

I'm Stuck, You're Stuck

Break Through to Better Work

Relationships and Results by Discovering Your DiSC® Behavioral Style

DiSC®帮助你改善人际关系，达成卓越成果

发现 你的行为模式

(美) 汤姆·里奇 (Tom Ritchey) 著
艾伦·阿克塞尔罗德 (Alan Axelrod)

许江林 译



识别自己的行为模式，走出困境，找到继续前进的道路

发现 你的行为模式

DiSC[®]帮助你改善人际关系，达成卓越成果

(美) 汤姆·里奇 (Tom Ritchey) 著
艾伦·阿克塞尔罗德 (Alan Axelrod)

许江林 译

I'm Stuck,
You're Stuck

Break Through to Better Work

Relationships and Results by Discovering Your DiSC[®] Behavioral Style

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Tom Ritchey with Alan Axelrod: I'm Stuck, You're Stuck: Break Through to Better Work Relationships and Results by Discovering Your DiSC® Behavioral Style

Copyright © 2002 by Inscape Publishing, Inc.

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2012-0532

图书在版编目（CIP）数据

发现你的行为模式：DiSC®帮助你改善人际关系，达成卓越成果 / (美)里奇 (Ritchey,T.)，(美)阿克塞尔罗德 (Axelrod,A.) 著；许江林译. —北京：电子工业出版社，2012.6

书名原文：I'm Stuck, You're Stuck: Break Through to Better Work Relationships and Results by Discovering Your DiSC® Behavioral Style

ISBN 978-7-121-17113-0

I. ①发… II. ①里… ②阿… ③许… III. ①个人行为—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 101847 号

责任编辑：袁桂春

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：15.75 字数：179 千字

印次：2012 年 6 月第 1 次印刷

定价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



前 言

“如果我们能真正了解我们所知道的东西，我们将为自己所拥有的知识宝藏而惊讶。”

——伊曼努尔·康德

无论在学校期间，还是出了校门之后，我们一直在努力学习新的知识，希望这些知识能够给我们带来幸福和成功的人生。我们努力工作，希望能与他人建立友好的关系，能找到我们真心喜欢的工作，能找到值得托付的未来。有时候我们很清楚自己的目标，有时候我们需要且行且思考。无论走在什么道路上，我们总会遭遇困境，而且困境出现的次数比我们想象的要多。为什么会这样？因为人生不是孤军奋战，在前行的道路上需要有人相伴。我们需要他人的理解、关照和协作。同样，我们也需要为他人提供理解、关照和协助。

我最初的职业是老师，在我很小的时候，我就认为自己应该投身教育事业。20世纪70年代初，我在小学教书，很快就成了一名年轻的



校长。我的职业发展走上了正轨，我想我应该卯足劲儿全速前进，但形势的发展并非如此。当时我负责收集并归拢来自各类人群（包括老师、管理者、家长、学校董事会及社区）的反馈意见，以往那些曾经帮助我成功的技巧在这项工作中却完全失效了，我陷入了困境。

事情是这样的。当时公共教育正在进行全面改革，对此每个人都有自己独特的想法。但是，我们在沟通方面存在很大的问题，到处都是冲突。我们的员工、家长、管理者每天都把大量的时间投入互相指责中，没有人投入精力去管理孩子们，我一直在想：“我们这是在干什么呀？”

我知道，我必须学习一种新的方法，来理解和应对团队和我自己所面临的问题。否则，我们永远也翻不过阻挡在我们面前的砖墙。

有句老话，“学生准备好了，老师就会出现”。当我第一次去参加 DISC 行为模式研讨会时，我觉得自己就是一个做好准备的学生。研讨会的老师是来自明尼苏达大学的约翰·盖尔（John Geier）博士。盖尔博士对心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿（William Moulton Marston）开发的 DISC 模型进行了深入研究。盖尔博士当时已经开发了一个简单的基于 DISC 的评估工具，可以对人们偏好的行为模式进行识别和分析。作为一名教育工作者，我对当时学术界盛行的各种心理测试和评估都很了解。所以一开始我很怀疑 DISC 是否能对这些阅历丰富的成年人有所帮助，因为这些人很了解自己是谁，以及自己想要什么。幸运的是，我错了，我后来认识到 DISC 确实是一个有真正效果的理论模型。

