

ANNA SARNACKA-SMITH
DR BRADLEY SMITH



DISC D3 jako skuteczne narzędzie
w rekrutacji, budowaniu relacji
i rozwoju kompetencji

Spis treści

Wstęp Dlaczego warto przeczytać tę książkę	9
---	----------

CZĘŚĆ 1.

DISC D3 a zaangażowanie

1. Czym jest zaangażowanie?	17
Koszty niskiego zaangażowania	21
Niski poziom zaangażowania – co dalej?	24
Od czego zależy poziom zaangażowania?	25
2. DISC D3 na rzecz zaangażowania	31
Czym jest praca z DISC D3?	31
Historia DISC D3 w pigułce	36
3. Co to jest badanie DISC D3?	41
Obszary zastosowania DISC D3	45
4. DISC D3, czyli trzy płaszczyzny zaangażowania	49
Komunikacja – style zachowania DISC	50
Koncentracja – kierunek uwagi i działania	86
Role zespołowe TEAMS	86
Wartości w miejscu pracy VALUES	92
Cel – postawy/wewnętrzne motywacje BAI	111
5. Mity na temat DISC i DISC D3	141
DISC etykietuje ludzi – to te popularne kolory	141
DISC D3 to amerykański model zachowania, więc nie sprawdzi się w innej kulturze	145
Znając DISC, można łatwo manipulować ludźmi	146
Wynik badania za każdym razem może wyjść inny	147

CZĘŚĆ 2.

DISC D3 w praktyce

1. DISC w biznesie	153
2. Rekrutacja z DISC D3	157
3. Od rekrutacji po system benefitów – case study VINCI Facilities Polska	181
4. Leadership i zarządzanie talentami – case study Bawaria Motors	189
5. Podnoszenie jakości współpracy – case study SGB-Bank	201
Zakończenie	
Poznanie innych zacznij od poznania siebie...	205
Podziękowania	207

1.

Czym jest zaangażowanie?

Rozważania na temat wzmacniania zaangażowania pracowników z DISC D3 zaczniemy od zastanowienia się, czym w ogóle zaangażowanie jest. Pojęcia „zaangażowanie pracownika” oraz „brak zaangażowania” wprowadził do biznesu William A. Kahn, profesor psychologii biznesu w Questrom School of Business na Uniwersytecie Bostońskim. W artykule *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* opublikowanym w 1990 roku (więc wcale nie tak dawno) Kahn definiuje te pojęcia w odniesieniu do środowiska pracy. Według badacza osobiste zaangażowanie odnosi się do zachowań, poprzez które pracownicy wnoszą i wyrażają siebie podczas wykonywania zadań w środowisku pracy. Osobista zgoda na odgrywanie zawodowej roli wymaga uruchomienia osobowości pracownika i wyraża się fizycznie, poznawczo oraz emocjonalnie. W koncepcjach osobistego zaangażowania i braku zaangażowania uznaje się za oczywiste to, że w kontekście życia zawodowego ludzie potrzebują zarówno wyrażania siebie, jak i samospełnienia. Profesor Kahn nie rozwija jeszcze pojęcia zaangażowania

pracowników w kierunku zysków, jakie może ono wygenerować przedsiębiorstwom¹.

Zaangażowanie nie jest tożsame z satysfakcją z pracy czy przywiązaniem do firmy. To nie jest też to samo co krótkoterminowy zapał czy jednostkowe osiągnięcia. Zaangażowanie to bodziec, który powoduje, że pracownik sam z siebie zostaje w pracy przysłówiowe dziesięć minut dłużej, by dokończyć to, nad czym pracuje, że bez kija i marchewki daje z siebie to, co ma najlepszego do zaoferowania, i to w perspektywie długofalowej. Bodziec ten jest wywołany tym, że pracownik swobodnie działa w zgodzie ze swoją osobowością, będąc w środowisku, do którego rzeczywiście osobowościowo pasuje.

