

Ken je kleur en die van je collega's

DOOR REBECCA COGNEAU

In 't kort

Ben je de voorbije jaren al eens aangesproken door een collega met de bemerking 'dat is nu eens rood gedrag' of 'doe eens minder blauw'? Zijn de kleuren rood, groen, geel of blauw al eens gebruikt zonder dat het over de kleur van een nieuw kledje of een nieuwe wagen ging? De kans is groot dat het DISC-kleurenmodel hier achter zit. Steeds meer organisaties maken gebruik van dit kleurenmodel om zichzelf en collega's beter te leren begrijpen. Maar waarover gaat het nu eigenlijk?



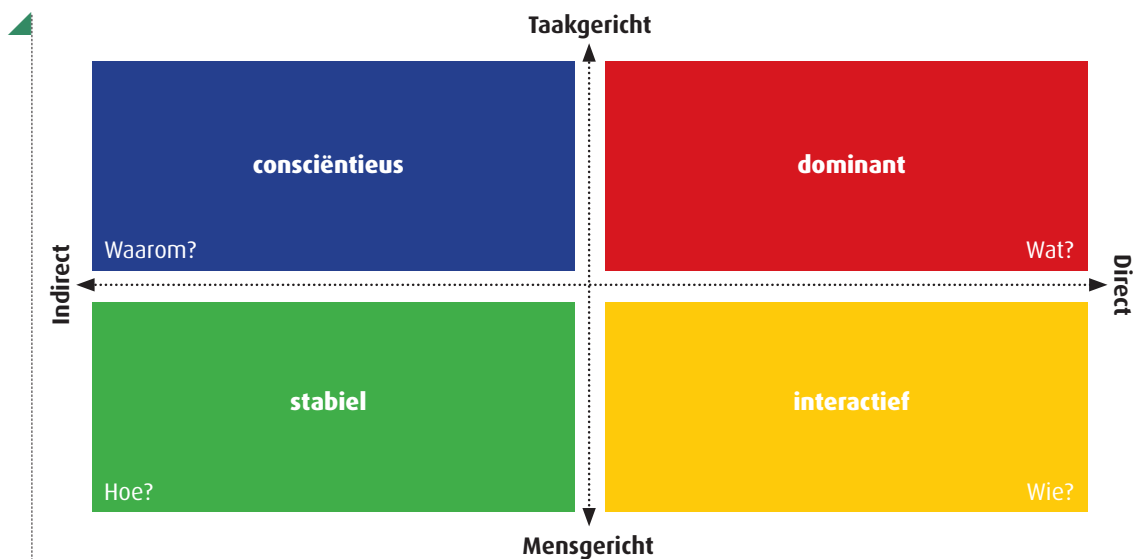
Rebecca Cogneau is Office Manager bij Vrij CLB Netwerk en zorgt er dus voor het vlotte interne reilen en zeilen. Haar takenpakket bestaat uit de verantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid, het financieel beleid, de preventie en veiligheid, de logistiek, het onthaal en het secretariaat. Ze werkt sinds 2015 voor Vrij CLB Netwerk. Voordien was ze hr-manager voor de technische diensten bij Electrabel en nadien bij Laborelec.

W

WAT IS DISC?

Het DISC-kleurenmodel zegt iets over hoe we ons gedragen en communiceren. Het geeft inzicht in bewuste

en onbewuste voorkeuren in gedrag en communicatie. Het model is ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog dr. William Moulton Marston en groepeerde gedrags- en communicatiekenmerken in vier stijlen: dominant (rood), invloedrijk (geel), stabiel (groen) en consciëntieus (blauw). Iedereen heeft deze 4 verschillende stijlen in zich, maar er zal altijd een stijl overheersen op de andere. We noemen dit het primair temperament of de voorkeursstijl. De stijl die het tweede vaakst voorkomt, noemt men de secundaire stijl. De vier stijlen zijn gebaseerd op een combinatie van twee aspecten: indirect versus direct gedrag en taakgericht versus mensgericht gedrag.



