

# DiSC-Folderen

- Teori og baggrund
- Historien bag DiSC – den er ældre end du tror
- Uddybning af D-, i-, S- og C-adfærden
- Spørgsmål og svar



# DiSC-modellen: Teori og baggrund

## De gamle teorier

Fra langt tilbage i tiden har der været interesse for at forstå mennesket og den menneskelige adfærd: Hvad vi gør og hvorfor. Forskellige samfund, lige fra de gamle grækere og romerne til de amerikanske indfødte havde forskellige måder til at begribe og beskrive, hvad de observerede hos dem selv og andre.

Nogle af de metoder, som blev udviklet i de ældre samfund til at beskrive den menneskelige adfærd, tales der stadig om den dag i dag, ja, nogle fungerer endda som forståelsesgrundlag. F.eks. henvises der ofte til Hippocrates (400 f.K) og hans beskrivelse af de fire temperamenter eller til Galen (200 e.K), som tilsvarende beskrev fire legemsvæsker.

I det 18. århundrede blev Galens arbejder oversat af den tyske filosof Kant og i 1903 foretog Wundt en videre bearbejdelse af Kant-Galen-Hippocrates' fire kategorier af temperamenter.

Med Freud, Jung, Adler og andre kom de moderne psykologiske retninger. Freud beskrev id'et, ego'et og super ego'et; Jung talte om grundlæggende arketyper; Adler fremhævede, at tidligt udviklede motiver var baseret på sociale behov. Senere kom behavioristerne, som mente, at den menneskelige adfærd var direkte afledt af, om reaktionen var ubehagelig, behagelig eller neutral.

På trods af historien, teorierne og kampene mellem teoretikerne er der stadig stærk interesse for den menneskelige adfærd og behovet for simple, effektive måder til at forstå og kommunikere adfærd er større end nogen sinde før.

Se den efterfølgende uddybning af historien bag DiSC-modellen.

## Den grundlæggende DiSC-model

Person Profil Systemet er et stærkt værktøj, som er let at forstå og er samtidig en enkel

metode til at begribe den komplekse menneskelige adfærd. Det gælder både for psykologer og andre, der har interesse i at lære mere om sig selv og andre mennesker.

Person Profil Systemet er baseret på DiSC-modellen med to akser og fire dimensioner. Modellen inddeler adfærden i fire forskellige dimensioner: Dominans, indflydelse, Stabilitet og Competence (DiSC).

Person Profil Systemet er unikt, fordi det er et selv-administrerende, selv-scorende og selv-fortolkende værktøj, udviklet på grundlag af DiSC-modellen. Denne gør-det-selv-fremgangsmåde har gjort DiSC direkte tilgængelig og anvendelig.

DiSC-modellen blev første gang beskrevet i Marstons bog "Emotions of Normal People" i 1928. Titlen antyder i sig selv Marstons fokus. I modsætning til andre på samme tid, såsom Freud og Jung, var Marston ikke interesseret i det patologiske eller de psykiske sygdomme. Han var interesseret i normale menneskers følelser og adfærd i samspillet med verden omkring dem.

På trods af, at bogen er skrevet med gammeldags akademisk sprogbrug i forhold til nutidens standarder, er modellen, som den beskrives, dynamisk, vital og lige så dybtgående som den var, da Marston skabte den. Det er vigtigt at bemærke, at bogen omhandler Marstons model og ikke værktøjet. Marston frembragte et system til at forstå og beskrive menneskelig adfærd. Han udviklede aldrig et værktøj til at måle menneskelig adfærd.

Modellen er gennem tiden blevet yderligere udforsket og bearbejdet, så den nyeste viden og forskning er integreret.

DiSC-modellen er baseret på to opfattelser: 1) At vi enten opfatter omgivelserne som venlige/gunstige (favorable) **eller** fjendtlige/ugunstige (unfavorable) og 2) at personen

opfatter sig selv som mere **eller** mindre stærk/betydningsfuld (powerfull) end omgivelserne. Det er værd at bruge noget tid på at undersøge modellen nærmere. De fleste synes nemlig, at det er betydeligt lettere at fortolke Person Profil Systemet og at de får et langt større udbytte, når de først helt har forstået denne model.

## DiSC-modellen i detaljer

Et vigtigt ord i DiSC-modellen er ordet perception (opfattelse). Den måde, som vi opfatter (percepterer) og handler i forhold til situationer, begivenheder og omgivelserne, er langt vigtigere end situationerne, begivenhederne eller omgivelserne i sig selv. I det hele taget kan vi næppe snakke om en begivenhed **i sig selv** - begivenheden er dét, som vi opfatter.

Der er adskillige eksempler på denne pointe: Mange reagerer på hændelser i en bog eller film og griner eller græder som om det var virkeligt. Eller som dén, der er alene hjemme og er sikker på, at den lyd, der kommer fra en gren mod ruden, er en indbrudstøv. Eller som dén, der bliver panisk på grund af, at han eller hun har misforstået situationen og tror, at et

projekt skal være afsluttet om to uger i stedet for om to måneder.

Hvordan vi hver især handler i forhold til situationer, mennesker og begivenheder afhænger af vores opfattelse. Marston vidste, og senere psykologisk undersøgelser har bekræftet, at basis for vores følelser og adfærd er vores tanker omkring verden og situationerne i vores liv.