DISC 没有给我贴标签，告诉我属于什么类型。它只是揭示了我面

IV

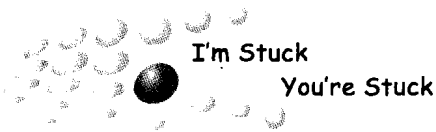
对不同的人 and 情境时我的想法、情绪和与之相关的做事方式。通过一份简短、基于调研的问卷的作答，我得到了关于我所偏好的行为模式的解释说明。我了解到，我的行为模式就是我的优势，但如果使用不当，也可能变成我的劣势。我可以通过快捷的方式，理解自己为什么总是喜欢采用某种特定的行为模式，同时，我也开始理解其他人为什么喜欢用他们特有的行为模式。

最为重要的是，DISC 告诉了我一个行动过程中的基本定理：如果在前进的路上遇到阻碍，人们有能力通过采用适应性的策略调整找到继续前进的道路，只要我们确实想这么做。

DISC 给我的另一个感悟是：有的人身处困境，但其实这是他自己的选择。我们只要有一定程度的自我意识，并且能理解他人不同的行为模式，我们就可以找到走出困境的途径。

在 30 年前的某个幸运的日子里，我发现了 DISC。我同时发现这是一个很有深度、很简单、容易记忆的工具，它可以帮助我们理解为什么要用自己的方式做事。后来我为我的员工举行了讲座，让大家理解并掌握了 DISC 通用语言。无论处于顺境还是逆境，我们都尝试着用这种语言进行沟通，分享我们看待事物的方式，告诉他人我们的要求。我们使用 DISC 语言和知识改善了学校内同事间，以及与学生、社区之间的关系。

这只是开始。DISC 对我的生活和工作产生了重大的影响，因此我决定投身于一个全新的职业：我成了一名专业培训人士，专门帮助他人成长。我希望无论在私人场合还是公共场合，我都可以和更多的人



分享 DISC。在最近的 25 年里，我为成千上万的人提供了 DISC 模型培训。在最近的 10 年里，我先后担任了 Inscape 公司的总裁和首席学习官。Inscape 公司是 DISC 原始评测体系和个人评测体系的国际出版者。

Inscape 公司一直在对不同的人群进行持续的研究，从而不断优化和完善 DISC 模型。Inscape 公司的 DISC 产品，注册商标为 DiSC，其中字母 I 小写，已经被超过 4 000 万人使用，它被翻译成 7 种语言，应用在世界各地的培训和发展研讨会中。你可以从本书后面的介绍中了解 Inscape 公司的更多情况。

我之所以写这本书，是因为我和我的团队相信，现在是时候向大家介绍我们基于长期调研的 DiSC 评测体系了，不论你所在公司的培训部门目前是否正在使用 DiSC 模型。

我们所处的时代瞬息万变、信息泛滥。在工作中，我们必须学习更多的知识，完成更多的工作，我们相信速度就是一切。但事实上，速度并非就是一切。速度很重要，但人类的天性会迫使我们把节奏慢下来。新技术可以加快沟通的速度，但前提是人们发自内心地想要互相沟通。快速发展的环境要求我们做出快速的反应，什么是最有效的反应方式呢？在急剧增长的全球就业大军中，我们如何把这些海量的信息转化为共通的意思、共有的行为和共同期待的结果？

把 DiSC 作为一种框架吧，在此基础上，你可以进一步完善自己的技能，从而可以快速分析形势，做出合适的反应，对周围环境施加影响，并采取积极的措施。我相信你学到的 DiSC 知识一定可以帮助你走出困境，提升工作和生活中的人际关系。通过了解和发挥自身的适

应能力，你可以克服困难，继续前进，以往的经验将会照亮你前进的道路。

不论你是否已经在路上，我相信你接下来的步伐一定会更有力、更坚定。



目 录

第 1 章 你会经常陷入困境吗	1
走出困境，哪些招数不管用.....	4
看待事物的方式.....	4
DiSC 工具.....	6
视角.....	8
如果人人都和你一样，那就不会出现问题了.....	11
让你陷入困境的其他原因.....	12
别再随波逐流.....	14
第 2 章 使用 DiSC 工具	16
聚焦某个特定情境.....	17
使用说明.....	19
得分.....	22
你得分最高的维度.....	23

