



ОЛЬГА КНЫШ

**МОДЕЛЬ DISC
И ОСОБЕННОСТИ
МОТИВАЦИИ**

12+

Ольга Владимировна Кныш

Модель DISC и

особенности мотивации

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42253182

SelfPub; 2019

Аннотация

Теория поведенческих типов и модель DISC набирает все большую популярность, благодаря широким возможностям ее использования в практике управления. Как мотивировать людей разных типов по модели DISC? Какие условия будут максимально способствовать повышению их личной эффективности? В этой книге представлены практические рекомендации по повышению уровня мотивации команды. Книга также знакомит с основами модели DISC, особенностями каждой роли в команде DISC.

Предисловие

В этой книге вы познакомитесь с теорией поведенческих типов DISC д-ра Марстона, продолжавшего и развивавшего идеи Юнга. Теория Марстона завоевала большую популярность, благодаря тем возможностям ее практического применения, которые открывают для нас инструменты определения поведенческих особенностей. Более подробно ознакомимся с «Success Insights DISC» и спецификой ролей в команде. Вы узнаете, что мотивирует, а что де мотивирует членов команды DISC.

Модель DISC и особенности мотивации

Воздействие на поведение человека – это основная задача практической мотивации. Как добиться результатов, в которых заинтересован руководитель? Как «заставить» людей работать более эффективно, действовать, максимально используя свой потенциал? Именно с этой целью мы разрабатываем и внедряем методы, инструменты, процессы, которые должны обеспечить устойчиво высокий уровень мотивации. Маслоу пришел к выводу, что мотивированное поведение человека определяется не только его базовыми потребностями, но также особенностями личности, интеллектом, убеждениями, ценностями. В этой книге мы рассмотрим, как эти факторы влияют на поведение и мотивацию человека.

Теория и практика DISC. История создания

Вдохновленный идеями Юнга, американский психолог, доктор Уильям Мултон Марстон опубликовал в 1928 году

книгу «Естественные эмоции людей», в которой обосновал теоретическую концепцию, получившую широкую известность как модель DISC.

Личное дело.

Уильям Мултон Марстон (William Moulton Marston 1893 – 1947 гг.) по праву считается одним из выдающихся психологов, во многом опередивших свое время. К наиболее значительным работам относятся его исследования в области распознавания лжи, опубликованные в 1938 г. в книге «Детектор лжи». Уильям Марстон родился в городе Клифтондейл, штат Массачусетс. В 1921 он получил степень доктора психологии в Гарвардском университете. В течение нескольких лет доктор Марстон преподавал в Вашингтонском университете (г. Сиэтл). Он был современником Изабелл Майерс, одной из создательниц индикатора MBTI. Этим, столь разных людей объединяло общее стремление помочь людям понять себя, раскрыть свой потенциал. Они стремились найти механизмы, которые позволят каждому осознанно управлять своим поведением, мотивацией и добиваться поставленных целей.

В ходе исследований Марстон пришел к выводу, что поведение людей может быть описано при помощи двух координат, где одна ось показывает степень активности самого субъекта (активное – пассивное действие), а вторая

– модальность окружающей среды, в которой совершается действие (благоприятная – враждебная). Располагая эти оси под прямым углом, Марстон выделил четыре квадранта, каждый из которых отражает определенный поведенческий тип: «Доминирование» (D), «Воздействие» (I), «Постоянство» (S), «Соответствие» (C). (см. рис.1.)

Рис. 1 Теория Марстона

ВРАЖДЕБНАЯ
СРЕДА



Таким образом, согласно Марстону, поведение человека можно описать в четырех измерениях (dimensions):

D Доминирование. Как человек реагирует на проблемы и трудности?

Находясь в этом измерении, можно сказать следующее: «Меня не пугают трудности. Напротив, они заряжают меня энергией. Я испытываю удовлетворение, когда мне удается справиться со сложной задачей. Главное – это результат».

I Влияние. Как человек взаимодействует с другими людьми? Как влияет на окружающих?

Это измерение можно описать так: «Мне нравится быть в центре внимания. Встречи с новыми людьми, широкий круг общения – вот что мне необходимо. Я испытываю удовлетворение, когда люди верят мне и идут за мной».

S Постоянство. Как человек реагирует на изменения?