## Definition af omgivelser

Vi ved, at DiSC-modellen er baseret på personens opfattelse af omgivelserne og af personen selv i forhold til omgivelserne. Men hvad menes med **omgivelser**?

I dette tilfælde dækker ordet omgivelser alt udenfor personen. Det omfatter alt lige fra mennesker, hændelser og omstændigheder over til kravene i situationen, stedet og vejret. Omgivelserne alt undtagen personen selv. Figuren viser mennesket, hans/hendes omgivelser og handlinger i forhold til omgivelserne:

Figuren viser mennesket, hans/hendes omgivelser og handlinger i forhold til omgivelserne:



Figur A: Mennesket i forhold til omgivelserne

DiSC-modellen blev udviklet på et tidspunkt, hvor det meste af den psykologiske forskning gjorde oprør med opfattelsen af de mentale funktioner som fysisk bestemt. Marston ønskede at finde ud af, hvad der skete mentalt, følelsesmæssigt og fysisk i det menneskelige samspil med omgivelserne. Han målte forhold som svedniveau og hudreaktioner, han udspurgte personerne om deres reaktioner og adfærd og han interviewede trænedede observatører.

Som arbejdet skred frem, begyndte Marston at se nogle mønstre, som tydede på, at alle havde én ud af fire måder at handle og reagere på i forhold til omgivelserne. De fire måder er det vi i dag kender som D,i,S, og C-adfærd. Der er andre faktorer, som kan have indflydelse på adfærden: Værdier, kultur, opdragelse, religiøs overbevisning m.m.

## Definition af gunstige/venlige - ugunstige/fjendtlige omgivelser

I DiSC-modellen opfatter en person sine omgivelser **enten** som gunstige/venlige **eller** som ugunstige/fjendtlige. De, der opfatter omgivelserne som ugunstige/fjendtlige, ser udfordringerne, forhindringerne og de mulige faldgruber i de ting, som de foretager sig. De, der opfatter omgivelserne som gunstige/venlige, ser det sjove, varmen mellem mennesker og de mulige succés'er i de ting, som de foretager sig. Ingen af opfattelserne er hverken mere rigtig eller korrekt end den anden; de er blot forskellige.

Opfattelsen af omgivelserne er for det meste umiddelbar og automatisk. Forskellen mellem

de to opfattelser kan være hårfin, men den er der, som de følgende eksempler viser:

To mennesker går ind på en restaurant, hvor der står en kø af mennesker, som venter på bord. Den ene tænker "Dette sted må være meget populært". Den anden tænker "Dette sted må virkelig være dårligt ledet, når de ikke kan håndtere kunderne"

En arbejdsgruppe har fået en opgave med at vurdere et træningsprogram for at se, om det er noget de kan og vil bruge. En person siger "Det ville være nyttigt at se nogle resultater for, hvor meget man lærer gennem dette program". En anden siger "Vi skal være omhyggelige med at sikre os, at man lærer noget gennem dette program".

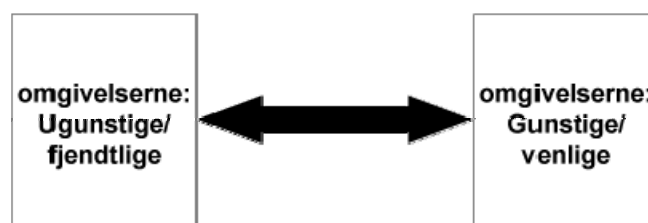
I sin forberedelse af et salgsmøde vil én person se frem til at høre, om kunden kan lide produktet, en anden vil se frem til at blive stillet overfor kundens direkte spørgsmål.

Under et gruppemøde er nogle tilfredse med, at der er truffet en beslutning og at alle i gruppen er enige. Andre er bekymrede for, om det er den rigtige beslutning, der er truffet.

Dette er alle forskellige syn på den samme situation. Hver vinkel gør det samlede billede mere nuanceret og mangfoldigt, som tilfører situationen en rigdom, som ikke ville være der, hvis alle opfattede alt på samme måde.

Figur B viser opfattelsen af omgivelserne som enten ugunstige/fjendtlige eller som gunstige/venlige.

Hvordan man opfatter...



Figur B: DiSC-modellen: Opfattelsen af omgivelserne

## Definition af *Sig selv*

Den anden del af DiSC-modellen er teorien om, at vi hver især opfatter os selv som mere betydningsfuld/stærkere (powerfull) end omgivelserne **eller** som mindre betydningsfuld/stærk (powerfull) end omgivelserne. Det betyder, hvor meget indvirkning, kontrol eller effekt den enkelte person opfatter at have på situationer, mennesker eller hændelser i omgivelserne.

De mennesker, som ser sig selv som **mere** betydningsfulde/stærkere end omgivelserne, tror på, at de kan nå deres mål ved at bruge deres viljestyrke eller ved at overtale andre.

De, som ser sig selv som **mindre** betydningsfulde/stærke end omgivelserne, tror på, at de kan nå deres mål ved et vedholdende samarbejde med andre eller ved at holde fast i etablerede retningslinjer til at sikre kvaliteten.

Igen er der ingen af opfattelserne, som er mere rigtig eller korrekt end den anden; det er blot forskellige opfattelser.

