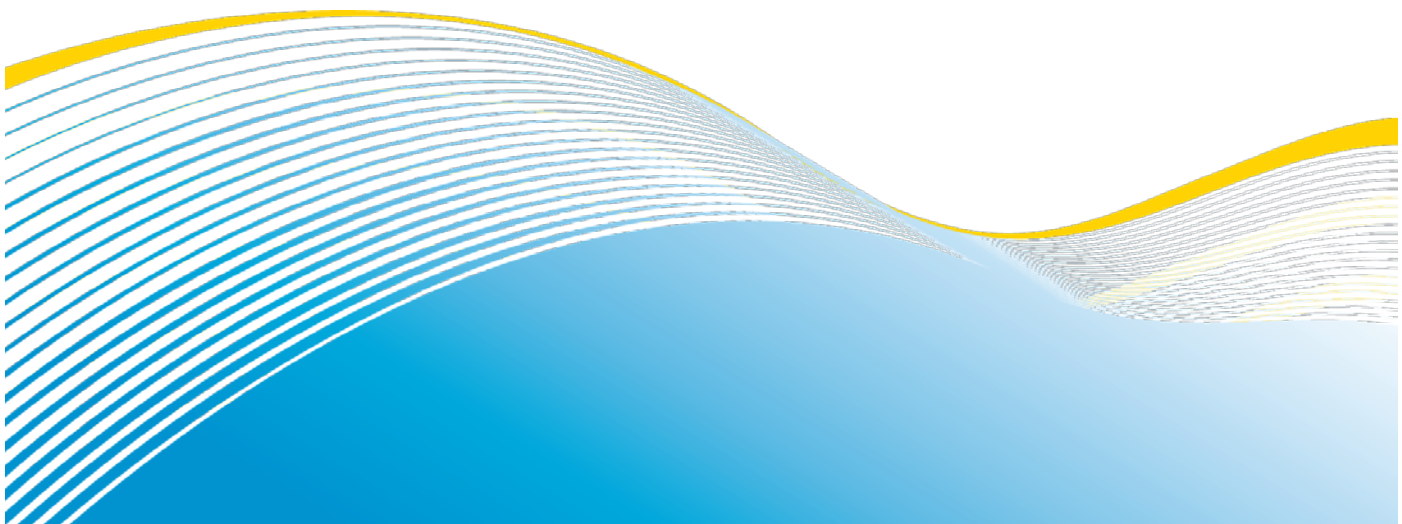


**FRA *DiSC*<sup>®</sup> CLASSIC TIL *EVERYTHING DiSC*<sup>®</sup> :**

# **Fra graf til punkt**

*av* WILEY

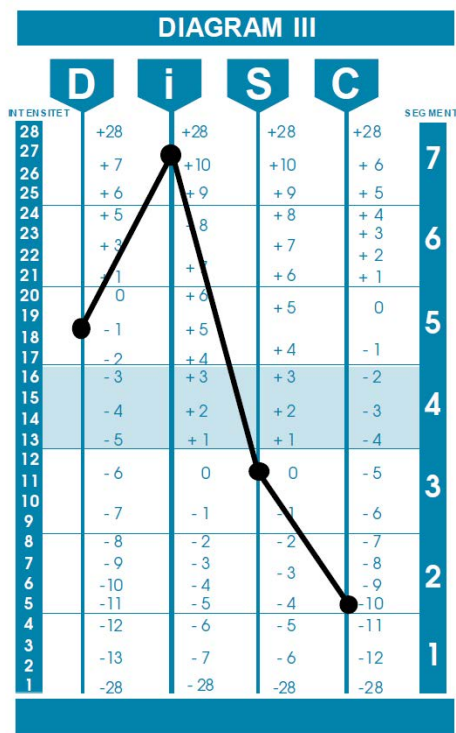


## FRA *DiSC*<sup>®</sup> CLASSIC TIL *EVERYTHING DiSC*<sup>®</sup>: FRA GRAF TIL PUNKT

I flere tiår har *DiSC*<sup>®</sup>-modellen hjulpet mennesker med å forstå seg selv og andre. Ekspertene utvikler stadig nye metoder som forenkler modellen og gjør den mer intuitiv og relevant. Samtidig blir innsikten som har gjort *DiSC* så populær, stadig mer nyansert. I dette dokumentet diskuterer vi noen av de ulike måtene *DiSC*-modellen kan måles og presenteres på. Mer spesifikt skal vi se på hvordan *DiSC* måles og presenteres i *Everything DiSC*<sup>®</sup>-serien med områdespesifikke produkter som er basert på tredje generasjon av den forskningsvaliderte *DiSC*-profilen. Til slutt gjennomgår vi betydningen av og fordelene ved denne tilnærmingen i forhold til noen av de mer tradisjonelle tilnærmingene til *DiSC*-opplæringen.

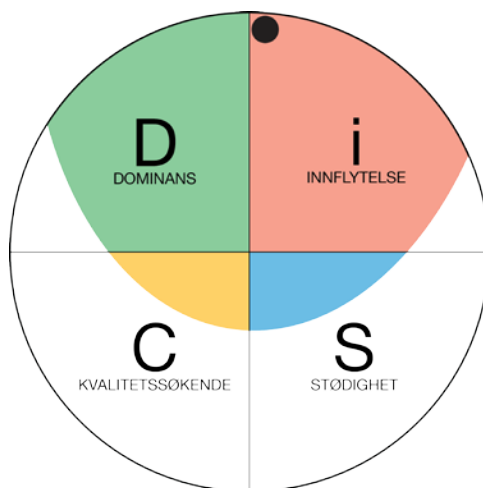
Tradisjonelt presenteres *DiSC*-modellen som en graf, som vist i figur 1. Dette formatet brukes i Inscape Publishing-produkter som *DiSC Classic*-profilen og gir separat score på fire skalaer: D, i, S og C. Tolkningen av denne grafen i profilen er basert på et klassisk mønster som beskriver en persons overordnede *DiSC*-mønster under påvirkning av alle de fire stilene.

