

DISCOVER

Het gedrag van mensen



Een boek voor de leiders, de change agents en de professionals die mensen met elkaar willen verbinden en teams in hun kracht willen zetten om met lef en focus te bouwen aan de dynamische werkomgevingen van morgen.

EDITIE: 2017



mastermind
concepting • consulting • coaching

Copyright



Het copyright © 2012-2017 van dit boek ligt bij Silvan Becker en Ryan Lim van Mastermind Inc. B.V. Alle rechten voorbehouden.

Als u meer wilt weten over de DISCOVER producten en dienstverlening in Nederland dan kunt u rechtstreeks contact opnemen met Mastermind via het telefoonnummer +31 (0)20 491 7710 of u kunt een email versturen naar info.nl@mastermind.eu. Wilt u dit boek gaan gebruiken binnen uw organisatie? Dan kunt u het beste rechtstreeks contact opnemen met Ryan Lim, partner bij Mastermind, via zijn telefoonnummer +31 (0)6 5472 4993 of of via zijn email-adres: ryan.lim@mastermind.eu.

Dit materiaal kan alleen gebruikt worden door gecertificeerde DISCOVER Professionals. Dit boek mag niet worden gewijzigd, vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van Mastermind. Het is ook niet toegestaan delen van dit boek aan te halen, te citeren, te reproduceren of te gebruiken zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Mastermind.

Dankbetuiging

Dit boek is het resultaat van een co-creatie en samenwerkingsproces met de volgende mensen, waaronder vele DISCOVER gecertificeerde professionals.

We danken jullie nadrukkelijk voor jullie input, feedback en ondersteuning. Zonder jullie was dit project niet mogelijk geweest.

Hugo van der Drift (NL)
Declan Hare (UK)
George Ho (SG)
Sally Morgan (UK)
Scott Nursten (UK)
Ruth Pannekoek (NL)
Cune Zwetsloot (NL)

DISCOVER is er voor de leiders, de change agents en de professionals die nieuwe manieren willen vinden om mensen met elkaar te verbinden en teams in hun kracht te zetten om met lef en focus te bouwen aan de dynamische werkomgevingen van morgen.

DISCOVER

EEN KORTE INTRODUCTIE



SECTIE 1

DISCOVER: een toolkit voor sociale innovatie binnen organisaties.

DISCOVER is een complete toolkit voor de leiders, de change agents en professionals die nieuwe manieren willen vinden om mensen met elkaar te verbinden en teams in hun kracht te zetten om met lef en focus te bouwen aan de dynamische werkomgevingen van morgen.

Drie **DISCOVER Taalboeken** geven u toegang tot een gestructureerde taal voor het werken met:

- * Het gedrag van mensen;
- * De drijfveren van mensen;
- * De talenten van mensen.

Drie **DISCOVER Applicatieboeken** geven u vervolgens direct de handvaten om met de DISCOVER taal aan de slag te gaan bij:

- * Persoonlijke coaching en ontwikkeling;
- * Teambuilding en teamcoaching;
- * Recruitement en onboarding.



DE DISCOVER TOOLKIT VOOR SOCIALE INNOVATIE BINNEN ORGANISATIES

De 21+ kant-en-klare toepassingen in de applicatieboeken zijn vooral gericht op het ontwikkelen van mensen en op het verbeteren van de performance van individuen, teams en organisaties.

De DISCOVER toolkit bevat tevens 3 online tests en analyses, quick-reference sheets, coaching sheets, team canvassen en een iPad game.



HOOFDSTUK 2

Inleiding

In dit hoofdstuk leest u meer over menselijk gedrag in een historisch perspectief. En vervolgens wat DISCOVER Gedrag is en wat u er mee kunt doen.



SECTIE 1

Wat is DISCOVER Gedrag?

Het analyseren van menselijk gedrag is een oude bezigheid. De eerste tekenen van het bestuderen van menselijk gedrag zijn al terug te vinden in het vroege Boeddhisme (563 v Chr.) en bij de oude Grieken.

De kijk van de vroege filosofen op gedrag

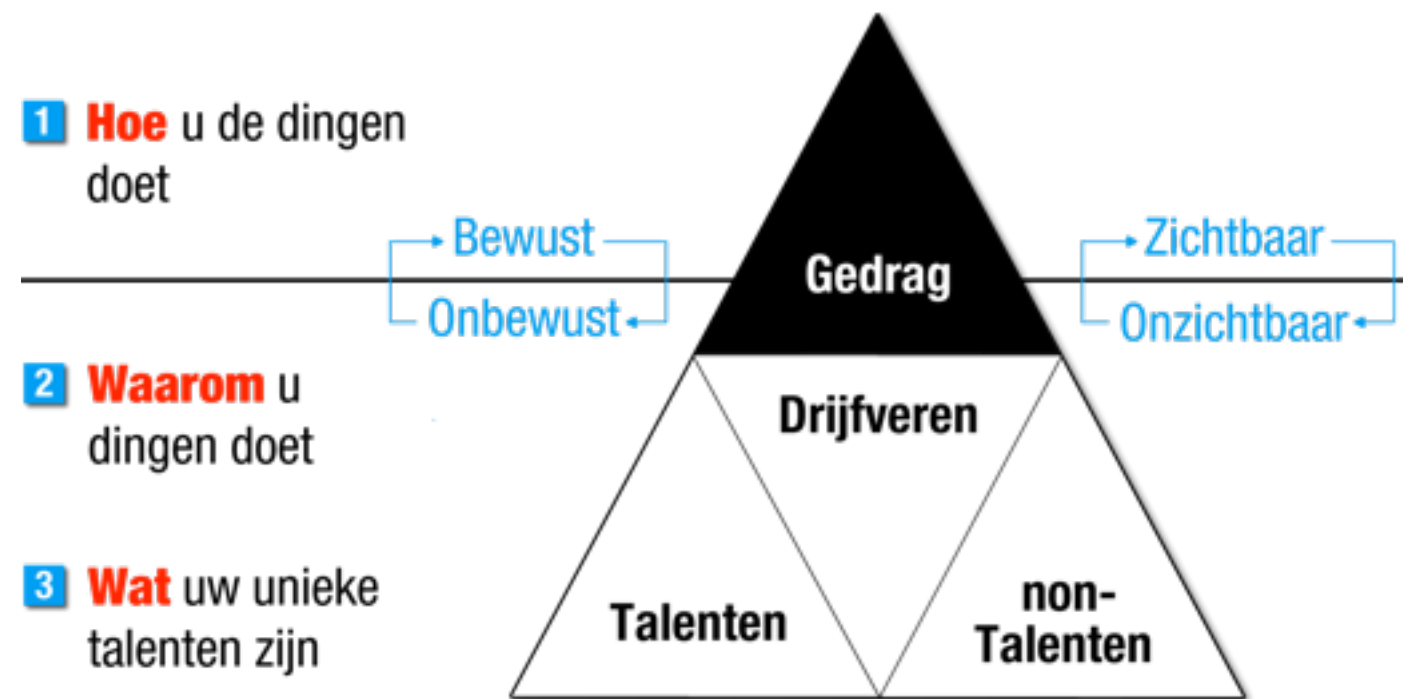
De Griekse filosoof Plato (428 v Chr. - 348 v Chr.) kwam door observaties tot de conclusie dat behalve logica ook **angsten** en **verlangens** het menselijk gedrag sterk beïnvloeden.

