

НЕ ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ



## BEHAVIORAL INTELLIGENCE EQ - BI

ЗНАНИЕ СЕБЯ - САМОМОТИВАЦИЯ - ЗНАНИЕ ДРУГИХ - ВЛИЯНИЕ

04  
07

2020

Smith Demo John

Organization



**INSUNRISE**  
PSYCHOMETRIX

© 2004-2022 INSUNRISE Psychometrix Inc. ® All rights reserved

## Содержание

ГЛАВА 1 - ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 2 - Развернутое описание стиля поведения	4
ГЛАВА 3 - Эмоциональный профиль сотрудника	6
ГЛАВА 4 - ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ	7
ГЛАВА 5 - Графический анализ ролевых предпочтений	8
ГЛАВА 6 - Профессиональная предрасположенность	9
ГЛАВА 7 - Целевые установки и психологические потребности	10
ГЛАВА 8 - Таланты и ценность для организации	11
ГЛАВА 9 - Анализ и обработка информации	12
ГЛАВА 10 - Лидерство и Проактивность	13
ГЛАВА 11 - Стиль коммуникации и убеждения	14
ГЛАВА 12 - Стиль работы в команде	15
ГЛАВА 13 - Ключевые управленческие компетенции	16
ГЛАВА 14 - Поведение при стрессе и давлении	17
ГЛАВА 15 - Пожиратели мотивации	18
ГЛАВА 16 - Неэффективное поведение	19
ГЛАВА 17 - Рекомендации по повышению собственной эффективности	20
ГЛАВА 18 - ИНСТРУКЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ	21
ГЛАВА 19 - ПЛАН РАЗВИТИЯ	22
ГЛАВА 20 - Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧТО УЧЕСТЬ	23
ГЛАВА 21 - Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧЕГО ИЗБЕГАТЬ	25
ГЛАВА 22 - Рекомендации по управлению сотрудником	26
ГЛАВА 23 - Вопросы для проведения интервью	27
ГЛАВА 24 - Профиль Поведения - Инструкция по чтению Графиков DISC	28
ГЛАВА 25 - Стиль поведения DISC - Графики	29



## ВВЕДЕНИЕ

Данный документ является подробным исследованием стиля поведения John, которое основано на широко применяемой в мире психометрической модели D.I.S.C., разработанной ученым PHD Вильямом Малтоном Марстоном и сформулированной в его фундаментальном труде «Эмоции нормальных людей» (The Emotions of Normal People), опубликованном в 1928 году.

Dr. William Moulton Marston PHD (May 9, 1893 – May 2, 1947) также автор работы "Lie detector", в которой он описал принципы действия Детектора лжи.

На базе модели DISC были проведены тысячи научных исследований и тестов, убедительно доказывающих, что она позволяет сконструировать высокоэффективные инструменты для подбора и развития сотрудников организаций разных уровней и родов деятельности.

Несмотря на неповторимость проявлений каждого человека, существуют определённые закономерности, позволяющие измерить и определить такую сложную категорию как индивидуальный стиль личностного поведения с высокой степенью точности.

Стиль поведения сам по себе не является хорошим или плохим. Каждый нормальный человек может быть успешным и действовать эффективно, если он осознаёт как свои сильные, так и малоэффективные стороны, поэтому данный отчет не расставляя оценок, точно измеряет и описывает стиль поведения, как бы делая фотографию с него.

Осознанность и понимание собственных особенностей помогает значительно оптимизировать взаимодействие с другими людьми, а также лучше адаптироваться к требованиям окружающей обстановки.

Отнеситесь к своему Отчету творчески. Если Вы не согласны с какими-либо утверждениями, просто вычеркните их, но сделайте это лишь после того, как Вы сверите своё мнение с мнением друзей, родных или коллег (т.е. тех людей, которым Вы доверяете), т.к. некоторые черты Вашей натуры могут не осознаваться Вами. Постарайтесь разработать на базе своего Отчета собственный План действий для личного развития и улучшения отношений с окружающими.

Будьте успешны!  
Всегда с Вами, INSUNRISE Psychometrix Inc.





## Развернутое описание стиля поведения

В настоящей главе отчета говорится об основных тенденциях поведения John. Именно эти черты он скорее всего проявит в обстановке естественной для него, когда John не находится под воздействием стресса или других факторов и не пытается делать усилия к тому, чтобы лучше соответствовать той или иной ситуации.

- Отзывчивый, теплый в общении, склонен к кооперации и взаимодействию, внимательный к людям, красноречивый, острословный, оптимистичный, изобретательный, энтузиаст, стремится к независимости, осмотрительный, убеждающий, недирективный, способствует налаживанию контактов, индивидуалист, методичный в определенных ситуациях, сомневающийся, ищет стабильности, избегает конфликтов, благоразумный, расчетливый, стремится к постоянству и переменам одновременно, доверчивый, социально активный, предсказуемый, нетребовательный, миролюбивый, соглашающийся, раскованный, произвольный, невнимательный к подробностям, вдохновитель.
- John — человек общительный и социально активный. С оптимизмом смотрит на свою способность убеждать и влиять на мнение людей, склонять их на свою сторону.
- Ему свойственно действовать, заручившись поддержкой команды и нравится, когда его заслуги признаются публично.
- Старается доверять людям и желает, чтобы они верили ему. Тем не менее, в некоторых вопросах, проявляет осторожность, и даже нерешительность, предпочитая не рисковать зря.
- Не склонен диктовать другим свои условия, не любит командовать и, по возможности, будет избегать соперничества и конфронтации.
- При разрешении конфликтных ситуаций, скорее всего, не будет «ставить на карту» отношения с людьми, считая эти отношения приоритетными.
- Старается завоевать всеобщее расположение и признание за свою готовность прийти на помощь.
- Часто для него получение конечного результата менее значимо, нежели сам процесс. Иногда настолько увлекается разговором, что забывает о течении времени.
- Старается проявлять терпимость и понимание к различным проявлениям в людях.
- Как правило, делает попытки объективно оценить ситуацию, взглянуть на проблему с разных сторон. Однако его природная эмоциональность не всегда позволяет придерживаться этого принципа.
- Ему свойственно стремление к независимости. John чувствует себя тем лучше, чем меньше всевозможных требований и правил приходится учитывать.
- Может тянуть с принятием нежелательного решения по тому или иному вопросу, ожидая, что осложнение пройдет само собой.
- Будучи оптимистом и энтузиастом своего дела, с легкостью умеет пробуждать энтузиазм в других людях, когда сам этого хочет.
- Он находчив и способен отвечать на сложные вопросы, если они не требуют от него изложения точных и слишком подробных данных.