Figur 1. *DiSC*-graf



DiSC<sup>®</sup>-fremstilling ved hjelp av en graf er imidlertid bare én av mange måter å diskutere DiSC og presentere en deltaker for hans eller hennes DiSC-stil på. Den første fremstillingen av DiSC-modellen, som beskrevet av William Marston i boken hans, *The Emotions of Normal People*, var i form av en sirkel.

**Figur 2. DiSC-sirkel**



Hvis vi ser tilbake på opprinnelsen til DiSC, DiSC-sirkelen, som vist i figur 2, ser vi en intuitiv metode for å vise deltakeren hvor han eller hun er plassert i DiSC-modellen. Denne fremstillingen av DiSC brukes i alle *Everything DiSC<sup>®</sup>*-rapporter. I dette eksemplet viser sirkelen en deltaker som heller mot i-stilen (eller Innflytelse), men som også har en sterk tendens mot D-stilen (Dominans). Hvis grafen i figur 1 skulle omgjøres til et sirkelformat, ville resultatet trolig se ut som i figur 2. I begge tilfellene får vi en person som har svært høye i- og D-verdier og svært lave S- (Stødighet) og C-verdier (Kvalitetssøkende).

## **SLIK FUNGERER DiSC<sup>®</sup>-SIRKELEN**

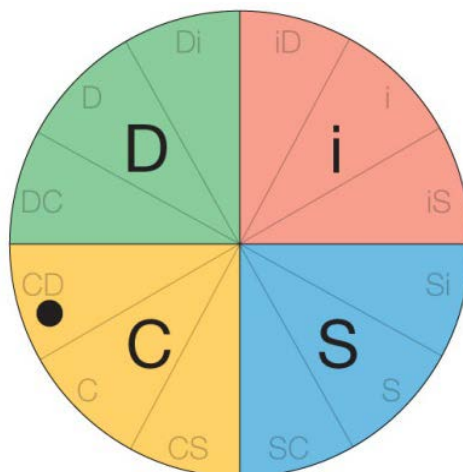
Selv om den sirkulære fremstillingen av DiSC er utformet for å være enkel og intuitiv, avslører den en god del informasjon om en persons DiSC-stil ved første øyekast.

