




Codul personalității

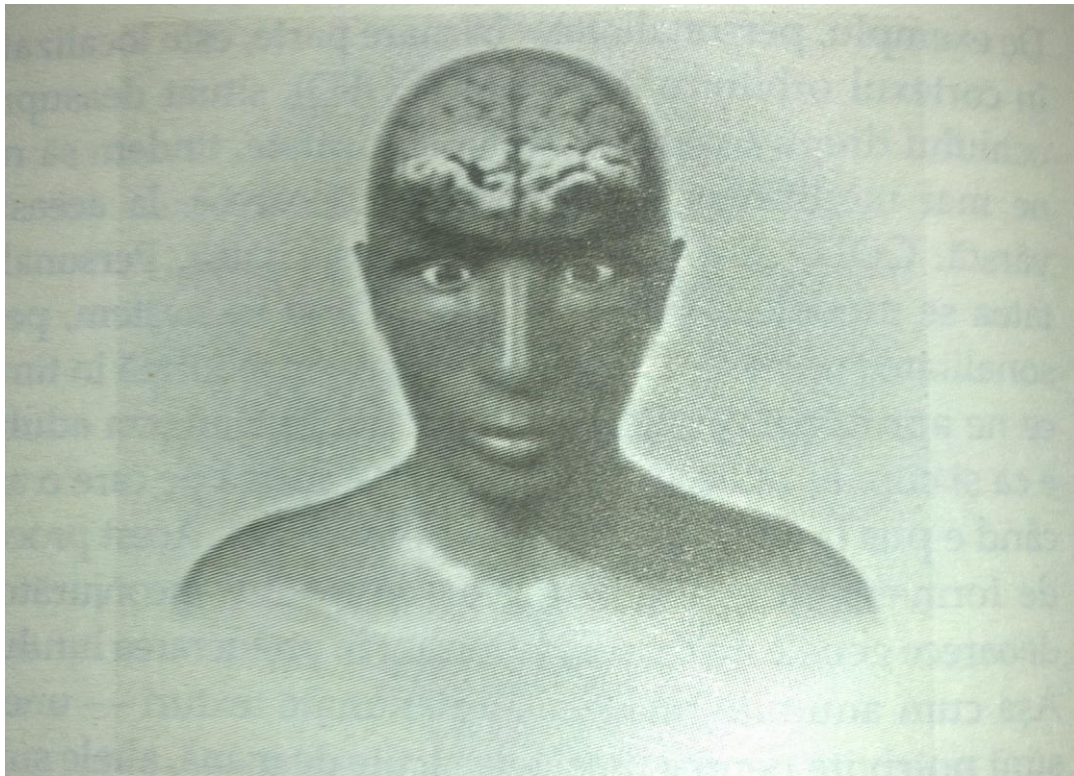
*Matricea celor paisprezece
tipuri de personalitate*

TRAVIS BRADBERRY



*Fă-ți online testul de personalitate IDISC™
și descoperă-ți profilul psihologic!*





Progresele recente din cadrul neuroștiinței au localizat spațiul personalității din creier — în cortexul orbitofrontal drept (COFD). Localizate deasupra ochiului drept, celulele COFD se formează în timpul copilăriei și al adolescenței. Odată ce ajungem la maturitate, maleabilitatea se pierde, iar personalitatea noastră nu se mai schimbă. COFD deține planul suprem referitor la comportamentul nostru, controlându-ne majoritatea acțiunilor.

Ōamenii care au trăsătura „dominanță” mai dezvoltată sunt direcți și categorici. Ei gândesc independent, sunt ambicioși și reacționează în mod prompt și eficace la

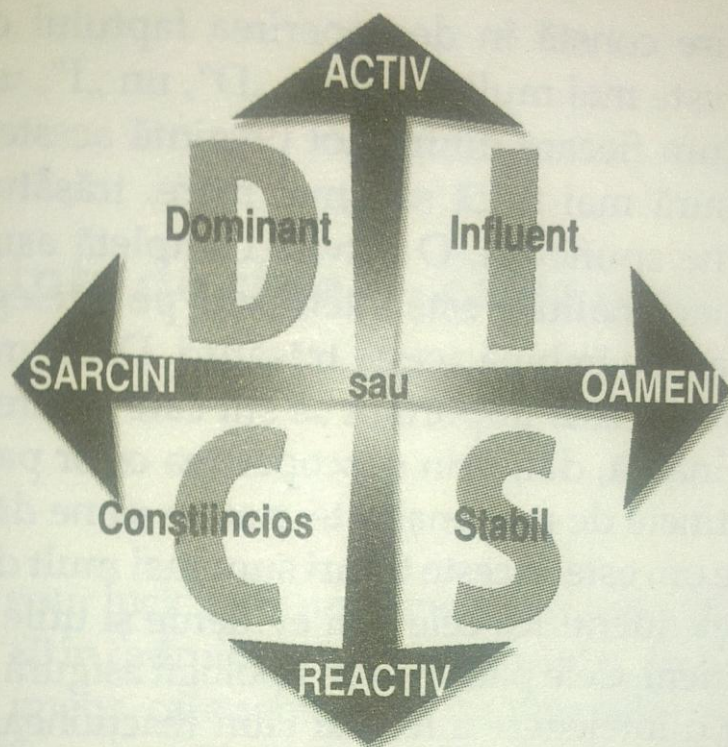
o problemă. Dominanții sunt competitivi și preferă o provocare în care au șanse mici de reușită. Resimt o nevoie puternică de a-și atinge scopurile și de a păstra o anumită autoritate asupra celorlalți și un anumit control asupra mediului în care trăiesc sau lucrează. Ceilalți îi văd ca fiind hotărâți și tenace, fapt nesurprinzător, deoarece dominanții vor să facă lucrurile după bunul lor plac.

Oamenii care au trăsătura „influență” mai dezvoltată sunt amuzanți și sociabili. Le place să facă parte dintr-un grup și se bazează, în primul rând, pe abilitatea lor de a fi sociabili pentru a găsi rezolvări la diversele probleme cu care se confruntă. Puternic extravertiți, sunt percepuți ca fiind agreabili și prietenoși. Au o înclinație spre socializare, încercând să-i atragă alături de ei și pe cei mai puțin sociabili. Influenții sunt deseori considerați emotivi pentru că-și exprimă repede sentimentele și sunt, în general, mai împăcați cu sentimentele lor decât alții.

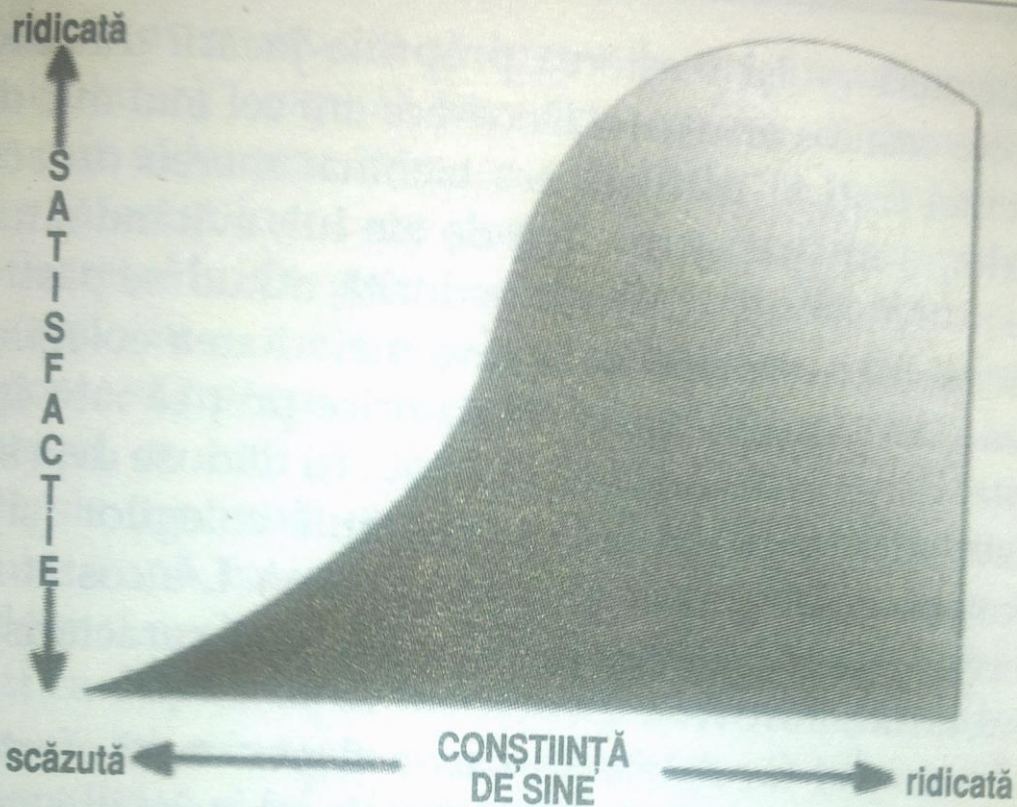
Oamenii care au trăsătura „stabilitate” mai dezvoltată sunt perseverenți și răbdători. Ei adoptă o atitudine echilibrată referitoare la viață. Nu le plac surprizele. Ei sunt foarte adaptabili și nepretențioși, fiind de cele mai multe ori loiali celor din jur. Stabili pun mare preț pe sinceritate; spun de regulă adevărul și se așteaptă de la ceilalți să facă la fel. Restul oamenilor îi văd ca fiind cumpătați și consecvenți, ceea ce le poate aduce eticheta de previzibili. Au o perseverență ieșită din comun, reușind să rămână interesați de un anumit lucru timp mult mai îndelungat decât ceilalți.

Oamenii care au trăsătura „conștiințiozitate” mai dezvoltată sunt interesați de precizie și corectitudine. Le plac lucrurile structurate și detaliile, fiind persoane care se bazează puternic pe fapte. Pentru ei, tradiția și normele sunt extrem de importante, făcând mari eforturi pentru a le susține. Indivizii conștiințioși tind să aibă un mod

sistematic de a-și privi activitățile. Ei vor insista să pună în aplicare reguli referitoare la mediul în care se află. Sunt oameni care se controlează bine și care vor prefera demersuri indirecte pentru a rezolva un conflict, amânând preluarea inițiativei până în ultimul moment. Asta le poate aduce atribute precum „pasiv” și „nepretențios”.



Varianta modernizată a modelului DISC — introdus, pentru prima dată, de psihologul William Marston, în 1928. Modelul DISC examinează motivațiile comportamentului oamenilor prin intermediul a patru dimensiuni sau trăsături. Chiar dacă aceste trăsături reprezintă nevoi care sunt importante pentru toți într-o oarecare măsură, știind care trăsătură e dominantă, obții cheia înțelegerii personalității.



Pe măsură ce am studiat oamenii de succes, o tendință clară și-a făcut simțită prezența, evidențiind o calitate fundamentală pe care toți aceștia o au în comun: o conștiință acută de sine. Pe măsură ce se dezvoltă conștiința de sine, oamenii înțeleg mai bine tendințele predominante care le controlează o mare parte din acțiuni. Cei care au un nivel ridicat al conștiinței de sine au o tendință mult mai bine conturată de a se baza pe calitățile lor, de a minimaliza efectele slăbiciunilor și de a se pune într-o situație privilegiată, din care să aibă doar de câștigat.

Cine face parte din echipa mea?		DOMINANT ?	INFLUENT ?	STABIL ?	CONSCIENT ?
	ALIAȚ	MAI PUTIN	MAI MUL	MAI MUL	MAI PUTIN
	ARHITECT	MAI PUTIN	MAI MUL	MAI MUL	MAI MUL
	ANTRENOR	MAI PUTIN	MAI MUL	MAI MUL	MAI PUTIN
	DETECTIV	MAI PUTIN	MAI PUTIN	MAI PUTIN	MAI MUL
	DIPLOMAT	MAI PUTIN	MAI MUL	MAI MUL	MAI PUTIN
	ÎNȚREPRINZĂTOR	MAI MUL	MAI PUTIN	MAI PUTIN	MAI PUTIN
	EXPERT	MAI PUTIN	MAI MUL	MAI PUTIN	MAI MUL
	INOVATOR	MAI MUL	MAI PUTIN	MAI PUTIN	MAI MUL
	MOBILIZĂTOR	MAI MUL	MAI MUL	MAI PUTIN	MAI MUL
	MOTIVĂTOR	MAI MUL	MAI MUL	MAI PUTIN	MAI PUTIN
	OPORTUNIST	MAI MUL	MAI PUTIN	MAI MUL	MAI PUTIN
	CERCETĂTOR	MAI PUTIN	MAI PUTIN	MAI MUL	MAI PUTIN
	SPONSOR	MAI PUTIN	MAI MUL	MAI PUTIN	MAI PUTIN
	STRATEG	MAI MUL	MAI MUL	MAI PUTIN	MAI MUL

Folosește acest tabel pentru a avea o vedere de ansamblu a personalităților din echipa ta și ține-l la îndemână pentru a-l putea consulta oricând. Coloanele evidențiază tendința oamenilor din fiecare tipologie de a se baza mai mult sau mai puțin pe cele patru trăsături prezente în modelul DISC. Deoarece este un tabel gândit pentru a fi consultat rapid, nu conține toate variațiile prezente la cele paisprezece tipuri de personalitate. Pentru o înțelegere mai rafinată a echipei tale, roagă-i să-ți împărtășească rezultatele oferite de IDISC și memorează particularitățile în cazul fiecărui tip.

Cele paisprezece tipologii

(și procentajul populației aparținând fiecărei tipologii)

Aliatul	5%
Arhitectul	13%
Antrenorul	9%
Detectivul	9%
Diplomatul	9%
Întreprinzătorul	7%
Expertul	6%
Inovatorul	3%
Mobilizatorul	3%
Motivatorul	13%
Oportunistul	2%
Cercetătorul	4%
Sponsorul	16%
Strategul	1%

Aliatul

Pui preț mai mare pe relațiile tale decât pe orice altceva. Ai o abilitate ieșită din comun de a stabili legături cu ceilalți oameni, acesta fiind unul dintre elementele cele mai evidente ale profilului de față, care se întâlnește la 5% din populație. Abilitățile tale sociale devin foarte utile în cazul unui conflict, pentru că ești capabil să gestionezi o situație dificilă în așa fel încât să produci un rezultat mulțumitor pentru toți. Faci în mod constant eforturi pentru a-i face pe ceilalți să se simtă apreciați, lucru deloc surprinzător dacă ne gândim cât de mult contează pentru tine acceptarea din partea semenilor, simțindu-te imediat insultat atunci când cineva se poartă nerespectuos cu tine. Exemple de aliați faimoși sunt Lucille Ball și Johnny Carson.