Skąd się bierze brak zaangażowania? Zaangażowanie pracownika spada, gdy „zabiera się” mu część jego tożsamości, ignoruje się tę część osobowości, którą człowiek chce wyrażać w pracy. Jeśli tak się dzieje, to ta część człowieka przechodzi w tryb „robotyki”. Przejawem niskiego poziomu zaangażowania jest postawa: idę tam tylko po to, by otrzymać wynagrodzenie; w pracy daję z siebie tylko tyle, za ile mi zapłacą. By zobrazować to zjawisko, opiszę na przykład kwestię tego, że mówienie o pieniądzach nie jest równoznaczne z tym, że to pieniądze motywują tych pracowników do działania, wpływają długofalowo na poziom ich zaangażowania. Już po sposobie, w jaki pracownicy mówią o wynagrodzeniu, będziemy mogli rozpoznać – słuchając tych komunikatów przez pryzmat profilu osobowości DISC D3 – co tak naprawdę jest źródłem ich niskiego zaangażowania.

¹ W. Kahn, *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 33, No. 4 (1990), s. 692–724.

Wracając do definicji zaangażowania, kolejne opracowania naukowe podejmujące tę tematykę odwołują się właśnie do powyżej wymienionego źródła jako podstawy do dalszych badań i rozważań wokół tego zagadnienia. Co ciekawe, późniejsze badania dotyczące zaangażowania pracowników przenoszą je na inny poziom – już wprost łączą zaangażowanie z biznesem, korelują jego poziom z wynikami osiąganymi przez firmy. Po raz pierwszy, opierając się na pracy Kahna, tematykę tę rozwijają Linda Barber, Sue Hayday i Stephen Bevan w publikacji *From People to Profits* wydanej w 1999 roku przez Institute for Employment Studies. Prócz teoretycznych rozważań wokół zaangażowania autorzy opisują badania przeprowadzone wśród brytyjskich firm, wskazujące na wpływ zaangażowania pracowników na wyniki sprzedażowe oraz wyniki finansowe organizacji. Wykazali oni, że pracownicy niezaangażowani znacząco wpływają na brak satysfakcji klientów i spadek przychodów przedsiębiorstw, podczas gdy pracownicy zaangażowani realnie podnoszą przychód firmy, w której pracują.

**Im wyższe zaangażowanie pracowników,
tym wyższy wynik finansowy organizacji.**

Ponadto badania opisane w powyższej publikacji podejmują tematykę wpływu niskiego zaangażowania na zwiększoną liczbę zwolnień lekarskich i nieobecności pracowników, a co za tym idzie – zwiększone koszty pracodawców. Autorzy poszli dalej w analizie zaangażowania i wskazali aspekty współpracy, dzięki którym zaangażowanie pracowników wzrastało. Wśród nich było wsparcie kadry kierowniczej, udzielanie informacji

zwrotnej, słuchanie potrzeb pracowników, dawanie możliwości rozwoju czy dbanie o kulturę firmy².

Powyższe wnioski potwierdzają kolejne ośrodki badawcze. W 2004 roku Institute of Employment Studies zdefiniował pojęcie „zaangażowanie”, łącząc je bezpośrednio z zyskami dla organizacji³. Z kolei w roku 2007 w pracy badawczej doktora Thomasa A. Watsona, wykładowcy na Bournemouth University, pojawiło się stwierdzenie, publikowane potem wielokrotnie m.in. w *Engage for Success*, że korelacja między zaangażowaniem a wynikami finansowymi po roku była dwukrotnie silniejsza niż korelacja między zaangażowaniem a wynikami finansowymi z poprzedniego roku. Rezultaty powyższych badań dotyczyły trzech organizacji powiązanych z sektorem bankowym w Wielkiej Brytanii oraz jednej z Irlandii. Okazało się, że wzrost zaangażowania pracowników przełożył się na wzrost satysfakcji klientów, co z kolei skutkowało poprawą wyników sprzedażowych (6-procentowe zwiększenie zysku działu sprzedaży). Watson poszedł w swoich badaniach jeszcze dalej. W kolejnym roku przeprowadził 12-miesięczne badanie na sześciuset sześćdziesięciu czterech tysiącach pracowników z ponad pięćdziesięciu organizacji (od małych przedsiębiorstw po duże korporacje). Wyniki mówiły same za siebie: firmy z wysoko zaangażowanymi pracownikami miały zysk wyższy o 19,2%. Natomiast firmy, w których pracownicy nie byli zaangażowani, odnotowały spadek zysków na poziomie 32,7%!⁴. Następne badania przeprowadzane po 2012 roku w takich firmach, jak

² Zob. L. Barber, S. Hayday, S. Bevan, *From People to Profits*, Institute of Employment Studies, 1999.