## Развернутое описание стиля поведения

- Склонен к некоторой инфантильности. Часто желает, чтобы ответственность за принятие того или иного решения была возложена на кого-то другого или равномерно распределена между всеми членами коллектива.
- Способен находить общий язык с малознакомыми людьми; однако старается поддерживать близкие, дружеские и долгосрочные контакты с теми людьми, которых хорошо и давно знает.
- Ценит уникальность каждого человека.
- Умеет разговаривать на разнообразные темы и часто проявляет осведомленность по самым неожиданным вопросам; достаточно легко меняет предмет разговора.
- Обладает достаточно развитым чувством срочности. Однако предпочитает не забывать о существующих планах.
- Варьирует тон голоса, говорит образно и эмоционально, подкрепляя свои слова жестами. Не смотря на то, что он пытается контролировать свои чувства, обычно людям бывает не сложно определить, в каком настроении он пребывает.
- Стремится к разнообразию при условии сохранения стабильности.
- John – коллективист по природе. При этом, довольно легко пренебрегает установленными правилами, если они, по его мнению, ограничивают. Однако при этом, не имеет обыкновения диктовать собственные законы.
- Его можно охарактеризовать как человека изобретательного, мыслящего неординарно.
- Воспринимает правила как ориентиры, которые нужны, чтобы не уклониться от верного курса.
- В случаях, когда кто-то пытается навязать ему свои идеи или принудить к нежелательным действиям, возможно, что его тенденцией будет поступать «с точностью до наоборот».





## Эмоциональный профиль сотрудника

Эмоциональный портрет является важнейшим наблюдаемым индикатором поведения, обладающим надежным предсказывающим значением. Эмоции, испытываемые сотрудником влияют на принимаемые им решения и поступки часто на неосознанном уровне. Данная глава дает представление о типичных для John реакциях на различные рабочие и жизненные обстоятельства.

### Поведенческие последствия и проявления эмоционального профиля сотрудника:

- John – человек скорее увлекающийся, чем безразличный.
- Как правило, проявляет естественную заинтересованность в собеседнике. Открыт к эмоциям других людей, являясь своеобразным «радаром» человеческих чувств.
- Испытывает желание поделиться, но откровенен по-настоящему только с теми людьми, которых хорошо знает и которым доверяет.
- Его трудно вывести из себя.
- Старается проявлять дружелюбие и уравновешенность в общении. Тем не менее, это не всегда означает, что он согласен с людьми или приемлет их манеру вести себя.
- Стремление вести себя эмоционально и экспансивно, отчасти, балансируется в нем желанием не показывать своих внутренних переживаний.
- Верит в свои силы, но, тем не менее, может испытывать нерешительность.
- Ему свойственно испытывать чувство солидарности.
- Для него характерно желание предстать в хорошем свете и быть признанным окружающими.
- Иногда проявляет внутреннее беспокойство, связанное с тем, что им овладевает ощущение того, что что-то еще не сделано.
- Сочетает в себе склонность к оптимизму и, одновременно, к некоторому скептицизму.
- Вещи, которые способны произвести впечатление на John, обычно пробуждают в нем сильный энтузиазм.
- Признает, что необходимо доверять людям, и желает, чтобы они верили ему.
- Проявляет индивидуализм и протестует против притеснения.





# ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Поведенческий интеллект - это развиваемая величина, и составляющая личности человека, которая свидетельствует о его способности корректно понимать собственные эмоции и эмоции окружающих, и влиять на мотивацию собственную и чужую (социальные навыки) для достижения лучших результатов в работе и жизни. Поведенческий интеллект больше определяет успешность человека, нежели интеллект (IQ).

● Естественный Стиль      ● Адаптированный Стиль



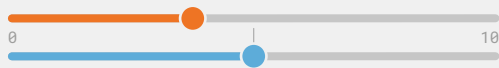
**4.3** САМОПОЗНАНИЕ  
Способность воспринимать и верно оценивать собственные эмоции и причины их появления



**4.8** САМОКОНТРОЛЬ  
Обуздание собственных эмоций и порывов



**5.7** САМОКОНТРОЛЬ  
Адаптация к новым условиям



**3.7** САМООЦЕНКА  
Осознание своих способностей и недостатков, стремящееся к объективности



**5.7** САМОМОТИВАЦИЯ  
Оптимизм. Позитивное восприятие своего будущего



**5.5** САМОМОТИВАЦИЯ  
Способность поднимать и поддерживать уверенность в себе



**5.7** САМОМОТИВАЦИЯ  
Инициативность в делах и коммуникации



**4.3** ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
Оценка последствий собственных действий



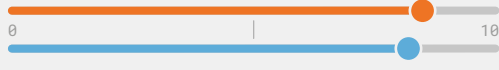
**7.5** СОЦИАЛЬНОЕ СОЗНАНИЕ  
Эмпатия. Чуткость



**4.8** УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ  
Мотивация других собственным примером



**7.9** УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ  
Помощь другим в их самосовершенствовании



**8.6** УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ  
Открытость. Понятное другим выражение своих чувств и убеждений.



