



TTI SUCCESS INSIGHTS®
РОССИЯ

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ЯЗЫК
DISC

Руководство по применению



TTI SUCCESS INSIGHTS®
РОССИЯ

«DISC – уникальный инструмент, у которого нет аналогов. Он может помочь человеку раскрыться и понять свои сильные и слабые стороны. С его помощью можно найти самый эффективный способ использовать как свои собственные интеллектуальные способности, так и возможности нанимаемых нами сотрудников. Это один из моих любимых инструментов для создания планов развития».

Эмилия Гарсия-Бедфорд
Старший вице-президент Rostik Group

«Блестящий инструмент для подбора персонала. Позволяет избежать субъективности и выбрать лучшую кандидатуру. DISC помогает повысить удовлетворенность людей работой и достигать как целей сотрудников, так и целей бизнеса».

Лидия Ионова
Основатель «Клиники доктора Ионовой»

Верно ли утверждение, что нужно относиться к другим так, как мы хотели бы чтобы относились к нам? Ведь различия в поведении людей подметил еще Гиппократ, а ведущие психологи XX века развили эту теорию. Действительно, хотят ли люди того, чего хотим мы сами? И возможно ли «распознать» человека, не прибегая к сложным тестированиям, а лишь общаясь и наблюдая за ним? Типология DISC, разработанная Уильямом Моултоном Марстоном (кстати, разработавшим полиграф для определения лжи) и доведенная до совершенства компанией TTI Success Insights под руководством Билла Боннстеттера, дает ответы на эти вопросы. Шаг за шагом вы изучите разнообразные возможности этой методики и поистине широчайший спектр применения – он налаживания личных и профессиональных отношений до оптимизации всего производственного цикла компании, подбора персонала и существенного повышения уровня продаж.

www.ttisuccessinsights.ru

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ЯЗЫК

DISC

Руководство по применению

Б. Дж. Боннстеттер, Дж. Сьютер

**«В жизни ты можешь добиться всего, чего захочешь,
помогая другим добиваться того, чего хотят они!»**

Зиг Зиглар

14-е издание

www.tfiassessments.com

УДК 316.6

ББК 88.4

Б 81

Боннстеттер Б. Дж., Сьютер Дж.

Б81 Универсальный язык DISC: Руководство по применению / Пер. с англ. А. Еременко. – М.: ТТИ Success Insights Россия, 2014. – 381 [3] с.

Верно ли утверждение, что нужно относиться к другим так, как мы хотели бы, чтобы относились к нам? Ведь различия в поведении людей подметил еще Гиппократ, а ведущие психологи XX века развили эту теорию. Действительно, хотят ли люди того, чего хотим мы сами? И возможно ли «распознать» человека, не прибегая к сложным тестированиям, а лишь общаясь и наблюдая за ним?

Типология DISC, разработанная Уильямом Моултоном Марстоном и доведенная до совершенства компанией ТТИ Success Insights под руководством Билла Боннстеттера, дает ответы на эти вопросы. Шаг за шагом мы изучим разнообразные возможности этой методики и поистине широчайший спектр применения – от налаживания личных и профессиональных отношений до оптимизации всего производственного цикла компании, подбора персонала и существенного повышения уровня продаж. А ознакомившись со всеми аспектами рассмотренных в книге вопросов, неизбежно подойдем к завершающему и самым важным из них – можем ли мы с помощью данной методики действительно повлиять на людей и насколько ценным для нас может быть улучшение межличностных отношений?

ISBN 978-0-9707531-4-4 (англ.)

УДК 316.6

ББК 88.4

Права на издание получены по соглашению с Target Training International, Ltd.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Оригинальная версия ©1984 Target Training International Success Insights, Ltd. В издание регулярно вносятся исправления. Воспроизведение в любой форме запрещено.

Internet Delivery Service®(IDS) – защищена патентом Target Training International, Ltd. При любом упоминании ссылка на правообладателя Target Training International, Ltd обязательна: Style Insights®, Motivation Insights®, Managing for Success®, TTI Success Insights®, Success Insights Wheel®, TriMetric®.

©1993, 2001, 2004, 2007, 2009, 2011, 2013 TTI Success Insights

©TTI Success Insights Россия, предисловие на русском языке, перевод, издание, 2014



TTI SUCCESS INSIGHTS®
РОССИЯ



Многие искренне полагают, что:

с окружающими стоит себя вести в соответствии с «золотым правилом» – «Ведите себя с другими так, как вы хотели бы, чтобы они вели себя с вами»;

для «наведения» порядка в компании достаточно составить «грамотные» регламенты, добиться соблюдения дисциплины и найти волшебную формулу для расчета премиальных, которые «замотивируют» сотрудников;

обсуждение личных особенностей в работе сотрудника недопустимо, а выход на личный диалог с руководителем-небожителем – вообще из разряда криминального.

Почему один сотрудник легко подчиняется распоряжениям и выполняет их без вопросов, относясь с пиететом к руководству, а его коллега – всегда спорит, невзирая на иерархию, предлагает свое и спрашивает о целесообразности указаний? Кто из них прав?

Еще Гиппократ подметил и развил тезис о том, что люди – разные. И, что более важно для современного рабочего процесса, самые непохожие люди могут и должны успешно взаимодействовать для достижения общих целей команды и компании.

Как же найти универсальный подход к непохожим друг на друга людям? Подход лаконичный, простой в применении, ориентированный на бизнес-практику?

Типология DISC, разработанная Уильямом Моултоном Марстоном (кстати, создателем «детектора лжи») и доведенная до совершенства нашими партнерами из США – группой TTI Success Insights под руководством Билла Боннстеттера, дает развернутый ответ на этот вопрос. Методика и созданная на ее основе компьютерная технология имеют поистине широчайший спектр применения: от налаживания личных и профессиональных отношений до оптимизации всего производственного цикла компании, подбора персонала, формирования команд и существенного повышения уровня продаж.

Я рад представить российскому читателю самый полный и подробный теоретический курс по типологии DISC, разработанный нашими коллегами – признанными лидерами в оценке поведения. Уверен, что применяя эти знания на практике, вы добьетесь успеха.

Действуйте!

*Василий Пигин,
Генеральный директор TTI Success Insights Россия*

«DISC – уникальный инструмент, у которого нет аналогов. Он может помочь человеку раскрыться и понять свои сильные и слабые стороны. С его помощью можно найти самый эффективный способ использовать как свои собственные интеллектуальные способности, так и возможности нанимаемых нами сотрудников. Это один из моих любимых инструментов для создания планов развития».

Эмилия Гарсия-Бедфорд
Старший вице-президент Rostik Group

«Блестящий инструмент для подбора персонала. Позволяет избежать субъективности и выбрать лучшую кандидатуру. DISC помогает повысить удовлетворенность людей работой и достигать как целей сотрудников, так и целей бизнеса».

Лидия Ионова
Основатель «Клиники доктора Ионовой»

На своих тренингах я часто слышу от успешных руководителей, достигших значимых карьерных высот, как важно не только быть профессионалом в своей отрасли, но и разбираться в людях, уметь находить к ним подход, мотивировать их, предотвращать нездоровые конфликты, развивать высокоэффективные команды. Моя работа заключается как раз в том, чтобы помочь им в этом, в том числе и опираясь на DISC.

Инструмент DISC прост в изучении и использовании и позволяет сразу же применять его в работе и, что не менее ценно, в личной жизни. Конечно, я бизнес-тренер, и в работе мне важны прежде всего те обширные возможности, которые дает применение DISC в бизнесе. Однако часто участники возвращаются ко мне после тренинга со словами благодарности за то, что DISC помог и в семейных взаимоотношениях тоже.

Давно знаю компанию ТП и искренне уважаю их не только за профессионализм в работе и гибкий подход к партнерам, но и за высокий уровень профессиональной этики. А этика в применении такого мощного инструмента как DISC крайне важна. В противном случае, не разобравшись, люди начинают навешивать друг на друга ярлыки, или того хуже – увольнять «неугодных» по результатам полученного отчета.

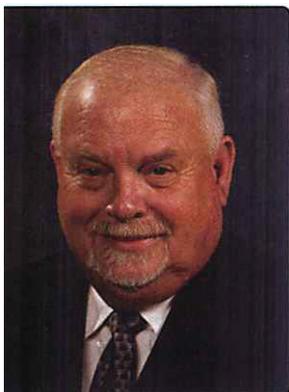
Именно поэтому я рад, что наконец выходит в свет книга о поведенческих стилях DISC на русском языке. Это значит, что все большему количеству людей будет проще общаться друг с другом, и мы начнем понимать и ценить всю прелесть того, что люди разные.

Приятного и полезного чтения!
Дмитрий Бибетко
Менеджер, бизнес-тренер Академии Бизнеса ЕУ

СОДЕРЖАНИЕ

ОБ АВТОРАХ	6
ВВЕДЕНИЕ	11
Глава 1. ЧТО ТАКОЕ DISC?	17
Глава 2. ЦЕННОСТЬ ИЗУЧЕНИЯ ЯЗЫКА DISC	31
Глава 3. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЯЗЫКА DISC	47
Глава 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ИЗУЧЕНИЕ ЯЗЫКА	67
Глава 5. ЧИТАЕМ НА ЯЗЫКЕ DISC	141
Глава 6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТИЛЕЙ	189
Глава 7. СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ НА РАБОТЕ И ЭТАЛОННЫЙ ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ	211
Глава 8. ПРОДАВАТЬ СТИЛЬНО	223
Глава 9. СТАТЬИ И РАЗБОР ПРИМЕРОВ	275
Глава 10. ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ	359
Глава 11. ДОСТОВЕРНОСТЬ ДАННЫХ	367

ОБ АВТОРАХ



Билл Дж. Боннстеттер – президент и председатель совета директоров Target Training International, Ltd, TTI Success Insights и TTI Performance Systems, Ltd.

Признанный специалист в области изучения поведенческих типов личности. Основанная им в 1984 году компания TTI Success Insights занимается разработкой и продвижением методик, основанных на многолетних исследованиях, которые сегодня используются более чем в 90 странах и доступны более чем на 40 языках. В 1964 году Билл Дж. Боннстеттер получил степень бакалавра в области управления со специализацией в маркетинге, а в 1969 году — степень магистра в Университете Северной Айовы.

После многолетней работы в индустрии продаж и изучения стилей потребления Билл Дж. Боннстеттер вместе с сыном Дэвидом основал компанию Target Training International. Значительный вклад в исследование моделей поведения обеспечил Боннстеттеру звание одного из первопроходцев в данной области. Он также первым компьютеризировал способ оценки поведения DISC, отчеты по которой стали доступны благодаря запатентованной службе Internet Delivery Service® (IDS). Боннстеттер также первым разработал компьютерный тест для изучения жизненных ценностей человека, основанный на модели личности, разработанной Эдуардом Шпрангером. Боннстеттер получил эксклюзивные патенты на методики TTI Success Insights по разработке требований для вакансий, а также патенты на персонализированные отчеты, в полной мере отражающие ценности и особенности поведения человека.

Среди других достижений Боннстеттера – изобретение «Колеса успеха TTI Success Insights» (TTI Success Insights Success Insights® Wheel), которое помогает визуализировать и понять соотношение естественного и адаптированного стилей поведения и соотношение стилей поведения человека в личной жизни и на работе. В этом отношении Боннстеттер совершил настоящий прорыв, первым предложив графическую визуализацию схем поведения.

Боннстеттер известен во многих странах как лектор и автор книги «Знал бы я раньше» (If I Knew Then), статей и официальных обзоров (так называемых «белых книг»). Его последние исследования посвящены типичному поведению продавцов, менеджеров, руководителей, студентов младших курсов и предпринимателей любого уровня. Более всего его интересуют две сферы исследований – в области образования и серийного предпринимательства.

Благодаря стремлению Боннстеттера и группы TTI Success Insights помогать людям, особое внимание в компании уделяется эффективной организации службы поддержки, доступной для партнеров, клиентов и работников компании. Стараясь способствовать развитию общества, ежегодно компания TTI Success Insights безвозмездно предоставляет услуги на сумму 1 миллион долларов образовательным и некоммерческим организациям, которые иначе не смогли бы воспользоваться этими услугами.



**Джуди И. Сьютер –
основатель и президент корпорации
Competitive Edge, Inc.**

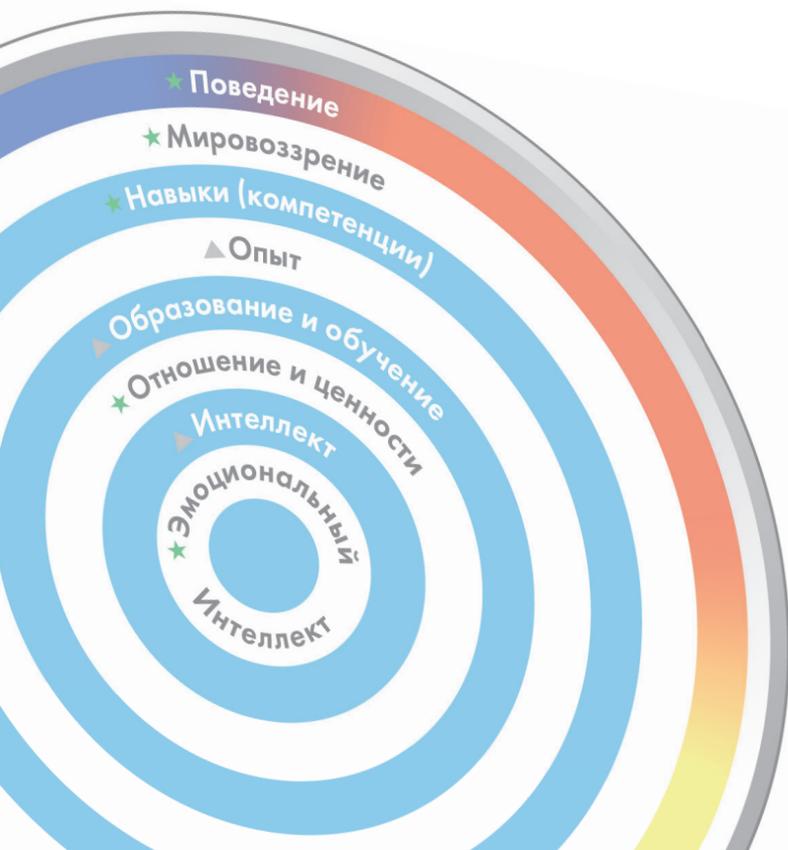
«Эффект от обучения прямо пропорционален тому, насколько интересен человеку сам процесс» – таково жизненное кредо Джуди Сьютер, основателя и президента корпорации Competitive Edge («Конкурентное преимущество»), специализирующейся на создании высокоэффективных команд и обучении

руководителей и профессионалов в области сбыта и являющейся лидером в сфере консалтинга и подготовки кадров. Компания Competitive Edge признана специалистами на международном уровне и успешно функционирует с 1981 года.

Тридцатилетний опыт Дж. Сьютер очень разносторонен. Она получила степень бакалавра по специальности «Производственная и личностная психология» в Государственном университете штата Теннесси, освоила дополнительную специальность в области управления и провела свыше 680 часов тренингов личностного роста и развития организаций. Джуди Сьютер разработала и провела тренинги для более чем 60 тысяч человек из США, Пуэрто-Рико и Европы. Она автор таких книг, как «Вдохновляем людей, раскрывая возможности DISC» (Energizing People, Unleashing the Power of DISC), «Исследование ценностей и силы установок» (Exploring Values, Releasing the Power of Attitudes), «Волновой эффект: как модель глобальной поддержки открывает дверь к успеху» (How the Global Model of Endorsement Opens Doors to Success), «Море перемен: как пройти через шторм на работе» (The Sea of Change, Solutions for Navigating the Disconnects in the Workplace) и «Путешествие – сборник цитат, помогающих остаться на плаву» (The Journey, Quotes to Keep Your Boat Afloat!).

В числе клиентов корпорации Competitive Edge, Inc. немало правоохранительных государственных учреждений, производственных предприятий и финансовых организаций.

Институт консультантов в сфере менеджмента (The Institute of Management Consultants) присвоил ей звание сертифицированного консультанта (в США такого звания удостоилось менее 1% консультантов в этой сфере). В январе 2005 года за свой вклад в TTI Performance Systems Сьютер была удостоена награды «За жизненные достижения», она является членом Клуба правления директоров TTI Success Insights с момента его основания. Неудивительно, что ее кредо звучит так: «Дерзай, будь впереди, не будь как все».

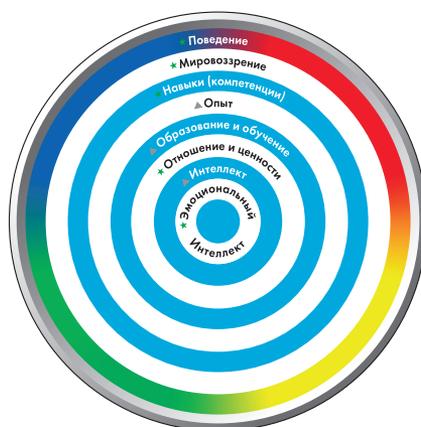


ВВЕДЕНИЕ

С 1979 года основатели компании TTI Success Insights изучают уникальность самых обычных людей. Исследования доказали, как важно понимать поведение человека. Под «поведением» подразумевается то, **КАК** люди делают то, что они делают. Исследования также подтвердили, что необходимо понимать, **ПОЧЕМУ** люди делают то, что они делают, равно как и рассматривать их навыки и то, **ЧТО** они делают.

Но поведение человека не единственное, что следует принимать во внимание при поиске ответов на вопросы при работе с людьми.

Чтобы лучше понять, что люди привносят на свое рабочее место, посмотрите на эти факторы, влияющие на производительность, разработанные TTI Success Insights (TTI Success Insights's Dimensions Of Superior Performance™).



© 2011 Target Training International, Ltd.

★ TTI Success Insights ОЦЕНИВАЕТ:

Поведение
Мировоззрение
Персональные навыки
(компетенции)
Факторы мотивации
Эмоциональный интеллект

▲ TTI Success Insights ПРИЗНАЕТ ДОСТОВЕРНЫМ:

Опыт
Образование и обучение
Интеллект

Представители многих организаций думают, что могут решить все свои проблемы только с помощью DISC. DISC не является инструментом оценки умственных способностей человека, его мотивации, опыта и образования, персональных навыков или эмоционального интеллекта. Однако в некоторой степени мы можем указать на то, в какой из этих сфер кроются проблемы поведенческого характера.

Кратко рассмотрим факторы наилучшей производительности, разработанные TTI Success Insights (TTI Success Insights's Dimensions Of Superior Performance). Эмоциональный интеллект – важная характеристика, прямым образом связанная с достижением успеха в работе.

Тем не менее некоторым людям нелегко оценить важность контролирования своих эмоций. Человек может обладать всеми качествами, необходимыми для конкретной работы, но у него не получится выполнить ее успешно, если он не будет должным образом использовать свой эмоциональный интеллект.

Интеллектуальные способности также занимают центральное место в нашей модели; однако данных, подтверждающих, что выдающийся интеллект непременно приведет к успеху, пока недостаточно.

Когда людей нанимают на работу – оценивают их навыки, когда увольняют – их отношение к работе. Отношение – это ключ к получению удовлетворения от работы, тому самому «ПОЧЕМУ», что стоит за желанием работать.

Мотивация помогает людям понять собственные цели и выработать направление для дальнейшего движения по жизни.

Иногда бывает так, что людей берут на работу лишь на основании их предыдущего опыта. Если бы опыт всегда приводил к успеху, то все люди с богатым опытом были бы успешными!

Обучение и образование – также ключевые элементы оценки того, что человек приносит в работу.

Система TTI Success Insights не измеряет и не оценивает эти показатели, хотя и признает их важность для более высокой производительности и оптимального распределения обязанностей.

Многие организации убедились, как важно учитывать личные навыки (компетенции) своих работников. Исследование, проведенное TTI Success Insights, доказало, что на успешное исполнение функциональных обязанностей влияет (наряду с другими факторами высокой производительности) обладание должным количеством персональных навыков.

Результаты наших исследований показали, что человек, подходящий для той или иной работы по всем параметрам, кроме личного мировоззрения, плохо справлялся со своими обязанностями. Под мировоззрением мы понимаем результат оценки сложившейся ситуации на основании личных внутренних, внешних и комплексных взглядов, или «фильтров», через которые человек смотрит на мир.

Мы разместили графу «Поведение» на внешнем круге «Факторов наилучшей производительности TTI Success Insights» по одной очень важной причине – поведение человека полностью доступно для наблюдения. Другие же факторы в основном для наблюдения практически недоступны. Находясь в каком-либо общественном месте, мы наблюдаем за поведением людей: за тем, как они ходят, говорят, за выражением их лиц и т. д. Это руководство полностью посвящено тому, как понимать человеческое поведение – DISC.

Наше исследование показывает, что DISC – и в самом деле универсальный язык для всего мира. Границ нет! Модель TTI Success Insights получила признание более чем в 90 странах, а индивидуальные компьютеризированные отчеты доступны более чем на 40 языках.

Модель TTI Success Insights получила признание более чем в 90 странах, а индивидуальные компьютеризированные отчеты доступны более чем на 40 языках.

Вот некоторые из тех вопросов, которые мы задавали в разных странах чтобы понять, насколько универсален наш подход.

Встречали ли вы когда-либо человека, который вам не понравился?

100 процентов людей по всему миру с этим когда-либо сталкивались.

Как скоро вы можете определить, что человек вам несимпатичен?

Большинство людей утверждает, что они могут определить это с менее чем за две минуты. Это доказывает, что поведение доступно наблюдению: разве возможно проанализировать ум человека, его мотивацию, интуицию и персональные навыки за столь короткий отрезок времени?

Казалось ли вам когда-либо, что начальник несправедлив по отношению к вам?

А когда такое случалось, обсуждали ли вы это руководством? 95% сказали, что к ним были несправедливы на работе, но они не обсуждали это с руководителем.

Случалось ли, что, выходя из магазина, вы клялись себе никогда больше туда не заходить?

Случилось ли это из-за того, как к вам отнеслись? И опять 95% людей сказали «да»: они уходили из магазина, полные решимости никогда больше туда не возвращаться из-за того, как к ним там отнеслись.

Встречался ли вам когда-либо продавец, который вам не нравился?

Приобрели ли вы что-нибудь у такого человека? Большинство опрошенных признались, что они встречали продавцов, которые им не нравились, и они ничего у них не покупали. Другие говорили, что совершали покупки, потому что не могли приобрести нужную им вещь в другом месте.

Если вы стремитесь максимально эффективно общаться с людьми, эта книга для вас. Вам нужно выучить универсальный, доступный для наблюдения язык поведения – DISC. Эта книга – руководство, которое поможет вам изучить язык DISC. Здесь вы найдете абсолютно все, что вам нужно знать – это наиболее полное пособие по DISC, которое можно сейчас найти на рынке.

Каждый день мы проживаем в своеобразной лаборатории, где у нас есть уникальная возможность лучше узнавать людей. **Уверенно овладев языком DISC, вы сможете:**

Язык DISC был использован и для написания этой книги. Много людей было

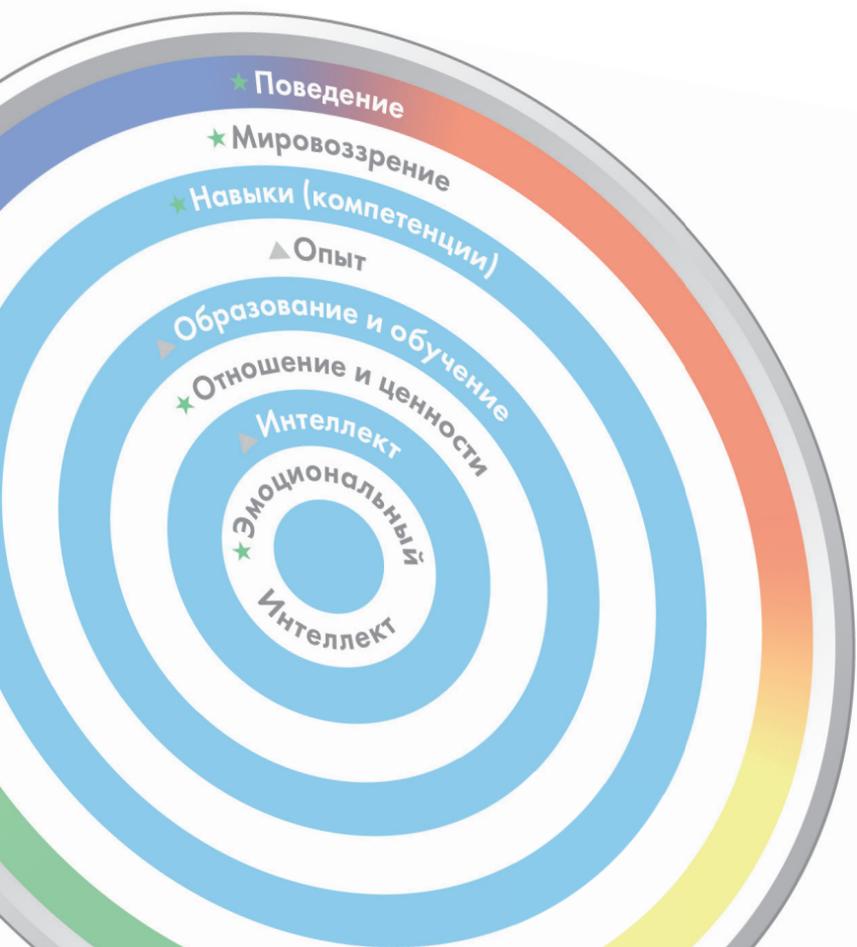
опрошено, чтобы выяснить, что именно побуждает их читать или не читать эту книгу. Вот некоторые ответы на вопрос, каким люди хотели бы видеть справочное руководство:



Язык DISC, хотя он не всегда назывался именно так, существует с тех пор, как люди начали наблюдать друг за другом. Изучив этот язык и поняв истинные мотивы поведения, вы совершите прорыв в эффективности межличностных отношений при ежедневном общении с людьми. Мы, как авторы, хотели бы, чтобы вы освоили этот уникальный язык и использовали его, чтобы увидеть лучшее в себе и в окружающих, создавая ситуации, в которых выигрывают обе стороны.

Желаем успехов в учебе!





ЧТО ТАКОЕ DISC?

1

Цель главы:

Дать определение языку DISC и его составляющим:

- 1) Чем DISC НЕ является
- 2) Что собой представляет DISC

Объяснить возможности языка и предупредить его неправильное применение или злоупотребление этой моделью.

Содержание главы:

- Понятие DISC
- Чем язык DISC НЕ является
- Что собой представляет DISC
- Правила использования языка DISC
- Итоги главы

«Коммуникации — это ВСЁ!»

Ли Якокка

ПОНЯТИЕ DISC

Однажды в далекой стране один человек (мы не знаем его имени и происхождения) сидел на камне и рассматривал людей. Мы не знаем, зачем он это делал, но мы точно знаем, что он рассматривал их часами, и ему это нравилось.

Со временем человек стал замечать невероятное сходство между проходящими мимо людьми. Хотя внешне каждый и отличался от остальных, поведение части людей было чрезвычайно схожим. Некоторые казались разговорчивыми и дружелюбными, другие были погружены в размышления. Какие-то говорили больше, чем слушали, в то время как другие только слушали и помалкивали. Человек очень увлекся этим зрелищем и многое стал понимать, всего лишь наблюдая за людьми.

Вдруг к нему пришла идея: *«Если я буду похожим на того, с кем разговариваю, то, возможно, я узнаю больше людей и даже смогу повлиять на их жизнь. Интересно, работает ли это?»*

Скрупулезно выделив все сходства, человек обнаружил четыре типа поведения людей. Он написал подробную характеристику каждого типа (не будучи знакомым

с человеком лично, а просто записывая то, что видел):

1. Некоторые люди были энергичными, целеустремленными, ориентированными на результат.
2. Некоторые казались более позитивными, оптимистичными, общительными.
3. Некоторые были спокойными, терпеливыми, умиротворенными.
4. Некоторые – более точными, аккуратными, внимательными к деталям.

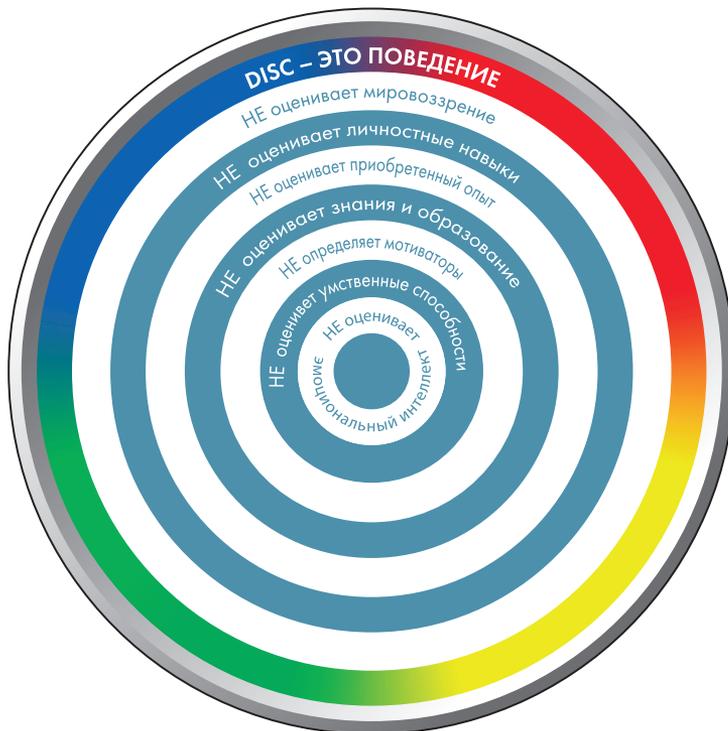
Он также заметил, что у некоторых людей наблюдались черты двух или даже трех типов поведения, но все равно один из этих типов преобладал.

Чтобы проверить свою теорию, он начал вести себя открыто и дружелюбно с разговорчивыми и веселыми людьми. С серьезным выражением лица он попробовал обсудить некоторые жизненные вопросы с теми, кто был аккуратен и точен. С целеустремленными и прямыми в своих действиях человек начинал разговор с самого главного, решительно взяв быка за рога.

Вместе со спокойными и умиротворенными людьми наш наблюдатель просто молчал, расслаблялся и слушал. Невероятно! Но он заметил, что его общение стало эффективным, как никогда ранее! А люди стали искать возможности пообщаться с ним!

Очень скоро он понял, что человек, который понимает других, чрезвычайно востребован. Короче говоря, наш герой стал уважаемым гражданином своего сообщества и внес заметный вклад в жизнь окружающих. Об этом человеке все говорили, что общаться с ним необыкновенно приятно. Позднее, оглядываясь на прожитую жизнь, этот человек улыбнулся и сказал: «Всего этого я достиг просто потому, что нашел время внимательно присмотреться к людям».

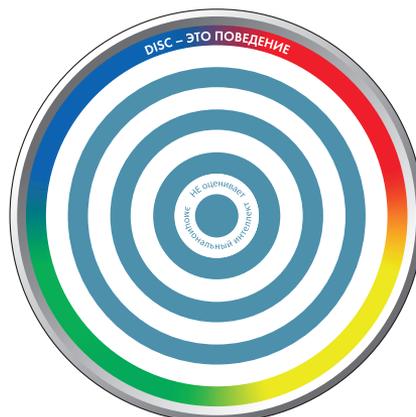
DISC — это универсальный язык, описывающий доступное для наблюдения поведение человека. Каждый день мы словно находимся в удивительной лаборатории, где можем наблюдать за людьми и учиться лучше взаимодействовать друг с другом. Научные исследования доказали, что люди очень похожи по своим поведенческим характеристикам. Изучая эти характеристики, мы можем наладить общение, а тем самым и взаимопонимание. Главная задача этой главы — определить, чем DISC является, а чем нет. И начнем мы с того, что определим, чем DISC НЕ является.



ЧЕМ DISC НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

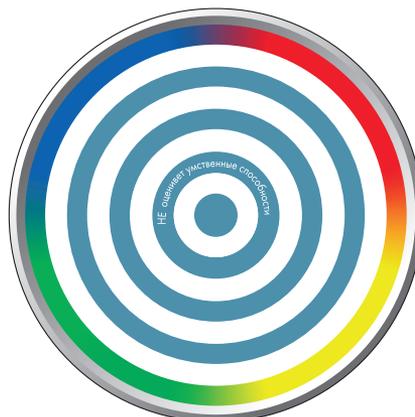
1. DISC НЕ является инструментом оценки ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА.

У компании TTI Success Insights есть специально разработанный инструмент для измерения эмоционального интеллекта.

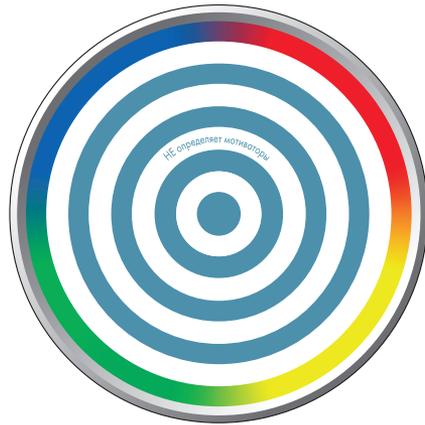


2. DISC НЕ является инструментом оценки УМСТВЕННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ человека.

Умственные способности очень трудно измерить (если это вообще возможно!). Язык DISC не используется для измерения IQ, хотя TTI Success Insights и признает важность этой сферы.



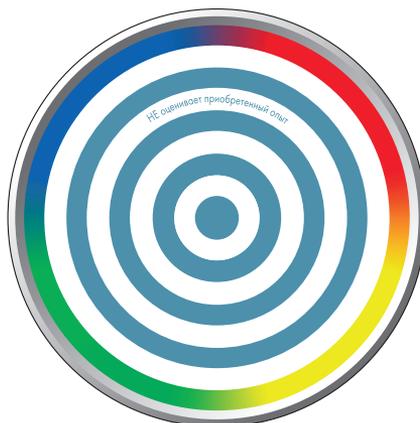
3. DISC НЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ МОТИВАТОРЫ. Мотиваторы предопределяют все поведение человека. Почему мы делаем то, что мы делаем? Мотивация не поддается прямому наблюдению. Для оценки факторов мотивации компания TTI Success Insights использует специализированный вопросник, основанный на модели Эдуарда Шпрингера.



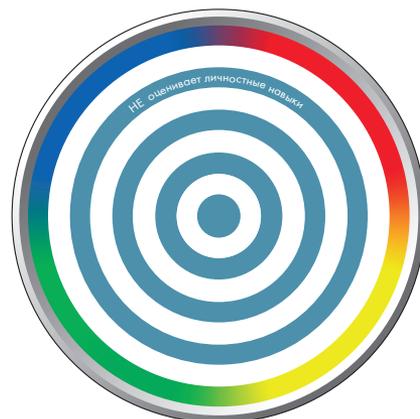
4. DISC НЕ оценивает уровень знаний и полученного образования. Многие работодатели при приеме кандидата на работу или продвижении его по служебной лестнице основываются на образовании, полученном человеком, и его знаниях. И эта область находится вне возможностей DISC! Компания TTI Success Insights признает важность образования и знаний человека, но DISC НЕ измеряет их.



- 5. DISC HE оценивает приобретенный опыт.** Опыт является одной из важнейших характеристик профессионального пути кандидата, на который ориентируется работодатель. Компания TTI Success Insights признает важность опыта, но DISC HE измеряет его.

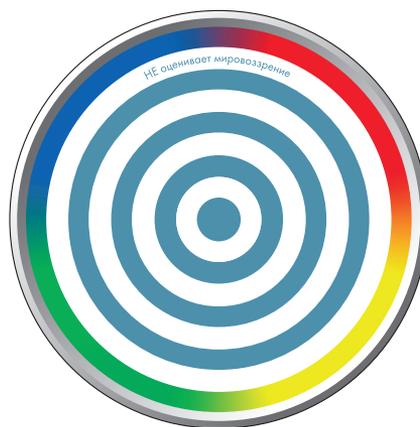


- 6. DISC HE оценивает личные навыки.** Компания TTI Success Insights разработала инструмент измерения 25 личностных навыков, имеющих отношение к работе.



- 7. DISC HE оценивает мировоззрение человека, его проницательность или сообразительность.**

Чтобы узнать, как человек воспринимает окружающий мир, компания TTI Success Insights использует инструмент оценки, основанный на теории аксиологии.



DISC не является ничем из вышеперечисленного, хотя, как мы увидим, DISC неизбежно влияет на все упомянутые пункты. Понимание и правильное применение языка затронет все области, перечисленные выше. Итак, что такое DISC и почему он так важен?

ЧТО СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТ DISC

DISC — это универсальный язык, описывающий, КАК вы делаете то, что делаете!

Многочисленные исследования доказывают, что поведенческие характеристики могут быть сгруппированы по четырем квадрантам, или стилям. Люди с похожими стилями имеют тенденцию проявлять схожие особенности в поведении, свойственные этим стилям. **Поведение человека является необходимой и неотъемлемой частью личности.** Другими словами, наше поведение во многом обусловлено нашей «природой» (т. е. наследуется), а также нашими приобретенными знаниями (воспитанием). Модель DISC изучает в большей степени поведенческий стиль, то есть манеру действий человека.

DISC — ЭТО ЯЗЫК, ПОЛНОСТЬЮ ДОСТУПНЫЙ ГЛАЗУ

Все, что изучается с помощью языка DISC, поддается наблюдению. Очень часто люди, прошедшие диагностику поведенческого стиля с помощью оценочных инструментов Style Insights («Понимание стиля»)®, удивляются точности полученного отчета, хотя мы всего лишь изучаем доступное наблюдению поведение. Применяя язык DISC, мы повышаем шансы лучше понять убеждения, навыки и опыт человека, уровень его знаний и образования, и даже интеллекта, однако предметная область языка DISC ограничивается лишь поведением.

Модель DISC классифицирует наше поведение!

Выходить за пределы именно этой предметной области — значит злоупотреблять очень мощным коммуникационным инструментом. И наоборот, пренебрежение им гарантирует постоянные коммуникационные проблемы. Подобно процессу строительства, где инструменты позволяют работать более эффективно, язык DISC является мощнейшим инструментом в улучшении процесса коммуникации.

DISC — ЭТО УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ЯЗЫК

Модель DISC была признана состоятельной в каждой из изучаемых культур. На сегодняшний день диагностика стилей поведения доступна на многих языках. Это абсолютно универсальный язык. **Убедиться в этом легко, лишь ответив на пару вопросов:**

1. Встречались ли вам люди определенной культуры, которые были экспрессивны, постоянно оживлены, открыты, общительны?
2. Встречались ли вам люди определенной культуры, которые казались холодными, непроницаемыми, замкнутыми, сосредоточенными?

DISC — ЭТО НЕЙТРАЛЬНЫЙ ЯЗЫК!

Это очень важный момент, **который мы повторим несколько раз:**

1. DISC — НЕЙТРАЛЕН!

2. DISC — НЕЙТРАЛЕН!

3. DISC — НЕЙТРАЛЕН!

Понятия «правильно» или «неправильно» не имеют отношения к языку DISC. DISC — НЕЙТРАЛЬНЫЙ язык, который описывает только разницу в подходе людей к решению проблем, общению с людьми, скорости действия и выборе его способа. Успешными становятся представители всех стилей поведения.

Яркий пример доминантного поведенческого стиля – Майкл Джордан. Многие стремятся брать с него пример, но не потому, что понимают особенности его стиля, – им импонируют его воля к успеху и упорство.

Людям обычно симпатичны стили поведения, сходные с их собственным: «рыбак рыбака видит издалека». Так, к примеру, руководители некоторых компаний берут на работу людей, руководствуясь лишь манерой их общения. Они принимают решения, основываясь на собственных предпочтениях, и окружают себя людьми, подобными себе, что не имеет ничего общего с тонким процессом отбора кандидатов на работу. **Это называется «поведенческой слепотой».** Она провоцируется отсутствием широты восприятия, однако может быть скорректирована с помощью языка DISC.

Поведенческий стиль человека НЕ делает его хорошим или плохим. К «хорошему» или «плохому» имеют отношение убеждения и мотиваторы.

«Не имеет значения, какой стиль поведения тебе свойствен, важно, как ты ведешь себя».

Билл Дж. Боннстеттер

«Не имеет значения, какой стиль поведения тебе свойствен, важно, как ты ведешь себя».

Билл Дж. Боннстеттер

**Задумаемся: почему люди иногда плохо относятся друг к другу?
Существует лишь два ответа:**

1. Незнание причин своего поведения.
2. Осознание своего поведения, но безразличие к нему.

Проблема незнания решается лишь объяснением человеку сложившейся ситуации. Если человек стремится скорректировать свое поведение, становится ясно, что он обладает верными убеждениями. Если же нет, то выявляется проблема с мотивацией. Конфликты, возникающие на почве мотиваторов, обычно лишь сильнее обостряются со временем, сами собой они не проходят.

Человек, уважающий других и их ценности, может вести себя неправильно по отношению к окружающим, но, осознав свои ошибки, непременно изменит поведение и извинится.

Негативное поведение человека может быть вызвано мотивационным конфликтом либо стрессом. **Человек в таком состоянии злоупотребляет преимуществами, свойственными его стилю настолько, что они превращаются в его недостатки.**

Поведенческий стиль человека является абсолютно нейтральным, положительную или отрицательную окраску он приобретает в совокупности с ценностями и убеждениями, свойственными человеку.

Ваши мотиваторы определяют темы, которые вам нравится обсуждать, а поведенческий стиль показывает то, каким образом вы предпочитаете обсуждать эти темы.

DISC – ЭТО «НЕМОЙ» ЯЗЫК

Люди не любят, когда на них вешают ярлыки. Если язык DISC правильно понимается и используется, он является «немой» языком. Хорошее владение им проявляется в том, каким образом человек взаимодействует с другими людьми.

Пример:

– О, да у тебя очень высокий уровень !!

– У меня – что?

– Высокий уровень !! Существуют четыре стиля поведения — D, I, S и C. У тебя высокий уровень I. То есть ты много говоришь, любишь поболтать и пошутить...

– Ну, пожалуй!
А что с другими?

К сожалению, подобного рода разговоры происходят слишком часто.

Важно отметить следующее:

1. Поведение человека является результатом комбинации всех четырех типов поведения (D, I, S и C), и на человека нельзя навешивать ярлык только одного из них.
2. Второй участник диалога не владел языком, и так же, как и в ситуации с незнакомым иностранным языком, он не понимал, о чем идет речь.
3. DISC принимает во внимание лишь доступное для наблюдения поведение. Люди намного сложнее, чем может показать модель DISC.

Это руководство содержит базовый курс изучения языка. Вам не следует обсуждать его с теми, кто об этом языке ничего не знает. Иными словами, **не обсуждайте язык DISC с людьми, не знакомыми с ним, в стиле, подобном ранее приведенному диалогу.**

Инструмент диагностики стилей TTI Success Insights генерирует индивидуальные отчеты, основанные на 384 различных комбинациях факторов DISC.

ПРАВИЛА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЯЗЫКА DISC

1

ПРАВИЛО № 1

Обсуждайте язык DISC только с теми, кто его знает.

2

ПРАВИЛО № 2

Демонстрируйте свое владение языком через осознание собственного поведенческого стиля, незаметно распознавая стили окружающих людей и соответствующим образом адаптируя свое поведение для улучшения коммуникации.

3

ПРАВИЛО № 3

Обучайте окружающих языку обстоятельно, уделяя этому время, необходимое для правильного понимания.

ИТОГИ ГЛАВЫ

Язык DISC не является инструментом оценки:

- Эмоционального интеллекта (EQ)
- Умственных способностей и интеллекта (IQ)
- Мотиваторов
- Знаний и полученного образования
- Опыта
- Личностных навыков (компетенций)
- Мировоззрения
- Проницательности или сообразительности

Язык DISC оценивает

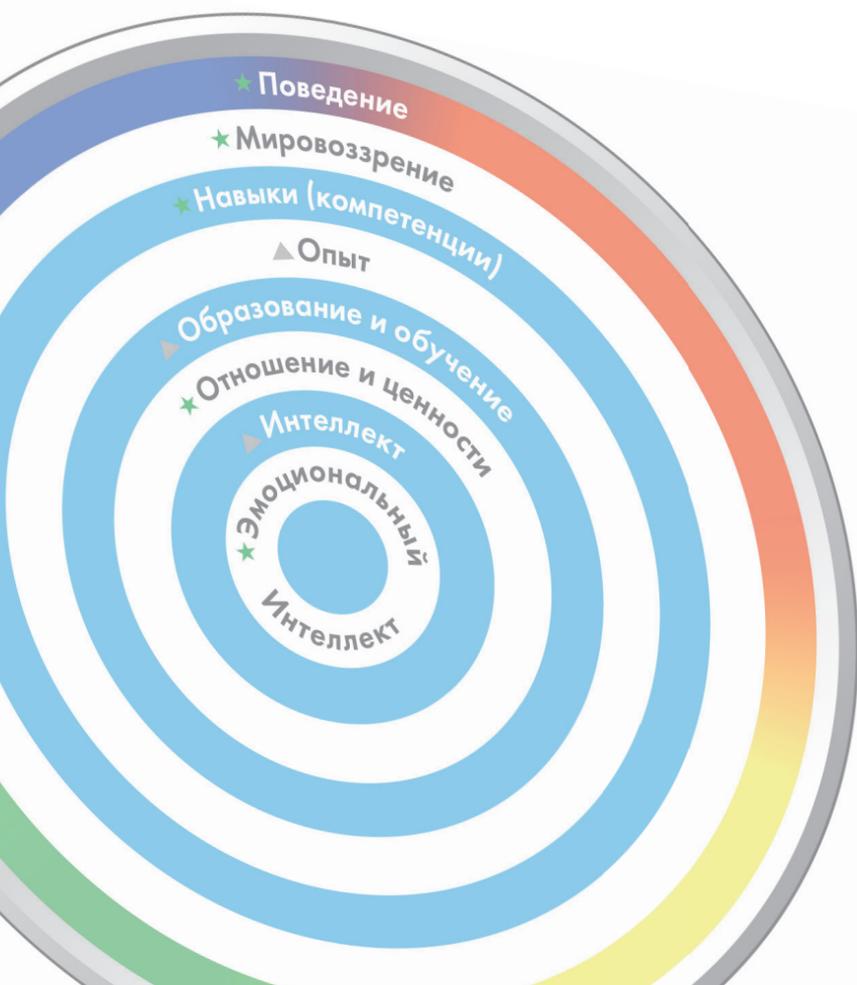
- Поведение

Язык DISC является:

- Языком, доступным для наблюдения
- Универсальным языком
- Нейтральным языком
- «Немым» языком

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРОВ

Для того чтобы правильно использовать язык и обучать других, следует понять критерии, определяющие, чем DISC ЯВЛЯЕТСЯ и чем НЕ ЯВЛЯЕТСЯ. Язык DISC является невероятно мощным инструментом в диапазоне его использования. Иными словами, следует очертить границы «водоема», в котором теперь можно плавать и наблюдать за всем происходящим. Обучаясь языку DISC, участники должны осознавать эти границы, чтобы избежать переоценки созданной модели. И вот теперь, когда наш «водоем» готов, мы можем свободно плавать, изучая глубины правильного применения языка. Сила его поистине невероятна!



ЦЕННОСТЬ ИЗУЧЕНИЯ ЯЗЫКА DISC

2

Цель главы:

Обосновать необходимость изучения языка DISC и объяснить, почему иногда приходится менять свое поведение.

Содержание главы:

- Преимущества изучения языка DISC
- Факторы, влияющие на одобрение и поддержку
- Способы заручиться поддержкой
- Принципы создания мотивационного климата
- Необходимая база для изучения языка DISC
- Итоги главы

«Необходимо сначала инвестировать, и лишь потом ожидать прибыль. Инвестиции всегда предшествуют получению прибыли. Всегда».

ПРЕИМУЩЕСТВА ИЗУЧЕНИЯ ЯЗЫКА DISC

Самый эффективный способ добиться от окружающих заинтересованности и сотрудничества — это проникнуть в их мир и «слиться» с их собственным стилем.

1. КАК ДОБИТЬСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ И СОТРУДНИЧЕСТВА?

Люди часто доверяют тем и слаженно работают с теми, кто на них похож. **Самый эффективный способ добиться от окружающих заинтересованности и сотрудничества — это проникнуть в их мир и «слиться» с их собственным стилем.** Понаблюдайте за языком тела человека, тем, как он ведет себя с окружающими. Обратите внимание на особенности его рабочего и личного пространства. Применяя язык DISC, вы сразу же сможете подстроиться под стиль окружающих вас людей.

2. СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

Люди строги и постоянно осуждают поведение друг друга, в результате чего процесс командной работы замедляется или вовсе прекращается. Понимание поведенческих различий непосредственно влияет на коммуникацию, помогает разрешать конфликты и мотивировать команду. Инвестиции всегда предшествуют получению прибыли. Усилия, направленные на обучение команды языку DISC, мгновенно приносят результаты. **Тренеры по формированию и развитию команд утверждают, что большинство групп никогда не добивается высокой результативности до тех пор, пока все участники, от топ-менеджеров до служащих низшего звена, не познакомятся с основами поведенческих моделей и не согласятся их использовать.**

3. РАЗРЕШЕНИЕ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Понимание сходств и различий в стиле поведения является первым шагом в разрешении и предотвращении конфликтов. Понимая поведенческие потребности человека, вы сможете избавиться от множества проблем еще до их возникновения. Разным людям импонируют разные стили руководства. Некоторые предпочитают структурированный стиль, другие нет. Некоторым нравится работать в команде, а другие предпочитают трудиться в одиночку. Управление «наобум» не работает в XXI веке. **Язык DISC в сочетании с диагностическими отчетами TTI Success Insights Success Insights за 10 минут расскажет о человеке больше, чем вы узнали бы за год, не используя DISC.**

4. КАК ЗАРУЧИТЬСЯ ПОДДЕРЖКОЙ

Под словом «поддержка» мы понимаем «доверие» или «влияние». Каждое взаимодействие с другим человеком увеличивает или уменьшает степень поддержки вас этим человеком. Вы когда-нибудь встречали человека, который бы сразу посвятил вас во все подробности своей жизни? Теперь, когда вы встречаетесь с этим человеком, вы все еще жаждете с ним пообщаться? Если это не так, то стиль поведения этого человека привел к тому, что он потерял ваше одобрение, и вы больше не будете уделять ему время. И наоборот, человек, которого вам не терпится увидеть, получил с вашей стороны поддержку и одобрение, а тем самым заслужил ваше время. **Язык DISC позволяет «перетасовать колоду» благоприятным для вас образом.** Зная поведенческий стиль человека, вы можете быстро к нему адаптироваться и добиться одобрения.

5. ВАЖНОСТЬ ПОДДЕРЖКИ

Ежедневно в наш мозг попадает все большее количество информации из электронных писем, смс-сообщений, интернета, книг и т. д. Перегруженные объемом и сложностью полученной информации, люди все чаще обращаются друг к другу за советом или поддержкой. В результате все больше и больше решений принимается на основе доверия – к отдельным людям, организациям и даже странам. Другими словами, большинство людей, принимая решение, полагается на слова и действия других людей, организаций и стран. Чтобы соответствовать этому, любой лидер обязан заручиться поддержкой и одобрением. Для того, чтобы обрести одобрение, вы должны понимать язык DISC.

6. ЧТО ТАКОЕ ПОДДЕРЖКА?

Поддержка – это одобрение и помощь, оказываемые человеку либо продукту за счет предоставления собственных активов и возможностей.

Таковыми активами могут быть деловые контакты, финансовые возможности, репутация, время и силы.

- Если человека поддерживают, в его распоряжении всегда будут находиться ресурсы для обеспечения привычного стиля жизни или его улучшения.
- Если организация заручилась поддержкой, ей всегда будут предоставлены ресурсы для развития или роста.
- Если нация обладает поддержкой, ей всегда будут предоставлены ресурсы для обеспечения уровня жизни и его улучшения.

Получение поддержки требует времени. Все начинается с понимания языка DISC. **Знание языка DISC является необходимым условием для осознания собственного «я» и, что более важно, понимания того, как вас воспринимают окружающие.** Обретение доверия окружающих начинается с понимания языка DISC. Он необходим для вашего успеха.

Знание языка DISC является необходимым условием для осознания собственного «я» и, что более важно, понимания того, как вас воспринимают окружающие

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОДОБРЕНИЕ И ПОДДЕРЖКУ

Пять факторов влияют на способность человека, компании или страны заручиться поддержкой.

1. Компетентность (техническая, системная, человеческая)

Техническая компетентность простирается намного дальше способности проявить знания в определенных областях. Следите ли вы за изменениями в области человеческих коммуникаций? Можете ли вы общаться, используя разнообразные технологии? **Понимание последовательности своих действий – важная составляющая в процессе обретения поддержки, однако такие личные качества, как надежность и энергичность, увеличивают шансы на получение поддержки.**

Системная компетентность — это больше чем способность справляться с приоритетными заданиями, используя регламенты, принятые в организации. Системная компетентность предвосхищает будущие тренды и распознает препятствия на пути к успеху. Компетенция в этой области требует, чтобы вы знали рабочий процесс и понимали, как все рассчитать и обеспечить достижение цели. Попытка достичь цели без знания того, как получить поддержку от окружающих, погубила многих потенциальных лидеров.

Человеческая компетентность предполагает умение «читать» человека как книгу. **Чтобы справляться с задачами с помощью высокоэффективной команды и понять неписанные правила организации, необходимо сначала распознать поведенческие стили и факторы мотивации окружающих.** Затем необходимо скорректировать собственный стиль поведения для эффективного взаимодействия с людьми.

2. Коммуникационные навыки (вербальные, письменные, мультимедиа)

Вербальная коммуникация является катализатором обретения поддержки. **Способность контролировать то, как вы общаетесь, разговариваете и слушаете, откроет вам все двери.** Навыки эффективной коммуникации требуют понимания особенностей собственного голоса, темпа речи и словарного запаса. Кто-то легко входит в доверие к людям даже в самых непростых ситуациях. Кто-то говорит слишком медленно, слишком громко или слишком подробно, теряя при этом поддержку, несмотря на то что предлагает лучшее из возможных решений.

Письменная коммуникация все еще обладает существенным влиянием на приобретение поддержки, несмотря на активно развивающиеся возможности электронной коммуникации. И даже все более распространяющаяся терпимость к опечаткам и грамматическим ошибкам не влияет на степень восприятия. **Первое впечатление всегда важно.** Если вы считаете, что ваше послание достойно серьезного внимания, представьте его в самом удобном и привлекательном для читателя формате. Навыки успешной презентации открыли новый уровень успешной коммуникации. **Компетентность и уверенность в использовании современных технологий и интернета больше не являются личным преимуществом: они необходимы, если вы рассчитываете получить доверие аудитории.** Сегодня от каждого требуется умение работать перед камерой, с микрофоном, с клавиатурой.

3. Использование обратной связи

Обратная связь — это процесс подачи информации, ее получения и обработки данных, полученных от окружающих. Способность наблюдать, слушать и эффективно общаться в современном мире является, безусловно, существенной составляющей в обретении поддержки. Заинтересованность в обратной связи считается признаком разумного и компетентного руководства. **Люди чувствуют, когда их ценят, интересуются их мнением и учитывают его.** Интерес к обратной связи является признаком зрелости и внутренней силы. Открытость к предложениям и рекомендациям окружающих, способность принимать советы не один раз сослужат вам добрую службу.

Работа с обратной связью — это способность оценивать информацию объективно и понимать ее смысл. В информационную эпоху это является самым востребованным навыком.

Использование обратной связи — это способность принимать во внимание услышанное для перспективных изменений и улучшений. Это способность превращать информацию в действие, достигая желаемых результатов на основе полученных данных.

Отклик – неотъемлемая часть получения поддержки. Поддержка обретается, когда вы признаете ценность обратной связи. **Даже если полученный отклик не внес изменений в план работы, признание его значимости завершит цикл обратной связи.** Вы оставляете двери открытыми для дальнейших отзывов, если реагируете на полученные данные.

4. Внешний вид

Внешний вид влияет на поддержку гораздо больше, чем этого многим хотелось бы. Люди обращают внимание на то, как вы одеваетесь, пожимаете руку, здороваетесь, на вашу походку. Все, что доступно человеческому взгляду, положительно или отрицательно влияет на возможность получения поддержки. Ваши жесты и мимика должны согласовываться с тем, что вы говорите. Ваша одежда может показать вашему собеседнику то, как вы к нему относитесь: свысока, на равных или с пренебрежением. Способность вести себя достойно и согласно нормам общества является жизненно важной. Знание того, какой поведенческий стиль обеспечит желаемый тип поддержки — это больше, чем умение «одеваться с успехом». Гармония в одежде, языке тела и манерах может как гарантировать вам поддержку, так и уничтожить всякую надежду на ее получение.

5. Положение в обществе

Определенное общественное положение человека уже предопределяет определенную поддержку. Поддержка для большинства людей, обладающих определенным статусом, — это дар, который можно потерять. Поддержку иногда можно получить, просто общаясь с правильными людьми. Близость к власти — это еще один признак поддержки. В большинстве ситуаций поддержка является территориальным фактором. Тем не менее признание не зависит от статуса или занимаемой должности: оно должно быть заслужено. Следовательно, положение в обществе — относительное понятие: люди должны отдать вам предпочтение, последовав за вами или порекомендовав вас. Но многие лидеры уже узнали, сколь кратковременной может быть эта поддержка, если она получена незаслуженно. Поддержка за счет авторитета неотрывно влечет за собой ответственность за возглавляемую группу.

СПОСОБЫ ЗАРУЧИТЬСЯ ПОДДЕРЖКОЙ

Чтобы заручиться поддержкой, важно помнить, что на завоевание ее может уйти много времени, а потерять ее можно в мгновение ока. В книге «Сначала нарушьте все правила» (First Break All the Rules) Курта Коффмана и Маркуса Бакингема говорится о том, что самокритичные люди – отличная составляющая любой команды. Знание и понимание самого себя позволяет обозначать собственные цели и вносить в работу необходимые коррективы, избегая тем самым непреднамеренной и неожиданной потери поддержки. **Понимая язык DISC и используя инструменты оценки TPI Success Insights вы сможете добиться следующего:**

Лучше узнать самого себя

Осознание особенностей своего поведения обеспечивает основу для улучшения коммуникации. Каждый из нас обладает определенными унаследованными поведенческими склонностями, которые и делают нас уникальными. Осознание этого позволяет изменить свое поведение. Например, некоторые люди чаще остальных перебивают говорящего. Если тот, кто имеет обыкновение прерывать, знает об этом, он может сознательно научиться слушать более внимательно и делать паузу, перед тем как реагировать. Язык DISC и отчеты Success Insights расскажут вам о вашем поведении. Знание — сила, но лишь тогда, когда вы им пользуетесь.

Улучшить самоконтроль

Добившись более высокого уровня понимания собственного поведения, вы сможете начать осознанно себя контролировать. Например, вам нравится поговорить и вы встречаетесь с человеком, который тоже это любит. Вы можете сознательно заставить себя больше слушать и задавать вопросы, понимая, что ваш собеседник будет рад поболтать с вами и в следующий раз.

Понимать окружающих

Сначала познайте себя, а затем научитесь выявлять поведенческие особенности окружающих. Понимание окружающих позволяет сделать третий важнейший шаг в применении языка DISC, создавая больше благоприятных для обеих сторон ситуаций.

Делать что-то для окружающих

Прежде чем учитывать потребности человека, нужно их узнать. Узнав основные потребности человека, вы сможете специально сделать что-либо им соответствующее, тем самым заручившись поддержкой. Например, узнав, что человек ценит пунктуальность (поведенческая черта), вы можете проявить пунктуальность при встрече с ним. Или, например, вы знаете, что человек любит руководить другими, — сделайте его ответственным за проект.

Все эти действия помогут вам заручиться поддержкой и приобрести доверие окружающих в одних ситуациях либо прочно удержать его в других.

ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО КЛИМАТА

СУЩЕСТВУЮТ ТРИ ТИПА МОТИВАЦИИ:

МОТИВАЦИЯ СТРАХОМ — «если ты этого не сделаешь, мы найдем тебе замену». Подход к процессу переговоров при мотивации страхом — это «либо ты делаешь это, либо уходишь». Мотивация страхом — самая простая форма мотивации. Основана она на запугивании или власти. Человек, не сумевший создать мотивационный климат другого типа, вынужден прибегнуть к страху. Будучи мотивирован чувством страха, человек делает то, что от него требуют, боясь потерь. Мотивация страхом всегда приводит к озлобленности и сопротивлению в отношении того, кто к ней прибегает. Страх потерь или угроза наказания должны иногда использоваться, но лишь после того, как все другие методы не сработали. Мотивация страхом — самая низкая форма мотивации.

СТИМУЛИРУЮЩАЯ МОТИВАЦИЯ — это «морковка», подвешенная перед человеком и побуждающая его бежать вперед. «Если ты выполнишь задание, то мы сделаем для тебя вот это». Стимулирующая мотивация является, по сути, компенсационным фактором. Однако она не является самой сильной или высокой формой мотивации.

ПРИЧИННАЯ МОТИВАЦИЯ — самая высокая форма мотивации.

Причинная мотивация появляется в ситуации, которая побуждает людей **ХОТЕТЬ** работать и показывать наилучшие результаты. При этой форме мотивации человек понимает саму причину, по которой он делает то, что делает. Упорнее всего люди работают ради того, в кого или во что верят. Для развития причинной мотивации сначала должно появиться что-то, во что ваша команда может верить. Должна быть создана атмосфера, поощряющая к работе ради достижения общей цели. Причинно-мотивированные люди не боятся отвечать на вопрос: «Зачем мне все это?» Конечно, они хотят отдачи от потраченного времени, сил и средств. Ожидать, что люди будут работать ради ваших потребностей или потребностей акционеров, глупо. Люди действуют по собственным причинам, а не ради чужих интересов.

Язык DISC — это путь к более эффективным коммуникациям. Не изучать этот язык – значит действовать вслепую, наугад. Помните: уровень полученной поддержки прямо пропорционален силам, приложенным к ее получению.

НЕОБХОДИМАЯ БАЗА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ЯЗЫКА DISC

- 1 Вы должны хотеть определить свои сильные стороны.
- 2 Вы должны быть готовы рассмотреть возможные ограничения вашего поведенческого стиля.
- 3 Вы должны хотеть увидеть в окружающих лучшее и добиться успеха с их помощью.

Или другими словами:

«Хотите изменить окружающих — сначала измените себя».

Джуди Сьютер

Вы можете не согласиться с утверждениями, поэтому найдите время обсудить их с окружающими, чтобы узнать их мнение по этому поводу.

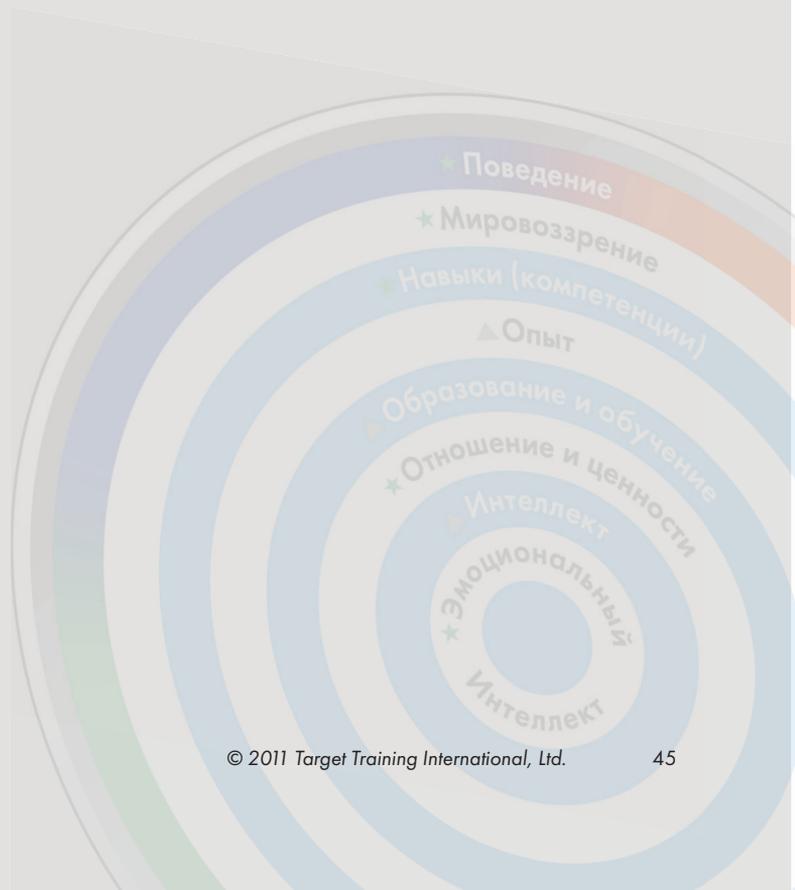
ИТОГИ ГЛАВЫ

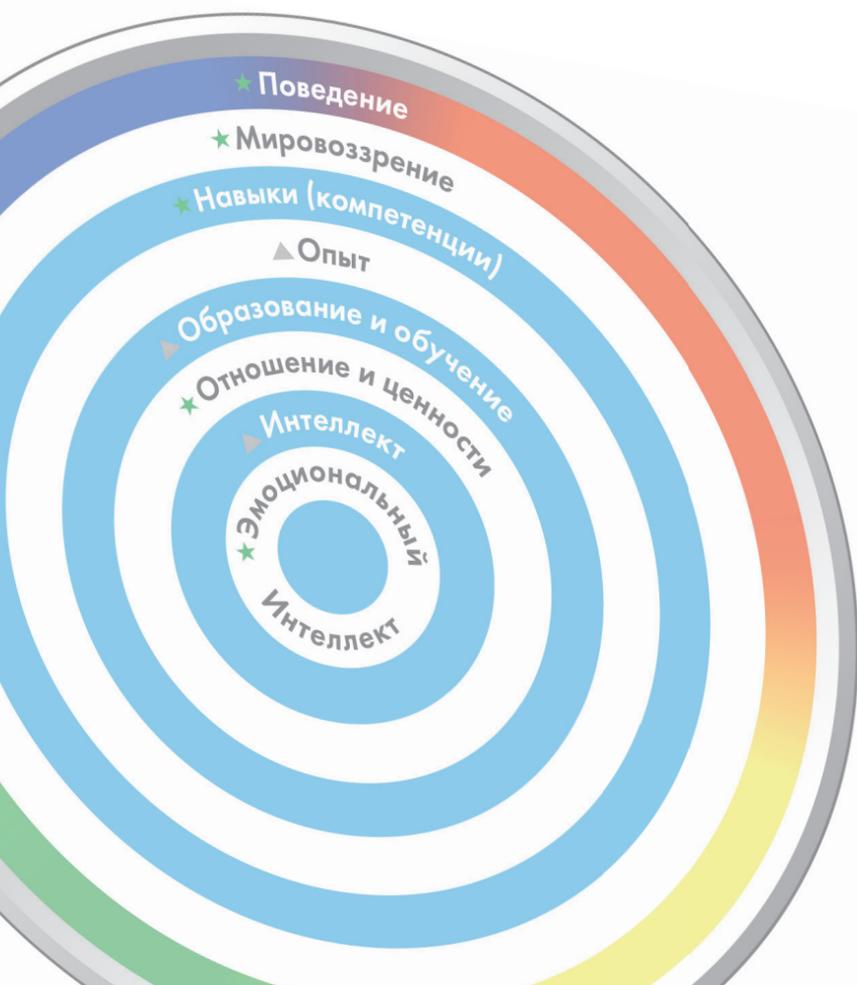
Преимущества изучения языка DISC:

- Обретение заинтересованности окружающих в сотрудничестве с вами
- Разрешение и предотвращение конфликтов
- Обретение поддержки и одобрения

«Почему же так много компаний, которые инвестируют миллионы в здания и оборудование, и так мало тех, кто вкладывается в развитие своих самых важных активов — людей? Самое разумное — это позаботиться сначала о людях, чтобы они затем позаботились о компании».

