



# DISCnordic Kursusbog

**Everything DiSC® - Get Started**  
**Everything DiSC® - Konvertering**

DISC||nordic



# Indholdsfortegnelse

Velkommen til DISCnordic's Kursusbog .....	3
Everything DiSC® .....	5
Hvor og hvordan skaber DiSC® værdi? .....	6
DiSC® - et kort over adfærd.....	7
Hvad er adfærd? .....	10
DiSC® modellens oprindelse .....	11
DiSC® modellen i dag .....	13
Plottepunktets placering .....	14
D-stil .....	15
i-stil .....	18
S-stil .....	21
C-stil .....	24
De primære principper i DiSC® .....	27
Din DiSC®-stil og dit plottepunkt .....	28
Everything DiSC Workplace® - side 2-4 .....	29
Everything DiSC Workplace® - side 5-7 .....	30
Everything DiSC Workplace® - side 8-11 .....	31
Everything DiSC Workplace® - side 12-15 .....	32
Everything DiSC Workplace® - side 16 .....	33
Everything DiSC Workplace® - side 17-20 .....	34
Adaptiv måling .....	35
Tillægsrapport til Facilitatorer .....	39
Prioriteterne .....	41
Validering .....	43
Nuancering fra 4 til 12 DiSC®-stile .....	47
Metode til at læse andre .....	50
Tilpasning af adfærd .....	59

Tilbage melding .....	65
Hypoteser og spørgsmål .....	70
Manual til tilbage melding .....	73
DiSC® kultur .....	77
Everything DiSC® kultur .....	83
Everything DiSC® Group Culture Report .....	85
Everything DiSC® Facilitator Report .....	86
Everything DiSC® Team View .....	87
Everything DiSC® Sammenlignings-rapport .....	88
EPIC online .....	91
Oversigt over profiler på dansk .....	92
Litteratur .....	103

# Velkommen til DISCnordic's Kursusbog

DISCnordic blev stiftet i 2017 og er autoriseret Everything DiSC® og The Five Behaviors® partner.

Vi tilbyder uddannelse i markedsledende HR-løsninger, der giver dig brugbar indsigt i dine medarbejders personlighed. Hvor er deres udviklingsmuligheder? Og hvordan bruger de deres kompetencer bedst muligt – ikke mindst i de teams, de indgår i?

Vores 'Best in Class' løsninger anvendes blandt andet til ledelsesudvikling, teamsamarbejde, coaching, rekruttering, salgstræning og personlig udvikling. De er validerede og gennemtestede og brugt igennem årtier i hele verden som fælles forståelsesramme for små og store organisationer inden for alle brancher. De viser vejen til en højeffektiv organisation, hvor trivsel og performance altid går hånd i hånd.

Vi uddanner dig ikke kun i at forstå teorien bag værktøjerne. Vi lægger stor vægt på, at du også kan anvende værktøjerne i praksis og bringe dem i spil i din organisation. Til at støtte dig i det har vi udviklet en lang række unikke, praktisk anvendelige faciliterings-materialer – spil, dialogkort, brætspil, tæpper osv. – som gør det nemt og inspirerende at arbejde med værktøjerne.

I DISCnordic ved vi, at uddannelse alene ikke skaber en forandring. Den kommer først bagefter, når du skal til at arbejde med materialer og koncepter i din egen organisation. Derfor står vi klar med support, sparring og gode råd, lige så snart du har brug for det.

Rigtig god fornøjelse med at læse vores kursusbog.

DISCnordic Teamet.

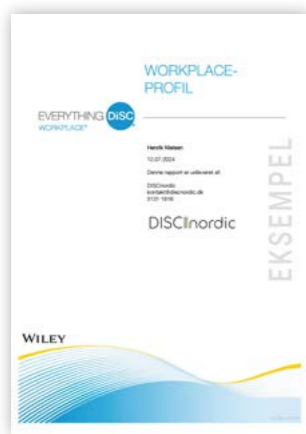


# Everything DiSC®

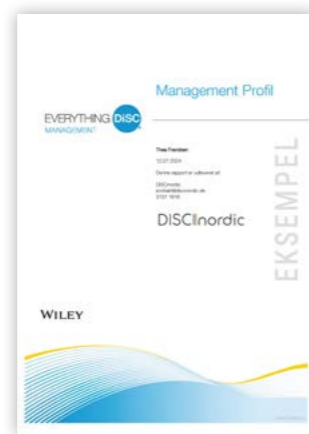
Everything DiSC® er paraplybetegnelsen for et stort og omfattende koncept, der arbejder ud fra en cirkumples DISC-model. Efter kurset får du adgang til at anvende Everything DiSC® konceptet og de profiler, som hører til dette. Kurset har fokus på at træne læsningen af profilen, formidlingen af den i plenum og ikke mindst tilbagemeldingen af profilen til respondenter i en 1:1 dialog.

Under Everything DiSC® eksisterer forskellige profiler og rapporter, som kan bruges i forskellige sammenhænge og til forskellige formål. Her på siden findes det samlede overblik over profilerne i Everything DiSC®.

## EVERYTHING DiSC® WORKPLACE™



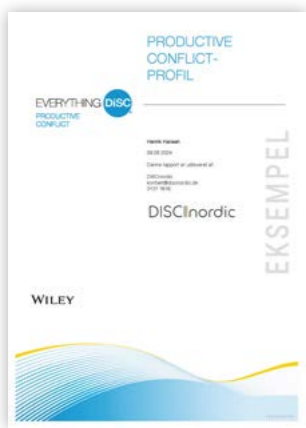
## EVERYTHING DiSC® MANAGEMENT



## EVERYTHING DiSC® SALES



## EVERYTHING DiSC® PRODUCTIVE CONFLICT



## EVERYTHING DiSC® WORK OF LEADERS™



## EVERYTHING DiSC® AGILE EQ™



Findes kun på engelsk.

# Hvor og hvordan skaber DiSC® værdi?

## FORSTÅ DIG SELV - FORSTÅ ANDRE - TILPAS DIN ADFÆRD

### Medarbejderudvikling

Personlig indsigt styrker medarbejderes forståelse af egen adfærd. Når man får indsigt i sine handlingsmønstre, bliver det lettere at navigere i samarbejde og skabe bedre relationer.

### Teamudvikling

Når teamet kender hinandens motivationsfaktorer, drivkræfter og handlemønstre, skabes der forståelse, respekt og anerkendelse af forskelligheder og mangfoldighed. Dette er grobunden for effektiv kommunikation og godt samarbejde.

### Rekruttering

Erfaringer og kompetencer siger noget om hvad kandidaten kan, DiSC® siger noget om hvordan kandidaten formentligt vil gå til opgaverne, samt hvilket fokus vedkommende vil have i måden at håndtere sit ansvar på. Kend dit team og sæt dit team - også ved hjælp af viden om adfærd.

### Ledelse

God ledelse er mange ting. Bevidstheden om egne motivationsfaktorer og opmærksomheden på indsigtssområder i relation til samarbejde både med egne medarbejdere og blandt teamets medarbejdere er essentielt for en dygtig leder.

### Salg

Lær at læse din kunde og de drivkræfter, som motiverer dem i købsituationen. Lær dine styrker og indsigter at kende i forhold til din egen rolle som sælger i situationen.

### Forhandling

Forstå din egen og din modparts adfærd i forhandlingsituationen. Lær at håndtere forskellige forhandlingsstrategier afhængigt af din modparts fokus og præferencer.

### Facilitering og træning

Kend din fortrukne formidlingsstil og få indsigt i dine deltagers præferencer og læringsstile.

### Forandringsprocesser

Vi imødegår forandring forskelligt bl.a. afhængigt af, hvad der motiverer os og driver os fremad i processen. Lær at takle de forskellige tilgange til forandringsprocesser, således at alle trækker i samme retning.

### Coaching

Brug DiSC® som et supplement til din coaching, til at skabe forståelse for egen og andres adfærd. Arbejdet med tilpasningen af egen adfærd til specifikke situationer kræver konstant opmærksomhed for at opnå effektivitet og succes.

# DiSC® - et kort over adfærd

DiSC® handler om adfærd. DiSC® modellen siger ikke alt om en person. Langt fra. Men den siger noget helt centralt om vores forskellige måder at bevæge os rundt i verden på, hvorfor vi nogle gange vil hver vores vej, nogle gange ikke kan finde hinanden, og nogle gange støder sammen.

På samme måde som vi på landkortet kan kombinere de fire verdenshjørner i mange forskellige retninger, f.eks. nord-nordøst, kan vi i DiSC® modellen kombinere D, i, S og C på talrige måder. Vi kan bruge det til at angive en persons koordinater, dvs. hvor de befinder sig på DiSC®-kortet, og hvor de måske er på vej hen. I praksis betyder det, at DiSC® modellen i den udgave, vi her ser på, er omkranset af otte ord, der ligesom verdenshjørner angiver de mål eller prioriteter, som personer med de forskellige DiSC®-stile typisk orienterer sig mod i en given kontekst.

Når man beskriver et fladt landkort, giver man afkald på dybde dimensionen. Men ved at udelade denne, bliver det lettere at navigere.

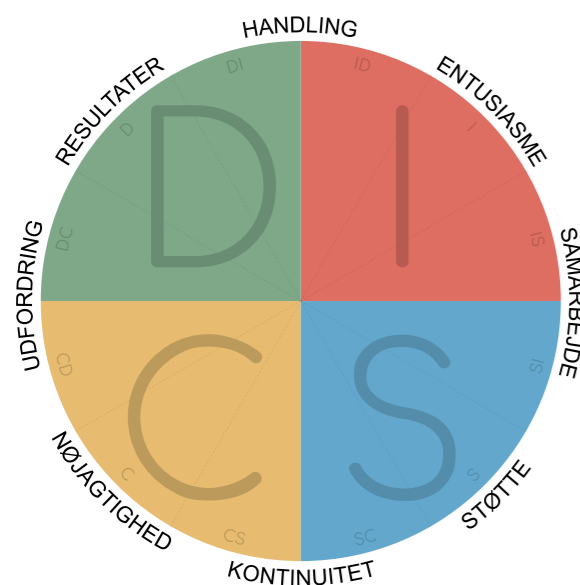
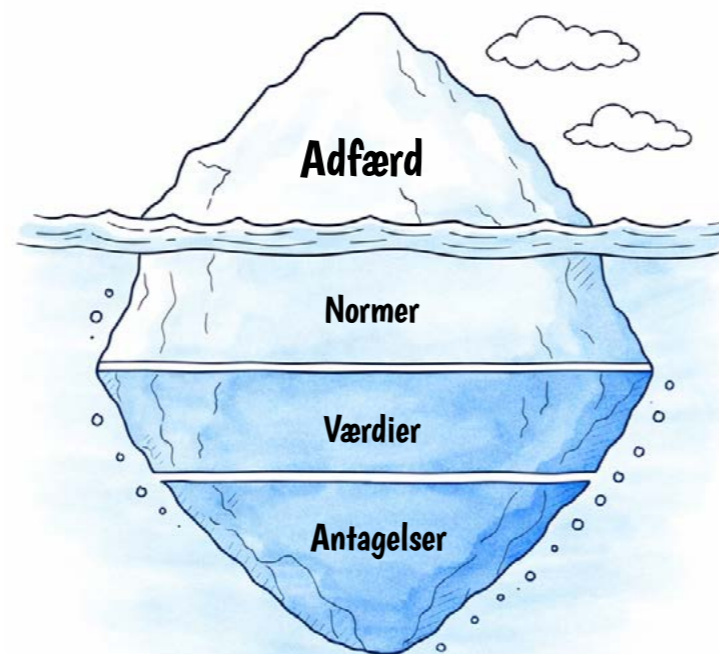
Pointen med et landkort er netop, at udelade en del af virkeligheden for bedre at kunne fremhæve det væsentlige i et overskueligt format.

Desuden er det langt fra altid nødvendigt eller hensigts-

mæssigt at inddrage dybde dimensionen, for at kunne orientere sig.

Fordelen ved at tale om adfærdsstil frem for personlighed eller personlighedsfaktorer ligger derfor nok så meget i, at adfærd er noget, vi principielt kan ændre gennem bevidste valg og ændring af vaner, selvom det nogle gange kan være vanskeligt i praksis.

Omvendt opfatter mange personlighed som noget relativt fastlagt fra en tidlig alder – og som er svært at ændre, hvis overhovedet.



det vi plejer. Den siger derfor i udgangspunktet ikke noget om, at vi skal ændre os som personer, men spørger åbent, om vi i nogle situationer kunne tænke os at handle anderledes.

En persons DiSC®-stil ændrer sig sjældent ret meget over tid, ligesom den sjældent lader sig påvirke særlig meget af, hvilken situation vi har for øje, når vi udfylder den.

Men selvom udgangspunktet derfor i praksis er det samme i forskellige situationer, kan vi lære os at være mere bevidst om vores adfærd ved at reflektere over vores DiSC®-profil, og dermed i højere grad agere på baggrund af bevidste valg end af simpel vane eller spontan reaktion.

At koble DiSC® sproget på vores interaktioner, kan således gøre det lettere at navigere rundt mellem de mange forskellige situationer og relationer, vi møder hver dag. På de næste sider udfoldes adfærdsbegrebet yderligere.

DiSC® måler på adfærd. Hvad ligger til grund for vores adfærd eller sagt på en anden måde – hvad afspejler vores adfærd? Dette er centralt i forhold til at lave adfærdsmålinger. Begrebet adfærd favner, som definitionerne viser, bredt. Når vi anvender begrebet adfærd i relation til DiSC® bruger vi ofte analogien med isbjerget til at skabe indsigt og forståelse for begrebet. Toppen af isbjerget er synlig, men under vandet findes alt det skjulte, som har indflydelse på udtrykket over vandet.

En persons handlinger er synlige for alle ligesom toppen af isbjerget. Men hvad der ligger til grund for disse handlinger ligger under vandoverfladen og er ikke umiddelbart synlig for alle. Mange forskellige elementer påvirker vores adfærd – både indefra som f.eks. drivkræfter i os selv, samt udefra fra omgivelserne og de kontekster vi agerer i.

Med en adfærdsmåling går vi spadestikket dybere end blot at aflæse en persons fysiske kropssprog og handlinger. Vi spørger ind til de opfattelser, præferencer og drivkræfter, som ligger til grund for de synlige handlinger og motivationsfaktorer.

## ADFÆRD: (ChatGPT)

Adfærd er de handlinger og reaktioner, et menneske viser i samspil med andre og omgivelserne. Den formes af både personlige præferencer og den aktuelle situation – og kan derfor tilpasses og udvikles over tid.

## ADFÆRD: (Ordnet.dk)

Den måde et menneske eller et dyr i almindelighed eller i en given situation instinktivt eller bevidst opfører sig på.

## PERSONLIGHED: (ChatGPT)

Personlighed er de relativt stabile træk, der kendetegner et menneskes måde at tænke, føle og reagere på. Den udvikles over tid og danner grundlaget for, hvordan vi typisk oplever og møder verden.

## PERSONLIGHED: (Ordnet.dk)

Den samlede mængde karakteristiske psykiske egenskaber ved en person.

Når vi måler på adfærd, måler vi således ikke kun på det der er synligt - over vandoverfladen. Vi spørger ind til opfattelser af situationer og handlinger, til måden at agere på og til præferencer. Disse opfattelser dannes jo på baggrund af elementer som personlighed, værdier, behov, erfaringer, kultur, tradition, opdragelse osv. – alt det, som ligger under vandoverfladen og ikke umiddelbart er synligt for andre.

Med målingen – og specifikt i selve tilbagemeldingsdialogen omkring en DiSC® profil – kan man altså opnå indsigt i elementer der ligger til grund for, eller ud over den aflæselige adfærd som er synlig for alle.

Vi får således indsigt i respondentens motivationsfaktorer og værdier. Og vi får tegnet et billede af vedkommendes personlighed ud fra tesen om at adfærd og personlighed

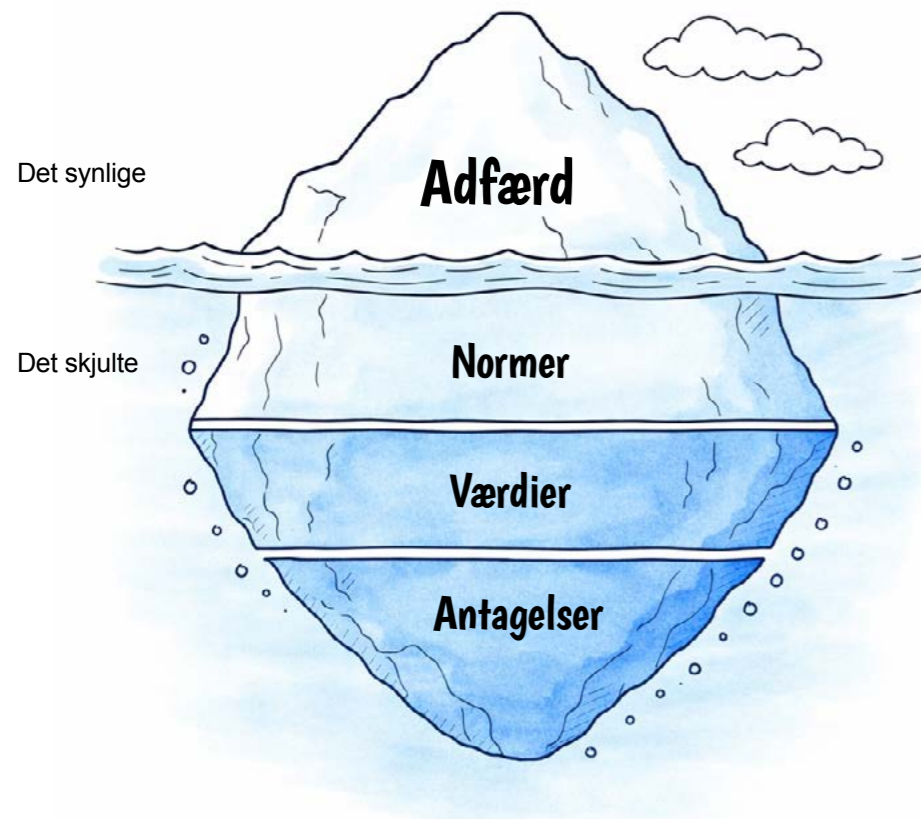


ikke kan skilles ad, men er tæt forbundet også i udtrykket. Personligheden kan påvirke vores adfærd og kommer måske også til udtryk i vores handlinger.

Adfærdsstilene beskriver vores præferencer for handlingsmønstre og motivation, og vi får indblik i hvordan andre kunne tænkes at opfatte vores adfærd og dens styrker og udfordringer.

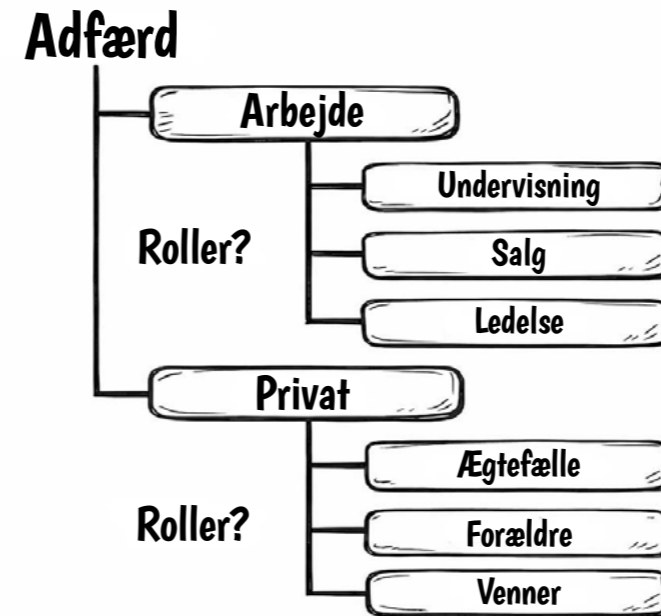
Vi ved, at adfærd kan ændres, tilpasses og er situations-specifik. DiSC® modellen er i tråd med denne viden. Når modellen er baseret på perception, giver det god mening at tale om, at adfærden ændrer sig, når opfattelsen ændres og omvendt.

Samspelet mellem, hvordan vi opfatter os selv og vores omgivelser, forklarer, hvorfor vi kan handle forskelligt fra situation til situation. Forskellene viser, at adfærd er fleksibel og afhænger af den enkeltes opfattelse.

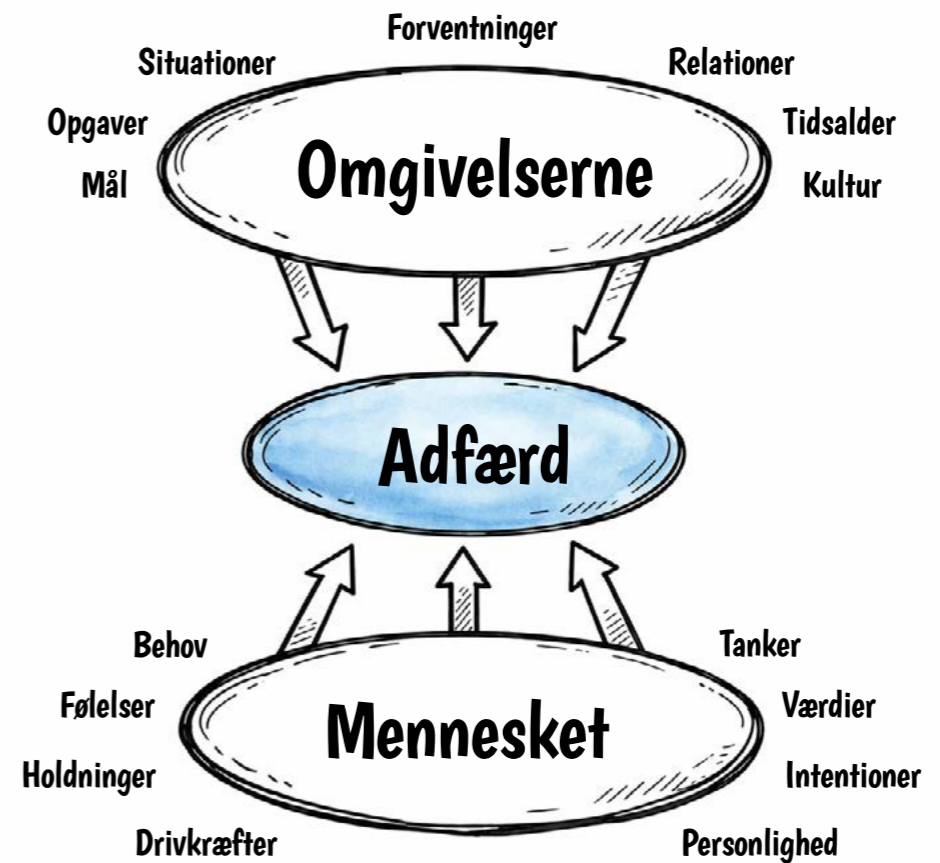


- Adfærd
  - Handlinger
  - Ord
  - Mimik
  - Kropssprog
  - Stemmeføring
- 
- Tanker
  - Holdninger
  - Værdier
  - Evner
  - Behov
  - Erfaringer
  - Demografi
  - Kultur
  - Følelser
  - Opdragelse
  - Personlighedskerne

## Hvad er adfærd?



- Omgivelserne har stor betydning i forbindelse med DiSC®. Vi kan vælge at tilpasse os og opføre os forskelligt i forskellige situationer
- Tilpasning til forskellige adfærdsstile kan have stor betydning for opnåelse af resultater i situationen



# DiSC® modellens oprindelse

“Vi har alle psykologiske motiver og drivkræfter for vores handlinger - men motiverne er forskellige og forskellige i styrke fra menneske til menneske.”

Marston, Emotions of Normal People, 1928

DiSC® modellen blev beskrevet af psykologen Dr. William Moulton Marston (1893-1947) i bogen "Emotions of Normal People" fra 1928. Som titlen antyder, interesserede Marston sig for "normale" mennesker, modsat mange samtidige teoretikere, som havde fokus på patologi og psykiske sygdomme. I dag vil vi sige neotypiske personer, og ikke bruge ordet "normale".

I bogen fremlægger Marston en teori om, at mennesker udtrykker deres "primære emotioner" gennem deres handlinger. Ifølge hans teori er der en sammenhæng mellem det følelsesmæssige udtryk og den måde, hvorpå en person opfatter (perciperer) sig selv i relation til omgivelserne.

DiSC® modellen blev udviklet på et tidspunkt, hvor det meste af den psykologiske forskning gjorde oprør mod opfattelsen af de mentale funktioner som fysisk bestemte. 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 personer om deres reaktioner og drivkræfter og han interviewede træned observatører.

Som arbejdet skred frem, begyndte Marston at se nogle mønstre, som tydede på, at alle havde en af fire måder at handle og reagere på i forhold til omgivelserne. De fire måder er dem, vi i dag kender som D, i, S og C-adfærd.

**D: Dominans**  
**i: indflydelse**  
**S: Stabilitet**  
**C: Competence-søgende**

Marstons oprindelige ord for "D", "i", "S" og "C" var: Dominance, Inducement, Submission og Complicance. Ordene er idag opdateret, da deres betydning har ændret sig i

årenes løb. Ordene svarer til sprogbroen i dag, og samtidig er det naturligvis sikret, at de stadig afspejler Marstons model. Marston udviklede ikke selv et psykometrisk værktøj. Men 40 år efter udgivelsen af "Emotions of Normal People" præsenterede Dr. John Geier - på baggrund af Marstons model - den første udgave af DiSC®-profilen. I de efterfølgende år blev spørgerammen videreudviklet i flere omgange. Geiers profil blev introduceret første gang i starten af 1970'erne og er siden blevet videreudviklet og revideret. Dette er forløberen for den profil, som vi bruger i dag.

En horisontal og en vertikal akse danner DiSC® modellen, også kaldet Marstons kryds. Hver akse illustrerer to modsatte opfattelser af forholdet mellem en persons opfattelse af sine omgivelser og vedkommendes opfattelse af sig selv i relation til disse omgivelser.

I den ene ende af den horisontale akse, befinder de personer sig, som opfatter omgivelserne som gunstige, hvor personer i den modsatte ende opfatter omgivelserne som ugunstige.

Personer, som opfatter omgivelserne som gunstige, ser det positive mellem mennesker og de mulige succeser i det, de foretager sig. Dem, som opfatter omgivelserne som ugunstige, ser udfordringerne, forhindringerne og de mulige faldgruber i det, de foretager sig. Ingen af opfattelserne er hverken mere rigtige eller forkerte; de er blot forskellige.

På den vertikale akse opfatter personer i den ene ende sig selv som mere stærke end omgivelserne, hvor de i den modsatte ende opfatter sig selv som mindre stærke end omgivelserne.

De mennesker, som opfatter sig selv som mere stærke end omgivelserne, kan være mere styrende, fordi de oplever, at de har mere kontrol over omgivelserne. Dem,

som opfatter sig selv som mindre stærke end omgivelserne, kan derimod være mere tilbøjelige til at indrette sig efter omgivelserne, fordi de oplever, at de har ringe direkte kontrol over dem. Igen er ingen af opfattelserne er mere rigtige eller forkerte; de er blot forskellige.

De to akser giver tilsammen fire kombinationer af opfattelser, med hver sin afledte DiSC® adfærd. Nøglen til at forstå forholdet mellem DiSC® adfærdstyperne ligger i forståelsen af akserne.

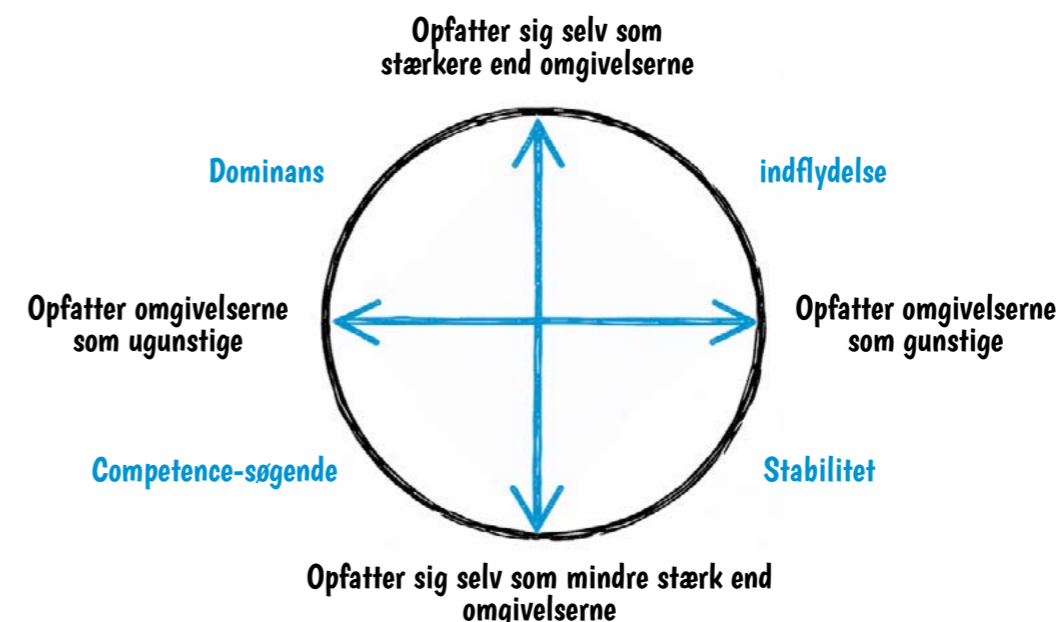
Kombinationen af opfattelsen af omgivelserne og af sig selv i forhold til omgivelserne giver en model med fire forskellige kombinationer af opfattelser, med hver sin

afledte adfærdstendens, de såkaldte fire forskellige adfærdstyper D, i, S & C.

Marston anså ikke sin teori som en typologi. Han mente, at en person udviser en større intensitet og frekvens af adfærd med udgangspunkt i en eller to af de primære følelser, men vi er alle en blanding af de fire adfærdstendenser og udviser således alle både D-, i-, S- og C- adfærd.

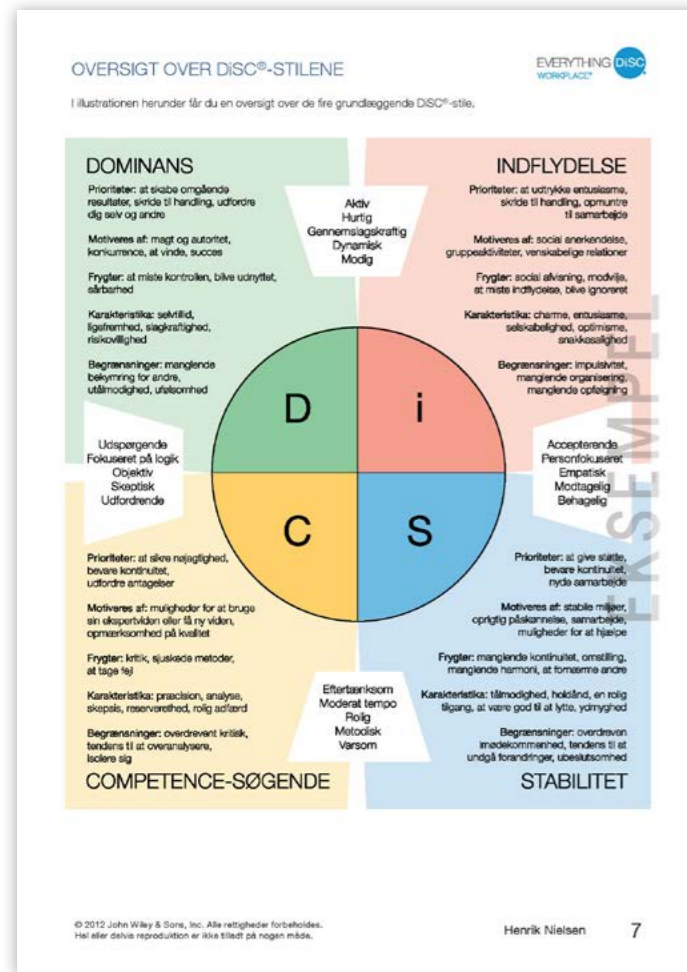
Afhængigt af situationen, vil vi måske udelukkende bruge én af adfærdstendenserne, eller måske alle. Adfærd er således fleksibel og dynamisk.

## Marstons DiSC®-model



# DiSC® modellen i dag

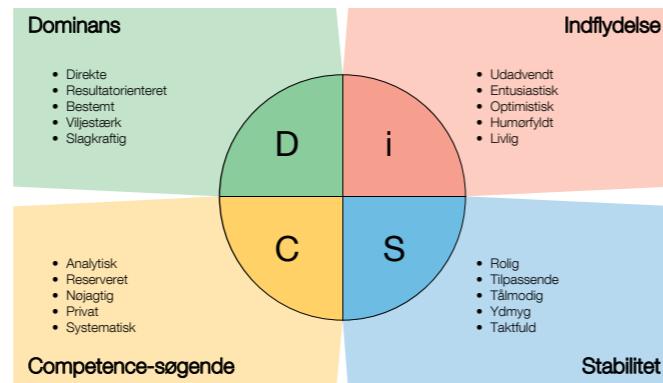
I dag er ordene på akserne i Marstons kryds opdateret, så de afspejler nutidens sprog og begrebsforståelse. På side 7 i Everything DiSC Workplace® profilen findes en oversigt over DiSC® modellen med de ord, vi bruger i dag til at beskrive akserne i Marstons kryds.



Det er stadig Marstons kryds, der er teorien bag DiSC® modellen og fremstillingen af respondentens stil i Everything DiSC Workplace® profilen, men sproget er nutidigt og moderne.

Alle ord, som er valgt, er styrkebase, således at vi ikke længere taler om stærk-mindre stærk (som i Marstons model), men om man opfatter sin adfærd som aktiv eller eftertænksom i stedet.

På side 2 i Everything DiSC Workplace® profilen ses en enkel oversigt over de fire grundlæggende adfærdsstile, som vi præsenterer dem i dag.



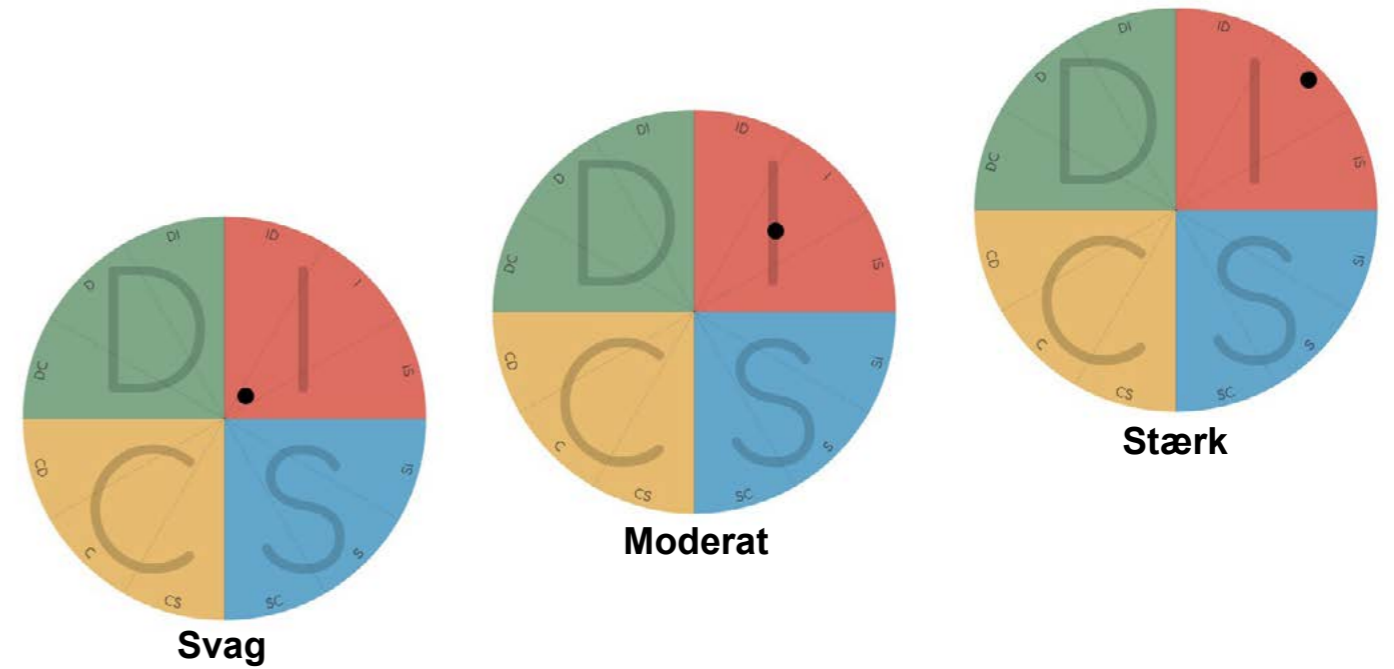
## FARVERNE PÅ DE FIRE ADFÆRDSSTILE

De fire stile er fremstillet i hver sin farve, og det er vigtigt at understrege, at farverne ikke har nogen værdimæssig betydning.