Puncte tari:

- Abilitatea de a asculta
- Lucrul în echipă
- Ajutorarea celorlalți

Dificultăți în:

- Menținerea motivației atunci când lucrezi singur
- Tolerarea comportamentului ireverențios
- Afirmarea în fața celorlalți

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „aliat“:

- Folosește-te de talentul tău de a asculta, astfel încât să-i ajuți pe cei care au nevoie de tine.
- Fii încrezător în relațiile tale. Relațiile solide pe care ți le-ai creat îi fac pe ceilalți dornici să te ajute.
- Nu-ți fie teamă să-ți afirmi punctul de vedere. Uneori, doar cu o atitudine asertivă îți poți rezolva problemele.

Sugestii pentru relaționarea cu un aliat:

- Ai grijă la critică. Un aliat va lua în serios tot ce spui.
- Ai nevoie de un sfat pentru a face pe cineva să se simtă apreciat? Întreabă un aliat; aliații sunt foarte atenți la nevoile tuturor.
- Aliații sunt experți în administrarea relațiilor dificile. Lasă-i pe ei să preia inițiativa atunci când legăturile dintre oameni se înrăutățesc.

Arhitectul

Scopul tău suprem este de a face bine ceea ce faci și te bucuri de o abilitate înnăscută care îți permite să sesizezi rapid maniera cea mai potrivită de a rezolva o problemă. Ești profund, analitic, te bucuri de idei inovatoare, și ceea ce te motivează este un scop bine definit. Îți place să fii într-un mediu stabil și preferi să lucrezi cu termene-limită și obiective clar definite. De multe ori, petreci mult timp strângând informații înainte de a lua o decizie și ești dispus să amâni recompensa oricât de mult este nevoie, pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. George Lucas și Charles Schulz sunt doi arhitecți faimoși, profilul fiind răspândit la 13% din populație.



Puncte tari:

- Deciziile sunt foarte bine gândite
- Aptitudini organizatorice
- Atenție la detalii

Dificultăți în:

- Păstrarea privirii de ansamblu
- Ghidarea după instinct
- Tolerarea schimbărilor

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „arhitect”:

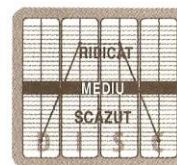
- Nu ezita să-ți urmezi instinctul, atunci când e cazul.
- Nu lăsa schimbările să te ia prin surprindere; ele pot să apară oricând, de nicăieri.
- Alege unele sarcini ale căror rezultate le poți vedea după fiecare pas făcut.

Sugestii pentru relaționarea cu un arhitect:

- Încearcă să creezi o situație cu așteptări clare și respectă-ți angajamentele.
- Asigură-te că arhitectul dispune de timpul necesar pentru a duce treaba la bun sfârșit. Arhitecții preferă calitatea în detrimentul respectării termenului-limită.
- Când prezinți o situație unui arhitect, fii sigur că-ți poți susține punctul de vedere cu date concrete.

Antrenorul

Ai cea mai mare satisfacție atunci când îi ajuți pe ceilalți. Îți dedici timpul altora fără să eziți, ajutându-i să-și exploateze punctele forte și să-și atingă potențialul. Apreciezi relațiile pe termen lung, acestea fiind construite ușor prin deschiderea și căldura de care dai dovadă.



Oferi sfaturi în legătură cu problemele celorlalți, dar, până la urmă, îi lași pe ei să găsească rezolvarea cea mai bună. Ești încrezător în oameni și încerci întotdeauna să le scoți în evidență calitățile. Faci parte din cei 9% care au acest tip de personalitate, printre ei numărându-se Phil Jackson și Peter Drucker.

Puncte tari:

- Înțelegerea celorlalți
- Exploatarea calităților celorlalți
- Construirea relațiilor de camaraderie într-o echipă

Dificultăți în:

- Administrarea timpului, astfel încât să respecti termenele-limită
- Rostirea adevărului, cu riscul de a-i răni pe cei din jur
- Coordonarea celor care nu dau rezultate mulțumitoare

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „antrenor”:

- Rămâi concentrat pe ceea ce ai de făcut. Dacă nu, riști să-ți scape din ochi, iar performanțele tale să aibă de suferit.
- Privește criticile ca un ajutor pentru dezvoltarea ta. Chiar dacă unii oameni te critică într-un mod mai dur, încearcă să fii mai puțin sensibil și ascultă-i. În acest fel, poți să mărești cooperarea dintre tine și cei din jur, aceștia devenind mai încrezători în tine.
- Cei care nu dau randament pot fi o problemă pentru tine, ținând cont de modul tău de a oferi ajutor. Tu dai sfaturi, dar nu reușești să-ți impui punctul de vedere. Înainte de a-i confrunța cu faptul că sunt rigizi, încearcă să te pui în locul lor pentru a înțelege de ce reacționează într-un anumit fel.

Sugestii pentru relaționarea cu un antrenor:

- Ai nevoie de un imbold? Discută cu un antrenor. Ei sunt tot timpul capabili să-i amintească cuiva realizările pe care le-a obținut.
- Pentru a menține atenția unui antrenor asupra unui proiect, va trebui să-l dirijezi puțin. Ei tind să se concentreze mai mult asupra oamenilor.
- Un antrenor este omul ideal la care să apelezi când ai nevoie de ajutor pentru rezolvarea unor probleme la locul de muncă.

Detectivul

Gândirea ta este dominată de rațiune și logică. Tinzi să te bazezi pe fapte, deoarece standardele tale se bazează pe acuratețea informației. Modul tău de a aduna date și a lua decizii bazate pe acestea te poate ajuta în carieră și în viață.



Ești dispus să ai răbdare pentru a clarifica o problemă, oricât de complicată ar fi, și te aștepti și de la ceilalți să facă la fel. Tendința ta de a lua în considerare perspectiva celorlalți te ajută să păstrezi o vedere de ansamblu, fie că e vorba de rezolvarea unor eventuale probleme, fie că ne referim la relaționarea cu ceilalți, atunci când în joc este ceva important pentru ei. Tipul detectivului nu este atât de rar pe cât poți crede; el se poate întâlni la 9% din populație, reprezentativi fiind Thomas Edison și Albert Einstein.

Puncte tari:

- Sublinierea consecințelor concrete ale unor acțiuni
- Adunarea de date pentru luarea unei decizii raționale
- Stabilirea regulilor și a standardelor

Dificultăți în:

- Recunoașterea greșelilor
- Luarea unei decizii rapide
- Împărtășirea unor detalii intime

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „detectiv“:

- Atunci când o decizie are nevoie de niște cercetări și de niște date care să o susțină, nu ezita să te oferi voluntar.
- Pentru a dezvolta relații funcționale, bazate pe încredere, fructifică oportunitatea de a-ți dezvălui gândurile sau sentimentele referitoare la ceva.
- Când ai făcut o greșeală, cere celorlalți informații despre cum ar fi trebuit să procedezi pentru a o evita. Aprecierea părerilor și cunoștințelor celorlalți demonstrează dorința de a-ți recunoaște greșelile și de a învăța din ele.

Sugestii pentru relaționarea cu un detectiv:

- Acordă-i timp de gândire înainte de a-i cere un răspuns. Detectivii au nevoie de timp pentru a analiza informațiile care îi ajută să formuleze o opinie.
- Include detectivii pe lista de colaboratori când e vorba de întocmirea unui plan sau a unei strategii. Un detectiv poate anticipa problemele și e abil în găsirea soluțiilor.
- Ține minte că detectivii sunt foarte sensibili la gândul că s-ar putea găsi greșeli în munca lor.

Diplomatul

Ești priceput la relaționarea cu aproape toate profilurile de personalitate, toți percependu-ți stilul ca fiind cald și plăcut. Vezi respectul ca fiind temelia oricărei relații. Încerci din greu să-i faci pe ceilalți să se simtă respectați, așteptându-te la același lucru de la ei. Ești în largul tău într-un mediu stabil, depunând un mare efort pentru păstrarea etichetei. Fiind un tip foarte constant, nu-ți plac surprizele. Printre diplomații faimoși, îi putem include pe Dalai Lama și pe Desmond Tutu, diplomații alcătuind 9% din populație.



Puncte tari:

- Căsierea unei soluții fiabile
- Entuziasmul
- Modestia

Dificultăți în:

- Evitarea atacurilor atunci când încerci să faci pace
- Primirea recunoștinței pe care ai câștigat-o
- Afirmarea în fața celorlalți

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „diplomat“:

- Felul tău modest de a fi poate face dificilă observarea, de către ceilalți, a experienței de care dai dovadă.

Dacă nu-ți faci această calitate cunoscută, cei care nu sunt conștienți de abilitățile tale te vor trece cu vederea atunci când vor apărea oportunități sau provocări noi.

- Pe măsură ce rezolvi unele probleme, întrebă-i pe ceilalți dacă nu au găsit un mod mai rapid, dar la fel de eficient de a le îndeplini. Dacă recurgi la o scurtătură eficientă, vei avea mai mult timp pentru a te ocupa de alte proiecte.
- Alege activități care au o finalitate concretă, măsurabilă.

Sugestii pentru relaționarea cu un diplomat:

- Diplomații sunt oameni binevoitori și cordiali, care se bucură de interacționare cu aproape toate tipurile de personalitate.
- Un diplomat va prefera un progres constant, controlat, fără surprize sau modificări, atunci când e vorba de atingerea unor scopuri.
- Dacă vrei să știi ce simte sau ce crede lumea, întrebă un diplomat. Diplomații tind să aibă tot timpul urechea lipită de cei care emit păreri în cadrul grupului.

Întreprinzătorul

Energia ta provine din forțarea limitelor și ridicarea standardelor la cel mai înalt nivel. Te plictisești repede, fiind atras de varietate. Când proiectele de care te ocupi sunt noi și inedite, te simți plin de energie, aceasta fiind de altfel starea ta optimă de funcționare. Îți vei forța limitele pentru a depăși încercări de toate felurile și te aștepti de la ceilalți să facă la fel. Independența și controlul asupra mediului tău sunt lucrurile pe care pui cel mai mare preț și ești curajos și chiar autoritar, atunci când e vorba de ceva în care crezi cu adevărat. Întreprinzătorii reprezintă 7% din populație, dintre ei făcând parte César Chávez și Bill Gates.



Puncte tari:

- Concentrarea pe rezultatul final
- Abilitatea de a forța limitele
- Preluarea controlului

Dificultăți în:

- Lucrul în echipă
- Stăpânirea de sine
- A fi răbdător

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „întreprinzător”:

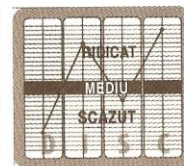
- Uneori, oamenii nu vor înțelege nevoia ta de a te mișca repede. Dacă te oprești să le explici motivele tale, te vei bucura de înțelegerea lor.
- Acceptă că vei fi rareori satisfăcut de realizările tale. Îți stă în fire să cauți următoarea încercare, imediat ce ai depășit-o pe ultima.
- Antrenează-ți răbdarea. Dacă vei considera răbdarea drept o provocare care trebuie depășită pentru a profita de alte oportunități, vei fi capabil să o manifesti mai ușor.

Sugestii pentru relaționarea cu un întreprinzător:

- Ține minte că întreprinzătorilor le place să fie ocupați în permanență, bucurându-se de munca dificilă necesară pentru a putea duce un proiect complicat la final.
- Întreprinzătorii trebuie să acumuleze realizări în fiecare zi pentru a simți că au succes. Fii atent, pentru că ei țin socoteala.
- Nu ezita să lauzi un întreprinzător, mai ales atunci când depune un efort considerabil, cum ar fi folosirea timpului său liber într-un scop sau altul. Întreprinzătorilor le place când efortul lor este remarcat și recunoscut.

Expertul

Ai foarte multe cunoștințe, din domenii extrem de variate, și îți place să porți dezbateri îndelungi asupra subiectelor de care ești interesat. Îți place să înveți și muncești din greu pentru a te cultiva. Totodată, ești cel mai mare critic al tău și reușești să-ți menții atenția asupra unui proiect, asigurându-te, în același timp, de calitatea prestației tale. Oamenii te consideră un perfecționist, dar te apreciază pentru că ești jovial și calm în societate. Doar 6% dintre noi sunt „experți”. Jane Goodall și George Washington Carver sunt exemple faimoase ale acestui tip.



Puncte tari:

- Mobilizarea rapidă
- Rezolvarea problemelor
- Motivația intrinsecă

Dificultăți în:

- Recunoașterea contribuției celorlalți
- Evitarea impresiei că judeci pe toată lumea
- Evitarea criticilor prea aspre pe care ți le faci

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „expert”:

- Oamenii te privesc ca pe un atotcunoscător, datorită interesului tău pentru fapte și informații — în consecință, vin la tine pentru tot felul de răspunsuri, așa că nu fi prea dur cu tine când nu le știi pe toate.

- Ai încredere în capacitatea celorlalți de a învăța și atribuie-le noi sarcini. Astfel, vei crea încredere și responsabilitate în interiorul grupului tău.
- Dorința ta de a da dovadă de măiestrie, atunci când e vorba de tehnică, îi eclipsează pe cei din jurul tău. Găsește acele ocazii prin care poți recunoaște contribuțiile celorlalți.

Sugestii pentru relaționarea cu un expert:

- Nu te teme să-i delegi unui expert sarcina de a-și dezvolta cunoștințele asupra unui nou subiect sau domeniu. Experții depun eforturi considerabile pentru a fi mereu la curent și își vor da toată silința pentru a învăța cât mai multe despre un subiect nou.
- Experții au standarde foarte ridicate referitoare la propriile performanțe și îi vor evalua pe ceilalți pe baza aceluiași criterii.
- Alocă-i unui expert sarcina de a dezvolta un sistem prin care să-și poată stoca și împărtăși cunoștințele acumulate.