Later kwam zijn leerling, Aristoteles (384 v Chr. - 322 v Chr.), tot het inzicht dat menselijk gedrag gedeeltelijk aangeboren en gedeeltelijk aangeleerd is: de bekende “**nature versus nurture**” discussie.

De kijk van psychologen op gedrag

Pas toen psychologen bij de overgang van de 19e naar de 20e eeuw wetenschappelijke onderzoeksmethoden gingen gebruiken werd de bestudering van menselijk gedrag **een echte wetenschap**.

Iedereen zal bekend zijn met de naam van de



MENSELIJK GEDRAG IS AFHANKELIJK VAN VEEL FACTOREN

Oostenrijkse psycholoog Sigmund Freud (1856 -1939). Hij is de vader van wat wel gezien wordt als de eerste stroming in de psychologie: de psychoanalyse. Zijn onderzoek richtte zich vooral op hoe onbewuste processen in het brein van invloed waren op het gedrag en de persoonlijkheid van mensen.

Hij concludeerde dat menselijk gedrag niet alleen door **bewuste gedachten** maar ook juist ook vaak door **onbewuste gedachten en emo-**

ties gestuurd wordt. Deze onbewuste gedachtes kwamen volgens hem naar boven in dromen en versprekingen: de Freudiaanse slip van de tong.

Vanaf 1920 veranderde het vakgebied van de psychologie dramatisch met de opkomst van het behaviorisme als stroming. Deze stroming legde veel meer de nadruk op de wetenschappelijke bestudering van **zichtbaar gedrag**.

Gedurende 50 jaar probeerden psychologen uit deze stroming het menselijk gedrag te classificeren. Daarnaast deden ze veel onderzoek naar de invloed van beloning, afstraffing en conditionering op het menselijke gedrag.

In de 2e helft van de 20ste eeuw kwam een derde stroming op: de humanistische psychologie. Deze stroming legde veel meer de nadruk op hoe **bewuste ervaringen** hun invloed hebben op het menselijk gedrag.

In de moderne tijd is er ook veel aandacht voor de invloed van biologische, sociale en culturele factoren op menselijk gedrag.

Gedrag op de werkplek

Op geen andere plek dan de werkplek is zichtbaar hoe complex menselijk gedrag kan zijn. In situaties waarin we vaak **rationeel** van een punt A naar een punt B willen gaan blijken vaak de **irrationele** menselijke factoren maatgevend voor het tempo waarin we resultaten bereiken.

Dit heeft er toe geleid dat er binnen de psychologie zelfs een aparte specialisatie voor is: de **werkplekpsychologie**.

De DISCOVER taal

Als geen andere taal geeft de DISCOVER taal inzicht in de bewuste en onbewuste processen achter menselijk gedrag. Door deze taal te gaan leren zult u steeds meer gaan zien en gaan begrijpen van menselijk gedrag.

Afhankelijk van uw behoefte zult u zich waarschijnlijk willen verdiepen in één of meerdere delen van de DISCOVER taal. De DISCOVER taal voor gedrag gaat vooral in op het waarneembare en zichtbare gedrag van mensen.

De DISCOVER taal voor gedrag

De DISCOVER taal voor gedrag is gebaseerd op het werk van William Moulton Marston (1893 - 1947). In 1920 ontwikkelde hij, met een Ph D. van de Harvard Universiteit op zak, een theorie over hoe **normale mensen** emotioneel reageren op verschillende stimuli uit de omgeving.

Marston identificeerde vier primaire emoties die leiden tot specifieke reacties in gedrag: **het DISC model**.

Het DISC model

Als u deze tekst leest heeft u waarschijnlijk al uw eigen DISC online analyse gedaan en het daaruit vloeiende rapport gelezen. U zult dan gelezen hebben dat het DISC model inzicht geeft in:

- * Hoe u problemen oplost en resultaten bereikt;
- * Hoe u met andere mensen omgaat en uw emoties toont;

- * Hoe u reageert op veranderingen en tempowisselingen;
- * Hoe u omgaat met procedures en protocollen.

In hoofdstuk 3 gaan we verder in op de interpretatie van de DISC scores.

SECTIE 2

Waarom DISCOVER Gedrag?

Er zijn verschillende redenen om de taal van DISCOVER Gedrag te gaan leren. Misschien wilt u meer over u zelf leren of wilt u andere mensen beter gaan begrijpen. Als dit het geval is dan zult u zien dat u met een **goede beheersing** van de taal van DISCOVER Gedrag:

- * Een beter inzicht krijgt in uw eigen gedragsstijl;
- * U sneller en beter de gedragsstijl van anderen mensen gaat herkennen;
- * U sneller uw eigen gedragsstijl kunt aanpassen aan die van anderen.

Het resultaat hiervan is dat u zult gaan zien dat uw interacties en communicatie met andere mensen sterk verbeteren.

DISCOVER Gedrag op de werkplek

U kunt nog een stap verder gaan door DISCOVER Gedrag ook actief op de werkplek te gaan gebruiken. Zo kunt u de inzichten die u krijgt met DISCO-



ZOVEEL MENSEN, ZOVEEL VERSCHILLEN IN MENSELIJK GEDRAG.

VER Gedrag bijvoorbeeld gaan toepassen bij het recruten van mensen, bij de persoonlijke coaching van mensen en bij het samenstellen en laten presteren van teams.

Als u geïnteresseerd bent in het verder toepassen van DISCOVER Gedrag op de werkplek dan verwijzen we u graag door naar de drie DISCOVER Applicatieboeken.



