



WWW.DISC-DNA.NL

Arie van Wingerden



Arie is zelfstandig coach en trainer, en heeft zich verbonden aan de DISC-DNA Methode. Hij is begonnen met DISC-DNA omdat we nu eenmaal het "DNA van iemands gedrag meten". Zijn drijfveer in coaching is mensen begeleiden bij 'Gericht keuzes maken vanuit jezelf'. Hij is gecertificeerd DISC-consulent en zet dit instrument veelvuldig in tijdens zijn werkzaamheden.

INTERNET: WWW.DISC-DNA.nl of
www.DoelgerichtCoachen.nl.
E-MAIL: info@doelgerichtcoachen.nl

DE DISC-DNA METHODE

Iedereen is Anders !

Kennis en ervaring alleen zijn niet doorslaggevend bij het werven, behouden en goed inzetten van personeel. Een goede manager beseft dat zijn medewerkers ook passie, inspiratie en motivatie willen vinden. Dat komt bovendien ook het behalen van targets ten goede. Wilt u gericht personeel aannemen of betere teams samenstellen, dan is het zaak inzicht te hebben in de gedrags-voorkeuren van de betrokken mensen. De DISC-DNA-scan is een handig hulpmiddel om dit inzicht te verkrijgen.

Gemotiveerde medewerkers hebben weinig aansturing nodig. Mensen die op hun juiste plek zitten vinden namelijk vanzelfsprekend hun zelfontplooiing. Zij worden ook niet snel ziek, krijgen geen burn-out of verlaten het bedrijf. Met personeel dat naar voldoening zoekt, komt de vraag op het bordje van de manager terecht wat zij hen te bieden hebben. Managers die weten wat hun medewerkers motiveert, zijn ook beter in staat personeel op de juiste plek in te zetten. En de afdeling als geheel levert een grotere en efficiëntere bijdrage bij het halen van de doelstellingen of de commerciële output die er vanuit de directie wordt verwacht.

Wanneer DISC-DNA?

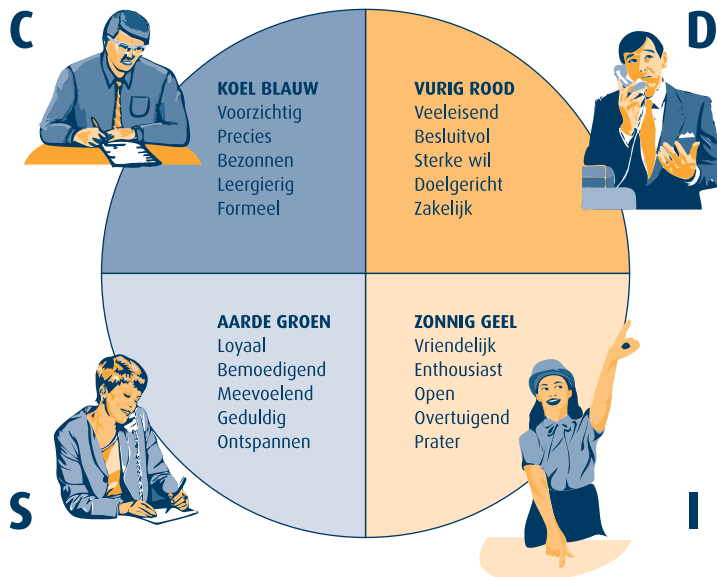
Het DISC-DNA-instrument is bij uitstek inzetbaar bij:

- het onderbouwen van selectiebeslissingen;
- het aansturen van medewerkers in day-to-day management;
- het voeren van functioneringsgesprekken;
- jobrotation of outplacement;
- het implementeren van reorganisaties en veranderingsprocessen;
- het oplossen van conflicten;
- het werken aan teambuilding;
- het verhogen van teameffectiviteit.

Denk eens wat harder!