Джуди Сьютер





ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЯЗЫКА DISC



3

Цель главы:

Рассказать об истории языка DISC и людях, внесших наиболее заметный вклад в его формирование.

Содержание главы:

- История возникновения языка DISC
- Создание и развитие компании Target Training International
- Итоги главы

«Ничто не имеет такой силы, как понимание человеческой сущности... Какие порывы движут человеком? Какие инстинкты определяют его поступки?.. Если вы узнаете это о человеке, вы сможете прикоснуться к самой сути его бытия».

Уильям Бернбах

ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЯЗЫКА DISC

Язык DISC основан на изучении поведения, доступной наблюдению. **Задача настоящей главы — показать, что с очень давних пор люди наблюдали друг за другом и замечали различия в поведении друг друга.** В дальнейшем этим стали заниматься ученые и исследователи, а в наши дни – различные компании например, Target Training International. Были разработаны инструменты диагностики, призванные помочь людям раскрыть свой личностный потенциал и потенциал своих подчиненных. История языка DISC (хотя в те времена он еще так не назывался) берет свое начало в 444 году до н. э., во времена Эмпедокла.

Эмпедокл (ок. 490 – ок. 430 до н. э.) – древнегреческий врач, философ, общественный деятель, жрец. Считал, что все в мире, в том числе и человек, создано из четырех стихий или элементов: земли, воздуха, огня и воды. Эти четыре элемента, по его утверждению, могли сочетаться друг с другом в бесконечном количестве комбинаций подобно тому, как художники создают великое множество оттенков с помощью всего лишь четырех цветов.

Гиппократ (ок. 460 – ок. 377 до н. э.) – знаменитый древнегреческий врач, признанный «отцом медицины» и родоначальником медицинской науки. В своем труде «О воздухе, воде и местности» Гиппократ отметил, что климат и рельеф имеют влияние на человека. Описав четыре типа климата, Гиппократ разделил людей на 4 группы по особенностям поведения и внешности и даже попытался вывести закономерность, какая нация имеет большую вероятность одержать победу в битве, исходя из особенностей климата, в котором эти люди выросли. **Гиппократ считал, что климат и рельеф влияют как на поведение, так и на внешность человека.**

1. КЛИМАТ И РЕЛЬЕФ. Горная пересеченная местность, обильные осадки. Времена года ярко выражены.

ЛЮДИ: свирепые и беспощадные по натуре. Различного телосложения. Воинственны.

2. КЛИМАТ И РЕЛЬЕФ. Низины, луга, редкие теплые ветра превалируют над холодными. Резких изменений погоды не наблюдается. В целом климат комфортный, мягкий.

ЛЮДИ: невысокого роста, сложены плотно и не очень пропорционально, румяны, темноволосы. Не мужественны, скорее раздражительны, чем спокойны, очень эмоциональны. Не любят много трудиться. Быстро выходят из себя.

3. КЛИМАТ И РЕЛЬЕФ. Высокогорье. Большое количество осадков и ветров.

ЛЮДИ: высокие, спокойные, мягкие по характеру.

4. КЛИМАТ И РЕЛЬЕФ. Скудные почвы, малое количество воды. Ярко выраженные времена года. Огромные территории, холодная зима и жаркое лето.

ЛЮДИ: суровые, умеют держать себя в руках, светловолосы, темпераментны и своенравны.

По теории Гиппократ, стабильный климат развивает вялость, тогда как резкий климат заставляет разум работать и прививает отвагу. Частые возбуждения разума провоцируют «неуправляемость, активность, непредсказуемость». Современные исследования подтверждают идеи Гиппократ в отношении того, что среда, в которой вырос человек, действительно может влиять на поведение.

Примечание

График I инструмента оценки стиля поведения TTI Success Insights называется «Ответная реакция на окружающую среду».

Более подробно это изложено в главе 5.

- **САНГВИНИК**
- **МЕЛАНХОЛИК**
- **ХОЛЕРИК**
- **ФЛЕГМАТИК**

Определив тип климата и характер рельефа и их влияние на поведение человека, Гиппократ выделил четыре типа темперамента (сангвиники, меланхолики, холерики и флегматики) и связал их с четырьмя жидкостями («соками»), циркулирующими в организме – кровью, черная желчь, желтая желчь и слизь (флегма).

Затем он сделал свой вывод о том, что население Европы более мужественно, чем население Азии. Подтвердила ли мировая история это утверждение?

ГАЛЕН (129—ок. 210) — греческий ученый, врач и философ, говорил о четырех телесных жидкостях и их влиянии на поведение и темперамент. Этими жидкостями были кровь, желчь, черная желчь и флегма. Гален также утверждал, что наши тела реагируют на температуру и влажность окружающей среды.

КАРЛ ГУСТАВ ЮНГ

(1875 – 1961) – швейцарский психолог и психиатр. В 1921 году К. Юнг опубликовал в Германии работу «Психологические типы», в основе которой лежит выделение доминирующей психической функции (мышление, чувство, интуиция, ощущение) и преобладающей ориентированности на внешний или внутренний мир (экстравертивный и интровертивный типы). К. Юнг считал, что понятия экстравертности и интровертности находятся «над» остальными категориями и функциями.

УИЛЬЯМ МОУЛТОН

МАРСТОН (1893—1947) – основной создатель языка DISC. Родился в Клифтондейле, Массачусетс, в 1893 году, получил образование в Гарвардском университете, где был удостоен трех степеней — бакалавра искусств в 1915 году, бакалавра права в 1918 году и доктора наук в 1921 году.

Большую часть своей жизни доктор Марстон занимался преподаванием и психологическим консультированием. Он читал лекции в Университете Тафтса, Колумбийском и Нью-Йоркском университетах. Он автор 5 книг и многочисленных статей в журналах *American Journal of Psychology*, *Encyclopedia Britanica* и *Encyclopedia of Psychology*.

Известность Марстону принесли его успешные разработки в области определения лжи. В 1938 году, работая в Гарвардском университете, Марстон опубликовал книгу «Детектор лжи». Детекторы лжи используются в правоохранительной и судебной работе во многих странах на протяжении многих лет. **Несколько интересных фактов:**

- Марстона считают изобретателем детектора лжи.
- В 1915 году он составил тест на определение лжи, основанный на измерении систолического кровяного давления (впервые опубликовано в 1917).
- Проинтервьюировав 4200 преступников в тюрьмах Техаса, доктор Марстон обнаружил, что только три из них признавали себя нечестными.
- Комитет ведущих психологов признал тест Марстона на 97% надежным.
- Марстон считал, что благодаря детектору лжи преступник понимает (сознательно или подсознательно), что не может больше лгать, благодаря чему у него вырабатывается потребность говорить правду.
- Марстон утверждал, что предназначением детектора лжи является не доказательство вины, а предотвращение преступлений путем воспитания в преступниках честности.
- Марстон работал над тестом скорости реакции (Reaction Time Test) К. Юнга и доказал его ненадежность при идентификации лжи. Это доказывает глубокое знание Марстона работ Юнга, которые легли в основу теста Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Test). Остается открытым вопрос, почему Марстон никогда не упоминал работы Карла Юнга в своей книге «Эмоции нормальных людей».
- Марстон говорил: «Только правда может вызвать изменение эмоций».
- Марстон написал множество статей о том, как использовать детектор лжи в коррекции семейных и социальных отношений и в личном консультировании.

Марстон опередил свое время, его книга «Эмоции нормальных людей»

предназначалась для профессиональных психологов, при этом другие его труды легко читаются и понятны обычному читателю. Можно предположить, что Марстон обладал таким объемом знаний, что его профессиональная среда еще не была готова воспринять все его идеи.

Представители компании TTI Success Insights каждый день решают самые разные проблемы психологической коррекции, основываясь на положениях, выдвинутых Марстоном.

Последние пять лет жизни Марстон посвятил в основном творчеству, создав (под псевдонимом Чарлз Моултон) серию комиксов «Удивительная женщина» (Wonder Woman). В 1944 году доктор Марстон заболел полиомиелитом, был частично парализован и скончался в 1947 году в возрасте 53 лет.

В 1928 году доктор Марстон опубликовал книгу «Эмоции нормальных людей», в которой изложил теорию, используемую специалистами и сегодня. **Он систематизировал поведение людей по двум шкалам – активности и пассивности – в зависимости от восприятия окружающей среды как дружелюбной (благоприятной), так и враждебной (неблагоприятной).**

Доктор Марстон был убежден, что люди стремятся познать себя в зависимости от одного из четырех факторов. Поэтому использование теории Марстона дает возможность применять научное наблюдение и оставаться в объективных и описательных рамках вместо субъективного и оценочного подхода.

Марстон не изобретал систему измерения DISC, также как и не предвидел потенциала для применения своей работы. Благодаря новейшим исследованиям в области человеческого поведения идеи Марстона, опубликованные почти 100 лет назад, претерпели значительные изменения. Современному ученому работа Марстона может показаться неактуальной и устаревшей. Однако трудно переоценить его заслуги в области определения четырех четких типов человеческого поведения и разработки способов измерения их характеристик.

Используя «систему координат», предложенную Марстоном, мы получим четыре квадранта, каждый из которых соответствует особой модели поведения человека.

- 1. Доминирование (Dominance – D)**
Активен в неблагоприятной среде.
- 2. Влияние (Influence – I)**
Активен в благоприятной среде.
- 3. Постоянство (Steadiness – S)**
Пассивен в благоприятной среде.
- 4. Соответствие (Compliance – C)**
Пассивен в неблагоприятной среде.

Несмотря на многочисленные исследования, проведенные в данной области уже после Марстона, современные знания о языке DISC (Доминирование, Влияние, Постоянство, Соответствие) многим обязаны именно его исследованиям. Поэтому, изучая язык DISC, полезно знать изначальную трактовку Марстона. Сегодня мы знаем, что все люди в той или иной степени проявляют все четыре свойства поведения.

Четыре фактора, являющиеся основой определения поведенческого типа человека, можно разделить на следующие категории:

ДОМИНИРОВАНИЕ – ВЫЗОВ

Как вы подходите к решению проблем и каким образом проявляете власть.

ВЛИЯНИЕ – КОНТАКТ

Как вы общаетесь с окружающими и проявляете свою точку зрения.

ПОСТОЯНСТВО – УСТОЙЧИВОСТЬ

Как вы реагируете на происходящие вокруг изменения.

СООТВЕТВИЕ – ПРИНУЖДЕНИЕ

Как вы реагируете на правила и нормы, введенные другими людьми.

Система измерений DISC проводит анализ всех этих факторов и раскрывает преимущества и слабые стороны личности, а также предпосылки к проявлению определенного типа поведения. В основе исследования лежит тезис о том, что наиболее успешные люди – это те, которые понимают себя и окружающих. Чем лучше человек осознает свои сильные и слабые стороны, чем точнее он может определять преимущества и недостатки окружающих, тем более эффективными будут его реакции на изменения во внешней среде. Результатом станет успех в работе, в личной жизни и в социуме в целом.

Уолтер Кларк (1905–1978). Уолтер Кларк был первым человеком, создавшим психологический инструмент измерения, основанный на теории Марстона, и назвал его «Анализ векторов активностей». Некоторые из последователей Кларка, покинув впоследствии его компанию, провели доработку специального диагностического «вопросника» («adjective check-list forms»).

В развитие модели DISC внесли также свой вклад:

В 1960-х гг.

– Дж. П. Кливер, Лео МакМанус;

В 1970-х гг.

– Билл Дж. Боннстеттер, Джон Гайер;

В 1980-х гг.

– Майкл О'Коннор, Джуди Сьютер, Target Training International, Ltd;

В 1990-х гг.

– Дэвид Уорбертон.

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ TARGET TRAINING INTERNATIONAL

Target Training International под руководством Билла Дж. Боннстеттера была создана более 30 лет назад и вскоре по праву снискала титул лидера в области разработки способов психологической оценки личности и изучения факторов мотивации.

Ниже перечислен ряд основных достижений TTI Success Insights в этой области:

1980

- Доказана связь между способом организации личного пространства человека (служебным или частным) и его поведенческим стилем.

1981

- Выявлено, что специалисты по продажам успешнее продают товары покупателям со сходным с их собственным стилем поведением, а покупатели стараются покупать у продавцов со стилем поведения, похожим на их собственный.
- Выявлено, что при адаптации продавцом стиля своего поведения под стиль покупателя продажи возрастают.
- В помощь продавцам, работающим в совершенно различных областях, разработан «План действий на основе психологического профиля покупателя», который помогает распознавать стиль поведения покупателя и адаптировать под него свой личный стиль.

1984

- Составлены и выведены на рынок персонализированные электронные отчеты на основе модели DISC.
- Установлено, что график III не несет важной информации в ситуациях существенного различия между графиками I и II.

1985

- Разработано программное обеспечение для создания отчетов по продажам.

1986

- Упрощено чтение графиков для пользователей.
- Разработано программное обеспечение по тематике Sales Profile («Психология продаж»), Family Talk («Семейный разговор»), Personal Insights («Индивидуальный план развития») и Successful Career Planning («Успешное планирование карьеры»).

1987

- Разработано программное обеспечение для пособия Team Building («Создание успешной команды»).

1988

- Представлены версии Job Analysis («Анализ должностных требований») и Interviewing Insights («Проведение эффективного интервью»).

1990

- Представлен отчет Behavioral Factor Indicator («Индикатор поведенческих факторов»).
- Зарегистрирована торговая марка на программное обеспечение Managing for Success® («Управление успехом»).

1991

- Представлена программа для чтения графиков, версии Personal Interests, Attitudes and Values («Личные интересы, взаимоотношения и жизненные ценности»).
- Окончательно протестировано универсальное приложение DISC.
- Разработаны и представлены версии Customer Service (версия для специалистов и менеджеров по обслуживанию клиентов), Work Environment Analysis («Анализ рабочей среды») и Executive version (версия для руководителей).

1992

- Разработана и запатентована система Success Performance Index – первое на рынке программное обеспечение, которое позволило объединять оценку стилей поведения и факторов мотивации в один отчет.
- Профинансированы исследования доктора Дэвида Уорбертона и Джуди Сьютер по вопросу влияния различий между графиками I и II на удовлетворенность работой, психическое здоровье, стресс и злоупотребление наркотическими веществами, в т. ч. алкоголем.
- Представлены отчеты Communicating with Style («Успешное общение»), Healthcare Insights («Управление в системе здравоохранения»), Time P.L.U.S. («Тайм менеджмент и эффективность») и программное обеспечение образовательных ресурсов для преподавателей и студентов.
- Создано 60-секционное колесо Success Insights Wheel® («Колесо успеха»).

1993

- Отчеты переведены на финский, шведский, немецкий, датский, французский, итальянский, испанский и польский языки.
- TTI Success Insights – первая компания, представившая на рынке программное обеспечение, позволяющее пользователю выбирать язык формы вопросника и язык, на котором будет создан отчет.

1994

- Представлена программа менторинга.

1995

- На рынок выведена программа Sales Strategy Index™ («Стратегия продаж»).

1996

- Построено новое офисное здание площадью около 10 000 м².
- Получен патент на программу Employee Success Predictive System («Предварительная оценка успешности сотрудника»).

1998

- Завершено исследование с применением инструментов для определения стилей поведения и факторов мотивации, выявляющее лучших продавцов в США и Германии.

1999

- Книга Билла Боннстеттера «Знать бы мне это раньше...» (If I knew Then) опубликована издательством Forbes.
- Создана система онлайн-диагностики Internet Delivery Service® (IDS) (онлайн-система генерации отчетов) для отправки и получения результатов тестирования и, кроме того, для распространения полученных результатов; система запатентована.

2000

- Зарегистрирован торговый знак на графический образ велосипедиста с изображением Success Insights Wheel® («Колесо успеха»).

2001

- На рынок выведены программы Interactive Reports («Медиа-отчеты») и Blueprint for Success («Путь к успеху»).
- Подразделение Success Insights («Управление успехом») выделено как самостоятельное международное подразделение TTI Success Insights.

2002

- Представление рынку работ по аксиологии.
- Разработана система Trimetrix® в соавторстве с Уильямом Бруксом.
- Созданы программы удаленного обучения.

2003

- Доктор Питер Классен и доктор Рассел Уотсон начали проведение исследования валидности новых инструментов.
- В ходе исследования выявлено, что некоторые выражения, используемые в вопросниках, более не являются актуальными, и вопросники Style Insights® и Motivaton Insights® лексически обновлены.
- Внесены изменения в логотип и оформление отчетов.
- На рынок представлена система ODsurveys Plus®.

2004

- Всемирная система генерации отчетов IDS создает по одному отчету каждые 10,7 секунды.
- Разработано новое программное обеспечение для проведения исследований TTI Success Insights Collection®.
- Инструменты диагностики переведены на 23 языка и представлены в 50 странах мира.
- Компания отмечает свое двадцатилетие.
- Завершено крупное исследование по возможности предсказания успешности сотрудников в работе, точность оценки – 91%.

2005

- Завершено исследование по финансовой аналитике.
- Площадь дополнительного офиса и склада расширена до 1500 м².
- Разработано программное обеспечение Talent Management Plus™ для анализа должностных требований.

2006

- Проведено новое исследование стилей поведения и факторов мотивации, а также исследование по выявлению между ними корреляционной зависимости.
- На рынке представлены продукты TQ® и Personal Talent Skills Inventory® («Анализ способностей»).

2007

- Получен патент на автоматизированную онлайн-систему администрирования данных Internet Delivery Service® (IDS).
- Проведено существенное обновление программного кода IDS.
- Получен патент на процесс оценки Performance DNA.
- Проведен аудит программы развития руководителей Leadership Development Program с целью выведения ее на международный рынок.

2008

- Выпущено программное обеспечение Managing Performance Priorities® (MPP), позволяющее оптимизировать отношения в команде.
- Выпущена новая редакция оценочного инструмента Performance DNA.
- Компания Solutions 4 Hiring® становится подразделением TTI Performance Systems, Ltd.
- Офисные площади увеличены до 1850 м².
- На рынок представлен инструмент оценки TTI Success Insights Emotional Quotient™ (EQ) по оценке уровня эмоционального интеллекта.

2009

- Открыт TTI Success Insights University Online, предлагающий пользователям электронные курсы в уникальном модульном формате.
- Открыт TTI Success Insights University Training Center.
- Выпущено официальное исследование «Отбор лучших кандидатов в соответствии с законодательством».
- Закончено исследование студентов инженерных специальностей, доказывающее зависимость между поведенческими характеристиками и успехами в учебе.
- Создан инструмент оценки окупаемости инвестиций (ROI) TTI Success Insights Metrix System.
- Сеть дистрибьюторов достигла 7000 консультантов и тренеров.
- TTI Success Insights предлагает более 30 инструментов оценки, развития и управления результативностью на 30 языках в 75 странах мира.

2010

- Создана служба TTI Success Insights Strategic Business Services, сотрудничающая с Valle Adde Associates, предоставляющая услуги комплексной экспертизы крупным клиентам.
- Проведено исследование понятия «серийного предпринимательства» с целью выявить основные качества, присущие успешным руководителям компаний.
- На рынке представлены развивающие программы серии TTI Success Insights Professional Development Series для улучшения взаимодействия в команде.
- Создано руководство Social Media Guide Book.
- Выпущен и обновлен инструмент оценки TTI Success Insights Emotional Quotient™, включающий отчет и исследование корреляций по нему.
- Создано партнерство с Kern Family Foundation с целью проведения исследований по развитию предпринимательской ориентации инженеров и улучшению успеваемости студентов.
- Создан сайт www.ttiassessments.com.

2011

- Созданные ранее инструменты оценки теперь работают в комплексе друг с другом.
- Результаты ранжирования ответов по шкале от 1 до 4 для оценки DISC показали преимущество перед ранее использовавшимся подходом определения от «наиболее» к «наименее».

Дополнительная информация:

www.ttiresearch.com



БУДУЩЕЕ TTI SUCCESS INSIGHTS

Компания TTI Success Insights проводила и будет продолжать исследования в области корреляций между стилями поведения, факторами мотивации, личностными навыками, эмоциональным коэффициентом, индексом интуиции и мозговой деятельностью. Чтобы ознакомиться подробнее с прошлыми и текущими достижениями, посетите www.ttiresearch.com. Нацеленность компании TTI Success Insights на исследования и подтверждение эффективности инструментария оценки обеспечит и в дальнейшем лидерство в этой сфере.

ИТОГИ ГЛАВЫ

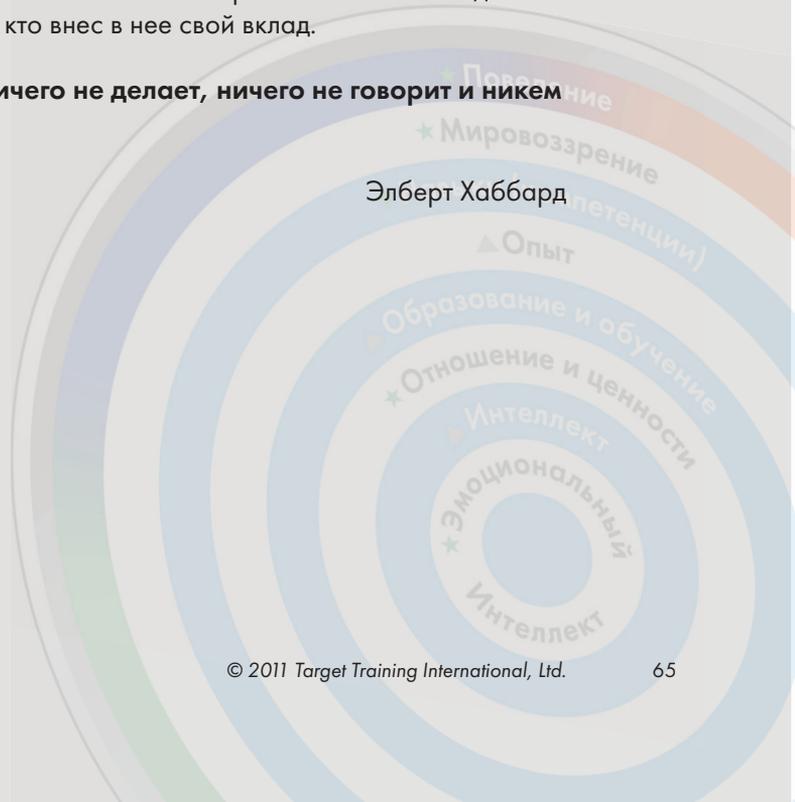
Важность истории:

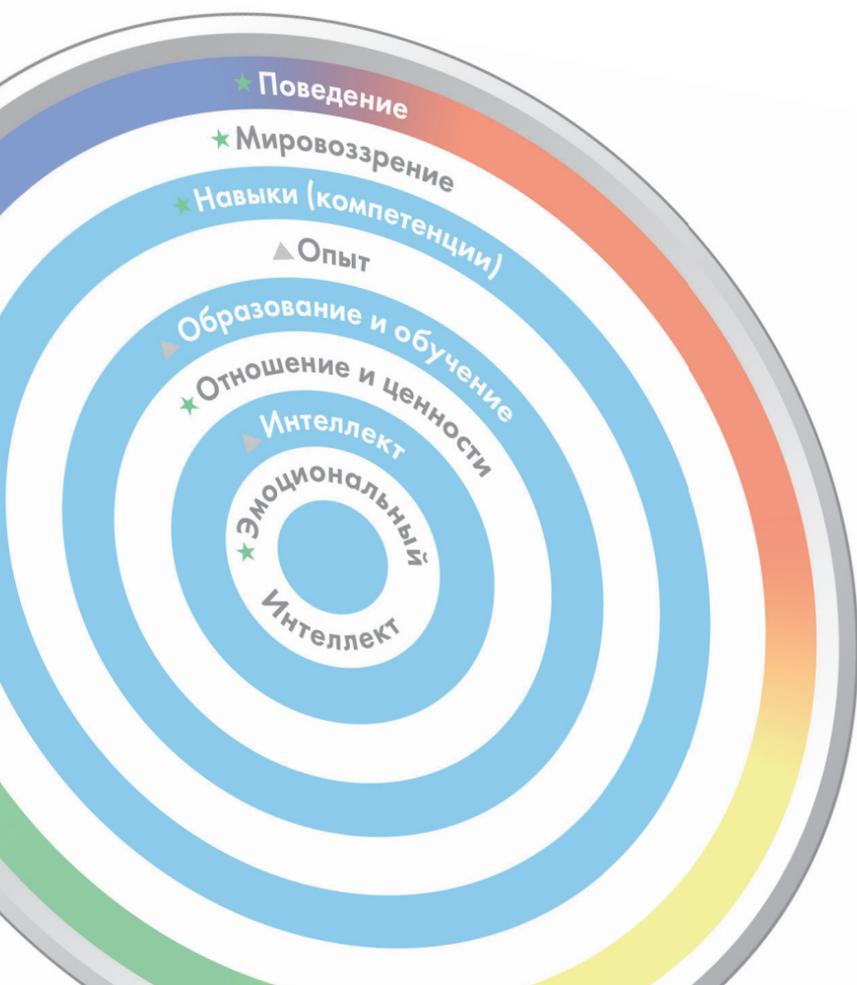
- Люди начали наблюдать друг за другом еще в V в. до н. э.
- DISC основан на поведении, доступном наблюдению.
- Марстон создал теорию, которую мы используем до сих пор.
- Кларк был первым разработчиком инструмента измерения.
- Билл Дж. Боннстеттер обосновал и доказал различие коммуникационных стилей.

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРОВ:

Для того чтобы перечислить всех людей, внесших свой вклад в изучение человеческого поведения, потребовались бы тома исследований за рамками предметной области этой книги. В настоящей главе было рассказано, что еще до 400 г. до н.э. проводились наблюдения за поведением людей и велась запись выявленных закономерностей. Мы упомянули тех, кто внес свой вклад именно в формирование и развитие языка DISC. Подробное изложение истории компании приведено потому, что сегодня именно компания TTI Success Insights задает темп в этом направлении. Читатель должен оценить историю DISC и тех, кто внес в нее свой вклад.

«Не критикуют того, кто ничего не делает, ничего не говорит и никем не является».





ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ИЗУЧЕНИЕ ЯЗЫКА

4

Цель главы:

Описать доступные глазу характеристики четырех чистых стилей поведения, то есть типы с высоким уровнем D, I, S и C, и таким образом заложить основы правильного и эффективного использования языка DISC.

Содержание главы:

- Введение
- Чистые поведенческие стили
- Высокий D (красный тип личности)
- Высокий I (желтый тип личности)
- Высокий S (зеленый тип личности)
- Высокий C (синий тип личности)
- Итоги главы

«Чтобы понимать наши отношения с другими людьми, мы вначале должны понять самих себя».

Билл Дж. Боннстеттер

ВВЕДЕНИЕ

Альберт Эйнштейн утверждал: «Все должно быть сведено к самым простым формам, но не более». Цель этой главы – дать читателю четкое определение языка DISC, с тем чтобы можно было ясно представить себе четыре поведенческих стиля.

«Люди проявляют все четыре стиля поведения, но в разной степени».

У.М. Марстон



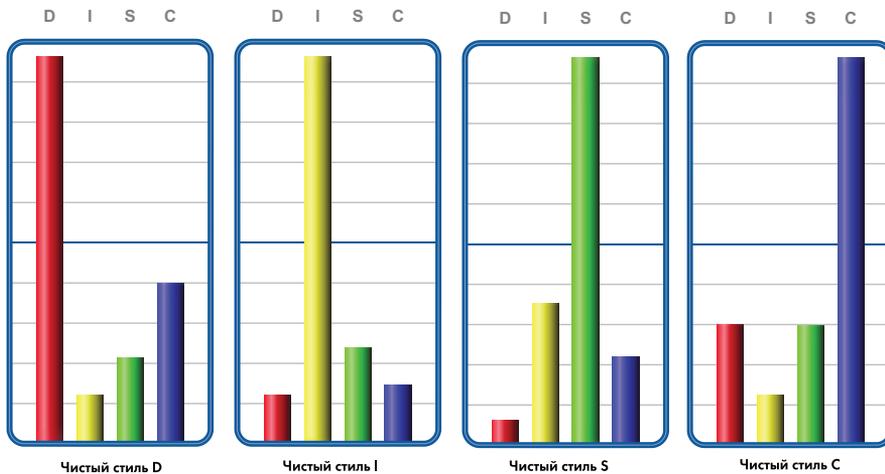
Когда вы освоите основные характеристики этих стилей, вы поймете принципы поведения окружающих и начнете по-другому видеть людей и воспринимать их различия. **Возможность адаптировать свое поведение к каждому из этих стилей повысит эффективность общения, позволит лучше понимать и ценить сходства и различия между вами и окружающими.**

При обсуждении человеческого поведения понятия «хорошо» и «плохо» не применимы. Красный стиль поведения D ничем не лучше, чем желтый I, зеленый S или синий C. Каждый стиль поведения привносит в ситуацию свои сильные и слабые стороны. Каждый может стать победителем, а успешной команде требуются представители всех четырех стилей. Понятия «хорошо» и «плохо» относятся к области этики, которая не входит в сферу языка DISC.

DISC – это нейтральный язык!

ЧИСТЫЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ СТИЛИ

В этой главе получают определение чистые стили поведения. Стиль считается «чистым», если силовую линию пересекает только один параметр. Больше информации о чтении графиков вы найдете в главе 5.



Как показывает одно из последних исследований TTI Success Insights, чистые стили поведения встречаются у исключительно малого процента населения.

- Чистый стиль D свойственен около 2% населения.
- Чистый стиль I – менее 1% населения.
- Чистый стиль S – менее 1% населения.
- Чистый стиль C – около 1% населения.

Поведение большинства людей обусловлено комбинацией двух или более поведенческих стилей; следовательно, называть кого-то «носителем высокого уровня D» полезно лишь при описании основного типа поведения человека. **Основной поведенческий стиль – это параметр, который расположен выше других над силовой линией.** Надо освоить язык, чтобы увидеть и понять взаимодействие четырех факторов. Первый шаг в изучении языка DISC заключается в том, чтобы, изучив четыре стиля в чистом виде, научиться распознавать основной тип поведения личности и, соответственно, адаптировать свое поведение.

Выучив язык DISC, вы получите надежную базу, для того чтобы понимать взаимодействие четырех факторов языка. **Вы изучаете новый язык поведения, который, если освоить его должным образом, поможет вам иначе воспринимать и гораздо лучше понимать окружающих.**

СТИЛЬ D

Требовательный
Эгоцентричный
Задает темп
Амбициозный
Новатор
Волевой
Влиятельный
Решительный
Агрессивный
Склонный
к соревнованию
Твердый
Азартный
Любознательный
Ответственный

СТИЛЬ I

Несдержанный
Вдохновляющий
Притягательный
Прирожденный
политик
Увлеченный
Любит быть на виду
Побуждающий
Теплый
Убедительный
Утонченный
Гармоничный
Оптимистичный
Доверяющий
Общительный

СТИЛЬ S

Флегматичный
Расслабленный
Консервативный
Сдержанный
Пассивный
Терпеливый
Преданный
Предсказуемый
Последовательный
Осторожный
Уравновешенный
Постоянный

СТИЛЬ C

Уклончивый
Беспокойный
Внимательный
Зависимый
Осторожный
Приверженный
традициям
Пунктуальный
Аккуратный
Систематичный
Дипломатичный
Скрупулезный
Тактичный
Непредубежденный
Сдержанный

Язык DISC основан на поведении, доступном глазу. В процессе наблюдения за кем-либо мы легко можем применять язык DISC, если знаем характеристики каждого из четырех факторов. Каждый человек отличается **ОДНИМ** превалирующим стилем поведения. При ежедневном общении с людьми без использования специального инструмента мы определяем только **ОСНОВНОЙ** стиль и соответствующим образом адаптируем свое поведение. Продвинутые пользователи языка смогут определить взаимодействие четырех факторов и значительно улучшить общение и взаимопонимание с окружающими.

ВЫСОКИЙ D

Директор, начальник, ведущий и друг,
Решает все быстро и за всех вокруг,
Он быстрый, все знает, он ловок и смел,
Успех в любом деле – вот его удел.

Любая вершина ему по плечу,
И думать два раза для D ни к чему,
Он скажет все прямо, пусть грубо немного,
Идет прямо к цели кратчайшей дорогой.

Пусть будет непросто, добьется победы,
Ведь не существует цены для успеха,
А только добьется – и примется снова
Искать новых звезд своего небосвода.

Он, может, смешон даже со стороны,
И будто бы вечно ждет новой борьбы,
Но горы свернет, ему только скажи,
Легко не заметив преград на пути.

Ренди Уидрик

ВЫСОКИЙ D (КРАСНЫЙ ТИП ЛИЧНОСТИ)

РУКОВОДИТЕЛЬ, ЛИДЕР, ХОЛЕРИК

ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА

Прямой	Доминирующий	Требовательный
Дерзкий	Инициативный	Нетерпеливый
Сильный	С сильным эго	Авторитарный
Новатор	Сильный духом	Авантюрист
Резкий	Фокусируется на цели	Ответственный
Решительный	Находчивый	Склонный к риску
Любит соревнование	Быстрый	Властный
Волевой	Ориентирован на от-	Мотивированный
Отважный	вет вызову	
Ориентирован на результат	Настойчивый	
	Любознательный	

ЗНАМЕНИТЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ КРАСНОГО ТИПА (D)

- Барбара Уолтерс, ведущая теленовостей
- Майкл Джордан, выдающийся баскетболист
- Шер, певица
- Хиллари Клинтон, американский политик, бывший Госсекретарь США
- Чарлз Баркли, баскетболист
- Мадонна, певица
- Джон Макинрой, теннисист
- Фидель Кастро, политик
- Роберт де Ниро, актер
- Дональд Трамп, бизнесмен
- Генри Форд, промышленник и изобретатель
- Джордж Смит Паттон, один из генералов американского штаба периода Второй мировой войны
- Марк Кьюбан, предприниматель, владелец баскетбольной команды «Даллас Маверикс»
- Винс Ломбарди, один из выдающихся игроков в американский футбол, тренер
- Саманта Джонс, героиня сериала «Секс в большом городе»
- Дэвид Леттерман, телеведущий
- Капитан Кирк, герой сериалов «Звездный путь»

БАРБАРА УОЛТЕРС

Когда какая-нибудь знаменитость соглашается дать интервью Барбаре Уолтерс, ясно одно – прозвучат неудобные вопросы. Барбара Уолтерс не боится задавать каверзные вопросы. Прямота привела ее к самой вершине профессии. Некоторые знаменитости считают своеобразным достижением лишь появление в ее программе.

МАЙКЛ ДЖОРДАН

Есть ли в истории баскетбола какая-нибудь вершина, которая не покорилась Майклу Джордану? Мелькающий то там, то тут на поле, в следующую секунду он в прыжке закидывает мяч в корзину. В одном из выпусков журнала Time Magazine рассказывалось о раннем уходе Майкла Джордана из спорта. Джордан сказал: «Раз я теряю мотивацию и желание что-то доказать как баскетболист, значит, пора уходить».

ЭМОЦИЯ СТИЛЯ D: ГНЕВ

Каждый из четырех стилей связан с какой-то основной эмоцией. Эмоция стиля D – это гнев. Человеку с высоким уровнем D свойственна мгновенная вспыльчивость. Человек с низким уровнем D злится реже, и рассердить его трудно. Чем выше уровень D, тем легче разозлить человека. Наблюдая за кем-то и замечая интенсивность проявления гнева, вы легко можете идентифицировать фактор D как высокий или низкий.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛЮДЕЙ КРАСНОГО ТИПА (D)

НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЯТЬ

Люди красного типа не могут не командовать. Будучи экстравертами, они обычно выражают свои мысли понятным, конкретным языком. Если обсуждение в группе идет вяло, можно не сомневаться, что этот человек выступит и подтолкнет группу вперед. Дайте ему власть и полномочия — и он приведет вас к новым высотам, которые ранее считались недостижимыми.

ЛЮБОВЬ К ВЫЗОВАМ

Если в работе не осталось трудной задачи, можно ожидать, что человек красного типа заскучает. Таким людям постоянно нужен вызов – вершина, на которую надо взобраться! Если такого вызова нет, человек с высоким уровнем D создаст его. Когда в баскетболе не осталось более трудных задач для Майкла Джордана, он оставил спорт.

ЖЕЛАНИЕ ПОБЕЖДАТЬ

Жить – значит побеждать. Люди с высоким D нацелены на победу как в работе, так и вне ее. Приведем знаменитую цитату Винса Ломбарди: «Победа – это не главное, это ЕДИНСТВЕННОЕ». Эта цитата показательна для понимания отношения человека красного типа к любой ситуации. Люди с другим профилем стремятся к победе, но по иным причинам. Желание побеждать для людей с высоким уровнем D связано с желанием оказаться на вершине, доказать, что это возможно.

ПРЯМОТА В ОБЩЕНИИ

Люди красного типа будут выражаться прямо и точно, избегая вычурных слов и говоря то, что думают. Человек с высоким уровнем D может непреднамеренно показаться чересчур резким людям с другим стилем поведения. Если человек с высоким уровнем D с чем-то не согласен, он начнет спор, зачастую очень горячий, но в то же время редко затаит обиду. Высказав все, что у него на уме, он тут же об этом забудет – без обид. Люди красного типа ориентированы на решение задач и на достижение результата.

ТЯГА К РИСКУ

Люди с высоким уровнем D могут идти на большой риск, иногда не вполне просчитывая последствия. Не имея сознательного желания навредить окружающим, человек с высоким уровнем D просто не рассматривает возможность поражения. Из-за склонности к риску люди красного типа нуждаются в том, чтобы кто-то другой оценил ситуацию за них, и убедился, что их ход мысли относительно безопасен. Часто склонность к риску позволяет человеку с высоким уровнем D оказаться на такой высоте, где «никто никогда не бывал».

Этот человек может взяться за множество дел, но может и потерять интерес к проекту, не позволяющему в ходе реализации решить интересные задачи. Люди с высоким уровнем D увлекаются всем новым, необычным и связанным с авантюрой, поэтому они, как правило, готовы попробовать себя в любом новом деле и у них много разносторонних интересов.

Используя характерные качества D, приведенные на странице 74, примеры знаменитых людей и их главные характеристики, вы начнете ясно понимать поведенческий стиль людей с высоким уровнем D. Язык DISC основан на наблюдаемом нами поведении. Присматриваясь к особенностям поведения окружающих, вы начнете замечать среди них людей с высоким уровнем D.

РАСПОЗНАВАЯ ЛЮДЕЙ: ОПРЕДЕЛЯЕМ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ D

Язык DISC интерпретирует наши действия, и следующие признаки наиболее часто встречаются именно среди людей с высоким уровнем D. **Используйте эти подсказки, чтобы быстро распознать высокий уровень D.**

НАБЛЮДАЕМЫЕ ПРИЗНАКИ КРАСНОГО ТИПА (D)

Экстраверт/интроверт:	Экстраверт
Ориентирован на людей или на задачу:	На задачу
Прямолинейный или уклончивый:	Прямолинейный
Чрезмерные проявления:	Нетерпеливость
Стремление:	Результат, эффективность
Основная эмоция:	Гнев, легко выходит из себя
Мало свойственная эмоция:	Спокойствие, уравновешенность

НАБЛЮДАЕМОЕ ПОВЕДЕНИЕ: КАК ВЕДУТ СЕБЯ ЛЮДИ КРАСНОГО ТИПА (D)

Покупки:	Быстро принимают решения; выбирают новые и необычные товары.
Перемены:	Любят перемены.
Реакция на конфликт:	Идут в ответную атаку.
Стиль вождения:	Быстро, всегда куда-то спешат.
Обстановка в офисе:	Подчеркивают свой статус – большой письменный стол, награды.
Стиль электронных писем:	Прямо, по существу, ориентированы на результат.
Жестикуляция:	Много движений руками во время речи, широкие жесты.
Постановка целей:	Ставят много задач, связанных с большим риском, обычно не в письменной форме.
Организованность:	Эффективная, не структурированная.
Чтение:	Краткие конспекты, книги по управлению.
Отношение к риску:	Склонны рисковать по-крупному.
Отношение к правилам:	Могут быть склонны к нарушению правил. Цель оправдывает средства.
Поза:	Наклонены вперед.
Отдых:	Физическая активность, желательно соревновательного характера.
Разговор по телефону:	Мало пустых разговоров. Все по делу. Ориентированы на результат.
Личная беседа:	Прямолинейны. Когда разговаривают другие, могут быть заняты своими делами, также могут перебивать или резко переходить к следующему ответу.
Походка:	Стремительная.

Возвращайтесь к этим подсказкам, пока у вас не сложится четкая картина человека с высоким уровнем D. Любой из перечисленных наблюдаемых признаков может подсказать вам, что вы общаетесь с человеком с высоким уровнем D. **Чтобы использовать язык эффективно, надо вкладывать время в его изучение.**

Примечание

В этом разделе описываются чистые стили! На стиль высокого D определенно влияет интенсивность проявления стилей I, S и C. Эффективное изучение языка даст вам необходимые навыки, чтобы распознать то, как проявляются другие факторы, и адаптироваться соответствующим образом.

ЦЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ КРАСНОГО ТИПА (D) ДЛЯ КОМАНДЫ

- 1. Организаторские способности**
- 2. Высокий уровень мотивации**
- 3. Ориентированность на результат**
- 4. Ценит время**
- 5. Любит сложные задачи**
- 6. Любит соревнование**
- 7. Инициативный**
- 8. Бросает вызов привычным нормам**
- 9. Новатор**
- 10. Упорный**

1. Организаторские способности

Люди с высоким уровнем D ориентированы на результат. При соответствующих полномочиях они отбросят все несущественное и успешно закончат работу. Многие этапы «перекладки бумаги» в компаниях отнюдь не способствуют получению конечного результата. Поручите работу человеку с высоким уровнем D, не ставьте узких рамок и ждите, когда все будет готово.

2. Высокий уровень мотивации

Если поставить людям с высоким уровнем D задачу и предоставить необходимые полномочия, они будут работать долго и упорно, чтобы доказать, что они могут все воплотить. Нет нужды подталкивать их и заставлять что-то делать.

3. Ориентированность на результат

Люди красного типа фокусируются на достижении цели. Препятствия для них – вызов, нечто, что надо преодолеть, а не причина для остановки. Ждите от них выдающихся результатов.

4. Ценит время

Люди с высоким уровнем D вдохновляются результатом: быстрее, выше, сильнее. Надо достичь как можно большего в кратчайшие сроки. Они будут поторапливать других и гнать вперед процесс, но люди с другим стилем поведения могут сопротивляться переменам и высокому темпу их работы.

5. Любит сложные задачи

Люди с высоким уровнем D из всех задач, которые возникают в работе, предпочтут решить самую трудную. Более того – перед ними обязательно должна стоять подобная задача. Если она есть, люди с высоким уровнем D берутся за дело. Не важно, насколько невозможной она представляется, эти люди сфокусируют все свои силы на том, чтобы ее решить. Если у людей с высоким уровнем D нет сложной задачи, они ее себе создадут.

6. Любит соревнование

Победа – это единственный возможный вариант. Ситуация конкурентной борьбы, соревнование по продажам, семейные конкурсы и спортивные игры – все это мотивирует людей с высоким уровнем D работать еще лучше.

7. Инициативный

Такой человек не будет сидеть и обсуждать варианты, он заставит мир вертеться, чтобы достичь желаемого результата.

8. Бросает вызов привычным нормам

Его не волнует то, что «раньше мы всегда так делали». Он заново изобретет все способы, фокусируясь только на одном – на результате. Эти люди будут всеми возможными способами «раскачивать лодку», стараясь добиться результата, и найдут самые эффективные способы выполнения работы.

9. Новатор

Человек с высоким уровнем D движется быстро, стремление к эффективности постоянно заставляет его искать новые пути, чтобы быстрее достичь желаемого результата.

10. Упорный

Нацеленный на результат, решение сложных задачи и победу, человек с высоким уровнем D – сильный и волевой. Все то, что не является победой, очевидно, относится к поражению, поэтому он будет тверд в преодолении препятствий и достижении целей.

Пример

Капитан Кирк, герой фильма «Звездный путь», взломал компьютерную программу Звездного флота «Проигрышная ситуация», и в результате стал единственным курсантом, когда-либо победившим в игре «Без выигрыша». Когда его спросили, зачем он взломал программу, он ответил: «Я не верю в то, что бывают ситуации без выигрыша».

Легко понять, насколько ценными членами команды являются люди с высоким уровнем D. **Их продуктивность и ориентированность на результат нередко воспринимаются окружающими неправильно; но при верном понимании и управлении человеком с высоким уровнем D результаты вас ошеломят.** Если в команде нет такого человека или его не хотят включать в группу, это сильно ослабляет команду.

Основываясь на характеристиках, приведенных выше, составьте список своих коллег с высоким уровнем D.

ИДЕАЛЬНАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ КРАСНОГО ТИПА (D)

- Свобода от контроля, надзора и деталей.
- Оценка результата, а не способа и методов его достижения.
- Нацеленность на инновации и перспективу.
- Динамичная работа с трудными, интересными задачами и разнообразными возможностями.
- Свобода выражать свои идеи и точки зрения.

ОБЩЕНИЕ С ЛЮДЬМИ КРАСНОГО ТИПА (D)

Выражайтесь понятно, конкретно, по сути.

Не болтайте попусту и не тратьте зря их время.

Говорите по делу.

Не старайтесь наладить личный контакт или поговорить на отвлеченные темы.

Приходите подготовленным, с набором всех документов и материалов.

Ничего не забывайте, не теряйте и хорошо подготовьтесь.

Представляйте факты логично; заранее продумайте свою презентацию.

Не оставляйте неясностей и не используйте расплывчатые формулировки, если не хотите их разозлить.

Задавайте конкретные вопросы.

Не задавайте риторических или ненужных вопросов.

Предоставляйте им возможность выбора и принятия решения.

Не приходите с готовым решением и не делайте выбор за них.

Мотивируйте свою точку зрения фактами и цифрами, подтверждающими успех или эффективность того или иного способа действия.

Не рассуждайте теоретически и не предлагайте заверений и гарантий там, где есть риск.

Если вы не согласны, начинайте обсуждение фактов.

Не воспринимайте несогласие с вами людей с высоким уровнем D как нечто личное.

Предлагайте ситуации, где выигрывают все.

Не загоняйте человека с высоким уровнем D в ситуацию, где он должен потерпеть поражение.

Мотивируйте и убеждайте, опираясь на результат.

Не старайтесь убедить их, апеллируя к чему-то личному.

Поддерживайте и помогайте.

Не командуйте и не приказывайте.

МОТИВИРОВАНИЕ ЛЮДЕЙ КРАСНОГО ТИПА (D)

ЧЕГО ХОЧЕТ ЧЕЛОВЕК С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ D:

- Контролировать собственную судьбу и судьбу других.
- Компетенции и полномочия, чтобы достигать результата.
- Престиж, должность и звания.
- Возможность быстрых достижений.
- Концентрироваться на итоге, результате.
- Свобода от контроля, надзора и детализации.
- Эффективная работа других людей и оборудования.
- Новый и разнообразный опыт.
- Сложные и интересные задачи в каждом задании.
- Возможность озвучивать свои идеи.

ОБЩЕНИЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ КРАСНОГО ТИПА (D)

- Понятно объясняйте, какого результата ожидаете.
- Обговаривайте задачи один на один.
- Определите правила.
- Сходитесь лицом к лицу при любом несогласии.
- Ставьте интересные задачи.
- Покажите им, как важно понимание других людей и более тактичное отношение к ним.
- Помогите им научиться действовать спокойнее и сдержаннее.
- Покажите им плюсы командной работы и участия в общем деле.
- Покажите им, как полезно слушать.
- Убедитесь, что их уровень эмоциональности соответствует ситуации.
- Заранее подготовьте план дальнейшего продвижения по службе для таких людей.

Возвратитесь к списку коллег, которых вы отнесли к людям красного типа (D).

Внимательно пересмотрите свои стратегии общения с ними и техники мотивации, чтобы определить, не было ли ситуаций, в которых вы неправильно обращались с высоким D. Высокие D всегда остаются высокими D. **Ваша задача – выявить в них лучшие стороны и направить в правильное русло их энергию, чтобы в результате выиграли все.**

ВОЗМОЖНЫЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ЛЮДЕЙ КРАСНОГО ТИПА (D)

Приведенные в списке ограничения относятся к чистому типу высокого D, к которому принадлежит весьма небольшой процент населения. Особенности поведения каждого человека подвержены также влиянию факторов I, S и C и индивидуальной мотивации.

ЛЮДИ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ D МОГУТ:

- Пренебрегать авторитетами.
- Быть чересчур прямолинейными.
- Быть нетерпеливыми по отношению к другим.
- Быть склонными к спорам.
- Не слушать других, предпочитать высказываться самим.
- Брать на себя слишком много задач.
- Подталкивать людей, а не вести их за собой.
- Им может не хватать такта и дипломатичности.
- Слишком сильно концентрироваться на цели.

Возможные ограничения людей с высоким D – это сфера их развития и роста. Сильные стороны D могут стать слабыми, если их чрезмерно использовать. Задача состоит в том, чтобы люди с высоким уровнем D осознавали свои сильные и слабые стороны и тренировались сознательно и правильно определять ПРИОРИТЕТЫ, чтобы в результате выиграла все.

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ КРАСНОГО ТИПА (D)

«Если вы вложите те средства, что лежат у вас в кармане, в развитие своих навыков, ваши навыки наполнят ваш карман!»

Том Хопкинс

Чтобы начать эффективно общаться с высоким D, описанным в этой главе, сделайте следующее:

1. Просматривайте эту главу по 15 минут в день в течение трех недель.
2. Запомните основные характеристики высокого уровня D.
3. Примените характеристики высокого D из этой главы к тем, с кем вы регулярно общаетесь. Напишите список тех, кто, как вы считаете, относится к типу поведения высокого уровня D.
4. Часто возвращайтесь к странице 84 и адаптируйте свой стиль общения, чтобы эффективнее общаться и лучше понимать людей с высоким уровнем D, которых вы знаете.
5. Знакомясь с новыми людьми, используйте приведенные выше определения и выделяйте тех, кто может принадлежать к типу с высоким уровнем D. Адаптируйте ваш стиль общения для лучшей коммуникации.
6. Остановитесь и посмотрите на результат! Вы будете поражены, насколько эффективно вы общаетесь с помощью универсального языка DISC.

ВЫСОКИЙ I

Оптимистичен, любит шутки,
Глаза горят всегда и всюду,
Он весельчик, с ним так комфортно,
Он убедит вас в чем угодно!

Он каждого воодушевит,
А жизнь в нем будто бы кипит,
И с каждым любит поболтать,
Уж этого не занимать!

Надежды полон и стремленья,
Повсюду ищет он веселья,
И на работе, что порой
Ему милей, чем дом родной.

Душа компании, команды,
Все вместе – значит нет преграды!
Работают все как один,
Он просто любит быть любим.

Ренди Уидрик

ВЫСОКИЙ I (ЖЕЛТЫЙ ТИП ЛИЧНОСТИ)

ВДОХНОВИТЕЛЬ, ОРАТОР, САНГВИНИК

ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА

Энтузиаст	Убедительный	Разговорчивый
Доверчивый	Приветливый	Эмоциональный
Очаровательный	Способный	Щедрый
Пользуется популярностью	мотивировать	Привлекательный
Общительный	Вдохновляющий	Оптимистичный
Влиятельный	Склонный к импровизации	Стремится к успеху
Уверенный в себе	Коммуникабельный	Уравновешенный
Непредубежденный	Несдержанный	Многозадачный

ЗНАМЕНИТЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

- Робин Уильямс, актер
- Арнольд Палмер, гольфист
- Билл Клинтон, бывший президент США
- Комедийные герои актера Стива Мартина
- Эдди Мерфи, комедийный актер
- Андре Агасси, теннисист
- Уилл Смит, актер и музыкант
- Уилл Фаррелл, комедийный актер
- Билл Косби, комедийный актер
- Джордж Лопес, комедийный актер
- Уэйн Брэди, актер
- Кэрри Брэдшоу, героиня сериала «Секс в большом городе»
- Джей Лено, комик
- Эллен Дедженерес, комедийная актриса
- Джим Керри, комедийный актер

РОБИН УИЛЬЯМС

Выразительный, общительный, невероятно забавный человек с тысячами лиц и голосов, Робин Уильямс приводит в восторг зрителей по всему миру. Его озвучка Джинна в диснеевском мультфильме «Аладдин» позволяет нам убедиться в его невероятном таланте. Общительному и коммуникабельному Робину Уильямсу легко вписаться в любую компанию. Он эксперт в области импровизации, и многие из его ролей лишь в общих чертах прописаны в сценарии, позволяя ему проявлять свою индивидуальность (что особенно важно для людей с высоким I).

АРНОЛЬД ПАЛМЕР

Арнольд Палмер всегда окружен людьми. Он ценит и признание и дружбу других спортсменов, и восторги обожающей его публики. Его цель – не только выиграть очередной турнир, но и завести при этом новых друзей, не теряя старых. Палмер может выиграть турнир всего лишь несколькими зрелищными ударами. Арнольд Палмер способен вдохновлять окружающих и завоевывать их сердца, что превратило его в живую легенду.

БЫВШИЙ ПРЕЗИДЕНТ США БИЛЛ КЛИНТОН

Можно ли, глядя на поведение президента Клинтона, не понять с первого взгляда, что это человек с высоким I? Вся президентскую кампанию 1992 года журналисты твердили о том, какая энергия исходит от Клинтона, бывшего в ту пору губернатором. Убедительный в своих речах, оптимистически настроенный, дружелюбный и открытый – президент Клинтон в роли лидера США прилагал все старания к тому, чтобы вести страну в верном направлении. Президент Клинтон, без сомнения, экстраверт, не боящийся показать свои эмоции или выразить беспокойство. Даже противники Клинтона подтвердят, что люди ему не безразличны, пусть это и его оппоненты.

ЭМОЦИЯ СТИЛЯ I: ОПТИМИЗМ

Чем выше уровень I на графике II, тем более оптимистически настроен будет человек. **Люди с высоким I верят в то, что не существует невозможного, и с невероятным оптимизмом смотрят в будущее.** Эта крайняя степень оптимизма может никак не основываться на реалиях. И наоборот, люди с низким уровнем I в профиле имеют тенденцию быть пессимистично настроенными и относиться ко всему со скепсисом, требуя доказательств.

Пример → **Человеку с высоким I и человеку с низким I было сказано:** «Если вы вложите деньги в наше дело, вы получите 15% прибыли».

Высокий уровень I: «Правда? Замечательный процент!»

Низкий уровень I: «Ну да, конечно. А вдруг обманут».

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛЮДЕЙ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

ПОТРЕБНОСТЬ В ОБЩЕНИИ

Люди с высоким I с детства нуждаются в общении и обожают любую возможность поговорить. Люди с высоким I обычно говорят красиво и долго, используя дружеские связи и словесные доводы, чтобы продвинуть команду вперед. Они всегда будут стараться вдохновить вас своими идеями.

ПОТРЕБНОСТЬ НРАВИТЬСЯ

Человек с высоким I хочет нравиться, и обычно ему нравятся окружающие, иногда – все подряд. Он не любит находиться в одиночестве, постоянно нуждается в компании и чувстве одобрения окружающими. Он очень доверяет людям и поэтому иногда становится жертвой других.

Неприятие в обществе – то, чего боится человек с высоким I. Выражение «Хвалите на людях, а ругайте наедине» верно для всех, но особенно для людей с высоким I. Невероятно оптимистичные, представители высокого I во всех людях видят что-то хорошее, а в любом событии стараются увидеть светлые стороны.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Для людей с высоким I характерно увлекаться всем подряд. Они словно бы излучают уверенность и убеждены в том, что могут уговорить людей сделать все, что им захочется. Обычно они особенно успешно действуют в ситуациях, где требуются харизма и обаяние.

ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ

Человеку с высоким уровнем I трудно сдерживать или скрывать свои эмоции. У них на лице написано все, что они чувствуют. Позитивные эмоции и энтузиазм людей с высоким I очень заразительны, он заставляет окружающих присоединиться к ним, чем бы они ни занимались.

Используя характерные качества I, приведенные на странице 90, примеры знаменитых людей и их главные характеристики, вы начнете ясно понимать поведенческий стиль людей с высоким уровнем I. Язык DISC основан на наблюдаемом нами поведении. Присматриваясь к особенностям поведения окружающих, вы начнете замечать среди них людей с высоким уровнем I.

ЖИЗНЕННАЯ ЦЕННОСТЬ ВЫСОКОГО I: ДОВЕРИЕ

Язык DISC не измеряет мотивацию человека. Однако в профиль I «встроен» интересный ценностный параметр. Исследования показали, что чем выше фактор I, тем больше человек склонен доверять другим. И наоборот, чем ниже I, тем больше недоверие. Когда вы встречаете оптимистов, которые верят окружающим, можете считать, что в их профиле верхние позиции занимает именно I.

РАСПОЗНАВАЯ ЛЮДЕЙ: ОПРЕДЕЛЯЕМ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ I

Следующие признаки наиболее часто встречаются именно среди людей с высоким уровнем I. **Используйте эти подсказки, чтобы быстро распознать высокий уровень I.**

НАБЛЮДАЕМЫЕ ПРИЗНАКИ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

Экстраверт/интроверт:	Экстраверт
Ориентирован на людей или на задачу:	На людей
Прямолинейный или уклончивый:	Уклончивый
Чрезмерные проявления:	Дезорганизация
Стремление:	Веселье, опыт
Основная эмоция:	Оптимизм
Мало свойственная эмоция:	Пессимизм
Свойственная жизненная ценность:	Доверие*
Несвойственная жизненная ценность:	Недоверие*

* Это единственная жизненная ценность, которая непосредственно может быть связана со стилем поведения.

НАБЛЮДАЕМОЕ ПОВЕДЕНИЕ: КАК ВЕДУТ СЕБЯ ЛЮДИ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

Покупки:	Быстро принимают решения; покупают броские вещи; покупают импульсивно.
Перемены:	Могут не заметить перемены.
Реакция на конфликт:	Уход от конфликта.
Стиль вождения:	Смотрят по сторонам, слушают радио.
Обстановка в офисе:	Современная, много сувениров.
Стиль электронных писем:	Длинные, душевные письма, искренне интересуются людьми.
Жестикуляция:	Много широких жестов, богатая мимика.
Постановка целей:	Не очень хорошо справляются с постановкой целей. Ставят цели, но не могут спланировать их достижение.
Организованность:	Дезорганизованы. На рабочем столе беспорядок.
Чтение:	Художественная литература, книги по личностному развитию.
Отношение к риску:	Средняя склонность к риску.
Отношение к правилам:	Могут не знать о правилах и ненамеренно их нарушать.
Поза:	Стоят, широко расставив ноги.
Отдых:	Общение с другими людьми.
Разговор по телефону:	Длинные. Сильно изменяют тон при разговоре.
Личная беседа:	Многословны, говорят подолгу. Много личных деталей. Могут плохо слушать других.
Походка:	Не идут по прямой, фокусируются на людях, могут наткнуться на что-нибудь.

Возвращайтесь к этим подсказкам, пока у вас не сложится четкая картина человека с высоким уровнем I. Любой из перечисленных наблюдаемых признаков может подсказать вам, что вы общаетесь с человеком с высоким уровнем I. **Чтобы использовать язык эффективно, надо вкладывать время в его изучение.**

Примечание В этом разделе описываются чистые стили! На стиль высокого I определенно влияет интенсивность проявления стилей D, S и C. Эффективное изучение языка даст вам необходимые навыки, чтобы распознать то, как проявляются другие факторы, и адаптироваться соответствующим образом.

ЦЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ ЖЕЛТОГО ТИПА (I) ДЛЯ КОМАНДЫ

- 1. Оптимизм и энтузиазм**
- 2. Творческий подход к решению проблем**
- 3. Мотивирует других двигаться к цели**
- 4. Хорошее чувство юмора**
- 5. Командный игрок**
- 6. Способен урегулировать конфликт**
- 7. Понятно объясняет свою точку зрения**

1. Оптимизм и энтузиазм

Человеку с высоким I надо все время быть среди людей, он способен мотивировать и побуждать команду к действию. Когда становится трудно, оптимизм и энтузиазм этих людей удерживает команду вместе.

2. Творческий подход к решению проблем

У людей желтого типа очень творческий ум; если ситуация позволяет, они будут изобретательны и способны предложить множество новых оригинальных идей и решений проблем.

3. Мотивирует других двигаться к цели

Лидерство – это умение вдохновлять людей к достижению общей цели. Хотя это могут делать люди с любым стилем поведения, человек с высоким I мотивирует других очень позитивно за счет природного дара убеждения. Люди с высоким I помогают команде работать слаженно.

4. Хорошее чувство юмора

Люди с высоким I приносят веселье в процесс выполнения работы. Исследования показывают, что продуктивность труда увеличивается, если команда работает с удовольствием и радостью. Люди с высоким I добавляют искреннее веселье и оптимизм в работу команды.

5. Командный игрок

Человек с высоким I очень нуждается в общении, поэтому он хороший командный игрок. Работать вместе – это значит вместе получать удовольствие от работы.

6. Способен урегулировать конфликт

Человек с высоким I – природный медиатор, конфликты ему не по нраву. Он может убедить обе стороны прийти к соглашению. Частично это объясняется умением людей с высоким I концентрироваться на позитивной стороне любого события. Если обе стороны конфликта знакомы с медиатором с высоким уровнем I, то, скорее всего, они обе питают к нему симпатию. Люди охотнее покупают у тех, кто им нравится.

7. Понятно объясняет свою точку зрения

Если надо подготовить презентацию, одержать победу в дискуссии, убедить кого-то в чем-то – поручите это человеку с высоким I. В этих ситуациях он нарисует яркую позитивную картинку всех возможностей и скорее добьется желаемого результата, не говоря уж о том, что ему придется по душе возможность подзарядиться энергией от разговора. Однако убедитесь в том, что у него есть вся необходимая информация.

Человек с высоким уровнем I незаменим в команде. **Теплая, дружелюбная, веселая манера поведения таких людей добавляет оптимизм и вселяет надежду.** Когда наступают трудные времена (а они всегда наступают), именно эти люди найдут в ситуации что-то хорошее.

Основываясь на характеристиках, приведенных выше, составьте список своих коллег с высоким уровнем I.

ИДЕАЛЬНАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

- Задания, подразумевающие общение с людьми.
- Задачи, подразумевающие мотивацию группы и налаживание контактов.
- Руководитель, с которым они могут общаться напрямую.
- Свобода от контроля и чрезмерной детализации.
- Свобода передвижения.
- Работа с разнообразными задачами.

ОБЩЕНИЕ С ЛЮДЬМИ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

Старайтесь поддержать их мечты и намерения.

Не будьте излишне строги и непреклонны.

Оставьте время на то, чтобы поболтать.

Не будьте молчаливы, резки и необщительны.

Говорите о людях и их целях.

Не опирайтесь лишь на факты и цифры.

Сконцентрируйтесь на людях и действиях. Детали пусть останутся в письменном виде.

Не оставляйте непроговоренных решений.

Интересуйтесь их мнением.

Не будьте безразличны или чрезмерно увлечены задачей.

Предоставляйте идеи для достижения цели.

Не тратьте время впустую.

Уделите время, чтобы приободрить их или просто пошутить.

Не обрывайте встречу резко и не держите дистанцию.

Приводите примеры людей, являющихся авторитетом для человека.

Не говорите с ними свысока.

Поддержите их в желании рисковать.

Не тяните время. Переходите к действиям.

