دانلود
کتاب

کلماتی که ذهن را تغییر می دهند

نویسنده : شلی رز شاروی

کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند

۱۴ الگو برای تسلط بر زبانی تأثیرگذار

شِلی رُزشاروِی

ترجمه: ساره سادات علوی

کلماتی که ذهن را تغییر می دهند

چهارده الگو برای تسلط بر زبانی تاثیر گذار

نویسنده: شلی رز شاروی

ترجمه ی ساره سادات علوی

کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند : ۱۴ الگو برای تسلط بر زبانی تاثیرگذار / شلی رز شاروی ؛ مترجم ساره سادات علوی.

مقدمهٔ مترجم

آیا تا به حال با افرادی برخورد داشته‌اید که گویا همه حرفشان را قبول دارند و همیشه وقتی درخواستی از سوی آنها مطرح می‌شود با تأیید و موافقت دیگران همراه است؟ این مسئله به خاطر داشتن مهرهٔ مار یا جذابیت‌های موروثی شخصیتی نیست! این افراد صرفاً آموخته‌اند که با هرفردی، با چه لحن و چه کلماتی صحبت کنند تا موافقت او را جلب کنند. این کتاب از شما نمی‌خواهد که بنشینید و داشتن روابط خوب با دیگران را تصور کنید و منتظر بمانید تا این رؤیا به حقیقت بدل شود، بلکه به شما می‌آموزد که چطور با گوش دادن به صحبت‌های دیگران، الگوهای زبانی و رفتاری آنها را تشخیص دهید و با استفاده از آن الگوها، به زبانی تأثیرگذار با مخاطبتان صحبت کنید.

آموزه‌های این کتاب صرفاً به استفاده از کلمات با بار مثبت و اجتناب از کلمات با بار منفی ختم نمی‌شود! در اصل، این کتاب با ارائهٔ اطلاعات مربوط و تمرین‌های مؤثر به شما خواهد آموخت که چطور کلماتی که در نگاه اول تأثیری **خنثی** دارند، می‌توانند باعث ایجاد تأثیرات **مثبت** و **منفی** در مخاطب شوند.

شما با آموختن این ۱۴ الگو، می‌توانید علاوه بر ایجاد تغییر در روابط خود در زمینه مدنظرتان، موجب بروز بهبود و تأثیرات مثبت در زندگی دوستان و همکارانتان شوید. با استفاده از آموزه‌های این کتاب، می‌توانید حتی روی سخت‌گیرترین افراد نیز تأثیر بگذارید و تحسین آنها را برانگیزید.

پس از خواندن این کتاب می‌توانید تفاوت‌های اساسی میان افرد را شناسایی کرده و بر اساس الگوهای رفتاری هر فرد با او صحبت کنید تا شما نیز به یکی از آن افرادی بدل شوید که همیشه حرفشان نزد دیگران اعتبار دارد و نظرشان محترم شناخته می‌شود.

ویراست سوم این کتاب که اکنون در دستان شماست، در میان پرفروش‌ترین کتاب‌های جهان قرار گرفته است و نخستین بار است که این کتاب به زبان فارسی ترجمه می‌شود. امید است که خواندن آن موجب ارتقاءِ سطح ارتباطی شما و موفقیت‌های بیشتر در زمینه‌های کاربردی زندگی‌تان بشود.

ساره سادات علوی

در سخنان و نوشته‌هایتان از «کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند» استفاده کنید

توانایی تأثیرگذاری را در خود تقویت کنید، چرا که مهم‌ترین توانایی در کسب و کار است.

آیا از **اصول تأثیرگذاری و ترغیب** آگاهی دارید؟

«اگر می‌خواهید افرادی با شما به جایی بیایند، باید همان جایی که آنها هستند به ملاقاتشان بروید ... و تصور نکنید که آنها از قبل در مکان دلخواه شما هستند.

به جای این کار، به ایستگاه اتوبوس نزدیک منزل آنها بروید و هنگام سوار شدن به اتوبوس، از آنها دعوت کنید که همراهتان به مقصد مدنظر شما بیایند».

اغلب مردم،به خصوص افراد موفق، **برای متقاعد کردن دیگران از همان روش‌هایی استفاده می‌کنند که برای متقاعد کردن خودشان** به باور یا عمل به چیزی استفاده کرده بودند. **اما ... بقیه متفاوتند!**

این کتاب بر مبنای سال‌های متمادی مطالعه و کار کردن با افراد و سازمان‌های گوناگون نگاشته شده است، به گونه‌ای که مملو از **برنامه‌های کاربردی و عملی برای متخصصانی است که برای موفقیت نیاز به پیش‌بینی**

و تأثیرگذاری بر رفتار دیگران دارند.

اولین قدم برای دستیابی به جهش کوانتومی ارتباطات، همین است. هنگامی که به راحتی بتوانید **تشخیص دهید که چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود و طرز فکر و نحوهٔ تصمیم‌گیری‌شان را کنترل می‌کند،** می‌توانید:

ارتباط و توافقی عمیق و مؤثر با هر فردی برقرار کنید.

- تضادها و سوء تفاهم‌ها را کاهش دهید.
- از مشقت‌های اعمال تغییرات سازمانی بکاهید.

چرخهٔ فروش خود را کوتاه کرده و رضایت مشتری را تضمین کنید.

- افراد مناسبی برای جایگاه‌های متفاوت گزینش و استخدام کنید.

نتایج مذاکرات و ارائه‌های خود را به طور چشمگیری بهبود بخشید.

برنامه‌های آموزشی خود را به گونه‌ای طراحی کنید که نیازهای متنوع شما را رفع کرده و دانش و توان شما را افزایش دهد.

روشی کاملاً جدید برای پیشبرد مهارت‌های کوچینگ[۱] و کار کوچینگ خود بیاموزید.

به جای اینکه از نقاط ضعف اعضای تیم خود رنج ببرید، با توانایی مدیریتی خود، تیم‌هایی با عملکرد بالا تشکیل داده و آنها را هدایت کنید.

این کتاب که ویراست سوم «کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند» است، شامل بیش از **۵۰٪ مطالب جدید** از جمله مثال‌ها، تحقیقات، برنامه‌های کاربردی پیشرفته و **هفت فصل جدید** زیر است:

- **نحوهٔ تکمیل نمایهٔ زبان و رفتار**

- کوچینگ مکالمه با نمایهٔ زبان و رفتار
- حل مشکلات ارتباطی
- درک و کار با الگوهای ترکیبی
- استراتژی‌ها و تکنیک‌های تأثیرگذار
- نمایهٔ زبان و رفتارِ اختلافات
- کوچینگ مکالمه با نمایهٔ زبان و رفتار

تقدیم

به پسرانم، جیسون و سم

که به زندگی من شادی و حیات بخشیده

و مدام نکته‌ای جدید به من می‌آموزند

به مادر و پدرم، بتی و فرانک رز

و به میشای عزیزم

به خاطر تمام تشویق‌ها

عشق و پشتیبانی‌هایشان

نظر دیگران دربارهٔ این کتاب

«کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند مملو از ابزارهای جالب برای هر کسی است که برای برقراری ارتباط خوب با دیگران خیلی اهمیت قائل است. این کتاب به شما می‌آموزد که چطور مردم را درک کنید و چگونه با آنها سخن بگویید. خواندن این کتاب را به شدت به شما توصیه می‌کنم».

پتر اورس بندر، نویسنده کتاب اسرار ارائه قدرت

«کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند، یک کتاب خودیاری فوق‌العاده است که به شما کمک می‌کند تا خود و افرادی که با آنها کار می‌کنید را بهتر بشناسید».

جو گیتان، مدیر برنامه‌های پیشرفت مردمی‌در مونسانتو کانادا

«دوشنبه در کتابفروشی از دست خودم حسابی خندیدم، آخر هرکس از من پرسید که آیا کتاب خوبی می‌شناسم، با شوق کتاب تو را معرفی می‌کردم. به همه‌شان گفتم که فقط اگر ۹ ماه زودتر کتاب تو را خوانده بودم می‌توانستم از تحمل حجم زیادی از درد و سختی در امان بمانم».

گری‌ای مگال، کلرادو اسپرینگر، کلورادو

«می‌توانید تصورش را بکنید که سود کسب و کارتان ۱۰ الی ۳۰ درصد افزایش یابد؟ این اتفاق دقیقاً بعد از استفاده از نمایه زبان و رفتار خانم رز شاروی به

منظور بهبود تصمیمات استخدامی برای من رخ داد.»

ادوارد لاند، مدیر ارتباطات، کالیفرنیا

«بالاخره کتابت را گرفتم و با تکیه بر قدرت اطلاعاتی آن اولین قدم را برداشتم، آن هم در راه کمک به ایجاد فرم استخدام با استانداردهای شخصی! بعد هم آن را به یکی از مراجعانم ارائه دادم که یک کارفرمای محلی است.»

راجر فیلیپ، مربی شخصی در دِوُن، انگلستان

«کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند، یک مرور کلی از تفاوت‌های اساسی در الگوهای رفتاری فردی است. این کتاب سؤالات مربوط به این الگوها را به شما نشان می‌دهد و زبانی بر اساس الگوهای غالب افراد به منظور تأثیرگذاری بر روی آنان به شما می‌آموزد».

جوئل ب. بومان، استاد دانشکده بازرگانی هاورث، دانشگاه کالامازو در غرب میشیگان، میشیگان

«نمایهٔ زبان و رفتار، یک اکتشاف خارق‌العاده است که بر نحوهٔ برقراری ارتباط من با دیگران تأثیر مثبت گذاشته و روند مشاوره دادن من را تغییر داده است».

لئون تنگوای، مشاور توسعه منابع انسانی مونترال، کوبک

«نمایهٔ زبان و رفتار و کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند به قلم شلی رز

شاروی برای من ابزارهای ارزشمندی در روند ارزیابی و استخدام بودند. نامزدها با استفادهٔ صحیح از این تکنیک‌ها، بسیار بهتر و مؤثرتر از قبل در موقعیت‌های مناسب خود قرار گرفته و مورد آزمایش واقع شدند. من شدیداً مسائل نگاشته شده در این کتاب و بهره‌گیری از آنها را در مصاحبه‌های رفتاری به شما توصیه می‌کنم».

گوردون ال براون، نخست وزیر بریتانیا، مشاور جستجوی اجرایی، تورنتو، انتاریو

«کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند، بر اساس آگاهی و تحقیق نگاشته شده است. شلی رز شاروی روشی جدید برای اندیشیدن به رابطه‌مان با خود و دیگران ارائه می‌دهد. او یک زبان استراتژیک تأثیرگذار برای پشتیبانی از پیشرفت‌های ماندگار و مؤثر در ایجاد روابط فراهم می‌کند. او ساختارهای ذهنی اساسی را توصیف می‌کند که ما برای درک، سازماندهی و ارائه عملکرد در دنیای اجتماعی خود از آنها استفاده می‌کنیم. کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند یک چارچوب مرجع و منحصر به فرد برای رشد فردی و خانوادگی است. این کتاب، راهنمایی برای رهبران، مدیران و معاونانی است که متعهد به ایجاد پیشرفتی صادقانه در کیفیت زندگی‌شان و اثربخشی روی کار خود هستند».

دکتر فرانسوا ساور، مدیر رشد استراتژیک، جورجیا

«کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند چنان گستره‌ای از آگاهی و دقت در ارتباطات به من ارائه داد که حتی فکرش را هم نمی‌کردم دستیابی به آن ممکن باشد. سابقاً وقتی با افرادی همکاری می‌کردم که الگوهای ارتباطی متفاوتی با

من داشتند، احساس نا امیدی می‌کردم، اما اکنون هنگام برخورد با چنین افرادی کنجکاو می‌شوم. این کتاب شگفت، پیشرفتی غیرمنتظره برای شما به ارمغان خواهد آورد».

کلی کانر، تحلیلگر برنامه‌ریزی ایتراتژیک،ایداهو پاور، بویسی،ایداهو

«من هرگاه نمی‌توانم با فردی به درستی ارتباط برقرار کنم از کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند کمک می‌گیرم. با استفاده از روش‌های بیان شده توسط شلی می‌توانم بهتر آنها را درک کنم و رابطه‌ای عمیق‌تر با آنان ایجاد کنم. به عنوان یک متخصص فروش، موقعیت‌هایی پیش می‌آید که باید با افرادی که می‌خواهند تصمیمات کلیدی در خرید بگیرند، ارتباط داشته باشم. کتاب شلی به من کمک کرد تا بتوانم با توجه به شرایط افراد با آنها ارتباط مؤثر برقرار کنم و همین مسئله، باعث افزایش میزان فروشم شد».

کارل میما، مدیر منطقهٔ پرری، شرکت مایکروسافت کانادا، کلگری، آلبرتا

«خواندن کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند برای هر فردی که با دیگران ارتباط دارد، ضروری است. از نظر من این کتاب برای درک و برقراری ارتباط مؤثر با همکاران تجاری، خانواده و دوستان بسیار ارزشمند است. این اولین کتابی است که می‌بینم سبک‌های مختلف برقراری ارتباط را مشخص می‌کند و با پیروی از فرایندی آسان به تبادل دقیق اطلاعات ختم می‌شود».

تام دارث، مربی و سخنران متخصص اسپاتلایت، دنور، کلرادو

«کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند به قلم شلی، یک مرجع مفید و

کاربردی در زمینهٔ آماده‌سازی افراد برای مدیریت، مذاکره، میانجی‌گری یا حل و فصل مناقشات است. درک و احترام به مردم، هستهٔ یک ارتباط خوب است. از نظر من نمایهٔ زبان و رفتار، ابزاری کاربردی و روشنگر است. نمایهٔ زبان و رفتار به شما کمک می‌کند تا ضمن احترام به نیازها و توانایی کسانی که با آنها کار می‌کنید به سمت نتیجهٔ مطلوب خود حرکت کنید».

جنویو. او. سالیوان، مدیر رده‌بندی روابط استراتژیک شرکتی، بخش کشاورزی و مواد غذایی حاصل از کشاورزی در کانادا، اتاوا، انتاریو

«من این کتاب را در طول یک سفر هوایی به نیوزیلند مطالعه کردم. خواندن آن آسان، سرگرم کننده و بسیار مفید است. من از سؤالات مربوط به الگوهای انگیزشی این کتاب برای کمک به دوستانم استفاده کردم. به یک دوست مالزیایی در جهت شفاف‌سازی اهداف شغلی‌اش کمک کردم، به یک دوست میانسال برای ساخت رزومهٔ کاری‌اش یاری رساندم و از همه جالب‌تر به یک خانم چینی برای تصمیم‌گیری بر سر خریدن یک گردنبند مروارید دریای جنوبی کمک کردم! آن هم در حالی که، آنها نمی‌دانستند که من درحال استفاده از فرم استانداردی از سؤالات از آنها هستم، چرا که صحبت‌هایمان کاملاً شبیه به مکالمه‌ای طبیعی بود.»

کنزی .ال. ونگ، مدیر شرکت مشاوره‌ای Kenn & K، هنگ کنک، آسیا و اقیانوسیه

«این کتاب بینش جالب توجهی را در مورد انگیزهٔ افراد، نحوهٔ تصمیم‌گیری و علت انتخاب‌های هر شخص فراهم می‌کند. از نظر من اطلاعات نگاشته شده در این کتاب به شدت ارزشمند هستند».

جول هوگ، مدیر برنامه بازاریابی شرکت Hp، تورنتو، انتاریو

«کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهد، به خوبی در آموختن و ارتقای مهارت‌های مذاکره‌ای به کارکنان ما کمک کرده است. من این کتاب را به همهٔ کسانی که مسائل کاری‌شان با ارتباطات گره خورده است، توصیه می‌کنم».

هری هیند، مدیرمنطقه ۶ کارگران فولاد آمریکا، تورنتو، انتاریو

«دانستن تعاریف دقیق کلمات گفتاری یا نوشتاری به تنهایی برای درک معنای واقعی مورد نظر کافی نیست. نمایهٔ زبان و رفتار، این مسئله را برای هر رابطه به صورتی منحصر به فرد حل می‌کند و مؤثرترین کلمات، متناسب با هر رابطهٔ خاصی ارائه می‌دهد».

چاک واتسون، معاون حسابهای شرکت Coulter، میامی، فلوریدا

«این کتاب فوق العاده است. این کتاب را به هرکس که مایل به استفاده از تکنیک‌های NLP[۲] در دنیای تجارت است پیشنهاد می‌کنم. نحوهٔ نگارش کتاب بسیار ساده و خواندن آن آسان است و همچنین از مثال‌های جالب واقعی در آن بهره برده شده است ... از جنبهٔ طنز کلام آن نیز به هیچ وجه نمی‌توان غافل شد».

دیوید کینتلر، رئیس شرکت SalesWinners، فلوریدا

«پس از خواندن کتاب شلی، از او خواستم که به من، نمایندگان خدمات

مشتری، مشاوران و کارکنان فروشم آموزش دهد. این مسئله نه تنها در دستیابی به نتایج رده‌بندی شده در مشاغل مدنظرم مؤثر واقع شد، بلکه به من و همسرم نیز آموخت که چگونه در سطح جدیدی با همدیگر ارتباط برقرار کنیم. شلی استاد ارتباطات تأثیرگذار است. من از تمام مدیران مشاغل درخواست می‌کنم که این کتاب را بخوانند ... این کتاب می‌تواند زندگی شما را تغییر دهد!»

ریچارد ا. گرالوا، معاون سیستم مراقبت‌های بهداشتی CSC، بیرمینگهام، آلاباما

قدردانی

می‌خواهم از استفن ایریمیا، شریک تجاری‌ام، برای بزرگ‌اندیشی‌اش قدردانی کنم و به خاطر هدایت تیم و همچنین برای بدل کردن من به بهترین نویسنده و مجری که می‌توانستم باشم تشکر کنم. همچنین می‌خواهم از لوانا آردلنا که برای این کتاب و بسیاری از عناصر دیگری که این پروژه را به موفقیت رساند، همچون مادری زحمتکش بود تشکر کنم. از لئو کالین برای پیشبرد همهٔ مسائل و اطمینان از انجام آنها به بهترین نحو تشکر می‌کنم. از سیلویا تروتا نیز به خاطر ویرایش ویدئوها و آماده‌سازی و تدارکات پیش از ضبط، کمال تشکر را دارم. از النا لون برای اینکه همیشه باعث می‌شد که زیبا به نظر بیایم و مونیکا لون که ویدئوها و دیگر مسائل ما را به خوبی تدوین می‌کرد متشکرم.

در نهایت نیز مراتب قدردانی‌ام نسبت به همهٔ کسانی که در طول سالها در گفتگوهای الهام‌بخش با من شرکت کردند به جا می‌آورم.

بخش اول: مقدمه

فصل اول: پیشگفتار

مقدمه‌ای بر ویراست سوم

یک شرکت با صندوق سرمایه‌گذاری مشترک، شروع به ارائه پیشنهاداتی به مخاطبان خود از طریق برنامهٔ تلوزیونی کرد، اما از نتیجهٔ نهایی این تبلیغات راضی نبود.

مشتری‌های ارزشمند احتمالی که هر یک مبلغی معادل دو میلیون دلار یا بیشتر برای سرمایه‌گذاری داشتند، به مشاهدهٔ برنامهٔ تلوزیونی - تلفنی می‌پرداختند. در این برنامه مدیرعامل شرکت از طریق تماس‌های تلفنی با مشتریان صحبت می‌کرد و به سؤالاتشان پاسخ می‌داد. مشتری‌های احتمالی پس از چندین ماه مشاهده و پیگیری این برنامه برای سرمایه‌گذاری و اطلاع از شرایط آن با شرکت تماس می‌گرفتند، اما از آنجایی که شرکت هیچ روند رسمی برای فروش نداشت، بسیاری از مشتری‌ها و فرصت‌های فروش را در طی مسیر از دست می‌داد.

من برای کمک به این مسئله در این شرکت استخدام شدم. تحقیقات بازاریابیرا به واسطهٔ نمایهٔ زبان و رفتار انجام دادم و با همهٔ مشتریان احتمالی مصاحبه کردم؛ با همهٔ کسانی که برای سرمایه‌گذاری در شرکت تماس گرفته بودند و در نهایت مجاب شده بودند و آنهایی که تماس گرفته بودند، اما مجاب نشده

بودند. از طریق این مصاحبه‌ها و پرس‌وجوها، به نمایهٔ زبان و رفتار کلیدی برای این شرکت دست یافتم و انگیزه‌ها و الگوهای کاربردی هر گروه را مشخص کردم. سپس با استفاده از این اطلاعات به دست آمده، فرایندی برای فروش طراحی کردم و یک سری کلمات کلیدی به شرکت ارائه کردم تا در وب‌سایت و برنامهٔ تلوزیونی‌شاناز آنها استفاده کنند. این شرکت از ۱۵ سال پیش تا کنون، همچنان در حال بهره بردن از همان کلمات است.

می‌خواهید بدانید نتیجه چه بود؟ نرخ بهرهٔ فروششان ۵۰ درصد افزایش یافت. به همین دلیل مدیر عامل شرکت نزد من آمد تا آموزش‌های لازم را ببنید، چرا که می‌خواست پی ببرد چه چیزی باعث چنین تغییرات شگرفی در روند کاری‌اش شده است.

او برای دریافت مشاوره و آموزش نمایهٔ زبان و رفتار در ده روز ثبت نام کرد، اما با اینکه هزینهٔ کل دوره را پرداخته بود، تعهدی برای شرکت در تمام جلسات کلاس نداد. در انتهای هر جلسه، با خود فکر می‌کردیم آیا او باز هم بر می‌گردد یا نه و نتیجه این شد که او در هر ده جلسه کلاس به طور کامل شرکت کرد، چرا که واقعاً خواستار یادگیری بود.

اوقات هیجان‌انگیز و ترسناک

از وقتی که نسخه‌های اول و دوم کتاب منتشر شد، ما چیزهای بیشتری در مورد نحوهٔ تفکر، انگیزه و تصمیم‌گیری افراد کشف کردیم. به علاوه مطالعات تحقیقاتی زیادی در مورد جنبه‌های مختلف رفتارهای انسانی صورت گرفت که عملکرد الگوهای نمایهٔ زبان و رفتار را نمایان کرد.

یافته‌های عصب‌شناسی (که شامل دنبال کردن تغییرات لحظه‌ای در مغز است) نیز نحوهٔ تغییر انگیزه‌ها و الگوهای کاری افراد بر اساس نحوهٔ تفکرشان را نشان می‌دهد. عمل مشاوره و حل مسئله‌ای که من و دانشجویانم در بیش از ۳۰ کشور جهان انجام داده‌ایم، تأثیر رمز گشایی از الگوهای زبان و رفتاری مختلف که توالی متفاوت آن موجب انگیزه گرفتن افراد می‌شود را به نمایش گذاشت.

هنوز باید روی مسائل زیادی در رابطه با عملکرد این الگوها در محیط‌های مختلف تحقیق شود و من به همین علت کتاب دومی در همین زمینه با نام «**کلماتی که ذهن مشتری را تغییر می‌دهند**» نیز نوشته‌ام. علاوه بر این، من برنامه توسعه‌یافتهٔ **تأثیرگذاری بر کسب و کار** را نیز پایه‌گذاری کردم که در آن آموزش‌هایی آنلاین برای رهبران زن و مدیران ارائه می‌شود و همچنین **فضایی برای آموزش فروش** به واسطهٔ نمایهٔ زبان و رفتار دیجیتالی در اختیار مخاطب قرار می‌دهد.

شما می‌توانید تقریباً هر نوع نگرش، خصوصیت و رفتار انسانی را برگزینید، مؤلفه‌های آن را مشخص کنید و نحوهٔ تأثیرگذاری روی آن را دریابید. بله، این مسئله ترسناکی است. از زمان انتشار ویراست قبلی این کتاب، مسائل جدید بسیاری کشف شده است که موضوعات زیادی در مورد رفتار مردم در دنیای مجازی و آنلاین و آنچه در دنیای حقیقی انجام می‌دهند را برملا کرده است. متأسفانه از این اطلاعات برای دستکاری ذهنی و ایجاد نزاع استفاده شده است. همانطور که شاهدش بودیم، انتخابات توسط نهادهایی تحت تأثیر قرار گرفته بود که افراد را با سوءِاستفاده از عقاید و عمیق‌ترین ترس‌هایشان مجبور به رأی دادن به حزب مدنظر خود می‌کردند. نتیجه این بود که مردم نسبت به نهادها، روزنامه‌نگاران، رهبران ملی و سایر افراد بی اعتمادتر شدند و از حق

هم نگذریم، این بی اعتمادی بجا بوده است.

اما این تنها راه تأثیرگذاری بر مردم نیست. اگر عمیقاً دیگران را درک کنید، می‌توانید به ایستگاه اتوبوس آنها بروید، ایستگاه اتوبوس روانشناختی و انگیزشی‌شان، سپس آنها را به اتوبوس دعوت کنید. در این حالت احتمال تأثیرات مثبت، هم برای شما و هم برای طرف مقابل بسیار افزایش می‌یابد.

اکنون من ویراست سوم این کتاب را در اختیار شما قرار می‌دهم. این کتاب با هدف نشان دادن نحوهٔ تأثیرگذاری مثبت در دنیای اطراف از طریق فهمیدن انگیزه، نحوهٔ تفکر و تصمیم‌گیری افراد نگاشته شده است. امید است که شما نیز از این کتاب برای ایجاد ارتباطات اخلاقی بهره ببرید.

مقدمه‌ای بر ویراست دوم

چریل مطابق وقت ملاقاتش با من، در حالی که خسته و عصبی به نظر می‌رسید، وارد دفتر شد. او فردی حرفه‌ای، خوش لباس و زیباست که در دیدار اولمان حتی یک ثانیه را هم هدر نداد. او وارد دفتر شد و گفت: «من باید یک شغل جدید پیدا کنم، دیگر نمی‌توانم رئیسم را تحمل کنم، شنیده‌ام شما نمایه‌های شغلی برای افراد تنظیم می‌کنید.» بعد از کمی بحث و گفت‌وگو پیرامون اینکه او چه می‌خواهد و چه چیزهایی برایش حائز اهمیت است، توافق کردیم که یک نمایهٔ شغلی برایش تنظیم کنیم. هنوز نیمی از روند را برای پرکردن نمایه از طریق پرسش و پاسخ طی نکرده بودیم که ناگهان همه چیز را متوقف کرد و گفت: «وای خدای من! من و رئیسم هم دقیقاً همینطور لجوجانه با هم رفتار می‌کنیم! ما مدام درحال بحث با همدیگر هستیم. هیچکدام هم از موضع خود عقب‌نشینی نمی‌کنیم. تعجبی ندارد که نمی‌توانیم

با هم کنار بیاییم! می‌توانی به من یاد بدهی که چطور با او ارتباط برقرار کنم؟» چند دقیقه‌ای را صرف این موضوع کردم که به او یاد بدهم باید از چه کلماتی استفاده کند و از به کار بردن چه کلماتی پرهیز کند. کمتر از دوماه بعد با من تماس گرفت و از ترفیع درجه‌ای که تازه گرفته بود برایم سخن گفت. امروز، او یکی از بلندپایه‌ترین زنان کشور در بخش خودش است.

ارتباطات ضعیف (یا به طور کلی فقدان ارتباطات) مشکل بزرگی در عصر کنونی است، چه در خانه، چه در محل کار و چه در محیط اطراف خود ما. اختلافات زیادی به این علت بین مردم شایع شده است. این مشکلات از پیام‌های صوتی بیست دقیقه‌ای آزار دهنده و نارضایتی‌های مادام العمر والدین و کودکانشان از هم گرفته تا درگیری‌های پیچیده بین ملل و درگیری‌های حزبی - قبیله‌ای وجود دارد. یافتن راه حلی برای مشکلات ارتباطی ،موضوع بسیاری از مطالعات بوده و منجر به توسعهٔ مدلهای متفاوتی شده است.

ارزیابی‌های روان سنجی متعددی برای توضیح تفاوت‌ها و مشکلات ارتباطی ایجاد شده بین افراد صورت گرفته است. بسیاری از این ارزیابی‌ها به اینجا ختم شدند که روی افراد برچسب زدند و آنها را در جعبه‌های متفاوتی قرار دادند، گویا مردم ورقهٔ کاغذند و باید از آن طرف که حفره‌های دایره شکل دارند در یک دفتر سیمی‌در کنار هم مرتب شوند.

این ارزیابی‌کنندگان اغلب متوجه نبوده‌اند که همه افراد قابلیت درونی برای تغییر نحوهٔ تفکر و رفتارشان با توجه به تغییر شرایط دارند. جای تعجب نیست که بسیاری از افراد، گرچه مجذوب پرسشنامه‌ها و ابزارهای نمایه‌سازی می‌شوند، اما تمایلی به پذیرش نتیجهٔ نهایی تعمیم داده شدهٔ آن به تمامی‌شرایط ندارند.

در عوض، بعضی از افراد ترجیح می‌دهند برای گرفتن تصمیمات مهمی‌مانند استخدام یا انتخاب همسر، تنها به شواهد و احساسات درونی خود تکیه کنند. به خاطر دارم یک بار به مدیرعاملی گفتم که اگر معاون اجرایی‌اش را بر اساس علاقه و سلیقهٔ خودش استخدام کند، دچار دردسر بزرگی خواهد شد، زیرا آخرین چیزی که او لازم داشت استخدام کسی بود که طرز تفکری مشابه به خودش داشته باشد.

همه می‌دانند که مردم از طریق یک سری گزینش که به واسطهٔ تاریخ، هویت شخصی، ارزش‌ها و اعتقاداتشان در مورد درست و غلط و همچنین پیش فرض‌ها و تفاسیر خودشان از مسائل و وقایع دارند، با سایر افراد ارتباط برقرار می‌کنند. وقتی شخص دیگری با ما ارتباط برقرار می‌کند، ما برای درک پیام دریافتی از سوی او، حرف‌هایش را از سیستم گزینش شخصی خود عبور می‌دهیم. البته افرادی با پیش زمینه قومی، فرهنگی، جنسیتی، ملی یا جغرافیایی یکسان، عموماً عقاید یکسانی نیز دارند. همین موضوع باعث می‌شود که ارتباط برقرار کردن با کسانی که پیشینهٔ یکسانی با شما دارند، برای‌تان راحت‌تر از افرادی باشد که پیشینهٔ متفاوتی با شما دارند.

فراتر از این اختلافات، هر یک از ما طرز تفکر و پردازش منحصر به فردی داریم. ما بر اساس نحوهٔ استفاده شخصی‌مان از مغز، به جنبه‌های مختلفی از واقعیت توجه می‌کنیم. برخی در یک توالی خطی با جزئیات مفصل می‌اندیشند، در حالی که برخی دیگر ترجیح می‌دهند کلیت بزرگتری را متصور شوند. بعضی از افراد به چیزهای متفاوت و جدید جذب می‌شوند، در حالی که برخی دیگر به چیزهای یکسان (یا حداقل شبیه) با آنچه در گذشته می‌دانستند، جذب می‌شوند.

اما اگر می‌توانستیم معنی حقیقی حرف‌های هر فرد را ورای گزینش‌های ذهنی خود دریابیم چه؟ یا بهتر از آن، اگر می‌توانستیم حرکت بعدی هر فرد را تنها بر اساس حرف‌هایی که می‌زند پیش‌بینی کنیم چه؟ از همه بهتر، اگر بتوانیم با نحوهٔ پاسخگویی بر آن رفتاری که طرف مقابل می‌خواهد از خود نشان دهد، تأثیر بگذاریم چه؟

من برای یافتن پاسخی برای این سؤالات پیچیده، تحقیقاتی در رابطه با درک، ارتباط و تأثیرگذاری انجام دادم و سعی کرده‌ام که از پاسخ‌های ساده و دم دستی اجتناب کنم. هر نظریهٔ خوبی باید بر اساس تجربهٔ شخصی افراد و قابل‌اثبات باشد. همچنین باید با احترام به اشخاص و تفاوت‌هایشان، برای طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های انسانی قابل‌اجرا باشد و بدون داشتن مدرک دکترا یا مهندسی قابل یادگیری باشد. مهمتر از همه، باید واقعاً باعث بهبود ارتباط بین مردم شود.

در سال ۱۹۸۳، هنگام تدریس در سمینارهای ارتباطی در اروپا، تحقیقات مربوط به موضوعی جالب و هیجان انگیز به گوشم رسید که در کالیفرنیا شروع شده بود. من شروع به کاوش دربارهٔ این پژوهش‌ها کردم و به رویکردی به نام برنامه‌نویسی عصبی زبانی یا به اختصار NLP برخوردم. برخلاف اسم تکنیکی و پرتکلفش، به نظر می‌رسید که این برنامه طراحی شده است تا به ذهن افراد نفوذ کند و دریابد که هر شخص چگونه و از چه لحاظ و چه صفاتی منحصر به فرد است. مبنای مطالعاتی آن، تحقیقات بسیاری از روانشناسان و دانشمندان حوزهٔ برقراری ارتباط بود. این برنامه بدون تحقیقات معمول و پرسش‌های مرسوم برای یافتن مشکل، به بررسی این مسئله می‌پرداخت که افراد چگونه قادر به انجام کارهایشان هستند. این برنامه در مورد آموختن استراتژی‌ها و روش‌های عملکردی است، نه یافتن پاسخ به این

پرسش که چرا مردم در تجربه‌هایشان با شکست مواجه می‌شوند.

علاقه‌مند شدم بدانم آیا این پروژه، هدفی خاص را دنبال می‌کند یا خیر. چندین دورهٔ تخصصی دربارهٔ این برنامه نویسی گذراندم و شروع به آزمایش تکنیک‌های آن در کارهای خود کردم. نتایج محشر بودند! یاد گرفتم که چگونه با هر کسی رابطه برقرار کنم، باورهای محدودکننده‌ام را کنار بگذارم و به دیگران نیز کمک کنم بتوانند همین کار را انجام دهند. از آنجایی که من انسان محافظه‌کار و حساسی هستم، دوست داشتم که قبل از اتمام کارم با هر شخص، هر مسئله‌ای که امکان بروز پیامدهای منفی احتمالی داشت را آزمایش کنم. اگر شخصی باور داشته باشد که در روزهای بارانی بیمار می‌شود، مربی باید بررسی کند که آیا این مریض شدن در روزهای بارانی برای فرد مزیتی در برداشته است؟ و اگر چنین بود، پیش از جایگزین کردن این باور در ذهنش با باوری صحیح‌تر، ابتدا باید آن مزیت را به شیوه‌ای ایمن‌تر در زندگی‌اش جایگزین کند.

در سال ۱۹۸۵ با ابزار خاصی که از تحقیقات مربوط به NLP حاصل شده بود مواجه شدم که نحوهٔ برقراری ارتباطاتم را به کلی تغییر داد. این ابزار هم دقیق و هم منعطف است و این قابلیت را دارد که در زمینهٔ مکالمات روزمره جای گیرد. از آن زمان تا کنون، من به تحقیق دربارهٔ کاربردهای مختلف این ابزار در طیف گسترده‌ای از زمینه‌های متفاوت ادامه داده‌ام.

موارد زیر نمونه‌هایی است که من از این ابزار در آنها بهره برده‌ام:

- مهیا کردن جلسات فوق‌العاده برای ارائه مفاهیم به مجموعه بزرگی از افراد

- طراحی مجدد فرایند بازاریابی و فروش به منظور جذب مشتریان عمده برای شرکت‌ها
- جذب و انتخاب دقیق و هدفمند کاندیدهای مناسب برای جایگاه‌های اجرایی

کمک به مراجعان تحت تعلیم

ایجاد زبان تأثیرگذار قدرتمند برای نوجوانان

کمک به سازمانها در جهت افزایش چشمگیر ارتباطات در قبال کارمندان و مراجعان

در حین تدریس و استفاده از این ابزار، مدام به راه‌های تازه‌تری برای بهره‌برداری از آن دست می‌یافتم و به همین خاطر نتایج فوق‌العاده‌تری به دست می‌آوردم. متعجب بودم که چرا هیچکس کتابی درباره این ابزار و استفاده‌های مفید آن ننوشته است. اکنون همهٔ مطالب مرتبط به آن، در این کتاب بیان شده است. در صورتی که وقت کافی برای یادگیری بگذارید، همه چیزهایی که می خواهید به راحتی تحقق می‌پذیرند. این کتاب نتیجه آزمایش و استفاده از این ابزار با همکاری من و مراجعان من است.

در سالهای ۱۹۹۵ و ۱۹۹۶، من روی دو پایان نامهٔ کارشناسی ارشد آموزش و پرورش نظارت داشتم. یکی از این پایان‌نامه‌ها موفق به اثبات قابلیت اطمینان و اعتبار این ابزار شد.پایان‌نامه دیگر نیز به پژوهش در این زمینه پرداخت که آیا افرادی که به راحتی قادر به تصمیم‌گیری در زمینهٔ شغلی هستند نسبت به افرادی که تصمیم‌گیری دربارهٔ حرفه برایشان سخت یا دشوار است از الگوهای مشخصی برخوردارند یا خیر. به خلاصه‌ای از نتایج این پژوهش‌ها نیز در کتاب اشاره شده است. البته که از آن زمان تاکنون مطالب بیشتری در این زمینه نگاشته و مورد پژوهش واقع شده است.

نمایهٔ زبان و رفتار (LAB Profile)[۳]

نام ابزاری که تاکنون راجع به آن صحبت می‌کردیم، **نمایهٔ زبان و رفتار** است. این نمایه وسیله‌ای برای برقراری ارتباط با افراد و گروه‌های مختلف است و به شما این توانایی را می‌دهد تا شیوه‌هایی که افراد به واسطهٔ آن تحریک می‌شوند، انگیزه می‌گیرند، اطلاعات را پردازش می‌کنند و تصمیم می‌گیرند را به راحتی درک کرده و متناسب با آنها واکنش نشان دهید.

این نمایه مبتنی بر مجموعه‌ای از حدود ده سؤال است که می‌توانید از آن در حین مکالمات معمول و حین بررسی رسمی بر روی گروه‌های مختلفی از افراد استفاده کنید. در واقع شما باید به جای پاسخ‌ها،به نحوهٔ پاسخ‌گویی افراد توجه کنید. حتی وقتی فردی مستقیماً به این سؤال‌ها پاسخ ندهد، الگوی رفتاری خود را با روشی که به سؤالات پاسخ می‌دهد (یا نمی‌دهد) نشان خواهد داد.

به مرور که با سؤالات و نحوهٔ پاسخگویی به آنها بیشتر آشنا شوید، خواهید فهمید که الگوهای رفتاری افراد را می‌توانید حتی بدون پرسیدن سؤالی خاص از آن دریابید. با گذر زمان شما می‌توانید از نکات تأثیرگذار زبانی متناسب با موقعیتی که در آن هستید، در صحبت کردن با دیگران بهره ببرید. انسان‌ها به طور طبیعی از الگوی رفتاری خاص خود در هنگام صحبت استفاده می‌کنند. این الگوها هم دربرگیرنده کلمات و هم در برگیرنده زبان بدن است. زمانی که شما بتوانید این نکات رفتاری افراد را درک کنید، فوراً بازخورد مورد نظر خود را از آنان دریافت خواهید کرد.

از آنجایی که از نمایه زبان و رفتار می‌توان به صورت غیر رسمی در مکالمات استفاده کرد، مثال‌های فروان و متنوعی را در این کتاب گنجانده‌ام. برای آن که

بتوانم تصویر صحیحی از نحوهٔ صحبت و استرس کلام در هنگام سخن گفتن به شما ارائه دهم، برخی بخش‌ها را **برجسته** و برخی دیگر را به صورت ایتالیک برای‌تان نگاشته‌ام.

همانطور که این کتاب را مطالعه می‌کنید، به مقایسهٔ آن با تجربیات خود بپردازید و مطالب آن را به افرادی که می‌شناسید مرتبط کنید تا به این واسطهٔ، به شناختی بهتر از خودتان و دیگران دست یابید. امیدوارم از این طریق بتوانید راه‌حل‌هایی برای چالش‌های خود در ارتباط روزانهٔ با افراد مختلف بیابید. حتی اگر مشکل ارتباطی خاصی ندارید، باز هم این کتاب اطلاعات مفیدی درباره نحوهٔ رفتار و صحبت کردن فعلی‌تان در اختیارتان خواهد گذاشت؛ رفتارهایی که ممکن است حتی ناخودآگاه بوده باشد.

خود من نیز به عنوان نویسندهٔ این کتاب،همواره در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود، به نگرش‌ها و کاربردهای جدیدی از این نمایه دست می‌یابم. به همین خاطر از شما نیز دعوت می‌کنم تا در یافتن مزایای کاربردی نمایهٔ زبان و رفتار به من بپیوندید.

تاریخچه نمایهٔ زبان و رفتار

کتاب **کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند** بر اساس نمایهٔ زبان و رفتار که راجر بیلی آن را ارائه داده، نگاشته شده است. نمایهٔ زبان و رفتار مبتنی بر کاربردهای خاصی از برنامه نویسی عصبی زبانی است، رشته‌ای که توسط ریچارد بندلر، جان گریندر و دیگر همکارانشان در ایالات متحده ایجاد شد و مبدأ آن را می‌توان اواسط دهه ۷۰ دانست. این افراد مدل‌های اصلی برنامه نویسی عصبی زبانی (یاNLP) را با بررسی و درک فرایندهای مورد استفاده

افراد موفق در برقراری ارتباطات ایجاد کردند.

حوزه برنامه نویسی عصبی زبانی از آن زمان به بعد به سرعت گسترش یافته و موضوع تحقیقات بسیاری واقع شد. کتاب‌های بسیاری نیز در سراسر جهان درباره این موضوع نوشته شد. این رویکرد اکنون در کشورهای زیادی در تمامی قاره‌ها آموزش داده می‌شود.

بیایید با بخش **برنامه‌نویسی** شروع کنیم. هر فرد به واسطهٔ آرایش ژنتیکی، تأثیرات محیطی و بیوشیمی فردی‌اش می‌تواند خود را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که در برخی امور عالی، در برخی دیگر متوسط و در تعداد محدودی نیز به گونه‌ای نامناسب و بد عمل کند. اگر به نحوه رفتار و ارتباط برقرار کردن زبانی یک فرد دقت کنیم، می‌توانیم نحوهٔ چینش تجارب آن فرد در کنار یکدیگر را از منظر عصبی درک کنیم و در نتیجه بفهمیم که او چطور در برخی از کارهایی که انجام می‌دهد بسیار عالی، در برخی دیگر متوسط و در برخی نیز به گونه‌ای نامناسب عمل می‌کند. از این رو نام این حوزه را برنامه‌نویسی عصبی زبانی نهاده‌اند.

این حوزه از لحاظ کاربردی بسیار قوی عمل می‌کند چرا که اگر شخصی طبق پروتکل‌های خاص مربوط به برنامه نویسی عصبی زبانی آموزش دیده باشد می‌تواند به راحتی الگویی خاص برای مهارت‌یابی در افراد پیدا کند.

توضیح شفاف الگویابی این است که دریابیم افراد چگونه قادر به انجام کاری هستند که در آن مهارت دارند. فردی که الگوسازی می‌کند نیز عموماً به دنبال پاسخ برای سؤالاتی نظیر سؤالات فوق است : «ملزومات و ضروریات این کار چیست؟» یا «این فرد برای انجام آن عمل خاص چه مسائلی را به طور همزمان

یا پی در پی نادیده گرفته و به چه مسائلی توجه می‌کند؟» حال وقتی به پاسخ این سؤالات و نظیر آن دست یابیم، خود می‌توانیم آن مهارت خاص را آموخته و حتی آن را به دیگران نیز آموزش دهیم.

نمایه زبان و رفتار، الگویی است که توسط راجر بیلی، یکی از توسعه‌دهندگان برنامه نویسی عصبی زبانی، در اوایل دهه ۱۹۸۰ساخته شد. این نمایه بر اساس مجموعه‌ای از الگوهای برنامه نویسی عصبی زبانی است که در زمان توسعه این برنامه به آنها برنامه‌های متا[۴] می‌گفتند. برنامه‌های متا بر اساس فیلترهایی شکل گرفته بود که ما از آنها برای الگودهی به جهان اطرافمان استفاده می‌کنیم.

ایجاد الگوی شخصی از جهان

هر شخص تعداد مشخصی فیلتر دارد که به واسطهٔ آنها بخش‌های خاصی از دنیای واقعی را درک می‌کند. در سال ۱۹۷۵، نوام چامسکی در پایان‌نامهٔ دکتری خود به نام دستور زبان زایشی اشاره کرده که افراد به واسطهٔ سه فرایند، فیلترهایی برای ایجاد الگوی شخصی خود از جهان ایجاد می‌کنند:

حذف

نام اولین فرایند، **حذف** است. ما اطلاعات زیادی را از محیط اطراف خود و همچنین از درون خود حذف می‌کنیم. جورج میلر، روانشناس آمریکایی، در سال ۱۹۵۶ در مقاله خود با عنوان **هفت به علاوه یا منهای دو**[۵]، بیان کرده است که ذهن انسان در هر مرتبه، توانایی پردازش هفت به علاوه یا منهای دو بیت[۶] اطلاعات را دارد و مابقی را به صورت خودکار حذف

می‌کند. این بدان معناست که ما در یک روز خوب در مجموع توانایی پردازش نُه بیت اطلاعات و در یک روز بد، توانایی پردازش حدود پنج بیت اطلاعات را داریم.

این مسأله هفت رقمه بودن اکثر شماره تلفن‌ها را توضیح می‌دهد. با این حال در دههٔ هشتاد، وقتی که من در پاریس زندگی می‌کردم، آنها تعداد ارقام شماره تلفن را به هشت رقم تغییر دادند. به این ترتیب افراد باید تصمیم می‌گرفتند که یا شماره تلفن‌ها را به صورت گروه‌های دو رقمی یا چهار رقمی‌حفظ کنند یا به سادگی شمارهٔ چهار که کد پاریس بود را به شماره تلفن قدیمی‌خود اضافه کنند. هیچ کس نمی‌توانست به راحتی هشت رقم شماره تلفن را به ذهن بسپارد و همه به روشی در پی آسان‌تر کردن این عمل بودند، به همین دلیل گاهی افراد از راه‌حل‌های عجیب و غریبی برای دادن شماره تلفن خود استفاده می‌کردند که منجر به سردرگمی‌های زیادی می‌شد. بنابراین هفت به علاوه یا منهای دو همان اطلاعاتی است که ما به راحتی می‌توانیم در هر مرتبه به ذهن بسپاریم. به این ترتیب ما به واسطهٔ روند حذف، اطلاعات زیادی را به صورت ناخودآگاه یا حتی خودآگاه از ذهن خود فیلتر می‌کنیم.

تحریف

نام فرایند دوم **تحریف** است. ما چیزهای زیادی را تحریف می‌کنیم.

آیا تا به حال برای‌تان پیش آمده است که به مکانی جدید نقل مکان کنید و پیش از انتقال اسباب و اثاثیه‌تان به آنجا به اتاق نشیمن رفته و جایگذاری وسایلتان در آنجا را تصور کنید؟ نام این عمل توهم است. چرا که اسباب و اثاثیهٔ شما واقعاً در آن اتاق نبوده، درست است؟ پس شما در حال تحریف

واقعیت بوده‌اید. دو نمونهٔ بارز از تحریف، توهم و خلاقیت است. هر دوی این موارد در تغییر اطلاعات بیرونی به چیزی دیگر مشترک هستند. این همان اصلی است که فرایند تحریف بر اساس آن استوار است.

تعمیم

سومین فرایند فیلترینگ ذهنی چامسکی، **تعمیم** نام دارد و نقطهٔ مقابل منطق دکارتی است (هنگامی که می‌توانید با بررسی یک قاعدهٔ کلی به اثبات نمونه‌ای جزئی بپردازید، اما عکس این مسأله صادق نیست). تعمیم زمانی رخ می‌دهد که شما از چند مثال جزئی برای شکل دادن به یک قاعدهٔ کلی بهره می‌گیرید. یادگیری نیز به همین صورت اتفاق می‌افتد. یک کودک ابتدا باز کردن یک، دو یا سه در را می‌آموزد و پس از این تجارب به نتیجه و راه حلی عمومی برای باز کردن درهای دیگر می‌رسد. به این طریق کودک روش باز کردن یک در را به تمام درهای دیگر تعمیم می‌دهد. این مسأله تا زمانی که این کودک وارد یک شرکت با تکنولوژی‌های پیشرفته نشود و نفهمد که یک سری درهای آهنی وجود دارد که برای باز کردن آنها باید از یک کارت استفاده کرد، می‌تواند از همان راه حل تعمیم داده شده‌اش استفاده کند، اما پس از رخ دادن چنین اتفاقی کودک باید نحوهٔ باز کردن چنین درهایی را نیز بیاموزد تا بتواند بر اساس آن به تعمیم جدیدی دست یابد.

تعمیم در واقع رویهٔ ناخودآگاهی است که ما به واسطهٔ آن قوانین، عقاید و اصولی درباره صحیح، غلط، ممکن و ناممکن ایجاد می‌کنیم. برای مثال ممکن است برخی از خانم‌ها به خاطر داشتن تجارب بد با برخی آقایان به این نتیجه برسند که مردان (هیچ‌یک از مردان) قابل اعتماد نیستند. به این طریق آنها برای خود قانونی ایجاد می‌کنند: که هیچ‌گاه به مردان اعتماد نکنند. اصولاً

افراد پس از داشتن تعداد مشخصی از تجربیات هم‌شکل به ایجاد یک عقیده یا قانون کلی می‌پردازند. همهٔ ما به واسطهٔ سه فیلتر حذف، تحریف و تعمیم الگوی مشخصی از جهان برای خود ایجاد می‌کنیم.

برنامه‌های متا

ارتباط بین سه فرایند برنامه‌نویسی عصبی زبانی، برنامهٔ متا و نمایه زبان و رفتار چیست؟ بنیان‌گذاران برنامه‌نویسی عصبی زبانی از الگوی حذف، تحریف و تعمیم چامسکی استفاده کردند تا نقشه‌ای برای کشف و تأثیرگذاری بر روی ادراک و تفاسیر فرد از تجربیاتش بیابند. لسلی کامرون بندلر (لسلی لبو) نظریهٔ چامسکی را از این نیز فراتر برد. او فرض را بر این نهاد که هر فرد، نوع خاصی از حذف، تحریف و تعمیم برای خویش ایجاد می‌کند که بعداً در رفتار وی نمود می‌یابد. وی به واسطهٔ کار خود در زمینه‌های روان‌درمانی حدود شصت الگوی مختلف در این‌باره را شناسایی کرد و آنها را برنامه‌های متا نامید.

در واقع برنامه‌های متا فیلترهای خاصی هستند که هریک از ما در تعامل با جهان اطرافمان از آنها استفاده می‌کنیم. آنها هرآنچه از دنیای بیرونی وارد زندگی ما می‌شود را ویرایش کرده و به آن شکل می‌بخشند. آنها همچنین ارتباطات و رفتارهای درونی ما را نیز شکل می‌دهند.

برنامه‌های متا در واقع همچون دری هستند که ما از طریق آن به تعامل با دنیای بیرونی می‌پردازیم. این «در» شکل خاصی دارد و تنها اجازهٔ داخل یا خارج شدن موارد خاصی را می‌دهد. در نگاه اول این مسأله ممکن است بخشی از ماهیت فردی ما به نظر رسیده و به همین دلیل دائمی‌در نظر گرفته شود، اما در حقیقت شکل و شمایل این در می‌تواند در پاسخ به تغییرات فردی

و محیطی به گونه‌ای خاص عوض شود.

راجر بیلی که دانشجوی لسلی بود به اقتباس کار لسلی در زمینهٔ شغلی و حرفه‌ای پرداخت. او نمایه زبان و رفتار را به عنوان ابزاری عملی و آسان برای استفاده و به منظور کمک به مردم در فهم انگیزهٔ دیگران برای برقراری ارتباط با آنها ایجاد کرد.

راجر بیلی چنین بیان داشت که این الگوها، یک گزارش وضعیتی در مورد نحوه پاسخگویی افراد به موقعیتی معین هستند.

اغلب افراد با این‌ایده موافقند که رفتار ما با افراد متفاوت و در محیط‌های مختلفی همچون محل کار یا خانه و همراه با خانواده متفاوت است. در نتیجه می‌توان گفت که رفتار ما توصیفی از شخصیت ما نیست، بلکه تصویری از چگونگی تعامل ما با محیط یا زمینه‌های مختلف است.

نمایه زبان و رفتار تنها شکل این در و موارد خاصی که به آنها اجازهٔ ورود یا خروج می‌دهد را برای ما توصیف می‌کند. **این شناخت ما از توانایی‌های ما برای تغییر انگیزه‌ها و رفتارمان است که این نمایه را از سایر نمایه‌های روان‌سنجی که تنها به بیان کلیاتی از شخصیت ما می‌پردازند، متمایز می‌کند.**

الگوهای زبان و رفتار

زمانی که برای نخستین بار شروع به آموزش برنامه‌های متا کردم حدود شصت الگو وجود داشت. به این ترتیب ما مجبور بودیم با افرادی که مورد مطالعه

قرار داده‌ایم صحبت کنیم و الگوی آنها را حدس بزنیم. من یک سال و نیم وقت صرف حدس زدن الگوی برنامهٔ متای هر فرد کردم و حقیقتاً در این کار خیلی خوب نبودم. راجر بیلی برای ساده‌تر کردن حدس و استفاده از این الگوها تعداد آنها را به چهارده الگو کاهش داد. (آیا واقعاً نیاز بود که شصت چیز مختلف را درباره خود یا فرد دیگری بدانیم؟)

او همچنین مجموعهٔ خاصی از سؤالات را طراحی کرد که بدون توجه به پاسخ دقیق افراد به این سؤالات، الگوهای ناخودآگاه آنها در ساختار زبانی که حین پاسخ دادن از آن استفاده می‌کردند آشکار می‌شد. بنابراین به شیوه و طرز پاسخگویی افراد توجه می‌شد، نه آنچه می‌گفتند. به این ترتیب تنها پس از پرسیدن چند سؤال ساده می‌توانستید به آنچه برای فرد انگیزه‌بخش است، آنچه آن انگیزه را برای او حفظ می‌کند و همچنین نحوهٔ پردازش درونی اطلاعات توسط او پی ببرید.

او به هنگام ایجاد نمایه زبان و رفتار دو گونه متفاوت از برنامه‌های متا را معرفی کرد. او دسته اول را **ویژگی‌های انگیزشی** نامید که امروزه آنها را با نام‌های ماشه یا الگوهای انگیزشی نیز می‌شناسیم. این دسته شامل الگوهایی است که نشان می‌دهد فرد برای ایجاد و حفظ انگیزه در یک زمینهٔ خاص به چه چیزی احتیاج دارد یا چه چیزی انگیزه او در یک زمینه خاص را از بین می‌برد. من گاهی آنها را ماشه‌های محرک می‌نامم، چرا که آنچه باعث یا مانع بروز عملی خاص به واسطهٔ یک فرد می‌شود را معین می‌کند.

راجر بیلی دستهٔ دوم را **ویژگی‌های عملکردی** نامید که با نام الگوهای بهره‌وری نیز شناخته می‌شوند. این دسته به توصیف پردازش‌های ذهنی درونی هر فرد در موقعیتی خاص می‌پردازد. به عنوان مثال ما با استفاده از این

دسته‌ها مشخص می‌کنیم که آیا فرد مایل به مرور کلی مطالب است یا ترجیح می‌دهد جزئیات را به صورت طبقه‌بندی شده تکرار کند، در چه محیط‌هایی خلاق‌تر است، چگونه در مقابل افراد یا وظایف کاری‌اش با استرس مقابله می‌کند و چگونه و طی چه فرایندی برای انجام عملی خاص قانع می‌شود.

به تمام این سؤالات با توجه به نحوهٔ سخن گفتن فرد می‌توان پاسخ داد.

جدول زیر به توصیف تفاوت‌های میان برنامه‌های متای توسعه داده شده توسط لسلی کامرون بندلر و نمایه زبان و رفتار می‌پردازد.

مزیت نمایه زبان و رفتار	نمایه زبان و رفتار	پیشرفت‌ها	برنامه‌های اصلی متا
یادگیری و یادآوری آسان	۱۴ دسته کاربردی	خلاصه‌سازی و تمرکز بر ملزومات	۶۰ الگو
استفاده آسان برای تحقیق بر روی گروه‌ها و تأثیرگذاری در مکالمات	دارای پرسشنامه برای آشکارسازی الگوها با مقیاس مشخص	رویکرد ساختار یافته برای شناخت و کاربرد عملی	فاقد روش‌شناسی
افزایش چشمگیر توانایی ترغیب به علت تناسب زبان با ساختار ذهنی درونی فرد	شامل زبان تأثیرگذار مرتبط با هر الگو	شناسایی ساختارها و رفتارهای خاص زبان برای هر الگو	فاقد زبان تأثیرگذار خاص برای هر برنامه متا
پتانسیل فوق‌العاده برای ایجاد برنامه‌های جدید	قابل استفاده برای ارتباط جمعی و بین فردی، خودشناسی و روانسنجی	درحال تحقیق و توسعه	فاقد برنامه کاربردی خاص در زمان پیدایش

زبان تأثیرگذار

علاوه بر آنچه گفته شد راجر بیلی مبحث تأثیرگذاری به واسطهٔ زبان را نیز توسعه داد. هنگامی که الگوهای یک فرد را بشناسید می‌توانید زبان خود را به گونه‌ای با او هماهنگ کنید که بیشترین تأثیر ممکن را بر آن فرد بگذارید.

تصور کنید فردی که به زبان مادری شما تسلط ندارد، در حال تلاش برای به اشتراک گذاشتن یک‌ایده با شما باشد. در این حالت احتمالاً شما انرژی و وقت زیادی را صرف ترجمه عبارات بیان‌شده آن شخص برای درک و فهم راحت‌تر آن می‌کنید، اما وقتی فردی به زبان شما صحبت کند، هیچ انرژی اضافه‌ای برای ترجمه عبارات بیان‌شده آن فرد هدر نمی‌رود، چرا که شما به راحتی متوجه معنای حرف‌های او می‌شوید. وقتی که زبان تأثیرگذار مناسب را بیاموزید، متوجه تأثیر شگرف آن خواهید شد، چرا که شما به سبک و شیوه خاص هر فرد، با او سخن خواهید گفت.

بنابراین شما می‌توانید دقیقاً **کلماتی** را به کار ببرید که **ذهن را تغییر می‌دهند.**

واقعیت

پیش از ادامه مسیر، لازم است برای جلوگیری از سردرگمی نکتهٔ دیگری را نیز بیان کنم. با توجه به حرف‌های نوام چامسکی و بسیاری از دانشمندان دیگر می‌دانیم که مردم در واقعیت زندگی نمی‌کنند. ما به واسطه حذف، تحریف و تعمیم، **درک و تفسیر** خود از واقعیت را ایجاد می‌کنیم. الگوهای نمایه زبان و رفتار منعکس کننده مدل شخصی هر فرد از جهان است. به همین علت در اکثر مواقع در این کتاب با واقعیت سر و کار نخواهیم داشت، بلکه توجه ما به روشی است که هر فرد به واسطهٔ آن، واقعیت را **درک و تفسیر** می‌کند.

تصور کنید که فردی یک تجربه خاص دارد. وقتی آن فرد در مورد تجربه‌اش صحبت می‌کند، در حقیقت تنها چند دقیقه از واقعیت رخ داده را با ما به اشتراک می‌گذارد. او باید انبوهی از وقایع را ویرایش کند تا بتواند آن واقعه را در مدت زمانی محدود با ما به اشتراک بگذارد. این بدین معناست که اگر شما بخواهید تجربه خود در مورد خواندن این کتاب را برای کسی تعریف کنید باید بخش زیادی از آن را در حین تعریف حذف کنید. احتمالاً به گفتن جملهٔ «کتاب خوبی بود» و تکان دادن سرتان بسنده می‌کنید و تمام آن مسائلی که این کتاب شما را وادار به فکر کردن درباره آن کرده است را پشت سر رها می‌کنید یا برای مثال، احتمالاً در مورد شرایط جسمانی خود به هنگام مطالعه این کتاب صحبتی نمی‌کنید. لحظه‌ای تأمل کنید و به تمام وقت‌هایی بیندیشید که متوجه مفهوم حرف‌های یک شخص نشده‌اید، چرا که آنها عناصر اصلی اتفاق مد نظر خود را به اشتباه از گفته‌هایشان حذف کرده بودند.

افراد عموماً تجربه واقعی، نظرات خود و ... را به روشی تغییر می‌دهند که با حذف‌ها، تحریفات و عمومیت‌بخشی مد نظر آنها مطابقت داشته باشد.

لسلی کامرون بندلر و راجر بیلی مشخص کردند که افرادی که از **الگوهای زبانی یکسانی** در گفتار خود استفاده می‌کنند **رفتاریکسانی** نیز دارند. نمایه زبان و رفتار بر اساس ارتباط میان زبان افراد و نحوه رفتار و برخوردشان نامگذاری شده است.

شما به واسطه ابزارهای معرفی شده در این کتاب به **درک، پیش‌بینی و**

تأثیرگذاری بر رفتار خود دست خواهید یافت. نمایه زبان و رفتار در واقع مجموعه‌ای از ابزارهایی است که می‌توان آنها را به عنوان مهارت آموخت. این فرصت به شما داده شده است که چشم‌ها و گوش‌های خود را برای درک مسائل خاصی آموزش دهید که پیش از این متوجه آنها نبوده‌اید. همچنین در این کتاب می‌توانید روش‌های توصیف و کار با الگوهای رفتاری که پیش از این از آنها نام برده شد را بیاموزید.

از آنجایی که نمایه زبان و رفتار مجموعه‌ای از مهارت‌هاست، باید با توجه به تغییرات حرکتی افراد از لحظه‌ای به لحظهٔ دیگر و به دقت از آن استفاده کنید. اینجا درست لحظه‌ای است که مفهوم زمینه وارد صحنه می‌شود.

زمینه

زمینه در واقع چارچوب مرجعی است که فرد در اطراف موقعیت‌های خاص قرار می‌دهد.

از آنجایی که انسان‌ها ذاتاً انعطاف‌پذیرند، قادر هستند که در شرایط متفاوت رفتارهای گوناگونی از خود نشان دهند. ما می‌توانیم به راحتی درباره شما در محل کار، در طول یک رابطه عاطفی همراه با فرزندان خود، همراه با هم‌سن و سالانتان در سفرهای تفریحی یا هنگام خرید یک خانه صحبت کنیم. این مسأله که یک فرد در یک زمان و مکان خاص از الگو (یا عادتی) مشخص برخوردار است، نشانگر این نیست که آن فرد در زمینه‌ای دیگر نیز الگویی مشابه همان الگوی رفتاری را دارد.

وقتی در مورد این مسائل سمینار برگزار می‌کنم مردم از من می‌پرسند: «آیا

همیشه اینطور هستی؟» مسلماً نه. ما به نحوی پویا در حال حرکت و رشد هستیم و بازخورد ما به وقایع مهم زندگی‌مان می‌تواند عملکرد ما را تغییر دهد. این تغییرات در الگوهای نمایه زبان و رفتاری که ما در مکالمه از آنها استفاده می‌کنیم بروز می‌یابند. از آنجا که رفتار ما در موقعیت‌های مختلف متفاوت است، به هنگام استفاده از سؤالات نمایه زبان و رفتار باید اطمینان حاصل کنید که زمینه مد نظر خود را به طور واضح و دقیق مشخص کرده‌اید. باید مشخص کنید که چارچوب مرجع (یا زمینه) پیرامون شخص مد نظر که با او سخن می‌گویید چیست و چگونه است. راه حل انجام این عمل را به طور دقیق به هنگام بحث در مورد هریک از الگوها به شما نشان خواهم داد.

در صورت استفاده صحیح و درست از نمایه زبان و رفتار، شما قادر خواهید بود تا به واسطه این نمایه، ارتباطات خود در زمینه‌های متفاوت را به طوری چشمگیر بهبود ببخشید، رفتار خود را متناسب با هر موقعیت تغییر بدهید و آن را با زمینه جدید تطبیق دهید.

برای تشیخص اینکه آیا طرف مقابل به هنگام صحبت، زمینه مدنظر را تغییر داده است یا خیر، به دنبال نشانه‌های زیر در طول صحبت او باشید:

- زمان انجام عمل
- مکان انجام عمل
- افراد دخیل در عمل
- فعلی که جمله را تکمیل می‌کند

افراد با استفاده از این نشانه‌ها زمینه مد نظر خویش به هنگام سخن را برای شما آشکار می‌کنند:

«وقتی که با بچه‌ها در اتاق نشیمن نشسته بودیم با آنها در مورد اینکه آیا زمان خواب فرا رسیده است یا نه صحبت می‌کردیم».

«در حال حاضر در جلسه‌ای با مشتریان برای تخمین نیازهای آنها هستم».

در همین حین که در حال تمرین برای درک تغییر زمینه‌ها به واسطه افراد در طی صحبت‌هایشان هستید، به درک عمیق‌تری از آنان می‌رسید و به همین خاطر تأثیری که بر آنها می‌گذارید، افزایش می‌یابد. این مسأله همچنین از وقوع مسائل ناخواسته مضر در روابط جلوگیری می‌کند.

فصل دوم: کاربردهای نمایه زبان و رفتار[۱]

در این فصل به نمونه‌هایی از کاربرد عملی نمایه زبان و رفتار می‌پردازیم.

- **تحقیقات بازاریابی:** از آنجایی که این الگوها با عوض شدن زمینه تغییر می‌کنند، روش‌های گوناگونی ایجاد شده است تا محرک‌های مختلفی که مشتریان به طور ناخودآگاه در انتخاب کالا یا خدمات از آن پیروی می‌کنند را به صورت تجربی معین کند. از این مورد برای ایجاد استراتژی‌های ارتباطی چند وجهی استفاده می‌شود.
- **بازاریابی و فروش:** با استفاده از نمایه در این بخش، می‌توانید مشتری را درک کرده و از طریق الگوهای انگیزشی ذهن ناخودآگاهش با او صحبت کنید.
- **کوچینگ:** در روش کوچینگ مکالمه، مربی به هنگام مکالمه و به شیوه‌ای دوستانه الگوهای نمایه زبان و رفتار مشتری خود را شناسایی می‌کند و از این طریق به موقعیت و خواسته‌های فعلی‌شان پی می‌برد. این روند به مشتری کمک می‌کند تا شرایط‌ایده‌آل خود را درک کرده و راه‌حل‌های خاص خود را توسعه دهد. [۲]
- **آموزش تغییر رفتار:** با استفاده از نمایه زبان و رفتار شما می‌توانید فعالیت‌هایی که باعث ایجاد تغییرهای رفتاری مد نظر روی فرد یا گروهی خاص می‌شود را طراحی کنید. قدم اول در این کار رمزگشایی از الگوهای انگیزشی آن گروه و قدم دوم یافتن الگویی است که هر فعالیت به آن اشاره دارد.
- **مدیریت افراد:** شما می‌توانید مدیران را برای شناسایی الگوهای نمایه

- زبان و رفتار و در نتیجه شناسایی نقاط قوت اعضای تیمشان آموزش دهید تا بتوانند وظایف هر فرد را مطابق با توانایی‌های او مشخص کنند.

استخدام: شما می‌توانید نمایه زبان و رفتار را برای یک جایگاه یا نیازهای یک سازمان مشخص کنید و به این واسطه، آگهی شغلی جدیدی ایجاد کنید که کسانی که مناسب آن شغل هستند نتوانند آن را نادیده بگیرند و به علاوه کسانی که مناسب آن نیستنددر نگاه اول آن را رد کنند. سپس می‌توانید فهرست مراجعان محدود شده به واسطه این نمایه را بررسی کرده و بهترین فرد را برای این جایگاه برگزینید. (توجه: از نمایه زبان و رفتار برای بررسی مهارت‌ها، دانش و نگرش افراد استفاده نمی‌شود، بلکه از آن برای ارزیابی این مسأله استفاده می‌شود که آیا شخص دارای الگوهای انگیزشی محرک و بهره‌وری متناسب با وظایف و محیط کار است یا خیر).

آموزش مهارت‌ها: یادگیری نمایه زبان و رفتار، به افراد در پرورش توانایی‌های
آنها در زمینه‌های زیر کمک می‌کند:
تأثیرگذاری و ترغیب، مذاکره، رهبری، حل اختلافات، فروش و خدمات به مشتریان. [۳]

- **مشاوره و حل مسأله:** از روش‌های موجود در نمایه زبان و رفتار می‌توان برای تشخیص و ایجاد راه حل برای هرگونه مشکل ارتباطی استفاده کرد. این مورد محبوب‌ترین گزینه میان رهبران و مشاوران مشاغل است.
- **ایجاد تغییرات سازمانی:** می‌توان بر اساس شرایط و قوانین موجود در نمایه زبان و رفتار، فرهنگ‌های سازمانی موجود و مورد نظر برای آینده را طراحی کرد و بهترین روش برای اعمال تغییرات و دستیابی به بیشترین نتایج پایدار را شناسایی کرد.
- **تیم‌سازی و تشکیل گروه:** وقتی نمایه زبان و رفتار را برای یک تیم

- ایجاد می‌کنید، می‌توانید نقاط قوت و ضعف هریک از اعضای تیم را با توجه به وظیفه آنها تعیین کنید. همچنین می‌توانید الگوهای ارتباطی یک تیم و الگوهای ارتباطی میان یک تیم و دیگر تیم‌ها را مشخص کنید. به علاوه می‌توانید از نمایه زبان و رفتار برای هر فرد جدیدی که به تیم می‌پیوندد نیز استفاده کنید.
- **آموزش و یادگیری:** معلمان و دانش‌آموزان می‌توانند الگوهای زبانی و رفتاری مشکل‌ساز در فرایند یادگیری فردی یا گروهی را مشخص کنند. من در کنفرانس بین‌المللی آموزش زبان هندی که در کانادا برگزار شد یک کارگاه آموزشی در مورد چگونگی جلوگیری از ترک تحصیل به واسطهٔ این روش برگزار کردم.
- **مدل‌سازی:** با شناسایی رفتارها و تجزیهٔ آنها بر اساس ترکیبات سازندهٔ نمایه زبان و رفتار، می‌توان از این نمایه برای رمزگشایی هر استراتژی یا مهارتی استفاده کرد.

بخش دوم: الگوهای انگیزشی

الگوهای انگیزشی

سؤالات	دسته بندی‌ها الگوها: شاخص ها
سؤالی برای سطح وجود ندارد	سطح _____ فعال: جملات پویا،محرک،کوتاه و واضح _____ واکنشی: امتحان کن - درباره‌اش فکر کن - می‌توانستی ... - صبر کن
از ... (شغل) خود چه انتظاراتی دارید؟	معیارها
چرا این ... (معیارها) برای‌تان مهم است؟ (پرسیدن این سؤال تا ۳ بار مجاز است)	جهت دهی _____ در جهت : جلب - کسب - دریافت - گرفتن - دست‌یابی _____ خلاف جهت: شناخت، پرهیز و حذف مشکلات
چطور می‌فهمید که در ... (شغل مخاطب) خوب عمل کرده‌اید؟	منبع _____ درونی: حس درونی فرد _____ بیرونی: حرف‌های دیگران - حقایق و شواهد
چرا ... (شغل فعلی) را انتخاب کرده‌اید؟	علت _____ گزینشی: منابع - انتخاب‌ها - احتمالاًت - تنوع _____ روندی:داستان -شیوه -ملزومات -گزینه‌های انتخاب نشده
رابطه میان ... (شغل امسال و سال گذشته) چیست؟	عوامل تصمیم‌گیری _____ همسانی : مشابه - بدون تغییر _____ همسانی با استثنا: بهترشدن - مقایسه _____ دگرسانی: تغییر - جدید - خاص _____ همسانی با استثنا و دگرسانی: جدید و مقایسه

فصل سوم: الگوهای انگیزشی

شش دسته اول در نمایه زبان و رفتار به شما نشان می‌دهند که محرک‌های انگیزشی افراد مختلف چه هستند و برای جلب توجه آنها باید از چه زبانی استفاده کنید. هرکدام از این دسته‌ها در یک فصل جداگانه مورد بحث قرار خواهد گرفت. در هنگام معرفی الگوهای هر دسته، شما خواهید آموخت که:

برای تشخیص این الگوها در مکالمات روزمره چه سؤالاتی باید بپرسید؛
چگونه توجه مخاطب را جلب کرده و احساساتش را برانگیزند؛
چگونه تمایل افراد برای انجام کاری را از بین ببرید.

در این الگوها چیزی به نام خوب یا بد تعریف نشده است. شما می‌توانید مناسب بودن هر الگو را تنها در بافت موقعیتی فعالیت انجام شده تخمین بزنید. من روش‌هایی برای بهره‌برداری از ویژگی‌های مفید و نقاط قوت هر الگو را برای شما در متن توصیفی آن گنجانده‌ام.

در حالی که هر دسته نشان‌دهنده رفتارها به صورت زنجیره‌ای و از یک الگو به الگوی دیگر است، **تعریفی از هر الگو در شکل خالص آن** نیز در هر بخش ارائه شده است. **پیش‌بینی رفتارها فقط در همان زمینه که نمایه فرد از آن تهیه شده، معتبر است.**

پس از توصیف رفتاری هریک از الگوها با بخشی به نام **زبان تأثیرگذار** روبه‌رو خواهید شد. در این بخش مثال‌هایی از نحوه استفاده از زبانی که بهترین تأثیر را بر فرد مقابل می‌گذارد خواهید دید. این بخش با عنوان زبان

تأثیرگذار در هر فصل مشخص شده است. توزیع الگوها در هر دسته نیز به طور واضح نشان داده شده است. آمار و ارقام موجود در هر فصل، مربوط به تحقیقاتی است که راجر بیلی انجام داده است و تنها به زمینه شغلی اشاره دارد. این آمار و ارقام در واقع یک دید کلی درباره احتمال پیدا کردن الگوهای خاص به شما می‌دهند. من هریک از الگوها را در موقعیت‌های مختلف و با مثال‌های بسیار برای شما شرح می‌دهم تا بینشی ایجاد کنم که نکات مثبت استفاده از کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند را کاملاً دریابید.

در انتهای هر دو بخش الگوهای انگیزشی و الگوهای بهره‌وری، کاربرگ‌های خلاصه شده‌ای وجود دارد که می‌توانید از آنها برای ایجاد نمایه برای افراد استفاده کنید. **کاربرگ‌های نمایه‌سازی** کامل نیز در انتهای کتاب برای شما تعبیه شده‌اند.

سطح: همین الان انجام می‌دهی یا در موردش فکر می‌کنی؟

آیا فردی که با او سخن می‌گویید ابتکار عمل را به دست می‌گیرد یا منتظر اقدام دیگران می‌ماند؟

این دسته در الگوهای انگیزشی به این مسئله می‌پردازد که چه چیز شما را به حرکت و چه چیز شما را به تأمل وامی‌دارد. سطح فعالیت شما چگونه است؟ برای پاسخ به این سؤال دو الگو وجود دارد:

فعال

افراد در حالت فعال، محرک و عملگرا هستند. آنها تمایل دارند بدون ملاحظات

قبلی، فکر کردن و تجزیه و تحلیل وارد عمل شوند. رفتار این افراد برای دیگران ممکن است ناراحت کننده باشد چرا که خواسته‌هایشان را با زورگویی وخشونت پیش می‌برند. این افراد در پیشبرد کارهایشان بسیار خوب عمل می‌کنند و منتظر دست به کار شدن دیگران نمی‌مانند.

واکنشی

افراد در حالت واکنشی تمایل به صبر کردن دارند و منتظر می‌مانند تا دیگران کار را شروع کنند و پس از آنها اقدام به عمل کنند. آنها ممکن است بدون اقدام به یک عمل آن را در نظر گرفته و تجزیه و تحلیل کنند. آنها می‌خواهند پیش از مرحله عمل وضعیت را کاملاً درک و ارزیابی کنند. آنها به بخت و شانس اعتقاد دارند و گاهی مدت زیادی برای انجام یک عمل صبر می‌کنند. این افراد نیز به خاطر وارد عمل نشدن به موقع، ممکن است موجب ناراحتی دیگران شوند. آنها همیشه صبر می‌کنند تا دیگران ابتکار عمل را به دست بگیرند و سپس پشت سر آنها عمل کنند. در حالت‌های افراطی این افراد به طور وسواس‌گونه و با احتیاط زیاد به بررسی موقعیت‌های گوناگون می‌پردازند، در عوض آنها تحلیل‌گران فوق‌العاده‌ای هستند.

درصد توزیع: (در زمینه شغلی- از راجربیلی)	
عمدتاً فعال :	٪۲۰-۱۵
به میزان برابر فعال و واکنشی :	٪۶۵-۶۰
عمدتاً واکنشی:	٪۲۰-۱۵

از آنجا که الگوی ۶۰ تا ۶۵ درصد افراد در زمینه شغلی به طور یکسان فعال و

واکنشی است، منطقی است که فرض را بر این بگذارید که شخصی که در حال آماده کردن نمایه برای او هستید نیز در این بخش میانه قرار دارد، مگر آنکه شخص تمایلش به هریک از دو قطب را به نحوی روشن و واضح نشان دهد.

شناسایی

از آنجایی که هیچ سؤال خاصی برای پرسیدن در این دسته وجود ندارد، می‌توانید به ساختار جملات و زبان بدنی که فرد حین مکالمه با شما از آن استفاده می‌کند توجه کرده و الگوهای آنان را دریابید:

فعال: ساختار جملات

- از جملات کوتاه، اسم، فعل گذرا و مفعول عینی استفاده می‌کنند
- به گونه‌ای صحبت می‌کنند که انگار کنترل جهانشان را در دست دارند

ساختار جملاتشان صریح و واضح است

لحن گفتارشان محکم و مستبدانه است

فعال: زبان بدن

- از خود علایمی‌مبنی بر بی‌حوصلگی نشان می‌دهند
- سرعت سخن گفتنشان بالاست
- با خودکاری که در دست دارند بازی می‌کنند

مدام در حال تکان خوردن هستند و نمی‌توانند برای مدت طولانی یک جا بنشینند

واکنشی: ساختار جملات

- جملاتی که بیان می‌کنند ناقص است. فعل یا فاعل جمله حذف شده است.
- تمامی افعال یا افعال ناگذر به اسم تبدیل شده‌اند

به گونه‌ای سخن می‌گویند که گویی کنترل اتفاقاتی که در زندگی‌شان رخ می‌دهد به دست جهان است و به شانس معتقدند

جملاتی که استفاده می‌کنند طولانی و در هم تنیده است

در مورد فکر کردن، تجزیه و تحلیل کردن، درک کردن، انتظار کشیدن یا اصول یک چیز صحبت می‌کنند

از فعل‌های کمکی که بیانگر احتمال وقوع است استفاده می‌کنند

بیش از حد محتاط هستند و نیاز مبرم به درک و تجزیه و تحلیل دارند

واکنشی: زبان بدن

- تمایل دارند برای مدت زمان زیادی یک جا بنشینند

مثال‌ها:

فعال: «من هر هفته با اعضای تیمم ملاقات می‌کنم».

عمدتاً فعال: «من هرگاه لازم به نظر برسد با اعضای تیمم ملاقات می‌کنم».

به یک اندازه فعال و واکنشی: «من با تیمم برای پیشبرد مسائل فعلی دیدار می‌کنم. برایم مهم است که همگی از اطلاعات آگاهی داشته باشند».

عمدتاً واکنشی: «با اینکه شاید برای‌تان سؤال باشد که آیا قرار ملاقات هفتگی با اعضای گروه واقعاً نیاز است یا خیر، باید به شما بگویم که من هر هفته این عمل را انجام می‌دهم، چرا که برایم مهم است که اعضای تیم احساس کنند که همیشه حرف‌هایشان شنیده می‌شود».

واکنشی: «با اینکه شاید برای‌تان سؤال باشد که آیا واقعاً ملاقات هفتگی با اعضای تیم نیاز است یا خیر، من آن را برگزار می‌کنم چرا که توجه به نیاز شنیده شدن از سوی افراد تیم مسأله مهمی است».

زبان تأثیرگذار

اگر خوب به این مسأله فکر کنید، متوجه خواهید شد که هماهنگ شدن با شیوه و سبک یک فرد در حین ارتباط با او اهمیت بسیاری دارد. اگر می‌خواهید افراد را ترغیب به انجام کاری کنید، بهتر است از این کلمات و عبارات استفاده کنید:

فعال

- برو سراغش؛ فقط انجامش بده؛ بترکون؛ منتظر نمون؛ همین حالا؛ درست همین لحظه؛ انجامش بده؛ باید انجامش بدی؛ ابتکار عمل رو به دست بگیر؛ مسئولیتش رو به عهده بگیر؛ باهاش همراه شو؛ همین حالا؛ منتظر چی هستی؟ عجله کن و انجامش بده!

واکنشی

- بیا در موردش فکر کنیم؛ حالا که بررسی کردی، باید حقیقتاً متوجه این مسأله باشی که؛ به این علت باید این مسأله رو مد نظر قرار بدی که؛ این مسأله باید قضیه رو برات روشن کنه؛ به واکنش‌هات فکر کن؛ این مسأله رو هم مد نظر بگیر؛ ممکنه؛ وقتش رسیده؛ خوش‌شانسی در مسیر توئه.

از آنجایی که بیشتر افراد به یک اندازه فعال و واکنشی هستند، شما می‌توانید

از هر دو دسته عبارات و کلمات فکری و عملی برای تأثیرگذاری زبانی استفاده کنید.

استخدام

افرادی که در محل کار، الگوی فعال دارند گزینه‌های مناسبی برای جایگاه‌هایی هستند که باید ابتکار عمل در آن به دست گرفته شود. این افراد می‌توانند به سرعت به دنبال کاری رفته و آن را انجام دهند. آنها در فروش خارجی، کسب و کارهای مستقل و کارهایی که نیاز به **اعصاب زیاد و صبر و تحمل** [۴] دارد بسیار خوب عمل می‌کنند. اگر به دنبال استخدام فردی شدیداً فعال هستید، از متقاضیان بخواهید به جای ارسال رزومه با شما تماس حاصل کنند. «افراد واکنشی اهل تماس گرفتن نیستند».

افرادی که در محیط کار دارای الگوی واکنشی هستند، برای جایگاهی که به آنان اجازه پاسخ به پرسش‌ها و درخواست‌ها را می‌دهد بسیار مناسب هستند. افرادی که در بخش ارائه خدمات به مشتری کار می‌کنند عموماً نسبت به سایرین، واکنشی‌تر هستند. بسیاری از مشاغل تحقیقاتی و تحلیلی به شخصی احتیاج دارند که بتواند زمان زیادی را صرف تجزیه و تحلیل داده‌ها کند.

بیشتر افراد و موقعیت‌ها ترکیبی از این دو الگو هستند. هنگام استخدام باید بررسی کنید که چه بخشی از کارهایی که باید انجام شود فعال یا واکنشی است تا بتوانید نوع تعادل موردنیاز خود را تعیین کنید. بهتر است که برای سایر افراد تیمتان نیز نمایه‌ای تهیه کنید تا بتوانید از برقراری تعادل بین این دو طیف اطمینان حاصل کنید.

چند سؤال **اساسی** وجود دارد که به هنگام رسیدن به این دسته از نمایه‌سازی افراد باید از خودتان بپرسید. این شخص تا چه اندازه به ابتکار عمل نیاز دارد؟ چه مقداری از کار شامل پاسخ دادن، تحلیل یا بازخورد و واکنش نسبت به اعمال دیگران است؟ حتی شاید نیاز باشد که درصد کلی فعالیت‌های واکنشی و فعال فرد را نیز تخمین بزنید.

دخالت در کار دیگران: مدیریت افراد

افرادی که در محیط کار الگوی به شدت فعال دارند، عموماً به واسطه تأخیر در کارهای اداری یا سیاست‌های داخلی، بی‌تاب شده و صبر و تحمل خود را از دست می‌دهند و حتی ممکن است فراتر از اختیارات خود قدم بردارند و برای انجام کارهایشان در کار دیگران دخالت کنند. آنها بدون اطلاع قبلی در برخی فعالیت‌ها دخالت می‌کنند و با سرعت زیادی، حتی پیش از آن که متوجه شوند که در مسیر اشتباهی قدم نهاده‌اند، پیشروی می‌کنند. به عنوان مدیر کارمندان فعال، شما موظف خواهید بود که انرژی آنها را در جهت‌های مناسب هدایت کنید. اگر آنها فرصت استفاده از سطح بالای انرژی خود را نداشته باشند، ناامید یا بی‌حوصله می‌شوند و در نتیجه ممکن است از ابتکار عمل خود در جهت‌های نامناسبی بهره ببرند.

شما می‌توانید با گذاشتن وظیفه‌ای به عهده آنها برایشان ایجاد انگیزه کنید و بگویید «برو سراغش». احتمالاً نیاز باشد که به آنها یادآوری کنید که قبل از انجام هر عملی به نتایج آن نیز بیندیشند. از طرف دیگر، من از راه تجربه آموختم که چطور می‌توان افراد فعال را دیوانه کرد! تنها کافی است آنها را در شرایطی قرار دهید که از آن بیزارند و اطمینان حاصل کنید که نمی‌توانند آن را تغییر دهند.

افرادی که در محل کار از الگوی واکنشی برخوردارند عموماً ابتکار عمل را به دست نمی‌گیرند و اگر از آنها چنین چیزی بخواهید، مضطرب شده و دچار استرس می‌شوند. این افراد خواستار در نظر گرفتن، تجزیه و تحلیل کردن و داشتن درک صحیحی از موقعیت هستند، به گونه‌ای که بتوانند تصمیم‌گیری کنند و هر عملی را انجام دهند. افراد یک تیم واکنشی می‌توانند در محیط کاری با تجزیه و تحلیل راه حل‌های پیشنهادی و کاهش سرعت پیشبرد فرایند به گونه‌ای عمل کنند که قادر به در نظر گرفتن نتایج و گزینه‌های دیگر بوده و به روند کار کمک کنند. شما می‌توانید از طریق مطابقت با الگوهای افراد واکنشی به آنها انگیزه دهید. «حال که به قدر کافی وقت برای اندیشیدن و در نظر گرفتن مسائل پیرامون این موضوع داشتید، علاقه دارم نتیجه‌اش تا دوشنبه ظهر روی میز کارم باشد».

قضا و قدر

افراد دارای الگوهای واکنشی بر این باورند که کنترل زندگی خود را در دست ندارند. آنها به شانس و انتظار برای رسیدن فردی که مشکلات را حل کند یا باعث پیشرفت آنها شود، اعتقاد دارند. آیا شخصیت‌های ولادیمر و استراگون در نمایشنامه **در انتظار گودو**[۷] **به قلم ساموئل بکت را به خاطر دارید؟ آنها در تمام طول نمایش در انتظار ظاهر شدن گودوی اسطوره‌ای و حل همه مشکلاتشان به دست او هستند.**

از آنجایی که بیشتر افراد در محل کار به یک اندازه واکنشی و فعال هستند، نیاز به فکر کردن، عمل کردن، پاسخ دادن و ابتکار عمل دارند. بهترین نوع کار برای این افراد وظایف و مسئولیت‌هایی است که تمام موارد نام‌برده را شامل

می‌شود. برای انگیزه دادن به این افراد می‌توانید از هر دو دسته الگوهای زبان تأثیرگذار استفاده کنید. برای مثال «از تو می‌خواهم که خوب به نحوه انجام این عمل بیندیشی و سپس آن را انجام دهی».

من دوستی دارم که علاقه دارد درست لحظه آخر، برای سفرهای آخر هفته‌اش برنامه‌ریزی کند. او عادت داشت سه‌شنبه شب‌ها با برادرش تماس بگیرد و بگوید: «سلام جایی را پیدا کردم که بلیت سفر به ماژورکا[۸] را برای آخر هفته بسیار ارزان می‌فروشد. میای با هم بریم؟ میای با هم بریم؟» برادرش نیز اصولاً نمی‌پذیرفت و دلخور می‌شد. وقتی که او متوجه واکنشی بودن الگوهای برادرش شد، نحوه سخن گفتنش را به این طریق تغییر داد: «من یک سفر ارزان‌قیمت به ماژورکا در آخر هفته یافته‌ام. داشتم فکر می‌کردم که شاید خوب باشد ما هم به این سفر برویم. من اطلاعاتش را برایت ارسال می‌کنم تا بتوانی در موردش فکر کنی و به من خبر بدهی». برادرش یک ساعت بعد تماس می‌گیرد و می‌گوید: «موافقم».

فروش و بازاریابی

خریداران فعال، مایلند که به سرعت خریدشان را انجام دهند. یک روز حین صرف قهوه به یک مشتری آینده‌نگر پیشنهاد دادم که برای تصمیم‌گیری در مورد تغییر وضعیت شغلی‌اش یک نمایه زبان و رفتار برایش تنظیم کنیم. به او گفتم که این نمایه بلافاصله به او نشان خواهد داد که چه نوع فعالیت‌هایی باعث ایجاد و حفظ انگیزه در او می‌شود. او نیز با اشتیاق موافقتش را اعلام کرد و خواست همانجا نمایه‌اش را تنظیم کنم. همینطور که در حال برگشت به سمت دفتر من بودیم، او گفت: «می‌شود باقی مسیر را بدویم؟» در آن زمینهٔ به خصوص، الگوی فعال او از مرزهای ممکن فراتر رفته بود.

از طرف دیگر خریداران واکنشی به زمان بیشتری احتیاج دارند. احتمال فروش محصولات و خدمات زمانی به این افراد بیشتر است که به آنها اطلاعات بیشتری در مورد محصول ارائه شود. آنها غالباً منتظرند که پیش از تصمیم‌گیری‌شان اتفاق خاصی رخ دهد. من برای صحبت کردن در مورد آموزش فروش به نمایندگان و فروشندگان یک شرکت سرمایه‌گذاری در سهام به ملاقات مدیرعامل آن شرکت رفتم. او در حین برگزاری سومین جلسه به من گفت که شرکت در حال تکمیل ادغام است و او «منتظر شفاف شدن وضعیت است». از آنجایی که من در یک حالت شدیداً فعال بودم، صدایی در ذهنم فریادزنان می‌گفت: «دیگر منتظر چه هستی؟ یک پیام از طرف خداوند؟ مگر شفاف کردن وضعیت به دست کسی غیر از شماست؟» اما موفق شدم خودم را کنترل کنم و محترمانه پرسیدم: «اوه و این اتفاق چه زمانی قرار است رخ دهد؟» من به این علت از این عبارت استفاده کردم که با اعتقاد او مبنی بر اینکه قرار است چیزی برایش اتفاق بیفتد، منطبق باشم.

اگر به افراد واکنشی بگویید که «این همان چیزی است که منتظرش بودید» یا «آیا به قدر کافی برای به دست آوردن آنچه می‌خواستید صبر نکرده‌اید؟» یا «به محض خرید این محصول خواهید دریافت که چرا...» احتمال فروش محصولاتتان به آنها افزایش می‌یابد.

شما گاهی متوجه کمپین‌های بازاریابی می‌شوید که سراغ افراد فعال یا واکنشی می‌روند. گاهی نیز این تبلیغات به طور ناخواسته موجب مشخص شدن جنبه‌های مختلف فرهنگ سازمانی یک شرکت می‌شوند. شعار یک بانک بزرگ کانادایی این بود: «برای انجام کارهایتان ما را خبر کنید». تفسیر شخصی منبه عنوان یک مشتری احتمالی از این شعار این بود که باید هر روز صبح آنها را از

خواب بیدار می‌کردم و مجبورشان می‌کردم کاری برایم انجام دهند. اما شاید این نحوه نگرش من نتیجه تمایلاتم برای فعال بودن است. همچنین ممکن است متوجه شعار نایکی نیز شده باشید: «فقط انجامش بده» که در واقع یک فراخوان برای افراد فعال به منظور شروع فعالیت است.

در همین حین که در حال شناخت مشتریان احتمالی خود هستید، فکر می‌کنید که‌ایده‌آل‌ترین خریدار، که منجر به افزایش سود و بهرهٔ شما می‌شود، کدام دسته از افرادند؟ افرادی که سریعاً تصمیمشان را می‌گیرند؟ یا آنها که مدت زمانی در مورد تصمیم‌گیری‌شان می‌اندیشند؟ در حالی که ما برنامه تأثیرگذاری کاری پیشرفته[۹] را طراحی می‌کردیم، متوجه شدیم که‌ایده‌آل‌ترین نوع خریداران آنهایی هستند که اطلاعات را دریافت کرده و بلافاصله از آن استفاده می‌کنند و سریعاً تصمیم می‌گیرند. کسانی که باید برای مدت زمان طولانی در مورد مسائل فکر کنند، عموماً تمایلی ندارند که وارد مکالماتی شوند که استراتژی ارتباطی و تأثیرگذار برنامه به آنها پرداخته است، بنابراین سود چندانی از این دست مشتری‌ها حاصل نمی‌شد.

با این حال اگر محصولات یا خدمات به صورت فرصت‌های سرمایه‌گذاری بودند، ممکن بود که خریداران‌ایده‌آل نیاز داشته باشند که پیش از خرید، جوانب و شرایط مختلف را به درستی درک کنند. این امر عموماً از پشیمانی خریداران و مشتریان نارضایتی جلوگیری می‌کند، علتش هم این است که مشتریان واکنشی احتمالاً به یک مشاور مالی اجازه می‌دهند که ابتکار عمل را به دست بگیرد. در فروش این خدمات یا محصولات، برخورد با خریدارانی که الگوهای عمدتاً فعال دارند مشکل‌تر است، چرا که به محض خواندن مطلبی در مورد محصول مورد علاقه‌شان یا شنیدن مسأله جالبی در مورد آن یا برخورد با مشکلی در آن حیطه، می‌خواهند فوراً وارد عمل شوند؛ این نوع رفتار ممکن

است در دراز مدت برای آنان باعث ایجاد مشکل شود.

ارتباطات و روابط

برقراری ارتباط بین افراد فعال و واکنشی ممکن است بسیار مشکل ساز باشد. ممکن است یک طرف بخواهد همین الان برود، اما طرف دیگر آماده رفتن نباشد. یکی می‌خواهد به همه مسائل با دقت بیندیشد و همه جزئیات را بررسی کند، در حالی که دیگری حتی حوصله خواندن توافقنامه کاربر را ندارد. درست است که افراد زیادی را نمی‌شناسم که علاقه‌ای به خواندن توافقنامه کاربران داشته باشند، اما از طرفی برخی افراد هم هستند که پیش از اقدام یا تصمیم‌گیری نیاز دارند تمام موارد را چک کنند.

وقتی تصمیم به بازسازی آشپزخانه گرفتم را به خاطر دارم. قرار بود شوهر و پسر کوچکم تمام کابینت‌ها را خالی کنند، وسایل را توی جعبه بگذارند و جعبه‌ها را به گاراژ ببرند. مدت کوتاهی پس از شروع کار، شوهرم به من گفت: «من نمی‌توانم به این روش کار کنم!». پسرم به اندازه توان خود جعبه‌ها را پر کرده بود و داشت آنها را در گاراژ کنار هم می‌چپاند. همسرم می‌خواست طرحی بریزد که بتواند همه چیز را به آسانی بسته‌بندی کند، در جای مناسبش قرار دهد و بعد بتواند در همان جای مشخص پیدایشان کند. این کشمکش اصلی میان افراد فعال و واکنشی است. همین الان انجامش بده / دربارهٔ نحوهٔ انجامش فکر کن.

من نیز در این زمینه با همسرم اختلاف نظر دارم. من اغلب اوقات فقط می‌خواهم کارها را انجام دهم یا سریع‌تر از جایی خارج شوم در حالی که او به زمان نیاز دارد. راه حل چیست؟ ما در مورد زمان خارج شدن از خانه با هم

توافق کرده‌ایم و من تا وقتی که زمانش برسد و او آماده شود کاری برای انجام دادن پیدا می‌کنم تا حس نکنم که دارم وقتم را صرف انتظاری بیهوده می‌کنم.

خلاصه

سطح

سؤال: هیچ سؤالی برای این دسته وجود ندارد.

فعال: بدون توجه یا با اندک توجهی دست به عمل می‌زند. با انجام یک عمل انگیزه می‌گیرد.

واکنشی: تمایل به صبر، تجزیه و تحلیل، در نظر داشتن و واکنش نشان دادن دارد.

درصد توزیع:

(در زمینه شغلی - از راجبر بیلی)

۱۵ - ۲۰ ٪ عمدتاً فعال

۶۰ - ۶۵ ٪ به میزان برابر فعال و واکنشی

۱۵ - ۲۰ ٪ عمدتاً واکنشی

زبان تأثیرگذار:

فعال: انجامش بده؛ برو تو کارش؛ تمومش کن؛ منتظر نمون؛ فقط انجامش بده؛ همین حالا.

واکنشی: توجه کن؛ درباره‌اش فکر کن؛ منتظر بمون؛ تجزیه و تحلیل کن؛ در نظر بگیر؛ احتمالش هست؛ امکان داره؛ شاید.

فصل چهارم: معیارها (دکمه های داغ)[۱۰]

چه کلمات و عباراتی باعث تحریک جسمی و عاطفی می شوند؟

از سیمون پرسیدم: «از شغلت چه انتظاراتی داری؟» پاسخ داد: «یک چالش، چیزی که به من امکان دهد از مهارت‌های فعلی خود استفاده کنم و مهارتهای جدیدی را بیاموزم، دستمزد خوبی داشته باشد و در آن با افراد مختلفی در ارتباط باشم.» این مواردی است که برای سیمون در کار مهم است.خب، شاید بپرسید دانستن این موارد چه فایده‌ای دارد؟ فایده‌اش این است که سیمون معیارهای کار خود را به من داده است.

معیار، اصطلاحی است که ما برای توصیف نحوهٔ تمایز قائل شدن یک فرد میان خوب، بد، افتضاح، اشتباه، درست و غیره از آن استفاده می‌کنیم.معیارها برچسب‌های شخصی هستند که ما به ارزش‌های خود و آنچه که برای‌مان ارزشمند است می‌زنیم.

معیارهای هر فرد همان کلماتی هستند که موجب تحریک یک واکنش جسمی یا عاطفی در شخص می‌شوند: این کلمات را **دکمه‌های داغ** می‌نامیم.
این کلمات به یک سری اتفاقات احساسی مشابه که ما در طول زندگی خود داشته‌ایم،گره خورده‌اند (یا همراه با تجربه‌ای خاص در حافظهٔ ما ثبت شده‌اند). بنابراین، هنگامی که فرد یکی از معیارهای خود را بشنود، خود این کلمه واکنش عاطفی مرتبط با تجربه‌ی ثبت‌شده را برمی‌انگیزد.

هر یک از ما تعریف مختص خود را از هر معیار داریم. یک معیار از عناصر بسیاری تشکیل شده است که بعضی آگاهانه و بعضی دیگر ناخودآگاهند. وقتی صرفاً بخواهید کلماتی که فرد برای توصیف هیجانش در یک زمینه از آنها استفاده می‌کند را دریابید، ممکن است هیچ نیازی به دانستن تعریف شخصی آن فرد از معیارهایش نداشته باشید. در هر خانواده، هرکدام از شما دکمه‌های داغ دیگران را می‌شناسید. اعضای دیگر خانواده شما می‌دانند که اگر کلمه یا عبارت خاصی را بیان کنند، شما به طرز خاصی واکنش نشان خواهید داد.

بسیاری از افراد، دوره‌های ارتباطات بین فردی را می‌گذرانند و در آنجا تکنیک‌های گوش دادن فعال را بر اساس کار کارل راجرز می‌آموزند. گوش دادن فعال عبارت است از لفظ گردانی آنچه دیگران گفته‌اند به زبان خودتان به گونه‌ای که نشان دهنده درک شما از حرف‌های طرف مقابل باشد.

حال می‌توانیم درک کنیم که وقتی سیمون می‌گوید در شغلش «چالش» می‌خواهد و من در پاسخ به او می‌گویم که «پس یک شغل چالش برانگیز می‌خواهی»، معنای حسی یکسانی از این واژه برایش ایجاد نمی‌شود. وقتی من چیزی را با کلمات خودم لفظ برگردانی می‌کنم، بیشتر به واقعیت‌های ذهنی من شبیه خواهد شد تا واقعیت‌ها ذهنی شما (و همچنین از هر آنچه شبیه به واقعیت محض و موجود باشد، به دور خواهد بود). برای حل این مشکل و برای نشان دادن این که حرف‌های شخصی را درک کرده‌اید، از کلمات کلیدی و معیارهای آنان در لفظ گردانی خود استفاده کنید.

از سؤالات دیگری که به کشف معیارها منجر می‌شوند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- از این ... (شغل،خانه،همسر و ...) چه انتظاراتی دارید؟ چه چیزی در این باره برای‌تان مهم است؟
- چه چیزی برای‌تان از اهمیت بیشتری برخوردار است؟

حضور یا وجود چه چیزی برای‌تان ضروری است؟

دوست دارید چه چیزی داشته باشید یا چه کاری انجام دهید یا به چه مرتبه‌ای دست یابید؟

برای رسیدگی به تمام نیازهایتان در این پروژه به چه چیزی نیاز دارید؟

تصمیم‌گیری، سلسله مراتب معیارها

دانستن چگونگی کشف و کار با معیارها می‌تواند وسیله‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد میزان اهمیت یک مسئله در یک زمینه خاص باشد. شما می‌توانید این کار را برای خود یا سایر افراد انجام دهید. من مراحل این عمل را در حین صحبت با سیمون به شما نشان می‌دهم. به این روش ایجاد **سلسله مراتب معیارها** می‌گوییم.

