

Culturele verschillen en het DISC model

(de verbinding tussen psychologische- en culturele constructen wordt verkend)

Douwe Reitsma



Inhoud

Introductie.....	3
Inleiding.....	5
DISC en DISC leefstijlen	9
Culture's Consequences	11
World Value Survey	17
Hoe actueel zijn de data?	23
Welke inzichten biedt de DISC leefstijl cultuur-dimensie?	29
Conclusies.....	35
Bijlage 1 Het DISC-model.....	36

Introductie

Bij DISCvision doen we marktonderzoek naar de voorkeuren en het gedrag van mensen. Ons onderzoek start bij het inzicht in de drijfveren van mensen; waarom doen mensen wat ze doen? Ons inzicht start niet bij het analyseren van de beslissingen die een consument of burger in het verleden heeft genomen op basis van het analyseren van de vele databanken. Wij proberen eerst inzicht te krijgen in de psychologische kenmerken van de consument en de burger en gaan vanaf daar verder met het verzamelen en interpreteren van data. De drijfveren van de consument liggen ten grondslag aan alle onderzoeken die wij uitvoeren.

DISC is één van de psychologische onderzoekmodellen die inzicht proberen te krijgen in de drijfveren van een individu (Marston)¹. DISC wordt gebruikt bij het selecteren van nieuwe medewerkers door het Human Resource Management. DISCvision heeft een onderzoekmodule ontworpen waarmee de consumenten in DISC leefstijlgroepen kunnen worden geclusterd. Wij richten ons dus niet op één op één profielen, maar op het samenstellen van groepen mensen die in de praktijk van alledag min of meer dezelfde keuzes maken. Uit onze onderzoeken blijkt er een nadrukkelijke samenhang tussen voorkeuren en profielen te bestaan.

Voor marktonderzoek, waarin de gevolgen van culturele verschillen een rol kunnen spelen, is het noodzakelijk ook inzicht te hebben in culturele verschillen. In de samenleving in Nederland, waar wij ons onderzoek op richten, heeft in 2020 bijna 25% een migratieachtergrond. Hiervan is 11% Westers en 14% niet Westers. In de vier grootste steden heeft zelfs meer dan 50% een migratieachtergrond. DISC wordt in de hele wereld door grote multinationals gebruikt, maar er wordt geen onderscheid gemaakt in het model tussen culturen. In het begin van de 90-er jaren heb ik met professor Hofstede contact gehad over de relatie tussen cultuurverschillen en beleidsbeslissingen van overheden².

Hofstede zocht naar de collectieve programmering van de leden van een groep die hun onderscheidt van een andere groep. Het resultaat van al zijn onderzoeken is door hem beschreven in 'Culture's Consequences'³. Hofstede onderscheidt zes dimensies waarmee culturele verschillen kunnen worden geduid. Een belangrijk element in de start van zijn intercultureel onderzoek is een vragenlijst die de multinational IBM uit heeft gezet om meer inzicht te krijgen in culturele vraagstukken. Er valt vanuit een puur wetenschappelijke benadering natuurlijk veel over op te merken over de data en de dimensies⁴. In onderzoeken die gericht zijn op concrete vraagstukken van onze klanten blijkt dat zijn benadering verklaringen geeft voor onderzoeksresultaten die wij vinden.

De World Value Survey (Inglehart)⁵ is één van de leidende geopolitieke modellen waarmee cultuurverschillen worden onderzocht. Deze onderzoeken wordt sinds 1981 permanent uitgevoerd en leiden elke 5 jaar tot een update. De 120 landen waarover inmiddels redelijk uniforme data zijn verzameld kunnen in cultuurclusters worden samengebracht. Deze clusters blijken al 30 jaar stabiel

¹ Marston, The Emotions of normal people, Taylor & Francis, 1928.

² Reitsma, 1995, 'Major Public works: Cultural differences and decision-making procedures'. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 86 (2), 186-190.

³ Culture's Consequences (CC), Geert Hofstede, Engels Hardcover 9780803973237 Druk: 2nd Revised edition juni 2001 Sage

⁴ Are Different Two-Dimensional Models of Culture Just a Matter of Different Rotations? Evidence From the Analysis Based on the WVS/EVS, Anneli Kaasa, Michael Minkov First Published January 28, 2022

⁵ <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>.

door de alles bepalende invloed van religie en kolonisatie geschiedenis van de individuele landen⁶. De WVS culture map geeft ons de mogelijkheid om op hoofdlijnen te kijken of de positie van de landen in de Hofstede dimensies aansluit bij die de WVS-map aangeeft. Hiermee ontstaat een onafhankelijke toets; deze data komt uit een andere, zeer wetenschappelijke, bron. Gelijkzeitig ontstaat er een dynamische component om gegevens over culturen in hun ontwikkeling te volgen. De ontwikkelingen die de WVS ziet voor Nederland moeten wij, als laatste controle, ook zien in de vijf jaar vergelijking van de DISC leefstijl databank.

In het voorliggende document nemen wij u mee op in de reis van DISC, DISC-leefstijlen, Culture's Consequences en de WVS constructen naar de feitelijke toepassingen die wij hebben gevonden binnen onze dagelijkse praktijk. Ons doel is dus een verbindend construct te beschrijven waarmee de invloed van culturele verschillen kan worden toegelicht en bij kan dragen aan het beoordelen van onze onderzoeksresultaten.

Alhoewel er veel mitsen en maren zijn te vinden op de weg die is afgeleid vinden wij dat het geheel stand houdt. De feitelijke geconstateerde verklaringen voor onderzoeksresultaten die wij hebben gevonden zijn belangrijk voor het uiteindelijke vertrouwen dat wij in het beschreven pad hebben.

⁶ Religion's sudden decline, Inglehart, 2021, p 34-35

Inleiding

Alle mensen zijn uniek, maar er kunnen groepen mensen samen worden bestudeerd omdat ze ongeveer gelijk gedrag vertonen. Deze groepen noemen we clusters of soms persona's. Deze clusters worden door marktonderzoekers dus bepaald omdat deze consumenten een gelijk gedrag vertonen of dezelfde voorkeuren hebben. Hiervoor worden gemaakte keuzen in het verleden of antwoorden op vragen in enquêtes gebruikt. DISCvision legt de basis voor de segmentatie bij de individuele drijfveren van de unieke persoon. De psychologische gedrag- en communicatievoorkeuren die de aanleiding zijn voor de gemaakte keuzen zijn het uitgangspunt van de segmenten van DISCvision.

DISC is één van de psychologische onderzoekmodellen die inzicht proberen te krijgen in de drijfveren van een individu. Het DISC model wordt al 100 jaar in de hele wereld ingezet door kleine en grote bedrijven bij het selecteren van nieuwe werknemers. In marktonderzoek kunnen de psychologische testen natuurlijk niet bij iedereen die deelneemt aan enquêtes worden afgenomen en dat is ook niet nodig. Marktonderzoek richt zich immers niet op het beoordelen of adviseren van de persoon, maar op het begrijpen van de drijfveren van groepen bij het maken van de keuzes in het dagelijks leven. Er worden ook geen individuele DISC leefstijltesten geïnterpreteerd voor marktonderzoek, maar de geclusterde uitkomsten van respondenten met soortgelijke profielen.

DISCvision heeft een onderzoekmodule ontworpen waarmee de consument in één van de acht leefstijlgroepen kan worden ondergebracht die DISCvision onderscheidt. DISC is dus niet hetzelfde als DISC leefstijlen. DISC leefstijlen zijn van DISC afgeleid. De DISC rapportage voor een persoon is in de hele wereld op hoofdlijnen hetzelfde. In de rapportage wordt geen rekening gehouden met culturele verschillen. Voor marktonderzoek, waarin de gevolgen van culturele verschillen een rol kunnen spelen, is het noodzakelijk wel inzicht te hebben in deze culturele verschillen. DISCvision doet vooral markt- en beleidsonderzoek in de domeinen wonen, retail en zorg.

Het denken, voelen en handelen van mensen worden beïnvloed door de cultuur en/of het land waarin ze zijn opgegroeid. Hetzelfde DISC profiel van individuen kan bij een verschil in culturele achtergrond leiden tot een andere kijk op dezelfde situatie en andere persoonlijke gevoelens. Gevoelens die verder beïnvloed kunnen worden door de sociale klasse, geslacht, opleiding, generatie en werkomgeving. Voor het proberen om de drijfveren van een individu te begrijpen van en de te verwachten keuzes zijn achtereenvolgens cultuur, het persoonlijke DISC profiel, de opleiding, werkomgeving en gender et cetera van belang.

Ook bij IBM, een wereldwijd werkende hightech onderneming, realiseerden ze zich dit probleem in de 70'er jaren van de vorige eeuw. In internationaal werkende ondernemingen speelt de culturele achtergrond van medewerkers mogelijk een belangrijke rol in het succes van bedrijfsprocessen. Vanuit IBM is dus gezocht naar bestaande culturele verschillen om meer inzicht te krijgen in de drijfveren van medewerkers. Het doel is het begrijpen van de waargenomen consequenties van een andere cultuurgeschiedenis van medewerkers. Het 'Culture's Consequences' model van Geert Hofstede, de gebruiker van de uitkomsten van het onderzoek bij IBM en later hoogleraar aan de universiteit van Maastricht, wordt sinds 1970 gebruikt voor cross cultureel onderzoek .

Cultuur wordt gedefinieerd als het collectief mentaal programmeren van de geest. De mentale programmering manifesteert zich niet alleen in de waarden en normen, maar ook in symbolen, helden

en rituelen. Hofstede zocht naar de collectieve programmering van de leden van een groep die hun onderscheidt van een andere groep⁷. De bij een groep behorende culturele waarden bepalen de cultuur van een samenleving en/of land. Hofstede onderscheidt dus het individuele en het collectieve niveau van programmeren. Hofstede geeft aan dat 'cultuur is voor een collectief wat persoonlijkheid is voor een individu'. Een cultuur mag, op basis van de waarnemingen van Hofstede, worden benaderd als zijnde een persoon.

DISC en het DISC leefstijlen model zijn ordenende constructen om de onderzoekers te ondersteunen om de werkelijkheid beter te kunnen begrijpen. Deze constructen bestaan in absolute zin dus niet. Het model van Hofstede is ook een construct. Om DISC, DISC leefstijl en cultuurverschillen aan elkaar te kunnen verbinden is door DISCvision onderzocht of culturen via landen in het DISC leefstijlen model kunnen worden weergegeven. Door een cultuur op één lijn te stellen met een persoon binnen een construct benadering, zoals Hofstede beschrijft, wordt er mogelijk een brug gelegd naar het, op de psychologische uniciteit van een individu gerichte, DISC model. In deze studie wordt eerst de verbinding gelegd tussen het DISC leefstijlen model en Culture's Consequences van Hofstede.

De data die voor het onderzoek van Hofstede over verschillende landen, op een redelijk uniforme wijze zijn verzameld, worden niet of slechts incidenteel geüpdatet. De nieuw verzamelde data zijn vaak ook gekoppeld aan onderzoek waarin het denken van Hofstede, overigens met bevestigend resultaat, werd getoetst. Hofstede is gaan samenwerken met de World Value Survey van Ronald Inglehart (Universiteit van Michigan) en de European Value Survey van Jan Kerkhofs (Universiteit van Tilburg). De World Value Survey (WVS) is één van de leidende geopolitieke modellen waarmee cultuurverschillen worden onderzocht. Deze wordt sinds 1981 permanent uitgevoerd en leiden elke 5 jaar tot een update⁸.

De 5-jaarlijkse update van de data van de WVS kan een dynamische factor zijn voor de koppeling van DISC leefstijlen en de koppeling met de inzichten van Hofstede. Het is daarom van belang om vast te stellen of de culturele koppeling van landen binnen het DISC leefstijlen model ook verbonden kan worden met de Inglehart-Welzel World Cultural Map. De WVS-clusters van landen hebben een sterke religieus en/of koloniale historisch gefundeerde culturele samenhang. Sluit de WVS landen /nationaliteiten/ culturen ordening ook voldoende aan bij een koppeling tussen Culture's Consequences met het DISC leefstijlenmodel?

Voor het toetsen van de dynamiek in de WVS data wordt de beweging van Nederland tussen de 2014 en 2022 binnen het WVS model vergeleken met de beweging in het DISC leefstijlen model tussen 2016 en 2021.

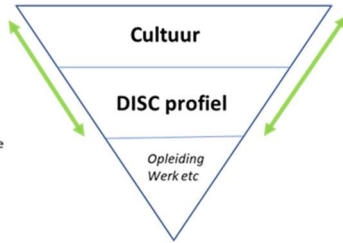
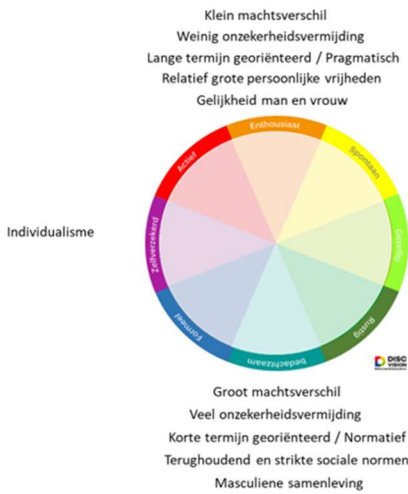
Tot slot worden een aantal voorbeelden toegelicht van toepassingen van de culturele verschillen in de onderzoeken van DISCvision. Het gaat er immers om dat de culturele inzichten die we verkennen ook in de dagelijkse praktijk gebruikt kunnen worden en onze opdrachtgevers helpen hun klanten beter te begrijpen.

⁷ Culture's Consequences (CC), Geert Hofstede, Engels Hardcover 9780803973237 Druk: 2nd Revised edition juni 2001 Sage, p 9-10

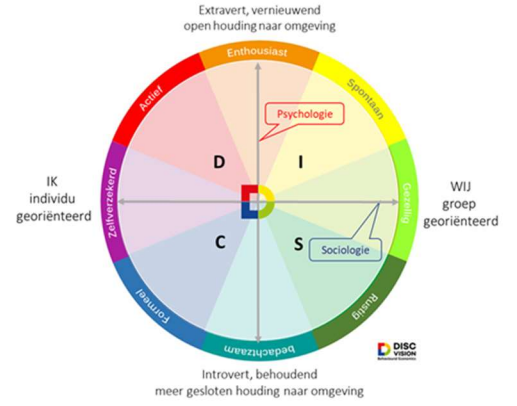
⁸ www.worldvaluesurvey.org

In een schema zien de bouwstenen die worden onderzocht er als volgt uit:

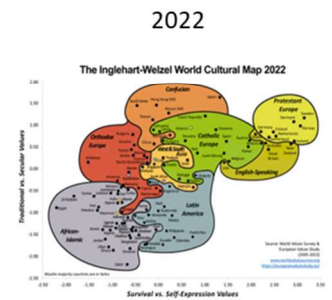
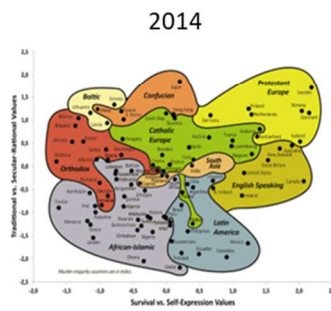
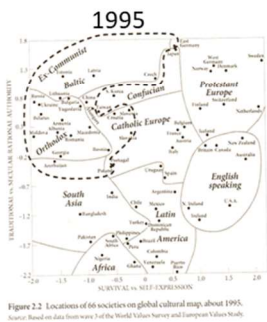
Culture's Consequences (Hofstede)



DISC (Marston)



World Value Survey



DISC en DISC leefstijlen

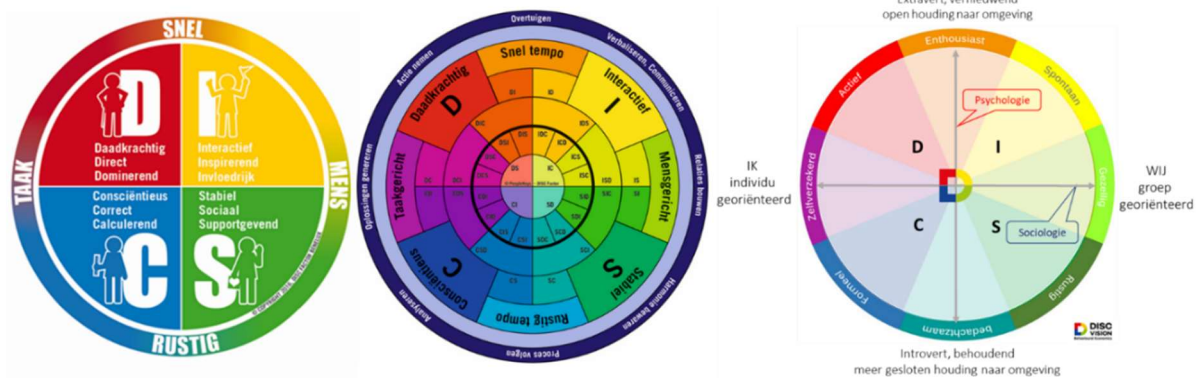
We beginnen de verkenning met het kort toelichten van het DISC model⁹ en de DISC leefstijlen. Het DISC model is in de onderstaande figuur weergegeven. Op de X-as is de verdeling individualistisch (ego) versus een meer collectieve houding (groep). De Y-as wordt bepaald door introvert (gesloten) versus extravert (open) gedrag. Het DISC model geeft inzicht in het uniek individueel gedrag- en communicatievoorkeur profiel van de betreffende persoon¹⁰.