МОТИВИРОВАНИЕ ЛЮДЕЙ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

ЧЕГО ХОЧЕТ ЧЕЛОВЕК С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ I:

- Обстановка, свободная от контроля.
- Популярность и признание в обществе.
- Свобода общения; люди, с которыми можно поговорить.
- Благоприятная обстановка на работе.
- Общение с коллегами вне работы.
- Осознание себя членом команды.
- Публичное признание их достижений.
- Денежное вознаграждение.

ОБЩЕНИЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

- Помогайте им ставить реальные цели.
- Соблюдайте временные рамки проектов и задач.
- Наладьте дружеские отношения и ежедневно общайтесь с ними.
- Держите двери открытыми, чтобы они могли обсудить с вами что угодно.
- Потренируйтесь в понимании стилей поведения, чтобы улучшить свои отношения с людьми.
- Организуйте их рабочее место там, где они смогут общаться с людьми во время работы.
- Позвольте им свободно и бесконтрольно передвигаться.
- Ставьте понятные цели, ясно формулируйте задачи.
- Дайте им возможность проявить свое ораторское искусство.

Возвратитесь к списку коллег, которых вы отнесли к людям желтого типа (I).

Внимательно пересмотрите свои стратегии общения с ними и техники мотивации, чтобы определить, не было ли ситуаций, в которых вы неправильно обращались с высоким I. Высокие I всегда остаются высокими I. **Ваша задача – выявить их лучшие стороны и направить в правильное русло их энергию, чтобы в результате выиграли все.**

ВОЗМОЖНЫЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ЛЮДЕЙ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

Приведенные в списке ограничения относятся к чистому типу высокого I, к которому принадлежит весьма небольшой процент населения. Особенности поведения каждого человека подвержены также влиянию факторов D, S и C и индивидуальной мотивации.

ЛЮДИ С ВЫСОКИМ I МОГУТ:

- Преувеличивать свои достоинства.
- Действовать импульсивно, по велению сердца.
- Доверять всем подряд.
- Быть недостаточно внимательными к деталям.
- Иметь трудности с планированием и управлением временем.
- Переоценивать свою способность к мотивации других или к адаптации.
- Давать недостаточно инструкций и передавать другим слишком много своих полномочий.
- Не всегда слушать собеседника.
- Чрезмерно использовать жесты и мимику во время разговора.
- Слишком полагаться на свои ораторские таланты.

Возможные ограничения людей с высоким I – это сфера их развития и роста. Грамотное управление – это умение давать людям подходящие задания. Ваша задача – помочь человеку с высоким уровнем I осознать свои сильные и слабые стороны и научить их так мотивировать остальных, чтобы все оставались довольны.

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

Чтобы начать эффективно общаться с высоким I, описанным в этой главе, сделайте следующее:

«Относитесь к людям так, словно они уже стали такими, какими должны быть, и вы поможете им скорее проявить все то хорошее, на что они способны».

**Иоганн
Вольфганг
фон Гете**

1. Просматривайте эту главу по 15 минут в день в течение трех недель.
2. Запомните основные характеристики высокого уровня I.
3. Примените характеристики высокого I из этой главы к тем, с кем вы регулярно общаетесь. Напишите список тех, кто, как вы считаете, относится к типу поведения высокого уровня I.
4. Часто возвращайтесь к странице 102 и адаптируйте свой стиль общения, чтобы эффективнее общаться и лучше понимать людей с высоким I, которых вы знаете.
5. Знакомясь с новыми людьми, используйте приведенные выше определения и выделяйте тех, кто может принадлежать к типу с высоким уровнем I. Адаптируйте ваш стиль общения для лучшей коммуникации.
6. Остановитесь и посмотрите на результат! Вы будете поражены, насколько эффективно вы общаетесь с помощью универсального языка DISC.

ВЫСОКИЙ S

Со всеми вежлив и приветлив,
Старательный, такой усердный!
Спокойный, мягкий, безмятежный,
Не любит риска, как и спешки.

Доделает всегда работу,
Не переложит на другого,
Незаменимый для команды,
С ним по плечу вам все преграды.

Он любит порядок, стабильность, покой,
Внимательный, чуткий, он не спешит в бой.
Работает дружно со всеми в команде
И редко мечтает о личной награде.

Уложится в сроки, все сделает верно,
К себе очень часто он строг чрезмерно,
Но что бы вдруг ни случилось вокруг,
Он ваш самый верный соратник и друг.

Ренди Уидрик

ВЫСОКИЙ S (ЗЕЛЕНый ТИП ЛИЧНОСТИ)

СОРАТНИК, МЕДИАТОР, ФЛЕГМАТИК

ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА

Не стремится к лидерству	Мягкий Неактивный	Не стремится быть на виду
Аккуратный	Доброжелательный	Командный игрок
Дружелюбный	Методичный	Терпеливый
Постоянный	Безмятежный	Надежный
Предсказуемый	Хороший слушатель	
Понимающий	Искренний	

ЗНАМЕНИТЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ЗЕЛЕННОГО ТИПА (S)

- Лора Буш, бывшая первая леди США
- Фред Роджерс, телеведущий детских передач
- Джимми Картер, 39-й президент США, лауреат Нобелевской премии мира
- Махатма Ганди, государственный деятель Индии, премьер-министр, «отец нации»
- Том Брокоу, журналист
- Чарли Браун, герой комиксов Peanuts
- Тонто, герой фильма «Одинокий рейнджер»
- Шарлотта Йорк, героиня сериала «Секс в большом городе»

ЛОРА БУШ

Мягкая, спокойная, искренне сопереживающая другим, Лора Буш – человек с высоким уровнем S. Она сильно привязана к своей семье и всегда готова помочь другим. Она смогла привлечь искреннее внимание американцев к проблемам, которыми занималась.

ЭМОЦИЯ СТИЛЯ S: НЕЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ

Внимательно прочитайте, чтобы понять правильно. Люди с высоким S очень эмоциональны. Почему же мы сказали «неэмоциональность»? Люди с высоким S от природы склонны скрывать свои эмоции. Происходит ли в их жизни что-то сложное или они только что выиграли в лотерею — не угадаете. Люди с высоким S не выражают своих эмоций. Если вы играете в игру, подразумевающую блеф (лучше не пытайтесь), вы на себе ощутите власть «неэмоциональности» людей с высоким S. Сильная сторона этой черты в том, что люди с высоким S могут слаженно работать в команде, несмотря на личные переживания. Слабая сторона – то, что скрываемая эмоция не идет им на пользу ни умственно, ни физически. Люди с высоким S откроются и поделятся тем, что для них важно, только с теми, кому действительно доверяют.

И, наоборот, люди с низким уровнем S открыто выражают свои эмоции и не умеют их скрывать.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛЮДЕЙ ЗЕЛЕННОГО ТИПА (S)

ПОТРЕБНОСТЬ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫМ

Люди с высоким S испытывают потребность быть полезными людям. Они всегда выручат, подставят плечо, помогут с работой. Люди с другими стилями поведения тоже по разным причинам могут хотеть быть полезными, но людям с высоким S это желание присуще от природы. Иными словами, служение и помощь придают этим людям силы.

ВЕРНОСТЬ

Люди с высоким S не будут часто менять работу, предпочитая оставаться на одном месте как можно дольше. Также они стараются как можно дольше сохранять отношения с людьми, будь то рабочие или личные связи, стремятся чувствовать безопасность и гармонию. Ради гармонии люди с высоким S могут легко приспособиться к ситуации и изменить свое поведение, лишь бы ощущать стабильность.

ТЕРПЕЛИВОСТЬ

Представители зеленого типа по натуре спокойны, их сложно разозлить. Хотя внутри их и переполняют эмоции, они не склонны их показывать. Будучи интровертами, они часто скрывают свои проблемы и не посвящают окружающих в свои дела. Известны случаи, когда люди с высоким S успешно управляли командой, хотя в личной жизни в это время у них были невероятно тяжелые времена.

НАСТРОЕНЫ НА ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Люди с высоким S сильно привязываются к своим коллегам, членам семьи, соратникам по клубам или ассоциациям. Они прекрасно работают в команде и легко соотносят свои действия с действиями других. Они будут стремиться сохранять нейтралитет, потому что не любят неожиданных или внезапных перемен.

СТРЕМЛЕНИЕ ЗАВЕРШАТЬ НАЧАТОЕ

Завершение начатого крайне важно для людей с высоким S. Начать несколько проектов и не закончить их – для человека с высоким S большой стресс. В ситуации, где важен результат, им нужно дать небольшое количество задач и разрешить закончить все, прежде чем двигаться дальше. Необходимость одновременно делать все сразу – также стресс для людей с высоким S. Они имеют обыкновение дочитывать одну книгу, прежде чем браться за другую. Согласно наблюдениям, людям с высоким S не нравится смотреть фильм или передачу, если они не видели их начала.

Освоив некоторую модель поведения, люди зеленого типа могут следовать ей с бесконечным терпением. Они могут выполнять рутинную работу на любом уровне и прекрасно справляться.

Дружелюбные, легкие в общении и умиротворенные, люди с высоким S смогут построить прочные отношения с небольшим кругом близких людей. Чуткость, стремление избежать риска, самообладание и спокойствие – вот отличительные черты таких людей.

Используя характерные качества S, приведенные на странице 108, примеры знаменитых людей и их главные характеристики, вы начнете ясно понимать поведенческий стиль людей с высоким уровнем S. Язык DISC основан на наблюдаемом нами поведении. Присматриваясь к особенностям поведения окружающих, вы начнете замечать среди них людей с высоким уровнем S.

РАСПОЗНАВАЯ ЛЮДЕЙ: ОПРЕДЕЛЯЕМ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ S

Наблюдение за поведением показало, что следующие признаки обычно относятся к стилю с высоким уровнем S. **Используйте эти подсказки, чтобы быстро распознать высокий уровень S.**

НАБЛЮДАЕМЫЕ ПРИЗНАКИ ЗЕЛЕНОГО ТИПА (S)

Экстраверт/интроверт:	Интроверт
Ориентирован на людей или на задачу:	На людей
Прямолинейный или уклончивый:	Уклончивый
Чрезмерные проявления:	Чрезмерная привязанность
Стремление:	Стабильность
Основная эмоция:	Неэмоциональность
Мало свойственная эмоция:	Эмоциональность

НАБЛЮДАЕМОЕ ПОВЕДЕНИЕ: КАК ВЕДУТ СЕБЯ ЛЮДИ ЗЕЛЕНОГО ТИПА (S)

Покупки:	Медленно принимают решения, предпочитают традиционные, проверенные товары.
Перемены:	Не любят перемен. Нуждаются в подготовке к переменам.
Реакция на конфликт:	Терпят, мирятся с ним.
Стиль вождения:	Спокойно, без спешки.
Обстановка в офисе:	Семейные фотографии, домашняя атмосфера.
Стиль электронных писем:	Длинные письма с большим количеством информации.
Жестикуляция:	Будут жестикулировать, но не будут широко размахивать руками.
Постановка целей:	Цели краткосрочные, не склонны рисковать. Могут использовать списки дел на каждый день.
Организованность:	Обычно придерживаются какой-то системы. Немного небрежны.
Чтение:	Биографии, художественная и нехудожественная литература.
Отношение к риску:	Мало склонны к риску.
Отношение к правилам:	Обычно следуют проверенным временем, доказанным правилам.
Поза:	Отклонены назад, рука в кармане.
Отдых:	Сон, горячие ванны.
Разговор по телефону:	Ведут теплые разговоры, дружелюбные и заинтересованные.
Личная беседа:	Теплые, тактичные. Вначале слушают, потом говорят.
Походка:	Плавная, легкая походка.

Возвращайтесь к этим подсказкам, пока у вас не сложится четкая картина человека с высоким уровнем S. Любой из перечисленных наблюдаемых признаков может немедленно подсказать вам, что вы общаетесь с человеком с высоким уровнем S. **Чтобы использовать язык эффективно, надо вкладывать время в его изучение.**

Примечание В этом разделе описываются чистые стили! На стиль высокого S определенно влияет интенсивность проявления стилей D, I и C. Эффективное изучение языка даст вам необходимые навыки, чтобы распознать то, как проявляются другие факторы, и адаптироваться соответствующим образом.

ЦЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ ЗЕЛЕННОГО ТИПА (S) ДЛЯ КОМАНДЫ

- 1. Надежный член команды**
- 2. Усердно трудится на благо общего дела**
- 3. Прекрасный слушатель**
- 4. Терпеливый и способный сочувствовать**
- 5. Хорошо справляется с улаживанием ссор, стабилизирует ситуацию**
- 6. Логичность и продумывание следующих шагов**
- 7. Завершает все начатые дела**
- 8. Верный, ориентирован на долгосрочные отношения**

1. Надежный член команды

Человек с высоким S всегда готов выручить и прекрасно работает в команде. Верность таких людей, обычно долго работающих в компании, стабилизирует работу команды.

2. Усердно трудится на благо общего дела

Если человек с высоким S верит в руководителя и в общее дело, он будет работать крайне усердно (люди с другими стилями поведения также работают усердно, но по иным причинам). Люди с высоким S готовы быстро помочь другим в тех областях, которые им знакомы. Когда человек с высоким S берется за задачу, ему потребуется некоторое время для логического продвижения к решению.

3. Прекрасный слушатель

От природы эти люди умеют превосходно слушать. Даже если их перебивают, они прервутся, посмотрят вам в глаза и станут слушать дальше. Способность быть хорошим слушателем позволяет им естественно помогать людям в решении их проблем. В сочетании со склонностью мыслить логически это делает их очень выгодным приобретением для любой команды.

4. Терпеливый и способный сочувствовать

В придачу к умению хорошо слушать люди с высоким S отличаются немалым терпением. Они стремятся понять ситуацию, в которой оказался человек, и из-за этого иногда готовы слишком уж подстраиваться под других. Обычно склонны находить людям оправдания, слишком долго оставаться в сложившейся ситуации либо не прерывать отношения, надеясь, что все наладится.

5. Хорошо справляется с улаживанием ссор, стабилизирует ситуацию

Всегда стремящиеся к миру и гармонии, люди с высоким S очень ценны в разрешении конфликтных ситуаций. В этом им помогают их терпение, способность слушать людей и логический подход к решению проблем.

6. Логичность и продумывание следующих шагов

Человек с высоким S очень ценен в процессе планирования. Слишком часто люди ставят цели, но не продумывают, как их достичь. Благодаря способности размышлять логично человек с высоким S трезво оценивает ситуацию и видит недочеты в планах действий.

7. Завершает все начатые дела

Завершение задания крайне важно для людей с высоким уровнем S. Они могут одновременно управляться с несколькими делами, но это им не нравится. Все, что начато, должно быть закончено. Человек с высоким S завершит первое дело и потом примется за второе. Обладая умением эффективно организовывать процесс, человек с высоким S разработает систему по выполнению той или иной работы.

8. Верный, ориентирован на долгосрочные отношения

В команде люди с высоким S формируют длительные, искренние отношения с теми, с кем они общаются по работе. Когда дела продвигаются с трудом, именно эти люди помогут команде держаться вместе благодаря теплым отношениям, которые они создали и укрепили.

Люди с высоким S придают команде невероятную силу. **Их преданность и умение создавать дружественную обстановку делают группу более сплоченной и помогают вместе идти к цели.**

Основываясь на словесных описаниях, приведенных выше, составьте список своих коллег с высоким S.

ИДЕАЛЬНАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ ЗЕЛЕННОГО ТИПА (S)

- Виды работы, для которых четко определены стандарты и методы.
- Обстановка, в которой можно наладить долгосрочные отношения.
- Внимание и признание заслуг, поощрение за успешно завершённые дела.
- Стабильная и предсказуемая среда.
- Ситуация, при которой есть время подготовиться к переменам.
- Индивидуальный подход, учет личностных особенностей, ценность теплых, близких отношений.

ОБЩЕНИЕ С ЛЮДЬМИ ЗЕЛЕННОГО ТИПА (S)

Начните с дружественной беседы, наладьте отношения.

Не начинайте немедленно обсуждать дела.

Выказывайте искренний интерес к ним.

Говорите не только о работе и не держите дистанцию.

Терпеливо узнавайте их цели и идеи. Слушайте и будьте отзывчивы.

Не требуйте от них быстрого принятия решений.

Говорите о проектах спокойно и мягко, опирайтесь на логику.

Не запугивайте их и не будьте слишком требовательны.

Задавайте конкретные вопросы.

Не перебивайте их, когда они говорят. Слушайте внимательно.

Двигайтесь спокойно, старайтесь не вести себя слишком формально.

Не будьте резкими.

Если ситуация непосредственно касается человека, будьте в высшей степени тактичны.

Их готовность продолжать работу не всегда означает удовлетворенность сложившейся ситуацией.

Предоставляйте им гарантии.

Не обещайте того, чего не сможете обеспечить.

Если требуется принять решение, дайте им время подумать.

Не заставляйте их решать быстро, предоставьте необходимую информацию.

МОТИВИРОВАНИЕ ЛЮДЕЙ ЗЕЛЕННОГО ТИПА (S)

ЧЕГО ХОЧЕТ ЧЕЛОВЕК С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ S:

- Логическое обоснование необходимости перемен.
- Ощущение себя членом команды.
- Гармония. Счастливая жизнь дома и на работе.
- Проверенные методы работы.
- План, которому можно следовать.
- Возможность завершать начатые дела.
- Время, чтобы приспособиться к переменам.
- Признание заслуг.
- Благодарность за преданность и службу.
- Желание знать, что вам не все равно.
- Желание работать в маленькой группе людей, завязывать отношения.

ОБЩЕНИЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ ЗЕЛЕННОГО ТИПА (S)

- Ясно объясняйте, какие перемены ожидаются, чтобы эти люди могли к ним подготовиться.
- Поощряйте материально.
- Постарайтесь лучше узнать этих людей и их потребности.
- Давайте им возможность завершить начатое.
- Поручайте им меньшее количество задач, объемные проекты.
- Поощряйте их участие в общих собраниях.
- Вовлекайте их в долгосрочное планирование.
- Работайте над тем, чтобы осторожно расширять их горизонты.
- Создавайте безопасную атмосферу, где есть место разным точкам зрения.
- Награждайте их за хорошие методы работы.
- Четко определяйте требования к работе.
- Поручайте им работу с небольшими группами людей.
- Старайтесь не переводить их из одной команды в другую.
- Хвалите их публично, упрекайте – наедине и очень мягко.

Возвратитесь к списку коллег, которых вы отнесли к людям зеленого типа (S).

Внимательно пересмотрите свои стратегии общения с ними и техники мотивации, чтобы определить, не было ли ситуаций, в которых вы неправильно обращались с высоким S. Высокие S всегда остаются высокими S. **Ваша задача – выявить их лучшие стороны и направить в правильное русло их энергию, чтобы в результате выиграли все.**

ВОЗМОЖНЫЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ЛЮДЕЙ ЗЕЛЕНОГО ТИПА (S)

Приведенные в списке ограничения относятся к чистому типу высокого S, к которому принадлежит весьма небольшой процент населения. Особенности поведения каждого человека подвержены также влиянию факторов D, I и C и индивидуальной мотивации.

ЛЮДИ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ S МОГУТ:

- Воспринимать профессиональную критику как личное оскорбление.
- Сопrotивляться переменам.
- Нуждаться в помощи на начальных этапах в новых видах работы.
- Иметь трудности с определением приоритетов.
- Скрывать свои чувства, не обсуждать их даже при необходимости.
- Ждать указаний к действиям.
- Создавать иллюзию того, что они со всем согласны.
- Быть слишком требовательными к самим себе.
- Слишком долго застревать в какой-то ситуации.
- Не отдавать себе отчет в срочности задачи.

Наша задача – опираться на сильные стороны: «один ум хорошо, а два лучше», «когда рук много – работа спорится», «когда мы вместе — нас не сломить».

Исследования показывают, что когда люди уделяют слишком много внимания борьбе со своими слабостями, они теряют и свои сильные стороны. Самые эффективные люди – это те, кто понимает себя и окружает себя теми, кто относится к ним честно и искренне. У каждого есть сильные и слабые стороны. **Наша задача – опираться на сильные стороны: «один ум хорошо, а два лучше», «когда рук много – работа спорится», «когда мы вместе – нас не сломить».**

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ ЗЕЛЕННОГО ТИПА (S)

Чтобы начать эффективно общаться с высоким S, описанным в этой главе, сделайте следующее:

«Я не встречал еще человека, который после критики работал бы лучше и усерднее, нежели после похвалы».

Чарльз Шваб

1. Просматривайте эту главу по 15 минут в день в течение трех недель.
2. Запомните основные характеристики высокого уровня S.
3. Примените характеристики высокого S из этой главы к тем, с кем вы регулярно общаетесь. Напишите список тех, кто, как вы считаете, относится к типу поведения высокого уровня S.
4. Часто возвращайтесь к странице 118 и адаптируйте свой стиль общения, чтобы лучше общаться и лучше понимать людей с высоким S, которых вы знаете.
5. Знакомясь с новыми людьми, используйте приведенные выше определения и выделяйте тех, кто может принадлежать к типу с высоким уровнем S. Адаптируйте ваш стиль общения для лучшей коммуникации.
6. Остановитесь и посмотрите на результат! Вы будете поражены, насколько эффективно вы общаетесь с помощью универсального языка DISC.

ВЫСОКИЙ С

Точный расчет, только факты в цене,
Не будет ошибки по его вине!
Все четко и верно, просчитано точно
До каждой детали, цифры и точки.

Вдруг кто-то рискует на благо команды –
Звучит хорошо, но им нужны факты!
Все сделать по правилам, взвесить все риски,
А вот и победа совсем уже близко!

Работают много и часто молчат,
Ведь важно одно – получить результат.
И верен расчет, и преград нет в пути,
Но важно и правила все соблюсти.

Верный соратник, помощник и друг,
Он дорог и ценен все людям вокруг.
Команда довольна, и дело идет –
Он все просчитал на три хода вперед.

ВЫСОКИЙ С (СИНИЙ ТИП ЛИЧНОСТИ)

ИСПОЛНИТЕЛЬ, АНАЛИТИК, МЕЛАНХОЛИК

ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА

Перфекционист	Сдержанный	Методичный
Вежливый	Точный	Приверженец традиций
Зрелый	Дипломатичный	Чувствительный
Аккуратный	Высокие требования	Требовательный к себе
Добросовестный	Терпеливый	
Конформист	Систематичный	
Опирается на факты	Вдумчивый	

ЗНАМЕНИТЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ СИНЕГО ТИПА (С)

- Моника Геллер, героиня сериала «Друзья»
- Эл Гор, бывший вице-президент США
- Диана Сойер, телеведущая
- Спайк Ли, актер и режиссер
- Спок, герой сериала и фильма «Звездный путь»
- Джек Никлаус, гольфист
- Кевин Костнер, актер
- Алан Гринспен, экономист
- Исаак Ньютон, ученый
- Шерлок Холмс, детектив, литературный герой А. Конан Дойла
- Миранда Хоббс, героиня сериала «Секс в большом городе»

КОРТНИ КОКС

В роли Моника Геллер в телесериале «Друзья» Кортни Кокс – классический пример высокого С. Моника всегда озабочена порядком и искренне расстраивается, когда вещи оказываются не на своем месте.

ЭЛ ГОР

Бывший вице-президент США Эл Гор проанализировал все траты правительства США и просчитал, как же все работает (или не работает). Даже к вопросу охраны окружающей среды он отнесся также четко. Журнал Time Magazine приводит запись успешных дебатов Гора с Россом Перо по поводу НАФТА (NAFTA, Североамериканское соглашение о свободной торговле). Советники убеждали Гора использовать свою сильную сторону – быть словно «деревянным», не проявлять лишних эмоций. Гор провел много часов в подготовке к выступлению, что типично для высокого С, и проанализировал все заявления Перо в поисках недочетов. Потом он провел репетицию дебатов, где его сотрудники заваливали его вопросами на протяжении двух часов. Гор использовал свои сильные стороны – знание тактики и стратегии. Своей команде он сказал, что хочет оглушить оппонента фактами. «Деревянный» Эл Гор безусловно одержал победу в дискуссии.

ЭМОЦИЯ СТИЛЯ С: СТРАХ

Чем выше уровень С, тем менее человек будет склонен к риску, тем больше он будет придерживаться установленных правил и процедур. Исследования компании TPI Success Insights в этой области успешно доказали, что человек с высоким уровнем С водит машину лучше, чем человек с низким уровнем С. Также установлено, что родители с высоким С больше опекают своих детей, это также связано с эмоцией страха. И, наоборот, чем ниже уровень С, тем больше человек склонен рисковать, тем скорее он будет готов нарушать правила и отступать от установленных процедур.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛЮДЕЙ СИНЕГО ТИПА (С)

ПОТРЕБНОСТЬ В ЧЕТКОЙ МЕТОДИКЕ

Люди с высоким уровнем С стремятся к стабильности и размеренности и склонны следовать установленным процедурам как в личной жизни, так и на работе. Они зависят от правил и обычно придерживаются методов, которые зарекомендовали себя как успешные в прошлом.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТОЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ

«На основании точной информации» – это первое правило поведения людей с высоким С. Они прекрасно представляют себе опасность ошибки и предпочитают профессиональный, методичный подход к решению проблем. Часто это люди «качества», которые четко следуют правилам с тем, чтобы добиться положенного результата.

ПЕРФЕКЦИОНИЗМ

Человек с высоким С предпочитает соревноваться сам с собой и всегда стремится к тому, чтобы найти наилучший способ действия. Для этих людей есть только два пути — правильный и неправильный. Люди с высоким С желают все делать правильно; обычно это означает, что они выберут безопасный вариант и пойдут тем путем, где ждет наименьший риск. Они, скорее, будут осторожными, чем дерзкими, вежливыми, чем храбрыми. Чем ниже уровень I, тем больше проявляется тенденция к перфекционизму.

ТОЧНОСТЬ И ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ К ДЕТАЛЯМ

Люди с высоким С стремятся собрать абсолютно все факты, относящиеся к делу (возможно, даже слишком много фактов). Они мыслят системно, точны и внимательны к деталям. При общении с другими стилями люди с высоким С постараются задать вопросы, чтобы прояснить данные и добраться до самой сути. Люди с высоким С крайне осторожны в мыслях и действиях.

ОПОРА НА ДОКАЗАТЕЛЬСТВА И СВИДЕТЕЛЬСТВА

Недостаточно обоснованное или недоказанное утверждение не пройдет в случае с высоким С. «Докажите» – вот любимая фраза высокого С.

Эти люди полностью полагаются лишь на проверенные данные. Желание получить факты и доказательства сэкономит компании немало денег, которые могли бы быть потрачены на необдуманные операции.

Люди с высоким С верны и преданы делу, они делают то, чего от них ждут, наилучшим образом. Они скорее тактики, чем стратеги.

Используя характерные качества С, приведенные на странице 124, примеры знаменитых людей и их главные характеристики, вы начнете ясно понимать поведенческий стиль людей с высоким уровнем С. Язык DISC основан на наблюдаемом нами поведении. Присматриваясь к особенностям поведения окружающих, вы начнете замечать среди них людей с высоким уровнем С.

РАСПОЗНАВАЯ ЛЮДЕЙ: ОПРЕДЕЛЯЕМ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ С

Наблюдение за поведением показало, что следующие признаки обычно относятся к стилю с высоким уровнем С. **Используйте эти подсказки, чтобы быстро распознать высокий уровень С.**

НАБЛЮДАЕМЫЕ ПРИЗНАКИ СИНЕГО ТИПА (С)

Экстраверт/интроверт:	Интроверт
Ориентирован на людей или на задачу:	На задачу
Прямолинейный или уклончивый:	Прямолинейный
Чрезмерные проявления:	Критичность
Стремление:	Правила, информация
Основная эмоция:	Страх
Мало свойственная эмоция:	Желание рисковать

НАБЛЮДАЕМОЕ ПОВЕДЕНИЕ: КАК ВЕДУТ СЕБЯ ЛЮДИ СИНЕГО ТИПА (С)

Покупки:	Очень медленно принимают решения, покупают проверенные товары.
Перемены:	Думают о последствиях перемен.
Реакция на конфликт:	Избегают конфликтов.
Стиль вождения:	Осторожные, следуют правилам. Лучшие водители.
Обстановка в офисе:	Графики, таблицы, рабочая обстановка.
Стиль электронных писем:	Напрямую, по делу, с приложением соответствующих данных.
Жестикуляция:	Очень сдержанны, мало жестов.
Постановка целей:	Четко ставят цели, часто в нескольких областях. Цели обязательно безопасны, с маленькой степенью риска.
Организованность:	Все на месте. Безупречная организация.
Чтение:	Нехудожественная литература, технические журналы.
Отношение к риску:	Очень мало склонны рисковать.
Отношение к правилам:	Все «на основании точной информации». Знают правила и следуют им.
Поза:	Руки сложены, одна рука у подбородка.
Отдых:	Проводят время в одиночестве.
Разговор по телефону:	Мало болтовни. Все по делу. Разговор может быть долгим или коротким в зависимости от того, сколько информации надо получить.
Личная беседа:	Прямой разговор. Задают вопросы, уточняют.
Походка:	Ровная.

Возвращайтесь к этим подсказкам, пока у вас не сложится четкая картина человека с высоким уровнем С. Любой из перечисленных наблюдаемых признаков может немедленно подсказать вам, что вы общаетесь с человеком с высоким уровнем С. **Чтобы использовать язык эффективно, надо вкладывать время в его изучение.**

Примечание В этом разделе описываются чистые стили! На стиль высокого С определенно влияет интенсивность проявления стилей D, I и S. Эффективное изучение языка даст вам необходимые навыки, чтобы распознать то, как проявляются другие факторы, и адаптироваться соответствующим образом.

ЦЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ СИНЕГО ТИПА (С) ДЛЯ КОМАНДЫ

1. Мыслит объективно
2. Добросовестный
3. Поддерживает высокие стандарты
4. Определяет, проясняет, получает информацию, критикует и проверяет
5. Ориентирован на задачу
6. Задает верные вопросы
7. Дипломатичный
8. Уделяет внимание мелким деталям

1. Мыслит объективно

Во время беседы с человеком, у которого высокий уровень С, помните: он наблюдает за всем, что происходит вокруг! Эти люди оперируют объективными фактами и заставят вас доказать свою правоту. Люди с высоким С делают планы реальными, анализируя данные и проверяя их точность.

2. Добросовестный

Люди с высоким С понимают поставленную задачу как свое личное дело, почти как продолжение самих себя. Завершенное дело отражает их внимание к деталям. Обычно они очень преданы делу и приложат дополнительные усилия, чтобы завершить работу.

3. Поддерживает высокие стандарты

В книге «Мудрость команд» (Дж. Катценбах и Д. Смит, 1994) была выявлена одна общая характеристика во всех хорошо работавших компаниях: они придерживались наивысших стандартов. Человек с высоким С и сам может успешно поучаствовать в составлении таких стандартов. Сосредоточившись на безупречном качестве, человек с высоким С помогает команде последовательно придерживаться стандартов и выполнять необходимые операции, привнося в деятельность порядок.

4. Определяет, проясняет, получает информацию, критикует и проверяет

Человек с высоким С – непредвзятый мыслитель, и он разобьет в пух и прах непродуманные планы. Скептическая природа высокого С заставляет рассмотреть все возможности до того, как план будет составлен. Если именно так использовать потенциал высокого уровня С, он может быть очень ценен для команды. Ах, и не спорьте с человеком с высоким С, если только вы не уверены на все сто. Люди с высоким С специализируются на сборе информации, это ходячие компьютеры, постоянно анализирующие, тестирующие и проясняющие суть дела.

5. Ориентирован на задачу

Не весь мир обидчив и раним. В команде нужны люди, которые могут срочно сделать важное дело. Долгие годы люди с высоким С вносили вклад в подготовку таких проектов, как полет к Луне. Люди с высоким I в профиле до сих пор планировали бы, какую закатят вечеринку после возвращения.

6. Задает верные вопросы

Один из самых ценных вкладов, который могут внести в любую организацию люди с высоким С, – это постановка жестких вопросов. Этот талант нередко приводит к тому, что неудачный план рассыпается.

7. Дипломатичный

Если дать им возможность, люди с высоким С будут весьма дипломатичны в изложении информации, поддерживающей их выводы. Они предпочитают дискуссии без эмоционального накала.

8. Уделяет внимание мелким деталям

Многие проекты обернулись бы настоящим несчастьем, если бы люди с высоким С не уделяли внимания деталям. В каждой организации и в каждой команде должен быть человек с высоким С для тех проектов, где мелочи имеют важное значение.

Люди синего типа задают стандарт для команды и поддерживают его. **В мире, где все быстро движется и меняется, высокий уровень С возвращает нас ближе к реальности благодаря своему непредвзятому мышлению.** Люди с высоким С задают вопросы, анализируют и проясняют, они не позволяют принимать необдуманных решений. Иногда их понимают неверно, но они возвращают «с небес на землю» всех благородных романтиков.

Основываясь на словесных описаниях, приведенных выше, составьте список своих коллег с высоким С.

ИДЕАЛЬНАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ СИНЕГО ТИПА (С)

- Там, где требуется и вознаграждается критическое мышление.
- Задания должны прослеживаться вплоть до завершения.
- Техническая работа с акцентом на задаче, специализированные сферы.
- Люди и шум – по минимуму.
- Тесные взаимоотношения с небольшой группой людей.
- Обстановка, где очень важны качество и (или) стандарты.

ОБЩЕНИЕ С ЛЮДЬМИ СИНЕГО ТИПА (С)

Готовьтесь заранее.

Не будьте неорганизованным или беспорядочным.

Обращайтесь к ним прямо.

Не будьте легкомысленным или неформальным, не затрагивайте их как личность.

Используйте продуманный подход. Добивайтесь доверия путем рассмотрения предмета со всех сторон.

Не требуйте быстрых решений.

Предоставляйте конкретику и делайте то, что вы, по вашим словам, можете сделать.

Не рассчитывайте на смутные ожидания и выполняйте свои обещания.

Нарисуйте «План действий» с расписанными датами и основными промежуточными пунктами.

Не обещайте сверхрезультатов, будьте консервативны.

Не торопитесь, но будьте настойчивы.

Не ведите себя резко, не прессингуйте их.

Если вы не согласны, докажите свою правоту данными и фактами или свидетельствами уважаемых людей.

Не апеллируйте к мнениям или эмоциям в качестве доказательств.

Предоставьте им информацию и время, необходимые для того, чтобы принять решения.

Не загоняйте в угол, давайте стимул для того, чтобы добиться решения.

Оставьте им пространство для жизни.

Не притесняйте их.

МОТИВИРОВАНИЕ ЛЮДЕЙ СИНЕГО ТИПА (С)

ЧЕГО ХОЧЕТ ЧЕЛОВЕК С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ С:

- Распоряжения — в письменном виде.
- Процедуры по обеспечению безопасности.
- Быть частью команды, ориентированной на качество.
- Отсутствие резких или неожиданных перемен.
- Заверения, что работа выполняется правильно.
- Доступные данные и информация.
- Время на раздумья.
- Объективно сложные задачи.
- Начальник, который следует стратегии компании.

ОБЩЕНИЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ СИНЕГО ТИПА (С)

- Вовлекайте их в формирование новых высоких стандартов.
- Привлекайте их к реализации этих стандартов.
- Четко определяйте требования к работе и ожидаемые результаты.
- Давайте им возможность закончить начатые дела.
- Ставьте цели, в которых есть «размах».
- Побуждайте их вносить свой вклад в командную работу.
- Привлекайте их к долгосрочному планированию.
- Обучайте их умению обращаться с людьми и договариваться.
- Уважайте их личность.
- Позволяйте им работать в небольшой группе людей на менее активном участке.
- Не критикуйте их работу, если только вы не можете доказать, что можно сделать лучше.

Возвратитесь к списку коллег, которых вы отнесли к людям синего типа (С).

Внимательно пересмотрите свои стратегии общения с ними и техники мотивации, чтобы определить, не было ли ситуаций, в которых вы неправильно обращались с высоким С. Высокие С всегда остаются высокими С. **Ваша задача – выявить их лучшие стороны и направить в правильное русло их энергию, чтобы в результате выиграли все.**

ВОЗМОЖНЫЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ЛЮДЕЙ СИНЕГО ТИПА (С)

Приведенные в списке ограничения относятся к чистому типу высокого С, к которому принадлежит весьма небольшой процент населения. Особенности поведения каждого человека подвержены также влиянию факторов D, I и S и индивидуальной мотивации.

ЛЮДИ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ С МОГУТ:

- Сомневаться, если нужно действовать без прецедента.
- Анализировать слишком много: «аналитический паралич».
- Слишком критично относиться к другим.
- Погружаться в детали.
- Не озвучивать своих чувств.
- Защищаться, если их критикуют.
- Уступить свою позицию, чтобы избежать разногласий.
- Выбирать людей, подобных себе.
- Быть слишком строгими к себе.
- Рассказывать об идеях, а не продавать их.

Как говорилось выше, интенсивность проявления факторов D, I и S может компенсировать ограничения фактора С. Как и со всеми остальными стилями, самые сильные стороны могут превратиться в слабые. Если вы знаете, что для команды нужны сильные стороны всех четырех стилей, задача заключается в том, чтобы учиться использовать лучшее в каждом стиле, максимально используя сильные стороны и минимально – слабые.

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ СИНЕГО ТИПА (С)

«Людей редко увольняют по причине профнепригодности. Почти всегда за увольнением стоит неумение наладить отношения».

**Стюарт Маргулис,
психолог**

Чтобы начать эффективно общаться с высоким С, описанным в этой главе, сделайте следующее:

1. Просматривайте эту главу по 15 минут в день в течение трех недель.
2. Запомните основные характеристики высокого уровня С.
3. Примените характеристики высокого С из этой главы к тем, с кем вы регулярно общаетесь. Напишите список тех, кто, как вы считаете, относится к типу поведения высокого уровня С.
4. Часто возвращайтесь к странице 134 и адаптируйте свой стиль общения, чтобы эффективнее общаться и лучше понимать людей с высоким С, которых вы знаете.
5. Знакомьтесь с новыми людьми, используйте приведенные выше определения и выделяйте тех, кто может принадлежать к типу с высоким уровнем С. Адаптируйте ваш стиль общения для лучшей коммуникации.
6. Остановитесь и посмотрите на результат! Вы будете поражены, насколько эффективно вы общаетесь с помощью универсального языка DISC.

ИТОГИ ГЛАВЫ

Если вы проработали эту главу, вы должны быть на следующей стадии:

А. Определение и изучение

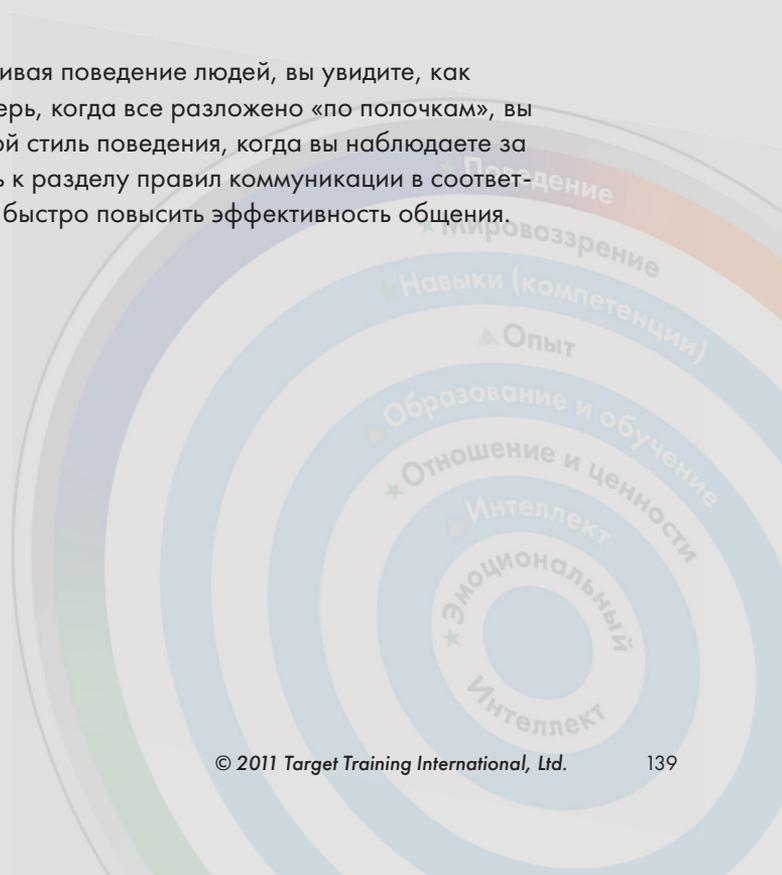
Если вы должным образом изучили каждый раздел данной главы, у вас в памяти должны отложиться четыре явно различающихся «подраздела».

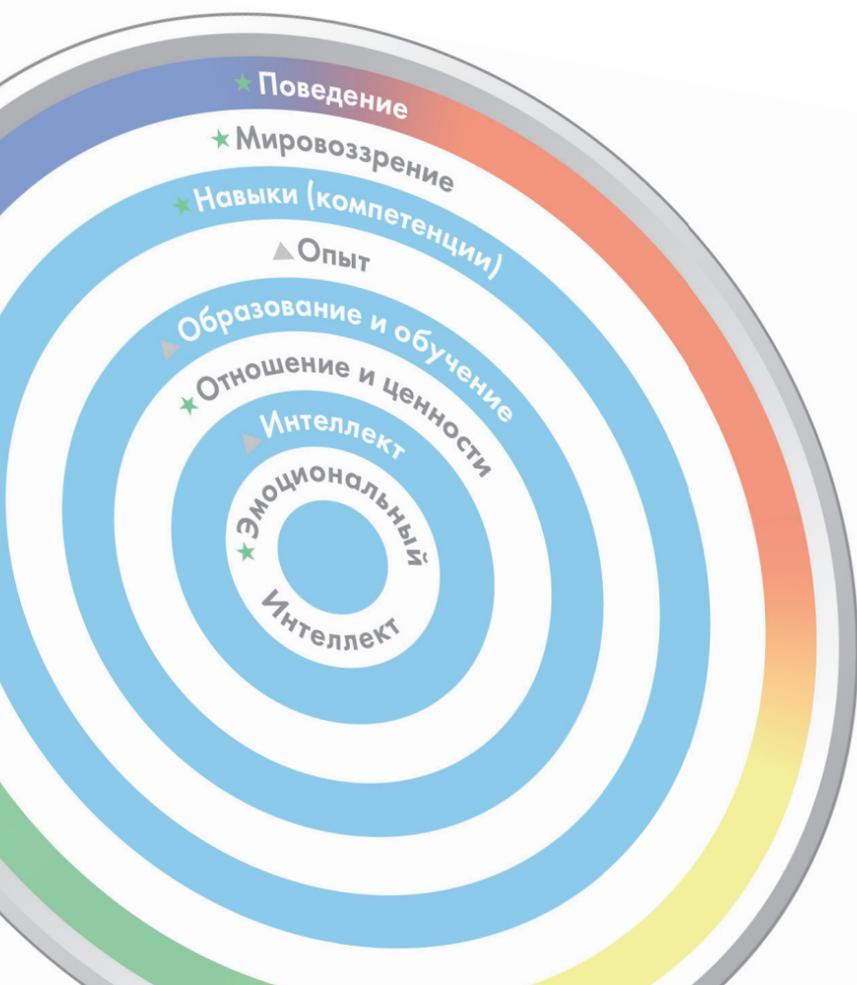
Каждый из этих «подразделов» включает:

1. Визуальные образы – примеры знаменитых людей.
2. Визуальные образы – люди, которых вы знаете.
3. Описания соответствующего стиля (DISC).
4. Проявления поведенческих стилей.

Б. Наблюдение

Наблюдая и по-новому оценивая поведение людей, вы увидите, как действуют окружающие. Теперь, когда все разложено «по полочкам», вы сможете определить основной стиль поведения, когда вы наблюдаете за людьми. Затем, обратившись к разделу правил коммуникации в соответствующей главе, вы сможете быстро повысить эффективность общения.





ЧИТАЕМ НА ЯЗЫКЕ DISC



Цель главы:

Предоставить подробные инструкции по чтению графиков с помощью инструментов «Понимание стиля» (Style Insights®)

Содержание главы:

- Инструмент Style Insights®
- Метод оценки
- Разбор графика I
- Разбор графика II
- Силовая линия
- Чтение графиков
- Нетипичные графики
- «Колесо успеха» TTI Success Insights (TTI Success Insights Wheel ®)
- Итоги главы

«Кто знает других, тот умен. Кто знает самого себя, тот мудр».

Лао-Цзы

ИНСТРУМЕНТ STYLE INSIGHTS®

На основании ответов на 24 вопроса, входящих в специальный опросник, может быть построено свыше 20 тысяч вариаций Графика I либо Графика II. Такой разброс делает нецелесообразным описание каждого возможного варианта, поэтому все они сведены к одной из 384 схем. Компьютерные отчеты строятся на основе этих 384 схем по одному, двум, трем, четырем ответам.

Текущие исследования показывают, что 54% населения подпадает под один из 16 основных графиков. Остальные 46% распределяются по оставшимся 368 графикам. Именно поэтому настолько сложно сравнить Style Insights® с другими психологическими инструментами. **В результате инструмент Style Insights® является намного более сложным^ чем другие инструменты, которые лишь показывают соотношение двух факторов в рамках каждого вопроса.**

Компания TTI Success Insights постоянно анализирует факторы по каждому из использованных в опроснике Style Insights® признаков и заменяет их на другие, если статистика показывает, что они больше не актуальны для измерения соответствующих параметров. Например, среди признаков использовалось слово «позитивный», однако со временем это слово стал выбирать каждый отвечающий, в результате чего оно перестало быть показательным.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТА STYLE INSIGHTS®

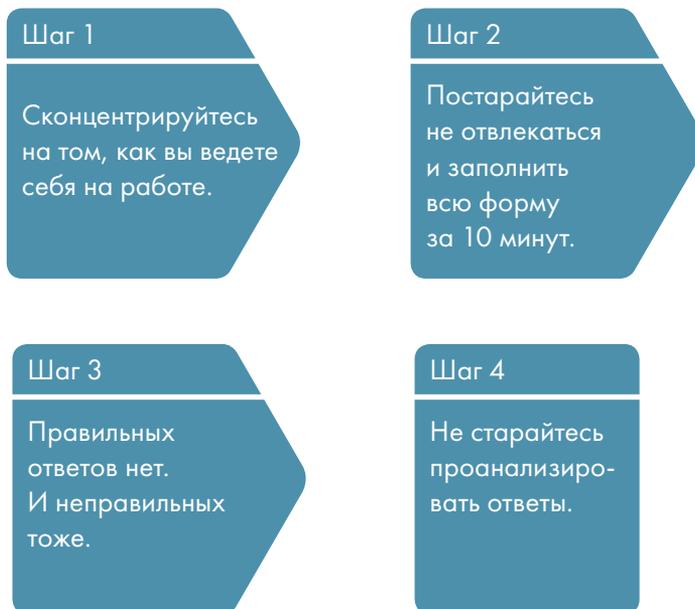
Чтобы получить максимально достоверный результат, человеку, который проходит тест, должны быть даны следующие инструкции:

Шаг 1. Сконцентрируйтесь на том, как вы ведете себя на работе.

Шаг 2. Постарайтесь не отвлекаться и заполнить всю форму за 10 минут.

Шаг 3. Правильных ответов нет. И неправильных тоже.

Шаг 4. Не старайтесь проанализировать ответы.



Пронумеруйте определения в каждом списке от 1 до 4, где 1 – НАИБОЛЕЕ, а 4 – НАИМЕНЕЕ подходящее вам определению.

- | | |
|--|---|
| <p>1. <input type="checkbox"/> Непосредственный
 <input type="checkbox"/> Удовлетворенный
 <input type="checkbox"/> Уверенный в себе
 <input type="checkbox"/> Мирный, спокойный</p> | <p>2. <input type="checkbox"/> Идущий за лидером
 <input type="checkbox"/> Смелый, отважный
 <input type="checkbox"/> Преданный, верный, лояльный
 <input type="checkbox"/> Обаятельный</p> |
| <p>3. <input type="checkbox"/> Экспрессивный
 <input type="checkbox"/> Отчаянный, любит риск
 <input type="checkbox"/> Дипломатичный, тактичный
 <input type="checkbox"/> Умиротворенный, благодушный</p> | <p>4. <input type="checkbox"/> Вежливый, уважительный
 <input type="checkbox"/> Первооткрыватель, предприниматель
 <input type="checkbox"/> Оптимистичный
 <input type="checkbox"/> Желающий сделать приятное, готов помочь</p> |
| <p>5. <input type="checkbox"/> Старательный, соглашающийся
 <input type="checkbox"/> Энергичный, нетерпеливый
 <input type="checkbox"/> Методичный
 <input type="checkbox"/> Жизнерадостный, пылкий</p> | <p>6. <input type="checkbox"/> Логичный
 <input type="checkbox"/> Исполнительный, обязательный
 <input type="checkbox"/> Несгибаемый, решительный
 <input type="checkbox"/> Живой, веселый</p> |
| <p>7. <input type="checkbox"/> Предприимчивый
 <input type="checkbox"/> С аналитическим складом ума
 <input type="checkbox"/> Сердечный, теплый, дружелюбный
 <input type="checkbox"/> Умеренный, избегает крайностей</p> | <p>8. <input type="checkbox"/> Общительный
 <input type="checkbox"/> Любит структурировать
 <input type="checkbox"/> Решительный, энергичный
 <input type="checkbox"/> Снисходительный, терпимый</p> |
| <p>9. <input type="checkbox"/> Любящий соревнования, стремящийся к победе
 <input type="checkbox"/> Внимательный, заботливый, чуткий
 <input type="checkbox"/> Общительный, любящий веселье и большие компании
 <input type="checkbox"/> Стремится к гармонии и согласию</p> | <p>10. <input type="checkbox"/> Напористый, готов действовать
 <input type="checkbox"/> Душа компании, общительный
 <input type="checkbox"/> Доверчивый, простодушный
 <input type="checkbox"/> Робкий, боязливый</p> |
| <p>11. <input type="checkbox"/> Мотивирующий
 <input type="checkbox"/> Сочувствующий, сопереживающий, понимающий
 <input type="checkbox"/> Терпимый
 <input type="checkbox"/> Напористый</p> | <p>12. <input type="checkbox"/> Любит поговорить
 <input type="checkbox"/> Сдержанный, контролирующий
 <input type="checkbox"/> Соблюдающий традиции
 <input type="checkbox"/> Решительный, уверенный</p> |

Пронумеруйте определения в каждом списке от 1 до 4, где 1 – НАИБОЛЕЕ, а 4 – НАИМЕНЕЕ подходящее вам.

- | | |
|---|---|
| <p>13. <input type="checkbox"/> Дисциплинированный, самостоятельный
 <input type="checkbox"/> Щедрый, готовый поделиться с другими
 <input type="checkbox"/> Оживленный, активно жестикулирующий
 <input type="checkbox"/> Настойчивый, жесткий, целеустремленный</p> | <p>14. <input type="checkbox"/> Общительный, любящий общество других людей
 <input type="checkbox"/> Терпеливый, спокойный, размеренный
 <input type="checkbox"/> Уверенный в себе, независимый
 <input type="checkbox"/> Мягкий, сдержанный, учтивый</p> |
| <p>15. <input type="checkbox"/> Мягкий, добрый
 <input type="checkbox"/> Убедительный, убеждающий
 <input type="checkbox"/> Робкий, сдержанный, скромный
 <input type="checkbox"/> Убедительный, привлекающий сторонников</p> | <p>16. <input type="checkbox"/> Увлекающий
 <input type="checkbox"/> Добрый, готовый отдавать, помогать
 <input type="checkbox"/> Покорный, уступчивый
 <input type="checkbox"/> Волевой, властный</p> |
| <p>17. <input type="checkbox"/> Коммуникабельный, легкий в общении
 <input type="checkbox"/> Мягкий, деликатный
 <input type="checkbox"/> Откровенный, высказывающийся свободно и смело
 <input type="checkbox"/> Сдержанный, замкнутый, держащий все под контролем</p> | <p>18. <input type="checkbox"/> Опирающийся на факты
 <input type="checkbox"/> Услужливый, внимательный к другим
 <input type="checkbox"/> Волевой
 <input type="checkbox"/> Веселый, радостный</p> |
| <p>19. <input type="checkbox"/> Привлекательный, очаровательный
 <input type="checkbox"/> Систематичный
 <input type="checkbox"/> Упрямый, сложно переубеждаемый
 <input type="checkbox"/> Приятный</p> | <p>20. <input type="checkbox"/> Беспокойный, неугомонный
 <input type="checkbox"/> Дружелюбный
 <input type="checkbox"/> Популярный, нравящийся многим
 <input type="checkbox"/> Любящий порядок, аккуратный</p> |
| <p>21. <input type="checkbox"/> Побуждающий, напористый
 <input type="checkbox"/> Мыслящий критически, анализирующий
 <input type="checkbox"/> Расслабленный, непритязательный
 <input type="checkbox"/> Добросердечный, приятный</p> | <p>22. <input type="checkbox"/> Смелый, бесстрашный, храбрый
 <input type="checkbox"/> Вдохновляющий
 <input type="checkbox"/> Уступчивый, неконфликтный
 <input type="checkbox"/> Тихий, невозмутимый</p> |
| <p>23. <input type="checkbox"/> Осторожный, предусмотрительный
 <input type="checkbox"/> Решительный, целеустремленный, твердый
 <input type="checkbox"/> Способный убеждать
 <input type="checkbox"/> Спокойный, добрый, милый</p> | <p>24. <input type="checkbox"/> Веселый, любящий шутки
 <input type="checkbox"/> Организованный
 <input type="checkbox"/> Смелый, инициативный
 <input type="checkbox"/> Спокойный, сдержанный</p> |

МЕТОД ОЦЕНКИ

Некоторые из признаков, включенных в инструмент Style Insights®, не соотносятся напрямую со стандартами, соответствующими чистым стилям D, I, S или C. Поэтому такие признаки остаются в опроснике, но не используются при оценке.

Схемы откорректированы согласно статистическим данным так, чтобы выровнять влияние не включенных в оценку признаков. Благодаря этому подсчет остается точным.

РАЗБОР ГРАФИКА I

График I – это график, отображающий наши «маски». Мы обычно надеваем маски, чтобы скрыть свое настоящее лицо. Мы приспособляемся к окружающей нас действительности, чтобы выжить или преуспеть в определенной обстановке. **График I показывает, ЧТО мы позволяем видеть в нас другим людям, даже если это поведение не свойственно нам на самом деле.** Используемые для построения графика I ответы показывают, как человек реагирует на обстановку вокруг. Иными словами, это поведение, которое человек, по его собственному мнению, должен продемонстрировать, чтобы выжить и преуспеть в работе.

График I наиболее подвержен изменениям. Мы приспособляем свое поведение к обстановке. График I показывает эту адаптацию. График I будет изменяться в зависимости от того, в какой среде мы находимся. Например, если человека перевели с бухгалтерской должности на должность продавца, он может начать в большей степени использовать качества, связанные с общением, чтобы преуспеть на новом месте работы. Подобная адаптация и отражена в графике I.

РАЗБОР ГРАФИКА II

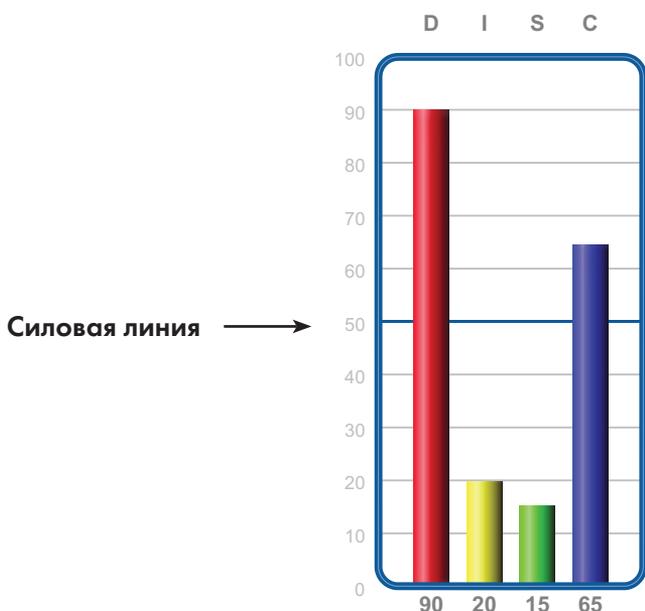
График II показывает наше истинное, или естественное, поведение. Можно сказать, что график II – это вы. **График II отражает сущность человека, показывает его личностные характеристики.** Разбирая этот график, мы можем узнать, как он ведет себя в стрессовой ситуации или, напротив, когда полностью расслаблен. Когда вы максимально напряжены, «маска» спадает, и мы видим поведение, отраженное в графике II. Аналогично – и в ситуации, когда дела обстоят хорошо.

График II наименее подвержен изменениям. Поскольку график II отражает истинное поведение, он крайне важен для понимания себя. Если в юности вы много общались с людьми, то, наверное, и в старости вы мало изменитесь. График II редко меняется в значительной степени.

График II может измениться, если вы испытываете серьезное эмоциональное потрясение. Иногда, если человек в прошлом заполнял опросник Style Insights®, он может сказать, что теперь график II стал совсем другим. Расспросив подробнее, мы неизбежно узнаем, что в жизни человека произошли какие-то существенные изменения: он женился, или у него родился ребенок, или он перенес операцию, или попал в автомобильную аварию, или потерял любимого человека, или у него еще что-то случилось, что вызвало изменения в его эмоциональной сфере. **В противном случае график II остается относительно постоянным на протяжении всей жизни человека.**

СИЛОВАЯ ЛИНИЯ

Силовая линия – это центральная линия на графике, по которой можно оценивать интенсивность проявления того или иного параметра. Говоря на языке DISC, мы часто относим людей к типу с высоким уровнем D, I, S или C. Проще говоря, высокий уровень D означает, что верхняя точка красного столбца (D) находится выше всех над силовой линией. Высокий уровень C будет означать, что синий столбец (C) поднялся выше других над силовой линией, и так далее. Низкий D покажет, что столбец D (красный) ниже остальных под силовой линией.

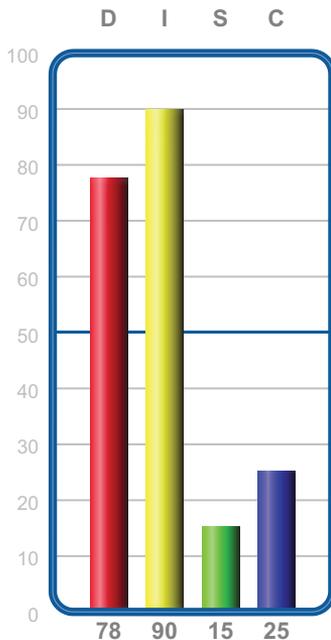


В показанном выше примере человека следует отнести к типу с высоким уровнем D, поскольку именно этот столбец поднимается выше всего над силовой линией.

Однако для понимания поведения человека в целом мы смотрим в данном случае не только на показатель D, но и на интенсивность проявления других типов поведения (I, S и C) и их соотношение с силовой линией и друг с другом.

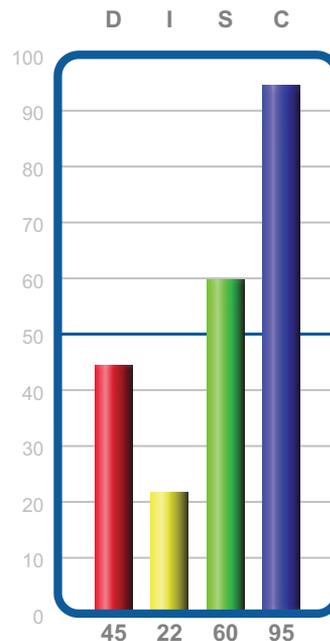
К концу этой главы вы сможете читать любой график без использования компьютерных отчетов.

Арнольд Палмер – высокий уровень I



- I (желтый) – оптимистичный, доверчивый.
- I/S (соотношение желтого и зеленого) – общительный, идет на контакт.
- I/C (соотношение желтого и синего) – уверенный в себе.
- I/D (соотношение желтого и красного) – дружелюбный, доброжелательный.
- D/S (соотношение красного и зеленого) – ориентированный на результат, настойчивый.
- D/C (соотношение красного и синего) – решительный, склонный к риску, новатор.
- C/S (соотношение синего и зеленого) – бдительный, восприимчивый к проблемам, контролю, правилам, ошибкам.

Джек Никлаус – высокий уровень C



- C (синий) – следующий правилам.
- C/I (соотношение синего и желтого) – аккуратный, перфекционист.
- C/D (соотношение синего и красного) – хорошо адаптирующийся, надежный, учтивый.
- C/S (соотношение синего и зеленого) – бдительный, внимательный к контролю, правилам, ошибкам.
- S/I (соотношение зеленого и желтого) – концентрируется на деталях, вдумчивый, настойчивый.
- S/D (соотношение зеленого и красного) – терпеливый, невозмутимый.
- D/I (соотношение красного и желтого) – резкий, склонный к спорам, непосредственный, аналитически мыслящий.

**КАЖДЫЙ ПОБЕЖДАЕТ СОБСТВЕННЫМ
НЕПОВТОРИМЫМ СПОСОБОМ!**

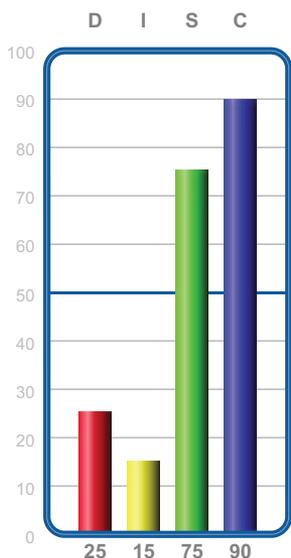
ЧТЕНИЕ ГРАФИКОВ

Четырехступенчатый план успешного понимания поведения

- ШАГ 1.** Определите главный стиль поведения и взаимодействие факторов на графике II.
- ШАГ 2.** Составьте описание.
- ШАГ 3.** Обратите внимание на несоответствие между графиком I (Адаптированное поведение) и графиком II (Естественное поведение).
- ШАГ 4.** Повторите то же для графика I.

Процесс чтения начинается с графика II, ЕСТЕСТВЕННОГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ. После анализа графика II тот же алгоритм должен быть повторен для графика I.

ШАГ 1. ОПРЕДЕЛИТЕ ГЛАВНЫЙ (НАХОДЯЩИЙСЯ НАД СИЛОВОЙ ЛИНИЕЙ) СТИЛЬ ПОВЕДЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ФАКТОРОВ НА ГРАФИКЕ II.



Главный стиль поведения – это тот столбец, что поднимается выше других над силовой линией. В примере главный стиль поведения – С.

Основной тип С		
Соотношение факторов	Расхождение	Тенденция к проявлению
C/I	75	Сильная
C/D	65	Сильная
C/S	15	Умеренная
S/I	60	Сильная
S/D	50	Сильная
D/I	10	Умеренная

Теперь, когда мы видим разброс между разными факторами в каждой паре, мы можем выявить сильные, умеренные и слабые тенденции.

СИЛЬНЫЕ, УМЕРЕННЫЕ И СЛАБЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Следуйте следующему правилу для определения сильных, умеренных и слабых тенденций:

РАЗБРОС В ПОКАЗАТЕЛЯХ

СИЛЬНАЯ тенденция. Разброс больше или равен 20, связанные с ним словесные описания будут очень точными; абсолютная правда.

УМЕРЕННАЯ тенденция. Разброс от 10 до 19, связанные с ним словесные описания будут объяснять склонность к тому или иному типу поведения.

СЛАБАЯ тенденция. Разброс равен 9 или менее, словесное описание может быть неточным, слишком мало данных для выводов.

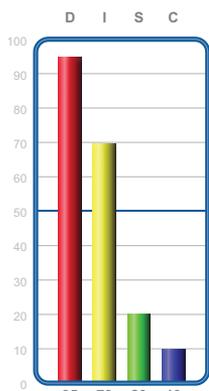
ШАГ 2. СОСТАВЬТЕ ОПИСАНИЕ

Если главный тип поведения личности – С, то при описании ориентируйтесь на высокий С. За деталями обратитесь к предыдущему примеру.

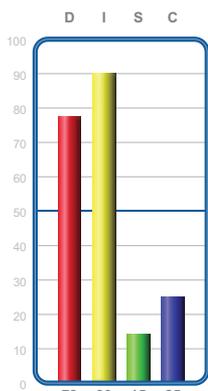
Описание

Фактор	Характеристика	Описание
C/I	сильная	Точный, аккуратный, перфекционист.
C/D	сильная	Хорошо адаптирующийся, надежный, учтивый.
C/S	слабая	Бдительный, готовый приспособиться, но осторожный.
S/I	сильная	Сосредотачивается на деталях, вдумчивый, настойчивый.
S/D	сильная	Терпеливый, невозмутимый, спокойный, послушный.
D/I	умеренная	Конфликтный, склонный к спорам, прямой, мыслящий аналитически и творчески.

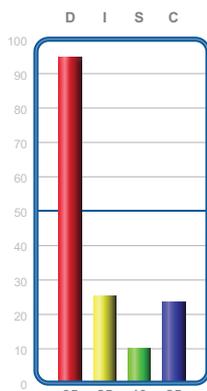
Повторите шаг 2 на примере характеристик следующих знаменитых людей.



