooiden hetzelfde gedragsonderzoek dat ik tegenwoordig bij mijn cliënten toepas.

Ik was verbaasd toen ik ontdekte dat ik niet een *logische denker* was, maar een *emotioneel relatiemens!*

Toen ik op de computer het verslag las dat samengesteld was uit mijn keuzes van de woorden, was ik verbijsterd over het complexe patroon van mijn individuele stijl. Opeens zag ik een woord: *manipulerend*. In het verslag stond dat ik de *capaciteit* had om *manipulerend te zijn*.

Ik dacht daar een poosje over na. “Capaciteit” betekent dat ik het zou kunnen zijn... alhoewel ik nooit gedacht had dat ik manipulerend was geweest. Toen dacht ik bij mezelf: “Computers hebben geen hormonen en ik heb niets gedaan om Microsoft Windows kwaad op me te maken.”

Ik begreep dat ik te maken had met een objectieve interpretatie van mijn reacties, waarin stond dat ik de capaciteit had om een manipulator te zijn. Van — mensen, situaties, gebeurtenissen, de waarheid? Het was een ontvullend moment.

Toen dacht ik: “Goed, als ik ooit heb gemanipuleerd, ben ik er zeker van dat het voor ieders bestwil was!”

Ik geef nu toe dat dit een zielige reactie was op de waarheid, maar er ging een deur open naar een donker gebied van mijn begrip. Dat was het begin.

Ik begon situaties te herkennen waarin ik mensen en situaties manipuleerde met mijn snelle geestigheid, vlotte babbel, gerieflijke charme en overtuigende verhalen. Ik begon een patroon te zien in mijn leven.

### Gevoel is alles

Misschien zijn enkele van de *uitdagingen* behorend bij jouw stijl niet echt uitdagingen in je leven. Als dat zo is, kun je ze naar believen van je lijst met dingen waar je aan wilt werken, afstrepen. Maar denk er eerst over na

hoe anderen jou zien. We waren het er eerder over eens dat *karaktertrekken* niet hetzelfde zijn als *waarden*, en dat *karacteristieken* niet hetzelfde zijn als *karakter*.

Echter, we beoordelen mensen door wat we zien in hun manier van doen, en dat is hoe de meeste mensen ons beoordelen. Dus hoe we op mensen *overkomen*, bepaalt in veel opzichten hun reactie naar ons.

Als ze *denken* dat ik overdrijf terwijl ik ze alleen maar wil *overtuigen*, dan heb ik een obstakel te overwinnen.

Als ik met iemand praat en ik probeer op dezelfde golflengte te komen door hen soortgelijke ervaringen te vertellen, zullen ze me *zien* als egocentrisch en opschepperig — terwijl ik denk dat ik me goed met hen identificeer!

Soms is de enige manier waarop we deze gevoelens kunnen begrijpen, als we blootgesteld worden aan iemand die is zoals wij, maar dan extremer. Als we zien hoe *zij* zich niet bewust zijn van *hun* fouten, kan het *ons* een reden geven om *ons* gedrag te heroverwegen.

Mensen met veel *I*-karaktertrekken nemen acceptatie of afwijzing heel serieus. Ons gevoel van eigenwaarde hangt af van hoe anderen ons accepteren.

In het verleden, als iemand me op mijn taak wees, vond ik meestal een manier om de situatie “grappig” te maken.

Dat was mijn manier om te zeggen: “Maar je vindt me toch nog wel steeds aardig, hè? Je *wijst* me niet *af* — je *corrigeert* me slechts, klopt dat?” Maar het bleek vaak niet te kloppen.

De meeste *D*'s en *C*'s hadden het gevoel dat ik op een charmante manier mijn verantwoordelijkheid en verant-

woording voor mijn acties wegschoof en hen of mijn situatie niet serieus nam. Hun reactie was dat ze zelfs harder tegen me ingingen omdat ik het niet begreep. Ik begreep het echter prima. Maar vanbinnen ging ik dood, want dit was mijn overlevingsmechanisme, terwijl het de dingen alleen maar erger maakte.

Nu ik mezelf en anderen meer en meer ga begrijpen, probeer ik niet meer “grappig” te zijn. Ik weet nu, dat degenen die me corrigeren, willen dat ik mijn hand in eigen boezem steek en mijn overtreding erken zodat we verder kunnen gaan. *Ze corrigeren* me, wijzen me niet af – totdat ik mezelf ga verdedigen en ga manipuleren.

Om Popeye te citeren: “Ik ben, wie ik ben!” Het zou onredelijk zijn voor jou en voor mij om alles van onszelf te veranderen, zeker als we geloven dat we gemaakt zijn tot wie we zijn volgens een goddelijk ontwerp.

Het is echter niet teveel gevraagd dat we onze stijlen *aanpassen* en *afstellen* zodat we geloofwaardigheid kunnen ontwikkelen en acceptatie van anderen kunnen verkrijgen.

Ik weet dat wanneer ik met **C**-typen omga, tegen de tijd dat ik voel dat ik mijn polsslag moet controleren, zij denken dat ik attent en amusant ben! Als ik me goed aanpas, kijken zij er naar uit om me weer te zien. Als ik me slecht aanpas, kijken zij er naar uit om naar huis te gaan en hun deuren op slot te doen!

Als een **I** heb ik geleerd me aan te passen, zodat ik mijn geloofwaardigheid kan vergroten bij degenen die meer *terughoudend* of *taakgericht* zijn. Geloofwaardigheid en invloed zijn belangrijke zaken voor een **I**.

We zoeken naar acceptatie, dat is een basisbehoefte,

maar de aanpak die we kiezen voldoet niet altijd om aan onze behoeften tegemoet te komen.

Geldt hetzelfde voor jouw stijl? Wat heb jij het meest nodig? Wat wil jij het liefst? Hoe helpt of hindert de perceptie van anderen jou in het bereiken van wat je wilt?

- Heb je hoofdzakelijk **D**-type karaktertrekken en wil je controle, terwijl anderen bang zijn voor wat er zal gebeuren als jij de macht krijgt?
- Heb je hoofdzakelijk **S**-type karaktertrekken en smacht je naar relaties, terwijl anderen denken dat je tevreden en zelfstandig bent?
- Heb je hoofdzakelijk **C**-type karaktertrekken en wil je gewaardeerd worden voor je bijdragen, terwijl anderen denken dat je hun karaktertrekken bekri-tiseert?

Als je blijft doorlezen, zal ik nog meer voorbeelden uit mijn leven geven, waarbij ik hoop dat je ze kunt gebruiken om jouw persoonlijke stijl op een praktische manier te ontdekken en te verbeteren.

Het begrijpen van deze informatie betekent dat je dit kunt toepassen in je dagelijkse relaties. Het kennen van de *sterke punten* en *uitdagingen* van jouw stijl geeft de gave waar de dichter Robert Burns over schreef:

*Niets is zo krachtig als de gave ons gegeven  
onzelf te zien zoals anderen ons zien!*

---

**Deel III**  
**ONDERDELEN VAN**  
**JE PERSOONLIJKE**  
**STIJL**

---

## Hoofdstuk 11: De "moraliteit" van een stijl

**W**e hebben vastgesteld dat **DISC** geen morele maatstaf is, maar een maatstaf van waarneembaar gedrag. **DISC** houdt geen rekening met ervaring, training, vaardigheden, waarden, opleiding of intelligentie.

Er is echter een morele component in de manier die we kiezen om onze karaktertrekken uit te drukken — de manier waarop we ons gedragen.

In zijn brief aan de Romeinen zegt Paulus dat hij, totdat hij de wetten van God kende, “onschuldig” was aan het overtreden ervan. Maar toen hij ze begreep, was hij er aan onderworpen. Hij begreep dat hij een zondaar was. (Het Griekse woord dat in de Bijbel wordt gebruikt voor zonde is *harmatia*. Dit komt van het boogschieten en de oorspronkelijke betekenis is “het doel missen”.)

Evenzo kun je het doel van je gedrag tot nu toe niet hebben gezien. Als je begrijpt hoe de *uitdagingen* van je persoonlijke stijl ervoor zorgen dat je je doel niet haalt, word je je meer bewust van het missen van je doel!

Theologisch gesproken, maakt het gebrek aan begrip van God's wet de straf van het missen van het doel lichter? Nee, elke dag zien we hoe mensen lijden door menselijke onvolmaaktheid.

Er zijn consequenties, zelfs wanneer we in onze onschuld het doel missen. Wanneer we door onze stijlge-

breken ons doel missen, heeft dat consequenties zowel voor anderen als voor onszelf.

Bijvoorbeeld: mijn gezin leed er sterk onder toen ik een als slecht beschouwd zakelijk partnerschap aanging. Ik wist niets van mijn persoonlijke stijl en begreep ook niets van de stijl van de nieuwe partner die ik als senior vice-president in mijn bestaande bedrijf binnenbracht.

Hij bloeide op door strijd en confrontatie. Die dingen matten mij af, dus ik vermeed meningsverschillen. Verder liet ik zakelijke beslissingen aan hem over, want hij was *taakgericht*. Ik was blij om van die verantwoordelijkheid af te zijn zodat ik me kon richten op de *mensgerichte* aspecten van het werk.

Voor mij was het belangrijk om harmonie te scheppen, maar door mijn *I*-stijl was het nog belangrijker zijn goedkeuring en acceptatie te verkrijgen, dus ik was gevoelig voor kritiek en afwijzing als hij geen gelijk kreeg.

Het was een recept voor mislukking. Hij nam de leiding, nam beslissingen en voerde besluiten uit zonder met me te overleggen. In zijn ijver naar controle ondermijnde hij mijn karakter en vertrouwen door kritische opmerkingen naar anderen. Drie maanden later, toen ik mijn hoofd uit het zand haalde, ontdekte ik gefrustreerde werknemers, boze klanten en schulden van meer dan \$ 150.000.

Had ik deze negatieve resultaten gepland? Nee, maar "onschuld" pleitte me niet vrij van de verantwoordelijkheid of de consequenties.

Ik heb het vertrouwen van enkele werknemers nooit teruggewonnen. Ik ben twee jaar bezig geweest met het

maken van verontschuldigungen naar klanten en leveranciers en nog enkele jaren meer met het afbetalen van de rekeningen. Tot op de dag van vandaag heb ik het meeste spijt van de prijs die mijn gezin heeft betaald. Mijn vrouw en kinderen ondergingen een verlies, doordat ik mezelf, mijn behoeften, mijn acties, mijn motivatie en mijn gedragspatronen niet begreep.

Sommigen van ons zijn gevoeliger dan anderen, dus ik wil duidelijk maken dat het niet mijn bedoeling is dat iedereen zich schuldig voelt over fouten, gemaakt in het verleden.

Ik wil alleen dat de gevolgen van ons onaangepaste gedrag zoveel pijn doen, dat we de behoefte voelen om te verbeteren wat niet zo goed werkt. Wees je er eerst van bewust, daarna kun je je ervoor hoeden!

### Het doel vinden

Wat is het doel van jouw persoonlijke stijl en gedrag? Eenvoudig dit: om toepasselijke acties en reacties te vertonen. Als wat we doen niet toepasselijk is in die situatie, hebben we ons doel gemist.

De uitdaging is, dat we in de urgentie van het moment zelden merken dat we ons ongepast gedragen.

Wat we ook doen, het lijkt voor ons rationeel. Wij geloven dat we doen wat de situatie verlangt of biedt, maar eigenlijk doen we wat op dat moment aan onze behoefte voldoet, en dat is een heel andere norm. Dit is de sleutel naar het begrijpen van onze *uitdagingen*.

Ons doel is handelen en reageren op een gepaste manier, zodat we onze doelen bereiken op manieren die de behoeften van anderen honoreren en bevestigen.

### Obstakels voor succes

Natuurlijk hebben we allemaal gebieden waarop we minder sterk zijn. Bijvoorbeeld: ik ben *van nature* niet op details gericht, ik ben de man van het "grote plaatje".

Omdat ik me nu bewust ben van dit gemis, probeer ik dit te compenseren door extra aandacht te geven aan details die ik voordien vaak over het hoofd zag. Ik heb ook geleerd om andere mensen in te schakelen als compensatie voor deze aanleg.

Echter, de grootste schade die ik heb toegebracht bij mezelf en bij anderen is niet veroorzaakt door de zwakke punten van mijn stijl. Mijn grootste obstakels ontstonden door een gebrek aan controle op de uitwassen van mijn *sterke punten*.

Als mijn *sterke punten* uit balans zijn, verliezen ze hun macht om mij de overwinning te brengen!

Denk nog maar eens terug aan wat er gebeurde in mijn mislukte zakelijke partnerschap, omdat ik de "donkere kant" van onderstaande karaktertrekken negeerde:

- Ik ben *van nature* een onderhandelaar en vredesstichter.
- Ik ben *van nature* iemand die het mensen graag naar de zin maakt, die iets doet om de goedkeuring en erkenning van anderen te verkrijgen.
- Ik houd er *van nature* van om samen met anderen te zijn en geef de voorkeur aan het omgaan met mensen boven het afmaken van een taak.
- Ik ben *van nature* optimistisch en enthousiast over nieuwe ondernemingen.
- Ik zoek *van nature* naar succes in teamprestaties.
- Ik zoek *van nature* naar mogelijkheden om pro-

blemen op te lossen door erover te praten en te zoeken naar punten die overeenkomen met mijn standpunt.

- Ik sta *van nature* open en ben ontvankelijk voor ideeën van anderen.
- Ik ben *van nature* geneigd mijn hart te openen en te werken zonder verborgen agenda.

Als al deze karaktertrekken in balans zijn, zijn het waardevolle bezittingen voor mij. Zonder controle veroorzaken ze de volgende problemen:

- Omdat ik een onderhandelaar ben, geloof ik erin dat ik problemen kan sussen met mijn verbale vaardigheden. Door erover te praten dacht ik dat ik het op de een of andere manier kon oplossen.
- Omdat ik het mensen graag naar de zin maak, dacht ik dat men een "goede vent" in mij zou zien en dat we op die "redelijke" basis met elkaar zouden omgaan.
- Omdat ik beter kan omgaan met mensen dan met projecten, ging ik ervan uit dat ik met succes belangrijke verantwoordelijkheden kon delegeren, zodat ik tijd had om te doen waar ik *van nature* de voorkeur aan gaf.
- Omdat ik optimistisch ben, was ik tamelijk onrealistisch in het inschatten van het probleem van onze verschillende zakelijke uitgangspunten.
- Omdat ik enthousiast ben, uitte ik voortdurend mijn verwachtingen ten aanzien van succes en negeerde ik de tekenen die waarschuwden voor het uiteenvallen van ons "team".

- Omdat ik me beter voel als ik problemen bespreek, nam ik aan dat de zaken waren opgelost nadat we ze besproken hadden.
- Omdat ik niet van conflict en afwijzing houd, stelde ik geen grenzen aan de macht van mijn partner en ondermijnde ik mijn eigen autoriteit.
- Omdat ik “goed voor de dag wilde komen”, gaf ik fouten die mijn “goede” imago zouden beschadigen niet toe en zocht ik geen objectief advies dat me beschermd zou hebben.
- Omdat ik de schijn op “moest” houden, gaf ik mijn verantwoordelijkheid aan iemand die de zaken voor me kon regelen.
- Omdat ik in het begin hoorde wat ik wilde horen van mijn partner, gaf ik hem te vroeg te veel vertrouwen.
- Omdat ik me vrij wilde bewegen, vond ik het eenvoudiger om het stellen van moeilijke vragen en het vragen om verklaringen te vermijden.
- Omdat ik mijzelf niet in staat achtte, me met financiën en zakelijke details bezig te houden, liet ik iemand anders beslissen wat er gedaan zou worden met mijn geld en mijn zakelijke verplichtingen.
- Omdat ik geliefd wilde zijn, liet ik iemand anders de normen bepalen en beleid maken.

Ik schoot tekort in mijn kennis van de basisfactoren over mezelf, dus raakte ik steeds verder in het nauw. Was mijn partner ook aansprakelijk voor deze mislukking?

Natuurlijk, maar hem de schuld geven omdat hij beter

af was door mijn tekortkomingen, is geen excuus. Door trots, ontkenning en onwetendheid maakte ik er een puinhoop van.

Ik kon deze ervaring verwerken door mezelf voor te houden dat ik nooit meer zo'n situatie wilde meemaken, maar ik had nog steeds geen begrip van de oorzaken die me zover gebracht hadden. Ik wist niet hoeveel van deze problemen voorkomen en vermeden hadden kunnen worden door de sleutelfactoren van mijn partners' en mijn eigen gedragsstijl te begrijpen.

Ik wist niets over mijn obstakels, maar ik moest de prijs wel betalen. Wat ik niet wist, deed me meer pijn dan wat ik *dacht* te weten. Ik dacht dat het allemaal *van nature* wel weer op zijn pootjes terecht zou komen.

### Een redelijke reactie

In zijn boek *Get Ahead: Scovil's 7 Rules for Success in Management* (Atlanta, GA: Longstreet Press, 2000), zegt Roger Scovil dat regel één is: “Maak geen vijanden.” Hij schrijft: “Je moet een nóg betere overwinningstrategie hebben als je wilt slagen terwijl je omringd bent door mensen die je graag op je gezicht zien vallen.”

We kunnen er voor zorgen, geen vijanden te maken door een verstandige reactie te kiezen in plaats van een *natuurlijke* reactie.

De volwassen dochter van een kennis van mij heeft heel sterke **D**-karaktertrekken. Hij had haar eens verteld dat een opmerking van haar hem pijn had gedaan en haar reactie was: “Pa, word volwassen!”

Het had haar niets extra's gekost om te zeggen: “Pa, het was niet mijn bedoeling je pijn te doen, en het spijt

me dat het zo klonk. Wat ik bedoelde was...” Het was gemakkelijker voor haar, de schuld op haar vader te schuiven dan haar eigen agressiviteit in te tomen. Haar *goede* neiging om direct te zijn gaf ruimte aan haar *slechte* neiging om bot te zijn. In plaats van de dialoog aan te gaan, sneed ze alle communicatie af.

De uitdrukking is: “Je vrienden kun je kiezen, maar met je familie zit je opgescheept.” De reactie van de dochter werd haar vergeven door haar vader, maar de band tussen vrienden of zakenrelaties is niet zo sterk. Bitse opmerkingen hebben zowel relaties als carrières beëindigd.

Daarom zegt de *Bijbel* ons: “Een zachtmoedig antwoord sust de woede, maar een tactloze uitspraak roept de woede juist op.” (*Spreuken 15:1*).

En in *Spreuken 25:11-12* schreef Salomon: “Goede en toepasselijke woorden zijn als gouden appels op zilveren schalen. Een wijze berisping aan een open oor is als een gouden oorbel, een halsketting van het zuiverste goud.”

Een toepasselijke, verstandige reactie op de uitdagingen van het leven is een zekere weg om respect en acceptatie van anderen op te bouwen. Het is de snelste weg om de resultaten die je wilt krijgen, te bereiken.

Het is waar, wij maken vaker vijanden door onze onvoorzichtige, op onze stijl gebaseerde reacties dan we willen erkennen. Onze *sterke punten* worden *zwakheden*, als we hun gebruik niet onder controle krijgen.

Als we het feit onderkennen dat ze gemakkelijk kunnen worden misbruikt, transformeren we ze van *zwakheden* in *uitdagingen* die we kunnen overwinnen.

Vraag jezelf eens af: *Welk moreel recht heb ik om door te gaan op een weg die schade veroorzaakt aan mijzelf en aan anderen?* Als er een betere weg is, zou een wijs persoon die dan niet volgen?

De *Bijbel* moedigt ons aan: “...laten wij alles afleggen wat ons hindert en ons bevrijden van de zonde, die zich aan ons vastklemt. Wij moeten de weg afleggen die voor ons ligt, zonder op te geven.” (*Hebreeën 12:1*)

Zijn dit voor jou te veel religieuze en subjectieve bijbeluitspraken? Laten we er dan eens wetenschappelijk en objectief naar kijken.

Albert Einstein schreef: “De belangrijke problemen die we tegenkomen, kunnen niet worden opgelost op hetzelfde denkniveau dat we hadden toen we ze creëerden.”

Sommige mensen zeggen dat de definitie van waanzin is: steeds opnieuw dezelfde fout maken, maar een ander resultaat verwachten.

Beide uitspraken zeggen hetzelfde: de problemen gecreëerd door onze gedragspatronen zullen niet worden opgelost door dezelfde oude patronen steeds opnieuw en zelfs intensiever toe te passen. Wat we nodig hebben, is: de verstandige oplossing van een verstandige reactie.

### Levenskeuzes

Wij kunnen bijna verdergaan, maar voor we dat doen, wil ik je laten weten wat William James bedoelde met “levenskeuzes”. Hij zei, dat in alle situaties in het leven, ieder van ons keuzes moet maken.

Bovendien observeerde hij het volgende:

- Wij hebben het vermogen om keuzes te maken.
- Elke keuze heeft consequenties.
- Terwijl we kiezen, bevinden we ons in één van de mogelijke keuzes.

Bijvoorbeeld: een man zit in een auto met afgeslagen motor op een spoorwegovergang. Hij hoort van dichtbij het fluiten van een trein. Opeens staat hij voor een levenskeuze. Hij heeft een keuze — blijven zitten of uitstappen.

- Hij heeft het vermogen een keuze te maken.
- Die keuze heeft consequenties voor zijn leven — leven als hij uitstapt, dood als hij in de auto blijft zitten.
- Terwijl hij kiest, bevindt hij zich nog in de auto!

Als bij een vrouw een dodelijke ziekte is vastgesteld die succesvol behandeld kan worden door haar chirurg, staat ze voor een levenskeuze. Zij heeft een keuze — zich over te geven aan de onzekerheden van chirurgie en waarschijnlijk leven, of de chirurgie vermijden en zeker dood gaan.

- Zij heeft het vermogen om te kiezen.
- Haar keuze heeft consequenties — leven als ze een operatie ondergaat, dood als ze het niet doet.
- Terwijl ze kiest, is ze al aan het doodgaan!

In termen van gedrag en persoonlijke stijl sta jij ook voor een levenskeuze. Je moet een keuze maken. Je kunt doorgaan met het gebruiken van je sterke punten, excuses maken voor je zwakheden en je uitdagingen vergeten óf je kunt er voor kiezen om te zeggen: “Ik zal doen wat noodzakelijk is om het maximale uit mijn door God gegeven ontwerp en potentie te halen.”

- Gegeven de informatie die je nu bezit, heb je de mogelijkheid om het één of het ander te kiezen.
- Je begrijpt de consequenties van je keuze — een verbeterd niveau van leven als je vooruit gaat, verminderde resultaten als je doorgaat met precies te leven volgens je eigen filters.
- Terwijl je kiest, bevind je je in een van je keuzes. Je doet wat je altijd gedaan hebt, maar verwacht dat dit je op een dag zal brengen tot wat je tot nu toe niet gekregen hebt.

Dit is je *morele* beslissing. Wil je blijven waar je bent — ongeregeld en vaak ongepast — of wil je je nieuwe kennis combineren met je aanzienlijke levenservaring om hogere niveaus van succes te creëren voor jezelf en voor anderen? Wat wil je doen met jouw goddelijke ontwerp?

Misschien denk je: “Wacht even — ik heb me niet aangemeld om mijn leven te veranderen, alleen om een boek te lezen.” Dat is zo. Je hebt dit boek gekocht met het idee je leven meer in harmonie te brengen en productiever te maken.

Je kijkt naar manieren om persoonlijke en zakelijke relaties gemakkelijker te maken. Ik heb je nergens toe gedwongen. Ik wil alleen maar dat je hierover nadenkt: als je jezelf er toe zet, te leven naar wat je leest, zul je bereiken wat je nastreeft.

Ik geloof dat ik, toen ik deze waarheden leerde, mezelf verplichtte om mezelf en degenen die belangrijk voor me zijn, te beschermen door verder te gaan dan de beperkingen van mijn *natuurlijke* stijl.

Het is ethisch gezien goed om beter te worden.

---

## Hoofdstuk 12: Leer te onderscheiden

**M**ark Twain verklaarde een belangrijk verschil tussen dieren en mensen: beide kunnen leren, maar alleen mensen kunnen *leren te onderscheiden*. Hij zei dat een kat die op een hete kachel springt, direct zal leren dat nooit meer te doen. Echter, een “zogenaamd slimme” kat zal ook nooit meer op een koude kachel springen!

Veel van onze conflicten met andere mensen worden veroorzaakt door stijlverschillen, of we die verschillen onderkennen of niet.

Het is heel normaal voor ons om een stempel op deze “vervelende” personen te zetten, die “gemeen”, “onvolwassen”, “slap” of “kieskeurig” zijn.

Wij baseren deze stempels op onze mening over de geschiktheid van *hun* stijl... door het filter van onze eigen stijl.

De waarheid is, dat mensen van elke stijl heel gepast kunnen reageren op het ene moment, maar heel ongepast op andere momenten.

Dus als we iemand waardeloos vinden omdat hij in een bepaalde situatie op een bepaalde manier reageert, gedragen wij ons als de kat die geen onderscheid kan maken tussen een koude kachel (“veilig” of “goed”) en een hete kachel (“gevaarlijk” of “slecht”).

We kunnen geen frictie vermijden als we samenwerken. We kunnen wel mensenkennis krijgen als we de stijlfilters begrijpen waardoor anderen het leven en de

uitdagingen van het leven waarnemen. Dan zullen we begrijpen dat mensen geen dingen *tegen ons* doen, maar *voor zichzelf*. En dan wordt het voor ons mogelijk hun bewonderenswaardige kwaliteiten te waarderen en er gebruik van te maken.

### Grootse verwachtingen

Vaak zijn we gefrustreerd of boos over situaties, omdat onze verwachtingen niet uitkwamen. We verwachtten een bepaalde reactie of uitkomst — en we konden er *naar fluiten*. Het vloog het raam uit, onze hoop en plannen met zich meenemend.

Een van de grootste voordelen van het begrijpen van gedragsstijlen is dat we in staat zijn, vaker oorzaken-en-gevolgen te doorzien die ons vroeger zouden verrassen. Bijvoorbeeld:

- Als je een ultimatum stelt aan iemand met heel sterke **D**-karaktertrekken, zou het je dan moeten verbazen dat je tegenstand ontmoet? Natuurlijk niet! **D**'s kunnen zich helemaal uitleven in conflicten en je zou moeten verwachten dat ze in opstand komen tegen de situatie!

- Als je een langetermijntaak geeft aan iemand met heel sterke **I**-karaktertrekken, maar onderweg geen deadlines en momenten van verantwoording inbouwt, zou het je dan moeten verbazen dat die persoon zijn tijd anders heeft besteed en het project daardoor achterloopt?

Nee — **I**'s kunnen gemakkelijk worden afgeleid door mensen en gebeurtenissen. Het zijn niet bepaald langetermijnplanners.

- Als je de beslissingsbevoegdheid voor promotie en ontslag in een bedrijf geeft aan iemand met heel sterke **S**-karaktertrekken, zou het je dan moeten verbazen dat je ziet hoe hij gebukt gaat onder die verantwoordelijkheid?

Nee — **S**-types willen iedereen helpen en het hen naar de zin maken en ze zouden liever zelf ontslag nemen dan dat ze zo'n gevoelige en moeilijke taak zouden accepteren.

- Als je een telfout ontdekt, gemaakt door iemand met heel sterke **C**-karaktertrekken, zou het je dan moeten verbazen dat hij zich beledigd voelt en defensief wordt als je zegt: "Hee! Waar dacht je aan, toen je deze ertussendoor liet glijpen?" Nee — veel **C**'s zijn perfectionisten en ze zien vergissingen als persoonlijke fouten.

Verwachtingen die niet uitgekomen zijn, veroorzaken teleurstelling. Als we verwachten dat degenen met andere stijlen in elke situatie net zo reageren als wij, zullen we vaker dan nodig teleurgesteld worden door verwachtingen die niet uitkomen.

Hier volgen "intelligentere" reacties ten aanzien van de voorgaande voorbeelden, gebaseerd op wat je kunt verwachten als je meer weet van de verschillende stijlen:

- Als je weet dat bij een **D**-type een uitdaging hoort en dat hij een wedstrijd ziet in bijna elke situatie, stel je hem niet voor een voldongen feit. In plaats daarvan zou je je verzekeren van zijn samenwerking door hem mogelijkheden en keuzes voor te leggen en hem de eer van de oplossing te geven.

- Als je weet dat een **I**-type het best werkt in een omgeving waar aandacht is voor mensen, geef je hem complimenten over zijn vooruitgang en je deelt de taak op in een serie kleinere taken met frequente rapportage en bijstelling op de taak.

- Als je weet dat **S**-types moeilijkheden hebben met het hanteren van de ontslagbijl, zadel je ze daar niet mee op. Je zou erkennen dat zij waardevol zijn bij het helpen van werknemers om de vereiste veranderingen tot stand te brengen. Je zou hen in een team opnemen om tot de beste beslissingen te komen. Dan zou je hen ondersteunen en hen laten weten, dat de juiste beslissingen werden genomen door hun bijdrage aan de resultaten van het team.

- Als je weet dat een **C**-type een fout vaak ziet als falen, zou je een mogelijkheid creëren om hem de fout zelf te laten ontdekken.

Het liefst onder vier ogen, in plaats van in het bijzijn van anderen, zou je zeggen: “Ik kan dit niet helemaal volgen — misschien kun je dit nog een keer nakijken.”

In plaats van zich te generen en zich terug te trekken uit het team, zullen **C**'s hun eigenschap van nauwkeurigheid toepassen. Ze zullen hun fout “ontdekken” en leren dat de rest van het team imperfectionisme kan accepteren.

Dit is de sleutel tot het uit laten komen van verwachtingen: laten we genoeg leren over de manieren waarop mensen zich gedragen om onze verwachtingen realistischer te laten worden. We zullen minder vaak gefrustreerd zijn als we voorspelbare patronen zien en begrijpen wat er achter de schermen gebeurt.

### Je aangepaste stijl

Veel van de instrumenten die nauwkeurig je persoonlijke stijl meten, laten twee grafieken zien: de ene grafiek is je natuurlijke, kernachtige, basis- of niet-aangepaste stijl - de *echte* jij.

De andere grafiek is je aangepaste stijl, door de omgeving gevormde of je op de omgeving afgestemde stijl — hoe je je **D**, **I**, **S** en **C**-karaktertrekken “verhoogt” of “verlaagt” om iets te bereiken en succes te hebben in situaties met anderen.

Soms passen we ons goed aan. We lenen wat ondersteunende karaktertrekken van onze persoonlijke mix (zie hoofdstuk 9) en we verhogen hun intensiteit om ons te helpen te bereiken wat noodzakelijk is.

Soms geeft onze mix niet wat we nodig hebben en we moeten dan iets “samenstellen” dat voor ons kan werken... tijdelijk!

Het doel van het afstellen van onze stijl en het aanpassen van ons gedrag is om adequaat te reageren. We moeten onze situatie *inschatten*, de gepaste reactie *zien* en dan de stijl-karaktertrekken en menselijke vaardigheden *gebruiken* om het af te handelen.

De meesten van ons zijn in staat om zich tijdelijk aan te passen, maar we bouwen stress op als we deze aanpassingen moeten maken voor een langere periode. Dat gebeurt ook als we moe of ziek zijn, of als andere druk van de omgeving ons gespannen maakt.

In die situatie zijn we geneigd om het fineerlaagje weer te laten vallen en terug te keren naar onze echte zelf, met dit verschil dat we dan bezig zijn met overleven! Hierdoor reageren we meer uit eigenbelang.

## Gevaren van de overlevingsstrategie

Ik leerde iets over overlevingsstrategieën toen mijn vrouw Cindy ruim 16 uur weeën wist te doorstaan, om van onze jongste dochter Daniëlle te bevallen.

Tegen het einde van de bevalling dacht ze nog maar aan één ding: zorgen dat de baby geboren werd! Cindy's bloeddruk daalde sterk en toen Daniëlle zich aandiende, zag de verloskundige dat de baby het hoofdje naar boven had in plaats van naar beneden.

De normaliter rationele en meewerkende Cindy negeerde de instructies van de dokter om achterover te liggen en te rusten, terwijl hij zou proberen de baby te keren.

Cindy maakte geen ruzie met de dokter, maar ze bleef gewoon persen tot haar baby was geboren. Niemand kon haar iets anders aanpraten — haar overlevingsstrategie was in werking.

Voor haar was deze reactie het enige rationele wat ze kon doen. Ze wist dat haar lichaam en haar kind in moeilijkheden waren en ze ging doen wat noodzakelijk was. (Trouwens, ze deed het juiste. De dokter vertelde ons later dat ze een keizersnede op het laatste moment niet zou hebben overleefd.)

Als onze persoonlijke stijl overschakelt naar de overlevingsstrategie lijkt de manier waarop we reageren het enige logische dat we kunnen doen. Kenmerkend is, dat we te sterk reageren, onze *sterke punten* opereren uit balans en worden eigenlijk onze *zwakheden*.

(Als we dit herkennen en onze *sterke punten* weer onder controle beginnen te brengen, worden het slechts *uitdagingen!*)

Als we inzien dat we ongecontroleerd bezig zijn geweest, zullen we ook inzien dat we geloofwaardigheid en respect aan het verliezen waren.

In de overlevingsstrategie zal elk type de uitdagingen die we hebben beschreven op bladzijde 73-76 laten zien.

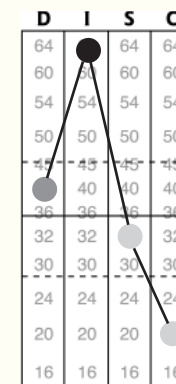
Omdat **DISC** op zichzelf geen maatstaf is voor onze waarden, kan ons gedrag, *op anderen gericht* of *op onszelf gericht*, wel de interpretatie zijn van de waarden die anderen in ons zien.

## Hoe en wanneer aanpassen

Ik zal mijzelf gebruiken als proefkonijn. Laten we eens kijken naar mijn persoonlijke-stijlgrafiek (*rechts*). Deze vertoont veel van de **I**-karaktertrekken van bladzijde 74. Omdat mijn **I**-karaktertrekken zo sterk zijn, heb ik vaak *problemen* om ze onder controle te krijgen. Ik ben meestal informeel, leuk, vriendelijk, oneerbiedig, impulsief, emotioneel, open en goed van vertrouwen... we hebben deze voorkeuren al uitgebreid besproken in hoofdstuk 11. Zij worden verder versterkt door de plaats van de **C** in mijn grafiek. Wat *zou* kunnen dienen om mijn **I**-karaktertrekken in balans te brengen, is met vakantie!

Toch vragen veel van de werkzaamheden die ik doe, aandacht voor details — een **C**-karaktertrek zou dus handig zijn. Wat motiveert me en hoe doe ik dat?

1. **I**'s willen graag presteren voor erkenning. Iets slecht doen zal nooit de erkenning brengen die ik wil hebben. Als ik mijn reputatie niet op het spel wil



zetten, zal ik de details in orde moeten hebben om mezelf niet in verlegenheid te brengen. Mijn motivatie is dus niet dezelfde als van echte **C**'s. Die vinden details en nauwkeurigheid op zichzelf genoeg beloning.

2. Mijn aandacht voor details zal niet zo consequent zijn als van een **C**, omdat ik het moet *samenstellen* in plaats van het te halen uit *mijn natuurlijke sterke punten*. Als ik een lijst maak bij het volbrengen van mijn taak, is dat niet omdat ik het leuk vind om lijsten te maken. (Veel **C**-type personen hebben er plezier in om dingen te organiseren in lijsten en ze af te vinken). Ik doe dat omdat ik weet dat mensen en gebeurtenissen mij makkelijk van mijn taak afleiden. Nogmaals, de lijst helpt mij om er plichtsgetroouw (goed) uit te zien in plaats van vergeetachtig (slecht).

3. Ik moet een backup-systeem hebben. Mijn **I**-karaktertrekken zijn sterk en de meeste van mijn **C**-karaktertrekken zijn erg zwak, dus ik weet dat ik niet nauwkeurig mijn boeken en artikelen kan proeflezen.

Ik weet dat, als ik lees, mijn verbeelding zal "corrigeren" wat fout is, waardoor de meeste van mijn vergissingen voor mij niet duidelijk zijn. Ik weet wat ik zou willen zeggen, dus mijn hersenen zeggen dat het klopt in plaats van de woorden op de pagina.

Mijn backup-systeem bestaat dan ook uit mensen die mijn werk proeflezen. Ook ga ik er wel eens een paar dagen tussenuit als ik een frisse kijk op mijn werk wil krijgen.

4. Ik ga mijn uitdagingen aan met een gevoel van humor. Omdat ik weet dat aandacht voor details altijd een uitdaging voor mij zal blijven - zelfs al werk ik aan verbetering hiervan en ook aan mijn concentratie - zorg ik ervoor dat ik mijn batterijen niet uitput. Ik probeer tijd vrij te maken om mezelf op te laden. Voor iemand met veel **I**-kenmerken is die batterij-oplader *interactie* met mensen. Als ik een doel bereikt heb, vier ik dat samen met anderen, voordat ik weer een andere taak op me neem.

Ieder van ons moet leren hoe we de vier dingen moeten doen die hierboven genoemd worden, volgens zijn eigen stijl.

Bijvoorbeeld: iemand met sterke **C**-karaktertrekken en een paar **I**-karaktertrekken kan makkelijk gefrustreerd raken in een baan die veel spontaniteit vereist. De gaven en vaardigheden van een **C** vallen in de terughoudende, voorzichtige en alles-plannende categorie.

Deze persoon vertellen dat hij spontaan moet zijn, is zoiets als mij vertellen dat ik georganiseerd moet zijn – we moeten daar echt over *nadenken*. De spontaniteit van een **C** kan natuurlijk *lijken*, maar het is waarschijnlijk heel goed ingestudeerd tegen de tijd dat je het ziet.

Een fantastisch voorbeeld hiervan was de komische actrice Lucille Ball, die de wereld vermaakte in *I Love Lucy*. Ze leek het malle, spontane **I**-type, dat altijd sprak voordat ze dacht, maar ze was in werkelijkheid het sterk op details gerichte genie achter Desilu Studios, die haar TV-show produceerde.

Ik heb gelezen, dat toen ze een scène moest spelen

met Vivian Vance, de actrice die haar beste vriendin Ethel speelde, Lucy zichzelf een aantal uren opsloot in haar kleedkamer met een stapel papieren zakken. Het script zei, dat Lucy een opgeblazen zak moest laten knallen achter Ethel om haar te laten schrikken, met de bedoeling haar van de hik af te helpen.

Lucy kwam niet uit haar kleedkamer tot ze precies had uitgevonden hoeveel lucht, in een zak van een bepaalde grootte geblazen, de juiste klap zou geven om de scène zo leuk mogelijk te maken voor het publiek in de studio en de mensen thuis.

We zouden dit *geplande spontaniteit* kunnen noemen. Ik ken een succesvolle leider van seminars die veel plezier met haar publiek heeft, hoewel haar **I**-karaktertrekken veel minder sterk zijn dan haar **C**-karaktertrekken. Hoe doet ze dat? Ze *plant* haar “spontane” plezier tot in het kleinste detail!

Een ander voorbeeld. Ik ken een consultant die heel sterke **C**-karaktertrekken heeft, terwijl zijn op mensen gerichte **I**- en **S**-karaktertrekken nauwelijks op zijn grafiek voorkomen.

Toch is hij warm en voorkomend in zijn omgang met cliënten en vrienden.

Ik heb hem eens gevraagd hoe hij het klaarspeelde, zo consequent karaktertrekken te laten zien die niet zijn natuurlijke sterke punten waren.

Hij antwoordde: “Ik had daar een probleem mee, totdat enkele vrienden me de *waarde* van relaties lieten zien.” Begrijp je?

Hij is niet warm en vriendelijk omdat dat automatisch uit zijn karakter voortvloeit, zoals bij **I**- en **S**-type

mensen. In plaats daarvan ziet hij deze karaktertrekken als waardevol omdat iemand hem liet zien dat het lonend is om succesvol met mensen om te gaan. Hij had geleerd de “taal te spreken”.

We kunnen allemaal leren om dingen te doen die niet van nature bij onze stijl horen. Onze motivatie hoeft niet dezelfde te zijn als die van ieder ander.

We zijn allemaal geneigd om sowieso dingen te doen om onze eigen redenen. Wanneer zouden wij ons moeten aanpassen? Als het noodzakelijk, vereist of gepast is om dat te doen.

### Natuurlijke ten opzichte van aangepaste stijl

Sta me toe een ander persoonlijk voorbeeld te geven van de verschillen tussen *natuurlijke* en *aangepaste* stijl.

Ik houd ervan om nieuwe mensen te ontmoeten, nieuwe ervaringen op te doen, ongewone dingen te doen, en dan de mogelijkheid te hebben om hierover te *praten* en te *praten* en te *praten* met anderen.

Mijn **I**-gave voor praten en mijn extraverte aard hebben ervoor gezorgd dat ik veel beroemde mensen heb ontmoet.

Als ik uitgenodigd zou worden voor een formeel diner op het Witte Huis, weet je nu dat ik daar naar toe zou gaan in de verwachting thuis te komen met fantastische verhalen.

Ik zou denken aan alle verstandige en hartelijke dingen die ik tegen de president zou zeggen, in de rij bij de ontvangst. Ik zou indruk op hem maken, en hij zou zich mij herinneren!

Dit zou waarschijnlijk mijn motivatie zijn om er naartoe te gaan. Ik zou er zeker niet naartoe gaan vanwege het voedsel dat ik zou eten; ik *zou* er eerder door gedemotiveerd kunnen worden.

Een van de gerechten waar ik niet van houd (en dat zijn er niet zo veel), is zachte, gekookte asperges. Ze kunnen ze verstoppen onder kaas, bestrooien met broodkruimels of ze begraven in een ovenschotel – ik ontdek ze toch en ik vind ze niet lekker.

Dus hoe zou ik me voelen als ik aanzat aan het diner en de staf van het Witte Huis serveerde een grote kom zachte, gekookte romige aspergesoep?

Omdat het het Witte Huis was, zou ik mijzelf kunnen aanpassen, denk je niet? Ik zou het opeten. Maar ik zou er niet van genieten!

Ondertussen zou ik snel langs de tafels kijken om te zien welke andere opties er waren. Misschien was er een andere tafel waar een voorgerecht geserveerd werd zonder dat groene goedje. Geen geluk – zij hadden net grote schalen met zachte, gekookte aspergescheuten geserveerd gekregen.

De ALABAMA ASSOCIATION OF ASPARAGUS ADVOCATES was geheel verantwoordelijk voor de maaltijd van deze avond.