شلی: سیمون، مواردی را گفتی که در مورد شغلت برایت مهم بود. بیا آنها را فهرست کنیم.

سیمون: یک چالش، چیزی که به من امکان می‌دهد از مهارت‌های فعلی خودم استفاده کنم و مهارت‌های جدیدی را به آن بیفزایم، دستمزد خوب و ارتباط با افراد مختلف از اولویت‌های من است.

ما در اینجا چهار معیار داریم و هنوز نمی‌دانیم کدام یک برای سیمون ضروری، اختیاری یا مهم‌تر است. من، به عنوان شنونده، ممکن است فکر کنم یکی از این موارد برای او مهم‌تر از دیگری باشد، اما این مسئله ممکن است گمراه

کننده باشد.

شلی: سیمون، برای چند لحظه تصور کن که من چند شغل مناسب برایت در نظر دارم. در این دستم (کف دست چپم را نشانش می‌دهم) یک شغل با چالش و در این دستم (کف دست راستم را با فاصله از دست دیگر به او نشان می‌دهم) شغلی که در آن می‌توانی از مهارت‌های فعلی‌ات استفاده کنی و مهارت‌های جدیدی را هم به قبلی‌ها بیفزایی. حالا کدام یک برایت جذاب‌تر است؟

سیمون: شغل با چالش.

اگر به موضوعات بیان شده در کتاب دقت کنید (که پرداختن به آن در این کتاب خودش یک **چالش** محسوب می‌شود) اغلب متوجه خواهید شد که تصمیمات، پیش از آن که فرد حرفی بزند گرفته شده است. آنچه اهمیت دارد این است که دستانتان را به قدر کافی از هم دور نگه دارید تا فرد دو گزینه جداگانه را در مقابل خویش تشخیص دهد. من دقیقاً نمی‌دانم سیمون چگونه این انتخاب‌ها را پردازش می‌کند، اما با قرار دادن هر گزینه در یک دست، انتخابی واقعی‌تر یا ملموس‌تر درمقابل او قرار می‌دهم.

اگر می‌خواستم از حرف‌هایش نکته برداری کنم چگونه می‌توانستم انتخاب‌هایشرا روی کاغذ بیاورم؟ یک راه سریع و آسان، کشیدن یک فلش از سمت واژه چالش به سمت عبارت به من اجازه می‌دهد که... است، چرا که نشان می‌دهد که چالش بر سایر مطالب مقدم است.

شلی: در دست راست من شغلی است که تو را به چالش می‌کشد و در سمت

چپ من شغلی با درآمد خوب است. اگر **مجبور** به انتخاب یکی از این‌ها بودی، کدام یک را انتخاب می‌کردی؟

سیمون: اووووم، باز هم چالش.

شلی: پس چالش تاکنون مهم‌ترین معیار توست. خب، حالا در دست چپ من شغلی چالش برانگیز و در دست راست من شغلی است که در آن با افراد مختلفی در ارتباط خواهی بود. کدام یک را ترجیح می‌دهی؟ (گزینه‌های مختلفی را در هر دست ارائه می‌دهم تا انتخاب یک دست از روی عادت صورت نگیرد)

سیمون: همچنان انتخابم چالش است.

اکنون می‌دانیم که چالش، مهم‌ترین معیار مدنظر سیمون درباره شغل است. برای تکمیل این سلسله مراتب، باید سایر گزینه‌ها را نیز به همین ترتیب با هم مقایسه کنیم.

شلی: سیمون، در دست چپ من شغلی است که در آن می‌توانی از مهارت‌های فعلی‌ات استفاده کنی و مهارت‌های جدیدی را هم به قبلی‌ها بیفزایی و در دست راست من شغلی با درآمد خوب است. کدام را انتخاب می‌کنی؟

سیمون: شغل با درآمد خوب را انتخاب می‌کنم.

شلی: اگر در دست چپم شغلی با درآمد خوب باشد و در دست راستم شغلی که در آن با افراد مختلفی در ارتباط باشی، کدام را انتخاب می‌کنی؟

سیمون: شغل با درآمد خوب را انتخاب می‌کنم.

شلی: و آخرین سؤالم این است که اگر در دست راستم شغلی باشد که در آن بتوانی از مهارت‌های فعلی ات استفاده کنی و مهارت‌های جدیدی را هم به قبلی‌ها بیفزایی و در دست چپم شغلی که در آن با افراد مختلفی در ارتباط خواهی بود، کدام را انتخاب می‌کنی؟

سیمون: شغلی که در آن بتوانم با افراد مختلفی در ارتباط باشم را انتخاب می‌کنم.

حال ما معیارهای سیمون را بر اساس اهمیتشان برای او در دست داریم:

۱.چالش

۲. درآمد خوب

۳. ارتباط با مردم

۴. استفاده از مهارت‌های فعلی و افزودن مهارت‌های جدید

کمک به افراد در روند تصمیم‌گیری‌هایشان (برای مثال در حین فروش محصولات) برای جلب مشتریان بسیار مفید است. این روش را می‌توان برای

راهنمایی کارمندان و مشتریان نیز به کار برد. من از آن برای راهنمایی‌های شغلی استفاده می‌کنم، خصوصاً وقتی که می‌خواهم به فرد مراجعه کننده کمک کنم تا معیارهایش را یک به یک مشخص کند.

راحت‌ترین روش برای راهنمای یک فرد به سمت تعریف معیارهایش پرسیدن این سؤال است: «لطفاً مثالی از چیزی که از نظرت چالش برانگیز بوده است برای من بزن». طرح این سؤال از این رو مناسب است که عموماً افراد نمی‌توانند توضیح واضح و مستقیمی‌از چیزی ارائه دهند که به یک سری از خاطرات و احساساتشان وابسته باشد.

از دیگر فواید ایجاد سلسله مراتب برای معیارها، می‌توان به کوتاه‌تر کردن فرایندهای تصمیم‌گیری اشاره کرد. این روشی برای کمک به افراد به منظور تصمیم‌گیری ذهنی، جسمی، روحی و روانی است. وقتی موقعیتی ملموس با گزینه‌های مشخص ایجاد کنید، افراد به راحتی جذب یکی از گزینه‌های موجود خواهند شد.

آیا تصمیم‌گیری برای شما دشوار است؟

گاهی اوقات افراد در انتخاب یکی از گزینه‌های پیش رویشان دچار مشکل می‌شوند. شما می‌توانید از روی حرکات نوسانی بدنشان به این موضوع پی ببرید. حال این سؤال برای‌تان ایجاد می‌شود که چطور می‌توان این مسأله را تشخیص داد و دانستن آن چه کمکی به ما می‌کند؟ من پنج موقعیتی که این مسئله در آن بروز پیدا می‌کند را برای‌تان مشخص می‌کنم:

۱. زمانی که افراد نمی‌پذیرند که میان دو گزینه یکی را انتخاب کنند.

۲. زمانی که یکی از معیارها، زیرمجموعه‌ای از یک معیار دیگر محسوب می‌شود.

۳. زمانی که فرد دو چیز متفاوت را با برچسبی یکسان نامگذاری می‌کند.

۴. زمانی که یکی از معیارها علت و مسبب معیار دیگر است (رابطهٔ علیت برای فرد به وجود آمده است).

۵. زمانی‌که فرد میان ارزش‌های دو معیار مدنظر خود، دچار شک و سردرگمی‌شده است.

در مورد اول، اگر فرد نمی‌خواهد یا نمی‌تواند یکی از گزینه‌ها را انتخاب کند، از او اجازه بگیرید تا به او کمک کنید. می‌توانید از او بخواهید تصور کند که اگر **مجبور** به انتخاب یک گزینه بود (با علم به این که در زندگی واقعی می‌تواند هر دو گزینه را انتخاب کند) کدام گزینه برایش جذاب‌تر بود؟

در حین کار با نمایهٔ زبان و رفتار در کشورهای مختلف با فرهنگ‌های متفاوت، متوجه شدم که برخی تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند باعث بروز مشکل و سخت‌تر شدن انتخاب معیار مدنظر برای افراد شوند.

در فرهنگی که اعتقاد بر این است که شما هر آنچه حقیقتاً می‌خواهید را به دست می‌آورید (مثل ایالت متحده)، هیچ مشکلی در انتخاب میان گزینه‌ها برای‌تان پیش نمی‌آید، اما بسیاری از فرهنگ‌ها از این باور حمایت نمی‌کنند. در حقیقت، بسیاری از مردم اعتقاد ندارند که هدف زندگی دستیابی به

خواسته‌هایشان است. معنای زندگی برای آنها همان کاری است که مجبور به انجام آن هستند. علت این که نمی‌توانند از میان معیارهایشان یکی را انتخاب کنند این است که معتقدند آنچه خواستارش هستند احتمالاً با آنچه باید انجام دهند نامرتبط است. ملاحظاتی که باید مد نظر داشته باشند برایشان از خواسته‌های خودشان مهم‌تر است. وقتی این مشکل در یک گروه رخ می‌دهد، ما با هم در مورد آنچه باعث انتخاب یک گزینه مناسب می‌شود به بحث می‌پردازیم. اگر شخصی تنها برای یک دقیقه تعهدات و ملزوماتی که بر خود واجب می‌داند را کنار بگذارد و آنچه باعث رضایت خاطرش می‌شود را در نظر بگیرد، این شانس را خواهد داشت که خواسته‌هایش را بر اساس میزان اهمیت آنها دسته‌بندی کند. بعد از این، فرد می‌تواند با در نظر گرفتن تعهدات خارجی خود آنها را مدنظر قرار دهد.

گاهی فرد به این علت نمی‌تواند تصمیم بگیرد که یک معیار، جزئی از معیار دیگر است. به بیانی دیگر، یک معیار در بطن معیار دیگر قرار گرفته است. شما می‌توانید به وقوع این مورد با پرسیدن چنین سؤالاتی پی ببرید: «آیا این معیار به تو این اجازه را می‌دهد که از مهارت‌های فعلی‌ات استفاده کنی و مهارت‌های جدیدی را به آن بیفزایی؟ برایت چالش برانگیز است یا نه؟». در این حالت می‌توانید معیاری که مؤلفه معیار دیگر است را کنار بگذارید و تنها معیار کلی‌تر را در فهرست خود نگه دارید. «پس وقتی در مورد یک چالش صحبت می‌کنیم، می‌دانیم که علاوه بر ایجاد چالش، باید به شما اجازه دهد که از مهارت‌های فعلی‌تان استفاده کنید و مهارت‌های جدیدی را نیز به آن بیفزاید».

احتمال دیگر این است که فردی، دو چیز متفاوت را با برچسبی یکسان نامگذاری کند، بنابراین انتخاب میان آنها برایش دشوار باشد. مثل اینکه میان

انتخاب دو واژهٔ هم‌معنا با صورت‌های متفاوت دچار تردید شوید. برای مثال بگذارید این طور تصور کنیم که فردی نمی‌تواند میان چالش برانگیز و سرگرم کننده تفاوت قائل شود. برای این که از این مسئله مطمئن شوید، می‌توانید از او بپرسید:«آیا چالش برانگیز و سرگرم‌کننده واقعاً برایت به یک معنا هستند؟» اگر فرد پاسخ دهد:«بله، هر وقت چالشی در میان باشد، وضعیت سرگرم کننده خواهد شد.» متوجه خواهید شد که این دو مفهوم در ذهن او به گونه‌ای شدیداً مرتبط ثبت شده‌اند. در این حالت، بهتر است که از هر دوی این برچسب‌ها برای حفظ ارتباط با شخص استفاده کنید.

وضعیت چهارم زمانی رخ می‌دهد که یکی از معیارها علت و سبب معیار دیگر باشد، یعنی در میان معیارها رابطهٔ علیت به وجود آمده باشد. برای این که متوجه این مورد شوید می‌توانید از فرد بپرسید:«آیا به نظرت اگر شغل چالش برانگیزی داشته باشی، این چالش موجب می‌شود که از مهارت‌های فعلی‌ات استفاده کنی و مهارت‌های جدیدی را به آن بیفزایی؟»

پنجمین وضعیتی که ممکن است پیش بیاید و موجب سردرگمی برای انتخاب یکی از گزینه‌های حاضر شود، موقعیتی است که فرد میان ارزش‌های دو معیار مدنظر خود دچار شک شده است. در این حالت آنها مدام در جایشان جلو عقب می‌شوند و با خودشان و حتی گاهی با صدای بلند می‌گویند «آره درسته، اما ...» که نشان از دودل بودن آنهاست. در این حالت می‌توانید حدس بزنید که فرد برای تصمیم گیری در این زمینه خاص دچار مشکل خواهد شد و حس می‌کند که در این وضعیت گیر افتاده است.

جلب رضایت شما دشوار است؟

اگر از کسی بپرسید «چه می‌خواهی» یا «چه چیزی برایت اهمیت دارد؟» و او فهرستی از پانزده یا بیست چیز مختلف به شما ارائه می‌دهد، احتمالاً جلب رضایت او دشوار خواهد بود. اگر یک فرد پانزده یا بیست معیار داشته باشد و ایده‌ای دربارهٔ این که کدام یک از دیگری مهم‌تر است نیز نداشته باشد، ممکن است تصمیم گیری برایش دشوار باشد یا حتی نتواند آنچه که خواستار آن است را یافته و به دست آورد. اصلاً می‌توانید تصور کنید که زنی بتواند با داشتن پانزده معیار به طور همزمان، مرد رؤیاهای خود را بیابد؟

سؤال اساسی این است که تصمیم گیری به چه معناست؟ تصمیم‌گیری اصولاً به معنای انتخاب میان دو یا چند گزینهٔ محتمل پیش روست. بزرگ‌ترین لطفی که می‌توانید در حق فردی که معیارهای زیاد و تمایز نیافته‌ای در ذهن دارد انجام دهید این است که معیارهایش را به صورت سلسله مراتبی برایش مرتب کنید و از او بخواهید مرز بین معیارهایی که حتماً باید در فهرستش باشند و معیارهایی که اجباری به ماندنشان در لیست نیست را مشخص کند.

کاربرد معیارها

برای مثال اگر به فکر خرید یک محصول هستید، آن محصول باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ اگر به فکر ازدواج هستید، چه مسائلی درباره طرف مقابل و رابطه‌ای که قرار است با او داشته باشید برای‌تان اهمیت بیشتری دارد؟ به خاطر داشته باشید که وقتی زمینه مدنظرتان را تغییر می‌دهید ممکن است معیارهایتان هم تغییر کنند. برای مثال، اصولاً معیار افراد برای خرید خانه و انتخاب همسر یکسان نیست.

در فرایند تعیین هدف، شما باید معیارهای موفقیت را برای خود فهرست کرده

و به ترتیب اهمیت مرتب کنید. ما می‌دانیم که افرادی که معیارهای خود را به وضوح مشخص می‌کنند، سریع‌تر به آنها دست می‌یابند. با تعیین معیارهای خود، آنها را برای خود واقعی و ملموس خواهید کرد.

یکی از افرادی که این تکنیک را به او آموختم، یک کارگزار املاک و مستغلات است. اکنون هنگامی که بخواهد افرادی را استخدام کند از شیوهٔ ترتیب‌بندی معیارها استفاده می‌کند تا دریابد که آیا نامزدها، اولویت کاری مدنظر او را دارا هستند یا نه. مثلاً از آنها سؤال می‌کند که «چه مسائلی در کار برای‌تان اهمیت دارد؟» و بعد به طور معمول می‌پرسد: «اگر مجبور باشید میان شغلی که در آن به صورت تیمی‌عمل می‌کنید (دست چپش را بالا می‌برد) و شغلی که در آن خودتان رئیس خود هستید (دست راستش را بالا می‌برد) یکی را انتخاب کنید، انتخاب شما کدام است؟

اگر می‌خواهید یک پروژه را با شخصی شروع کنید یا اعضای یک تیم یا کارگروه را انتخاب کنید، بهتر است به بررسی آنچه برای گزینه‌های احتمالی اهمیت بیشتری دارد، بپردازید. آیا ویژگی‌های مدنظر شما در این افراد وجود دارد؟ برای مثال می‌توانید از آنها چنین سؤالاتی بپرسید: انتظارات شما از این پروژه چیست؟ انتظارات شما از این شرکت چیست؟ انتظارات شما از یک تیم بی‌نقص چیست؟ چه چیزی برای‌تان اهمیت بیشتری دارد؟ این گزینه برای شما مهم‌تر است (یکی از دستانتان را بالا ببرید) یا این؟ متوجه خواهید شد که گنجاندن این سؤالات در مکالمات عادی و روزمره نیز بسیار آسان است.

من عضو انجمن مشاوران YMCA[۱۱] محلی بودم. کارمند خانمی که بالاترین منسب این انجمن را داشت انجمن را ترک کرد، زیرا به او گفته شده بود که امکان استخدام فردی به عنوان مدیر اجرایی تمام وقت در یکی از شعب محلی

وجود ندارد. در نتیجهٔ خروج او از انجمن، تغییراتی صورت گرفت و ناگهان یک مقام مدیر اجرایی تمام وقت به وجود آمد. من به عنوان یکی از اعضای هیئت مدیره به دلیل ناعادلانه بودن این وضعیت بسیار خشمگین شدم.

بعد از آن، اتفاقی که افتاد این بود که من عهده‌دار مسئولیت کمیته‌ای شدم که وظیفه آن بررسی موانع سیستمی بود که کارمندان را از داشتن فرصت‌های شغلی مشابه در انجمن منع می‌کرد. قرار بر این شد که در نتیجهٔ این عمل توصیه‌هایی برای تبدیل شدن به کارفرمایانی بهتر به انجمن ارائه شود.

ما یک سری اهداف تعیین کردیم، روش کار را تعریف کردیم و در نهایت مجبور به انتخاب نامی برای این انجمن جدید شدیم. برخی از اعضا نام «انجمن استخدام عادلانه»[۱۲] را پیشنهاد کردند که اخیراً پس از تصویب قانونی به ثبت رسید. من خاطرنشان کردم که بسیاری از افراد (خصوصاً مردان سفید پوست) نسبت به این قانونگذاری جدید، احساس خطر می‌کنند و اگر ما خود را با این قانون به دیگران معرفی کنیم، احتمال همکاری کارکنان مذکر به شدت کاهش خواهد یافت.

ما خودمان را «انجمن عدالت در استخدام»[۱۳] نامگذاری کردیم و به هنگام توزیع پرسشنامه‌های مربوط به استخدام با واکنش ۸۵ درصدی از سوی متقاضیان رو به رو شدیم. ایده و هدف من معرفی این انجمن با استفاده از عبارات دارای بار معنایی مثبت و بدون استفاده از هیچ دکمهٔ داغی به متقاضیان و کارمندان بود.

مغز و معیارها، ارزش‌ها و باورهای سر سختانه

محققان آزمایشاتی روی افرادی که اعتقادات سیاسی سرسختانه دارند انجام دادند تا دریابند هنگامی که شواهدی بر ضد عقاید این افراد ارائه می‌شود، چه اتفاقی در مغز این افراد رخ می‌دهد. [۵] نتایج نشان داد که هنگام مواجهه با شواهدی که خلاف عقاید این افراد بوده، فعالیت در قشر میانی لُب پیشانی و آمیگدال افزایش یافته است. اینها مناطقی از مغزند که با هویت شخصی و احساسات منفی ارتباط دارند، یعنی جایی که ما در مورد هویت خود می‌اندیشیم و احساس خطر می‌کنیم.

هنگامی که من در حال آموزش معیارها به یک گروه هستم، اغلب با همکاری یکدیگر، آزمایشی غیررسمی انجام می‌دهیم که طی آن، معیارهای افراد را به صورت کلامی در حالتی غیرارادی از آنان دریافت می‌کنم و سپس برایشان بازگو خواهم کرد. آنها غالباً از عمق و ریشهٔ ناراحتی‌های جسمی و عاطفی خود غافلگیر می‌شوند و پس از یافت علت آن، تسکین می‌یابند. تحقیقات مرتبط به مغز همچنین نشان داده است که مغز در مواجهه با اطلاعاتی که خلاف باورها و ارزش‌های فرد است نیز، وا کنش منفی نشان می‌دهد.

تأثیرگذاری با معیارها

با توجه به این تحقیق، چگونه می‌توان ذهن دیگران را نسبت به چیزی تغییر داد؟ مقابله با یک فرد احتمالاً باعث ایجاد ضدیت می‌شود. همانطور که در اصل تأثیرگذاری و ترغیب بیان شد، مهم است که ابتدا به ایستگاه اتوبوس شخص بروید و آنها یا معیارهای آنها را بدون هیچ گونه مخالفتی بپذیرید.

چندی پیش گفت و گویی با یکی از مراجعانم داشتم، او بسیار ناامید بود، چرا که تلاش‌های بازاریابی آنلاین وی در آمریکای شمالی در مقایسه با بازارهای

اروپای شرقی نتیجه‌بخش نبوده، موجب «جذب مشتری» نشده و مطابق انتظارت او پیش نرفته بود. تلاش من بر این بود که او را قانع کنم تا استراتژی جدیدی را با کمک یک متخصص شناخته شده بازاریابی اینترنتی پیش بگیرد، به همین خاطر قبل از جلسه بعد، این پیشنهاد را در ایمیلی برایش تشریح کردم. من پیشنهاد خود را با تأکید بر این نکته که پیش از این نگران عدم «جذب مشتری» بوده است، ارائه دادم و گفتم شاید بهتر باشد با توجه به استراتژی پیشنهادی من یک آزمایش A/B انجام دهیم (آزمایشی مبنی بر مقایسه نتایج دو روش بازاریابی) و او با شور و شوق زیادی موافقتش را اعلام کرد.

هنگامی و به واکنش من در وبلاگم پستی درباره مشاجرات بر سر بیانات زیر آگاهانه جنسیتی نوشتم که قاضی برت کاوانا به شهادت تجاوز جنسی دکتر کریستین بلسی فورد در دیوان عالی آمریکا در سال ۲۰۱۸ اشاره کردم، نظرات بسیاری در مورد این نوع نگرش دریافت کردم. [۶] یک نفر که من بسیار دوستش دارم، اما اغلب نگرش‌های سیاسی‌ام را با او به اشتراک نمی‌گذارم، به پست من اعتراض کرده و نوشته بود: «بهتر است در ارزیابی‌تان از موقعیت، این اطلاعات را هم مدنظر داشته باشید...» و ایمیلی شامل کلیپ‌های متعدد از منابع راست گرایانه دربارهٔ جنگ حزب دموکرات با کاوانا به نظرش ضمیمه کرده بود.

من در ابتدا انسان‌دوستانه، پاسخ دادم که چقدر خوشحال شدم که بعد از مدتها بی خبری از او خبری شنیده‌ام و حالش را پرسیدم. سپس صحبتم را با سه کلمه کلیدی در ارتباطات انسانی دنبال کردم و در پاسخ به یکی از بیانیه‌های ضمیمه شده که احتمالاً هردو با آن موافق بودیم نوشتم:«شما درست می‌گویید»/«حق با شماست». سپس به سادگی توضیح دادم که مقصودم از این پست چه بوده و با ابراز صمیمیت صحبتم را پایان دادم.

پاسخ من به او و پاسخ غافلگیرکننده او را می‌توانید همین جا بخوانید:

سلام xxx ،

خوشحالم که از تو خبری شنیدم! حالت چطور است؟ من کنجکاوم در مورد نتیجهٔ تمام پروژه‌هایت بشنوم! اگر یادت باشد مدتها پیش در موردشان صحبت کردیم!

حق با شماست - جنبه‌های بسیار دیگری هم نسبت به چیزی که اتفاق افتاد وجود دارد و در این فضای بسیار سیاسی، انگیزه همهٔ افراد مبتنی بر علاقه شخصی‌شان است. من فقط می‌خواستم تجزیه و تحلیل سوزیت هادن الگن[۱۴] بر اساس بیانات کنایی را به اشتراک بگذارم.

می‌بوسمت!

شلی

- سلام شلی،

دو سالِ گذشته مثل گردباد زندگی‌ام را تکان داد! (بهداشت شخصی‌ام را ارتقا دادم و در پروژه‌های اصلی حرفه‌ایم پیشرفت کردم.)

حال همگی‌مان خوب است؛ فوتبال بازی کردن نوه‌های دخترم فوق‌العاده شده است. از نوشته‌های تحلیلی‌ات متشکرم و امیدوارم که هر دو طرف بتوانند به

جای تلاش برای جدا کردن ما دوباره به کار در یک گروه اجتماعی برای کمک همگانی روی بیاورند. متأسفانه به نظر می‌رسد با رویکرد فعلی‌شان دارند پول زیادی به جیب می‌زنند، بنابراین ممکن است تغییرش ندهند. این‌ایده که تنها یک دیدگاه وجود دارد هیچوقت نمی‌تواند صحت داشته باشد. امیدوارم که زندگی مشترک شما نیز همچون خودتان فوق‌العاده و پایدار باشد.

مراقب خودتان باشید،

از طرف xxx

رویکرد من این بود که ابتدا او را به چشم یک انسان ببینم و با او مثل یک دوست در ارتباط باشم، از مخالفت مستقیم با دیدگاه او بپرهیزم، به دنبال مسائلی (معیارها) باشم که بر سر آن توافق داریم و بدون تلاش برای تغییر دیدگاه او، دیدگاه شخصی‌ام را برایش توضیح دهم. از این که او نیز به تصویر بزرگ‌تری از حد بحث فعلی نگریست و آرزوی توافق و همکاری بیشتر در آینده را داشت بسیار خوشحال شدم. این گفت‌وگو برخلاف برخوردهای معمول در رسانه‌های اجتماعی بود، جایی که مردم پس از توهین‌های شخصی، همچون مسائل بیان شده در قانون گادوین[۱۵][۷]، یکدیگر را نازی خطاب می‌کنند.

فروش و بازاریابی

جمع آوری معیارهای شخصی، شرط لازم برای فروش و تأثیرگذاری یا ترغیب است. فروشندگان بی تجربه بدون توجه به آنچه مشتری احتمالی‌شان می‌خواهد، محصول خود را (معمولاً با استفاده از معیارهای خاص خود) به بازار عرضه می‌کنند. «خانم، این ماشین هرچه که به آن نیاز دارید را دارد، از

سرعت خوب و کنترل راحت گرفته تا نوارهای براق در حاشیه!» این همان چیزی است که من آن را رویکرد «تیری در تاریکی» می‌نامم. کسی چه می‌داند؟ شاید به طور اتفاقی بتوانند از همین روش هم به هدفشان دست یابند.

بسیاری از بازاریاب‌ها، معیارهای مردم را بررسی می‌کنند تا تبلیغات خود را به گونه‌ای دقیق و مطابق با خواست افرادی که مایل به تأثیرگذاری بر آنها هستند تنظیم کنند. اگر می‌خواهید توجه شخصی را جلب کرده و آن را حفظ کنید، باید پیشنهاد خود را به معیارهایش مرتبط کنید.

قبل از شروع یک ارائه، من اغلب به دنبال این فرصت هستم که از مخاطبانم بپرسم «چه چیز این موضوع برای شما اهمیت دارد؟» یا «اگر می‌دانستید چگونه می‌توانید رفتاری را درک کرده، پیش بینی کنید و بر روی آن تأثیر بگذارید چطور از این قابلیت استفاده می‌کردید؟» اگر کسی به من بگوید می‌خواهد بداند «پیشنهادات خود در مذاکره را به چه نحوی ارائه دهد تا مورد پذیرش واقع شود» اطمینان حاصل می‌کنم که گفته‌هایم با این معیار مطابقت یابند.

بسیاری از افراد، قدرت تطابق با معیارهای شخص را دست کم می‌گیرند. یک بار حین ارائهٔ این مطلب به یک خانم، با توجه به تمام معیارهایش، یک فرصت شغلی را برایش شرح دادم. من به او نگفتم که شغلی که از آن سخن می‌گویم چیست، صرفاً با توجه به معیارهای او گفتم: «حقیقتاً در این منسب به شما نیاز خواهد بود، مردم از کاری که برای آنها انجام می‌دهید قدردانی می‌کنند، وظایف کاری شما از پیش تعیین شده و ساعت‌های کاریتان نیز منظم خواهد بود.» او گفت که این کار را انجام می‌دهد، بدون اینکه حتی بداند که شغل

مدنظر من چیست.

من کسی را می‌شناسم که برای یک فرصت شغلی که با معیارهایش مطابقت داشته از نیوانگلند به کالیفرنیا نقل مکان کرد، اما متوجه شد که آن کار و شرکت به هیچ وجه انتظارات او را برآورده نمی‌کند. شما باید هنگام استفاده از معیارهای فرد برای ترغیب او مراقب باشید چه وعده‌هایی می‌دهید، در غیر این صورت ناامیدی و عصبانیت آنها به احتمال زیاد به سمت شما نشانه می‌رود. معیارها محرک‌های کلامی هستند که موجب ایجاد عواطف مثبت و منفی می‌شوند.

پسرم وقتی کلاس اول بود در یادگیری خواندن مشکل داشت. ما در خانه با او تمرین می‌کردیم و معلمانش نیز او را در «باشگاه کتاب خوانی» ثبت نام کرده بودند. والدین داوطلبانه پذیرفته بودند که اعضای باشگاه کتاب‌خوانی را از کلاس بیرون آورده و در مهارت خواندن به آنها کمک کنند. پس از پایان کلاس اول، پسرم کمی‌پیشرفت کرده بود. او تجربه‌اش از باشگاه کتاب‌خوانی را اینطور برایم خلاصه کرد: «فقط بچه‌های احمق مجبورند به باشگاه کتاب‌خوانی بروند».

من در آغاز سال دوم تحصیلی با معلمانش ملاقات کردم چرا که آنها خواستند او دوباره به این باشگاه بپیوندد. من برای آنها توضیح دادم که معنی باشگاه کتاب‌خوانی برای پسرم چیست و گفتم که نمی‌خواهم او به آن بپیوندد. بعد از بحث و گفتگوی زیاد،با موافقت همدیگر تقسیم گرفتیم خودم در خانه با پسرم کار کنم. دو هفته بعد پسرم به من گفت: «امسال مرا در باشگاه کتاب خوانی نگذاشته‌اند. دلیلش این است که من در خواندن خوب هستم و یک احمق نیستم.» طی چند هفته آینده مهارت‌های خواندن پسرم با سرعت بسیار

بیشتری افزایش یافت.

به یاد داشته باشید، برای تأثیرگذاری با معیارها، دقیقاً همانطور که شخص مقابل آنها را تعریف کرده است، آنها را بیان کنید. این امر به ویژه هنگام کار با مشتریان احتمالی و مراجعانی که خواهان کوچینگ هستند، بسیار مهم است. اگر در این شرایط خلاصه‌ای از معیارهای بیان شدهٔ آنان را برایشان بیان کنید، احتمالاً متوجه کاهش سطح بازخورد و ارتباط حسی خواهید شد. برعکس، وقتی دقیقاً از معیارهای آن افراد در صحبت‌هایتان استفاده می‌کنید، آنها بلافاصله با تکان دادن سر، صحبت‌هایتان را تأیید خواهند کرد.

خلاصه

معیارها: برچسبی که افراد به چیزهای مختلفی می‌زنند، در زمینه‌های خاص برای‌شان حائز اهمیت است.این برچسب‌ها دکمه‌های داغ افراد هستند، چرا که به احساسات و خاطرات آنها متصل هستند.

سؤال: از ...(شغل مدنظر) چه انتظاری دارید؟

چه چیزی برای شما مهم است؟

زبان تأثیرگذار:

از معیارهای شخص برای جلب و حفظ توجه او استفاده کنید. وقتی شخصی معیارهای خاص خود را بشنود، فوراً عواطفی که به آن کلمات وابسته است را احساس کرده و رابطهٔ حسی قوی‌تری برقرار می‌کند.

فصل پنجم: جهت گیری (چماق یا هویج[۱۶]؟)

چه چیزی فرد را به سمت عمل سوق می‌دهد؟ افراد در چه جهتی حرکت می‌کنند؟ آیا آنها **در جهت** یک هدف حرکت می‌کنند یا در **خلاف جهت** مشکلاتی که ممکن است پیش بیاید حرکت می‌کنند و تلاششان در جهت حل کردن یا جلوگیری از وقوع آن مشکلات است؟

وقتی بر این دسته مسلط شوید، می‌توانید از بسیاری از مشکلات دور شوید و از آنها جلوگیری کنید و همچنین خواهید دانست که چگونه می‌توانید به شیوه‌ای مؤثرتر به سمت اهداف خود قدم بردارید. در این گروه دو محرک وجود دارد که مسیر حرکت شخصی در زمینه‌ای مشخص و متناسب با هدفش را توصیف می‌کند افراد یا به سمت یک هدف یا برخلاف جهت مشکلات حرکت می‌کنند.

درجهت

افرادی که در یک زمینه مشخص الگوی در جهت دارند بر روی هدف خود متمرکز می‌شوند. آنها بر حسب آنچه می‌خواهند، اهدافی را مشخص می‌کنند. این افراد برای داشتن، کسب، دستیابی و... انگیزه دارند. تمرکز در راه رسیدن به اهداف نهایی، این افراد را به گزینه‌هایی مناسب در مدیریت بدل می‌کند. علاوه بر این مسائل، این افراد با دستیابی به نتایج مدنظر و به دست آوردن خواسته‌هایشان هیجان‌زده شده و انرژی می‌گیرند. آنها ممکن است در تشخیص آنچه باید از آن اجتناب کرد یا شناسایی مشکلات با مشکل روبرو

شوند. در بدترین حالت، این افراد ممکن است ساده‌لوح تلقی شوند، چراکه موانع احتمالی را در نظر نمی‌گیرند.

خلاف جهت

افرادی که از الگوی خلاف جهت برخوردارند، در تشخیص آنچه باید برای دستیابی به هدف از آن اجتناب شود یا دور انداخته شود مهارت دارند. وقتی مشکلی برای حل شدن یا چیزی برای اجتناب کردن می‌یابند، در آنها انگیزه ایجاد می‌شود. آنها از مشکلاتی که در راه رسیدن به اهدافشان وجود دارد انرژی می‌گیرند. فروشنده‌ای یک بار به من گفت: «اگر من از خانه بیرون نروم و وسایلم را نفروشم، نمی‌توانم تا پایان ماه اجاره‌ام را پرداخت کنم». برای مثال مهلت مشخص برای این فرد موجب تحرک است. افرادی که از الگوی موجود در زمینه‌ای مشخص استفاده می‌کنند، در عیب یابی، حل مشکلات و مشخص کردن موانع احتمالی در هنگام برنامه‌ریزی ماهر هستند، زیرا آنها به طور خودکار می‌توانند اشتباهات احتمالی را بیابند.

آنها ممکن است در حفظ تمرکز بر روی اهداف خود مشکل داشته باشند، زیرا حواسشان به راحتی در برخورد با مشکلات و نشان دادن بازخورد به موقعیت‌های منفی پرت می‌شود. این تیپ شخصیتی، همه چیز را رها می‌کند تا مشکلی که متوجه آن شده است را برطرف کند، به همین خاطر اولویت‌هایش را فراموش می‌کند و فقط روی مقابله با بحران تمرکز می‌کند. اگر چنین شخصی در صدر یک بخش یا یک سازمان باشد، ممکن است کل سازمان را به شیوهٔ مدیریت بحران اداره کند. این افراد در مدیریت اولویت‌ها به مشکل برمی‌خورند، زیرا هر اشتباهی توجهشان را به شدت جلب می‌کند. افرادی که در محیطی خاص از الگوی شدیداً خلاف جهت برخوردارند ممکن

است از دید طرف مقابلشان، بدبین یا عیب‌جو تلقی شوند.

درصد توزیع (در زمینه شغلی - از راجربیلی)	
عمدتاً در جهت	٪۴۰
به طور یکسان در جهت و خلاف جهت	٪۲۰
عمدتاً خلاف جهت	٪۴۰

در ارزیابی این دسته می‌توان گفت که اغلب افراد در محیطی معین از الگویی به طور یکسان در جهت و خلاف جهت برخوردارند.

شناسایی

سؤال:

داشتن ... (معیارهای مدنظر) **چه اهمیتی دارند؟** (حداکثر ۳ بار سؤال کنید)

در جهت: ساختار جملات

- صحبت در مورد چیزی که می‌خواهند به دست آورند؛ بگیرند؛ داشته باشند و غیره.
- مشارکت
- آنچه خواهنش هستند، اهداف

در جهت: زبان بدن

- اشاره به سمت چیزی؛ تکان دادن سر؛ حرکاتی به مفهوم مشارکت

خلاف جهت: ساختار جملات

- صحبت در مورد مسائلی که باید از آنها دوری شود یا کنار گذاشته شود
- رها شدن از موقعیت‌ها و مسائل ناخواسته
- مشکلات

خلاف جهت: زبان بدن

- حرکات ناشی از ممانعت، لرزش سر، حالت واکنشی بازوها که نشانگر جلوگیری از چیزی است که باید از آن دوری شود.

توجه: به سخنان فرد پس از ادای کلمات به دقت گوش کنید، **چرا که** نشان دهندهٔ در جهت یا خلاف جهت بودن الگوی او خواهد بود.

مثال‌ها

در جهت: «من رضایت شخصی و ارتقای شغلی خواهم داشت.»

عمدتاً در جهت: «من ارتقای شغلی و رضایت شخصی خواهم داشت و درآمد بیشتری کسب می‌کنم و نیاز نیست به سفرهای جاده‌ای بروم.»

به میزان یکسان در جهت و خلاف جهت: «من رضایت شخصی را به دست می‌آورم و مجبور نیستم به سفرهای جاده‌ای بروم.»

عمدتاً خلاف جهت: «کارهای روزمره زیادی نخواهم داشت و از خانواده‌ام

دور نخواهم شد. به علاوه، ارتقای شغلی نیز خواهم داشت.»

خلاف جهت: «من از این کار خسته کننده و تمام مهلت‌های تحویل اجباری کار و رئیسی که مدام در کارهایم دخالت می‌کند خلاص خواهم شد.»

پیشنهاد: سؤالات را به صورت سری یا نردبان، به شرح زیر بپرسید:

شلی: آدام، از شغل خود چه انتظاراتی داری؟ (معیار)

آدام:من می‌خواهم مؤثر باشم، مهارت‌هایم افزایش یابند، شغلی سرگرم کننده داشته باشم و جدی گرفته شوم.

شلی: خوب آدام، چرا چنین چیزهایی برایت اهمیت دارد؟

آدام: برای کمک به مردم.

شلی: برای کمک به مردم؛ و چرا این مسئله برایت اهمیت دارد؟

آدام: چون کمک به مردم به من احساس رضایت می‌دهد.

شلی: بنابراین چرا این معیارها برایت اهمیت دارد؟

آدام: خب، این چیزی است که من از شغلم می‌خواهم.

مثال متفاوت دیگری از این موضوع نیز برای‌تان بیان می‌کنم:

شلی: جوآن، از شغل خود چه انتظاراتی داری؟

جوآن: دوست دارم بدانم چه کاری باید انجام دهم و بر اساس عملکرد خودم ارزیابی شوم.

شلی: چرا این مسئله برایت اهمیت دارد؟

جوآن: چون به من آرامش می‌دهد.

شلی: و چرا این مسئله برایت اهمیت دارد؟

جوآن: اگر من آرامش نداشته باشم نمی‌توانم با فرزاندم با آرامش رفتار کنم.

شلی: و چرا این مسئله برایت اهمیت دارد؟

جوآن: چون این مسئله من را از برخورد فیزیکی با فرزندانم دور می‌کند.

جوآن معیارهایش را برای جلوگیری از نتیجه‌ای معین انتخاب کرده بود، در حالی که آدام برای رسیدن به نتیجهٔ مدنظر خود که به واسطهٔ معیارهایش قابل دستیابی بود انگیزه می‌گرفت.

علت این که سؤالات جهت‌دار انگیزشی را چندین مرتبه تکرار می‌کنیم این

است که درک دقیق تری از اینکه شخص انرژی خود را در چه جهتی مصرف می‌کند به دست آوریم: در جهت اهداف یا خلاف جهت مشکلات. بنابر تجربه شخصی‌ام، وقتی فقط یک بار این سؤال را مطرح می‌کنیم، اغلب بدون توجه به الگوی واقعی شخص، یک جواب تک خطی خلاف جهت دریافت می‌کنیم. به اعتقاد من علتش این است که بسیاری از ما در بهره گیری از «قدرت تفکر مثبت» اشتراک داریم و از همین رو اهمیت شناخت مشکلات را کمرنگ می‌کنیم.

سؤالات زیر را سه بار تکرار کنید تا محرک و علت اقدامات یک فرد در محیطی خاص را دریابید:

سؤالات جایگزین:

- هدفتان از این انتخاب چیست؟
- چرا خودتان را برای دستیابی به این مسئله به زحمت می‌اندازید؟
- چه چیزی در مورد ... برای‌تان اهمیت دارد؟
- این مسئله برای شما چه سودی دارد؟

تغییر زمینه

خب، چرا آخرین شغل خود را ترک کردید؟ دیگر نمی‌توانستید تحملش کنید؟ یا به خاطر اینکه موقعیت بهتری پیش رویتان بود؟ چرا همسر قبلی خود را ترک کردید؟ از آنجا که از زندگیتان ناراضی بودید، یا به دلیل اینکه شخص بهتری را در زندگی خود یافته بودید؟ چرا آخر هفته خود را در تعطیلات گذراندید؟ به این دلیل است که می‌خواستید کمی‌استراحت کنید یا به این دلیل که علاقه داشتید کاری متفاوت با برنامه قبلی انجام دهید؟ این امکان همیشه وجود

دارد که شما در یک محیط الگوی در جهت و در یک محیط دیگر الگوی خلاف جهت داشته باشید.

آیا جهت‌گیری شما با گذشت زمان تغییر می‌کند؟ بله، تغییر می‌کند. پاسخ شما به یک رویداد خاص مهم ممکن است الگوی شما را تغییر دهد. بگذارید مثالی از شخصی بیان کنیم که در یک محیط از الگوی در جهت برخوردار است و عادت‌هایی دارد که احتمالاً برای سلامتی وی مناسب نیستند. تصور کنید این فرد به خاطر این عادات دچار حملهٔ قلبی می‌شود، حال چه اتفاقی می‌افتد؟ از آنجا که حملهٔ قلبی یک تجربه بسیار ناخوشایند و در عین حال متقاعد کننده برای تغییر بوده است، او احتمالاً جهت الگوی خود را تغییر داده و با اتخاذ الگویی خلاف جهت از مشکلات بهداشتی دوری می‌جوید. او ممکن است رفتار خود را تغییر دهد، سیگار را ترک کند، بیشتر ورزش کند، رژیم غذایی‌اش را تغییر دهد و غیره، زیرا او نمی‌خواهد حملهٔ قلبی دیگری داشته باشد. برخی از برنامه‌های ترک اعتیاد بر این اساس کار می‌کنند.

هنوز انگیزه کافی برای تغییر چیزی در زندگیتان ندارید؟ بعضی اوقات افراد تغییری در زندگی خود ایجاد نمی‌کنند، زیرا هنوز سرشان به سنگ نخورده است. سؤال مفیدی که می‌توان در اینجا مطرح کرد این است: «آیا اکنون به قدر کافی احساس بدی دارید که به موجب آن تغییراتی ایجاد کنید یا ترجیح می‌دهید منتظر بمانید تا دچار احساسی بدتر شوید؟»

زبان تأثیرگذار

استفاده مناسب از زبان تأثیرگذار توجه مخاطب شما را کاملاً جلب خواهد کرد. این مسئله از تکرار بی مورد مسائل توسط شما جلوگیری خواهد کرد. تأثیری

که ایجاد می‌کنید عمیق‌تر خواهد بود، زیرا سخنان شما با طرز تفکر فرد مقابل مطابقت دارد. برای رسیدن به توافق نیز به زمان زیادی نیاز نخواهید داشت و از آنجا که رابطه‌ای مستقیم با طرف مقابل برقرار کرده‌اید، می‌توانید از سوءتفاهم‌های بسیاری نیز جلوگیری کنید.

در اینجا چند عبارت معمولی برای استفاده وجود دارد:

در جهت

دستیابی؛ به دست آوردن؛ داشتن؛ گرفتن؛ شامل شدن؛ رسیدن؛ قادر بودن؛ فواید؛ مزایا؛ آنچه باید انجامش دهید این است که ...

خلاف جهت

- لازم نیست؛ حل می‌شود؛ جلوگیری کنید؛ اجتناب کنید؛ ثابت بمانید؛ مقابله نکنید؛ کنار بگذارید؛ بی نقص نیست؛ بیایید اشکال را بیابیم؛ مشکلی نخواهد بود

چه چیزی شما را به سوی مشخص کردن و دستیابی به اهدافتان سوق می‌دهد؟

چندین دهه است که مردم به یادگیری اهمیت تعیین اهداف می‌پردازند. بارها ثابت شده است که اگر شما هدفی نداشته باشید، احتمال دارد که نتوانید آنچه را که واقعاً می‌خواهید پیدا کنید. آیا این جمله آخر یک جمله در جهت بود یا یک جمله خلاف جهت؟ خلاف جهت! ایده این است که اگر هدفی نداشته باشید به جایی نمی‌رسید.

هنگام بحث در مورد جهت انگیزه شخص، ما در مورد اینکه چه چیزی فرد را به سمت انجام کاری خاص مانند تعیین هدف **سوق** می‌دهد، صحبت می‌کنیم. علت اینکه من شخصاً اهدافم را تعیین می‌کنم چیست؟ این است که اگر این کار را نمی‌کردم، دچار بی نظمی و آشفتگی می‌شدم. من اهدافم را تعیین می‌کنم و در کارم از الگوی خلاف جهت برخوردارم. برای من، این بدان معنی است که هر چیزی ممکن است حواسم را پرت کند و از مسیر اصلی منحرف کند. برای اینکه بر روی دستیابی به هدفم متمرکز شوم (و به ویژه برای اینکه بی‌نظم نباشم)، من اغلب از خودم می‌پرسم: «من مشغول چه کاری هستم؟» این به من کمک می‌کند تا دوباره بر روی آنچه که واقعاً باید انجام دهم متمرکز شوم. سؤال مفید دیگری که افراد خلاف جهت می‌توانند از خود بپرسند این است که: «این کاری که در حال انجام دادنش هستم چگونه من را به هدفی که در ذهن دارم نزدیک می‌کند؟»

افرادی که دارای اولویت‌های در جهت هستند، باید از خود بپرسند: آیا برنامه‌هایم عملی می‌شوند؟ چه چیز دیگری را باید پیش بینی کنم؟ به چه مشکلات احتمالی فکر نکرده‌ام؟ آنها ممکن است برای اطمینان از این که به قدر کافی واقع نگر هستند به یک وکیل مدافع شیطان نیاز داشته باشند.

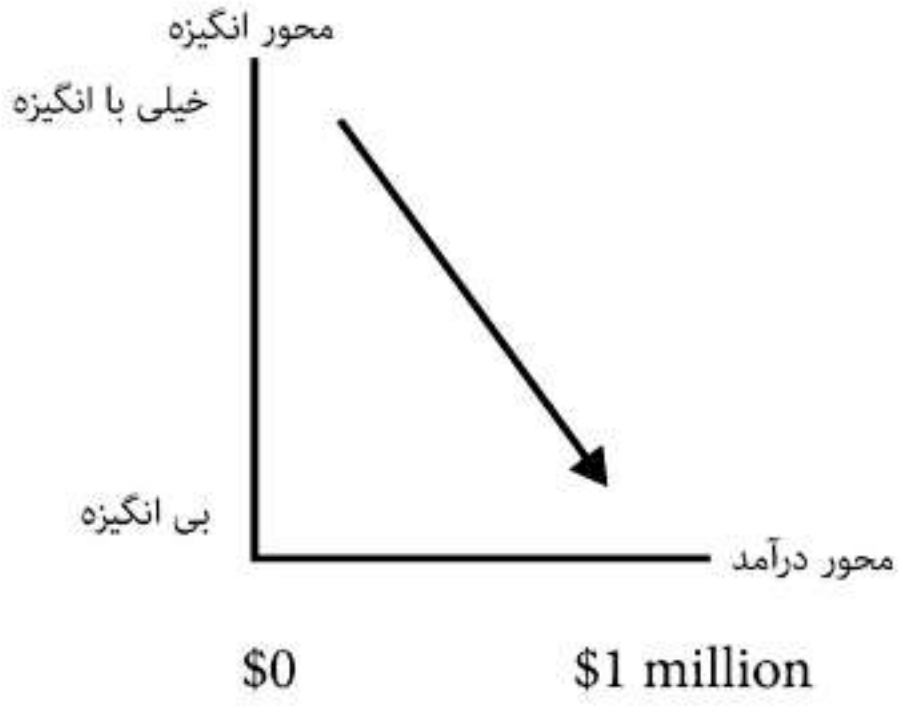
تعادل میان افراد در جهت و خلاف جهت در یک گروه به اطمینان از تعیین اهداف، تنظیم برنامه‌های احتمالی و تمرکز بر روی اولویت‌ها کمک می‌کند.

ترس از موفقیت است یا جهت‌گیری انگیزشی؟

الگوی خلاف جهت می‌تواند بر دستیابی به هدف تأثیر بگذارد. جان اوردورف، مربی و آموزگار فوق العاده برنامه نویسی عصبی کلامی، یک مشتری داشت که

به دیدن او آمد و گفت: «من بسیار ناراحتم. زندگی من واقعاً در حال فرو ریختن است. من چهار بار میلیونر شده‌ام.» در نگاه اول ممکن است بگویید: «خب چهار بار میلیونر شده‌اید. پس مشکل چیست؟» بیایید در مورد آن فکر کنیم. اگر او چهار بار میلیونر شده باشد، این بدان معنی است که او حداقل سه بار پول خود را از دست داده است. بنابراین، بگذارید ببینیم چه اتفاقی افتاده است.

جان چند سؤال از او پرسید و فهمید که او در محیط کاری از الگویی شدیداً خلاف جهت پیروی می‌کند. انگیزهٔ او دوری از فقر و حرکت بر خلاف جهت فقر بود. بیایید این را روی نمودار قرار دهیم تا الگوی او را بفهمیم. در محور عمودی، ما میزان انگیزه او را از «بسیار با انگیزه» در بالا تا «بسیار بی انگیزه» در پایین اندازه‌گیری کرده‌ایم. در محور افقی نیز میزان درآمد او از صفر تا یک میلیون دلار را قرار داده‌ایم. اگر او به واسطهٔ حرکت در خلاف جهت فقر، انگیزه می‌گیرد، انگیزه او به هنگام داشتن درآمد صفر دلار چقدر است؟ بسیار زیاد. وقتی او درآمد کسب می‌کند، چه اتفاقی می‌افتد؟ با افزایش درآمد، سطح انگیزه او کاهش می‌یابد. هنگامی که دیگر خطری مبنی بر فقر تهدیدش نمی‌کند، او کار بر روی قراردادها را به پایان نمی‌رساند یا فراموش می‌کند که مسائل مربوطه را به مشتری احتمالی توضیح دهد یا حتی کارها را به تعویق می‌اندازد و پیگیری مناسبی نیز انجام نمی‌دهد. وقتی قرارداد بزرگی به دستش می‌رسد که می‌تواند او را به سمت درآمدی میلیون دلاری سوق دهد، او با خود می‌اندیشد که: «هر وقت فرصت داشتم به آن رسیدگی می‌کنم»، در حالی که وقتی خطر فقر (به هر معنایی که در ذهن اوست) او را تهدید می‌کند، به شدت انگیزه می‌گیرد تا هر کاری برای تولید و افزایش درآمدش انجام دهد.



اگرچه در این نمودار برای مشخص کردن موضوع افراط شده است، اما به هر جهت مشخص می‌کند که چرا افرادی با الگوی ذهنی خلاف جهت باید در فواصل منظم، آنچه در تلاش مجدد برای دستیابی به آن هستند را در مرکز توجه خویش قرار دهند. اگر شخص در پاسخ به این سؤال که چرا فلان چیز برایت اهمیت دارد، پاسخ داد «برای دستیابی به آزادی» تصور نکنید که الگوی او یکی از الگوهای در جهت یا خلاف جهت است. سؤال‌های بیشتری بپرسید و بررسی کنید که آیا این آزادی در جهت چیزی است یا در خلاف جهت و برای دوری جستن از یک چیز.

به خودتان انگیزه بدهید

بعضی اوقات افراد با اشتیاق شروع به تلاش برای دستیابی به اهداف خود می‌کنند و به آنها دست می‌یابند. بعضی اوقات آنها کاری را شروع می‌کنند، اما آن را به سرانجام نمی‌رسانند (مثلاً نتایج برنامه‌ریزی‌ها برای سال جدید یا کارت عضویت ماه پیش برای رفتن به باشگاه) و گاهی اوقات افراد اصلاً شروع به حرکت هم نمی‌کنند، حتی وقتی می‌گویند این مسئله برایشان اهمیت دارد. برای افزایش تأثیرگذاری شخصی‌تان، به نتیجهٔ دستیابی یا دست نیافتن به

اهدافتان توجه کنید.

به عنوان مثال، آیا شروع به کار بر روی یک هدف بلند مدت برای شما دشوار است؟ در این صورت شما احتمالاً به یک اتفاق ناخوشایند برای یافتن انگیزه به منظور شروع فعالیت خود نیازمندید (انگیزه خلاف جهت). برای من چنین مسئله‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که متوجه تنگ شدن شلوار لی‌هایم می‌شوم. این وضعیت نامطلوب باعث می‌شود که من دوباره طبق برنامه‌های ورزشی و غذایی خود عمل کنم. با اینکه این یک راه عالی برای شروع است، اما باعث نمی‌شود انگیزه‌ام را برای مدت طولانی حفظ کنم، درست مثل وقتی که مشتریِ جان می‌خواست «برخلاف جهت فقر حرکت کند».

اگر می‌خواهید انگیزه خود را در طولانی مدت حفظ کنید، آنچه را که می‌خواهید در مقابل خود تجسم کنید، مثلاً من خودم را درحالی که شلوار لی مورد علاقه‌ام را به تن دارم و درست اندازه من است تصور می‌کنم و جذابیت آن تصور که مرا به سوی خود جذب می‌کند را احساس می‌کنم. این راهی است که به واسطهٔ آن شما می‌توانید انگیزه خود در راه رسیدن به اهداف بلند مدت را حفظ کرده و از هر دو انگیزه در جهت و خلاف جهت استفاده کنید.

اگر مشتاقانه اهداف و پروژه‌هایی را شروع می‌کنید و به دستیابی به آنها می‌اندیشید (انگیزه در جهت)، اما بعد از مدتی تمایل و علاقه‌تان را از دست می‌دهید، کمی‌انگیزه خلاف جهت به رویهٔ خود بیفزایید. پیامدهای منفی به اتمام نرساندن کار مدنظرتان چیست؟ مشخص کردن فرصتی مقرر برای انجام یک عمل به این صورت می‌تواند به شما کمک کند. اگر پیامد منفی برای تکمیل نکردن عملی در فرصتی معین وجود داشته، می‌تواند به شما برای ایجاد انگیزه در طول مسیر کمک کند.

من از این فرایند در هنگام سازماندهی مسائل تأسیساتی انجمن استفاده کردم. هیئت انتخابی برای این که بتواند همهٔ کارهای مربوط به راه اندازی انجمن را انجام دهد، مجبور شد خودش را در مهلت معین شده به کنفرانسی که در پیش رو داشتیم برساند تا کلیه کارهای راه‌اندازی انجمن قبل از حضور مردم در کنفرانس و نشست عمومی‌سالانه پایان یابد. این مهلت معین ما را مجبور به پیشبرد مداوم کار می‌کرد.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد استراتژی‌های موفقیت فردی خود، به برنامه‌های الکترونیکی و صوتی من به نام آرزو کردن، خواستن و به دست آوردن[۱۷] مراجعه کنید.[۸]

مثبت نگری یا منفی نگری؟

هنگامی که برای اولین بار با این گرایش‌ها آشنا می‌شوید، بسیاری از دسته‌بندی‌ها به سمت مثبت تلقی کردن الگوی در جهت و منفی تلقی کردن الگوی خلاف جهت پیش می‌روند. این پیش داوری حاصل تعبیر خاصی از «مثبت‌نگری» است. به یاد داشته باشید که **این الگوهای به سادگی محرک‌هایی هستند که باعث می‌شوند شخص به سمت عمل سوق داده شود.**

از مادر ترزا نقل شده است که من کار خود را هنگامی‌شروع کردم که «فهمیدم یک هیتلر در قلب من وجود دارد.» جهت‌گیری انگیزه‌های او خلاف جهت بود. اساساً انگیزه بسیاری از گروه‌های رایزنی، فاصله گرفتن از برخی اقدامات است که با آنها موافق نیستند فاصله بگیرند. این گروه‌ها و احزاب مخالف (آیا

کلمه «مخالف» به خودی خود خلاف جهت نیست؟) تمایل دارند که به قوانین نادرست و ناکارآمد دولت برای محافظت از محیط زیست، حفاظت از قربانیان، مقررات ایمنی هسته‌ای، اصلاحات رفاهی و غیره توجه کنند. بسیاری از روزنامه‌نگاران نیز از این محرک برخوردارند.

در سال ۲۰۱۸، در جریان بحران برگزیت[۱۸] در انگلستان، اعضای کابینه حزب محافظه کار، تزرامِی نخست وزیر وقت را مقصر دانسته و به مشکلات موجود در توافق کنونی که حاصل مذاکره او با اتحادیه اروپا بود اشاره کردند، بی آن که گزینه‌های مناسب دیگری ارائه دهند [۹]. آنها در حال «دور شدن» و حرکت در خلاف جهت آنچه که نمی‌خواستند بودند.

مشکلات زبانی در روابط کاری

منازعات در چارچوب روابط و مذاکرات کاری، تنها به دلیل تفاوت در منافع کارمند و کارفرما حاصل نمی‌شوند، بلکه ممکن است به دلیل اختلافات فرهنگی بین دو گروه به وجود بیایند. اگر بخواهم این موضوع را تعمیم بدهم باید بگویم که مدیران اغلب از الگویی در جهت برخوردارند. اهداف، برنامه‌های کاری و مواردی از این قبیل فعالیت‌هایی در جهت به حساب می‌آیند.

دلیل اصلی وجود اتحادیه چیست؟ با یک تعمیم دهی دیگر می‌توان چنین گفت که اتحادیه‌ها اغلب برای محافظت از اعضای خود در برابر مشکلاتی همچون دستمزد پایین، شرایط بد کاری، اخراج و مواردی از این قبیل شکل می‌گیرند.

غالباً، کارفرمایان و کارکنان به یک زبان صحبت نمی‌کنند. کارفرما تمایل دارد که

از منظر حرکت در جهت اهداف خود مذاکره کند، در حالی که کارکنان برای جلوگیری از وقوع مواردی خاص مذاکره می‌کنند.

در بسیاری از تعارضات میان کارفرما و کارمند، نمونه‌های روشنی از این نوع الگوها در بستر کار وجود دارد. مسئله اصلی می‌تواند مربوط به امنیت شغلی، مزایای بازنشستگی و سایر مواردی باشد که اتحادیه‌ها درتلاش برای جلوگیری از تغییر آن به واسطهٔ درخواست مدیر هستند، به ویژه در صورتی که مدیریت در مسیر خصوصی سازی احتمالی سازمان، اخراج یا حتی تعطیلی کارخانه قرار گرفته باشد. کارفرمایان تمایل دارند به منظور افزایش رقابت، در اصلاح قراردادها مصمم عمل کنند. در این مثال، هر یک از طرفین جهت‌گیری متفاوتی داشته و همانطور که اختلافات کاری در حال افزایش است، در حال عملکرد برای دستیابی به معیارهای مختلف خود هستند.

اگر کارمند و کارفرما هر یک بتوانند محرک‌ها و معیارهای طرف مقابل را درک کرده و یاد بگیرند که چگونه به زبان آنها صحبت کنند، می‌توانند شانس خود را برای دستیابی به توافق با نزاع کمتر بهبود بخشند. البته در واقعیت، همه اتحادیه‌ها از الگوی خلاف جهت و همه کارفرمایان از الگوی در جهت برخوردار نیستند.

نوآوری و شروع سرمایه‌گذاری: چه کسانی از لحاظ مالی تأمین می‌شوند؟

در یک مقاله علمی‌آمریکایی در حوزه افزایش ریسک سرمایه‌گذاری چنین بیان شده بود که، «سرمایه‌گذاران بدون توجه به ارزش‌گذاری‌های شغلی، کارآفرینانی که نسبت به آنها حس خوبی دارند را از لحاظ مالی تأمین می‌کنند.» [۱۰] حال سؤال اینجاست که سرمایه گذران چگونه به چنین حسی نسبت به

کارآفرینان دست می‌یابند؟ تحقیقات نویسندگان نشان داد که سرمایه‌گذاران (هم زن و هم مرد) تمایل داشتند از کارآفرینان مرد در مورد نحوه «پیروزی» و از کارآفرینان زن در مورد نحوه «جلوگیری از شکست» سؤال بپرسند. این بدان معناست که از کارآفرینان مرد سؤالاتِ درجهتی پرسیده می‌شود که نشانگر نحوهٔ استفاده از فرصت‌ها و استراتژی‌های آنان خواهد بود و از کارآفرینان زن سؤالاتِ خلاف جهتی پرسیده می‌شود که نشانگر نحوه مقابله آنان با محدودیت‌ها و مشکلات احتمالی خواهد بود. نویسندگان نتیجه گرفتند که: «مردها بیشتر به عنوان کارآفرینانی موفق شناخته می‌شوند که موجب پیدایش شرکت‌هایی همچون آمازون، گوگل یا اوبر می‌شوند، ولی زن‌ها به عنوان رئیس شرکت‌های ناشناخته تصور می‌شوند که تنها قادرند از ورشکست شدن مشاغل کوچک و شرکت‌های ناشناخته مربوط به سبک زندگی، جلوگیری کنند.»

نتایج بودجه نشان می‌دهد که اولویت‌های سرمایه گذاران در جهت و خلاف جهت بدین شرح است: آنها تمایل دارند که با کارآفرینان مرد در حالت در جهت و با کارآفرینان زن در حالت خلاف جهت رفتار کنند. در حالی که کارآفرینان زن ۳۸٪ از کل مشاغل ایالات متحده را در اختیار دارند، آنها فقط ۲٪ از کل سرمایه گذاری را دریافت می‌کنند.

حال باید چه کنیم؟ مؤلفان خاطرنشان کردند که کارآفرینانی که به سؤالات خلاف جهت پاسخ می‌دادند به طور متوسط بودجه بسیار کمتری دریافت می‌کردند، اما اگر می‌توانستند تمرکز را به سمت استراتژی های «پیشبرد» جلب کنند و از زبان هدف‌گرا (در جهت) استفاده کنند، نتایج متفاوتی دریافت می‌کردند.

یک کمک بزرگ برای همه کارآفرینانی که به دنبال بودجه

هستند می‌تواند این مسئله باشد: اگر سرمایه‌داران سؤالی مشکل محور از شما پرسیدند، خلاصه‌وار به راه حل‌هایتان برای جلوگیری از بروز مشکل اشاره کنید و سپس به سرعت به نحوهٔ دستیابی به اهداف خود بپردازید.

تقسیمات سیاسی: مسئله‌ای در جهت یا خلاف جهت؟

در حالی که اجتناب از خطر (خلاف جهت) عمیقاً در DNA انسان جاسازی شده است، نتایج تحقیقات [۱۱] در بیش از یک دهه نشان داده است که افراد دارای دیدگاه محافظه کار، نسبت به افرادی که دیدگاه لیبرال و آزادی‌خواه دارند، حساسیت بیشتری به ترس و مشکلات جسمانی (که از سنین کم بروز یافته) نشان می‌دهند، اما کسانی که دیدگاه لیبرال دارند تنها زمانی که مشکلات جسمانی را تجربه کنند نسبت به مسائل مربوط به آن محافظه‌کار عمل خواهند کرد.در همین راستا آزمایشی صورت گرفت که در آن فضایی ایجاد شد که افراد محافظه‌کار در آن احساس امنیت می‌کردند و نظرات آنان در این فضای ایجاد شده از نظرات افراد لیبرالی که در گروه بودند، غیر قابل تشخیص بود. جالب است نه؟

حرفه‌ها الگو دارند

بعضی از حرفه‌ها ذاتاً در جهت یا خلاف جهت هستند. به عنوان مثال پزشکی، به گونه‌ای که در غرب بدان پرداخته می‌شود، شدیداً خلاف جهت است. پزشکان به طور کلی (متمایز از الگوهای فردی که هر شخص می‌تواند داشته باشند) توجه خود را بر روی آنچه که در بیمارانشان باعث بروز مشکل شده است متمرکز می‌کنند. آنها برخلاف جهت بیماری و مرگ حرکت می‌کنند. من برای تمام داروسازان یک بیمارستان نمایه ایجاد کردم و دریافتم که از هفده

داروساز، چهارده نفر از الگویی عمدتاً یا شدیداً خلاف جهت برخوردار بودند. سه نفر دیگر نیز به میزان کمی‌از الگوی در جهت برخوردار بودند. اصول نگرشی در حرفه‌های پزشکی به قدری خلاف جهت است که حتی وقتی گمان می‌کنند ممکن است مشکلی سلامتی فرد را تهدید کند، مسائلی را برای دفع خطر احتمالی گوشزد کرده و آنها را **پیشگیری‌های پزشکی** می‌نامند.

البته گرایش خلاف جهت برای درمان و بهبود (دور شدن از بیماری) مناسب است. آیا می‌توانید تصور کنید که در مورد یک مسئله اورژانسی به پزشک مراجعه کنید و وقتی او را دیدید، او علائم شما را نادیده بگیرد تا از شما در مورد اهداف سلامت شخصی‌تان سؤال بپرسد؟

همانطور که الگوهای مختلف را یاد می‌گیرید، احتمالاً متوجه خواهید شد که می‌توانید الگوهای گروهی خاصی را برای حرفه‌های مختلف بیان کنید.

استخدام

اگر می‌خواهید فردی را استخدام کنید، دانستن این مسئله که آیا عمده فعالیت‌های روزانه شغلی خود را به عیب‌جویی و رفع اشکال می‌پردازد یا توجهش را روی دستیابی به اهداف خود متمرکز می‌کند برای‌تان سودمند خواهد بود.

برای کمک به یک شرکت طراحی و ساخت در استخدام مدیر کارخانه، به فهرستی از مسئولیت‌ها و کارهایی که این شخص باید انجام می‌داد نیاز داشتم. این وظایف شامل نظارت بر گزارش‌های تولید، بررسی علل خطا در تولید، حمل و نقل، بررسی داده‌های ورودی، اطمینان از انجام صحیح حمل و نقل، کنترل

کیفیت، دریافت مجوز دولت، مذاکره با تأمین کنندگان و نگهداری تسهیلات بود. به استثنای مسائل مربوط به مذاکره با تأمین کنندگان، بیشتر فعالیت‌های لازم برای تحقق این مسئولیت‌ها نیاز به جستجو، جلوگیری و حل مشکلات داشت. یک مدیر کارخانه با الگویی در جهت ممکن است بسیاری از خطاها و اشتباهات احتمالی را برای پیشبرد اهداف تولید نادیده بگیرد (من متوجه شده‌ام که بسیاری از افراد که الگوی خلاف جهت دارند، «انجام عمل در مهلت مدنظر» را هدف خود قرار می‌دهند). من همچنین نمایه‌ای از مدیر ارشد تهیه کردم تا اطمینان حاصل کنم که در تیم، تعادل وجود خواهد داشت و کسی نیز به مسئله پیشبرد اهداف می‌پردازد.

اگر می‌خواهید شخصی را که انگیزه‌ای برای انجام کار در دست دارد استخدام کنید، تعیین کنید که آیا این شغل عمدتاً هدفمند است یا بیشتر عیب‌یاب است. آیا به شخصی نیاز دارید که به رسیدن به اهدافش علاقه دارد یا کسی که مشتاق حل کردن بحران‌هاست؟

می‌توانید نحوه نوشتن تبلیغات شغلی را برای جذب نامزدهای «درست» در بخش برنامه‌های کتاب بیابید.

مدیریت افراد و تعیین وظایف: چماق یا هویج

از آنجا که بیشتر مدیران در حال حاضر تیمی‌کامل از کارمندان در اختیار دارند، به آنها توصیه می‌شود که به جای رنج بردن از نقاط ضعف، نقاط قوت تیم خود را کشف کرده و در آن بخش سرمایه‌گذاری کنند.

برای ایجاد و نگه داشتن انگیزه در کارمندانی با الگوی در جهت، باید به آنان

وظایفی محول شود که به آنها اجازه دهد در حین کار به سمت چیزی یا دستیابی به هدفی حرکت کنند. شما می‌توانید از مزایای انجام یک کار خاص مانند بهبود کارایی، افزایش درآمد دپارتمان یا دریافت اضافه حقوق برای آنها بگویید. در جلسات، آنها می‌خواهند روی هدف متمرکز بمانند و کمتر تحمل بحث دربارهٔ احتمالات و اشتباهات را دارند. آنها چنین صحبت‌هایی را نالازم می‌دانند. شما باید مزایای بحث در مورد مشکلات احتمالی را برای آنها توضیح دهید و حتماً این کار را به گونه‌ای منطبق بر الگوهای در جهت انجام دهید. مثلاً به جای اینکه بگویید «اگر الان به مشکلات نپردازیم در صورت بروز مشکلات توانایی برخورد با آنها را نخواهیم داشت» از این جمله استفاده کنید: «اگر در مورد مشکلات احتمالی بحث و برنامه‌ریزی کنیم، زودتر به هدف می‌رسیم».



اگر کارمندان در جهت را رها کنیم و بگذاریم در جهت دستیابی به اهداف خود حرکت کنند (به ویژه اگر الگوی فعال هم داشته باشند) ممکن است بعداً به دلیل عدم توجه به موانع احتمالی یا پیامدهای منفی پیش‌بینی نشده، با مسائل ناخوشایندی مواجه شوند.

کارمندان خلاف جهت، جلسات را به سوی بحث در مورد موانع و مشکلات موجود در پیشنهادات سوق می‌دهد. برای کمک به آنها در پذیرش و حمایت از هدف‌مداری در جلسات، باید برای آنها (با استفاده از اصطلاحات خلاف جهت) توضیح دهید که نگه داشتن هدف در ذهن، مانع از دست رفتن تمرکز گروه

می‌شود و این مسئله می‌تواند از هدر رفت عمده منابع جلوگیری کند و حال اگر چنین شود،شما می‌توانید زمانی را نیز برای جلوگیری از بروز حوادث اختصاص دهید.

کارهایی که به عهده آنان می‌گذارید باید مربوط به حل مشکلات و رفع خرابی‌ها باشد. دانستن این مسئله که فاجعه‌ای قریب الوقوع در راه است به آنها انرژی می‌بخشد. «اگر این پروژه به موقع تمام نشود، گردنمان را می‌زنند!».

بدترین کاری که شما به عنوان یک مدیر می‌توانید با یک کارمند خلاف جهت انجام دهید، برطرف کردن تمام مشکلات آنهاست. «هیچ چیز اشتباه نیست، دلم شور می‌زند.» به من اعتماد کنید. شما در جایگاه یک مدیر احتمالاً نمی‌خواهید نتایجِ دادن یک وظیفه در جهت به کارمندی خلاف جهت را بدانید.

به علاوه پیشنهاد من این است که هیچ‌گاه از یک کارمندِ درجهت نخواهید برای‌تان سندی را تصحیح کند، چرا که آنها به احتمال زیاد متوجه مشکلات سند نخواهند شد. اگر شما حین مطالعه متوجه اشتباهاتی در متن می‌شوید که آنقدر واضحند که گویی از میان متن به بیرون جهیده‌اند، احتمالاً در زمینه مطالعه از الگوی خلاف جهت برخوردارید. من اولین پیش نویس این کتاب را به یکی از دوستانم دادم که بخواند و اشکالاتش را به من بگوید و کاملاً فراموش کرده بودم که او الگویی در جهت دارد. او تنها چند پرانتز به متن اضافه کرد و گفت:«خیلی خوب و تمیز بود» و در ادامه همه چیزهایی را که در مورد کتاب دوست داشت را برایم بیان کرد.

درمان پدیده سد نویسنده[۱۹]

آیا تا کنون به هنگام نوشتن نامه، گزارش، مقاله یا کتاب دچار وضعیت سد نویسنده شده‌اید؟ اگر این اتفاق بیشتراوقات برای‌تان پیش می‌آید، احتمالاً در این زمینه از الگویی خلاف جهت برخوردار هستید. تصحیح اشتباهات برای افرادی که الگوی خلاف جهت دارند بسیار ساده‌تر و انگیزه‌بخش‌تر از تمرکز بر هدف متنشان است.

فلسفهٔ من کار کردن بر روی نقاط قوت به جای رنج بردن از نقاط ضعف است. بنابراین با علم بر خلاف جهت بودن الگویم، تصمیم گرفتم نگارش نسخه اول این کتاب را با انجام کارهایی که در آن خبره‌ام انجام دهم: رفع مشکلات. برای انجام این کار، یک برنامه صوتی داشتم که تمام موضوعات نگارش شده‌ام را در آن ضبط کرده بودم. یک ساختار برای کتاب ایجاد کردم و بخش‌هایی از متن را به ترتیب وارد آن کردم و در آخر، بخش لذت‌بخش کار را انجام دادم. متن را تصحیح کردم، زبان گفتاری را به متن نوشتاری تبدیل کردم، به دنبال خطا و حذف رفتم و به روزرسانی‌ها و مثال‌های جدید مورد نیاز را به متن اضافه کردم.

من به خواهرشوهرم که نویسنده است گفتم که توانستم روزانه حدود بیست و دو صفحه تولید محتوا کنم. باورش نمی‌شد، تا اینکه برایش توضیح دادم: «من بیست و دو صفحه نمی‌نوشتم، بیست و دو صفحه را تصحیح می‌کردم و آنچه را که جا افتاده بود به آن اضافه می‌کردم».

توصیه من به آن دسته از کسانی که از سد نویسنده رنج می‌برند این است که همه چیز را روی کاغذ بیاورید (یا روی صفحه کامپیوترتان تایپ کنید)، حتی برای مثال می‌توانید از فرد دیگری بخواهید که حرف‌هایتان را تایپ کنید. سپس آن نوشته‌ها را تصحیح کنید. این کار بسیار راحت‌تر خواهد بود و نیاز

هم نیست وقت زیادی را هدر دهید تا بالاخره دریابید که چه می‌خواهید بگویید.



البته اگر واقعاً حرفی برای گفتن نداشته باشید، این ترفند به شما کمکی نمی‌کند.

فروش و بازاریابی

من به نمایندگی خودرویی که در محل‌مان بود رفتم و پرسیدم: «چرا مردم برای خدمات شما هزینه پرداخت می‌کنند؟» آنها به من گفتند که ۹۰ درصد از اعضایشان به باشگاه خریداران می‌پیوندند تا از مشکلاتی نظیر خراب شدن خودروی خود و پرداخت پول اضافه برای یدک کشی جلوگیری کنند. در زمینهٔ سفر با خودرو، اکثریت قریب به اتفاق اعضای باشگاه خریداران از الگوی خلاف جهت برخوردار بودند.

من با آنها در مورد مشکلات اعضای باشگاه صحبت کردم. یکی از مسائل این

بود که باید کاری می‌کردند که اعضا از خدمات مسافرتی مختلفی که با عضویت در باشگاه در اختیارشان قرار می‌گرفت استفاده کنند، چرا که دریافته بودند احتمال تمدید عضویت در باشگاه از سوی افرادی که از هیچ یک از خدمات استفاده نکرده‌اند بسیار کمتر از سایرین است. منظورم از در جهت و خلاف جهت را برایشان توضیح دادم و برای اینکه تفاوت میان این دو الگو را به نحوی ملموس در اختیارشان بگذارم، مدیر را به نشستن در ردیف اول دعوت کردم تا بتواند حرف‌های هر دو گروه را بشنود. افراد یکی پس از دیگری گفتند که نمی‌خواهند با مشکلات ناشی از خرابی، جایگزینی‌های گران‌قیمت و غیره مواجه شوند. در نتیجه، فرایندهای مربوط به بازاریابی، فروش و خدمات مشتری مؤسسه را دوباره طراحی کردیم و در آنها عمدتاً از زبانی با الگوهای خلاف جهت استفاده کردیم: «رفع نگرانی‌ها با آژانس مسافرتی ...»، «دیگر مجبور نخواهید بود با ... دست و پنجه نرم کنید»، «دیگر نیاز نیست نگران ... باشید»، «بررسی‌های مسافرتی بدون هزینه»، «این مسئله باعث صرفه‌جویی در وقت شما می‌شود» و دیگر موارد مشابه. این مسئله موجب شد درصد اعضایی که عضویت خود را تمدید می‌کردند افزایش یابد، چرا که حالا دیگر اکثر افراد از این خدمات استفاده می‌کردند.

بیمه، یکی دیگر از محصولات پیرو الگو خلاف جهت است. اکثر مشتریان برای جلوگیری از بروز مشکلات برای خود یا خانواده‌هایشان حق بیمه خریداری می‌کنند. از سوی دیگر سرمایه‌گذاری‌ها نیز ذاتاً در جهت هستند. توجه به زبانی که شرکت‌های بیمه به هنگام ارائه فرصت‌های سرمایه‌گذاری از آن استفاده می‌کنند حیرت‌انگیز است. کمپین‌های بازاریابی هر شرکت غالباً نشان دهنده فرهنگ و نوع برخورد شرکت است. من به بخش بازاریابی یک شرکت داروسازی بزرگ در ایجاد نمایه کمک کردم. به علاوه، با توجه به یافته‌ها، تبلیغات چاپی آنها را نیز بازآفرینی کردم. متوجه شدم که یکی از تبلیغات آنها

برای درمان بی‌اختیاری ادرار موفقیت‌آمیز بوده است. این تبلیغ مردی خندان در دهه ششم زندگی‌اش را نشان می‌داد که در یک روز آفتابی زیبا درحال حرکت دادن یک چوب گلف است. زیر عکس این عنوان حک شده بود: «۱۸ ضربهٔ موفق بدون هیچ خطایی». تا زمانی که مشخصات نمایه را تکمیل نکرده بودیم، آنها فکر می‌کردند که این تبلیغ به خاطر صحنه مثبتی که به تصویر کشیده است کارساز بوده است. پس از این که ماهیت محصول و مفهوم الگوی خلاف جهت بازار را درک کردند، به این نتیجه رسیدند که عنوان بیان شده در تبلیغ است که باعث ایجاد بازخورد مثبت به آن شده است.

به عنوان یک فروشنده یا مدیر بازاریابی، گزینه‌های مختلفی وجود دارد که می‌توانید هنگام برنامه‌ریزی رویکرد فروش یا کمپین بازاریابی از آنها استفاده کنید. شما می‌توانید محصول یا خدمات خود را بررسی کنید تا دریابید که ماهیت آنها در جهت است یا خلاف جهت و سپس بر همین اساس، روند خود برای جذب بخش‌های مناسب بازار را طرح ریزی کنید. از طرف دیگر، مخصوصاً وقتی محصول یا خدمات شما هر دو الگو را در خود داشته باشد، می‌توانید استراتژی خود را برای انطباق با هر یک از الگوها و بر اساس محرک‌های مشتری خود طراحی کنید.

گزینه دیگر این است که دریابید صرف‌نظر از ویژگی در جهت یا خلاف جهت بودن، چه کسی در حال حاضر محصول یا خدمات شما را خریداری می‌کند، سپس همهٔ محصولاتتان را برای افزایش میزان فروش خود در آن دسته‌بندی قرار دهید. اگر پیش از این همه چیز را در آن دسته قرار داده‌اید، اکنون می‌توانید با تشخیص صحیح الگوی هر محصول، به دنبال استفاده بجا از زبان فروش مناسب برای آن محصول باشید.

بسیاری از کتاب‌های مرتبط با فروش به شما می‌گویند که اشخاص یا برای به دست آوردن سود یا برای جلوگیری از زیان محصولی را خریداری می‌کنند. هنگامی که سؤال «چرا فلان چیز برای‌تان اهمیت دارد» را برای تعیین در جهت یا خلاف جهت بودن الگوی انگیزهٔ فرد مطرح کردید، می‌توانید از زبان مؤثر در موقعیت استفاده کنید. اگر می‌خواهید یک خانه را به یک خانواده در جهت بفروشید، برای مثال باید به آنها بگویید که این خانه نزدیک مدرسه است (اگر این با معیارهای آنها مطابقت داشته باشد)، اتاق‌های زیادی دارد و در نزدیکی مراکز حمل و نقل عمومی نیز قرار گرفته است، اما برای فروش آن به یک خانواده خلاف جهت باید بگویید که خانه از مدرسه خیلی دور نیست، اندازه آن خیلی کوچک نیست و برای رسیدن به مراکز حمل و نقل عمومی نیازی نیست که مسافتی طولانی را پیاده روی کنید.

یک نمایندهٔ املاک و مستغلات که نمایه زبان و رفتار را مطالعه و استفاده کرده بود، دریافت که او فقط باید دو سوم سال را کار کند تا درآمد خود را به میزان مدنظر خود برساند، آن هم در یک دوره رکود اقتصادی که بسیاری از افراد مجبور به ترک کسب و کار خود شده بودند!

فروش و بازاریابی آنلاین

با توجه به آموزش‌هایی که توسط برخی از کارشناسان مشهور فروش آنلاین دیده‌ام و محصولاتی که خود به صورت آنلاین به فرو ش رسانده‌ام، می‌توانم بگویم که الگوی خلاف جهت در فروش آنلاین تأثیر بیشتری داشته، اما ممکن است به تنهایی برای تحریک خریدار کافی نباشد. این بدان معنی است که در همان حین که خریداران را با نشان دادن این مسئله که مشکل آنان را می‌دانید به سمت خرید محصول جذب می‌کنید، باید راه حلی مناسب نیز برای حل آن

مشکل به مشتریان احتمالی خود ارائه دهید. البته که برای فروش محصول مسائل و نکات بیشتری نیز وجود دارد، اما اگر بتوانید مشکل مرتبط به الگوی خلاف جهتشان را به آنان نشان داده و سپس راه حل در جهت خود را به آنان ارائه دهید، در همان لحظه موفق شده‌اید که تحرکاتی در ذهن مشتریان خود ایجاد کنید.

خلاصه

جهت‌گیری

سؤال: چرا این (معیارها) برای‌تان اهمیت دارند؟ [۳ بار پرسیده شود]

درجهت: با رسیدن یا دستیابی به اهداف خود انگیزه می‌گیرند.

خلاف جهت: با حل یا جلوگیری از مشکلات انگیزه می‌گیرند.

درصد توضیع

(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)

عمدتاً در جهت ۴۰٪

به طور یکسان در جهت و خلاف جهت ۲۰٪

عمدتاً خلاف جهت ۴۰٪

زبان تأثیرگذار:

درجهت: دستیابی؛ به دست آوردن؛ داشتن؛ گرفتن؛ شامل شدن و غیره

خلاف جهت: اجتناب؛ جلوگیری کردن؛ از بین بردن؛ حل کردن؛ خلاص شدن و غیره

فصل ششم: منبع (آیا واقعاً می توانیم دیگران را به انجام کار مدنظر خود راضی کنیم؟)

اشخاص مختلف چگونه انگیزه پیدا می‌کنند؟ از طریق منابع بیرونی یا باورها و استانداردهای درونی؟

این دسته به منبع انگیزه یا به عبارتی مکان آن می‌پردازد. استدلال‌های شخصی هر فرد کجا شکل می‌گیرند، درون یا بیرون از بدن او؟ این الگوها در نحوهٔ استدلال و تصمیم‌گیری شما تأثیرگذارند. در همان حین که از آنها بهره می‌برید می‌توانید تصمیم بگیرید که چطور بهترین استفاده را از آنها داشته باشید، به علاوه دیگران نیز متوجه افزایش اثربخشی شما خواهند شد.

این دو الگو عبارتند از:

درونی

منبع انگیزه افرادی که دارای الگوی درونی در یک زمینه هستند، در وجود آنهاست. آنها به کیفیت کارشان توجه دارند و در پذیرش نظرات دیگران و جهت گیری‌های خارجی مشکل دارند. هنگامی که نسبت به کاری که احساس می‌کنند به خوبی انجام داده‌اند بازخوردی منفی دریافت می‌کنند، نظری که شنیده‌اند را زیر سؤال می‌برند یا فردی که بازخورد از خود نشان داده را قضاوت می‌کنند. آنها ترجیح می‌دهند خودشان تصمیم بگیرند، حتی اگر مدارک قانع کننده‌ای برخلاف تصمیمشان وجود داشته باشد.

آنها می‌توانند بر اساس استانداردهای درونی، اطلاعات را از منابع بیرونی جمع آوری کرده و سپس در مورد آن تصمیم بگیرند. آنها دستورات را به عنوان اطلاعات درنظر می‌گیرند و به همین علت نظارت بر آنها دشوار است. «رئیسم می‌خواهد تا سه شنبه این کار را تحویل دهم؟ جالبه!»

از آنجا که آنها به طور کلی نیازی به تمجید بیرونی ندارند، در سِمت مدیر عموماً بازخورد چندانی نسبت به کارمندان نشان نمی‌دهند.

افرادی که الگوی درونی دارند استانداردهای خود نسبت به مسائلی که برایشان مهم است را درون خود نگه می‌دارند. این دسته افراد هنگامی انگیزه می‌گیرند که بتوانند اطلاعات را از بیرون جمع کنند و سپس آن را مطابق با استانداردهای خود پردازش کرده و مورد قضاوت قرار دهند.

بیرونی

افراد با الگوی بیرونی شنیدن نظرات دیگران را دوست دارند و جهت‌دهی‌های بیرونی و بازخورد گرفتن از منابع بیرونی به آنها انگیزه می‌دهد. اگر در محیط کاری بازخوردی که باید را دریافت نکنند، ممکن است متوجه نشوند که چقدر خوب کار می‌کنند. آنها اطلاعات را به عنوان دستور در نظر می‌گیرند. «او گفت که کاغذ سبز با دکوراسیون مطابقت بیشتری دارد. بهتر است بروم مقداری کاغذ سبز بگیرم.» به خاطر دارم یک بار در مورد خرید احتمالی یک تخته وایت‌بورد برای «اتاق‌ایده»هایم صحبت کردم، کمی‌بعد همسرم درحالی که ۴ مجله مختلف با تجزیه و تحلیل محصول در دست داشت به خانه آمد تا در انتخاب تخته مورد نظرم به من کمک کند.

آنها ترجیح می‌دهند دیگران برایشان تصمیم بگیرند. یک بار کارم به یکی از شرکای تجاری‌ام خورد که الگوی بیرونی داشت. او از من پرسید دوست دارم اتاق تمرین را چگونه طراحی کنم. من هم در پاسخ از او پرسیدم که او دوست دارد اتاق چطور طراحی شود و او در جواب گفت: «من نمی‌دانم، نظر تو چیست؟» و پیش از این که متوجه ماجرا شویم چندباری این دیالوگ‌ها را بین خود رد و بدل کردیم.

در الگوی بیرونی، دریافت نکردن تشویق، بازخورد یا هر نوع نتیجه‌ای از سمت دیگران ممکن است فرد را در شروع یا ادامه فعالیت خود دچار مشکل کند. این مسئله به خصوص در مورد بسیاری از افرادی که سعی بر تغییر یک رفتار یا عادت دارند صدق می‌کند.

افراد با الگوی بیرونی استانداردی در خود ندارند. آنها استانداردهای خود را از یک منبع بیرونی مثل اینترنت جمع آوری می‌کنند. اگر به هنگام کار مدت زمانی طولانی بازخورد یا واکنشی خارجی دریافت نکنند ممکن است حسی همچون محرومیت عاطفی به آنان دست دهد.

درصد توزیع (در زمینه شغلی - از راجر بیلی)	
عمدتاً درونی	٪۴۰
به میزان یکسان درونی و بیرونی	٪۲۰
عمدتاً بیرونی	٪۴۰

شناسایی

سؤال:

چطور می‌فهمید که کاری را خوب انجام داده‌اید؟ (در محل کار، در انتخاب یک ماشین و غیره)

درونی: ساختار جملات

- خودشان تصمیم می‌گیرند یا ابراز می‌کنند که چیزی را می‌دانند. «خودم می‌فهمم»

  عملکرد خود را بر اساس استانداردها و معیارهای خود ارزیابی می‌کنند.
- وقتی کسی به آنها می‌گوید کاری را انجام بده یا برایشان تصمیم می‌گیرد مقاومت می‌کنند.

  دستورات بیرونی را به عنوان اطلاعات در نظر می‌گیرند.

درونی: زبان بدن

صاف و محکم می‌نشینند، به خودشان اشاره می‌کنند، ممکن است قبل از پاسخ دادن به استدلال شخص دیگر مکث کنند و آن را ارزیابی کنند، حین بیان نظرات خود حداقل حرکت را دارند.

بیرونی: ساختار جملات

- سایر افراد یا منابع اطلاعاتی بیرونی برای آنها تصمیم گرفته و استدلال می‌کنند. نیاز دارند کار خود را با یک هنجار یا استاندارد خارجی مقایسه کنند (یعنی یک فهرست بررسی[۲۰] یا یک تقسیم بندی اطلاعات بیرونی برای آنها حکم تصمیم یا دستور را ایفا می‌کند).

بیرونی: زبان بدن

- حین نشستن به سمت جلو مایل می‌شوند، منتظر می‌شوند تا شما بازخوردی از خود نشان دهید، با حالات بیانی و چهره‌ای خاص نشان می‌دهند که می‌خواهند بدانند نظر شما چیست یا موافق گفته‌هایشان هستید یا خیر.

مثال‌ها

درونی: «من می‌دانم چه موقع کارم را به خوبی انجام داده‌ام.»

عمدتاً درونی: «من معمولاً خودم متوجه می‌شوم، وقتی رئیسم از من تعریف می‌کند هم از او قدردانی می‌کنیم، اما به طور کلی وقتی عملکرد خوبی دارم خودم متوجه آن هستم.»

به میزان یکسان درونی و برونی: «بعضی اوقات خودم می‌دانم و بعضی اوقات مشتری‌هایم به من می‌گویند.»

عمدتاً بیرونی: «معمولاً وقتی گزینه‌های معین شده توسط رئیس و مشتری‌هایم را برایشان انجام می‌دهم خوشحال به نظر می‌رسند. به همین خاطر می‌توانم بگویم که چه زمانی کارم را خوب انجام داده‌ام.»

بیرونی: «مشتری‌هایم خوشحالند. رئیسم خوشحال است. من از پس کارهایی که بر عهده‌ام بود برآمدم.»

سؤالات جایگزین:

- چگونه به بازخورد همیشگی همسالانتان (در یک زمینه خاص) پاسخ دهید؟
- وقتی می‌خواهید در مورد چیزی تصمیم بگیرید چه کسانی را در تصمیم خود مشارکت می‌دهید؟

اگر احساس کنید کارتان را به خوبی انجام داده‌اید، اما شخصی که برایش احترام زیادی قائلید از کار شما انتقاد کند، چه واکنشی نشان می‌دهید؟

دقت کنید که آیا فرد مدنظر شروع به انتقاد و استدلال می‌کند و در تلاش برمی‌آید که طرف دیگر را قانع کند (درونی) یا اینکه عملکرد خود را زیر سؤال می‌برد (بیرونی).

سؤال و آزمون:

در اینجا چند مثال وجود دارد که به شما نشان می‌دهد که اگر از جواب سؤال اول مطمئن نیستید، چگونه باید الگوی فرد را آزمایش کنید:

شلی: سوزان، می‌تونم ازت سؤال کنم کی احساس می‌کنی که کارتو خوب انجام دادی؟

سوزان: از طریق انتقادات و پیشنهادات سایرین و احساس خودم متوجه می‌شم. (بیرونی و درونی)

این نمونه‌ای از کسی است که هر دو الگو را دارد. از آنجا که می‌دانیم که فقط حدود ۲۰ درصد از افراد دقیقاً به میزان یکسانی از هردو الگو برخوردارند، می‌خواهم امتحان کنم تا ببینم سوزان به کدام سمت محور بیشتر تمایل دارد:

شلی: فرض کن فکر می‌کنی کارت را خوب انجام دادی، اما بازخورد خوبی از دیگران دریافت نکرده‌ای. چه واکنشی نشان می‌دهی؟

سوزان: خب، هنوزم فکر می‌کنم کارمو خوب انجام دادم اما ... احساس می‌کنم بخشی از دستم در رفته است و دوباره بررسی می‌کنم تا متوجه شوم از چه چیزی خوششان نیامده است.

در اینجا دو مثال دیگر نیز برای‌تان قرار داده‌ام:

شلی: لوئیز! کی احساس می‌کنی که کارتو خوب انجام دادی؟

لوئیز: وقتی که نسبت به کاری که انجام دادم احساس خوبی دارم.

شلی: اگر احساس خوبی داشته باشی، اما هیچ فرد دیگری بابت کارت از تو قدردانی نکند چطور؟

لوئیز: خب احتمالاً اونها چیزی که من در اون کار دیدم رو ندیدن.
(شانه‌هایش را به نشانه بی‌خیالی بالا می‌اندازد).

شلی: رابرت! کی احساس می‌کنی که کارتو خوب انجام دادی؟

رابرت: وقتی بازخورد بیرونی مناسبی دریافت می‌کنم.

شلی: اگر هیچ بازخورد بیرونی دریافت نکنی چطور؟

رابرت: احساس خلأ و بی‌هدفی می‌کنم.

سوزان در محیط کاری از هر دو الگو برخوردار است، اما تمایل بیشتری به سمت الگوی بیرونی دارد تا الگوی درونی، زیرا وقتی به او فشار وارد می‌شود برای اطمینان از خوب بودن کارش به بازخورد احتیاج دارد. در میان لوئیز و رابرت نیز لوئیز الگوی کاملاً درونی و رابرت الگوی کاملاً بیرونی دارد.

چنین چیزی را از کجا می‌دانی؟

سؤال دیگری که وقتی جواب سؤال اول مشخص نیست به شما کمک می‌کند این سؤال است: «این را از کجا می‌دانید؟» شخصی با الگوی درونی احتمالاً به بخشی از بدنش اشاره می‌کند درحالی که فردی با الگوی بیرونی یا متوجه مفهوم سؤال نمی‌شود یا پاسخ مشخص بیرونی می‌دهد.

خودتان را بشناسید: مطالعات اخیر مربوط به مغز

تحقیقات اخیر[۱۲] نشان می‌دهد که «مغز یک دستگاه بزرگ پیش‌بینی‌کننده است، که دائماً اطلاعات حسی و تجربیات فعلی را در برابر دانش ذخیره شده و خاطرات تجربیات قبلی قرار داده و با یکدیگر مقایسه می‌کند. سپس بر اساس نتایج حاصله پیش‌بینی می‌کند که در آینده چه رخ خواهد داد.» این یک توصیف عالی از کاری است که شخص با الگوی درونی انجام می‌دهد! این افراد محرک‌های بیرونی را نادیده نمی‌گیرند، بلکه آنها را به واسطه آنچه که از پیش می‌دانند ارزیابی می‌کنند. با این حال، هنگامی که شخصی دارای الگوی درونی

شدید است تمایل دارد به طور خودکار هرگونه اطلاعات بیرونی مغایر با آنچه از پیش می‌داند را دور بیندازد. (به تست ماچو که چند صفحه بعد به آن اشاره شده است مراجعه کنید).

زبان تأثیرگذار

شما باید کلمات را با دقت و بر اساس اطلاعاتی که درباره شخص مقابل جمع‌آوری کرده‌اید انتخاب کنید. ماهرترین و حرفه‌ای‌ترین مربیان برقراری ارتباط نیز بر سر تأثیر این عمل اتفاق نظر دارند.

درونی: حالت زبانی پیشنهادی

- فقط شما می‌توانید تصمیم بگیرید؛ بهتر است این را هم در نظر بگیرید؛ این مسئله به شما بستگی دارد؛ من پیشنهاد می‌کنم که در مورد ... فکر کنید؛ امتحان کنید و در موردش تصمیم بگیرید؛ این اطلاعات را در اختیارتان می‌گذارم تا بتوانید تصمیم بگیرید؛ نظرتان چیست؛ این هم تمام اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری؛ فقط تماس بگیرید ...

بیرونی: حالت زبانی دستوری یا بیان نحوهٔ بازخود دیگران

- بازخورد خوبی خواهید گرفت؛ دیگران متوجه کارتان خواهند شد؛ این مسئله توسط ... تأیید شده است؛ به شما احترام خواهند گذاشت؛ شما شدیداً تأثیرگذار خواهید بود؛ فلانی و بهمانی (افراد شناخته شده) چنین فکر می‌کنند که ...؛ من اکیداً ... را توصیه می‌کنم؛ کارشناسان اینطور می‌گویند؛ همچنین در طی صحبت با آنان سخنانتان را به منابع ارجاع دهید و بیان کنید که مطالعات علمی‌چنین نشان می‌دهند. (اگر نسبت به

- شخص یا گروهی حق دستور یا فرمان کامل دارید، می‌توانید از «زبان دستوری» مانند کلمه «باید» نیز استفاده کنید).

حالت زبانی دستوری و پیشنهادی

وقتی نسبت به فرد یا گروهی حق ریاست دارید، این مسئله بدان معنی است که آن افراد برای شما در حالت بیرونی قرار گرفته‌اند. در این حالت تا وقتی لحن شما خیلی ریاست‌طلبانه به نظر نیاید، می‌توانید به دیگران بگویید که باید چکاری انجام دهند. «این طوری باید انجامش بدهی». من این را **زبان دستوری** می‌نامم، چرا که شما مستقیماً فردی را مورد خطاب قرار می‌دهید.

طبیعتاً وقتی افراد نسبت به شما الگوی درونی دارند این موضوع کاربردی نخواهد بود. در حقیقت حتی ممکن است آنها به خاطر لحن قاطع شما از پذیرش حرف‌هایتان سر باز بزنند. در سطح زیر آگاهی، آنها از این رفتار شما چنین ادراکی خواهند داشت که شما در حال سلب حق تصمیم‌گیری از آنها هستید.

در عوض بهتر است از زبان پیشنهادی یا یک جایگزین قدرتمند برای دریافت بازخورد مناسب استفاده کنید، به همین خاطر من **مدل پیشنهادی** را به شما معرفی می‌کنم:

در این مدل ۴ مرحله وجود دارد:

۱. پیشنهاد را ارائه دهید (درونی)

۲. بیان کنید که با پیروی از این پیشنهاد چه مشکلی حل می‌شود یا از وقوع

چه مشکلی جلوگیری می‌شود (خلاف جهت)

۳. منافع پیروی از پیشنهادتان را بیان کنید (درجهت)

۴. به طور کلی شرح دهید که چرا انجام کارها از روش پیشنهادی شما راحت‌تر است (بیرونی)

«پیشنهاد می‌کنم وقتی با احمد صحبت می‌کنید قبل از نشان دادن راه حل‌هایمان، از او بپرسید که چه مسائلی برایش از اهمیت برخوردار است. (پیشنهادی) به این ترتیب می‌توانید از نشان دادن چیزهایی که او به آنها علاقه ندارد اجتناب کنید (جلوگیری از مشکل با استفاده از زبان خلاف جهت) و مستقیماً سراغ راه حل‌های مورد علاقه او بروید (بیان منافع با زبان در جهت). از آن جایی که شما پیش از این هم با او ارتباط خوبی برقرار کرده‌اید، این کار باید برای‌تان خیلی آسان باشد. (اظهارات مشوق)»

زبان مقاومت ناپذیر: رئیس خود را کنترل کنید

تحت تأثیر قرار دادن یا متقاعد کردن برخی از افراد بسیار دشوار است، البته تا زمانی که راه صحیح آن را نیاموخته‌اید. بیایید شخصی، مثلاً رئیس شما، که دارای این دو ویژگی است را بررسی کنیم: درونی و خلاف جهت.چنین فردی ممکن است با توجه مداوم به اشکالات کار شما و مخالفت با تمام پیشنهاداتتان، زندگی را به کام شما تلخ کرده باشد! مثل وقت‌هایی که گروچو مارکس[۲۱] می‌گفت: «هرچه که هست، من با آن مخالفم».

استفاده از تأثیرات زبان‌های مقاومت‌ناپذیر که متناسب با این شخصیت‌ها

ساخته شده، می‌تواند مفید باشد. بیایید تصور کنیم که یک روز با در دست داشتن گزارشی که از شما خواسته شده وارد دفتر رئیستان شوید و بگویید: «من پیشنهاداتی که برای رفع مشکل فعلی از من خواسته بودید را برای مقابله با موضوعات مدنظرتان تهیه کرده‌ام، البته بی نقص نیست، می‌خواهید نگاهی به آن بیندازید؟» رئیس شما احتمالاً کاغذ را از دست شما می‌گیرد و آن را به دلخواه خود تصحیح می‌کند و تا حدودی آن را می‌پذیرد. ممکن است قبلاً هم این کار را کرده باشید!

تحقیقات، قدرت دعوت شخص دیگر برای تصمیم‌گیری را تأیید می‌کند [۱۳]. تجزیه و تحلیل متاثر از ۴۲ تحقیق مطالعاتی نشان می‌دهد که وقتی به شما گفته شود «شما مختار هستید» که آن درخواست را رد کنید، میزان پذیرش درخواست در بیشتر زمینه‌ها صرف نظر از نوع درخواست افزایش می‌یابد، اما اگر تصمیم برای موافقت یا مخالفت قطعی و فوری باشد، این تأثیر کاهش می‌یابد. درستان را گرفتید! اگر می‌خواهید کسی اکنون کاری انجام دهد، به او بگویید: «اما شما مختارید که این پیشنهاد را رد کنید». آخ جان، همین الان می‌روم موضوع را روی همسرم امتحان کنم!