HOOFDSTUK 3

DISCOVER Gedrag voor beginners

In dit hoofdstuk gaat u in slechts 10-15 minuten de basisprincipes van de taal van DISCOVER Gedrag begrijpen.



SECTIE 1

Het DISC model: de 4 DISC gedragsstijlen

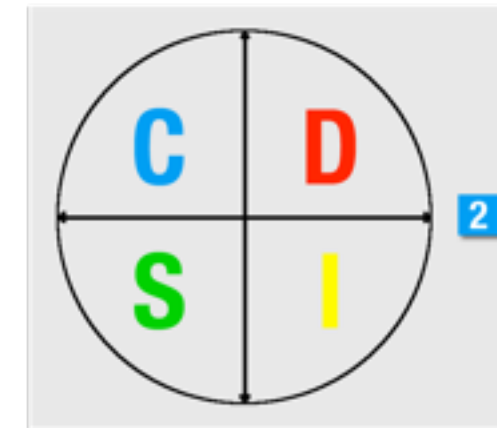
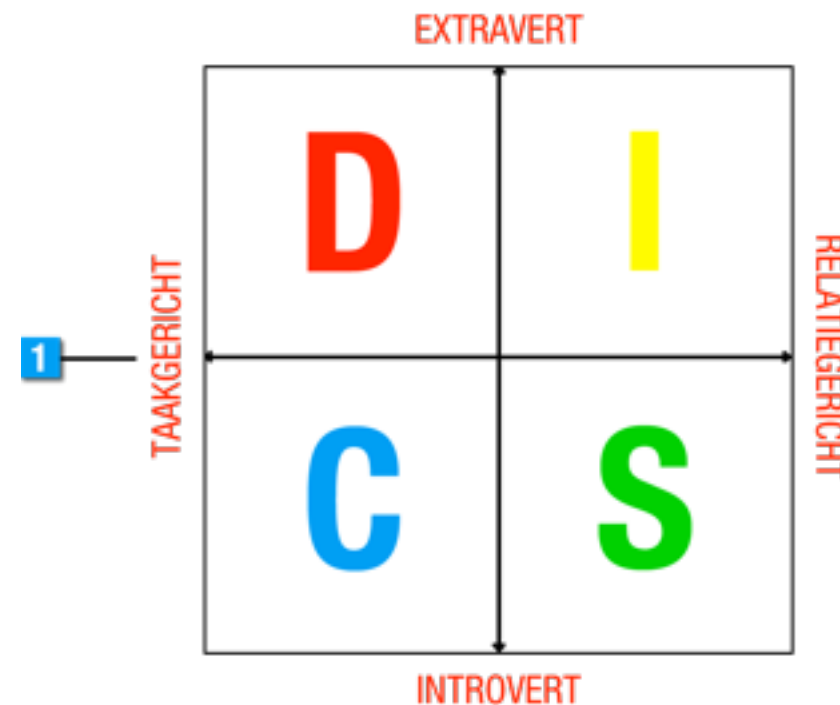
Eén van de voordelen van het DISC model is dat het relatief simpel is: met **2 assen** en **4 kwadranten**. Hierdoor is het DISC model gemakkelijk te leren en te onthouden.

Door het gedrag van mensen te observeren kwam William Moulton Marston tot het inzicht dat mensen zich langs twee **waarneembare assen** gedragen.

De eerste as: introvert versus extravert

De eerste as is de introvert versus extravert as. Mensen die zich **meer introvert** gedragen:

- * Zijn vaak wat gereserveerd;
- * Maken wisselend oogcontact; ze kijken je soms recht in de ogen, maar ze kijken meestal wat weg van je;
- * Zijn vaak beschouwend;
- * Zijn vaak wat voorzichtig;
- * Hebben een rustig tempo.



Als u nog de 2.0 versie van de DISCOVER Gedrag analyses gebruikt dan moet u de assen 90° tegen de klok in draaien.

HET DISC MODEL: TWEE ASSEN MET 4 KWADRANTEN

Mensen die zich **meer extravert** gedragen:

- * Zijn vaak zeer spraakzaam;
- * Maken vaak een sterk en direct oogcontact;
- * Zijn vaak expressief;
- * Zijn vaak duidelijk en direct;

- * Hebben vaak een hoog tempo.

De tweede as: taakgericht versus relatiegericht

De tweede as is de taakgerichte versus relatiegerichte as.
Mensen die zich **meer taakgericht** gedragen:

- * Gebruiken vaak feiten;
- * Houden meestal wat afstand;
- * Zijn wat formeler in de omgang;
- * Zijn direct en zakelijk; ze besteden weinig tijd aan overbodige sociale chit-chat;
- * Ze richten zich eerst op het afronden van een taak, dan pas op mensen.

Mensen die zich **meer relatiegericht** gedragen:

- * Richten zich op de gevoelens van mensen en houden hier vaak actief rekening mee;
- * Maken gemakkelijk fysiek contact met anderen;
- * Zijn meestal zeer informeel in de omgang;
- * Zijn vaak zeer persoonlijk en vriendelijk; ze reserveren altijd wat tijd voor sociale chit-chat;
- * Ze richten zich eerst op het bouwen van persoonlijke relaties, dan pas op het uitvoeren van taken.

De 4 DISC gedragsstijlen

Door deze twee **waarneembare assen** te combineren kwam William Moulton Marston tot 4 kwadranten van gedrag:

- * De **D** staat voor **DOMINANTIE**
- * De **I** staat voor **INTERACTIE**
- * De **S** staat voor **STABILITEIT**
- * De **C** staat voor **CONFORMITEIT**

Ieder kwadrant geeft slechts **één dimensie** weer van een gedragsstijl. Pas door de scores in de vier verschillende kwadranten te combineren krijgt u een totaalbeeld van iemands volledige gedragsstijl. De scores op de vier dimensies geven u inzicht in:

- * **DOMINANTIE:**
Hoe u/iemand problemen oplost of resultaten bereikt.
- * **INTERACTIE:**
Hoe u/iemand omgaat met andere mensen en emoties toont.
- * **STABILITEIT:**
Hoe u/iemand reageert op veranderingen en tempowisselingen.
- * **CONFORMITEIT:**
Hoe u/iemand omgaat met procedures en protocollen.

De DISC taal is behalve direct waarneembaar **ook neutraal**. Dit betekent dat een hoge score nooit beter is dan een lage score. De score is slechts een indicatie voor een heel spectrum aan gedragskenmerken.