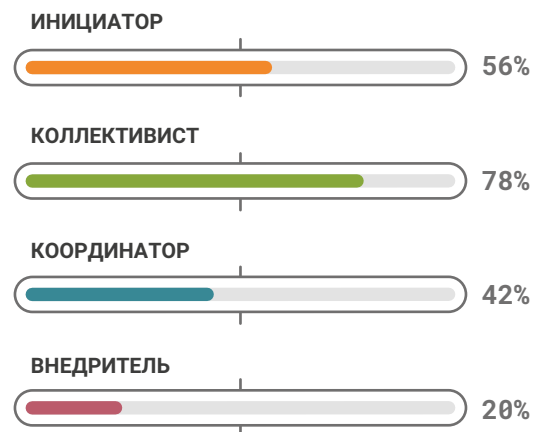
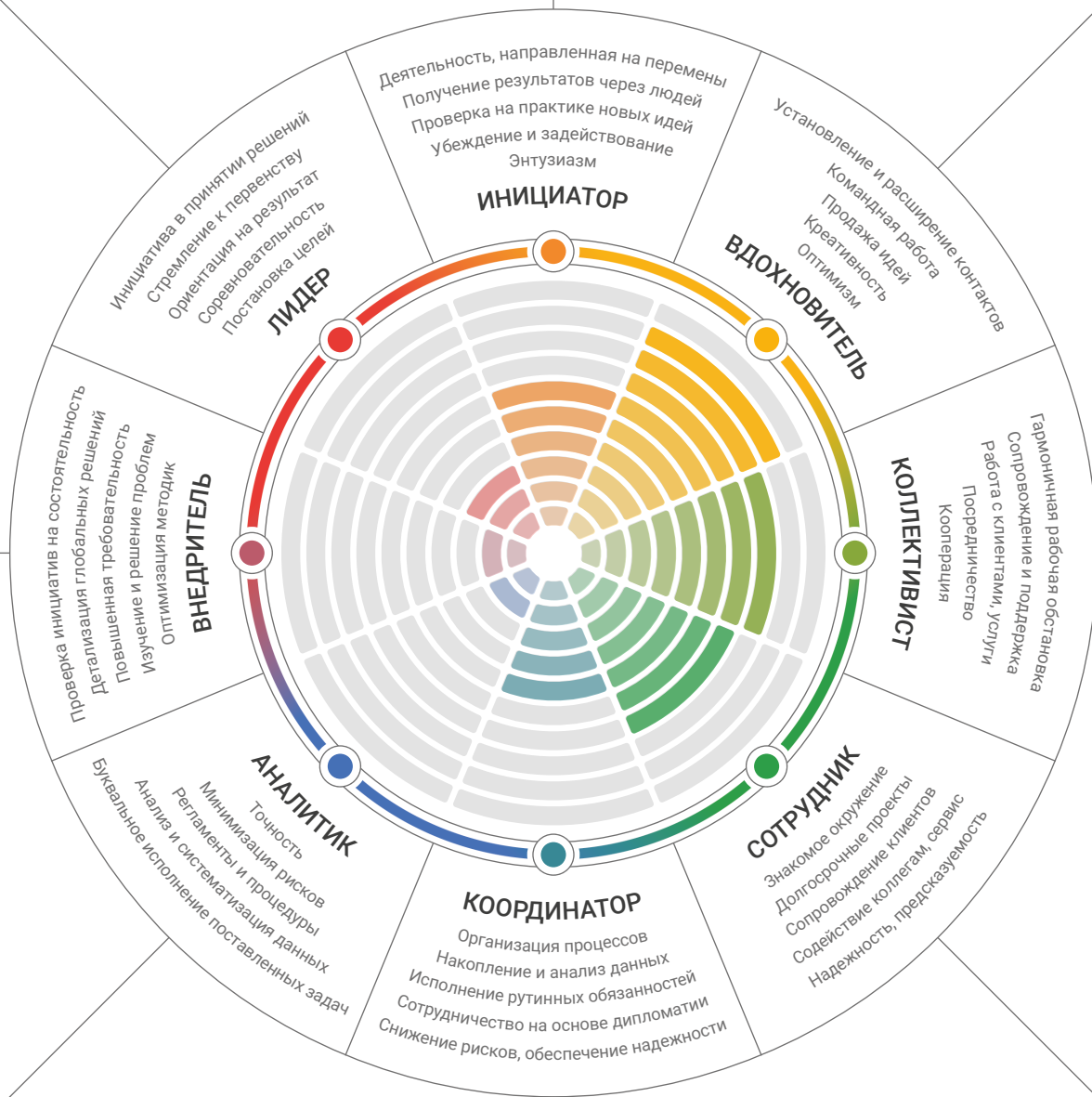
**8.1** УБЕЖДЕНИЕ  
Вербальное убеждение. Продажа идей.



**7.9** СОЦИУМ  
Командная работа и сотрудничество



# Графический анализ ролевых предпочтений







## Профессиональная предрасположенность

Данная глава исследует предрасположенность John для работы на должностях с большим или меньшим показателем по анализируемому шкалам. Следует помнить, что названия шкал условные, так как каждая из них подразумевает широкий диапазон различий в разных компаниях. Тем не менее, глава поможет Вам сориентироваться в плане лучшей самореализации.

● Естественный Стиль      ● Адаптированный Стиль



**8.6**  
8.3    **Коммуникатор**



**7.9**  
7.1    **Менеджер по работе с клиентами**



**7.2**  
5.8    **Сервис-менеджер / Служба поддержки**



**5.7**  
6.3    **Предприниматель**



**4.8**  
5.4    **Экспертные продажи**



**4.8**  
4.2    **Ведущий менеджер / Исполнительный директор**



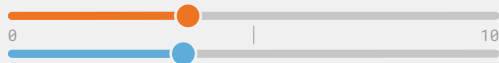
**4.3**  
3.8    **Координатор - Исполнитель**



**4.2**  
4.8    **Драйвер / Решатель задач**



**3.7**  
5.0    **Инноватор / Start-Up менеджер**



**3.6**  
3.5    **Специалист - Эксперт**



**2.1**  
3.0    **Внедритель / Запуск и отладка проектов**



**1.5**  
1.7    **Аналитик**





## Целевые установки и психологические потребности

Данная информация дает представление об оптимальной рабочей среде, необходимой для John. Всякий раз, когда появляется дисбаланс между желаемым и действительностью, мы стремимся устранять его. Ниже перечислены основные поведенческие ориентиры и целевые установки, которыми John руководствуется, чтобы выйти из данного дисбаланса.

**John имеет следующую целевую направленность и руководствуется следующими психологическими потребностями:**

- Принадлежность коллективу; отсутствие одиночества.
- Расширение круга общения.
- Поддержание долгосрочных отношений.
- Дружественная ненапряженная рабочая обстановка.
- Популярность и общественное признание, при условии, что он не будет находиться долгое время в центре внимания.
- Оптимистичное достижение поставленных целей.
- Достижение личных успехов и удовлетворения за счет помощи другим людям.
- Накопление и пропаганда информации.
- Убеждение последовательное и, вместе с тем, эмоциональное, основанное на логике.
- Умеренное разнообразие в работе и общении, при условии сохранения «status quo».
- Разделение ответственности и обязанностей.
- Оказание поддержки, сотрудничество.
- Завоевание доверия со стороны коллег и близких людей.
- Сведение к минимуму конфликтов в окружении.
- Самообучение и обучение других людей.
- Независимость в действиях.
- Избежать необходимости исполнять роль лидера и нести единоличную ответственность, как за свои, так и за чужие действия.
- Доверительные отношения между людьми, особенно хорошо знакомыми.
- Вызвать расположение окружающих через проявление лояльности и услужливости.





## Таланты и ценность для организации

В этой главе перечислены специфические навыки, таланты и умения, которые John способен привнести в свою организацию. Будет верно полагаться на сильные качества John, чтобы определить оптимальную для него роль в коллективе и организации.

- John вербально активен.
- Является хорошим коммуникатором, т.к. умеет говорить и слушать.
- Нацелен на общение и развитие отношений.
- Является игроком команды.
- Умеет работать как ради лидера, так и ради самого дела.
- Прилагает усилия к тому, чтобы поддерживать хорошие отношения с начальством и коллегами.
- Способствует созданию позитивной атмосферы.
- Способен оказывать поддержку, в первую очередь, через поднятие мотивации других людей.
- Не конфликтен. Выступает посредником при улаживании споров.
- Услужлив.
- При том, что John имеет некоторую склонность к методичной работе, он может, при необходимости, вести несколько дел параллельно.
- Способен успешно поддерживать отношения с уже имеющимися клиентами.
- Находится в поиске креативных, но устраивающих большинство решений.
- Старается толерантно относиться к разным проявлениям в людях.
- Имеет склонность к обучению и передаче опыта.
- Превосходно умеет давать «обратную связь».
- Обладает способностью рассматривать сложные ситуации под разными углами зрения.
- Проявляет оптимизм, основанный на критическом осмыслении ситуаций.