Ik zou niet onbeschaafd, ondankbaar of onbeleefd willen lijken. Dus zou ik een klein beetje op mijn bord doen en er passief kleine hapjes van eten.

Maar ik zou al mijn vaardigheden om me aan te passen uit de kast moeten halen. Dit was niet wat ik *verwachtte* en ik zou teleurgesteld zijn.

Maar wat een fantastisch verhaal zou ik mijn vrienden

kunnen vertellen over het grootse moment dat ik ideeën uitwisselde met de president!

En natuurlijk, op weg naar huis, zou ik een winkel vinden die chocoladerepen van Dove verkocht, zodat ik mijn batterijen weer kon opladen en mezelf weer energie kon geven.

We hebben allemaal tijd besteed aan het doen van dingen die noodzakelijk waren voor ons werk en onze relaties, hoewel we er niet echt plezier in hadden.

We deden dit voor “de zaak” of omdat het een deel van de opdracht was of om er iemand een plezier mee te doen. We pasten ons aan.

Soms raken we zo gewend aan onze aanpassingen aan “zachte, gekookte asperges”, dat we vergeten hoe onze “Dove-repen” smaken.

Misschien zitten er in je werk elementen die je stress geven, maar je hebt zolang “gekookte asperges” gegeten op je werk, dat je er aan gewend bent geraakt zo te leven.

Een van de fantastische dingen die het begrijpen van je stijl je kan geven, is een nieuwe set smaakpapillen – een honger naar werk dat *goed smaakt*, in plaats van de restanten van het leven waaraan je gewend was.

Vaak ervaren bedrijven een aanzienlijke stijging van de productiviteit als hun werknemers een persoonlijke stijltest hebben gedaan, omdat de werknemers terug zijn gegaan naar hun werk met een hernieuwd begrip van hun waarde voor het team.

Zij hebben ontdekt waar ze goed in zijn en wat waardevol is, dus ze verbeteren hun werkzaamheden en de manier waarop ze die werkzaamheden uitvoeren.

## Onze batterijen opladen

Je hebt waarschijnlijk perioden van aanpassing ervaren, die je uitgeblust achterlieten.

- Als **D**-karaktertrekken je sterkste karaktertrekken zijn, zul je energie verliezen door zittend of geestdodend werk te doen en je zult jezelf weer opladen door lichamelijke activiteiten.
- Als **I**-karaktertrekken je sterkste karaktertrekken zijn, zul je energie verliezen door eenzaamheid en je zult jezelf weer opladen door sociale activiteiten.
- Als **S**-karaktertrekken je sterkste karaktertrekken zijn, zul je energie verliezen door emotioneel hectische tijden en je zult jezelf weer opladen door even niets te doen.
- Als **C**-karaktertrekken je sterkste karaktertrekken zijn, zul je energie verliezen door activiteiten waar veel mensen bij betrokken zijn en je zult jezelf weer opladen door privé-tijd.

Om buiten je overlevingsstrategie te blijven, moet je je kwetsbare punten koesteren en beschermen.

Je kwetsbare punten zijn je *sterke punten* die misbruikt kunnen worden en dat zijn juist de gebieden waarin je weinig kunt verdragen — zeker niet in je “tegengestelde” stijl.

Hier zijn twee voorbeelden:

1. Terwijl ik dit boek schrijf, zijn we thuis met vier generaties: mijn vrouw en ik, onze twee kinderen, hun grootmoeder en hun overgrootmoeder, die 96 jaar oud is.

Dat zijn veel mensen onder één dak, veel komen-

en-gaan, veel lawaai, veel rommel. Mijn vrouw heeft heel sterke **C**-karakterkenmerken — ordelijkheid is erg belangrijk voor haar.

Zij zegt dat ordelijkheid gelijk staat aan goddelijkheid. Ik zeg dat goddelijkheid gelijk staat aan onmogelijkheid — dus ordelijkheid staat gelijk aan onmogelijk!

Rommel heeft een lichamelijke invloed op mijn vrouw, het kan haar letterlijk ziek maken. Zij heeft archiveringssystemen; ik heb stapelsystemen.

Je ziet haar dan ook niet vaak in mijn kantoor, de kerker, vanwege mijn ongestructureerde manier van werken.

Maar je zult haar wel vaak vinden in haar eigen rustige ruimte, waar ze weg kan zijn van al de eisen die men aan een full-time moeder van vier generaties stelt.

Daar laadt ze zichzelf weer op — niet omdat ze niet van ons houdt, maar omdat ze op die manier beter van ons kan houden.

2. Ik nam enkele jaren geleden deel aan een training voor ondernemers en toekomstige zakenmensen. In een poging de mensen tot actie aan te zetten, vertelde een **D**-spreker de groep dat als ze winnaars wilden zijn - als ze succes wilden hebben - ze op de eerste dag dat ze weer thuis waren, 20 nieuwe prospects zouden moeten contacteren.

Toen ze dit hoorden, hielden de **S**-typen in de zaal de adem in van angst. Deze opmerkingen zijn energieverliezend voor een **S**.

Alleen het aanwezig zijn in zoveel enthousiasme, geluid en energie liet hen al energie verliezen. Om te slagen met hun eigen bedrijf, was het eerste dat zij moesten doen als ze thuiskwamen, twee dagen slapen!

Dit is de sleutel tot het vermijden van de overlevingsstrategie: *leer vast te stellen* hoe je je batterijen opgeladen houdt. Er zijn dingen die je kunt doen, lichamelijk, emotioneel en spiritueel, om jezelf energiek te houden.

Het begrijpen van de energiebehoefte van je persoonlijke stijl zal je helpen om op je best te blijven.

Bescherm je kwetsbare punten, zodat je energie hebt om je adequaat aan te passen.

---

## Hoofdstuk 13: In een oogopslag stijlen herkennen

**A**lle informatie die je tot nu toe hebt gelezen, is nuttig om te weten, maar je zult niet veel succes hebben als je een gesprek begint met:

“Kunt u een paar minuten de tijd nemen om deze vragenlijst voor me in te vullen?”

Ik wil uw antwoorden geven aan een man in Atlanta die een boek heeft geschreven over persoonlijke stijl, gedrag en voorkeuren.

Hij kan uw antwoorden dan in zijn computer stoppen en me vertellen welk type u bent. Het kan een paar dagen duren voor ik de resultaten terugheb, maar dan weet ik hoe ik me aan moet passen en hoe ik me het beste kan gedragen in onze relatie, dus blijf even wachten tot ik bij u terugkom!”

Het is van onschatbare waarde, kennis te nemen van de informatie die het computerverslag bevat. Het geeft verbazingwekkende inzichten aan de persoon die het onderwerp was van de test én aan degene die de resultaten heeft verkregen.

Ik raad het aan voor iedereen die leeft of werkt in een nauwe relatie met anderen. Maar je hebt ook een aantal gereedschappen nodig die je direct kunt gebruiken.

Omdat je **DISC** kunt vaststellen door te observeren,

kun je, als je hierin succesvol wilt worden, veel *concluderen* door het *observeren* van vrienden, familieleden, relaties, mogelijke klanten, studenten, patiënten, managers, superieuren, werknemers, collega's en anderen.

Op deze en de volgende pagina's zal ik enkele waarneembare tekens bespreken waar je naar kunt zoeken.

Dit is het *eerste* teken waar je op kunt letten bij iedereen die je ontmoet.



Het zal bij de één niet zo duidelijk zijn als bij de ander, maar iedereen wil op zijn eigen manier behandeld worden.

Niemand wil behandeld worden als een ding. De meesten van ons begrijpen heel goed dat het nodig is, vast te stellen of de personen waar we mee te maken hebben, *mensen* liefhebben en *dingen* gebruiken, of dat ze *dingen* liefhebben en *mensen* gebruiken.

De beste manier om mensen ervan te overtuigen dat we hen als persoon meer waarderen dan hun werk, is door ze te behandelen volgens de *behoeften* en *verlangens* van hun persoonlijke stijl.

Dit is ook een goede plaats om er nota van te nemen dat wat je over iemands persoonlijke stijl hebt geobserveerd, vertrouwelijke informatie is.

*In de meeste gevallen moet je je observaties niet ongevraagd aan iemand aanbieden, ook niet aan die persoon zelf.*

Hiervoor is een aantal redenen:

1. Sommige mensen staat het idee tegen dat een ander persoon zoveel over ze kan weten. De meesten van ons denken dat we onze echte emoties verbergen en ze hebben er geen idee van, hoe transparant mensen zijn.

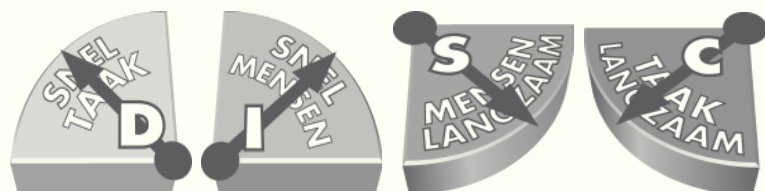
2. Sommige mensen zijn bang dat informatie zoals deze, gebruikt kan worden om ze te manipuleren of om er op een oneerlijke manier voordeel uit te halen.

Het is zoals bij de man die een aantal verbazingwekkende kaarttrucs kent en te vaak met pokeren wint — hij wordt er soms van verdacht vals te spelen.

3. Het doel van deze informatie is: je te helpen je eigen stijl aan te passen en af te stellen zodat je effectiever kunt zijn in het werken met anderen. Het is niet bedoeld om te laten zien hoe slim je bent.

4. Je merkt soms dat je iets te weten komt waarvan je niet de bevoegdheid hebt om dat naar buiten te brengen.

Houd je identiteit geheim — zelfs Superman kon het grootste deel van de tijd Clark Kent zijn!



**BESCHRIJVEND WOORD**

<b>DOMINANT</b> brutaal, avontuurlijk, ambitueus	<b>INVLOEDRIJK</b> geanimeerd, inspirerend, motiverend	<b>STANDVASTIG</b> loyaal, trouw, barmhartig	<b>COMPLAISANT</b> terughoudend, gedisciplineerd, gecontroleerd
---	---	---	--

**BASISSTIJLBEHOEFTE EN MOTIVATORS**

<b>CONTROLE</b> keuze, uitdaging, autoriteit, variatie, vrijheid, prestige	<b>ERKENNING</b> acceptatie, interactie, goedkeuring, plezier, status	<b>WAARDERING</b> veiligheid, zekerheid, rekening houden met, specialisatie, harmonie	<b>INFORMATIE</b> precisie, logica, procedures, waarde, veiligheid
--	--	---	---

**STIJLSYMBOL** (zie pagina 120-123)

<b>OVENWANT</b> soms te heet om aan te raken	<b>ROTJE</b> onvoorspelbaar opwindend	<b>VEILIGHEIDSSPELD</b> geheime helper, bedekte scherpste	<b>VERGROOTGLAS</b> aandacht voor details
--	---	---	---

**LEVENSVRAAG**

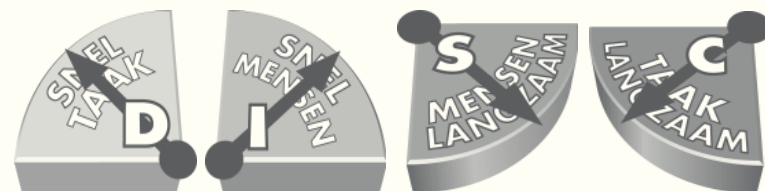
<b>WAT?</b> grondbeginselen, resultaten	<b>WIE?</b> collegiale erkenning, beloning	<b>HOE?</b> bepaalde manieren van optreden	<b>WAAROM?</b> vooraf gedefinieerde normen
---	---	---	---

**LICHAAMSTAAL**

<b>UITGEBREIDE HANDGEBAREN</b> autoriteit	<b>GEZICHTSUIT- DRUKKING</b> en handgebaren	<b>HANDGEBAREN</b> kleine gebaren	<b>WEINIG HAND- GEBAREN</b> erg gecontroleerd
--	--	--------------------------------------	--

**LICHAAMSHOUDING**

<b>VOOROVER LEUNEN</b> verantwoordelijk, hand in de zak	<b>VOETEN APART</b> nonchalant, 2 handen in de zakken	<b>ACHTEROVER LEUNEN</b> vredig, hand in de zak	<b>ARMEN OVER ELKAAR</b> nadenkend, hand onder kin
---	--	---	--



**GESPREKSTIJL**

<b>DIRECT</b> resultaatgericht, uitgesproken verklaringen, voorkeur voor meerdere taken bij projecten	<b>SPRAAKZAAM</b> persoonlijk, vertrouwelijk, snel afgeleid, expressieve klanken	<b>WARM</b> vriendelijk, bezorgd, niet gehaast, goed luisteraar	<b>VERKLAREND</b> zakelijk, onderzoekend, zich op feiten baserend, monotoon
---	---	---	--

**VOORKEUR VERVOERTYPE**

<b>KRACHTIG</b> statusgericht, prestigieuze verpakking, luxe opties	<b>OPVALLEND</b> kleurrijk, onge- kend (een rode convertible?), aantrekkelijk	<b>PRAKTISCH</b> comfortabel, met ruimte voor anderen	<b>WAARDEVOL</b> economisch ver- antwoord, of luxe of compact
---	---	--	--

**REACTIE OP EEN DOEL**

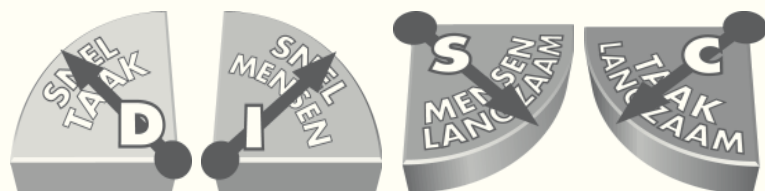
<b>KLAAR ... VUUR ... RICHTEN ...</b>	<b>KLAAR ... RICHTEN ... PRATEN ...</b>	<b>KLAAR ... KLAAR ... KLAAR ...</b>	<b>KLAAR ... RICHTEN ... RICHTEN ... RICHTEN ...</b>
---	---	--	--

**VOORKEUR LITERATUUR**

<b>SAMENVAT- TINGEN</b> verkorte uitga- ven, overzichten, aantekeningen, geld/succes	<b>VERBETERING</b> zelf-help boeken, fictie en avon- tuur, mensen/ psychologie	<b>VERHALEN OVER MENSEN</b> fictie, romans, huis/gastvrijheid	<b>TECHNISCH</b> kranten, hoe te ... , geschiedenis, non-fictie, consument
--	--	---	---

**BASISSTIJLANGSTEN**

<b>GEVOELEN VAN ANDEREN</b> door anderen onrechtvaardig worden behan- deld	<b>VERPLICHTIN- GEN NAKOMEN</b> verlies van sociale acceptatie	<b>PRIORITEIT VAN TIJD</b> confrontatie en verandering in routine	<b>OVERZICHT OF GROTE PLAATJE</b> onvoorspelbare uitkomsten, risico
--	---	--	--



**ZELFORGANISATIE**

<b>EFFICIËNT</b> functioneel en ongecompliceerd; niet netjes	<b>ONTREGELD</b> intuïtief en ongestructureerd; stapels, geen dossiers	<b>GEORGANISEERD</b> praktisch en eenvoudig; klein beetje slordig	<b>HOOG</b> gedetailleerde systemen en categorieën; netjes
---	---	--	---

**KOOPPATROON**

<b>SNELLE BESLISSING</b> houdt van nieuw en uniek, oplossingsgericht	<b>IMPULSIEF</b> houdt van nieuw en uniek, gericht op opvallen	<b>TRAGE BESLISSING</b> houdt van bekend en gevestigd, traditie	<b>VOORZICHTIG</b> houdt van beproefd en bewezen, kwaliteitsgericht
---	---	--	--

**OPLADENDE ACTIVITEITEN**

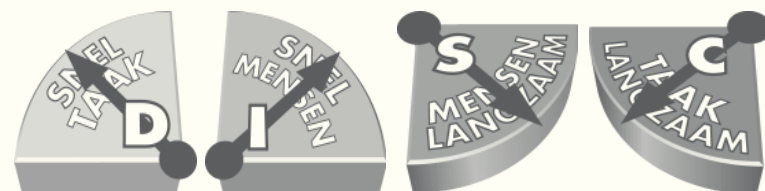
<b>ACTIEF</b> zoekt naar lichamelijke inspanning en competitie	<b>INTERACTIEF</b> zoekt naar activiteiten met mensen door plezier te maken	<b>RUSTIG</b> zoekt rust en slaap, neemt zelfs een warm bad	<b>ALLEEN</b> zoekt rustige tijd alleen met gedachten
---	--	--	--

**ENKELE FAVORIETE BEROEPEN**

<b>ATLEET ONDERNEMER</b> <b>DIRECTEUR WETSHANDHAVER</b>	<b>VERKOPER</b> <b>ARTIEST</b> <b>INSTRUCTEUR</b> <b>PROMOTOR</b>	<b>ONTWERPER</b> <b>DIPLOMAAT</b> <b>ONDERWIJZER</b> <b>ZORGVERLENER</b>	<b>INGENIEUR</b> <b>ACCOUNTANT</b> <b>ONDERZOEKER</b> <b>PROGRAMMEUR</b>
--	--	---	---

**PRODUCTIEVE OMGEVING**

<b>BELONING VOOR RESULTATEN</b> geen routine en innovatieve taken	<b>VEEL MENSELIJK CONTACT</b> networking, veel gevarieerde taken	<b>VASTGESTELDE METHODEN</b> voorspelbaar en intensieve samenwerking in een team	<b>BELONING VOOR KWALITEIT</b> specialisatie, rustig, kleine groep
--	---	---	---



**FAVORIETE WERKRUIMTE**

<b>KRACHTIG</b> efficiënt, met grote tafel	<b>MODERN</b> opvallend, met bijzondere spullen	<b>PERSOONLIJK</b> huiselijk, met gezinsvoorwerpen	<b>FUNCTIONEEL</b> onpersoonlijk, met kaarten en grafieken
---	--	---	---

**REACTIE OP AUTORITEIT**

<b>REGLBREKER</b> twijfelt aan regels, gelooft dat het doel de middelen heiligt	<b>ONBEWUST</b> vraagt liever vergeving dan toestemming	<b>SUBJECTIEF</b> volgt regels die zinvol zijn en zich in de tijd bewezen hebben	<b>MEEGAAND</b> kent en volgt alle regels en verwacht dat ook van anderen
--	--	---	--

**REACTIE OP CONFLICT**

<b>AANVALLEN</b> weerstand tegenstand en wil winnen tot iedere prijs	<b>ONTWIKKEN</b> lijkt angstig en voelt zich snel afgewezen	<b>TOLEREREN</b> verbergt liever emoties in plaats van te confronteren	<b>VERMIJDEN</b> geeft liever toe dan tegen anderen in te gaan
---	--	---	---

**REACTIE OP VERANDERING**

<b>AANSTICHTEN</b> bloeit op door verandering en neemt nieuwe uitdagingen aan	<b>ONBEWUST</b> kan niets merken, zoekt dan rol om mee te doen	<b>TEGENSTAND</b> passieve tegenstand, heeft vooraf waarschuwingen nodig als voorbereiding	<b>BEZORGD</b> voorzichtig met de invloed en het effect van verandering
--	---	---	--

**WIL ALS LEIDER:**

<b>DOELGERICHT</b> direct, uitdagend, belooft persoonlijke resultaten	<b>DEMOCRATISCH</b> vriendelijk, sociaal, biedt kortetermijnbeloningen	<b>MAKKELIJK</b> beschrijft doelen en biedt ondersteuning om ze te bereiken	<b>DETAILGERICHT</b> zoekt feedback, heeft hoge normen, plant op lange termijn
--	---	--	---

## Een symbool om D's te begrijpen...

Een afbeelding helpt een concept sterker te maken in je geest. Dit plaatje bevat zowel de *sterke punten* als de *uitdagingen* van een dominant **D**-type:



Als je een project wilt laten klaarstomen, geef het dan aan een **D**: hij heeft een *hoog tempo* en hij is *taakgericht*. **D**'s weten hoe ze een vuurtje moeten opstoken! Als een **D** een project aanneemt, wordt het project uitstekend klaargestoomd, maar als hij dat met mensen doet, verbranden ze zich.

De brandende **OVENWANT** herinnert **D**'s eraan, goed op hun hitte te letten — en herinnert anderen eraan dat ze soms hittebescherming nodig hebben.

Naast alle prachtige karaktertrekken die ze hebben, zijn **D**'s soms te heet om aan te raken. Als we ons verbranden door hun intensiteit, kunnen we misschien vinden dat het risico van ons opnieuw te branden te groot is — zoals de kat besloot, dat alle kachels in de toekomst vermeden moesten worden. Of we kunnen *leren opletten*:

We kunnen voorzichtiger met **D**'s omgaan. Wees niet verbaasd of geïntimideerd als ze je verklaring betwisten en automatisch aannemen dat ze de leiding hebben. Een wijze **D** herkent zijn hitte-stemming en zet het vuur lager of vindt manieren om anderen af te schermen. Als je het te warm vindt worden, scherm je dan af voor de intensiteit van de **D** door er van te voren rekening mee te houden dat je ongepaste reacties kunt verwachten.

## Een symbool om I's te begrijpen...



Deze afbeelding bevat zowel de *sterke punten* als de *uitdagingen* van het spontane **I**-type:

Als je verzekerd wilt zijn van variatie en enthousiasme, neem je een **I** op in je team. Hij heeft een *hoog tempo* en is *op mensen gericht* — je weet nooit wat er zal gebeuren! Niemand wordt verge-

ten en het team zal hecht zijn. Het **ROTJE** herinnert ons eraan voorzichtig te zijn als **I**'s toestemming krijgen om afgestoken te worden! Op de goede plaats creëren ze verbazing en feest; op de verkeerde plaats alleen afleiding en een vernietigend resultaat.

Naast alle prachtige karaktertrekken die de **I**'s hebben, kunnen ze soms ook te spontaan en onvoorspelbaar zijn. Als we worden weggeblazen door hun impulsiviteit, kunnen we vinden dat het risico opnieuw te worden weggeblazen te groot is. We kunnen dan **I**'s in de toekomst vermijden. Of we kunnen *leren opletten*:

We kunnen tactvoller met **I**'s omgaan als ze gaan sprankelen. Wees niet verbaasd of geïntimideerd door hun prikkelbaarheid en emotionaliteit.

Een wijze **I** herkent zijn aanleg tot wegblazen en hij zal het lontje doven of andere manieren en veiliger plaatsen ontdekken om te sprankelen.

Je kunt hun energie en enthousiasme in goede banen leiden door rekening te houden met hun reacties en door een gepaste omgeving te creëren voor iedereen.

## Een symbool om S'en te begrijpen...

Opnieuw een plaatje dat het concept sterker maakt in onze geest. Dit plaatje bevat zowel de *sterke punten* als de *uitdagingen* van een ondersteunend **S**-type:



**S**'en verwachten loyaliteit en rechtvaardigheid van anderen. Zij zullen hun echte gevoelens niet snel tonen als ze van streek zijn of niet gewaardeerd worden, maar ze kunnen een wrok met zich meedragen als ze slecht behandeld zijn. De **VEILIGHEIDSSPELD** herinnert ons eraan, dat een **S** er de voorkeur aan geeft uit het zicht en achter de schermen te werken. Hoewel ze scherp naar anderen kunnen reageren, houden ze hun puntige antwoorden en opvattingen meestal verborgen.

Naast alle prachtige karaktertrekken die een **S** heeft, zijn ze soms te stil en uiten ze hun belangrijke gevoelens en meningen alleen bij intieme en betrouwbare vrienden. Als ze uiteindelijk reageren met een scherpe, puntige reactie, *kunnen* we vinden dat het risico om opnieuw geprikt te worden te groot is. Of we kunnen *leren opletten*: We kunnen een **S** gevoeliger behandelen door de tijd te nemen om *goed te luisteren* naar de opvattingen en reacties die ze vaak voor zich houden. Een wijze **S** zal deze aanleg herkennen en leren zich te uiten of zich als Mark Twains kat gaan gedragen! We kunnen persoonlijk en eerlijk met ze omgaan als we een omgeving creëren waarin ze bewuster kunnen samenwerken.

## Een symbool om C's te begrijpen...



Dit plaatje bevat zowel de *sterke punten* als de *uitdagingen* van een nieuwsgierig en nauwkeurig **C**-type:

Als je verzekerd wilt zijn van nauwkeurigheid en details, vertrouw je je project toe aan een **C** die een *langzamer tempo heeft* en *taakgericht is*. **C**'s staan er om bekend, dat ze zelfs een handje M&M's proeflezen!

(Per slot van rekening kan er een "W" geprobeerd hebben ergens binnen te sluipen!) Hun identiteit en zelfbeeld zijn nauw verbonden met hun gevoel van correctheid.

Het **VERGROOTGLAS** herinnert **C**'s eraan, op te passen voor de afmattende ziekte van "detaillieritis" - en herinnert de rest van ons aan de wijsheid van extra controles, zelfs als iets overduidelijk is!

Naast alle prachtige karaktertrekken die een **C** heeft, kunnen zij soms te sterk gefocust zijn op perfectie, waardoor ze de goede eigenschappen in zichzelf en anderen niet herkennen. Als we voelen dat we hun normen nooit zullen bereiken, kunnen we vinden dat het risico dat we ons de mindere zullen voelen te groot is. Of we kunnen *leren opletten*: We kunnen logischer met een **C** omgaan als we samenwerken in plaats van geïntimideerd te worden door koude analyses. Een wijze **C** zal deze aanleg herkennen en het vinden van fouten uitstellen of menselijkere methoden ontwikkelen. We kunnen anticiperen op hun behoefte aan gegevens en aan logica door gepast te reageren en een omgeving te creëren die harmonieus voor iedereen is.

De tabellen in dit hoofdstuk zijn zo gemaakt dat ze op twee manieren kunnen worden bestudeerd: je kunt *horizontaal* lezen over een onderwerp, de verschillen in stijl vergelijken en controleren, of je kunt *verticaal* lezen om een helder begrip te ontwikkelen over één specifieke stijl. Als je meer weet over stijlkenmerken, kun je mensen sneller en nauwkeuriger begrijpen, hetzij door het proces van eliminatie dan wel door het observeren van de kenmerkende karaktertrekken. Door de eerste manier kun je observeren dat bepaalde kenmerken nauwelijks voorkomen, — misschien laat een persoon niet veel **C**-karaktertrekken zien. Door de tweede manier kun je een sterkere intensiteit identificeren — een persoon laat bijvoorbeeld veel **S**-karaktertrekken zien.

De vier symbolen (ovenwant, rotje, veiligheidsspeld en vergrootglas) kunnen je voorzien van diverse sleutels voor succesvolle interactie:

- wat te verwachten als mensen zichzelf onder controle hebben
- wat te verwachten als mensen de controle over zichzelf kwijt zijn
- hoe gepast te reageren op een persoonlijke stijl
- hoe anderen je misschien kunnen zien
- hoe je je gedrag kunt aanpassen om meer succesvol te zijn in je persoonlijke en zakelijke relaties.

Het doel van deze informatie is niet je te helpen een “thermometer” te worden die de temperatuur kan opmeten van een bepaalde situatie. Het doel is je te helpen een “thermostaat” te worden die een temperatuur kan waarnemen en actie kan ondernemen om de omgeving aan te passen, zodat iedereen zich prettiger voelt.

---

## Hoofdstuk 14: Buiten de hokjes denken

**I**k denk dat je plezier zult beleven aan dit hoofdstuk. We houden ons bezig met vragen die de mensen die persoonlijke stijlen voor het eerst ontdekken, vaak stellen: “Plakken we geen etiketten op mensen? Beperken we mensen niet door ze in hokjes te stoppen?”

Dit zijn reële vragen en, eerlijk gezegd, het is verleidelijk om dat te doen, als je voor het eerst met deze concepten in aanraking komt.

Maar het doel van **D**, **I**, **S** en **C**-etiketten heeft niets te maken met het *onmogelijk maken* van groei of persoonlijke ontwikkeling (wat Maslow zelfverwezenlijking noemt). Mensen willen in staat gesteld worden om te groeien. Zij willen gezien worden als individuen, niet als onderdeel van een groep.

De bedoeling van de **DISC**-taal is ons te helpen personen en hun verschillen te herkennen en te waarderen, zodat we onszelf kunnen aanpassen en gedrag kunnen aanleren om betere en succesvollere relaties te krijgen.

*Stoppen we mensen niet in hokjes?* Nee, daar zaten ze al in! Het is net andersom: we *halen ze er juist uit*.

Natuurlijk, sommige mensen zijn er erg blij mee om in hun hokje te zitten en ze willen het stevig dicht houden. Het idee, dat je aan het gluren en rondsuffelen bent geweest in hun hokje is alarmerend, en daarom stel

ik voor dat je er niet al te veel belang aan hecht, dat je mensen of hun persoonlijke stijl kunt “interpreteren”.

Ik las eens dat de psycholoog Alfred Adler zei: “Ik stop mensen niet in hokjes — ik vind ze er alleen steeds!”

Met betrekking tot stijl, in wat voor soort hokjes zitten mensen? Sommigen hebben open hokjes en een gezonde kijk op zichzelf. Ze zijn niet geïntimideerd door deze informatie. Zij vinden het leuk zichzelf te ontdekken!

Anderen hebben misschien minder gevoel van eigenwaarde, maar ze willen manieren vinden om zichzelf beter te beschermen.

Weer anderen kunnen gevoelig zijn voor de manier waarop ze gezien worden en dat vraagt om een voorzichtige en zorgvuldige benadering van hoe je met hun hokjes moet omgaan.

### Eer het hokje en wat er in zit

Stel je deze situatie voor: een sterk **I**-type man heeft de leiding over een project. Hij wil het project nu echt af hebben — hij heeft er geen plezier meer in.

*Snel van tempo en op mensen georiënteerd*, dus aandacht voor details is niet zijn sterkste punt. Voor het evenwicht heeft zijn manager, een man met mensenkennis, hem een collega gegeven die sterke **C**-karaktertrekken heeft en precisie en perfectie verwacht.

Zij zijn op heel veel punten elkaars tegengestelde en omdat ze niets weten over persoonlijke stijlen en hoe ze zichzelf kunnen aanpassen om productief samen te werken, werken ze op elkaars zenuwen.

Het eindverslag van dit project moet gemaakt worden

en alles wat de **I** wil, is: het verslag afmaken en naar het kantoor van de manager brengen. Hij heeft sowieso een mondeling verslag gepland en hij ziet het geschreven verslag slechts als een aanvulling op zijn vaardigheid om te overtuigen.

Zijn partner in het team heeft gewerkt aan overzichten, grafieken, voetnoten en een appendix — *haar* uitvoerige samenvatting is langer dan *zijn* presentatie! Als hij haar bij de kopieermachine ziet staan, weer proeflezend, ontploft hij bijna door zijn frustratie.

“Houd nu eens op! Je keurt dit document zeker niet goed voordat het op de New York Times bestsellerslijst staat! Ik heb het na de eerste versie al door de spellingscontrole gehaald!”

Krijgt de **I**-teamleider wat hij wil, door de **C** te vertellen dat “bijna goed” goed genoeg is? In haar ogen is “één misser al een mislukking.”

Doordat hij haar behoefte aan accuratesse niet waardeert, geeft hij haar de boodschap dat hij onnauwkeurigheid goedkeurt, en zet hij haar aan om wat in haar ogen van vitaal belang is nog meer te beschermen.

Eigenlijk zegt hij: “Kom uit je hokje!” en zij antwoordt: “Absoluut niet! Als ik mijn hokje onbewaakt achterlaat, zul jij komen en het afbreken! Je zult al het waardevolle vernietigen als je kunt. Ik blijf hier in mijn hokje en bescherm het tegen jou!”

(Maslow’s theorie vertelt ons dat wanneer er op deze manier omgegaan wordt met haar behoefte aan veiligheid en zekerheid, ze voorzichtiger en minder open wordt.)

Een ander voorbeeld. Een vriend vertelde me over het

scoren van een touchdown bij Amerikaans voetbal op de middelbare school, tegen het rivaliserende team van de andere kant van de stad.

Hij was heel trots op zijn prestatie en hij wilde erkenning en bevestiging van zijn coach. Dit zou een geweldige motivatie zijn geweest voor zijn sterke **I**-karaktertrekken, maar de coach had sterke **D**- en **C**-karaktertrekken.

De coach dacht onterecht, dat loftuitingen mijn vriend zelfvoldaan en onverschillig zouden maken — en hij zag feliciteren als loven.

Dus zijn enige en ongeëmotioneerde opmerking was: “Weet je, als je meer je best had gedaan, had je twee touchdowns kunnen scoren!”

Haalde dit mijn vriend uit zijn hokje en moedigde het hem aan? Nee, zijn enthousiasme en beloning werden niet erkend. Hij voelde zich bedrogen en de sport waar hij zo van hield begon meer op werken te lijken, en minder op plezier.

Als het je doel is, vertrouwen op te bouwen met mensen met verschillende karakterstijlen, eer dan wat in hun hokjes zit. Je stopt plezier terug in hun spel maar, wat nog belangrijker is, je draagt bij aan hun gevoel van veiligheid, je geeft ze het gevoel ergens bij te horen en gewaardeerd te worden.

Wanneer dat vertrouwen opgebouwd is, zie je mensen van tijd tot tijd uit hun hokje komen. En als ze weten dat je voorzichtig bent met wat zij het meest waardevol vinden, kunnen ze je zelfs soms in hun hokje uitnodigen. Het is een speciaal voorrecht wanneer degenen die erg van je verschillen, je in hun persoonlijke ruimte binnenlaten.

### Karakters en hun eigenschappen

Schijn is soms vooropgezette bedriegerij. Oppervlakkelijke observatie kan je misleiden als je iemands stijl tracht te identificeren. Hoe meer informatie je van die persoon hebt en hoe meer je bekend bent met de beschrijvingen van het overzicht in hoofdstuk 13, hoe nauwkeuriger je zult zijn.

Ik denk dat ik goed ben in het begrijpen van mensen die ik nog nooit eerder ontmoet heb, en in het begrijpen van hun stijlen, maar toch word ik regelmatig weer met beide benen op de grond gezet als ik zo nu en dan sleutelfactoren mis.

Eens, na een seminar voor enkele duizenden mensen, vroeg een man mij of ik zijn stijl kon raden. Ik wilde hem in actie zien, dus we praatten over zijn leven.

Hij vroeg me of ik bekend was met de beeldhouwwerken in Disney World — grote beelden van de beroemde Disneyfiguren. Ik antwoordde bevestigend. Hij vertelde dat hij in Orlando woonde, waar hij deze beelden ontwierp en ze maakte voor het park.

Hij was conservatief gekleed, had rossig haar en droeg een goed geperst, olijfkleurig maatpak met vier knopen, een aardekleurige das, donkerrode schoenen en bijpassende riem.

Hij gaf zijn informatie op een monotone toon met de gecontroleerde gebaren van een ingenieur. Alles aan hem bevestigde dat hij een beheerste, taakgerichte **C** was.

Dat zei ik. En hij giechelde. Zijn ogen begonnen te glinsteren en hij trok zijn werkbrouwen hoog op terwijl hij uitriep: “Nee! - Ik ben een **I**!”

Ik was verbaasd. “Wie heeft vanmorgen je kleding uitgezocht?”, vroeg ik en hij zei op een hoge toon: “Mijn vrouw, zij is een **C!**”

Toen ik hem de volgende keer ontmoette, had hij zichzelf aangekleed en dat kon ik zien. Hij kon een **C** spelen, maar niet zo lang.

### Beoordeel een boek nooit naar de omslag

Op de achteromslag van dit boek staat een lijst met types waarmee je elke dag van je persoonlijke of zakelijke leven in contact komt.

Echter, sommige types zijn complexer dan ze oppervlakkig gezien lijken, en je kunt ze snel verkeerd beoordelen.

Om het beste in hen naar boven te halen — of om tenminste de uitdagingen te minimaliseren als je samen een team vormt — moet je hun motivatie, hun doelstellingen en hun behoeften begrijpen.

Dus zie de volgende bladzijden met plaatjes en beschrijvingen als *ontspanning*, als een *spel*.

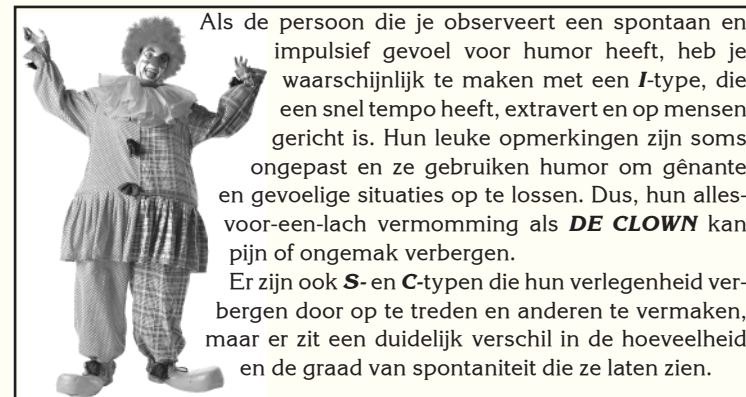
Omdat we niet samen naar het winkelcentrum kunnen gaan en de voorbijtrekkende stoet van interessante mensen kunnen bekijken, heb ik ze maar naar je toegebracht om ze nader te bekijken!

Mensen bekijken is leuk. Het is bijna een hobby van me geworden, stijlen proberen te ontdekken door mensen in actie te bekijken.

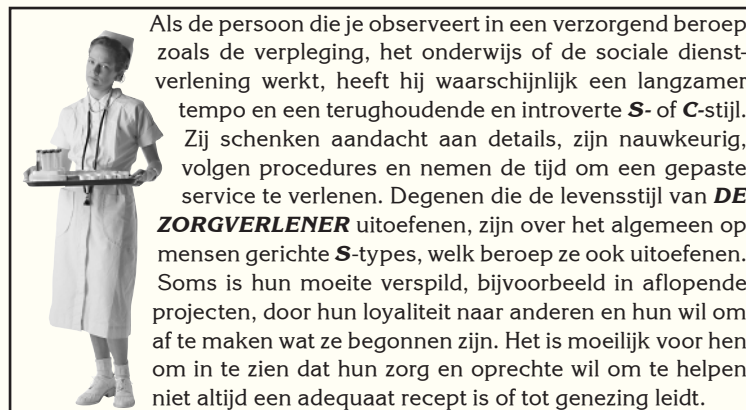
De volgende bladzijden zijn er voor je plezier, maar ze zullen je ideeën geven ten aanzien van het verder kijken dan het overduidelijke, je laten nadenken over de motivatie van anderen, terwijl je je mensenkennis opbouwt.



Als de persoon die je observeert een sterk zelfbewustzijn heeft en niet echt twijfelt aan zichzelf, heb je waarschijnlijk te maken met een type dat een snel tempo heeft en extravert is, zoals een **D** of een **I**. De andere stijlen zullen minder aandacht op zichzelf vestigen. Die zullen ook niet zo snel op de voorgrond treden en hun oplossing voor een crisis aan anderen opdringen. **I**-types vinden het over het algemeen leuk om in de schijnwerpers staan als **DE HELD**, maar ze houden niet van het stof dat de cape doet opwaaien. Dit is een rol waar **D**-types lang van genieten, maar zij moeten er zeker van zijn dat degenen die ze redden hun hulp echt willen.



Als de persoon die je observeert een spontaan en impulsief gevoel voor humor heeft, heb je waarschijnlijk te maken met een **I**-type, die een snel tempo heeft, extravert en op mensen gericht is. Hun leuke opmerkingen zijn soms ongepast en ze gebruiken humor om gênante en gevoelige situaties op te lossen. Dus, hun alles-voor-een-lach vermomming als **DE CLOWN** kan pijn of ongemak verbergen. Er zijn ook **S**- en **C**-typen die hun verlegenheid verbergen door op te treden en anderen te vermaken, maar er zit een duidelijk verschil in de hoeveelheid en de graad van spontaniteit die ze laten zien.



Als de persoon die je observeert in een verzorgend beroep zoals de verpleging, het onderwijs of de sociale dienstverlening werkt, heeft hij waarschijnlijk een langzamer tempo en een terughoudende en introverte **S**- of **C**-stijl. Zij schenken aandacht aan details, zijn nauwkeurig, volgen procedures en nemen de tijd om een gepaste service te verlenen. Degenen die de levensstijl van **DE ZORGVENER** uitoefenen, zijn over het algemeen op mensen gerichte **S**-types, welk beroep ze ook uitoefenen. Soms is hun moeite verspild, bijvoorbeeld in aflopende projecten, door hun loyaliteit naar anderen en hun wil om af te maken wat ze begonnen zijn. Het is moeilijk voor hen om in te zien dat hun zorg en oprechte wil om te helpen niet altijd een adequaat recept is of tot genezing leidt.



Als de persoon die je observeert geobsedeerd is door details en heel serieus pas op plannen en programma's vertrouwt nadat hij alle feiten dubbel heeft gecontroleerd, heb je te maken met iemand die veel **C**-karaktertrekken laat zien. Zij hebben er niet altijd plezier in **DE BOEKHOUDER** te zijn, maar ze hebben het gevoel dat niemand nauwkeurig genoeg zal zijn als zij er zich niet mee bemoeien. Zij hebben daarin waarschijnlijk gelijk! Als je deze karaktertrek niet waardeert, zullen ze nog bezorgder worden over je onoplettendheid ten aanzien van feiten en getallen. Tolereer hun handelingen en elimineer hun energie en inspanningen in deze richting niet. Prijs ze omdat ze datgene doen waar jij waarschijnlijk niet van houdt.



Als de persoon die je observeert er plezier in heeft om je uit balans te brengen door plannen en verwachtingen te wijzigen zonder het je te laten weten, heb je te maken met een taakgerichte, onafhankelijke **D**, die alles onder controle wil houden. Je kunt je afvragen of de **MYSTERIEUZE PERSOON** deze opzettelijk verkeerde informatie echt als een controlemiddel gebruikt. Soms zijn mensen die terughoudend zijn, rustige **S**- en **C**-typen die hun privacy waarderen, de jouwe respecteren en alleen maar willen doen wat er gevraagd wordt zonder veel afleiding of conflict, dus maak geen beoordelingsfout. **I**-typen zijn helemaal niet zo. Zij zijn meer expressief en transparant en laten liever hun agenda zien dan dat ze zo tactisch moeten zijn.