خودآگاهی: درونی و بیرونی

به گفته محقق تاشا یوریچ[۲۲][۱۴]، که یک مطالعه علمی در مقیاس بزرگ انجام داده است، خودآگاهی در دو حالت صورت می‌گیرد:

خودآگاهی درونی، که نحوهٔ نگرش هر شخص نسبت به «ارزش‌های شخصی، احساسات، آرزوها، تناسب با محیط، واکنش‌ها (از جمله افکار، عواطف رفتارها، نقاط قوت و ضعف) و تأثیرگذاری بر دیگران» را شامل

می‌شود.

خودآگاهی بیرونی، که میزان شناخت ما از نگرش دیگران نسبت به ارزش‌های ما، احساسات ما، تناسب ما با محیط و سایر مواردی که در بالا به آن اشاره شد را شامل می‌شود.

خودآگاهی درونی بالا موجب افزایش رضایت در شغل، رابطه و احساس خوشبختی و کاهش اضطراب، استرس و افسردگی می‌شود. خودآگاهی بیرونی بالا موجب افزایش همدلی، اهمیت به دیدگاه دیگران و روابط خوب با کارکنان می‌شود.این الگوها تا کنون با الگوی انگیزشی درونی و بیرونی و نمایه زبان و رفتار به خوبی تطابق یافته است. بخش جالب تحقیقات تاشا آنجاست که نشان می‌دهدرهبران برای مؤثر بودن به تعادل در هر دوی این موارد نیاز دارند.

الگوی درونی افراطی: الگوی ماچو [۱۵]

بعضی اوقات الگوی افراد می‌تواند در حد افراطی، درونی شود. در چنین حالتی فرد، ایدهٔ همهٔ افراد به غیر از خودش را رد می‌کند. من نام این نوع رفتار را الگوی ماچو گذاشته‌ام.

آیا افرادی را می‌شناسید که:

۱. از قبل همه چیز را می‌دانند؟

۲. هیچ مشکلی ندارند و همه چیزشان عالی است؟

۳. اگر مشکلی وجود دارد مقصر آن را افراد یگر می‌دانند؟

۴ - خودشان را از هر کس دیگری بهتر، قوی‌تر، باهوش‌تر، داناتر و مهمتر می‌دانند؟

کار و زندگی با افرادی که چنین اخلاقیاتی دارند بسیار دشوار است و داشتن این نوع رفتارها صرفاً محدود به مردها نیست! هر کسی ممکن است ماچو شود. رفتارتان وقتی یکی از والدینتان به شما می‌گفت چطور باید زندگی کنید و چه کارهایی باید انجام دهید را به خاطر می‌آورید؟

چند بار پیش آمده که تصمیمی را صرفاً برای حفظ غرور یک فرد یا وجهه او بگیرید؟ تنها کافی است به مصاحبه‌های رادیویی گوش دهید. هنگامی که مصاحبه کننده از یک سیاستمدار می‌پرسد که آیا از تغییرات ناگهانی و شدید وقایع غافلگیر شده است، به ندرت پیش می‌آید که فرد به متعجب شدن از شرایط اعتراف کند، چرا که تعجب کردن به این معنی است که قبلاً از همه چیزهایی که باید، خبر نداشته است. یک بار یک برنامه با موضوع کوچینگ را با پیشروی اختیاری از مراحل تعبیه شده برای فروش تهیه کردم. پس از فروش متوجه شدم که هیچ‌کس پیشنهادات گام به گام کوچینگ برنامه را نپذیرفته و دنبال نکرده بود، زیرا این امر برای‌شان به معنای پذیرش این مسئله بود که به کمک احتیاج داشته‌اند. اکنون طراحی برنامه را تغییر داده‌ام و کوچینگ فقط بخشی از برنامه تمرینی است و پیروی از آن الزامی است.

تست ماچو

تست ماچو یک تکنیک ویرایشی است که برای افراد ماچو ایجاد کردم تا تعداد

بیشتری از این افراد را قادر به گوش دادن و در نظر گرفتن‌ایده‌های دیگران کند. از این تکنیک اکنون در سراسر جهان برای بررسی نحوهٔ ارائه ایده‌ها استفاده می‌شود تا فرد اطمینان حاصل کند که ناخواسته موجب برانگیختگی حالت ماچو در شخص مقابل نمی‌شود. من گمان می‌کنم که بسیاری از این تکنیک‌ها برای شما آشنا باشند؛ من فقط آنها را به گونه‌ای سازمان یافته در کنار هم قرار داده‌ام.

وقتی مشغول نوشتن چیزی یا در حال آماده کردن ارائه‌ای هستید و می‌خواهید اطمینان حاصل کنید که دیگران بدون احساس فشار به سخنانتان گوش می‌دهند و حرف‌هایتان را جدی می‌گیرند، ابتدا پیش‌نویسی برای خود تهیه کنید.

سپس از بیان و انعکاس موارد زیر در صحبت‌هایتان اطمینان حاصل کنید:

۱. چیزی در صحبت‌هایم وجود دارد که آنها از قبل نمی‌دانند

۲. من به آنها می‌گویم چه کاری انجام دهند

۳. آنها مشکلی دارند و من راه حل آن را دارم

۴. آنها به نوعی کامل نیستند و/ یا

۵. من از آنها به نوعی یا در زمینه خاصی بهتر هستم.

اگر هر یک از موارد فوق در صحبت‌هایتان بیان شده یا به طور ضمنی القا

شده باشد، سخنانتان از فیلتر ماچو رد نمی‌شود و شما در آزمون ماچو شکست می‌خورید.

بهتر است سخنانتان را به نحو زیر تغییر دهید:

۱. همانطور که احتمالاً می‌دانید .... (سپس چیزی را که گمان می‌کنید آنها نمی‌دانند بیان کنید)

۲. از زبان پیشنهادی بهره ببرید: شاید دوست داشته باشید این مطلب را در نظر بگیرید که ...

۳. متوجه شدم که سازمان‌های دیگر با این مشکل دست و پنجه نرم کرده‌اند و آن چه برخی از این سازمان‌ها برای مقابله با آن انجام داده‌اند این است که ... شما چطور این مشکل را حل کرده‌اید؟ (به این معنی است که آنها قبلاً همه مشکلات را حل کرده‌اند)

۴ - با تجربه و دانشی که در این زمینه دارید ...

۵. نقش شما این است که .... نقش من این است که ... (تعیین نقش‌های متفاوت و در عین حال برابر)

روزنامه ملی کانادا، گلوب اند میل[۲۳]، یکی از مقالات من را با این سرفصل منتشر کرد که: «ده نکته برای نجات یافتن از سیستم مراقبت‌های بهداشتی». عنوان از آزمون ماچو عبور کرد، زیرا «نکات» فقط پیشنهادات بودند. این مقاله در چندین مجله در چندین کشور مختلف به چاپ رسید. اگر عنوانش را:

«ده قانون برای دستیابی به سیستم مراقبت‌های بهداشتی» می‌گذاشتم، ابداً چنین توجهی را به خود جلب نمی‌کرد.

پاسخ به بازخورد و انتقاد

وقتی شخصی که در حالت بیرونی قرار دارد، انتقاد یا بازخورد منفی دریافت می‌کند، خود را زیر سؤال می‌برد. یک فرد درونی در همان شرایط، فرد مقابل را زیر سؤال برده و او را قضاوت می‌کند. «احتمالاً من کار اشتباهی انجام داده‌ام» (بیرونی) یا «این مشتری آدم عوضی است چون بابت کاری که برایش انجام دادم از من قدردانی نکرد» (درونی).

اگر ده نفر به یک شخص شدیداً درونی بگویند: «وای، کراواتت خیلی زشت است!» ممکن است بگوید: «هی، خنده‌دار نیست؟ ده نفر بدسلیقه اینجا دور هم جمع شده‌اند.» در حالی که کسی که الگوی بیرونی در مورد لباس پوشیدن دارد احتمالاً به خانه برگشته و لباسش را عوض می‌کند.

من وقتی یک قفسه کتاب ارزان خریداری کردم و آن را در یک بسته بندی کوچک به خانه آوردم و مجبور شدم خودم آن را سرهم کنم، متوجه مزیت داشتن نگرش بیرونی شدم. در حالی که تلاش می‌کردم دستورالعمل‌ها را دنبال کنم (پدرم همیشه می‌گفت اگر همه راه‌هایت به بن بست خود، دستورالعمل را بخوان)، متوجه شدم که قفسه‌های بالا و پایین به درستی روی تخته پشتی قرار نمی‌گیرند. زیر لب غرغرکنان گفتم «چه طراحی ضعیفی» و شروع به سرهم‌بندی آن کردم. وقتی قفسه کتاب را تنظیم کردم، متوجه شدم که قفسه‌های بالا و پایین را زیادی عقب برده‌ام و نئوپانهای زیری‌اش مشخص است! اگر الگوی من کمی‌بیرونی‌تر بود، که در زمینه‌هایی که فرد اطلاعات

کمی‌دارد بسیار نیز مناسب است، به جای انتقاد از طرح، ممکن بود به این که شاید خودم جایی از مسیر را اشتباه رفته‌ام شک کنم!

هنگام پیروی از دستورالعمل‌ها، ممکن است مناسب‌تر باشد که در حالت بیرونی قرار بگیرید. این نتیجه‌ای است که من و برادر دوقلویم هنگام گفتگو بر سر سوراخ‌های طبقه‌ها به آن رسیدیم، چرا که اغلب اوقات به نظر می‌رسد که جای سوراخ‌ها در این نوع وسایل اشتباه در نظر گرفته شده است، تا وقتی که متوجه شوی که آن کس که اشتباه کرده تو بوده‌ای، نه طراح وسیله!

یکبار برای شام با یک دوست بیرون رفتم. او پیشنهاد کرد که به رستورانی برویم که او هم غذا و هم محیطش را می‌پسندد. سپس اضافه کرد: «البته، شنیده‌ام که از وقتی مدیریت رستوران تغییر کرده، دیگر کیفیت سابق را ندارد .» اما سپس اصرار کرد که به هر حال به آنجا برویم چون باید خودش نیز از بابت این مسئله مطمئن می‌شد. آخر شب او بالاخره گفت: «خب، حق با آنها بود. این سرویس ضعیف بود و غذا هم اصلاً خوب نبود. اما به هرحال خودم باید امتحان می‌کردم.» از آنجا که او به شدت درونی بود، سخنان اشخاص دیگر او را راضی نمی‌کرد. برای او این مسئله تا وقتی که خودش از آن مطمئن نمی‌شد حل نشده باقی می‌ماند.

بسیاری از خانم‌ها به من می‌گویند که اغلب وقتی به همسرشان می‌گویند که ماشین مشکل دارد همسرانشان حرف آنها را باور نمی‌کنند و حتماً باید خود آقایان بیایند و این موضوع را تأیید کنند!

ساده‌ترین راه برای جلب توجه یک شخص درونی برای گوش دادن و فکر کردن در مورد چیزی این است که آن مسئله را به عنوان «اطلاعاتی که ممکن است

بخواهید در نظر بگیرید» یا به عنوان سؤال نزدشان مطرح کنید. در غیر این صورت ممکن است آنها به سادگی حرفتان را رد کرده و درباره شما یا روشی که شما ارائه داده‌اید قضاوت کنند.

چه مواردی به اعتماد به نفس مربوط نمی‌شوند؟

شخصی از من در مورد این الگوها سؤال کرد و گفت:«آیاممکن است فردی تحت تأثیر انتقادات مثبت یا منفی، الگویش را از درونی به بیرونی یا برعکس تغییر دهد؟» همانطور که راجر بیلی، توسعه دهنده نمایه زبان و رفتار گفت: «نمایه زبان و رفتار، گزارشی از این وضعیت است که من (با آرایش ساختاری خاص خودم) چگونه به محیط پاسخ می‌دهم.» در چند مورد از نمایه‌هایی که من انجام داده‌ام، متوجه الگوهایی شدم که با سؤال بالا مطابقت داشتند. یک نفر وقتی فکر می‌کرد که کاری را (در یک محیط) بد انجام داده بسیار بیرونی عمل می‌کرد و وقتی فکر می‌کرد که عملکرد خوبی داشته (در محیطی دیگر) بسیار درونی عمل می‌کرد. وقتی فکر می‌کرد که کاری را بد انجام داده است، هیچ کس نمی‌توانست او را متقاعد کند که کارش را خوب انجام داده، اما وقتی فکر می‌کرد که کاری را خوب انجام داده، حتماً باید نظر دیگران را هم می‌پرسید تا از این مسئله مطمئن شود. به نظر من این مسئله رابطه مستقیمی‌با اعتماد به نفس پایین او داشت. من این حالت را استراتژی خودتخریب‌گری مختار می‌نامم.

با این حال، داشتن الگوی بیرونی را با داشتن اعتماد به نفس پایین اشتباه نگیرید. این موارد یکسان نیستند. مثلاً وقتی من درحال ارائه دادن برای یک گروه هستم، انرژی انگیزشی‌ام را از کجا تأمین می‌کنم؟ آیا این انرژی را از لبخندهای شرکت کنندگان به دست می‌آورم، یا از آنجایی که می‌دانم ارائه خود

را به خوبی آماده کرده‌ام؟ (در این زمینه، اگر هدف من ارائه خوب و پاسخگویی به نیازهای مخاطب باشد، بهتر است هر دو مورد بالا را به طور نسبی مد نظر داشته باشیم.)

یکی از دوستانم یک بار از من پرسید: «فکر می‌کنی الگوی من خیلی بیرونی است؟» بعد متوجه شد که چه گفته است و شروع به خندیدن کرد. پاسخ من این بود: «خیلی بیرونی در چه زمینه‌ای؟» خود من هم قبلاً تحت تأثیر فشار همسالان قرار می‌گرفتم، اما به کمک دوستانم از آن فشار راحت شدم.

طراحی آموزشی

من با گروه بزرگی از مدیران دبیرستان‌ها در استان نیوبرانزویک کار می‌کردم و در مورد طراحی برنامه‌های آموزش و پرورش صحبت می‌کردیم. یکی از شرکت‌کنندگان اظهار داشت که بسیاری از برنامه‌ها برای ایجاد الگوی درونی در دانش‌آموزان ساختار یافته‌اند. به نظر من، وقتی ساختار و محتوای هر برنامه آموزشی را از نزدیک بررسی می‌کنید، احتمالاً می‌توانید نمایه زبان و رفتار طراح آن را تهیه کنید.

بیشتر برنامه‌ها، احتمالاً به خاطر الگوهای ناخودآگاه طراحانشان، در هر دسته برای یک الگو نسبت به الگوهای دیگر ارجحیت قائل می‌شوند. سؤال اصلی این است: «پس بچه‌هایی که در مدرسه الگوی بیرونی دارند و به همین‌خاطر برای حفظ انگیزه و آگاهی از مناسب بودن عملکردشان نیاز به دریافت بازخورد از محیط بیرونی دارند چه می‌شوند؟»

من معتقدم که آموزش و تشویق بچه‌ها به خودارزیابی شیوه‌ای بسیار مناسب

است، اما به هرحال وقتی می‌خواهید انگیزه‌ای ایجاد کنید و دانش‌آموزان را (به یک زمینه خاص) علاقه‌مند کنید هم برخی از افراد نیاز به تشویق و بازخورد مداوم و دیدن نتایج خود دارند.

استخدام

آیا جایگاه شغلی مدنظرتان به کسی نیاز دارد که خودش برای خود انگیزه فراهم می‌کند و کیفیت کار خود را ارزیابی می‌کند؟ یا اینکه به شخصی نیاز دارد که کارهایش را با الزامات بیرونی تطبیق می‌دهد؟ شغل‌های مربوط به فروش و پذیرش، یا هر شغل دیگری که به برطرف کردن نیازهای شخص دیگری مرتبط است، معمولاً به فردی با الگوی بیرونی احتیاج دارد. شما باید شخصی را در این موقعیت‌ها استخدام کنید که بازخورد افراد برایش مشخص کند که باید چه کاری انجام دهد و چگونه رفتار کند. این افراد نیاز دارند که مدام از نزدیک تحت نظارت قرار گیرند، یا از راه‌ها و وسایلی با الگوی بیرونی برای اطمینان از مسیری که در آن حرکت می‌کنند، استفاده کنند.

بسیاری از مشاغل مربوط به مدیریت افراد، به شخصی با الگوی عمدتاً درونی در و گرایشی اندک به الگوی بیرونی احتیاج دارند. مدیران تصمیم گیری می‌کنند و استانداردها را تعیین می‌کنند. برای انجام این کار باید استانداردهای خاصی درون خود داشته باشید. اما بیشتر اوقات مردم می‌گویند که وقتی الگوی مدیرانشان بسیار درونی است، دیگر نه پیشنهادات را گوش می‌دهند و نه آنها را می‌پذیرند. فریلنسرها[۲۴] نیز قاعدتاً برای ایجاد انگیزه در خود باید از الگویی عمدتاً درونی برخوردار باشند، اما باید الزامات مشتری را نیز در نظر بگیرند.

برای مشاغل مربوط به فروش یا خدمات مشتری نیز به افرادی نیاز دارید که الگویی عمدتاً بیرونی دارند. متصدیان فروش و خدمات مشتری باید عمیقاً مراقب بازخورد مشتریان و احساسات آنها باشند تا بتوانند رابطهٔ خوبی را با آنها ایجاد و حفظ کنند. اگر مشتری از محصول یا خدمات شما راضی نباشد و نمایندهٔ شما با مشتری بی‌تفاوت یا بد رفتار کند، این مسئله باعث کاهش بهبود خدمات به مشتری می‌شود. مشتریان امروزه بسیار درونی‌تر از گذشته شده‌اند. آنها استانداردهای بالایی برای ارزش‌ها و خدمات دارند و یک تجربه بد برای از دست دادن آنها کافی است.

یکی از چالش‌هایی که سازمانهای درونی بزرگ با آن روبرو هستند این است که چگونه از بازخورد خود به خودی مشتری برای بهبود طراحی خدمات و محصولات استفاده کنند. من اغلب خودم را در حین ارائه پیشنهادات به شخصی که پشت میز است می‌یابم، آن هم درحالی که دارد آه می‌کشد و می‌گوید که کاری در این مورد نمی‌تواند انجام دهد.

با این حال، با تغییر روابط با مشتریان به ویژه در سازمان‌ها، فروشندگان به شرکای بلند مدت و مشاوره‌ای برای مشتریان تبدیل شده‌اند. اگر نمایندگان فروش، اقدام به ارائهٔ مشاوره به مشتری کنند، فرض بر این قرار خواهد گرفت که این افراد در زمینهٔ مدنظر، مثلاً در مورد موضوعات فنی، تخصص لازم برای ارائه اطلاعات موردنیاز به مشتریان را دارند. بنابراین نیاز است که فروشنده یا مشاور، اندکی از الگوی درونی برخوردار باشد. این افراد باید درباره آنچه می‌دانند اطمینان داشته باشند. با وجود این، کسی که الگوی بسیار درونی داشته باشد نیز مناسب نیست، چرا که در نهایت عملکرد متصدیان باید بر اساس رضایت مشتری قضاوت شود.

هنگامی که در حال آماده سازی برگه استخدام یا گزینش برای یک شغل هستید، حتماً تعیین کنید که آیا موفقیت این شخص در این مقام بر اساس رعایت استانداردهای شخصی خودش سنجیده خواهد شد یا تطابق عملکرد او با دستورات شخصی دیگر.

مدیریت افراد

کارمندان درونی در پذیرش مدیریت مشکل دارند، اما به طور کلی برای با انگیزه ماندن نیازی به تمجید ندارند. کار کردن برای «مدیر فرعی» برای آنها مثل شکنجه است. انگیزهٔ آنها از درون می‌آید و آنها به خودشان متکی هستند. حتماً خودشان باید تصمیم بگیرند و باید بدانید که حتی در صورتی که به آنها اجازه داده نشود هم کار مدنظرشان را انجام می‌دهند. وقتی قدرت تصمیم‌گیری در اختیارشان قرار نمی‌دهید، انگیزه‌شان را از دست می‌دهند. وقتی به آنها دستورالعملی می‌دهید، آن را به عنوان بخشی از اطلاعات در نظر می‌گیرند و سپس تصمیم می‌گیرند که آیا آن را دنبال کنند یا خیر.

یکی از دوستانم حادثه‌ای بین فرهنگی میان یک مدیر انگلیسی و یک کارمند آمریکایی با الگوی درونی را برایم تعریف کرد. مدیر انگلیسی به منظور اینکه کارمندش را متوجه کند که فکر می‌کند ایدهٔ او مناسب نیست و نباید عملی شود به او می‌گوید: «اگر جای تو بودم در این مسئله تجدید نظر می‌کردم». کارمند آمریکایی معنای واقعی کلمه را دریافت می‌کند، نه معنای ضمنی آن را، به همین خاطر دوباره در مورد مسئله فکر کرده و مجدداً تصمیم گرفته است که همان ایده را عملی کند چون در نظرش ایده خوبی بوده و با این عمل مدیر خود را بسیار آزرده خاطر کرده است.

هنگامی که دو یا چند فرد با الگوی درونی در یک تیم هستند، ممکن است استدلال‌ها و درگیری‌های مکرر داشته باشند، زیرا هرکدام از آنها طبق معیارهای درونی (معمولاً بیان نشده) کار می‌کنند (به ویژه اگر آنها از الگوی خلاف جهت نیز برخوردار باشند). آنها می‌توانند با موفقیت بیشتری در کنار هم کار کنند اگر ابتدا با هم بحث کرده و کاملاً بر سر معیار، استاندارد و اندازه‌گیری‌هایشان به توافق برسند.

کارمندان با الگوی درونی با نظارت اندک، بهتر کار می‌کنند. شما می‌توانید به آنها وظیفه‌ای اختصاص دهید و به آنها «اختیار تام» بدهید تا آن را عملی کنند. به آنها مسائلی برای تصمیم گیری ارائه دهید و در مواردی که از قضاوت آنها اطمینان ندارید، ابتدا در مورد معیارهایی که باید رعایت شود با آنها به توافق برسید. اطمینان حاصل کنید که معیارهای آنها را می‌دانید و سپس کاری که باید انجام دهند را به آنها معرفی کنید: «امروز یک چالش دیگر برایت دارم».

برای ابلاغ دستورالعمل به آنها از این جملات استفاده کنید: «فقط شما می‌توانید در این باره تصمیم بگیرید ...» یا «این هم اطلاعات مود نیاز، هدف نهایی دستیابی به اینهاست، اما بهترین مسیر برای دستیابی به این هدف را شما تعیین می‌کنید».

کارمندان بیرونی برای راهنمایی و ترغیب به مدیر خود مراجعه می‌کنند. شما باید در مورد آنچه انتظار دارید که این افراد انجام دهند صریح و روشن عمل کنید، زیرا آنها تمایل دارند اطلاعات را به عنوان دستورالعمل در نظر بگیرند. اگر به یک کارمند بیرونی بگویید: «فرم‌های سفارشی همین الان رسیدند»، ممکن است کاری که در حال انجام آن هست را رها کند و به دنبال گرفتن

فرم‌ها برود.

در صورت عدم دریافت بازخوردهای منظم، آنها انگیزه و اطمینان خود را از دست می‌دهند. اگر مدیری شدیداً بیرونی باشد، ممکن است به دنبال تأیید کارمندان باشند. کارمندان بیرونی باید اهداف مشخص و روش‌های بیرونی برای اطلاع از اینکه در مسیر درست هستند یا نه را در قالب جلسات بازخورد منظم، فهرست بررسی، سهمیه کاری یا نمونه‌هایی که باید دنبال کنند در اختیار داشته باشند.

ارزشیابی عملکرد سالانه برای افرادی که الگوی بیرونی دارند، بازخورد کافی و مناسبی نیست. بسیاری از آنها قبل از ارزیابی عملکرد خود دچار دلزدگی می‌شوند، زیرا در طول آن زمان، هیچ تصوری از میزان خوب بودن عملکرد خود نداشته‌اند.

هنگام تعیین تکلیف برای افراد بیرونی به آنها بگویید که چقدر قدردان آنها خواهید بود (اگر الگوی سازمان‌دهی فرد بر اساس عملکرد فردی باشد) یا چقدر با این کارشان تأثیرگذار خواهند بود (اگر الگوی سازمان‌دهی فرد بر اساس دستیابی به اهداف باشد). «شما بازخورد خوبی خواهید گرفت» یا «این کار شما باعث تغییر قابل توجه‌ای در کار ما خواهد شد»، اینها عباراتی هستند که می‌توانید برای جلب علاقه آنها استفاده کنید. وظایفی که عملکرد به آن از نقاط قوت آنهاست، وظایفی هستند که نیاز به انطباق با دیگران یا انتظارات اشخاص دیگر دارند، مشروط بر اینکه انتظارات منظر کاملاً مشخص بیان شده باشند.

هشدار جوک!

برای تغییر یک لامپ به چند فرد بیرونی نیاز داریم؟

«نمی‌دانم، نظر شما چیست؟»

برای تغییر یک لامپ به چند فرد درونی نیاز داریم؟

«به نظرم لامپ خوب است و نیازی به تغییر ندارد.»

فروش در بازار خریدار: تطبیق با تغییر الگوهای مشتری

برخورد با مشتریان بسیار دشوار است. آنها محصولاتی با کیفیت عالی می‌خواهند، در برابر فرایندهای پیچیده خرید مقاومت می‌کنند و می‌خواهند هر چیزی که شکست، بلافاصله و بدون هیچ هزینه‌ای برایشان جایگزین شود. آنها به سرعت بابت هر مشکل کوچکی عصبانی می‌شوند، باعث آزار کارکنان خدمات مشتری می‌شوند و حتی فروشنده‌ها را با هم جابه‌جا می‌کنند تا به بهترین پیشنهاد برای خریدشان دست یابند. آنها بدون ارائهٔ چیز بیشتر، درخواست چیزهای بیشتر دارند. آنها سؤالاتشان را از یک فروشگاه خرده‌فروشی می‌پرسند و سپس به خانه‌هایشان می‌روند و از طریق اینترنت خریدشان را انجام می‌دهند! [۱۶]

به عبارت دیگر، مشتریان برای تأمین کنندگان خود بسیار درونی شده‌اند. تهیه کنندگان مراقب باشید! صرف وقت و هزینه برای تولید بهترین محصولات و خدمات برای مشتریان، به وضوح دیگر کافی نیست. برای پاسخگویی به نیازهای افرادی که همه آنچه شما می‌گویید را فقط به عنوان اطلاعات در نظر

می‌گیرند، نیاز به آموختن زبان مناسب و فرایندهای لازم برای فروش دارید. به تردیدهایی که مشتری با آنها به بهترین وجه ادعای شما در رابطه با محصولاتتان را زیر سؤال می‌برد توجه داشته باشید. آنها به شما اصرار خواهند کرد (به خاطر جلب رضایتشان) همه چیز را به آنان «ثابت کنید».

به تغییر در بازار وام پاسخ داد. شعار آنها بسیار (یک گروه مالی کانادایی) TD مناسب بود: «بهترین بسته وام مسکن در کانادا؟ خودتان قضاوت کنید». زبانی عالی برای جلب نظر افراد درونی.

یک بانک بزرگ کانادایی، استراتژی آنلاین خود را با تغییر نحوه CIBC، تبلیغاتی‌اش به شیوهٔ زیر عوض کرد:

نوشتهٔ روی کارت‌های تبلیغاتی این بانک از جمله «سود سهام CIB را به نفع خود به کار بگیرید. همین حالا برای سرمایه گذاری اقدام کنید» به جمله «آیا ممکن است که هم جای پولم امن باشد و هم افزایش یابد؟ ارزش یک تماس را دارد» تغییر یافت.

زبان آنها در آگهی دوم بسیار جذاب‌تر است و این مسئله در دعوت به صحبت کردن به جای استفاده از زبان دستوری همانند تبلیغ اول مشخص است.
استراتژی استفاده از زبان پیشنهادی برای درونی‌ها در فرهنگی که تمایل مردم بیشتر به سمت بیزاری یا بی اعتمادی به بانک‌ها سیر می‌کند، بسیار مناسب است.

در مثالی دیگر، به بررسی رویکرد کوچینک در فروش لباس‌های شغلی می‌پردازیم. این روند شامل رزرو قرار ملاقات با مشتری احتمالی، نشان دادن

رویه کاری به او و سپس ارائه فرصت به مشتری برای اندیشیدن و تصمیم‌گیری در مورد خرید است. پس از پرس‌وجو مشخص شد که حدود ۸۰ درصد از مراجعان، بنیانگذار تجارت و اکثریت کارمندان الگوی درونی دارند. وقتی به آنها پیشنهاد دادم که برای جذب مشتری بیشتر باید رویکردی بیرونی نیز داشته باشند، بنیانگذار شرکت در مورد پیشنهادم اندیشید و آن را رد کرد. او احساس می‌کرد که جلب نظر مراجعان بیرونی وقت زیادی را در جلسات مشاوره می‌گیرد.

برای فروش به افرادی که الگوی درونی دارند، ابتدا باید به آنها اطلاعات را ارائه داد و سپس به آنها فرصت تصمیم‌گیری دهید.

«شما می‌توانید امتحانش کنید و بعد نظرتان را به من بگویید. تنها راهی که می‌توانید مطمئن شوید این محصول همانی است که می‌خواهید این است که خودتان آن را امتحان کنید.» به همین دلیل است که نمایندگی‌های اتومبیل اصرار دارند که فروشندگان باید خریدار احتمالی را حتماً پشت فرمان ماشین بنشانند.

خرید آنلاین: توالی الگوهای خرید درونی و بیرونی

هنگامی که مشتریان، خرید را به صورت آنلاین انجام می‌دهند، دنباله‌ای از الگوهای درونی و بیرونی را در پیش می‌گیرند. بیایید فرض کنیم که می‌خواهید در پاریس هتلی رزرو کنید. شما منطقه، دامنه قیمت و امکانات مد نظر خود را می‌دانید و بر اساس آن جستجویی انجام می‌دهید(درونی). گزینه‌های بسیاری را به دست می‌آورید و به آنها نگاه می‌کنید تا ببینید کدام یک بیشترین تناسب را با خواسته شما دارد(درونی)، اما قبل از اینکه دکمه رزرو را بزنید،

احتمال دارد برای اینکه از انتخابتان مطمئن شوید، سری به بخش نظرات زده و آنها را هم بخوانید(بیرونی).

من با شرکت‌های بزرگی برای افزایش اثربخشی فروش همکاری کرده‌ام. نقش من این است که از طریق کشف فرایندهای خرید مشتریان (تجاری و عادی) در توالی الگوهای نمایه زبان و رفتار، فروش شرکت‌ها را افزایش دهم.

با استفاده از این فرایندها، بازاریاب‌ها می‌توانند توالی‌هایی که در کسب و کار به واسطه مشتریان عادی و تجاری‌شان طی می‌شود را درک کنند و با ارائه اطلاعاتی که از نظر بصری و کلامی با روند خرید فعلی مشتریان سازگار است به آنها کمک کنند.

روابط صمیمی

در برخی از سطوح، می‌توان چنین گفت که هر شخص در رابطه‌ای عاطفی، الگوهای خاص خود را دارد. این الگوها ممکن است درونی، بیرونی و ... باشند، اما برخی از تحقیقات نشان می‌دهند که در یک سطح اساسی‌تر، همهٔ ما نسبت به طرف مقابل خود از الگویی نسبتاً بیرونی برخوردار هستیم.
وقتی جان گاتمن تعامل زوجین را بررسی می‌کرد [۱۷] توضیح داد که یکی از زوجین پیشنهادی به طرف دیگر می‌دهد، مثلاً می‌گوید: «آن پرندهٔ زیبای روی تیر برق را نگاه کن!» هر فرد از شریک زندگی‌اش انتظار نشان دادن علاقه از طریق نگاه کردن به آن پرنده یا پشتیبانی از نظرش را دارد. «شوهر این خانم فکر می‌کند که پیشنهاد نگاه کردن، آنقدر مهم است که آن را مطرح کند، حال سؤال این است که آیا شریک زندگی او این مسئله را تشخیص داده و به آن احترام می‌گذارد یا نه؟»

این یک نمونه بیرونی است (نیاز به پاسخی است که نشان‌دهنده احترام، پشتیبانی و غیره باشد). همسر این آقا در جهت یا به صورت خلاف جهت به این پیشنهاد پاسخ خواهد داد. (هوم! این زبان، آشنا به نظر می‌رسد!) گاتمن فهمید که زوج‌هایی که پس از شش سال زندگی مشترک از یکدیگر طلاق گرفته‌اند، تنها در ۳۳ درصد مواقع پاسخ‌های در جهت به چنین مسائلی داده‌اند، در حالی که افرادی که هنوز به ازدواجشان پایبند هستند در این مواقع، ۸۷درصد بازخوردهای در جهت از خود نشان داده‌اند.

گاتمن همچنین دریافت که اهانت و تحقیر شریک زندگی، دلیل شماره یک پایان یافتن روابط است. پس مجدداً باید بگوییم واکنشی که ما از شریک زندگی‌مان دریافت می‌کنیم، یک عامل اساسی در موفقیت رابطه است(بیرونی). داشتن مهر و عطوفت حتی در هنگام دعوا، همان چیزی است که افراد را به هم پیوند می‌دهد (بیرونی).

بنابراین حتی اگر حس می‌کنید که در متقاعد کردن همسر خود برای انجام کارهای مدنظرتان مشکل دارید (زیرا نسبت به همسر خود شدیداً درونی رفتار می‌کنید) لحظه‌ای به این مسئله بیندیشید که شاید آن چه عمیقاً تعیین‌کننده و تأثیرگذار است، گفته‌ها و اعمال خود شما باشد. اگر می‌خواهید شوهرتان را در انجام کاری متقاعد کنید، ممکن است مایل باشید که آپ HusbandMotivatorTM را امتحان کنید. (و بله علاوه بر همسرانتان، برای کارفرمایان و افراد دیگر نیز مؤثر است!)

پزشکان و بیماران

در فرانسه، تحقیقی را خواندم که می‌گفت ۸۰ درصد از بیماران تا زمان بهبودی کامل از دستورالعملی که در نسخه برایشان نوشته شده است پیروی نمی‌کنند. پزشکان به من گفتند که تقریباً همین درصد در سایر کشورها نیز صدق می‌کند. بسیاری از افراد به محض از بین رفتن علائم، داروها را به راحتی کنار می‌گذارند. ما می‌توانیم از نمایه زبان و رفتار برای توضیح این موضوع استفاده کنیم. بسیاری از افراد در زمینه بیماری‌های جسمی از الگوی درونی و خلاف جهت برخوردارند. ما تمایل داریم وقتی خودمان احساس بیماری می‌کنیم به پزشک مراجعه کنیم، نه زمانی که شخص دیگری به ما می‌گوید که مریض احوال به نظر می‌رسیم. «اگر مشکلی باشد، من خودم متوجه آن می‌شوم»؛ درونی و خلاف جهت.

بنابراین پزشکان باید برای رعایت دستورالعمل‌ها با بیماران خود معامله کنند. «شما باید خودتان تصمیم بگیرید که آیا واقعاً می‌خواهید از شر این بیماری خلاص شوید یا خیر. اگر پاسختان بله است، تمام داروهای خود را مطابق با نسخه تجویزی مصرف کنید» (درونی و خلاف جهت). اگرچه بسیاری از افراد نسبت به نظر پزشکان و سایر مقامات الگوی بیرونی دارند، اما به محض ورود به خانه و با توجه به احساس ناخوشایندی که دارند، الگویشان به حالت درونی تغییر می‌کند.

پزشکان مفهوم این حقیقت که الگوی بسیاری از افراد در مطب آنها شدیداً بیرونی می‌شود را درک می‌کنند. بیماران تمایل دارند هرچه پزشک به آنها می‌گوید را باور کنند، زیرا پزشک را به عنوان یک شخصیت آگاه پذیرفته‌اند. این بدان معناست که پزشکان باید نسبت به آنچه می‌گویند و به شخص القا می‌کنند، بسیار هوشیار باشند.

مادرم در یک زمستان و به هنگام یخبندان مچ دستش شکست. من او را دو بار به بیمارستان بردم تا قالب دستش را جایگزین کنند، زیرا اولین قالب برایش خیلی تنگ بود. پزشک قالب جدیدش را جا انداخت و به شوخی گفت: «بفرمایید، برای این بار همین کافی خواهد بود». این بار؟! درست مقابل چشمانم دیدم که مادرم به نشانه تصدیق پیام ضمنی و حرف‌های دکتر که گفته بود:«این بار» یعنی دفعات دیگری هم قرار است در کار باشد سرش را تکان داد!فریاد زدم: «نه! این آخرین باری است که چنین مسئله‌ای رخ می‌دهد!» اما مادرم نسبت به من الگویی بیرونی نداشت، چرا که من دخترش بودم. درست سه ماه بعد، او در باغچه اش زمین خورد و مچ دست دیگرش هم شکست.

درست در تضاد با آنچه الان به آن اشاره کردم، روند دیگری نیز وجود دارد. میلیون‌ها نفر اکنون در حال مصرف مکمل‌های غذایی و دارویی هستند که خودشان از طریق تحقیقاتشان به آنها دست یافته‌اند. وقتی از آنها علت را جویا می‌شوید می‌گویند که پزشک نتوانسته است مشکل خاص آنها را درمان کند یا به رویکردهای پزشکی معتقد نیستند و باور ندارند که این رویکردها بتواند به آنها کمک کند. این افراد استانداردهایی درونی برای آنچه می‌خواهند و نمی‌خواهند در خود ایجاد کرده‌اند.

معامله در سایر زمینه‌ها

روش قانع کردن بیماران به استفاده و پیروی از نسخه‌های پزشکی، می‌تواند در زمینه‌های دیگری نیز برای افراد درونی کار ساز باشد. «شما باید تصمیم بگیرید که آیا واقعاً می‌خواهید... (نتیجه مورد نظر مشتری) را دریافت کنید؟ اگر چنین می‌خواهید، پس شاید بخواهید... (محصول یا خدمات شما) را امتحان کنید.»

افراد بیرونی نیاز به منبع دارند. آنها باید بدانند چه کس دیگری این محصولات را خریداری کرده است. تبلیغاتی که در آن شخصی مشهور محصولی را در دست دارد، توجه بسیاری از افراد که در آن زمینه خاص نسبت به آن شخصیت الگوی بیرونی دارند را جلب خواهد کرد.

فروش به افرادی که توانسته‌اید الگوی آنها را نسبت به محصول خود بیرونی کنید بسیار آسان‌تر خواهد بود، اما ایجاد این الگو مستلزم ایجاد اعتبار و برقرار کردن ارتباط با مشتری است. یکی از مشتری‌هایم از من پرسید: «فکر می‌کنی به این وسیله احتیاج داشته باشم؟» این سؤال او اثباتی است بر این که من نزد او اعتبار یافته‌ام و الگوی او نسبت به من بیرونی شده است. به علاوه ظاهر شما هم از اهمیت بسیاری برخوردار است. شما وقتی لباسی می‌پوشید که یک درجه رسمی‌تر از پوشش مشتری شما است، معتبرتر به نظر می‌رسید. این مسئله گواهی بر اعتبار و منابع شما خواهد بود. در چنین حالتی می‌توانید توجه و اعتماد مشتری را با استفاده از عباراتی مانند «با توجه به تخصص من» یا «یکی از مسائلی که من از راه سخت آن را آموختم این بود که ...» به خود جلب کنید.

خریداران بیرونی نیز بر اساس این که یک محصول باعث می‌شود چطور به نظر بیایند یا با استفاده از آن محصول دیگران چه دیدی نسبت به آنها خواهند داشت، خرید می‌کنند.

چرا مردم ماشین جَگوار می‌خرند؟ چون صندلی‌های چرمی‌آن راحت هستند؟ یک محقق بازار که روی مخاطبان برند جگوار کار می‌کرد به من گفت که مردم اتومبیل‌های لوکس را بیشتر به خاطر ارزشی که داشتن این اتومبیل‌ها به آنها

می‌دهد خریداری می‌کنند تا به خاطر کیفیت آنها. بعد کمی‌مکث کرد و درحالی که به فکر فرو رفته بود گفت: «شاید آنها این ماشین‌ها را به منزلهٔ خرید ارزش در نگاه دیگران خریداری می‌کنند.»

اگر می‌خواهید هر دو گروه را به سمت خود جذب کنید، یا اگر مشتری شما هم به استانداردهای درونی و هم به بازخورد بیرونی توجه دارد، از هر دو الگو استفاده کنید. «انتخاب با شماست، اما بیشتر افراد رنگ آبی محصول را خریداری می‌کنند.» برای مواردی که مطمئن نیستید که مشتری‌تان از کدام الگو پیروی می‌کند، از یک الگو استفاده کنید و نتیجه‌اش را مشاهده کنید. اگر پاسخ مثبتی نگرفتید، الگوی دیگر را امتحان کنید.

گنجه درونی و بیرونی

همانطور که در مثال جگوار گفته شد، به نظر می‌رسد خریدار احتمالی یک محرک درونی دارد، اما انگیزه واقعی‌اش از خرید، بیرونی است. بیل هاکابی، محققی که در زمینه تحقیقات بازاری نمایه زبان و رفتار پیشگام بوده است، این وضعیت را «گنجه بیرونی» نامید. به عبارت دیگر، جنبه بیرونی این تصمیم در گنجه پنهان است.

برای متقاعد کردن کسی که از این الگو پیروی می‌کند، باید یکباره به هر دو الگو متوسل شوید - اگر شدیداً پیرو الگوی بیرونی صحبت کنید و به مشتری بگویید که باید چه کند یا دیگران در چنین حالتی چه می‌کنند، احتمالاً پیشنهادتان را کلاً رد خواهد کرد. در عوض بهتر است بگویید: «تصمیم فقط با شماست، اما بیشتر افراد این گزینه را انتخاب می‌کنند». در این صورت شما برای درونی‌ها از زبان پیشنهادی استفاده کرده‌اید و سپس با بیان این که سایر

افراد چه می‌کنند، برای بیرونی‌ها نیز راه آسان‌تری برای انتخاب معین کرده‌اید. با توجه به بازخوردهایی که من تا کنون دریافت کرده‌ام، می‌توانم به شمابگوییم که این موفق‌ترین استراتژی ثابت شده در این زمینه است.

در تحقیقی به نقل از مجله Science American Mind [18]، افرادی که میزان دانش خود از یک موضوع را بسیار بالا ارزیابی کرده بودند، عموماً در ادعای خود نسبت به میزان اطلاعاتشان افراط کرده بودند. این سطح از ادعا زمانی افزایش یافت که قبل از سؤال در مورد سطح اطلاعاتشان آزمونی ساده از آنها گرفته شد. این افراد با دریافت این بازخورد بیرونی که از آگاهی بالایی برخوردارند (در حالی که دو گروه دیگر نیز حضور داشتند که یا باید آزمونی دشوار می‌دادند یا اصلاً از آنها آزمونی گرفته نمی‌شد)، خود را بسیار داناتر و با اطلاع‌تر از دو گروه دیگر ارزیابی کردند. الگوی گنجهٔ بیرونی دقیقاً همین است!

رفتار دونالد ترامپ به عنوان رئیس جمهور در مواجهه با انتقاد، شبیه رفتار معمول فردی است که غالباً در حالت گنجهٔ بیرونی قرار دارد. به عنوان مثال، هنگامی که هواداران ترامپ از توئیت او در مورد مصالحه در باب تأمین هزینه‌های مربوط به دیواری که از آن سخن می‌گفت، به منظور پایان دادن به تعطیلی دولت در پایان سال ۲۰۱۸ انتقاد کردند، او بلافاصله موضع خود را مطابق با خواسته هوادارانش تغییر داد. وقتی افراد مشهور، دموکرات‌ها یا رسانه‌های جریان اصلی از او انتقاد می‌کنند، وی چندین ساعت یا حتی روز صرف حمله توییتری به آنها می‌کند. او به شدت نسبت به بازخورد منفی از بیرون حساس است و تمایل دارد بلافاصله به همه آنها پاسخ دهد و همهٔ این‌ها درست زمانی رخ می‌دهد که او از بیرون یک فرد قوی درونی به نظر می‌رسد.

در موارد دیگر، او رفتار معمول افراد درونی را نشان می‌دهد، درست مثل زمانی که او توصیه‌های کارشناسان مخالف خروج نیروهای آمریکایی از سوریه را در اوایل سال ۲۰۱۹ نادیده گرفت. او شدیداً بر تصمیم خودش مبنی بر بیرون کشیدن فوری نظامیان از سوریه پافشاری می‌کرد. کابینهٔ او سخت تحت فشار قرار گرفت تا او را به سازش دعوت کند و حداقل او را برای خارج کردن تدریجی نیروهای نظامی‌طی چند ماه و بازگرداندنشان به آمریکا متقاعد کند. هر دو گرایش او یعنی گنجه بیرونی و شخصیت شدیداً درونی نشان می‌دهد که الگوهای نمایه زبان و رفتار او در محیط چگونه است.

افرادی که دارای الگوی «گنجه درونی» هستند تمایل دارند به گونه‌ای نشان دهند که گویی به نظر و نصیحت شما احتیاج دارند، اما سپس می‌روند و کار خودشان را می‌کنند. به نظر می‌رسد استفاده از زبان پیشنهادی برای آن دسته افرادی که الگوی درونی دارند بهترین تأثیر را داشته باشد. نظر شما چیست؟

برخی از موارد مسری هستند

طبق نوشته‌های مقاله‌ای در مجله American Science Mind [19]، برخی موارد به طور اجتماعی مسری هستند. تغییر وزن، اختلال تغذیه، احساسات، بیماری‌های روانی، افکار خودکشی و حتی شاید کشتار جمعی جزءِ این دسته افکار مسری اجتماعی محسوب می‌شوند. چنین مسئله‌ای به این معناست که یک گروه از افراد در برابر گروه دیگری که چنین افکاری دارند، دارای الگوی بیرونی هستند.

من تصور می‌کنم که رفتارهای مثبت نیز از نظر اجتماعی مسری هستند. یک دلیل خوب برای اثبات این مسئله می‌تواند علاقه شما به الگو شدن برای سایر

افراد در انجام یک عمل خوب و مثبت باشد. اگر مخاطب شما نسبت به شما الگوی بیرونی پیدا کند، حرکات شما را پذیرفته و آنها را تقلید می‌کند.

هشدار جوک!

شخصی با الگوی درونی چطور می‌گوید «من فلان چیز را نمی‌دانم»؟

- «هنوز تصمیمی‌در این باره نگرفته‌ام.»

شخصی با الگوی بیرونی چطور می‌گوید «من فلان چیز را نمی‌دانم»؟

- «شما چی فکر می‌کنید؟»

شخصی با الگوی درونی چطور می‌گوید «من اشتباه کردم»؟

- «نظرم عوض شده است»

شخصی با الگوی بیرونی چطور می‌گوید «من اشتباه کردم»؟

- «کارم اشتباه بود؟»

خلاصه

منبع

سؤال: چطور می‌فهمید که کاری را خوب انجام داده‌اید؟

درونی: آنها انگیزه دارند که براساس استانداردهای درونی خود تصمیم بگیرند.

بیرونی: آنها برای انگیزه گرفتن و با انگیزه ماندن به بازخوردهای بیرونی نیاز دارند تا بدانند چقدر خوب کار می‌کنند.

درصد توزیع

(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)

عمدتاً درونی ۴۰٪

به میزان یکسان درونی و بیرونی ۲۰٪

عمدتاً بیرونی ۴۰٪

زبان تأثیرگذار:

درونی: اختیار تصمیم گیری با شماست؛ شاید بخواهید این نکته را هم در نظر بگیرید؛ این مسئله به شما بستگی دارد؛ نظر شما چیست؟

بیرونی: دیگران متوجه این مسئله خواهند شد؛ با این کار چنین بازخوردی به دست می‌آورید؛ نتایج؛ ارجاع منابع؛ فلانی و بهمانی این طور فکر می‌کنند که ...

فصل هفتم: علت (راه درست یا هر راهی که به هدف می رسد؟)

یک شخص چگونه استدلال می‌کند؟ آیا به طور مداوم در تلاش برای یافتن گزینه‌های جایگزین است یا پیروی از رویه‌های تعیین‌شده را ترجیح می‌دهند؟

این دسته شما را به سمت امکانات نامحدودی سوق می‌دهد و علاوه بر آن، راه درست برای رسیدن به این امکانات را هم به شما نشان خواهد داد. در این دسته دو الگو وجود دارد:

گزینشی

افرادی که در یک محیط معین الگوی گزینشی دارند، از فرصت‌ها و امکاناتی انگیزه می‌گیرند که به واسطه آنها می‌توانند کاری را به روشی متفاوت انجام دهند. برای این افراد همیشه روش بهتر دیگری برای انجام کارها وجود دارد. آنها عاشق ایجاد روندها و سیستم‌ها هستند، اما چندان تمایلی به دنبال کردن آنها ندارند. اگر روشی تضمین شده برای به دست آوردن یک میلیون دلار به فرد گزینشی ارائه دهید، او بازهم سعی خواهد کرد آن را بهبود ببخشد.

آنها از داشتن امکانات و ایده‌های نامحدود، هیجان‌زده می‌شوند. چیزی که افراد در حالت گزینشی نمی‌توانند از آن اجتناب کنند، شکستن یا تغییر قوانین است.

آنها دوست دارند ایده یا پروژه‌های جدید آغاز کنند. با این حال، آنها لزوماً احساس نمی‌کنند که حتماً باید آن ایده یا پروژه را به اتمام برسانند. ترجیح آنها بیشتر بر فعالیت‌های مربوط به توسعه و راه‌اندازی است تا فعالیت‌های حفظ و نگهداری. گاهی‌اوقات آنها نمی‌توانند خود را به کاری موظف کنند، زیرا معتقدند که این امر انتخاب‌های آنها را کاهش می‌دهد. در نهایت هم ممکن است از تصمیم گیری در هر زمینه‌ای اجتناب کنند (به ویژه اگر الگوی واکنشی نیز داشته باشند). از طرفی نیز آنها می‌توانند کاملاً به یک‌ایده یا پروژه متعهد باشند، البته تا وقتی که ایده جدید دیگری در ذهنشان جرقه نزنده باشد.

روندی

افرادی دارای الگوی روندی علاقه دارند هرچیز را مرحله به مرحله دنبال کنند. آنها بر این باورند که یک راه «درست» برای انجام هر کاری وجود دارد. پس از آن که به یک روند دست یافتند، می‌توانند بارها و بارها آن را تکرار کنند. آنها به چگونگی انجام کارها علاقه‌مند هستند، نه به نحوهٔ شکل‌گیری آنها.

هر روند یک نقطه آغاز و پایان دارد. در طول روند ممکن است نقاط انتخابی نیز وجود داشته باشد که شما به واسطهٔ آنها بتوانید اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کرده و تصمیم‌گیری کنید. افرادی که نیاز به روند دارند ممکن است در صورت فقدان در یکی از نقاط آغازین یا پایانی، احساس سردرگمی کنند. هنگامی که این افراد روندی را آغاز می‌کنند، مهمترین چیز برای آنها رسیدن به نقطه پایان روند است. این افراد تمایل دارند آنچه را آغاز می‌کنند، تکمیل کنند و به پایان برسانند.

وقتی به آنها پیشنهاد می‌شود قوانین را زیر پا بگذارند یا آن را دور بزنند، حس می‌کنند که به شخصیت آنها توهین شده است. هنگامی که روندی برای پیگیری می‌یابند، با پیروی از مراحل روند مدنظر و انجام آن بسیار خوشحال می‌شوند.

درصد توزیع (در زمینه شغلی - از راجر بیلی)	
عمدتاً گزینشی	٪۴۰
به میزان یکسان گزینشی و روندی	٪۲۰
عمدتاً روندی	٪۴۰

شناسایی

سؤال: علت انتخاب شغل (یا خانه، ماشین، ...) **فعلی‌تان چه بود؟**

احتمالاً به خاطر دارید که در مقدمه این کتاب واقعیت را مورد بحث قرار دادیم. نوام چامسکی اظهار داشت: برای اینکه مردم بتوانند نمونه خود از واقعیت را ایجاد کنند، از سه فرایند به نام حذف، تحریف و تعمیم استفاده می‌کنند. دسته فعلی که درباره آن صحبت می‌کنیم با فرایند تحریف سر و کار دارد. سؤالی که برای بررسی این الگو می‌پرسیم این است: «چرا ... را انتخاب کردید» و جای خالی را با توجه به یک زمینه خاص پر می‌کنیم.

وقتی سؤال **(چرا ... را انتخاب کردید)** را از شخصی که دارای الگوی گزینشی است می‌پرسید، آنها **چرای سؤال را می‌شنوند و با بیان فهرستی از معیارها به این سؤال پاسخ می‌دهند.**

وقتی شخصی با اولویت روندی این سؤال را می‌شنود، بخش **چرایی** جمله را در ذهنش حذف کرده و به جای آن به **نحوه آن کار** پاسخ می‌دهد. در واقع پاسخ آنها مربوط به سؤال (چگونه این اتفاق رخ داد؟) است. بعضی اوقات اولین چیزی که می‌گویند این است که «خب این انتخاب من نبود.» آنها داستان یا سلسله رویدادهایی را برای شما تعریف می‌کنند که باعث شده است در شغل فعلی‌شان مشغول به کار شوند. «من در شرکت برادر زنم کار می‌کردم و درست وقتی قراردادم تمام شد یک شرکت تازه تأسیس شده درخواست نیروی کار کرد و من به آنجا ملحق شدم».

گزینشی

- لیست معیارها
  فرصت‌ها، امکانات
- گزینه‌ها و انتخاب‌های رو به افزایش

روندی

- انتخاب من نبوده است
- جواب سؤال «چرا» را با تعریف اینکه «چطور» اتفاق افتاد، می‌دهند.
- واقعیت این است که... داستان از این قرار است که... وقایع منجر به این شد که...

نحوهٔ تشخیص اینکه فردی درصد یکسانی از الگوهای گزینشی و روندی دارد خیلی جالب است. آنها ممکن است داستانی برای‌تان بگویند که چندین معیار در آن تعبیه شده باشد. من با توجه به برخی از کارهایم می‌دانم که درست در میانهٔ محور این الگو قرار دارم و اگر کسی از من سؤال کند که چرا پس از

بازگشت به کانادا، تصمیم گرفتم که شرکت خودم را راه‌اندازی کنم پاسخ می‌دهم: «بعد از اینکه برگشتم، به دنبال فرصت‌های شغلی گشتم و در نتیجه در یک شرکت آموزشی کوچک شریک شدم، اما پس از مدتی از روند کاری شرکت **احساس نارضایتی** کردم. **مرتب و منظم بودن** برایم اهمیت بسیاری دارد. به این نتیجه رسیدم که احتمالاً می‌توانم در شرکت خودم **درآمد بیشتری** کسب کنم و هزینه‌های اضافی را **کاهش دهم** و **مستقل باشم**. بنابراین شرکت خودم را با نام استراتژی‌های موفقیت[۲۵] راه‌اندازی کردم.» من در پاسخ به این سؤال از هر دو الگو استفاده کرده‌ام. (معیارها به صورت برجسته در متن مشخص شده است).

مثال‌ها

گزینشی: «حس کردم این شغل، محرک، جالب و چالش برانگیز است.»

عمدتاً گزینشی:«این شغل برایم سرگرم کننده‌تر بود و در کنار مسئولیت بیشتر، حقوق بهتری نیز داشت. یکی از دوستانم در این باره به من گفت.»

به میزان یکسان گزینشی و روندی: «دوستی در مورد این شغل برایم توضیح داد و به نظرم جالب آمد.»

عمدتاً روندی: «ده سال است که در این شرکت کار می‌کنم. یکی از دوستان در مورد آگهی استخدام شرکتش به من گفت و من درخواستی برایشان ارسال کردم و استخدام شدم. این کار سرگرم کننده‌تر از کار قبلی من است و درآمد بیشتری هم کسب می‌کنم.»

روندی: «عملاً انتخاب من نبود. من با رئیسم از طریق برادرم که همکارش بود، آشنا شدم. آنها به یک تکنسین احتیاج داشتند و استخدام من فقط بخشی از رفع نیاز شرکتشان بود.»

زبان تأثیرگذار

احتمالات برای درست بیان کردن یک حرف بی پایان‌اند.

گزینشی

- فرصت؛ انتخاب؛ قوانین را با تصمیم خودتان بشکنید؛ راه بهتر دیگر؛ امکانات نامحدود؛ جایگزین این راه می‌تواند این باشد که؛ این یکی از راه‌های ممکن است؛ چندین گزینه وجود دارد؛ باید راهی وجود داشته باشد؛ حد مجازتان سقف آسمان است؛ راه‌ها و ابزار کار اینها هستند.

روندی

- راه درست؛ سلسله مراتبی و به ترتیب صحبت کنید: اول.. . سپس، .. پس از آن ... مرحله آخر؛ آزمونش را پس داده و درست است؛ قابل اعتماد؛ نحوه استفاده از این؛ فقط روش را دنبال کنید؛ روند انجامش این است؛ روش اثبات شده.

فروش و بازاریابی

من متن یک سخنرانی با عنوان «جنسیت، رژیم‌های غذایی و موفقیت»[۲۰] را نوشتم و اجرا کردم. هدفم از این سخنرانی این بود که راهکارهای فروش

غیراخلاقی را رد کنم چرا که افرادی با نام آموزگار خودیاری از این راهکارها سوءاستفاده می‌کردند. این افراد نتایج شگفت انگیزی را به شما وعده می‌دهند و می‌گویند موفقیت چقدر آسان است (بدون این که به مراحل دشوار و پیچیده دستیابی به آن در واقعیت اشاره‌ای کنند). به عبارت دیگر، آنها شما را وارد رؤیا می‌کنند (الگوهای واکنشی و گزینشی در نمایه زبان و رفتار). یعنی باعث می‌شوند شما به طور منفعلانه داشتن یک عمارت، ماشین لوکس، مقادیر زیادی پول و ... را صرفاً تجسم می‌کنید. تبلیغ بیت کوین و ارزهای رمزنگاری شده و مجازی دیگر نیز به همین ترتیب است و کلاهبرداری‌های کلانی نیز در آن صورت می‌گیرد، اما اگر کسی در حالت واکنشی و گزینشی باشد، آهسته و پیوسته از روند حقیقی که برای دستیابی به موفقیت در نظر گرفته شده پیروی نمی‌کند. این افراد تنها به رؤیاهایشان می‌اندیشند. به همین خاطر این برنامه را خریداری می‌کنند، از آن پیروی نمی‌کنند، احساس شکست می‌کنند (چراکه معتقدند موفقیت تنها به شخص آنها بستگی دارد) و سپس محصول بعدی را خریداری می‌کنند و امیدوارند این محصول دیگر همانی باشد که همه چیز را برایشان محیا می‌کند. متأسفانه هیچ برنامه‌ای «این کار را **برای شما** انجام نخواهد داد»، زیرا برای موفقیت باید کار کنید. من همچنین در مقاله خودم، نحوه فروش و خرید برنامه‌های پیشرفت شخصی را، به گونه‌ای انگیزه بخش و مفید، برای دستیابی فردی به موفقیت توضیح داده‌ام.

گاهی اوقات ترغیب فرد به گرفتن تصمیم در حالت گزینشی ممکن است دشوار باشد، زیرا انتخاب به معنای کاهش و از بین بردن گزینه‌ها است و افراد گزینشی علاقه‌ای به این کار ندارند. آنها با داشتن امکانات انگیزه می‌گیرند، بنابراین چند گزینه در اختیارشان بگذارید، اما نه آنقدر زیاد که انتخاب برایشان دشوارتر شود. آنها می‌خواهند بدانند که چرا باید محصول شما را خریداری کنند.

به یاد دارم که با کسی قرار ملاقات فروش داشتم که در حال دست و پنجه نرم کردن با یک سری مشکلات بود. درست پیش از رفتن، ناخواسته از یک الگوی مقاومت ناپذیر استفاده کردم. من گفتم: «حتماً باید راهی برای یافتن آنچه می‌خواهید وجود داشته باشد». وقتی که به دفترم رسیدم، تلفن یکسره زنگ می‌خورد. گوشی را که برداشتم گفت: «حق با شماست. باید راهی وجود داشته باشد. شما... شما همان کسی هستید که قرار است به من کمک کند».

بعضی اوقات اگر روند طبیعی را منحصراً برای یک فرد بشکنید، او بلافاصله تصمیمش را می‌گیرد (به خصوص اگر الگوی واکنشی داشته باشد). یکی از کارکنان فرش‌شویی به من گفت: «شرکت می‌گوید برای تمیز کردن مبل باید ۵۰ دلار هزینه کنید، اما از آنجا که من الان اینجا هستم، می‌توانم این کار را با ۳۰ دلار برای شما انجام دهم».

اخیراً دریافته‌ام که بعضی اوقات حالت گزینشی برای افراد، صرفاً بخشی از روند خرید است و ممکن است نشانه آن باشد که فرد هنوز آماده انتخاب نیست. وقتی شخصی آماده خرید باشد، ناخودآگاه وارد حالت روندی می‌شود. به عنوان یک متخصص فروش، می‌توانید از مشتری‌هایتان بپرسید:

«آیا آماده برداشتن قدم بعدی هستید؟» (زبان روندی)

اگر آنها آماده باشند، با شما همراه خواهند شد. به این ترتیب می‌توانید پیش از مشتریان، از اینکه آمادهٔ خرید هستند یا نه آگاه شوید. اگر هنوز آماده نباشند، احتمالاً با گفتن چنین جملاتی به شما نشان می‌دهند که هنوز در حالت گزینشی هستند:

«چه محصولات دیگری دارید؟» یا «می‌خواهم موارد دیگری را هم بررسی کنم.»

راه درست برای فروش به شخصی که حالت روندی را ترجیح می‌دهد این است که مراحل کار را شروع کنید، زیرا پس از شروع کار، آنها خود را ملزم به اتمام آن می‌دانند. به آنها بگویید که این محصول یا خدمات روشی مناسب و درست برای انجام کارها است. آنها بیشتر از اینکه بخواهند بدانند چرا باید فلان محصول را خریداری کنند،علاقه دارند بدانند که چگونه آن را خریداری یا از آن استفاده کنند:

«مرحله اول، من محصولات را به شما نشان می‌دهم. بعد شما می‌توانید به آنها نگاه کنید. بعد از آن، من به شما نشان می‌دهم که چگونه باید از آنها استفاده کنید و می‌توانید یکی از آنها را نیز امتحان کنید. در مرحله بعد می‌توانید تصمیم بگیرید کدام‌یک برای شما مناسب‌تر است. پس از آن، ما نحوه عملکرد طرح پرداخت را پوشش می‌دهیم و آن را برای امضا شما آماده می‌کنیم. در انتها نیز شما می‌توانید بدون معطلی محصول خریداری شده خود را به خانه ببرید».

اگر محصول با معیارهایشان تطابق داشته باشد (و سایر عوامل خللی در روند ایجاد نکنند)، احتمالاً آنها روند را به اتمام می‌رسانند. ترجیح این است مرحله آخر روند، خروج مشتری با رضایت و خرسندی از خریداری محصول باشد، نه پرداخت صورتحساب.

انواع خاصی از فروشگاه‌ها به طور طبیعی، افرادِ دارای یک الگوی خاص را به

خود جلب می‌کنند. بعضی از افراد (به عنوان مثال من) ممکن است به خاطر داشتن گزینه‌های زیاد در فروشگاه های کتاب فروشی سردرگم شوند، اما برخی دیگر از همین مسئله هیجان‌زده خواهند شد.

فروشگاه اینترنتی IKEA، شرکت فروش مبلمان خانگی سوئدی که شعارش خودت آنچه می‌خواهی را طراحی کن است، دارای طرحی روندی است. هنگامی که به IKEA می‌روید، نمی‌توانید تا زمانی که کل فروشگاه را نگشته‌اید از آن خارج شوید (مگر این که زنگ خطر آتش سوزی را به صدا در آورند). مطمئنم! خودم امتحانش کردم. آنها برای انجام هر کاری روندی خاص را دنبال می‌کنند.

آنها برای قدم زدن از جلوی مغازه‌ها، اندازه‌گیری، تصمیم‌گیری، سفارش، صف‌آرایی، پرداخت، رفتن به پارکینگ، بارگیری و حتی مونتاژ مبلمان خریداری شده به محض ورود به خانه هم روندی در نظر گرفته‌اند.

استخدام

پس تا کنون دریافته‌اید که الگوهای گزینشی و روندی نقش مهمی در استخدام و مدیریت شغل شخصی‌تان دارند. در واقع این دسته مستقیماً به کمک برای انجام کار صحیح می‌پردازد. هنگامی که برای یک موقعیت، نمایه ایجاد می‌کنید، بپرسید که آیا این شغل عمدتاً شامل پیروی از یک سری روند از پیش تعیین شده است یا به ایجاد و طراحی سیستم‌ها و روندها می‌پردازد؟ آیا به راه‌اندازی و توسعه می‌پردازد یا تعمیر و نگهداری؟ هنگامی که درصد توزیع هر بخش را به دست آوردید، می‌توانید تبلیغات خود را به راحتی و به گونه‌ای بنویسید که افراد مناسب را به سمت خود جذب کرده و افراد نامناسب را دور کند. (به

بخش نوشتن تبلیغات برای مشاغل مراجعه کنید.)

وقتی در شغل مناسب خود هستید، می‌توانید هر نوع تفاوتی که می‌خواهید را ایجاد کنید. اگر دوست دارید به ایجاد و توسعه روندها بپردازید، گزینه‌های مربوط به این نوع مشاغل را یافته و دورشان خط بکشید، موقعیت‌های گزینشی برای شما مناسب خواهند بود. اگر ترجیح می‌دهید کارهایی را که شروع می‌کنید تکمیل کرده و به پایان برسانید و پروسه را مرحله به مرحله دنبال کنید، پس کارهای روندی برای شما مناسب هستند. وقتی من در حال نوشتن ویراست سوم این کتاب بودم، ابتدا روشی را برای دنبال کردن ایجاد کردم و سپس آن را دنبال کردم! (گزینه‌هایی برای ایجاد فرایند در مقابل خود گذاشتم، اما بیشتر اوقات صرفاً روند را دنبال کردم. گه‌گاه ایده خوبی به ذهنم می‌رسید و راه‌هایی کشف می‌کردم که با استفاده از آنها می‌توانستم مطالب را به طور متناسب در کتاب ذکر کنم).

شرکت‌های بازاریابی چند سطحی یا MLM مانند مری کی[۲۶]، اموی[۲۷] و کلیه شرکت‌های بهداشت و سلامتی با استخدام فروشندگان برای فروش محصولات خود فعالیت می‌کنند. طبق گفته رابرت فیتز پاتریک از آژانس مراقبت‌های طرح‌های هرمی[۲۸]، بیشتر افراد درگیر در این نوع مشاغل، پول خود را از دست می‌دهند و تعداد بسیار کمی‌از افراد موفق به ایجاد کاری تمام وقت در حیطه فروش چند سطحی خواهند شد. آنها افراد اشتباهی را هدف قرار می‌دهند. شرکت‌های بازاریابی چند سطحی با بیان امکانات احتمالی رسیدن به درآمد نامحدود، سعی در جذب توزیع کنندگان جدید دارند. این بارزترین استفاده از زبان گزینشی است. انتخاب، امکانات و حد مجاز نامحدود برای افراد گزینشی مقاومت ناپذیر است.

وقتی مردم وارد این هرم‌ها شده و به توزیع‌کننده بدل می‌شوند، معمولاً متوجه می‌شوند که شرکت‌ها از قبل، یک روند را برای فروش محصولات معین کرده‌اند. تمام کاری که یک فرد توزیع‌کننده باید انجام دهد این است که **به صورت واکنشی و مداوم از روند پیروی کند** تا به درآمدی سرسام‌آور دست یابد، ولی اکثر افراد در انجام چنین کاری با شکست مواجه می‌شوند.طنز تلخ مسئله آنجاست که اگر توزیع کنندگان برای فروش بسته‌های تبلیغاتی خود از زبان نفوذ روندی استفاده می‌کردند، احتمالاً استخدام کنندگان آنها واقعاً به درآمدی نامحدود دست می‌یافتند.

وقتی به استراتژی‌های موفقیت پیشنهاد شده برای بازاریاب‌های تلفنی می‌پردازید، در عین حال که باید بدانید این مسئله در مورد سایر فروشندگان نیز صدق می‌کند، به یک الگوی قابل توجه برخواهید خورد. آنها باید یک رویه و روند را دنبال کنند. بنابراین بازاریاب‌های تلفنی که الگوی روندی دارند به احتمال زیاد بسیار بیشتر از آنهایی که الگوی گزینشی دارند محصول مدنظرشان را می‌فروشند.

دلیل این مسئله ساده است. مسئله فروش دربردارندهٔ الگوی واکنشی و عمدتاً روندی است. شما با مشتریان احتمالی تماس می‌گیرید، رابطه برقرار می‌کنید، تجزیه و تحلیل نیازها را انجام می‌دهید، چیزی را ارائه می‌دهید که با نیازهای آنها مطابقت داشته باشد و در آخر به شخص کمک می‌کنید تا تصمیم‌گیری کند. این روند مدنظر است. اگر فردی الگوی گزینشی را ترجیح دهد، یک‌بار از این روند استفاده می‌کند، دفعهٔ بعدی از روندی دیگر.

عملکرد فروشندگان گزینشی عموماً مدام در حال نوسان و بالا و پایین رفتن است چون گاهی ایده‌ای درخشان به ذهنشان می‌رسد و میزان فروششان را به

شدت بالا خواهد برد. با این حال، آنها روش خود را دنبال نمی‌کنند تا زمانی که به بالاترین میزان عملکرد خود برسد و اغلب «پیگیری» کردن را نیز فراموش می‌کنند. افرادی که الگوی روندی دارند بارها و بارها همان روند را دنبال می‌کنند، زیرا نسبت به روند احساس راحتی و کارآمدی دارند. این مسئله برای فروش‌ایده آل است (اما هنگامی که شرایط فروش تغییر کند، حتماً باید به آنها روشی جدید آموخت).

انواع خاصی از مشاغل ذاتاً گزینشی یا روندی هستند. برای مثال خلبانی هواپیما مستقیماً و کاملاً روندی است. آیا می‌توانید خلبان یک هواپیمای تجاری را تصور کنید که دارای الگوی گزینشی باشد؟ «بیایید این دفعه راهمان را کج کنیم و یک سر تا قطب شمال برویم.» هر کاری که با ایمنی و سلامت سروکار داشته باشد به شخصی روندی احتیاج دارد، چراکه افراد مشغول در این جایگاه‌ها باید اقدامات اضطراری را به خاطر بسپارند و همیشه از دستورالعمل‌ها پیروی کنند. فردی که الگوی درونی و روندی دارد در این نوع کارها بسیار خوب عمل می‌کند. از طرف دیگر شما احتمالاً به فردی گزینشی برای تدوین و آزمایش روندهای اینچنینی احتیاج خواهید داشت که ترجیحاً از الگویی خلاف جهت نیز برخوردار باشد تا از مشکلات جلوگیری کند.

شغل معماری به فردی نیاز دارد که گزینه‌های زیاد و درک صحیحی از روند کاری داشته باشد. یک پیمانکار ساختمان نیز برای اطمینان از رعایت مقررات باید از میزان بسیار بالایی از الگوی روندی برخوردار باشد. اگر می‌خواهید منزلتان را نوسازی کنید، می‌توانید استخدام افراد با الگوی‌های ذکر شده را امتحان کنید.

در موقعیت‌هایی که نیاز به ایجاد راه حل‌های خلاقانه یا گزینه‌های جایگزین

برای سیستم‌های فعلی داشته باشید، افراد گزینشی نسبت به سایرین از برتری خاصی برخوردارند. به عنوان مثال مهندسانی که برای روند کار استخدام می‌کنید باید از میزان بالایی از الگوی گزینشی برخوردار باشند.

من در یک شرکت آموزشی در فرانسه با رئیسم که فردی شدیداً گزینشی بود و در محیط کاری از الگوی درونی برخوردار بود همکاری نزدیکی داشتم. من درباره طراحی سمینارهای خلاقانه از او چیزهای زیادی آموختم. به طور مداوم از ما خواسته می‌شد چنین سمینارهایی را چندین بار در همان سازمان‌های بزرگ برگزار کنیم. ما قبل از هر سمینار با هم ملاقات می‌کردیم تا برای سمینار آماده شویم و او همیشه اصرار داشت که ما هر یک از این سمینارها را مجدداً طراحی کنیم. من با اعتراض به او می‌گفتم: «اما پیِر، دفعه قبل همه چیز عالی بود، واقعاً عالی بود، همه از سمینار راضی بودند و اون رو دوست داشتند» او در پاسخ می‌گفت: «نه نه، باید راه بهتری برای انجامش وجود داشته باشه.» احساس می‌کردم که مدام بچه‌ای را از وان حمام بیرون آورده و دوباره توی آب فرو می‌بریم. در این نمونه می‌توانید تضاد میان افراد گزینشی و روندی را به وضوح مشاهده کنید.

برای طراحی نحوه آموزش، شما باید گزینه‌هایی را پیش روی خود ایجاد کنید، اما برای این که نتیجه آموزشی حاصله را به بهترین نحو ارائه دهید، باید روندهای متنوع را به قدر کافی تکرار کنید تا بتوانید از الگوهای اولیه روندهایی بی نقص بیافرینید. سخنگویان حرفه‌ای از روشی بسیار مناسب استفاده می‌کنند که هر دو الگوی گزینشی و روندی در آن تعبیه شده است. من برخی از سخنگویان و مربیان حرفه‌ای خلاق را می‌شناسم که‌ایده‌ها و برنامه‌های بسیار خوبی دارند، اما برای بازاریابی و فروش محصولات خود الگوی فعلی‌شان را به الگوی واکنشی و روندی تغییر نمی‌دهند. آنها منتظر

می‌شوند تا مشتری‌ها به سمتشان بیایند! یا برنامه فعلی‌شان را رها کرده و به دنبال ایجاد برنامهٔ دیگری می‌روند که در نهایت موفق به فروش آن هم نمی‌شوند.

غالباً میان الگوهایی که یک حرفه به آن نیاز دارد و الگوهای فردی که به سمت آن حرفه جذب می‌شود ناسازگاری وجود دارد. وقتی از پرستاران پرسیدم: «چرا شغل پرستاری را انتخاب کردید؟» جواب اغلب آنها چیزی شبیه به این بود: «می‌خواستم به مردم کمک کنم» یا «وقتی مدرکم را بگیرم، می‌توانم مسافرت کنم». این پاسخ‌ها معیار و متعلق به افراد گزینشی است. بسیاری از افراد به خاطر امکانات شغل پرستاری جذب این شغل می‌شوند.آنها افرادی با اولویت گزینشی‌اند. بعد از اینکه تصمیم گرفتند پرستار شوند به دانشکده پرستاری می‌روند. چه کسی در مدارس پرستاری تدریس می‌کند؟ افرادی که آنچه می‌خواستند را در کارهای بیمارستانی نیافته‌اند. سپس دانشجویان پرستاری مدارک خود را می‌گیرند و برای کار راهی بیمارستان‌ها می‌شوند. حال کار در بیمارستان‌ها چگونه است؟ کاملاً روندی و در مواردی به مقدار بسیار کم گزینشی.

از آنجا که بسیاری از سیستم‌های مراقبت‌های بهداشتی با جمعیت سالخورده و بودجه‌های کمتر تنظیم می‌شوند، توصیه‌ها به مراقبت‌های خانگی به مراتب افزایش یافته‌اند و به همین سبب خدمات پرستاری خصوصی به شدت در حال گسترش است. شما می‌توانید یک پرستار باشید، از مردم مراقبت کنید و این کار را به روش خود انجام دهید و فرصتی برای ایجاد گزینه‌های دیگر پیدا کنید. البته بیمارستان‌ها نیز در حال تغییر هستند و این امر نیازمند نیروی کار منعطف‌تر است.

کمی تنوع



برخورد در محل کار

یکی از مواردی که من در حین اِعمال تغییرات در شرکت‌ها متوجه شده‌ام، برخورد فرهنگ درونی بین بخش‌های مختلف است. برای مثال بیایید مقوله طراحی نرم افزار و بازاریابی را در نظر بگیریم. اگر مهندس نرم‌افزار هستید، ممکن است الگوی عمدتاً گزینشی داشته باشید. شما یک نرم افزار را توسعه داده و طراحی می‌کنید. گرایش به بازاریابی از سوی دیگر، عمدتاً روندی است، زیرا مراحلی برای دنبال کردن محصول به بازار وجود دارد (جدا از مرحله «خلاقیت» که پیام‌ها، تصاویر و شعارها در آن ایجاد می‌شود). مهندسان،

نرم‌افزاری را ایجاد می‌کنند و غالباً پروژه‌ای که در دست دارند را برای کار روی پروژه دیگر رها می‌کنند. آنها ممکن است به تغییر، تطبیق، بهبود برنامه و همچنین بررسی راه‌حل‌های جایگزین بپردازند. بخش بازاریابی سر آنها فریاد می‌کشد که: «تصحیح این کار را رها کنید! فقط آن را به ما بدهید تا بتوانیم آن را به بازار عرضه کنیم.» آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که چرا برای برنامه و نرم‌افزارهای محبوبتان مدام نسخهٔ ارتقاءیافته ارائه می‌شود؟ یکی از دوستان مشاورم، مشکل نرم‌افزارها را در یک خط جمع بندی کرد: «زمان کافی برای انجام دادن درست آن در یک وهله وجود ندارد، اما برای رفع مشکلاتش تا ابد فرصت خواهد بود.»

همین مسئله ممکن است میان مهندسان طراح و کارخانه اتفاق بیفتد. مهندس طراح چه کار می‌کند؟ سیستم‌ها و محصولات را طراحی می‌کند. کارخانه چه می‌کند؟ آنها را می‌سازد. هنگامی که مهندس طراح، به اعمال تغییرات مدنظر خود ادامه می‌دهد، مدیران تولید را دیوانه می‌کند!

اثربخشی بین گروهی

برای کارآمدی بیشتر کار گروهی و کاهش میزان درگیری‌ها بین بخش‌های گزینشی و روندی، هر گروه باید نقش گروه دیگر و نحوه عملکرد آن را درک کند. گروه‌های گزینشی برای ابداع راه حل‌ها باید خلاقانه به کشف احتمالاًت بپردازند. گروه‌های روندی باید اطمینان حاصل کنند که این بررسی‌ها در زمان و مکان مناسب نتیجه خواهند داد. بسیاری از شرکت‌ها برای ایجاد هماهنگی میان کارکنان این دو بخش، مدیر پروژه‌ای استخدام می‌کنند که به یک اندازه گزینشی و روندی باشد تا بتواند بین این دو بخش هماهنگی‌های کاری لازم را ایجاد کند.

گزینش نهایی



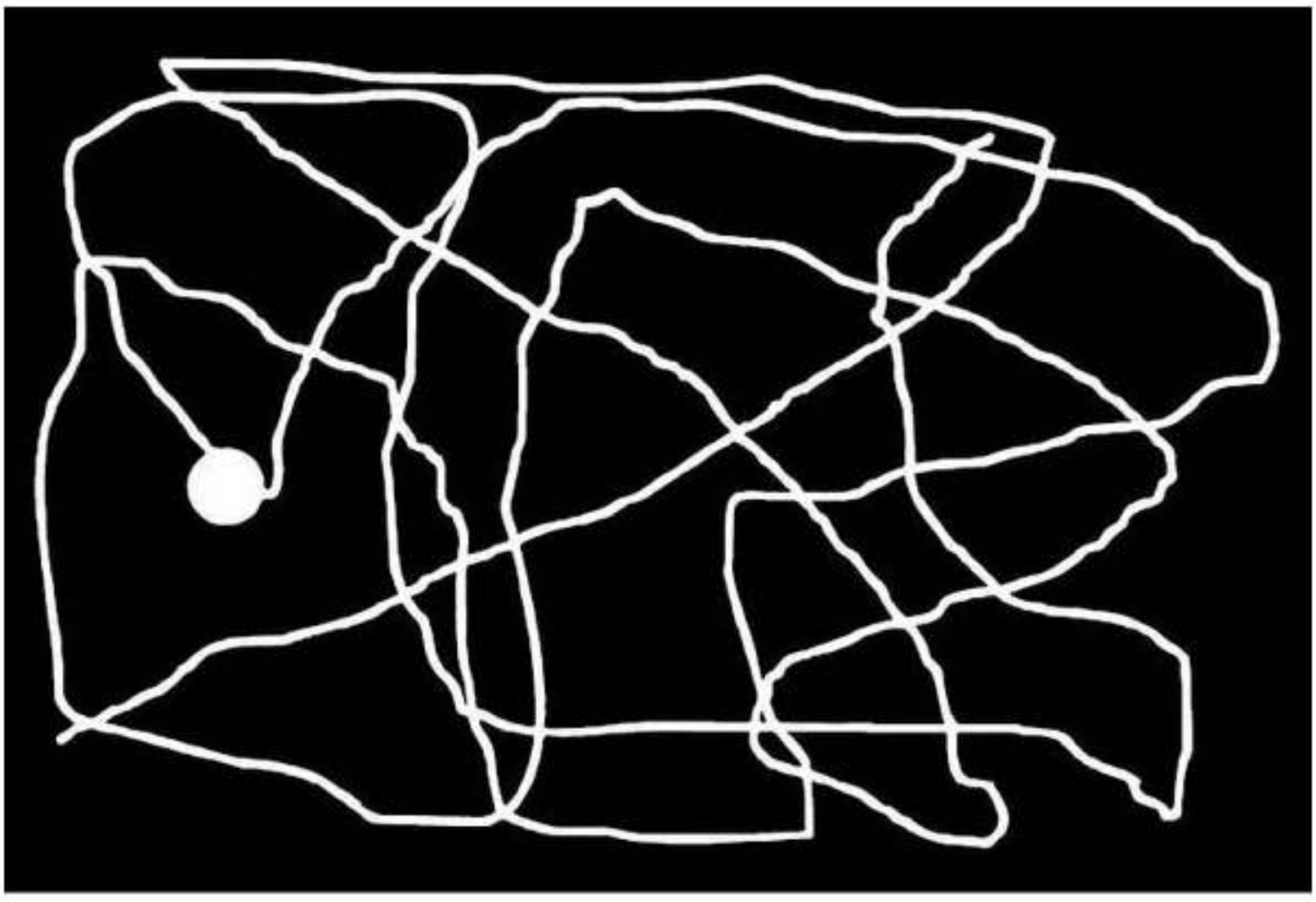
این دیگه اصلاحیه آخرِ!

خدمات فناوری و کاربران

آیا تاکنون توجه کرده‌اید که وقتی از یک «تکنسین» سؤال می‌کنید که چطور فلان کار را انجام دهم، آنها روش‌های زیادی برای انجام آن کار به شما ارائه می‌دهند؟ یافتن روندهای ساده برای استفاده از نرم افزارها، دستگاه‌ها و حتی کنترل از راه دور تلویزیون برای کاربران یک چالش مداوم است. البته من با در نظر گرفتن مشکلات خودم این حرف را می‌زنم! من غالباً به واسطهٔ تعدد روش‌ها، گزینه‌ها و تصمیماتی که حین کار با تکنولوژی باید در نظر داشت،

سردرگم می‌شوم.

تا به حال برای‌تان پیش آمده است که کسی به شما بگوید فلان اطلاعات را در یک صفحه وب بیابید، اما شما هرچه به صفحه نگاه کرده باشید آن اطلاعات را پیدا نکرده باشید؟ و سپس شخصی که شما را به آنجا ارجاع داده است با اصرار بگوید که اطلاعات آنجاست، اما شما باز هم قادر به یافتن آن اطلاعات نشده باشید؟ نحوهٔ برخورد سازندگان یک برنامه و کاربران آن، بسیار با هم متفاوت است. مطالعات ردیابی چشم نشان می‌دهد که حرکت چشم‌های اکثر کاربران هنگام اسکن یک صفحه وب،هنوز به شکل حرف F و به ترتیب از چپ به راست است. این روند بصری است. توسعه دهندگان، که صرفاً کاربر نهایی معمولی نیستند، تمایل دارند که هر صفحه را با سرعت بالا اسکن کنند و حرکت چشمانشان چیزی شبیه به این خواهد بود:



مشکل، زمانی رخ می‌دهد که توسعه دهندگان از الگوهایی مثل الگوی بالا

برای طراحی صفحات وب و سایر فناوری‌های نوین استفاده کنند! آن هم برای افرادی که به طور ناخودآگاه روندی یکسان را بارها و بارها تکرار می‌کنند. کاربران نهایی که از اسکن تصویری به شکل F پیروی می‌کنند، نمی‌توانند عناصری را پیدا کنند که خارج از الگوی اسکن معمول آنهاست. این دوگانگی گزینشی - روندی هنوز در طراحی صفحات ساده وب سایت‌ها اتفاق می‌افتد! حال تصور کنید که چه مشکلاتی بعد از به روزرسانی‌هایی ایجاد می‌شود که شامل تغییرات روندی در اجرای برنامه‌ای است که کاربران نهایی معمولی، روند فعلی آن را به خوبی شناخته بودند.

من برای تعیین الگوی نمایه زبان و رفتار کاربران نهایی و خریداران شرکت‌ها با یک توسعه دهنده بزرگ نرم افزار مشورت کردم. اکثر کاربران از الگوی روندی و همسان (که در فصل بعد اطلاعات بیشتری در مورد آن کسب خواهید کرد) برخوردار بودند، در حالی که خریداران شرکتی نرم‌افزارهای، اکثراً از الگوی گزینشی و دگرسان (خواستن چیزی جدید) برخوردار بودند. (در مورد الگوی دگرسان نیز در فصل بعد اطلاعات بیشتری کسب خواهید کرد).

کنترل تلوزیون دست چه کسی باشد؟

افرادی که در حالت روندی هستند، دوست ندارند کانال‌ها را بالا و پایین کنند. هنگامی که درگیر یک برنامه می‌شوند، دوست دارند همان برنامه را تا آخر دنبال کنند. افراد با الگوی گزینشی غالباً از برنامه‌ای به برنامه دیگر می‌روند و میان یوتیوب، نتفلیکس،پرایم و غیره در گردشند. من فکر می‌کنم افرادی که قابلیت کوچک شدن پنجره یک برنامه در صفحه تلوزیون با حفظ شبکه‌های دیگر را ایجاد کرده‌اند یا از الگوی گزینشی پیروی می‌کنند یا اینکه اساساً مشکل تعهد داشته‌اند! شایعات چنین می‌گویند که خانم‌ها دوست دارند تا آخر

برنامه را تماشا کنند و آقایان دوست دارند بین شبکه‌ها در گردش باشند. جری ساینفلد می‌گوید: «مردان به آنچه در تلویزیون درحال پخش است اهمیت نمی‌دهند، آنها فقط به آنچه در شبکه‌های دیگر می‌گذرد اهمیت می‌دهند». [۲۲]

مدیریت افراد

افرادی که الگوی گزینشی دارند در موقعیت‌هایی بهتر کار می‌کنند که می‌توانند سیستم‌ها و روندهای جدیدی را بسازند و راه‌اندازی کنند. آنها همیشه راهی به سمت یافتن روندهای استاندارد عملکرد پیدا می‌کنند، بنابراین شما باید تصمیم بگیرید که چگونه می‌توانید از خلاقیت آنها بیشترین بهره را ببرید. آنها با وظایفی انگیزه می‌گیرند که شامل ایجاد چیزی از مراحل نخستین می‌شود، به ویژه اگر نتیجه نهایی باعث افزایش گزینه‌ها شود. برای ایجاد انگیزه در آنها، می‌توانید به آنها بگویید که به فرصت‌ها بیندیشند یا یک جایگزین برای روشی پیدا کنند که در حال حاضر کارها را بر اساس آن انجام می‌دهند.

شما می‌توانید با گفتن این جمله که «این روند صحیح برای انجام کار است» باعث انگیزه در افرادی که الگوی روندی دارند هم بشوید. آنها با انجام دوباره و دوباره یک کار احساس راحتی می‌کنند. همیشه به آنها بگویید که نتیجهٔ نهایی چه اهمیت زیادی دارد.

به کارمندانی که هنگام کار، هر دو الگوی گزینشی و روندی را در محیط کاری دارند فرصت دنبال کردن این روند را بدهید تا آن را توسعه یا بهبود بخشند. می‌توانید از زبان تأثیرگذار برای هر دو الگو استفاده کنید. «شما می‌توانید

روش بهتری برای انجام این کار ایجاد کنید. می‌توانید از صحت آن مطمئن شوید (روندی و درونی)، و بعد از آن می‌توانید از این روند جدید استفاده کنید.»
برای کسی که الگوی بیرونی دارد، می‌توانید از چنین جملاتی استفاده کنید:
«با من تماس بگیرید تا از صحت کار اطمینان حاصل کنید...».

سازماندهی مجدد و اشتغال کارمندان

بسیاری از تشکیلات در سازماندهی خود تجدیدنظر می‌کنند و به دنبال راه‌هایی برای اشتغال بیشتر کارکنان و افزایش خلاقیت و نوآوری هستند. آنها در تلاش هستند تا کارمندان را به روش‌های جدید به تفکر وادارند تا بتوانند پاسخگوی تغییرات مداوم محیط باشند. چه‌ایده خوبی! بیشتر اوقات، هنگامی که برای پیشبرد این هدف، به دنبال الگوی کارکنان می‌گردید و می‌خواهید با توجه به طراحی الگوی آنان، مناسب‌ترین جایگاه را برایشان پیدا کنید، بهترین راهکار استفاده از الگوی گزینشی است. شما باید قادر باشید که مسیر حرکتتان را بی‌درنگ تغییر دهید. یعنی هر کاری که اکنون درحال انجام آن هستید را کاملاً تغییر دهید، روش‌های جایگزینی برایش طراحی کنید و سیستم‌های جدیدی برای پیش بینی و پاسخ به تغییرات ایجاد کنید.

در صورت کامل نشدن روند یا مراحل، چه اتفاقی برای شرکت‌ها، مشاغل مکمل، سیستم‌های آموزشی یا هر بخش دیگری رخ خواهد داد؟ فقط برای یک لحظه چنین وضعیتی را تصور کنید! البته این نکته نیز حائز اهمیت است که در بسیاری از موقعیت‌های کاملاً روندی، عملکرد به صورت خودکار یا با هوش مصنوعی انجام می‌شود.

من به‌ایده‌های مغرضانهٔ بسیاری در رابطه با الگوی روندی برخورده‌ام. مردم

معمولاًدوست ندارند که «روندی» نامیده شوند. من معتقدم که به جای اشاره به این مسئله که داشتن این الگو سبب غیر منعطف بودن فرد می‌شود، باید به واسطهٔ کمکی که این افراد به پیشرفت جامعه می‌کنند به آنان احترام گذاشت. این افراد روندی هستند که کارها را انجام می‌دهند. ما به افراد گزینشی نیاز داریم تا به گزینه‌ها و جایگزین‌های جدید فکر کنند و به افراد روندی نیاز داریم تا عملی بودن این‌ایده‌ها را بیازمایند. ایجاد یک تیم با عملکرد بالا به این بستگی دارد که شما از نقاط قوت مختلف اعضای تیم برای تحقق کارهایی که باید انجام شود استفاده کنید.

یادگیری مهارت‌های جدید (یا ... چرا برخی از ما نمی‌توانیم خوره‌های کامپیوتر را درک کنیم)

یادگیری، یک زمینه خاص است. افراد، سبک‌های مختلفی برای یادگیری دارند. دانستن نمایه مربوط به هر زمینه خاص (یا نمایه افرادی که درحال آموزش به آنها هستید) برای سرعت بخشیدن به یکپارچه سازی مطالب جدید مفید است.

وقتی اولین کامپیوترم را گرفتم، چند بسته نرم‌افزاری متفاوت با آن به دستم رسید. شخصی که کامپیوتر را از او خریدم تجربه زیادی در استفاده از آن داشت و چند ساعتی را صرف آموزش به من کرد. او گفت: «دوست دارم متوجه شوید که چرا اینطور سرهم بندی شده است.» من گفتم: «نه ممنون، من نمی‌خواهم بدانم چرا اینگونه سرهم بندی شده، فقط به من بگویید که چگونه آن را روشن کنم.» او ادامه داد: «خب، شما باید متوجه مفاهیم موجود در پس این برنامه‌ها باشید.» «نه نیاز نیست باشم. من می‌خواهم بدانم چطور می‌توانم یک سند ایجاد و چاپ کنم.»

یا برای مثال او در پاسخ به سؤال‌های مربوط به چگونگی این طور پاسخ می‌داد: «چندین روش وجود دارد که می‌توانید این کار را انجام دهید.» و من در حالی که حس می‌کردم فشار خونم دارد بالا می‌رود می‌گفتم: «من نمی‌خواهم چند روش یاد بگیرم. فقط یک راه به من بگو. راه درست را!»

من به یک روند برای دنبال کردن احتیاج داشتم. وقتی چند روند مورد نیازم را در استفاده از کامپیوتر آموختم، دیگر کوچکترین علاقه‌ای نداشتم که بدانم چرا هر یک از اجزای دستگاه در جای خاص خود تعبیه شده‌اند. در این شرایط او می‌توانست با گفتن چنین جمله‌ای با الگوی من تطابق یابد: «من روند اصلی ایجاد و چاپ یک سند را به شما نشان می‌دهم. وقتی متوجه آن شدید، نحوه کارکرد دستگاه را نیز به شما آموزش خواهم داد تا سایر کارهایی که نیاز است با دستگاه انجام دهید را نیز بیاموزید. بقیه اش را هم به خودتان می‌سپارم» یک فرد گزینشی ممکن است به واسطهٔ تمام امکاناتی که نرم افزار در اختیارش قرار می‌دهد انگیزه پیدا کند. با این حال من حس می‌کنم که اکثر افراد مبتدی در کار با کامپیوتر و سایر افرادی که به کسب مهارت‌های جدید مشغولند، صرفاً روندی برای دنبال کردن می‌خواهند.

در مواجهه با برنامه یا بخشی نوین از فناوری، برخی از افراد فقط آنچه باید بدانند را یاد می‌گیرند و بعد سریعاً از یادگیری مابقی بخش‌ها خسته می‌شوند، در حالی که برخی دیگر تا زمانی که تمام راه‌های استفاده از آن را متوجه شوند، به کار کردن با آن ادامه خواهند داد (گزینشی).برای من، دانستن این موضوع که استراتژی دوم (گزینشی) برای تسلط بیشتر بر فناوری‌های جدید سرگرم کننده‌تر و کارآمدتر است، رویکردم را تغییر داد. البته هنوز هم وقتی که روند مشخصی برای دنبال کردن وجود ندارد و انتخاب‌های زیادی پیش رویم قرار دارد، احساس خستگی و ناامیدی می‌کنم.

این مسئله امروزه همچنان مشکل برانگیز است، به ویژه در بسیاری از برنامه‌ها و سمینارهای یادگیری که در آن کارشناسان، گزینه‌های زیادی را در اختیار مبتدیان قرار می‌دهند، بی آنکه بدانند بسیاری از زبان آموزان از تعدد این گزینه‌ها دچار سردرگمی‌می‌شوند. البته به خاطر دارم که در سمیناری در مورد خلاقیت شرکت کردم که مجری آن برنامه، روندی برای خلاقیت به ما آموزش داد.

نمایندگی و همکاری با گروه‌ها

هنگامی که گروهی از افراد در حال یادگیری موضوعات جدید هستند، آنها به یک روند مرحله به مرحله نیاز دارند تا بتوانند یک رویه را تا تسلط بر مهارت دنبال کنند. در ابتدا گزینه، انتخاب یا جایگزین در اختیارشان قرار ندهید. به علاوه، اگر به گروهی یک دستورالعمل دهید تا از آن پیروی کند یا دستورالعملی را به آنها محول کنید، ولی در کنارش گزینه‌های دیگری نیز در اختیارشان قرار دهید، ممکن است کاملاً متوقف شده و دیگر ندانند که باید چکار کنند. اگر هنگام دستورالعمل دادن به یک گروه، روندی مرحله به مرحله و واضح در اختیارشان قرار دهید، راحت‌تر عمل خواهند کرد. من در یک کنفرانس در مونترال، یک کارگاه آموزشی مقدماتی در مورد نمایه زبان و رفتار برگزار کردم، اما نتوانستیم تمام الگوهایی که برای ارائه آماده کرده بودیم را در زمان اختصاص یافته بگنجانیم. شرکت کنندگان ناامید به نظر می‌رسیدند و خواهان ادامهٔ کنفرانس بودند. من به آنها گفتم: «خب، گزینه‌های زیادی وجود دارد. می‌توانیم الان برای ناهار برویم و زودتر برگردیم و آخرین الگو را معرفی کنیم، یا می‌توانیم همین حالا کار را ادامه دهیم و بعد از اتمامش ناهار بخوریم، یا می‌توانیم کلاً بی‌خیالش شویم. کدام را ترجیح می‌دهید؟» همه به

من‌من افتاده بودند و کسی پاسخی نمی‌داد.

گفتم: «من یک پیشنهاد دارم. بیایید الان برای ناهار برویم. بعد از ناهار، آنهایی که می‌خواهند می‌توانند نیم ساعت زودتر برگردند و در همین اتاق همدیگر را ملاقات کنیم و کار را تمام کنیم.» آنها گفتند عالی است و همه برای صرف ناهار رفتند.

هنگام توضیح یک تمرین یا اختصاص یک کار به یک گروه، باید روندی مرحله به مرحله را با صراحت برایشان تشریح کنید.

کوچینگ

وقتی ما در حال آموزش به دیگران هستیم اغلب به آنها کمک کنیم تا انتخاب‌های بیشتری در حین انجام کار داشته باشند. اگر دانش‌آموز شما به یک روند نیاز داشته باشد و شما تعداد زیادی گزینه در اختیارش بگذارید ممکن است سهواً باعث ایجاد فشارهای احساسی در او شوید. این فشارها ناشی از ارائه اطلاعات زیاد و گزینه‌های زیاد است، نه کمبود اطلاعات. یک روند مرحله به مرحله برای آنها مفیدتر است.

دانش‌آموزان کوچینگ که الگوی گزینشی دارند، علاقه به پیدا کردن گزینه‌ها و جایگزین‌های دیگر دارند، اما ممکن است در تعهد به انجام یک عمل تعیین شده، مردد باشند. یکی از راه‌های ایجاد انگیزه برای انجام کارها توسط این افراد، یادآوری معیارهایشان است و اینکه انتخاب و دنبال کردن یک مسیر توسط آنها منجر به دستیابی به تمام معیارهایشان خواهد شد.

(ارائه معیار به عنوان یک گزینه)

«پس از انتخاب گزینه مدنظر و آغاز به فعالیت در جهت آن، می‌توانید فرصت‌های بیشتری برای گذراندن زمان با خانواده خود داشته باشید، یا به سرگرمی‌ها و ... بپردازید.» (گزینشی و درجهت)

«پس از انتخاب گزینه مدنظر و شروع به فعالیت در جهت آن، دیگر نیاز نیست نگران چیزهایی باشید که مانع گذراندن وقت با خانواده یا رسیدگی به سرگرمی‌هایتان می‌شوند.» (گزینشی و خلاف جهت)

خلاصه

علت

سؤال: چرا شغل فعلی خود (یا خانه و غیره) را انتخاب کردید؟

گزینشی: علاقمند به توسعه و ایجاد سیستم‌ها و روندها هستند. در پیروی از روندهای تعیین شده مشکل دارند.

روندی: ترجیح می‌دهند راه‌های درست و آزمایش شده را دنبال کنند. هنگامی که هیچ روندی برای دنبال کردن نداشته باشند از کار دست می‌کشند.

درصد توزیع

(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)

عمدتاً گزینشی ۴۰٪

به میزان یکسان گزینشی و روندی۲۰٪

عمدتاً روندی۴۰٪

زبان تأثیرگذار:

گزینشی: فرصت‌ها، تنوع، امکانات نامحدود، انتخاب‌های زیاد، گزینه‌ها، قوانین را فقط برای آنها نقض کنید.

روندی: راه درست؛ چگونه؛ آزمونش را پس داده و صحیح است؛ سلسله مراتبی و به ترتیب صحبت کنید: اول.. . سپس. .. پس از آن ... مرحله آخر.

فصل هشتم: فاکتورهای تصمیم گیری: (تغییر کردن یا نکردن)

چگونه فرد نسبت به تغییر، واکنش نشان می‌دهد و چه فرکانسی از تغییر برایش لازم است؟ آیا به واسطهٔ جستجوی «دگرسانی» انگیزه می‌یابد یا «همسانی»؟

دسته مربوط به فاکتورهای تصمیم‌گیری مربوط به ساعت درونی شما و دفعاتی است که زنگ تغییر آن ساعت به صدا درمی‌آید. شما به واسطه تحول، انقلاب یا هردو گزینهٔ قبل انگیزه می‌گیرید یا به واسطهٔ ثبات و عدم تغییر؟ در این دسته چهار الگو وجود دارد:

همسانی

افرادی که از الگوی همسانی برخوردارند، خواهان وضعیتی ثابت در یک زمینه مشخص هستند. آنها تغییر را دوست ندارند و ممکن است از انطباق خودداری کنند. آنها ممکن است هر ده سال یک‌بار، تغییری اساسی را بپذیرند، اما این که خودشان عامل تغییر باشند فقط یک‌بار در هر پانزده تا بیست و پنج سال رخ می‌دهد.