Inovatorul

Energia ta derivă din exploatarea creativității. Te adaptezi foarte ușor și ai deja o idee despre felul cum ar trebui să arate viitorul și cum ar trebui să meargă lucrurile. Cauți în mod constant perspective noi, dar, odată ce le găsești îți pierzi interesul. Nu ți-e frică să experimentezi un statut social nou, dar te demotivezi atunci când nu poți face lucrurile cum vrei tu. Împarți acest profil cu doar 3% din populație, reprezentanți de seamă fiind Elvis Presley și Pablo Picasso.



Puncte tari:

- Trecerea rapidă de la o sarcină la alta
- Punerea în aplicare a ideilor noi
- Motivarea prin creativitate

Dificultăți în:

- A rezista impulsivității
- Lupta cu plictiseala
- Demonstrarea compasiunii

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „inovator”:

- Evită proiectele rutiniere sau banale.
- Relaționează cu oameni care sunt diferiți, chiar dacă nu îți plac în mod deosebit.

- Atunci când îți critici colegii, fii atent la ton și la modul în care le vorbești. Concentrează-te la îmbinarea emoției cu profesionalismul, de exemplu, a bunățatii sau empatiei cu critica obiectivă.

Sugestii pentru relaționarea cu un inovator:

- Nu fi alarmat de energia demonstrată de către inovator ca răspuns la o idee nouă sau la un concept nou care a reușit să-l entuziasmeze.
- Fii sigur că inovatorii își pot folosi creativitatea. Fii receptiv la tendința lor de a dezvolta noi moduri de a face față problemelor.
- Când lucați în echipă, inovatorii sacrifică relațiile interumane pentru a-și atinge standardele înalte și potențialul creator. Dacă dorești să discuți cu ei despre asta, e mai bine să o faci în particular.

Mobilizatorul

Stilul tău deschis, prietenos, îi face pe oameni să te urmeze imediat. Ești în mod sincer interesat de cei din jur, iar semenii te apreciază pentru asta. Îți place să-ți forțezi limitele, optând pentru încercări grele, pe care le duci, de obicei, la bun sfârșit. Cum reușești asta? Cu ajutorul optimismului de care dai dovadă, și care te ajută să depășești toate obstacolele. Profilul tău se întâlnește rar, fiind prezent la doar 3% din populație. Mobilizatori faimoși sunt Oprah Winfrey și John F. Kennedy.



Puncte tari:

- Abilitatea de a vinde (fie că e vorba de servicii, produse sau idei)
- Abilitatea de a face lucrurile să pară amuzante
- Încrederea în sine

Dificultăți în:

- Păstrarea susceptibilității față de persoanele în care n-ar trebui să ai încredere
- Evitarea tendinței de a te bloca în rutină sau într-un mediu static
- Demonstrarea hotărârii

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „mobilizator“:

- Optimismul și entuziasmul tău sunt agreate de toată lumea. Nu te feri să le arăți.

- Stilul tău deschis, combinat cu onestitatea și cu deschiderea pe care o ai față de oameni, te poate ajuta să obții poziția de lider pe care o dorești.
- Când începi un proiect nou, adună date și informații care să-ți susțină ideile. Astfel, îți vei mări credibilitatea în momentul când vei avea nevoie să-ți vinzi ideile.

Sugestii pentru relaționarea cu un mobilizator:

- Mobilizatorii au o personalitate convingătoare, care reușește să inspire oamenii, fapt care îi face ideali în impulsivitatea celorlalți pentru a-și atinge țelurile. Asigură-te că favorizezi această oportunitate, oricând se poate.
- Mobilizatorii sunt cei mai pricepuți în stabilirea unui dialog cu membrii noi ai echipei, cu clienții sau cu potențialii clienți, reușind de multe ori să-i convingă să se alăture.
- Datorită dorinței lor de a avea încredere în ceilalți, mobilizatorii pot fi indeciși atunci când se află într-o situație dificilă. Va trebui să insiști pentru a înțelege și perspectiva lor.

Motivatorul

Ești sociabil și charismatic, iar abilitățile de a relaționa cu oamenii îți câștigă ușor de partea ta. În situațiile delicate, te motivează dorința de a rezolva lucrurile în așa fel, încât toți să aibă de câștigat, realizând acest lucru prin capacitatea ta de a vorbi din perspectiva nevoilor tuturor. Este important ca ceilalți să te placă, așa că cei cu o atitudine negativă intră repede în vizorul tău. Motivatorul este una dintre cele mai des întâlnite tipologii, fiind prezent la 13% din populație. Dintre motivatorii faimoși îi amintim pe Ronald Reagan și Jesse Jackson.



Puncte tari:

- Talentul de a uni oamenii
- Aptitudinea de a comunica
- Charisma

Dificultăți în:

- Stabilirea unor limite în cazul relațiilor cu ceilalți
- Managementul timpului
- Relaționarea cu persoane negativiste

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „motivator“:

- Datorită șarmului, combinat cu abilitatea de a fi sociabil, oamenii vor vedea în tine un prieten. Nu fi surprins când cunoștințele noi reacționează astfel.

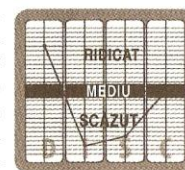
- Facilitează coeziunea echipei, folosindu-te de talentele tale de orator pentru a coopta membrii noi și a-i face să se simtă bine-veniți.
- Oamenii se simt impulsionați să lucreze cu tine datorită instinctelor tale referitoare la ce îi motivează. Fii atent la nevoile echipei și folosește-te de această abilitate pentru a încuraja fidelitatea.

Sugestii pentru relaționarea cu un motivator:

- Motivatorii sunt binevoitori și ușor de flatat. Nu îți reține manifestările de entuziasm sau afecțiune față de ei.
- Când membrii echipei au o dispută, o pereche formată dintr-un motivator și un aliat poate fi soluția pentru a ajunge la un consens.
- Când cei din jur te pun în dificultate, cere sfatul unui motivator. Perspicacitatea lui te va ajuta să-ți dai seama cu ce fel de persoane ai de-a face.

Oportunistul

Ești independent și îți place să fii original în ceea ce faci. Nu vei permite sub nicio formă să fii oprit din îndeplinirea sarcinii la timp. Ești drastic și exigent, atât cu tine, cât și cu ceilalți. Faci parte dintr-un profil foarte rar, împărțindu-l cu doar 2% din populație. Printre oportuniștii faimoși îi putem include pe Teddy Roosevelt și Henry Ford, amândoi fiind cunoscuți pentru hărnicia, independența, spiritul inovativ și, nu în ultimul rând, pentru hotărârea de a face un ban de pe urma sistemului.



Puncte tari:

- Găsirea soluțiilor pe cont propriu
- Ingeniozitate în rezolvarea problemelor
- Respectarea termenelor-limită

Dificultăți în:

- Lucrul în echipă
- Respectarea tradițiilor
- Tolerarea rutinei

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „oportunist“:

- Alocă timp și pentru recunoașterea contribuției celorlalți. În caz contrar, modul tău independent de a fi îi poate îndepărta pe cei ale căror eforturi sunt valoroase.

- Determinarea de a obține rezultate te poate face să neglijezi calitatea. Cere ajutorul persoanelor orientate pe detaliu care te pot ajuta să-ți monitorizezi aspectele calitative ale muncii.
- Caută provocări care să-ți solicite creativitatea, dar care să nu implice rutină.

Sugestii pentru relaționarea cu un oportunist:

- Oportuniștii evită deseori activitățile de grup, preferând să lucreze singuri. Oferă-le această posibilitate.
- Oportuniștii se vor baza foarte rar pe metodele tradiționale de a rezolva o problemă, fiind stimulați de descoperirea unei modalități creative de a răspunde unei provocări.
- Oportuniștii sunt o alegere bună pentru a ajuta echipa să respecte un termen-limită, deoarece pot vedea dincolo de obstacolele care, în caz contrar, ar încetini progresul.

Cercetătorul

Fiind un cercetător, majoritatea activităților tale au la bază o dependență puternică de rațiune și logică și o dorință acerbă de a duce la bun sfârșit proiectele fără a lăsa loc de erori. Ești, de asemenea, hotărât, determinat și orientat spre sarcini. Nu te deranjează să lucrezi de unul singur pentru a-ți atinge scopul și ești foarte ferm atunci când e vorba de părerile tale. Doar 4% din populație face parte din această categorie, între aceștia numărându-se Warren Buffett și Jonas Salk.



Puncte tari:

- Ducerea la bun sfârșit a unor proiecte, fără a lăsa ceva nerezolvat
- Bizuirea pe rațiune și logică
- Încrederea în sine

Dificultăți în:

- Dezvăluirea emoțiilor
- Încrederea în propriile instincte
- Acceptarea schimbării

Cum poți să beneficiezi cel mai bine de profilul tău de tip „cercetător“:

- Datorită modului tău liniștit și stabil de a fi, alții te pot considera rece sau nepăsător. Poți evita asta, împărtășindu-le celorlalți pasiunea ta pentru fapte și informații obiective.

- Logica și rațiunea ți se potrivesc mai bine decât emoțiile și sentimentele, așadar ar trebui să te ocupi de sarcini care cer atenție la date și analiză riguroasă pentru a interpreta probleme și a concepe soluții.
- Oamenii te consideră rațional și conștiincios, așa că nu fi surprins atunci când vin la tine pentru a-și verifica propriile teorii sau chiar pe ale altora. Ai grijă să nu-i critici prea aspru, altfel ei vor evita să te mai caute.

Sugestii pentru relaționarea cu un cercetător:

- Când prezinți o idee sau o opinie unui cercetător, fii sigur că dispui de date concrete care să o susțină.
- Cercetătorii au nevoie de obiective clar definite și de un plan bine conturat pentru a lucra eficient în cadrul unui proiect.
- Vei reuși mai degrabă să câștigi un cercetător de partea ta folosindu-te de rațiune decât folosindu-te de sentimente.

Sponsorul

Dezvoltă o relație de prietenie foarte ușor și pui preț pe faptul că ai cunoștințe din cercuri foarte variate. Îți place să crezi legături între oameni, fie în scopuri profesionale, fie sociale, și te bucuri de formarea propriei rețele de cunoștințe. Câteodată te pierzi în discuții și îți face plăcere să le arăți celorlalți cât de mult îi apreciezi. Cauți în mod constant oportunități pentru a socializa și din acest motiv ajungi în tot felul de cercuri. Sponsorul este cel mai des întâlnit profil, dar, chiar și așa, este prezent la doar 16% din populație. Printre sponsorii faimoși, îi amintim pe George Burns și Shaquille O'Neal.



Puncte tari:

- Aprecierea publică a contribuției celorlalți
- Expert în comunicare
- Încurajarea armoniei între oameni

Dificultăți în:

- Depășirea tendinței de a te pierde în conversații
- Evitarea preluării prea multor angajamente
- Ducerea unui lucru la bun sfârșit

Cum poți să beneficiezi cel mai bine de profilul tău de tip „sponsor”:

- Îți place să porți discuții și cauți să o faci cât mai des, dar câteodată ai probleme în concentrarea eficientă asupra unor proiecte sau sarcini.

- Nu subestima faptul că poți crea cu ușurință legături cu alți oameni prin stilul tău prietenos și deschis. Ceilalți te apreciază pentru aceste calități.
- Ai tendința de a te angaja în mai multe activități decât îți permite orarul. Ține socoteala acestor angajamente, astfel încât să nu promiți prea multe. Astfel, oamenii te vor aprecia drept o persoană de încredere, pe care se pot baza.

Sugestii pentru relaționarea cu un sponsor:

- Fii generos cu laudele. Sponsorilor le place să știe că munca le este apreciată.
- Sponsorii sunt imediat acceptați și sunt ușor de integrat în grup.
- Optimismul unui sponsor este întotdeauna bine-venit în momentele stresante și pline de tensiune care apar în mod inevitabil într-un grup.

Strategul

Esti un adevărat expert în crearea unui plan pe care ceilalți să-l urmeze. Îți pregătești strategiile minuțios și ai capacitatea remarcabilă de a-ți gândi mișcările cu două mutări înainte. Acestea îi vor ajuta pe cei din jurul tău să scape de dureri de cap, deoarece știi că, de cele mai multe ori, planul tău va reuși. Fiind strateg, ești cea mai rară tipologie, cu doar 1% din populație alături de tine. Câțiva strategii faimoși sunt George S. Patton și Vince Lombardi.



Puncte tari:

- Cășirea unei soluții fiabile
- Întocmirea unui plan de acțiune bine pus la punct
- Obținerea încrederii colegilor

Dificultăți în:

- Oferirea unei critici constructive
- A avea răbdare
- A depăși teama de eșec

Cum să beneficiezi cel mai bine de personalitatea ta de tip „strateg”:

- În dorința ta de a te folosi de orice oportunitate nou-apărută pentru a rezolva problemele, poți părea nerăbdător. Atunci când simți nevoia să grăbești pasul, consultă-te mai întâi cu ceilalți.

- Stilul tău de lucru care se bazează, de cele mai multe ori, pe colaborare, împreună cu gândirea analitică te fac un adevărat expert în construirea unor echipe competitive și de succes.
- Câteodată, competitivitatea ta exagerată se manifestă prin critici acide la adresa semenilor, lucru care reușește mai degrabă să-i intimideze decât să-i îmbărbăteze.

Sugestii pentru relaționarea cu un strateg:

- Strategii sunt conștienți de toate punctele de vedere din grup și știi să se folosească de acest lucru pentru a-i determina pe membrii grupului să se implice în sarcini.
- Când înfruntă niște probleme dificile, strategii gândesc de cele mai multe ori în așa fel, încât sunt cu câțiva pași înainte. La o eventuală neînțelegere, asigură-te că discuțați amândoi despre același lucru.
- Doar unul din 100 de oameni au profilul de strateg. Dacă unul dintre ei face parte din echipa ta, profită de abilitatea sa remarcabilă de vizionar.