Het DISC-kleurenmodel: 4 stijlen op basis van indirect versus direct gedrag en taakgericht versus mensgericht gedrag

De horizontale as in het DISC-model (zie figuur) geeft de snelheid en kracht aan waarmee iemand communiceert en gaat van indirect (introvert) tot direct (extravert) gedrag. Ben je meer indirect dan ben je wat bedachtzamer, rustiger en wil je even nadenken voordat je wat zegt. Ben je meer direct, dan geef je sneller antwoord en ben je verbaal, en ook qua lichaamshouding, meer aanwezig. De verticale as geeft aan hoe gunstig of kritisch iemand reageert op zijn omgeving en gaat van mensgericht tot taakgericht gedrag. Ben je meer taakgericht (controlerend) dan laat je je meer leiden door feiten en argumenten, en wantrouw je de situatie enigszins totdat het tegendeel bewezen is. Ben je meer mensgericht (relaterend) dan kies je meer op gevoel en geef je eerder het vertrouwen aan anderen.

DE 4 BASIS GEDRAGSSTIJLEN

Combineer je de twee assen 'indirect versus direct' en 'taakgericht versus mensgericht' (zie figuur), dan krijg je de vier basisstijlen van het DISC-model: dominant, interactief, stabiel en consciëntieus. Het DISC-model geeft aan elke stijl zijn eigen kleur.

Rood: dominante stijl, 'recht door zee'

- gedrag: zelfverzekerd, houdt van confrontaties, neemt snel beslissingen, goede onderhandelaar, assertief, resultaatgericht, ongeduldig, komt snel tot de kern en neemt graag risico's
- valkuil: dicteren en te direct communiceren en hierdoor arrogant en bot overkomen
- lichaamstaal: houdt afstand, stevige handdruk, direct oogcontact, gecontroleerde gebaren
- intonatie: sterk, luid en duidelijk, overtuigd, direct
- De D in ons zoekt richting om te kunnen beslissen en zoekt dus vooral een antwoord op de vraag 'wat'.

Geel: interactieve stijl, de 'enthousiasteling'

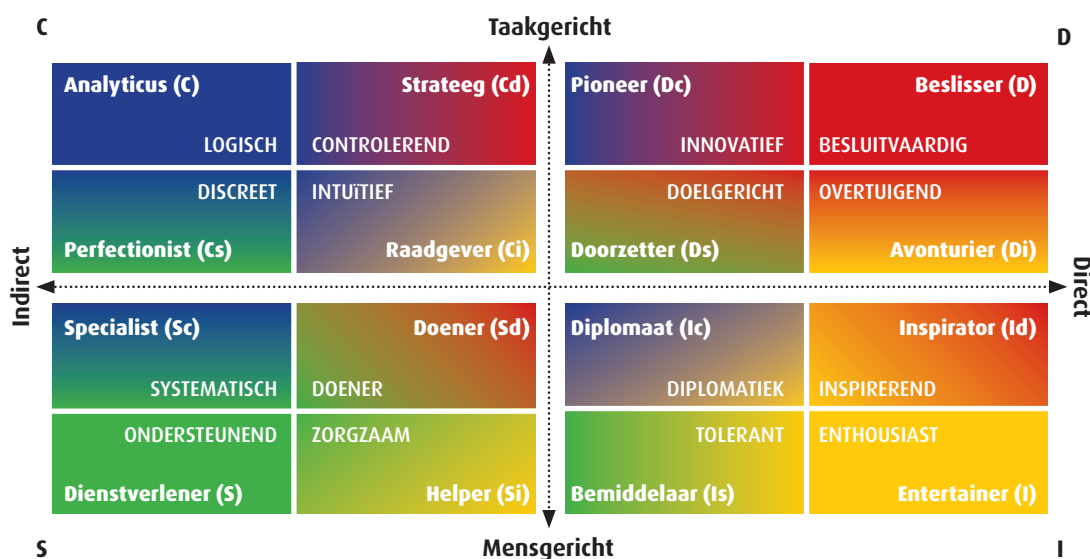
- gedrag: enthousiast, liever praten dan luisteren, gevoelig voor trends/imago, neemt beslissingen op gevoel, is goed van vertrouwen, meestal positief en optimistisch, heeft een hoog tempo, is in voor nieuwe ideeën en ervaringsgericht
- valkuil: te veel praten en anderen niet aan het woord laten
- lichaamstaal: komt dichterbij, gebruikt aanraking, relaxed, humor, vriendelijk oogcontact en gebruikt expressieve gebaren
- intonatie: enthousiast en energiek, emotie in de stem, vriendelijk en stimulerend
- De I in ons zoekt erkenning om te kunnen beïnvloeden en zoekt dus vooral een antwoord op de vraag 'wie'.