Он говорит: «Я не люблю перемены. Зачем что-то менять в привычной, размеренной жизни? Мне нужна стабильность».

C Соответствие. Как человек относится к правилам?

«Во всем должен быть порядок. Действовать следует обдуманно. Семь раз отмерь, один раз отрежь. Главное – это качество».

Как правило, одно из этих измерений является предпочтительным, доминирующим. Однако особенности поведения личности во всем его многообразии определяются

комбинацией всех четырех измерений. Особенность модели DISC состоит в том, что она предлагает не 16, а как минимум 60 психотипов, и позволяет выявлять самые специфические, индивидуальные особенности человека.

Разработкой тестов, позволяющих определить и измерить особенности поведенческого типа человека, осуществляли уже последователи Марстона. Огромная роль в этом деле принадлежит доктору Уолтеру Кларку, который в 50-е гг. прошлого века разработал инструмент определения поведенческих типов – так называемый "Анализ Вектора Активности".

В наши дни теория DISC и инструменты, позволяющие определить особенности поведенческого типа, получили широкое распространение в практике менеджмента, благодаря их универсальности и эффективности в решении многих управленческих задач. К числу наиболее известных и надежных относится «Success Insights DISC», созданный коллективом американских ученых-психологов под руководством Билла Бонстеттера, который считается одним из родоначальников индустрии консалтинга. ¹Результатом интенсивных научных исследований в области теории и практического применения модели DISC стала издание книги «Универсальный язык DISC».

Цветные типы DISC

Основные четыре типа принято обозначать латинскими буквами D, I, S и C. При работе с моделью «Success Insights

DISC» типам кроме букв присваиваются цвета: D – красный, I – желтый, S – зеленый, C – синий. Каждый тип имеет свои отличительные особенности.

D – красный. Люди этого типа действуют смело и решительно. Они не боятся принимать решений, напротив, трудности и проблемы являются для них мощным стимулом, источником энергии. Они обладают быстрой реакцией и концентрируются на самых важных и срочных на данный момент проблемах. Как правило, они отличаются прямолинейностью, впрочем, порой излишней, говорят то, что думают. Люди этого типа энергичны от природы, стремятся управлять ситуацией, контролировать всех и вся, при этом не любят, когда контролируют их действия. Их легко можно узнать по авторитарной манере общения. Они очень требовательны и охотно берутся за сложные задачи, чтобы испытать себя, продемонстрировать свои сильные качества на деле.

I – желтый. Это жизнерадостные и полные оптимизма люди, которые легко увлекаются новыми идеями, проектами, с энтузиазмом приступают к новым задачам, однако не всегда доводят начатое до конца. Они уверены в себе, отличаются обаянием, общительностью и пользуются всеобщей симпатией. Таких называют «душой компании». Они заражают своей энергией, часто обладают недюжинной силой убеждения, способны увлекать других своими идеями, планами, вселять уверенность и оптимизм. Отличаясь творческим подходом, они часто предлагают оригинальные,

нестандартные решения и идеи, которые, при этом, не всегда практичны. В процессе общения они могут перескакивать с одного предмета на другой без видимой логической связи и порой производят впечатление людей поверхностных. Рутинность их утомляет, и они быстро теряют интерес к делу, как только речь заходит о деталях, планировании, отчетности.

S – зеленый. Люди, относящиеся к этому типу, испытывают большую потребность в стабильности. Доброжелательная атмосфера в коллективе имеет для них очень важное значение. Конфликты, нервная обстановка могут вызвать сильный стресс. Они никогда не откажутся помочь, даже если понимают, что некоторые злоупотребляют этим. Их отличает надежность, лояльность, стремление поддерживать хорошие взаимоотношения с окружающими. В общении они проявляют такт, внимание и сердечность. Они не всегда охотно принимают самостоятельные решения, для них важно убедиться, что то или иное решение не вызовет негативной реакции. Всегда добросовестно исполняют свои обязанности, в работе на них всегда можно положиться. Они отличаются терпением, чуткостью, умеют искренне сопереживать.

