

De gebruiksaanwijzing van uw medewerker



# De gebruiksaanwijzing van uw medewerker

*Instant-mensenkennis voor managers*

Hans Faas

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

© 2012 Hans Faas, Laren

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam  
Vormgeving binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam  
Omslagontwerp: HaasDesign, Utrecht

ISBN 978 90 5261 924 8  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Inhoud

Voorwoord Nina Storms 7

Voorwoord Aad Ouborg 8

Inleiding 9

## DEEL 1 **JouwGebruiksaanwijzing: basiskennis** 11

Wat maakt het leven waard om geleefd te worden? 12

Mensen hebben een gebruiksaanwijzing 13

Wetenschappelijke basis 15

Ken uzelf! 17

Ik ben eigenlijk best oké! 22

Zijn er maar vier soorten mensen? 23

Leer de gebruiksaanwijzingen kennen 24

JouwGebruiksaanwijzing en persoonlijke groei 27

Het 'lezen' van uw medewerkers 31

Interactie tussen gebruiksaanwijzingen 37

## DEEL 2 **JouwGebruiksaanwijzing en management** 41

Wat is management? 42

Leiderschapstijlen 43

Situationeel leiderschap 45

Motiveren 48

Teams 52

Sollicitatiegesprekken 54

Gesprekken met uw medewerkers 55

Correctieve gesprekken 58

Zakelijke correspondentie 60

Brainstormen 63

Vergaderingen voorzitten 67

Vergaderingen bijwonen 68

Presenteren 80

Bedrijfscultuur 82

Onderhandelen 85

Timemanagement 88

Netwerken 91

Visieontwikkeling 93

Klachtafhandeling 95  
Het Nieuwe Werken 97

**Verkopen 104**

**DEEL 3 JouwGebruiksaanwijzing voor gevorderden 115**

JouwGebruiksaanwijzing - een tussenstand 116  
Oefening mensen lezen 118  
Wijziging gebruiksaanwijzing 125  
Authenticiteit en aanpassen 130  
Dominant of onderdanig? 132  
Lichaamstaal 137  
Verskil tussen uw zelfbeeld en hoe anderen u zien 140  
Samenvatting 147  
Tot slot 148  
Biografie Hans Faas 149  
Bibliografie 150  
Bijlagen 151  
Contact 160

## Voorwoord Nina Storms

*Nina Storms – voorheen bekend onder de naam Nina Brink; ondernemer en investeerder in diverse grote ondernemingen.*

In eerste instantie was ik nogal verbaasd over het verzoek van Hans Faas een voorwoord te schrijven voor zijn boek. Ik had Hans al jaren niet gesproken en wist niet dat hij inmiddels boeken schreef over managementskills om zijn kennis over te dragen aan een nieuwe generatie managers. Het onderwerp, de gebruiksaanwijzing van medewerkers, intrigeerde me echter zeer. Had dit een handige gids voor mij kunnen zijn tijdens mijn carrière? Zou ik beter begrepen hebben hoe Hans zijn functie als managing director (van een van de bedrijven waarin ik geïnvesteerd had) vormgaf? Zouden we er potentiële conflicten mee hebben kunnen vermijden? Naar mijn mening moet een echte topmanager zijn eigen weg gaan en zijn eigen unieke managementstijl ontwikkelen. Het luisteren naar werknemers en gebruikmaken van de kennis van hun gebruiksaanwijzing is hierbij echter een onmisbare managementtool om de prestaties te optimaliseren

Alleen gemotiveerde werknemers en managers kunnen boven zichzelf uitstijgen en de doelstellingen van de onderneming realiseren. De uitdagingen die een manager vandaag de dag op zijn weg vindt, vragen om meer dan wat simpele managementtechniekjes. Obstakels als regelgeving, zwakke economie en monetaire problemen zullen overwonnen moeten worden en zelfs als dat lukt ben je er nog niet. Hoe kun je al deze uitdagingen overwinnen en toch een mensgerichte manager blijven? Naar mijn mening is dat een lastige combinatie, je zult hoge morele en ethische standaards moeten combineren met commitment en vastberadenheid. Bovendien zul je de persoonlijkheid en het temperament van je medewerkers moeten begrijpen, en dat is waar dit boek van Hans Faas u bij gaat helpen. Mijn relatie met Hans was soms wel eens moeizaam, maar bleef altijd goed omdat er sprake was van wederzijds respect. Beiden begrepen we bovendien dat naarmate de tijd verstrijkt, situaties veranderen en lessen geleerd zijn. Ik wens u veel leesplezier toe.