DOMINANTIE

Probeert u zich eens iemand voor te stellen die zeer extravert en taakgericht is. Welk gedrag zou u kunnen waarnemen bij zo iemand?

Gedrag bij mensen met een hoge D score

Mensen met een hoge D score hebben de neiging om niet alleen routinematige maar ook vooral nieuwe problemen snel en doortastend op te lossen. Ze hanteren een directe en actieve stijl bij het bereiken van resultaten. U kunt mensen met een hoge D score vaak herkennen doordat:

- * Ze direct zijn;
- * Ze competitief ingesteld zijn;
- * Ze krachtig overkomen.

Gedrag bij mensen met een lage D score

Mensen met een lage D score benaderen problemen op een rustige, doordachte en gecontroleerde wijze. Zij doen dit vooral bij de voor hen nieuwe en onbekende problemen. Mensen met een lage score zullen routinematige problemen wel snel oplossen omdat ze bij dit type problemen de oplossing al kennen.

INTERACTIE

Probeert u zich nu eens iemand voor te stellen die ook zeer extravert is, maar dan niet zeer taakgericht maar zeer relatiegericht is. Welk gedrag zou u kunnen waarnemen bij zo iemand?

Gedrag bij mensen met een hoge I score

Mensen met een hoge I score hebben de neiging om nieuwe mensen op een vlotte, open en persoonlijke wijze te benaderen. Voor hen zijn mensen die ze nog niet kennen slechts “vrienden” die ze nog niet hebben ontmoet. U kunt mensen met een hoge I score vaak herkennen doordat:

- * Ze optimistisch ingesteld zijn;
- * Ze enthousiast overkomen;
- * Ze zeer sociaal zijn ingesteld.

Gedrag bij mensen met een lage I score

Mensen met een lage I score hebben de neiging nieuwe mensen op een gereserveerde en gecontroleerde wijze te benaderen. De essentie hier is “nieuwe” mensen, personen die ze nog niet eerder ontmoet hebben. Mensen met een lage I score zijn vaak wel open en spraakzaam tegenover vrienden en naaste collega's die ze al langer kennen.

Lukt het u al om mensen uit uw omgeving te herkennen die misschien een hoge D of een hoge I score hebben? Het gedrag van extraverte mensen is vaak gemakkelijk te herkennen.

Laten we nu eens gaan kijken naar het gedrag van mensen die meer introvert zijn.

STABILITEIT

Probeert u zich eens iemand voor te stellen die zeer introvert is en zeer relatiegericht is. Welk gedrag zou u bij zo iemand kunnen waarnemen?

Gedrag bij mensen met een hoge S score

Mensen met een hoge S score hebben een voorkeur voor een voorspelbare, gecontroleerde werkomgeving met veel onderling overleg. Ze hechten in een werksituatie veel belang aan discipline en zekerheid. Ze zijn ook vaak zeer trouw aan de afdeling of de organisatie waarvoor ze werkzaam zijn. U kunt mensen met een hoge S score vaak herkennen doordat:

- * Ze rustig zijn;
- * Ze voorspelbaar in hun gedrag zijn;
- * Ze consistent in hun gedrag zijn.

Gedrag bij mensen met een lage S score

Mensen met een lage S score hebben een voorkeur voor een meer flexibele, dynamische en ongestructureerde werkomgeving. Ze houden van vrijheid, expressie en de mogelijkheid om snel van activiteiten te kunnen wisselen. Het routinewerk dat mensen met een hoge S score zekerheid biedt vinden zij maar vervelend.

CONFORMITEIT

Als laatste moet u zich eens iemand voorstellen die zeer introvert is en zeer taakgericht is. Welk gedrag zou u bij zo iemand kunnen waarnemen?

Gedrag bij mensen met een hoge C score

Mensen met een hoge C score houden zich aan de regels, procedures en standaarden die door leidinggevenden de ze respecteren zijn opgesteld. Ze doen de dingen graag volgens het boekje. “Regels zijn er om gevolgd te worden” is een passend motto voor mensen met een hoge C score. U kunt mensen met een hoge C score vaak herkennen doordat:

- * Ze precies en nauwkeurig werken;
- * Ze aandacht besteden aan de details;
- * Ze structuur in zaken aanbrengen.

Gedrag bij mensen met een lage C score

Mensen met een lage C score neigen ernaar om losser of zelfs buiten de regels of standaardprocedures om te werken. Zij zijn sterk gericht op het bereiken van resultaten. Als ze denken dat er een gemakkelijker manier is om iets te doen ontwikkelen ze, afhankelijk van de situatie, een veelvoud aan creatieve aanpakken.

SECTIE 2

Interpretatie van de DISC grafieken

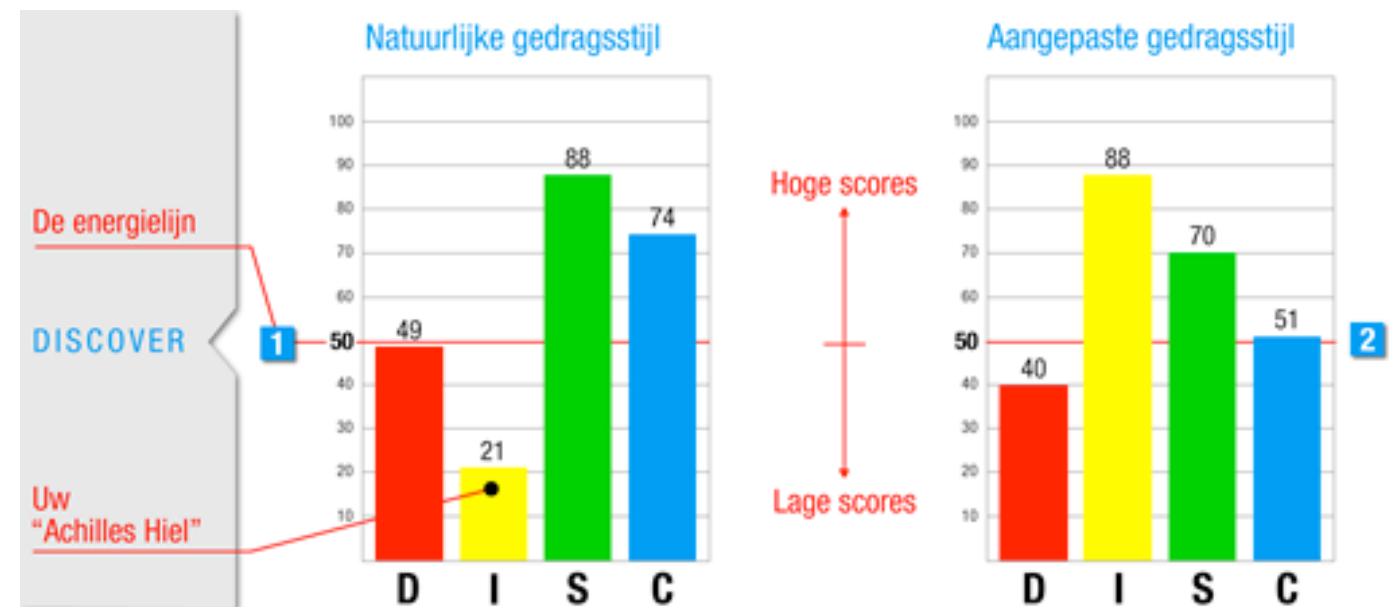
Eén van de mooie kanten aan het DISC model is dat het, ondanks zijn simpliciteit, het gedrag van mensen niet probeert terug te brengen tot slechts een 1-dimensionale typering op basis van een paar waargenomen karaktereigenschappen:

