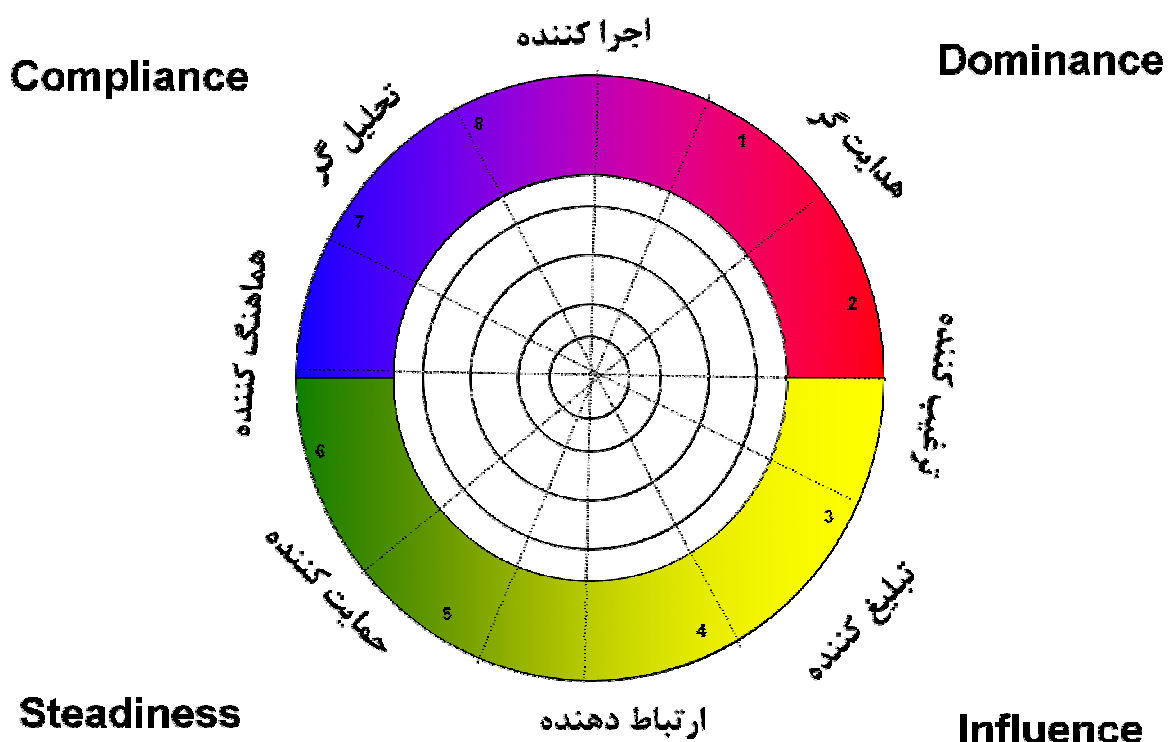


آشنایی با مدل DISC

ابزار قوی خود شناسی

به همراه تست



"مدل های رفتاری و DISC"

بقراط^۱، بزرگترین حکیم یونانی، رفتار انسان را در ۴۰۰ سال پیش از میلاد، مشاهده و مورد بررسی قرار داد. او متوجه شد که ما انسانها در رفتارهای خود تشابهات و تفاوتهایی را نشان می‌دهیم. بقراط رفتار انسان را به چهار دسته صفاوی، دموی، بلغمی و سوداوی تقسیم کرده بود. به عبارت دیگر، ما انسانها همگی یکسان هستیم اما با این وجود هر کدام منحصر به فرد می‌باشیم.

دانشمندان دیگری نیز مانند جالینوس رفتارهای انسان را به مدل های مختلفی تقسیم کرده بودند که امروزه نیز در علم پزشکی به آنها اشاره می‌شود.

با ادامه دادن این گونه مشاهدات، اثبات شده است که رفتارهای قابل مشاهده می‌توانند در گروههایی طبقه بندی شوند. این عمل باعث بوجود آمدن پدیده ای شده است که اکنون به نام "زبان رفتاری"^۲ آنرا می‌شناسیم. مدل DISC براساس مطالعه روان شناسی کارل یونگ^۳ و ویلیام مولتون مارستن^۴ به وجود آمده است. با توجه به فعالیت هایی که بیل بانستتر^۵ در جهت پیشرفت، توسعه و اعتبار بخشی مدل فوق نمود، این مدل هم اکنون در سطح جهانی به عنوان مدل رفتاری برتر در بسیاری از موقعیت ها قابل استفاده می‌باشد که برخی از آنها به قرار زیر است:

ارتباطات	—	بازاریابی تلفنی	—
فروش	—	برنامه ریزی حرفه و شغل	—
فرم دادن تیم	—	حل ناسازگاری	—
روابط خانوادگی	—	مدیریت زمان	—
زمینه های ورزشی متفاوت	—	تعیین اهداف	—
انتخاب کار	—	روابط اجتماعی	—
خدمات مشتریان	—		

هر فرد، از طریق دو فرآیند ذاتی (وراثت) و پرورشی (تعلیم و تربیت محیطی)، یک مدل رفتاری منحصر به فرد برای خود ایجاد می‌کند. مدل رفتاری شما، درگاه ارتباطی (doorway of communication) و تعاملات افراد با شما و همچنین اصول و نحوه برخورد شما با افراد دیگر می‌باشد.