Tijden veranderen en daarmee ook onze dagelijkse werkomgeving. In ons huidige informatietijdperk draait het steeds meer om de productie van kennis, informatie en ideeën. 'Denkkracht' is belangrijker geworden dan 'spierkracht'. Om kracht en uithoudingsvermogen te ontwikkelen kun je je spieren trainen. Maar bij denkkracht ligt dat anders. Als manager is het lastig om medewerkers aan te sporen om harder te denken, of op commando slimmer te wezen. Er is dus wat anders voor

Basistypen in het D-I-S-C Model



Figuur 1. DISC-DNA-model: vier gedragsstijlen en kleuren*

nodig om beter te presteren of betere resultaten te behalen. Een kennisintensieve omgeving nodigt uit om op zoek te gaan naar de motivatie van de werknemer. Onderzoek heeft uitgewezen dat het voor werknemers niet van invloed is of de conjunctuur in een dal of in een hausse zit. "Als ik maar ergens werk heb", is een gedachte die steeds verder op de achtergrond raakt. Zo langza-

merhand is zelfvervulling en zingeving in ieder tijdsgewricht een cruciaal thema. Dat roept de vraag op hoe managers bij de aanname van personeel en bij het aanwezige arbeidspotentieel, gericht met dit vraagstuk om kunnen gaan. Het mes snijdt zo aan twee kanten, want ze weten zich verzekerd van betere bedrijfsresultaten. Zo is de geselecteerde kandidaat voor een vacature gelijk de waarde-

volle en juiste invulling die gezocht wordt. En bij het huidige personeel kan de samenwerking in het team een push voorwaarts krijgen als de mensen op posten worden neergezet die aansluiten bij hun wensen en behoeften. Essentieel is inzicht in die wensen en behoeften en de onderlinge verschillen.

