

# Стили поведения и общения людей (по И.Адизесу): использование в наставничестве

Бизнес-тренинг



Ицхак Калдерон  
**Адизес**

# Условия успешного наставничества

- Взаимопонимание
- Доверие и уважение
- Эмоциональный контакт
- Высокая мотивация обеих сторон
- Способность давать и воспринимать как похвалу, так и критику

# Что может помешать?

- Различия в деятельности, мышлении и речи
- Взаимное раздражение
- Различия в ценностях и приоритетах
- Постепенная утрата мотивации
- Недостаток позитивного подкрепления, восприятие замечаний как придирок

# Что такое индивидуальные стили и почему их важно знать?

- Индивидуальный стиль: способ восприятия, мышления, поведения, применяемый данным человеком в большинстве ситуаций.
- Каждый стиль имеет свои сильные и слабые стороны.
- Стиль делает человека более успешным в одних ситуациях и менее успешным – в других.
- Конфликты, отсутствие взаимопонимания, разногласия часто возникают из-за противоречия стилей.
- Эффективный наставник должен уметь подстраиваться под стиль обучаемого.
- При работе с людьми важно осознавать особенности своего собственного стиля и определять стили других, чтобы успешно взаимодействовать с ними.

# Чему мы научимся

- Распознавать стили по речевым признакам и поведению человека
- Понимать, почему возникают проблемы между представителями разных стилей
- Слышать и понимать, что говорят представители разных стилей
- Выстраивать отношения с учениками в соответствии с их стилями

**Определим свой собственный стиль и научимся пользоваться его преимуществами и преодолевать возможные проблемы**

# Нарисуйте таблицу

P	A	E	I

# Случай в одной семье

Муж и жена привезли из «Икеи» шкафчик.

Муж пошёл отгонять машину.

Жена достала инструкцию, внимательно всё прочитала и разложила детали по порядку для сборки.

Тут подошёл муж, схватил первую попавшуюся задвижку и спросил: «А это куда?»

# Упражнение

- Если вам ближе поведение жены, поставьте по 1 в столбцах Р и А
- Если вам ближе поведение мужа, поставьте по 1 в столбцах Е и І



# Упражнение

## Посмотрите эпизод из фильма

- Если вам ближе поведение персонажа 1, поставьте 1 в столбце E
- Если вам ближе поведение персонажа 2, поставьте 1 в столбце P
- Если вам ближе поведение персонажа 3, поставьте 1 в столбце I
- Если вам ближе поведение персонажа 4, поставьте 1 в столбце A

**Можно выбрать 2-х персонажей и поставить по 1 в двух столбцах**

# Формула РАЕІ



# Расшифровка стилей

- Р – Производитель (Producer)
- А – Администратор (Administrator)
- Е – Предприниматель (Entrepreneur)
- I – Интегратор (Integrator)

# Чем различаются стили?

- **Фокус:** как человек воспринимает окружающий мир, какими категориями мыслит?
- **Приоритет в деятельности:** процесс или результат.
- **Организация деятельности:** планомерная или мозаичная.
- **Направленность:** на стратегию, на решение задач, на соблюдение правил, на человеческие отношения.

# Фокус: как человек воспринимает мир, какими категориями мыслит?



Локальный

- Воспринимает мир в деталях.
- Мыслит конкретно, точно, предметно.
- Видит перед собой конкретные задачи и стремится их решать.
- Рассуждает скорее логически, чем интуитивно.
- Говорит очень конкретно, без преувеличений и метафор.

Фокус



Глобальный

- Воспринимает **мир** обобщенно.
- Мыслит абстрактными категориями, легко находит обобщения и аналогии.
- Видит перед собой перспективы и возможности.
- Рассуждает скорее интуитивно, чем логично.
- В речи часто прибегает к преувеличениям, метафорам.

# Упражнение

## объясните смысл пословиц:

- Май, май — а шубу надевай.
- Мозоль не пуля, а с ног валит.
- Весна год кормит.
- Москва слезам не верит.

# Упражнение

- Если вам ближе конкретное объяснение пословиц, поставьте по 1 в столбцах Р и А
- Если вам ближе образное объяснение, поставьте по 1 в столбцах Е и І

# Приоритет в деятельности



Процес

← Приоритет →



Результ

- Процесс воспринимает не менее важным, чем результат.
- Не тяготеет к выполнению стандартных, повторяющихся действий и задач.
- Важно соблюдение процедур и последовательности действий.

- Процесс не так интересен, главное- результат.
- Не может долго работать в «конвейерном» режиме.
- Процедуры, правила и последовательности действий можно нарушать: был бы результат!



# Упражнение

- Если ваш приоритет - процесс, поставьте по 1 в столбцах I и A
- Если ваш приоритет - результат, поставьте по 1 в столбцах E и P

# Организация деятельности



Мозаично

← Действует →



Планомерно

- Редко планирует: сразу начинает действовать.
- Легко совмещает несколько разнородных задач.
- Быстро переключается с одной задачи на другую.
- Легко меняет планы.
- В речи постоянно перескакивает с одной мысли на другую, цепляясь за ассоциации.

- Прежде чем начинать действовать, всё планирует.
- Обычно работает над одной задачей.
- С трудом и медленно переключается с одной задачи на другую.
- Старается не менять планов.
- Говорит последовательно, как по конспекту.

