DISCOVER

De talenten 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: 2015

Vos
Opmaat Consultancy

Copyright

Het copyright © 2012-2015 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 Eva Dijkema, Vos Opmaat Consultancy via het telefoonnummer 050 503 5568 of u kunt een email versturen naar info@vosopmaat.nl. 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 06 5472 4993 of of via zijn email-adres: ryan.lim@mastermind.eu.

Dit materiaal kan alleen gebruikt worden door DISCOVER gecertificeerde 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.

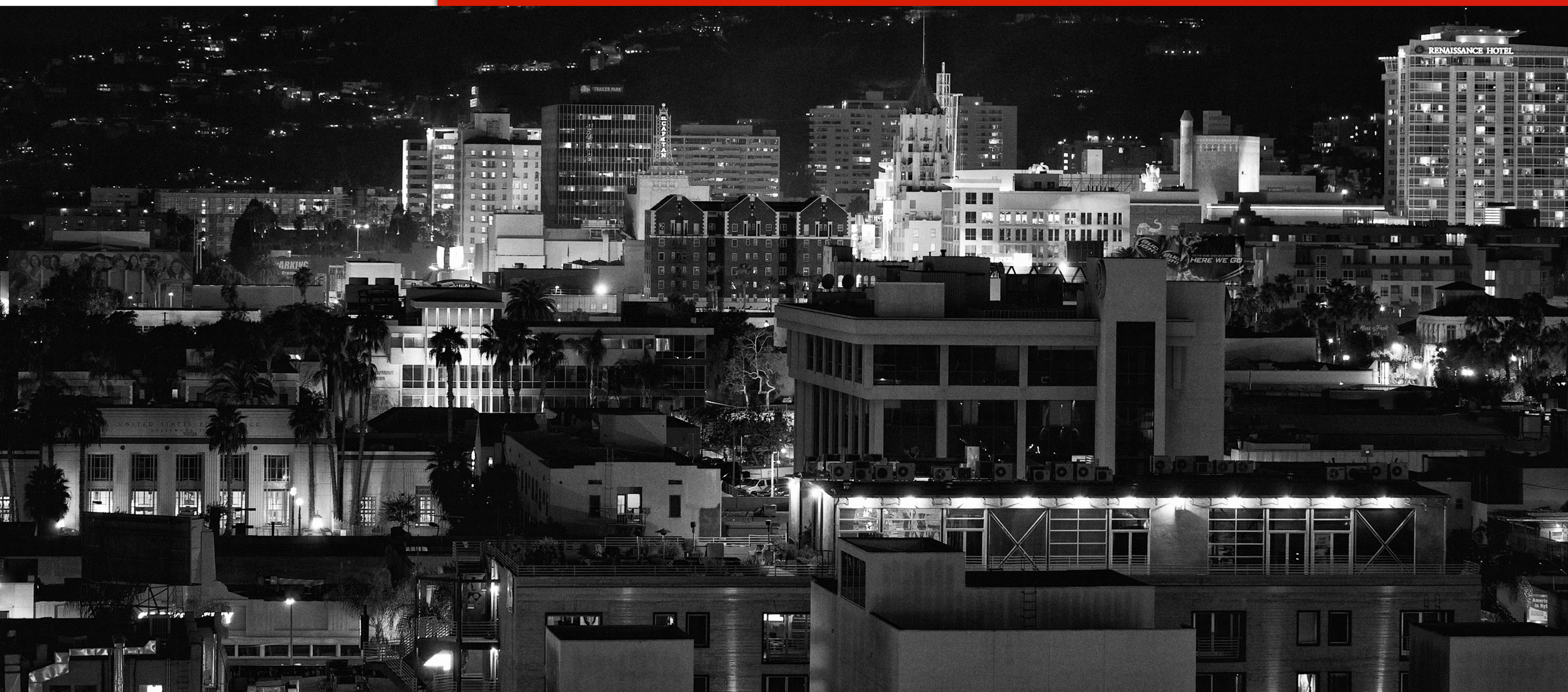
We danken jullie nadrukkelijk voor jullie input, feedback en ondersteuning. Zonder jullie was dit project niet mogelijk geweest.

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;
- Recruitment 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 hoe u de DISCOVER taal voor talenten kunt gebruiken om een beter inzicht te krijgen in de talenten van mensen.

Sectie 1

Wat is de DISCOVER taal voor talenten?

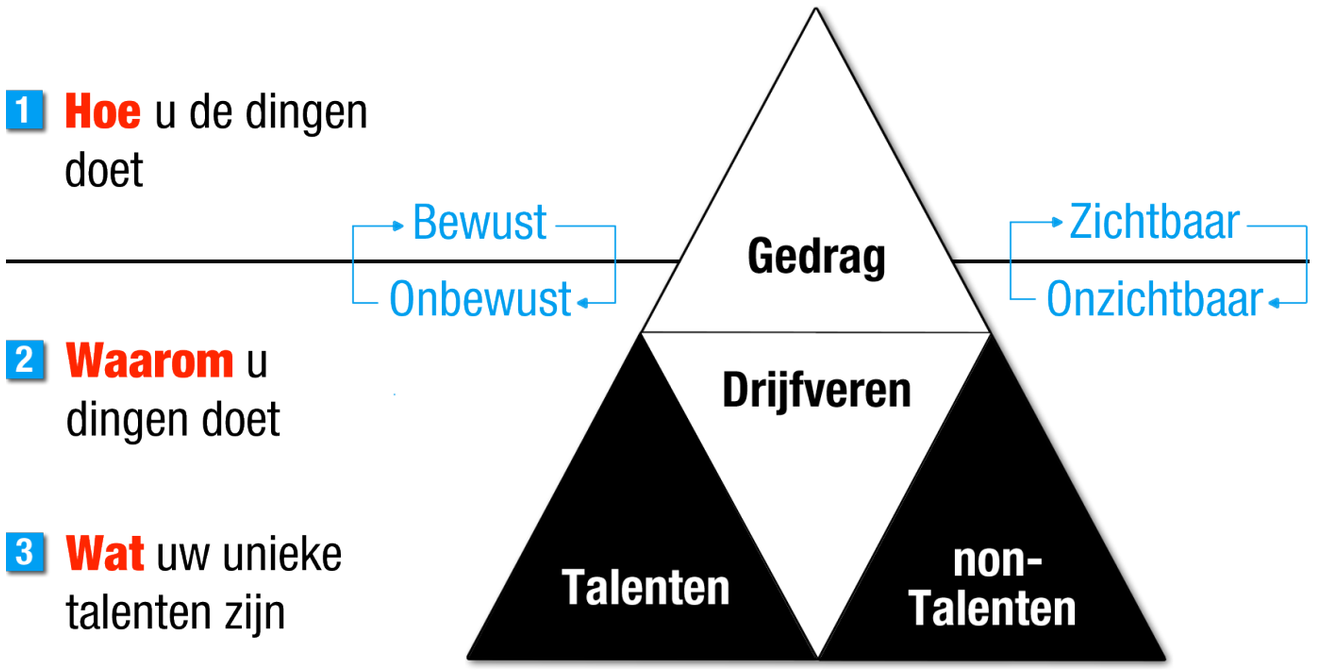
Een definitie van talenten geven is gemakkelijk. Bijvoorbeeld: talenten zijn **natuurlijke vermogens** om ergens goed in te zijn. Maar hoe komt u erachter wat uw talenten zijn? En hoe ontdekt u welk potentieel aan talenten u nog verder kunt ontwikkelen?

Organisaties en de talenten van mensen

Organisaties hebben altijd op een wat bijzondere wijze naar de talenten van mensen gekeken. Heeft u een bijzonder talent voor taal, sport of muziek, dan zullen er niet veel organisaties zijn die direct op uw deur staan te kloppen.

Beschikt u daarentegen over sterke analytische vaardigheden, een goed organisatievermogen of een uitstekend talent om soepel met een grote diversiteit aan mensen om te gaan? Dan beginnen ze al wat meer geïnteresseerd in u te raken.

Om de talenten van mensen in kaart te brengen en te ontwikkelen hebben veel organisaties zelfs hele talent managementsystemen ontwikkeld. De vraag is alleen: wat meten deze systemen nu eigenlijk?



ONDERKEN UW DENKSTIJL EN U KRIJGT INZICHT IN UW TALENTEN EN NON-TALENTEN

Meten ze uw huidige set aan talenten, competenties en vaardigheden? Of meten ze ook uw potentieel aan talenten? Talenten die u misschien nog niet helemaal heeft ontwikkeld, maar die u wel gemakkelijk verder zou kunnen ontwikkelen mits u de juiste kansen krijgt aangeboden.

De waarheid is dat veel organisaties nog worstelen met hun talent management. Aan de ene kant kiezen ze graag voor mensen met ervaring en bewezen talenten, die ze snel op de juiste posities kunnen inzetten.

Aan de andere kant willen ze zich graag afficheren als een organisatie waar talent volop de ruimte krijgt. Het grote probleem echter is: hoe bepaal je de talenten van mensen en hoe bepaal je, goed en objectief, **hun potentieel aan talenten**? En hoe geef je mensen vervolgens gericht de juiste kansen om hun potentieel aan talenten verder te ontwikkelen?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden is het handig om eerst eens te kijken naar de relatie tussen onze talenten en de werking en ontwikkeling van ons brein.

Inzichten uit de cognitieve psychologie

In de psychologie is de afgelopen 100 jaar veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen de mentale vermogens en intelligenties van mensen en vervolgens de (ir)rationaliteit van hun denken en van hun beslissingen. En hoe dit denken zich uiteindelijk vertaalt naar zichtbaar gedrag bij mensen.

Momenteel leidend op dit gebied is het werk van de Israëlisch-Amerikaanse psycholoog Daniel Kahneman (1934), nobel prijswinnaar en auteur van onder andere het boek “Ons feilbare denken” (Engelse titel: “Thinking Fast and Slow”).

In zijn werk, dat 40 jaar onderzoek omvat, toont Kahneman overtuigend aan dat ons denken, onze beslissingen en ons gedrag **eerder irrationeel dan rationeel is**.