- * Mensen zijn nooit alleen een hoge D, maar altijd **een combinatie** van hun gedrag op in totaal 4 dimensies;
- * Mensen hebben **een natuurlijke en een aangepaste gedragsstijl**.

In iedere analyse van iemands gedrag op basis van het DISC model van William Moulton Marston zult u altijd een terugkoppeling krijgen op zowel de natuurlijke gedragsstijl als ook de aangepaste gedragsstijl.

De natuurlijke gedragsstijl

De natuurlijke gedragsstijl beschrijft het gedrag wanneer iemand het meest zichzelf is. De natuurlijke gedragsstijl beschrijft:



INTERPRETATIE VAN DE NATUURLIJKE EN AANGEPASTE GEDRAGSSTIJL

- * **Onze comfortzone:** oftewel hoe we ons gedragen als we volledige onszelf kunnen zijn;
- * Hoe we ons gedragen als we **onder stress** komen te staan (we vallen dan vaak terug op ons natuurlijke gedrag);
- * Hoe we ons gedragen als we **niet bewust** ons gedrag aanpassen aan de omgeving of een situatie.

Onze natuurlijke gedragsstijl blijft meestal redelijk constant in ons leven. Als deze gedragsstijl al verandert, dan is dat meestal maar langzaam en gestaag. Deze gedragsstijl kan soms wel snel en substantieel veranderen als er sprake is van een significante gebeurtenis in ons leven, bijvoorbeeld:

- * **Positief:** een nieuwe relatie aangaan met iemand die heel anders in het leven staat, verhuizen naar een land met een heel andere cultuur;
- * **Negatief:** de dood van iemand die zeer belangrijk in ons leven was, het beëindigen van een lange termijn relatie die ons het leven opnieuw doet evalueren.

De goede lezer leest dat het gedrag hier pas verandert door veranderingen in de onderliggende waarden en drijfveren.

De aangepaste gedragsstijl

De aangepaste gedragsstijl beschrijft het gedrag van iemand in relatie tot zijn of haar omgeving. De aangepaste gedragsstijl beschrijft:

- * **Onze stretchzone:** oftewel hoe we denken dat we ons moeten gedragen in relatie tot een rol, een omgeving of een situatie;
- * Het gedrag dat vaak het **meest zichtbaar** is voor anderen, bijvoorbeeld onze collega's;
- * Hoe we ons gedragen als we **bewust** ons gedrag aanpassen aan een rol of een omgeving.

Onze aangepaste gedragsstijl is redelijk constant zolang er geen belangrijke veranderingen in ons leven zijn. Maar een nieuwe baan, een nieuwe rol of moeten samenwerken met een nieuwe manager die een heel andere stijl van leidinggeven heeft kunnen al snel leiden tot andere scores in de aangepaste gedragsstijl.

Interpretatie van de scores

Bij de interpretatie van iemands DISC scores zijn er 3 belangrijke aspecten om als eerste naar te kijken.

De energielijn

De DISC scores lopen op van 0 naar 100. De energielijn is een denkbeeldige lijn die u trekt door het meetpunt van 50 punten. U zult nu zien dat u scores heeft:

- * **Die “boven de energielijn” liggen:**
De gedragskenmerken die horen bij een score boven de 50 zijn de gedragskenmerken die vaak **goed zichtbaar** zijn voor anderen.
- * **Die “beneden de energielijn” liggen:**
De gedragskenmerken die horen bij een score beneden de 50 zijn de gedragskenmerken die vaak **minder goed zichtbaar** zijn voor anderen.

Bij het beschrijven van iemands gedrag in de DISCOVER taal wordt vaak de zinsnede gebruikt “Hij of zij heeft de kenmerken van een hoge-D in combinatie met een lage-I” Dit houdt in dat de D score van deze persoon boven de 50 ligt en de I score onder de 50 ligt.

Als u uw eigen gedrag of het gedrag van iemand anders volledig wilt begrijpen dat is om het belangrijk om:

- * Te kijken naar de scores **in alle vier de kwadranten** (iemand is nooit alleen maar te karakteriseren als een hoge D);
- * Te kijken naar **de scores in relatie tot de energielijn** (eronder of erboven);
- * Te kijken naar de scores in relatie tot elkaar.

De Achilles hiel

De score in onze natuurlijke gedragsstijl met de laagste “energie” score is vaak onze Achilles hiel omdat:

- * Het ons **veel energie** kost om deze dimensie van ons gedrag aan te passen aan mensen of onze omgeving; **en**
- * Het ons **veel energie** kost om met mensen om te gaan die juist als hoogste score op deze dimensie van gedrag.

De variantie in scores

Als de scores in de natuurlijke gedragsstijl **sterk overeenkomen** met de scores in de aangepaste gedragsstijl dan betekent dit dat we ons niet hoeven aan te passen aan de rol of de omgeving waarin we nu acteren.

Dit kan zowel positief als negatief zijn:

- * **Positief:** we ervaren weinig tot geen stress omdat we binnen de comfortzone van ons natuurlijke gedrag kunnen acteren;
- * **Negatief:** we worden niet of maar beperkt uitgedaagd in onze rol of door onze omgeving waardoor we onszelf beperken in ons leren en in onze persoonlijke ontwikkeling.