^۱ Hippocrates
^۲ Behavioral language
^۳ Carl Jung
^۴ William Moulton Marston
^۵ Bill Bonnstetter



× تعاملات افراد با شما

اگر یک فرد مطابق مدل رفتاری شما با شما ارتباط برقرار کند، شما متمایل باز کردن این درگاه ارتباطی می‌باشید. اما اگر یک شخص به طور عمدی یا غیر عمدی مطابق مدل رفتاری شما عمل نکند، شما تمایل پیدا می‌کنید تا درگاه ارتباطی خود را تا حدودی/کاملاً ببینید و یا قفل کنید.

× نحوه برخورد شما با افراد دیگر

اگر شما مدل های رفتاری دیگران را بشناسید، می‌توانید درجه و لحن صدا، شیوه و سرعت حرکت، کلمات و زبان بدن خود را با مدل رفتاری آنها تطبیق دهید. نتیجه این عمل، داشتن درگاه باز برای ارتباط برقرار کردن و رابطه ای با تنش کمتر می‌باشد.

× فرضیات DISC

۱. ابزار DISC درگاهی به سوی ارتباطات بهتر می‌باشد. البته حیطه منحصر به فرد بودن یک شخص، گسترده تر از مدل DISC می‌باشد. در نتیجه، مدل های رفتاری با "تست های شخصیتی" یکسان نیستند.
۲. هدف از استفاده مدل رفتاری ایجاد رابطه برنده/برنده می‌باشد و هیچ وقت نمی‌بایست از این ابزار برای "برچسب زدن" افراد استفاده کرد.
۳. هر شخص قابلیت موفق شدن را داراست. ما همگی به طرق مختلف موفق می‌شویم. یک مدل رفتاری، برتری نسبت به مدل رفتاری دیگر ندارد.
۴. طراحی مدل رفتاری شما ترکیبی از درصدهای مختلف کم و زیاد (highs and lows) چهار فاکتور D,I,S,C می‌باشد و ترکیب این فاکتورها است که رفتار شما را تشکیل می‌دهد.
۵. هر شخص توانایی و قابلیت تطابق با هر مدل رفتاری را دارا می‌باشد. در بعضی از مواقع این مطابقت نیاز به صرف انرژی زیادتری دارد. اینکه چقدر طول می‌کشد تا هر فرد تطبیق بیابد. قابلیتی منحصر بفرد و متفاوت (در هر فرد) است. تکنیک DISC تمایلات طبیعی (مدل رفتاری) شما را مشخص می‌کند و دانش و مهارتی در اختیار شما قرار می‌دهد که بگونه ای آگاهانه بنا به ضروریات و موقعیت ها، خود را تطبیق دهید.

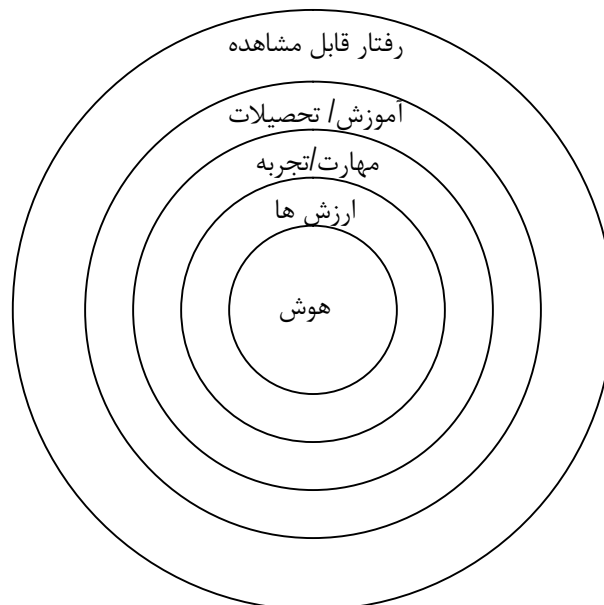


× اطلاعات بیشتر ارتباط با ابزار DISC

آیا DISC یک ابزار برای شناخت شخصیت است؟

شخصیت افراد از لایه های مختلفی تشکیل می شود، برخی از این لایه ها عبارتند از: هوش، ارزش ها، مهارت و تجربه، آموزش و تحصیلات، رفتارها و احساسات قابل مشاهده فرد و بالطبع بررسی شخصیت افراد نیازمند مهارت های بسیار فراوانی می باشد. نکته قابل اشاره در مورد ابزار DISC این است که با استفاده از این ابزار تنها مدل رفتاری قابل مشاهده افراد را می توان اندازه گرفت.

بنابراین باید همواره در زمان استفاده از ابزار DISC این نکته را در نظر گرفت که مواردی که به آنها اشاره می شود در ارتباط مدل رفتاری افراد است و به حیطه شخصیت افراد وارد نمی شود.



مطالب توضیحی در مورد چهار مدل رفتاری

Dominance (تسلط و احاطه)

زیاد

کم

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • تهاجم برای حل مشکل • حرکت سریع • تصمیم گیری سریع | <ul style="list-style-type: none"> • انتظار تا حل احتمالی مشکل • حرکت آرام • تصمیم گیری کند |
|--|--|

Influence (تاثیر گذاری)

زیاد

کم

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • برون گرا • زبان بدن گویا (قوی) • برای فکر کردن باید صحبت کند | <ul style="list-style-type: none"> • درون گرا • زبان بدن کنترل شده • برای صحبت کردن باید فکر کند |
|--|---|

Steadiness (ثبات)

زیاد

کم

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • حرکت آهسته و یکنواخت • عدم علاقه به تغییر • محافظه کار | <ul style="list-style-type: none"> • حرکت سریع • علاقه به تغییر • ریسک پذیری بالا |
|--|--|

Compliance (تطابق)