Het blijkt dat we allemaal door sterk gekleurde filters naar de wereld om ons heen kijken. En dit doen we ook als we naar onszelf of naar onze plek in de wereld kijken. Deze filters zorgen ervoor dat we in ons hoofd altijd een **subjectieve versie van een objectieve werkelijkheid** waarnemen.

De verklaring hiervoor vindt Kahneman in het feit dat mensen gebruik maken van twee systemen van denken. Het **eerste systeem van denken** is:

- Snel;
- Automatisch; en
- Intuïtief.

En vindt met name in ons **onbewuste brein** plaats.

Het **tweede systeem van denken** is:

- Langzaam;
- Weloverwogen; en
- Analytisch en systematisch.

En vindt met name plaats in ons **bewuste brein**.

Het eerste systeem van denken gebruiken we bijvoorbeeld als we ons snel een oordeel over iemand vormen die we voor het eerst ontmoeten of als we de zin “Brood en .....” willen afmaken. Ons tweede systeem van denken wordt bijvoorbeeld actief als we een formulier moeten invullen of als we een parkeerplek voor onze auto moeten vinden in een drukke parkeergarage.

In onze omgang met de realiteit van de wereld om ons heen denken we, slim, wijs of ervaren als we zijn, dat we meestal actief en bewust een keuze maken voor ons eerste systeem of ons tweede systeem van denken. Toch?

Helaas, het blijkt dat ons tweede systeem van denken lui en snel vermoeid is. Als we tevreden zijn met de uitkomsten van ons eerste systeem van denken (b.v. onze eerste indruk van iemand), dan is ons tweede systeem van denken al snel tevreden gesteld.

Daarnaast kost ons tweede systeem van denken veel energie, kan het slecht tegen stress en staat het maar beperkt aan: gemiddeld maar 2,5 uur per dag en dan nog vooral ‘s-ochtends.

Wilt u weten hoe het werkelijk staat met uw vermogen om rationeel te denken? Probeer dan eens de vraag in het tekstkader met de titel “De Linda case” te beantwoorden. Het antwoord op de vraag kunt u lezen aan het eind van dit hoofdstuk.

Als Kahneman gelijk heeft, en ons denken vaak zo feilbaar en irrationeel is, wat kunnen we dan doen om de kwaliteit van ons denken en ons handelen te verbeteren? De belangrijkste twee lessen die Kahneman ons te leren heeft zijn:

- **Vergroot het inzicht in uw eigen denkstijl**: gebruikt u in het algemeen meer uw eerste of uw tweede systeem van denken?
- Wilt u betere beslissingen nemen en uw talenten verder ontwikkelen? Maak dan eens **wat vaker** gebruik van uw tweede systeem van denken.

Kortom: af en toe wat reflectie op de wereld om u heen en op uw interactie en omgang met deze wereld, komt uw persoonlijke ontwikkeling zeker ten goede.

Inzichten uit de neuroscience

Door met *f*MRI-scans te kijken naar **het brein in actie**, weten we nu beter dan ooit tevoren wat er gebeurt als mensen zichzelf organiseren, creatief denken, complexe problemen analyseren, samenwerken, leren of onder stress moeten beslissen en handelen.

DE LINDA CASE (1)

Linda is een jonge, intelligente en zeer uitgesproken vrouw. En in haar studententijd was ze zeer betrokken bij vraagstukken rondom anti-discriminatie en sociale rechtvaardigheid.

Vraag: Wat is waarschijnlijker (1) Linda is een bankmedewerkster, of (2) Linda is een bankmedewerkster die zeer actief is in de feministische beweging?

Kunnen de inzichten uit de neuroscience helpen om inzicht te krijgen in onze talenten? En weten we hierdoor beter hoe talenten zich ontwikkelen in ons brein?

Nature: De neuroscience laat zien dat onze talenten en mentale capaciteiten voor grofweg 40% bepaald worden door een natuurlijke aanleg in onze genen. Ieder brein is niet hetzelfde. En in het brein van een kind zie je al een aangeboren aanleg voor snelheid van denken, een goed geheugen of een voorkeur voor meer rationeel of meer intuïtief denken.

Nurture: Vervolgens gaan je opvoeding, de sociale context waarbinnen je opgroeit en je opleiding een belangrijke rol spelen bij de verdere ontwikkeling van je brein (grofweg 30%). En dan vooral bij de ontwikkeling van **je sociale brein**. Dit zijn de talenten en mentale capaciteiten om je eigen emoties te reguleren, de emoties van anderen te herkenen en in situaties je gedrag te voorzien van de juiste sociale codes.

De talenten en mentale capaciteiten die we hierboven beschrijven kunnen we uitdrukken in een IQ- of een EQ-coëfficiënt. Stel je bent een ‘slimme’ twintiger uit een ‘goed nest’ met een hoog IQ en EQ; beschik je dan direct over de talenten om altijd de juiste beslissingen te nemen en de juiste dingen te doen?

Nee. En hier komen we bij de laatste 30% van de ontwikkeling van je brein. Deze laatste fase in de ontwikkeling van je brein begint vanaf plusminus je 18e jaar en is gerelateerd aan onderwerpen als neuroplasticiteit, de vrije wil en leren.

De inzichten uit de neuroscience laten zien dat mensen voor het nemen van de juiste beslissingen en voor het doen van de juiste dingen voor een groot gedeelte afhankelijk zijn van **een goed ontwikkeld rationaliteit-quotiënt (RQ)**: de mate waarin je je steeds bewust bent van de wisselwerking tussen je rationele en je intuïtieve brein.

Een hoog RQ ontwikkel je pas in de loop van je leven en hangt samen met het groeiende inzicht dat je verkrijgt in je voorkeur voor een bepaalde denk- en beslissingsstijl, de mate waarin je je bewust van je eigen filters en cognitieve biassen en van het vermogen dat je ontwikkelt om steeds beter in te schatten hoe goed of beperkt je eigen kennis is.

In brein-scans is zichtbaar dat mensen met een sterk ontwikkeld RQ vaak eerst het rationele of het intuïtieve antwoord op een vraag bedenken, maar direct daarna ook het tegenovergestelde antwoord of de mening van anderen in overweging nemen voordat ze een beslissing nemen.

De DISCOVER taal voor talenten

De DISCOVER taal voor talenten is gebaseerd op het wetenschappelijke werk van Robert S. Hartman (1910 - 1973). Sterk beïnvloed door zijn ervaringen in Nazi-Duitsland stond in het werk van deze Duits-Amerikaanse filosoof de vraag “Wat is goed?” centraal. Voor zijn werk werd hij uiteindelijk in 1973, twee weken voor zijn dood, genomineerd voor de Nobel prijs voor de vrede.

In zijn langdurige onderzoek naar de denkstijlen van mensen ontdekte Hartman dat er in totaal **drie externe dimensies van denken** zijn. Deze dimensies laten zien hoe mensen verschillend kunnen reageren op de wereld om hen heen. De drie externe dimensies van denken die hij onderkende zijn:

- **Systematisch denken**: een voorkeur voor analyseren en conceptueel denken;
- **Praktisch denken**: een voorkeur om je te richten op concrete actie in het hier en nu;
- **Mensgericht denken**; een voorkeur voor empathie en inlevingsvermogen.

Door te gaan kijken naar **het patroon in uw scores** op de drie externe dimensies van denken kunt u een zeer goed inzicht krijgen in uw eigen denkstijl. En daaraan gerelateerd:

- Uw natuurlijke talenten;
- Uw absolute non-talenten;
- Uw cognitieve biassen (filters).

Hartman onderkende naast de drie externe dimensies van denken ook **drie interne dimensies van denken**. De interne dimensies laten zien hoe u, op dit moment, naar uzelf en naar uw plek in de wereld kijkt. De drie interne dimensies van denken die hij onderkende zijn:

- **Zelfsturing (een plan hebben)**: de mate waarin u momenteel ambitie heeft en gericht bent op continue zelfverbetering;
- **Bewust van en blij met eigen rollen**: de mate waarin u zich momenteel committeert aan uw rollen en plezier ervaart in de vervulling ervan;
- **Zelfwaardering en zelfvertrouwen**: de waardering die u op dit ogenblik heeft voor uw eigen unieke ik (niet gerelateerd aan de rollen die u vervult).

Uw scores op de drie interne dimensies van denken geven een aanvullend inzicht in uw denkstijl. Vaak zijn uw scores op de drie interne dimensies van denken de sleutel tot het sneller verder ontwikkelen van uw volledige potentieel aan talenten.

In het volgende hoofdstuk laten we u alvast zien hoe, relatief hoge scores op de drie externe dimensies van denken, zich laten vertalen naar specifieke en gemakkelijk herkenbare talenten van mensen. Ook laten we zien hoe relatief lage scores zich vertalen naar non-talenten en cognitieve biassen.

De DISCOVER taal in brede zin

Als geen andere taal geeft de DISCOVER taal inzicht in de bewuste en onbewuste processen achter menselijk gedrag.

Door deze taal goed te gaan beheersen krijgt u meer inzicht in uzelf en kunt u ook beter andere mensen gaan helpen bij de ontwikkeling van hun talenten.

Afhankelijk van uw behoefte zult u zich waarschijnlijk willen verdiepen in één of meerdere delen van de DISCOVER taal.

DE LINDA CASE (2)

Het goede antwoord is dat “(1) Linda is een bankmedewerkster” waarschijnlijker is. **Reden**: de regels van de logica en de statistische kansberekening dicteren dat de kans dat Linda aan slechts één criteria voldoet “Ze is een bankmedewerkster” per definitie groter is dan dat ze voldoet aan twee criteria “Ze is een bankmedewerkster” en “Ze is actief in de feministische beweging”.

SECTIE 2

Waarom aan de slag gaan met de DISCOVER taal voor talenten?

Hoe ontdekt u **wat de talenten** van mensen zijn? Welk potentieel aan talenten ze nog niet hebben ontwikkeld? Waar hun passies liggen? En hoe u hen, vanuit hun kracht, het beste helpt bij het verder ontwikkelen van hun talenten?