Vi opererer globalt med vores profiler og farver har ikke samme betydning verden over.

Derfor kan der aldrig fortolkes på farvernes betydning i relation til respondentens profil.

# Plottepunktets placering



Plottepunktets afstand fra kanten af cirklen viser, hvor naturligt det er for respondenterne at fremvise adfærd, der er karakteristisk for vedkommendes DiSC®-stil. Hvis plottepunktet er placeret tæt på cirkelens kant, angiver det en stærk tilbøjelighed mod den adfærd, der er karakteristisk for den pågældende stil. Er plottepunktet placeret mellem cirkelens kant og centrum, angiver det en moderat tilbøjelighed. Og er plottepunktet placeret tæt på cirkelens centrum, angiver det en svag tilbøjelighed. Det er ikke bedre, at plottepunktet er ved centrum end ved kanten og heller ikke omvendt.

Husk, at det er tilbøjeligheden til at udvise den pågældende adfærd, vi taler om. Det er altså ikke et spørgsmål, om det er en stærk eller svag stil, men udelukkende et spørgsmål om hvor stor tilbøjeligheden er til at udvise pågældende adfærd.

Jo tættere mod midten plottepunktet ligger, jo mere er de andre stile sandsynligvis i spil og jo længere ud mod kanten plottepunktet ligger, jo mere er det den pågældende stil som dominerer.

## Tilbøjeligheden som vindens styrke

En god analogi til forståelsen af dette er at tænke på plottepunktets placering som en gradvis vindstyrke. Tilbøjeligheden på et plottepunkt inde mod midten af cirklen, er lidt ligesom svag vind. Vi kan godt fornemme, at det blæser, ligesom vi godt kan genkende elementer i respondenterens adfærd som beskrevet i den rene adfærdsstil. Når det til gengæld er stærk blæst vi oplever, så er vi slet ikke i tvivl om at det blæser, og på den måde er det også meget tydeligt at aflæse adfærdsstilen, hos respondenterne, når plottepunktet ligger tæt på kanten.

# D-stil

## PRIORITETER (Everything DiSC Workplace® profiler)

RESULTATER – at skabe omgående resultater  
HANDLING – at skride hurtigt til handling  
UDFORDRING – at udfordre sig selv og andre



### MOTIVERES AF

Magt og autoritet  
Konkurrence – at vinde  
Nye aktiviteter og udfordringer  
Succes – forfremmelse  
Mulighed for individuelle præstationer  
Rum til handling – frihed fra kontrol og regler

### FRYGTER

At miste kontrollen  
At blive udnyttet  
Sårbarhed

### BEGRÆNSNINGER

Utålmodighed  
Manglende omtanke for andre  
Ufølsomhed

### KARAKTERISTIKA

Ligefremhed  
Beslutsomhed  
Selvtillidsfuld optræden  
Slagkraftig, kontant adfærd  
Fokus på problemløsning  
Risikovillig

### HAR BRUG FOR ANDRE, DER...

udviser omtanke overfor andre  
handler med forsigtighed  
udviser tålmodighed  
har fokus på kvalitet  
udforsker fakta  
beregner risici

# Dominans

Følgende beskrivelse af D-stilen er ment til indlæringsmæssigt brug. Det er således en stereotyp beskrivelse af den rene D-stil. Det er vigtigt her at huske på, at alle personer er et mix af alle fire stile og ikke bare én ren stereotyp stil. I følgende beskrivelse refereres der også til stereotypen D-stil som D'erne.

Personer, som udviser D-adfærd, har fokus på at skabe omgivelser, der kan give de resultater, som de ønsker sig. De søger at styre og kontrollere tingene og overvinde eventuel modstand.

### D-stilen motiveres af

Personer, der udviser meget D-adfærd, elsker udfordringer og ser sig selv som værende i stand til at påvirke omgivelserne. De er ofte individualister, der går deres egne veje, og fokuserer på at påvirke deres miljø ved at handle, for at opnå de resultater, som de ønsker sig.

D'erne er ofte meget konkurrence-ivrige, de søger muligheder for at avancere og opnå personlige resultater, og de stiler ofte efter stillinger med magt og autoritet. De er sagsfokuserede og vil normalt gå ind i en sag med henblik på at nå et bestemt mål og ikke for at deltage i sociale aktiviteter. Deres vigtigste mål er typisk kontrol og resultater samt frihed til at træffe hurtige beslutninger.

Fejlfinding og problemløsning skræmmer ikke D'erne, hvilket betyder, at de ofte sætter spørgsmålstejn ved det bestående. De har ikke noget problem med at håndtere forskelligartede aktiviteter og tage sig af en bred vifte af opgaver. Som regel fungerer de faktisk bedst, når de arbejder med vanskelige opgaver eller udfordringer.

### Hvad frygter de?

D'erne frygter at blive udnyttet, og at folk går bag om ryggen på dem. Hvis de bliver udnyttet, taber de den kontrol og styring, som er en motivationsfaktor i hverdagen. Dette kan eksempelvis være, hvis de bliver brugt som en strategisk brik uden at være klar over det, eller hvis personer med myndighed direkte går bag om ryggen på dem og træffer kontrabeslutninger.

### Indsigtsområder

D'erne er interesserede i det usædvanlige og farefulde. De er nysgerrige og parate til at prøve næsten hvad som

helst. De foretrækker omgivelser, der hele tiden ændrer sig, og taber nemt interessen for en opgave, når den ikke længere er udfordrende. De ser så gerne, at andre gør arbejdet færdigt. D'erne har tendens til involvere sig i for meget på én gang, og deres rastløshed kan bevirke, at de hele tiden søger nye horisonter. De er generelt opfindsomme og initiativrige mennesker, men har tendens til at blive utilfredse og utålmodige ved detaljeret arbejde.

I deres omgang med andre mennesker er de normalt umiddelbare, direkte og ligefremme. Fordi de siger, hvad de mener, og mener, hvad de siger, kan de komme til at såre andre uden at vide det eller ønske det. Utålmodigheden præger til tider ligeledes dialogen med andre, og der lyttes selektivt til de input, som andre personer byder ind med (f.eks. andre adfærdsstile - som måske tilmed kommunikerer mere eftertænksomt, analyserende og reflekterende).

### Hvad presser D'erne?

I det daglige kan D'erne føle sig presset af stilstand. Hvis processer står stille, og der er maglende frihed til at handle for at nå resultaterne, bliver de rastløse og ser sig om efter nye projekter, hvor de kan agere og arbejde resultatorienteret. De handler i forhold til stressselementerne og kommer videre ved at skifte fokus eller tage presset som en udfordring, der skal bekæmpes.

### Har brug for andre der...

I et samarbejde, kan D'erne opleve stor fordel ved at samarbejde med personer, der er dygtige til at udforske fakta og data samt til at beregne eventuelle risici ved projekter og beslutninger – altså personer, der vægter "for og imod" før beslutninger træffes, og som til tider handler med mere forsigtighed end dem selv.

Ligeledes kan det være en styrke for D'erne at interagere med personer, der kan holde fokus på at skabe eller bevare et forudsigeligt miljø, så D'ernes tendens til

retnings skift og handling ikke ødelægger de forudsigelige standard arbejdsprocedurer, som andre adfærdsstile trives med.

På den relationelle side kan D'erne have stor nytte af at samarbejde tæt med personer, der har fokus på interpersonelle faktorer og på de følelser, som personer omkring dem udviser og agerer i forhold til. Sparring eller samarbejde med sådanne profiler kunne f.eks. være hensigtsmæssigt i situationer, som involverer personlige konflikter, der kræver tålmodighed og empati, og som måske løses bedst i et roligt tempo, hvor man ikke går direkte til sagens kerne og udelukkende har fokus på at finde en løsning.

#### Trives i et miljø der indbefatter...

D'erne trives i et travlt miljø, hvor der er mulighed for at handle, og hvor der er begrænset fokus på kontrol og opsyn. De ønsker konstant nye og varierende aktiviteter og trives med konstante udfordringer.

Et ligefremt og kontant miljø, hvor tingene ikke pakkes ind, gør det lettere for D'erne at kommunikere direkte og holde fokus på sagen.

De vil ofte have fokus på at skabe individuelle resultater, som medfører anseelse, magt og myndighed – og gerne mulighed for forfremmelse – hvilket miljøet omkring dem skal kunne rumme.

#### Kan øge deres effektivitet ved...

Det høje tempo, der hele tiden driver D'erne frem, er både deres største drivkraft og deres største udfordring.

Ind imellem træffes beslutninger så hurtigt, at argumenterne for hvorfor de netop er gået i den retning, ikke er på plads eller diskuteret. Derfor kan D'erne øge deres effektivitet ved at forberede sig på at kunne forklare baggrunden for konklusioner og forandringsprocesser. De kan også blive mere effektive ved at være mere opmærksomme på gældende bestemmelser og regler, så de ikke for hurtigt får drejet processer i en retning, som måske alligevel viser sig ikke at være mulig.

D'erne er allermest effektive, når de konstant modtager vanskelige opgaver, og ligeledes når de ind imellem får en overraskelse eller en specifik udfordring, der ikke synes mulig at håndtere. Det er i disse situationer, at de virkelig motiveres til at yde en ekstra indsats og udvise endnu større effektivitet.

Sidst men ikke mindst opleves D'erne som ekstremt effektive, når de kombinerer deres eget individuelle resultatfokus med tilhørsforholdet til en gruppe og anerkender deres behov for andres hjælp og bidrag til teamets succes.

## i-stil

### PRIORITETER (Everything DiSC Workplace® profiler)

ENTUSIASME – at udtrykke entusiasme  
HANDLING – at skride til handling  
SAMARBEJDE – at opmuntre til samarbejde



#### MOTIVERES AF

Social anerkendelse  
Popularitet og social accept  
Frihed fra kontrol og detaljer  
Frihed til at udtrykke sig  
Gruppeaktiviteter  
Venskabelige relationer

#### FRYGTER

Social afvisning  
Modvilje  
At miste indflydelse  
At blive ignoreret

#### BEGRÆNSNINGER

Impulsiv og uorganiseret  
Lover for meget  
Manglende opfølgning

#### KARAKTERISTIKA

Charmerende  
Entusiastisk  
Selskabelig  
Optimistisk  
Skaber et motiverende miljø  
Snakkesalig

#### HAR BRUG FOR ANDRE, DER...

har fokus på opgaven og på gennemførelse  
udvikler struktur og systemer  
har en logisk tilgang  
taler ligefremt og oprigtigt  
finder og vurderer fakta

# Indflydelse

Følgende beskrivelse af i-stilen er ment til indlæringsmæssigt brug. Det er således en stereotyp beskrivelse af den rene i-stil. Det er vigtigt her at huske på, at alle personer er et mix af alle fire stile og ikke bare én ren stereotyp stil. I følgende beskrivelse refereres der også til stereotypen i-stil som i'erne.

Personer, der udviser i-adfærd, fokuserer ofte på at forme deres miljø ved at påvirke eller overtale andre. De ser, som regel, noget godt i enhver situation og søger kontakt med alle typer mennesker.

## i-stilen motiveres af

i'erne opnår ofte deres mål gennem andre, og social anerkendelse er en vigtig faktor i denne sammenhæng. De søger derfor ofte muligheder for at vække opmærksomhed, begejstring og anerkendelse, for derigennem at opnå popularitet, bifald og ros.

i'erne er typisk opfindsomme og ofte dygtige til at formidle deres idéer og vække entusiasme, og de kan godt lide at skabe dialog med andre mennesker. De fokuserer på at forme deres miljø ved at influere, påvirke eller overtale andre og søger dermed at nå deres mål igennem andre. De fokuserer på det positive i situationen og vægter relationen til andre personer højt. I'erne har let ved at møde andre mennesker, og de bliver ofte familiære ved første møde, bl.a. fordi de udviser menneskelig varme, som er kendetegnende for den gode, positive relation.

i'erne udtrykker sig gerne frit og undgår for mange detaljer og for megen styring. Når de træffer en beslutning, er den som oftest spontan og baseret på intuition frem for tal og kendsgerninger. i'erne kan typisk godt lide at deltage i sociale aktiviteter, hvor de kan skabe dialog og møde nye mennesker.

## Hvad frygter de?

Det værste, der kan ske i'erne, er at opleve social afvisning – at folk ikke kan lide vedkommende som person og heller ikke ønsker at interagere med dem i et fællesskab. Da i'erne netop motiveres af at influere andre og opnå opmærksomhed og popularitet, er det værste man kan gøre at overse dem og deres følelser og behov for opmærksomhed f.eks. ved at bede dem arbejde fuldstændigt alene uden kontakt til andre.

## Indsigtsområder

Social anerkendelse og popularitet er, som nævnt, vigtige faktorer for i'erne. De deltager gerne i gruppeaktiviteter og går ofte ind i en sag på grund af de sociale aktiviteter, der følger med. Dette betyder, at de ofte vil gå langt for at bevare den gode relation, og at de til tider vælger at arbejde for at bevare den gode relation - "den gode stemning" - fremfor at stille krav eller holde fast i deres idé eller holdning til en opgave.

i'erne er sædvanligvis særdeles optimistiske og kan derfor være tilbøjelige til at overvurdere egne og andres færdigheder samt være ekstremt optimistiske omkring tid og tidsressourcer. i'erne kan derfor komme til at drage optimistiske beslutninger uden at tage alle fakta og tidsressourcer i betragtning. Dette kan medføre retningsskift undervejs i processen, hvilket andre kan opfatte som inkonsekvens.

Yderligere kan i'erne have yderst svært ved at styre deres talestrøm, hvilket i sig selv stjæler tid og tager fokus væk fra at få tingene fra hånden. Alt i alt er netop manglende gennemførelse deres største begrænsning.

## Hvad presser i'erne?

i'erne er ofte innovative og fremmer udvikling af nye idéer og projekter. Alt er muligt, og alt ses i et positivt lys, i store linjer. i'erne baserer ofte deres beslutninger på fornemmelse frem for tal og kendsgerninger, og de har behov for at kunne udtrykke sig frit uden at blive afkrævet for mange detaljer eller for megen styring.

Det, der kan presse i'erne i hverdagen er, hvis de konstant bliver afkrævet detaljer og bliver målt på analyser og data. Så kan de miste motivationen og det drive, der ellers hele tiden sætter dem i stand til at nytænke og videreudvikle innovative idéer.

## Har brug for andre der...

I et samarbejde kan i'erne opnå stor fordel af at få andre til at hjælpe sig med at understøtte og kvalificere deres forslag med fakta og data, samt til at udvikle en systematisk, logisk fremgangsmåde for udførelsen af en opgave. Dette vil kunne hjælpe dem med at holde fast i en opgave og følge et projekt til dørs.

Manglende gennemførelse er oftest i'ernes største begrænsning, idet der jo hele tiden er nye og spændende opgaver at kaste sig over. Derfor har i'erne stor nytte af at samarbejde med profiler, der holder fokus på at gennemføre og implementere (og endda evaluere) opgaver, således at de føres helt til dørs.

Ligeledes kan i'erne have brug for andre, der taler ligefremt og oprigtigt og sætter fokus på sagens kerne - eksempelvis i en konfliktsituation. i'erne har tendens til at pakke tingene ind for ikke at støde andres følelser og derved skade relationen, men det kan være en befrielse at skære direkte ind til benet og lægge tingene på bordet, så der kan rykkes videre i processen.

## Trives i et miljø der indbefatter...

i'erne trives i et miljø der giver dem frihed til at udtrykke sig og være kreative og innovative.

i'erne bryder sig ikke om at føle sig begrænset af struktur og regler. Ligeledes er det vigtigt, at der i miljøet er fokus på anerkendelse, ros, opmuntring til nye idéer og positivitet.

i'erne fokuserer på gruppeaktiviteter, social interaktion og fællesskab – altså et stimulerende, dynamisk og socialt miljø. God stemning, positiv energi, involvering og engagement i hinandens projekter er centralt, og ligeledes

er det vigtigt, at der er rum til kommunikation, plads til store armbevægelser og tid og lyst til at vise følelser og opbakning overfor hinanden. i'erne trives, når de mærker, at de er vellidte, så den synlige anerkendelse er helt central.

## Kan øge deres effektivitet ved...

i'erne skal holde skarpt fokus på at få fulgt opgaver helt til dørs og i den proces udarbejde prioriteter og deadlines til brug i planlægningen.

De kan have stor glæde af at inkorporere struktur og få reflekteret over, hvorfor de netop er gået i den retning, som de er gået i. Når intuitionen er stærk, kan beslutninger hurtigt blive spontane og truffet på baggrund af mavefornemmelser - her kan det være effektivt for i'erne at holde fokus på mere objektive beslutninger og faktuelle argumenter, særligt i relation til gennemførelse af projekter.

i'erne kan blive endnu mere effektive, hvis de arbejder med at styre tiden.

i'ernes tendens til at se alt i et positivt lys kan medføre, at de roser rigtigt meget. Dette er naturligvis positivt, men det kan også medføre, at rosen ikke altid er berettiget. Derfor kan i'erne blive endnu mere effektive, hvis de er opmærksomme på at være mere realistiske i deres ros af andre, og til tider også mere bestemte og krævende overfor andre.

i'erne vil til enhver tid forsøge at bevare den gode stemning, men ind i mellem skal der skæres igennem og gives kritik, og det kan være en stor udfordring – der dog i den sidste ende kan føre til større effektivitet.

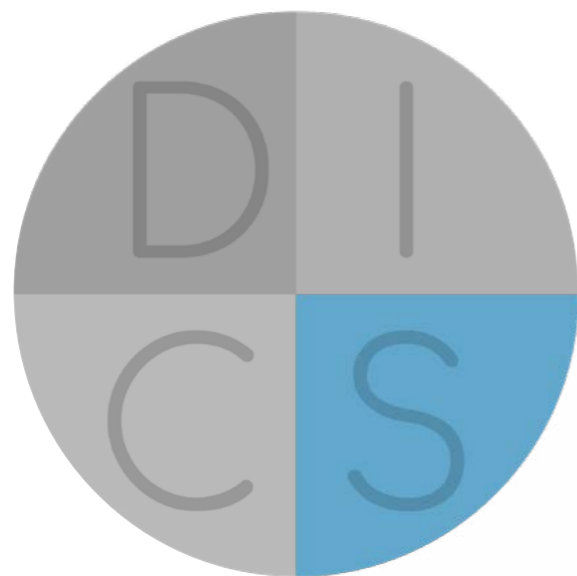
## Hvorfor lille "i"?

Det lille "i" i DiSC® er i dag "vores" trademark. En DiSC®-profil med lille "i" i navnet, er altid en af "vores". I sin tid er det lille "i" opstået som en fejl begået af en typograf i opsætningen, men i dag er det din kvalitetssikring for, at du står med et veldokumenteret og valideret produkt.

# S-stil

## PRIORITETER (Everything DiSC Workplace® profiler)

STØTTE – at give støtte  
SAMARBEJDE – at nyde samarbejde  
KONTINUITET – at bevare kontinuitet



### MOTIVERES AF

Stabile miljøer  
Oprigtig påskønnelse  
Samarbejde  
At kunne hjælpe andre  
Forudsigelige rutiner  
Tid til at omstille sig  
Oprigtig værdsættelse

### FRYGTER

Manglende kontinuitet  
Omstilling – pludselige forandringer  
Manglende harmoni  
At fornærme andre – konflikter

### BEGRÆNSNINGER

Overdreven imødekommenhed – for eftergivende  
Sætter egne behov til side  
Tendens til at undgå forandringer  
Ubeslutsomhed

### KARAKTERISTIKA

Tålmodighed og en rolig tilgang  
Holdånd – hjælper andre  
Er en god lytter  
Udviser loyalitet og omsorg  
Arbejder pålideligt og forudsigeligt  
Skaber et stabilt, harmonisk miljø  
Ydmyghed – beskedenhed

### HAR BRUG FOR ANDRE, DER...

er selvkørende og lægger pres på andre  
arbejder godt i et uforudsigeligt miljø  
hjælper med at prioritere arbejdet  
reagerer hurtigt på forandringer  
er fleksible i arbejdsprocedurer

# Stabilitet

Følgende beskrivelse af S-stilen er ment til indlæringsmæssigt brug. Det er således en stereotyp beskrivelse af den rene S-stil. Det er vigtigt her at huske på, at alle personer er et mix af alle fire stile og ikke bare én ren stereotyp stil. I følgende beskrivelse refereres der også til stereotypen S-stil som S'erne.

Personer der udviser S-adfærd er interesserede i at samarbejde med andre inden for de eksisterende rammer. De udviser stor vedholdenhed på opgaver og rummer stor tålmodighed i relation til både mennesker og opgaver.

### S-stilen motiveres af

Det primære motiv for S'erne er opretholdelse af det eksisterende. De ønsker stabilitet og tryghed og søger derfor altid at skabe et stabilt og harmonisk arbejdsmiljø, som er roligt og forudsigeligt.

S'erne arbejder konsistent, pålideligt og roligt og ofte med fokus på planlægning og gennemførelse af udstukne opgaver. De trives med at have et tæt forhold til en afgrænset gruppe af medarbejdere eller kolleger, og de søger at skabe et stabilt og harmonisk arbejdsmiljø med et minimum af konflikter.

S'erne bruger ofte deres ekspertise på at stille sig til rådighed for andre og hjælpe andre, og de kan godt lide at blive oprigtigt værdsat for deres indsats for teamets trivsel og gennemførelse af opgaver.

S'erne er normalt tålmodige og gode til at lytte til andre. De har ofte en særlig evne til at berolige ophidsede mennesker ved at være til stede med en rolig og afslappet attitude samt et roligt og neddæmpet tempo. Når de bliver fortalt noget i fortrolighed, bliver informationerne behandlet fortroligt, idet de sætter en ære i at være loyale og støttende overfor deres kolleger.

S'erne fungerer således godt i en gruppe, og har meget let ved at indordne sig, samt ved at koordinere deres indsats med andres.

Ofte udvikler S'erne specialiserede færdigheder på deres område, således at de får en nøgleposition i relation til håndtering af systemer og metoder. De trives med, at beslutninger er velovervejede fremfor spontane og

hurtige, og at de beslutninger, der træffes, er med til at bevare stabilitet og sikre det harmoniske arbejdsmiljø, som de trives i.

### Hvad frygter de?

Konflikter ripper op i stabiliteten og harmonien, og det er derfor det, som S'erne frygter mest. De påvirkes personligt og trivselsmæssigt, hvis der er konflikter i det nære team, og da de kan have svært ved at sige fra og lægge tingene direkte på bordet, bliver konflikten til tider forstærket og deres trivsel forværret.

### Indsigtsområder

S'erne kan have tendens til at være yderst beskedne med hensyn til deres færdigheder, og de kan være tilbageholdende med at lægge pres på andre.

S'erne kan ikke lide at være årsag til problemer, og da de sjældent farer op, kan de tilbageholde ting, de er utilfredse med, frem for at få en sag vendt og diskuteret fra starten. De kan således ikke lide at være årsag til problemer. Det kan være svært for S'erne at sige fra, og de skal derfor være særligt opmærksomme på ikke at blive overbebyrdet, ikke at give efter for gruppepres – eller endda blive udnyttet af kolleger – i deres forsøg på at undgå en konflikt.

S'erne er ofte så fokuseret på at bevare stabilitet, at de ikke har det godt med forandring, især ikke når den er uventet og pludselig.

De kan yde modstand mod forandringer – særligt hvis der er tale om forandring for forandringens skyld, eller hvis meningen med forandringen ikke bliver formidlet til dem ordentligt og i god tid.

### Hvad presser S'erne?

Det er således den pludselige forandring, der presser S'erne i hverdagen - når tingene uventet forandres og påvirker arbejdsgangene, så det ikke længere er muligt at

arbejde forudsigeligt og inden for kendte rammer, systemer og rutiner.

I organisationer præget af konstante forandringer er det derfor vigtigt at få informeret S'erne ordentligt ved at formidle, hvorfor forandringen er nødvendig, hvordan den kan skabe nye muligheder for trivsel og kontinuitet i teamet og hvornår det sættes igang.

#### Har brug for andre der...

Er miljøet præget af konstante forandringer, hjælper det S'erne, hvis andre omkring dem kan arbejde fleksibelt, er forandringsparate og reagerer hurtigt og positivt på det uventede og uforudsigelige.

S'erne har stor gavn af at samarbejde med profiler, der reagerer hurtigt og positivt på udfordringer og svære problemer – således at de oplever støtte i forandringsprocesser og disharmoniske perioder.

Ligeledes kan S'erne finde stor fordel i at arbejde sammen med personer, der er selvkørende, handlekraftige og beslutningsdygtige, og som kan hjælpe dem med f.eks. at prioritere og eventuelt frasortere opgaver, så de ikke selv skal sige fra.

De kan også have udbytte af at samarbejde med personer, som går mere direkte til konflikter end dem selv, og som ikke finder det svært at lægge pres på andre for at få sat skub i tingene, så de bliver gjort færdige og afleveret til tiden.

#### Trives i et miljø der indbefatter...

S'erne trives i et forudsigeligt miljø, hvor der er fokus på standarder, arbejdsprocedurer og rutiner. Når forandringer skal implementeres, trives S'erne, hvis der i miljøet er fokus på formidling og planlægning af, hvordan processerne skal gennemføres, således at de kan bevare stabiliteten hele vejen gennem processen.

S'erne trives, når de føler tilhørsforhold til en gruppe og kan identificere sig med nære kolleger, som de kender godt og har opbygget relationer til. Miljøet skal have fokus på ægte værdsættelse og anerkendelse af udført arbejde og ikke kun fokus på måling af resultater og budgetter. Ligeledes er det essentielt, at der er mindst mulig konflikt i gruppen, da det i høj grad påvirker deres trivsel.

#### Kan øge deres effektivitet ved...

S'erne kan øge deres effektivitet ved at være mere åbne overfor forandring i hverdagen. Dette kan de opnå ved at blive opmuntret til kreativitet og nytænkning, og ved selv aktivt at søge information, så de er grundigt informeret forud for en forandringsproces. De kan ligeledes selv søge at få bekræftet, hvordan deres personlige indsats bidrager til gruppeindsatsen og til teamets trivsel, fremfor beskedent at vente til nogen opdager det og værdsætter det.

Med andre ord kan de med fordel have større tillid til sig selv og værdien af deres bidrag. S'erne vil ofte opleve øget effektivitet, når de samarbejder med kolleger, der deler deres kompetencer og oprigtighed, og når de får en grundig og tryk introduktion til opgaverne.

## C-stil

### PRIORITETER (Everything DiSC Workplace® profiler)

NØJAGTIGHED – at sikre nøjagtighed  
KONTINUITET – at bevare kontinuitet  
UDFORDRING – at udfordre antagelser



#### MOTIVERES AF

At bruge sin ekspertviden  
Værdier for kvalitet og nøjagtighed  
Definerede forventninger  
Forretningsmiljøer  
Autoriteter, regler, manualer m.v.  
Mulighed for at spørge hvorfor

#### FRYGTER

Kritik af arbejde  
Sjuskede metoder  
At tage fejl

#### BEGRÆNSNINGER

Overkritisk overfor sig selv og andre  
Tendens til at overanalysere  
Tendens til at isolere sig

#### KARAKTERISTIKA

Skeptisk – kritisk  
Analyserende  
Rolig adfærd – diplomatisk  
Reserveret  
Samvittighedsfuld og pålidelig  
Systematisk tilgang til aktiviteter  
Holder sig til direktiver og standarder

#### HAR BRUG FOR ANDRE, DER...

opfatter politikker som retningslinjer  
træffer hurtige beslutninger  
tager initiativ til diskussioner  
delegerer vigtige opgaver  
opmuntrer til samarbejde  
går på kompromis

# Competence-søgende

Følgende beskrivelse af C-stilen er ment til indlæringsmæssigt brug. Det er således en stereotyp beskrivelse af den rene C-stil. Det er vigtigt her at huske på, at alle personer er et mix af alle fire stile og ikke bare én ren stereotyp stil. I følgende beskrivelse refereres der også til stereotypen C-stil som C'erne.

Personer, som udviser meget C-adfærd, arbejder for at sikre kvalitet. De kan lide at være præcise og fokusere på vigtige detaljer og søger lejlighed til at demonstrere deres ekspertise.

## C-stilen motiveres af

C'erne går analytisk og metodisk til deres arbejdsopgaver. De arbejder samvittighedsfuldt og omhyggeligt, inden for de eksisterende rammer og regler, for at sikre kvalitet og nøjagtighed. De tænker analytisk og spørger ofte: "hvorfors?".

Det er vigtigt for dem at forstå et problems afgrænsninger, før de går i gang med at løse det – ofte ud fra en systematisk og logisk tilgang. Læring og dygtiggørelse er essentielt, og målet er altid at opnå det bedst mulige resultat med hensyn til kvalitet. C'erne kan lide at være nøjagtige og have orden, og de træffer beslutninger på et grundigt analytisk grundlag snarere end på baggrund af intuition eller "fornemmelse".

De ønsker derfor en klar definition af, hvad de forventes at præstere, og de ønsker at agere i et reserveret og forretningsmæssigt arbejdsmiljø, hvor de kan fokusere på sagen og den planlægning og analyse, der skal til for at løse opgaven. C'erne sætter pris på at få anerkendelse for deres færdigheder og resultater.

C'erne udviser generelt stor høflighed, og de agerer typisk meget diplomatisk. De sætter kvalitetsbarren højt for sig selv og for andre og analyserer alle præstationer kritisk. I relation til deres høje værdier for kvalitet og nøjagtighed, trives de med tydelig forventningsafklaring, der klart definerer målet for kvalitet og dybde i opgaven. Ligeledes er det en lettelse, hvis forventningsafklaringen giver en beskrivelse af de standarder, som opgaven skal løses indenfor, således at de kan udføre opgaven samvittighedsfuldt og i forventet kvalitet.

## Hvad frygter de?

Kritik af deres arbejde, deres analyser og konklusioner, er det, som C'erne frygter allermost. Da deres største motivationsfaktor er, at der er præcision og kvalitet i deres leverancer, rammer faglig kritik fra omgivelserne særligt hårdt.

C'erne opnår sikkerhed ved at forberede sig grundigt, og udøver yderligere en stor grad af selvkritik i forsøget på at undgå den frygtede faglige kritik fra omgivelserne.

## Indsigtsområder

C'erne er normalt rolige og udviser diplomati i visse situationer for at undgå konflikter. I et samarbejde er de tilbøjelige til at være tilbageholdne og indirekte for at undgå konflikter.

De har høje forventninger til sig selv og omgivelserne og kan være overdrevent kritiske, både overfor sig selv og andre. De giver direkte udtryk for skuffelse, hvis kvaliteten ikke er høj nok, eller opgaven er udført med anderledes metodik, end de selv havde valgt som den optimale.

Derfor kan det være hensigtsmæssigt for C'erne til tider at overveje, om deres forventninger er realistiske i forhold til den tid og de ressourcer, de har til rådighed. Uddelegering af opgaver kunne evt. prioriteres, også selv om det ville betyde, at opgaver ville blive løst anderledes, end de selv havde forestillet sig. C'erne er som regel forsigtige og kan være lang tid om at tage væsentlige beslutninger, fordi de først skal undersøge al tilgængelig information. Et råd er, at de skal forsøge at være fleksible overfor nye metoder og procedurer og ikke skyde innovative og effektive løsninger ned på forhånd.

I et samarbejde ville det være gavnligt, hvis C'erne fokuserede på fordelene og udviklingsmulighederne ved at dele tankeprocesser med andre, da det ville kunne hjælpe dem til ikke at køre fast i småting og til at overanalysere opgaverne.

De kan opnå stor glæde ved samarbejde, hvis de accepterer ærlig, personlig feedback og tager imod oprigtig ros fra andre - uden at være overdrevent kritisk over for sig selv og den, der formidler komplimenterne.

## Hvad presser C'erne?

I hverdagen udgør fejl og sjuks stressfaktorer for C'erne. Desuden presser det dem, hvis der ikke afsættes nok tid til at løse en opgave, hvis de oplever at blive skyndet på i deres kamp for at levere et ordentligt stykke arbejde, eller hvis de oplever, at der er for mange projekter i gang på samme tid, og de derfor ikke kan gå metodisk til værks og leve op til deres kvalitetskrav.

## Har brug for andre der...

C'erne kan være tilbøjelige til at holde sig så strengt til reglerne, at det hæmmer dem i situationer, hvor det er vigtigt at indgå kompromis for at opnå et vellykket resultat. Det kan derfor gavne dem at samarbejde med personer, der betragter politikker og procedurer som vejledende snarere end som ukrænkelige.

Samarbejde med personer, der tænker ud af boksen, kan skabe helt ny innovation, når det kombineres med C'ernes fokus på kvalitet.

Desuden kan C'erne have stor gavn af at samarbejde med personer, der trives med at skære igennem og træffe hurtige beslutninger - det kan sætte retning og hastighed på C'ernes præstationer, fremfor at alle muligheder undersøges og analyseres før beslutninger træffes.

Ligeledes kan C'erne opleve stor værdi ved at samarbejde med personer, der formår at fremsætte upopulære standpunkter og tager initiativ til diskussioner. Dermed opfordres de til at interagere med andre og samarbejde omkring løsninger, der både er kvalitetsorienterede og tidsbevidste.

## Trives i et miljø der indbefatter...

C'erne ønsker et struktureret og formelt arbejdsmiljø med klar forventningsafstemning og klare værdier for kvalitet og nøjagtighed, således at de kan demonstrere deres ekspertise og styre de faktorer, der påvirker deres resultater.

Med andre ord trives de i et reserveret og forretningsmæssigt arbejdsmiljø med tid til den omhyggelige planlægning, som de foretrækker, og tid til at gå i dybden med analyserne samt til at finde svar på de "hvorfors" spørgsmål, der dukker op undervejs i processen.

De trives således i et miljø, hvor sagen er i fokus, frem for den personlige relation, og hvor ros og anerkendelse konkret er målrettet faglige færdigheder og resultater.

## Kan øge deres effektivitet ved...

Den metodiske og analytiske tilgang til tingene og opgaverne, som driver og motiverer C'erne, er også deres største udfordring, fordi den er tidskrævende.

C'erne kan derfor blive mere effektive, hvis de holder fokus på den præcise opgavebeskrivelse og det definerede præstationsmål, således at de kan aflevere opgaven, når den er færdig i forhold til forventningen - og ikke når den er gennemgået i endnu flere detaljer, end det var tiltænkt. Klar forventningsafstemning kombineret med god tid til opgaveløsning, kan gøre C'erne endnu mere effektive og i stand til at levere resultater på et meget højt plan.

C'erne kan også opleve at blive mere effektive, når de udviser større tolerance over for sig selv og andre. De kan øge deres effektivitet ved at tage mere åbent imod specifik feedback fra samarbejdspartnere og ved at udvikle større tolerance overfor konfrontationer og konflikter.

# De primære principper i DiSC®

- Alle DiSC®-stile og DiSC®-prioriteter er **lige værdifulde**, og alle mennesker er en blanding af alle fire stile.
- Din arbejdsstil påvirkes også af **andre faktorer**, f.eks. livserfaring, uddannelse og modenhed.
- At få en bedre **forståelse af dig selv** er det første skridt til at blive mere effektiv, når du samarbejder med andre
- At få viden om **andres DiSC®-stile** kan hjælpe dig til at forstå deres prioriteter, og hvordan de adskiller sig fra dine.
- Du kan forbedre din arbejdsplads ved at bruge DiSC® til at skabe **effektive relationer**.

På første side (side 2) i Everything DiSC Workplace® profilen opridses grundprincipperne i arbejdet med DiSC®.

Disse er gengivet i den blå boks ovenfor.

Grundprincipperne skal altid formidles til de personer, som har udfyldt en profil og skal til at arbejde videre med den. Det er altid vigtigt at formidle, at der ikke er en rigtig eller en forkert stil og at der ikke er nogen bedst eller værst stil. Alle stile er lige værdifulde og lige rigtige og alle stile kan være mere eller mindre effektive.

Alle stile har styrker og alle stile har udfordringer eller indsigtssområder, der kan arbejdes videre med, hvis respondenter finder det hensigtsmæssigt.