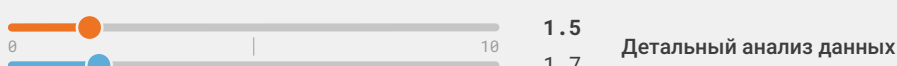
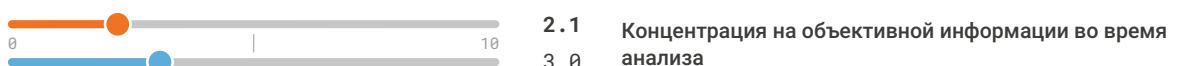
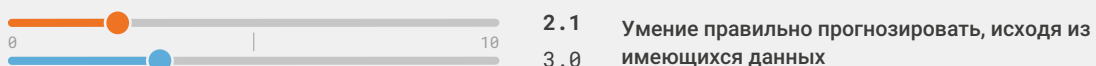
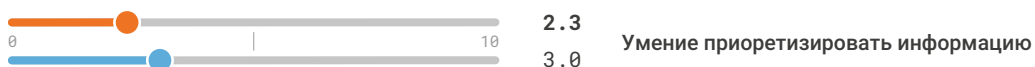
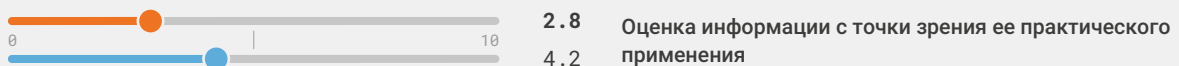
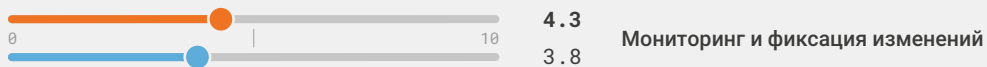
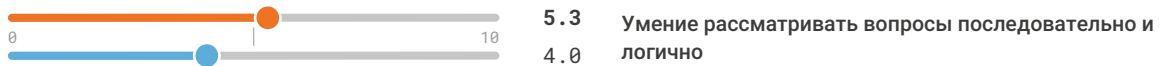
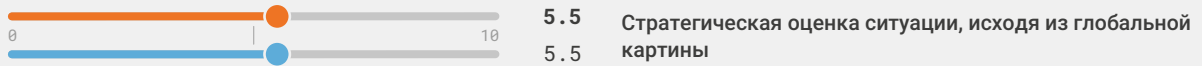




# Анализ и обработка информации

Глава измеряет проявленность компетенций John, связанных с анализом и структурированием информации. Следует помнить, что каждый человек так или иначе обрабатывает информацию, имеющуюся в его распоряжении. Однако все делают это по-разному. Глава поможет оценить приоритеты человека в плане анализа информации.

● Естественный Стиль      ● Адаптированный Стиль





# Лидерство и Проактивность

Данные этой главы помогают определить, на каком уровне у John развиты Лидерские качества, включающие в себя широкий спектр компетенций: от умения мотивировать собственным примером до проактивности и способности подстраивать свой стиль управления под разные задачи.

● Естественный Стиль      ● Адаптированный Стиль



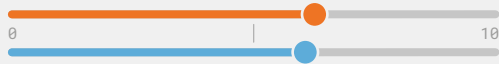
7.9 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ. Предупреждение, профилактика и компромиссное разрешение конфликтных ситуаций  
7.1



6.7 ДЕЛОВЫЕ КОНТАКТЫ. Активный подход в установлении контактов и наращивании деловых связей.  
7.3



6.6 МОТИВАЦИЯ ПРИМЕРОМ. Инициативное поведение, подающее пример коллегам и подчиненным.  
5.9



6.3 СИТУАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО. Использование различных подходов в управлении, в зависимости от ситуации  
6.1



5.7 ТЕРПЕНИЕ. Способность реализовывать долгосрочные проекты без спешки и потери мотивации  
4.4



5.7 ПРОАКТИВНАЯ ПОЗИЦИЯ. Проявление решительности и позитивизма в преодолении трудностей  
6.3



5.2 САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ. Стремление к саморазвитию, обретению знаний и навыков.  
5.8



4.5 ПРОФИЛАКТИКА. Анализ, снижение и упреждение рисков  
4.6



4.2 ПРОГРЕССИВНОСТЬ. Стремление к развитию и прогрессу в решении рабочих вопросов.  
4.8



3.3 ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ. Оценка перспектив и постановка задач для себя и команды с учетом целей организации  
4.6





## Стиль коммуникации и убеждения

В данной главе описывается стиль взаимодействия John с другими людьми. Именно к этому стилю коммуникации он будет прибегать на неосознанном уровне.

Помните, что умение эффективно общаться - это развиваемый навык, который начинается с осознания собственного стиля, как отправной точки для развития.

- Ведет себя открыто и дружелюбно с большинством людей, но особенно близкие отношения поддерживает с довольно узким кругом друзей или коллег.
- Чувствует, что окружение требует от него проявления позитивизма для того, чтобы добиться больших успехов в работе.
- Любит общение и может быть довольно красноречивым и разговорчивым в комфортной для себя обстановке.
- Уважает уникальность каждого человека, получая удовольствие от общения с самыми разными людьми.
- Обладает способностью устанавливать новые контакты, воодушевлять собеседника, однако, не стремится доминировать в разговоре.
- Ценит людей за их личные качества, а не за их возможности и положение.
- Избегает использовать власть или положение в качестве аргумента в разговоре.
- Желает, чтобы окружающие принимали его таким, какой он есть.
- Большинство считает John хорошим собеседником, т.к. он сочетает в себе два умения: говорить убедительно и слушать внимательно.
- Часто он использует при убеждении такие качества, как обаяние и ненавязчивость.
- Способен брать на себя роль парламентаря, быть представителем от команды.
- Ему нравится, когда на него обращают внимание, однако может смущаться, когда всеобщее внимание сосредотачивается исключительно на нем.
- Склонен сильно переживать, когда ему приходится жестко отстаивать свою позицию или доказывать свою правоту.
- Участвуя в диспуте, John будет вести себя активнее, если чувствует уверенность и хорошо осведомлен по обсуждаемому вопросу, и постарается быть услышанным.
- Если ему не удастся убедить своих оппонентов с первого раза, он может отступить для того, чтобы лучше подготовиться и потом снова попытаться доказать правильность своих утверждений.
- Отсутствие конфликтов и враждебности в отношениях между людьми является стимулом для John.
- В отличие от тех, кто предпочитает прибегать к разнообразным печатным документам: справочникам, отчетам, он может предполагать, что его красноречия и умения подстроиться к каждой конкретной ситуации будет достаточно, чтобы склонить человека на свою сторону.