Nina Storms  
New York, januari 2012

## Voorwoord Aad Ouborg

*Aad Ouborg – eigenaar-directeur van Princess Household Appliances en bekend van het televisieprogramma Topmanager gezocht.*

‘Ondernemen is entertainen’, dat is al vele jaren lang mijn motto. Dat lijkt misschien een andere benadering dan van dit boek, ‘Leiderschap is 10% techniek en 90% mensenkennis’, toch is dat niet het geval. Beide gaan immers over de menselijke emoties. De tijd dat men dacht dat goed leiderschap en ondernemen strikt rationele zaken waren, ontdaan van emoties, ligt gelukkig alweer ver achter ons. Zaken doe je altijd met mensen, dus is mensenkennis en inspelen op emoties een absolute voorwaarde voor zakelijk succes (en privésucces). Hans Faas geeft in dit vlot geschreven boek handvatten om uw mensenkennis te verbeteren en de gebruiksaanwijzing van uw medewerkers en uw klanten te leren kennen. Zijn methodiek is even eenvoudig als effectief, geen onnodig ingewikkelde theorieën, de kennis is direct toepasbaar. Met dit boek krijgt u overigens ook een aardig inkijkje in uw eigen gebruiksaanwijzing. U gaat begrijpen waarom het met sommige mensen minder klikt en wat u daaraan kunt doen. Ook brengt hij vele management- en verkooptechnieken die u misschien al half vergeten was weer tot leven, door ze te verrijken met het JouwGebruiksaanwijzingconcept. Hoewel de inhoud van dit boek serieus is, zorgt de relativerende schrijfstijl ervoor dat het lekker wegleeft. Een absolute aanrader voor iedere ondernemer, manager en verkoper.

Aad Ouborg  
Breda, januari 2012



# Inleiding

*Een boek is een brief die men schrijft aan alle onbekende vrienden die men op de wereld bezit.*

Dit boek gaat over het JouwGebruiksaanwijzing®-concept voor managers, een systeem dat onder andere is gebaseerd op DISC, een gevalideerd assessmentinstrument. Maar JouwGebruiksaanwijzing is meer, het integreert divers onderzoek uit rijke bronnen en vertaalt het naar de dagelijkse managementpraktijk. De afgelopen jaren heb ik hierover workshops en lezingen gegeven aan duizenden managers op allerhande niveaus. Uit de vele reacties blijkt dat al deze collega's van u de kennis nog dagelijks gebruiken en vinden dat ze er succesvollere managers door zijn geworden. Met het verschijnen van dit boek komt de JouwGebruiksaanwijzingkennis nu beschikbaar voor een nog veel grotere groep managers. Het boek behandelt de vele aspecten van mensenkennis in het algemeen en het aansturen van medewerkers in het bijzonder. Nadat u kennis hebt gemaakt met de basisprincipes, komt een twintigtal bekende en minder bekende managementvaardigheden en best practices aan bod die zijn verrijkt met JouwGebruiksaanwijzing. Ik heb gekozen voor een wat relativerende en hier en daar humoristische schrijfstijl, zodat het boek gemakkelijk wegleeft. Ga er dus lekker voor zitten, relax en laat u ook overtuigen. Binnen een paar uur kent u de gebruiksaanwijzing van al uw medewerkers, klanten en van uzelf. Het zal uw leven als manager vereenvoudigen, u zult uw doelstellingen gemakkelijker behalen en u zult meer plezier beleven aan uw werk.

Alle informatie in dit boek is van toepassing op zowel mannen als vrouwen, maar om te voorkomen dat in elke zin *hij of zij* staat heb ik gekozen voor de *hij*-vorm.