## PUNKTPLASSERING

I hver av de fire grunnleggende stilene – D, i, S og C – finnes det tre områder der en persons punkt kan være plassert, og som illustrerer de tolv ulike områdene i *Everything DiSC*<sup>®</sup>-modellen. Punktets **plassering i vinkelen** angir en persons DiSC<sup>®</sup>-stil.

Selv om alle er en kombinasjon av samtlige fire stiler, heller de fleste sterkt mot én eller to stiler. I figur 3 har vi for eksempel en deltaker som heller mot C-stilen, men som også heller noe mot D-stilen. Hvis han hadde utført *DiSC Classic*-profilen, hadde han mest sannsynlig endt opp med et Kreativt mønster (som består av C- og D-stilene) eller et Objektiv tenker-mønster (som overveiende består av C-stilen.)

**Figur 3. CD-stil i Everything DiSC-sirkelen**



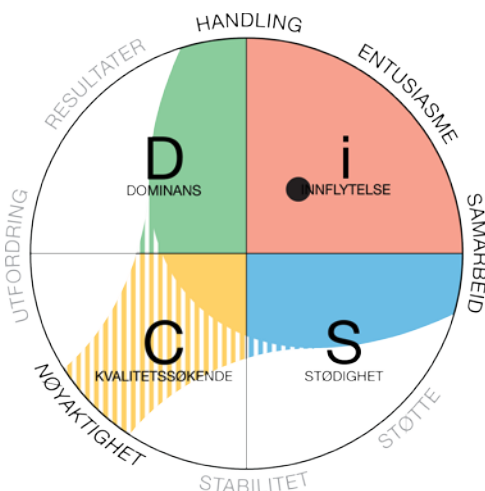
Punktets **avstand til kanten** av sirkelen viser hvor naturlig det er for en person å ha atferd som er karakteristisk for vedkommendes DiSC-stil. En person med et punkt som er plassert nær kanten av sirkelen, har trolig en sterk tilbøyelighet mot kjennetegnene for vedkommendes DiSC-stil. Et punkt som ligger mellom kanten og sentrum av sirkelen, angir en moderat tilbøyelighet. Et punkt som ligger nærmere sentrum av sirkelen, angir en svak tilbøyelighet.

## FARGEMARKERING OG PRIORITERINGER

Selv om punkt plasseringen og DiSC®-stilen kan si mye om en deltaker, er **fargemarkering på kartet** også viktig. De åtte ordene rundt *Everything DiSC*®-kartet kalles **prioriteringer**, eller primærområdene der mennesker fokuserer energien sin.

Jo nærmere en deltakers fargemarkering er en prioritering, jo større er sannsynligheten for at vedkommende fokuserer energien sin i dette området. Alle har minst tre prioriteringer, men noen kan ha fire eller fem prioriteringer. De tre ordene som ligger nærmest punktet, er deltakerens primære prioriteringer, og en personlig fargemarkering angir om deltakeren strekker seg over et større område og dekker opptil to ekstra prioriteringer. Disse tilleggprioriteringene er merket med skravert fargemarkering, som vist i figur 4. I dette eksemplet har en person med stilen *i*, som prioriterer Handling, Entusiasme og Samarbeid, også fargemarkering som inkluderer Nøyaktighet, noe som ikke er karakteristisk for stilen *i*.