Voor de verkenning van culturele verschillen tussen groepen vormen deze assen van het model de basis voor de door DISCvision gezochte ordening van de culturen. Als landen en culturen ook binnen het DISC leefstijlen frame zichtbaar gemaakt kunnen worden ontstaat er een metataal. De effecten van cultuurverschillen kunnen op dezelfde wijze als de effecten van het hebben van verschillende gedrag- en communicatieprofielen zichtbaar gemaakt worden.

Het DISC model is door DISCvision uitgebreid met een onderzoekmodule die in marktonderzoek kan wordt gebruikt waarmee DISC leefstijlen kunnen worden ingevuld. Onderzoeken waar soms meer dan honderdduizend respondenten aan deelnemen¹¹. Binnen Nederland zijn daarmee ontelbare onderzoeksgegevens gekoppeld aan honderdduizenden DISC leefstijl profielen. Daarnaast is er een land dekkende postcode database met DISC leefstijlprofielen opgebouwd.

DISC leefstijlen geven inzicht in de keuzes die personen met een bepaalde, DISC gerelateerde, leefstijl maken in het dagelijks leven. DISC leefstijlprofielen leiden tot voorkeuren ten aanzien van beleid, producten en bijvoorbeeld woon- en woonomgeving. Voor een nadere toelichting op DISC en DISC leefstijlen wordt verwezen naar bijlage 1¹².

9



De X-as is in het DISC en DISC leefstijlen model enerzijds dus een meer op eigen belang en taak gericht gedrag (links) en anderzijds een meer op het belang van het samen doen en op de mens gericht gedrag (rechts). De bovenzijde van het model kenmerkt zich door een open en extraverte houding open

⁹ Naast Marston's Emotions of Normal People geeft 'Wie ben je?' Van Chris Carey, 2003 een toegankelijke introductie in DISC

¹⁰ <https://discinsights.com/validation>

¹¹ Koopstromenonderzoek 2021, I&O; In de onderzoeksperiode (september en oktober 2021) zijn ruim 186.000 enquêtes met DISC leefstijlen afgenomen

¹² De publicatie 'DISC profielen, leefstijlen en communicatie: een introductie' biedt een overzichtelijke introductie met een uitwerking van DISC leefstijlen in het woondomein. Deze publicatie is te downloaden via de website van DISCvision.

<https://www.discvision.nl/news/leefstijlen-plaatsen-klant-centraal/>

houding naar de omgeving. Mensen die een meer gesloten en terughoudende houding hebben kenmerken zich doorgaans door een profiel aan de onderzijde van het model. In de onderstaande DISC leefstijlen figuur zijn op de karaktertrekken van de leefstijlen getypeerd met gedragskenmerken.

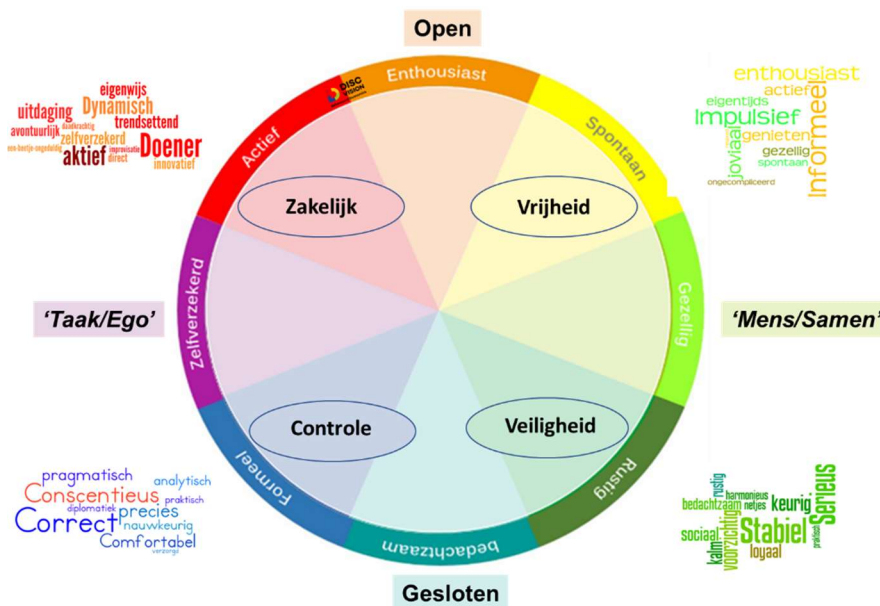
De meeste mensen hebben twee en sommigen één of drie letters in hun profiel. De eerste letter geeft het dominante kenmerk weer. In de onderstaande beschrijving worden de verschillende DISC stijlen getypeerd.

De begrippen daadkrachtig, direct en dominerend zijn kenmerkend voor iemand met een D-stijl, of D-profiel. Een D ziet het grote plaatje, is een onafhankelijke denker, is resultaatgericht en wordt niet snel afgeleid door details. Een D past zich ook snel aan, komt vlot tot de kern van het probleem. Ze komen vaker tactloos, koppig en ongeduldig over.

Mensen met een I-profiel kunnen we omschrijven als interactief, inspirerend en invloedrijk. Een I-profiel is extravert en vriendelijk. Humor is in zichzelf al een positief resultaat en hun creativiteit leidt tot fantasierijke spontane out of de box opties. Ze hebben vaak een probleem met focus, impulsief handelen, verward overkomen en hectisch en snel praten. Voor een I profiel is het informele en vrijblijvende van belang.

Een S-profiel wordt omschreven als stabiel, sociaal en support gevend. Een S-profiel is behulpzaam, luistervaardig, sensitief en wordt snel in vertrouwen genomen. Zij zijn gesteld op langdurige relaties. Ze komen vaker besluiteloos over, voelen zich meer afhankelijk van anderen en treden aarzelend en terughoudend op. Een S profiel hecht aan zekerheden en veiligheid. Het reduceren van risico's is erg belangrijk.

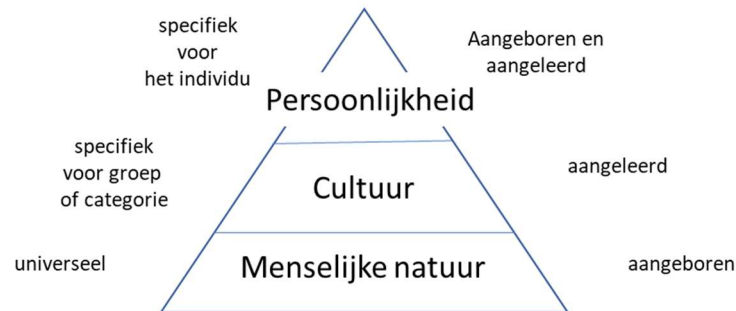
Mensen met een C-profiel kunnen omschreven worden als consciëntieus, correct en calculerend. Een C-profiel houdt van grondig onderzoek boven speculatie en het nemen van risico's. Zij hebben vaker een ontwijkend gedrag, zijn wantrouwend en nieuwsgierig. Zij kunnen gevoelloos en superieur overkomen. Ook een C profiel streeft zekerheden na en wil afspraken maken die worden nagekomen. Hiervoor zijn procedures van belang.



Kunnen de persoonlijke karaktertrekken ook gekoppeld worden aan culturen? In het volgende hoofdstuk verkennen we de consequenties van culturen.

Culture's Consequences

Cultuur is aangeleerd en een collectief verschijnsel. Een mens wordt niet met 'cultuur' geboren. Cultuur is de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die andere¹³. Deze definitie lijkt op de definitie van 'habitus' Pierre Bourdieu¹⁴. De persoonlijkheid van een individu is zijn of haar stuk mentale programmering dat niet gedeeld wordt met enig ander mens.



Een mogelijke ordening van het onderdeel 'persoonlijkheid' hebben we in het voorgaande hoofdstuk in kaart gebracht met DISC en DISC leefstijlen. Hofstede is het onderzoek, wat uiteindelijk resulteert in de beschrijving en onderbouwing van zijn levenswerk in het boek *Culture's Consequences*, gestart bij het onderzoek naar nationale culturen van Alex Inkeles en Daniel Levinson¹⁵. Hun indeling met vier kenmerken werd door de data van een IBM onderzoek in meerdere landen bevestigd en door Hofstede aangevuld naar zes dimensies¹⁶. Welke dimensies staan centraal in de analyses van Geert Hofstede?

11

Hofstede heeft in zijn model zes assen gedefinieerd:

- het verschil tussen individualisme versus collectivisme' index (IDV): de mate waarin de leden van een samenleving zelfstandig of juist samen besluiten willen nemen.
- de machtsindex (PDI): ongelijke verdeling van de macht en de acceptatie van deze ongelijkheid door de bevolking en de instituties. Kleine machtsafstand tussen bestuur en burger of juist een grote afstand
- de onzekerheid vermijding index (UAI): de mate waarmee de bevolking met onzekerheden in de samenleving om kan gaan. De dimensie wordt gekenmerkt door geen risico's willen nemen versus het accepteren van (grote) onzekerheden.
- Masculiniteit index (MAS): de mate waarin de mannelijke rol meer assertief en bepalend wordt geacht versus een (grote) acceptatie van een gelijkheid tussen de man en de vrouw. Een (relatief) grote acceptatie van de vrouw in alle functies en rollen binnen de samenleving.
- Lange termijn oriëntatie index (LTO): de mate waarin de toekomst voortbouwt op het heden in plaats van het centraal stellen en behouden van de waarden en maatschappelijke verhoudingen uit het verleden.

¹³ Allemaal Andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen, Geert Hofstede, 1991, p 16-17

¹⁴ Le sens pratique, Bourdieu, Parijs, Éditions de Minuit, 1980, p 88-89

¹⁵ Inkeles, Alex en Daniel J. Levinson, 'National character: the study of modal personality and sociocultural systems' in G. Lindzey & Aronson (red.), The handbook of Social Psychology, deel 4, Reading MA, Addison-Wesley, 1964

¹⁶ Hofstede and Bond. 'The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, Organisational Dynamics, 1988, 16:4, pp 4-21.

- Acceptatie index (IVR): de mate waarin er (grote) persoonlijke vrijheden ten aanzien van het inrichten van je leven worden geaccepteerd versus het strikt hebben en handhaven van sociale normen uit de 'gezamenlijke' ordening van de samenleving.

Het werk van Hofstede is door talloze onderzoeken in de wereld op onderdelen herhaald¹⁷ om de validiteit te onderzoeken^{18,19}. Doorgaans worden de resultaten bevestigd²⁰, maar er zijn ook kritische kanttekeningen ten aanzien van sommige assen²¹. Voor een uitgebreide inhoudelijke uitwerking van de assen van Hofstede wordt verwezen naar 'Cultural Consequences'²². Een korter uitleg in het Engels staat in de publicatie 'Divided We stand'²³.

Hoe worden de assen van Hofstede gekoppeld aan het DISC frame? We noemden al dat een cultuur, op basis van de waarnemingen van Hofstede, mag worden benaderd als zijnde een persoon. Hierdoor kan het DISC leefstijlen model een werkbaar construct zijn om de verhoudingen tussen de culturen van landen beter te begrijpen. De tweede brug naar het gebruiken van het DISC leefstijlen model is het feit dat de IDV as, individualisme (ego) versus collectivisme (groep) overeenkomt met de X-as in het DISC- en het DISC leefstijlenmodel. De beschikbare coëfficiënten (meetpunten) van de verschillende landen die Hofstede in de loop der tijd heeft bepaald kunnen geplot worden op de X-as van het DISC leefstijlen model.

De vijf andere assen worden, experimenteel, op de Y-as in het DISC leefstijlen model geplot. Voor elke Y-as wordt een aparte plot gemaakt. In het totaal wordt elk land, waarvoor Y-coördinaten (waarden) bekend zijn maximaal in 5 schema's geplot. Elk land krijgt op dezelfde X-as coördinaat maximaal vijf Y-as coördinaten. De X-as coördinaat, individualisme versus collectivisme, is dus altijd hetzelfde! De landen in de dimensies zijn geplot met indexcijfers²⁴. Er is met nadruk sprake van een verkennende koppeling van de dimensies van Hofstede binnen het frame van DISC. Het doel van de koppeling is niet elke individuele waarde te beoordelen, maar mogelijke inzichten in het beschrijven van culturele verschillen te verkennen.

¹⁷ Zakour, 'Cultural Difference an information technology Acceptance', 'proceedings of the 7th Annual Conference of the Southern Association for Information Systems, 2003.

¹⁸ Gaspay, Dardan and Legorreta, 'Software of the mind', Journal of Information Technology Theory and Applications, JITTA, 9:3 2008, 1-37.

¹⁹ House J. and others., 'The Globe Study of 62 societies, Culture, leadership and organisations, 2004, Sage

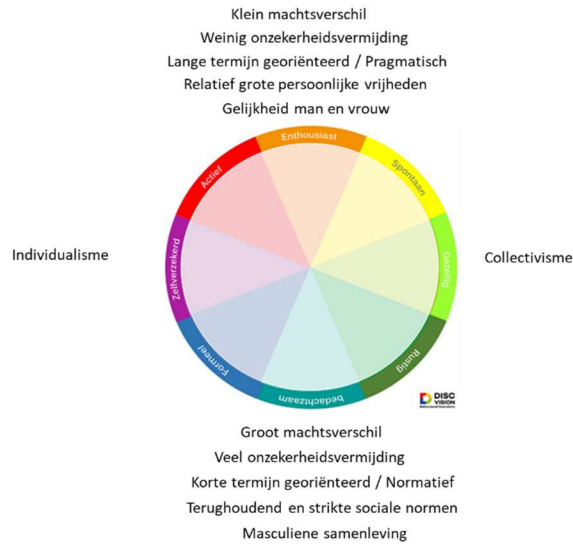
²⁰ Yamamura, Satoh and Stedham, 'Changing Dimensions of National Culture in Japan: applying the Hofstede Framework, Economic research Center, 2003 Discussion Paper, No 143.