همسانی با استثنا

افراد دارای الگوی همسانی، علاقه‌مند به استثنا در یک زمینه خاص هستند و

می‌خواهند در عین حال که همه چیز ثابت است، دچار پیشرفت شود. آنها تغییراتی که خیلی شدید نیست را می‌پذیرند و ترجیح می‌دهند که جایگاهشان به مرور زمان و به آرامی‌تکامل یابد. آنها اصولاً در برابر تغییرات عمده مقاومت می‌کنند، مگر اینکه بدانند که با این تغییر به صورت تدریجی ترقی خواهند کرد؛ به‌علاوه هر ۵ تا ۷ سال یک بار نیاز به تغییر اساسی دارند. این الگو تقریباً بیشترین درصد در زمینه شغلی و احتمالاً زمینه‌های دیگر را دارد.

دگرسانی

افرادی که الگوی دگرسانی دارند، عاشق تغییر هستند. آنها به واسطهٔ تغییر، پیشرفت می‌کنند و می‌خواهند این تغییرات به طور دائمی و در مقیاس عمده اتفاق بیفتد. آنها در برابر موقعیت‌های ثابت یا ایستا مقاومت می‌کنند و تقریباً هر یک تا دو سال به تغییرات اساسی نیاز دارند و در صورتی که در این بازه تغییرات به وجود نیاید، ممکن است محیط را ترک کنند. آنها دوست دارند تغییرات دگرگون‌کننده باشد و باعث ایجاد تفاوت‌های بسیار شود.

همسانی با استثنا و دگرسانی (الگوی دوگانه)

افرادی که هر دو الگو را دارند، تغییر و تحولات انقلابی را به همان اندازه دوست دارند که موقعیت‌هایی که در آن اوضاع در حال تحول و رشد است. آنها هردو مورد انقلاب و تکامل را دوست دارند و به طور متوسط هر سه تا چهار سال یکبار به تغییرات اساسی نیاز دارند.

درصد توزیع
(در زمینه کاری - از راجربیلی)
همسانی ۵٪
همسانی با استثنا ۶۵٪
دگرسانی ۲۰٪
همسانی با استثنا و دگرسانی ۱۰٪

شناسایی

سؤال:

رابطه بین شغل امسالتان با شغل سال گذشته‌تان (اولین خانه و خانه فعلی‌تان و غیره) **چیست؟**

یا

رابطه بین این شغل و شغل قبلی شما چیست؟

این پرسش می‌خواهد تعیین کند: «رابطه بین ... چیست؟» در این شرایط، واژه رابطه، حاکی از یکسان بودن، شباهت یا نوعی پیوند است. مردم یا به طور طبیعی کلمه را درک خواهند کرد و به شما خواهند گفت که کارشان در چه زمینه‌هایی یکسان یا مشابه است، یا متوجه منظور شما نمی‌شوند و فکر می‌کنند که درباره تفاوت‌های کاری از آنها سؤال کرده‌اید نه شباهت‌ها.

همسانی

- شبیه و یکسان هستند.
- ویژگی‌های مشترکی دارند.

تغییری در آنها رخ نداده است.

همسانی با استثنا

- با گذشت زمان تکامل یافته است.
- شبیه به همان قبلی است با این تفاوت که بیشتر، کمتر، بهتر، بدتر و غیره شده است (مقایسه در مقیاس متغیر).
- بیشتر از رسیدن به هدف، بر مسیر تمرکز دارند.

دگرسانی

- ممکن است کلمه رابطه را درک نکند.
- توصیف می‌کند که کارهایش در چه زمینه‌هایی کاملاً متفاوت‌اند.
- جدید، متفاوت، تغییر یافته، دگرگون شده، انقلابی.
- در زبان صحبتشان، تغییرات آنی حس می‌شود.
- روی هدف تمرکز می‌کنند و مسیر را نادیده می‌گیرند.

دگرسانی و همسانی با استثناء

- پاسخ‌های بخش همسانی با استثنا و بخش دگرسانی در این بخش نیز لحاظ می‌شوند.

مثال‌ها

همسانی: «دقیقاً مثل شغل قبلی است. هنوز هم با تجزیه و تحلیل اعداد سر و کار دارم».

همسانی با استثنا: «مثل شغل قبلی است، فقط مسئولیت بیشتر و وقت کمتری دارم».

دگرسانی: «کاملاً متفاوت است. الان دیگر مسئول فروش خارجی هستم».

همسانی و دگرسانی با استثنا: «امسال تغییرات بزرگی رخ داده است و عملکرد من بسیار بهبود یافته است».

برای تشخیص الگو در زمینه کاری از افراد بپرسید که هر چند وقت یک‌بار وظیفه‌های کاری‌شان در محل کار را تغییر می‌دهند. ممکن است شغل جدید آنها نیز عنوان شغل قبلی را داشته باشد، اما آنچه ما به دنبال آن هستیم این است که بدانیم چند بار مسئولیت‌هایشان را تغییر داده‌اند. پاسخ‌های آنها معمولاً با الگوی ساعت ذهنی‌شان برای تغییر مطابقت دارد. در سایر زمینه‌ها می‌توانید با پرسیدن اینکه چند بار خانه‌شان را تغییر داده‌اند یا هر سال برای تعطیلات چه کاری انجام می‌دهند و آیا هرسال به همان ویلای تابستانی‌شان می‌روند یا کار جدیدی انجام می‌دهند، این مسئله را بررسی کنید.

هنگام پرسیدن این سؤال حتماً زمینهٔ مورد نظرتان را به نحوی کاملاً واضح مشخص کنید، زیرا الگوهای افراد بر طبق آنچه در مورد آنها صحبت می‌کنند تغییر می‌کند. من نمایه یک آقا را در چندین زمینه مختلف مشخص کردم. پاسخ او به این پرسش در زمینه کاری چنین بود: «خب شغل جدیدم نیز در اصل مثل قبلی است، فقط حالا مسئولیت بیشتری دارم، به افراد بیشتری مشاوره می‌دهم و نظارت حساب‌های بیشتری برعهده من است.» همسانی با استثنا. به او گفتم: «خب، رابطه بین آخرین مسافرتی که رفتید با مسافرت قبل از آن چیست؟» او گفت: «رابطه! منظورتان از رابطه چیست؟» دو دقیقه پس از

پاسخ دادن به اولین سؤال درباره رابطه دو چیز، او ناگهان نتوانست کلمه رابطه را درک کند، فقط به این دلیل که زمینه را تغییر داده بودم.

زبان تأثیرگذار

در اینجا چند روش کاملاً جدید برای بهبود و حفظ ارتباط ارائه شده است.

همسانی:

- مثل؛ مشترک؛ مثل همیشه؛ مثل قبل؛ همانطور که می‌دانید بدون تغییر؛ ثابت؛ کاملاً یکسان؛ دقیقاً مثل گذشته؛ همسان

همسانی با استثنا:

- بیشتر؛ بهتر؛ کمتر؛ همان به جز؛ درحال پیشرفت؛ در مسیر ارتقاء؛ بهبود تدریجی؛ مشابه، اما حتی بهتر؛ حرکت به جلو؛ رشد؛ بهبود

دگرسانی:

- جدید؛ کاملاً متفاوت؛ برخلاف هر چیز دیگری؛ منحصر به فرد؛ خاص؛ کاملاً تغییر یافته است؛ غیرقابل تشخیص؛ تغییر؛ تعویض؛ چرخش کامل؛ کاملاً جدید؛ بی سابقه؛ تنها مورد

همسانی با استثنا و تفاوت:

- بهتر و جدید؛ یک رویکرد کاملاً متفاوت برای بهبود؛ به تدریج تغییراتی ایجاد شده؛ به وضعیت آرام‌تری بدل شده؛ کاملاً جدید و بسیار بهتر از گذشته است.

الگویتان را به نحوی کارآمد تغییر دهید

از آنجا که ممکن است افراد الگوهای مختلفی در زمینه‌های متفاوت داشته باشند، نباید الگوی فرد در یک زمینه خاص را به تمام بُعدهای زندگی‌اش تعمیم دهید. یکی از دوستان من که مکرراً در شغل خود تغییراتی ایجاد می‌کرد، علاقه داشت همیشه به یک رستوران مشخص برود و یک غذای خاص را سفارش دهد. افرادی که در زمینه خواندن از الگوی دگرسانی برخوردارند، ممکن است چهار یا پنج کتاب مختلف را با هم مطالعه کنند. برخی از مردم خانه‌ها و ویلاهایی دارند که هر سال تعطیلات خود را در آنجا می‌گذرانند و برخی دیگر حتی فکر سفر مجدد به یک مکان را به ذهنشان راه نمی‌دهند.

وقتی به گذشته خودم نگاه کردم، فهمیدم که در گذشته عادت داشتم که محل اقامتم را حدوداً هر هجده ماه یکبار تغییر دهم. بعدها فهمیدم که اگر این کار را انجام دهید، بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی فکر می‌کنند که شما مشکلی دارید و در پرداخت وام به شما مردد می‌شوند. حالا حدس بزنید که آنها چه الگویی دارند؟

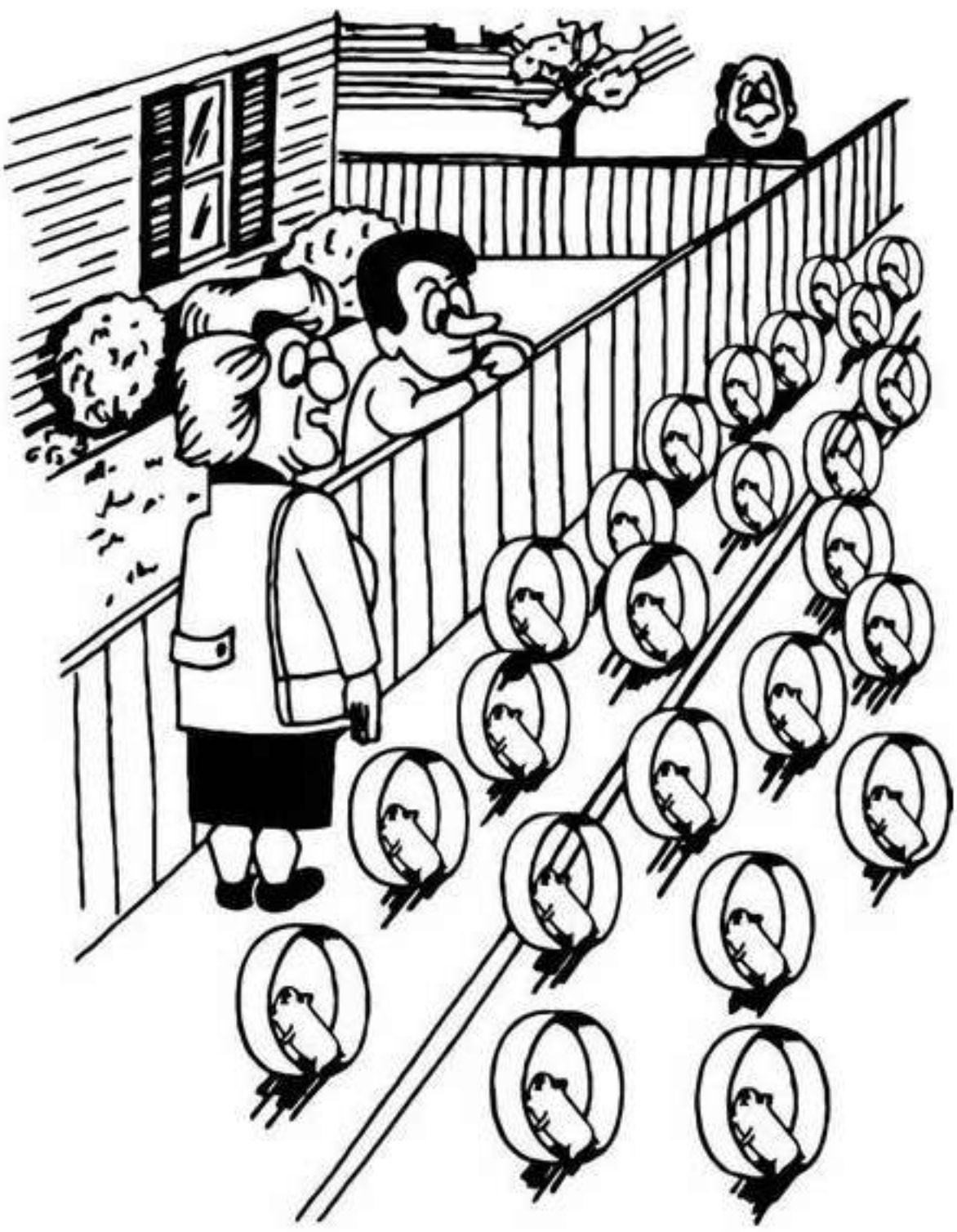
دانستن الگوهایتان می‌تواند به شما در درک و پیش‌بینی وقایع زندگی‌تان کمک کند. وقتی زنگ تغییر من در یک پاییز به صدا درآمد، ناگهان متوجه تمام مشکلاتی شدم که در محل زندگی‌ام دارم. به شدت می‌خواستم که جابه‌جا شوم. به خودم گفتم از آنجا که من روی چندین پروژه تجاری کار می‌کنم و به همکاری بانک نیاز دارم، باید طوری باشم که آنها مرا به عنوان یک فرد عادی ثابت و استوار بشناسند. به همین خاطر اتاق نشیمن خانه را رنگ کردم، مبلمان جدید خریداری کردم، وسایل قدیمی را جابه‌جا کردم و باعث شدم محل زندگی‌ام کاملاً متفاوت شود. بعد از دریافت کمک مالی که به آن نیاز داشتم،

خانه جدیدی پیدا کردم و آن را خریدم. با ایجاد تغییرات و بازسازی‌های زیاد، توانستم ۱۶ سال در آن خانه بمانم. به علاوه من زیاد به سفر می‌روم، پس در حقیقت می‌توان گفت که همهٔ آن ۱۶ سال را هم آنجا زندگی نکردم.

من دوستی دارم که از ترکیب الگوی به شدت گزینشی و شدیداً دگرسان در زمینه کار و مطالعه برخوردار است. او سه دوره کارشناسی ارشد مختلف را در سه دانشگاه در شهرهای مختلف شروع کرده بود و هیچ یک را به پایان نرسانده بود. او همچنین سه کودک با پیشینه‌های مختلف را به فرزندی پذیرفته بود. بعد از اولین دوره کارشناسی، دوباره به مدرسه رفت و پرستار شد. هر چند وقت یکبار به بیمارستان برمی‌گشت، زیرا دوست داشت از مردم مراقبت کند، اما معمولاً برای مدت کوتاهی در بیمارستان می‌ماند، از روند کاری خسته می‌شد و دوباره آنجا را ترک می‌کرد. الگوی تغییر او به طور متوسط یک تا دو سال بود، اما در برخی زمینه‌ها به کوتاهی شش ماه نیز می‌رسید.

از آنجا که دانش‌آموز بود این مسئله برای او دشوای‌های بسیاری ایجاد کرده بود، زیرا اگر کتابی را یکبار می‌خواند، دیگر نمی‌توانست حتی فکر دوباره خواندن آن را تحمل کند و دوست داشت چیز متفاوتی بخواند. او همراه من یک نمایه زبان و رفتار را تکمیل کرد و این تصمیم را گرفت: «من این دوره کارشناسی ارشد را تا انتها، یعنی تا زمان گرفتن مدرک ادامه می‌دهم.» (به علاوه او از الگوی درونی نیز برخوردار بود). این سومین تلاش او بود، و بالاخره موفق شد پروژه‌های مختلفی را در راستای دریافت مدرک کارشناسی ارشد انجام دهد. او برای پایان نامه خود یک پروژه تحقیقاتی در آسیا انجام داد و همسرش وقتی مرخصی می‌گرفت به او سر می‌زد. او راهی برای ارضاء نیاز خود به تنوع، به واسطهٔ فعالیت‌هایش پیدا کرد. از آن موقع تا کنون، دوره دکترای خود

را به پایان رسانده است و شغلش را نیز در سه سال گذشته دو بار تغییر داده است.



مهاجرت همسترها: هر هفت سال یکبار

همسر او در چندین زمینه دارای الگوی همسانی با استثنا بود و از تکامل و پیشرفت انگیزه می‌گرفت، در حالی که خودش از تغییر مداوم همه چیز لذت می‌برد. چگونه می‌توان چنین مسئله‌ای را در مقوله ازدواج و زندگی مشترک گنجاند؟ از آنجا که هیچ یک از ما در واقعیت زندگی نمی‌کنیم، خیلی مهم نیست که الگوی همسرش چه باشد، البته مادامی که همسرش چنین فکر کند که همه چیز رو به بهبود می‌رود و خودش نیز چنین بیندیشید که همه چیز

دائماً در حال تغییر است! البته این وضعیت هم تنها تا زمانی ادامه دارد که حین جابه‌جایی مداوم اسباب و اثاثیه خانه، پای همسرش به چیزی گیر نکند.

این پیشنهاد من به زوج‌هایی است که الگوهای متفاوتی دارند؛ نیاز خود به تغییر و همچنین نیاز همسرتان را درک کنید و از این موضوع اطمینان حاصل کنید که هر یک از شما حس می‌کنید که نیازهایتان درحال برآورده شدن است.

تحول و تکامل: استخدام

چندین نکته وجود دارد که باید هنگام آماده کردن نمایه شغلی برای استخدام افراد به آنها دقت کنید. آیا شغل مدنظر، وظایف متنوعی را در بر می‌گیرد؟ هر یک از این وظایف تا چه زمانی یکسان باقی می‌ماند؟ آیا تحقق موفقیت‌آمیز اهداف، مستلزم ایجاد یک انقلاب (دگرسانی) است یا تغییرات کوچک بر پایه و اساس قدیمی(همسانی با استثنا) یا حفظ وضعیت موجود (همسانی)؟ چه مقداری از هر گزینه لازم است؟

شما می‌توانید پیش‌بینی کنید که افرادی که الگوی دگرسانی شدید دارند، احتمالاً می‌توانند اطراف خود انقلاب ایجاد کنند، به خصوص اگر الگوی فعال و گزینشی نیز داشته باشند. در حقیقت، فردی با ترکیبی از الگوهای گزینشی و دگرسانی می‌تواند به یک هنرمند تمام عیار در زمینه تغییر و تحولات بدل شود. بعد از دو سال می‌خواستم با یکی از مراجعانم که چنین الگویی داشت تماس بگیرم. ابتدا با شرکتی که دوسال پیش آنجا مشغول به کار بود تماس گرفتم، البته مشخص است که اون شغلش را تغییر داده بود! خدا را شکر که رسانه‌های اجتماعی، کمک خوبی برای پیدا کردن افرادی هستند که زیاد جابه‌جا می‌شوند.

روزی نمایه‌ای برای یک آقا ایجاد کردم و به او در مورد الگوی دگرسانی‌اش و معنای این الگو در زمینه شغلی‌اش توضیح دادم. او گفت که سی سال معلم دبیرستان و مدیر ارشد بوده است. از او پرسیدم که او در چند مدرسه کار کرده است. او گفت که در هفده مدرسهٔ مختلف کار کرده است. دانستن این الگوها به شما امکان می‌دهد گذشته اشخاص را پیش‌بینی کنید و این یک ترفند عالی برای دست خالی نبودن در مهمانی‌هاست.

از آنجا که اکثریت افراد (۶۵٪) در زمینه کاری، الگوی همسانی با استثناء دارند، احتمالاً بیشتر به گزینه‌هایی با این الگو برخورد خواهید کرد. بسیاری از مشاغل به کسی احتیاج دارد که بتواند پروسه‌ای را ایجاد کرده و در آن پیشرفت کند. به‌علاوه، جایگاه‌های کمتری نیاز به افرادی با روحیات انقلابی دارند.

برای جذب افرادی با الگوی همسان، در مورد ثبات، امنیت، حفظ یک چیز و غیره صحبت کنید .برای جذب شخصی با الگوی همسان با استثناء، به پیشرفت، بهبود و رشد اشاره کنید. برای موقعیت شغلی شامل تعداد زیادی پروژه کوتاه‌مدت مختلف، از کلماتی مانند جدید، متفاوت، پروژه‌های کوتاه‌مدت و وضعیت کاری منحصر به فرد استفاده کنید.

برخی حرفه‌ها به طور طبیعی افرادی را با مشخصات خاص جذب می‌کنند. شرکت‌های نوپا افرادی را ترجیح می‌دهند که کاری جدید و متفاوت انجام دهند. سیستم مدارس دولتی (در انگلستان) تمایل دارد افرادی را برای تدریس جذب کند که الگوی همسانی در زمینه کاری دارند. آنها حدود ۱۲ سال را در سیستم مدرسه می‌گذرانند، سپس به دانشگاه می‌روند (نوع دیگری از مدرسه) و سپس دوباره به سیستم مدرسه باز می‌گردند. هرچند استثنائاتی در این روند

وجود دارد، اما به هر حال این موضوع یکی از دلایلی است که می‌تواند برای ایجاد تغییر در برنامه درسی، روند برگزاری آزمون‌ها، روش‌های ارزیابی معلمان و غیره چالش برانگیز باشد.

مدیریت افراد

کارمندان با الگوی همسانی، به تغییر واکنش مناسبی نشان نمی‌دهند. آنها برای انجام وظایفی که تغییر نمی‌کند، مانند بسیاری از کارهای اداری یا تولیدی، مناسب هستند. کارفرمایانی که الگوی همسان دارند، تلاش می‌کنند تا استانداردها را حفظ کنند و پیوستگی و استمرار ایجاد کنند. این ویژگی برای حفظ ارتباط بلند مدت با مشتریان نیز مناسب است. برای ایجاد انگیزه در کارمندان همسان، با آنها در مورد اشتراکات وظایف فعلی با وظایف قبلی صحبت کنید.

کارمندان پیرو الگوی همسانی با استثناء تا زمانی که تغییر، خیلی شدید نباشد، یک بار در سال آن را می‌پذیرند. این کارمندان در صورت قرار گرفتن در محیط‌های پرتحرک، احساس استرس می‌کنند، وقتی شاهد پیشرفتی در کار خود باشند انگیزهٔ بیشتری می‌یابند. برای اینکه آنها را به یک کار علاقه‌مند کنید، به آنها بگویید که این کارشان چطور باعث بهبود شرایط کلی یا پیشبرد کارهای قبلی‌شان می‌شود.

برای جلب علاقه کارمندی با الگوی دگرسان، کارهای مختلفی را به او واگذار کنید. از او بخواهید که چیزهایی را تغییر دهد (اگر الگوی فعال دارد) یا تغییراتی را برایش ایجاد کنید تا به آن تغییرات پاسخ دهد (اگر الگوی واکنشی دارد). به هر صورت این مسئله در برخی از شرکت‌ها درحال رخ دادن است.

کارمندانی که الگوی دگرسان دارند باید بدانند که در هر وهله کار کاملاً متفاوتی انجام می‌دهند. هر بار که این کتاب را به روز رسانی می‌کنم (همسانی با استثنا) یا نسخه جدیدی از آن منتشر می‌کنم (دگرسانی)، بسیاری از مردم از من می‌پرسند که چه چیزی در آن جدید است. این یک اشاره است به آنچه که آنها واقعاً در پی یافتن آن هستند.

رفع مشکل تغییرات سازمانی

روزی روزگاری (خیلی وقت پیش)، شرکت‌های بزرگ گروه‌های کاری داشتند که به آنها ماشین‌نویس می‌گفتند. بسیاری از افرادی که در گروه ماشین‌نویسی کار می‌کردند برای مدتی طولانی، گاهی اوقات پانزده، بیست یا بیست و پنج سال، در آنجا به کار ادامه می‌دادند و تمام روز را تایپ می‌کردند. سپس معجزه‌ای اتفاق افتاد. پردازشگرهای Word اختراع شدند. عوامل تغییر به واسطهٔ امکانات مختلفی که این ماشین‌های جدید فوق‌العاده می‌توانستند ارائه دهند، بسیار هیجان زده بودند. آنها ورود این ماشین‌های معجزه آسا را اینگونه به کارمندانشان اطلاع دادند: «ما ماشین‌های کاملاً جدیدی خریداری کرده‌ایم که قرار است نحوهٔ انجام کارهای‌تان را متحول سازند.» بسیاری از کارکنان بلافاصله استعفا دادند. تعداد زیادی نیز وحشت‌زده گفتند: «من برای یادگیری کار با این برنامه خیلی پیرم. من نمی‌توانم این کار را انجام دهم. من شکست خواهم خورد.» و بعد از آن طولی نکشید که اتاقک‌های ماشین نویسی به طور کامل منحل شدند.

نتیجهٔ اخلاقی داستان، ارتباط چندانی با برنامه‌های جدید و انقلابی ندارد. اگر بیش از پانزده سال از عمر خود را به تایپ کردن می‌گذراندید، آیا واقعاً

علاقه‌ای به تحولی انقلابی در شما بود؟ **زبانی** که برای اعلام تغییر از آن استفاده شده بود باعث ایجاد اضطراب بی‌مورد و مقاومت در محیط کاری شده بود.

استفاده از واژهٔ جدید یا انقلاب را در مورد این نوع افراد، کاملاً از ذهن خود بیرون کنید. زبان مناسب برای افراد دارای الگوهای همسانی و روندی چیزی مانند متن زیر خواهد بود :

«ما ماشین‌هایی را خریداری کرده‌ایم که دقیقاً مانند ماشین تحریر هستند. آنها همان صفحه کلید را دارند، تنها چند کلید اضافی دارند که به شما امکان می‌دهد سریع‌تر عمل کنید، بهتر کار کنید و اشتباهات را راحت‌تر تصحیح کنید، اما در اصل شبیه به ماشین‌های تحریر هستند. روش استفاده از آنها را نیز به شما آموزش خواهیم داد».

سازمان‌ها متوجه شدند که تعداد زیادی از نیروی کارشان از تغییرات مکرر امتناع می‌ورزند، اما بسیاری از آنها با برنامه‌های «بهبود مستمر» موافقت کرده‌اند. دقت داشته باشید که این برنامه‌ها «تغییر اساسی» نامگذاری نمی‌شدند.

اما این درس باید دوباره و دوباره آموخته شود. به نظر می‌رسد بسیاری از شرکت‌ها، بدون در نظر گرفتن الگوهای کارمندان خود، در حال سازماندهی مجدد، مهندسی مجدد، تغییر فناوری‌ها و معرفی نرم‌افزارهای جدید هستند. آنچه اهمیت دارد این است که با دانستن الگوی نیروی کار خود، زمینه را برای ایجاد تغییرات عمده فناوری و سازمانی تهیه کنید و برای اعلان اطلاعیه‌ها و اجرای تغییرات، برنامه‌ریزی کنید. تطبیق سخن شما با نیروهای کاری متأثر،

می‌تواند شانس ایجاد تغییر را به طرز چشمگیری بهبود بخشد. اضطراب و مقاومت لزوماً بخشی از برنامه‌های مربوط به تغییر نیستند و تنها در صورت اعلان ناصحیح به وجود خواهند آمد.

من متوجه شده‌ام که افراد مسئول ایجاد یا اجرای تغییر در سازمان‌ها، غالباً نیاز زیادی به تغییرات شخصی دارند. آنها غالباً با محیطشان ناسازگار هستند و به همین خاطر معمولاً به زبان افرادی که تمایل دارند آنها را تحت تأثیر قرار دهند، صحبت نمی‌کنند.

نحوهٔ اضطراب‌زدایی از کارمندانی که با ایجاد تغییرات زیاد، دچار سردرگمی می‌شوند

برای کاهش بیماری‌های ناشی از اضطراب و پیشگیری از سردرگمی‌حاصل از تغییرات زیاد برای کارکنان باید راهکاری ارائه کنید و برای جلوگیری از ایجاد محیطی پرتنش، باید با استفاده از تأثیر زبانی الگوهای همسانی و روندی، راهکارهایی را معرفی کرده و در محیط کاری به اجرا بگذارید. این مسئله حس آشنایی و شناخت نسبت به انتظارات شغلی را به افراد القا می‌کند. «همانطور که این فرایند را معرفی می‌کنیم (از گفتن واژه «جدید» پرهیز کنید)، متوجه خواهید شد که ما اولویت‌های کاری فعلی که از آنها آگاه هستید و همیشه به آن رسیدگی می‌کردید (همسانی) را حفظ کرده‌ایم و همانطور که قدم به قدم پیش می‌رویم و هر قدم را به نوبهٔ خود برمی‌داریم (روندی) مراحلی که باید از آنها استفاده کنید را به شما خواهیم آموخت(روندی)، تا پیشبرد همه چیز به آرامی‌صورت گیرد و انجام آن آسان‌تر شود (عمدتاً همسان و روندی)». اِعمال زبان همسانی و روندی حقیقتاً می‌تواند در استرس‌زدایی از کارمندانی که دچار سردرگمی‌شده‌اند، مؤثر واقع شود.

چرا برند کوکای جدید[۲۹] در کار خود موفق نشد؟

بار دیگر تأکید می‌کنم، هیچ جایگزینی برای تحقیقات بازاری خوب وجود ندارد. داستانی قدیمی، اما بسیار پرمخاطب در مورد یک شکست بازاریابی وجود دارد که در اینجا آن را بازگو می‌کنیم. آیا برند کوکای جدید، فرمول جدیدی از نوشابه پرطرفدار و محبوبمان کوکاکولا، را به خاطر دارید که برای مدتی کوتاه بین آوریل و ژانویه ۱۹۸۵ معرفی شد؟ ظاهراً وقتی آنها طعم کوکای جدید را آزمایش کردند، به این نتایج قطعی دست یافته بودند: طعم کوکای جدید از کوک قدیمی بهتر است. با این حال، آنها نمی‌توانستند نام جدیدی که انتخاب کرده بودند را هم آزمایش کنند. این توصیفات شرکت کوکاکولا در باب اشتباهی است که رخ داد: «فرمول مخفی کوکاکولا تغییر یافته بود، آن هم با استناد بر سلیقهٔ گروهی متشکل از حدودا ۲۰۰.۰۰۰ نفر از مصرف کنندگان. آنچه این آزمایش برای ما مشخص نکرده بود، پیوندی بود که مصرف کنندگان با کوکاکولایشان احساس می‌کردند، چیزی که نمی‌خواستند هیچ کس، از جمله شرکت کوکاکولا، آن را تغییر دهد.» [۲۳]

بیایید توزیع الگوها را در این دسته بررسی کنیم. طبق آزمایشات راجر بیلی، حداکثر ۳۰ درصد از جمعیت در زمینه کاری علاقه‌مند به تغییرات جدید هستند، اما صحبت کنونی ما در زمینهٔ نوشیدنی‌ها بود. فکر می‌کنید چند نفر حاضرند چشیدن طعم جدیدی در یک نوشیدنی را بپذیرند؟ آن هم نوشیدنی که از قبل می‌شناختند، به آن اطمینان داشتند و مدام آن را خریداری می‌کردند؟ ظاهراً که تعدادشان خیلی زیاد نیست.

کوکاکولا به خواست مشتریانش پاسخ داد و کوکای قدیمی را به بازار برگرداند.

آنها کوکای قدیمی را کوک کلاسیک نامیدند، که در آن از زبان همسانی استفاده شده است. البته حالا دیگر وقتی محصولات جدیدی مانند کوک زیرو[۳۰] (نوشابه رژیمی) و غیره را معرفی می‌کنند، هیچ اشاره‌ای به وجود چیز جدیدی در آن نمی‌کنند.

یک نوشیدنی کانادایی است که ظاهراً الگوی مخاطبانش را به Labatt Blue، خوبی درک کرده است. آنها یک تابلوی تبلیغاتی با این شعار تولید کردند: «از این نوشیدنی قدیمی و تکراری خسته که نشدید؟ ما هم نشدیم!».

من گمان می‌کنم که مصرف‌کنندگان مارک‌های بزرگ و مشهور نوشیدنی از الگوی همسانی برخوردار هستند و تنها افرادی که محصولات جدیدی که به صورت محدود تولید می‌شوند را ترجیح می‌دهند، مایل به امتحان کردن چیزهای جدیدند.

برند مارشالز[۳۱] در ایالات متحده و برند وینرز[۳۲] در کانادا، خانم‌ها را با استفاده از شعارهای دگرسان به فروشگاه‌های پوشاک و لوازم جانبی منزل خود جذب می‌کنند. «یک فروشگاه متفاوت.» یا «در مارشالز همیشه محصول جدیدی برای دوست داشتن پیدا می‌شود.»

هنگامی که بازار فروش شما عمدتاً از الگوی همسانی پیروی می‌کند، باید به مشتریان نشان دهید که این محصول چگونه چیزی که از قبل درباره‌اش طلاعات دارند را در اختیارشان قرار خواهد داد. محصول جدید شما باید مانند نسخه قدیمی‌قابل اعتمادش به نظر بیاید. «همیشه می‌توانید روی ما حساب کنید» یا «ما همیشهٔ آماده کمک به شما خواهیم بود». این روش می‌تواند یک چالش خلاق برای محصولات و خدمات جدید باشد. استفاده از این جمله نیز

می‌تواند برای‌تان مفید باشد: «آن زمانها را به خاطر دارید که از ... استفاده می‌کردید؟ حالا ... دقیقاً مثل گذشته با قابلیت‌های بیشتر بازگشته است».

مشتریانی که الگوی همسانی همراه استثنا دارند، به بهبود نیاز دارند. به آنها نشان دهید که محصول یا خدمات شما چه مزیت‌هایی نسبت به رقبای خود یا آنچه قبلاً از آن استفاده می‌کرده‌اند دارد. چگونه با کاهش مشکلات (خلاف جهت) زندگی آنها را آسان‌تر می‌کند (درجهت). کاربران نهایی احتمالاً خرید نسخه‌های ارتقا یافته را به خرید یک بسته نرم افزاری جدید ترجیح می‌دهند.

افرادی که الگوی دگرسانی دارند، خواهان چیزی کاملاً جدید و متفاوت از قبل هستند: «شما در محلهٔ خود تنها کسی خواهید بود که چنین چیزی در دسترس خواهد داشت» (بیرونی) یا «خودتان می‌توانید متوجه منحصر به فرد بودن این محصول شوید» (درونی).

اگر می‌خواهید نظر همه را به خود جلب کنید، به نسخهٔ ارتقا یافته‌ای از حرف‌هایی مانند «جدید و بهبود یافته» نیاز خواهید داشت، زیرا این شعارها دیگر قدیمی شده‌اند.

فروش و بازاریابی

در فروش و بازاریابی دو نکتهٔ مهم وجود دارد. اول، توجه مشتریان احتمالی را به خود جلب کنید و دوم اینکه آنها را وارد روند خرید کنید. برای جلب توجه همه، چه به صورت آنلاین، چه در خیابان یا یک مرکز خرید و غیره، باید خارج از گود بایستید. این مسئله یعنی باید به نوعی دگرسان باشید. در تبلیغات آنلاین برای جلب توجه از رنگ‌ها، حرکات و عناوین محرک استفاده می‌کنند.

داشتن الگوی دگرسان در این زمینه ضروری است، اما وقتی توجه مخاطبانتان را به خود جلب کردید باید الگویتان را با فاکتورهای تصمیم‌گیری مخاطبانتان مطابقت دهید.

با توجه به اطلاعاتی که از کارفرمایان امور بانکی به دست آورده‌ایم می‌توان گفت که مشتریان حتی اگر به دنبال خدمات یا محصولات بهتر باشند، بازهم خواهان احساس همسانی نسبت به مدیران حساب خود، نحوهٔ استفاده از وب سایت، فرم‌ها و مراحل پیگیری آن و غیره هستند.

در زمینه مشاوره و آموزش، ما اغلب با مراجعانی روبرو می‌شویم که مبتلا به سندرم «شیء درخشان» هستند. آنها شدیداً علاقه‌مند به ابزار جدید، مشاور جدید و روش‌های جدید هستند و قول می‌دهند که کل سازمان بتواند سیستم را یاد بگیرد و پیاده کند. مشاوران غالباً متوجه می‌شوند که پس از اتمام دورهٔ اول مشاوره، مراجعینشان دیگر به حرف‌هایشان پاسخ نمی‌دهند، زیرا سرگرم کار با شیء درخشان بعدی شده‌اند. راه حل این مسئله چیست؟ خودتان را به انجام یک پروژه که در حقیقت باعث ایجاد تفاوتی مثبت در افراد و سازمان می‌شود (نه یک پروژه جزئی و خنثی، بلکه پروژه‌ای بزرگ و تأثیرگذار) متعهد کنید (و بابت تعهدتان مبلغی را پرداخت کنید!) و اطمینان حاصل کنید که تلاشتان را بر روی چیزی ارزشمند متمرکز کرده‌اید.

خریداران و کاربران نرم افزار

خرید و استفاده از نرم افزار، همیشه جالب است. من و مشتریانم به واسطهٔ همکاری با برخی از شرکت‌های بزرگ نرم افزاری به یک درگیری جالب از الگوها برخوردیم. با توجه به خریداران نرم افزارهای شرکتی، متوجه شدیم که

به نظر می‌رسد آنها ترکیبی از الگوهای گزینشی و دگرسانی دارند. آنها غالباً می‌خواهند که به روزرسانی‌ها و نرم افزارهای جدید، برنامه‌های متفاوت بسیاری را در خود گنجانده باشند (حتی اگر نیاز فوری به این برنامه‌های اضافی نداشته باشند) و نسبت به سایر نرم افزارها کاملاً متفاوت به نظر بیایند. این مسئله را با وضعیت کاربران مبتدی مقایسه کنید: نصب هر برنامهٔ جدید برایشان دشوار و ناراحت کننده است، چرا که مجبور می‌شوند همه چیز را مجدد از نو بیاموزند.

کاربران تمایل دارند که ترکیبی از الگوهای همسانی و روندی در اختیار داشته باشند. (مثل الگوی خود من در زمینهٔ استفاده از نرم‌افزارها. از تغییرات ایجاد شده در نرم‌افزاری که به طور معمول از آن استفاده می‌کنم متنفرم، چون می‌ترسم مجبور شوم - دوباره! - مدت زمان زیادی را صرف یادگیری نحوه استفاده از آن کنم).

ما گزینهٔ بازاریابی و فرایندهای فروش را برای مشتری‌های نرم‌افزارمان اضافه کردیم تا هنگام وارد شدن به مرحلهٔ خرید به آنها الگوی خریداران و کاربران را نشان دهد. بخشی از این فرایند نیز شامل آموزش مسائلی به فروشندگان به منظور جلب اشتیاق کاربران و کاهش مقاومت آنها نسبت به نسخه‌های جدید است.

خلاصه

عوامل تصمیم گیری

سؤال: ارتباط بین (شغل امسال و شغل سال قبل شما) چیست؟

همسانی: آنها دوست دارند همه چیز یکسان باقی بماند. آنها تنها هر ۱۵ تا ۲۵ سال یک بار تغییر را می‌پذیرند.

همسانی با استثنا: ترجیح می‌دهند که موقعیت‌ها به مرور زمان تکامل یابند. آنها تقریباً هر ۵ تا ۷ سال یک‌بار خواستار یک تغییر عمده‌اند.

دگرسانی: آنها می‌خواهند تغییر مداوم و شدید باشد. آنها هر ۱ تا ۲ سال یک‌بار تغییر ایجاد می‌کنند.

همسانی با استثنا و دگرسانی: آنها هم تحول و هم انقلاب را دوست دارند. متوسط ایجاد تغییرعمده در زندگی‌شان هر ۳ تا ۴ سال است.

درصد توزیع

(در زمینه کاری - از راجر بیلی)

همسانی ۵٪

همسانی با استثنا ۶۵٪

دگرسانی ۲۰٪

همسانی با استثنا و دگرسانی ۱۰٪

زبان تأثیرگذار:

همسانی: همانطور که بود؛ همانطور که می‌دانید؛ مثل قبل؛ یکسان

همسانی با استثنا: بیشتر؛ بهتر؛ کمتر؛ همان به جز؛ در حال پیشرفت؛ در مسیر ارتقاء؛ بهبود تدریجی؛ مشابه، اما حتی بهتر؛ حرکت به جلو؛ رشد؛ بهبود

همسانی با استثنا و دگرسانی: بهتر و جدید؛ یک رویکرد کاملاً متفاوت برای بهبود؛ به تدریج تغییراتی ایجاد شده؛ به وضعیت آرام‌تری بدل شده؛ کاملاً جدید و بسیار بهتر از گذشته است.

فصل نهم: استفاده از کاربرگ نمایه نویسی (الگوهای انگیزه)

در صفحات بعد، تعدادی برگه از الگوهای انگیزشی قرار دادم که به شما کمک می‌کند تا در پرسیدن سؤالات نمایه زبان و رفتار و همچنین شناخت الگوهای فردی که در حال مصاحبه با او هستید، پیشرفت کنید. یک برگه مشابه را نیز می‌توانید در انتهای بخش الگوی‌های بهره‌وری بیابید. برگه نمایه کامل (برای هر دو الگوی انگیزشی و بهره‌وری) در انتهای کتاب برای استفاده شما تعبیه شده است.

در سمت راست صفحه سؤالاتی وجود دارد که باید بپرسید. من روی سؤالات اساسی تأکید کرده‌ام، در حالی که زمینه مربوط به هر سؤال نیز در همان ردیف نگاشته شده است. به یاد داشته باشید که برای دسته‌بندی سطح (فعال و واکنشی) سؤالی برای پرسیدن وجود ندارد. تنها کافی است به شخصی که در حال صحبت است توجه کنید تا به الگوهایش پی ببرید.

در سمت چپ نمودار، الگوها و خلاصه‌ای از هر سرنخ برای شناخت الگوها وجود دارد.

وقتی در حال مصاحبه با شخصی هستم، معمولاً با قرار دادن یک علامت چک در بخش فعال و واکنشی کارم را شروع می‌کنم، زیرا ۶۰ تا ۶۵ درصد از جمعیت درست در میانهٔ این محور قرار دارند. متعاقباً در حین مصاحبه، اگر آنها به هر سمت محور این الگو تمایل یابند، محل مناسب را علامت‌گذاری

می‌کنم.

با توجه به فاکتورهای تصمیم‌گیری، اگر کسی الگوی همسانی با استثناء و دگرسانی داشته باشد، من معمولاً یک علامت در بخش همسانی با استثنا و یک علامت در بخش دگرسانی قرار می‌دهم تا بتوانم میزان هر یک از الگوهای فرد را محاسبه کنم.

من غالباً عباراتی که یک الگوی خاص را نشان می‌دهد جایی می‌نویسم تا بتوانم هنگام بررسی نتایج با شخص، آنها را تأیید کنم.

بازخورد دادن

هنگام به اشتراک گذاشتن نتایج نمایه زبان و رفتار کسی، از استفاده از کلمات دشواری همچون در جهت یا خلاف جهت پرهیز کنید. اینکه رفتارهای هر الگو را به سادگی توصیف کنید برای فرد قابل فهم‌تر خواهد بود. به عنوان مثال بگویید: «شما ترجیح می‌دهید مشکلات را حل کنید و عیب یابی را انجام دهید، نه اینکه برای دستیابی به اهدافی مشخص تلاش کنید. آنچه شما را به سمت عمل سوق می‌دهد، حل کردن یا جلوگیری کردن از رخ دادن مشکل است».

خلاصه‌ای از الگوها را برای‌تان در بخش ضمیمه گنجانده‌ام تا به شما کمک کند در هنگام صحبت با افرادی که دانش تخصصی در این زمینه ندارند از اصطلاحات ساده‌تر استفاده کنید.

نام: .....

نمایه گر: .....

تاریخ: .....

شرکت: .....

مقام: .....

زمینه: .....

سؤالات	دسته‌بندی‌ها	الگوها: شاخص‌ها
سؤالی برای سطح وجود ندارد	سطح	فعال: جملات پویا،محرک،کوتاه و واضح واکنشی: امتحان کن - درباره‌اش فکر کن - می‌توانستی ... - صبر کن
از ... (شغل) خود چه انتظاراتی دارید؟	معیارها	
چرا این ... (معیارها) برای شما مهم است؟ (پرسیدن این سؤال تا ۳ بار مجاز است)	جهت دهی	درجهت: جلب - کسب - دریافت - گرفتن - دستیابی خلاف جهت: شناخت،پرهیز و حذف مشکلات
چطور می‌فهمید که در ... کار (شغل مراجع) خوب عمل کرده‌اید؟	منبع	درونی: حس درونی فرد بیرونی: حرف‌های دیگران - حقایق و شواهد
چرا ... (شغل فعلی) را انتخاب کرده‌اید؟	علت	گزینشی: منابع - انتخاب‌ها - احتمالاًت - تنوع روندی: داستان - شیوه - ملزومات - گزینه‌های انتخاب نشده
رابطه میان ... (شغل امسال و سال گذشته) چیست؟	عوامل تصمیم‌گیری	همسانی: مشابه - بدون تغییر همسانی با استثنا: بهترشدن - مقایسه دگرسانی: تغییر - جدید - خاص همسانی با استثنا و دگرسانی: جدید و مقایسه

بخش سوم: الگوهای بهره‌وری

الگوهای بهره‌وری

سؤالات	دسته‌بندی‌ها	الگوها: شاخص‌ها
(سؤالی برای میدان دید و جهت توجه وجود ندارد)	**میدان دید**	
	_____	**جزئی:** جزئیات، توالی، دقیقاً
	_____	**کلی:** نمای کلی، تصویر کلی، نظم تصادفی
	جهت توجه	
	_____	**خودی:** پاسخ‌های کوتاه یکنواخت
	_____	**دیگری:** پاسخ‌های پویا، توصیفی و خودکار
در مورد (وضعیت کار) برایم بگو که برایت مشکل ایجاد کرده است.	**بازخورد به استرس**	
	_____	**احساسی:** احساساتی می‌شود و احساساتی می‌ماند
	_____	**انتخابی:** احساساتی می‌شود و سپس به حالت عادی برمی‌گردد
	_____	**فکری:** احساساتی نمی‌شود
در مورد (وضعیت کار) که این (معیارها) را داشت برایم بگویید. (منتظر جواب باشید) چه چیزی را راجع به آن دوست داشتید؟	**سبک**	
	_____	**مستقل:** تنها، من، مسئولیت فردی
	_____	**هم جوار:** کنترلگر، در کنار دیگران
	_____	**تعاونی:** ما، تیم، مسئولیت‌های مشترک
	سازماندهی	
	_____	**شخص:** افراد، احساسات، واکنشها
	_____	**شیء:** ابزارها، وظایف،ایده‌ها
راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارتان) برای شما چیست؟ راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارشان) برای دیگران چیست؟	**ساختار قانون**	
	_____	**من / من:** قوانین من برای من / قوانین من برای شما
	_____	**من /. (خالی):** قوانین من برای من / اهمیتی ندارد
	_____	**هیچ / من:** هیچ قانونی برای من / قوانین من برای شما
	_____	**من / شما:** قوانین من برای من / قوانین شما برای شما
چطور متوجه می‌شوید که شخص دیگری (اندازه شما) در (کارش) موفق است؟ چندین بار باید (ببینید، بشنوید، بخوانید، عمل کنید) تا قانع شوید که کارشان خوب است؟	**بستر متقاعد شدن**	
	_____	**دیدن - تعداد نمونه:** عدد بدهید
	_____	**شنیدن - خودکار:** بنا را بر صحت بگذارید
	_____	**خواندن- اصولی:** هیچگاه کاملاً متقاعد نمی‌شوند
	_____	**انجام دادن - دوره زمانی:** دوره زمانی ارائه دهید

فصل دهم: الگوهای بهره وری

هشت دستهٔ بعدیِ نمایهٔ زبان و رفتار به شما می‌گوید که مردم چگونه اطلاعات را پردازش می‌کنند، به چه نوع کارها و محیط‌هایی برای داشتن بیشترین بهره‌وری در یک زمینه خاص نیاز دارند و چگونه در مورد چیزی قانع می‌شوند.

این دسته‌ها به شما در بررسی پیش‌نیازها و شرایط افزایش بهره‌وری افراد کمک می‌کنند.

در پایان این بخش، یک خلاصهٔ دیگر از کاربرگ‌های نمایه‌سازی برای شماقرار داده‌ام. این کاربرگ‌های خلاصه‌شده به شما کمک می‌کنند تا در پرسیدن سؤالات مربوط به الگوی بهره‌وری، شناسایی و کار با الگوهای ارائه شده، مهارت پیدا کنید.

فصل یازدهم: میدان دید (جنگل و درختان)

یک فرد چه میزانی از اطلاعات را بهتر پردازش می‌کند؟ یک تصویر کلی یا جزئیات خاص؟

با استفاده از دسته میدان دید، می‌توانید تعیین کنید که آیا فرد با نمای کلی و طرح‌های بزرگ بهتر ارتباط برقرار می‌کند یا با در اختیار داشتن جزئیات بهتر به نتیجه می‌رسد.

در این بخش دو الگو وجود دارد:

جزئی

افرادی که در یک زمینهٔ خاص از الگوی جزئی برخوردارند، بخش‌های اطلاعاتی کوچک را به خوبی کنترل می‌کنند. اگر این الگو شدید باشد، آنها نمی‌توانند یک نمای کلی را درک یا ایجاد کنند. آنها اطلاعات را در توالی خطی، گام به گام و با تمام جزئیاتش مدنظر می‌گیرند. یک شخص با الگوی جزئی به جای جنگل به طور کلی، درختان، شاخه‌ها و ترکه‌ها را در نظر می‌گیرد. در نتیجه این افراد ممکن است در اولویت‌بندی مشکل داشته باشند. اگر حواسشان در میانهٔ یک صحبت دنباله‌دار پرت شود، احتمالاً دوباره از اول یا درست از همان نقطه‌ای که سخنانشان قطع شده بود شروع به صحبت کنند. افراد با الگوی جزئی در مواردی مانند سازماندهی رویدادها یا کنترل کردن امور استدلالی خوب عمل می‌کنند.

کلی

افرادی که در یک زمینهٔ خاص از الگوی کلی برخوردارند، ترجیح می‌دهند روی بازنگری و در سطح مفهومی کار کنند، اگرچه می‌توانند برای دوره‌های زمانی محدود روی جزئیات نیز متمرکز شوند. از آنجا که آنها تصور کلی را یکجا مجسم می‌کنند، ممکن است بدون بیان ارتباط افکارشان به یکدیگر، ایده‌هایی را به صورت تصادفی ارائه دهند. آنها روی جنگل متمرکز می‌شوند، مشغول بودن با درختان برای مدتی طولانی آنها را عصبی می‌کند.

درصد توزیع (در زمینه کاری - از راجر بیلی)	
عمدتاً جزئی	٪۱۵
به میزان یکسان جزئی و کلی	٪۲۵
عمدتاً کلی	٪۶۰

شناسایی

با این که هیچ سؤال خاصی برای این دسته وجود ندارد، شما می‌توانید تقریباً در هر جمله‌ای که بیان می‌شود، الگوها را بیابید.

نکته: یکی از راه‌های ساده که می‌توانید از نتایج اطمینان حاصل کنید، گرفتن زمان مصاحبه برای نمایه کردن فرد است. به طور متوسط، کامل کردن یک مصاحبه بدون درنظر گرفتن بازخوردهای شما به فرد، ۵ تا ۸ دقیقه طول می‌کشد، اما مصاحبه با فردی که دارای الگوی جزئی است، بسیار طولانی‌تر خواهد بود.

هیچ سؤالی برای این دسته وجود ندارد.

نحوهٔ تشخیص این الگوها در گفتگو به این شکل است:

جزئی

- با توالی خاص و به صورت مرحله به مرحله صحبت می‌کنند.
- از کلمات توصیفی، صفت و قید زیاد استفاده می‌کنند.
- از اسامی‌خاص افراد، مکان‌ها و اشیاء در صحبت‌هایشان استفاده می‌کنند.

اگر دنبالهٔ حرف‌هایشان را فراموش کنند، ممکن است دوباره از اول شروع کنند یا از جایی که صحبتشان نیمه کاره مانده، ادامه دهند.

به نظر می‌رسد که فقط از قدم قبلی و بعدی جایی که هستند آگاهی دارند و درک زیادی از نمای کلی نیز ندارند.

کلی

- احتمالاً حرف‌هایشان را با ترتیب تصادفی بیان می‌کنند.
- نمای کلی و خلاصه‌ای ازایده‌هایشان بیان می‌کنند.
- مفاهیم و چکیدهٔ ایده‌هایشان را می‌گویند.

از جملات ساده استفاده می‌کنند و جزئیات یا توصیفات کمی به کار می‌برند.

- از کلمات کمی استفاده می‌کنند.

مثال‌ها

جزئی: «دیروز ساعت ۱۰ صبح، جورج و من با آقای ویوالدی که مشتری

رومی‌بزرگ ماست، درباره تمدید قرارداد حمل و نقل برای سومین سال پیاپی صحبت کردیم. او می‌خواهد که قیمت بسته‌بندی‌های مقوایی نیز در هزینه کل سال آینده محاسبه شود».

عمدتاً جزئی: «دیروز ساعت ۱۰ صبح، جورج و من با آقای ویوالدی که مشتری رومی ماست برای بحث در مورد تمدید قرارداد حمل و نقل، ملاقات کردیم. او می‌خواهد که قیمت بسته بندی‌ها نیز در هزینه کل محاسبه شود».

به یک اندازه جزئی و کلی: «دیروز آقای ویوالدی به جورج و من گفت که می‌خواهد قیمت بسته‌بندی مقوایی در هزینه‌های سال آینده محاسبه شود».

عمدتاً کلی: «سال آینده آقای ویوالدی می‌خواهد قراردادشان با ما را مجدداً منعقد کند».

کلی: «روم درخواست انعقاد مجدد قرارداد را داده است».

ترکیب‌ها

اغلب از من سؤال می‌شود که وقتی کسی درحال پاسخگویی به چرایی الگوهای انگیزشی است، اگر با بیان یک داستان پاسخ دهد، از کجا باید متوجه شویم که آنها جزئی هستند یا روندی. سؤال این است: «چرا کار فعلی خود را انتخاب کردید؟» برای تمایز بین یک الگوی روندی و یک دنباله که نشانه جزئی بودن است، باید به میزان جزئیات ارائه شده توجه کنید.

در اینجا چند مثال برای شما آورده‌ام. مورد اول پاسخ یک شخص با الگوی

روندی و عمدتاً کلی در یک زمینه خاص است. «در حقیقت من این نوع کار را انتخاب نکردم. من در یک شرکت دیگر کار می‌کردم و آنها افراد زیادی را اخراج کردند. وقتی این فرصت شغلی برایم پیش آمد بیکار بودم. من هم مصاحبه کردم و پذیرفته شدم.» روندی - عمدتاً کلی

در اینجا به نمونه‌ای با الگوهای روندی و عمدتاً جزئی اشاره می‌کنیم. «من از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۰ به عنوان مهندس پای کار[۳۳] برای شرکت Whoofed Cookies Beverage کار می‌کردم. سپس این شرکت دچار بحران مالی شد و برای جلوگیری از ورشکستگی مجبور به تعدیل ۲۵۰ نیرو شد. آنها بخشی که من در آن کار می‌کردم را بستند و من هشت ماه و نیم بیکار بودم. من در هر سه منطقه جغرافیایی، سی درخواست کار داده بودم. بعد از مدتی استفانی اسلوبدونویچ از شرکت Miracle Cure Cleaning با من تماس گرفت. روز بعد ساعت ۱۰ صبح با او قرار مصاحبه داشتم و استخدام شدم.» (جزئیات بسیاری بیان شد، اما هیچ معیاری برای انتخاب شغل وجود نداشت).

صحبت‌های فردی با الگوی جزئی و گزینشی هم اینگونه خواهد بود. «این دقیقاً همان موردی بود که دنبالش می‌گشتم. در این شغل با مردم ارتباط زیادی دارم، آن هم با افراد مختلف. من با افراد قد بلند، کوتاه قد، چاق و لاغر کار می‌کنم. افرادی که موهای فرفری دارند و افرادی با موهای صاف و افرادی که اصلاً مو روی سرشان نیست و ...» اینها داستان نیستند، اینها همه معیارند (پس الگو گزینشی است)، چیزی که من نامش را جزئیات طاقت‌فرسا گذاشته‌ام. (این که من این مثال را طاقت‌فرسا نامیدم، چه چیزی در مورد الگوی شخص من به شما می‌گوید؟)

یک نکته کلی دیگر:

وقتی بیشتر با شناخت الگوها در گفتگوهای روزمره آشنا شوید، گاهی متوجه می‌شوید چندین الگوی مختلف را به طور هم‌زمان و گاه حتی در یک جمله شنیده و یافته‌اید.

زبان تأثیرگذار

به طور کلی آن چه اهمیت دارد، تشخیص الگوی فرد و مطابقت دقیق سخنانش با نشانه‌های الگو در طول مکالمات است.

جزئی

دقیقاً؛ عیناً؛ خصوصاً؛ جزئیات؛ استفاده از سلسله مراتب و تعداد زیادی از کلمات توصیف‌کننده

کلی

- تصویر کلی؛ ایده اصلی؛ اساساً؛ نکته مهم این است؛ به طور کلی، مفاهیم

وقتی افراد خوب قربانی ارتباطات بد می‌شوند

وقتی فردی با الگوی کلی در حال برقراری ارتباط، مذاکره یا حل مسئله با یک شخص با الگوی جزئی است، ممکن است متوجه سوء تفاهم‌های زیادی در حرف‌هایشان شوید. شخصی با الگوی جزئی، ممکن است روی هر نمونه جداگانه از یک مسئله متمرکز شود و آنچه را که به ترتیب زمانی اتفاق افتاده است فهرست کند، در حالی که شخص با الگوی کلی، فقط می‌خواهد به نتیجه بپردازد. تفاوت زیادی در اندازه اطلاعاتی وجود دارد که هر یک از آنها در حال

پردازش آن هستند. یکی از این افراد هر مورد را با جزئیات بسیار در نظر دارد در حالی که دیگری تنها سعی در دریافت ایده‌ای کلی از بحث دارد.

در این حالت چندین اتفاق ممکن است رخ دهد:

۱. در حالی که فرد با الگوی کلی قادر خواهد بود برای مدتی صحبت‌های فرد با الگوی جزئی را دنبال کند، سریعاً حوصله‌اش سر می‌رود یا احساس می‌کند که در جزئیات غرق شده است و بسته به ترجیحات خود یا سکوت می‌کند، یا آنجا را ترک می‌کند، یا شروع به فریاد زدن خواهد کرد!

۲. فرد با الگوی جزئی، روی توضیح جزئیات بیشتر به فرد دیگر تمرکز می کند تا فهم موضوع را راحت‌تر کند و ممکن است متوجه تلاش‌های فرد با الگوی کلی برای جمع بندی و خلاصه کردن صحبت‌ها نشود.

۳. فرد با الگوی کلی، ممکن است به قدری مبهم صحبت کند که سایرین حتی به اطلاعات کافی برای فهمیدن حرف‌هایش دست پیدا نکنند. در چنین حالتی ممکن است اعتبار خود را نزد فردی با الگوی جزئی از دست بدهد، چرا که ممکن است فرد با الگوی جزئی چنین بیندیشد که او از عمد و با نیت ناصحیح چنین کوتاه سخن گفته است.

حالا درمان این مسئله چیست؟ چندین گزینه وجود دارد. (می‌دانم که انتظارش را داشتید).

ابتدا باید بدانید که با توجه به دلیل نیاز یک طرف به جزئیات، حل مسئله ممکن است مدتی طول بکشد. البته این مسئله مزیت‌هایی هم دارد چرا که

مفاد و جزئیات قراردادهایی که این افراد تنظیم می‌کنند به بهترین شکل ترتیب داده می‌شود و نیازی به بازبینی‌های مجدد و مکرر ندارد، از این روی باعث صرفه جویی در وقت خواهد شد. (برای بازبینی مجدد یک چیز باید حدوداً الگوی کلی و خلاف جهت داشته باشید.)

می‌توانید از شخصی که هر دو الگوی کلی و جزئی را دارد درخواست کنید که واسطه بین شما باشد و اساساً حرف‌های هر فرد را برای دیگری تفسیر کند. اگر خودتان واسطه هستید، باید به هر دو طرف اطمینان دهید که رویکرد هر دو مهم و مرتبط است، حتی اگر با هم متفاوت باشد.

برای توضیح حرف‌های فرد کلی به فرد جزئی، باید مشکلات و معیارها را بازیابی کنید و سپس توصیفات خود را به صورت سلسله مراتبی ارائه دهید، یعنی موارد را طبق دیدگاه فرد کلی بیان کنید. برای توضیح حرف‌های فرد جزئی به فرد کلی، ایدهٔ اصلی را به آنها ارائه دهید. به آنها بگویید :«نکتهٔ اصلی این است که مطمئن شوید که می‌توانید متوجه حرف‌های یکدیگر شوید! من نیز با تسهیل روند به شما کمک می‌کنم».

گزینه‌های دیگر این است که از فرد جزئی بخواهید فهرستی از موضوعات مهم را به منظور تسهیل درک آنها برای فرد کلی در یک صفحه آماده کند. برای این که کمک کنید سخنان فرد کلی برای فرد جزئی واضح‌تر باشد از آنها سؤالات حسی ویژه‌ای بپرسید: «چطور از عملکرد صحیح آن اطمینان حاصل می‌کنید؟» یا «آیا می‌توانید مثالی ملموس بزنید؟» یا «چه اتفاقات خاصی باید رخ دهد؟»

برای تأکید بر نقاط قوت طرفین، به فرد با الگوی جزئی اجازه دهید جزئیات هر توافق را بررسی کند (به خصوص اگر الگوی خلاف جهت نیز داشته باشند،

در این صورت می‌توانند خطاها و جا افتادگی‌ها را بیابند) و به فرد با الگوی کلی نیز اجازه دهید تعیین کند که آیا این روند به طور کلی در مسیر دستیابی به توافق قرار گرفته است یا خیر.

نکته اصلی این است که اطمینان حاصل کنید که هر یک از طرفین نحوه عملکرد خود و طرف دیگر را درک کرده است. آنها می‌توانند از این تفاوت‌های مکمل برای دستیابی به منفعت متقابل استفاده کنند، مشروط بر اینکه تفاوت‌هایشان را بپذیرند و روند را به گونه‌ای که در بالا ذکر شد تنظیم کنند تا نیازها و نقاط قوت هر فرد در نظر گرفته شود.

وقتی الگوی شخصی شدیداً جزئی باشد، چگونه می‌توانید با آنها در تعامل باشید و به آنها در رسیدن به پایان روندشان کمک کنید؟ یکی از کارهایی که می‌توانید انجام دهید این است که از آنها بپرسید که در آخر چه اتفاقی رخ می‌دهد. ممکن است این سؤالتان را نوعی تعدی تلقی کنند، اما حداقل جلوی تعلیق کلی رابطه را خواهد گرفت.

حق ثبت اختراع و وکالت‌های دیگر

هنگامی که شرکت نرم افزاری من با نام weongozi، درخواست حق ثبت اختراع را برای نرم افزار لیبرِتا[۳۴] داد، ما یک وکیل عالی استخدام کردیم. او ترکیبی از الگوهای جزئی و کلی و روندی و گزینشی داشت که برای کار پیچیدهٔ ما بسیار مناسب بود. او در ارائه تصویر کلی و تعیین استراتژی کلی و همچنین بیان و پایبندی به جزئیات در هر ادعا بسیار توانا بود. از آنجایی که در هر مورد قدم به قدم پیش می‌رفت و جزئیات را برای‌مان تشریح می‌کرد، با هم جلسات طولانی داشتیم. از آنجا که تحمل این حجم از جزئیات از آستانهٔ

تحملم خارج بود، کار سختی در پیش داشتم، اما به این خاطر که مسئله برایم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود، خودم را مجبور به دقت و پیگیری حرف‌هایش می‌کردم.

چرا تمام آهنگهایی که بلدم با لا، لا، لا پایان می‌یابند؟

در اینجا یک قیاس برای نشان دادن چگونگی پردازش اطلاعات به واسطهٔ شخصی با الگوی جزئی ارائه شده است. هنگامی که مردم می‌خواهند کلمات یک قطعه موسیقی را به خاطر بیاورند، معمولاً از ابتدا شروع به خواندن آهنگ می‌کنند، زیرا کلمات به طور متوالی و ترتیبی در مغزشان ذخیره می‌شود. اگر حواسشان را پرت کنید، زنجیره فکری‌شان را پاره می‌کنید، به همین خاطر مجبور می‌شوند دوباره از اول شروع کنند تا بتوانند زنجیره را ادامه دهند. صرف صحبت کردن و پاسخ دادن، باعث نمی‌شود به عقب برگردند، این پرت کردن حواسشان است که آنها را مجبور به شروع دوباره می‌کند. پرسیدن سؤال «بعدش چه اتفاقی افتاد؟» به آنها کمک کند تا به مورد بعدی برسند. با انجام این کار، شما به دنباله حرف‌هایشان احترام می‌گذارید و آنها را به مرحله بعد منتقل می‌کنید. کلمه «بعد» این پیش فرض را با خود به همراه دارد که قبل و بعد از یک مسئله خاص، اتفاقاتی رخ داده است.
پیشنهاد دیگر این است که اگر الگوی آنها بیش از حد جزئی نیست، از آنها بخواهید که سریع صحبت کنند، به صورتی که گویی درحال ضبط افکار خود بر روی نوار هستند.

استخدام

آیا یک کار نیاز به توجه دقیق به جزئیات مداوم برای مدتی طولانی دارد یا

اینکه توجه به جزئیات، تنها بخش کوچکی از مسئولیت‌های کلی آن است؟ حسابداری به کسی احتیاج دارد که بتواند برای مدت زمانی طولانی روی جزئیات تمرکز کند، اما تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های مالی چیزی بیشتر از بازنگری ساده حساب‌هاست. مدیریت افراد و مدیریت پروژه‌ها وظایفی عمدتاً کلی هستند.

بسیاری از موقعیت‌های شغلی در کارخانه‌های تولیدی، مانند خط مونتاژ، ماهیت جزئی دارند. افراد کلی به خاطر بی‌توجهی به جزئیات در این نوع کارها، اشتباهات بسیاری مرتکب می‌شوند. کنترل کیفیت الزاماً یک الگوی جزئی، روندی و خلاف جهت می‌طلبد.

سؤال اساسی برای پاسخگویی در هنگام معرفی یک موقعیت شغلی این است که توجه به جزئیات تا چه حد ضروری است؟ شما که نمی‌خواهید یک داروساز با الگوی کلی هنگام آماده‌سازی نسخه، دوز نامناسبی از دارو را تحویل دهد! البته حالا دیگر کارهای این چنینی را به صورت ماشینی انجام می‌دهند.

کارفرمایان سخت‌گیر

اگر یک کارفرما به میزان یکسانی از الگوی جزئی و کلی برخوردار باشد، کار کردن با او بسیار دشوار خواهد بود. این نوع کارفرما علاوه بر اینکه دقیقاً می‌داند چه کارهایی باید انجام شود، در گفتن چگونگی انجام یک کار به کارمندانش هم بسیار جزئی و دقیق عمل می‌کند. از آنجا که آنها به عنوان کارفرما، مسئولیت رسیدگی به هر دو جنبهٔ کار را دارند، غالباً چیزی را به عهدهٔ فرد رها نمی‌کنند، چرا که معتقدند که در این صورت، راحت‌تر است کار را خودشان انجام دهند چون خودشان بهتر از هر کس دیگری می‌توانند آن کار را

انجام دهند. هنگامی که این الگوها با الگوی تعاونی ترکیب شوند (لطفاً به سبک کار مراجعه کنید)، آنها دیگر هیچ قلمرو و آزادی عملی برای کارکنان خود باقی نمی‌گذارند.

یکی از مزایای داشتن استعدادی برابر در بررسی جزئیات و ارائه تصویر کلی این است که چنین افرادی توانایی تجزیه‌وتحلیل و انجام کارهای پیچیده را دارند. آنها می‌توانند در سطح خاص یا سطح کلی هر پروژه مشغول به کار شوند.

چالش رهبران

یکی از مهم‌ترین کارهایی که رهبران انجام می‌دهند - که اگر شما هم رهبر کارهای خود هستید باید آن را انجام دهید - این است که تصمیم می‌گیرند در این لحظه (امروز، هفته آینده، ماه بعد و ..) برای دستیابی به اهدافشان، باید تا چه حد و روی چه اطلاعاتی تمرکز کنند. اگر یک رهبر بیش از حد درگیر جزئیات شود، ممکن است فراموش کند که چه مسائلی برای تکمیل کار و حرکت به سوی مرحله بعد اهمیت دارد. من با مدیر یک مدرسه نوساز که برای رشد سریع بسیار حریص بود صحبت کردم و به او توصیه کردم که اطمینان حاصل کند که فقط کارهایی را انجام دهد که حقیقتاً به استعدادهای شخص او نیاز دارد و هرگاه چنین نبود، آن کار را به شخص دیگری محول کند.

کارمندان هم باید اطمینان حاصل کنند که در حال کار بر روی موارد صحیحی هستند و سطح مناسبی از جزئیات را در مقابل تصویر کلی زیر نظر دارند. رئیسِ گابریلا از او پیش من شکایت کرد و گفت نمی‌داند باید با او چه کند. گابریلا همهٔ وظایفش را به شکلی عالی انجام می‌داد، ولی به طور کلی به اداره

هیچ کمکی نمی‌کرد. او مدیر فروش بود، ولی هیچکدام از اهداف فروش محقق نشده بودند.

گابریلا نیز از بازخورد منفی رئیسش ناراحت بود. در حالی که گابریلا تأکید داشت که وظایفش را به شکلی عالی انجام داده است، رئیسش همچنان تکرار می‌کرد که او متوجه موضوع نمی‌شود. گابریلا مشغول کار روی مسائل مهمی نبود که باعث تفاوت چشمگیری بشود. او روی جزئیات تمرکز داشت و به تصویر کلی نگاه نمی‌کرد تا بتواند مشخص کند که تلاش و وقتش را روی چه چیزی بگذارد. من هم کارمندی با همین شرایط داشتم. او نمی‌توانست تشخیص دهد که کدام یک از وظایف او باید در اولویت باشد.

توصیه می‌کنم علاوه بر مسائل و مشکلاتی که باید مرتفع کنید، هدف و مقصد خود را نیز در ذهن داشته باشید و مرتباً بررسی کنید تا مطمئن شوید که آیا در جهت دستیابی به آنها هستید و آیا کاری که درحال انجامش هستید (این ماه، این هفته، امروز، این ساعت و ...) بیشترین تأثیر را در پیشبرد شما به سمت اهدافتان دارد یا خیر. برای انجام این کار، وسعت حوزه دیدتان را افزایش دهید و تصور کنید که درحال بازنگری کارهایتان هستید، گویی در هلیکوپتر نشسته‌اید و به قدر کافی برای دیدن محدودهٔ گذشته، حال و آینده ارتفاع گرفته‌اید. این امر باعث می‌شود در مورد آنچه باید بر روی آن تمرکز کنید، تصمیمات بهتری بگیرید.

فروش، بازاریابی و ارائه پیشنهادات

خریداران احتمالی که دارای الگوی کلی هستند، نیازمند توضیحات زیادی هستند و می‌خواهند تصویر کلی مطابق با معیارهای آنها باشد. همانطور که

انتظار می‌رود، افراد با الگوی جزئی نیز خواستار فهرستی از جزئیات ذکر شده با ترتیبی خاص هستند. تبلیغات چاپی برای محصولات فنی یا نرم افزاری، غالباً حاوی جزئیات بسیاری در همان برگه آگهی است. این تبلیغات را می‌توان با اضافه کردن یک تصویر و اضافه کردن چند کلمه، با الگوی خریداران کلی نیز مطابقت داد.

بسیاری از شرکت‌ها، هنگام ارائه پیشنهاد، نمی‌دانند که الگوی گروه خریداران عمدتاً جزئی یا کلی یا به میزان یکسان جزئی و کلی است. برای جذب شانسی خریداران جزئیات کم یا زیاد ارائه ندهید! پیشنهادات، **باید** حاوی جزئیات زیادی باشند. چرا؟ چون افراد با الگوی کلی خود به بررسی جامع می‌پردازند و با نگاهی به بالا و پایین فهرست، قسمت‌های خاص مورد نیاز خود برای تکمیل تصویر ذهنی‌شان را پیدا می‌کنند. افراد با الگوی جزئی و افراد دارای الگوی ترکیبی هم که برای تصمیم‌گیری به متنی کامل و با جزئیات نیاز دارند.

در هنگام ارائه پیشنهاد برای کار با آژانس دولتی یا شرکت‌های بزرگ، اغلب آنها از الگوهای نمایه زبان و رفتار افرادی که تصمیم گیرنده هستند آگاهی ندارند. به همین دلیل من یک قالب پیشنهادی [۲۴] توسعه داده‌ام که با دانستن ساختاری مشابه با الگوهای اصلی به شما در ارائهٔ پیشنهاد مناسب کمک خواهد کرد.

زندگی، جهان و همه چیز

داگلاس آدامز در رمان علمی‌تخیلی محبوبش، راهنمای مسافران مجانی کهکشان[۳۵]، بزرگترین سؤال زندگی، جهان و همه چیز را از بزرگ‌ترین رایانه‌ای پرسید که تاکنون ساخته شده است. پس از قرن‌ها محاسبه و

گمانه‌زنی‌های زیادی از طرف فیلسوفان کهکشان، رایانه شگفت انگیز پاسخ خود را به جمعیت منتظر ارائه داد. پاسخ این بود: **۴۲**. وقتی یک سؤال کلی را از یک نهاد جزئی می‌پرسید چه انتظاری دارید؟

بیش از حد کلی عمل می‌کنید؟

هنگامی که شما در حال برنامه‌ریزی هستید، مهم است که بتوانید برنامه‌تان را از روند عمدتاً کلی به سمت مراحل جزئی ببرید. من با مردی در اواخر دهه سوم زندگی‌اش صحبت کردم که از کارش بسیار ناراضی بود، به حدی که دچار افسردگی شده و مرخصی استعلاجی گرفته بود.

وقتی درباره اینکه چه اهدافی دارد و اینکه چگونه باید به آن اهداف دست یابد با هم صحبت کردیم، برایش سخت بود فراتر از کلیاتی مثل اینها برود: «می‌خواهم سر کارم خوشحال باشم» یا «نمی‌خواهم تنها کار کنم». او همچنین در مورد نیاز به یافتن شغل مناسب خودش هم صحبت کرد، چرا که او میزان زیادی از زمان خود را در حرفه‌ای اشتباه تلف کرده بود. او فشار زیادی به خود وارد می‌کرد و در مرحله تلاش برای کشف ماهیت مناسب وظایفش و یافتن محیط کاری انگیزه بخش، گیر افتاده بود.

او چنین ترکیبی از الگوها را در خود داشت: واکنشی، کلی، خلاف جهت، گزینشی، بازخورد احساسی به استرس. با داشتن چنین ترکیبی از الگوها او فهمیده بود که در حلقه‌ای بی پایان درحال چرخش است، چرا که او منتظر بود (حالت واکنشی) و به‌ایده‌های کلی برای در نظر گرفتن می‌اندیشید (حالت گزینشی و کلی)، اشکالات ایده‌اش را بررسی می‌کرد (حالت خلاف جهت) و شدیداً احساس استرس می‌کرد (حالت احساسی).

کمک به فردی که چنین مشکلاتی دارد، زمان بر است. اگر فرد مورد نظر از وضعیت فعلی خود به اندازه کافی بیزار شود، این مسئله به او کمک می‌کند که انگیزه لازم برای انجام هر کاری که لازم باشد را به دست بیاورد. این انگیزه خلاف جهت است. همه ما بعضی مواقع از این طریق انگیزه گرفته‌ایم؛ میزان کافی بیزاری از وضعیت منجر به تغییر دادن آن وضعیت می‌شود. «آیا شما به اندازه کافی برای تغییر اوضاع خود بیزاری کشیده‌اید، یا ترجیح می‌دهید صبر کنید تا وضعیتتان وخیم‌تر شود؟»

رویکرد در جهت در این زمینه به گونه‌ای است که باید به این افراد کمک کنید تا موقعیت‌هایی از زندگی‌شان را به خاطر آورند که در آن لحظات، بسیار با انگیزه و راضی بوده‌اند، سپس اشتراکی میان این موقعیت‌ها و کار مناسب برای آنها بیابید، اما برای انجام این کار، ابتدا اطمینان حاصل کنید که آنها در حالتی پرتحرک و شاد هستند و می‌توانند روی موضوع تمرکز کنند. هر دوی این روش‌ها به اطلاعات خیلی بیشتری از آنچه من بتوانم در اینجا بازگو کنم احتیاج دارند، اما در اصل شخص نیاز دارد که الگوهایش را از واکنشی، کلی و گزینشی به سمت فعال، جزئی و روندی به حرکت در آورد. (برای اطلاعات بیشتر در مورد چگونگی انجام این کار، لطفاً به فصل مربوط به کوچینگ مکالمات با نمایه زبان و رفتار مراجعه کنید).

افرادی که الگوی شدیداً کلی دارند ممکن است مواردی را با ترتیبی تصادفی ارائه دهند (مثلاً از کلمات مرکب ضد و نقیض استفاده کنند)، زیرا آنها به تصویر کلی می‌نگرند. گاهی اوقات این افراد زحمت مشخص کردن رابطه بین مواردی که بیان می‌کنند را به خود نمی‌دهند، زیرا در ذهن خود، رابطهٔ کلی را به وضوح می‌بینند. در نتیجه گاهی مخاطبان اصلاً متوجه نمی‌شوند که آنها در

مورد چه چیزی صحبت می‌کنند. کسی که از الگویی شدیداً جزئی برخوردار است، تمایل دارد جزئیاتی بیش از آستانه تحمل افراد عادی ارائه دهد. من عاشق دریافت گزیده سخنان بعد از سخنرانی مدیر مالی ارشد با حضار هستم، زیرا بسیاری از جزئیاتی که در طول سخنرانی‌ها ارائه می‌شود، خارج از نیاز مخاطب‌هاست.

چگونه می‌توان فهمید که هنگام برقراری ارتباط، خیلی کلی بوده‌اید؟ به افرادی که به صحبت‌هایتان گوش می‌داده‌اند نگاه کنید، آیا گیج به نظر می‌رسند؟ آیا به نظر می‌رسد منتظر شنیدن حرف‌های بیشتری از شما هستند؟ می‌توانید از آنها بپرسید که آیا علاقه‌ای به شنیدن اطلاعات بیشتر دارند؟ درباره کدام قسمت؟ توجه به بازخوردی که می‌گیرید به شدت مفید است! اگر الگوی شما به سمت کلی میدان دید تمایل دارد، برای پاسخگویی به سؤالات آماده شوید و از خود بپرسید که حضار دوست دارند چه چیز دیگری را بدانند.

اگر تمایل دارید اطلاعات زیادی بدهید، ممکن است **دو جمله** به شما کمک کند. دو جمله صحبت کنید و سپس به مخاطبان خود (چه یک نفر و چه چند نفر) نگاه کنید یا به حرف‌هایشان گوش کنید و سپس از خود بپرسید: آیا آنها اطلاعات بیشتری می‌خواهند؟ آیا آنها بی‌حوصله به نظر می‌رسند یا می‌خواهند مکان را ترک کنند؟

خلاصه

میدان دید

سؤال: هیچ سؤالی برای این دسته وجود ندارد.

جزئی: با جزئیات و سلسله مراتب راحت‌تر کار می‌کنند و نمی‌توانند تصویر کلی را ببینند.

کلی: نما و تصویر کلی را ترجیح می‌دهد و می‌توانند برای دوره‌های کوتاه مدت، جزئیات را اداره کنند.

درصد توزیع

(در زمینه کاری - از راجر بیلی)

عمدتاً جزئی ۱۵٪

به میزان یکسان جزئی و کلی ۲۵٪

عمدتاً کلی ۶۰٪

زبان تأثیرگذار:

جزئی: دقیقاً؛ عیناً؛ مشخصاً؛ جزئیات زیادی ارائه می‌دهد.

کلی: فهمیدن؛ فکر کردن در مورد؛ صبر کردن؛ تجزیه و تحلیل؛ در نظر گرفتن؛ تصویر کلی؛ اساساً؛ نکته اینجاست که؛ به طور کلی.

فصل دوازدهم: جهت توجه (وقتی اشاره کردن جواب نمی دهد)

آیا شخص در ارتباط با دیگران به رفتار غیر کلامی‌دیگران توجه می‌کند یا صرفاً بر اساس تجربیات درونی خودش برخورد خواهد کرد؟

دستهٔ «جهت توجه» نشان می‌دهد که فرد زبان بدن و لحن صدای افراد دیگر را چه وقت و چگونه درک می‌کند و به صورت خودکار به آن پاسخ می‌دهد یا از آن امتناع می‌کند. دو الگو وجود دارد:

خودی

افراد در حالت خودی گرچه دچار احساسات می‌شوند، اما احساسات زیادی از خود نشان نمی‌دهند. بعضی اوقات بین دریافت محرک و هنگامی که به آن پاسخ می‌دهند، فاصله زمانی وجود دارد. آنها بر اساس آنچه مناسب می‌دانند واکنش نشان می‌دهند. این افراد تنها با مفهوم حرف دیگران قانع می‌شوند، نه با لحن صدا و زبان بدن و میزان ارتباطشان. از آنجایی که متوجه زبان بدن دیگران نمی‌شوند، در ایجاد رابطه مشکل دارند و به همین دلیل سرنخ‌های بسیاری را از دست می‌دهند. افراد دارای این الگو به سادگی متوجه اشارات نمی‌شوند. آنها نحوهٔ پیشرفت رابطه را تنها بر اساس احساسات خودشان در می‌یابند. در نتیجه آنها در ارتباطات بین فردی مهارت چندانی ندارند. در محل کار، بسیاری از افراد خودی در زمینه‌هایی که مهارت‌های ارتباطی در آنها ضرورتی ندارد، بسیار خبره و ماهرند.

دیگری

افراد در حالت «دیگری» نسبت به رفتار بقیه به صورت خودکار واکنش نشان می‌دهند. آنها (در گروه خود) بسیار پرتحرک هستند و با چهره، حرکات بدن و تغییر در لحن صدا به دیگران واکنش نشان می‌دهند. آنها نحوه پیشرفت رابطه را بر اساس پاسخ‌های آگاهانه یا ناخودآگاه شخص دیگر درمی‌یابند. این افراد در ایجاد و حفظ رابطه خوب عمل می‌کنند، مشروط بر اینکه الگوهای مناسب دیگری نیز داشته باشند.

درصد توزیع (در زمینه کاری - از راجر بیلی)	
خودی	٪۷
دیگری	٪۹۳

یک نفر از بین چهارده نفر

با توجه به مطالعات راجر بیلی در زمینه کاری، در صورتی که این آمار برای عموم مردم نیز صادق باشد، تقریباً از هر چهارده نفر که با آنها ملاقات خواهید کرد، یک نفر از الگوی عمدتاً خودی برخوردار است. با توجه به تجربیات شخصی‌ام، فکر می‌کنم که شما تعداد زیادی از افراد را می‌یابید که جایی در میانه این دو الگو قرار دارند.

شناسایی

هیچ آزمایش کلامی برای این الگو وجود ندارد، زیرا این امر به واسطهٔ زبان بدن یا نداشتن آن مشخص می‌شود. برای آزمون جهت توجه، من معمولاً یک مداد را به طور تصادفی و از روی قصد روی زمین می‌اندازم. افراد دارای الگوی دیگری به طور خودجوش خم می‌شوند و آن را بر می‌دارند، مشروط بر اینکه افتادنش را دیده یا صدایش را شنیده باشند. افراد خودی مداد را برنمی‌دارند. هنگام صحبت با شخصی از طریق تلفن، من وسط یک جمله عطسه می‌کنم یا سرفه می‌کنم. آیا فرد در مقابل این عمل من معادل فرهنگی خودش برای عبارت «عافیت باشد» را استفاده می‌کند یا نه؟

سرنخ‌های زیر هم در طول گفتگو آشکار خواهد شد:

خودی

- نبودن پاسخ‌های فرهنگی مناسب در رفتار مانند تکان دادن سر یا گفتن آها و غیره

  واکنش نشان دادن تنها به محتوای حرف‌ها
- «برنداشتن مداد از روی زمین»

عدم توجه یا واکنش به لحن صدای شما

- **تغییر چهره یا صدای کم - نداشتن تغییر چهره و صدا**

دیگری

- به هر دو جنبهٔ محتوا و غیرکلامی پاسخ می‌دهد
- ارتباطات
- تکان دادن سر، تحرکات بدنی یا گفتن آها و غیره به عنوان بازخورد

- پرتحرک (در گروه‌های خود)

بیایید فرض کنیم من در حال صحبت با فردی با الگوی خودی هستم و با شانه‌های پایین افتاده و لب‌های ورچیده و تن صدای گرفته می‌گویم: «من واقعاً خوشحالم که اینجا هستم.» برداشت آن شخص این خواهد بود که من واقعاً خوشحالم که اینجا هستم. تا وقتی صراحتاً نگویید که: «من ناراحت و عصبانی هستم» آنها متوجه این مسئله نمی‌شوند. اشاره کردن و طعنه زدن به عنوان یک روش معاشرتی در قبال این افراد به کارتان نخواهد آمد.

در حالی که فقط ۷ درصد از جمعیت در محل کار الگوی خودی دارند، چنین به نظر می‌آید که الگوی تعداد زیادی از افراد در خط مرزی قرار داشته باشد، یعنی تنها تعدادی از الگوی خودی برخوردارند. شما می‌توانید آن افراد را به واسطه انداختن مداد شناسایی کنید. آنها به مداد نگاه می‌کنند، به شما نگاه می‌کنند، به مداد نگاه می‌کنند و سپس در نهایت ممکن است تصمیم بگیرند که آن را بردارند. این حرکتشان نه خودبخودی است و نه یک واکنش غیر ارادی. واکنش غیرارادی، عملی خارج از محدوده کنترل فرد است. بعضی اوقات نیز می‌توانید این افراد بین مرزی را به این واسطه شناسایی کنید که، اگرچه ممکن است رفتار غیرکلامی کمی‌از خود نشان دهند (مثلاً تغییر حرکت، حالت چهره، صدا)، اما می‌توانند نسبت به رفتار غیرکلامی‌دیگران توجه و واکنش نشان دهند.

مثال‌ها

هیچ نمونه‌ای از کاربرد واژگانی خاص برای این دسته وجود ندارد. فقط مشاهده رفتار افراد به شما امکان می‌دهد الگوهای «خودی» و «دیگری» را در آنها شناسایی کنید.

وقتی که سمینار ارتباطات و حل و فصل اختلافات را در CERN (مرکز اروپایی تحقیقات هسته‌ای) در ژنو برگزار می‌کردم، مهندسی با ما همکاری می‌کرد که از الگویی شدیداً خودی برخوردار بود. او مدام بحث را متوقف می‌کرد تا تعریفی صریح‌تر از اصطلاحات بخواهد و با این کار باعث آزار سایر شرکت کنندگان می‌شد. او برای درک محتوای آنچه گفته می‌شد، فیلترهای خاص خود را داشت و سخنان را از آن فیلتر عبور می‌داد. من از شرکت‌کنندگان خواستم که تمریناتی را به صورت گروهی انجام دهند که باید در آن یک سری تکنیک‌های مقابله را تمرین می‌کردند. قرار بود یک نفر مکالمه را نگاه کند و بازخورد ارائه دهد و دیگر اعضای گروه هر یک به ترتیب نقش بازی کنند. وقتی وارد گروه او شدم، او عملاً داشت اشک می‌ریخت، زیرا با اینکه فهمیده بود که چیزی برای دیدن و فهمیدن وجود دارد، نتوانسته بود آن را ببیند یا بشنود. من مجبور شدم مشاوره‌ای لحظه‌ای و حضوری به او بدهم تا به او کمک کنم تا روی راه حل‌های محتمل متمرکز شود.

تعریف یک میزبان یا مهماندار خوب این است که پیش از میهمانان، متوجه خواستهٔ آنان شود. به عنوان مثال، وقتی در خانه کسی مهمان هستید و نمی‌توانید چنگالتان را پیدا کنید، آیا بدون درخواست، یکی از میزبانان متوجه مشکل شما شده و آن را حل می‌کند یا خیر؟ فرد با الگوی خودی متوجه نیاز شما نمی‌شود و شما خود مجبور به بیان درخواستتان خواهید شد.

ارتباطات

برخی افراد از من می‌پرسند که آیا فردی با الگوی خودی در شرایط اجتماعی احساس ناراحتی می‌کند؟ چگونه شخص با الگوی خودی متوجه پیشرفت

مناسب ارتباطاتش می‌شود؟ فرد با الگوی خودی بدون توجه به تفاوت‌های ظریف ارتباطات غیرکلامی، صرفاً به آنچه گفته می‌شود و حسی که خود نسبت به حرف‌های بیان شده دارد توجه خواهد کرد و به همین ترتیب احتمالاً احساس راحتی می‌کند. در حالی که شخص با الگوی دیگری می‌تواند ارتباط را با تشخیص ناخودآگاه اشارات مربوط به زبان بدن و تن صدای فرد ارزیابی کند. محتمل‌تر این است که افراد با الگوی دیگری در ارتباط با فرد با الگوی خودی، به دلیل عدم دریافت پاسخ‌های غیرکلامی که بازخورد مدنظر آنهاست، احساس ناراحتی می‌کنند.

هنگام برقراری ارتباط با فردی با الگوی دیگری، کیفیت ارتباط برقرار شده و مفهوم آن به یک اندازه حائز اهمیت است. افرادی که در حالت خودی هستند، عموماً متوجه میزان ارتباط نمی‌شوند، بنابراین باید در ارائه استدلال یا توضیحات خود به شدت دقیق عمل کنید.

استخدام

افراد با الگوی خودی معمولاً در کارهایی که نیاز به ایجاد و حفظ رابطه داشته باشد، موفق عمل نمی‌کنند. آنها برای کار با خدمات مشتری یا برخورد با مشتریان عصبانی، مناسب نیستند. افراد با الگوی خودی در جایی که تخصص فنی لازم باشد، خوب عمل می‌کنند.

افراد با الگوی دیگری، به شرط داشتن الگوی انتخابی از دسته بازخورد به استرس، توانایی همدلی با دیگران را دارند.

اگر در یک زمینه الگوی خودی داشته باشیم، در همهٔ زمینه‌های دیگر هم

خواهیمداشت؟

برخی افراد این الگو را در چندین زمینه دارند و برخی دیگر آن را در یک زمینه دارند و در زمینه‌ای دیگر ندارند. یکی از مراجعانم به من گفت که :«به نظر می‌رسد همسرم هیچ وقت اتفاقاتی که رخ می‌دهند را متوجه نمی‌شود». او احساس می‌کرد که همیشه مجبور است به او بگوید که چه چیزی درحال رخ دادن است. اگر خیلی روی کارهایی که انجام می‌دهید، مثل ارسال پیام کوتاه، تمرکز می‌کنید و متوجه نمی‌شوید که در اطراف شما چه رخ می‌دهد، در حالت خودی هستید.

این که الگوی فرد مدنظر را در هر زمینه‌ای امتحان کنید بسیار دقیق‌تر از این است که چنین تصور کنید که اگر در یک زمینه الگوی خودی دارد پس در همهٔ زمینه‌های دیگر هم از همین الگو پیروی می‌کند.

زبان تأثیرگذار

به سطح ارتباطی که ایجاد کرده‌اید توجه کنید و مطمئن شوید که پیش‌فرض‌های منطقی را در نظر گرفته‌اید. شلدون از برنامه تلویزیونی Big Bang Theory را به خاطر دارید؟

خودی

- ارتباطاتشان را روی محتوای مطابق با معیارهایشان نگه می‌دارند.
- معیارهایشان را با بستر و حالت متقاعد شدنشان هماهنگ می‌کنند.

دیگری

- آنها تحت تأثیر عمق ارتباط قرار می‌گیرند.

هیچ زبان خاصی برای تأثیرگذاری بر روی افراد با الگوی خودی وجود ندارد. به محتوای سخنان خود توجه کنید، زیرا فیلترهای آنها شامل سطح رابطه نیست. سخنانتان را بسیار دقیق بیان کنید. اصطلاحات خود را به درستی تعریف کنید. اگر آنها الگوی خلاف جهت هم داشته باشند، در صورت منطقی نبودن صحبت‌هایتان، تمام استدلال‌های شما را تکه پاره می‌کنند. این برخورد آنها نشان دهنده مشکل شخصی‌شان با شما نیست، این فقط نحوه عملکرد آنهاست.

اگر الگوی خودی دارید ...

اگر شما در محل کار از الگوی خودی پیروی می‌کنید، این بدان معناست که بیشتر روی کاری که انجام می‌دهید متمرکز هستید و ممکن است متوجه صدا یا تحرکات صورت و ظاهر افراد نشوید، یا اگر هم متوجه این نشانه‌ها شوید، ممکن است مفهومی که به واسطهٔ این اشارات منتقل می‌کنند را اشتباه برداشت کنید. افراد دیگر نیز ممکن است در درک مفاهیم حرف‌های شما دچار اشتباه شوند، زیرا عموماً، طیف لغاتی که از آنها استفاده می‌کنید محدود است، لحن کلامتان دچار تغییرات مناسب نمی‌شود و در طول صحبت‌هایتان نیز بسیاری از نشانه‌های غیر کلامی‌که دیگران در انتظار دریافت آنها هستند را از خود بروز نمی‌دهید. شما بیشتر علاقه دارید روی محتوای کار خود تمرکز کنید و بر آن مسلط شوید. این ممکن است برای‌تان مفید باشد که از همکارانی که رابطه خوبی با آنها دارید بخواهید احساسشان نسبت به قضیه یا پرونده زیر دست شما را به صورت کلامی‌برای‌تان بیان کنند تا چیزهای مهم را از دست ندهید.

الگوی خودی و طیف اوتیسم

برخی رفتارهای الگوی خودی با رفتارهای معمولی از طیف اوتیسم هم‌پوشانی دارند. مشکل در انجام برخی حرکات، برقراری تماس چشمی، نشان دادن برخی حالات صورت و تنظیم لحن صدا، نمونه‌ای از این تشابهات است. البته این مسئله ابداً به این معنا نیست که کسی که در حالت خودی قرار دارد، لزوماً در طیف اوتیسم قرار می‌گیرد.

خلاصه

جهت توجه

سؤال: هیچ سؤالی برای این دسته وجود ندارد.

خودی: به تجربیات شخصی خود اتکا دارند. متوجه رفتارهای غیرکلامی یا تغییر لحن صدا نمی‌شوند.

دیگری: واکنش‌های غیر ارادی به رفتارهای غیر کلامی‌نشان می‌دهند.

درصد توزیع

(در زمینه کاری - از راجر بیلی)

خودی ۷٪

دیگری ۹۳٪

زبان تأثیرگذار:

خودی: روی محتوا تمرکز می‌کنند. معیارهایشان را با راه‌هایی که به واسطه آن متقاعد می‌شوند با حالت خود مطابقت می‌دهند.

دیگری: آنها تحت تأثیر عمق ارتباط قرار می‌گیرند.

فصل سیزدهم: بازخورد به استرس (وحشت زده می شوید یا خونسرد می مانید؟)

نحوهٔ بازخورد افراد به استرس در زمینه کاری چگونه است؟

دسته بازخورد به استرس به بررسی نحوه بازخورد به فشار در محل کار یا مکان‌های دیگری می‌پردازد که نمونه‌ای از زمینهٔ مدنظر شماست. این دسته مربوط به نحوه بازخورد فرد به مشکلات احساسی و اساسی زندگی نیست، زیرا تقریباً همه نسبت به این مسائل بازخوردهای عاطفی دارند. افراد به سه روش زیر به فشارهای «عادی» بازخورد نشان می‌دهند:

احساسی

افراد دارای الگوی احساسی، نسبت به سطحی عادی از استرس در محل کار خود، بازخوردهای عاطفی بیشتری دارند. آنها احساساتی می‌شوند و در همان حالت باقی می‌مانند. بنابراین اشتغال به مشاغل پراسترس برای مدت زمان طولانی برای آنها دشوار است. از نظر دیگران، این افراد بیش از حد به موقعیت‌های مختلف واکنش نشان می‌دهند و بسیار حساس هستند. این دسته از افراد برای انجام کارهای هنری یا خلاقانه و در محیطی که احساسات، جوهرهٔ کار را تأمین می‌کند، بسیار مناسبند. این افراد در جایگاه فروشنده، خیلی سخت می‌توانند با پاسخ منفی خریدار کنار بیایند و احتمالاً به همین علت، آنقدر که باید، مشتاق یافتن مشتریان جدید نخواهند بود.

انتخابی

افرادی که الگوی انتخابی دارند، ابتدا بازخوردی احساسی به فشارهای عادی در محل کار دارند و بعد از آن ،مطابق میل خود، یا به حالت عادی باز می‌گردند یا حالت احساسی خود را حفظ می‌کنند. آنها می‌توانند انتخاب کنند. از آنجایی که خودشان قادر به درک احساسات هستند، هم می‌توانند با دیگران همدلی کنند و هم می‌توانند این کار را نکنند. آنها در جایگاه مدیریت افراد، خوب عمل می‌کنند، زیرا می‌توانند به خوبی با بخش‌های فردی کار خود را تطبیق داده و در صورت لزوم نیز خود را از این جنبه‌های شخصی رها سازند.

فکری

افراد دارای الگوی فکری، عمدتاً به فشارهای عادی در زمینه کاری پاسخ عاطفی نشان نمی‌دهند. آنها ممکن است در همدلی با دیگران مشکل داشته باشند، چرا که خود دچار حالت‌های عاطفی نمی‌شوند. در اکثر موارد در مواقع اضطراری دچار وحشت نمی‌شوند و خونسردی خودشان را حفظ می‌کنند. چنین افرادی در مشاغل پر استرس، مجریان قابل اعتمادی هستند.

درصد توزیع (در زمینه کاری - از راجر بیلی)	
احساسی	٪۱۵
انتخابی	٪۷۰
فکری	٪۱۵

شناسایی

سؤال: در مورد یک شغل برایم بگو که برایت مشکل ایجاد کرد.

در زمینه‌های غیرشغلی، صرفاً زمینهٔ موردنظر را جایگزین «وضعیت شغلی» کنید. مثلاً بخواهید در مورد تصمیمی برای‌تان بگویند که هنگام خرید برای‌شان مشکل ایجاد کرده است.

وقتی این سؤال را می‌پرسید، اجازه ندهید شخص در مورد تمام مشکلات خاص خود برای شما صحبت کند. «هر وقت مشتری از خدمات ما ناراضی باشد، عصبی می‌شوم.» اطمینان حاصل کنید که فرد یک وضعیت خاص مشکل آفرین (نه فاجعه‌بار) را به خاطر آورده است. همان‌طور که آنها در حال مرور وضعیت مدنظرشان هستند، شما باید تعیین کنید که اگر آنها در یک وضعیت عاطفی قرار بگیرند و در آن گیر کنند، آیا یک واکنش احساسی نشان می‌دهند و سپس از آن حالت خارج می‌شوند یا اصلاً واکنشی احساسی از خود نشان نمی‌دهند.

شاخص‌های غیرکلامی

برای دسته بازخورد به استرس، هیچ الگوی زبانی خاصی وجود ندارد. برای تشخیص این الگو، شما باید به نشانه‌های غیر کلامی و تغییر رفتار فرد دقت کنید. این بدان معناست که شما باید رفتار غیرکلامی‌فرد، قبل و بعد از پرسیدن سؤال مربوط به بازخورد به استرس را، با هم مقایسه کنید.

احساسی

- حرکات و صدای آنها به هنگام توصیف یک موقعیت مشکل‌ساز، کاملاً نشان‌دهندهٔ بازخورد احساسی آنهاست.
- تغییر سه مورد یا بیشتر از سه مورد از موارد زیر، نشانگر تغییر وضعیت عاطفی است:

وضعیت بدن

حرکات کششی عضلات صورت

نگاه کردن به پایین

تغییر آهنگ، لحن، سرعت و حجم صدا

در تمام مدت صحبت کردن دربارهٔ وضعیت مشکل‌زا و به خاطر آوردن آن در وضعیت عاطفی خود باقی خواهند ماند.

انتخابی

- در ابتدا احساساتی می‌شوند و سپس به حالت عادی باز می‌گردند.

فکری

- احساساتی نمی‌شوند.

هشدار: وقتی سؤال این بخش را بپرسید، ممکن است فرد در صورت داشتن الگوی احساساتی، یا تصمیم به صحبت دربارهٔ یک فاجعه بزرگ بگیرید، یا وارد وضعیت عاطفی بسیار منفی یا دردناک شود. به همین دلیل سؤال بازخورد به استرس را قبل از سؤال مربوط به سبک و سازماندهی بپرسید: «در مورد تجربه کاری که... (معیارهای مثبت فرد مصاحبه‌شونده)، برایم بگویید. چه چیزی را در مورد آن دوست داشتید؟» مهم است که اطمینان حاصل کنید که فرد را در وضعیت منفی قرار نمی‌دهید. یادآوری کردن موقعیت‌هایی که با معیارهای مثبت آنها همراه است به شما کمک می‌کند تا آنها را به سوی داشتن یک ذهنیت مثبت‌تر هدایت کنید. اگر هنوز هم مضطرب به نظر می‌رسند، از آنها

بخواهید جای صندلی‌شان را تغییر دهند تا به آنها کمک کنید از وضعیت منفی‌شان خارج شوند.

مثال‌ها

این الگوها تنها با مشاهده و گوش دادن به تغییرات رفتاری که در بالا ذکر شد، قابل‌تشخیص هستند، نه با توجه به ساختار زبان.