**Figur 4. *i*-fargemarkering med tilleggprioriteringen Nøyaktighet på *Everything DiSC Workplace*®-kartet**

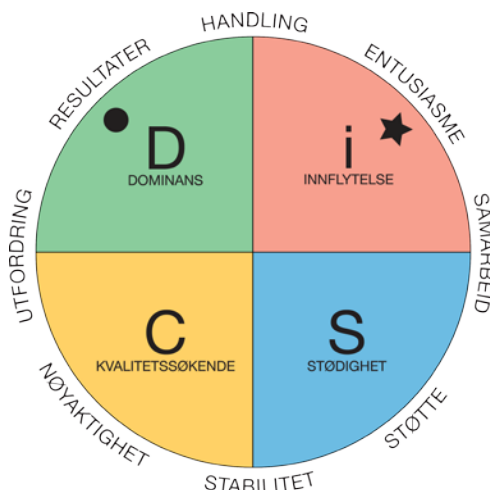


## HVA ER FORDELENE MED Å BRUKE *EVERYTHING DiSC*<sup>®</sup>-PROFILEN?

### RELASJONER

Et av de sterkeste aspektene ved DiSC<sup>®</sup>-sirkelen er at den gir oss muligheten til å vise relasjonen mellom to personer på en enkel og visuell måte. I figur 5 vises for eksempel en deltaker (vist med punktet) og kollegaen hennes (vist med stjernen).

**Figur 5. Stilene til to deltakere på *Everything DiSC Workplace*<sup>®</sup>-kartet**



Deltakeren kan umiddelbart se likhetene og ulikhetene mellom dem. Selv om begge prioriterer Handling og sannsynligvis har samme tilbøyelighet til å være driftige og frittalende, er de også svært forskjellige. Deltakeren har en tendens til å fokusere på Resultater og Utfordringer, så hun vil trolig være spørrende og skeptisk til andres ideer samtidig som hun har fokus på sluttresultatet. Kollegaen hennes verdsetter Entusiasme og Samarbeid og har trolig større fokus på å inkludere alle og skape en lagånd. I dette tilfellet kan deltakeren se hvordan hun og kollegaen utfyller hverandre, og hvor de muligens møter utfordringer.

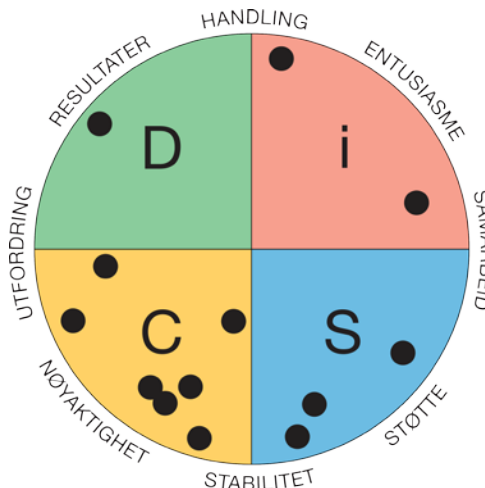
Selv om graffremstillingen av DiSC gjør det mulig for oss å sammenligne profilene til to personer, er det ofte nødvendig med en del mer tolkning og veiledning før implikasjonene av sammenligningen blir tydelige. Med sirkelfremstillingen blir dette visuelt tydelig. Selv om det fremdeles er en god del detaljer en instruktør kan tilføye, kan deltakerne selv begynne å bruke opplysningene med det samme.

## GRUPPEDYNAMIKK

Sirkelfremstillingen av DiSC<sup>®</sup> gjør det også mulig for deltakerne å raskt vurdere sammensetningen av en gruppe og se implikasjonene av sammensetningen.

I gruppen som er vist i figur 6, er det for eksempel et forholdsvis stort antall gruppe-medlemmer som heller mot C. Det betyr at denne gruppen sannsynligvis prioriterer Nøyaktighet og kontroll av kvaliteten på arbeidet svært høyt. Vi kan også se potensielle begrensninger for gruppen. Fordi nesten alle i gruppen foretrekker å jobbe i et rolig, stabil tempo for å sikre høy kvalitet, kan gruppen kanskje oppleve at de ofte mangler Handling eller fokus på å nå mål raskt. Og fordi de ikke prioriterer Resultater i deres kultur, kan de gå glipp av muligheter.

