

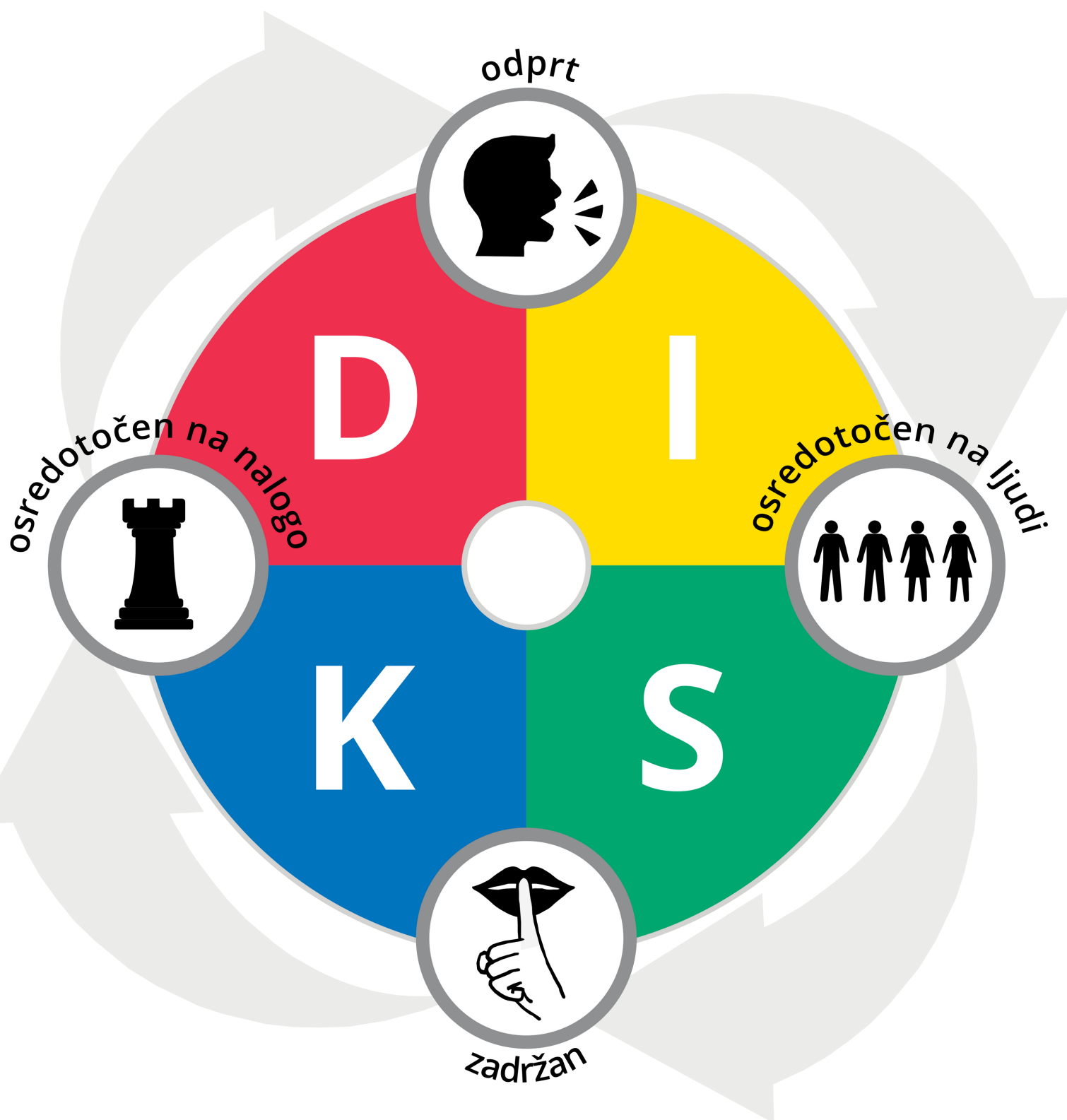


# Vedenjski stili na delovnem mestu



Priročnik za prepoznavanje, razumevanje in prilagajanje  
različnim vedenjskim stilom na delovnem mestu.

