

VERKENNEN VAN DE CULTUUR-, GEDRAG- EN
COMMUNICATIEVERSCHILLEN TUSSEN ARBEIDSMIGRANTEN UIT
POLEN EN BULGARIJE EN DE NEDERLANDSE CULTUUR OP BASIS VAN
HOFSTEDE EN DISC LEEFSTIJLEN

SAMENGESTELD DOOR DISCvision

JETSE REITSMA

DOUWE REITSMA

Woerden, 31 maart 2021

De onderwerpen in deze verkenning

1. Inleiding.....	3
2. De DISC leefstijlen	4
3. Cultuurverschillen en DISC leefstijlen.....	6
Culturele dimensies.....	6
Polen	8
Bulgarije	10
4. Arbeidsmigranten	11
5. Aanbeveling.....	14
Bijlage A Het DISC model	16
Bijlage B De DISC leefstijlen	18
Bijlage C Hofstede's cultural consequences model	21

1. Inleiding

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 Nederland. Naast de woon- en werkomstandigheden zijn er ook toenemende vraagstukken die te maken hebben met arbeidsverhoudingen.

Kern van het advies is "... dat we arbeidsmigranten moeten behandelen als gelijkwaardige en volwaardige deelnemers van onze samenleving, en dat we onze regelgeving daar ook op moeten inrichten ...". Het rapport is zeer operationeel en op regelgeving gericht. Regelgeving wordt ingezet om aan deelnemers in dit arbeidsproces richting te geven en randvoorwaarden te stellen.

In Nederland bevinden zich meer dan 0,5 miljoen, naar onze maatstaven laag betaalde, arbeidsmigranten uit Oost Europa. Zij zijn werkzaam in diverse Nederlandse productieprocessen en in de zeer snel groeiende logistieke dienstverlening. Zij hebben een schakelpositie rond de computergestuurde processen. Deze menselijke factor is blijvend en leidt ertoe dat de arbeidsmigrant essentieel is voor Nederland.

3

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. Welke effecten hebben deze verschillen op de gedrag- en communicatieprofielen? Via regelgeving worden andere culturele verhoudingen 'gelijkgetrokken' met de verhoudingen die binnen een andere cultuur gelden. Welke gevolgen kunnen deze verschillen binnen de Nederlandse samenlevingscultuur hebben?

DISCvision is gespecialiseerd in het inzichtelijk maken van gedrag- en communicatieverschillen tussen leefstijlen en de consequenties voor wonen-, zorg- en welzijnsbeleving van burgers. De voorliggende bijdrage richt zich op het verkennen van enkele gedrag- en communicatie verschillen tussen leefstijlen en tussen culturen. Deze beschouwing over cultuurverschillen en leefstijlen is zeker niet compleet, maar kan een bijdrage leveren aan de communicatie tussen arbeidsmigranten en de werkgevers en overheden. Deze notitie is gericht op Polen en Bulgarije.

Na het introduceren van DISC en DISC leefstijlen en de cultuurdimensies worden op pagina 7 de cultuurverschillen tussen deze landen gevisualiseerd en besproken. De implicatie voor verschillende persoonlijke drijfveren staan op pagina 12 en volgende.

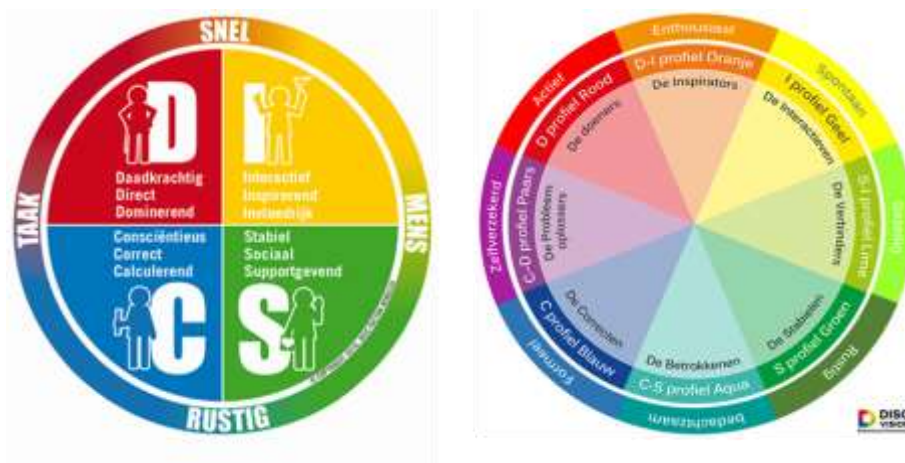
2. De DISC leefstijlen

In dit hoofdstuk wordt het allereerst het DISC model geïntroduceerd. Vervolgens wordt het DISC model met persoonlijke DISC profielen wordt vertaald naar DISC leefstijlen. De DISC leefstijlen worden uitgewerkt om de lezer meer gevoel te geven bij de mens achter de leefstijl. Het DISC profiel en de uitwerking naar de DISC leefstijl geeft inzicht in wie jezelf bent. Jouw profiel maakt duidelijk met wat voor profiel jij praat of zaken doet. Deze inzichten geven de mogelijkheid elkaar beter te begrijpen en voorkomen misschien ongewenste misverstanden.

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 psychologische 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'.

4



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 (bijlage A).

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".

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 **S-profiel** wordt omschreven als stabiel, sociaal en supportgevend. 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. Het duidelijk formuleren van doelen, rollen en procedures is belangrijk.

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. Het afwegen van voor- en tegenargumenten is belangrijk.

