

PROLOOG

VOORKLEUREN

Snelle vooruitblik

Leer je eigen en andermans gedrag kennen en doe daar vervolgens je voordeel mee – dat is waar het in *DISC van A tot Z* om draait. Of dat handig is? Nou en of! Zeker voor managers, coaches en leidinggevenden, maar in feite voor iedereen die beter wil communiceren. Je leert waarom mensen doen zoals ze doen. Wie eenmaal goed zicht heeft op gedrag, kan daar slim op anticiperen. Zo kun je individueel en als team betere resultaten realiseren en onverwachte moeilijkheden of onvoorziene hindernissen makkelijker ontwijken of juist effectief het hoofd bieden. Je hoeft dus absoluut geen kameleon te zijn, maar je moet wel waar nodig kunnen afstemmen op individuele en teamkleuren, ofwel af en toe kortstondig van kleur kunnen verschieten. In vaktermen noemen we dit stijflexibiliteit. In dit boek krijg je voor die afstemming handige tips, handvatten en vooral heel veel praktijkcasussen aangereikt. Relevantie is gegarandeerd, want wij, Peter Haenraets en Hans van Elewout, coachen al vele jaren organisaties, managers, teams en ondernemers succesvol met DISC. Tevens leiden wij vanuit onze eigen DISC•ACADEMY jaarlijks tientallen coaches, trainers, leidinggevenden, ondernemers en hr-adviseurs op om aan de slag te kunnen als gecertificeerd DISC-specialist en hebben we

daarnaast reeds honderden mensen in organisaties succesvol begeleid en ondersteund op het gebied van leiderschap, communicatie en gedrag.

In *DISC van A tot Z* vind je enerzijds een grondige uiteenzetting van de basis van het DISC-model, waarmee je het voorkeursgedrag van mensen op praktische wijze kunt uitkristalliseren in de bekende kleuren rood, geel, groen en blauw, en anderzijds zorgen we ook voor een doorontwikkelde versie van DISC die nauw aansluit bij thema's als leiderschap, teamcultuur en sales. Daarnaast nemen we je in het boek mee naar talloze praktijkvoorbeelden en casussen die we de afgelopen jaren verzameld hebben.

Over de auteurs

Wij zijn sinds 2015 samen eigenaar van *Julius® – Working Knowledge*. Ons eerste gezamenlijke project, dat al in 2013 als cocreatie begon, was de ontwikkeling van de gelijknamige *Julius®-leiderschapsapp*, die voortdurend wordt geactualiseerd en voorzien van updates. De *Julius®-app* is inmiddels zelfs een official trademark en daar zijn we oprecht heel trots op. Bedrijven die deze app inzetten, vroegen steeds vaker om trainingen omtrent leiderschap en coaching op basis van de DISC-methode. Daarop hebben wij besloten om nog intensiever te gaan samenwerken en ontwikkelden we naast *Julius®* een geheel nieuw opleidingsbureau: *DISC•ACADEMY*. Het was al lange tijd onze droom om eigen DISC-rapporten te mogen afgeven en gecertificeerd DISC-opleider te worden. Met het nodige doorzettingsvermogen is het ons uiteindelijk gelukt om alle licenties hiervoor daadwerkelijk te vergaren. Een eigen portal, een eigen algoritme en het recht om anderen op te leiden én te certificeren zijn realiteit geworden.

Wij gaan beiden uit van de kracht en de kwaliteit van het DISC-model en willen graag dat klanten deze bij DISC•ACADEMY aan den lijve ondervinden. Onze beide eenmanszaken werden om dit te realiseren vrijwel volledig in elkaar geschoven.

We kozen doelbewust voor DISC als basis omdat dit een ijzersterk omgevingsmodel is, dat zich door de jaren heen in theorie en praktijk ruimschoots heeft bewezen. DISC staat dicht bij de mensen, is zeer concreet en kan dankzij de grote ervaring die wij inmiddels hebben doeltreffend worden ingezet. Bij DISC•ACADEMY kunnen mensen die trainen, coachen of leidinggeven officieel DISC-gecertificeerd worden tijdens een tweedaagse opleiding. Jaarlijks stromen tientallen officieel DISC-gecertificeerden uit. Je kunt echter ook voor vervolgtrainingen gaan en bijvoorbeeld DISC-master worden ofwel een expert in het analyseren van de DISC-grafieken. Lang voordat we startten met DISC•ACADEMY gebruikten we het model al in onze eigen trainingen en coaching. DISC is volgens ons dan ook gewoon de meest praktische en effectiefste methode om gedragsvoorkeuren te analyseren en de communicatie tussen mensen op tal van fronten te verbeteren.