استخدام

توجه به نحوهٔ بازخورد به استرس بسیار مفید است، زیرا داشتن هر یک از این الگوهای بازخوردی، نشان دهنده داشتن توانایی‌های مختلف در رسیدگی به موقعیت‌های شغلی استرس‌زاست. به عنوان مثال، الگوی فکری برای یک خلبان هواپیمایی یا یک کنترل کنندهٔ ترافیک هوایی، مناسب‌ترین انتخاب است. به یاد دارید که کاپیتان سولنبرگر[۳۶] در سال ۲۰۰۹ هواپیما را در پرواز ۱۵۴۹ آمریکا در رودخانه هادسون به زمین نشاند؟ آیا می‌توانید تصور کنید که اگر یک خلبان خط هوایی با بازخورد احساسی بالا به استرس در همان وضعیت قرار بگیرد چه اتفاقی می‌افتد؟ کنترل کننده‌های ترافیک هوایی که به آنها آموزش داده بودم به من گفتند که معمولاً می‌توان تشخیص داد که حادثه‌ای قریب الوقوع قرار است برای فردی که در کنار شماست رخ دهد؛ گویی در این حالت مردم، انرژی گرمایی خاصی از خود ساطع می‌کنند.

اگر برقراری رابطه و داشتن احساس همدلی در یک شغل دارای اهمیت باشد، پس بهترین گزینه برای این شغل، فردی با الگوی انتخابی است. افرادی که الگوی انتخابی دارند، هم احساساتی هستند و هم قدرت و اختیاری دارند که

در صورت لزوم از وضعیت عاطفی خارج شوند تا وضعیت را بررسی کرده یا اقدامی‌انجام دهند. وقتی خودتان به طور مرتب احساسات را تجربه می‌کنید، راحت‌تر می‌توانید احساساتی شدن سایر افراد را هم تشخیص دهید.

برای مثال، اگر هری در سطح تحلیلی فکری بازخورد به احساسات سالی بماند، احتمالاً متوجه اهمیت احساسات سالی نمی‌شود و حتی با او همدردی هم نمی‌کند. در نتیجه اصلاً نمی‌تواند او را درک کند.

بسیاری از افراد مرتبط با مشاغل هنری، الگوی احساسی دارند، چرا که هنر غالباً بیان عواطف و احساسات است. من متوجه شدم که فعالیت اصلی کارکنان در بسیاری از رستوران‌ها و غذاخوری‌ها (به خصوص در اروپا) ارائه خدمات به مشتریان نیست، بلکه تلاش برای راضی نگه داشتن سرآشپز است. بسیاری از سرآشپزها افرادی بسیار احساساتی هستند و اگر چیزی باعث شود که طاقتشان طاق شود، غوغا به پا خواهد شد!

حملهٔ عصبی بی‌کفایتی

افراد احساسی در موقعیت‌های فروش ممکن است در مواجهه با موافقت نکردن مشتری‌های احتمالی از خریداری یک جنس، دچار تضعیف روحیه شوند، چرا که ممکن است مسئله را شخصی برداشت کنند. این بدان معناست که این افراد در چنین موقعیت‌هایی دچار احساس استرس می‌شوند و حتی ممکن است مستعد ابتلا به آنچه یکی از دوستانم آن را حملات بی‌کفایتی می‌نامد باشند. حمله بی‌کفایتی هیچ ارتباطی با سطح واقعی شایستگی فرد که ممکن است بسیار هم بالا باشد ندارد، بلکه باورِ قوی و عاطفی مبتنی بر بی‌کفایتی فرد است و معمولاً فردی دچار آن می‌شود که در یک زمینهٔ خاص

الگوی احساسی دارد.

کوچینگ شغلی

وقتی که من در مورد انتخاب شغل به کسی آموزش می‌دهم، به الگوهای این دسته توجه زیادی می‌کنم، زیرا میزان تحمل استرس فرد را مشخص خواهند کرد.

اشتیاق

موارد و مشکلات دیگری نیز وجود دارد که باید در نظر بگیرید. افراد شدیداً احساسی علاوه بر این که ممکن است مستعد ابتلا به استرس باشند، به شور و اشتیاق زیادی هم نیاز دارند. هنگامی که فردی در یک زمینه هر دو الگوی احساسی و گزینشی را داشته باشد، در مورد ایجاد گزینه‌های جایگزین بسیار مشتاق خواهد بود. چنین ترکیبی از الگوها باعث ایجاد خلاقیت بالا در فرد می‌شود.

طغیان عاطفی

در برلین، من در کارگاهی در مورد تسهیل یکپارچه (رویکرد ذن[۳۷] به گروه‌های فعال) شرکت کردم و به طور تصادفی منجر به ایجاد آشوب در جلسه شدم! افرادی از سراسر دنیا در کارگاه این تسهیلگر آمریکایی شرکت کرده بودند و حال او می‌خواست به ما بیاموزد که چگونه می‌توان حتی در مسائل دشوار از این رویکرد استفاده کرد. ما در گروه معین‌شده خودمان، در مورد مسئله بحث برانگیز مهاجرت در آلمان بحث می‌کردیم.

احساس کردم که همه چیز در این گروه بیش از حد خوب است و همه اتفاق نظر دارند. از آنجایی که می‌خواستم دریابم که رویکرد یکپارچه برای برخورد با مخالفان در گروه‌ها چیست، رو به سایر اعضای گروه گفتم: «فکر می‌کنم باید همه مهاجران را بیرون کنیم و در را هم پشت سرشان ببندیم!» تسهیلگر گروه ما عملاً این دیدگاه را بحث نگنجاند و فقط در پایان بحث، جمله‌ام را با تغییر ساختارش به صورت «نیاز به بازنگری در نحوهٔ گنجاندن مهاجران» بیان کرد. من می‌خواستم بی‌خیال موضوع شوم، اما یکی دیگر از شرکت کنندگان تصمیم گرفت که در جهت حرف من قدمی بردارد و مصرانه می‌گفت که به نظر من احترام گذاشته نشده است. هنگامی که ما به گروه بزرگتر بازگشتیم، او این واقعیت که دیدگاه من نادیده گرفته شده است را به تسهیلگر اصلی ابلاغ کرد و هنگامی که مجری خواست پاسخی به این شخص بدهد، او بلند شد و از اتاق خارج شد که به طور واضح باعث ناامیدی تسهیلگر شد.

هنگامی که بعد از ناهار برگشتیم، مجری آن خانم را کناری کشید و جلوی چشم همه گروه، شروع به داد و بیداد کردن بر سر او - برای مدتی که خیلی طولانی به نظر می‌آمد - کرد. یک نفر سعی کرد در این جریان مداخله کند و توضیحی بدهد، اما مجری به او گفت خفه شود! من کمی‌صبر کردم، اما بعد مجبور به مداخله در بحث شدم چرا که اوضاع به وضوح رو به وخامت بود. من مجبور شدم صدای خود را بالا ببرم تا توجه تسهیلگر را جلب کنم، تا هم بتوانم به هردوی آنها فرصت شنیده شدن دهم و هم خلاصه‌ای از موضوعی که اختلاف بر سر آن بود را ارائه کنم. اوضاع به مرور آرام شد.

آن شب فهمیدم که با اینکه هر دوی آنها را آرام کردم، خودم از آنچه اتفاق افتاده بود بسیار ناراحت شده بودم. فردا خلاصه‌ای از جلسهٔ قبل را به گروه

بزرگ‌تر ارائه کردیم. ابتدا تسهیلگر توضیح داد که وی به دلیل یک دکمه داغ منفی قدیمی که به آن فشار وارد شده بود، چنین واکنشی نشان داده است، اما من اشاره کردم که هنوز هم به خاطر از دست دادن کنترل او و بدرفتاری‌اش با یک شرکت‌کننده ناراحت هستم. احساس کردم که واکنش او برای یک تسهیل‌گر حرفه‌ای، آن هم کسی که برای آموزش رویکرد ذن آمده است(!) به هیچ وجه قابل‌قبول نیست. چند روزی طول کشید تا بتوانم با الگوی احساسی خودم کنار بیایم!

اگر دچار طغیان عاطفی می‌شوید و می‌خواهید آن را بهتر مدیریت کنید، اول اینکه دکمه‌های داغ منفی معمول خود را کاملاً بشناسید. دوم اینکه به واکنش خود، درست در لحظهٔ رخ دادن طغیان توجه کنید (بله چنین چیزی ممکن است). سوم اینکه در صورت امکان بدون جلب توجه از موقعیت خارج شوید تا بتوانید آنچه را که برای آرام شدنتان نیاز است انجام دهید. چهارم اینکه، اگر امکان ترک موقعیت وجود ندارد، نفس عمیق بکشید و لبخند بزنید و در نظر داشته باشید که می‌توانید بعداً وقتی از نظر عاطفی آماده رسیدگی به اوضاع بودید دوباره به آنجا بازگردید.

من به تازگی برای خودم هدفی مشخص کرده‌ام، اینکه فرد مهربان‌تری باشم، چگونه؟ با رفتن به ایستگاه اتوبوس شخص مقابل قبل از اینکه او عکس‌العمل نشان بدهد و این هدف ویژه را برای ارائه بازخورد بهتر در قبال همسر، خانواده و یک سری از همکارانم معین کرده‌ام (در واقع عمل به موعظه‌های خودم را تمرین می‌کنم!). این روند، حقیقتاً در انجام این کار برایم مفید و مؤثر واقع شد.

مدیریت استرس و مدیریت افراد

طبق گفته‌های راجر بیلی، بیشتر افراد (۷۰٪) در محل کار دارای الگوی انتخابی هستند. این بدان معناست که در صورت مواجهه با وضعیت دشوار یا دردسرساز، آنها ابتدا واکنشی عاطفی خواهند داشت. شما به عنوان یک مدیر می‌توانید در صورت لزوم به این افراد در تغییر دیدگاه و خارج شدن از وضعیت احساسی کمک کنید.

برای این کار چند روش وجود دارد. می‌توانید با پرسیدن سؤالی مربوط به زمان، شدت واکنش آنها را کاهش دهید: «می‌توانی تصور کنی که دو سال دیگه درباره این وضعیت چه فکری می‌کنیم؟» همچنین می‌توانید موقعیت را از نگاه شخص دیگری برایشان بازگو کنید: «فکر نمی‌کنم مشتریان ما به این موضوع اهمیت دهند.» یا می‌توانید از آنها بخواهید که همه چیز را از بیرون مشاهده کنند: «اگر هنگام وقوع این اتفاق، آن پرنده‌ای که روی دیوار نشسته بودی، چه فکری می‌کردی؟»

در برخورد با افراد حساس، احتمالاً مجبور خواهید بود مهارت‌های حل و فصل منازعه و آرامش درونی را در خود افزایش دهید. برای حفظ انگیزه این افراد، به آنها وظایفی بدهید که بتوانند به خاطر انجام دادنشان شور و اشتیاق داشته باشند. در حین کارشان مواظب ظهور علائم حاصل از پریشانی و فشار بیش از حد باشید. این افراد به احتمال زیاد از بیماری‌های ناشی از استرس رنج می‌برند، زیرا بیشتر از کسانی که دارای الگوهای دیگرند، دچار استرس می‌شوند. افراد احساسی ممکن است در شرایط تنش‌زا یا درگیری، بیش از حد واکنش نشان دهند. یادگیری این مسئله که چگونه خود را از آن موقعیت خلاص کنند یا آرامششان را دوباره به دست بیاورند بسیار مفید خواهد بود. حدس من این است که رئیس جمهور ترامپ الگوی احساسی دارد، زیرا هرگاه از سمت افراد

مشهور مورد انتقاد قرار می‌گیرد یا تحقیر می‌شود، فوراً وارد اکانت توییتری‌اش می‌شود و به آنها حمله می‌کند. مسئله مشخص این است که او به «بی‌خیال» بودن معروف نیست!

هنگامی که با واکنش شدیدی از سوی یکی از کارمندانتان روبرو شدید، با بالا بردن تن صدای خود و رساندنش به سطح صدای کارمندتان، با زدن حرفی مثبت یا تعجب‌آور با او ارتباط برقرار کنید: «از اینکه ناراحت شدی، من به حدی ناراحت شدم که می‌خواهم موهای سرم را بکنم!» گفتن چنین چیزی توجه آنها را جلب می‌کند، در نتیجه می‌توانید جهت انرژی‌شان را به سمت مسیری پربارتر هدایت کنید.

افرادی که الگوی فکری دارند، در جایگاهی که نیاز به افراد خونسرد است، بسیار مورد استقبال قرار می‌گیرند. این افراد به خودی خود زمان زیادی را بدون احساساتی شدن سپری می‌کنند و در صورت نیاز به یک رویکرد منطقی، می‌توانید از آنها کمک بخواهید. از آنها انتظار نداشته باشید که با دیگرانی که در وضعیت عاطفی قرار دارند، رابطه برقرار کنند، زیرا بعید است که بتوانند با آنها احساس همدلی کنند. افراد فکری، به ویژه اگر الگوی درونی هم داشته باشند، می‌توانند مخالفت و نارضایتی را تحمل کنند و در موقعیت خود باقی بمانند.

اختلال استرس پس از سانحه[۳۸] می‌تواند مسری باشد

یک مقاله علمی‌در مجله Scientific American تحقیقی انجام داده است که مشخص می‌کند ۱۰ تا ۲۰٪ از درمان‌شناسانی که با بیماران مبتلا به PTSD کار می‌کنند - بدون داشتن هیچ‌گونه ارتباط مستقیم با واقعه‌ای که مسبب آسیب

بوده است - شروع به بروز علائم PTSD از خود می‌کنند. علائم این بیماری می‌تواند شامل کابوس و یادآوری لحظات و تصاویر پیشین باشد، اما همه درمان‌شناسان (یا اعضای خانواده و مراقبان بیمار) با این مشکلات رودررو نمی‌شوند. در این مقاله، مطلبی از یک مطالعهٔ دیگر نقل شده است که نشان می‌دهد درمان‌شناسان و اعضای خانوادهٔ فردی «که پس از تشخیص بیماری، همدلی عاطفی بیشتری نسبت به فرد مبتلا نشان داده‌اند، بیشتر در معرض صدمات ثانویه قرار گرفته‌اند».[۲۵]

اگر عبارت «همدلی عاطفی» را همان‌طور که دانیل گلدمن تعریف می‌کند، «حس همراهی فیزیکی با شخص به گونه‌ای که انگار احساساتش مسری هستند» در نظر بگیریم، کدام یک از الگوهای نمایه زبان و رفتار به طور ذاتی شامل همدلی عاطفی هستند؟ احتمالاً الگوی بیرونی (به فرد دچار اختلال اجازه می‌دهیم که درباره تجربیاتش برایمان صحبت کند)، الگوی خلاف جهت (توجه به چیزهایی که اشتباهند)، الگوی دیگری (تمرکز بر ارتباط غیرکلامی‌شخص دیگر)، بازخورد احساسی به استرس (دچار احساسات منفی می‌شوید و در آن احساس گیر می‌کنید)، شخص (اولویت بخشیدن به افراد، روابط و احساسات) و متقاعد شدن از طریق دیدن(در هنگام قانع شدن برای وارد کردن اطلاعات از کانال تصویری استفاده می‌کنند). با داشتن چنین ترکیبی از الگوها، فرد هیچ مرزی بین خود و دیگران ندارد و به راحتی می‌تواند «آلوده» شود. این موضوع می‌تواند موضوع خوبی برای تحقیق باشد. آیا می‌توان پیش‌بینی کرد که درمان‌شناسان با این ترکیب از الگوهای نمایه زبان و رفتار، احتمال بیشتری در ابتلا به PTSD غیرمستقیم دارند؟ در این صورت، می‌توان برای جلوگیری و درمان PTSD، فرایندهای خاصی نیز برای آنها ایجاد کرد.

در همین حین که در حال نگارش این کتاب هستم، پروتکل‌های جدیدتری برای درمان PTSD ایجاد شده و در مرحله آزمودن است. یکی از آنها پروتکل RTM نام داردکه به طور خارق‌العاده‌ای به رکورد درمان علائم و عیب‌های موجود در بیش از ۹۰٪ جانبازان آمریکایی دست یافته است. این افراد در مدت زمان دو تا شش هفته یا دوازده ماه پس از تشخیص، با پنج جلسه کاردرمانی یا حتی کمتر سلامت خود را بازیافته‌اند. [۲۶]

زبان تأثیرگذار

شما می‌توانید به آسانی، صرفاً با حضورتان و ایجاد حس منطقی مرتبط، به طرز خارق‌العاده‌ای موجب شادی و انگیزه در دیگران شوید.

احساسی

با استفاده از کلمات و عباراتی همچون نمونه‌های زیر آنها را هیجان‌زده کنید و تمرکزشان را متوجه احساس هیجانشان کنید:

- شدید؛ قوی؛ هیجان انگیز؛ باورنکردنی؛ خارق‌العاده؛ این فوق‌العاده است؛ شگفت‌انگیز و غیره

انتخابی

- با اصطلاحاتی صحبت کنید که نشان می‌دهد شما می‌توانید وارد حالت عاطفی شده و سپس از آن خارج شوید (به عنوان مثال، شما می‌توانید از این موضوع هیجان‌زده شوید و سپس متوجه شوید که حقیقتاً هم چیز خوبی از آب درآمده است).

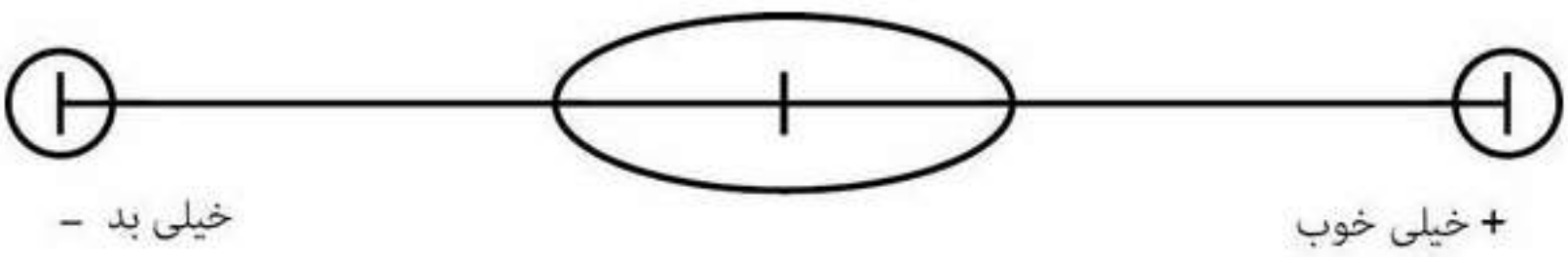
فکری

- واقعیت‌های منطقی را ارائه دهید،
- واقعیت بی‌پرده؛ حقایق محض؛ اندیشه‌های دقیق؛ آمار

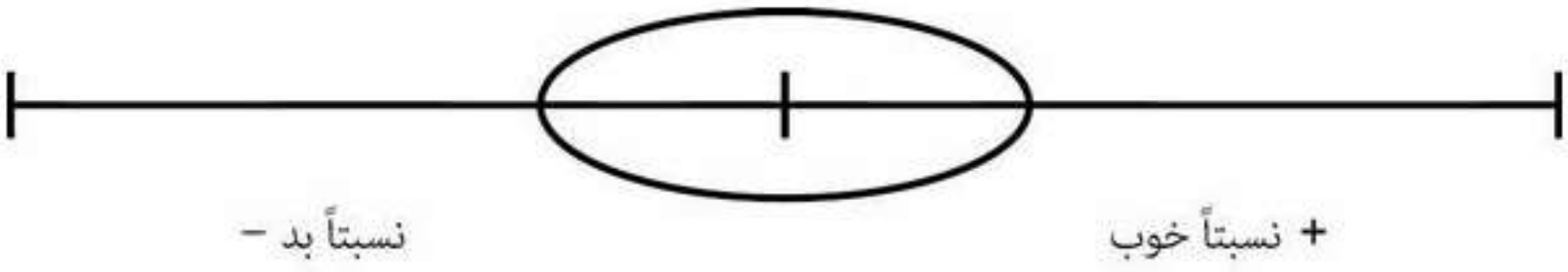
محدودهٔ زبان و فرهنگ

استفاده از کلمات بسیار احساسی لزوماً نشانه‌ای از الگوی احساسی نیست. برخی فرهنگ‌ها در روش‌های عادی گفتار از واژه‌های احساسی استفاده می‌کنند، در حالی که برخی دیگر تا حد امکان از استفاده آنها در گفتار جلوگیری می‌کنند.

به عنوان مثال من گمان می‌کنم که استفاده از صفات عالی، تفاوت دیگری بین فرهنگ‌های آمریکایی و کانادایی‌های انگلیسی است. شاید متوجه شده باشید که آمریکایی‌ها در مقایسه با دیگر فرهنگ‌های انگلیسی زبان، بیشتر تمایل دارند که از واژگان افراط و تفریطی استفاده کنند و به هنگام صحبت، یا از عبارت خیلی بد یا خیلی خوب استفاده می‌کنند. فرانسوی‌ها و کِبِکی‌ها نیز تمایلی مشابه به آمریکاهایی دارند.

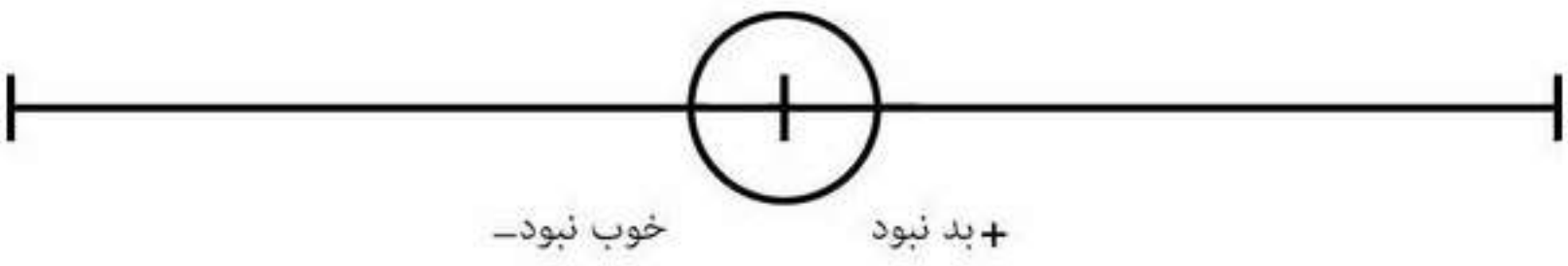


کانادایی‌های انگلیسی (و به تعبیر من، کانادایی‌های فرانسوی بیرون از کبک) در استفاده از واژگان، تمایل دارند که به حد وسط نزدیک شوند، در محدوده‌ای بین نسبتاً خوب و نسبتاً بد.



شنیده‌ام که آمریکایی‌ها می‌گویند، هیجان‌زده کردن کانادایی‌های انگلیسی در مورد چیزی بسیار سخت است. توصیه من به کانادایی‌ها این است که هنگام گوش دادن به حرف‌های آمریکایی‌هایی که درحال توصیف چیزی هستند، قاعده سرانگشتی[۳۹] مونتی پایتون[۴۰] را به کار بگیرند و هرچه می‌گویند را تقسیم بر ده کنند.

در این مقایسه می‌توان گفت به نظر می‌رسد که انگلیسی‌ها (به ویژه طبقات اشرافی) حتی نسبت به کانادایی‌های انگلیسی هم محدوده زبانی بسته‌تری دارند. محدودهٔ آنها میان خوب نبود در سمت منفی محور و بد نبود در سمت مثبت محور است.



برای تأثیر گذاشتن بر اشخاص با استفاده از روش‌های تأثیرگذاری زبانی مربوط به بخش بازخورد استرس، باید نوع زبانی متناسب با فرهنگ را انتخاب کنید.

خلاصه

بازخورد به استرس

سؤال: درباره یک (وضعیت کاری) که برای‌تان مشکل ایجاد کرده است برایم بگویید.

احساسی: بازخورد احساسی به سطح «طبیعی» استرس. احساساتی باقی می‌مانند.

انتخابی: می‌توانند احساساتی شدن خود را کنترل کنند. در همدلی با افراد خوب عمل می‌کنند.

فکری: در برخورد با میزان طبیعی از استرس احساساتی نمی‌شوند. در ابراز همدلی ضعیف هستند. در کارهای پر استرس خونسردی خود را حفظ می‌کنند.

درصد توزیع

(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)

احساسی ۱۵٪

انتخابی ۷۰٪

فکری ۱۵٪

زبان تأثیرگذار:

احساسی: شدید؛ هیجان انگیز؛ باورنکردنی؛ فوق‌العاده

انتخابی: همدلی مناسب؛ از نظر عقلانی خوب به نظر می‌رسد و حس خوبی دارد.

فکری: منطقی؛ عقلانی؛ واقعیت بی‌پرده؛ حقایق محض؛ اندیشه‌های دقیق؛ آمار

فصل چهاردهم: سبک (محیط و بهره وری)

چه نوع محیطی امکان بهره‌وری فرد را به حداکثر می‌رساند: تنها کار کردن، با دیگران کار کردن یا مسئولیت مشترک داشتن؟

دسته سبک به شما امکان می‌دهد کشف (یا تأیید) کنید که چگونه می‌توانید در بهترین حالت خود باشید، با شراکتی کار کردن با دیگران، تنها کار کردن با حضور افراد دیگر، یا تنها کار کردن بدون حضور دیگران.

در این دسته، به ویژه در زمینه کاری، بسیاری از افراد بیش از یک الگو دارند که یکی سبک غالب و دیگری سبک ثانویه آنها است. ترجیحات سبکی شما در نمایه زبان و رفتار نیز همچون سایر دسته‌ها ممکن است با توجه به زمینه تغییر کند.

در این دسته سه الگو وجود دارد:

مستقل

افرادی که از الگوی مستقل در زمینه کاری برخوردارند، می‌خواهند به تنهایی کار کنند و مسئولیت فردی داشته باشند. اگر دیگران در اطرافشان باشند یا مجبور شوند مسئولیت مشترکی داشته باشند، بهره‌وری آنها کاهش می‌یابد. اگر حواسشان پرت شود ممکن است رشته افکار خود را از دست دهند. آنها ترجیح می‌دهند در یک دفتر با در بسته کار کنند. در شدیدترین حالت ممکن است آنها حتی مشورت کردن با دیگران را فراموش کنند (به خصوص اگر درونی هم

باشند). آنها در محل کار می‌توانند برای مدت طولانی و بدون اشتیاق برای تماس با دیگران به کار خود ادامه دهند.

اصطلاح «آشپز که دوتا شد، آش یا شور میشه یا بی نمک» احتمالاً توسط فردی با این الگو ساخته شده است. یک فرد مستقل در جایگاه مدیریت، بیشتر کارها را خودش انجام می‌دهد و احتمالاً به راحتی با دیگران رابطه ایجاد نمی‌کند.

هم‌جوار

افراد هم‌جوار، قلمرویی مشخص از مسئولیت‌ها نیاز دارند. آنها نیاز دارند که دیگران در اطرافشان باشند و گاهی هم دیگران را به کار بگیرند. آنها به مسئولیت‌های مشخصی نیاز دارند. برای مولد بودن و با انگیزه ماندن باید افراد دیگری را نیز در انجام کارهای خود درگیر کنند. اگر اختیارات و مسئولیت‌هایشان به اشتراک گذاشته شود، یا اینکه مجبور شوند در محیطی کاملاً تنها کار کنند، بهره‌وری آنها کاهش می‌یابد.

تعاونی

افرادی که الگوی تعاونی دارند به کار با تقسیم وظائف علاقه دارند. آنها به اصل سینرژی[۴۱] یا هم‌افزایی معتقدند و بر این باورند که ۵ = ۲ + ۲، یعنی ساخت یک کل، از جمع سادهٔ تک تک اجزای آن بیشتر می‌شوند. اگر مجبور باشند به تنهایی کار کنند، ممکن است برای اتمام کار در مهلت معین شده دچارمشکل شوند. آنها به یک قلمرو شخصی در کنار مسئولیت‌هایشان احتیاج ندارند و در جایگاه مدیریت، خواهان همکاری با تمام کارمندان خود هستند.

یک شوخی بسیار قدیمی‌کالیفرنیایی در مورد عوض کردن لامپ، این افراد را توصیف می‌کند. برای تغییر یک لامپ چند کالیفرنیایی لازم است؟ شش نفر: یکی برای تغییر لامپ و پنج نفر دیگر برای به اشتراک گذاشتن تجربیات و راه حل‌هایشان.

تعاونی، لزوماً به معنای مشارکت کردن فرد به معنای دقیق کلمه نیست، تنها به این معناست که این افراد نیاز به انجام فعالیت در کنار اشخاص دیگر دارند. وقتی پسر بزرگ من جیسون حدود پنج سال داشت، یک ساعت را صرف ساخت یک قایق لگو کرد. پسر کوچک من سم که حدوداً دو سال و نیم داشت، از خواب بیدار شد و به طرف قایق رفت و آن را تکه تکه کرد. جیسون از این بابت خیلی ناراحت شد، اما سم اینطور به ماجرا نگاه می‌کرد که چطور جیسون جرأت کرده که این کار را به تنهایی انجام دهد. او منتظر سم نمانده بود تا با هم قایق را بسازند. این برای سم غیرقابل تحمل بود، چراکه خودش معمولاً هیچ‌وقت تنهایی سراغ بازی کردن نمی‌رفت. او بعضی اوقات بازی را به هم می‌زد، اما به هرحال به فرد دیگری برای بازی کردن با او نیاز داشت.

درصد توزیع (در زمینه شغلی - از راجر بیلی)	
مستقل	٪۲۰
هم‌جوار	٪۶۰
تعاونی	٪۴۰

شناسایی

سؤالات:

درباره تجربه شغلی برایم بگو که (معیارهای فرد) **را داشت.**

- منتظر جواب آنها باشید

چه چیزی راجع به آن شغل را دوست داشتید؟

برای زمینه‌هایی غیر از زمینه کاری، می‌توانید به سادگی زمینه را در سؤال دخیل کنید: «درباره یک تجربه در رابطه‌ات برایم بگو که ...».

اطمینان حاصل کنید که شخصی که در حال ایجاد نمایه برایش هستید، نمونه خاصی از وضعیتی را ارائه می‌دهد که با معیارهایش مطابقت داشته است. اگر آنها معیارهای بی‌شماری برای زمینه‌ای دارند که درباره‌اش صحبت می‌کنید، فقط از یک معیار استفاده کنید. برخی از افراد ممکن است هیچ تجربه‌ای نداشته باشند که تمام معیارهایشان در آن دخیل باشد.

به آنچه افراد این دسته در موردش صحبت می‌کنند با دقت گوش فرا دهید. پاسخ سؤال اول را بنویسید و سپس سؤال دوم را مطرح کنید. آیا فرد در مورد تنها کار کردن، با دیگران کار کردن یا مسئولیت مشترک داشتن صحبت می‌کند؟

توجه: جواب سؤال اول مربوط به تشخیص الگوی دسته سبک است.

مستقل

- از واژه من استفاده می‌کند؛ من خودم این کار را کردم؛ مسئولیت خودم
- در مورد افراد دیگر صحبت نمی‌کند

- فعالیتی که در حال صحبت در مورد آن هستند به صورت پیش فرض عملی است که خودشان به تنها انجام داده‌اند

هم جواری

- افراد دیگری هم حضور دارند، اما «من این کار را کردم»
- ممکن است از دیگران هم صحبت کند یا نکند، اما ماهیت فعالیت نشان دهنده ضرورت حضور دیگران است (مثل فروش یا تدریس)

تعاونی

از این واژگان استفاده می‌کند: ما؛ شغل خودمان؛ با هم و غیره

- به افراد دیگر و مسئولیت‌های مشترک اشاره می‌کنند

در اینجا نحوه پرسیدن سؤالات فوق آورده شده است:

شلی: «سارا! یکی از معیارهای کاری‌ات را نام ببر.»

سارا: «چالش برانگیز بودن.»

شلی: «خب! می‌توانی درباره وضعیت کاری که برایت چالش برانگیز بوده برام بگویی؟»

سارا: «یک مشکل عملکردی وجود داشت. سؤالی در این باره مطرح شده بود که آیا گروه مشخصی از افراد، عملکردی در سطح مشخص شده از خود نشان می‌دهند یا خیر. مجبور شدم فردی را برای مسئولیت عملیات مشخص کنم و وظائف کاری برایش مشخص کنم، چون عملکرد آن گروه کافی و مناسب نبود.

مجبور شدم که این مسئله را در بخش‌های مختلف اداره دنبال کنم و ارائه راه‌حل برای مسئله چالش من بود.»

شلی: «چه چیزی را راجع به آن شغل دوست داشتید؟»

سارا: «نیاز به خلاقیت فکری داشت، مهیج بود و چالش ایجاد می‌کرد.»

می‌دانیم که در نمونه‌ای که سارا انتخاب کرد تا تعریف کند، دیگرانی دخیل بودند، بنابر الگوی او نمی‌تواند مستقل باشد. سارا می‌گوید «من» و این واژه به وضوح نشان می‌دهد که چه کسی مسئول انجام کار است. در نتیجه الگوی او هم‌جواری است.

مثال‌ها

مستقل: «من نرم‌افزار جدیدی را طراحی کردم و سپس اشکالاتش را رفع کردم.»

مستقل و هم‌جوار: «من نرم افزار جدیدی طراحی کردم و سپس با تیمم، همه اشکالات را تصحیح کردم.»

هم‌جوار: «من نرم افزار جدیدی با تیمم طراحی کردم.»

هم‌جوار و تعاونی: «من نرم افزار جدیدی با تیمم طراحی کردم و بعد از آن با کمک هم ایرادهای آن را حل کردیم.»

تعاونی: «ما نرم افزار جدیدی را طراحی کردیم و اشکالاتش را تصحیح کردیم. تلاش تیمی‌بزرگی بود.»

مستقل و تعاونی: «من نرم افزار جدیدی طراحی کردم و بعد همه نشستیم و با هم اشکالاتش را تصحیح کردیم.»

سؤال جایگزین:

چه مدت می‌توانید در دفتر خود، بدون تماس تلفنی با شخص دیگر یا بیرون رفتن و دیدن یک فرد، به کار ادامه دهید؟

زبان تأثیرگذار

خودتان می‌توانید متوجه زبان تأثیرگذار مناسب شوید و از آن در برخورد با افراد دیگر استفاده کنید، تا بتوانید در کنار هم به خوبی کار کنید.

مستقل

این کار را به تنهایی انجام دهید؛ خودتان تنها؛ تو تنها؛ بدون وقفه؛ مسئولیت و کنترل کامل را خواهید داشت؛ درِ دفترتان را ببندید و گوشی‌تان را روی حالت هواپیما بگذارید و کارتان را شروع کنید.

هم‌جواری

- مسئولیت با شماست؛ دیگران در این کار دخیل خواهند بود؛ اما مسئولیتش با شماست؛ شما رهبر تیم خواهید بود؛ دیگران را هدایت کنید؛ مسئولیت شما X است و مسئولیت آنها Y است.

تعاونی

- ما؛ با یکدیگر؛ همه ما؛ تیم؛ گروه؛ مسئولیت مشترک؛ این کار را با هم انجام دهید؛ شما در انجام این کار تنها نخواهید بود (خلاف جهت)؛ بیایید، ما می‌توانیم این کار را انجام دهیم.

استخدام و مدیریت

بسیاری از سمت‌های مدیریتی و حرفه‌ای برای جذب مخاطب در تبلیغتشان از استخدام افراد تیم‌گرای حرف می‌زنند، اما معنای این عبارت چیست؟ اکثر پست‌های مدیریتی به کسی احتیاج دارند که بتواند انرژی و فعالیت‌های هماهنگ و گروهی را کنترل کرده و چشم‌اندازی برای تیم خود ایجاد کند. این فعالیت‌ها به میزان مناسبی از الگوی همجواری و تنها مقداری الگوی تعاونی احتیاج دارد به افرادی با این قابلیت، تیم‌گرای گفته می‌شود.

برای درک آنچه در یک رده شغلی مورد نیاز است، به فعالیت‌ها و نسبت زمان صرف شده در هر یک از آنها توجه کنید. کدام یک از آنها نیاز به عملکرد فردی و تنها دارند؟ (برای ایجاد یک نمایه زبان و رفتار کامل از موقعیت مدنظر، فصل مربوط به استخدام را بررسی کنید.) کدام فعالیت‌ها نیازمند پذیرش مسئولیت در انجام کاری با دخالت سایر افراد است و کدام یک نیازمند همکاری همزمان افراد در رسیدن به اهداف است؟ اگر ادارهٔ این شغل به مهارت بالایی در هر سه موردنیاز داشته باشد، بعید است که کاندیدای ایده‌آلی پیدا کنید و ممکن است نیاز به تعریف مجدد رده شغلی داشته باشید.

سالها پیش، من در سازمان ملی توسعه جوانان در یک منطقه که شامل استان‌های منیتوبا، ساسکاچوان و آلبرتا و همچنین مناطق شمال غربی بود، دستیار مدیر منابع انسانی بودم. رئیس من الگویی عمدتاً تعاونی داشت و من در کار از الگوهای هم‌جواری و مستقل برخوردار بودم. او ما را مجبور به تصمیم‌گیری گروهی درباره همه‌چیز می‌کرد و من نیاز داشتم که تنها در حوزه مسائل مربوط به خودم به تصمیم‌گیری بپردازم. من نیاز به یک قلمرو داشتم، موضوعی که بتوانم مسئولیت آن را بر عهده داشته باشم. او از روابط کاری ما بسیار راضی بود، اما من از این وضعیت شدیداً ناامید بودم.

افرادی که از الگوی عمدتاً مستقل در محل کار برخوردار هستند، نیاز به فضا و زمانی مشخص برای خود دارند. هر جا که نیاز به فردی باشد که حتی در بدترین شرایط، به طور مداوم و با جدیت کار کند، آنها فوق‌العاده عمل می‌کنند. آنها می‌توانند به مدت طولانی تمرکز کرده و فعالیت‌های جانبی و محیطی خود را نادیده بگیرند، اما این افراد در شغل‌هایی که نیازمند ارتباطات مداوم و توافقات دست جمعی باشد و این جزئی جدایی ناپذیر از آن باشد نمی‌توانند خوب عمل کنند. به آشنایان و اطرافیانی بیندیشید که برای تمرکز کردن به سکوت و به فضای خصوصی احتیاج دارند، آنها از چنین الگویی پیروی می‌کنند.

از آنجا که حدود ۶۰ درصد از جمعیت در محل کار، الگوی هم‌جواری دارند، بیشتر مشاغل به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به افراد قلمرویی شخصی با امکان تعامل با دیگران ارائه دهند. در جایی که تقسیم وظایف توسط فردی تعاونی طراحی شده باشد، مسئولیت‌های فردی در پایین‌ترین حد ممکن قرار دارد و این باعث سردرگمی و سرخوردگی بسیاری از کارمندان می‌شود. من گمان

می‌کنم که معماری دفاتر کاری با طراحی «پلان آزاد[۴۲]» توسط افراد تعاونی ایجاد شده است. برخی از شرکت‌ها این طراحی را در قالب «دفتر کار مجازی[۴۳]» انجام می‌دهند، به این صورت که هیچ‌کس فضای کاری مشخص و شخصی در اختیار نخواهد داشت. در این حالت شما صرفاً بر اساس ماهیت فعالیت‌های خود، فضایی را رزرو می‌کنید. بیشتر افراد چنانچه فضای فیزیکی مختص به خودشان را در اختیار نداشته باشند، بهره‌وری بالایی نخواهند داشت.

در مواردی که شخصی مستقل در طراحی شغلی دست داشته باشد، ممکن است نحوهٔ تعامل و ارتباط افراد در محل کار را به کلی تغییر دهد و تعامل را به صفر برساند. چنین شرایطی برای برنامه نویسانی که در اکثر مواقع برای کدنویسی نیاز به تنهایی و سکوت دارند، بسیار مناسب است. اما این نوع طرح‌ریزی ممکن است منجر به وضعیتی شود که «دست چپ از کار دست راست خبر نداشته باشد»، یعنی فرد از وظائف و کارهای همکارانش در بخشی که در آن کار می‌کند بی‌خبر می‌ماند که البته در بسیاری از سازمانها روشی معمول است. برای موقعیت‌هایی که نیاز به مشورت با همکاران دارد، طراحی اتاقک‌ها با دیواره‌های کوتاهی که فرد بتواند با همکارش رابطه چشمی‌برقرار کند مفید خواهد بود.

شرکت Great Universal Shopping که یک عرضه کننده عمده کاتالوگ در انگلستان است، از من خواست تا در استخدام و حفظ کارمندان در مرکز تماس به آنها کمک کنم. کارمندان آنها پاره وقت و عمدتاً خانم بودند که پشت تلفن از روی متنی آماده روخوانی می‌کردند، با مشتریان تماس می‌گرفتند تا سفارشاتشان را تأیید کرده و در صورت امکان با قیمت بالاتری خریداری کنند. من با مشاهدهٔ بهترین کارمندان در هنگام تماس‌هایشان، از آنها الگو برداری کردم.

وقتی وارد مرکز تلفن می‌شدم، صدها نفر پشت میز کار خود مشغول کار بودند. جالب اینکه بیشتر آنها متوجه ورود من می‌شدند (نگاهی به بالا می‌انداختند و با چشم یا حرکت سر با من سلام می‌کردند) و با حس کنجکاوی من را دنبال می‌کردند. طراحی مرکز تماس آنها به گونه‌ای بود که همهٔ اتاقک‌ها به هم دید داشتند. این مسئله از سبکی که برای کارشان نیاز داشتند پشتیبانی می‌کرد: هم‌جواری!

شما چگونه فضای کاری و جو مورد نیاز برای حمایت از افراد و کارهایی که باید انجام دهند را به گونه‌ای تنظیم می‌کنید که افراد در آن احساس خوبی داشته باشند و بهره‌وری آنها افزایش یابد؟

در مورد طراحی داخلی خانه خود چه می‌کنید؟ آیا فضای آن باز (تعاونی) است؟ آیا فضاهای جداگانه‌ای برای فعالیت‌های مختلف (هم‌جواری) دارد، یا تعداد زیادی اتاق با درهایی دارد که می‌تواند برای حفظ حریم خصوصی بسته شود (مستقل) یا ترکیبی از همهٔ این موارد را در بردارد؟

تعطیلات، می‌تواند زمان استرس‌زایی برای خانواده‌ها باشد اگر «سبک» درستی را به کار نگیرند. آیا دوست دارید با اعضای خانواده‌ای که همه در کارها به هم کمک می‌کنند و هر کدام نقشی به عهده دارند (والدین و بچه‌ها - سازمان‌دهنده - سازماندهی - هم جواری) باشید، یا خانواده‌ای که فقط در کنار هم هستند بدون اینکه نقش مجزایی داشته باشند (تعاونی)؟ یک‌بار در زمینه تعطیلات خانوادگی برای یک آقا نمایه ایجاد کردم و او الگوی مستقل داشت. بازخورد خانواده‌اش را تصور کنید!

ترکیب الگوها

اغلب از من سؤال می‌شود که آیا در نمایه زبان و رفتار، رابطه‌ای بین دو یا چند الگو - مثلاً بین مستقل و داخلی - وجود دارد؟ این الگوها لزوماً با هم همراه هستند؟ ممکن است دوست داشته باشید که همه کارها را خودتان انجام دهید، اما ندانید که آیا کارتان خوب است یا نه و به همین خاطر مجبور به پرسیدن سؤال شوید: «مورین، من این کار را تازه تمام کردم، درباره‌اش چی فکر می‌کنی؟» (مستقل و بیرونی)، یا ممکن است گزارشی آماده کنید و حس کنید که این کار را به خوبی انجام داده‌اید، حتی اگر بازخوردی دریافت نکنید (مستقل و درونی). اکثر الگوها می‌توانند با هم اتفاق بیفتند. نکتهٔ مهم در مورد الگوهای ترکیبی این است که وقتی درک کنید که ترکیب الگوهای فرد چه تأثیری بر نگرش‌ها و رفتارهای کلی او خواهند داشت، می‌توانید رفتار مناسب با آنها را پیش‌بینی کنید و تأثیر بیشتری بر آنها بگذارید. برای اطلاعات بیشتر در این مورد، به فصل الگوهای ترکیبی مراجعه کنید.

اپیدمی‌تنهایی

هر روزه تعداد بیشتری از افراد، زندگی‌شان را به دستگاه‌های تلفن همراه خود و پیام کوتاه یا تماس تلفنی (حتی در شرایطی که در محیط‌های اجتماعی هستند) گره می‌زنند و تعداد بیشتری به تنها کار کردن، چه در خانه و چه در محل کار و کافی شاپ‌ها رو می‌آورند. بسیاری از سالمندان به تنهایی زندگی می‌کنند و تعداد تماس‌های روزانه‌شان با دیگران هر روز محدودتر می‌شود. هر روزه تعداد بیشتری از جوانان، بخش قابل توجهی از زندگی خود را به صورت آنلاین می‌گذرانند و تمایلی به «آفلاین» شدن برای مقابله با زندگی واقعی خود ندارند (اصلاً پذیرش چنین اتفاقی چطور صورت گرفت؟).

همه این مثال‌ها شباهت به حالت استقلال دارد. انجام دادن همه کارها به تنهایی! ارسال پیامک، تلفن زدن، برنامه تماشا کردن، بازی کردن و غیره، هیچ‌یک با حضور فردی دیگر انجام نمی‌شوند. مردی به من گفت که هنگام کار در یک کافه نزدیک یک خانم نشسته بود و می‌خواست با او صحبت کند و برای او بیش از ۳۰ دقیقه زمان لازم بود تا شجاعت لازم را صرفاً برای شروع گفتگو به دست بیاورد. یک بررسی ملی نشان می‌دهد که تقریباً نیمی‌از آمریکایی‌ها احساس تنهایی یا کنار گذاشته شدن می‌کنند. تنها ٪۵۳ ارتباط و گفتگوهای معنی‌دار با دیگران دارند و نسل Z، (متولد سالهای ۱۹۹۶ تا ۲۰۱۲) تنهاترین نسل است و در پایین‌ترین سطح سلامتی قرار دارد [۲۸].

حتی اگر این آمار فقط تا حدی صحت داشته باشد، این مسئله را به یک بیماری همه گیر بدل می‌کند که پیامدهای عظیمی روی سلامت جهانی خواهد داشت. در محل کار، تنها ٪۲۰ از مردم الگوی مستقل دارند. من در مورد سایر زمینه‌ها مطمئن نیستم، اما همانطور که می‌دانیم محیط انسان روی بهره‌وری و به وضوح شادی او تأثیر می‌گذارد. ما به میحط‌های بیشتری نیاز داریم که افراد بتوانند در آن زندگی کنند، کار کنند، با یکدیگر بازی کنند (تعاونی) یا «با یکدیگر در ارتباط باشند» (هم‌جواری).

روزی در یک مرکز مراقبت از سالمندان در کانادا سخنرانی داشتم، یکی از حامیان مالی برنامه‌های من که نمایندهٔ این مرکز بود در سخنرانی‌اش بیان کرد که در ابتدا همه ما عادت داشتیم به مادربزرگ‌ها بگوییم که بهتر است استقلال داشته باشند و به تنهایی در خانه خود بمانند، درحالی که احتمالاً همه ما مادربزرگ‌ها، پدربزرگ‌ها و سایر سالمندانی را می‌شناسیم که می‌توانند در یک اجتماع دلسوز، دوران خوبی را در کنار افراد دیگر بگذرانند و سرگرمی‌های

زیادی را تجربه کنند. کمک مالی به جوامع سالمندان راهی عالی برای کاهش هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی و افزایش کیفیت زندگی آنها خواهد بود.

خلاصه

سبک

سؤال: درباره تجربه (شغلی‌ات) برایم بگو که (معیارهای تو) را داشت. چه چیزی را راجع به آن (شغل) دوست داشتی؟

مستقل: دوست دارد به تنهایی با داشتن مسئولیتی فردی کار کند.

مجاورت: ترجیح می‌دهد قلمرو خود را داشته باشد، اما دیگران نیز در اطرافش باشند.

تعاونی: هنگام تقسیم مسئولیت با دیگران، فردی تأثیرگذار خواهد بود.

درصد توزیع

(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)

مستقل ۲۰٪

هم جوار ۶۰٪

تعاونی ۴۰٪

زبان تأثیرگذار:

مستقل: شما باید خودتان این کار را انجام دهید؛ تو تنها؛ مسئولیت تام

هم‌جواری: مسئولیت با شماست؛ دیگران در این کار دخیل خواهند بود، اما مسئولیتش با شماست؛ شما رهبر تیم خواهید بود؛ دیگران را هدایت کنید.

تعاونی: ما؛ همه با هم؛ مسئولیت مشترک؛ بیایید این کار را با هم انجام دهید.

فصل پانزدهم: سازمان دهی (اشخاص و اشیاء)

افراد مختلف چگونه کار خود را سازمان‌دهی می‌کنند؟ تمرکز آنها بیشتر بر کدام دسته است؟ افکار و احساسات یا ایده‌ها، سیستم‌ها، ابزارها و وظائف؟

دسته سازماندهی در مورد نحوهٔ سازمان‌دهیِ وظائفِ افراد است. تمرکز در این دسته یا بر انجام وظایف و اتمام کار است یا بر افراد و احساسات معطوف می‌شود. در این بخش دو الگو وجود دارد:

شخص

افراد با الگوی شخصی به احساسات و افکار خود یا دیگران توجه می‌کنند. تجربیات و روابط با افراد برای این دسته از چنان اهمیتی برخوردار است که **آن را نیز یک وظیفه می‌دانند**. آنها کار خود را به گونه‌ای سازمان‌دهی می‌کنند که بتوانند روی مردم و احساساتشان تمرکز کنند. آنها در ایجاد ارتباط خوب عمل می‌کنند.

شیء

افراد با الگوی شیء روی محصولات، ایده‌ها، ابزارها، کارها و سیستم‌ها (به طور کلی اشیاء) متمرکز می‌شوند. آنها ممکن است با مردم وایده‌ها نیز همچون اشیاء رفتار کنند و معتقدند که عواطف جایی در دنیای کار ندارند. آنها فقط می‌خواهند کارشان را به درستی انجام دهند و به شدت وظیفه‌شناس

هستند.

درصد توزیع (در زمینه شغلی - از راجر بیلی)	
عمدتاً شخص	٪۱۵
به اندازه یکسان شخص و شیء	٪۳۰
عمدتاً شیء	٪۵۵

شناسایی

از آنجا که ۵۵ درصد از مردم در محل کار الگوی عمدتاً شیء دارند، در محیط‌های کاری بیشتر درباره این الگو می‌شنوید، اگرچه هر حرفهٔ خاصی، الگوی فرهنگی خاص خود را نیز خواهد داشت (یعنی بسیاری از افراد در حرفه‌های خدمات انسانی از الگوی شخصی برخوردار هستند).

سؤالات این دسته با سؤالات دستهٔ سبک یکسانند. به عبارت دیگر وقتی سؤالهای زیر را مطرح می‌کنید، پاسخ هر دو دستهٔ سبک و سازمان دهی را به طور همزمان دریافت خواهید کرد. برای دسته سازمان، به جواب سؤال دوم توجه ویژه‌ای داشته باشید: چه چیزی را در مورد آن دوست داشتی؟

سؤالات:

به من درباره تجربه کاری بگویید که ... (معیارهای آنها).

- به جواب گوش کن

چه چیزی را در مورد آن دوست داشتی؟

شخص

- در مورد افراد، عواطف و احساسات صحبت می‌کنند.
- نام افراد را به زبان می‌آورند، از ضمایر شخصی استفاده می‌کنند.
- افراد، مفعول جملات آنها هستند.

شیء

- در مورد فرایندها، سیستم‌ها، ابزارها، ایده‌ها، وظایف، اهداف و نتایج صحبت می‌کنند.
- اشخاص را غالباً جز به عنوان ضمایر غیر شخصی یاد نمی‌کنند (یعنی «شما» یا «آنها»)
- افراد به اشیاء و بخشی از یک فرایند بدل می‌شوند.

مثال‌ها

شخص: «آقای ریچلر از گزارش من بسیار به وجد آمده بود. خودم نیز از این بابت خوشحال بودم.»

عمدتاً شخص: «آقای ریچلر از گزارش من بسیار به وجد آمده بود. خودم نیز از این بابت خوشحال بودم، زیرا این به معنی دستیابی به موفقیت برای کل شرکت بود.»

به اندازهٔ یکسان شخص و شیء: «آقای ریچلر از گزارش من بسیار به

وجد آمده بود. این یک موفقیت بزرگ برای شرکت بود.»

عمدتاً شیء: «گزارش باعث دستیابی به موفقیتی بزرگ برای شرکت بود. مدیرمان نیز از بابت آن خرسند بود.»

شیء: «گزارش باعث دستیابی به موفقیتی بزرگ برای شرکت بود.»

سؤالات دیگر:

من اخیراً یک سؤال جایگزین کشف کرده‌ام که در صورت اطمینان نداشتن شما، نظرتان را تأیید خواهد کرد:

«تصور کنید که بسیار سخت کار می‌کنید تا بتوانید یک کار بسیار مهم را انجام دهید که باید در سی دقیقه انجام شود. یک همکار که واقعاً دوستش دارید و به او احترام می‌گذارید در آن لحظه نزد شما می‌آید و درحالی که خیلی ناراحت به نظر می‌رسد، می‌خواهد همان لحظه با شما درباره بحران شخصی‌اش صحبت کند. شما چه می‌کنید؟»

فرد ممکن است عمل کردن به وظیفه‌اش را انتخاب کند(شیء)، همه چیز را رها کند تا به فرد دلداری بدهد (شخص) یا بین این دو تردید داشته باشد (به اندازه یکسان شخص و شیء).

همچنین می‌توانید به شخص بگویید: «در مورد یک روز عالی در محل کارتان

به من بگویید.» فرد یا در مورد کارها و وظائف صحبت می‌کند، یا از افراد و احساسات به شما خواهد گفت.

در اینجا مثال دیگری از شخصی که از هر الگو به میزان مساوی برخوردار است برای شما آورده‌ام:

شلی: «سایمون، چه چیزی را در کمک به آن فرد برای حل مشکلش دوست داشتی؟»

سایمون: «این که مشکلش برطرف شد و حالش بهبود یافت.»

توجه: سایمون هم به یافتن راه حل و هم به حال شخص توجه دارد.

هنگامی که از کسی می‌خواهید در مورد وضعیت کاری برای‌تان بگوید که معیارهایش را برآورده می‌کند و بعد از آنها می‌پرسید که چه چیز را در مورد آن دوست دارند، آنها معمولاً عنصری را که بیشترین اهمیت را برای آنها دارد، آشکار می‌کنند. در مواردی که مصاحبه شونده شما نمایه زبان و رفتار را می‌شناسد و بنابراین می‌داند دقت شما بر کدام بخش کلام اوست. در مقابل ممکن است کار تشخیص دشوارتر باشد. افراد «ساده و بی تکلف» به راحتی الگوی خود را نشان می‌دهند.

زبان تأثیرگذار

این تجربه که استفاده از کلمات مناسب، چقدر می‌تواند تأثیرگذار باشد، به شما در رسیدن به اهدافتان کمک خواهد کرد.

شخص

از نام افراد استفاده کنید؛ احساسات؛ افکار؛ تجربه؛ این کار احساس خوبی خواهد داشت؛ برای شما؛ برای بقیه؛ مردم؛ تیم ما؛ گروه ما

شیء

اشیاء؛ سیستم‌ها؛ وظایف؛ اهداف؛ روند؛ کار را انجام دهید؛ روی کار مورد نظر تمرکز کنید؛ هدف؛ نتایج

تشخیص افراد خوب و بد؟

داشتن الگوی شخصی نشانه این نیست که شما یک فرد «خوب» یا «بد» هستید. به عنوان مثال، اگر حرفه کسی شامل فریب و اغوای دیگران باشد، به احتمال زیاد آنها کاملاً بر روی احساسات دیگران متمرکز می‌شوند. آنها ضمن بافتن تور خود، از عواطف و احساسات فرد برای به دام انداختنش استفاده می‌کنند.

در رستوران‌های خوب، سرپیش‌خدمت اصولاً با کلیه مراجعان مانند اشیاء برخورد می‌کند و ضمن ارائه خدمات، آنها را در صندلی‌های خود می‌نشاند، اما کار او اطمینان از رضایت این اشیاء است. بهترین نمونه از این نوع الگوی شیء، برای من در سفرهای تجاری‌ام با هواپیما رخ داده است. مهماندارهاحین هل دادن گاری به طرف راهرو و صحبت با مهماندار دیگر و بیان جمله «می‌دونی دیگه درباره‌اش چی شنیدم؟» لبخندی مصنوعی و ماسیده می‌زنند و به سمت یکی از اشیاء نسبتاً بی‌حرکتی که روی یک صندلی نشسته است خم شده و می‌پرسند: «قهوه میل دارید؟» شما قهوه خود را دریافت می‌کنید و سپس آنها

می‌توانند به کابین خود برگردند.

سیاستمداران نیز گاهی اوقات از مردم به عنوان اشیاء یاد می‌کنند. آنها در مورد حوزه انتخابی صحبت می‌کنند. حوزه انتخابی چیست؟ من و شما مردم هستیم، اما از نظر برخی، یک موضوع یا چیزی است که باید در رسانه‌های اجتماعی ردیابی و دستکاری شود، درست مثل آنچه در انتخابات ریاست جمهوری سال ۲۰۱۶ ایالات متحده رخ داد، همان زمانی که کمبریج آنالیتیکا از داده‌های فیس بوک برای تعیین ویژگی‌های شخصیتی مرتبط استفاده کرد و شروع به «پیام رسانی» گسترده برای ایجاد پشتیبانی یا بیزاری از نامزدها در رأی دهندگان کرد.

بخش‌های مالی و بانکی نیز معمولاً مشتریان را به چشم اشیاء نگاه می‌کنند، مثلاً برای صحبت از میزان مشارکت افراد از اصطلاح «سهم خرید» یا «سهم از کیف پول»[۴۴] صحبت می‌کنند.

استخدام

در محل کار، سازماندهی برخی از مشاغل بر انجام وظایف خاص تمرکز داشته و به همین خاطر در آن جایگاه به کارمندی با الگوی عمدتاً شیء احتیاج دارند. با این حال، استخدام کنندگان حرفه‌ای بیشتر به دنبال افرادی می‌گردند که به قدر کافی به افراد و احساساتشان برای معاشرت، ایجاد ارتباط و حل مشکلات و درگیری‌ها اهمیت بدهند.

برخی موقعیت‌ها نیاز به الگویی با جهت‌گیری شخص دارند. خدمات و پذیرش مشتری نمونه‌های خوبی از این دسته‌اند. به علاوه این مشاغل نیاز به الگوی

بیرونی هم دارند، زیرا احساسات مشتریان باید در درجه اول اهمیت قرار گیرد. یکی از کارمندان اداری که با او در یک شرکت آموزش فرانسوی کار می‌کرد، از یک الگوی شخصی قوی برخوردار بود و به من خیلی علاقه داشت. وقتی از او می‌خواستم کاری انجام دهد، همیشه کارهای خودش را درجا را رها می‌کرد و بلافاصله پیش من می‌آمد. من اغلب مجبور می‌شدم به او بگویم که این کار فوری نیست و می‌تواند هفته بعد هم انجامش دهد. البته هنگامی که فردی را دوست نداشت، کارش را بلافاصله انجام نمی‌داد. با این حال باز هم به احساسات او توجه می‌کرد.

فروشندگان با الگوی شخص ممکن است در تمام کردن مکالمه با خریداران مشکل داشته باشند. آنها در حال گذراندن زمانی مفرح در ارتباط با مشتریان احتمالی خود هستند و نمی‌خواهند با تمرکز روی کار مورد نظر، آن را به پایان برسانند. مدیران دارای الگوی شخص، جلساتی برگزار می‌کنند که ممکن است برای مدت زمان زیادی از بحث خارج شود و در آن به بیان داستان‌های فردی پرداخته شود. «این مسئله من را یاد آن زمانی انداخت که...».مدیران با الگوی شیء گاهی اوقات احساسات را تشخیص نمی‌دهند و ممکن است دیگران را آزار داده یا خجالت‌زده کنند و سپس بگویند «احساسات جایی در کار ندارد».

در موقعیت‌های اجتماعی غیر رسمی، شما اغلب می‌توانید به راحتی افراد با الگوی شخص را بشناسید. آنها کسانی هستند که حتی در مسیر ترک کردن یک مکان هم با شما صحبت می‌کنند. بعضی اوقات آنها از پایان دادن رابطه و ترک کردن شما نیز ناراحت می‌شوند.

بسیاری از افراد، حرفهٔ کوچینگ یا کار در بخش خدمات انسانی را انتخاب می‌کنند،چرا که اهمیت زیادی برای احساسات مردم قائل هستند. بعضی

اوقات آنها فراموش می‌کنند که کارشان در واقع این است که به مردم کمک کنند تا استقلال پیدا کنند و سپس سراغ پرونده بعدی خود بروند. وقتی این افراد از الگوی شخصی بالایی برخوردار باشند، خطر بیش از حد احساساتی شدن به واسطه رابطه‌شان با مراجع وجود دارد و در این حالت ممکن است دچار فرسودگی شغلی شوند (به خصوص اگر از الگوی خلاف جهت و بازخورد احساسی به استرس نیز برخوردار باشند). این افراد حرفه‌ای برای رفاه دراز مدت خود، باید مرزهایی بین خود و مشتری ایجاد کنند تا بیشتر روی وظیفه مورد نظر (البته بدون غفلت از احساسات مشتری) تمرکز کنند.

برخی افراد به من می‌گویند: «این مسائل برای من خیلی تازگی دارند. دیگر احساس راحتی نمی‌کنم.» از آنجا که تمایل دارم بیشتر روی کار مورد نظر متمرکز شوم، معمولاً در دلم می‌گویم: «خب مگر برای احساس راحتی کردن به شما پول پرداخت می‌شود؟» با این حال، من به عنوان یک فرد حرفه‌ای، معمولاً با گفتن این جمله پاسخشان را می‌دهم: «می‌دانید، ناراحتی احساس خاصی است، زیرا نشان دهنده کشش و بسط شخصیتی شماست. ضمناً اگر کار جدیدی انجام دهید که به آن عادت ندارید، احتمالاً احساس ناراحتی خواهید کرد. با این وضعیت مشکلی ندارید؟» به عقیده من (با توجه به الگوی عمدتاً شیء من)، احساس راحتی مردم وسیله‌ای برای تحقق هدف یادگیری است.

رهبری و سبک‌های مدیریتی غالباً با توجه به میزان تمرکز روی کارها یا روابط و بهترین زمان برای انجام کارها مشخص می‌شوند. سبک‌ها دارای اسامی مختلفی همچون سبک اعتباری، مشاوره‌ای، کوچینگ و غیره هستند. احتمالاً هر سبک مدیریتی را می‌توان در جایی میان محور شخص و شیء قرار داد.

با این حال، هنوز هم کار کردن در محیط مردانه ممکن است برای خانم‌ها

دشوار باشد. خانم‌ها هنوز هم بیش از حد احساسی تلقی می‌شوند. هنگامی که برخی از آقایان (و برخی از خانم‌ها) نمودهای زبانی الگوی شخص را می‌شنوند و با رفتارهای الگوی شخص، به ویژه از سوی خانم‌ها، مواجه می‌شوند، عقاید آنها را بیش از حد ملایم تلقی می‌کنند. از طرف دیگر، وقتی خانم‌ها از زبانی عمدتاً شیء استفاده می‌کنند، درحالی که معتبرتر به نظر می‌رسد، باز هم اغلب بیش از حد خشن تلقی می‌شوند. یافتن تعادل مناسب ممکن است دشوار باشد و به همین علت من برنامه Advanced Business Influence [29] را برای رهبران و مدیران خانم تهیه کردم.

ناسازگاری بین افراد با الگوی شخص و افراد با الگوی شیء ممکن است حتی در بین موارد ساده اتفاق بیفتد، من مثال‌های زیادی در این باره دارم. وقتی برای شرکت در دوره برنامه‌نویسی عصبی - زبانی به پاریس رفتم، حین صحبت با یکی از دوستانم در هنگام ناهار، در حال بازگو کردن یک فاجعه خنده‌دار بودم که ناگهان او حرف‌های من را متوقف کرد تا از من بپرسد: «اما چه حسی داشتی؟» پاسخ دادم: «فکر می‌کنم خوب بودم» و به تعریف سایر موارد ناگواری پرداختم که رخ داده بود.

دوست من به حوادث خنده‌دار واکنشی نشان نداد، بلکه مجدد پرسید «اما وقتی این اتفاقات افتاد چه احساسی داشتند؟» می‌خواست این را بداند. درحالی که داشتم ناراحت می‌شدم گفتم: «نمی‌دانم که چه احساسی داشتند» اما او دوباره پاسخ داد: «اما حتماً احساس خاصی داشتند». این دو مونولوگ باز هم ادامه یافت. «حتماً برایت سخت بوده.» «اره فکر کنم، اما بعدش ...».

در یک موقعیت دیگر، یکی از دوستانم گفت که شوهرش از او خواسته که با ماشین جدیدشان از او عکس بگیرد. دوستم به گونه‌ای عکس گرفته بود که

خود شوهرش در کانون مرکزی عکس قرار بگیرد و به همین خاطر ماشین در عکس به درستی پیدا نبوده است؛ در نتیجه همسرش از این بابت ناراحت شده بود. آیا می‌توانید الگوهای موجود را در این شرایط حدس بزنید؟

فروش و بازاریابی

افراد دارای الگوی شخص، چیزی را صرفاً برای تجربه احساسی آن خریداری می‌کنند. رنگ موها و سایر خدمات و محصولات شخصی به این روش فروخته می‌شود. شعار برند L'Oréal «شما ارزشش را دارید» نیز مثالی از این دست است. افرادی که همه چیزهایی که لازم دارند را در اختیار دارند، ممکن است تجربه‌های جدید را به عنوان هدیه در نظر بگیرند. خواهرزاده من برای هدیه یک کلاس آشپزی خانوادگی برایمان تدارک دید که در آن هفت نفرمان گزینه‌ای از منو را انتخاب کردیم و یک نیم روز را صرف یادگیری نحوه آشپزی با یک آشپز حرفه‌ای کردیم و بعد همه با هم غذاهایمان را خوردیم.

برای فروش به خریدارانی که الگوی شیء دارند، توجه آنها را به محصول یا خدمات و مزایای آن معطوف کنید. توجه آنها را به فکر کردن در مورد فناوری‌های زندگی خود و آخرین دستگاه‌ها جلب کنید. هنگامی که من در شریک تجاری‌ام آندریاس پلینگر، پلت فرم دیجیتال نمایه زبان و رفتار برای فروش [۳۰] را توسعه دادیم، آندریاس فهمید که روش بهتر برای تشخیص شخص و شیء در فروش این است که از مشتریان احتمالی درباره تأثیر محصول سؤال کرده و توجه کنید که در پاسخ در مورد افراد صحبت خواهند کرد یا اشیاء.

طراحی وب سایت، محصولات، خدمات و حتی کارت ویزیت شما باید نشان

دهنده اولویت شخص یا شیء بازار هدفتان باشد. اگر مشتری شما از گروه افراد دلسوز و مشارکتی است، قلم و فونت مورد استفاده‌تان را از گونه‌ای نامنظم و گرد انتخاب کنید. برعکس اگر مشتری شما خواستار حقایق و واقعیت‌هاست، از فونت‌های منظمِ بی‌طرح و مربعی استفاده کنید. بر این اساس، طراحی کارت ویزیت شما چطور خواهد بود؟

خلاصه

سازمان دهی

سؤال: درباره یک (وضعیت) کاری با (معیارها) برایم بگویید. چه چیزی را راجع به آن دوست داشتید؟

شخص: بر احساسات،ا فکار، روابط متمرکز می‌شوند و آنها را به وظیفه تبدیل می‌کنند.

شیء: روی کار، سیستم‌ها،ایده‌ها، ابزارها، چیزها متمرکز می‌شوند. انجام کار مهمترین چیز است.

درصد توزیع

(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)

عمدتاً شخص ۱۵٪

به اندازه یکسان شخص و شیء ۳۰٪

عمدتاً شیء ۵۵٪

زبان تأثیرگذار:

شخص: از نام افراد استفاده کنید؛ احساسات؛ افکار؛ احساس خوبی خواهد داشت؛ مردم دوستش دارند

شیء: اشیاء؛ سیستم‌ها؛ مسئله این است که؛ هدف این است؛ روند؛ وظیفه

فصل شانزدهم: ساختار قانون (دستورالعمل هایی برای خودتان و دیگران)

قوانین رفتاری که افراد نسبت به خود و دیگران اعمال می‌کنند چگونه است؟

ساختار قانون، اطلاعاتی در مورد توانایی یا تمایل به مدیریت خود و دیگران به شما می‌دهد. در این گروه چهار الگو وجود دارد:

من / من: قوانین من برای من، قوانین من برای شما

افرادی که الگوی من/من دارند، قوانینی را برای خود و دیگران در زمینه‌های خاص در نظر می‌گیرند. آنها مایلند قوانین خود را به دیگران ابلاغ کنند. از آنجا که آنها معتقدند که افراد مشابه هستند، فکر می‌کنند آنچه که برای خودشان مفید است، برای افراد دیگر نیز مناسب خواهد بود. آنها حرف‌هایی مثل «اگر جای تو بودم ... می‌کردم» می‌زنند. بیشتر افراد، در زمینه کاری و احتمالاً زمینه‌های دیگر از این الگو برخوردارند.

من /.: قوانین من برای من / اهمیتی ندارد

افراد با الگوی من/. (خالی) برای خود قوانینی دارند و به دیگران اهمیت نمی‌دهند. آنها لزوماً قصد بدی نسبت به دیگران ندارند، فقط کار دیگران مسئله یا نگرانی آنها نیست. این افراد غالباً بدون اینکه به دیگران فکر کنند، کاری که نیاز است را انجام می‌دهند. بعضی اوقات دیگران این افراد را

خودخواه می‌نامند، زیرا آنها دیگران را در نظر نمی‌گیرند.

یک عده که معتقدم چنین الگویی داشتند، اغلب مرا نیمه‌شب که در طبقه ششم آپارتمانم در پاریس در حال استراحت بودم، از خواب می‌پراندند. آنها در ساعت دو بامداد در یک محله مسکونی که دور تا دور آن صدها نفر زندگی می‌کردند که احتمالاً هم در آن ساعت خواب بودند، بوق‌های ممتد می‌زدند.

هیچ/من: هیچ قانونی برای من/قوانین من برای شما

افرادی که الگوی هیچ/من دارند، راهبردی برای خودشان در نظر ندارند، اما هنگامی که قوانینی اعمال شود، شدیداً مایلند که آن قوانین را روی دیگران اعمال کنند. در نتیجه این افراد ممکن است در جهت‌یابی راه خود یا تصمیم‌گیری مشکل داشته باشند. در چنین مواقعی ممکن است گیر کنند و ندانند که باید چه کاری انجام دهند.

من/شما: قوانین من برای من، قوانین شما برای شما

افرادی که الگوی من/شما دارند از قوانین و خط مشی خاصی در محل کار پیروی می‌کنند، اما تمایلی ندارند یا نمی‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند. آنها با اعتقاد به «افراد مختلف، سلایق مختلف» عمل می‌کنند. از آنجا که آنها اعتقاد دارند که افراد با یکدیگر متفاوت هستند، ممکن است تعیین قانون برای دیگران را متکبرانه تلقی کنند. در نتیجه سایرین هیچگاه از انتظارات این افراد اطمینان ندارند. این افراد کسانی هستند که می‌توانند هر دو طرف یک استدلال را درک کنند، حتی اگر این کار برای ما که عقاید خاص و محکم خود را داریم سخت به نظر بیاید.

درصد توزیع (در زمینه شغلی - از راجر بیلی)	
من / من	٪۷۵
من / .	٪۳
هیچ / من	٪۷
من / شما	٪۱۵

شناسایی

لازم است این دو سؤال را بپرسید و ببینید که آیا فرد به هر دو پاسخ می‌دهد یا فقط به یکی از آنها.

سؤالات:

راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارتان) **برای شما چیست؟**

به پاسخ گوش دهید

راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارشان) **برای دیگران چیست؟**

برای شناسایی این الگوها باید پاسخ این سؤالات را با یکدیگر مقایسه کنید. هنگامی که کسی پاسخ سؤالی را نمی‌داند، مدتی طولانی تردید می‌کند و با لحن سؤالی پاسخ می‌دهد:

من / من:

- پاسخ به هر دو سؤال با یک جواب یا پاسخ به هر دو سؤال به راحتی. (ممکن است جواب دو سؤال یکسان نباشد.)

من /. :

- پاسخ روشن به سؤال یک. علاقه نداشتن به پاسخگویی به سؤال دوم.

هیچ / من:

جواب سؤال یک را نمی‌داند. دارای قوانینی برای سؤال دو است.

من / شما:

قوانینی برای سؤال یک دارد. جواب سؤال دو را نمی‌داند یا فرضی برای پاسخگویی به آن ندارد.

مثال‌ها

من / من:

۱. «بیشتر کار کنید. مرتب‌تر باشید.»

۲. «آماده باشید. آنچه را نیاز است بدانید. سخت کار کنید.»

من /. :

۱. «سازمان‌یافته عمل کنید.»

۲. «مشکل من نیست.»

هیچ / من:

۱. «اوه، اممم .... مطمئن نیست».

۲. «سازمان یافته عمل کنید.»

من / شما:

۱. «بیشتر کار کنید. سازمان‌یافته عمل کنید.»

۲. «برای هر شخص متفاوت است.»

زبان تأثیرگذار

اگر من جای شما بودم، فقط به آنچه شخص انجام می‌داد توجه می‌کردم، چون بالاخره افراد متفاوتند، درست است؟ موارد زیر عباراتی هستند که هنگام صحبت با افرادی که این الگوها را دارند، باید از آنها استفاده کنید.

من / من:

- «اگر جای او بودید این کار را می‌کردید؟ شما می‌دانید چه می‌خواهید و می‌دانید چه چیزی برای بقیه خوب است، پس هر چه فکر می‌کنید برای این موقعیت مناسب‌تر است را روی گروه اعمال کنید.» (این عبارات بیانگر این است که فرد برای خود و دیگران تصمیم می‌گیرد)

من /. :

- (پیشنهاد می‌کنم برای این گروه، از زبان الگوی درونی با کمی تغییر و تحول بهره بگیرید.) «شما در این مورد مطمئن هستید و بقیه اهمیتی ندارند، این به نفع شماست، پس به آنچه بقیه فکر می‌کنند اهمیت ندهید.»

هیچ / من:

- «اکنون که مطلع شدید از شما چه انتظاری دارند، می‌توانید این اطلاعات را به دیگران نیز منتقل کنید. صبر کنید تا اطلاعات را از رئیستان بشنوید و سپس همه را از آن اطلاعات مطلع کنید. ممکن است قوانین مارا از روی کتاب راهنما برای گروه توضیح دهید؟ وظایف جرج چیست؟»

من / شما:

- «شما می‌دانید چه باید بکنید و می‌خواهید دیگران را رها کنید تا خودشان تصمیم بگیرند، شما روش منحصر به فرد خود را دارید و متوجه‌اید که نیازهای هر شخص متفاوت است، همه افراد متفاوت هستند.»

استخدام و مدیریت افراد

افراد دارای الگوی من / من برای موقعیت‌های مدیریتی افراد مناسبی هستند، مشروط بر اینکه از الگوهای لازم پیش‌رو برخوردار باشند: فعال و واکنشی،

عمدتاً درونی، عمدتاً کلی، دیگری، گزینشی (و مسلماً دارای دانش و مهارت مربوط). آنها می‌توانند به وضوح آنچه را که از کارمندان خود انتظار دارند بیان کنند و قوانین رفتاری خود را نیز به درستی درک کرده و بشناسند. اگر شغل یا عملکرد خاصی نیاز دارد که کسی تخصص خود را به دیگران منتقل کند، الگوی من / من بهترین است. در چنین جایگاهی باید بتوانید به دیگران بگویید که چه کار کنند.

در شرایطی که یک مدیر، الگوی شدید من / من، با الگویی شدیداً درونی داشته باشد، ممکن است باعث ایجاد مشکلاتی در تیم شود.

در سازمانی که من یک برنامه آموزشی بزرگ برای آن انجام داده بودم، مدیر تصمیم گرفت که همه کارکنان، آموزش‌های مبتنی بر فیلمبرداری را پشت سر بگذارند. دلیل او این بود که این آموزش‌ها کمک زیادی به پیشرفت او کرده بود، بنابراین می‌خواست همین کار را برای کارمندانش نیز انجام دهد، اما به نظر من، همهٔ افراد (در آن سطح) برای تجربه چنین چیزی آمادگی نداشتند.

هنگامی که یک مدیر، الگوی من / شما داشته باشد، ممکن است مسبب اضطراب در محل کار شود، به خصوص اگر تیم بی‌تجربه باشد، چرا که این افراد به دیگران نمی‌گویند که دقیقاً چه انتظاری از آنها دارند. اما همین مدیران در گروه‌های کارکشته که می‌دانند چه کاری باید انجام دهند، عالی عمل می‌کنند. هنگامی که کشف و استفاده از معیارها، ارزش‌ها، اهداف و مواردی از این دست در یک رده شغلی اهمیت دارد، فردی با الگوی من / شما می‌تواند بسیار مفید عمل کند. افرادی که الگوی من / شما دارند، واسطه‌گر و مذاکره‌کنندگان خوبی هستند، زیرا می‌توانند ضمن حفظ بی‌طرفی خود به عنوانه واسطه، دیدگاه‌های هر طرف را به خوبی درک کنند. هدف بیشتر

آموزش‌های کنونی در زمینه مهارت‌های گوش دادن و سؤال پرسیدن برای مربیان، تسهیلگران، معلمان و درمان‌شناسان، ایجاد الگوی من / شما است.

فروشندگانی که الگوی من / من دارند کارکنان بسیار خوبی خواهند بود، مشروط بر اینکه الگوی مطلوب دیگری را نیز برای کار خود داشته باشند (فعال، کمی‌بیرونی، عمدتاً روندی، گزینشی، هم‌جواری و غیره)، چرا که آنان درخواست فروش را به راحتی مطرح می‌کنند. اگر الگوی من / من شدید باشد، ممکن است این افراد بیش از حد نظرات شخصی‌شان را به خریدار ارائه دهند. در طرف مقابل، فروشندگان من / شما ممکن است تمایلی برای ارائه پیشنهاد یا درخواست فروش به مشتری از خود نشان ندهند.

چرا مدیریت میانی پر فشار است؟

الگویی که بیشتر در مدیریت میانی در سازمان‌های بزرگ سلسله مراتبی یافت می‌شود الگوی هیچ / من است. این افراد به طور معمول قوانینی را برای تیم خود تعیین نمی‌کنند. آنها قوانین را می‌یابند و آنها را به تصویب می‌رسانند.

از زمان سقوط اقتصادی اوایل دهه ۱۹۹۰، سقوط Dotcom در سال ۲۰۰۰، بحران مالی سال ۲۰۰۸، فروپاشی قیمت نفت در سال ۲۰۱۶ و غیره، سازمان‌ها روندهای مختلفی را پشت سر گذاشته‌اند: کاهش نرخ، «طراحی مجدد» روندها، سازماندهی مجدد، از بین بردن سلسله مراتب و ... اما هر بار اینطور به نظر می‌رسد که بیشترین فشار به مدیران سطح میانی وارد می‌شود. بیشتر اوقات، مدیران میانی صرفاً به عنوان افرادی برای اِعمال سیاست‌ها و رویه‌ها در نظر گرفته می‌شوند (که به اعتقاد من اشتباه است) و چنین تصور می‌شود که کارشان، ارزشی کم، اما در فرایندهای بسیار ایجاد می‌کند. (این احتمالاً

دیدگاه افرادی با الگوی شیء به جهان است).

نقش مدیران میانی به عنوان تسهیل‌کننده و توسعه‌دهنده افراد به هنگام تعدیل در سازمان‌ها نادیده گرفته می‌شود و در نتیجه منجر به حذف مدیران میانی می‌شود. به همین خاطر گروه بزرگی از این افراد با الگوی هیچ / من به طور ناگهانی و حتی برای نخستین بار در طول زندگی‌شان، خود را بیکار می‌یابند. چه پیش‌بینی می‌توانیم درباره این افراد داشته باشیم؟ این مسئله برای آنها دشوار است.

آنها برای پیدا کردن شغل جدید، قوانین زیادی برای خود ندارند. خوشبختانه، سایت‌های شغل‌یابی و انجمن‌های ارتباطی بسیاری (LinkedIn، Xing و غیره) وجود دارد که می‌تواند به این افراد کمک کند.

به خودتان بگویید چه باید بکنید

من یک مراجع با مدرک کوچینگ شغلی با الگوی هیچ / من داشتم. از او پرسیدم: «آیا بعضی اوقات در تصمیم‌گیری دچار مشکل می‌شوید؟» او جواب داد: «آه بله! وقتی که تصمیم‌گیری‌ها به خودم ارتباط داشته باشند.» من از او خواستم تصور کند که در همان موقعیت، اما در مقامی‌بالاتر قرار دارد و سپس از او خواستم که برای خود واقعی‌اش که در مقام پایین‌تر است تصمیم بگیرد که چه کاری باید انجام دهد. این مشکلات زیادی را برای او حل کرد. او مشکلی در بیان انتظاراتش به افراد دیگر نداشت، اما در تصمیم‌گیری راجع به انتظاراتی که در زمینه شغلی از خودش داشت، دچار مشکل بود. اگر فردی همزمان الگوهای بیرونی، گزینشی و هیچ/ من را در یک زمینه داشته باشد، تصمیم‌گیری حتی برایش از این حالت هم دشوارتر خواهد بود.

افراد با الگوی من /. در جایگاهی که بتوانند تمرکز خود را به جای نیاز دیگران، روی انجام کارهاحفظ کنند، بهترین بهره‌وری را خواهند داشت. یافتن این نوع کار شدیداً دشوار است، زیرا بسیاری از شرکت‌ها اصرار دارند که افرادشان فعالیت‌های خود را با یکدیگر درمیان گذاشته و آنها را با هم هماهنگ کنند. این افراد گاهی اوقات رویکرد «یا حرف من یا حرف هیچ کس» را درپیش می‌گیرند. اگر این افراد، الگوی فعال و داخلی هم داشته باشند، به هر طریقی که شده فارق از آنچه در حال رخ دادن است، راه خود را باز می‌کنند.

من با صاحب یک شرکت کوچک محیط‌زیستی کار کردم که این ترکیب را داشت، او بیشتر کارکنان خود را به وحشت انداخته بود، حدی که آنها هر روز احساس می‌کردند که امروز دیگر از کارشان اخراج خواهند شد.

این امکان وجود دارد که یک فرد در زمینه کاری از الگوی من/من و در رابطه از الگوی من/شما برخوردار باشد. از آنجایی که افراد من/شما معمولاً انتظارات خود از ازدواج را به همسرانشان بیان نمی‌کنند، ممکن است برای آنها مفید باشد که هر از گاهی برای این که بتوانند به شریک زندگی خود بگویند که چه انتظاراتی از او دارند، الگویشان را به من/من تغییر دهند. اگر شخصی در حالت من/شما بماند و به همین دلیل نگذارد شریک زندگی‌اش از آنچه دوست دارد یا دوست ندارد آگاه شود، ممکن است باعث به وجود آمدن نارضایتی‌های دراز مدت شود. من زوج‌هایی را می‌شناسم که در مورد موضوعات مهم باهم مشورت نمی‌کنند؛مسائلی همچون کمک کردن یا نکردن به فرزند بزرگسالشان در صورت مواجه با بحران یا در مورد برنامه‌ریزی امور مالی در زمان

بازنشستگی! به این ترتیب، افرادی که بیشتر زمان خود در زندگی مشترکشان را در حالت من/من می‌گذرانند هم باید گاهی الگویشان را به من/شما تغییر دهند تا بدانند برداشت شریک زندگی آنها از وضعیت چگونه است.

من معتقدم که با دانستن الگوهای مختلف، خودتان می‌توانید تشخیص دهید که داشتن کدام یک در هر زمان معین می‌تواند برای‌تان مناسب‌تر باشد.

پرورش فرزندان

در زمینهٔ پرورش فرزندان، آیا از فرزندان خود می‌پرسید که چه می‌خواهند؟ آنها را همانطور که هستند می‌پذیرید و درکشان می‌کنید؟ انتظاراتی که از آنها دارید را به راحتی به زبان می‌آورید؟ برای پرورش فرزاندان بهتر است که اغلب در حالت من / من باشید و گه گاه نیز از حالت من / شما در موقعیت‌های مناسب استفاده کنید. یکی از اهداف فرزندپروری، تربیت و کمک به رشد فرزندان است.

پرورش هلیکوپتری، شیوه‌ای از فرزندپروری است که والدین از بدو تولد تا اوایل بزرگسالی نظارت، هدایت، کوچینگ و کنترل فرزند را به عهده گرفته و برای جلوگیری از تجربه شکست یا سایر تجربیات منفی توسط فرزندان خود پیوسته تلاش می‌کنند. این شیوه نمونه‌ای افراطی از الگوی من/من است که با الگوهای درونی و روندی در زمینه پرورش فرزند ترکیب شده است (من راه درستی که فرزندم باید از طریق آن کاری انجام دهد را می‌دانم). با این حال این مسئله شدیداً رایج شده است و به نظر می‌رسد که با افزایش مسائل مربوط به سلامت روان در دانشجویان دانشگاه ارتباط مستقیم داشته باشد[۳۱]. اگر عامل تنهایی که در بخش سبک ذکر شده را نیز اضافه کنیم، به نظر می‌رسد که

تلفن‌های هوشمند و روش‌های جدید پرورش فرزند، کمکی به بلوغ کودکان و تبدیل آنان به بزرگسال نمی‌کنند.

طبق مطالعه‌ای که در نیویورک تایمز انجام شده است، والدینِ با خلاقیت متوسط به طور معمول ۶ قانون داشتند، در حالی که والدین فرزندان بسیار خلاق فقط یک قانون داشتند[۳۲]. پس اگر قوانین کمتری داشته باشید و به بچه‌های خود بگویید که چه کاری انجام دهند و چگونه این کار را انجام دهند، باعث ایجاد خلاقیت بیشتر در فرزندانتان می‌شوید، اما احتمالاً مدیریت آنها سخت‌ترخواهد بود!

خلاصه

ساختار قانون

سؤال: راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارتان) برای شما چیست؟

راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارشان) برای دیگران چیست؟

من/من: قوانین من برای من / قوانین من برای شما. به راحتی می‌توانند به دیگران بگویند که چه انتظاراتی دارند.

من/.(خالی): قوانین من برای من/اهمیتی ندارد. به دیگران اهمیتی نمی‌دهند.

هیچ/من: هیچ قانونی برای من / قوانین من برای شما. الگوی معمول مدیران میانی.

من/شما: قوانین من برای من / قوانین شما برای شما. در گفتن وظائف دیگران به آنها مردد هستند.

درصد توزیع

(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)

من/من ۷۵٪

من/. ۳٪

هیچ/من ۷٪

من/شما ۱۵٪

زبان تأثیرگذار:

من/من:

«اگر جای او بودید این کار می‌کردید؟ شما می‌دانید چه می‌خواهید و می‌دانید چه چیزی برای بقیه خوب است، می‌توانید آنچه فکر می‌کنید برای این موقعیت مناسب‌تر است را روی گروه اعمال کنید.» (این عبارات بیانگر این است که فرد برای خود و دیگران تصمیم می‌گیرد).

من/. :

(برای این گروه، پیشنهاد می‌کنم از زبان الگوی درونی با کمی تغییر و تحول بهره بگیرید.) «شما در این مورد مطمئن هستید پس بقیه اهمیتی ندارند، این به نفع شماست، پس به آنچه بقیه فکر می‌کنند اهمیت ندهید.»

هیچ/من:

«اکنون که مطلع شدید از شما چه انتظاری می‌رود، می‌توانید آن را به دیگران اطلاع دهید. صبر کنید تا وظائف را از رئیستان بشنوید و سپس همه را از وظائفشان مطلع کنید، ممکن است قوانین مارا از روی کتاب راهنما برای گروه توضیح دهید؟ وظایف جرج چیست؟ »

من/شما:

«شما می‌دانید چه باید بکنید و می‌خواهید دیگران را رها کنید تا خودشان تصمیم بگیرند؛ شما روش منحصر به فرد خود را دارید و متوجه‌اید که نیازهای هر شخص متفاوت است؛ همهٔ افراد متفاوت هستند.»

فصل هفدهم: بستر متقاعد شدن (چگونه افراد اطلاعات جمع آوری می کنند)

برای شروع فرایند قانع شدن، چه نوع اطلاعاتی برای جمع‌آوری نیاز داریم؟

اطلاعاتی که از دو دسته اخیر در نمایه زبان و رفتار جمع‌آوری کرده‌اید برای فروشندگان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نحوه متقاعد شدن و حالت متقاعد شدن در یک دسته، با نحوه قانع شدن فرد دربارهٔ یک موضوع سر و کار دارد. تا زمانی که کسی قانع نشود، اقدامات مناسب را انجام نمی‌دهد. در لحظه‌ای که افراد واقعاً در مورد چیزی قانع شوند، به احتمال زیاد می‌توانند محصول یا خدمات را خریداری کرده یا فعالیت مدنظر را انجام دهند.

افراد معمولاً در هر زمینه‌ای الگوی خاصی برای متقاعد شدن دارند. در این فرایند دو مرحله وجود دارد. اول، افراد اطلاعات را در یک نحوه حسی خاص(بستر متقاعد شدن) جمع می‌کنند و سپس به نوعی خاص در برابر آن اطلاعات بازخورد نشان می‌دهند (حالت قانع شدن).

الگوهای بستر

دیدن: آنها باید به صورت بصری، محصول، خدمات یا ایده را ببینند.

شنیدن: آنها به ارائه شفاهی یا شنیدن چیزی احتیاج دارند.

خواندن: آنها باید چیزی بخوانند.

انجام دادن: آنها باید کاری انجام دهند.

درصد توزیع (در زمینه شغلی - از راجر بیلی)	
دیدن	٪۵۵
شنیدن	٪۳۰
خواندن	٪۳
انجام دادن	٪۱۲

شناسایی

سؤالات:

چطور متوجه می‌شوید که شخصی کارش را خوب انجام می‌دهد؟

یا

چطور می‌فهمید که ... (یک ماشین) ارزش... (خرید) دارد؟

- **دیدن:** باید برخی از شواهد را ببیند.
- **شنیدن:** به حرف‌هایی که دیگران می‌زنند گوش می‌دهد.

- **خواندن:** گزارش‌ها و نظرات را می‌خواند.

انجام دادن: باید با کسی کار کند تا متقاعد شود.

مثال‌ها

دیدن: «فقط تماشا کردن کافی است»

شنیدن: «هنگامی که آنها تصمیمات خود را توضیح می‌دهند، می‌توانید روند منطقی و تفکر آنها را قضاوت کنید.»

خواندن: «گزارش‌های آنها را می‌خوانم.»

انجام دادن: «من باید با آنها کار کنم تا احساس خوبی نسبت به نحوه کار آنها پیدا کنم.»

بعضی اوقات مردم بیش از یک پاسخ برای این سؤال دارند. مثلاً، آنها ممکن است نیاز به دیدن و شنیدن شواهد داشته باشند.

برنامه‌های کاربردی

وقتی می‌خواهید شخصی را در مورد چیزی، مثلاً در شرایط فروش یا هنگام انجام کار، متقاعد کنید، می‌توانید به سادگی حرف‌هایتان را با بستر متقاعد شدن آنها مطابقت دهید. اگر می‌دانید به چه نوع (بستر) اطلاعاتی در آن زمینه نیاز دارند، کافی است اطلاعات را در آن فرم به آنها ارائه بدهید. اگر بستری که آنها ترجیح می‌دهند را نمی‌شناسید، از بستر دیدن استفاده کنید.

فرهنگ ما به تصاویر و فیلم‌ها وابسته شده است. من هر زمان که به تدریس نمایه زبان و رفتار می‌پردازم، اصل تأثیرگذاری و ترغیب خود را به مردم می‌آموزم:

«اگر می‌خواهید افراد با شما به جایی بیایند، باید در جایی که هستند به ملاقاتشان بروید و نباید تصور کنید که آنها همین الانش هم در جایی که می خواهید هستند.»

اکثر مردم نمی‌توانند اصول را به خاطر بسپارند، اما حتی ده‌ها سال بعد هم ایستگاه اتوبوس را به یاد می‌آورند، شما می‌توانید تصویر رفتن به ایستگاه اتوبوس فرد دیگر و همراه شدن با او را به راحتی در ذهن خود نگه دارید.

مثال‌ها

دیدن: «من می‌خواهم یک نمونه به شما نشان دهم.»

شنیدن: «صحبت‌های قانع‌کننده‌ای بود. درست است؟ چیز دیگری هم هست که بخواهید درباره‌اش صحبت کنیم؟»

خواندن: «ارقام موجود در گزارش‌ها خوب به نظر می‌رسند.»

انجام دادن: «شما می‌توانید برای تصمیم‌گیری کمی با آن کار کنید.»

زبان تأثیرگذار

شما می‌توانید میان صحبت‌هایتان با بیان عباراتی به طرف مقابل نشان دهید که در مورد چه چیزی صحبت می‌کنید، درست همانطور که آنها این کا را انجام می‌دهند. در اینجا تعدادی واژگان حسی مبتنی بر الگوهای فوق وجود دارد:

دیدن

- ببینید؛ به این روش نگاه کنید؛ نمایش دهید؛ چشم‌انداز؛ تصویر؛ واضح؛ مشخص؛ روشن؛ تیره؛ براق؛ رنگارنگ؛ تجسم؛ مبهم؛ مه آلود؛ افق؛ فلش؛ نور؛ نگاهی به تصویر؛ تصویر آن؛ دیدن آن در عمل؛ مشاهده آن و غیره.

شنیدن

- شنیدن؛ صحبت کردن؛ گوش دادن؛ تعجب کردن؛ گفتن؛ سؤال کردن؛ پرسیدن؛ گفتگو کردن؛ زنگ؛ سر و صدا؛ ریتم؛ با لحن؛ هماهنگ؛ موسیقی؛ تُن؛ ناسازگار؛ سمفونی؛ فریاد؛ بحث؛ گفت و گو؛ شنیدن؛ خودتان بگویید و غیره.

خواندن

- گزارش را بخوانید؛ متن را مرور کنید؛ صفحه را اسکن کنید؛ مطالعه کنید؛ با جزئیات بخوانید.

انجام دادن

- احساس؛ لمس؛ درک؛ جمع آوری؛ در تماس با؛ اتصال؛ قابل لمس؛ فشار؛ حساس؛ جامد؛ بسته؛ باز؛ نرم؛ پیوند؛ داغ؛ سرد؛ گرم؛ سعی کنید آن را امتحان کنید؛ حس کنید؛ با آن کار کنید؛ با آن مقابله کنید؛ آن را امتحان

- کنید و غیره.

خلاصه

بستر متقاعد شدن

چطور متوجه می‌شوید که شخصی کارش را خوب انجام می‌دهد؟

دیدن: باید برخی از شواهد را ببیند.

شنیدن: به حرف‌های دیگران گوش می‌دهد.

خواندن: گزارش‌ها و غیره را می‌خواند.

انجام دادن: باید با کسی کار کند تا متقاعد شود.

درصد توزیع

(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)

دیدن ۵۵٪

شنیدن ۳۰٪

خواندن ۳٪

انجام دادن ۱۲٪

زبان تأثیرگزار:

زبانتان را با بستر حسیِ (دیدن، شنیدن، خواندن، انجام دادن) طرف مقابل مطابقت دهید.

فصل هجدهم: حالت متقاعد شدن (شروع معامله)

فرد برای قانع شدن با اطلاعاتی که قبلاً جمع آوری کرده است چه می‌کند؟

بعد از اینکه فرد اطلاعات را در یک بستر حسی خاص جمع آوری کرد، برخورد خاصی برای متقاعد شدن از خود بروز می‌دهد. به این نوع رفتار حالت متقاعد شدن گفته می‌شود.

چهار الگو وجود دارد:

تعداد نمونه‌ها

افرادی که الگوی تعداد نمونه‌ها را دارند، نیاز دارند که اطلاعات به دفعات معینی برای قانع شدن یا یادگیری چیزی در اختیارشان قرار داده شود.

خودکار

افرادی که دارای الگوی خودکار هستند، بخش کوچکی از اطلاعات را دریافت می‌کنند و فوراً بر اساس آنچه حدس می‌زنند باقی اطلاعات به آن صورت باشد، تصمیم‌گیری می‌کنند. آنها بدون دقت و به سرعت نتیجه‌گیری می‌کنند و هنگامی که تصمیم گرفتند، به راحتی نظر خود را تغییر نمی‌دهند. آنها غالباً زودباورند و سریع اعتماد می‌کنند و بنا را بر صحت همه چیز می‌گذارند.

اصولی

شاید باورتان نشود، اما افراد با الگوی اصولی، حدوداً هیچگاه کاملاً قانع نمی‌شوند، چرا که هر روز یک روز جدید است و آنها باید هر بار ارزیابی‌شان را به صورت مجدد انجام دهند. من این الگو را الگوی اسکارلت اوهارا می‌نامم، چون «فردا روز دیگری است».[۴۵]

دوره زمانی

افرادی که الگوی دوره زمانی دارند، نیاز دارند که برای مدت معینی پیش از متقاعد شدنشان به جمع آوری اطلاعات بپردازند.

درصد توزیع
(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)
تعداد نمونه ۵۲٪
خودکار ۸٪
اصولی ۱۵٪
مدت زمان ۲۵٪

شناسایی

سؤال:

چندین بار باید (ببینید، بشنوید، بخوانید، عمل کنید) **تا درباره چیزی قانع شوید؟**

تعداد نمونه‌ها

- تعداد مشخصی از دفعات را بیان می‌کند

خودکار

- با یک مثال یا حتی بدو آن و تنها با اعتقاد به این که انسان‌ها خوب و صادق هستند.
- زودباورند و راحت اعتماد می‌کنند.

اصولی

هیچ وقت کاملاً قانع نمی‌شوند.

- هر بار باید از ابتدا بررسی کنند.

دوره زمانی

- در مورد مدت یا دوره زمانی مورد نیاز خود صحبت می‌کنند.

این سؤال همانطور که طراحی آن نشان می‌دهد، به دفعات مشخصی پرسیده می‌شود. مردم یا می‌توانند بار اول به آن سؤال پاسخ دهند، یا در ابتدا کمی‌گیج می‌شوند. در این صورت هم با استفاده از فرایند حذف خواهید فهمید که الگوی آنها تعداد نمونه‌ها نیست.

مثال‌ها

تعداد نمونه ها: «دو یا سه بار.»

خودکار: «بلافاصله می‌توانم بگویم.»

اصولی: «باید هر بخش کار را به صورت مجزا بررسی کنیم.»

دوره زمانی: «بیش از دو ماه.»

در اینجا چند دیالوگ نمونه وجود دارد، تا به شما نحوه آزمایش برای اطمینان حاصل کردن را نشان دهد:

شلی: «گیلیان! چطور متوجه می‌شوی که عملکرد شخصی در حد عملکرد تو خوب است؟»

گیلیان: «فقط باید یک بار آن را ببینم و حرف‌هایش را بشنوم.»

شلی: «یک بار؟»

گیلیان: «بله، من می‌توانم بلافاصله بگویم که کارش چطور است.»

در اینجا اشاره‌ای وجود دارد. گاهی اوقات وقتی سؤال اول را می‌پرسید، پاسخ سؤالات بستر و حالت را یکجا دریافت می‌کنید. گیلیان نیاز به دیدن و شنیدن عادت دارد و دارای حالت خودکار در متقاعد شدن است.

شلی: «جیم، چگونه متوجه می‌شوی که عملکرد یک شخص در کارش خوب است؟»

جیم: «به دستاوردهایش نگاه می‌کنم و چیزهای خوبی که درباره‌اش می‌گویند را می‌شنوم.»

شلی: «برای اطمینان از اینکه عملکردش خوب است، چند بار باید آن را ببینی و بشنوی؟»

جیم: «دو یا سه بار.»

شلی: (بیایید تست کنیم تا مطمئن شویم.) «بنابراین، اگر دو بار ببینی و بشنوی کاملاً متقاعد می‌شوی که آنها در کارشان خوب هستند؟»

جیم: «شاید.»

شلی: «اگر سه بار ببینی و بشنوی کاملاً متقاعد می‌شوی؟»

جیم: «بله.» (سرش را تکان می‌دهد)

جیم باید ببیند و بشنود. تعداد نمونه ها: ۳بار.

*

شلی: «ناتاشا! چگونه متوجه می‌شوی که عملکرد یک شخص در کارش خوب است؟»

ناتاشا: «دوست دارم مدتی با آنها کار کنم.»

شلی: «چند بار باید با آنها کار کنید؟»

ناتاشا: «چند بار؟ اوم، نمی‌دانم.»

بستر ناتاشا انجام دادن است، او همچنین ضمن پاسخ به سؤال اول، الگوی دوره زمانی خود را فاش کرد و آن را در پاسخ دوم خود تأیید کرد.

حالا باید ببینیم که چقدر طول می‌کشد تا او قانع شود:

شلی: «چه مدت باید با کسی کار کنی تا اطمینان پیدا کنی که در کارش خوب است؟»

ناتاشا: «اوم، چند هفته.»

شلی: «بنابراین اگر شما برای چند هفته با کسی کار کنید متقاعد می‌شوی؟»

ناتاشا: «بله.»

*

شلی: «آدام! چگونه متوجه می‌شوی که یکی از همکارانت کارش را خوب

انجام می‌دهد؟»

آدام: «گزارش‌های ماهانه‌اش را می‌خوانم.»