Het DISC leefstijlmodel is door DISCvision ontwikkeld voor beleidsonderzoek, marktonderzoek en marketingstrategieën. In dit strategische model wordt gebruik gemaakt van de acht hoofdsegmenten uit het DISC model. Daarmee is het DISC leefstijlmodel compacter dan het HRM model, waarin 40 persoonlijkheidsprofielen worden onderscheiden. De acht doelgroepen die in dit model worden onderscheiden zijn vrijwel altijd voldoende bij het vaststellen van marketing- of communicatiestrategieën. (bijlage B)

3. Cultuurverschillen en DISC leefstijlen

Culturele dimensies

Het DISC model is een internationaal model dat in meer dan 50 landen wordt toegepast om gedragstijlen en communicatievoorkeuren van mensen te bepalen. Deze beschrijvingen van individuen geven echter nog niet direct inzicht in de verschillen tussen mensen, die hun oorsprong vinden in de verschillen tussen landen en culturen. Nederland heeft te maken met het huisvesten van arbeidsmigranten uit verschillende culturen.

In dit document wordt een eerste indruk gegeven hoe de Nederlandse cultuur verschilt van die van Polen en Bulgarije. Hiervoor gebruiken wij de inzichten van professor Hofstede. Hofstede, organisatiedeskundige en antropoloog, geniet met name bekendheid door het door hem geformuleerde cultuurmodel. Dit model maakt gebruik van bepalende kenmerken die een cultuur in meerdere of mindere mate bezit. De positionering van de landen ten opzichte van elkaar is gedaan op basis van de vergelijkbare waarnemingen van professor Hofstede¹.

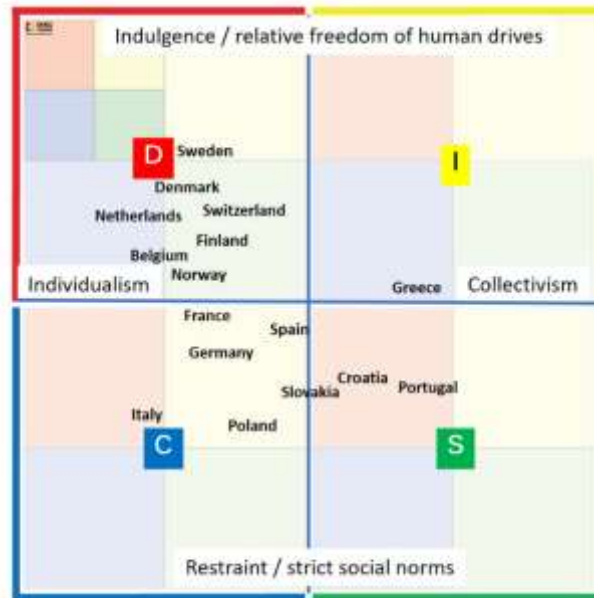
6 Professor Hofstede beoordeeld de culturele verschillen, naast individualisme versus collectivisme, op basis van (zie ook bijlage C):

- De machtsafstand tussen de bestuurders en de werknemers/burgers
- De femininiteit ten opzichte van de masculiniteit
- De mate van het vermijden van onzekerheden
- De lange (pragmatisch) of korte (traditie) termijn gerichtheid
- De grote persoonlijke vrijheden versus beperkte sociale vrijheden

De landen van de Europese Unie hebben over het algemeen meer een meer individualistischere cultuur. Binnen Europa bestaan er voornamelijk D of C georiënteerde culturen. Binnen de Europese context zien we op een aantal vlakken ook verschillen tussen, de individualistisch georiënteerde, EU landen. In de onderstaande figuur zien we, op een tijdstip in de tijd waarin mondkmaskers nog niet overal verplicht waren, een verschil in de politieke standpunten tussen noord en Zuid Europa.

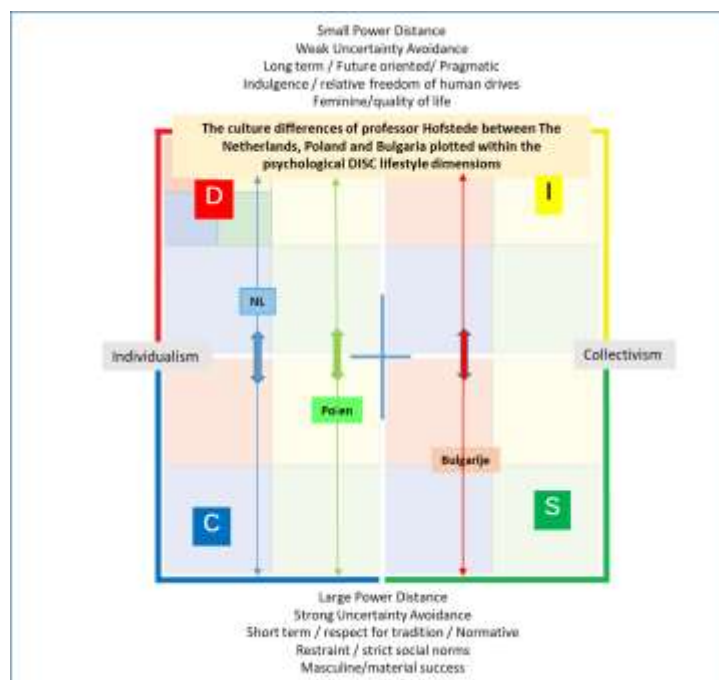
¹ Cultures Consequences 2001

Mask-wearing restrictions vary widely across Europe



Nederland heeft, evenals Polen, een individualistische cultuur. Bulgarije heeft een collectivistische cultuur. In de onderstaande figuur geven de korte pijlen de positie van Nederland, Polen en Bulgarije op de as individualisme versus collectivisme aan. De andere scores zullen hierna geplaatst worden op de dunne verlengde pijlen. Naast de verdeling van in vier kwadranten zijn de kwadranten zelf ook weer in vier leefstijlen verdeeld.

