



SUCCESS INSIGHTS®

Версия для командообразования

*"Тот, кто знает других, образован.
Тот, кто знает себя, мудр."
(Лао Цзы)*

Михаил Комаров

DMC

10-12-2007

ВАШ ПАРТНЕР В БИЗНЕСЕ

B-TRAINING

(495) 761-26-88, (926) 236-30-23

www.b-training.net, info@b-training.net



ВВЕДЕНИЕ

Исследования в области поведения указывают на то, что наибольшего успеха добиваются люди, которые знают самих себя, как свои сильные, так и слабые стороны. На основе этого они смогут разработать собственную стратегию поведения, позволяющую наилучшим образом соответствовать тем требованиям, которые к ним предъявляет среда.

Поведение личности является ее неотъемлемой характеристикой. Другими словами, значительная часть нашего поведения является врожденной (исходит от нашей «природы»), а другая - зависит от воспитания. Это и есть универсальный язык наших поступков или наблюдаемое поведение человека.

В данном отчете мы оцениваем четыре фактора поведения человека, а именно:

- Как Вы реагируете на проблемы и трудности. (D - Доминирование)
- Как Вы влияете на других. (I - Влияние)
- Как Вы реагируете на изменения. (S - Постоянство)
- Как Вы реагируете на правила и процедуры, установленные другими. (C - Соответствие)

Предметом анализа данного отчета является стиль поведения, т.е. как человек выполняет то или иное действие. Является ли отчет верным на все 100%? И да и нет. Мы оцениваем только поведение. Наш отчет содержит достоверные утверждения, относящиеся к тем областям поведения, в которых можно наблюдать определенные тенденции. Вы можете свободно исключить любое утверждение из отчета, которое, на Ваш взгляд, не имеет к Вам прямого отношения, однако, рекомендуем предварительно посоветоваться с друзьями или коллегами по работе.

*"В каждом человеке проявляются все четыре фактора поведения, но в разной степени."
У.М.Марстон*



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

На основе ответов, которые дал Михаил, в этом отчете представлено общее описание свойственного ему стиля поведения. Т.е. в этом отчете отражен естественный для оцениваемого стиль поведения, КАК ОН БЫ ПРЕДПОЧЕЛ ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ. Руководствуйтесь данными характеристиками, чтобы лучше понять присущий ему стиль поведения.

Михаил добивается результата благодаря своей настойчивости. Он использует силу и стойкость характера для достижения своих целей. Михаил обычно характеризуется уравновешенностью, благодушием и отсутствием внутреннего напряжения. Временами он может проявлять скептицизм. Окружающие могут принимать это качество за недостаток, но, на самом деле, он просто ищет недостающие факты. Когда необходимо, Михаил может решительно встать на защиту того, во что он верит. Михаил - хороший, надежный "командный игрок". Как правило, лояльность и работа в команде имеют для него большое значение. Михаил обладает острым и аналитическим умом. Когда Михаил приходит к какому-либо решению, другим людям бывает трудно переубедить его. Если же Михаил осознает, что перемены неизбежны и видит их преимущества, то он будет претворять их в жизнь. Во многих ситуациях Михаил может быть дружелюбным человеком по отношению к окружающим, особенно к друзьям и коллегам. Он - человек общительный и признает уникальность каждой отдельной личности. Михаил неохотно делится своими чувствами с окружающими, если это может повредить отношениям. Он добивается успеха благодаря упорству и трудолюбию. Он стремится доводить начатое дело до конца.



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Михаил имеет склонность принимать решения на основе прошлого опыта. Он предпочитает “испытанное и верное”. Михаил может бороться за свои убеждения или за то, во что он страстно верит. Михаил может неохотно выступать инициатором нового. Однако, если ему показать все преимущества, он более охотно рассмотрит новые предложения. Михаил пользуется логикой, которая помогает ему принимать решения. Эта черта помогает членам его команды. Михаил предпочитает планировать свою работу и следовать этому плану. Окружающие могут высоко ценить это качество и воспринимать его участие в команде, как вливание “свежей крови”. После принятия решения он может планомерно и организованно исполнять его. Обычно, Михаил принимает решение окончательно и бесповоротно, поскольку решение было принято им после сбора многочисленных фактов, и он не желает снова повторять этот процесс.