Også her kan forskellen være hårfin, men den er der, som eksemplerne her viser:

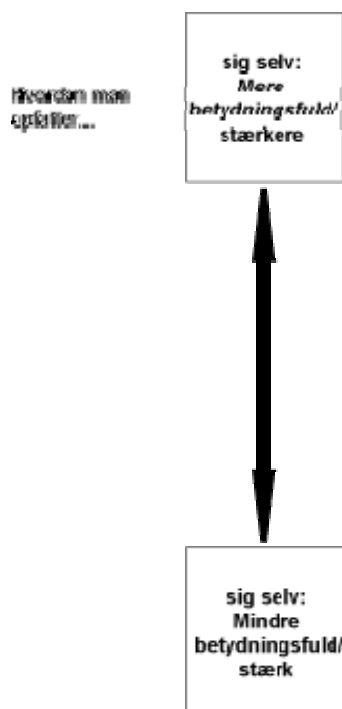
En, som venter i en overfyldt restaurant tænker, "Jeg kunne virkelige rette op på dette sted". En anden tænker "Jeg må skrives op på ventelisten og spørge, hvor mange der står før mig".

I vurderingen af et nyt træningsprogram er én overbevist om, at han/hun kan overtale de andre til at gå med på det program, som han/hun bedst selv kan lide. En anden stoler på hele gruppens vurdering og ønsker at gå videre med det program, som de fleste mener er bedst.

Ved et salgsmøde er én overbevist om, at han/hun kan klare alle de mulige forhindringer ved salget. En anden ved, at hans/hendes produkt imødekommer alle kundens krav til standarder og kvalitet.

Under et gruppemøde, bidrager én med at være i stand til skabe entusiasme hos de andre, mens en anden bidrager med at understøtte og bakke gruppen op.

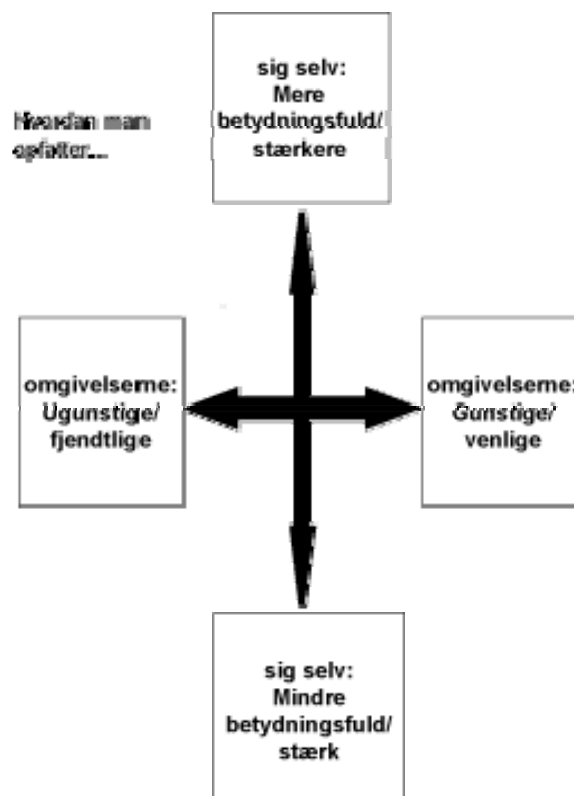
Figur C viser opfattelsen af *sig selv* som mere eller mindre betydningsfuld/stærk end omgivelserne.



Figur C: DiSC modellen: Opfattelsen af sig selv

## Den integrerede model

Kombinationen af opfattelsen af omgivelserne og *sig selv* i forhold til omgivelserne giver en model med fire dimensioner / faktorer, som hver er unik og forskellig fra de andre. Den integrerede model ser således ud:



Figur D: DiSC-modellen - integreret

Den integrerede model giver 4 forskellige kombinationer af opfattelser med hver sin afledte adfærdstendens:

Omgivelser	Sig selv	Adfærdstendens
Ugunstige/fjendtlige	Mere betydningsfuld/stærkere	<b>D</b> ominerende adfærd (D)
Gunstige/venlige	Mere betydningsfuld/stærkere	Influerende adfærd (i)
Gunstige/venlige	Mindre betydningsfuld/stærk	<b>S</b> tabiliserende adfærd (S)
Ugunstige/fjendtlige	Mindre betydningsfuld/stærk	<b>C</b> ompetencesøgende adfærd (C)

Mennesker med meget D-tendens dominerer, fordi de ser udfordringer, der skal overkommes og ser dem selv som mere betydningsfulde/stærkere end udfordringerne. De vil prøve at ændre, overvinde eller kontrollere ting.

Mennesker med meget I-tendens prøver at øve indflydelse på andre ud fra en følelse af at være betydningsfuld/stærk i gunstige/venlige omgivelser og ønsker at andre skal dele deres opfattelse. De prøver at øve indflydelse, fordi de er overbeviste om, at de kan.

Mennesker med meget S-tendens er utilbøjelige til at ønske at ændre tingene for meget, fordi de ønsker at bevare de gunstige/venlige omgivelser og fordi de ser sig selv som mindre betydningsfulde/stærke end omgivelserne. De er overbeviste om, at det hele er godt nok og bør forblive sådan.