## Стиль работы в команде

Компетенции, зафиксированные в этой главе дают четкое представление о том, в какой степени проявлены у John навыками командной работы и коллективного взаимодействия. Шкалы измеряют уровень приверженности общим целям и ценностям, как John воздействует на командный результат.

● Естественный Стиль      ● Адаптированный Стиль



8.6 Строит позитивные, открытые отношения с коллегами  
8.3



7.9 Ищет компромисс в спорных ситуациях  
7.1



7.9 Активный член команды, берущий на себя работу по поддержке процессов  
7.1



7.7 Способствует стабилизации обстановки в коллективе  
6.3



7.2 Умение сообщить спокойствие коллективу в напряженных обстоятельствах  
5.8



6.5 Проявление новаторства в команде  
6.8



5.9 Вовлекаемость  
7.1



5.7 Специалист, умеющий показать позитивные стороны вещей  
6.3



5.5 Проявляет лидерские качества в коллективе  
5.5



4.8 Умеет завоевывать авторитет среди коллег  
4.2



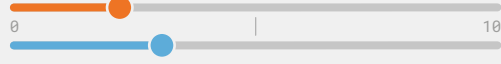
4.3 Воспринимает себя частью команды, не претендуя на первенствующую роль  
3.8



4.3 Надежность и обязательность  
3.8



2.8 Задаёт высокий темп в работе  
4.2



2.1 Соревнуется с другими в качестве исполняемой работы  
3.0





## Ключевые управленческие компетенции

В данной главе измеряются ключевые компетенции John с точки зрения его управленческого потенциала. Чтобы решить, на сколько John будет соответствовать требованиям управленческой позиции, создайте точный критерий отбора. В этом Вам поможет инструмент Профиль Должности DISC INSUNRISE, доступный в системе ASDI. Обратитесь к своему провайдеру законсультацией.

● Естественный Стиль      ● Адаптированный Стиль



**8.6**  
8.3      **Эмоциональное убеждающее влияние**



**7.9**  
7.1      **Сотрудничество и кооперация**



**5.7**  
4.4      **Стрессоустойчивость / Уравновешенность**



**5.5**  
5.5      **Принятие самостоятельных решений**



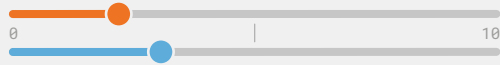
**4.3**  
3.8      **Контроль рисков и обеспечение надёжности**



**4.3**  
5.6      **Ориентация на новизну и высокий темп деятельности**



**2.4**  
3.2      **Ориентация на результат**



**2.1**  
3.0      **Уровень самоорганизации**







## Поведение при стрессе и давлении

Как правило, при стрессе или в трудных ситуациях человеку свойственно поступать скорее инстинктивно, нежели осознанно. Умение подключить более осознанное поведение к выходу из стрессовых ситуаций отличает людей с более высоким уровнем эмоционального интеллекта, способных достичь большего успеха в работе и жизни за счет лучшего контроля эмоций и понимания происходящего.

- Его работоспособность существенно понижается в случаях, когда John чувствует какую-либо угрозу или прессинг.
- Увеличивает ритм деятельности, часто, в ущерб собственному спокойствию.
- Часто реагирует импульсивно, однако стремится завершать свои начинания, не смотря на то, что отвлекается на новые, т.с. горящие дела.
- Подчас, John может проявлять противоположную тенденцию к созерцательности и бездействию.
- Становится слишком гибким.
- Старается угодить; не потерять доброго расположения собеседника.
- При этом, может проявлять упрямство, когда его идеалы и убеждения подвергаются сомнению.
- Имеет тенденцию к проявлению ложного согласия.
- Ищет близкого общения и поддержки у тех, кого считает своими друзьями.
- Избегает обременять своими проблемами окружающих.
- Может желать переложить принятие решения на других или отстрочить его, однако, не смотря на это, часто берет на себя инициативу или ответственность.
- Переживает; тяжело переносит ситуации, связанные с большим напряжением.
- Старается взяться за слишком много задач одновременно.
- Избегает конфликта; рассчитывает на расположение со стороны собеседника.
- Может проявлять молчаливое несогласие или недовольство.
- Сопротивляется и проявляет нерешительность, когда его принуждают к тем или иным нежелательным для него действиям. При этом может выбирать линию пассивно-агрессивного поведения.





## Пожиратели мотивации

Люди, как правило, более эффективны в делах, когда они действуют в обстановке, наилучшим образом отвечающей их стилю поведения. С другой стороны, работа в неблагоприятных условиях часто приводит к стрессу и потере мотивации.

Эта глава посвящена описанию того, что демотивирует John, и чего он будет избегать в своей деятельности.

### В РАБОТЕ JOHN БУДЕТ ИЗБЕГАТЬ:

- Изолированности и замкнутости.
- Оказаться отделенным от коллектива; потерять поддержку команды.
- Подчиняться жесткой дисциплине.
- Требовательной и жестко регламентированной атмосферы на работе.
- Работать с людьми, не проявляющими энтузиазма.
- Быть неоцененным и непризнанным.
- Принятия ответственных, рискованных решений единолично.
- Принимать непопулярные решения.
- Общения, основанного исключительно на фактах.
- Подчиняться нелогичным или не имеющим смысла директивам.
- Вынужденно заниматься только одним делом в течение долгого времени.
- Общения с людьми холодными и отстраненными.
- Работы, связанной с подробностями (оформление документов, разработка инструкций и пр.).
- Оказывать давление на людей; быть вынужденным командовать или приказывать им.
- Рисковать необоснованно.
- Находиться в подчинении у нерешительного или слишком медлительного руководителя.
- Обвинений в свой адрес во враждебности или недружелюбии.





## Неэффективное поведение

Эта глава посвящена обзору основных ограничителей эффективности и зон развития в поведении John. Выделите те из них, которые являются наиболее характерными и значимыми с Вашей точки зрения. Разработайте меры по их устранению или ослаблению. Используйте для этого инструмент «План личного развития», представленный в данном отчете.