زیاد

کم

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • علاقه به قوانین و مقررات • توجه بالا به محدودیت های زمانی • تلاش برای ارائه کارها به نحو احسن | <ul style="list-style-type: none"> • در نظر گرفتن قوانین تنها برای راهنمایی • در نظر گرفتن محدودیتهای زمانی به عنوان "اهدافی جابجا پذیر" • کیفیت وابسته به شرایط است، براساس اهمیت پروژه/وظیفه |
|---|---|



افراد با D بالا

- q نتیجه از همه چیز برایشان مهم تر است
- q قوی و توانا هستند
- q از حل مسائل، اتمام کار و رسیدن به هدف لذت می‌برند
- q مسئول هستند
- q برای رسیدن به نتیجه به قابلیت‌ها اعتماد می‌کنند
- q از چالش و رقابت لذت می‌برند
- q علاقه مند به ریسک‌پذیری، به چالش کشیدن وضعیت و شکستن قوانین هستند
- q سریع تصمیم‌گیری می‌کنند
- q اعتماد به نفس بالا دارند
- q کاملاً بی‌پرده صحبت می‌کنند
- q به سرعت حوصله‌شان سر می‌رود
- q به راحتی عصبانی می‌شوند

افراد با I بالا

- q به روابط و مردم اهمیت می‌دهند، مردم‌دار هستند
- q خوشبین، دلشین و اجتماعی هستند
- q در قانع کردن مردم موفق هستند
- q به تیم اهمیت می‌دهند
- q می‌توانند "روای بزرگ" را ببینند و آن را بیان کنند
- q به مردم اعتماد می‌کنند
- q ارتباط با آنها لذت بخش است
- q علاقه مند به ملاقات با افراد جدید هستند
- q علاقه مند به کار با دیگران و برقراری ارتباط شبکه‌ای هستند
- q به شکستن قوانین تمایل دارند
- q از کار با دیگران انرژی می‌گیرند
- q الهام بخش هستند
- q از جزئیات بیزارند
- q شنونده بر مبنای موقعیت هستند

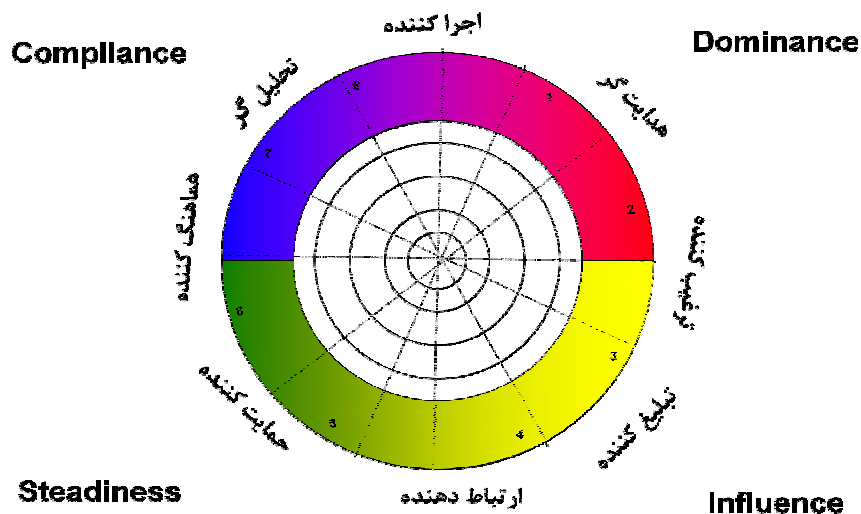
افراد با S بالا

- q ارتباط و پیشرفت تدریجی برایشان اهمیت دارد
- q وفادار هستند
- q صبور و متفکر هستند
- q دلسوز، پشتیبان و دارای رفتار دوستانه هستند
- q شنونده خوب و هم‌تیمی قابل اتکا هستند
- q هدفشان کمک به دیگران است
- q به کندی تغییر می‌کنند
- q در مکان‌هایی که پایدار و هم‌آهنگ هستند زیاد کار می‌کنند (اغلب دور از چشم دیگران)
- q از تناقض و تغییرات آنی بیزارند
- q کمک طولانی و دنباله‌دار را مهم می‌پندارند
- q صبور هستند و از ابتدا تا انتها با پروژه خواهند ماند

افراد با C بالا

- q به کیفیت و درستی اهمیت می‌دهند
- q مظهر واقعیت هستند
- q قبل از تصمیم‌گیری تحقیق کافی می‌کنند
- q برای منطقی بودن خود ارزش قائل هستند
- q از سیستم‌ها و رویه‌هایی که قابل پیش‌بینی است پیروی می‌کنند
- q علاقه مند به جزئیات هستند
- q علاقه مند به کار انفرادی بر روی پروژه‌ها هستند
- q منظم هستند
- q کمال‌گرا هستند

