

WIE  
BEN  
JE

# 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 zijzelf 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 geörienteerd 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 gegoooid 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 toepasbaar waren in alle onderdelen van mijn leven.

Eerlijk gezegd, ik dacht dat ik goed opgeleid en welbelesen 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 onderwijzen, ontstond de tekst van dit boek. De “directe feedback” van vragen en antwoorden van seminardeelnemers, 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 vereisten 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:**

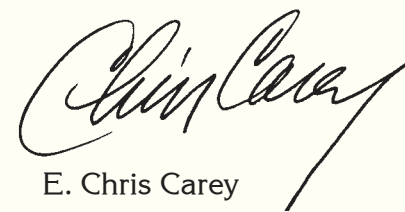
Ik werk thuis beneden - we noemen mijn kantoor "de kerker". De kinderen zijn boven met mijn vrouw, waar we serieus proberen deze materie in ons dagelijkse leven in praktijk te brengen.

**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?

Ongeveer 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 — *uitdagerend* 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>
Uitdagerend	Actief	<b>Dominant</b>
Sympathiek	Actief	<b>Invloedrijk</b>
Sympathiek	Passief	<b>Standvastig</b>
Uitdagerend	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*?

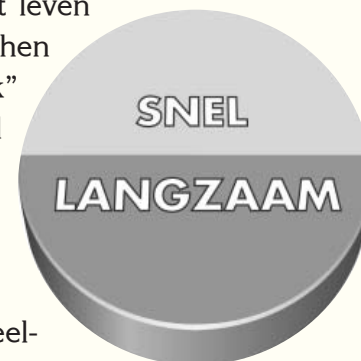
### Je tempo herkennen

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?

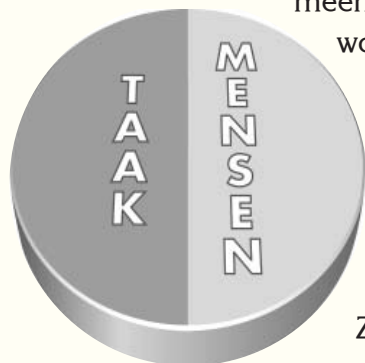
*Taakgerichte* mensen houden zich bezig met hoe ze een opdracht af krijgen. Zij voelen zich over het algemeen prettiger als zij betrokken worden bij het bereiken van een doel of bij het werken aan een project.

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.

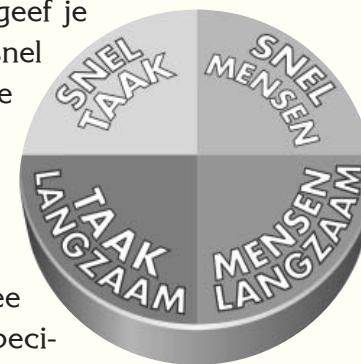
Je zou kunnen zeggen, dat de focus van *taakgerichte* personen meer “high-tech” is, terwijl de focus van op *mensen gerichte* personen meer overeenkomt met “high-touch.”

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.