Als u eenmaal besloten hebt om als expert aan de slag te gaan met de **DISCOVER taal voor talenten** dan zult u zien dat:

- U sneller een goed inzicht gaat krijgen in de unieke talenten van mensen;
- U ook een goed inzicht gaat krijgen in;
  - De managementstijlen van mensen;
  - De leiderschapsstijlen van mensen.
- U gerichter training en coaching gaat inzetten bij de ontwikkeling van mensen.

Talenten op de werkplek

Met een goede beheersing van de DISCOVER taal voor talenten zult u ook zien dat u sneller en gerichter de juiste mensen gaat werven en selecteren (instroom), u mensen actiever kansen kunt gaan geven in nieuwe posities (doorstroom) en, indien nodig, ook beter kunt gaan begeleiden bij de oriëntatie op een nieuwe baan buiten uw organisatie (uitstroom).

ONZE TALENTEN BEPALEN VOOR EEN GROOT GEDEELTE ONS SUCCES.

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

Hoofdstuk 3

De DISCOVER taal voor talenten voor beginners

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

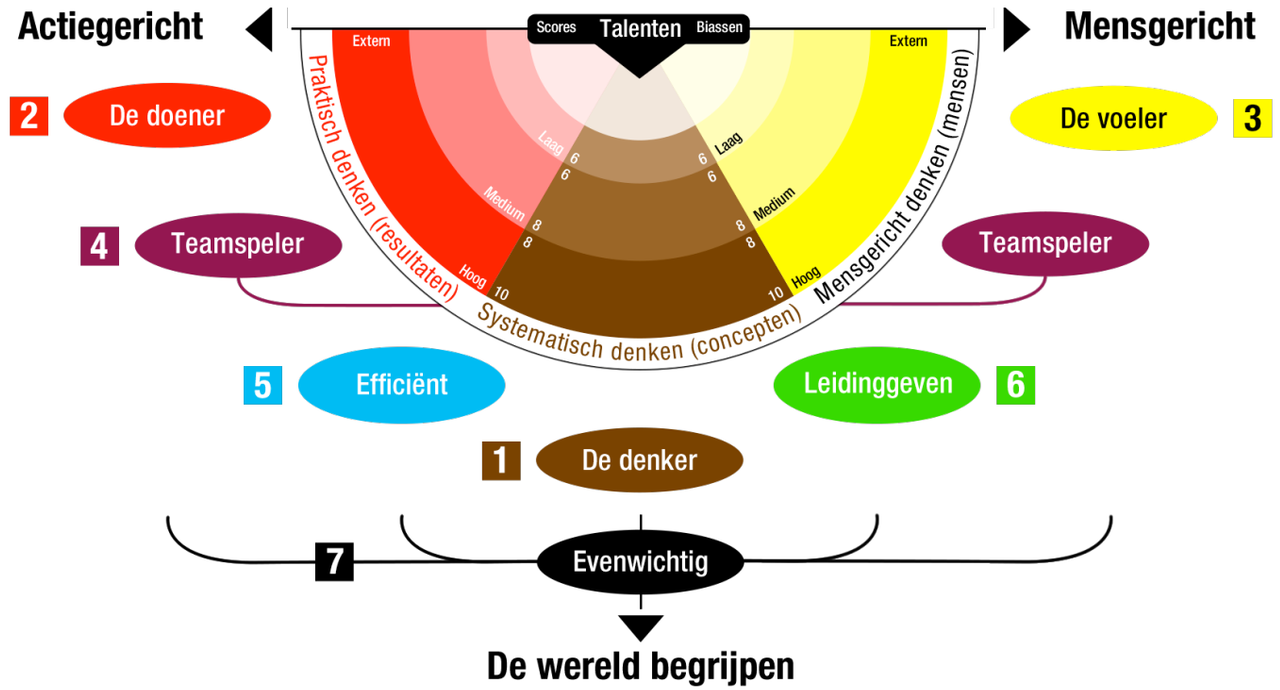
3 Externe dimensies van denken en 7 talent archetypes

Hoe ontdekt u bij uzelf **welke talenten** en welk **potentieel aan talenten** u heeft? En hoe herkent u de talenten van andere mensen?

U krijgt al een goed inzicht in uw eigen talenten door uzelf eens de volgende twee vragen te stellen:

- Waaraan hecht ik in mijn denken de meeste waarde:
  - De intellectuele uitdaging van een nieuw probleem?
  - Het snel vinden van praktische oplossingen voor problemen?
  - De mening en gevoelens van andere mensen?
- Gaat u in uw denken vooral af op uw snelle intuïtie, of neemt u wat vaker rustig de tijd voor analyse en reflectie?

Door deze twee vragen te beantwoorden krijgt u waarschijnlijk al een eerste inzicht in uw eigen denkstijl en wat voor soort talenten u heeft.



7 TALENT ARCHETYPES IN RELATIE TOT DE 3 EXTERNE DIMENSIES VAN DENKEN VAN HARTMAN

Bij het onderscheiden van denkstijlen bij mensen, onderkende Hartman in totaal **drie externe dimensies van denken**:

- Het zicht dat mensen hebben op **systematisch denken** (een vermogen voor analyseren en conceptueel denken).
- Het zicht dat mensen hebben op **praktisch denken** (een focus op actie in het hier en nu);

- Het zicht dat mensen hebben op **mensgericht denken** (empathie en inlevingsvermogen);

Het zicht dat mensen hebben op de drie externe dimensies van denken kan per persoon sterk variëren. Hartman onderkende hierbij drie niveau's van zicht:

- **Laag (4.0 - 6.0)**: u heeft een beperkt zicht op deze dimensie van denken;
- **Medium (6.0 - 8.0)**: u heeft een redelijk tot goed zicht op deze dimensie van denken;
- **Hoog (8.0 - 10.0)**: u heeft een goed tot uitstekend zicht op deze dimensie van denken.

Door te gaan kijken naar **het patroon in uw scores** op de drie externe dimensies van denken, krijgt u vervolgens een zeer goed inzicht in uw eigen denkstijl én uw eigen talenten.

Typische denkstijlen (of denkpatronen) die we vaak bij mensen tegenkomen kunnen we samenvatten in **zogeheten talent archetypes**. De talent archetypes beschrijven een type mens die we in de gewone wereld van alledag vaak gemakkelijk kunnen herkennen.

Op de volgende pagina's gaan we alvast wat dieper kijken naar de **7 meest voorkomende talent archetypes**. Elk van deze talent archetypes excelleert in één of meerdere externe dimensies van denken. En elk van deze 7 talent archetypes komt met zijn eigen specifieke talenten, non-talenten en filters (cognitieve biassen).

TALENT ARCHETYPES MET 1 STERK ONTWIKKELDE EXTERNE DIMENSIE VAN DENKEN

De mensen die sterk zijn in één dimensie van denken zijn vaak gemakkelijk te herkennen. Probeer eens te kijken in hoeverre u zichzelf herkent in één van de volgende drie talent archetypes.

Talent archetype #1: De denker (systematisch denken)

De denkers zien de wereld als een complex systeem dat vooral eerst goed begrepen moet worden voordat er tot actie overgegaan kan worden.

Ze zien mensen slechts als onderdeel van een systeem en ze richten zich bij voorkeur op de lange termijn in plaats van op de korte termijn.

Ze gebruiken bij voorkeur hun tweede systeem van denken (rationeel). Doordat ze dit hun hele leven al doen, hebben ze een sterke helikopter view ontwikkeld, waardoor ze als geen ander steeds "The Big Picture" zien. Hierdoor zijn ze in staat om:

- Snel complexe problemen, situaties en systemen te doorgronden en tot hun simpele essentie terug te brengen;
- Oplossingen te bedenken die op de lange én op de korte termijn werken en die in de toekomst ook reproduceerbaar zijn.

Door hun mindere aandacht voor mensgericht en praktisch denken:

- Besteden ze minder aandacht aan de emoties van andere mensen, waardoor ze soms wat koel en afstandelijk kunnen overkomen;
- Besteden ze minder aandacht aan de kleine en praktische details waardoor ze soms dingen over het hoofd kunnen zien.

Talent archetype #2: De doener (praktisch denken)

De doeners zien als ze naar de wereld kijken vooral problemen die opgelost en zaken die aangepakt moeten worden. Ze hechten minder belang aan structuur, het volgen van regels en procedures of aan het aangaan van sterke persoonlijke relaties.

Ze gebruiken hun eerste systeem van denken (intuïtie) en hun tweede systeem van denken (rationeel) vooral om snel problemen en situaties te analyseren, om ze daarna direct te vertalen naar concrete dingen die gedaan kunnen worden. Ze hebben hierdoor vaak zeer goed ontwikkelde talenten voor:

- Praktisch en korte termijn denken;
- Het focussen op concrete eindresultaten.

Doordat deze mensen minder belang hechten aan systematisch en mensgericht denken lopen ze het risico dat:

- Ze de lange termijn implicaties van hun handelen over het hoofd zien;
- Ze vergeten mensen mee te nemen in hun denken en handelen waardoor er weerstand ontstaat.

Talent archetype #3: De voeler (mensgericht denken)

De voelers zien als ze naar de wereld kijken vooral mensen die begrepen en geholpen moeten worden. Ze beschouwen het bereiken van resultaten en het volgen van regels en procedures als ondergeschikt aan mensen.

Ze gebruiken bij voorkeur hun eerste systeem van denken (intuïtie). Met hun intuïtie tunen ze steeds bewust en onbewust in op de gedachten, emoties en behoeftes van andere mensen. Ze hebben hierdoor vaak zeer goed ontwikkelde talenten voor:

- Het actief luisteren naar en willen begrijpen van andere mensen;
- Het gemakkelijk en soepel communiceren met een grote diversiteit aan mensen;
- Het oplossen van persoonlijke conflicten tussen mensen.

Doordat bij de voelers het praktische en systematisch denken minder aandacht heeft, worstelen ze soms met:

- Het praktisch organiseren van hun eigen werk;
- Het creëren van een duidelijke structuur en het stellen van de juiste prioriteiten;

- Hun objectieve beoordeling van mensen.

Wat denkt u, bent u meer een denker, een doener of een voeler?