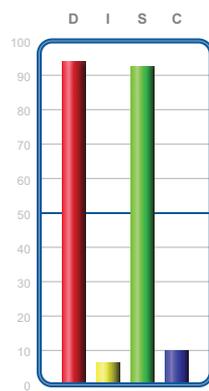
Чарльз Баркли



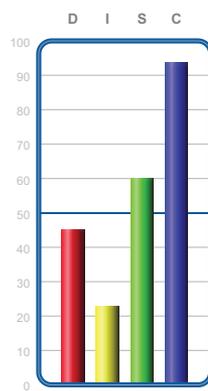
Арнольд Палмер



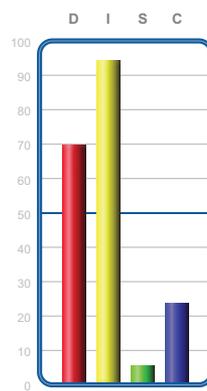
Дональд Трамп



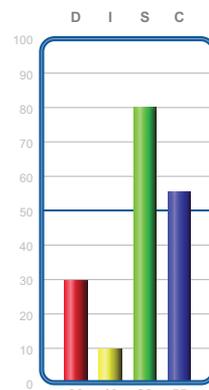
Ричард Никсон



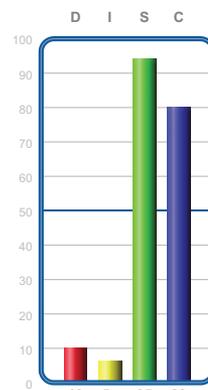
Джек Никлаус



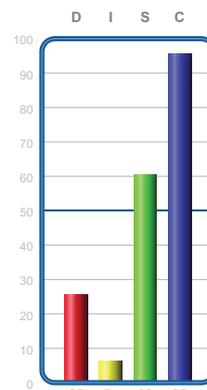
Билл Клинтон



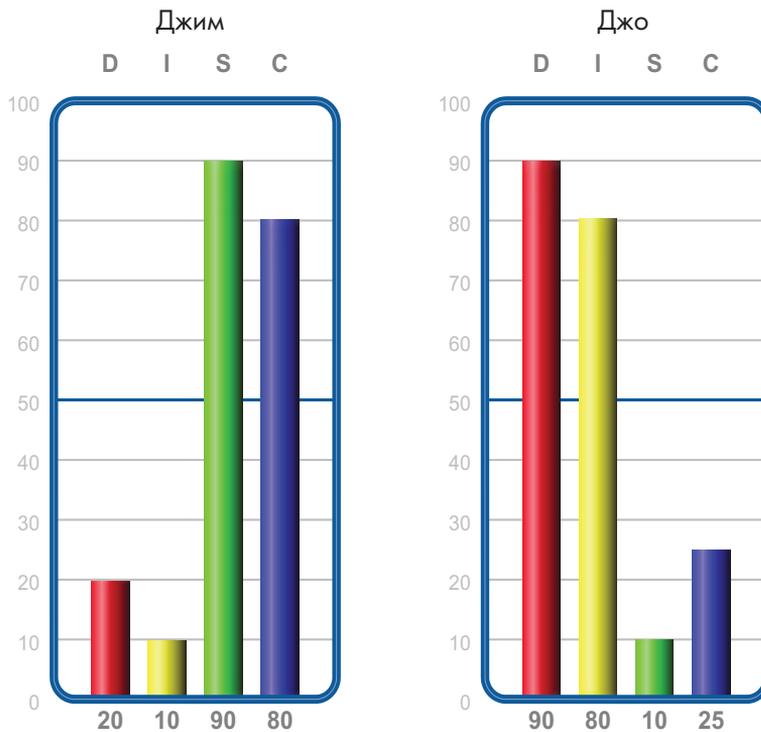
Родни Роджерс



Том Брокоу



Пенни Хардуэй



Как будет Джим общаться с Джо?

Как отнесется Джо к естественному стилю общения Джима?

Как будет Джо общаться с Джимом?

Как отнесется Джим к естественному стилю общения Джо?

Общение – это ключ к мотивированию, управлению, воспитанию и много-
му другому.

**Следующие страницы содержат информацию, необходимую для
того, чтобы научиться читать все возможные варианты графиков.**

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ D: ДОМИНИРОВАНИЕ



ВОЗМОЖНЫЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ*

- Самолюбивый
- Легко решает проблемы
- Любит трудные задачи
- Стремится добиться результата
- Позитивный
- Любит противостояние
- Комфортно чувствует себя в роли руководителя
- Позитивно относится к прямым ответам на вопросы

ВОЗМОЖНЫЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ*

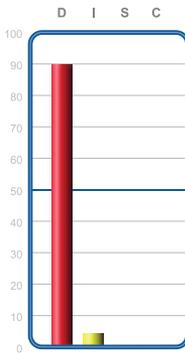
- Проблемы с подчинением руководителю
- Использует для мотивирования страх
- Плохо слушает других людей
- Недостаточно дипломатичен и тактичен
- Не терпит рутинную работу
- Перепоручает другим свои обязанности, не дает достаточно инструкций

* «Возможные» – поскольку мы рассматриваем только один фактор; показатели могут меняться в зависимости от интенсивности проявления остальных трех факторов.

ОСНОВНЫЕ КОМБИНАЦИИ ФАКТОРА D

ПОКАЗАТЕЛИ

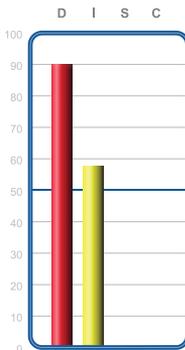
ХАРАКТЕРИСТИКА



D1. D/I

Резкий, любящий поспорить, прямой, с аналитическим складом ума, изобретательный, прямолинейный.

Решает проблемы непредвзято и независимо. Может справиться с любой ситуацией при наличии времени и четких инструкций.

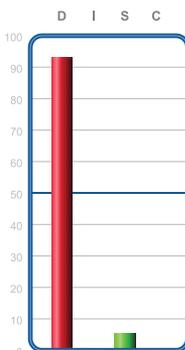


D2. D/I

ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Резкий, любящий поспорить, прямой, изобретательный, прямолинейный.

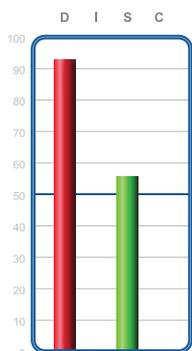
Решает проблемы путем убеждения, при поддержке других людей. Привлечь на свою сторону людей для него не проблема.



D3. D/S

Ориентирован на результат, настойчивый, активный, помнит о сроках, не нуждается в дополнительной мотивации, занимается многими видами деятельности.

С нетерпением ждет случая, когда необходимо будет преодолевать какие-либо препятствия и участвовать в соревнованиях, считает это наиболее целесообразным из всех видов деятельности. Стремится к успеху.



ПОКАЗАТЕЛИ

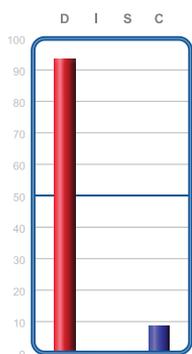
ХАРАКТЕРИСТИКА

D4. D/S

ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Ориентирован на результат, настойчивый, активный, помнит о сроках, не нуждается в дополнительной мотивации.

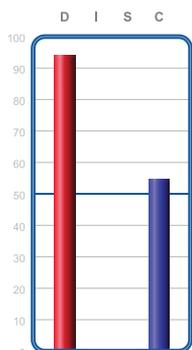
Способен совмещать меньше заданий, чем просто низкий S. Ориентирован на достижение целей. Будет стараться решить проблему сам, а не ждать, пока все разрешится само собой.



D5. D/C

Решительный, индивидуалист, дерзкий, смелый, бесстрашный, готов рисковать, ждет приключений, первопроходец.

Решает проблемы активно и независимо, не принимая в расчет при выборе тактики возможные огрехи.



D6. D/C

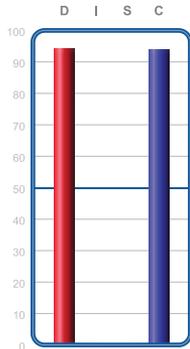
ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Противоречивый, нерешительный, темпераментный, приверженец правил.

Способен принимать решение в нестабильной обстановке, но может колебаться, если надо действовать в очень напряженной атмосфере, под давлением.

ПОКАЗАТЕЛИ

ХАРАКТЕРИСТИКА

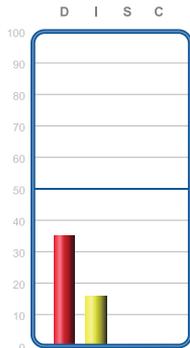


D7. D/C

**ОБА ВЫШЕ
ЛИНИИ**

Противоречивый, нерешительный, темпераментный.

Способен принимать решение в нестабильной обстановке, но может колебаться, если надо действовать в очень напряженной атмосфере, под давлением.



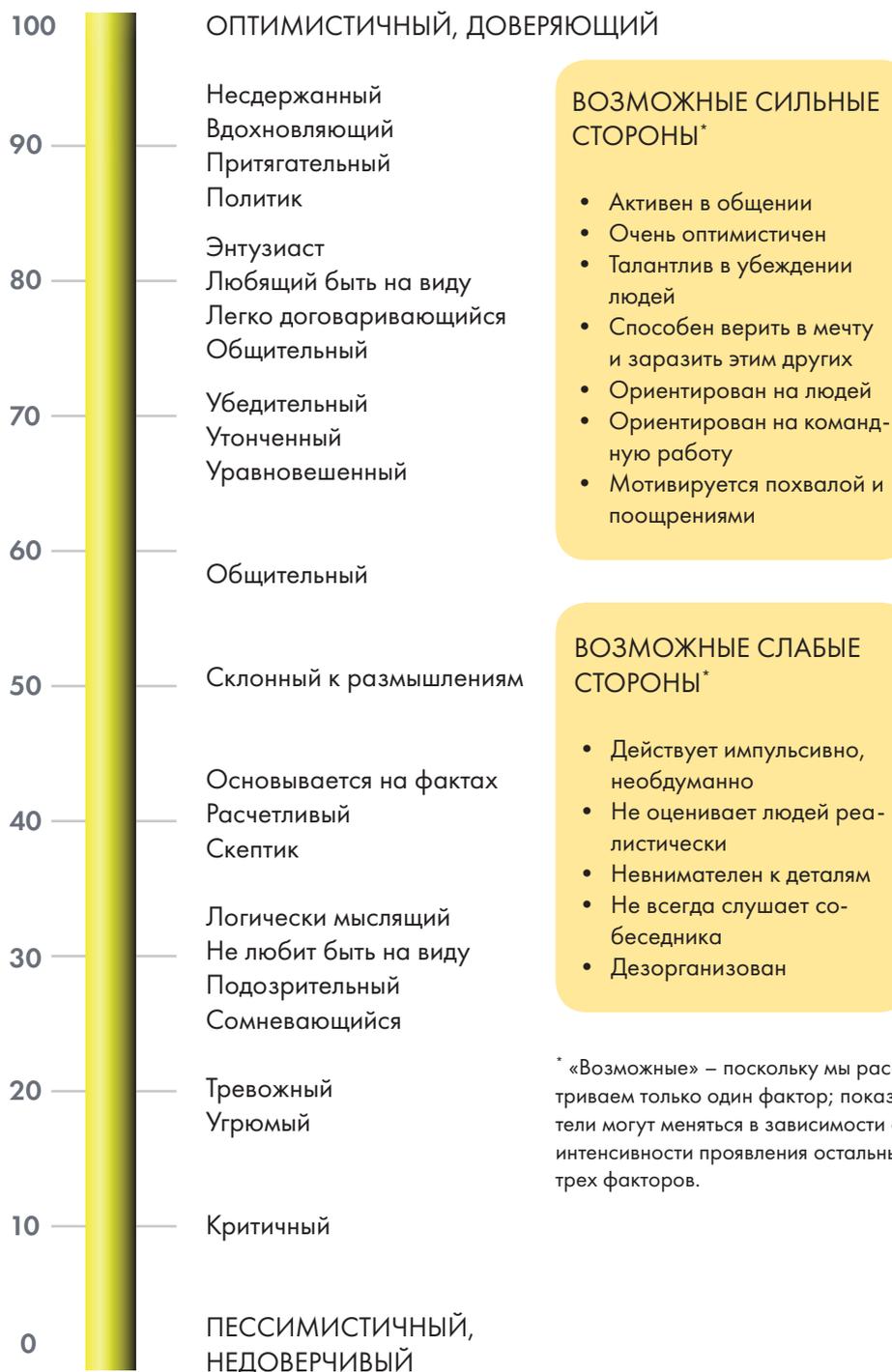
D8. D/I

**ОБА НИЖЕ
ЛИНИИ**

Интроверт, эмоции скрыты.

Чувствуется внутреннее напряжение, но оно не демонстрируется; однако становится заметным, если нарушаются какие-либо стандарты и правила.

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ I: ВЛИЯНИЕ

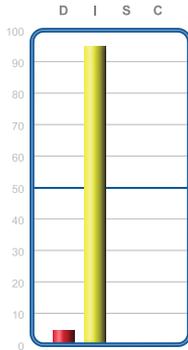


* «Возможные» – поскольку мы рассматриваем только один фактор; показатели могут меняться в зависимости от интенсивности проявления остальных трех факторов.

ОСНОВНЫЕ КОМБИНАЦИИ ФАКТОРА I

ПОКАЗАТЕЛИ

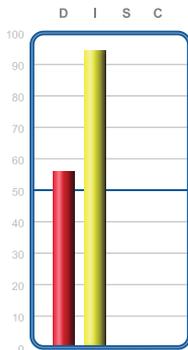
ХАРАКТЕРИСТИКА



11. I/D

Обязательный, ясно выражает свои мысли, уступчивый.

Обращается к людям убедительно и эмоционально, скорее за моральной поддержкой и ради самоуспокоения, чем за помощью в достижении целей.

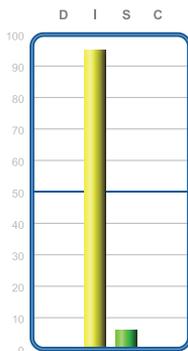


12. I/D

ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Дружелюбный, доброжелательный, вежливый.

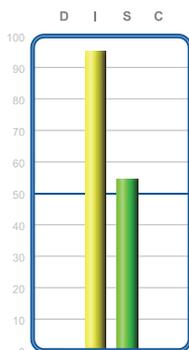
Искренне проявляет инициативу. Любит общаться с людьми с учетом того, чем они могут помочь ему добиться успеха. Убеждает и продвигается к целям в дружеской, многословной манере.



13. I/S

Общительный, способный налаживать контакт, коммуни- кабелен.

Активно ищет возможности пообщаться и наладить отношения с самыми разными людьми, экстраверт.



ПОКАЗАТЕЛИ

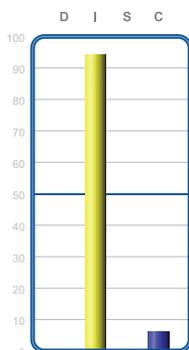
ХАРАКТЕРИСТИКА

14. I/S

ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Способен налаживать контакт, коммуникабелен, общителен

Открыто и дружелюбно относится к людям в разных ситуациях, но в первую очередь – к четко очерченной группе друзей и коллег. Общителен, радуется уникальности каждого человека.



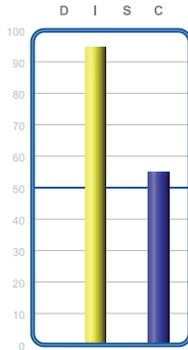
15. I/C

Хорошо представляет будущее, уверен в себе, упрям.

Ведет себя уверенно и спокойно даже в ситуациях, которые могут показаться рискованными и неопределенными. Дружелюбно относится к людям, не воспринимает общение как угрозу.

ПОКАЗАТЕЛИ

ХАРАКТЕРИСТИКА

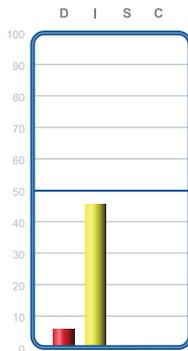


16. I/C

ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Дипломатичен, строит долгосрочные отношения.

Общается с людьми в уверенной и уравновешенной манере.



17. I/D

ОБА НИЖЕ ЛИНИИ

Мягкий, робкий, кроткий, застенчивый, ненавязчивый, молчаливый, почти-тельный.

Интенсивно проживает каждую ситуацию, но не выказывает это окружающим; эмоционально раскрывается в случае нарушения общепринятых стандартов.

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ S: ПОСТОЯНСТВО



ВОЗМОЖНЫЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ*

- Предан тем, чьи взгляды разделяет
- Хороший слушатель
- Терпеливый и сочувствующий
- Любит работать в команде
- Ценит долгосрочные отношения
- Ориентирован на семью
- Предпочитает использовать традиционные методы

ВОЗМОЖНЫЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ*

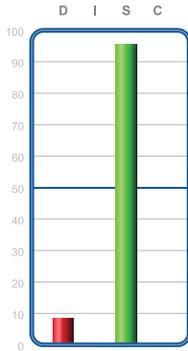
- Склонен застревать в привычной колее
- Излишне нейтрален
- Противится переменам
- Затаивает обиды
- Не любит выполнять срочную работу
- Может действовать медленно, если не требуется спешки
- Сложно принимает решения
- Им легче самим сделать работу, чем поручить ее кому-нибудь

* «Возможные» – поскольку мы рассматриваем только один фактор; показатели могут меняться в зависимости от интенсивности проявления остальных трех факторов.

ОСНОВНЫЕ КОМБИНАЦИИ ФАКТОРА S

ПОКАЗАТЕЛИ

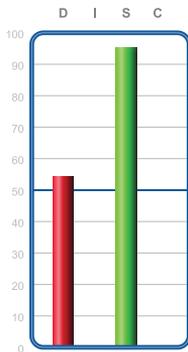
ХАРАКТЕРИСТИКА



S1. S/D

Терпеливый, невозмутимый, неактивный, безропотный; шутит, чтобы избежать конфронтации.

Под давлением – терпеливый и непоколебимый. Предпочитает пережить проблемы и трудные встречи, вместо того чтобы встречаться с ними лицом к лицу.

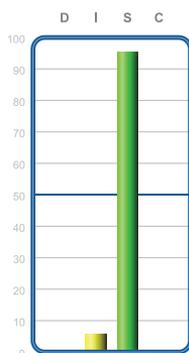


S2. S/D

ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Терпеливый, невозмутимый, неактивный, безропотный; может быть упрямым.

Терпеливо переживает трудности в надежде на то, что ситуация постепенно изменится к лучшему.



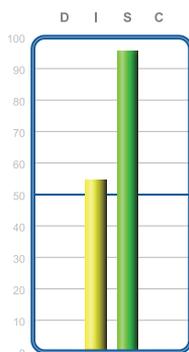
ПОКАЗАТЕЛИ

S3. S/I

Сосредотачивается на деталях; вдумчивый, настойчивый, мало доверяет другим.

ХАРАКТЕРИСТИКА

Способен сосредоточиться и не отвлекаться длительный период. Логически и систематически концентрирует усилия на текущих задачах, уделяя мало внимания чувству одиночества или тому, насколько он нравится окружающим.

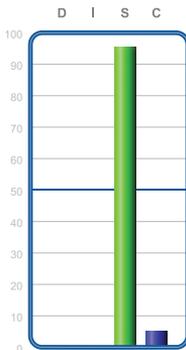


S4. S/I

ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Сосредотачивается на деталях; вдумчивый, настойчивый.

Внимательный и вдумчивый, тем не менее дружелюбный. Очень зависит от поддержки избранных людей.



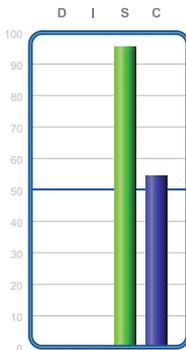
ПОКАЗАТЕЛИ

S5. S/C

Настойчивый, упорный; может проявлять некоторую независимость.

ХАРАКТЕРИСТИКА

Упорно придерживается своей точки зрения, даже когда она идет вразрез с мнениями окружающих. Может быть безапелляционным и сильно противиться изменениям в отношении к проблемам и людям.



S6. S/C

ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Настойчивый, упорный.

Стремится придерживаться правил, но не в ущерб качеству работы и принимая во внимание чувства других людей.

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ С: СООТВЕТСТВИЕ



ВОЗМОЖНЫЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ*

- Мыслит критически
- Придерживается высоких стандартов для себя и окружающих
- Хорошо дисциплинирован
- Мотивирован делать все правильно
- Аккуратный

ВОЗМОЖНЫЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ*

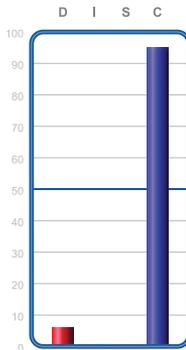
- Полагается на контроль «сверху»
- Не склонен действовать без указаний
- «Связан по рукам и ногам» существующими методиками и правилами
- Не пойдет на риск без квалифицированного подтверждения эффективности и надежности новых методов
- Не озвучивает свои чувства
- Может брать всю работу на себя и никому ее не поручать
- Уступает, чтобы избежать споров

* «Возможные» – поскольку мы рассматриваем только один фактор; показатели могут меняться в зависимости от интенсивности проявления остальных трех факторов.

ОСНОВНЫЕ КОМБИНАЦИИ ФАКТОРА С

ПОКАЗАТЕЛИ

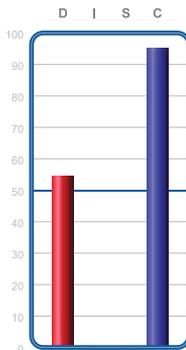
ХАРАКТЕРИСТИКА



С1. С/D

Гибкий, несамостоятельный, учтивый. Использует юмор, чтобы избежать споров.

Предпочитает приспособляться, чтобы не идти на риск. Стараются соответствовать всем правилам.



С2. С/D

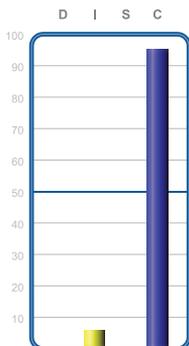
ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

Гибкий, несамостоятельный, учтивый; пойдет на противостояние, если его довести.

Дипломатичен и заботится об одобрении со стороны других, особенно со стороны начальства и близких коллег. В случае необходимости скорее всего будет прилагать достаточные усилия, чтобы найти правильные, адекватные решения.

ПОКАЗАТЕЛИ

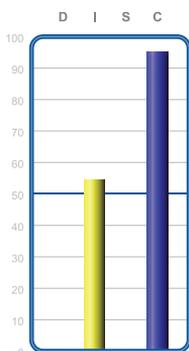
ХАРАКТЕРИСТИКА



С3. С/І

Точный, аккуратный, перфекционист; внимателен к деталям.

Ярый приверженец системы и порядка. Точный, очень заботится о качестве. Много анализирует ситуацию и не столь убедителен в общении с людьми. Постоянно старается добиться правильности и соответствия стандартам.

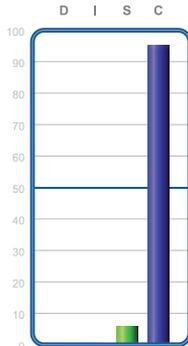


С4. С/І

ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ

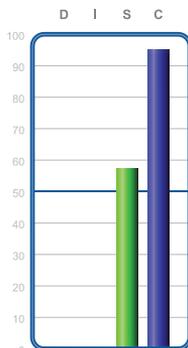
Точный, аккуратный, перфекционист; внимателен к деталям; ярый приверженец системы и порядка; проявление этих качеств зависит от ситуации.

Проявляет организованность даже в личных отношениях. С людьми вежлив и дружелюбен. Ценит компанию людей со схожими идеями, ориентированных на качество результата.

ПОКАЗАТЕЛИ**ХАРАКТЕРИСТИКА****C5. C/S**

Бдительный, чувствителен к проблемам, контролю, опасностям, ошибкам, заблуждениям, правилам, предписаниям, методикам; осознает социальный, экономический и политический подтекст своих решений.

Очень чувствителен к переменам в социуме и рабочей обстановке, готов приспособиться. Успешно приспосабливается к тому, что представляется в данный момент правильным; иногда начинает вести себя импульсивно.

**C6. C/S****ОБА ВЫШЕ ЛИНИИ**

Бдительный, чувствителен к проблемам, контролю, опасностям, ошибкам, заблуждениям, правилам, предписаниям, методикам, дисциплине.

Бдителен и готов приспособиться к проверенным системам методов, но осторожен и не торопится оценивать возможные последствия. Особенно настороженно относится к переменам, которые могут помешать долгосрочным отношениям и (или) противоречат прочно укоренившимся методикам и способам действия.

ЭМОЦИИ ЧЕТЫРЕХ ИЗМЕРЕНИЙ

ЭМОЦИЯ СТИЛЯ D: ГНЕВ

Чем выше на графике красный столбец (показатель D), тем более человек склонен терять самообладание, проявлять нетерпение. Это не значит, что он выходит из себя. Такие люди могут контролировать свой гнев, но совершенно определенно они проявляют нетерпение и их легко разозлить.

Чем ниже на графике красный столбец, тем более человек склонен быть терпеливым и сдержанным.

ЭМОЦИЯ СТИЛЯ I: ОПТИМИЗМ/ДОВЕРИЕ

Чем выше на графике желтый столбец (показатель I), тем более человек склонен видеть во всем хорошее и проявлять высокую степень доверия.

Чем ниже на графике желтый столбец, тем более человек склонен быть пессимистичным и недоверчивым.

ЭМОЦИЯ СТИЛЯ S: НЕЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ

У человека стиля S есть чувства. Однако, чем выше на графике зеленый столбец (показатель S), тем менее человек склонен проявлять или демонстрировать свои эмоции, потому что он не хочет обременять вас своими проблемами. Все эмоции человека загнаны внутрь, он будет отвечать вам, что все в порядке, когда дела идут плохо.

Чем ниже зеленый столбец, тем больше вы увидите и услышите о том, что конкретно переживает этот человек.

ЭМОЦИЯ СТИЛЯ C: СТРАХ

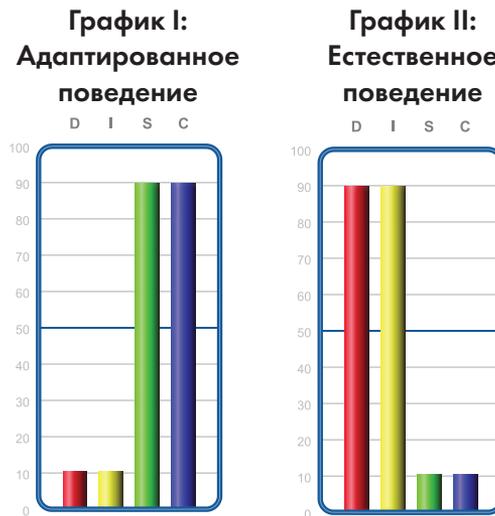
Чем выше на графике синий столбец (показатель C), тем более человек склонен следовать правилам из страха допустить ошибку или промах. Если синий столбец поднялся выше средней линии, человек будет стараться действовать только на основании точной информации. При этом фактор страха может быть скрыт и не проявляться внешне.

Чем ниже синий столбец, тем более человек склонен к риску, редко выказывает страх. Относясь к правилам как к рекомендациям, такой человек сможет легко нарушить канон, если потребуется.

ЧТЕНИЕ ГРАФИКОВ

ШАГ 3: ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА НЕСООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ ГРАФИКОМ I (АДАПТИРОВАННОЕ ПОВЕДЕНИЕ) И ГРАФИКОМ II (ЕСТЕСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ)

Исследования показывают, что если адаптированное поведение, отраженное на графике I, сильно отличается от отраженного на графике II, это может привести к стрессу, проблемам с психическим здоровьем и отсутствию удовлетворения от работы. Чем сильнее проявляются эти изменения, тем важнее обнаружить их причины и взаимосвязь. Пример несоответствия можно рассмотреть на следующих графиках:



Когда человек с высоким уровнем D и I и низким уровнем S и C отправляется в церковь, окружение требует снизить проявление D и I и, наоборот, усилить S и C. Человек может потерпеть это изменение какое-то время. Это может продлиться дольше, если находят отклик его устремления, убеждения и ценности. Если человек слишком долго находится в ситуации, в которой не видит смысла, это может вызвать стресс. Поэтому многие продавцы сопротивлялись введению отчетов о работе с клиентами.

Адаптация: Связаны ли с работой различия между графиком I (Адаптированное поведение) и графиком II (Естественное поведение)? То есть соответствует ли график I графику, отражающему поведение на рабочем месте? Если ответ утвердительный, тогда адаптированное поведение улучшит качество работы.

Если график I сильно отличается от графика, отражающего поведение на работе, придется присмотреться к ситуации поподробнее. **Человек может подстраивать свое поведение по одной из следующих причин:**



Стремление
выжить

Защита от
последствий /
Страх

Не понимание,
какое поведение
приведет к успеху
в работе

Поиски себя

Любое изменение в каком-либо столбце от графика II к графику I показывает, что поведение адаптируется для того, чтобы соответствовать текущей ситуации. Всегда смотрите, как меняется график I по сравнению с графиком II.

Следующая информация поможет понять, что обычно означает движение. Однако, пока вы не проанализируете окружение, мы можем дать вам лишь некоторые идеи относительно того, что могут означать типичные изменения. **Важно выяснить, почему человек адаптирует свой стиль поведения.** Человек может адаптировать свой стиль, что отображается на графике I, чтобы выжить или преуспеть. Следует с вниманием рассмотреть истинные мотивы перемен. Если они связаны с работой, человек приспосабливается, чтобы преуспеть. Если переменные не связаны с работой, то, возможно, речь идет о стремлении к безопасности.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ АДАПТАЦИЯ

ПРИМЕР 1: ДВИЖЕНИЕ ВВЕРХ ИЛИ ВНИЗ ОСНОВАНО НА ИЗМЕНЕНИЯХ ГРАФИКА II.



D / Красный столбец: Незначительное изменение

I / Желтый столбец: Снижение

S / Зеленый столбец: Незначительное изменение

C / Синий столбец: Повышение

ВОЗМОЖНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Желтый столбец I: Снижение уровня доверия

Синий столбец С: Следование правилам (стремление к безопасности, спокойство)

Обычно мы наблюдаем подобную ситуацию, если человек испытал потрясение в личных отношениях или же был уволен с работы. Он снижает показатели желтого стиля поведения, чтобы защититься от обид, полученных в результате сверхдоверчивости. Этот опыт научил его, как обезопасить себя, следуя правилам и не допуская риска.

ТИПИЧНЫЕ СПОСОБЫ АДАПТАЦИИ

Соотношение показателей графика II и графика I.

D повышается	Человек становится более настойчивым и ориентированным на решение сложных задач.
D снижается	Человек становится менее настойчивым.
I повышается	Человек становится более открытым и ориентированным на людей.
I снижается	Человек становится менее доверчивым, более скрытным.
S повышается	Человек становится более пассивным.
S снижается	Человек активизируется и ускоряет темп своей жизни.
C повышается	Человек следует правилам, мало склонен к риску, беспокоится о безопасности.
C снижается	Человек становится более независимым, в большей степени принадлежит сам себе.

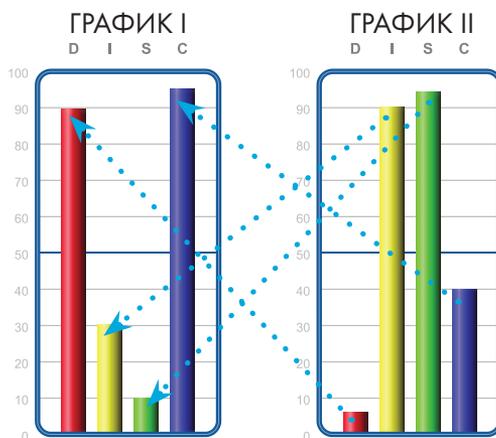
На разницу в графиках следует обратить особое внимание, если эта разница значительна. Открытое обсуждение обычно приводит к пониманию того, что именно вызвало столь серьезную адаптацию естественного стиля поведения.

Примечание: У большинства безработных людей повышается синий столбец (С) на графике I. Это своеобразный ответ на социальный вызов. Если у вас нет работы, вам приходится звонить, писать, ходить на собеседования и так далее.

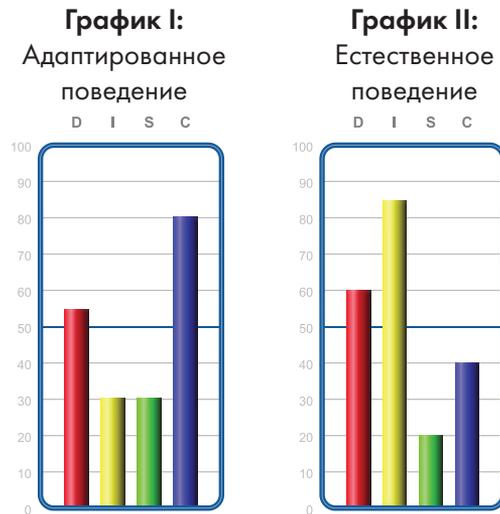
В настоящее время большинство сотрудников, которым удалось избежать увольнения, повышают фактор С (синий столбец). Они адаптируют свое поведение с тем, чтобы не стать следующим, кто потеряет работу. Это их реакция на естественное стремление к самозащите.

РАСХОЖДЕНИЯ И СООТНОШЕНИЯ

ПРИМЕР 2



Исследование, проведенное доктором Дэвидом Уорбертоном и Джуди Сьютер, показывает, что расхождения между графиками I и II связаны с чувством удовлетворения от работы, проблемами со здоровьем и уровнем стресса. Хотя исследования должны быть продолжены, промежуточные выводы свидетельствуют о том, что там, где есть расхождения между графиками I и II, со временем снижается чувство удовлетворенности от работы и возрастает количество проблем со здоровьем. Здравый смысл также подсказывает, что интроверты, вероятно, не очень будут довольны должностью уличного продавца, тогда как экстравертам не слишком подойдет работа бухгалтера. В примере 2 человек маскирует свой естественный стиль поведения, чтобы преуспеть в своем окружении (График I). Этот человек тратит много энергии, чтобы сохранить свою маску, и это значит, что он испытывает немалый стресс.

ПРИМЕР 3**Нет расхождения**

Красный столбец (D) Верхняя точка красного столбца в обоих графиках примерно на одном уровне.

Зеленый столбец (S) Верхняя точка зеленого столбца в обоих графиках примерно на одном уровне.

Расхождение

Желтый столбец (I) Сравните высокий уровень желтого столбца на графике II и низкий уровень на графике I. Что это значит? Обычно такой человек склонен проявлять оптимизм и доверие (график II), но на работе (график I) он проявляет себя как пессимист и недоверчивый человек. Почему? Надо задать ему этот вопрос, и диалог поможет прояснить несоответствие.

Синий столбец (C) На графике II синий столбец немного ниже силовой линии, тогда как на графике I этот стиль поведения проявляется очень интенсивно. Естественный стиль поведения этого человека – следовать правилам в зависимости от ситуации. Однако на работе он максимально следует установленным нормам и методам. В графике I человек проявляет высокую степень уступчивости. Почему? Опять-таки надо задать ему этот вопрос и обсудить.

Примечание

Примечание: Было установлено, что синий столбец (С) достигает наивысшей отметки на графике I в том случае, когда человек боится потерять работу.

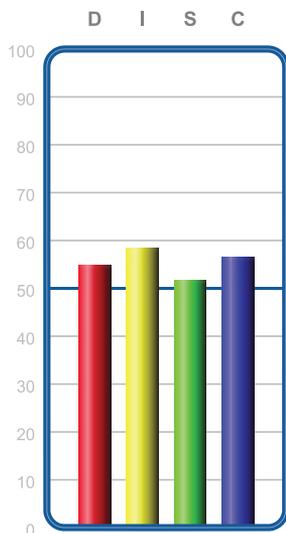
Требуются дальнейшие исследования того, как необходимость адаптации влияет на психическое и эмоциональное здоровье человека и его благополучие. Несоответствие между графиками I и II отражает стрессовое состояние, накопление негативных эмоций и снижение удовлетворенности от работы (согласно исследованиям Дэвида Уорбертона и Джуди Сьютер).

ШАГ 4: ПОВТОРИТЕ ТО ЖЕ ДЛЯ ГРАФИКА I (АДАПТИРОВАННОЕ ПОВЕДЕНИЕ)

Используйте этот же четырехступенчатый процесс в соответствии с инструментом Style Insights® при анализе графика I, чтобы лучше понять адаптированное поведение. Компания TTI Success Insights читает графики схожим способом, анализируя динамику изменения уровней D, I, S, C на графиках I и II.

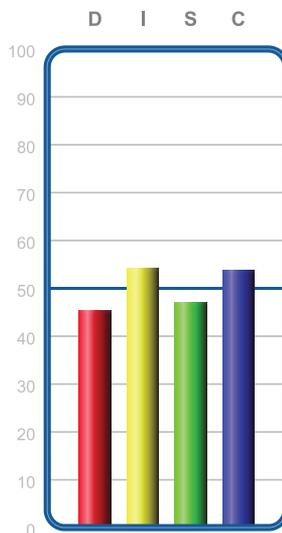
НЕОБЫЧНЫЕ ГРАФИКИ

Хотя инструмент Style Insights® и был разработан для анализа нормального поведения, могут быть получены графики, отражающие поведение нетипичное. Style Insights® – не клинический инструмент, однако его используют многие профессионалы, для того чтобы помочь людям оценить собственное поведение. Эти два необычных проявления следует интерпретировать в зависимости от их появления либо в графике I, либо в графике II.



«Перебор»

Все столбцы поднимаются
выше силовой линии



«Середина»

Все столбцы возле
силовой линии (45%-55%)

Необычные проявления («перебор», «середина») на графике I могут наблюдаться по следующим причинам.

Тестируемый:

1. пытается «обмануть» тест;
2. пытается казаться сверхуспешным;
3. чрезмерно анализирует, слишком много времени тратит на ответы;
4. новичок на работе и пока не понимает, что именно требуется для успеха;
5. еще не освоился в новой обстановке;
6. не понимает поставленные вопросы.

Необычные проявления на графике I обычно носят временный характер. Если человек через некоторое время вновь ответит на вопросы, сосредоточившись должным образом, скорее всего, получится адекватный график. Также, если человек только что поступил на новую работу, следует подождать несколько недель, прежде чем просить его заполнить второй опросник, чтобы у новичка было время определиться со своим корпоративным поведением. Используйте инструмент Workplace Behaviors («Поведение на работе»), чтобы установить, какое поведение требуется на данной должности, и затем обсудите результаты. **(См. главу 7).**

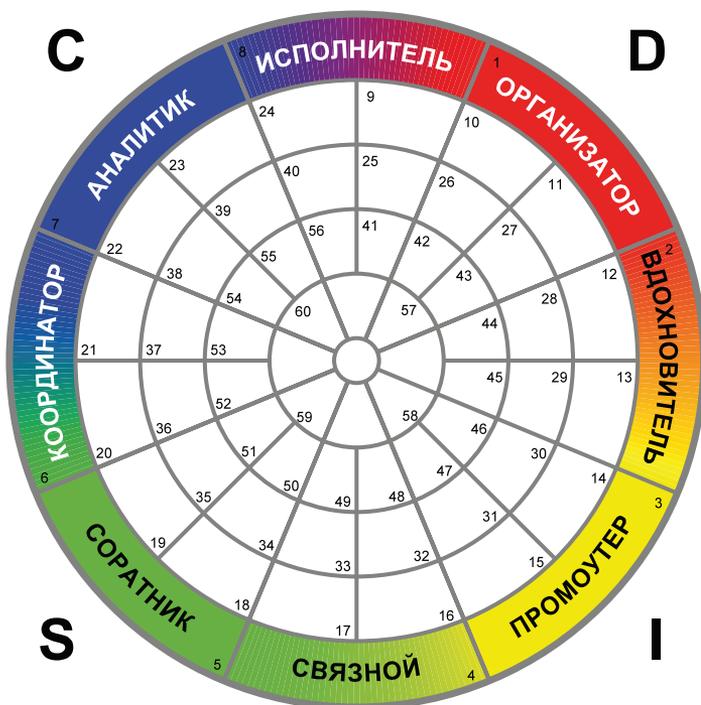
Необычные проявления («Перебор», «Середина») на графике II могут наблюдаться по следующим причинам.

Тестируемый:

1. пытается «обмануть» тест;
2. чрезмерно анализирует, слишком много времени тратит на ответы;
3. переживает эмоциональное состояние или личную драму (только в случае графика «Середина»);
4. находится под давлением и стремится всем угодить (только в случае графика «Перебор»);
5. не понимает поставленные вопросы.

Когда неожиданным образом выглядит график II, спросите тестируемого, понял ли он варианты ответа и чувствовал ли он себя комфортно при выполнении теста. Если человека прерывали или если у него были трудности с выполнением теста, попросите его вновь вернуться к соответствующим вопросам. Если получится тот же результат, следует отнестись к ситуации серьезно. Человек переживает дискомфорт, и это напрямую отразится на его производительности. Причем часто требуется профессиональная помощь, чтобы такой человек мог понять, кто он(а) на самом деле и какие факторы влияют на его состояние.

«КОЛЕСО УСПЕХА» TTI SUCCESS INSIGHTS (SUCCESS INSIGHTS WHEEL®)



«Колесо успеха» было добавлено к отчетам для большей наглядности понимания поведения – как в быту, так и в рабочей обстановке. Компания TTI Success Insights первая применила «Колесо успеха» для понимания поведения человека. «Колесо успеха» доказало свою эффективность: с его использованием улучшилось понимание отчетов, уменьшилось время на обучение, для клиентов исчезла необходимость изучать правила чтения графиков.

Зачем было разработано «Колесо успеха»? Компания TTI Success Insights считает, что наглядность является важным компонентом обучения. Изучать язык DISC при помощи такой модели, как «Колесо успеха», легко и наглядно. Эта модель помогает визуально представить данные, полученные в форме опроса Style Insights®. Мы уверены, что «Колесо успеха» – наиболее легкий способ изучения DISC.

«Колесо успеха» может использоваться для иллюстрации различий между естественным стилем поведения, адаптированным стилем поведения и поведением на рабочем месте (Workplace Behaviors®). Кроме того, профессионал в диагностике по методике DISC может спланировать состав целой команды по стилям поведения и предвидеть потенциальные конфликты с первого же взгляда.

TTI Success Insights – первая компания в сфере оценки поведения, использующая «Колесо успеха» для объяснения поведения. «Колесо успеха» впервые применили европейские дистрибьюторы программы Success Insights. Оно сразу доказало свою ценность, поскольку клиентам уже не обязательно было уметь читать графики.

КАК ИНТЕРПРЕТИРОВАТЬ ДАННЫЕ «КОЛЕСА УСПЕХА»

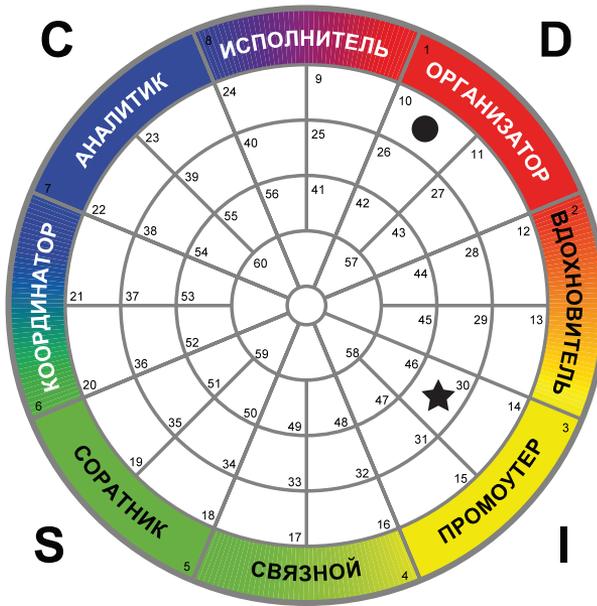
В «Колесе успеха» используется 60 наиболее распространенных сегментов. Сегменты распределены по колесу в соответствии со всеми точками, которые расположены выше силовой линии. Колесо использует 48 основных секторов и 12, являющихся исключениями. Высокая степень проявления того или иного фактора в поведении человека определяет ту четверть круга, в которой будет отмечен соответствующий тип. Отчеты TPI Success Insights Success Insights основываются на 384 графах, которые представляют 324 более конкретные графические интерпретации графиков.

«Колесо успеха» состоит из 8 секторов, а именно:

Связной	I, S (желтый, зеленый)
Соратник	S (зеленый)
Координатор	S, C (зеленый, синий)
Аналитик	C (синий)
Исполнитель	D, C (красный, синий)
Организатор	D (красный)
Вдохновитель	D, I (красный, желтый)
Промоутер	I (желтый)

ПРИМЕНЕНИЕ «КОЛЕСА УСПЕХА»

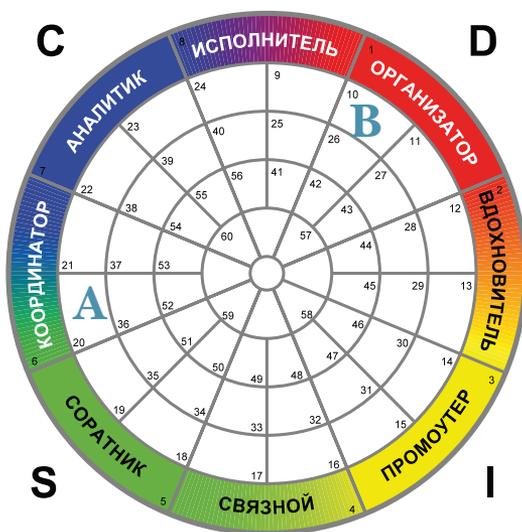
Почему этот человек вынужден адаптировать свое поведение?



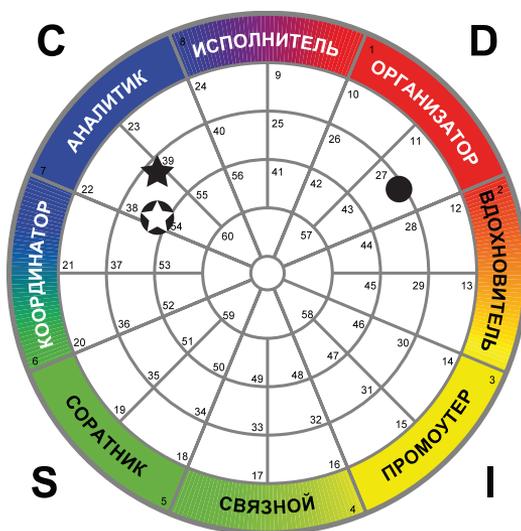
● Естественное поведение

★ Адаптированное поведение

Как сложатся отношения между человеком А и человеком В?



Человек, вынужденный адаптировать свое поведение по долгу службы:



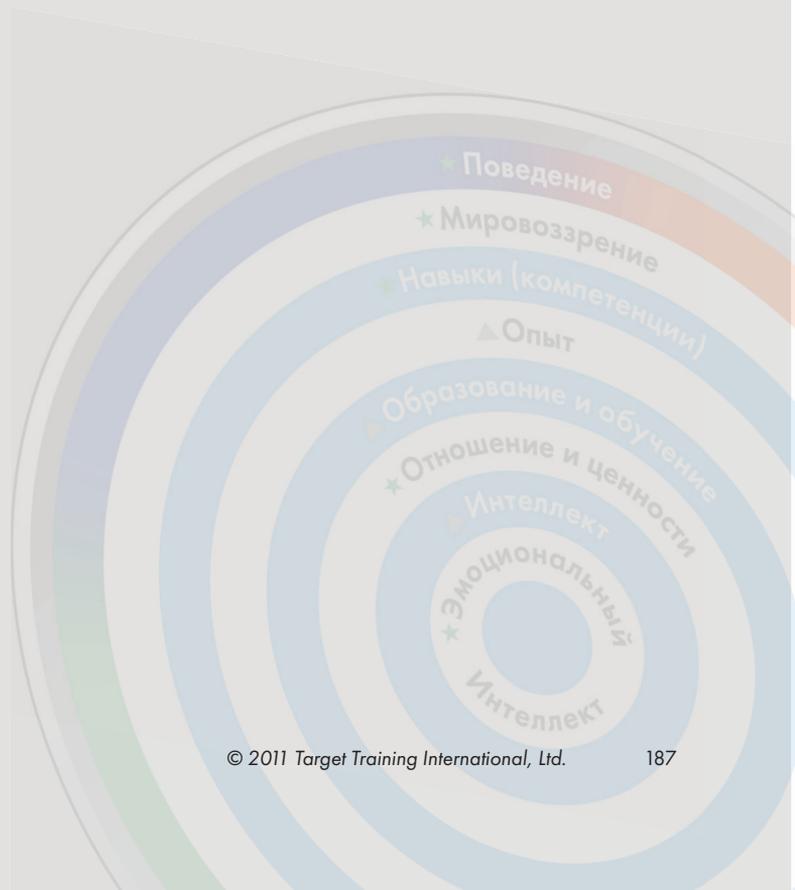
● Естественное поведение

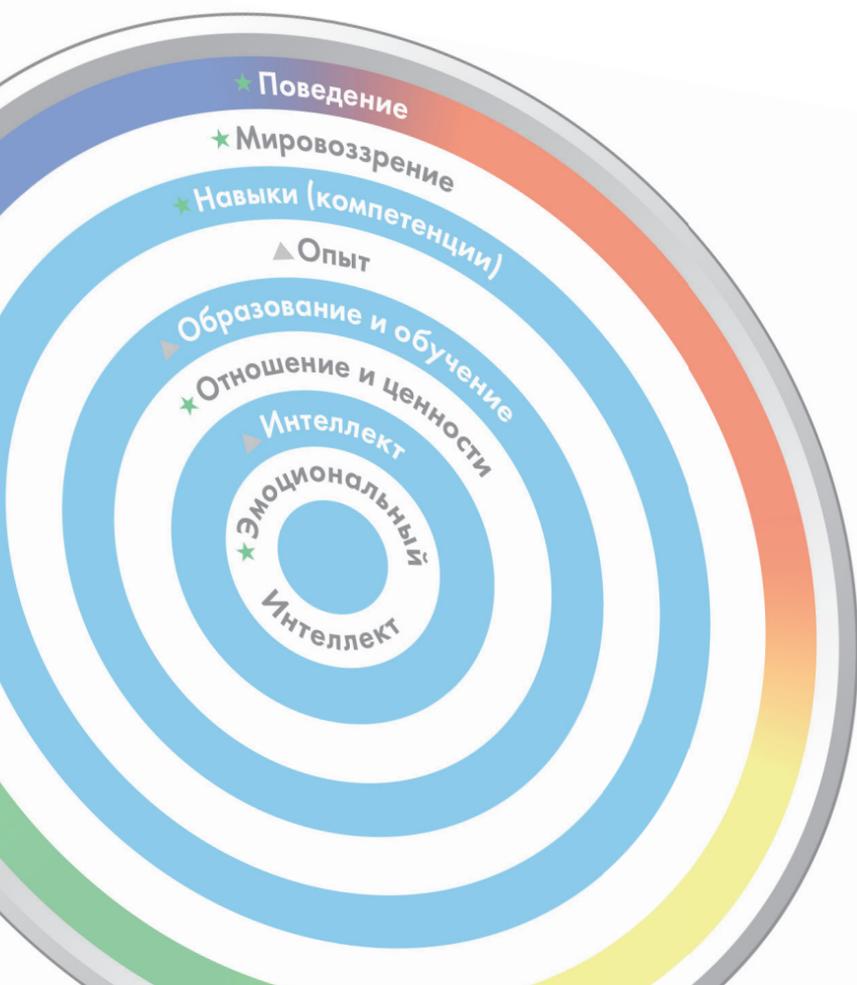
★ Адаптированное поведение

☆ Работа

ИТОГИ ГЛАВЫ

Наше исследование доказывает, что овладение этими знаниями напрямую связано с вашим успехом.





ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТИЛЕЙ

6

Цель главы:

Перейти от основ к более продвинутому использованию языка; научиться применять язык, изучая сочетание и взаимодействие различных стилей, и таким образом повысить качество общения в команде и эффективность ее работы.

Содержание главы:

- Введение
- Сочетание стилей и их комбинации
- Взаимодействие красного типа личности (D) с представителями других типов
- Взаимодействие желтого типа личности (I) с представителями других типов
- Взаимодействие зеленого типа личности (S) с представителями других типов
- Взаимодействие синего типа личности (C) с представителями других типов
- Еще раз о целях

«Я не говорил, что не сказал это. Я сказал, что я не говорил, что сказал это. Я хочу, чтобы это было предельно ясно».

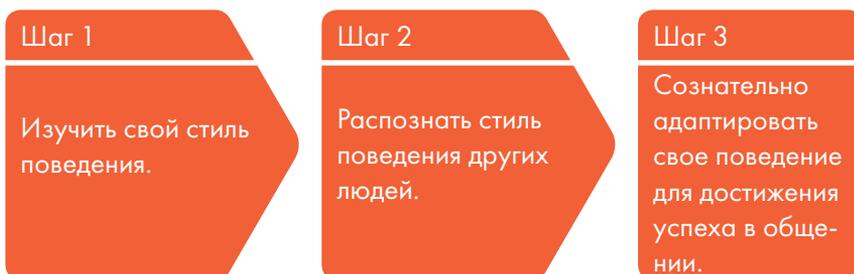
Джордж Ромни

ВВЕДЕНИЕ

ЛЮДИ ЧАСТО ОШИБАЮТСЯ, ПОЛАГАЯ, ЧТО ДРУГИЕ ЧУВСТВУЮТ ТО ЖЕ САМОЕ И ДУМАЮТ ТАК ЖЕ, КАК ОНИ.

Одной из самых сложных задач при налаживании эффективного взаимодействия является понимание того, что люди могут иметь стиль поведения, отличающийся от вашего собственного. Многие контакты сразу же обрываются из-за отсутствия понимания различий в поведении. Все мы общаемся и ведем себя по-разному.

Люди, стремящиеся к эффективному общению, должны для начала:



Умение эффективно взаимодействовать с разными людьми является одним из наиболее ценных навыков. **Более 80% людей, которые получили повышение по службе, добились этого именно благодаря умению взаимодействовать с людьми, а не профессиональным навыкам.**

Большинство людей уже умеют адаптировать свое поведение к окружающим условиям. Язык DISC дает понимание того, как быстрее адаптироваться к другому человеку с учетом его поведенческих особенностей.

СОЧЕТАНИЕ СТИЛЕЙ И ИХ КОМБИНАЦИИ

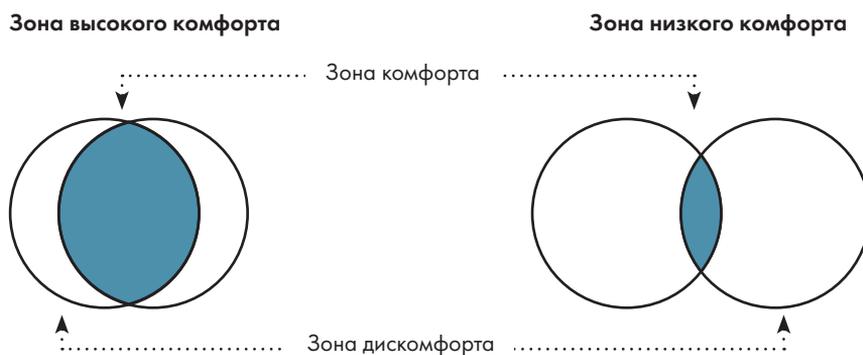
Понимание того, как «сочетаются» различные стили, дает исчерпывающее представление о языке DISC и о силе его влияния на межличностные отношения и взаимодействие на работе.

Модель DISC объясняет то, КАК мы действуем. Большинство проблем в отношениях, как в рабочих, так и в личных, обусловлено наличием у сторон несовпадающих ценностей. DISC не «измеряет» ценности человека. У многих людей, которым свойственны совершенно различные стили поведения, формируются продолжительные, успешные отношения. Почему? Ответ на этот вопрос заключается в двух словах: понимание и адаптация.

Примечание Примечание: человек, чья наивысшая точка на Графике II оказалась в столбце D, в этой главе будет называться высоким D (или «красным типом») (то же самое относится к показателям I, S и C). Запомните – то, КАК человек действует, определяется интенсивностью всех четырех показателей, как высоких, так и низких.

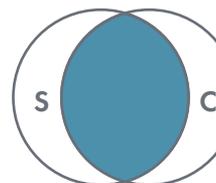
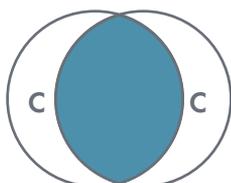
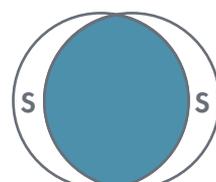
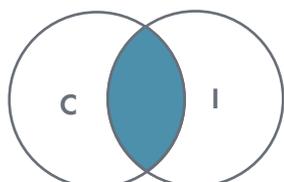
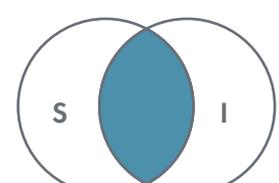
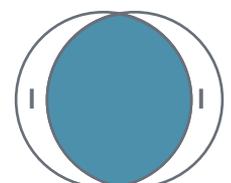
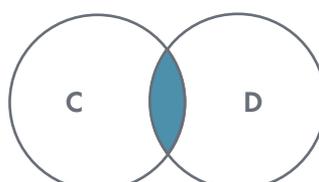
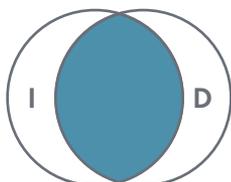
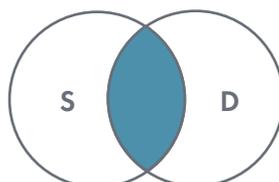
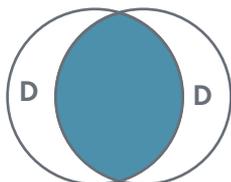
Сочетание поведенческих стилей (СПС)

Данная характеристика, которая может быть либо хорошей, либо удовлетворительной, определяет то, насколько разные стили будут сочетаться на начальном этапе, и насколько сильно должен адаптироваться человек для достижения эффективной коммуникации. Характеристика сопровождается наглядным графиком, демонстрирующим «зону комфорта» и «зону дискомфорта» при взаимодействии.

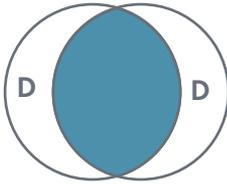


ПЕРВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Каким образом ваш стиль поведения может взаимодействовать с другими стилями



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КРАСНОГО ТИПА ЛИЧНОСТИ (D) С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ДРУГИХ ТИПОВ

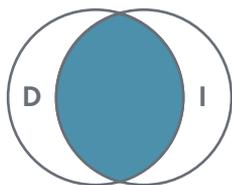


Высокий уровень D / Высокий уровень D
Общение красного типа (D) с красным типом (D)

СПС: Хорошее

Эти люди любят соревнование, прямолинейны и уверены в себе. Высокие D понимают стремление друг друга к действию. Им нужны сложные задачи, и им необходимо управлять другими людьми. Так как высокие D не боятся идти на конфликт, дискуссия между ними может быть довольно оживленной. Высокие D могут хорошо работать вместе, если замысел и цель работы четко обрисованы. Они легко идут на риск, и их необходимо сдерживать и просить здраво взглянуть на факты. Из-за того, что высокие D ориентированы на выполнение задачи, им необходимо быть внимательнее друг к другу, прежде чем начать действовать.

Красному типу (D) важны: РЕЗУЛЬТАТ/ЭФФЕКТИВНОСТЬ

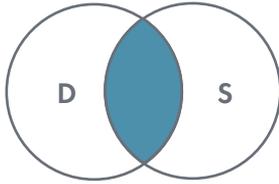


Высокий уровень D / Высокий уровень I
Общение красного типа (D) с желтым типом (I)

СПС: Хорошее

Точно так же, как и высокому D, высокому I свойственны понимание безотлагательности действий, принятие рискованных решений и желание менять окружающую обстановку в зависимости от своих ценностей и взглядов. Они различаются в подходе к окружающим, хотя оба относятся к экстравертным типам. Высокий I использует харизму и уговоры, чтобы убедить других в своей правоте, в то время как высокий D действует прямо и без лишних слов. Оба прекрасно работают вместе, однако высокому D необходимо относиться к задаче чуть менее серьезно и слегка снизить темп работы, с учетом, что взаимодействие и работа в удовольствие являются факторами мотивации для высокого I. Красный тип должен дать желтому типу I возможность выразить свои мысли и предоставить больше времени для принятия решений.

Желтому типу (I) важен: ОПЫТ

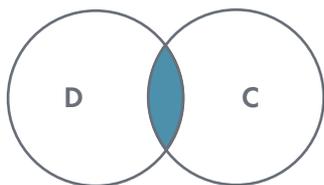


Высокий уровень D / Высокий уровень S
Общение красного типа (D)
с зеленым типом (S)

СПС: Удовлетворительное

Из-за желания сделать все быстро и склонности к риску высокий D будет доминировать над высоким S. Высокому D необходимо значительно снизить темп работы и удостовериться, что у высокого S достаточно времени для обработки полученной информации. Высокий S не склонен к риску и любит все как следует обдумать. Из-за стремления высокого S к гармонии он не будет возражать даже в случае несогласия с высоким D. При этом высокий S никак не будет выражать и проявлять свои эмоции. Высокому D придется серьезно работать, чтобы выстроить доверительные отношения с высоким S. Это означает, что высокому D необходимо научиться слушать.

Зеленому типу (S) важно: ОЩУЩЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ



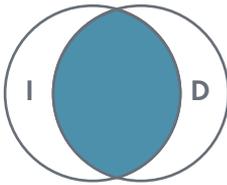
Высокий уровень D / Высокий уровень C
Общение красного типа (D)
с синим типом (C)

СПС: Удовлетворительное

Активный человек и человек спокойный и неторопливый. Склонный к риску и стремящийся к максимальной стабильности. Человек, не принимающий во внимание многие факты, и человек, скрупулезно собирающий и анализирующий эти данные. Человек, быстро принимающий решения, и человек, обдумывающий все этапы медленно. Высокому D необходимо значительно адаптироваться, чтобы улучшить коммуникацию с высоким C. Самая сложная задача для высокого D – снизить скорость действий и обратиться к фактам. Высокий D должен, с одной стороны, предоставлять высокому C больше информации, а с другой – не быть слишком напористым. Высокий уровень C, как и высокий уровень D, стремится к оптимальному использованию времени и контролю над личным пространством.

Синему типу (C) важна: ИНФОРМАЦИЯ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЖЕЛТОГО ТИПА ЛИЧНОСТИ (I) С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ДРУГИХ ТИПОВ

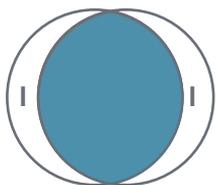


Высокий уровень I / Высокий уровень D
Общение желтого типа (I) с красным типом (D)

СПС: Хорошее

Люди желтого типа обычно бывают очень многословны в стремлении склонить кого-либо к собственной точке зрения. Желтый и красный типы хорошо коммуницируют, так как оба являются экстравертами и видят общую картину происходящего. Вступая в дискуссию, высокому I необходимо более четко выражать мысли, а не изъясняться намеками. Кроме того, высокий I должен позволить высокому D вести разговор. Ему следует задавать больше вопросов, вместо того чтобы предлагать ответы. Самоуверенность и прямота высокого D могут испугать высокого I, в результате чего высокий I уступит там, где уступать не нужно. Принимая во внимание, что высокому D нравится борьба, высокий I может удержать свои позиции без страха поражения.

Красному типу (D) важны: РЕЗУЛЬТАТ/ЭФФЕКТИВНОСТЬ

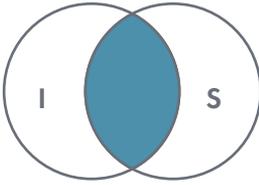


Высокий уровень I / Высокий уровень I
Общение желтого типа (I) с желтым типом (I)

СПС: Хорошее

Представители желтого типа генерируют креативные, чрезвычайно рискованные идеи, но при этом часто нуждаются в людях с другим стилем поведения, которые помогли бы им трезво оценить ситуацию. Высокие I получают колоссальное удовольствие от работы друг с другом. В силу своей общительности люди этого типа могут часто отвлекаться, поэтому необходимо следить за выполнением ими задания. Составьте для них жесткое расписание и поставьте срок для выполнения задачи, так как у них могут возникнуть проблемы с планированием рабочего времени.

Желтому типу (I) важен: ОПЫТ

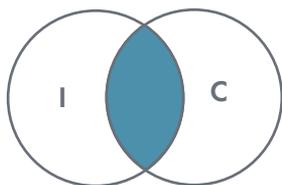


Высокий уровень I / Высокий уровень S
Общение желтого типа (I) с зеленым типом (S)

СПС: Хорошее

Высокому I, несомненно, понравится свойственная высокому S ориентированность на человека. И тот и другой ценят теплоту во взаимоотношениях и взаимодействие на личном уровне. Высокому I придется изменить свой подход к работе, так как высокому S он может показаться полным излишнего энтузиазма или, возможно, неискренним и агрессивным. У высокого I также обострено понимание безотлагательности действий, и он склонен принимать чрезвычайно рискованные решения гораздо в большей степени, чем высокий S. Таким образом, высокому I необходимо чуть спокойнее относиться к работе, снизить скорость действий и подтолкнуть высокого S к взаимодействию. Как мы уже не раз отмечали, не следует принимать проявление эмоций у высокого S за молчаливое выражение согласия. Вы, возможно, и не узнаете, о чем думает высокий S, пока он сам не скажет. Поэтому высокому I следует меньше говорить и задавать больше вопросов, для того, чтобы построить доверительные отношения с высоким S.