Peter Haenraets (1975)

Ik volgde midden jaren negentig hbo-verpleegkunde en later haalde ik mijn MBA-titel Personal Leadership in Innovation and Change in Nijmegen. Al doende ontwikkelde ik me tot zorgmanager en dat werk heb ik tot 2010 gedaan. Daarna switchte ik in de richting van trainer, coach en opleider.

De vraag waarom mensen doen zoals ze doen, houdt mij al jaren bezig. Graag zet ik mijn passie, kennis en ervaring met veel bevoegenheid in om organisaties, teams en individuen te ondersteunen om hun potentieel te

verzilveren en om te zetten in kwaliteit en resultaat. Vanuit *action learning* (leren door te doen) begeleid ik heel procesgericht en pragmatisch de zoek- en vindtocht naar de kern.

Typeer mij gerust als inhoudelijk, uiterst humorvol, prestatiegericht, pietje precies, licht bourgondisch en sterk analytisch (overigens kunnen volgens Hans de bewoordingen 'uiterst' en 'licht' soms ook omgedraaid voorkomen).

Hans van Elewout (1962)

Ik heb van origine een commerciële achtergrond. Ik volgde verschillende sales- en managementopleidingen. Vanaf 1997 tot 2004 heb ik teams mogen begeleiden, in het begin als manager en later ook als trainer. In 2005 heb ik de stap gezet naar het coachingvak. Van nature ben ik enorm geïnteresseerd in én geïnspireerd door mensen. Ze geven me energie en vanuit enthousiasme kan ik anderen 'een stukje op weg helpen'. Met andere woorden: ik heb van mijn passie mijn professie kunnen maken.

Vanuit vertrouwen zorg ik er mede voor dat mensen en/in organisaties in beweging komen. Karakteristieke kenmerken van mij zijn: open, authentiek, gezellig, laagdrempelig, praktisch, confronterend, humoristisch, doelgericht en direct.

Samen

Toen wij, Peter en Hans, elkaar ontmoetten, klikte het eigenlijk meteen en langzaam maar zeker besloten we om onze bedrijven samen te voegen. Waar Hans vooral geel/rood kleurt in termen van het DISC-model, is Peter vooral rood/blauw van aard. We vullen elkaar in de praktijk dan ook goed aan!



WAT IS DE ECHTE KLEUR VAN DE KAMELEON?

PRIMAIRE KLEUREN

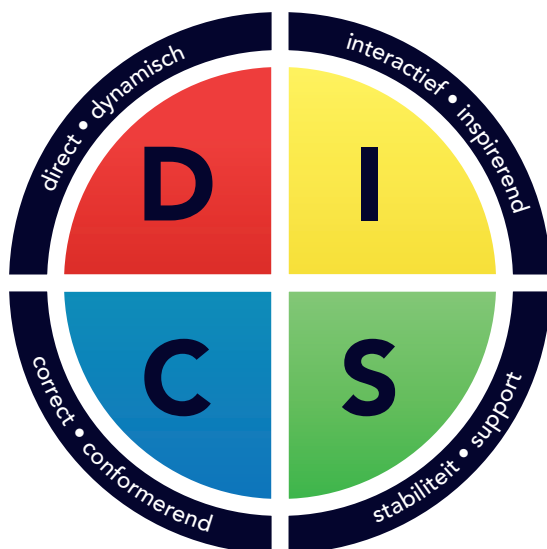
Korte historie van het DISC-model

Bij de moderne DISC-analyse spelen de kleuren rood, geel, groen en blauw een hoofdrol. Elke kleur staat voor een specifieke gedragsvoorkeur. Deze stijlen kun je ook met de volgorde van de letters (DISC) weergeven: Doelgericht, Interactief, Stabiel en Conformerend.

Om het huidige DISC-model beter te kunnen begrijpen is het goed om even kort in de geschiedenisboeken te duiken en terug te gaan naar waar de oorsprong ligt van wat we nu DISC noemen.