**Figur 6. Gruppe vist på Everything DiSC Workplace<sup>®</sup>-kartet**



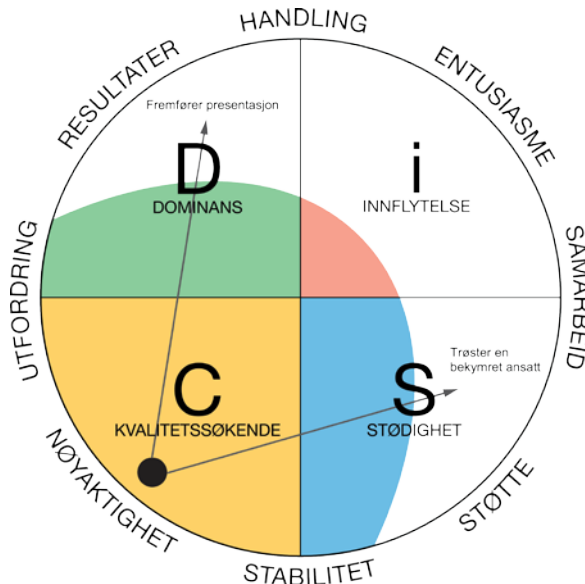
Ved å kaste et raskt blikk på kartet kan vi dessuten begynne å forstå noe av frustrasjonen som enkelte medlemmer kan oppleve. Eksempelvis kan det forventes at de to personene i i-kvadranten i mange tilfeller føler seg fremmedgjort eller misforstått av resten av gruppen.

## TILPASNING OG STRESS

I årevis har konsulenter, rådgivere og instruktører brukt DiSC<sup>®</sup> til å hjelpe andre med å få øynene opp for behovet som kan oppstå for å tilpasse DiSC-stilen sin til personene omkring seg og situasjoner de befinner seg i. Som tidligere nevnt brukes fargemarkering i Everything DiSC<sup>®</sup>-profilene til å hjelpe deltakerne med å forstå

områdene av DiSC-kartet de kan ha problemer med å forholde seg til. Kartet i figur 7 viser for eksempel en leder som heller sterkt mot stilen C.

**Figur 7. C-stilen vist på Everything DiSC Workplace-kartet**



Ved hjelp av kartet kan hun raskt se hvordan enkelte situasjoner krever at hun strekker seg utover sine egne naturlige tilbøyeligheter. Hun kan forstå visuelt at når hun skal trøste en av medarbeiderne sine, må hun trolig bruke mer støttende og aksepterende atferd enn det som er naturlig for hennes stil. Ved hjelp av fargemarkeringen kan hun også se at dette trolig ligger utenfor hennes komfortsone, og at hun vil synes det er stressende hvis hun jevnlig må håndtere denne typen aktivitet.

På den andre siden kan den samme sjefen se at det kreves en annen type tilpasning hvis hun skal gi en presentasjon for en gruppe med svært pådrivende, resultatorienterte ledere. Det er tydelig at hun må øke tempoet og være mye mer frittalende med ideene sine. Hvis hun er en erfaren leder, kan hun sannsynligvis tilpasse seg, men kartet hjelper henne med å forstå hvorfor dette kan være utfordrende for henne.

Selv om en instruktør kan diskutere begrepene tilpasning og stress ved hjelp av DiSC®-grafene, får sirkelens visuelle, integrerte karakter prosessen til å fremstå som enkel og intuitiv for deltakerne.



## **INTEGRASJON AV DE FIRE STILENE**

I stedet for å presentere de fire DiSC-stilene som fire separate trekk viser sirkelmodellen hvordan DiSC henger naturlig sammen. Det er for eksempel en betydningsfull forskjell mellom en person som har en ren D-stil, og en person som har en Di-stil. I begge tilfellene kommer D-kjennetegnene til uttrykk på forskjellige måter fordi de fire stilene ikke eksisterer isolert. Dette er et klart tilfelle der helheten er større enn summen av delene. Marston ble klar over dette faktumet da han sammenlignet DiSC-sirkelen med et fargehjul, der fargene flyter over i hverandre på en jevn, kontinuerlig måte, og der kombinasjonen av rødt og blått blir til fargen lilla, som har sine egne, unike egenskaper som er helt forskjellige fra blått og rødt.