Михаил - человек несколько сдержанный с теми, кого он не знает, или кому не доверяет; но, когда доверительные отношения сложились, он может стать более открытым и прямым человеком в общении. Он не такой человек, которого легко вывести из себя. Он может скрывать свои переживания, т.к. не любит демонстрировать свои чувства. Большинство людей воспринимают его как внимательного и скромного человека. Он не будет тянуть одеяло на себя. Михаил является человеком, склонным ревностно относиться к информации, а это значит, что он не будет добровольно делиться информацией с людьми, которые не являются членами его команды. В зависимости от ситуации это



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

может быть и благом, и проблемой для руководства. Иногда он будет избегать словесных баталий. Если для него вопрос очень важен, он предпочтет отступить, чтобы мобилизовать ресурсы и занять более сильную позицию. Он сторонится активного общения, когда попадает в незнакомый коллектив. Он будет более разговорчив с людьми, которым он доверяет и которых знает долгое время. Михаил может не делиться некоторой информацией до тех пор, пока ему не зададут конкретные вопросы. Он неохотно делится информацией, кроме тех случаев, когда чувствует уверенность в своих знаниях по данному вопросу.



ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О РАБОТЕ

Михаил считает, что его нынешняя работа требует от него демонстрации образцов поведения, перечисленных на этой странице. Если следующие далее утверждения НЕ соотносятся с требованиями работы, выясните причины, почему Михаил демонстрирует такое поведение.

- Хорошо продумывать и, по возможности, сводить к минимуму изменения в повседневной работе.
- Проявлять терпение и умение слушать.
- Добиваться результата, ограничиваясь минимальными контактами с людьми.
- Принимать логически обоснованные решения.
- Использовать объективный подход к принятию решений, проявляя меньше эмоций.
- Проявлять педантичность в сборе данных.
- Демонстрировать приверженность установленным правилам и процедурам.
- Придерживаться дипломатического подхода к сотрудничеству в команде.
- Проявлять скрупулезность и тщательность, выполняя работу, требующую внимания к деталям.
- Применять логику и системный подход к сбору данных.
- Отдавать приоритет работе с людьми, а не решению практических задач.



ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КОМАНДЫ

В этом разделе дана информация о том, какой вклад Михаил приносит в работу своей команды. Рассмотрите перечень характеристик и определите, какие из них играют для команды ключевую роль.

- Всегда ищет логические решения.
- Надежный член команды.
- Совестьливый человек, отличающийся постоянством и преданностью.
- Отличается последовательностью и постоянством.
- Решая проблемы, демонстрирует широту взглядов.
- Всегда уделяет большое внимание качеству работы.
- Хорошо ладит с людьми.



ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В этом разделе отчета описан свойственный респонденту стиль поведения в организации. Внимательно изучите данные утверждения. Данная информация позволит Вам сделать работу сотрудника более эффективной для его отдела и организации в целом.

- Надежный член команды.
- Умеет хладнокровно принимать решения.
- Человек объективный и реалистичный.
- Ориентируется на клиента.
- Настороженно относится к людям, предлагающим непродуманные идеи.
- Хорошо ладит с людьми.
- Всегда ищет логические решения.



РЕКОМЕНДУЕМЫЕ СПОСОБЫ ОБЩЕНИЯ

Большинство людей знают, какие способы общения являются для них наиболее эффективными. Этот раздел необходим для того, чтобы сделать межличностное общение более эффективным. На этой странице описано, что СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ при общении с данным респондентом. Прочтите все утверждения и выберите из них 3-4 наиболее для него важных. Мы рекомендуем обратить особое внимание на эти наиболее эффективные способы общения и предоставить их тем, кто чаще других взаимодействует с данным респондентом.