TALENT ARCHETYPES MET 2 STERK ONTWIKKELDE EXTERNE DIMENSIES VAN DENKEN

De meeste van ons zullen meestal relatief hoog scoren op twee externe dimensies van denken, met een **duidelijke blindspot** voor een derde externe dimensie van denken.

Laten we eens kijken hoe uw unieke talenten eruit kunnen zien als u beschikt over een combinatie van twee goed ontwikkelde externe dimensies van denken.

Talent archetype #4: De teamspeler (combinatie van praktisch en mensgericht denken)

De teamspeler is er van overtuigd dat doelen alleen bereikt kunnen worden als er sprake is van een goede en hechte samenwerking tussen mensen. Het strak volgen van regels en procedures is daarbij voor hen steeds ondergeschikt aan mensen en het bereiken van resultaten.

De teamspeler komt vooral goed tot zijn recht in een open en informele werkomgeving waarbij een duidelijk aanwezige manager of leidinggevende de grote lijnen bewaakt. De teamspeler:

- Zorgt voor een goede onderlinge communicatie binnen het team en hecht sterk aan een goede samenwerking tussen de teamleden;
- Kan uit te voeren werkzaamheden praktisch plannen en organiseren binnen een team;
- Bewaakt dat er op tijd resultaten bereikt worden.

Doordat de teamspeler minder aandacht heeft voor systematisch denken:

- Verliest hij of zij soms het zicht op het grotere geheel;
- Heeft hij of zij minder waardering voor autoriteit en het strak volgen van regels en procedures, zeker niet als deze het bereiken van resultaten in de weg staan.

Talent archetype #5: De efficiënte manager (combinatie van systematisch en praktisch denken)

De efficiënte manager is sterk in het realiseren van organisatiedoelstellingen door deze doelen te vertalen naar concrete plannen en vervolgens ook echt in actie te komen.

Hij of zij is minder geïnteresseerd in mensenissues omdat hij of zij er vanuit gaat dat iedereen net zoals hij of zij gecommitteerd is aan de organisatie en het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

De efficiënte manager komt vooral goed tot zijn recht in een ambitieuze werkomgeving die goed gestructureerd is en waarin duidelijke hiërarchische rapportagelijnen bestaan. De efficiënte manager:

- Begrijpt de organisatiedoelstellingen en kan deze vertalen naar concrete doelen die behaald moeten worden of naar realistische concepten die ook echt geïmplementeerd kunnen worden;
- Kan organisatiedoelstellingen goed vertalen naar een lange termijnplanning en vervolgens de middelen en mensen hier omheen organiseren;
- Heeft bij het realiseren van de doelen zowel oog voor de kleine details als het grotere geheel.

Doordat de efficiënte manager minder aandacht heeft voor mensgericht denken:

- Vergeet hij of zij soms aandacht te besteden aan de impact die veranderingen kunnen hebben op mensen;
- Is hij of zij minder geneigd om rekening te houden met de individuele behoeftes en gevoelens van mensen.

Talent archetype #6: De mensgerichte leidinggevende (combinatie van systematisch en mensgericht denken)

De mensgerichte manager is vooral goed in het verbinden van mensen met de organisatiedoelstellingen.

Hij of zij heeft plezier in het ontwikkelen van andere mensen, delegeert graag, geeft mensen de ruimte en biedt ze regelmatig nieuwe kansen voor verdere groei binnen de eigen organisatie.

De mensgerichte manager komt vooral goed tot zijn recht in een gestructureerde, op mensen gerichte werkomgeving waarbij er veel aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling en de groei van mensen. De mensgerichte manager:

- Is goed in het snel plaatsen van de juiste mensen op de juiste plek;
- Communiceert doelstellingen, delegeert verantwoordelijkheden en geeft vervolgens vertrouwen;
- Bewaakt zowel de organisatiedoelstellingen als ook de persoonlijke ontwikkeling en groei van mensen.

Doordat de mensgerichte manager minder aandacht heeft voor praktisch denken:

- Heeft hij of zij minder aandacht voor de praktische planning en organisatie van werkzaamheden (hij of zij delegeert deze verantwoordelijkheid graag);
- Is hij of zij minder gericht op kwaliteitscontrole en het bewaken van de details (hij of zij vertrouwt erop dat anderen hier op letten);
- Rekent hij of zij mensen niet altijd consequent af op hun uiteindelijke performance en bijdrage.

Als u ondertussen denkt hoog te scoren op twee externe dimensies van denken, ziet u zichzelf dan meer als een **teamspeler**, een **efficiënte manager** of als een **mensgerichte leidinggevende**?

TALENT ARCHETYPE MET 3 STERK ONTWIKKELDE EXTERNE DIMENSIES VAN DENKEN

Het laatste talent archetype komt wat minder vaak voor, maar zien we wel bij zeer getalenteerde mensen. Of bij mensen die veel werk- en levenservaring hebben opgedaan en die zichzelf steeds hebben uitgedaagd om alledrie hun externe dimensies van denken te ontwikkelen.

Talent archetype #7: De evenwichtige leider (combinatie van zowel systematisch, praktisch als mensgericht denken)

De evenwichtige leider is goed in het snel doorzien van complexe problemen en systemen. Hij of zij begrijpt de wereld, begrijpt zichzelf én begrijpt de mensen om hem heen en gaat daarnaast ook nog eens graag over tot actie.

De evenwichtige leider komt vooral goed tot zijn recht in rollen waarbij er steeds een beroep wordt gedaan op alledrie de externe dimensies van denken. En in een werkomgeving waarin ideeën steeds vrij uitgewisseld worden en waarin hij of zij kan rekenen op directe en objectieve feedback van collega's. De evenwichtige leider:

- Vertoont een grote mate aan flexibiliteit in het omgaan met mensen, prestaties én systemen;
- Verdiept zich graag in complexe problemen waarbij hij of zij zich snel een grote variëteit aan onderwerpen eigen kan maken;
- Kan zowel goed de performance van een business managen als ook mensen managen;
- Is zeer stabiel en betrouwbaar.

Doordat de evenwichtige leider steeds gestimuleerd moet worden op alledrie de dimensies van denken:

- Kan hij of zij snel verveeld raken bij te weinig uitdagingen en te weinig verantwoordelijkheden;
- Wordt hij of zij onrustig als hij of zij niet de ruimte krijgt om alledrie de externe dimensies van denken te gebruiken;
- Is hij of zij voor veel rollen al snel overgekwalificeerd.

SECTIE 2

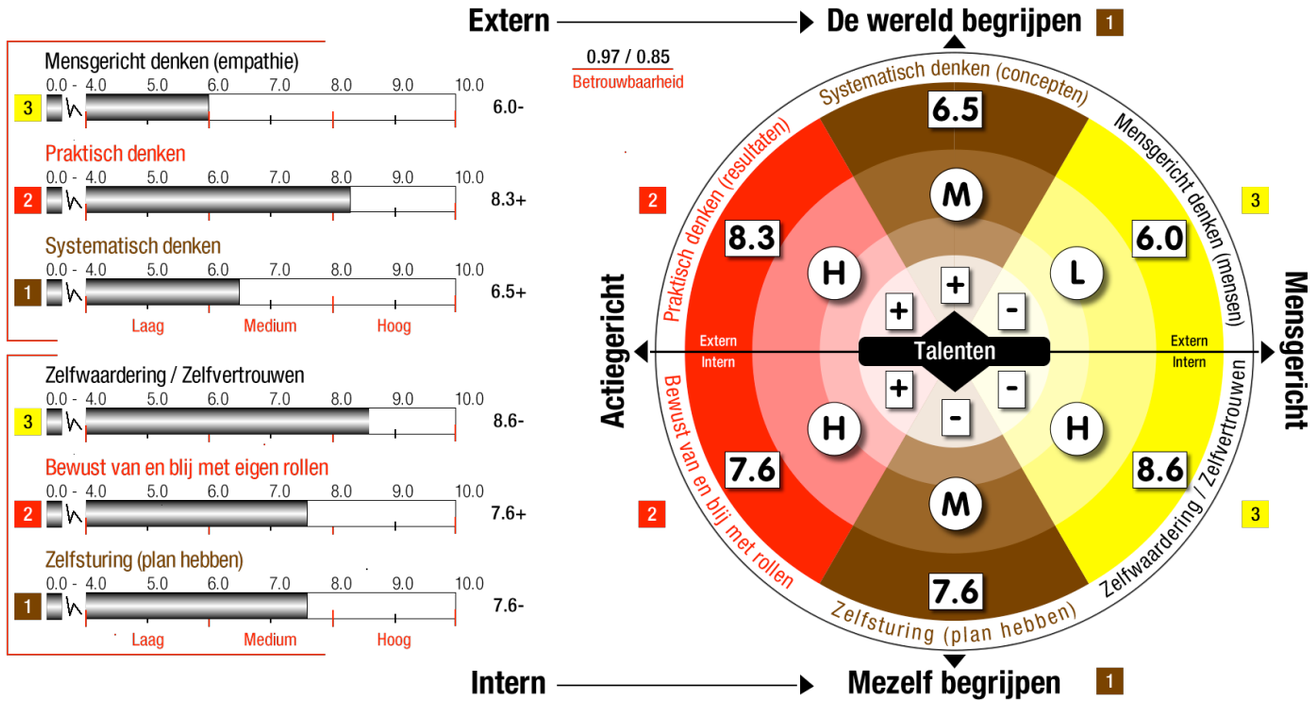
Talententest en analyse: de interpretatie van uw scores

Als u hier bent aangekomen, dan gaan we er vanuit dat u ondertussen een **online DISCOVER talenten-test** heeft gedaan en hierdoor nu beschikt over een uitgebreide analyse van uw talenten.

In uw analyse laten uw scores op de **drie externe dimensies** zien hoe u de wereld ziet en waardeert. Uw scores op de **drie interne dimensies** laten zien hoe u zichzelf ziet en waardeert. Met deze scores:

- Krijgt u inzicht in uw talenten, non-talenten én blindspots (**zelfkennis**);
- Kunt u voor uzelf bepalen welke talenten u verder wilt ontwikkelen (**ambitie**);
- Kunt u vervolgens beter gaan bepalen welke rollen, werkomgevingen en uitdagingen het beste bij u passen (**plan**).