Groen: stabiele stijl, de 'helpende hand'

- gedrag: heeft een vriendelijke uitstraling, is een luisteraar, servicegericht, stelt beslissingen nemen uit, bescheiden, attent, meegaand, sensitief voor gevoelens van anderen, observeert en reflecteert
- valkuil: zichzelf wegcijferen
- lichaamstaal: relaxed, methodisch, leunt achterover, maakt vriendelijk oogcontact en gebruikt bescheiden gebaren
- intonatie: warm, zacht, kalm, laag volume
- De S in ons zoekt instructie om taken uit te kunnen voeren en zoekt dus vooral een antwoord op de vraag 'hoe'.

Blauw: consciëntieuze stijl, de 'analyticus'

- gedrag: betrouwbaar en zorgvuldig, gericht op kwaliteit en service, objectief, luistert kritisch, neemt weloverwogen beslissingen, formeel, is wat afstandelijk, is feitelijk, heeft oog voor detail, eerst zien dan geloven
- valkuil: perfectionisme en te kritisch



DISC geeft inzicht in bewuste en onbewuste voorkeuren in gedrag en communicatie.

Door de primaire en secundaire stijl te combineren, zijn er 16 verschillende DISC-profielen mogelijk.

- lichaamstaal: houdt afstand, ferme houding, direct oogcontact, geen gebaren
- intonatie: gecontroleerd, direct, doordacht, monotoon
- De C in ons zoekt informatie om over na te denken en zoekt dus vooral een antwoord op de vraag 'waarom'.

(Bron: <https://patrickschriel.nl/disc/>)

Mensen vinden meestal wel dat één stijl hen het meest typeert. Dat is hun primaire stijl. Maar zij zullen ook aangeven dat ze zich in bepaalde omstandigheden ook in een of meerdere andere stijlen herkennen. De stijl die het tweede vaakst voorkomt, noemt men de secundaire stijl. Als men een combinatie wil maken van de primaire en secundaire stijl volgens het DISC-model, zijn er 16 profielen mogelijk (zie figuur). Op die manier beantwoordt het model aan de opmerking die soms gemaakt wordt: 'Ik herken me in die ene stijl, maar toch ook een beetje in die andere.'

IS HET DISC-MODEL WETENSCHAPPELIJK ONDERBOUWD?

Wetenschappers (bv. Nele De Cuyper, professor arbeids-, organisatie- en personeelspsychologie, KU Leuven) zijn voorzichtig over de theoretische onderbouwing van het model en de betrouwbaarheid en validiteit van de instrumenten die het DISC-profiel van mensen in kaart brengen. Het is dus niet zo verstandig om op basis van scores op een DISC-profiel mensen te gaan categoriseren alsof de uitslag van de DISC-test een classificerende diagnose zou opleveren. Een DISC-test is geen persoonlijkheidstest of een middel om mensen in hokjes te plaatsen.

Niettemin kan het instrument bij verstandig gebruik wél waardevol zijn voor teams. Heel wat hr-mana-

gers (bv. loopbaancoach Sabina Brammer, trainingsbureau BeMotion) zijn er wel enthousiast over en beschouwen DISC als een hulpmiddel (net als vele andere tools) om gedrag in kaart te brengen, om stil te staan bij hoe mensen dingen doen en hoe ze communiceren. De kracht van het model zit hem volgens hen in de herkenbaarheid. Over jezelf praten wordt gemakkelijker, je in je collega's verplaatsen ook. De kleuren zijn een middel om elkaar beter te begrijpen, niet om elkaar te beoordelen.

Kortom, het gebruik van DISC mag niet leiden tot stereotyperingen, want de mens is veel complexer dan zijn DISC-score. Van zodra je de relativiteit ervan inziet, kan je het ook naar waarde gaan gebruiken.

DISC IN DE CLB'S

Vrij CLB Netwerk ging onlangs aan de slag met het DISC-model. We geven graag enkele ervaringen met het kleurenmodel mee.