Hans Faas  
Januari 2012  
Laren





DEEL 1

**JouwGebruiksaanwijzing: basiskennis**

# Wat maakt het leven waard om geleefd te worden?

*'Bezit zonder vrienden is vreugdeloos.'*

- SENECA

Wat voor waarde zou u hechten aan materiële zaken als u ze niet met anderen kon delen? Stel dat u na een grote ramp de enige overlevende op deze wereld zou zijn en de beschikking had over alle aardse zaken, van een megavilla tot een kasteel, van Bentleys tot Ferrari's en van een superjacht tot een privéjet – denkt u dat u er plezier aan zou beleven?

Rond 1200 na Christus wilde keizer Frederik II weten of baby's zonder interactie met volwassenen zelf een taal zouden ontwikkelen, de zogenaamde *oertaal*. Het ontbrak de kinderen niet aan verzorging, maar het liep uit op een drama: alle kinderen stierven ...

## Interactie

Goed, daar zijn we het dus over eens: de interactie met andere mensen geeft het leven waarde. Je zou dus mogen verwachten dat mensen hier erg bedreven in zijn en dat ze de gebruiksaanwijzing van hun medemens feilloos kunnen lezen. Da's nou jammer, we zijn daar helemaal niet zo goed in. Zet twintig willekeurig gekozen mensen gedurende langere tijd bij elkaar en er zullen weliswaar een paar vriendschappen ontluiken, maar er ontstaan ook misverstanden, roddels, achterklap en ruzies. John de Mol, de bedenker van het tv-programma *Big Brother*, heeft dat goed begrepen en heeft er een aardige boterham aan verdiend.

De meeste mensen zijn dus van nature niet zo goed in interacties. Je zou dan ook mogen verwachten dat we vanaf de kleuterschool tot en met de universiteit proberen onze kinderen deze kennis alsnog bij te brengen. Helaas, dat doen we niet. In het beste geval brengen we onze kinderen wat normen en waarden bij, die ervoor moeten zorgen dat ze elkaar niet al te vaak de hersens inslaan. Eigenlijk zijn deze normen en waarden niet veel meer dan een set spelregels die de spelverruwing enigszins moeten beteugelen. Ik kan althans niet zeggen dat mijn mensenkennis en empathisch vermogen indertijd zijn toegenomen doordat ik dat ettertje van de peuterspeelzaal een handje moest geven nadat ik zijn brandweerauto uit het raam had gegooid. Bij de meesten van ons neemt met de jaren hun mensenkennis wel toe, maar gemiddeld scoren we toch maar een mager zesje.

## Mensenkennis

Vinden we het dan niet belangrijk dat mensen beschikken over mensenkennis en elkaars gebruiksaanwijzing kunnen lezen? Ik dacht het wel, ik heb nog nooit een personeelsadvertentie gezien waarin stond: 'Sociale vaardigheden niet noodzakelijk'. Het is uit diverse studies

gebleken, mensen met een goede mensenkennis zijn gelukkiger, succesvoller, hebben meer vrienden en leven langer.

Ik heb goed nieuws voor u mensenkennis is te leren!

## Mensen hebben een gebruiksaanwijzing

*Leidinggeven is 10% techniek en 90% mensenkennis.*

Stelt u zich eens voor: u hebt een afspraak met een sollicitant of misschien gaat u zelf solliciteren of het is u eindelijk gelukt een afspraak te maken met een potentiële samenwerkingspartner. Een paar dagen voor het gesprek ontvangt u het volgende mailtje:

Geachte .....,

Voor de goede orde bevestig ik hierbij onze afspraak voor a.s. dinsdag. In de bijlage treft u mijn gebruiksaanwijzing aan. Wilt u zo vriendelijk zijn uw gebruiksaanwijzing naar mij te mailen zodat ons gesprek optimaal kan verlopen?

Tot dinsdag en met vriendelijke groet,

Dirk Doeks

Zou dat uw zakelijk leven veraangenamen of niet?

### **Gebruiksaanwijzing van Dirk Doeks**

Ik ben snel geïrriteerd maar ben ergernissen ook weer snel vergeten. Zaken interesseren me meer dan mensen. Ik ga voor de hoofdlijnen, dus verzand alstublieft niet in overloze details. Als uw aanbod of verhaal goed is, beslis ik snel. Ik ben behoorlijk assertief en direct. Ik ben niet snel onder de indruk van mensen. Ik raak gemotiveerd door uitdagingen, ik ga problemen niet uit de weg. Ik ben soms bang om de controle te verliezen, dus probeer mij niet te overheersen.

