

حمید حمیدی

نمونه گزارش ویژگی های عمومی رفتاری - گزارش اصلی
نمونه گزارش های تکمیلی (۶ نوع گزارش تکمیلی)



آیا چرایی و فلسفه
رفتارهای خود و دیگران
را می دانید؟



www.hrac.ir

فهرست گزارش

بخش اول (گزارش اصلی): نکات برجسته رفتاری

۱	برخی از نقاط قوت حمید
۱	نمودار سیستم رفتاری
۲	مروری بر خصایص رفتاری
۴	عوامل انگیزشی
۷	محیط مورد علاقه
۸	مواردی که از آن اجتناب می کند
۹	استراتژی های افزایش اثربخشی
۱۰	عوامل ضد انگیزش
۱۱	رفتار در شرایط تعارض
۱۲	پیوستار تمایلات رفتاری
۱۳	کار برگ بهبود عملکرد

۱۷ بخش دوم (گزارش تکمیلی ۱): استراتژی های برقراری ارتباط مثبت و موثر

۱۷	ایجاد جوی مثبت برای حمید
۱۷	روش برقراری ارتباط با حمید
۱۸	چگونه از حمید تعریف و تمجید نماییم
۱۸	چگونه به حمید بازخور ارائه نماییم
۱۹	در شرایط تعارض چگونه با حمید برخورد نمایید
۲۰	با سبک حل مسئله حمید چگونه مواجه شوید
۲۰	با سبک تصمیم گیری حمید چگونه مواجه شوید
۲۱	کاربرگ استراتژی های برقراری ارتباط مثبت و موثر

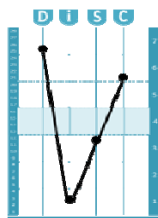
۲۳ بخش سوم (گزارش تکمیلی ۲): ارتباط با اطرافیان و محیط

۲۳	حمید تمایل دارد با دیگران اینگونه ارتباط برقرار کند
۲۴	حمید چگونه تصمیم گیری می کند
۲۴	حمید زمان را چگونه مدیریت می کند
۲۵	حمید مسائل و مشکلات را چگونه برطرف می سازد (مهارت حل مسئله)
۲۵	حمید استرس را چگونه مدیریت می نماید
۲۶	کاربرگ ارتباط با اطرافیان و محیط

فهرست گزارش

۳۴	بخش چهارم (گزارش تکمیلی ۳ و ۵): استراتژی های مدیریت موثر فرد
۳۴	توسعه و رشد دادن حمید
۳۵	انگیزه دادن به حمید
۳۵	سپاسگزاری و قدردانی از حمید
۳۶	مربی گری و مشاوره دادن برای حمید
۳۷	ارتباط و تعامل با حمید
۳۸	حل مسائل و مشکلات توسط حمید
۳۸	تفویض اختیار و واگذاری مسؤلیت به حمید
۳۹	تصمیم گیری حمید
۴۰	کاربرگ استراتژی های مدیریت موثر فرد
۴۳	بخش پنجم (گزارش تکمیلی ۴): رویکرد و سبک مدیریتی
۴۳	ارتباطات
۴۳	واگذاری مسؤلیت
۴۴	هدایت و جهت دهی
۴۵	پرورش و توسعه افراد
۴۵	تصمیم گیری
۴۵	مدیریت زمان
۴۶	حل مسئله
۴۷	انگیزه دادن به دیگران
۴۸	کاربرگ سبک مدیریتی
۵۱	بخش ششم (گزارش تکمیلی ۶): رویکرد فروش
۵۱	برنامه ریزی فروش
۵۲	تماس تلفنی با مشتری / پاسخگویی تلفنی
۵۳	مذاکره و صحبت با مشتری
۵۳	ارائه برای مشتری
۵۴	پاسخ گویی به نگرانی ها و مخالفت های مشتری
۵۵	متقاعد کردن مشتری برای خرید
۵۶	خدمت رسانی به مشتری

بخش اول: نکات برجسته رفتاری



خلاق

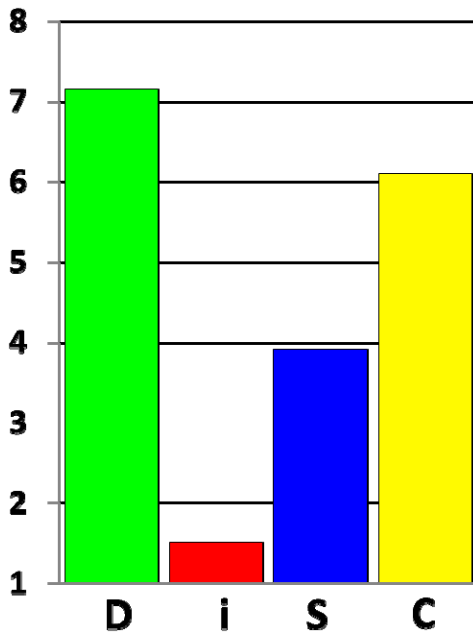
در این بخش نقاط قوت بالقوه حمید معرفی می شوند. به اطلاعاتی که در ادامه می آید به صورت زیر جنبه شخصی دهید:

- چنانچه جمله ای توانسته سبک رفتاری شما را به دقت بیان کند در کنار آن علامت ✓ قرار دهید.
- چنانچه جمله ای نتوانسته سبک رفتاری شما را به دقت بیان کند در کنار آن علامت ✗ قرار دهید.
- با اضافه کردن توضیحات خود در کنار جملات آنها را دقیق تر نمایید.