*I DiSC Classic*-profilen brukes klassiske mønstre til å gjengi den integrerte, interaktive karakteren til de fire stilene. Inspirator-mønsteret beskriver en person som har høye verdier av både D- og i-stilen, og hvordan disse to stilene sammen danner mønsteret. Den sirkulære fremstillingen av DiSC presenterer denne integrasjonen, men på en enkel og visuell måte. Deltakerne kan tydelig se hvordan de ulike stilene smelter sammen med hverandre, og hvor de passer inn.

## **LETT Å HUSKE**

En av grunnene til DiSC-modellens suksess i årenes løp er at den gjør det enkelt for mennesker å forstå egen og andres atferd, og den er dessuten lett å huske. DiSC-profilen kunne vært utviklet med 20, 50 eller til og med 100 ulike skalaer, men selv om en slik profil kunne inneholdt mye informasjon, ville den blitt vanskelig å bruke i praksis. Kompleksiteten ville føre til at folk ikke klarte å ta informasjonen inn over seg. Det ville blitt vanskelig å organisere og huske alt. Folk ville derfor vært mindre tilbøyelige til å bruke informasjonen i praksis.

Selv om grafvisningen av DiSC<sup>®</sup> har vist seg å være svært effektiv, er den sirkulære visningen av DiSC-modellen enda mer intuitiv og lett å huske og går ikke på bekostning av kvaliteten og informasjonsmengden. I stedet for å lære om fire ulike skalaer, lærer deltakerne om én integrert modell.

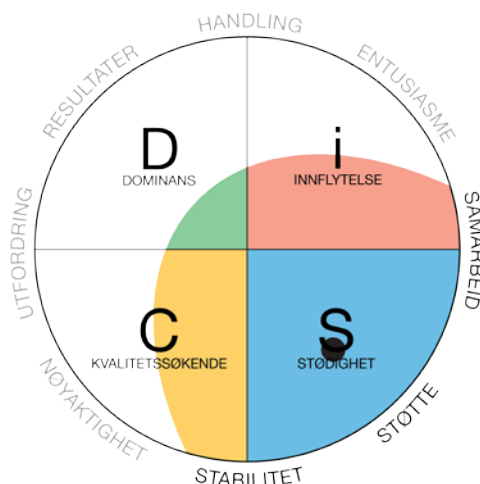
Psykologer har lenge visst at det er lettere å huske opplysninger når de er samlet i mindre, overordnede enheter. Med den sirkulære modellen blir folk bedt om å huske én opplysning (dvs. den sirkulære modellen) i stedet for *fire* ulike opplysninger (dvs. de fire DiSC®-skalaene). Selv om det kan høres ut som en ubetydelig forskjell, viser flere undersøkelser at det å samle opplysninger har en markant virkning på hukommelsen. Hvis DiSC-modellen er lett å huske, vil den bli mer praktisk og nyttig. Det vil være større sannsynlighet for at folk bruker modellen i hverdagen.

### **BRUKSMULIGHETER**

DiSC har vist seg å være effektiv fordi modellen har gitt folk en måte å diskutere ulikheter på. Modellen hjelper ikke bare folk med å forstå ulikhetene, men også med å sette pris på dem. Den økende kompleksiteten i dagens forretningsliv bidrar til at virksomheter ønsker å bruke DiSC i enda større grad. De bruker ofte *Everything DiSC®*-profiler og -programmer til å forbedre viktige sosiale ferdigheter innen administrasjon, salg, ledelse, kommunikasjon m.m. Ved hjelp av det sirkulære DiSC-kartet tilbyr *Everything DiSC* bruksmuligheter for DiSC-modellen som hjelper deltakerne med å se den direkte relevansen av DiSC i forhold til deres fagområde eller yrke.