# MODEL **DISK**





# IZVOR DISK-a



## William Moulton Marston: 1893 - 1947

Ameriški psiholog in ustvarjalec Čudežne ženske.

Marston je vedenje ljudi razlagal na dveh oseh. Prva je kazala, ali je posameznik bolj aktiven ali pasiven, druga pa, ali okolje zaznava kot ugodno ali neugodno.

Osi stojita pravokotno druga na drugo, da nastanejo štiri kvadranti. Vsak izmed njih opisuje en vedenjski vzorec:

**Dominantnost** ustvarja aktivnost v neugodnem okolju

**Spodbujanje** ustvarja aktivnost v ugodnem okolju

**Stanovitnost** ustvarja pasivnost v ugodnem okolju

**Ubogljivost** ustvarja pasivnost v neugodnem okolju



## John George Geier, III : 1934 - 2006

Ameriški psiholog in raziskovalec.

- Deloval na University of Minnesota kot direktor oddelka vedenjske psihologije.
- Njegovo doktorsko delo in knjiga: *Energetics of Personality*.
- Sodeloval pri prvem osebnotnem testu *Minnesota Personality Inventory* leta 1958.
- Originator analize - *Personal Profile System* 1970 – predhodnika današnjega persolog DISK profila.



# ZAKAJ persolog® DISK?



Na trgu je veliko izdelkov, ki temeljijo na DISK-u. Persologov® DISK sistem je eden izmed najbolj naprednih med njimi.

Lahko vam pokažemo, kako poznavanje vaših ljudi doprinese k poslu in ustvarjanju profita.

Pri Pro Acti se posvetimo vsaki stranki posebej in ji **prilagodimo naš pristop, storitve in izdelke.**



Pro Acta rešuje težave, ki so ključnega pomena. Pomagamo vam lahko, če vaša organizacija trpi zaradi česarkoli od naštetega:

- slabe odločitve pri zaposlovanju
- presežek osebja
- malo vključevanja
- zmanjšana produktivnost
- premajhna uporaba sposobnosti posameznikov
- pomanjkanje znanja o moči timov
- neučinkovita komunikacija
- povprečna zmogljivost
- slabo timsko delo in sodelovanje
- spregledani dosežki
- izčrpano in izgorelo osebje
- slabi poslovni rezultati

*Vse našete težave so drage ter kradejo čas, vašo energijo in denar. Dopustite, da vam jih pomagamo trajno razrešiti.*

Pro Acta ponuja paleto persolog® DISK izdelkov, delavnic in svetovanj.

# PREPOZNAVANJE STILOV

D

## D - stil

- pogosto se mu mudi
- je neposreden, pove kar misli
- je direkten
- svoja mnenja predstavi kot dejstva
- prekinja drug
- govori z več ljudmi hkrati
- "Kaj je bistveno?"
- je agresiven/zahteven

I

## I - stil

- je odprt in prijazen
- veliko govori
- zlahka se vznemiri in navduši
- je živahen
- govori o svojih znancih
- ne osredotoča se na podrobnosti
- ne posluša dolgo

## K - stil

- je zadržan in miren
- je tih
- osredotoča se na podrobnosti
- postavlja vprašanja
- natančno preveri vse informacije
- deluje premišljeno
- nesoglasij ne izrazi zlahka

K

## S - stil

- izgleda miren
- se ne vznemiri ali navduši zlahka
- pozorno posluša
- prikimava in se strinja
- je sproščen
- sprašuje o podrobnostih
- izgleda, kot da ima močna mnenja, a jih ne izraža z besedami