Mennesker med meget C-tendens ser dem selv som værende mindre betydningsfuld/stærk i ugunstige/fjendtlige omgivelser. De prøver at analysere omhyggeligt og derefter arbejde på at nå høje standarder eller følge gældende regler for at nå deres mål.

## DiSC-dynamikken

Vi ved at adfærd kan ændres, tilpasses og er situationsspecifik. DiSC-modellen er i tråd med

denne viden. Fordi modellen er baseret på perception (opfattelse), giver det god mening at tale om at adfærden ændrer sig, når opfattelsen ændres og omvendt. Det dynamiske samspil mellem opfattelsen af sig selv og omgivelserne forklarer, hvorfor den enkelte kan have forskellig adfærd fra den ene situation til den anden. Forskellene viser en fleksibilitet i adfærden, baseret på personens opfattelse.

De, som udfylder en Person Profil på forskellige tidspunkter bør bemærke, at Person Profilen vil kunne vise forskelle i opfattelsen. Brugt på denne måde, bliver Person Profil Systemet et stærkt værktøj til at skabe en forståelse af sig selv i forskellige situationer og vil afspejle omstillingen til varierende omstændigheder.

Selv om adfærd kan ændre fra en situation til den næste, er der mange fællestræk i adfærden henover en række af situationer. Som tidligere beskrevet er adfærden også baseret på grundlæggende personlighedstræk. Disse træk varierer kun lidt over tid og udgør basis for hvem personen er og hvad han/hun gør. Derfor kan vi forvente, at vi omstiller os og er fleksible for at imødekomme kravene i situationen, men vi kan ikke forvente, at vi bliver fuldstændig anderledes.

Person Profil Systemet afspejler både konsistensen og omstillingen i adfærden hos dem, som udfylder profilen.

# Historien bag DiSC: Den er ældre end du tror.

## Det begyndte i Grækenland

De fire typer af mennesker viste sig første gang i den græske mytologi. Legenden går på, at den græske gud Zeus gav fire guder lov til at hjælpe mennesket med at få flere af gudernes egenskaber: Apollo skulle give mennesket gejst; Dionysos skulle give ham glæde; Epimeteus skulle give ham pligtfølelse og Prometeus skulle give ham analytisk sans.

De babylonske herskere, Heraclitus og Empedokles, som regerede ca. 450 F.K., identificerede de fire elementer: ild, vand, jord og ilt, og de knyttede disse elementer til de fire "grundfarver": rød, blå, gul og grøn. De sagde, at elementerne og farverne også var knyttet til fire grundlæggende følelsesmæssige tilstande, men desværre har beskrivelsen af disse tanker ikke overlevet.

På den samme tid omkring 450 F.K., skrev de græske læger Hippokrates og Galen om de fire grundlæggende temperamenter: kolerisk, sangvinsk, flegmatisk og melankolsk. De mente, at menneskers temperament var bestemt af hvilken type legemsvæske, der dominerede deres indre legeme. Gul galde indikerer et kolerisk temperament - karakteriseret ved at være handlekraftig, let at gøre vred og sikker i sin sag. Blod indikerer et sangvinsk temperament - et varmt hjerte, let bevægelig, optimistisk og udadvendt. Det flegmatiske temperament, med et indre legeme domineret af plasma, var karakteriseret ved at handle langsomt, være tålmodig og rolig. Sort galde indikerer et melankolsk temperament - seriøs, bekymret og stilfærdig. De fire temperamenter blev betragtet som værende gensidigt udelukkende - et individ som blev betegnet som et af de fire temperamenter var automatisk udelukket fra de andre tre. Disse fire temperamenter var populære op igennem Middelalderen.

## Et par tusind år senere

Det næste kendte og dokumenterede bidrag til fire-type teorien kom i midten af det nittende århundrede. Den tyske filosof Immanuel Kant identificerede fire omfattende grupper af træk som forbindes med de fire temperamenter.

Ca. et hundrede år senere påstod psykologen Wilhelm Wundt, at mennesker besidder forskellige grader af to egenskaber: hurtighed/langsommelighed og styrke/svaghed. Han reorganiserede de fire temperamenter i henhold til disse to varierede egenskaber, og placerede dem i en matrix. Herved fjernede han sig fra den gensidige udelukkelse i de tidligere teorier.

Kort tid efter udviklede Carl Jung sin berømte teori. Han påstod, at mennesker har én af to grundlæggende attituder, eller personlig orientering på 4 faktorer: introvert/ekstrovert; sansende/intuitiv; tænkende/følende; dømmende/erkendende. Begge attituder er tilstede i personligheden, siger Jung. En af dem er dominerende og bevidst, mens den anden er underordnet og ubevidst.

Jung nævnte ikke de fire temperamenter. Wundts værker er flere år forud for Jungs, og da de to mænd var relativt tæt på hinanden geografisk, synes det rimeligt at antage, at Jung kendte til fire-type teorien, men valgte ikke at nævne den i sine værker. Ikke engang ved at gendrive den til fordel for sin egen teori.

I 1928 udgav William M. Marston sin bog, "The Emotions of Normal People". For første gang blev de fire typer identificeret som dynamiske og situationsbestemte. Som Dr. John Geier siger i introduktionen til den moderniserede udgave af Marstons arbejde "det var erkendt, at et individ kan udvise mange træk". Marston var klart forud for sin tid. Tredivetil fyrre år senere begyndte de fleste psykologer at erkende, at et menneske kan ændre sig med omgivelserne.