²¹ Are Different Two-Dimensional Models of Culture Just a Matter of Different Rotations? Evidence From the Analysis Based on the WVS/EVS, Anneli Kaasa, Michael Minkov First Published January 28, 2022

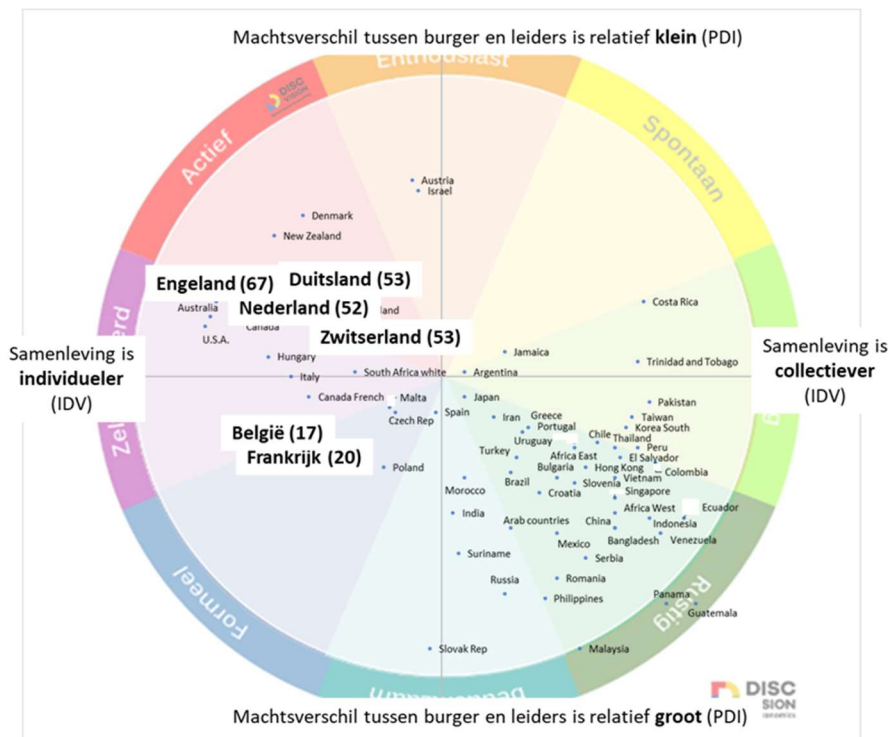
²² Culture's Consequences (CC), Geert Hofstede, Engels Hardcover 9780803973237 Druk: 2nd Revised edition juni 2001 Sage

²³ HCSS Global trends 2020; <https://www.discvision.nl/wp-content/uploads/2020/10/Divided-We-Stand-final-pdf-HCSS.pdf>, HCSS/DISCvision, 2020

²⁴ Hofstede and Hofstede, Cultures and Organisations: Software of the Mind, New York, McGraw-Hill, 2005.



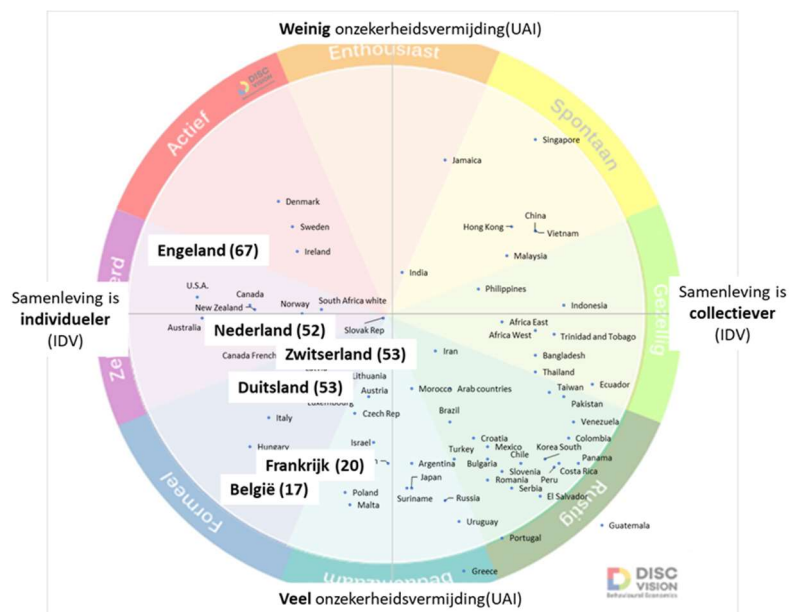
In het begin van de 90-er jaren heb ik met Hofstede overlegd over de uitkomsten van een onderzoek waarin 'de tijd die verloopt tussen het besluit tot het realiseren van een groot infrastructureel werk en de start van de realisatie' in verschillende Europese landen is vastgesteld. In het betreffende onderzoek bleek dat België er gemiddeld 17 maanden verloopt tussen initiatief en start bouw en Frankrijk is dit 20 maanden. In Nederland ligt maar liefst 52 maanden tussen initiatief en start bouw. Voor Duitsland en Zwitserland is dit 53 en in Engeland 67 maanden²⁵. De PDI (machtsafstand) correlatie coëfficiënt tussen de Hofstede indexen voor deze landen en het gemeten tijdsverloop is -0,96 en die van de UAI (onzekerheidsvermijding) -0,97.



²⁵ Reitsma, 1995, 'Major Public works: Cultural differences and decision-making procedures'. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 86 (2), 186-190.

Hofstede maakt van de wetenschappelijke publicatie over de resultaten en de match met zijn onderzoek data een melding in Culture's Consequences²⁶. Een goede aanleiding om de eerste verkenning van de bruikbaarheid van de data van Hofstede in een bredere context te beginnen bij de machtsafstand. We plotten de PDI-index en UAI-index op de Y-as en de X-as is de IDV-index²⁷.

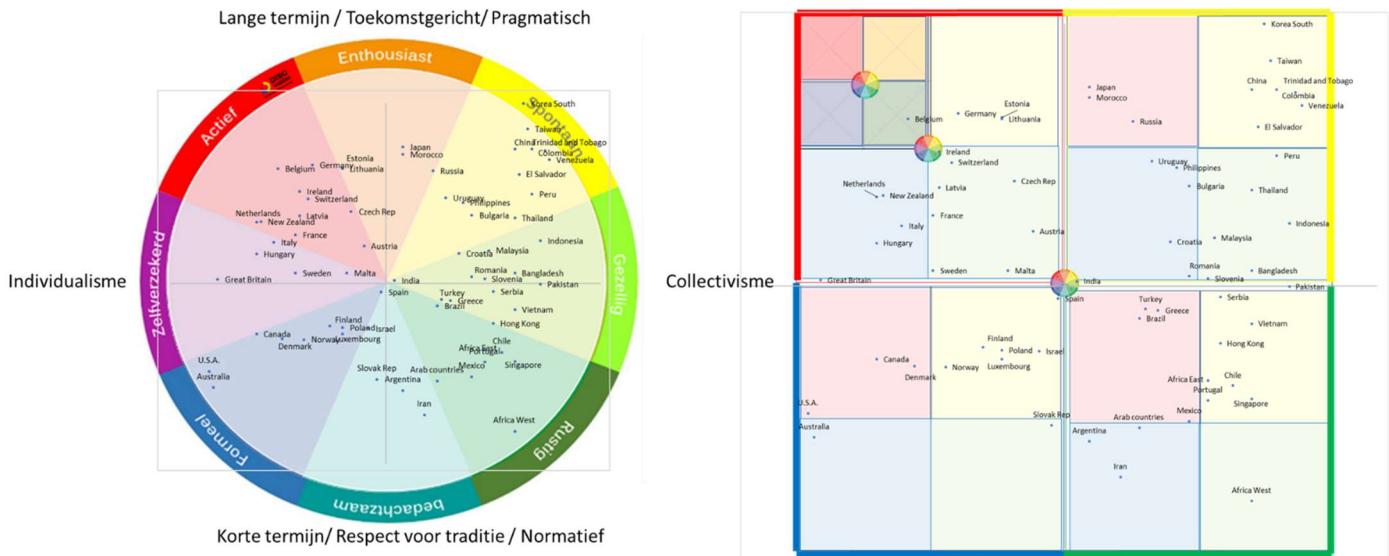
Alle landen in het onderzoek liggen aan de individualisme zijde van de IDV as. De bewoners van Frankrijk en België maken nadrukkelijk minder bezwaar tegen de aanleg van grote structurele werken dan in de Noordelijkere Europese landen het geval is. Het ervaren verschil tussen de bestuurders en de bevolking is in Frankrijk en België groter dan in de Noordelijke Europese landen het geval is. De burger voelt zich waarschijnlijk nadrukkelijk minder vrij om bezwaren te maken tegen de plannen en ook blijkt in de studie dat de juridische middelen om te protesteren beperkter zijn dan in de Noordelijke landen het geval is.



Voor het Verenigd Koninkrijk geldt dat zowel de afstand tussen bestuur en bevolking minder groot is en dat men ook bezwaar maken absoluut geen probleem vindt. Met name in Duitsland is men nadrukkelijker voorzigtiger in het maken van bezwaar dan in de andere landen in de middenmoot het geval is (UAI-index).

Grofweg vallen de 'Westers' georiënteerde landen/culturen dus in het kwadrant individueel en hebben zij in meerderheid een kleine machtsafstand. Vrijwel alle andere waarnemingen op andere delen van continenten vallen in het kwadrant collectivisme en een grote afstand tussen leiders en de burgers. Als we de positie van de landen in de Machtsindex (PDI) vergelijken met de positie in de Onzekerheidsvermijdingindex (UAI) dan valt op dat de landen fors kunnen verschuiven. Deze verschillende positie op de verschillende Hofstede indexen levert inzicht op in de verschillen die tussen culturen in hun drijfveren kunnen worden waargenomen.

²⁶ Hofstede, 2001, 'Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations across Nations, p.172, Thousand Oaks, Sage Publications.
²⁷ De in deze notitie gebruikte data van de Hofstedeindexen is te vinden op <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/08/6-dimensions-for-website-2015-08-16.xls>

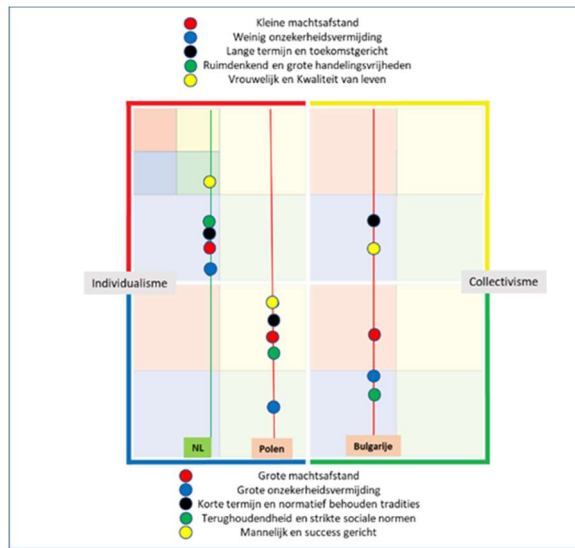


In de beide bovenstaande figuren is de Hofstede-index voor de lange en korte termijn gerichtheid (LTO) voor de landen waarvoor waarnemingen beschikbaar zijn weergegeven. Beide figuren geven hetzelfde weer. De horizontale X-as is weer individualisme versus collectivisme (IDV) index.

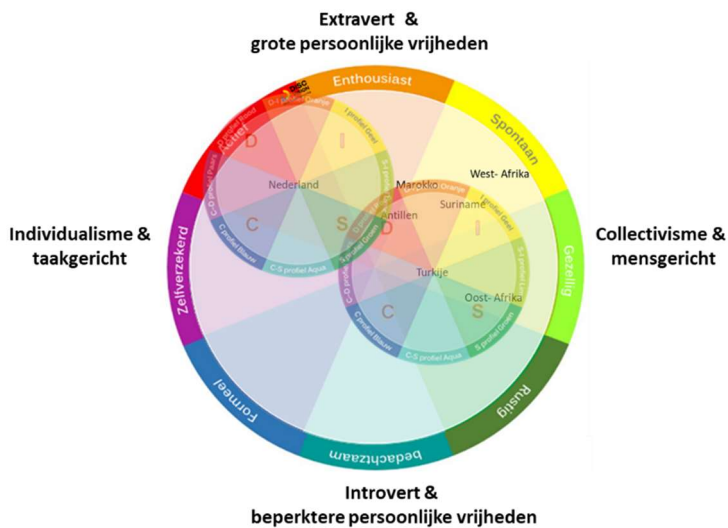
Op de achtergrond zijn nu de DISC leefstijlen zichtbaar gemaakt. Als er een verbinding tussen de DISC leefstijlen en de stelling van Hofstede *'cultuur is voor een collectief wat persoonlijkheid is voor een individu'* juist is dan moet er een herkenning zijn van de positie van de landen en de typering van de leefstijl.

- De landen in het Rode domein zijn individualistischer, toekomst gericht, pragmatisch en de doelen op de lange termijn staan centraal. Duitsland, de Baltische staten, Ierland, Zwitserland en Nederland zijn hier voorbeelden van.
- De landen in het Gele domein kenmerken zich ook door het pragmatisme en de toekomstgerichtheid, maar hebben een sterkere collectiviteit in de cultuur van de samenleving. Voorbeelden in het Gele domein zijn dan China, Zuid-Korea, Rusland, Japan, Marokko en bijvoorbeeld Maleisië.
- De landen in het Groene domein moeten zich kenmerken door een sterkere normatieve kracht die uitgaat van het respect voor de tradities en daardoor een sterke nadruk op de kortere termijn en de collectieve samenhang. Voorbeelden zijn Iran, Mexico, Arabische landen, Portugal, Griekenland en nog enigszins Turkije.
- Voor de landen in het Blauwe domein geldt enerzijds het individualisme, maar anderzijds ook de normatieve kracht van de traditie. Amerika, Australië, Noorwegen en Finland zijn hier dan voorbeelden van.

Bij het beoordelen van de positie van de verschillende landen is het van belang dat één van de andere indexen ook een inzicht geeft in de positie van het land in de door een buitenstaander ervaren cultuur. In de onderstaande figuur, relevant voor bijvoorbeeld de integratie van de verschillende gastarbeiders in de Nederlandse samenleving, is een verkenning van het mogelijke culturele verschil op alle zes Hofstede-indexen tussen Nederland, Polen en Bulgarije zichtbaar gemaakt.



Hoe zijn DISC leefstijlen verbonden met de positie van landen in Culture's Consequences. De positie van de cultuur van een land op de schalen van Hofstede bepaalt het middel punt van de X en de Y as in het DISC model. Zo liggen in het voorbeeld de Rode en Blauwe leefstijlen in Turkije relatief dichterbij de Gele en Groene Nederlandse leefstijlen dan de Gele en Groene in Turkije. De afstand tussen de Gele en Groene Turkse leefstijlen en de Rode en Blauwe leefstijlen in Nederland is het grootste. Deze tegenstelling is, in dit voorbeeld, zichtbaar in de beperkte persoonlijke vrijheden van de Groene Turkse leefstijl ten opzichte van de hele grote vrijheden die de Rode Nederlandse leefstijl claimt en neemt.

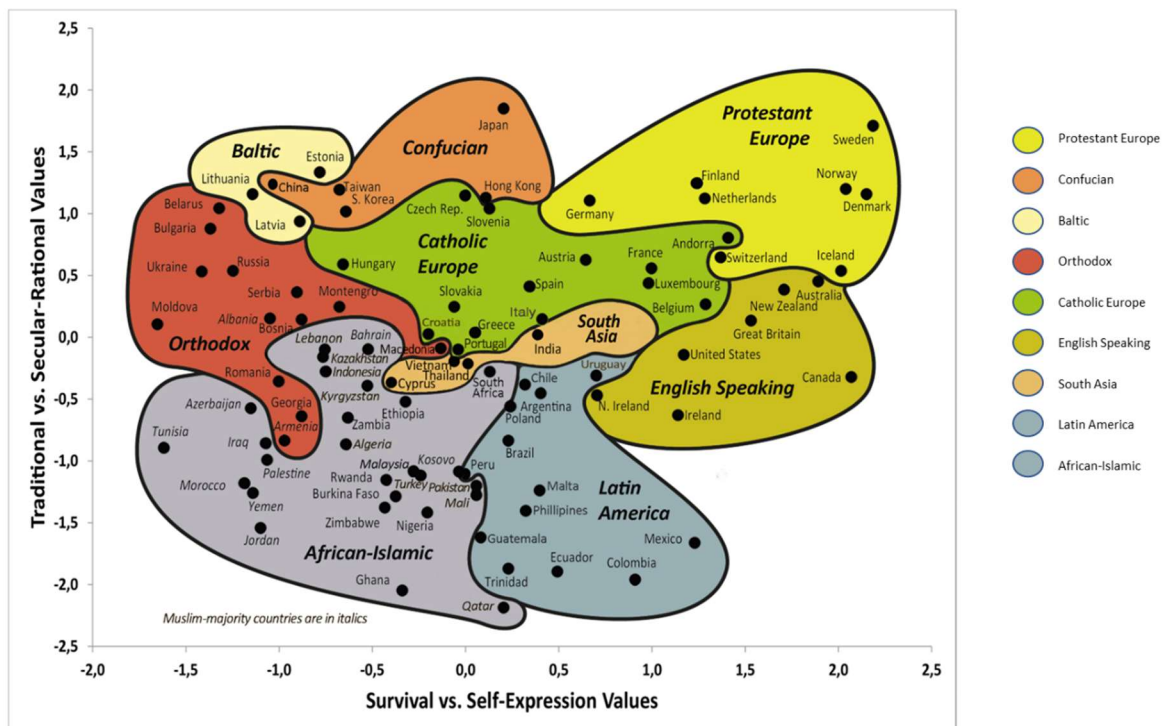


De Hofstede indexen geven inzicht in de verschillen in drijfveren tussen landen. Door de splitsing in verschillende indexen ontstaat een waardevol onderscheid tussen landen en culturen. Het is deze splitsing in verschillende drijfveren die een waardevolle aansluiting tussen het DISC leefstijlen construct en het Hofstede construct geeft. De data voor de Hofstede indexen zijn op verschillende tijdstippen op een niet eenduidige manier verzameld, terwijl ze vaak ook niet geactualiseerd zijn en nauwelijks meer worden geactualiseerd. De World Value Survey brengt ook de cultuurverschillen tussen landen in beeld en wordt wel geüpdatet. De WVS biedt de mogelijkheid van validatie, actualisatie en extra inzichten rondom de cultuur verschillen tussen landen.