# Упражнение

- Если вам больше нравится Задорнов, поставьте по 1 в столбцах А и Р
- Если вам больше нравится Жванецкий, поставьте по 1 в столбцах Е и І

# Упражнение

**Выберите 2 из следующих утверждений и поставьте по 1 в соответствующих столбцах**

- Главное условие успеха предприятия – правильные люди и сплочённая команда (I)
- В работе главное – новые масштабные цели (E)
- Нам не до сантиментов: просто каждый должен делать своё дело (P)
- В успешной компании должен быть порядок и правила, которые нельзя нарушать (A)

# Упражнение

- Посчитайте, сколько единичек вы поставили в каждой колонке
- Две колонки, в которых сумма больше, чем в других, и есть ваши ведущие стили

# Предприниматели

*Ввяжемся в драку, а там  
посмотрим!*



- **Приоритет в деятельности РЕЗУЛЬТАТ**
- **Действует МОЗАИЧНО**
- **Фокус ГЛОБАЛЬНЫЙ**
- **КОГДА И ЗАЧЕМ** делать?

## **Характеристика:**

- творчество, изобретательность
- легко ориентируется в неопределённых ситуациях
- смелость и инициативность
- предприимчивость
- эмоциональность
- легко совмещает несколько дел, переключается
- любит быть в центре внимания
- не выносит рутины, однообразия
- может не желая того обидеть ученика резким словом
- ученики могут испытывать сложности в восприятии общих слов и потока идей

# Производители

*Глаза боятся, а руки – делают!*



- Приоритет в деятельности **РЕЗУЛЬТАТ**
- Действует **ПЛАНОМЕРНО**
- Фокус **ЛОКАЛЬНЫЙ**
- **ЧТО** делать?

## **Характеристика:**

- человек дела
- волевой, сильный, надёжный
- энергичный
- ответственный
- конкретный и практичный
- ради результатов может пренебрегать правилами и процедурами
- не выносит бездействия
- может испытывать проблемы с расстановкой приоритетов
- может испытывать проблемы с положительной обратной связью: зачем хвалить ученика, если всё нормально?

# Администраторы

*Семь раз отмерь, один –  
отрежь!*



- **Приоритет в деятельности ПРОЦЕСС**
- **Действует ПЛАНОМЕРНО**
- **Фокус ЛОКАЛЬНЫЙ**
- **КАК делать?**

## **Характеристика:**

- точный, аккуратный, тщательный
- стремится всё «расставить по полочкам»
- ответственный
- строго следит за соблюдением правил и процедур
- очень уважает служебные документы
- плохо выносит ситуаций неопределённости
- может страдать перфекционизмом
- склонен «тормозить», затягивать дела
- может испытывать проблемы с расстановкой приоритетов
- может восприниматься учениками как сухой, вечно недовольный



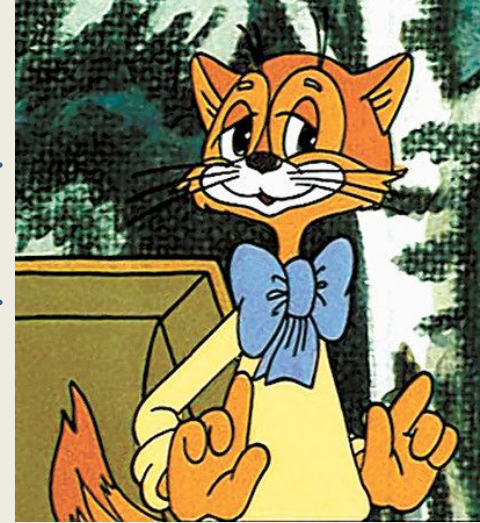
# Интеграторы

*Ребята, давайте жить дружно!*

- **Приоритет в деятельности ПРОЦЕСС**
- **Действует МОЗАИЧНО**
- **Фокус ГЛОБАЛЬНЫЙ**
- **КТО** сделает?

## **Характеристика:**

- доброжелательный, открытый, лёгкий в общении
- заботится об окружающих
- готов (а) прийти на помощь в сложных ситуациях
- хорошо понимает проблемы клиентов
- ищет компромиссы
- может жертвовать своими интересами ради окружающих
- плохо переносит конфликты и разногласия
- может испытывать проблемы с высказыванием критических замечаний
- может жертвовать интересами дела, чтобы «все были довольны»



# Ваши ведущие стили

1. PA – Производитель - Администратор
2. PE – Производитель - Предприниматель
3. PI – Производитель - Интегратор
4. AE – Администратор - Предприниматель
5. AI – Администратор - Интегратор
6. EI – Предприниматель - Интегратор

# Какой стиль включать наставнику?

- **Производителя** – чтобы довести обучение с начала до конца, до положительного результата
- **Администратора** – чтобы добиться от учеников точного выполнения правил
- **Предпринимателя** – чтобы заразить учеников энтузиазмом, вызвать интерес
- **Интегратора** – чтобы отношения с учениками были тёплыми и дружескими

# Какие проблемы могут возникнуть?

- **Производитель** – с трудом даёт ученикам самостоятельность, ему «проще сделать самому, чем объяснить»
- **Администратор** – может затянуть процесс обучения, слишком много требовать от учеников, восприниматься как придира
- **Предприниматель** – мозаичность речи и глобальный фокус ухудшают восприятие материала учениками
- **Интегратор** – поблажки ученикам, может нарушить дистанцию, перехвалить, вовремя не дать отрицательной обратной связи