De meeste mensen zullen bij de vergelijking van hun natuurlijke en aangepaste gedragsstijl meestal enige variantie hebben in de verschillende score per dimensie. Als de variantie per dimensie:

- * **Minder dan 30 punten is:**
Dan betekent dit dat iemand zijn of haar gedrag in deze dimensie maar beperkt aanpast aan een rol of de omgeving (van comfortzone **naar de stretchzone**);
- * **Meer dan 30 punten is:**
Dan betekent dit dat iemand waarschijnlijk enige dagelijkse stress ervaart en waarschijnlijk enigszins vermoeid is aan het einde van een werkdag (van comfortzone **voorbij de stretchzone**);
- * **Meer dan 30 punten is en de score door de energielijn heengaat:**
Dan betekent dit dat iemand waarschijnlijk substantiële stress ervaart (van comfortzone **naar stresszone**).

Nu is het belangrijk om te weten dat iedereen een verschillende tolerantie heeft voor stress. De ene persoon houdt wel van de nodige uitdaging, de andere persoon wordt al snel gestrest als hij of zij zich teveel moet aanpassen.

Daarom zijn de gegeven criteria slechts een grove, maar weliswaar serieuze indicatie om naar te kijken.

Uw scores: welke rollen passen het beste bij u?

Wilt u weten welk type rollen het beste bij u passen? Maak dan gebruik van het DISCOVER Gedragwiel op pagina tweeëntwintig om met de scores van **uw natuurlijke gedragsstijl** een radargrafiek te maken.

De rollen met het **grootste oppervlakte** van de radargrafiek geven een goede indicatie voor het type rollen waarin u op basis van uw natuurlijke gedragsstijl het beste tot uw recht komt.

Welke rollen: een voorbeeld

In het gegeven voorbeeld op pagina tweeëntwintig ziet u dat deze persoon bijvoorbeeld het hoogste scoort op de rollen “**leider**”, “**motivator**” en “**inspirator**”.

Dit betekent dat deze persoon waarschijnlijk het beste tot zijn of haar recht komt binnen rollen waarin hij of zij:

- * Leiding en richting kan geven (leider, manager);
- * Samen met anderen aan een resultaat kan werken.

Welke rollen: combinatie met drijfveren

In het boekje “DISCOVER De drijfveren van mensen” treft u op pagina zeventien en zesentwintig een soortgelijke exercitie aan, maar dan met het DISCOVER Drijfverenwiel. Hiermee krijgt u **inzicht in het type werkomgeving** dat het beste bij u past.

Door 5-10 minuten van uw tijd te besteden aan het doen van beide korte exercities krijgt u snel een goed en volledig antwoord op de vraag “**Welk type rollen binnen welk type werkomgevingen passen het beste bij mij?**”

Welke rollen: en uw huidige rol

Nu u weet welke type rollen het beste bij u passen, moet u uzelf ook eens de volgende vragen stellen:

- * Hoe goed past uw huidige rol bij uw natuurlijke gedragsstijl?
- * Zit u met uw huidige rol in de comfortzone, de stretchzone of de stresszone?
- * Wat zou op dit ogenblik uw voorkeur hebben:
 - * Uw huidige rol anders invullen (meer vanuit uw natuurlijke gedragsstijl)?
 - * Op zoek gaan naar een andere rol die u meer uitdaagt of die beter bij u past?

Samenvatting in quick-reference sheets

Zoals we eerder aangaven kunt u de taal van DISCOVER Gedrag gebruiken om zowel uw eigen gedragsstijl beter te gaan begrijpen als ook het gedrag van andere mensen beter te gaan herkennen.

Als u uw interacties en communicatie met andere mensen wilt verbeteren dan kunt u proberen, binnen grenzen, uw eigen gedragsstijl aanpassen aan de gedragsstijl van anderen.

Om u hierbij te helpen hebben we **vier quick-reference sheets** voor u gemaakt waarop u een korte samenvatting aantreft van de kenmerken van de hoge scores op D, I, S en C.

SECTIE 3

Quick Reference - DOMINANTIE

Kenmerken van mensen met een hoge D score: Veeleisend Gedreven Krachtig Moedig Vastberaden Competitief Besluitvaardig Verantwoordelijk	Focus: * Dingen voor elkaar krijgen en persoonlijke uitdagingen aangaan	Emotie: * Kan soms boos worden * Grootste angst: niet serieus genomen worden, de controle verliezen
	Waarde voor het team: * Richt zich op concrete eindresultaten * Houdt rekening met beperkingen in tijd * Daagt de status-quo uit * Innovatief * Gericht op de toekomst * Initieert activiteiten	Onder stress: * Ongeduldig * Veeleisend * Agressief * Egoïstisch
	Ideale werkomgeving: * Innovatief en gericht op de toekomst * Met uitdagingen en weinig tot geen routine * Beloning van resultaten * Projecten met concrete resultaten * Vrijheid, zonder controle en details	Valkuilen: * Acteert soms buiten zijn mandaat * Zet standaarden te hoog * Gaat discussies aan * Te weinig tact en diplomatie * Hekel aan routine * Probeert te veel tegelijkertijd te doen

Hoe herkent u een hoge D?

Tone of voice: spreekt snel, duidelijk, met veel zelfovertuiging.

Volume: luid en daadkrachtig

Lichaamstaal: veel direct oogcontact, wijst met vinger, leunt voorover naar je toe.

Hoe communiceert u met een hoge D?

Tone of voice: wees direct, duidelijk en straal zelfvertrouwen uit.

Lichaamstaal: houd afstand, geef een sterke handdruk, houd direct oogcontact, niet te veel armbewegingen, leun voorover.

Snelheid: spreek snel en kom direct ter zake.

SECTIE 4

Quick Reference - INTERACTIE

Kenmerken van mensen met een hoge I score: Optimistisch Charismatisch Inspirerend Enthousiast Gezellig Charmant Overtuigend Zelfverzekerd	Focus:	Emotie:
	* Erkenning en sociale interactie	* Optimisme * Grootste angst: sociale afwijzing
	Waarde voor het team:	Onder stress:
	* Optimisme en enthousiasme * Creatieve probleemoplosser * Biedt ondersteuning en aanmoediging * Motiveert anderen om doelen te behalen * Goed gevoel voor humeur * Bemiddelt bij conflicten	* Zelf-promoter * Te optimistisch * Onrealistisch * Ongeorganiseerd
Kenmerken van mensen met een lage I score: Bedachtzaam Zakelijk Gereserveerd Afstandelijk	Ideale werkomgeving:	Valkuilen:
	* Veel contact met mensen * Bewegingsvrijheid * Vrij van controle en details * Een platform voor nieuwe ideeën * Groepsactiviteiten in een professionele en sociale setting * Democratische leidinggevende	* Meer gericht op goede relaties dan op concrete resultaten * Te weinig oog voor details * Onrealistisch bij het beoordelen van mensen * Te snel van vertrouwen * Selectief luisteren

Hoe herkent u een hoge I?