Stel dat u van uzelf weet dat u nogal veel praat en dat u soms nogal drammerig overkomt. Of dat u nogal moeite hebt met confrontaties, niet zo assertief bent en soms wat besluiteloos

bent. Of dat u juist helemaal voor de details gaat, soms de grote lijnen mist en soms wat onzeker overkomt. Denkt u ook niet dat uw kans op een succesvol gesprek toeneemt als u, gewapend met de gebruiksaanwijzing van Dirk Doeks, uw strategie een beetje op hem afstemt?

## **Ikeakast**

Eigenlijk is het te gek voor woorden. Niemand zal proberen een Ikeakast zonder gebruiksaanwijzing in elkaar te zetten. Maar communiceren met een ander mens, een oneindig complexere entiteit dan de gemiddelde Ikeakast, doen we zonder gebruiksaanwijzing en zomaar uit de losse pols. Of het gesprek verloopt zoals we willen en of het ons brengt wat we ervan verwachten, laten we geheel aan het toeval over.

U zou kunnen tegenwerpen dat mensen (en zeker managers en verkopers) toch sociale wezens zijn en dat we prima zijn toegerust om dit soort interacties tot een goed einde te brengen.

Naast mijn werk als interim-manager geef ik trainingen en ben ik personal coach van veel managers op alle niveaus. Het heeft mij altijd verbaasd hoe gemakkelijk er in een gesprek een communicatiefoutje ontstaat, vaak al aan het begin van het gesprek. Het gesprek gaat dan nog een uur door, maar de gesprekspartner is al lang uitgelogd en er is geen sprake meer van echte communicatie. Als toehoorder heb je dat snel in de gaten, maar als deelnemer ontgaat je dat. Je merkt na verloop van tijd wel dat je niet meer echt doorkomt bij je gesprekspartner, maar je kunt er dan meestal niets meer aan doen. De conclusie is dan vaak iets in de trant van: ach, hij begreep het niet, hij was al ingepakt door de concurrent; of: je hoeft niet aan een boom te hangen om een eikel te zijn ... Enfin deze conclusies helpen niemand veel verder.

Met een gebruiksaanwijzing zoals van Dirk Doeks is het vrij eenvoudig om dit soort communicatieproblemen te voorkomen. Een voorwaarde is dan wel dat u uw eigen gebruiksaanwijzing ook kent, zodat u kunt vaststellen waar de verschillen zitten.

## **Praktijkvoorbeeld**

Tot slot van dit hoofdstuk nog een aardig praktijkvoorbeeld. Een jaar of twintig geleden moest ik examen doen voor mijn vliegbrevet. De vliegschool waar ik had leren vliegen, vroeg aan alle examenkandidaten een kort schriftelijk verslag over het verloop van hun examen. Het ging bij deze verslagen vooral over wat voor type persoon de examinerator was. Kort voor mijn examen kreeg ik een mapje met daarin alle verslagen over mijn examinerator. Ik weet niet of ik zonder deze gebruiksaanwijzing ooit een vliegbrevet zou hebben gehaald!

Op een bepaald moment is men overigens gestopt met het toevoegen van nieuwe verslagen. Het bleek dat er in al die verslagen toch hetzelfde stond. Inmiddels is de wetgeving gewijzigd en mag een examenkandidaat zelf zijn examinerator kiezen. Vaak worden de oude verslagen er nog bijgehaald om een examinerator te zoeken die goed bij de kandidaat past. U zult misschien denken dat deze acties de vliegveiligheid niet ten goede komen, maar niets is minder waar: als

het klikt tussen de examinator en de kandidaat is er minder stress en kan de vlieger laten zien wat hij werkelijk kan en weet.

## Conclusie

Het kennen van de gebruiksaanwijzing zorgt ervoor dat u kunt inspelen op de communicatievoorkeuren van uw medewerker. Het voorkomt misverstanden, er zal meer wederzijds begrip zijn en het zal beter klikken. Uiteraard geldt dit niet alleen voor medewerkers. Ook bij klanten, collega's, familieleden en uw baas, of bij het veroveren van dat knappe blonde stuk (m/v) zal het uw gesprekken verbeteren.