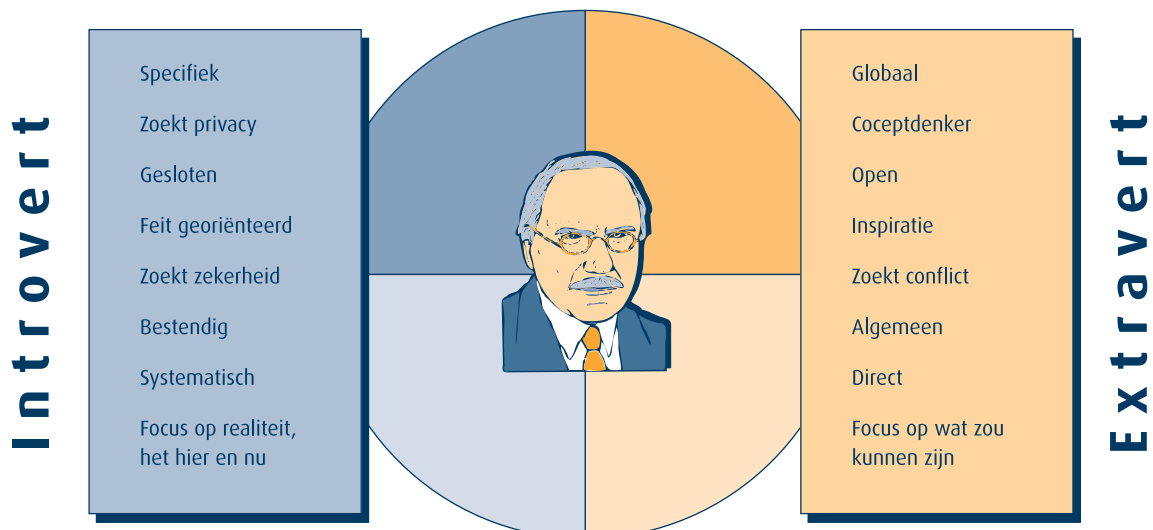
Gedragsvoorkeuren

Met de DISC-DNA-methode kunnen managers daarmee aan de slag gaan. DISC staat voor de afkorting van de gedragsstijlen Dominantie, Invloed, Stabiliteit en Conformiteit. Iedereen heeft een eigen 'manier van doen', een gedragsstijl waar hij of zij de voorkeur aan geeft. Uit voorkeursgedrag komen individuele talenten, kwaliteiten naar voren. Pak je activiteiten op jouw manier aan, dan zul je dat als prettig ervaren en er goed in zijn. Verschillen in gedrag meten is niet nieuw. De psycholoog Jung hield zich aan het begin van de vorige eeuw al bezig met het in kaart brengen van gedrag. Hij meende dat je gedragsvoorkeuren kunt indelen in twee assen. Enerzijds de mensen die hetzij introvert hetzij extravert

**De illustraties van de figuren 1, 2 en 3 zijn gebruikt met medewerking van MDI Benelux*

Jungs instellingsfuncties

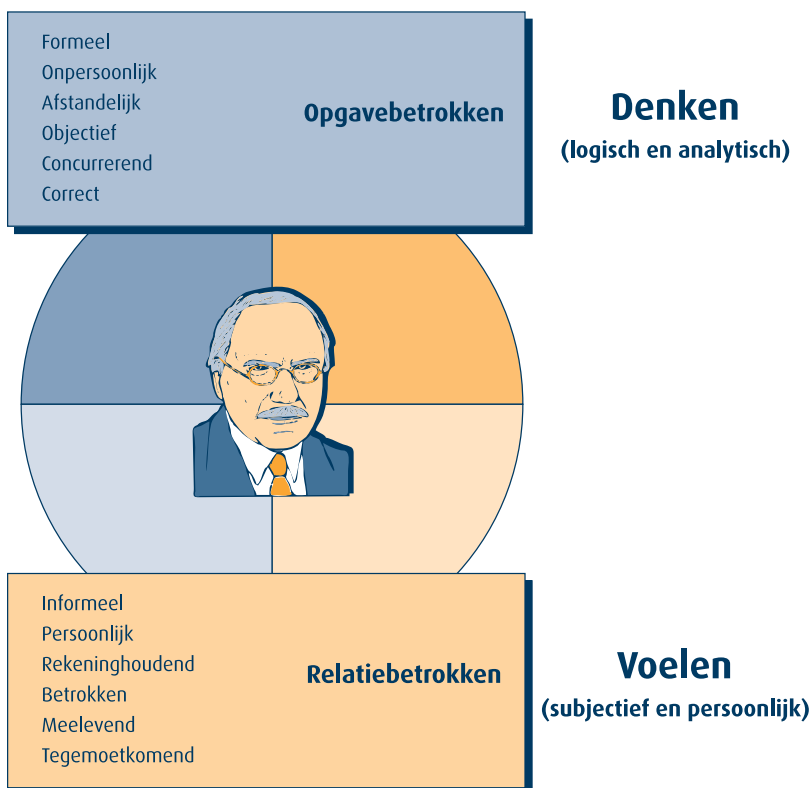
Introvert en Extravert
Het benaderen van de wereld



Figuur 2. Voorkeursgedrag: extravert ten opzichte van introvert

Jungs rationele functies

Denken en Voelen
Het besluitvormingsproces



Figuur 3. Voorkeursgedrag: denken ten opzichte van voelen

zijn (figuur 2). Anderzijds de indeling van besluiten nemen op rationele of emotionele gronden, ook wel denken ten opzichte van voelen (figuur 3). De psycholoog Marston werkte dit concept verder uit tot de DISC-methode.*

Gekleurd instrument

De DISC-DNA-methode baseert zich op het idee dat iedereen de vier gedragskenmerken of gedragsvoorkeuren in zich heeft. Maar die zullen bij iedereen wel in een verschillende mate aanwezig zijn. De Dominanten (rood) zijn de snelle, doel- en resultaatgerichte beslissers. Veelal gaat het ook om daadkrachtige types die graag sturend opereren en de grote lijnen willen neerzetten. Mensen die veel Invloed in zich hebben (geel in het model) zijn goede