Рекомендуется:

- Внимательно отслеживать ход работ на всех этапах, придерживаясь достигнутых с ним договоренностей.
- Проявлять прямоту и открытость в общении. Демонстрировать искренний интерес к нему как к личности, находя общие интересы и точки соприкосновения.
- Представлять детальный план работы над задачей, четко определяя промежуточные этапы, тем самым вселяя него уверенность, что работа пойдет по плану, "без сюрпризов" и неожиданностей.
- Давать ему время обстоятельно во всем разобраться, когда это уместно.
- Искать причину его несогласия или сопротивления в ваших личных взаимоотношениях, если Вы не можете договориться с ним по тем или иным вопросам.
- Постоянно отслеживать любые проявления несогласия или недовольства.
- Одобрять и поддерживать его принципы; быть внимательным; вызывать доверие к себе, отмечая все за и против.
- Оценивать четко (лучше письменно) его личный вклад .
- Предлагать ясные, конкретные решения, подчеркивая, что успех гарантирован.
- Аргументировано и четко представлять свою точку зрения, если Вы с чем-то не согласны.
- Обсуждать свой вопрос в искренней, мягкой и неагрессивной форме.
- Готовить свой вопрос заранее.



НЕРЕКОМЕНДУЕМЫЕ СПОСОБЫ ОБЩЕНИЯ

В этом разделе дается информация о том, чего НЕ следует делать при общении с данным респондентом. Вместе с респондентом изучите каждое высказывание и определите те способы общения, которые для него малоэффективны и неприятны. Располагая такой информацией, можно выбрать одну общую тактику общения, подходящую обеим сторонам.

Не рекомендуется:

- Подвергать сомнению представленные факты и цифры.
- Относиться свысока, запугивать или унижать его достоинство, пытаться играть на его личной заинтересованности, вместо того, чтобы убедить, разъяснить, представить разумные аргументы.
- Формально и жестко придерживаться деловой части или, напротив, терять из вида цели обсуждения, стремясь быть слишком "человечным" и ориентированным на личные отношения.
- Слишком давить или ставить нереалистичные сроки.
- Манипулировать им или оказывать давление, чтобы добиться его согласия, злоупотребляя тем, что он, скорее всего, не будет сопротивляться.
- Угрожать, льстить, выпрашивать, уговаривать или "ныть".
- Заставлять его быстро реагировать на поставленные Вами вопросы и задачи. Подталкивать его к решению, высказывая или "навязывая" свое мнение.
- Недостаточно четко разъяснять, что вы ожидаете друг от друга. Убедитесь, что Вы друг друга поняли и следуйте договоренностям.
- Обещать то, что Вы не сможете выполнить.
- Слишком поспешно, непродуманно приступать к делу или обсуждению вопросов.
- Хитрить, пытаться манипулировать.
- Делать критические замечания о качестве его работы, если Вы не можете доказать это конкретными примерами.
- Говорить быстро и отрывисто.



РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ОБЩЕНИЮ

Михаил может использовать рекомендации, содержащиеся в данном разделе для того, чтобы улучшить навыки общения с людьми. Эти советы включают описания наиболее распространенных типов людей, с которыми ему, возможно, придется общаться. Адаптируясь к стилю общения, которого от него ожидают люди, Михаил повысит эффективность общения с ними. Ему, возможно, придется учиться проявлять гибкость в общении с людьми, которые относятся к другому типу личности. Гибкость и способность понять потребности людей – признак высшего уровня общения.

