Практикум, стр. 42

ЭЛИНА РИННИК РЕКОМЕНДУЕТ СТАТЬЮ ПО ТЕМЕ D.I.S.C.: «СТРОИМ КОММУНИКАЦИИ С КОЛЛЕГАМИ»\*

ЧТО ЭТО ТАКОЕ

DISC — это модель индивидуальных различий, базовых мотиваторов и поведенческих характеристик людей. Она универсальна для использования в коммерческих компаниях и создана специально для облегчения делового межличностного общения.

Модель DISC проста в изучении, и ее можно эффективно использовать, не имея специального психологического образования, в отличие от популярной, но сложной в интерпретации типологии личности MBTI.

История и теория

У. Марстон построил свою поведенческую модель на основе двух критериев:

* 1. Как человек воспринимает мир, в котором действует *(как благоприятный или враждебный)*.
* 2. Как человек действует или реагирует в конкретных ситуациях *(активно или реактивно)*.

В зависимости от личных особенностей каждый человек выбирает свою стратегию существования и выживания (см. рис. 1):

* DOMINANCE (Доминирование)
* INFLUENCE (Влияние)
* STEADINESS (Постоянство)
* COMPLIANCE (Адаптивность)



Рис. 1

Первые варианты четырехфакторной модели поведения появились еще в IV веке до н. э. Гиппократ, наблюдая сходства и различия в поведении людей, выделил четыре типа поведения:

1. Охранникам необходимо принадлежать к какой-то группе.

2. Ремесленники склонны к свободе и разнообразию.

3. Идеалисты стремятся к индивидуальности и значимости.

4. Рационалисты тяготеют к компетентности и знаниям.

Но все же прародителем современных поведенческих типологий считается теоретик психологии Карл Юнг. В своем труде «Психологические типы» (1921) он выделил восемь типов личности на основе двух установок (экстраверсии или интроверсии) и видов ориентации из четырех фундаментальных функций психики (мышления, чувства, ощущения и интуиции).

На практике продемонстрировать экстравертную и интровертную установки в чистом виде сложно, но принадлежность человека к тому или иному типу становится более очевидной лишь в связи с одной из указанных выше четырех функций.

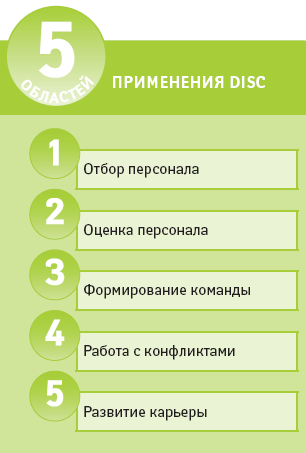
Как правило, эти функции развиты у человека неодинаково, та или иная развита сильнее остальных. Юнг назвал ее ведущей, или первичной, доминирующей.

HR-справка для не-HR-ов

**Поведение** — это манера, в которой человек действует или бездействует. Поведение в отличие от психики доступно для непосредственного наблюдения.

Надо отметить, что все люди в определенные моменты жизни и при определенных обстоятельствах могут использовать в той или иной мере все четыре модели поведения. Но одна из них («базовая эмоция») проявляется у индивида наиболее ярко, доминирует.

Все эти сведения могут пригодиться, например, при проведении собеседования с кандидатом. Зная особенности поведения людей, вы сможете выполнить экспресс-оценку и определить, «ваш» это кандидат или «не ваш». То есть соответствует ли он требованиям компании. Впишется ли в вашу корпоративную культуру. Сможет ли найти общий язык со своим непосредственным руководителем. Примут ли его другие члены команды.



Или другой пример. Вас вызывают на ковер. Успех «безнадежного» дела зависит от умения договориться. Ваш шеф эгоцентричен, честолюбив и самодостаточен, не любит длинных речей (тип D)? Говорите с ним о конкретных вещах, сразу переходите к сути дела. А если шеф неформал (тип I), ваше сообщение не должно быть сухим и кратким. С ним вполне можно подискутировать и помечтать о будущем компании. Правда, точных дат реализации этой мечты вы от него не узнаете.

А что же сослуживцы? Когда вы много знаете о людях (их моделях поведения), с которыми вместе трудитесь, вы можете эффективно решать целый ряд рабочих вопросов. Вы без труда найдете общий язык и с педантичным бухгалтером, и с бесшабашным менеджером по продажам. И тогда офис для вас перестанет быть полем битвы.

Нельзя при помощи модели DISC диагностировать интеллектуальную деятельность и личностные качества индивида. Она определяет лишь модель поведения человека — как он реагирует на воздействие внешней среды.

Общие характеристики типов DISC

**Поведенческий тип D (Доминирование)**. Его носители предпочитают сложные задачи и амбициозные цели. Обладают сильным характером. Эгоцентричны, честолюбивы и самодостаточны. Стремятся к признанию. Готовы пробовать себя в разных областях, постоянно ищут новые возможности. Обладают значительными внутренними ресурсами и быстрой адаптивностью к различным ситуациям. В отношении с другими прямолинейны, позитивны, открыто высказывают свое мнение, нередко бывают резки.

Обладатели такого типа демонстрируют позитивное поведение в конкурентной, враждебной ситуации. Стремятся к достижению результата вопреки противодействию среды.

**Поведенческий тип I (Влияние).** Оптимистичны, открыты, дружелюбны. Обладают высокой степенью влияния, способны убеждать других. Поддерживают знакомство с широким кругом людей. Противоречивы и импульсивны. Следят за своей физической формой и внешним видом. Стремятся быть популярными.