³ Zob. E. Bridger, *Employee Engagement*, KoganPage, 2015, s. 6.

⁴ Zob. ibidem, s. 19–20.

Marks & Spencer, PricewaterhouseCoopers czy Rentokil Initial potwierdziły wcześniejsze tezy o silnej zależności pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników a wynikiem finansowym organizacji.

Analizując wyniki wspomnianych badań, uważam, że trudno nie uznać znaczenia informacji, które biznes może pozyskać dzięki zdefiniowaniu przez profesora Kahna zaangażowania, oraz jak przełomowe okazało się przebadanie tego zagadnienia pod kątem wpływu na kondycję firm.

Poziom zaangażowania pracowników ma przełożenie na wyniki finansowe przedsiębiorstw – potwierdzają to badania. Teraz czas zadbać o jak najwyższy poziom zaangażowania, bo dane wskazują, że naprawdę mamy wiele do zrobienia.

Koszty niskiego zaangażowania

Poziom zaangażowania pracowników w skali światowej pozostawia wiele do życzenia. Niska i obniżająca się jego wartość jest niekorzystna dla biznesu – cierpią na tym finanse organizacji i pracownicze morale. Problem ten jest na tyle palący, że poświęcono mu już wiele badań. Podsumowując dane na temat poziomu zaangażowania pracowników w ujęciu świata, Europy i Polski, można stwierdzić, że do czasu wybuchu pandemii COVID-19 zaangażowanie rosło, a od 2020 roku zaczęło systematycznie spadać. Największy spadek widoczny jest w Europie – ze wskazaniem na kraje Europy Zachodniej. Najmniejszy spadek zaangażowania możemy zaobserwować w rozwijających się krajach Europy Wschodniej (m.in. w Polsce). Jednak tu też sytuacja nie napawa optymizmem – o czym niżej. Ogólnoświatowy poziom zaangażowania pracowników wynosi 21% – w Polsce

około 42%, czyli mniej niż połowa naszych pracowników deklaruje zaangażowanie.

Najczęściej wskazywane w badaniach powody braku lub spadku zaangażowania to niesatysfakcjonujący poziom wynagrodzenia, brak docenienia (pochwały) oraz brak porozumienia z liderem zespołu (w opinii badanych zły styl zarządzania).

Interesujące wydają się opracowania omawiające zaangażowanie pracowników w odniesieniu do ich wieku. Okazuje się, że im starszy pracownik, tym wyższy poziom zaangażowania. Obecni 50-latkowie są o 41% bardziej zaangażowani w pracę niż ich młodsi koledzy. Dane wskazują, że aż 52% pracowników z pokolenia Z i milenialsów (pokolenia Y) myśli o zmianie pracy. Sytuacja ta ma wiele przyczyn. W dostępnych publikacjach znajdziemy informacje, że wiąże się to między innymi z mniejszą odpornością tych osób na stres w miejscu pracy, silniejszą chęcią wprowadzenia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, a także ze stylem wychowania⁵. Młodsze pokolenie częściej określa to, czego potrzebuje, i weryfikuje, czy to właśnie ma. Wykazuje większą łatwość komunikowania tego otoczeniu oraz postawę, za którą stoi chęć sięgania po to, czego może mu brakować. Efektem może być na przykład szukanie innego miejsca pracy, jeśli obecne nie zaspokaja ich potrzeb. Czy jest w tym coś złego? Nie. Myśl tę rozwinę w dalszej części książki.