نک



مشاهدات رفتاری	استراتژی کسب و کار
<p>مدل D بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> نحوه صحبت: سریع و معمولاً با صدای بالا علائق: ورزش‌ها و بازی‌های رقابتی به نمایش گذاشتن: تقدیر نامه، جوایز و تصویرشان به همراه افراد مهم چگونگی انگیزش: تقابل‌های فردی محدودیت‌ها: بسیار کم تحمل، بعضاً زیاد خواه نگرانی: مورد سوء استفاده واقع شدن 	<p>مدل D بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> بایدها: گذشته آن‌ها را مورد تحسین قرار دهید، مطرح نماید که آن‌ها بتوانند از نیازهایشان برای شما بگویند، وظایفشان را انجام دهید، پاسخ‌های مستقیم بدهید، فاصله تان را حفظ کنید نبایدها: ارائه جزئیات بیش از حد، قطع کردن صحبت آن‌ها، دیر کردن نسبت به زمان مقرر تمرکز بر روی: نکات اساسی و سودآور، میزان کارایی استفاده از کلمات: نتایج، جدید، مقابله طلبی، رهبری در زمینه، پیروزی، انتخاب‌ها، سریع
<p>مدل I بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> نحوه صحبت: با اشتیاق و علاقه، تمایل به گپ زدن علائق: فعالیت‌های مردمی به نمایش گذاشتن: یادبودهای دوستان، مشتریان یا تهیه کنندگان چگونگی انگیزش: شناخته شدن در اجتماع محدودیت‌ها: تا حدودی سازمان نیافته به نظر می‌رسند نگرانی: عدم مقبولیت فردی (مورد قبول و توجه قرار نگرفتن) 	<p>مدل I بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> بایدها: رفتار دوستانه و اجتماعی، حذف القاب، ابراز و اظهار اشتیاق و انرژی نبایدها: منفی بودن، بحث و جدل در مورد جزئیات، انتظار سر وقت بودن تمرکز بر روی: اجازه دهید صحبت کنند، شما گوش فرا دهید و مطالباتشان را به گونه‌ای دیگر بیان کنید، به دست آوردن ارزش و اختیار اجتماعی آن‌ها استفاده از کلمات: مهیج، خلاقانه، تفریح، من احساس می‌کنم، من شما را پشتیبانی می‌کنم
<p>مدل S بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> نحوه صحبت: ساختار یافته، منطقی و با آوایی ملایم علائق: فعالیت‌های خانوادگی، فعالیت در گروه‌های کوچک به نمایش گذاشتن: عکس‌های خانوادگی، احتمالاً دارای گل و گیاه در محیط کار چگونگی انگیزش: پروژه‌های تیمی و کمک به دیگران محدودیت‌ها: مقابله در برابر تغییر، انحصار طلب نگرانی: ریسک‌پذیری و مقابله طلبی 	<p>مدل S بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> بایدها: تنظیم قدم به قدم یا مرحله به مرحله جهت اجرا، اظهار ارادتمندی، آن‌ها را از روند پیشرفت آگاه کنید و مرجع ارائه دهید نبایدها: صحبت صحیح یا با صدای بیش از حد بلند، انتظار تصمیم‌گیری سریع یا بهره‌جویی از زمانی که باید با خانواده باشند تمرکز بر روی: برقراری و ایجاد رابطه و اعتماد، ساختار یافته و منظم بودن استفاده از کلمات: ضمانت، اطمینان، در مورد آن فکر کنید، به من کمک نمایید
<p>مدل C بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> نحوه صحبت: معمولاً با صدای یکنواخت و احساس کم، خیلی دقیق علائق: پروژه‌های انفرادی به نمایش گذاشتن: جداول، نمودارها و مطالب عملیاتی چگونگی انگیزش: برنامه ریزی خوب، سر وقت بودن، فعالیت‌های گروهی کوچک محدودیت‌ها: بیش از حد منتقد از خود و دیگران نگرانی: انتقاد از کار و اشتباهات وی 	<p>مدل C بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> بایدها: سر وقت و آماده بودن، دقیق بودن، انتظار داشته باشید که تا اندازه‌ای شکاک باشند، به پارامترهای زمانی توجه کنید نبایدها: قطع صحبت آن‌ها، اتلاف وقت، عجله کردن، مرتکب اشتباه شدن به خصوص به صورت کتبی تمرکز بر روی: حقایق و نه احساسات، خیلی وارد مسائل شخصی نشوید استفاده از کلمات: حقیقت این است که، کیفیت، تجزیه و تحلیل، واقع‌بینی، تکرار انتخاب
	<p>× مدل‌های رفتاری و انرژی</p>
<p>با چه مواردی انرژی از دست می‌دهند</p>	<p>از چه مواردی انرژی می‌گیرند</p>



<p>مدل D بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> کنترل زیاد مورد پاسخ گویی قرار گیرند و یا از قوانینشان سرپیچی شود نتوانند بر محیط خارجشان کنترل داشته باشند اختیار محدود در قبال مسئولیت داشته باشند انجام کار روتین و کارهای از پیش تعیین شده باشد 	<p>مدل D بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> کار کردن در محیطی که سریع حرکت می‌کنند و نتیجه‌گرا هستند مسئول باشند و کنترل داشته باشند رو در رو شدن با چالش‌ها و موقعیت‌های جدید مسئولیت در قبال کارهایی که باید انجام شود قابلیت اینکه در شغلشان بهتر باشند جواب‌های صریح
<p>مدل I بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> کار در محیط‌های منفی، سرد و بدبین کارهای روتین و کار با جزئیات زیاد جدی بودن در برنامه زمان بندی کار به تنهایی احساس کنار گذاشته شدن نکوهش شدن در جمع 	<p>مدل I بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> کار با دیگران در محیطی که سریع حرکت کنند مرکز توجه باشند (نه الزاماً مسئول باشند) بتوانند به پروژه‌های جدید ملحق شوند و مسائل جدید را بیاموزند پیش قدم در تغییر و خلاقیت باشند با تشویق و جایزه از آنها قدردانی شود چشم اندازه‌ها را مشخص کنند
<p>مدل S بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> مواجه شدن با تغییرات سریع و غیر پیش بینی شده با افراد رقابت جو و تهاجمی مواجه شوند عدم حمایت سرپرست یا همکارشان تحت فشار بودن برای تصمیم‌گیری یا اعمال تغییرات دیدن اینکه دیگران بخاطر کار زیاد معتبر شوند قضاوت غیر منصفانه در مورد آنها 	<p>مدل S بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> همکاری با دیگران کار در محیط ثابت و هم‌آهنگ، جایی که کارها را به ترتیب انجام شوند قوانین تعریف شده، واضح و تغییر نایافتنی باشد در کار غرق شوند بودن در کنار خانواده کار با تیم‌های کوچک که بتوانند روابط را در آن بسازند
<p>مدل C بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> تغییرات ناگهانی پیش بینی نشده از آنها در خواست شود که اجتماعی باشند و احساساتشان را نشان دهند نداشتن زمان کافی برای کامل کردن اطلاعات و بررسی رویه و روال‌ها برخورد با افرادی که شرایط را درک نمی‌کنند کار در سیستمی که کیفیت پایین دارد و یا مقررات امنیتی نداشته باشد 	<p>مدل C بالا</p> <ul style="list-style-type: none"> دسترسی به اطلاعات داده‌ها زمان داشتن برای بررسی کامل، فرموله کردن برنامه‌ها و حفاظت از آنها تا انتهای پروژه مواجه شدن با رویه و روال‌های کاری تشویق شدن با روش‌های قانونمند به عنوان مجری فاضل شناخته شوند