7



In de figuur staan de meer individualistisch georiënteerde culturen aan de linkerzijde en de collectivistische aan de rechter. Op de verticale as is met de pijlen de bandbreedte aangegeven waarop de andere verschillen, die professor Hofstede heeft gemeten, zichtbaar gemaakt kunnen worden. Polen heeft, net als Nederland, een meer individualistische cultuur. Bulgarije daarentegen heeft een meer collectivistische cultuur.

Een collectivistische cultuur betekent dat geaccepteerd wordt dat het geheel van de samenleving belangrijker is dan het individu. Het handhaven van deze samenhang is belangrijker dan de individu of de taak die uitgevoerd moet worden. Het sociale (bestuurlijke) netwerk is de belangrijkste informatie- en beleidsbron die wordt geaccepteerd. Binnen de cultuur zal men trachten de harmonie te bewaren en individueel wil men niet buiten de groep vallen.

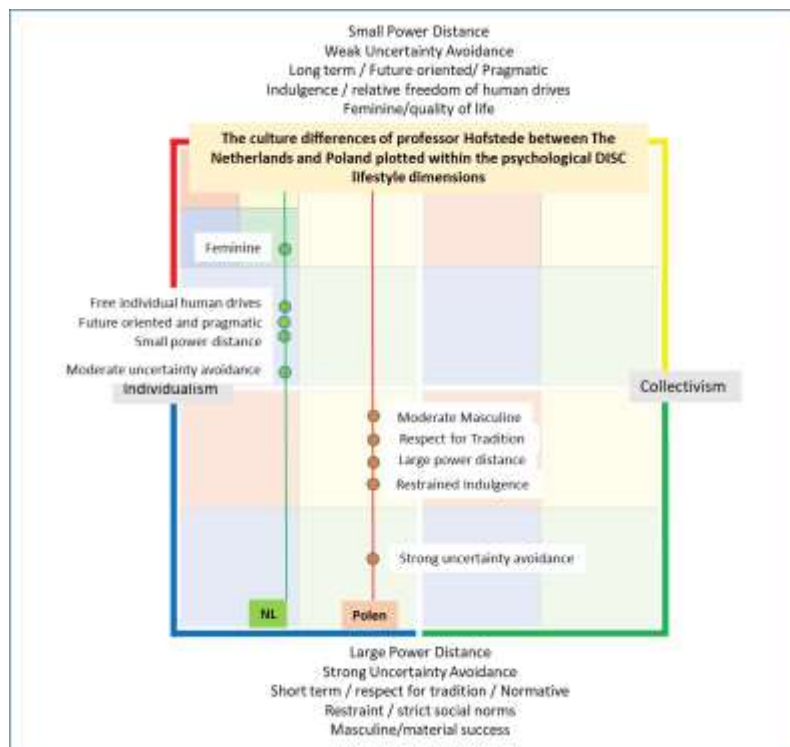
In een cultuur die zich kenmerkt door een individualistische houding is vrijheid van denken en handelen het hoogste ideaal. Binnen dit gegeven is er tussen culturen wel een verschil tussen een grotere mate van samenhang via doorgaans verschillen in de machtsfactor. Het realiseren van doelen en uitvoeren van taken is in individualistische samenlevingen belangrijk. De informatie op basis waarvan meningen worden gevormd over thema's wordt gehaald via diverse media en uit verschillende nieuwsbronnen. Het eigen individuele bezit is doorgaans het belangrijkste uitgangspunt van handelen.

8

Polen

Als we Polen op de verschillende culturele assen afzetten tegen Nederland dan wordt duidelijk dat de Poolse cultuur een sterk hiërarchische structuur heeft met een grote afstand tussen de werknemer en manager. De Nederlandse cultuur is ook een stuk meer 'feminine', wat staat voor een minder sterke rolverdeling tussen mannen en vrouwen. In Polen wordt het gedrag veel bepaald door sociale normen en minder door persoonlijke overtuigingen zoals in Nederland het geval is. Over het algemeen zijn Polen geneigd om eerder voor veiligheid te kiezen dan te grote risico's te nemen.

-

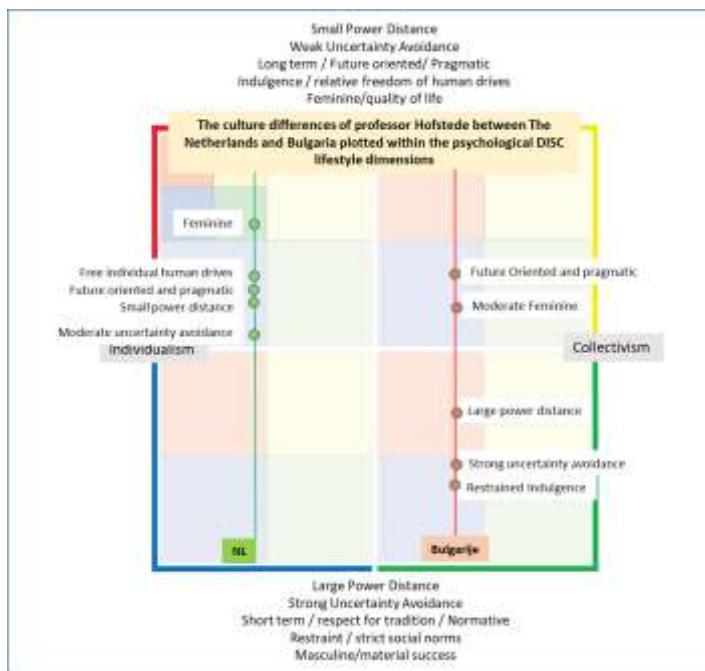


9 Net als veel andere Oost Europese landen kent Polen een sterk hiërarchische structuur in de maatschappij en op de werkvloer. Dit is deels een overblijfsel van de staatsgeleide economie die Polen kende tijdens het communisme. Hoewel de hiërarchische structuur in de periode hierna iets flexibeler is geworden zijn er nog steeds grote verschillen met Nederland. Deze terughoudende houding als gevolg van hiërarchie verschillen en het vermijden van onzekerheden zorgt er echter ook voor dat veel Poolse arbeidsmigranten terughoudend kunnen zijn om aan de bel te trekken om mistanden bij de werkgever.