C – синий. Люди синего типа всегда действует в соответствии с продуманным планом. Они тщательно анализируют информацию, обдумывают каждую деталь, взвешивают все «за» и «против», прежде чем принять окончательное решение. Они убеждены, что работать надо качественно или

не братья за дело вообще, поэтому в своей профессиональной области, как правило, являются признанными экспертами, знают каждую деталь и могут ответить на любой вопрос. Их отличают педантичность, аккуратность, пунктуальность. Они не стремятся к тесным личным контактам и могут производить впечатление людей холодных, расчетливых, лишенных эмоций. Часто испытывают затруднения в проявлении эмоций и не любят открыто демонстрировать свои чувства. Ценят дружеские отношения с теми, кого хорошо знают и кому доверяют. В общении проявляют чувство такта, всегда корректны и дипломатичны.

Информация к размышлению

Так ли проста модель DISC, как может показаться на первый взгляд?

Вначале, при поверхностном знакомстве с моделью DISC, у меня возникли серьезные сомнения. Не слишком ли это упрощенное представление о поведении людей? Ведь каждая личность индивидуальна! В действительности, теория DISC гораздо сложнее, чем может показаться на первый взгляд. Дело в том, что инструменты, созданные на ее основе, позволяют определить индивидуальный уровень интенсивности каждой из четырех областей DISC. На сегодняшний день одним из самых точных является тест «Анализа стиля поведения». Тестируемому предлагается 24 блока определений, по четыре в каждом. Из них нужно выбрать

те определения, которые характеризуют вас в условиях работы в наибольшей и наименьшей степени. Таким образом выявляются особенности естественного и адаптированного стилей поведения личности. Естественное поведение является врожденным, это наша природная сущность. Адаптированное поведение – наша маска, то, как мы реагируем на условия, которые нас окружают. На основе индивидуального выбора 24 определений образуется несколько тысяч комбинаций выраженности четырех типов – D, I, S, C. В течение многих лет группой ученых был собран огромный фактический материал по описанию особенностей поведения для различных комбинаций. Эти данные заложены в компьютер, что позволяет в течение секунд обработать результаты и представить тестируемому детальный отчет, отражающий его индивидуальные особенности.

Роли в команде DISC

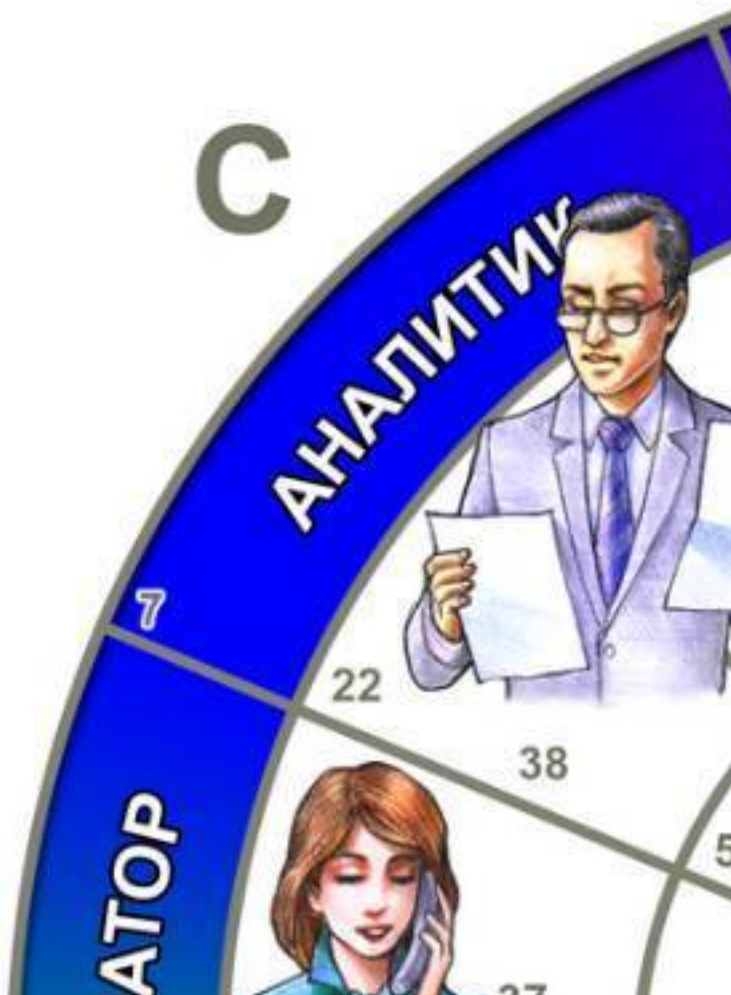
Более полно представить модель DISC можно с помощью специально разработанной графической формы колеса «Success Insights», наглядно демонстрирующей, как один тип личности переходит в другой (см. рис. 2). Люди, в поведении которых проявляются черты только одного типа, встречаются довольно редко. Исследования показали, что лишь для 15% характерно очевидное доминирование одного фактора: красного, желтого, зеленого или синего. Гораздо чаще человек сочетает в себе характеристики нескольких типов, сосед-