DiSC®-sirkelen i figur 8 er for eksempel hentet fra *Everything DiSC Workplace®-profilen*. Ordene rundt sirkelen beskriver prioriteringer for personer med ulike DiSC-stiler. Det betyr at hvis en deltaker har atferd som heller mot S-stilen, prioriterer han sannsynligvis å oppnå kontinuitet og fullføre oppgaver ved å støtte andre og samarbeide med dem. Hvis han jobber sammen med en kollega som heller mot D-stien, kan han raskt se at kollegaen har helt andre prioriteringer enn hans egne, og at han blir nødt til å tilpasse sin naturlige stil.

**Figur 8. S-stilen vist på Everything DiSC Workplace-kartet**



Bruksmuligheter som denne betyr at deltakerne ikke trenger å bruke tid på å lære seg abstrakte teorier om personlighet eller atferd som ikke er relevante for deres situasjon. Dessuten trenger ikke deltakerne å streve med å forstå hvordan DiSC<sup>®</sup> kan brukes i tilknytning til deres mål og utviklingsbehov. De kan umiddelbart se hvordan de kan bruke modellen til å oppnå bedre kontakt med kolleger, forbedre arbeidsplassen og oppnå større suksess i jobben.

## **BEREGNE PLASSERINGEN DIN I DiSC-SIRKELEN**

I *DiSC Classic*-spørreskjemaet blir deltakerne vist 28 felt med valgmuligheter som hver inneholder fire ord. Det betyr at deltakerne evaluerer totalt 112 ord. I hvert felt blir de bedt om å velge ordet som beskriver dem mest, og ordet som beskriver dem minst. En av de opprinnelige årsaker til å bruke denne formen for målemetode er at den i stor grad reduserer sosial ønskelighet i svarene. Det vil si at en deltaker kun kan velge ett svar som *mest*, selv om alle er ønskelige, og kun ett som *minst*, selv om ingen av dem er særlig ønskelige.

I *Everything DiSC*<sup>®</sup>-spørreskjemaet blir deltakerne presentert for en rekke utsagn. De blir bedt om å angi i hvilken grad de er enige i hvert av utsagnene på en skala fra én til fem. Dette formatet er vist i figur 9.

**Figur 9. Utsagn fra Everything DiSC-spørreskjemaet**

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Helt enig
Jeg kan være ganske kraftfull når jeg uttrykker meninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg elsker å møte nye mennesker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre mener jeg er en veldig god lytter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nøyaktighet er viktig for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er modig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Resultatet av *Everything DiSC*-spørreskjemaet beregnes elektronisk, og den digitaliserte beregningsalgoritmen kan derfor automatisk korrigere for den sosiale ønskeligheten i svarene. På den måten har deltakerne større frihet til å besvare spørsmålene på en måte som beskriver dem på mest mulig måte. Det vil si at de ikke er tvunget til å velge et svar som ikke føles optimalt for dem. Derfor synes deltakerne generelt at det er enklere å besvare spørsmålene i *Everything DiSC*-spørreskjemaet enn spørsmålene i *DiSC® Classic*-spørreskjemaet. Fordi det brukes adaptiv testing under *Everything DiSC*-spørreskjemaet – en interaktiv prosess som tilpasser spørsmålene til hver enkelt respondent – vil personer som svarer inkonsekvent på et gitt spørsmålsett, bli bedt om å svare på flere spørsmål. Dette gjør valg av DiSC-stil og punkt plassering mer nøyaktig og resulterer i en mer personlig og tilfredsstillende opplevelse for deltakeren.

Når deltakeren har avsluttet besvarelsen, beregnes profilen. Hvert utsagn tilordnes én av åtte DiSC®-skalaer: D, Di, i, iS, S, SC, C eller CD. Selv om det ikke er oppført i den faktiske profilen, får deltakerne score for hver av disse åtte skalaene, og en deltakers punkt plassering i DiSC-sirkelen beregnes. Siden *Everything DiSC®*-profilen måler personer på åtte punkter rundt DiSC-sirkelen i stedet for på fire punkter, som i *DiSC Classic*-profilen, er den mer nøyaktig med hensyn til deltakerens sanne DiSC-stil. I stedet for å måle en person bare på S- og C-skalaene måler *Everything DiSC*-profilen en person på skalaene S, SC og C. Denne nøyaktigheten gir oss en bedre idé av hvor en person er plassert i DiSC-sirkelen.