World Value Survey

Eén van de leidende modellen die cultuurverschillen inzichtelijk maakt is de World Value Survey (WVS). Deze wordt sinds 1981 permanent uitgevoerd en wordt elke 5 jaar geüpdatet. (www.worldvaluesurvey.org). Als de resultaten van de doorlopende verzameling van de WVS gegevens ook gekoppeld kunnen worden aan de Hofstede indexen dan is het ook mogelijk de Hofstede indexen dynamisch te bekijken. Hofstede werkte ook samen met de WVS organisatie van Inglehart-Welzel.

De World Value Survey is bekend door de Inglehart-Welzel World Cultural Map. Traditionele waarden versus Seculiere-rationele waarden worden afgezet tegen Survival waarden versus Zelf expressie waarden. De traditionele waarden benadrukken het belang van religie en het respecteren van traditionele gezagsverhoudingen binnen familie en richting de staat. De seculiere-rationele waarde zijn het tegenovergestelde en gaan uit van het eigen individuele beoordelingskader. Het overleven (survival) legt de nadruk op het letterlijk fysiek overleven en er bestaat in deze samenlevingen een beperkte vorm van vertrouwen en tolerantie. De landen waarin de zelf expressie groot is kennen een hoge mate van juridische zekerheden en hebben daarom ook een hoge tolerantie ten opzichte van het buiten de normen handelen (gender/abortus/inspraak)²⁸. De “Cultural map - WVS wave 6 (2010-2014)” ziet er als volgt uit



De assen van de WVS worden samengesteld uit de antwoorden op een groot scala aan vragen die uiteindelijk leiden tot de positie van één land. Inglehart concludeert dat de Survival versus Self-expression dimensie aansluit bij de cross culturele dimensie die psychologen bestuderen onder de titel

²⁸ <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents>

van Collectivisme versus Individualisme²⁹. Hofstede definieert Individualisme als 'rechten' boven 'taken' en een focus op de eigen identiteit en de directe familie en het bereiken van de persoonlijke doelen. Collectiviteit benadrukt het conformeren aan de normen, waarden en doelen van de groep. De identiteit staat ten dienste van het grotere geheel, waarvoor je persoonlijke offers moet brengen en je eigen emoties moet beperken. De verklarende factor analyse voor cultuurverschillen van de WVS componenten is 0,93 en die van Hofstede op basis van de Hofstede data 0,89.

De conclusie van Inglehart is dat via, ook in de tijd en de representativiteit, totaal verschillende sets van veel data 81% van de variatie tussen landen verklaard wordt door de Individualisme versus Collectivisme as en indexen³⁰. De overeenkomstige relatieve positie van landen en culturen is, over de gehele meetperiode van tientallen jaren en met totaal verschillende data verzamelingen, robuust³¹. Ook de culturele zone's zijn robuust. Deze bevindingen sluiten aan bij de constatering van Huntington, Putnam en Fukuyama³². Ondanks het feit dat de waardesystemen van verschillende landen in dezelfde richting bewegen is er geen convergerende trend. Voor de post industriële landen geldt dat zij snel veranderen, maar de culturele verschillen tussen 1981 en 2014 zijn empirisch even groot³³. Er is volgens Inglehart en Hofstede dus een hele sterke relatie tussen de Hofstede indexen en de WVS culture map. Op basis van deze constatering onderzoeken we de mogelijke koppeling tussen de WVS culture map en het DISC leefstijlen construct verder.

We beginnen de nadere verkenning met de "Cultural map - WVS wave 6 (2010-2014)". In de hiervoor weergegeven "Cultural map - WVS wave 6 (2010-2014)" is de positionering tot 2014 verwerkt. De eerder beschreven koppeling van DISC leefstijlen met de Hofstede-indexen maakt gebruik van schema's die gebaseerd zijn op data die uiterlijk 2015 zijn toegevoegd³⁴. De WVS 2010-2014 Value Map is daarom gekozen als de basis van de verkenning voor de datakoppeling. We zijn er ons hierbij van bewust dat veel van de data voor de Hofstede indexen gebaseerd zijn op gegevens verzamelingen die (veel) ouder zijn. De eerder vermelde robuustheid van de culturele zones in de tijd doet vermoeden dat de Hofstede data voor zijn indexen voldoende bruikbaar zijn.

De landen worden in de World Value Survey (WVS) vervolgens gegroepeerd in clusters die samen een sterke samenbindende religieuze of koloniale historie hebben³⁵. De consistente clusters vertegenwoordigen het verleden, de heritage, van een totale samenleving inclusief de factoren die voor een individuele cultuur of land uniek zijn. De religieuze basis en de koloniale geschiedenis waren en blijven de meest constante factoren³⁶. Deze grootheden maken deel uit van de geschiedenis en de normen en waarden die van generatie op generatie worden doorgegeven. De locatie van ieder land binnen de figuur is bepaald door een factor analyse en de toewijzing aan een groep is gebeurd op basis van een aantal, uiteraard te bediscussiëren criteria, door het WVS³⁷.

In de afgelopen 30 jaar blijken de rijkere landen, die behoren tot de groep liberale post industriële economieën zich rechtsboven in de WVS map te positioneren en de armere, die vaker behoren tot de

²⁹ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.50-51

³⁰ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.50-51

³¹ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.52

³² The Clash of Civilizations, Samuel P. Huntington, 1996; Making Democracy Work, Robert D. Putnam, 1993; Trust, Francis Fukuyama, 1995

³³ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.42

³⁴ <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/08/6-dimensions-for-website-2015-08-16.xls>

³⁵ <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>. Alle beschrijvingen over de Value Survey Map in deze notitie zijn gebaseerd op het onderdeel 'Finding & Insights' (03-08-2022) op deze website. De vertaling, interpretatie en selectie van onderdelen van de tekst van hetgeen op de website staat is de verantwoordelijkheid van de auteur Douwe Reitsma.

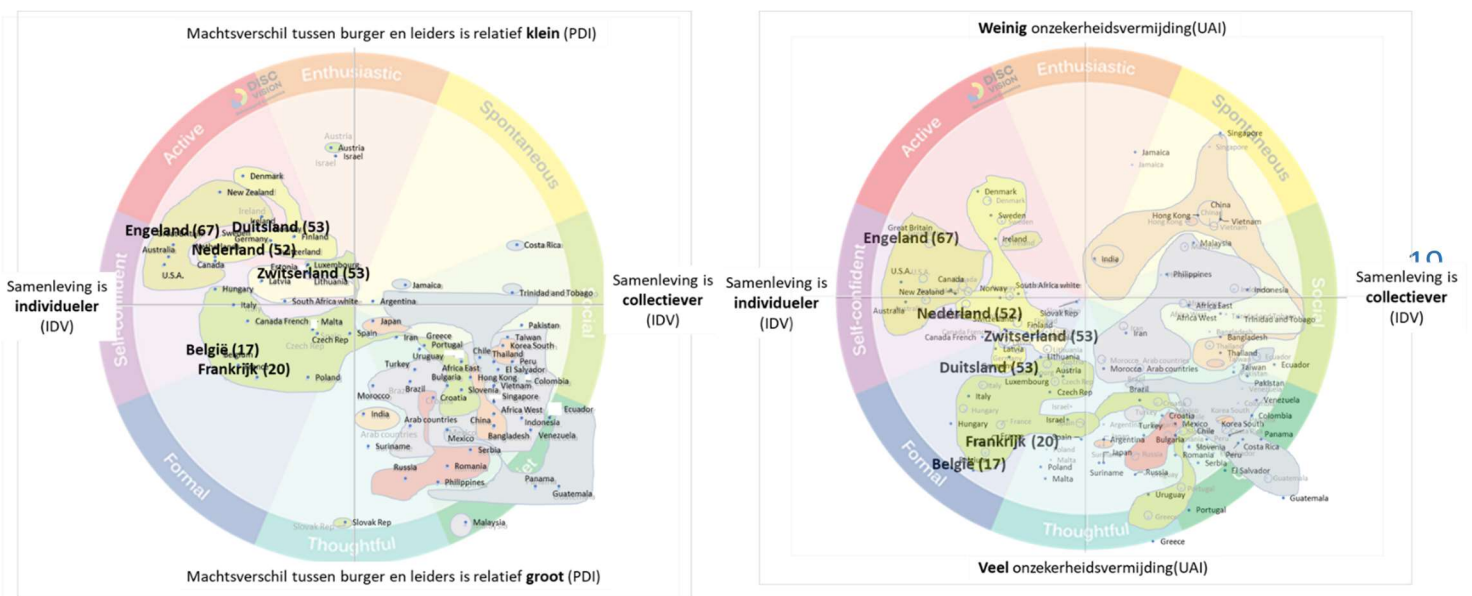
³⁶ Religion's Sudden Decline, Ronald F. Inglehart, Oxford University Press, 2021, p.35

³⁷ Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence, Inglehart & R.C. Welzel, 2005, Cambridge University Press, Hoofdstuk 2,

nog traditionele- en industriële samenlevingen, linksonder in de WVS map. Toch leidt de industrialisatie en de groei van het Bruto Nationaal Product niet noodzakelijkerwijs tot een democratische ontwikkeling. De opkomst van de post industriële samenleving heeft geen effect op de traditionele en seculaire dimensie³⁸.

De koppeling door Inglehart en Hofstede van de Survival versus Self-expression dimensie aan Collectivisme versus Individualisme leidt ertoe dat op de X-as een verbinding bestaat tussen DISC leefstijlen, Hofstede en de WVS culture map. Hofstede noemt in Culture's Consequences de World Value Survey en de eerder genoemde studie naar de besluit termijn voor grote infrastructurele werken³⁹ als vergelijkbare voorbeelden van het secundair gebruik van de door hem verzamelde data⁴⁰.

We verkennen de eerdere koppeling DISC leefstijlen aan Hofstede en voegen de WVS cultural map aan de figuur toe. We maken de culturele samenhang tussen landen in het infrastructuur onderzoek volgens de WVS cultural value map zichtbaar. Engeland van in English Speaking, Duitsland, Nederland en Zwitserland in Protestant Europe en Frankrijk en België in Catholic Europe.



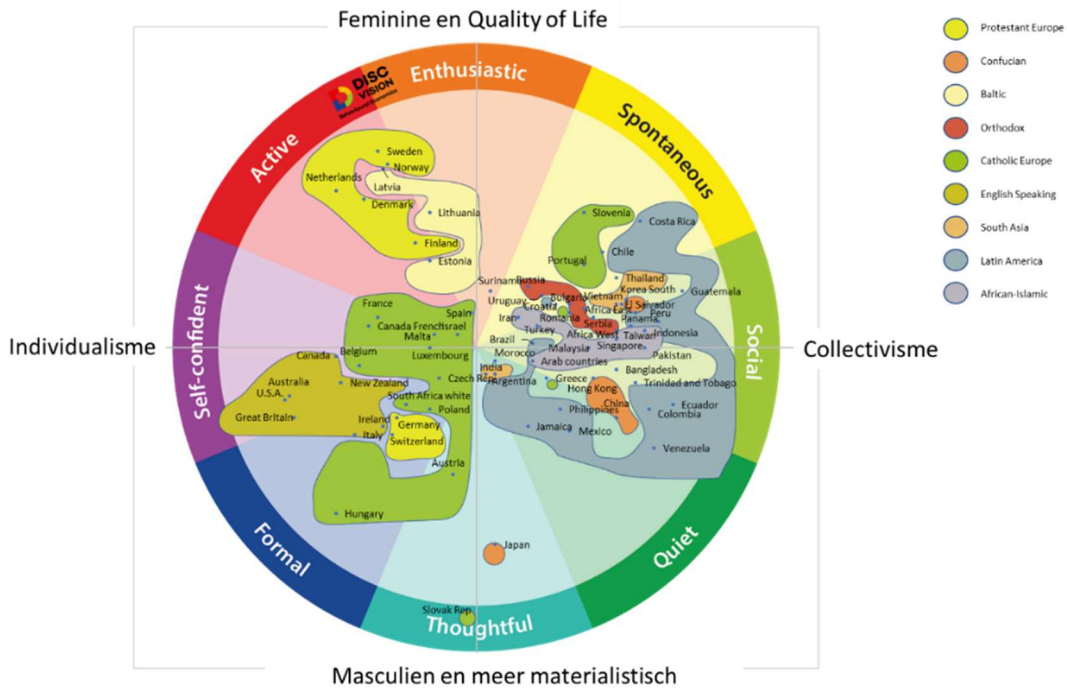
Ook in de koppeling tussen de DISC leefstijlen, Hofstede en WVS constructen blijven de verbanden tussen deze landen en de andere landen in de betreffende cultuur zone's duidelijk zichtbaar. Het belangrijkste verschil is dat in de WVS culture map er twee assen zijn en in de Hofstede indexen zes. De stabiliteit in het schema wordt geboden door de X-as Individueel versus Collectief constant te houden. De landen zijn vervolgens ook visueel geclusterd volgens de WVS culture map verdeling.

³⁸ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.42

³⁹ Culture's Consequences p. 172 / Reitsma, D, TESG, 86 (2) 186-190

⁴⁰ Culture's Consequences p. 465

In de onderstaande figuur is de Individualisme versus Collectivisme index (IDV) gekoppeld aan de masculiniteit index (MAS). Op enkele uitzonderingen na blijven ook nu de landen die binnen de WVS cultuurclusters vallen ook in het gecombineerde schema bij elkaar in de buurt liggen.



Religie en koloniaal verleden zijn in de WVS rapportage een belangrijke factoren waarmee landen onderling worden gegroepeerd. Ook wordt er een verschil gemaakt tussen liberale en meer door de staat geleide samenlevingen. Het belang van religie wordt onderstreept door de benaming van een aantal clusters. In de onderstaande figuur zijn de coördinaten van de landen, die staan in 'Culture's Consequences' van Hofstede, op de IDV as, vrijheid van handelen en denken versus handelen binnen sterke randvoorwaarden en strikte sociale (religieuze normen), geplote over de DISC leefstijlen cirkel⁴¹. Voor het onderstaande schema is dus gebruikt gemaakt van de WVS map 2010-2014.