LEIDERSCHAP: INZICHT, ZELFONTWIKKELING, LEIDERSCHAPSROL

We introduceerden het DISC-model bij de lancering van de website Waardevol leidinggeven (www.mijnvclb.be/toolbox). Deze website is een hulpmiddel om het leiderschap binnen Vrij CLB Netwerk te ondersteunen en te optimaliseren. Op deze website bevinden zich een aantal belangrijke vereisten en aanbevelingen voor elke leidinggevende. Deze kaden binnen een algemene leiderschapsvisie, namelijk dat Vrij CLB Netwerk wil evolueren naar gedeeld en authentiek leiderschap, waarbij leiderschap zich op elke laag van de organisatie, in elk team bevindt. Personeelsleden krijgen daarbij de ruimte om initiatieven te nemen, hun kennis en expertise te delen, ideeën aan te brengen ... en voelen zich samen



verantwoordelijk voor het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

Een belangrijke vereiste die kadert binnen onze algemene leiderschapsvisie is dat elke leidinggevende inzicht verkrijgt in zijn of haar persoonlijke leiderschapsstijl en deze verder tot ontwikkeling brengt. Een hulp hierbij kan zijn dat ze inzicht krijgen in hun eigen persoonlijke gedrags- en communicatiestijl en de sterktes en mogelijke valkuilen die hieraan verbonden zijn. Daarom deden in 2018 alle directeurs een uitgebreide DISC-test, waarbij ze zicht kregen op hun bewuste en onbewuste DISC-profiel. Het bewuste profiel gaat over het gedrag onder gunstige omstandigheden, terwijl het onbewuste profiel gaat over het gedrag dat naar boven komt onder ongunstige omstandigheden (stress, conflictsituaties ...).

Naast het zorgen voor inzicht en zelfontwikkeling, kan de DISC-stijl een hulpmiddel zijn om na te gaan welke leiderschapsrol je van nature beter ligt dan een andere rol. Een leidinggevende kan verschillende rollen vervullen: leider, manager, coach, ondernemer/netwerker. De leider herken je eerder in de rode DISC-stijl, de coach in de groene, de manager in de blauwe en de ondernemer/netwerker in de gele. Inzicht in de DISC-stijl kan een leidinggevende helpen om te weten waar hij nog aan moet werken of waarop hij nog wat moet oefenen. Voor een eerder 'blauwe' leidinggevende kan dat bijvoorbeeld betekenen dat hij zoekt naar wat hem helpt om knopen door te hakken, terwijl een 'rode' leidinggevende voor zichzelf reminders kan bedenken om niet té snel actieplannen in gang te zetten. Inzicht in de DISC-stijl binnen het team van leidinggevendenden kan ook ondersteuning bieden bij de verdeling van de verschillende leidinggevende rollen binnen het team. Niet elke leidinggevende kan en hoeft elke rol even goed te vervullen. Belangrijk is wel dat elke mede-

werker voor elke rol weet waar hij/zij terecht kan en dat de directeur eindverantwoordelijke blijft voor het vervullen van alle leidinggevende rollen.

Enkele uitspraken van CLB-directeurs:

'Ik bezit zelf een heel hoge rode stijl (D) en voel me dus meer geneigd om de rol van leider op te nemen. Ik heb daarom een adjunct geselecteerd binnen mijn leidinggevend team die eerder een groene stijl (S) bezit en die de coachingrol graag opneemt. Zo vormen wij een complementair team.'

'Bij het introduceren van een grote verandering in mijn centrum, merkte ik heel wat weerstand en interpreteerde ik dit meteen als een onwil om mee te gaan in deze verandering. Uiteindelijk begrijp ik nu dat dit voor heel wat mensen een teken van betrokkenheid was. Terwijl ik in volle vaart focuste op het einddoel, wilden heel wat medewerkers eerst goed begrijpen waarom de verandering nodig was (blauw, C-stijl), hadden anderen eerst erkenning nodig voor de enorme impact die deze verandering bij hen teweegbracht (geel, I-stijl) en hadden nog anderen nood aan een duidelijk traject om tot dit einddoel te komen (groen, S-stijl).'

TEAMWERKING

Het DISC-model kan helpen om inzicht te krijgen in de verschillende manieren van doen en onderliggende behoeften van de verschillende mensen in je team. Als je daar inzicht in krijgt, dan kan je elkaar beter begrijpen.