Spadek i niski poziom zaangażowania są w przedsiębiorstwach źródłem wielu problemów. Wyzwaniem jest też duża rotacja pracowników oraz koszty, które pociągają za sobą kolejny proces rekrutacyjny. Badania przeprowadzone w USA, Wielkiej

⁵ Zob. <https://www.gomada.co/blog/employee-engagement-statistics>.

Brytanii i Australii wskazują, że w tych krajach wahają się od 20 do 40% wartości rocznego wynagrodzenia pracownika. Miesięczny uśredniony koszt wdrożenia jednego pracownika to około 4000 dolarów i trwa średnio od 36 do 52 dni (w badaniach przyjęto wartość dolara amerykańskiego) – w Polsce jest to 7-krotność miesięcznego wynagrodzenia danego pracownika⁶.

W ujęciu rocznym koszt, jaki ponoszą poszczególne kraje w związku z całkowitym brakiem zaangażowania, to: w USA 450–550 miliardów dolarów, w Wielkiej Brytanii 400 miliardów dolarów, a Australię kosztuje to 3,6 miliarda dolarów. Instytut Gallupa poszedł w tych obliczeniach dalej – koszt braku zaangażowania w ujęciu całego świata wyliczył na 7 trylionów dolarów rocznie!⁷. Mamy o co walczyć, prawda?

W opracowaniach omówiono również wpływ poziomu zaangażowania na liczbę zwolnień lekarskich. Z danych wynika, że przy 20-procentowym wzroście zaangażowania pracowników liczba branych przez nich zwolnień zmniejsza się aż o 41%. Sugeruje to, że zaangażowany pracownik mniej choruje i opuszcza mniej dni roboczych⁸.

Problem niskiego i malejącego zaangażowania staje się tym bardziej palący, że przedsiębiorstwa mierzą się z wyzwaniem pozyskiwania i utrzymania talentów, osób przyjmujących oczekiwaną postawę – zasobów ludzkich, których potrzebują do realizacji celów organizacji. Nabiera to jeszcze większego

⁶ Zob. <https://www.british-business-bank.co.uk/finance-hub/tips-on-hiring-new-employees/>, <https://theundercoverrecruiter.com/true-costs-hiring-uk/>, <https://www.zippia.com/advice/cost-of-hiring-statistics-average-cost-per-hire/> oraz <https://whatfix.com/blog/cost-of-onboarding/>, <https://teamstage.io/onboarding-statistics/>, <https://www.gamfi.com/blog/koszt-wdrozenia-pracownika-to-siedem-pensji/>.

⁷ Zob. <https://www.oak.com/blog/employee-engagement-roi-calculator/>.

⁸ Zob. <https://techjury.net/blog/employee-engagement-statistics/#gref>.

znaczenia, kiedy weźmiemy pod uwagę fakt, że organizacje potrzebują sprawnie odpowiadać na wyzwania w zderzeniu z okolicznościami, na które nie mają wpływu (co pokazały nam ostatnie lata).

Niski poziom zaangażowania – co dalej?

Niski i spadający poziom zaangażowania to realny problem biznesu. To perspektywa, którą nazywam TU JESTEŚMY. Książka wesprze cię w przejściu do miejsca, w którym CHCEMY BYĆ, czyli do miejsca, w którym organizacje i ich liderzy mają wokół pracowników biorących osobistą odpowiedzialność za cel organizacji. Co ważne, ta perspektywa jest realna, jeśli przyjmiesz właściwą postawę, uzbroisz się we właściwe narzędzia i zdobędziesz umiejętność efektywnego korzystania z nich na co dzień, nie tylko w kryzysowej sytuacji.

CO TRZEBA ZROBIĆ INACZEJ? By zrealizować powyższe, należy zabezpieczyć element składowy zaangażowania, o którym do tej pory wciąż mało wiedzieliśmy. Element, którym w przeszłości biznes nie chciał się zbytnio zajmować, bo był niemierzalny (a biznes lubi mierzalność) i nieprzewidywalny (a biznes patrzy w przyszłość). Dziś mamy narzędzia do tego, by to przewidywać i mierzyć. Tym elementem jest emocjonalne zaangażowanie (ang. *emotional commitment*), czyli dopasowanie danej osoby do stanowiska, organizacji, lidera zespołu, zespołu pod kątem poszczególnych elementów osobowości i rozwój danego pracownika z uwzględnieniem jego profilu osobowości oraz zarządzanie interakcją między poszczególnymi współpracownikami, najczęściej różnymi od siebie (ang. *talent management*).