## HVA SKJEDDE MED DE KLASSISKE MØNSTRENE?

Selv om *Everything DiSC*-profilene teknisk sett ikke henviser til et klassisk mønster, kan en instruktør bruke profilene til å samle inn de samme opplysningene ved å kaste et raskt blikk på DiSC-sirkelen. Inspirator-mønsteret tildeles for eksempel en person som scorer høyt på D- og i-skalaene i *DiSC Classic*-profilen. Undersøkelser viser at hvis de samme personene avbildes som et punkt i DiSC-sirkelen, vil mesteparten av dem ende opp med et punkt øverst i sirkelen, der D- og i-kvadrantene møtes. Mesteparten av personene som har et kreativt mønster, vil ende med et punkt som heller mot venstre side av DiSC-sirkelen, der C- og D-kvadrantene møtes.

Et av de vanligste spørsmålene ved overgangen fra å bruke klassiske mønstre til å bruke DiSC-sirkelen omhandler Gjennomfører- og Verdsetter-mønstrene. Disse klassiske mønstrene beskriver personer som er høyt plassert i to DiSC-stiler som i teorien er motsetninger til hverandre. Gjennomfører-mønsteret er en kombinasjon av D- og S-stilene, og Verdsetter-mønsteret er en kombinasjon av i- og C-stilene.

Husk at Gjennomfører- og Verdsetter-mønstrene er to av de mest sjeldne mønstrene. Som forutsagt av DiSC-modellen er få personer høyt plassert i to stiler som i så høy grad er motsetninger til hverandre. Husk også at blant personene som mottar disse mønstrene, vil noen motta dem som et resultat av feil i målingen. Det finnes imidlertid personer som har tatt *DiSC® Classic*-profilen flere ganger gjennom årene, som gjentatte ganger har fått et av disse klassiske mønstrene med stiler som er direkte motstykker. Når disse personene plasseres i DiSC-sirkelen, vil de få et punkt som er plassert nokså nær sentrum av sirkelen. Faktisk har personer med Gjennomfører- eller Verdsetter-mønsteret langt den korteste gjennomsnittsavstanden fra midten av sirkelen av alle de klassiske mønstrene.

Hva vil personer med et Gjennomfører- eller Verdsetter-mønster da se i *Everything DiSC®*-sirkelen? De tre ordene rundt *Everything DiSC*-sirkelen som er nærmest en deltakers punkt, er hans eller hennes primære prioriteringer, og den personlige fargemarkeringen angir om deltakerne har tilleggsprioriteringer. Deltakerne får

fremdeles tildelt én enkelt DiSC-stil, men de kan få opptil to tilleggsprioriteringer som er spesifikke for deres profil. En person med for eksempel i-stilen, som prioriterer Handling, Entusiasme og Samarbeid, kan også få prioriteten Nøyaktighet fra C-stilen (se figur 4).

## KONKLUSJON

Selv om grafvisningen av DiSC, som brukes i *DiSC Classic*, fremdeles er et svært effektivt verktøy, åpner den sirkulære visningen av DiSC for nye muligheter for DiSC-instruktører. Ved hjelp av denne visning kan deltakerne raskt forstå relasjonene i DiSC-modellen og kjenne igjen mønstre i gruppedynamikk. *Everything DiSC*-profilen gjør det også enkelt for personer å hurtig tilpasse seg ulike situasjoner i hverdagen og stresset dette kan medføre. Det aller viktigste er kanskje at den sirkulære visningen gjør DiSC-modellen mer intuitiv og enklere å huske, samtidig som den bygger videre på modellens detaljrikdom og dybde.