شلی: «چند بار باید گزارش‌های ماهانه شخصی را بخوانی تا متقاعد شوی که کارش خوب است یا خوب نیست؟»

آدام: «خب هر گزارش متفاوت است. شما می‌توانید یک کار را خوب انجام دهید و مورد دیگری را خوب انجام ندهید. باید هر گزارشی را جداگانه مطالعه کنی.»

آدام باید بخواند (بستر) و یک الگوی اصولی برای حالت متقاعد شدنش دارد. او هرگز یک بار و برای همیشه کاملاً متقاعد نمی‌شود. او هر بار باید از ابتدا بررسی‌هایش را انجام دهد.

برنامه‌های کاربردی

بیشتر جمعیت (۵۲٪) الگوی تعداد نمونه‌ها (در زمینه کاری) را دارند، به این معنی که برای قانع کردن آنها به تعداد معینی از داده‌ها نیاز داریم. عقاید تبلیغاتی قدیمی به این صورت بودند که اگر شما یک پیام را شش بار یا ده بار، بسته به نویسنده، در یک بازه زمانی معین تکرار می‌کردید، بیشتر افراد پیام را دریافت می‌کردند و بر اساس آن عمل می‌کردند. به نظر می‌رسد تبلیغ‌کنندگان آنلاین معتقدند که اگر مشتریان احتمالی را با سیلابی از تبلیغات غرق کنند، هر جای اینترنت بروند و آنها را در درگاه‌های اینترنتی که به آنها مراجعه می‌کنند دنبال کنند و دوباره برای همان محصول یا خدمات قبلی، تبلیغاتی را

به آنها نشان دهند، در نهایت به درون آنها نفوذ کرده و آنها را وادار به خرید کالاهای خود می‌کنند. آموزش دهندگان تبلیغات آنلاین هر کدام اعتقاد دارند که فرمول جادویی برای جذب مردم به خرید محصولات شما را در اختیار دارد: «اگر این یک کار را به درستی انجام دهید، آن وقت ...»

در زمینه توسعه شخصی، یک باور که به تازگی کمرنگ شده است وجود دارد که ۲۱ روز برای تغییر یک عادت کافی است. این مسئله ظاهراً بستگی به این دارد که شخص در تلاش برای تغییر چه نوع عادتی باشد، اما آنچه بر اساس نمایه زبان و رفتار جلب توجه می‌کند، این است که تحقیقات و مباحث مربوط به تغییر عادت درباره دوره زمان هستند، نه تعداد نمونه‌ها.

یادگیری

بیایید آموزش را یک زمینه در نظر بگیریم. کودک در مدرسه در حال یادگیری جمع یا تفریق است و برای اطمینان از اینکه این کار را یاد گرفته است باید دوازده بار حاصل جمع یا تفریق را تکرار کند. این احتمال وجود دارد زمانی که در مدرسه است، تعداد نمونه کافی برای قانع شدن و اطمینان یافتن از اینکه جمع و تفریق را یاد گرفته به دست نیاورد. درس‌ها معمولاً بر اساس تکرار دفعاتی معین از یک مبحث آموزشی برای یادگیری طراحی می‌شوند. اگر معلمی‌بتواند تشخیص دهد که دانش آموز از یادگیری جمع مطمئن نیست و دچار مشکل شده است، می‌تواند تمرینات بیشتری را برای اطمینان به دانش آموز ارائه دهد.

این اطلاعات همچنین می‌تواند برای والدین در کمک به فرزندانشان در کارهای مدرسه مفید باشد.

«چطور متوجه می‌شوید که کسی می‌تواند خوب بخواند؟»

«وقتی که بتواند تمام کلمات را بلافاصله ادا کند.» (بستر: انجام دادن)

«چند بار لازم است آنها همه کلمات را بلافاصله برای شما ادا کنند تا مطمئن شوید که می‌توانند خوب بخوانند؟»

«...، چندین بار.»

«چندین بار؟ اگر کسی می‌توانست تمام کلمات را سه بار بخواند، مطمئن می‌شوید؟»

«هوم، مطمئن نیستم.»

«خوب، بیایید بگوییم که آنها همه کلمات را پنج بار بلافاصله خوانده‌اند، آن موقع مطمئن می‌شوید؟»

«بله، حتماً».

پس اگر شما والدین کودک باشید، زمانی از یادگیری او اطمینان می‌یابید که کودک به تعداد دفعات مشخص شده که در این مثال پنج بار است، موفق به تکرار یک چیز بشود. هنگامی که به کودک ثابت شود که قادر به انجام عمل مدنظر است، به این باور می‌رسد که می‌تواند این کار را انجام دهد و با اطمینان بیشتری شروع به خواندن می‌کند.

بعضی اوقات لازم است در مورد شواهد با کودک بحث کنید. اگر درست ادا کردن همه کلمات یا درست گفتن همهٔ جواب‌ها از واقعیت به دور است، شما می‌توانید به آنها کمک کنید که به شواهد قابل قبول‌تری دست یابند.

اگر کودکی در زمینه یادگیری از الگوی اصولی برخوردار باشد (هرگز کاملاً متقاعد نشود)، متوجه خواهید شد که او باید هربار که آن فعالیت را انجام می‌دهد، از ابتدا در مورد نحوهٔ عملکرد درسی خود اطمینان یابد. می‌توانید در این حالت به کودک خاطر نشان کنید که این بار هم درست مثل تمام دفعات قبلی است که موفق به انجام فعالیت مورد نظر شده بود و دفعات دیگر نیز همینطور خواهد بود.

مشتریان سختگیر

افرادی که دارای الگوی خودکار هستند، بخش کوچکی از اطلاعات را دریافت می‌کنند و فوراً بر اساس آنچه حدس می‌زنند که باقی اطلاعات به آن صورت باشد، تصمیم‌گیری می‌کنند. به عبارت دیگر آنها بقیه اطلاعات را تصور می‌کنند و سپس تصمیمشان را می‌گیرند. این افراد بدون تأمل و ناگهانی و در لحظه تصمیم می‌گیرند. اگر تلاش کردید که شخصی با الگوی خودکار را درباره چیزی متقاعد کنید و آنها بلافاصله جواب رد به شما دادند، زحمت دوباره به عقب برگشتن برای راضی کردنشان را به خودتان ندهید. آنها خیلی به ندرت نظر خود را تغییر می‌دهند.

افراد اصولی از هیچ‌چیز، صد در صد اطمینان حاصل نمی‌کنند. ترکیب این الگو با الگوی خلاف جهت برای کارهایی که شامل بررسی اشتباهات یا هر نوع

کنترل کیفیت باشد، ایده‌آل است. برای مثال، جو فکر می‌کند که چون چارلین قبلاً عملکرد خوبی داشته، دیگر نیازی به بررسی کارهای او وجود ندارد! شما مسلماً نمی‌خواهید چنین فردی را در سِمت بازرسی قرار دهید.

افراد اصولی در جایگاه مشتری بیش از همه مشکل‌ساز خواهند بود. هر بار که بخواهید دوباره با آنها همکاری کنید، باید از اول اعتمادشان را جلب کنید. آنها ممکن است یک روز خدمات شما را دوست داشته باشند و روز بعد از آن متنفر باشند و روز بعد دوباره آن را دوست داشته باشند. آنها به نظر شکاک هستند و به راحتی قانع نمی‌شوند. با توجه به مطابقت با بستر قانع شدن این افراد، از همان موارد ذکر شده در بخش زبان تأثیرگذار برای افراد درونی استفاده کنید.

«من پیشنهاد می‌کنم قبل از تصمیم گیری، آن را امتحان کنید» (انجام دادن، اصولی)، یا «همه جایش را نگاه کنید و به من بگویید که درباره‌اش چه فکر می‌کنید» (دیدن، اصولی).

این گروه همان دسته‌ای هستند که احتمال دارد خریدارهایشان را باز گردانند یا نظر خود رابعد از توافق در مذاکره تغییر دهند.

من ماهی یک‌بار با بخش بازاریابی یک شرکت داروسازی کار می‌کردم تا به آنها تهیه نمایه زبان و رفتار را آموزش دهم. ما روی طراحی مبتکرانه بازاریابی این شرکت کار می‌کردیم و من طرح‌ها را برای فروشندگان و پزشکانی آماده می‌کردم که ممکن بود با خریداران صحبت کنند. روز اول، تامی در حالی که بسیار افسرده و غمگین به نظر می‌رسید وارد شرکت شد، پرونده‌هایش را روی میز کوبید، در صندلی‌اش فرو رفت و شروع به غر زدن درباره هدر رفتن وقتش

در اینجا کرد، آن هم وقتی کلی کار مفید دیگر برای انجام دادن داشت، اما در پایان همان روز، شدیداً به کار و برنامه‌های کاربردی آن علاقه‌مند شده بود.

در دومین روز کاری ما (یک ماه بعد)، تامی دوباره در حالی که بسیار افسرده و غمگین به نظر می‌رسید وارد شرکت شد، پرونده‌هایش را روی میز کوبید، در صندلی‌اش فرو رفت و دوباره شروع به غر زدن کرد. با خود فکر کردم که با توجه به این که آخرین بار به نظر می‌رسید که در مورد تأثیر کاری‌اش قانع شده است، دیدن مجدد این حال و روزش واقعاً «عجیب» است. تا پایان روز، شور و شوق او دوباره ظاهر شد. وقتی در جلسه سوم هم همین اتفاق افتاد، فهمیدم که او دارای حالت متقاعد شدن اصولی است و فقط کافی است که من هر بار از ابتدا با او ارتباط ایجاد کرده و اعتمادش را جلب کنم. حالا حتی وضعیت طوری شده است که او با من ارتباط برقرار می‌کند و هر جا که کار می‌کند، به دنبال فرصت‌هایی است تا من را هم وارد محیط و مشورت با تیمش کند.

افرادی که الگوی دوره زمانی دارند قبل از قانع شدن باید مدت زمان مشخص، اطلاعات را در اختیار داشته باشند. مشتری شما ممکن است به شما بگوید که او باید چند ماه در مورد محصول شما تحقیق کند. می‌توانید همان مدت را صبر کنید یا چند هفته بعد به او تلفن بزنید و بگویید که خیلی سرتان شلوغ بوده است و انگار از آخرین باری که آنها را دیده‌اید چند ماهی می‌گذرد.
چندین نفر با این الگو در دوره مشاوره/کوچینگ نمایه زبان و رفتار من شرکت کردند. چند روز اول آنها برای شرکت در فعالیت‌های کلاسی تردید دارند و دودل به نظر می‌رسند یا یک میدان نامرئی در اطراف خود قرار می‌دهند، اما سپس به طور ناگهانی با اشتیاق وارد فعالیت‌ها می‌شوند و وقتی درباره بستر قانع شدن دوره زمانی صحبت می‌کنیم، با خودشناسی که به آن دست یافته‌اند

همراه با هم به رفتار اولیه‌شان می‌خندیم.

من با صاحب یکی از مشاغل کوچک کار می‌کردم که در پیدا کردن اعضای مناسب برای تیمش آن هم در جایگاه‌هایی که به افراد ماهر نیاز داشت، با مشکل روبرو شده بود. روند کاری او روند خوبی بود؛ یک دوره آزمایشی در آن تعریف شده بود و در آن نامزدهای هر جایگاه شغلی برای مدتی به انجام وظایف خود می‌پرداختند. معلوم شد که مشکل، دوره زمانی متقاعد شدن مدیر شرکت بوده است. او یک دوره سه تا شش ماه برای اجرای برنامه‌ها در اختیار افراد می‌گذاشت، حتی اگر از اولین یا دومین عملکرد کاری آن افراد، رضایت کافی را کسب نمی‌کرد. پس از بحث و گفتگوهای بسیار در مورد این الگوی متقاعد شدن، وی خود را مجبور به گفتن بله یا نه کرد و بعد از انجام یک یا دو پروژه در یک بازه زمانی بسیار کوتاه‌تر، نتیجه را به فرد متقاضی ابلاغ می‌کرد. او موافقت کرد که بیش از یک متقاضی را به طور هم‌زمان امتحان کند (همه آنها از راه دور کار می‌کردند). این امر به او کمک کرد تا افرادی را که نمی‌توانند کار را به نحوی مناسب انجام دهند از فهرست خود خارج کرده و خیلی سریع‌تر افراد مناسب را پیدا کند.

زبان تأثیرگذار

هر بار که با فردی سر و کار دارید، می‌توانید با داشتن دید مثبت به آنها اطمینان دهید که حداقل چندین بار، زمان لازم برای تصمیم گیری را در اختیار آنها قرار خواهید داد.

(به یاد داشته باشید که صحبت‌هایتان را با بستر قانع شدن افراد نیز مطابقت دهید)

تعداد نمونه:

- (از شماره استفاده کنید)

خودکار:

- می‌توانید فرض کنید؛ بنا را بر صحت بگذارید؛ سریع تصمیم بگیرید؛ همین الان

اصولی:

هر بار که از آن استفاده می‌کنید آن را امتحان کنید؛ هر زمان؛ عملکرد مداوم؛ خودت امتحانش کن و به حرف من بسنده نکن

دوره زمانی:

(مطابقت با مدت زمان) چند هفته، یک ساعت یا حدوداً ۱۰ روز خلاصه

بستر متقاعد شدن

سؤال: چندین بار باید (ببینید، بشنوید، بخوانید، عمل کنید) تا قانع شوید که فردی در (کارش) عملکرد خوبی دارد؟

تعداد نمونه‌ها: برای قانع کردن آنها باید تعداد معینی از داده‌ها را در اختیار آنها بگذارید.

خودکار: آنها با کسب مقدار کمی‌اطلاعات سریعاً قانع می‌شوند. آنها به سختی نظر خود را تغییر می‌دهند.

اصولی: آنها هرگز کاملاً قانع نمی‌شوند. هر روز یک روز جدید است و باید دوباره همه چیز را بررسی کنند.

دوره زمانی: آنها قبل از قانع شدن باید برای مدت معینی اطلاعات جمع‌آوری کنند.

درصد توزیع

(در زمینه شغلی - از راجر بیلی)

تعداد نمونه ۵۲٪

خودکار ۸٪

اصولی ۱۵٪

زبان تأثیرگذار:

تعداد نمونه: برای آنها از اعداد استفاده کنید.

خودکار: فرض کنید، بنا را بر صحت بگذارید.

اصولی: آن را امتحان کنید، هر بار که از آن استفاده می‌کنید، روزانه، هر زمان، از زبان تأثیرگذار الگوی درونی استفاده کنید.

دوره زمان: مطابقت با مدت زمان

فصل نوزدهم: کاربرگ نمایه زبان و رفتار(الگوهای بهره وری)

در صفحه بعد، نیمه دوم کاربرگ نمایه زبان و رفتار برای شما قرار داده شده است. این کاربرگ در نمایه کردن الگوی بهره‌وری شخص به شما کمک می‌کند. من مجدداً هر یک از شاخص‌هایی که در تشخیص الگوها به شما کمک می‌کنند را در این کاربرگ درج کرده‌ام.

می‌توانید یک برگه نمایه کامل و آماده برای استفاده درباره هر دو الگوی انگیزشی و بهره‌وری را در بخش خلاصه‌ها در انتهای کتاب نیز بیابید.

الگوهای بهره‌وری

سؤالات	دسته بندی‌ها	الگوها: شاخص‌ها
(سؤالی برای میدان دید و جهت توجه وجود ندارد)	**میدان دید**	
	_____	**جزئی:** جزئیات، توالی، دقیقاً
	_____	**کلی:** نمای کلی، تصویر کلی، نظم تصادفی
	جهت توجه	
	_____	**خودی:** پاسخ‌های کوتاه یکنواخت
	_____	**دیگری:** پاسخ‌های پویا، توصیفی و خودکار
در مورد (وضعیت کار) برایم بگو که مشکل برایت ایجاد کرده است.	**بازخورد به استرس**	
	_____	**احساسی:** احساساتی می‌شود و احساساتی می‌ماند
	_____	**انتخابی:** احساساتی می‌شود و سپس به حالت عادی بر می‌گردد
	_____	**فکری:** احساساتی نمی‌شود
در مورد (وضعیت کار) که این (معیارها) را داشت برایم بگویید.	**سبک**	
	_____	**مستقل:** تنها، من، مسئولیت فردی
	_____	**هم جوار:** کنترلگر، در کنار دیگران
	_____	**تعاونی:** ما، تیم، مسئولیت‌های مشترک
(منتظر جواب باشید)	**سازماندهی**	
چه چیزی را راجع به آن دوست داشتید؟	_____	**شخص:** افراد، احساسات، واکنش‌ها
	_____	**شیء:** ابزارها، وظایف، ایده‌ها
راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارتان) برای شما چیست؟	**ساختار قانون**	
	_____	**من/من:** قوانین من برای من / قوانین من برای شما
	_____	**من/.** (خالی): قوانین من برای من / اهمیتی ندارد
راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارشان) برای دیگران چیست؟	_____	**هیچ/من:** هیچ قانونی برای من / قوانین من برای شما
	_____	**من/شما:** قوانین من برای من / قوانین شما برای شما
چطور متوجه می‌شوید که شخص دیگری (اندازه شما) در (کارش) موفق است؟ چندین بار باید (ببینید، بشنوید، بخوانید، عمل کنید) تا قانع شوید که کارشان خوب است؟	**بستر متقاعد شدن**	
	_____	**دیدن - تعداد نمونه:** عدد بدهید
	_____	**شنیدن - خودکار:** بنا را بر صحت بگذارید
	_____	**خواندن- اصولی:** هیچگاه کاملاً متقاعد نمی‌شوند
	_____	**انجام دادن - دوره زمانی:** دوره زمانی ارائه دهید

بخش چهارم: برنامه‌های کاربردی

فصل بیستم: نحوه تکمیل نمایه زبان و رفتار

تکمیل پروفایل نمایه و رفتار دو مرحله دارد:

الف - پرسیدن سؤالات

ب - حدس زدن و آزمایش کردن (برای اعتبارسنجی مرحله الف)

الف - پرسیدن سؤالات

در این مرحله، سؤالات نمایه زبان و رفتار را می‌پرسید و نشانگرهای مختلفی را که برای هر الگو مشاهده می‌کنید/می‌شنوید مشخص می‌کنید. لازم نیست پاسخ آنها (به جز پاسخ به سؤال معیارها) را بنویسید. برای بقیه الگوها، هر بار که یک الگو را در پاسخ فرد می‌بینید یا می‌شنوید، تنها روبه‌روی سؤال الگو در برگه علامت بزنید. به جای تمرکز کامل روی صحبت‌ها، به لحن ادای آنها توجه کنید.

مراحلی که باید طی کنید به شرح زیر است:

۱. نام، نام شرکت و غیره را بنویسید. یک زمینه مشخص کنید و آن را بنویسید. قبل از پرسیدن هر سؤال به زمینه مدنظر اشاره کنید تا مطمئن شوید که آنها در

آن زمینه باقی می‌مانند (به عنوان مثال: با توجه به کار شما در جایگاه مدیر پروژه، چرا این مسئله برای‌تان اهمیت دارد؟»).

۲. سؤالات را بپرسید و هر بار که یک الگو را می‌بینید/می‌شنوید روبه‌روی آن علامت بگذارید. ممکن است در نهایت سه علامت برای الگوی گزینشی و یک علامت برای الگوی روندی و غیره داشته باشید.

۳ - در دسته‌های فعال/ واکنشی، کلی / جزئی و خود / دیگری سؤالی برای پرسیدن وجود ندارد. برای ردیابی این الگوها باید به علائم غیرکلامی توجه کنید.

ب - حدس زدن و آزمایش کردن

مرحله حدس و آزمون کمک می‌کند که از درستی علامت گذاری‌هایتان اطمینان حاصل کنید و هرگونه سوگیری را تصحیح کنید؛ این مرحله باعث دقیق‌تر و عینی‌تر شدن فرایند می‌شود. پس از تکمیل پرسشنامه و علامت‌گذاری‌هایتان در مرحله اول، وقت آن است که با ارائه بازخورد به شخص و توجه به پاسخ آنها، نتایجی که به دست آورده‌اید را آزمایش کنید:

۱. اولین قدم این است که مطمئن شوید که توصیف رفتارهای هر یک از الگوهای نمایه زبان و رفتار برای‌تان آسان است. برای تسلط بر این الگوها پیشنهاد می‌کنم که تعریف هر کدام از الگوها را آنقدر برای خودتان تکرار کنید که آنها را از بر شده و بتوانید به راحتی و به نحوی روان آنها را توصیف کنید.

مثال:

«در جهت: وقتی شما الگوی در جهت داشته باشید به این معناست که بر روی یک هدف تمرکز کرده‌اید. اگر هدفی نداشته باشید، ایجاد انگیزه یا شروع کار برایتان دشوار است. شما علاقه‌ای به دست و پنجه نرم کردن با مشکلات ندارید.»

۲. سپس، برای بازخورد دادن به کسی، از زمینه شروع کنید و با استفاده از توضیحاتی که پیشتر بیان کردیم، رفتارهای مرتبط با الگویی را که علامت‌گذاری کرده‌اید برایشان توصیف کنید. هنگامی که مشغول ارائه توضیحات هستید، واکنش‌های فرد به صحبت‌هایتان را زیر نظر داشته باشید. مردم به طور غریزی یا با آنچه شما گفته‌اید موافق هستند یا آن را تصحیح می‌کنند. واکنش آنها، چه تکان دادن سر به معنای موافقت، چه سردرگم بودن و چه نفی توضیحات شما باشد، به شما این امکان را می‌دهد تا الگوهایی که برای فرد علامت‌گذاری کرده‌اید را تأیید کرده یا تغییر دهید. اگر هنوز بعد از ارائهٔ توضیحات مربوط به هر الگو از درستی علامت گذاری‌هایتان اطمینان حاصل نکرده‌اید، از فرد مدنظر بخواهید برای‌تان مثال بزند و به الگوهای زبانی استفاده شده در مثال‌هایش گوش بدهید.

مثال:

«هنگامی که شما سر کار هستید (زمینه)، یک الگوی در جهت دارید. این بدان معنی است که تمایل دارید بر روی رسیدن به یک هدف تمرکز کنید. اگر هدفی نداشته باشید، ایجاد انگیزه یا شروع کار برایتان دشوار است. شما علاقه‌ای به دست و پنجه نرم کردن با مشکلات ندارید.»

به یاد داشته باشید که زمینه را مشخص کنید. در غیر این صورت ممکن است طرف مقابل یک زمینه متفاوت را در نظر بگیرید و الگوهایش در آن زمینه با زمینه مدنظر شما متفاوت باشد. برای سؤال و آزمون **به جای سؤال کردن از بیان توضیحات مربوط به الگوها استفاده کنید.** داشتن لحن سؤالی حین بیان، به این شرط ایرادی ندارد که در ساختار جملات از توضیحات مربوط به هر الگو استفاده شود.

مثال:

«وقتی در جایگاه مدیر پروژه در حال کار هستید (یادآوری زمینه)، دوست دارید از بروز مشکلات جلوگیری کنید.» (خلاف جهت)

در اینجا چندین عبارت توضیحی عالی وجود دارد که می‌توانید از آنها برای شروع جمله‌تان در مرحله حدس و آزمون استفاده کنید:

در زمینه X:

- این طور به نظر می‌رسه که شما ... را دوست دارید
- این طور احساس می‌کنم که ...
- حدس می‌زنم که شما ... دوست دارید
- آنچه به شما انگیزه می‌دهد این است که ...

توجه: بر اساس بازخوردی که در این مرحله به دست می‌آورید، می‌توانید یافته‌های خود را اصلاح کنید.

می‌توانید **ویدئوی آموزشی** من، برای انجام این مراحل را در یوتیوب جستجو کنید. [۳۳]

می‌توانید از **برگه تقلب نمایه زبان و رفتار** [۳۴] برای داشتن سؤالات و پاسخ‌ها در دستتان و فراموش نکردن آنها استفاده کنید.

فصل بیست و یکم: برنامه های کاربردی

در این بخش نمونه‌هایی از برنامه‌های مختلف برای نمایه زبان و رفتار گرد آوری شده است. نکات ظریف بسیاری در مورد کاربرد سؤالات، الگوهای ترکیبی و زبان تأثیرگذار را می‌توانید در این فصل بیابید.

موضوعات زیر در این فصل پوشش داده شده است:

- درک و کار با الگوهای ترکیبی
- استراتژی‌ها و تکنیک‌های تأثیرگذار
- نمایه زبان و رفتار اختلافات
- کوچینگ مکالمه با نمایه زبان و رفتار
- کوچینگ شغلی و نمایه‌های شخصی
- تشخیص فرهنگ سازمانی و تخمین تغییرات
- استخدام کارکنان مناسب
- تشکیل تیم با عملکرد بالا
- مذاکره
- تشخیص بازار و نحوه برخورد با آن
- آموزش و یادگیری
- پروفایل‌های پیش فرض
- اختراعات و ابزارهای نمایه زبان و رفتار

فصل بیست و دوم: گام بعدی (درک و کار با الگوی های ترکیبی)

از زمان انتشار نسخه‌های قبلی «کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند» و ترجمه این کتاب به چندین زبان، هزاران و هزاران نفر در سراسر جهان از نمایه زبان ورفتار استفاده کرده‌اند تا انگیزه خود و سایر افراد را درک کنند. من برای تشخیص الگوهای انگیزشی ناخودآگاه مشتریان و همچنین تربیت معلمان، مربیان و رهبران سازمان برای استفاده از نمایه زبان و رفتار، با شرکت‌های زیادی همکاری کرده‌ام. در نهایت، آنها آموختند که چگونه ارتباطات خود را بهبود ببخشند، نتایج بهتری در روند ترغیب به دست آورند و افراد «متناسب» هر جایگاه را استخدام کنند.

اما؛

نمایه زبان و رفتار در ابتدایی‌ترین شکل ممکن، نحوه تمرکز بر یک الگو در هر دوره زمانی را به شما نشان می‌دهد. هرچند متأسفانه و خوشبختانه، انسان پیچیده‌تر از این حرف‌هاست. برای درک حقیقی منبع رفتار و انگیزه افراد، باید دنباله‌های پیچیده‌ای از زمینه‌ها که هر کدام ترکیبی از چندین الگوی نمایه زبان و رفتار هستند را در نظر بگیرید.

دانستن این مسئله که فرد در زمینه کار از الگوی درونی برخوردار است می‌تواند بسیار مفید باشد، اما دانستن این مسئله به تنهایی برای درک، پیش‌بینی و تأثیرگذاری بر رفتار فرد کافی نیست. آنها در قبال چه فردی درونی

هستند؟ چه معیارهایی باعث ایجاد انگیزه در آنها می‌شود؟ آیا آنها نیاز به پیروی از یک روند دارند یا کاوش در گزینه‌های موجود؟ آیا آنها در محل کار، روی وظایف تمرکز می‌کنند یا روابط؟ (شیء و شخص). کسی که دارای ترکیبی از الگوهای درونی، گزینشی و شیء در محل کار باشد، انعطاف‌پذیری بالا در کارها، اولویت است.

اگر فرد از الگوهای فعال و در جهت و همچنین درونی، گزینشی و شیء در محل کار برخوردار باشد، بسیار محتمل است که به یکباره بدون اندیشیدن به عواقب یا در نظر گرفتن هر گونه بازخورد در مورد کارایی مثبت، به انجام چندین فعالیت به طور همزمان بپردازد.

یکی از دلایلی که من کلماتی را نوشتم که باعث تغییر ذهنیت مشتریان می‌شود، نشان دادن نحوه کار با الگوهای ترکیبی نمایه زبان و رفتار به طور خاص در زمینه فروش و خدمات بوده است.

من به مراجعانی که کارشان ارائه محصولات و خدمات خود به مشاغل دیگر است کمک کردم تا در هر مرحله از چرخه خرید که معمولاً توسط مشتری‌های احتمالی‌شان استفاده می‌شود، الگوهای ترکیبی را رمزگشایی کنند. با استفاده از این تجزیه و تحلیل‌ها، ما برای هر مرحله، زبان بازاریابی مناسبی ایجاد کرده و فرایندی برای خرید مشخص کردیم تا با هر مشتری احتمالی سازگاری داشته باشد و به روشی خاص و منحصر به فرد، هر یک از آنها را همراهی کند.

دستاورد بزرگ این نوع عملکرد این است که در می‌یابیم قطعاً تعدادی الگوی ترکیبی وجود دارد که برای انواع مختلف گروه‌ها، حتی گروه‌های بسیار بزرگ، نیز کارایی خواهد داشت. هنگامی که وجه اشتراک آنها را بیابید، می‌توانید

ارتباطات خود را بر اساس این اشتراکات در ترکیب‌های مختلف هدایت کنید.

هنگامی که الگوهای ترکیبی گروه مدنظر خود را مشخص کنید، می‌توانید میزان فروش خود را افزایش داده و مدت زمان لازم برای فروش را کاهش دهید. یکی از مراجعان من در شرکت تعاونی سرمایه‌گذاری در سهام کار می‌کند و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری را به «افراد با ارزش دارایی بالا» می‌فروشد؛ ما حین کار متوجه شدیم که یک گروه از مشتری‌ها ترجیح می‌دهند که ابتدا گزینه‌ها را برای خودشان ارزیابی کنند تا از هدر رفتن پول خودداری کنند (درونی، گزینشی و خلاف جهت). آنها پس از بررسی گزینه‌هایشان، خواهان روندی برای دستیابی به اهداف مالی خود بودند (بیرونی، روندی و در جهت). این مشتری‌ها در روند عملکرد خود از دو زمینهٔ جدا برخوردار بودند که در هر یک از این زمینه‌ها، الگوهای متفاوتی داشتند.

نحوه شناسایی الگوهای ترکیبی

هنگامی که نمایه زبان و رفتار یک شخص در یک زمینه خاص را به دست آوردید، از این مراحل برای تعیین اینکه کدام یک از الگوها با الگوهای دیگر تعامل ایجاد کرده و موجب بروز یک رفتار یا نگرش می‌شوند استفاده کنید.

۱. به طور خلاصه رفتارهای مرتبط با هر الگوی جداگانه را مرور کنید.

۲. از خود بپرسید که آیا هر الگو می‌تواند رفتار سایر الگوها را تشدید یا خنثی کند.

۳. الگوی کلی را برای یافتن هرگونه تطابق مورد بررسی قرار دهید.

مثال:

در جهت و درونی

در جهت: برای عملکرد متناسب به هدف نیاز دارد؛ روی هدف تمرکز می‌کند.

درونی: بر اساس چیزی که برایشان حائز اهمیت است، برای خود تصمیم می‌گیرند.

این شخص می‌داند که چه می‌خواهد و ترغیب او به انجام عملی دیگر دشوار است.

مثال:

خلاف جهت، بیرونی، دیگری، احساسی، شخص

خلاف جهت: متوجه می‌شود چه چیزی اشتباه است یا ممکن است کجای کار اشتباه پیش برود.

بیرونی: به بازخورد از بیرون نیاز دارد، تحت تأثیر اندیشه‌ها و اعمال دیگران قرار می‌گیرد.

دیگری: به علائم غیر کلامی‌افرادِ دیگر توجه کرده و به آنها پاسخ می‌دهد.

احساسی: هنگام برخورد با مشکل ناراحت می‌شود و مدت طولانی درگیر احساسات منفی باقی می‌ماند.

شخص: زمانی را برای توجه به افراد، احساسات و تجربیات آنها در نظر می‌گیرد.

این شخص وقتی دیگران ناراحت هستند یا مشکلی دارند سریعاً متوجه این مسئله می‌شود، چرا که به آنها توجه می‌کند، در نتیجه به راحتی به خاطر این مشکلات ناراحت می‌شود و ناراحت می‌ماند.

حال، برای درک اینکه چگونه یک الگو می‌تواند برخی از رفتارهای بالا را کاهش دهد، بیایید الگوی شیء را در الگوهای رفتاری این شخص جایگزین کنیم:

شیء: روی کارها و وظایفی که بر عهده‌شان است، تمرکز می کنند.

این الگو تا حدودی، تمایل به دریافت حس منفی برخاسته از مشکلات دیگران را خنثی می‌کند. در این حالت فرد به جای تمرکز بر روی ناراحتی فرد دیگر، بر روی مشکل او تمرکز می‌کند و احتمالاً راه‌حلی برای آن مشکل پیدا کرده و به آن می‌پردازند.

مشاهده الگوهای ترکیبی در نمایه یک فرد خاص

هنگامی که درحال استخدام هستید، توجه به الگوهای ترکیبی افراد متقاضی می‌تواند موجب ارائه پیش‌بینی‌های دقیق‌تری دربارهٔ نحوه عملکرد این افراد

در موقعیت‌های معین شود. به علاوه شناختن ترکیب الگوهای یک فرد در روند تأثیرگذاری بر او نیز مفید خواهد بود.

در اینجا مشخصات نمایه زبان و رفتار یک مدیر فروش در محل کار را مشاهده می‌کنید:

الگوهای انگیزشی

سطح

√√ فعال

√ واکنشی

معیار

موفقیت، نتایج، پیشرفت راهبردی، یافتن استراتژِی‌های بهتر

جهت توجه

√√ درجهت

√ خلاف جهت

منبع

√ √ درونی

_____ بیرونی

علت

√ گزینشی

√ √ روندی

عوامل تصمیم گیری

_____ همسانی

√ همسانی با استثنا

_____ دگرسانی

_____ همسانی با استثنا و دگرسانی

الگوهای بهره وری

میدان دید	
√	جزئی
√√	کلی
جهت توجه	
___	خود
√	دیگری
بازخورد به استرس	
___	احساسی
√	انتخابی
___	فکری
سبک	
√	مستقل
√√	هم‌جوار
___	تعاونی
سازماندهی	
___	شخص
√√	شیء
ساختار قانون	
√	من/من
___	من/. (خالی)
___	هیچ/من
___	من/شما

بستر متقاعد شدن

√	دیدن	3	تعداد نمونه‌ها
___	شنیدن	___	خودکار
___	خواندن	___	اصولی
___	انجام دادن	___	دوره زمانی

در نگاه اول، این مدیر فروش چندین الگوی مختلف دارد که در کنار هم می‌توانند باعث بروز یک رفتار شوند:

عمدتاً فعال؛ در جهت؛ درونی؛ روندی؛ همسانی با استثناء و شیء .

احتمالاً این افراد تمایل دارند هنگامی که راه درست انجام کاری را یافتند بدون اعتنا به حرف دیگران، سریعاً برای رسیدن به اهداف خود وارد عمل شوند. همچنین احتمالاً تحمل ایجاد وقفه یا مانع در روند کار را ندارند، چرا که به

صورت فعال روی اهداف خود متمرکز شده و می‌خواهند همه چیز فوراً انجام شود. برای ترغیب یا ایجاد انگیزه در این افراد، بهترین کار پیشنهاد (زبان پیشنهادی برای الگوی درونی) روش (روندی+شیء) به آنها برای دستیابی سریع‌تر به اهداف است (درجهت،شیء+فعال).

«پیشنهاد می‌کنم (درونی) استفاده از پرسشنامه نمایه زبان و رفتار (روندی+شیء) در جلسات اولیه را با اعضای تیم فروشتان به منظور افزایش سرعت تجزیه و تحلیل نیازها و ایجاد رابطه مناسب در دستور کار قرار دهید». (درجهت، شیء+فعال)

نمایه زبان و رفتار یک مدیر منابع انسانی را در اینجا مشاهده می‌کنید:

الگوهای انگیزشی

سطح

√ فعال

√ واکنشی

معیار

تهیه یک فرهنگ سازمانی، پیدا کردن ابزار مناسب برای اعضای تیم، ایجاد تغییر برای مردم و کسب و کار

جهت توجه

√ درجهت

√ √ خلاف جهت

منبع

√ √ درونی

√ بیرونی

علت

√ √ گزینشی

√ روندی

عوامل تصمیم‌گیری

همسانی

√ همسانی با استثنا

√ √ دگرسانی

همسانی با استثنا و دگرسانی

الگوهای بهره‌وری

میدان دید

√ جزئی

√ √ کلی

جهت توجه

_____ خود

√ دیگری

بازخورد به استرس

_____ احساسی

√ انتخابی

_____ فکری

سبک

_____ مستقل

√ √ هم جوار

_____ تعاونی

سازماندهی

√ شخص

√ شیء

ساختار قانون

√ من / من

_____ من / . (خالی)

_____ هیچ / من

_____ من / شما

بستر متقاعد شدن

√ دیدن 2 تعداد نمونه ها

√ شنیدن _____ خودکار

_____ خواندن _____ اصولی

_____ انجام دادن _____ دوره زمانی

در اینجا ترکیبی وجود دارد که ما را قادر به درک، پیش بینی و تأثیرگذاری بر این مدیر منابع انسانی می‌کند:

عمدتاً خلاف جهت، عمدتاً درونی، گزینشی و دگرسانی

هنگامی که آنها متوجه یک مسئله یا مشکل می‌شوند، این شانس وجود دارد که ترغیب به ایجاد تغییر شوند. آنها همچنین یک ترکیب جالب دیگر دارند:

فعال / واکنشی، عمدتاً درونی، همجواری و فرد / شیء

فردی با این ترکیب ممکن است قبل از تصمیم‌گیری با دیگران مشورت کند؛ در حالی که اگر به جای مجاورت از الگوی مستقل برخوردار بود، تمایل کمتری به مشورت داشت. برای ترغیب یک شخص با ترکیب این دو الگو، پیشنهادی (زبان پیشنهادی برای درونی) در مورد گزینه‌های موجود (گزینشی) برای جلوگیری و حل یک مسئله (خلاف جهت) یا تغییر آن (دگرسانی) ارائه دهید.

«پیشنهاد می‌کنم که (زبان پیشنهادی برای درونی) که اگر می‌خواهید نتایج (شیء) و تأثیر آن بر افراد (شخص) را تغییر دهید، از این موارد (گزینشی) پرهیز کنید (خلاف جهت)».

الگوهای ترکیبی نمایه زبان و رفتار برای تعیین رفتارها

یادگیری کار با نمایه زبان و رفتار ترکیبی، می‌تواند توانایی درک شما را بالا برده و از این طریق، بر رفتارهای پیچیده تأثیر بگذارد. در بخش زیر به چند نمونه از این موارد اشاره شده است.

نمایه متقلبان: رسوایی آلایندگی خودروهای فلوکس واگن

در سال ۲۰۱۵، خبری بر این مبنا منتشر شد که فولکس واگن، نرم‌افزار کنترل آلایندگی را در اتومبیل‌های دیزلی خود طوری تنظیم کرده است که طی بازرسی‌ها و آزمایشات، عملکرد خوبی داشته باشد اما در شرایط عادی رانندگی، استانداردهای آلودگی آمریکا را نقض کند.

تحقیقات نشان داد که تصمیم به تقلب در اوایل سال ۲۰۰۵ گرفته شده است.

در مقاله‌ای در نیویورک تایمز[۳۵] ، مدیران این شرکت اتوموبیل، تفکر و رفتارهای پیرامون تصمیم‌گیری برای انجام این کار را شرح دادند:

- **جاه‌طلبی‌ها و آرزوهای** این شرکت برای دستیابی به جایگاهی در ایالت متحده و مقایرت قوانین کیفیت هوا در ایالات متحده با این جاه‌طلبی‌ها (معیار «جاه‌طلبی» در جهت و درونی)
- «در سال ۲۰۰۷، مدیران فولکس واگن **عزم خود را برای سبقت از تویوتا به عنوان بزرگ‌ترین خودروساز جهان اعلام کردند و مشتاق هرگونه حاشیه رقابتی بودند.**» (معیارها، درونی، درجهت)
- بحث شدید داخلی درباره نوع فناوری آلاینده مناسب برای خودروها (درونی و گزینشی)
- تمایل به شکست قوانین (گزینشی)
- «زنجیره‌ای از خطاهای مجاز» (درونی و روندی، پس از اتخاذ تصمیمات، آنها تصمیم گرفتند (به آنها اجازه داده شد) از تصمیماتشان - در واقع خطاهایشان - پیروی کنند.)

اگر این توضیحات دقیق باشند، مشخصات نمایه کلاهبرداران عبارت است از:

معیارها: جاه طلبی، سبقت گرفتن از تویوتا به عنوان بزرگترین خودروساز جهان

در جهت (آن هدف)

درونی (تصمیم‌گیری بر اساس آنچه برای خودشان مهم است)

گزینشی (شکستن قوانین) و **روندی** (در اجرای تصمیمات قبلی برای شکستن قوانین).

این نمونه می‌تواند نمایه بسیاری از کلاهبرداران باشد. **معیارهایی** در مورد موفقیت یا برنده شدن به هر قیمتی، با ترکیبی از الگوی **در جهت** (تمرکز بر هدف و عدم توجه به اشکالات موجود در کارشان)، **درونی** (متقاعد کردن خود و تصمیم‌گیری بر اساس معیارهای شخصی‌شان)، **گزینشی** (انگیزه برای شکستن قوانین) و در آخر **روندی** (برای اجرای مرحله به مرحله). این ترکیب از الگوها به شما نمی‌گوید که کسی تقلب خواهد کرد، فقط نشان می‌دهد که احتمال تقلب از سوی این فرد بیشتر از کسی است که معیارهای مختلفی با همان الگوهای درونی و روندی مشابه دارد.

نمایه فرایند افراطی سازی

بیشتر افراد «افراطی» نیستند. با این حال، ممکن است شرایط خاصی در محیط و برای خود شخص رخ دهد و حالت افراطی در او ایجاد شود. از آنجایی که این شرایط قابل توصیف هستند پس می‌توان در الگوهای نمایه زبان و رفتار، آنها را رمزگشایی کرد.

دیوید بروکس، با انتشار مقاله‌ای در مجله نیویورک تایمز[۳۶]، نظرش را در مورد پایان نامه اریک هافر ارائه داد. این پایان‌نامه بر اساس اثر کلاسیک اریک به نام «مؤمن واقعی: افکار در طبیعت از جنبش‌های توده‌ای[۴۶]» نگاشته شده بود. به گفته هافر، هدف اصلی جنبش‌های توده‌ای این است که فرد را قانع کنند که خودش را فدا کند. این مسئله به احتمال زیاد هنگامی رخ

می‌دهد که ساختارهای اجتماعی قدرتمند از هم پاشیده شوند و افراد دخیل به واسطهٔ این فکر که دیگر نمی‌توانند به رؤیاها و حتی جاه‌طلبی‌های «عادی» خود دست پیدا کنند، ناامید شده و ایمان خود را در دستیابی به موفقیت از دست می‌دهند.

وقتی چنین شد، جنبش‌های توده‌ای می‌توانند به طور موفقیت‌آمیز آنها را متقاعد کند که علت سرخوردگی آنها از یک منبع خارجی است. گذشته باشکوه است و حال، بدنام است. گام بعدی، ترویج این باور است که برای تبدیل شدن حال به یک آرمانشهر که به روشنی توصیف شده و حقیقی‌تر از واقعیت فعلی است، به یک تغییر اساسی نیاز است که دستیابی به آن با حضور «رهبری معصوم» امکان‌پذیر است. از آنجایی که افراد در تجربیاتشان از واقعیت دچار مشکل شده‌اند، تصمیم بر این می‌شود که این رهبر به تنهایی درباره همه‌چیز تصمیم بگیرد.

هافر می‌گوید: «برای اینکه مردم بی‌وقفه درگیر ایجاد تحولات گسترده شوند، باید به شدت ناراضی باشند، اما درمانده نشده باشند. به علاوه آنها باید احساس کنند که با در اختیار داشتن آموزه‌های قدرتمند، رهبر معصوم یا برخی تکنیک‌های جدید، به منبعی نامحدود از قدرتی مقاومت‌ناپذیر دسترسی پیدا می‌کنند. آنها همچنین باید برداشتی گزاف و غیرمعقول از چشم‌اندازها و پتانسیل‌های آینده داشته باشند. در نهایت، آنها باید مشکلات موجود را کاملاً نادیده بگیرند و در انجام این کار گسترده شریک شوند. تجربه، دست و پای آدم را بند می‌کند».

اگر این مطلب درست باشد، زمینه آن از دید نمایهٔ زبان و رفتار، درباره فروپاشی نظم اجتماعی است **(روندهای نقض شده و همسانی)**، ملامت

در آن متوجه شخص دیگری است **(بیرونی و واکنشی)**، رهبری در آن حضور دارد که همه چیز را تغییر می‌دهد **(بیرونی نسبت به رهبر، دگرسانی)**، و بر **گذشته** و **آینده** شکوهمند متمرکز شده‌اند.

افراد از وضعیت فعلی خود بسیار ناامید شده‌اند **(واکنشی، خلاف جهت و احساسی)**، به ساختار اجتماعی پیشین خود نیاز دارند که دیگر به کار نمی‌آید **(روندی، همسانی، شخص و شیء)**، و خودشان راه حلی برای مسئله در نظر ندارند **(بیرونی)**. این ترکیب **واکنشی، خلاف جهت، احساسی، بیرونی،روندی و همسانی**، موجب می‌شود که آنها در آرزوی یک راه حل بیرونی یا شخصی باشند که پاسخ درست را به آنها ارائه دهد. وقتی رهبر یا ایدئولوژی جدید ظاهر می‌شود، این افراد کاملاً آماده پذیرش آن هستند.

توضیحات بالا تمایل افراد برای عملکرد بلافاصله و بدون فکر قبلی و کشتن یا مردن در راه علت را به درستی نشان نمی‌دهد، زیرا حتی اگر آنها **در قبال رهبر** در حالت **بیرونی** باشند، همچنان در حالت **واکنشی** قرار دارند. من گمان می‌کنم که تجزیه و تحلیل الگوهای نمایه زبان و رفتار با استفاده از فناوری عینی مانند نرم‌افزار من، لیبرِتا می‌تواند مشخص کند که چطور زبان مورد استفاده در چنین نگرش‌های «افراطی»، به شاخص‌هایی بدل می‌شود که فرد را آماده عمل می‌کند.

الگوهای نمایه زبان و رفتار برای تغییر یک عادت

بسیاری از افراد معتقدند تغییر عادت، سخت است. شاید این طور باشد، شاید

هم نباشد.

یک عادت، یا یک رفتار که به عادت تبدیل شده است، مربوط به داشتن الگوهای روندی، همسانی و درونی است. من تصمیم می‌گیرم که بارها و بارها همان کار را و به همان روش انجام دهم. برای تغییر یک عادت چه کاری باید انجام گیرد؟ به دلیل وجود الگوهای ترکیبی در یک عادت، ایجاد یک عادت جدید، آسان‌تر از حذف یک عادت قدیمی‌است.

طبق مطالعه‌ای به نقل از مجله The Scientific American [37]، آن دست از معتادان به مصرف مشروبات الکلی در ردهٔ سنی ۱۹ تا ۲۵سال، که قبل و بعد از هر آخر هفته پیامکی با مضمون یادآوری برنامه‌های خود برای کاهش مصرف الکل دریافت می‌کردند، به میزان قابل‌توجهی از دستهٔ‌دیگر که پیامک یادآوری دریافت نمی‌کرد، موفق‌تر عمل کرده بودند. این مطالعه در میان دیگر تحقیقات، نشان می‌دهد که اقدامات خارجی به افراد کمک می‌کند تا حداقل در ابتدا و پیش از ترک یک عادت، عادت جدید دیگری خلق کنند. من گمان می‌کنم که علت موفق نبودن افراد در خلق عادت جدید، این است که آنها **حمایت خارجی** دریافت نکرده و از **رویه‌ای** منظم نیز پیروی نمی‌کنند (روندی و همسانی). نداشتن روش معمولاً به معنای عدم تعهد به عادت جدید است.

یک تحقیق جالب[۳۸] از دو راهکار متفاوت برای کمک به شروع و ادامه ورزش در باشگاه استفاده کرده است. اگر کارمندان برای چهار هفته اول، حداکثر ۳ بار در هفته به باشگاه بروند، به ازای هر بازدید از سالن بدن سازی، ۱۰ دلار به آنها داده می‌شود. در پایان هفته چهارم، پرداخت وجه متوقف می‌شود، اما به برخی از کارمندان «قرارداد تعهد» پیشنهاد می‌شود که در آن

چنین مطلبی ذکر شده که آنها می‌توانند پول حق عضویت دو ماهه در باشگاه را پرداخت کنند و اگر به مدت دو ماه به صورت منظم به باشگاه بروند، این پول به آنها بازگردانده خواهد شد و در غیر این صورت این هزینه صرف امور خیریه خواهد شد. **این گروه ۲۰٪ بیشتر از گروهی که این قرارداد به آن پیشنهاد نشده بودند، به طور منظم به باشگاه می‌آمدند و ورزش می‌کردند و این کار را سه سال پس از پایان آزمایش سه ماهه نیز ادامه دادند.**

از دید نمایه زبان و رفتار، انگیزه شروع از الگوهای بیرونی و خلاف جهت نشأت گرفته است. یک منبع خارجی برای بروز رفتار هدف، پاداش تعیین کرده است. آن بخش از آزمایش که موجب دخیل نگه داشتن افراد در آزمایش می‌شد، ترکیبی از الگوهای درونی و بیرونی و خلاف جهت بود. من تصمیم می‌گیرم که پول را برای خودم کنار بگذارم، سپس قدرتی خارجی تصمیم می‌گیرد که آیا بر اساس تکمیل یا کردن یا نکردن فعالیت هدف، مبلغ کنار گذاشته شده را به من باز پس دهد یا خیر.

تصور کنید اگر الگوهای روندی و همسانی را هم اضافه می‌کردید، ایجاد یک عادت جدید چقدر ساده‌تر می‌شد، به خصوص اگر کاری بود که خودتان هم علاقه‌مند به انجامش بودید یا به واسطهٔ آن نتیجه‌ای را به دست می‌آوردید که می‌خواستید. همانطور که در فصل مربوط به الگوهای «در جهت و خلاف جهت» دیدیم، انگیزه خلاف جهت می‌تواند شما را وادار به شروع مسیری جدید کند، چرا که دیگر نمی‌توانید وضعیت فعلی را تحمل کنید («شلوار جینم دیگر اندازه‌ام نمی‌شود»)، اما این علت نمی‌تواند برای مدت طولانی‌تری به شما انگیزه دهد.

چطور پیشگامان خودیاری شما را وادار به خرید می‌کنند

من مقاله‌ای با عنوان رابطه جنسی، رژیم‌ها و موفقیت نوشتم و یک سخنرانی مرتبط با آن منتشر کردم که بازخورد بسیار مثبتی دریافت کرد. این سخنرانی، توالی ترکیب الگوهای نمایه زبان و رفتاری را رمزگشایی می‌کند که «کاسبان موفقیت[۴۷]» از آن برای جذب افراد به خرید کمک می‌گیرند. به علاوه، طی این سخنرانی توضیح می‌دادم که چگونه همین الگوها باعث می‌شود که بیشتر مردم شکست بخورند، خود را سرزنش کنند و در نتیجه دوباره ترغیب شوند که کالای خودیاری بعدی را خریداری کنند، به این امید که این یکی دیگر همانی باشد که «روی من عمل کند».

هنگامی که از شما دعوت می‌شود که رؤیای ثروت گسترده، عمارت‌های بزرگ، اتومبیل‌های فانتزی و غیره را داشته باشید، در واقع از شما دعوت می‌شود تا الگوهای خود را به الگوهای واکنشی، گزینشی و دیدن تغییر دهید، که برای رؤیاپردازی ترکیبی بسیار عالی است، اما برای انجام کار، ابداً!

این مقاله همچنین به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید بین این دسته از کاسبان موفقیت و شرکای شخصی و حرفه‌ای که در واقع می‌توانند به پیشرفت شما کمک کنند، تمایز قائل شوید. [۳۹]

در فصل‌های مربوط به برنامه‌های کاربردی، روش‌های دیگری برای استفاده از زمینه در نمایه زبان و رفتار و نکاتی درباره ترکیب الگوها به شما ارائه خواهد شد. با استفاده از این اطلاعات می‌توانید نتایج را درک کده و روی آنها تأثیر بگذارید، مشکلات را حل کنید و به دیگران در جهت بهبود نتایج کارشان کمک کنید. تمام مواردی که بیان شد، در فصل‌های مربوط پوشش داده خواهند شد و

روش استفاده از هریک نیز، برای‌تان شرح داده می‌شود.

چند الگو می‌توانید در جمله بالا پیدا کنید؟

فصل بیست و سوم: استراتژی ها و تکنیک های تأثیرگذار

اکنون که با الگوهای نمایه زبان و رفتار آشنا شده‌اید و نحوه کارکرد ترکیبی آنها را مشاهده کرده‌اید، اگر بتوانید استراتژی‌ها و تکنیک‌های تأثیرگذار خاصی به آنها اضافه کنید، نتیجه‌اش برای‌تان بسیار مفید خواهد بود، چراکه باعث افزایش روزافزون تأثیرگذاری شما خواهند شد. در این فصل، ابتدا روش‌های مختلفی برای تأثیرگذاری به شما ارائه می‌شود و سپس نحوهٔ استفاده از آنها به شما نشان داده خواهد شد. برخی از تکنیک‌های موجود در فصل‌های قبلی نیز برای کامل کردن این بخش دوباره تکرار خواهند شد. هرگاه که نیاز به تأثیرگذاری داشته باشید، این مرجع برای الهام گرفتن و یافتن تکنیک، مناسب خواهد بود.

ایستگاه اتوبوس

اصل تأثیرگذاری و ترغیب می‌گوید:

برای اینکه مردم با شما به جایی بیایند، باید آنها را در جایی که هستند ملاقات کنید و تصور نکنید که آنها از قبل در جایی هستند که شما می‌خواهید باشند. به ایستگاه اتوبوس آنها بروید و از ایستگاه اتوبوس خودشان، آنها را دعوت کنید تا اجازه دهند اتوبوس، آنها را به مقصدی ببرد که شما می‌خواهید در آنجا باشند.

رفتن به ایستگاه اتوبوس کسی به معنای این است که تصور کنید جای آنها بودن، در موقعیت آنها بودن، تجربه آنها را داشتن، جای آنها زندگی کردن و عملکرد بر اساس الگوهای نمایه زبان و رفتار در موقعیت آنها چگونه است و چه احساسی دارد. در شرایط تنش‌زا یا درگیری، برای رسیدن به مقصد، ممکن است به زمان و تلاش فردی بیشتری نیاز باشد.

من به تازگی برای خود هدفی تعیین کرده‌ام: اینکه انسان بهتری باشم. این کار را اینطور انجام می‌دهم که پیش از واکنش نشان دادن، خودم را جای افراد و در موقعیت و شرایط آنها می‌گذارم (به ایستگاه اتوبوس آنها می‌روم).من متوجه شده‌ام که در شرایط پر تنش، معمولاً این مراحل را پشت سر می‌گذارم: ابتدا عصبانی می‌شوم، بعد احساس می‌کنم طرد شده‌ام، بعد حس می‌کنم که رفتار طرف مقابل کاملاً غیر منطقی بوده است و بعد آنقدر به این تفکرات و کندو کاو کردن ادامه می‌دهم تا بالاخره به کمی آرامش و بینش دست می‌یابم. بعد از گذراندن این مراحل، رفتن به ایستگاه اتوبوس شخص دیگر بسیار آسان‌تر می‌شود.

معنای رفتن به ایستگاه اتوبوس شخصی دیگر در عمل به چه معناست؟ آیا یک فرایند (روند) وجود دارد؟ برای اینکه شخصی مایل باشد سوار اتوبوس شما شود و به جایی برود، باید آنها را در ایستگاه اتوبوس خودشان سوار کنید. فرمولش هم این است:

تطابق، تطابق، تطابق، هدایت

این یعنی قبل از هدایت آنها به سمت جایی که می‌خواهید، ابتدا باید حداقل سه بار مطابق با الگوهای آنها عمل کنید. به عنوان مثال، اگر دوست دارید

کسی گزارش را تا سه شنبه به پایان برساند و آن شخص، ترکیبی از الگوهای خلاف جهت و درونی داشته باشد، می‌توانید به او بگوید:

«از آنجا که شما اشاره کردید که برای‌تان مهم است (درونی) که از اشتباه کردن بپرهیزید (خلاف جهت)، چرا که دوست ندارید (درونی خلاف جهت) مجبور شوید کاری را دوباره انجام دهید، و همچنین فردی نیستید که پس از مهلت پایانی، کاری را تحویل دهید (درونی و خلاف جهت) صرفاً می‌خواستم به شما اطلاع دهم (زبان بیرونی) که قرار است این گزارش در روز سه شنبه (درجهت) منتشر شود.»

زبان پیشنهادی در مقابل زبان دستوری

من همیشه تصور می‌کنم که همه نسبت به من در حالت درونی قرار دارند، مگر اینکه شواهدی مبنی بر این که آنها، در حالت بیرونی هستند وجود داشته باشد. این بدان معناست که من به گونه‌ای عمل می‌کنم که گویی هنوز در چشمان آنها اعتبار پیدا نکرده‌ام؛ آنها پیش خود حرف‌ها و اعمال من را ارزیابی می‌کنند و نمی‌خواهند از من توصیه‌ای دریافت کنند. هنگامی که من موفق به ایجاد اعتبار نزد فردی می‌شوم، آن شخص این موضوع را با بیرونی‌تر شدن نسبت به من ابراز می‌کند و با پذیرش پیشنهاداتم، باور به حرف‌هایم و غیره اعتمادش را به من نشان می‌دهد. با این حال، اگر من اغلب از «باید» یا «زبان دستوری» استفاده کنم، ممکن است سریعاً به حالت درونی برگردد.

شروع صحبت با زبان پیشنهادی در کنار استفاده از تُن صدا و زبان بدن مطمئن، باعث می‌شود تا به ایستگاه اتوبوس یک شخص بروید و با زبان مناسب شخص در حالت درونی با مخاطب خود صحبت کنید. از کاربرد زبان

دستوری مثل «این کارهایی است که باید انجام دهید» اجتناب کنید، مگر اینکه واقعاً در جایگاه دستور دادن باشید یا از اعتباری بی‌عیب و نقص نزد فرد برخوردار باشید. از آنجا که بسیاری از افراد می‌خواستند اطلاعات بیشتری در مورد این موضوع داشته باشند، من یک آموزش آنلاین به نام «Boost Your Credibility» [۴۸] نیز تولید کرده‌ام. [۴۰]

مدل پیشنهادی

با مروری بر فصل ۵، در می‌یابیم که مدل پیشنهادی، روشی قدرتمند است که باعث می‌شود افراد نظرات شما را جدی بگیرند. در این تکنیک از زبان درونی، خلاف جهت، در جهت و در نهایت، اندکی تقویت روحیه بیرونی استفاده می‌شود. من پیشنهاد می‌کنم هر زمان که می‌خواهید چیزی را توصیه کنید، از این تکنیک استفاده کنید، چرا که میزان مقاومت افراد را کاهش می‌دهد و به آنها امکان می‌دهد که مزایای پیشنهاد شما را ببینند و در نتیجه به راحتی آن را بپذیرند.

چهار مرحله در این تکنیک وجود دارد:

۱. پیشنهادی ارائه دهید (با استفاده از زبان پیشنهادی برای افراد درونی).

۲. بیان کنید که این پیشنهاد چگونه و از چه مشکلی جلوگیری کرده یا آن را از بین می‌رود (خلاف جهت).

۳. منافع و مزیت‌هایش را بیان کنید (در جهت).

۴. به طور کلی توضیح دهید که چرا انجام آن کار آسان است (برای بیرونی‌ها).

مثال:

«من معتقدم که این نسخه از نرم افزار برای وضعیت فعلی بهترین است، زیرا مشکلات سایر نسخه‌ها را ندارد، به علاوه قابلیت انطباق با سایر نرم افزارهای مورد استفاده را هم دارد و اجرای آن هم بسیار ساده است.»

بازگشای جهانی : سیستم فورمت[۴۹]

وقتی کسی با تکیه بر استانداردهای قدیمی‌مشغول ارائه دادن مطلبی می‌شود و مثلاً می‌گوید: «اول می‌خوام بهتون بگم که چی می‌خوام و بعد هم اون رو براتون می‌گم. در نهایت هم بهتون می‌گم که چی بهتون گفتم.» من روی صندلی‌ام به سمت پایین سُر می‌خوردم و تنها برای بیرون آمدن از آن اتاق کنفرانس و فرار از آن محل به دنبال یک دریچه می‌گردم!

هر پنج تا پانزده ثانیه یکبار در طول سخنرانی‌ها، رقابتی بین سخنران و گوشی مخاطب، کامپیوتر یا سایر وسایلش برای جلب توجه مخاطب به وجود می‌آید. هر پنج تا پانزده ثانیه یکبار، مخاطب تصمیم می‌گیرد که کدام یک از این موارد جذابیت بیشتری برایش دارد و توجه خود را به آن معطوف می‌کند. اگر می‌خواهید مؤثر باشید، باید در این رقابت پیروز شوید.

من سیستم فورمت را از کارهای برنیس مک کارتی اقتباس کردم. [۴۱] این سیستم مبتنی بر همان نوع شناسی یونگ یا آزمون شخصیت‌شناسی مایرز - بریگز[۵۰] است. وقتی می‌خواهید توجه مردم را جلب کنید و اجازه ندهید

حواسشان پرت شود، این روش چهار مرحله‌ای به شما کمک خواهد کرد. توجه کنید که فرمت در هر مرحله، الگوهای مختلفی از نمایه زبان و رفتار را پوشش می‌دهد و اگر در بعضی از مراحل آن، از زبان پیشنهادی استفاده کنید، تأثیر بهتری روی افراد درونی خواهد گذاشت.

۱. چرا موضوع شما برای مخاطبانتان اهمیت دارد؟ (گزینشی، خلاف جهت و/یا درجهت)

۲. موضوع / محتوای سخنان شما (شیء) چیست؟

۳. نحوه عملکرد - مراحل (روندی) آن چگونه است؟

۴. موضوع شما در چه جاهای دیگری به درد مخاطبان می‌خورد؟ (گزینشی)

مثال:

مردم امروز نسبت به قدیم دیرباور شده‌اند و جلب توجه آنها دشوار است (چرا)

فرمت روشی برای شروع ارائه یا مکالمه است (چی).

این سیستم ۴ مرحله دارد (چگونه).

شما می‌توانید از این روش استفاده کنید و هر زمان که بخواهید، با سخنتان توجه کسی را جلب کنید (جاهای دیگر).

روش انگیزشی ۴ مرحله ای

من این روش را برای برنامه [42] HusbandMotivatorTM[۵۱] ایجاد کردم تا به مردم روشی مبتنی بر الگوهای نمایه زبان و رفتار که قبلاً معرفی شده است ارائه دهم، اما در موقعیت‌های دیگر هم قابل استفاده است. این برنامه نیز براساس فرمت‌های بالا نوشته شده است، اما دو تفاوت عملکردی با آن دارد. این برنامه مختص شخصی ساخته شده که با او صحبت می‌کنید (به همین دلیل این برنامه تقریباً در هر زمینه‌ای مفید واقع می‌شود) و مرحله آخر آن نیز به گونه‌ای طراحی شده است که روابط را بهبود ببخشد.

۱. چرا - یا در جهت یا خلاف جهت

۲. چی - به زبان درونی و بیرونی

۳. چگونه - گزینه‌ها (گزینشی) یا مراحل (روندی)

۴. قدردانی - چرا دوستت دارم و از تو قدردان هستم

مثال:

این گونه با همسرتان صحبت کنید:

چون دوست نداشتی کل روز را صرف تعمیرات خانه کنی (چرا - خلاف جهت)

بنابراین، پیشنهاد می‌کنم کارهایی را که باید انجام شود اولویت‌بندی کنیم (چی - برای درونی ها)؛

اولین قدم می‌تواند حذف موارد غیرضروری باشد، بعد از آن ... (چگونه - روندی)

خیلی عالی است که می‌توانیم در مورد این موضوع صحبت کنیم و مشکلاتمان را حل کنیم (قدردانی).

مثالی دیگر

مدیر به اعضای تیم:

شما به دنبال تحت تأثیر قرار دادن مشتریان به هنگام ارائه اطلاعاتتان هستید (چرا - درجهت)

بنابراین، آنها از دریافت راه حل از سوی شما برای انجام کارشان خوشحال خواهند شد (چی - برای بیرونی‌ها)

حالا بیایید نگاهی به گزینه‌ها بیندازیم (چگونه - گزینشی)

من بسیار خرسندم که از اطلاعاتی که در اختیارتان می‌گذارم برای مطمئن شدن از درستی ارائه کارتان استفاده می‌کنید. (قدردانی)

نحوهٔ فروش به افراد با الگوی درونی

برندا، دانش آموزم در بخش کوچینگ، صاحب یک شرکت طراحی وب و مدیریت تبلیغات آنلاین بود و تجزیه و تحلیل استراتژی فعلی وب را برای یکی از مشتری‌هایش انجام داده بود. او اطلاعات ارزشمندی را کشف کرده بود، اما راهی برای ارائه آنها نداشت. کنار آمدن با مشتری‌اش که رئیس یک شرکت بود دشوار به نظر می‌آمد. او دوست نداشت به او بگویند باید چه کاری انجام دهد و کمی‌ماچو بود. از منظر نمایه زبان و رفتار، الگوی او درونی بود.

بسیاری از افراد وقتی که درحال آماده کردن چیزی برای ارائه هستند، مدام به این فکر می‌کنند که «بعدش چه باید بگویم؟» اما با این حال اگر اطلاعات حیاتی را مطابق با روند خرید مشتریتان ارائه ندهید، احتمال خرید و فروش کاملاً به صفر می‌رسد.

در اینجا یک روند آسان و خاص برای برخورد با مشتری‌های شدیداً درونی به شما ارائه می‌دهم که باعث ایجاد احساس راحتی و انگیزه در مشتری می‌شود و به همین خاطر احتمال خرید را افزایش می‌دهد. همانطور که می‌دانید، مردم چیزی را نمی‌خرند (یا ایده‌های شما را نمی‌پذیرند)، مگر اینکه نحوه ارائه اطلاعات از سوی شما با الگوی آنها مطابقت داشته باشد.

این فرمولی است که من به برندا دادم:

واقعیت - > مشکل - > راه حل - > مزایا - > همانطور که می‌دانید....

بیایید فرمولی را که برای مشتری‌های شدیداً درونی (یا حتی مشتری‌های شما) کارساز است را رمزگشایی کنیم:

واقعیت: با ارائه اطلاعاتی شروع کنید که حاصل تحقیقات شماست یا به طور معمول شناخته شده و تأیید شده است. برای نمونه برندا باید چنین حرفی می‌زد:

«من در مورد ترافیک ورودی به سایت شما تحقیق کردم و می‌توان گفت که کلمات کلیدی مدنظر شما به طور متوسط ۱۰ بار در ماه جستجو شده‌اند.»

توجه: از استدلال این اطلاعات خودداری کنید و اطمینان حاصل کنید که صرفاً واقعی هستند.

مشکل: این حقیقت چه مشکلی را برای فرد ایجاد می‌کند؟

«این بدان معناست که افرادی که به خدمات شما نیاز دارند از عبارات دیگری برای جستجوی استفاده می‌کنند و شرکت شما را نمی‌یابند، بنابراین تقاضای برخی مشاغل که باید به سمت شما بیاید به شما نمی‌رسد.»

راه‌حل: راه‌حل پیشنهادی چیست؟

«پیشنهاد من این است (زبان پیشنهادی برای افراد درونی، به جای زبان دستوری مثل «شما باید») که عباراتی که بالاترین میزان جستجو در حوزه کاری شرکت شما دارند را ردیابی کنیم و از آنها در سایت شرکت شما استفاده کنیم.»

مزیت: مشتری می‌تواند چه نتیجه مثبتی از راه‌حل شما انتظار داشته باشد؟

«این باعث می‌شود افراد بیشتری که به خدمات شما نیاز دارند از سایت شما بازدید کنند و هر یک به نوبه خود می‌توانند موجب پیشرفت تجارت شما شوند.»

همانطور که می‌دانید: از شخص دعوت کنید تا چیزی مرتبط با مسئله را به صورت درونی تأیید کند. مشتریانی که حالت درونی دارند نمی‌توانند در برابر این پیشنهاد مقاومت کنند، به علاوه این روش مشکلی که باید رفع کنند را به آنها یادآوری می‌کند (خلاف جهت). این مسئله محرکی برای آغاز فرایندی است که منجر به نتیجه نهایی - یعنی خرید - می‌شود:

«همانطور که می‌دانید، بیشتر افراد پس از جستجو فقط بر روی نتایج اولیه کلیک می‌کنند همان مواردی که در بخش بالای صفحه جستجو ظاهر می‌شوند، بنابراین اگر سایت شما با تصحیح کلیدواژه‌هایش در نتیجه‌های بالای جستجو قرار نگیرد، بعید است کسی بتواند شرکت شما را پیدا کند.»

تست ماچو

صرفاً برای یادآوری مطلبی که پیش‌تر در این بخش خواندیم، برای اطمینان از اینکه حتی افراد شدیداً ماچو هم به‌ایدهٔ شما گوش خواهند داد، در این بخش به تکرار تست ماچو از فصل منبع درونی و بیرونی می‌پردازیم.

وقتی مشغول نوشتن چیزی هستید یا قصد دارید ارائه‌ای آماده کنید و می‌خواهید مطمئن شوید که دیگران بدون احساس فشار به سخنانتان گوش می‌دهند و حرف‌هایتان را جدی می‌گیرند، ابتدا پیش‌نویسی برای خود تهیه کنید.

سپس از عدم بیان و انعکاس موارد زیر در صحبت‌هایتان اطمینان حاصل کنید:

۱. چیزی در صحبت‌هایم وجود دارد که آنها از قبل نمی‌دانند.

۲. من به آنها می‌گویم چه کاری انجام دهند.

۳. آنها مشکلی دارند و من راه‌حل آن را دارم.

۴. آنها به نوعی کامل نیستند و/ یا

۵. من از آنها به نوعی یا در زمینه خاصی بهتر هستم.

اگر هر یک از موارد فوق در صحبت‌هایتان بیان شده یا به طور ضمنی القا شده باشد، سخنانتان از فیلتر ماچو رد نمی‌شود و شما در آزمون ماچو رد می‌شوید.

بهتر است سخنانتان را به نحو زیر تغییر دهید:

۱. همان‌طور که احتمالاً می‌دانید ... (سپس چیزی را بیان کنید که گمان می‌کنید آنها نمی‌دانند)

۲. از زبان پیشنهادی بهره ببرید: شاید دوست داشته باشید این مطلب را در نظر بگیرید که ...

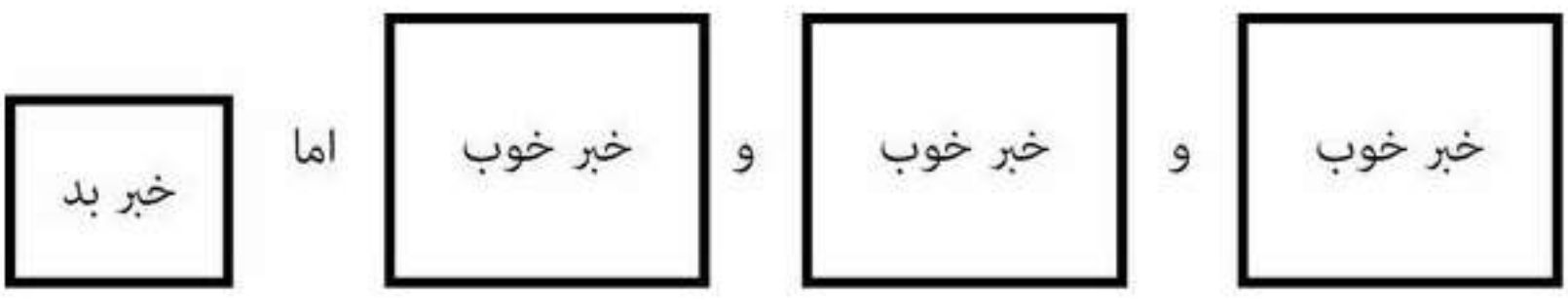
۳. متوجه شدیم که سازمان‌های دیگری هم با این مشکل دست و پنجه نرم کرده‌اند و آن چه برخی از این سازمان‌ها برای مقابله با آن انجام داده‌اند این است که ... شما چطور این مشکل را حل کرده‌اید؟ (به این معنی است که آنها قبلاً همه مشکلات را حل کرده‌اند)

۴. با تجربه و دانشی که در این زمینه دارید ...

۵. نقش شما این است که .... نقش من این است که ... (تعیین نقش‌های متفاوت و در عین حال برابر)

فرمول اخبار بد

به هرحال گاهی اوقات هم وضعیتی مشابه آن آهنگ پیش می‌آید که می‌گوید «شما همیشه نمی‌توانید هرچه می‌خواهید را دریافت کنید». بعضی اوقات شما نمی‌توانید کاری را انجام دهید که دیگران می‌خواهند، اما می‌توانید این مسئله را به گونه‌ای به آنها بگویید که پریشانی آنها را کاهش دهد. انجام این کار نسبتاً آسان است و روابط خوب میان شما و مخاطبتان را نیز حفظ می‌کند. ابتدا مطمئن شوید که ارتباط خوبی با شخص برقرار کرده‌اید، سپس از فرمول خبر بد استفاده کنید:



اگر فکر می‌کنید هیچ خبر خوبی ندارید، چند خبر خوب پیدا کنید! منظورم

خبر خوب برای شخص مقابلتان است. توصیه می‌کنم که چندبار اول، حتماً قبل از بیانش آن را جایی بنویسید.

من در یک شرکت نرم‌افزاری مدیریت ناوگان تازه تأسیس و رو به رشد استخدام شدم تا به مدیرانشان برای توسعه فلسفه مشتری‌مداری[۴۳] کمک کنم و سپس، به تمام اعضای بخش خدمات به مشتری تیمشان در کالیفرنیا، آتلانتا، تورنتو و حتی نیوزیلند نیز آموزش دهم. آنها مرا پیدا کردند، زیرا مصاحبه من را در یک برنامه تلوزیونی دیده بودند. آنها به کمک من نیاز داشتند، زیرا در حال ادغام سریع شرکت‌های تازه تأسیسشان بودند و این مسئله بر توانایی آنها در ارائه خدمات به مشتریان فعلی‌شان تأثیر گذاشته بود.

در میان استراتژی‌های دیگر، من به آنها فرمول خبر بد را برای کمک به مدیریت انتظارات مشتری یاد دادم. سه ماه از پایان کار من گذشته بود، اما هنوز دستمزدم را دریافت نکرده بودم. من برای فیلیپ در حساب‌های بستانکاری (که در جلسات آموزشی به آنان یاد داده بودم) یک ایمیل کوتاه نوشتم و این ایمیل را از او دریافت کردم:

شلی عزیز!

من می‌دانم که شما هنوز چک خود را دریافت نکرده‌اید، اما من در این هفته با معاون بخش مالی دیدار می‌کنم و فاکتور شما را به او تحویل می‌دهم و به محض این که خبری دربارهٔ پرداخت به من برسد به شما اطلاع می‌دهم.

ایمیل او را خواندم و با خود فکر کردم که «خوب است». چند ثانیه بعد ناگهان متوجه موضوع شدم!

یک دقیقه صبر کن! من در پاسخ به او نوشتم: «من خودم این طور رساندن اخبار ناگوار را به شما آموزش دادم!» و او با یک صورتک خندان پاسخ داد که «حتی وقتی فرمول خبر بد را بدانید، باز هم روی شما عمل خواهد کرد».

نسخه ۳ - ۲ - ۱ خلاف جهت - در جهت برای افراد شدیداً خلاف جهت

برخی از افراد در یک مسیر ناخوشایند گیر می‌افتند و فقط به چیزهایی فکر می‌کنند که نمی‌خواهنداتفاق بیفتد (خلاف جهت و واکنشی)؛ احساس بدبختی می‌کنند، اما نمی‌توانند انرژی یا انگیزه‌ای برای از بین بردن آن بیابند. برخی از مردم ناراضی نیستند، اما ترجیح می‌دهند در هر اتفاقی که می‌افتد، به دنبال یافتن مشکلات و حل آنها (خلاف جهت) باشند. در آلمان، وقتی شخصی به من می‌گفت (Das geht nicht)، که معنایش این است که «این مسئله هرگز در آلمان جواب نخواهد داد» دچار این حالت می‌شدم. حتی برخی از دوستانم که آنجا زندگی می‌کنند از اینکه به من بگویند چه مشکلی در پروژه‌ام وجود دارد بسیار خوشحال می‌شوند.

با استفاده از نسخه تحول یافته فرمول «تطابق، تطابق، تطابق، هدایت»، نسخه۳ - ۲ - ۱ خلاف جهت - در جهت را به ایستگاه اتوبوس شخص مقابل می‌برید و به این واسطه شروع به انگیزه دادن به فرد برای حرکت رو به جلو خواهید کرد.

فرمول مدنظر به شرح زیر است:

۳. جمله خلاف جهت، تداوم بی وقفه

۲. جمله در جهت، پیوند

۱. جمله خلاف جهت (برای اطمینان بخشیدن به فرد)

مثال (صحبت با یک دانش آموز کوچینگ که در مسیر ناگواری گیر افتاده است)

شما گفتید که در حال حاضر هیچ چیز زندگی خود را دوست ندارید، می‌خواهید از شغلتان استعفا دهید و از تنها بودن در تمام روز خسته شده‌اید (۳ جمله خلاف جهت)

به همین دلیل (تداوم سخن بدون وقفه و پیوند زدن آن به بخش بعدی)

من پیشنهاد می‌کنم که وقت خود را برای مشخص کردن کارهایی بگذرانیم که علاقه‌مند به انجامش هستید، تا بتوانید برای به تحقق بخشیدن به آنها برنامه‌ریزی کنید (۲ جمله درجهت)

به طوری که (پیوند) دیگر مجبور به تحمل این شرایط نباشید. (۱ جمله خلاف جهت.)

مثال: (صحبت با کسی که مشکلات تیم پروژه را می‌بیند)

شما به موضوعاتی که مشکل ساز هستند، پیامدهای منفی آن موضوعات و علت جلوگیری از آنها اشاره کرده‌اید (۳ جمله خلاف جهت)

به همین دلیل (تداوم بی وقفه)

تمایل دارم تیم، اهداف مدنظر ما و نتایجی که به واسطهٔ تحقق اهداف در انتظارشان هستیم را به درستی درک کند (۲ جمله درجهت)

در غیر این صورت (پیوند)

فقط مباحثی که قرار نیست محقق شود در دستمان باقی خواهد ماند (یک جمله خلاف جهت).

استراتژی‌ها و تکنیک‌های فوق با گام‌های روشن، گزینه‌هایی را برای افراد و موقعیت‌های مختلف ارائه می‌دهد، بنابراین استفاده از آنها چندان چالش‌برانگیز نیست، حتی اگر زمان زیادی برای آماده کردن جملاتتان نداشته باشید. برای یادگیری استراتژی‌های بیشتر با عملکرد حقیقی، می‌توانید به کتاب‌های «ارائه ایده‌هایی به افراد شکاک[۴۴]» و «کلماتی که ذهن مشتری را تغییر می‌دهد[۴۵]» مراجعه کنید.

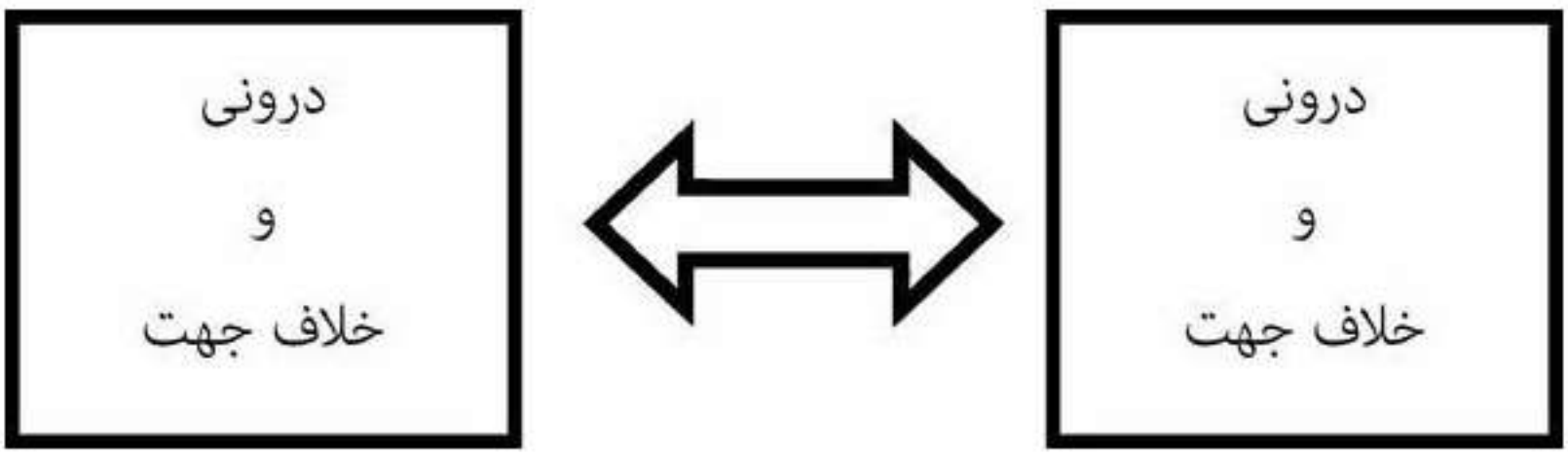
فصل بیست و چهارم: نمایه زبان و رفتار اختلافات

در بخش مشاورهٔ شغلی، من به مراجعان کمک می‌کنم تا مشکلات پیچیده ارتباطی را رمزگشایی کرده و راهکارهایی را برای حل آنها تهیه کنند. مشاغل، سازمان‌های بزرگ و خانواده‌ها (که حتی می‌توان آنها را مجلس‌های قانونگذاری ملی نامید) غالباً تعامل پیچیده‌ای دارند، مملو از «پیش فرض‌ها»، نیازهای رقابتی و الگوهای مختلف نمایه زبان و رفتار.

نمایه زبان و رفتار می‌تواند به شما در درک و انتخاب نحوه برقراری ارتباط برای رفع این اختلافات کمک کند. یک ساختار عمومی برای نمایه زبان و رفتار اختلافات وجود دارد:

هر یک از طرفین درگیری، نسبت به طرف مقابل حالت **درونی** و **خلاف جهت** پیدا می‌کند. این مسئله مربوط به شخصیت فرد نیست، بلکه ماهیت زمینه اختلاف است. هر طرف در درون خود می‌داند خوب و بد چیست، اما فقط چیزهایی که مخالف آن است را از دهن فرد دیگر می‌شنود.

به زمانی بیندیشید که با فردی سر ناسازگاری داشته‌اید. آیا متقاعد شده بودید که حق با شماست ولی طرف مقابل در چیزی اشتباه می‌کند؟



جدا از این ترکیب، انواع گوناگونی از اختلافات وجود دارد. غالباً در سازمان‌ها، اختلافاتی میان افراد با ترجیحات گزینشی در برابر روندی، کلی در برابر جزئی، فعال و در جهت در برابر واکنشی و خلاف جهت و شیء در برابر شخص وجود دارد.

شما در این شرایط چه می‌کنید؟ [۴۶]

اول از همه، زمانی را برای صحبت کردن انتخاب کنید که هر دو گروه آرام هستید، نه وقتی در میانهٔ منازعه هستید. هنگامی که فضایی آرام ایجاد کردید و مکالمه را با استفاده از زبان درونی و خلاف جهت به جریان انداختید، از طرف دیگر بخواهید که برای‌تان توضیح دهد که چه چیزی در رابطه با موضوع بحث برایش اهمیت دارد. این سؤال به آنها امکان می‌دهد که معیارهای خود درباره موضوع مورد بحث را بیان کنند.

«به نظر می‌رسد ما در مورد مراحل بعدی با هم اختلاف نظر داریم و فکر می‌کنم اگر فرصتی برای صحبت در مورد آن داشته باشیم، می‌توانیم از اختلاف نظرهای بعدی جلوگیری کنیم.» (فرم زبانی خلاف جهت)

«در مورد مراحل بعدی چه چیزی برای شما اهمیت دارد؟» (سؤال معیارها)

درک خود را به واسطه بازی با کلمات و عبارات کلیدی و مثال زدن به نمایش بگذارید.

«برای شما مهم است که وقت و منابع خود را هدر ندهید و هرچه سریعتر کارهایی از قبیل تصمیم گیری در مورد بودجه تا پایان این هفته را به پایان برسانید؟»

سپس می‌توانید در مورد آنچه برای خودتان مهم است، صحبت کنید و بعد همراه با یکدیگر به دنبال استراتژی‌هایی بگردید که پاسخگوی نیاز هردوی شما باشد. نکته اصلی این است که صحنه را با رفتن به ایستگاه اتوبوس شخص دیگر و استفاده از زبان پیشنهادی برای افراد درونی و خلاف جهت تنظیم کنید.

فصل بیست و پنجم: کوچینگ مکالمه با نمایه زبان و رفتار

کوچینگ و مشاوره حوزه‌ای است که به افراد کمک می‌کند تا ابزار مناسبی بیابند و به واسطهٔ آن به کسی تبدیل شوند که می‌خواهند. روش‌های زیادی برای انجام این کار وجود دارد. من برای کمک به مراجعان، روی شناسایی استراتژی‌های موفقیت و کمک به حل مشکلات از طریق درک الگوهای نمایه زبان و رفتار تمرکز کرده‌ام؛ در همین راستا، برنامه صوتی روش شناسی کوچینگ مکالمه[۵۲] را نیز به همراه تصاویر مربوط به این مبحث تولید کرده‌ام. [۴۷]

کلید فرایند کوچینگ مکالمه را می‌توان در نقل‌قول معروف و مختصری که اغلب به انیشتین نسبت داده می‌شود یافت: «مردم راه حل‌ها را با الگوهای خودشان ایجاد نمی‌کنند». من دریافتم که وقتی مردم در یک وضعیت گیر افتاده‌اند، مجموعه‌ای معمول از الگوهای نمایه زبان و رفتار دارند و وقتی در صدد حل آن مشکل برمی‌آیند، در مجموعه‌ای بسیار متفاوت قرار می‌گیرند.

اگر مربیان بتوانند آنچه که به صورت ناخودآگاه باعث ایجاد انگیزه در مراجعان می‌شود را درک کنند، می‌توانند به آنها کمک کنند تا سریعتر به اهداف خود برسند. با استناد بر نمایه زبان و رفتار می‌دانیم که فقط حدود ۴۰٪ از افراد به واسطهٔ اهداف کاری تحریک می‌شوند و من گمان می‌کنم که این تعداد در زمینه مراجعه به مربی بسیار کمتر می‌شود. برای بسیاری از افراد، انگیزهٔ پیدا کردن مربی معمولاً یک مسئله یا مشکل است که می‌خواهند آن را حل کرده یا از آن جلوگیری کنند، نه هدفی که می‌خواهند آن را دنبال

کنند.

افرادی که به دنبال کوچینگ هستند، غالباً آمادگی کامل برای اندیشیدن به اهدافشان را ندارند، زیرا فکرشان مشغول مسائل و مواردی است که از آنها ناراضی هستند. بنابراین درک و احترام به این انگیزه در هنگام کوچینگ یک شخص، بسیار اهمیت دارد. نمایه زبان و رفتار، ساختارهای زبانی در اختیار شما می‌گذارد تا به واسطهٔ آن بتوانید حرف‌هایتان را با انگیزه‌های شخص مدنظر مطابقت دهید.

از آنجا که کوچینگ‌های زیادی در خارج از «جلسه کوچینگ» رسمی‌اتفاق می‌افتد، چه در میانه مسیر در راهرو باشد و چه طی یک تماس تلفنی یا وقتی شخص در لحظات پایانی جلسه ناگهان می‌گوید «آها راستی ...»، داشتن روشی غیررسمی برای کمک به حل مشکلات فرد، می‌تواند بسیار مفید باشد.

حتی من هم برای کمک به کسی در حل یک مسئله، از همین رویکرد استفاده می‌کنم.

در اصل، آنچه نمایه زبان و رفتار (و برنامه‌نویسی عصبی کلامی) به مشاوره و کوچینگ اضافه می‌کند، تشخیص و استفاده از الگوهای فرد است.

مراحل موجود در پردازش کوچینگ مکالمه عبارتند از:

۱. قرار گرفتن در حالت مناسب

۲. ایجاد چارچوب: ارتباط و اعتبار

۳. دریافت اجازه و منابع لنگر

۴ - توافق بر سر «مشکل» و نتیجه نهایی

۵. حالت فعلی - حالت دلخواه در الگوهای نمایه زبان و رفتار

۶. اقدام

۷. بررسی بوم شناختی و بررسی عقلانی

۸. آینده‌نگری

به علاوه متوجه خواهید شد که این مراحل، مشابه مداخله از نوع NLP استاندارد است:

۱. رابطه و اعتبار

۲. منابع لنگر

۳. توافق بر سر «مشکل» و نتیجه نهایی

۴. اقدام (هرگونه روند منجر به پیشرفت)

۵. بررسی عقلانی

۶. آینده نگری - آزمایش تعهد و سهولت در انجام کار

اما بین این رویکردها نیز تفاوت‌های چشمگیری وجود دارد!

۱. قرار گرفتن در حالت مناسب

از آنجا که این روش نوعی کوچینگ غیر رسمی‌است، این مسئله که خود مربی ضمن حفظ جنبه غیر رسمی‌مکالمه، در حالت مناسبی برای صحبت کردن و کمک کردن به شخص دیگر قرار بگیرد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (ایده پشت این مطلب: من متوجه شدم که بسیاری از افراد در مکالمه غیررسمی، آرامش بیشتری از شرایط کوچینگ رسمی دارند و به راحتی می‌توانند اطلاعات مرتبط را دریافت کنند.)

من یک لنگر[۵۳][۴۸] دارم که به آن «مربی شلی» می‌گویم، هدف من از ایجاد این تلنگر این است که قبل از شروع کوچینگ واقعی، موارد زیر را در خود ایجاد کنم:

- احساس آرامش
- اعتدال حسی نسبت به فرد دیگر (یعنی بیش از اندازه خودم را در مشکل و راه‌حل آنها غرق نکنم)
- هشیاری
- تعادل و ثبات

من نام این احساسات را حالت متانت گذاشته‌ام؛ این حالت به من کمک می‌کند تا گوش دهم، صحبت کنم و آنچه را که باید، برای یاری دادن به فرد

انجام دهم.

۲. ایجاد چارچوب: ارتباط و اعتبار

مرحله دوم ایجاد چارچوب (علت حضور ما در این مکالمه) و ایجاد ارتباط و اعتبار است. آنچه در این مرحله اهمیت دارد این است که در اوایل گفتگو، مطمئن شوید که شخص باور دارد که راه حلی وجود دارد، می‌تواند به آن راه دست یابد و شما شخص مناسب برای کمک به او هستید.

من این مرحله را ایجاد ایمان می‌نامم، زیرا هنوز راه چاره‌ای پیدا نشده است. در این مرحله من معمولاً چنین حرفی می‌زنم: «واقعاً خوشحال شدم که برای بررسی این موضوع پیش من آمدید... واقعاً هم نباید می‌گذاشتید وضعیت به این نحو ادامه یابد.» (با این حرف چنین پیش فرضی به وجود می‌آید که پس حتماً راه حلی وجود دارد)

۳. دریافت اجازه و منابع لنگر

اکنون زمان خوبی برای بررسی این مسئله است که آیا شخص واقعاً در این مسئله نیاز به کمک دارد (یا صرفاً بر اساس میل درونی می‌خواهد درباره شرایط موجود غر بزند و آه و ناله کند). برای همکاری کردن از آنها اجازه بگیرید. پیشنهاداتی ارائه دهید: «آیا واقعاً به دنبال ایجاد راه حلی برای حل این مسئله هستید؟» سپس به شخص کمک کنید تا به حالتی مبتکرانه و چاره جویانه دسترسی پیدا کند. ذهن باز، نتایج بهتری می‌دهد!

کار با برخی از مراجعان نسبت به بقیه دشوارتر است و برخی نسبت به

سایرین بیشتر در وضعیت فعلی‌شان فرو رفته‌اند. بی‌تحرکی می‌تواند یک نیروی قدرتمند باشد و افراد را به مشکل داشتن یا ناراضی بودن عادت دهد، همچنین باعث شود فرد احساس کند که رغبت یا انرژی کمی‌برای خارج شدن از این وضعیت منفی دارد.

اگر مراجع شما بدبین یا دیرباور باشد، کوچینگ و مشاورهٔ شما بسیار طولانی‌تر از کوچینگ با فردی مشتاق است که می‌داند نیاز به کشف و توسعه استراتژی‌ها دارد. من با بیان بخشی از برنامه صوتی‌ام درباره ایده‌هایی برای برخورد با افراد دیرباور[۴۹] راهی که خودم از آن استفاده می‌کنم را برای شما شرح می‌دهم:

اعتراضات احتمالی که ممکن است مراجع شما درباره راه‌حل داشته باشد را از قبل و پیش از اعتراض کردن او پیش‌بینی کنید و با پیش‌دستی مسائل را به این صورت بیان کنید:

«ممکن است اینطور به نظر برسد که چون مشکل اینقدر طولانی شده پس احتمالاً، حل آن هم دشوار باشد.»

سپس اشاره کنید که احتمالاً نتیجه‌ای مثبت در پایان کوچینگ برای حل یک مشکل خاص وجود دارد:

«من گمان می‌کنم که راه حلی برای این مشکل وجود داشته باشد.»

مثال‌هایی بیان کنید که مراجع شما بتواند میان آنها و تجربیات شخصی خودش ارتباط برقرار کرده و سخنانی که به آنها می‌گویید را تأیید کند. این مسئله

علاوه بر ایجاد اعتبار برای شما به آنها نیز کمک می‌کند تا باور کنند که حل مشکل آنها امکان پذیر است. به عنوان مثال:

«آیا تاکنون توجه کرده‌اید که وقتی برخی افراد به چیزی اطمینان پیدا می‌کنند، بسیار دشوار است که آنها را مجبور به پذیرش چیز دیگری کنیم؟» (مکث کنید، منتظر بمانید تا مراجع شما بیانیه را منعکس و تأیید کند.) آیا تا به حال متوجه شده‌اید که وقتی باور کنید که احتمال یا امیدی وجود دارد، یافتن راه حل آسانتر می‌شود؟ وقتی هم نمی‌دانید چه می‌خواهید، به ندرت آن چیز را می‌یابید؟»

به نحوهٔ دعوت این مثال‌ها و تأیید یا انکار آنچه گفته شده است دقت کنید و به شخص اجازه دهید آزادانه در مورد موافقت یا مخالفت خود تصمیم بگیرد.

این مسئله باعث می‌شود که مراجع شما احساس کند که توسط شما درک شده، چراکه شما به وضوح نشان دادید که علت سخت بودن مسئله برای آنها را درک می‌کنید و به علاوه برای حل مسئله نیز ابراز امیدواری می‌کنید. در چنین حالتی آنها می‌توانند شما را باور کنند و سپر دفاعی سفت و سخت خود را بیندازند و به جلو حرکت کنند و در حالتی متفکر و چاره جویانه قرار بگیرند.

به یاد داشته باشید: با شخص ارتباط مناسبی برقرار کنید، اما فاصله خود با مشکلات او را حفظ کنید. قرار نیست شما درگیر مشکل مراجعتان شوید و با او در چاله بیفتید. کار شما این است که نردبانی به آنها بدهید و کمکشان کنید از چاله بیرون بیایند.

بعضی از افراد دوست ندارند به آنها بگویید باید چه کاری انجام دهند (درونی)، و اگر مربی برای کمک کردن به آنها به منظور رسیدن به حالتی

متفکر و چاره‌جویانه (یا در طول سایر بخش‌های گفتگوی کوچینگ) خیلی مشتاق یا مصر باشد، شدیداً مخالفت و اعتراض خواهند کرد. هنگام کار با مراجعی که در حالتی دیرباورانه باقی می‌ماند یا در برابر آنچه می‌گویند مقاومت می‌کند، بهتر است اینطور بیندیشید که با فردی طرف هستید که ترجیح می‌دهد به جای اینکه راهنمایی بگیرد یا از یک منبع بیرونی بازخورد دریافت کند، علاقه دارد که خودش برای خودش تصمیم بگیرد. در مقابل مراجعانی که در حالت درونی هستند، ایجاد اعتبار از ایجاد ارتباط از اهمیت بیشتری برخوردار است.

برای اطمینان از تأثیرگذاری روش خود، می‌توانید از زبان پیشنهادی استفاده کنید:

فقط شما می‌توانید تصمیم بگیرید.
این پیشنهادی است که شاید بخواهید آن را مدنظر بگیرید.

- امکانش هست چیزی به شما پیشنهاد دهم که احتمالاً فکر کردن در مورد آن برای‌تان حائز اهمیت است؟
نظر شما در مورد .... چیست؟

درحال حاضر بسیاری از مربیان به طور معمول از این زبان برای برقرار کردن ارتباط با مراجع خود استفاده می‌کنند. البته اگر از این زبان در ارتباط با مشتریانی که الگوی بیرونی دارند استفاده کنید، ممکن است دچار سردرگمی‌شوند. این زبان برای افراد در حالت بیرونی معنایی ندارد. آنها به راهنمایی یا بازخوردهای خارجی نیاز دارند تا بدانند که آیا درحال انجام کار درست هستند یا خیر. برای این دست افراد از این عبارات استفاده کنید:

- (شخص) ... به خاطر این مسئله از شما قدردانی خواهد کرد.

- وقتی این کار را انجام دهید دیگران هم متوجه آن می‌شوند.
- خودتان هم پس از دیدن نتایج از این بابت مطمئن خواهید شد.

اگر شخصی بسیار بیرونی است و شما پیش او از اعتبار بالایی برخوردار هستید، می‌توانید به سادگی به او بگویید که چه کاری انجام دهد، اما این مسئله برخلاف اهداف عادی کوچینگ و مربی‌گری است.

چرا توجه به حالت درونی و بیرونی مراجعان در هنگام کوچینگ حائز اهمیت است؟وقتی شخصی در حالت درونی باشد، نیاز است که شما اعتبار خود را به او ثابت کنید تا بتواند به طور مؤثری با شما همکاری کند؛ اگر این کار را نکنید، او به احتمال زیاد در برابر روند یا پیشنهادات شما مقاومت خواهد کرد. به مقاوم‌ترین مراجعی بیندیشید که تا به حال با او کار کرده‌اید، این فرد حتی ممکن است یکی از نزدیکترین اعضای خانواده‌تان باشد.

اگر او در برابر شما حالت بیرونی داشته باشد، احتمالاً گفته‌های شما را باور می‌کند و در نتیجه از روند و دستورالعملی که به او ارائه می‌دهید، پیروی خواهد کرد. ارتباط برای این نوع افراد، مهم‌تر از اعتبار است.

۴. توافق بر سر «مشکل» و نتیجه نهایی

با استفاده از سؤالاتِ استراتژیکِ یافتنِ نتیجه در NLP، می‌توانید همزمان مشکلات، پاسخ‌ها، نتیجه دلخواه، حالت فعلی فرد و راه‌حل موردپسند او را مشخص کنید.

با دقیق گوش دادن، شما می‌توانید الگوهای نمایه زبان و رفتاری را که فرد در مقابله با مشکل یا چالش از خود بروز می‌دهد و الگوهایی که حین صحبت در

مورد «وضعیت دلخواه» از آن استفاده می‌کند را بیابید.

استراتژی یافتن نتیجه در NLP

سؤالات	شرایط دریافت نتیجه مناسب
چه می‌خواهید؟	در سؤال خود از ساختار مثبت استفاده کنید به جای پرسیدن چه نمی‌خواهید بپرسید چه می‌خواهید؟
چه کسی؟ چه زمانی؟ چه مکانی؟	زمینه خاص: ترسیم یک تصویر واضح
چطور متوجه می‌شوید که به خواسته‌تان دست یافته‌اید؟	نحوه تأیید به واسطه دیدن، شنیدن، احساس کردن

هدف شما به چه کسی بستگی دارد؟ چه منابعی در راه رسیدن به هدفتان در اختیار دارید؟ آنچه اکنون درحال اتفاق افتادن است، چه کمکی به هدفتان می‌کند؟	قابلیت دسترسی شما به شخصه قادر به مشخص کردن و حفظ هدف خود هستید
چه چیز درباره هدف شما اهمیت دارد؟ این هدف چطور می‌تواند شخصیت دلخواهتان را منعکس کند؟	به سختی‌اش می‌ارزد هدف به طور علمی موجب انگیزه گرفتن شما می‌شود، پس حرکت در جهت آن در واقع نشان دهندهٔ شخصیت شما خواهد بود.
این همان چیزی است که واقعاً به دنبال آن هستید؟	آیا هدفتان با ارزش‌های شما همخوانی دارد؟
اگر آنچه خواهانش هستید را بیابید، چه اتفاقی رخ می‌دهد؟	بوم شناسی هدف شما بر محیطی که شما درحال زندگی کردن در آن هستید، اثر می‌گذارد
خواهان حفظ چه مواردی از وضعیت فعلی‌تان در آینده هستید؟ ریسک از دست دادن چه چیزهایی را می‌پذیرید؟ دست یافتن به خواسته‌تان چه تأثیری بر محیط اطراف شما (همکاران، اداره، خانواده، شغل، آینده، غیره) می‌گذارد؟	هدف شما جنبه‌های مطلوب وضعیت فعلی را حفظ می‌کند.