Зеленому типу (S) важна: БЕЗОПАСНОСТЬ



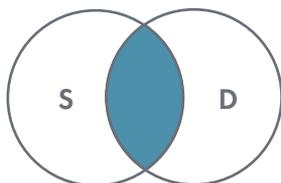
Высокий уровень I / Высокий уровень С
Общение желтого типа (I) с синим типом (С)

СПС: Удовлетворительное

В поведении этих двух типов найдется мало общего. Взаимодействие с высоким С дается высокому I труднее всего. Один – экстраверт, другой – интроверт. Один ориентирован на эмоции, другой – на данные. Склонность к высокому риску у одного и нежелание идти на риск у другого. Разговорчивый человек и молчун, говорящий исключительно по делу. Один доверчив, а другой предпочитает не доверять никому. Общение с высоким С является проблемой для высокого I. Тем не менее, если оба смогут использовать сильные стороны своего поведенческого стиля, то из них может получиться невероятно сильная команда. Высокому I необходимо снизить темп работы, строго контролировать свои эмоции и предоставить высокому С всю необходимую информацию. От общения на личные темы придется отказаться, так как частная жизнь синего типа является только его личным делом. Высокому I следует меньше жестикулировать и ни в коем случае не допускать тактильных контактов с высоким С.

Синему типу (С) важна: ИНФОРМАЦИЯ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЗЕЛЕНОГО ТИПА ЛИЧНОСТИ (S) С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ДРУГИХ ТИПОВ

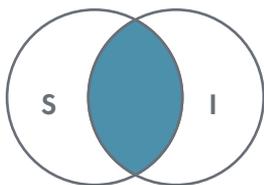


Высокий уровень S/высокий уровень D
Общение зеленого типа (S)
с красным типом (D)

СПС: Удовлетворительное

Один делает все медленно, а другой — быстро. Один ориентирован на человека, а другой — на задачу. Один медленно принимает решения, другой — быстро. Высокому S необходимо адаптироваться, чтобы эффективно общаться с высоким D. Суть адаптации будет состоять в том, чтобы ускориться, сосредоточиться на наиболее важных моментах и более четко выражать свои мысли. Люди, которые четко выражают мысли и движутся вперед, нравятся высокому D и вызывают у него уважение. Высокому S необходимо следить за тем, чтобы высокий D не слишком подавлял его. Ради сохранения гармонии и мира высокий S склонен соглашаться во всем. Но согласие уместно лишь тогда, когда высокий S принимает направление, в котором движется высокий D. Высокому S необходимо отстаивать свою позицию перед высоким D, несмотря на то что это будет сложно. При этом лучше задавать побольше вопросов: это заставит высокого D защищать свою позицию.

Красному типу (D) важны: РЕЗУЛЬТАТ/ЭФФЕКТИВНОСТЬ

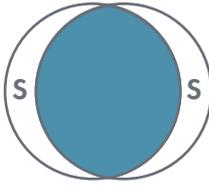


Высокий уровень S/высокий уровень I
Общение зеленого типа (S) с желтым типом (I)

СПС: Хорошее

Оба ценят теплоту во взаимоотношениях и любят поговорить. Оба ориентированы на людей, и оба небезразличны к тому впечатлению, которое производят на окружающих. Высокий S не любит рисковать, в то время как высокому I присуща чрезвычайная рискованность. Высокий S гораздо медленнее принимает решение, чем высокий I, а также более методичен. Высокий S должен проявлять больше гибкости в общении с высоким I, дать ему больше свободы и возможность получать удовольствие от работы, позволить ему выражать свои мысли. Высокому S следует найти способ поддержать идеи высокого I и поощрять его креативность и инновации. Высокий S и высокий I будут хорошо взаимодействовать, так как демонстрируют хорошее сочетание поведенческих стилей, преимущественно из-за их ориентированности на людей.

Желтому типу (I) важен: ОПЫТ

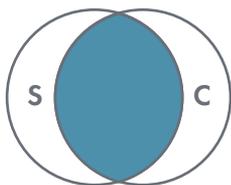


Высокий уровень S/высокий уровень S
Общение зеленого типа (S) с зеленым типом (S)

СПС: Хорошее

Представители зеленого типа отлично понимают друг друга, поэтому их поведенческие стили прекрасно сочетаются. Оба в высшей степени ориентированы на людей. Оба будут стремиться завершить каждое начатое дело. Они не будут рисковать, и это может помешать реализации их потенциала. Принятие решений также может быть слишком затянутым или запоздалым. Однако высокие S отлично подходят друг другу с точки зрения совместности.

Зеленому типу (S) важна: БЕЗОПАСНОСТЬ



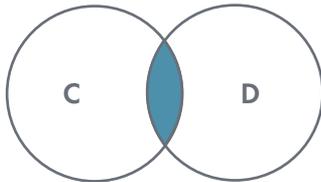
Высокий уровень S/высокий уровень C
Общение желтого типа (S) с синим типом (C)

СПС: Хорошее

Оба типа не любят рисковать, оба ценят готовность к сотрудничеству как на работе, так и дома. У обоих также есть методы и правила поведения, которым они следуют. Главное отличие высокого S от высокого C в том, что высокий C больше сосредоточен на информации, а высокий S — на людях. При возникновении перемен высокому S понадобится информация, чтобы чувствовать себя комфортно, в то время как высокому C будут нужны данные, доказывающие, что эти перемены к лучшему.

Синему типу (C) важна: ИНФОРМАЦИЯ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СИНЕГО ТИПА ЛИЧНОСТИ (С) С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ДРУГИХ СТИЛЕЙ



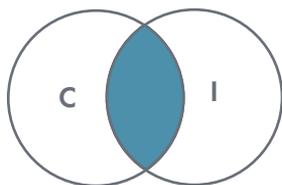
Высокий уровень С/высокий уровень D
Общение синего типа (С)
с красным типом (D)

СПС: Удовлетворительное

Оба ориентированы на выполнение задачи. Потенциальный конфликт может возникнуть из-за понимания скорости выполнения работы или из-за вопросов безопасности.

Нежелание высокого С идти на риск против склонности к риску высокого D. Медленный процесс принятия решений, требующий большого количества информации, в сравнении с быстрым процессом принятия решений, не «отягощенным» данными. Оба схожи в том, что возлагают большие надежды друг на друга, вследствие чего С может проявлять излишнюю критичность, а D – излишнюю требовательность (в зависимости от их ценностей). Однако осознание поведенческих различий может помочь создать прекрасную команду.

Красному типу (D) важны: РЕЗУЛЬТАТ/ЭФФЕКТИВНОСТЬ

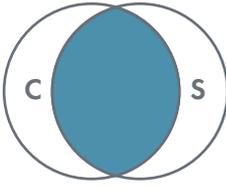


Высокий уровень С/высокий уровень I
Общение синего типа (С) с желтым типом (I)

СПС: Удовлетворительное

С поведенческой точки зрения отношения высокого С и высокого I являются наиболее сложными. Интроверт и экстраверт. Пессимист и оптимист. Человек, медленно принимающий решения, и человек, принимающий их крайне быстро. Стремление избежать риска и склонность к риску. Казалось бы, связка высокий С — высокий I неминуемо обречена на провал. Высокому С придется стать более гибким и похожим на высокого I. Синий тип сможет адаптироваться к высокому I и построить с ним взаимовыгодный процесс коммуникации, если станет больше ориентироваться на людей, будет получать больше удовольствия от работы и научится легче ко всему относиться. Высокому С необходимо ускориться и задавать побольше вопросов, чтобы направить высокого I к желаемому результату. Это будет методичное продвижение к желаемой цели, позволяющее высокому I выразить свои мысли в процессе движения.

Желтому типу (I) важен: ОПЫТ

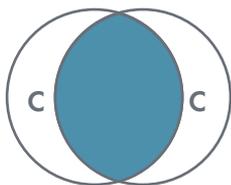


Высокий уровень C/высокий уровень S
Общение синего типа (C) с зеленым типом (S)

СПС: Хорошее

Оба этих типа не любят рисковать, оба ценят готовность к сотрудничеству как на работе, так и дома. У обоих есть методы и правила поведения, которым они следуют. Главное отличие высокого S от высокого C состоит в том, что высокий C больше сосредоточен на информации, а высокий S на людях. При возникновении перемен высокому S понадобится много информации, чтобы чувствовать себя комфортно, в то время как высокому C нужны будут данные, доказывающие, что эти перемены к лучшему.

Зеленому типу (S) важна: БЕЗОПАСНОСТЬ



Высокий уровень С/высокий уровень С
Общение синего типа (С) с синим типом (С)

СПС: Хорошее

У высоких С складываются хорошие отношения дома и на работе, так как им свойственно стремление к соблюдению правил и порядка. Кроме того, прежде чем принять решение, они соберут данные и тщательно изучат факты. Обычно высокие С отлично ладят друг с другом, так как не склонны к риску, быстрому принятию решений и ориентированы на задачу. Однако из-за их склонности к перфекционизму они могут испытывать чувство неудовлетворенности. Тем не менее они прекрасно подходят друг другу.

Синему типу (С) важна: ИНФОРМАЦИЯ

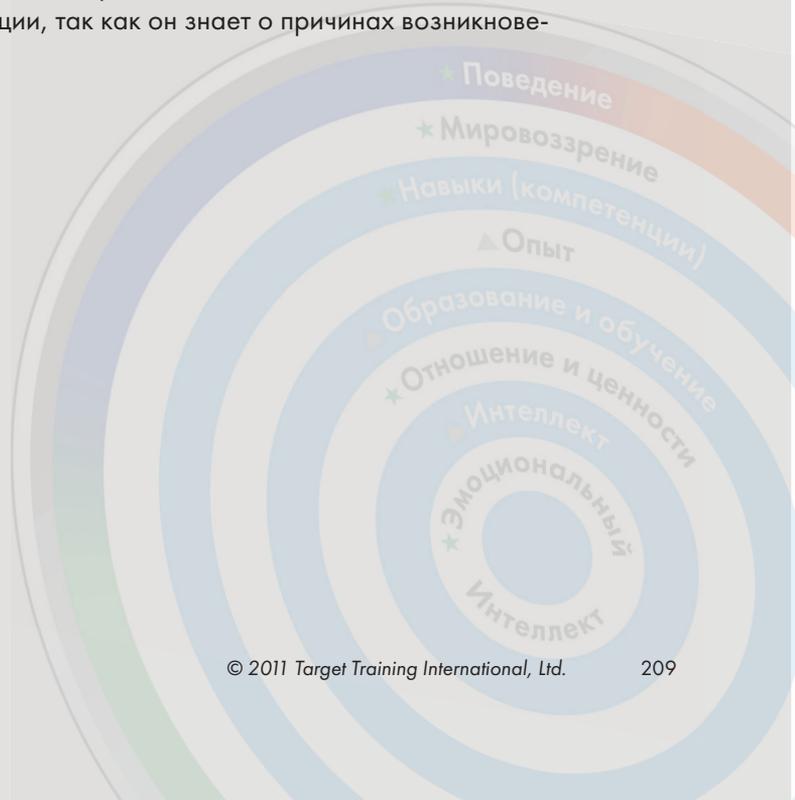
ЕЩЕ РАЗ О ЦЕЛЯХ

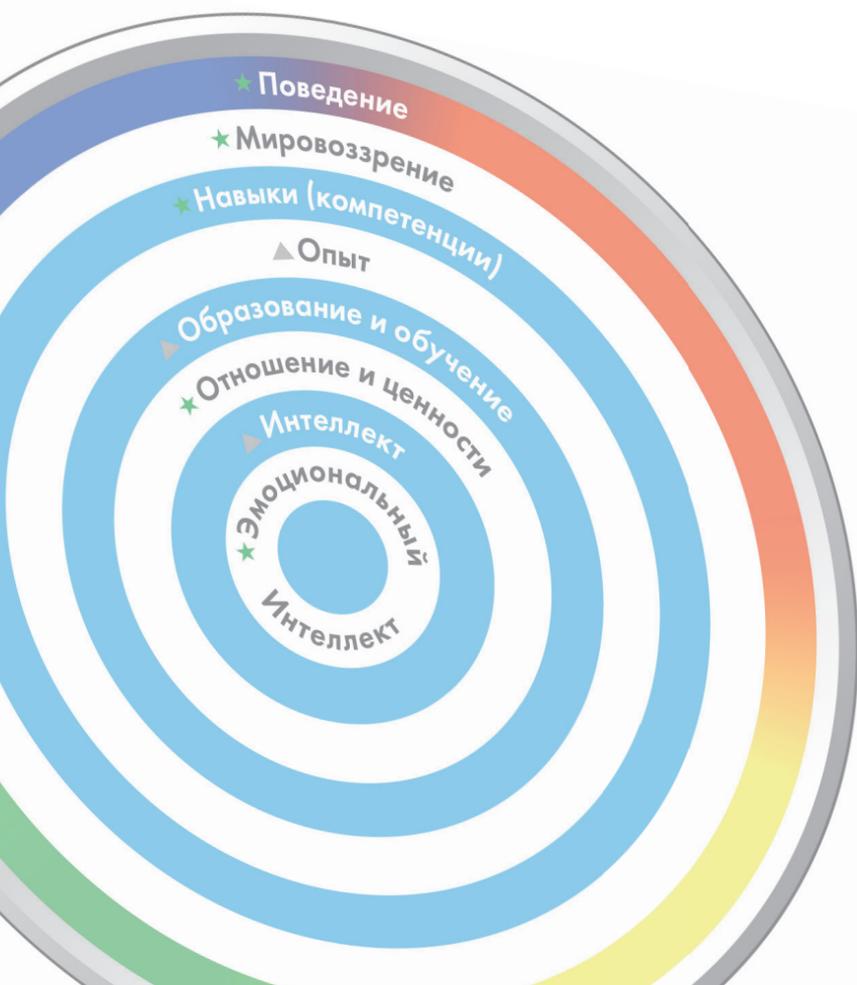
Важность взаимодействия:

- Все люди общаются по-разному.
- Анализ стилей поведения позволяет узнать, как общение будет происходить на начальном этапе.
- Взаимодействие с людьми на различных уровнях – важнейший навык, который необходимо освоить.
- Понимание поведенческих особенностей различных стилей и того, как ваш стиль поведения взаимодействует с другими стилями, приведет к более эффективной коммуникации.

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА:

Люди с разными поведенческими стилями могут научиться работать друг с другом. Поведенческая толерантность и принятие иного стиля поведения могут быть достигнуты в процессе тренинга, когда людям объясняют поведенческие различия и то, что эти различия не являются плохими или хорошими. Зачастую отношения не складываются из-за конфликта в сфере ценностей. Хотя данная глава и выделяет конфликты, обусловленные особенностями человека с тем или иным поведенческим стилем, однако преодолеть их возможно, лишь научившись языку DISC. Человек, изучающий язык DISC, сможет мгновенно адаптировать свое поведение для достижения эффективной коммуникации, так как он знает о причинах возникновения проблем в общении.





СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ НА РАБОТЕ И ЭТАЛОННЫЙ ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

7

Цель главы:

Освоить инструмент Workplace Behaviors («Стили поведения на работе»), чтобы определить должностные обязанности и предоставить сотруднику и руководителю информацию для удовлетворения требований к ним.

Содержание главы:

- Введение
- Процесс
- Инструмент Workplace Behaviors для подбора сотрудников
- Развитие персонала
- Итоги главы

«Ставьте работу ваших сотрудников на первое место – это самое главное».

Генерал Роберт Вуд

ВВЕДЕНИЕ

Если бы работа могла говорить, она бы легко рассказала, какой тип поведения требуется для наилучшего ее выполнения с наименьшим стрессом. Любая работа предполагает виды деятельности, неразрывно связанные со стилями нашего поведения. Понимая эти стили, мы можем соотнести людей с теми типами работ, которые лучше всего подходят к их естественному стилю поведения.

В индустриальном обществе большинство видов работ были материальными и осязаемыми, а большинство материальных видов работы не требуют от вас, чтобы вы выстраивали отношения с другими людьми. Чем дальше мы уходим от индустриальной эпохи, тем менее осязаемой становится работа, и поэтому нам приходится пристальнее изучать поведение человека.

Сегодня организации создают рабочие места, которые подразумевают, что работник должен всем нравиться и выполнять самые разные обязанности. Значит, вам надо быть за все в ответе, выполнять обязанности с улыбкой, следить за тем, чтобы все время соблюдались высокие стандарты. **Но дело в том, что такую работу может выполнять лишь робот, а люди могут делать всё и нравиться всем только в течение довольно короткого периода.**

Поведенческий профиль студента требует от него:

1. Следовать правилам и положениям, установленным другими.
2. Выполнять и завершать все задания.
3. Разговаривать только тогда, когда он задает вопрос или отвечает на вопрос.
4. Понимать, что главный – преподаватель.

«Работа» студента соответствует определенному поведенческому профилю, и наше исследование доказывает, что студенты, имеющие соответствующий профиль, получают высший балл. Студенты, естественный стиль поведения которых противоположен этому профилю, имеют обычно самый низкий балл. Таким образом, глядя на студента, выполняющего неоплачиваемую работу, мы можем видеть, как несоответствие в поведении приводит к худшей производительности.

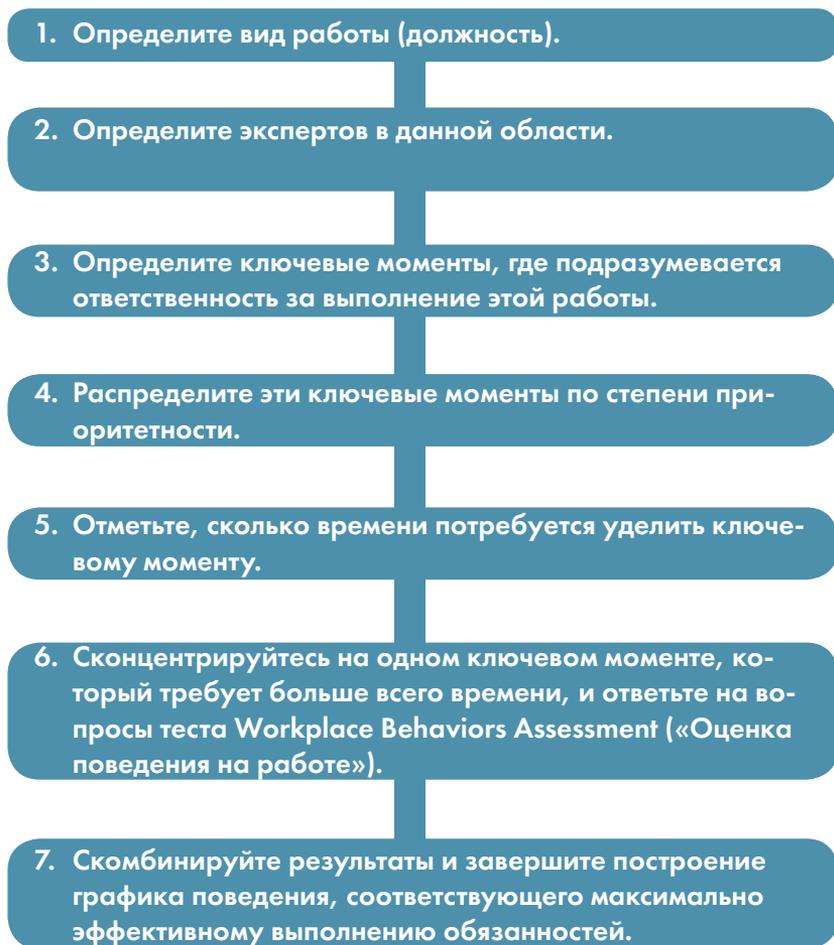
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВОСПРИЯТИЕ

Без специального метода, с помощью которого можно установить подходящий тип поведения для определенной работы, мы можем наблюдать лишь за восприятием этой работы. Когда люди обсуждают конкретную работу, которой занимаются в данный момент, чаще всего мы слышим о том, как им **НРАВИТСЯ** эта работа или как они **НА САМОМ ДЕЛЕ** выполняют эту работу.

Важно определить то, КАК должна выполняться работа. Поэтому вам следует придерживаться метода, который мы рекомендуем для профилирования, вне зависимости от того, будете вы использовать один способ оценки или несколько (поведения, ценностей и навыков).

Для начала надо установить, чего требует работа, нацеленная на максимальную эффективность. **Если бы работа могла говорить, она бы легко рассказала, какой тип поведения требуется для ее выполнения.**

ПРОЦЕСС



Более детальное описание ищите на стр. 277 – «Выбираем лучший персонал без риска в рамках закона».

Тест Workplace Behaviors Assessment («Оценка поведения на работе») был разработан, чтобы предоставить системный и понятный способ изучения поведения, которое соответствует той или иной должности. Большинство вакансий содержит описание должностных инструкций или список обязанностей. Описание работы редко включает что-либо свыше прямого перечисления того, что человек должен делать; в описании ничего не говорится о том, как именно он должен это делать и когда все требуемое должно быть выполнено. Тест Workplace Behaviors Assessment («Оценка поведения на работе») определяет все необходимые поведенческие характеристики, которые отсутствуют в описании работы.

Если бы мы взяли обязанности, прилагающиеся к любой должности, и определили, сколько времени уходит на выполнение каждой обязанности в течение недели, мы могли бы вычислить, сколько времени тратится на различные виды деятельности. Анализируя деятельность и поведение, которое требуется для успешного выполнения работы, мы могли бы определить, сколько времени тратит на работу человек с теми или иными поведенческими характеристиками. Затем мы могли бы определить доминантные поведенческие характеристики, которые подразумеваются для человека на этой должности. **Тест Workplace Behaviors Assessment позволяет проанализировать, какой именно стиль поведения необходим, для того чтобы преуспеть на определенной должности.**

Если работа требует от человека стиля поведения, который ему свойственен, то случаются некоторые приятные вещи:

1. Человек может немедленно сфокусироваться на том, чтобы заняться собственно выполнением работы.
2. Человек будет получать удовольствие от работы, поскольку она естественным образом соответствует его стилю поведения.

Напротив, людям, которым свойственны другие стили поведения (не те, что требуются на данной должности), приходится тратить массу энергии на то, чтобы приспособить свое поведение к работе. И лишь после этого приступать собственно к выполнению обязанностей, вкладывая в это оставшиеся силы. Некоторые виды работы вызывают настолько большой стресс у людей, стремящихся вести себя так, как им несвойственно, что сил собственно на труд уже совсем не остается.

Пример такого внутреннего конфликта: активный и общительный человек, способный вести за собой, любящий следовать собственным правилам и решать все быстро, вынужден выполнять работу, требующую соблюдения многочисленных стандартов и установок и пошагового решения поставленных задач. Такой человек в данной обстановке будет подвержен стрессу и останется на этой работе лишь в том случае, если не сможет найти другую – более подходящую его естественному стилю поведения.

В случае несоответствия у разных людей понимания целей и задач одной и той же работы результатом будет низкое качество ее выполнения. **Например: многие люди подходят к аттестации с одним представлением о своей работе, а начальник представляет ее совсем по-другому.** Если и начальник, и подчиненный одинаково воспринимают работу, должностные обязанности и поведенческие характеристики, они могут начать конструктивный диалог, прекрасно понимая друг друга.

Многим начальникам не хватает необходимых навыков, чтобы помочь подчиненным соответствовать должности в поведенческом плане. Например, конкретную должность следовало занимать дипломированному специалисту, и некий претендент соответствовал всем требованиям с точки зрения образования, но, на взгляд начальника, не соответствовал поведенческим требованиям, обусловленным этой работой.

КОМУ СЛЕДУЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕСТ WORKPLACE BEHAVIORS?

Для конструктивного использования системы в ней следует участвовать всем заинтересованным сторонам – то есть и руководителям, и их подчиненным. Обязанность руководителя – разработать должностные инструкции, используя запатентованный компанией TTI Success Insights инструмент Job Benchmarking Process («Эталонный профиль должности»). Это позволяет сравнить всех сотрудников, выполняющих конкретный вид работы, с описанием самой должности.

Чтобы построить график поведения на рабочем месте, на опросник должны ответить более, чем один человек. Если все заинтересованные стороны одинаково воспринимают работу, то ее описание можно составить именно на основании этого графика. Если же предлагаются разные точки зрения, тогда экспертам следует обсудить каждую позицию, договориться о едином решении, и всем следует пройти тест еще раз. График идеального профиля может быть построен с учетом этого единого варианта, определенного в результате достигнутого соглашения.

WORKPLACE BEHAVIORS ДЛЯ ПОДБОРА СОТРУДНИКОВ

ОЦЕНКА УРОВНЯ СТРЕССА

Сотрудник, чье поведение соответствует должностным требованиям, испытывает меньший стресс и работает более продуктивно. Программа Workplace Behaviors может сыграть важную роль для изучения поведенческих сигналов и индикаторов обстановки. Например, будет ли человек, которому свойствен красный или желтый стиль поведения, чувствовать себя дискомфортно, выполняя работу, подходящую синему типу? Скорее всего, да! Такие люди не только будут чувствовать дискомфорт, но и больше времени будут проводить на больничном, будут чаще получать производственные травмы и станут работать с меньшей продуктивностью, чем человек с высоким уровнем С на том же месте.

Если случилось так, что человек с высоким D работает на должности, соответствующей высокому уровню С, значит ли это, что его нужно уволить? Нет! Но это означает, что руководителям следует обсудить с сотрудником вопросы, связанные с должностными обязанностями. Возможно, могут быть внесены изменения в то, каким образом выполняется работа, или существуют некие разновидности должностей, на которых человек с высоким D сможет функционировать более эффективно.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

ОПТИМИЗАЦИЯ ТРУДА И ПЕРЕМЕЩЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Низкая эффективность работы нередко обусловлена недопониманием того, какое поведение требуется на данной должности. Можно решить этот вопрос, разработав должностные инструкции и попросив всех сотрудников, занятых выполнением данной работы, пройти тест Style Insights («Понимание стиля»). Это поможет определить, в каких областях сотрудник непродуктивно расходует свои силы.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Руководители оценивают эффективность сотрудников на основании собственных представлений. Подчиненные выполняют свои обязанности, также исходя из собственных представлений. Оценка эффективности дает возможность использовать методику «Поведение на работе» для сравнения представлений всех этих людей. Если представления разнятся, результатом чаще всего становятся неправильная оценка и (или) низкая эффективность труда. Инструмент выявляет критические точки, что позволяет при решении проблем сосредоточиться на работе. Оценка эффективности может производиться на позитивной основе с тем, чтобы сконцентрировать все силы на новом плане действий, который должен быть выработан в процессе диалога.

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

Каждый человек привносит в работу свои сильные и слабые стороны. Людям важно сравнивать свое поведение с тем, которое требуется демонстрировать на работе. **В этом случае, и только в этом случае, возможен план для решения следующих вопросов:**

- Используются ли в текущей работе их сильные стороны?
- Не приходится ли им чрезмерно использовать свои сильные стороны, превращая их в слабые?
- Требуется ли текущая работа проявления их слабых сторон?
- Какие виды деятельности на текущей работе их изматывают?



Посмотрите на график выше, наглядно показывающий, что человек адаптирует свое поведение, но совсем не так, как этого требует работа. Почему? Причины могут быть связаны как с самой работой, так и с чем-либо другим, к ней не относящимся.

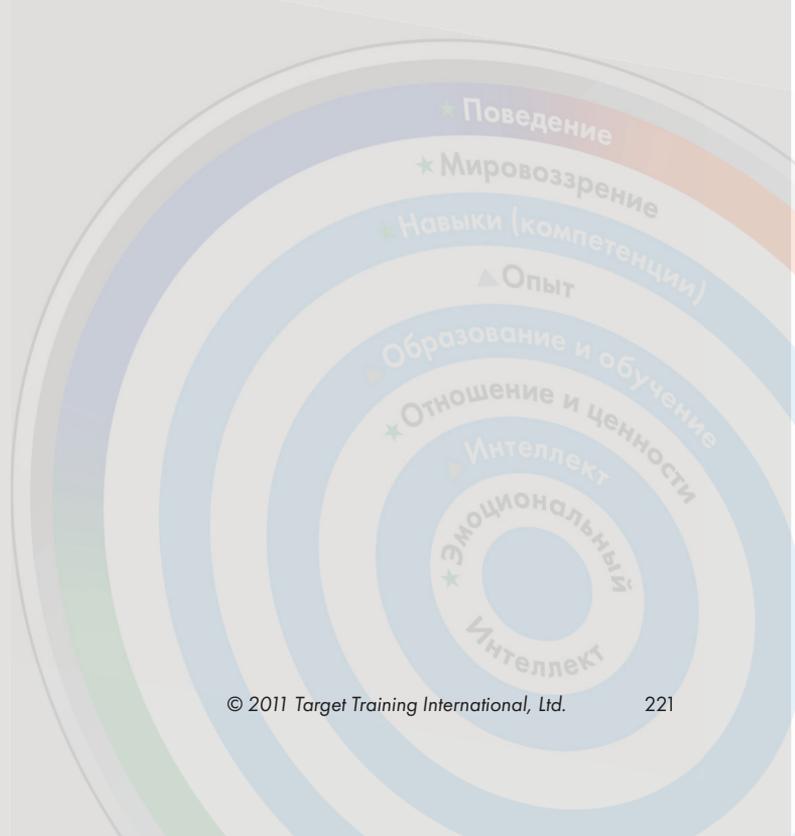
ИТОГИ ГЛАВЫ

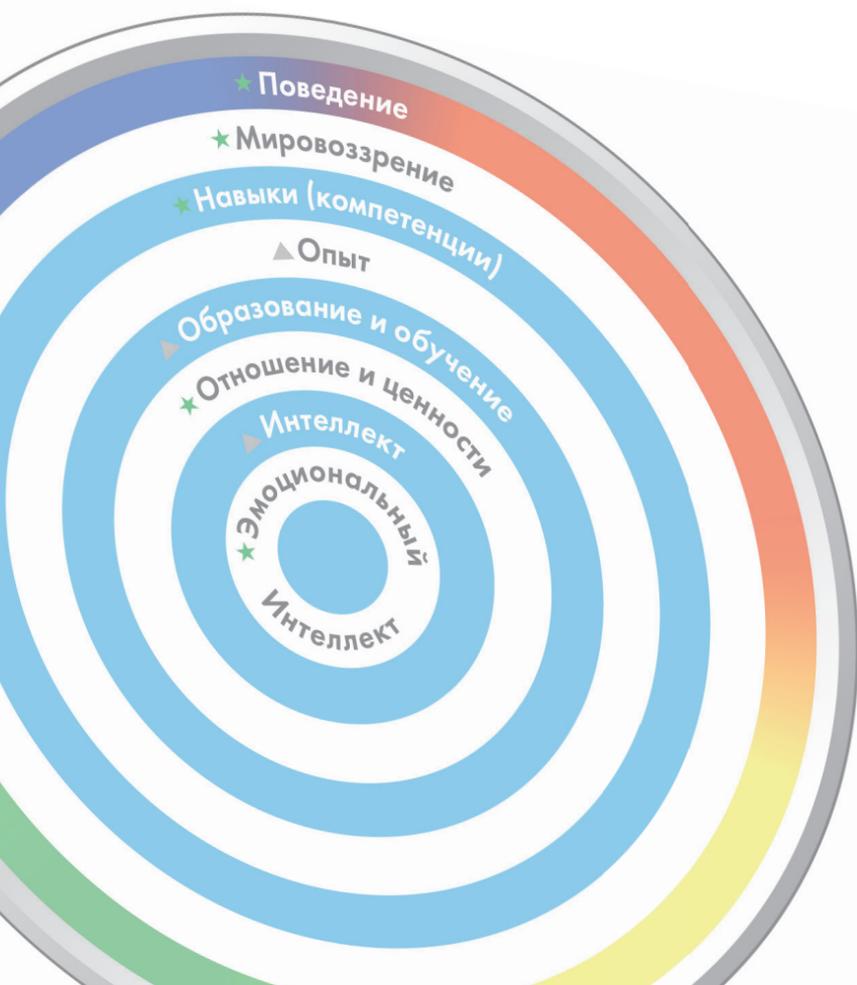
Важность оценки рабочего поведения с помощью Workplace Behaviors («Стили поведения на работе»):

- Позволяет определить все факторы человеческого поведения, которые отсутствуют в должностных требованиях.
- Позволяет определить, как человек ведет себя на работе и какое поведение требуется для успешного выполнения работы.
- Помогает руководителю и подчиненному одинаково воспринимать работу.
- Позволяет руководителю помочь подчиненному справиться с требованиями к поведению, необходимому для выполнения работы.

Примечание автора

Тест Workplace Behaviors – очень мощный инструмент, который надо использовать в любой рабочей ситуации. Мощь этого инструмента заключается в его способности свести разные представления о служебных обязанностях к единому стилю поведения. Сколько проблем возникает оттого, что руководители и сотрудники видят работу по-разному? Также тест дает возможность сравнить то, как разные люди воспринимают работу, способствует взаимопониманию и облегчает общение.





ПРОДАВАТЬ СТИЛЬНО



Цель главы:

Научиться «сочетать» ваш стиль продаж с покупательским стилем клиента, чтобы добиться наилучшего результата.

Содержание главы:

- Введение
- Определение стилей поведения
- Особенности покупателей синего стиля поведения (C)
- Особенности покупателей зеленого стиля поведения (S)
- Особенности покупателей желтого стиля поведения (I)
- Особенности покупателей красного стиля поведения (D)
- Адаптация вашего стиля продаж
- Как успешно совершать продажи
- Итоги главы

«Каждый из нас — продавец. Каждый из нас ежедневно что-то продает».

Билл Дж. Боннстеттер

ВВЕДЕНИЕ

Исследование, проведенное компанией Target Training International, подтвердило верность следующих утверждений:

1. Люди стремятся покупать у продавцов, поведенческий стиль которых схож с их собственным стилем.
2. Продавцы склонны продавать тем клиентам, поведенческий стиль которых схож с их собственным.
3. Если продавцы осознают, какой стиль поведения им свойственен, и учатся сочетать свой стиль со стилем покупателя, объем продаж растет.

«ФОРД» ИЛИ «ШЕВРОЛЕ»

Продавец автомобилей «Шевроле», отличающийся зеленым стилем поведения (S), показывал машину семейной паре. Зная язык DISC, продавец понял, что и муж и жена демонстрируют синий стиль поведения (C). Пара сразу признала, что они собираются купить «Форд» и просто хотели получить информацию по модели «Шевроле», чтобы сравнить машины. Продавец не давил на них, а предоставил самую разнообразную информацию, которую они запросили. Зная, что они направляются к дилеру «Форд», что располагался на этой же улице, продавец порекомендовал им обратиться к сотруднику, который принадлежал к красному стилю (D) и НЕ знал языка DISC.

Почему? Продавец надеялся, что высокий D будет оказывать давление на пару и они вернутся и купят «Шевроле». Так и случилось: «красный» продавец был настойчив и стремился немедленно заключить сделку. Еще несколько дней пара собирала информацию, затем они вернулись и приобрели «Шевроле».

Примечание Вы можете подумать, что пара подверглась манипуляции. Вот почему мы включили в главу эту историю: нравится нам это или нет, люди покупают у тех, кто им по душе! Им по нраву пришелся спокойный, основательный продавец «Шевроле» и не понравился суетливый продавец «Форда», стремившийся скорее заключить сделку. Личность продавца оказалась важнее, чем марка машины.

Сколько же сделок проходит мимо, если мы неправильно обращаемся с клиентом с точки зрения поведения? **ЛЮДИ ПОКУПАЮТ У ТЕХ, КТО ИМ НРАВИТСЯ!** Но кто же им нравится?

Некоторым покупателям по душе:

- когда вы говорите напрямую;
- шутки;
- новинки;
- проверенная продукция;
- много информации;
- тактильный контакт;
- беседы на личные темы;
- когда им дают время на раздумья;
- когда они могут поторгаться;
- броские товары;
- традиционные товары...
- а некоторым это НЕ НРАВИТСЯ!

Если вы – продавец, но не понимаете стилей поведения и не владеете в достаточной мере языком DISC, вы можете попрощаться с солидной частью прибыли от продаж. Единственный и наилучший способ для управляющего отделом продаж увеличить выручку и улучшить впечатления покупателей – это потренировать своих продавцов в использовании языка DISC.

Вот три шага, помогающие продавать с помощью поведенческих стилей DISC:



ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

МЕТОД 1

Этот метод при правильном применении поможет идентифицировать ваш собственный поведенческий стиль и стиль поведения клиента.

Если вы знаете кого-нибудь, кто знаком с вашим потенциальным покупателем, задайте ему следующие вопросы, чтобы подготовиться к общению.

1. Экстраверт или интроверт этот потенциальный покупатель?

Стили D и I – экстраверты.

Стили S и C – интроверты.

2. Ориентируется ли он на людей или на задачу?

Стили I и S ориентируются на людей.

Стили D и C ориентируются на задачу.

Пример ► ЛИ ТРЕВИНО

1. Экстраверт или интроверт?

Ли Тревино – определенно экстраверт, значит, он либо D, либо I.

2. Ориентируется на людей или на задачу?

Ли Тревино ориентируется на людей, значит, в поведении он демонстрирует стиль I.

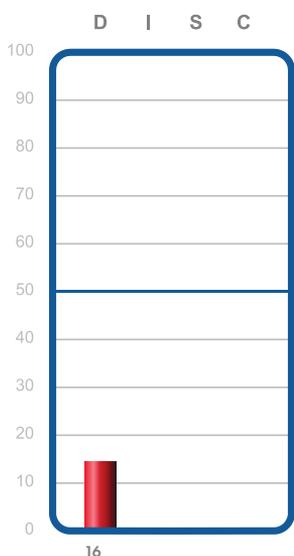
Чтобы использовать этот метод для понимания основного стиля вашего клиента, просто задайте себе мысленно эти же вопросы, наблюдая за покупателем.

МЕТОД 2

Это наиболее точный метод определения собственного поведенческого стиля и стиля других людей без использования инструмента Style Insights («Понимание стиля»). Каждый из четырех стилей ассоциирован с определенной эмоцией. Наблюдая за проявляемыми эмоциями, мы можем выстроить целый график.

ШАГ 1. ОТМЕЧАЕМ ФАКТОР D, КРАСНЫЙ СТОЛБЕЦ

Эмоция стиля D – гнев. Человека с этим стилем поведения легко разозлить, он заводится с пол-оборота. Человека с низким уровнем D трудно рассердить, он уравновешен.



Пример

РАЗГОВОР СОБЕСЕДНИКОВ

(Собеседник В пытается узнать стиль поведения собеседника А)

А: Как же меня иногда раздражают люди!

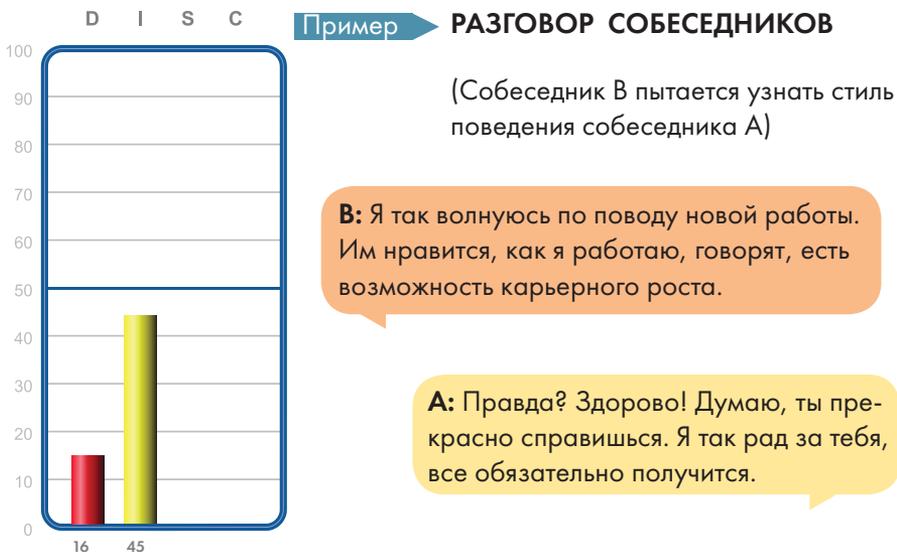
В: Правда? Ты сразу выходишь из себя или сначала долго терпишь?

А: Терплю... Но если уж меня довели – берегитесь.

На основе ответа собеседника А мы можем обозначить красный столбец, недостающий до силовой линии, потому что А считает, что его трудно довести. Если он признает, что взрывается мгновенно, мы можем изобразить красный столбец, поднимающийся выше силовой линии.

ШАГ 2. ОТМЕЧАЕМ ФАКТОР I, ЖЕЛТЫЙ СТОЛБЕЦ

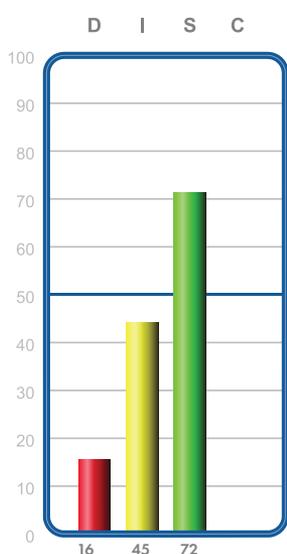
Эмоции, ассоциированные со стилем I, – это оптимизм и доверие. Человек с высоким уровнем I склонен к оптимизму, смотрит на жизнь позитивно и доверяет другим. Человек с низким уровнем I пессимистичен и скептичен, имеет тенденцию не доверять окружающим.



На основе ответа собеседника **A** мы можем обозначить желтый столбец выше силовой линии, поскольку **A** проявляет оптимизм. Если бы **A** сказал что-то вроде: «Ну да, конечно! Держи карман шире», это показало бы, что желтый столбец достаточно низкий и не достает до силовой линии. На основе этих двух эмоций мы примерно определяем уровень красного и желтого столбцов, как это показано на предыдущем графике.

ШАГ 3. ОТМЕЧАЕМ ФАКТОР S, ЗЕЛЕНый СТОЛБЕЦ

Характеристика стиля поведения **S** – неэмоциональность. Человек с высоким уровнем **S** испытывает чувства, но прячет их глубоко внутри. Человек с низким уровнем **S** будет проявлять свои эмоции, что бы он ни чувствовал. Это самый легко наблюдаемый фактор. Однако некоторые вопросы могут прояснить, что вы разговариваете с человеком, придерживающимся стиля поведения **S**.

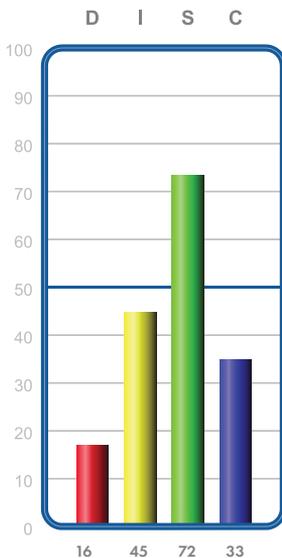


Вопросы, которые вы можете задать третьему лицу, знакомому с потенциальным покупателем:

- 1. Какие товары предпочитает потенциальный клиент: новинки или традиционную продукцию?**
 Ответ «новинки» свидетельствует о низком уровне проявления стиля **S**, ответ «традиционные товары» – о высоком уровне.
- 2. Как выглядит рабочее место потенциального клиента?**
 Если все хорошо организовано и аккуратно – это высокий уровень **S**, а неряшливо – низкий уровень **S**.
- 3. Показывает ли потенциальный покупатель эмоции?**
 Если трудно понять, что он чувствует, это высокий **S**, если легко – то нет.

ШАГ 4. ОТМЕЧАЕМ ФАКТОР С, СИНИЙ СТОЛБЕЦ

Эмоция стиля С – это страх. Человек, которому свойствен этот стиль поведения, придерживается правил и заканчивает работу только после многократных проверок. Человек с низким уровнем С не проявляет страха и не следует правилам и установлениям, не руководствуется проверенной информацией. Чем выше синий столбец на графике, тем вероятнее, что человек будет аккуратно и осторожно водить машину.



Пример

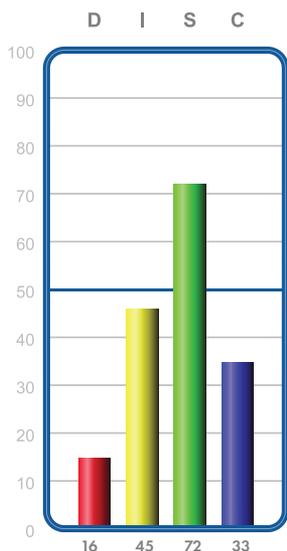
РАЗГОВОР СОБЕСЕДНИКОВ

(Собеседник В пытается узнать стиль поведения собеседника А)

В: У тебя много штрафов за превышение скорости?

А: Нет, что ты! Я никогда не попадаюсь. Я всегда знаю, где стоят патрульные.

На основе ответа собеседника А мы можем установить синий столбец ниже силовой линии, поскольку А склонен нарушать правила дорожного движения. Если бы А сказал, что он прекрасно водит, или если бы вы проехали с ним и отметили, что он водит машину безопасно, вы нарисовали бы синий столбец выше силовой линии.



На основе эмоций, свойственных каждому из четырех поведенческих стилей, мы выстраиваем график поведения человека А (слева).

В поведении А демонстрирует низкий уровень D и C, а стили I и S у него, напротив, достаточно ярко представлены. Используя метод 1 «экстраверт или интроверт», мы отмечаем, что А общителен и дружелюбен. Так мы устанавливаем, что самый высокий столбец на графике – желтый (I).

Метод 2 очень эффективен в чтении целого графика. Также его можно использовать для определения поведенческого стиля человека, с которым вы не встречались лично, просто обсудите его с кем-то, кто его знает.

Разговор по телефону с использованием метода № 2 (мысли Джима приведены в скобках).

Фред: «Джим, почему бы тебе не позвонить завтра Майку?»

Джим: «Хорошо, позвоню завтра утром! Кстати про Майка – как думаешь, он оптимист? Доверяет людям?»

Фред: «Абсолютно! Он очень спокойный».

Джим: (высокий I, низкий D)

Один простой вопрос дает Джиму очень важную информацию о потенциальном покупателе еще до начала переговоров. Теперь этот продавец спланирует свою презентацию для покупателя с расчетом на высокий I и низкий D. Люди, знакомые с потенциальным клиентом, могут дать вам прекрасные подсказки о его стиле поведения.

Использование обоих методов позволяет легко определять поведенческий стиль ваших покупателей. Затем, понимая покупательские особенности каждого из четырех стилей, вы можете соответственно подстроить под них свой поведенческий стиль и увеличить объем продаж.

ОСОБЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ СИНЕГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ (С)

ТИП ТОВАРОВ, КОТОРЫЕ ОНИ СКЛОННЫ ПОКУПАТЬ

- Проверенные товары.

ТИПИЧНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Могут с подозрением относиться к вам и к вашим товарам.
- Не склонны легко переключаться на новых поставщиков.
- Обычно не слишком разговорчивы.
- Не склонны к инновациям. Не будут стремиться опробовать новые технологии и товары.

ПОДХОДЯЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦА

- Нужны веские доказательства и достоверная информация о потребительских качествах товара, чтобы покупка состоялась.
- Требуется время для того, чтобы осмыслить факты и изложенные характеристики, прежде чем перейти на следующий этап.
- Эти люди относятся с подозрением к новым и непроверенным товарам, используйте рекомендации или опирайтесь на научные исследования, чтобы обосновать свою презентацию.
- Убедитесь, что рекомендации исходят от других людей со стилем поведения С.
- Не торопите их! Не тратьте время на пустые разговоры. Переходите сразу к делу, используйте факты и цифры. Отвечайте на все задаваемые вопросы.

УТВЕРЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОКАЖУТСЯ УБЕДИТЕЛЬНЫМИ СИНЕМУ ТИПУ (С)

- «За этой идеей стоит долгий труд, что гарантирует высокое качество».
- «Если вы уделите время анализу фактов, вы увидите, что это вам подходит».
- «Сейчас вы можете проанализировать все факты, подумать и принять решение позже».
- «Давайте проведем несколько встреч и рассмотрим все возможные альтернативы».
- «Я собрал всю необходимую информацию, которая может вам потребоваться, чтобы детально изучить этот товар и определить, подходит он вам или нет».
- «Этот товар идеально подошел другим покупателям в решении их проблем. Вы уделяете такое большое внимание высоким стандартам, что вам он несомненно продется по душе».
- «Вы видите, что с нашими гарантиями здесь никакого риска для вас нет. Мы полностью гарантируем качество, на 100%».
- «Это проверенная продукция, она уже много лет на рынке, так что вы можете быть уверены, что на нее можно положиться».

ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ СИНИЙ ТИП (С) СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ

- Создайте условия, в которых вы можете понравиться покупателю и завоевать их доверие.
- Следите за тем, чтобы в ваших словах не было угрозы.
- Находите возможность убедить их в минимальности риска.
- Не будьте слишком напористыми, рекламируя товар!
- Предоставляйте полную информацию – объясняйте детали.
- Подчеркните, что – откладывая покупку, клиент терпит убыток.
- Не забудьте отметить, что покупку не только выгодно, но и безопасно совершить именно сейчас.
- Не обещайте слишком многого.
- Презентация должна быть последовательной и содержать наглядный материал.

ЧТО МЕШАЕТ СИНЕМУ ТИПУ (С) СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ

- Переход на разговоры о семье, если вы не знакомы с клиентом.
- Прикосновения, похлопывания по спине при первой встрече.
- Громкие, эмоциональные презентации.
- Поверхностность в ответах на вопросы.

ТИПИЧНЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЗАДАЮТ ЛЮДИ СИНЕГО ТИПА (С)

1. Это проверенная продукция?
2. Что еще вы можете мне рассказать об этом товаре?
3. Мне ведь не обязательно принимать решение прямо сейчас?
4. Что будет, если он перестанет работать?
5. Вы уверены, что товар соответствует всем вашим заявлениям?
6. Какова гарантия?
7. Это лучшее, что есть на рынке?
8. Это же не новая методика, правда?
9. Какова ваша квалификация?
10. Какую должность вы занимаете?
11. Как давно ваша компания этим занимается?
12. А этот товар точно мне подходит?
13. А чем пользуются все остальные?

ПРИЕМЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В РАБОТЕ С ЛЮДЬМИ СИНЕГО ТИПА (С)

«Прием со щенком»¹ – «Попробуйте, прежде чем купить».

Если вы позволите людям со стилем С сперва протестировать товар, они сами начнут его рекламировать, так как непосредственно убедятся в его преимуществах.

Предложение отложить товар под залог

Как правило, люди стиля С не принимают решения на первой презентации. Любезное предложение отложить товар, пока клиент не примет решение, под залог – это своеобразное обязательство покупки. Даже если у такого человека есть вся информация, которую ему хотелось получить, скорее всего, он не примет решение сразу. Вот как это работает:

Пример ▶ **ПРОДАВЕЦ:** «Вы потратили столько драгоценного времени на то, чтобы подобрать правильную машину. Я уважаю ваше желание подумать, но я хотел бы убедиться, что машина все еще будет ждать вас, когда вы решите ее приобрести. Вы бы помогли мне, если бы внесли небольшой залог за то, что я временно сниму с продажи эту машину, пока вы думаете. Конечно, если вы решите ее не покупать, мы немедленно вернем ваш залог. Также я собрал для вас папку с информацией».

ЛЮДИ ПОКУПАЮТ У ТЕХ, КТО ИМ НРАВИТСЯ!

¹ «Прием со щенком» (Puppy-Dog Close) – один из самых успешных методов личных продаж в США. Название происходит от ситуации, когда ребенок приходит с родителями в зоомагазин и просит купить щенка. Сомневающимся родителям продавец предлагает взять щенка на выходные и гарантирует, что они смогут вернуть его и получить полное возмещение своих трат. В большинстве случаев семья так привязывается к щенку, что не возвращает «покупку». – Прим. перев.

ОСОБЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ ЗЕЛЕННОГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ (S)

ТИП ТОВАРОВ, КОТОРЫЕ ОНИ СКЛОННЫ ПОКУПАТЬ

- Традиционные товары.

ТИПИЧНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Могут быть достаточно застенчивыми, но при этом желают стать вашими друзьями.
- Эти люди не столь подозрительны, как тип С, но все же не склонны к быстрым переменам.
- Хотели бы доверять продавцу.
- Консервативны. Им нравятся традиционные товары.
- Ориентированы на семью.

ПОДХОДЯЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦА

- Подходите к делу неспеша и без напряжения. Если вы будете суетиться, то сорвете сделку.
- Предоставляйте достаточно информации и статистических данных.
- Заслужите их доверие и дружбу, можете побеседовать о семье и хобби. Вам могут понадобиться дополнительные встречи, чтобы подбодрить и убедить их в необходимости покупки.
- Используйте факты и цифры. Встречайтесь снова и снова. Обязательно отвечайте на все вопросы.

УТВЕРЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОКАЖУТСЯ УБЕДИТЕЛЬНЫМИ ЗЕЛЕНОМУ ТИПУ (S)

- «Я вижу, что вы открыты для разных предложений, и я хотел бы предложить вам следующий план действий».
- «Позвоните тем, кто уже пользуется нашим предложением. У меня есть список таких людей, чтобы вам помочь».
- «Приняв этот план, вы обеспечиваете безопасность себе и своей семье».
- «Вот исчерпывающая информация, которая содержит все необходимые данные для принятия мудрого решения».
- «Мы обязательно уделим время изучению всех возможных вариантов, прежде чем двинемся дальше».
- «Мы занимаем ведущую позицию в этой отрасли уже ... лет, так что мы всегда будем тут, если вам это понадобится».
- «Вы видите, что мы предлагаем серьезные гарантии, так что для вас здесь нет никакого риска. Мы на 100% гарантируем качество».
- «Это проверенный товар, он на рынке уже ... лет, так что вы понимаете, его качество проверено временем».

ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ЗЕЛЕНый ТИП (S) СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ

- Будьте искренни и спокойны, объясняйте простыми словами, вдавайтесь в детали.
- Вовлекайте других членов семьи в принятие решения, если они в нем заинтересованы.
- Эмоционально люди зеленого типа будут на вашей стороне, если вы заинтересуете членов их семьи.
- Не будьте слишком напористы и навязчивы!
- Дайте время подумать.
- Заверьте, что их решение – правильное.
- Отметьте, что совершить покупку сейчас гораздо безопаснее, чем позднее.
- Предоставляйте исчерпывающие объяснения.
- Продемонстрируйте, что ваше предложение решит комплекс проблем в целом, так что не придется ничего докупать в дальнейшем.

ЧТО МЕШАЕТ ЗЕЛЕНОМУ ТИПУ (S) СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ

- Слишком быстрый темп!
- Слишком активное дружественное сближение при первой встрече.
- Громкая эмоциональная презентация.
- Поверхностные ответы на вопросы или отсутствие ответов на вопросы.
- Подчеркнуто навязчивые попытки продать.
- Резкая критика в адрес существующих поставщиков: скорее всего клиент с ними дружен.

ТИПИЧНЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЗАДАЮТ ЛЮДИ ЗЕЛЕНОГО ТИПА (S)

1. Я всегда покупаю у другого поставщика, какова ваша цена?
2. Я покупаю у других и обслуживание мне нравится. Почему я должен переключиться на вас?
3. Это проверенная продукция, не так ли?
4. А что, если она перестанет работать?
5. Что входит в гарантию?
6. Как давно эта модель на рынке? Как она себя зарекомендовала?
7. Почему бы вам не заглянуть ко мне на неделе? Я хотел бы все обдумать.
8. Этот товар продается в комплекте или придется еще что-то к нему докупать?
9. Нет никакой спешки, правда?
10. А чем пользуются все остальные?

ПРИЕМЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В РАБОТЕ С ЗЕЛЕНЫМ ТИПОМ (S)

«Прием со щенком» – «Попробуйте, прежде чем купить».

Если вы позволите людям стиля S сперва протестировать товар, они сами начнут его рекламировать, так как непосредственно убедятся в его преимуществах. Обычно члены семьи человека со стилем S также привязываются к товару.

Залог за то, что вы отложите товар, пока клиент думает

Как правило, люди со стилем поведения S не принимают решения на первой презентации. Любезное предложение отложить товар под залог, пока клиент не примет решение, – это своеобразное обязательство покупки. Даже если у такого покупателя есть вся информация, которую ему хотелось получить, скорее всего, он не примет решение сразу. Вот как это работает:

Пример

ПРОДАВЕЦ: «Вы потратили столько драгоценного времени на то, чтобы подобрать правильную машину. Я уважаю ваше желание подумать, но я хотел бы убедиться, что машина все еще будет ждать вас, когда вы решите ее приобрести. Вы бы помогли мне, если бы внесли небольшой залог за то, что я временно сниму с продажи эту машину, пока вы думаете. Конечно, если вы решите ее не покупать, мы немедленно вернем ваш залог».

ЛЮДИ ПОКУПАЮТ У ТЕХ, КТО ИМ НРАВИТСЯ!

ОСОБЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ ЖЕЛТОГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ (I)

ТИП ТОВАРОВ, КОТОРЫЕ ОНИ СКЛОННЫ ПОКУПАТЬ

- Броские товары.

ТИПИЧНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Ориентированные на людей, дружелюбные, они предпочтут скорее поболтать, чем досконально изучить характеристики товара.
- Будут рады вас видеть, будут обмениваться шутками и рассказывать истории из жизни.
- Им нравится пробовать новые, инновационные и эффектные товары.

ПОДХОДЯЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦА

- Оставьте в стороне детали, покупатель со стилем поведения I не будет об этом слушать. Такие люди легко делают покупки, обычно при первом посещении. Будьте внимательны! Ваш конкурент так же легко может их увести. Так что предлагайте перспективный сервис.
- Представляйте новые, инновационные и эффектные товары. Покупатель желтого типа любит пробовать что-то новое.
- Оставляйте время на общение, возможно, на чашку чая.
- Во время презентации шутите. Рассказывайте истории. Желтый тип (I) спокойно воспринимает тактильные контакты (предпочтительно касаться плеча или спины).
- Исключите детали. Просто пройдитесь по основным пунктам.

УТВЕРЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОКАЖУТСЯ УБЕДИТЕЛЬНЫМИ ЖЕЛТОМУ ТИПУ (I)

- «Эта программа даст вам шанс применить свои таланты в работе с инновационной системой».
- «Эта продукция позволит вам и вашей компании проложить путь в будущее».
- «Эта программа предоставляет новейшие технологии в вашей отрасли».
- «Да, несколько компаний сейчас рассматривают эту программу, но большинство довольствуется тем, что есть. У нас сложилось впечатление, что вы склонны двигаться навстречу будущему вместе с последними достижениями».
- «Мы хотели бы в своей работе приводить вашу компанию в качестве примера бизнеса, ориентированного на инновации».

ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ЖЕЛТЫЙ ТИП (I) СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ

- Признавайте их достижения.
- Давайте им возможность поговорить.
- Используйте их собственные формулировки, чтобы вернуть разговор обратно к делу.
- Используйте рекомендации и опустите имена!
- Обеспечьте дружественную атмосферу.
- Не зацикливайтесь на деталях.
- Подытожьте основные преимущества предлагаемого вами товара.
- Следите за тем, чтобы ваш покупатель не запутался в фактах.
- Проявляйте энтузиазм, будьте непринужденным!
- Завершайте сделку быстрее, даже во время первого визита.
- Давайте им возможность выбора пакета предложений – от максимального сервиса и поддержки до «эконом-варианта».

ЧТО МЕШАЕТ ЖЕЛТОМУ ТИПУ (I) СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ

Если вы позволите клиенту говорить слишком много, то потеряете нить беседы и сорвете сделку. Используйте их же слова и выражения, чтобы не отвлекаться от дела.

ТИПИЧНЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЗАДАЮТ ЛЮДИ ЖЕЛТОГО ТИПА (I)

1. А можно немного снизить цену?
2. Есть ли какие-то преимущества в покупке вашего товара? Бонусы? Например, бесплатное путешествие?
3. Вы не против, если я расскажу о вашей продукции соседу?
4. Вы уже пили сегодня кофе? Давайте все обсудим за чашечкой. С вас пончики.
5. Как вы планируете получить оплату?
6. Если я куплю, кто оплатит доставку?
7. А кто еще этим интересуется в моей отрасли?

ПРИЕМЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В РАБОТЕ С ЖЕЛТЫМ ТИПОМ (I)

Альтернативный выбор

Давайте человеку с этим стилем поведения два варианта на выбор. Выбрав один из них, он показывает, что готов совершить покупку.

Пример ➤ «Вам нравятся обе модели, что я продемонстрировал, а какая из них более соответствует вашим потребностям?»

Люди покупают у тех, кто им нравится!

ОСОБЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ КРАСНОГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ (D)

ТИП ТОВАРОВ, КОТОРЫЕ ОНИ СКЛОННЫ ПОКУПАТЬ

- Новинки.

ТИПИЧНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Предприниматели с разнообразными интересами. Часто совмещают несколько должностей или занимаются несколькими видами деятельности одновременно.
- Очень заинтересованы в новых видах продукции и инновациях.
- Могут страдать самомнением.
- Не любят терять время.

ПОДХОДЯЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦА

- Не теряйте время. Этот покупатель не захочет слушать факты и цифры. Просто осветите основные пункты и переходите к сути дела.
- Вы и ваша продукция должны внушать доверие.
- Может быть, трудно заставить такого покупателя переключиться с текущих поставщиков, которым он доверяет, но, когда он переключится, он будет весьма вам предан, пока вы обеспечиваете обслуживание.
- Такие люди не хотят слышать о рекомендациях, результатах исследований, различных данных и т.п.
- Их впечатлит рациональный деловой подход.
- Таких людей интересуют новые виды продукции. Будьте немногословны и деловиты. Не тратьте время на пустые разговоры. Быстро переходите к сути дела, быстро разрешайте проблемы и завершайте сделку.

УТВЕРЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОКАЖУТСЯ УБЕДИТЕЛЬНЫМИ КРАСНОМУ ТИПУ (D)

- «Вам захочется попробовать это самому. Вы как раз такой человек, у которого все получится».
- «Эта программа даст вам возможность самому все решать. Она улучшит вашу текущую эффективность труда на ...%. Она совершенно новая – ничего подобного на рынке нет».
- «Вы легко увидите все преимущества, если начнете использовать этот метод».
- «Вы окажетесь на самом острие новых технологий в своей отрасли, станете лидером в своем направлении работы».

ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ КРАСНЫЙ ТИП (D) СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ

- Нацельте вашу презентацию на результат. Опустите все малозначительные детали.
- Польстите самолюбию клиента. Сконцентрируйтесь на том, чтобы продать немедленно.
- Начните сразу с дела. Клиент сам даст понять, когда захочет поболтать.
- Задавайте вопросы так, чтобы покупатель мог рассказать вам о себе.
- Подчеркните престижность товара, возможность с его помощью получить результат и решать сложные задачи.
- Давайте прямые ответы.
- Продемонстрируйте, что вы квалифицированный специалист.
- Поинтересуйтесь мнением вашего клиента.

ЧТО МЕШАЕТ КРАСНОМУ ТИПУ (D) СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ

- Нерешительность продавца.
- Уход от прямых ответов на вопросы.
- Объяснение лишних деталей.
- Не излагайте свою точку зрения, предлагайте варианты.
- Сконцентрируйтесь на клиенте, не уделяйте внимание другим клиентам.

ТИПИЧНЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЗАДАЮТ ЛЮДИ КРАСНОГО ТИПА (D)

1. Сколько это стоит?
2. Это лучшая модель в своей линии?
3. Могу ли я внести изменения в предложение?
4. Она новая?
5. Каковы гарантии?
6. Вы уверены, что знаете, о чем говорите?
7. Кто еще использует эту модель?
8. Могу ли я получить ее немедленно?
9. Каковы варианты оплаты?
10. Как покупка повлияет на эффективность моего труда?

ПРИЕМЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В РАБОТЕ С ЛЮДЬМИ КРАСНОГО ТИПА (D)

Альтернативный выбор

Дайте человеку со стилем поведения D два варианта на выбор. Выбрав один из них, он показывает, что готов совершить покупку.

Пример ➤ **«Вам нравятся обе модели, а какая из них более соответствует вашим потребностям?»**

Попытка «забрать обратно»

Этот прием был разработан, чтобы бросить вызов развитому самолюбию людей красного типа. Прием может обернуться против вас, но может оказаться очень эффективным, если применить его правильно. Если человеку стиля D приглянулся товар, но цена кажется высокой, то можно поступить так:

Пример ➤ **ПРОДАВЕЦ: «Я думала, что эта вещь как раз для вас, но, наверное, я ошиблась. Наверное, надо смотреть на что-нибудь подешевле. Давайте посмотрим вот эту модель».**

Те, кому удалось успешно применить этот прием, утверждают, что человек красного типа метнется назад и приобретет то, что рассматривали первым. Если вы «забираете» модель назад по финансовым соображениям, такие люди могут захотеть вам доказать, что они **МОГУТ** себе это позволить. Будьте внимательны при использовании этого приема. Он очень эффективен, но должен преподноситься искренне. Мы описываем этот прием, потому что он связан с поведением, но вам нужно вначале проанализировать его и решить, хотите ли вы использовать подобные тактики.

ЛЮДИ ПОКУПАЮТ У ТЕХ, КТО ИМ НРАВИТСЯ!

Мы рассмотрели покупательские характеристики всех четырех стилей. «Сочетая» ваш стиль со стилем клиента, вы увеличите свои продажи. Гарантируем.

АДАптируйте свой стиль продаж

Как вы убедились, все клиенты разные. К каждому нужен свой подход, каждый отвечает вам по-своему. Если стиль вашей презентации будет «сочетаться» со стилем клиента, она будет максимально успешной. Чтобы этого добиться, вам придется сравнить сильные и слабые стороны собственного стиля с сильными и слабыми сторонами ваших потенциальных клиентов и подстроиться соответствующим образом. На следующих пяти страницах вы найдете необходимые рекомендации для каждого стиля продаж.

ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ И ПОДХОДЫ

Научитесь интерпретировать модели и их наиболее общие проявления. Это позволит вам устанавливать немедленный контакт так, чтобы в вашем присутствии люди чувствовали себя комфортно. Трудно будет только на первых порах.

ТЕНДЕНЦИИ СТИЛЯ	Сильнее – Слабее			
Тенденция мыслить ЛОГИЧНО:	S	C	D	I
Тенденция ДОВЕРЯТЬ:	I	S	D	C
Тенденция ПОКУПАТЬ БЫСТРО:	D	I	S	C
Тенденция быть ЛОЯЛЬНЫМ ПОКУПАТЕЛЕМ:	S	C	D	I

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ ПРОДАЖ

D – ДОМИНИРУЮЩИЙ			
<p>Шаг 1. Определите свой тип: продавец красного типа (D) Ориентирован на результат Стремится побыстрее закончить дело Любит поспорить Может пытаться «продать» собеседника Любит выигрывать Может не довести дело до конца Может быть не подготовлен к беседе Работает с несколькими клиентами сразу</p>	<p>Шаг 2. Поймите человека, с которым говорите</p> <p>Экстраверт: Дружелюбный – I Прямой – D</p> <p>Интроверт: Отзывчивый – S Оценивающий – C</p> <p style="background-color: #f4a460;">Сочетание стилей поведения (BSM – Behavioral Style Match) 1 – отлично 2 – хорошо 3 – удовлетворительно 4 – слабо</p>		
<p>Шаг 3. Для успешных продаж используйте следующую таблицу:</p>			
D	BSM-2	S	BSM-3
<p>Представители красного типа (D) стремятся к РЕЗУЛЬТАТУ Будьте прямолинейны Предлагайте альтернативу Убедитесь, что вы позволили одержать верх (также убедитесь, что и вы от этого остались в выигрыше) Ставьте факты под сомнение Наслаждайтесь спором Не старайтесь подружиться Не пытайтесь навязать свои условия Не медлите; они быстро принимают решения Не пытайтесь быть сильнее</p>		<p>Представители зеленого типа (S) стремятся к НАДЕЖНОСТИ Замедлите презентацию Постройте доверительные отношения Сфокусируйтесь на клиентах Предоставьте необходимые факты Объясняйте подробно и логично Соглашайтесь в мелочах Слушайте внимательно Будьте искренни Не старайтесь управлять или доминировать Не стремитесь быстро завершить сделку</p>	
I	BSM-2	C	BSM-4
<p>Представители желтого типа (I) стремятся к ПОЛУЧЕНИЮ ОПЫТА Стройте личные, дружеские отношения Не торопитесь, тяните время Шутите и веселитесь Разрешите им высказаться Признайте их заслуги Не говорите с ними свысока Говорите о людях Подводите итог по ходу презентации</p>		<p>Представители синего типа (C) стремятся к ПОЛУЧЕНИЮ ИНФОРМАЦИИ Предоставьте больше информации Не допускайте тактильного контакта Будьте медлительны и терпеливы Используйте наглядные материалы и апеллируйте фактами Держите все под контролем Не задавайте личных вопросов Не «давите» на клиентов</p>	

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ ПРОДАЖ

I – ВЛИЯЮЩИЙ			
<p>Шаг 1. Определите свой тип: продавец желтого типа (I) Общительный Ориентированный на людей, поэтому уделяет мало внимания деталям Может давать несбыточные обещания Иногда слишком разговорчив Закрывает сделку слишком медленно или вообще не закрывает ее Энтузиаст Многословный, не слишком логично представляет материал</p>	<p>Шаг 2. Поймите человека, с которым говорите</p> <p>Экстраверт: Дружелюбный – I Прямой – D</p> <p>Интроверт: Отзывчивый – S Оценивающий – C</p> <p>Сочетание стилей поведения (BSM – Behavioral Style Match). 1 – отлично 2 – хорошо 3 – удовлетворительно 4 – слабо</p>		
<p>Шаг 3. Для успешных продаж используйте следующую таблицу:</p>			
D	BSM-2	S	BSM-3
<p>Представители красного типа (D) стремятся к РЕЗУЛЬТАТУ Не допускайте тактильного контакта Придерживайтесь делового стиля Будьте прямолинейны и придерживайтесь предмета разговора Не обещайте слишком многого Не шутите Позвольте одержать над собой верх (выигрываете от этого вы) Не позволяйте давить на вас, завершите сделку уверенно</p>		<p>Представители зеленого типа (S) стремятся к НАДЕЖНОСТИ Предоставьте больше фактов Не торопитесь Будьте дружелюбны и заслужите доверие. Предоставьте гарантии, подтверждающие ваши обещания Постарайтесь получить предварительное согласие Предоставьте возможность говорить клиенту, а сами задавайте вопросы Дайте клиенту время принять решение Поддерживайте связь после заключения сделки</p>	
I	BSM-2	C	BSM-4
<p>Представители желтого типа (I) стремятся к ПОЛУЧЕНИЮ ОПЫТА Получайте удовольствие от общения Не тратьте слишком много времени на разговоры Убедитесь, что сделка состоится Признайте заслуги клиента Предоставьте возможность говорить клиенту, а сами задавайте вопросы</p>		<p>Представители синего типа (C) стремятся к ПОЛУЧЕНИЮ ИНФОРМАЦИИ Соблюдайте дистанцию Не допускайте тактильного контакта Предоставьте клиенту больше фактов, цифр и доказательств Не тратьте время Не ведите себя фамильярно Будьте дружелюбны и прямолинейны Ответьте на все вопросы, затем совершите сделку Будьте внимательны к деталям</p>	

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ ПРОДАЖ

S – ПОСТОЯННЫЙ			
<p>Шаг 1. Определите свой тип: продавец зеленого типа (S) Прирожденный продавец, представительный Самодостаточный и надежный Легко разочаровывается, не уверен в себе Великолепные навыки поддержания отношений с клиентами (сервис может быть слишком навязчивым) Может снижать цену под давлением Иногда не хватает энтузиазма Слишком придерживается фактов Ждет слишком долго, прежде чем завершить сделку</p>	<p>Шаг 2. Поймите человека, с которым говорите</p> <p>Экстраверт: Дружелюбный – I Прямой – D</p> <p>Интроверт: Отзывчивый – S Оценивающий – C</p> <p>Сочетание стилей поведения (BSM – Behavioral Style Match) 1 – отлично 2 – хорошо 3 – удовлетворительно 4 – слабо</p>		
<p>Шаг 3. Для успешных продаж используйте следующую таблицу:</p>			
D	BSM-2	S	BSM-3
<p>Представители красного типа (D) стремятся к РЕЗУЛЬТАТУ Будьте уверены в себе, не волнуйтесь Завершите сделку раньше, чем обычно Ставьте под сомнения факты, но соглашайтесь с человеком Не поддавайтесь давлению Позвольте одержать над собой верх (выиграете от этого вы) Двигайтесь быстрее обычного Будьте более дружелюбны</p>		<p>Представители зеленого типа (S) стремятся к НАДЕЖНОСТИ Представьте больше фактов Обеспечьте необходимые гарантии Будьте собой Завершайте сделку, когда почувствуете, что вам доверяют Подтолкните к правильному решению Познакомьте их с руководящим составом Поддерживайте связь после заключения сделки</p>	
I	BSM-2	C	BSM-4
<p>Представители желтого типа (I) стремятся к ПОЛУЧЕНИЮ ОПЫТА Дайте им поговорить, но старайтесь придерживаться темы Представьте краткую, лаконичную информацию о продукте Обеспечьте возможность дальнейших контактов Признайте их заслуги Получайте удовольствие от процесса общения. Резко закрывайте сделку, когда клиент будет готов</p>		<p>Представители синего типа (C) стремятся к ПОЛУЧЕНИЮ ИНФОРМАЦИИ Ответьте на вопросы, используя факты Не будьте слишком фамильярны Будьте открыты и дружелюбны Не допускайте тактильного контакта Дайте им возможность иметь собственное пространство Не обращайтесь внимания на их скепсис Тщательно охарактеризуйте детали Предоставьте информацию, затем завершайте сделку</p>	

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ ПРОДАЖ

С – СООТВЕТСТВУЮЩИЙ			
<p>Шаг 1. Определите свой тип: продавец синего типа (С) Владеет большим объемом информации Излишне опирается на данные, переоценивает их Ему не хватает энтузиазма Испытывает проблемы с продажей товаров, не слишком высокого, по собственному мнению, качества С высоким уровнем самоорганизации Отличные навыки обслуживания. Аналитический паралич (попытки анализа могут ввести в ступор)</p>	<p>Шаг 2. Поймите человека, с которым говорите</p> <p>Экстраверт: Дружелюбный – I Прямой – D</p> <p>Интроверт: Отзывчивый – S Оценивающий – C</p> <p>Сочетание стилей поведения (BSM – Behavioral Style Match) 1 – отлично 2 – хорошо 3 – удовлетворительно 4 – слабо</p>		
<p>Шаг 3. Для успешных продаж используйте следующую таблицу:</p>			
D	BSM-2	S	BSM-3
<p>Представители красного типа (D) стремятся к РЕЗУЛЬТАТУ Упомяните основные характеристики, цифры и факты Не перегружайте информацией Быстро двигайтесь Не слишком распространяйтесь, придерживайтесь темы Удовлетворяйте их самолюбие Позвольте одержать над собой верх (выиграете от этого вы)</p>		<p>Представители зеленого типа (S) стремятся к НАДЕЖНОСТИ Дайте больше информации о фактах и цифрах Не давите на них, но будьте настойчивы Предоставьте гарантии Постройте доверительные отношения Сделайте акцент на надежности и сервисе Допустимы личные разговоры</p>	
I	BSM-2	C	BSM-4
<p>Представители желтого типа (I) стремятся к ПОЛУЧЕНИЮ ОПЫТА Дайте им поговорить, но старайтесь придерживаться темы Представьте краткую, лаконичную информацию о продукте Обеспечьте возможность дальнейших контактов Признайте их заслуги Получайте удовольствие от процесса общения Резко закрывайте сделку, когда клиент будет готов</p>		<p>Представители синего типа (C) стремятся к ПОЛУЧЕНИЮ ИНФОРМАЦИИ Представьте больше информации. Держите все под контролем Изучите плюсы и минусы товара Завершайте сделку раньше, чем вам хотелось бы Обещайте только то, что реально можете предложить Предоставьте доказательства</p>	

ЯЗЫК ТЕЛА

Как НАДО держаться продавцу	Как НЕ надо держаться продавцу
<p>НАДО</p> <p>Принять расслабленную позу, откинуться в кресле</p> <p>Установить дружеский зрительный контакт</p> <p>Одобрительно кивать, соглашаться</p> <p>Ненадолго задумываться, прежде чем ответить на вопрос или возражение</p> <p>Сесть поближе к I или S, с D или C сесть друг напротив друга</p> <p>Двигаться, жестикулировать, если вы стоите; не скрещивать руки</p> <p>Не нарушать личное пространство D и C.</p> <p>С I или S уместно использовать дружеские похлопывания по предплечью или спине</p> <p>Использовать повышение или понижение тона голоса для влияния на ситуацию</p> <p>Задумываться над ответами</p>	<p>НЕ НАДО</p> <p>Скрещивать руки перед собой</p> <p>Скромно сидеть на своем месте</p> <p>Прикасаться к D или C</p> <p>Перебирать предметы в руке</p> <p>Теребить мочку уха или почесывать подбородок</p> <p>Тереть нос</p> <p>Садиться далеко от I или S</p>
Следите за глазами покупателя: человек, переполненный эмоциями, чаще моргает	
Позиции при размещении и DISC	Факты, влияющие на общение
<p>X – продавец</p> <p>D I X S C</p> <p>X X</p>	<p> Жесты – 55%</p> <p> Тон голоса – 38%</p> <p> Слова – 7%</p>

<p>Сигналы, свидетельствующие о намерении совершить покупку</p> <ul style="list-style-type: none"> Покупатель кусает губы, хмурит брови Обращается к друзьям за советом Потирает подбородок Изучает договор Почесывает затылок Постукивает ручкой Немного прикрывает глаза 	<p>«Защитная» позиция</p> <ul style="list-style-type: none"> Руки скрещены Насупленное лицо Мышцы напряжены Тело откинута назад 	<p>Позиция несогласия</p> <ul style="list-style-type: none"> Челюсти сжаты Голова качается из стороны в сторону Глаза прищурены
	<p>«Мне скучно»</p> <ul style="list-style-type: none"> Нет зрительного контакта Расслабленное положение Смотрит на часы Смена позы Тело повернуто на 45°–90° Вздохи 	<p>«Вы слишком близко»</p> <ul style="list-style-type: none"> Человек не двигается Физическая потребность отступить назад Ноги сдвинуты или закинута друг на друга Ноги скрещены в вашу сторону Зрительный контакт потерян
<p>Улыбки</p> <p>Настоящая улыбка затрагивает и глаза</p> <p>При фальшивой улыбке работают только губы</p>		

КАК УСПЕШНО СОВЕРШАТЬ ПРОДАЖИ

Успешная презентация

ШАГ 1. ОЦЕНКА

Первый шаг в подготовке вашей презентации – перечисление всех причин, по которым потенциальный клиент должен захотеть купить ваш товар или услугу. **Поставьте себя на место потенциального клиента и составьте список причин, по которым он должен совершить покупку:**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Ранжируйте мотивы для покупки по порядку в зависимости от того, насколько убедительными они будут для того или иного стиля покупки.

Стиль покупки:

1. _____
2. _____
3. _____

Напишите список качеств, которые вам больше всего нравятся в покупателях.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

К какому стилю относятся такие покупатели?

Перечислите качества покупателей, которых вам не нравится обслуживать:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

К какому стилю относятся такие покупатели?

ШАГ 2. АНАЛИЗ ТОВАРА ИЛИ УСЛУГИ

Начните с перечисления всех черт товара или услуги, которые приходят вам на ум. Добавьте все дополнительные характеристики, которые найдете в материалах компании. Теперь выстройте эти характеристики в зависимости от того, покупателям какого поведенческого стиля они могут быть важны и ценны.

1. Характеристика

Ценно для красного типа (D)

Ценно для желтого типа (I)

Ценно для зеленого типа (S)

Ценно для синего типа (C)

2. Характеристика

Ценно для красного типа (D)

Ценно для желтого типа (I)

Ценно для зеленого типа (S)

Ценно для синего типа (C)

3. Характеристика

Ценно для красного типа (D)

Ценно для желтого типа (I)

Ценно для зеленого типа (S)

Ценно для синего типа (C)

ШАГ 3. СПОСОБЫ ДЕМОНСТРАЦИИ ТОВАРА

Перечислите все доступные вам способы демонстрации, для того чтобы подчеркнуть преимущества вашего товара или услуги. Помните, что потенциальный клиент будет воспринимать вашу презентацию с помощью всех пяти анализаторов: зрения, слуха, обоняния, осязания и вкуса. Постарайтесь включить как можно больше каналов восприятия в свою презентацию и отметьте, какой из покупательских стилей будет подвержен наибольшему влиянию в той или иной демонстрации.

Покупательский стиль

1. _____

Покупательский стиль

2. _____

Покупательский стиль

3. _____

Покупательский стиль

4. _____

Покупательский стиль

5. _____

ШАГ 4. ПРЕЗЕНТАЦИЯ МОДЕЛИ ДЛЯ ТОГО ИЛИ ИНОГО ПОКУПАТЕЛЬСКОГО СТИЛЯ

Строим отношения, основываясь на доверии.

Атмосфера: _____

Время: _____

Темп презентации: _____

Какой тип информации вы предоставите?

Что люди этого стиля знают о вашей продукции?

Перечислите эмоциональные и рациональные доводы, которые сможет воспринять этот тип покупателя.

В какой поддержке нуждается этот покупатель, чтобы помочь ему принять решение?

Что покупатель этого типа хотел бы знать, чтобы принять решение сегодня?

Какие возражения вы можете предвидеть от этого типа покупателя?

1. _____
2. _____
3. _____

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ДЛЯ:

Преамбула: _____

Начальное заявление:

Перечислите по порядку преимущества вашего товара и отметьте его истинные, а не рекламные преимущества.

Какие приемы лучше всего работают с этим типом покупателей?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Практикуйтесь, практикуйтесь, практикуйтесь...

ИТОГИ ГЛАВЫ

Почему важно продавать с учетом стиля:

Понимание стиля поведения поможет вам заработать на продажах. Напряжения в процессе продаж будет меньше.

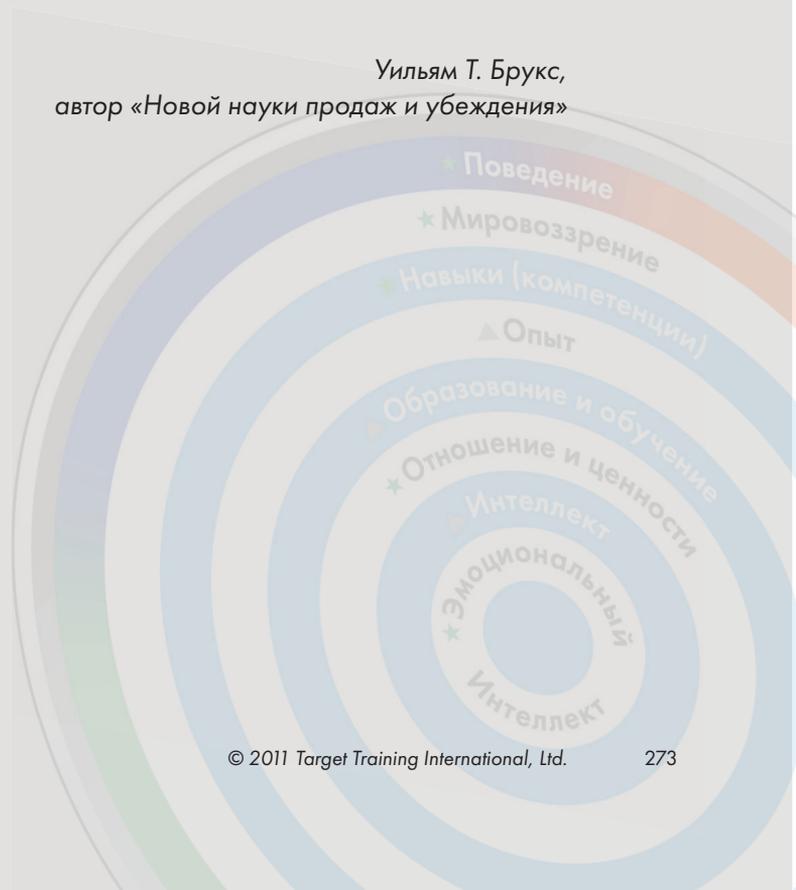
Примечание автора:

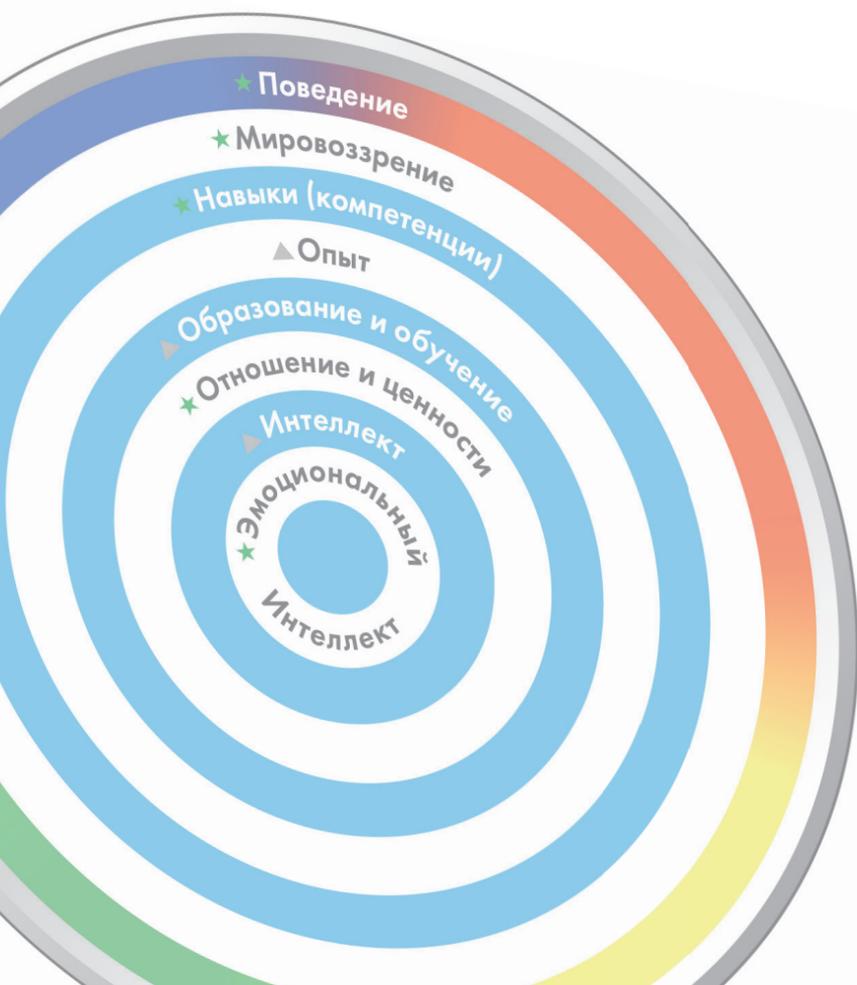
У каждого стиля есть свои сильные стороны. Приспосабливая свой стиль к стилю покупателя, вы усиливаете аспекты, которые произведут благоприятное впечатление на ваших клиентов.

Не забывайте, что изучение человеческого поведения – не точная наука. Способы, которые мы предоставляем, всего лишь информация для размышления, и ее необходимо адаптировать. Доступное наблюдению поведение человека – сумма четырех факторов: D, I, S и C. Те, кто изучил и сейчас практикует «сочетание стилей», не перестают рассказывать удивительные истории об успешном повышении уровня продаж и позитивных отзывах клиентов. Изучив язык DISC и применяя его в своей программе продаж, вы убедитесь, что это был наиболее ценный тренинг по продажам, в который вы когда-либо вкладывали деньги.

«Люди покупают то, что им нужно, у тех, кто понимает, чего они хотят».

Уильям Т. Брукс,
автор «Новой науки продаж и убеждения»





СТАТЬИ И РАЗБОР ПРИМЕРОВ



9

Цель главы:

Показать эффективность методик компании TTI Success Insights при решении широкого спектра вопросов.

Содержание главы:

Обзор исследований, подтверждающих широкое применение инструмента оценок для решения проблем, возникающих при работе с людьми.

ВВЕДЕНИЕ

Компания TTI Success Insights во главе с Биллом Боннстеттером начала изучать поведенческие модели в 1979 году. Первый исследовательский проект, направленный на определение покупательских стилей, был апробирован в США, Канаде, Германии, Франции и других странах. Исследование последовательно доказало, что можно определить покупательский стиль человека вне зависимости от того, в какой стране он живет.

Мы непрерывно ведем исследования в этой области, и некоторые результаты включены в данную главу. Многие из ранних статей и результатов исследований размещены также на сайте www.ttiresearch.com

ВЫБИРАЕМ ЛУЧШИЙ ПЕРСОНАЛ БЕЗ РИСКА В РАМКАХ ЗАКОНА¹

2009

Билл Дж. Боннстеттер

ВВЕДЕНИЕ

В течение последних 30 лет я наблюдаю, как организации принимают на работу людей, не являющихся лучшими кандидатами на должность, только чтобы избежать возможного иска Комиссии по обеспечению равных условий найма (действует в США). В законе ничего не сказано о том, что надо выбирать худшую кандидатуру. Закон просто утверждает, что вы и любая используемая вами система не должны дискриминировать защищенную группу (или группы) лиц.

В цели этой статьи не входит попытка объяснить вам, как обойти закон. Мы хотим предложить систему найма, которая не позволяет предрассудкам помешать процессу. Все мы смотрим на мир со своей точки зрения; однако иногда этот взгляд не соответствует профессиональным компетенциям или интересам организации.

¹В США существует закон о так называемом «неблагоприятном» или «негативном» (англ. adverse impact) влиянии любого тестирования или инструмента диагностики личности на защищенные доктриной трудового кодекса группы лиц. Закон базируется на 7 главе акта о гражданских правах, принятого в 1968 году и провозгласившего свободу от дискриминации. Согласно этой доктрине работодатель обязан использовать исключительно те методы отбора персонала, которые гарантируют непредвзятость по национальному, половому, религиозному или любому другому признаку. В доктрине прописано множество «защищенных» групп, признанных «меньшинством».

Также в США действует «Правило 80%» – предписание Трудового кодекса США и комиссии по обеспечению равных прав при приеме на работу (Equal Employment Opportunity Commission – ЕЕОС), оценивающее равные шансы при приеме на работу всех групп населения. Согласно этому предписанию представители меньшинств, апплицировавшихся на позицию, должны составлять не менее 20% от нанятых сотрудников.

Хотя подобные законы не действуют в России, авторы считают уместным предложить вниманию читателя статьи, доказывающие адекватность методик TTI Success Insights современным нормам и правилам, а также doskonaльность исследований, проведенных в каждой из от-дельно взятых групп. – Прим. перев.

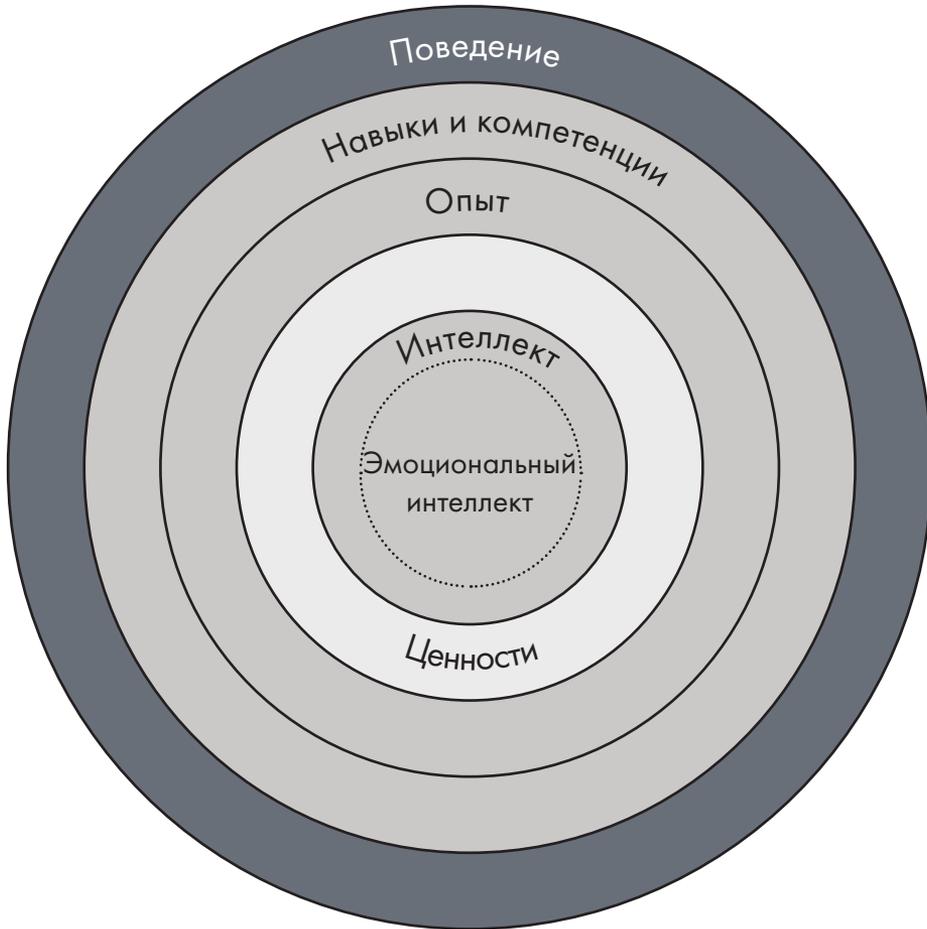
ЧТО МЕШАЕТ НАМ СДЕЛАТЬ ЛУЧШИЙ ВЫБОР?

Предубеждения – самое большое препятствие в отборе лучших кандидатур.

Наша точка зрения зависит от нашего опыта, знаний, финансового положения, вкусов и традиций. Когда мы встречаемся с человеком, у которого иной взгляд на мир, он может назвать наши взгляды предрассудками или предубеждениями. Взгляды каждого человека – не «плохие» и не «хорошие», не «правильные» и не «неправильные». Они просто отражают нашу личную точку зрения. Часто эта личная точка зрения неосознанно начинает влиять на принятие решения при отборе кандидатов. Когда это происходит, возникает препятствие, не позволяющее нам отобрать лучшие кандидатуры.

Сегодня у нас есть законы, которые не позволяют нам руководствоваться собственными предрассудками, связанными с полом, возрастом и национальностью человека, но все-таки есть еще предубеждения, которые нам мешают. **Многие неосознанно дискриминируют людей на основании их опыта, образования и интеллекта, что не способствует выбору наилучших кандидатов.** Кроме того, люди привносят в работу свои пристрастия, представления, личные навыки и особенности поведения. Пожалуй, один из наиболее важных навыков – навык персональной ответственности, а большинство компаний даже не подозревают о его важности и не владеют способом его измерения.

Рис. 1 демонстрирует некоторые аспекты, которые люди привносят в работу. 90 % работников принимаются на работу на основании того, что, по их собственным словам, они умеют делать или делали ранее. Мы склонны нанимать на работу, оценивая навыки, а увольнять – за отношение к работе. Это утверждение поможет вам лучше понять нашу модель.



Пример 1

ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ ПРИЕМУ НА РАБОТУ И ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

Кроме предубеждений, есть несколько других препятствий, которые мешают нам отбирать лучших кандидатов. Иногда эти барьеры становятся результатом несоответствующих стандартов, поскольку многие организации пытаются «клонировать» своих лучших сотрудников. Когда-то я тоже думал, что это возможно; но спустя годы, благодаря проведенным исследованиям я доказал, что в этом подходе есть серьезные недочеты:

- 1. У сильной компании вроде Dell, Хегох или IBM может быть слабый отдел продаж.** В процессе создания «эталонного профиля кандидата» вам необходимо создать стандарт хорошего специалиста, при этом лучшие качества «звездных» сотрудников могут не учитываться, и стандарт идеального кандидата понижается. В таком случае и лучшие, и худшие продавцы выглядят одинаково с точки зрения их поведения, мотивации, навыков и так далее.

Наше исследование доказало это двумя различными способами. Много лет назад мы старались задать ориентир на основании десяти лучших и десяти худших продавцов, и обе группы выглядели одинаково. На самом деле в группе лучших продавцов не было ни одного, который соответствовал бы нашему мнению о том, как должен выглядеть лучший сотрудник в маленькой компании с неизвестным брендом. Когда же мы помогли компаниям с сильным брендом отобрать кандидатуры в соответствии с нашим стандартом, те кандидаты, которых мы рекомендовали, на следующий год оказались победителями по объему продаж. Это подтвердило наше мнение о том, что стандарт надо задавать для работы, а не для людей.

2. Ошибки в управлении персоналом могут погубить самого лучшего кандидата. Если вы постоянно принимаете на работу самых лучших сотрудников, но не руководите ими должным образом, они уйдут. Во всех своих международных поездках, на лекциях о том, как удержать сотрудников, я задавал следующие вопросы:

- Случалось ли когда-нибудь, что ваш руководитель несправедливо к вам относился?
- Какой в этом случае была эффективность вашей работы?
- Что вы предприняли по этому поводу?

Свыше 95% людей сказали, что такое у них было. Они признавали, что в этот период их производительность была ниже нормы. В конце концов, все они ушли из компаний по одной-единственной причине – ошибка в управлении персоналом.

3. Если вы попытаетесь определить 10 или 20 лучших работников, стандарт снижается. Мои исследования показывают, что очень часто можно назвать трех лучших людей на какой-то должности и расставить их по порядку на основании эффективности их труда. Остальная группа «размывает» показатели. Следовательно, если вы примете на работу кого-то, кто считается хорошим исполнителем, но не будет соответствовать показателям вышеназванных трех, то вы сделаете не лучший выбор. Что делает людей хорошими работниками? Что они привносят в свою работу? Это легко определить, наблюдая за их поведением, отношением к работе и навыками.

4. Отказ от использования инструмента оценки в процессе приема на работу или отбора кандидатов ограничивает ваши возможности правильного выбора лучшей кандидатуры. Некоторые инструменты оценки подвергались критике, и некоторые методы действительно не стоит использовать. Однако не следует отказываться от использования методов оценки как таковых из-за «репутации» некоторых из них. Четырехступенчатые оценки поведения – если это единственный используемый метод – приведут к тому, что поначалу каждый кандидат будет выглядеть неплохо, но в дальнейшем, возможно, не оправдает ожиданий, потому что поведение всего лишь описывает, КАК ты делаешь то, что делаешь. Успешные люди вполне могут различаться в отношении того, как они выполняют свои задачи.

Понимание того, **ПОЧЕМУ** успешные люди лучше выполняют работу, более важно. Если все устремления кандидата удовлетворены данной вакансией, он будет работать лучше, чем тот, кто не получает внутреннего удовлетворения. Вы можете «клонировать» поведение своего лучшего сотрудника, но не добиться таких же результатов, потому что у людей разное отношение к работе. Наши исследования доказывают, что использование исключительно оценки поведения при отборе кандидатов на руководящие должности и для работы в сфере продаж приводит к ошибочному выбору. Во многих профессиях страсть человека – ключ к мастерству. С помощью четырехквadrатной системы я могу очень быстро доказать, что лучшие продавцы в компании будут представителями всех поведенческих типов, если руководство обеспечивает верную мотивацию работников, а те, в свою очередь, любят свою работу.

- 5. Невозможность заставить работу «говорить».** Если бы работа могла говорить, она бы дала четкие формулировки тем знаниям, личным и профессиональным навыкам, поведению и стремлениям, которые необходимы для успешного ее выполнения. К несчастью, наши предрассудки и предубеждения не позволяют большинству людей «услышать» голос вакансии. Только когда я осознал свои собственные предубеждения, я начал понимать истинный характер работы, что, собственно, и необходимо для выбора лучшей кандидатуры. Поэтому больше я не исследую эффективность труда в одиночку. Каждый, кто вовлечен в процесс отбора, должен быть готов признать свои предубеждения, должен быть открытым для других точек зрения. Важно, чтобы отбор проводился опытным куратором. Представьте, что вы конструируете робота для выполнения определенной задачи. Что мы заставим робота делать? Выбирая кандидата, который должен занять вакансию, мы вольно или невольно прислушиваемся к голосу предрассудков. Вот уже в течение 30 лет каждый раз, когда подвергается сомнению использование оценочных инструментов при отборе кандидатур, оказывается, что в дело вступили предубеждения. Цель этой статьи – помочь вам выбрать лучших без риска и в рамках закона. Не отказывайтесь от методов оценки, пока сами не увидите и не услышите предоставленные доказательства.

6. Сотрудников нанимают, оценивая их навыки, а увольняют за отношение к работе. Это распространенная ситуация – люди предубежденно верят в навыки и недостаточно хорошо понимают важность отношения к работе. Если бы наличие необходимых навыков гарантировало успех, то все люди, успешно прошедшие проверку знаний и умений, были бы успешными. Например, мы знаем, что не все врачи, юристы, бухгалтеры, медсестры и мануальные терапевты успешны. Все они сдали экзамены, подтверждающие их знания и умения, но для успеха нужно что-то большее. В действительности мы бы отбирали кандидатов гораздо эффективнее, если бы нанимали на основании отношения к работе и концентрировались на способности к развитию. Чтобы понять наше предубеждение по отношению к навыкам, определите те, которые вы бы хотели видеть в кандидатах, а затем здраво оцените, сколько времени и денег ушло бы на то, чтобы приобрести эти же навыки на рабочем месте. Обычно менеджеры по работе с программным обеспечением желают нанять программистов с опытом работы от пяти лет, но сейчас, когда технология столь быстро меняется, чаще всего используемый на этой работе инструментарий появился позже, чем пять лет назад. Почему же так важен опыт? Несколько лет назад я нанял программиста, только что окончившего колледж, которому отказали на собеседовании, поскольку ему не хватало «должного» опыта. Он работал напрямую со мной, я убедился, что он успешно набирает нужный опыт, и смог перевести его в отдел программного обеспечения. Сегодня он все еще работает в нашей компании и является одним из лучших наших программистов.

Прежде чем я начну подробнее описывать процесс, познакомьтесь с некоторыми примерами.

ПРИМЕР

Определение стандартов работы закладывает основу успеха

С помощью нашей запатентованной системы определения рабочих стандартов и создания эталонного профиля кандидата одному из партнеров удалось коренным образом перестроить управление в двух различных компаниях. В первом случае руководитель отдела продаж позвонил мне и поделился проблемой, которая возникла у него с продавцами. Проблема заключалась в 74% текучести персонала. Мы установили стандарты, опираясь на запатентованный процесс оценки работы. Затем руководитель сравнил со стандартом всех бывших и нынешних продавцов, а также вновь нанятых сотрудников. Каждый участвовал участвовать в личном плане развития и управления, разработанном нашей компанией. Результатом стала нулевая текучесть кадров на протяжении следующих 24 месяцев. Компанию продали, и наш клиент перешел на работу в другую организацию.

В этой второй организации ему досталась в наследство команда продавцов, занимавшая 22-е место из 22 возможных, аутсайдер. Вновь он проанализировал стандарт работы на основе наших рекомендаций и сравнил с ним своих сотрудников. Оказалось, что 75% продавцов не соответствовали стандарту. Он заменил этих продавцов на тех, которые соответствовали стандарту, и теперь его команда стала номером 1 из 22 возможных. Новая компания пользовалась услугами конкурента TTI Success Insights по отбору кандидатов, что, очевидно, не сработало, поскольку те, кто прошел данный отбор, не были квалифицированными специалистами.

Пример 2

ГОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ БЫЛИ ПОТРАЧЕНЫ НА РАЗРАБОТКУ ЭТИХ МЕТОДИК, ЧТОБЫ ВЫ МОГЛИ СДЕЛАТЬ ДВЕ ВЕЩИ:

Отобрать лучших работников и получить достоверные подтверждения должностным требованиям

Чтобы выбрать подходящего кандидата, важно избегать обычных способов оценки и сравнения кандидатов с лучшими сотрудниками. Для начала надо установить, чего требует сама работа для наиболее эффективного ее выполнения. Если бы работа могла говорить, она бы четко определила, какие нужны знания, поведение, личные навыки и как она помогает обрести душевное удовлетворение.

Кроме того, чтобы выбрать лучших работников строго в рамках закона, нужна система, которая точно показывала бы, что требуется на данной должности и насколько каждый из кандидатов соответствует этим требованиям. На основе тридцатилетнего опыта исследований я создал систему оценки работы, которая нивелирует типичные предрассудки, связанные с отбором кандидатур, и позволяет услышать «голос» работы — формулируя таким образом связанный с работой стандарт. В 2007 году эта система бенчмаркинга получила патент (в США № 7184969), подтвердив свой по-настоящему революционный характер. Система рабочих стандартов включает семь основных шагов, которых надо придерживаться для достижения наилучшего результата:

1. Определите, какую работу нужно оценить.

Встретьтесь с ключевыми фигурами организации, чтобы выяснить, какая должность подвергается оценке. Удачное начало – определить, на каких позициях большая текучесть кадров, низкая производительность или трудности с управлением. Еще один способ – подумать, какие позиции, по-вашему, должны вызывать у людей желание за них побороться, или ответить на вопрос, хотите ли вы еще увеличить эффективность там, где она и без того высока. Обсудите те должности, которые являются ключевыми для успеха всей организации. Вот с этих должностей надо начинать.

2. Определите основных экспертов в данной области.

Эксперты абсолютно необходимы для адекватной оценки, и важно выбрать подходящих людей. Тематические эксперты – это те люди, которые ежедневно сталкиваются с обсуждаемой позицией. Идеальную команду составят непосредственный руководитель, стоящее над ним должностное лицо, два человека, которые успешно справляются с данной работой или успешно работали на этой должности на протяжении последних шести месяцев, и два человека на параллельных должностях. Процесс стандартизации допускает участие до 10 экспертов, но идеальное число – от трех до семи. Лучше привлечь меньше людей, по-настоящему знакомых с данной работой, чем больше людей, с работой не знакомых.

3. Эксперты встречаются и определяют основной круг обязанностей.

Определить круг обязанностей – самое важное для эффективной работы, это основа стандартизации. Методом мозгового штурма эксперты должны сформулировать от трех до пяти ключевых обязанностей и убедиться, что у всех участников экспертной группы сложилось одинаковое ясное представление о том, как должна выполняться работа. Позже ключевые обязанности войдут в описание работы, оценку эффективности, процесс собеседования и в список обязательств и обязанностей.

4. Ранжируйте обязанности по степени приоритетности и определите время на выполнение каждой из них.

Когда ключевые обязанности определены, группа экспертов должна расставить их по степени важности для успешного выполнения работы в целом, затем расписать приблизительно, сколько времени тратится на исполнение той или иной обязанности в течение рабочей недели.

См. пример 3.

ПРИМЕР КЛЮЧЕВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Приоритетные требования

1. Эффективно планировать, оценивать, проводить и завершать сделки в соответствии с правилами компании, чтобы достигать показателей по продажам в соответствии с имиджем бренда, сохраняя целостность компании – **40% рабочей недели.**
2. Осуществлять дальнейшее (постпродажное) обслуживание клиентов, чтобы убедиться, что все их потребности удовлетворены, и продавать им дополнительную продукцию – **20% рабочей недели.**
3. Оставаться в курсе новостей, связанных с отраслью и конкурентной борьбой, чтобы адаптировать презентации продаж и маркетинговые усилия – **10% рабочей недели.**
4. Работать в тесном контакте с другими торговыми представителями над адаптацией и улучшением стратегии продаж определенных товаров – **10% рабочей недели.**
5. Другие виды деятельности – **20% рабочей недели.**

Итого: 100% рабочей недели.

Пример 3

5. Эксперты выполняют тест по оценке работы.

Завершив обсуждение круга обязанностей, каждый из экспертов должен заполнить онлайн-опросник по оценке работы. Эти оценки объединяются для создания отчета по стандартизации работы, в котором детально будут расписаны условия для эффективного выполнения работы, выявленные с 37 точек зрения: 8 поведенческих факторов, 6 факторов мотивации и 23 личных навыка.

6. Эксперты анализируют результаты.

Затем эксперты встречаются во второй раз, чтобы обсудить результаты, отраженные в отчете. На этом этапе важно, чтобы все эксперты имели единый взгляд на окончательный отчет по квалифицированному выполнению работы.

7. Заполнение анкеты идеального кандидата.

Специалистам по подбору персонала и другим специалистам, вовлеченным в процесс найма, следует заполнить «Анкету идеального кандидата» до начала отбора. Это очень важный шаг, и следует уделить ему должное внимание, поскольку в дальнейшем процесс набора и отсеивания кадров в высшей степени будет зависеть от решений, принятых на этом этапе. **Четко определите, какой опыт должен быть у соискателя, чтобы вы не отсеяли идеальных кандидатов, у которых может не хватать опыта, но которые соответствуют вашим требованиям или превосходят ваши ожидания по другим критериям.** Обсудите, сколько времени потребуется на то, чтобы предоставить им возможность получить этот недостающий опыт, и сколько это будет стоить.

ДЕТАЛИЗАЦИЯ АНКЕТЫ ИДЕАЛЬНОГО КАНДИДАТА

Требования к оценке персонала

- Персональные навыки (основные, 5–7)
- Факторы мотивации (2–3)
- Необходимые поведенческие характеристики

Требования к образованию

- Тип образования, специализация
- Требуемые документы

Требования к опыту

- Опыт на конкретной должности, опыт в данной отрасли
- Предпочтительный стаж

Стандартные вопросы для собеседования по телефону

Стандартные вопросы к кандидату до оценки его квалификации

Предпочтения по резюме

- Частота смены мест работы
- Непрерывность стажа
- Наличие дополнительной квалификации

Список того, что рекомендуется уточнить из прошлого опыта

Компенсационный пакет

Положение должности на рынке на основании материалов анкеты

Пример 4

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Личная ответственность

Мера, в которой человек способен отвечать за свои личные поступки.

1. Расскажите о случае, когда вам пришлось признать, что вы совершили ошибку. Как вы вели себя в этой ситуации?
2. Приведите пример ситуации, когда другие совершили ошибку, а вам пришлось взять вину на себя. Как вы себя при этом чувствовали?
3. Какое наиболее неудачное решение вы когда-либо принимали? Почему оно стало худшим? Если бы вы знали то, что знаете сейчас, помогло бы это вам избежать принятия этого решения?

Пример 5

В РАМКАХ ЗАКОНА

Недавно в 10-м округе района Колорадо состоялся апелляционный суд «Сюзан К. Тернер против Компании коммунальных услуг Колорадо», номер дела 07-1396. Судья Тимкович решил его в пользу компании. Мисс Тернер утверждала, что при отборе сотрудников она стала жертвой дискриминации по половому признаку. Суд принял во внимание в том числе то, что критерии оценки кандидатов не были чрезмерно субъективными, поскольку каждый кандидат отвечал на одни и те же вопросы, связанные с работой.

Компания TTI Success Insights провела более 6 800 оценок. Это относится как к компаниям из верхней сотни журнала «Fortune», так и к мелким компаниям менее чем с 50 сотрудниками. Конкретные должности относятся ко всем видам деятельности, некоторые из организаций расположены в Мексике, Европе и Азии. Мы сравнили способы оценки, практикуемые в различных компаниях, со схожим кругом обязанностей и описанием работы. Они никогда не бывают идентичными, но часто весьма схожи. Чаще всего они требуют одних и тех же навыков, только расставлены они в разном порядке по степени приоритетности.

Мы можем обосновать свой процесс оценки и решить любую задачу. Сам факт, что против нас никогда не поступали иски от Комиссии по обеспечению равных условий найма, достаточно ясно свидетельствует об этом. Все оценки, свыше 6 800, основаны на измерении и интерпретации 37 факторов, включая определения и вопросы собеседования. Возможно, лучшее доказательство – это люди, которых приняли на работу, потому что они идеально подходили для должности. 92% людей, принятых на работу на основании наших оценок, спустя год все еще работали на том же месте. Многие из них были отмечены как лучшие работники.

Каждой компании нужна система отбора, которой могли бы следовать все сотрудники службы персонала и которая документированно доказывала бы, что все нанятые кандидаты – достойные работники. **Эта система должна включать следующее:**

1. Описание работы – круг обязанностей, проанализированных и расставленных по степени приоритетности, чтобы определить необходимый уровень знаний, персональные навыки, внутреннее удовлетворение от работы, профессиональные навыки и особенности поведения, необходимые для эффективной работы:
 - 23 личных навыка
 - 8 особенностей поведения
 - 6 видов поощрения, которые соответствовали бы личностным ценностям работника.
2. Полное описание всех 37 факторов, которое можно сравнить с описанием подобной должности в других организациях. Например, мы стандартизировали сотни требований к продавцам на открытом воздухе и установили, что они схожи, но не идентичны. Описания 37 факторов предоставляются по запросу.
3. Все вопросы собеседования связаны с работой.
4. Исследование эффективной работы, которое показывает стандарты для работы, не для человека.
5. «Отчет по расхождениям» (между стандартом работы и индивидуальным профилем), поддерживающий наиболее эффективную деятельность и тех, кто работает хуже остальных.
6. Исчерпывающая система по включению в работу всех вновь принятых работников, в том числе персональный и полностью ориентированный на рабочие цели план развития, что позволит решить вопросы с качеством работы и предотвратить текучесть кадров.
7. Система управления качеством, адаптируемая для включения всех связанных с работой видов деятельности, с помощью которой работа будет обсуждаться с сотрудниками и вновь нанятыми людьми.

ЕСЛИ БЫ РАБОТА МОГЛА ГОВОРИТЬ... 2000

Билл Дж. Боннстеттер

РАЗГОВОР С РАБОТОЙ

Если бы работа могла говорить, она бы в точности разъяснила, что необходимо, чтобы достичь максимальной эффективности. Мы могли бы попросить ее рассказать нам о:

- знаниях, что понадобятся человеку;
- личных качествах, которые нужны для достижения успеха;
- удовлетворении, которое принесет эта работа хорошему работнику;
- профессиональных навыках, без которых не обойтись;
- особенностях поведения, которые наиболее соответствуют этой работе;
- личных мотиваторах.

Но все мы знаем, что работа не разговаривает. Если бы только она могла говорить, мы бы услышали правду.

ПРОБЛЕМА

Вместо этого мы должны найти истину, расспросив экспертов по теме. Но даже расспросить людей о работе не так легко.

Прежде чем мы доберемся до того, что означает на самом деле эффективное выполнение той или иной работы, экспертам надо избавиться от естественных предубеждений. Предубеждение – это немотивированное предпочтение чего-либо или, напротив, неприязнь к чему-либо. Предубеждение может создать «мертвую зону» – когда вы закрываете на что-либо глаза или, наоборот, видите проблему однобоко.

К несчастью, предубеждения мешают нам правильно понять, чего же требует та или иная работа. За годы исследований мы узнали, что экспертам сложно – если не невозможно – полностью игнорировать собственные предубеждения. Мы также знаем, что, если уж эксперты прорвались сквозь сеть своих предубеждений, они могут «услышать» голос работы. И если это происходит, они могут сформулировать круг ключевых обязанностей или условий, необходимых для выполнения работы.

Только после того, как эксперты избавятся от своих естественных предубеждений, они смогут дать адекватное определение того, что значит эффективно выполнять ту или иную работу.

РЕШЕНИЕ

Избавление от предрассудков может быть наиболее сложным аспектом в определении эффективной работы. В действительности, как мы знаем, невозможно отказаться от предубеждений без помощи непредвзятого куратора. Эксперт может организовать объективную дискуссию в группе и взять на себя роль катализатора, чтобы сформулировать ясное понимание того, как выглядит эффективное выполнение работы. Короче говоря, куратор-эксперт поможет экспертам в теме «услышать голос работы».

РЕЗУЛЬТАТЫ

Описанный процесс приводит к пониманию уровня знаний, внутренней мотивации, личных качеств, особенностей поведения и профессиональных навыков, необходимых при исполнении каждой из ключевых обязанностей на данной должности. После окончания описанной процедуры организация может сравнить всех нынешних и новых работников с полученным результатом и снабдить сотрудников планом развития для каждого из них. Планы развития, ориентированные на работу, намного лучше, чем основанные на чем-то индивидуальном мнении.

ИССЛЕДОВАНИЕ НОВЫХ ГОРИЗОНТОВ 1998

ИЗ ЧЕГО ЖЕ СДЕЛАНЫ ЛУЧШИЕ ПРОДАВЦЫ В США И ЕВРОПЕ?

Билл Дж. Боннстеттер,
президент и председатель совета директоров Target Training
International

Исследования, связанные с тем, как работают лучшие продавцы в США и в Европе, подтверждают, что эффективные продажи можно предсказать. Результаты исследований доказывают, что лучшие продавцы схожи в совершенно определенных областях. Это исследование будет крайне важным для тех, кто задумывается о карьере в сфере продаж, уже занимается продажами или отвечает за работу службы сбыта. **Результат исследований показывает, что лучшие продавцы по всему миру очень ценят эффективность, прагматизм и знания в области экономики.**

Самые успешные организации в мире уже знают: для того, чтобы заполнить в свой арсенал конкурентных стратегий самое сильное оружие, нужно нанять правильных продавцов. При этом, однако, не все знают, что нанять правильных продавцов очень просто, если следовать рецепту, полученному на основании международных исследований, которые мы провели вместе с Фрэнком Шилином.

Мировая конкуренция и растущие запросы покупателей требуют от организаций повышения эффективности труда в таких отраслях, как обслуживание клиентов, стандарты качества, уменьшение расходов; наиболее предприимчивые организации могут неустанно работать над усвоением, развитием и интегрированием в свой труд инновационных технологий. Сейчас стало возможным применение инновационной технологии и в отборе лучших работников.

В результате двадцатилетних исследований, развития и распространения инструментов для оценки уровня эффективности мы говорим организациям, что значение имеет то, что внутри, а не то, что снаружи (особенно в продажах). **С чем мы боремся – так это с мифом о том, что стоит нанять симпатичных и умно говорящих ребят, и успех продаж будет обеспечен.**

Большая часть ранее проведенных исследований по изучению лучших продавцов затрагивала их поведение. Поведенческий анализ был популярным, поскольку, наряду с приятной внешностью и хорошей речью, поведение доступно для наблюдения. Мало трудов (если они вообще были) посвящено тому, что происходит в душе у успешного продавца. Наше уникальное исследование теперь подтверждает, что главное в определении лучших продавцов — не внешность, не речь, не поведение, а именно отношение.

Два наших самых главных предположения, которые подтвердились в ходе двух исследований:

1. Лучшие продавцы по всему миру схожи.
2. В сфере продаж мотивация намного важнее, чем поведение (см. Исследование 1 и Исследование 2 ниже).

В обоих исследованиях приняли участие только самые лучшие продавцы. В США и в Германии продавцы заполнили два опросника. Один был основан на международно признанной модели поведения DISC, а другой – на модели «Личные интересы, отношения и ценности» (далее – тест PIAV).

Оценка по DISC определяет восемь основных моделей, описывающих, как склонны вести себя люди. Ниже приведены краткие описания этих восьми моделей:

1. **«Организатор»** – прямой, ориентирован на результат.
2. **«Вдохновитель»** – оптимистичный и гибкий.
3. **«Промоутер»** – многословный и доверчивый.
4. **«Связной»** – объединяющий командный игрок.
5. **«Соратник»** – примиряющий и упорный.
6. **«Координатор»** – осторожный и склонный к самодисциплине.
7. **«Аналитик»** – точный, ориентирован на детали.
8. **«Исполнитель»** – креативный и нерешительный.

Тест «Анализ факторов мотивации» (PIAV) определяет шесть мотиваторов, которые создают контекст для непосредственного мотивирования (почему люди действуют именно так, как они действуют). **Ниже приведены шесть типов сфер мотивации с кратким описанием и основным фокусом внимания:**

1. **Утилитарный/экономический** – фокус на практичности, целесообразности.
2. **Теоретический** – фокус на образовании, обучении и истине.
3. **Эстетический** – фокус на красоте, гармонии и равновесии.
4. **Индивидуалистический** – фокус самоопределения и степени влияния на окружающих.
5. **Социальный** – интересы дела или интересы других людей превыше собственных.
6. **Традиционный/регулирующий** – фокус на правилах и системности.

Результаты исследования поведения по DISC лучших продавцов 178 организаций в США проиллюстрированы на секторных диаграммах (см. ниже).

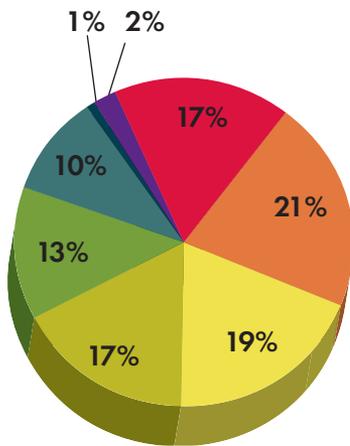
Как видите, лучшие продавцы распределились по всем четырем моделям поведения. В исследовании, проведенном в Германии, лучшие продавцы принадлежали к трем секторам. Результаты свидетельствуют, что продавцы большинства, если не всех, моделей поведения могут стать лучшими в своей профессии.

Однако, когда доходит до внутреннего мира лучших продавцов, и американское, и германское исследования подтверждают, что побеждает с большим отрывом утилитарный подход. Что за этим стоит – понятно всем, работающим в сфере продаж, – и самим продавцам, и тем, кто их нанимает на работу, управляет ими, способствует их развитию и мотивирует их. Самый важный критерий отбора при приеме на работу продавца – высокое проявление утилитарного мотиватора. Если вы наняли продавцов с высоким уровнем утилитарного мотиватора, следует «нажимать на кнопки» эффективности и мотивации с помощью понятий целесообразности, практичности и возврата вложенных времени, таланта и средств.

Исследования типов восприятия также показывают, что, когда основная потребность человека удовлетворяется, он склоняется к мотивации по пути второго по значимости отношения. Например, лучший продавец, склонный к утилитарному мотиватору, у которого второе по значимости отношение – эстетическое, будет мотивирован красотой и гармонией, но только после того, как заработает достаточно денег, удовлетворит потребность в безопасности наиболее практичными и эффективными методами. Это дает нам очень много для понимания стимулов. Доход и другие стимулы, связанные с финансами, произведут наибольший эффект в случае с утилитарно настроенными продавцами (если только продавец уже не достиг всего, чего хотел, в этой сфере). Хотя финансовые стимулы никогда не будут лишними, следует планировать вознаграждения индивидуально, на основе мотивационных предпочтений каждого продавца.

ЛИДЕРЫ В СФЕРЕ ПРОДАЖ: США И ГЕРМАНИЯ

Исследование 1: Лучшие продавцы, США, N = 178

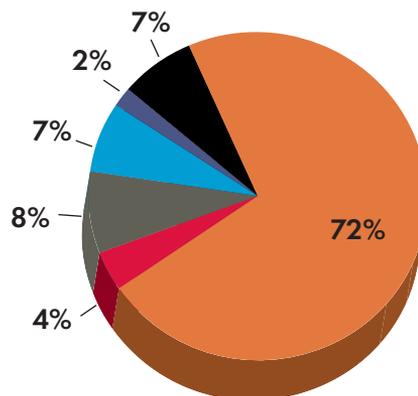


Поведение: Лучшие продавцы, США

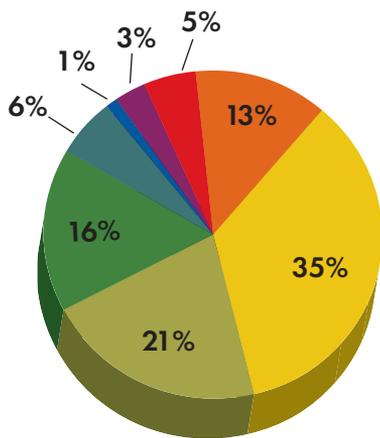
- «Организатор» – 17%
- «Вдохновитель» – 21%
- «Промоутер» – 19%
- «Связной» – 17%
- «Соратник» – 13%
- «Координатор» – 10%
- «Аналитик» – 1%
- «Исполнитель» – 2%

Мотиваторы: Лучшие продавцы, США

- Утилитарный – 72%
- Теоретический – 4%
- Традиционный – 8%
- Социальный – 7%
- Эстетический – 2%
- Индивидуалистический – 7%



Исследование 2: Лучшие продавцы, Германия, N = 492

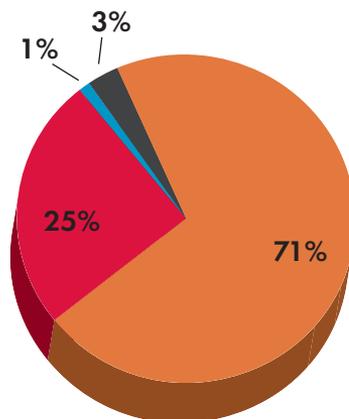


Поведение: Лучшие продавцы, Германия

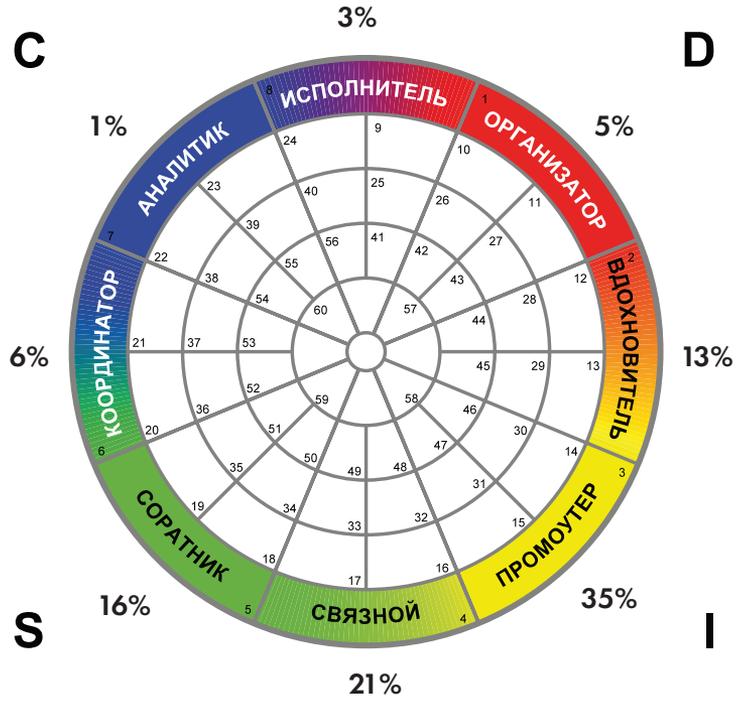
- «Организатор» – 5%
- «Вдохновитель» – 13%
- «Промоутер» – 35%
- «Связной» – 21%
- «Соратник» – 16%
- «Координатор» – 6%
- «Аналитик» – 1%
- «Исполнитель» – 3%

Мотиваторы: Лучшие продавцы, Германия

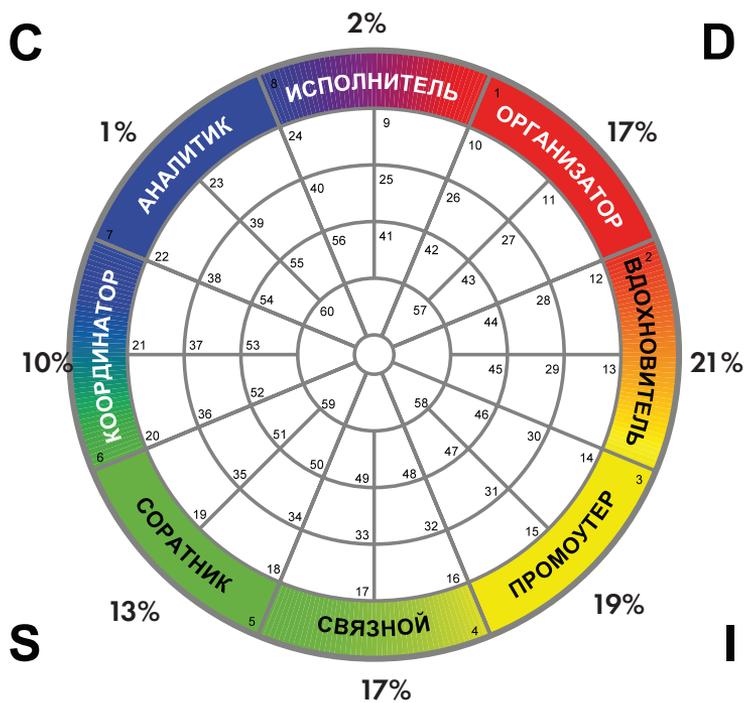
- Утилитарный – 71%
- Теоретический – 25%
- Традиционный – 0%
- Социальный – 1%
- Эстетический – 0%
- Индивидуалистический – 3%



ГЕРМАНИЯ: N=492



США: N=178



ЕСТЬ ЛИ У ВАС ЗАДАТКИ СЕРИЙНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ? 2010

Рональд Дж. Боннстеттер и Билл Дж. Боннстеттер

Ресурсы, создающие новые рабочие места, приобрели громадное значение, когда по всему миру лишились работы миллионы людей. Фонд Кауфмана установил, что в США стартапы (фирмы, которым меньше одного года) в среднем создают 3 миллиона новых рабочих мест ежегодно; «без стартапов в экономике США не было бы роста новых рабочих мест». На самом деле, даже если исключить стартапы, молодые фирмы (работающие от года до пяти лет) в ответе приблизительно за 2/3 создаваемых рабочих мест. **Это показывает, что не только малый бизнес, но и, в частности, стартапы, давно уже стали «мотором» в создании рабочих мест, а предприниматели играют решающую роль в возвращении людей к работе.**

Поэтому так важно, чтобы стратегия по стимулированию глобального экономического роста нашла надежные способы выявления тех людей, кто способен преуспеть в построении жизнеспособного дела. Те, кто работают с венчурным капиталом и другими финансирующими организациями, особенно преуспеют, если еще до инвестирования смогут сравнить качества претендента на финансирование с профилем успешного предпринимателя.

ПОЧЕМУ СЕРИЙНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ?

Эта статья посвящена серийным предпринимателям, тем, кто создал более одного успешного дела, в котором трудоустроены другие люди. Мы намеренно сосредоточили свое исследование исключительно на серийном предпринимательстве, чтобы лучше вычленить определяющие характеристики успешного предпринимателя. Мы сознательно исключили из рассмотрения людей, которых обычно относят к предпринимателям, но которые в действительности занимаются своим делом скорее как хобби, чем как настоящим бизнесом, и, следовательно, не склонны нанимать много сотрудников. Франшизополучателей мы также не рассматривали, потому что они выбрали путь уменьшения рисков, связанный с покупкой завоевавшего доверие бренда или уже работающей системы, и не создают нового.

По экономической эффективности эти серийные предприниматели потенциально в 3–5 раз превосходят тех людей, которых обычно относят к предпринимателям или представителям малого бизнеса, по следующим причинам:

1. Они уже добились успеха и при этом, как правило, испытали и поражения.
2. Они склонны учиться и на ошибках, и на достижениях, развивая профессиональные качества, без которых успеха не добиться.
3. У них есть личный капитал, заработанный на прошлых начинаниях, либо они способны найти средства на основании прошлых успехов.
4. Их опыт заставляет думать, что они скорее откроют перспективные компании, которые будут расти быстрее, и, следовательно, создадут больше рабочих мест для людей, чем типичный стартап.
5. Они продемонстрировали способность поддерживать бизнес на протяжении первого года, вошли в период бурного роста молодой компании и создания новых рабочих мест.