Tone of voice: spreekt geanimeerd, vriendelijk, gebruikt veel woorden.

Volume: redelijk luid, informeel.

Lichaamstaal: glimlacht veel, gebruikt open handgebaren, maakt vriendelijk oogcontact.

Hoe communiceert u met een hoge I?

Tone of voice: wees enthousiast en vriendelijk, wissel toonhoogte af.

Lichaamstaal: ontspannen, houdt niet teveel afstand, maak oogcontact, expressief.

Snelheid: snel, geanimeerd.

SECTIE 5

Quick Reference - STABILITEIT

Kenmerken van mensen met een hoge S score: Geduldig Beheerst Voorspelbaar Ontspannen Stabiel Consistent Betrouwbaar Vriendelijk	Focus:	Emotie:
	* Stabiliteit, harmonie, orde en regelmaat	* Toont weinig directe emotie * Grootste angst: verliezen van stabiliteit of veiligheid
	Waarde voor het team:	Onder stress:
	* Betrouwbaar * Loyale teamspeler * Houdt zich aan de regels * Goede luisteraar: geduldig en empathisch * Servicegericht * Logische stap-voor-stap benadering	* Uit frustraties niet direct * Haakt af, trekt zich terug * Aarzelend optreden * Inflexibel
Kenmerken van mensen met een lage S score: Rusteloos Actief Spontaan Dynamisch	Ideale werkomgeving:	Valkuilen:
	* Praktische procedures en systemen * Stabiele en voorspelbare omgeving * Taken die op tijd afgerond kunnen worden * Langdurige relaties * Weinig conflicten en discussies * Een teamgevoel	* Biedt weerstand aan veranderingen * Veel tijd nodig hebben voor aanpassingen * Stilzwijgend mokken * Geen prioriteiten kunnen stellen * Conflicten uit de weg gaan * Moeite met onverwachte situaties

Hoe herkent u een hoge S?

Tone of voice: spreekt zacht, warm, vriendelijk, gericht op details.

Volume: laag, rustig en methodisch.

Lichaamstaal: ontspannen, niet emotioneel, beperkt oogcontact, kleine handgebaren.

Hoe communiceert u met een hoge S?

Tone of voice: vriendelijk, rustig, zacht volume.

Lichaamstaal: ontspannen, achterover leunend, methodisch, vriendelijk oogcontact.

Snelheid: rustig en rationeel.

SECTIE 6

Quick Reference - CONFORMITEIT

Kenmerken van mensen met een hoge C score: Behoedzaam Perfectionistisch Systematisch Voorzichtig Analytisch Ordelijk Netjes Objectief	Focus: * Nauwkeurig, volledig en juist	Emotie: * Toont weinig directe emotie * Grootste angst: kritiek op het eigen werk of werkzaamheden
	Waarde voor het team: * Hoge kwaliteit- en werkstandaarden * Objectief en realistisch * Stabiel, met oog voor de details * Degelijk en grondig * Analyseert en onderzoekt de feiten * Komt met realistische en werkbare oplossingen	Onder stress: * Pessimistisch * Te kritisch * Pietluttig * Niet los kunnen laten
Kenmerken van mensen met een lage C score: Onafhankelijk Onconventioneel Onverschillig Grensverkennend	Ideale werkomgeving: * Waar kritisch denken is vereist * Taken en projecten die tot een goed einde gebracht moeten worden * Specialistische en inhoudelijke taken * Gestructureerde processen en procedures * Samenwerking binnen klein team	Valkuilen: * Defensief op kritiek reageren * Heeft duidelijke structuur in taken en relaties nodig * Vasthouden aan procedures en methodes * Ondersneeuwen in de details * Afstandelijk en koel overkomen

Hoe herkent u een hoge C?

Tone of voice: monotoom, koel, afstandelijk, afgemeten.

Volume: rustig, ingehouden en weloverwogen.

Lichaamstaal: weinig tot geen oogcontact, gecontroleerd, weinig handgebaren.

Hoe communiceert u met een hoge C?

