

MERRICK ROSENBERG  
DANIEL SILVERT



# Rozwiń skrzydła

Poznaj i zastosuj model DISC,  
aby udoskonalić relacje w życiu  
zawodowym i osobistym

MERRICK ROSENBERG  
DANIEL SILVERT

# Rozwiń skrzydła

Poznaj i zastosuj model DISC,  
aby udoskonalić relacje w życiu  
zawodowym i osobistym

Tłumaczyła  
Justyna Śliżewska

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa



**Oficyna**

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2013

Tytuł oryginału  
*Taking Flight! Master the DISC Styles to Transform Your Career,  
Your Relationships... Your Life*

Wydawca  
*Joanna Dzwonnik*

Redaktor prowadzący  
*Marta Kamińska*

Redakcja  
*Daniel Działa*

Skład  
*Kamila Tomecka*

Projekt okładki  
*Studio Kozak*

Źródła zdjęć na okładce  
© iStockphoto.com/totallyjamie  
© Łukasz Kozak

Authorized translation from the English language edition, entitled: *Taking Flight! Master the DISC Styles to Transform Your Career, Your Relationships... Your Life*; ISBN 9780133121292; by Merrick Rosenberg and Daniel Silvert; published by Pearson Education, Inc., publishing as Financial Times Press. Copyright © 2013 by Take Flight Partners, LLC.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanic way including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education; Polish language edition published by Wolters Kluwer Polska SA Copyright © 2013.

Autoryzowany przekład wydania w języku angielskim zatytułowanego: *Taking Flight! Master the DISC Styles to Transform Your Career, Your Relationships... Your Life*; ISBN 9780133121292; autorzy Merrick Rosenberg i Daniel Silvert; wydane przez Pearson Education, Inc., wydający jako Financial Times Press. Copyright © 2013 by Take Flight Partners, LLC.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część książki nie może być powielana i rozprowadzana w jakiegokolwiek formie i za pomocą jakichkolwiek nośników, elektronicznych lub mechanicznych, łącznie z kopiowaniem, nagrywaniem lub udostępnianiem za pomocą systemów gromadzenia i wyszukiwania danych bez zgody Pearson Education; wydanie polskie Wolters Kluwer Polska SA Copyright © 2013.

ISBN 978-83-264-4186-8

Wydane przez:  
Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek  
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a  
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35  
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Traci, Twoje spostrzeżenia, wsparcie  
i bezwarunkowa miłość dodają mi skrzydeł.  
Gavin, Ben, dziękuję Wam za to, że jesteście sobą.  
– Merrick*

*Dla Cindy, Twoja miłość i poczucie humoru  
wypełniają moje życie radością.  
Dla Edena, Benjamina i Jakoba.  
– Daniel*



# SPIS TREŚCI

Podziękowania .....	9
Wstęp do wydania polskiego .....	11
Wstęp .....	13

## CZĘŚĆ I

<b>ROZWIŃ SKRZYDŁA. BAJKA.....</b>	<b>17</b>
1. Dom .....	19
2. Mapa lasu .....	23
3. Narada .....	25
4. Stary przyjaciel .....	31
5. Po naradzie .....	37
6. Kiedy w lesie zwali się drzewo .....	41
7. Rekonesans .....	47
8. Cztery style.....	51
9. Refleksja .....	55
10. Przebudzenie .....	59
11. Platynowa Zasada .....	63

12. Zasadzka .....	73
13. Walne zgromadzenie .....	81
Epilog. Siła DISC .....	85

## CZĘŚĆ II

MODEL DISC .....	89
Historia i tajemnica czterech stylów .....	92
Cztery style .....	93
Kombinacje stylów uwzględnione w załączniku .....	95
Ogadywanie stylu .....	96
Siedem zasad transformacji DISC .....	99

## CZĘŚĆ III

STOSOWANIE STYLÓW DISC WE WŁASNYM ŻYCIU .....	113
Jak maksymalnie wykorzystać swój potencjał .....	115
DISC w wyborze ścieżki edukacji i kariery .....	120
Style DISC w pracy .....	123
Wykorzystanie stylów w pracy zespołowej .....	126
DISC w nauczaniu i coachingu .....	133
Bądź lepszym rodzicem dzięki DISC .....	137
Planowanie działań z użyciem DISC .....	141
Mapowanie DISC .....	143
Co dalej .....	145
Postscriptum .....	147
Załącznik. Kombinacje stylów .....	149
O autorach .....	161