## Marston og Jung

Både Marstons træk-tankegang og Jungs type-tankegang fik kun lidt anerkendelse i samtiden. Det man primært interesserede sig for i psykologiens verden på den tid, var teorier og karakteristika som alle mennesker havde til fælles, ikke karakteristika som adskilte mennesker fra hinanden.

Kendte Marston til Jungs arbejder? Baserede han sit eget arbejde på den? Jungs teori er ikke nævnt i Marstons bog. Jungs bog var

oprindelig udgivet i 1921, og den engelske version blev antagelig udgivet nogle få år senere. "The Emotions of Normal People" blev udgivet i 1928. Det synes rimeligt at antage, at selvom information på den tid blev langsommere udbredt, så havde Marston adgang til Jungs arbejder. Hvis Marston havde baseret sit arbejde på Jungs, så ville han uden tvivl have nævnt det.

## I vores tid

Der skete ikke yderligere udvikling i fire-type teorien indtil midten af 1950'erne, da den russiske psykolog Pavlov, men sine berømte hundees eksperimenter, prøvede at bevise at visse adfærdsmæssige træk er forbundet med bestemte processer i centralnervesystemet. Han hævdede, at der var fire typer centralnervesystemer, og forbandt dem med de fire temperamenter. Eksperimenterne er siden blevet miskrediteret, fordi de blev udført under laboratoriebetingselser i modsætning til "det virkelige liv". Uanset at det er eksperimenter, har Pavlov dog identificeret det neurologiske grundlag, som ligger til grund for de observerbare typer karakteristika.

I 1977 præsenterede Max Lüscher en ny "drejning" af fire-type tankegangen. I hans bog, "The Four Colour Person", formoder

Lüscher at menneskers valg af farve, repræsenterer karakteristika som de er tiltrukket af. Mennesker som foretrækker rød, er tiltrukket af præstationer, succes, magt og konkurrence. De som foretrækker gul, er tiltrukket af glæde, åbenhjertighed, flygtighed og forhåbninger. Mennesker som er blå, er tiltrukket af ro, sikkerhed, loyalitet og tålmodighed. De som foretrækker grøn, er tiltrukket af stabilitet, modstand mod forandring, besiddettrang og præcision.

## Lige nu

I løbet af de seneste, især 10 år, er der dukket en mængde værktøjer/måleinstrumenter op i Danmark. En del af disse baserer sig på de nævnte grundlæggende - og anerkendte - teorier, og er tro mod disse. Andre værktøjer tager andre udgangspunkter af mere "moderne tilsnit", hvilket oftest vil sige populariserede kombinationer af det nemmest forståelige fra flere af de grundlæggende teorier. Således anses det danske "test-marked" at bestå af op mod hundrede forskellige systemer. Heraf kan ca. 15 dokumentere en tilstrækkelig validitet og reliabilitet til anvendelse på danskere. Heraf DISCOVER's Person Profil, der siden 1985 har været anvendt i mere end 60.000 eksemplarer.

## Korrelation mellem DiSC-modellen og andre teorier vedr. menneskelige adfærdsstile.

William M. Marston: Emotions of Normal People (1928)	D Dominans	i Social indflydelse	S Stabilitet	C Competence
Græsk Mytologi	Apollo (geist)	Dionysos (glæde)	Epimeteus (pligtfølelse)	Prometeus (analyse)
Hippocrates m.fl.: De 4 temperamenter (450 f.K.)	Kolerikeren (gul galde)	Sangvinikeren (blod)	Flegmatikeren (plasma)	Melankolikeren (sort galde)
Wilson Learning Systems: Managing Interpersonel Relationships	Driver	Expressive	Amiable	Analytical
Robert Blake & Jane Mouton: The Manage- rial Grid	9.1	1.9	4.9	9.4.
Paul Hersey & Kenneth Blanchard: Situational Leadership	S1	S3	S3	S1
Max Lüscher: The 4-colour person	Rød	Gul	Blå	Grøn
Eric Berne: Transaktionsanalyse	Kritisk Forælder  Rebellen (barn)	Omsorgsfuld Forælder  Det naturlige barn	Omsorgsfuld Forælder  Det tilpassede barn	Kritisk Forælder  Den lille professor (barn)
The Myers-Briggs Type Indikator	Kan ikke sammenlignes med DiSC, da de to teorier er udviklet med forskellige fokuseringer og derved viser 2 forskellige ting. Se i øvrigt specialartikel vedr. DiSC/MBTI fra juli 1995.			

# Uddybning af D-, i-, S- og C-adfærden

## D - DOMINANS

Den "Dominerende" person elsker udfordringer. Nogen anser dem for at være hensynsløse og de er meget konkurrenceivrige. De har respekt for dem, der vinder, selv når de er oppe imod meget dårlige odds og de yder den bedste indsats, når de har autoritet og ansvar. De sætter deres mål højt og ønsker, at deres autoritet bliver accepteret og taget alvorligt. Hvis der ikke er nogen udfordringer foran dem, er de tilbøjelige til at "lave rav i den". Den "Dominatorende" person arbejder ofte meget længe og stædigt. Faktisk får udfordringer det bedste frem i disse personer.