Grundprincipperne er lidt som et mantra, som gerne gentages flere gange i arbejdet med DiSC® f.eks. i forbindelse med teamudvikling mv.

**INTRODUKTION TIL DiSC®**

Henrik, har du nogensinde undret dig over, hvorfor det er nemmere at få gode relationer til nogle mennesker end til andre?

*Du har muligvis bemærket, at du bedre kan relatere til kolleger, der fokuserer mere på at sikre pålidelige og nøjagtige resultater.*

*Eller måske du har det bedre med kolleger, der er energiske og modige, end med dem, der arbejder i et mere stabilt tempo.*

*Det kan også være, at du har nemmest ved at forholde dig til mennesker, der er mere accepterende end skeptiske.*

Velkommen til Everything DiSC Workplace®. DiSC®-modellen er et enkelt værktøj, der gennem mere end 30 år har hjulpet mennesker med at forbedre deres relationer. Denne rapport bruger dataene fra din personlige profil til at give dig en lang række oplysninger om dine prioriteter og præferencer på arbejdspladsen. Du lærer desuden, hvordan du kan samarbejde med de kolleger, der har andre prioriteter og præferencer end dig.

**De primære principper i Everything DiSC Workplace®**

- ▶ Alle DiSC-stile og -prioriteter er **lige værdifulde**, og alle mennesker er en blanding af alle fire stile.
- ▶ Din arbejdsstil påvirkes også af **andre faktorer**, f.eks. livserfaring, uddannelse og modenhed.
- ▶ At få en bedre **forståelse af dig selv** er det første skridt til at blive mere effektiv, når du samarbejder med andre.
- ▶ At få viden om **andres DiSC-stile** kan hjælpe dig til at forstå deres prioriteter, og hvordan de adskiller sig fra dine.
- ▶ Du kan forbedre din arbejdsplads ved at bruge DiSC til at skabe mere **effektive relationer**.

**DiSC®-modellen**

<b>Dominans</b>	<b>Indflydelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte</li> <li>• Resultatorienteret</li> <li>• Bestemt</li> <li>• Viljestærk</li> <li>• Slagskraftig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udadvendt</li> <li>• Entusiastisk</li> <li>• Optimistisk</li> <li>• Humorfyldt</li> <li>• Livlig</li> </ul>
<b>Competence-søgende</b>	<b>Stabilitet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytisk</li> <li>• Reserveret</li> <li>• Nøjagtig</li> <li>• Privat</li> <li>• Systematisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolig</li> <li>• Tilpassende</li> <li>• Tålmodig</li> <li>• Ydmyg</li> <li>• Taktfuld</li> </ul>

© 2012 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes. Her eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. Henrik Nielsen 2

# Din DiSC®-stil og dit plottepunkt

På side 3 i Everything DiSC Workplace® profilen præsenteres respondentens plottepunkt og DiSC®-stil. Hver af de fire grundlæggende stile er her inddelt i tre områder, således at modellen indeholder tolv forskellige lagkagestykker - altså tolv forskellige DiSC®-stile.

Placeringen af plottepunktet er nuanceret således, at respondenter får overblik over om vedkommende har en "ren" i-stil, en i-stil som peger over mod D-stilen, eller en i-stil som er influeret af S-adfærd. Ligeledes er det her respondenter bliver informeret om fortolkningen af plottepunktets placering - tæt på kanten eller tæt på centrum. Igen skal det understreges overfor respondenter, at ingen placering af plottepunktet er bedre end andre. Alle stile er lige gode og værdifulde på hver deres egen måde.

Den detaljerede beskrivelse af plottepunktets placering findes på side 4 i profilen. Her uddybes nuancerne i respondentes profil ud fra de tolv stile. Beskrivelsen formidles direkte til respondenter og der er lagt et stort arbejde i at formidle til hver af de tolv stile, sådan som de rent faktisk gerne vil formidles til. Det er nuancerne i sproget, som rent faktisk gør, at respondenter føler sig mødt i formidlingen af plottepunktet.

**DIN DiSC®-OVERSIGT**

Howden er denne rapport tilpasset dig, Henrik?

Du får mest muligt ud af din Everything DiSC Workplace®-profil, hvis du ved, hvordan du skal læse dit personlige kort.

**Dit punkt**

Som du så på den forrige side, består Everything DiSC®-modellen af fire grundlæggende stile: D, i, S og C. Hver stil er inddelt i tre områder. I billedet til højre kan du se de 12 forskellige områder, som en persons punkt kan være placeret i.

**Din DiSC®-stil: i**

Placeringen af dit punkt viser din DiSC-stil. Fordi dit punkt er placeret midt i i-området, har du en i-stil.

Husk på, at alle mennesker er en blanding af alle fire stile, men de fleste har en stærk tendens mod en eller to stile. Uanset om dit punkt er placeret midt i en stil eller i et område mellem to stile, er **ingen placering bedre end andre**. Alle DiSC®-stile er lige gode og værdifulde på hver deres egen måde.

**Tæt på kanten eller tæt på centrum?**

Et punkts **afstand fra kanten** af cirklen viser, hvor naturligt det er for en person at udvise adfærd, der er karakteristisk for vedkommendes DiSC-stil. Hvis punktet er placeret tæt på cirkelens kant, angiver det en stærk tilbøjelighed mod adfærd, der er karakteristisk for den pågældende stil. Et punkt placeret mellem cirkelens kant og centrum, angiver det en moderat tilbøjelighed. Og et punkt placeret tæt på cirkelens centrum, angiver det en svag tilbøjelighed. Det er ikke bedre, at punktet er i centrum end ved kanten og heller ikke omvendt. Dit punkt er placeret tæt på cirkelens centrum, så du **hælder svagt** mod og kan formentlig nemt relatere til egenskaber, der i nogen grad knytter sig til alle fire stile. Fordi dit punkt er placeret i i-området, fælder i-stilens egenskaber dig dog mest naturligt.

Nu hvor du ved mere om den personlige tilpasning af dit Everything DiSC Workplace®-kort, kan du læse mere om, hvad placeringen af dit punkt fortæller om dig. Du lærer desuden om forvekslinger og prioriteter i dit personlige kort, og du finder ud af, hvordan dette påvirker dine prioriteter. Derefter lærer du nogle grundlæggende ting om de andre DiSC-stile, og hvordan du kan bruge de oplysninger til at skabe bedre relationer til alle på arbejdspladsen.

© 2012 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes. Her eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. Henrik Nielsen 3

**DIN DiSC®-STIL OG DIT PUNKT**

**Dit punkt fortæller noget om dig**

Din DiSC-stil er: i

Da du har en i-stil, Henrik, nyder du formentlig at relatere til andre. Du har tilbøjelighed til at have et ret omfattende netværk af venner og kolleger, og du kan opstille et rum fuld af fremmede mennesker som en god lejlighed til at skabe kontakter. På samme måde får du sikkert personlig tilfredsstillelse ud af at præsentere folk for hinanden, som ellers ikke ville have mødt hinanden.

Fordi du er optimistisk og entusiastisk, er det sikkert nemt for dig at få andre til at tænke på dine mål og idéer. Når du taler, formidler du dine meninger med passion. Mange synes sikkert, at din entusiasme er smittende. Men personer, der er mere skeptiske, kan føle, at du til tider er overoptimistisk.

Når du kommunikerer, har du tilbøjelighed til at være udtryksfuld, og du sikrer muligvis lidt af for volumen og fagterne for at få folks opmærksomhed. Sammenlignet med de fleste andre har du en stærkere trang til at behandle dine følelser ved at sætte ord på dem. Til tider kan din noget småkæslige natur bevirke, at du monopoliserer samtaler, især med dem, som er mere åbenlyst.

Du nyder oprigtigt at være sammen med andre, så du tiltrækker sandsynligvis af de projekter, hvor du kan få lov til at samarbejde med andre. I grupper kan du muligvis samle mennesker. Du opfatter meget sandsynligt sessioner med samarbejdsform som noget, der kan føre til særlige muligheder, og du har tilbøjelighed til at bede andre om at komme med idéer. Men fordi du så naturligt vil krydse blind og samarbejde med andre, kan der være tidspunkter, hvor du ikke forstår, at nogle mennesker har større behov for at skabe et personligt rum.

Ligesom andre med i-stilen kan du i høj grad forbinde dit selv med din sociale kreds. Du stræber efter at gøre et godt indtryk, når som helst det er muligt, og du har det højst sandsynligt rigtig godt med at være i centrum. Rent faktisk nyder du formentlig at fortælle historier og underholde andre på en livlig og engagerende måde.

Du har tilbøjelighed til at acceptere nye personer og idéer. Det betyder, at når andre siger deres mening, er du tilbøjelig til at give negativ feedback af frygt for at fremstå som "skurken". Nogle gange kan din optimisme få dig til at overvurdere dine egne evner eller fejlbemerkelse opgavens sværhedsgrad. Din positive indstilling kan dog inspirere andre.

I konflikter kan du være tilbøjelig til at ignorere alle ubehageligheder så længe som overhovedet muligt. Men hvis din vrede, frustration eller kvælnelse når et bristepunkt, kan du komme til at sige ting, du senere fortryder. Fordi du kan det føles som en terapeutisk proces at vise følelser, men det kan få andre til at føle sig temmelig ubehageligt til mode.

Du kan godt lide at arbejde på flere forskellige opgaver på samme tid, så du undgår at handle dig over rutinemæssige opgaver. Du kan sikkert godt lide at være proaktiv og træffe intuitive beslutninger. Selvom du ofte er begejstret over at skulle starte på et nyt projekt, kan du nogle gange skride til handling uden tilstrækkelig planlægning og tilstrækkelige ressourcer. Fordi du sikkert har tillid til din evne til at improvisere, kan du foretrække at lade tingene skride frem mere naturligt.

Henrik, ligesom andre med i-stilen er dine mest værdifulde bidrag til arbejdspladsen din evne til at skabe begejstring, dit høje energiniveau og dit ønske om at bringe mennesker sammen. Dette er sikkert nogle af de egenskaber, som andre beundrer mest ved dig.

© 2012 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes. Her eller delvis reproduktion er ikke tilladt på nogen måde. Henrik Nielsen 4

# Everything DiSC Workplace® - side 2-4

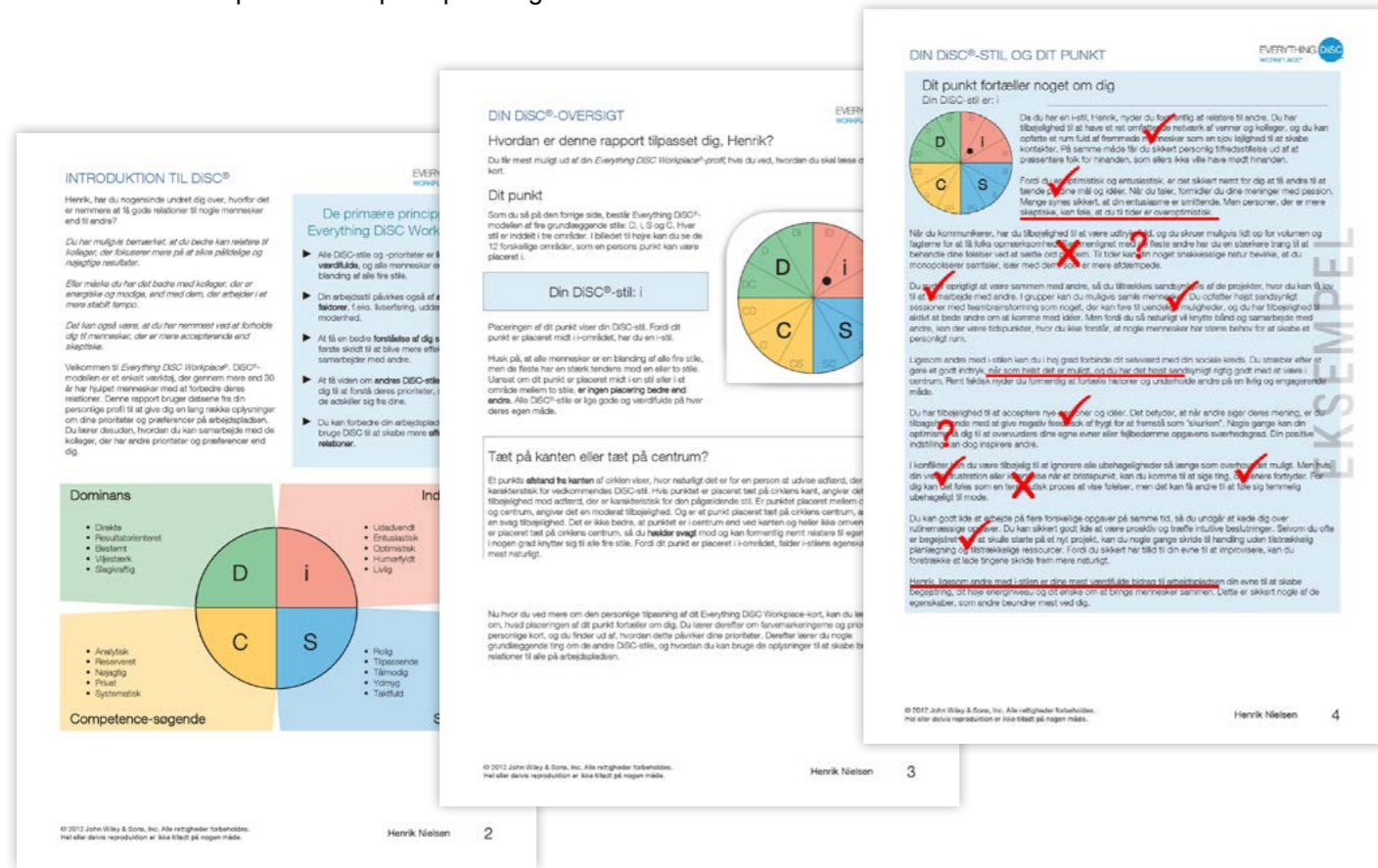
På de følgende sider fremstilles en kronologisk gennemgang af Everything DiSC Workplace® profilen. Oversigten kan fungere som opslagsværk over sidernes indhold.

Side 2 (første side) i profilen bruges til at skabe overblik over DiSC® modellen og de primære principper i arbejdet med Everything DiSC®. I tilbagemeldingen er side 2 et rigtig godt sted at starte. Overblikket dannes og hvis respondenter ikke allerede har set sin profil, kan man åbne dialogen ved at spørge ind til, hvor respondenter selv tror plottepunktet ligger - selvfølgelig efter en gennemgang af modellen og begreberne.

På side 3 vises respondenterens plottepunkt og den ak-

tuelle DiSC®-stil navngives. Her er det vigtigt at få forklaret, hvad det betyder, hvis plottepunktet ligger tæt på kanten eller tæt på midten. Ligeledes kan man indledningsvist forklare om de tolv lagkagestykker, som udgør nogle af nuancerne i de fire stile.

Side 4 giver den lange uddybende beskrivelse af plottepunktets placering. Hvis respondenter ser profilen inden selve tilbagemeldingen, så kan man eventuelt opfordre til, at der markeres i teksten, hvor man er enig eller uenig med beskrivelsen. Dette kan være et godt udgangspunkt for refleksioner i tilbagemeldingen.



# Everything DiSC Workplace® - side 5-7

De otte ord omkring Everything DiSC®-kortet kalder vi prioriteter, og det er de primære områder, hvor personerne fokuserer deres energi. Jo tættere farvemarkeringen er på en prioritet, jo mere sandsynligt er det, at du fokuserer din energi på det område. Alle har mindst tre prioriteter, og nogle kan have fire eller fem. Det er ikke bedre at have fem prioriteter end tre og heller ikke omvendt.

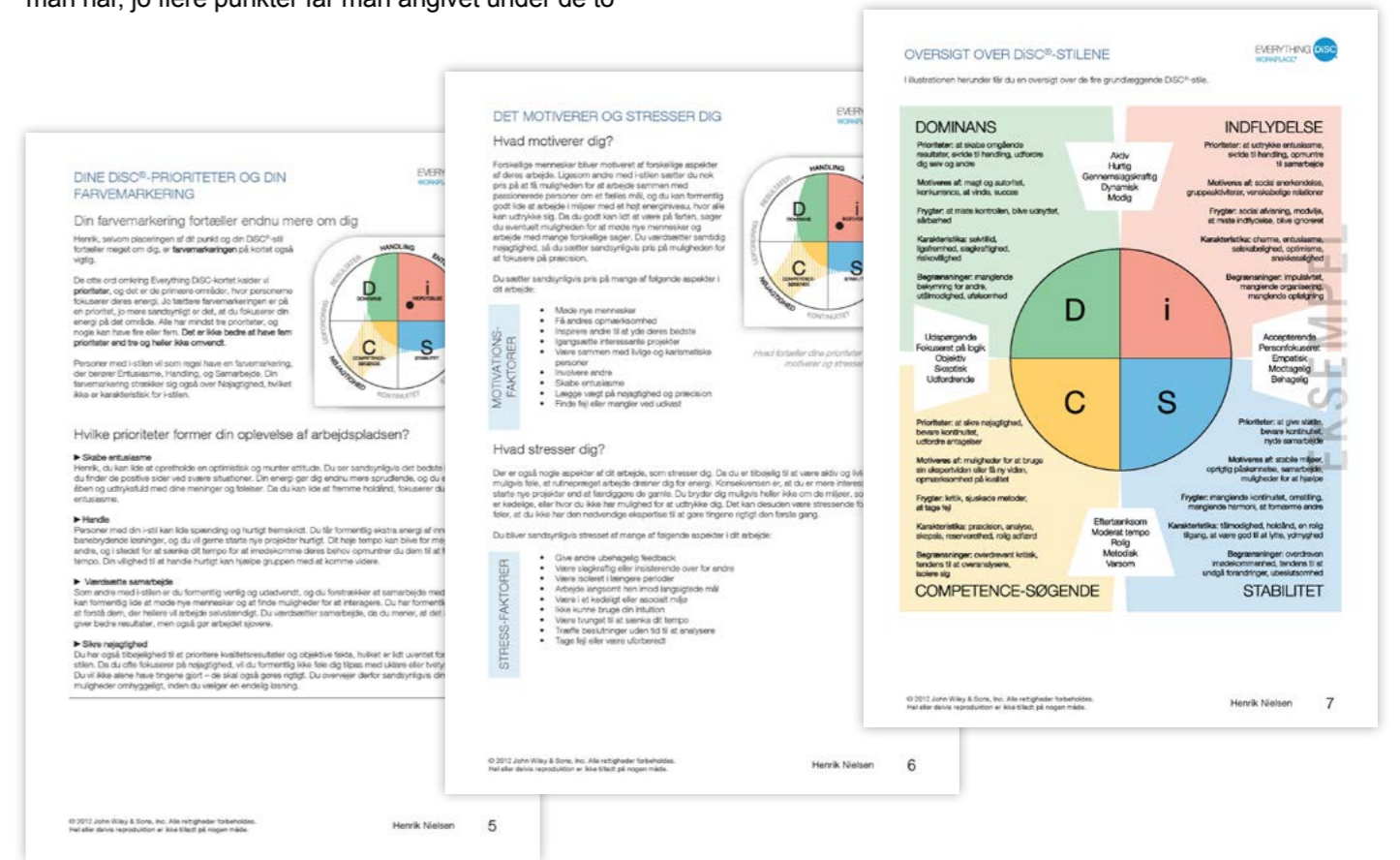
På side 5 gennemgås prioriteterne og farvemarkeringen. De tre prioriteter, som er fremhævet med fed, bliver gennemgået nederst på siden og hvis man har en eller to ekstra prioriteter (vist med farveskraverede felter), så har man tilsvarende flere prioriteter beskrevet nederst på siden.

Prioriteterne danner grundlag for teksten på side 6 omkring motivationsfaktorer og stressfaktorer. Jo flere prioriteter man har, jo flere punkter får man angivet under de to

faktorer. Har man derfor en prioritet, som trækker modsat i modellen (f.eks. som angivet på billedet ovenfor med en i-stil med en ekstra prioritet i C), så kan man godt opleve at få prioriteter, som modsiger hinanden.

Her er det igen vigtigt, at man i tilbagemeldingen får respondenteren til at overveje, hvilke faktorer der tillægges stor vigtighed og hvilke, som man eventuelt lettere kan se bort fra. Netop fordi elementerne i teksten på denne side er punkttopstillet, så bibringer den stor værdi i tilbagemeldingen fordi tilbagemelderen kan opfordre respondenteren til at komme med konkrete eksempler og erfaring fra situationer på de forskellige over punkter.

Side 7 i profilen fremstiller DiSC® modellen med lidt flere detaljer end på side 2. Her er akseorderne i modellen også gengivet.





# Everything DiSC Workplace® - side 8-11

Side 8 til 11 i Everything DiSC Workplace® profilen skaber indsigt i respondentens reaktion på interaktion med alle fire stile.

Teksten øverst på siden tager udgangspunkt i respondentens eget plottepunkt, altså deres plottepunkt på DiSC®-kortet. Uanset egen adfærdsstil bliver man sammenlignet med hver af de fire DiSC®-stile - også med den stil man selv har. For selv om man har et ens udgangspunkt, kan der stadig opstå hindringer i samarbejdet.

Det er her vigtigt at understrege, at teksten øverst på siden er personaliseret til den aktuelle respondent - også ud fra styrken i tilbøjeligheden til at udvise adfærd som plottepunktet afspejler.

Dette betyder, at der er nuanceringer i teksten i forhold til, om respondentens plottepunkt ligger tæt på midten (svag tilbøjelighed), midt på (moderat tilbøjelighed) eller helt ude ved kanten (stærk tilbøjelighed).

Igen er det vigtigt at få respondenten til at forholde sig til ordlyden og eventuelt markere enighed og uenighed i hypoteserne i teksten. Når respondenter markerer en uenighed, så er det altid interessant at spørge ind til, hvilken adfærd vedkommende så udviser i stedet for.

Nederst på siden fremstilles de tre prioriteter, som den enkelte adfærdsstil er karakteriseret ved. Dette er for at skabe indsigt i de forskellige motivationsfaktorer hos de respektive stile. (Her kan evt. ekstra prioriteter hos den enkelte ikke vises.)

**SÅDAN REAGERER DU PÅ D-STILEN**

Forstå dig, at du typisk interagerer med en person med D-stilen ved at være direkte og præcis. Du er sandsynligvis en person, der er meget målrettet og fokuseret på at nå sine mål. Du er også en person, der er meget effektiv og produktiv. Du er typisk en person, der er meget ansvarlig og pålidelig. Du er også en person, der er meget opmærksom på detaljer og kvalitet. Du er typisk en person, der er meget ambitiøs og har høje forventninger til sig selv og andre. Du er typisk en person, der er meget konkurrenceminded og har en stærk vilje til at vinde. Du er typisk en person, der er meget logisk og analytisk. Du er typisk en person, der er meget praktisk og realistisk. Du er typisk en person, der er meget direkte og åben. Du er typisk en person, der er meget energisk og dynamisk. Du er typisk en person, der er meget målrettet og fokuseret på at nå sine mål. Du er typisk en person, der er meget effektiv og produktiv. Du er typisk en person, der er meget ansvarlig og pålidelig. Du er også en person, der er meget opmærksom på detaljer og kvalitet. Du er typisk en person, der er meget ambitiøs og har høje forventninger til sig selv og andre. Du er typisk en person, der er meget konkurrenceminded og har en stærk vilje til at vinde. Du er typisk en person, der er meget logisk og analytisk. Du er typisk en person, der er meget praktisk og realistisk. Du er typisk en person, der er meget direkte og åben. Du er typisk en person, der er meget energisk og dynamisk.

**SÅDAN REAGERER DU PÅ S-STILEN**

Forstå dig, at du typisk interagerer med en person med S-stilen ved at være venlig og samarbejdsvillig. Du er sandsynligvis en person, der er meget opmærksom på andres behov og følelser. Du er typisk en person, der er meget empatisk og forstående. Du er typisk en person, der er meget samarbejdsvillig og samarbejdsvillig. Du er typisk en person, der er meget ansvarlig og pålidelig. Du er også en person, der er meget opmærksom på detaljer og kvalitet. Du er typisk en person, der er meget ambitiøs og har høje forventninger til sig selv og andre. Du er typisk en person, der er meget konkurrenceminded og har en stærk vilje til at vinde. Du er typisk en person, der er meget logisk og analytisk. Du er typisk en person, der er meget praktisk og realistisk. Du er typisk en person, der er meget direkte og åben. Du er typisk en person, der er meget energisk og dynamisk.

**SÅDAN REAGERER DU PÅ C-STILEN**

Forstå dig, at du typisk interagerer med en person med C-stilen ved at være præcis og detaljeret. Du er sandsynligvis en person, der er meget opmærksom på detaljer og kvalitet. Du er typisk en person, der er meget ansvarlig og pålidelig. Du er også en person, der er meget opmærksom på detaljer og kvalitet. Du er typisk en person, der er meget ambitiøs og har høje forventninger til sig selv og andre. Du er typisk en person, der er meget konkurrenceminded og har en stærk vilje til at vinde. Du er typisk en person, der er meget logisk og analytisk. Du er typisk en person, der er meget praktisk og realistisk. Du er typisk en person, der er meget direkte og åben. Du er typisk en person, der er meget energisk og dynamisk.

# Everything DiSC Workplace® - side 12-15

Når forståelsen for de andre stile er grundlagt på side 8-11 i Everything DiSC Workplace® profilen, kan side 12-15 i profilen arbejde videre med strategier til at optimere samarbejdet med hver enkelt stil.

Her tages der i teksten udgangspunkt i respondentens eget plottepunkt således, at de strategier, som angives og gennemgås hele tiden, er relateret til respondentens eget ståsted på DiSC®-kortet.

Der er fokus på strategier til effektivt samarbejde med alle fire stile, og således også med den stil, man selv er. Dette skyldes naturligvis, at det ikke altid er let at samarbejde, bare fordi man har "samme" stil. Nogle ting er sikkert lette, mens andre sagtens kan give udfordringer i samarbejdet.

Siderne er opbygget efter følgende skabelon: øverst tages der udgangspunkt i, når man initierer til at skabe en relation. I det hele taget at blive bevidst om, hvem det er man sidder overfor og hvordan man kan optimere sin tilgang og kommunikation i forhold til personen.

Næste punkt handler om, når der skal løses problemer og sidste punkt handler om, når situationen spidser til, altså når der er pres på i relationen.

Under hver sektion får respondenter tre punkter med konkrete strategier, som vedkommende kan omsætte til handling i situationen med kollegaen.

**STRATEGIER TIL MERE EFFEKTIVT SAMARBEJDE MED D-STILEN**

**Når du forsøger at skabe relationer**

Forstå dig, at du typisk interagerer med en person med D-stilen ved at være direkte og præcis. Du er sandsynligvis en person, der er meget opmærksom på andres behov og følelser. Du er typisk en person, der er meget empatisk og forstående. Du er typisk en person, der er meget samarbejdsvillig og samarbejdsvillig. Du er typisk en person, der er meget ansvarlig og pålidelig. Du er også en person, der er meget opmærksom på detaljer og kvalitet. Du er typisk en person, der er meget ambitiøs og har høje forventninger til sig selv og andre. Du er typisk en person, der er meget konkurrenceminded og har en stærk vilje til at vinde. Du er typisk en person, der er meget logisk og analytisk. Du er typisk en person, der er meget praktisk og realistisk. Du er typisk en person, der er meget direkte og åben. Du er typisk en person, der er meget energisk og dynamisk.

**Når der skal løses problemer**

Forstå dig, at du typisk interagerer med en person med D-stilen ved at være direkte og præcis. Du er sandsynligvis en person, der er meget opmærksom på andres behov og følelser. Du er typisk en person, der er meget empatisk og forstående. Du er typisk en person, der er meget samarbejdsvillig og samarbejdsvillig. Du er typisk en person, der er meget ansvarlig og pålidelig. Du er også en person, der er meget opmærksom på detaljer og kvalitet. Du er typisk en person, der er meget ambitiøs og har høje forventninger til sig selv og andre. Du er typisk en person, der er meget konkurrenceminded og har en stærk vilje til at vinde. Du er typisk en person, der er meget logisk og analytisk. Du er typisk en person, der er meget praktisk og realistisk. Du er typisk en person, der er meget direkte og åben. Du er typisk en person, der er meget energisk og dynamisk.

**Når situationen spidser til**

Forstå dig, at du typisk interagerer med en person med D-stilen ved at være direkte og præcis. Du er sandsynligvis en person, der er meget opmærksom på andres behov og følelser. Du er typisk en person, der er meget empatisk og forstående. Du er typisk en person, der er meget samarbejdsvillig og samarbejdsvillig. Du er typisk en person, der er meget ansvarlig og pålidelig. Du er også en person, der er meget opmærksom på detaljer og kvalitet. Du er typisk en person, der er meget ambitiøs og har høje forventninger til sig selv og andre. Du er typisk en person, der er meget konkurrenceminded og har en stærk vilje til at vinde. Du er typisk en person, der er meget logisk og analytisk. Du er typisk en person, der er meget praktisk og realistisk. Du er typisk en person, der er meget direkte og åben. Du er typisk en person, der er meget energisk og dynamisk.

# Everything DiSC Workplace® - side 16

På side 16 i Everything DiSC Workplace® profilen opsummeres hele profilens indhold i tre enkelte primære strategier, som kan få respondenterne til at reflektere over opmærksomhedspunkter i kommunikationen med kolleger og samarbejdspartnere.

**RESUMÉ: SÅDAN BLIVER DU MERE EFFEKTIV PÅ ARBEJDSPLADSEN**

Henrik, med alt det, du har lært om din egen stil, får du her tre primære strategier, som du kan bruge til at arbejde mere effektivt sammen med alle på din arbejdsplads.

- 1 Anerkend problemer i stedet for at skøjte hen over dem**  
Du foretrækker formentlig at have en munter indstilling og se tingene i et positivt perspektiv. Men fordi du er tilbøjelig til at skøjte hen over problemer i stedet for at håndtere dem direkte, kan du lade små problemer blive mere alvorlige, end nødvendigt er. Husk på, at hvis du svarer hurtigt og er direkte, kan det være med til at forhindre ubehagelige konsekvenser.
  - Konfronter andre med potentielle problemer med det samme, så de ikke vokser sig større.
  - Bliv bedre til at finde balancen mellem at være optimistisk og realistisk.
- 2 Vær bestemt, og stå fast**  
Du kan have svært ved at stå fast, når du føler, at du bliver presset til at skifte retning. Som du sikkert har opdaget, er der mange mennesker, der er villige til at presse deres planer ned over hovedet på andre, hvis de har en forventning om, at de vil give efter. Hvis du bliver ved med at opgive dine egne idéer alt for nemt, kan andre opfatte det som om, at du er ligeglad, og de kan tage mindre hensyn til dine præferencer i fremtiden.
  - Mind dig selv om, at blot fordi andre er selvskåede, betyder det ikke, at deres idéer er bedre end dine.
  - Oveni de langsigtede konsekvenser ved at lade dine idéer blive undertrykt.
- 3 Sæt tempoet ned, og lyt til andre**  
Du har tilbøjelighed til at være meget energisk, så du kan formentlig godt lide at være spontan og bearbejde oplysninger hurtigt. Dit hurtige tempo kan dog få andre på dit team til at føle sig magtesløse. Da nogle mennesker ikke kan få styr på deres tanker helt så hurtigt, som du kan, når der træffes beslutninger, skal du muligvis sætte tempoet lidt ned for at give dem tid til at tænke tingene igennem, så det hele føles mindre kaotisk for dem.
  - Giv plads til perioder med stilhed, så andre har tid til at samle deres tanker.
  - Husk at træde lidt tilbage og udvise tålmodighed, da mange ikke vil dele deres bekymringer med nogen, der er for hurtige til at tage foringen.

© 2012 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes. Her kan denne reproduktion kun bruges til personligt brug.

Henrik Nielsen 16

Denne side fungerer rigtig godt i tilbagemeldings-situationen, netop fordi den er kort og præcis og opstillet i konkrete punkter til adfærdsændringer.

Når vi arbejder med udvikling og konkrete adfærdsændringer, er det vigtigt at være specifik.

Hvis en respondent fx vælger punkt 2 på side 16 ("Vær bestemt og stå fast") og forsøger at efterleve det i alle situationer, vil det hurtigt blive udmattende.

Det er ikke en lille ændring – især ikke for en person med i-stil, som naturligt har fokus på relationer og ofte vil strække sig langt for at bevare en god stemning i gruppen.

Her skal man ind og hjælpe respondenterne i dialogen med at blive specifik. Respondenterne skal udvælge den eller de konkrete situationer, hvor vedkommende vil holde fokus på denne adfærdsændring. Få respondenterne til at reflektere over, hvilken effekt der ønskes med adfærdsændringen, hvem der skal hjælpe med at holde dette fokus, hvem skal registrere, når respondenterne har succes med adfærden, hvornår forventer respondenterne at se en effekt osv. Brug dialogen til at skabe mening og til at konkretisere eventuelle adfærdsændringer.

# Everything DiSC Workplace® - side 17-20

De sidste fire sider i profilen giver overblikket over de tolv forskellige DiSC®-stile i profilen. Nuancerne i de tolv stile kommunikerer en stil af gangen rundt på DiSC®-kortet.

Ud fra det visuelle aftryk af den enkelte stil er opstillet syv forskellige punkter, som går igen i gennemgangen af de tolv stile på alle fire sider. Disse syv kategorier er: "Mål", "Bedømmer andre efter", "Påvirker andre med", "Gør overdreven brug af", "Under pres", "Frygter" og sidst men ikke mindst "Kan forbedre effektiviteten ved hjælp af".

Teksten under disse syv punkter er nøjagtig den samme i alle Everything DiSC Workplace® stile. Det er den generiske gennemgang af nuancerne i de tolv adfærdsstile.

Teksten, der står til højre under hver enkelt adfærdsstil, er til gengæld personaliseret og tilpasset i forhold til respondenterens plottepunkt på DiSC®-kortet.

Her tales der altså direkte til respondenterne, således at der nu holdes fokus på relevante og specifikke elementer i forhold til respondenterens eget plottepunkt.

Denne tekst er således individuel, og kan derfor ikke bruges til at skabe et samlet overblik over de tolv adfærdsstile - til dette bruges de venstrestillede punkter.

**PERSONLIGT STILINDEX: C-STILENE**

© 2012 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes. Her kan denne reproduktion kun bruges til personligt brug.

Henrik Nielsen 17

Henrik Nielsen 18

Henrik Nielsen 19

Henrik Nielsen 20

# Adaptiv måling

Everything DiSC® er kendetegnet ved, at spørgerammen er baseret på en adaptiv måleteknik.

”Adaptiv” vil sige, at spørgerammen tilpasser sig respondentens svar, således at det er muligt at indhente mest mulig relevant information fra respondenterne på færrest mulige spørgsmål (items).

I praksis sker dette ved, at spørgerammen for alle Everything DiSC®-stile består af forskellige typer items, der har forskellig funktion, og som bringes i spil alt efter respondentens svar.

## ITEM

Anvendelse af ordet item refererer til den tekniske betegnelse for et spørgsmål i et spørgeskema. I Everything DiSC® er spørgerammen ikke bygget med spørgsmål men med udsagn, som respondenterne skal forholde sig uenig-enig i på en skala fra 1-5. Items i spørgerammen er derfor disse udsagn.

## DiSC® basis items og ekstra items

Alle DiSC® basis- og ekstra-items er fordelt på 8 skalaer, hhv. D, Di, i, iS, S, SC, C og CD.

De består alle af sætninger, der besvares enkeltvis på en 5-punkts skala (Likert skala).

Items er blandet i grupper af fem, således at respondenterne forholder sig til flere sætninger fra flere skalaer på en gang.

Hvert enkelt item er normeret individuelt, således at enhver besvarelse af hver enkelt item sammenlignes med normgruppens gennemsnitsscore (se afsnit om validering) for at beregne, hvilken betydning svaret har for respondentens DiSC®-stil.

Når en respondent har besvaret basis, prioritets- og sammenligningsrapport-items, vurderes konsistensen i de afgivne svar på hver enkelt skala.

Det vil sige, at hvis en respondent har demonstreret stor

varians på en given skala, f.eks. C-skalaen, bliver han præsenteret for nogle ekstra-items, der har til formål at give et mere præcist billede af, hvor på skalaen respondenterne befinder sig.