بعضی از نقاط قوت حمید احتمالا شامل موارد زیر است:

- مشکلات و موقعیت ها را تجزیه و تحلیل می کند و مزایا و معایب آن را می سنجد.
- دقت، کیفیت و درست انجام گرفتن کار از ارزش های اوست و برایش بسیار مهم است.
- در مواجهه با موقعیت ها یا انجام فعالیت ها رویکردی سیستماتیک (روشمند) دارد.
- در ارتباطات با دیگران، با سیاست و نزاکت رفتار می کند.
- برای حل تعارض از رویکردی زیرکانه، نا محسوس و غیر مستقیم استفاده می کند.
- سرعت، فعالیت های جدید، تغییر و تنوع را دوست دارد.
- به سرعت وارد عمل می شود و حس فوریت را در دیگران نیز به بوجود می آورد.
- از چالش ها و رقابت ها لذت می برد.
- می تواند با قدرت برای بدست آوردن نتایج حرکت نماید.
- برای حل مسائل از رویکرد مستقیم و فعالیت محور استفاده می کند.

نمودار شماره ۳



مدل رفتاری DiSC الگوهای رفتاری را بر اساس چهار تمایل رفتاری معرفی می نماید که به اختصار عبارتند از:

تمایل به تسلط (Dominance): افرادی که تمایل D بالایی

دارند به دنبال آنند که با غلبه بر مخالفت ها یا اعتراضات احتمالی، محیط اطراف خود را شکل دهند و به نتایج مورد انتظار دست یابند.

تمایل به تاثیر گذاری بر دیگران (Influence): افرادی که

تمایل I بالایی دارند به دنبال آنند که از طریق نفوذ و تاثیر گذاری بر دیگران یا متقاعد کردن آنها محیط اطراف خود را شکل دهند.

تمایل به ثبات (Steadiness): افرادی که تمایل S بالایی دارند

به دنبال آنند که از همکاری و تشریک مساعی با دیگران کار خود را جلو ببرند.

تمایل به موشکافی (Conscientious): افرادی که تمایل C

بالایی دارند به دنبال آنند که طبق مقتضیات یا استانداردهای موجود کار خود را انجام دهند تا کیفیت و دقت کار تضمین شود.

همه افراد از هر چهار تمایل رفتاری برخوردار هستند و تنها در میزان

یا شدت آنها تفاوت دارند. رابطه این چهار تمایل با یکدیگر شکل

دهنده الگوی رفتاری فرد است که نشان دهنده پتانسیل ها و عکس

العمل های رفتار وی می باشد.

نام: حمید حمیدی

تکمیل شده توسط: خود فرد

الگوی رفتاری کلاسیک: خلاق

تمرکز محیطی: کار

نمودار فوق ارتباط چهار تمایل رفتاری را در سیستم رفتاری حمید نشان می دهد. اطلاعاتی که در صفحات بعدی این گزارش ملاحظه می کنید بر اساس این الگوی رفتاری ارائه شده است.