*Het Amerikaanse bedrijf TTI heeft van het concept een meetbaar instrument gemaakt dat door MDI Benelux is vertaald naar de Europese markt.

praters. Communicatie is hun sterke eigenschap, net zoals vertrouwen wekken, netwerken. Het zijn teamspelers met veel ideeën. Stabiliteit staat voor groen. Overzicht, luisteren, harmonie en balans zijn de kenmerken van deze types die voldoening putten uit het zorgen voor een ander. De laatste categorie is Conformiteit. De kleur blauw staat voor detailmensen, specialisten en analytici. Kwaliteit leveren staat bovenaan hun verlanglijstje. En dat doen zij op een gestructureerde en inhoudelijke manier.

Teamsamenstelling

Wat hebt u hier nu aan als manager? Zet mensen in op de positie die hen past en u zult zien dat zij zich erkend voelen. Omdat hun sterke kanten geëtaleerd mogen en kunnen worden. En daar profiteert u van. Een praktijkvoorbeeld. Stel, u runt een salesafdeling. Dan kunt u de

profielen, de uitkomsten van de DISC-DNA-methode, gericht inzetten en gebruiken voor uw hele afdeling. Een 'rode' salesmedewerker is iemand die zomaar op klanten afstapt en zeer goed is in 'koude acquisitie'. Iemand die overal kan-sen ziet en erop afstapt. Een 'gele' medewerker hebt u nodig voor het onderhouden van de band met de klant en is vertegenwoordigend ingesteld. De 'groene' persoon op uw afdeling is de relatiebeheerder bij uitstek. Die zorgt voor service en is met zijn dienstverlenende instelling minder op de voorgrond, maar zeker belangrijk voor klantenbinding.

En waarom hebt u dan ook nog een 'blauwe' salesmedewerker nodig? Het is de specialist. Iemand die de 'rode' en op resultaat afgaande medewerker meeneemt voor een gesprek bij een klant voor de inhoudelijke kant. Iemand met veel kennis als het om complexe processen of diensten gaat. De 'rode' en de 'blauwe' kunnen een klant over de streep trekken. Is de opdracht eenmaal een feit, dan spelen de 'gele' en de 'groene' medewerker juist weer een belangrijke rol in het zorgvuldig onderhouden en nakomen van de afspraken met de klant. Zo heeft iedereen binnen het grotere geheel van een afdeling een specifieke behoefte aan de invulling van zijn functie. Eens te meer moet daarom worden benadrukt dat het niet zozeer om de functienaam gaat, maar hoe iemand die rol van nature (lees: voorkeursgedrag) invult.