Cum să gestionezi relația cu un aliat

- Aliatului îi va fi greu să-și păstreze motivația dacă lucrează singur. Ține minte că acest aspect nu are legătură cu etica sa de lucru, ci este o consecință a energiei pe care o manifestă când e în prezența altora. Tendința aliatului de a lucra în grup este esențială pentru buna sa funcționare. Ține minte asta când îi dai o sarcină.
- Aliatul are abilitatea extraordinară de a-și da seama de ceea ce e important pentru fiecare și este un foarte bun ascultător. În consecință, aliatul deține informații referitoare la preferințele fiecăruia. Ai nevoie de o idee pentru a face pe cineva să se simtă apreciat? Consultă un aliat.
- Ai grijă la critică. Un aliat are tendința de a-ți considera sugestiile drept critici, mai mult decât aproape toate celelalte tipuri de personalitate. Ideea este să fii foarte selectiv când stai de vorbă cu el — un aliat va lua tot ceea ce îi spui în serios.
- Dacă locuiești și/sau lucrezi cu un aliat, ține minte că aliații pot avea probleme în a-și afirma propria părere. Câteodată acest aspect va fi evident, dar alteori poate deveni foarte frustrant, rămânând cu senzația că aliatul îți ascunde ceva. El nu o face intenționat. Este doar rezultatul tendinței sale de a pune nevoile celorlalți înaintea celor proprii. Dacă îl ajuți să-și expună părerea la momentul potrivit, vei obține beneficii considerabile.
- O atitudine dură și repezită îl deranjează puternic pe aliat, deoarece este în antiteză cu valorile pe care

pune preț. Nu fi surprins dacă o va lua ca pe un afront personal.

Cum să gestionezi relația cu un arhitect

- Un arhitect are nevoie de termene-limită fixe și așteptări clare pentru a avea un randament bun. Scopul său este să-și facă munca bine și are nevoie ca lucrurile să fie cât mai clare, pentru a determina modul cel mai potrivit de a duce o sarcină la bun sfârșit. Arhitectul va da cele mai bune rezultate într-un mediu stabil și structurat.
- Un arhitect nu caută o răsplată imediată sau laude premature, fiind capabil să se implice într-o acțiune chiar dacă rezultatele se lasă așteptate. Această trăsătură este rară și te poți folosi de ea când situația o cere. Chiar dacă este contemplativ și creativ, are o gândire destul de analitică și orientată spre sarcini, astfel încât e capabil să ducă un lucru până la capăt, chiar dacă situația devine dificilă.
- Arhitecții sunt o alegere excelentă atunci când se pune problema îmbunătățirii procedurilor și a politicilor, cât și a păstrării standardelor de funcționare și a regulamentelor interne. Dacă un arhitect nu ocupă deja un post care să presupună respectarea acestor aspecte, poți să ai încredere în talentul său și să-i atribui sarcini în acest gen de departamente.
- Arhitecții dau o mai mare importanță calității decât respectării unui termen-limită. Asigură-te că un arhitect are destul timp pentru a face un lucru cum trebuie.

- În relația cu un arhitect, fii sigur că-ți respecti promisiunile. În caz contrar, îi vei pierde încrederea.
- Cea mai mare provocare pentru un arhitect e să învețe să-și asculte instinctele. Cum nu toate deciziile pot fi atât de bine cumpătate pe cât și-ar dori, va trebui să-l supraveghezi îndeaproape și să te asiguri că e în stare să-și urmeze pornirile interioare în momentele în care nu există alternativă.

Cum să gestionezi relația cu un antrenor

- Este satisfăcut atunci când i se oferă șansa de a-i susține pe ceilalți, ajutându-i să-și exploateze potențialul. Găsește o modalitate care îi permite să-și desfășoare această tendință, cum ar fi să-și creeze un îndrumar spiritual sau să susțină un curs de formare pentru noii membri ai echipei.
- Un antrenor preferă activitățile de grup și va fi cu atât mai eficient, cu cât are mai puține sarcini individuale.
- Chiar dacă un antrenor are tendința să exploateze potențialul celorlalți, nu trebuie să uite de competențele sale profesionale. Susține-l atunci când e vorba de participarea la unele programe de dezvoltare profesională sau sfătuiește-l să adere la asociații de profil. Timpul și banii folosiți spre aceste scopuri sunt bine cheltuiți.
- Un antrenor își va dedica timpul celorlalți, fără să se gândească de două ori, ajutându-i să-și exploateze potențialul. Disponibilitatea lui și modul său înțeleghător

de a fi pot fi impedimente în calea sarcinilor sale. Va trebui să-l supraveghezi îndeaproape și să-l ajuți să-și administreze timpul, astfel încât să nu-și dea peste cap programul.

- Antrenorii care sunt în postul de manager întâmpină dificultăți atunci când e vorba de persoanele care nu dau rezultate mulțumitoare. Un antrenor își impune rareori părerea cu forța și preferă să vadă că oamenii își asumă singuri responsabilitatea pentru prestația lor. Dacă a ajuns, într-adevăr, pe postul de manager, va trebui să-l instruiști cum să se poarte cu cei care nu dau randament.

Cum să gestionezi relația cu un detectiv

- Un detectiv este dispus să aloce timpul necesar pentru explorarea faptelor — nu contează cât de încurcate sunt — și să ajungă în miezul problemei. Această calitate este una neobișnuită, iar tu ar trebui să profiți de ea atunci când se ivește prilejul.
- Atunci când evaluezi munca unui detectiv, ține minte că îl deranjează foarte mult să fie depistată vreo greșală. Dependența de rațiune face ca această personalitate să fie una foarte dificilă, în special în cazul în care raționamentul său se dovedește a fi eronat. Vei avea mai mult de câștigat, dacă vei încerca, pe viitor, să găsești noi modalități de a-i eficientiza strategiile cognitive și decizionale decât să insiști pe greșelile făcute.

- Un detectiv este o persoană care se pricepe să facă planuri sau strategii. Are calitatea de a anticipa problemele care pot să apară și de a găsi soluțiile potrivite. Dacă îl incluzi în proiecte care vizează aceste aspecte, acest lucru va ajuta la dezvoltarea aptitudinilor sale de lider.
- Un detectiv dă cel mai bun randament atunci când rezolvă un anumit tip de sarcini în mod independent, pe lângă munca în echipă. Tendința detectivului de a lucra singur derivă din nevoia lui de a investiga înainte de a-și forma o părere. Atunci când se ocupă de o problemă împreună cu ceilalți, va dori să facă anumite cercetări pe cont propriu, întorcându-se la grup când au loc discuțiile ulterioare.
- Un detectiv nu este o persoană care se dezvăluie ușor. Această atitudine poate părea ostilă celorlalți membri ai echipei. Va trebui să fii atent la această tendință și să-l ajuți să comunice, să fie mai deschis cu ceilalți, pentru a-i câștiga de partea sa.

Cum să gestionezi relația cu un diplomat

- Câteodată, atunci când vrei să știi ce gândește un diplomat, trebuie doar să-l întrebi. În cazurile în care diplomatul crede că armonia ar avea de suferit din cauza răspunsului său, nu ți-l va da. Dacă îi ceri o părere, de obicei o vei afla, pentru că este în spiritul cooperării care îi este propriu.
- Un diplomat va prefera un progres constant și controlat în rezolvarea problemelor. Dacă vrei să te folosești cât mai bine de el, atribuie-i o sarcină care are

rezultate palpabile, cuantificabile și pare lipsită de eventuale surprize.

- Dacă vrei să știi ce simt sau ce cred colegii, întreabă un diplomat. Este priceput în relaționarea cu aproape toate celelalte tipologii, iar majoritatea membrilor echipei îi găsesc stilul ca fiind cald și deschis. Este un bun ascultător, interesat mereu de ce au ceilalți de spus și este bine informat asupra părerilor tuturor.
- Un diplomat va avea nevoie de ajutor atunci când trebuie să se afirme și să primească laudele pe care le merită. Acest aspect devine și mai important atunci când e vorba de diplomați care sunt la începutul carierei. Fără susținere, firea lor modestă îi va împiedica pe ceilalți să recunoască dibăcia sau experiența de care dau dovadă, în detrimentul echipei.
- Unui diplomat nu-i plac surprizele. Nu-l lua pe nepregătite, dacă ai nevoie de susținerea lui. Atunci când vrei ca un diplomat să ia o decizie care îi va afecta cariera pe termen lung, asigură-te că are timp suficient de gândire.

Cum să gestionezi relația cu un întreprinzător

- Energia acestei tipologii derivă din standardele foarte ridicate și din forțarea limitelor. În consecință, se plictisește repede și e atras de diversitate în muncă. Împarte sarcinile de serviciu în mod corespunzător și vei rămâne surprins de randamentul și energia întreprinzătorului.

- Tendința acestei tipologii de a forța limitele poate duce la unele probleme, dacă nu este controlată. S-ar putea să fie nevoie să intervii și să-i sugerezi că-și asumă prea multe riscuri.
- Fii sigur că îi acorzi laudele cuvenite, mai ales atunci când depune un efort suplimentar la un proiect, cum ar fi renunțarea la timpul său liber. Unui astfel de om îi place să fie apreciat și trebuie să adune zilnic laude pentru a simți că are succes.
- Un întreprinzător este curajos și charismatic atunci când are o convingere puternică. Această calitate poate face din el un foarte bun vânzător.
- Autocontrolul și răbdarea nu sunt punctele forte ale unui întreprinzător. Colegii săi nu vor înțelege întotdeauna de ce dorește să se miște atât de repede.
- Atunci când cineva e convins că un lucru „nu se poate face”, întreprinzătorul arde de nerăbdare să demonstreze contrariul. Astfel, rezultă o dorință de a realiza lucruri pe care ceilalți le consideră dificil de îndeplinit și care se traduce printr-o contribuție extraordinară a întreprinzătorului în cadrul grupului.

Cum să gestionezi relația cu un expert

- Nu te feri să-i oferi unui expert prilejul de a dezvolta cunoștințele în cadrul unui subiect sau chiar al unui domeniu nou. Un expert prinde repede. Totuși, tendința lor de a avea așteptări foarte mari de la ei înșiși poate genera dezamăgire și îi poate face reticenți atunci când sunt puși în fața necunoscutului.

Tu asigură-te doar că el primește sarcini, pentru că e perfect capabil să rezolve probleme din aproape orice domeniu.

- Un expert se va critica mult mai mult decât o vor face ceilalți. Îi place să învețe și va munci deseori pentru a crește ca om. Va trebui să insiști cu laudele, pentru ca el să înțeleagă că efortul îi este apreciat.
- Un expert are dificultăți în delegarea sarcinilor. Dorința sa de a face lucrurile perfect poate să limiteze contribuția celorlalți, nevrând să-și asume riscul de a lăsa pe altcineva să termine treaba în locul lui. Atunci când apare o asemenea situație, atribuie-i sarcina de a împărți responsabilitățile și ține-l sub observație. În acest fel se va crea coeziune și încredere în cadrul echipei.
- Deseori, oamenii se duc cu tot felul de întrebări la un expert, deoarece știu că el este o sursă vastă de informații. Dă-i expertului sarcina de a găsi un mod prin care își poate stoca și împărtăși cunoștințele.
- Chiar dacă experții sunt niște perfecționiști, pot fi calmi și relaxați în societate. Detestă atât de mult conflictele, încât vor rămâne pasivi chiar și atunci când unele probleme necesită atenție. Instruiește-i să fie categorici atunci când e cazul, pentru a nu fi călcați în picioare.

Cum să gestionezi relația cu un inovator

- Motivația unui inovator crește atunci când are ocazia să fie creativ. Te vei bucura de tumultul acesta de

entuziasm, dacă îi dai sarcini care implică găsirea unor noi perspective sau utilizarea inedită a unor lucruri cunoscute.

- Inovatorii se înțeleg foarte greu cu cei care au o personalitate opusă față de a lor, iar lucrurile pot să degereze într-atât încât să fie nevoie să intervii. Atunci când se ivește o asemenea situație, provoacă-l să găsească metode prin care să se înțeleagă cu colegii care nu-i împărtășesc părerile, verificând periodic dacă se conformează.
- Un inovator poate să sară rapid de la o sarcină la alta, așadar, te poți baza pe el atunci când ceilalți ezită să se apuce de un proiect nou.
- Evită să-i atribui unui inovator proiecte care implică rutină sau monotonie. Se va plictisi ușor, rămânând fără energia necesară pentru a le duce la bun sfârșit.
- Un inovator poate lucra bine de unul singur și preferă de obicei să procedeze așa. Poate să-și piardă entuziasmul repede dacă trebuie să țină cont de toate grijile echipei.
- Provoacă un inovator să accepte ideea că răbdarea poate fi o parte importantă a procesului de creație. Altfel, va avea probleme în a fi pe aceeași lungime de undă cu ceilalți colegi.
- Vei avea mai mult succes dacă îi oferi unui inovator sugestii decât dacă îl corectezi. Tinde să-și apere dur ideile.

Cum să gestionezi relația cu un mobilizator

- Mobilizatorii au o personalitate care îi inspiră pe ceilalți, lucru care îi face ideali pentru a-și impulsiona colegii, astfel încât aceștia să-și îndeplinească sarcinile. Folosește-te de această abilitate cât mai mult.
- Mobilizatorul are talentul unic de a forma perechi de oameni, bazându-se pe complementaritatea nevoilor lor. Entuziasmul dovedit în încercarea de a uni oamenii, împreună cu iscusința de care dă dovadă în această încercare fac din mobilizator un instrument important pentru avansarea stadiului unui proiect sau a oricărui tip de activitate care necesită efort.
- Vei vedea că un mobilizator nu va căuta nod în papură celorlalți. Nu-l lăsa să ignore amănuntele, atunci când echipa are nevoie de argumente solide care să-i susțină ideea. De multe ori, colegii nu vor fi mulțumiți cu sugestiile date, dacă nu sunt susținute de dovezi.
- Un mobilizator ajunge să aibă ușor încredere în ceilalți. Chiar dacă această trăsătură se dovedește a fi utilă de multe ori, poate să-i devină cea mai mare slăbiciune. Va trebui să-l ajuți să înțeleagă când e cazul să se retragă și cum să evite să-și pună încrederea în oamenii nepotrivii.
- Stilul deschis și prietenos al mobilizatorilor îi face pe ceilalți dispuși să-i urmeze. De regulă, mobilizatorii sunt niște lideri activi, puternic implicați, deoarece își combină stilul extravertit cu o atitudine deschisă și prietenoasă.