ствующих на колесе «Success Insights». Само колесо представляет собой плавно переходящие друг в друга цветные секторы. Например, между ярко выраженными красным и желтым типами желтым, находится красно-желтый, смешанный тип. Продвигаясь по часовой стрелке, мы наблюдаем, как постепенно уменьшается интенсивность одного фактора и возрастает интенсивность следующего.

Обычно люди проявляют черты поведения свойственные каждому из четырех факторов, но в разной степени. Один или два фактора всегда доминируют и мы видим в поведении характерные черты, того или иного типа.

На колесе «Success Insights» представлены восемь поведенческих ролей. Было бы ошибкой судить о поведении человека, исходя из тех ассоциаций, которые вызывают у нас названия ролей. Нужно понимать, что они в определенном смысле условны, гораздо важнее понимать характерные для каждой роли особенности поведения в команде, со всеми их положительными качествами и ограничениями.

Рис. 2 Колесо «Success Inside»





ганизатор предпочитает действовать быстро и задает темп другим. Отличается недюжинными организаторскими способностями и умением мыслить перспективно. Смело и решительно берется за решение сложных задач и добивается успеха, несмотря на все сложности и препятствия. Будучи всегда убежденным в своей правоте, может действовать, не считаясь с чужим мнением. Быстро принимает решения и предпочитает делать это самостоятельно. Сразу же замечает чужие ошибки, однако редко признает свои. Стремясь завершить работу как можно скорее, торопит других, бывая при этом излишне требовательным, резким и категоричным. Часто теряет интерес к делу, когда основная, самая сложная часть завершена и осталось доработать незначительные детали. Бывает сильно раздражен, когда решения или процессы затягиваются. Чувствуя личную ответственность за результат, может проявлять склонность к чрезмерному контролю.



Вдохновитель обычно ставит перед собой и своей командой сложные задачи и старается увлечь окружающих своими идеями. Являясь сторонником смелых, новаторских решений, он часто является инициатором изменений, отличаясь способностью убеждать в своей правоте. Действует оперативно и решительно, однако не всегда доводит начатое до конца. Любит браться за несколько проектов одновременно, не всегда правильно рассчитывая свои силы и возможности. Обычно много говорит, не давая возможности другим высказать свое мнение. Стремится быть в окружении людей, любит руководить, давать указания, при этом не всегда эффективно организует как свою работу, так и работу команды. Стремясь к результату, не всегда обращает внимание на детали, отмахиваясь от мелочей, что порой создает серьезные проблемы.



моутер - это человек, безусловно, яркий. Любит находиться в центре внимания, общаться с людьми. Пользуется всеобщей симпатией, умеет блестяще, с самой выигрышной стороны преподнести себя. Знаком с множеством людей, знает массу анекдотов и историй. Благодаря своей способности развлекать людей, быстро становится душой любой компании. Сильная сторона промоутера – общительность, способность убеждать и заражать своим энтузиазмом. Он быстро увлекается новыми идеями и проектами, но может также быстро терять к ним интерес, столкнувшись с необходимостью длительной, кропотливой работы, которая порой необходима для достижения цели. Любит говорить, при этом часто отвлекается от обсуждаемой темы. Может производить впечатление человека, оторванного от реальности. Его решения не всегда продуманы, часто поспешны. Неорганизованность и невнимание к деталям часто являются источником проблем и могут вызывать раздражение окружающих.