## Wetenschappelijke basis

De gebruiksaanwijzing van mensen is gebaseerd op hun karakter en gedragsvoorkeuren. Deze typologieleer is niet nieuw, de basis werd al in de oudheid gelegd door astrologen en de oude Griekse wijsgeren. In het jaar 400 v.Chr. was het de vader van de moderne geneeskunde, Hippocrates van Kos, die mensen verdeelde in vier temperamenten. Hij ging ervan uit dat de verschillen voortkwamen uit de verhoudingen tussen de lichaamssappen. De kalme Flegmaticus zou een teveel aan slijm (flegma) hebben. De levendige, gepassioneerde Sanguinicus had te veel bloed, en een teveel aan gele gal gaf de Cholericus zijn opvliegende en dominante temperament. De Melancholicus ten slotte zou zijn zwaarvoedige gedrag te danken hebben aan een teveel aan zwarte gal. Tot op de dag van vandaag gebruiken wij enkele van deze termen nog steeds om temperament en gemoedstoestand aan te duiden. Rond 1900 heeft Rudolf Steiner, de Oostenrijkse filosoof, architect, pedagoog en grondlegger van de antroposofie, het gedachtegoed van Hippocrates verder uitgewerkt. Zijn bevindingen worden nog steeds gebruikt op de Vrije School.

Carl Jung publiceerde in 1917 zijn *Psychologischen Typen*. Ook hij onderscheidde vier typen. Hij noemde ze Thinking, Feeling, Sensation en Intuition. Het bekende assessmentinstrument MBTI (Myer Briggs Type Indicator) is hierop gebaseerd.

### William Moulton Marston

De Amerikaanse psycholoog dr. William Moulton Marston heeft baanbrekend werk verricht met zijn in 1928 gepubliceerde standaardwerk *Emotions of Normal People*. Hij noemde de vier typen Dominant, Influencing, Steady en Compliant. Zijn werk is vooral bekend door de samenvatting van de vier beginletters van deze typen: DISC. In de praktijk blijkt DISC ten

opzichte van de andere systemen het meest toegankelijk voor niet-psychologen. Toen DISC door de Amerikaanse krijgsmacht in de Tweede Wereldoorlog op grote schaal werd gebruikt voor het selecteren en indelen van de honderduizenden militairen, was de standaard gezet. Marston was toen overigens al met heel andere dingen bezig. Hij was polygaam en woonde samen met twee vrouwen, in die tijd nogal ongebruikelijk in de kringen van Amerikaanse wetenschappers. Het is overigens niet bekend of zijn DISC-onderzoek hem heeft geholpen de karakters van zijn vrouwen te doorgronden, voor de gemiddelde man toch een haast onmogelijke taak. Wel is bekend dat William Moulton Marston ook de geestelijk vader is van Wonder Woman, een vrouwelijke superheld in de traditie van Batman en Spiderman. Ondanks zijn twee vrouwen en Wonder Woman vond Marston toch nog tijd voor andere zaken. Zo bedacht hij ook de leugendetector op basis van het meten van bloeddruk.

### **Timothy Leary**

Ook naar de interactie tussen verschillende menstypes is veel onderzoek gedaan. Dr. Timothy Leary was een professor in de psychologie aan Berkley en Harvard. Van zijn hand is de roos van Leary, een model over wederzijdse gedragsbeïnvloeding: gedrag roept gedrag op. Het geeft aan hoe iemands gedrag beïnvloed kan worden. Net als Marston was Leary een nogal aparte wetenschapper, zijn bijnaam was de LSD-professor, hij was een groot voorstander van deze chemische drug. Deze opstelling heeft hem in Amerika niet erg populair gemaakt; hij belandde er zelfs door in de gevangenis. En ook Leary had een tweede carrière: in de jaren negentig was hij een meer dan verdienstelijk softwareontwikkelaar. Timothy Leary overleed in 1996, maar zijn gedachtegoed – tenminste dat over de roos van Leary – is nog altijd springlevend. Zo is het bijvoorbeeld nog steeds een veelgebruikt instrument bij het weerbaar maken van kinderen die gepest worden.