Наша группа серийных предпринимателей обладает солидным багажом, они основали в среднем по 5 различных компаний и продали по 2 из них. Большинство в какой-то момент испытали поражение (66%), но продолжали прилагать усилия, чтобы добиться стабильного успеха, который привел их к уровню налога в 36%.

Что именно может служить характеристикой серийного предпринимателя?

Мы собирали данные в трех сферах, связанных с эффективностью работы: отношение, поведение и профессиональные навыки. Отношение говорит о том, почему предприниматели мотивированы делать то, что они делают; поведение отражает то, как они делают то, что они делают; а профессиональные навыки говорят о том, что именно у них хорошо получается. Поскольку очевидно, что серийным предпринимателям бизнес удается хорошо, нам надлежит их понять. Определение тех характеристик, что присущи им всем, не только прольет свет на процесс финансирования, но и позволит нам определить потенциальных предпринимателей, чтобы мы могли активно заниматься их развитием.

МОТИВАЦИЯ СТРЕМЛЕНИЯ К ПРИБЫЛИ

Мы изучили отношения, которые мотивируют серийных предпринимателей, на основании шести основных сфер ценностей, общих для всех людей. Именно мотивация заставляет нас начать что-то делать.

Шесть основных типов мотиваторов:

Эстетический. Стремление к красоте, форме и гармонии в предметах, природе или жизни.

Традиционный. Стремление к упорядоченной, твердо установленной, единой структуре для жизни.

Социальный. Альтруистическое стремление помогать другим.

Утилитарный. Стремление получить практическую отдачу от вложенных на приобретение благосостояния времени или денег.

Теоретический. Стремление получить знания, сделать открытия, продолжать обучение.

Индивидуалистический. Стремление к личной власти, влиянию, контролю над окружающими.

Каждый человек придает этим шести основным мотивациям различную значимость, и у многих людей преобладает одна или более область, которая им ближе всего.

Для целей нашего исследования мы определили главную, или приоритетную, область мотивации у серийных предпринимателей, результат был следующий:

Тип мотивации	Серийные предприниматели	Среднее значение по США среди взрослых
1. Утилитарный	62%	38%
2. Теоретический	21%	15%
3. Индивидуалистический	10%	9%

Следует помнить, что мотивация управляет поведением. Важно, что среди серийных предпринимателей гораздо больше «утилитарно» настроенных людей, чем в среднем среди населения США. Это определяющая характеристика, проливающая свет на их последовательно реализуемую практичность и ориентацию на результат в процессе принятия решения. Они руководствуются фундаментальными, практическими соображениями и всегда ищут наиболее эффективный и целесообразный способ ведения бизнеса. Основная их идеология заключается в том, что любое вложение энергии или ресурса должно принести достойный доход. Это означает, что серийные предприниматели по натуре всегда нацелены на получение прибыли. Утилитарный мотиватор также регулирует теоретические и индивидуалистические мотивы серийных предпринимателей.

Теоретические ценности означают, что бизнесмен мотивирован постоянно учиться, активно искать знания о своей отрасли и открыт для поиска лучших решений. Этого человека не надо подталкивать, чтобы он шел в ногу с прогрессом или развивал деловые практики, которые затронут его бизнес. Освоение новой информации по мере ее появления для таких людей вполне естественно, потому что они придают большое значение знаниям. Человек с теоретическим подходом к бизнесу будет выполнять «домашнее задание», чтобы быть подготовленным к началу действий. Но вряд ли он станет действовать на основе информации или повинуюсь импульсу, если такие действия не приведут к получению дохода. Например, человек в высшей степени утилитарный не станет приобретать новое оборудование или программное обеспечение вне зависимости от того, насколько «продвинутым» оно окажется по результатам исследований, пока это не потребует непосредственно для достижения целей, связанных с прибылью. Для других людей, которые придают большое значение теоретическим ценностям, знание может быть ценно само по себе, но для серийного предпринимателя ценность знания – в его полезности для достижения цели.

Индивидуалистические ценности означают, что эти люди больше обычного желают добиться власти, осуществлять контроль над всем, что вокруг них происходит. Если кто-то планирует начать новое дело и настроен на достижение подобных целей, то он, следовательно, готов к управлению окружающими людьми и готов также взять на себя ответственность за возможные риски, необходимые для достижения успеха. Эти люди тяготеют к позициям лидера в большинстве сфер, поскольку они ищут личной власти, влияния и славы.

Люди с сильным УТИЛИТАРНЫМ настроем:

- будут защищать финансы организации или команды так же, как свои собственные;
- нацелены на получение прибыли;
- в высшей степени мотивированы добиваться успеха и побеждать в самых разных сферах;
- уделяют внимание доходу от инвестиций в бизнес или в командную деятельность;
- очень продуктивно работают;
- очень внимательно относятся к статьям дохода, как к личным, так и корпоративным.

Люди с сильным ТЕОРЕТИЧЕСКИМ настроем:

- любят разрабатывать методики, которые позволяют взглянуть на ситуацию по-новому, использовать новые технологии, позволяющие быстро наращивать прибыль;
- активно решают проблемы;
- обладают сильной этической позицией, основанной на тяге к знаниям;
- задают множество полезных вопросов, чтобы собрать максимально возможное количество информации;
- очень любознательны и всегда узнают что-то новое;
- активно включаются в решение проблем и разработку стратегий;
- могут считаться интеллектуалами;
- хорошо справляются с интеграцией прошлого, настоящего и будущего.

**Люди с сильным
ИНДИВИДУАЛИСТИЧЕСКИМ
настроем:**

- стремятся все контролировать;
- генерируют творческие идеи;
- не боятся идти на риск;
- ценят собственную индивидуальность и признают ценность уникальности каждого человека;
- понимают, что все мы индивидуальны, и готовы предложить разные идеи;
- с удовольствием устраивают презентации в любой аудитории, заслуживают у нее высокой оценки.

ОСОБЕННОСТИ УСПЕШНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРИ ПОСТРОЕНИИ БИЗНЕСА

Далее мы изучили особенности поведения, черты характера, которые можно легко наблюдать в ежедневной деятельности. Изучая серийных предпринимателей с точки зрения поведения, мы начинаем видеть их уникальность. В целях данного исследования мы изучали их основную линию поведения в соответствии с восемью чертами обычного поведения:

1. Ярко выраженная склонность к соревновательности
2. Склонность к соревновательности не выражена
3. Высокий уровень доверия к другим
4. Низкий уровень доверия к другим
5. Склонны медленно меняться
6. Склонны быстро меняться
7. Следуют правилам
8. Нарушают правила

89% наших серийных предпринимателей оказались отнесены к одной из пяти категорий:

Черты характера	Серийные предприниматели	Среднее значение по США среди взрослых
Ярко выражена склонность к соревновательности	33%	12%
Высокий уровень доверия	18%	20%
Низкий уровень доверия	9%	8%
Склонны быстро меняться	7%	1%
Нарушают правила	22%	12%

Как мы видим, серийных предпринимателей действительно отличает от среднестатистических людей то, что они весьма склонны к конкуренции. Множественные неудачи, которые ждут на пути новый бизнес, могут обескуражить других. Но когда предприниматель решает представить новую продукцию или услугу на рынке, он уверенно противостоит любым препятствиям и игнорирует голоса против, поскольку он искренне получает удовольствие от сложной задачи – доказать ценность собственных идей.

Эта конкурентоспособность – источник устойчивости таких людей, поскольку она основывается на прочной уверенности в себе, убежденности: «Я могу здесь победить!»

Вот описание поведения серийного предпринимателя:

- хороший организатор;
- смотрит в будущее;
- ценит время;
- ориентирован на решение сложных задач;
- конкурентоспособен;
- проактивен;
- бросает вызов привычным методам;
- любит инновации;
- упорный;
- творчески подходит к решению проблем;
- мотивирует других достигать цели;
- имеет позитивное чувство юмора;
- разрешает конфликты;
- четко излагает свои мысли;
- независимый;
- любит перемены;
- нарушает правила;
- оптимистичный и полный энтузиазма.

ВЫСОКАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ

Следующая область, которую мы изучали с помощью утвержденной системы оценок, – это владение профессиональными навыками. Система оценок измеряет превосходство человека по 23 признанным во всем мире компетенциям, связанным с работой. Большинство взрослых обладают 5–6 навыками. Серийные предприниматели демонстрируют значительно более высокий уровень – они владеют в среднем 14 навыками из 23.

Серийные предприниматели демонстрируют превосходство в следующих профессиональных областях:

- **Лидерство.** Достижение высот в бизнесе посредством управления людьми.
- **Достижение целей.** Концентрация усилий на достижении цели, выполнении задач.
- **Навыки презентации.** Успешное общение с группами людей.
- **Развитие подчиненных/обучение.** Поддержка и помощь в профессиональном росте других людей.
- **Навыки межличностного общения.** Эффективное общение, способность найти общий язык с любым типом людей.
- **Убеждение.** Способность убедить других изменить точку зрения, поведение или мнение.
- **Личная ответственность.** Проявление инициативности, уверенности в себе, желание нести ответственность за свои поступки.
- **Управление.** Достижение весомых результатов благодаря эффективному управлению ресурсами, системами и процессами.
- **Гибкость.** Быстрота в приспособлении к переменам.
- **Креативность.** Адаптация традиционных способов или разработка новых подходов, концепций, методов, моделей, схем, процессов, технологий и (или) систем.
- **Принятие решений.** Использование эффективных процессов для принятия решений.
- **Ведение переговоров.** Достижение согласия между двумя или более сторонами.
- **Урегулирование конфликтов.** Конструктивное разрешение конфликтов. Способность конструктивно примирять различные точки зрения.
- **Футуристическое мышление** (мышление, опережающее время). Развитое воображение, представление или предвосхищение того, что еще не исполнено.

Серийные предприниматели продемонстрировали уровень лишь немногим выше среднего по 3 навыкам из 23

- **Обслуживание клиентов.** Предвосхищение, удовлетворение (или сверхудовлетворение) потребностей клиента, его желаний и ожиданий.
- **Непрерывное обучение.** Проявление инициативы в обучении и освоении новых концепций, технологий и (или) методов.
- **Аналитический подход к решению задач.** Предвосхищение, анализ, диагностика и решение проблем.

Серийные предприниматели продемонстрировали уровень ниже среднего по 6 навыкам из 23

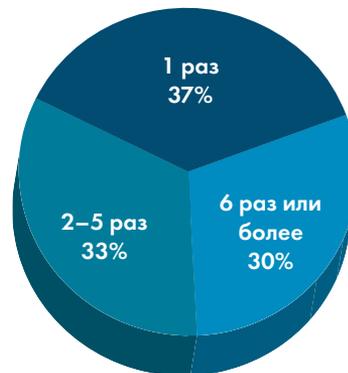
- **Командная работа.** Эффективная и продуктивная работа в команде.
- **Письменная коммуникация.** Ясное, понятное и лаконичное письменное выражение мыслей.
- **Дипломатия.** Эффективное решение сложных или деликатных вопросов при помощи такта, дипломатичности, понимания организационной культуры, атмосферы и (или) политики.
- **Самоорганизация.** Демонстрация самоконтроля и способности управлять временем и расставлять приоритеты.
- **Планирование и организация.** Использование логичного, систематического и упорядоченного подхода для достижения целей.
- **Эмпатия.** Способность ассоциировать себя с другими людьми и заботиться о них.

Согласно утверждению серийных предпринимателей, желание создать собственный бизнес было очень сильным.

В каком возрасте вы мечтали о том, чтобы начать собственное дело?



Сколько дней в неделю вы думали о начале своего дела?



Возникает портрет человека, очень мотивированного на достижения и достаточно целеустремленного, чтобы преуспеть, в определенной степени за счет гибкости и решимости приспосабливаться к частым переменам, свойственным росту.

Серийные предприниматели азартны в конкурентной борьбе, не нуждаются в дополнительной мотивации и оптимистичны по натуре. Большинство из них не обладает обстоятельным характером инженера или техника, но зато они имеют навыки общения, необходимые, чтобы привлечь других на свою сторону и упорно прорываться сквозь препятствия на пути к успеху.

Они были очень молоды, когда начали представлять себя успешными бизнесменами. Целых 88% серийных предпринимателей, которых мы опрашивали, начали мечтать о своем деле еще до достижения 25 лет, и внушительный процент – 42% – начали мечтать об этом еще до 12 лет. При этом 37% думали об этом еженедельно, значит, это не было временным увлечением. Еще 33% возвращались к идее снова и снова (2–5 раз в неделю), а 30% размышляли об этом 6 или более раз в неделю, так что эти серийные предприниматели проявляли упорство с самого раннего возраста.

На основании нашего многолетнего исследования можно утверждать, что у серийных предпринимателей необходимые особенности поведения и мотивация наличествуют еще до начала открытия их первого дела. Следовательно, их успех – не результат специальных регулярных занятий. Наоборот – на основе поведенческих особенностей стали развиваться определенные профессиональные навыки в процессе решения практических задач. До сих пор точно неизвестно, как люди развивают навыки профессионального общения, но мы доказали, что вышеописанные 23 компетенции, связанные с работой, не основаны на учебных планах. Профессиональные навыки можно объяснить и понять на лекции, но усваиваются и оттачиваются они на практике.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНО УСПЕШНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Мы планируем продолжать исследование, в партнерстве с 18 университетами США мы сосредоточимся на студентах и попробуем определить тех, у кого есть задатки предпринимателя. Наша цель – больше узнать о том, что происходит с людьми с предпринимательским типом мышления по мере их продвижения в образовательной системе, и больше узнать о том, как студенты работают над навыками профессионального общения.

Мы верим в то, что каждый является неограниченным бриллиантом, пока не найдет подходящую работу, дело или начинание. И так же, как уникален каждый отдельный человек, мы прослеживаем уникальные тенденции у групп людей. Многие годы наши данные показывали отличия в профиле лучших работников, например в сфере финансового планирования, по сравнению с инженерами или продавцами. Учитывая этот факт, мы планируем также изучать успешных выпускников высшей школы и отчисленных студентов на предмет проявления предпринимательских качеств.

Наиболее важная сфера применения профиля серийного предпринимателя – установление базисной линии, с которой можно сравнивать начинающих предпринимателей. Это особенно важно для инвесторов, банков, частных акционерных фирм и венчурных капиталистов, которые хотят оценить потенциальную успешность кандидата. Вкладывают ли они деньги в проект человека, у которого есть необходимые качества? В интересах таких фирм начать собирать подобные данные о владельцах новых бизнес-проектов, которые они финансируют, и сравнивать их со статистическими данными.

Поскольку начинающие предприниматели мечтают о создании своего дела с очень раннего возраста, было бы мудро поддержать их предпринимательский пыл уже в юные годы, направив их в развивающиеся отрасли промышленности и придав смысл получению образования, которое дает возможность набраться опыта, необходимого для накопления незаменимых профессиональных навыков, основанных на практике.

Последствия глобального экономического кризиса привели к тому, что все признали: создание новых рабочих мест – это ключ к новой жизни рынка недвижимости в Америке и к повторному «запуску» экономики в разных странах мира. Поскольку люди с потенциалом серийных предпринимателей способны вернуть нам прочную финансовую основу, нам нужно определить и поддержать таких людей в учебных заведениях и на рабочих местах. Предприниматели необходимы для быстрого оживления экономики и для долгосрочных планов на будущее. Нам нужно их выявить и способствовать их продвижению.

СОЗДАНИЕ ИМИДЖА РАБОТОДАТЕЛЯ 2010

Эшли Бауэрс

ВВЕДЕНИЕ

Компанию идентифицируют по двум критериям: по имиджу работодателя и потребительскому имиджу. Понимание того, что отличает имидж работодателя и как это влияет на привлечение и удержание лучших сотрудников, может сыграть решающую роль для возвращения (или невозвращения) компании на рынок после спада.

ИМИДЖ РАБОТОДАТЕЛЯ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Что такое имидж работодателя?

Если говорить простыми словами, имидж работодателя – это то, как именно, плохо или хорошо, думают о вашей компании. Если у вас хороший имидж, значит, вашу компанию предпочитают другим, она известна в своей отрасли и в регионе как желаемое место работы. Если у вас плохой имидж, вы можете потерять лучших работников и потом выбиваться из сил, чтобы найти им замену.

Признаки того, что экономика на подъеме, могут показаться оптимистичными для бизнеса, владельцы которого мечтают об увеличении продаж. Но также они могут предвещать следующую сложную задачу – заметную текучесть основных квалифицированных сотрудников.

В одном из исследований 2010 года более половины предпринимателей в США отметили, что через год будет сложнее удержать на работе квалифицированных сотрудников¹. Сейчас финансовые сложности и страх лишиться работы заставляют людей устраиваться или оставаться на непрестижных должностях, но не надо заблуждаться: их держит на месте надежда, что недавно проявившиеся признаки экономического роста вскорости позволят им найти для себя «поля позеленее». Предприниматели, которые предлагают условия, не подкрепленные ничем дополнительно, могут потерять своих лучших сотрудников.

Чем он отличается от потребительского имиджа?

Имидж работодателя отличается от бренда компании, который нужен, для того чтобы привлечь покупателей товаров и услуг. Хотя создание модного имиджа может быть эффективным для привлечения потребителей услуг, имидж работодателя гораздо сложнее, чем написание рекламных текстов, стильный декор офиса или интернет-сайт, который утверждает: «Мы лучшие». Талантливые соискатели умеют использовать разные каналы коммуникации, чтобы здраво оценить ценность исходящих от работодателя предложений, и предпочтут факты, которые можно проверить, ловким ухищрениям.

Чтобы утвердить имидж вашей компании как предпочтительного места работы, понадобится утонченная стратегия. Потребуется понимание того, почему сотрудники хотят поменять место работы, а также сформулировать такое предложение для сотрудников, которое даст ясный ответ на вечный вопрос: «А что я за это получу?»

Имидж работодателя создается на основе целого ряда факторов, которые свидетельствуют об опыте работодателя в данной сфере, начиная с очевидного (компенсации и преимущества) и заканчивая менее заметными факторами, которые, тем не менее, оказывают глубинное влияние на качество жизни работника после устройства на работу.

Стратегически правильная подача привлекательных предложений может удержать на работе сильных исполнителей и привлечь новых квалифицированных сотрудников, если вы покажете им, что стремитесь создать рабочую обстановку, в которой они смогут преуспеть.

ВАШ имидж – это ИХ имидж

Создание имиджа компании и создание имиджа работодателя – не одно и то же, но эти процессы могут пересекаться и помогать друг другу. Хорошее место работы будет восприниматься и как подходящее место для покупки, и наоборот. Многие характеристики, привлекающие социально ответственных партнеров и мотивирующие их помочь бизнесу своими деньгами (такие факторы, как создание высококачественной продукции и услуг, производство с учетом экологических требований, честная торговая политика, не зависящая от пола система оплаты труда, уменьшение вредных выбросов в атмосферу и создание здоровых условий труда), также привлекательны для соискателей. Оцените имидж работодателя, чтобы убедиться, что отношение вашей компании к подобным аспектам выражено с помощью таких каналов, как блоги, рассылки, веб-сайты и так далее.

Сейчас более чем когда либо потребители склонны оценивать, насколько демонстрируемая мотивация компании соответствует их собственной, прежде чем они откроют свои бумажники. Подобным же образом работники хотят ассоциировать себя с компанией, у которой прекрасная репутация. Они хотят гордиться своей компанией.

КТО ВНОСИТ В ЭТО ВКЛАД?

Относитесь к потенциальным сотрудникам как к внешним потребителям продукции вашей марки

Помните, что потенциальные соискатели – это клиенты, которые распространяют информацию о вашей компании по своим каналам. Если во время собеседования интервьюер невнимателен, необщителен или просто груб, это может перечеркнуть сложную работу, которую вы проводите для позиционирования своей компании как предпочтительного места работы.

С другой стороны, вдумчивая стратегия для привлечения сотрудников, которая включает оценку (бенчмаркинг) работы и оценку кандидата с точки зрения поведения и мотивации в тандеме с ясно позиционируемым имиджем работодателя, создает по-настоящему ценный карьерный опыт для соискателя. В отличие от некоторых других процессов аттестации использование оценки воодушевляет человека и убеждает в собственной значимости.

Даже те, кто не прошел конкурс, уйдут с пониманием очень важных для себя вещей. Уникальный результат теста, который они получают, – это независимый инструмент, позволяющий им оценить себя как сотрудников. Понимание собственных сильных сторон для развития дает им возможность лучше объяснять потенциальным работодателям, в чем их ценность.

Изучите каждый шаг процесса найма, чтобы убедиться, что соискатели понимают, каково работать в вашей компании, и что ваша компания останется позитивным опытом в их поиске работы.

Все начинается с соответствия

Импульс для удержания на рабочем месте квалифицированных сотрудников задается в тот момент, когда они только устроились на работу. Минимизируйте потенциальные потери талантливых сотрудников и их продуктивного труда путем использования оценок, с тем чтобы каждый человек находился на соответствующей лично ему должности. Инструменты оценки помогают кадровикам расставлять сотрудников по должностям, на которых они способны лучше проявить усилия для получения компанией прибыли. Если работник занимает должность, максимально подходящую его уникальному сочетанию навыков и склонностей, он чувствует себя более счастливым, и поэтому больше вероятности, что он будет держаться за эту работу.

Заработайте хорошие отзывы от счастливых сотрудников

Соискатели так же, как и потенциальные клиенты, становятся всё лучше осведомлены о том, что предлагает компания. Если ваша цель – привлечение лучших работников, важно продумать стратегию того, как представить благоприятный имидж компании.

«Умные» компании сознательно обращаются со своими сотрудниками как с «внутренними клиентами», предоставляя им дополнительные возможности карьерного роста, опыта и не насилая человеческую природу. Удовлетворенные сотрудники становятся затем «послами доброй воли», которые воспринимаются новыми талантливыми соискателями как надежный источник информации.

Примените свои знания о том, как удовлетворить клиента, к созданию имиджа работодателя

Недовольные клиенты больше будут говорить о вас, чем довольные. Это относится и к недовольным сотрудникам. Сейчас активно развиваются социальные сети, и поэтому уже не желательно, а просто необходимо предпринимать решительные шаги по улучшению имиджа компании как работодателя. Нравится вам это или нет, но циничные сотрудники могут транслировать свое мнение о компании по множеству каналов. Количество людей, использующих Facebook и Twitter, чтобы рассказать миру обо всем, что они любят и что они ненавидят, ставит под вопрос уровень контроля над своим публичным имиджем.

До недавних пор традиционный маркетинг и усилия по PR были сконцентрированы на таких каналах, как телевидение и реклама в прессе, что позволяло компаниям представить тщательно сформированный «портрет» товаров и услуг. Сегодня огромное количество сайтов, блогов, опций Facebook и Twitter сместили фокус имиджа вашей компании как работодателя в сторону виртуальной реальности. Талантливые соискатели, которых надеется привлечь ваша компания, так же, как и ваши клиенты, легко могут узнать, что ваши клиенты (а также сотрудники) говорят об опыте взаимоотношений с вашей компанией и о ее товарах или услугах.

Ваш имидж – всеобщее достояние. Вы не можете контролировать то, что о вас говорят или думают, но вы можете последовательно влиять на это, если будете в курсе настроений внутри вашей компании и того, как ее оценивают сотрудники. Определение и поддержание ценностных ориентиров сотрудника – незаменимый первый шаг для создания благоприятных для вас обсуждений работы в вашей компании.

КУЛЬТИВИРУЙТЕ И ПОДДЕРЖИВАЙТЕ

Почему не всё упирается в зарплату

Недавние события в экономике привели к тому, что люди изменили оценку значимости своей карьеры по сравнению с глобальными жизненными целями. Бессонные ночи и длительные периоды безработицы – их собственной или любимого человека – заставляют серьезно пересмотреть приоритеты. Это относится и к опыту «застревания» на плохом рабочем месте из-за спада в экономике. Никогда еще не было так очевидно, что качество того времени жизни, которое человек проводит на работе, глубинным образом сказывается на общем качестве жизни человека.

Основные преимущества не сводятся к медицинской страховке и оплачиваемому отпуску

Квалифицированные специалисты хотят иметь гибкий график и нормальное соотношение часов, отведенных на работу и на личную жизнь, и с современным арсеналом технических средств менеджерам довольно легко предоставить им эти возможности, не теряя в продуктивности и не портя отношения. На вопрос «Насколько важно вам иметь гибкий график работы при том же ее объеме?» 51,48% респондентов признали, что это для них важно или очень важно, и 32% – что это имеет некоторое значение². Предоставление сотрудникам некоторой

свободы в выборе графика работы заметно улучшает качество их жизни, особенно если им приходится ездить через «пробки» или если у них прибавление в семействе, о котором надо заботиться.

Поддержка здоровых привычек и здорового образа жизни – создание на рабочем месте функциональной кухни, зала для физических упражнений или предоставление скидки на абонемент в спортзал – укрепляет здоровье сотрудников и заодно улучшает имидж работодателя. Соискатель мечтает работать в компании, где можно спокойно выполнять свою работу и семейные обязанности, оставаясь при этом здоровым.

Выражайте ценности вашей организации

Определение и выражение ценностей вашей организации очень важно для удержания сотрудников и привлечения новых талантов. Ценности компании – это не просто столбцы высокопарных, пустых слов на вебсайте: они помогают поддерживать культурный уровень компании и являются основой для принятия решений, когда те касаются сотрудников. Они – тот нивелир, относительно которого измеряются все решения, и должны подчеркиваться во всех проявлениях деятельности компании, особенно в общении с персоналом.

Можете ли вы кратко описать ценности своей компании? Могут ли ваши сотрудники видеть, как эти ценности проявляются в конкретных действиях? Например, участие в общественной жизни, благотворительность и забота об окружающей среде все больше оцениваются как нечто, что придает жизни смысл. Если компании дают сотрудникам возможность выбирать, каким образом участвовать в деятельности компании и делать это совместно, это позволяет выстраивать культуру компании снизу вверх. Чтобы определить следующие шаги, можно провести опросы сотрудников, нацеленные на выявление того, насколько успешно транслируются ценности компании.

Смягчите побочные эффекты экономического спада, которые влияют на эффективность труда

Это можно назвать эффектом отравления ядом: сокращения и вынужденные отпуска сказываются не только на тех, кто уходит. То, насколько хорошо или плохо компания обращается с уволенными работниками, сильно влияет на тех, кто остается (и, конечно, эти истории пересказываются внутри организации). Сотрудники уже задумываются, какие у них самих шансы быть уволенными, поэтому они уделяют немало внимания тому, как руководство обращается с теми, кто уходит. В посткризисной экономике ваши сотрудники (включая основных, лучших из них) могут быть подвержены депрессии, которая заставляет 64% работников испытывать стресс при мысли о потере работы³. В атмосфере неуверенности страх берет верх, и сотрудники начинают обдумывать сценарии увольнения, которые затем могут быть претворены в жизнь.

Будьте чутки к тому, как текущий экономический климат сказывается на ваших сотрудниках вне работы. Даже те, кому повезло иметь работу, испытывают боль, возвращаясь вечером домой к супругам, детям, друзьям или родителям, оставшимся без работы и страдающим от депрессии. На работе их просят выполнять больший объем работы, поскольку сотрудников осталось меньше, и дома они также могут нести тяжкую ношу.

Спад на рынке недвижимости может оказывать продолжительное разрушительное воздействие на перспективы работников и их самооценку. Они могут не желать обсуждать личные финансовые вопросы на работе, но некоторые тихо теряют свои дома, лишившись права выкупа закладной, а другим предстоят годы финансовых затруднений из-за испорченной кредитной репутации.

Поскольку потеря работы сейчас – распространенное явление, даже те, кто работает, склонны с пессимизмом смотреть в будущее. Многие не могут рассчитывать на повышение заработной платы или ждать стабильности на работе в ближайшем будущем, но им грозят все повышающиеся выплаты по обеспеченному жилью. Это сказывается на настроении ваших сотрудников и, следовательно, на эффективности их труда.

Установка на лидерство значит сейчас больше, чем когда бы то ни было

Противопоставьте страху и стрессу ясные, продуманные установки, которые выражают точку зрения работодателя на все вопросы, включая мельчайшие детали. Если вы поделитесь с сотрудниками стратегическим планом на ближайший год, они будут точно представлять себе, как обстоят дела в компании и что следует предпринять в ближайшем будущем, чтобы удалось избежать новых сокращений. Сейчас не время оставлять домыслы сотрудников без ответа. Необходимо постоянно, последовательно и честно общаться с ними. Сотрудники хотят знать, в частности, как их собственный труд может помочь или помешать успеху компании в выполнении плана 2014 г.⁴

Может быть полезно провести оценку представлений сотрудников о будущем. Такая оценка даст ответы на вопрос, насколько успешно руководство поддерживает сотрудников, делится с ними стратегией по переходу от выживания к росту в условиях посткризисной экономики.

Сила профессионального развития

Профессиональное развитие улучшает продвижение к целям, которые компания должна достичь, чтобы выбраться из трудного положения в этом году. Также оно станет настоящим антидотом против стресса, который испытывают сотрудники в посткризисной экономике. Как для детей миллениума, так и для детей бэби-бума — отсутствие возможности профессионального роста в этом году особенно расстраивает лучших работников, которых компании надеются вернуть в свои ряды. Именно лучшие признают, что нынешнее состояние экономики препятствует карьерному росту, который в иных условиях был бы обеспечен благодаря их эффективному труду. Именно лучшие сотрудники, понимая, что компании сейчас в затруднительном положении и не в состоянии повышать зарплаты или выдавать премии, могут поддаваться соблазну найти место, где у них будет больше возможностей⁵.

Предоставляйте возможность роста, это должно стать составной частью имиджа работодателя, поскольку деньги, вложенные в профессиональное развитие, окупятся вдвойне. Если вы инвестируете в развитие своих сотрудников, это может помочь удержать квалифицированных работников. Они здраво оценивают возможности роста как свидетельство того, что компания их ценит и вкладывается в их будущее. Обучение, которое обеспечивает работникам переход на следующий уровень эффективности, не просто благотворно влияет на производительность труда и повышает прибыль. Оно дает лучшим сотрудникам чувство продвижения, которое им сейчас нужно, и может побудить их более терпеливо ждать, пока бизнес вновь вернется к нормальному состоянию.

Вложения в здоровье и развитие персонала приводят к прибыли

Многие действия, необходимые для создания имиджа привлекательного работодателя, также приносят экономическую выгоду. Доказано, что программы по оздоровлению и развитию персонала уменьшают количество прогулов, увеличивают долю выручки на каждого сотрудника и повышают доход, который получает акционер⁶. Забота о благополучии сотрудников также благотворно влияет на выручку, так что затраты на оздоровление и профессиональное развитие сотрудников – разумное вложение денег.

ПОДВОДЯ ИТОГИ

Сильный стресс и недовольство работой – плодотворная почва для мудрых руководителей, чтобы, готовясь к притоку лучших соискателей, позиционировать свою организацию как предпочтительное место работы. В условиях медленно поднимающейся экономики на фоне компаний со слабым имиджем будут резко выделяться те организации, которые используют свои ресурсы стратегически. Продвижение, выживание компании, развитие персонала и стабильность работы для сотрудников тесно переплетены, поскольку предприятия соревнуются не только в том, чтобы занять некий плацдарм в своей отрасли, но и в том, чтобы привлечь и удержать лучших специалистов, которые поспособствуют их процветанию.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. 51% опрошенных организаций в США ожидают, что в следующем году будет сложнее удержать на работе лучших сотрудников. Тауэр Уотсон. «От спада к восстановлению: Как далеко, как долго, насколько хорошо подготовлены?». Март 2010. (From Recession to Recovery: How Far, How Fast, How Well Prepared? Tower Watson, March 2010, p. 4.)
2. «Системы эффективности TTI Success Insights». Исследование соискателей. Апрель 2008. (Target Training International Performance Systems, Ltd. Job Seeking Survey, April, 2008)
3. «Переработка (75%), неудовлетворительное соотношение рабочего и свободного времени (65%) и страх потери работы (64%) – основные источники стресса в современных организациях». Отчет Североамериканской компании Staying@Work «Преимущества здоровья и продуктивности». 2009–2010. Тауэр Уотсон, декабрь 2009. (2009/2010 North American Staying@Work Report: The Health and Productivity Advantage, Tower Watson, December, 2009)
4. «Даже если не будет признания в рамках всей организации, эффективные менеджеры находят, как поощрить индивидуальные и коллективные достижения сотрудников и публично объявить, что их работа способствовала решению вопросов, стоящих перед отделом и всей организацией». Monster.com/Monster Intelligence, «Управление и мотивирование вашей команды в тяжелые времена», Джоанн Мюррей, внештатный автор Monster, <http://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/workforce-management/hr-management-skills/managing-in-stressful-times.aspx>. (Monster.com/Monster Intelligence, “Managing and Motivating Your Team in Stressful Times”, Joanne Murray)
5. «Если организации не начнут сейчас действовать и формировать стратегический план, они столкнутся с двойным уходом квалифицированных сотрудников: вначале уйдут те, кто не видит возможности или потенциала для роста, а затем рожденные в период бэби-бума, которым пора на пенсию». «От спада к восстановлению: Как далеко, как долго, насколько хорошо подготовлены?». Тауэр Уотсон, март 2010. (From Recession to Recovery: How Far, How Fast, How Well Prepared? Tower Watson, March, 2010, p. 2.)
6. «Компании с наиболее эффективными программами по оздоровлению и развитию потенциала получают лучшие условия для персонала и более высокую прибыль: на 11% выше доля дохода на каждого сотрудника, на 1,2% ниже затраты на медицину, на 1,8 дня в среднем меньше каждый сотрудник отсутствует на работе, и на 28% выше возврат средств акционеров». Отчет Североамериканской компании Staying@Work 2009-2010 «Преимущества здоровья и продуктивности», Тауэр Уотсон, декабрь 2009. (2009/2010 North American Staying@Work Report: The Health and Productivity Advantage, Tower Watson, December, 2009)

ПРЕВРАЩАЕМ ПОДАЮЩИХ НАДЕЖДЫ СОТРУДНИКОВ В ЛУЧШИХ 2010

Эшли Бауэрс

ВВЕДЕНИЕ

Один из критериев «здоровья» организации – оценка того, ожидается ли приход в компанию новых квалифицированных сотрудников. Готовитесь ли вы к постепенной замене пожилых работников молодыми, принимаете ли на работу новых менеджеров по мере необходимости или создаете новые рабочие места из-за реструктуризации или роста, насколько готова ваша организация к тому, чтобы нанять самых лучших работников? Чтобы ответить, нужно проанализировать, сколько у вас сейчас первоклассных сотрудников, и то, сколько многообещающих талантов вы возвращаете.

Лидеры, думающие о будущем, не полагаются только на то, чтобы нанять лучших соискателей или переманивать сотрудников, признанных лучшими, у конкурентов. Они закладывают основу для роста квалифицированных сотрудников, чтобы усилить вовлеченность в работу компании нынешних «звезд» и чтобы в их рядах появилась целая группа новых первоклассных работников.

Эти лидеры рынка увеличивают прибыль, используя системы управления талантами. Можно привлечь экспертов, чтобы помочь работодателям выявлять таланты и повышать их квалификацию; и исследования показывают, что стратегический подход к талантам прекрасно оправдывает себя. Результаты опроса компании Ernst&Young для Global Management Survey свидетельствуют, что компании, интегрирующие деловые стратегии и стратегии управления талантами, приносят большую прибыль акционерам. Те организации, что удачно с этим справляются, «значительно успешнее в финансовом плане [за пятилетний период у них на 20% выше годовая прибыль по акциям (прибыль на собственный акционерный капитал)], нежели у тех, кому это не удается»¹.

Продвижение, успешная конкуренция на рынке все больше взаимосвязаны со способностью компании привлекать успешных сотрудников, удерживать их и повышать их квалификацию.

ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С ОЦЕНКИ

Основа повышения квалификации – это адекватная оценка конкретной работы, поскольку точное измерение эффективности той или иной работы возможно только после того, как установлен стандарт эффективности. В идеале каждая позиция в бизнесе должна подвергнуться оценке, чтобы круг обязанностей, навыки, отношения, мотивацию, стиль поведения и опыт, требуемые на работе, определяли единые, непредвзятые критерии.

Лучше позволить работе говорить самой за себя, чем поручать описывать ее 1–2 людям: в таком описании неминуемо отразятся их индивидуальные особенности. Эффективный процесс оценки² подразумевает, что, для того чтобы работа «получила голос», надо собрать команду экспертов по теме. В команду должны войти 3 лучших исполнителя, в настоящее время находящиеся на определенных должностях, лучшие исполнители, которые занимали эти должности в течение последних 6 месяцев, человек на вышестоящей должности, менеджер и 1–2 человека, которым по работе приходится общаться с теми, кто занимает описываемую должность. Команда не должна включать всех тех, кто работает на этой должности, так как это снизит стандарт и приведет к тому, что на работу будут приняты не самые лучшие исполнители, а требования к эффективности труда будут снижены.

Процесс оценки – логичный инструмент, чтобы нацелить каждого сотрудника на самые современные стратегические инициативы в бизнесе. Команда экспертов прояснит, зачем вообще существует эта должность и как она вписывается в стратегию дальнейшего продвижения компании. По мере того как эксперты будут определять, взвешивать и расставлять по степени приоритетности круг ключевых обязанностей, картина будет проясняться. Особенности поведения, мотивации, личные навыки и предпочтения, необходимые для успешной работы, могут использоваться для фильтрации кандидатов. Бонусом будет возможность с помощью процесса оценки закрыть пробелы в обязанностях между разными должностями, чтобы попутно решить проблемы, затрудняющие коммуникацию или снижающие продуктивность труда.

Чтобы распланировать потребности, связанные с грядущим лидерством, следует начать с определения тех менеджерских и исполнительских должностей, которые в первую очередь должны подвергнуться оценке. Надо обратить внимание на те позиции, у которых велик риск остаться вакантными, на те, про которые вы знаете, что они скоро освободятся, и затем – на новые должности, которые планируется ввести с ростом компании. Важно оценить существующую команду по вновь сформулированным стандартам, чтобы все пробелы в этой команде можно было закрыть при планировании новых должностей, а также путем тренинга или последовательной смены сотрудников.

Новый непредвзятый стандарт делает ненужными усилия кадровиков и станет бесценным инструментом (в соответствии со статьей «Выбирая лучших исполнителей работы без риска в рамках закона»³). После того, как для каждой должности определен стандарт, можно будет сформулировать рекомендации и для найма новых сотрудников, и для обучения перспективных работников, чтобы те достигли вершин мастерства.

НАНИМАЙТЕ ТЕХ, КТО БУДЕТ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ

Следующий шаг после стандартизации видов работ – оценка персонала с целью получения деталь-

ного профиля каждого сотрудника. Кроме ума и опыта любой человек привносит в работу уникальную комбинацию отношений, особенностей поведения и навыков. Каждый из этих факторов непосредственно влияет на эффективность труда, определяя, является ли работник средним или исключительным на своем конкретном месте.

Исследовать поведенческий профиль человека необходимо, чтобы определить, насколько он подходит для данного вида работы. Однако ошибочно было бы полагаться только на поведенческое соответствие. Подобно тому, как для исключительной эффективности труда недостаточно просто нанимать кандидатов с адекватным предыдущим опытом, оценки, описывающие лишь поведение на рабочем месте, недостаточно исчерпывающи, чтобы точно предсказать потенциальный уровень продуктивности.

Президент одной из консалтинговых фирм TTI Success Insights Value Added Associate выразился так: «Кадровики обычно нанимают людей только на основе их поведения. Этот выбор может быть намеренным или ненамеренным. И часто он приводит к текучести кадров, поскольку кандидат не соответствует должности. Нужно смотреть снаружи вовнутрь и изнутри наружу.

Глядя внутрь, вы видите опыт человека, и возможно, он (его поведение) вам понравится. Глядя изнутри наружу, вы изучаете результаты

оценки TriMetrix®⁴ (квалификации, мотивации и особенностей поведения). Система TriMetrix разработана умными людьми. Используйте эту систему, потому что она работает. Верьте результатам своей диагностики, действуйте на их основании, развивайте своих сотрудников, и вы получите потрясающие результаты и счастливый персонал». См. пример 1 – креативное использование индикаторов мотивации для привлечения и удержания квалифицированных менеджеров.

Исчерпывающий процесс оценки включает анализ скрытых отношений и точек зрения, которые заставляют человека действовать. Когда работа связана с жизненно важными аспектами мотивации, приравненными к обретению смысла жизни, возрастают удовлетворение от работы и потенциал для лучшего ее выполнения. Пока ваши многообещающие сотрудники еще не стали «звездами», они могут быть заняты на должностях, которые соответствуют их внутренним мотивам. Результатом будет воодушевляющее чувство удовлетворения от работы, которое приведет к удержанию профессионалов в вашей организации и к лучшему исполнению ими обязанностей после соответствующего обучения.

Оценка должна также включать анализ компетенций человека по 23 общепризнанным рабочим навыкам. Обладание этими навыками, описанными в таблице I, определяет способность человека работать

эффективно вместе с другими, управлять собой и соответствовать стратегии компании для достижения ключевых целей.

ТАБЛИЦА I

Личные навыки

- Ответственность за других
- Способность концептуально мыслить в соответствии со стратегией компании
- Способность к урегулированию конфликтов
- Готовность к получению и освоению новых знаний
- Концентрация на клиенте
- Навыки принятия решений
- Стремление развивать других
- Дипломатичность и такт
- Эмпатия
- Гибкость
- Стремление к достижению целей
- Способность влиять на коллег
- Навыки межличностного общения
- Лидерство
- Объективное восприятие
- Уровень личной ответственности
- Умение планировать, организованность
- Нацеленность на решение проблем
- Устойчивость к внешним воздействиям
- Ориентация на результат
- Самоорганизация
- Умение самостоятельно ставить и решать задачи
- Умение работать в команде

ПРИМЕРА 1

Национальная розничная сеть

К одному из членов TTI Success Insights Value Added Associates обратились представители нового подразделения успешной национальной розничной сети. Им нужна была помощь в подборе команд менеджеров для новой сети магазинов этого подразделения. Они ставили перед собой цель обособить эту новую сеть от материнской компании, создать культуру сети, содержащую определенный посыл для потребителя.

- Эталонные профили должности были разработаны для следующих должностей: заместитель управляющего, управляющий и региональный менеджер.
- Отчеты TTI Success Insights TriMetrix использовались для оценки кандидатов на должность заместителя управляющего и управляющего, также подверглись оценке уже нанятые менеджеры.
- Были предложены программы развития на основе вариантов TTI Success Insights University Online, что дало сотрудникам возможность уделить внимание собственным уникальным потребностям роста.

До того, как были сформулированы стандарты, клиентом уже были приняты на работу как управляющий, так и его заместитель. Оценка выявила, что управляющего сильно мотивировало желание вносить вклад в жизнь общества и помогать другим. Описание его работы было соответствующим образом исправлено, чтобы оно включало проведение на основе магазина мероприятий, которые повышали бы прибыль и одновременно вносили вклад в жизнь округа и расширяли опыт сотрудников.

Ответы заместителя управляющего показали сильную мотивацию в сфере эстетики и гармонии. В должностные обязанности по итогам тестирования была добавлена ответственность за внешний вид новых магазинов с акцентом на эстетику – разработка идентификационного комплекта (набор торговых знаков, вывесок и др.) и дизайна торговых залов (мерчендайзинг).

Соискатели на должность управляющего проходили сравнение со стандартом данной должности, а кандидаты на должность заместителя управляющего – с обоими стандартами. Результаты показали, что некоторые соискатели могут рассчитывать на быстрое продвижение по службе, поскольку их профили больше соответствовали профилю управляющего. В действительности некоторые заместители стали управляющими уже через 2 месяца.

Через 10 месяцев результаты были такими: нулевая текучесть рабочей силы в компании, при том, что средняя текучесть персонала на кадровом рынке составляла на тот момент 30%, а в недавнем прошлом – 50%. Подбор соответствующих сотрудников и адаптация служебных обязанностей к их сильным сторонам способствовали удержанию специалистов на работе и дали компании возможность стремительного старта. В результате Value Added Associates получили заказ на подбор кадров для более чем 30 новых магазинов в 2010 году.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЗВЕЗД

Высокий потенциал отмечается у работников, чьи качества превосходят среднестатистические значения для искомой должности по крайней мере по 18 из 23 персональных навыков. Например, выраженная личная инициативность может говорить о высоком потенциале кандидата. Как указывает другой член Value Added Associates, автор статьи «Цель – секрет эффективной работы»: «Средние работники приходят вовремя и выполняют все в срок без дополнительных напоминаний. «Звезды» делают больше, заполняя пробелы в описании своих обязанностей. Если они сталкиваются с проблемой (даже если до сих пор она была не выявлена), они стараются ее решить. Они вызываются помогать другим, если видят, что обладают необходимыми знаниями». Эта способность «самозапуска» – одно из многих качеств, выявляемых при оценке, которая измеряет применение личных качеств на работе.

Способствуя развитию перспективных сотрудников, которые уже демонстрируют высокий потенциал, мы готовим их к занятию более перспективных вакансий, как только те появятся. Продвижение «внутренних» кандидатов, которые специально готовились к тому, чтобы занять следующую позицию, предоставляет организации также возможность быстрее наращивать темп работы кандидатов, как только те вступят в новую должность. Если сотрудник уже знаком с корпоративной культурой компании и ее целями, он гораздо быстрее начнет эффективно работать на новой должности; кроме того, это экономит время и ресурсы, которые могли бы быть затрачены на поиск подходящей кандидатуры.

ПРИМЕР 2

Инженерная фирма

Один из консультантов TTI Success Insights Value Added Associates был приглашен инженерной фирмой, которая пыталась повысить производительность труда. Несмотря на политику найма только самых лучших соискателей, компания работала не столь продуктивно, как ее коллеги по отрасли. Первоначальная оценка подтвердила, что в действительности 77% сотрудников были средними исполнителями, 6% слабыми, и только 17% – «звездными» работниками.

- Консультант начал тестирование сотрудников и менеджеров при помощи всесторонней системы оценки, включавшей важный аспект – измерение EQ (эмоционального коэффициента)⁵.
- Он создал руководство по обучению, адаптированное под нужды компании, в котором на основе TriMetrix-оценки каждого из инженеров разрабатывался уникальный план развития. Руководство определило сильные стороны своих сотрудников, и менеджерам удалось обучить сотрудников эффективно использовать их в каждой конкретной ситуации.
- Менеджеры следовали регламентированному режиму обучения, при котором каждому сотруднику отводился 1 час в месяц для фокусировки на 23 навыках, уделялось внимание эмоциональному компоненту и должностным стратегиям. Планы развития подразумевали, что сотрудники должны научиться понимать, как их эмоции сказываются на тех, кто их окружает на работе.

В результате, когда сотрудники прошли оценку через год, 20% из средних исполнителей превратились в первоклассных. Прибыль от оплачиваемого часа увеличилась на 30%, а совокупная прибыль после вычета налогов повысилась на ошеломляющие 20%. Наш консультант сообщает: «Даже те, кто поначалу были настроены скептически, в конце были в восторге».

ОБУЧЕНИЕ ПО-НОВОМУ

Все, кто когда-либо тратил день впустую на абсолютно бесполезных тренингах, особенно на таких, которые они могли бы провести и сами, согласятся, что развитие первоклассных сотрудников – нелегкое дело, требующее личного подхода, где нет заранее готовых решений. **Время и деньги тратятся впустую, когда тренинг не отвечает персональным потребностям каждого из обучаемых; в результате некоторые просто отсеиваются или разочаровываются.**

Раньше сотрудники, которым действительно нужно было поскорее пройти обучение для повышения эффективности работы, вынуждены были ждать месяцами, пока не наберется группа. Собрать нужных людей в нужном месте в нужное время трудно: могут случиться задержки в пути, больничные, отпуска и так далее, а тем временем страдает работа.

Инновационные системы управления талантами предлагают методики развития, которые соответствуют личным потребностям каждого испытуемого, причем многие из этих потребностей могут быть оценены немедленно. Чтобы ускорить продвижение по службе перспективных сотрудников, тренинги с использованием интернет-технологий возможно проводить 24 часа 7 дней в неделю. После определения своих сильных и слабых сторон каждый работник сможет пользоваться этой системой по желанию в любое время.

Вместо традиционных курсов или занятий компоненты обучения в программе развития TTI Success Insights University Online Rx («Прием в TTI Success Insights Онлайн университет»)⁶ предлагают уникальную систему знаний, которая содержит детальные инструкции по каждому конкретному навыку с подсказками и предложениями, как лучше включить развитие этого навыка в каждодневную практику. Эти инструкции продуманы так, чтобы в результате у человека сложилось полное представление о ценности личных навыков и возможности их применения на работе.

Менеджеры по развитию компании освобождены от необходимости осваивания этих методик, им достаточно только предоставить подопечным ссылки на необходимые ресурсы, а в противном случае развитие подчиненных легло бы на плечи менеджеров дополнительным тяжелым грузом. Они могут выбирать, рекомендовать ли подопечным определенный пакет обучаемых программ, или просто контролировать то, как их подопечные самостоятельно осваивают материал. В любом случае и обучаемый, и его куратор могут сконцентрировать усилия на развитии, на достижении профессионального роста.

ПРИМЕР 3**Пищевое производство**

Клиент обратился к члену TTI Success Insights Value Added Associates после 3 лет неудовлетворительной работы своей компании. Только в 2008 году убытки составили 2 миллиона долларов, и кредитор компании дал ей 18 месяцев на то, чтобы исправить ситуацию.

- Смена курса началась со всесторонней оценки (бенчмаркинга) каждой должности. Консультант был непреклонен: «Не должно остаться никакой возможности увильнуть от стандарта и подойти к найму предвзято. Например, не берите на работу кандидата просто потому, что он вам нравится. Должность должна иметь стандарт, потому что это основа эффективной работы. Если кандидат не соответствует стандарту, он нам не подходит».
- Были приняты на работу 2 новых продавца, и был смещен со своей должности вице-президент отдела продаж. Консультант убедился, что вся команда отдела продаж отвечает стандарту по уровню, особенностям поведения и мотивации. Результат оценки TTI Success Insights показал, что обновленная команда потенциально соответствует требованиям «звездного» исполнения работы.
- Для каждого сотрудника были разработаны планы развития на основе TTI Success Insights University Online Rx, чтобы каждый мог определить и заполнить пробелы в своих навыках, выявленные при оценке. Использование этих ресурсов позволило сотрудникам лучше понять собственные возможности, пока не реализуемые в работе.
- В некоторых рабочих группах были проведены еженедельные семинары профессиональной серии развития TTI Success Insights Professional Development Series с целью определить единый производственный стандарт, который обеспечил бы преемственность и последовательность деятельности компании. В других командах наш консультант провел единовременные семинары «Динамическая коммуникация» (Dynamic Communication and Your Attitude is Showing), чтобы придать развитию навыков быстрый импульс с немедленным откликом, как, например, в том случае, когда новым сотрудникам требуется быстро освоить общепринятые правила коммуникации.

Консультант признает, что процесс перехода перспективных сотрудников к «звездному» исполнению работы требует вовлечения каждого из человеческих качеств. Первостепенным должно стать соответствие между кандидатом и культурой компании, потому что в результате выстраивания отношений сотрудников с компанией персонал должен использовать все доступные ресурсы. Также сотрудники должны захотеть прилагать требуемые усилия.

К концу данного кредитного срока консультант сумел сменить курс компании, что привело к доходу в размере 2,2 миллиона долларов, при этом прибыль в 2009 году составила 200 000 долларов. Команда консультанта продолжает работать с этой компанией и обеспечивает ориентацию на развитие при подборе новых сотрудников.

РЕЗЮМЕ

По всему миру рынок начинает подниматься после кризиса, а мы выясняем, что определяет новую установку «бизнес, несмотря ни на что». Для многих ее сформировали уроки, усвоенные тогда, когда экономика требовала учитывать каждый доллар и считаться с каждым человеком. Лучше всего новое понятие «нормальности» определяется тем, насколько эффективно бизнес использует имеющиеся ресурсы, особенно персонал.

К счастью, доступные ресурсы включают инструменты, дающие возможность глубоко проанализировать каждый аспект бизнеса, который мы решим изучить, включая характеристики людей и эффективность работы. Сейчас стало возможным узнавать больше и быстрее, чем когда бы то ни было в прошлом. Если знание – это сила, какая информация вам нужна для увеличения прибыли?

Аналитики, исследующие производительность труда, доказывают, что успешное использование квалифицированных сотрудников в соответствии с бизнес-стратегиями приводит к бурному росту компании. Те, кто уделяет внимание постоянному обучению, узнают, что развитие талантливых сотрудников приносит большие дивиденды. Лидеры рынка получают конкурентное преимущество, принимая на работу, удерживая и развивая перспективных сотрудников – те вырастают в первоклассных работников, которые понадобятся завтра.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. «Продвинутые системы управления талантами обеспечивают результат». *Ernst & Young*, 24 мая 2010. www.ey.com/US/en/Newsroom/News-releases/Sophisticated-talent-management-programs-drive-business-results (*Sophisticated Talent Management Programs Drive Business Results*), *Ernst & Young*, May 24, 2010 www.ey.com/US/en/Newsroom/News-releases/Sophisticated-talent-management-programs-drive-business-results)
2. *Target Training International, Ltd.* и *Performance Benchmarking, Inc.*
3. «Выбираем лучший персонал без риска в рамках закона». Отчет об исследовании. Билл Боннстеттер, *Target Training International, Ltd.*, октябрь 2009. («*Selecting Superior Performers Safely Under the Law*», Research Report by Bill Bonnstetter, *Target Training International, Ltd.*, October 2009)
4. *TriMetrix®* – отчет на основе комбинированной оценки, которая измеряет мировоззрение, особенности поведения, мотивации, ценности и навыки. Результатом оценки является «Отчет о расхождении» между параметрами сотрудника и стандартом работы, определяющий сильные стороны и направления для профессионального роста, ведущего к улучшению качества работы.
5. «*TTI Success Insights Emotional Quotient™*, или Эмоциональный коэффициент *TTI Success Insights*, использует эмоциональную осознанность для повышения эффективности на рабочем месте».
6. *TTI Success Insights University Rx Online* предоставляет онлайн доступ к независимому обучению по желанию сотрудников. Если вы хотите получить больше информации, звоните специалисту *TTI Success Insights Solutions* по телефону в США 800-869-6908.

ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ 2002

Билл Дж. Боннстеттер

Вопросы поведенческого собеседования, связанные с предыдущей работой, гораздо точнее предсказывают будущий успех, поскольку они выявляют результаты прошлого опыта.

Статистика подтверждает это. Согласно исследованиям, поведенческие собеседования в пять раз лучше предсказывают успех, чем обычные техники собеседований.

Настоящая цель любого собеседования – поведенческого или нет – это найти ответы на два центральных вопроса:

- Является ли этот кандидат подходящим для нашей компании?
- Являемся ли мы подходящей компанией для этого кандидата?

Из-за своей высокой точности поведенческое собеседование позволяет получить более точные ответы на эти вопросы, чем традиционные интервью. Поведенческое собеседование – это не просто вопросы кандидату о каком-то обстоятельстве или ситуации в его прошлом. Это углубленный разговор о прошлом опыте, на основе которого можно будет предсказать будущий успех.

Чтобы быть по-настоящему полезными, вопросы должны касаться личных качеств, поведения и внутренней мотивации человека. Если специалист службы персонала убедился в квалификации кандидата, он может обвести кружочком те пункты, которые потребуются в работе.

Становится еще легче ставить кружочки, когда ключевые обязанности (компетенции) уже определены еще до начала собеседования путем стандартизации (бенчмаркинга) работы. Отобрать подходящих кандидатов для собеседования просто, когда кадровики знают, какие вопросы задавать каждому из возможных будущих сотрудников. После разработки вопросов поведенческого собеседования для каждой вакантной должности выберите 3 или 4 вопроса и используйте их для фильтрации в ходе телефонных опросов. Это уменьшит время, которое уйдет на очные собеседования, и поможет избежать предубежденных выводов.

ПРОСТОЙ, ХОРОШО УСВОЕННЫЙ УРОК 2005

Билл Брукс

Джо Смит был лучшим среди продавцов на своем первом месте работы после колледжа. По сути, он завоевал все награды за продажи, которые только существовали, за первые 3 года работы. Конкуренты, специалисты по найму и прочие торговые организации постоянно пытались связаться с ним из-за его высокой квалификации. Пока однажды Джо Смит не столкнулся лицом к лицу с простым уроком, который он усвоил хорошо.

Товар, который распространял Джо, был совершенно новым измерительным программным инструментом для решения важных деловых вопросов. Главное препятствие, с которым столкнулся Джо, заключалось в недостатке информации о товаре и компании. Иногда приходилось быть настойчивым и чрезмерно активным, но особых конкурентов у этого товара на рынке не было.

После того как на четвертом году работы Джо был назван торговым представителем года, он принял сложное решение: перейти на одну из тех должностей, которые ему предлагали в течение трех лет. Та должность, что он выбрал, принесла ему зарплату на треть выше предыдущей и удвоенный размер комиссионных, а также возможность получать премии.

Джо перешел на эту работу, но через шесть месяцев почувствовал себя несчастным, а через год уволился. Провал случился из-за одной проблемы, с которой он никак не мог справиться.

ДЖО НЕ СМОГ РАЗОБРАТЬСЯ

Новая работа Джо требовала продаж другого высокотехнологичного и дорогого товара. Джо был достаточно умен, чтобы понимать, что следует оставаться в близкой отрасли. И разве не правда то, что продажи – везде продажи? Новый товар присутствовал на рынке уже около 10 лет, и работодатель Джо разработал потрясающее обновление для товара, которое было заманчивым и многообещающим как для старых, так и для новых клиентов.

Проблема Джо заключалась в том, что он пришел на чужое поле – отрасль рынка, заполненную весьма конкурентоспособными товарами и с простой ценовой ситуацией. Джо пришлось забыть о легких продажах – ему требовалось сместить конкурентов с позиций, которые те занимали целое десятилетие.

Может быть, и правда то, что продажи – всюду продажи, но обязательно нужно понимать разницу между различными условиями, в которых вы пытаетесь что-либо продать. Это и есть болезненный урок, который Джо усвоил слишком поздно.

В его случае проблема заключалась в недостатке навыка и непонимании двух вещей: как вытеснить уже работающих продавцов с их позиций и как продавать в условиях ценового давления.

Эти два аспекта часто переплетены между собой. В действительности они, как правило, настолько взаимосвязаны, что один без другого практически невозможен. Посмотрите, как можно вытеснить конкурента, если он занимает позицию, на которую вы претендуете.

Стратегии, которые не нужно применять

- Не очерняйте и не оскорбляйте конкурента.
- Не пытайтесь привлечь клиентов низкой ценой.
- Не отдавайте свой товар (услугу) бесплатно, чтобы создать спрос.

Стратегии, которые можно применять

- Определите, почему потенциальный клиент покупает у вашего конкурента, что им руководит: цена, обслуживание, совместимость оборудования или привычка. Изучите этот вопрос и приложите усилия, чтобы делать это лучше.
- Работайте над тем, чтобы у вас была постоянная возможность физически и психологически присутствовать на нужном поле. Рассылайте информацию об обновлениях вашей продукции или новых услугах, которые вы предлагаете.
- Не пытайтесь убедить потенциального клиента, что использование услуг одного-единственного поставщика – это «плохой бизнес». Вы можете заменить конкурента и также стать единственным поставщиком.
- Позиционируйте себя как спокойного профессионала, который предоставляет только услуги и товары самого высшего класса, дайте понять, что вы – тот человек, кто поможет быстро и эффективно решить их проблемы.
- Не используйте неправдоподобно низкие цены, чтобы вытеснить конкурентов. Вы всего лишь создаете прецедент низких цен и обязательно проиграете, когда придет следующий продавец с еще более низкой ценой.
- Изучите своих конкурентов. Затем разработайте стратегию, как делать то, что делают они, только лучше. Помните, что ваш потенциальный клиент по какой-то причине покупает у них; вам нужно просто переформулировать эту причину и перевести ее на новый уровень. Изучая конкурентов, старайтесь определить их уязвимые места. Помните, что никто не совершенен. Узнайте, кто в конкурирующей организации чем-то недоволен и может стать вашим союзником.
- Позиционируйте себя как настоящего эксперта в своей отрасли, как человека, к которому знающие люди обращаются за советом. Слава распространяется быстро, и, возможно, это дойдет до вашего потенциального клиента.

Но в случае с Джо было слишком поздно. Он нашел другую работу. Он вернулся на тот рынок, который был в меньшей степени нацелен на вытеснение существующих поставщиков с их освоенных позиций.

Джо получил несколько ценных уроков

- Условия продаж и обстоятельства, в которых оказываются продавцы, не одинаковы.
- Вытеснение существующих поставщиков – задача долговременная, стратегическая, в ней нужно выискивать возможности и ждать благоприятных обстоятельств.
- Джо пришлось бы изо всех сил стараться, чтобы удержать своих клиентов, потому что со временем еще кто-нибудь пришел бы, чтобы сместить его.

Помните: не все стратегии продаж одинаковы. Всегда старайтесь понять свою торговую позицию и ее требования.

ХОРОШИЙ ЛИ ИЗ ВАС ПОЛУЧИТСЯ СТУДЕНТ ТЕХНИЧЕСКОЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ? 2008

Билл Дж. Боннстеттер, Рональд Дж. Боннстеттер

Какие качества необходимы для того, чтобы быть успешным студентом, обучающимся инженерным профессиям? Можно предположить, что для этого надо интересоваться техникой или иметь высокие оценки по математике и физике. Если в вашей семье есть инженер, вы можете подумать, что у вас генетическая предрасположенность к тому, чтобы тоже стать инженером. Отсюда вопрос: а вообще существуют ли факторы, доказывающие вашу предрасположенность к чему бы то ни было?

Да, существуют. Не зная ничего об истории вашей семьи или о том, какие у вас были оценки по математике и физике, мы можем предсказать, с какой долей вероятности вы пополните ряды успешных студентов технической специальности – и предскажем это довольно точно. В одном из исследований, связанных с первокурсниками технических специальностей в университете Небраски в Линкольне, мы предсказали с точностью 76% тех студентов, кто не справится с обучением. Как нам это удалось?

Мы начали с определения поведенческих характеристик, оптимальных для профессионального выполнения инженерных работ. В конце концов, если однажды студенты технической специальности станут работать инженерами, эти характеристики им тоже понадобятся. Затем мы изучили поведенческие стили первокурсников. Сравнивая студентов с профессионалами, мы подтвердили, что существует некий идеальный поведенческий стиль для успешных студентов технических специальностей.

Этот идеальный стиль может быть для человека естественным стилем поведения, или же человеку может потребоваться адаптация своего естественного стиля, чтобы подстроиться под «идеал»; но так или иначе идеальный поведенческий стиль для инженера – это максимально часто встречающийся стиль среди профессиональных инженеров и студентов, которые успешно осваивают технические специальности.

СТУДЕНТЫ-ПЕРВОКУРСНИКИ

Когда мы сравнили недавно поступивших студентов со средними показателями для национальной рабочей силы, мы узнали следующее:

- Студенты, выбирающие технические специальности, ориентированы на качество, превышающее среднестатистическое значение примерно в 4 раза.
- Студенты, выбирающие технические специальности, в сравнении со среднестатистическим показателем, склонны быть менее ориентированными на людей и более ориентированными на решение задач.

Что означают эти тенденции, если мы говорим об инженерной специализации? Чтобы оценить характеристики только что поступивших студентов и профессиональных инженеров, мы сравнили, как они ведут себя в ключевых сферах жизни. Зная, как вы подходите к жизни, мы можем понять, как вы относитесь к учебе.

ПОНИМАНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ СТИЛЕЙ

Чтобы выявить, что нужно для успеха в обучении на техническом факультете (или для любого другого успеха), нужно понимать черты поведения, общие для всех людей.

Существует 4 сферы жизни, общие для всех нас.

- 1. Доминирование/ быстрота реакции.** Как вы подходите к проблемам и решению задач.
- 2. Влияние/ контакты.** Как вы контактируете с людьми и справляетесь с ситуациями, в которые вовлечены другие люди.
- 3. Постоянство/ последовательность.** Как в жизни проявляются ваши выдержка и логика.
- 4. Соответствие/ напряженность.** Как вы реагируете на правила и методики, заданные другими.

Понимание естественного способа поведения человека в каждой из этих сфер дает надежные сведения о том, как он будет вести себя на работе – в данном случае во время обучения на техническом факультете. Ответив на все вопросы в нашем онлайн опроснике, вы получите собственный уникальный профиль, отраженный на графике, подобном приведенному ниже, а также полное описание вашего уникального профиля. Эта возможность заглянуть в себя поможет гарантировать, что вы выбираете самый подходящий предмет и стиль обучения, а также профессию, которая соответствует вашим естественным наклонностям.

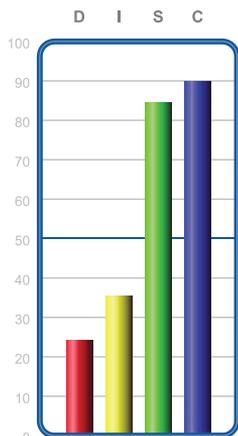


Рис. 1. Синий столбец (C) на графике DISC.

Поведенческий стиль личности записан в виде цифр на 4 вертикальных столбцах DISC (D – доминирование, I – влияние, S – постоянство и C – соответствие). Для каждой категории есть отдельный блок, который показывает вашу обычную реакцию в конкретной жизненной ситуации.

Различные цифры в этой системе не лучше и не хуже, они просто разные; так что самый низкий столбец дает не меньше информации, чем самый высокий. Они – всего лишь графическое воплощение того, как человек склонен идти по жизни.