- Un mobilizator dă cel mai bun randament atunci când își împarte timpul între activitățile de echipă și sarcinile independente. Ai grijă să-i oferi această posibilitate.
- Unui mobilizator îi place să-și testeze limitele și să răspundă la noi provocări — nu te sfii să-l pui la încercare.

Cum să gestionezi relația cu un motivator

- Motivatorul este o personalitate convingătoare, foarte iscusită atunci când e vorba de oameni. Poate să-i câștige de partea sa, dând dovadă de charismă și abilități verbale. Astfel, cei care au acest tip de personalitate devin potriviți pentru orice îndatorire care implică vânzări. Trebuie înțeles că aceste calități nu sunt utile doar în vânzări, în sensul clasic al cuvântului — motivatorul poate veni cu argumente convingătoare oricând oamenii au dubii.
- Dacă încerci să administrezi strict orarul unui motivator, fii convins că îl vei îndepărta de munca sa. Acestui tip de om îi place să decidă de unul singur când și cum rezolvă problemele.
- Atunci când critici un motivator, ține minte că este foarte important pentru el să se simtă acceptat. Poate tolera unele mici rețușuri, dar trebuie să ai grijă să nu-l faci să simtă că te îndoiești de judecata lui sau că îi pui la îndoială caracterul.
- De obicei, motivatorii sunt la curent cu părerile tuturor celor implicați în grup. Fii sigur că te folosești de

aceste informații pentru a ști cum să-i stimulezi și cum să le câștigi loialitatea.

- În general, motivatorii sunt alergici la date și la analize aprofundate. Pentru ca ei să dea randament maxim, evită să le atribui sarcini care au legătură cu așa ceva.
- Motivatorii dau dovadă de atât de mult entuziasm, și sunt atât de măgulitori, încât oamenii pot ajunge să se obișnuiască ușor cu acest gen de feedback, uitând să-l ofere la rândul lor. Fii generos cu laudele și nu-ți ascunde entuziasmul; un motivator e cordial și se lasă flatat ușor.

Cum să gestionezi relația cu un oportunist

- Un oportunist gândește în mod creativ și nu lasă obstacolele să-l oprească. Simțul său de răspundere e foarte dezvoltat, fiind un conducător perfect în cazul proiectelor care au un termen-limită bine stabilit.
- Când delegi o sarcină unui oportunist, nu este nevoie să insiști la fel de mult ca în cazul altor tipologii în legătură cu modul în care trebuie rezolvate problemele. Un oportunist va găsi propriul mod creativ de a trece peste toate obstacolele, astfel încât ai mai mult de câștigat explicându-i motivația și nu demersul în sine.
- De multe ori, oportuniștii ajung să fie prost înțeleși. Ceilalți membri ai echipei îi pot considera prea insistenți, pentru că e ușor să confunzi dorința lor de a da randament cu rigiditatea sau cu o gândire

egocentrică. Sarcina ta este să-i atragi atenția oportunistului să aducă explicațiile suplimentare necesare.

- Un oportunist se va feri deseori de activitățile de grup, preferând să lucreze la proiecte în mod independent. Permite-i acest mod de lucru, dacă vrei să dea randament maxim.
- Un oportunist va ataca sistemul și va perturba starea curentă a lucrurilor. Nu agreează lucrurile făcute în mod tradițional și nici rutina. Păstrează o comunicare deschisă cu acesta pentru a te asigura că inițiativele de acest gen sunt bine dirijate. Dacă nu, te vei trezi că sistemul pe care îl atacă este chiar al tău.
- Un oportunist se va baza rar pe metodele tradiționale de a rezolva o problemă, iar găsirea unei metode noi, creative, de a răspunde unor provocări îl va impulsiona. Atribuie-i sarcini care nu-l îngrădesc și încurajează-l să-și folosească creativitatea.

Cum să gestionezi relația cu un cercetător

- Nu te aștepta ca un cercetător să ia decizii rapide — are nevoie de timp pentru a aduna informații, înainte de a-și formula o părere.
- Ai grijă atunci când îi atribui o funcție în care va trebui să se adapteze la multe schimbări. Un cercetător dă cel mai bun randament într-un mediu stabil, bine structurat.
- Când vine vorba de perseverență, se știe că un cercetător va duce greul echipei. E neobișnuit de tenace,

vrea să ducă totul la bun sfârșit și nu lasă lucrurile neterminate.

- Asigură-te că un cercetător are ocazia de a-și etala cunoștințele. Aceste oportunități îl stimulează și îi dau un puternic sentiment de satisfacție.
- Cercetătorii au nevoie de obiective clare și de un program de lucru bine stabilit, pentru a da randament. Fii atent la acest aspect atunci când îi atribui o sarcină sau îi ceri părerea referitor la un demers.
- Atunci când ai de-a face cu un cercetător care nu dă randament sau cu unul care trebuie să învețe ceva nou, dezvoltă împreună cu el un plan de bătaie care să cuprindă pașii obligatorii pentru remedierea situației. Cere să-ți raporteze periodic progresele, schimbările care apar sau demersurile hotărâte.
- Este ușor ca ceilalți membri ai echipei să vadă în cercetător un individ rece și nepăsător. Asta se datorează modului său liniștit de a fi. S-ar putea să fie nevoie de instruire, pentru a înțelege că îi e benefic să comunice celorlalți membri ai echipei pasiunea sa pentru fapte și informații.
- Dacă e cazul să prezinți o idee sau o părere unui cercetător, asigură-te că ai date solide care să o susțină. Vei câștiga un cercetător de partea ta prin logică și rațiune, nu prin charismă și emotivitate.

Cum să gestionezi relația cu un sponsor

- Un sponsor este mai puternic stimulat de oameni și nu de realizări, ceea ce îl face să fie mult mai entuziast

și productiv atunci când lucrează în echipă. E de preferat ca acesta să lucreze alături de un colectiv în care să nu existe animozități, chiar dacă astfel ajunge să se ocupe de niște aspecte mai puțin importante.

- Un sponsor tinde să se angajeze în prea multe activități și să facă promisiuni pe care timpul nu-i permite să și le țină. Din acest motiv este important să-l monitorizezi și, dacă e necesar, să-i oferi ajutorul. E necesar să-l ajuți să-și cultive asertivitatea și să știe când să spună „stop”.
- Un sponsor se adaptează ușor în cadrul unui grup deja format. Este o persoană sociabilă și deschisă, fiind repede acceptată în cele mai multe cercuri.
- Un sponsor se simte sufocat de rutină și are tendința de a gravita repede înspre conversații, cu riscul de a se pierde în acestea. Acest tip de distragere îi poate afecta randamentul, ținând cont de faptul că toate slujbele au unele aspecte rutiniere. Va trebui să-l ajuți să conștientizeze acest risc, să impui niște așteptări clare referitoare la sarcinile lui și să te asiguri că se ocupă și de activitățile monotone.
- Fii generos cu laudele când vorbești cu un sponsor. Îi place să știe că munca sa este apreciată.
- Un sponsor este o persoană flexibilă, care se împacă bine cu schimbările. Poate vedea cu ușurință partea plină a paharului. Este o persoană foarte potrivită pentru posturile care au de-a face cu schimbări frecvente, entuziasmul său contagios ajutându-i și pe ceilalți să se acomodeze repede cu acestea.

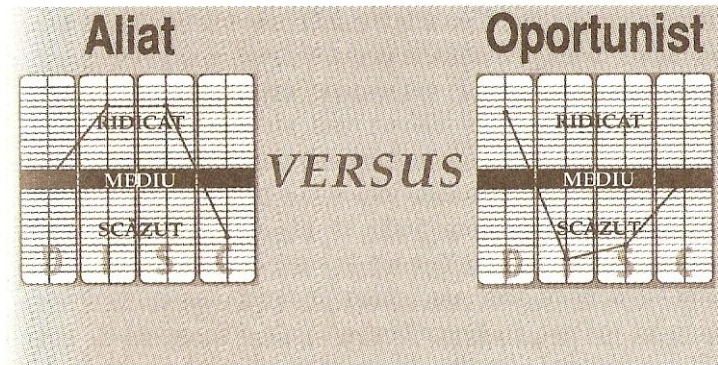
Cum să gestionezi relația cu un strateg

- Strategul este cea mai puțin întâlnită tipologie — apare la doar 1% din populație. Dacă în echipa ta se află un strateg, dă-i sarcini care să presupună utilizarea abilității sale unice de vizionar. Mulți manageri pot să nu observe această calitate, mai ales dacă cel care o deține se află la începutul carierei. Ține minte că și cei mai iscusiți strategii trebuie să înceapă de undeva.
- Un strateg ezită atunci când e cazul să se impună în fața cuiva sau să gestioneze conflictele apărute între el și un altul. Astfel, pot apărea probleme care persistă până la punctul la care va trebui să intervii. E recomandabil să-ți instruiiești strategul să se afirme mai mult în fața celorlalți, înainte ca eventualele conflicte să ia amploare.
- Strategul e iscusit la întocmirea unui plan care să fie urmat de ceilalți. Este potrivit pentru posturile de conducere, datorită abilității sale neobișnuite de a gândi cu doi pași înainte, calitate care poate să scutească echipa de eforturi suplimentare și prin care îi câștigă încrederea.
- Un strateg poate trece repede de la a fi deschis și prietenos la a fi critic și nerăbdător, atunci când simte că ceilalți se folosesc de el. Oricât de mult i-ar face plăcere unui strateg să ofere un plan de bătaie clar, nu se simte confortabil ca oamenii să se bazeze pe el prea mult. Va trebui să încerci să-l ajuți să renunțe la criticile uneori prea dure, explicându-i că acestea pot slăbi echipa.

Tip versus Anti-tip

ALIAȚ	OPORTUNIST
ARHITECT	SPONSOR
ANTRENOR	INOVATOR
DETECTIV	MOTIVATOR
DIPLOMAT	ÎNȚREPRINZĂTOR
MOBILIZATOR	EXPERT
CERCETĂTOR	STRATEG

Perechile aflate pe același rând au tendința de a intra în conflict. Caracteristicile de bază ale acestor tipuri sunt diametral opuse, fiind nevoie de o empatie reciprocă permanentă din partea celor doi. Ei vor trebui să depună un efort suplimentar considerabil pentru a se înțelege unul cu celălalt.



Aliații pun preț pe valoarea relațiilor mai mult decât pe orice altceva. Știu că un bun ascultător poate relaționa repede cu alți oameni și, în consecință, au această abilitate dezvoltată ca puțini alții. Cei din jurul aliaților recunosc rapid această afinitate pentru relații și se bazează pe ei atunci când simt nevoia de susținere. Acum să luăm oportunistul. Punerea în legătură a celor doi asigură premisa pentru un conflict, al doilea consumându-și mult mai puțină energie pentru cei din jur. Ceea ce îl stimulează cel mai tare pe oportunist este dorința de a-și controla mediul — este orientat mult mai puternic asupra sarcinilor decât asupra oamenilor, nevoile lor fiind secundare față de obiectivele și interesele sale. Când un oportunist anunță că vrea să se apuce de un proiect de unul singur, această hotărâre are mai mult de a face cu dorința lui de a controla decât cu lipsa de încredere în membrii grupului. Având în vedere că aliatul este, în primul rând, preocupat de partea socială a lucrurilor, comportamentul oportunistului poate fi perceput ca un atac. Este foarte ușor să fie perceput ca un afront adus grupului sau ca un semnal de antipatie față de colegii săi. Acest comportament va

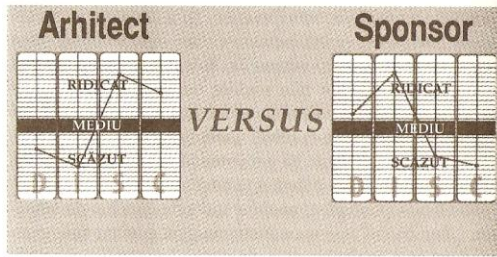
deranja mai mult un aliat decât un întreprinzător, de exemplu. Întreprinzătorii pot înțelege mai ușor, pentru că împărtășesc același interes pentru sarcini ca și oportunistul.

În realitate, modul amândurora de a privi viața este valid, dar conflictul vine din neacceptarea perspectivei celuilalt. Dacă faci parte din tipologia aliatului, poți să cazi de acord cu un oportunist și să recunoști importanța treburilor de care acesta se ocupă, fără a te simți ofensat de lipsa lui de răbdare. Pentru el, acel moment de revelație care produce o idee grozavă îi dă, de asemenea, senzația că poate pierde ocazia (el trebuie să se ocupe de asta acum, indiferent dacă ceilalți participă sau nu). Dacă ești un aliat care are o problemă cu acest comportament, nu te feri să ceri sprijinul celorlalți. Oamenii te caracterizează deseori ca fiind „de treabă” deoarece depui efort pentru ca ceilalți să se simtă apreciați și acorzi o mare importanță interesului pe care ți-l acordă, la rândul lor, cei din jur. Rezultatul? Ești foarte sensibil atunci când ești neglijat sau criticat. Este mai bine să fii conștient de această slăbiciune atunci când te confrunți cu o personalitate axată mai mult pe sarcini. În momentul în care recunoști acest sentiment, atunci când apare, minimalizezi efectul pe care îl are asupra ta. Pentru că tu accepți sarcini incomode pentru tine doar pentru a-i face pe ceilalți să se simtă apreciați, devii iritat în mod instinctiv de cei care procedează exact invers. Soluția la această tendință constă în înțelegerea faptului că puțini oameni pun un preț la fel de mare ca și tine pe comportamentul corect față de ceilalți.

Fiind un aliat, trebuie să știi, atunci când îți alegi o profesie, un hobby sau chiar perechea că vei fi nefericit dacă nu ți se va oferi șansa să te desfășori prin socializare. De ce? Pentru că, chiar dacă poți tolera sau chiar te poți bucura

uneori de munca pe cont propriu, îți este greu să rămâi concentrat pe o sarcină pe care o faci independent, fapt care are repercusiuni asupra ta. Când lucrezi în cadrul unui grup, abilitățile tale sociale dezvoltate devin evidente, iar ceilalți vor dori să se folosească de ele. Numai să nu-ți fie frică de a-ți folosi „alianțele”; relațiile puternice pe care le-ai legat îți garantează faptul că și ceilalți sunt dornici să dea o mână de ajutor.