De samenhangende balans van de onderlinge verhoudingen in Nederland op de verschillende dimensies is, zoals in het schema te zien is, totaal verschillend ten opzichte van het evenwicht in de Poolse cultuur. Het van toepassing verklaren van de Nederlandse rechten en plichten voor de Poolse arbeidsmigranten is moreel volstrekt logisch. De culturele normen en waarden verschillen zodanig dat het uiten van onvrede over het uitvoeren van de nieuw verkregen rechten makkelijk kan leiden tot wederzijds cultureel onbegrip en wrijving. Hierbij is het uitgesloten dat 'de Poolse cultuur' assimileert met 'de Nederlandse cultuur'; het maximaal haalbare als groep is omgaan met elkaars verschillen. Uiteraard kunnen individuen, vaak volgende generaties, verder 'opgaan in' de Nederlandse samenleving.

Bulgarije

Traditioneel komen de meeste Oost Europese arbeidsmigranten uit Polen. Steeds vaker komen er ook gastarbeiders uit andere landen zoals Bulgarije. Ook tussen Nederland en Bulgarije zijn er grote verschillen in cultuur. Deze verschillen zijn echter heel anders dan die met de arbeidsmigranten uit Polen. Bulgarije kent een veel flexibelere cultuur met betrekking tot maatschappelijke rolverdeling dan die van Polen. In de moderne geschiedenis van Bulgarije hebben vrouwen een relatief sterke maatschappelijke positie.

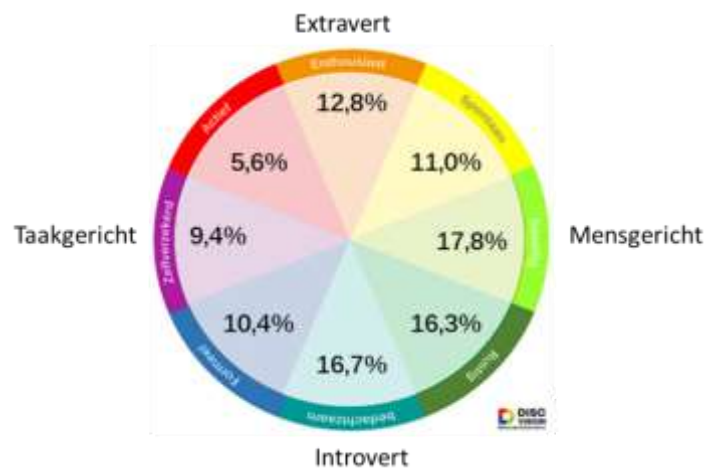


10

Bulgarije is een van de weinige landen in Europa met een sterke collectivistische cultuur. In een collectivistische cultuur staat niet vaak het individu maar de groep centraal. Dit is ook vaak terug te zien op de werkvloer en in het zakenleven. In een collectivistische cultuur is men sneller geneigd familieleden aan te stellen op belangrijke posities. Jonge Bulgaren die komen werken in Nederland zullen over het algemeen meer individualistisch en financieel gedreven zijn dan hun landgenoten. Toch zullen Bulgaarse gastarbeiders sterk geneigd zijn om met elkaar op te trekken en beter kunnen opereren als ze samen in een team zitten. Net als Polen heeft Bulgarije een sterk hiërarchische cultuur en zijn Bulgaren terughoudender in het nemen van Risico's.