We gebruiken allen de vier DISC-stijlen, maar het is de kunst om te weten wat jouw natuurlijke volgorde is en die van je collega's. Indien je collega bijvoorbeeld eerder van het blauwe (consciëntieuze) type is, dan is het voor hem belangrijk dat je eerst feiten en argumenten verzamelt om de waaromvraag goed te kunnen beantwoorden, alvorens het wat en het hoe te gaan uitleggen. Anders bestaat het risico dat jij de indruk krijgt dat je collega niet 'meewil', terwijl hij of zij de indruk heeft dat jij niet alle informatie wenst te geven.

Tijdens een tweedaagse waarin we werkten aan de reorganisatie van teams binnen Vrij CLB Netwerk Schaarbeek, vulde iedereen een korte DISC-vragenlijst in. Zo kreeg iedereen een eerste zicht op zijn eigen DISC-stijl en die van zijn/haar teamgenoten.

Een uitspraak van een medewerker:

'Ons team heeft het moeilijk om elkaar aan te spreken op gedrag waarmee we niet akkoord gaan. Dankzij de DISC-test werd dit zeer zichtbaar gemaakt, toen bleek dat onze teamleden vooral een hoge blauwe (C) en groene (S) stijl bezaten. Het overzicht van de DISC-profielen in ons team zorgde nadien voor een taal om dit bespreekbaar te kunnen maken.'

DISC mag niet leiden tot stereotyperingen, want de mens is veel complexer dan zijn DISC-score.

WELK DISC-PROFIEL HEB JIJ?

Benieuwd naar welke gedragsstijl bij jou en bij de mensen in jouw team het meest voorkomt? Vul dan onderstaande vragenlijst in. Deze vragenlijst is een vereenvoudigde DISC-vragenlijst en is bedoeld als een eerste kennismaking. Vul hem snel in zonder er te lang over na te denken. Opgelet, deze vragenlijst zal je enkel inzicht verschaffen in je bewuste DISC-stijl, d.w.z. het gedrag onder gunstige omstandigheden (zie hoger). 🌀

Meer weten?

Websites:

- <https://patrickschriel.nl/>
- <https://q4profiles.nl/>

Boeken:

- Carey, C. (2003). *Wie ben je - Hoe je 'menselijke raadsels' kunt oplossen en succesvoller kunt zijn in al je persoonlijke en zakelijke relaties*. Ruitenberg Boek.
- Rosenberg, M., & Silvert, D. (2013). *Hoogvliegers. Effectiever communiceren met DISC*. Business Contact.
- Seiwert, L., & G, F. (2008). *Uw persoonlijkheid ontwikkelen - De carrière-coach*. Deltas Centrale uitgeverij.



DISC vragenlijst

Instructie

Kies in onderstaande tabel per regel steeds het woord dat jou het beste omschrijft. Je mag per regel slechts 1 woord kiezen.

Tel vervolgens per kolom de gekozen woorden op, en noteer het totaal aantal gekozen woorden onderaan de D, I, S en C kolommen. De hoogste score is jouw primaire DISC-stijl en de op 1 na hoogste score is jouw secundaire DISC-stijl.

Mochten er 2 of meer DISC-stijlen dezelfde score hebben, maak dan een keuze volgens de 'DICS' volgorde: De D weegt net iets zwaarder dan de I, dan volgt de C en als laatste de S.

DISC vragenlijst

	D	I	S	C
1	Moedig	Overtuigend	Tevreden	Veeleisend
2	Beslist	Gezellig	Hulpvaardig	Kritisch
3	Winnen	Charmant	Attent	Gestructureerd
4	Besluitvaardig	Communicatief	Geduldig	Precies
5	Assertief	Inspirerend	Zorgzaam	Controle
6	Doelgericht	Positief	Betrouwbaar	Feitelijk
7	Zelfverzekerd	Enthousiast	Vriendelijk	Logisch
8	Snel	Ongedwongen	Bescheiden	Nauwkeurig
9	Direct	Spraakzaam	Harmonieus	Bedachtzaam
10	Doortastend	Optimistisch	Solide	Gedisciplineerd
11	Ongeduldig	Impulsief	Begripvol	Formeel
12	Beslisser	Hartelijk	Loyaal	Analytisch
Totaal				
Primaire DISC-stijl				
Secundaire DISC-stijl				

* Deze vragenlijst is een vereenvoudigde DISC analyse en geeft slecht een indicatie van jouw DISC stijl. Voor een volledig en zo accuraat mogelijke uitslag is het raadzaam om gebruik te maken goed gevalideerde DISC analyse.