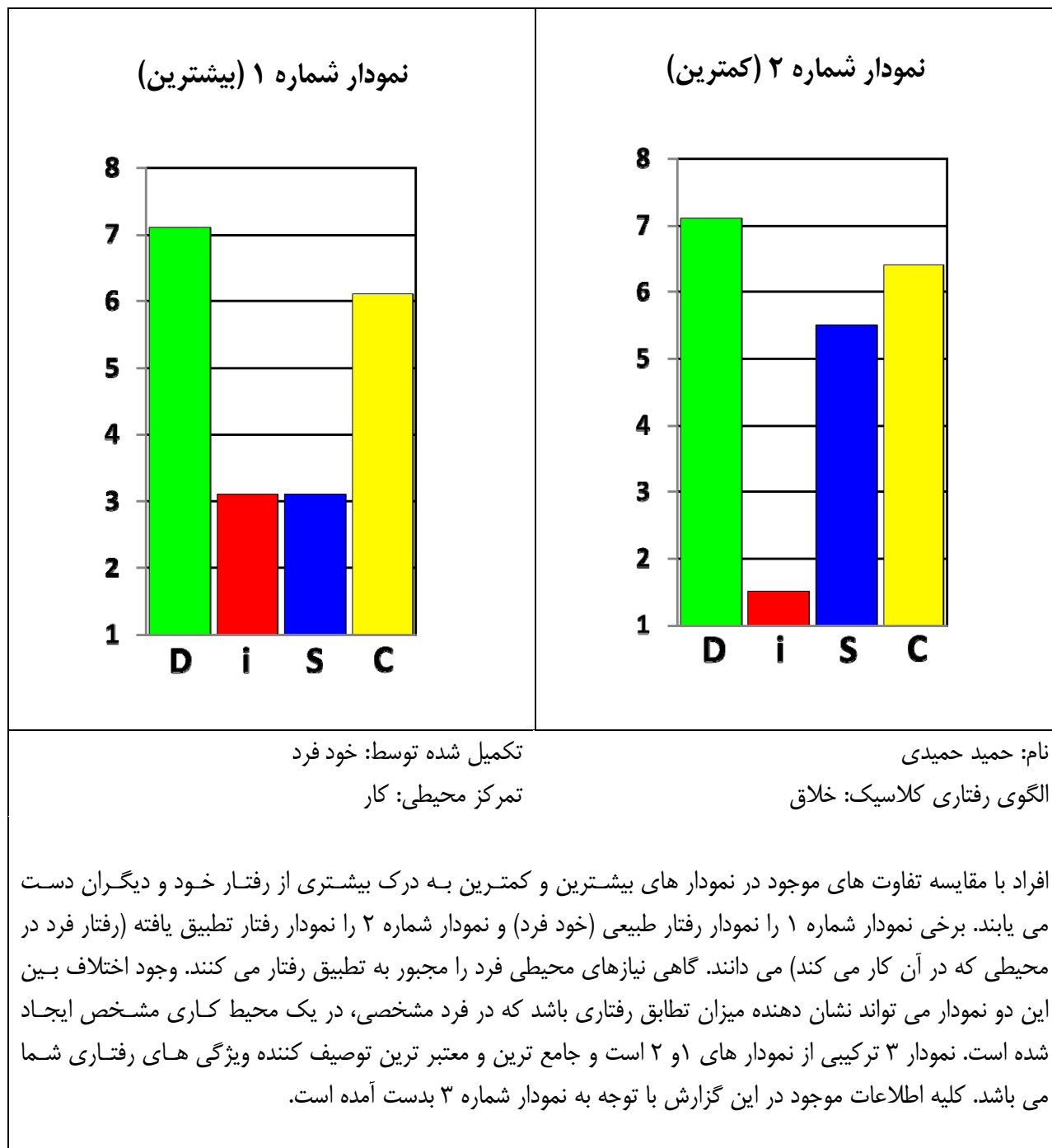
به یاد داشته باشید که DiSC یک آزمون نیست. در این مدل چیزی به نام الگوی رفتاری خوب یا بد وجود ندارد. تحقیقات

نشان می دهد موفق ترین انسان ها کسانی هستند که ابتدا تمایلات و سبک رفتاری خود را می شناسند (خود شناسی) و

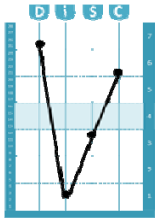
سپس با شناخت تمایلات رفتاری اطرافیان (شناخت دیگران) و با توجه به موقعیتی که در آن قرار دارند؛ استراتژی های

لازم برای برقراری ارتباطات پویا را بکار می گیرند. اطلاعاتی که در پیش رو دارید زمانی مفید هستند که بازبینی شوند، به

بحث گذاشته شوند و در قالب یک برنامه بهبود قرار گیرند؛ تا بتوان از آن ها برای افزایش اثربخشی فردی استفاده کرد.



مروری بر خصایص رفتاری



خلاق

عباراتی که در ادامه خواهد آمد بر اساس جواب هایی است که حمید به سوالات مطرح شده داده است. این اطلاعات مروری است کلی بر سبک رفتاری طبیعی حمید در محیط کار و به منظور معرفی رفتارهای شاخصی که معمولاً از او دیده می شود طراحی شده است. آنچه در محیط واقعی از حمید مشاهده می شود به دلایل زیر ممکن است کمی متفاوت باشد:

- تعدیل و تغییر رفتار حمید توسط خود او بواسطه شرایطی که در آن قرار دارد.

- انتظاراتی که دیگران از حمید دارند.

- ارزش های فردی حمید

به عبارت دیگر، چنانچه شرایط طبیعی باشد (حمید در شرایط خاصی قرار نداشته باشد) رفتارهای زیر با خود واقعی او تطابق بیشتری دارند و به حمید واقعی نزدیک تر خواهند بود.

عبارت های زیر را با دقت بازنگری کنید. قسمت هایی که در زمره رفتارهای شما قرار ندارند را حذف کنید و قسمت هایی که رفتارهای شما را به خوبی توصیف می کنند پررنگ یا مشخص نمایید.