Als de persoon die je observeert het leven aan zich voorbij heeft laten gaan en zich niet bewust is van trends en van onderwerpen die veel andere mensen relevant vinden, kun je gestruikeld zijn over **DE SLAPER**. Boeken zoals deze schilderen **C**-type mensen vaak af als precies en erg systematisch. **C**'s die buiten deze matrices vallen, worden vaak verkeerd begrepen. Einstein bijvoorbeeld, werd als achterlijk beschouwd omdat hij niet sprak tot hij vier jaar oud was. Dit wiskundige genie herinnerde zich nooit zijn telefoonnummer, omdat het beschikbaar was in het telefoonboek.



Maar hij was een **C** op gebieden die van belang waren — gehoorzamen aan regels die belangrijk waren om te volgen en weinig gedachten en inspanning verspillen aan de rest.



Als de persoon die je observeert spreekt over de "oneerlijkheid" van een situatie, er van uitgaand dat ze altijd winnen tenzij er iemand vals heeft gespeeld, kun je een bijzonder **D**-type tegenover je hebben. Doordat ze nooit aan zichzelf en aan hun capaciteiten twifelen, verwachten ze altijd te winnen. Als ze dat niet doen, laat **DE UITDAGER** luid horen, dat ze het wél zouden hebben gedaan als alles eerlijk was verlopen! Als ze volwassen worden, krijgen ze veelal een andere kijk op de wereld. Deze rol wordt gespeeld door competitiegerichte mensen die maar niet begrijpen waardoor ze verloren, tenzij ze knock-out geslagen worden. Het is een poging om een herkansing te krijgen. Op de speelplaats hoor je deze klacht van **D**-kinderen; op een goed moment ontgroeien ze het.

Als de persoon die je observeert schijnt te leven zonder verantwoordelijkheden en het vermogen heeft je om vergeving te vragen in plaats van om toestemming, heb je te maken met iemand die veel **I**-karaktertrekken heeft — met wat **D**-type brutaliteit! **DE CHARMEUR** is vooral ergerlijk voor **C**-typen, die alles volgens de regels doen. Een andere kant van deze stijl is, dat ze nooit gebeten worden, omdat hun "charme" dat niet toestaat. Als dat uiteindelijk toch gebeurt, hebben ze je nodig om oorzaak en gevolg uit te leggen terwijl je hen helpt met het herstel. Ieder van ons zou moeten weten hoe we een slang zouden kunnen bekoren, maar het is nooit wijs om een slang te plagen. Help hen de consequenties van hun handelen in te zien, maar geniet niet van hun pijn.



Als de persoon die je observeert perfectie eist, maar niet snel een compliment zal maken of iemand zal vergeven, zijn ze verstrikt in de rol van **DE WETGEVER**. Dit impliceert vaak sterke **C**-karaktertrekken. De persoon ziet overal inconsequenties en heeft geen erkenning gekregen voor het spelen volgens de regels. (Op een slechte dag, als dat wat we willen genegeerd wordt, willen we allemaal de wet naast ons neerleggen!) Het is voor niemand een prettige rol. Als dit een regelmatig patroon is, kijk dan wat je kunt doen om deze mensen zich meer een insider dan een outsider te laten voelen. Eenvoudigweg zwaaien met de wet zorgt daar niet voor.



Als de persoon die je observeert creatief is, geeft het bekijken van dat aspect alleen geen aanwijzing voor de stijl die de persoon heeft! **D**'s creëren visie en mogelijkheden. **I**'s creëren verbeeldingskracht en fantasie. **S**'en creëren comfort en schoonheid. **C**'s creëren vaak formuleren die al bestaan. Dus, **DE CREATIEVE ARTIEST** omvat impressionisten, realisten, visionairs — zelfs striptekenaars! Creatieve artiesten kunnen beeldhouwers zijn die weghalen wat overbodig is of uitvinders die principes observeren en ideeën verbeteren. Emotionele gevoeligheid gaat vaak samen met creatieve inspanning, ongeacht de stijl. Om begrepen te worden, gebruik je zorgvuldig de taal van de bij deze persoon geobserveerde stijl en moedig hun creativiteit aan.



Als de persoon die je observeert altijd verder kijkt dan de algemeen aanvaarde feiten, beantwoord dan hun “waarom”-vragen. Je hebt te maken met **DE ZOEKER**, die van nature veel sterke **C**-karaktertrekken bezit. Soms lijken ze achterdochtig, maar ze willen echt alleen hun licht in de duisternis laten schijnen. Ze willen je niet op een fout betrappen (zoals de wetgever) of zelfs verzekeren van een bepaalde uitkomst (zoals de boekhouder). Zij hebben een vergaande (soms te vurige) behoefte om te weten. Hun vragen kunnen oppervlakkig lijken, maar ze kunnen in hun gedachten al oplossingen formuleren. Als ze je overweldigen, daag ze dan uit om antwoorden te vinden in plaats van je alleen maar om informatie te vragen.



Als de persoon die je observeert te onschuldig lijkt om echt te zijn, neem dan niet automatisch aan dat het een bedrieger of een valserik is. Degenen die naar een regenboog zoeken, schijnen hem vaak te vinden, terwijl de rest van de mensen hen weer wil terugbrengen in de echte wereld. **DE GOEDE FEE** geeft grootmoedig, niet om geaccepteerd te worden of ter genoegdoening, maar vanuit een waardebesef dat mensen boven dingen gaan. Degenen die met deze mannen en vrouwen getrouwd zijn, zeggen vaak dat ze niet geloofden dat zulke mensen nog bestonden... totdat ze hun partner ontmoetten. Sommige mensen willen deze rol spelen, maar na verloop van tijd kun je de echte feeën zien schitteren.



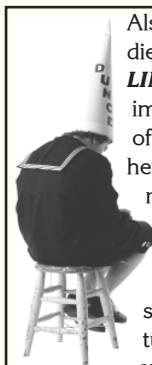
Als de persoon die je observeert zijn omgeving als vijandig ziet en vindt dat deze gecontroleerd en gedomineerd moet worden, kijk je naar **DE LEEUWENTEMMER** in actie. Met hun knallende zweep lijken ze veel **D**-karaktertrekken te hebben. Maar dit is geen indicatie voor alle **D**'s. Soms heeft iemand geleerd dat het “altijd zo gedaan is”, zoals vroegere circusartiesten nooit de kooi in zouden gaan zonder zweep! Dit kan een **D** zijn, maar ook een **I**, een **S** of een **C**, die problemen nooit op een andere manier heeft zien oplossen. Je kunt hen laten zien dat het waardevoller is, jonge welpjes te belonen in plaats van met de zweep te slaan.



Als de persoon die je observeert steeds alle initiatieven neemt en de inbreng van anderen weigert, trekken ze alles naar zich toe en denken ze dat het team niet kan slagen zonder hen. **DE REGISSEUR** wil het allemaal zelf doen — hij ziet de waardevolle bijdrage niet van het ondersteunend personeel, de acteurs of zelfs van de hoofdrolspelers. (Hij zou beter cartoonfiguren kunnen gaan regisseren. Zij zijn handelbaarder dan echte personen en je kunt ze exact laten doen wat je wilt.) In het “echte” Hollywood is het de producent die aan de financiële touwtjes trekt en daardoor de regisseur controleert. In jouw draaiboek kun je de ondersteuning inroepen van degene die die bevoegdheid heeft in plaats van te proberen de set te saboteren.



Als de persoon die je observeert niets leert van de fouten die voor anderen duidelijk zijn, zie je **DE LANGZAME LEERLING**. Ze zijn helemaal niet dom. In feite zijn het meestal impulsieve en snel van tempo zijnde personen met sterke **I** of **I/D** karaktertrekken, die het leven niet begrijpen totdat zij het ervaren. Mensen met een langzamer tempo kunnen dit niet begrijpen. Hun type wil het leven niet ervaren totdat ze het begrijpen! Leer deze mensen om wat langzamer te gaan en leer ze kijken naar wat ze over het hoofd zien. Bied ze aan om een klankbord te zijn in een vroeg stadium van hun beslissingen. Als ze de verbinding leggen tussen acties en resultaten, zullen ze leren om die principes over te brengen naar het leven van alledag.





Als de persoon die je observeert erg opmerkzaam is en gevoelig voor verandering, word jij waarschijnlijk bestudeerd door **DE INSPECTEUR** al lang voordat je begon hem of haar te bestuderen. Dit zijn de **C**-types wier energie aan de oppervlakte komt als de jacht is geopend. Meer dan naar feiten, streven ze naar de waarheid en ze zijn goed in research en onderzoek. Terwijl de meeste **C**-types "Waarom?" vragen, zal dit type zeker vragen "Wie-wat-waar-waarom-hoe?" Voor hen is het leven een puzzel of een raadsel dat opgelost moet worden. Liever dan kwaliteitsantwoorden willen ze oplossingen. Zoals iedereen die bekend is met Sherlock Holmes, inspecteur Columbo of Jessica Fletcher weet, is het beter om ze de eerste keer dat ze iets vragen een compleet antwoord te geven.



Als de persoon die je observeert punctueel, voorspelbaar, stijf en stipt is, maak je kennis met **DE FATSOENLIJKE PERSOON**. Dit zijn **C**-type mensen met hoge normen. Zij zijn normaal gesproken ook hoffelijk. Zij zullen hun strenge normen niet snel aan anderen opdringen of neerkijken op degenen die het niet met hen eens zijn, zoals de wetgevers doen, omdat ze eigenlijk erg op zichzelf zijn. Hun levens conformeren zich liever aan normen dan aan verwachtingen. Zij verwachten dat men hun privacy en gewoonten respecteert, net zoals zij dat recht aan jou verlenen. Het uiten van emoties maakt ze van streek, maar ze waarderen praktische demonstraties van dankbaarheid en erkenning van hun trouwe plichtsvervulling.



Als de persoon die je observeert nu al mogelijke locaties zoekt voor zijn standbeeld, ben je in de omgeving van **DE ARTIEST**. Zij houden van publieke voorstellingen om hen te eren, ook al moeten ze het voor zichzelf doen. Vaak schaamteloze zelf-promotors, moeten ze er aan herinnerd worden dat "er geen **I** in het woord TEAM zit..." Hun gedrag is een variatie op het **I**-thema. Deze personen zijn impulsiever dan de clown en het zijn nauwe familieleden van de charmeur, maar zonder hun charme. Erkenning, beloningen en applaus zijn hun drijfveren; zonder dat gaat het optreden elders verder met een nieuw publiek. Meer dan door een behoefte aan waardering worden ze gemotiveerd door onzekerheid.

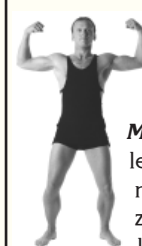
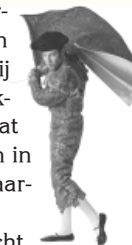
Je kunt veel verschillende karaktertypen ontdekken als je de stijlen en de gedragingen van mensen observeert. Hier zijn nog een paar voorbeelden:



**DE GOEDE SPORTMAN** klaagt niet als hij niet goed behandeld wordt, omdat deze **S**-typen teamspelers zijn. Maar zij houden wel de resultaten bij! Op een dag zul je ontdekken dat je strafpunten hebt gekregen, hoewel je je daarvan niet bewust bent, voor overtredingen die je bent vergeten. Moedig deze persoon aan om vragen, gedragingen en gevoelens naar boven te halen, zodat je de rekening snel kunt afbetalen. Plan tijd in om te luisteren zonder iemand de schuld te geven en zonder afgeleid te worden.

**DE STIERENVECHTER** gaat losjes om met de waar-

heid. Hier is niet veel uitleg nodig. Met veel show en gezwaai werken ze om invloed en prestige te krijgen. Zij hebben typische ongedisciplineerde **I**- en **D**-karaktertrekken, die smeken om goedkeuring of controle. Erken wat ze bereiken hebben en beloon hun goede eigenschappen in de echte wereld en controleer tactisch de resultaten waarvan ze verslag uitbrengen.



Mensen die geloven dat ze het totale gewicht van het project en de gehele verantwoordelijkheid moeten dragen voor de resultaten - en niet alleen de controle van het project - zijn **DE STERKE MAN**-typen. Zij moeten de vaardigheid van samenwerken leren, wat de last makkelijker te dragen maakt. Soms nemen deze mensen een spijkerharde houding aan, omdat zij geloven dat een leider nooit iets anders dan kracht moet laten zien. Zij weten niet dat belangrijke leiderschapskwaliteiten bij elk type voorkomen.

**HET SLACHTOFFER** is vaak gekwetst en laat zich door onwetendheid misbruiken binnen ongezonde relaties. Iedereen die zich eraan onderwerpt, kan het slachtoffer worden van schadelijk gedrag — lichamelijk, emotioneel of mentaal, ongeacht stijl of cultuur. (Persoonlijke-stijltests worden ook gebruikt om veiligheidsproblemen op het werk te voorspellen. Aan stijl gerelateerde stress kan bepaalde personen gevoeliger maken voor bedrijfsongevallen. Dit gebied is het onderwerp van uitgebreide gegevensverzameling en onderzoek. Als je hierin specifiek geïnteresseerd bent, heb ik nog aanvullende informatie.)





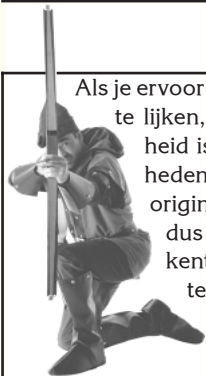
Er zijn mensen bij wie je de stijl niet goed kunt vaststellen met **DISC**. Ik doel hier op ongeveer 5% van de mensen in onze moderne cultuur, die je de **DE ONEVENWICHTIGE** zou kunnen noemen. (Denk aan de titel van Marston's boek: *The Emotion of Normal People*). Er zijn personen waarvan het type met dit instrument niet bepaald kan worden, maar ze kunnen worden aangeduid in psychiatrische termen.

Ook in culturen die terughoudender zijn dan de onze, is het 4-factoren gedragsmodel nog steeds van kracht. Bijvoorbeeld: onder vrouwen die in hun cultuur ondergeschikt zijn aan de mannen, komen alle vier de stijlen tot uiting als de vrouwen onder elkaar zijn. Dan vertonen ze het gehele scala van **D**, **I**, **S** en **C**-gedrag.



Over verandering gesproken, sommige mensen zeggen: "Ik begon als een **C**, maar nu ben ik een **I**". Zo werkt het niet. Onderzoek laat zien dat veel van onze stijl voorbestemd en geërfd is. Je kunt leren om je meer aan te passen aan je omgeving, maar de factoren **TEMPO** en **PRIORITEIT** heb je niet voor het uitkiezen. Wel kunnen de waarden die bepalen hoe je je karaktertrekken gebruikt, veranderen. Als je waarden er voor hebben gezorgd dat je je karaktertrekken hebt misbruikt - en je hebt de reputatie van **DE BEDRIEGER** verdiend - weet dan dat je moet werken aan gepast gedrag, niet aan je persoonlijke stijl.

Als je iemands karakter bestudeert, is zijn gedrag de norm die je gebruikt, en niet het verleden van die persoon.



Als je ervoor zou kunnen kiezen om op een van de karaktertypen te lijken, doe je **DE SCHERPSCHUTTER** na. Zijn vaardigheid is zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en consequent zijn doelwit te raken. Bedenk dat de originele definitie van "zonde" betekent: "je doel missen", dus je richting moet doelgericht zijn. Doelgericht betekent: verwachten en begrijpen wat anderen willen en tegemoetkomen aan die behoeften. Op deze manier handelen maakt je succesvol in je persoonlijke en zakelijke relaties.

## Je puzzel in elkaar zetten

Je hoeft niet alles over persoonlijke stijlen te weten om betere relaties te hebben, maar als je vragen over jezelf en anderen hebt, zijn stijlonderwerpen een fantastische plaats om op zoek te gaan naar antwoorden.

Mijn vriend Lee Ellis, schepper van het *Personality ID*-systeem en de *RightPath4* onderzoek, heeft stijlonderwerpen en beroepskeuzes uitgebreid onderzocht. Het overzicht op pagina 118 geeft slechts een paar voorbeelden van beroepen waarin de verschillende typen succes en plezier zouden kunnen vinden.

Er zijn letterlijk honderden beroepen die goed bij elk type passen — ik heb er slechts een paar geselecteerd. Let er op dat in de **D**-kolom wetshandhaving op de lijst staat. Het is niet ongebruikelijk dat politiewerk in de categorie van snel tempo en taakgericht voorkomt, ongeacht de naam die aan dit type wordt toegeschreven. (Veel van de bedrijven van pagina 11, die zich met gedragsonderzoek bezig houden, gebruiken andere beschrijvende termen voor **D**-type gedrag).

Eens, tijdens een seminar, kwam een man bij de presentator en zei: "Het viel mij op in je beroepenlijst dat **D**'s goede politiemensen zijn. Dit verbaast me... ik ben helemaal geen **D** — ik ben een **C**. Denk je dat ik in de verkeerde beroepsgroep zit?"

Soms kan het beantwoorden van een vraag met een wedervraag je tijd geven om na te denken. De presentator was in zijn hoofd opties aan het afwegen.



Als de man een detective was, zouden **C**-karaktertrekken heel handig zijn. En op de verkeersafdeling zou zijn rapport van een ongeval gedetailleerd en perfect zijn. Natuurlijk, als een politiemann op kantoor die alle gegevens bijhoudt, kon hij bewijs en rapporten in goede banen leiden en zou hij waarschijnlijk precies weten waar alles zich bevond. Dus de presentator stelde hem de vraag: “Bij welke afdeling zit u in het politiekorps?”

“Ik ben ingedeeld bij het arrestatieteam,” antwoordde de politiemann.

“Geen wonder dat hij bezorgd is,” dacht de presentator. “Ik kan me niet voorstellen dat hij een deur intrapt en beveelt: ‘Iedereen op de grond – nu!’”

Dus vroeg de presentator: “Wat doe je bij het arrestatieteam?”

En de politiemann antwoordde: “Ik ben een scherpshutter.” Raak! Kun je je een andere stijl voorstellen die je liever met zijn vinger aan de trekker zou hebben?

Zou je niet iemand willen hebben met veel oplettende, voorzichtige, correcte en gecalculeerde **C**-karaktertrekken? Als je gevangen zat in een gijzelingssituatie waarin de emoties hoog oplopen, zou je dan niet dankbaar zijn dat degene, die de slechterik in het vizier heeft, opgegroeid is met het geloof dat het goed is om twee maal te meten voordat je éénmaal snijdt?

In deze situatie zou hij tweemaal richten en éénmaal schieten, wetend dat dat ene schot raak moet zijn.

(Dr. Robert Alan Black, die adviseur is van politiechefs over heel Noord-Amerika, vertelde me dat sterke **C**-karaktertrekken noodzakelijk geacht worden bij leden van het arrestatieteam, waar, wat hun rol ook is, van

verwacht wordt dat ze *geen initiatief nemen*, noch *onafhankelijk werken*, maar een beslissing van het meesterbrein voor het team af moeten wachten.)

Soms passen een baan en de stijl van een persoon niet bij elkaar. Heb je iemand wel eens horen zeggen: “Hij was niet de goede *persoon* voor die baan?”

Het betekent dat die persoon en datgene wat er voor het project gevraagd werd, niet goed bij elkaar pasten.

In plaats van dat de persoon niet goed genoeg was voor die baan, kun je beter zeggen dat de *baan* niet goed genoeg was voor die persoon.

Laat de waarneembare beperkingen van je stijl je niet weerhouden van het volgen van je passie. Het begrijpen van de sterke punten en het compenseren van de uitdagingen van je stijl kunnen het voor jou mogelijk maken om te slagen, waar anderen met dezelfde stijl zouden falen.

De meeste oefeningen met de **D**, **I**, **S** en **C**-symbolen, de overzichten, en de karakters in de laatste twee hoofdstukken waren bedoeld om de typen meer tastbaar en levend voor je te maken.

Ze worden steeds realistischer als je deze ideeën uit het boek meeneemt naar je werk, het winkelcentrum, het postkantoor, restaurants, de kerk en naar huis.

Zoals in een puzzel: hoe meer stukjes je kunt zien, hoe beter je het complete plaatje kunt visualiseren. Hoe meer stukjes je in elkaar kunt laten passen, hoe sneller de puzzel is gemaakt.

---

**Deel IV**  
**TOEPASSINGEN IN**  
**JE PERSOONLIJKE**  
**RELATIES**

---

## Hoofdstuk 15: Stijl in de man-vrouwrelatie

**D**it hoofdstuk richt zich op (gehuwde) stellen, maar sla het niet over als je geen partner hebt. We zullen naar situaties kijken die ook kunnen voorkomen in andere relaties. Ze passen alleen beter in dit hoofdstuk dan in de hoofdstukken over ouderschap en vriendschappen met mensen buiten je directe familiekring.

Wie ooit gezegd heeft “Je kunt je vrienden kiezen, maar met je familie zit je opgescheept”, sprak boekdelen. Natuurlijk, dat deed degene die zei “Het hemd is nader dan de rok” ook.

Op bepaalde manieren zijn onze verwachtingen hoger als we met familieleden te maken hebben. Tenslotte is liefde “ondanks” en niet “omdat”. Als iemand ons zou moeten begrijpen en onze zwakke punten zou moeten accepteren, zou het onze familie moeten zijn. In plaats daarvan is voor veel mensen de familie of het gezin een omgeving van vijandigheid, een vijandigheid die buitenshuis niet voorkomt.

### **Je trouwde met een vreemde**

Wat we al eerder gezegd hebben ten aanzien van niet realistische verwachtingen speelt een grote rol in veel meningsverschillen en frustraties die echtgenoten ervaren. Ik had zelf geen idee van wat mijn vrouw dacht en

waarom ze de dingen deed die ze deed. Waarom was ze niet “normaal”, zoals ik? Ik weet dat zij hetzelfde dacht: “Wat gebeurt er in zijn hersenen?”

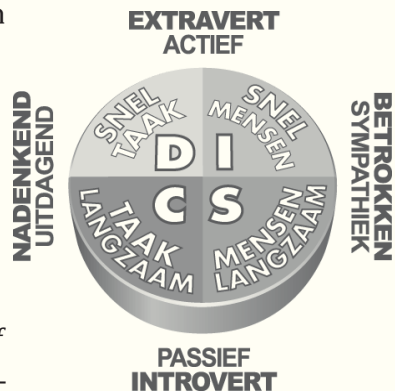
Natuurlijk begonnen we onze relatie niet met deze vragen. Ieder van ons dacht dat de ander *fantastisch* was! Cindy's baan was een baan die alles van haar vroeg, maar als we elkaar ontmoetten, lachte ze en was ze binnen een paar minuten vrolijk. In de tijd voor we getrouwd waren, leverde ik in onze relatie een belangrijke bijdrage: ik maakte haar leven weer *leuk*.

Voor mij was Cindy een sterke, expressieve, zelfstandige vrouw, die sprak met haar verstand, die dingen te doen had en plaatsen had om naar toe te gaan. We mochten elkaars familie; zij waren verschillend van onze eigen familie.

Heb je het al opgemerkt? *Tegengestelden trekken elkaar aan*. Hoewel, tegengestelden vallen elkaar uiteindelijk aan! Wat zo fascinerend was voordat we “Ja” zeiden, werd zo voorspelbaar na onze trouwdag.

In eerdere hoofdstukken gebruikten we dit diagram om de basisverschillen van de vier typen te laten zien:

- *Nadenkend* tegenover *betrokken*
- *Extravert* tegenover *introvert*
- *Uitdagend* tegenover *sympathiek*
- *Actief* tegenover *passief*
- *Snel van tempo* tegenover *langzamer van tempo*



- *Taakgericht* tegenover *mensgericht*

We hebben al eerder gezegd dat de persoon met de tegenovergestelde stijl degene is waar je waarschijnlijk het minst van begrijpt. Maar hier is een belangrijke uitspraak: *voor velen* is dit ook *de stijl van de persoon met wie we getrouwd zijn!*

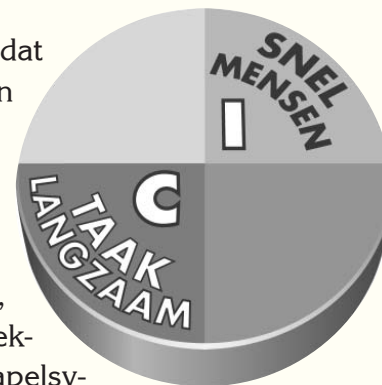
We hebben beloofd om ons leven lang van zijn of haar verschillen te houden. *Wat dachten we?* Om je de waarheid te vertellen: de meesten van ons dachten helemaal niets.

Zelfs zeer logische, ongevoelige **C**-type verliefden kunnen de opmerking van de 17e-eeuwse wiskundige en filosoof Blaise Pascal waarderen: “Het hart heeft zijn redenen, maar het weet niet welke dat zijn.”

Voordat ik getrouwd was, wist ik niet dat er *slechts één goede manier* was om de vaatwasmachine in te laden, maar mijn vrouw heeft veel **C** en zij heeft me dat verteld. Ik wist niets over **C** toen ze me vaatwasmachineles gaf, anders zou het wat soepeler voor ons beiden zijn verlopen.

Ik heb al eerder gezegd, dat ik een “stapel”-systeem in plaats van een archiverings-systeem in mijn kantoor heb. Cindy kan dat tolereren omdat ze er niet dagelijks mee te maken heeft, maar met mijn **I**-karaktertrekken heb ik de neiging dit stapelsysteem over het hele huis te verspreiden.

Totdat we leerden over **DISC**, dacht Cindy dat ik dit



deed omdat ik haar of de moeite die ze deed om het huis netjes te houden, niet respecteerde.

Voor haar is netheid geen *gewoonte* — het is *een manier van leven*. Het is aangeboren en alles wat minder is, is vreemd voor haar.

Hoe zijn Cindy en ik geworden zoals we zijn? Hebben we uitgezocht wat we tolereerden en wat ons irriteerde?

Nee.

Onderzoek heeft aangetoond dat mensen een gedeelte van hun gedragskaraktertrekken *erven*. Andere karaktertrekken zijn gevormd door opvoeding en omgeving.

Het eerste is *natuur*, het tweede is *omgeving*.

### Arme, lieve baby

Er bestaat een fantastisch *Peanuts*-stripboek, waar Cindy en ik ontzettend om gelachen hebben. In het boek vertrouwt Charlie Brown Lucy toe, dat wanneer hij groot is, hij met iemand wil trouwen die hem “Arme, lieve baby” noemt. Lucy denkt natuurlijk dat dit echt dom is, maar Snoopy komt langs en likt zijn gezicht, terwijl hij denkt: “Arme, lieve baby.”

Oké, het verliest aan kracht door de vertaling, maar wij vonden het leuk. Zo keek ik ook naar ons huwelijk!

Veel van mijn karaktertrekken vonden zijn basis in mijn *natuur*, maar je moet ook mijn *omgeving* niet vergeten. Mijn moeder had meer **S** dan iemand anders die ik ooit gekend heb.

Cindy zegt altijd dat bij mam vergeleken moeder Theresa een huurmoordenaar voor de maffia was. Zij was opgevoed in een door mannen gedomineerd gezin, waar “de jongens” meestal hun zin kregen.

Combineer haar *natuur* (**S**) met haar *opvoeding* en je zult begrijpen waarom ze zo vaak toegaf aan mij, de kroonprins, toen ik opgroeide. (Dit is niet de term die ik voor mezelf gebruikte, maar mijn tweelingzuster Ellen zei dat ik mijn weg door school aflegde door mensen te charmeren, terwijl zij studeerde en ervoor werkte.)

Toen ik opgroeide hoefde ik bijna nooit dingen te doen die ik niet leuk vond — ik werd niet echt verwend, maar ik kreeg ook geen harde lessen in discipline, die me geholpen zouden hebben eerder volwassen te worden.

Ik werd handig in het mezelf *uit* de problemen praten en *in* het krijgen wat ik wilde hebben. Ik was gewend om te worden gesust en vertroeteld. De eerste keer na onze bruiloft dat ik een zware hoofdpijn had, vertelde ik Cindy dat ik echt pijn had.

Zij antwoordde: “Wat heb je ervoor ingenomen?” Ik zei: “Niets.” En ze antwoordde: “Nou dan...?”

Daarom maakte Charlie Brown ons aan het lachen. Wat ik van haar verwachtte was: “Arme, lieve baby” en wat ik kreeg was: “Suffie, neem een aspirientje!”

Mocht je het nog niet ontdekt hebben, God heeft Cindy niet gezegend met een natuurlijke overvloed aan **S**-karaktertrekken. In plaats daarvan is ze bedeed met wat ik nodig heb, om datgene te compenseren waarvan ik te weinig heb gekregen in mijn stijl en in mijn opvoeding.

Ik ben nog iedere dag dankbaar voor haar karakter en voor haar bijdrage, zelfs al was ik er toen niet dankbaar voor.

Onze huwelijksgelofte bevatte een regel over *elkaar aanvullen* in plaats van *met elkaar concurreren*, ook



al begrepen we niet hoe elkaar *beconcurreren* ons uit elkaar zou drijven en *elkaar aanvullen* ons samen zou brengen, zoals op deze bladzijde te zien is.

Een groot deel van mijn leven heb ik naar “Arme, kleine baby”-reacties uitgekeken. Ik vertel je dit niet omdat ik er trots op ben; ik had liever het verleden van andere mensen besproken dan het mijne.

Maar ik ken mijn eigen verhaal beter dan dat van iemand anders en ik wil je hoop geven dat jouw situatie ook verbeterd kan worden als je de persoonlijke-stijl-concepten uit dit boek leert en toepast.

Ik zal je nog een ander voorbeeld geven van mijn onvolwassenheid in het omgaan met verantwoordelijkheden: ik was op het King’s College in New York uitgekozen als manager van een rockband.

Ik was de jongste op de tournee en ik werkte met een groep artiesten met een hoge eigendunk, een groep die al maanden had samengewerkt (zonder enige hulp van mij).

Ik wist niets van de showbusiness — niets van het showgedeelte en niets van het businessgedeelte.

Kennelijk wisten de mensen die besloten hadden mij in te huren, niets van persoonlijke stijlen.

Als gevolg hiervan waren mijn tourneeverlagen naar het kantoor altijd onnauwkeurig, slordig en te laat. Dageelijks kwam er voor duizenden dollars contant binnen, maar de zakken met geld rolden dagenlang door mijn auto, terwijl we het geld dringend nodig hadden om niet in de rode cijfers te komen.

Ik was een verkeerde keus als *manager*, van wat voor bedrijf dan ook — ik kon mezelf niet eens managen.

Op een dag kwam de directeur van het bedrijf om het probleem op te lossen. Hij reed met me door de stad, urenlang leek het wel, en hij probeerde me wat volwassenheid en verantwoordelijkheid bij te brengen. Ik legde hem uit hoe *druk* ik het had om alles langs de weg gaande te houden.

Hij zei dat het probleem niet was dat ik het *druk* had — ik was niet *georganiseerd*. (Ik herinner me nog dat ik dacht: “Wat zou dat moeten betekenen?”)

Uiteindelijk zette hij me af voor mijn hotel. Zijn laatste “bemoedigende woorden” waren: “Ik heb je hotelkamer niet eens gezien, maar je bent zo onsamenhangend, ik durf te wedden dat je zelfs je schoenen niet bij elkaar bewaart. Als ik je deur zou openen, zou die tegen één van je schoenen aanklappen en de andere zou onder het bed liggen!”

Ik hield me groot zo goed ik kon, tot ik de deur door was. Ik was tot nu toe in mijn hele leven nog nooit echt ergens in mislukt. Deze keer hadden mijn charme, mijn humor en mijn scherpzinnigheid me niet kunnen redden.

Vaardigheden met mensen tellen niet als je faalt in de taak waar je voor ingehuurd bent. Ik kon het slot van de

deur niet zien toen ik stond te klungelen met mijn sleutel – mijn tranen maakten het onmogelijk.

Ik vond het sleutelgat met mijn duim, stak de sleutel erin, draaide de deurknop om en de deur ging open. Beng! Hij sloeg tegen één van mijn schoenen. Natuurlijk vond ik de andere onder mijn bed.

Wat ik nu ga zeggen, mag voor jou inconsequent klinken, maar vanaf die dag tot aan de dag van vandaag zul je als je één van mijn schoenen vindt, de andere er altijd bij vinden. Zelfs al was het een klein beetje, ik wist toen dat ik iets moest doen om te veranderen.

Ik wist niet waar ik moest beginnen, dus begon ik met een paar schoenen. Natuurlijk heeft het leren over de *sterke punten* en *uitdagingen* van mijn stijl me de kracht gegeven om veel meer te doen, maar we moeten allemaal ergens beginnen.

### Peter Pan wordt volwassen

Een van de dingen die Cindy in het begin leuk aan me vond, was mijn emotionele openheid. Terwijl anderen een deel van mijn gedrag als onvolwassen zagen, hield zij van mijn vermogen om spontaan en oprecht met emoties te zijn, hetgeen *I*-karaktertrekken zijn.

Bijvoorbeeld: in Atlanta woonde ik samen met haar een kerkdienst en een huwelijk bij van een ouder stel dat ik niet kende. Ze waren beiden gescheiden, vijftigers, en zij werden begeleid door hun volwassen kinderen, terwijl hun kleinkinderen toekeken.

Ik kreeg tranen in mijn ogen en Cindy vond mijn reactie mooi, een beetje zoals Alan Alda. Van Atlanta ging ik door naar San Francisco en ik stuurde haar een briefje,

waarin ik schreef: “Ik heb een fantastische wens... Het wordt tijd dat jij hier komt!”

Weet je nog hoe gevoelig en nadenkend je was toen *je verkering had*? We laten onszelf van onze beste kant zien als we afspraakjes maken. We passen ons moeiteloos aan elkaars verschillen. Als de overheid ooit een wet zou maken waarin staat dat stellen in de verkeringsstijd eerlijk tegen elkaar moeten zijn, zou iedereen de gevangenis in moeten!

Ergens na de trouwbelofte eindigt de huwelijksreis en moet het huwelijk beginnen. De liefde die blind maakt, laat zijn ogen nakijken en zet ook het gehoorapparaat weer harder.

In de eerste jaren van ons huwelijk moest Cindy zich veel meer aanpassen dan eigenlijk zou moeten, en ze deed het bewonderenswaardig goed, maar ik werd pas wakker geschud toen onze baby kwam. Als jonge moeder wilde Cindy niet langer tolereren wat ze als echtgenote wel had gedaan. Het was tijd voor Peter Pan om volwassen te worden, maar ik wist niet hoe. Ik wist niet wat een volwassene was.

Op dat cruciale moment vroeg een vriend me of ik een omslag voor een nieuw boek, geschreven door zijn buurman, kon ontwerpen. (Ik had hem geholpen met een paar reclametekeningen voor zijn bedrijf, en hij wist dat ik een creatieve aanleg had.)

Toen ik het manuscript las, maakte ik kennis met gedragstypen, karaktertrekken en stijlen. Omdat ik zelf enkele boeken had geschreven, merkte ik ook dat de uitstekende inhoud wat opgepoetst kon worden.

Toen ik de auteur ontmoette, liet ik hem mijn voor-

stellen voor de omslag, de illustraties en de algehele opmaak zien.

“Je weet het mooi te vertellen,” reageerde de schrijver, “maar je bent een **I**. Je zult alles wat je zegt voor me te kunnen doen, nooit afmaken.”

Ik greep in mijn aktetas en haalde er mijn voorstel voor de omslag, diverse illustraties, een complete huisstijl en het eerste opgemaakte hoofdstuk uit. Hij was verbaasd. “Ik wist dat je dit zou gaan zeggen,” antwoordde ik, “ik heb je boek gelezen!”

Ik heb al eerder verteld dat ik door mijn **I** de fouten in mijn proefdrukken in mijn hersenen corrigeer, maar niet op papier. Dus iemand anders moet lezen wat ik geschreven heb, om er zeker van te zijn dat ik niet alleen tegen mezelf praat.

Toen Cindy mijn correcties overlas, gebeurde er met haar hetzelfde als wat er met mij gebeurd was — *ze zag het ook!* De puzzelstukjes in haar leven begonnen op zijn plaats te vallen, net als die van mij gedaan hadden. We hadden een nieuwe “taal” **DISC** gekregen om te beschrijven wat er in ons leven gebeurde, en we konden die taal spreken, horen en begrijpen.

Ik heb je al verteld hoe het persoonlijke-stijlrapport onze ogen opende zodat we onszelf en anderen beter konden begrijpen. Voor ons was het een soort wonder, en ik begon een paar van de slechte gewoontes waar ik tot dan toe last van had, onder controle te brengen.

Tegelijkertijd kreeg ik het idee dat Cindy de informatie ook in haar leven toepaste. We begonnen te begrijpen dat de dingen, die we het meest aantrekkelijk in elkaar vonden, de dingen waren die we zelf misten. Tijdens

onze verlovingstijd, toen we elkaar pas kenden, waren deze verschillende karaktertrekken heel verfrissend.

Nu echter, op een *dagelijkse*, getrouwde basis, leken onze verschillen onhandelbaar en hard. Zonder een sleutel tot het begrijpen van de oorsprong van ons gedrag of van de mogelijkheid onszelf aan elkaar aan te passen, waren we het grootste deel van de tijd gefrustreerd met elkaar en met ons huwelijk.

Omdat we verwachtten dat onze partner de “traditionele” rol van echtgenoot of echtgenote zou gaan vervullen, zagen we allebei niet dat geen van ons beiden geschikt was voor die rol.

We zouden onze verwachtingen, onze rollen en ons vermogen om aanpassingen te maken opnieuw moeten overdenken. We begonnen te zien hoe *anders* ook goed kon zijn, en na verloop van tijd leerden we ons te verheugen over de meeste van onze verschillen.

We begonnen de bijdrage die elk van ons aan het gezin kon geven, te waarderen.

Gedeeltelijk kwam dat succes in het waarderen van onze verschillen en in het aanpassen van onze stijlen doordat we de *keuze* maakten te waarderen en aan te passen. Het leek het beste om te doen, dus we waren verbaasd als we stellen ontmoetten, die de informatie over hun stijl als excuus gebruikte om elkaar pijn te doen.

Een paar jaar geleden hielden Cindy en ik seminar-sessies van vijf maandagavonden voor getrouwde stellen hier in de buurt. We deelden werkboeken uit, legden het **DISC**-gedragsmodel uit en lieten iedereen een persoonlijke-stijlvragenlijst invullen om een grafiek samen

te stellen die de *natuurlijke* stijl van iedere persoon liet zien en een grafiek die de *aangepaste* stijl van iedere persoon liet zien.

Terwijl ik door de zaal liep, vroeg ik iedereen, wat ze in hun grafiek zagen en hoe ze zich daarover voelden. Ik was erg verbaasd toen een vrouw, trillend van emotie, zei: “Ik voel me boos.”

Haar stijl was erg sterk in zowel **S** als **C**. Dit betekent dat stabiliteit, netheid, zekerheid en voorspelbaarheid haar een goed gevoel geven. Ze wees op haar echtgenoot, wiens **D** en **I** net zo sterk waren. Ze vervolgde: “Iedereen houdt van hem, maar ik ben degene die de hele dag met hem op moet trekken!”

In het begin vond ze zijn jongensachtige charme heel leuk, maar hij maakte nooit een klus in huis af, terwijl hij er enthousiast aan begonnen was.

Op een keer trok hij midden in het stormseizoen het dak eraf, maar hij verving de planken en de dakpannen niet, totdat de regen haar familiestukken had vernield.

Een andere keer haalde hij alle deuren in huis uit de sponning om ze te verven, maar twee jaar later stonden ze nog steeds in de garage om te worden afgewerkt. Zij had veel meer orde en stabiliteit nodig.

Of het nu kwam doordat hij in verlegenheid werd gebracht en probeerde de dingen van de zonnige kant te zien of doordat hij zich echt zo voelde, zijn reactie was in ieder geval dat hij zijn schouders ophaalde en antwoordde: “Wat kan ik zeggen? Zo ben ik nu eenmaal!”

Cindy en ik voelen ons gelukkig dat wij hebben besloten van de stijlen in ons gezin een kwestie van actie te maken in plaats van alleen gespreksstof.

---

## Hoofdstuk 16: Stijl in de ouder-kindrelatie

**N**ogmaals, deze hoofdstukken over persoonlijke relaties horen bij elkaar, dus we zijn nog niet klaar met de toepassingen van deze principes in het huwelijk of partnerschap.

In veel huisgezinnen is het voor man en vrouw moeilijk zich aan elkaar aan te passen en kinderen maken het nog eens extra moeilijk. Een oud gezegde luidt: “Twee is een gezelschap; drie is een menigte.”

Relaties tussen man en vrouw worden extra gecompliceerd als er kinderen in het spel zijn. Ieder kind heeft zijn of haar eigen gewoonten, ritme en stijl vanaf het allereerste begin.

### Zo geboren

Een paar jaar geleden ontmoette ik een verpleegster op de afdeling verloskunde, die beweerde dat ze vaak de basisstijl van een pasgeborene al kon zien in de verloskamer. Zij geloofde dat het tempo van een kind makkelijk te herkennen is en dat veel baby's een uitgesproken voorkeur voor of tegen mensen laten zien.

Toen onze dochter Jessica nog klein was, wisten we dat ze wakker was door het geluid van haar gekraai en gezang vroeg in de morgen.

Ze “flirtte” met iedereen die in de winkel stopte om

haar te bewonderen. Nogmaals, we wisten niets van persoonlijke stijlen, maar we wisten dat we een “goede baby” hadden.

Toen Daniëlle werd geboren, drieëneenhalf jaar later, wisten we niet wat we moesten denken. Zij hield er niet van om vastgehouden te worden, ze reageerde niet warm naar mensen en we wisten dat ze wakker was doordat we haar lawaai hoorden maken en we haar tegen zichzelf hoorden brommen in haar bedje.

We wisten nog steeds niets over stijlen, maar we wisten dat dit een ander soort baby was. Ze was niet “slecht”, maar ze was niet wat we hadden verwacht!

Ik had alleen aangenomen dat we nog een Jessica zouden krijgen. Nu we begrijpen hoe onze kinderen zijn “bekabeld”, kan ik hun gedragingen verklaren in **DISC**-termen, die je snel duidelijk zullen zijn.

Jessica heeft heel sterke **I**- en **S**-karaktertrekken, Daniëlle’s sterkste karaktertrekken schijnen **C** en **D** te zijn.

Het is natuurlijk makkelijker voor mij om te begrijpen wat Jessica denkt en voelt, en het is natuurlijk makkelijker voor Cindy om te begrijpen wat er met Daniëlle gebeurt. Waarom? Omdat Jessica *van nature* meer zoals Papa is en Daniëlle *van nature* meer zoals Mama.

Jessica’s gevoel voor humor is spontaan en dwaas (**I**), terwijl die van Daniëlle meer gepland en geestig lijkt (**S**). Zoals dat bij een goede **I** hoort, is Jessie ook makkelijker te beïnvloeden.