Verder komt u in dit boek elementen tegen uit het neurolingüistisch programmeren (nlp), de communicatieleer, de lichaamstaal en het Joharivenster. Ook is er aandacht voor twintig bekende en minder bekende managementtechnieken, verrijkt met het JouwGebruiksaanwijzing-gedachtegoed.

### **Conclusie**

Er is al vanaf de oudheid veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de gedragsvoorkeuren van mensen. De meeste onderzoeken gaan uit van een indeling in vier hoofdgroepen. DISC is in dit veld de meest toegankelijke.



## Ken uzelf!

'Ken uzelf', deze beroemde zin stond gebeiteld in het voorportaal van de tempel van Delphi. Het werd de lijfspreuk van Socrates. Hij zag zelfkennis als de basis van alles. Zonder zelfkennis geen andere kennis, geen levenskunst, geen geluk en geen verlichting. Andere filosofische stromingen en godsdiensten, zoals het christendom, de antroposofie en de vrijmetselarij, zitten op dezelfde lijn.

Over ware zelfkennis beschikken is overigens nog niet zo eenvoudig. Maar het heeft weinig zin om de gebruiksaanwijzing van uw medewerker te kennen als u uw eigen gebruiksaanwijzing niet kent. Het gaat immers om de interactie tussen u en uw medewerker. Zodra u uw eigen gebruiksaanwijzing kent, weet u ook uw natuurlijke managementstijl – we komen daar later nog op terug. Als uw medewerker een extreme voorkeur heeft voor details en u houdt daar ook wel van, dan is er niets aan de hand. Maar als u van het type 'grote stappen gauw thuis' bent, ontstaat er misschien een probleem. En als uw medewerker zich goed voelt in een wat onderdanige rol, terwijl u als een soort Louis van Gaal door het leven gaat, kunt u waarschijnlijk goed samen door één deur. Maar als de medewerker zich verwant voelt met Rambo, zou het lastig kunnen worden!

### Zelfonderzoek

Om plezier te hebben van de rest van dit boek, is het nodig dat u uw eigen gebruiksaanwijzing kent. Op de volgende pagina vindt u daarom een formulier voor zelfonderzoek, waaruit u uw eigen gebruiksaanwijzing kunt afleiden. Dit zelfonderzoek is geen examen, want een examen suggereert dat er een goede of foute uitkomst mogelijk is. Dat is hier niet het geval: wat u ook invult, het is altijd goed. Er is geen waardeoordeel, u kunt er niets mee winnen of verliezen. Het geeft wel inzicht in uw communicatie- en gedragsvoorkeuren. Daarom is het belangrijk dat u de vragen beantwoordt zoals u werkelijk bent, en niet zoals u graag zou willen zijn (of uw partner of baas zegt dat u zou moeten zijn). Want in dat laatste geval krijgt u een nauwkeurige gebruiksaanwijzing voor de persoon die u eigenlijk zou willen zijn ... maar dus niet bent. Kortom: het is niet slim uzelf voor de gek te houden. Vul het zelfonderzoek in zoals u zich voelt en gedraagt in uw werksituatie. Mensen gedragen zich nu eenmaal soms anders in verschillende situaties. U leest hier later in dit boek meer over. In de bijlagen treft u nog een tweede exemplaar aan van het zelfonderzoek, zodat u het ook door uw partner of collega kunt laten invullen.

Lees de invulinstructies goed door en probeer het formulier binnen tien minuten in te vullen. U kunt dit formulier ook downloaden via [www.jouwgebruiksaanwijzing.nl](http://www.jouwgebruiksaanwijzing.nl).

*'Wat je van jezelf vindt, is veel belangrijker dan wat anderen van je vinden.'*

– SENECA

## JouwGebruiksaanwijzing® Zelfonderzoek

### Stap 1 Focus

JouwGebruiksaanwijzing kan afhankelijk zijn van de situatie, er zijn soms verschillen tussen uw gedrag thuis, op de sportclub, met vrienden of op uw werk.

Kies dus bewust voor welke situatie u deze zelftest gaat invullen.