## Tiebraker-items

Dernæst vurderes det, om det på baggrund af basis-items samt eventuelle ekstra-items er muligt at afgøre, hvilken

af de 12 primære DiSC®-stile, respondenterne bør tildeles. Hvis det ikke er tilfældet, præsenteres respondenterne for et antal tiebraker-items, der ”tvinger” respondenterne til at vælge mellem to beskrivelser i hver ende af et kontinuum, og hvor det ikke er muligt at forholde sig neutralt:

EVERYTHING DiSC WORKPLACE

Læs beskrivelserne i begge ender af hvert kontinuum. Klik på det sted på linjen, som bedst beskriver, hvor du passer ind, på hvert kontinuum.

Jeg er meget ligefrem med mine meninger og kan til tider være krævende	← ● ● ● ● →	Jeg er en analytisk, systematisk person, som er ret reserveret og indadvendt
Jeg er reserveret og metodisk og fokuserer meget mere på logik end på følelser	← ● ● ● ● →	Jeg har en bestemt, dominerende stil, og jeg har tilbøjelighed til at forcere mit synspunkt
Jeg er driftig og dominerende og kan til tider være en smule kontant	← ● ● ● ● →	Jeg fokuserer på nøjagtighed og logik og kan lide at bruge tid på meget analytisk arbejde

EVERYTHING DiSC WORKPLACE

LEVERET AF: DISCNORDIC-LINK

Procent færdig

Ved hjælp af bedømmelsesskalaen nedenfor skal du angive, hvor enig du er i hvert af de følgende udsagn.

Når du tager profilen, skal du overveje, hvilke typer adfærd der er typiske og mest naturlige for dig i forskellige situationer. Husk at bruge hele registeret af svarmuligheder for at sikre den mest nøjagtige feedback.

	Helt uenig	Uenig	Hvorken enig eller uenig	Enig	Helt enig
Jeg er munter af natur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jeg har tilbøjelighed til tage det stille og roligt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er nemt for mig at finde mangler i andres argumenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er meget ligefrem med mine meninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

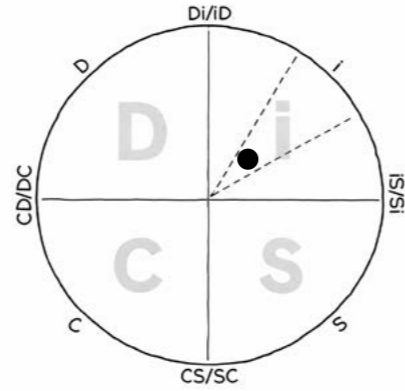
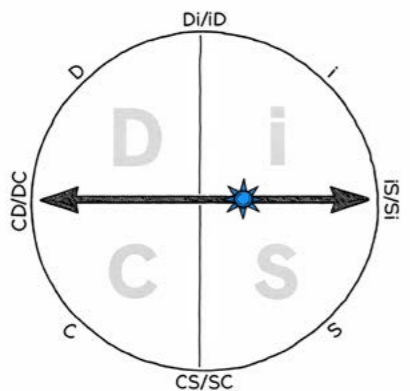
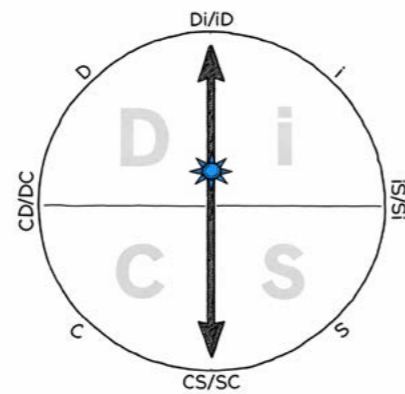
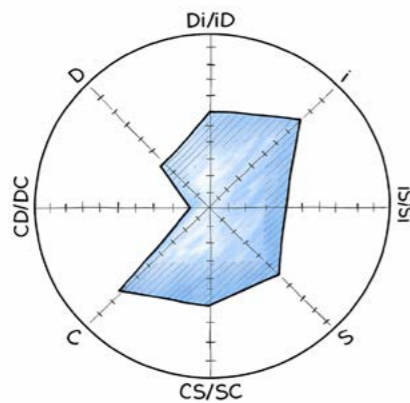
Videre

### Beregning af plottepunktets placering

I Tillægsrapport til Facilitator under punkt 1 kan man finde respondentens score på samtlige 8 DiSC® skalaer i paraplydiagrammet.

Det er på baggrund af samtlige disse 8 skalaer, at respondentens DiSC®-stil (vinkel) og plottepunktets afstand fra centrum (vektor) beregnes. DiSC® modellen lader sig både teoretisk og empirisk (se afsnit om validering) beskrive ved hjælp af to akser: op-ned samt højre-venstre. Dermed påvirker respondentens score på hver enkelt skala plottepunktets placering på enten en eller begge akser. F.eks. trækker D-skalaen plottepunktet op og mod venstre, mens CD-skalaen kun trækker mod venstre og Di-skalaen kun opad.

Plottepunktets beliggenhed plottes således endeligt ind ud fra scoren på de to akser. Alle udsagn eller svarmuligheder justeres for social ønskværdighed og sammenlignes med gennemsnitsscoren.



### De uventede udsagn

Målingen indeholder også en registrering af de uventede svar, som respondenter afgiver i relation til den samlede besvarelse.

Uventede udsagn er de items, hvor respondenter enten har svaret uventet højt (4 eller 5, dvs. "enig" eller "helt enig") på den "modsatte" akse i forhold til egen DiSC®-stil, eller items, hvor respondenter har svaret uventet lavt (1 eller 2, dvs. "helt uenig" eller "uenig") på samme skala som respondenterens eget plottepunkt ligger. Se mere om de uventede udsagn i afsnittet om Tillægsrapport til Facilitator.

### Prioritets-items

Til hver enkelt Everything DiSC® stil findes der otte særlige prioriteter. Disse prioriteter er baseret på selvstændig forskning og er udarbejdet med henblik på at skabe mest mulig relevans og genkendelighed i forhold til den specifikke situation, f.eks. samarbejde, salg eller ledelse, der er den pågældende stils fokus.

I Everything DiSC Workplace® profilen er de otte prioriteter afbildet som ord rundt langs kanten af DiSC®-kortet i overensstemmelse med deres placering i forhold til modellen. F.eks. er prioriteten "Samarbejde" placeret mellem i og S, og deles således af alle med enten i-, iS, Si eller S-stilen.

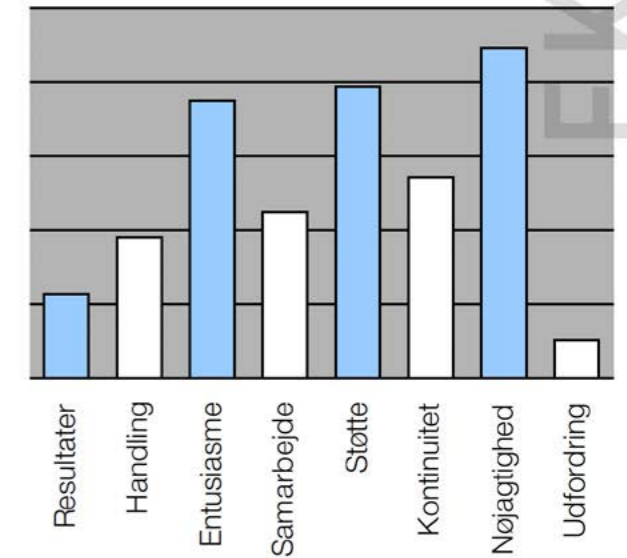
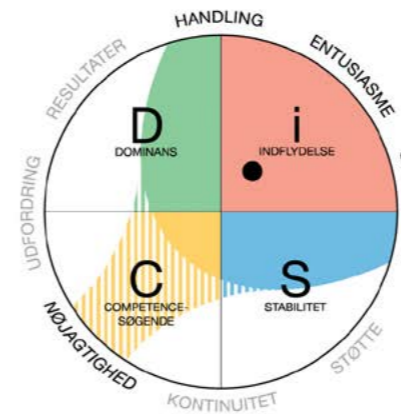
Hver af de otte prioriteter er relateret til en af de otte DiSC® skalaer, hvilket også er grunden til, at mange items måler på både DiSC®-stil og prioritet.

På den måde associeres hver af de 12 primære DiSC®-stile med tre forskellige prioriteter; de tre, der ligger nærmest plottepunktet. For eksempel forbindes Si-stilen altid med Samarbejde, Støtte og Entusiasme.

En score i de øverste ca. 20 percentiler på en given prioritetsskala udløser en ekstra prioritet i selve Everything DiSC Workplace® profilen, således at der i tillæg til de tre prioriteter, der automatisk ledsager DiSC®-stilen, kan være en eller to yderligere prioriteter beskrevet i rapporten. Dette angives ved at prioritetsordet er fremhævet med fed og kursiv, samt at den tilstødende del af DiSC®-kortet er skraveret.

Scoren på de rapportspecifikke prioritets-skalaer er vist i Tillægsrapport til Facilitatorer (under punkt 3) i form af et søjlediagram.

Scorer på de otte prioritetsunderskalaer i relation til Everything DiSC Workplace® bruges til at bestemme, om Henrik har en eller flere ekstra prioriteter. Farvemarkeringen på Henrik DiSC-kortet nedenfor viser, at han har **fire prioriteter**: de tre, som typisk er forbundet med hans i-stil (Handling, Entusiasme og Samarbejde), samt en ekstra prioritet (Nøjagtighed) som angivet med den sribede farvemarkering.



Søjlediagrammet ovenfor viser Henriks scorer på de **otte** prioritets-skalaer, som blev brugt til at identificere hans ekstra prioritet.

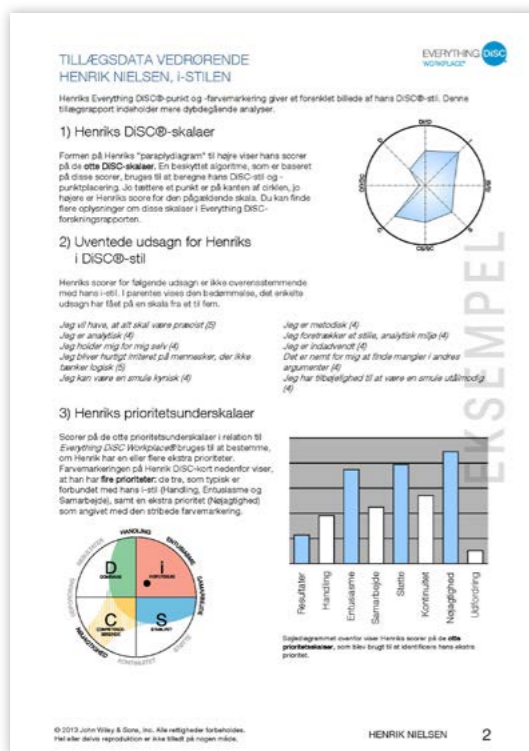
# Tillægsrapport til Facilitatorer

Everything DiSC® Tillægsrapport til Facilitatorer er skrevet til Facilitatoren, og ikke til respondenter som Everything DiSC Workplace® profilen er det.

Tillægsrapporten er teknisk sværere tilgængeligt og behøver en del forklaring for respondenter hvis den udleveres.

Man kan nøjes med at anvende tillægsrapporten til hypotesedannelse i sin forberedelse, men man kan også med fordel lægge tillægsrapporten frem i selve tilbage-meldingssituationen og tale hypoteser ud fra den. Dette fordrer dog en udvidet gennemgang overfor respondenter, så vedkommende også er med på de ekstra informationer, der hermed bringes ind i dialogen. Hvis rapporten vises frem for respondenter, så bør den efterfølgende udleveres.

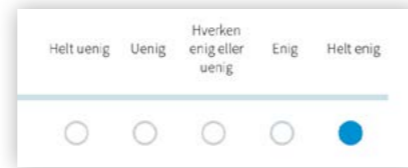
Tillægsrapporten indeholder tre elementer.



Under **Punkt 1** angives respondentes bagvedliggende paraplydiagram på de otte DiSC® skalaer, der måles på i spørgerammen. Dette paraplydiagram ligger til grund for plottepunktets placering i Everything DiSC Workplace®-profilen.

**Punkt 2** i tillægsrapporten indeholder de uventede udsagn, som respondenter har angivet i sin besvarelse. De udsagn, som angives her, er når respondenter har afgivet et uventet svar på et udsagn, i forhold til hvordan vedkommende ellers har svaret på størstedelen af udsagnene. Her under punkt 2 får vi således nuancer i besvarelsen frem.

Lad os f.eks. tage udgangspunkt i en D-profil.



Hvis D-profilen i forbindelse med udfyldelsen af profilen, har svaret noget som er atypisk for en D-profil, så vil det fremkomme i de uventede udsagn. F.eks. hvis en D-profil, svarer **Enig(4)** eller **Helt enig(5)** i udsagn som typisk beskriver en S-stil. Det kunne være udsagn som, "Jeg er tilpassende" eller "Jeg gør mit yderste for, at alle skal føle sig tilpas" eller "Andre syntes at jeg er en god lytter".

Sagt på en anden måde, vil tilvalg af adfærd som typisk beskriver det diametralt modsatte af ens profil, blive katalogiseret som uventede udsagn. I dette tilfælde udsagn fra "S-stilen".

Uventede udsagn kan også fremkomme hvis man svarer **Uenig(2)** eller **Helt Uenig(1)**, ved udsagn som "normalt kendetegner en D-stil. Det kunne være udsagn som, "Jeg er slagkraftig" eller "Jeg er direkte", eller "Jeg er resultat-orienteret".

Sagt på en anden måde, vil fravalg af adfærd som typisk beskriver ens profil, blive katalogiseret som uventede udsagn.

Tallene i parentes henviser til de fem svarmuligheder i spørgerammen. (Se nedenstående tabel.)

Helt uenig	= 1
Uenig	= 2
Hverken enig eller uenig	= 3
Enig	= 4
Helt enig	= 5

**Punkt 3** i rapporten handler om besvarelsen af udsagn, vedrørende prioriteterne. Alle får de tre prioriteter gengivet, der lægger sig til punktet i besvarelsen. (se side 38)

Men under punkt 3 kan vi se respondentes besvarelse på alle 8 prioriteter. Vi kan altså se om respondenter er enig i de tre prioriteter som respondenter per automatik har fået tildelt, fordi de statistisk hører til profilen.

Hvis respondenter har scoret lavt på nogle af de tre prioritetsskalaer, som de per automatik har fået tildelt, vil det ofte også føre til en manglende genkendelighed af prioritetsbeskrivelserne på side 5 i Workplace® profilen.

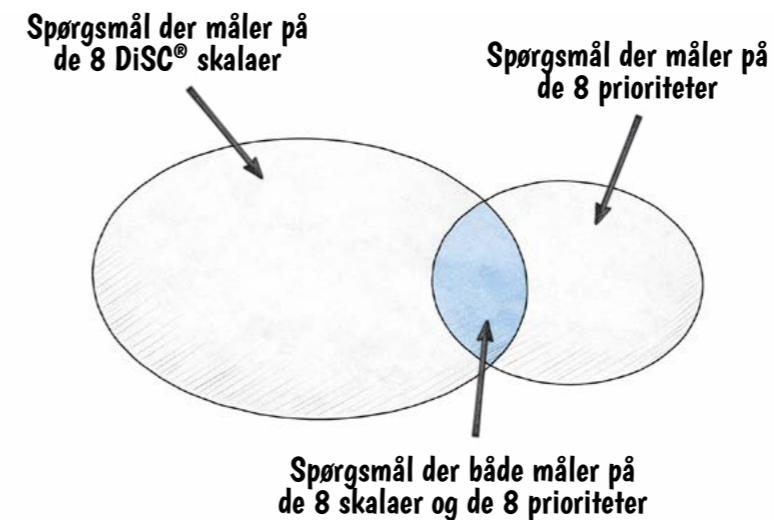
**Vær opmærksom på dette!**

Man kan score så højt på prioritetsskalaerne at det afføder op til **to ekstra** prioriteter.

**32.6% får ekstra prioriteter:**

- 29.2% får 1 ekstra prioritet
- 3.4% får 2 ekstra prioriteter.

Kilde: Everything DiSC® Manual s. 34 (N. 57.648)



**NB:** Du kan ikke direkte overføre scoren på paraplydiagrammet til prioritetssøjlerne. Det skyldes at de Items/spørgsmål der svares på er delt op i tre spørgsmålstyper:

- En type spørgsmål der udelukkende måler på de 8 DiSC® skaler i paraplydiagrammet
- En type spørgsmål som udelukkende måler på de 8 prioriteter
- En type spørgsmål som måler på både på de 8 DiSC® skaler i paraplydiagrammet og de 8 prioriteter. Derfor kan der godt være en diskrepans mellem scoren på paraplydiagrammet til prioritetssøjlerne

Hvis man har ekstra prioriteter i sin profil, (de skraverede farvefelter), så har man tilsvarende høje søjler ud for den enkelte prioritet i søjlediagrammet.

Søjlerne skal typisk op omkring 0,75 på skalaen for at udløse en ekstra prioritet i profilen, men nuancer i besvarelsen kan være afgørende for, om der rent faktisk udløses en ekstra prioritet eller ej.

Husk, at det ikke gælder om at have flest mulige prioriteter, men at prioriteterne er en nuancering af respondentes stil. Læs eventuelt mere om prioriteterne i næste afsnit.

Side 3 i tillægsrapporten er ens i alle rapporter. Den består af definitioner på begreber og ofte stillede spørgsmål. Teksten er henvendt til certificerede brugere af værktøjet og er derfor teknisk i sproget. Dette bør der gøres opmærksom på, hvis rapporten udleveres.



# Prioriteterne

Selvom respondentens plottepunktplacering og DiSC®-stil kan sige meget om personen, så er farvemarkeringen på kortet også vigtig. Rundt om DiSC®-kortet står otte ord, som vi kalder prioriteter. Disse ord beskriver prioriteter for personer med forskellige DiSC®-stile. Prioriteterne er de primære områder, hvor en person fokuserer sin energi. Hver DiSC®-stil er altså kendetegnet ved tre prioriteter, som er vist rundt om cirklen. Respondenterne får altid vist de tre prioriteter, der er forbundet med deres DiSC®-stil, med **fed skrift** uafhængigt af deres score på underskalaerne.

Farvemarkeringen i Everything DiSC®-kortet fremhæver respondentens prioriteter. De tre markerede prioriteter afspejler plottepunktets placering. Dog har vi i spørgerammen en specifik pulje af spørgsmål, som tvinger respondenterne til at tage stilling til alle otte prioriteter og altså ikke kun de tre, som lægger sig til plottepunktet.

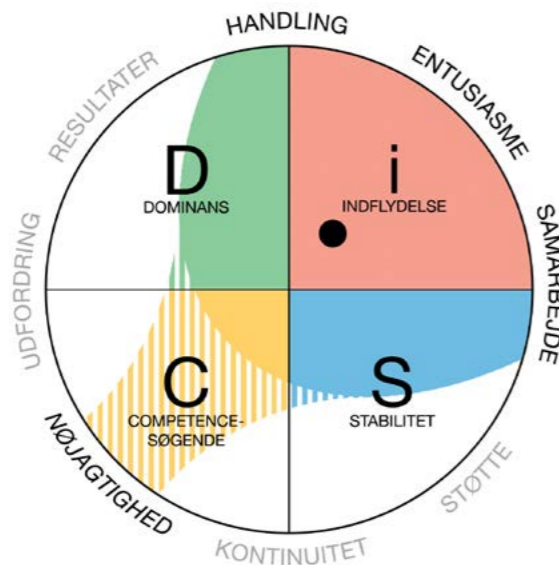
Jo tættere en respondents farvemarkering er på en prioritet, jo mere sandsynligt er det, at vedkommende fokuserer sin energi på det område - eller sagt med andre ord, at det er en prioritet, som er med respondenterne i rigtig mange kontekster. Farvemarkeringen signalerer

således besvarelsen på den udsagnspulje, som handler om prioriteterne. Alle har mindst tre prioriteter - nemlig de tre prioriteter som ligger til plottepunktet - det er ligesom pakkelsen til DiSC®-stilen.

De tre prioritetsord, som er tættest på plottepunktet, er en respondents primære prioriteter, og en personlig farvemarkering angiver, om respondentens dækker bredere og har op til yderligere prioriteter.

Nogle respondenter kan have en eller to ekstra prioriteter. Det gælder ikke om at have så mange prioriteter som muligt. Tre prioriteter kan være lige så godt som fire eller fem. De ekstra prioriteter, som bliver vist med **fed kursiv skrift** og skraveret farvemarkering på DiSC®-kortet, tegner blot et mere præcist billede af respondentens DiSC®-stil.

Disse ekstra prioriteter er markeret med en skraveret farvemarkering, som vist i figuren nedenfor. I dette eksempel har en person med i-stilen, som prioriterer Handling, Entusiasme og Samarbejde, også en farvemarkering, som dækker Nøjagtighed, hvilket ikke er karakteristisk for i-stilen.

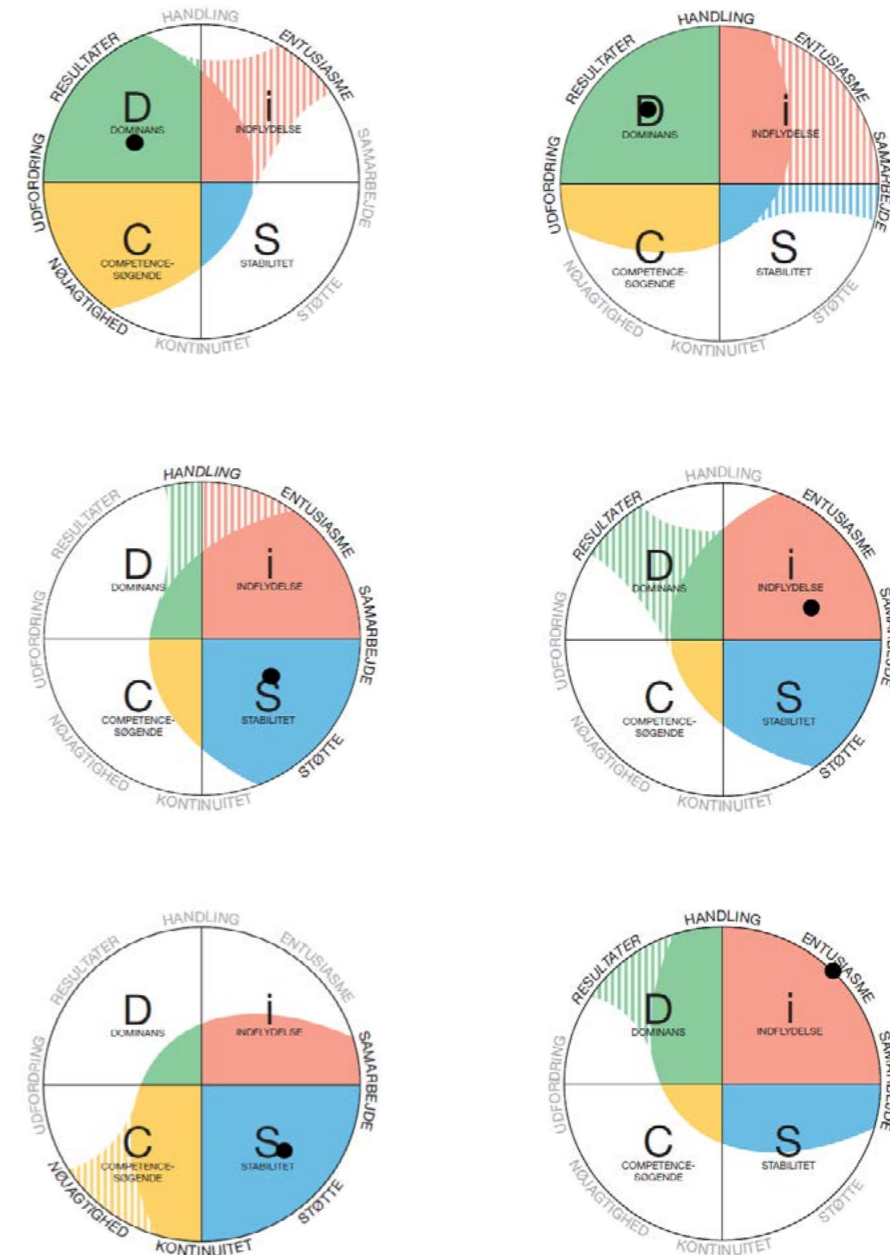


Når vi har spurgt ind til alle otte prioriteter, har respondenterne i eksemplet til højre, altså aktivt været inde og fortælle os noget om yderligere prioriteter end blot de tre, som lægger sig til plottepunktet og den dertilhørende DiSC®-stil. Billederne af de ekstra prioriteter kan have mange forskellige udtryk, her til højre har vi bare vist et par stykker.

Du har mulighed for at finde bagvedliggende information om respondentens besvarelse af de udsagn, som læg-

ger sig til prioriteterne i tillægsrapporten, som altid kan trækkes på en udfyldt Everything DiSC Workplace® profil. I tillægsrapporten får du et mere tydeligt billede af respondentens besvarelse på prioritetsunderskalaerne sat op i søjlediagrammet under punkt 3 i tillægsrapporten.

Hvis du har yderligere interesse i de empiriske studier bag prioriteterne, så er du velkommen til at læse videre i "Danish Validation Addendum Everything DiSC Workplace®" (John Wiley & Sons, Inc. 2024).



# Validering

Som facilitator er det vigtigt at forstå og kunne forklare en respondent de vigtigste principper i valideringen af Everything DiSC® profilerne. Det meste bygger på statistiske begreber, som du ikke behøver forstå i dybden for at bruge profilerne, men du skal vide, hvorfor du med god ret kan hævde, at resultatet af en besvarelse hverken er helt tilfældig eller den endegyldige sandhed. Det vi skal ind og kigge på er henholdsvis standardisering, reliabilitet og validitet.

## Normgruppe som referencemateriale

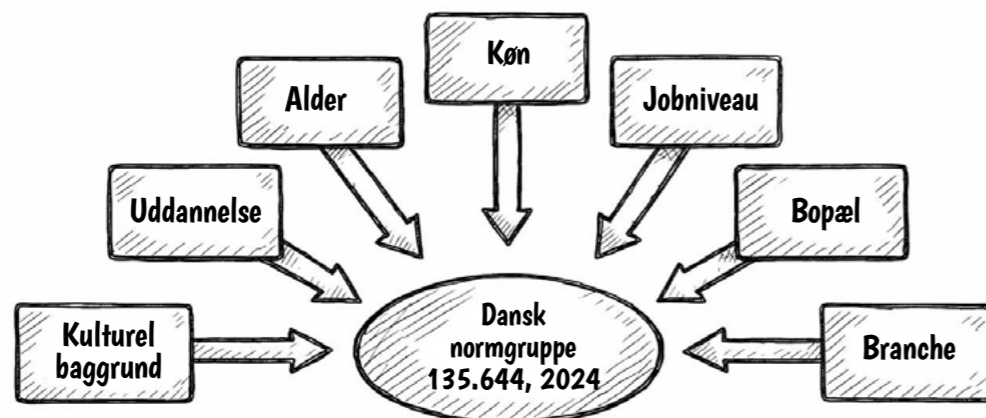
Hvis en Everything DiSC Workplace®-profil skal kunne anvendes således, at den gennemsnitlige dansker skal kunne sammenligne sig selv med andre danskere, skal den normeres på et repræsentativt udsnit af den danske befolkning - en dansk normgruppe. Videnscenter for Professionel Personvurdering (herefter VPP) anbefaler, at personværktøjer, som anvendes i Danmark/på danskere, skal valideres på en dansk normgruppe.

Everything DiSC Workplace® er valideret på baggrund af en dansk normgruppe i 2024. Normgruppen består af 135.644 respondenter. Da DiSC® typisk bruges i brede arbejdsmæssige sammenhænge, har Wiley valgt at sammensætte en bred normgruppe, der repræsenterer en stor del af det danske arbejdsmarked i forhold til køn, alder, uddannelse, beskæftigelse, branche, kulturel baggrund og bopæl.

Ved normering ser man bl.a. på, hvordan respondenterne har svaret indenfor mulige intervaller. Man kan f.eks. omregne resultaterne til percentiler, der fortæller hvor stor en "andel af normgruppen", der har fået den samme score eller en højere eller lavere score. Det betyder, at man på baggrund af de indsamlede data kan sige, hvad der er høje, middel eller lave svar for den enkelte respondent sammenlignet med normgruppen. Alle Everything DiSC® profiler er konstrueret og valideret på en ikke-klinisk population.

## Standardisering

Etablering af dansk normgruppe



## VPP - Videnscenter for Professionel Personvurdering

VPP er en dansk medlemsorganisation, som arbejder for, at erhvervsrettede personvurderinger sker med høj kvalitet, præcision og etik, samt for at fremme kendskabet til retningslinjerne og anvendelsen heraf som en markedsstandard. DISCnordic er medlem af VPP, og deltager aktivt i arbejdet i organisationen.

## Reliabilitet - Pålidelighed

Reliabilitet handler om et værktøjs pålidelighed eller graden af tilfældige variationer i resultaterne, når værktøjet anvendes. Jo mindre grad af tilfældige variationer, der forekommer, jo større reliabilitet har værktøjet. Man skelner almindeligvis mellem ekstern og intern reliabilitet.

### Ekstern reliabilitet

Ekstern reliabilitet fortæller os, om et værktøj er stabilt over tid. Man undersøger dette ved at lade de samme respondenter udfylde værktøjets spørgeramme to gange med et passende tidsinterval mellem målingerne. Denne metode kaldes derfor også test-retest. Herefter undersøges i hvor høj grad resultaterne fra de to målinger svarer til hinanden. De skal være så lig hinanden som muligt, for at værktøjet kan siges at være stabilt.

For at få et så præcist resultat som muligt, må der ikke gå så lang tid mellem de to målinger, at situationen, omgivelserne, respondenterne eller omstændighederne (respondenternes vilkår) har ændret sig.

På den anden side skal der gå tilpas lang tid til, at respondenterne ikke kan huske, hvad vedkommende svarede, første gang spørgerammen blev udfyldt. En test-retest periode er derfor ofte mellem 2 og 14 dage.

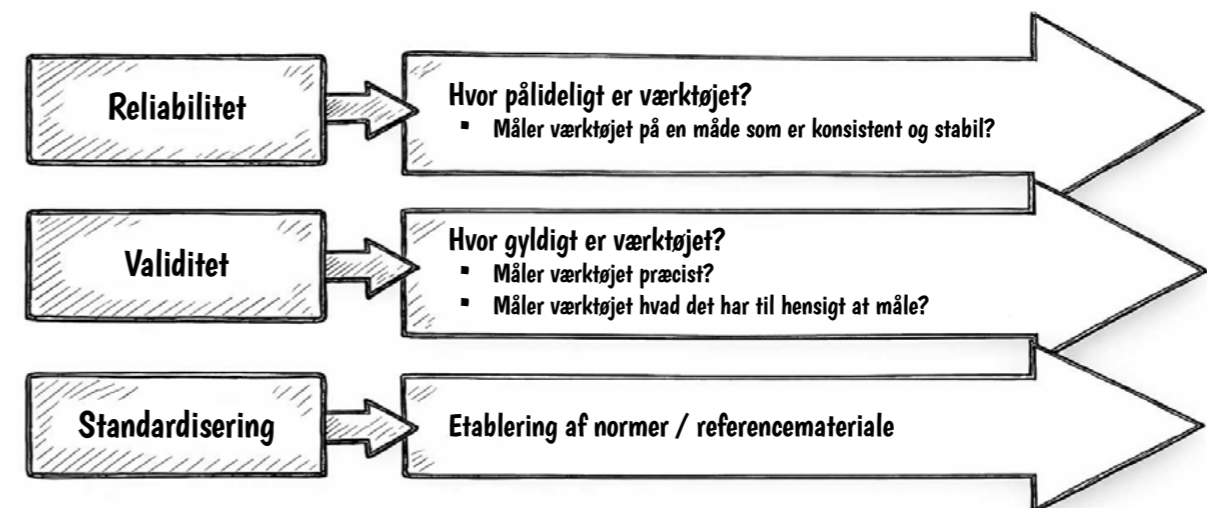
### Intern reliabilitet

Intern reliabilitet (eller konsistens) vurderer graden af overensstemmelse mellem udsagn, der hævder at måle det samme.

Når et item i Everything DiSC Workplace®-profilen eksempelvis bliver regnet som et D-item, i hvor høj grad kan vi så være sikre på, at det item måler på det samme som de andre items, der bliver regnet som D, og ikke noget andet? Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) anses som den bedste statistiske metode til at beregne og evaluere intern konsistens (reliabilitetsværdier).

Hvis Alpha ( $\alpha$ ) er 0.0, er der ingen sammenhæng overhovedet mellem items betydning og indhold (alle ord har forskellig betydning). Hvis alle items til gengæld var af samme betydning, ville Alpha ( $\alpha$ ) blive 1.0, hvilket angiver en fuldstændig sammenhæng (intern konsistens). Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) beregnes individuelt for alle otte Everything DiSC® underskalaer, hvilket vil sige, at der beregnes en værdi for henholdsvis "D", "Di/iD", "I", "iS/Si", "S", "SC/CS", "C" og "CD/DC". Værktøjer, hvis underskalaers Alpha-værdier overstiger 0.7, anses for at have en acceptabel intern konsistens. For værktøjer som Everything DiSC® er Alpha-værdier på 0.7 således tilfredsstillende, og værdier derover kan ofte være vanskelige at opnå. På næste side ses Alfa-værdierne for de otte DiSC® skalaer i Everything DiSC Workplace®.

## Reliabilitet og validitet



Scale	Number of items	Cronbach's Alpha
Di	9	.86
i	7	.86
iS	9	.79
S	10	.81
SC	12	.88
C	11	.82
CD	12	.81
D	9	.87
N=135.644		

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) udtrykker, med et tal, graden af sammenhæng (korrelation) mellem f.eks. alle D-items

#### Validitet - Gyldighed

Validitet omhandler, hvorvidt et værktøj måler det, som det er konstrueret til at måle. I eksemplet med vægten herunder, er det ligetil at undersøge validiteten. Her kan man sammenholde resultaterne med en "gylden standard" for vægtemål (kg), som der er enighed om, og som alle kender. Ved værktøjer som Everything DiSC Workplace® findes der ikke sådanne "gyldne standarder", da begreber som adfærdsstil og personlighedstræk ikke er lette at definere entydigt.

Der er dog adskillige andre metoder til at undersøge validiteten i et værktøj. En af de mest anvendte måder er

at undersøge et værktøjs begrebsvaliditet ved hjælp af en interkorrelationsmatrice.

Begrebsvaliditet (construct validity) handler om, i hvor høj grad et værktøj rummer begreberne fra den teoretiske model, som den er konstrueret på baggrund af. Interkorrelationsværdierne udtrykker den indbyrdes sammenhæng mellem DiSC® stile (adfærds-stilene).

Vi bruger således værdierne til at dokumentere det teoretiske grundlag for Everything DiSC®. Dvs. til at dokumentere, at de stile, som i den teoretiske model er modsatte – "i og C" samt "D og S" - viser en signifikant negativ korrelation og dermed er hinandens modsætninger, ikke bare i teorien.

#### Et eksempel

Den samme pose ris vejes 10 gange på den samme vægt - alle 10 gange viser vægten, at posen vejer præcis 1 kg, men til gengæld viser den 500 g for meget ved hver måling.

Her er der høj reliabilitet – altså en lille grad af tilfældige variationer, når vægten anvendes. Til gengæld er der lav validitet, idet vægten i meget lille grad måler det, som den hævder at måle. Et værktøj eller instrument kan således samtidig have høj reliabilitet og lav validitet, mens det omvendte ikke er muligt. Hvis reliabiliteten er lav (vægten viser noget forskelligt hver gang posen med ris vejes), vil validiteten også automatisk være lav (da vægten så ikke måler det, som den hævder at måle).

Interkorrelationsværdien måles i et interval mellem -1.0 og 1.0. Værdien -1.0 udtrykker en fuldstændig og negativ sammenhæng. Værdien 1.0 udtrykker en fuldstændig og positiv sammenhæng. Værdien 0.0 udtrykker, at der ingen sammenhæng er.

#### DiSC® modellens påstand

Tilgrænsende stile som C/S, C/D, i/D og S/i vil have svag til moderat korrelation.

Disse korrelationer bør være væsentligt mindre end de individuelle stiles Alpha-værdi ( $\alpha$ ), da stilene er forskellige. Komplementære stile som D/S og C/i er teoretisk modsatte og bør have en signifikant negativ korrelation.

Ved undersøgelse af det faktiske forhold mellem de otte DiSC®-skalaer i den danske 2024 validering af Everything DiSC Workplace® understøtter mønsteret i interkorrelationerne i DiSC® modellen ved at vise acceptable niveauer.