Toen ze klein was, vroeg ik haar eens om *kippensnaveltjes* te bestellen in een restaurant.

Daniëlle’s reactie op dezelfde vraag was: achterdochtig

naar haar moeder kijken en vragen: “Bestaat zoiets?”

Daniëlle heeft altijd gezocht naar dingen om te doen, als ze zich verveelde. Ze ging naar buiten en ging basketballen of fietsen. De **D** in haar stijl wil iets *doen*, terwijl de **C** iets wil *ontdekken*. Zij is zoals haar moeder, die het ook altijd moeilijk heeft gevonden om stil te zitten.

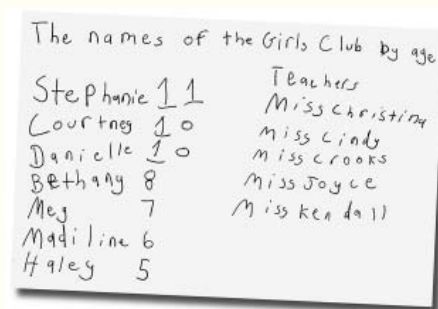
Cindy heeft vaak een naaiwerk in haar handen, onderdeel van een project dat een jaar of twee nodig heeft voordat het af is.

Allebei leven ze volgens lijstjes. (O, ik heb ook lijstjes, maar die zijn een reddingsboei voor me, omdat ik zo snel door zoveel dingen word afgeleid. Daniëlle en Cindy maken lijsten van nature.)

Als ze zich verveelt, gaat Daniëlle vaak aan een nieuw lijstje werken. Toen ze zeven jaar oud was, maakte ze regelmatig lijstjes van speelgoed, vrienden, namen, landen, eten, kleuren en zo meer. Zij kan een lijst maken en die dan weer opnieuw samenstellen volgens andere criteria.

Het lijstje hiernaast is van meisjes uit de buurt, die een clubje hadden gevormd en haar vroegen mee te doen. Je ziet dat het op volgorde van leeftijd staat, maar ze kan het ook sorteren op alfabet, of op hoe ver ze van ons huis wonen.

De “leraren” zijn moeders die zorgen voor activiteiten en snacks op de wekelijkse bijeenkomsten en natuurlijk



staat de naam van ieder meisje en haar leeftijd genoteerd naast haar moeders naam.

Onze Jessie maakt geen lijsten. *Wij maken lijsten voor haar!* Deze wekelijkse scorekaart is een voorbeeld, om te laten zien dat *I*'s er de voorkeur aan geven, taken die steeds terugkomen, op een leuke manier te benaderen.

Dit is een voorbeeld van spottende humor tussen vader en dochter, in de geest van: "Oké, Assepoester, doe je plicht!" Toch vertelt het haar dat het belangrijk is, dat ze haar werk met een goede houding moet doen.

Toen ze het zag, lachte ze — en dan is de halve strijd al gewonnen als je met kinderen te doen hebt die niet *taakgericht* zijn.

Als je *taakgericht* bent, kun je denken dat deze benadering niet nodig is, dat het overdreven is. Maar het kostte ons toch niet veel moeite om een luchtig tintje aan Jessie's "te-doen"-lijstje te geven! We hielden alleen rekening met de manier waarop haar stijl taken ziet, toen we de lijst maakten.

### Vervelende dingen leuk maken

Over opdrachten gesproken, het is belangrijk dat je begrijpt, dat *I*- en *S*-typen gemakkelijk zijn afgeleid bij het voltooien van een taak. In het begin van haar basisschoolperiode was het Jessica's taak om iedere avond



de pedaalemmer van de keuken te legen. Ze deed het wel, maar ze vergat regelmatig om de vuilniszak in de keukenbak te vervangen. Het was frustrerend voor allebei, voor mijn vrouw en mijn dochter, als ze bijna iedere avond naar de keuken teruggeroepen werd om af te maken waar ze mee bezig was geweest.

Cindy en ik wisten dat Jessie niet opzettelijk ongehoorzaam was; ze was alleen een vergeetachtig, achtjarig kind met een *I*-stijl. We geloofden niet dat dit een kwestie van discipline of controle was, maar van ontwikkeling. Hoe konden we er voor zorgen, dat ze deze taak die voor ons zo eenvoudig leek, zou kunnen volbrengen?

We gingen op zoek naar wat het voor haar moeilijk maakte om het goed te doen en we ontdekten het volgende: ze had er geen enkele moeite mee, de volle vuilniszak uit de bak te halen, dicht te binden, hem door de keukendeur te slepen, de dubbele deur naar de patio te openen, de grote containers buiten bij het schuurtje te vinden en weer terug naar huis te komen.

Het probleem was, dat als ze weer naar binnen liep en de buitendeur dichtdeed, haar geest zei: "Finito! Alles klaar!" Op dit punt, met lege handen, kwam ze allerlei afleidingen tegen: een televisie in de huiskamer, een klein zusje dat daar kon zijn of haar riep vanuit een ander deel van het huis, diverse kanten die ze op kon (slechts één leidde er naar de keuken), een telefoon en een heleboel andere verlokkingen.

Dus op een avond vertelde ik haar dat ik haar zou leren hoe ze de vuilnis naar buiten moest brengen en hoe ze er altijd aan zou denken de vuilniszak te vervangen.

Ik liep naar de keuken, haalde de volle vuilniszak uit de afvalbak, bond de bovenkant dicht en voordat ik weg liep, keek ik naar beneden en zag de *lege ruimte* die ik achterliet. Ik gilde geschrokken, viel op de vloer en hield mijn hart vast! *Oh, nee – een gat! Een lege ruimte! Wat moet ik doen?*

Op handen en knieën *kroop* ik naar de keukenkast en ik kon maar met moeite bij de nieuwe vuilniszakken komen. Daarna, met bovenmenselijke inspanning, ging ik terug naar de afvalbak en met mijn laatste ademtocht plaatste ik er een nieuwe zak in.

De *crisis* was voorbij – ons huis was weer veilig! Opgelucht dat ik deze bijna-tragedie tot een goed einde had weten te brengen, werd ik opnieuw koelbloedig en was ik in staat, met de hulp van Jessie, de vuilnis naar buiten te brengen.

Waarom deed ik dit allemaal? Gedeeltelijk omdat ik ook een *I* ben, maar deze oplossing was veel makkelijker dan zo'n kleinigheid tot een punt van conflict te laten worden tussen moeder en kind.

### **Maak leerzame momenten gedenkwaardig**

Cesare Pavese zei: “We herinneren ons geen *dagen*, we herinneren ons *momenten*.” Als je je niet kunt voorstellen hoe gedenkwaardig deze gebeurtenis was in de geest van een achtjarige, probeer je het niet echt.

Ik weet dat een *pak slaag* ook gedenkwaardig zou zijn geweest - en het zou vergeetachtigheid hebben kunnen genezen - maar wij dachten dat **DISC**ipline effectiever zou zijn dan straf!

Wij haalden de taak van het *vervangen* van de vuil-

niszak naar voren in de tijd en lieten deze taak op een logische manier samenvallen met het *verwijderen* van de zak.

Door deze nieuwe volgorde voerde Jessie deze taak uit voordat ze de keuken verliet, zodat ze niet van deze taak zou worden afgeleid als ze terug in huis kwam.

Mijn “grote toneelspel” was slechts een anker om zich de taak te herinneren. Zolang we haar er aan konden laten denken de vuilniszak *uit de bak te halen*, konden we haar er aan laten denken de vuilniszak te *vervangen*. Nu heeft haar jongere zusje deze taak en zij heeft dit probleem niet.

Hier is een ander voorbeeld van het gedenkwaardig maken van een moment en ik vertel het je om je kennis te laten maken met creatieve manieren om je te verzekeren van de medewerking van kinderen.

Cindy heeft altijd beter piano willen spelen dan ze nu doet, en we dachten ook, dat Jessica het fijn zou vinden als ze later een instrument zou kunnen bespelen.

Dus we begonnen met pianolessen voor haar, Suzuki-stijl, waarin de moeder met de student samen speelt, het bankje delend. Jessie was negen toen ze begon en wij vonden dat ze een jaar les zou moeten hebben, voordat ze kon beslissen of het iets voor haar was.

Als *I* vond ze het leuk om voor publiek te spelen, maar ze vond de oefeningen die ze steeds moest herhalen, niet leuk. Ze vroeg of ze er mee mocht stoppen.

Cindy zei haar (zoals jouw moeder waarschijnlijk tegen jou heeft gezegd): “Als je hiermee stopt, zul je later waarschijnlijk overal mee gaan stoppen als het eens een beetje moeilijk is!”

Er zijn tijden dat we als ouder het waarom van iets niet meer uitleggen. “Omdat ik het zeg!” is het beste antwoord dat je nog kunt verzinnen. Onze kinderen wisten al vroeg dat je de ene ouder niet tegen de ander kunt uitspelen — zij kunnen niet voor een beter antwoord tussen moeder en vader heen en weer switchen.

Wetend dat haar moeders beslissing in deze zaak vaststond, keek Jessie met “zielige ogen” naar mij. Ik stond op, ging naar Blockbuster Video en huurde een video van Victor Borge met een van zijn komische concerten. Toen hij van zijn pianokruk afviel en zichzelf aan de kruk vastbond met een veiligheidsgordel, kwam Jessie niet meer bij van het lachen. Ze heeft dat jaar niet meer gezegd dat ze wilde stoppen.

Ik vertel deze verhalen als voorbeelden hoe wij onze *natuurlijke* onderwijzende en opvoedende benadering kunnen aanpassen om beter te kunnen aansluiten bij de *natuurlijke* leerstijl van een specifiek kind.

### Goede agent, slechte agent

De manier waarop in een gezin met discipline wordt omgegaan, is soms een bron van onenigheid in de relatie van de ouders. Door hun persoonlijke stijl gaan sommige ouders uit van *controle*, terwijl anderen *zelfontplooiing* een goed uitgangspunt vinden. Sommigen benadrukken *samenwerking*, terwijl anderen denken dat *gehoorzaamheid* de sleutel is.

Als iemand met een sterke **D** en **C** zei Cindy dat ze zich soms voelde alsof ze Attila de Hun moest spelen, terwijl ik er vanaf kwam als Goede Ouwe Charlie, door mijn **I** en **S** te gebruiken. Als dat zo is, is dat een oneerlijke rol

voor haar. Per slot van rekening is zij onze gezinsactiviteitenplanner en organisator van uitstapjes en de oprichter en bewaker van familietradities.

Werknemers in enkele van mijn bedrijven hebben gezegd, dat ik zelfs een afwijzende “NEE” positief kan laten klinken. Zo werkt mijn stijl.

Als dit echter betekent dat ik de “goede agent” moet spelen in ons partnerschap als ouders en Cindy de rol heeft van “slechte agent”, doen we onszelf allebei tekort en we geven ook geen goed voorbeeld aan onze kinderen.

Het is *van nature* makkelijker voor mij om toe te geven — ik heb meer *natuurlijke S* in mijn stijl dan Cindy. Het is voor haar van *nature* makkelijker om gehoorzaamheid te eisen — zij heeft meer **C**. Maar het is voor ons als ouders van vitaal belang bij elkaar te blijven; dat is meer waard dan te vechten over stijlverschillen met onze kinderen als twistpunt.

Ik heb hun verteld: “Op een dag ben je volwassen en de deur uit, maar mam en ik hebben dan nog heel veel jaren voor *onszelf*. Dus, hoeveel ik ook van je houd, mijn eerste verplichting is aan haar. Probeer nooit tussen ons te komen.”

Aan welke kant van de streep ten aanzien van discipline/toegeeflijkheid zit je zelf? Het begrijpen van je persoonlijke stijl helpt je te weten “naar welke manier je overhelt.” Het is voor iemand met een lange lijst met dingen die ze nog moet doen (zoals Cindy) gemakkelijker om “Nee” te zeggen op vragen van de kinderen. Maar ondanks haar overvolle agenda maakt ze tijd vrij om plezier met hen te hebben.

Van mijn kant begrijp ik dat ik liever “Ja” zou zeggen

of zelfs “Nu niet” dan “Nee.” Maar mijn kinderen mogen niet het idee krijgen dat ik een makkie ben of gemakkelijk te manipuleren. Dus een nee van één ouder is een nee van beide. Het is een solide relatie.

Laatst vroeg een van mijn dochters me ergens toestemming voor en ik zei nee. Het was niet zo belangrijk. Ik zou er niet aan doodgegaan zijn als ik ja had gezegd, maar ik weigerde. Zij stapte er gemakkelijk overheen, zei: “Oké” en liep weg om iets anders te gaan doen.

Ik riep haar terug en vroeg: “Weet je *waarom* ik nee zei?” Ze schudde haar hoofd. Ik zei: “Ik wil dat *je* weet, dat ik moet onthouden hoe ik nee moet zeggen.”

Ze glimlachte naar me terug. “Je kunt niet altijd een ja van me krijgen als je iets vraagt. Soms zeg ik alleen nee om te blijven oefenen.” Als ouder heb ik de verantwoordelijkheid te kiezen wat het beste is voor mijn kind.

Als je een “Ja-man” bent, zul je dit wel begrijpen. Zo niet, dan kun je denken dat ik gek ben. Ik bedoel alleen maar dat we, als ouders, een beetje uit ons hokje kunnen komen. Of “Ja” of “Nee” nu comfortabeler, natuurlijker of voorspelbaarder voor je is, probeer zo nu en dan eens een ander antwoord!

Bob, een van de pastors in onze kerk, is bijna klaar met zijn universitaire studie als counselor en hij geeft veel trainingen op het gebied van gezinsrelaties.

Op een keer klaagde hun oudste dochter dat haar jongere zus dingen mocht doen die zij nooit had gemogen. Oudere broers of zussen klagen vaak dat ouders strenger voor hen waren dan voor hun jongere broer of zus, maar dat zei zijn dochter niet. Het ging er meer over, dat haar jongere zus *nu* meer vrijheid en keuzes had.

Toen ik dit hoorde, dacht ik dat de jongste zus misschien vaker op een verstandige manier had gereageerd, terwijl de oudste zus situaties niet goed kon inschatten. Bob’s uitleg was compleet anders dan ik verwachtte.

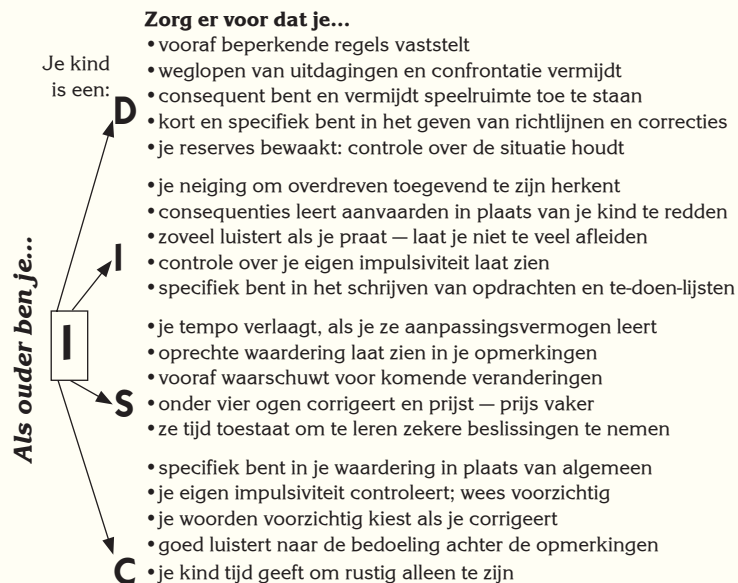
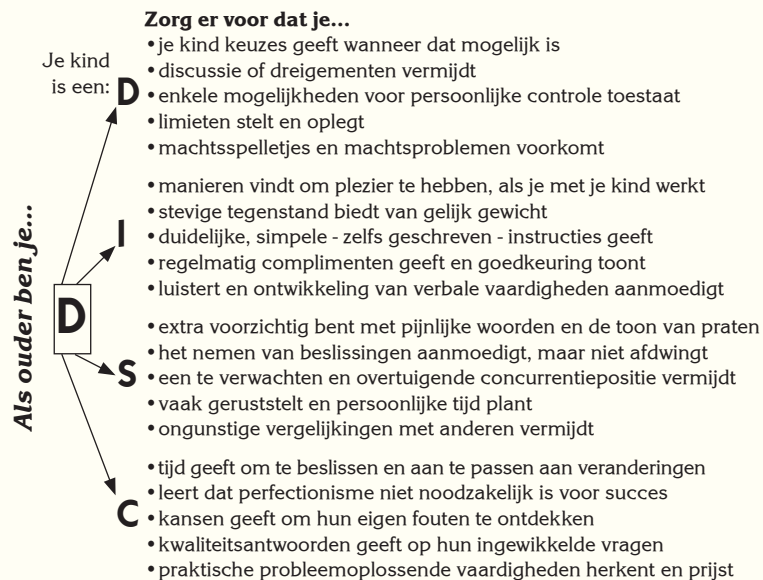
Hij vertelde dat zijn oudste dochter zo gesloten was dat hij niet wist wat ze dacht. Daarom vonden hij en zijn vrouw het nodig voorzichtiger te zijn en haar minder vrijheid te geven. Haar zus was veel opener; ze vertelde haar ouders hoe ze over dingen dacht, zodat haar ouders wisten wat ze konden verwachten ten aanzien van haar gewoontes en haar gedrag.

Het is voor ons gemakkelijker om Jessie te “interpreteren” dan Daniëlle, omdat haar stille bescheidenheid soms haar gevoelens verbergt. Ooit, toen Daniëlle zei dat ze niets te doen had, antwoordde Cindy: “Ik word er zo moe van om steeds te horen dat je je *verveelt*.” (you are **bored**).

Daniëlle was altijd heel rustig en alleen als we kringen onder haar ogen zagen, wisten we dat ze van streek was. Ik vroeg: “Daniëlle, is er iets?” Dat maakte een vloedgolf aan emoties los en ze snikte: “Mama zei dat ze er moe van was dat ik was *geboren!*” (you were **born**).

Natuurlijk beurde Cindy haar op en legde haar uit wat ze echt gezegd had. Daniëlle werd weer rustig toen Cindy haar in haar armen had genomen, maar ze zou deze enorme pijn stoïcijns met zich meedragen hebben als we niet in de gaten hadden gehad dat er iets fout was.

Op de volgende twee pagina’s staan vier schema’s die je waardevolle inzichten en suggesties kunnen geven op het gebied van ouderschap, volgens de sterke punten van jouw stijl en de behoeften van de stijl van je kind.



### Voed je kinderen goed op

Een groot deel van het opvoeden bestaat uit het geven van *individuele* zorg en leiding. Het kan niet afgedaan worden met een “eenheidsworst”-benadering. Het loont de moeite meer inzicht te krijgen door te luisteren naar de ervaringen van andere ouders en die in verband te brengen met de stijl van je kind.

Iedere ouder die godsdienstig is opgevoed, kent Spreuken 22:6 waarin gezegd wordt: “Leer een kind al vroeg wat hij moet weten; dan zal hij later daarnaar leven.”

Het boek van de Spreuken (ook wel bekend als Wijsheid) geeft ons praktisch inzicht voor het leven, maar er ontstaan problemen als we niet goed begrijpen wat er gezegd wordt en trachten onze eigen mening toe te passen.

Bijvoorbeeld: ongeacht wat je van anderen hebt gehoord, Spreuken zegt niet dat als we onze kinderen goed opvoeden, ze geen problemen krijgen als ze ouder worden.

De zin “wat hij moet weten” kun je uit het Hebreeuws beter vertalen met: “volgens zijn weg” — zijn *derek*, wat betekent zijn innerlijke richting of aanleg.

In *Different Children, Different Needs* verklaart Dr. Charles F. Boyd dit vers als volgt: “Pas de training van je kind zo aan, dat het in overeenstemming is met zijn natuurlijke ontwerp; als hij volwassen wordt, zal hij niet afwijken van dat levenspatroon.”

Met andere woorden zegt Charlie: “Verzorg je kinderen volgens hun natuur.” *Wij kunnen schrijven wat nu nog niet op hun harten is geschreven.*

Baby's komen echter niet bij ons als een “onbeschre-

ven blad”, klaar om erop te laten schrijven wat de ouders willen. Als zij komen, is er al wat tekst van het draaiboek voor hen op hun blad geschreven.

Dit brengt me ertoe, je te vertellen dat er meer is dan het begrijpen van je stijl (en die van je kind) dan alleen maar het identificeren van een bepaald gedragspatroon en dat een etiket te geven.

Precies zoals we meer zijn dan alleen **D**, **I**, **S** en **C** (ieder van ons is een mix van alle vier de typen in variërende sterkten), zijn we ook meer dan de som van deze karaktertrekken.

Behalve waarneembaar *gedrag* hebben we ook *denkstijlen*, *detailstijlen*, *waarden* en meer. **DISC** is gemakkelijk te observeren en te begrijpen, maar is niet bedoeld om elke vraag over mensen te beantwoorden.

Het ontdekken van de innerlijke bedrading van je kind - zijn of haar mix - is een proces. Toch denk ik dat **DISC** de beste plaats is om te beginnen met het opbouwen van een gezonde, levenslange relatie met je kind.

Als ik speeches houd of workshops geef over persoonlijke stijlen, zeggen mensen me vaak dat ze zich bedrogen voelen. “Waarom heeft niemand me vroeger hierover verteld? Waarom is me dit niet op school geleerd? Denk je eens in hoe het gegaan zou zijn als ik dit geweten had...”

Als je een gezin hebt, kun je je afvragen wanneer het het beste moment is om je kinderen kennis te laten maken met hun persoonlijke stijlen.

Wij begonnen met het bestuderen van **DISC** toen onze oudste dochter zeven was, en ze hoorde ons over deze ideeën praten.

Als we in de auto zaten, draaiden we soms cassette-bandjes waarop het concept werd uitgelegd.

Ik had een nieuwe baan waarin ik **DISC**-gerelateerde producten en seminars ontwikkelde en ik moest nog heel veel leren.

Dus onze kinderen groeiden er gewoon mee op. Je kunt je onze verbazing voorstellen toen vrienden ons vertelden hoe Jessie, toen acht jaar, hen het hele concept had uitgelegd toen ze op een zondag na de kerk meereed naar hun huis om met hun kinderen te spelen!

Dat onze kinderen de stijkenmerken begrepen, heeft ons leven makkelijker gemaakt. Het gebeurt zo nu en dan dat Cindy's agenda zo vol is dat ze niet genoeg heeft aan het aantal uren dat ze beschikbaar heeft om die taken te volbrengen.

Als ze tegen onze meisjes zegt: "Vandaag is het een *echte D-dag!*", weten ze dat ze bedoelt dat iedereen "tempo moet maken, zich aan zijn taak moet houden en het af moet krijgen."

Ze zijn niet verbaasd als mama boos is of ontdaan; ze weten dat het tijd is om serieus aan het werk te gaan.

Op een middag kwamen ze terug van zo'n dag en vertelden: "Mama reed de hele dag in de *D-versnelling*. Ze reed achter zo'n slome auto en ze zei: 'Je hebt een behoorlijk saai leven als het beste wat je er mee kunt doen je houden aan de maximumsnelheid is!'"

Eens, in het begin, werd Jessie terechtgewezen voor iets dat ze was vergeten en ze zei: "Ik wou dat ik geen *I* was."

Wij hebben haar snel duidelijk gemaakt, dat haar persoonlijke stijl nooit een makkelijk excuus mocht

zijn voor een fout. Dat was toen we begonnen te praten over *sterke kanten* en *uitdagingen* — dat we allemaal gebieden hebben die we kunnen verbeteren, maar dat we onze stijl niet kunnen gebruiken als een manier om verantwoordelijkheid voor onze acties te ontlopen.

### Zorg voor een reden om te groeien

Het is niet mijn bedoeling van dit hoofdstuk een lofzang op mijn kinderen te maken (*weinig kans dat je dat gelooft*), maar ze zijn al zo lang bij ons dat ik een miljoen verhalen over ze heb. Hier is er nog een:

Een paar jaar geleden maakten we ons zorgen over de toenemende verlegenheid van Jessie. Haar **I**-karaktertrekken worden vergezeld van even sterke **S**-karaktertrekken en sommige dingen, waarvan wij "wisten" dat zij ze leuk zou vinden, deed ze daardoor niet.

Wij dachten dat ze een gebrek aan initiatief had. Wij bespraken haar verlegenheid diverse keren, haar niet dwingend, maar aanmoedigend om wat meer uit haar gemakkelijke positie van verlegen meisje te komen.

Op een avond met Thanksgiving logeerden we in het Omni Rosen Hotel in Orlando. De volgende morgen zouden we een op **DISC** gebaseerd seminar organiseren en 's avonds genoten we van een heerlijke maaltijd.

We hoorden een bekende, krassende stem in de bijna lege eetzaal en we realiseerden ons dat we twee tafels van Mickey Rooney af zaten.

Daniëlle was te jong om hem te kennen, maar Jessie herkende hem van *The Black Stallion*, *Pete's Dragon* en zijn zwart-wit films op de kabeltelevisie.

En zij wilde zijn handtekening! Ze voelde zich te verlegen

om het te vragen, maar hoe kon ze hem krijgen zonder het te vragen? Omdat haar nieuwe doel sterk genoeg was, nam ze het risico en probeerde iets dat voor haar niet gemakkelijk was.

Ze wachtte op een korte pauze in de conversatie aan zijn tafel, ging naar hem toe en in het bijzijn van al zijn gasten zei ze: “Sorry dat ik u onderbreek, maar mijn naam is Jessica en ik kom uit Atlanta. We waren vandaag de hele dag in Disney World en ik heb Mickey Mouse niet één keer gezien. Maar dat geeft niet, want u bent toch de *echte* Mickey! Mag ik uw handtekening, alstublieft?”

Je kon de “oo’s” en “aa’s” door de hele zaal horen – *wat een prachtig klein meisje ben je!*

Natuurlijk is ze nog steeds trots op de handtekening en wij zijn trots op het risico dat ze nam om haar verlegenheid te overwinnen.

Wat gaf Jessie de moed om te veranderen? Hetzelfde dat haar vader de moed gaf om volwassen te worden. Hetzelfde dat jij en je kinderen de moed zal geven om enkele van de *stijluitdagingen* in het leven aan te pakken: als de pijn van het blijven waar we zijn groter wordt dan het risico om vooruit te gaan, zijn we bereid te veranderen.

Of om het van een meer positieve kant te bekijken: “Als de droom groot genoeg is, tellen de ‘feiten’ niet meer!” Mensen hebben redenen nodig om te veranderen en zich te verbeteren.

Het is als de oude jachthond, die op het terras van een buitenhuisje lag. Zo nu en dan tilde de hond zijn kop op, jankte luid en liet zijn kop dan weer op de vloer zakken.

Iemand vroeg aan de eigenaar van de hond: “Wat is er met je hond aan de hand?” De eigenaar antwoordde: “Hij ligt op een spijker.” “Maar waarom gaat hij dan niet ergens anders liggen?” “Het doet niet genoeg pijn,” zei de eigenaar, “net genoeg om erover te janken.”

Ouders kunnen geen stijlaanpassingen bij hun kinderen *laten* gebeuren, maar door zich in een vroeg stadium bewust te zijn van de belangrijkste *uitdagingen*, kunnen ouders een sfeer opbouwen van aanmoediging en beloning. Hierdoor wordt het voor het kind minder moeilijk om nieuwe gebieden te betreden.

“Arme, lieve baby” is geen reactie die groei en verandering aanmoedigt, niet bij volwassenen en niet bij kinderen.

Soms moeten we als ouders een spijker zijn. Dit betekent niet dat we gemeen of overdreven kritisch moeten zijn in het terechtwijzen van onze kinderen. Het betekent dat we op een manier die bij hun stijl past een droom in hen moeten opbouwen, die hun onuitgesproken angst en de veronderstelde feiten die ze tegenhouden, afschrikt.

Van invloed zijn op de groei van je kind betekent manieren vinden om ze aan te moedigen en te inspireren, even vaak als dat we ze terechtwijzen en straffen.

Er staan veel positieve suggesties in *Different Children, Different Needs*. Als je dat boek gevonden hebt, zoek dan ook meteen even naar *Children Are Wet Cement* (Old Tappan, NJ; Fleming H. Revell Co., 1995) door Anne Ortlund.

Hoewel het niet geschreven is vanuit het perspectief van gedragstypen, bevat dit boek veel behulpzame ideeën, met een aanpak die je persoonlijke stijl zal aanspreken.

## Kinderen helpen leren

Er komt meer kijken bij de manier waarop kinderen over hun persoonlijke stijl leren, maar ouders zouden er verstandig aan doen om persoonlijke stijl als een belangrijke factor bij de schoolresultaten te zien.

Kinderen die het goed doen op school hebben vaak een stijl die goed past bij die omgeving. Nu je het een en ander over stijl weet, kun je de hokjes hieronder aankruisen om die leerlingen aan te geven die van *nature* succesvol zullen zijn op het gebied van de volgende kenmerken.

Geen verrassingen hier! Leerlingen die het goed doen onder deze structuur hebben over het algemeen een *langzamer tempo*, zijn *terughoudend* en hebben een *introverte stijl*.

	<b>D I S C</b>			
• Zitten rustig voor lange periode?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Steken hun hand op om te spreken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wachten op hun beurt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zijn oplettend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Maken aantekeningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Organiseren/samenstellen concepten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Volgen geschreven instructies?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Spreken en handelen respectvol?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Accepteren autoriteit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Laten geduld zien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Maken huiswerk af?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Werken goed in een team?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Natuurlijk, *snel tempo*, *naar buiten gericht* en *extra-verte* stijlen kunnen ook succesvol zijn op school, maar je ziet dat voor veel **D**- en **I**-type kinderen dit een uitdagende of zelfs vijandige omgeving kan zijn.

Een aantal jaren geleden had ik de kans om deel te nemen aan een training voor onderwijzers, die werd gesponsord door de vereniging van particuliere scholen in onze staat.

Het is belangrijk om op te merken dat dit onderwijzers van particuliere scholen waren, omdat we van hun leerlingen al snel denken dat het “betere” leerlingen zijn, die zijn geselecteerd op het niet vertonen van verstoring gedrag en die geen ordeproblemen hebben.

Toch gaf iedere onderwijzer na de **DISC**-training te kennen dat ze hadden gewild dat deze informatie al op college voor hen beschikbaar was geweest.

Een van hun opdrachten tijdens de cursus was om een werkelijke situatie in de klas te beschrijven en hoe ze het anders zouden hebben aangepakt als ze hun eigen stijl en de stijl van de betrokkenen hadden begrepen.

Bijna iedere deelnemer, van onderwijzer in het kleuter-onderwijs tot docent op de middelbare school, voorzag een succesvollere interactie en prettiger resultaten als ze hadden geweten hoe ze **DISC** in hun situatie hadden kunnen toepassen.

Als je een kind hebt (of een *leerling*), die niet goed in de klas past, denk er dan eens over of je hem de **DISC**-informatie kunt meedelen.

Kinderen zouden hun persoonlijke stijl moeten begrijpen, en de leraren ook. Soms is het gemakkelijker om een ongemotiveerde student een etiket “verstoring” op

te plakken en een rusteloze student “hyperactief”, dan om op een wijze manier met hen om te gaan.

Stijlen mogen nooit gebruikt worden als excuus voor slecht gedrag of om je aan je verantwoordelijkheid te onttrekken, maar deze informatie kan algemene uitdagingen in de klas oplossen.

Tenslotte, veel ouders maken zich zorgen over de veiligheid op school. Kinderen leren hoe ze kunnen onderhandelen en conflicten op kunnen lossen is een vaardigheid voor het leven, en soms een *levensreddende* vaardigheid in onze steeds agressiever wordende maatschappij.

Als leerlingen zouden begrijpen dat mensen dingen *voor zichzelf* doen, in plaats van *tegen ons* (zoals Charles Boyd vaak zegt), zouden we minder intimidatie, vijandigheid en agressie zien.

Door waardering, respect en gebruik te maken van hun verschillen, zouden ze leren hoe ze gedurende hun hele leven deuren naar succes kunnen openen.

---

## Hoofdstuk 17: Stijl in vriendschappen

Ralph Waldo Emerson schreef: “We letten op onze gezondheid, we sparen, we zorgen dat we een dak boven ons hoofd hebben, zorgen voor voldoende kleding, maar wie zorgt er wijselijk voor dat hij het beste bezit van alles wat hij wil hebben – vrienden?”

Dit is het onderwerp van dit laatste hoofdstuk over *persoonlijke* relaties.

Het is niet bedoeld als een softe lofzang op de noodzaak van het om je heen hebben van “vleiers.”

Vriendschap is meer dan dat en voor sommigen van ons ook nog eens iets totaal anders!

De vier verschillende karaktertypen beleven vriendschap op verschillende manieren en het identificeren van die manieren is een goed begin.

### D-type vriendschappen

Voor de meeste **D**-type personen is vriendschap een knokpartij, geven en nemen. Bedenk dat dit mensen zijn die openhartig spreken, dus degenen die snel beledigd zijn of bang zijn voor eerlijke opmerkingen, zullen zich niet snel in hun nabijheid wagen.

Omdat ze de voorkeur geven aan duidelijkheid, zeggen ze het zoals het is, vertellen je wat ze denken en gaan verder. Ze blijven niet lang rancuneus, terwijl dege-

nen die hun directe, frontale aanval hebben ervaren, hun wonden nog likken.

Vaak heeft de partner van een **D**-type de tegengestelde karakteristieken. Ik heb veel van deze stellen ontmoet, die samen een dynamisch team vormen.

Het is alsof de één het snijwerk doet en de ander er direct achteraan komt om de pleisters er op te plakken! Ook heb ik vriendschappen en zelfs zakelijke partnerschappen gezien die op dezelfde manier werken. Dit is de basisformule voor “goede agent - slechte agent”, waar al eerder naar is verwezen.

David Grayson’s opmerking geeft het concept van ware vriendschap van een **D** goed weer: “Geen echte vriendschap is ooit ontstaan zonder een aanvaring in het begin, waarbij het hard tegen hard ging.”

Wat kan het fantastisch zijn om een **D**-type vriend te hebben, die je altijd zal verdedigen. Een overtreding tegen jou is een belediging voor hen! Soms gaan ze het gevecht al aan om je te beschermen, terwijl jij nog niet eens klaar bent om de strijd aan te gaan.

Houd er rekening mee dat je oprechtheid wordt uitgedaagd als je een relatie begint met mensen die veel **D** in hun stijl hebben. Zoals blijkt uit Grayson’s opmerking: ze willen weten waar je van gemaakt bent. Is het jouw echte natuur om te *vechten* of om te *vluchten*?

Toen Cindy en ik nog niet getrouwd waren, hadden we een keer een etentje in St. Petersburg in Florida met de man die jaren eerder de opmerking had gemaakt over mijn schoenen die niet bij elkaar lagen.

Tegen die tijd had ik zoveel vooruitgang geboekt, dat hij en ik goede vrienden waren geworden. Beiden, zowel

hij als mijn toekomstige vrouw, hebben veel **D** in hun stijl en tijdens hun eerste ontmoeting leek hij opdringerig en onderzoekend.

Doordat ik de dynamiek van hun gesprek niet begreep, was ik verbaasd — en bijna verbijsterd! Terwijl hij zijn verhoor voortzette, reageerde Cindy, absoluut niet in verwarring gebracht, met: “Ik heb het gevoel dat ik mijn Curriculum Vitae had moeten meebrengen.”

Ze staarden elkaar aan en het leek een wedstrijd wie het eerste zijn ogen zou neerslaan. Mijn vriend antwoordde:

“Ja, dit zijn inderdaad vragen die je een vriend niet zou moeten stellen. We kennen elkaar nog niet zo goed. Als we elkaar beter kennen, weet ik zeker dat we vrienden kunnen worden. Maar ik heb veel geïnvesteerd in deze vent (ik) en ik wil graag weten waar jij staat.”

Een van de dingen, die hij erg fijn vond in Cindy was haar vermogen om het “te nemen.”

Andere stijlen zullen niet zo goed op het confronterende patroon van een **D** reageren. Bijvoorbeeld: twee broers hadden toen ze opgroeiden, heel vaak hooglopende ruzies.

Jeff, de oudste, had veel **D**, terwijl Steve, de jongste, veel **S** had. Als Jeff het niet eens was met Steve, confronteerde hij hem direct met het probleem — met een pak slaag!

Een paar minuten later vroeg hij Steve om mee naar buiten te gaan om met hem te gaan spelen. Steve, die nog steeds zijn wonden likte, reageerde: “Met jou spelen? Je hebt me geslagen! Ik wil je nooit meer zien!”

Voor grote broer Jeff was het niet persoonlijk bedoeld

als hij zijn kleine broertje Steve een pak slaag gaf. Voor Steve voelde het *uitsluitend persoonlijk* om een pak slaag te krijgen.

Jaren later, als volwassenen, losten ze hun onenigheden niet langer op deze manier op. Jeff gedroeg zich als een volwassene en Steve werd kampioen kick-boxen!

Als **D**-type personen beslissingen nemen over taken en doelen, kunnen ze de persoonlijke kanten van de zaak scheiden. Zij kunnen hun beslissingen zien als “niets persoonlijks — alleen zakelijk.”

Omdat ze dit vermogen hebben, verwachten ze van anderen dat ze dit begrijpen. Beide kanten van zo'n relatie moeten de visie van de ander begrijpen. Denk aan het gebruik van onze “ovenwant” op pagina 120 om te vermijden dat je anderen verbrandt of dat je zelf verbrand wordt.

Soms lossen kinderen zulke verschillen heel eerlijk op. Ik sprak over twee tieners van onze kerk met de moeder van een van beiden. Ik vertelde haar dat ik er verbaasd over was, hoe goed haar zoon met zijn vriend omging, terwijl ze tegengesteld in hun stijl waren.

Thomas heeft een zeer *actieve* mix van **D**- en **I**-karaktertrekken, terwijl David een zeer *passieve* mix van **S**- en **C**-karaktertrekken heeft.

Ze zei dat ze meestal een dag of zo goed met elkaar kunnen omgaan, hoewel het soms minder tijd kost voor ze het elkaar weer lastig maken.

Als dat punt bereikt is, kondigt één van hen aan dat hij wat lucht nodig heeft en hij gaat naar huis. Een dag later is hun energie weer opgeladen en dan kunnen ze weer samen verder.

Als de vriendschap met een ander soms gespannen voelt door de verschillen in je stijlen, is het goed op bepaalde tijden wat afstand te nemen. Maar neem er nota van, dat deze tieners met wederzijdse overeenstemming en zonder afwijzing van elkaar, uit elkaar gaan. Klinkt begripvol en volwassen, nietwaar?

### I-type vriendschappen

Voor de meeste **I**-type personen zijn er geen vreemden — alleen vrienden die ze nog niet ontmoet hebben. Bedenk dat dit mensen zijn met vertrouwen, die de wereld zien als een opwindende plaats met op elke hoek nieuwe avonturen, en ze hebben aandacht voor iedereen die ze ontmoeten. Gewoonlijk moeten anderen voor zichzelf toegeven dat ze het vertrouwen van een **I** niet waard zijn.

Het is interessant te zien hoe vaak partners tegengesteld in stijl zijn. Ik heb vaak gezegd dat Cindy's stijl een echte vervolmaking van mijn stijl is.

Mocht iemand twijfelen aan mijn betrouwbaarheid, dan ontmoeten ze haar en ogenblikkelijk besluiten ze dat er iets moet zijn dat ze over het hoofd hebben gezien.

Verschillende mensen hebben me verteld dat dit ook het geval was bij Roy en Walt Disney. (Ja, ik weet dat ze broers zijn, maar dit verhaal past goed in het deel over vrienden.)

Walt was een creatief genie, maar niet erg succesvol in het omgaan met geld. Hij was al verschillende keren failliet gegaan en geen van zijn potentiële investeerders had vertrouwen in zijn vermogen om zijn Disneyland-idee tot een realiteit te maken.

(Art Linkletter zei later dat hij een miljoen dollar verlies leed bij elke stap die hij zette in en uit het bos bij Anaheim dat later Disneyland is geworden, omdat hij besloten had Walt's idee niet te financieren.)

Toen Roy Disney er bij kwam, bleek hij in staat om snel investeerders aan te trekken. Hij bracht betrouwbaarheid mee die werd overgebracht op Walt en zijn droom.

Voor *I's* is de *kwantiteit* van hun vriendschappen even belangrijk als de *kwaliteit* en ze zijn meestal niet bevooroordeeld als ze mensen toelaten in hun "inner circle."

Onze dochter Daniëlle ging naar groep vier met een geweldig jongetje, Sam. Wij, de ouders, carpoolden om beurten naar school. Op een dag reed hij met ons mee.

Sam kende mijn vrouw en dochters goed, maar mij kende hij helemaal niet. Ik genoot van zijn met uitroepen gepaard gaande conversatie, waarmee hij ons op de hoogte bracht van zijn laatste heldendaden. Op een gegeven moment toen hij zei:

"En toen mijn beste vriend David...", onderbrak ik hem. "Sam," flapte ik eruit, "ik dacht dat *ik* je beste vriend was!"

Hij antwoordde: "Dat bent u ook, maar mijn *andere* beste vriend, David..."

Dit was een overduidelijk teken dat we te maken hadden met een *I*. Iedereen was in principe Sam's beste vriend.

Op deze manier iemand direct in je armen sluiten mag verbazingwekkend zijn voor veel anderen, maar *I's* reageren instinctief op deze manier. Ze vinden het

vreemd dat de rest van de wereld niet op dezelfde manier reageert.

Ik ondervond dat laatst in de praktijk toen ik aan het wandelen was. Ik kwam langs een man die enkele blokken van ons huis vandaan in zijn voortuin aan het werk was. Hij was de afstand aan het meten van de trottoirband tot een punt enkele meters in zijn tuin. Hij had de afstand tot hetzelfde punt al gemeten vanaf de voorkant van zijn huis. Zo te zien zocht hij een punt waar hij iets wilde neerzetten.

Toen ik vlakbij was, was hij de breedte van zijn tuin aan het meten, waarbij hij een uiteinde van zijn meetlint had vastgemaakt aan de steel van zijn schep.

Ik wist niet of hij de tuinman of de huiseigenaar was, dus toen ik voorbij kwam riep ik: "Aan het opgraven of aan het terugzetten?" Hij antwoordde: "Wat terugzetten?" Ik was verbaasd. Hoe kon hij zo dom zijn? Ik schreeuwde terug: "Ik bedoel, wat ben je aan het doen?" Hij antwoordde met één woord: "Struiken."