پرسشنامه رهبری اقتضایی

در هر یک از ۱۲ موقعیت زیر، خود را در جایگاه مدیریتی تصور نمایید. شما می‌توانید مدیری با تعدادی کارمند، معلمی با دانش آموزان، پدر یا مادر با فرزندانش یا هر موقعیت مدیریتی دیگری باشد، به هر حال در طول پاسخ گویی به پرسشنامه نقش خود را عوض نکنید. در هر موقعیت، گزینه ای که بهتر از بقیه عکس العمل شما را توصیف می‌نماید، انتخاب کنید.

۱- زیر دستان شما به مکالمه دوستانه و نگرانی واضح شما در راستای رفاه و موفقیت خودشان توجهی نکرده اند. عملکرد آن‌ها چگونه که باید نیست و روز به روز بدتر می‌شود.

- (الف) بر استفاده از رویه و روال‌هایی متحد و لزوم اتمام کار تاکید می‌کنم.
- (ب) خود را برای بحث آماده می‌نمایم، ولی آن‌ها را مجبور به بحث نمی‌کنم.
- (ج) با زیر دستان خود حرف می‌زنم و سپس اهداف را معین و مشخص می‌نمایم.
- (د) مراقب خواهم بود که مداخله نکنم.

۲- شما شاهد ارتقاء عملکرد گروهتان می‌باشید و آن‌ها را نسبت به مسئولیت‌هایشان و استانداردها مطلع ساخته اید.
(الف) دوستانه برخورد می‌نمایم ولی از اینکه همه ی آن‌ها از مسئولیت‌هایشان آگاهی دارند اطمینان حاصل می‌کنم.
(ب) کاری نمی‌کنم.

- (ج) به همه احساس شریک بودن و اهمیت داشتن می‌دهم.
- (د) بر اهمیت مسئولیت‌ها و زمان انجام کارها تاکید می‌نمایم.

۳- گروه شما ناتوان در حل یک مشکل است و شما معمولاً آن‌ها را به حال خود رها می‌نمائید. روابط و عملکردها تا به حال خوب بودند.

- (الف) گروه را جمع کرده و با هم در خصوص چگونگی حل مشکل صحبت می‌کنیم.
- (ب) به آن‌ها اجازه می‌دهم که خودشان کار را جلو ببرند.
- (ج) سریع و قاطع نسبت به حل مشکل اقدام می‌کنم.
- (د) آن‌ها را تشویق می‌نمایم که مشکل را خودشان حل نمایند، ولی به آن‌ها اطمینان می‌دهم که در دسترس هستیم.

۴- شما باید تغییر عمده ای برای گروهتان ایجاد کنید. گروه شما دارای سابقه ای خوب در دستیابی به اهداف است و نیاز به تغییر را درک می‌کند.

- (الف) به گروه اجازه می‌دهم که در پیشبرد تغییر مشارکت نماید، ولی اجبار نمی‌کنم.
- (ب) تغییرات را اعلام می‌نمایم و آن‌ها را با نظارتی دقیق پیاده سازی می‌نمایم.
- (ج) به گروه اجازه می‌دهم که خودشان راه را انتخاب نمایند.
- (د) ضمن به عهده گرفتن مسئولیت تغییر، نظرات و پیشنهادات گروه را نیز لحاظ می‌نمایم.