William Marston is de schepper van het DISC-model

De geschiedenis van DISC gaat helemaal terug naar het begin van twintigste eeuw, 1928 om precies te zijn. Het model is in de loop der tijd voortdurend in ontwikkeling geweest.



DISC is een van de populairste gedragsmodellen en de analyse is in de afgelopen veertig jaar meer dan vijftig miljoen keer gebruikt. Het DISC-model is gebaseerd op onderzoek van psycholoog William Moulton Marston (1893-1947), dat hij publiceerde in het boek *Emotions of Normal People*. Hij studeerde af aan de universiteit van Harvard en werd in de jaren twintig professor aan de Columbia University. Marston was nieuwsgierig naar het gedrag van 'normale' mensen in specifieke situaties. Hij was een moderne man met een feministische inslag. Naast DISC is hij óók de bedenker van Wonder Woman, een van de allereerste vrouwelijke superhelden. Op basis van deze klassieke comic zijn in 1984 en 2017 twee grote bioscoopfilms gemaakt. Bij Wonder Woman zijn er geen verpletterende laserstralen of opgeblazen testosteronspiers zoals bij de Hulk, maar worden liefde, waarde en schoonheid ingezet om de wereld te redden. William Marston dacht niet in hokjes en was er absoluut niet op uit om over anderen te oordelen. Dat zie je goed terug in het DISC-model,

dat expliciet niet over goed of fout gaat, maar over verschillende gedragsvoorkeuren met hun eigen mogelijkheden en valkuilen.

Alledaagse emoties gerangschikt

Gelijke kansen voor iedereen was belangrijk voor Marston, wat je goed terugziet in de DISC-systematiek. Voor de psycholoog was onder meer het werk van gedragswetenschapper Carl Jung een duidelijke inspiratiebron. Marston schreef met medewerking van andere auteurs een vijftal boeken. Het eerdergenoemde boek *Emotions of Normal People* uit 1928 vormde de basis voor het huidige DISC-model. Marston observeerde mensen intensief en veelvuldig om tot zijn theorie te komen. In *Emotions of Normal People* zette hij een as uit met actief (reagerend) en passief gedrag (niet-reagerend). Dit gedrag zette hij af tegen een as met daarop een vijandige en een goedgezinde omgeving. Zo ontstond de basis van het vierkwadrantenmodel (later DISC genaamd). Iedereen vertoont volgens Marston gedrag in elke categorie, maar neigt ertoe een zelfconcept te ontwikkelen dat in de kern past in een van de kwadranten.

Tegenwoordig noemen we dat de primaire gedragsvoorkeur. Op die manier kun je gedrag objectief observeren in plaats van subjectief en beoordelend. Uiteindelijk beschreef Marston vier fundamentele temperamenten, die je in het huidige DISC-model herkent als rood (Doelgericht), geel (Interactief), groen (Stabiel) en blauw (Conformerend). De kracht van het DISC-model schuilt in zijn eenvoud en hoge betrouwbaarheidsgehalte. Het is een effectieve methode die de kennis van het menselijk gedrag vergroot.

Hippocrates dacht al over DISC!

Bijzonder is dat ook al in de Griekse oudheid, bijna tweeënhalfduizend jaar geleden, vier verschillende temperamenten werden onderscheiden.

Nog opvallender: de betreffende theorie van de arts Hippocrates leek in de kern best al veel op het huidige vierkwadrantenmodel van DISC. Hippocrates, die vierhonderd jaar voor Christus actief was, geloofde dat de mentale gezondheid van de mens vooral afhangt van de balans tussen verschillende lichaamssappen. Concreet gaat het om bloed, gele gal, slijm en zwarte gal. Die theorie paste goed bij het heersende idee over de aansluiting van de elementen aarde, water, vuur en lucht. Ziekte ontstaat in die visie door een disbalans in de vier verschillende sappen. De Griekse arts Hippocrates zette vraagtekens bij de traditionele medische leer, die stelde dat ziekte door de goden werd gezonden of ontstond door een ongunstige stand van de zon. Hippocrates zag een steeds duidelijker verband tussen slechte leefomstandigheden en ziekte. De Griek maakte op die manier van de geneeskunde langzaam maar zeker een hedendaagse wetenschap. Hij liet zijn leerlingen een eed afleggen zodra ze zelf arts werden. De betreffende eed van Hippocrates werd vroeger gezworen bij Asclepius, de god van de geneeskunde. Deze god werd gesymboliseerd door een staf waar een slang omheen kronkelt. Je kent vast het esculaapteken, dat nog steeds veelvuldig wordt gebruikt door artsen en apothekers. Hippocrates had ook vooruitstrevende ideeën over het gedrag van mensen. Hij dacht dat als één sap in een mens relatief veel aanwezig was, dit tot een typering van het karakter leidde. Deze theorie werd ook wel aangeduid als de Humores-leer. Afhankelijk van welk sap bij iemand overheerst, typeerde hij vier temperamenten, die al sterk leken op de vier gedragsstijlen van DISC.