I sin omgang med andre mennesker er "D'et" normalt umiddelbar, direkte og ligefrem. De siger, hvad de mener og mener, hvad de siger. De kan være studse, endog sarkastiske, men bærer dog ikke nag. De farer meget nemt op og kommer nemt op at diskutere med kolleger. De tager det for givet, at andre ser op til dem, de kan godt lide at tage téten og være i - rampelyset. Hvis de ikke er alles "midtpunkt", kan de godt blive fornærmede. De kommer let til at såre andre uden at vide det og kan specielt godt lide at få ros, idet de på bunden er egoistiske. Den "Dominatorende" person er normalt en individualist, som går sine egne veje og som har nok i sig selv. De kan være tyranniske og tilsidesætte andre for at nå egne mål. De ser ofte stort på regler og love og kan være overdrevent kritiske og dømmesyge, når ting eller personer ikke lever op til deres forventninger. Når de har sagt, hvad de vil, glemmer de ofte, hvad de har sagt. De vil normalt gå ind i organisationer med henblik på at nå et bestemt mål snarere end for at deltage i sociale aktiviteter.

"D'et" er interesseret i det usædvanlige og farefulde. De er nysgerrige og har normalt mange forskellige interesser og parat til at prøve hvad som helst. De er initiativrige. På grund af deres mange interesser foretrækker de omgivelser, der hele tiden ændrer sig, men taber nemt interessen for en opgave, når den ikke længere har nogen udfordringer og ser så

gerne, at andre gør arbejdet færdigt. Den "Dominatorende" person har tendens til at involvere sig i alt for meget på en gang bare for at tage aktivt del i så mange forskellige ting som muligt. Deres ideoende rastløshed bevirker, at de hele tiden søger nye horisonter. De har tendens til at blive utilfredse og utålmodige ved detaljeret arbejde, selv om de kan gøre det, hvis det er nødvendigt for at nå et bestemt mål, dog forudsat at disse detaljer ikke skal gentages alt for mange gange eller er for ensformige. De er generelt opfindsomme mennesker og gode til at tilpasse sig mange forskellige situationer.

Det sker ofte, at den "Dominatorende" person skifter job hyppigt på et tidligt tidspunkt i deres karriereforløb på grund af utålmodighed eller manglende evne til at indordne sig. De har tendens til at se stort på andres rettighe-der, når det gælder om at få arbejdet gjort eller at komme frem i livet. De skal have mål og anerkendelse for deres indsats.

## I - INDFLYDELSE

Personer med "Indflydelses"-stilen er udadvendte, overtalende, selskabelige og normalt optimistiske. De ser som regel noget godt i enhver situation. De er hovedsagelige interesserede i mennesker, deres problemer og deres aktiviteter. De er villige til at hjælpe andre med deres opgaver og til at modtage hjælp til egne opgaver. "i'et" har tendens til at tabe det forretningsmæssige mål af syne på denne måde, men mennesker synes at være meget imødekommende over for ham/hende. De går ind i en organisation på grund af de sociale aktiviteter, det medfører.

"Indflydelses"-personen har let ved at møde andre mennesker. De bliver familiære og på fornavn med andre ved første møde med en menneskelig varme, som er kendetegnende for et livslangt venskab. De påstår at kende en utrolig masse mennesker og slår gerne om sig med navne.

"i-et" har tendens til at være overfladisk og kan skifte side i en diskussion uden, at der er tegn på, at han/hun er sin inkonsekvente holdning bevidst. De drager ofte forhastede konklusioner og handler på et følelsesmæssigt grundlag. "Indflydelses"-personen tager generelt beslutninger ud fra en overfladisk analyse af fakta og deres tillid til og accept af andre mennesker får dem til at fejlbedømme andres evner. De føler, at de kan overtale og motivere mennesker til at gøre og være som de selv ønsker det.

Denne person arbejder normalt godt i omgivelser, hvor det er vigtigt, at man har stor indfølelse. Public relations og promotion er områder, hvor de naturligt føler sig hjemme. Da de ikke er meget for at ødelægge "den gode stemning", kan de have svært ved at stille krav eller give objektiv feedback.

## S - STABILITET

Den "stabile" person er normalt venlig, rolig og afslappet. De er tilbageholdne og beherskede. Da de meget sjældent farer op, kan de ofte gemme på ting, de er utilfredse med og bære nag mod andre. De kan godt lide at have et tæt forhold til en relativt begrænset gruppe af medarbejdere eller kolleger. "S-et" virker tilfreds og afslappet på andre. Tålmodighed og sindighed er det, som karakteriserer deres normale adfærd. De er gode naboer og vil altid gerne hjælpe dem, som de anser for at være deres venner. Den "Stabile" person bestræber sig på at bevare status quo, idet de er modstandere mod forandring, især når den er uventet eller pludselig. Når de først har fået indarbejdet et bestemt arbejds mønster, kan de blive ved med at følge det, med det der ligner grænseløs tålmodighed.

De er normalt meget "besidderglade" og knytter sig meget tæt til deres arbejdsgruppe, deres klub og især deres familie. De er meget bundet til deres familie og har det ikke godt med at være adskilt fra dem i længere tid ad gangen.