Dette er et indblik i det omfattende arbejde der ligger til grund for valideringen af Everything DiSC Workplace® profilen. Hvis du har yderligere spørgsmål eller interesse i data for valideringen, anbefaler vi læsning af valideringsrapporterne bag Everything DiSC Workplace®, som der henvises til i bogens litteraturliste.

NB: Hvis du ønsker at vide mere om forskningen bag ED modellen og korrelationsmodellen fx. NEO - Pi - R / MBTI, så kan dette findes i Everything DiSC® manualen.

#### Skalaernes interkorrelation:

	Di	i	iS	S	SC	C	CD	D
Di	.86							
i	.55	.86						
iS	.19	.52	.79					
S	-.25	-.05	.54	.81				
SC	-.56	-.47	-.07	.62	.88			
C	-.31	-.54	.20	-.26	.58	.82		
CD	-.14	-.14	-.44	-.44	-.14	.22	.81	
D	.62	.35	-.12	-.52	-.61	-.21	.40	.87

# Nuancering fra 4 til 12 DiSC®-stile

Heldigvis er vi ikke bare én af fire stile - og så færdig. Det ville være som at anvende DiSC® til at skabe nogle kasser, som vi kan forsøge at stoppe hinanden ned i, og så oven i købet kun lave fire kasser, man kan vælge imellem.

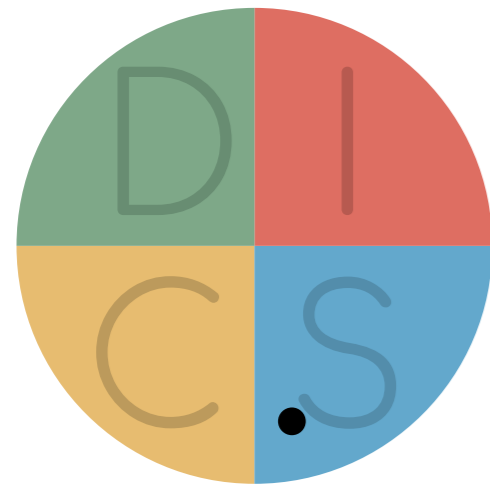
Der er langt flere nuancer på DiSC® end som så, og det er i virkeligheden den tanke, vi forfølger, når vi i Everything DiSC Workplace® profilen formidler respondentens DiSC®-stil i tolv stile.

Der findes således 4 grundstile i modellen. Vi måler på 8 skalaer i spørgerammen (se yderligere afsnittene om adaptiv måling og validering).

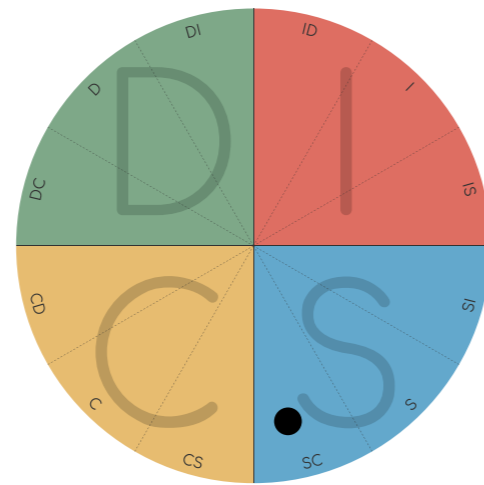
Når vi formidler, så nuancerer vi de 8 skalaer fra spørgerammen endnu mere og arbejder med de 12 stile og nuancerne i dem. Eksempelvis måler vi i spørgerammen på DC/CD-adfærd som samlet DiSC®-stil, men når vi formidler plottepunktets placering i profilen, så skelner vi mellem om besvarelsen hælder mod en DC-stil eller en CD-stil.

I eksemplet nedenfor vises, hvordan en S-stil i formidlingen er mere nuanceret, ved at den er fremstillet som en S-stil der trækker mod C - altså en SC-stil.

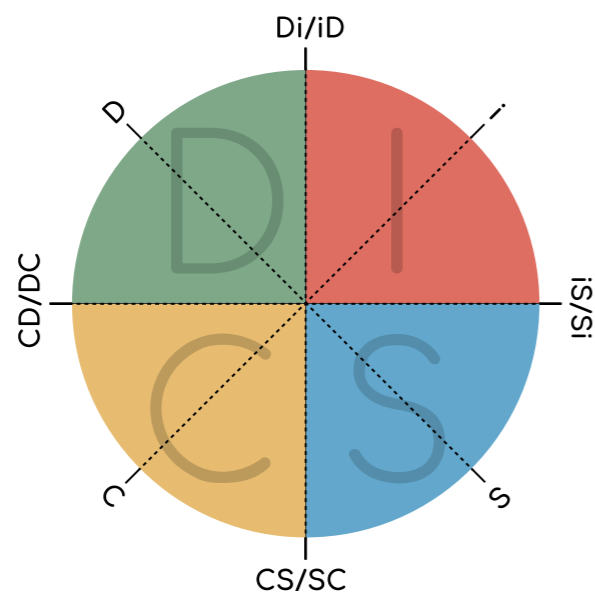
Nedenfor har vi i overblikksform opstillet de forskellige målfokus for de 12 DiSC®-stile, således at det bliver syn-



Formidling: 4 grund stile



Formidling: Nuancering i 12 stile

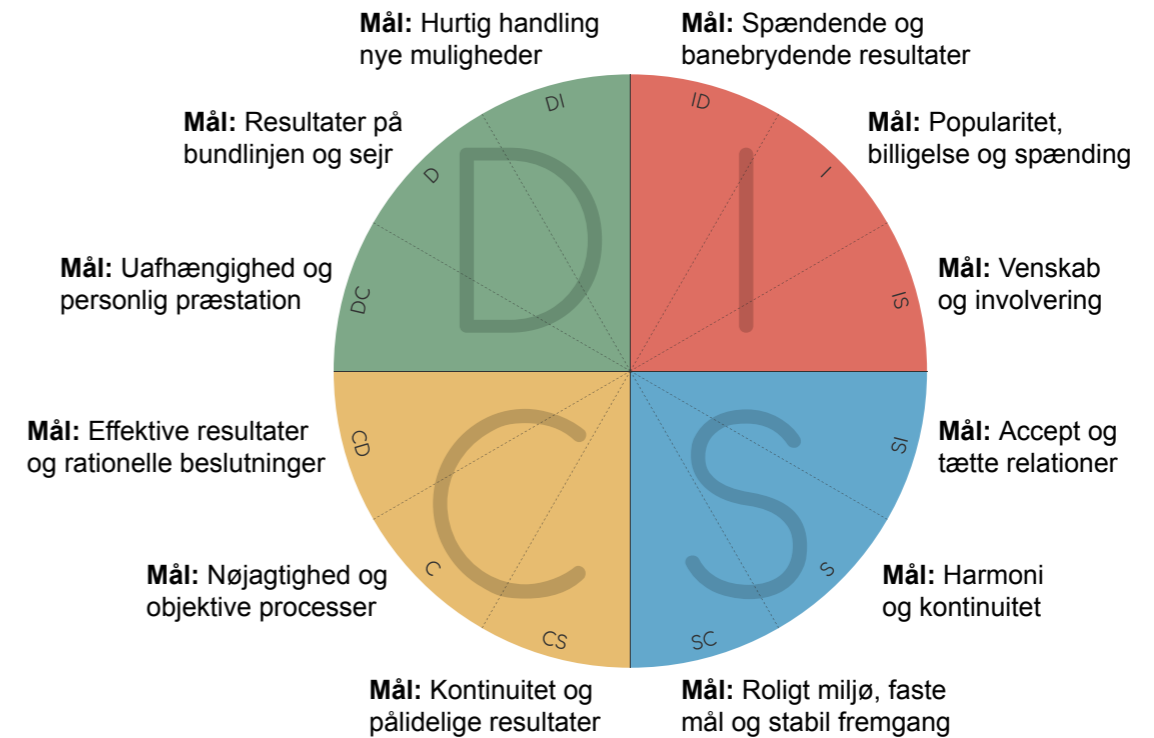


Spørgerammen: 8 skalaer

ligt, hvordan de har forskelligt fokus for deres adfærd og interaktion med andre.

Overblikket er generelt, så det er naturligvis vigtigt at få formidlet detaljerne i de tolv stile, hvis de anvendes bredt i facilitering.

Yderligere information om de 12 DiSC®-stile (f.eks. hvordan de påvirker andre, hvordan de agerer under pres, hvad de frygter, hvordan de kan forbedre deres effektivitet mv.) findes på side 17-20 i Everything DiSC Workplace® profilen.





## Metode til at læse andre

Personer er altid et mix af de fire adfærdsstile. Vi har alle fire adfærdsstile i os, der er dog ofte noget der motiverer os mere end andet, og vi har præferencer for forskellige ting. Personer er komplekse - uden undtagelser.

At vi netop er et mix af alle fire adfærdsstile, gør det sværere at aflæse en persons adfærd, men det er ikke umuligt at tillære sig teknikker til at pejle sig ind på en persons adfærdsstil. DiSC® tilbyder simple idéer og metoder til at lære at læse og identificere, hvad der motiverer de mennesker, man interagerer med i hverdagen. Det kan være de nærmeste kollegaer, lederen, samarbejdspartnere, kunder, kursister osv.

Når en person har lært at læse andre, kan vedkommende arbejde på at tilpasse sin egen adfærd med henblik på at opnå en effektiv interaktion og hensynsfuld relation med den de interagerer med.

Det er på sin plads også i denne sammenhæng at understrege følgende:

Når vi skal aflæse andres adfærd, er der tre faktorer vi skal lære at kigge efter og aflæse:

1. **Kropssprog**  
Kropsholdning, gestikulationer, mimik
2. **Stemmeføring**  
Tempo, betoning, volumen
3. **Ordvalg**  
Fokus i kommunikationen

Igen er vi tilbage i DiSC® modellen med de fire adfærdsstile. På de næste sider ser vi først på kropssproget – herunder kroppens positioner, gestik og ansigtsmimik. Derefter gennemgår vi stemmeføring, altså hvordan noget siges, og ordvalg – hvad der konkret kommunikerer verbalt.

- Der er ingen god eller dårlig adfærdsstil
- Der er ingen værst eller bedst adfærdsstil
- Alle adfærdsstile har styrker og udfordringer
- Alle adfærdsstile kan være mere eller mindre effektive afhængigt af, hvordan individet er i stand til at tilpasse sin adfærd til andres behov.

# Kropssprog

D	i
C	S

- Direkte øjenkontakt
- Front mod den de taler med
- Hurtige bevægelser
- Peger / dirigerer
- Slår pointer fast
- Armene/hænderne i siden
- Tager et skridt frem mod den de kommunikerer med

- Søger "smilende" øjenkontakt
- Livlig ansigtsmimik – smiler
- Gestikulerer ivrigt – livlige bevægelser
- Krop og ansigt vendes frem mod den, de taler med
- Søger kontakt til dem, der er med i dialogen
- Kigger rundt for at se alles reaktion

- Kort høflig øjenkontakt
- Rolige bevægelser
- Vender sig mod den de taler med – men holder lidt fysisk afstand
- Hænderne i ro
- Arme over kors
- Rynkede øjenbryn
- Smiler ikke per automatik

- Kort mild øjenkontakt
- Rolige og forsigtige bevægelser
- Står gerne med siden til den de taler til / arbejder sammen med
- Afslappet
- Hænderne i ro
- Smiler venskabeligt

# Stemmeføring og ordvalg

D	i
C	S

- Høj og kraftig stemmeføring
- Lille variation med tryk på væsentlige ord
- Taler hurtigt i korte og klare vendinger "to-the-point"
- Konstaterer frem for at spørge
- Taler mere end de lytter
- Udfordrer gerne
- Direkte og utålmodig
- Sagsfokuseret

- Taler højt og hurtigt
- Skifter hyppigt toneleje
- Afbryder på grund af ivrighed
- Dramatisk og involverende
- Uformel tale, fortæller historier, deler følelser
- Kommer vidt omkring emnet
- Udtrykker gerne sin holdning
- Fokuserer på mennesker og relationer

- Præcis og monoton stemmeføring
- Taler kortfattet
- Taler i et roligt tempo med mange pauser
- Er formel og privat
- Lyttende frem for talende
- Deler sjældent følelser
- Analyserer sagen
- Holder fokus på sagen

- Taler når stemningen er til det
- Taler med lav volumen
- Taler roligt, kortfattet og med pauser
- Bruger ord, der ikke kan støde andre
- Spørger mere end de konstaterer
- Lytter mere end de taler
- Afslappet og udtrykker accept af andre
- Fokuserer på relationer

Aflæsning af kropssprog, stemmeføring og ordvalg er aflæsning af hvad vi kan se - altså det som er over vandoverfladen, når vi anvender analogien med isbjerget. Det er derfor vigtigt, at vi skelner mellem "hvad vi ser" og "hvad vi tror, vi ser". Ellers risikerer vi at blive hvirvlet ind i fortolkninger f.eks. som i følgende ordspil:

**HVAD JEG SER, TROR JEG  
HVAD TROR JEG, JEG SER?  
HVAD JEG TROR, SER JEG**

Herefter overvejes, hvor personen placeres på den vandrette akse i krydset.

Her skal der tages stilling til, om man opfatter personens adfærd som udspørgende eller accepterende. Dette gøres uanset om første del af øvelsen betød, at man aflæste personens adfærd oppe ved D/i i modellen eller nede ved S/C i modellen.

Hvis man i første del af processen har opfattet personens adfærd som dannende adfærd (D/i), er det nu tid til at overveje om denne aktive og dynamiske person er mere udspørgende i sin adfærd og dermed resultatorienteret og direkte (D), eller om personen er mere accepterende i sin adfærd og dermed entusiastisk og social (i).

Og ligeledes hvis man i første del af processen opfattede personen som eftertænksom i sin adfærd (S/C), så er næste skridt at tage stilling til, om du opfatter personen som udspørgende i sin adfærd og dermed som nøjagtig og analytisk (C) eller som accepterende i sin adfærd og dermed mere empatisk og teamorienteret (S).

I denne del af processen er det vigtigt at lægge mærke til, hvad personen siger; lægges der vægt på fakta, logiske ræsonnementer og sagen (D/C), eller taler personen om personlige relationer, følelser og intuition (i/S).

På denne måde får man placeret personen oppe, nede, venstre- eller højrestillet i DiSC®-modellen, og får hentydninger til enten en enkelt adfærdsstil, eller måske en pejling hen mod to adfærdsstilmæssige "naboer" i krydset. Afslutningsvis kombineres iagttagelserne fra den lodrette og den vandrette akse, således at man "trækker" de to placeringer sammen ud mod adfærdsstilen.

Hvis man f.eks. har placeret personen som hældende mod eftertænksom adfærd på den lodrette akse og hældende mod accepterende på den vandrette akse, så aflæser man vedkommende som en person, der udviser Stabiliserende adfærd.

Ingen personer er fuldstændig endimensionelle stereotyper (enten rent D, i, S eller C). Når vi alle er et mix af alle fire adfærdsstile, er det ikke en simpel øvelse at identificere en persons adfærdsstil – slet ikke hvis personens stil er influeret kraftigt af to eller flere stile.

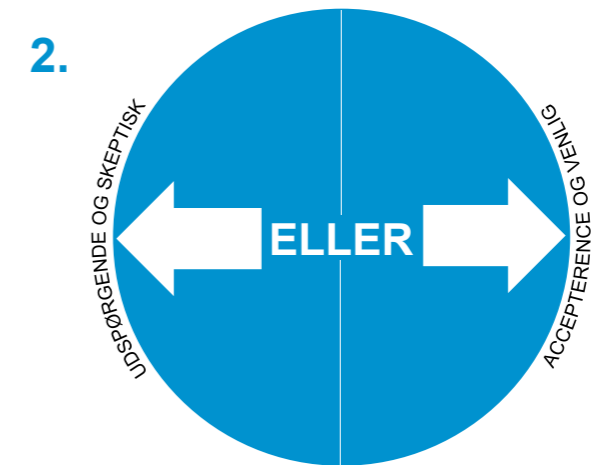
Start med at placere personen på den lodrette akse - også kaldet tempo akse - i DiSC®-modellen. Er det en person, som er meget aktiv, hurtig og dynamisk (D/i), eller er det en person, som er meget eftertænksom, varsom og rolig (S/C)? Det handler om at forsøge at afkode tempoet i personens adfærd.



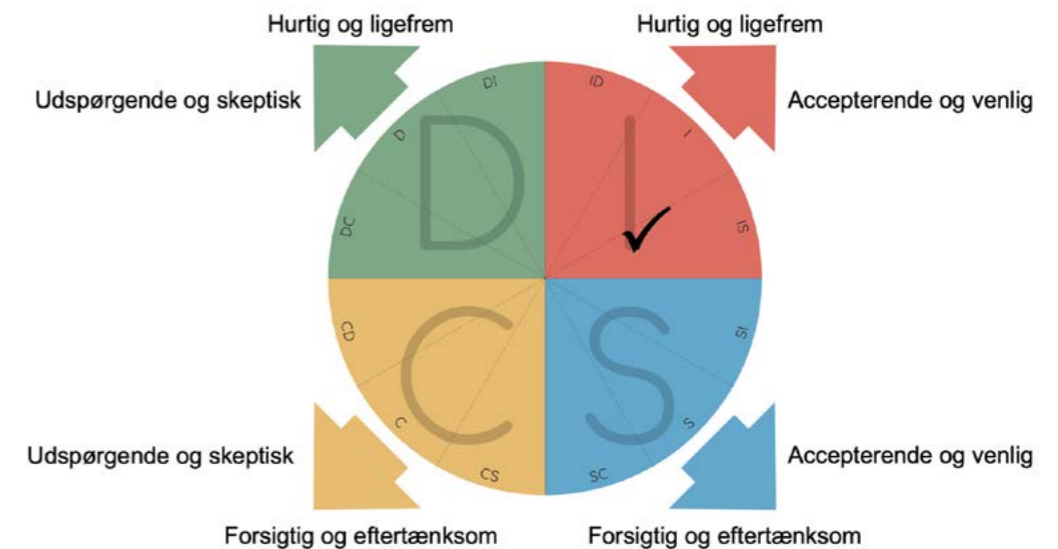
Er det en person, som hurtigt sætter sit præg på situationen og skrider til handling og dermed udviser en aktiv adfærd (D/i), eller er det en person, som ønsker at agere i et mere moderat og roligt tempo, altså at få tid til overvejelser og derved udviser en mere eftertænksom adfærd (S/C).

I denne proces observeres personens kropssprog og stemmeføring og identificerer de signaler, som kan hjælpe dig med at placere personen på den lodrette akse.

Dernæst fortsætter man med at placere personen på den vandrette akse - også kaldet fokus akse - i DiSC® modellen:



3.





Yderligere er nogle personers adfærd mere afdæmpet - plottepunktet er længere inde mod midten af cirklen. Det vigtige er at huske, at vi forsøger at aflæse andres adfærd, ikke at putte dem i bås og kategorisere dem. Vi forsøger at aflæse andres adfærd, for at blive bedre til at tilpasse vores egen adfærd til dem, således at vores interaktion bliver mere hensigtsmæssig og effektiv.

Det tager tid at lære at aflæse personers adfærd og det tager tid at blive rigtig dygtig til det. Men der er kun en vej frem: træning, træning, træning...

Al godt samarbejde bunder i god kommunikation. Personer ønsker at blive behandlet forskelligt! Faktisk kan adfærd, der er hensigtsmæssig overfor én person, være katastrofal overfor en anden. Kort sagt; folk er forskellige og vi er nødt til at acceptere deres forskelligheder og overveje vores adfærd i forhold til dem individuelt.

I bund og grund handler det om, at vi som personer ser verden forskelligt. Vi har forskellige målsætninger og frustreres og motiveres af forskellige ting. Selv om andres adfærd er forskellig fra din, er det vigtigt at huske, at der ikke er en rigtig eller forkert stil og at én adfærdsstil ikke er bedre end en anden.

Vi bliver naturligvis frustrerede, når vores adfærd og vores kommunikationsform ikke hjælper os til at opnå de resultater, vi ønsker, men måske snarere modvirker det. Det er ligeledes frustrerende for andre, hvis vi ikke har omtanke for deres behov, når vi interagerer med dem.

Derfor handler det hele om, hvordan vi med små ændringer og tilpasninger i vores adfærd kan kommunikere mere hensigtsmæssigt og opnå et mere effektivt samarbejde.

Først handler det om at forstå de andre stile og forstå hvordan de gerne vil mødes. På næste side findes et overblik over, hvordan de fire stile helt overordnet gerne vil mødes og efterfølgende på de næste sider gennemgås hvordan hver enkelt stil kan arbejde med sin indgangsvinkel til kommunikationen til hver af de fire stile, naturligvis afhængigt af egen stil og placering på DiS-C®-kortet.

#### Faciliteringsuniverset

På faciliteringsuniverset, under Everything DiSC Workplace® findes faciliteringsmateriale til undervisning i relationsskabende kommunikation og effektive strategier til samarbejde. I det følgende får du yderligere materiale om kommunikation, som du kan supplere materialet i faciliteringsuniverset med i din egen facilitering.

## Sådan vil D, i, S og C gerne mødes

D	i
C	S

- Vær direkte og ligefrem
- Kom til sagen
- Hold fokus på resultater
- Vær målrettet
- Vær handlingsorienteret
- Sæt og hold et højt tempo
- Giv udfordring på deres antagelser og idéer
- Giv dem mulighed for at sætte deres præg på tingene

- Kom i gang – skab handling
- Læg op til åben dialog
- Bed om deres idéer, holdninger og fornemmelser
- Sæt et højt tempo
- Vær mulighedsorienteret – men hold retning
- Anerkend deres idéer og entusiasme
- Skab samarbejde

- Kom til tiden og vær forberedt
- Hold fokus på sagen
- Vær præcis og nøjagtig i din formidling
- Giv dem mulighed for at komme på banen med deres viden og indsigt
- Hav tid til eftertænksomhed og analyse
- Inviter til "kvalitetstjek"
- Læg op til dialog om idéer, risiko og fejl

- Vær uformel og samarbejdsvillig
- Vær tålmodig – sæt et roligt tempo
- Læg op til konsensus
- Vis oprigtig interesse i dem som person
- Hav orden, skab kontinuitet og fokus om jeres samarbejde
- Tag dig tid til at anerkende personens indsats
- Inviter til dialog

DU TRÆNGER BEDST IGENNEM, NÅR DU SENDER PÅ MODTAGERENS FREKVENNS ...

## Når D skal skabe relationer med...

- D**
  - Tag dig tid til at lytte til deres meninger og anerkend deres synspunkter
  - Giv dem tid til at fremlægge deres synspunkter uden afbrydelser, før du kommer til dine egne idéer
  - Fokuser på dialog i stedet for at tale i munden på hinanden
- i**
  - Find måder at anerkende dem på, så de føler sig vellidt og værdsatte
  - Undgå at presse dem til at sætte succes over personlige relationer
  - Vis større villighed til at småsnakke, før du går til sagen
- S**
  - Sørg for et sikkert, venligt miljø, så de er trygge ved at sige deres mening, når noget går dem på
  - Vis bekymring for deres følelser i stedet for bare at presse på for at skabe resultater
  - Vær proaktiv med hensyn til at bede om deres idéer og meninger
- C**
  - Tal med dem om objektive, faktuelle aspekter af idéer og projekter
  - Lad være med at presse dem for at opnå øjeblikkelig handling
  - Giv dem tid til at analysere deres muligheder

## Når i skal skabe relationer med...

- D**
  - Minimér mængden af småsnak
  - Tag ikke deres kontante væremåde personligt
  - Tal med dem om hvordan dine idéer vil føre til målbare resultater
- i**
  - Vis dem, at du sætter pris på jeres samarbejdsrelation - maksimér mulighederne for at samarbejde
  - Nyd de sociale aspekter af arbejdet, mens du også holder fokus på opgaven
  - Bed om deres idéer, og fortæl om dine bekymringer
- S**
  - Brug din muntre indstilling til at opfordre dem til at dele deres idéer
  - Husk at ansøre hinanden til at håndtere svære problemer direkte
  - Samarbejd, men lad ikke åbenhed og tillid give mulighed for at overse problemer
- C**
  - Reager på deres behov for saglighed - fokuser på faktuelle aspekter af idéer og projekter
  - Lad dig ikke afskrække af deres reserverede og til tider skeptiske indstilling
  - Respekter deres præferencer for at arbejde selvstændigt

## Når S skal skabe relationer med...

- D**
  - Fokuser tidligt i samtalen på at fortælle om dine idéer og meninger
  - Husk, at de sætter pris på en direkte fremgangsmåde, så vær ikke bange for at sige din mening
  - Vær forberedt på deres oprigtighed
- i**
  - Vis dem, at du sætter pris på arbejdsrelationen ved at maksimere muligheder for at samarbejde
  - Nyd de sociale aspekter af arbejdet, mens du også holder fokus på opgaver
  - Bed om deres idéer, og fortæl om dine bekymringer
- S**
  - Anstreng dig for at sige din mening og fortæl dem, at du oprigtigt gerne vil høre deres mening
  - Anspor hinanden, og kast jer ud i nye udfordringer
  - Samarbejd med dem, men ignorer ikke potentielle problemer
- C**
  - Reager på deres behov for saglighed ved at fokusere på faktuelle aspekter af idéer og projekter
  - Lad dig ikke afskrække af deres reserverede og til tider skeptiske indstilling
  - Respekter deres præferencer for at arbejde selvstændigt

## Når C skal skabe relationer med...

- D**
  - Tal med dem om deres idéers overordnede omfang i stedet for detaljer
  - Vis dem, at du kan arbejde hurtigere, når der er behov for det
  - Få den uddybning, du har brug for, mens du arbejder mod målbare resultater
- i**
  - Anerkend værdien af deres energi og spontanitet
  - Undgå at virke reserveret
  - Deltag i deres forsøg på samarbejde for at vise, at du ikke undervurderer fordelene ved teamwork
- S**
  - Opnå deres tillid ved at vise interesse for deres idéer og meninger
  - Husk, at du muligvis skal spørge flere gange, før de fortæller, hvad der virkelig går dem på
  - Undgå at virke reserveret, da de kan tage det personligt
- C**
  - Fokuser på jeres fælles behov for saglighed, men forsøg ikke at relatere alt til sager og logik
  - Lær hinanden bedre at kende, så I undgår de misforståelser, der kan opstå ved manglende dialog
  - Respekter præferencen for at arbejde selvstændigt, men vær åben over for fælles projekter

# Tilpasning af adfærd

Man er ok, som man er, men man kan tillære sig et større adfædsrepertoire mod alle stile. Via læring og træning kan man styrke sin adfærdsmæssige fleksibilitet, således at man har flere adfædsstrenge at spille på afhængigt af situationen. Der har altid eksisteret en gylden regel, som hedder: "Du skal behandle andre, som du selv gerne vil behandles." Vi foreslår nu, at vi i stedet forsøger at forholde os til at:

**DU SKAL BEHANDLE ANDRE  
SOM DE GERNE VIL BEHANDLES**

Vi siger dermed ikke, at alle skal agere som en kamæleon, der hele tiden skifter farve, og som ingen ved, hvilken farve den i virkeligheden har, når den er sig selv og er godt tilfreds. Det handler snarere om at finde de små knapper at skrue på, så man kan skrue op og ned for de respektive adfærdsstile - afhængigt af situationen.

## Tilpasning af adfærd

Tilpasning af adfærd er relevant i alle former for kommunikation. Det er relevant i interaktion med kolleger, ledere eller medarbejdere, men det er også lige så hensigtsmæssigt i f.eks. salgssituationer at lære at tilpasse sin egen adfærd til sin kundes adfærd og deres behov og præferencer.

Vi skelner mellem den naturlige adfærd og den tilpassede adfærd.

## Naturlig adfærd

Grundlæggende har vi en naturlig adfærd, der er mest komfortabel for os. Det er den adfærd vi ser afspejlet i en DiSC®-profil, og er den adfærd som falder os mest naturligt, og som opfylder vores eget behov.

## Tilpasset adfærd

Det, vi kan med vores viden om DiSC®, er at arbejde med at tilpasse vores adfærd til situationen og den person, vi kommunikerer med eller til. Tilpasset adfærd er således det, der er mest korrekt eller effektivt i situationen, altså det der først og fremmest møder og opfylder situationens behov.

Gode relationer bygger på effektiv kommunikation. Jo bedre ens kommunikation er med en anden person, desto mindre gnidninger i relationen. Kommunikation er afgørende, fordi alle ser tingene forskelligt. Det er ikke alene nok at tale klart for at få budskabet igennem til en anden person, det er også vigtigt at være en god lytter for at opnå effektiv kommunikation.

Det budskab, der bliver sendt, er ikke nødvendigvis det budskab, der bliver modtaget. Vi må derfor lytte, afklare og bede om feedback for at sikre, at meningen i vores budskab er forstået.

Det er også vigtigt at bemærke, at megen kommunikation er nonverbal kommunikation, som udtrykkes i kropssprog og ansigtsudtryk. Noget så banalt som den afstand vi placerer os i forhold til andre med, indeholder stærke kommunikative budskaber, som modparten reagerer på.

Det hele handler således om evnen til for det første at aflæse situationen og de personer, som indgår i den og dernæst viljen og evnen til at tilpasse adfærden, så den opfylder situationens behov - hvis det er hensigtsmæssigt og effektivt.

Man kan ikke hele tiden forsøge at lave om på sig selv og sine adfærdspræferencer - så går man mod sine motivationsfaktorer og vil formentligt gå træt hjem fra sin arbejdsdag.

Adfærdstilpasning bør derfor altid udspringe af en konkret situation. Man overvejer sin adfærd i situationen og forsøger ind i mellem at gøre tingene anderledes - specielt hvis man tidligere har oplevet modstand. Det er vigtigt, at man hele tiden holder for øje at bevare energien og motivationen for adfærdsændringen - også når den til tider er svær og resultatet lader vente lidt på sig.

På de følgende sider findes inspiration til, hvordan man skruer på sin adfærd, afhængigt af hvilken adfærdstil man selv kommer fra og naturligvis hvem man kommunikerer til.



## Tilpasset adfærd mod D

<b>D</b>	<b>i</b>
<b>C</b>	<b>S</b>

**Hvis du selv er D-stil**

- Hold ikke så hårdt på dine egne løsninger, at du afviser værdien af deres idéer
- Vær villig til at gå på kompromis nogle gange
- Modstå trangen til at gengælde deres aggression
- Sig din mening objektivt uden at blive involveret i magtkampe

**Hvis du selv er i-stil**

- Undgå at tage så meget hensyn til andres følelser, at det forhindrer dig i at finde svar, der virker
- Vær villig til at sige fra, hvis du mener, at deres løsninger ignorerer vigtige overvejelser af følelsesmæssig karakter
- Undgå at fortolke deres ligefremhed som et personligt angreb
- Undgå ikke problemer blot for at holde fred

**Hvis du selv er C-stil**

- Sig din mening om ting, som er blevet overset, men undgå at køre fast i analyse
- Tænk over deres idéer, selv om de kan virke for dristige til at begynde med, og læg vægt på jeres fælles ønske om at handle
- Undgå bevidst at hindre fremskridt og kompromis
- Fokuser på at løse diskussionen i stedet for at bevise, at du har ret

**Hvis du selv er S-stil**

- Vær villig til at arbejde hurtigere, når der er behov for det
- Overvej deres idéer, selv om de kan virke for modige eller dristige til at begynde med
- Kommunikér dine meninger direkte og objektivt
- Vær opmærksom på, at det kan forlænge konflikten, hvis du skjuler dine følelser

## Tilpasset adfærd mod i

<b>D</b>	<b>i</b>
<b>C</b>	<b>S</b>

**Hvis du selv er D-stil**

- Undgå at lade din tro på egne idéer afholde dig fra at lytte til deres
- Brug jeres fælles energi til at bevare momentum
- Pas på, at din ligefremhed ikke virker som et personligt angreb
- Fortæl dem, at en uoverensstemmelse nu ikke betyder, at I vil have en dårlig relation i fremtiden

**Hvis du selv er i-stil**

- Del din entusiasme for kreative løsninger
- Anspor hinanden til at dele jeres betæneligheder
- Giv dem tid til at sige deres mening, og undgå bevidst at optrappe en diskussion
- Vis dem, at du deler deres interesse i at bevare en god relation

**Hvis du selv er C-stil**

- Vær åben over for deres kreative løsninger, men hjælp dem med at se potentielle konsekvenser
- Hold dig fra at overanalysere idéer, eftersom de så kan opfatte dig som ufleksibel
- Håndtér konflikten direkte i stedet for at trække dig fra følelsesladede situationer
- Fortæl dem, at en uoverensstemmelse nu ikke resulterer i en dårlig relation i fremtiden

**Hvis du selv er S-stil**

- Brug deres energi, når situationen kræver en hurtig løsning
- Afstem dit ønske om stabilitet med de muligheder, som deres eventyrlystne tilgang åbner op for
- Undgå at give efter for deres krav eller at trække dig fra uenighed for hurtigt
- Hold dig fra at skjule dine egne meninger blot for at holde fred

## Tilpasset adfærd mod S

<p><b>Hvis du selv er D-stil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respektér deres forsigtige tempo, men samarbejd for at træffe beslutninger mere effektivt</li> <li>Etablér en fælles deadline for at undgå de spændinger, som kan opstå på grund af jeres forskellige måder at træffe beslutninger på</li> <li>Opfat ikke deres tavshed som en løsning på konflikten, da de muligvis skjuler deres følelser</li> <li>Lad være med at afskrive en evt. konflikt, medmindre du er sikker på at den er løst</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">D</p>	<p><b>Hvis du selv er i-stil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etablér en fælles aftalt deadline for at undgå de spændinger, som kan opstå på grund af jeres forskellige måder at træffe beslutninger på</li> <li>Find en balance mellem din mere dristige tilgang og deres mere forsigtige tilgang</li> <li>Håndtér situationer direkte fra begyndelsen</li> <li>Vis bekymring for deres følelser, og udvis ønske om at løse en evt. konflikt hurtigt og roligt</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">i</p>
<p><b>Hvis du selv er C-stil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Del dine bekymringer, men prøv at lade være med at tænke på alt det, der kan gå galt</li> <li>Overvej risici, men husk på, at nogle gange kan en dristig idé give mere tilfredsstillende resultater</li> <li>Konfrontér problemer direkte, men undgå en alt for reserveret tilgang, som kan virke kold på dem</li> <li>Anspor dem til at sige deres mening, og lad være med at forsøge at overmande dem med logiske argumenter</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">C</p>	<p><b>Hvis du selv er S-stil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aftal en deadline for at undgå at udsætte en beslutning, så I hurtigere kan træffe mindre beslutninger</li> <li>Overvej risici, men husk på, at nogle gange kan en dristig idé give mere tilfredsstillende resultater</li> <li>Hav en mere direkte tilgang for at forhindre at nag vokser</li> <li>Antag ikke, at deres tavshed betyder, at problemet er løst</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">S</p>

## Tilpasset adfærd mod C

<p><b>Hvis du selv er D-stil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vis, at du sætter pris på deres logiske synspunkt ved at bakke dine argumenter op med beviser</li> <li>Find måder at balancere din hurtighed med deres forsigtighed</li> <li>Nedton evt. aggressive tendenser til fordel for en rolig, logisk tilgang</li> <li>Giv dem plads til at bearbejde situationen, før du tager fat på problemerne</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">D</p>	<p><b>Hvis du selv er i-stil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respektér deres behov for at overveje alle muligheder, og husk på, at dette kan føre til meget bedre løsninger</li> <li>Find måder at balancere din hurtige stil med deres forsigtighed</li> <li>Giv udtryk for din holdning på en saglig måde, og giv dem tid til at fremlægge deres side af sagen</li> <li>Undgå at vise en masse følelser, da det gør dem ubehagelig til mode og kan få dem til at undlade at håndtere konflikten</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">i</p>
<p><b>Hvis du selv er C-stil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aftal en deadline for at finde en løsning</li> <li>Samarbejd med dem om grundig analyse, men hold øje med tidsplanen</li> <li>Fokusér på at løse en evt. konflikt respektfuldt og grundigt i stedet for at bevise, at du har ret</li> <li>Hold dig fra at deltage i kampen om logik</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">C</p>	<p><b>Hvis du selv er S-stil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aftal en deadline for at finde en løsning</li> <li>Samarbejd med dem om grundig analyse, men hold øje med tidsplanen</li> <li>Håndtér evt. konflikter direkte i stedet for at håbe, at situationen løser sig selv</li> <li>Underbyg dine meninger med logik og fakta</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">S</p>

# Tilbage melding

En person, som har udfyldt en Everything DiSC Workplace® profil, har altid krav på at få en tilbage melding på profilen. Det er ikke sikkert vedkommende vælger at benytte sig af denne rettighed. Ved anvendelse af en DiSC® profil er det altid relevant at tænke ud fra følgende læresætning:

## VIDEN – FORSTÅELSE – ACCEPT – ADFÆRD

Inden en person kan begynde at arbejde aktivt med sin adfærd, så skal vedkommende gennem ovenstående proces.