Voor een goede en volledige interpretatie van uw scores raden we u altijd aan om, behalve te kiezen voor zelflezing, uw analyse ook te bespreken met een DISCOVER gecertificeerde trainer of coach.



INTERPRETATIE VAN UW SCORES OP DRIE EXTERNE EN DRIE INTERNE DIMENSIES VAN DENKEN

Hij of zij kan voor u uw scores in hun context plaatsen en zeer gericht mogelijke vragen die u heeft voor u gaan beantwoorden. Met een goede ondersteuning van een DISCOVER gecertificeerde trainer of coach zult u verbaasd staan over de inzichten die u in korte tijd over uzelf opdoet.

Zeker als hij of zij ook samen met u gaat kijken naar de relaties tussen uw talenten en uw drijfveren en gedrag.

Als u in eerste instantie kiest voor zelflezing, dan volgt hieronder een korte leeswijzer bij uw analyse. Deze leeswijzer is een aanvulling op de tekst in uw analyse en helpt u bij een beter begrip en een goede interpretatie van uw scores.

TIP: MAAK GEBRUIK VAN HET DISCOVER TALENTENWIEL

In het DISCOVER Talentenwiel op pagina vierendertig kunt u met een pen de volgende scores van uzelf schrijven:

* De scores die horen bij uw **natuurlijke gedragsstijl** (deze schrijft u in de buitenste ring);
* De hoogte van uw scores op de **7 drijfveren** (deze schrijft u in de middelste ring);
* **Uw talentenscores** en **hun bias** (deze schrijft u in de binnenste ring)

Door al uw scores alvast in één overzicht te plaatsen kunt u later ook gemakkelijker gaan kijken naar de relaties tussen uw talenten en uw drijfveren en gedrag.

Het niveau van uw talentenscores bepalen en opschrijven

Als laatste stap moet u nu nog even het niveau van uw talentenscores bepalen en opschrijven in de witte cirkels in de binnenste ring. Het niveau per externe of interne dimensie van denken bepaalt u als volgt:

* **U heeft een score van 4.0 - 6.0**: dit is een LAGE score, u schrijft dan een (**L**) in de witte cirkel;
* **U heeft een score van 6.0 - 8.0**: dit is een MEDIUM score, u schrijft dan een (**M**) in de witte cirkel;
* **U heeft een score van 8.0 - 10.0**: dit is een HOGE score, u schrijft dan een (**H**) in de witte cirkel;

We kunnen nu beginnen met de interpretatie van uw talentenscores.

INTERPRETATIE VAN UW SCORES: UW MEESTER-TALENT, NON-TALENTEN EN BLINDSPOTS

We gaan nu eerst bepalen wat uw meester-talent is en wat uw non-talenten en belangrijkste blindspots zijn. Deze bepalen we door vooralsnog alleen te kijken naar de **drie externe dimensies van denken**.

Uw meester-talent

Uw meester-talent wordt bepaald door de externe dimensie van denken met de **hoogste absolute score**. Uw absolute scores bepaalt u door uw talentenscores als uitgangspunt te nemen, maar deze eventueel te corrigeren voor hun bias:

* U telt bij bij een talentenscore 0.5 punten op, indien u een **positieve bias** (**+**)heeft;
* U trekt bij een talentenscore 0.5 punten af, indien u een **negatieve bias** (**-**)heeft;
* Bij een neutrale bias (=) hoeft u niks te doen.

U kunt nu uw **meester-talent** bepalen door te kijken naar:

- Uw externe dimensie van denken;
- Met de **hoogste absolute score**.

Het is belangrijk om uw meester-talent te bepalen omdat dit de externe dimensie van denken is:

- Die u relatief **het gemakkelijkst afgaat**: u heeft deze externe dimensie van denken waarschijnlijk al een heel leven lang ontwikkeld;
- Die standaard **het meest bij u aanstaat**: dit betekent dat u problemen en situaties in eerste instantie vanuit deze externe dimensie van denken benadert.

Het laatste punt is iets om u goed van bewust te zijn. Soms kan een te sterke focus op één externe dimensie van denken alvast een eerste indicatie voor een blindspot zijn.

Uw non-talenten en belangrijkste blindspots

U bepaalt vervolgens uw non-talenten en belangrijkste blindspots door te kijken naar de externe dimensie van denken met de **laagste absolute score**.

Het is ook belangrijk om uw non-talenten en belangrijkste blindspots te gaan onderkennen omdat:

- U **relatief weinig aandacht** aan deze dimensie van denken besteedt: waardoor u waarschijnlijk soms in de problemen komt;
- U **met iets meer aandacht** voor voor deze dimensie van denken:
  - Kunt gaan voorkomen dat uw blindspots te grote sta-in-de-weg obstakels gaan worden;
  - Sneller de samenwerking kunt gaan opzoeken met collega's die wel hoog scoren op deze externe dimensie van denken:
    - Ter compensatie van uzelf; of
    - Gericht op het verder ontwikkelen van uzelf.

Voor een beter begrip van de betekenis van uw scores volgt nu een verdere toelichting op de drie externe dimensies.

INTERPRETATIE VAN UW SCORES: TOELICHTING OP DE DRIE EXTERNE DIMENSIES VAN DENKEN

Het patroon in uw scores op drie externe dimensies van denken zijn een goede indicatie voor hoe u de wereld in het algemeen ziet en waardeert. Uw scores op de drie externe dimensies van denken:

- Blijven **qua patroon** meestal **redelijk stabiel** (scoort u nu een 6-6-7 dan kan dit na verloop van tijd een 7-7-8 worden, maar een 9-8-7 is onwaarschijnlijk);
- Kunnen per externe dimensie van denken wel **langzaam en gestaag omhoog gaan**: deze ontwikkeling is meestal sterk gerelateerd aan de mate waarin uw werk- en levenservaring opdoet.

Probeert nu eens, met uw scores erbij, te kijken in hoeverre u zichzelf herkent in de volgende toelichtingen op de drie externe dimensies van denken.

Externe dimensie #1: systematisch denken

Deze dimensie beschrijft uw vermogen voor het denken in theorieën en concepten. Mensen met een medium tot hoge score op deze dimensie:

- Zijn goed in het grondig analyseren en systematisch benaderen van situaties en onderwerpen;
- Categoriseren zaken of mensen op een **absolute wijze**, denk aan: “correct of fout”;
- Richten zich meer op “The Big Picture” en de lange termijn, dan op de kleine details en de korte termijn;
- Vertalen hun waarnemingen naar patronen die ze herkennen, concepten, principes, uitgangspunten en algemene regels en procedures.

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **positieve bias** (+) dan:

- Is er waarschijnlijk ook een neiging om zich te conformeren aan de bestaande regels en hiërarchie binnen een organisatie;
- Is er waarschijnlijk ook sprake van een sterke voorkeur voor orde en regelmaat als in “gestructureerd werken”;
- Is er waarschijnlijk ook sprake van een sterke identificatie met de eigen organisatie of het eigen team.

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **negatieve bias** (-) dan:

- Is er waarschijnlijk sprake van een bereidheid om, indien nodig, wat losser met de bestaande regels en procedures om te gaan;
- Kan er sprake zijn van een gevoel niet genoeg erkenning en waardering te krijgen.

Externe dimensie #2: praktisch denken

Deze dimensie beschrijft de mate waarin u in staat bent om praktische en gezond verstand beslissingen te nemen. Mensen met een medium tot hoge score op deze dimensie:

- Benaderen problemen op een praktische wijze, in plaats van op een theoretische of conceptuele wijze;
- Categoriseren zaken of mensen op een **relatieve wijze**, denk aan: “goed, beter, best”;
- Richten zich vooral op concrete en materiële zaken en actie in het hier en nu;
- Richten zich vooral op (eind)resultaten en lossen problemen op, op een creatieve manier.

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **positieve bias** (+) dan:

- Is er waarschijnlijk sprake van een positieve flow: resultaten worden behaald, met doorzettingsvermogen, op een creatieve wijze en binnen de gestelde tijd;
- Is iemand waarschijnlijk ook betrouwbaar en punctueel in het nakomen van afspraken.

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **negatieve bias** (-) dan:

- Kan er een gevoel zijn van “te weinig bereiken” of frustraties met de bereikte resultaten zover;
- Kan deze persoon onder stress soms wat onredelijk overkomen.

Externe dimensie #3: mensgericht denken

Deze dimensie beschrijft de mate waarin u in staat bent om de emoties van anderen waar te nemen én vervolgens uw bereidheid om rekening te houden met deze emoties bij het nemen van beslissingen. Mensen met een medium tot hoge score op deze dimensie:

- Kunnen zich goed verplaatsen in anderen;
- Houden rekening met de impact die bepaalde beslissingen kunnen hebben op de emoties van anderen;
- Zien andere mensen als unieke individuen, niet als onderdeel van een systeem;
- Hechten waarde aan begrippen als warmte, vriendelijkheid, open communiceren, intuïtie en eerlijk zijn.

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **positieve bias** (+) dan:

- Kan deze persoon soms te tolerant en blind zijn voor de tekortkomingen van anderen;
- Is er waarschijnlijk sprake van een sterk(er) verlangen om warm en hulpvaardig te zijn;
- Wil deze persoon anderen waarschijnlijk ook graag tevreden stellen of een dienst bewijzen.

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **negatieve bias** (-) dan:

- Heeft deze persoon waarschijnlijk veel begrip voor anderen, maar is hij of zij niet te snel van vertrouwen;
- Houdt deze persoon waarschijnlijk in het algemeen rekening met anderen, maar kan hij of zij ook het eigenbelang voorop stellen.

En? Herkent u ondertussen al wat van uzelf in deze drie toelichtingen?. En herkent u in de toelichtingen ook uw meestertalent, uw non-talenten en uw belangrijkste blindspots?

Omdat blindspots per definitie moeilijk te onderkennen zijn, is het soms handig om ook collega's, vrienden of een partner eens om feedback te vragen.

INTERPRETATIE VAN UW SCORES: UW EXTERNE DENKSTIJL EN TALENT ARCHETYPE

Om uiteindelijk niet alleen uw meester-talent maar ál uw unieke talenten te kunnen bepalen, gaan we als laatste interpretatiestap nu kijken naar **het patroon in uw scores** op de drie externe dimensies van denken.