حمید گرایش دارد که صریح، پرتوان، نوآور، دارای قوه تخیل قوی، تحلیل گر و حسابگر باشد. در حقیقت رفتار او شامل دو نیروی مقابل هم است؛ از یک طرف تمایل بالای او برای رسیدن به نتایج ملموس و از طرفی دیگر تلاش وی برای رسیدن به کمال در هر کاری. تمایل و گرایش او به مهاجم بودن (برای انجام شدن کارها فشار وارد کردن، تهاجمی عمل کردن، به برد فکر نمودن) ممکن است بواسطه ویژگی حساس و دقیق بودن وی متعادل شود. سرعت او در فکر و عمل، ممکن است توسط میل او به کنکاش و واکاوی همه گزینه های ممکن، کنترل شود. اگرچه از درگیری و تعارض لذت نمی برد، اما اگر برای موفقیتش لازم باشد، از آن ابایی ندارد و تهاجمی عمل کند. همچنین ممکن است انتظار دیدن چنین رفتاری از دیگران را هم داشته باشد و وجود آن در دیگران برای او قابل پذیرش باشد.

وقتی کسی را برای اولین بار ملاقات می کند، تا جای ممکن خود را کنترل و از نشان دادن احساسات خود اجتناب می نماید. این امر باعث می شود که او از نظر رفتاری آدم ملایمی جلوه کند و اصلاً تهاجمی به نظر نرسد. تمایل او به تنها کارکردن و انجام فعالیت هایی که ارتباط کمتری با مردم داشته باشد نیز در غیر تهاجمی به نظر رسیدن او تاثیر دارد. با این وجود وقتی که نیاز به رویارویی پیش آید، حمید چالش را به جان می خرد و وارد معرکه می شود. این امر ممکن است موجب تعجب کسانی می شود که در گذشته چنین جنبه رفتاری را از او مشاهده نکرده اند.

حمید بدنبال آن است که در موضعی اثر گذار و کنترل کننده باشد، ترجیحا موضعی که رسماً نیز تایید شده باشد. او تمایل بسیار کمی به موقعیت هایی دارد که در آن مقام و شانش با شخص دیگری تقسیم شود و به اصطلاح هم شان وجود داشته باشد. او خواستار موقعیت و مقامی است که با خود تجارب شگفت انگیز و غیرمعمول به همراه داشته باشد. او به دنبال تجاربی است که چالش برانگیز، کم نظیر و خارق العاده باشند؛ و اگر این ویژگی ها را نداشت، حداقل تجربه ای متفاوت باشد.

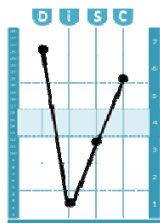
در جستجوی فوق العاده ها بودن؛ به طور طبیعی باعث گرایش او به آینده و همه تجربه هایی که به همراه خواهد داشت می شود. حمید همچنین، تمایل دارد که یک چشم انداز وسیع در پیش رو داشته باشد؛ نگاه او همیشه به "تصویر بزرگتر" است (کلان نگر است). تلفیق این ویژگی ها او را قادر می سازد تا شکاف ها و موانعی را که در راه رسیدن به نتایج وجود دارند شناسایی کند. او برای ایجاد تغییر و رفع این موانع پیش قدم می شود. از آنجاییکه تمایل او به کمال خواهی در کنار توانایی قابل توجه او در برنامه ریزی قرار می گیرد، تغییراتی که او ایجاد می کند معولا بی نقص و با ثبات هستند. اگرچه روشی که او برای دست یابی به نتایج استفاده می کند، ممکن است فاقد توجهات لازم به روابط بین شخصی باشد.

از آنجاییکه او عمدتا فعالیت محور است، ممکن است نسبت به افراد پیرامون خود توجه لازم را نشان ندهد. در واقع به خاطر این ویژگی او، همکارانش هر از چند گاهی احساس می کنند که در نظر او شبیه اشیاء هستند تا آدم زنده. او احتمالا خود را درگیر گپ و گفت های بیخود یا شوخی با افراد نمیکند. اگر احساس کند که کسی به نحوی مانع پیشرفت است، از بیان صریح و بی پرده این موضوع ابایی ندارد. احتمالا در پیام هایی که از جانب او مخابره می شود، علامتی از دوستی یا شوخ طبعی وجود ندارد، او در شناسایی و اشاره به کمبودها بسیار دقیق است بنابراین افراد مرتبط با وی دقیقا می فهمند که چه کاری را درست انجام نداده اند و چطور باید آن را بهبود ببخشند. متاسفانه ممکن است در قدردانی و سپاسگزاری از عملکردهای خوب و همکاری افراد، ضعیف عمل کند.

اگر کارها خوب پیش نروند و یا او از بدست آوردن کنترلی که به دنبال آن است نا امید شود، براحتی از فعالیت عادی خود خسته و کسل می شود. اگر سهم خود از یک موفقیت یا موقعیتی برجسته را بدست نیاورد، تمایل به ترشرویی، بد خلقی و کناره گیری از دیگران دارد. اگر خودش را برای مدت زمان طولانی در این وضعیت ببیند، کاملا تهاجمی می شود و تحمل و خودداری خود را از دست می دهد. در چنین شرایطی ممکن است تمایل او به ریسک کردن و امتحان ایده های جدید افزایش یابد.