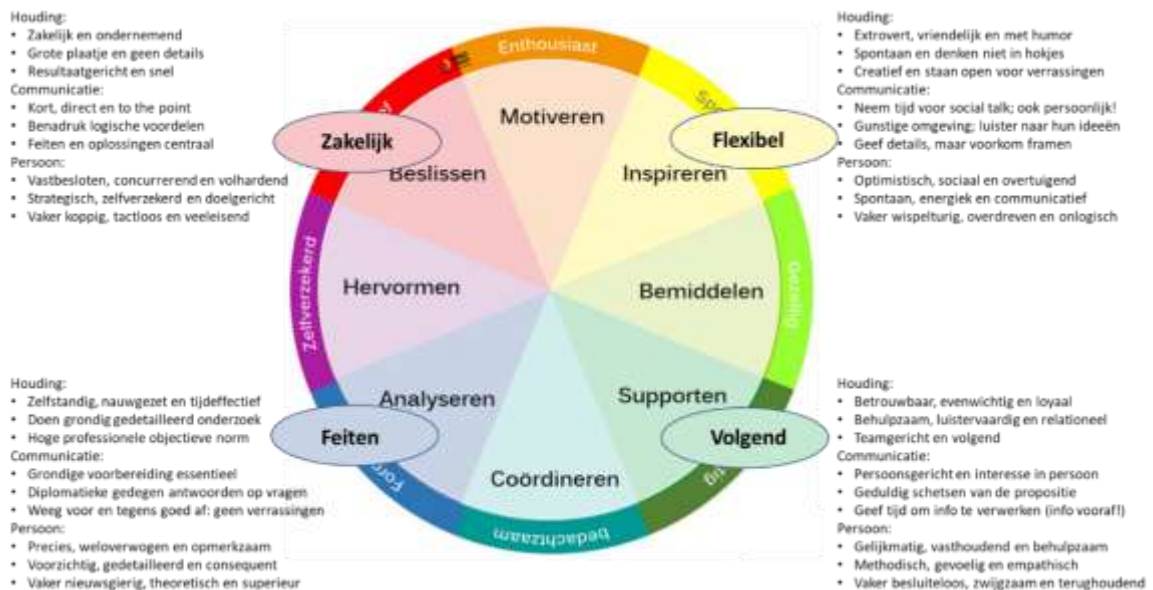
4. Arbeidsmigranten

DISC geeft inzicht in de gedrag- en communicatieverschillen tussen mensen. Binnen een cultuur hebben mensen verschillende profielen. We zagen dat Nederland als geheel een Rood profiel heeft. Nederlanders zijn als cultuur taakgericht en extravert. In de onderstaande figuur zijn de Nederlanders binnen Nederland onderverdeeld in het voorkomen van bepaalde DISC leefstijl profielen.



11

De professionele 'karakter' verschillen die deze profielen met zich meebrengen worden in het onderstaande schema weergegeven.



Het gaan werken in een ander land brengt onzekerheden met zich mee. De pioniers, zij die het eerste vertrekken, kennen de grootste onzekerheden. Zij zijn ondernemend,

durven risico's te nemen en hebben een optimistische kijk op de toekomst. De DISC leefstijl profielen die hierbij horen zijn het D en I profiel. Zij zijn flexibel en zakelijk in hun karakter. Zij zijn de wegbereiders voor de arbeidsmigranten die daarna in hun voetsporen treden. De volgers hebben vaker S en C profielen. De D en I profielen zullen zich, ten opzichte van de volgers, ontwikkelen als ondernemers, leiders en coördinatoren. Het zijn de D en I profielen die de S en C profielen naar Nederland leiden.

In relatie tot de Nederlanders zullen deze arbeidsmigranten hun persoonlijke D en I profiel steeds meer laten gelden in onderling contact binnen de cultuur en tussen hun cultuur en de Nederlandse. De aanvankelijke voorzichtige, met pionieren samenhangende, houding zal zich in het tolerante Nederlandse milieu al snel ontwikkelen richting een eigen community. De mate van integratie met de Nederlandse samenleving hangt sterk af van de cultuurverschillen en de integratiemogelijkheden. Voor specifieke beroepen, werken in de tuinbouw of logistiek, zal er op basis van werktipe eerst weinig integratie plaatsvinden.

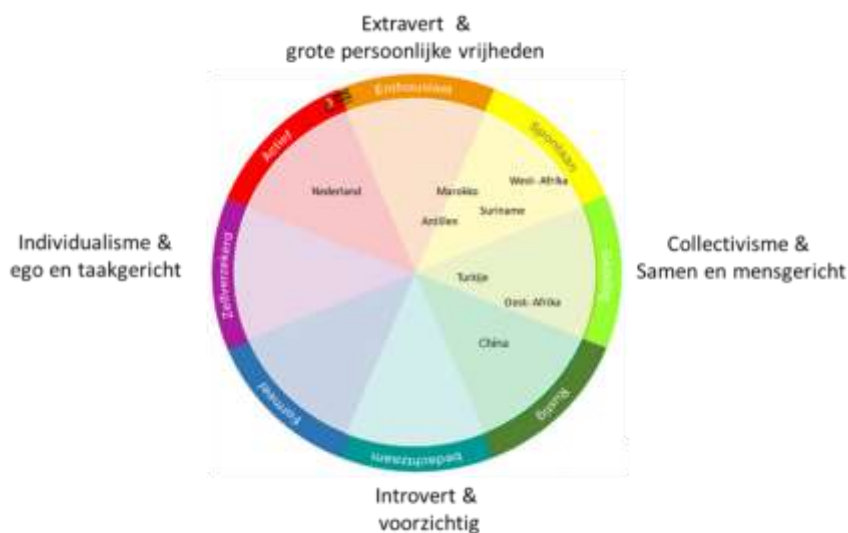
Het zijn ook deze ondernemende D profielen die vaker een commerciële rol zullen gaan spelen in de aanvoer van nieuwe arbeidsmigranten. Zij spelen in het land van afkomst en in het land waar de arbeidsmigrant werkt een leidinggevende rol. Met name de S profielen, een profiel die kenmerkend is voor een grotere vertegenwoordiging van lagere lonen en meer eenvoudige uitvoerende werkzaamheden, kennen een grotere afhankelijkheid van anderen. Het is de tegenstelling tussen D en S profielen die vaker zal worden aangetroffen in minder wenselijke arbeids- en woon situaties.

In de onderstaande figuur is op basis van onderzoek onder Nederlanders hoe de verschillende DISC leefstijlprofielen reageren op minder wenselijke situaties waarin ze terecht zijn gekomen. Voor arbeidsmigranten geldt hetzelfde.



De huisvesting van de arbeidsmigranten levert de nodige problemen op. Deze problemen hangen, naast alle elementen die in het rapport van de commissie Roemer staan, ook samen met zowel cultuurverschillen als met leefstijlverschillen. De specifieke arbeidsmilieus versterken het ontstaan van specifieke separate gemeenschappen binnen de Nederlandse setting. De aandacht in de Nederlandse politiek zal in de toekomst vaker leiden tot het aan de oppervlakte komen van conflicten. De oplossing kan alleen verkend worden door deze culturele verschillen in combinatie met de verschillen in DISC leefstijlen in kaart te brengen.