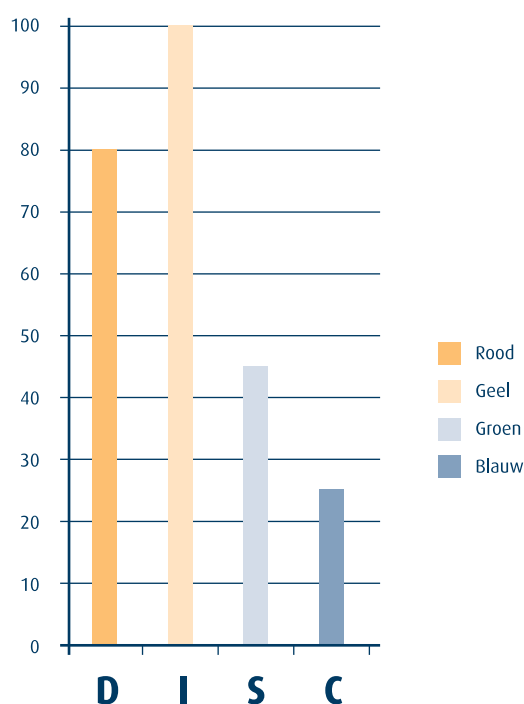
De rol van de manager

Als u weet dat er verschillende behoeftes zijn per type medewerker, dan is het de kunst om iedereen op de juiste wijze te benaderen voor het behalen van de afdelingsdoelstelling. Een 'rode' medewerker wordt geprikkeld als u hem een bonus in het vooruitzicht stelt als er veel klanten worden binnengehaald. Dat is nu juist weer geen motivatie voor een 'groene' werknemer. Die houdt er helemaal niet van om de competitie aan te gaan. Dat verstoort de harmonie en het is nu eenmaal het type niet voor de beoogde daadkracht. Hoe

Ongeacht welke functie uw medewerker heeft, we kunnen aan de hand van de uitkomst van de analyse al heel wat zeggen over zijn voorkeursgedrag en bijbehorende talenten en kwaliteiten.

Stel, het profiel van uw basisgedrag komt overeen met de hier-naast weergegeven grafiek. Anderen zullen u makkelijk 'zien' (extravert). U bent iemand die graag en veel met mensen werkt. U bent goed in het onderhouden van uw relatienetwerk. Ideeën komen vaak bij u vandaan. In een team bent u op uw best, en u zal vaak als woordvoerder van het team optreden. U inspireert en motiveert om samen gewenste resultaten te behalen. Samenwerken is prettig, maar als u vindt dat er knopen doorgehakt moeten worden dan neemt u gemakkelijk de leidersrol. Op een sympathieke manier geeft u sturing aan het team. Voor details en precies werk kunt u beter de hulp van een 'blauwe' invoeren. Bedenk maar eens: Hoe graag doet u administratie? Te veel regels en strak omlijnde kaders benauwen u. Als een project te lang gaat duren kan de interesse af dwalen, en gaat de aandacht naar nieuwe activiteiten. U heeft graag een doel of resultaat om naar toe te werken. Veel wisselende activiteiten houden u fris. Nieuwe uitdagingen gaat u niet uit de weg.

Kent of bent u zo iemand?



Figuur 4. Voorbeeld basisstijlgedrag

anders vergaat het weer een 'geel' persoon. Die wil juist dat er hem of haar iets in het vooruitzicht wordt gesteld dat te maken heeft met netwerken, mensen ontmoeten of ideeën uitproberen. 'Blauwe' types willen zich graag in een materie vastbijten, een problematiek aanpakken en een proces of een structuur opzetten.

Met de DISC-methode kan een manager bij het zittende personeel zijn team beter laten presteren. Maar ook een bijdrage leveren aan zijn wettelijke verplichting van de arbo-wetgeving om personeel loopbaanbegeleiding aan te bieden. Of medewerkers tastbaar te helpen als ze dreigen vast te lopen. Of tegen een burn-out aanlopen of al in de ziektewet terecht zijn gekomen. Dan kan aan de hand van de analyse een passende andere baan binnen het bedrijf aangeboden worden. Het grote voordeel is dat er wordt geopereerd vanuit de innerlijke motivatie van het personeelslid. En dat is altijd een schot in de roos. Want de analyse maakt duidelijk of het huidige werk beantwoordt aan de authentieke behoeftes van het individu. De neutrale uitkomst beoordeelt niet of hij 'goed' is voor een functie, maar geeft heel concreet informatie

over waar iemand op de juiste plek zit en wat er voor nodig is.