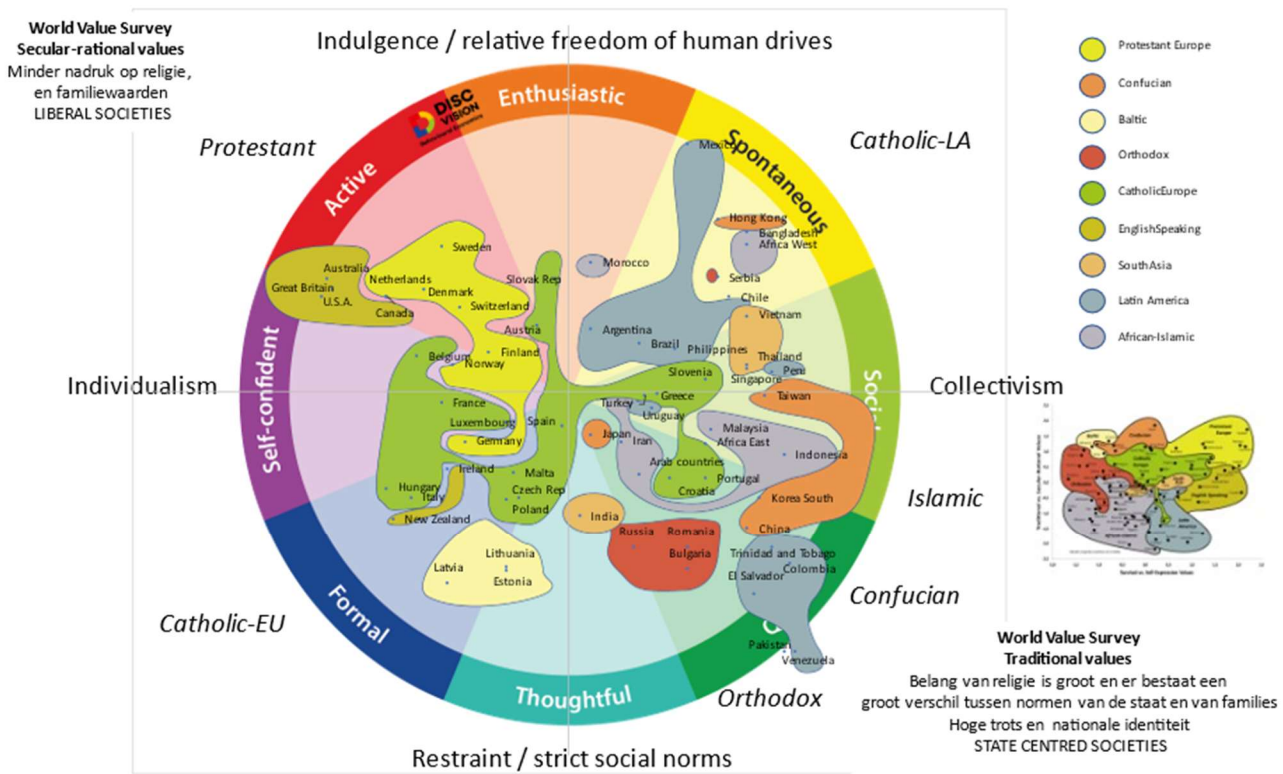
De, vaak door religie bepaalde, benaming van de hoofdlijn van de landen in de WVS-clusters is zichtbaar gemaakt aan de randen van de DISC leefstijl cirkel. Het zijn met name de vrijheden in ontplooiing van individuele mensen en de beperkingen die, vaak gekoppeld aan de staat, ook een koppeling hebben met de religie⁴². De verdeling van de Hofstede score van landen in het DISC leefstijlen model sluit aan bij de verdeling van het WVS model; de landen behouden hun religieuze verband in het DISC leefstijlen construct.

Niet alleen kunnen de religieuze groepen van het WVS op hoofdlijnen onderscheiden worden, maar ook de 'tegenstelling' tussen meer Staatsgeleide culturen en meer Liberale samenlevingen wordt

⁴¹ zie ook figuur 6 blz 14 'Divided we stand'

⁴² Religion's sudden decline, Inglehart, 2021, p 1-10, and Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.44

zichtbaar. Ook nu moet worden gewezen op het feit dat er vijf Hofstede indexen zijn die in de WVS cultural map in één schema zijn samengebracht.



Op hoofdlijnen is zichtbaar dat de Engelstalige landen, de Nordic landen, de Benelux en Zwitserland en Oostenrijk in het 'Rode' DISC D kwadrant vallen. Het D kwadrant kenmerkt zich door grote persoonlijke vrijheden en relatief weinig bemoeienis van overheden met het privé leven van hun ingezetenen. De sterk Liberale inslag vertaalt zich ook richting religie. In veel landen is het Protestantisme daarom historisch een belangrijke geloofsstroming. Oostenrijk en België, met sterke Katholieke achtergronden, liggen ook aan de Katholieke randen binnen het D kwadrant. Het 'Blauwe' C kwadrant kenmerkt zich door de historisch Katholieke basis. Alle landen in dit kwadrant, de West Europese en de Baltic, hebben een sterke Katholieke basis.

De landen in het 'Groene' S kwadrant vallen in de Orthodoxe, Islamitische en Confucianisme clusters. Deze landen kenmerken zich door een vaak strakker geleide staateconomie en veel staatsbemoeienis op zaken die in andere landen als privé worden gezien. Staat en Privé vallen min of meer vaker samen. Ook het Portugal en Griekenland, die binnen Europa als 'enigszins anders' opvallen, vallen in het S kwadrant. Overigens is Griekenland ten onrechte in de WVS map van 2014 bij de Roman Catholic getekend. De geografische, historische en religieuze positie van Griekenland zorgen voor een sterke affiniteit met de meer traditionele Balkan regio en Rusland. Tot slot zien we de Zuid Amerikaanse landen in het 'Gele' I kwadrant. Deze landen kenmerken zich door enerzijds veel individuele vrijheden en anderzijds ook een strakke leiding van het land. Er is meer sprake van twee verschillende niveaus van sturing; privé en land.

Onze conclusie is dat het DISC leefstijlen construct goed geladen kan worden met de data van Hofstede. De werkwijze sluit op hoofdlijnen aan bij de ordening die de World Survey Map aangeeft. Inglehart concludeerde al dat de Hofstede indexen en verzamelde data goed aansluiten bij de inzichten

die de World Value Survey data bieden⁴³. Hofstede concludeerde op basis van het onderzoek naar het verschil de infrastructuur tijdlijnen dat de geconstateerde verschillen⁴⁴, net als de WVS culture map, goed aansluiten bij de Hofstede indexen⁴⁵. De bovenstaande koppeling tussen de drie constructen maakt duidelijk dat ook de samenhang in de WVS culture map clusters behouden blijft bij de koppeling tussen het DISC leefstijl construct en de Hofstede index constructen.

⁴³ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.50-51

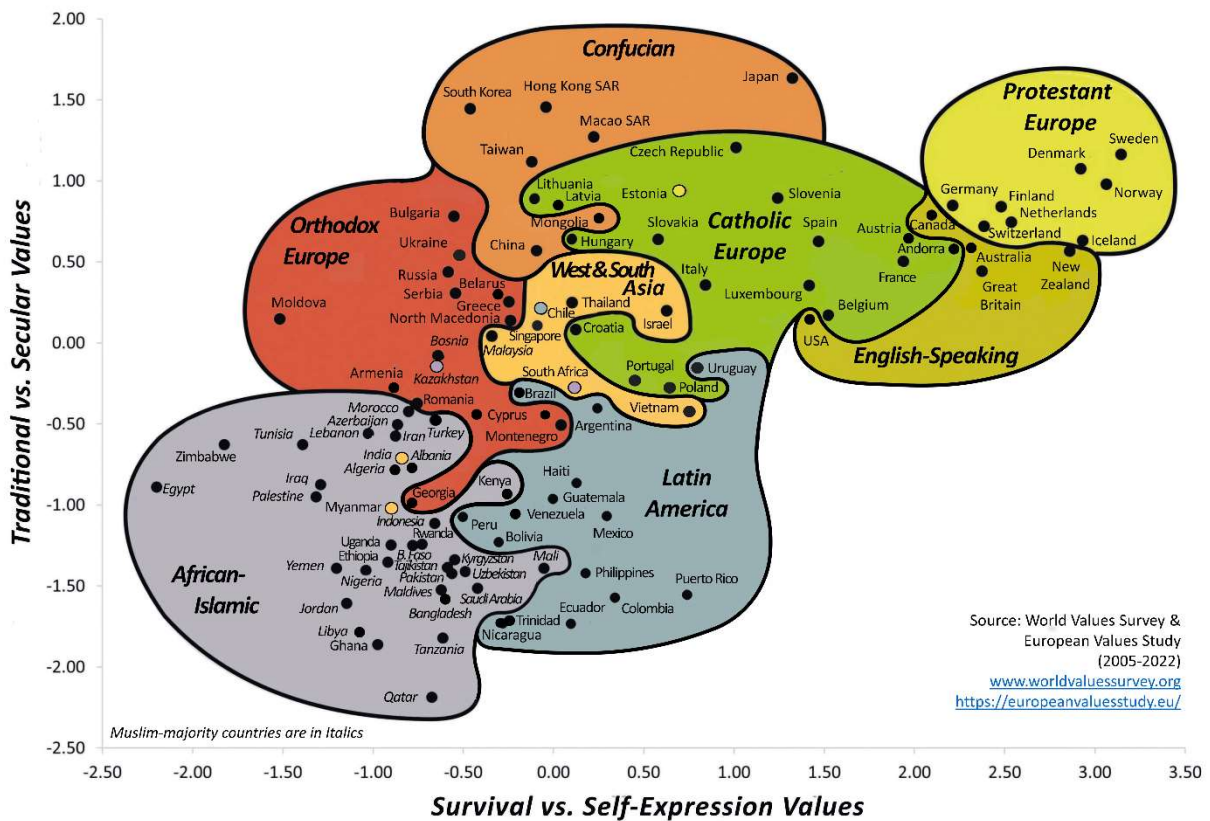
⁴⁴ Reitsma, 1995, 'Major Public works: Cultural differences and decision-making procedures'. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 86 (2), 186-190.

⁴⁵ Hofstede, 2001, 'Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations across Nations, p.172, Thousand Oaks, Sage Publications.

Hoe actueel zijn de data?

De culturele clusters blijven door de tijd heen op dezelfde wijze samengesteld, maar vooral de socio-economische ontwikkelingen in landen leiden tot verschuivingen van de landen binnen de cluster in het genoemde assenstelsel. Deze belangrijke conclusie kan ook na de 2022 update worden getrokken. Het is belangrijk om op te merken dat de recente ontwikkelingen rondom Rusland/Oekraïne en de daaruit voortvloeiende effecten in deze 2022 update niet zijn verwerkt omdat de data voor deze gebeurtenissen nog niet zijn verzameld. De gemeten ontwikkelingen betreffen de meningen over ecologie, economie, opleiding, gezin, gender, overheid, politiek, gezondheid, geluk, vrije tijd, moraliteit, religie, werk en bijvoorbeeld de samenleving als geheel.

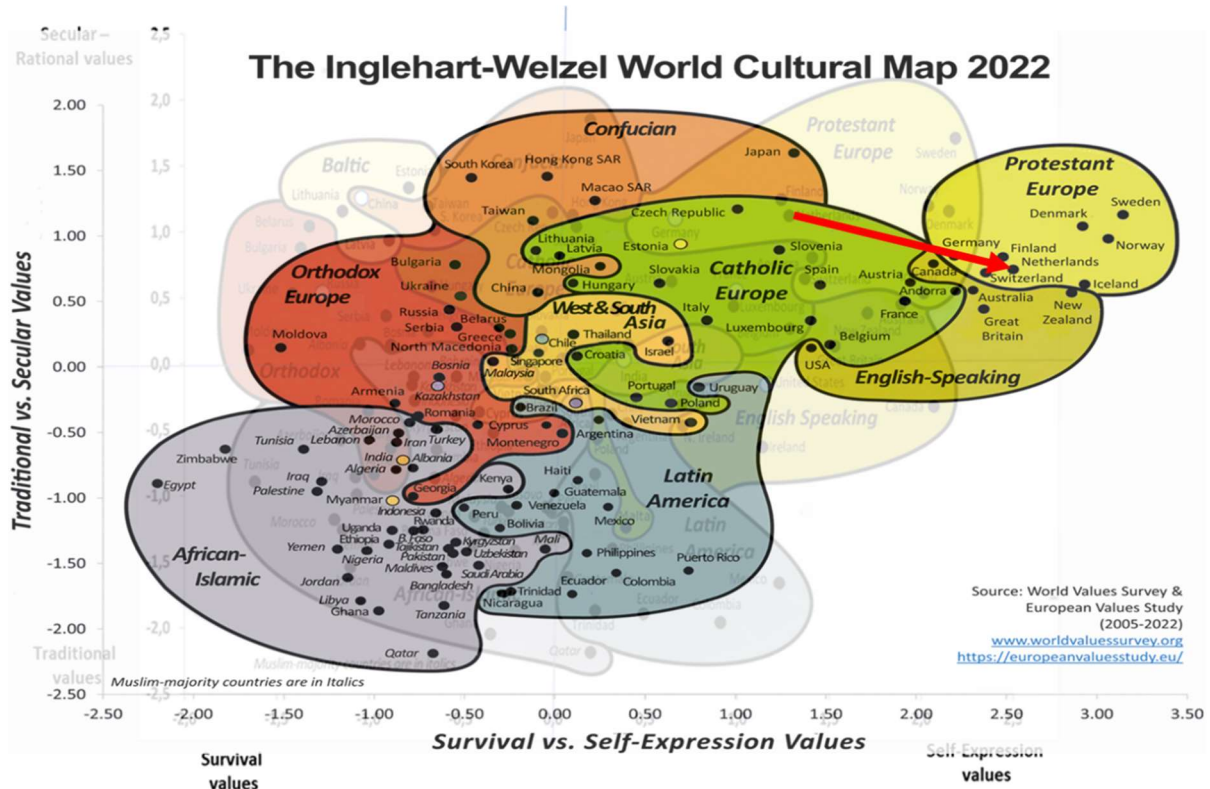
The Inglehart-Welzel World Cultural Map 2022



Het verzamelen en updaten van de beschikbare hoeveelheid gegevens is heel tijdrovend, kostbaar en moeilijk. De indexen van Hofstede worden vooral in secundaire studies getoetst en soms worden de data geüpdatet. De World Value Survey kent een gestructureerd actualisering programma met een sequentie van iedere 5 jaar⁴⁶. De WVS 2010/2014 is nu geüpdatet naar 2015/2022. De 8^e update krijgt een interval van 3 jaar (2023 – 2026). Het is nu een 7 jaar interval geworden als gevolg van de Corona pandemie. In de onderstaande figuur is de 2022 kaart⁴⁷ over de 2014 heen gelegd.

⁴⁶ <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

⁴⁷ The Inglehart-Welzel World Cultural Map - World Values Survey 7 (2022). Source: <http://www.worldvaluessurvey.org/>



De vergelijking tussen 2014 en 2022 heeft geleid tot het oprekken van de X-as: survival versus self expression. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat de ontkerkelijking vanaf 2007 tot 2020 is toegenomen in de westerse wereld⁴⁸. Deze ontkerkelijking is na de sterke toename van het belang van religie tussen 1981 en 2007 in een versnelling geraakt⁴⁹. De goed functionerende rechtssystemen, het bestaan van economische en sociale vangnetten in de samenleving en een redelijk grote mate van interpersoonlijk vertrouwen hebben vooral bij jongeren in de Westerse culturen geleid tot een snelle afname van de aantrekkingskracht van een religie. Het verdwijnen van het Marxisme en de daarvoor in de plaats tredende Orthodoxe kerk heeft daarentegen in deze landen juist belangrijk bijgedragen aan de snelle toename van het belang van religie⁵⁰.

De ontkerkelijking leidt ook tot een geboortedaling, omdat de druk van de religie op deze belangrijke functie van de vrouw wegvalt. Nu ook het vroeg sterven van kinderen snel is gedaald is de noodzaak van de nadruk op de reproductie verdwenen. In de Afrikaanse, Latijns Amerikaanse landen en Islam landen is religie en het krijgen van veel kinderen nog steeds de norm⁵¹. De ontkerkelijking heeft snel een effect op het veranderen van de cultuur van een land. In het algemeen duurt het meerdere generaties voordat een cultuur echt is veranderd.