Fiind un oportunist, profilul tău este condus de trăsătura „dominant”, ceea ce înseamnă că pentru tine contează cel mai mult senzația de control și sentimentul de a fi competent. Un aliat va avea de multe ori dificultăți în a înțelege nevoia ta de a te mișca atât de repede, cu toate că, atunci când te miști cu un pas alert, nu numai că ai sentimentul de control asupra lucrurilor, dar mai ai și ocazia de a demonstra că o situație poate fi rezolvată mult mai rapid decât se anticipase. Dacă te străduiești să explici aceste lucruri altora, vei avea mai multe șanse ca aceștia să-ți ofere spațiul de care ai nevoie sau, dacă nu, măcar te vor înțelege mai bine. Va trebui să fii deschis față de un aliat și să-i ceri părerea dacă vrei să afli ce efect au acțiunile tale asupra lui. Nu va fi mereu de acord cu importanța pe care o atribui sarcinilor și ar putea să-ți sugereze, câteodată, că ceea ce faci te trage înapoi. Lasă-l să-și exprime părerile — actul în sine face parte din munca în echipă — și scopul lui este să te ajute, nu să te demoralizeze. Până la urmă, poți să-i acorzi puțină atenție și să rămâi în continuare fidel modului tău de a fi. Ceea ce este chiar indicat, având în vedere că stilul tău nu este doar „la fel de bun ca oricare altul”, ci este, deseori, singurul mod de a atinge niveluri noi de performanță.



Între un arhitect și un sponsor au loc destul de des confruntări, dacă nu din cauza contrastului dintre cele două tipuri, atunci pur și simplu din cauza numărului mare de oameni care se înscriu în aceste două categorii. Cu 16% din populație sponsori și 13% arhitecți, aproape o treime dintre noi are unul dintre aceste două tipuri de personalitate, și scopuri foarte diferite în viață. Arhitectul se simte împlinit dacă are impresia că face un lucru bine — are trăsătura „conștiincios” predominantă — în timp ce sponsorul este puternic „influent” și e stimulat mult mai puternic de oameni decât de realizări. Un arhitect este analitic și orientat spre sarcini. Se simte confortabil într-un mediu stabil și structurat, unde așteptările sunt clare, termenele-limită sunt fixate și lumea respectă planurile. Sponsorul, pe de altă parte, este legat de interacțiunile cu ceilalți. Îi place să lucreze în echipă, se pierde ușor în discuții și nu este deranjat prea tare dacă a întârziat cu un proiect. Pentru un sponsor, termenele-limită sunt niște restricții artificiale asupra timpului nostru — în viață, nu contează ce realizezi, contează doar ce legături reușești să-ți formezi.

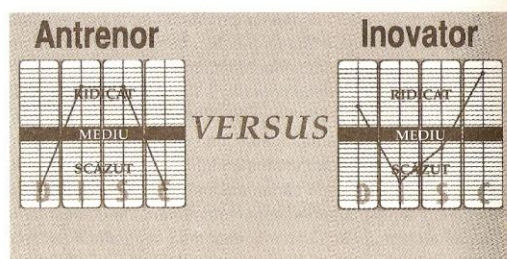
Atunci când cei doi se află în aceeași echipă, nevoile lor antitetice tind să intre în conflict, crescând sau scăzând ca intensitate, în funcție de prioritățile grupului. De exemplu, atunci când o echipă se apropie de un termen-limită, tendința sponsorului de a se pierde în conversații poate să irite un arhitect foarte puternic. Scadențele fac ca grupul să fie mult mai concentrat pe muncă, iar tendința arhitectului spre planificare și organizare să devină exemplară. Un arhitect aflat în această postură poate face ca un sponsor să devină alienat de grup. Iar lucrurile stau exact invers în vremurile mai liniștite. Atunci, raportul sponsorului cu ceilalți din grup devine dorit și ajută la stimularea acestora. Rutina este mai puțin importantă în aceste situații, iar oamenii apreciază energia pe care o manifestă un sponsor. Arhitectul, pe de altă parte, este prea puțin interesat de aceste aspecte. Are nevoie de termene-limită fixe și așteptări clare pentru a lucra în mod eficient și, în consecință, încearcă să stimuleze grupul să aleagă un scop, să-și planifice activitatea și, în esență, să se arunce cu capul înainte într-un volum imens de activități de rutină. Dintr-odată, sponsorul devine cel iritat. Conflictul dintre cei doi izbucnește și doar circumstanțele decid care dintre ei „greșește” urmându-și înclinațiile innăscute.

Secretul pentru ca un sponsor și un arhitect să lucreze bine împreună este să delimitați clar atribuțiile fiecăruia. Nu sugerez ca cei doi să nu lucreze împreună, spun doar că fiecare trebuie să știe ce are de făcut. Chiar și atunci când toată lumea este stresată pentru că un termen-limită se apropie, au nevoie să se mai și relaxeze puțin. Dacă un arhitect înțelege că sponsorul este acela care asigură acest lucru, nu va fi atât de frustrat când acesta își urmează impulsurile. La fel, planificările sunt vitale pentru succesul unui grup. Atunci când echipele nu-și stabilesc un plan de acțiune, la sfârșitul proiectului, se vor uita stupefiați

unul la altul și se vor întreba, scărpinându-se în cap: „Ce s-a întâmplat?” Tendința arhitectului spre planificare și sistematizare este cheia pentru stabilirea așteptărilor referitoare la munca depusă de sponsor și de ceilalți. Chiar dacă modul hipercorect de planificare al arhitectului poate să irite un sponsor, totuși, doar acest mod va garanta că toate sarcinile de rutină — pe care sponsorul altfel le-ar da uitării — sunt îndeplinite.

Relația cea mai bună pentru unele dintre perechile tip/anti-tip întocmite după modelul DISC este de subordonare. Nu e cazul în această pereche, arhitectul și sponsorul funcționând mai bine ca egali. Cel mai bun motiv pentru care cei doi ar trebui să rămână pe aceeași poziție este acela că scopurile lor nu pot fi reconciliate. Șeful perfect este individul care își înțelege tendințele și nevoile, dar le separă de așteptările pe care le are de la ceilalți. Totuși, cât de des se întâmplă așa ceva? În realitate, prioritățile impuse de un șef referitoare la sarcinile angajaților sunt trecute prin filtrul propriilor tendințe. În cazul arhitectului și al sponsorului, nevoile lor sunt atât de diferite, încât poate apărea foarte ușor un conflict. Sponsorul întemeiază prietenii foarte ușor, și unul dintre avantajele sale cele mai mari este rețeaua sa de cunoștințe. El își dezvoltă această „rețea” căutând oportunități de socializare cu oameni din toate cercurile posibile. Atunci când un arhitect este șef, evaluează subalternii după capacitatea lor de planificare și după modul cum rezolvă problemele obișnuite, în așa fel încât să respecte și orarul. Acestea nu sunt punctele forte ale unui sponsor. Ei au tendința să se angajeze la prea multe, promițând să rezolve niște lucruri imposibil de inclus în programul lor. Această tendință poate să înrăutățească performanțele unui sponsor, dar dacă mai și lucrează în slujba unui arhitect, problemele sunt și mai mari. Dacă ești un sponsor care lucrează pentru

un arhitect, cel mai bun lucru pe care îl poți face este să respecti promisiunile făcute șefului. În caz contrar, îți va pierde încrederea în tine. Dacă situația stă în mod opus — un arhitect în slujba unui sponsor — problemele sunt mai subtile. Sponsorul este mai puțin deranjat de tendința de planificare a arhitectului. Mulți oameni consideră aceste înclinații drept aspecte fundamentale ale oricărei profesii, așadar, rar se întâmplă să fie criticate. În plus, sponsorii tind să nu fie rigizi cu ceilalți. Sunt destul de curioși privind felul cum „funcționează” oamenii, fapt care îi face să fie mai deschiși atunci când e vorba de metodele folosite de subalterni.



Aceste două profiluri de personalitate sunt cât se poate de diferite. Tipul antrenorului și cel al inovatorului formează cea mai contrastantă pereche din categoria tip/anti-tip. Din interacțiunea celor doi vor rezulta, întotdeauna, conflicte puternice sau, dimpotrivă, colaborări fructuoase. Atunci când pui unul lângă altul graficele celor două personalități, antiteza e ușor de văzut — primul grafic arată ca celălalt, dar răsturnat. Inovatorul este impulsiv, deschis la schimbare și îi place să dețină controlul, pe când antrenorul este răbdător, flexibil și are nevoie de stabilitate. În timp ce antrenorul își extrage energia din colaborarea cu ceilalți, inovatorul este mai degrabă interesat de rezultate și preferă să lucreze singur. Inovatorul nu vrea să îndrepte lucrurile — el vrea să facă totul perfect. Antrenorul are un interes cel mult vag pentru detalii.

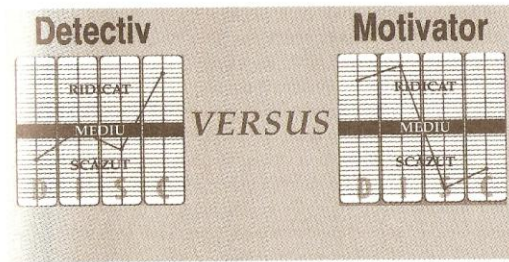
Antrenorul și inovatorul se aseamănă atât de puțin, încât se vor intersecta destul de rar. Ei sunt ca două avioane care trec unul pe lângă altul în noapte: ar putea să nu se ciocnească, dar, dacă se întâmplă, rezultă o catastrofă. Iar atunci când e vorba de a emite o părere despre prestația altcuiva, sigur se vor isca scânteii. Antrenorul este satisfăcut

când îi ajută pe ceilalți să își exploateze potențialul. El își sacrifică bucurios timpul pentru a ajuta oamenii să se dezvolte, dar fără a le impune un plan strict. Antrenorii consideră că individul trebuie să își găsească propriul drum; faptul că se ferește să își ofere părerea înseamnă că te respectă. Inovatorul este focalizat pe rezultate — energia lui provine din faptul că acționează rapid ca răspuns la tensiunea creativă. El este primul care își afirmă părerea și atacă modul în care funcționează lucrurile. Inovatorul caută mereu noi perspective și moduri de a interpreta o situație, iar această explorare este sursa inspirației sale. Având în vedere că atenția inovatorului nu este îndreptată spre oameni, se întâmplă adesea ca acesta să facă afirmații care, în cel mai bun caz, sunt lipsite de tact sau de considerație față de opinia celuiilalt. Așa atinge un punct sensibil al antrenorului, care, de altfel, este o persoană foarte tolerantă. Pentru el, niște comentarii atât de acide sunt un semn acut al lipsei de respect.

Încă un aspect care alimentează conflictul este stilul antrenorului de a evita ostilitățile. Deoarece nu se grăbește să critice sau să le spună altora părerea, va tinde să stea pasiv, păstrând această idee a lipsei de respect până atunci când lucrurile se înrăutățesc. Iar când inovatorul ajunge să afle despre această nemulțumire, este deja prea târziu. Ca în cazul multor altor ciocniri ale personalităților, soluția stă în comunicare. Inovatorul este sensibil la critică, dar vrea să-și rafineze munca. Dacă pe antrenor îl deranjează ceva din comportamentul inovatorului, este mai bine să-i comunice pe loc — nu mai târziu. Dacă antrenorul poate să-i explice inovatorului *ce simte el* în urma acțiunilor acestuia și să-l roage în mod explicit să procedeze altfel, inovatorul va da curs schimbării. Așadar, singurul lucru pe care trebuie să-l facă antrenorul este să-și susțină punctul de vedere. Talentul lui de a vedea

ceea ce e bun în ceilalți și de a oferi sugestii, lăsându-i, totodată, să ia propriile decizii, va face ca inovatorul să nu opună rezistență atunci când este criticat.

Așa cum antrenorul trebuie să învețe să vorbească pentru a se înțelege cu anti-tipul său, inovatorul trebuie să dea dovadă de răbdare și să înțeleagă că munca de echipă este o componentă vitală a procesului de creație. Munca în echipă (fie că e vorba de o plimbare cu bicicleta în familie, o întâlnire dintre părinți și profesori sau o ședință de consiliu), prin natura sa, implică o doză mare de răbdare, empatie și renunțarea la încercările de a-i controla pe ceilalți. Chiar dacă faci parte din tipologia inovatorului, te-ai simți mai bine să locuiești de unul singur într-o peșteră? Deloc. Va trebui doar să înțelegi că, pentru anumite activități în grup, va fi nevoie de mult efort și de multă energie. Probabil nu vei avea același sentiment de control și nu vei mai fi la fel de stimulat cum ești în cazul activităților solitare, așa că va trebui să contribui cu energie și entuziasm la dezvoltarea echipei. Munca alături de ceilalți este, câteodată, atât de contrară motivației tale, încât va trebui să te străduiești serios ca să poți privi totul dintr-o altă perspectivă. Dacă te gândești că munca în echipă este o provocare care trebuie depășită pentru a avea mai multe oportunități, vei avea mult mai multe șanse de a reuși în cadrul unui colectiv.

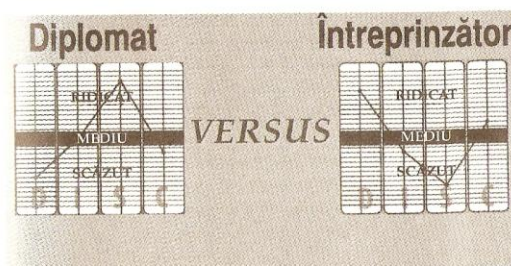


Detectivul și motivatorul intră în conflict atunci când vorbim de importanța *relativă* a informațiilor. Detectivul este recunoscut pentru dependența sa de logică și rațiune. El se concentrează asupra faptelor pentru că simte că ideile trebuie măsurate cu metrul *exactității*. Și de ce nu ar fi așa? Abilitatea detectivului de a aduna informații este inegalabilă, fapt care îl ajută enorm în carieră. Motivatorul este recunoscut pentru șarmul și abilitățile sale sociale; el se bazează pe alții pentru a simți că este valoros. Și de ce nu ar fi așa? Când lucrurile se complică, el este impulsionat să caute soluția cea mai bună pentru toți cei implicați, iar oamenii apreciază abilitatea lui de a vorbi despre nevoile grupului, folosindu-se de punctul de vedere al fiecăruia în parte. Aici stă problema — motivatorul acceptă părerea grupului. Când o echipă are probleme, iar direcția pe care trebuie să o apuce este nesigură, el se pricepe să urmărească schimbările de opinie din cadrul grupului. Pentru motivator, nu contează ce spun faptele, contează ce spun ceilalți. Poziția detectivului în această situație este diametral opusă. El simte că faptele ar trebui să decidă. Până la urmă, oamenii se înșală deseori și nimic

nu-i influențează mai mult decât o cameră plină de persoane care împărtășesc aceeași părere. Mulți oameni pot fi acaparați de acest „instinct de turmă”, dar un detectiv nu pierde niciodată din vedere faptele.