### Stap 2 Instructies

- Lees horizontaal voor elke regel de vier gedragsomschrijvingen.
- Geef elke omschrijving een cijfer van 1 tot 5. (zie voorbeeld)

1. Geen probleem met opvolgen  
orders

5

Sterke uitstraling

3

Doet dingen liever gelijk  
goed

5

Ontmoet graag mensen

2

Een 5 geeft u als de omschrijving helemaal op u van toepassing is.

Een 4 geeft u als de omschrijving redelijk op u van toepassing is.

Een 3 geeft u als de omschrijving neutraal is. Attentie! Gebruik niet te veel 3'en, daarvan kan de uitslag onbetrouwbaar worden.

Een 2 geeft u als de omschrijving niet erg op u van toepassing is.

Een 1 geeft u als de omschrijving helemaal niet op u van toepassing is.

- Ga nu verder met rij 2 enz.

Denk er niet te lang over na, de eerste ingeving is meestal de beste en u hebt maar beperkte tijd om het formulier in te vullen!

U kunt natuurlijk proberen de antwoorden te manipuleren. De uitkomst geeft dan nauwkeurig aan wat voor soort persoon u probeert voor te stellen.

Als u alles hebt ingevuld, telt u de kolommen bij elkaar op. **PROBEER HET ONDERZOEK BINNEN 10 MINUTEN IN TE VULLEN!**

Elke uitslag is oké, er is geen goed of slecht resultaat mogelijk, het geeft u alleen een uniek plaatje van uw eigen gedrag!

1	Geen probleem met opvolgen orders	<input type="checkbox"/>	Sterke uitstraling	<input type="checkbox"/>	Doet dingen liever gelijk goed	<input type="checkbox"/>	Ontmoet graag mensen	<input type="checkbox"/>
2	Zet mensen niet onder druk	<input type="checkbox"/>	Voelt zich sterk	<input type="checkbox"/>	Zegt niet zo veel in een groep	<input type="checkbox"/>	Communiqueert levendig	<input type="checkbox"/>
3	Soms te aardig	<input type="checkbox"/>	Brutaal	<input type="checkbox"/>	Beleefd	<input type="checkbox"/>	Praat veel	<input type="checkbox"/>
4	Wil geen problemen maken	<input type="checkbox"/>	Reageer direct	<input type="checkbox"/>	Krijgt liever niet te veel aandacht	<input type="checkbox"/>	Vindt iedereen aardig	<input type="checkbox"/>
5	Goede luisteraar	<input type="checkbox"/>	Wil de regels maken	<input type="checkbox"/>	Doet dingen accuraat	<input type="checkbox"/>	Veel verschillende vrienden	<input type="checkbox"/>
6	Vertrouwenwekkend	<input type="checkbox"/>	Neemt risico's	<input type="checkbox"/>	Voorzichtig	<input type="checkbox"/>	Onderhoudend	<input type="checkbox"/>
7	Laat de leiding aan anderen	<input type="checkbox"/>	Wil graag aan de slag	<input type="checkbox"/>	Overdenkt zaken zorgvuldig	<input type="checkbox"/>	Meestal gelukkig	<input type="checkbox"/>
8	Warme gevoelens voor mensen	<input type="checkbox"/>	Wil de leiding	<input type="checkbox"/>	Houdt zaken voor zichzelf	<input type="checkbox"/>	Meestal relaxed	<input type="checkbox"/>
9	Aardig tegen andere mensen	<input type="checkbox"/>	Zeker van zichzelf	<input type="checkbox"/>	Denkt door	<input type="checkbox"/>	Dynamisch	<input type="checkbox"/>
10	Begrip voor andersmans gevoelens	<input type="checkbox"/>	Mensen zien u als sterk	<input type="checkbox"/>	Goed in zaken analyseren	<input type="checkbox"/>	Lijkt happy en zorgeloos	<input type="checkbox"/>
11	Wil graag helpen	<input type="checkbox"/>	Geeft niet makkelijk toe	<input type="checkbox"/>	Soms wat verlegen	<input type="checkbox"/>	Is content	<input type="checkbox"/>
12	Denkt aan andere alvorens te besluiten	<input type="checkbox"/>	Wil als eerste reageren	<input type="checkbox"/>	Precies	<input type="checkbox"/>	Ziet het leven als positief	<input type="checkbox"/>
13	Hekel aan grote veranderingen	<input type="checkbox"/>	Wil graag controle houden	<input type="checkbox"/>	Bang om dingen fout te doen	<input type="checkbox"/>	Wil graag respect	<input type="checkbox"/>
14	Volgzaam	<input type="checkbox"/>	Direct	<input type="checkbox"/>	Details	<input type="checkbox"/>	Het moet wel leuk zijn	<input type="checkbox"/>
15	Samen	<input type="checkbox"/>	Conflict	<input type="checkbox"/>	Logisch	<input type="checkbox"/>	Populair	<input type="checkbox"/>
	Totaal kolom 1	<input type="checkbox"/>	Totaal kolom 2	<input type="checkbox"/>	Totaal kolom 3	<input type="checkbox"/>	Totaal kolom 4	<input type="checkbox"/>