Voorbeeld: DISC bij reorganisatie

De DISC-methode is een waardevol instrument bij reorganisaties. Twee woningbouwcorporaties fuseerden tot één organisatie. Op één bepaalde afdeling liepen nu medewerkers met twee uiteenlopende bedrijfsculturen. De verschillen lagen vooral in de wijze van communiceren, de wijze van besluitvorming, de wijze van managementstijl en het tempo waarin het werk verliep. De directie wilde een nieuwe stijl neerzetten zonder dat het leidde tot irritaties, miscommunicatie of frustraties. Want het blijven behalen van de afdelingstargets stond als een paal boven water. Voor een deel van de medewerkers waren veel bestaande zekerheden weggeslagen door de fusie, terwijl anderen de ontwikkelingen zagen als het onderkennen van nieuwe kansen. Hoe dan ook, de onderlinge verschillen kwamen uitvergroot aan het licht. Met het inzetten van de DISC-methode kwam bij deze organisatie alles in het reine. Want het maakte voor de medewerkers veel duidelijk en opende de communicatie. Van

iedereen kwam er een profielschets. De voorwaarden om met veel voldoening aan het werk te gaan werden in kaart gebracht. Door een gesprek met de gecertificeerde consultant werd duidelijk welke nieuwe plek voor hen bij de reorganisatie het beste aansloot bij hun behoeftes. Tijdens een aansluitende training werden nieuwe afspraken tussen de medewerkers en management gemaakt. Zo kreeg de ene een solistische functie waar ook het bedrijf van profiteerde. Weer een ander kreeg een ondersteunende functie om beter uit de verf te komen. Dat alles dankzij zelfinzicht. Niet minder belangrijk was dat de uitkomsten ook bijdroegen aan de teambuilding. Binnen diverse projecten, en in verschillende fasen binnen die processen werden nu de 'juiste' mensen ingedeeld.

DISC in de praktijk

Deelnemers aan de DISC-scan beginnen met een intakegesprek. Vervolgens vullen zij via internet de analyse in, bestaande uit een serie stellingen. Hen wordt gevraagd om dat op het eerste gevoel te doen. Dat kost niet meer dan tien minuten. Daarna volgt een gesprek over

Welk voorkeursgedrag, welke kenmerken en talenten heeft u in zich?

DISC-analyse in het kort

Geestdriftig	→		I
Besluitvaardig	→		D
Zorgvuldig	→		C
Loyaal	→		S

Concurrerend	→		D
Verzoenend	→		S
Gezellig	→		I
Grondig	→		C

Gereserveerd	→		C
Innemend	→		I
Goedmoedig	→		S
Rusteloos	→		D

Vriendelijk	→		I
Agressief	→		D
Logisch	→		C
Ontspannen	→		S

Verstandig	→		S
Communicatief	→		I
Veeleisend	→		D
Voorzichtig	→		C

Beheerst	→		C
Aardig	→		I
Opmerkzaam	→		S
Koppig	→		D

Wilskrachtig	→		D
Tactvol	→		C
Invoelend	→		S
Speels	→		I

Inspirerend	→		I
Volhardend	→		S
Hardnekkig	→		D
Accuraat	→		C

Voorkomend	→		S
Verstandig	→		C
Spraakzaam	→		I
Uitdagend	→		D

Direct	→		D
Vrolijk	→		I
Diplomatiek	→		C
Tactvol	→		S

Totaal socre:

D:

I:

S:

C:

(Totaal 100)

Spelregels

■ Geef ieder woord in een blok een cijfer van 1 t/m 4.

1 = het minst van toepassing

4 = het meest van toepassing

■ Tel alle scores van de D in de 10 blokken bij elkaar op

■ Doe dit ook voor de letters I, S en C

Hoogste score:

Laagste score:

Uitkomst

De hoogste score geeft een indicatie welke gedragstype het meest bij u past. U zet talenten, kwaliteiten die bij dit gedragstype horen gemakkelijk in.

De laagste score geeft aan dat die gedragstijl inzetten u veel energie kost.

de uitkomsten die zwart op wit in een verslag worden aangeboden. Duidelijk wordt met twee grafieken in hoeverre de medewerker op dit moment bezig is met werk dat bij hem past. Als manager krijgt u inzicht waar een medewerker behoefte aan heeft. En aan welke randvoorwaarden het werk moet voldoen. En wat zij van u als manager verwachten om plezier in hun werk te hebben en te houden. Zo eenvoudig is het. Net zo eenvoudig als het natuurlijk is voor een medewerker om op de juiste plek te zitten. En dat geeft de motivatie, voldoening en zelfvervulling die iedereen nodig heeft!