<p>Когда Вы общаетесь с человеком консервативным, аккуратным, внимательным, осмотрительным, который стремится к совершенству и следует правилам:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Уделяйте больше внимания предварительной подготовке к переговорам. ■ Придерживайтесь существа дела. ■ Будьте точны и реалистичны. <p>Факторы, которые вызовут напряжение или недовольство:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Неряшливость, легкомысленное и шумное поведение, проявление излишней эмоциональности и панибратства в общении. ■ Слишком сильное давление или постановка нереалистичных сроков. ■ Неорганизованность и небрежность. 	<p>При общении с человеком амбициозным, сильным, решительным, волевым, независимым и ориентированным на достижение цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Излагайте информацию ясно, четко, конкретно, кратко и не уходите в сторону от существа вопроса. ■ Придерживайтесь сути дела. ■ Тщательно подготовьте и систематизируйте документы и материалы, которые вы используете в разговоре. <p>Факторы, которые вызовут напряжение или недовольство:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Разговор о вещах, не относящихся к делу. ■ Недосказанность или неясность в обсуждении тех или иных вопросов. ■ Внешние проявления неорганизованности.
<p>Когда Вы общаетесь с человеком уравновешенным, сдержанным, терпеливым, предсказуемым, который отличается надежностью и постоянством:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Начинайте разговор с обсуждения вопросов личного характера, чтобы установить контакт – "растопите лед". ■ Представьте свой вопрос в мягкой и спокойной форме. ■ Задавайте вопросы, начинающиеся со слова «как», если хотите узнать его мнение. <p>Факторы, которые вызовут напряжение или недовольство:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Слишком поспешный переход к делу. ■ Доминирование, давление, требовательность. ■ Попытки подтолкнуть, заставить быстрее реагировать на поставленные Вами задачи. 	<p>Когда Вы общаетесь с человеком экспансивным, хорошим "политиком", обладающим магнетизмом и демонстрирующим энтузиазм и дружелюбие:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Создайте теплую и дружескую атмосферу. ■ Не злоупотребляйте мелочами и деталями (представьте их в письменном виде). ■ Задавайте вопросы, затрагивающие его чувства, если хотите узнать его мнение или побудить его откровенно высказаться. <p>Факторы, которые вызовут напряжение или недовольство:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Резкость, холодность и скрытность. ■ Контроль за беседой. ■ Акцент на фактах и цифрах, альтернативных вариантах и абстрактных идеях.



ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ

Стиль работы респондента не всегда совместим с особенностями поведения других членов команды. Каждый член команды привносит в работу коллектива свои собственные умения и недостатки. Этот раздел содержит информацию о сильных и слабых сторонах респондента. Изучите представленные ниже утверждения и проанализируйте их вместе с другими членами команды. При этом помните, что любое чрезмерно выраженное достоинство может легко стать недостатком.

- **ДОСТОИНСТВО** - Предсказуем и надежен. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ НЕДОСТАТОК** - Возможно обладает недостаточной гибкостью, сопротивляется изменениям.
- **ДОСТОИНСТВО** - Сохраняет спокойствие в ситуации конфликта. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ НЕДОСТАТОК** - Может производить обманчивое впечатление уступчивого человека, т.к. он не противодействует открыто.
- **ДОСТОИНСТВО** - Лоялен и терпелив. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ НЕДОСТАТОК** - Возможна недостаточная расторопность.
- **ДОСТОИНСТВО** - Охотно трудится на благо общего дела, пойдет за лидером. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ НЕДОСТАТОК** - Может тянуть с принятием решения, если сам является лидером.
- **ДОСТОИНСТВО** - Уравновешен и стабилен. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ НЕДОСТАТОК** - Доволен имеющимся положением дел.
- **ДОСТОИНСТВО** - Ориентирован на задачу. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ НЕДОСТАТОК** - Может с головой уйти в задачу и не успеть во время решить проблемы, связанные с людьми.
- **ДОСТОИНСТВО** - Умеет слушать собеседника. **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ НЕДОСТАТОК** - Может неохотно делиться информацией.



ВОСПРИЯТИЕ ПОВЕДЕНИЯ

Поведение и чувства человека мгновенно воспринимаются другими людьми. Этот раздел дает дополнительную информацию о том, как Михаил воспринимает себя и о том, как при определенных условиях другие могут воспринимать его поведение. Понимание этого раздела даст ему возможность производить такое впечатление, которое позволит ему управлять ситуацией.