- Имеет трудности с тем, чтобы отделить главное от второстепенного.
- Не всегда придает должное значение деталям.
- Позволяет другим злоупотреблять его готовностью прийти на помощь или выслушать собеседника.
- Имеет тенденцию забывать о конечном результате своих усилий.
- Иногда уделяет слишком много времени обсуждению различных предложений вместо того, чтобы действовать.
- Склонен обещать больше, чем может исполнить.
- John полон добрых намерений, но не всегда находит время, чтобы их осуществить.
- Когда речь идет о соревновании, он склонен уступать или вовсе отказываться от борьбы.
- Злоупотребляет похвалами ради поднятия духа других людей.
- Иногда переоценивает свои способности в том, что касается поднятия мотивации других людей или собственного умения влиять на их поведение.
- Иногда проявляет энтузиазм, граничащий с поверхностностью.
- Может вести себя слишком раскованно или неформально с людьми, не приемлющими фамильярностей.
- Зависимость от чужого мнения и внимания – фактор, который может влиять на стабильность эмоционального состояния John.





## Рекомендации по повышению собственной эффективности

Понимание человеком самого себя может существенно отличаться от того, как другие воспринимают его. Эта разница выражается в менее осознанном поведении. Выделите самые важные, с Вашей точки зрения, утверждения и сверьте свой выбор с мнением людей, хорошо Вас знающих. Внесите наиболее важные рекомендации в План развития.

### ДЖОН ВЕЛ БЫ СЕБЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО, ЕСЛИ БЫ СОЛЮДАЛ СЛЕДУЮЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

- Вел себя настойчивее и решительнее.
- Меньше заботился о том, что о нем подумают другие люди.
- Проявлял большую последовательность в своих требованиях к окружающим.
- Научился давать поручения подробно, не упуская ничего.
- Уделял больше внимания расстановке приоритетов. Научился говорить "НЕТ"
- Был более организованным и пунктуальным.
- При убеждении не полагался исключительно на свое красноречие и обаяние и чаще пользовался вспомогательными материалами и достоверной информацией.
- Проявлял больший реализм в определении конечных сроков исполнения работы.
- Старался всегда сопровождать начатые проекты до их завершения.
- Чаще шел на выяснение отношений, не боясь обострять их.
- Имел ощущение принадлежности к коллективу людей, «чувство локтя».
- Принимал решения более рационально.
- Вел себя инициативнее; был проактивным и менее заботился о своей независимости.
- Регулярно получал «обратную связь» от коллег и начальства о том, какие его черты или поступки негативно сказываются на работе.
- Оценивал более реалистично способности и возможности окружающих.
- Освоил новые методики по преодолению несогласия и возражений клиентов.
- Исключил «пиковые» моменты в работе.
- Получал материальные знаки признания своей деятельности, а не только словесные поощрения или похвалы.
- Больше сконцентрировался на обсуждении рабочих, профессиональных тем и уделял меньше времени налаживанию общения на посторонние темы.
- Осознавал необходимость проведения годового медицинского обследования в связи с высокими нагрузками.



## ИНСТРУКЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Здесь Вы найдете рекомендации, которые могут посодействовать в нахождении правильной стратегии коммуникации с учетом знания особенностей базовых стилей поведения. Общайтесь с другими на понятном им языке, в соответствии с их стилем поведения - это признак высокого поведенческого интеллекта. Для этого воспользуйтесь следующими рекомендациями:

D

**В коммуникации с волевым, прямым, быстрым, энергичным, нацеленным на результат, соперничество и индивидуализм человеком:**

- Говорите о сути прямо, ясно и кратко, сохраняйте деловой тон общения.
  - Будьте подготовлены, эффективны, организованы.
  - Хвалите его за результат и достижения, а не его самого.
- 
- Избегайте несбыточных обещаний.
  - Не говорите пространно, без ссылки на факты.
  - Не командуйте им, не контролируйте его и не принимайте за него решения.

I

**В коммуникации с ярким, коммуникабельным, склонным к открытости, оптимистичным человеком:**

- Будьте дружелюбны и неформальны, ссылайтесь на известных личностей.
  - Шутите, говорите с энтузиазмом, спрашивайте мнение.
  - Задействуйте его креативность, вовлекайте.
- 
- Не теоретизируйте, заботьтесь о привлекательности слов.
  - Не проявляйте холодности, отстранённости или враждебности.
  - Не злоупотребляйте чрезмерным вниманием к деталям, регламентам.

C

**В коммуникации с осторожным, склонным к действию по инструкции, внимательным к мелочам, предпочитающим формальное общению, аккуратным человеком:**

- Держите дистанцию, говорите о деле и деталях.
  - Отвечайте на вопросы подробно, с опорой на факты.
  - Дайте время на качественную подготовку и завершение поручения. Избегайте риска ошибок.
- 
- Не проявляйте неорганизованность или небрежность.
  - Избегайте нереалистичных суждений и излишнего давления.
  - Не используйте эмоциональных аргументов, избегайте фамильярности.

S

**В коммуникации со спокойным, готовым оказать содействие, терпеливым, обстоятельным человеком:**

- Будьте искренни, дружелюбны, последовательны.
  - Говорите мягко, без нажима. Дайте время на обдумывание и принятие информации.
  - Спрашивайте о его личном мнении и чувствах.
- 
- Не торопитесь и не торопите его. Не ждите быстрой реакции.
  - Избегайте холодности, разговоров сугубо о задачах, провокационных комментариев.
  - Не перебивайте. Не оставляйте вопросы без ответа.



## ПЛАН РАЗВИТИЯ

Опыт показывает, что соглашения, которые человек добровольно заключает сам с собой, часто помогают ему преодолевать трудности, не забывать о том, что он собирался сделать, и, в конечном итоге, добиваться поставленных целей.

Для облегчения этой задачи, обращайтесь к информации, полученной из Отчета. Старайтесь не просто планировать те или иные действия, но и намечать реальные сроки их осуществления.

Мы разработали вспомогательный список некоторых областей деятельности, в которых John, возможно, посчитает нужным развить свои умения. Необходимо лишь выбрать одну или несколько из предложенных опций, уточнить зону развития, конкретизировав ее, и наметить конкретные шаги, которые John хотел бы предпринять.

- **Отношения с окружающими**
- **Дисциплина / Организованность**
- **Делегирование заданий**
- **Принятие решений**
- **Оптимизация работы**
- **Тайм-менеджмент**
- **Планирование времени**
- **Автоимидж, уверенность в собственных силах**
- **Карьерное развитие**
- **Профориентация**
- **Лидерство**
- **Ориентация на результат**

Зоны развития:

Инициативы по развитию:

1.

---



---



---

2.

---



---



---

3.

---



---



---

4.

---



---



---

Дата начала осуществления Плана Развития: \_\_\_\_\_ Дата его Пересмотра: \_\_\_\_\_





## Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧТО УЧЕСТЬ

Ниже перечислены рекомендации, которые желательно учесть в общении с John. Особо полезной эта информация окажется для тех, кто чаще всего контактирует с John. Прочитайте внимательно эту главу и выделите несколько утверждений, которые Вы считаете наиболее существенными. Они скорее всего будут годны и для письменной коммуникации с John.