Protestant Europa, en de daarmee verbonden landen in de Nieuwe Wereld, worden gekenmerkt door de culturele veranderingen in de eerste 150 jaar van de Industriële revolutie. Het is opvallend dat in Protestant Europa het interpersoonlijk vertrouwen heel erg hoog is (61%). In de landen met Confucianisme is dit 46%, Engelstalig 42%, Katholiek Europa 28% en Orthodox, Islam en Latijns Amerika lager dan 20%⁵². De World Value Map was oorspronkelijk alleen gericht op de verklarende kracht van de economische ontwikkeling op de culturele veranderingen die landen doormaken. De religieuze clusters

⁴⁸ Religions Sudden Decline, R.F Inglehart, Oxford University Press. 2021, p 1 -10

⁴⁹ Religions Sudden Decline, R.F Inglehart, Oxford University Press. 2021, preface

⁵⁰ Religions Sudden Decline, R.F Inglehart, Oxford University Press. 2021, p 5

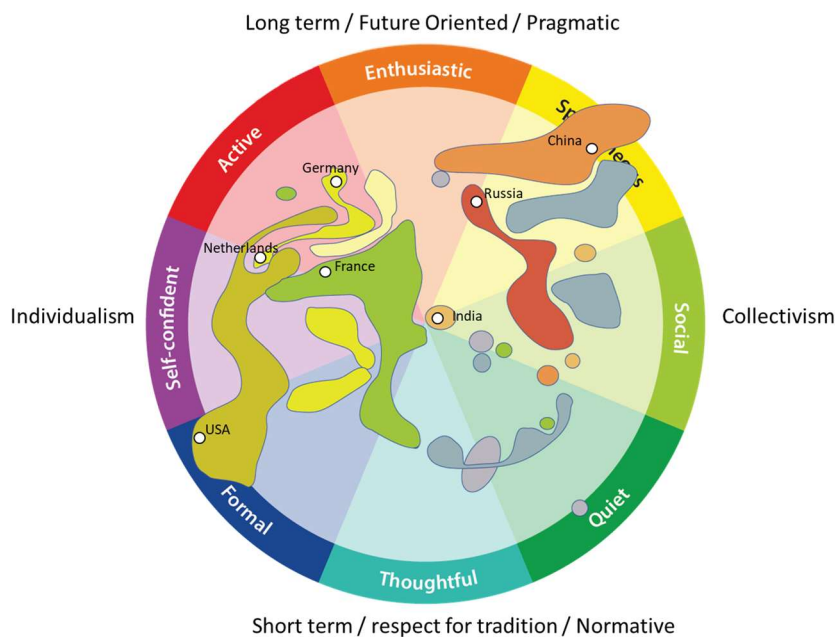
⁵¹ Religions Sudden Decline, R.F Inglehart, Oxford University Press. 2021, p 12

⁵² Religions Sudden Decline, R.F Inglehart, Oxford University Press. 2021, p 22

die in de tijd steeds weer werden gevonden hebben echter geleid tot een stabiele samenhang tussen landen. Binnen een culturele zone kunnen aanzienlijke economische verschillen tussen landen voorkomen. De verschillen tussen verschillende culturele zones kunnen zeer groot zijn. Deze culturele verschillen tussen de clusters zijn niet veranderd in de periode 1981 – 2020⁵³.

De Nordic landen, inclusief Nederland, vormen de uiterste rand van de synthese tussen Protestantse ethische normen en de welvaartsstaat. De welvaartstaat bevat gezondheidsverzekeringen, opleidingsgaranties en voorzieningen, welzijnsuitgaven, kinderopvang, pensioenvoorzieningen en een sociale verantwoordelijkheid ethos in de samenleving als geheel⁵⁴. De massieve immigratie door mensen uit andere culturen vanuit economische of vluchteling motieven en de gelijktijdige druk op de werkgelegenheid en de negatieve economisch ontwikkelingen leiden ertoe dat demagogen en nationalisten de nieuwe bewoners daarvoor aansprakelijk stellen. Het Moslim extremisme geeft een extra druk op de acceptatie van vluchtelingen die een Moslim achtergrond hebben⁵⁵.

Het WVS geeft aan dat Zweden, Nederland en Australië een belangrijkere maatstaf zijn voor de culturele veranderingen die zich voordoen dan bijvoorbeeld Verenigde Staten⁵⁶. De VS kenmerken zich door een traditioneel korte termijn gefocussed waarde systeem en wijken daarmee sterk af van de post industriële samenlevingen elders. Een waarneming die overeenkomst met de positie van de VS in de DISC leefstijl cultuur analyse zoals deze ook in de eerder genoemde HCSS publicatie ‘Divided we stand’ uiteen is gezet⁵⁷.



Het WVS 2022 geeft aan dat Nederland en Zweden bepalend zijn voor het oprekken van de de self-expression values aan de rechterzijde van het model. De waarnemingen in de enquêtes die hiervoor de maatstaf zijn richten zich op groot belang voor milieumaatregelen en bescherming van de de

⁵³ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.42

⁵⁴ Religions Sudden Decline, R.F Inglehart, Oxford University Press. 2021, p 107-108 en preface

⁵⁵ Religions Sudden Decline, R.F Inglehart, Oxford University Press. 2021, p 9

⁵⁶ Religions Sudden Decline, R.F Inglehart, Oxford University Press. 2021, p 104

⁵⁷ HCSS Global trends 2020; <https://www.discvision.nl/wp-content/uploads/2020/10/Divided-We-Stand-final-pdf-HCSS.pdf>

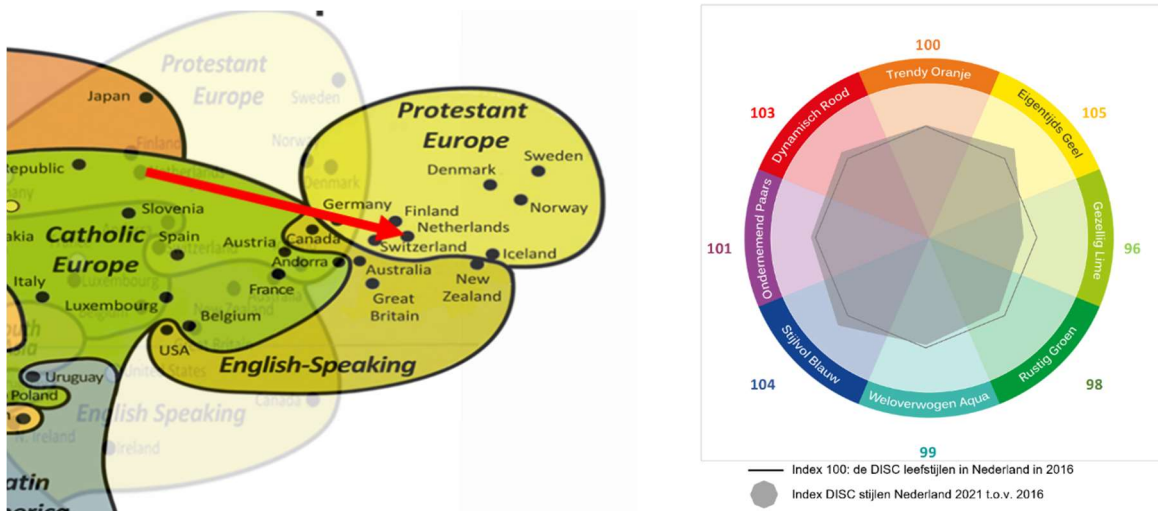
natuurlijke omgeving, toenemende tolerantie ten aanzien van vreemdelingen, LGHBT en inspraak in de beleid- en besluitvorming in het economische en politieke domein.

De grote economisch- en oorlog gedreven migratie stromen via het Middellandse Zeegebied (vanuit Afrika, Syrië, Libanon et cetera) hebben in West, en zeker Noord-West Europa, tot veel (politieke) spanningen geleid. Na het afsluiten van de data verzameling voor het 2015-2022 onderzoek zijn daar de vluchtelingenstromen vanuit de Rusland – Oekraïne oorlog nog bijgekomen. Behalve Zwitserland en IJsland zien we alle landen in het Protestant Europa blok niet alleen naar rechts (self-expression) beweegt. De samenleving wordt ook normatiever en ‘traditioneler’. Hun score op de ‘traditionele versus seculiere’ Y-as wordt lager⁵⁸. Worden ze ook echt iets traditioneler en minder seculier?

In de meeste Europese en met nadruk Protestant Europese landen is er duidelijk sprake van een opkomend nationalisme. De moeilijkere economische ontwikkelingen en de instroom van goedkope arbeidsmigranten heeft, tezamen met de vluchtelingen crisis, een basis gelegd voor dit ‘opkomend’ nationalisme. In Nederland zien we dit door de sterke opkomst van politieke partijen zoals de PVV en Forum voor Democratie, maar de meeste politieke partijen manoeuvreren zeer behoedzaam ten aanzien van ‘vreemdelingen’ onderwerpen.

Het zijn met name de Noord West Europese landen die, ten op zichte van de Zuidelijke Europese landen, relatief krachtig met deze politieke ontwikkeling te maken hebben gekregen⁵⁹. In de WVS culture map zien we dat de jongere generaties in Zweden, Denemarken en Noorwegen ten opzichte van de gerealiseerde ‘individualisering’ het meeste ‘te verliezen’ hebben. Denemarken en Noorwegen hebben ten aanzien van vluchtelingen al de meest restrictieve wetgeving van Europa. Het is de verwachting dat Zweden snel zal volgen met restrictieve maatregelen⁶⁰.

Is deze ontwikkeling in Nederland ook in de verschuiving tussen de DISC leefstijlen in 2016 en die in 2021 te zien; de vergelijkbare periode van 5 jaar?



Een meer extraverte en individualistische verkleuring is de uitkomst van het vergelijken van de DISC leefstijl databank van 2016 met die van 2021. Een effect dat in lijn is met de door Herman Tjeenk Willink in “Kan de overheid crisis aan?” beschreven herverdeling van de lusten en lasten en rechten en

⁵⁸ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p 29

⁵⁹ Religions Sudden Decline, R.F Inglehart, Oxford University Press. 2021, p 9

⁶⁰ “De radicaal-rechtse visie op migratie is het nieuwe normaal”, Ann-Cathrine Jungar, politicoloog, NRC 10-9-2022, p11

plichten van de burger⁶¹. Sociale-, volkshuisvestelijke-, onderwijs- en gezondheidszorg zekerheden zijn in een hoog tempo in de BV Nederland verzakelijkt, gerationaliseerd en voor velen onzekerder geworden.

Deze rationalisatie van de samenleving ontnemt de mensen met S profielen de door hun gewenste en gezochte sociale verbondenheid. De ontnomen 'Veiligheid', 'Geborgenheid' en het 'Vertrouwen' vertalen zich in de opkomst van meer 'nationalistische' (politieke) stromingen. De PVV en de FVD zijn hier goede voorbeelden van. Deze ontwikkelingen zien we bij de controle wensende burgers (Blauw) en de burgers die 'samen' meer vault de Nederlandse identiteit zien (Geel). De verschuiving tussen 2016 en 2021 van de DISC leefstijl waarnemingen richting Rood (individualisme), Blauw (controle en regels) en Geel (wij Nederlanders) sluit bij de in WVS zichtbare verschuiving naar traditioneler aan.

Hoe actueel zijn de verschillende constructen en de gebruikte data voor het gebruik binnen de DISC leefstijlen. We kunnen vanuit de verschillende bronnen de volgende uitgangspunten formuleren ten aanzien van de constructen en de data:

- Inglehart concludeert dat de Survival versus Self-expression dimensie aansluit bij Collectivisme versus Individualisme⁶².
- De verklarende factor analyse voor cultuurverschillen van de WVS componenten en die van Hofstede is dat, ook in de tijd en de representativiteit, totaal verschillende sets van veel data 81% van de variatie tussen landen verklaard wordt door de Individualisme versus Collectivisme as en indexen⁶³.
- De overeenkomstige relatieve positie van landen en culturen is, over de gehele meetperiode van tientallen jaren en met totaal verschillende data verzamelingen, robuust⁶⁴. Ook de culturele zone's zijn robuust.
- Ondanks het feit dat de waardesystemen van verschillende landen in dezelfde richting bewegen is er geen convergerende trend. Voor de post industriële landen geldt dat zij snel veranderen, maar de culturele verschillen tussen 1981 en 2014 zijn empirisch even groot⁶⁵.
- Het DISC leefstijlen construct wordt goed geladen worden met de data van Hofstede en de koppeling sluit aan bij de ordening die de World Survey Map aangeeft. Inglehart concludeerde al dat de Hofstede indexen en verzamelde data goed aansluiten bij de inzichten die de World Value Survey data bieden⁶⁶. Hofstede concludeerde op basis van het onderzoek naar het verschil de infrastructuur tijdlijnen dat de geconstateerde verschillen⁶⁷, net als de WVS culture map, goed aansluiten bij de Hofstede indexen⁶⁸.
- De World Value Survey kent een gestructureerd actualisering programma met een sequentie van iedere 5 jaar⁶⁹. De WVS 2010/2014 is nu geüpdatet naar 2015/2022. De 8^e update krijgt een interval van 3 jaar (2023 – 2026). Het is nu een 7 jaar interval geworden als gevolg van de Corona pandemie.

⁶¹ Kan de overheid crisis aan?, Herman Tjeenk Willink, Prometheus, 2021.

⁶² Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.50-51

⁶³ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.50-51

⁶⁴ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.52

⁶⁵ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.42

⁶⁶ Cultural Evolution, Ronald F. Inglehart, Cambridge University Press, 2021, p.50-51

⁶⁷ Reitsma, 1995, 'Major Public works: Cultural differences and decision-making procedures'. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 86 (2), 186-190.

⁶⁸ Hofstede, 2001, 'Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations across Nations, p.172, Thousand Oaks, Sage Publications.

⁶⁹ <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

- De data van DISCvision leefstijlen worden voor Nederland permanent geüpdatet en de databank voor heel Nederland wordt op 6 posities postcode niveau één keer per jaar geüpdatet.

De bovenstaande koppeling tussen de drie constructen maakt duidelijk dat ook de samenhang in de WVS culture map clusters behouden blijft bij de koppeling tussen het DISC leefstijl construct en de Hofstede index constructen.

Welke inzichten biedt de DISC leefstijl cultuur-dimensie?

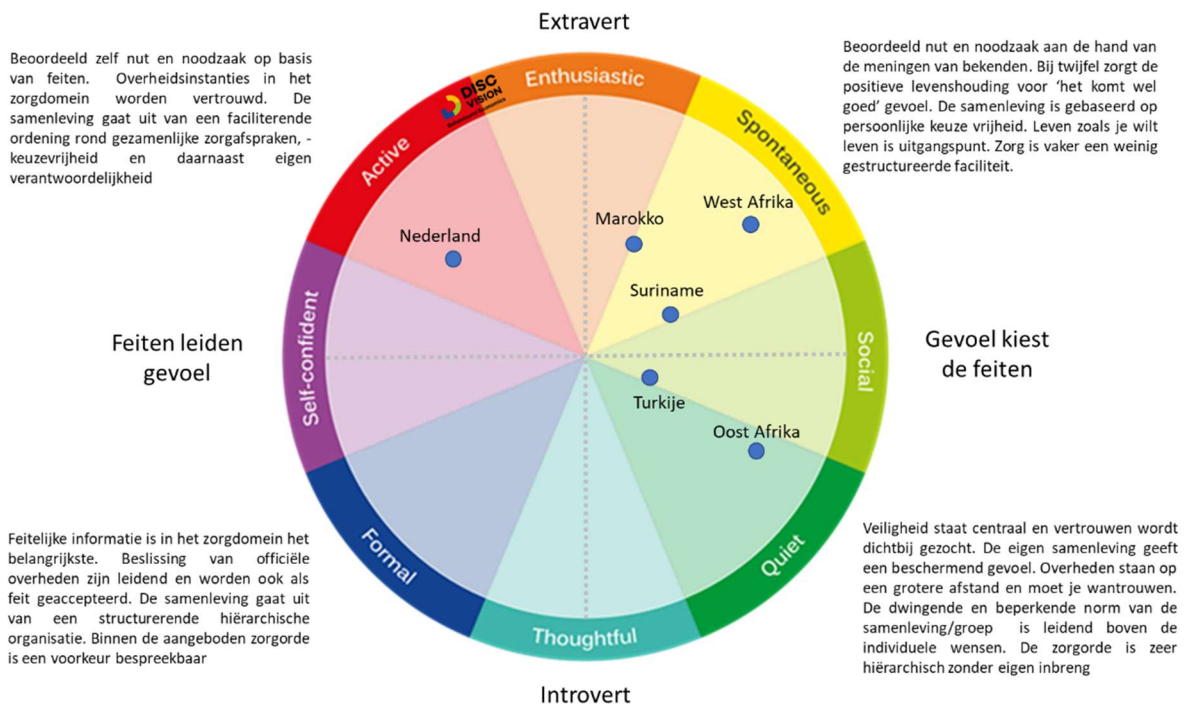
In de voorliggende verkenning worden een aantal toepassingen van de DISC leefstijl cultuur-dimensie verder verkend. Vinden we de culturele verschillen in de drijfveren ook in de praktijk van alledag van DISCvision in Nederland terug? Hiervoor gebruiken we alle assen van Hofstede.