Ik vertelde dit tegen Jessie en ik vroeg haar: "Als ik jou zag meten en jij had een schep en als ik je dan vroeg of je aan het 'opgraven of terugzetten' was, wat zou je dan denken dat ik bedoelde?"

Ze zei: "Je zou willen weten wat ik aan het doen was. Het was een uitnodiging voor een praatje."

Maar de man was niet geïnteresseerd in een praatje of in het onderzoeken van mijn mening. Hij wilde zijn taak volbrengen, en als ik bedoelde: "Wat ben je aan het meten in je gazon?" had ik dat moeten vragen!

Terwijl ik doorliep, werd ik door een auto ingehaald. (Onze wijk heeft geen trottoirs, dus wanneer ik aan de

kant van de weg loop, zwaai ik vaak naar passerende automobilisten om ze te bedanken dat ze me niet de dood in gejaagd hebben.)

Deze chauffeur keek naar me, maar haalde zijn handen niet van de “tien-voor-twee” positie op zijn stuur. Hij tilde nog geen vinger op als teken van bevestiging; hij glimlachte niet of trok een wenkbrauw op als herkenning; hij reed gewoon voorbij.

Mijn eerste gedachte was: *Iedereen doet vreemd vandaag – eerst de tuinman en nu de chauffeur!* Twee mensen waren gefocust op hun taken en mijn dag werd steeds slechter. Niemand was blij me te zien!

Ik had geen zin om te zwaaien naar de volgende auto die me passeerde, maar ik deed het toch. Achter het stuur zat een vrouw die enthousiast terugzwaaide. Ze glimlachte terwijl ze vriendelijk “Goedendag!” zei.

Deze onbekende vrouw vertoonde *I*-gedrag en ik voelde opeens dat de buurt weer vriendelijk was. *I*'s willen graag mensen om zich heen hebben die niet te serieus en te bedachtzaam zijn.

In zijn dagboeken schreef Evelyn Waugh: “Wij houden niet van onze vrienden vanwege hun vermogen ons te amuseren, maar vanwege ons vermogen hen te amuseren.”

Als *I*'s in een minder vrolijke omgeving zijn, gaan ze proberen dat te veranderen, de energie en het tempo te verhogen, of de mensen te laten lachen en te laten genieten van de humor die ze tentoonspreiden.

Ik ontdekte dat ik dit aan het doen was tijdens een telefoongesprek met een mogelijke klant. Hij was zo terughoudend in zijn reacties, dat ik een beetje onnozel begon te doen met het doel een wat luchtiger toon in

het gesprek te krijgen. (Deze benadering is niet aan te bevelen als je een *C* wilt overtuigen dat jij de deskundige consultant bent die hij nodig heeft!)

Toen ik hem een tijdje later zou ontmoeten, nam ik mijn vice-president Rick mee die ook veel *C*-kenmerken heeft. Ik wilde bij die ontmoeting iemand in *mijn* team, die me kon helpen herhaling van hetzelfde gedrag te voorkomen.

Ik onderkende dat ik misschien rotjes zou laten afgaan op verkeerde momenten. (Denk aan ons *I*-symbool op pagina 121.) Onder stress zoeken *I*'s vaak mogelijkheden om de stemming wat lichtvoetiger te maken.

Rick in mijn nabijheid gaf mij een bepaalde mate van zelfbescherming. Ik voelde me zelfverzekerd en geconcentreerd in de wetenschap dat deze twee mannen dezelfde stijl hadden en dat Ricks invloed me zou helpen me op de juiste manier te gedragen.

Ik zou dit verhaal hebben kunnen vertellen in het deel over *zakelijke* relaties, maar ik heb het hier aangehaald om twee redenen. Rick had zichzelf bewezen als een betrouwbare vriend voordat hij mijn zakelijke partner werd, dus ik wist dat ik er op kon vertrouwen dat hij me zou helpen als er veel op het spel stond.

Ik weet ook dat *jij* vrienden hebt die je kunnen helpen evenwichtig te blijven, wat je reactie op spanning ook moge zijn als gevolg van je stijl.

Een aantal jaren geleden stelde mijn vriend Hal, die hoofdzakelijk *C*-karaktertrekken heeft, me een vraag die veel impact op mijn leven had. “Als ik in jouw leven iets zie dat je tegenhoudt, zou je dan willen dat ik je dat vertelde?”

Hal is geen opdringerige man, die lichtvaardig en gemakkelijk de confrontatie aangaat. Hij is een geweldige bron van aanmoediging voor me geweest in de tijd dat ik het moeilijk had. Hij vroeg toestemming om me te helpen groeien. Het fantastische van de manier waarop hij het vroeg was, dat als ik had gezegd: “Nee, daar ben ik niet klaar voor,” dat onze relatie niet *beschadigd* zou hebben. Ik wist echter, dat “Ja, ik zal je vertrouwen” de manier was om onze relatie meer *diepgang* te geven.

De vriend te zijn van iemand met veel **I** eist emotioneel uithoudingsvermogen doordat ze zo impulsief zijn, maar het is goed om iemand te kennen die altijd naar de vrolijke kant van het leven kijkt.

### S-type vriendschappen

Om bij de echte vrienden van een **S**-type te horen, is een eer. Zij waarderen *kwaliteit* boven *kwantiteit* en in relaties geven ze vaak meer dan ze ontvangen.

Ze zijn loyaal en nadenkend, vaak kijkend naar kleine manieren om zorgzaamheid en interesse te tonen. Voor veel **S**-en is het heel gewoon om zich details te herinneren van je gezin en zaken waar je je bezorgdheid over geuit hebt, en om je er dan met oprechte belangstelling naar te vragen.

Een citaat dat hun kijk op vriendschap goed beschrijft komt van Aristoteles: “Vrienden zijn een steun voor de jongeren om ze te behoeden voor vergissingen; voor de ouderen om hun behoeften in te willigen en om een aanvulling te zijn op hun verminderde werkkraft; voor degenen in de bloei van hun leven om ze te assisteren bij hun nobele daden.”

Mijn vriend Richard is grenzeloos vrijgevig. Hij heeft meerdere bedrijven en een daarvan is het uitgeven van positieve en nuttige boeken voor ondernemers en kleine zelfstandigen.

Toen onze kinderen klein waren, gaf Richard Cindy of mij vaak een boek waarvan hij dacht dat het de meisjes ten goede zou komen. Als hij een boek had waarvan hij vond dat dat mij zou helpen, greep hij het van zijn boekenplank en gaf het me, zelfs als hij wist dat ik het geld niet had om het te betalen. “Als het je helpt, komt het geld later wel,” was zijn vaste uitdrukking.

Op een keer nam ons gezin deel aan een zakelijke conventie in Louisville in Kentucky, waar Richard een boekentafel had. Toen hij ontdekte dat zijn hotelsuite groter was dan onze kamer, bood hij aan met ons te ruilen.

Een uitzonderlijke sneeuwstorm trof de stad toen we wilden vertrekken en we konden niet met onze eigen auto naar huis rijden. We kregen een lift naar Atlanta van vrienden die beter voorbereid waren op slecht weer.

Het volgende weekend vloog ik terug naar Louisville met een vriend die ook zijn auto moest ophalen. Er was ons verteld dat het hotel uitverkocht was, en mijn vriend vroeg zich hardop af of we het konden maken om de nacht door te brengen op een bank in de lobby.

“Nee,” zei ik, “maar Richard is ook op deze conventie. Laten we hem opzoeken.” Toen we Richards boekentafel ontdekt hadden, ging hij er direct mee akkoord om zijn hotelsuite met ons te delen en hij gaf me de sleutel. Daarna vroeg hij of we al gegeten hadden. Hij overhandigde ons een ongeopende 2-literfles cola en een grote,

warme pizza. Hij zei dat het een “extraatje” was.

Richard is niet alleen gul, maar hij is het zelfs dwangmatig. Tegen de tijd dat hij met ons naar de lobby was gelopen, had hij “onze” pizza, punt voor punt, ook aangeboden aan diverse andere vrienden!

Wij hebben hier verschillende keren samen om gelachen. Passend bij zijn stijl is Richard altijd een loyale vriend, aanmoediger en gever.

Mensen met een **S**-stijl bouwen hechte relaties langzaam op. Zij zijn voorzichtig in het uiten van hun emoties en gevoelens, terwijl voor **I**'s het leven een theater is.

Een paar jaar geleden was ik erg verbaasd toen een goede vriendin uit St. Louis minder enthousiast leek om mij te zien, dan ik was om haar te zien.

Omdat ik overwegend **I** in mijn persoonlijke stijl heb, heb ik de neiging relaties op te pakken op het punt waar ik de vorige keer was gebleven, zelfs als er een aantal jaren voorbij zijn.

Maar een **S** is geen magnetron — zij worden niet zo snel warm. Hoewel we zeer goede vrienden waren, zo vertelde ze mijn vrouw, had ze een lange tijd niets meer van me gehoord, en daardoor had ze het gevoel gekregen dat ze niet belangrijk genoeg was om tussen de bezoeken door een keertje opgebeld te worden. Ze had nu tijd nodig om dat gevoel weer aan te passen.

William James observeerde: “Mensen leven maar een korte tijd en het beste onderdeel van dat leven is: vriendschap en intimiteit... Toch laten mensen hun vriendschappen en intimiteiten zonder bewerking groeien langs de kant van de weg, terwijl ze verwachten dat ze standhouden door er niets aan te doen.”

Voor **S**-typen is dit aangeboren kennis. De rest van de mensen moet deze waarheid aanleren.

Ralph Waldo Emerson schreef: “Ga vaak naar het huis van uw vriend, voordat onkruid het ongebruikte pad verstikt.”

Merk op dat Emerson het woord “ga” gebruikte. Verwacht niet van je **S**-vriend dat hij het initiatief neemt om naar jou te komen. En omdat ze niet houden van verrassingen, zijn onafgesproken bezoeken niet de beste manier om te streven naar hun vriendschap. Maar als je er aan denkt hen te bellen en hen uit te nodigen deel te nemen aan je leven en aan je vriendschap, laat je loyaliteit en vriendelijkheid zien.

Herinner je je hoe je jouw **S**-vriend hebt ontmoet? Ik heb mensen gesproken die zich dat specifieke moment niet herinneren, omdat er geen magisch, gedenkwaardig moment in de ontmoeting zat.

Het leek net of deze persoon altijd al hun vriend was geweest. **S**-type personen richten niet vaak de aandacht op zichzelf, hoewel zij zich wel kunnen herinneren hoe *zij jou* ontmoet hebben.

Cindy en ik namen deel aan een diner voor nieuwe leden van de National Speakers Association. We genieten er altijd van om dit soort bijeenkomsten mee te maken, vanwege de kameraadschap en het fantastische eten.

Onze vriend Mike is een gourmet-kok en spreker/trainer, die altijd een verbazingwekkend menu samenstelt voor 50 tot 75 mensen. Ik zat net te denken aan een fantastisch **S**-voorbeeld met betrekking tot Mike, toen de telefoon ging.

Het was Mike, die alleen maar belde om ons te bedanken voor onze aanwezigheid en om Cindy speciaal te bedanken voor het helpen opruimen van de keuken na afloop van het diner.

*Waardering* is een hoofdfactor in de waarden van **S**-type mensen en zij zijn meestal snel in het uiten van hun dankbaarheid.

Mijn *echte* verhaal over Mike gaat terug naar de kersttijd toen hij op een bijeenkomst naar me toekwam met een klein plastic tasje gevuld met een verbazingwekkende hoeveelheid verschillende specerijen.

Hij legde uit dat dit zijn geheime recept voor warme appelcider was, en hij hoopte dat ons gezin er tijdens de feestdagen van zou genieten. Ik bedankte hem en nam het mee naar huis.

Na nieuwjaarsdag stuurde ik Mike deze e-mail, waarin ik tot uitdrukking bracht hoe we ervan genoten hadden.



Later die maand, op een andere bijeenkomst, bedankte Mike me enthousiast voor het zenden van het mailtje. Hij zei dat het veel voor hem betekende. Hij had meer dan honderd tasje met dezelfde mix aan vrienden gegeven voor de kerst, maar door de drukte rond de feestdagen had slechts een handjevol mensen hem een briefje geschreven of hem gebeld, om te zeggen dat ze ervan genoten hadden.

Klaagde Mike? Helemaal niet. Hij deed het niet om overdreven bedankjes te ontvangen. Hij deed het om iets speciaals toe te voegen aan de kersttijd.

Als iemand tegen hem zei dat het gewaardeerd werd, gaf hem dat een goed gevoel en die gedachte uitte hij. Dit is de moraal van het verhaal: **S**-type mensen waarderen kleine gestes waar over nagedacht is en zij houden ervan als anderen hun vriendelijkheid ook waarderen.

Een moderne vertaling van het boek *Spreuken* bevat deze wijsheid: "Iemand die vrienden heeft, moet hen als vrienden behandelen, want een vriend is soms beter dan een broeder." (*Spreuken 18:24*)

Om een vriend te *hebben*, moet je een vriend *zijn*. Een andere vertaling zegt, dat we moeten begrijpen dat een echte vriend niet achter elk vriendelijk gezicht schuilt. Ik ben dankbaar voor mijn vasthoudende **S**-type vrienden.

### C-type vriendschappen

De meeste **C**-type personen erkennen vriendschappen als noodzakelijke componenten voor een evenwichtig leven. Omdat ze introvert zijn en weinig risico nemen, zijn ze geneigd om net zo methodisch en voorzichtig te

zijn ten aanzien van vriendschappen als ze ten aanzien van alle andere gebieden van het leven zijn. Velen zijn erg nieuwsgierig, gefascineerd door hun observaties van gezinsleden, collega's en kennissen.

Zij kunnen onderzoekende vragen stellen, met de bedoeling het *hoe* en *waarom* van het gedrag van anderen uit te zoeken.

Soms kan de combinatie van deze karaktertrekken ertoe leiden dat een **C** erg afstandelijk lijkt, alsof ze liever op een afstandje staan te kijken dan deel te nemen. Dit is deels waar, maar ze zijn ook zeer capabel in het onderhouden van langdurige, betrouwbare vriendschappen van een hoge kwaliteit.

Statistisch gezien zijn hun meest harmonieuze verbin-tenissen met personen van dezelfde stijl, met wie ze het eens zijn op het gebied van prioriteiten, methodes en procedures.

**C**'s zijn meestal bescheiden. Zij "blazen niet hoog van de toren" en bieden geen tegenstand, omdat ze leven naar hun eigen maatstaven, die vaak hoger en strikter zijn dan wat algemeen gangbaar is. Ze zijn niet "babbel-ziek", hun gesprekken zijn meestal logisch en ze gaan recht op hun doel af.

Spontaniteit is geen onderdeel van hun dagelijkse leven. Florence Littauer, die verschillende boeken heeft geschreven over gedragsstijlen, inclusief *Mensenkennis Plus* (Nederlandse uitgave: Omega Boek), houdt er van verhalen te vertellen over haar huwelijk met haar man Fred, die veel **C** in zijn stijl heeft.

Florence is erg spontaan en laat **I**- en **D**-karaktertrekken zien. Kort nadat ze getrouwd waren, zag hij haar een

tros druiven eten en hij was ontsteld dat ze geen nagel-schaartje bij zich had zodat ze een paar druiven tegelijk los kon knippen, netjes symmetrisch van de tros. Ze geloofde niet dat iemand echt zo kon denken, totdat hij zijn nagelschaartje tevoorschijn haalde en haar de "juiste" manier om druiven te eten liet zien.

Een andere keer, vertelt ze, vroeg ze hem om te stoppen voor een ijsje, maar hij wilde dat niet doen, omdat het niet op zijn te-doen-lijst van die dag stond. Hij vertelde haar, dat wanneer ze de volgende keer spontaan wilde zijn, ze hem dat enkele dagen van te voren moest zeggen, zodat hij het kon inplannen!

Ik ken geen ander **C**-type dat zo kieskeurig is, maar mensen met deze stijl houden ervan als de dingen netjes en opgeruimd zijn en de plannen gladjes lopen.

Een verzonnen super-**C** is Felix Unger, de veeleisende kamergenoot die Oscar Madison (een verzonnen super-**D**) tot frustratie dreef in *The Odd Couple*. Natuurlijk was Oscar's gedrag net zo goed een puzzel voor Felix!

Deze onjuiste combinaties leiden tot irritatie, tenzij de personen die erbij betrokken zijn, leren om zich aan te passen en dingen aan te nemen in het belang van de relatie of voor een hoger doel.

Enkele jaren geleden hoorde ik dat de manier waarop omgegaan wordt met details de belangrijkste oorzaak is dat zendingswerkers vroegtijdig uitvallen en naar huis terugkeren. Denk eens aan alle aanpassingen die missionarissen moeten maken.

Zij moeten vaak een nieuwe taal leren en de lokale gewoonten en voorkeuren kunnen heel verschillend zijn van thuis. Er wordt van ze verwacht dat ze een leven

van geduldige zelfopoffering gaan leiden. Als de paar overgebleven geneugten des levens bedreigd worden, omdat een andere missionaris in het midden van de tube tandpasta knijpt in plaats van hem vanaf de onderkant op te rollen, of als de toiletrol ondersteboven in de houder is gedaan, kan dit het onvergeeflijke verschil zijn dat “bewijst” dat deze personen nooit samen kunnen werken in een team!

Nogmaals, als we gestresst zijn, verliezen we meestal een deel van onze veerkracht en van ons vermogen ons aan te passen.

Soms is het een *specifieke beslissing van onze wil* om ons aan te passen aan *optionele* veranderingen, terwijl we *gedwongen* worden om te veranderen op andere gebieden.

Hierdoor zullen **C**'s vaker het gezelschap zoeken van mensen met dezelfde stijl. George Washington adviseerde eens: “Wees beleefd tegen iedereen, maar vertrouwelijk met weinigen en stel deze weinigen flink op de proef, voordat je hen je vertrouwen geeft.”

In de praktijk betekent dit, dat terwijl **I**'s en **S**'en een **D**-type leider gewillig kunnen volgen, **C**'s veel minder waarschijnlijk aan de parade zullen deelnemen.

Zij geven hun vertrouwen altijd voorzichtig en zij weten altijd waar de uitgangen zijn — voor het geval dat ze snel naar buiten moeten!

Het is niet waar dat **C**'s asociaal zijn in hun stijl, maar ze zullen vaak van anderen dezelfde hoge verwachtingen hebben als zij van zichzelf hebben.

Nogmaals een waarschuwing van Washington: “Ga om met mensen van een goede kwaliteit als je je eigen

reputatie respecteert, want het is beter om alleen te zijn dan in slecht gezelschap.”

Te veel vriendelijkheid van jouw kant veroorzaakt bij iemand die terughoudend en minder emotioneel is, vraagtekens bij je motieven.

We hebben eerder gezegd, dat iemand met een **S**-stijl goed reageert als je dankjewel zegt voor een dienst die ze geleverd hebben.

Maar **C**'s zijn soms een beetje achterdochtig als ze denken dat ze geveild worden. Zij vragen zich af: “Wat willen ze nog meer van mij?”

Terwijl **I**'s snel reageren op signalen van emotionele en lichamelijke acceptatie, wantrouwen **C**'s iets wat ze te veel en te vaak ondervinden.

Lord Chesterfield zei: “Wantrouw al diegenen die bij een eerste vluchtige kennismaking en zonder enige levensvatbare reden al erg veel om je geven.” Omdat ze “de boeken sluitend maken” bij elke vergelijking, verwachten **C**'s dat er *gegeven wordt* om te kunnen *ontvangen*.

Ik vroeg mijn vrouw naar een goed **C**-voorbeeld in onze vriendenkring en zij dacht onmiddellijk aan Richard, een vriend van haar, die ze al 10 jaar kende voordat ik haar leerde kennen. Hij is voorkomend, kan zich goed uitdrukken en is beschaafd.

Heb ik al gezegd dat hij een perfectionist is? Alles wat hij doet, doet hij goed. (Wij herkenden dit al toen hij het zelf nog niet zag. Per slot van rekening is perfectie voor hem de norm.)

Enkele jaren geleden maakten we een dagtrip met ons gezin naar de North Georgia Mountains en we

nodigden Richard en enkele anderen uit om met ons mee te gaan.

Toen hij bij ons huis aankwam, had hij een lijst van twee kantjes bij zich van interessante plaatsen waar we onderweg naar de bergen konden stoppen, als we een beetje cultuur wilden toevoegen aan onze rit. Hij had gedetailleerde routebeschrijvingen en informatie over elke omweg verzorgd en legde nadruk op het feit dat het een waardevolle ervaring zou zijn.

Voor ons was het een prachtige en attente bijdrage, erg gepast voor een **C**. Ik? Ik zou gewoon gestopt zijn bij een kruidenierswinkel en wat snoep hebben gekocht!

Cindy herinnerde zich ook een gebeurtenis, waarin het precieze taalgebruik dat typerend is voor veel **C**'s, een rol speelt. Voordat zij en ik elkaar ontmoet hadden, vertelde ze eens tegen Richard dat ze zich dik voelde en dat ze gedeprimeerd was over de ponden die ze was aangekomen. Hij was geschrokken dat ze over zichzelf dacht in zulke termen. Ervan overtuigd dat zijn mening de juiste was — en zeer zeker objectiever dan haar eigen mening — zei Richard: “Nee, je bent niet dik. Je bent een *Rubentype!*”

Hij was, omdat hij geïnteresseerd was in de schilderkunst, goed bekend met het werk van de 17e-eeuwse kunstenaar Peter Paul Rubens. Door die ene uitdrukking veranderde hij Cindy's verminderde zelfbeeld en hielp hij haar om het in een ander, mooi perspectief te zien.

Soms overdrijven we het kritische oog dat **C**'s kunnen richten op zichzelf en anderen, maar zoals in dit geval kunnen hun precieze perspectief en analyses veel nauwkeuriger zijn dan de onze. Terwijl ze onder druk bits en

muggenzifterig kunnen zijn, begrijpen ze aan de andere kant de nuances en subtiliteiten die de rest over het hoofd ziet.

Cindy en ik waarderen Richard, wiens **C**, mits onder controle, de perfectie nooit verwaarloost en het uitstekende onderscheidt van het goede.

Ongeacht je stijl zie je hoe iedereen er behoefte aan heeft dat anderen een vriend voor hem zijn. Tegelijkertijd moeten wij een vriend voor anderen zijn.

In *Youth and Life* (Manchester, NH; Ayer Company Publishers, 1997) schreef Randolph S. Bourne: “Een man met weinig vrienden is slechts half-ontwikkeld. Er zijn veel kanten van zijn karakter, die nooit tot bloei zijn gekomen. Hij kan ze niet zelf ontwikkelen. Hij kan ze niet eens ontdekken. Vrienden alleen kunnen hem stimuleren en helpen met die ontwikkeling.”

### Oneerlijke vergelijkingen

Dit is een goed moment om te vermelden dat *een kind vergelijken met een ander* oneerlijk is, omdat het ene kind het andere *niet is!* Ouders doen het, en helaas ook leraren, familieleden, vrienden en anderen die beter zouden moeten weten.

Wij maken allemaal oneerlijke vergelijkingen, en niet alleen met kinderen. Misschien heb je veel **D**, of je hebt ervaring met iemand die dat heeft en je hebt geleerd dat **D**'s kunnen worden gemotiveerd door prestaties van anderen. De meeste mensen echter worden ontmoedigd door vergelijkingen die suggereren dat ze een onbereikbare norm niet halen.

Gaat het er ooit eerlijk aan toe als partners de ander

met zichzelf vergelijken? Een paar jaar geleden vulden wij, een aantal van onze vrienden en hun partners stijl-testvragenlijsten in, alsof we de persoon waren waarmee we getrouwd waren.

Omdat onze eigen stijl natuurlijk onze norm is, waren wij er in geïnteresseerd te zien hoe we zouden scoren op het gebied van de *sterke kanten* en de *uitdagingen* van onze partner. Zoals bleek, scoorde ieder van ons voor onze man of vrouw lager dan ze in werkelijkheid waren op gebieden die onze eigen sterke kanten waren.

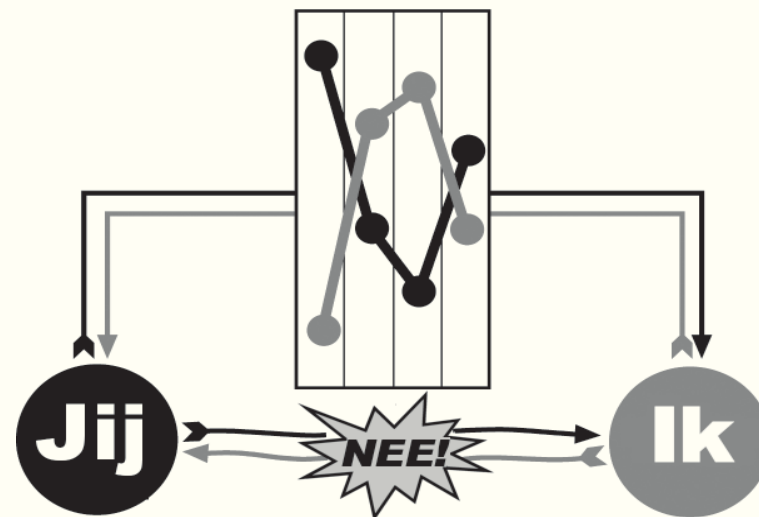
Een vrouw die een krachtige **C** was, schatte haar man in als een **I** met weinig **C**-karaktertrekken. In feite waren zijn **C**-karaktertrekken het hoogste van de vier factoren. Maar omdat zij zijn stijl vergeleek met die van haar, herkende zij zijn **C** niet, omdat zijn karaktertrekken in het niet vielen bij die van haar.

Onze eigen stijlfilters vertroebelen vaak onze blik op anderen. Wij denken dat we objectief zijn, ook als onze inschattingen zeer subjectief zijn.

Als onze stijl uit balans is, herkennen we ons gedrag of dat van anderen niet. Een middelbareschoolstudent vertelde me laatst, dat zijn wiskundelerares te onlogisch en te emotioneel was om te luisteren naar rede.

De stijl van deze jongeman was sterk **I**, dus ik was verbaasd om hem deze opmerking te horen maken. Ik ken de lerares goed en ik zie niets wat lijkt op **I** in haar gedrag, alles aan haar *schreeuwt C* en **D**.

Omdat hij bekend was met **DISC**, gingen we dieper op de situatie in. Zijn lerares dacht dat hij de regels had overtreden en zij had gereageerd zoals verwacht kan worden van iemand die sterk hecht aan *gehoorzaamheid*.



*Om elkaar te begrijpen en met elkaar te communiceren, moeten we onszelf vergelijken met het **DISC**-model, niet met elkaar!*

Tijdens zijn poging om zijn visie aan haar uit te leggen, had de student een emotionele benadering gebruikt, die hij zelf logisch vond. Zij was helemaal niet van haar stuk gebracht en haalde zijn verdediging al snel onderuit.

Omdat zij zich nadrukkelijk wenste te houden aan de vastgestelde regels, principes en procedures, dacht hij dat zij meer emotioneel was dan logisch.

In zijn visie gedroeg hij zich als een logische **C**, terwijl zij zich gedroeg als een irrationele **I**. Omdat hij zijn eigen stijl niet herkende, waren zijn benadering en interpretatie niet doelgericht. Hij had zijn richtinggevoel verloren – als iemand die verdwaald is in het bos. Hij moest eerst het “echte noorden” identificeren op zijn “gedragsskompas”, als hij zijn weg naar buiten wilde vinden.

Zoals het bovenstaande diagram laat zien, moeten we elkaar zien te begrijpen door de lijnen van onze per-

soonlijke stijl. Hierdoor kunnen we veel factoren die van invloed zijn op ons gedrag en onze houding herkennen.

Het is ook belangrijk dat we spreken en luisteren op de manier waarop de andere persoon communiceert in de **DISC**-taal. Als we geen voordeel halen uit deze inzichten, is onze communicatie minder effectief en worden we vaak verkeerd begrepen.

Naast het vergelijken van de acties van anderen met wat wij gedaan zouden hebben, vooral op momenten dat we geen controle hebben over onszelf, is een andere oneerlijke vergelijking die we nogal snel maken die met gezinnen uit het “echte leven” zoals we dat op de televisie zien.

In *Different Children, Different Needs* herinnert Charlie Boyd zich dat hij opgroeide in de vijftiger en zestiger jaren en keek naar shows als *Father Knows Best*. Hij dacht dat dat het “normale” leven vertegenwoordigde.

De wereld is niet zoals Andy Griffith’s Mayberry, North Carolina, waar we onze zorgen kunnen wegfluiten, terwijl we op blote voeten naar het meer lopen met een hengel in onze hand. (In werkelijkheid was het leven toen ook niet zo!)

De tv-kijker van vandaag zou kunnen denken dat het gezin van Al Bundy echt het moderne “normale” gezinsleven weerspiegelt.

Of we nu ons gezinsleven nadoen van de televisie of het juist gebruiken als excuus, in beide gevallen maken we een fout. Onze niet-uitgekomen verwachtingen en ervaringen lijden eronder als we het originele artikel vergelijken met de normen die gesteld zijn door zijn makers. Vergelijkingen zijn oneerlijk.

### Je zegt het niet

Als je een partner hebt of kinderen, ben je waarschijnlijk in ons verhaal overeenkomsten of suggesties tegengekomen, die het waard zijn in je eigen situatie toe te passen, maar deze principes zullen met andere familieleden en in andere persoonlijke relaties ook werken.

Hier is een voorbeeld over *vriendschap*, vooral over de communicatie tussen verschillende stijlen en tussen verschillende geslachten.

Cindy’s beste vriendin in Atlanta — en waarschijnlijk in haar hele leven — is een prachtige vrouw, Laura. (*Ik heb ze allebei tegelijk ontmoet, op hetzelfde moment. Als ik zeg dat een van beiden “geluk heeft gehad”, wijzen ze allebei naar Laura!*)

Zij hebben erg weinig gemeen wat persoonlijkheid betreft, behalve dat Cindy **C** als een van haar meest sterke karaktertrekken heeft en Laura **C** als haar *ondergeschikte* karaktertrek heeft.

Cindy heeft ook veel **D** en wat **I**, maar als deze in strijd met de wet zouden zijn, zouden Laura’s sterke **S**-karaktertrekken haar beschermen tegen een arrestatie!

Maar Laura is geen voetveeg. Zij bezit integriteit, waardigheid, karakter en moed. Als vriendinnen vullen ze elkaar prima aan. Ze staan bekend als “De wereldvrouwen.”

Voor onze dochters is “Miss Laura” een vriendin en vertrouweling, die van ze houdt, hen accepteert en respecteert. Ik val buiten deze vrouwenclub en ik bewonder het van een respectvolle afstand. Het is mij opgevallen dat mannen niet met elkaar praten op de manier waarop vrouwen dat doen.

Ik heb er zelfs een universitaire studie over gelezen, waarin verslag werd gedaan van fundamentele verschillen in onze conversatiestijlen, uitstijgend boven de persoonlijke stijlen.

In deze studie kwamen jonge kinderen en volwassenen op een onderzoekslocatie waar ze verwachtten deel te gaan nemen aan groepsactiviteiten. Toen ze daar aangekomen waren, werd er tegen twee vrouwen of tegen twee mannen gezegd dat er een vertraging was opgetreden en ze werden naar een lege kamer met slechts twee klapstoelen gestuurd om daar te wachten tot ze geroepen werden.

Wat er in die kamer gebeurde werd op videotape vastgelegd, terwijl onderzoekers de manieren waarop vrouwen met elkaar omgingen en de manieren waarop mannen met elkaar omgingen, bestudeerden. Ze ontdekten het volgende:

Vrouwen zetten hun klapstoelen zo dat ze elkaar aan konden kijken terwijl ze met elkaar praatten. Hun communicatie was oog-in-oog, persoonlijk en ze namen elkaars woorden vaak over.

Mannen zetten hun stoelen zo neer dat ze minder direct contact hadden en zij leunden van elkaar af. Hun woorden waren gericht op de muur en op het plafond, terwijl ze eerder toevallig dan met opzet oogcontact hadden.

Deze gedragingen zie je al bij jongens en meisjes op de kleuterschool en ze blijven bestaan tijdens de volwassenheid. Of ze nu aangeboren zijn of verworven, ze zijn te zien bij “beschaafde” culturen.

Als jij en ik hier niets van weten, en wij hebben alleen

de specifieke ervaringen met vrienden van gelijke sekse, is het waarschijnlijk zo, dat we dezelfde manier van communicatie verwachten met onze partner die onze “nieuwe beste vriend” wordt.

Het onderzoeksrapport laat zien dat veel vrouwen dachten dat hun man afstandelijk was, omdat mannen niet communiceren zoals hun vriendinnen dat deden.

Veel mannen vonden dat hun vrouw opdringerig was, omdat hun communicatiestijl anders was dan die van hun mannelijke vrienden.

De studie ging een stap verder. Onderzoekers brachten stellen die communicatieproblemen hadden, in contact met relatietherapeuten. De vrouwelijke therapeuten zeiden vaak dat de man contact vermeed, terwijl de mannelijke therapeuten zeiden dat de manier waarop de vrouw met haar man omging, haar man verstikte.

Dit was geen studie over *persoonlijke stijlen*, maar over *communicatieverschillen tussen de geslachten*. Nu je dit weet, kun je de belangrijkste verschillen in de manieren waarop mannen en vrouwen communiceren, beter begrijpen.

Bedenk dat mensen geen dingen *tegen* ons doen, maar *voor* zichzelf. Als jouw persoonlijke stijlfilters deze *normale* patronen als probleemsignalen zien, zou je hun belang eventueel moeten herzien.

Als je je communicatie nog meer wilt verbeteren, beveel ik je het boek *The Five Love Languages: How to Express Heartfelt Commitment to Your Mate* (Chicago, IL; Northfield Pub, 1992) door Gary Chapman aan.

Dit met lovende bewoordingen ontvangen boek laat zien hoe we liefde meestal op een verschillende manier

geven en ontvangen, overeenkomstig onze verschillende persoonlijkheden.

Uitingen van liefde zijn over het algemeen:

- Volledige aandacht
- Verbale communicatie
- Geschenken
- Verzorgd worden
- Lichamelijke aanraking

Soms geven we liever het ene en ontvangen we liever het andere. Als we deze voorkeuren in onszelf en in elkaar herkennen, zullen er minder vaak misverstanden optreden en kunnen we effectiever met elkaar omgaan.

Bijvoorbeeld: mijn liefdestaal (de manier waarop ik het beste liefde ontvang en begrijp) bevat *zowel verbale communicatie als aanraking*. (Ja, je kunt er meer dan één hebben. Dit is logisch, gegeven de sterke invloed van **I** in mijn stijl!)

Omdat deze vormen van liefdes-uitingen belangrijk zijn voor mij, gebruikte ik deze ook om mijn gevoelens voor Cindy over te brengen.

Zij is echter veel meer *taakgericht* dan ik, dus dit waren niet de meest effectieve methodes om te gebruiken. Als ik Cindy meer *volledige aandacht* zou kunnen geven (een vakantie die niets met zaken te maken had en die ook niet belastingaftrekbaar was), zou ze voelen dat ik aandacht aan haar schonk.

Toen ik eenmaal begreep dat we niet dezelfde liefdestaal spraken, begon ik manieren te zoeken om te zeggen: "Wat voor jou belangrijk is, is voor mij belangrijk."

Haar andere liefdestaal is *verzorgd worden*. Ik zoek

vaak een cadeautje dat voor haar betekent dat ze goed verzorgd wordt.

Ik weet bijvoorbeeld dat veiligheid en zekerheid belangrijk zijn voor Cindy. Als we een hotelkamer binnenkomen, is het eerste wat ze doet de dichtstbijzijnde nooduitgang in de buurt van de kamer zoeken.

Ze had een keer iets gelezen over een veiligheidsapparaat, genaamd de Life Hammer, waarmee je het raam van de auto kan breken als je in het water terechtgekomen bent en vastzit in een vollopende auto. Ze merkte toen op dat het een uitstekend idee was, want onze elektrische ramen zouden onder water waarschijnlijk niet werken.

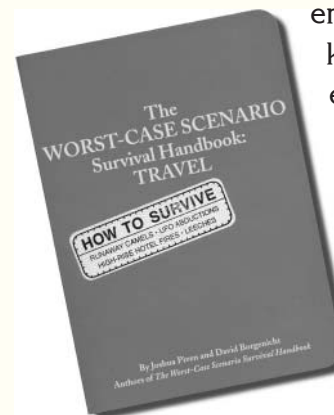
Ik maakte een mentale aantekening. Door al haar **C**-kenmerken houdt ze ervan voorbereid te zijn in tijden van nood, en de Life Hammer zou extra punten voor mij opleveren op haar liefdestaal-meter!

Vorig jaar met Kerstmis werd ik enthousiast omdat ik dacht dat het een *uiting van verzorging* zou zijn als ik een Life Hammer te pakken zou kunnen krijgen en

er haar een zou kunnen geven als kerstcadeau. Ze had er echter al een besteld uit een catalogus en ze liet mij een paar weken voor Kerstmis zien hoe enthousiast ze erover was. Jammer!

Het voorjaar daarna ging ik naar een boekhandel en daar vond ik het perfecte cadeau voor haar voor moederdag.

(Nee, geen boek met senti-



mentele gedichten over het moederschap, hoewel dat prima zou zijn geweest als *verbale communicatie* haar liefdes-taal was.)

*The Worst-Case Scenario Survival Handbook*, door Joshua Piven en David Borgenicht behandelt bijna elk noodgeval dat je kunt verwachten, van “Hoe krijg ik een op hol geslagen kameel onder controle!” tot “Hoe moet ik een bloedzuiger verwijderen.”

Achterin zijn 12 bladzijden met getuigschriften en kwalificaties van de auteurs en hun team van adviseurs die dit boek schreven. Dit is een boek dat vragen van **C**-typen beantwoordt en een daad van verzorging is!

### Wat denk jij?

Hoe verhouden zich de verschillende communicatiestijlen ten opzichte van persoonlijke stijlen? Jaren geleden zou Cindy tegen me zeggen: “Ik denk dat we moeten...” en als ze klaar was, zou ze vragen: “Wat denk jij?” We hadden een fundamenteel probleem in onze communicatie, want “denk” heeft een heel andere betekenis voor een **C** als voor een **I**.

Als **C** is Cindy een *kritische denker*. Zij houdt ervan de voors en tegens van elke situatie af te wegen. Zij denkt na over verschillende mogelijkheden en overweegt de uitkomsten. Als zij zegt: “Ik denk...”, bedoelt ze in feite: “Ik heb hier een tijdje weloverwogen over nagedacht. Ik heb het tot nu toe nog niet genoemd, omdat ik alle mogelijkheden wilde overwegen. Na alle mogelijkheden te hebben overwogen, geloof ik dat de logische oplossing is...” Dat is het moment dat ze aan mij vraagt: “Wat denk jij?”

Dat is wel wat **C**-Cindy zegt, maar wat **I**-Chris hoort, is: “Waar wil je over praten? Het is nu jouw beurt.” De voorzichtige en precieze denker heeft alles een tijdje overpeinsd voordat ze het onderwerp ter sprake brengt.

Zij weet waar ze heen gaat, maar de **I** wordt onvoorbereid naar zijn mening gevraagd. Wij begrepen dit eerst niet, maar **I**'s denken *hardop*. Het is geen concentratieprobleem, maar in de geest van een **I** dwarrelen heel veel ideeën die een **C** onzeker kunnen maken.

Bijvoorbeeld: als je het woord “paraplu” zegt tegen iemand met veel **C**, zullen ze logisch denken aan “regen”. Als je “paraplu” zegt tegen iemand met veel **I**, zullen ze net zo makkelijk denken aan *Mary Poppins* of *Winnie the Pooh*, die allebei de een of andere keer een paraplu droegen.

Als gevolg van deze mentale verwarring zijn er veel **I**'s die “hardop denken” in een poging de waardevolle ideeën te scheiden van de overige “rommel.” En als ze praten, peilen ze de reacties van anderen en komen zo tot datgene wat echt belangrijk is.

Als **I**'s zich bewust zijn van dit denkpatroon, is het heel logisch voor hen, maar **C**'s vinden al die omzwingingen maar verwarrend.

Cindy was in de war als ik reageerde met een opmerking die niet in de lijn lag van haar gedachtegang — of soms zelfs niet eens in de lijn van haar onderwerp.

Sommige **C**'s vragen zich zelfs af of **I**'s überhaupt wel denken. Zij kunnen zelfgenoegzaam zeggen dat **I**'s meer “voelen” dan “denken.”

Studies hebben uitgewezen, dat **I**- en **S**-typen zich vaker laten leiden door hun *intuïtie* dan door *logisch*

*redeneren* — zoals het wiskundige genie die wel het goede antwoord kan geven, maar die zijn oplossing niet duidelijk kan uitleggen aan de leraar.

Ik heb diverse onderzoeksbronnen die beweren dat degenen die dit soort intuïtie bezitten, even succesvol zijn in het oplossen van problemen als degenen wier talent logisch redeneren is.

Het is wel zo, dat degenen die sterke intuïtieve vaardigheden hebben, minder goed presteren als ze proberen iets “logisch te verklaren.” Evenzo presteren de logische typen minder goed als ze iets moeten aanvoelen.

Hiermee wil ik zeggen: uiteindelijk ontdekten Cindy en ik dat we op een verschillende manier met problemen omgaan. Ik zal nieuwe ideeën eerder *aangrijpen*, zij is meer geneigd ze te *onderzoeken voor wat ze waard zijn*. Ik ben van nature optimistisch over de uitkomst, zij luistert of ze het tikken van de tijdbom hoort. Als zij van mij een mening wil horen die zinnig voor haar is, weet ze dat dat tijd kost. Zij zal het vragen en laat me dan hardop denken. Uiteindelijk kom ik soms zelfs met een meer werkbare oplossing dan zijzelf.

Ik heb ook geleerd dat als Cindy zegt: “Ik denk...”, ze vaak bedoelt: “Ik heb besloten.” Ik probeer om wat er dan komt, niet te zien als een toevallige gedachte. Dat is het niet. We zijn echt zeer ervaren geworden in onze communicatie. Er zijn nu momenten dat we tegen elkaar zeggen: “Ik ga dit zeggen, maar eerst zal ik je zeggen hoe ik verwacht dat je zult reageren...” Het maakt onze communicatie zo veel eenvoudiger!

Hetzelfde geldt voor iedereen die je kent, in iedere relatie.

### De voorstemmers hebben gelijk

Hoe worden beslissingen genomen binnen een relatie of onder vrienden? Stijlen beïnvloeden zelfs hoe we beslissen waar we gaan lunchen. Iemand met veel **D**-karaktertrekken zal vaak beslissen voor iedereen en hij gaat er vanuit, dat iedereen die niet mee wil, dat kenbaar zal maken. Dat verandert verder niets aan de beslissing, want behalve wanneer hij uitgedaagd wordt, is een **D** snel met beslissen.