۵. حالت فعلی - حالت دلخواه در الگوهای نمایه زبان و رفتار

این جدولی است که من برای کوچینگ مکالمه از آن استفاده می‌کنم:

	حالت دلخواه (نتیجه)	حالت فعلی (مشکل)
مشکل - نتیجه		
معیار		
الگوهای نمایه زبان و رفتار		
غیره		

این فرایند، مهارت و تمرین می‌طلبد. خلاصه‌ای از این روند به همراه توضیح نحوه عملکرد آن را می‌توانید در فایل صوتی یک ساعتهٔ من، درباره کوچینگ گفتگو با نمایه زبان و رفتار بشنوید. در اصل مراجعتان در مورد علل آزردگی و موقعیتش صحبت می‌کند، ولی شما به الگوهای او گوش فرا می‌دهید.

هنگامی که بتوانید تفاوت‌های نمایه زبان و رفتاری موجود میان نحوه برخورد فرد با مشکل (حالت فعلی) و برخورد آنها در صورت داشتن راه حل (حالت دلخواه) را تعیین کنید، می‌توانید به مراجع خود کمک کنید تا وارد حالت دلخواه خود شود. این امر باعث می‌شود او بتواند به راه‌حل دسترسی پیدا کند و به سطحی از درک دست یابد که به واسطه آن سطح بتوانید راحت‌تر در مورد مشکلش به او کمک کنید.

حالتی که فرد در آن گیر افتاده است

وقتی مردم نمی‌توانند مشکلی را حل کنند، غالباً در آن حالت گیر می‌کنند و بارها و بارها در همان محدوده می‌روند و می‌آیند، بی آنکه بتوانند راه خروجی از آن پیدا کنند. با تکیه بر تجربه سالها تدریس و استفاده از نمایه زبان و رفتار، متوجه شدم که وقتی یک شخص در حالتی گیر افتاده است، احتمالاً بتوان

فعال بودن الگوی ترکیبی معمولی را در او یافت:

واکنشی: فکر کردن به جای انجام کار

خلاف جهت: مقابله با مشکلات و پیامدهای منفی

گزینشی (گاهی اوقات): ممکن است گزینه‌های خیلی زیادی داشته باشند و روند (چگونگی) پیشرفت در این راه را ندانند.

احساسی: در یک وضعیت عاطفی منفی گیر کرده و برای خارج شدن از آن مشکل دارند.

اگر همه یا برخی از این الگوها را در صحبت‌های مراجع خود می‌یابید، این احتمال وجود دارد که شخص در حالتی گیر افتاده باشد. اگر بتوانید الگوهای زمانی که تصور می‌کنند راه حلی پیدا کرده‌اند را شناسایی کنید، حقیقتاً می‌توانید به آنها کمک کنید تا از چاله‌ای که در آن افتاده‌اند، خارج شوند.

۶. اقدام

در مدل کوچینگ مکالمه، تنها اقدام واقعی مربی، تلاش برای دستیابی به بخشی میان زبان الگوهای حالت فعلی و زبان الگوهای حالت دلخواه است که با یکدیگرهمپوشانی داشته باشد. ممکن است نیاز باشد که چندین بار صحبت‌های فرد در هر دو حالت تکرار شود. این یک مهارت است و به تسلط بر زبان الگوهای نمایه زبان و رفتار نیاز دارد.

«خب پس، شما به تمام راه‌هایی که (گزینشی) به خاطر انتخاب آنها همه چیز از کنترل شما خارج شده بوده (بیرونی) و اتفاقاتی که بدین واسطه برای‌تان رخ می‌داد (واکنشی) و اینکه چقدر از آن وضعیت بیزار بودید و می‌خواستید از آن دور شوید (خلاف جهت) فکر می‌کردید. حتماً الان که به این موضوعات فکر می‌کنید (همچنان واکنشی)، درمی‌یابید که (اندکی درونی) اولاً (شروع یک روند)، این شما هستید که برای خودتان تصمیم می‌گیرید و روشی را برای انجام کار انتخاب می‌کنید (عمدتاً درونی و مقداری گزینشی)؛ دوماً، وقتی متوجه می‌شوید که چه چیزی برای‌تان اهمیت دارد، معمولاً می‌فهمید که چطور باید در جهت رسیدن به آن پیشروی کنید (درونی و روندی). در آخر هم متوجه می‌شوید که درک آنچه از آغاز خواهان آن هستید، خیلی هم سخت نیست (فعال، روندی و مقداری خلاف جهت).»

این همپوشانیِ کلامیِ مختصر بین الگوها، نمونه‌ای از نحوه شروع الگوی‌های یک مشکل در حالت فعلی (در این نمونه واکنشی،خلاف جهت،بیرونی و گزینشی) است و دستیابی به الگوهای مشترک با الگوهای حالت دلخواه است که قبلاً به آن دست نیافته بودید (در این مورد فعال، درونی و روندی). در این حالت بهتر است که فقط از الگوها استفاده شود و راه‌حل مشخصی پیشنهاد نشود، زیرا فرد تا زمانی که از الگو - نتیجه دلخواه خود استفاده کند، احتمالاً خودش می‌تواند به راه حل مناسبی دست یابد.

غالباً هنگامی که الگوها با هم ترکیب می‌شوند، شخص دچار سردرگمی می‌شود و می‌بینید که به یکباره شروع به پردازش، پرسش و بازسازی مجدد اطلاعات کرده است. در این حالت فقط صبر کنید. آنها غالباً با نگرش‌های تازه، راه حلی در ذهن یا راهی برای رفع مشکل، نزد شما باز می‌گردند. مراقب باشید که راه حلی ارائه ندهید! کافی است فرد را وادار کنید که الگویش را به الگوی حالت

نتیجه اش تغییر دهد.

مثال دیگری می‌زنم. اگر مراجع من در حالت فعلی مشکل، از الگوهای واکنشی، خلاف جهت و درونی استفاده می‌کرد و طوری نشان می‌داد که در حالت یافتن راه حل بیرونی‌تر است، در جواب او چیزی شبیه به این می‌گفتم:

«خب پس شما می‌دانید (درونی) چه برای‌تان رخ داده (واکنشی) و از آن رضایت نداشته‌اید (درونی و خلاف جهت)، به همین خاطر وقتی در مورد آن فکر می‌کنید و تصمیم می‌گیرید که (واکنشی و درونی) دیگر نمی‌خواهید این اتفاقات برای‌تان تکرار شود (خلاف جهت)، ممکن است متوجه (همچنان تا حدودی واکنشی) کارهایی شوید که دیگران در چنین موقعیت‌هایی انجام می‌دهند (کمی‌بیرونی) و ممکن است این کارها برای شما هم مؤثر باشد (هنوز کمی‌واکنشی و درونی)؛ ممکن است حتی گاهی اوقات بازخورد و پیشنهاداتی نیز دریافت کنید (بیرونی) که در شرایط شما مفید واقع شوند و متوجه عمل‌هایی شوید (بیرونی) که به شما در تطبیق (بیرونی) با آنچه باید انجام دهید (واکنشی و فعال) کمک کند.»

بعد از اینکه به مراجع خود فرصت دادید که گفته‌هایتان را در نظر بگیرد، باید بدانید که اکنون به چه می‌اندیشد. به حرف‌هایش با دقت گوش دهید تا ببینید که آیا الگویش را تغییر داده و راه حلی یافته است یا خیر. مراجع من که هنگام صحبت درباره حالت دلخواهش در حالت بیرونی قرار داشت، پس از مرحله اقدام، این حرف‌ها را زد:

«من لزوماً آن فردی نیستم که همهٔ نظراتش خوب و عملی باشد. من کارهایی را امتحان کرده‌ام که نتیجه ندادند، اما شرط می‌بندم که برادرم مایکل می‌تواند

در این زمینه به من کمک کند. او واقعاً از این مسائل خوب سر در می‌آورد و من واقعاً برای نظرات او احترام قائلم، حتماً در این باره از او سؤال خواهم کرد.»

داشتن گزینه‌های بیشتر برای چه افرادی بهتر است؟

بسیاری از مربیان و مشاوران تلاش می‌کنند تا به مشتریان خود کمک کنند تا در زندگی خود انتخاب‌های بیشتری داشته باشند. این مسئله با توجه به تطابق تعدد گزینه‌ها با الگوی انگیزشی فرد، ممکن است برایش مفید یا مضر باشد. من اغلب در مورد «معضلات گزینه‌ها» صحبت می کنم. منظورم این است که گزینه‌های بسیار متنوع و عدم دسترسی به هیچ نوع روندی برای تصمیم‌گیری، عموماً موجب سردرگمی‌فرد می‌شود.

باری شوارتز، روانشناس مشهور، در کتاب خود به نام «پارادوکس انتخاب[۵۴]» به این مورد پرداخته است. او می‌گوید: «پارادوکس مسئله اینجاست که انتخاب، منتهای آزادی و فرصتی قابل تکریم است، اما تعداد گزینه‌هایی که هر روز با آنها روبرو می‌شویم، خود موجب سردرگمی ما می‌شوند».

روندی‌ها و گزینشی‌ها

اگر مراجع شما از احساس سردرگمی‌رنج می‌برد، بهتر است به جای در نظر گرفتن گزینه‌ها و احتمالاًت بیشتر، به یافتن روش و روندی مرحله به مرحله برای خارج شدن از میان این گزینه‌هابه او کمک کنید. اگر فرد در حالت گزینشی قرار دارد، اما برای شما واضح است که به یک روند احتیاج دارد، می‌توانید با صحبت کردن در موردِ معضلاتِ داشتنِ گزینه‌های زیاد (مطابق با مشکل

مراجع) با مراجعتان ارتباط برقرار کنید و روندی مرحله به مرحله برای پیشروی در نظر نگیرید. سپس به تدریج به سمت استفاده از زبان روندی پیش بروید و از مرحله اول، مرحله دوم، مرحله سوم و ... صحبت کنید تا به مراجعتان کمک کنید تا روند مدنظر خود را شناسایی کند. نکته اصلی اینجاست که باید به فرد در جهت تکمیل و تمام کردن یک چیز کمک کنید، نه اینکه آنها را در مسیر و جهتی دیگر و بدون کمک به تکمیل مسیر قبلی، سرگردان کنید. هنگامی که مشتری در حالت روندی قرار بگیرد، احتمالاً انگیزه لازم برای کامل کردن و به اتمام رساندن کار خود را خواهد یافت.

مراجعانی که در حالت گزینشی قرار دارند، تمایل دارند به جای تکمیل راه فعلی، راه جدیدی در پیش رویشان قرار گیرد. این مسئله ممکن است به مشکل بزرگی در زندگی آنها بدل شود و احتمالاً یکی از دلایل اصلی آنها برای جستجوی مربی و مشاور است. این افراد قابلیت درک راه‌های خلاقانه برای ایجادایده یا یافتن راه‌های پیرامونی در مسائل مدنظر را دارند، اما استقامت لازم یا توانایی حفظ انگیزه در طولانی‌مدت برای تکمیل و اتمام کاری که شروع کرده‌اند را ندارند (و به همین دلیل دچار مشکل می‌شوند).

۷. بررسی بوم شناختی و بررسی عقلانی

مرحله بعدی، بررسی «بوم شناختی» و راه حلی است که به دست آورده‌اید (آیا پیامدهای منفی احتمالی در این راه حل وجود دارد؟). سؤال بعدی را عقل می‌پرسد، که حتی اگر عواقب منفی وجود نداشته باشد، آیا این راه حل اصلاً ایده خوبی است یا نه؟ و آیا واقعاً به درد این شرایط می‌خورد؟

۸. آینده نگری

در این مرحله مثل مرحله معمول اقدام در NLP، از فرد درخواست می‌کنیم که آینده را تصور کند و ببیند که با استفاده از این راه حل چه اتفاقی می‌افتد تا اطمینان پیدا کنیم که این راه‌حل واقعاً عملی خواهد بود یا خیر.

چهارچوب «اتمام»

هنگامی که در حال اِعمال مرحله آینده نگری هستید، این مسئله که بدانید آیا مراجع شما پس از خروج از دفترتان، واقعاً گفته‌هایش را عملی خواهد کرد یا نه، برای‌تان بسیار مفید خواهد بود. یک ترکیب خاص از الگوهای نمایه زبان و رفتار وجود دارد که تعیین می‌کند که آیا مراجع پس از حل مشکل، آیا حقیقتاً کارش با آن مشکل تمام شده است یا نه. از این طریق می‌فهمید که آیا آنها به راه حل یافت شده متعهد هستند یا خیر.

باید حین گوش دادن به صحبت‌های مراجعتان به دنبال الگوهای زیر در سخنانش باشید:

- فعال
- درجهت
- درونی
- روندی

به عبارت دیگر، این فرد برای حرکت به سمت هدف خود وارد عمل می‌شود (فعال، درجهت) و در دل خود (درونی) می‌داند که چه کاری می‌خواهد انجام دهد و یک روند مرحله به مرحله (روندی) برای استفاده مدنظر دارد و به تکمیل این روند، متعهد و پایبند است. من متوجه شده‌ام که وقتی این زبان را

در مُراجع خود شناسایی می‌کنم، احتمال بیشتری مبنی بر پیروی و دستیابی به نتایج دلخواه در فرد وجود خواهد داشت.

شیوه‌های تمرینات کوچینگ همچنان در حال پیشرفت هستند. تسلط بر بیش از یک ساختار کوچینگ برای افراد به منظور مقابله با موقعیت‌های مختلف، می‌تواند بسیار مفید باشد. فرایند کوچینگ مکالمه هم در جلسات حضوری و هم در جلسات از راه دور کاربرد دارد. شما می‌توانید جلسات خود را ضبط کنید. این کار نه تنها برای مراجع، بلکه برای خودتان هم مفید خواهد بود، چرا که می‌توانید به بررسی نحوه کار خود و بازبینی برداشت‌هایتان از ترکیبات موجود در الگوهای نمایه زبان و رفتار مراجع بپردازید.

فصل بیست و ششم: کوچینگ شغلی و نمایه های شخصی

وقتی افراد برای مشاوره شغلی و کوچینگ به من مراجعه می‌کنند، معمولاً کار را با ایجاد یک نمایه زبان و رفتار شروع می‌کنم. به علاوه گاهی برخی مدیران از من می‌خواهند که برای کارمندانشان هم نمایه‌ای ایجاد کنم تا از نقاط قوت و ضعف آنها در موقعیت فعلی، موقعیت بعدی در صورت ارتقای شغلی یا تغییر کلی جایگاه شغلی‌شان آگاه شوند.

اگر می‌خواهید الگوهای زبان و رفتار شخصی خود را در زمینه شغلی‌تان بدانید، به آدرس اینترنتی bit.ly/TheLabProfile بروید تا یک نمایه زبان و رفتار به صورت آنلاین و رایگان برای‌تان ایجاد شود.

به یاد داشته باشید که برای شخصی که قصد ایجاد نمایه برایش دارید، زمینه را به وضوح مشخص کنید.

از آنجا که بیشتر افرادی که با آنها صحبت می‌کنم اطلاعی در مورد نمایه زبان و رفتار ندارند، من معمولاً، در گزارش آنها خلاصه‌ای از نمایه زبان و رفتار را ضمیمه می‌کنم. این خلاصه را شما می‌توانید در بخش‌های انتهایی کتاب بیابید.

در اینجا دو نمونه گزارش از نمایه زبان و رفتار ایجاد شده در حوزه کوچینگ شغلی را برای‌تان آورده‌ام:

گزارش: بیل X

زمینه: کار

الگوهای انگیزشی

الگوهای زیر به توصیف مواردی می‌پردازد که انگیزه بیل را تحریک می‌کند.

عمدتاً واکنشی و کمی‌فعال

بیل عمدتاً به جای اینکه مستقیماً وارد عمل شود، ایده‌ها و احتمالات را در نظر می‌گیرد. او بیشتر در شرایطی که در آن نیاز به درک، تحلیل و تفکر باشد انگیزه می‌گیرد. او ممکن است منتظر بماند تا دیگران هم نسبت به ایده‌اش واکنش نشان دهند و با دریافت بازخورد، احساس راحتی بیشتری می‌کند.

معیارها

کلمات و عبارات زیر دکمه‌های داغ او در زمینه کاری هستند. وقتی به آنها فکر کند یا آنها را بشنود انگیزه خواهد گرفت:

رضایت شخصی و حرفه‌ای، احساس هدفمندی، احساس اشتیاق، احساس هیجان، احساس اتمام، بخشی از چیزی بزرگتر، حس فراهم شدن هدف برای زندگی، احساس توانمندسازی افراد و سازمان.

عمدتاً خلاف جهت

دور شدن از موقعیت‌های ناگوار، اصولاً محرک انگیزه اوست. او هرگاه مشکلی برای حل کردن، مسئله‌ای برای جلوگیری کردن، دوری کردن یا خلاص شدن از آن پیدا می‌کند، انرژی می‌گیرد. ماهیت او برطرف کردن مشکلات است. او باید در فواصل منظمی‌تمرکز خود بر روی اهدافش را بازیابی کند تا از منحرف شدن از مسیر اصلی جلوگیری کند.

عمدتاً بیرونی

در شرایطی که او باید برای خودش تصمیم بگیرد، قادر به تصمیم گیری است و این کار را هم خواهد کرد، اما او نیاز ندارد حتماً خودش تصمیم گیرنده باشد. او به واسطهٔ دریافت بازخورد از افراد یا نتایج انگیزه می‌گیرد؛ در صورتی که بازخوردی دریافت نکند، انگیزه‌اش را از دست خواهد داد. او ممکن است اطلاعات را به عنوان دستورالعمل در نظر بگیرد.

عمدتاً گزینشی

بیل معمولاً با ایجاد گزینه‌های جدید، گزینه‌های جایگزین و احتمالات بیشتر، انگیزه می‌گیرد. او اغلب در پیروی از مراحل یک روند خاص مشکل دارد، اما در تدوین رویه‌ها خوب عمل می‌کند. اگر از او خواسته شود که صرفاً روشی را دنبال کند، ممکن است سعی کند که آن روش را اصلاح کند. نقض نکردن قوانین برای بیل ناممکن است.

همسانی با استثناء و دگرسانی

او دوست دارد که موقعیت‌های کاری‌اش، مدام درحال تغییر باشد. وقتی مطمئن شد که شغل خود را به خوبی می‌شناسد، چند سالی آن کار را با خرسندی انجام می‌دهد. علاقه دارد در برخی جنبه‌های کاری‌اش، به مدت پنج تا هفت سال ثابت بماند. در سایر جنبه‌ها تمایل دارد که هر یکی دو سال تغییری ایجاد کند. به نظر می‌رسد زنگ ساعت ذهنی او به طور متوسط هر سه سال یک‌بار تغییر می‌کند.

الگوهای بهره‌وری

الگوهای زیر، شرایط کاری که بیل به آن نیاز دارد را توصیف می‌کند، مثل نوع کارهایی که برای او مناسب است، بازخورد او به استرس و نحوه قانع شدنش در مورد یک چیز.

عمدتاً کلی

بیل معمولاً روی نمای کلی کار می‌کند و ترجیح می‌دهد در کارش، تصویری بزرگ را مدنظر داشته باشد، اما در صورت لزوم می‌تواند برای یک دورهٔ زمانی مشخص، با توالی‌های جزئی نیز کار کند.

دیگری

او محتوای عاطفی ارتباطات خود را با دیگران می‌پذیرد و بازخوردهای واکنشی خودکاری نسبت به رفتار افراد از خود نشان می‌دهد که موجب تسهیل ارتباط بین فردی می‌شود. او بر اساس بخش غیر کلامی ارتباط، مفهوم رفتارهای ارتباطی دیگران را درک می‌کند.

هم جواری و کمی‌مستقل

بیل معمولاً دوست دارد در محیطی که دیگران هم در آن حضور دارند کار کند. برای اینکه در بالاترین حالت بهره‌وری باشد، باید قلمرو مسئولیتی مشخصی برای خود در اختیار داشته باشد. در برخی جنبه‌های کاری تمایل دارد که بدون هیچگونه دخالت از سوی دیگران و به تنهایی عمل کند.

شیء و کمی‌شخص

تمرکز بیل در هنگام کار، روی مسئولیت‌هایی است که به عهده دارد. در حالی که از اهمیت احساسات مطلع است، انتخابش این است که بر روی تکمیل کارهایش تمرکز کند.

بازخورد به استرس: انتخابی و کمی‌احساسی

بیل در ابتدا به فشارهای شغلی واکنش عاطفی نشان می‌دهد و ممکن است گاهی بیش از اندازهٔ معمول در حالت احساسی باقی بماند. او معمولاً توانایی این را دارد که خودش را با موقعیت‌های استرس‌زا سازگار کند و بر اساس نگرش شخصی خود بازخوردی مناسب با شرایط از خود نشان دهد. او در وظایفی که نیازمند همدلی با دیگران است، بسیار خوب عمل می‌کند.

ساختار قانون: من / من

بیل انتظار دارد که دیگران راهکار او را پیش بگیرند. او هیچ مشکلی در بیان

انتظاراتش از دیگران ندارد. وی به دلیل داشتن این ویژگی می‌تواند در انجام وظایف مدیریت افراد، خوب عمل کند.

بستر متقاعد شدن: دیدن، شنیدن و احساس کردن

او در درجه اول با دیدن شواهد یا مشاهده محصول یا فرایند، در مورد پروژه‌ها یاایده‌ها متقاعد می‌شود. به علاوه او با شنیدن یا بحث در مورد پروژه هم قانع می‌شود. او برای اینکه کاملاً مطمئن شود، نیاز به درک احساسی یک چیز و داشتن «حس درست» دارد.

حالت متقاعد شدن: تعداد نمونه‌ها

بیل با سه تا چهار مثال قانع می‌شود. این تعداد دفعاتی است که دیدن، شنیدن و احساس کردن چیزی می‌تواند او را قانع کند. اگر تعداد نمونه‌ها کمتر از این تعداد باشد او قانع نمی‌شود.

وضعیت کاری‌ایده آل

نکات زیر شرح شغل ایده‌آل بیل است:

- زمان لازم برای تأمل، تحلیل و درک؛ زمانی برای حل مسئله و عیب‌یابی
- دریافت بازخورد به واسطهٔ نتایج دریافتی یا از طریق افراد
- امکان ایجاد گزینه‌ها و طراحی روندهای جدید، درحالی که خود کمتر تمایل به پیروی از روندها دارد
- تکامل و انقلاب، طیف گسترده‌ای از وظایف و تغییر عمده هر سه سال

- یکبار
- ترجیح می‌دهد به جای جزئیات، روی نمای کلی کار کند

قلمرو شخصی در مسئولیت‌های فردی، حضور دیگران در اطراف، مدتی کاملاً مستقل و تنها

روی‌ایده‌ها، وظایف، سیستم‌ها و احساسات متمرکز شود

عدم وجود مسئولیت‌های پر استرس

پیشنهادات

بیل باید در فواصل منظم مجدداً روی اهداف خود تمرکز کند. این مسئله به او کمک می‌کند که فعالیت‌های کنونی خود را بر اساس نزدیک شدن به اهداف مدنظرش و انعکاس ارزش‌های درونی‌اش، ارزیابی کند.

از آنجا که بیل تمایل به ایجاد گزینه‌های جایگزین و عملکرد در یک سطح کلی دارد، برای تکمیل و پایان بندی ایده‌هایی که توسعه می‌دهد، باید با شخصی فعال‌تر، روندی‌تر و متمرکزتر بر روی جزئیات همکاری کند. برای موفقیت در یک مسئله، او آنچه باید انجام دهد را به صورت مرحله‌ای تقسیم کرده و از آن مراحل پیروی می‌کند.

به عنوان مثال، کارهای پر استرس با ضرب‌العجل‌های ناگهانی در درازمدت برای سلامت او مفید نخواهد بود.

در پایان گزارش و به هنگام ارزیابی گزینه‌ها توسط مراجع، می‌توانید از فهرست بررسی و فهرست پیشنهادات نیز استفاده کنید.

بسته به مشخصات مراجع، شما می‌توانید گزینه‌هایی به او پیشنهاد کنید یا

روشی برای یافتن کار، شروع کار جدید و از این قبیل مسائل به آنها ارائه دهید.

در اینجا نمونه‌ای دیگر از گزارشی را می‌بینید که به قصد تبدیل تجارت پاره‌وقت به تمام وقت برای مراجع نگاشته شده است:

گزارش نمایه زبان و رفتار: کلودیا Y

زمینه: کار، حال و آینده

الگوهای انگیزشی

الگوهای زیر مواردی را توصیف می‌کند که انگیزه کلودیا را تحریک و حفظ می‌کند:

به میزان یکسان فعال و واکنشی

کلودیا ابتکار عمل را به دست می‌گیرد یا صبر می‌کند که دیگران ابتکار عمل را به دست بگیرند و انجام هر دوی اینها برایش آسان است. او می‌تواند حین اندیشیدن و قبل از عمل هم انرژی بگیرد. فکردن کردن برای او به اندازهٔ عمل اهمیت دارد. احتمال اندیشیدن صِرف یا عمل کردن صِرف برای وی یکسان است. او به کاری نیاز دارد تا فرصتی برای انجام هر دوی اینها را فراهم کند.

برای راه اندازی و پیشبرد موفقیت آمیز مشاغل خود، کلودیا باید به طور جدی بخش مربوط به الگوی فعال خود را درگیر کند، خصوصاً اگر مسئله مربوط به ایجاد مشاغل جدید باشد.

معیارها

در مورد کار کلودیا، این موارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

دکمه‌های داغ او به شرح زیر هستند:

همیشه چیزی برای یادگیری وجود دارد، کار با کلمات و زبان، تماس با دنیای خارج، کار تیمی، درآمد بالا.

احساس و تجربه‌ای که به واسطهٔ این عبارات منتقل می‌شود، همان چیزی است که کلودیا در کار خواستار آن است.

در جهت

کلودیا انگیزه دارد که «به سمت» اهداف خود حرکت کند. او از اهداف، انگیزه می‌گیرد. او می‌خواهد به هدف خود و به نتیجه مدنظرش برسد و آنقدر هم هدف‌مدار است که ممکن است مشکلات واقعی و بالقوه را از هم تشخیص ندهد. همراهی کسی که امکان تشخیص مشکلات را داشته باشد، در هنگام برنامه‌ریزی به او کمک می کند.

عمدتاً درونی و کمی‌بیرونی

معمولاً کلودیا خودش برای خودش تصمیم می‌گیرد و با تصمیم گرفتن، انگیزه پیدا می‌کند. احتیاج او به دریافت بازخورد از دیگران در مورد نحوه کارش کم

است و اطمینان قلبی دارد که کارش را خوب انجام داده است؛ معمولاً اطلاعات مورد نیاز برای انجام کارش را از دیگران می‌گیرد و آنها را طبق معیارهای شخصی خود ارزیابی می‌کند. در شرایط کاری ایده‌آل خود، می‌تواند کارش را شخصاً و با استفاده از بازخوردها و نظرات دیگران ارزیابی کند.

عمدتاً گزینشی و کمی‌روندی

کلودیا معمولاً با ایجاد گزینه‌های جدید و یافتن راه‌های متنوع برای انجام کارها انگیزه می‌گیرد. او بسیار خلاق است. او ممکن است در تکمیل مراحل مشکل داشته باشد، زیرا انگیزه اصلی وی ایجاد گزینه‌های جدید است. اگر کلودیا خودش صاحب کار خودش باشد و آن را اداره کند، آنچه برای او اهمیت خواهد داشت اطمینان از تکمیل مراحل و دست یافتن‌ایده‌هایش به نتیجه‌ای منطقی، پیش از شروع پروژه بعدی خواهد بود.

همسانی با استثنا

او دوست دارد که اوضاع کاری‌اش به سمت پیشرفت و تکامل باشد. کلودیا دوست دارد حدود ۵ تا ۷ سال کار مشابهی را انجام دهد. او می‌تواند سالی یک بار تغییرات را بپذیرد، آن هم مشروط بر اینکه خیلی شدید نباشند. این یک الگوی عالی برای ایجاد یک تجارت است، زیرا کلودیا، مشروط بر اینکه فعالیت‌هایی را انجام دهد که از آن لذت می‌برد، در مرحله راه‌اندازی و توسعه پیشرفت خواهد کرد.

الگوهای بهره‌وری

الگوهای زیر، شرایط کاری که کلودیا به آن نیاز دارد را توضیح می‌دهد، همچنین نوع کارهایی که برای او مناسب است، بازخورد او به استرس و نحوهٔ قانع شدنش در مورد چیزی را توصیف می‌کند.

عمدتاً عمومی و کمی‌جزئی

کلودیا ترجیح می‌دهد که در کارش نگرشی کلی همراه با مرور داشته باشد. او می‌تواند برای مدتی طولانی با تمرکز بر جزئیات کار کند. او در جایگاه مدیر یا هماهنگ‌کنندهٔ کار دیگران، باید به خاطر داشته باشد که باید به دیگران اجازه دهد که چگونگی کار را معین کنند درحالی که خودش با توجه به دید کلی، پروژه را مدیریت می‌کند.او می‌تواند در حین کار روی تصویر کلی تمرکز کند، اما در صورت لزوم به جزئیات نیز بپردازد.

دیگری

کلودیا نسبت به رفتار غیر کلامی‌دیگران مانند لحن صدا، بیان صورت، وضعیت بدن و غیره حساس است. او پاسخ‌های واکنشی خودکاری به رفتار افراد دارد و با دیگران بر اساس بخش غیرکلامی ارتباط برقرار می‌کند.

بازخورد به استرس: احساسی و کمی‌انتخابی

کلودیا در ابتدا به فشارهای شغلی واکنش عاطفی نشان می‌دهد و اصولاً بیش از حد معمول در جَو احساسی باقی می‌ماند. او معمولاً قادر است خودش را با موقعیت‌های استرس‌زا سازگار کند و بر اساس نگرش شخصی خود بازخوردی مناسب با شرایط از خود نشان دهد. او در وظایفی که نیازمند همدلی با

دیگران است، بسیار خوب عمل می‌کند.

هم جواری

کلودیا دوست دارد در محیطی کار کند که دیگران هم حضور دارند. او دوست دارد رئیس باشد، اما می‌تواند رئیس هم داشته باشد، البته تا زمانی که قلمرو مسئولیت و اقتدار وی مشخص باشد. اگر مجبور شود کاملاً به تنهایی کار کند یا اینکه مجبور شود مسئولیت خود را با دیگران به اشتراک بگذارد، بهره‌وری او کاهش خواهد یافت.

عمدتاً شخص با کمی‌شیء

کلودیا وقتی که در محل کار است، بیشتر روی نیازهای مردم تمرکز می‌کند. این بدان معنی است که او نسبت به احساسات مشتری و رئیس خود پاسخگو خواهد بود. او همچنین می‌تواند وظیفه محور عمل کند. در بعضی مواقع او ممکن است وظیفه خود را برای کمک به فردی در زمینه احساسات شخصی‌اش کنار بگذارد. در این مواقع، ممکن است لازم باشد که اهدافش را به خاطر آورد و در مورد اولویت‌ها تصمیم بگیرد، که توانایی انجام این کار را هم دارد.

ساختار قانون: قوانین من برای من / قوانین من برای شما

او انتظار دارد که دیگران بر اساس روش او کار خود را انجام دهند. او قوانین و سیاست‌های نانوشته محل کار را می‌فهمد و هیچ مشکلی برای گفتن آن قوانین به دیگران ندارد، که یک ویژگی اساسی برای منصب مدیریت است.

بستر متقاعد شدن: دیدن و شنیدن

کلودیا برای قانع شدن در مورد چیزی باید شواهد را ببیند و بشنود. گاهی اوقات هم پیش می‌آید که برای قانع شدن نیاز دارد کاری با محصول یا شخص انجام دهد تا داده‌های لازم برای فرایند قانع شدن را جمع آوری کند.

حالت قانع شدن: دوره زمانی

کلودیا نیاز دارد که بشنود، ببیند و کاری را به مدت شش ماه همراه با فرد دیگری انجام دهد تا قانع شود. مدت زمان کمتر از شش ماه برای او قانع‌کننده نیست.

وضعیت کاری‌ایده آل

به طور خلاصه، کلودیا به عناصر زیر در کار خود نیاز دارد:

- فرصتی برای به دست گرفتن ابتکار عمل و فکر کردن
- کار در سمت رسیدن به اهداف (او نیاز دارد که اهداف خاص و مشخص داشته باشد، در غیر این صورت انگیزه‌اش را از دست خواهد داد)
- کاری که در آن بتواند با استفاده از نظر دیگران، خودش عملکرد خودش را ارزیابی کند
- فرصتی برای توسعه سیستم‌ها، روندها وایده‌ها
- پیشرفت و رشد شخصی در چرخه‌های پنج تا هفت ساله
- تمرکز بر تصویر کلی و اندکی تمرکز بر جزئیات
- مسئولیت و قدرت کنترل دیگران

- ارتباط و همدلی با دیگران

چیزهایی که کلودیا هنگام تصمیم گیری در مورد توسعه مشاغل خود باید در نظر بگیرد:

با مشتریان احتمالی با الگوی فعال برخورد کند.
در مرحله برنامه‌ریزی از کسی کمک بگیرید که به راحتی مشکلات احتمالی و واقعی را درک کند و نقش آنها را به روشنی برای‌شان توضیح دهد.
اطمینان داشته باشد که رویه‌های لازم برای موفقیت کسب و کار مورد توجه قرار خواهد گرفت.
ایده‌های کسب‌وکار را ارزیابی کرده و اطمینان پیدا کند که هر طرح تکمیل شده است.
برای ادغام رشد و توسعه در کارهایی که انجام می‌دهد، برنامه‌ریزی کند.
نکات کلیدی در تهیه نمایه فردی

۱. تصمیم‌گیری در مورد زمینه و هدف نمایه.

۲. تطابق سؤالات با زمینه.

۳. هنگام ارائه بازخورد به شخص، الگوها را با استفاده از زبانی که فرد برای بیان الگوها از آن استفاده کرده است برایش توصیف کنید.

۴. از مکتوب کردن انشعابات هرگونه الگوی ترکیبی، اطمینان حاصل کنید. به عنوان مثال، با داشتن الگوی ترکیبی خلاف جهت و شخص، می‌توانید پیش‌بینی کنید که مراجع شما برای رفع نیازهای دیگران، هر کاری که دستش باشد را کنار

می‌گذارد.

۵. هرگاه مطمئن نبودید، تشخیص خود را با پرسیدن سؤالات متناوب آزمایش کنید.

کار کردن به صورت مستقل

افراد بسیاری از جایگاه کارمندی به سمت مدیر خود بودن، ارتقا پیدا می‌کنند و همینطور جهشی به سمت دیجیتال نومد[۵۵] شدن، شروع یک کار تجاری یا خرید یک تجارت برمی‌دارند. تعداد بیشمار دیگری هستند که در رؤیای این کار به سر می‌برند. در ایالات متحده تنها ۶.۳٪ نیروی کار در سال ۲۰۱۷ دارای شغل آزاد و در واقع کارفرمای خود بودند، در حالی که در همان سال تعداد این افراد در کانادا ۸.۳٪، در آلمان ۱۰.۲٪، در انگلیس ۱۵.۴٪ و در مکزیک ۳۱.۵٪ بوده است. [۵۰]

بر اساس آمارگیری کانادا، کمتر از ۳۰ درصد از افرادی که شغل‌های خود مدیریتی دارند تا پنج سال در کار خود باقی می‌مانند، در حالی که این رقم برای افرادی که صاحب مشاغل جدید شدند،کمتر از ۵۰ درصد است. [۵۱] کار برای خودتان با کارمند بودن بسیار متفاوت است و الگوهای ترکیبی نمایه زبان و رفتار متفاوتی می‌طلبد.

اگرچه دلایل مختلفی وجود دارد که افراد به سمت شغل‌های خود مدیریتی و آزاد می‌روند، برای موفقیت در این مسیر باید مهارت‌های مختلفی داشته باشید:

- ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های به خصوص (به عنوان مثال عمل‌گرایی، تمایل به استقلال، ابتکار عمل، خلاقیت و غیره)
- مهارت‌های «تعاملی» از جمله مهارت‌های ارتباطی و شبکه‌ای بین فردی (من اینها را «مهارت‌های فنی‌تر» می‌نامم)

آگاهی حقیقی از خطرات و مزایای مشاغل خود مدیریتی و آزاد

مهارت‌های کاربردی برای تجارت (مسائل مالی، مدیریت منابع انسانی، تحقیقات بازار)

تخصص کافی در مورد موضوع

دانش مربوط به تجارت (قانون‌گذاری، مالیات، منابع مالی و غیره) [۵۲]

اگر بخواهیم برای شناسایی مهارت‌های بالا که برای موفقیت الزامی‌هستند الگوهایی از نمایه زبان و رفتار بنویسیم، آن الگوها عبارتند از:

- عمدتاً فعال
- معیارها: موفقیت، رسیدن به اهداف شخصی (به علاوه بسیاری از معیارهای فردی دیگر)
- عمدتاً در جهت
- عمدتاً درونی
- عمدتاً روندی با میزان مناسبی از الگوی گزینشی برای حل مسئله و ایجاد راه‌حل‌های جدید
- همسانی با استثنا و دگرسانی
- عمدتاً کلی، با امکان تمرکز روی موارد جزئی در صورت نیاز
- دیگری
- انتخابی
- عمدتاً مستقل با اندکی همجواری
- عمدتاً شیء با میزان مناسبی از شخص

- من / من

کسی که شغل آزاد دارد، باید خودش وارد عمل شود و آن را محقق سازد، نه این که تنها به آن بیندیشد (فعال، شیء، در جهت). این افراد باید تصمیم بگیرند که زمان و انرژی خود را کجا صرف کنند و یک تصمیم استراتژیک درست (درونی و کلی) بگیرند. افرادی که موفقیت کمتری کسب می‌کنند، همهٔ کارها را خودشان انجام می‌دهند - حتی کارهای کم ارزش را - چرا که نگاه کردن به تصویر کلی و توجه به استراتژی را فراموش می‌کنند (جزئی، روندی)، آنها باید به انجام فعالیت‌های صحیح و تکمیل آنها متعهد شوند، نه اینکه فقط کار بعدی ذکر شده در فهرست را انجام دهند (روندی، عمدتاً کلی)؛ آنها باید راه حل‌هایی پیرامون مشکلات بیابند و در صورت لزوم بتوانند مسیر خود را عوض کنند (گزینشی و کمی‌خلاف جهت). آنها باید به مذاکره و مدیریت روابط بپردازند (کلی، دیگری، شخص، شیء، انتخابی) و در کنار آن باید بتوانند برای مدتی طولانی به تنهایی کار کنند! (مستقل، شیء).

همه توان این حجم از انعطاف پذیری، اولویت‌بندی، تصمیم‌گیری و مدیریت روابط را ندارند و در صورتی که تنها کار کنند، پس از انجام هر عملی دچار سردرگمی خواهند شد.

البته، یکی از رازهای مهم موفقیت در شغل آزاد این است که کاری را انجام دهید که مشتاق آن هستند و آنقدر برای‌تان اهمیت دارد که به خاطرش هر کاری می‌کنید(حتی کارهای شدیداً خسته کننده را هم انجام می‌دهید). این مسئله به جایگاه والای معیارها و ارزش‌های شما بستگی دارد.

به علاوه چنین به نظر می‌رسد که احتمال شرکت افرادی که شغل آزاد دارند در آموزش‌های مربوط به شغل، نصف دیگران است، اما این احتمال وجود دارد که

از راه‌های غیر رسمی‌تر به آموزش بپزدازند. من معتقدم که یادگیری نحوه بهتر انجام دادن کارها و داشتن تفکر خلاق، کلید موفقیت در این زمینه است. اگر شغل آزاد دارید یا مدیریت یک مجموعه را به عهده دارید، چگونه می‌توانید به طور مداوم در حال رشد و یادگیری باشید؟

آیا می‌خواهید دلتان را به دریا بزنید و وارد گود شوید؟

اگر به فکر ترک شغل فعلی خود و ورود به شغل آزاد هستید، بر اساس سؤالات زیر، از ۱ تا ۵ به خودتان نمره دهید:

۱. آیا می‌توانم به تنهایی برای مدت طولانی کار کنم؟

۲. آیا واقعاً نیاز است که سراغ این کار بروم و انجامش دهم؟

۳. آیا من به اندازه کافی ذهنیت استراتژیک دارم که بتوانم در مورد اینکه وقت، انرژی، پول خود را کجا سرمایه‌گذاری کنم تصمیم مناسب بگیرم؟

۴. آیا در ایجاد انگیزه و مذاکره با دیگران خوب هستم؟

۵. آیا کاری که شروع می‌کنم را به پایان می‌رسانم؟

۶. آیا می‌توانم راه‌حل‌هایی برای مشکلات پیدا کنم؟

۷. آیا من سریع یاد می‌گیرم و به دنبال اطلاعات ورودی مناسب هستم تا از آن استفاده می‌کنم؟

۸. آیا پروژه من آنقدر مهم است که حتی مزخرف‌ترین کارهای ممکن را هم برای موفقیت در آن انجام دهم؟

اگر مطمئن نیستید که الگوهای نمایه زبان و رفتار شما کدامند، می‌توانید به صورت آنلاین، آزمون نمایه زبان و رفتار را انجام دهید. [۵۳]

فصل بیست و هفتم: تشخیص فرهنگ سازمانی و اندازه گیری تغییرات

یک روش بسیار ساده و غیرعلمی برای فهمیدن فرهنگ یک سازمان بر اساس نمایه زبان و رفتار وجود دارد: از افرادی که در آنجا کار می‌کنند، سؤال کنید. بنا بر تجربه شخصی که داشتم، از میزان بالای اتفاق نظر کارمندان و مدیران در حیطه نمایه شرکتشان غافلگیر شدم. این درحالی است که گروه‌هایی که من با آنها برای ایجاد گروه بندی کاربردی در محل کار همکاری می‌کردم، عموماً در مورد هیچ‌چیز هم‌نظر نبودند، جز این که همگی می‌گفتند که مشکلاتی دارند و به طور کلی می‌توانستند الگوی عمدتاً گزینشی یا روندی، درونی و بیرونی، در جهت و خلاف جهت، دگرسان یا همسان با استثنا و غیره سازمانشان را تشخیص دهند.

در مرکز آموزش بین المللی IBM[۵۶] در لئولپِ[۵۷] بلژیک، مدیران بخش توسعه مدیریت از هر کشور یک تحلیل حالت فعلی - حالت دلخواه از نمایه زبان و رفتار شرکت انجام دادند. آنها تأیید کردند که شرکت در حالت فعلی دارای الگوی درونی است، اما در تلاش است از الگوی درونی به سمت الگوی بیرونی، از الگوی گزینشی به سمت الگوی روندی و از الگوی همسانی با استثنا به سمت اضافه کردن اندکی دگرسانی حرکت کند. این تجزیه و تحلیل به آنها نشان داد که به واسطهٔ برنامه‌هایشان باید چه نوع نگرشی را تقویت کنند. ما روی برخی از استراتژی‌هایی که آنها استفاده می‌کردند کار کردیم و توانستیم از برخی از نتایج آنها استفاده کنیم (اما بیان آن نتایج خودش کتاب دیگری می‌طلبد).

برای تکمیل این تجزیه و تحلیل، من به سادگی ویژگی‌های هر الگو را شرح دادم و از شرکت‌کنندگان پرسیدم که فکر می‌کنند IBM در کجای این الگوها قرار دارد. این روند حدود سه ساعت به طول انجامید و به اتفاق نظر ختم شد.

بررسی اجمالی فرایند تشخیص فرهنگ

***

۱. یک گروه از افراد که نمونه‌ای از کل تیم/سازمان هستند، را تشکیل دهید.
۲. رفتارهای موجود در هر الگو را توصیف کنید و از گروه بپرسید که کدام یک از الگوها در اینجا صدق می‌کنند: «اوضاع اینجا چطور است؟» (نکته: در ابتدا سؤال نپرسید، توضیح ارائه دهید)
۳. افرادی را برای داشتن نمونه از هر رفتار جمع‌آوری کنید.
۴. توافق و استثنائات را لحاظ کنید.

***

کار با آنها را تا زمانی ادامه دهید که جمله یا کلمه‌ای را بیان کنند که توصیف هر رفتار (الگو) و لنگر است.

من این کار را با گروه بزرگی از رهبران شهر در سنت لوئیس، میسوری انجام دادم. این گروه شامل رهبران مشاغل، سیاستمداران و رهبران داوطلب در سازمان‌های خدماتی بود. آنها به صورت گروهی روی جدول خود کار می‌کردند

و ما توانستیم این کار را با اتفاق نظربه پایان برسانیم. در اینجا به بیان چند نمونه از جملاتشانی که برای گفتگو در جدول‌ها قرار داده بودم می‌پردازیم. آیا می‌توانید الگوهای نمایه زبان و رفتار موجود در این جملات را حدس بزنید؟

مردم اینجا اهمیتی نمی‌دهند که افراد خارجی درباره آنها یا شهرشان چه فکر می‌کنند ...

یا

مردم اینجا نسبت به شهرت این شهر در جاهای دیگر حساس هستند.

مردم اینجا دوست دارند فرصت‌ها و گزینه‌های جایگزین را کشف کنند و عاشق شکستن قوانین هستند ...

یا

آنها ترجیح می‌دهند روش‌های عادی را برای انجام کارها دنبال کنند.

مردم اینجا واقعاً از تغییرات و چیزهای جدید هیجان‌زده می‌شوند ...

یا

مردم اینجا توسعه مداوم و پایدار را دوست دارند ...

یا

مردم دوست دارند اینجا باشند، زیرا چیزهای زیادی وجود دارد که همیشه می‌توان روی آن حساب کرد.

به علاوه شما می‌توانید از نمایه زبان و رفتار برای سنجش اثربخشی عملیات تغییر سازمانی استفاده کنید. قبل از تشخیص فرهنگ سازمانی این کار را با گروهی تصادفی از افراد سازمان انجام دهید. تغییرات مورد نظر را با استراتژی‌های مناسب، با توجه به تطابق زبان با الگوهای عوامل تصمیم‌گیری (همسانی، دگرسانی، ...) شایع در سازمان اعمال کنید. حدود شش ماه تا یک سال پس از اعمال تغییرات اساسی، یک گروه تصادفی متفاوت از کارمندان را انتخاب کنید. از آنها بخواهید که فرهنگ فعلی را با استفاده از توضیحات نمایه زبان و رفتار توصیف کنند.

تغییرات مؤثر باید پس از تغییر در الگوهای نمایه زبان و رفتار، خودشان را نشان دهند.

بررسی اجمالی فرایند تغییر سازمانی

***

۱. وضعیت دلخواه را تعیین کنید. سازمان در پی دست یافتن به چه رفتارها، ارزش‌ها و عقاید، هویت و نگرشی است؟ حالت دلخواه را بر اساس نمایه زبان و رفتار مشخص کنید.
۲. حالت فعلی را تشخیص دهید. مشخص کنید رفتارها، ارزش‌ها و عقاید، هویت و دید سازمان و کارکنان آن بر اساس نمایه زبان و رفتار کدام است؟

۳. با انطباق با حالت فعلی سازمان شروع کنید و با استفاده از راهبردهای ارتباطی، استراتژی‌های تغییراتی مناسب ایجاد کرده و با بهره‌گیری از زبان مناسب برای تأثیرگذاری، پیام‌های مبنی بر تغییرات را طراحی کنید و در نهایت آنها را ارائه کنید.

۴. با تشکیل گروهی از افراد به منظور نمونه‌های نشانگر تیم یا سازمان برای انجام تجزیه و تحلیل نمایهٔ زبان و رفتار، تأثیر اعمال شده را اندازه‌گیری کنید. تغییراتی که موجب قفل شدن و «گیر» کردن شده‌اند خودشان را در نمایه نشان خواهند داد (البته چند ماه پس از اتمام تغییرات)

***

فصل بیست و هشتم: استخدام کارمندان با بازدهی بالا

یک شرکت مهندسی و ساخت و ساز، اعلام نیاز به جذب یک مدیر تولید کرده بود. ۳۰۰ نفر متقاضی به آنها مراجعه کردند، اما از آن گروه، تنها یک متقاضی خوب پیدا شد. از من خواستند که نمایه موقعیت شغلی و تیم مدیریت ارشدی که فرد منتخب باید به آنها گزارش تحویل دهد را برایشان ایجاد کنم. من اعلام نیاز بعدی به استخدام نیروی کاری را با بهره گرفتن از زبان مناسب موقعیت به گونه‌ای طراحی کردم که افراد مناسب را جذب و افراد نامناسب برای موقعیت را دفع کند: در نتیجهٔ این تغییر، آنها ۱۰۰ درخواست و هشت متقاضی خوب یافتند.

نمایه زبان و رفتار می‌تواند در جذب متقاضیان مناسب به شما کمک کند و فرد مناسب هر موقعیت را با توجه به ویژگی‌های مدنظر شما برای آن جایگاه ارزیابی کند (البته دانش و مهارت فرد را اندازه گیری نمی‌کند). تکیه بر شواهد و پرسیدن سؤالات سنتی در مصاحبه مثل «درباره خودتان برایم بگویید» یا «چرا دوست دارید اینجا کار کنید؟» مصاحبه‌کنندگان را بر آن می‌دارد که براساس تعصبات شخصی خود تصمیمات نامناسبی اتخاذ کنند.

اسکات‌های هاوس، روانشناس صنعتی و متخصص مصاحبه و استخدام، اظهار کرد که: «در حقیقت مصاحبه‌کنندگان خبره و باتجربه در بخش منابع انسانی بدتر از تازه‌کارهایی هستند که از سؤالات ساختاری مربوط به شغل و ماهیت رفتاری استفاده می‌کنند!» [۵۴]

نمایه زبان و رفتار خصوصیات

هنگام استخدام، اگر خصوصیاتی که در یک متقاضی مناسب به دنبال آن هستید را مشخص کنید، برایتان بسیار سودمند خواهد بود. با استفاده از فرایند زیر، می‌توانید مشخص کنید که کدام یک از الگوهای ترکیبی نمایه زبان و رفتار در خصوصیت یا نگرش فرد مدنظر وجود دارند. البته، وجود برخی الگوهای نمایه زبان و رفتار برای نشان دادن این که برخی خصوصیات و الگوها بر مبنای تفاوت‌های فردی هستند ضروری است. نحوهٔ تشخیص این الگوها به شرح زیر است:

فرایند: حدس و آزمون

۱. رفتار ویژه مدنظر خود را خیلی ساده تعریف کنید.

۲. الگو(های) لازم را برای انجام/داشتن آن ویژگی مشخص کنید.

۳. با ارائه یک نمونه امتحان کنید که آیا الگو متناسب است یا خیر.

۴ - آیا فرد با داشتن الگویی مخالف الگوی مدنظر، همچنان می‌تواند آن ویژگی را داشته باشد؟ بله؟ تفاوت فردی. خیر؟ باید جزئی از ویژگی باشد.

بیایید فرض کنیم که شما می‌خواهید فردی «دیپلماتیک» را استخدام کنید. این بدان معنی است که فرد باید متوجه رضایت و نارضایتی افراد شود و قادر به جلوگیری و حل اختلافات بین فردی و ایجاد روابط عالی باشد. کدام یک از

الگوهای نمایه زبان و رفتار باید در فرد باشد تا او بتواند در این امر موفق شود؟

فعال؟ واکنشی؟

در جهت؟ خلاف جهت؟

بیرونی؟ درونی؟

روندی؟ گزینشی؟

همسانی؟ همسانی با استثنا؟ دگرسانی؟

کلی؟ جزئی؟

شخص؟ شیء؟

من / من؟ من / شما؟

بر اساس ارزیابی شخصی من، فرد باید عمدتاً واکنشی، عمدتاً خلاف جهت، ترکیبی از درونی و بیرونی، عمدتاً کلی، عمدتاً شخص و ترکیبی از من/شما و من/ من باشد.

نمایه شغلی

برای نمایه سازی یک موقعیت شغلی، به اطلاعات خاصی در مورد خود شغل،

محیط و فرهنگی که متقاضی موفق در آن کار خواهد کرد، نیاز دارید.

در مورد خود موقعیت، باید بدانید که وظایف خاص آن و مسئولیت‌هایی که شخص بر عهده دارد چه چیزهایی هستند. عناصر زیر به شما کمک می‌کنند مشخصات یک شغل و اینکه آیا فرد از عهده انجام آن برمی‌آید یا نه را تعیین کنید:

- فقط بروید و آن را انجام دهید / در مورد آن فکر کنید / فکر کنید و انجام دهید (فعال - واکنشی)؟
- اولویت‌ها را مدیریت کنید، به اهداف دست یابید / مشکلات را شناسایی و حل کنید (در جهت - خلاف جهت)؟
- خودتان تصمیم بگیرید، استانداردها را مشخص کنید / با بازخورد دیگران سازگار شوید (درونی - بیرونی)؟
- مراحل را دنبال کنید / مراحل را طراحی کنید (روندی - گزینشی)؟
- انقلاب، تغییر مکرر/تحول/حفظ استانداردها (دگرسانی - همسانی با استثنا - همسانی)؟
- تصویر کلی/جزئیات (کلی - جزئی)؟
- رابطه با دیگران (دیگری - خود)؟
- استرس بالا/متوسط/پایین (بازخورد به پاسخ: احساسی - انتخابی - فکری)؟
- تنها کار کنید/ مسئول قلمرو خود باشید و در کنار دیگران کار کنید/ با هم مثل یک گروه کار کنید(مستقل - هم‌جوار - تعاونی)؟
- تمرکز روی احساسات / وظایفی که باید انجام شود (شخص - شیء)؟
- انتقال قوانین و انتظارات خود به دیگران / انتقال قوانین از پیش دریافت شده/فقط این کار را انجام بده/هر دو طرف را درک کنید (من/من - هیچ/من - من/. - من/شما)؟

- دنبال اشتباهات بگردید، کیفیت را کنترل کنید (اصولی و خلاف جهت)؟

در این بخش به توضیحات موردنیاز برای موقعیت شغلی مدیر تولید می‌پردازیم که قبلاً به آن اشاره کرده بودیم. این شرکت تجهیزات لازم برای ساخت انواع مختلف فیلم‌های پلاستیکی را طراحی و ایجاد می‌کند.

مدیر تولید - توضیحات شغلی

مدیریت ساخت و تولید:

- ایجاد تعادل میان سطح تولید کارخانه با درخواست فروش.
- مدیریت نیروی کار کارخانه از طریق ناظران.

  تعیین نیروی انسانی و مواد مورد نیاز.
- انجام تحقیقات مربوط به بارگیری واحد (طبقه‌بندی تجارت، تجزیه و تحلیل ظرفیت و عملکرد).

  زیر نظر گرفتن گزارش‌های تولید و بررسی علل خطاهای تولید، حمل و نقل و ورودی داده‌ها. ارسال دستورالعمل‌های کاری مطابق با برنامه مدیران ارشد به بخش‌های مختلف. تعبیه برنامه‌های تولیدی دقیق و برنامه‌ریزی تنظیمات دستگاه برای کارآزمایی و حمل و نقل. توسعهٔ سیستم‌های استاندارد تعرفهٔ هزینه.
- اطمینان از صحت حمل و نقل:
- کامل بودن سفارش
- جعبه‌گذاری / بسته بندی / حفاظت صحیح برای حمل و نقل به منظور کاهش خسارات حین حمل
- بارگزاری دستورالعمل‌های لازم برای نصب و سر هم بندی به همراه محصول

- هزینه حمل و نقل
- کنترل کیفیت
- ارتباط با بخش مهندسی برای تعیین اولویت انجام کارها.

مدیریت مواد اولیه و فهرست موجودی‌ها:

مسئول کلیه سهام و موجودی در حال ساخت.

- سفارش و زمان‌بندی ارسال محصول از سمت تأمین‌کنندگان برای هماهنگی با نیازهای تولید.
- حفظ سطح موجودی مطلوب.

هماهنگی و هدایت فعالیت‌های مربوط به بازرسی موجودی فیزیکی.

نظارت بر صورت حساب مواد، تعیین استانداردهای تولید و تعداد بخش‌ها.

اجرای مواد / سیستم کنترل موجودی خودکار در صورت امکان.

هماهنگی / نظارت بر بخش خرید.

مذاکره در مورد قیمت / شرایط با تأمین کنندگان اصلی.

انتخاب و ایجاد ارتباط با تأمین کنندگان جدید.

به دست آوردن راه‌ها / روش‌های جدید برای افزایش مؤثر در بخش خرید و اطمینان از انعکاس تغییرات بر محیط فعلی.

انطباق قوانین دولتی:

مسئولیت کلی در مورد رعایت و قابلیت اجرای مقررات دولتی با کارخانه. این مورد شامل زیر است:

- دقت کافی و رعایت ایمنی استانداردهای سازمان ایمنی و بهداشت شغلی
- مزد کارگران

- دفع زباله‌های خطرناک
- انطباق با سیستم اطلاعات محل مواد خطرناک

ارزیابی ها

تمیز

تعمیر و نگهداری امکانات:

تهیه بودجه سالانهٔ تجهیزات لازم، قطعات یدکی و لوازم جانبی.

تعیین روش برای انتخاب، بهره برداری، نگهداری و جایگزینی تجهیزات.

من با استفاده از توضیحات شغلی بالا و با نمایه موجود از تیم مدیریت‌ارشد که مدیر تولید باید به آنها گزارش دهد، نمایه‌ای از الگوهای‌ایده آل زبانی و رفتاری برای این موقعیت ارائه کردم. برای نشان دادن نحوه نگارش نمایه شغلی، نمایه مدنظر را در اینجا برای‌تان قرار داده‌ام.

مدیر تولید - تحلیل شغل

ویژگی‌های زیر بر اساس توضیحات شغلی و ارتباط با مدیران، در اولویت قرار گرفته‌اند.

الگوهای انگیزشی، عمدتاً فعال و کمی واکنشی

این کار به سطح بالایی از انرژی و توانایی برای به دست گرفتن ابتکار عمل نیاز دارد. به علاوه فرد باید تا حدی توانایی تجزیه و تأمل در راهکارها را نیز دارا باشد.

عمدتاً خلاف جهت و اندکی در جهت

مدیر تولید موفق باید به طور مداوم به عیب یابی و بررسی خطاها بپردازد و اصلاحاتی در این زمینه انجام دهد. مدیران باید هدف‌مدار باشند و به اولویت‌های مدیریتی دقت کنند.

درونی

مدیر تولید باید معیارها را تعیین کرده و همه چیز را بر اساس این استانداردها ارزیابی کند. برای ارزیابی کامل بارِ کاری، فرد باید بر اساس حسی درونی از خوب یا بد بودن وضعیت مطلع شود و نباید به بازخورد مداوم مدیران متکی باشد. برای داشتن همکاری مساعد با مدیر این بخش، باید در مورد مجموعه‌ای از استانداردها و روش‌های ارزیابی با هم به توافق برسید و سپس پیشبرد کار را به عهده مدیر تولید بگذارید.

عمدتاً روندی و کمی‌گزینشی

مدیر تولید باید بیشتر مواقع با پیروی از مراحل، انگیزه بگیرد. او باید فردی باشد که به تکمیل آنچه آغاز کرده است متعهد باشد. به علاوه این فرد باید به میزانی کمتر، قادر به توسعهٔ روش‌های نوین هم باشد.

همسانی با استثنا و دگرسانی

مدیر تولید باید بهبود و پیشرفت در طول زمان را مدیریت کند و قادر به

معرفی روندها و سیستم‌های جدید باشد. وی همچنین باید توانایی انجام کارهای مختلف به طور همزمان را نیز داشته باشد.

الگوهای بهره‌وری، عمدتاً کلی با میزان مناسبی جزئی

برای کارآیی مؤثر، مدیر تولید باید همیشه دستی در بخش مرور کلی پروژه داشته باشد. این امر به او امکان می‌دهد تا در صورت لزوم دخالت مناسب را انجام دهد یا وظایفی را به دیگران محول کند. با این حال، بسیاری از وظایف مدیر تولید، این ضرورت را ایجاب می‌کند که فرد توانایی کار بر روی جزئیات خاص برای دوره‌های طولانی را هم داشته باشد. به طور معمول، فردی که به میزان یکسانی از الگوی کلی و جزئی برخوردار باشد، در مجزا کردن وظائف برای دیگران به مشکل می‌خورد و این مسئله ممکن است منجر به سرخوردگی کارکنان و فرسودگی خود شخص در طولانی مدت شود.

به همین دلیل، شخصی که الگوی عمدتاً کلی دارد برای چنین موقعیتی مناسب‌تر دارد.

دیگری

فرد برای نظارت و برقراری ارتباط با کارکنان و مذاکره با تهیه کنندگان باید به تن و لحن صدا و زبان بدن افراد، بازخوردشان دهد.

بازخورد به استرس: انتخابی

مدیر تولید باید بتواند با دیگران همدلی کند، اما از طرفی هم احساس درونی

خود را کنترل کند، تا بتواند بدون از دست دادن کنترل به هنگام قرار گرفتن در وضعیت استرس‌زا، شرایط را اداره کند.

عمدتاً هم جوار با کمی‌استقلال

بیشتر کارهای این موقعیت شغلی به کسی احتیاج دارد که قلمرو مسئولیت مشخص داشته باشد و کار با دیگران در محیط اطراف برای او مهیا باشد. برای برخی از وظایف، او باید قادر باشد به تنهایی کار/ فکر کند.

عمدتاً شیء و کمی‌شخص

فرد باید روی کار مورد نظر تمرکز کند و نسبت به احساسات دیگران نیز پاسخگو باشد. با توجه به ضرب العجل‌های شدیدی که به بخش تولید ارائه می‌شود، وظیفه دارد که احساسات را در اولویت قرار دهد.

ساختار قانون: من / من

فرد باید توانایی بیان دستورات و جهت دهی واضح را داشته باشد.

بستر متقاعد شدن: اصولی

در حالت ایده‌آل، شخصی که «هرگز کاملاً متقاعد نمی‌شود» بهترین انتخاب برای موقعیتی است که نیاز به کنترل کیفیت و بازرسی دارد. این بدان معناست که وی دائماً موقعیت را بررسی خواهد کرد و تصور نمی‌کند چون هفته گذشته همه چیز خوب بوده است، اکنون نیز شرایط به همان منوال پیش می‌رود.

مهم‌ترین الگوها

پس از تجزیه و تحلیل توضیحات شغل و با در نظر گرفتن مشخصات سه مدیر، داشتن الگوهای زیر برای جایگاه مدیریت تولید از بیشترین اهمیت برخوردار است:

عمدتاً خلاف جهت

درونی

عمدتاً روندی

من با استفاده از الگوهای هر یک از سه متقاضی منتخب که به واسطهٔ اولین اعلام نیاز شرکت برای جذب نیرو (و به واسطهٔ بیانیه‌ای که در همین شرکت نگاشته شده بود) اعلام آمادگی کرده بودند، از جدول مقایسه‌ای درج شده برای انتخاب گزینه «ایده‌آل» این جایگاه استفاده کردم.

جدول مقایسه‌ای

مایکل	جان	باب	مدیر تولید	الگوهای نمایه
عمدتاً فعال	عمدتاً فعال	به میزان یکسان فعال و واکنشی	عمدتاً فعال	فعال - واکنشی
عمدتاً درجهت	خلاف جهت	عمدتاً در جهت	عمدتاً خلاف جهت	در جهت - خلاف جهت
عمدتاً درونی	بیرونی	عمدتاً بیرونی	درونی	درونی - بیرونی
عمدتاً گزینشی	به میزان یکسان گزینشی و روندی	عمدتاً روندی	عمدتاً روندی	گزینشی - روندی
دگرسانی و اندکی همسانی با استثنا	همسانی با استثنا	همسانی و دگرسانی	همسانی با استثنا و اندکی دگرسانی	همسانی و دگرسانی
عمدتاً کلی	عمدتاً کلی	عمدتاً کلی	عمدتاً کلی و کمی جزئی	جزئی - کلی
خودی و دیگری	دیگری	دیگری	دیگری	خودی - دیگری
عمدتاً هم جواری و کمی تعاونی	هم جواری	تعاونی و اندکی هم جواری	عمدتاً هم جواری، کمی مستقل	مستقل - همجواری - تعاونی
عمدتاً شیء	عمدتاً شخص و کمی شیء	به میزان یکسان شخص و شیء	عمدتاً شیء با کمی شخص	شخص - شیء
انتخابی	انتخابی	انتخابی	انتخابی	بازخورد به استرس
من / من	من / شما و کمی من / من	من / شما	من / من	ساختار قانون
تعداد زیادی نمونه، احتمالاً اصولی	دوره زمانی	اصولی	در حالت ایده‌آل، اصولی	بستر متقاعد شدن

توصیه‌ها

از نظر من، با توجه به ویژگی‌های هر متقاضی (نه مهارت‌ها یا دانش بنیانی این افراد)، ابتدا جان و سپس باب مناسب‌ترین گزینه هستند. من معتقدم که جان به دلیل توانایی درک، پیش‌بینی، پیشگیری، حل مشکلات و به دلیل مهارت خود بهترین گزینه در تصمیم‌گیری است. او به احتمال زیاد بار زیادی را از دوش مدیران بر می‌دارد.

باب، هدف‌محورتر است و ممکن است تمایل به چشم‌پوشی از مشکلات داشته باشد. از آنجا که او بیرونی‌تر است، به احتمال زیاد به طور مداوم به بازخورد نیاز داشته باشد تا به واسطه این بازخوردها تصمیم‌گیری کند.

جذب افراد مناسب: آگهی شغلی

دو آگهی برای نشان دادن نحوه نوشتن یک آگهی شغلی در این بخش قرارداده‌ام که موقعیت مدیریت تولید را توصیف می‌کنند. آگهی اول، آگهی خود شرکت و پیش از درخواست کمک از من برای نگارش آگهی مناسب است:

***

مدیر تولید

این شرکتِ مهندسیِ خصوصی، ماشین آلاتِ با کیفیت برای صادرات جهانی تولید می‌کند و نیاز فوری به نیرویی برای تصمیم‌گیری در مدیریت بخش تولید دارد.

دوبرابر شدن میزان تولیدات نیاز به هماهنگی کارآمد این بخش در حال گسترش دارد و باید تا پیش از سال آینده به انجام برسد.

نامزد مناسب برای این جایگاه شغلی باید حداقل ۱۰ سال تجربه مرتبط داشته باشد. تأکید روی سازمان دهی، برنامه‌ریزی و خرید است. داوطلبان باید از مهارت‌های مدیریتی و رهبری عالی برخوردار باشند.

***

بیانیه بعدی که مشاهده می‌کنید را پس از انجام نمایه برای جذب نیرو نوشته‌ام:

***

مدیر تولید

شرکت به یک مدیر برنامهٔ فعال نیازمند است که با سرعت رشد این شرکت مهندسی تولید ماشین آلات با کیفیت و پیشرفته برای صادرات جهانی، همگام شود.

نامزد مناسب باید تصمیم‌گیری در مورد روند کاری، مشکلات فنی، وظایف افراد و مسائل مربوط به انطباق قوانین دولتی را مدیریت کند. شما استانداردها را تعیین می‌کنید و اطمینان می‌دهید که حتی در شرایط پرفشار و ضرب‌العجل‌های ناگهانی، این استانداردها به طور مداوم رعایت می‌شوند. شما باید در مسائل مربوط به مدیریت و خرید و کار با پروژه و افراد، بسیار مجرب و ماهر باشید و بتوانید این موضوع را اثبات کنید.

اولین قدم این است که اکنون با ما تماس بگیرید تا تمام اطلاعات مورد نیاز را به دست آورید.

***

من پیشنهاد کردم که متقاضیان با ما تماس بگیرند، زیرا فقط افراد فعال، تماس تلفنی را انتخاب می‌کنند. آیا می‌توانید بخش‌های خاص و مربوط به بخش زبان تأثیرگذار که در آگهی دوم استفاده شده است را شناسایی کنید؟

فصل بیست و نهم: تشکیل تیم با عملکرد بالا

در جایگاه رهبر یا مدیر افراد، شما وظیفه دارید که نقاط قوت افرادی که برای‌تان کار می‌کنند را با دقت ارزیابی کنید. گذشته از اینکه باید از سطح دانش و مهارت آنها شناخت داشته باشید، هنگامی که از نمایه زبان و رفتار آگاهی داشته باشید، بهتر می‌توانید طراحی یا تطبیق وظایف شخصی هر فرد را انجام دهید (البته وقتی که جایگاهی برای انجام این عمل در اختیار دارید).

من یک آموزش آنلاین به نام کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند برای مدیریت افراد[۵۸] [۵۵]ایجاد کرده‌ام که مثال‌هایی از این دست را در بر دارد.

ابتدا فعالیت‌های اولویت‌دار و نتایج مطلوب را برای تیم خود مشخص کنید و تأیید کنید که همهٔ آنها واقعاً ضروری و مفید هستند. با استفاده از عناصر بخش ایجاد نمایهٔ کار، می‌توانید الگوی‌ایده‌آل نمایه زبان و رفتار را فهرست کنید و در کنار هر فعالیت، دانش و مهارت‌های لازم را ذکر کنید؛ سپس نگاهی اجمالی بیندازید تا نمای کلی از الگوهای‌ایده‌آل مورد نیاز موقعیت مدنظر را بیابید. (این کار به تمرین زیاد احتیاج دارد!)

در گام بعدی، می‌توانید نمایه هر یک از اعضای تیم خود را ایجاد کرده و در مورد اینکه تا چه حد با اولویت‌های مشخص شده احساس تناسب می‌کنند با آنها گفتگو کنید. شما می‌توانید وظایف کاری را بر اساس آنچه باید انجام شود و مشخصات نمایه اعضای تیم خود تنظیم کنید. بهتر است در صورت امکان، این کار را با مشورت اعضا انجام دهید تا بتوانید اولویت‌های آنها را نیز در نظر بگیرید.

بیایید نگاهی کلی به تیم مورد نظر بیندازیم. چه عناصری در نمایه زبان و رفتار وجود دارد که ماهیت تیم شما را توصیف می‌کند؟ با کدام نقاط ضعف و قوت در هنگام اولویت‌بندی کارها برخورد کرده‌اید؟ چگونه می‌توانید بهره‌وری این نقاط قوت را به حداکثر میزان خود برسانید؟ چگونه می‌توانید هنگام حرکت به سوی اهداف تیم، نقاط ضعف را کاهش داده یا از آنها استفاده کنید؟

هیچ کس دستورالعمل معجزه آسایی برای این بخش ندارد. تیم شما ابتدا نیاز به تصمیم‌گیری در مورد چشم‌انداز، مأموریت و اهداف خود دارد (البته در چارچوبی بزرگتر از سازمانی که در آن مشغول به کار است). کتاب‌های زیادی در مورد روش‌های متفاوت انجام این کار وجود دارد. قدم بعدی ارزیابی منابع (از جمله افرادتان) و ارزیابی جایگاه عملکردی فعلی‌تان است. هر گونه اقدامی که تصمیم به انجام آن می‌گیرید در نتیجه مقایسه(۱) وضعیت دلخواه و منابعتان (۲) با وضعیت فعلی شما حاصل می‌شود.

من از نمایه زبان و رفتار برای کمک به بخش خدمات دارویی در یک بیمارستان دانشگاهی پیشرو به منظور بهبود عملکرد آنها استفاده کردم. بعد از اینکه آنها به دو صورت کلی و جزئی، مقصد و اهداف خود را مشخص کردند، من برای کل تیم و وظایفی که بایدبه آنها محول می‌شد، نمایه ایجاد کردم.

در اینجا یک نمودار مقایسه‌ای در سه زمینه مختلف مشاهده می‌کنید که شامل کار کلی داروسازان، کار داروخانه‌ای و کار بالینی است و افراد با توجه به نمایه تیمیشان مشغول به کار در مورد آن هستند.

نمایه زبان و رفتار داروسازان			
تعداد داروسازان=۱۷	کار بالینی	کار داروخانه‌ای	کار کلی
فعال و واکنشی	فعال و واکنشی	عمدتاً واکنشی	فعال و واکنشی
عمدتاً خلاف جهت	خلاف جهت	خلاف جهت	عمدتاً خلاف جهت و کمی‌در جهت
به میزان یکسان درونی و بیرونی	درونی و بیرونی	درونی	عمدتاً درونی
عمدتاً گزینشی	گزینشی و روندی	عمدتاً روندی	روندی به گزینشی (۲به۱)
عمدتاً همسانی با استثنا و کمی‌از هر دو الگو	همسانی با استثنا	همسانی با استثنا	همسانی با استثنا و کمی‌دگرسانی
عمدتاً کلی	عمدتاً جزئی	عمدتاً جزئی	عمدتاً جزئی و کمی‌کلی
دیگری	دیگری	دیگری	دیگری
عمدتاً هم جواری	هم‌جواری	هم‌جواری	هم‌جواری
به میزان یکسان شیء و شخص	شخص و شیء	شیء	شیء با کمی‌شخص
عمدتاً انتخابی	انتخابی	انتخابی یا فکری	انتخابی
من / من	عمدتاً من / من و کمی‌من / شما	من / من	من / من

اگرچه بدیهی است که وقتی نمایه فردی با نمایه شغلی همپوشانی داشته باشد نقطه قوت محسوب می‌شود و وقتی نداشته باشد،به نوعی نقطه ضعف حساب می‌شود، اما فاکتورهای عملکردی دیگر نیز باید در نظر گرفته شوند. این گروه خاص، جلسات مکرری برگزار می‌کند تا در سطح بخش، در این موارد بحث کند: نحوه برخورد با بیماران، نحوه معرفی و مدیریت پیشرفت‌های جدید مربوط به فناوری و نحوه حرکت بخش به سمت اهداف خود در بهبود کیفیت عناوینی هستند که در این جلسات بررسی می‌شوند.

با توجه به اینکه این گروه الگویی عمدتاً خلاف جهت دارد و تقریباً نیمی از افراد از الگوی شدیداً درونی و عمدتاً گزینشی برخوردارند، می‌توانم پیش‌بینی کنم که جلسات آنها چطور پیش می‌رود. چنانچه مشکلی ایجاد شود، چند راه حل برایش پیشنهاد می‌شود، سپس مدتی طولانی بر سر ایرادات موجود در تجزیه و تحلیل‌ها و راه حل‌های پیشنهادی بحث می‌شود.

بسیاری از اعضای تیم از مدت زمان، تعدد و فقدان خلاقیت این جلسات خسته شده بودند. ما با استفاده از نقاط قوت موجود در تیم، روش‌های مناسب برای ایجاد جلسات مؤثرتر را مورد بحث قرار دادیم. به عنوان مثال، آنها باید در مورد معیارها و استانداردهای مدنظرشان بحث کنند و به توافق برسند (درونی). «ما به جای وضعیت فعلی خواستار چه وضعیتی هستیم؟» آنها همچنین باید شواهد ملموسی که نشان دهنده دستیابی به معیارها و استانداردهاست را معین می‌کنند و با پرسیدن این سؤال که «چطور متوجه شویم به خواسته‌هایتان دست یافته‌ایم؟» در مورد گزینه‌هایی که برای رسیدن به آن وضعیت پیش رو دارند به گفتگو و بحث بپردازند. افراد خلاف جهت هم می‌توانند راه‌حل‌های پیشنهادی برای مشکلات و رفع آنها را بررسی کنند. در نهایت نیز افرادِ روندیِ تیم، می‌توانند از انجام وظایف تا مرحله دستیابی به نتیجه، اطمینان حاصل کنند.

آنچه در این گروه نظر من را جلب کرد، این بود که علاوه بر این که نمایه شغلی‌شان میزان بالایی از الگوی پیروی از روندها را داشت، بیشتر افراد مشغول به کار در این تیم از الگوی گزینشی برخوردار بودند. این می‌تواند مثال مناسبی از نحوه توجه و نمایش فرهنگ سازمانی در حین کار باشد. این بیمارستان، یک مرکز آموزشی و تحقیقاتی است که به دلیل نوآوری در مراقبت‌های بهداشتی شناخته شده است.

شاید این مؤسسه آگاهانه و به دلیل شهرتش، برای کار افراد گزینشی را جذب می‌کند. من از داروسازان پرسیدم که نظرشان در مورد شغلشان چیست و آیا روندی ثابت برای پیروی روزانه در محل کار دارند یا خیر. بسیاری از آنها پاسخ دادند که برخورد با هر بیمار متفاوت است و هر یک مشکلی دارند که باید به طور خاص و بنابر نظر تیمی‌متشکل از پزشکان، پرستاران و سایر افراد مرتبط در رشته‌های مختلف، گزینه‌های جدیدی برای حل آن ایجاد شود. علاقه دارم که نمایه‌ای از داروسازان سازمان‌های دیگر هم ایجاد کنم تا بدانم که آیا آنها هم به همین گونه‌اند یا این گروه واقعاً با بقیه متفاوت است.

آنها به تازگی مدیری با الگوی عمدتاً روندی برای ایجاد تعادل در تیم استخدام کرده‌اند. وی با ایجاد پروتکل‌های بیشتر و اطمینان از پیروی از آنها کمک بزرگی به تیم کرده است. من هنوز هم در استخدام کارمندان جدید به آنها کمک می‌کنم.

در حالی که تعمیم نحوهٔ ایجاد تیمی‌پربازده دشوار است، اما نکته اول در این مسیر به دست آوردن اطلاعات کامل اعضای تیمتان و کارهایی است که باید انجام شود. سپس می‌توانید نسبت به مشارکت افراد تیمتان در انجام مأموریت‌ها، وظایف و رسیدگی به اهداف خاص بازخورد نشان دهید (مثل اینکه الگویِ من/من نویسنده دارد خودش را بروز می‌دهد).

استفاده از نمایه زبان و رفتار برای ایجاد نمایه کارمندان و گروه‌ها و مقایسه نمایه‌ها با کارهایی که باید انجام شود، به شما این توانایی را می‌دهد که حوزه‌هایی که نیاز به پیشرفت دارند و حوزه‌هایی که تیم شما می‌تواند در آن پیشرفت کند را شناسایی کنید. شما به افرادی با الگوی گزینشی نیاز دارید تا راجع به این موضوع بیندیشند، زیرا هیچ روند ثابت و مرحله به مرحله‌ای با این شرایط سازگاری نخواهد داشت.

فصل سی ام: مذاکره و معامله

یکی از مراجعان من از شرکتی در صنعت قطعات خودرو، با اعتصابی گسترده روبرو شده بود. مثل اینکه اخیراً رابطه‌شان با اتحادیه کارگران خودرو[۵۹] رو به وخامت رفته بود و به همین خاطر آنها شدیداً نگران بودند و نیاز به یافتن راهی برای جلوگیری از اعتصاب داشتند.

تیم معاملاتی فکر می‌کرد که امکان دارد بتوانند با نمایندگان اتحادیه به توافق برسند. مشکل این بود که بین افرادی که به نمایندگی از اتحادیه در حال مذاکره بودند و اعضای شرکت، اعتماد زیادی وجود نداشت و علت آن نیز تفاوت در فرهنگ، نژاد و طبقه اجتماعی بود. آنها باید راهبردی پیدا می‌کردند که مستقیماً با اعضای شرکت صحبت کنند و این دقیقاً همان چیزی بود که من به آنها آموختم.

من به آنها استراتژی‌های مذاکره‌ای نمایه زبان و رفتار را آموزش دادم. هر یک از ما در نقشی که به عهده‌مان بود فرو رفتیم و مذاکرات واقعی را شبیه‌سازی کردیم. کار سختی بود و همگی تمرین‌های روزانه را با خستگی و با قطرات درشت عرق روی پیشانی به پایان می‌رساندند. آنها آموختند که چگونه از زبانی استفاده کنند که نه تنها پیامی به طرف مذاکره کننده ارسال کند، بلکه به طور غیرمستقیم پیامی را نیز به اعضای شرکت ارسال کند.

آنچه بعد از آن رخ داد بسیار جالب بود. همانطور که انتظارش می‌رفت، آنها توانستند با نمایندگان اتحادیه معامله کنند، اما وقتی این معامله به گوش اعضای شرکت رسید، آن را رد کردند.

دو روز بعد، به طرز عجیبی چندین عضو اتحادیه در مورد مسئله فکر کرده بودند و به این نتیجه رسیدند که این توافق خوبی است و تصمیم گرفتند که مجدداً رأی‌گیری کنند. اعضای شرکت نه تنها این قرارداد را تصویب کردند، بلکه برای اولین بار، توافقی پنج ساله با شرکت امضا کردند. تا آن موقع، مدت زمان همهٔ توافق‌ها یک یا دو ساله بود. این اولین باری بود که آنها توافقی پنج ساله به دست آورده بودند و علت هم این بود که اعضای شرکت فهمیده بودند که این توافق، واقعاً توافق خوبی است.

تیم معاملاتی شرکت پس از مخالفت اولیه به من گفتند که انتظار ندارند بتوانند از اعتصاب جلوگیری کنند، اما به هر حال این استراتژی عمل کرده بود. همه فهمیدند که این یک معامله عالی است. آنها بسیار خوشحال بودند که رابطه اعضا با نمایندگان اتحادیه به طرز چشمگیری بهبود یافته است.

در هر حال نمایه زبان و رفتار به خودی خود پروتکلی برای مذاکره نیست، اما می‌تواند برای درک نیازها و شیوه ارتباطات همه طرفین به طور مؤثری مورد استفاده قرار گیرد. به علاوه این امکان را به شما می‌دهد تا پیشنهادات خود را به روش‌هایی ارائه دهید که شرکای شما در مذاکره با کمال میل آنها را بپذیرند.

برخی گروه‌ها یا بخش‌های خاص، فرهنگ‌های قابل شناسایی دارند که می‌توان آنها را بر اساس نمایه زبان و رفتار مشخص کرد.

به عنوان مثال، ترکیبی که اغلب در واحد مذاکره کنندگان اتحادیه‌ها یافت می‌شود عبارت است از: واکنشی، خلاف جهت، درونی، روندی، همسانی و اصولی. افراد با این ترکیب با توجه به آنچه (از نظر خودشان) اشتباه است به

ابتکارات مدیریتی واکنش نشان می‌دهند، بر اساس استانداردها و معیارهای خود تصمیم می‌گیرند، به دنبال تکرار روندهای یکسانند و در صورت تغییر شرایط و مطالبات با صدای بلند مخالفتشان را اعلام می‌کنند.

آنها تمایل به داشتن رفتار یکسان با کارمندان (همسانی) هستند و به همین خاطر با معرفی سیستم‌هایی از قبیل پرداخت دستمزد بر اساس شایستگی (دگرسانی) مخالفت شدیدی دارند.

منصفانه، کلمه‌ای است که غالباً در این زمینه شنیده می‌شود، چرا که یک واژه همسان است.

انصاف، معمولاً به معنای برخورد یکسان با همه است.

در نتیجه، برای مذاکره مؤثر با شریک مذاکره‌کننده‌ای که ترکیب این الگوها را دارد، صحبت‌ها و توضیحاتتان را در قالب مشکلاتی بیان کنید که باید آنها را حل کرد یا از وقوع آنها برای کارکنان جلوگیری کرد. از آنجا که احتمالاً این افراد از الگویی درونی برخوردارند، از آنها بخواهید که اطلاعات مربوط به گزینه‌های مشکل‌دار را در نظر بگیرند. پیشنهاد دادن گزینه را فراموش کنید. بهتر است بگویید: «راه درست برای جلوگیری از رفتار ناعادلانه با کارکنان، می‌تواند این باشد که ...»

به یاد داشته باشید که اگر در حال مذاکره با افرادی هستید که الگوی اصولی دارند، لازم است هر دفعه، چه در مذاکرات حضوری، چه در مذاکرات تلفنی یا کتبی، مجدداً با آنها ارتباط برقرار کرده و برای خود اعتبار کسب کنید. من با توجه به احتمال اصولی بودن الگوی مدیر کلی که تازه استخدام شده بود تمام

جوانب احتیاط را مدنظر گرفتم. او تصمیم گرفته بود که تحولی عظیم در شرکت ایجاد کند و این کار را در سمتی آغاز کرده بود که در تاریخچه مدیریتی، سابقه بدی داشت. به او گفتم: «برای اینکه نیروی کار خود را متقاعد کند که می‌خواهد موجب رونق شرکت و وضعیت کارگران شود، باید بارها و بارها حسن نیت خود را ثابت کند. تنها کافی است یکبار در مقابل چشمانشان اشتباهی انجام دهد تا تمام حسن نیتی که ایجاد کرده، نابود شود» (اصولی).

پیشنهاد من برای بخش مذاکره کنندگان اتحادیه این است که پیشنهادات خود را در قالب الگوهای درونی و در جهت ارائه کنید مگر این که همتایان شما الگوی عمدتاً خلاف جهت داشته باشند که در این صورت باید فهرستی از مزیت‌های توافق به آنها ارائه دهید. مدیریت هر سازمان، غالباً تمایل به پذیرش پیشنهادات هدف محوری دارد که حرکتی رو به جلو در پیش گرفته‌اند. فرهنگ‌های مدیریتی همچنین شاید دارای الگوی گزینشی باشند و تمایل به پیروی از یک روند معین مثل توافق جمعی را نداشته باشند.

آماده‌سازی، کلید کار است

آمادگی برای مذاکره، به نکاتی فراتر از آماده‌سازی‌های عادی نیاز دارد؛ مشخص کردن اهداف و آنچه می‌توانید با آن کنار بیایید، آمادگی ذهنی و تحلیل الگوهای نمایه زبان و رفتار همتایان از این دست نکات‌اند. در مواردی که هنوز با طرف مذاکره ملاقات نکرده‌اید و نمی‌توانید ارتباط تلفنی نیز با آنها برقرار کنید، سعی بر ایجاد ارتباطات کتبی با آنها داشته باشید و به دنبال یافتن هرگونه عبارت نشانگر الگوهای مرتبط با زبان تأثیرگذار بگردید.

شما می‌توانید برنامه‌ریزی کنید که در اولین جلسه از برخی سؤالات نمایه زبان

و رفتار استفاده کنید، سؤالاتی مانند: «چرا این مسئله برای‌تان اهمیت دارد؟» یا «چطور متوجه می‌شوید که این مذاکره نتیجه مطلوب داشته است؟»

من هنگامی که در حال مذاکره هستم، معمولاً تصور می‌کنم شخصی که با او مذاکره می‌کنم در زمینه مدنظر الگوی درونی دارد، مگر اینکه خلاف آن اثبات شود. این فرض به من کمک می‌کند تا از به کار بردن عباراتی که ممکن است از نظر طرف مقابل نامحترمانه تلقی شوند، اجتناب کنم و فضایی ایجاد کنم که دیدگاه هر دو طرف مورد احترام واقع شود.

بعضی اوقات می‌فهمید که شخص در زمینه مذاکره، اولویت درونی دارد اما نسبت به حوزه انتخابی خود الگوی بیرونی دارد. در این حالت شما باید از توضیحات و عبارات مربوط به هر دو الگو استفاده کنید و مراقب باشید که هر کدام را به درستی در زمینه مرتبط با خود قرار دهید. «فقط شما می‌توانید قضاوت کنید که آیا موکلان شما این قضیه را تأیید می‌کنند یا خیر» یا «با مطالعات عمیقی که در این زمینه داشته‌ام می‌توانم به شما نوید دهم که وقتی تصمیم درست را بگیرید، مردم قدردانی خود را از تمام کارهایی که انجام داده‌اید به شما ابراز خواهند کرد» یا «به نظر شما این موضوع چه تأثیری برجای می‌گذارد؟»

توجه به تغییر الگوی گزینشی به روندی و بالعکس نیز ضروری است. در بحث فروش، زمانی می‌توانیم مطمئن باشیم که شخص آمادهٔ نتیجه‌گیری در مورد یک محصول است که وارد حالت روندی شده و در مورد «مراحل بعدی» صحبت کند.

می‌توانید با پرسیدن این سؤال که آیا آمادگی رفتن به مرحله بعدی را دارند یا نه، آمادگی آنها برای حرکت به جلو را بیازمایید، اما این سؤال را بیش از حد

تکرار نکنید چرا که احتمال این خطر وجود دارد که همتایان شما احساس کنند تحت فشار قرار گرفته‌اند و در برابر پیشنهادات شما مقاومت بیشتری نشان دهند.

نکته اصلی استفاده از نمایه زبان و رفتار در شرایط مذاکره‌ای، داشتن زمان آماده‌سازی لازم برای پی بردن به الگوهای اصلی همتایان (و مشتریان شما، اگر نماینده آنها باشید) است. این تشخیص شماست که نحوهٔ ارائه یا بحث پیرامون مسائل مدنظر مخاطب را برای شما مشخص خواهد کرد.

فصل سی و یکم: شناخت بازار و نحوه برخورد با آن

تحقیقات بازار

یک شرکت تعاونی سرمایه گذاری با مشکل زیر رو به رو بود: آنها برنامه‌های مشاوره‌ای تلویزیونی در حوزه سرمایه گذاری برای مشتریان جدید و احتمالی تولید می‌کردند؛ اگرچه ارزش سرمایه‌گذاری در شرکت بالا بود، اما آنها از نرخ نهایی راضی نبودند.

بینندگان این برنامه، مشتریان احتمالی با ارزش سرمایه‌گذاری بالا بودند، یعنی افرادی که دو میلیون دلار یا بیشتر برای سرمایه‌گذاری داشتند. در این برنامه تلویزیونی مدیر عامل شرکت به صورت تلفنی به سؤالاتی در مورد سرمایه‌گذاری پاسخ می‌داد؛ به همین خاطر امکان داشت که مشتریان پس از چند ماه تماشای برنامه، تماس بگیرند تا از شرایط سرمایه‌گذاری در شرکت مطلع شوند. مشکل این بود که این شرکت هیچ روند رسمی‌برای فروش نداشت، بنابراین مشتریان به نوعی در مسیر سرمایه‌گذاری گم می‌شدند.

آنها مرا برای انجام نمایه زبان و رفتار مربوط به تحقیقات بازار، استخدام کردند. من با مشتری‌های احتمالی که با شرکت تماس تلفنی داشتند و جواب «بله» به سرمایه گذاری در شرکت داده بودند، و آن دسته افرادی که تماس گرفته اما جواب «بله» نداده بودند، مصاحبه کردم. طی این مصاحبه‌ها به محرک‌های انگیزشی اصلی نمایه زبان و رفتار هر گروه دست یافتم. با استفاده از آن اطلاعات، یک فرایند فروش برای آنها طراحی کردم و یک سری از کلمات کلیدی را برای استفاده در وب سایت و برنامه تلویزیونی پیشنهاد کردم که

استفاده از آنها هنوز هم پس از ۱۵سال در این شرکت ادامه دارد.

پس از آن، نرخ نهایی آنها ۵۰٪ افزایش یافت. به همین دلیل مدیر عامل شرکت نزد من آمد تا آموزش‌های لازم را ببیند، چرا که می‌خواست به آنچه که باعث چنین تغییرات شگرفتی در روند کاری‌اش شده، پی ببرد. او برای دریافت مشاوره و آموزش نمایه زبان و رفتار در ده روز ثبت نام کرد، اما با اینکه هزینهٔ کل دوره را پرداخته بود، تعهدی برای شرکت در تمام جلسات کلاس نداد. در انتهای هر جلسه، با خود فکر می‌کردیم آیا او باز هم بر می‌گردد یا نه! و نتیجه این شد که او در هر ده جلسه کلاس به طور کامل شرکت کرد، چرا که واقعاً خواستار یادگیری بود.

شما می‌توانید با استفاده از نمایه زبان و رفتار به راحتی و با هزینه‌ای اندک، تحقیقات مربوط به بازار فروش مناسب خود را انجام دهید. می‌توانید این کار را به واسطهٔ تماس تلفنی با گروه نمونه خود انجام دهید. سؤالات خود را با توجه به زمینه مربوط خود تهیه کنید. این زمینه ممکن است مربوط به استفاده از خمیردندان، خدمات حمل نقل، خرید ماشین و غیره باشد. احتمالاً پس از ایجاد نمایه به راحتی متوجه می‌شوید که تنها تعداد کمی‌از این دسته بندی‌ها به محصول یا خدمات شما مرتبط هستند. سپس می‌توانید مراحل تبلیغاتی یا فروش را با استفاده از زبان تأثیرگذار مرتبط، برای خریداران احتمالی طراحی کنید.

اگر محصول شما پاسخگوی نیاز گروه‌هایی است که در حال حاضر به آنها دسترسی ندارید، می‌توانید بخش‌هایی از زبان و تصاویر مورد استفاده خود را تغییر دهید.

همچنین می‌توانید از نمایه زبان و رفتار برای تفسیر مجدد تحقیقاتی استفاده کنید که قبلاً انجام داده‌اید. برای مثال، با تفسیر مجدد یکی از محصولات مرتبط، نرم‌افزارها متوجه شدیم که بخش‌های مرتبط با پیشگامان و پذیرندگان اولیه بازار با الگوی دگرسانی در نمایه زبان و رفتار مطابقت داشته است. پذیرندگان میانی و پایانی نیز هر دو به طور کلی دارای میزان یکسانی از الگوی همسانی با استثنا بوده‌اند.

مزیت تبدیل تحقیقات مرتبط با آن نرم‌افزار به عناصر نمایه زبان و رفتار این بود که دقیقاً مشخص شد که استفاده از چه زبان و داشتن چه ادبیاتی در کارزارهای بازاریابی و فروش آنها تأثیرگذار خواهد بود. یک شرکت داروسازی که داروی جدیدی را برای بیماران مبتلا به سکته مغزی تولید کرده بود، از من خواست تا در مورد تحقیقات بازاری که قبلاً انجام شده بود اما از آن راضی نبودند، تحقیقی انجام دهم. آنها می‌خواستند که من یک نمایه زبان و رفتار تحلیلی از نسخه‌های خام مصاحبه‌های یک شرکت تحقیقاتی با پزشکان اورژانس و متخصص مغز و اعصاب ایجاد کنم. در مصاحبه از پزشکان، در مورد نحوه تشخیص بیماری مراجعانشان سؤال شده بود، زیرا شرکت داروسازی می‌خواست بداند چگونه محصول را رواج دهد، برچسب‌گذاری کند و دستورالعمل‌های مربوط به آن را ارائه دهد. متأسفانه، مجبور شدم بخشی از متن‌ها را دور بریزم، زیرا برخی از افرادی که با آنها مصاحبه انجام شده بود به دلیل بی اطلاعی از اولویت‌های مربوط به نمایه زبان و رفتار خود، موجب جهت‌دار شدن برخی پرسش و پاسخ‌ها شده بودند.

با توجه به رونوشت‌های قابل استفاده، تفاوت چشمگیری بین رویکرد تشخیصی بین پزشکان اورژانس و متخصصان مغز و اعصاب پیدا کردم. پزشکان اورژانس از روشی بسیار روندی برخوردار بودند، در حالی که متخصصان مغز و

اعصاب به رویکردهای گزینشی تمایل بیشتری داشتند. این امر باعث شد تا به شرکت داروسازی توصیه کنم که به دلیل وجود رویکردهای متفاوت در هر گروه از پزشکان، دو روش مختلف در برچسب‌گذاری محصول در پیش بگیرد، اما در نهایت این دارو برای استفاده مورد تأیید قرار نگرفت.

یافتن «مشتری‌ایده آل»

بازاریابان باید بازار هدف خود (شیء) و مشتری‌ایده آلشان (شخص) را بیابند و آنها را درک کنند. هنگامی که شما الگوهای معمول نمایه زبان و رفتار آنها را درک کنید، می‌توانید آزمایش‌های مدنظر را انجام داده و فرایند جذب مشتری و مخاطبان احتمالی را افزایش دهید. من به منظور کمک به متخصصان فروش و بازاریابی در کسب و کار خود، آموزشی آنلاین مختص به این حوزه ایجاد کرده‌ام.[۵۶]

ابتدا باید جامعهٔ آماری، ارزش‌ها و رفتارهای مشتری ایده‌آل خود را تعریف کنید (از نظر من، مشتری‌ایده آل فردی است که پول مناسبی برای خرید محصولات / خدمات بپردازد، کاری که برایش انجام می‌دهید را دوست داشته باشد/ارزش‌های فردی بالایی داشته باشد و آنها را به خوبی بشناسد و در مورد کسب و کار من به همه دوستان خود به ویژه در رسانه‌های اجتماعی اطلاع دهد). سپس به رفتارها و ارزش‌های آنها (معیارهایشان) توجه کنید و حدس بزنید که الگوهای اصلی نمایه زبان و رفتار آنها چیست. می‌توانید با تبلیغات آنلاین حدس بزنید و آزمایش کنید تا ببینید استفاده از چه زبانی بهترین نتیجه و کمترین هزینه را برای‌تان به دنبال دارد.

من از این معیارها برای کمک به یک شرکت قایق سازی آب‌های خروشان در

بریتیش کلمبیا استفاده کردم و ویژگی‌های مشتری‌ایده‌آل آنها را به این صورت شناسایی کردم:

افراد بالای چهل سال، درآمد متوسط به بالا، دارای خانواده و فرزندان بالای ۱۰ سال، عاشق طبیعت، ماجراجویی و فضای آزاد و یک سفر جاده‌ای در بریتیش کلمبیا! احتمالاً الگوهای نمایه زبان و رفتار مخاطبان اصلی آنها عبارت است از: عمدتاً فعال، عمدتاً در جهت، عمدتاً درونی، دگرسان و عمدتاً شخص. (آنها همچنین ممکن است الگوی خلاف جهت - > در جهت داشته باشند، به معنای دور شدن از زندگی روزمره و شاید جلوگیری از خطر و حرکت در جهت یک ماجراجویی). این اطلاعات می‌تواند به شما در نوشتن آگهی‌ها، برچسب‌ها و غیره کمک کند. نظرتان در مورد جمله: «از دست روزهای تکراری‌تان بگریزید و رهسپار یک ماجراجویی دلچسب در طبیعت شوید!» چیست؟ (بله، نوشتن چنین تبلیغاتی نیاز به تمرین دارد!)

من و راجر بیلی، توسعه دهنده نمایه زبان و رفتار، با یک شرکت بزرگ نرم‌افزاری رایزنی کردیم. آنها می‌خواستند نمایه‌ای از مخاطبان تبلیغات چاپی خود (چه تبلیغات رسانه‌ای و چه آگهی‌های کوچک کاغذی) داشته باشند تا بدانند درحال تلاش به دستیابی به چه کسانی هستند و بتوانند همخوانی تبلیغات با سلیقه این افراد را آزمایش کنند. ما به طور خاص، دو عنصر را مورد بررسی قرار دادیم: جنبه بصری کلی (همان چیزی که در قدم اول نگاه فرد را به سمت تبلیغ جذب می‌کند) و آنچه در محتوا (که عمدتاً به صورت متن) تبلیغ گنجانده شده است.

ما تبلیغات را بررسی کردیم و متوجه شدیم که از چهارده دسته مشخص شده، نُه تای آن در این تبلیغات بروز یافته‌اند. در اینجا می‌توانید خلاصه‌ای از این

یافته‌ها را ببینید:

- **سطح** (فعال - واکنشی): تبلیغات با الگوی عادی برای عموم مردم در محل کار مطابقت داشت.
- **جهت دهی** (درجهت - خلاف جهت): تبلیغات به سوی در جهت بودن تمایل یافته بود.
- **منبع** (درونی - بیرونی): تبلیغات عمدتاً روی جذب مخاطبان دارای الگوی درونی متمرکز بود، اگرچه استفاده از این الگو به اندازه برخی الگوهای دیگر واضح نبود.
- **علت** (گزینشی - روندی): تبلیغات هم شامل گزینه‌های متنوع و هم روندهای مرتبط بود.
- **عوامل تصمیم گیری** (همسانی، همسانی با استثنا، هر دو، دگرسانی): در حالی که تبلیغات به طور کلی توزیع عادی (عمدتاً همسانی با استثناء) را نشان می‌داد، جنبه‌های بصری تبلیغات بسیار متفاوت‌تر از متن بود؛ یعنی افرادی با الگوی شدیداً دگرسان احتمالاً جذب آگهی می‌شدند، اما بعد، آنچه را که به دنبال آن بودند در محتوای آگهی نمی‌یافتند.
- **میدان دید** (کلی - جزئی): در حالی که توزیع معمول این الگو به سمت جنبه کلی متمایل است، تبلیغات، حاوی داده‌های خاص جزئی زیادی هستند. ما و مراجعمان هر دو احساس می‌کنیم که نمایش بیش از حد جزئیات با الگوی خریداران محصولات نرم افزاری شرکت، تطابق خوبی دارد.
- **سبک** (مستقل - هم جوار - تعاونی): تبلیغات، الگوهای همجواری و مستقل را به صورت خوشه‌ای و به صورتی مشخص منعکس می‌کردند.

- پیشنهاد ما در این بخش بررسی الگوهای معمول بازار به منظور اطمینان از مطابقت الگوهای این دسته با بازار فروش بود.

سازمان‌دهی (شخص - شیء): تبلیغات شدیداً شیء محور بودند که احتمالاً در این زمینه مناسب باشد.

بستر متقاعد شدن (دیدن، شنیدن، خواندن، انجام دادن): در جنبه بصری آگهی‌های کاغذی کوچک، عمدتاً به جنبهٔ انجام دادن اشاره شده بود، در حالی که در متن، توجه اصلی روی جنبه‌های دیدن و خواندن بود. آنچه خواننده را برای بار اول به خواندن مطلب جذب کرده بود، در محتوای متن با دوباره‌خوانی یافت نمی‌شد.

در نتیجه این نمایه و تحلیل‌های صورت گرفته بر روی مخاطب مد نظر، مشتری ما توانست مشخص کند که آیا هدف تبلیغات و آگهی‌های کاغذی‌اش برای جذب مخاطب به سمت خرید دو محصول مورد نظر محقق شده است یا خیر. به علاوه آنها با استفاده از داده‌های جمع آوری شده از ۸۰۰ منبع اطلاعاتی خود، آزمایشی ترتیب دادند تا مشخص کنند که آیا افرادی با الگوهای مشخص، نسبت به تبلیغاتشان واکنش نشان داده‌اند یا خیر.