Co ważne, mierzalność w przypadku zaangażowania nabiera znaczenia. Instytut Gallupa (*Guide to Employee Engagement*.

2.

DISC D3 na rzecz zaangażowania

Wiedząc już, czym jest zaangażowanie, jakie są jego elementy składowe oraz w które z nich warto przede wszystkim inwestować, przejdźmy do tego, jak krok po kroku cel ten zrealizować. Tu z pomocą przychodzi DISC D3. Rozumienie modelu zachowań i umiejętność korzystania z tego narzędzia jest odpowiedzią na dwie kluczowe składowe zaangażowania.

Czym jest praca z DISC D3?

DISC D3 to naukowy model zachowań i narzędzie do ich diagnozy oraz pomiaru, to filozofia współpracy i podejścia do człowieka. Myśl przewodnia pracy w duchu DISC D3 to: „Bo ludzie są różni...”. Ludzie są bowiem różni. Nie lepsi, nie gorsi, ale różni. Rozumienie, w czym tkwi istota różnicy ludzkich zachowań, daje nam odpowiedź na pytanie, dlaczego ludzie mówią to, co mówią, robią to, co robią, podejmują takie, a nie inne decyzje, motywuje ich to, co ich motywuje. W pracy z modelem DISC D3 jest przestrzeń na indywidualne podejście do

człowieka, zauważenie go z całym jego osobowościowym do-
brodziejstwem: mocnymi i słabszymi stronami, poprzygląda-
nie się mu, by rozumieć jego zachowania, reakcje, decyzje,
ale bez oceny. Ludzie osobowościowo będą bardziej lub mniej
wpisywać się w oczekiwania na danym stanowisku, w kulturę
organizacji (to już odrębne zagadnienie, które opisuję w po-
szczególnych rozdziałach książki). Nie zmienia to jednak tego,
że jako ludzie z natury i ze swoimi zasobami są dobrzy, choć
tacy różni.

Praca z DISC D3 służy poznaniu danej osoby przez pryzmat
tego, co jest jej zasobem, jakiego środowiska potrzebuje, by
chciała dawać z siebie jak najwięcej. Nie oznacza to jednak
ponad miarę. Najwięcej oznacza: z głębi siebie, z tego, co mam
ci – organizacja, zespół, liderze – najlepszego do zaoferowa-
nia. Lider zespołu, wiedząc, co pobudza, a co obniża poziom
zaangażowania pracownika: jaki model współpracy (w tym
poziom komunikacji, poziom wsparcia), jakie benefity etc. –
jest w stanie tak poprowadzić współpracę, by była ona dobra,
niosła wartość dla obu stron i od obu stron wymagała takiego
samego zaangażowania. W sytuacjach trudnych – takich do-
świadcza każdy zespół i każda relacja – praca z DISC D3 pozwala
lepiej rozumieć, co jest źródłem na przykład nieporozumień,
daje wskazówki, jak konstruktywnie zareagować w określonej
sytuacji, wypracowując rozwiązanie w odniesieniu do tego, co
się naprawdę wydarzyło, a nie tego, co nam się wydaje, że się
zdarzyło (sic!). Innymi słowy, rozumienie różnic osobowości
wspiera pozostanie w sferze faktów, a nie naszych wyobrażeń
na temat drugiej osoby i siebie samych.

Co ważne, praca z DISC D3 to nie jest jedno badanie czy szko-
lenie. Jest to szereg działań, które służą zrozumieniu samego
modelu zachowań oraz narzędzia diagnostycznego, następnie

wdrożenie tych informacji oraz narzędzi do poszczególnych procesów HR i – co najważniejsze – korzystanie z nich w codziennej współpracy. Bo ten model zachowania i narzędzie przynoszą efekty, ale tylko wtedy, kiedy z nich korzystamy, a nie tylko o nich czytamy, słuchamy czy pracujemy z nimi w czasie warsztatu.