“Laten we hier naar toe gaan,” zeggen ze. “Het eten is goed, de bediening is snel en we kunnen er snel klaar zijn.”

**I**-typen willen iedereen erbij betrekken en tevredenstellen, dus zij proberen vaak algemene instemming te bereiken door te overreden. Ze kunnen zich snel aanpassen aan wat anderen beslissen en ze zullen proberen er een prettig uitje voor iedereen van te maken.

“Jongens, dit restaurant is echt anders,” zeggen ze. “Ze hebben een mariachiband en piñatas — wat heel bijzonder is voor een Chinees Restaurant!”

**S**-typen zullen de wensen van anderen voor laten gaan. Ze zullen niet snel hun eigen voorkeuren kenbaar maken.

Ze zullen uitzoeken wat de meerderheid wil eten en een gelegenheid aanbevelen die deze keuze kan honoreren en die ook mogelijkheden biedt voor de rest.

Ze willen er in ieder geval zeker van zijn dat iedereen zijn zegje heeft gedaan. “Wat jij wil is prima,” zeggen ze. “Ik heb geen voorkeur.”

**C**-typen maken soms hun keuze overeenkomstig de inhoud van hun portemonnee of portefeuille. Eten kan

zo nu en dan ook een *TAAKgericht doel* zijn na een bijeenkomst.

Vaak zoeken ze naar traditioneel en voorspelbaar eten en ze zijn zoals altijd voorzichtig. “Ik heb hier nog niet eerder gegeten, dus als je echt sushi wilt, laten we dan kijken naar het certificaat van de Gezondheidsinspectie voordat we bestellen.”

Je kunt je voorstellen wat er zal gebeuren als mensen die dezelfde stijl hebben, samen uit eten gaan. Alle **D**'s willen zelf beslissen. Omdat ze ook allemaal zelf willen rijden, kunnen ze zelfs beslissen om “samen uit te gaan” in afzonderlijke auto's!

Sterke **I**-type volwassenen kunnen met elkaar overeenkomen dat “Chuck E. Cheese” de plaats is om naartoe te gaan — eten en plezier tegelijk!

**S**-typen kunnen zo druk bezig zijn het elkaar naar de zin te maken dat ze geen beslissing nemen totdat het restaurant alweer gesloten is!

En **C**-typen kunnen al helemaal nooit uitgaan, omdat ze het er over eens zijn dat het beter is om thuis te blijven waar het rustig is en minder duur!

### Het erover eens zijn dat men het oneens is

Zou het niet fantastisch zijn als we als volwassenen konden zijn als de schooljongens waarover we het eerder in dit hoofdstuk hadden, en zouden kunnen kiezen wanneer we met elkaar omgaan en wanneer het weer even genoeg is?

Helaas, de volwassen eisen van werk en beschaving staan dit niet toe, dus moeten we leren om creatief te zijn in de manieren om met stijlverschillen om te gaan.

(Dit is een onderdeel van het idee achter de *ovenwant* die een manier weergeeft die betrekking heeft op een **D**-stijl. Als dingen niet oververhit zijn, heeft niemand de want nodig, maar als het te heet wordt, helpt het als je weet hoe je wat isolatie kunt toevoegen.)

Als ouders zijn we er aan gewend geraakt om “de baas te zijn” over jonge kinderen en we kunnen dingen zeggen binnen ons gezin, met woorden en op een toon die we nooit tegen onze vrienden zouden gebruiken.

In plaats van altijd te verwachten dat degenen die het dichtst bij ons staan uit hetzelfde hout gesneden zijn en aan onze verwachtingen voldoen, zouden we moeten begrijpen dat we het niet altijd eens hoeven te zijn over dingen waar alleen onze *voorkeur* naar uitgaat, terwijl het geen echte *overtuigingen* zijn.

Bijvoorbeeld: toon begrip als je **D**-type kind, net als je **D**-type vrienden, vaak de behoefte zal voelen om dingen zelf te bepalen. Omdat hij of zij uiteindelijk veel zelf zal moeten bepalen in zijn volwassen leven, kunnen ze alvast, binnen veilige mogelijkheden, oefenen als ze jong zijn.

Als je tegen een **D**-kind eenvoudig zegt: “Ga nu naar bed”, creëer je een mogelijkheid tot confrontatie die niet hoeft te bestaan, alleen omdat het kind een keuze wil maken. De enige keuze die je nu geeft, is: gehoorzaamheid of ongehoorzaamheid. Je kunt daar creatiever mee omgaan!

Komt dit je bekend voor? Probeer de volgende strategie eens een paar maal en kijk of je een ander resultaat krijgt. In plaats van een keuze aan te bieden tussen gehoorzaam of ongehoorzaam zijn, bied je een keuze

uit twee mogelijkheden aan, die allebei tot gehoorzaamheid leiden. Het kan zoiets eenvoudigs zijn als: “Als je over een minuut naar bed gaat, kun je kiezen: Wil je je rode pyjama aan of je blauwe pyjama?” of: “Als je over een minuut naar bed gaat, kun je kiezen om je tanden te poetsen voor of nadat je je pyjama hebt aangedaan.”

Als het jou niets uitmaakt, laat het dan voor je kind wel iets uitmaken (en ook voor je partner).

Als ouder ben je er op gericht je kinderen te helpen (wat hun stijl ook is) om alles te worden wat ze kunnen zijn, maar begrijp je ook, dat je het niet allemaal voor ze kunt doen.

Veel levenslessen zijn geleerd door ervaring en wat je opgroeiende kind van je nodig heeft is de mogelijkheid om te groeien “op zijn eigen manier”, met de zekerheid van jouw aanmoediging, liefdevolle correctie en begrip.

Hoe kun je dit toepassen in relaties met je vrienden of partner? Goed, speciaal als *jij* degene bent met de meeste **D**, begrijp je dat ze mogelijkheden nodig hebben om keuzes te maken en beslissingen te nemen. Koop wat rode pyjama's *voor ze!*

### Diep in je hart een groot kind zijn

Ik zou nog 20 bladzijden kunnen volschrijven met verhalen die laten zien hoe het gebruiken van informatie over persoonlijke stijl relaties heeft versterkt, zowel thuis als met vrienden.

Ik had het voorrecht om een “hertrouwen” mee te maken van een stel bij wie de scheiding niet bleek te voldoen.

Hij is een rustige man die van tuinieren houdt. Zij

is een dame met een flitsende sportwagen, die in de belangstelling wil staan. (Op haar kentekenplaat staat: “*HIJ IS ROOD – HIJ IS SNEL – HIJ IS VAN MIJ!*”)

Het verkeerd interpreteren van elkaars stijlverschillen dreef hen uit elkaar. In deze nieuwe periode was het begrijpen van elkaars verschillen van groot belang.

Het heeft niet al hun uitdagingen opgelost, maar het geeft hen iedere dag weer de mogelijkheid om opnieuw te beginnen als ze daarvoor kiezen.

Ik realiseer me, dat je hoofd kan tolleren van deze zigzagcursus die achtereenvolgens kinderen, partners, niet-uitgekomen verwachtingen, vrienden en weer opnieuw kinderen behandelde.

Hier is de rode draad: of je een kind of een volwassene bent, de behoeften van je stijl zijn voorspelbaar en belangrijk. We ontdekten bijvoorbeeld, dat de behoefte van een **D**-kind om zelf een beslissing te nemen soms bevredigd kan worden door de keuze tussen een rode of een blauwe pyjama.

Dit is geen onderwerp dat belangrijk genoeg is voor een **D**-volwassene, maar de behoefte aan het voor het zeggen hebben en keuzes kunnen maken is er nog steeds.

Wat ik wil zeggen is, dat we vaak dezelfde behoeften zien in al onze relaties. Het is alleen de *schaal* die verschillend is – van eenvoudig tot meer complex.

Mijn echte doel in dit hoofdstuk was niet: je verhalen te vertellen of je van één-maat-die-iedereen-past-methode te voorzien die je ogenblikkelijk kunt gebruiken.

Ik denk dat het beter is, als je deze gebeurtenissen gebruikt als een tastbaar *voorbeeld* van het echte leven,

zodat je zult geloven dat je ook aan *jouw* uitdagingen op het gebied van relaties kunt werken.

Kijk naar elke interactie met een andere persoon vanuit het perspectief van **DISC** — zowel vanuit het jouwe als vanuit dat van hem. Je kunt je aanpassen om de belevenis voor beiden te verbeteren.

Je kunt de situatie bekijken door hun filters.

Succes in persoonlijke relaties kan betrekking hebben op partners, kinderen, familie of vrienden, maar, nogmaals, de meeste principes zijn hetzelfde.

Als het je doel is om relaties op te bouwen die sterker worden in de loop der jaren, concentreer je er dan op, meer vaardigheid te krijgen in het jezelf aanpassen aan anderen.

Als het je doel is om gepaster te leren reageren op mensen en situaties, herken dan je natuurlijke reactie en ontwikkel meer gepaste reacties.

Je kunt oefenen om mensen meer te zien in bewoordingen van hun *sterke kanten*, dan je te concentreren op hun gebieden van *uitdaging*.

Behandel mensen met waardigheid en respect en accepteer iedereen. Zie ze als metgezellen, niet als eigendommen.

Omdat we veel gebieden van persoonlijke relaties hebben behandeld in dit hoofdstuk, volgen hier nogmaals de belangrijkste punten:

- Verwachtingen zijn hoger als het om familie gaat.
- Niet uitgekomen verwachtingen veroorzaken frustratie en meningsverschillen.
- Tegengestelden trekken elkaar aan, maar uiteindelijk kunnen ze elkaar aanvallen.

- We zijn geboren met bepaalde stijlkenmerken en we ontwikkelen andere door omgevingsinvloeden.
- We kunnen onze kinderen opvoeden overeenkomstig hun stijl.
- Het is niet eerlijk mensen te bekritisieren en ze op grond van hun stijl minderwaardig te behandelen omdat we ze niet goed begrijpen.
- We moeten met iedereen leren omgaan, inclusief onze kinderen, door zowel hun stijlkenmerken als de onze te begrijpen.
- Je kunt het leefpatroon of de aanleg van een persoon herkennen, zelfs op jonge leeftijd.
- We kunnen de *competitie* aangaan door onze stijlverschillen te vergelijken, of we kunnen het *compleet* maken door ons te concentreren op onze stijlbijdragen.
- Mannen en vrouwen communiceren verschillend (bovenop hun stijlvariaties).
- Verschillende stijlen nemen besluiten en stellen prioriteiten op verschillende manieren.
- In belangrijke zaken kunnen we het er over eens zijn dat we het niet met elkaar eens zijn en we kunnen zorgen voor wat de ander nodig heeft.

---

**Deel V**  
**TOEPASSINGEN**  
**IN ZAKELIJKE**  
**RELATIES**

---

## Hoofdstuk 18: Tact is sterker dan dwang

**V**an hoofdstuk 16 herinner je je misschien deze woorden van Cesare Pavese nog: “Mensen herinneren zich geen *dagen*, zij herinneren zich *momenten*.”

Tijdens het geven van seminars, het leiden van workshops en het coachen van teams heb ik vaak gemerkt dat weinig mensen zich de *details* herinneren van wat ik heb gezegd.

Meestal herinneren ze zich hoe ze zich *voelden* of hoe ze *reageerden* toen ze een bepaalde uitspraak hoorden. Soms roepen ze: “Zeg dat nog eens – dat was goed!”

“Gedenkwaardige momenten” was ook een leidend principe voor Walt Disney. Zelfs in onze interactie met vrienden en compagnons hechten we meer waarde aan ons *gevoel* dan aan de werkelijke woorden die we wisselen.

Dit betekent dat er een echte waarheid zit in het cliché: “Het gaat er niet om wat je zegt, maar hoe je het zegt.”

Dr. Paul Tournier, een Zwitserse psychiater en missionaris schreef: “Wie lief heeft, begrijpt. Wie begrijpt, heeft lief. Iemand die zich begrepen voelt, voelt zich geliefd en iemand die zich geliefd voelt, voelt zich begrepen.”

De vorderingen in onze persoonlijke en zakelijke relaties worden sterk beïnvloed door de manieren waarop wij reageren op anderen, en zij op ons.

Gevoelens van mensen zijn dus erg belangrijk!

Met deze nieuwe inzichten in je persoonlijke stijl, begrijp je nu dat je kunt kiezen hoe je reageert en hoe je de reactie van anderen interpreteert. Jij hebt de mogelijkheid om mensen zich begrepen te laten voelen.

Als de tijd het toelaat tijdens mijn seminar, probeer ik altijd een “gedenkwaardig moment” te creëren. Ik vraag een sterke man uit het publiek om bij me op het toneel te komen.

Ik overhandig hem diverse materialen en gereedschappen: een plankje van hardhout, een rechthoekig stuk glad board, een schroef en een hamer.

Mijn instructie is eenvoudig: maak het board vast op het plankje. Binnen enkele ogenblikken is het hout versplinterd, het board beschadigd en de schroef krom of in tweeën. Dan vraag ik iemand die niet zo gespierd is om bij me op het podium te komen.

Ik geef die persoon dezelfde set materiaal, alleen vervang ik dan de hamer door een schroevendraaier.

Binnen enkele ogenblikken zijn het hout en het board met de schroef aan elkaar vastgemaakt, zonder schade aan een van de onderdelen. Wat niet kon worden bereikt met kracht, werd bereikt met tact.

En dat is de moraal van dit verhaal: vaak is tact sterker dan dwang!

Het goede gereedschap voor de klus hebben en de



vaardigheden bezitten om dat gereedschap te gebruiken zijn van vitaal belang voor je succes.

De psycholoog Abraham Maslow zei: “Als het enige gereedschap dat je bezit een hamer is, begint elk probleem te lijken op een spijker.”

Als je vaardigheden en je gereedschappen zich beperken tot het dwingen van mensen tot onderdanigheid, ben je een persoon met een “leiderschapsuitdaging.” (Is dat geen tactvolle opmerking?)

De schade die veroorzaakt werd in onze board-demonstratie is vergelijkbaar met het geweld en de schade die we toebrengen aan relaties en aan het onderlinge vertrouwen, als we liever dwang gebruiken dan tact.

Voordat we doorgaan, is het waarschijnlijk een goed idee de termen te definiëren. Ik gebruik “tact” niet in de zin van misleiding en manipulatie.

Ik bedoel met tact: handigheid, spitsvondigheid, bekwaamheid en een wijze strategie. Ik bedoel dan een manier van omgaan met mensen, die hun medewerking oproept en er voor zorgt dat ze een bijdrage leveren.

Ken je het verhaal van de kleine jongen die steeds maar uit zijn stoel opsprong op school?

Zijn lerares had al van alles geprobeerd om hem op zijn plaats te houden en uiteindelijk liep ze naar hem toe, legde haar handen op zijn schouders en dwong hem om te blijven zitten.

De kleine jongen keek haar uitdagend aan en mompelde: “Ik mag van *buiten* dan zitten, maar van *binnen* sta ik nog steeds!”

Je kunt natuurlijk dwang gebruiken om gehoorzaamheid te bereiken, maar het is geen medewerking.

### Tegenstand overwinnen

Maslow's hiërarchie van behoeften laat ons zien dat *angst om te verliezen* een sterkere motivatie is dan de *hoop om te winnen*. De meeste mensen zullen eerder beschermen wat ze al hebben, dan het te riskeren voor extra winst.

Dit gaat niet altijd op voor leiders, waaronder zich velen bevinden die een **D**-type stijl hebben. Soms lijkt het of **D**'s alleen verandering willen omdat ze zich vervelen door de status quo.

Maar **D**'s worden in aantal overtroffen, want er zijn bijna vijf keer zoveel overige typen. Slechts weinig volgers (of werknemers) delen hun enthousiasme om te veranderen. Voor niet-**D**'s kan verandering een onzekere bedreiging zijn.

Veel leiders van het **D**-type “moedigen” anderen echter “aan” mee te werken aan hun plannen voor verandering door eenvoudigweg aan te kondigen dat de regels zijn veranderd.

*Dwang* zegt: “Vroeger is dood, de toekomst is nu. Deze verandering is een omwenteling, waarvoor de tijd nu is gekomen.”

Dus het bakbeest gaat rijden en van de slaven wordt verwacht dat ze zichzelf onder zijn wielen gooien in het belang van de vooruitgang.

Er ontstaat paniek onder de “onderworpenen” als de speculaties toenemen. De zekerheid en stabiliteit worden bedreigd van diegenen die niet de kracht of de invloed hebben om de veranderingen te beperken.

*Dwang* stapt nu naar voren om de angstige massa te verzekeren, dat hij hun bezorgdheid in zijn overdenkin-

gen heeft meegenomen en dat zijn plannen het beste zijn voor de toekomst van iedereen.

Als dit hen niet kalmeert, vertelt hij de zenuwachtigen dat ze zijn bedrijf kunnen verlaten — hij kan het prima af zonder huilebalken en verliezers! Hij kan zelfs enkele van de overtolligen ontslaan als voorbeeld voor de rest.

Hij beslist dat ontslagen zullen doorgaan tot het moreel verbetert. Maar hij kan er maar niet achter komen, waarom zijn werknemers hem niet vertrouwen.

Spreker en auteur Mark Gorman noemt zulke mensen “meedogenloos” — zonder mededogen! Alles wat ze bezitten, is een hamer en zij slaan op alles tot het breekt of tot het zich buigt naar hun wil.

Hoe zou *Tact* omgaan met de uitdaging van verandering? Op de eerste plaats zou *Tact* onderkennen, dat verandering voor de meeste mensen mogelijk een gevoel van verlies met zich meebrengt. Verandering is geen positieve motivator. *Tact* zou dus niet de verandering promoten, maar zij zou “repareren” promoten. Wie is er bang om iets te repareren? Heel weinig mensen! Als iets stuk is of niet goed functioneert, is repareren iets positiefs.

*Tact* zou ook de leider een reden geven om te repareren wat gerepareerd moet worden, maar zij zou niet de verandering willen alleen maar om te veranderen.

*Tact* zou lastiger vragen stellen om een *reparatie* te vinden, dan *Dwang* zou stellen om een verandering op te dringen. Ze zou ook ontevredenheid vóór zijn en positieve adviezen verstrekken om vriendelijkheid en mededogen te laten zien.

Ze zou advies vragen aan diegenen die een soortge-

lijke verandering al tot een succesvol einde gebracht hebben. Ze zou communiceren met alle betrokkenen.

*Tact* is wat een **D**-leider nodig heeft om **I**-volgers in dienst te nemen die anderen kunnen inspireren, **S**-volgers die anderen kunnen ondersteunen en **C**-volgers die voorzichtig vooruitgang zouden boeken.

### De prijs van succes

In mijn boek *The Price and the Prize* leg ik uit dat de prijs die we betalen voor succes altijd uit drie factoren bestaat:

- De prijs die we betalen is *altijd persoonlijk*. De prijs van de leiders en de prijs van de volgers is niet gelijk: ieder betaalt een persoonlijke prijs die niet met de prijs van de anderen kan worden vergeleken.
- De prijs die we betalen is *altijd hoog*. De prijs wordt vastgesteld in termen van risico, verandering en kwetsbaarheid, wat het ons vandaag kost om morgen een zonniger toekomst te verkrijgen.
- De prijs die we betalen is *nooit onderhandelbaar*. De volle prijs betalen is de kortste weg. Als de beloning de prijs waard is, moeten we die betalen. Als de beloning niet de gehele prijs waard is, moeten we niet afdingen en toch de gehele beloning willen krijgen.

Hoe past dit idee bij het thema tact? In veel situaties vereist het verkrijgen van de door ons verlangde beloning de prijs van tact. We kunnen beter waardevolle menselijke vaardigheden aanleren in plaats van mensen op te lichten en door te denderen, met gebruik van kracht en dwang.

Als we herkennen en respecteren dat van anderen

verlangd wordt dat zij hun eigen prijs betalen als ze ons volgen, moeten we bereid zijn de volle prijs te betalen om hen te leiden. Op de lange termijn is het betalen van de volle prijs om de gereedschappen en vaardigheden van deze mensen te verkrijgen, een koopje.

Tact vraagt niet die hoeveelheid energie, die dwang vereist. De resultaten van tact hebben minder onderhoud nodig. Als mensen alleen maar gehoorzamen onder dwang, moeten ze intensief gecontroleerd en bewaakt worden. Als mensen samenwerken vanuit hun hart, verplichten ze zichzelf het verlangde resultaat te verkrijgen.

Waarom is het belangrijk om dit tact-principe te begrijpen? Omdat, zoals we in het begin van dit hoofdstuk zeiden, mensen zich momenten herinneren.

Zij herinneren zich gevoelens. Zij herinneren zich vertrouwen en begrip langer dan zij zich de feitelijke woorden herinneren. Inderdaad, tact heeft invloed op mensen. De kracht achter tact is het begrijpen van de angsten, wensen en behoeften van de persoonlijke stijlen van anderen.

### Eén maat past niet iedereen

Mensen die goed met mensen kunnen omgaan, gebruiken niet de benadering van de “eenheidsworst.”

Zij herkennen de nuances in elke persoonlijke stijl. Zij veronderstellen niet dat alle **D**'s altijd op dezelfde manier zullen reageren.

Stijlomschrijvingen zijn niet zoals badjassen met een label waarop staat: EEN MAAT PAST IEDEREEN.

In mijn boek *The Price and the Prize* schrijf ik uitge-

breid over strategieën om de behoeften van anderen te begrijpen en er aan tegemoet te komen. Het belangrijkste voor jou om nu te begrijpen is, dat tact een krachtig gereedschap is voor het opbouwen van relaties.

Voordat we doorgaan met “Succes in Klantenservice”, worden op deze en de drie volgende pagina’s de basisveronderstellingen achter de Motiverende Behoeftentheorieën uitgelegd, waarvan de meest beroemde die van Maslow is.

De combinatie met de persoonlijke stijlonderwerpen zal je helpen de lege plekken in te vullen bij het begrijpen van dit onderwerp.



lichamelijk welzijn) eerst vervuld moesten worden, voordat de aandacht van een persoon naar een hoger niveau kan gaan (**veiligheids/zekerheids** behoeften). Evenzo worden de behoeften van **liefde/erbij horen** (acceptatie en sociale contacten) pas een prioriteit als aan de fysiologische behoeften en aan de behoefte van veiligheid is voldaan.

Behoeften van **eigenwaarde/respect** (prestatie, bekwaamheid, goedkeuring en erkenning) krijgen aandacht als aan de 3 lagere behoeften is voldaan.

Volgens Maslow kunnen de hogere GROEI-behoeften pas aan de orde komen, als er aan de lagere NOODZAKELIJKE behoeften is voldaan. Als er een tekort ontstaat, zal men er voor zorgen dat het aangevuld wordt. Maslow zegt dat GROEI-behoeften een van te voren vastgelegde volgorde volgen: **Begrip** (kennis en onderzoek), **Esthetica** (symmetrie, orde en schoonheid), **Zelfverwerkelijking** (voldoening vinden en je mogelijkheden realiseren) en uiteindelijk **Voortreffelijkheid** (anderen helpen zelfvoldoening te vinden en hun mogelijkheden te realiseren).

Ik zal ook andere Motiverende Behoeftentheorieën noemen. William James sprak over drie niveaus: materieel, sociaal en spiritueel. E.W. Mathes erkende drie andere: fysiologisch, sociaal en zelfverwerkelijking. C. Alderfer noemde de drie niveaus: bestaan, verwantschap en groei.

Hoewel deze theorieën voor waar worden onderwezen in veel managementcursussen, erkende

Maslow dat niet alle persoonlijkheidstypen precies in te passen zijn in zijn piramide.

Bijvoorbeeld: tussen introverte en extraverte stijlen zijn gemakkelijk verschillen in motiverende behoeften te observeren. De volgorde waarin we onze menselijke behoeften erkennen, kan worden beïnvloed door onze persoonlijke stijl. Een taakgericht iemand kan meer waarde hechten aan Begrip, terwijl een op mensen gericht iemand meer waarde kan hechten aan Liefde en Erbij horen.

In een benadering die niet specifiek uitging van behoeften, kwam Frederick Herzberg, een psycholoog en leeftijdsgenoot van Maslow, met een theorie over de factoren in een baan waardoor werknemers gemotiveerd worden. Hij zei dat het beleid van een bedrijf, supervisie, intermenselijke relaties, werk-omstandigheden en salaris meer “gezondmakende factoren” waren dan motivators.

In overeenstemming daarmee kan afwezigheid van gezondmakende factoren ontevredenheid in een baan scheppen, maar hun aanwezigheid op zich geeft geen motivatie of tevredenheid.

In plaats daarvan noemde hij vijf bepalende factoren van tevredenheid in een baan: **Prestatie**, **Erkenning**, het **Werk** zelf, **Verantwoordelijkheid** en **Bevordering**.

Herzberg zei: Tevredenstellende factoren of motivators hebben op lange termijn positieve effecten op de uitvoering van een baan, terwijl gezondmakende factoren (niet-tevredenstellers) alleen korte-

termijnveranderingen produceren in de opvatting over de baan en in de prestatie. Tevredenstellende factoren hebben invloed op wat de persoon doet, terwijl niet-tevredenstellers invloed hebben op de situatie waarin de persoon het doet.

Mijn punt in het aanhalen van deze verschillende hiërarchiemodellen is dit: elke “eenheidsworst”-versie van een behoeftenhiërarchie is incompleet als je deze wilt gebruiken als een allesomvattend antwoord op de vraag “Hoe motiveer ik mensen zodat ze doen wat er gedaan moet worden?”

Kortom, houd er rekening mee dat de prioriteit binnen elke behoeftenhiërarchie van persoon tot persoon verschillend is. Een algemene benadering die veronderstelt te weten wat mensen vervolgens willen, houdt geen rekening met de variaties binnen de persoonlijke stijl.

Volgens het Educational Resources Information Center hebben mensen in feite vaak moeite om duidelijk onder woorden te brengen wat ze eigenlijk willen van een baan. Samenvattend, veel managers negeren consequent wat personen aangeven dat ze zouden willen, maar in plaats daarvan vertellen ze werknemers wat zij willen, gebaseerd op een hiërarchie-overzicht.

Als je leert hoe je de juiste vragen kunt stellen, gevoelig kunt zijn voor stijlkenmerken en behoeften kunt begrijpen, heb je tactische gereedschappen in handen, die gemakkelijker je “plaat hout en board met een schroef aan elkaar bevestigen.”

---

## Hoofdstuk 19: Succes in klantenservice

In de volgende hoofdstukken zullen we ons richten op het specifieke gebied van de zakelijke productiviteit.

Sommige lezers zullen misschien zeggen dat zij geen behoefte hebben aan deze kennis, omdat ze werkzaam zijn in een high-tech of in een op producten gebaseerd bedrijf in plaats van een high-touch of op mensen gericht bedrijf.

Mijn eerste taak zal dan zijn, die lezers te laten begrijpen dat het feit of hun succes zal aanhouden of niet, sterk beïnvloed zal worden door het wel of niet begrijpen en aannemen van deze informatie.

In de inleiding noemde ik al een vaak aangehaalde studie, die vermeldt dat je succes in het vinden van een baan in de door jou verlangde branche, die baan te houden en hoger op te komen in je carrière voor 15% afhankelijk is van je technische kennis en vaardigheden, terwijl 85% van het succes gerelateerd is aan de kennis en vaardigheden om met mensen om te gaan.

Omdat deze statistieken geciteerd werden door Zig Ziglar in zijn in 1986 uitgegeven boek *Top Performance* (Old Tappan, NJ; Fleming H. Revell Company), zetten sommige managers vraagtekens bij de waarde van deze uitspraken in de high-tech werkomgeving van vandaag.

De tendens van sommigen in de 21e eeuw is, te

denken dat het omdraaien van een kalenderblad en het aankondigen van een nieuwe eeuw betekent dat alle oude regels overboord gegooid kunnen worden. Eigenlijk is dit helemaal *niet* denken.

Bijvoorbeeld: de e-commerce explosie aan het einde van de vorige eeuw liet veel mensen geloven dat “tech” alles wat we wisten over business en economie met succes had herroepen.

In onze Nieuwe Economie dachten sommige investeerders dat het onmogelijk was dat aandelenkoersen zouden dalen.

Vanaf dat punt konden aandelen alleen nog maar stijgen en dat zouden ze ook enorm doen.

Alle “.com”-bedrijven waren verzekerd van succes, terwijl traditionele stenen-en-cementbedrijven tot een herinnering zouden vervagen. De komende Eeuw van de Internetgekte zou 1999 net zo oud en irrelevant maken als de Victoriaanse tijd.

*Over verwachtingen gesproken die niet uitgekomen zijn!* Veel mensen die dachten dat het tij zou keren, ontdekten dat ze alleen maar op een golf meedreven.

Ik ben niet pessimistisch over de toekomst, maar lessen uit het verleden die hun waarde bewezen hebben temidden van grote moeilijkheden, blijven van kracht tot nadere kennisgeving.

Kort gezegd: de belangrijkheid van *één-op-één relaties* in huidige en toekomstige zaken negeren, is vragen om moeilijkheden.

Bij het zakendoen zijn producten en diensten niet in staat zichzelf te leveren.

Mensen — kopers en verkopers — leveren ze. *Mensen*

hebben producten nodig, *producten* hebben geen producten nodig.

De eisen die *mensen* stellen aan een product, geven het zijn waarde.

Als onervaren en onverstandige zakenmensen vaardigheden in het omgaan met mensen minder waarde toekennen en alleen technische vaardigheden benadrukken, komt dat doordat ze geloven dat consumenten toch kopen of omdat het makkelijker is een *concurrerend product* te maken dan een *concurrerende dienst te verlenen*.

Concurrentie is hevig, met bedrijven die vechten om hun deel te krijgen van de inkomsten van de wispelturige consumenten.

Concurrenten nemen initiatieven om uit te vinden welk product nu gevraagd wordt en verhandelen het, gebruikmakend van snellere en goedkopere manieren om het uit *hun* deur naar de klanten te krijgen.

Ik geloof dat *klanten winnen* op lange termijn beter is dan *klanten vinden*.

### Wat je klanten willen

Van mijn mentoren in het bedrijfsleven heb ik geleerd dat bedrijven niet slagen als ze alleen *producten* verkopen en geen *service* verlenen.

Een winkel maakte bekend dat het bedrijf het afgelopen jaar meer dan een miljoen 6mm-boortjes had verkocht, maar dat ze er geen *één* had verkocht aan een klant die het product werkelijk wilde.

Wat iedere klant wilde, was het *bijproduct*: klanten wilden 6mm-*gaatjes*.

De winkel *verkocht geen boortjes, maar gaatjes*.

*Service* is het belangrijkste voor een bedrijf dat winstgevend wil zijn.

Kun je je een succesvol bedrijf voorstellen dat geen goede service aan zijn klanten geeft?

In hun boek *The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk* (New York, NY; Harper Business, 1994), leggen Al Ries en Jack Trout uit dat in de Nieuwe Economie alle soorten bedrijven je concurrent zijn geworden, omdat klanten meer en meer ervaren worden en onderscheid maken in de service die ze ontvangen.

Zo ook in Tom Connellan's boek *Inside the Magic Kingdom: 7 Keys to Disney's Success* (Austin, TX; Bard Press, 1997).

In dit boek beweert de auteur dat als de serviceafdeling van een bedrijf alle telefoongesprekken zou beantwoorden als de telefoon vier keer is overgegaan en daarna de beller vijf minuten in de wacht zou zetten, ze geen partij zouden zijn voor Federal Express wat betreft de tevredenheid van de klanten.

Telefoontjes van de klanten van Federal Express worden beantwoord als de telefoon één keer overgegaan is en de klanten worden onmiddellijk doorgeschakeld naar de persoon die hen kan helpen.

Iedere klant van een ander bedrijf die deze hoogwaardige service heeft ondervonden bij FedEx, weet dat het mogelijk is, dit niveau te bereiken.

Andere bedrijven kunnen deze norm ook halen als klantenservice een hogere prioriteit zou krijgen.

Dus jouw grootste concurrent op het gebied van

klanttevredenheid kan een totaal andere norm zijn in een totaal andere bedrijfstak.

De belangrijkste vraag is: Als je een mogelijkheid zou ontdekken om bij je klanten het beeld van de waarde van je product of van je service te verbeteren, zou het dan niet slim zijn, er voordeel uit te halen?

### Identificeer je "andere" klanten

Het schijnt dat het van de tevredenheid van de klanten afhangt, of het met bedrijven beter of slechter gaat.

Enkele jaren geleden was mijn bedrijfsactiviteit het op contractbasis produceren van shows voor publiek in themaparken door het gehele land.

In een bepaald park dacht ik dat we veel succes hadden, omdat de opmerkingen van de gastenservice over onze shows heel positief waren.

Ook werden we in de gasten-enquêtes zes maal vaker geprezen dan alle andere shows bij elkaar.

Ik geloofde ten onrechte dat het tevredenstellen van de gasten ons zou verzekeren van een plaats voor het volgende jaar.

Mijn fout was, te denken dat de *gasten mijn* klanten waren. In werkelijkheid waren zij de klanten van het *park* en de activiteitenafdeling was mijn *enige* klant.

Ik besteedde niet voldoende zorg aan die relatie, terwijl mijn concurrenten dat wel deden. Uiteindelijk namen zij mijn contract over.

Was hun productie even goed? Als je kijkt naar de gastenevaluaties misschien niet, maar mijn concurrent stelde de *echte klant* meer tevreden.

### Je leveranciers als klanten

Met de introductie van net-op-tijd produceren en leveren, moeten de leveranciers van een bedrijf nu behandeld worden alsof het klanten zijn.

Jouw bedrijf kan je leveranciers handel geven, maar leveranciers voorzien jouw bedrijf van wat het nodig heeft en er is niet veel voor nodig om jouw behoeften op hun prioriteitenlijst te laten zakken als de concurrentie sterker wordt.

Hoewel het tv-programma MASH al jaren niet meer uitgezonden wordt, ken je waarschijnlijk de figuur van korporaal Radar O'Reilly.

Hij was een boerenzoon uit Iowa die altijd wist wat de bevelvoerende officier wilde, zelfs voordat hij het vroeg. Hij kon Sparky, de bevoorradingsofficier, binnen enkele ogenblikken aan de telefoon krijgen, datgene wat de MASH-eenheid nodig had, ergens vandaan halen en een vriendenprijs regelen. Hij had overal zakenrelaties en hij ontwikkelde die relaties door zijn vaardigheden in het omgaan met mensen te gebruiken.

Denk je over verkopers en leveranciers als degenen die je bedienen of als je klanten? Hoe zijn jouw vaardigheden in het omgaan met mensen op dit terrein? Hoe helpt of hindert de houding van jouw bedrijf naar je leveranciers hen bij het verstrekken van wat je nodig hebt?

### Je werknemers als klanten

In de Nieuwe Economie zijn bekwame werknemers die consequent goede resultaten laten zien, een waardevol handelsartikel waar door andere bedrijven naar gezocht wordt.

De kosten om je werknemers en hun loyaliteit te behouden zijn laag in verhouding tot de kosten van het zoeken en inwerken van vervangers.

Als je de tijd, de inspanning en het geld in overweging neemt wat het de meeste bedrijven kost om klanten te krijgen en te behouden, is het verbazingwekkend hoe weinig geld sommige bedrijven uitgeven aan het behouden van werknemers.

Zig Ziglar heeft de bezorgdheid van veel ondernemers verwoord: *wat gebeurt er als ik geld uitgeef om de prestaties van mijn werknemers te verbeteren en ze me dan verlaten, omdat ze weggekocht worden door een ander bedrijf?*

Zig gaf hierop als antwoord dat het op lange termijn nog erger is als je ze *niet* traint en ze *blijven*.

Vroeger werkten veel werknemers gedurende hun hele loopbaan voor één bedrijf. Ik heb een neef die ruim 18 jaar voor één werkgever had gewerkt. Uiteindelijk hief het bedrijf de gehele afdeling op en hij werd opgeleid voor een nieuwe carrière. Na een paar maanden ontdekte hij dat het werk niet paste bij zijn persoonlijke stijl, dus hij begon te solliciteren naar ander werk.

Het verbaasde mij dat hij er zich zorgen over maakte dat een potentiële werkgever zou denken dat hij niet stabiel was in zijn arbeidsverleden, omdat hij zo opeens een baan waarin hij zich niet kon vinden, wilde laten vallen.

Op de huidige arbeidsmarkt denken sommige bedrijven juist dat sollicitanten niet stabiel zijn als ze te lang op één plaats zijn blijven zitten!

Recente veranderingen in de manier waarop werkgevers en werknemers met elkaar omgaan, hebben ervoor

gezorgd dat veel werknemers zichzelf zien als zelfstandigen.

Ze voelen zich veel meer verantwoordelijk voor hun toekomst dan werknemers in het verleden. Degenen die vooruitgang zoeken, volgen cursussen buiten het bedrijf, waardoor ze hun opleiding en hun diploma's weer up to date maken en ze betalen privé-coaches om ze te helpen bij het uitstippelen van hun carrière.

Wat zullen deze veranderingen voor invloed hebben op de manier waarop bedrijven hun waardevolle bronnen, hun werknemers, behandelen?

Hoe moeten ze deze "klanten", die het werk en de vaardigheden die zij leveren meer en meer als een business-to-business service gaan zien, voor zich winnen?

### **Je werkgever als klant**

Sommige verstandige werknemers behandelen op dezelfde manier hun managers als klanten die ze moeten winnen, waaraan service moet worden verleend en die ze willen behouden.

Zij erkennen dat het belangrijk is, de steun en de goodwill van de manager te verkrijgen. In tijden dat bedrijven inkrimpen, herstructureren en reorganiseren, kan de juiste loyaliteit het verschil uitmaken tussen blijven en omgeschoold worden of weggestuurd worden.

Werknemers die zich met hun carrière bezighouden, weten dat het op één lijn zitten met de manager in een organisatie het verschil kan uitmaken tussen overleven en werkloos worden, en veel werknemers zijn er actief mee bezig de loyaliteit van hun managers te verkrijgen en te voldoen aan hun behoeften.

### **Je collega's als klanten**

Laten we dit nog één niveau verder doortrekken en ook de andere werknemers en afdelingen binnen een bedrijf er in betrekken.

Ik heb advies gegeven aan bedrijven waar de grootste problemen op het gebied van de levering zich voordeden tussen de verkoop- en de productieafdelingen.

Een verkoper kan iets beloven dat het bedrijf niet binnen het vereiste tijdschema kan produceren. Hierdoor zullen zijn "interne partners" kwaad op hem worden, omdat zij zich beledigd voelen doordat ze hierdoor onbekwaam lijken.

Of een productiemanager kan de logistiek manager die de planning maakt voor de leveringen bij hun klanten, kwaad maken. Uit wraak blijft een pallet met onderdelen dan drie dagen langer op een laadperron staan. De productie begint achter te lopen bij het schema, de verkoper moet de eindconsument bellen om zijn excuses aan te bieden voor de vertraging en de klant annuleert de bestelling, omdat een ander bedrijf hem kan leveren wat hij nu nodig heeft.

Wat zou het een bedrijf waard zijn als de communicatie tussen collega's, werkgevers, werknemers, leveranciers en klanten verbeterd werd? Omdat service het echte eindproduct van elk bedrijf is, is de waarde hiervan... onbetaalbaar!

### **De resultaten krijgen die je wilt hebben**

Businessconsultant, spreker en auteur Alan Weiss vertelde eens over een man die zijn bagage was kwijtgeraakt op een zakenreis. De reiziger stormde het бага-

gekantoor binnen en eiste dat er direct iets gedaan zou worden.

Door de stress was hij onbeleefd en ongeduldig tegen de baliemedewerker die zijn gegevens opnam. Uiteindelijk antwoordde de medewerker: “Meneer, op dit moment zijn er slechts twee mensen op de hele wereld die iets weten of bezorgd zijn over uw vermiste bagage – en één van die twee is heel hard bezig zijn interesse te verliezen!”

Het komt voor, in de zakenwereld en met vermiste bagage, dat alleen *iemand anders* de capaciteiten heeft om je te geven wat je wilt of wat je nodig hebt.

Kun je inzien dat, wanneer je de hulp van anderen nodig hebt, je *high-touch* vaardigheden zeker zo sterk meetellen als je *high-tech* bekwaamheid?

Er zal altijd vraag zijn naar mensen die *tactvol* met andere mensen kunnen omgaan.

Al tientallen jaren verkondigt Zig Ziglar aan zakelijke leiders dat de belangrijkste en zekerste manier om te krijgen wat je wilt in het leven of in zaken, is: in staat te zijn anderen te helpen te krijgen wat zij willen.

En zoals ik het zie: als Zig Ziglar het heeft gezegd, moet het waar zijn!

---

## Hoofdstuk 20: Succes in verkoop

In dit hoofdstuk zullen we enkele elementen van een verkooppresentatie overwegen, die positief beïnvloed kunnen worden door het begrijpen en aanpassen van je persoonlijke stijl.

Ik verdien de kost niet met verkopen, dus ik zou het niet durven, je te instrueren in verkooptechnieken. Er zijn genoeg boeken beschikbaar die succesvolle, beproefde verkoopmethoden beschrijven.

Ik wil je erover laten nadenken *waarom* je klant van *jou* zou willen kopen, wat je ook verkoopt.

Wat je hebt aan te bieden, is dat in de termen van Maslow's Piramide (bladzijde 228-231), een antwoord op een NOODZAKELIJKE behoefte of op een GROEI-behoefte?

Of het nu een *overlevings*item of een *verbeterings*item is, er zijn *specifieke stijlbehoeften* en *angsten*, waarop je een beroep kunt doen (bladzijde 116-119), zoals op de volgende bladzijde is weergegeven.

Hoe nauwkeuriger je je presentatie op deze onderwerpen kunt richten, hoe meer effect en invloed je op je klant hebt.

Invloed is waar het om draait bij verkoop, en die invloed heeft te maken met de hoeveelheid geloofwaardigheid die je bij je klant hebt.

**BASISSTIJLANGSTEN**

<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
door anderen onrechtvaardig worden behandeld	verlies van sociale acceptatie	confrontatie en verandering in routine	onvoorspelbare uitkomsten, risico

**BASISSTIJLBEHOEFTE EN MOTIVATORS**

<b>CONTROLE</b>	<b>ERKENNING</b>	<b>WAARDERING</b>	<b>INFORMATIE</b>
keuze, uitdaging, autoriteit, variatie, vrijheid, prestige	acceptatie, interactie, goedkeuring, plezier, status	veiligheid, zekerheid, rekening houden met, specialisatie, harmonie	precisie, logica, procedures, waarde, veiligheid

Hoe meer je je klanten kunt laten zien dat je hun onuitgesproken zorgen begrijpt en dat je dezelfde waarden en normen hebt, hoe meer verwantschap en vertrouwen ze zullen voelen.