识别你的 DiSC 行为模式	26
第 3 章 DiSC 结果意味着什么	33
DiSC 讨论的范畴超越了性格	34
两个关键问题	35
情境不同，反应就不同	38
你是多维度的	39
多次使用 DiSC 工具	43
不要给人贴上标签	45
没有对错	46
了解 DiSC 行为模式特征，充分发挥自身优势	47
第 4 章 D 型（支配型）：直接、果断	50
你为团队带来的价值	52
容易遭人误解的地方	53
需要与他人分享的信息	54
需要格外留意之处	56
走出困境	57
你的底线	58
D 型在工作中	59
第 5 章 I 型（影响型）：乐观、开朗	61
你为团队带来的价值	62

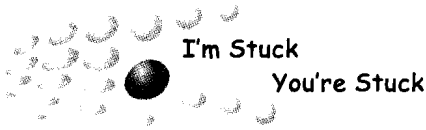


I'm Stuck
You're Stuck

容易遭人误解的地方	63
需要与他人分享的信息	64
需要格外留意之处	65
走出困境	66
你的底线	67
I型在工作中	67
第 6 章 S 型（支持型）：善解人意、愿意协作	71
你为团队带来的价值	72
容易遭人误解的地方	73
需要与他人分享的信息	74
需要格外留意之处	75
走出困境	75
你的底线	77
S 型在工作中	78
第 7 章 C 型（尽责型）：担忧、纠正	81
你为团队带来的价值	82
容易遭人误解的地方	84
需要与他人分享的信息	84
需要格外留意之处	85
走出困境	85
你的底线	86

X

C 型在工作中	87
第 8 章 阅人	89
没有人故意制造冲突	90
真正的讨厌鬼，还是特定情境下的讨厌鬼	91
与他人分享 DiSC 工具	92
读懂他人	94
面对压力时	97
与 D 型风格的人共事时	100
与 I 型风格的人共事时	101
与 S 型风格的人共事时	102
与 C 型风格的人共事时	103
谨慎使用	104
第 9 章 做出你的选择	106
选择 1：什么也不做	107
选择 2：在熟悉的行为模式范围内采取行动	109
选择 3：调整自己，尝试不同的行为模式	111
选择 4：开始对话，寻求解决方案	126
行动计划	128
第 10 章 你的组织是什么风格	134
读懂你的组织	135



D 型组织的信号	137
I 型组织的信号	141
S 型组织的信号	144
C 型组织的信号	147
采取行动	151
结束语 轮到你了	153
多维度 DiSC 风格	156
DI 型风格：积极活跃、善于引领	156
ID 型风格：善于表达、喜欢参与	162
DS 型风格：自我激励、乐于助人	167
DC 型风格：依靠自己、善于分析	174
SI 型风格：愿意支持、处事灵活	179
IS 型风格：激励他人、愿意合作	185
IC 型风格：机智圆滑、遵纪守法	191
SC 型风格：令人尊重、喜欢精确	197
DIS 型风格：心情愉快、乐于投入	205
IDC 型风格：自信十足、办事果断	212
DSC 型风格：认真负责、追求精确	218
ISC 型风格：呼之即应、周到体贴	226
有关 DiSC 的研究	233
附加的 DiSC 表格	237

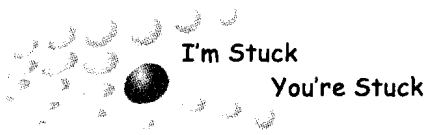
第 1 章

你会经常陷入困境吗

在工作中，你是不是经常陷入困境？有些人是那么难以相处，不管你多么努力；有些事情总是不能如愿完成，不管如何尝试，你总是找不到合适的方法；而有时候你被自己的情绪所控制，沮丧、压力、愤怒……

确实，工作中你会受困于各种各样的情境，有些甚至是你以前从来没有想到过的。

困境 1：总是日复一日地做着同样的事情。我们身上都有一种惯性，每天都按照同样的方式工作着。我们对自己的工作方式习以为常，毫不在意，甚至从来不会多想。有时候，这种习惯的工作方式确实奏



效，它可以帮助我们实现工作目标。但有时候这种方式并不奏效，它无法帮助我们取得预期的工作成果、建立期望的工作关系。我们希望工作结果有所不同，我们的工作方式却一成不变。于是，我们陷入了困境。