Denne person fungerer godt som medlem af en gruppe og har meget let ved at koordinere sin indsats med andre. De udvikler hurtigt gode arbejdsvaner og er gode til rutinearbejde (dette betyder dog ikke nødvendigvis på et lavt niveau).

## C - COMPETENCE

Den "Competente" person er normalt fredelig og tilpasser sig til situationen for at undgå fjendtlighed. De er ydmyge, stilfærdige og bestræber sig i meget høj grad på at gøre deres arbejde bedst muligt. Ved at udøve en stor grad af selvkritik forsøger de at undgå kritik fra omgivelserne.

De er forsigtige og kan være lang tid om at tage væsentlige beslutninger, fordi de først skal undersøge al tilgængelig information. Dette kan være en kilde til irritation hos deres kolleger, som måske handler hurtigere.

Fordi de har svært ved at tage beslutninger, venter de ofte for at se "hvilken vej vinden blæser" før de handler. De har en god sans for "timing" og har en fin dømmekraft, når det drejer sig om at vælge den rigtige beslutning på det rigtige tidspunkt.

Den "Competente" person er i stand til at forme sig selv efter det billede, som de ser forventes af dem. De vil gå ekstremt langt for at undgå en konflikt og træder meget sjældent nogen over tærne.

De bestræber sig på at leve et velordnet liv og er tilbøjelige til at følge den normale fremgangsmåde, det være sig normer eller retningslinjer, både på det personlige og det forretningsmæssige område. De kan godt lide at gå frem efter en forudbestemt plan, er præcise og opmærksomme på detaljer. På den måde prøver de at forberede sig på mulige konsekvenser og at undgå at stå i en uventet situation.

# Svar på nogle typiske "tekniske" spørgsmål

## Spørgsmål 1:

### Hvorfor er DiSC-skalaerne ikke ens?

En del af standardiseringen og bearbejdningen af DiSC Person Profilen til danske forhold går ud på at etablere danske normer. På baggrund den danske undersøgelse tilrettes skalaerne således, at hver skala afspejler en normalfordeling.

D.v.s. at hvert segment repræsenterer 1/7 af svarene - fordelingen er ikke ens på de fire dimensioner og derfra kommer forskellighederne. Scorerne i det midterste segment, d.v.s. segment 4, viser således, hvor den midterste 7.del af gruppen svarede (svarende til intervallet 43 - 57 percentilen).

## Spørgsmål 2:

### Hvorfor er tallene vendt om på Graf II?

Graf II afspejler MINDST-svarene i Person Profilen. Fordi de er mindst-svar, tyder det på adfærd, som du er mindst tilbøjelig til. Derfor er de højere tal, som indikerer flere svar, i bunden af grafen.

Eksempelvis vil en score på 20 på D i MINDST-rækken svare til Segment 1, altså et meget lavt D og D-adfærd vil være sjælden. Omvendt vil en score på 20 på D i MEST-rækken svare til Segment 7, altså et meget højt D og D-adfærden vil være hyppig.

## Spørgsmål 3:

### Hvilken funktion har "N" i spørgeskemaet?

N-symbolet bruges for de ord, som har en høj korrelation med en af de fire dimensioner på enten MEST-valgene eller MINDST-valgene, men ikke korrelerer med det modsatte valg.

Eksempelvis kan et ord være et udmærket mål for D-MINDST, men er ikke et godt mål for D-MEST. Dét ord vil da blive talt med i scorerne for D-MINDST, men ikke for D-MEST.

## Spørgsmål 4:

### Hvad menes med, at Graf I eller Graf II i sig selv kun er den halve beskrivelse?

Graf I repræsenterer scorerne fra MEST-valgene. MEST-valgene er udtryk for, hvordan personen beskriver sig selv ud fra perspektivet "hvad der er mest mig". Det er alt, hvad vi ved om, hvad MEST-valgene betyder.

MINDST-valgene, Graf II, er baseret på, hvordan personen ser sig selv ud fra perspektivet "hvad der er mindst mig". Det er alt, hvad vi ved om, hvad MINDST-valgene betyder.

Når MEST- og MINDST-valgene ses sammen i Graf III, vil vi se et mere komplet billede end hvad vi ville få udelukkende fra Graf I eller Graf II. På den måde kan man sige, at Graf I og II kun fortæller en del af historien, mens Graf III giver den mest akkurate og fyldestgørende information.

## Spørgsmål 5:

### Hvorfor er "i"-et lille i DiSC?

i-et er lille, fordi det er den måde, som DiSC opnåede copyright-rettighederne på og dermed markerede en forskel til evt. andre værktøjer, der ville basere sig på en fire-faktor model med bogstaverne d-i-s-c.

# Svar på nogle typiske DiSC-spørgsmål

## Spørgsmål 1:

### Er der et "bedste" eller "ideelt" adfærdsmønster?

Mange mennesker antager fejlagtigt, at der må være et bedste mønster eller en bedste måde at udføre opgaver på. For eksempel kan spørgsmålet lyde "Hvilken Klassisk Person Profil bør en leder have".

Der er ikke nogen Klassisk Person Profil, der er bedre end andre til en leder. Ledere med forskellige mønstre vil have tendens til at udføre ledelsesopgaverne forskelligt og de kan reagere forskelligt i en specifik situation eller overfor

en medarbejder, men alle kan være lige effektive som ledere.