S



# STILI V TIMU



## Navodila:

Zapišite člane tima (delovne skupine ali ljudi, s katerimi ste pogosto v interakciji), njihove številke vnosa ter njihove vedenjske ali osebnostne poteze, po katerih ste prepoznali posamezni tip.

| ČLAN | ŠTEVILKA VNOSA | VEDENJSKI/OSEBNOSTNI NAMIGI |
|------|----------------|-----------------------------|
|      |                |                             |
|      |                |                             |
|      |                |                             |
|      |                |                             |
|      |                |                             |
|      |                |                             |
|      |                |                             |
|      |                |                             |
|      |                |                             |
|      |                |                             |

Ustvarite **slikovno podobno** vašega tima, tako da obkrožite številko vnosa vsakega člana tima v kvadrantu na delovnem listu na strani 6.

Najuspešnejši timi imajo pogosto zapolnjene vse štiri kvadrante. Še bolj ključna kot polna reprezentacija pa je sestava tima, ki mora biti primerna za nalogo, ki jo tim ima.

Kako homogen ali raznolik je vaš tim?

Če v vašem timu močno prevladujejo posamezniki iz enega ali dveh kvadrantov:

- katere prednosti ima to lahko?
- kaj v vašem timu zaradi tega morda manjka?
- kako bi to lahko vplivalo na izvajanje naloge tima?



# TIMSKI DELOVNI LIST



## Kako zaznavam svoje okolje

Kako se odzivam na svoje okolje

|         | stresno                                                                                       | nestresno                                                                                  |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| gotov   | <div>112</div> <div><b>Dominanten</b><br/>(usmerjevalec)<br/><b>124</b></div> <div>1413</div> | <div>212</div> <div><b>Iniciativen</b><br/>(pobudnik)<br/><b>123</b></div> <div>2423</div> |
| negotov | <div>4142</div> <div><b>Korekten</b><br/>(previdnež)<br/><b>134</b></div> <div>443</div>      | <div>3132</div> <div><b>Stabilen</b><br/>(podpornik)<br/><b>234</b></div> <div>343</div>   |



## DOMINANTNI COACHING STIL

**Grajenje odnosov:** ne pričakujte klepeta, trener bo takoj prešel k bistvu

**Poslušanje:** malo verjetnosti, da je trener dober poslušalec

**Nudenje podpore in spodbud:** spodbujal bo k doseganju skupnega zastavljenega cilja

**Dajanje negativnih povratnih informacij:** ne bo imel zadržkov pri kritiki

**Dajanje specifičnih navodil:** zaposlenemu bo povedal točno kaj in kako mora opraviti določeno nalogo

**Nudenje nasvetov:** morda bo svetoval, kako uspešno doseči zastavljeni cilj

## INICIATIVNI COACHING STIL

**Grajenje odnosov:** želel bo zgraditi odnos z zaposlenim

**Poslušanje:** malo verjetnosti, da je trener dober poslušalec

**Nudenje podpore in spodbud:** nudil bo veliko podpore, spodbud in motivacije, če mu bo delo zaposlenega všeč

**Dajanje negativnih povratnih informacij:** ne bo imel veliko specifičnih povratnih informacij

**Dajanje specifičnih navodil:** malo verjetno bo dajal točna navodila

**Nudenje nasvetov:** imel bo veliko nezaželenih nasvetov in idej



## STABILNI COACHING STIL

**Grajenje odnosov:** veliko časa bo namenil povezovanju z zaposlenimi

**Poslušanje:** odličen poslušalec

**Nudenje podpore in spodbud:** nudil bo ogromno pozitivne podpore in spodbud, malo verjetno podajal nezaželene nasvete; svetoval zgolj kadar bo pozvan

**Dajanje negativnih povratnih informacij:** imel bo težave pri izpostavljanju napak, kar lahko zavira napredek zaposelnih