# PODZIĘKOWANIA

Jesteśmy szczęściarzami, że przy tworzeniu tej książki towarzyszyło nam tylu utalentowanych i troskliwych ludzi. Nasi współpracownicy z Team Builders Plus i Take Flight Learning, a szczególnie Jeff Backal, Ken Blackwell, Cathryn Plum, Stew Bolno, Aaren Perry, Andy Kraus, Lesley Cruz, Dolores Woodington, Heather Hafner, Andrea Bardon i Britni Coleman, stanowili wielkie wsparcie i pomogli książce „rozwinąć skrzydła”. Nasi rodzice, rodziny i przyjaciele – przyczyniliście się do powstania tej książki na wiele sposobów, o których nawet nie wiecie.

Specjalne podziękowania składamy na ręce Traci Rosenberg – za jej intuicyjną wiedzę – oraz naszych utalentowanych redaktorek Cindy Silvert i Melissy Brandzel, których sowa klarowność nauczyła pokory pewną papugę oraz pewnego orła. Chcieliśmy także podziękować Kulin Shah i grafikom z 3RDEYE za powołanie do życia ptaków, a Toddowi Nordstromowi za jego uwagi.

Dziękujemy naszemu wydawcy Timowi Moore’owi i jego zespołowi za realizację naszej wizji w taki sposób, w jaki potrafi tylko Pearson. A na koniec podziękowania dla Richarda Andrewsa, którego pasja i nieustające zaangażowanie pomogły przeprowadzić tę książkę przez wszystkie etapy procesu wydawniczego.



„*Rozwiń skrzydła* to klasyk, który na zawsze zmieni sposób, w jaki postrzegasz samego siebie i komunikujesz się z ludźmi. Wciągająca bajka, która rozpoczyna książkę, i następujące po niej pouczające omówienie powinny być czytane przez wszystkich, którzy chcą się rozwijać i osiągnąć sukces”.

**Ken Blanchard, współautor książki *Jednominutowy menedżer***

„Znamy i stosujemy model DISC. To proste i praktyczne narzędzie. Wykorzystujemy je nie tylko do efektywnego budowania naszych zespołów, ale także do tworzenia świadomych relacji z partnerami biznesowymi”.

**Waldemar Olbryk, prezes Skanska Property Poland Sp. z o.o.**

„Bajka o ptakach i ich zagrożonym Domu, która rozpoczyna książkę, przekłada się wprost na doświadczenie liderów społecznych. W sferze, gdzie wszystko się dzieje wyłącznie dzięki zaangażowaniu ludzi, umiejętność docierania do nich jest kluczowa. Zrozumienie i docenienie różnych stylów zachowań, które daje nam książka, zastosowane w życiu społecznym pozwoli rozwinąć skrzydła nie tylko zespołom, organizacjom, ale także społecznościom lokalnym”.

**Katarzyna Czayka-Chelmińska, wiceprezes Stowarzyszenia Szkoła Liderów**

„Kiedy wejdiesz, jako lider, do nowego zespołu, powinieneś poznać ludzi, z którymi będziesz współpracował. Zawsze w takich sytuacjach wykorzystuję (Extended) DISC, ponieważ jako jedno z nielicznych narzędzi daje możliwość poznania indywidualnego stylu pracy poszczególnych osób oraz zapewnia dobrą komunikację. Ułożenie tego na »mapie zespołu« pokazuje potencjał zespołu, co jest jedną z najważniejszych informacji dla osób zarządzających”.

**Przemysław Rybarczyk, dyrektor Departamentu Rozwoju i Szkoleń Sieci Sprzedaży, Grupa Allianz**

„Z perspektywy specjalisty ds. HR DISC (Extended DISC) to doskonale narzędzie: proste i skuteczne. Jednak, pomimo pozornej prostoty, nielatte do zastosowania. *Rozwiń skrzydła* wyjaśnia nie tylko zasady użycia DISC i płynące z tego korzyści, ale także podaje trafne sugestie, jak przystąpić do wdrożenia systemu i doskonalenia go w życiu codziennym. Zdecydowanie polecam, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym”.