Deze verschillen zijn per definitie per culturele achtergrond verschillend. In de onderstaande figuur zijn de culturele achtergronden weergegeven van enkele andere landen met arbeids- en vluchtelingen migratie achtergronden vanuit de persoonlijke culturele vrijheden die men heeft of ervaart. De verschillen tussen een Marokkaanse, Turkse, Surinaamse en Antilliaanse achtergronden in de interactie met de Nederlandse cultuur zijn in de samenleving duidelijk waarneembaar. Het zelfde geldt voor de verschillende gebieden waar vluchtelingen uit afkomstig zijn. Overigens zullen (de eerste) vluchtelingen ook vaker een D en I profiel hebben.



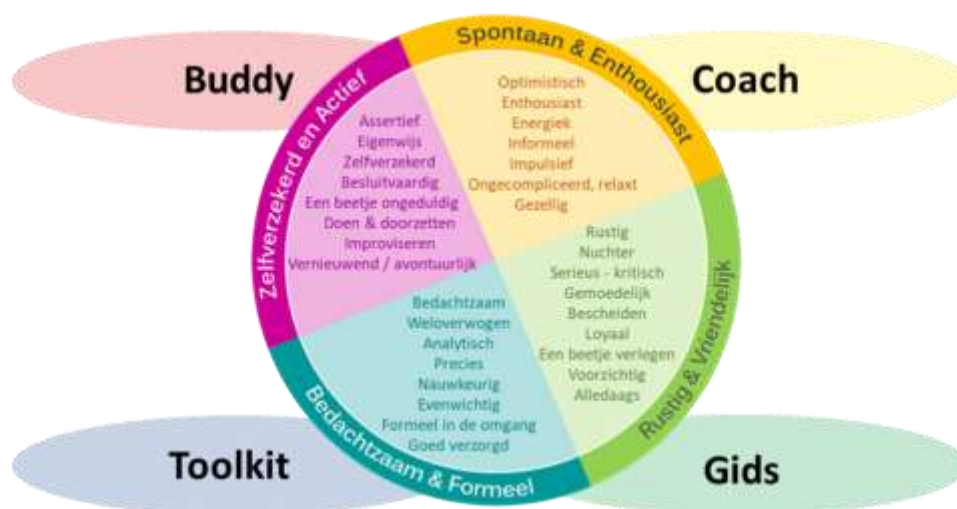
5. Aanbeveling

Gedrag- en communicatieverschillen tussen culturen en tussen verschillende leefstijlprofielen van mensen zijn een bron van spanningen ten aanzien van de arbeidsmigranten. Deze problemen worden verder versterkt doordat de inzet in het arbeidsproces zeer specifiek is en van tijdelijke aard.

De pioniers uit culturen die individualistisch zijn zullen, met hun D en I profiel, hun eigen weg blijven zoeken. Zij zullen zich verspreiden in het stedelijk weefsel dan wel als 'ondernemer' terugkeren naar hun eigen land. De pioniers uit meer collectivistische en introverte culturen zullen bij elkaar blijven wonen en meer als groep blijven optreden. De pioniers hebben profielen die potentieel deel uit kunnen maken van een deel van de problemen die rond arbeidsmigranten worden ervaren.

Een hele andere situatie doet zich voor bij de volgers; de S en C profielen. Deze profielen hebben meer veiligheid en controle over hun eigen situatie nodig. Deze persoonlijke onzekerheid leidt ook tot meer hulpvragen of verborgen problemen omdat men zich ervoor schaamt om er over te praten.

14 Het mobiliseren en institutionaliseren van 'het oog voor de problemen van arbeidsmigranten' vergt een begeleidingsstructuur waar geen ervaring mee is. De ervaringen met vluchtelingen geven aan dat dit doorgaans moeilijke processen zijn. In het onderstaande schema staan voor vier DISC leefstijl persona's de communicatie voorkeuren weergegeven



Het verdient aanbeveling vanuit de combinatie tussen DISC persoonlijkheidsprofielen en de bijbehorende DISC leefstijlprofielen de culturele spanningen tussen de Nederlandse profielen en de profielen van de arbeidsmigranten gestructureerd in kaart te brengen. Ook binnen de Nederlandse samenleving wordt op het terrein van wonen, werken, zorg, veiligheid, retail- en leisure et cetera in toenemende mate gewerkt met leefstijl inzichten.

Op basis van deze inzichten kan een plan worden gemaakt. Een dergelijke uitwerking leidt ook tot een communicatie basis voor het inlichten van de Nederlandse bevolking. Veel lokale weerstand is immer erop terug te voeren dat 'de eigen bevolking' niet of slecht geïnformeerd wordt over en/of betrokken wordt bij plannen.



Douwe Reitsma
Partner

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



Bijlage A Het DISC model

Sommige mensen houden ervan om zaken snel te doen. Zij worden gekenmerkt door een daadkrachtig, interactief en extravert optreden. Daartegenover staan anderen die beter kunnen worden omschreven met het hebben van een terughoudend, voorzichtig en behoudender gedrag. Vaak herkennen we ze aan een introverte optreden. De tweede tegenstelling stelt taakgericht tegen over mensgericht. Taakgericht is doel-, resultaat- en ego gericht. De mensgerichte houding vindt relaties, warmte, samen en groepsgericht het belangrijkste. Deze vierdeling maakt de complexe werkelijkheid hanteerbaar.



16

In de loop der jaren is er steeds meer inzicht ontstaan hoe mensen van elkaar kunnen verschillen en hoe we inzicht in deze verschillen krijgen. Deze inzichten worden in DISC zichtbaar gemaakt door de respondenten stellingen voor te leggen. In de afgelopen 10-tallen jaren hebben wereldwijd al 60 miljoen mensen deze testen gemaakt. De kwaliteit en betrouwbaarheid worden permanent gemonitord en verbeterd².