Først derefter kan man begynde at arbejde med ønskede adfærd ændringer, og få succes med at gøre ting anderledes og mere hensigtsmæssigt og effektivt.

Der er ikke én entydig og altid gældende måde at give en tilbage melding på. Hele forløbet afhænger af formålet med dialogen, tiden der er afsat til dialogen, respondents stil, tilbage melderens stil og hvilken metode der vælges at gå ud fra i selve processen. Det er vigtigt, at du fra starten af samtalen skaber en god kontakt til respondenter og sørger for at skabe en tillidsfuld ramme for dialogen.

### Hvad skal du forberede dig på?

Helt basalt skal du kunne formidle respondentens profil i et forståeligt, ikke-teknisk sprog.

Ligeledes skal du tilpasse dig respondenter - såvel som situationen - således, at du etablerer en 'gensidig relation', der sigter mod at give respondenter en større forståelse af sig selv og sine handlemuligheder.

### Du skal forberede dig på:

- Hvad er formålet med tilbage meldingen?
- Hvilken struktur skal tilbage meldingen have?
- Hvor lang tid har jeg til rådighed?
- Hvilke hypoteser vil jeg gerne afprøve?
- Hvordan vil jeg stille spørgsmål?

### Formålet med tilbage meldingen

Når du forbereder en tilbage melding, skal du opstille hypoteser i forhold til respondentens DiSC® stil. Der kan i forberedelsen opstilles uendeligt mange hypoteser i relation til forskellige emner, og derfor er det helt essentielt, at du gør dig formålet med tilbage meldingen klart. Hvorfor har respondenter udfyldt en Everything DiSC Workplace® profil?

Forbered dig på at indlede dialogen med at sætte rammen for samtalen – hvad er formålet med at respondenter har udfyldt en DiSC® profil, hvilket fokus har tilbage meldingen og hvad skal dialogen ende ud med?

Afhængigt af hvilken aktivitet eller proces DiSC® tilbage meldingen indgår i (personlig udvikling, coaching, rekruttering, teamudvikling, karriereudvikling m.fl.), kan der være forskellige emner, som du finder det særligt relevant at opstille hypoteser indenfor.

**Eksempler på forskellige emner kan være:** adfærd i forhold til f.eks. beslutningsprocesser, kommunikation og teamsamarbejde, adfærd i forhold til konflikt- og stresshåndtering osv. Overvej derfor de emner, du gerne vil omkringe i dialogen. Tænk igennem, om det er relevant at berøre emner som: ledelsesstil, konflikthåndtering, adfærd under pres, kommunikationsstil, adfærd i forhold til forandringsprocesser, adfærd i en salgssituation osv.

Hvor meget de enkelte emner skal behandles i dybden i tilbage meldingen, må du overveje i forhold til, hvad formålet med samtalen er.

Formålet kan således variere meget, og der kan være stor forskel på hvilke hypoteser, der er relevante at afprøve i dialogen med respondenter, alt afhængigt af om profilen f.eks. bruges til personlig indsigt eller til udvikling af teamsamarbejde – det er forskellige ting, der er relevante at lægge vægt på og få refleksion frem i forhold til.

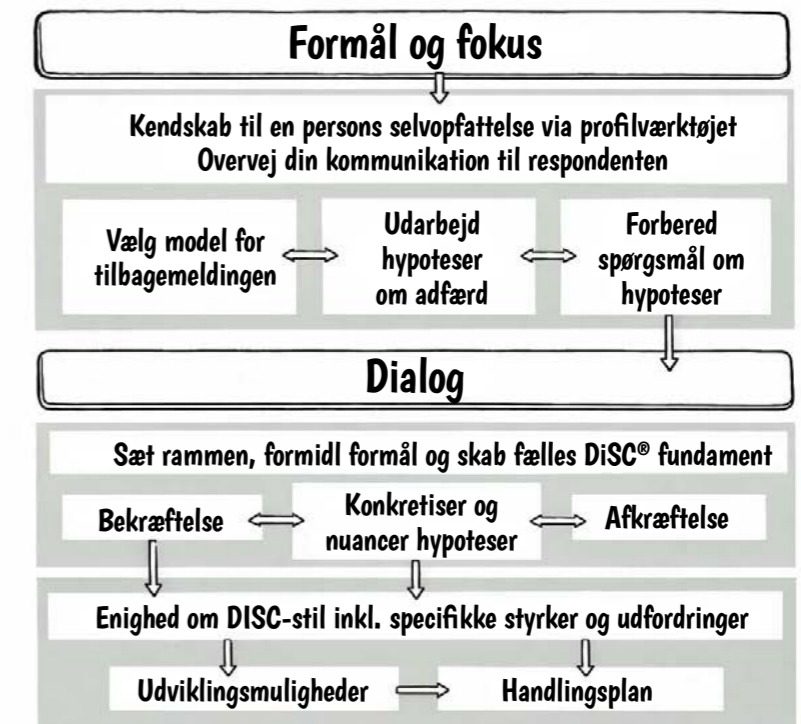
Det er vigtigt, at respondenter har forståelse for formålet med samtalen, og indvilliger i præmisserne for dialogen – især hvis dialogen skal afsluttes med en eventuel udviklingsplan, en eventuel ansættelse eller andet.

## Tilbage meldingen som proces

### 1: Forberedelse

### 2: Tilbage melding

### 3: Opsamling og næste skridt



Den personlige tilbage melding er en dialog, der fjører værdi til profilen som værktøj – den 'oversætter' den generelle adfærd til konkret adfærd, tilføjer nye sider til billedet af respondenter og kan være meget berigende for respondenter.

Tilbage meldingen kan evt. knyttes sammen med en coaching-seance og dermed danne udgangspunkt for et længere coaching-forløb.

Du behøver ikke at være uddannet psykolog eller have en lang erfaring som coach. Med dit kendskab til DiSC® teorien, vil du have stor viden til at kunne hjælpe din respondenter til en større forståelse og selvindsigt i forhold til DiSC®.

Hvis du har evner og erfaring til det, kan du begynde at brede refleksionen ud, så det vedrører andre områder.

Udgangspunktet for en personlig tilbage melding er i første omgang at sikre, at personen har fået en god forståelse af sin profil og dernæst forstået, hvorfor der kan være en divergerende egen opfattelse i forhold til udsagn i profilen.

Hvis du prøver at relatere respondentens stil til hverdagen og de udfordringer vedkommende måtte have, er det en hjælp at gennemarbejde tilbage meldingsprocessen ud fra modellen på denne side.

Som forberedelse til dialogen skaber du først hypoteser ud fra din viden om DiSC® og evt. ledelse, menneskets psykologi osv. samt profilværktøjet. Dvs. hypoteser om personens adfærd i konkrete situationer og de styrker hhv. udfordringer, som personen kan have med sådan en stil i sit arbejde.

Forud for tilbage meldingen formulerer du gerne en række spørgsmål på basis af dine hypoteser, med henblik på at udforske disse.

Formålet med spørgsmålene er at bekræfte eller afkræfte hypoteserne samt nuancere og konkretisere dit billede af personens adfærd.

Det er samtidig en god idé på forhånd at afgrænse dit fokus og sætte et klart mål for tilbage meldingen, samt at vælge den model for tilbage meldingen, du vil arbejde ud fra.

I dialogen er det uhyre vigtigt, at du "aflever" hypoteser, som ikke giver mening for respondenter. De hypoteser, der bekræftes, kan der søges udviklingsmuligheder ud fra. Det skal primært være respondenter selv, der fremkommer med disse idéer (et af coachingens grundprincipper).

Din fornemste rolle er derfor at stille spørgsmål, der bringer refleksion frem hos respondenter og sikrer, at I eventuelt når frem til en handlingsplan i sidste ende – men husk, at det er personens handlingsplan, ikke din. Det er respondenter, der skal efterleve den, så vær sikker på, hvem der formulerer den.

### Struktur for forløbet

Det er vigtigt at understrege, at der ikke er én rigtig måde at give tilbagemeldinger på. En del af forberedelsen til tilbagemeldingen består dog i at vælge den model for tilbagemeldingen, du vil arbejde ud fra.

Du kan tage udgangspunkt i én af to grundlæggende modeller: **Den informerende model** og **Den udforskende model**. Overvej hvilken model, som passer bedst til din stil og til formålet med samtalen. Her følger en kort introduktion til de to modeller.

### Den informerende model

I den informerende model er forløbet mere målrettet, og dialogen tager udgangspunkt i profilen og direkte spørgsmål. Fokus er især at formidle og bekræfte personens stil.

I den informerende model, er fokus således direkte på respondenterens stil, og samtalen åbnes med profilen som omdrejningspunkt:

*"Goddag og velkommen. Du har udfyldt en DiSC® profil, nu skal jeg fortælle dig alt om, hvad dette værktøj måler på, og hvad din profil siger om dine præferencer i relation til adfærd i din jobkontekst".*

Man tager altså i dialogen udgangspunkt i værktøjet, og arbejder sig på baggrund af respondenterens profil omkring forskellige hypoteser i relation til de emner, man i sin forberedelse har valgt som fokus for samtalen.

Tilbagemelderen får af- eller bekræftet sine hypoteser og skaber forståelse og refleksion hos respondenter, som medfører accept af profilen og de styrker og udfordringer som adfærden repræsenterer.

### Den udforskende model

I den udforskende model er forløbet mere åbent, og dialogen tager udgangspunkt i respondenterens eget perspektiv. Fokus er især at konkretisere og tilføje nye vinkler på vedkommendes stil.

Den udforskende model tager således udgangspunkt i respondenterens aktuelle jobsituation eller anden kontekst, som er fokus for samtalen, og åbnes netop med respondenterens aktuelle situation som udgangspunkt:

*"Goddag og velkommen. Du har udfyldt en DiSC®-profil, det vender vi tilbage til, men først kunne jeg godt tænke mig at vide lidt mere om din aktuelle situation (din trivsel i teamet, din rolle som leder, din rolle i projektteamet el. andet fokus for samtalen) og så skal vi nok vende tilbage til værktøjet og din stil om lidt".*

På denne måde tager tilbagemelderen udgangspunkt i de elementer som respondenter selv vælger at bringe på bane og finder relevant for dialogens formål.

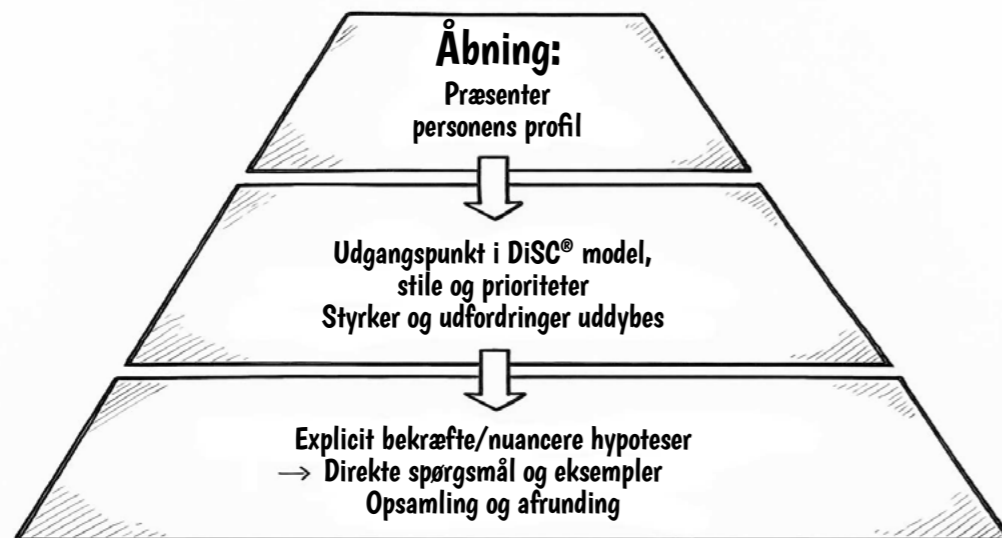
Det er vigtigt, at man får rammesat overgangen fra den frie dialog til præsentationen af værktøjet godt, således at

respondenter er medvidende om, at vi nu taler på baggrund af profilen og ikke med udgangspunkt i generelle oplevelser. Derfor skal profilen rammesættes ligeså vel som i den informerende model, med forklaring af værktøjet og modellen og de fire adfærdsstile mv.

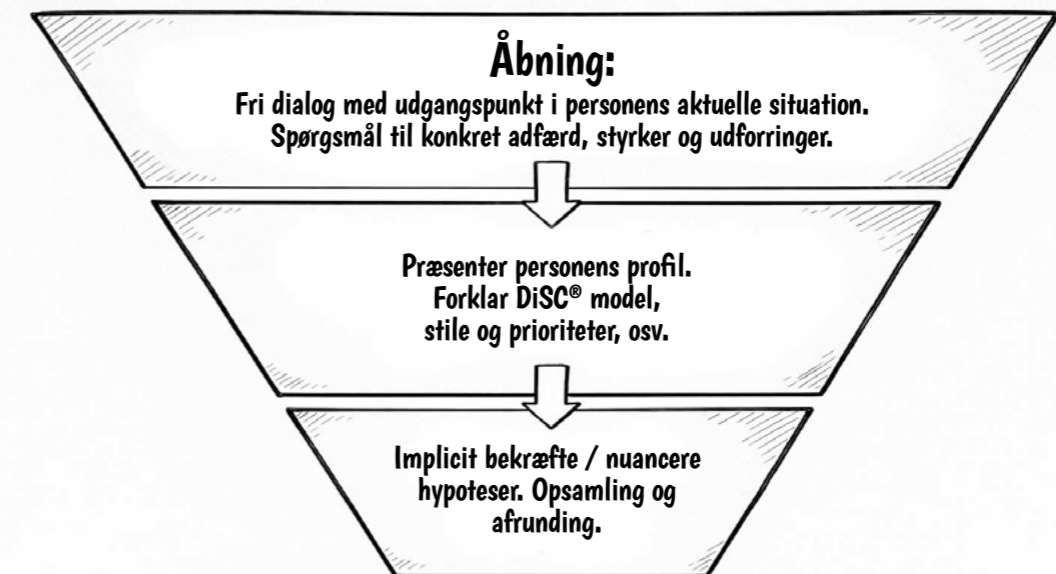
Når profilen således er ordentligt præsenteret, kan man relatere plottepunktets placering til hele den indledende dialog.

Opsamlende kan man sige, at vi med Den informerende model i udgangspunktet spiller spillet med de bolde, som profilen spiller ind i samtalen, mens vi med Den udforskende model ligeså meget spiller med de bolde, som respondenter selv vælger at spille ind i den frie dialog i begyndelsen af samtalen. Det er vigtigt at understrege, at der ikke er én rigtig måde at give tilbagemeldinger på. En del af forberedelsen til tilbagemeldingen består dog i at reflektere over hvilken model for tilbagemeldingen, du vil arbejde ud fra.

### Den informerende model



### Den udforskende model



Forskellige faktorer kan være vigtige at overveje i forhold til valg af tilbagemeldingsmodel.

#### Hvad er formålet med samtalen?

Tænk godt igennem, om formålet med samtalen er indsigt i profilen og refleksioner på denne baggrund. Her kan den informerende model være ganske fin og måske lettest at styre efter en stram plan.

Måske er formålet med samtalen et længere udviklingsforløb eventuelt af et team, hvor hver enkelt medlem af teamet udfylder en DiSC®-profil og får en tilbagemelding med udgangspunkt i respondentens trivsel i teamet, vedkommendes oplevelse af konflikter osv.

Her kan det være godt at anvende den udforskende model til at indkredse fokuspunkter for snakken om selve adfærdsstilen, inden profilen faktisk sættes i spil.

#### Hvor lang tid har du til rådighed?

Det kan være en vigtig faktor, hvor lang tid du har til rådighed til at gennemføre tilbagemeldingen. Den informerende model er nemmest at styre tidsmæssigt, mens den udforskende model somme tider godt kan trække ud, fordi der i den udforskende indledning på samtalen kan dukke mange relevante emner op, som det efterfølgende kan være svært at nå omkring i forhold til profilen.

Tiden er altid en vigtig faktor i tilbagemeldingen, idet respondenterne kan komme til at føle sig afbrudt, lukket

ned eller overhørt, hvis tilbagemelderens presser tiden på svarene og refleksionerne, som profilen medfører.

#### Hvilken stil sidder du overfor?

Det kan være hensigtsmæssigt at overveje strukturen for tilbagemeldingen i forhold til hvilken stil, du skal sidde over for. Hvem vil gerne gå lige direkte til sagen og få profilen og alle dens data på bordet og hvem vil måske hellere fokusere på indledende at bygge relationen, inden vi går til profilens detaljer? Hvis du har mulighed for det, så prøv at overveje forskellige løsninger baseret på respondentens DiSC®-stil.

#### Hvilken stil har du?

Vi bruger os selv i tilbagemeldingen, og afhængigt af vores egen stil kan vi også have præferencer for enten at gøre det på den ene eller på den anden måde.

Måske vil du gerne styre og sætte retning eller måske har du det egentligt fint med, at den anden part er med til at sætte retning. Måske lægger du vægt på detaljerne i profilen, måske er du mest til at snakke om modellen i store træk og afvente, hvis respondenterne selv har yderligere spørgsmål til opbygningen af profilen eller andet.

Som tilbagemelder er det vigtigt, at du er bevidst om din egen stil og tilpasser din adfærd til både situationen og den person, du sidder overfor. På den måde undgår du at tromle personen, skjulte hen over vigtige elementer eller gå for langt ned i detaljer, som ikke opleves som relevante.

#### Et konstruktivt tilbagemeldingsforløb bygger på at tilbagemelderens:

- Er tro mod sig selv og sin egen stil i sin tilgang til dialogen
- Fra starten skabes en god kontakt og en tryk ramme for dialogen
- Sætter en klar ramme for tilbagemeldingen som indledning til forløbet – tid, formål, forventninger osv.
- Tilpasser sig respondenterne såvel som situationen
- Formidler respondentens profil i et forståeligt, ikke-teknisk sprog
- Etablerer en gensidig relation, der sigter mod at give respondenterne en større forståelse af sig selv og sine handlemuligheder
- Har fokus på at få afrundet og lukket dialogen ordentligt

## Hypoteser og spørgsmål

Forberedelsen til tilbagemeldingen handler om at danne hypoteser, som skal undersøges nærmere i dialogen med respondenterne, med henblik på at få vedkommende til at af- eller bekræfte antagelserne. Everything DiSC® er et dialogværktøj og ikke et færdigt resultat.

Meningsdannelsen sker i dialogen, hvor hypoteser bliver konkretiseret og eksemplificeret, og hvor respondenterne selv kommer med refleksioner og endeligt be- eller afkræfter tilbagemelderens hypoteser.

Definitionen af begrebet hypotese bliver i denne relation centralt.

Hypoteser skal forstås som de antagelser, som den certificerede opstiller i relation til respondentens stil, og som vedkommende gerne vil have uddybet og be- eller afkræftet i dialogen/tilbagemeldingen. Det er elementer i profilen, som tilbagemelderens gerne vil vide mere om, og derfor nysgerrigt må spørge ind til, og søge afklaring på.

Det er via afprøvningen af hypoteserne i dialogen med respondenterne, at det endelige billede af respondentens adfærd, i relation til forskellige situationer, tegner sig.

Afprøvningen af hypoteserne er altafgørende for det billede, som tegner sig af respondentens adfærd, og dialogen er derfor altid central i forhold til en Everything DiSC® profil, som aldrig bør stå alene.

#### Hypoteser til afprøvning i dialogen

Du skaber hypoteserne med udgangspunkt i din viden om DiSC®, respondentens særlige stil og den konkrete situation. Hypoteserne kan være generelle på baggrund af personens stil alene, og mere specifikke, og således relateret både til stil og til den konkrete arbejdssituation. Modellen her på siden kan hjælpe dig i din forberedelse med at komme godt omkring de generelle og specifikke hypoteser.

Om du i din forberedelse kan forholde dig til elementerne i højre side af figuren - som relaterer sig til situationen - afhænger naturligvis af om du på forhånd kender til respondentens jobkontekst, eller det først er viden, du opnår i selve dialogen.

Du bør altid fokusere på at give konstruktiv feedback, dvs. skabe hypoteser om respondentens styrker såvel som vedkommendes udfordringer.

#### HYPOTESE: (ChatGPT)

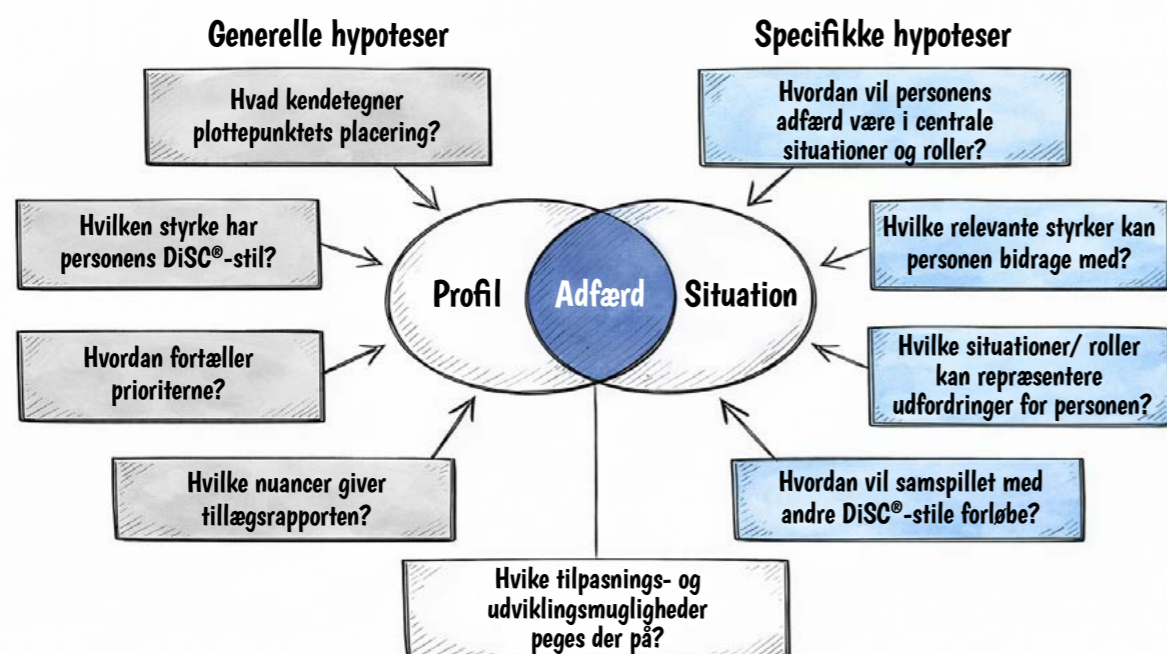
Af græsk hypotithenai = at lægge til grund

En hypotese er en foreløbig antagelse eller forklaring, som bruges til at forstå eller undersøge en situation. Den kan afprøves og justeres i takt med, at man får mere viden.

#### HYPOTESE: (DISCnordic)

Hypoteser er dine (ubekræftede) antagelser om, hvilken adfærd respondenterne udviser i konkrete situationer, og om hvad der vil være respondentens særlige styrker og udfordringer i forhold til eksempelvis vedkommendes arbejdssituation.

## Generelle og specifikke hypoteser



Opstil hypoteser som du gerne vil undersøge nærmere med henblik på at få respondenter til at af- eller bekræfte dine antagelser.

Hypoteser skal forstås som de antagelser du opstiller i relation til respondentens adfærd - som du gerne vil have uddybet og have be- eller afkræftet i samtalen. Det er elementer i profilen, som du gerne vil vide mere om, og derfor må du nysgerrigt spørge ind til, hvordan respondenter opfatter sin adfærd i den aktuelle situation.

I udgangspunktet kan dine hypoteser være sande eller falske, de skal dog altid være sandsynlige i relation til adfærden. Det er via afprøvningen af hypoteserne i dialogen med respondenter, at det endelige billede af respondentens adfærd i relation til forskellige situationer tegner sig. Afprøvningen af hypoteserne er altafgørende for det billede, som tegner sig af respondentens adfærd, og dialogen er derfor altid central i forhold til stilen, som aldrig bør stå alene.

Forbered dig på at tale i positive vendinger om alle fire adfærdstiler. Det er vigtigt, at respondenter i dialogen opnår en forståelse for den generelle adfærdstendens for

hver af de otte skalaer. Overvej dit ordvalg aktivt i forbindelse med forberedelsen af forklaringen af plottepunktets placering. Forbered dig på at bruge vendinger som:

"Respondenter, der udviser meget D-adfærd, vil typisk have tendens til at ...".

Det er vigtigt, at du i forberedelsesfasen vægter at indøve vendinger, således at du ikke får kategoriseret respondenter i en kategori, som vedkommende ikke umiddelbart relaterer sig selv til.

### Spørgsmål til hypoteser

Især ved de første tilbagemeldinger, du gennemfører, kan det være en god idé at udvikle en spørgeramme som forberedelse på tilbagemeldingen. Her kan du oprids dine hypoteser/temaer og formulere de forskellige spørgsmål, du vil bruge til at udforske hver hypotese.

Dialogen kan med fordel bevæge sig fra et mere undersøgende fokus, hvor man som tilbagemelder åbner for dialog og udforsker personens eget perspektiv, til et mere afklarende fokus, hvor man stiller mere direkte spørgsmål. Dels som selve samtalen skrider frem, dels i forbin-

delse med at man udforsker de enkelte hypoteser.

Spørgsmål, der åbner for dialog, er især åbne spørgsmålstyper, der ikke afgrænser og definerer svaret på forhånd og som opmuntrer personen til at fortælle frit, uddybende og konkret fra eget perspektiv. I modsætning til mere lukkede spørgsmål, der har et bestemt mål og svarmulighed indbygget.

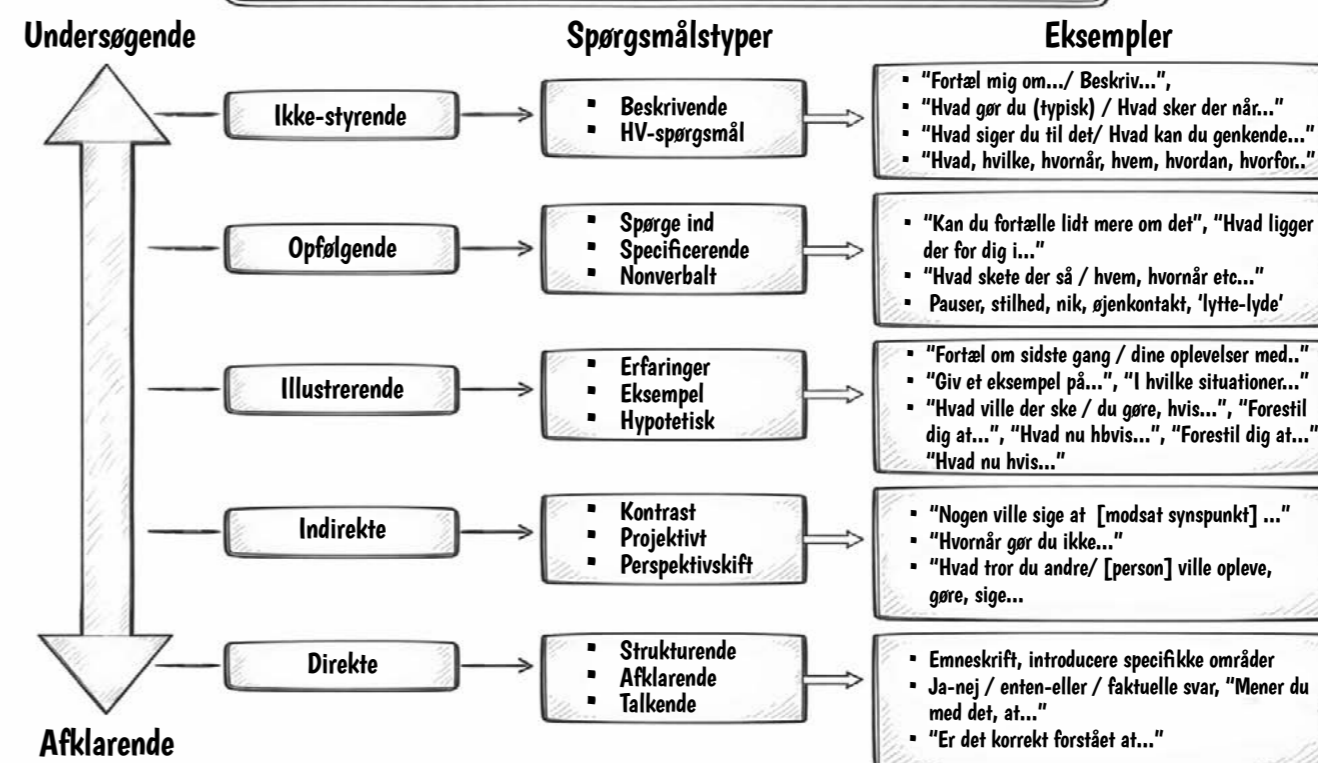
Det er samtidig vigtigt at lytte aktivt og veksle mellem de forskellige spørgsmålstyper for at opnå så uddybende og konkrete svar som muligt, og følge op og spørge ind, til man har en fuld forståelse af personens perspektiv.

Som tilbagemelder bør du bestræbe dig på at lytte på flere niveauer under dialogen, både til det, personen siger og til meningen og følelserne bag det, der siges – og ikke siges.

Du bør også løbende afprøve dine tolkninger ved at sammenfatte og 'sende' meningen tilbage til personen, eksempelvis ved at gentage det, du har hørt personen sige. På den måde får du med det samme bekræftet, at din tolkning giver mening for personen og/eller giver personen mulighed for at nuancere sit perspektiv.

Træning af spørgeteknik og samtaleteknik (fortsættermarkører, pauser, aktiv lytning osv.) er tidskrævende, men udbyttet er tilsvarende højt.

## Spørgsmål til at nuancere hypoteser



# Manual til tilbagemelding

## Fem forskellige elementer indgår altid i en tilbagemelding:

- Åbning af dialogen - Rammesætningen
- Præsentation af DiSC® modellen og de fire adfærdsstile
- Fortolkning af respondentens profil
- Uddybning, opsamling og eventuel udvikling i relation til profilen
- Afrunding af dialogen

Rækkefølgen af de tre midterste elementer i processen kan variere afhængigt af valgt model for tilbagemeldingens struktur (den informerende eller den udforskende model). I det følgende gennemgås elementerne et efter et.

### Åbning af dialogen - Rammesætning

Det hele handler om at skabe en fortrolig atmosfære. Vær imødekomende og rolig. Sørg for at tilbagemeldingen foregår i rolige omgivelser, hvor I ikke bliver forstyrret af hverken telefoner, personer eller mails.

Sæt rammen for tilbagemeldingen og afstem forventninger med respondenten, så der ikke er tvivl om, hvorfor DiSC®-profilen anvendes. Hvad er formålet med at bruge DiSC®? Hvad skal der ske i samtalen – agenda? Hvor lang tid har I til rådighed?

Husk at informere om, at profilen – og dialogen omkring den – er fortrolig. Hvis andre end tilbagemelderen har adgang til at se profilen, f.eks. i forbindelse med rekruttering, så informer om hvem der i fortrolighed informeres efterfølgende.

Når rammen er sat og forventningerne er afstemt, kan der startes med at spørge kort ind til udfyldningssituationen – altså hvordan respondenten oplevede selve udfyldningen af spørgerammen:

- ”Har du prøvet at udfylde en DiSC®-profil før?”
- ”Hvordan gik det – var det svært?”
- ”Hvordan brugte du 1-5 skalaen?”
- ”Brugte du hele skalaen i din besvarelse?”

Klarlæg altid, at DiSC®-profilen er et billede på, hvordan respondenter opfatter sig selv i den situation, der er

tænkt på i udfyldelsessituationen.

Tilbagemeldingen er således altid baseret på respondentens egen vurdering af udsagnene omkring deres egen adfærd. Fortæl, at det er deres vurdering – og at det er den, du som tilbagemelder kan sige noget om. Hvad fortæller det, når respondenter har vurderet, som vedkommende har.

”Der er ingen rigtige eller forkerte stile – kun forskellige, individuelle stile”.

”Der er ingen god eller dårlig DiSC® adfærd. Alle adfærdsstile har både styrker og udfordringer”.

Husk at komme omkring, at det altid er respondenter, der har svarene/eksemplerne på sin adfærd. Dette betyder at vedkommende selvfølgelig har lov til at være uenig i profilen og sige, at den beskrevne adfærd ikke kan genkendes.

Skab en god og gensidig relation til respondenter, således at vedkommende til enhver tid føler sig tryk ved at stille spørgsmål og komme med kommentarer til det, du præsenterer.

Vær sikker på at respondenter ved, hvad det er for en proces, I går i gang med, hvad der skal ske i løbet af den tid, der er sat af til dialogen, og oprids kort hvad tilbagemeldingen går ud på, samt hvilke elementer der indgår i den:

”Jeg skal først fortælle dig lidt om DiSC®-profilen, og hvad den måler på, så skal vi kigge på din stil og snakke om din adfærd i specifikke situationer”.

”Vi skal kigge på styrker og udfordringer, hvad der motiverer og presser dig – og måske også nå frem til at tale lidt om eventuelle udviklingsmuligheder og tilpasningsstrategier, lyder det ok?...”.

### Hvad måles der på? - Modellen og stilene

Forklar respondenter hvad værktøjet måler på. Brug vendinger som:

”En DiSC®-profil måler på vores adfærds-tilbøjeligheder – hvad vi typisk gør”.

”En DiSC®-profil er ikke en personlighedstest”.

Brug evt. isbjergene for at fortælle om forskellen mellem adfærd og personlighed.

**HUSK, at adfærd ikke er noget vi ER, men måden vi GØR tingene på**

Forklar DiSC® modellen f.eks. ved hjælp af side 2 eller 7 i Everything DiSC Workplace® profilen, eller ved at tegne Marstons kryds og præsentere den bagvedliggende teori. Du kan også bruge materialerne i æsken ”DISCtilbagemelding”.

Brug vendinger som:

”DiSC® modellen tager udgangspunkt i to akser 1) Hvordan vi agerer i omgivelserne ”Aktiv – Eftertænk-som” - og 2) Hvad vi agerer i forhold til – Sag eller Person, og dermed om vi agerer Udspørgende eller Accepterende”.

”Kombinationen af opfattelsen af de 2 akser giver en model med fire forskellige kombinationer af opfatterser, med hver sin afledte adfærdstendens D, i, S og C”. Beskriv kort de fire adfærdsstile, så respondenter er med på terminologien, når du snakker om:

”... udviser meget D-adfærd”  
”D’erne har tendens til at gøre sådan...”  
”Det, der kendetegner personer med tilbøjelighed til at udvise S-adfærd, er at...”

Læg modellen frem på bordet og brug den som illustration, mens du forklarer modellen og de fire adfærdsstile. Lad den eventuelt ligge på bordet under tilbagemeldingen, så kan I vende tilbage til den, hvis det er relevant.

Det er vigtigt, at du kommer omkring tendenser ved alle fire adfærdsstile og ikke bare den eller de to som respondenter har en stærk tilbøjelighed til at udvise.

Hold fokus på at bruge et ikke-teknisk sprog i formidlingen af modellen og de fire adfærdsstile.

Husk at få formidlet følgende:

”Ingen stil er bedre end andre”  
”Stile er forskellige”  
”Der er styrker og indsigter ved alle stile”  
”Personer er et mix af alle fire adfærdsstile”  
”Vi har alle fire stile i os, men der er typisk noget, vi gør mere naturligt end andet”

På denne måde sikrer du, at respondenter ikke sidder med en idé om, at have en stil der er forkert eller mindre værd end andres.

### Fortolkning og uddybning af stil

Når du har gennemgået DiSC® modellen og stilene, kan du, inden du går videre til respondenterens egen DiSC®-stil på side 3, invitere respondenter aktivt ind i dialogen ved at spørge, om der er noget i DiSC®-stilene respondenter kan identificere sig med.

”Nu har jeg præsenteret dig for DiSC® modellen og de fire adfærdsstile – er der noget du umiddelbart kan genkende?”.