Chcę mocno zaznaczyć, że współpraca uwzględniająca różnice osobowości ma wspierać nie tylko menedżera w poznaniu perspektywy poszczególnych pracowników. Ma także pracownikom pomóc zrozumieć perspektywę ich przełożonego, wesprzeć ich w rozumieniu tego, czego on potrzebuje, jaki cel przyświeca jego decyzjom, w usłyszeniu tego, co naprawdę chce powiedzieć etc. Nie chodzi zatem o dostosowywanie się jednej strony do drugiej, lecz o pogłębienie rozumienia tej drugiej strony i akceptację tego, że jesteśmy różni, o wspólne zadbanie o jakość współpracy.

Z poziomu lidera zespołu ścieżka pracy w duchu DISC D3 jest następująca:

1. poznają siebie – profil zachowania – ta część tożsamości, którą naturalnie chce się wyrazić w środowisku pracy + poznanie tożsamości organizacji i zespołu (tu: mocne i słabsze strony, doceniane i nieakceptowane zachowania i postawy),
2. poznają pracownika – profil zachowania – ten element tożsamości, który naturalnie chce się wyrazić w środowisku pracy,
3. „dostrajamy się” wzajemnie – przez ten ważny w środowisku pracy element tożsamości; tu: branie osobistej odpowiedzialności za zadania i jakość współpracy.

Z poziomu współpracownika ścieżka pracy w duchu DISC D3 jest bardzo podobna:

1. poznaję siebie – profil zachowania – ten kawałek tożsamości, który naturalnie chce się wyrazić w środowisku pracy,
2. poznaję lidera zespołu i współpracowników – tę część tożsamości, którą naturalnie chce się wyrazić w środowisku pracy,
3. „dostrajamy się” wzajemnie – przez ten ważny w środowisku pracy element tożsamości; tu: branie osobistej odpowiedzialności za zadania i jakość współpracy.

Wdrażanie DISC D3 jest jak poznawanie innej kultury

Jak wspomniałam, DISC D3 to skuteczne narzędzie w służbie zaangażowania. Spełni ono swoje zadanie, jeśli rzeczywiście będziemy z niego korzystać. W dalszej części będziemy mówili, o czym warto pamiętać, ucząc się nowego narzędzia i wdrażając je w swoją codzienność.

Poznawanie różnic osobowości kojarzy mi się z poznawaniem innej kultury, co oznacza także naukę obcego języka. Ciekawość różnorodności tego świata ubogaca nas, a znajomość więcej niż jednego języka zwykle wspiera otwartość na ludzi, rozumienie, że ludzie są różni, że to samo zagadnienie mogą postrzegać inaczej – i to jest w porządku.

W kolejnych rozdziałach książki przekonasz się, że każdy profil DISC D3 jest jak odrębny kraj, który ma własny język, swoje przyzwyczajenia, przekonania, co jest normą. Wśród swoich (podobnych do nas osobowościowo) czujemy się komfortowo, ale – jak powiedział św. Augustyn (Augustyn Aureliusz z Hippo-ny): „Świat jest książką i ci, którzy nie podróżują, czytają tylko jedną stronę”. Możemy czytać o innym kraju, ale poznamy go, zaczniemy go naprawdę rozumieć, a nie oceniać, będąc między mieszkańcami tego kraju, ucząc się ich kultury, w tym języka,

a nie wymagając, że oni tak po prostu (czy jakoś magicznie) nas rozumieją. Warto o tym pamiętać w świecie, któremu na imię: biznes, organizacja, środowisko pracy.