حمید احتمالاً نگران این است که کنترل یا اثرگذاری کافی نداشته باشد؛ چه در زمان حال و چه در آینده. او ممکن است نگران تغییرات تکنولوژی، تغییر در انتظارات عملکردی یا تغییر ملزومات ارتقاء باشد - هر چیزی که به نحوی مانع دست یابی او به کنترل و اثرگذاری بر محیط شود - چه در وضعیت فعلی و چه در آینده.

وقتی قرار است مشکل یا مسئله ای را حل کند، ترجیح می دهد پیش از انتخاب، راهکارها را امتحان نماید. او تمایل دارد که اطلاعات را از منظرهای متفاوت تجزیه و تحلیل کند و سپس برای حل مشکلات برنامه ریزی نماید. اگر زمان اجازه ندهد که این رویکرد را بکار گیرد، تصمیم او سریع و بر مبنای معیارهایی چون "اهمیت کمتر" یا "ریسک کمتر" خواهد بود. اگر چه ممکن است در چنین شرایطی این دست و آن دست کند و تصمیم گیری را به تعویق بیندازد. در برخی موارد ممکن است در اجرای اقدامات لازم تصویب شده، مداومت و استمرار خود را از دست بدهد زیرا از نظر او انتخاب های جدیدی وجود دارند که نتایج بهتری را به همراه خواهند داشت.

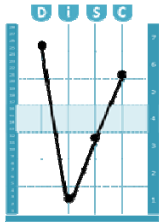


خلاق

انگیزه افراد معمولاً از طرق مختلفی تحت تاثیر قرار می‌گیرد و هر کس اهداف و مقاصدی دارد که درصدد دست‌یابی به آنها است. این عوامل انگیزشی و نوع هدفی که هر کس دارد، از تمایلات غالب رفتاری او نشأت می‌گیرد. این بخش از گزارش به معرفی عواملی می‌پردازد که برای شخصی با الگوی رفتاری مشابه حمید انگیزه ایجاد می‌کند. بعضی از این عوامل ممکن است در مورد حمید صادق نباشد زیرا او ممکن است بواسطه تجربه زندگی و سیستم ارزشی که دارد نسبت به اصلاح و تعدیل رفتار خود اقدام کرده باشد. بعضی از موارد ارائه شده نیز ممکن است متناقض به نظر برسند. این تناقض‌های احتمالی، به دلیل ماهیت متفاوت سبک‌های چهارگانه رفتاری است (Behavioral Style) که در کنار هم، الگوی رفتاری (Behavioral Pattern) حمید را بوجود آورده‌اند. بنابراین اطلاعاتی که در پیش رو دارید را بازبینی و تعدیل نمایید.

حمید ممکن است از طرق زیر انگیزه پیدا کند:

- در محیطی کار کند که بتواند در آن طبق استانداردهای مورد نظر خود عمل نماید.
- در محیطی کار کند که بتواند بر عواملی که بر کیفیت عملکرد او تاثیر گذارند، کنترل داشته باشد.
- در محیطی کار کند که کیفیت و دقت مورد تشویق قرار می‌گیرد.
- بتواند شایسته و مفید باشد.
- از رویکردهای منطقی و روشمند (سیستماتیک) استفاده شود.
- روی محیط کاری اش کنترل داشته باشد.
- بتواند فعالیت‌های دیگر افراد را هدایت و جهت‌دهی نماید.
- در معرض فرصت‌ها و چالش‌های جدید قرار بگیرد.
- در موقعیت‌هایی کار کند که مسؤلیت تحقق نتایج را داشته باشد؛ صرف نظر از اینکه نتایج چگونه محقق می‌شوند.
- فرصت‌هایی برای پیشرفت و ترقی داشته باشد.
- برای رسیدن به اهداف پاداش دریافت کند.

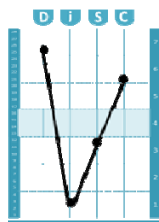


خلاق

محیط مورد علاقه افراد برای کارکردن یا زندگی متفاوت است. محیطی که برای یک نفر بسیار لذت بخش است ممکن است برای شخص دیگری غیر قابل تحمل باشد. در این بخش اطلاعاتی در مورد محیط مورد علاقه حمید - که بر اساس تمایلات رفتاری وی بدست آمده - ارائه می شود. بعضی از موارد ارائه شده نیز ممکن است متناقض به نظر برسند. این تناقض های احتمالی، به دلیل ماهیت متفاوت سبک های چهارگانه رفتاری است (Behavioral Style) که در کنار هم، الگوی رفتاری (Behavioral Pattern) حمید را بوجود آورده اند. بنابراین اطلاعاتی که در پیش رو دارید را بازبینی و تعدیل نمایید.