**Katarzyna Reinfuss, dyrektor HR, MotorolaSolutions Polska**

# WSTĘP DO WYDANIA POLSKIEGO

Od kilkunastu lat zajmuję się zawodowo pomaganiem osobom, zespołom i całym organizacjom w rozwoju i podnoszeniu ich efektywności. Od początku swojej praktyki w tym zakresie zauważam, że planując działania rozwojowe, mamy tendencję do nadmiernej koncentracji na zdobywaniu nowej wiedzy i umiejętności, a nie doceniamy elementu poznania siebie, swoich motywacji, aspiracji czy talentów. W konsekwencji często marnujemy czas i pieniądze na kolejne szkolenia, które może i pozwalają dorównać innym, ale rzadko kiedy przynoszą znaczną satysfakcję czy ponadprzeciętne osiągnięcia.

Dzięki modelowi DISC opisanemu w tej książce – czy też jego specjalistycznym rozwinięciom, takim jak Extended DISC, z którym pracuję – okazało się, że nie trzeba być psychologiem, aby rozumieć i przewidywać zachowania innych osób, a w rezultacie lepiej się z nimi dogadywać. Tak jak komputery osobiste ułatwiły życie wielu ludziom na świecie (i nie trzeba być informatykiem, żeby z nich korzystać), tak model DISC daje nam możliwość „czytania” siebie i innych w większości życiowych, biznesowych, szkolnych czy sportowych sytuacji bez pomocy specjalistów lub też z ich niewielkim wsparciem.

Bardzo się ucieszyłem, kiedy dowiedziałem się, że książka *Rozwiń skrzydła* zostanie wydana po polsku. Brakowało na naszym rynku wydawniczym tak przyjaznej w lekturze i jednocześnie dość kompleksowej prezentacji tego tematu. Szczerze mówiąc, sam już byłem bliski sięgnięcia po pióro i zapełnienia tej luki. Może jeszcze wrócę do tego pomysłu, tymczasem metafora świata ptaków opisana przez Rosenberga i Silverta jest doskonałym sposobem na to, by rozpocząć swoją podróż rozwojową i przygodę z modelem DISC.

W swojej pracy od lat posługuję się opowieściami, metaforami czy nawet bajkami, bo takie narzędzia ułatwiają ludziom zapamiętywanie ważnych treści. Zauważyłem też, że w polskiej kulturze biznesowej niektórzy podchodzą do tego typu metod dość sceptycznie. „Czy ja się nie ośmieszę, namawiając menedżerów w swojej firmie do czytania książek o papugach, pingwinach czy myszach i serze? To takie amerykańskie...”. Tego typu – często niewypowiadane na głos – pytania i stwierdzenia prawdopodobnie dość często pojawiają się u specjalistów i menedżerów ds. rozwoju pracowników w naszych firmach. Zachęcam do odrzucenia tych uprzedzeń. Kilka godzin na lekturę *Rozwiń skrzydła* to doskonała inwestycja.

Romeo Grzębowski  
prezes zarządu  
Extended DISC Polska

# WSTĘP

Czasami odkrywamy w naszym życiu tak oczywisty i przewidywalny wzór, że zastanawiamy się, jak mogliśmy nie dostrzec go wcześniej. Wyobraźmy sobie, że taki wzór staje się punktem wyjścia do lepszego zrozumienia samego siebie i osób, z którymi się komunikujemy.

Tę prawidłowość widać we wszystkim, co robimy. Jest zawarta w prostym modelu czterech stylów behawioralnych znanym pod nazwą DISC. Może się on okazać najpotężniejszym narzędziem, jakie kiedykolwiek odkryjesz, ponieważ dzięki niemu zwiększysz swój potencjał i wzmocnisz swój wpływ na innych.

Jeśli jesteś jedną z wielu milionów osób, które już znają style behawioralne DISC, to zasady przedstawione w tej książce przeniosą twoje zrozumienie tematu na zupełnie inny poziom. Jeśli natomiast nigdy nie zetknąłeś się ze stylami DISC, to przygotuj się na mocne uderzenie – ta wiedza na zawsze odmieni twoje życie!