- ۵- عملکرد گروه شما در شش ماه اخیر نزولی است. به نظر می‌رسد که افراد توجهی به استانداردها نداشته و نیازمند پیگیری برای اتمام کار در زمان مقرر می‌باشند. در گذشته، تعریف مجدد مسئولیت‌ها در چنین شرایطی مؤثر بوده است.
- الف) به گروه اجازه می‌دهم که راه خود را انتخاب نماید.
- ب) درباره پیشنهادات آنها بحث کرده و آنها را لحاظ می‌نمایم. اما توجه خواهیم کرد که اهداف محقق شوند.
- ج) اهداف را مجدداً تعریف نموده و به دقت بر آنها نظارت می‌نمایم.
- د) گروه را در تعیین اهداف جدید مشارکت می‌دهم ولی آنها را مجبور نمی‌کنم.
- ۶- شما به تازگی مدیر گروهی کارآمد شده‌اید. مدیر قبلی محیطی خشک ایجاد کرده است. اما شما می‌خواهید ضمن حفظ سطح بهره‌وری، محیطی با آرامش بیشتر ایجاد نمایید.
- الف) تلاش خواهیم کرد که در آنها حس اهمیت و مشارکت ایجاد کنیم.
- ب) بر اهمیت وظایف و زمان اتمام کار تاکید می‌کنم.
- ج) مداخله نمی‌کنم.
- د) آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهم، ولی مراقب تحقق اهداف نیز خواهم بود.
- ۷- شما در فکر تغییرات بزرگ هستید. اعضای گروه درباره تغییرات مورد نیاز نظرانی ارائه کرده‌اند. آنها برای مدتی در امر روزمره منعطف بوده‌اند.
- الف) تغییر را تعریف کرده و با دقت بر آن نظارت می‌نمایم.
- ب) تغییر را طرح ریزی نموده، موافقت آنها را جلب نموده و به آنها اجازه سازماندهی و پیاده‌سازی تغییر را می‌دهم.
- ج) توصیه‌های آنها را پذیرفته‌ام اما پیاده‌سازی تغییر را کنترل خواهم نمود.
- د) از مقابله طلبی و جدال جلوگیری می‌نمایم؛ همه چیز را به حال خود رها می‌کنم.
- ۸- عملکرد و روابط خوب هستند، اما شما درباره کم بودن میزان هدایت گروه کار احساس عدم اطمینان می‌نمایید.
- الف) کارها را به حال خود رها می‌نمایم.
- ب) با گروه صحبت کرده و تغییرات ضروری را شروع می‌کنم.
- ج) آنها را در راستای کار کردن به شیوه‌ای شفاف هدایت می‌کنم.
- د) از ترس لطمه زدن به روابط موجود با آنها، بیش از اندازه هدایت‌کننده نخواهم بود.
- ۹- شما با کمبود در تهیه توصیه‌هایی برای تغییر که بوسیله رئیسشان در قالب پروژه‌ای گروهی خواسته شده است، مواجه هستید. گروه درباره اهداف آن روشن نبوده و میزان تعهد آنها کم است، جلسات بصورت گردهمایی‌های اجتماعی در آمده‌اند، اما گروه از پتانسیل کافی برای حل مشکل برخوردار است.
- الف) به گروه اجازه خواهم داد که خودشان کار را انجام دهند.
- ب) توصیه‌های گروه را لحاظ خواهم نمود ولی مراقب تحقق اهداف نیز خواهم بود.
- ج) اهداف را مجدداً تعریف نموده و به دقت بر آنها نظارت می‌نمایم.
- د) به گروه در تعیین اهداف، آزادی عمل داده ولی آنها را مجبور به این کار نمی‌کنم.



- ۱۰- گروه شما معمولاً مسئولیت پذیر هستند، ولی اخیراً پاسخی به استانداردهای تازه تعیین شده توسط شما، نداده اند.
- (الف) به گروه اجازه مداخله در تعریف مجدد اهداف داده ولی آنها را مجبور نمی‌کنم.
- (ب) اهداف را مجدداً تعریف نموده و به دقت نظارت می‌نمایم.
- (ج) به وسیله ترس از آسیب رسیدن به روابط با آنها، بیش از حد متوقع نخواهم بود.
- (د) توصیه‌های گروه را لحاظ می‌نمایم ولی مراقب تحقق اهداف جدید خواهم بود.

- ۱۱- شما به واسطه ارتقاء شغلی، مدیر گروهی با روابط خوب، عملکرد مناسب و توانایی حل مشکلات شده اید. مدیر قبلی فاصله‌ای با زیردستان ایجاد نموده است.
- (الف) گروه را به سمت کار کردن در قالب کاملاً تعریف شده هدایت می‌نمایم.
- (ب) گروه را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده و مشارکت‌های مناسب را تقویت می‌نمایم.
- (ج) در باره عملکرد گذشته صحبت می‌کنم و به همراه آنها به دنبال یافتن شیوه‌های جدید خواهم پرداخت.
- (د) همه چیز را به حال خود رها می‌کنم.

- ۱۲- گروه شما دارای سابقه‌ای خوب در دستیابی به اهداف است، همچنین از شایستگی کافی برای انجام کار برخوردار بوده، به اهداف بلند مدت خود رسیده و از هماهنگی و یکدستی خوبی در سالهای اخیر برخوردار بوده است. اما اخیراً پاره‌ای مشکلات داخلی در گروه بوجود آمده است.
- (الف) راه حل خود را امتحان خواهم نمود و به دنبال روش‌های جدید خواهم گشت.
- (ب) به آنها اجازه خواهم داد که خودشان مشکل را حل نمایند.
- (ج) به سرعت و قطعیت عمل خواهم نمود تا هرچه زودتر مشکل را حل نموده و شیوه جدید ارائه می‌نمایم.
- (د) حضور خود را نشان خواهم داد ولی مراقب لطمه نزدن به روابطمان خواهم بود.

تجزیه و تحلیل تست رهبری اقتضائی:

شما باید ابتدا تست مدیریت اقتضائی را انجام دهید. دقت نمایید که برای هر یک از ۱۲ سؤال یکی از گزینه‌های "الف"، "ب"، "ج"، "د" را انتخاب نموده باشید.

از دو جدول زیر برای نمره دهی جواب‌ها استفاده نمایید. نمرات جدول اول نشانگر شیوه و دامنه مدیریت شما است.

نمره جدول دوم نشانگر توانایی شما در تطبیق شیوه شما برای موقعیت‌های مفروض است.