ОСНОВНОЙ ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ СТИЛЬ

Основной поведенческий стиль человека показывает та цифра, которая дальше всего отстоит от средней линии (отметка 50) на графике, неважно, выше линии этот столбец или ниже. Это индикатор, лучше всего описывающий подход к жизни. На рис. 1 выше всего над линией поднимается синий столбец, достигающий до 90 (категория «податливость/напряженность»), так что про этого человека можно сказать, что у него основной стиль поведения – C.

Основной стиль важен, но не менее важен и второй стиль, вторая по степени отдаленности от средней линии цифра, также в любом направлении. Каждая из категорий дает полезную информацию о поведении человека.

Легко предположить, что график с высокими столбцами лучше, но это не так. Нет графиков лучше или хуже, они просто разные у разных людей. Что может быть лучше или хуже – это степень соответствия человека его конкретной профессии или роли. Например, человек, чей естественный стиль поведения свойственен инженерам, может быть плохо приспособлен к тому, чтобы стать джазовым музыкантом. Каждый имеет свой стиль поведения, который помогает преуспеть в каких-то ситуациях и готовит к достойному исполнению обязанностей в других, но поведенческий стиль может также означать, что иногда человеку будет сложно просто выполнять свою работу. Важно помнить, что каждый поведенческий стиль дает какие-то преимущества и предполагает успех в каких-то ситуациях.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ DISC: ТО, КАК ВЫ ДЕЙСТВУЕТЕ И ОБЩАЕТЕСЬ

На рис. 2 приведены ключевые данные о каждой из основных черт поведенческого стиля. Более детальную информацию вы получите, если заполните форму опроса и будете готовы погрузиться в то, что означают ваши ответы. Глядя на основные описания на рис. 2, легко заметить, что свойственные нам тенденции поведения в каждой из сфер определяют, как мы общаемся с окружающими и почему другие люди иногда кажутся такими разными.

Рис. 2. Что означают типы DISC

D (Красный стиль)	I (Желтый стиль)	S (Зеленый стиль)	C (Синий стиль)
Активно подходит к решению задач	Активно ищет людей, чтобы общаться с ними и влиять на них	Поначалу сопротивляется переменам, придерживается медленного темпа работы	Следует правилам, заданным другими
			
Как человек решает задачи или воспринимает проблемы	То, как человек влияет на окружающих или общается с другими	То, как человек задает ритм или реагирует на перемены	То, как человек реагирует на правила, методики или принуждение
			
Подходит к решению проблем консервативно, избегает конфликта	Настроен скептически, относится к общению логично	Активно ищет перемен, быстрый темп	Будет активно стараться ввести собственные правила

ОПТИМАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ДЛЯ ИНЖЕНЕРА

На основе стандартизированной оценки, примененной к инженерным должностям, идеальная поведенческая модель для достижения успеха на этой работе подразумевает высокий уровень стилей зеленого S и синего C вкупе с низким уровнем стилей красного D и желтого I. Это означает, что свойства стиля C – внимание к деталям, следование установленным нормам и выполнение правил – очень важная составляющая работы инженера. Высокий уровень стиля S означает, что человек весьма последователен, на него можно положиться в плане размеренной работы и быть уверенным, что работа будет завершена как положено. Подумайте об этом. Хотели бы вы первым проехать по мосту, построенному человеком, который мечтал бы вышвырнуть в окно книгу с правилами технических испытаний и поменять все без оглядки на проверенные и работающие меры предосторожности?

ОПТИМАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ДЛЯ СТУДЕНТА ИНЖЕНЕРНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

Если бы мы оценили обучение на технической специальности как работу, она тоже была бы оценена как подходящая для «синего» стиля поведения (C). Без сомнения, первокурсники в университете Небраски показали намного меньше оценок I («желтого» стиля) и в 4 раза больше оценок, свойственных «синему» (C) стилю, чем среднестатистический показатель по рабочей силе страны. Следовательно, большинство студентов выбрали сферу, которая вполне соответствует их естественным склонностям.

Поэтому не следует удивляться, что студенты, хорошо окончившие первый семестр, показали эту тенденцию. Фактически 61% студентов со средним баллом 3,0 и выше обладали стилем поведения C, тогда как тот же стиль продемонстрировали только 20% со средним баллом 2,0 и ниже.

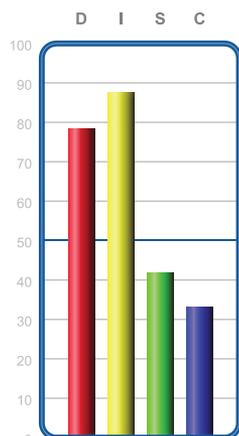


Рис. 3. Желтый столбец (I) на графике DISC.

I, наоборот, мы видим, что низкие баллы соотносятся с ярким проявлением «желтого» стиля (I) («влияние/контакты»), как это показано на графике. Вот характеристики, которые описывают людей с этим стилем поведения: общительный, разговорчивый, эмоциональный, симпатичный, хорошо находит контакт с другими, популярный и уверенный в себе. 15 % студентов со средним баллом ниже 2,0 показали, что их основной стиль поведения – I, тогда как из студентов со средним баллом 3,0 и выше он свойственен всего лишь 6,3% опрошенных.

Таким образом, пока студенты со стилем поведения С работали и совершенствовали свои знания, студенты со стилем поведения I общались, уверенные в том, что их школьные успехи обязательно помогут им и в дальнейшем образо-

вании. Ясно, что навыки, связанные с ориентированностью на людей и с общением, это не те навыки, что помогут студенту преуспеть на техническом факультете.

Низкий уровень I может быть важным индикатором хороших отметок, так же, как и высокий уровень С. Человека, которому в малой степени свойственен стиль поведения I, можно описать как отстраненного, аналитически мыслящего, вдумчивого, расчетливого и критичного. 16% студентов со средним баллом 3,0 или выше мало склонны к проявлению стиля I, что верно только для 12% студентов со средним баллом 2,0 и ниже. Похожие выводы можно сделать, анализируя уровни D и S. Многие из этих оценок показывают, что студенты не адаптировали свое поведение, чтобы преуспеть.

СРАВНИВАЕМ АДАПТИРОВАННОЕ И ЕСТЕСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЯ

Возможно ли такое, что у человека естественный стиль не совпадает с идеальным стилем поведения для инженера, а он все равно успешно работает? Да. Человек может приспособить свое поведение, адаптировав естественные проявления к требованиям ситуации. Люди постоянно так поступают.

У каждого человека есть естественный и адаптированный стили поведения. Естественный стиль – неосознанный, это инстинктивная реакция, а адаптированный стиль – это особенности поведения, которые человек проявляет в различных ситуациях, то есть навыки, которые надо использовать в работе. Если в работе понадобятся навыки, которых нет в естественном стиле поведения, студенту нужно научиться адаптировать свое поведение, чтобы добиться успеха.

Когда мы изучали первокурсников технической специальности, у 68% из них естественным образом проявился подходящий стиль поведения (высокий С и S в комбинации с низкими D и I), но при этом 74% студентов с наилучшими оценками продемонстрировали это поведение. Таким образом, группа с лучшим средним баллом включала дополнительно 6% студентов, которые прекрасно справлялись с задачами, потому что они адаптировались к желаемому поведению. Только 26% студентов

смогли преуспеть без этого набора навыков.

Выражаясь проще: чем лучше вы адаптируетесь к идеальному поведению (которое приравнено к эффективной учебе), тем выше будет ваш средний балл как инженера. Ключ – в адаптации. Если студент со стилями D или I осознает необходимость приспособиться, он научится, как адаптировать эти новые навыки, чтобы преуспеть.

Адаптация хорошо срабатывает, если человек охотно делает все необходимое, чтобы хорошо учиться. Но как это будет выглядеть на работе? Все зависит от того, насколько сильно человеку придется приспособиться, для того чтобы преуспеть. Немного подстраиваться под любую новую среду – это нормально. Но если естественный стиль человека ни в малой степени не близок к тому, что требуется демонстрировать на работе, станет очевидно, что у адаптации есть свои границы. Человек будет подвержен стрессу, даже если он окажется там, куда стремился. Ему придется потратить немало энергии только на адаптацию к ситуации, прежде чем он сможет начать вкладывать энергию собственно в работу, в выполнение своих непосредственных обязанностей.

Энергия, потраченная на адаптацию, могла бы способствовать достижению высоких результатов в работе, если бы обстановка была лучше приспособлена к естественным склонностям человека.

Именно поэтому человек с задатками инженера может быть несчастлив, если ему придется выступать как джазовому музыканту. Эта роль требует готовности к переменам и постоянным отклонениям от установленных норм. Человек, которому от природы не свойственны стили поведения С и S, с восторгом будет открывать для себя все новые и новые вариации музыкальных тем, тогда как человек с выраженным С или S будет еле справляться.

Итак, можно сказать, что адаптация полезна, но чрезмерная адаптация неэффективна. Мы работаем лучше в обстановке, в которой идеальным соответствием «успешному профилю» будет наш естественный стиль поведения. Чтобы преуспеть в любом начинании, важно адаптировать свой стиль к успешному стилю, если это необходимо, и выбрать профессиональную сферу, к которой мы естественным образом предрасположены.

СТАТИСТИКА, СВЯЗАННАЯ С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СИСТЕМЫ АНАЛИЗА ВОДИТЕЛЕЙ 1984

Билл Дж. Боннстеттер

В 1984 году компания TTI Success Insights определила стандарты для водителей грузовиков и продолжила это исследование на протяжении нескольких лет. Мы установили, что понимание необходимых условий работы позволяет нам нанимать водителей, которые реже попадают в аварии, в случае их соответствия стандарту, по сравнению с водителями, которые стандарту не соответствуют.

Эти «безопасные» водители показывали лучший расход бензина на тех же расстояниях, а благодаря снижению количества аварий уменьшилось и количество исков о компенсациях ущерба. Водители, обладающие желаемыми качествами, лучше содержали свои транспортные средства, нежели те, кто не соответствовал рабочим стандартам, что приводило к значительной экономии для организаций.

Дополнительные исследования определили различные требования, предъявляемые к водителям по сравнению с владельцами и механиками в плане эффективности работы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПО НАЙМУ ВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ СООТВЕТСТВОВАЛИ СТАНДАРТУ

КОМПАНИЯ 1

Текущее количество кадров до оценки: 180%

Результаты первого года

Текущее количество кадров уменьшилось до 37%

Количество аварий уменьшилось на 65%

Количество исков уменьшилось на 80%

КОМПАНИЯ 2

Текучесть кадров до оценки: 108%

Результаты первого года

Текучесть уменьшилась до 70%

Результаты второго года

Текучесть уменьшилась до 43%

Количество аварий уменьшилось на 50%

Количество исков уменьшилось на 50%

КОМПАНИЯ 3

Текучесть кадров до оценки: 130%

Результаты первого года

Текучесть уменьшилась до 67%

Количество аварий уменьшилось на 50%

Количество исков уменьшилось на 65%

КОМПАНИЯ 4

Текучесть кадров до оценки: 180%

Результаты первого года

Текучесть уменьшилась до 160%

Результаты второго года

Текучесть уменьшилась до 87%

Количество аварий уменьшилось на 60%

Количество исков уменьшилось на 50%

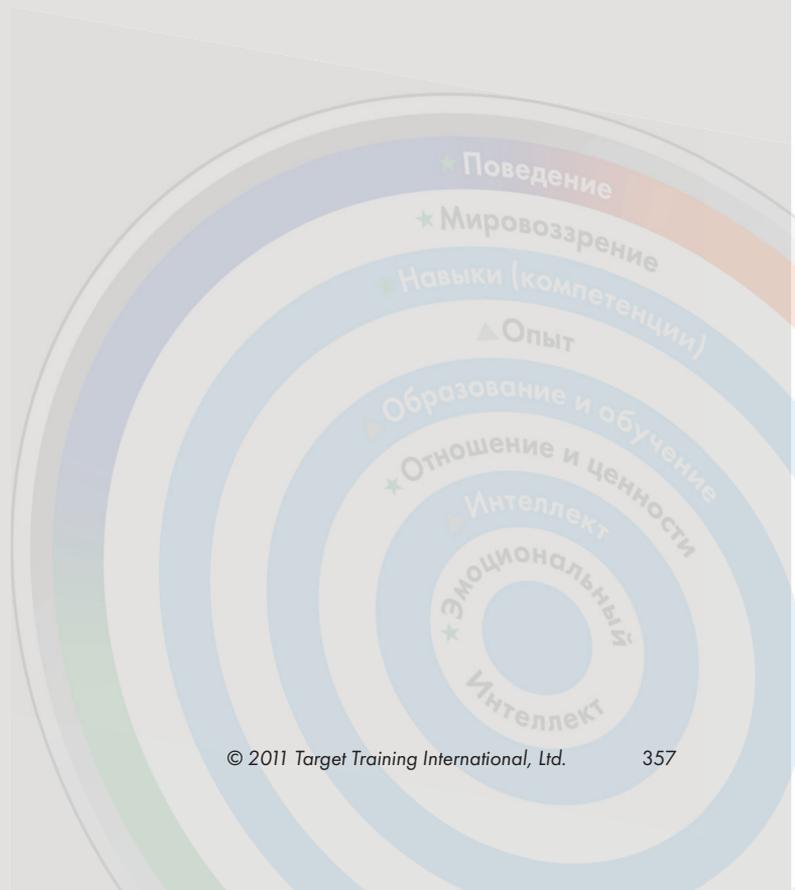
КОМПАНИЯ 5

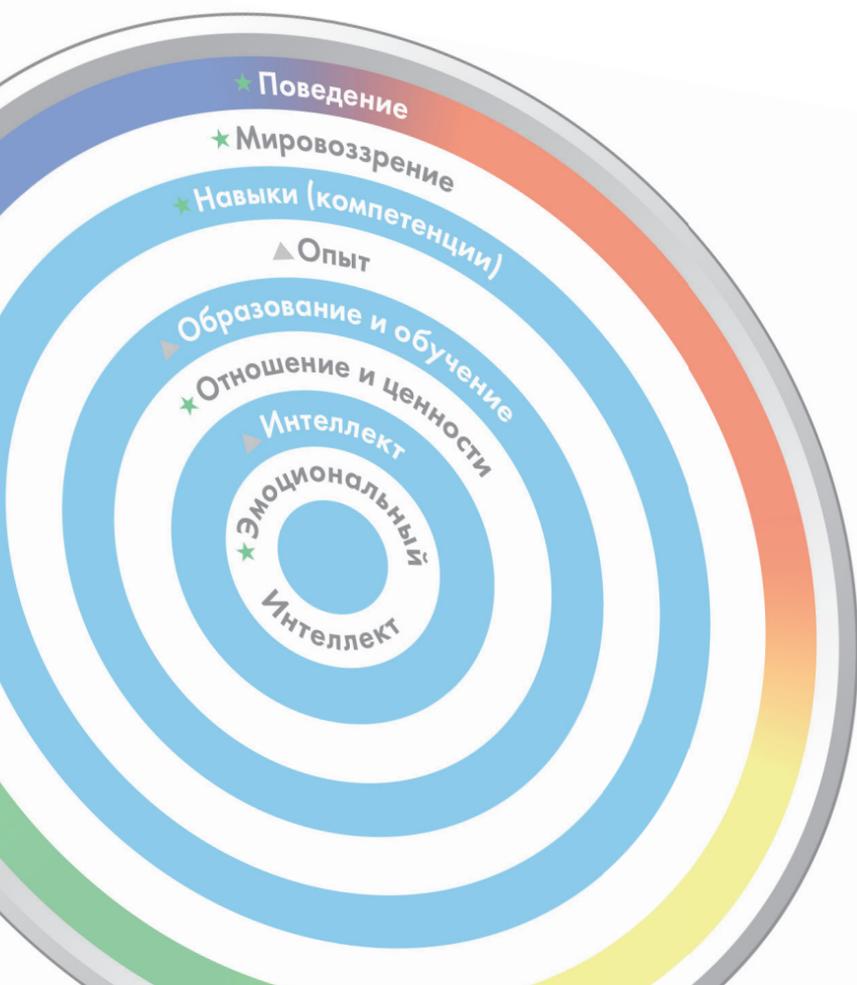
Текучесть кадров до оценки: 120%

Текучесть уменьшилась до 45% за 4 года

ИТОГИ ГЛАВЫ

Теперь вы должны уже не только убедиться в том, что оценки TTI Success Insights эффективны, но и признать необходимость и ценность дальнейших планомерных исследований, проводимых TTI Success Insights.





ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ



Цель главы:

Дать ответы на наиболее распространенные вопросы, которые в разное время были заданы авторам, и прояснить возможные сомнения, которые могли возникнуть при чтении этой книги.

Содержание главы:

- Вопросы и ответы

«Моя сильная сторона как консультанта – в том, чтобы быть невеждой и задавать вопросы».

Питер Друкер

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

1. РАЗВЕ НЕ ПРАВДА, ЧТО СУЩЕСТВУЮТ 16 КЛАССИЧЕСКИХ СТИЛЕЙ, К КОТОРЫМ ОТНОСИТСЯ 95% НАСЕЛЕНИЯ?

Да, существуют 16 классических стилей. Некоторые компании ошибочно утверждали, что к 16 классическим стилям можно отнести 95% населения. Исследование, проведенное компанией TTI Success Insights, показало, что к 16 стилям относится только 54% населения. График II в буквальном смысле слова имеет свыше 19 000 различных возможных вариаций. Компьютеризованный отчет TTI Success Insights составляется на основе 384 разных отчетов и предоставляет намного более точный анализ.

2. ПОЧЕМУ ВЫ НЕ ИСПОЛЬЗУЕТЕ ГРАФИК III?

Исследования, проведенные компанией TTI Success Insights, последовательно доказали, что тогда, когда между графиками I и II есть расхождение, график III не дает точной информации о поведении и, следовательно, недостоверен. График I – это ваше адаптированное поведение, а график II – поведения естественное. Как можно свести эти графики вместе для получения графика III? Единственное условие использования графика III – это когда график I и график II схожи, в этом случае график III все равно оказывается ненужным, потому что он будет тогда зеркальным отражением графиков I и II. Консультанты, все еще использующие график III, должны обновить свои материалы.

Системы, которые выдают результаты, основанные на графике III, нельзя использовать для отбора.

3. ВЫ НАВЕШИВАЕТЕ НА ЛЮДЕЙ ЯРЛЫКИ, НЕ ТАК ЛИ?

Да, в плане поведения. Мы исследуем сходства в поведении людей, отмечавшиеся еще в 400 году до н. э., и переводим их на удобный, доступный наблюдению язык. DISC – это язык взаимоотношений. Если мне известны некоторые из ваших потребностей и я адаптирую свое поведение, чтобы их удовлетворить, я могу улучшить качество общения. Впервые встретившись с людьми, мы немедленно начинаем формировать впечатления о них и формулируем оценочные суждения. Многие из черт, которые мы считаем плохими или хорошими, на самом деле всего лишь особенности поведения. DISC, если использовать его правильно, – это язык, который на самом деле помогает не навешивать ярлыки, а улучшить понимание как себя самого, так и других людей.

4. КАКОЙ СТИЛЬ САМЫЙ ЛУЧШИЙ?

Нет такого понятия, как лучший стиль. Каждый стиль привносит свои сильные стороны. Сверхуспешной команде понадобится активное участие всех четырех стилей. Некоторые менеджеры намеренно нанимают людей со стилем, схожим с их собственным. В результате команда оказывается слабой во многих сферах, в которых пригодился бы работник с обойденным вниманием стилем. Исследования успешных директоров показали, что среди них присутствуют все 4 стиля.

5. ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ ЯЗЫК DISC ДЛЯ МАНИПУЛИРОВАНИЯ ЛЮДЬМИ?

Цель у этого руководства другая. Язык DISC должен применяться для улучшения общения и отношений. Это сильный язык, он ни плох, ни хорош, пока кто-то не начнет его использовать. Человек с сильной мотивацией будет использовать язык на благо окружающих. Однако некоторые люди могут попытаться использовать язык в собственных целях, для того чтобы обойти противника.

6. ПРИТЯГИВАЮТСЯ ЛИ ПРОТИВОПОЛОЖНОСТИ?

Похоже, работают два правила: «Рыбак рыбака видит издалека» и «Противоположности притягиваются». Один человек сказал авторам книги, что «рыбак рыбака...» относится к бизнесу, а «противоположности притягиваются» – к личным отношениям, особенно к браку. Решайте сами.

7. ПОКАЗЫВАЕТ ЛИ МОДЕЛЬ DISC НЕНОРМАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ?

Нет, Style Insights – это не клинический инструмент. Однако многие практикующие врачи используют его, чтобы помочь людям понять, что есть норма в поведении. Могут наблюдаться две уникальные модели, которые сигнализируют о возможных проблемах. Они описаны в Главе 5. Психологическая сторона инструмента основана на книге Марстона «Эмоции нормальных людей».

8. ПОЧЕМУ ЯЗЫК DISC НЕЙТРАЛЕН?

Если человек, которому свойственен красный стиль поведения (D), плох или хорош, то это никак не связано с тем, какой стиль поведения ему присущ. Стиль поведения человека – это не более чем стиль его поведения. DISC измеряет то, КАК поступают люди, а не ПОЧЕМУ они так поступают (мотивация). Некоторые утверждают, что, когда люди переходят в режим выживания, включается «плохая» сторона поведения. Иногда это может быть правдой, но опять-таки все основывается на мотивации. Человек стиля D, заметив пожар, может спастись и спасти свои вещи, или он может вбежать в здание и рисковать жизнью, спасая других. Эта книга – первое пособие, которое утверждает нейтральность языка DISC. В истории отражены случаи, когда перед лицом смерти люди улыбались и пели, а не проявляли негативную сторону поведения. Почему? Их мотивация не позволяла им плохо обращаться с другими, даже если с ними обращались плохо. DISC – это нейтральный язык.

9. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ИНСТРУМЕНТ STYLE INSIGHTS ТЕСТОМ НА УСТАНОВЛЕНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ПАРАМЕТРОВ?

Абсолютно точно – НЕТ! Личность гораздо шире, чем предполагает затрагиваемый в рамках DISC инструментарий. Личность состоит из всего, чем мы являемся. Модель DISC измеряет то, КАК мы действуем. Это язык наблюдаемого поведения. Следовательно, мы называем Style Insights «инструментом поведенческого анализа».

10. МОГУ ЛИ Я ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ DISC ДЛЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА?

Да, методику DISC, разработанную компанией TTI Success Insights, можно использовать для отбора. Однако мы рекомендуем применять полный процесс оценки работы (создания эталонного профиля должности), включая использование других инструментов оценки TTI Success Insights.

11. О ЧЕМ ГОВОРIT РАСХОЖДЕНИЕ МЕЖДУ ГРАФИКАМИ I И II?

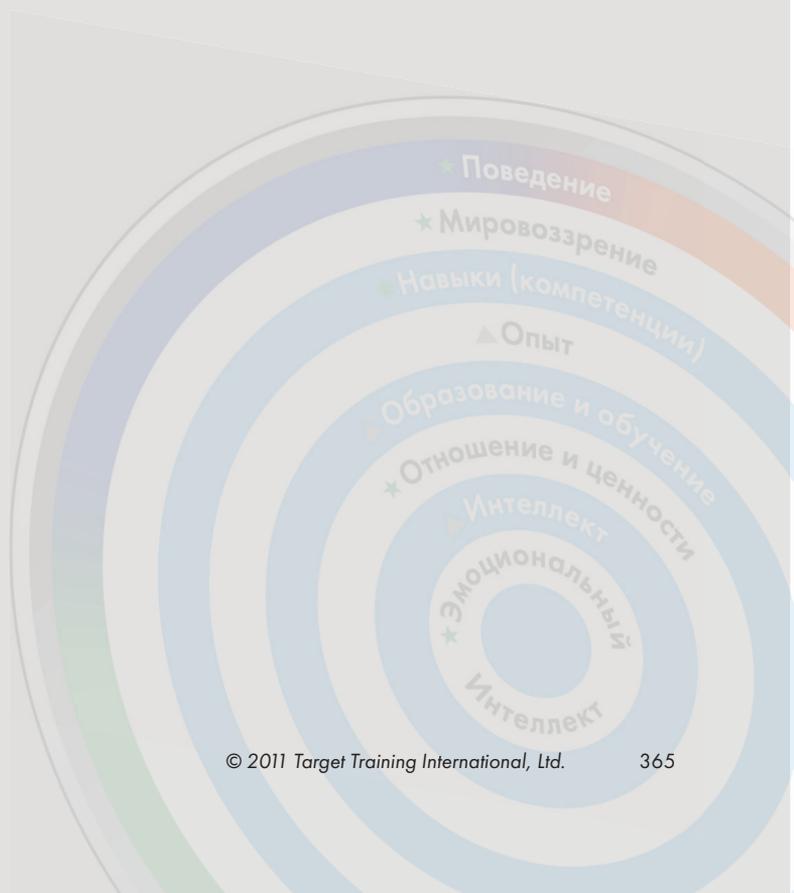
Если график I значительно отличается от графика II, это говорит о том, что человек изменяет свое поведение, с тем чтобы соответствовать требованиям окружающей среды. Каков эффект изменения поведения? Исследование Джуди Сьютер и доктора Дэвида Уорбертона показывает, что нарастает чувство неудовлетворения от работы, учащаются проблемы со здоровьем и растет уровень стресса, связанного с разницей между графиками I и II.

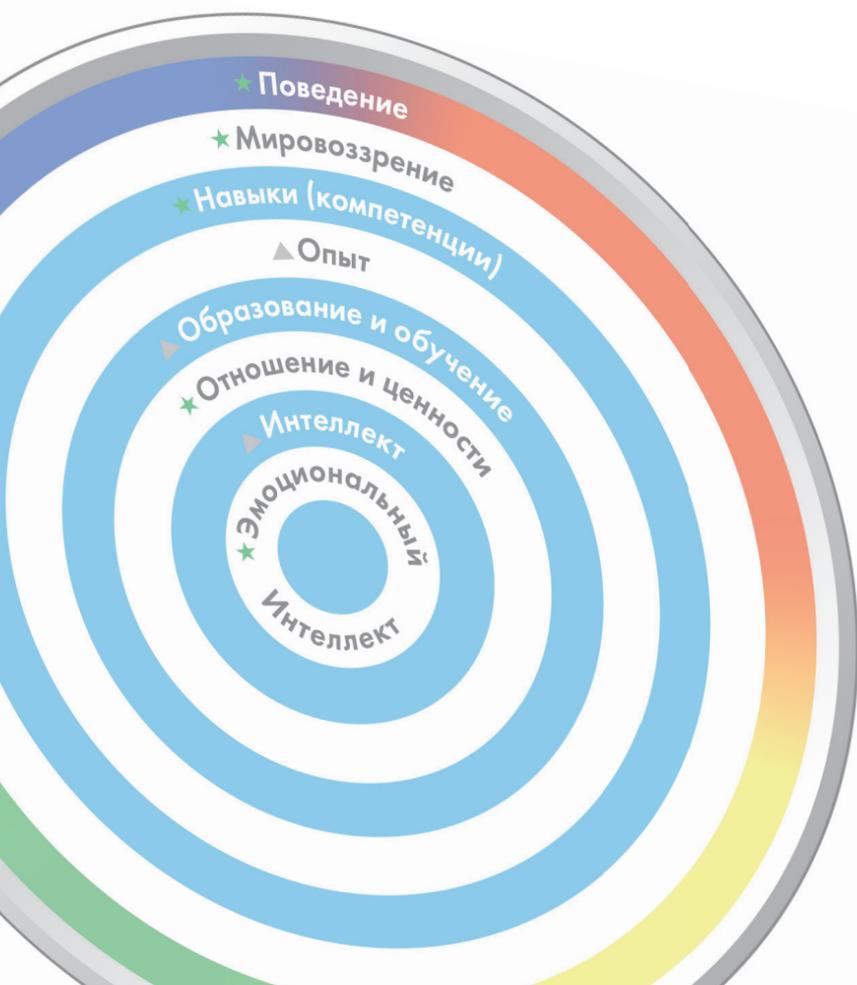
12. МОГУ ЛИ Я ИЗМЕНИТЬ СВОЙ ЕСТЕСТВЕННЫЙ СТИЛЬ ПОВЕДЕНИЯ? (ГРАФИК II)

График II – это «вы». Поведение, отраженное на графике II, изменится только в результате важного эмоционального события. Зачем вам хотелось бы изменить ту часть вас, которая на самом деле «вы»? Вы будете испытывать прилив энергии, ведя себя в соответствии с отраженным на графике II поведением, поскольку это ваша основная модель поведения, то, как вы «устроены». Самый мудрый подход к эффективности и успеху – изучить свой стиль поведения и научиться приспосабливаться к стилю других. Вы легко можете научиться менять график I, адаптируясь к среде, но график II не может измениться. График II обычно не меняется, если только человек не испытает глобальную перемену в жизни.

13. СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ПОТРЕБУЕТСЯ, ЧТОБЫ ЭФФЕКТИВНО ИЗУЧИТЬ ЯЗЫК?

Вы можете освоить основы довольно быстро и начать определять поведенческий стиль других людей. DISC – это язык в буквальном смысле слова. Однако это язык наблюдений. Изучив основы языка, вы должны осознанно принять решение о ежедневном его использовании. Пишите письма, послания по электронной почте и так далее, имея в виду язык DISC. Общайтесь. Повторяйте пройденное и используйте, как вы поступали бы с любым другим языком. Мы видели, как люди применяли DISC с удивительным успехом уже через 5 часов тренировки. Если возвращаться к этой книге довольно часто, она даст вам все, что необходимо знать для эффективного использования языка. Авторы посвятили тысячи часов изучению и применению языка, и мы все еще учимся.





ДОСТОВЕРНОСТЬ ДАННЫХ



Цель главы:

Доказать дилерам и их клиентам, что компания TTI Success Insights продает только проверенные временем, обоснованные и испытанные системы оценки.

Содержание главы:

- Подтверждение достоверности инструмента Style Insights® DISC
- Измерение собственного «стиля» – краткая история
- Итоги главы

«Вначале мы будем лучшими, а затем мы будем первыми!»

Грант Тинкер,
руководитель, продюсер
на американском телевидении

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ДОСТОВЕРНОСТИ ИНСТРУМЕНТА STYLE INSIGHTS® DISC

С 1984 года компания TTI Success Insights всегда привлекала внешних независимых специалистов по статистике для подтверждения валидности (достоверности) всех своих опросников. Каждые несколько лет они проходят повторную оценку, и очередное исследование прошло в 2011 году. Его цель – предоставить поддающуюся проверке цепочку доказательств, что Style Insights является качественным, надежным, обоснованным и легким в использовании инструментом для решения ряда задач в развитии личности и компании в целом, для использования в компаниях и для общего использования различными способами.

Исследование и статистические данные были приведены в соответствие со спецификациями, опубликованными в «Стандартах образовательного и психологического тестирования» (1999) совместно с Американской ассоциацией образовательных исследований, Американской психологической ассоциацией и Национальным советом по измерениям в образовании. Указания содержат стандарты, по которым разрабатываются и утверждаются многие системы оценок как в США, так и во всем мире. Наша цель – соблюдать эти стандарты и побудить читателей более детально их изучить. Также будет полезно, если читатель станет активно интересоваться другими системами оценки и определит, в какой степени они основываются на постулатах, схожих с теми, на которых строятся инструмент Style Insights и отчеты.

ИЗМЕРЕНИЕ СОБСТВЕННОГО «СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ» – КРАТКАЯ ИСТОРИЯ

Инструмент Style Insights обычно относят к категории оценок, иногда называемой «личностные тесты». Компания TTI Success Insights предпочитает использовать термин «стиль поведения», а не «личность» по ряду причин. Во-первых, «личность» – весьма сложный и общий термин, обозначающий широкий диапазон характеристик индивидуума. Во-вторых, термин «стиль поведения», изначально предложенный Фрицем Перлзом, скорее относится к специфике того, как человек что-то делает, и поэтому более применим для целей и задач инструмента Style Insights и отчетов.

Исторически «личность» и «стиль поведения» пытались измерить самыми разными способами. Ранние работы Крепелина (1892), основанные на

применении теста свободных ассоциаций, строились на предъявлении человеку списка слов-стимулов, на которые тот должен был отвечать первым же словом, что придет на ум. Методология свободных ассоциаций использовалась для различных целей оценки и в ходу до сих пор.

В ответ на критику в отношении точности оценки и вариабельности возник метод самооценки. Одна из первых форм этого оценочного метода была разработана Вудсвортом¹ во время Первой мировой войны (Дюбуа/DuBois, 1970; Голдберг/Goldberg, 1971; Саймондз/Symonds, 1931). Изначально целью его являлась фильтрация лиц, не подходящих для военной службы. Война закончилась раньше, чем метод был окончательно выверен; однако гражданские формы оценки были разработаны для взрослых и для детей. Листок персональных данных Вудсворта послужил прототипом и ранней моделью для многих последующих методик. Некоторые были нацелены на изучение отдельных сфер, например профессиональная «настройка», адаптация к учебе, дому и т. п. Другие оценки относились к персональным реакциям в различном социальном окружении, а позже появились методы оценки интересов и отношений. Именно на методе самооценки основан инструмент Style Insights и отчеты по нему.

«Игровой», или ситуационный, тест – еще один широко применяемый метод оценки. В этом случае человека просят выполнить некое задание и оценивают на основе его выполнения. Конкретная цель некоторых из этих тестов неизвестна тестируемому. Ранний вариант этой модели разработали Хартшорн и Мэй с соавторами (Hartshorne and May, et al., 1928, 1929, 1930). Они сформулировали стандарты на основе тестирования школьников. Ситуационные тесты для взрослых были разработаны во время Второй мировой войны в рамках программы оценки Управлением стратегических служб. Эти тесты были довольно сложными для своего времени, они требовали детальной проработки и умелого проведения. Но даже в этом случае вопросы вариабельности между тестами и интерпретации результатов оставались довольно субъективными.

Еще один метод – это проективный тест. В рамках этого метода тестируемому предъявляется неоднозначная задача, задача без ответа или дается задание описать стимульную карту или процесс. И снова цель этих тестов в какой-то степени скрывается от тестируемого, чтобы уменьшить вероятность угадывания желаемого ответа или симуляции. Так же, как с методом свободных ассоциаций и с некоторыми ситуационными тестами, здесь остается возможность вариабельности результатов разных опросов одного и того же тестируемого и разброса в оценке из-за субъективной природы инструмента.

¹ Роберт Вудсворт (Robert S. Woodworth) – американский психолог. – Прим. перев.

Инструмент Style Insights и отчеты построены на методике самооценки, которая исключает вариабельность из-за объективной системы балльной оценки результата. Основанный на методе самооценки, инструмент улавливает самовосприятие человека и фиксирует ответы. Когда исключен риск вариабельности, главной загвоздкой в инструментах самооценки становятся точность собственных оценок и фокус самовосприятия. Следовательно, при ответах тестируемого всегда просят быть честным и четко сосредотачиваться на ситуации. Этот метод принят и широко используется в академических и коммерческих целях.

СВЯЗЬ DISC И ОПУБЛИКОВАННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ TARGET TRAINING INTERNATIONAL

В 1983–1984 годах компания TTI Success Insights по лицензионному соглашению приобрела инструмент, основанный на DISC. С этого времени компания вложила немало сил, энергии и ресурсов в постоянную статистическую оценку инструмента и отчетов. В более новые версии инструментария вносились изменения, чтобы идти в ногу с современными терминами и дескрипторами, а также для обновления терминов и дескрипторов, введенных десятилетия назад и потерявших на сегодняшний день свою актуальность. Компания TTI Success Insights резко выделяется в числе поставщиков DISC, поскольку работа этой компании по обоснованию статистической достоверности включает текущие оценки, относящиеся к XXI веку, основанные на языковых и культурных группах, которые используют инструментарий. Это повышает надежность и достоверность отчетов, поскольку свои баллы можно сравнивать с большой, четко очерченной, современной, актуальной для конкретной культуры базой данных.

ДОСТОВЕРНОСТЬ И НАДЕЖНОСТЬ

Надежность внутренней структуры тестов и системы ответов

Надежность инструментария – это первый вопрос, который возникает при оценке того, насколько «хорош» этот инструментарий, или действительно ли он полезен. Термин «надежность» всегда означает «последовательность», если он относится к инструментам и тестам. Для рутинной статистической оценки устойчивости (надежности) обычно используются несколько методик. Тест-ретестовая надежность – это соотносимость оценок, полученных при обследовании одних и тех же людей при повторном прохождении того же теста. Альтернативный метод оценки надежности предоставляет тестируемому две параллельные формы инструмента. Документация по обеим формам надежности (тест-ретестовой и параллельных форм) должна отражать как коэффициент надежности, так и длительность периода между первым и вторым тестированием.

Обе процедуры проверяют точность измерений. Такая последовательность

и преимущество, получаемое при «знании теста», – главные проблемы при оценке способностей и знаний.

Инструмент Style Insights не дает преимуществ при повторном прохождении, поскольку он требует самооценки. Оценки этого инструмента настолько же стабильны, насколько постоянны восприятие индивидуумом требований ситуации и его самооценка.

Оценка надежности при использовании метода расщепления подразумевает однократное проведение теста и строится на технике «расщепления» инструмента надвое, например разделение опросника на вопросы с четными и нечетными номерами, и проверке соотношения между двумя наборами оценок. Эта техника уменьшает некоторые недостатки применения тест-ретестового метода и метода параллельных форм, поскольку снимает вопрос о времени, которое проходит между двумя эпизодами тестирования.

Метод Кьюдера-Ричардсона (Kuder-Richardson) также основывается на одной форме и однократном проведении теста и измеряет последовательность в ответах на все вопросы теста. Формула Кьюдера-Ричардсона равна среднему арифметическому всех разделенных надвое коэффициентов, основанных на различных делениях теста.

Формула надежности Спирмена-Брауна (Spearman-Brown) – еще один статистический прием, который приводит к получению коэффициента надежности и часто используется наряду с методом расщепления.

Методика Спирмена-Брауна отличается тем, что она подразумевает увеличение/уменьшение числа вопросов в инструменте для получения одной из составляющих формулы. При увеличении количества вопросов в инструменте надежность обычно возрастает. Некоторые критики формулы Спирмена-Брауна утверждают, что она может искусственным образом завысить коэффициент надежности теста. Каждый из коэффициентов надежности, описанный выше, может быть рассчитан вручную или при помощи простого калькулятора.

Альфа-коэффициент Кронбаха – это оценка надежности инструмента в границах от 0 до +1,00. Инструмент с идеальной степенью надежности будет иметь альфа-коэффициент +1,00, и до сих пор ни один инструмент не показал такого результата. Кроме того, не существует стандарта «уровня» того, что является хорошим или плохим коррелятом результатов тестирования. Однако есть общее мнение, что минимальный уровень для альфа-коэффициента равен 0,6 или выше, а некоторые эксперты настаивают на том, что должен использоваться уровень 0,7 или выше. Очевидно, чем

выше альфа-коэффициент, тем более обоснованы данные. Многие считают альфу (α) Кронбаха наиболее адекватной оценкой надежности существующих сегодня (Анастаси/Anastazi, 1976; Рейнольдз/Reynolds, 1994).

«Альфа-коэффициент – наиболее подходящая оценка достоверности, если мы признаем истинность параллельной модели» (SPSS, с.873). Для дихотомических данных, «альфа Кронбаха равна коэффициенту 20 по формуле Кьюдера-Ричардсона» (SPSS, с. 873). Альфа Кронбаха используется для определения всех коэффициентов надежности, применяемых для оценки инструмента Style Insights («Понимание стиля»). Читатель может сравнить коэффициенты надежности, представленные в этом руководстве, с коэффициентами надежности других инструментов, а также задаться вопросом, как другие поставщики высчитывают альфа-показатели своих инструментов.

СВЯЗЬ ДОСТОВЕРНОСТИ (ВАЛИДНОСТИ) И ДРУГИХ ПЕРЕМЕННЫХ

Достоверность, или валидность, помогает ответить на вопрос: «Измеряет ли инструмент то, что он призван измерять?» Она также ставит более глубокий вопрос о качестве: «Насколько хорошо этот инструмент производит измерения?» На эти вопросы, очевидно, труднее ответить, тут может сыграть роль субъективный фактор. По отношению к любым вопросам достоверности самый важный аспект – это соотношение между тем, как работает инструмент, и другими наблюдаемыми фактами об оцениваемом поведении. Когда кто-то говорит: «Тест неправильный», обычно этот комментарий направлен на оценку достоверности результатов теста, а не его надежности. Более точно было бы сказать так: «Этот тест не достоверный». Есть три основные формы достоверности: связанная с содержанием, связанная с критериями и связанная со структурой (теоретическими построениями).

Достоверность, связанная с содержанием, подразумевает проверку содержания инструмента с целью определения, насколько исчерпывающе он включает аспекты измеряемого поведения. Простой анализ пунктов в тесте по биологии или химии должен показать, насколько вопросы относятся к теме или изучаемому предмету.

Для типологии DISC важно, чтобы все 4 категории дескрипторов были представлены в равной пропорции для выбора из дескрипторов D, I, S и C стилей. Кроме того, важно изучать социальные предпочтения как элемент достоверности содержания. Если есть дисбаланс между теми утверждениями, которые общество считает хорошими, и утверждениями, которые не столь предпочтительны, страдает достоверность содержания. Инструмент Style Insights фильтруется на предмет валидности содержания, и со времени его первого издания некоторые дескрипторы были заменены другими

утверждениями для повышения как содержательной достоверности, так и надежности инструмента.

Прогностическая достоверность (валидность) относится к способности инструмента предсказать поведение тестируемого в определенных ситуациях в будущем. Баллы тестируемого сравниваются с внешними «критериями». При использовании инструмента Style Insights и отчетов доступны ряд исследований от TTI Success Insights Performance Systems, которые ясно показали взаимосвязь между конкретными баллами и моделями графиков с успехом профессиональной деятельности в конкретных, четко определенных сферах. Критериальная валидность имеет две формы: текущая валидность и предиктивная (предсказательная) достоверность. Текущая валидность сравнивает полученные по тесту баллы с внешними критериями параллельно с заполнением опросника. Предсказательная валидность (достоверность) сравнивает полученные по тесту баллы с критериями через какое-то время после тестирования. Оба метода используются для оценки инструмента Style Insights и представлены в отчетах.

Конструктивная валидность (достоверность) определяет степень, в которой измерение соответствует теоретическим представлениям (конструктам) относительно изучаемого явления. Конструктивная валидность (достоверность) строится на цепочке доказательств и множественных измерениях по разным каналам. Некоторые конструкты, используемые в анализе поведенческих черт, учитывают изменения в развитии участников, заполняющих тест в разном возрасте и на разных стадиях жизни или под разными углами зрения. Сопоставление с другими тестами – это также форма оценки конструктивной валидности (достоверности).

Для оценки конструктивной валидности используется одна очень важная техника – факторный анализ. Это техника, которая «очищает» инструмент путем сравнения данных и анализа взаимосвязи разных данных. В этом процессе изучаются взаимосвязи, которые извлекаются из всех изначальных комбинаций фактов и сводятся к меньшему количеству факторов или общих черт.

Факторный анализ позволил установить, что инструменты, предлагаемые различными поставщиками, содержат определенные дескрипторы, которые на самом деле подпадают под другие категории, а не под те, которые они призваны оценивать в рамках инструмента (Голден, Савики и Фрэнзен/ Golden, Sawicki, & Franzen, 1990). Инструмент Style Insights был усовершенствован при помощи факторного анализа: были внесены незначительные изменения в балльную оценку, что повысило общую достоверность и надежность инструмента и отчетов.

НАДЕЖНОСТЬ ИСПРАВЛЕННОЙ ШКАЛЫ

Надежность шкал рассчитывалась при помощи коэффициента Альфа Кронбаха. Альфа Кронбаха считается наиболее подходящим статистическим тестом для расчета надежности. Статистика моделирует внутреннюю согласованность на основе средней корреляции между пунктами. Это гораздо более скрупулезный подход, чем обычная статистическая оценка методом расщепления. Альфа Кронбаха колеблется в пределах от 0 до 1. Если он равен или больше или больше 0,6, это минимальный приемлемый уровень, хотя некоторые эксперты ратуют за более строгий уровень – минимум 0,7.

В следующей таблице сравниваются оценки надежности на основе Альфа Кронбаха. Эти показатели оценивают Style Insights 2011.i как инструмент с качественно сконструированной шкалой и высокой надежностью. Эта переоценка основывается на новом методе ответов на опросник путем ранжирования чисел «1, 2, 3, 4» по сравнению с ответами «наиболее» и «наименее».

Альфа (α) Кронбаха – Надежность шкалы: N=16,950

	Адаптированный стиль D	Естественный стиль D	Адаптированный стиль I	Естественный стиль I
SI.2011.i	0,885	0,884	0,850	0,845

Альфа (α) Кронбаха – Надежность шкалы: N=16,950

	Адаптированный стиль S	Естественный стиль S	Адаптированный стиль C	Естественный стиль C
SI.2011.i	0,856	0,834	0,826	0,826

TTI PERFORMANCE SYSTEMS О НЕБЛАГОПРИЯТНОМ ЭФФЕКТЕ

ЧТО ТАКОЕ НЕБЛАГОПРИЯТНЫЙ ЭФФЕКТ И (ИЛИ) ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ?

Согласно доктрине трудового кодекса США работодатель не может применять методы (например, тестировать способности до приема на работу), которые непропорционально исключали бы членов защищаемой категории, даже если способы тестирования выглядят нейтральными и применяются ко всем соискателям или сотрудникам. Работодатель может защитить свое право на применение подобных методов, только если докажет, что данная практика связана со спецификой работы на определенной должности и обусловлена интересами бизнеса.

Соискатели при приеме на работу, кандидаты на продвижение по службе или на получение других преимуществ могут утверждать, что им несправедливо отказали в получении преимущества. Они должны доказать, что эта конкретная практика оказывает т. н. неблагоприятное воздействие на них. Исключение составляют случаи, когда невозможно выделить определенный элемент для анализа – тогда «практикой» будет считаться весь процесс принятия решения.

Комиссия по обеспечению равных условий найма (ЕЕОС) давно уже выступает за правило 80%² для оценки дифференцированного воздействия. Какой-то стандарт, действительно, необходим, потому что любой критерий исключает тех или иных кандидатов или сотрудников.

В основном ЕЕОС определила, что, если при применении конкретной практики уровень отбора по отношению к защищаемой категории составляет менее 80% от уровня отбора в релевантной группе, выбранной для сравнения, то эта практика основана на дифференцированном воздействии. Правило 80% пока не получило статуса закона, но ЕЕОС и суды опираются на это правило как на руководство по определению дифференцированного воздействия.

ЧТО ТАКОЕ ТЕСТ НА ПРОВЕРКУ СПОСОБНОСТЕЙ ДО ТРУДОУСТРОЙСТВА?

Тест на проверку способностей, по определению, – любой из ряда тестов, призванных выявить уровень способностей, например, определить ловкость руки, остроту зрения, способность делать умозаключения или степень владения словом. Эти тесты используются для того, чтобы помочь определиться с профессией. По определению подразумевается, что этот тест можно сдать или провалить.

² Правило 80% – предписание Трудового кодекса США и комиссии по обеспечению равных прав при приеме на работу (Equal Employment Opportunity Commission – ЕЕОС), оценивающее равные шансы при приеме на работу всех групп населения. Согласно этому предписанию представители меньшинств, апплицировавшихся на позицию, должны составлять не менее 20% от нанятых впоследствии сотрудников. – Прим. перев.

ЧЕМ ЭТИ ОЦЕНКИ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ TTI PERFORMANCE SYSTEMS?

На вопросы, предлагаемые тестами компании TTI Success Insights нет «верных» или «неверных» ответов. Может показаться, что цифра 10 — лучший результат, но это не так. Любая исследуемая черта может быть сильной стороной человека, где бы на шкале она ни находилась — от 0 до 10. Это связано с подходом к работе. Компания TTI Success Insights не рекомендует использовать инструменты оценки личности для приема сотрудника на работу, кроме тех случаев, когда мы уже использовали для оценки необходимых в работе навыков методику «Эталонный профиль должности».

Процесс разработки эталонного профиля призван внести ясность в требования к должности, в понятия ключевых обязанностей, навыков, особенностей поведения и мотивации. У компании TTI Success Insights в наличии свыше 7000 оценок, но рекомендуется пройти этот процесс внутри каждой организации для каждой должности.

Поскольку оценки компании TTI Success Insights не выставляются по принципу «сдал или провалил», правило 80% нужно применять по-другому. Чтобы проиллюстрировать, как TTI Success Insights соответствует этому стандарту, мы рассматриваем среднее число из измеряемых факторов для населения в целом: мужчины/женщины, статус ветерана, статус инвалида и этническая принадлежность. Следующие таблицы покажут, что оценки TTI Success Insights выявили не более 20%-ной разницы в отношении к защищаемым группам по сравнению с отношением к населению в целом.

ИССЛЕДОВАНИЕ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО ЭФФЕКТА, ЗАВЕРШЕННОЕ В 2010 ГОДУ

Вывод: нет оснований для того, чтобы предположить, что любой из способов оценки TTI Success Insights (DISC, система оценки мотиваторов, профиль ценностей Хартмана) может привести к неблагоприятному эффекту на основе гендерных или расовых отличий, инвалидности или статуса ветерана. Хотя средние числа для этих подгрупп отличны от средних чисел для населения в целом, все они вполне вписываются в рамки директивы ЕЕОС о 80% и в рамки первого среднеквадратичного отклонения от среднего для населения числа.

СВЕДЕНИЯ О ТИПАХ ПОВЕДЕНИЯ/ ТИПАХ DISC К СЕНТЯБРЮ 2010 ГОДА

СЛУЧАЙНАЯ ВЫБОРКА N=35 389

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение
Доминирование	51,74	24,33
Влияние	57,58	25,75
Постоянство	47,87	27,62
Соответствие	52,81	23,75

МУЖЧИНЫ N=21 814

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой
Доминирование	55,56	23,53	3,82%
Влияние	54,71	25,7	2,87%
Постоянство	43,72	27,02	4,15%
Соответствие	53,47	23,18	0,65%

ЖЕНЩИНЫ N=13 575

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой	Разница с незащищенной группой*
Доминирование	45,60	24,33	6,14%	9,96%
Влияние	62,18	25,17	4,61%	7,48%
Постоянство	54,53	27,27	6,66%	10,81%
Соответствие	51,76	24,61	1,05%	1,71%

*Отличие в процентах от параметра незащищенной группы сравнивает защищенную подгруппу с незащищенной подгруппой в той же категории ЕЕОС.

СВЕДЕНИЯ О ТИПАХ ПОВЕДЕНИЯ/ ТИПАХ DISC К СЕНТЯБРЮ 2010 ГОДА

БЕЛЫЕ ЛЮДИ N=14 355

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница с незащищенной группой*
Доминирование	52,32	25,39	0,58%
Влияние	58,79	26,50	1,22%
Постоянство	48,35	28,69	0,48%
Соответствие	51,63	24,20	1,18%

АФРОАМЕРИКАНЦЫ N=2005

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой	Разница с незащищенной группой*
Доминирование	48,51	22,36	3,23%	3,81%
Влияние	51,04	23,57	6,53%	7,75%
Постоянство	52,07	26,45	4,20%	3,72%
Соответствие	57,65	20,44	4,84%	6,02%

ЛАТИНОАМЕРИКАНЦЫ N=1047

Показатель	Среднее	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой	Разница с незащищенной группой*
Доминирование	50,19	22,76	1,55%	2,13%
Влияние	56,30	25,57	1,27%	2,49%
Постоянство	47,91	27,15	0,04%	0,44%
Соответствие	55,30	22,92	2,49%	3,67%

* Отличие в процентах от параметра незащищенной группы сравнивает защищенную подгруппу с незащищенной подгруппой в той же категории ЕЕОС.

СВЕДЕНИЯ О ТИПАХ ПОВЕДЕНИЯ/ТИПАХ DISC К СЕНТЯБРЮ 2010 ГОДА

АЗИАТЫ N=705

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой	Разница с незащищенной группой *
Доминирование	47,89	23,89	3,85%	4,43%
Влияние	50,28	25,22	7,29%	8,51%
Постоянство	50,78	27,56	2,91%	2,43%
Соответствие	59,77	22,90	6,95%	8,13%

ГАВАЙЦЫ/ОСТРОВНЫЕ АМЕРИКАНЦЫ N=75

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой	Разница с незащищенной группой *
Доминирование	47,43	20,69	4,31%	4,90%
Влияние	55,48	28,00	2,10%	3,31%
Постоянство	52,64	27,61	4,77%	4,29%
Соответствие	55,67	23,84	2,85%	4,03%

ИНВАЛИДЫ N=255

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой	Разница с незащищенной группой *
Доминирование	49,60	25,51	2,14%	4,21%
Влияние	50,59	25,53	6,69%	9,77%
Постоянство	52,05	28,46	4,18%	3,99%
Соответствие	57,99	24,53	5,18%	7,03%

* Отличие в процентах от параметра незащищенной группы сравнивает защищенную подгруппу с незащищенной подгруппой в той же категории ЕЕОС.

СВЕДЕНИЯ О ТИПАХ ПОВЕДЕНИЯ/ ТИПАХ DISC К СЕНТЯБРЮ 2010 ГОДА

ИНВАЛИДЫ-ВETERАНЫ N=125

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой	Разница с незащищенной группой *
Доминирование	57,11	24,21	5,37%	5,97%
Влияние	52,18	26,12	5,40%	5,73%
Постоянство	42,66	27,02	5,22%	6,52%
Соответствие	54,69	21,22	1,87%	1,92%

ВETERАНЫ ВЬЕТНАМА N=402

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой	Разница с незащищенной группой *
Доминирование	55,53	25,22	3,79%	4,39%
Влияние	50,77	26,08	6,80%	7,13%
Постоянство	45,34	29,26	2,53%	3,84%
Соответствие	55,68	22,72	2,86%	2,91%

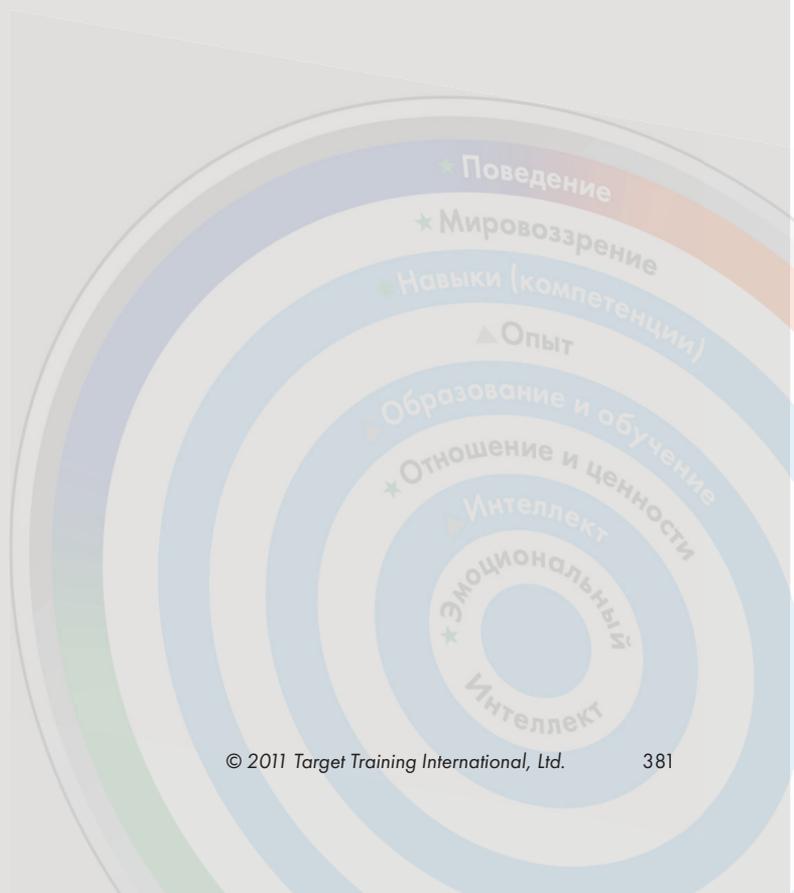
ПРОЧИЕ ВETERАНЫ N=1414

Показатель	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Разница в % со случайной выборкой	Разница с незащищенной группой *
Доминирование	55,45	24,03	3,71%	4,31%
Влияние	53,11	25,78	4,46%	1,79%
Постоянство	44,80	27,85	3,07%	4,38%
Соответствие	54,44	22,89	1,63%	1,68%

* Отличие в процентах от параметра незащищенной группы сравнивает защищенную подгруппу с незащищенной подгруппой в той же категории ЕЕОС.

ИТОГИ ГЛАВЫ

Надеемся, что теперь мы убедили вас не только в том, что все оценки компании TTI Success Insights достоверны, но и в том, что они регулярно подвергаются проверке и доработке.



БИБЛИОГРАФИЯ

Bonnstetter, Bill J. Buyer Profile Blending Factors Freiberg-Frederick & Associates. 1982.

Burnet, J. Greek Philosophy: Thales to Plato MacMillan. 1964.

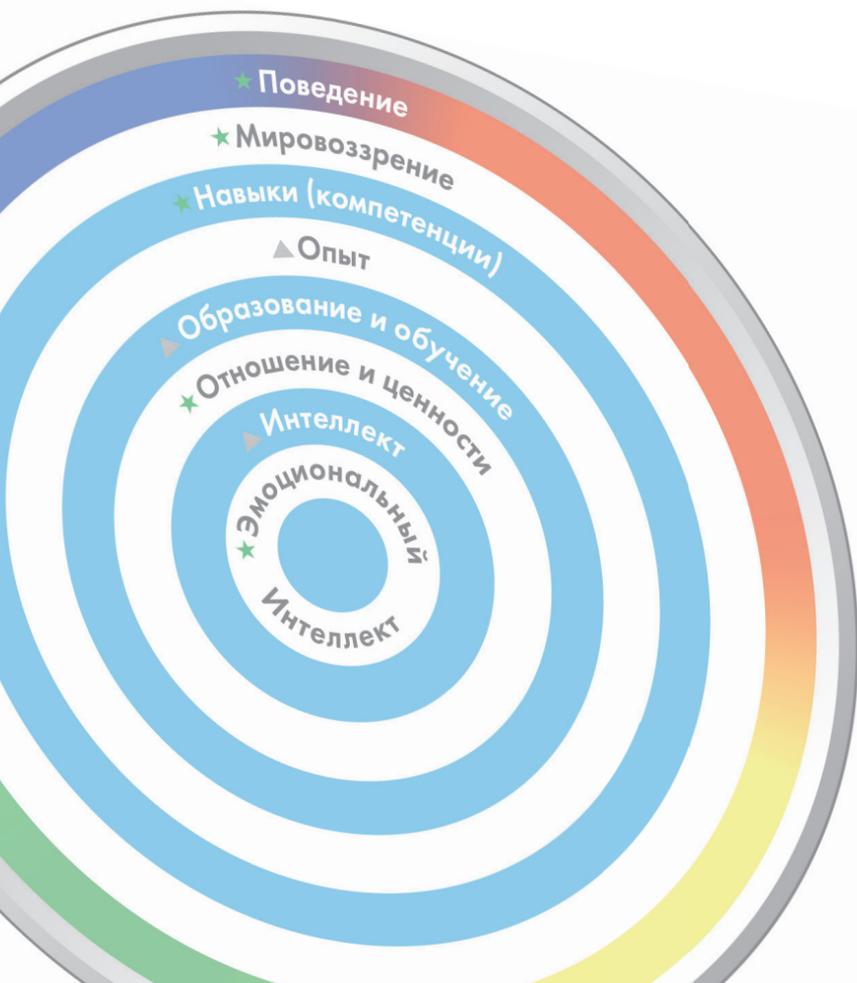
Hartman, Robert S. Hartman. Value Profile: Statistical Validation of the Hartman Theory of Value Structure by Evaluation Systems.

Great Books of the Western World Encyclopedia Britannica, 1952.

Jung, Carl J. Psychological Types Princeton University Press, 1971.

Marston, William M. The Emotions of Normal People Richard R. Smith, 1938.

Spranger, Eduard. Types of Men Max Niemeyer Verlag, Halle (Saale), 1928.



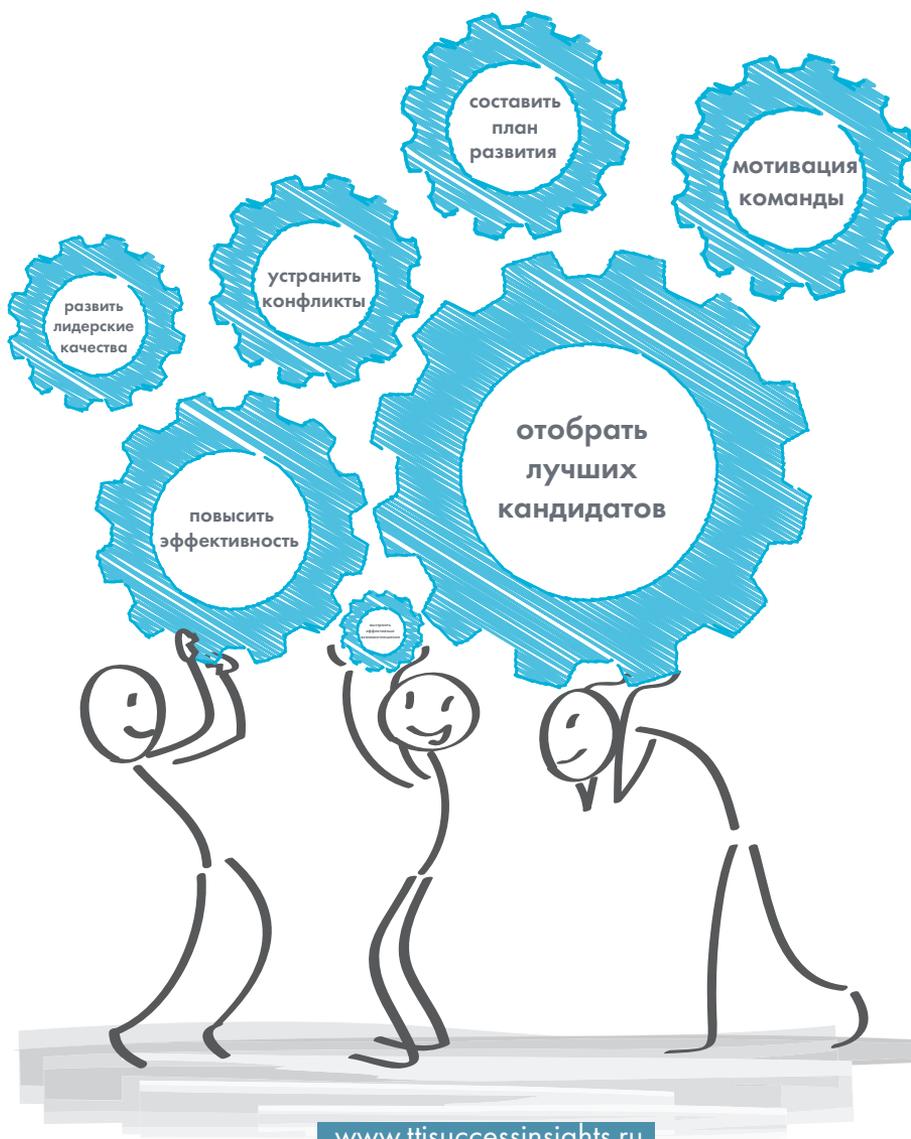


TTI
SUCCESS
INSIGHTS®
РОССИЯ

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА –
это группа специалистов,
объединенных общей целью
и слаженно работающих
для ее достижения

Международная сертификация TTI Success Insights Russia

научит вас технологиям управления талантами, которые применяют ведущие компании России и мира для максимально эффективного использования потенциала сотрудников.



www.ttisuccessinsights.ru

ГОТОВИТСЯ К ПЕЧАТИ



ЗНАТЬ БЫ МНЕ ЭТО РАНЬШЕ

Билл Боннстеттер – создатель и руководитель созданной в 1984 г. компании TTI Success Insights, которая сегодня является безусловным лидером в разработке, адаптации и применении методик анализа личности человека и его талантов. В своей во многом автобиографичной книге автор не только рассказывает о том, как смог изменить свою собственную жизнь и найти истинное призвание, но и знакомит читателя с теорией мотиваторов, дает объяснение тому, почему так важно понимать, что все мы очень разные, дает рекомендации о том, как понять самого себя и как построить гармоничные отношения с близкими и коллегами по работе.



МОТИВАТОРЫ

Почему люди поступают так, как они поступают? Что движет нами при выборе профессионального пути и принятии каждодневных решений? Почему при одинаковом уровне необходимых навыков кто-то проявляет себя в работе гораздо лучше коллег, в то время как другой теряет к ней интерес и не справляется с заданиями? Что связывает по-настоящему эффективный коллектив? Мотиваторы – один из самых глубоких пластов личности человека, позволяющий дать ответ на эти и многие другие вопросы. Мотиваторы управляют каждым аспектом нашей жизни, и зачастую мы сами не отдаем себя в этом отчет. В данном пособии, разработанном группой TTI SI под руководством Билла Боннстеттера, адаптировавшего классическую теорию мотиваторов Эдуарда Шпрангера для реалий современного общества, вы найдете ответы на все эти вопросы



СКРЫТЫЕ ТАЛАНТЫ

Истинные таланты человека часто бывают скрыты и их невозможно оценить, просто изучив резюме кандидата. А ведь понимание того, в чем именно силен ваш подчиненный или коллега – ключ к успеху. Именно эффективное управление талантами сотрудников, их использование и комбинирование отличает действительно успешные компании от всех остальных. Эта книга рассказывает о том, какие аспекты личности нужно рассматривать, чтобы раскрыть сильные стороны человека, о том, как их увидеть и развить, тем самым повысить в разы результативность работы. Управление талантами других начинается с выявления и управления своими талантами. Это проще, чем вы думаете.