W czasie pracy z różnymi firmami i dziesiątkami tysięcy osób reprezentujących rozmaite dziedziny życia byliśmy świadkami wielu niezwykłych przemian. Widzieliśmy, jak przeciętni menedżerowie zmieniają się w bardzo skutecznych liderów, zespoły pogrążone w konflikcie uwalniają się od tłumionego przez

lata stresu, nieudolni sprzedawcy stają się gwiazdami, a sfrustrowani nauczyciele zaczynają być źródłem inspiracji. Niezliczona liczba karier nabrała nowego tempa i zyskała nowy kierunek po tym, jak ludzie nauczyli się wykorzystywać swoje wrodzone zdolności. Pary, które zrozumiały, że można zamienić ocenę na akceptację, przyznały, że poznanie DISC uratowało ich małżeństwa. Zgłaszali się do nas także rodzice, którzy z ulgą i radością stwierdzali, że nareszcie lepiej rozumieją swoje dzieci.

Niezależnie od tego, czy wchodzisz w interakcje ze współpracownikami, klientami, członkami rodziny czy przyjaciółmi, DISC pomoże ci lepiej się z nimi porozumiewać. Zrozumiesz też, dlaczego twoje relacje z niektórymi osobami układają się harmonijnie, a z innymi idzie jak po grudzie. Co więcej, nauczysz się wykorzystywać swoje mocne strony i pokonywać słabości.

To, co zaraz przeczytasz, to nie tylko historyjka o ptakach. *Rozwiń skrzydła* to książka o tobie. Być może nie nastąpi to od razu, ale wkrótce odkryjesz na tych stronach siebie. *Rozwiń skrzydła* opowiada o tym, dlaczego tak, a nie inaczej reagujesz na swoją rodzinę, przyjaciół, współpracowników i otaczający cię świat, oraz o tym, czym umotywowane są twoje decyzje i poczynania. Ta książka podpowie ci także, jak korzystać z tej nowo zdobytej wiedzy w przyszłości.

W trakcie czytania pomyśl, co ty zrobił(a)byś na miejscu ptaków, i zastanów się, co to mówi o tym, kim ty jesteś, jak się zachowujesz, jak postrzegasz ludzi pojawiających się w twoim życiu i na nich reagujesz. Tak, to jest tylko historyjka, ale oddaje twoje życie. Może trudno ci będzie w to uwierzyć, ale jesteś jednym z opisanych ptaków. Pytanie tylko: którym?

Czy w opowiadaniu pojawia się bohater, który zachowuje się tak jak ty?

Może któryś z ptaków przypomina ci kogoś, kogo znasz?

Czy utożsamiasz się z jednym z ptaków?

Czy któryś z bohaterów porusza twoje czułe struny?

Ptaki wiedzą, że aby polecieć, muszą zrobić pierwszy krok. Muszą oderwać się od gałęzi, która daje im poczucie bezpieczeństwa, i skoczyć w nieznaną.

Jeśli chcemy się rozwijać i wznieść na wyżyny w naszych związkach, karierach i wszystkich innych dziedzinach życia, musimy zrobić pierwszy krok. Wszyscy wiemy, że ptaki potrafią **rozwinąć skrzydła**. Pytanie brzmi, czy ty też to potrafisz?



# CZEŚĆ I

ROZWIŃ SKRZYDŁA  
BAJKA





# 1

## DOM

Zaczęło się od lekkiego, ledwo słyszalnego trzasku. Ziemia zadrziała i zatrzęsły się gałęzie. Zamigotały liście. Drzewo po raz ostatni zakołysało się w porannym słońcu. Nagle echo poniosło przez las odgłos pęknięcia. W przeciągu kilku sekund majestatyczne drzewo przestało dawać cień jeleniom i schronienie ptakom. Kilkudziesięciometrowy olbrzym pędził w dół, by zwalić się na ziemię z ogłuszającym hukiem.

Las, zwany po prostu Domem, ogarnęła fala niepokoju. Dla przeróżnych stad ptaków, które zamieszkiwały drzewo, Dom był bezpiecznym i spokojnym azylem. To właśnie tutaj drapieżne orły spotykały miłe gołębie, a towarzyskie papugi mieszały się z czujnymi sowami.