Позитивны в благоприятных и дружественных ситуациях. Оказывают влияние на окружающих, чтобы получить нужный отклик.

**Поведенческий тип S (Постоянство).** Носители такого типа отличаются ответственностью в работе. Сдержанны и терпеливы. Настороженно относятся к переменам.

Привязаны к своей рабочей группе, давним клиентам, сложившимся профессиональным условиям и традициям. Хорошо работают в команде и могут координировать свои усилия с усилиями других по распределению работы и согласованию темпов ее выполнения. Пассивны в благоприятных ситуациях. Стабильны в выполнении задач для поддержания статус-кво.

**Поведенческий тип С (Адаптивность).** Осторожны, консервативны, неконфликтны. Демонстрируют хорошее чувство времени, прагматичны. Хорошие аналитики. Стремятся к стабильности и упорядоченности, склонны следовать устоявшимся процедурам как в личной, так и в профессиональной жизни. Тщательно и с вниманием относятся к деталям.

Отличаются пассивным, адаптирующимся поведением в антагонистической обстановке. Действуют в соответствии с высокими стандартами, чтобы избежать проблем и ошибок.

Смешанные поведенческие типы

В реальной жизни мы сталкиваемся с людьми, в поведении которых могут ярко проявляться сразу два поведенческих типа DISC.

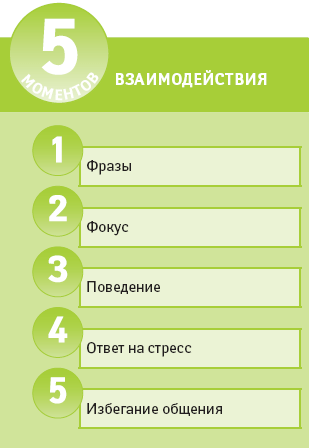
Наиболее часто встречаются представители смешанных типов DI-ID и CS-SC, далее идет DC-CD, затем IS-SI и CI-IC. Реже всего встречается сочетание поведенческих типов SD-DS.

Остановимся на некоторых поведенческих типах подробнее.

**Поведенческий тип DI-ID.** Они умеют добиваться результатов на переговорах, убеждать других людей в своей правоте. Комфортно чувствуют себя в высококонкурентной среде. Однако склонны манипулировать другими людьми, оказывать на них давление, особенно когда находятся в состоянии стресса. Больше всего боятся потерять контроль над ситуацией. Их агрессивный стиль поведения часто вызывает в людях скрытое сопротивление.

**Поведенческий тип SC-CS.** Такие люди обычно надежны и усидчивы при выполнении заданий. Долго размышляют, прежде чем принять решение или дать согласие, но на них можно положиться. Сочетают способность к критическому анализу и умение сотрудничать. Больше всего их мотивирует желание делать все правильно и поддерживать гармоничную атмосферу. Они не слишком гибки и не очень амбициозны. В стрессовых ситуациях замыкаются в себе и мучаются вопросом «А что, если...».

**Поведенческий тип DC-CD.** Эти люди склонны проявлять агрессивность, стремясь добиться совершенства во всем, что делают. Комфортнее всего чувствуют себя в быстро меняющихся, нестабильных и непредсказуемых условиях. Обладают талантом критической оценки. Всегда в первых рядах при разработке новых концепций, внедрении инноваций. Опасность заключается в том, что иногда они начинают чинить то, что еще не сломалось. В стрессовых ситуациях беспричинно придирчивы.



НАШ СОВЕТ

Тренируйтесь в оценке поведения уже известных вам людей (друзей, коллег, руководства), тогда на практике будет проще оценить, насколько ваши доводы и предположения верны

Эффективное взаимодействие

Если при общении с коллегой вы стараетесь действовать в соответствии с его стилем поведения, то и он откроет вам «двери общения».

Поэтому, зная, какие модели поведений коллег доминируют, при помощи несложных приемов вы без труда наладите с ними успешные коммуникации.

ПРИМЕР

Взаимодействие с коллегами

**Поведенческий тип D** «Добрый день, Олег Евгеньевич. Я вчера говорил с Марией. Она мне рассказала о вашей успешной сделке. Примите мои поздравления, такое мало кому удается. Расскажите, на что вы там поднажали. Поделитесь опытом...»

**Поведенческий тип I** «Привет, Вадимка! Какой необычный у тебя мобильный телефон! О-о, новая модель? Какой оригинальный дизайн. Удивительно, как тебе удается отслеживать выход новинок?!»

**Поведенческий тип S** «Здравствуйте, Марфа Андреевна. Как у вас спокойно и уютно!»

**Поведенческий тип C** «Изольда Павловна, доброе утро. Спасибо, что нашли для меня время. Кстати, помните, вчера вы говорили, что не можете решить задачу руководства? Так вот я знаю, где можно найти ответ — в “Электронной системе кадровика”. Хотите, я вам ссылку кину?»

Надеемся, что профессиональная настойчивость и внимание к деталям помогут вам в изучении модели DISC. Попрактиковавшись неделю-другую, вы сможете в течение 10–12 минут общения продиагностировать поведенческий тип собеседника и безошибочно подобрать инструменты воздействия, максимально подходящие для определенного типа людей.

Хотите погрузиться в тему еще глубже? Элина Ринник рекомендует полезные книги по теме D.I.S.C.:

* W.M. Marston. Emotions of Normal People. TTI International, 2012.
* Bill J. Bonnstetter, Judy I. Suiter. – Universal Language DISC. Reference Manual (14th edition) – p. 39. – 2011, TTI International.