Jaren geleden ontving ons kantoor een brief waarin een vertegenwoordiger (verkoper) werd geprezen, die onze presentatie voor ouders had geïntroduceerd bij een schooldirecteur.

Deze zei, dat Roger heel anders was dan de andere verkopers die hem hadden bezocht. Roger, zei hij, was een *viend geworden*, die belangstelling had voor de problemen waar de directeur als opvoeder mee te maken had. Hij leverde nuttige feedback en introduceerde toen ons programma als een gerichte oplossing voor diverse onderwerpen.

De directeur kocht onze diensten omdat Roger een betrouwbare, goede vent was.

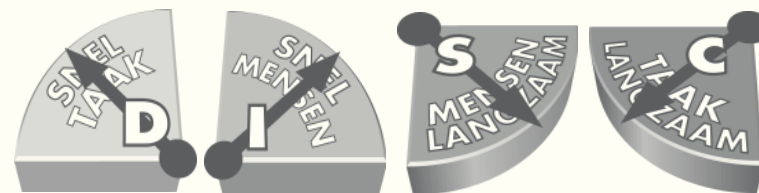
We hebben inderdaad veel geld uitgegeven aan promotiemateriaal om Rogers werkzaamheden te ondersteunen, maar andere vertegenwoordigers gebruikten hetzelfde materiaal en zij hadden minder succes.

Mensen kochten van Roger omdat ze hem aardig vonden en voelden dat hij hen begreep en hen ook aardig vond. Roger *zelf* was het verschil!

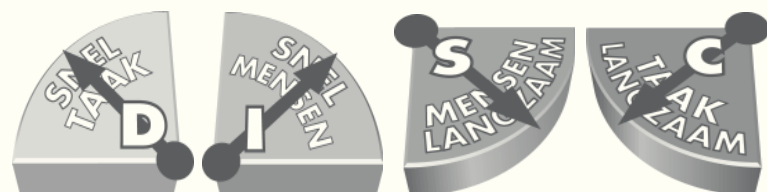
Als verkoper voeg je tastbare waarde toe aan het bedrijf en haar producten of diensten. Waarschijnlijk zullen klanten nooit de fabriek bezoeken en ze zitten ook niet om de tafel met de directeur. Zij zullen hun beslissingen nemen, gebaseerd op hoe ze zich voelen over jou!

Veel factoren kunnen in je voordeel werken, zoals het je bewust zijn van je stijl, je actie en woorden zo te structureren dat ze beter aansluiten bij de stijl van je klant en het creëren van een comfortabele omgeving, waarin de klant eerder met je zal instemmen.

De schema's op deze en de volgende bladzijden laten je zien hoe je jezelf kunt aanpassen om succesvoller te worden in het omgaan met de vier basistypen.

**KLANTENPROFIEL**

<b>AANGE-TROKKEN TOT INNOVATIEVE PRODUCTEN</b>	<b>AANGE-TROKKEN TOT OPVALLENDE PRODUCTEN</b>	<b>AANGE-TROKKEN TOT TRADITIONELE PRODUCTEN</b>	<b>AANGE-TROKKEN TOT BEWEZEN PRODUCTEN</b>
Snelle beslisser, sterk ego. Een multifunctionele ondernemer. Waardeert innovatieve ontwerpen.	Impulsieve beslisser, wil goedkeuring. Een sociaal iemand en verteller. Wil dingen uitproberen.	Langzame beslisser, wil vriendschap. Georiënteerd op het gezin, verlegen. Wil liever het bekende in plaats van het nieuwe.	Voorzichtige beslisser, wil details. Georiënteerd op waarden en achterdochtig. Zoekt naar fouten in verklaringen.

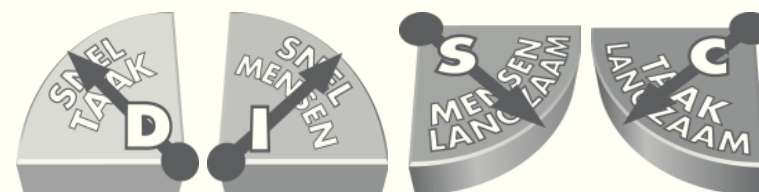


## HOE JE ALS VERKOPER EEN GUNSTIG KLIMAAT KUNT CREËREN

Beperk je tot zakelijkheid. Geef directe antwoorden. Erken wat ze bereikt hebben. Vraag naar hun feedback en hun mening. Benadruk uitdaging, beloning en resultaten.	Erken en prijs hun inspanningen. Maak tijd vrij om sociaal te zijn. Breng ze terug naar het onderwerp door hun eigen woorden te gebruiken. Vraag naar hun mening over ideeën. Vat de belangrijke punten nog een keer samen.	Praat over gezin en persoonlijk leven. Geef oprechte reacties. Beantwoord hun vragen met eenvoudige voorbeelden. Vraag wat hun problemen zijn. Benadruk hun wil om anderen ter wille te zijn.	Vermijd geklets en emotionaliteit. Geef een gedetailleerd pakket. Wees gematigd in opmerkingen en meningen. Vraag hen om voor zichzelf te beslissen. Specificeer de voordelen van een snelle beslissing.
--	---	---	--

## HOE JE ALS VERKOPER JE KLANT KUNT AANSPREKEN OM HEM TE MOTIVEREN

“Jij bent precies degene die dit voor elkaar kan krijgen.” “Je hebt zelf voor het zeggen wat er gaat gebeuren.” “Hierdoor kun je zien dat je een leidende figuur bent in je bedrijfstak.” “Je kunt dit je eigendom noemen en de waardering krijgen voor wat je met je werk hebt bereikt.”	“Jij hebt het vermogen om met dit futuristische idee te werken.” “Met dit product zul je gezien worden als een trendsetter.” “Je hebt ongetwijfeld oog voor de toekomst.” “Wij kunnen misschien zelfs jou en het bedrijf als voorbeeld gebruiken voor hoe goed dit werkt.”	“Je kunt een paar anderen bellen die deze omschakeling al gemaakt hebben.” “Je verhoogt je veiligheid door dit te doen.” “Wij kunnen ons werk voor 100% garanderen.” “We doen dit al jaren, je kunt er dus op vertrouwen dat we komen als je ons nodig hebt.”	“Je zult waardering hebben voor de kwaliteit waarmee we dit ontworpen hebben.” “Je kunt dit voor jezelf beslissen.” “We kunnen een bespreking organiseren met je team om naar de feiten te kijken.” “Als ik hier straks wegga, wil ik al je vragen tot in de kleinste details hebben beantwoord.”
--	---	--	--

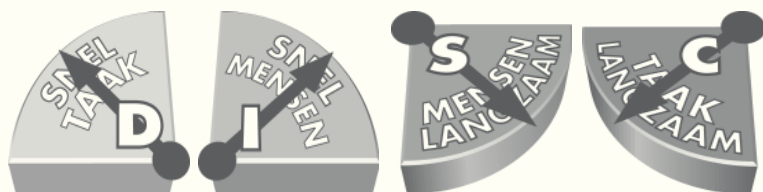


## KENMERKENDE VRAGEN VAN DE KLANT

“Wat kost het?” “Wanneer kan ik het krijgen?” “Is het de laatste versie?” “Is dit je beste model?” “Kan ik het ruilen of opwaarderen?” “Geloof je zelf wat je mij vertelt?” “Hoe zal dit me meer tijd geven om belangrijke dingen te doen?”	“Zit er ruimte in de prijs?” “Is er een betalingsregeling?” “Wie doet dit nog meer?” “Kunnen we hierover praten met een kop koffie?” “Wat levert het mij op, als ik dit doe?” “Hoe kan ik indruk maken door dit te doen?” “Zal ik het leuk vinden om dit te doen, of levert het alleen meer werk en verantwoordelijkheid op?”	“Waarom zou ik nu overstappen?” “Wat gebeurt er als het voor mij niet werkt?” “Hoe is dit ontstaan?” “Is dit alles wat ik nodig heb, of komt er nog meer bij?” “Hoeveel garantie zit er op?” “Mijn leveranciers geven een goede service — waarom zou ik veranderen?” “Hoe moeilijk is het om over te schakelen en is er ondersteuning?”	“Is het een bewezen product?” “Wat is jouw garantie?” “Hoe is dit product in vergelijking met andere producten?” “Dit is geen nieuw idee, of wel?” “Hoe bekwaam zijn je mensen?” “Hoe lang bestaat je bedrijf al?” “Kan dit product voldoen aan mijn hoge eisen?”
---	---	---	---

## HOE JE ALS VERKOPER JE KLANT HET BESTE KUNT BENADEREN

Laat de belangrijkste dingen zien. Besteed zorg aan de details. Oplossingsgericht. Niet gemotiveerd door verklaringen, data en details.	Treed energiek op waardoor je een goede indruk maakt. Geef persoonlijke follow-up en service. Emotioneel gedreven. Niet gemotiveerd door details, maar door bevestiging.	Pas je tempo aan en ga niet te snel. Geef statistieken en laat betrouwbaarheid zien. Relatiegericht. Niet gemotiveerd door deadlines of aandrang.	Laat bewijs, resultaten en achtergronden zien. Geef rationele, niet geëmotioneerde verklaringen. Kwaliteitsgericht. Niet gemotiveerd door concepten of ideeën maar door feiten.
---	--	---	---



### BENADERINGEN DIE DE KLANT DEMOTIVEREN

Gevoeligheid, onzekerheid of twijfel uitstralen. Een bezwaar of probleem ontwijken. Details uitleggen of er statistieken bij betrekken. Je eigen mening uitdrukkelijk kenbaar maken. Limieten stellen. Geen rekening houden met het ego van de klant of geen persoonlijke aandacht geven.	Koel of te zakelijk lijken in je benadering. De opmerkingen en bezorgdheden van je klant onbelangrijk vinden. Op een gecompliceerde manier uitleggen. Hun enthousiasme in de kiem smoren. Een situatie laten ontstaan waarin zij van de koop kunnen afzien of in tijdnood komen.	Gehaast lijken of hen opjagen. Overdreven vriendelijk zijn vanaf het begin. Details weglaten en geen antwoorden klaar hebben. Je concurrenten bekritisieren. Te vroeg de order willen afsluiten. Te luidruchtig of emotioneel worden, te lichamelijk zijn of hen te weinig ruimte laten.	Oppervlakkig en vaag zijn over details. Je klant aanraken als je hem voor het eerst ontmoet. Generaliseren in plaats van specifiek zijn. Succes en voordelen overdrijven. Over-enthousiast of te familiair zijn. Het vertrouwen schenden door te veel vriendschap te laten zien.
---	--	--	--

### AFSLUITTECHNIEKEN VAN VERKOPERS

Bied een keuze tussen twee mogelijkheden die beide voordelig zijn, en geef de klant het gevoel dat hij het zelf voor het zeggen heeft. Doe geen afbreuk aan hun keuze door te suggereren dat dit buiten hun budget zou vallen of dat ze "nog niet helemaal klaar" zouden zijn voor alle zegeningen van deze tijd.	Sluit de order snel af door een keuze uit twee of drie mogelijkheden te bieden die de klant allemaal een goed gevoel geven, zodat hij "ja" zal zeggen tegen de koop. Schets een beeld van de acceptatie en de erkenning die ze zullen verwerven door het nemen van deze juiste beslissing.	Bied de mogelijkheid aan, het persoonlijk uit te testen voordat ze een beslissing nemen en betrek hun gezin of team in de bruikbaarheid en voordelen. Vraag een kleine risicoloze aanbetaling, waardoor je in staat bent het product of de transactie vast te houden, en waardoor zij meer tijd hebben om erover na te denken.	Bied de mogelijkheid aan om de bruikbaarheid in de omgeving waar het gebruikt zal worden, te testen. Accepteer en bevestig de criteria van de klant. Stel een kleine risicoloze aanbetaling voor die de voorwaarden van de transactie vast te houden, terwijl zij de tijd kunnen nemen de gegeven informatie te controleren.
---	--	--	--

### Wat roept je naam op

Gedurende meerdere jaren heb ik de McDonald's Corporation geadviseerd over het wereldwijde gebruik van Ronald McDonald® als entertainer en goodwill-ambassadeur.

Ik was gefascineerd door het grote aantal Amerikanen, dat weet dat McDonald's fastfood verkoopt, maar dat niet aan McDonald's dacht als aan een restaurant.

In plaats daarvan is "McDonald's" de beste manier om het te omschrijven — een klasse op zich. Gedeeltelijk wordt dit veroorzaakt door de manier waarop de onderneming zichzelf en zijn winkels heeft gepositioneerd in de gedachten van de consument.

Bijna vanaf het begin was het een "McHappy Plaats" en "Jouw Soort Plaats". Het was een van de eerste bedrijven die een speelplaats voor kleine klantjes had.

Ronald gebruikt gebarentaal in zijn reclames om dove kinderen aan te kunnen spreken. Het Ronald McDonald Huis is een wereldwijd ondersteund liefdadigheidsdoel dat 'een thuis weg van thuis' geeft aan gezinnen van in het ziekenhuis opgenomen kinderen.

McDonald's geniet al lange tijd van *naamserkenning*, maar ze doen al deze dingen en andere nog steeds om *naamswaardering* op te bouwen.

Hoe bouwt je verkoopteam *waardering* op voor je bedrijf, in plaats van alleen *kennis* over je bedrijf? De manier waarop je klanten het "proeven" als je bedrijfsnaam over hun tong rolt, bepaalt voor een groot deel de verkoop. Als klanten je naam zeggen, hoe smaakt die dan voor hen?

Verlies de belangrijke punten uit de laatste alinea niet

uit het oog, maar laten we met dit idee nog één stap verder gaan. McDonald's doet meer dan laten zien dat ze trots zijn op zichzelf, het verdedigt die reputatie.

De mensen die de Koala Kare luierverschoningsplaatjes voor toiletten produceren, wisten dat ze hun zaak niet konden laten slagen als de klant in de verdediging werd gebracht, dus toen ze hun product zouden demonstreren aan de directie van McDonald's, zetten ze eenvoudig hun display op, lieten zien hoe het werkte en hoe weinig ruimte ervoor nodig was en daarna lieten zij de verklaringen horen van enkele franchisezaken die de apparatuur met veel succes gebruikten.

Het resultaat? Niemand in de commissie riep: "Eureka! Dit is waar we naar op zoek waren!" (Hoeveel directeurs van McDonald's verschonon tenslotte babyluiers op een toilet?) Tijdens de afsluiting van de presentatie vroeg de presentator of er vragen van de commissie waren.

Eén persoon stak zijn hand op en vroeg: "Ik denk dat u iets vergeten bent — waar is die pop voor, daar in de hoek op de grond?" De presentator hield even stil en zei toen: "Daar in die hoek moeten de moeders nu bij McDonald's de luiers van hun baby's verschonon."

Dit beroep op McDonald's trots was geen uiting van vijandigheid, zoals een frontale aanval zou zijn geweest. Er was zo gevoelig mogelijk — en krachtig mogelijk — mee omgegaan. De reactie van het bedrijf was om er voor elk van hun zaken twee te kopen — één voor het damestoilet en één voor de heren.

Dit verhaal zou goed gepast hebben in hoofdstuk 18, maar het staat hier om me te helpen verschillende succesvolle verkoopprincipes toe te lichten:

- Het verkoopteam herkende hoe trots de klant op zichzelf was en ze herkenden hun behoefte om die trots te beschermen.
- Zij deden subtiel een beroep op de angst van de klant om die trots te verliezen.
- Zij beledigden de klant niet, maar ze gaven de klant een kans om zelf te ontdekken waar ze behoefte aan hadden.
- Zij creëerden een gedenkwaardig moment dat de boodschap in de gedachte van de klant hechter maakte.

Begreep de verantwoordelijke van het Koala Kare bedrijf die me dit verhaal vertelde, persoonlijke stijlen? Ik denk het niet. Dus je *kunt* succes hebben zonder deze kennis, maar als ik me zou moeten meten met een team van een zo hoog niveau als dit, zou ik alles willen weten wat er te weten was over **DISC**. Ik zou elk voordeel willen hebben!

### DISC met opzet

Er zijn veel succesvolle bedrijven die als onderdeel van hun verkooptraining workshops in persoonlijke stijl geven. Deze dienst wordt door mijn bedrijf en andere bedrijven aangeboden. De onderstaande voorbeelden laten zien hoe nuttig deze training kan zijn als hij op de juiste manier gebruikt wordt.

- De algemeen directeur van een autohandel wordt aangehaald in het boek *DISC: The Universal Language*, waarin hij vertelt over het succes dat zijn verkopers bereikten na een training van slechts zes uur in "Verkoopvaardigheden gebaseerd op

gedrag.” In het weekend na de training verpletterde de autohandel zijn dagrecord aller tijden. Het werd gevolgd door het breken van het maandrecord en het weekrecord aller tijden! De manager meldde: “Wij verkopen niet langer auto’s. Wij werken eraan om mensen blij te maken!”

Is kennis van **DISC** een soort magische toverstaf? Nee, maar zelfs een toverstaf laat niets gebeuren totdat de tovenaar het oppakt en er mee in het rond zwaait. Als je het niet in praktijk brengt, zul je geen verbazingwekkende resultaten zien van je theoretische bekendheid met persoonlijke stijlen.

- Een deelnemer aan een houseparty-onderneming ging in drie maanden van 65 partners en een maandelijkse groepsomzet van \$ 7.000 naar 78 partners en een maandelijkse omzet van meer dan \$ 18.000. Zij meldde een toename van meer dan 150% door gebruik te maken van vaardigheden in de omgang met mensen zodat ze de sterke kanten van de mensen in haar organisatie kon aanmoedigen. Het aanspreken van de behoeften, wensen en doelen van haar team gaf hen energie en vervulde hun wens om vooruit te gaan. Te geven wat *zij* wilden gaf haar ook wat *zij* wilde.

Een van de grote voordelen van het begrijpen van persoonlijke stijlen is dat je in staat bent deze informatie te gebruiken om de verborgen gaven en mogelijkheden van mensen te ontdekken. Je leert niet alleen hoe je jezelf kunt begrijpen en motiveren, maar je kunt hier-

door ook anderen helpen zichzelf te begrijpen en te motiveren.

- Een ander succesverhaal van een autohandel heeft te maken met een verkoper met een **S**-type stijl. (De meeste mensen denken dat **S**-en niet goed zijn in verkoop. Het zijn tenslotte geen snelle praters die doorduwen om een transactie af te sluiten, maar ze kunnen zeer zeker slagen.)

Hij liet een nieuwe Pontiac aan een echtpaar zien en door zijn training in **DISC** herkende hij dat beide mensen sterke **C**-karaktertrekken toonden.

Toen ze zeiden dat ze eigenlijk geïnteresseerd waren in een vergelijkbare Ford, wist hij dat ze onderzoek aan het doen waren om zich prettiger te voelen over een beslissing die ze al genomen hadden.

Hij wist ook dat mensen met name kopen van mensen wier stijl dezelfde is als die van hen. Dus, zeker van zijn product en wetende dat hij ze kwijt zou raken als ze ook maar enige druk voelden, gaf hij hen gedetailleerde informatie en hij bood hen een folder met gegevens aan.

Daarna, omdat hij wist dat ze naar een Ford-dealer in de buurt gingen, verwees hij hen naar een verkoper die een veel agressieve **D**-stijl had en die niets wist over het aanpassen van zijn stijl om beter bij de klant te passen.

Zoals verwacht probeerde de Ford-verkoper in alle hevigheid om het echtpaar de auto op dat moment te laten kopen.

Na meer onderzoek te hebben gedaan, kocht het

echtpaar de Pontiac van de verkoper die meer op henzelf leek.

In dit geval besloot de *koper* dat de *verkoper* belangrijker was dan een *merknaam*.

Manipuleerde de Pontiac-verkoper de mensen en de omstandigheden? Of gebruikte hij eenvoudigweg de bestaande regels van het spel waardoor hij kon winnen? Deed zijn benadering de klanten schade of hield hij informatie voor hen achter?

### Concentreer je op je eigen behoeften

Waarbij heb je hulp nodig om succesvol te kunnen verkopen? Begrijpen jij en de verkoopmensen in je organisatie stijlgerichte verkoop en service? Als je het begreep voordat je dit boek ging lezen, deden zij dat misschien ook. Hoe zou je tot nu toe deze vraag beantwoord hebben:

**WIE VAN JE PROSPECTS EN KLANTEN HEBBEN HET VOLGENDE NODIG:**

- Punten en mogelijkheden om te onderhandelen?
- Plezier en persoonlijk contact?
- Bewezen producten en zekerheid?
- Specifieke gegevens en tijd om te denken?

Nu, door wat je geleerd hebt over **DISC**, weet je niet alleen *wie wat nodig heeft*, maar je weet ook hoe je je kunt aanpassen om het hun te geven!

---

## Hoofdstuk 21: Succes in onderhandelen

**I**k ben geen geboren onderhandelaar. Ik ben *van nature* meer een verzoener. Mijn **I** wil echt geaccepteerd en op waarde geschat worden en mijn **S** wil conflict vermijden en harmonie in mijn omgeving brengen.

Ik dacht altijd, dat *onderhandelen* was: de ander laten doen wat ik wil. (Meestal wordt dit gezien als een **D**-type vaardigheid, omdat **D**'s een ronde pin in in vierkant gat kunnen laten passen, als ze genoeg tijd hebben en een hamer die groot genoeg is.)

Ik heb verschillende boeken over onderhandelingsvaardigheden gelezen die zich richten op handelen als een ongeregelde **D**. Ze schijnen gebaseerd te zijn op het idee dat als *ik* win dat betekent dat er *iemand anders* moet verliezen.

Ik wil win-win oplossingen waarin we allemaal veel krijgen van wat we willen en waarbij we geloven dat we waarde voor waarde hebben geruild. Ik wil me niet gemanipuleerd of ergens toe gedwongen voelen en ik zal alleen in zo'n atmosfeer werken als ik er toe gedwongen word.

Bij sommige mensen heb ik het verbruid door uitleg te geven over onderhandelingsvaardigheden. In hun denken heersen de win-verlies sprookjes en die bevelen: "Geef een sufferd nooit een gelijkwaardige kans!"

Als je echter kunt kiezen tussen *afgedwongen gehoorzaamheid* van mensen of *onderhandelde samenwerking* met mensen, wat zou jij dan liever hebben?

Elke dag laten mensen met verschillende stijlen en verschillende benaderingen zien dat ze goede onderhandelaars kunnen zijn. Ze maken gebruik van de sterke punten van hun stijl:

- **D**-typen kunnen een *droom* en een *visie* bouwen, die de plaats van oude tegenstand inneemt.
- **I**-typen kunnen mensen *erbij betrekken, beïnvloeden en inspireren*.
- **S**-typen, die niet van conflict houden, kunnen partijen die het niet met elkaar eens zijn, *samenbrengen* door gemeenschappelijke belangen te benadrukken.
- **C**-typen kunnen de details die mensen gescheiden houden, analyseren en de belangrijkste gebieden vaststellen die objectief benaderd kunnen worden.

Echt, de doeltreffendheid van een onderhandelaar zit in zijn of haar vermogen om anderen te beïnvloeden.

### Stel mensen op hun gemak en krijg een "ja"

Ken je de mop over de patiënt die zijn arm boven zijn hoofd rondzwaaide en zei: "Dokter, het doet zo'n pijn als ik dit doe."

De dokter antwoordde: "Doe het dan niet!"

Dat is ook het beste recept wat een amateur als ik je kan geven over onderhandelen. Stel de stijl vast van degenen waarmee je onderhandelt, herken hun zwakke

plekken en *druk er niet op* – tenzij het de bedoeling is!

We hebben vastgesteld waardoor elk type zich het snelst bedreigd voelt en hoe ze over het algemeen reageren als ze bedreigd worden.

(*Tip: gebruik nooit het woord "bereidwillig" om hun reactie te beschrijven!*) Als je wilt dat ze "ja" zeggen, creëer dan een comfortabele omgeving in plaats van een vijandige atmosfeer.

Vaak slagen onderhandelingen door teamwerk, terwijl je het alleen niet gered had. Als het mogelijk is, maak dan je plannen niet in je eentje. Vorm een team met mensen met andere stijlen en zorg voor zo veel mogelijk spreiding.

Accepteer feedback van je teamleden, omdat ze door hun verscheidenheid filters en gezichtspunten hebben die verschillen van de jouwe. Denk steeds weer aan wat je weet over persoonlijke stijlen.

Tijdens de Vietnamoorlog werden onderhandelingen afgebroken, omdat men het niet eens kon worden over de vorm van de tafel. Uiteindelijk kwam de mededeling dat het definitieve besluit "rond" was.

Als het mogelijk was, zou ik er de voorkeur aan geven, aan een tafel met slechts één zijde te zitten. We zouden allemaal samen aan die zijde zitten.

Dan zou het enige dat tegenover ons stond, het probleem zijn dat we trachtten op te lossen.

Ik verwacht niet echt van degenen waarmee ik onderhandel dat ze aan mijn kant komen zitten, maar ik wil verdergaan dan de verschillende "kanten" en komen tot de essentie van wat ons van elkaar scheidt.

Op zijn minst zet ik mezelf *mentaal* aan hun kant van

de tafel en, wanneer de situatie dat toestaat, probeer ik te vermijden dat ik *tegenover* hen kom te zitten met een kunstmatige barrière tussen ons.

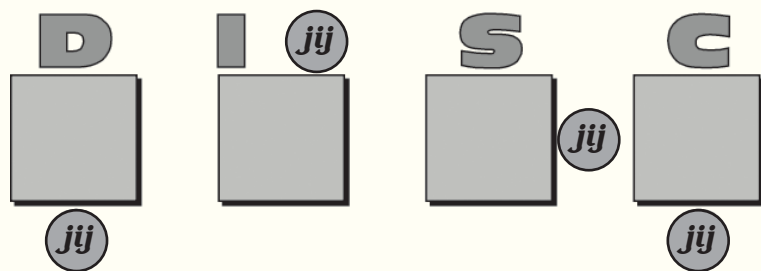
Het plaatsingschema op deze pagina laat ons de *van nature* comfortabele zone zien van een persoon waarmee je onderhandelt of aan wie je verkoopt.

Je kunt zien dat voor *taakgerichte* klanten, kopers, cliënten en anderen, de meest comfortabele positie *tegenover* je is.

**D's** willen een “controleerbare” afstand en **C's** willen een “objectieve” afstand. De meeste op mensen georiënteerde personen geven de voorkeur aan een positie dichterbij, die hen in staat stelt je houding te “voelen”.

Ik probeer altijd net een beetje dichterbij te komen, in plaats van tegenover de klant te zitten.

Ik verwacht niet echt dat de “**I**-positie” waarbij ik naast de klant zit, vaak voorkomt, maar ik wil de “**S**-positie”, met een hoek van 90 graden, zo vaak ik die kan krijgen.



Vanuit mijn jaren als showproducent weet ik, dat als het publiek dicht bij elkaar zit, ze meer ontvankelijk zijn en meer reageren.

Beschouw deze situatie bijvoorbeeld als het zoeken

naar de juiste afstand tussen de puntjes van een bougie. Je wilt precies de juiste afstand instellen om de beste vonk te krijgen. Bij een te grote afstand zal de motor niet aanslaan en bij een te kleine afstand krijg je verlies van energie.

Het belangrijkste bij het principe van de meest comfortabele afstand bij **D's** en **C's** is, dat je de ruimte die je hun hebt toegestaan, respecteert. Zorg er voor dat je het gebruik van emotionele en fysieke uitingen beperkt, zodat zij het gevoel blijven houden dat ze het zelf voor het zeggen hebben en je tegemoet komt aan hun behoefte om afstand te bewaren.

In aanvulling op dit verhaal over lichamelijke afstand, wil ik je laten nadenken over *verbale* afstand. Als je een groep aanspreekt die zo groot is dat je een podium of een microfoon nodig hebt, vermijd dan de “*Jullie daarginds*”-taal.

Dit gebeurt *verbaal* als je jezelf *mentaal* van je publiek afscheidt. Degenen die niet op het podium staan, worden “Jullie daarginds”, zoals in: “Hoeveel van jullie zijn bereid dit contract te tekenen en weer aan het werk te gaan?”

Omdat iedereen zich onder hetzelfde dak bevindt, kun je beter termen gebruiken waarbij je jezelf niet uitsluit.

Zoek naar manieren om “Wij hier met elkaar” uit te drukken. Gebruik “wij” en “jij” alsof je met één persoon spreekt.

Buitenstaanders voelen zich nooit op hun gemak. Lichamelijk, verbaal en mentaal moeten we mensen samenbrengen om consensus te bereiken.

Je kunt ook afstand scheppen in geschreven woor-

den. Kort geleden ontving ik een reactie per e-mail waarin de schrijver onopzettelijk afstand tussen ons schiep. Zijn notitie begon met deze zin: “Chris, jij en ik zijn hierin 180 graden van elkaar verwijderd...”

Ik reageerde op zijn notitie met een e-mail die begon met: “Ik geloof niet, Rick, dat JIJ en ik ooit 180 graden van elkaar verwijderd zijn over iets. Onze MENINGEN kunnen verschillen maar ik zie ONS nooit als tegenstanders. Ik hoop dat je het daarmee eens bent.”

Het is belangrijk dat onze lichamelijke en verbale benaderingen bruggen bouwen, geen muren.

We zien onderhandelen vaak als de laatste krachtsinspanning voor het sluiten van een overeenkomst. Wat ik je wil zeggen is, dat er altijd onderhandeld wordt, maar dat we het niet altijd bij die naam noemen. Ieder meningsverschil dat gunstig opgelost wordt, vereist openheid, vertrouwen en samenwerking.

Omdat we praten over onderhandelingsvaardigheden, kunnen we even stilstaan bij het afleggen van *verantwoording*.

Dit betekent bereid zijn om je handelingen en motivaties aan anderen uit te leggen, evenals de beloningen en de consequenties van de resultaten te aanvaarden.

Als we integere mensen in ons leven toelaten — mensen die ons verantwoordelijk houden — wordt het voor ons mogelijk in balans te blijven en het juiste perspectief te houden. Dit zijn mensen die zich herinneren wat we gezegd en beloofd hebben, en zij blijven in de buurt om ons eraan te herinneren en te helpen ons aan ons woord te houden. Daarin zit een enorme bescherming, in het verantwoordelijk gehouden worden.

Ik zal je iets vertellen over verantwoording en onderhandelen. Mijn vriend Alan Ross is directeur van het Corporate Development Institute.

Hij vertelde me over een bedrijf waarvan de directeur door zijn sterke wil ongecontroleerd gebruik had gemaakt van zijn macht en die vervreemd was van zijn werknemers.

Om het bedrijf te redden van de financiële ondergang werd Alan binnengehaald om te onderhandelen met de vakbonden over het doen van concessies ten aanzien van de contracten van de werknemers.

Als gebaar van goede wil leverden de directieleden hun luxueuze auto's in. Zij werden lager ingeschaald en kregen minder onkostenvergoedingen. Zij gaven hun directieparkeerplaatsen op, zodat deze topmensen genoeg namen met een op regenachtige dagen modderige werknemersparkeerplaats, net als de vakbondsleden.

Het vertrouwen was hersteld — een vitaal element als werknemers moeten gaan geloven dat het bedrijf het over een andere boeg heeft gegooid.

Slechts één persoon wilde niet met het plan meedoen — de directeur. Hij had meer behoefte aan zijn luxe auto en dito parkeerplaats dan aan loyale werknemers. Omdat zijn handelingen lieten zien hoe hij over alles dacht, namen de werknemers hem dat zeer kwalijk en zij wantrouwden elke verandering die hij voorstelde.

Aan de onderhandelingstafel met de vertegenwoordigers van de bonden legde Alan zijn plan uit en de concessies van de vakbonden, die er voor zouden kunnen zorgen dat het plan zou werken.

Niemand zou zijn baan verliezen, maar sommige werknemers zouden binnen het bedrijf van functie veranderen omdat bepaalde taken geautomatiseerd werden.

Er was een gevoel van vertrouwen en samenwerking in de directiekamer, totdat op een cruciaal moment iedereen de directeur aan zag komen rijden in zijn luxe auto en die op zijn privé-parkeerplaats neerzetten.

Op dat moment was het helemaal afgelopen met de goede wil van iedereen en ieders boosheid richtte zich op die leider, die niet in staat was om te leiden.

Lees boeken, het geeft niet welke, die je zullen helpen je vaardigheden om een krachtige onderhandelaar te worden, aan te scherpen.

Tegelijkertijd denk je er aan wat mensen willen, wat ze nodig hebben en hoe hun filters werken als ze je boodschap zien, horen en voelen.

Wees je ervan bewust waarom je verantwoording moet afleggen voor je handelen en welk aspect in je persoonlijke stijl voor die prospect als een bedreiging zou kunnen aanvoelen.

Beloof jezelf plechtig om een win-win onderhandelaar te worden.

---

## Hoofdstuk 22: Succes in personeelsbeleid

**A**ls *DISC* goed gebruikt wordt, kan het op het werk een grote rol spelen. De Commissie Gelijke Behandeling (CGB) is in het leven geroepen om de speelruimte voor sollicitanten en werknemers gelijk te houden.

Discriminatie komt in alle soorten en maten voor.

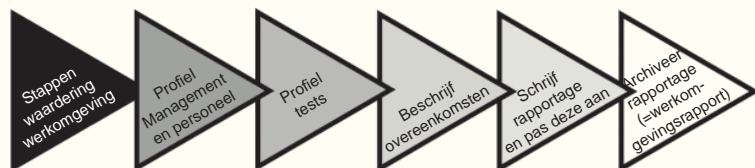
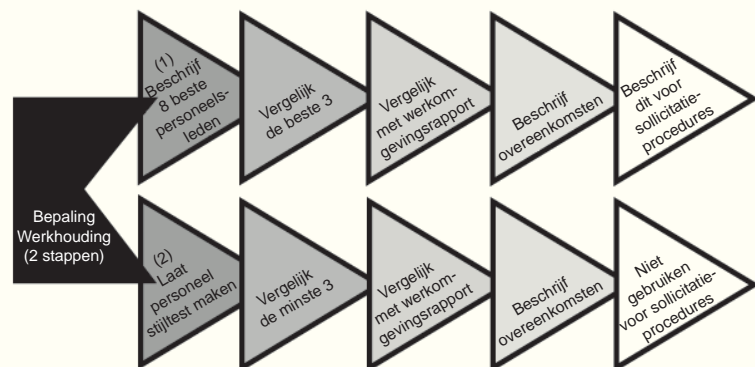
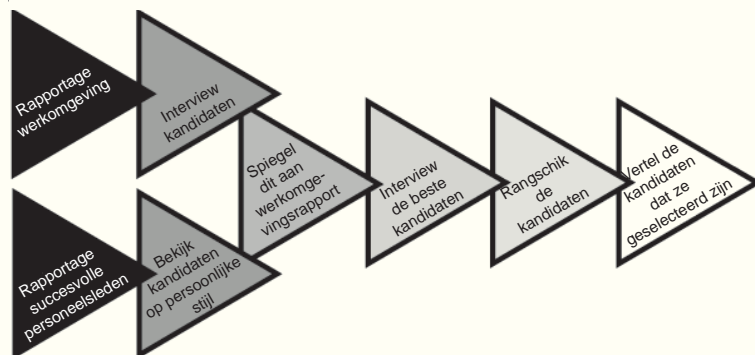
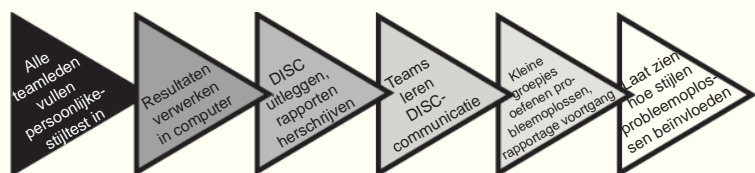
Het is dus wel nuttig om de persoonlijke stijl van een potentiële werknemer te begrijpen, en hoe hij of zij het best in je organisatie past, maar het is niet toegestaan om stijltests te gebruiken als het criterium voor aannemebesluiten.

Geen maker van tests heeft ooit aangetoond dat een psychologische test of een persoonlijke vragenlijst nauwkeurig kan voorspellen of de sollicitant de opgegeven taak wel of niet kan volbrengen.

Er zijn tests die kennis meten en die kunnen worden gekoppeld aan de werktaken, maar het is een werkgever niet toegestaan te zeggen: “Ik denk dat ik een **C** nodig heb, dus stuur elke sollicitant die niet in het profiel past, maar naar huis.”

Toch beletten deze overheidsregels je niet om zo veel mogelijk prestatiegerichte informatie te verzamelen over sollicitanten en werknemers, zodat je ze kunt helpen om hun werk beter te doen of een beter team te vormen.

Hier volgen verschillende manieren waarop je legaal

**BENCHMARKING: werkomgeving****BENCHMARKING: werkgedrag****BENCHMARKING: sollicitatieprocedure****BENCHMARKING: teamontwikkeling**

de informatie uit een persoonlijke-stijftest kunt gebruiken op je werkvloer.

- *Benchmarking* meet de algemene factoren die gevonden worden in je meest succesvolle of productieve werknemers.

Een verslag of profiel benoemt de vaardigheden of karaktertrekken die veel topwerknemers gemeen hebben.

Gebruik deze informatie om te proberen de kwaliteitscontrole te verbeteren, anderen te trainen in hoe ze effectiever kunnen zijn en om werknemers taken en teams toe te wijzen die goed gebruikmaken van hun specifieke sterke punten.

*Benchmarking* kan ook gebruikt worden om een ideale werkomgeving te creëren of om criteria te ontwikkelen voor sollicitanten als je de directe toepassing van de resultaten op de uitvoering van de baan kunt aantonen.

(Bijvoorbeeld: als je een directeur van een school bent en je wilt een nieuwe scheikundeleraar aannemen, kan een onderdeel van je criteria zijn: een opleidingsniveau waarvan kan worden aangetoond dat het een direct verband heeft met het vermogen van de sollicitant om de taak te kunnen uitvoeren.)

Persoonlijke-stijftests, onderzoeken naar teamsamenstelling en beroepsmatige tests gaan goed samen. Het schema (linkerpagina) laat de stappen in het proces zien.

- *Functioneringsgesprekken* worden vaak jaarlijks gehouden en een manager evalueert de productiviteit van een werknemer en zijn succes in het uitvoeren van de taken van zijn baan.

Deze evaluaties zijn te karakteriseren als *subjectief*, vaak gebaseerd op veronderstellingen en conflicten van stijl.

Omdat ze slechts een of twee keer per jaar plaatsvinden, kan er veel opgekropte spanning naar boven komen en veel bedrijven zien dit proces meer als destructief dan als instructief.

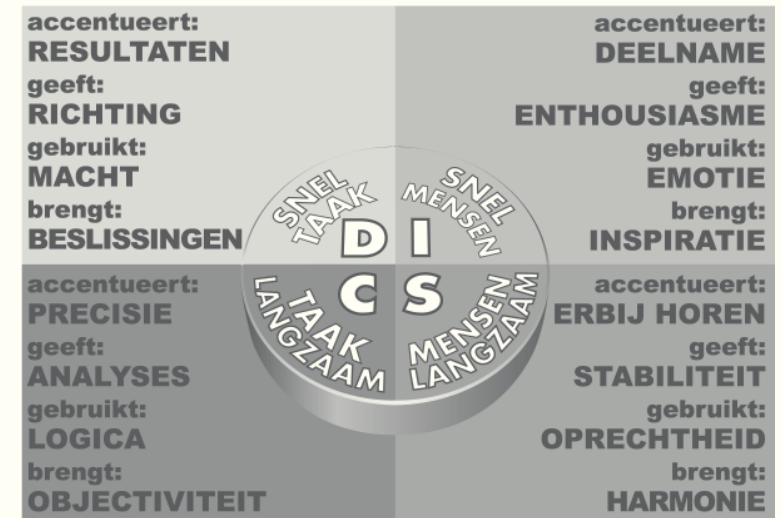
Echter, er kan *objectiviteit* geïntroduceerd worden in de functioneringsgesprekken als de manager en de werknemer samen om de tafel gaan zitten en de sterke punten en uitdagingen van de persoonlijke stijl en de werkgewoonten van de werknemer kunnen bespreken.

Er wordt een minder verdedigende atmosfeer gecreëerd, omdat het rapport het onderwerp is van de bijeenkomst en de deelnemers de mogelijkheid hebben, het eens te worden over een plan voor verbetering dat actie-stappen, meetbare resultaten, tijdgevoelige feedback en vervolmaking met verantwoording bevat.

- *Teambijdragen* kunnen worden aangepast om meer doelmatige werkgroepen samen te stellen, waardoor grotere productiviteit en harmonie ontstaat.

Als managers het vermogen hebben om te refereren aan het persoonlijke-stijltestrapport van elke werknemer, kunnen ze de verschillende personen identificeren wier bijdrage een specifiek project zal versterken.

## T•E•A•M BIJDRAGEN



### Together Everyone Achieves More

Als leden van een groep in staat zijn om elkaars specifieke mogelijkheden, bijdragen en perspectieven te begrijpen, te gebruiken en te waarderen, begint de identiteit van een echt team te verschijnen.

---

## Hoofdstuk 23: Succes in leiderschap

**W**e schakelen over naar een hogere versnelling om te kijken naar effectief leiderschap, met **DISC**-stijlen in gedachte. Net als bij onderhandelingsvaardigheden denken veel mensen dat vaardigheden voor effectief leiderschap van nature voorkomen in **D**-type mensen, waardoor zij de beste leiders zouden zijn.

Er zijn veel boeken over leiderschap die als subtitel zouden kunnen hebben: *“Hoe kun je een **D** worden en net zo zijn als ik!”*

Ik ben er blij om dat ik naar een aantal auteurs was doorverwezen, die deze benadering niet aanhingen. Als je meer wilt lezen over de ontwikkeling van effectief leiderschap: in het laatste hoofdstuk van dit boek worden een paar van mijn favoriete boeken genoemd.

Leiderschap heeft te maken met stijl, maar is niet afhankelijk van één bepaalde persoonlijke stijl. Leiderschap heeft te maken met: leren je eigen stijl op effectieve en gepaste manieren te gebruiken, waardoor je mensen aantrekt, die op hun beurt jouw leiderschap accepteren en meegaan in het verwezenlijken van jouw doelen en actieplannen.