Wat is DISC?

Een DISC-analyse helpt om eigen en andermans gedrag beter te begrijpen. Waarom stuurt die ene collega altijd een lege mail met alleen een kort onderwerp? Wat is er aan de hand met die jongen van hr die zich zo vaak

terugtrekt op kantoor? Is het niet een beetje raar dat Julia, de accountmanager, zo vaak bij de koffiemachine staat te kletsen over kleding, voetbal en relaties? En waarom zegt beleidsmedewerker Linda zo weinig op vergaderingen, terwijl ze meer dan genoeg goede ideeën heeft?

Zo zijn er nog honderden gedragingen die iets vertellen over iemands voorkeurskleur of -kleuren. DISC is een omgevingsgericht gedragsmodel dat voorkeursgedrag in kaart brengt. Het geeft zicht op een brede waaier aan gedrag. Verrassend veel gedragingen kunnen met DISC beter worden begrepen. Het laat zien wat ons motiveert, wat we doen, wat we denken, en op welke manier we doelen willen bereiken. Tevens vertelt het hoe we communiceren met anderen en hoe we het liefst zien hoe anderen met ons communiceren. DISC is een universeel toepasbaar model. Het kan dankzij de kleuren en de letters heel makkelijk worden onthouden en het is praktisch om mee te werken.

DISC richt zich op individuele patronen van waarneembaar gedrag. Belangrijk is dat DISC geen waardeoordeel in zich draagt. Er valt hier niks te winnen, je wordt niet beoordeeld en elke kleur heeft zijn eigen krachten en valkuilen. De aanpak van DISC richt zich op behoeften, gedrag en emotie. Het laat zien hoe je gedrag deels bepaald wordt door aanleg en deels aangeleerd is. Het is dus expliciet geen meting van je intelligentie, vaardigheden, opleiding of ervaring. Ofwel: DISC is een methode die je helpt meer aandacht aan de juiste communicatie te besteden. Dat maakt het een veilige systematiek, die vooral gericht is op meer wederzijds begrip en betere samenwerking.

Welke voorkeursstijlen zijn er?

Bij de DISC-analyse spelen de kleuren rood, geel, groen en blauw een hoofdrol, zoals gezegd ook aan te geven met de letters DISC: Doelgericht, Interactief, Stabiel en Conformerend.

Eén of meerdere voorkeurskleuren?

We gebruiken de kleuren en de letters in dit boek afwisselend. Ze geven je inzicht in gedrag, wat goed kan helpen om elkaar beter te begrijpen. Het is belangrijk om er geen karikatuur van gedragskleuren van te maken, zoals een rode agressieve rakker of een conflictvermijdend C'tje. Op die manier zet je de ander en eigenlijk vooral jezelf meteen in de hoek, simpelweg omdat die manier van naar elkaar kijken je niet op de gewenste route van verbetering zet. Er zijn mensen met één duidelijke voorkeurskleur, met twee sterke voorkeurskleuren en met drie of zelfs vier voorkeuren. Iedereen heeft in principe de beschikking over alle kleuren, maar in de meeste gevallen is er duidelijk voorkeursgedrag gecombineerd met een duidelijke secundaire kleur. Een profiel dat je bijvoorbeeld af en toe ziet, is rood met als secundaire kleur blauw en weinig geel of groen. De betreffende persoon kan in de praktijk wel degelijk af en toe geel of groen gedrag laten zien, maar niet zo heel lang, want hij moet zich daarvoor een beetje forceren en dat betekent dat hij energie gaat lekken. Het kan handig zijn om incidenteel even een andere kleur dan je hoofdkleur te laten zien, maar niet als je je moet forceren om je anders voor te doen dan je bent. Het accepteren van je eigen en andermans kleuren is het uitgangspunt. Zoals Cyndi Lauper al zong: *'Your true colors are beautiful.'*



hoog tempo en uitgesproken

resultaatgericht | direct | besluitvaardig

GOED IN: leidinggeven, initiatief nemen, zaken voor elkaar krijgen en resultaten behalen