Geopolitiek

In de 'Divided we stand' zijn een aantal internationaal relevante aspecten van de koppeling tussen WVS, Hofstede en DISC leefstijlen uitgewerkt in de context van de gevolgen van de Corona epidemie voor de geopolitieke verhoudingen. Het 'Scenario B'; "Het einde van de globalisering zoals we die kenden" is het scenario dat zich na 2020 voordoet. Het protectionisme en bescherming tegen de gevolgen van de veranderingen bepalen de koers van veel landen⁷⁰. De ontwikkelingen volgen de liberale versus de meer staatgeleide verdeling van de landen binnen het DISC cultuur leefstijlen model. De inval van Rusland in Oekraïne en de houding van China versnellen de ontwikkeling binnen scenario B.

Medisch

Sikkelcelziekte komt overal voor, maar voornamelijk in Afrika en de landen waar veel mensen wonen die oorspronkelijk uit Afrika komen. De helft van de kinderen in Nederland met sikkelcelziekte is van Afrikaanse afkomst en een derde is afkomstig uit Suriname, Curaçao of de Nederlandse Antillen. In de onderstaande geeft de positie van Suriname ook ongeveer de positie van Curaçao en de Nederlandse Antillen weer (de exacte data zijn niet bekend). Oost Afrika staat voor Ethiopië, Kenya, Tanzania en Zambia. West Afrika staat voor Ghana, Nigeria en Sierra Leone. In de tekstblokjes staat de houding die de sikkelcel patiënten hebben vanuit hun persoonlijke DISC leefstijl profiel. De stippen zijn de posities van de landen in het DISC cultuur leefstijl model.

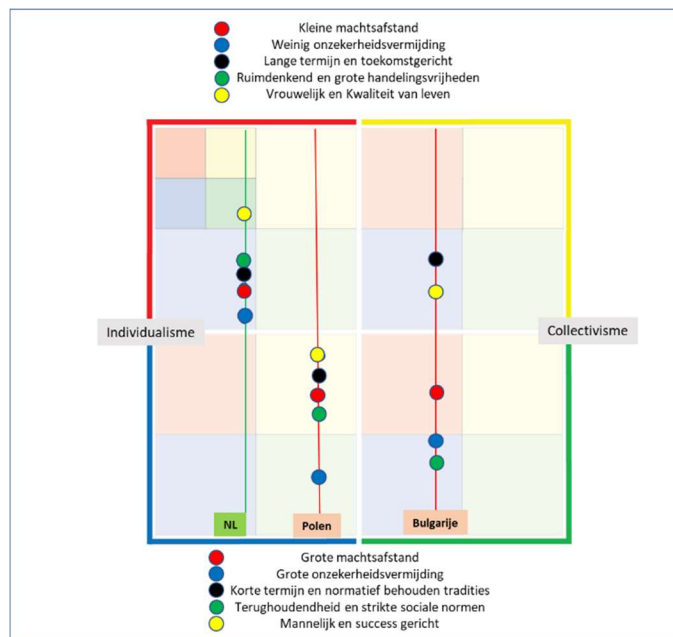


⁷⁰ HCSS Global trends 2020; <https://www.discvision.nl/wp-content/uploads/2020/10/Divided-We-Stand-final-pdf-HCSS.pdf>, p 17

Uit onderzoek van DISCvision en samhealth is gebleken dat de therapietrouw bij de levensbedreigende sikkelcelanemie afneemt als de patiënt zich weer beter voelt. Zij gaan, naast het gegeven hoe zij als persoon in het levenstaan, ook cultureel meer af op het gevoel wat leeft binnen hun eigen culturele groep. Als de cultuur meer uitgaat van vrijheden, het accepteren van risico's, impulsiever en informeler is, ontstaan er meer risico's. Ziekenhuizen en andere zorginstellingen kampen met problemen ten aanzien van therapietrouw en het verschijnen van de patiënt op de gemaakte afspraken. In diverse gesprekken geven de Hematologen ook aan dat zij verwachten een betere therapietrouw te kunnen bewerkstelligen als zij het contact met de patiënten kunnen onderhouden met verplegend personeel dat ook uit de culturen van de patiënten afkomstig is. De vermoedens van artsen komen overeen met de positie van de culturele achtergronden van de patiënten. Als de patiënt zelf een Geel DISC leefstijl profiel heeft en de culturele DISC positie van het land is ook Geel is de kans op een lage therapie trouw groot.

Arbeidsmigranten

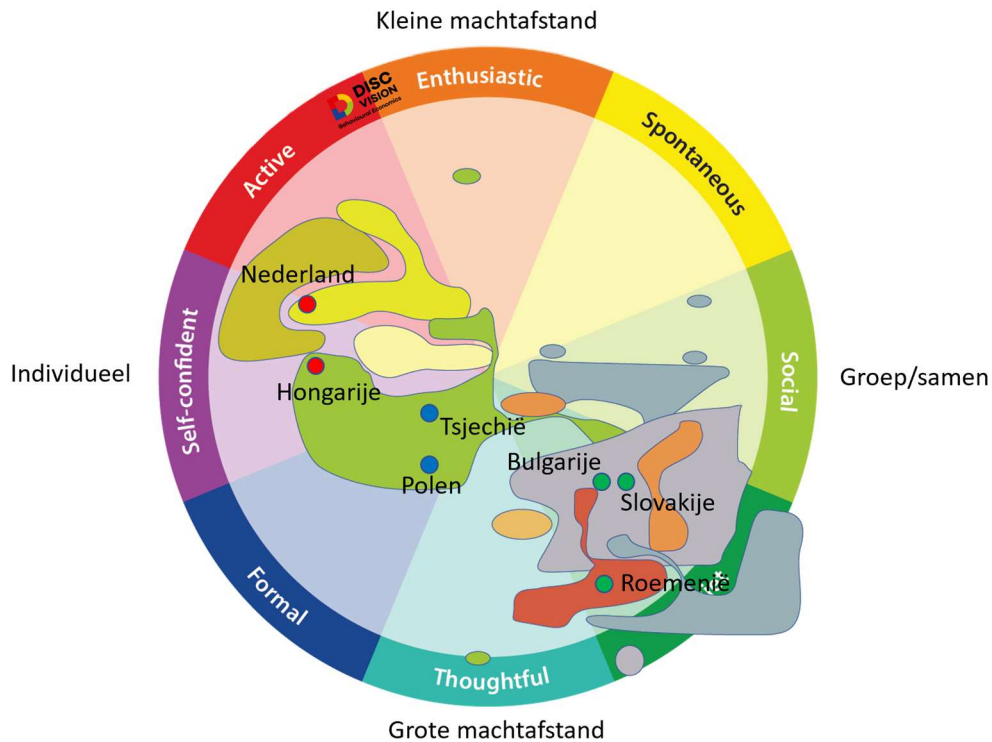
Het rapport 'Geen Tweederangsburgers' van de commissie Roemer over de woon- en werkomstandigheden van arbeidsmigranten heeft de aandacht opnieuw gevestigd op de leefomstandigheden van arbeidsmigranten in Nederland⁷¹. Met aantallen van meer dan 0,5 miljoen personen worden cultuurverschillen en verschillen in drijfveren van belang. Welke cultuurverschillen zijn er tussen de Poolse en Bulgaarse arbeidsmigranten en de Nederlandse cultuur?



Polen heeft een sterk hiërarchische structuur heeft met een grote afstand tussen de werknemer en manager. Bulgarije is een van de weinige landen in Europa met een sterke collectivistische cultuur. De groep staat centraal en niet het individu. De pioniers, zij die het eerste zijn vertrokken naar Nederland, zijn ondernemend. Zij zullen vaker een commerciële rol gaan spelen in de aanvoer van nieuwe arbeidsmigranten. In Nederlandse onderzoeken wordt vaak verwezen naar de Midden en Oost Europese landen als herkomst gebied (MOE landen). Naast Polen gaat het vaak om de Baltische Staten, Hongarije, Slovenië, Slowakije en Tsjechië. De culturele verschillen zijn echter heel groot; zie bijvoorbeeld de machtsafstand, onzekerheidsvermijding en sociale normen. Zo gaat de Nederlandse cultuur uit van veel vrijheden binnen een ontwikkeld normen en waarden kader.

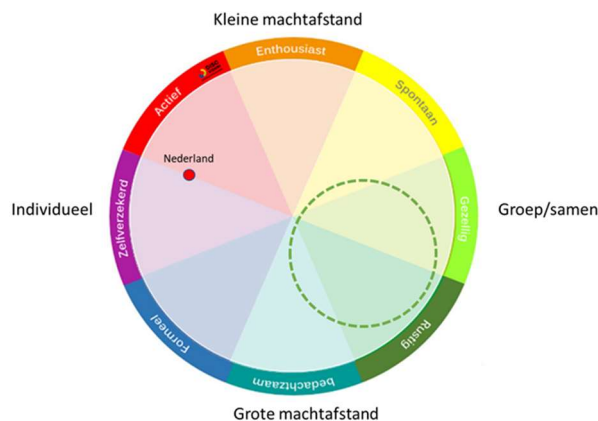
⁷¹ Geen tweederangsburgers. Aanbevelingen om misstanden bij arbeidsmigranten in Nederland tegen te gaan, Rijksoverheid, 30-10-2020

Veel van deze vrijheden worden door andere culturen plotseling als vrijheden gezien zonder kennis van het bijbehorende kader. Het zijn de gevolgen van deze verschillen tussen de culturen en de relatief grote afstand tot de Nederlandse cultuur die vaak als probleem worden waargenomen.

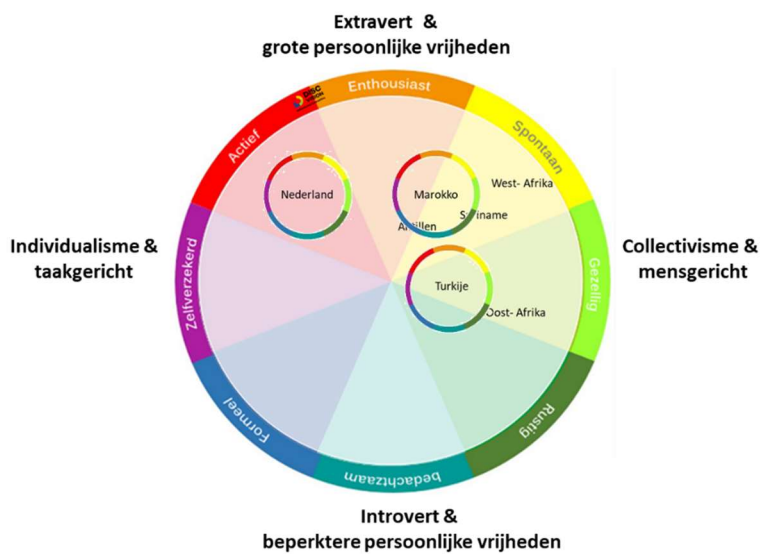


Wonen

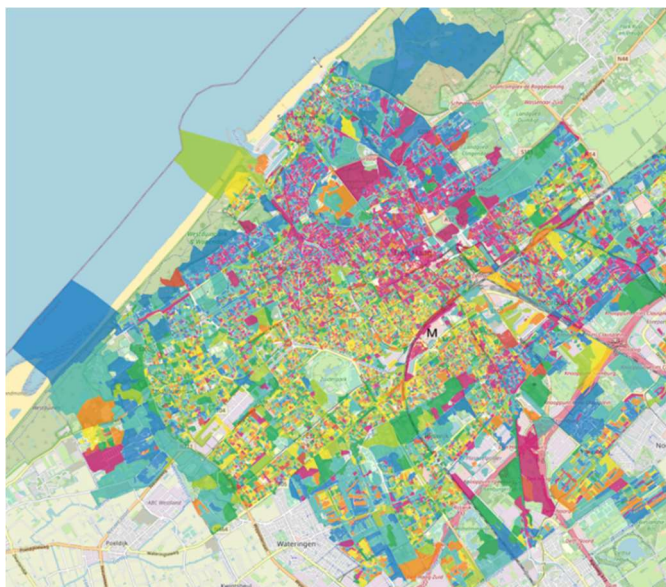
De collectivistische structuur van een cultuur kan een rol spelen bij het maken van afspraken tussen een woningcorporatie en een groep bewoners. Als woningcorporaties, heel goed bedoeld, met individuele bewoners met niet Westerse achtergrond afspraken maken over een renovatie (project) en tot een akkoord komen dan kan het heel goed zijn dat aan het eind plotseling de groep als geheel tegen is. In de individuele verhouding speelt het hiërarchisch verschil tussen 'eigenaar' en huurder een grote rol. De verhoudingen draaien als groep volledig om en dan kunnen er zaken aan de orde komen die daarvoor in het geheel niet aan de orde zijn geweest.



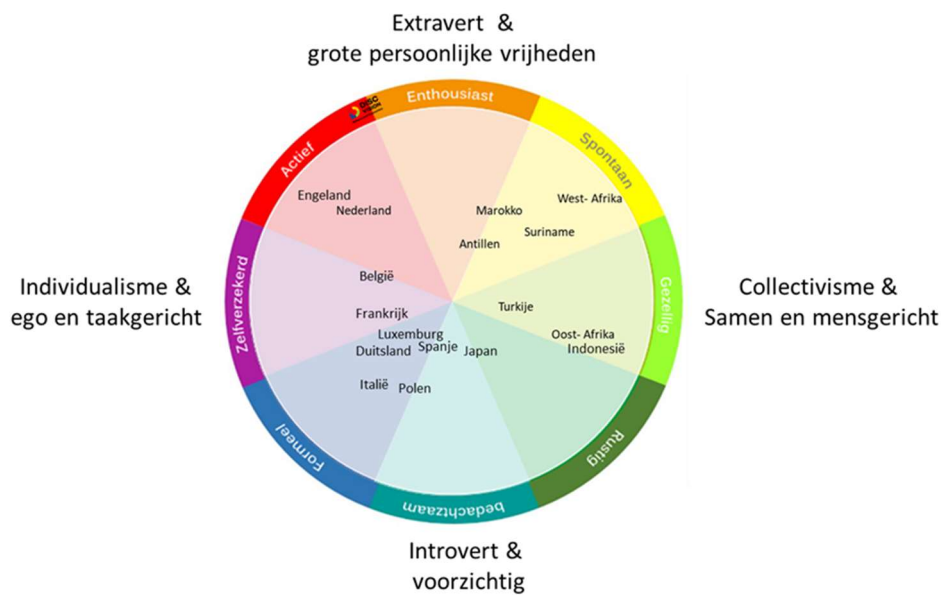
Een ander voorbeeld is het ontwikkelen van woningen in een multiculturele wijk. De Turkse cultuur is introvert en meer op het collectief gericht. De Marokkaanse cultuur is in het algemeen meer groepsgericht, maar bevindt zich meer aan de extraverte kant van het DISC model. Deze culturele achtergronden verklaren waarom we in een buurt met veel inwoners met een niet-Nederlandse komaf ook inwoners met een Blauwe, Paarse of Aqua leefstijl tegenkomen, terwijl we dit met onze “Nederlandse bril op” in eerste instantie niet zouden verwachten. Vanuit hun eigen waarden en normen bezien, zullen Turken en Marokkanen ook DISC begrippen kiezen die aan de linkerkant van het model naar voren komen. Dat geeft deze bevolkingsgroepen een andere kleur dan wij in eerste instantie met een “Nederlandse bril op” soms denken. Met deze kennis kan bij het ontwerpen van woningen rekening gehouden worden waardoor er meer doelgroepen aangesproken kunnen worden.



Op een grotere schaal spelen cultuur verschillen een rol bij de woningen en het ontwikkelen van een woonomgeving in grote steden. Zo komt bijvoorbeeld de internationale functie van Den Haag tot uitdrukking in de aanwezigheid van inwoners die uit alle mogelijke herkomstgebieden van de wereld afkomstig zijn. Onderstaand de DISC leefstijlkaart van Den Haag met de dominante leefstijlen zichtbaar.