Respondenterens svar matcher typisk deres plottepunkt – og svaret skaber dermed en god overgang til side 3 i profilen med respondenterens DiSC®-stil.

Forklar nu plottepunktets placering og styrke. Uddyb respondenterens DiSC®-stil – og afprøv nogle af de hypoteser, du har forberedt. Bed også respondenter komme med eksempler – så du sikrer deres genkendelse af deres DiSC®-stil.

”Personer, som udviser meget D-adfærd, har tendens til at...”

"Personer, som ligger tæt på kanten på S-stilen, vil typisk..."

Vær opmærksom på ikke at kategorisere personen ved at sige "du er sådan og sådan...", men generalisér i stedet adfærden ud fra de typiske træk, og stil derefter konkrete spørgsmål til, om personen genkender sig selv i denne generelle beskrivelse. Brug vendinger som:

"Er det noget du kan genkende?"

"Hvad tænker du om det?"

"Hvad passer godt/mindre godt af den beskrivelse, jeg lige har givet?"

"Hvilke eksempler kan du komme med fra din arbejdssituation?"

Det er vigtigt, at respondenter i dialogen opnår en forståelse for den generelle adfærd for hver af de fire stile, og forholder sig til sin egen adfærdstil.

Til din hypotesedannelse og til din fremlæggelse af hypoteser kan du bruge følgende sider i Everything DiSC Workplace® profilen:

- side 4 om DiSC®-stilen,
- side 5 om prioriteterne og
- side 6 om motivations- og stressfaktorer.

Brug også den information, som du får fra tillægsrapporten i forhold til hvilke hypoteser, du ønsker at få uddybet og nuanceret i forhold til det givne formål. Det er vigtigt at få respondenter til at forholde sig til profilen, så spørg undervejs ind til genkendelse og accept, og bed om specifikke eksempler til konkretisering og nuancering af deres plottepunkt.

#### Forståelse af andre adfærdsstile

Brug rapporten til at understøtte en forståelse af andre adfærdsstile end blot respondenterens egen. Tal modellen på side 7 igennem, for at skabe forståelse for, hvordan andre personer ser verden og agerer i den. Sæt side 8-11 i spil, når der skal reflekteres over styrker og hindringer i interaktion og samarbejde med andre adfærdsstile, og gør det hele tiden konkret ved at bede respondenter om specifikke eksempler fra hverdagen.

#### Opsamling

Sørg for at få af- eller bekræftet dine hypoteser om respondenterens adfærdstendenser, og spørg uddybende ind til relevante emner afhængigt af den ramme og det formål, der er sat for samtalen's fokus i udgangspunktet.

Spørg uddybende ind til f.eks. respondenterens ønsker og udfordringer i relation til arbejdsmiljø og nærmeste samarbejdspartnere/relationer. Det er vigtigt at komme omkring refleksioner i relation til de udfordringer, respondenteren har i forhold til egen trivsel og effektivitet. Således vil dialogen bevæge sig fra en egentlig beskrivelse af respondenterens adfærd til overvejelser omkring mulighed for større trivsel og effektivitet eller bedre samarbejdsrelationer.

#### Afrunding af dialogen

Du skal være varsom på at få lukket dialogen ordentligt og gøre opmærksom på, at respondenter altid er velkomne, hvis der opstår yderligere spørgsmål eller uafklarede elementer dukker op, når det hele har bundfældet sig.

"Hvordan har det været at få en DiSC®-profil og en tilbagemelding?"  
"Har du kunnet bruge profilens indhold?"  
"Har det været en ok dialog?"



## DiSC® kultur

Ligesom en person har sin egen karakteristiske adfærd, har grupper ligeledes tendens til at udvikle sin egen unikke stil og måde at gøre tingene på – altså gruppens kultur. Når vi taler DiSC® adfærd og kultur bliver definitionen af ordet derfor:

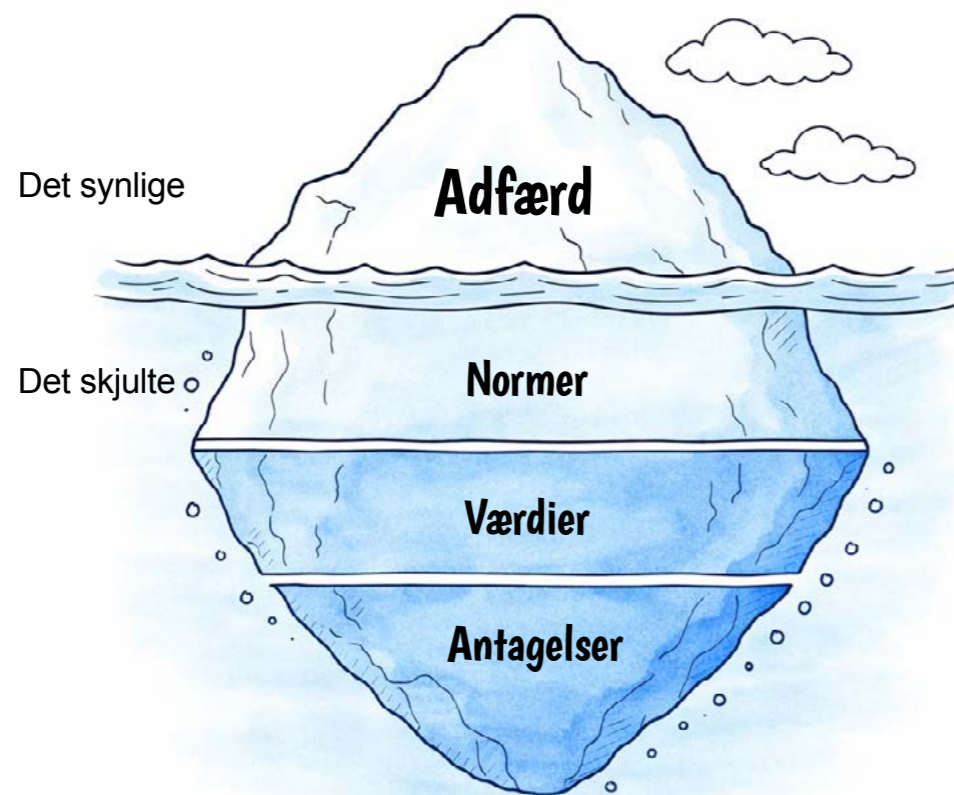
### Kultur er måden vi gør tingene på

Kulturen er således en uformel kombination af adfærd, værdier og holdninger, som de fleste mennesker i gruppen tager for givet. DiSC® gruppekultur behandler ikke alle elementer af kultur – men det kan hjælpe dig til at forstå adfærd, holdninger, relationer m.m. inden for en gruppe.

Første spørgsmål er: Hvor mange personer skal der til, for at man kan begynde at tale om gruppekultur? Svaret er umiddelbart to eller flere. Så snart vi er flere, der in-

teragerer sammen, begynder der at opstå måder at gøre tingene på.

Kultur kan i relation til adfærd ses som et isbjerg, der er delt i lag. Det øverste lag af isbjerget er det vi kan se, hvilket er adfærden set i forhold til kultur. Adfærd er det, der er synligt for andre - men ikke altid for os selv. Det næste lag kan vi godt se, hvis vi kigger lidt ned i vandet. Lige under overfladen ligger normerne. Det er de regler, krav eller forventninger, som vi lever efter. Normer er sjældent nedskrevet eller direkte fortalt, men vi oftest godt klar over hvilke, og hvordan de skal overholdes - ellers vil vi hurtigt få en direkte påtale om dette. Værdier ligger væsentligt dybere, men i krystalklart vand kan man, hvis man anstrenger sig godt, se et pænt stykke ned til den dybereliggende del af isbjerget. Dette gælder også for kulturens værdier.



Værdier er grundlæggende overbevisninger om, at en bestemt adfærd eller form for tilværelse er personligt eller socialt at foretrække fremfor andet. At noget er bedre end andet. Noget er rigtigt eller forkert. Dybest nede - og kun delvist synligt for de mest skarpsindige - ligger vores grundlæggende antagelser om, hvordan verden hænger sammen. Det er vores verdensopfattelse, og vi værner om den, som om den er det mest kostbare vi har. Prøver andre mennesker vores antagelsers rigtighed af, vil vi ofte reagere med modstand, vrede eller angst, for vi ønsker at beskytte den, så vi stadigvæk kan føle, at vi kan håndtere den komplekse verden vi lever i.

Bag adfærd ligger der derfor normer, der foreskriver, hvordan vi skal udvise adfærd, og bag normerne ligger der en overbevisning om, hvad der er mere værdifuldt end andet og bag disse ligger de grundlæggende antagelser, som vi tager som de største selvfølgeligheder. Når vi taler om kultur, bliver vi derfor nødt til at tænke alle fire lag med.

Det næste spørgsmål er: Hvad påvirker kulturen? Mange faktorer er på spil her, og indvirker på udviklingen af en DiSC® kultur i gruppen eller i organisationen:

- Lederens stil
- De mest udtalte adfærdsstile i en gruppe
- Typen af arbejde en gruppe udfører
- Mål og mission en gruppe står overfor
- Kulturhistorikken i en gruppe
- En gruppes selvforståelse

I nogle grupper vil én faktor være dominerende, i andre grupper vil der være flere forskellige faktorer, som spiller ind i dannelsen af en gruppekultur og kontinuiteten eller udviklingen af den.

Det vigtige i arbejdet med en specifik gruppe er, at man gør sig klart hvori kulturen har rod fæste – således at man er opmærksom på forudsætningen for eventuelt at skabe adfærdsændringer i gruppen.

Nogle grupper har et højt tempo og andre har et eftertænksomt, mere moderat tempo. Nogle grupper har mere sagsfokus på logik og ræsonnement og andre har mere personfokus på relationer og følelser. Nogle grupper er blandede og repræsenterer alle fire adfærdsstile og præferencer. I arbejdet med grupper - som facilitator, konsulent, leder, underviser eller andet - er det vigtigt, at man hurtigt kan danne sig et overblik over gruppens sammensætning og forberede sig på, hvordan disse karakteristika kan forme gruppens adfærd og interaktioner.

# D-kulturen

## Hurtige beslutninger, direkte svar og konkurrence

### Fordele:

- Byder på et dynamisk og engagerende miljø
- Træffer beslutninger uden at spilde tiden
- Styrer mod resultater
- Giver mulighed for at vise sit værd
- Belønner beslutsomhed og vedholdenhed
- Skubber hele tiden på for nye præstationer
- Ansporer til nytænkning
- Giver kontant feedback

### Ulemper:

- Medfører spændinger og udbrændthed
- Bruger ikke tid på grundige analyser
- Får mindre pågående personer til at føle sig magtesløse
- Skaber magtkampe, der fører til dårlige beslutninger
- Løber for mange risici
- Overbetoner status
- Hæmmer teamwork pga. konkurrence
- Giver feedback uden at tage højde for følelser

### D-kulturen belønner:

Uafhængighed  
Beslutsomhed  
Ligefremhed  
Sejr  
Resultater

### D-kulturen ser skævt til:

Tøven  
Detaljefiksering  
Oversensitivitet  
Træghed  
Svaghed



# i-kulturen

## Energisk atmosfære, optimisme og socialisering

### Fordele:

- Fremelsker kreativitet gennem høj energi
- Sørger for en sjov og optimistisk atmosfære
- Ansporer til kollektiv brainstorming
- Fremmer hyppige, uformelle samtaler
- Excellerer i at promovere idéer
- Giver grobund for selvstartende personer
- Giver spontan anerkendelse af godt arbejde
- Byder på et varmt og omsorgsfuldt miljø

### Ulemper:

- Skifter retning for ofte
- Undgår at beskæftige sig med detaljer
- Skøjter hen over potentielle risici
- Holder for mange møder
- Bruger for meget tid på selskabeligt samvær
- Mangler klare retningslinjer
- Presser på for udadvendt og energisk adfærd
- Udviser tilfældig planlægning

### i-kulturen belønner:

Kreativitet  
Entusiasme  
Optimisme  
Samarbejde  
Passion

### i-kulturen ser skævt til:

Faste regler  
Forsigtighed  
Detaljefiksering  
Indadvendthed  
Ufølsomhed



# S-kulturen

## Stabilitet, forudsigelighed og venlighed

### Fordele:

- Tager ansvar for at udføre jobbet korrekt
- Sørger for en afslappet atmosfære
- Arbejder mod pålidelige resultater
- Fremmer en følelse af velbehag og tryghed
- Giver mulighed for balance mellem arbejds- og privatliv
- Ansporer til stor pligtopfyldenhed
- Gør i stort omfang teamwork muligt
- Giver grobund for høflig og taktfuld opførsel

### Ulemper:

- Udfordrer sjældent idéer
- Er ikke konkurrencepræget
- Undgår vanskelige beslutninger for at skåne folks følelser
- Vanskeliggør forandring og undertrykker nytænkning
- Undgår at give konstruktiv kritik
- Kæmper med ubeslutsomhed
- Ansporer ikke til store individuelle præstationer
- Skaber modvilje, der ligger og syder under overfladen

### S-kulturen belønner:

Samarbejde  
Loyalitet  
Ydmyghed  
Eftertænksomhed  
Teamfokus

### S-kulturen ser skævt til:

Aggressivitet  
Anmassende adfærd  
Afbrydelser  
Afvigelser  
Uberegnelig adfærd



# C-kulturen

## Kvalitet, nøjagtighed og orden

### Fordele:

- Beregner risici meget omhyggeligt
- Leverer enestående kvalitetskontrol
- Baserer beslutninger på logik
- Fokuserer på detaljer
- Præciserer målsætning og forventninger
- Lægger vægt på pålidelighed og præcision
- Respekterer folks rettigheder
- Fremsætter veldefinerede mål

### Ulemper:

- Er detaljefikseret
- Går glip af muligheder pga. overdreven forsigtighed
- Mangler synlig begejstring og energi
- Undertrykker uformelle samtaler
- Ude af stand til at fremelske en stærk fællesskabsfølelse
- Tilsidesætter folks følelser
- Kan føles kritisk, kold eller kynisk for nogle
- Lukker af for udefrakommende personer

### C-kulturen belønner:

Nøjagtighed  
Fuldstændighed  
Fokus på detaljer  
Punktlighed  
Pålidelighed

### C-kulturen ser skævt til:

Fejl  
Intuitiv beslutningstagning  
Forsinkelser  
Overfladiske undersøgelser  
Overdreven entusiasme



# Everything DiSC® kultur

Når alle gruppens medlemmer har udfyldt en Everything DiSC Workplace® profil via EPIC, er der mulighed for at trække forskellige rapporter til arbejdet med DiSC kulturen i gruppen. Der findes tre forskellige rapporter, som kan hjælpe dig i arbejde med grupper:

Everything DiSC® Group Culture Report  
Everything DiSC® Facilitator Report  
Everything DiSC® Team View

I det følgende gennemgås rapporterne overordnet, så du har indblik i deres forskelligheder og overlap. Først gennemgås hovedtrækkene i Everything DiSC® Group Culture Report og Everything DiSC® Facilitator Report, og til sidst gennemgås Everything DiSC® Team View, som adskiller sig lidt fra de to andre ved udelukkende at gengive deltagerens stile uden yderligere tekst til indsigt.

Husk, at du altid - via din Epic konto - har mulighed for at generere eksempler på alle de rapporter, som hører til Everything DiSC® konceptet.

Everything DiSC® Group Culture Report og Everything DiSC® Facilitator Report har begge fokus på gruppens

DiSC® sammensætning, og de kan i udgangspunktet begge anvendes som baggrundsforståelse og model for at arbejde målrettet med adfærdstendenser i grupper.

Arbejder man sig ind i rapporterne, opnår man en dybere og mere nuanceret forståelse af en gruppes særlige adfærd (mangfoldighed, styrker og udfordringer). Man kan således med udgangspunkt i rapporterne arbejde målrettet med gruppeprocesser f.eks. i forbindelse med projekt- eller samarbejdsgrupper, nye eller etablerede teams osv.

Rapporterne kan ligeledes yde stor indsigt i en gruppe f.eks. forud for en ny rekruttering til en allerede etableret gruppe. Der er også meget materiale at hente i de to rapporter til at arbejde målrettet med ledelse af grupper og teams, og optimering af kommunikationen til gruppens medlemmer og gruppens medlemmer imellem, således at budskaber gives hensigtsmæssigt og effektivt i forhold til det opstillede mål.

Rapporterne giver indblik i, hvordan hver enkelt DiSC®-stil relaterer sig til gruppekulturen, altså hvilke udfordringer der kan være ved at arbejde i netop den kultur, som teamet udgør.

Alle de fire DiSC® kulturer gennemgås efter ovenstående model, og yderligere fremlægges der refleksionspunkter,

som er spørgsmål gruppen kan overveje, hvis den har D-kultur, en i-kultur, en S-kultur eller en C-kultur. Disse spørgsmål drejer sig om, hvordan respondenter med andre adfærdstile har det, og hvordan de bliver behandlet i denne type miljø, som gruppen udgør.

Begge rapporter indeholder i lidt forskellig form et indledende overblik over gruppen, som hjælper facilitator til hurtigt at se gruppens sammensætning, dens tempo og prioriteter.

Med disse rapporter kan man som facilitator i relation til gruppen forberede sig på, hvordan disse karakteristika kan forme gruppens adfærd og interaktioner og dermed understøtte effektiv facilitering.

For eksempel så skal der måske - såfremt en gruppe har et højere tempo - vælges øvelser, som er dynamiske og energifyldte. Til grupper med et mere eftertænksomt, moderat tempo skal der måske undgås aktiviteter, som får deltagere til at føle sig dårligt tilpas ved at blive sat i fokus. Til grupper der har mere sagsfokus, vil facilitator måske undgå sprog og aktiviteter, som kan opfattes

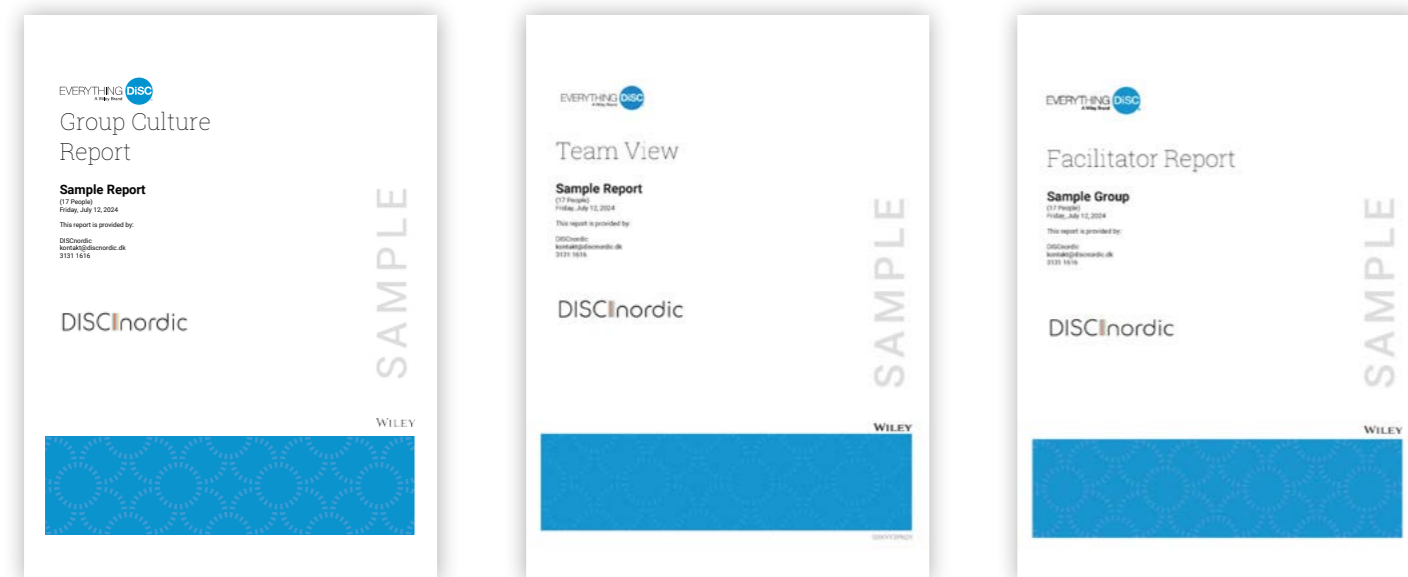
som for meget "røre-føle". Og for grupper som har mere personfokus, kan facilitator anvende aktiviteter, som giver plads til megen interaktion og til intime samtaler.

## Input til arbejdet med gruppekultur

For at få en bedre fornemmelse af din gruppes kultur kan du overveje at lede eller facilitere en samtale om, hvordan gruppens medlemmer oplever, at disse prioriteter udspiller sig i gruppen. Bliver nogle prioriteter værdsat for meget? Mangler der nogen prioriteter i gruppekulturen?

Ved at bede gruppens medlemmer om at udforske disse emner, vil du få en bedre fornemmelse for den faktiske kultur i gruppen.

Ved at få gruppemedlemmer til at drøfte hvordan det er at arbejde i den pågældende kultur, vil det være nemmere for dem at forstå fordele og omkostninger ved et sådant miljø. Det er sandsynligt, at de vil nå frem til et vist perspektiv på, hvordan personer med forskellige adfærdstile enten "stræber efter" eller "kæmper mod" kulturen.



## DISCnordic's Facilierings-univers

Indeholder faciliteringsmaterialer inden for Everything DiSC®, herunder demoprofiler, videoer, PowerPoints mm.

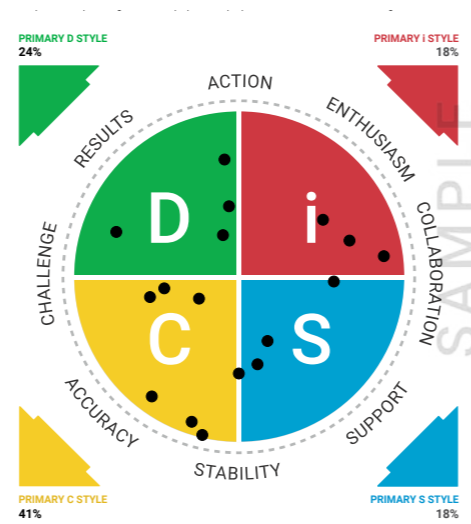
Tilgå Facilierings-universet på nedenstående link eller ved at scanne QR-koden:  
<https://discnordic.dk/everything-disc/everything-disc-danske-materialer/>

# Everything DiSC® Group Culture Report

Group Culture Report er anonym. Det vil sige, at alle persondata er fjernet fra rapporten. Det, man får adgang til, er en oversigt over gruppens samlede plottepunkter og DiSC®-stile, men man kan ikke se referencer på enkelte gruppemedlemmer og deres eksakte stil.

Rapporten indeholder primært DiSC®-kortet med alle deltageres plottepunkt og yderligere en del hjælpetekst, som relaterer sig til arbejdet med kulturen. Nedenstående vises et uddrag fra rapporten, som handler om gennemgangen af elementer, som den enkelte kultur ansporer til og ser skævt til, samt fordele og ulemper ved kulturen.

Rapporten findes kun på engelsk.



<p><b>THE D CULTURE REWARDS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Independence</li> <li>Decisiveness</li> <li>Directness</li> <li>Victory</li> <li>Results</li> </ul>	<p><b>THE D CULTURE CRITICIZES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oversensitivity</li> <li>Hesitation</li> <li>Over-analysis</li> <li>Foot-dragging</li> <li>Weakness</li> </ul>
<p><b>ADVANTAGES OF THE D CULTURE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Offers a dynamic and engaging environment</li> <li>Makes decisions without wasting time</li> <li>Drives toward results</li> <li>Provides opportunities to prove oneself</li> <li>Rewards determination and persistence</li> <li>Continually pushes for new accomplishments</li> <li>Encourages innovation</li> <li>Gives straightforward feedback</li> </ul>	<p><b>DRAWBACKS OF THE D CULTURE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leads to tension and burnout</li> <li>Fails to spend time on thorough analysis</li> <li>Overwhelms those who are less aggressive</li> <li>Creates power struggles that lead to poor decisions</li> <li>Takes too many risks</li> <li>Overemphasizes status</li> <li>Discourages teamwork because of competitiveness</li> <li>Provides feedback without considering feelings</li> </ul>

**ISSUES TO CONSIDER**

# Everything DiSC® Facilitator Report

Facilitator Report indeholder en komplet oversigt over gruppen, med alle gruppemedlemmers plottepunkt med navns nævnelse.

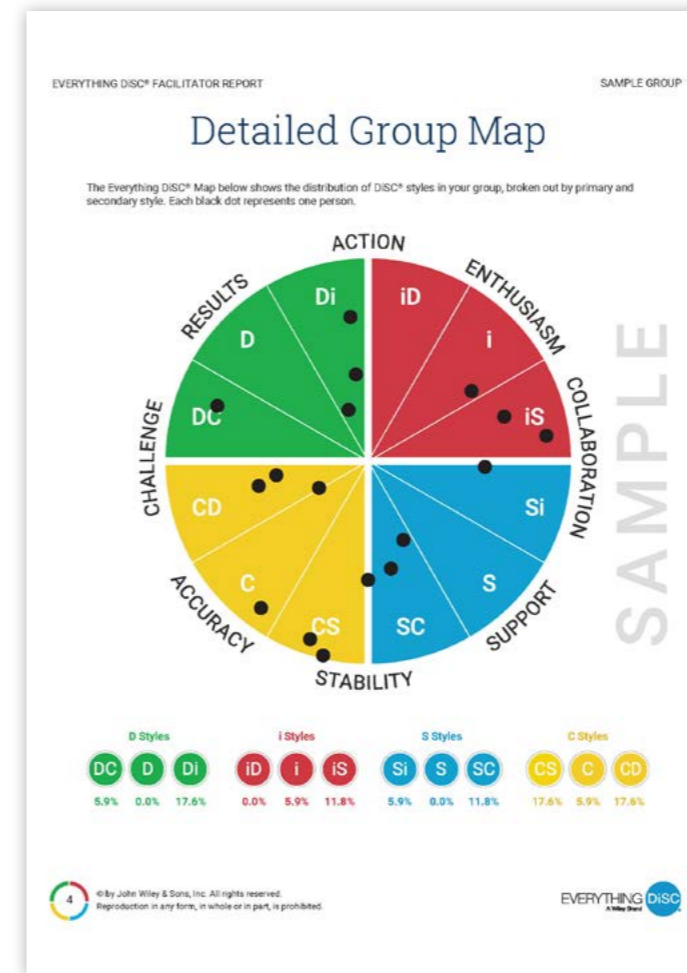
Rapporten indeholder yderligere lister med deltagerne i forskellige grupperinger ud fra primær adfærdsstil, således at man som facilitator hurtigt kan danne sig et overblik - også over store og komplekse grupper, som måske skal inddeles hensigtsmæssigt i mindre grupper til formålet med faciliteringen.

Ligesom Group Culture Report indeholder denne rapport også gennemgang af, hvordan de forskellige adfærdsstile

formentligt vil opleve at arbejde i en specifik kultur.

Der forefindes også en række opmærksomhedspunkter og gode fokuspunkter i rapporten, som facilitatoren kan inkorporere i sin håndtering af gruppen og dens eventuelle udviklingsproces.

Rapporten findes kun på engelsk.



**Individual Data Table**

The list below shows the DiSC® style of each group member. Names are grouped by primary DiSC style.

Group Member	Style	Group Member	Style
John Albrecht	Di		
Selma Reyes	Di		
Joy Willis	Di		
Brian Arnold	DC		
Aleisha Warren	i		
Lily Ng	iS		
Ryan Page	iS		
Jill Webster	Si		
Paula Anderson	SC		
Marta James	SC		
Bob Cisneros	C		
Cassandra Bogie	CS		
Veronica Curtis	CS		
Ellen Jordan	CS		
Joshua Hoye	CD		
Liz Rodosovich	CD		
Rami Sivula	CD		

# Everything DiSC® Team View

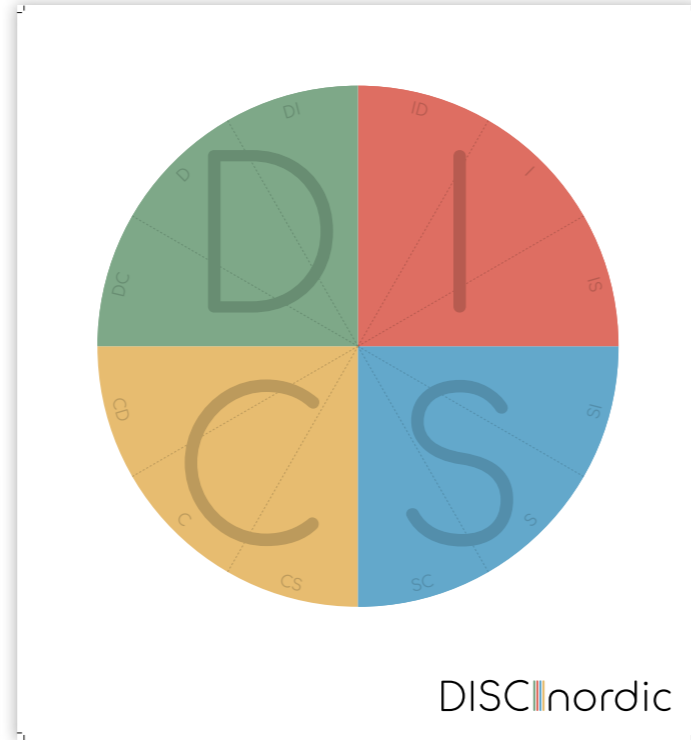
Everything DiSC® Team View giver et hurtigt overblik over gruppemedlemmernes plottepunkt og DiSC®-stil.

Oversigten kan altid genereres uden beregning uanset om der er 10 personer i gruppen eller 100 - det gør ingen forskel.

Du kan skabe samme overblik over et team ved f.eks. at tegne gruppemedlemmernes individuelle plottepunkter ind på en DISC plakat, naturligvis forudsat, at alle har lyst til at dele deres stil med teamet.

Yderligere redskaber til arbejdet med grupper, får man ved at trække enten en Group Culture Report eller en

Facilitator Report på gruppen, og derved opnå et hurtigt overblik over gruppens adfærdsmæssige kultur.



Sample Report

John Albrecht Di Style	Paula Anderson SC Style	Brian Arnold DC Style	Cassandra Bogie CS Style
Bob Cisneros C Style	Veronica Curtis CS Style	Joshua Hoye CD Style	Marta James SC Style
Ellen Jordan CS Style	Lily Ng IS Style	Ryan Page IS Style	Selma Reyes DI Style

# Everything DiSC® Sammenlignings-rapport

Når en respondent har set og forstået sin egen Everything DiSC Workplace® stil - og måske også har set teamets samlede stil - hvad er så næste step?

Hvad kan vi mere? Dette spørgsmål har ofte være stillet fra konsulenter, som har arbejdet med DiSC® i forbindelse med teamudvikling.

**Svaret er klart:** Vi kan trække sammenligningsrapporter og arbejde intensivt videre med konkrete handlingsplaner i forhold til kommunikation og samarbejde i specifikke samarbejdsrelationer. Et af de stærkeste aspekter ved DiSC®-kortet er, at det giver os mulighed for at vise forholdet mellem to respondenter på en simpel og visuel måde. I modellen ved siden af vises en respondent (vist med sort plottepunkt) og dennes kollega (vist med hvidt plottepunkt).

I en Everything DiSC® Sammenligningsrapport bliver to respondenter således sammenlignet - med det formål at udforske, hvor de er ens og hvor de er forskellige på seks forskellige områder. Vi kigger altså med andre ord på, hvor de potentielt har styrker i deres samarbejde og hvor

der potentielt kan være udfordringer.

Sammenligningsrapporten inkluderer narrativer, som forklarer disse ligheder og forskelligheder og guider deltagerne i rapporten rundt om en diskussion af elementerne i samarbejdet.

Formålet med rapporten er at forbedre kommunikation og effektivitet i samarbejdet - samtidigt med at spændinger og misforståelser mindskes.

Når vi genererer sammenligningsrapporter mellem to respondenter, kommer der altid to rapporter ud. En til hver af de to personer. Rapporterne har naturligvis samme fokus - samarbejdet mellem lige præcis de to respondenter - men de er skrevet individuelt til hver af dem, så begge respondenter oplever at stå som central figur i rapporten.

I første del af rapporten (side 3) ser man som nævnt de to personers placering på DiSC®-kortet.

Respondenterne kan med det samme se lighederne og forskellene mellem sig selv og den, de bliver sammenlignet med.

Hvis vi tager udgangspunkt i DiSC®-kortet fra foregående side, så kan vi hurtigt se, at der er stor forskel på disse to deltagere. Den ene respondent (med det hvide plottepunkt) har tilbøjelighed til at fokusere på nøjagtighed og kvalitet, på at arbejde nøje for at sikre kontinuitet og ikke mindst analysere og udfordre nye idéer.

Kollegaen (med det sorte plottepunkt) har tilbøjelighed til at igangsætte handling for at opnå dristige og hurtige resultater. Yderligere udtrykker vedkommende passion og entusiasme overfor nye idéer.



Med kendskab til egen stil og DiSC® modellen kan respondenterne hurtigt overskue, hvordan de som kollegaer komplementerer hinanden og hvor de begge muligvis møder udfordringer i samarbejdet.

Ud over overblikket på DiSC® kortet, består sammenligningsrapporterne af en præsentation af en række af signifikante kontinua, der illustrerer ligheder og forskelle mellem personerne.

### Definition af kontinuum:

Når vi bruger begrebet kontinuum, så er det for at markere, at der er tale om et snit - eller en linje uden start eller slutpunkt og med en gradvis overgang på linjen. Et kontinuum betyder et glidende forløb, hvor alle mellempositioner er mulige, altså en ubrudt rækkefølge hvor overgangen fra et element til det næste er næsten umærkelig, mens yderpunkterne er klart forskellige.

I sammenligningsrapporterne præsenteres seks forskellige kontinua, som respondenterne bliver sammenlignet på.

I virkeligheden kan man se disse kontinua som en række snit, vi har lagt ned over DiSC®-kortet. Yderpunkterne

i snittene er hinandens modsætninger beskrevet med velkendte DiSC® ord. Til rapporten udvælges de seks kontinua, som vurderes til at generere mest meningsfuld viden og indsigt til den samtale respondenterne kan have på baggrund af rapporten.

Der findes ni forskellige kontinua i puljen:

- Afdæmpet ..... Slagkraftig
- Dristig ..... Varsom
- Tålmodig ..... Driftig
- Skeptisk ..... Accepterende
- Udadvendt ..... Privat
- Taktful ..... Ligefrem
- Tilpassende ..... Viljestærk
- Livlig ..... Reserveret
- Rolig ..... Energisk

Når vi kun gengiver seks ud af ni mulige kontinua, sikrer vi, at respondenterne ikke overvældes af information og at der ikke bliver alt for mange gentagelser i formidlingen. Den algoritme, som er udviklet til at udvælge de seks kontinua, inkluderer:

Hvis muligt, vælges mindst to kontinua, der viser de største ligheder mellem respondenterne

Hvis muligt, vælges mindst to kontinua, der viser de største forskelle mellem respondenterne

Yderligere vælges to kontinua, som skønnes at være meningsfulde og som adskiller sig fra ovenstående kontinua.

Respondenterne i sammenligningsrapporten kan bruge ovenstående elementer fra hver side til at forberede sig på dialogen med kollegaen, de sammenlignes med.

Forberedelsen går ud på at markere, om man er enig/uenig i opfattelsen, som rapporten formidler og eventuelt være klar på at komme med nogle små konkrete eksempler på, hvordan denne adfærd kommer til udtryk,

eller hvis man er uenig, hvilken adfærd man ellers oplever hos sin kollega.

Nedenstående uddrag fra rapporten bruges i selve samtalen, hvor man både taler fordele og hindringer i samarbejdet. Igen opfordres respondenterne til at konkretisere deres opfattelser af fordele og ulemper.

Siderne afsluttes med konkrete tips til at samarbejde. Disse tips er opstillet i punktform, så de hurtigt kan overskues og omsættes til handlinger i respondenterne hverdag. Hvis man opnår enighed om konkrete handlingsændringer, kan de noteres på sidste side i rapporten i det dertil indrettede skema til muligheder for forbedringer.