حمید به محیطی علاقه دارد که:

- برنامه و سیستمی برای عملکرد وجود داشته باشد که بازخورهای مشخص ارائه دهد.
- جوی آرام، خاموش، مرتب و منظم که افراد در آن وظیفه محور باشند (بر کارهای خود متمرکز باشند).
- زمان کافی برای انجام کارها مطابق استانداردهای خود داشته باشد.
- برای تصمیم گیری در خصوص چگونگی کارها، آزادی حداکثر داشته باشد.
- سرعت عمل بالا و توجه معطوف به نتایج باشد.
- ارزیابی عملکرد و پاداش دهی بر اساس دستیابی به نتایج توافق شده باشد.
- فرصت کنترل رخدادهای او داده شود.

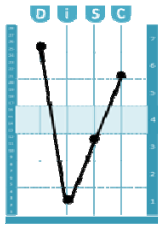


خلاق

همه انسان ها از یک سری از اقدامات، تعاملات یا موقعیت ها به دلیل عدم علاقه یا ترس از آنچه در ارتباط با این موارد باید به آن تن دهند، اجتناب می کنند. در حالیکه ممکن است برای موفقیت ضروری باشند. با دانستن این که رفتارهای اجتنابی ما کدامند، می توانیم استراتژی های لازم برای مقابله یا کاهش تبعات منفی آنها را طرح ریزی نموده و بکار بندیم و از تعلل یا هدر رفتن زمان جلوگیری نماییم. در این بخش فعالیت ها یا موقعیت هایی که حمید - بواسطه تمایلات رفتاری که دارد - از آنها اجتناب می کند، معرفی می شوند. بعضی از موارد ارائه شده نیز ممکن است متناقض به نظر برسند. این تناقض های احتمالی، به دلیل ماهیت متفاوت سبک های چهارگانه رفتاری است (Behavioral Style) که در کنار هم، الگوی رفتاری (Behavioral Pattern) حمید را بوجود آورده اند. بنابراین اطلاعاتی که در پیش رو دارید را بازبینی و تعدیل نمایید.

به دلیل عدم علاقه، راحت نبودن یا ترس، حمید از موارد زیر اجتناب می کند:

- موقعیت های مبهم که در آن عملکرد او مورد انتقاد قرار گیرد.
- موقعیت هایی که او در آنها مسؤل کیفیت خروجی های کار باشد اما کنترل کافی بر اوضاع نداشته باشد.
- جایی که مجبور باشد از محصولات و خدمات نامرغوب یا با عملکرد نامناسب دفاع کند.
- مجبور باشد نسبت به موقعیت هایی که نیاز به تجزیه و تحلیل دارند، عکس العمل سریع نشان دهد.
- پاسخ دادن به دیگران بدون اینکه زمان کافی برای ارزیابی تبعات آن در اختیار داشته باشد.
- موقعیت های احساسی که مجبور باشد توداری خود را به دلیل ورود در آن از دست بدهد یا مجبور باشد ابراز احساسات کند.
- موقعیت هایی که به بی پرده گویی نیاز داشته باشد.
- موقعیت هایی که او در آنها روی محیط کنترلی نداشته باشد.
- نرم یا ضعیف ظاهر شود.
- موقعیت های که نیاز به رفتارهای روزمره، همیشگی و قابل پیش بینی داشته باشد.
- مدیریت شدن از نزدیک (همه جزئیات مدیریت و کنترل شود)
- به تناوب کنترل شود و مجبور باشد در خصوص اینکه چه می کند به کسی گزارش دهد.
- مجبور باشد در مورد اینکه چگونه وظایف یا فعالیت های خود انجام خواهد داد، گزارشی مرحله به مرحله ارائه نماید.

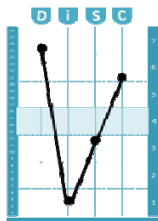


خلق

در این بخش مجموعه اقداماتی معرفی می شوند که حمید می تواند از آنها برای تعدیل تمایلات طبیعی رفتاری، بهبود و افزایش اثربخشی خود استفاده نماید. به عبارت دیگر، این موارد همان نواحی قابل بهبود از منظر تمایلات رفتاری و نشان دهنده محدودیت های این الگوی رفتاری هستند. بعضی از این استراتژی ها ممکن است هم اکنون توسط خود او مورد استفاده قرار گرفته باشند. بهتر است حمید این استراتژی ها را بر اساس نیازهای فعلی محیط کار خود اولویت بندی نماید. به منظور هر چه دقیق تر شدن این استراتژی ها آن ها را بازنگری نمایید.