På samme måde er der ikke et bedste mønster for ikke-ledelsesmæssigt arbejde. Mennesker med forskellige mønstre kan være lige succesfulde i en given situation.

Succes er ofte forbundet med personens motivation for at lykkes. En anden faktor, der spiller ind, er at mange mennesker ofte tilpasser omgivelserne, så de passer til deres adfærdsmønstre. Eksempelvis kan en sælger med et højt S have tendens til at fokusere på at udvikle et oprigtigt, tillidsfuldt forhold til kunderne fremfor at gå efter de hurtige ordrer.

Derfor er menneskers succes ikke forbundet med at have et bestemt adfærdsmæssigt mønster. Derimod er mennesker effektive, hvis de kender sig selv, forstår andre og kan tilpasse sig situationens krav.

#### **Spørgsmål 2:**

##### **Skal mennesker ændre deres adfærd?**

Meningen med Person Profil Systemet er ikke at opfordre mennesker til at ændre deres adfærd. I stedet fokuseres der på at hjælpe den enkelte til at identificere deres styrker og mulige begrænsninger. Endvidere ville et pres for at ændre adfærden antyde, at vedkommendes adfærdstendens eller Klassiske Person Profil er utilstrækkelig. De fleste genkender og accepterer beskrivelsen af deres adfærd og er opsatte på at udvikle færdigheder, der kan gøre dem selv mere effektive.

#### **Spørgsmål 3:**

##### **Sætter denne information ikke mennesker i bås?**

Vi er alle en blanding af de fire adfærdstendenser. Afhængigt af situationen vil vi måske kun bruge én af adfærdstendenserne eller en kombination af dem. Vi udvikler bestemte mønstre i den udstrækning, som vi bruger bestemte adfærdstendenser. Ligesom DiSC-modellen er adfærd fleksibel og dynamisk.

#### **Spørgsmål 4:**

##### **Hvorfra kommer benævnelserne på de fire dimensioner?**

Benævnelserne er baseret på den nutidige DiSC-model. Marstons oprindelige ord, som blev publiceret i 1920'erne, var Dominance, Inducement, Submission, Compliance. Nogle af ordene har en anden betydning i dag end dengang. Derfor er ordene blevet opdateret, så de svarer til sprogbrugen i dag, men samtidig er det sikret, at de stadig afspejler modellen.

#### **Spørgsmål 5:**

##### **Hvordan kan det være at en anden og jeg selv har samme profilmønstre, men er forskellige personligheder?**

Vi har alle forskellige livserfaringer, værdier og holdninger - alt dette udvikler vores samlede personlighed. Som følge heraf kan vi udtrykke den samme Klassiske Profil på forskellig måde.

#### **Spørgsmål 6:**

##### **Vil nogle adfærdsmønstre være mere i indre konflikt end andre?**

På grund af den menneskelige adfærds dynamiske natur i menneskelig adfærd og på grund af, at der er andre faktorer end DiSC, som indvirker på adfærden, vil det være klogt at undgå at opsætte for hårde og faste regler omkring bestemte mønstre eller adfærdstendenser.

Nogle har imidlertid bemærket, at de oplever en slags "skub-og-træk" i forhold til deres omgivelser. Det drejer sig typisk om en person, som har et mønster, hvor to af dimensionerne er af nogenlunde samme intensitet over midterniveauet.

Eksempelvis kan én med et mønster med et højt D og et højt C på den ene side være utålmodig efter at nå et resultat og på den anden side samtidig opleve et behov for at dobbeltchecke og undersøge tingene grundigt. Dette gælder naturligvis ikke for alle med denne kombination, men nogle vil kunne genkende det.

**Spørgsmål 7:**

**Hvis jeg udfylder Person Profilen igen, vil resultatet så være det samme?**

Ja, sandsynligvis, selvom nogle få ændringer kan forekomme. Hvis man udfylder Person Profilen igen indenfor nogle få måneder og med det samme fokus, vil resultatet højst sandsynligt være det samme. Hvis den samme person har skiftet job eller udfylder med et andet fokus, vil resultatet kunne være forskelligt.

Marstons model giver i sig selv en forklaring på dette. Hvis personens opfattelse af omgivelserne ændres, eller hvis hans/hendes opfattelse af styrkeforholdet i forhold til omgivelserne skifter, vil resultatet kunne påvirkes. Som nævnt er adfærden fleksibel og dynamisk. Person Profil Systemet er også dynamisk, fordi det reflekterer adfærden.

**Spørgsmål 8:**

**Jeg er overbevist om, at resultatet ville være anderledes, hvis jeg udfyldte Person Profilen igen. Jeg tror nemlig ikke, at jeg var opmærksom nok.**

Selvfølgerlig kan personlige faktorer som humør, energiniveau, helbred og den mentale tilstand spille ind på udfyldelsen.

Ofte vil den første besvarelse være den mest præcise, men hvis en person oplever, at udfyldelsen har været påvirket i sådan en grad, kan det være en ide at tilbyde en ny udfyldelse.

**Spørgsmål 9:**

**Jeg synes, jeg modsagde mig selv ved udfyldelsen. Hvordan kan det være?**

Det er meget almindeligt og det sker ofte i et værktøj som Person Profilen med tvungne valg. Og det sker også, fordi vi er en blanding af de flere adfærdsdimensioner.