De DISC letters staan voor vier persoonsstijlen waarmee de verschillen in het zichtbare gedrag goed kunnen worden samengevat en hanteerbaar kunnen worden gemaakt. DISC kan 40 combinaties goed gedocumenteerd onderscheiden. Een stijl is samengesteld uit de mate waarin eigenschappen uit de vier stijlen meer of minder bij een individu passen.

Een D-profiel kenmerkt zich door de woorden daadkrachtig, direct en dominerend. Een D ziet het grote plaatje, is een onafhankelijke werker, is resultaatgericht en wordt niet

² DISC Instrument Validation Study, TECHNICAL REPORT, Dr. Larry A. Price Texas State University Statistics and Psychometrics, 2015

afgeleid door details. Een D past zich ook snel aan, komt snel tot de kern en neemt de noodzakelijke 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.

Een I-profiel wordt omschreven als interactief, inspirerend en invloedrijk. Een I- profiel is extravert en vriendelijk en reageren open 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. Zij worden niet graag op ideeën en uitspraken vastgepind. Het negeren van hun ideeën en inbreng werkt zeer negatief.

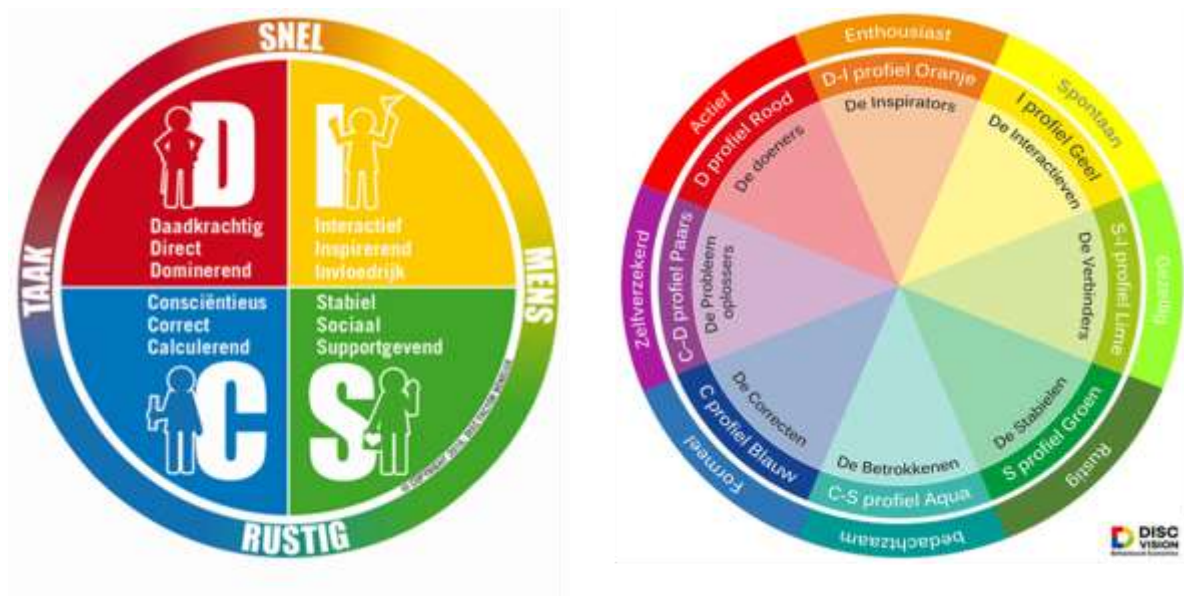
Een S-profiel wordt omschreven als stabiel, sociaal en support gevend. Een S-profiel is in ondernemingen een loyale en evenwichtige werknemer die liever onderdeel is van een team. Zij zijn behulpzaam, luistervaardig, voelen met anderen mee en zijn vaak vertrouwenspersoon. Zij zijn gesteld op langdurige 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.

Een C-profiel wordt omschreven 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 en een weinig diplomatieke benadering. Het afwegen van voor- en tegen argumenten is belangrijk. Vragen moeten gedetailleerd en accuraat kunnen worden beantwoord.

De meeste personen hebben elementen van meerdere kernprofielen in zich. Het belangrijkste kernprofiel wordt weergegeven door de eerste letter. De resultaten van een DISC- test van DISC Factor BV, de partner van DISCvision BV, worden in een rapportage aan de deelnemer aan een DISC-test uitgelegd. Ook staan er handvaten in de rapportage hoe je met je eigen kenmerken om kunt gaan en hoe je de voorkeuren van anderen kunt herkennen en er met jouw kenmerken het beste op in kunt spelen.

Bijlage B De DISC leefstijlen

Voordat we in dit handboek ingaan op de woonconsument (huurders en woningzoekenden) worden eerst de acht DISC leefstijlprofielen in het algemeen geïntroduceerd.



18

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.

Eigenschappen:	Stijl:	Sterke kanten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dynamisch ■ Actief ■ Avontuurlijk ■ Soms een beetje ongeduldig ■ Goede organisator ■ Gericht op resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trendsetend ■ innovatief ■ Kan goed improviseren <p>Wordt gemotiveerd door:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bereiken van doelen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neemt initiatief ■ Houdt van competitie ■ Krijgt dingen gedaan ■ Is doelgericht, beslist snel

Hebben een hekel aan:	Valkuilen:	In stressvolle of hectische situaties:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gecontroleerd worden ■ (te) vaak over de schouder meekijken 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veeleisend ■ Teveel focus op acties en deadlines ■ Te direct, geen rekening houden met gevoelens en meningen van anderen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direct sturend ■ Niet open voor overleg

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.