MOEITE MET: herhaling, zichzelf openstellen, dezelfde werkzaamheden, diplomatiek zijn

HEB AANDACHT VOOR: hun doelen

GEMOTIVEERD DOOR: resultaten, nieuwe uitdagingen en kansen

HOUDT VAN: uitdaging, vrijheid van regels en kansen

ANGST OM: gebruikt te worden, gezien te worden als zwak en om de controle te verliezen

ZOEKT ANDEREN DIE: details invullen en routinewerkzaamheden overnemen

VALKUIL: neiging om te willen beheersen en controleren, hoge eisen stellen

taakgericht

analytisch | nauwkeurig | perfectionistisch

GOED IN: organiseren, plannen voordat ze een besluit nemen, snel denken en langzaam praten

MOEITE MET: onvoorspelbare mensen of omgevingen en werken in groepen

HEB AANDACHT VOOR: hun gedachten

GEMOTIVEERD DOOR: goedkeuring, bevestiging, kwaliteit, logica en details

HOUDT VAN: analyseren, kwaliteit en de juistheid der dingen

ANGST OM: kritiek te krijgen, kwaliteit los te laten

ZOEKT ANDEREN DIE: belangrijke taken grondig uitgewerkt willen hebben en snel beslissingen nemen

VALKUIL: trage besluitvorming



rustig tempo en bedachtzaam

hoog tempo en uitgesproken



enthousiast | positief | overtuigend

GOED IN: inspireren van anderen om actie te ondernemen, snel, optimistisch, creatief

MOEITE MET: iets tot uitvoer brengen, grenzen, routine

HEB AANDACHT VOOR: hun creativiteit

GEMOTIVEERD DOOR: openlijke erkenning en in de belangstelling staan

HOUDT VAN: vriendelijke sfeer, contact met anderen en humor

ANGST OM: afgewezen of buitengesloten te worden, verlies van sociale goedkeuring

ZOEKT ANDEREN DIE: details invullen, routinewerkzaamheden overnemen en processen afwerken/controleren

VALKUIL: administratieve afhandelingen, verlies van focus

geduldig | begripvol | bescheiden

GOED IN: luisteren, het brengen van harmonie in groepen, samenwerken

MOEITE MET: veranderingen, competitie en werken met dominante of onvriendelijke mensen

HEB AANDACHT VOOR: hun gevoelens

GEMOTIVEERD DOOR: begrip en waardevolle relaties

HOUDT VAN: serieuze waardering, duidelijke verwachtingen en harmonie

ANGST OM: stabiliteit en veiligheid te verliezen (onzekerheid) en de confrontatie aan te gaan

ZOEKT ANDEREN DIE: taken aan hen delegeren en hulp bieden in moeilijke situaties

VALKUIL: afwachtend en omgaan met veranderingen

rustig tempo en bedachtzaam



De kleuren van Trump en Obama

In de meeste gevallen is er dus sprake van één voorkeurskleur en een secundaire kleur, bijvoorbeeld blauwgroen of roodgeel. Niemand laat het echter bij één kleur en soms verschieten mensen bewust of onbewust van kleur. Een leidinggevende heeft meestal behoorlijk wat rood in het profiel, maar per se nodig is dit niet. Er zijn ook uitstekende leiders zonder heel veel rood. Mensen laten dagelijks zien welke kleur hun voorkeur heeft. Dire Straits-gitarist Mark Knopfler is bijvoorbeeld blauw. Hij is niet zozeer gericht op applaus, maar wél op gitaartechniek. Hij geniet van het zoeken naar de juiste sound, verdiept zich oneindig in techniek en het bij-slijpen van zijn prachtige nummers. Je ziet zijn basiskleur ook terug in zijn podiumpresentatie, die weinig uitbundig is. Zijn gedragsvoorkeur maakt hem uiteindelijk tot de unieke gitaarvirtuoos die hij is.

Zanger Chris Martin van de band Coldplay is daarentegen geel. Hij dartelt over het podium, werkt intensief aan zijn zeer kleurrijke podiumshows en is constant op zoek naar interactie met het publiek. Een entertainer pur sang dus, met een totaal andere kleur dan Mark Knopfler. Toch zijn ze allebei zeer gewaardeerde topartiesten!