Связной – идеальный член команды. Люди (клиенты, коллеги) для него всегда на первом месте, иногда в ущерб собственным интересам и планам. Предпочитает уступать, и не будет настаивать на своем мнении, даже, когда это необходимо для достижения результата. Позитивно относится к новым задачам, проектам идеям, однако ему не хватает решительности, поэтому он может производить впечатление недостаточно инициативного человека. Стремится к гармонии во взаимоотношениях, однако не всегда чувствует себя комфортно в общении с незнакомыми людьми, ему нужно время, чтобы привыкнуть к человеку. Обычно задает много вопросов и искренне старается понять, какого результата от него ожидают, и поскольку это требует времени, ему не всегда удается быстро завершить работу. Уважительно, с симпатией относится к окружающим, однако бывает излишне доверчив и может ошибаться в оценке людей.



ратник чувствует себя комфортно, взаимодействуя с узким кругом друзей и коллег, которых хорошо знает. В работе ему нужна определенность, ясные конкретные задачи. Не любит перемен, ценит стабильность, размеренный ритм. Предпочитает работать в стабильной, надежной компании, с известными брендами высокого качества. С трудом адаптируется к изменяющимся условиям и может сопротивляться переменам, особенно, если не видит в них никакой пользы. Ненавидит конфликты, поэтому в любой спорной ситуации готов пойти на уступки. Предпочитает слушать, добросовестно выполнять решения, но не принимать их самостоятельно. Стремясь реализовывать все поставленные задачи, не всегда может самостоятельно правильно расставить приоритеты. Охотно идет за лидером, которого уважает, отличаясь преданностью и лояльностью.



Координатор - человек добросовестный, обязательный. Методично подходит к решению любой задачи, демонстрируя аккуратность и педантизм. Стремится найти идеальное решение поставленной задачи, и это требует, с его точки зрения, тщательного изучения вопроса. Если координатора торопят, он воспринимает это как давление и реагирует негативно. В ситуации, когда решение необходимо принимать быстро, такое поведение может вызывать непонимание окружающих. Чувствует себя уверенно в своей профессиональной области. Участливо относится к окружающим, всегда готов помочь, однако ему требуется время, чтобы наладить отношения с новыми людьми. Ему нравится работать в стабильном коллективе, где его уважают и ценят. Внимателен к деталям, полагая, что в работе нет мелочей, поэтому часто создает впечатление излишне придирчивого человека. Не стремясь к изменениям, он, тем не менее, будет их поддерживать, но только в том случае, если считает их полезными и необходимыми.



Аналитик не любит абстрактных рассуждений, не терпит пустой болтовни, быстро переходит к обсуждению сути вопроса. Ценит в людях профессионализм, и как специалист в своей области пользуется уважением и авторитетом. Ему нравятся задачи, которые требуют всестороннего анализа ситуации. Он справедливо полагает, что лучше других умеет находить нестандартные решения сложных проблем. Однако, увлекаясь процессом анализа информации, изучения деталей, порой перестает видеть общую картину. С трудом сходится с людьми, ему нужно прилагать дополнительные усилия над собой, когда приходится взаимодействовать с новыми знакомыми. Часто производит впечатление холодного, невозмутимого человека, лишённого эмоций, поэтому далеко не всегда вызывает симпатии окружающих. Высокая требовательность к себе, уважение к правилам, добросовестность являются гарантией того, что любая задача будет выполнена качественно и в срок. Не терпит разгильдяйства, небрежности, иногда вызывая раздражение своей излишней придирчивостью. Критично относится к изменениям и новым идеям, особенно, если считает, что они не продуманы и недостаточно обоснованы.



полнитель любит работать над решением сложных задач и умеет находить нестандартные решения. Четко ставит перед собой цель и точно знает, в течение какого срока может ее достичь. Тщательно планирует работу, стремится сделать ее качественно, при этом не теряет из вида общую картину, главную цель. Отличается решительностью, не боится принимать трудные решения и может занимать довольно жесткую позицию, отстаивая свою точку зрения. Не любит рисковать, предпочитая тщательно обдумать и взвесить все «за» и «против», прежде чем действовать. Испытывает чувство неудовлетворенности, когда из-за ограниченных сроков не удается довести работу до совершенства. Отличается требовательностью к себе и другим, порой чрезмерной. Довольно болезненно реагирует на критику в свой адрес. Чувствует сильный дискомфорт, когда не может полностью контролировать ситуацию. Достаточно эффективно взаимодействует с людьми, добиваясь от них нужного ему результата, при этом не всегда относиться к ним с должным вниманием.