Eigenschappen: <ul style="list-style-type: none"> Inspirerend Spontaan Harmonieus Informeel Joviaal Impulsief 	Stijl: <ul style="list-style-type: none"> Eigentijds Relax informeel Wordt gemotiveerd door: <ul style="list-style-type: none"> Plezierige, prettige en ontspannen sfeer 	Sterke kanten: <ul style="list-style-type: none"> Werken graag samen met anderen, Sfeermakers Krijgen medewerking door enthousiasme, denken in mogelijkheden Focus op teamspirit mensen-mensen
Hebben een hekel aan: <ul style="list-style-type: none"> Routines Afwerk lijstjes Humeurige mensen om hun heen 	Valkuilen: <ul style="list-style-type: none"> Te impulsief handelen of zaken telkens veranderen aan de ideeën van de dag. Komen soms wat speels en minder serieus over 	In stressvolle of hectische situaties: <ul style="list-style-type: none"> Enthousiasmerend “We gaan er voor!”

Groen De Stabielen

19

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 hun een belangrijk levensmotto! De directe leefomgeving is belangrijk. Veiligheid en het behoren tot een eigen groep is van belang.

Eigenschappen: <ul style="list-style-type: none"> Rustig Serieus Teamspeler Bescheiden Privacy Zekerheid 	Stijl: <ul style="list-style-type: none"> Kalm serieus vertrouwd Conflict mijdend Wordt gemotiveerd door: <ul style="list-style-type: none"> Waardering voor loyaliteit 	Sterke kanten: <ul style="list-style-type: none"> Bouwt en onderhoudt relaties Meelevend en rustig Support gevend Consistent in hun gedrag Rustig en precies, laat initiatief graag bij anderen
Hebben een hekel aan: <ul style="list-style-type: none"> Niet weten waar men aan toe is onzekerheid 	Valkuilen: <ul style="list-style-type: none"> Berustend of verongelijkt bij besluiten die “(te) kort door de bocht” worden genomen 	In stressvolle of hectische situaties: <ul style="list-style-type: none"> Routineus handelen Zoeken naar zekerheden Geen nieuwe of moeilijkere opdrachten oppakken

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.

Eigenschappen: <ul style="list-style-type: none"> Formeel Consciëntieus Analytisch Praktisch Stijlvol Zakelijk 	Stijl: <ul style="list-style-type: none"> Stijlvol, zakelijk, correct Service verlenend Wordt gemotiveerd door: <ul style="list-style-type: none"> Waardering voor expertise en deskundigheid 	Sterke kanten: <ul style="list-style-type: none"> Systematisch, secuur en gericht op details Correct en formeel Grondige en accurate analyses, perfectionistisch
Hebben een hekel aan: <ul style="list-style-type: none"> Niet volgen van procedures Risico nemen 	Valkuilen: <ul style="list-style-type: none"> Blijft voorzichtig en kan zich verliezen in teveel details Stelt besluiten teveel/ te lang uit Kan de tijd uit het oog verliezen 	In stressvolle of hectische situaties: <ul style="list-style-type: none"> Laat zich minder "opjagen" Niet zo geneigd om concessies te doen aan zorgvuldigheid

Bijlage C Hofstede's cultural consequences model

Geert Hofstede, working closely together with the World Value Survey organisation, established a major research tradition in cross-cultural psychology from 1970 onwards. His theory has been widely used in several fields as a paradigm for research, particularly in cross-cultural psychology, international management, and cross-cultural communication. Cultures, especially national cultures, are extremely stable over time. Hofstede shows the effects of a society's culture upon the values of its members, and how these values relate to behaviour, using a structure derived from factor analysis. Insights in the cross-cultural communication delivers additional insights, to the World Value Survey, in the behaviour of people and their leaders³.

Hofstede defines culture as "the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others". He examines culture from a value-based perspective. These cultural values do not describe the cultural values of an individual but the culture of a society or a country. Hofstede's cultural dimensions reflect cultural values of a group of individuals that share the same national culture. Hofstede's observation that "culture is to a collective what personality is to an individual" bridges the gap between a national culture and a person's psychological profile, which can be described by distinct models. With this in mind, the nine WVS country clusters will be used within the Hofstede dimensions.

21

Nowadays, Hofstede's notion of culture is expressed in six dimensions. For this essay we will use five of the six dimensions. These dimensions are valued with the following Indexes:

1. Power Distance (PDI): the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.
2. Uncertainty Avoidance (UAI): the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations.
3. Individualism (IDV) vs Collectivism: Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose. Everyone is expected to look after himself or herself and his or her immediate family. Collectivism, its opposite, pertains to

³ Deze bijlage is ook opgenomen in 'Devided We Stand? Towards Post-Corona Leadership. HCSS-DISCvision, 2020, p. 6-7.

societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups which exist throughout their lifetime.

4. Long-Term Orientation (LTO) vs Short-Term Orientation: Long-Term Orientation stands for the fostering of virtues oriented toward future rewards, and in particular of persistence and thoughtful (re)use of resources. Its opposite pole, Short-Term Orientation, stands for fostering of virtues related to the past and present, like respect for tradition, preservation of “face”, and fulfilment of social obligations.
5. Indulgence Versus Restraint (IVR): Indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human drives related to enjoying life and having fun. Restraint stands for a society that suppresses gratification of needs and regulates it by means of strict social norms.
6. Masculine Versus Feminine (MAS): A society is called masculine when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough and focussed on material success, whereas woman are supposed to be more modest, tender and concerned with quality of life. A society is called feminine when emotional gender roles overlap: both men and women can be modest, tender and concerned with quality of life.