Detectivul este dispus să-și folosească timpul pentru a ajunge la esența problemei — nu contează cât de obscure sunt informațiile — și se așteaptă de la ceilalți să facă la fel. În plus, pe cât de mult îi place să cerceteze, la fel de mult ascunde informațiile referitoare la propriile sentimente. Acest aspect poate face ca detectivul să pară destul de ostil, atunci când nu este de acord cu părerile unui motivator care, la rândul lui, nu acceptă ușor oamenii care îl dezaprobă. Pentru acesta, e foarte important să fie plăcut de ceilalți, așadar, atitudinea detectivului îi va atrage imediat atenția.

Deci cum pot cei doi să ajungă într-un punct comun? Primul lucru de făcut, la fel ca în cazul oricărei alte perechi tip/anti-tip, este să caute înțelegere reciprocă. Dar, spre deosebire de majoritatea celorlalte conflicte de acest gen, în cazul acestora, discuțiile nu par să aibă mari șanse de reușită. Vor avea mai mult de câștigat prin păstrarea unei anumite distanțe. Abilitățile unice pe care le posedă cei doi sunt foarte diferite și nu se pot combina ușor. Amândoi excelează pe segmente total diferite, dar, dacă le luăm împreună, acestea acoperă mare parte din totalul sarcinilor din cadrul unui proiect. Asta e bine, pentru că nu va fi necesar să lucreze împreună pentru a duce la bun sfârșit ceva. Motivatorul și detectivul au o relație bună atunci când se respectă de la distanță. Pot învăța să colaboreze și să facă schimb de idei atunci când acest lucru e necesar. Au șanse mult mai mari de a se înțelege și de a se respecta atunci când nu se apucă, în tandem, de o problemă anume. Pot ajunge să-și admire reciproc aptitudinile, atât timp cât nu interacționează prea mult.



Când Maude și-a finalizat studiile postuniversitare, nu stătea prea bine cu banii. Dacă ne gândim la sumele pe care le luase cu împrumut în studenție, avea datorii de ordinul sutelor de mii de dolari. În pofida ofertelor excelente de serviciu pe care le-a primit, a făcut ceea ce fac mulți întreprinzători în această situație — a început să pluseze. A luat cu împrumut tot mai mulți bani și și-a înființat propria companie, triplându-și datoriile în mai puțin de un an. Pentru un întreprinzător ca Maude, neînțemeierea unei companii ar fi însemnat o trădare a propriilor instincte, o oportunitate pierdută, iar ei nu-i scapă nimic — dacă are ceva de spus în privința asta. Spre deosebire de primele încercări ale altor întreprinzători, afacerea lui Maude a avut un succes răsunător, chiar dacă meritul nu îi revine doar ei. Mult din succesul ei se datorează unei decizii care în acel moment părea înjositoare: și-a luat un partener.

Apropie-te suficient de mult de Maude și vei simți cum emană ambiție prin toți porii. Dar determinarea și instinctul nu sunt suficiente pentru ca un întreprinzător să aibă succes. Indiferent dacă își conduc propria afacere

sau lucrează pentru altcineva, este imposibil să se ocupe chiar de toate. Succesul se obține prin oameni. Maude și-a dat seama că tendința ei de a-și forța limitele îi putea aduce neplăceri, așa că a apelat la o soluție foarte neobișnuită pentru ea, atunci când și-a înființat compania — a apelat la ajutorul unui diplomat. Lui Maude i se părea că diplomatul era opusul ei. Diplomații interacționează bine cu oamenii pentru că par modești, calzi și deschiși. Diplomații văd în respect temeiul oricărei relații și lucrează din greu pentru a-i face pe ceilalți să se simtă apreciați. Aceste calități sunt esențiale din punctul de vedere al angajaților. Chiar dacă își conducea propria companie, Maude a trebuit să stea deoparte și să învețe de la partenerul său.

Când cei doi își concentră eforturile în aceeași direcție, rezultatele erau uimitoare. Când pierdeau din vedere scopul, intrau în conflict deseori. De ce? Pentru că nevoile lor erau foarte diferite. Maude a intrat în afaceri cu anti-tipul său, un individ ale cărui tendințe și scopuri erau cât se poate de diferite. Diplomații nu simt nevoia să îi domine sau să îi controleze pe ceilalți. Prioritatea lor este asigurarea armoniei între oameni, iar abilitățile lor sociale și căldura de care dau dovadă sunt o garanție a succesului. Un diplomat este, de cele mai multe ori, primul care pune nevoile grupului înaintea celor proprii. Atunci când întreprinzătorii și diplomații lucrează împreună, se completează perfect. Într-o confruntare, nevoile lor sunt atât de diferite, încât niciunul nu înțelege ce vrea celălalt. Având în vedere că diplomații încearcă să evite disensiunile de orice fel, nu se grăbesc să intervină și să-și impună părerea. Din acest motiv, un întreprinzător poate să ignore ușor situația, în timp ce frustrarea diplomatului crește. Un conflict care implică un diplomat este aproape întotdeauna unul tăcut. Chiar dacă un diplomat nu se simte

confortabil să-și exprime nemulțumirile în public, este deschis și onest în particular. Se știe că întreprinzătorii nu sunt foarte buni ascultători așa că, atunci când un diplomat îi explică ce îl îngrijorează, fii sigur că ești atent și îi aminte — dacă nu îl iei atunci în serios, s-ar putea să nu mai ai ocazia vreodată.

Pentru diplomat, consecvența este de aur. Acesta lucrează cel mai bine într-un mediu stabil și primitiv, în timp ce un întreprinzător preferă schimbarea. Diplomații nu sunt atât de porniți spre forțarea notei. În plus, un întreprinzător se simte sufocat și obosit într-un mediu static. De aceea, de multe ori, dă dovadă de curaj și forță atunci când crede cu adevărat în ea. Se hrănește din sentimentul de control al situației și îi este teamă să se oprească. Întreprinzătorii trebuie să înțeleagă însă că majoritatea oamenilor au nevoie de mai mult timp pentru a se adapta schimbărilor. Acest lucru e cu atât mai adevărat atunci când vorbim despre un diplomat. Deci, ce se întâmplă atunci când un întreprinzător nu reușește să îi facă pe toți să se miște pe cât de repede ar vrea? Tinde să devină mult mai insistent și să încerce să-i mobilizeze pe cei din jur în direcția dorită de el. Acest gen de atitudine are darul să îndepărteze oamenii, iar diplomații înșiși consideră acest comportament agasant — chiar dacă, probabil, nu îi vei auzi niciodată spunând asta în față. Ține minte că diplomatul are nevoie de mai mult timp decât majoritatea oamenilor pentru a se obișnui cu idei noi. Și nu-l poți forța să facă ce vrei. Tumultul de entuziasm al întreprinzătorului îl surprinde pe diplomat, iar diplomaților nu le plac surprizele.

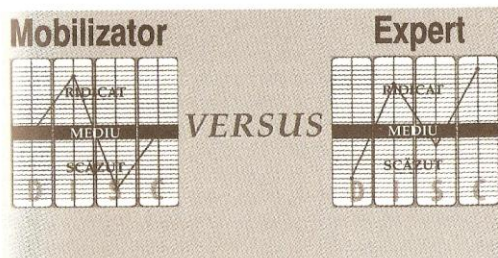
Un întreprinzător va fi rareori satisfăcut de realizările sale. Nu e vorba că-i place să se chinuie, însă inactivitatea îl privează de energie. A fi mulțumit cu tot ce a făcut deja ar însemna că viața sa este plictisitoare. Întreprinzătorii

își petrec puțin timp culegând laurii. Preferă să treacă la următoarea provocare. Simt nevoia să bifeze în fiecare zi câte o reușită pentru a se simți valoroși. Ține cont de asta, pentru că vei observa că ți-n socoteala.

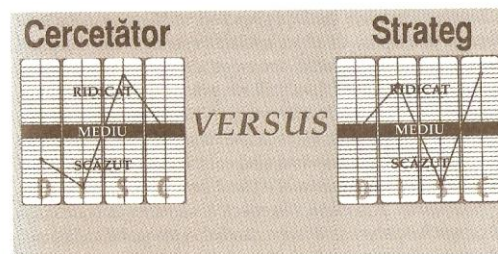
Maude nu ascultă întotdeauna de sfaturile partenerului său, dar știe că oricând va avea nevoie de o perspectivă pragmatică asupra situației, se va putea bizui pe diplomat. Astfel, Maude a reușit să evite niște catastrofe. Ca un om care forțează limitele, Maude se gândește mereu la ceea ce se află dincolo de orizont, la ce-l așteaptă în continuare, fiind chiar curios să știe dacă ar reuși să spargă geamul punând în funcțiune combina tatălui, cu volumul dat la maximum. Nu e vorba de răutate gratuită, dar energia și motivațiile sale îl împing permanent către un alt nivel, nu neapărat mai bun. E adevărat că această tendință poate aduce necazuri, dar atunci când este temperată de către cineva care gândește ca un diplomat, poate deveni modul de gândire care rezolvă probleme aparent fără soluție, îmbunătățește modul în care se fac lucrurile sau, pur și simplu, impulsionează oamenii. Chiar dacă există riscul unui conflict, perechea formată dintr-un diplomat și un întreprinzător este una valoroasă. Dacă încearcă să se înțeleagă și să-și respecte reciproc tendințele, efortul lor poate da rezultate pe care niciunul dintre ei nu le-ar fi putut visa de unul singur.

Pe plan profesional, încrederea stă la baza delegării îndatoririlor. Nimănui nu îi place să greșească și e înspăimântător gândul că ai putea da o sarcină cuiva despre care crezi că nu ar fi în stare să o ducă la bun sfârșit. Mobilizatorul are atâta încredere în oameni, încât va delega sarcinile imediat — câteodată chiar prea devreme. El crede, în sinea lui, că oamenii sunt capabili să facă absolut orice și este dispus să ofere iar și iar șanse. Cea mai gravă jignire este să observe că expertul nu este dispus să facă același lucru. Împărțirea îndatoririlor este o experiență incomodă pentru expert, deoarece consideră că asta e rețeta sigură pentru eșec. Nu e vorba că experții se îndoiesc de alții mai mult decât de ei înșiși; simt doar că au mai mult control atunci când se ocupă personal de un proiect. Mobilizatorul nu vede în asta teama expertului de a greși, ci, mai degrabă, o lipsă de încredere în abilitățile celorlalți oameni.

Dar, deseori, mobilizatorii greșesc delegând prea multe sarcini. Imaginează-ți ce impresie își face un expert — văzând că mobilizatorul s-a înșelat împărțind prea multe atribuții, expertul va avea cu atât mai mult tendința să facă el însuși totul. Dacă cei doi se vor certa vreodată pe acest subiect, cel mai probabil expertul se va folosi de acest argument. Chiar dacă reticența expertului este îndreptățită de multe ori, lipsa de înțelegere față de colegul său nu este. Mobilizatorul ar trebui să fie mereu dispus să asculte atunci când expertul vrea să discute acest subiect. Chiar dacă este o persoană sociabilă, deschisă, a asculta nu este punctul forte al unui mobilizator. Iar un expert își va recunoaște foarte rar slăbiciunile. Până când expertul nu vorbește despre problemele sale legate de delegarea atribuțiilor, iar mobilizatorul nu se sincronizează cu acesta și nu îl ascultă, între cei doi va mocni mereu un potențial conflict.



Este puțin probabil ca între un mobilizator și un expert să izbucnească conflicte atât de intense cum sunt cele din cazul altor perechi tip/anti-tip. Motivul? În general, aceste personalități sunt flexibile, extravertite și nepretențioase. Oamenii sunt foarte sociabili și, în plus, nu simt nevoia puternică de a controla situația, așadar, conflictul trece repede. Aceste aspecte îi fac să pară o pereche cu care ți-ai dori să lucrezi. Așadar, de ce îi încadrăm într-o tipologie antitetica? Pe scurt, răspunsul este încrederea. Mobilizatorul are prea multă încredere în oameni. Este încredzător în abilitățile sale și îi vede pe ceilalți în aceeași lumină. Expertul, pe de altă parte, este cel mai aspru critic al său. Vrea tot timpul să progreseze și se judecă dur atunci când vede o greșeală. Chiar dacă nu recunoaște întotdeauna, așteaptă de la ceilalți același lucru. Astfel, expertul are cu greu încredere în oameni. E bine știut că oamenii își doresc ca ceilalți să aibă încredere în ei, numai că expertul este genul de persoană care își pierde ușor încrederea, dacă cineva îl enervează. Cu totul opus mobilizatorului, care are încredere în toată lumea.



Se întâmplă atunci când reunești doi oameni foarte fermi în convingerile lor și care au mereu un plan clar pentru viitor? Dacă planurile lor nu coincid, se vor isca scânteii. Având în vedere că cercetătorul și strategul au motivații diferite — dar amândoi au mereu un plan — căile pe care le propun se contrazic de multe ori. Cercetătorul se bazează pe logică și rațiune atunci când rezolvă o problemă. Este mai degrabă interesat de muncă decât de oameni și este lesne de înțeles de ce nu este ușor de convins prin sentimentalisme. Dacă vrei să-l convingi pe cercetător de un lucru, ar fi bine să-ți susții punctul de vedere cu argumente clare. Strategul, pe de altă parte, este interesat, în primul rând, de oameni și se folosește de stilul său charismatic pentru a-i atrage de partea sa. Nimănui nu-i place să vorbească cu pereții, aceasta fiind impresia pe care o are un strateg atunci când discută cu un cercetător — cele mai convingătoare argumente ale sale sunt ignorate. Pe de altă parte, cercetătorul nu înțelege de ce strategul nu poate să prezinte clar informațiile și are impresia că acesta îi ascunde ceva și că încearcă să se folosească de „orice altceva, mai puțin de adevăr“.