Uw externe denkstijl

Uw externe denkstijl wordt bepaald door **het patroon in uw scores** op respectievelijk de systematische, de praktische en de mensgerichte dimensies van denken.

Het patroon in uw scores drukken we typisch uit in termen als '6-6-8' of 'medium-medium-hoog'.

Het patroon in uw externe denkstijl:

- Is meestal zeer stabiel;
    - Het patroon blijft meestal hetzelfde (d.w.z. de onderlinge verhoudingen veranderen niet);
    - Maar de scores gaan, naarmate u zich verder ontwikkelt, wel langzaam en gestaag omhoog (d.w.z. u kunt uw zicht op de dimensies altijd verbeteren).
- Is meestal zeer herkenbaar voor de mensen waarmee u al wat langer samenwerkt.

In een DISCOVER analyse van uw talenten leest u altijd wat u externe denkstijl en talent archetype is. Met een korte toelichting erbij. De **zeven meest voorkomende externe denkstijlen** en talent archetypes zijn:

- De denker;
- De doener;
- De voeler;
- De teamspeler;
- De efficiënte manager;
- De mensgerichte leidinggevende;
- De evenwichtige leider.

Een uitwerking van deze zeven meest voorkomende talent archetypes heeft u al in het vorige hoofdstuk kunnen lezen.

In aanvulling op de zeven meest voorkomende externe denkstijlen zijn er nog **vijf minder vaak voorkomende denkstijlen** en talent archetypes:

- De diplomaat;
- De adviseur;
- De helper;
- De organisator;
- De analyticus.

De belangrijkste vragen die u zichzelf kunt stellen bij uw externe denkstijl of talent archetype zijn:

- Herken ik mezelf in mijn externe denkstijl of talent archetype?
  - Indien maar beperkt: zou er dan sprake kunnen zijn van blindspots (check met collega's, vrienden of een partner)?
- Als ik mezelf herken in mijn eigen externe denkstijl of talent archetype, wil ik me dan qua persoonlijke ontwikkeling:
  - **Verder verdiepen**: vasthouden aan mijn huidige denkstijl, maar mijn zicht op één of meerdere externe dimensies van denken vergroten?;
  - **Verder verbreden**: tijd en energie steken in het leren van een denkstijl waar ik nu relatief nog niet goed in ben (bijvoorbeeld door de slag te maken van een efficiënte manager naar een mensgerichte leidinggevende)?

INTERPRETATIE VAN UW SCORES: TOELICHTING OP DE DRIE INTERNE DIMENSIES VAN DENKEN

Uw scores op de drie interne dimensies van denken laten zien hoe u, op dit moment, naar uzelf en naar uw plek in de wereld kijkt. De drie scores hier zijn een indicatie voor:

- **Zelfsturing (een plan hebben)**: de mate waarin u momenteel ambitie heeft en gericht bent op continue zelfverbetering;
- **Bewust van en blij met eigen rollen**: de mate waarin u zich momenteel committeert aan uw rollen en plezier ervaart aan de vervulling ervan;
- **Zelfwaardering en zelfvertrouwen**: de waardering die u op dit ogenblik heeft voor uw eigen unieke "ik" (niet gerelateerd aan de rollen die u vervult);

Uw scores op de drie interne dimensies van denken kunnen soms een tijdelijke momentopname zijn. In het algemeen veranderen deze scores wat gemakkelijker dan uw scores op de drie externe dimensies van denken.

Een nieuwe baan, een nieuwe rol of andere belangrijke gebeurtenissen in uw leven kunnen al snel leiden tot een hogere óf een lagere score op één of meer van de drie interne dimensies van denken.

Probeer nu eens, wederom met u scores erbij, te kijken in hoeverre u zichzelf herkent in de volgende toelichtingen op de drie interne dimensies van denken.

Interne dimensie #1: zelfsturing (een plan hebben)

Deze dimensie beschrijft de mate waarin u momenteel de ambitie hebt om te werken aan een betere versie van uzelf. Mensen met een medium tot hoge score op deze dimensie:

- Stellen zichzelf duidelijke doelen en ontwikkelen vervolgens een plan om deze doelen te bereiken;
- Zien altijd ruimte voor verbetering, ook al hebben ze al veel bereikt.

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **positieve bias** (+) dan:

- Is er waarschijnlijk sprake van vasthoudendheid bij het bereiken van de eigen doelen, ook bij tegenslagen;
- Is er waarschijnlijk sprake van een sterk geloof in eigen kunnen en in het eigen vermogen om te slagen in het leven (zowel privé als zakelijk).

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **negatieve bias** (-) dan:

- Kan er sprake zijn van doelen maar meer als een droom dan als iets om ook daadwerkelijk aan te gaan werken;
- Kan er sprake zijn van enige twijfel aan eerder gestelde doelen: misschien is het wel tijd voor verandering of voor nieuwe doelen?;
- Kan er sprake zijn van twijfel aan het eigen vermogen om de gestelde doelen ook daadwerkelijk te bereiken.

De score op deze dimensie fluctueert meestal sterk met verschillende fases in uw leven. Het afronden van de ene fase of het opstarten van een nieuwe fase wordt meestal direct zichtbaar in uw score op deze dimensie.

Interne dimensie #2: bewust van en blij met rollen

Deze dimensie beschrijft uw zicht op de privé- en werkgerelateerde rollen die u momenteel in uw leven vervult. Mensen met een medium tot hoge score op deze dimensie:

- Hebben een duidelijk beeld bij de eisen, verwachtingen en verantwoordelijkheden van de verschillende rollen;
- Zijn bereid zich te committeren aan de eisen, verwachtingen en verantwoordelijkheden die horen bij de verschillende rollen (ze gaan ervoor);
- Ervaren momenteel plezier aan het vervullen van de verschillende rollen in hun leven.

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **positieve bias** (+) dan:

- Is er waarschijnlijke sprake van een goede balans tussen privé- en werkgerelateerde rollen;
- Is er waarschijnlijk een gevoel dat de huidige rollen goed passen bij de eigen ambities.

Indien de medium tot hoge score vergezeld gaat met een **negatieve bias** (**-**) dan:

- Kan er sprake van zijn dat de eisen van een rol wel goed begrepen worden maar dat er een vraag is of een bepaalde rol wel de juiste is;
- Kan er een begin van ontevredenheid zijn met één of meerdere van de huidige rollen.

Uw score op deze dimensie kan soms voor een korte periode wat omlaag gaan. Bijvoorbeeld als u zich oriënteert op een nieuwe carrière, of als u net start in een nieuwe baan of als u voor het eerst in uw leven vader of moeder wordt.

Interne dimensie #3: zelfwaardering en zelfvertrouwen

Deze dimensie beschrijft uw vermogen om waardering te hebben voor uw eigen unieke “ik”, los van de externe rollen die u in uw leven vervult. Mensen met een medium tot medium/hoge score op deze dimensie:

- Beschikken over een gezonde dosis zelfkennis;
- Beoordelen zichzelf op basis van eigen interne criteria en niet de criteria van anderen;
- Accepteren zichzelf voor wie ze zijn: het goede en het slechte;
- Staan open voor de feedback van anderen.

Indien de medium tot medium/hoge score vergezeld gaat met een **positieve bias** (**+**) dan:

- Kan er sprake zijn een sterk innerlijk geloof in eigen kunnen;
- Kan er, indien gecombineerd met een zeer hoge score, ook sprake zijn van een te sterk ego, zelfoverschatting en niet open staan voor feedback.

Indien de medium tot medium/hoge score vergezeld gaat met een **negatieve bias** (**-**) dan:

- Kan er sprake zijn van een innerlijk geloof in eigen kunnen in combinatie met een gevoel:
  - Van sterke motivatie;
  - Dat er nog een reis afgelegd moet worden; en
  - Dat nog een potentieel aan talenten is dat ontwikkeld kan worden.
- Zien mensen vaak de sleutel voor hun verdere persoonlijke ontwikkeling niet zozeer in hun zelfwaardering of zelfvertrouwen maar in een andere interne dimensie met een positieve bias.

INTERPRETATIE VAN UW SCORES: UW INTERNE DENKSTIJL

In een DISCOVER analyse van uw talenten leest u altijd wat uw interne denkstijl is. Met een korte toelichting erbij.

Uw interne denkstijl

Uw interne denkstijl wordt bepaald door **het patroon in uw scores** op respectievelijk de dimensies voor zelfsturing (een plan hebben), bewust van en blij met rollen en zelfwaardering en zelfvertrouwen.

Ook hier drukken we het patroon in uw scores weer uit in termen als ‘7-9-6’ of ‘medium-hoog-medium’.

Het patroon in uw interne denkstijl:

- Is redelijk constant zolang er geen belangrijk veranderingen in uw leven zijn;
- Is vaak een goede indicatie voor hoe actief u momenteel werkt aan de ontwikkeling van uw volledige potentieel aan talenten;
- Helpt u bij het opstellen van van een plan voor uzelf (denk aan een nieuwe rol, werkomgeving of het gerichter aangaan van nieuwe uitdagingen).

De **zeven meest voorkomende interne denkstijlen** zijn:

- Zelfverwezenlijking;
- Zonder richting;
- Met richting;
- Zelfverzekerd;
- Ambitieus;
- Performer;
- Geïnspireerd.

In aanvulling op de zeven meest voorkomende interne denkstijlen zijn er **nog zes minder vaak voorkomende interne denkstijlen**:

- De zoeker;
- De jager;
- De professional;
- De expert;
- Gedreven;
- Gedisciplineerd.

SAMENVATTING IN QUICK REFERENCE SHEETS

Op de volgende pagina’s treft u zeven quick-reference sheets aan met daarin uitgewerkt de zeven meest voorkomende externe denkstijlen en talent archetypes.

Sectie 3

Talent archetype #1: de denker (systematisch denken)

Kenmerken van de denker:

- Stelt veel vragen;
- Wil situaties goed begrijpen;
- Brengt structuur aan in chaos;
- Kan complexe zaken tot hun essentie terugbrengen.