困境 2：工作中总是遇到那些“难以相处”的人。工作中要是不存在这类人，那该多好！但是，事实上这些“难以相处”的人无处不在，他可能就是你的经理、助理、同事、团队成员甚至客户。你们之间可能沟通不畅，存在误解，因而关系总是非常紧张，有时候甚至到了剑拔弩张的地步。你们的行为模式仿佛经过预先排练的一样，只要你主张 A，他一定主张 B，两个人谁都不肯让步。于是，你陷入了困境。

困境 3：给你分配的任务你压根儿就不喜欢。有时候，你感觉做工作简直就像在玩游戏，日子过得很快，你使出浑身解数努力工作着，你完全沉浸在工作中，时光飞逝你却浑然不觉。但有时候，工作就是工作，它让你觉得枯燥、困扰、沮丧，甚至有种被胁迫的感觉。在这种情境下，时间过得很慢很慢，墙上的时钟步履沉重，仿佛和你一样，也陷入了困境。

困境 4：人们不听从你的领导。有没有这样一种时刻：你一直按照自己的思路埋头苦干，偶一抬头却发现周围空无一人，原来你一直是一个孤独的行动者。为什么其他人如此排斥你的提议？为什么他们不能与你同舟共济？你也许会认为他们陷入了困境，但事实上是你自己陷入了困境，你被孤立、被隔离，你恼羞成怒。

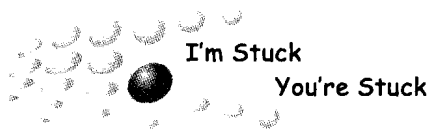
困境 5：自作聪明地认为他人正身陷困境。事实上，当你自作聪明

认为别人正处于困境之中时，问题就来了。因为你钻不到别人脑袋里，所以你根本无法知道别人是不是正处于困境中。如果你真有特异功能可以洞察别人的想法，那么你马上就会陷入困境，因为洞察的结果会让你大吃一惊。那些看似烦恼的人的内心其实悠哉游哉；那些愁眉不展的人也许已经找到问题的答案，而且正准备拿你开刀呢。是的，当你假设别人处于困境之中时，其实处于困境的是你自己。

困境 6: 为自己设置了无形的限制。我们脑海中都有一个自我形象，这可能成为你职业发展的羁绊。每当你想尝试一种新的做事方式时，你会马上告诉自己：我不能那么做，因为我是成功人士，我是老员工，我是优秀人才，我太老了，我太年轻了，我是个男人，我是个女人，我太累了，我太壮了……你就是你自己，没有办法改变。但是，你做事的方式完全可以改变。如果你总是给自己设定一个无形的轮廓，那么你已经陷入了困境。

想想你生活中遇到的这些困境吧。今天过得怎么样？有没有遭遇困境？有的困境让你心力交瘁，有的困境只是给你带来轻微的烦恼。不管严重与否，所有的困境你都要严肃对待。那些轻微的烦恼、压力和打击看似微不足道，但如果不及时采取措施，日积月累，也会给人的身心造成严重的伤害。

“困境”让我们感到挫败、压力、孤独和困惑。当提到“困境”的时候，眼前浮现的画面也总是让我们倍感焦虑：陷入泥潭、困于大雪之中、原地打滑的汽车、左右为难无法决策。



走出困境，哪些招数不管用

没有人愿意总处在困境中，因为人们都在想方设法走出困境。

有的人认为陷入困境是因为自己做错了什么，所以他们变得更加努力，却看不到任何转机。有的人希望通过上课、看书或参加研讨会找到灵丹妙药，从而帮助他们摆脱困境。

更多的人认为是别人的错误导致自己陷入了困境，所以他们抱怨别人、斥责别人，有时候竟然去收买别人。但这时候你会发现改变别人比改变自己更加困难。

人们想了很多办法，希望能走出困境。有的人采取拖延战术；有的人把烦恼推给别人；有的人闭上了眼睛，自欺欺人；有些人把困境留在那里，自己一走了之。

有的人面对困境无能为力，最后选择跳槽走人。换份新工作确实不错，但是，别忘了，那些难以相处的人和难以应付的事无处不在。

要想真正走出困境，上面提到的这些招数哪个都不会奏效。

看待事物的方式

为什么上面这些人们经常想到的招数都不奏效呢？因为这些招数不是要改变他人就是要改变自己，这根本就不现实。