**Dajanje specifičnih navodil:** malo verjetno bo dajal točna navodila

**Nudenje nasvetov:** malo verjetno bo podajal nasvete sam od sebe

## KOREKTNI COACHING STIL

**Grajenje odnosov:** odnos bo gradil na podlagi izkušenj na delovnem mestu in ne na podlagi osebnih informacij

**Poslušanje:** zaposlenega bo poslušal, če bo govoril o dejstvih in ne čustvih

**Nudenje podpore in spodbud:** opazil in pohvalil bo natančnost in vztrajnost, malo verjetno pa tudi inovativno razmišljanje in poglede z večje perspektive

**Dajanje negativnih povratnih informacij:** kritiko bo podal neposredno, z malo ozira na občutljivost prejemnika kritike

**Dajanje specifičnih navodil:** zelo verjetno bo nudil zelo natančna navodila za izvedbo nalog ali aktivnosti



# STILI IN KONFLIKTI

## DOMINANTNI STIL

**Kreposti:** ne boji se konflikta, ga celo vidi kot priložnost; lahko je neposreden in direkten, tako da vedno veš, pri čem si

**Težavnosti:** lahko je borben in tekmovalen in želi imeti 'prav' ter 'po njegovem'; lahko ustvarja nepotrebne konflikte; postane nepotrpežljiv ali agresiven, če se konflikta ne da rešiti zlahka

**Optimalni pristop:** bodite iskreni, prepoznajte težave, jasno povejte, zakaj ste vznemirjeni, bodite učinkoviti in govorite o dejanjih in rezultatih

**Izogibajte se:** povzročanja občutkov, da jih izkoriščate

## INICIATIVNI STIL

**Kreposti:** je sočuten do drugih, konflikt bo pripravljen reševati na mnogo različnih načinov

**Težavnosti:** lahko postane preveč čustven

**Optimalni pristop:** bodite navdušeni, govorite o različnih možnostih in bodite pripravljeni poslušati njihove ideje in predloge

**Izogibajte se:** kritiziranja in dajanja premalo priznavanja in pohval

## STABILNI STIL

**Kreposti:** išče kompromise, je mediator konfliktov znotraj tima, pokaže skrb za občutke soljudi

**Težavnosti:** izogiba se konfliktu; ljudem pove, kar želijo slišati, da bi se izognil soočenju z njimi, kasneje pa lahko zaradi tega kuha zamero

**Optimalni pristop:** bodite prijazni, iščite kompromise, dopustite jim dovolj časa, da se privadijo na spremembe

**Izogibajte se:** direktnemu izzivanju ali pribombam, ki bi jih lahko razumeli kot osebno zavrnitev

## KOREKTNI STIL

**Kreposti:** dobro rešuje probleme in išče izvor problema, osredotoča se na dejstva

**Težavnosti:** lahko se preveč osredotoča na dejstva in ignorira občutke; lahko je pretirano kritičen in neobčutljiv na druge

**Optimalni pristop:** uporabljajte logiko, poslužite se prisopa 'korak za korakom', govorite o dejstvih

**Izogibajte se:** posploševanja in negotovosti



# REŠEVANJE KONFLIKTOV *s stilom*



## Navodila:

Glede na vaše znanje o posameznem stilu, opišite strategijo za reševanje konflikta, ki bo najverjetneje vodila k razrešitvi konflikta.

| <div> <div>Stil sodelavca</div> <div>Moj stil</div> </div> | D | I | S | K |
|------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| D                                                          |   |   |   |   |
| I                                                          |   |   |   |   |
| S                                                          |   |   |   |   |
| K                                                          |   |   |   |   |



# REŠEVANJE KONFLIKTOV

## s stilom



### Navodila:

Glede na vaše znanje o posameznem stilu, opišite strategijo za reševanje konflikta, ki bo najverjetneje vodila k razrešitvi konflikta.