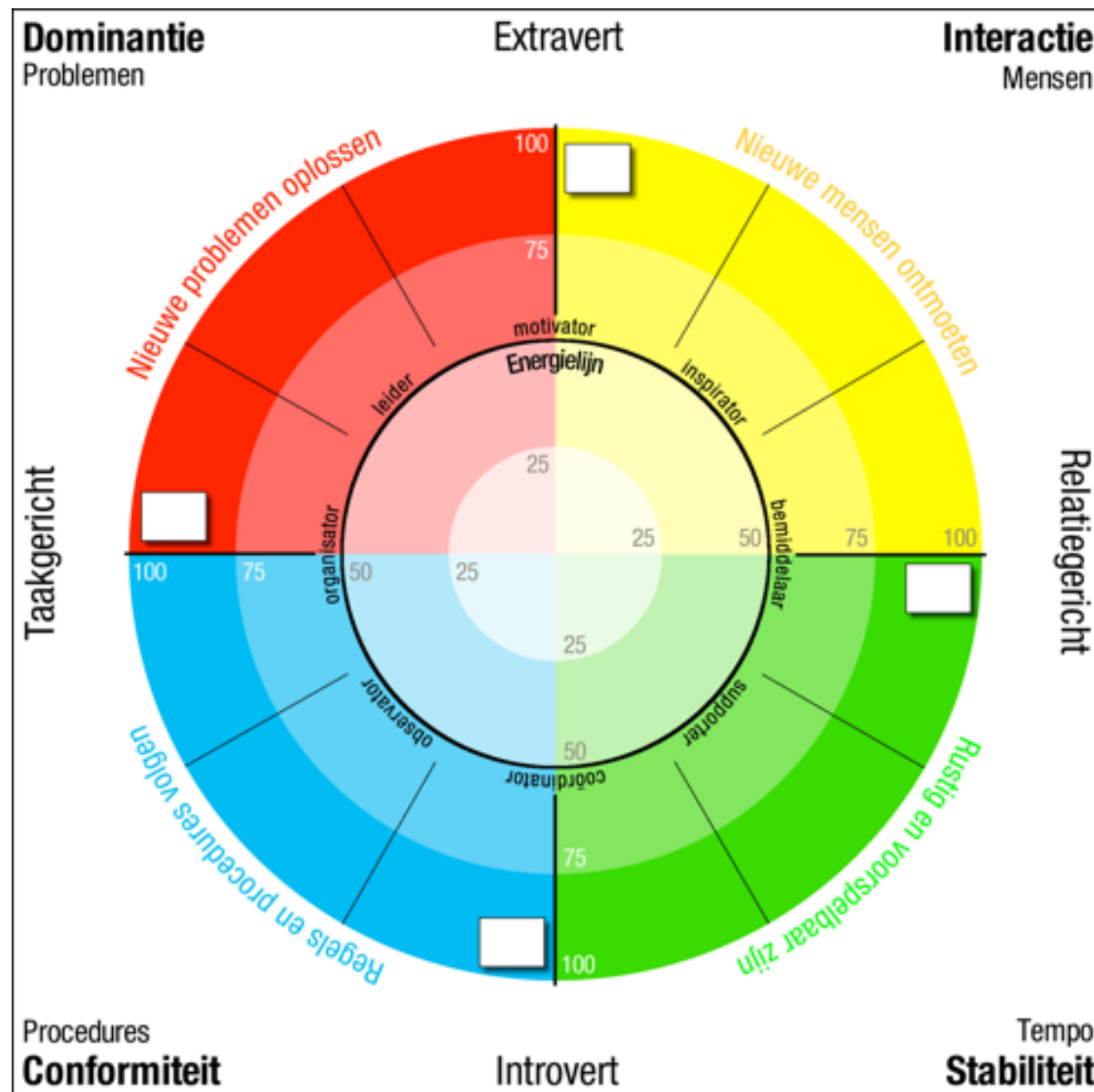
Tone of voice: gecontroleerd, doordacht, zakelijk en feitelijk.

Lichaamstaal: houd afstand, maak direct oogcontact, rustig en stabiel, weinig handgebaren.

Snelheid: langzaam en stap-voor-stap.

SECTIE 7

DISCOVER Gedragwiel: welke type rollen passen het beste bij u?



Instructie voor het gebruik van het DISCOVER Gedragwiel

- * Schrijf de scores van uw natuurlijke gedragsstijl met een pen in de witte blokjes;
- * Gebruik de scores om vervolgens 4 punten te plotten;
- * Trek een lijn door de 4 punten zodat een radargrafiek ontstaat.

U ziet linksonder op deze pagina een voorbeeld.

Op pagina zestien treft u een verdere instructie aan voor **de interpretatie** van uw radargrafiek.



*Ontdek hoe u verder aan de
slag kunt met DISCOVER!*

DISCOVER Your Journey

VERDER AAN DE SLAG MET DISCOVER



SECTIE 1

De DISCOVER Coaching box

Anderen nog beter coachen op passie en talenten?



Vraag dan nu de DISCOVER Coaching box aan.

Door sneller in te zoomen op de passies en talenten van mensen kunnen coaches, en managers of leiders als coach, met de DISCOVER taal en toolkit anderen nog beter coachen.

Meer weten? Vraag dan nu de gratis DISCOVER Coaching box aan en u ontvangt:

- ✓ 3 DISCOVER Taalboeken;
- ✓ 1 DISCOVER Applicatieboek;
- ✓ De DISCOVER Coaching sheets;
- ✓ De DISCOVER My Journey tool.

Het DISCOVER Team
Silvan Becker, Ryan Lim en Marco Robben



Voornaam *

Achternaam *

Organisatie

Telefoonnummer *

Emailadres *

Vraag nu aan

De online versie van dit formulier vindt u [hier](#).

Of ga naar <http://tinyurl.com/discover-coaching-box>

SECTIE 2

De DISCOVER Team box

Snel de performance van uw team verbeteren?



Vraag dan nu de DISCOVER Team box aan.

Managers, trainers en workshop facilitators kunnen met de DISCOVER taal en toolkit de performance van teams snel, en substantieel, verbeteren.

Meer weten? Vraag dan nu de gratis DISCOVER Team box aan en u ontvangt:

- ✓ 3 DISCOVER Taalboeken;
- ✓ 1 DISCOVER Applicatieboek;
- ✓ De DISCOVER Team canvassen;
- ✓ De DISCOVER Coaching sheets.

Het DISCOVER Team
Silvan Becker, Ryan Lim, Marco Robben



Voornaam *

Achternaam *

Organisatie

Telefoonnummer *

Emailadres *

Vraag nu aan

De online versie van dit formulier vindt u [hier](#).

Of ga naar <http://tinyurl.com/discover-team-box>

SECTIE 3

De DISCOVER Certificatie box

Als expert aan de slag met de DISCOVER taal?



Vraag dan nu de DISCOVER Certificatie box aan.

DISCOVER biedt trainers, coaches en recruiters een gestructureerde taal voor het werken met het gedrag, de drijfveren en de talenten van mensen.

Meer weten? Vraag dan nu de gratis DISCOVER Certificatie box aan en u ontvangt:

- ✓ Een overzicht van de DISCOVER Taal;
- ✓ De DISCOVER Coaching Sheets;
- ✓ De DISCOVER Team canvassen;
- ✓ Een overzicht van de certificeringskosten;
- ✓ Een overzicht van data en locaties in 2016.

Het DISCOVER Team
Silvan Becker, Ryan Lim, Marco Robben



Voornaam *

Achternaam *

Organisatie

Telefoonnummer *

Emailadres *

Vraag nu aan

De online versie van dit formulier vindt u [hier](#).

Of ga naar <http://tinyurl.com/discover-certificatie-box>



STEVE JOBS

*“Bijna alles - de verwachtingen van anderen,
alle trots, de angst voor gezichtsverlies of om
te falen - deze zaken vallen weg in het
aangezicht van de dood, om alleen achter te
laten wat echt belangrijk is”*

*“Je steeds bewust zijn van je eigen
sterfelijkheid is de beste manier om te
voorkomen dat je gaat denken dat je iets te
verliezen hebt”*

*“Je bent al naakt, daarom is
geen reden om niet je hart te volgen”*