Of wat te denken van Donald Trump, die zo rood is als een kreeft. Zijn wil is wet en hij praat regelmatig op zeer luide toon. Door zijn dominante, maar zeker ook charismatische manier van doen krijgt hij veel voor elkaar, maar ontstaan er ook heel wat veenbrandjes. Hij zit dus 'hoog in de D', zoals we dat in de vaktermen van DISC zeggen. Op een podium met wereldleiders drukt hij andere leiders desnoods letterlijk weg om een prominentere plek vooraan te bemachtigen. Voormalig president Obama daarentegen vertoont met name groen en blauw gedrag. Waar Trump bijna altijd hard praat of zelfs schreeuwt, spreekt Obama rustig en gecontroleerd. Hij is zelden uitbundig en stelt zich bescheiden op. Obama zoekt in tegenstelling tot Trump naar verbinding en harmonie. Obama schudt

mensen rustig de hand, benadert hen respectvol en doet eigenlijk heel normaal. Trump daarentegen probeert meteen je arm uit je lijf te trekken om zijn dominantie te laten zien, typisch hoog rood gedrag. Obama oogt erg introvert en houdt zich strikt aan regels. Hij was weliswaar president van de VS, maar het is de vraag of hij daar diep in zijn hart gelukkig mee was. Hoewel er dus feitelijk nauwelijks overeenkomsten zijn in de kleuren van Trump en Obama, hebben ze het allebei geschopt tot president van Amerika!

De kleuren van topvoetballers

Voetbal is een teamsport bij uitstek. Je zou dus verwachten dat de meeste voetballers in een elftal net zo groen als het gras kleuren. En dat komt inderdaad regelmatig voor, maar is absoluut niet per definitie waar. In een team als Leicester City zat bij het kampioensteam in 2016 inderdaad heel veel groen. In dit elftal hadden de spelers alles voor elkaar over en zag je vrijwel geen extreme ego's. In latere teams was die groene kleur echter veel minder aanwezig, omdat je bijna geen topelftal meer kunt bouwen zonder superego's. Topspelers van wie niemand meer de naam kent, waren waarschijnlijk behoorlijk groen. Ze zijn vooral gericht op de verbinding en zullen achteraf oprecht zeggen dat ze het samen gedaan hebben. Groene spelers zijn niet bang om zich op te offeren voor een sterspeler en gaan indien nodig voor hem door het vuur. Het gaat om hardwerkende 'stofzuigers' die niet de neiging hebben om zichzelf expliciet te profileren. Bij de absolute topteams zie je echter veel minder groen dan je misschien zou verwachten. De elftallen van Barcelona en Real Madrid zitten bijvoorbeeld bomvol met superego's die rood als primaire voorkeurskleur hebben. Dat kan natuurlijk problemen geven. Als je twee rode spitsen hebt, is de kans groot dat ze nog liever naast schieten dan de ander de kans te geven om te scoren. Ronaldo is met zijn dominante

Goed communiceren begint met begrip voor de verschillen tussen mensen. Wie zijn communicatie en gedrag wil verbeteren, kan niet zonder DISC.

Heb je soms het gevoel dat je op de verkeerde golflengte zit als je praat met mensen? Waarschijnlijk heb je gelijk, want iedereen is anders. De een is assertief, de ander is terughoudend. Voor een beter begrip moet je weten waarom mensen doen zoals ze doen.

Als je gebruikmaakt van de DISC-methode is het veel makkelijker om elkaar te begrijpen. Je herkent mensen direct als rood (doelgericht), geel (interactief), groen (stabiel) en blauw (conformerend). In dit boek lees je niet alleen wat DISC inhoudt en hoe de DISC-methode werkt, maar ook hoe je je communicatiestijl afstemt op de mensen om je heen. Lees hoe je DISC kunt toepassen voor teamdynamiek, leiderschap en sales, en ontdek wat de wereld van DISC allemaal te bieden heeft.



Peter Haenraets en Hans van Elewout

zijn de oprichters en eigenaren van opleidingsinstituut DISC•ACADEMY. Ze leren trainers, coaches, managers, hr-business partners en andere professionals hoe ze DISC optimaal kunnen inzetten om de communicatie (in organisaties) te verbeteren en om te zetten in een gezamenlijke taal.