Focus:	Motto:
* Wil de wereld en systemen om hem heen begrijpen.	* Laten we er eerst eens goed over nadenken!
Talenten (masters):	**Non-talenten (blindspots):**
* Sterke helikopterview: ziet het grotere geheel; * Problemen systematisch benaderen; * Problemen zien aankomen (anticiperen) * Loyaal aan regels en procedures; * Loyaal aan de organisatie.	* Uiting geven aan emoties; * Praktisch denken en handelen; * Mensen zien als unieke individuen; * Moeilijk tot prestaties komen in dynamische en constant wijzigende werkomgevingen; * Aandacht voor details.
Ideale rollen:	
* Een adviesrol binnen een goed gestructureerde werkomgeving; * Lange termijnplanning en strategisch denken.	
Indien negatieve bias (-)	**Indien positieve bias (+)**
* Heeft het gevoel te weinig erkenning en waardering te krijgen; * Momenteel bereid om wat losser van de bestaande regels en procedures te opereren.	* Conformeert zich aan de bestaande regels en hiërarchie; * Identificeert zich sterk met het eigen team en de eigen organisatie.

Hoe herkent u de denker?

De denker richt zich bij voorkeur op rollen waarin hij of zij rustig zaken kan onderzoeken en rustig kan vertalen naar oplossingen of beleid.

De denker richt zich vooral op de inhoud en heeft minder aandacht voor praktische of mensgerichte zaken.

Talent archetype #2: de doener (praktisch denken)

Kenmerken van de doener:	Focus:	Motto:
* Gericht op acties; * Wil dingen op een praktische wijze doen; * Wordt meer gedreven door functionaliteit; * Kan goed implementeren of doelen bereiken; * Past bestaande regels flexibel toe; * Maakt een actieplan en pakt door.	* Gericht op acties in het heden en nu	* Laten we stoppen met denken en praten en overgaan tot actie!
	Talenten (masters):	**Non-talenten (blindspots):**
	* Snel en praktisch analyseren van problemen en situaties; * Snel en praktisch organiseren van uit te voeren werkzaamheden; * Sterke werkethiek; * Sterke focus op (eind)resultaten;	* Inlevingsvermogen en communicatie met andere mensen; * Volgen van regels en procedures; * Communicatie met de direct leidinggevenden; * Verantwoording afleggen.
	Ideale rollen:	
	* Rollen waarbij de externe verwachtingen vooraf duidelijk geformuleerd zijn; * Rollen als projectmanager, operations manager.	
	Indien negatieve bias (-)	**Indien positieve bias (+)**
	* Voelt zich momenteel gehinderd in het bereiken van doelen; * Heeft frustraties over het bereiken van resultaten; * Kan soms onder stress onredelijk worden.	* Zit in een positieve flow; * Leeft in het nu; * Wordt gezien als een doorzetter; * Is creatief en vindingrijk; * Is punctueel in het nakomen van afspraken.

Hoe herkent u de doener?

De doener is gemakkelijk herkenbaar doordat hij of zij iemand is die bij voorkeur steeds snel overgaat tot actie.

De doener besteedt hierbij in het algemeen minder aandacht aan de inhoudelijke of aan de menselijke kant van zaken.

Sectie 5

Talent archetype #3: de voeler (mensgericht denken)

<table>
<tr><td rowspan="6">Kenmerken van de voeler:
* Ziet mensen als uniek;
* Communiceert gemakkelijk en soepel;
* Creëert een positieve atmosfeer;
* Hecht aan harmonieuze relaties;
* Neemt de tijd om mensen goed te begrijpen;
* Hulpvaardig en geduldig.</td><td>Focus:</td><td>Motto:</td></tr>
<tr><td>* Gericht op het begrijpen en helpen van andere mensen.</td><td>* Ik moet eerst de gevoelens van mensen begrijpen voordat ik kan overgaan tot actie.</td></tr>
<tr><td>Talenten (masters):</td><td>Non-talenten (blindspots):</td></tr>
<tr><td>* Actief luisteren naar anderen;
* Inlevingsvermogen als in: oprecht andere mensen willen begrijpen;
* Rekening houden met anderen;
* Mensgericht communiceren;
* Conflicten tussen mensen oplossen.</td><td>* Objectieve beoordeling van mensen;
* Praktisch handelen;
* Focus op prestaties als in: soms prestaties ondergeschikt maken aan mensen;
* Regels en procedures volgen.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ideale rollen:</td></tr>
<tr><td colspan="2">* Rollen waarbij het werken met mensen centraal staat;
* Werkomgeving waarin verantwoordelijkheden en beslissingen gedeeld worden</td></tr>
<tr><td>Indien negatieve bias (-)</td><td>Indien positieve bias (+)</td></tr>
<tr><td>* Heeft begrip voor andere mensen, maar is niet te snel van vertrouwen;
* Houdt rekening met anderen, maar kan soms ook het het eigenbelang voorop stellen.</td><td>* Is soms te tolerant en blind voor de tekortkomingen van anderen;
* Is graag warm en hulpvaardig;
* Wil anderen graag tevreden stellen of een dienst bewijzen.</td></tr>
</table>

Hoe herkent u de voeler?

De voeler is iemand die zich voor-al richt op het aangaan van sterke relaties met collega's of klanten.

De voeler wil vooral andere men-sen begrijpen, helpen en onder-steunen.

Sectie 6

Talent archetype #4: de teamspeler (combinatie van praktisch én mensgericht denken)

<table>
<tr><td rowspan="8">Kenmerken van de teamspeler:
* Kan mensen rondom een gezamenlijk doel organiseren;
* Improviseert en is creatief daar waar nodig;
* Vindt het teambelang belangrijker dan de individuele belangen;
* Bereikt resultaten door mensen;
* Kan praktisch en “ad hoc” zijn.</td><td>Focus:</td><td>Motto:</td></tr>
<tr><td>* Resultaten bereiken door het organiseren van een hechte samenwerking tussen mensen.</td><td>* Niet teveel nadenken, maar iedereen aan boord krijgen en dan van start gaan!</td></tr>
<tr><td>Talenten (masters):</td><td>Non-talenten (blindspots):</td></tr>
<tr><td>* Teamwerk of groepsinspanningen;
* Zorgen voor een goede onderlinge communicatie;
* Inlevingsvermogen in relatie tot het bereiken van doelen;
* Praktisch plannen en organiseren.</td><td>* Helikopterview en analytisch en systematisch denken;
* Geen sterke waardering voor autoriteit, regels en richtlijnen;
* Mensen en resultaten behalen belangrijker vinden dan regels.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ideale rollen:</td></tr>
<tr><td colspan="2">* Rollen waarbij de teamprestatie belangrijker is dan de individuele prestatie;
* Open en informele werkomgeving met een duidelijke leider of manager.</td></tr>
<tr><td>Indien negatieve biassen (-)</td><td>Indien positieve biassen (+)</td></tr>
<tr><td>* Het eigenbelang soms belangrijker vinden dan het teambelang;
* Frustraties over resultaten;
* Kan onder stress soms onredelijk worden richting andere teamleden.</td><td>* Soms te tolerant en blind voor de tekortkomingen van anderen;
* Stabiele kracht binnen het team;
* Komt afspraken na.</td></tr>
</table>

Hoe herkent u de teamspeler?

De teamspeler wil graag resultaten bereiken door goed met andere mensen samen te werken.

Binnen een team heeft de teamspeler daarom vaak een coördinerende of organiserende rol.

Sectie 7

Talent archetype #5: de efficiënte manager (combinatie van systematisch én praktisch denken)

Kenmerken van de efficiënte manager:

- Zowel praktische als conceptuele denker;
- Richt zich op het efficiënt bereiken van doelen;
- Zowel aandacht voor het kleine als het grote;
- Laat zich niet snel afleiden door mensenissues;
- Zoekt uitdagende rollen in een gestructureerde werkomgeving.

Focus:

- Het bereiken van organisatiedoelstellingen door in actie te komen.

Motto:

- Laten we er goed over nadenken en dan overgaan tot actie!

Talenten (masters):

- Begrijpt de organisatiedoelstellingen;
- Kan conceptueel denken;
- Kan doelen en concepten vervolgens vertalen naar concrete plannen;
- Sterke focus op projecten en doelen;
- Zowel oog voor de details als het grotere geheel (helikopter view).

Non-talenten (blindspots):

- Aandacht voor mensen;
- Mensgerichte communicatie;
- Rekening houden met de individuele behoeften van mensen;
- Balans aanbrengen tussen de behoeften van mensen en de organisatiedoelstellingen.

Ideale rollen:

- Rollen als projectmanager of als verantwoordelijke voor nieuwe initiatieven;
- Werkt bij voorkeur in een ambitieuze, goed gestructureerde werkomgeving.

Indien negatieve biassen (-)

- Heeft soms het gevoel te weinig gewaardeerd te worden;
- Onttrekt zich aan een te strakke supervisie en gaat soms zijn eigen gang.

Indien positieve biassen (+)

- Identificeert zich sterk met de organisatie en organisatiedoelstellingen;
- Is een echte doorzetter: creatief en vindingrijk indien nodig.

Hoe herkent u de efficiënte manager?

De efficiënte manager is herkenbaar als iemand die structuur aanbrengt in chaos en die mensen en middelen organiseert rondom duidelijke en vastomlijnde doelen.

Binnen de organisatie heef de efficiënte manager vaak de verantwoordelijkheid voor een team, een afdeling of een projectteam.

Sectie 8

Talent archetype #6: de mensgerichte leidinggevende (combinatie van systematisch én mensgericht denken)

Kenmerken van de mensgerichte manager:

* Heeft plezier in het ontwikkelen van andere mensen;
* Kan goed de relatie leggen tussen mensen en de organisatie-doelstellingen;
* Goede coach van andere mensen;
* Laat de operatie en details graag over anderen.