حمید می تواند از طرق زیر اثربخشی خود را افزایش دهد:

- بین تبعیت خود از استانداردهای بالا و مهلت های انجام کار تعادل برقرار کند.
- نسبت به پیشنهاداتی که در خصوص عملکردش به او داده می شود غیر تدافعی رفتار نماید.
- با در نظر گرفتن احساسات دیگران و واقعیت های رفتاری آنها، در انتقاد از کار آنها کمی تعدیل نماید.
- دانش و اطلاعات را با دیگران به اشتراک بگذارد؛ به نحوی که خود را برتر و مهمتر از آنها نبیند.
- خود گشودگی و ابراز مناسب و به موقع احساسات را تمرین کند.
- میل به مذاکره در خصوص استانداردهای عملکرد را در خود ایجاد کند.
- نسبت به روش دیگران در انجام دادن کارها باز تر و با انعطاف تر برخورد نماید.
- از سختی و عدم انعطاف در تفکر و اینکه همیشه حق با او است اجتناب کند.
- قبل از انجام یک کار، برای فکر کردن پیرامون نتایج احتمالی زمان بیشتری صرف نماید.
- پیامزد که چگونه برای دست یابی به خروجی ها و نتایج برنده - برنده مذاکره نماید.
- در مورد روش استدلال و رویه های منطقی خود توضیح دهد تا اینکه صرفاً نتایج را اعلام کند.
- پیامزد که چگونه بدون داشتن مسؤلیت، مقام، کنترل یا قدرت می توان در یک گروه مشارکت داشته باشد.
- نزاکت و سیاست در ارتباطات و تعاملات خود با دیگران توسعه دهد.
- تلاش های دیگران را به رسمیت بشناسد و از آنها قدردانی نماید.

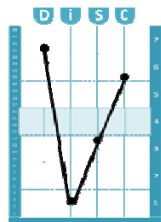


خلاق

همواره عواملی وجود دارند که بر انگیزش انسان ها تاثیرات مثبت و منفی می گذارند. با شناخت این عوامل می توان شرایط تقویت کننده انگیزه فردی را فراهم نمود و اثرات عوامل کاهش دهنده انگیزه فردی را کم کرد. به کمک اطلاعاتی که در ادامه خواهد آمد می توان با مدیریت عوامل ضد انگیزشی در محیط کار، محیطی مثبت و حمایتی برای فرد مورد نظر ایجاد نمود.

حمید ممکن است به دلایل زیر انگیزه خود را از دست بدهد:

- قوانین و انتظارات مداوم تغییر کند؛ به خصوص اگر بدون توضیح باشد.
- قبل از اقدام به کار، زمان کافی برای پردازش اطلاعات در اختیار نداشته باشد.
- محیط کاری غیر رسمی، بدون ساختار و شل و ول باشد.
- به عنوان بخشی از شغلش مجبور باشد با دیگران باشد و زمان زیادی را با آنها سپری کند.
- افراد استقلال او را نادیده گرفته و نقض کنند.
- به تلاش هایش برای ارائه کار با کیفیت ارزش و بها داده نشود.
- اگر به صورت مکرر نتواند به گونه ای عمل کند که در سطح و اندازه استانداردهای مورد نظرش باشد.
- اگر بر منابع، زمان و اقدامات افراد؛ که برای داشتن خروجی با کیفیت از کار لازم اند، تسلط و کنترل کافی نداشته باشد.
- اختیاراتش لغو شوند.
- مسئولیت هایش کاهش یابند.
- منابع او محدود شوند.
- مجبور باشد فعالیت های همیشگی و بدون تنوع انجام دهد.
- از نزدیک بر کار وی نظارت شود.
- مجبور باشد به جای گزارش دادن در خصوص نتایج مورد انتظار، در خصوص فعالیت ها گزارش دهد.
- فرصتی برای پیشرفت و ترقی نداشته باشد.



خلاق

رفتار بسیاری از افراد در شرایط اختلاف یا تعارض از دو حالت خارج نیست، یا می‌جنگند و یا می‌گریزند. اما بعضی بسته به میزان و شدت ریسک موجود در آن شرایط، از ترکیب این دو استفاده می‌کنند. آنچه که در این بخش ملاحظه می‌کنید عبارت است از مجموعه اقداماتی که احتمالاً از حمید در چنین شرایطی مشاهده می‌شود. البته بعضی از این عوامل ممکن است در مورد حمید صادق نباشد زیرا او احتمالاً بواسطه تجربه زندگی و سیستم ارزشی که دارد نسبت به اصلاح و تعدیل رفتار خود اقدام کرده باشد. این اطلاعات زمانی اثربخشی بیشتری خواهد داشت که توسط خود حمید بر اساس دو عامل "بیشترین انطباق" و "کمترین انطباق" بازبینی و رتبه بندی شود.