ما همچنین یک حقیقت تکان دهنده را برای مشتریمان فاش کردیم. من آگهی‌ها را در دو دسته قرار دادم و به او گفتم هر دسته توسط یک فرد متفاوت نگاشته شده است و این مسئله توسط مدیر حساب‌های تبلیغاتی شرکتشان تأیید شد. ما به وضوح نشان دادیم که تألیف این تبلیغات به جای این که در جهت دستیابی به مخاطب خاص طراحی شوند، بیشتر تحت تأثیر الگوهای نمایه فرد نگارنده بوده است.

ما دوست داشتیم که بیشتر با آنها کار کنیم تا بتوانیم به آنها در یافتن زبان تأثیرگذار ایده‌آل برای هر محصول کمک کنیم و به تفسیر حاصل از تحقیقات

بازاری که قبلاً بر اساس نمایه زبان و رفتار انجام شده بود بپردازیم؛ اما متأسفانه مشتری ما به علت الگوهای گزینشی و دگرسانی شدید در زمینه کاری، جایگاه مدیریت تبلیغات را رها کرد و از آن شرکت رفت. او اکنون در شهری دیگر برای یک شرکت رقیب کار می‌کند.

فعالیت‌های آنلاین

چشم‌انداز فروش و بازاریابی آنلاین مدام در حال تغییر است، زیرا سیستم‌عامل‌های متفاوت به طور مداوم الگوریتم‌های خود را برای نشان دادن محتوا و تبلیغات به افراد تنظیم می‌کنند و ممکن است در همین روند، فرایندهایی که برای سالها عملکرد خوبی داشته‌اند، ناگهان موجب ایجاد بی‌اعتمادی در بازار هدف شده یا حتی توهین آمیز تلقی شوند. شما به متخصصانی خبره نیاز دارید که با فعالیت تخصصی مداوم، نرخ تبدیل و فروش شما را افزایش دهند.

نمایه زبان و رفتار چطور می‌تواند در این محیط که دائماً درحال تغییر است مفید باشد؟

شما باید مخاطبان خود را بشناسید، و نه تنها از پیشینه، وضعیت فعلی، نیازها و خواسته‌های آنها اطلاع حاصل کنید، بلکه باید یک رابطه قابل اعتماد نیز با آنها ایجاد کنید و در برطرف کردن نیازهایشان کوشا باشید. تجزیه و تحلیل نمایه زبان و رفتار، وضعیت و روند تصمیم‌گیری مخاطبان، صرف نظر از روش فعلی‌تان برای فروش آنلاین، می‌تواند فوق‌العاده مفید باشد.

هنگامی که ما برنامه توسعه یافتهٔ تأثیرگذاری بر کسب و کار[۶۰] را مورد

تحقیق و توسعه قرار دادیم، متوجه شدیم که احتمالاً یکی از بازارهای هدف ما که مدیران جدید بودند، الگویی عمدتاً فعال و عمدتاً درونی در زمینه تصمیم‌گیری درباره این برنامه خواهند داشت. آنها افرادی بودند که امکان داشت حتی بدون درخواست مجوز، شروع به استفاده از برنامه کنند.

با این حال، مدیرانی که به تازگی در منصب مدیریت قرار گرفته‌اند احتمالاً در محل کار، ترکیبی از الگوهای شخص و بیرونی دارند، زیرا هنوز اعتمادبه‌نفس و مهارت مدیران با سابقه‌تر را به دست نیاورده‌اند و نسبت به آنچه دیگران می‌گویند و انجام می‌دهند حساس‌اند. جامعه هدف دیگری که ما برای فروش این برنامه به آنها در نظر داشتیم،، مدیران کل یا سایر مدیران با سابقه‌تر بود. ما می‌دانستیم که این گروه از مدیران، احتمالاً در زمینه کاری از الگوی درونی‌تر و شیء برخوردار هستند. بازار سوم ما هم سازمان‌ها هستند که ما نمایه معمول فرهنگ سازمانی بر اساس الگوهای نمایه زبان و رفتار مرتبط به آنها را نیز به دست آورده‌ایم. این تجزیه و تحلیل‌ها به ما امکان می‌دهد تا عناصر، ایمیل‌ها، تبلیغات و صفحات اولیه‌ای را آزمایش کنیم که در جستجوها پیشنهاد می‌شوند و فرایندهای فروش را ایجاد کرده‌اند.

کمپین‌های موفق آنلاین نیاز به مشتری‌های بالقوه‌ای دارند که به صورت خود خواسته وارد روندهایی شوند که انگیزه کافی برای تکمیل آنها را دارند. حتی اگر مشتری‌های خود را از طریق گزینشی جذب کنید، آنها هنوز هم برای خرید باید به «مرحله بعدی» بروند. در چنین مواقعی است که دانستن اطلاعات مربوط به تعداد نمونه‌ها و دوره‌های زمانی به کارتان خواهد آمد. مشتری‌های بالقوه شما چندبار (یا برای چه مدت زمانی) باید شما یاایده‌هایتان را ارزیابی کنند تا از نیاز به محصول یا خدمات شما اطمینان حاصل کنند؟

بسیاری از مردم، در آرزوی «جهانی شدن» و جلب توجه‌های بسیار ویدئوهایشان را آپلود می‌کنند. با توجه به تحلیل‌های من از ویدئوهایی که جهانی شده‌اند، متوجه شدم که مضمون این ویدئوها عموماً داستانی درباره مردم بوده است. داستان بیان شده برای دستیابی به موفقیت، باید هر دو الگوی انگیزشی و روندی را در نمایه زبان و رفتار خود داشته باشد (این داستان‌ها همه یک آغاز، میانه و پایان دارند). اما در حین آن باید به مردم اهمیت داده شود! به همین دلیل است که الگوی شخص از اهمیت بالایی برخوردار است.

فصل سی و دوم: آموزش و یادگیری

هدف من در این بخش، انتقاد از آموزش مدارس دولتی نیست، بلکه تغذیه افکار شماست.

چرا برنامه‌های آموزشی به این شکل طراحی شده‌اند؟ معمولاً به این دلیل که نویسندگان بر این باورند که بهترین راه برای یادگیری یک موضوع را پیدا کرده‌اند. غالباً روش مورد استفاده این افراد بر روی درصد زیادی از جامعهٔ هدف، مؤثر واقع می‌شود. حال این سؤال پیش می‌آید که پس تکلیف آن درصد از دانش آموزان چه می‌شود که این روش برایشان مؤثر نبوده است؟

روی صحبت من با دانش‌آموزانی است که الگوی ارائه شده روی آنها تأثیری ندارد و به همین دلیل، احتمال بیشتری مبنی بر ترک مدرسه، برنامه‌های آموزشی آنلاین، ناتمام گذاشتن دوره تحصیل و غیره در مورد آنها وجود دارد. من به همراه جمعی از مربیان در حوزه کاهش تعداد دانش آموزانی که در دوره متوسطه ترک تحصیل می‌کنند، برنامه‌ای ترتیب دادیم و راهکارهای علاقه‌مند کردن دانش آموزان به چرخه تحصیلی در مدارس را مورد بحث قرار دادیم.

توصیه من به تک تک معلمان در مقطع تحصیلی ابتدایی یا متوسطه این است که ابتدا دانش آموزانی را شناسایی کنند که درگیر فعالیت‌های کلاس نیستند. سپس، برای آنها نمایه‌ای به منظور ایجاد و حفظ انگیزه ایجاد کنند. پس از شناخت الگوهای انگیزشی فرد، می‌توانند با استفاده از منابع و روش‌های موجود، فعالیت‌هایی را متناسب با نیازهای آن دانش‌آموزان تطبیق دهند و در صورت لزوم فعالیت‌های جدیدی ایجاد کنند. نتیجه این خواهد بود که شما

شاهد پیشرفت چشمگیر در مشارکت و عملکرد این دانش آموزان خواهید بود؛ همان‌هایی که سابقاً به سختی در فعالیت‌های کلاسی شرکت می‌کردند.

به عنوان مثال، دانش آموزان گزینشی، احتمالاً مشکلات بسیاری در پیروی از روند مقرر خواهند داشت و در نتیجه ممکن است در کلاس‌ها دچار خستگی و ناامیدی مفرط شوند. اگر به این دانش آموزان گزینه‌های بیشتر و امکان توسعه روند شخصی برای خودشان بدهید، احتمالاً تمرکز و انگیزه بیشتری خواهند یافت. دانش آموزان روندی ممکن است در نحوهٔ یادگیری شروع یک فعالیت آزاد، دچار مشکل شوند. اگر برای شروع، رویه‌ای برای دنبال کردن در اختیار آنها بگذارید سپاسگزار خواهند بود، اما به هر صورت، باید از زبان مؤثری استفاده کنید که با الگوی دانش‌آموزان مطابقت دارد. «به تمام راه‌های ممکن برای انجام این کار فکر کنید!» (گزینشی)، «می‌توانید از این مراحل کارتان را آغاز کنید» (روندی).

همچنین می‌توانید برای ترغیب انعطاف پذیری در دسته‌بندی‌های نمایه زبان و رفتار افراد، دنبال کردن، تکمیل مراحل یک رویه و همچنین ایجاد گزینه‌های جدید، فعالیت‌های مختلفی را طراحی و از آنها استفاده کنید.

برای اینکه دانش آموزان درونی، انگیزه خود را حفظ کنند، باید خودشان برای خودشان تصمیم بگیرند. شما می‌توانید از آنها بخواهید که خودشان کارشان را ارزیابی کنند. هنگام ارائه پیشنهادات به این گروه، بهتر است از عباراتی مثل اینها استفاده کنید: «شاید بهتر باشد این را هم در نظر بگیرید» یا «می‌توانم پیشنهاد بدهم روی این مسئله فکر کنید؟»

دانش‌آموزان بیرونی برای این که بدانند چقدر خوب عمل کرده‌اند به بازخورد

زیادی نیاز دارند. برای ترغیب دانش آموزان با هریک از الگوهای درونی و بیرونی به پیشرفت، می‌توانید تعادلی میان فعالیت‌های کلاسی ایجاد کنید: خودارزیابی (درونی) و مطابقت با بازخورد دریافتی (بیرونی). شما تنها با مشاهده واکنش دانش آموزان به هر یک از وظایف کلاسی، می‌توانید ببینید و بشنوید که هر یک به کدام الگو بهتر پاسخ می‌دهند.

بخش قابل‌توجهی از توانایی شخص در استفاده از آموخته‌هایش، بستگی به میزان اطمینان فرد از تسلطش بر آن حوزه دارد. وقتی الگوهای بستر متقاعد شدن فرد ارضا شوند، احتمال استفاده افراد از عناصر دخیل در آن یا انجام فعالیت‌های مربوط به آن زمینه بیشتر خواهد شد.

اگر کودکی به شش یا هفت بار تکرار در یک فعالیت احتیاج داشته باشد تا از آموختن آن مهارت اطمینان حاصل کند، بعید است که در طول یک روز تحصیلی در مدرسه به تعداد تکرار مورد نیازش دست یابد. پیشنهاد من به معلمان این است که هنگامی که متوجه می‌شوند کودک نسبت به آنچه آموخته است احساس اطمینان نمی‌کند، سؤالات مربوط به بستر و حالت متقاعد شدن را از کودک بپرسند: «چطور متوجه می‌شوید که شخصی در انجام کارهایش خوب عمل می‌کند؟» «چند بار باید ببینید کسی کاری را درست انجام می‌دهد (یا جواب صحیح را از آنها بشنوید یا همراه آنها عملی را انجام دهید و غیره) تا مطمئن شوید که در آن کار خوب است؟» پس از آن می‌توانید تکالیف منزل را بر اساس تعداد تکرار، معین کنید یا برایشان مدت زمان مشخص در نظر بگیرید. اگر دانش آموزی حالت متقاعد شدن اصولی داشته باشد، (هرگز به طور کامل قانع نشود)، می‌فهمید که ممکن است یک روز از عملکردش راضی باشد و نسبت به آن متقاعد شده باشد و روز بعد دیگر از توانایی‌اش مطمئن نباشد. در این حالت بهترین کار این است که دفعات قبلی

که از توانایی‌اش اطمینان حاصل کرده بود را به او یادآوری کنید.

در زمینه مدرسه، نمایه زبان و رفتار می‌تواند به دو روش مفید واقع شود. اول اینکه می‌توان از آن برای شناسایی دانش آموزانی که در جو عمومی کلاس قادر به انجام فعالیت‌ها نیستند استفاده کرد و برنامه‌ریزی مناسبی برای آنها ارائه داد. دوم اینکه، می‌توان با استفاده از آن به معلمان کمک کرد که الگوهایی که به طور ناخودآگاه درحال استفاده و ترویج آنها در طول ترم هستند را شناسایی کنند.

دانش‌آموزان بزرگسال

یادگیری به خودی خود یک زمینه است. یادگیری، دریافت اطلاعات جدید و استفاده شخصی از آن است، در حالی که استفاده از آنچه قبلاً آموخته‌اید، نیاز به مجموعه‌ای متفاوت از رفتارها دارد. همانطور که می‌توانید حدس بزنید، این فرایند دنباله‌ای از زمینه‌هاست: به دست آوردن و اندوختن یک چیز جدید از بیرون، ارزیابی آن در درون، استفاده از آن و تخمین نتایج درونی و بیرونی حاصله و احتمالاً میزان مناسبی از راه‌حل روندی برای پیروی از مراحل.

برای اینکه کسی مطلب جدیدی یاد بگیرد، باید در حالت بیرونی باشد. اگر شخصی در حالی که همچنان در حالت درونی است، سعی کند چیز جدیدی یاد بگیرد، اطلاعات جدید با استانداردهای قبلی و معیارهای موجود در شخص مطابقت نخواهد یافت. در نتیجه، توانایی دستیابی به اطلاعات جدید محدود خواهد شد. در برخی دوره‌های آموزش بزرگسالان، ابتدا از دانش آموزان خواسته می‌شود که هرآنچه از قبل در مورد یک موضوع می‌دانند را کنار بگذارند، تا بتواند روش جدید اندیشیدن به آن را راحت‌تر بپذیرند. از آنها

خواسته می‌شود که پس از آن که اطلاعات جدید را از بر شدند، تفکری انتقادی در پیش بگیرند. با این حال، من به شخصه از این که برای گذارندن یک دوره آموزشی به من بگویند که آموخته‌ها و تجربیاتت را پشت در کلاس رها کن متنفرم، به خصوص اگر مدت زمان زیادی برای کسب آن تجربه و اطلاعات گذرانده باشم.

شاید شما بخواهید از روشی مناسب‌تر برای کمک به دانش‌آموزان به منظور وارد شدن به حالت بیرونی در حین یادگیری فعالیت‌ها استفاده کنید.
راحت‌ترین راه این است که در ذهن دانش‌آموزان برای خود اعتبار ایجاد کنید تا نسبت به شما الگوی بیرونی داشته باشد. همانطور که همهٔ مربیان هم‌صنف من اشاره می‌کنند، ایجاد این اعتبار بیش از همه برای دانش‌آموزان بزرگسال اهمیت دارد.

راه‌حلی برای حواس پرتی‌های مداوم

رقابت زیادی برای جلب توجه وجود دارد و در عین حال این طور به نظر می‌آید که دوره‌های زمانی که افراد می‌توانند طی آن روی حرف‌های شما تمرکز کنند، مدام در حال کوتاه‌تر شدن است. با توجه به نیازهای مربوط به افزایش بهره‌وری فردی و برای پاسخگویی به متن‌ها و برنامه‌ها در عرض چند ثانیه، بسیاری از افراد خود را تحت فشار زیاد و مداوم احساس می‌کنند. علاوه بر این، مردم به دریافت حجم کمی از اطلاعات، مانند توییت‌های کوتاه و کشیدن تصاویر به سمت چپ یا راست و بالا یا پایین در کسری از ثانیه عادت کرده‌اند، به طوری که خواندن جملات طولانی (مانند همین متن) برای بسیاری از افراد دشوار است.
این امر، یادگیری، تلفیق، کاربرد و به یاد آوردن مهارت‌ها و اطلاعات جدید را

بیش از پیش به چالش می‌کشد.

راه حل باید با نوع عملکرد افراد مطابقت داشته باشد وگرنه به علت نیاز به تلاش زیاد، تصمیم می‌گیرند که فرایند یادگیری را متوقف کنند. میزان ترک تحصیل در دوره‌های آموزشی الکترونیکی بسیار زیاد است، زیرا موضوع یا چهارچوب ارائهٔ آن چنان که باید انگیزه ایجاد نمی‌کند، مخاطب زمان کافی ندارد، زمان یادگیری را در برنامه‌ریزی‌های خود در نظر نگرفته است، هیچ عواقب ناگواری در صورت ترک تحصیل تهدیدش نمی‌کند، از دوره خسته شده است و ...

به همین دلیل چهارچوب‌های یادگیری کوتاه‌مدت و شبیه‌سازی فرایند یادگیری در قالب بازی توسعه یافته است، چرا که طی آن میان افراد تعامل بالایی صورت می‌گیرد. اگر این اعمال به خوبی انجام شوند، بخشی از این چهارچوب‌ها واقعاً مؤثر خواهند بود، چرا که هر چهارچوب، بر اساس نیازهای یک الگو از الگوهای مختلف نمایه زبان و رفتار طرح ریزی شده است. برای این که افراد را علاقه‌مند کرده و این اشتیاق را در آنان حفظ کنید، علاوه بر این که باید اطلاعات را در میزان پایین و بخش‌های کوتاه‌مدت و کوچک به آنها ارائه دهید، باید آنها را ملزوم به پیروی از یک رویه کنید، چرا که در این صورت یاد گیرنده، انگیزه‌ای برای انجام فرایند خواهد داشت. شروع کار با روایت یک داستان، بهترین روش برای واردن کردن افراد به یک روند مشخص است (داستان‌ها یک آغاز، میانه و پایان، یعنی یک روند دارند).

داستان‌ها ترکیبی از الگوهای روندی و شخص درخود دارند، اما هر روش جذاب دیگری که یادگیرنده را در طول روند سرگرم نگه دارد نیز برای این هدف مؤثر خواهد بود.

همچنین برای جلب توجه افراد، لازم است یک عنصر که حال و هوای تازگی دارد (دگرسان) نیز در فرایند حضور داشته باشد. تحرک و فعالیت راهی برای ایجاد تفاوت است، چراکه از ثبات (همسانی) به دور است. این امر در شرایط ویژه اهمیت می‌یابد، چرا که افراد از طریق گوشی‌های همراهشان در حال یادگیری هستند و صفحه نمایش گوشی در مقایسه با تمام چیزهایی که در محیط اطراف گوشی در حال گذر هستند، بسیار کوچک است. از آنجا که ما در مورد یادگیری صحبت می‌کنیم، بازخورد در مورد عملکرد فرد نیز حائز اهمیت است (بیرونی) و به اندازهٔ دریافت لایک و بازدیدهای بالای ویدئو موجب ترشح دوپامین می‌شود.[۵۸]

به همین دلایل من با استفاده از چهارچوب یادگیری در سطح میکرو، چندین برنامه ایجاد کردم. این برنامه‌ها شامل چهارچوب‌ها و قواعد کوتاه مدت، سرگرمی و بازی (به همراه جدیت گاه به گاه!)، بازخورد و عناصری هستند که رنگ و بوی تازگی دارند. برنامه پیشرفته تأثیرگذاری بر کسب و کار[۶۱] [۵۹] برای رهبران خانم و مدیرانی است که می‌خواهند تأثیر خود را بدون نیاز به مرخصی کاری افزایش دهند. نمایه زبان و رفتار برای آموزش فروش دیجیتالی[۶۲][۶۰] به متخصصان فروش این توانایی را می‌دهد تا مهارت‌های زبان و رفتاری که مستقیماً با کارشان ارتباط دارد را بیاموزند. این برنامه‌ها تعامل و ارتباطات فردی را با جریان‌های دیجیتالی بسیار جذاب و عملی در هم می‌آمیزند و بر انطباق فوری مهارت‌ها و هر آنچه در زندگی فرد یادگیرنده درحال رخ دادن است تأکید دارند.

اما همان‌طور که کارکرد ما با تکنولوژی روز به روز درحال پیشرفت و تحول است، باید چهارچوب‌ها و روش‌های یادگیری‌مان را نیز توسعه داده و

به‌روزرسانی کنیم.

فصل سی و سوم: نمایه های پیش فرض

پیش فرض‌ها، تنظیماتی استاندارد در رایانه و سایر دستگاه‌های شما هستند. آنها همان چیزهایی هستند که دستگاه شما، فرض را بر اساس آن عملکردها قرار داده و اگر دستورالعمل متفاوتی به آن ارائه نکنید، همیشه بر همان اساس کار خواهد کرد. از الگوهای نمایه زبان و رفتار نیز می‌توانید برای تخمین اطلاعات پیش‌فرض در مورد افراد و موقعیت‌هایی استفاده کنید که شاید پیش از این قادر به تحقیق و تفحص درباره آنها نبوده‌اید. آیا می‌دانید الگوهای پیش فرضی که احتمالاً همیشه درحال عمل هستند مگر خلاف آنها ثابت شوند، کدامند؟

به عنوان مثال، من وقتی شروع به ارائه سخنرانی به گروهی از افراد می‌کنم که هنوز آنها را نمی‌شناسم، به نظرم بهتر است چنین درنظر بگیرم که احتمال دارد افراد این گروه دیرباور باشند و به احتمال زیاد از الگوهای زیر پیروی کنند:

- نسبت به من **درونی**: هر یک از آنها با خود می‌اندیشد: «این زن کیست و چه چیزی باعث می‌شود فکر کند که چیزی برای ارائه به من در اختیار دارد؟»
- **خلاف جهت** نسبت به آنچه من در حال ارائه دادن آن هستم: آنها تمام خطاها، اشتباهات، اظهارات نامناسب و نمونه‌هایی که برایشان ملموس نیست را متوجه می‌شوند.
- **اصولی:** آنها هرگاه من چیزی بگویم که با آن موافق هستند از من خوششان می‌آید و هرگاه چیزی خارج از محدوده علایق آنها بگویم، با

- توجه به انتظاراتشان، از من بدشان خواهد آمد. آنها با هر ایده یا جمله تصمیم می‌گیرند. این افراد کسانی هستند که پیش از آن که جمله‌تان را تمام کنید، صحت آن را از طریق گوشی‌های همراهشان بررسی خواهند کرد.

اگرچه ممکن است این نوع نگرش در نگاه اول منفی به نظر برسد، اما در حقیقت به من کمک می‌کنند تا به خوبی آماده شوم. اگر (حداقل در ابتدا) تصور کنم که گروه مخاطب من از الگوی درونی برخوردارند، درست در آغاز ارائه‌ام دو کار را انجام خواهم داد: در جهت ایجاد اعتبار قدم برمی‌دارم و از زبان تأثیرگذار مختص الگوی درونی استفاده خواهم کرد: «من اطلاعاتی را به شما ارائه می‌دهم که بد نیست در محیط کاری خود به آن توجه کنید. من از شما دعوت می‌کنم که این اطلاعات را با تجربه خودتان مقایسه کنید و خودتان تصمیم بگیرید که با این اطلاعات چه کار کنید».

پیشنهاد من برای توجه به الگوی خلاف جهت مخاطبان این است: «شما محیط کار خود را بهتر از من می‌شناسید. اکنون ما این شانس را در اختیار داریم که این‌ایده‌ها را با محیط کار شما تطبیق دهیم. من مطمئنم که خودتان متوجه می‌شوید که کدام بخش‌ها برای محیط کاری شما مناسب هستند و کدام بخش‌ها چنین نیستند.» برای مقابله با الگوی اصولی، من مرتباً مخاطبانم را رصد می‌کنم تا متوجه نشانه‌های اختلاف نظر، سردرگمی و نگرانی در آنها شوم. به علاوه اطمینان حاصل می‌کنم که از زبان تأثیرگذار بر الگوی درونی استفاده کنم و از اظهار نظرات قطعی بپرهیزم. من از افرادی که نگران به نظر می‌رسند دعوت می‌کنم تا به من بگویند که به چه چیزی می‌اندیشند تا بتوانم به آنها پاسخی دهم که نگرانی‌شان مرتفع شود. برای مشاهده کامل فرمول چهار قسمتی برخورد با افراد دیرباور، به فایل صوتی من با موضوع ارائه ایده‌ها به افراد دیر باور مراجعه کنید. [۶۱]

هنگامی که رفتارهای مرتبط با الگوهای نمایه زبان و رفتار را می‌شناسید، می‌توانید نمایه پیش فرض بسیاری از موقعیت‌ها را پیش‌بینی کنید. شما می‌توانید الگوهایی را شناسایی کنید که پیش‌فرض قرار دادن آنها ایمن و بی‌خطر است مگر خلاف آن ثابت شود. من از کلمه «ایمن» عمداً استفاده می‌کنم، چرا که اگر شما به صورت ناخودآگاه، الگویی مخالف الگوی مخاطبانتان را پیش فرض قرار دهید، نتیجه اش فاجعه‌بار خواهد بود.

به عنوان مثال، ممکن است (به طور ناخودآگاه) فرض کنید که گروهی که قرار است با آنها صحبت کنید صرفاً به این علت که شما را استخدام کرده‌اند، نسبت به شما الگوی بیرونی دارند. در نتیجه، هنگامی که ارائه خود را شروع می‌کنید، ممکن است با این فرض که آنها به هر آنچه شما می‌گویید اطمینان دارند، فراموش کنید که ابتدا برای خود اعتبار ایجاد کنید. در این شرایط، کاملاً محتمل است که توسط یکی از اعضای گروه مورد انتقاد واقع شوید.

آرونا، دانشجو و مشتری من، مجبور بود برای شرکتش، موضوعی را در یک سالن آمفی‌تئاتر بزرگ با فضای بسته و تقریباً تاریک ارائه دهد. او باید در پایین‌ترین نقطه سالن که نور پروژکتور روی آن بخش تنظیم شده بود، می‌ایستاد و درحال نگاه کردن به افرادی که در ردیف اول نشسته بودند موضوع را برایشان توضیح می‌داد. درست وقتی که او آمادهٔ شروع سخنرانی‌اش بود، مردی که در تاریکی، تشخیص چهره‌اش ناممکن بود، از ردیف‌های آخر فریاد می‌زند: «هی آرونا، تو هنوز به همان زیبایی ۲۰ سال پیش هستی» و همه حضار شروع به خندیدن می‌کنند. نه تنها این، بلکه این حقیقت که تمام حضار برای یک شرکت کار می‌کنند، احتمالاً باعث می‌شد که به این فکر فرو روند که: «وای! آیا آنها ۲۰ سال پیش رابطه داشتند؟»، «چرا آن فرد این حرف

را زده؟»، «آیا آنها رابطه نزدیکی داشتند؟»، «یعنی آنها چه نوع ارتباطی داشتند؟» و مطمئناً دیگر به موضوعی نمی‌اندیشیدند که آرونا می‌خواست ارائه دهد.

بسیاری از زنانی که کارشان به واسطهٔ این سبک مغزی‌ها و عیاشی‌گری‌ها مختل می‌شود، غافلگیر می‌شوند و احساس خجالت‌زدگی می‌کنند. آنها فقط می‌خندند، چون همه می‌خندند. این کار اشتباه بزرگی است! زیرا اکنون حواس همه پرت شده است و چنانچه او به اوضاع رسیدگی نکند، اعتبار خود را میان حضار از دست بدهد. چنین به نظر می‌رسد که آقای جوکر، فرشی را از زیر پای او کشیده باشد و موجب سقوط او شده باشد. حتی ممکن است دل برخی‌ها برای فرد سخنران بسوزد! اما آرونا این اشتباه را نکرد. او سالها شاگرد من بود و به دام نیفتاد. او دقیقاً می‌دانست که وقتی کسی به سمتش «پوست موز» می‌اندازد و می‌گوید: «اینجا عزیزم! بیا اینجا و روی این پوست لیز بخور!» باید چه کار کند.

او از آنچه که در مورد چگونگی اداره وضعیت «پوست موز» آموخته بود استفاده کرد و آن پوست موز را دقیقاً به سمت کسی انداخت که آن را به سمتش پرتاب کرده بود؛ می‌توانم بگویم این کار را با ظرافت و نبوغ کامل انجام داده بود! آرونا در جواب گفته بود: «ای وای پیتر، متأسفم که نمی‌تونم همین حرف رو در مورد تو بزنم!». مجدداً همه خندیدند و او بلافاصله اعتبار خود را دوباره به دست آورد و یک ارائه عالی انجام داد. بعدها او به من گفت: «اگر نمی‌دانستم چگونه به آن پوست موزی که به سمتم پرتاب شده بود پاسخ دهم، احتمالاً در دام خندیدن به حرف او می‌افتادم و اعتبارم را از دست می‌دادم».

اثبات سخنانتان هم به معنای اثبات اعتبار و هم به مفهوم ارائه اطلاعات برای پشتیبانی از مطلب مورد نظرتان است. این عمل، الگوی درونی و خلاف جهت را در مخاطبانتان ارضا خواهد کرد.

در شرایط فروش، می‌توانید نمایه‌های پیش فرض را برای مشتریان فعلی و احتمالی خود مشخص کنید. بیایید فرض کنیم که شما یک مشاور رایانه هستید. شاید بسیاری از مشتریان شما نسبت به شما الگوی بیرونی داشته باشند. آنها به خاطر تخصصتان به شما مراجعه می‌کنند و اگر از آنها بپرسید که بهترین راه حل از نظر آنها چیست، احتمالاً سریعاً فرار خواهند کرد.

گروه بازاریابی یک شرکت بزرگ دارویی، استراتژی‌های بازاریابی جدید خود را هر ماه به نمایندگان فروش ارائه می‌دهد. ما نمایه‌های پیش فرض را هم برای نمایندگان فروش و هم برای مشتریان نهایی که پزشکان بودند ایجاد کردیم. گروه بازاریابی اینطور تشخیص داد که نمایندگان فروش، هنگام حضور در محل کار و بخش زیر نظرشان از نمایه زیر برخوردار بوده‌اند:

عمدتاً فعال، در جهت (متمرکز بر فروش)، **بیرونی** (نسبت به پزشکان)، **روندی و همسانی با استثناء.**

آنها همچنین تشخیص دادند که نمایندگان فروش هنگام برخورد با دفتر مرکزی و گروه بازاریابی نمایه متفاوتی دارند:

عمدتاً فعال، خلاف جهت (یافتن اشکالات استراتژی‌های بازاریابی)، **درونی** (ما بازار کار را بهتر از افرادی می‌شناسیم که در دفتر مرکزی هستند)، **روندی و همسانی با استثنا** (آنچه قرار است انجام دهیم را به طور کل

تغییر ندهید).

در نتیجه این تجزیه و تحلیل، گروه بازاریابی لیستی از نکات مربوط به زبان تأثیرگذار ارائه داد که باید در صحبت‌ها از آن استفاده یا امتناع می‌کردند. آنها همچنین استراتژی‌هایشان را به منظور مدنظر قرار دادن نمایه‌های متفاوت نمایندگان فروش (برای دو زمینه مختلف) و مشتریان (پزشکان)، مجدداً طراحی کردند.

اگر شما روان‌درمانگر یا مربی هستید، می‌توانید فرض کنید که مشتریان شما وقتی برای کمک به شما مراجعه می‌کنند از الگوی انگیزشی خلاف جهت برخوردارند.

به علاوه می‌توانید از زبان تأثیرگذار بر الگوی خلاف جهت در مطالب تبلیغاتی خود و هنگام صحبت با مراجعانتان استفاده کنید. «شما به این نتیجه رسیده‌اید که به قدر کافی با این مشکل دست و پنجه نرم کرده‌اید و اکنون می‌خواهید یک بار برای همیشه از شر آن خلاص شوید.»

نمایه‌های پیش فرض، نمونه‌ای از تعمیم دهی هستند. در صورتی که متوجه انتظارات مخاطب باشید و آنها را مدنظر قرار دهید، این نمایه‌ها برای‌تان مفید واقع خواهند شد.

فصل سی و چهارم: اختراعات و ابزارهای نمایه زبان و رفتار

از زمان توسعه نمایه زبان و رفتار، چندین ابزار، برنامه و نرم افزار هیجان‌انگیز دیگر نیز توسعه یافته‌اند.

پرسشنامه خودکار آنلاین مبتنی بر نمایه زبان و رفتار

جدیدترین پیشرفت من! نمایه زبان و رفتار خود در محل کارتان را به صورت رایگان در bit.ly/TheLabProfile بسازید. اگر مایل هستید نمایه‌های زیادی را به صورت خودکار و بدون مصاحبه با شخص دیگر ایجاد کنید، سه پرسشنامه آنلاین نمایه زبان و رفتار وجود دارد که می‌توانید در سطح گروه‌های بزرگ نیز از آن استفاده کنید:

iWAM

bit.ly/iWAMQuestionnaire

فهرست رفتارهای شغلی و انگیزشی[۶۳] (iWAM) پرسشنامه‌ای است که برای فعالیت‌های مرتبط با شغل همچون استخدام، کوچینگ و پروژه‌های آموزشی از آن استفاده می‌شود. این پرسشنامه بر اساس برنامه‌های متا طراحی شده است که مدلی از سبک‌های تفکر ضمنی است (که در آن ۴۸ پارامتر اندازه‌گیری شده و توضیح داده شده است). گزارش مدیریت iWAM

اولویت‌های انگیزشی و رفتاری فرد را در زمینه شغل مشخص کرده و نحوه برخورد این شخص در شغل‌های مختلفی همچون کارهای اداری، ارتباط با مشتری یا وظایف مدیریتی را پیش‌بینی خواهد کرد.iWAM تفکیک رفتاری[۶۴]، ترجیحات اصلی انگیزشی و حوزه‌های مشمول توسعه را پیش بینی می‌کند. پرسشنامه را می‌توان از طریق اینترنت تهیه کرد. iWAM در حال حاضر با بیش از ۱۵ زبان موجود است. تکمیل فرایند و تحویل نتیجه آزمون ۲۵ تا ۴۵ دقیقه طول می‌کشد. برای اطلاع از پیشینه آزمون و تحقیق کاملی که بر اساس محصولات ما انجام می‌شود، از صفحه تحقیق ما بازدید کنید.

قطب‌نمای هویتی[۶۵]

bit.ly/IdentityCompassTool

قطب‌نمای هویتی، ابزاری نوین برای انتخاب پرسنل است که از «ساختارهای فکری» موجود در فرد استفاده می‌کند. این ابزار، نحوه تفکر و تصمیم‌گیری افراد را در موقعیت‌های کاری معمولی ثبت می‌کند. این ابزار مشخص می‌کند که چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود و ارزش‌ها و اهداف شغلی آنها چیست. قطب‌نمای هویتی راهنمایی‌های روشنی در مورد اینکه هر یک از کارکنان در چه موقعیتی عملکرد بهتری دارد و چطور می‌توان در عملکرد آنها پیشرفت ایجاد کرد، ارائه می‌دهد و به ۱۹ زبان جهان ترجمه‌شده و موجود است.

سونار[۶۶] ذهنی[۶۷]

bit.ly/MindSonar

سونار ذهنی یک سیستم روان‌شناختی مبتنی بر شبکه است و NLP برنامه‌های متا (سبک‌های فکری) و معیارها را اندازه‌گیری می‌کند. برنامه‌های متا، عناصر سازندهٔ[۶۸] اساسی در نحوه تفکر و تأثیرگذاری بر رفتار شما و پاسخ عاطفی شما به یک موقعیت خاص هستند.

نرم‌افزار لیبرِتا اثر شلی رز شاروی

bit.ly/weongozi

لیبرِتا ابزاری است که تشخیص الگوهای نمایه زبان و رفتار را به صورت خودکار در می‌آورد و تطابق الگوهای شما با الگوهای فردی که در ارتباط با او هستید را ارزیابی می‌کند. این برنامه همچنین داده‌های فراوان نمایه زبان و رفتار مرتبط با انگیزه گروه‌های بزرگی از افراد، مانند مشتریان، کاربران نرم‌افزار و غیره را جمع آوری می‌کند.

لیبرِتا که به کمک دانشمندان برجستهٔ زبانشناسی محاسباتی، توسعه یافته است، دو حق ثبت اختراع در ایالات متحده برای تعیین علمی الگوهای موجود در زمینه را در اختیار دارد. این نرم افزار را می‌توان به منظور بررسی نامحدود جریان‌های زیادی به طور همزمان در هر مکانی تعبیه کرد.

برنامه‌های لیبرِتا

۱. داده‌های تحلیلی متعدد جدید را اضافه کنید تا انگیزه‌های مشتریانتان به شما نشان داده شود

این برنامه،ایده‌آل‌ترین محصول برای سیستم عامل‌های تحلیلی به منظور ایجاد اطلاعات جدیدی است که هیچ کس دیگری پیش از این جمع آوری نکرده است. لیبرِتا الگوهای اصلی انگیزشی را برای هر مشتری یا گروهی از مشتریان مشخص می‌کند و تضمین می‌کند که در پیام‌های خروجی شما از زبان صحیحی برای تعامل با افراد و ایجاد ارتباط با آنها استفاده شده است.

۲. نرخ بازخورد بازاریابی برون مرزی خود را افزایش دهید

الگوهای انگیزشی اصلی که مخاطب را در جهت مدنظر شما هدایت می‌کند، شناسایی کنید. لیبرِتا زمینه‌های مدنظر شما را آزمایش می‌کند تا از مناسب بودن زبان مورد استفاده شما با روند خرید مشتریان اطمینان حاصل کند.

۳. با تبلیغات آنلاین خود به مخاطبان متنوع دسترسی پیدا کنید

مشتریان علاقه‌مند را به سایت خود جذب کنید. برای افزایش تعداد کاربران از چندین الگوی انگیزشی به طور هم‌زمان در تبلیغات آنلاین و تلفن همراه استفاده کنید و مطمئن شوید که هیچ کس از کادر مورد نظر شما بیرون نمانده است.

۴. بهینه سازی نرخ تبدیل و تعداد بازدید

تبلیغات تلفن همراه و آنلاین خود را مطابق با الگوی انگیزشی غالب هر مشتری ایجاد کنید.

۵. از کارکرد کارمندان خود مطلع شوید

نیازی به پرسشنامه نیست. فرهنگ و خدمات شرکت و تحلیل رفتار[۶۹] لیبرتا، به شما این توانایی را می‌دهد تا با استفاده از لیبرِتا برای ایمیل[۷۰]ها، الگوهای انگیزشی کارکنان کل سازمان خود را کشف کنید. شما می‌توانید این کار را به صورت ماهانه انجام دهید تا میزان تأثیر وقایع در فرهنگ و روحیه شرکت خود را ارزیابی کنید.

۶. به کارمندان خود کمک کنید تا از ایمیل‌هایشان به صورت استراتژیک استفاده کرده و از ارتکاب خطا جلوگیری کنند.

لیبرِتا به هر یک از کارمندان این امکان را می‌دهد تا متوجه شوند که چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در شخصی می‌شود که برایشان ایمیل ارسال کرده است و راهنمایی‌هایی برای پاسخ دادن به مخاطب‌ها ارائه می‌کند و در نهایت نیز به ارزیابی تطابق پاسخ با الگوهای فرد می‌پردازد. از استفاده ناخواسته از زبانی که متناسب با الگوهای شخص دیگر نیست، خودداری کنید! برای اطلاعات بیشتر در مورد لیبرِتا، bit.ly/weongozi را بررسی کنید و خودتان با آن کار کنید.

برنامه انگیزه بخشی به همسر[۷۱] اثر شلی رز شاروی (مخصوص موبایل)

bit.ly/HusbandMotivatorAPP

این برنامه برای هر دو سیستم عامل iOS و Android موجود است.

همانطور که می‌دانید الگوهای نمایه زبان و رفتار در هر شخصی با توجه به زمینه مدنظر می‌تواند تغییر کند. بنابراین این برنامه از شما می‌خواهد تا یکی از این هفت زمینه موجود را برگزینید: فعالیت‌ها، مشاغل خانگی، روابط صمیمی، خانواده، کار / شغل، بهداشت و امور مالی. در هر یک از این زمینه‌ها، گزینه‌های مختلفی را می‌توانید به عنوان زمینه فرعی انتخاب کنید، بنابراین می‌توانید دقیقاً موضوعی را انتخاب کنید که می‌خواهید در آن به کسی انگیزه دهید.

این برنامه می‌تواند بارها و بارها در زمینه‌های مختلف استفاده شود.

من می‌دانم که شما در حال فکر کردن به این هستید که: «پس برنامه انگیزه بخشی به خانم‌ها یا مدیر یا مشتری چی؟ »ایده محشری است! ما روی آنها هم کار خواهیم کرد.

بخش پنجم: ضمیمه ها

فصل سی و پنجم: خلاصه ها و اطلاعات مفید

آنچه در این بخش به آن پرداخته می‌شود:

- خلاصه الگوهای نمایه زبان و رفتار و درصد توزیع هر کدام که می‌توانید در گزارش‌هایی که به افراد می‌دهید آنها را درج کنید.
- خلاصه زبان تأثیرگذار برای کمک به شما در برنامه ریزی آنچه می‌گویید یا می‌نویسید
- چکیده‌های تحقیق و منابع دیگر
- منابع، ابزارها، برنامه‌های یادگیری برای تسلط و غیره
- برگه نمایه زبان و رفتار برای استفاده در نمایه کردن افراد

امیدوارم به اندازه من از به کار بردن کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند، لذت ببرید.

فصل سی و ششم: خلاصه الگوهای نمایه زبان و رفتار

الگوهای انگیزشی

چه چیزهایی سبب تحریک انگیزه فرد می‌شود و چه چیزهایی آن را تضعیف می‌کند؟ در متن زیر، هر الگو در شدیدترین حالت ممکن آن توضیح داده شده است:

سطح: آیا فرد ابتکار عمل را به دست می‌گیرد یا منتظر حرکت دیگران می‌شود؟

فعال: عمدتاً بی‌ملاحظه عمل می‌کند و با انجام دادن کار، انگیزه می‌گیرد.

واکنشی: به واسطه تأمل، تحلیل، در نظر گرفتن وجوه مختلف و بازخورد، انگیزه می‌گیرد.

معیارها: این کلمات برچسب‌هایی هستند که هر فرد برای نشان دادن خوب بودن، درست بودن و مناسب بودن یک زمینه از آنها استفاده می‌کند. معیارها موجب تحریک واکنش جسمی و عاطفی مثبت می‌شوند.

جهت‌دهی: آیا محوریت انرژی انگیزشی فرد، روی اهداف متمرکز شده است یا مشکلاتی که باید حل شود یا از آنها جلوگیری کرد؟

در جهت: آنها به واسطهٔ رسیدن و دستیابی به هدف، انگیزه می‌گیرند. ممکن است در تشخیص مشکلات دچار شک شوند. در مدیریت اولویت‌ها خوب عمل می‌کنند.

خلاف جهت: تمرکز آنها یا بر رویاشکالات است یا بر روی هر چیزی که ممکن است موجب ایجاد مشکل شود. آنها به واسطهٔ حل کردن مشکلات، انگیزه می‌یابند و در حفظ تمرکز روی اهدافشان مشکل دارند.

منبع: آیا فرد به واسطه دریافت نظر از منابع بیرونی انگیزه می‌گیرد یا با استفاده از استانداردهای درونی خودش؟

درونی: آنها بر اساس استانداردهای درونی خود تصمیم می‌گیرند. آنها دوست دارند که اطلاعات بیرونی را با استناد و در مقابل استانداردهای درونی خودشان ارزیابی کنند.

بیرونی: آنها برای اطلاع از میزان خوب بودن عملکردشان به بازخورد بیرونی نیاز دارند. آنها با تأثیرگذاری، دریافت بازخورد و مشاهده نتایج انگیزه می‌گیرند.

علت: آیا فرد به طور مداوم به دنبال یافتن گزینه‌های دیگری برای انجام کار است یا ترجیح می‌دهد از روش‌های از پیش تعیین شده پیروی کند؟

گزینشی: آنها مدام مشغول توسعه و ایجاد رویه‌ها و سیستم‌ها هستند و دوست دارند از قوانین سرپیچی کرده یا آنها را بشکنند. آنها ممکن است در

پیروی از مراحل از پیش تعیین شده دچار مشکل شوند.

روندی: آنها ترجیح می‌دهند روند درست را قدم به قدم دنبال کنند و پس از شروع، انگیزه لازم برای تکمیل کردن آن روند را پیدا خواهند کرد. این افراد اگر پس از شروع کاری، هیچ روندی برای پیروی از آن پیدا نکنند، ممکن است در همان وضعیت گیر کنند.

عوامل تصمیم‌گیری: یک فرد چگونه به تغییرات واکنش نشان می‌دهد و به چه میزان به تغییر نیاز خواهد داشت؟

همسانی: وقتی وضعیت همه‌چیز یکسان بماند، انگیزه می‌گیرند. آنها هر ۱۵ تا ۲۵سال یک‌بار تحریک می‌شوند تا تغییری اساسی ایجاد کنند.

همسانی با استثنا: آنها ترجیح می‌دهند که وضعیت‌های متفاوت، به مرور رو به تکامل بروند. آنها هر ۵ تا ۷ سال یکبار به یک تغییر اساسی نیاز دارند.

دگرسانی: آنها خواهان تغییرات مداوم و شدید هستند. آنها هر یک تا دو سال، به یک تغییر اساسی نیاز دارند.

دگرسانی و همسانی با استثنا: آنها تکامل و انقلاب را دوست دارند. آنها هر سه سال یک‌بار به یک تغییر اساسی نیاز دارند.

الگوهای بهره‌وری

نحوه برخورد افراد در قبال دریافت اطلاعات، نوع مسئولیت‌ها، محیطی که باید در آن بالاترین میزان بهره‌وری را داشته باشند و نحوه تصمیم‌گیری آنها:

میدان دید: اندازه تصویری که فرد می‌تواند با آن کار کند چقدر است؟

جزئی: جزئیات و توالی‌های مشخص. آنها به جای نمای کلی به جزئیات ریز توجه می‌کنند.

کلی: نمای کلی و طرح بزرگ. می‌توانند برای دوره‌های کوتاه مدت با جزئیات هم کنار بیایند.

جهت توجه: آیا شخص به رفتار غیر کلامی دیگران توجه می کند یا صرفاً بر اساس تجربیات درونی خود تصمیم می‌گیرد؟

خودی: به تجربه خود بسنده می‌کند. متوجه رفتار و لحن صدای دیگران نمی‌شود.

دیگری: بازخوردهای واکنشی خودکار به رفتار غیر کلامی‌نشان می‌دهد.

بازخورد به استرس: چگونه فرد در برابر فشارهای عادی در یک زمینه خاص واکنش نشان می‌دهد؟

احساسی: به سطحی طبیعی از استرس، بازخورد عاطفی نشان می‌دهد. در حالت احساسی که به آن دچار شده باقی می‌ماند. برای کارهای پر استرس

مناسب نیست.

انتخابی: می‌تواند به صورت اختیاری احساساتی شود و از حالت احساسی خارج شود. در ابراز همدلی با دیگران خوب عمل می‌کند.

فکری: به سطحی عادی از استرس، بازخورد احساسی نشان نمی‌دهد. برای ایجاد ارتباط و ابراز همدردی چندان مناسب نیست.

سبک: فرد در چه محیط انسانی بالاترین میزان بهره‌وری را دارد؟

مستقل: تنها باشد و مسئولیت فردی به عهده داشته باشد.

هم‌جوار: کنترل حوزه خود را داشته باشد، درحالی که دیگران نیز در آن حضور دارند.

تعاونی: همراه با دیگران در یک تیم باشد و مسئولیت مشترکی با دیگران به عهده داشته باشد.

سازمان‌دهی: تمرکز فرد بیشتر بر کدام است؟ افراد، افکار، احساسات و تجربیات یا وظایف، ایده‌ها، سیستم‌ها و ابزارها؟

شخص: متمرکز بر افراد، روابط، تجارب و افکار احساسی لسا. توجه به این مسائل را وظیفه خود می‌داند.

شیء: متمرکز بر وظایف، سیستم‌ها، ایده‌ها، ابزارهاست. انجام کار برایش از بیشترین اهمیت برخوردار است.

ساختار قانون: آیا شخص برای خود و دیگران قوانینی دارد؟

من / من: قوانین من برای من / قوانین من برای شما. قادر است به راحتی به دیگران بگوید که چه انتظاراتی دارد.

من/. (خالی): قوانین من برای من / اهمیتی ندارد. به دیگران اهمیتی نمی‌دهد.

هیچ/من: هیچ قانونی برای من / قوانین من برای شما. الگوی معمول مدیران میانی

من/شما: قوانین من برای من / قوانین شما برای شما. مردد است که به دیگران بگوید چه کنند.

بستر متقاعد شدن: فرد برای شروع فرایند قانع شدن در مورد یک چیز، به چه نوع اطلاعاتی نیاز دارد؟

دیدن: شواهد را ببیند.

شنیدن: چیزی از خود فرد یا درباره‌اش بشنود.

خواندن: گزارشی در مورد عملکرد فرد بخواند.

انجام دادند: کاری را همراه فرد انجام دهد.

حالت متقاعد شدن: باید برای اطلاعات یا شواهدی که قبلاً جمع‌آوری شده‌اند، چه اتفاقی بیفتد تا فرد نسبت به چیزی متقاعد شود؟

تعداد نمونه‌ها: برای قانع کردن آنها باید تعداد معینی از داده‌ها را در اختیار آنها بگذارید.

خودکار: آنها با کسب مقدار کمی‌اطلاعات سریعاً قانع می‌شوند. آنها به سختی نظر خود را تغییر می‌دهند.

اصولی: آنها هرگز کاملاً قانع نمی‌شوند. هر روز یک روز جدید است و باید دوباره همه چیز را بررسی کنند.

دوره زمانی: آنها قبل از قانع شدن باید برای مدت معینی اطلاعات جمع‌آوری کنند.

درصد توزیع الگوها

درصد توزیع الگوهای نمایه زبان و رفتار در زمینه کار براساس گفته‌ها، راجربیلی
سطح: عمدتاً فعال ۱۵-۲۰٪ به میزان برابر فعال و واکنشی ۶۰-۶۵٪ عمدتاً واکنشی ۱۵-۲۰٪
جهت دهی: عمدتاً درجهت ۴۰٪ به طوریکسان درجهت و خلاف جهت ۲۰٪ عمدتاً خلاف جهت ۴۰٪
منبع: عمدتاً درونی ۴۰٪ به میزان یکسان درونی و بیرونی ۲۰٪ عمدتاً بیرونی ۴۰٪
علت: عمدتاً گزینشی ۴۰٪ به میزان یکسان گزینشی و روندی ۲۰٪ عمدتاً روندی ۴۰٪
عوامل تصمیم گیری: همسانی ۵٪ همسانی با استثنا ۶۵٪ دگرسانی ۲۰٪ همسانی با استثنا و دگرسانی ۱۰٪
میدان دید: عمدتاً جزئی ۱۵٪ به میزان یکسان جزئی و کلی ۲۵٪ عمدتاً کلی ۶۰٪
جهت توجه: خودی ۷٪ دیگری ۹۳٪
بازخورد به استرس: احساسی ۱۵٪ انتخابی ۷۰٪ فکری ۱۵٪
سبک: مستقل ۲۰٪ هم جوار ۶۰٪ تعاونی ۴۰٪
سازماندهی: عمدتاً شخص ۱۵٪ به اندازه یکسان شخص و شیء ۳۰٪ عمدتاً شیء ۵۵٪
ساختار قانون: من/من ۷۵٪ من/. ۳٪ هیچ/من ۷٪ من/شما ۱۵٪
بستر متقاعد شدن: دیدن ۵۵٪ شنیدن ۳۰٪ خواندن ۳٪ انجام دادن ۱۲٪
حالت متقاعد شدن: تعداد نمونه ۵۲٪ خودکار ۸٪ اصولی ۱۵٪ مدت زمان ۲۵٪

فصل سی و هفتم: خلاصه بخش زبان تأثیرگذار

الگوهای انگیزشی

سطح

فعال: انجامش بده؛ برو تو کارش؛ تمومش کن؛ منتظر نمون؛ فقط انجامش بده؛ همین حالا

واکنشی: دقت کن؛ درباره‌اش فکر کن؛ منتظر بمون؛ تجزیه و تحلیل کن؛ در نظر بگیر؛ احتمالش هست؛ امکان داره؛ شاید.

جهت‌دهی

در جهت: مزایای این مسئله ... هستند؛ دستیابی؛ به دست آوردن؛ داشتن؛ گرفتن؛ شامل شدن؛ رسیدن.

خلاف جهت: جلوگیری کنید؛ اجتناب کنید؛ ثابت بمانید؛ مقابله نکنید؛ کنار بگذارید؛ خلاف جهت ... حرکت کنید؛ لازم نیست نگران باشید.

منبع

درونی: فقط شما می‌توانید تصمیم بگیرید؛ اختیار تصمیم‌گیری با شماست؛

شاید بخواهید این نکته را هم در نظر بگیرید؛ این مسئله به شما بستگی دارد؛ نظر شما چیست؟؛ می‌خواستم نظر شما را راجع به آن مسئله بدانم.

بیرونی: دیگران متوجه این مسئله خواهند شد؛ با این کار چنین بازخوردی به دست می‌آورید؛ نتایج؛ ارجاع منابع؛ فلانی و بهمانی این طور فکر می‌کنند که ...

علت

گزینشی: قوانین را فقط برای آنها نقض کنید؛ فرصت‌ها؛ تنوع؛ امکانات نامحدود؛ انتخاب‌های زیاد؛ گزینه‌های جایگزین؛ به علاوه.

روندی: سلسله مراتبی و به ترتیب صحبت کنید: اول.. . سپس. .. پس از آن ... مرحله آخر؛ راه درست؛ چگونه؛ آزمونش را پس داده و صحیح است.

عوامل تصمیم‌گیری

همسانی: همانطور که بود؛ همانطور که می‌دانید؛ مثل قبل؛ یکسان؛ مشابه؛ بدون تغییر؛ همانطور که همیشه انجامش می‌دادید.

همسانی با استثنا: بیشتر؛ بهتر؛ کمتر؛ همان به جز؛ درحال پیشرفت؛ در مسیر ارتقاء؛ بهبود تدریجی؛ مشابه اما حتی بهتر؛ حرکت به جلو؛ رشد؛ بهبود.

دگرسانی: جدید؛ کاملاً متفاوت؛ برخلاف هر چیز دیگری؛، منحصر به فرد؛

خاص؛ کاملاً تغییر یافته است؛ غیرقابل تشخیص؛ تغییر؛ تعویض؛ چرخش کامل؛ کاملاً جدید؛ بی سابقه؛ تنها مورد.

همسانی با استثنا و دگرسانی: رویکرد کاملاً متفاوت؛ توسعه و بهبود یافته؛ کاملاً جدید و بسیار بهتر از گذشته؛ به‌روزرسانی جدید.

الگوهای بهره‌وری

میدان دید

جزئی: دقیقاً؛ عیناً؛ مشخصاً؛ جزئیات زیادی ارائه می‌دهد.

کلی: تصویر کلی؛ اساساً؛ نکته اینجاست که؛ به طور کلی؛ مفاهیم.

جهت توجه

خودی: روی محتوا تمرکز می‌کنند؛ معیارهایشان را با راه‌هایی که به واسطه آن متقاعد می‌شوند و حالت خود، مطابقت می‌دهند؛ فقط شما می‌توانید تصمیم بگیرید، می‌توانید گزارشش را مشاهده کنید؛ بنابراین شما می‌توانید تصمیم بگیرید؛ آنچه برای شما حائز اهمیت است؛ از آنجایی که X برای شما مهم است من پیشنهاد می‌کنم که ...

دیگری: آنها تحت تأثیر عمق ارتباط قرار می‌گیرند، پس رفتار غیرکلامی‌آنها را تقلید کرده و به همان صورت با آنها بازپس گردانید؛ از آنجایی که X مهم

است ... (ببینید موافقت می‌کنند یا نه)، پس بهتر است ...، اینجا را نگاه کنید (به چیزی اشاره کنید).

بازخورد به استرس

احساسی: تجربه هیجانی که فراموشش نخواهید کرد؛ هیجان انگیز؛ باورنکردنی؛ فوق‌العاده.

انتخابی: همدلی؛ مناسب؛ از نظر عقلانی خوب به نظر می‌رسد و حس خوبی دارد.

فکری: منطقی؛ عقلانی؛ واقعیت بی‌پرده؛ حقایق محض؛ اندیشه‌های دقیق؛ آمار.

سبک

مستقل: شما باید خودتان این کار را انجام دهید؛ به تنهایی؛ مسئولیت تام.

هم‌جواری: مسئولیت با شماست؛ دیگران در این کار دخیل خواهند بود، اما مسئولیتش با شماست؛ شما رهبر تیم خواهید بود؛ دیگران را هدایت کنید؛ مسئولیت شما X است؛ مسئولیت آنها Y؛ این پروژه شما و در رابطه با مبحث X است.

تعاونی: ما؛ همه با هم؛ مسئولیت مشترک؛ بیایید این کار را با هم انجام

دهید.

سازماندهی

شخص: از نام افراد استفاده کنید؛ احساسات؛ افکار؛ احساس خوبی خواهد داشت؛ مردم دوستش دارند.

شیء: اشیاء، سیستم‌ها؛ مسئله این است که؛ هدف این است؛ روند؛ وظیفه.

ساختار قانون

من/من: (این عبارات بیانگر این است که فرد برای خود و دیگران تصمیم می‌گیرد)، شما می‌دانید که چه می‌خواهید؛ برای‌تان روشن است.

من/. : (از زبان الگوی درونی استفاده کنید)، تنها شما می‌توانید تصمیم بگیرید؛ پیشنهاد من این است که؛ این انتخاب برای شما بهترین گزینه خواهد بود.

هیچ/من: (از زبان الگوی بیرونی استفاده کنید)، حتی اگر اطمینان ندارید؛ این کارهایی است که باید انجام دهید؛ راه رسیدگی به این موضوع این است؛ اگر کس دیگری جای شما بود چه می‌کرد؟

من/شما: همه مثل هم نیستند؛ هرکس مسئولیت خودش را به عهده دارد؛ خودتان باید تصمیم بگیرید که چه راهی برای‌تان بهتر است؛ عیسی به کیش

خویش، موسی به کیش خود.

بستر متقاعد شدن

دیدن: این را ببینید؛ به این نگاه کنید؛ کاملاً واضح است که؛ نمایش دهید؛ چشم‌انداز؛ افق دید؛ نگاهی به تصویر؛ دیدن در عمل.

شنیدن: حرف آنها این است که؛ شایعات اینطور می‌گویند که؛ خبر خوشحال کننده این است که...

خواندن: من این مطلب را خوانده‌ام؛ این گزارش را بخوانید؛ می‌توانم اسناد مربوط به آن را برای‌تان ارسال کنم؛ متن را مرور کنید؛ تاریخچه مطلب را مرور کنید.

انجام دادن: بیایید این کار را عملی کنیم؛ عملاً به این مسئله بپردازیم؛ امتحانش کنیم؛ کمی‌با آن کار کنیم؛ روی آن کار کنیم.

حالت متقاعد شدن

تعداد نمونه: (از شماره استفاده کنید) سه مرتبه کافی است؛ باید دو بار انجامش دهیم؛ دوباره به این مطلب نگاه کنید؛ دوست دارید نمونه دیگری ببینید؟

خودکار: فرض کنید؛ بنا را بر صحت بگذارید؛ سریع تصمیم بگیرید؛ همین

الان.

اصولی: هر بار که از آن استفاده می‌کنید آن را امتحان کنید؛ هر زمان؛ عملکرد مداوم؛ خودت امتحانش کن و به حرف من بسنده نکن.

دوره زمانی: (مطابقت با مدت زمان) در طول زمان تغییر می‌کند؛ چند هفته دیگر؛ به مرور درخواهید یافت؛ بعد از این دوره زمانی درست خواهد شد.

فصل سی و هشتم: کاربرگ ها و پرسشنامه های نمایه زبان و رفتار

۱ - کاربرگ‌ها و پرسشنامه‌های نمایه زبان و رفتار: الگوهای انگیزشی

۲ - کاربرگ‌ها و پرسشنامه‌های نمایه زبان و رفتار: الگوهای بهره‌وری

نام: .....

نمایه گر: .....

تاریخ: .....

شرکت: .....

مقام: .....

زمینه: .....

سؤالات	دسته‌بندی‌ها	الگوها: شاخص‌ها
سؤالی برای سطح وجود ندارد	سطح _____	فعال: جملات پویا،محرک،کوتاه و واضح _____ واکنشی: امتحان کن - درباره‌اش فکر کن - می‌توانستی ... - صبر کن
از ... (شغل) خود چه انتظاراتی دارید؟	معیارها	
چرا این ... (معیارها) برای شما مهم است؟ (پرسیدن این سؤال تا ۳ بار مجاز است)	جهت دهی _____	درجهت: جلب - کسب - دریافت - گرفتن - دستیابی _____ خلاف جهت: شناخت،پرهیز و حذف مشکلات
چطور می‌فهمید که در ... (شغل مراجع) خوب عمل کرده‌اید؟	منبع _____	درونی: حس درونی فرد _____ بیرونی: حرف‌های دیگران - حقایق و شواهد
چرا ... (شغل فعلی) را انتخاب کرده‌اید؟	علت _____	گزینشی: منابع - انتخاب‌ها - احتمالاًت - تنوع _____ روندی: داستان - شیوه - ملزومات - گزینه‌های انتخاب نشده
رابطه میان ... (شغل امسال و سال گذشته) چیست؟	عوامل تصمیم‌گیری _____	همسانی: مشابه - بدون تغییر _____ همسانی با استثنا: بهترشدن - مقایسه _____ دگرسانی: تغییر - جدید - خاص _____ همسانی با استثنا و دگرسانی: جدید و مقایسه

نام: .....

نمایه گر: .....

تاریخ: .....

شرکت: .....

مقام: .....

زمینه: .....

سؤالات	دسته بندی‌ها	الگوها: شاخص‌ها
(سؤالی برای میدان دید و جهت توجه وجود ندارد)	**میدان دید**	
	_____	**جزئی:** جزئیات، توالی، دقیقاً
	_____	**کلی:** نمای کلی، تصویر کلی، نظم تصادفی
	جهت توجه	
	_____	**خودی:** پاسخ‌های کوتاه یکنواخت
	_____	**دیگری:** پاسخ‌های پویا، توصیفی و خودکار
در مورد (وضعیت کار) برایم بگو که مشکل برایت ایجاد کرده است.	**بازخورد به استرس**	
	_____	**احساسی:** احساساتی می‌شود و احساساتی می‌ماند
	_____	**انتخابی:** احساساتی می‌شود و سپس به حالت عادی برمی‌گردد
	_____	**فکری:** احساساتی نمی‌شود
در مورد (وضعیت کار) که این (معیارها) را داشت برایم بگویید. (منتظر جواب باشید) چه چیزی را راجع به آن دوست داشتید؟	**سبک**	
	_____	**مستقل:** تنها، من، مسئولیت فردی
	_____	**هم جوار:** کنترلگر، در کنار دیگران
	_____	**تعاونی:** ما، تیم، مسئولیت‌های مشترک
	سازماندهی	
	_____	**شخص:** افراد، احساسات، واکنش‌ها
	_____	**شیء:** ابزارها، وظایف، ایده‌ها
راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارتان) برای شما چیست؟ راه مناسب افزایش موفقیت در (محل کارشان) برای دیگران چیست؟	**ساختار قانون**	
	_____	**من / من:** قوانین من برای من / قوانین من برای شما
	_____	**من / .** (بازهٔ زمانی): قوانین من برای من / اهمیتی ندارد
	_____	**هیچ / من:** هیچ قانونی برای من / قوانین من برای شما
	_____	**من / شما:** قوانین من برای من / قوانین شما برای شما
چطور متوجه می‌شوید که شخص دیگری (اندازه شما) در (کارش) موفق است؟ چندین بار باید (ببینید، بشنوید، بخوانید، عمل کنید) تا قانع شوید که کارشان خوب است؟	**بستر متقاعد شدن**	
	_____	**دیدن - تعداد نمونه:** عدد بدهید
	_____	**شنیدن - خودکار:** بنا را بر صحت بگذارید
	_____	**خواندن - اصولی:** هیچگاه کاملاً متقاعد نمی‌شوند
	_____	**انجام دادن - دوره زمانی:** دوره زمانی ارائه دهید

فصل سی و نهم: چکیده های تحقیق و پژوهش

از زمان انتشار نسخه‌های اول و دوم «کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند»، افراد بسیاری در حمایت از مطالب این کتاب در تحقیقات و برنامه‌های خودشان به آن اشاره کرده‌اند[۶۲]. تا آنجا که من می‌دانم، حداقل سه پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد در مورد برنامه‌های متا یا نمایه زبان و رفتار انجام شده است که دو مورد آن در این فصل ذکر شده‌اند.

یک پایان‌نامه که روی موضوع ترک تحصیل دبیرستانی‌ها در مونترال و توسط لیلیان لاپلانته انجام شده بود نشان داد که اکثر دانش آموزانی که در این تحقیق نمونه قرار گرفته و ترک تحصیل کرده بودند نسبت به مدرسه از الگویی بیرونی برخوردار بوده‌اند[۶۳]. مقالات بسیار دیگری با استفاده از نمایه زبان و رفتار نگاشته و منتشر شده‌اند[۶۴]. در بخش زیر، چکیده اصلی دو پایان‌نامه کارشناسی ارشد نگاشته شده بر روی این موضوع آورده شده است.

پایایی بین ارزیابان نمایه زبان و رفتار[۷۲]

اتین گادین - دانشگاه مونتکون

پایایی بین ارزیابان نمایه زبان و رفتار در دو مطالعه جداگانه با استفاده از ضریب کاپای کوهن[۷۳] (کوهن، ۱۹۸۶) تأیید شد[۶۵]. در اولین مورد، در سال ۱۹۹۳، داده‌های تحلیل شده از مصاحبه‌های ضبط شده با سی و چهار نفر به دست آمد. در طول مطالعه دوم در سال ۱۹۹۵، با هشتاد و چهار نفر در

زمینه تصمیم‌گیری شغلی مصاحبه صورت گرفت .

تجزیه و تحلیل‌های انجام شده روی هر یک از این مطالعات، نشان داد که یک توافقِ درون ارزیابِ معنادار وجود دارد که برای ضریبِ پایاییِ آماریِ یازده دسته از بین سیزده دسته نمایه زبان و رفتار آماده شده است. در هیچ یک از سال‌های ۱۹۹۳ و برای دسته بازخورد به استرس، نتیجه مهمی به دست نیامد و علت آن نیز احتمالاً این بوده است که ارزیابان از فایل‌های ضبط‌شده صوتی مصاحبه شوندگان استفاده می‌کردند و نتوانستند ارتباطات غیرکلامی‌سوژه‌ها را مشاهده کنند. برای دسته میدان دید نیز در مطالعه سال ۱۹۹۳ به نتیجهٔ قابل اعتماد و قابل توجهی دست نیافتند. در سال ۱۹۹۵ نیز برای دسته بندی سطح به نتیجهٔ قابل توجهی دست نیافتند.

هیچ استنباط خاصی برای الگوهای سه دسته بالا در نمایه زبان و رفتار وجود ندارد. در چنین مواردی، پایایی بین ارزیابان به میزان آموزش و تجربه ارزیاب بستگی دارد.

به طور خلاصه، در هر دو مطالعه، ده دسته از دسته‌های نمایه زبان و رفتار، ضریب اطمینان قابل توجهی از نظر آماری کسب کرده‌اند و آنها عبارتند از: جهت، منبع، علت، عوامل تصمیم‌گیری، جهت توجه، سبک، سازمان دهی، ساختار قانون، بستر متقاعد شدن و حالت متقاعد شدن. این دو تحقیق نشان دادند که برای آن دسته‌هایی از نمایه زبان و رفتار که از سؤالات مشخصی برای استنباط الگوها استفاده می‌شود، می‌توان به پایایی بین ارزیابان دست یافت. به علاوه می‌توان ارزیابان را به گونه‌ای آموزش داد که از پاسخ‌های به دست آمده از سؤالات نمایه زبان و رفتار به نتایج یکسانی از داده‌ها دست پیدا کنند.

Cohen, J. (1960). "A coefficient of agreement for nominal scales."

Educational and Psychological Measurement, 20(1), 37 - 46.

Godin, É. (1997). Inter - Judge Reliability of the LAB Profile®.

manuscript, Université de Moncton, Moncton, N.B., Canada

نمایه زبان و رفتار و تردید شغلی[۷۴]

میشلین سیرویس - دانشگاه مونکتون

یک مطالعه اکتشافی بر روی ۶۱ دانش‌آموز در سنین ۱۷ تا ۲۴ سال انجام شد. هدف از این مطالعه تعیین این مسئله بود که آیا با استفاده از نمایه زبان و رفتار می‌توان تفاوت‌های میان دانش آموزانی که به راحتی می‌توانند در مورد شغل آینده خود تصمیم بگیرند (۴۱ نفر) و دانش‌آموزانی که نسبت به تصمیم گیری‌های شغلی نامطمئن و مردد بودند (۲۰ نفر) را تعیین کرد یا خیر. همه دانش‌آموزان نمایه تصمیم شغلی (جونز، ۱۹۸۶) را تکمیل کردند و مصاحبه‌های مربوط به نمایه زبان و رفتار را انجام دادند.

داده‌های وصفی حاصل از مصاحبه‌های نمایه زبان و رفتار تحت آزمون پایایی بین ارزیابان قرار گرفت (گودین و سیرویس، ۱۹۹۵). نتایج آماری پایایی ۹ دسته از ۱۱ دسته استفاده شده در این تحقیق، قابل توجه بودند.

توزیع فراوانی دو گروه در هشت دسته سطح، جهت، علت، عوامل تصمیم‌گیری، میدان دید، بازخورد به استرس، ساختار قانون و حالت قانع شدن

از نمایه زبان و رفتار متفاوت بوده است.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته بر اساس مدل ارزیابی مکالا برای داده‌های توصیفی[۷۵]، با دقت ۹۵ درصد قابل استناد بود. با این حال پایایی بین ارزیابان در دسته‌های سطح و بازخورد به استرس برای اثبات پایایی نتایج کافی نبود. در سه دسته منبع، سبک و سازمان دهی نیز هیچ تفاوت چشمگیری یافت نشد.

با این که نتایج، نشان دهنده انحصار هیچ یک از دسته‌ها به طور کامل به یکی از گروه‌های مورد آزمایش نیست، اما تمایلات هر گروه را به سمت دسته‌های معین شده نمایان می‌کند. به عنوان مثال، در حالی که درصد بالایی از افراد هر گروه از الگوی خلاف جهت برخوردار بودند، درصد این الگو در دسته‌ای که نسبت به تصمیم‌هایشان دودل و مردد بودند، اندکی بالاتر بود. به علاوه، در گروه دوم، که نسبت به تصمیم‌هایشان دودل و مردد بودند، تمایل به الگوی همسانی اندکی بیشتر و تمایل به الگوی دگرسانی اندکی کمتر از گروه اول بود. با این حال، این الگوها در هر دو گروه یافت می‌شد. نکته قابل توجه دیگر نیز این بود که تمام افرادی که الگوی در جهت داشتند، جزء گروه اولی بودند که به راحتی تصمیمات شغلی خود را گرفته بودند.

این یافته‌ها در میان یافته‌های دیگر، محققان را ترغیب کرده است تا پیشنهاد دهند که در مطالعات بعدی که قرار است بر روی نمایه زبان و رفتار و تردید شغلی انجام شود، عناصر دیگری نیز لحاظ شود. جدا از نمایه کردن افراد، محققان احتمالاً باید این مسئله را مورد بررسی قرار دهند که آیا افراد سوژه در پیرامون خود به منابع شناسایی شده در نمایه زبان، برای تأمین نیازهای خود دسترسی داشته‌اند یا خیر. به عنوان مثال، اگر افراد نیاز به پیروی از یک روند

داشته‌اند، آیا می‌توانستند روشی مناسب برای پیروی از آن در محیط پیرامون خود بیابند؟اگر چنین بوده است، احتمال قرار گرفتن آنها در گروهی که به راحتی قادر به تصمیم‌گیری شغلی هستند چقدر افزایش یافته است؟

جنبه دیگری که می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد این است که آیا می‌توان با استفاده قاطع از زبان تأثیرگذار مناسب، به میزان قاطعیت افرادی که نسبت به تصمیم‌هایشان دودل و مردد بودند افزود یا خیر.

Godin, É. and Sirois, M. (1995). Inter - Judge Reliability in 83 LAB Profile® Interviews.

Unedited document, Université de Moncton, Moncton, N.B., Canada.

Jones, L.K. (1986). The Career Decision Profile. North Carolina: Lawrence

Jones (instrument).

McCullagh, P. (1980) Regression Models for Ordinal Data. J.R. Statist.

Soc. B. 42(2), 109 - 142.

Sirois, M. (1997). Comparative Study of the LAB Profile® Patterns

in Groups of Decided and Undecided Individuals With Regards to Career Decision - Making. Unpublished Master's Thesis, Université de Moncton, Moncton, N.B., Canada.

من از همهٔ تلاش‌هایی که میشلین و اتین در جهت اعتباربخشی به نمایه زبان و رفتار انجام دادند و تمام کسانی که در این مسیر نقشی داشتند قدردانی می‌کنم. به علاوه از دکتر لورن بورک که این تحقیق NLP را هدایت کرد و مشوق بچه‌ها بود بسیار سپاسگزارم.

از دکتر ریل آلارد که راهنمای میشلین در نگارش پایان نامه‌اش بود و سؤالات و نظرات روشنگرانهٔ بسیاری به او ارائه داد نیز کمال تشکر را دارم.

ما ساعت‌ها به بحث در مورد جنبه‌های نظری مربوط به تصمیم‌گیری شغلی و نمایه زبان و رفتار پرداختیم و مفهوم یافته‌ها و ماهیت ابزاری که برای تعیین قطعیت یا فقدان آن از آنها بهره برده می‌شود را مورد بررسی قرار دادیم. ما همچنین فرضیه‌هایی در مورد الگوهای ترکیبی احتمالی که ممکن است موجب کاهش یا افزایش قطعیت فرد در زمینه مورد مطالعه شوند ایجاد کردیم. بعد از بحث و تحلیل‌های آماری بسیار، همه ما به این نتیجه رسیدیم که اگرچه می‌توان قطعیت را (با استفاده از تست جونز) سنجید، اما شاید قطعیت به خودی خود تابعی از تأمین نیازهای فرد باشد، فارغ از هرآنچه که هستند.

اما این مسئله هنوز اثبات نشده است. کسی علاقه دارد در مورد آن تحقیق کند؟

فصل چهلم: منابع

می‌خواهید از این فراتر بروید؟ در اینجا فهرستی از وب سایت‌ها، سازمان‌ها، برنامه‌ها و مطالب یادگیری وجود دارد تا بتوانید روش‌های استفاده از نمایه زبان و رفتار را در حیطه کار و زندگی خود بیابید.

ویدئوهای آموزشی رایگان نمایه زبان و رفتار

چگونه با استفاده از روش سؤال و آزمون، نمایه زبان و رفتار ایجاد کنیم:

bit.ly/LabProfileDemoVideo1

bit.ly/LabProfileDemoVideo2

bit.ly/LabProfileDemoVideo3

bit.ly/LabProfileDemoVideo4

برگه تقلب رایگان نمایه زبان و رفتار

bit.ly/LabProfileCheatSheet

طرح پیشنهادی نمایه زبان و رفتار

bit.ly/LabProfileProposalTemplate

انجمن تأثیرگذاری

انجمنی برای رهبران و مدیرانی که می‌خواهند تأثیرگذاری خود را افزایش دهند. انجمن تأثیرگذاری دارای چندین برنامه است که به شما کمک می‌کند تا در مکالمات روزانه خود تسلط کاملی بر نمایه زبان و رفتار داشته باشد:

bit.ly/InstituteForInfluence

نمایه زبان و رفتار برای آموزش فروش دیجیتال

روند خرید بیشتر مشتریان منحصر به خود آنهاست. به همین دلیل یادگیری تشخیص و کار با محرک‌های نمایه زبان و رفتار می‌تواند باعث ایجاد تفاوت‌های زیادی شود. من و دانش آموز و همکارم، آندریاس پلینگر، شرکتی آنلاین تأسیس کردیم تا مربیان فروش بتوانند نمایه زبان و رفتار دیجیتال و ترکیبی را برای آموزش فروش ارائه دهند. برای اطلاعات و یک دوره آزمایشی رایگان به آدرس bit.ly/SalesTrainerPlatform مراجعه کنید. برای سازمان‌هایی که می‌خواهند متخصصین فروش آنها، کار با نمایه زبان و رفتار با آموزش دیجیتالی با کیفیت بالا را بیاموزند، لطفاً مستقیماً از طریق ایمیل shelle@salestrainerplatform.com با من ارتباط برقرار کنند.

آموزش‌های آنلاین رایگان برای افزایش تأثیرات فردی و حل مشکلات ارتباطی

۱. اعتبار و تأثیر خود را تقویت کنید:

bit.ly/BoostYourCredibility

۲. ده تفاوت پنهان بین زن و مرد:

bit.ly/10HiddenDifferences

۳. کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند برای مدیریت افراد:

bit.ly/WTCM4ManagingPeople

۴. کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند برای فروش و بازاریابی:

bit.ly/WTCM4SalesMarketing

۵. کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند برای ارتباط با مشتریان:

bit.ly/WTCM4CustomerRelations

۶. کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند برای مربیان، گویندگان، آموزگاران و مشاوران:

bit.ly/WTCM4Trainers

برای مشاهده کلیپ‌های انگیزه بخش روزانه به کانال شلی در یوتیوب مراجعه

کنید:

bit.ly/YoutubeSRC

آزمون‌هایی برای کشف خود

یک نمایه زبان و رفتار رایگان:

bit.ly/TheLabProfile

آزمون عوامل ماچو:

Macho Factor: bit.ly/MachoTest

آزمون اعتبار:

bit.ly/CredibilityQuizIFI

آزمون مردانه و زنانه:

bit.ly/MaleorFemaleModelQui

برنامه انگیزه بخشی به همسر برای تلفن همراه:

bit.ly/HusbandMotivatorApp

برنامه‌های صوتی که می‌توانید به آسانی و هنگام رانندگی، پیاده‌روی یا دویدن گوش دهید:

۱. ارائه‌ایده به افراد دیرباور:

bit.ly/SkepticalPeople

۲. ایجاد روابط طولانی مدت با مشتری:

bit.ly/LongtermRelationship

۳. تنها هنگامی وارد دعوا شوید که می‌توانید پیروز شوید:

bit.ly/OnlyPickaFight

۴ - ترغیب و تأثیرگذاری بر مردم:

bit.ly/InfluencingAndPersuading

۵. افزایش فروش در روزهای سخت:

bit.ly/SalesInToughTimes

۶. خاتمه دادن به ترس از صحنه

bit.ly/EndingStageFright

۷. توضیحات مقاومت ناپذیر:

bit.ly/IrresistibleP Presentations

نرم افزار انحصاری لیبرتا اثر شلی، برای تشخیص خودکار و استفاده از الگوهای نمایه زبان و رفتار در ایمیل و مدیریت ارتباط با مشتری

bit.ly/weongozi

برای دریافت مشاوره، آموزش و سخنرانی‌های اصلی در مبحث تأثیرگذاری به طور مستقیم از طریق ایمیل shelle@salestrainerplatform.com می‌توانید با من ارتباط برقرار کنید.

فصل چهل و یکم: دیگر چه مانده است؟

«کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند»، ثمره تجربه من در استفاده و امتحان نمایه زبان و رفتار در زمینه‌های مختلف است. این کتاب به شما در برقراری ارتباطات بهتر کمک می‌کند و همچنین اطلاعاتی به شما ارائه می‌دهد که به واسطه آن بتوانید اتفاقاتی که حین ارتباط برقرار کردن میان افراد رخ می‌دهد را درک کنید. شما با مطالعه این کتاب می‌توانید به بسیاری از اهداف خود سریعتر دست یابید و در عین حال مشکلات ارتباطی‌تان را حل کرده و از بروز مشکلات جدید نیز جلوگیری کنید.

وقتی شروع به استفاده از این ابزارها کنید، هم خودتان و هم دیگران متوجه تأثیرات شگرف آن در زندگی شما خواهند شد. امکانات برای برقراری ارتباط درست و صحیح بی پایان است. شما می‌توانید با مطالعه این کتاب تفاوت‌های بزرگی ایجاد کنید، آنچه خوب بوده را بهبود ببخشید و روابطی که برای‌تان اهمیت دارند را حفظ کنید.

خواه از مطالب موجود در این کتاب با جزئیات به میزان زیاد استفاده کنید و خواه تنها به تصویر بزرگ وایدهٔ کلی آن توجه کنید، از این پس متوجه پیام‌های موجود در صحبت‌های دیگران و تأثیر این علم در زندگی‌تان خواهید شد. این کتاب می‌تواند شور و اشتیاق بسیاری برای درک منطقی وقایع در شما ایجاد کند. شما چه به تنهایی کار کنید، چه در محیطی که دیگران حضور دارند کار کنید و چه با دیگران به صورت تیمی و تعاونی همکاری داشته باشید، می‌توانید نسبت به آنچه انجام می‌دهید حس خوبی داشته باشید.

اگر من جای شما بودم، از این ابزارها استفاده می‌کردم و خودم را به واسطهٔ آنها راهنمایی می‌کردم و به خودم کمک می‌کردم که تفاوت‌های دیگران را درک کنم. پیشرفت‌هایی را که کار با نمایه زبان و رفتار برای‌تان به ارمغان می‌آورد را تا هنگامی که به استفاده کردن از آن ادامه دهید به طور مداوم و دوباره و دوباره می‌بینید، می‌شنوید و احساس خواهید کرد.

با این که من برنامه‌ها وایده‌های مختلفی را مورد تحقیق قرار داده‌ام، باز هم اطمینان دارم که روش‌های بسیار دیگری نیز برای استفاده از این ابزار وجود دارد. به همین خاطر این سؤال را از شما می‌پرسم:

«اکنون که دیگر می‌دانید چگونه می‌توانید به واسطه یافتن محرک‌های رفتاری افراد و حفظ انگیزه آنها، رفتارشان را درک و پیش‌بینی کنید و آنها را تحت تأثیر قرار دهید، چه چیزهای دیگری مانده است که دوست دارید با استفاده از این دانش انجام دهید؟»

من مشتاقانه منتظر شنیدن خبری از سوی شما هستم.

شلی رز شاروی

فصل چهل و دوم: گواهی تخصص در نمایه زبان و رفتار

اگر نمایه زبان و رفتار را دوست داشتید و می‌خواهید آن را به صورت بنیادی یاد بگیرید و سپس از آن در تجارت استفاده کنید ...

من یک دوره آموزشی ۶ ماهه در سطح مدیریت ارشد کسب و کار به نام توسعه تأثیرگذاری شغلی برای شما ایجاد کرده‌ام که طی آن من به معنای واقعی کلمه، سیستم کامل زبانی و انگیزشی را تجزیه می‌کنم و چگونگی استفاده از آن را قدم به قدم به شما آموزش خواهم داد.

این گواهی‌نامه به شما امکان می‌دهد به مشتریان کمک کرده و به آنها در پیدا کردن کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند مشاوره دهید و در زمینه شغلی، فرایند استخدام، روند بازاریابی و مدیریت به آنها کمک کنید.

امیدوارم از خواندن این کتاب لذت برده باشید

یادداشت ها

۱. برای اطلاعات بیشتر (از جمله یک نمایه زبان و رفتار رایگان) به bit.ly/TheLabProfile مراجعه کنید.

۲. کوچینگ مکالمه با نمایه زبان و رفتار، فایل صوتی یک ساعته:

bit.ly/ConversationalCoaching

۳. در ارتباط با نمایه زبان و رفتار دیجیتال برای آموزش فروش به bit.ly/SalesTrainerPlatform مراجعه کنید و یا به طور مستقیم با من ارتباط برقرار کنید تا آموزش دیجیتال را به صورت حضوری برای سازمانتان انجام دهم.

shelle@salestrainerplatform.com

۴. در زبان یهودی برای بیان این مفاهیم از واژه chutzpah استفاده می‌کنند.

5. Kaplan, Jonas T., Sarah I. Gimbel, and Sam Harris, Neural correlates of maintaining one's political beliefs in the face of counterevidence, Scientific Reports volume 6, Article number: 39589 (2016), bit.ly/ScientificReportsV6

6. bit.ly/JudgeKavanaughandDrBlaseyFord

۷. قانون گادوین یک کلام قصار آمیخته به طنز در حوزه اینترنت است که در

مورد بحث‌های آنلاین به کار می‌رود. بنا بر این قانون، با طولانی شدن یک بحث آنلاین، احتمال دارد یکی از طرفین به استفاده از قیاس فرد مقابل با «نازیسم» یا «آدولف هیتلر» رو بیاود. به بیان دیگر، در هر بحث آنلاین، فارق از موضوع و وسعت آن، هرچه بحث طولانی‌تر شود، احتمال اینکه یکی از طرفین، فرد دیگر را با آدولف هیتلر یا نازیسم مقایسه کند بیشتر می‌شود.

8. Wishing, Wanting and Achieving e - book and audio recording by Shelle Rose Charvet: bit.ly/WishingWantingAndAchieving

9. bit.ly/UkCabinetResign

10. bit.ly/FemaleEntrepreneursHarderTime

11. bit.ly/YaleExperiment

12. Van Mulukom, Valerie, Is it Rational to Trust Your Gut? bit.ly/IsItRationaltoTrustYourGut, 20180516

13. Carpenter, Christopher J., A Meta - Analysis of the "But you are free" Compliance - Gaining Technique; Communication Studies; Vol 64, No 1, January - March, 2013, pp. 6 - 17

14. Eurich, Tasha, What Self - Awareness Really Is (and How to Cultivate It); bit.ly/WhatSelfAwarenessReallyIs.

۱۵. برای استفاده از محتوای مقاله‌ام درباره تست ماچو، به bit.ly/MachoTestArticle مراجعه کنید. همچنین می‌توانید میزان ماچو بودن خود را با مراجعه به bit.ly/MachoTest مشخص کنید.

۱۶. درصورت علاقمندی، می‌توانید از کتاب دیگر من درباره (نمایه زبان و رفتار برای مشتریان) نیز بازدید کنید: Words That Change Customers' Minds

۱۷. تحقیق گاتمن در این مقاله توسط امیلی اصفهانی اسمیس توضیح داده شده است:

bit.ly/LastingRelationships

18. Schmerler, Jessica, You Don't Know as Much as You Think: bit.ly/FalseExpertise

19. Long, Kat and Victoria Stern, Mass Shootings are Contagious: bit.ly/MassShootingsAreContagious

۲۰. از اینجا می‌توانید مقاله من درباره راهکارهای غیراخلاقی فروش، راهکارهای منتهی به شکست آموزگاران، خودیاری به مشتریان و نحوه ایجاد نیاز به برنامه بهبود توسعه شخصی جایگزین برای افراد را مطالعه کنید: bit.ly/SexDietsAndSuccess

21. Pernice, Karen; F - Shaped Pattern of Reading on the Web: Misunderstood, But Still Relevant (Even on Mobile); bit.ly/

FShapedPattern; 2017 11 12

22. bit.ly/SeinfeldScripts

۲۳. برگرفته از bit.ly/TheRealStoryOfNewCoke

۲۴. قالب پیشنهادی نمایه زبان و رفتار: /bit.ly
LabProfileProposalTemplate

25. Christian Wolf, Post - Traumatic Stress
Disorder Can Be Contagious; Oct 3, 2018; bit.ly/
PostTraumaticStressDisorderCanBeContagious

۲۶. برای دریافت اطلاعات بیشتر درمورد راهکارهای درمانی PTSD به آدرس زیر مراجعه کنید:

bit.ly/ResearchAndRecognition

۲۷. این عبارت مربوط به یک سریال تلوزیونی کمدی به نام Monty Python's Flying Circus است.

۲۸. سیگنا، یک شرکت مدیریت خدمات درمانی، نتایج این نظرسنجی را در ماه می ۲۰۱۸ منتشر کرد: bit.ly/LonelinessStudyNC

۲۹. رجوع شود به انجمن تأثیرگذاری (bit.ly/

برنامه تأثیرگذاری بر توسعه کسب و کار ،(AdvancedBusinessInfluence

۳۰. در ارتباط با نمایه زبان و رفتار دیجیتالی برای آموزش فروش به bit.ly/ SalesTrainerPlatform مراجعه کنید.

31. bit.ly/KidsOfHelicopterParents

32. DACEY, J. S. (1989), Discriminating Characteristics of the Families of Highly Creative Adolescents. The Journal of Creative Behavior, 23:263 - 271. doi:10.1002/j.2162 - 6057.1989. tb00700.x, quoted in the New York Times, 2016, 0131.

۳۳. ویدئو پرسش سؤالات نمایه زبان و رفتار و انجام سؤال و آزمون برای اطمینان از صحت را می‌توانید در دو لینک زیر مشاهده کنید:

bit.ly/LabProfileDemoVideo1

bit.ly/LabProfileDemoVideo2; bit.ly

۳۴. من یک برگه تقلب نمایه زبان و رفتار برایتان درست کرده‌ام که می‌توانید درصورت فراموش کردن سؤال‌ها و جواب‌ها از آن استفاده کنید: bit.ly/ LabProfileCheatSheet

35. VW Says Emissions Cheating Was Not a One - Time Error; by Jack Ewing: bit.ly/EmissionsCheating

36. How ISIS Makes Radicals, by David Brooks: bit.ly/HowIsisMakesRadicals; Eric Hoffer; The True Believer: Thoughts on the Nature of Mass Movements

37. bit.ly/TextRemindersCutBingeDrinking

38. A study by lead author Heather Royer, quoted in, Josh Barro; How to Make Yourself Go to the Gym: bit.ly/HowToMakeYourselfGoToTheGym, January 10, 2015

۳۹. برای مشاهده مقاله و سخنرانی مربوطه به این آدرس مراجعه کنید:

bit.ly/SexDietsandSuccess

۴۰. به آموزش آنلاین «اعتبار خود را افزایش دهید» سر بزنید:

bit.ly/BoostYourCredibility

۴۱. McCarthy, Bernice; The 4Mat System: Teaching to Learning Styles with Right/Left Mode Techniques. Excel, Inc. Illinois, 1981

۴۲. این برنامه را می‌توانید از این آدرس دانلود کنید:

bit.ly/HusbandMotivatorApp

۴۳. برای دریافت اطلاعات بیشتر درمورد توسعه فلسفه مشتریان خود، از کتاب دیگر من با نام Words That Change Customers' Minds «کلماتی که ذهن مشتری را تغییر می‌دهند» بازدید کنید.

۴۴. فایل صوتی ارائه ایده به افراد دیرباور و نحوه پاسخگویی به آنها: bit.ly/SkepticalPeople

۴۵. استراتژی‌هایی برای برخورد با مشتریان ناراضی، کلماتی که ذهن مشتری را تغییر می‌دهند: Minds: bit.ly/WTCCM

۴۶. برای شنیدن فایل صوتی Only Pick a Fight When You Can (تنها زمانی که می‌توانید پیروز شوید وارد دعوا شوید) به این آدرس مراجعه کنید: bit.ly/OnlyPickaFight

۴۷. برای شنیدن خلاصه‌ای از روش کوچینگ مکالمه‌ای به این آدرس مراجعه کنید:

bit.ly/ConversationalCoaching

۴۸. لنگر (Anchor) یکی از تکنیک‌هایNLP است که در آن فرد به واسطه‌ی محرکی بیرونی یا درونی، واکنش درونی خاصی را در لحظه در خود پدید می‌آورد. من برای بیدار کردن حالت «مربی شلی»، انگشت سبابه چپم را لمس می‌کنم.

۴۹. برای آموختن چهار مرحله و کنار آمدن با افراد دیرباور و شنیدن یک

مصاحبه واقعی با فردی دیرباور به فایل صوتی من با موضوع ارائه ایده به افراد دیرباور مراجعه کنید: bit.ly/SkepticalPeople

۵۰. برای مشاهده سایر کشورهای OECD به این آدرس مراجعه کنید:

bit.ly/SelfEmploymentRate

51. bit.ly/StatCanGc

52. bit.ly/SkillsForSelfEmployment

53. bit.ly/TheLabProfile

54.Scott Highhouse, discussing interviewer bias on Stephen J. Dubner's Freakonomics Podcast; bit.ly/YourPerceptionOfTime

۵۵. آموزش آنلاین رایگان کلماتی که ذهن افراد را تغییر می‌دهند: bit.ly/WTCM4ManagingPeople

۵۶. آموزش آنلاین رایگان کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند برای فروش و بازاریابی:

bit.ly/WTCM4SalesMarketing

57. bit.ly/AdvancedBusinessInfluence

58. Molly Soat; Social Media Triggers a Dopamine High: bit.ly/MarketingsEthicalLineand Trevor Haynes; Dopamine, Smartphones & You: A battle for your time: bit.ly/ABattleForYourTime; May 1, 2018

۵۹. برای دریافت اطلاعات بیشتر درباره برنامه «توسعه یافته تأثیرگذاری در کسب و کار» به انجمن تأثیرگذاری من در bit.ly/AdvancedBusinessInfluence مراجعه کنید.

۶۰. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد نمایه زبان و رفتار برای فروش با قالب آموزش خرد و دریافت دوره آزمایشی به bit.ly/SalesTrainerPlatform مراجعه کنید.

۶۱. فایل صوتی ارائه ایده به افراد دیرباور و نحوه پاسخگویی به آنها: bit.ly/SkepticalPeople

۶۲. برای یافتن سایر نشرهای انگلیسی زبان که از کتاب کلماتی که ذهن را تغییر می‌دهند نام برده‌اند به دو آدرس bit.ly/ScholarGoogleWTCM و bit.ly/ScholarWTCM مراجعه کنید.

63. Lillianne Laplante, La motivation chez les jeune décrocheurs et caractéristiques des métaprogrammes du Profil LAB: Une étude exploratoire. (Motivation of Young Dropouts and Meta Program Patterns from the LAB Profile®: An Exploratory Study) Masters

Thesis, Université de Montréal, November 2008

۶۴. برای دریافت مقالات بیشتر در این زمینه لطفا به طور مستقیم و از طریق این ایمیل با من ارتباط برقرار کنید: shelle@instituteforinfluence.com

۶۵. ضریب کاپای کوهن، یک معیار آماری توافق درون ارزیاب یا توافق درون نویس برای موارد کیفیتی (مطلق) است.

۱. کوچینگ (Coaching) یک رابطهٔ حمایتی و دو طرفه است که در آن کوچ (مربی) به مراجع خود کمک می‌کند تا با تمرکز بر هدف انتخاب شده، به نتای مد نظر خود در زندگی، حرفه و کسب و کار دست پیدا کند. کوچینگ در اصل به معنای کمک‌کردن به دیگران در راستای بهبود عملکرد آنهاست.

۲. برنامه‌ریزی عصبی - زبانی

3. Language & Behavior Profile

4. Meta Programs

5. Seven Plus or Minus Two

6. Bit

7. Waiting for Godot

8. Majorca

9. Advance business Influence Program

10. Hot Buttons

11. Young Men's Christian Association

12. The Employment Equity Committee

13. The Fairness in Employment Committee

14. Suzette Haden Elgin

۱۵. قانون گادوین یک کلام قصار آمیخته به طنز در حوزه اینترنت است که در مورد بحث‌های آنلاین به کار می‌رود. با توجه به این قانون، با طولانی شدن یک بحث آنلاین، احتمال دارد یکی از طرفین به استفاده از قیاس فرد مقابل با «نازیسم» یا «آدولف هیتلر» رو بیاود. به بیان دیگر، در هر بحث آنلاین، جدای از موضوع و وسعت آن، هرچه بحث طولانی‌تر شود، احتمال اینکه یکی از طرفین فرد دیگر را با آدولف هیتلر یا نازیسم مقایسه کند بیشتر می‌شود.

۱۶. این عبارت در زبان انگلیسی در مفهوم ارائهٔ تشویق برای رفتار خوب و ارائه تنبیه برای رفتار بد یا به عبارتی سیاست تهدید و تحبیب به کار می‌رود.

17. Wishing, Wanting and Achieving : bit.ly/
WishingWantingAndAchieving

۱۸. خروج بریتانیا از اتحادیه اروپا

۱۹. وضعیتی مرتبط با خلق اثر و نوشتن است که در طی آن نویسنده، توانایی تولید اثر جدید را از دست می‌دهد یا دچار کندروی در خلاقیت خواهد شد.

20. check list

21. Groucho Marx

22. Tasha Eurich

23. The Globe and Mail

24. Free lancer: افرادی که خدمات خود را بدون تعهد درازمدت و معمولاً به صورت پروژه‌ای به کارفرما ارائه می‌کنند.

25. Success Strategies

26. Mary Kay

27. Amway

28. Pyramid Scheme Alert

29. New Coke

30. Coke Zero

31. Marshall's

32. Winners

33. Field engineer: مسئول تعمیر و نگهداری سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتر

34. Libretta

35. The Hitchhikers Guide to the Galaxy

36. Captain Sullenberger

۳۷. ذِن (Zen) مکتبی در مذهب بودایی است که در ژاپن پدیدار شده و تأکید فراوانی بر تفکر لحظه به لحظه و ژرف‌نگری به ماهیت اشیاء، جانداران و... به وسیلهٔ تجربه مستقیم دارد.

38. Post - Traumatic Stress Disorder (PTSD)

۳۹. یک قاعده انگلیسی است که زمانی از آن استفاده می‌شود که به دنبال یافتن پاسخی تقریبی و سریع برای یک مسئله هستیم و لزوماً دنبال جوابی صد در صد دقیق و اثبات شده نیستیم.

40. Monty Python

41. Synergy Principle

42. Open Concept

43. Virtual Office

44. Share of Wallet (SOW)

45. Tomorrow is another day، دیالوگی معروف از شخصیت اسکارلت اوهارا در فیلم بر باد رفته است.

46. The True Believer: Thoughts on the Nature of Mass Movements

47. Merchants of Success

۴۸. اعتبار خود را افزایش دهید

49. 4MAT System

50. Myers - Briggs Type Indicator

۵۱. برنامه انگیزه بخشی به همسرانتان

52. the Conversational Coaching© methodology

۵۳. لنگر (Anchor) یکی از تکنیک هایNLP است که در آن فرد به واسطهٔ محرکی بیرونی یا درونی، واکنش درونی خاصی را در لحظه در خود پدید

می‌آورد. من برای بیدار کردن حالت «مربی شلی»، انگشت سبابه چپم را لمس می‌کنم.

54. The Paradox of Choice

۵۵. دیجیتال نومد (digital nomad) افرای هستند که از فناوری‌های مخابراتی از راه دور برای امرار معاش و زندگی کردن استفاده می‌کنند. این افراد معمولاً در حین سفر و به کمک تکنولوژی کار می‌کنند و به شیوهٔ کوچ‌نشینان زندگی می‌کنند.

56. International Business Machines Corporation: شرکت ماشین‌های بین‌المللی کسب‌وکار

57. La Hulpe

58. Words That Change Minds for Managing People

59. The United Auto Workers (UAW)

60. The Advanced Business Influence Program

61. The Advanced Business Influence program

62. The LAB Profile® for Sales digital training

63. The Inventory for Work Attitude & Motivation (iWAM)

64. The iWAM Attitude Sorter

65. Identity - Compass

۶۶. سونار (Sonar) تکنیکی برای ردیابی آوایی است.

67. MindSonar

68. building block

69. Mood AnalyticsTM

70. Libretta® for Email

71. HusbandMotivatorTM

72. LAB Profile® Inter - Judge Reliability

۷۳. یک معیار آماری توافق درون ارزیاب یا توافق درون نویس برای موارد کیفیتی (مطلق) است.

74. The LAB Profile® and Career Indecision

75. McCullagh's regression model for ordinal data

SHELLE ROSE CHARVET

WORDS THAT CHANGE MINDS

آیا تا به حال با افرادی برخورد داشته‌اید که انگار همه حرفشان را قبول دارند و همیشه وقتی درخواستی از سویشان مطرح می‌شود، با تأیید و موافقت دیگران همراه است؟ این مسئله به خاطر داشتن مهره مار یا جذابیت های موروثی شخصیتی نیست! این افراد صرفاً آموخته‌اند که با هرفردی با چه لحن و چه کلماتی صحبت کنند تا موافقت او را جلب کنند. این کتاب از شما نمی‌خواهد که بنشینید و داشتن روابط خوب با دیگران را تصور کنید و منتظر بمانید تا این رؤیا به حقیقت بدل شود، بلکه به شما می‌آموزد که چطور با گوش دادن به صحبت های دیگران، الگوهای زبانی و رفتاری آنها را تشخیص دهید و با استفاده از آن الگوها، به زبانی تأثیرگذار بر مخاطبتان، با او صحبت کنید.

آموزه های این کتاب صرفاً به استفاده از کلمات با بار مثبت و اجتناب از کلمات با بار منفی ختم نمی‌شود! در اصل این کتاب با ارائه اطلاعات مربوط و تمرین های مؤثر به شما خواهد آموخت که چطور کلماتی که در نگاه اول تأثیری خنثی دارند، می توانند باعث ایجاد تأثیرات مثبت و منفی در مخاطب شوند.

شما با آموختن این ۱۴ الگو، می توانید علاوه بر ایجاد تغییر در روابط خود در زمینه مدنظرتان، موجب بروز بهبود و تأثیرات مثبت درزندگی دوستان و همکارانتان شوید. با استفاده از آموزه های این کتاب، می توانید حتی بر سخت گیرترین افراد نیز تأثیر بگذارید و تحسین آنها را برانگیزید.