Теория DISC и механизмы мотивации

В чем сила этой теории, почему она завоевала такую популярность? Почему для понимания механизмов мотивации мы так важны поведенческие особенности личности?

Непридуманные истории.

На должность директора отдела маркетинга в одной крупной компании пригласили человека, который до это-

го работал креативным директором маркетингового агентства, причем работал очень успешно. Через год он покинул свой пост и вернулся в рекламный бизнес, несмотря на то, что с работой неплохо справлялся. В чем причина? Работа креативного директора связана с творческим процессом и предполагает активное взаимодействие с клиентами: это поиск новых идей, знакомство с новыми брендами, презентации, широкий круг общения. Человек желтого типа, промоутер, в этой должности может наиболее полно реализовать себя и свои сильные качества. Задачи, которые стоят перед руководителем отдела маркетинга в корпорации существенно отличаются. Работа в большей степени связана с планированием маркетинговой стратегии, формированием бюджета и контролем его исполнения, управлением командой, взаимодействием с руководителями других подразделений, управлением агентствами и т.п. Решение этих задач требует иных качеств, иной модели поведения. Это не значит, что человек, принадлежащий по своей природе к желтому типу, не может справиться с этими задачами, однако ему придется существенно адаптировать модель поведения и уделять довольно много внимания задачам, которые ему менее интересны и мало мотивируют. Другой вопрос: хочу ли я этого? стоит ли это ли мне этим заниматься? В ситуации, когда есть выбор, без ущерба для уровня материальной компенсации, человек предпочитает работу, которая больше ему подходит и сильнее мотивирует.

Рассмотрим еще один случай. Руководителем региональных продаж назначен опытный менеджер высокого уровня, который возглавлял ряд важных направлений в корпорации, но не имел опыта управления продажами. Судя по стилю управления, региональный директор принадлежит к ярко выраженному красному типу с характерными для него сильными качествами: «результат, и еще раз результат, план любой ценой, мы должны ставить перед собой и решать все более и более сложные задачи, действовать активнее». Однако есть и обратная сторона медали. Менеджеры красного типа любят руководить, контролировать всех и вся, лично вникать во все детали. В состоянии стресса, например, когда что-то идет не так, как запланировано, когда план не выполняется, они бывают резкими, категоричными, не терпят возражений. Его предшественник на этом посту предпочитал стиль делегирования. Определяя стратегические направления развития и ключевые задачи, он, без необходимости, не вмешивался в вопросы оперативного управления. В команде красного директора работают опытные и успешные менеджеры, возглавляющих не первый год крупные структурные подразделения продаж. При всех индивидуальных особенностях, в большей степени им свойственны черты желтого и красного типов, с разной степенью выраженности. В течение двух лет несколько руководителей структурных подразделений покинули компанию, причем каждый раз уход сопровождался серьезным конфликтом. Попробу-

ем разобраться в причинах кризисной ситуации, опираясь на теорию DISC.

Руководителям, которые принадлежат к красному и желтому типам необходима самостоятельность, возможность самостоятельно принимать решения и добиваться результата так, как они считают правильным. Практика микро-менеджмента, мелочного контроля должна была вызвать крайне негативную реакцию, тем более что в рассматриваемом случае, красный директор руководит опытными менеджерами высокого уровня, которые привыкли к другому стилю управления и доказали, что они могут успешно справляться с задачами самостоятельно. Опытный коуч в данной ситуации мог бы подсказать, в чем причина конфликта, объяснить, что внутреннее стремление контролировать ситуацию является естественной потребностью для людей красного типа, и во многих случаях это качество является полезным, но, управляя людьми, которые также стремятся к самостоятельности, необходимо адаптировать свой стиль, пытаться найти разумный баланс. И если бы менеджер проконсультировался с коучем, то, возможно конфликт не зашел бы так далеко.

Модель «Success Insights DISC» помогает понять особенности личной мотивации и мотивации людей, с которыми мы взаимодействуем. Это понимание необходимо для осознанного управления своим поведением и минимизации негатив-


ного воздействия на окружающих.