W niniejszej książce będziesz poznawać zawartość metaforycznej książki św. Augustyna. Moje opisy zachowań będziesz zestawiał z zachowaniami, które obserwujesz u ludzi wokół i u siebie samego. Jeśli tylko „włączysz” tryb zaciekawienia inną osobowością, ciekawość innej kultury, to odkryjesz, jak wiele ona w sobie kryje. Zaskakujące okaże się, jak inaczej możemy patrzeć na najprostsze z pozoru kwestie. Doświadczysz też pewnie tego, że w jednej kulturze będzie ci się łatwiej odnaleźć, myśląc, że tu mógłbyś zamieszkać, a w innej możesz nie chcieć zostać dłużej. To też jest w porządku. Wracając do różnic osobowości, one same w sobie są dobre, pozwalają zespołom wychodzić ponad przeciętność, co nie oznacza, że zawsze i z każdym będzie nam po drodze. To także jest w porządku – warto to wiedzieć i umieć przewidzieć.

Warto i trzeba pamiętać, jak wiele może nam dać umiejętność komunikacji z innymi „językami” osobowości. Ucząc się ich, będziemy rozwijać swoje kompetencje w obszarze komunikacji, interakcji, wspólnej pracy z osobami – zwykle różnymi od nas – pozostając sobą, ale z dużo większą świadomością siebie, innych oraz tego, co się rzeczywiście dzieje w danej relacji.

Gdy uczy się nowego języka, zwykle na początku towarzyszy nam ekscytacja. Otwiera się przed nami nowy świat, potrafimy wypowiedzieć pierwsze zwroty. Później może pojawić się pewne zniechęcenie, bo okazuje się, że władanie obcym językiem, bez względu na to, jak pięknie on brzmi, wymaga dyscypliny w uczeniu się, pogłębiania wiedzy. Ale kiedy będziemy blisko podjęcia decyzji, że chcemy porozumieć się z osobami

Obecnie wiedza na temat różnic osobowości pracowników staje się dla menedżerów koniecznością, a nie dodatkiem do szkoleń merytorycznych czy swego rodzaju ciekawostką. Ponieważ rzeczywistość wokół nas zmienia się bardzo szybko, równie szybko powinniśmy za tą zmianą podążać – w kontekście prowadzenia zespołów. Nasze stare sposoby reagowania na zachowania pracowników, stare sposoby interpretowania braku efektywności i zaangażowania przestają się sprawdzać.

Magdalena Wachnicka

kierownik ds. personalno-administracyjnych, VINCI Facilities Polska

Kiedy wzorzec zachowań DISC przyłożyłem do ludzi, których znałem, to jakby wybuchła bomba. Pomyślałem: „Wow, to jest coś”. Lubię pozyskaną wiedzę stosować w praktyce, więc w następnym kroku zacząłem ten model zachowania przekładać na biznes. Okazało się, że spójność jest tak duża, że jestem w stanie przewidzieć, jak dana osoba zachowa się w pracy zespołowej, co będzie ją napędzać do działania albo czym mogą ją motywowować, jaki styl komunikacji preferuje, jak się zachowa w sytuacjach stresowych itd.

Robert Wójcik

dyrektor zarządzający oddziałem Bawaria Motors

Do tej pory w ramach naszych programów certyfikacyjnych i szkoleniowych poświęconych analizie ludzkich zachowań certyfikowałem ponad 50 000 osób. Dzięki mojej pracy i badaniom prowadzonym wraz z doktorem Bradem Smithem pozyskaliśmy do współpracy organizacje z całego świata, które adaptują nasze wyniki do nowych zastosowań. Mamy ekspertów na całym świecie. Możemy powtórzyć ten sam model biznesowy w Polsce, w innych częściach Europy, w Azji albo gdziekolwiek indziej na świecie. Ludzie nie są z natury aż tak różni. Bez zrozumienia istoty ludzkich zachowań nigdy nie zostałem wydawcą ani liderem w branży technologicznej. Zrozumienie ludzkich zachowań otworzyło przede mną świat, który wciąż eksploruję i w którym znajduję nowe możliwości do dalszego rozwoju.

dr Sanford Kulkin

przewodniczący The Institute for Motivational Living® i dyrektor generalny PeopleKeys® w USA

Patroni:



personel
& zarządzanie

sprawy.marketing

SPRZEDAŻ-24 wszystko o **coachingu**

www.mtbiznes.pl

Książka dostępna także jako **e-book** i **audiobook**.

ISBN 978-83-8231-352-9



9 788382 313529

MT23034

Cena 54,90 zł