| <div>Stil sodelavca</div> <div>Moja stil</div> | D                                                                                                                        | I                                                                                                              | S                                                                                                             | K                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D                                              | Konflikt naslavljajte direktno; otesite se želje po tem, da bi imeli prav; bodite pripravljeni na sklepanje kompromisov. | Dovolite drugim izražati njihove ideje in mnenja, izogibajte se kritiziranju.                                  | Bodite prijazni in se zavedajte, da bodo morda za reševanje težave potrebovali dalj časa.                     | Osredotočite se na izvor problema in se logično lotite reševanja, izogibajte se posploševanju.                                                  |
| I                                              | Poskušajte videti pozitivno stran reševanja konflikta. Izogibajte se govorjenju v prazno in pretirani čustvenosti.       | Ne oklepajte pri izražanju čustev; izognite se govorničenju in izgubljanju rdeče niti, ki je rešitev problema. | Pokažite, da vam ni težko govoriti o problemu, bodite odprti in prijazni ter spodbujajte iskanje kompromisa.  | Osredotočite se na dejstva o problemih, uporabljajte logiko in omejite izražanje čustev.                                                        |
| S                                              | Bodite pripravljeni nasloviti konflikt; ne pretvarjajte se, da ne obstaja.                                               | Pokažite navdušenje in se izogibajte strinjajnju, zgolj da bi razrešili konflikt.                              | Pozabite na vašo željo po harmoniji in naslovite težavo.                                                      | Osredotočite se na logično reševanje problema, omejite izražanje čustev in komentarjev ne jemljite osebno.                                      |
| K                                              | Bodite direktni, ne izgublajte se v podrobnostih.                                                                        | Dovolite jim čas, da govorijo, z reševanjem problema ne začnite prehitro.                                      | Izogibajte se izrazom, ki bi lahko zveneli kot osebni napadi in bodite pripravljeni na sklepanje kompromisov. | Izogibajte se 'paralizi zaradi analize', ko porabite preveč časa za analizo konflikta in premalo časa za odločanje o tem, kaj dejansko storiti. |



# DISK HUMOR



## Gneča v dvigalu ...

**D** bi zakorakal v dvigalo, pritisnil gumb in zaprl vrata. **I** bo spuščal ostale v dvigalo in govoril: "prostor še za enega", "pohiti, zamudil boš; počakali te bomo!". **S** bo potrpežljivo čakal v vrsti in se včasih premikal iz ene vrste v drugo, medtem ko bo pomagal drugim. **K** bo vstopil v dvigalo. Če bo gneča prevelika, bo ljudi preštel in, če bo številka prevelika, nekoga prisilil, da izstopi.

## V pisarni je čez vikend nekdo popolnoma preuredil pohištvo ...

**D:**

Je užaljen, ker ni bil vključen v proces odločanja o preureditvi. Ima svoje teorije, zakaj se je preureditev zgodila in zakaj ga o njej nihče ni nič vprašal ali obvestil.

**I:**

"Tole izgleda super, ampak sem se res navadil na prejšnjo postavitev... Kdo ima zdaj svoj prostor blizu mene? Pojdimo na kavo in se pogovorimo o tem, kako smo lahko vsi zadovoljni z novo preureditvijo.

**K:**

Ne reče ničesar, čez 20 minut pa pride iz pisarne s pravilnikom in želi vedeti, kdo je pooblastil preureditev pohištva. Rad bi vedel tudi, ali je bil premik narejen v skladu s predpisi in če je bilo vse primerno dokumentirano.

**S:**

"Ravno sem se navadil na prejšnjo postavitev pohištva. Ta vikend nisem počel nič posebnega, lahko bi pomagal pri prestavljanju pohištva. Ali so plačali nadure?

# KATERI **STIL** PA JE **VAŠ**?

Da bi izvedeli, nas kontaktirajte:



## Vedenjski stili na delovnem mestu



+04 576 9550



[janez.hudovernik@proacta.si](mailto:janez.hudovernik@proacta.si)



<https://proacta.si>

Pro Acta d.o.o.

Sp. Laze 1a

SI-4247 Zg. Gorje