«Посмотри на себя глазами других»

САМОВОСПРИЯТИЕ

Михаил обычно воспринимает себя как человека:

Уважительного	Вдумчивого
Доброжелательного	Надежного
Умеющего работать в команде	Умеющего слушать

ВОСПРИЯТИЕ ВАС ОКРУЖАЮЩИМИ

В ситуациях умеренного напряжения, стресса или усталости люди могут воспринимать его как человека:

Сдержанного	Сомневающегося
Безразличного	Негибкого

И в ситуациях экстремального напряжения, стресса или усталости люди могут воспринимать его как человека:

Проявляющего собственнические наклонности	Упрямое
Беспристрастного	Хладнокровного



ДЕСКРИПТОРЫ

На основе предоставленных респондентом ответов, система выявляет качества, которые характеризуют его стиль поведения. Выделенные качества демонстрируют то, как Михаил подходит к решению рабочих проблем, влияет на людей, адаптируется к заданному темпу выполнения работы и реагирует на правила и процедуры, установленные другими людьми.

Доминирование	Влияние	Постоянство	Соответствие
Требовательность	Экспансивность	Флегматичность	Уклончивость
Эгоцентризм	Умение воодушевлять	Расслабленность	Беспокойство
Упорство	Магнетизм	Консерватизм	Внимательность
Амбициозность	Дипломатичность	Сдержанность	Зависимость
Первенство	Энтузиазм	Пассивность	Осторожность
Сила воли	Демонстративность	Терпение	Традиционализм
Напористость	Умение побуждать к действию	Собственничество	Точность
Решимость	Сердечность	Предсказуемость	Аккуратность
Настойчивость	Убедительность	Последовательность	Систематичность
Бойцовские качества	Изысканность	Осмотрительность	Дипломатичность
Решительность	Самообладание	Устойчивость	Пунктуальность
Рискованность	Оптимизм	Стабильность	Тактичность
Любознательность	Доверие	Мобильность	Восприимчивость
Ответственность	Общительность	Активность	Взвешенность суждений
Консерватизм	Вдумчивость	Неугомонность	Твердость
Расчетливость	Достоверность	Настороженность	Независимость
Стремление к сотрудничеству	Расчетливость	Разносторонность	Своеволие
Нерешительность	Скептицизм	Демонстративность	Упрямство
Сдержанность	Логика	Нетерпеливость	Упорство
Неуверенность	Сдержанность	Стойкость	Догматизм
Нетребовательность	Подозрительность	Устремленность	Беспорядочность
Осторожность	Реализм	Гибкость	Самоуверенность
Мягкость	Проницательность	Импульсивность	Раскованность
Покладистость	Пессимизм	Горячность	Властность
Скромность	Неуравновешенность	Нервозность	Несгибаемость
Миролюбие	Критичность		Беспечность к деталям
Ненавязчивость			



ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Ниже перечислены те области деятельности, в которых респонденту, возможно, следует поработать над собой. Выберите 1 - 3 области и составьте план действий, направленный на достижение желаемых результатов. Изучите отчет на предмет тех областей, в которых респонденту следует улучшить или развить некоторые свои умения.

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| ■ Общение (умение слушать) | ■ Управление временем |
| ■ Цели команды | ■ Постановка карьерных целей |
| ■ Выстраивание приоритетов | ■ Постановка личных целей |
| ■ Понимание членов своей команды | ■ Развитие навыков |

Область: _____

- 1.
- 2.
- 3.

Область: _____

- 1.
- 2.
- 3.

Область: _____

- 1.
- 2.
- 3.