Wat is uw gedragsvoorkeur?

Om een tipje van de sluier op te lichten en een idee te krijgen van welk gedrag úw voorkeur heeft, treft u in het kader hiernaast een zeer verkorte versie van de DISC-analyse aan. Iedereen heeft een mix van de verschillende gedragsstijlen in zich, maar de hoogst scorende(n) geven aan waar u de meeste energie van krijgt. De kwaliteiten of zoals ik ze vaak noem, talenten, die bij die stijl(en) horen gaan u gemakkelijk af. Die zet u graag in binnen uw functie, het is úw natuurlijke manier van doen. Als u die kunt inzetten en laten zien zal dat motiveren, want het kost u weinig moeite, u bent er 'vanzelf' goed in. De laagst scorende gedragsstijl(en) liggen verder van u af. Gedrag veranderen is bijzonder moeilijk. Als u wilt veranderen van stijl, gaat u dat veel tijd en energie kosten. Leg de focus dan ook op datgene waar u al goed in bent. Anderen hebben u nodig en vullen u aan met hun eigen kwaliteiten!

Werkwijze DISC-methode

- Aanvragen van een code voor toegang tot de DISC-vragenlijst.
- Persoonlijk invullen vragenlijst op internet.
- Het duurt zo'n tien minuten om dat intuïtief in te vullen.
- Een profiel, het rapport wordt op papier gezet door de gelicenseerde consulent.
- De consulent/coach ligt de uitkomst toe tijdens een persoonlijk gesprek

In de Management Tools Base is een lijst opgenomen met gedragskenmerken en behoeftes per gedragstijl.

Voordelen van de DISC-methode

- In zeer korte tijd heldere, praktische inzichten, geen lange vragenlijsten of tijdrovende onderzoeken.
- Een objectieve en positieve methode: ieders gedragsvoorkeur is prima, zolang het optimaal benut en ingezet wordt.
- Er is een helder overzicht tussen natuurlijk en aangepast gedrag: welk gedrag of welke talenten kan iemand beter wel of niet (meer) vertonen?
- Een veelomvattend rapport dat voor meerdere doeleinden ingezet kan worden: aanname personeel, ontwikkeling van werknemers, samenwerking.

Andere voordelen van de tastbare uitkomst (het rapport) zijn:

- Het rapport laat zien wat het talent van mensen is.
- Het rapport geeft aan waar de werkomgeving aan moet voldoen.
- Het rapport geeft aan hoe een manager zijn personeel het beste kan inzetten.
- Informatie uit het rapport is blijvend, ook in de toekomst toepasbaar én geeft daarnaast een actueel beeld van de huidige situatie.
- De diverse rapporten van een heel team, of verschillende divisies kunnen naast elkaar gelegd worden tijdens een training. Dit leidt tot meer inzicht in elkaars kwaliteiten, en betere samenwerking.

Samenvatting

Kennis en ervaring alleen zijn niet meer doorslaggevend bij het werven, behouden en goed inzetten van personeel. Een goede manager beseft dat zijn medewerkers steeds vaker kiezen voor voldoening in hun werk. Daarin passie, inspiratie en motivatie vinden wordt steeds belangrijker. Dat komt ook het behalen van bedrijfsdoelstellingen of targets ten goede.

De DISC-methode is een instrument waarmee snel en duidelijk inzicht wordt verkregen in de gedragsvoorkeuren van mensen. Het instrument verschaft u de informatie die nodig is om uw perfecte team samen te stellen. DISC meet: dominantie, invloed, stabiliteit en conformiteit.



Zie in de Management Tools Base ook het artikel:

- Teams, meer succes door diversiteit, Ernst Jan Reitsma.
- Lijst met gedragskenmerken per gedragsstijl.