در جدول زیر دور هر یک از گزینه‌های انتخاب شده در پرسشنامه برای ۱۲ سؤال موجود، خط بکشید. مجموع تعداد گزینه‌های انتخاب شده برای هر یک از چهار ستون الف، ب، ج، د را بدست آورید و مجموع‌های متناظر در زیر خانه‌های ربع اول، دوم، سوم، چهارم قرار دهید. در جدول تطبیق پذیری شیوه، با خط کشیدن دور اعداد زیر ستون‌های الف، ب، ج، د با توجه به پاسخ‌های انتخاب شده در پرسشنامه و جمع کردن اعداد در هر ستون، مقدار مجموع هر یک از ستون‌ها را بدست آورید. سپس این مجموعه‌ها را با هم جمع نمائید تا یک عدد بدست آید (توجه شود که اعداد منفی باید بصورت منفی در نظر گرفته شوند).



روش و دامنه مدیریت

۱	الف	ج	ب	د
۲	د	الف	ج	ب
۳	ج	الف	د	ب
۴	ب	د	الف	ج
۵	ج	ب	د	الف
۶	ب	د	الف	ج
۷	الف	ج	ب	د
۸	ج	ب	د	الف
۹	ج	ب	د	الف
۱۰	ب	د	الف	ج
۱۱	الف	ج	ب	د
۱۲	ج	الف	د	ب
ربع	۱	۲	۳	۴
امتیاز				

توانایی تطبیق

	الف	ب	ج	د
۱	۲	-۱	۱	-۲
۲	۲	-۲	۱	-۱
۳	۱	-۱	-۲	۲
۴	۱	-۲	۲	-۱
۵	-۲	۱	۲	-۱
۶	-۱	۱	-۲	۲
۷	-۲	۲	-۱	۱
۸	۲	-۱	-۲	۱
۹	-۲	۱	۲	-۱
۱۰	۱	-۲	-۱	۲
۱۱	-۲	۲	-۱	۱
۱۲	-۱	۲	-۲	۱
زیر جمع				
جمع				

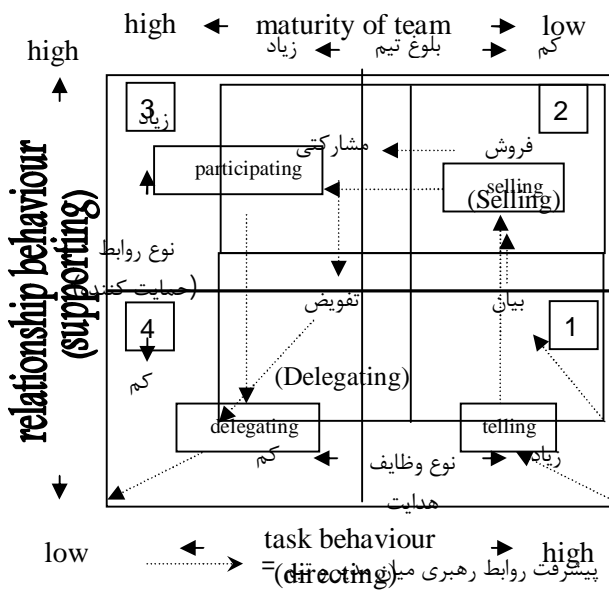


تفسیر و معنای نمرات

نمرات مرتبط با جدول اول نشانگر شیوه و دامنه مدیریتی شماست. هر چه نمره شما در ربعی بیشتر باشد، تمایل بیشتری در شما برای آن شیوه خاص مدیریتی وجود دارد. هر چه توزیع شما در ربع ها بیشتر باشد، حوزه شیوه های مدیریتی شما وسیع تر است. تعریفی از شیوه مدیریت در پایان این بخش وجود دارد. ربع های یک، دو، سه و چهار با نام های: اختصاصی (Dedicated)، یکپارچه (Integrated)، واسطه (Related) و منفصل (Separated) شناخته می شوند.

مدل رهبری اقتضائی:

Situational leadership model

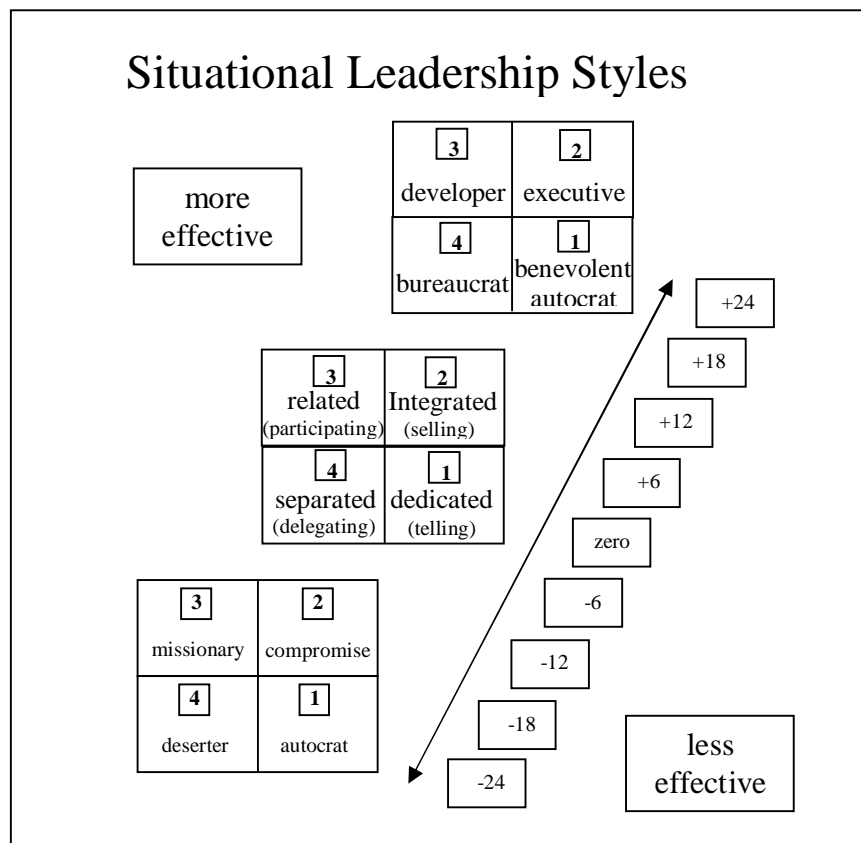


..... → = progression of relationship between manager and team

نمره شما از جدول دوم نشانگر توانایی شما در تطبیق دادن مدل مدیریتی بر اساس شرایط موجود می باشد. نمرات مثبت نشانگر استفاده موثر از مدل ها و شیوه هاست. نمرات منفی نشانگر عدم استفاده موثر مدل می باشد. توضیحات تطبیق موثر

چهار مدل اصلی رهبری در پایان این بخش آمده است





توضیحات مدل مدیریت:

شیوه های اصلی:

- ۱) اختصاصی/ بیان کننده: مصمم، پرخاشگرانه، مطمئن، پر مشغله، هدایت کننده، آغاز کننده. مسئولیت ها، وظایف و استانداردهای افراد را تعیین می نماید. متکی بر خود، مستقل، بلند پرواز، از پاداش تنبیه و شیوه های کنترلی استفاده می نماید اولویت با وظایف.
- ۲) یکپارچه/ فروشنده مآبانه: اقتدار و قدرت ناشی از اهداف، ایده آل ها، مقاصد و سیاست ها می باشند. افراد را با سازمان دهی یکپارچه می سازد. خواستار مشارکت بالا و تفاوت های قدرتی کم می باشد. اهداف و مسئولیت های مشترک را ترجیح می دهد. علاقمند به شیوه های انگیزشی.
- ۳) ارتباطی/ مشارکتی: افراد در اولویت قرار دارند. تاکید بر توسعه افراد. غیر رسمی، آرام و کم سر و صدا، گفتگوهای طولانی، رفتار دلسوزانه، قانع کننده، پذیرای مطالب و دوستانه. جوی امن و آرام بوجود می آورد.
- ۴) منفصل/ تفویض اختیار کننده: محتاط، مراقب، منظم. کاغذ بازی، پایبندی به روال ها و حقایق را ترجیح می دهند. به دنبال اصول بنا شده است. دقیق، درست و ایدآل گرا است. پابرجا/ صبور، فروتن، آرام و با خرد.



تطبيق مدل های اصلی رهبری (نمرات بالای مثبت):

- ۱) حاکم خیر خواه: مصمم، دارای ابتکار عمل، سخت کوش و پر انرژی، تمام کننده، متعهد، ارزیابی کننده کیفیت، کمیت، زمان و اتلاف منابع حساس به هزینه، منفعت و فروش
- ۲) مجری: از کار تیمی در تصمیم گیری استفاده می نماید. از مشارکتهای مناسب استفاده می نماید. تعهد به اهداف را القاء می نماید. عملکرد بالاتر را تشویق می نماید. همکاری کاری با دیگران در کار
- ۳) توسعه دهنده: گوش می دهد و ارتباط آزاد را حفظ می نماید. قابل اطمینان و مطمئن. استعدادهای دیگران را پرورش داده و مربی گری می کند. دیگران را می فهمد و حمایت می کند. به خوبی با دیگران کار می کند، همکاری می نماید و اعتماد می کند و از سوی دیگران مورد اعتماد واقع می شود.
- ۴) بوروکرات: دنباله روی فرامین، قوانین و مقررات. مطمئن و قابل اتکا. سیستم را حفظ می نماید. به جزئیات توجه می کند، کارا. منطقی است و خود را کنترل می نماید. عادل و رعایت کننده مساوات

تطبيق غير مؤثر مدل های اصلی (نمرات بالای منفی)

- ۲) مستبد: انتقادی، تهدید کننده. همه تصمیمات را خودش می گیرد. نیازمند افرادی برای فرمانبرداری است، اختلافات را سرکوب می نماید انتظار عمل دارد و نتایج را سریعاً می خواهد. از بالا به پایین صحبت می نماید و بدون مشورت عمل می نماید. نگران و عدم اعتماد.
- ۳) مصاحبه کننده: مشارکت بیش از حد استفاده می نماید. تسلیم شونده، ضعیف. از تصمیم گیری پرهیز می کند یا تصمیمات قابل پذیرش بی روح می گیرد. بر وظیفه و روابط به هنگامی که شرایط نامساعد است تاکید می کند. ایدآل گرا، بلند پرواز، به دیگران اعتماد نمی نمایند.
- ۴) مامور: از تضاد آرا، محیطی گرم و مطبوع جلوگیری می نماید. به دنبال پذیرفته شدن شخصی است. وابسته، کارها را آسان می نماید، از شروع جلوگیری می نماید. منفعل، جهت نمی دهد. بی توجه به خروجی ها. استانداردها و کنترل.
- ۵) رها کننده: براساس قوانین کار می نماید، خروجی حداقل، تسلیم می شود. از ورود به کارها، مسئولیت و تعهد پرهیز می نماید. خروجی کم، غیر خلاق، غیر بدیع و دارای ذهنی محدود. مانع دیگران می شود و کارها را سخت می نماید. در برابر تغییرات مقاومت کرده و همکاری می نماید. تمایل به گفتگو ندارد.



گزارش درک DISC