Какие функции, какие задачи мотивируют людей, принадлежащих к разным поведенческим типам? (См. рис.3.

Рис. 3 Факторы мотивации команды D

Изучать, собирать,
анализировать информацию

Разрабатывать планы,
правила и процедуры.



Чем знания о мотивации могут быть полезными в нашей работе? Согласитесь, нам лучше удастся то, что нам нравится. А когда приходится заниматься тем, что не нравится, приходится прилагать усилия. Это в лучшем случае. В худшем, мы находим тысячи причин, объясняя, почему не справляемся с теми или иными задачами: не хватает времени, есть другие приоритеты. На самом деле эти задачи нам просто неинтересны. Продавец желтого типа будет убеждать вас в том, что времени на отчеты, оформление документов совсем не остается, у него так много важных встреч с клиентами. Не верьте. Времени всегда не хватает на то, что не хочется делать. Как же поступать руководителю? Можно объяснить и договориться. Убедить в том, что необходимо сделать над собой усилие. Можно жестко употребить власть и усилить контроль. У руководителей красного типа это хорошо получается. Можно пересмотреть обязанности и структуру. Например, создать дополнительную должность, с функциями оформления документации, планирования и отчетности. Часто именно это и происходит. Так знание особенностей личности помогает нам управлять. Знаю, понимаю, оцениваю ситуацию, принимаю оптимальное решение. Если вы согласны, тогда еще немного практики

Упражнение 1

Вам нужно в кратчайшие сроки открыть филиал компании: собрать команду, юридически оформить, найти и обо-

рудовать помещение, наладить бизнес-процессы и т. д. Вам нужен человек, который справится с этими задачами.

Внимательно прочитайте описание поведенческих типов. Кто, по-вашему, лучше справится с задачей?

Какие качества, особенности типа, предсказывают успех?

Какие условия, вы как руководитель должны создать, чтобы обеспечить высокий уровень мотивации?

Наше индивидуальное поведение отражает всю цветную палитру типов. Условия, мотивирующие человека, также переливаются всеми цветами радуги, но один из оттенков, как правило, доминирует в цветовой гамме: красный, желтый, зеленый или синий.

Красный тип D. Мне нравится решать сложные задачи. Я добиваюсь поставленной цели, преодолевая все препятствия. Когда цель достигнута, нужно найти новую, еще более сложную задачу. Мне нравится добиваться от людей того, что мне нужно. Я лучше знаю, что и как следует делать,

Главное, чтобы мне не мешали. Сам определяю правила игры. Правила, которые мешают достижению цели необходимо менять. Меня раздражают те, кто этого не понимает.

Желтый тип I. Работа должна быть увлекательной и разнообразной. Новые люди, новые задачи, новые впечатления – самое интересное в работе. Мне нравится коллективный поиск решений, нравится участвовать в обсуждении проблем: у меня много идей, я хочу, чтобы их услышали. Однообразие, рутина убивают всякое желание работать. Планы, правила сковывают инициативу.

Зеленый тип S. Самым важным в работе является стабильность. Революция и перестройка не для меня. Хороший коллектив, доброжелательные отношения, взаимная поддержка – вот что я ценю больше всего. Прежде чем принять решение, нужно посоветоваться с руководителем. Когда цели и задачи понятны, шеф может на меня положиться. Но я испытываю стресс, когда задачи и обязанности постоянно меняются.

Синий тип C. Мне комфортнее работать в системе сложившихся правил. Все решения должны быть продуманными и последовательными. Работать следует в соответствии с утвержденным планом. Меня раздражает, когда решения, планы постоянно меняются. Мне трудно быть терпимым к необязательным, недисциплинированным людям, которые меня окружают. Правила должны быть едины для всех. Я испытываю удовлетворение от качественно, безупречно вы-

полненной работы. Не люблю, когда меня торопят, не дают подумать, собрать информацию, все тщательно взвесить.

Нередко все мы совершаем одну ошибку: пытаемся управлять людьми, мотивировать их, исходя из наших собственных предпочтений. Часто мы даже не задумываемся о том, что другие люди не всегда похожи на нас, их мотивируют или демотивируют совсем другие вещи.