Дата начала работы: _____ Контрольная дата: _____



ГРАФИК СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ®

Михаил Комаров

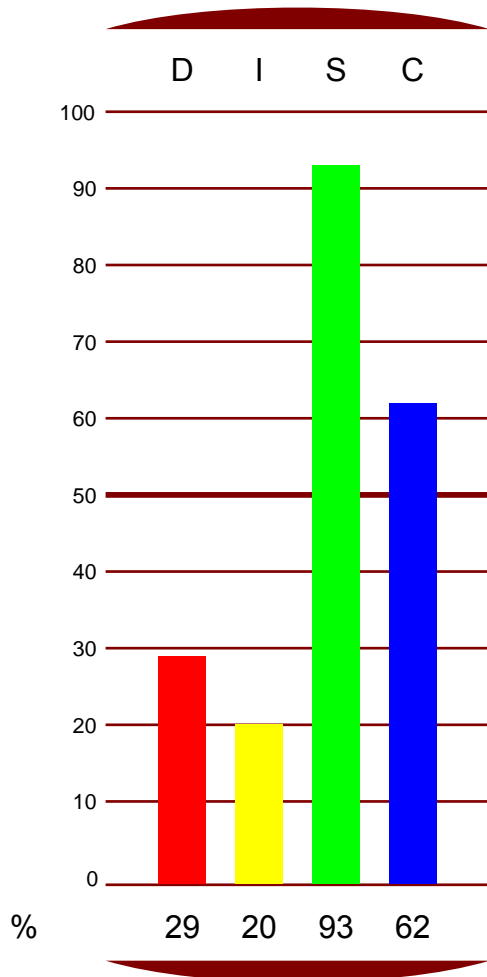
DMC

10-12-2007

НАИБОЛЕЕ

График I

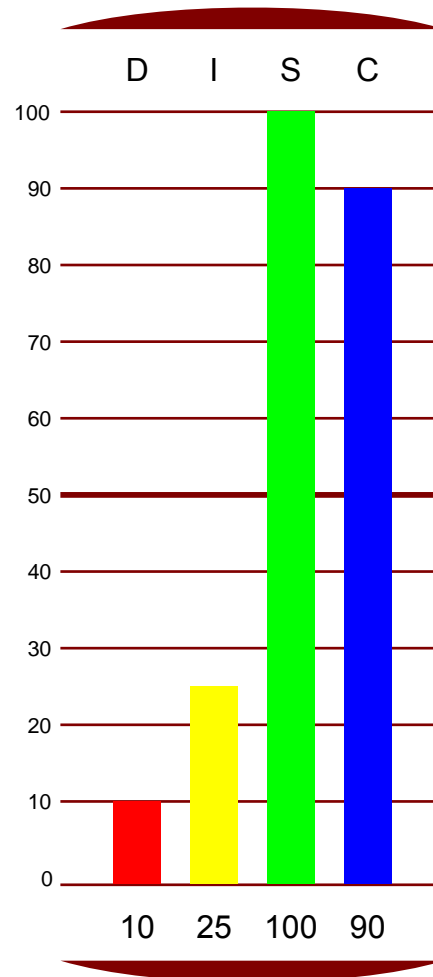
Адаптированный стиль



НАИМЕНЕЕ

График II

Естественный стиль





КОЛЕСО УСПЕХА®

Колесо Успеха является мощным инструментом, который наглядно отражает особенности поведенческого типа индивида. Колесо Успеха позволяет Вам:

- Видеть Ваш естественный стиль поведения (круг).
- Видеть ваш адаптированный стиль поведения (звезда).
- Выявить степень адаптации Вашего поведения.
- Если Вы располагаете результатами анализа рабочей среды, то проанализируйте расхождения между оценкой Вашего поведения и требованиями к поведению, которые предъявляет рабочая среда.

Обратите внимание на то, в каких зонах Колеса Успеха расположены Ваш естественный стиль поведения (круг) и Ваш адаптированный стиль поведения (звезда). Если они находятся в разных зонах, это означает, что Вы адаптируете, меняете свое поведение под воздействием тех или иных условий. Чем дальше друг от друга расположены две полученные точки, тем больше Вы адаптируете свое поведение.

Если оценку прошли несколько членов команды, то рекомендуется подготовить Колесо Успеха для команды в целом, используя результаты оценки каждого. Это позволит лучше понять области возможных конфликтов и определить, как можно улучшить общение, понимание и уважение между членами команды.