### В непосредственной коммуникации с John придерживайтесь следующей стратегии:

- Начинаете общение с John с незначительного личного разговора или комментария.
- Выражайте свою точку зрения мягко. John не должен чувствовать угрозу в Ваших словах.
- Ведите себя неформально и ненапряженно. Говорите просто и откровенно.
- Проявите свой искренний интерес к John как к человеку. Уделяйте время тому, чтобы шутить, развивать общение, мотивировать его.
- «Нащупывайте» общие с ним сферы интересов.
- Переходите к обсуждению интересующих Вас вопросов, после того, как будет установлен контакт.
- Говорите с John о нем самом, о его целях и важных для него перспективах.
- Следите за тем, что предлагает конкретная ситуация; не форсируйте разговор.
- Будьте готовы к некоторым отступлениям от регламента.
- Удостоверьтесь, что он услышал и принял к сведению то, что Вы сказали.
- Определяйте, желательно в письменной форме, чего вы ожидаете от него в работе.
- Используйте располагающий тон голоса, передающий вашу искреннюю заинтересованность.
- Не скупитесь на похвалы и поощрения, особенно в присутствии коллектива. Популярность — один из самых мощных стимулов для John.
- Пытайтесь вовремя обнаружить и мягко указать ему на недочеты.
- Стимулируйте и поощряйте его вести себя решительнее; не бояться брать на себя задания, связанные с риском.
- Читайте по его жестам и движениям сигналы согласия или неудовлетворенности.
- Высказывайте новые идеи. Предлагайте решение проблем.
- Если хотите убедить John в чем-то, старайтесь рисовать в оптимистическом свете возможные выгоды. Ваш план должен быть увлекательным, но не радикальным.
- Говорите эмоционально, но не старайтесь переговорить его.
- В качестве аргумента ссылайтесь на мнения людей, которых он ценит.





## Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧТО УЧЕСТЬ

- Помните, что новшества и перемены не должны слишком сильно сказываться на привычном для John ходе вещей.







## Рекомендации по улучшению коммуникации - ЧЕГО ИЗБЕГАТЬ

В данной главе проанализированы ситуации, которых лучше избегать, контактируя с John. Глава помогает руководителю или коллегам разработать совместно с John оптимальный способ взаимодействия, основанный на особенностях его стиля поведения. Эти рекомендации эффективно работают, если John сам поделится ими.

### В непосредственной коммуникации с John избегайте:

- Не будьте сухи или поверхностны.
- Не заставляйте John замолчать; не ограничивайте его в речах.
- Не старайтесь говорить с ним с позиции силы; не угрожайте John, пользуясь своим положением.
- Избегайте формализма.
- Не принуждайте его давать быстрые ответы.
- Избегайте произносить фразы вроде: «Вот, как я это вижу...».
- Не будьте догматичны.
- Избегайте проявлять снисходительность или показывать ему, что занимаемое Вами положение выше или важнее.
- Не высказывайте ни к чему не приводящих мнений.
- Не оставляйте решений в «подвешенном состоянии».
- Не загружайте John работой, связанной с подробностями и необходимостью жестко соблюдать все пункты инструкций.
- Поручая ему какое-либо задание, старайтесь найти компромисс между жестким следованием намеченному плану и более или менее свободным графиком для него. Он выполнит задание, но, возможно, с некоторыми отступлениями.
- Не повышайте на него голос.
- Не пытайтесь присвоить себе авторство над его идеями.
- Не позволяйте John «забалтывать» Вас.
- Избегайте искусственно стимулировать его к тем или иным поступкам. Он предпочитает решать сам и действовать в своем ритме.





## Рекомендации по управлению сотрудником

Этот раздел предназначен для совместного его изучения с руководителем John. Это позволит руководителю наиболее полно раскрыть потенциал John, найти с ним точки соприкосновения и добиться большей отдачи в работе. John при помощи данной главы сможет донести до вышестоящих наилучший способ взаимодействия с ним.

### ИДЕАЛЬНЫЙ НАСТАВНИК ДЛЯ ЖОНН

- Помогает John в выборе приоритетов.
- Выражает доверие по отношению к его действиям.
- Не старается принимать за него решения, но и не оставляет его без поддержки.
- Подает личный пример; первым берется за дело.
- Использует позитивные методы для мотивации.
- Не стремится принудить его, запугать или наказать.
- Дает возможность открыто высказываться.
- Участвует в делах коллектива и интересуется нуждами сотрудников.
- Совмещает в себе качества друга и ненавязчивого руководителя.
- Поощряет проявление John большей самостоятельности.
- Разговаривает с John, как на рабочие темы, так и на посторонние или личные.
- Дает ему время от времени меняющиеся поручения; не дает заскучать.
- С другой стороны, настаивает на том, чтобы John нес ответственность за проделанную работу, и всегда завершал начатые дела.
- Умеет принимать быстрые и четкие решения.
- Дает ему свободу действий.
- Помогает и напоминает о важности работы с мелочами и тщательной проработке каждого вопроса.
- Способствует повышению позитивной самооценки John.
- Публично признает его заслуги.
- Использует не только словесные, но и материальные стимулы для мотивации подчиненных.
- Дает «обратную связь» по поводу работы и достижений или ошибок John в дружеской, конструктивной форме.



## Вопросы для проведения интервью

Этот раздел состоит из вопросов, которые могут быть использованы в процессе собеседования. Порядок вопросов может оставаться неизменным или может быть изменен в соответствии со стилем и задачами проводящего собеседование.

Мы рекомендуем комбинировать нижеперечисленные вопросы с вопросами, имеющими сугубо профессиональную направленность.

Такая схема проведения собеседования была специально разработана, с целью определения уровня самооценки и личных достижений сотрудника (соискателя).

### ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Опишите, чего Вы хотели бы добиться в своей профессиональной карьере.
2. Каким образом Вы намереваетесь достичь этих целей?
3. Каковы, на Ваш взгляд, основные препятствия, могут помешать Вам в достижении успеха в Ваших начинаниях?
4. Как Вы считаете, каковы ожидания руководства по отношению к Вам?
5. Какие человеческие качества в других людях могут препятствовать Вашему общению с ними?
6. Какой принцип Вы используете при расстановке приоритетов?
7. Каковы Ваши приоритеты в плане имотивации?
8. Каковы, на Ваш взгляд, Ваши наиболее значительные достижения?
9. Как вы общаетесь с людьми, которые Вам не нравятся?
10. Какую манеру общения с Вами руководителей к себе Вы считаете наиболее приемлемой?
11. Как Вы добиваетесь того, чтобы к Вашему мнению прислушались в коллективе?
12. Что для Вас более важно: выполнить свою работу любой ценой или учесть чьи-то интересы?
13. Каковы, на Ваш взгляд, основные трудности, с которыми Вы можете столкнуться, если займете позицию, на которую претендуете?