## De uitslag

Hoogste score in kolom	Afkorting	Kenmerken	Typering
1	S	Sociaal en stabiel	'de waarnemer'
2	D	Direct en dominant	'de doener'
3	C	Consciëntieus en direct	'de denker'
4	I	Inspirerend en invloedrijk	'de prater'

Tabel 1 De uitslag van uw zelfonderzoek

### Feest der herkenning?

Op de volgende bladzijden staan de vier gebruiksaanwijzingen. In circa 90% van de gevallen herkennen mensen zich in de gebruiksaanwijzing die past bij de uitslag van het zelfonderzoek. Als de gebruiksaanwijzing naar uw gevoel niet helemaal aansluit bij uw persoonlijkheid, lees dan ook de gebruiksaanwijzing van de op één na hoogste kolom. Wellicht herkent u zich hier wel in of kunt u er een combinatie mee maken. Als er in de score tussen alle kolommen maar weinig verschil zit, moet u kijken of u zich kunt vinden in de gebruiksaanwijzing van de S.

Lees nu ook de andere gebruiksaanwijzingen aandachtig door en kijk of u er al medewerkers in herkent.

#### **Gebruiksaanwijzing van een D**

*Direct en dominant, 'de doener'*

Ik ben snel geïrriteerd, maar ben ergernissen ook weer snel vergeten. Zaken interesseren me meer dan mensen. Ik ga voor de hoofdlijnen, dus verzand alsjeblijft niet in oeverloze details. Als je aanbod of verhaal goed is, beslis ik snel. Ik ben behoorlijk assertief en direct.

Ik ben niet snel onder de indruk van mensen. Ik raak gemotiveerd door uitdagingen, ik ga problemen niet uit de weg. Ik ben soms bang om de controle te verliezen, dus probeer mij niet te overheersen.

Ik ben eigenlijk best oké!

Mensen van wie u denkt dat ze een D-gebruiksaanwijzing hebben:

- > \_\_\_\_\_
- > \_\_\_\_\_

### **Gebruiksaanwijzing van een I**

*Inspirerend en invloedrijk, 'de prater'*

Ik ben enthousiast en optimistisch. Ik praat snel en veel en heb de neiging af en toe wat te overdrijven. Ik ben extravert en vind mensen en plezier meestal belangrijker dan taken.

Ik ben altijd in voor nieuwe dingen en veranderingen. Ik wil graag met respect worden behandeld; als je dat niet doet, sta je weer snel buiten. Het is voor mij belangrijk aardig gevonden te worden.

Ik ben eigenlijk best oké!

Mensen van wie u denkt dat ze een I-gebruiksaanwijzing hebben:

- > \_\_\_\_\_
- > \_\_\_\_\_

### **Gebruiksaanwijzing van een S**

*Sociaal en stabiel, 'de waarnemer'*

Ik ben een bescheiden en tevreden mens. Ik vind relaties en familie belangrijker dan mijn werk. Als je mij om hulp vraagt, zal ik je altijd helpen. Ik heb moeite met veranderingen en onzekerheden. Ik probeer altijd de harmonie te bewaren. Ik vind het prettig als mensen mij waarderen. Als mensen zich tegenover mij te dominant gedragen, kruip ik in mijn schulp en word ik soms wat wrokkig.

Ik ben eigenlijk best oké!

Mensen van wie u denkt dat ze een S-gebruiksaanwijzing hebben:

- > \_\_\_\_\_
- > \_\_\_\_\_