**Tilpasning ✓ X ?**

<p>Annes tilbøjeligheder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Opfatter som oftest større ændringer som risikable eller stressende</li> <li><input type="checkbox"/> Stoler helst på afprøvede metoder og løsninger</li> <li><input type="checkbox"/> Kan til tider virke ufleksibel</li> </ul>	<p>Peters tilbøjeligheder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Opfatter ændringer som forfriskende</li> <li><input type="checkbox"/> Kommer som oftest med nye idéer og fremgangsmåder</li> <li><input type="checkbox"/> Kan til tider virke skødesløs</li> </ul>
---	--

**Anvendelse**

Potentielle hindringer, når du samarbejder med Peter

- Han kan føle, at du er alt for konventionel eller tilbøjelig til at vælge det sikre.
- Du kan til tider synes, at hans tilgang er noget skødesløs.

Potentielle fordele, når du samarbejder med Peter

- Din sans for forsigtighed er sikkert med til at holde ubehagelige overraskelser på et minimum.
- Hans dristige idéer kan nogle gange føre til værdifulde forbedringer.

Tip til at samarbejde med Peter

- Undgå at afvise hans modige eller dristige idéer, før du har hørt ham til ende.
- Overvej, om hans planer er for risikable, eller om det er tanken om ændringer, der gør dig utryk.
- Anspor ham til at overveje dine legitime indvendinger.

## Catalyst®

Med platformen Catalyst kan respondenter lære mere om sig selv og sammenligne deres profil med kollegernes, hvilket gør det lettere at anvende DiSC i praksis. Platformen giver også mulighed for at analysere og sammensætte grupper ud fra DiSC-stile samt tilbyder konkrete værktøjer til at styrke samarbejde, relationer og forståelse. Derudover kan man fordybe sig i sin egen profil og downloade den som PDF.

# EPIC online

## Online platform til dit DiSC® arbejde

Det er nu den sjove del af dit arbejde begynder med udsendelse af links, generering af profiler og tilbagemelding til din respondenter.

Efter kurset hos DISCnordic får du tildelt adgang til EPIC (Electronic Profile Information Centre). EPIC er en online platform hvorfra alt profilrelateret arbejde med DiSC® foregår. Det er fra EPIC platformen, at links til profiler sendes, profilerne genereres og det er herfra du kan lave sample reports og meget, meget mere.

EPIC kontoen tilhører virksomheden, og flytter du til en anden virksomhed, skal der være en ny uddannet til at overtage kontoen. Du vil i den nye virksomhed have mulighed for at lave en ny EPIC konto.

Alt efter hvilken aftale din organisation har med DISCnordic kommer enten du selv - eller en administrativ udpeget person - til at administrere din EPIC konto. DISCnordic vil, i den forbindelse, naturligvis sørge for at klæde dig godt på til arbejdet.

# Oversigt over profiler på dansk

## Everything DiSC Workplace®

**Everything DiSC Workplace®** profilen har fokus på samarbejde mellem kollegaer. Profilen tager udgangspunkt i den symmetriske – altså ligeværdige – relation mellem kollegaer. Den giver konkrete strategier til, hvordan respondenter kan styrke samarbejdet med andre DiSC®-stile. Everything DiSC Workplace® profilen bliver ofte refereret til som "all-round profilen", fordi den er bredt anvendelig på tværs af funktioner og niveauer.

### Typisk anvendelse:

- **Teamudvikling:** Skaber fælles sprog om forskelle i arbejds- og kommunikationsstil, og styrker samarbejde og rollefordeling.
- **Kommunikationstræning:** Hjælper medarbejdere med at tilpasse deres kommunikation til kolleger og kunder, og reducere misforståelser.
- **Konflikt håndtering:** Giver forståelse for hvorfor konflikter opstår samt konkrete forslag til konstruktive tilgange.
- **Onboarding og tværfunktionelt samarbejde:** Understøtter hurtigere integration og styrker samarbejde på tværs af afdelinger.
- **Talent- og udviklingssamtaler:** Bruges som samtaleværktøj til at identificere udviklingsområder og skabe handlingsplaner.

### Profilen er opbygget i tre overordnede afsnit:

1. Kend dig selv – med fokus på respondentens egne styrker og udfordringer.
2. Forstå andre – fokus på hvad der kendetegner de andre DiSC®-stile.
3. Tilpasning – konkrete tips til at tilpasse din adfærd i samarbejdet med andre.

**Målgruppe:** Alle personer

## Everything DiSC® Management

**Everything DiSC® Management** profilen har fokus på ledelse af forskellige medarbejder-typer og hvordan lederens adfærd påvirker medarbejdere forskelligt. Profilen giver praktiske anbefalinger til, hvordan lederen kan tilpasse sin stil til forskellige medarbejdere og situationer for at styrke performance og engagement.

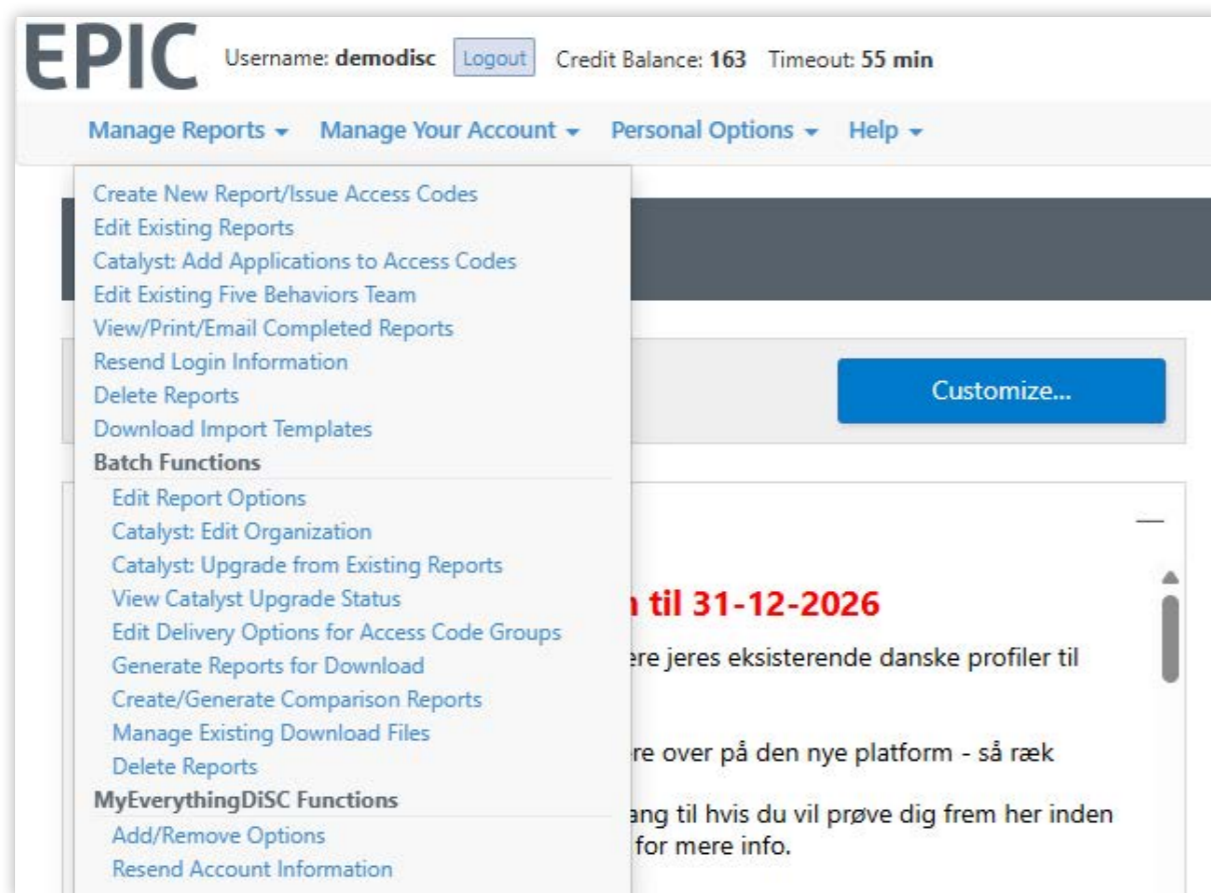
### Typiske anvendelse:

- **Lederudvikling:** Bruges i træningsprogrammer for at øge selvindsigt, udvikle konkrete ledelseskompetencer og omsætte indsigt til handlingsplaner.
- **Forbedre medarbejderrelationer:** Hjælper ledere med at tilpasse deres kommunikation, feedback og motivationsstrategier til forskellige medarbejderprofiler.
- **Medarbejderudvikling:** Giver lederen indsigt i, hvordan udviklingssamtaler (feks. MUS) kan tilpasses de forskellige DiSC®-stile.
- **Ledertalent- og udviklingssamtaler:** Bruges som samtaleværktøj til at identificere udviklingsområder.

### Profilen er opbygget i fem overordnede afsnit:

1. Kend dig selv – med fokus på respondentens egne styrker og udfordringer som leder.
2. Tilgang til uddelegering - hvordan ledere uddelegerer til henholdsvis D, I, S og C medarbejdere
3. Tilgang til motivation - hvordan man motiverer medarbejdere med henholdsvis D, I, S og C-stil
4. Tilgang til udvikling - hvordan ledere udvikler forskellige medarbejdere med henholdsvis D, I, S og C-stil.
5. Tilgang til samarbejde med andre ledere.

**Målgruppe:** Ledere, projektledere, interne trænere, ledertalenter osv.



## Everything DiSC® Sales

**Everything DiSC® Sales** profilen har fokus på sælger/rådgiver-kunde relationen. Profilen giver indsigt i respondentens styrker og begrænsninger som sælger/rådgiver og hvordan disse bringes i spil over for forskellige kundetyper.

### Typisk anvendelse:

- **Salgstræning:** Bruges i træningsforløb for at forbedre samtaleteknik, spørgeteknik og closing-strategier tilpasset kundens stil.
- **Kundetilpasning:** Hjælper sælgere med at identificere kundens foretrukne kommunikations- og beslutningsstil.
- **Onboarding af nye sælgere:** Understøtter hurtigere læring af effektive salgstilgange og tilpasning til virksomhedens salgsmode.
- **Coaching og performance-forbedring:** Understøtter individuelle salgskoachingforløb med konkrete adfærds- og handlingsanbefalinger.
- **Kundepleje og fastholdelse:** Forbedrer relationsopbygning og langsigtet kundeforhold.

### Profilen er opbygget i fem overordnede afsnit:

1. Kend dig selv – med fokus på dine styrker og begrænsninger som sælger.
2. Genkendelse af D, i, S og C-købestilen, dvs. hvordan spotter jeg de forskellige kunder.
3. Forstå dine kunder og hvad der driver de forskellige kundetyper.
4. Indsigt i hvordan du tilpasser din adfærd iht. D, i, S og C kunder.
5. Kortlægning og planlægning af kundestrategier, herunder hvordan man "læser" kunder.

**Målgruppe:** Sælgere, rådgivere og andre som arbejder med kunder og kunderelationer.

## Everything DiSC® Productive Conflict

Konflikter er en naturlig del af arbejdspladsen, og hvis konflikter er konstruktive og produktive, kan de skabe innovation og dynamik som skaber fremdrift og bedre resultater.

**Everything DiSC® Productive Conflict** profilen har fokus på at udvikle forståelse for, hvordan vi bliver påvirket af konflikter og hvad der typisk udløser vores uhenigtsmæssige reaktionsmønstre. Når vi er blevet klogere på hvad der udløser konflikterne, kan vi begynde at tage disse automatiske reaktioner i opløbet og arbejde med kognitiv omprogrammering.

Profilen er opbygget som en arbejdsbog, som deltagerne arbejder selvstændigt med under facilitatorens vejledning.

### Typisk anvendelse:

- **Konflikthåndteringstræning:** Øger bevidsthed om egne reaktioner og træner mere konstruktive måder at agere under konflikt.
- **Teamudvikling:** Skaber forståelse for, hvordan konflikter opstår i teamet, og hvordan man kan forebygge eskalation.

### Profilen er opbygget i tre overordnede afsnit:

1. Forstå dig selv – Brug DiSC® til at forstå din adfærd i konflikter.
2. Genkend dine destruktive reaktionsmønstre i konflikt
3. Vælg at ændre dine reaktion i konflikter (Kognitiv omprogrammering).

### Målgruppe:

Alle personer.  
I mange organisationer bruges unødigt energi på negative interpersonelle konflikter. Denne profil hjælper med at gøre konflikter konstruktive – og rettet mod de rigtige emner.

## Everything DiSC Work of Leaders®

**Everything DiSC Work of Leaders®** profilen har fokus på strategisk ledelse gennem VAE-modellen (Vision, Alignment & Execution). Lederen placeres på 18 best-practice-kontinuaer inden for de tre discipliner. Der findes desuden en teamprofil til kortlægning af lederteams samlede styrker og udviklingsområder.

### Typisk anvendelse:

- **Lederudvikling og træningsprogrammer:** Bruges i kurser og forløb målrettet udvikling af ledelseskompetencer inden for vision, alignment og execution.
- **Coaching og 1:1 udviklingsforløb:** Understøtter individuelle handlingsplaner med konkrete adfærdsændringer og øvelser.
- **Ledertalentudvikling:** Hjælper med at identificere fremtidige ledere og hvilke kompetencer de skal styrke.
- **Team- og organisationsudvikling:** Anvendes til at skabe fælles sprog om ledelse, afstemme forventninger og forbedre samarbejde omkring mål og implementering.

### Profilen er opbygget i fire overordnede afsnit:

1. Kend dig selv – med fokus på respondentens egne styrker og udfordringer som leder.
2. Vision – 6 best-practice kontinuaer som belyser lederens evne til at skabe retning.
3. Alignment – 6 best-practice kontinuaer som belyser lederens evne til at skabe fælles forståelse og commitment.
4. Execution – 6 best-practice kontinuaer som belyser lederens evne til at gennemføre.

**Målgruppe:** Mellemledere og topledere, som ønsker et omfattende udviklingsværktøj til individuel udvikling og lederteams.

## Everything DiSC® Agile EQ

**Everything DiSC® Agile EQ** profilen fokuserer på udvikling af følelsesmæssig fleksibilitet – evnen til at aflæse en situation og vælge den mest hensigtsmæssige reaktion.

Profilen bygger på dine DiSC® resultater og identificerer de EQ-mindsets, der ligger i din komfortzone – og dem, der kræver mere "stretch". Formålet er at udvide dit adfærdsrepertoire og styrke din evne til at navigere i komplekse relationer.

### Typisk anvendelse:

- **Personlig udvikling:** Øger bevidsthed om egne reaktionsmønstre og udvider handlemuligheder.
- **Lederudvikling:** Styrker lederens evne til at vælge passende stil i forskellige situationer.
- **Teamudvikling:** Styrker samarbejdet gennem øget fleksibilitet i dialog og beslutninger.
- **Forandringsledelse og konflikthåndtering:** Giver redskaber til at håndtere stress, uenighed og forandring.
- **Coaching og 1:1-forløb:** Understøtter individuelle udviklingsplaner og refleksion.

### Profilen er opbygget i tre overordnede afsnit:

1. Forstå dig selv – Din DiSC®-stil og naturlige EQ-mindsets.
2. Genkend andre mindsets – Dine udviklingsmuligheder og alternative mindsets.
3. Udvikling – Konkrete trin og øvelser til et mere agilt mindset.

### Målgruppe:

Alle medarbejdere – særligt relevant i ledelse, kunde-vendte roller og teams i forandring.

**NB!** Profilen findes kun på engelsk

## Everything DiSC® Facilitator rapport

**Everything DiSC® Facilitator rapporten** giver dig som facilitator et overblik over gruppens/teamets DiSC® sammensætning og kultur samt konkrete indsigter og faciliterings spørgsmål til planlægning og målretning af workshops.

### Profilens opbygning:

- **Group Map:** Visuel fordeling af gruppens primære stil i DiSC-kvadranter med procentfordeling og overblik over balance/ubalance.
- **Detailed Group Map:** Fordeling på de 12 DiSC®-stile med procentangivelser for mere nuanceret indsigt.
- **DiSC® and Group Culture + YourDiSC® Culture:** Forklarer begrebet gruppekultur og viser via grafer, om gruppen er fx hurtig og ligefrem eller mere forsigtig og eftertænksom – samt hvordan dette påvirker adfærd og trivsel.
- **Kulturafsnit for hver stil (D, i, S, C):** Beskriver kendetegn ved den pågældende DiSC-kultur, hvad der typisk belønnes eller udfordres, samt facilitator-spørgsmål og "issues to consider" til dialog og øvelser.
- **Individual Data Table:** Alfabetisk liste over gruppe-medlemmer med deres DiSC-stil.

### Hvordan rapporten typisk bruges:

- **Forberedelse af workshops:** Skræddersy workshops ud fra gruppeprofil og sammensætning.
- **Facilitering:** Anvende kulturbeskrivelser og dialogspørgsmål i øvelser og refleksion.
- **Handlingsfokus:** Identificere styrker, ubalancer og opfølgingsmål.

**NB!** Rapporten findes kun på engelsk

## Everything DiSC® Sammenlignings rapport

**Everything DiSC® Sammenlignings rapporten** sammenligner to personers DiSC-profiler. Formålet er at skabe indsigt i forskelle og ligheder i adfærd, præferencer og kommunikationsstile for at styrke samarbejde og forebygge konflikter.

Rapporten styrker relationen mellem to deltagere.

### Rapportens opbygning:

- **DiSC-introduktion:** Kort introduktion til de fire grundlæggende DiSC®-stile
- **Grafisk sammenligning:** Overblik over de to deltageres placering på DiSC®-kortet, afstand og overlap.
- **Styrker og udfordringer:** Sammenligning på 6 kontinuum (fx dristig vs. varsom) med fokus på forskelle og ligheder.
- **Anvendelse:** Praktiske tips til bedre samarbejde og færre misforståelser.
- **Handleplan/refleksion:** Plads til refleksion og konkrete aftaler.

### Hvordan rapporten typisk bruges:

- **Styrkelse af 1-til-1 relationen:** Bruges mellem leder-medarbejder, kolleger, mentorer m.fl.
- **Teambuilding og workshops:** Diskussionsgrundlag om kommunikation, rollefordeling og samarbejde.
- **Konfliktløsning:** Identificerer misforståelser og konkrete adfærdsjusteringer.

## Catalyst®

**Catalyst®** er en digital platform, der gør DiSC® levende i hverdagen og omsætter indsigt til handling.

### Platformen giver deltagerne mulighed for at:

#### Udforske deres egen DiSC®-stil:

Få adgang til en personlig, fortællende profil, der skaber dybere selvforståelse og indsigt i egne præferencer og adfærdsmønstre.

#### Lære kolleger bedre at kende:

Se og sammenligne DiSC®-stile, forstå styrker og presfaktorer og få konkrete råd til mere effektivt samarbejde.

#### Forbedre gruppedynamikken:

Oprette grupper, visualisere teamets sammensætning og bruge indsigt og samtalestartere til at styrke dialog og fælles forståelse.

#### Kommunikere mere effektivt:

Få situationsspecifikke råd til håndtering af relationer, ligheder og forskelle i daglig interaktion.

Platformen rummer desuden flere add-on moduler.

**NB!** Det vil stadig være i Epic du genererer Tillægs-profilen

## Catalyst® Workplace (grundmodulet)

**Everything DiSC Workplace® på Catalyst®** er det digitale grundmodul, der hjælper medarbejdere med at forstå egne og andres adfærdstile for at styrke samarbejde, kommunikation og teamdynamik.

Platformen kombinerer personlig DiSC® indsigt med interaktive moduler, korte videoer og refleksionsøvelser samt teamfunktioner, så læring omsættes til konkrete handlinger i hverdagen og fastholdes over tid.

### Hvad deltagerne får:

- **Personlig EverythingDiSC® Workplace-profil** med indsigt i egen stil, styrker og tilpasningsstrategier.
- **Interaktive læringsmoduler** med korte videoer og refleksionsøvelser, der uddyber DiSC® modellen.
- **Praktiske strategier** til bedre kommunikation, konfliktløsning og samarbejde med forskellige stilarter.
- **Team-og sammenligningsfunktioner** der giver overblik over stilforskelle og styrker teamets fælles forståelse.
- **Handlingsanbefalinger** til individuel udvikling og fortsat læring.

### Add-ons:

Mulighed for at tilkøbe moduler inden for Management, Agile EQ og WorkSmart, som udvider læringsoplevelsen.

### Målgruppe:

Dette er grundmodulet og en fast del af Catalyst-relevant for alle, der anvender platformen.

## Catalyst® Management modul

**Everything DiSC® Management på Catalyst®** er et add-on til Everything DiSC Workplace® oplevelsen, designet til at styrke ledere i deres evne til at engagere, motivere og udvikle medarbejdere.

Ved at kombinere personlige DiSC® indsigter med praktiske ledelsesværktøjer hjælper modulet ledere med at forstå egne styrker og udfordringer, tilpasse deres tilgang til den enkelte medarbejder og dermed skabe en mere samarbejdende og præsterende kultur i organisationen. Modulet integrerer ledelsesindsigt direkte i Catalyst-plattformen, så lederen løbende kan arbejde med konkrete situationer, relationer og udviklingsdialoger i hverdagen.

### Hvad deltagerne får / indhold:

**Indsigt i egen DiSC® ledelsesstil** og hvordan den påvirker forskellige medarbejdere.

**Udvikling af centrale ledelseskompetencer**, herunder motivation, delegering og udvikling.

**Handlingsrettede strategier** til at tilpasse ledelsesstil til den enkelte medarbejder.

**Digitale sammenlignings- og teamindsigter**, der understøtter dialog og fælles forståelse i ledergruppen.

**Konkrete refleksionsspørgsmål og handlingsforslag**, som kan anvendes direkte i 1:1-samtaler og udviklingsforløb.

### Målgruppe:

Modulet er relevant for ledere på alle niveauer, der ønsker at styrke deres daglige ledelsespraksis gennem løbende digital læring.

**NB!** Management modulet findes kun på engelsk

## Catalyst® Agile EQ modul

**Everything DiSC® Agile EQ i Catalyst** er et add-on til EverythingDiSC® Workplace-oplevelsen, der hjælper enkeltpersoner og teams med at forstå og tilpasse deres følelsesmæssige reaktioner i hurtigt foranderlige arbejdsmiljøer.

Modulet kombinerer en personlig Agile EQ-profil med praktiske læringsaktiviteter, så deltagerne bliver mere fleksible, bedre til at samarbejde under forandring og i stand til at skifte adfærd efter situationens krav.

I Catalyst integreres EQ-indsigten direkte i deltagernes daglige samarbejde, så refleksion og adfærdsjustering kan ske løbende – ikke kun i træningsrummet.

### Hvad deltagerne får:

- **Personlig Agile EQ-profil** med indsigt i egne reaktionsmønstre og komfortzoner.
- **Forklaring af Agile EQ-modellen** og hvordan følelser påvirker arbejdsmæssig adfærd og relationer.
- **Strategier til øget selvindsigt og selvregulering** i møder, feedback- og beslutningssituationer.
- **Scenariebaserede øvelser og refleksionsopgaver** målrettet konkrete arbejdssituationer.
- **Handlingsanbefalinger og udviklingsforslag**, der understøtter et mere agilt mindset over tid.

### Målgruppe:

Agile EQ-modulet er relevant for alle medarbejdere og særligt værdifuldt i ledelse, kundeorienterede roller og teams i forandring.

**NB!** Agile EQ modulet findes kun på engelsk

## Catalyst® Worksmart modul

**Everything DiSC® WorkSmart** er korte, løsningsorienterede træningsmoduler (typisk ca. én time), der bruger DiSC® til at hjælpe ledere med at håndtere konkrete, interpersonelle udfordringer i hverdagen.

Hvert modul kombinerer personlig DiSC® indsigt med praktiske værktøjer og handlingsplaner, som kan anvendes direkte i samarbejdet med teamet. I Catalyst arbejder lederen aktivt med egne relationer og tilpasser sin tilgang til den enkelte medarbejders stil.

### Modul 1: Giv konstruktiv feedback:

Ledere arbejder med deres naturlige feedback-stil og lærer de fire nøgleelementer, der gør feedback tydelig, handlingsorienteret og motiverende. Der sættes fokus på, hvordan feedback tilpasses forskellige DiSC®-stile for at øge effekt og engagement.

### Modul 2: Håndter konflikter:

Deltagerne undersøger deres adfærdsmæssige instinkter i konfliktsituationer og får indsigt i, hvordan andre stile reagerer anderledes. Modulet afsluttes med en personlig handlingsplan til håndtering af en konkret relation.

### Modul 3: Empower dit team:

Ledere bliver bevidste om deres foretrukne måde at delegerer og give ansvar på. De lærer at tilpasse deres empowerment-tilgang, så den matcher den enkelte medarbejders behov og styrker.

### Modul 4: Hjælp teamet gennem forandring:

Giver indsigt i, hvordan forskellige DiSC®-stile reagerer på forandring, og hvad de har brug for i omstillingsprocesser. Lederen får konkrete værktøjer til at støtte teamet gennem usikkerhed og nye krav.  
Catalyst® Worksmart modul

### Modul 5: Motiver dit team:

Ledere undersøger, hvad der motiverer og demotiverer både dem selv og deres medarbejdere ud fra DiSC-stil. Der udarbejdes handlingsplaner til at skabe et arbejdsmiljø, hvor engagement og energi styrkes.

De fem WorkSmart-temaer er blev udvalgt gennem omfattende forskning i hvad ledere og organisationer finder relevant og nødvendigt ift. at bedrive god ledelse. Hvert modul indeholder konkrete anvendelsesaktivitet, så ledere kan forlade træningen og straks omsætte deres læring til praksis.

### Målgruppe:

WorkSmarter målrettet ledere, der ønsker konkrete værktøjer til daglig ledelsespraksis og situationsbestemt udvikling.

**NB!** Worksmart modulet findes kun på engelsk

## The Five Behaviors®

**The Five Behaviors®** konceptet stammer fra Patrick Lencionis bestseller *The Five Dysfunctions of a Team* (først udgivet 2002).

Her præsenteres en pyramidemodel, der identificerer de mest almindelige teamdysfunktioner – og hvordan de kan vendes til styrker.

Kerneidéen er fem afgørende adfærdsmønstre for et velfungerende team:

**Tillid**(fundament), konstruktiv **Konflikt**, **Commitment**, **Ansvar** og fokus på fælles **Resultater**.

Hvert niveau bygger på det foregående – mangler der tillid, svækkes de øvrige.

Konceptet er operationaliseret i samarbejde med Wiley og integreret med Everything DiSC®, så modellen kan anvendes praktisk og datadrevet i teams.

Det gør det muligt at arbejde struktureret med teamudvikling og måle progression over tid.

## The Five Behaviors® Teamrapport

Et velfungerende team mestrer fem indbyrdes forbundne adfærdsmønstre: **Tillid**, konstruktiv **Konflikt**, **Commitment**, **Ansvar** og fokus på fælles **Resultater**. Hvert niveau bygger på det foregående.

**The Five Behaviors® Teamrapport** er rapporten til det enkelte teammedlem og indeholder både teamdata og individuelt tilpassede beskrivelser baseret på DiSC®-stilen.

### Rapportens opbygning:

- **Introduktion og model:** Forklaring af de fem adfærdsmønstre samt samlet teamscore-pyramide.
- **DiSC® teamkort og individuel effekt:** Visualisering af teamets DiSC-sammensætning og den enkeltes betydning for teamet.
- **Tillid:** Teamets resultater og konkrete forslag til at styrke sårbarhed og åbenhed.
- **Konflikt:** Indsigt i konstruktiv konflikt, målinger og handlingsanvisninger.
- **Commitment:** Klarhed og tilslutning til beslutninger samt forslag til styrkelse.
- **Ansvar:** Indsigt i teamets evne til at holde hinanden ansvarlige og konkrete adfærdsforslag.
- **Resultater:** Fokus på fælles mål frem for individuelle interesser samt anbefalinger til øget resultatorientering.
- **Opsamling:** Teamets tre største styrker og tre vigtigste udviklingsområder.

### Målgruppe:

Konceptet anvendes typisk i ambitiøse lederteams, der ønsker en struktureret udviklingsproces over en kortere eller længere periode (typisk 3–6 måneder).

**NB!** Opfølgende Statusrapporter er gratis for eksisterende team-medlemmer.

## The Five Behaviors® Forklarende Teamrapport

**The Five Behaviors® Forklarende Teamrapport** er udviklet til facilitatoren af teamprocessen og giver en uddybende og faciliteringsvenlig gennemgang af teamets resultater.

Den indeholder ekstra indsigter, dialogspørgsmål og forslag til øvelser.

**NB!** Rapporten er en gratis tillægsrapport til facilitatoren på respondenternes Teamrapport.

### Rapportens opbygning:

- **Overblikspyramide:** Teamets gennemsnitsscorer for de fem adfærdsmønstre.
- **Tolkning og dialog:** Forklaring af scorer samt konkrete diskussionsspørgsmål og handlingsforslag for hvert niveau.
- **DiSC-integration:** Teamkort, individuelle stilbeskrivelser og råd til håndtering af forskelle i konflikt og feedback.
- **Faciliteringsværktøjer:** Aktivitetstips og anvisninger til workshopbrug.
- **Appendiks:** Detaljerede data, spørgsmålsplacering og benchmark-sammenligninger.

### Målgruppe:

Facilitatorer, konsulenter og interne HR-eller lederudviklingsansvarlige, der arbejder med strukturerede teamprocesser.

## The Five Behaviors® Sammenlignings rapport

**The Five Behaviors® Sammenlignings rapport** er en individuel rapport, der sammenligner to personer baseret på Five Behaviors® spørgerammen.

Personerne sammenlignes på 10 kontinuum – to inden for hvert niveau i modellen.

Rapporten bruges typisk som refleksions- og dialogværktøj mellem to workshops i et teamforløb.

**NB!** Rapporten er gratis, når man har købt en Teamrapport.

### Rapportens opbygning:

- **Person-til-person-indsigt** for hvert af de fem adfærdsmønstre (Tillid, Konflikt, Commitment, Ansvar, Resultater).

For hvert område vises:

- Placering på kontinuum
- Forskelle og ligheder
- Dialogspørgsmål og anvendelsestips

- **Oversigt** over største ligheder og forskelle samt forslag til, hvordan personerne kan supplere hinanden.
- **Opsummering og handlingsforslag** med plads til egne noter og konkrete aftaler.

### Målgruppe:

Relevante for teams og ledergrupper, der ønsker at styrke relationer mellem to personer som en del af et større teamforløb.

## The Five Behaviors® Statusrapport

**The Five Behaviors® Statusrapport** dokumenterer teamets udvikling over tid ved at sammenligne en tidligere måling med en ny.

Rapporten synliggør fremgang og udfordringer på hvert af de fem niveauer. Det skaber et datagrundlag for prioritering af næste indsats.

Statusrapporten bringes typisk i spil i forbindelse med ½-dags-workshops.

**NB!** Rapporten er en gratis opfølgning til eksisterende teamrapport. Der skal blot svares på få opfølgendes spørgsmål forud for hver ny måling/status.

### Rapportens opbygning:

- **Overblikspyramide** med scorer for de fem adfærdsmønstre i begge målinger.
- **Hurtigoversigt** over største fremgang og eventuel tilbagegang.
- **Teamets egen evaluering** af fremgang og barrierer.
- **Detaljerede før/nu-resultater** pr. adfærdsmønster med gennemsnit og svarfordeling.
- **Handlingsplanskabelon** til konkrete tiltag og målepunkter.
- **Appendiks** med DiSC® teamkort og individuel DiSC® forklaring.

### Målgruppe:

Teams og ledergrupper, der arbejder med en længerevarende udviklingsproces og ønsker at måle progression over tid.

## The Five Behaviors® Forklarende statusrapport

**The Five Behaviors® Forklarende Statusrapport** er udviklet til facilitatoren og giver en uddybende tolkning af teamets udvikling mellem to målinger.

Den omsætter data til forklaringer, diskussionspunkter og konkrete anbefalinger.

**NB!** Rapporten er en gratis tillægsrapport til facilitatoren på respondenternes Statusrapport.

### Rapportens opbygning:

**Faciliteringsvenlig guide** til teamets Five Behaviors-resultater (Tillid, Konflikt, Commitment, Ansvar og Resultater).

**Sammenlignende pyramide** med begge målinger for de fem adfærdsmønstre.

**Hurtigoversigt** over største fremgang og eventuel tilbagegang samt mulige årsager.

**Teamets egen evaluering** af prioritering, indsats og barrierer.

**Detaljerede før/nu-tabeller** med gennemsnit, svarfordeling og normative sammenligninger.

**Fremgangssektioner** der beskriver konkrete ændringer i teamets adfærd.

**Handlingsplanskabelon** til formulering af nye tiltag og målepunkter.

**Appendiks** med DiSC® teamkort og samlet oversigt over alle spørgsmål sorteret efter score.

### Målgruppe:

Facilitatorer og konsulenter, der arbejder med længerevarende teamprocesser og ønsker dybere analyse af progressionen.



## The Five Behaviors® Get Started – Crash Course

### Dansk eller Engelsk:

(Gratis online video kursus)

### The Five Behaviors® - Get Started Crash Course:

- Introduktion
- Tillid
- Konflikt
- Commitment
- Ansvar
- Resultat
- Statusrapporten
- Sammenligningsrapporten



## Litteratur

John Wiley & Sons, Inc. "Research Report "Everything DiSC® Adaptive testing Assesment" (2007-2012)

John Wiley & Sons, Inc. "Research Report "Everything DiSC® 79-items Assesment" (2007-2012)

John Wiley & Sons, Inc. "Danish Validation Addendum Everything DiSC Workplace®" (2024)

John Wiley & Sons, Inc. "Fra DiSC Classic® til Everything DiSC®: Fra graf til punkt" (2012)

John Wiley & Sons, Inc. "Everything DiSC® Workplace: "Dansk - ofte stillede spørgsmål" (2012)

Scullard, M., Baum, D. "Everything DiSC® Manual" (2015)

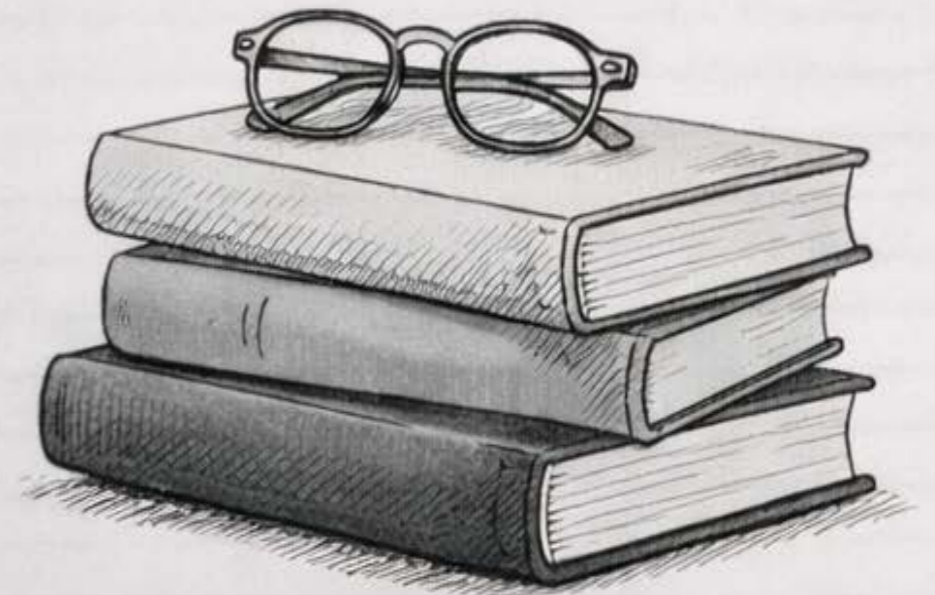
Marston, William Moulton: "Emotions of Normal People". Kegan Paul, ench, Truber & Co. Ltd. London (1928)

Sugerman, J., Scullard, M., Wilhelm, E.: "The 8 Dimensions of Leadership - DiSC® strategies for Becomming a Better Leader". Berett- Koehler Publishers, Inc.. San Francisco. (2011)

Videnscenter for Professionel Personvurde- ring: "Retningslinjer for kompetencer hos personer, der udfører erhvervs- rettet personvurkering" (2011)

Videnscenter for Professionel Personvurde- ring: "Professionel Personvurdering i offentlig og private virksomheder". (2004)

# Litteraturliste



**AUTHORIZED PARTNER**

EVERYTHING **DiSC**  
A Wiley Brand

**AUTHORIZED PARTNER**

 *The Five*  
**Behaviors**<sup>®</sup>  
A Wiley Brand



**DISCnordic**

Holmbladsgade 133, 3. sal, 2300 København S

Tlf.: +45 3131 1616 • [kontakt@discnordic.dk](mailto:kontakt@discnordic.dk) • [www.discnordic.dk](http://www.discnordic.dk)

DISC  nordic