## Профиль Поведения - Инструкция по чтению Графиков DISC

Данный индивидуальный отчет основан на интерпретации графиков Естественного (II) и Адаптированного (I) поведения.

### ГРАФИК I

ГРАФИК I представляет нашу «Профессиональную маску» которую мы хотим или считаем нужным демонстрировать другим. Адаптированное поведение является менее интуитивным и может совершенно не соответствовать нашему естественному стилю поведения или быть близким к нему.

График I измеряет способность человека сознательно адаптировать свое поведение в специфических условиях. Если попросить кандидата заполнить анкету, имея в виду не его работу, а, например, его семейную жизнь, в которой он исполняет роль отца, то График I отобразит поведение, которое он считает необходимым, чтобы успешно исполнять именно эту роль.

График Адаптированного поведения может ИЗМЕНЯТЬСЯ с гораздо большей легкостью и в значительно более короткий срок, чем График Естественного поведения. Мы все, в той или иной степени, адаптируем свое поведение к окружающей действительности, в том числе и на работе.

### ГРАФИК II

ГРАФИК II описывает менее осознаваемое человеком инстинктивное поведение, но более значимое с точки зрения анализа. Данный график более информативен, так как он отражает наш истинный облик, т.е. описывает, какими мы являемся, когда не считаем нужным контролировать свои внешние проявления.

В нормальных условиях График II МАЛО ИЗМЕНЯЕТСЯ с течением времени.

Тем не менее, некое событие, способное вызвать сильные переживания в человеке, может изменить конфигурацию Графика II. Так, например, автомобильная авария, новый рабочий статус, перемены в семье, потеря работы и т.п. могут спровоцировать изменения в Графике II.

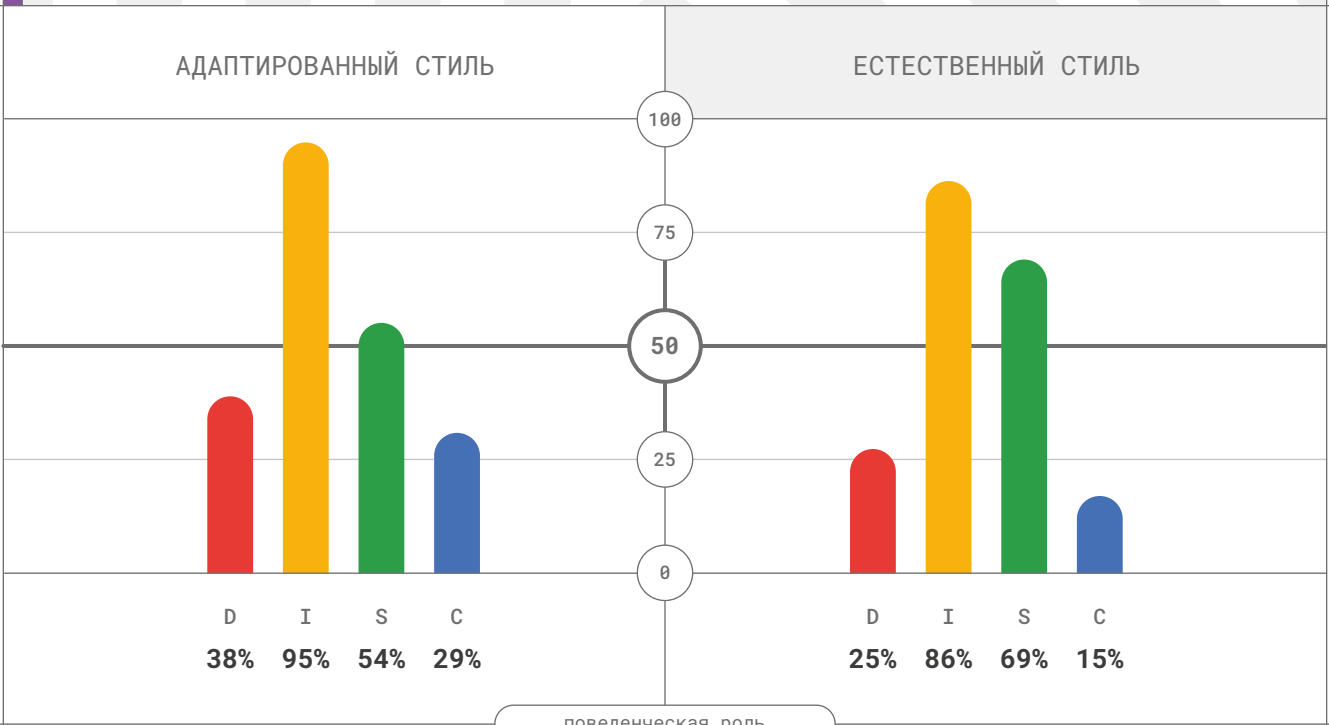
Цена, которую мы платим за адаптацию нашего поведения, переводится в затрачиваемую энергию.

Адаптация поведения в течение длительного времени может вызвать истощение энергии. Сравнение показателей Графиков I и II, позволяет судить о разнице в том, каким человек считает необходимым быть и каким он является на самом деле. Когда разница в показателях Графиков минимальна, человек чувствует себя более энергичным и динамичным и способен исполнять различные задания в течение долгого времени, испытывая при этом минимальный стресс или вовсе не испытывая его

Осознанность влияет напрямую на качество принимаемых решений! Будьте успешны!  
Всегда с Вами, INSUNRISE Psychometrix Inc.



# Стиль поведения DISC - Графики



поведенческая роль

ВДОХНОВИТЕЛЬ - КОЛЛЕКТИВИСТ

ВДОХНОВИТЕЛЬ - КОЛЛЕКТИВИСТ

АДАПТИРОВАННЫЙ СТИЛЬ

ЕСТЕСТВЕННЫЙ СТИЛЬ

## ИНИЦИАТОР

Инициатива, Влияние, Мотивация, Перемены

### ЛИДЕР

Результаты  
Борьба  
Новаторство

### ВДОХНОВИТЕЛЬ

Позитивизм  
Контакты  
Вовлечённость

### ВНЕДРИТЕЛЬ

Формальность  
Реформы  
Внедрение

### КОЛЛЕКТИВИСТ

Отзывчивость  
Дружелюбие  
Дискуссия

### АНАЛИТИК

Факты, Нормы  
Система, Анализ  
Инструкции

### КООРДИНАТОР

Точность  
Координация  
Рутина

### СОТРУДНИК

Спокойствие  
Устойчивость  
Поддержка