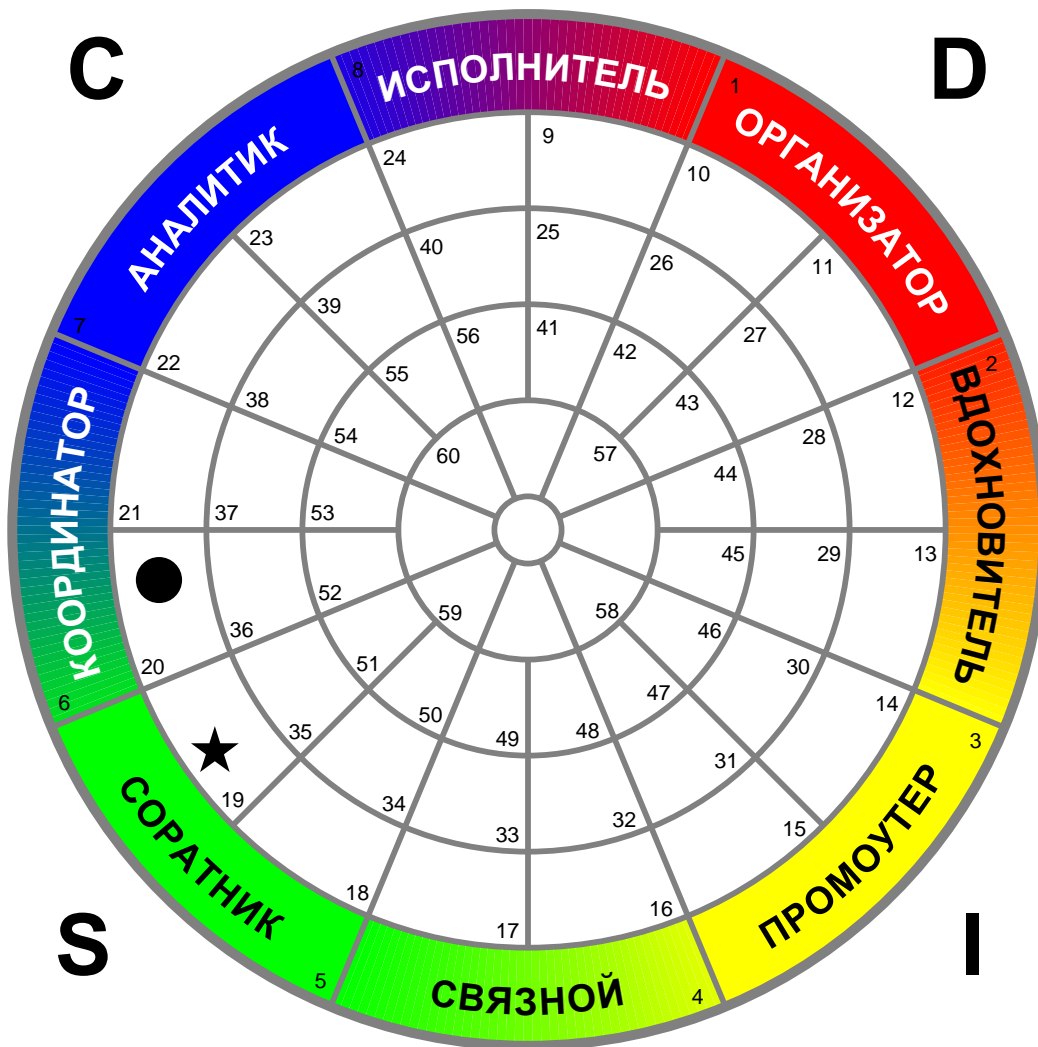


КОЛЕСО УСПЕХА®

Михаил Комаров

DMC

10-12-2007



Адаптированный: ★ (19) КООРДИНИРУЮЩИЙ СОРАТНИК
Естественный: ● (20) ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ КООРДИНАТОР