Непридуманнные истории

Менеджер, руководствуясь благими намерениями, попросил сотрудника принять участие в региональном совещании. «Пусть съездит, познакомится с коллегами из разных стран. Новые впечатления, встречи с новыми людьми – это вносит разнообразие в повседневную рутину. Заодно и Вену посмотрит. Чудесный город! Людей надо поощрять и мотивировать», – решил он.

Каково же было его удивление, когда на следующий день, сотрудник объявил, что хочет уйти из компании.

– Что случилось? Кто обидел? Предложили другую работу?

– Нет, нет...

– В чем же тогда дело?

– Причина в том, что вы поручили мне участвовать в совещании.

– ??????

– Я боюсь ехать. Не знаю, что нужно делать, как себя

вести, общаясь с иностранцами. Вдруг что-то не так скажу, подведу...

Забегая вперед, отмечу, что все закончилось благополучно. Правда, некоторое время потребовалось на то, чтобы убедить сотрудника: «Иностранцы такие же люди – две руки, две ноги, не все свободно говорят по-английски, многие совсем недавно пришли в компанию, большой опыт далеко не у всех, много молодых специалистов, и образование у нас нисколько не хуже».

В данном случае руководитель желтого типа, которому нравятся новые впечатления, путешествия, знакомство с новыми людьми, совершенно не подумал о том, что для человека зеленого типа оказаться в незнакомом обществе и непривычной обстановке – это сильный стресс.

Более подробно мотивирующие и де мотивирующими условия для каждой из поведенческих ролей модели «DISC» представлены в приложении.

Подведем итоги

- Теория поведенческих типов DISC позволяют нам лучше понять, как работают механизмы мотивации личности, когда базовые физические, материальные потребности и потребности в безопасности относительно удовлетворены.
- Мы рассматриваем четыре поведенческих типа и восемь ролей модели DISC, однако каждая личность индивидуаль-

на, и ее особенности определяются комбинацией и интенсивностью проявления каждой из четырех областей. В современной практике широкое распространение получил вопросник (тест) «Анализа стиля поведения», который позволяет с высокой точностью определить особенности поведенческого стиля.

- Основной, естественный стиль поведения связан с врожденными особенностями личности. Однако мы можем изменять, адаптировать его, приспособив к условиям среды, требованиям, которые связаны с нашей работой.

- Изучая теории поведенческих типов, мы лучше понимаем себя, особенности мотивации (своей и окружающих нас людей). Эти знания помогают нам осознанно управлять мотивацией.

В следующей книге серии «Теория и практика мотивации», на примере теории Шпрангера мы рассмотрим, как система жизненных ценностей человека влияет на его поведение в процессе работы.

Мы познакомимся с тестом, с помощью которого можно выявить систему ценностей человека и измерить уровень приверженности той или иной системе ценностей. Определяя систему ценностей человека, мы лучше понимаем внутренние мотивы его действий и поступков, его внутренние потребности.

Вы узнаете, какие методы нематериальной мотивации,

можно использовать для удовлетворения внутренних потребностей сотрудника, основанных на системе его жизненных ценностей.

МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

ДЕМОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ



Организатор

Возможность выразить свою точку зрения.
Работа, лишенная монотонности.
Работа, требующая преодоления трудностей.
Широта полномочий.
Возможность контролировать ситуацию, процессы
Возможность принимать самостоятельные решения

Необходимость согласовывать распоряжения.
Отсутствие возможности принимать решения.
Однообразная работа, задачи, обязанности.



Вдохновитель

Свобода от мелочного контроля.
Необходимость соблюдать правила, процедуры.
Разнообразие, новые возможности
Взаимодействие, общение с людьми.
Демократичный руководитель-партнер

Отчеты, бюрократия.
Монотонная работа.
Возможность выбора.
Отсутствие общения с людьми.



Свобода от мелочного надзора, контроля.
Возможность творчества.
Работа, лишенная монотонности.
Возможность тесного контакта с людьми.
Демократичный руководитель - партнер

Отсутствие творчества.
Необходимость находить решения.
Отсутствие общения с людьми.
Монотонная работа.

В оформлении обложки использована фотография с <https://canva.com/> по лицензии СС0

Договор N2/19 на использование изображений в качестве иллюстраций к книге с ООО БИС Тренинг Инт.

Notes

[

←1

]