Focus:	Motto:
* Mensen en systemen als organisaties met elkaar verbinden.	* Laten we er eerst goed met elkaar over nadenken voordat we van start gaan!
Talenten (masters):	**Non-talenten (blindspots):**
* Mensen en organisatiedoelstellingen met elkaar verbinden (juiste mensen op de juiste plek); * Andere mensen begrijpen; * Andere mensen ontwikkelen; * Grotere geheel zien.	* Praktische planning en organisatie; * Werken met teveel details; * Kwaliteitscontrole; * Operationele performance-verbetering.
Ideale rollen:	
* Rollen als HR-Adviseur of manager van een team zelfstandige professionals; * Werkt bij voorkeur in een gestructureerde, mensgerichte werkomgeving.	
Indien negatieve biassen (-)	**Indien positieve biassen (+)**
* Bereid om regels en procedures ondergeschikt te maken aan mensen * Houdt bij voorkeur wat afstand tot mensen en bewaakt ook de eigen doelstellingen en belangen.	* Sterk gevoel voor hiërarchie en verhoudingen binnen de organisatie; * Soms te betrokken bij mensen waardoor de objectiviteit wat verloren gaat.

Hoe herkent u de mensgerichte leidinggevende?

De mensgerichte leidinggevende is iemand die graag communiceert, delegeert en andere mensen helpt zich te ontwikkelen.

Binnen de organisatie heeft de mensgerichte leidinggevende eerder de verantwoordelijkheid voor een team van managers dan dat hij of zij zich nog zelf rechtstreeks met de operatie bemoeit.

Sectie 9

Talent archetype #7: de evenwichtige leider (zowel praktisch, mensgericht als systematisch denken)

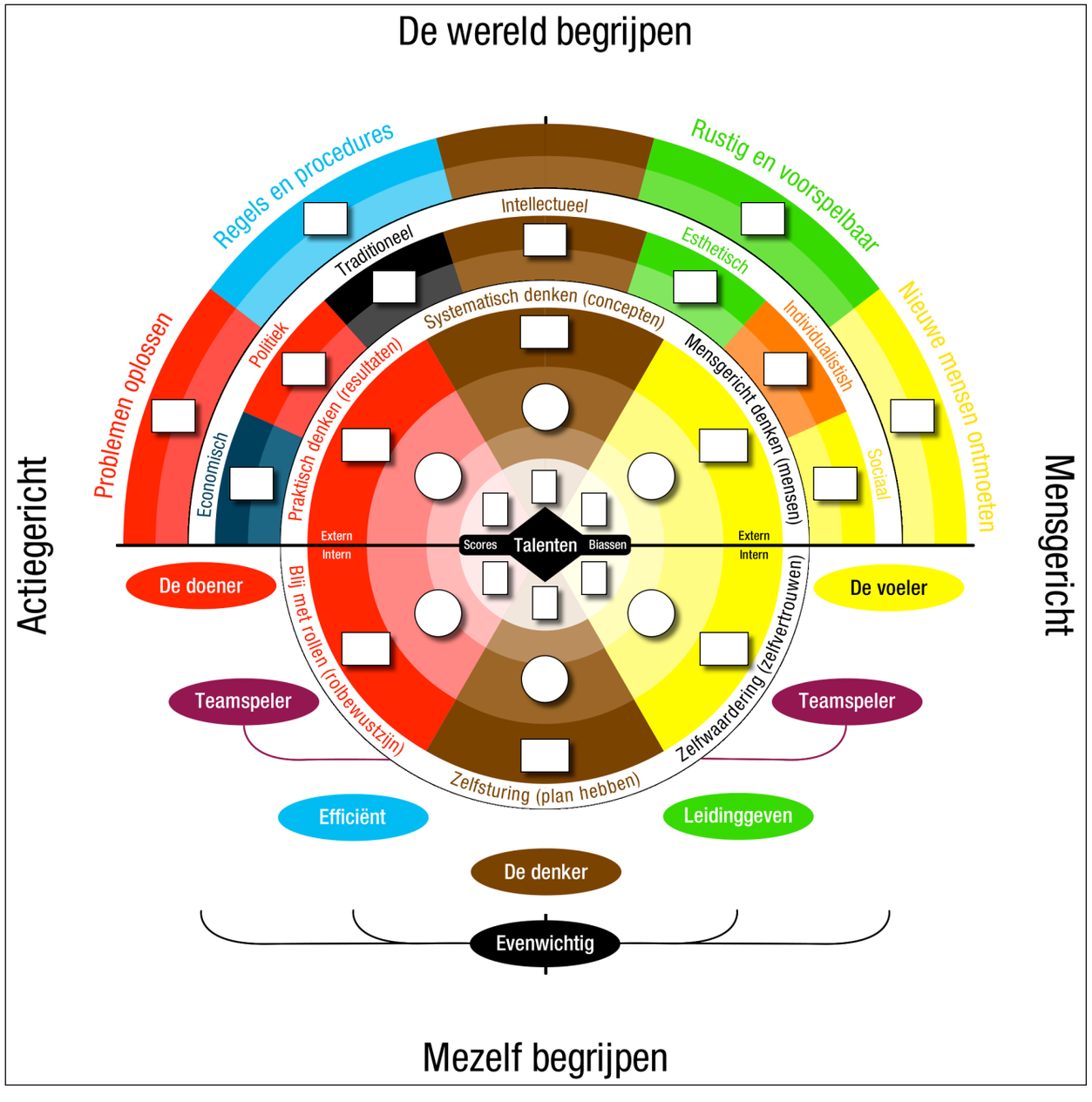
<table>
<tr><td rowspan="8">Kenmerken van de evenwichtige alleskunner
* Kan mensen mobiliseren rondom grote ambities en vervolgens ook resultaten behalen;
* Houdt van complexe uitdagingen;
* Kan snel verveeld raken als er teveel herhaling is.</td><td>Focus:</td><td>Motto:</td></tr>
<tr><td>* Richt zich evenredig op zowel mensen, taken als systemen.</td><td>* Laten we er eerst zowel goed over nadenken als praten, maar daarna gaan we ook in actie komen!</td></tr>
<tr><td>Talenten (masters):</td><td>Non-talenten (blindspots):</td></tr>
<tr><td>* Grote flexibiliteit in het omgaan met mensen, prestaties én systemen;
* Maakt zich snel een grote variëteit aan onderwerpen eigen;
* Zeer stabiel en betrouwbaar;
* Kan zowel goed de business als ook mensen managen.</td><td>* Snel verveeld raken bij te weinig uitdagingen en verantwoordelijkheden;
* Onrustig raken als er niet steeds een beroep gedaan wordt op alle drie de dimensies van denken;
* Voor veel rollen al snel overgekwalificeerd.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ideale rollen:</td></tr>
<tr><td colspan="2">* Rollen waarin er een beroep gedaan wordt op alle 3 de dimensies van denken;
* Open atmosfeer waarin ideeën vrij uitgewisseld worden met directe feedback.</td></tr>
<tr><td>Indien negatieve biassen (-)</td><td>Indien positieve biassen (+)</td></tr>
<tr><td>* Gevoel beperkt te worden in het presteren op topniveau;
* Onvoldoende uitgedaagd worden door de mensen om hem heen.</td><td>* Gevoel een positieve bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van de organisatie en de mensen om hem heen.</td></tr>
</table>

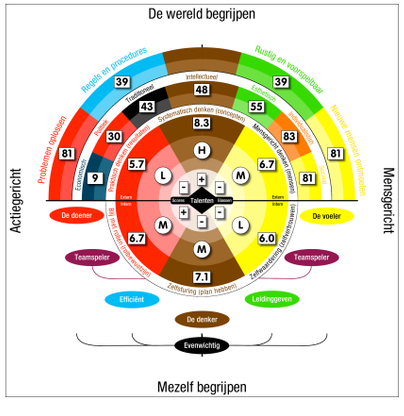
Hoe herkent u de evenwichtige leider?

De evenwichtige leider herkennen we aan zijn visie, zijn focus op de lange termijn en aan zijn vermogen om consequent te werken aan de realisering van grote ambities voor de organisatie.

Sectie 10

DISCOVER Talentenwiel: welk potentieel aan talenten heeft u?





Instructie voor het gebruik van het DISCOVER Talentenwiel

- Schrijf de scores van uw **natuurlijke gedragsstijl** en **7 drijfveren** met een pen in de witte blokjes in de buitenste ringen;
- Schrijf de scores van **uw talenten en hun bias** in de witte blokjes in het midden;
- Geef in de witte cirkels aan of uw talentscore hoog (H), medium (M) of laag (L) is.

U ziet alvast linksonder op deze pagina een voorbeeld.

Ontdek hoe u verder aan de slag kunt met DISCOVER!

DISCOVER Your Journey

VERDER AAN DE SLAG MET DISCOVER

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 *

+31 6

Emailadres *

Vraag nu aan

De online versie van dit formulier vindt u hier.

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

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 *

+31 6

Emailadres *

Vraag nu aan

De online versie van dit formulier vindt u hier.

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

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 2015.

Het DISCOVER Team
Silvan Becker, Ryan Lim, Marco Robben

Voornaam *

Achternaam *

Organisatie

Telefoonnummer *

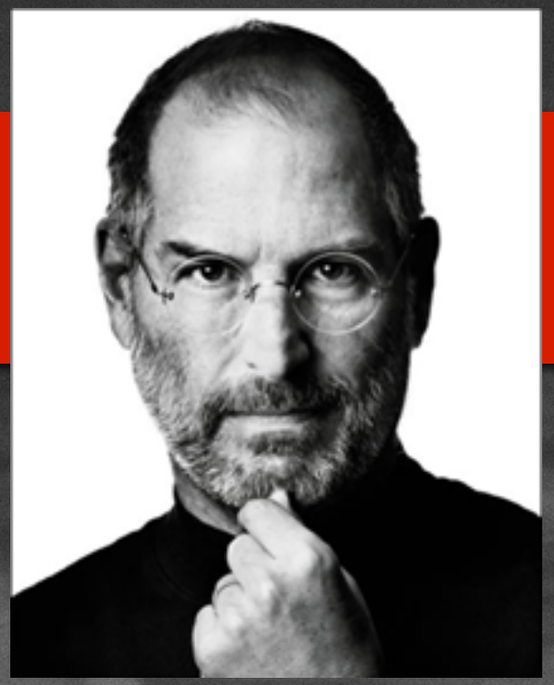
+31 6

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 er geen reden om niet je hart te volgen”