Ongeveer 44% van de inwoners van de Gemeente Den Haag wordt aangeduid als autochtoon. In Nederland als geheel is dit 76%. In Den Haag worden de overige landen van herkomst als 19% Westers en 36% niet-Westers aangeduid. De indeling is geografisch enigszins incorrect omdat bijvoorbeeld Japan en Indonesië worden meegeteld bij de Westerse landen. De hoeveelheid inwoners die niet tot de autochtone bevolking wordt gerekend is dermate groot dat er ook aandacht besteed moet worden aan de culturele verschillen tussen landen.



In het bovenstaande DISC leefstijlen schema zijn veel van de volgende culturen relevant voor het ontwikkelen en herontwikkeling van het gebied Laakhaven. In de wijk Laakhavens of de omringende Schilderswijk en Stationsbuurt ligt de internationale verhouding nog meer in de richting van de inwoners van buitenlandse komaf: 72% in de Stationsbuurt, 78% in Laakhavens en 89% in de Schilderswijk.

Conclusies

In het DISC leefstijlen model kunnen landen als personen worden weergegeven. De dimensies in 'Culture's Consequences' van Hofstede en de door hem gebruikte data leiden in het DISC leefstijlen model tot aanvullende inzichten in het begrijpen van mogelijk verschillen tussen culturen. De combinatie tussen DISC leefstijlen en Culture's Consequences sluit aan bij de waarnemingen van de World Value Survey. De ontwikkeling van Nederland binnen de WVS rapportage 2010/2014 en 2015/2021 sluit qua richting aan bij de ontwikkeling van de DISC leefstijlen binnen Nederland tussen 2016 en 2021.

Naar onze mening is de aanvankelijk experimentele koppeling van de data uit drie bronnen waardevol. Er is voldoende basis om deze inzichten verder te gebruiken in de verschillende onderzoeken. Er zijn belangrijke wetenschappelijke kanttekeningen te maken bij het gebruik van sommige assen, dimensies en data. DISCvision heeft echter in diverse onderzoeken en op verschillende beleidsterreinen operationele voorbeelden waarin de verkregen inzichten bij hebben gedragen aan het begrijpen van de drijfveren van consumenten en burgers.

Vooraf kon door DISCvision binnen de context van het DISC leefstijlen model inzichtelijk gemaakt waarom burgers uit andere culturen misschien anders reageren dan wij vanuit de Nederlandse cultuur zouden verwachten. Het is vanuit de culturele achtergrond te simpel om te veronderstellen dat anderen zich aan moeten passen aan de Nederlandse cultuur. Soms is het effectiever om met de andere cultuur rekening te houden in het contact met mensen uit andere culturen.

Veel informatie is openbaar en ook andere onderzoekers kunnen deze denklijn opzetten en verkennen. Wij zijn benieuwd om ook de inzichten en resultaten van anderen te vernemen.

Woerden, 7-8-2022

Douwe Reitsma

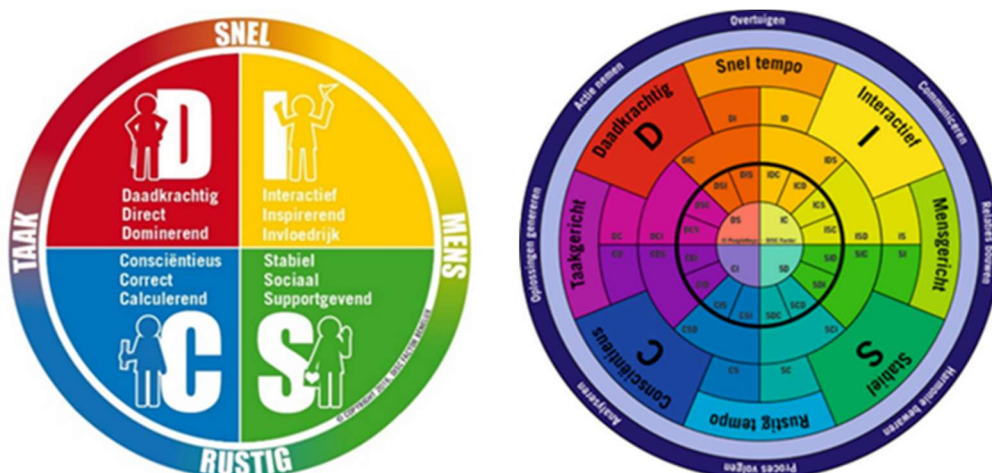
Bijlage 1 Het DISC-model

De afgelopen decennia is er steeds meer belangstelling gekomen voor de verschillen tussen mensen en de manier waarop we inzicht in deze verschillen kunnen krijgen. William Marston, een tijdgenoot van Carl Jung, beschreef in het boek 'Emotions of Normal People' in 1928 voor het eerst de basis van het DISC persoonlijkheidsmodel en de DISC profielen. Het bijzondere van William Marston was, dat hij als eerste in zijn analyses keek naar "gewone" mensen. Tot dat moment waren de gedragsstudies met name gericht op psychiatrische patiënten. Marston bracht met het DISC-model de drijfveren en motieven achter het gedrag van 'normal people' in beeld. Het DISC model geeft zo een breder inzicht in de verschillende gedragsvoorkeuren die mensen van nature hebben. Met zijn boek heeft Marston een belangrijke aanzet gegeven voor de toepassingen van DISC in human resource management (HRM). Zo is het DISC-model tot op de dag van vandaag wereldwijd nog steeds een van de meest gebruikte modellen om medewerkers in bedrijven en organisaties optimaal samen te laten werken. Voor HRM-vraagstukken wordt een uitgebreide test gebruikt, waarmee een onderscheid gemaakt kan worden in 40 DISC profielen, die inzicht geven in iemands gedrag- en communicatie stijl.

De opbouw van het DISC model.

Het DISC-model bestaat uit twee dimensies, waarmee vier kwadranten worden gedefinieerd waar het model ook de naam aan ontleent. Aan de hand van de DISC-test worden mensen beschreven op basis van hun affiniteit met een of meer kwadranten: Daadkrachtig, Interactief, Serieus en Correct. Aan de bovenkant van het model treffen we vooral mensen die er van houden om vlot of snel te handelen. Zij worden gekenmerkt door een daadkrachtig, interactief soms ook wel wat impulsief optreden. Kenmerkend is hun extraverte manier van handelen. Dit zijn de 'doeners'. Daartegenover staan mensen die liever iets meer tijd nemen en hun beslissingen rustig overdenken. Kenmerkend is hun meer voorzichtige, serieuze en weloverwogen houding. Deze mensen zijn vaker introvert, waarmee we hun ook wel kunnen typeren als de 'denkers'. De tweede tegenstelling stelt taakgericht tegen over mensgericht. Mensen aan de linkerkant van het model willen het liefst zelf de regie nemen (of houden) en zelf structuur aanbrengen in hun activiteiten. Zij zijn meer op zichzelf en de eigen ambities gericht. De mensen aan de rechterkant van het DISC model zijn meer gericht op de mensen om hun heen. Zij zien een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarin goede onderlinge relaties, solidariteit en zorg voor elkaar centraal staan. Hun activiteiten worden mede bepaald door de wensen van de groep.

36



Met de uitgebreide DISC-test kunnen 40 verschillende gedrags- en communicatiestijlen beschreven worden. De vier DISC-letters geven de hoofdrichting in deze persoonsstijlen aan, waardoor verschillen in het zichtbare gedrag goed kunnen worden samengevat en hanteerbaar worden gemaakt. De 4 profielen in het kort.

De begrippen daadkrachtig, direct en dominerend zijn kenmerkend voor iemand met een **D-stijl, of D-profiel**. Een D ziet het grote plaatje, is een onafhankelijke werker, is resultaatgericht en wordt niet snel afgeleid door details. Een D past zich ook snel aan, komt vlot tot de kern en neemt als dat van belang is ook meteen de leiding. Een D wil graag kort en bondig een situatie of vraag uitgelegd krijgen en stelt “wat” vragen en niet “hoe”. Een D discussieert resultaat gericht en heeft een hekel aan herhalingen, hak op de tak en te amicale communicatie. Uitspraken en meningen moeten onderbouwd zijn; ook als hier niet naar wordt gevraagd.

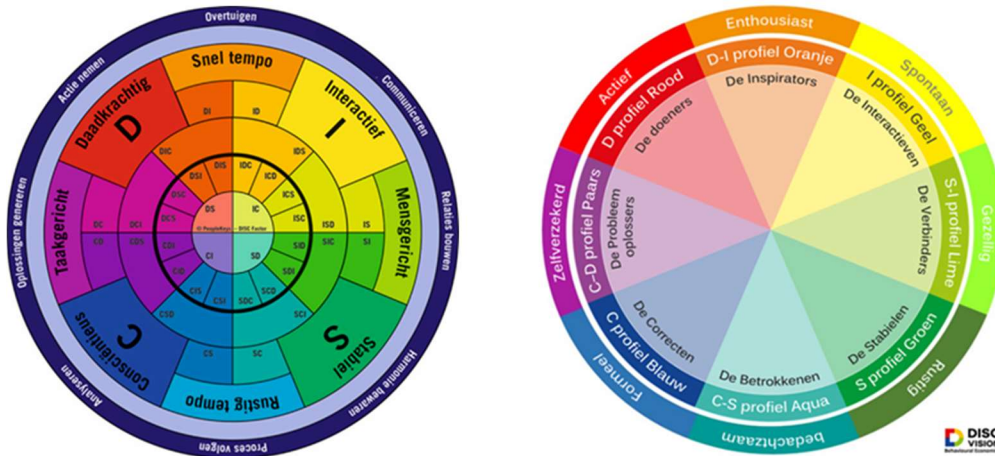
Mensen met een **I-profiel** kunnen we omschrijven als interactief, inspirerend en invloedrijk. Een I-profiel is extravert en vriendelijk en reageren doorgaans enthousiast op verrassingen. Ze maken gebruik van emotie en dat leidt ertoe dat een eerste indruk vaak blijft. Humor is in zichzelf al een positief resultaat en hun creativiteit leidt tot fantasierijke spontane out of de box opties. Een I-profiel functioneert het beste in een omgeving waar ruimte is voor ontspannen, niet zakelijke, communicatie. Hun ideeën en uitspraken zijn in veel gevallen spontaan of enigszins impulsief, zij vinden het dan lastig als zij daar later op worden vastgepind. Ook kunnen zij verongelijkt overkomen als zij het gevoel hebben dat er met hun ideeën of inbreng te weinig gedaan wordt.

Een **S-profiel** wordt omschreven als stabiel, sociaal en support gevend. Een S-profiel is in ondernemingen vaak een loyale en evenwichtige werknemer die liever onderdeel is van een team. Zij zijn behulpzaam, luistervaardig, sensitief en worden snel in vertrouwen genomen. Zij zijn gesteld op langdurige relaties. Een geduldige persoonsgerichte oprechte belangstelling werkt positief; het geeft een S-profiel tijd om zich aan te passen aan de nieuwe situatie of informatie. Het duidelijk formuleren van doelen, rollen en procedures is belangrijk. Opdringerigheid, vaag taalgebruik, dwang en het niet betrekken bij beslissingen werkt averechts.

Mensen met een **C-profiel** kunnen omschreven worden als consciëntieus, correct en calculerend. Een C-profiel houdt van zelfstandig ongestoord werken en verkiest grondig onderzoek boven speculatie en het nemen van risico's. Een C heeft een hoge professionele norm, is objectief, nauwgezet en efficiënt. Een C houdt niet van verrassingen, onduidelijkheden of een weinig diplomatieke benadering. Het afwegen van voor- en tegen argumenten is belangrijk. Vragen moeten gedetailleerd en accuraat kunnen worden beantwoord.

De acht DISC leefstijlen

Het DISC-leefstijlen model is door DISCvision ontwikkeld voor marketing strategieën en beleidsvraagstukken. In dit strategische model wordt gebruik gemaakt van de acht hoofdsegmenten uit het DISC model. Daarmee is het DISC-marketing model compacter dan het HRM model, waarin 40 persoonlijkheidsprofielen worden onderscheiden. Een belangrijk voordeel van het DISC-leefstijlen model is, dat de acht profielen met een kortere vragenmodule kunnen worden bepaald, waardoor in marktonderzoek veel inzicht kan worden gekregen in de keuzes die consumenten maken in hun rol als (woon) consument, patiënt, burger et cetera. Daarbij zijn de acht doelgroepen die in dit model worden onderscheiden vrijwel altijd voldoende bij het vaststellen van marketing- of communicatie strategieën.



Rood De Doeners

De Doeners tonen een krachtige, individualistische en zelfverzekerde benadering in het aangaan van nieuwe uitdagingen en mogelijkheden. Zij houden van verrassingen en niet van belemmeringen. Zij creëren graag een visuele persoonlijke status. De rode groep voelt zich niet snel onveilig en is ook zelf in staat een veilige ruimte te creëren.

Oranje De Inspirators

De Inspirators houden van uitdagingen, zijn extravert, sterk in hun communicatie en vaardig in het debat. In hun samenwerking met anderen worden personen met deze leefstijl gewaardeerd om hun sociale assertiviteit, het gemak waarmee zij nieuwe contacten aangaan.

Geel De Interactieven

De Interactieven vaak spontaan, joviaal en optimistisch. Zij verwezenlijken doelstellingen door en met mensen. Ze staan midden in de maatschappij en hebben vaak een druk sociaal leven. Hun motto is “hoe meer zielen, hoe meer vreugd”. Ze zijn creatief in het oplossen van problemen en hebben een goed gevoel voor humor.

Lime De verbinders

Sociaal, hulpvaardig en hartelijk zijn kenmerken die goed bij De Verbinders passen. Zij hechten veel waarde aan prettige omgang met anderen en geven de mensen om hun heen graag de ruimte om zichzelf te zijn. Verbinders zijn doorgaans beheerst en geduldig en handelen veelal op gematigde en weloverwogen wijze. Deze leefstijl hecht aan een gezamenlijke identiteit. ‘Huiselijkheid’ is een kenmerkend gevoel.

Groen De Stabielen

De Stabielen zijn in het algemeen rustig, vriendelijk en bescheiden van aard. Zij geven de voorkeur aan ondersteunende rollen en kunnen dankzij hun bescheiden opstelling met de meeste mensen goed overweg. Ze zijn terughoudend ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen om hen heen. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg, is voor hen een belangrijk levensmotto! De directe leefomgeving is belangrijk. Veiligheid en het behoren tot een eigen groep is van belang.

Aqua De Betrokkenen

De Betrokkenen zijn doorgaans evenwichtig van aard en tactvol. Ze hebben de voorkeur voor een stabiele omgeving die hen zekerheid kan bieden. Ze zijn maatschappelijk betrokken en hechten meer

waarde aan goede relaties met de mensen om hun heen, dan aan materiele zaken. Men neemt zorgvuldig beslissingen en let daarbij veel op details.

Blauw De Correcten

De Correcten zijn pragmatisch en individualistisch van aard. Fatsoen en goede omgangsvormen vinden zij belangrijk. Zij streven altijd naar perfectie en nemen besluiten het liefst op basis van bewezen methoden en bekende feiten. Deze groep vindt protocollen en professionaliteit, ook in het nakomen van afspraken, erg belangrijk. De correcten hebben vaak een wat zakelijke inslag, in de samenwerking met anderen houden zij graag iets meer afstand.

Paars De Probleemoplossers

Probleemoplossers zijn pragmatisch en analytisch, georganiseerd, besluitvaardig en doelgericht. Dit draagt er toe bij dat ze een 'snelle en gemakkelijke oplossing' voor een probleem niet snel zullen accepteren. Deze groep hecht aan een vernieuwende, dynamische, ondernemende uitstraling. Competitie is een belangrijke drijfveer, zij zijn altijd op zoek naar "de beste deal".

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Douwe Reitsma van DISCvision BV
Tekst en redactie: DISCvision, © DISCvision, september 2022. De informatie in deze brochure is
gebaseerd op het DISC-marketing leefstijlen model van DISCvision. Het DISC-marketing leefstijlen
model is eigendom van DISCvision.



Douwe Reitsma
Partner

douwe.reitsma@discvision.nl
0651 207 194
www.discvision.nl