Wysoko ponad tym miejscem przelatywał Dorian, majestatyczny orzeł z dumnym, ostrym spojrzeniem i imponującymi

skrzydłami o dwumetrowej rozpiętości. Dorian patrolował niebo od świtu do zmierzchu. Potężny orzeł czuł się odpowiedzialny za zapewnienie bezpieczeństwa wszystkim, którzy mieszkali poniżej. Tego dnia szósty zmysł podpowiedział mu, że zdarzyło się coś niezwykłego. Ale co to było? Instynktownie bystre oko i zdecydowanie kazały Dorianowi zwiększyć czujność.

Skupiony przeleciał nad rodziną gołębi, która była pogrążona w cichej rozmowie. Zauważył Samuela i Sarah, którzy siedzieli na swojej zwykle niezawodnej gałęzi i przygotowywali posiłek dla przyjaciela. Ich miękkie białe i szare piórka wtapiały się w otoczenie. Sarah wykluła się na tym drzewie, podobnie jak jej matka i babcia.

Zwykle kiedy Dorian przelatywał nad gałęzią Samuela i Sarah, słyszał miękkie rytmiczne gruchanie. Nigdy do końca nie rozumiał, dlaczego tak wiele ptaków przylatywało do drzewa rodziny gołębi, aby szukać tam towarzystwa, rady i pocieszenia.

Ale dzisiaj nie usłyszał gruchania. Przyniesiony przez echo głuchy odgłos wstrząsnął gołębiami, a panująca teraz cisza była dla Dorigana bardzo znacząca.

Orzeł kontynuował swój codzienny zwiad i upewnił się, czy w pobliżu nie kręcą się Ludzie i inni intruzi. Ptaki ceniły sobie harmonię w swoim świecie i Dorian zamierzał stać na jej straży.

Wzniósł się ponad Wielkie Jezioro i dostrzegł grupkę papug. Wydawały się obecne **wszędzie**, mimo że nie było ich wiele. Papuzi śmiech, połączony z czerwonym błyskiem tu i żółtą poświatą tam, rozbrzmiewał w całym lesie. Dorian przysłuchiwał się przez kilka minut typowemu dla papug przekomarzaniu.

– Cześć wszystkim! – powiedział Indy, znany jako największa osobowość w lesie. – Polatajmy!

– Dokąd lecimy? – zapytała Ivy.

– Dowiemy się, jak będziemy na miejscu – odpowiedział Indy.

Kiedy Dorian przelatywał poniżej, usłyszał jeszcze, jak Indy przypominał grupie:

– Życie nie jest fajne, kiedy jest coś do zrobienia, ale możemy sobie ułatwić zadanie, jeśli popracujemy razem. Yeah!

– Cholerne papuzie motto. One marnują tyle czasu! – pomyślał Dorian, kiedy skanował wzrokiem las poniżej. – Czy one nie rozumieją, że musimy natychmiast rozwiązać ten problem? Gdyby tylko potrafiły wykorzystać swoją energię w czymś konstruktywnym.



*Rozwiń skrzydła* nie jest kolejną teoretyczną książką opisującą model DISC. Merrick Rosenberg i Daniel Silvert, eksperci z dziedziny pracy zespołowej i stylów osobowości, przedstawiają DISC poprzez krótką i zabawną bajkę – alegorię współczesnego świata biznesowego. Następnie prezentują wzory ludzkiego zachowania – cztery style DISC – oraz sposoby zastosowania tej wiedzy zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Dzięki książce dowiesz się:

- dlaczego z niektórymi ludźmi rozumiesz się bez słów, a z innymi tak trudno znaleźć Ci wspólny język,
- jak rozpoznać style zachowań innych ludzi i wybrać najlepszy sposób komunikowania się z nimi,
- jak wykorzystać swoje zalety i talenty oraz umiejętnie wpływać na innych.

Publikacja pomoże Ci osiągnąć większą skuteczność w każdej dziedzinie życia i stać się lepszym liderem, członkiem zespołu, nauczycielem, rodzicem, handlowcem czy partnerem.

Partner

**DISC**<sup>®</sup>  
**EXTENDED**

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4186-8



9 788326 441868

cena 39 zł  
(w tym 5% VAT)