Je vermogen om mensen aan te trekken en te beïnvloeden maakt een groot deel uit van het leiderschap.

John Maxwell zegt: “Als je denkt dat je een leider bent,

maar niemand volgt je, ben je alleen maar een wandeling aan het maken!” Wat maakt een leider attractief voor anderen?

- Sommige mensen worden aangetrokken door de *sterke punten* en *vastberadenheid* van hun leider. (Dit zijn sterke **D**-karaktertrekken.)
- Veel mensen worden aangetrokken door *overtuigingskracht* en *optimisme*, wat **I**-type leiderschapskwaliteiten zijn.
- Anderen worden aangetrokken door *dienstbaarheid* en *standvastigheid*, wat **S**-leiders typeert.
- Weer anderen worden aangetrokken door de *betrouwbaarheid* en de *sobere houding* van leiders die sterke **C**-karaktertrekken hebben.

Een leider heeft meer nodig dan charisma. “Blijvende kracht” is belangrijker, omdat een leider die zijn volgelingen in vuur en vlam zet en dan zonder benzine komt te zitten helemaal geen leider is.

Ik luister graag naar verhalen over politieke en militaire leiders uit het verleden en hoe hun persoonlijke stijl van invloed was op hun overwinningen en nederlagen.

Door wat je nu weet over stijlkenmerken, zou je kunnen genieten van George C. Scott’s verbazingwekkende portrettering van de ster van *Patton*.

In de film komen de stijlen van de meeste leiders in de Tweede Wereldoorlog voor en nu begrijp je waarom ze op die manier handelden.

Als je een lezer van de Bijbel bent, zul je meer aanwijzingen vinden over de persoonlijke stijlen van Abraham, Mozes, David, David’s zoon, Salomon en anderen, als je

de beschrijvingen van hun leven leest in het Oude Testament.

In het Nieuwe Testament kun je hetzelfde doen met Jezus’ volgelingen en de apostelen. Je kunt hun stijl het best leren kennen door hun reactie op stressvolle situaties te bestuderen.

Bijvoorbeeld: bij Paulus kun je een sterke en verantwoordelijke **D**-stijl vaststellen, terwijl Petrus heel impulsieve **I**-type reacties heeft. Johannes heeft zoveel **S**-kwaliteiten dat hij de enige discipel is die de moeder van Jezus, Maria, komt troosten bij de kruisiging.

Thomas twijfelt aan de wederopstanding en laat **C**-type gedrag zien, wanneer hij genoemd wordt in de tijd dat hij Jezus volgt.

Mijn vriend Ken Voges heeft uitgebreid geschreven over de **DISC**-factoren die de gedragingen van militaire en Bijbelse leiders hebben beïnvloed.

Stijlen hebben uitdagingen, zoals we geleerd hebben. Een echte uitdaging voor **D**- en **I**-type leiders is, dat ze sterk van start gaan, maar geneigd zijn veel ongedaan te laten als ze iets nieuws beginnen. Zij zijn meestal van nature geen sterke finishers.

**S**- en **C**-type leiders aarzelen soms om te beginnen, maar zij zijn meestal volhouders en krijgen de klus geklaard. Soms hebben ze echter moeilijkheden om op tijd te finishen, omdat ze bezig blijven met repareren en verbeteren tot de deadline verstreken is.

We hebben allemaal uitdagingen, maar echte leiders, ongeacht hun stijl, zoeken in feite *zichzelf* uit om te leiden. Door verder te gaan dan de *natuurlijke* grenzen van hun stijl, kunnen zij zich aanpassen om de visie en

de richting aan te geven die de mensen die hen volgen, nodig hebben.

Hiermee bedoel ik dat sommige mensen, die volgens hun type misschien een stap in de schaduw zouden hebben gedaan, in plaats daarvan naar voren zijn gestapt om de weg te wijzen.

Degenen die normaal gesproken naar de voorkant van de rij gegaan zouden zijn, gingen in plaats daarvan naar de achterkant en haalden achterblijvers op. Zij hebben “geleid vanuit het achterland.”

Sommigen hebben wat luider gesproken, terwijl het gemakkelijker was geweest om stil te blijven. Anderen zijn stil gebleven, terwijl het hun stijl is om zich te laten horen.

Tegenwoordig gebruik ik een vlieger als voorbeeld van teamleiderschap in mijn seminars. Meerdere factoren moeten samenwerken als de vlieger de lucht in gaat,

en geen enkele factor kan alleen de eer krijgen voor het succes van het team.

- Het sterke frame van de vlieger is gemaakt om te vliegen en is bestand tegen spanning en stress. Het daagt de zwaartekracht uit die het naar beneden wil trekken. Dit doet me denken aan een **D**.

- De kleurrijke bekleding van de vlieger trekt ieders aandacht, maar de echte

functie hiervan is, de vlieger op te tillen.

Zonder een toespeling te willen maken op het vol-met-

lucht zijn, doet het me denken aan de kleurrijke **I**, die veelal mensen aanmoedigt.

- Het touw wordt door de meeste kijkers niet gezien, maar het biedt tegenstand aan de wind en houdt de vlieger verankerd zodat hij kan zweven, zoals een **S**.

- De staart is ontworpen om de balans tijdens de vlucht te handhaven. Zijn bijdrage kan duidelijk of vanzelfsprekend zijn, maar een **C**-achtige balans is altijd noodzakelijk.

Toen iemand aan Henry Ford vroeg wie de leider van een organisatie moet zijn, antwoordde hij dat dat hetzelfde was als vragen wie de tenor moest zingen in een kwartet.

“Vanzelfsprekend,” zei hij, “is dat degene die die taak kan uitvoeren!” Persoonlijke stijl is nooit de belangrijkste kwalificerende of beperkende factor in leiderschap, maar *karakter* is dat vaak wel!

Onze cultuur heeft veel talentvolle en begaafde mensen gezien, die in tegenspraak met hun stijl of potentieel nooit de grote leider zijn geworden die ze hadden kunnen zijn.

Sommigen die een leider zouden willen zijn, falen doordat ze het authentieke, *gedienstige hart* missen dat in een echte leider zit.

We vinden misschien het *charisma* van iemand die een leider wil zijn, tijdelijk aantrekkelijker dan het *inhoudelijke* van een leider, maar als de volgers van iemand die een leider wil zijn, moe worden van het gemanipuleer, ontdekt hij dat zij ook weg zijn.



### Speel enkel het spel

Wat gebeurt er als de studie die we eerder noemden, over het succes in een baan en vaardigheden met mensen, vandaag de dag nog steeds waar *is*?

Naar mijn mening kan er geen verandering in het *zakendoen* komen, die de studie onwaar of irrelevant maakt. Er zou eerder een fundamentele verandering in *mensen* moeten komen om een verandering aan te brengen in de geldigheid.

Dit is misschien geen goed nieuws voor je, als je *taak*-voorkeur zo is, dat je vindt dat de zaken beter zouden gaan als de klanten en werknemers niet meer zouden verschijnen! (Ik weet dat sommige lezers zich afvragen wanneer ik ga uithalen naar alle *op mensen gerichte* personen die vriendelijk zijn maar niets voor elkaar kunnen krijgen.)

Dat is het onderwerp van een *ander* boek. Dit boek gaat over *relaties*, dus het benadrukt de belangrijkheid van *vaardigheden met mensen*.)

Ik erken dat *taakgerichte* mensen erg geduldig zijn geweest dat ze tot zo ver gelezen hebben en ik ben het met je eens dat relaties moeilijk kunnen zijn. Ze zijn veranderlijk en wijzigen constant. Je wilt een sterker fundament om op te bouwen.

Toch, en nauwkeuriger kan ik het niet vertellen, is dit de manier waarop het relatiespel gespeeld wordt.

Als je de regels niet prettig vindt, kun je het opnemen met de Goddelijke Ontwerper, maar ik denk niet dat hij ze zal veranderen.

Of je kunt het spel van het leven uitzitten als protest tegen de regels, maar dat is ook geen goed idee. Ter-

wijl jij protesteert, spelen anderen in jouw plaats... en winnen!

De regels zijn niet zo moeilijk, en als je ze eenmaal kent, zul je ze beter kunnen begrijpen en consequent kunnen volgen om te winnen.

Je zult ook weten wanneer anderen de regels overtreden hebben. Je weet welke spelvorm je moet inzetten om je team terug in de wedstrijd te krijgen.

Uiteindelijk kun je zelfs zo vaardig worden dat je een wereldkampioen wordt. Ik hoop dat je ook een aantal hoofdklassespelers krijgt om te coachen.

Het hebben van een *op mensen georiënteerde* stijl geeft iemand niet meteen “mensenkennis”, dus er is geen ingebouwd voordeel voor diegenen die denken dat het misschien anders is.

Terwijl sommige mensen met een *taakgerichte* stijl worstelen om hun vaardigheden met mensen wat op te vijzelen, leveren veel *op mensen georiënteerde* personen strijd om hun stijl te beperken tot meer gepaste uitdrukkingen.

Goed omgaan met mensen is een kunst, geen wetenschap. Je evalueert en je past je weer aan. Soms heb je het goed gedaan en soms evalueer je nogmaals en pas je je opnieuw aan.

Je wordt beter in relaties door te oefenen en te corrigeren. Noch dit boek, noch andere boeken over hetzelfde onderwerp geven *kant-en-klare antwoorden*. Het doel is om *gereedschappen* aan te reiken, die je kunt gebruiken om effectiever te zijn.

Vanaf nu, als je boeken leest over motivatie, argumentatie, onderhandelen en presentatie denk je eraan om ze

te zien door het raster van je **DISC**-inzichten.

Ik probeer niet andere dingen die je leest over zaken doen en relaties in diskrediet te brengen. Jij zult moeten beoordelen of het het waard is om te gebruiken in je leven, net zoals je dat moet doen met deze informatie.

In plaats daarvan raad ik je aan dat je aan je *zakelijke* kennis de kennis, observaties en ervaring met persoonlijke stijlen toevoegt, die je je hebt eigen gemaakt door dit boek.

Er zijn veel gespecialiseerde ideeën en technieken in relatie tot specifieke zakelijke situaties, en daar zijn hele boeken over geschreven. Ik wil niet zeggen dat mijn ervaring met de **DISC**-taal me kwalificeert om de variatie aan suggesties en methodes die je in die boeken vindt, te behandelen.

Uiteindelijk is het jouw leven, jouw succes en jouw relaties die erbij betrokken zijn, dus het is jouw evaluatie en jouw keus om te besluiten welke informatie waarde voor je heeft.

Elke *professionele* interactie die je ervaart heeft een element van *relaties* in zich. We hebben ons gericht op enkele van de relatieonderwerpen, die je kunnen helpen of hinderen bij je inspanningen om professioneel te slagen.

Omdat ik veel uitgelegd heb en we veel van dit onderwerp behandeld hebben, komt hier nog een overzicht van de belangrijkste punten:

- In zakendoen staat de *mens* centraal, niet het *product*.
- Het voldoen aan de behoeften van *mensen* is de basis van zakelijk succes.

- Iedereen is je klant: kopers, leveranciers, werknemers, managers en collega's.
- Soms kan alleen iemand anders je behoefte vervullen, en vaardigheden met mensen zijn je enige gereedschap om hun hulp in te roepen.
- Het vervullen van de behoeften van de klant vereist het begrijpen van de behoefte en het begrijpen van de klant.
- Mensen doen zaken met mensen die ze aardig vinden, of met degenen die hetzelfde zijn als zichzelf.
- Onderhandelen is een vaardigheid in het omgaan met mensen, die door alle stijlen geleerd kan worden en elke stijl heeft stukjes van de puzzel.
- Onderhandelaars kunnen een comfortabel klimaat creëren, dat leidt tot een win-win situatie in plaats van naar een win-verlies situatie.
- Verantwoordelijkheid is een van de belangrijkste onderdelen van zakelijk leiderschap.
- Persoonlijke-stijltests kunnen nuttig zijn bij beoordelingen, sollicitatiegesprekken, functioneringsgesprekken en teambuilding.
- Leiderschap heeft meer te maken met karakter dan met stijl.
- Leiderschap vereist vaardigheden en sterke punten van iedere stijl.

---

## Hoofdstuk 24: Met mensen kunnen omgaan

**A**ls de *sterke kanten* van mijn stijl voor mij aan het werk zijn, ben ik blij dat ik die sterke kanten heb. Als de *uitdagingen* van mijn stijl tegen mij aan het werk zijn, zou ik willen dat ik een andere stijl had. Mijn succes ligt echter niet in het veranderen van mijn stijl, maar in het beheersen ervan.

Lange tijd begreep ik mijn “bedrading” niet, dus ik verontschuldigde mijzelf steeds. Nu heeft mijn begrip van **DISC** me de gereedschappen gegeven, die me van excuses naar uitmuntendheid kunnen laten gaan.

Mijn begrip van **DISC** laat zijn waarde zien in de manier waarop ik elke dag leef, volgens de principes die ik in dit boek heb beschreven. Per slot van rekening hebben boeken redacteurs die de fouten eruit halen voordat iedereen wordt uitgenodigd om te lezen. *Levens* worden beschouwd zoals ze gebeuren.

De laatste hoofdstukken waren uitgebreide hoofdstukken, omdat ze bredere toepassingen van de basisinformatie hebben laten zien. Dit afsluitende hoofdstuk zal kort zijn.

Het doel is de volgende vraag te beantwoorden: “Zo, en wat doe ik nu? Waar ga ik van hieruit naar toe? Wat is mijn volgende stap?”

Gedurende de jaren dat ik boeken schreef en semi-

nars verzorgde en presenteerde, heb ik geleerd dat er nooit genoeg tijd en ruimte is om alle belangrijke ideeën bekend te maken. *Wie ben je* is een algemeen boek, geschreven voor lezers die een globaal overzicht willen hebben van menselijke vaardigheden en persoonlijke stijlen.

Natuurlijk is er altijd meer te leren. Hier volgen enkele suggesties om deze informatie meer persoonlijk en praktisch voor je te maken.

### Zet ons bij je favorieten

Op de eerste plaats hoop ik dat je ons Internet-adres bij je favorieten in je webbrowser zult zetten. Wij behandelen vragen en ideeën van lezers in een **DISC**-rubriek.

We bieden een steeds langer wordende lijst van documenten en artikelen aan, die op specifieke behoeften ingaan en je kunt alles naar je computer downloaden. Via onze website kunnen ook boeken, boeken op tape en andere nuttige producten en bronnen geleverd worden.

### Vul een stijltest in

Dan hoop ik dat je een persoonlijke-stijltest zult invullen. Het is belangrijk om jezelf zo goed mogelijk te leren kennen door een nauwkeurig en betrouwbaar 4-factoren instrument.

De on-line test die we gebruiken is bevestigd door verschillende studies en is gebruikt door miljoenen mensen. Dit rapport van meer dan 20 bladzijden bevat:

- Algemene eigenschappen van je **D**, **I**, **S** en **C**-mix
- Je terreinen van *sterke punten* en *uitdagingen*

- Vergelijkingen van de *natuurlijke* en *aangenomen* stijlen
- Hoe je jezelf ziet en hoe anderen je zien als je gestresst bent
- Een lijst van *wat te doen* en *wat niet te doen* op *communicatiegebied*
- Je meest productieve werkomgeving
- Team- en organisatiebijdragen
- Motivatie- en managementsleutels
- Een actieplan voor persoonlijke verbetering

Onze test-software creëert specifieke rapporten voor:

- Directeuren, managers en werknemers
- Verkoopvaardigheden
- Team-building
- Klantenservice
- Verbetering van de werkomgeving
- Carrière-planning
- Time management
- Interviewtechnieken
- Communicatievaardigheden
- Omgaan-met-je-partner voor echtparen
- Ouder/kind rapport

De test die je in dit boek hebt ingevuld, is niet dezelfde als het zojuist beschreven testrapport.

Het doel van de test in dit boek was, je wat praktijkkennis te geven van het **DISC**-concept en je te helpen je sterkste en minst sterke karaktertrekken te benoemen.

Het volledige persoonlijke-stijltestrapport geeft je inzichten die precies aansluiten bij je antwoorden. Dit is

het rapport wat ik al eerder noemde en dat mijn leven veranderde.

Geef de informatie uit dit rapport door aan mensen die je kunnen helpen bij het bereiken van je levensdoelen. Vraag hen of ze een extra stel ogen en oren willen zijn om jouw blinde vlekken te compenseren. Zij hebben de informatie uit het rapport al in je gedrag gezien, maar ze zijn blij te weten dat je het zelf nu ook ziet.

Dit te doen vereist een klein beetje moed en nederigheid van jouw kant, denken zij – maar de waarheid is dat je enthousiast bent over jouw toekomst!

Jij bent geen “thermometer” meer. Je kunt de “thermostaat” zijn en de temperatuur bepalen, in plaats van deze alleen te observeren.

### Lees het opnieuw

Mijn volgende aanbeveling is dat je dit boek opnieuw leest. Het is te veel om in één keer op te nemen, en deze informatie zal alleen je relaties met anderen versterken als je het intensief, op intelligente wijze en consciëntieus toepast.

### Lees meer over persoonlijke stijlen

Vervolgens adviseer ik je om boeken te lezen die zich speciaal bezighouden met jouw interessegebied. Alle hier genoemde boeken zijn in het Engels en ik weet niet of ze ook in het Nederlands zijn verschenen.

Bijvoorbeeld:

- Voor hulp bij persoonlijke stijlen en onderwerpen op het gebied van de opvoeding van kinderen: *Different Children, Different Needs* (Sisters, OR; Mult-

nomah Press/Questar 1994) door Charles F. Boyd, waarin steeds **DISC**-inzichten worden gebruikt.

- Voor relaties tussen volwassenen vanuit een Bijbels perspectief: het op **DISC** gebaseerde boek *Understanding How Others Misunderstand You* (Chicago, IL; Moody Press, 1995) door Ken Voges en Ron Braund.
- Voor het direct bepalen van stijlen van mensen met verschillende achtergronden en voor het overeenkomstig met hen omgaan: *The Art of Profiling: Reading People Right the First Time* (Richardson, TX; International Focus Press, 1997) door Dan Korem.
- Voor inzichten in zakelijke relaties: *The Platinum Rule: Discover the Four Basic Business Personalities and How They Can Lead You to Success* (New York, NY; Warner Books, 1998) door Anthony Alessandra, PhD en Michael J. O’Conner, PhD.  
Dit boek geeft stijlgerelateerde gereedschappen voor verkoop, managing en praktisch alle andere taken die je in het zakenleven moet uitvoeren, met het accent op de ander in plaats van op jezelf.
- Voor inzicht in beroepsoriëntatie en carrièreplanning: *Your Career in Changing Times* (Chicago, IL; Moody Press, 1998) door Lee Ellis en Larry Burkett. Er is ook een bijbehorend werkboek, *Finding the Career That Fits You* (Moody Press, 1998).
- Voor het spreken voor publiek met **DISC** in gedachten kun je mijn boek voor artiesten lezen: *Find the Stuff That’s You: Discovering Who You Are and Letting the Audience In On It* (Pomeroy, OH; Lee Jacobs Productions, 2001).

### Lees meer over je speciale interesses

Er zijn talrijke boeken die hoewel ze niet **DISC** als uitgangspunt hebben, praktische inzichten geven over hoe je met mensen kunt omgaan. Die inzichten komen overeen met wat je hebt geleerd over persoonlijke stijlen.

Alle genoemde titels zijn in het Engels en ik weet niet of deze boeken ook in het Nederlands zijn verschenen.

Mijn favoriete boeken op zakelijk gebied zijn:

- *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You* (Nashville, TN; Thomas Nelson Publishers, 1998) door John C. Maxwell. Ik heb op iedere pagina **DISC**-gerelateerde concepten gezien en ik hoop dat John een boek zal schrijven dat de verbinding zal leggen — of mij zal toestaan er samen met hem aan te werken!
- *Be A People Person: Effective Leadership Through Effective Relationships* (Colorado Springs, CO; Chariot Victor Books, 1994) door John C. Maxwell.
- *Becoming a Person of Influence* (Thomas Nelson Publishers, 1997) door John C. Maxwell en Jim Dornan.
- *Dynamic People Skills: Developing Relationships That Develop Success* (Wheaton, IL; Tyndale House Publishers, 1997) door Dexter Yager met Ron Ball.
- *Handling Diversity in the Workplace: Communication is the Key* (West Des Moines, IA; American Media Publishing, 1997) door Kay duPont, CSP.
- *Bringing Out the Best in People: How to Enjoy Helping Others Excel* (Minneapolis, MN; Augsburg Fortress Publishers, 1985) door Alan Loy McGinnis.
- *Compassionate Capitalism: People Helping People*

*Help Themselves* (New York, NY; E.P. Dutton/Penguin Books, 1993) door Richard M. DeVos.

- *How to Win Friends and Influence People* (New York, NY; Pocket Books, 1994) door Dale Carnegie. Nederlandse titel: *Zo maakt u vrienden en goede relaties* (Omega Boek, Diemen)
- *How I Raised Myself from Failure to Success in Selling* (New York, NY; Fireside/Prentice Hall, 1977) door Frank Bettger.
- *Reject Me—I Love It! 21 Secrets for Turning Rejection into Direction* (Hummelstown, PA; Success Publishers, 1997) door John Fuhrman. Nederlandse titel: *Afwijzing, een kans* (Verba, Hoevelaken)
- *Childeren Are Wet Cement* (Old Tappan, NJ; Fleming H. Revell Company, 1995) door Anne Ortland.

### Slotwoord

Het doel van deze informatie is geweest, je te helpen succesvoller te worden in je persoonlijke en zakelijke relaties.

Van alle woorden die je gelezen hebt, hoop ik dat het ene woord dat in je herinnering blijft “gepast” is. Door te reageren op mensen en situaties op meer gepaste manieren zal je geloofwaardigheid en invloed bij anderen toenemen. Je zult je menselijke puzzels oplossen!

### Wat kun je vervolgens doen...?

Als deze informatie nuttig voor je is geweest, neem dan contact met ons op en laat het ons weten. Het adres

is: ChrisCarey:CreativeCommunication, Inc. Onze website biedt ook verschillende diensten aan die je verder kunnen helpen.

- Om je eigen persoonlijke-stijltestrapport te krijgen, kun je een vragenlijst invullen – online, per e-mail of per fax. Deze vragenlijst zal het aan jou aangepaste, 20 pagina's tellende rapport produceren met details over je persoonlijke stijl. Het bevat waardevolle inzichten om zowel je zakelijke als je persoonlijke relaties te verbeteren.

- Op verzoek is een gratis abonnement op Chris Carey's e-mail nieuwsbrief beschikbaar.

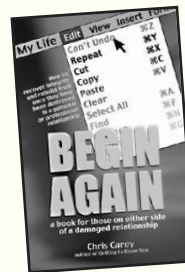
- Extra bronverwijzingen zijn ook beschikbaar op onze website.

Andere producten, online of per post te verkrijgen, zijn onder andere:

*The Price and The Prize* laat zien hoe je kunt krijgen wat je wilt en het willen als je het gekregen hebt. Dit nieuwe boek gaat over verandering, doelen stellen, management en motivatie voor jezelf en anderen. Dit boek is verkrijgbaar in de Engelse taal.

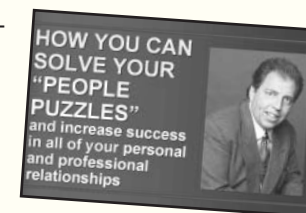


*Begin Again* gaat over hoe je opnieuw kunt starten, vertrouwen winnen, integriteit verwerven en vertrouwen opbouwen – speciaal nadat je schade hebt opgelopen in je persoonlijke



relaties of zakelijke reputatie. Een nieuw boek! In de Engelse taal verkrijgbaar.

*Solve Your "People Puzzles"* is Chris Carey's 45 minuten durende **DISC**-seminar op CD voor gebruik op je eigen computer. De visuele hulpmiddelen en de beschrijvingen van Chris maken het gemakkelijk te begrijpen.



Chris Carey geeft *workshops, seminars, trainingen en lezingen* over onderwerpen die betrekking hebben op het oplossen van je menselijke puzzels voor verschillende doelgroepen, zoals zakelijke groepen, bedrijven, organisaties, verenigingen, conferenties en conventies.



## Over de auteur

Chris Carey is een professionele spreker, auteur en adviseur. Hij heeft voor meer dan 5.000.000 mensen in heel Noord-Amerika en in landen als Saudi-Arabië en Australië in heel veel verschillende zalen gesproken. Hij is gespecialiseerd in wat hij noemt

“menselijke puzzels” en hij helpt bedrijven en individuele personen om:

- hun gedragsvoorkeuren te begrijpen
- hun belangrijkste waarden met acties te integreren
- hun communicatievaardigheden te verbeteren
- productievere teams op te bouwen
- te leiden en succesvol te zijn bij veranderingen
- prioriteit te geven aan hun levensdoelen.

Chris heeft zes boeken geschreven over het amusementsbedrijf, communicatievaardigheden en persoonlijke-stijltests en stijlaanpassingen.

Hij heeft als anonieme schrijver en co-auteur talloze boeken geschreven voor en met sprekers, trainers en mediaberoemdheden over onderwerpen als investeringsrisico, carrièrebegeleiding, omgaan met een klas, teambuilding, multilevelmarketing en afwijzing.

Zijn talenten hebben organisaties als McDonald's, Aramco, Six Flags, Sprint, LifePathways, Amway, Christian Financial Concepts, Thomas Nelson Company, Moody Press, Victory over Violence, New South Wales Ministry of Education en andere organisaties goede diensten bewezen.

Chris heeft de eer gehad opgenomen te worden in de publicaties van de 2000 Notable American Men, Outstanding Young Man in America, Who's Who Among Rising Young Americans en International Who's Who of Professionals.

In het jaar 2000 was hij, van de 250.000 consultants wereldwijd, één van de slechts 10 geëerden als “Guru of the Year” door Guru Inc., voor het toelichten van de “Guru lifestyle” in zijn bedrijf.

***Chris had nog vele plannen om nog meer mensen te bereiken en te helpen. Helaas heeft dat niet zo mogen zijn. Chris is in Maart 2005 overleden. Zijn bedrijf is opgeheven en zijn website is niet meer in “de lucht” - red.***

## Aanbevelingen

Het is de moeite waard te weten hoe je met mensen moet omgaan! Ik vind het fijn **Wie ben je** aan te bevelen als een boek dat je perspectief zal vergroten en je zal helpen bij het opbouwen van relaties voor de lange termijn. Of je nu net op eigen benen staat of al een leven vol ervaring achter je hebt, nu is het het goede moment om dit boek te lezen!

– **Dr. John C. Maxwell**

oprichter van The INJOY Group  
en auteur van *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*

In **Wie ben je** heeft Chris Carey me geholpen om de mensen waar ik mee te maken heb beter te karakteriseren en te begrijpen. Ik dacht dat ik mezelf kende, maar dit boek heeft me geholpen ook anderen te begrijpen.

– **Rich DeVos**

Voorzitter en eigenaar NBA Orlando Magic  
Medeoprichter Amway Corporation  
en auteur van *Compassionate Capitalism*

Al meer dan 20 jaar heb ik veel succes gehad met het laten zien dat “mensen leuk zijn.” Chris Carey bewijst dat “mensen ook voorspelbaar zijn!” De waardevolle, praktische informatie, die hij je geeft in **Wie ben je**, zal je helpen meer te succes te krijgen in het omgaan met leuke, voorspelbare mensen. Lees en groei als je van dit prachtige nieuwe boek geniet.

– **Art Linkletter**

auteur van o.a. *Kids Say the Darndest Things*

**Wie ben je** is een fantastisch boek dat je zal helpen met iedereen overal in contact te komen – thuis en op het werk. Koop het, lees het en je zult er bijzonder veel voordeel van hebben!

– **Tony Alessandra, Phd, CPAE, CSP**

auteur van *The Platinum Rule* en *Charisma*

Er is veel behoefte aan een hulpmiddel zoals **Wie ben je** om jezelf en anderen te begrijpen. Chris Carey presenteert op een vakkundige manier informatie over persoonlijkheden, waar we ons allemaal in kunnen vinden en wat we kunnen gebruiken op het werk, thuis en op ieder gebied van het leven.

– **Jerry Mabe**, directeur

– **Lee Ellis**, onderdirecteur RightPath Resources, Inc.

Iedereen zou onmiddellijk na zijn geboorte voorzien moeten worden van een exemplaar van **Wie ben je**. Chris Carey's boek is een blauwdruk voor mensen die de uitdagingen en avonturen van het opbouwen van betekenisvollere relaties in elk aspect van hun leven willen aangaan.

– **Judy Suiter**

Directeur Competitive Edge, Inc.  
Co-auteur van *DISC: The Universal Language*

Chris Carey's nieuwe werk **Wie ben je** is een echte winnaar. Hij eert zijn voorgangers in gedragsstijlonderzoek. Hij verklaart de praktische intermenselijke dynamiek en hij behandelt de controversiële onderwerpen die vandaag de dag het verschil uitmaken.

– **Don Hutson**

CEO, U.S. Learning, Inc.

Oud-directeur National Speakers Association  
en auteur van *The Sale* en *The Contented Achiever*

Chris Carey heeft een fantastisch boek geschreven over mensen en waarom ze doen wat ze doen. Het is een goudmijn van informatie.

— **Roger Dawson**

auteur van *Secrets of Power Negotiating*

Wat een prachtig gereedschap heeft Chris ontworpen! Door op een eenvoudige manier uit te leggen hoe je jezelf en anderen kunt begrijpen, heeft hij aan iedereen die dit fantastische boek leest, het ontbrekende stukje van hun levenspuzzel gegeven. Dat stukje past precies in het compleet maken van je eigen plaatje.

— **John Fuhrman**

auteur van *Reject Me—I Love It*

*Afwijzing: een kans!*

Dit boek is uitstekend! Ik heb al eerder een ander boek over dit onderwerp aangeraden. Vanaf nu zal ik in plaats daarvan **Wie ben je** aanraden. Het is goed opgezet, heel compleet en erg praktisch. Als je slechts één boek gaat kopen om je te helpen het gedrag van anderen te begrijpen en je eraan aan te passen, dan moet dat dit boek zijn.

— **Mike Stewart, CSP**

auteur van *Close More Sales: Persuasion*

*Skills That Boost Your Selling Power*

Chris Carey voegt het allemaal samen! In zijn makkelijk te lezen stijl biedt hij waardevolle inzichten en praktische hulp om iedere relatie in je leven te verbeteren. **Wie ben je** moet iedereen die wil slagen, lezen!

— **Gene Swindell**

Directeur Creative Concepts Int., Inc.

en auteur van *The New ABCs of Success*

Chris Carey heeft een boek geschreven dat ik gemakkelijk kan aanbevelen aan alle geïnteresseerde studenten, die de feitelijke, begrijpelijke verklaringen wensen die zo gemakkelijk te lezen zijn.

- Wie ben ik?
- Hoe kan ik het gedrag van vreemden, vrienden en geliefden karakteriseren en begrijpen?
- Welke kennis zal mij en anderen meer kracht geven om beter met mensen te kunnen omgaan?

De antwoorden op deze en aanverwante vragen worden gegeven in **Wie ben je** — een boek dat je moet lezen, voor personen die serieus het hun door God gegeven potentieel, zakelijk en persoonlijk, willen bereiken. — **Ronald E.**

**Strumbeck, EdD**

Directeur Potential Unlimited

Ik houd van dit boek — het bevat belangrijke levenslessen! Voltaire bijvoorbeeld schreef: “Alle uitdagingen zijn goed, behalve de vervelende,” maar **Wie ben je** helpt ons te begrijpen dat er zelfs voor die uitdagingen plaats is op deze planeet — je moet een exemplaar naar Voltaire sturen!

— **Roy Lantz**

Directeur Roy Lantz Seminars

en auteur van *The Care and Keeping of Customers*

Als je samenwerkt met andere mensen (en wie doet dat niet?), heb je Chris Carey's nieuwe boek **Wie ben je** nodig. Hij heeft de droge stof van persoonlijkheidstypering beetgepakt en die verlevendigd met praktijkvoorbeelden. Toen ik eenmaal de vaardigheid van het aanpassen van mijn reacties aan de persoonlijke stijlen die ik ontmoette,

had verworven, werd het makkelijk en effectief. Dit boek maakt je een betere communicator. – **Roger M. Scovil**

auteur van

*Get Ahead: Scovil's 7 Rules for Success in Management*

Ik beveel dit boek zeker aan. Het is heel informatief en het zal snel je aandacht trekken. **Wie ben je** zal je helpen om jezelf en anderen in een nieuw perspectief te zien.

– **Randal Ross**

auteur van *7 Habits of Winning Relationships*

Ik heb slechts een paar schrijvers ontmoet die ingewikkelde onderwerpen kunnen uitleggen in termen die iedereen kan begrijpen. Chris Carey is een van die begaafde auteurs. Ik ben zonder mankeren in staat effectiever les te geven door zijn vakkundige interpretaties van vaktermen, versterkt met humoristische, gedenkwaardige toelichtingen.

**Wie ben je** is een boek dat lezers helpt begrijpen dat ons doel niet is het veranderen van mensen die verschillend lijken. In plaats daarvan willen we de karaktertrekken die hun profiel vormen, identificeren om effectiever met deze personen te kunnen omgaan. En wat even belangrijk is: we zullen onze eigen persoonlijke stijlen duidelijker begrijpen door dit boek te lezen. – **Bill Lampton, PhD**

Directeur Championship Communication

en auteur van *The Complete Communicator:*

*Change Your Communication, Change Your Life!*

Chris Carey heeft fantastisch werk geleverd door de persoonlijkheidspuzzelstukjes samen te voegen op een manier die zowel begrijpelijk als praktisch is. De inzichten

die hij naar voren brengt in zijn boek zijn toe te passen op ieder gebied van je leven. – **Charles F. Boyd, DMin**

auteur van *Different Children, Different Needs*

Iedere serieuze student communicatie zal erkennen dat dit een goudmijn van informatie is.

– **Gene Greisman, PhD**

auteur van *Time Tactics of Very Successful People*

Marketing is niet alleen een kwestie van het begrijpen van markten. Het omvat ook het begrijpen van mensen. Chris Carey's nieuwe boek zal iedereen die betrokken is bij een marketingprogramma helpen bij het omgaan met de verschillende typen mensen die bereikt moeten worden.

– **Al Ries**

Voorzitter Ries & Ries Marketing Strategists

co-auteur van *The 22 Immutable Laws of Marketing:*

*Violate Them at Your Own Risk*

Als je eenmaal jezelf begrijpt, kun je verdergaan en begrijpen wat je gedrag stuurt. Zodra je dat weet, kun je gemakkelijker positieve, blijvende veranderingen bewerkstelligen. Chris gebruikt fantastische voorbeelden en verhalen om je interesse vast te houden en om het beter te kunnen onthouden. – **Chip Eichelberger**

Directeur Switched On! Keynotes and Seminars

**Wie ben je** is een heel nuttig boek voor zakelijke en persoonlijke relaties. Het is gemakkelijk te lezen en in praktijk te brengen.

Ik vond het met name waardevol toen ik sollicitatiege-

sprekken moest voeren met nieuwe werknemers en ik er zeker van wilde zijn, een goede balans in persoonlijkheden te krijgen. Ik beveel dit boek zeker aan bij iedereen die zichzelf, zijn collega's en zijn familie beter wil begrijpen.

– **Snowden McFall**

Directeur Brightwork Advertising and Training  
en auteur van *Fired Up! How to Succeed by Making Your  
Dreams Come True*

**Wie ben je** is een fantastisch boek – echt “anders dan alle andere boeken.” Het heeft me niet alleen geholpen om anderen beter te begrijpen, ik heb mezelf ook beter leren kennen!

– **John Mason**

auteur van *An Enemy Called Average*

Dit boek bevat meer praktische ideeën om je te helpen effectiever om te gaan met andere mensen dan je ooit elders zult lezen.

– **Brian Tracy**

Directeur Brian Tracy International  
auteur van o.a. *Maximum Achievement*

Chris Carey heeft op een aangename, illustrerende en vaak humoristische manier, geholpen enkele van de persoonlijke karaktertrekken te identificeren, die de basis zijn van wie wijzelf zijn en wie degenen zijn met wie we omgaan. Voor mensen die geïnteresseerd zijn in het ontwikkelen van hun vaardigheden in het omgaan met mensen, is dit een goed boek.

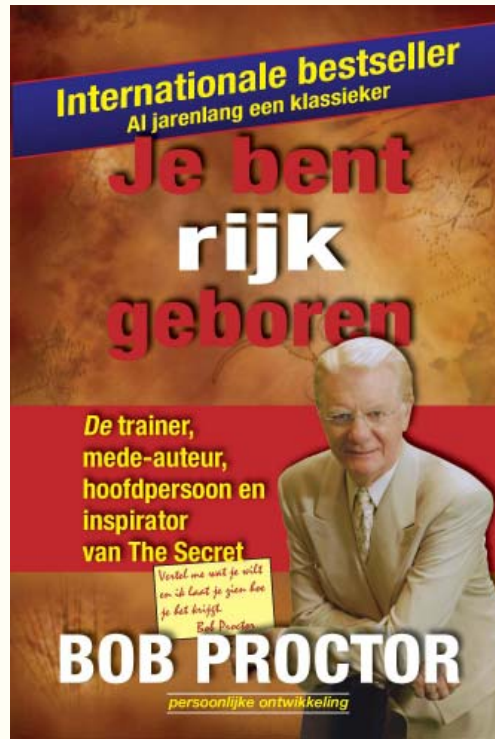
– **Dr. Robert H. Schuller**

The Crystal Cathedral  
auteur van o.a. *My Journey*

Op de volgende bladzijden staat nog een aantal Nederlandse boeken, die ik – in overleg met de Nederlandse vertalers en redactie – van harte aanbeveel.



Een meesterlijk  
boek, vol met  
wijsheden!



Bob Proctor is de trainer, inspirator en hoofdpersoon in het bestseller boek en de succesvolle film The Secret.

Hij leert je o.a.:

- \* Wat geld is en hoe je er meer van kan aantrekken.
- \* Hoe je je eigen toekomst kunt bepalen.
- \* Hoe je in je geest welvarende beelden creëert, die zich vertalen in fantastische resultaten in je leven.

ISBN 90-803960-6-7

Voor meer informatie over dit boek:  
[www.succesboeken.nl](http://www.succesboeken.nl)

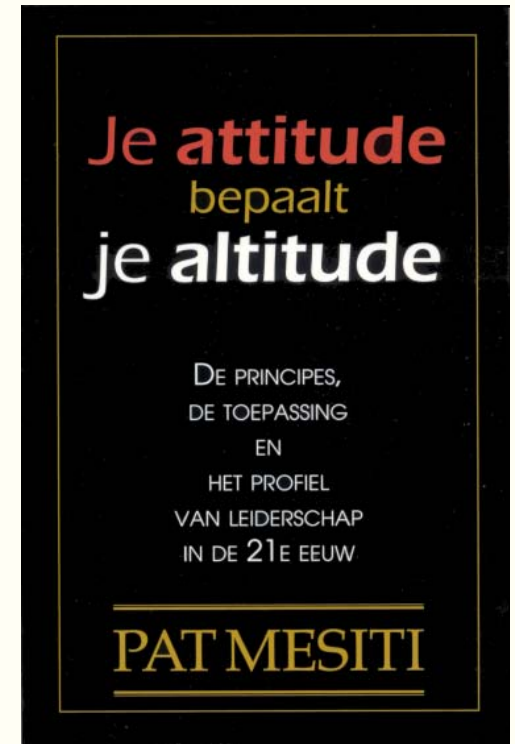
Leiderschap  
is meer  
dan ooit  
nodig!

Pat Mesiti laat  
je zien dat:

- \* leiderschap begint met toewijding aan je persoonlijke groei
- \* coaching veel meer is dan alleen gegevens uitwisselen
- \* passie grote leiders van gemiddelde leiders onderscheidt
- \* je attitude bepaalt hoe je de baas bent over je gedachten

ISBN 90-803960-3-6

Voor meer informatie over dit boek:  
[www.succesboeken.nl](http://www.succesboeken.nl)



“Dit boek is een uitstekend uitgangspunt voor iedereen die greep wil krijgen op zijn financiële toekomst.”

USA Today



We zitten allemaal jaren op school, maar leren daar niets over geld. Met als gevolg dat de meeste mensen wel weten hoe ze moeten werken voor geld, maar niet hoe ze geld voor hen kunnen laten werken.

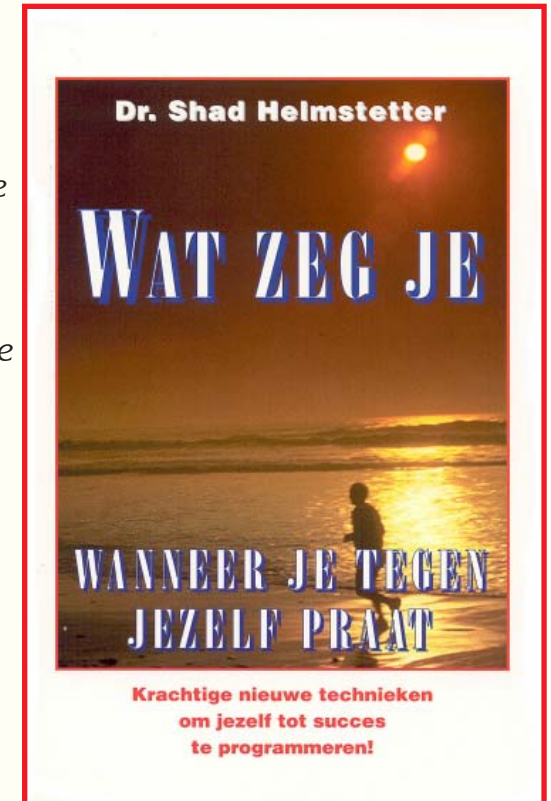
Robert Kiyosaki leerde dat wel. Uiteraard niet op school, maar van zijn twee vaders.

Hij geeft die lessen door middel van dit boek aan u door!

ISBN 978-90-803960-4-3

Voor meer informatie over dit boek:  
[www.succesboeken.nl](http://www.succesboeken.nl)

Krachtige nieuwe technieken om jezelf tot succes te programmeren!



Dr. Shad Helmstetter is reeds 35 jaar psycholoog, docent en adviseur van bedrijven op het gebied van zelfmanagement.

In “Wat zeg je wanneer je tegen jezelf praat” presenteert Shad Helmstetter de stap-voor-stap benadering naar “selftalk”, de enige permanente weg naar een succesvol leven.

ISBN 90-55134-30-9

Voor meer informatie over dit boek:  
[www.succesboeken.nl](http://www.succesboeken.nl)