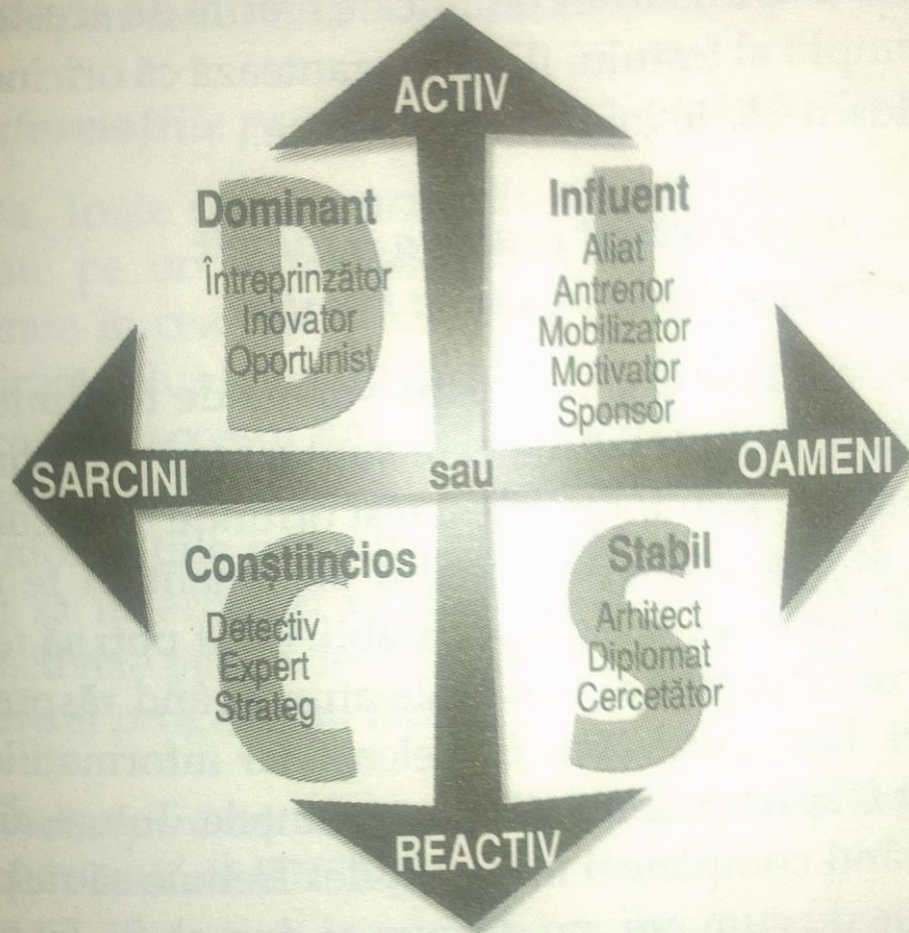
Tipologiile axate pe fapte se confruntă deseori cu cele axate pe oameni și, de obicei, soluția este dată de persoana care înclină către oameni, deoarece aceasta va căuta întotdeauna armonia. Aici, lucrurile nu pot merge așa. Strategul poate să fie interesat de oameni, dar îi îndepărtează repede pe cei care nu-i împărtășesc entuziasmul — și, dacă este cineva care se va comporta așa, cel mai probabil va fi un cercetător care se tot întreabă când va primi datele exacte ale problemei. Având în vedere că amândoi sunt convingși de propriile păreri și despre modul cum ar trebui rezolvate treburile, cearta care se va isca va fi cât se poate de serioasă.

Pot face ceva cei doi pentru a se reconcilia? Desigur. Totul ține de tempo. Strategul este atât de încrezător în instinctele sale, încât devine nerăbdător atunci când celălalt nu îi arată aceeași încredere. Dar cercetătorul va fi de neclintit. Această tipologie nu ia niciodată decizii pripite, iar strategul va trebui să înțeleagă că acest gen de persoană are nevoie de timp pentru a se documenta riguros înainte de a-și exprima punctul de vedere. Atunci când doi oameni nu se sincronizează, trebuie să comunice unul cu celălalt. Având în vedere că, de obicei, strategul este cel care încearcă să forțeze lucrurile, el este cel care trebuie să se oprească și să se consulte cu cercetătorul ori de câte ori va simți că-l cuprinde nerăbdarea. Doar asigurați-vă în prealabil că amândoi vorbiți despre același lucru. Cercetătorul nu va ezita să-ți prezinte esența problemei, așa că ia în serios ceea ce are de spus.

Dacă ai impresia că emoțiile nu pot fi măsurate, privește doar cât de repede pot fi convingși oamenii de ideile strategului. El nu e un vrăjitor — este convingător pentru că discută subiectele pe care oamenii le consideră importante. Strategul este abil în a prevedea evenimente. Este atât de priceput, încât oamenii ajung să se încreadă în

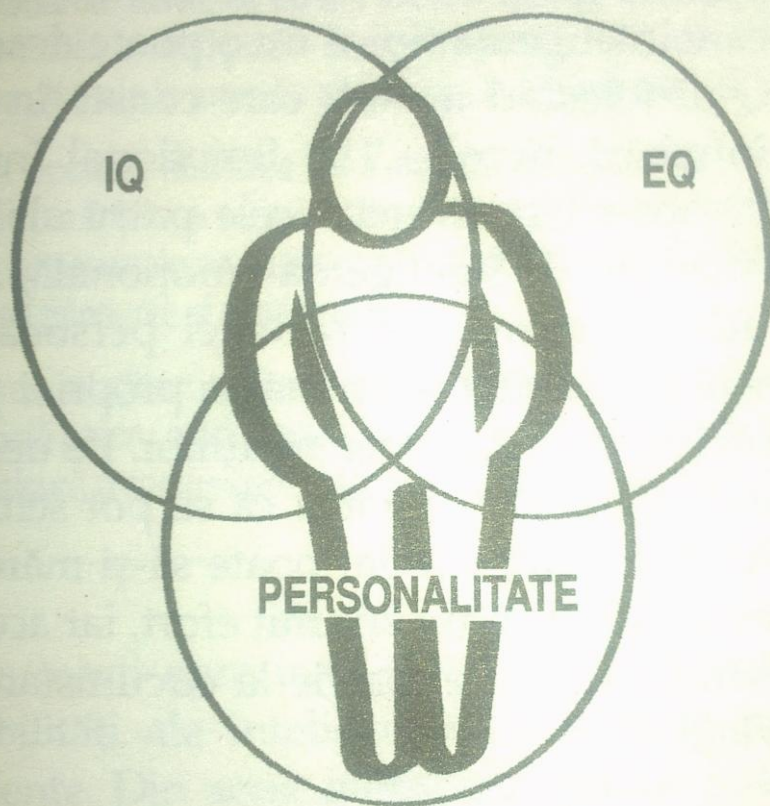
ideile lui. Așadar, ai de câștigat dacă ești atent la ceea ce spune. Dacă totuși eziți să-i accepți sugestiile, fii sigur că reticența este datorată logicii și nu încercării tale de a evita schimbarea. Un strateg îmbrățișează cu căldură schimbarea, iar un cercetător poate învăța multe din asta. În final, ține cont de faptul că modul strategului de a folosi sentimentele pentru a convinge oamenii distrage atenția de la o calitate pe care o are în comun cu cercetătorul — cei doi, mai mult ca oricare alte tipologii, se asigură că toate detaliile sunt rezolvate. Atunci când totul se năruie în jur, strategul poate nu numai să se asigure că totul va ieși bine, dar poate și să convingă grupul să țină cont de ceea ce are de spus un cercetător. Asemenea cercetătorului, strategul este un gânditor strălucit și rațional; atunci când se află pe aceleași baricade, cei doi alcătuiesc o echipă formidabilă.

- **Tipul Dominant** îi descrie pe cei care sunt activi și orientați spre sarcini. Sunt asertivi și preferă să aibă putere și control asupra lucrurilor.
- **Tipul Influent** (persuasiv) îi reunește pe cei care sunt activi și orientați spre oameni. Sunt extrem de sociabili și se bazează pe abilitățile lor de comunicare.
- **Tipul Stabil** este atribuit oamenilor reactivi și orientați spre sarcini. Sunt contemplativi, răbdători și perseverenți.
- **Tipul Conștiincios** (conformist sau prudent) etichetează indivizii reactivi orientați spre oameni. Ei caută organizare și structură.



Cele pasiprezece tipologii DISC, în concordanță cu tendința predominantă („dominantă“, „influență“, „stabilitate“ sau „conștiinciozitate“). Dacă îți minte că fiecare tip se încadrează într-una dintre cele patru trăsături DISC, îți va fi ușor să observi cum se grupează și să înțelegi oamenii pe baza trăsăturii predominante.

Măsurarea persoanei în întregul ei



Inteligența (IQ), personalitatea și inteligența emoțională (EQ) sunt calități distincte pe care le posedă fiecare. Împreună, ele determină modul nostru de a gândi și acționa, dar niciuna dintre ele nu poate fi evaluată pe baza celeilalte. Dintre cele trei, inteligența emoțională este singura calitate flexibilă și deschisă schimbării.

Cele patru abilități maleabile ale inteligenței emoționale (EQ)

COMPETENȚĂ PERSONALĂ	CONȘTIINȚĂ DE SINE	AUTO-GESTIONARE
COMPETENȚĂ SOCIALĂ	CONȘTIINȚĂ SOCIALĂ	GESTIONAREA RELATIILOR

Conștiința de sine: abilitatea de a-ți percepe pe moment și în mod exact emoțiile și de a-ți înțelege tendințele manifestate într-o situație dată. Conștiința de sine include buna gestionare a propriilor reacții la un anumit eveniment, la o anumită provocare sau chiar la anumiți oameni. O conștiință de sine dezvoltată include disponibilitatea de a tolera disconfortul generat de conștientizarea defectelor tale, alături de cea a punctelor tale forte.

Autogestionarea: abilitatea de a-ți folosi conștiința de sine pentru a rămâne flexibil și a-ți dirija în mod pozitiv comportamentul. Asta înseamnă controlarea reacțiilor emoționale la anumite situații sau la anumiți oameni.

Conștiința socială: abilitatea de a detecta în mod exact emoțiile celorlalți oameni și de a înțelege ce se întâmplă cu ei. De multe ori, asta înseamnă a percepe cu acuratețe ce gândesc și simt cei din jurul tău, chiar dacă tu nu le împărtășești gândurile și sentimentele.

Gestionarea relațiilor: abilitatea de a-ți folosi conștiința de sine, dar și conștiința socială pentru a administra cu succes interacțiunile cu ceilalți. Această abilitate asigură o comunicare clară și o abordare eficientă a conflictelor.

Celelalte abilități maleabile din cadrul studiului TalentSmart

Asumarea riscurilor: Abilitatea de a te descurca în situații care implică un anumit risc și de a-ți continua suficient timp activitatea până la îndeplinirea sarcinilor, atunci când situația devine dificilă.

Planificarea: Anticiparea evenimentelor viitoare în vederea stabilirii unor obiective adecvate și îndeplinirii unor scopuri.

Viziunea: Oamenii inspirați îi poartă pe ceilalți către noi orizonturi. Pentru aceasta, ai nevoie de abilitatea de a-ți imagina o altă realitate pe care ceilalți o vor putea vedea și pe care își vor dori s-o urmeze.

Curajul: Păstrarea fermității în fața provocărilor.

Luarea deciziilor: Luarea unor decizii ferme care au la bază analiza mai multor opțiuni, utilizarea, atunci când se impune, a informațiilor de la cei din jur și finalizarea procesului decizional în timp optim.

Comunicarea: Actul de a furniza celorlalți o informație în mod clar, pe cale verbală sau scrisă.

Ascuțimea spiritului: O curiozitate activă în raport cu lumea din jurul tău, care se materializează prin dorința de a învăța.

Mobilizarea celorlalți: Abilitatea de a-i stimula și de a-i influența pe cei din jurul tău.

Cercetarea: Abilitatea de a descoperi ce informații sunt importante pentru luarea unei decizii bune.

Atenția la rezultat: Abilitatea de a nu pierde din vedere scopul. Concentrarea pe rezultatul final și realizarea tuturor demersurilor necesare.

Împărtășirea informațiilor: Odată ce deciziile au fost luate, abilitatea de a împărtăși celor direct interesați detaliile acestui proces decizional.

Repetiția: Cât de bine îți antrenezi instinctele în luarea deciziilor. Este vorba de repetarea continuă, în conformitate cu propriile reguli, până când actul decizional devine un obicei.

Preocuparea pentru rezultat: Faptul de a fi cu adevărat preocupat de bunăstarea celorlalți, împreună cu exprimarea personală a acestei preocupări.

Munca în echipă: Plasarea nevoilor grupului înaintea celor proprii și demonstrarea modestiei pentru a putea împărtăși meritele cu colegii.

Flexibilitatea: Actul de a te adapta în mod constant la mediu. A fi capabil să reacționezi rapid la schimbare și la necunoscut.

Construirea angajamentului: Împărtășirea informațiilor de care au nevoie ceilalți pentru a funcționa. Depunerea unui efort suplimentar pentru a le arăta celorlalți că îți pasă.

Împuternicirea: Împuternicirea celorlalți prin implicarea lor directă în activitățile tale și respectarea sfaturilor și punctelor de vedere pe care le manifestă.

Stabilirea regulilor: Modul în care îți crezi un sistem care să-ți ghideze instinctele. Este vorba de a te proteja de comiterea unor greșeli previzibile.

Integritatea: Aplicarea eticii și a valorilor în acțiuni concrete. Indivizii care demonstrează această calitate acționează pe baza unui nucleu central de principii care sunt admirate de ceilalți, câștigându-le astfel aprobarea.

Credibilitatea: Susținerea vorbelor prin fapte și oferirea garanției respectării promisiunilor.

Valorizarea contrastelor: A valorifica diferite perspective ale oamenilor asupra uneia și aceleiași situații.

Învățarea constantă: Actul de a încerca în mod constant să înveți lucruri noi despre tine pentru a te dezvolta și a-ți exploata cât mai bine potențialul.