حمید در شرایط تعارض:

- ممکن است از تعارض و تنش بوجود آمده عقب بنشیند تا برای عکس العمل نشان دادن برنامه ریزی کند و استراتژی داشته باشد.
- ممکن است تدافعی عمل کند.
- ممکن است تلاش کند تا با منطق و حقایق موجود بر طرف مقابل غلبه نماید.
- ممکن است به صورت غیر مستقیم حمله کند، مقاومت خود را کمی به تاخیر بیاندازد و دست به مبارزه منفی بزند.
- ممکن است در ظاهر موافقت کند و تن دهد اما بعداً تبعیت نکند.
- ممکن است سخت و انعطاف ناپذیر شود.
- ممکن است از دادن اطلاعات مضایقه کند.
- ممکن است تهاجمی و پرخاشگر شود.
- گرایش دارد تا رویکردی مستقیم، صریح و پرخاشگرانه داشته باشد.
- ممکن است شدت تهاجمی عمل کردن در او افزایش یابد.
- ممکن است به خروجی های برنده - بازنده فکر کند. (خوش برنده و دیگری بازنده باشد)
- ممکن است سعی کند بر کسانی که می‌داند بعداً به صورت مخفیانه به او حمله خواهند کرد، غلبه پیدا کند.
- ممکن است تمایل داشته باشد تدافعی عمل کند.
- ممکن است از منظر بالا وارد قضیه شود و با استفاده از حدود اختیارات و رتبه سازمانی خود، درگیری را خاتمه دهد.

پیوستار تمایلات رفتاری:

این پیوستار ۳۲ رفتار بالقوه و شدت آنها را در فردی با چنین الگوی رفتاری نشان می دهد. این اطلاعات زمانی مفید تر خواهند بود که بر مبنای شناخت و تجربه ای که از فرد وجود دارد، ارزیابی و به بحث گذاشته شوند.

کم	متوسط	زیاد	
♦			پذیرش: پذیرا بودن، با رغبت استقبال کردن (مثلا از ایده ها، انتقادات و ...)
	♦		پیروی: به اصول، رویه ها، قواعد و استانداردها مقید بودن
		♦	جانبدرای (هواداری): اصرار و پافشاری برای انجام شدن امور، ترویج و توسعه امور
		♦	بکار انداختن: به حرکت درآوردن و برانگیختن؛ بهم زدن موازات یا شرایط فعلی
		♦	بسط و تفصیل دادن: به تفصیل شرح دادن، بسط دادن موضوعات
		♦	تفویض اختیار: واگذاری و سپردن مسؤلیت به دیگران
		♦	عهده دار امور شدن: کنترل را بدست گرفتن، مسلط شدن بر امور، شرایط و ...
		♦	رجز خوانی (مباهات کردن): در خصوص توانایی ها یا مباحث صحبت کردن، بزرگ جلوه دادن توانایی ها و با حرارت درباره آنها صحبت کردن
		♦	شیفتن: جذب داشتن و نظر دیگران را به خود جلب کردن
		♦	فرمان دادن: جهت دهی به دیگران
		♦	هضم اطلاعات: خواندن یا شنیدن اطلاعات جدید و صرف زمان برای درک آنها، با دقت فکر کردن
		♦	استقرار دادن: تثبیت کردن، پا برجا کردن، ماندگار کردن
		♦	تبعیت و پیروی کردن: پیروی کردن از خط مشی رهبر یا مدیر
		♦	اختراع کردن: ایده ها و راهکاری جدید خلق کردن
		♦	تحقیق کردن: امتحان کردن، دقیق آزمایش کردن
		♦	برهان آوردن: دفاع کردن، دلیل آوردن برای ...

پیوستار تمایلات رفتاری (ادامه):

زیاد	متوسط	کم	
		♦	پشتیبانی و نگهداری کردن: حفظ کردن برای ادامه دادن
♦			مانور دادن: ایجاد و بکار بردن ترفند ها و شگرد ها و ماهرانه انجام دادن آنها
		♦	تعدیل و اصلاح نمودن: وفق دادن، سازگار کردن، تعدیل کردن، تجدید نظر
		♦	پرورش دادن: به دیگران توجه داشتن، اهمیت دادن به موفقیت و رشد دیگران
♦			مخالفت کردن: اعتراض کردن، بحث و استدلال کردن، مباحثه و جدل کردن
	♦		مشاهده گری: با دقت تماشا کردن
	♦		برنامه ریزی کردن: آماده شدن، آماده کردن، فعالیت ها را پیش بینی و طرح ریزی کردن
		♦	تحسین و تمجید کردن: تعریف کردن، موافقت خود را نشان دادن
	♦		جلوگیری کردن یا ممانعت: احتیاط کردن، از ریسک جلوگیری کردن
		♦	حراست و محافظت کردن: از رسوم و رویه ها نگهداری و پشتیبانی کردن، استقرار و پایایی
		♦	رفع اختلاف: آرام کردن، دلجویی کردن، اختلافات را فرو نشاندن
	♦		بازنگری: دوباره بررسی کردن؛ با دقت و در حد جزئیات
♦			گمانه زنی: حدس زدن، روی آینده ریسک کردن
	♦		امتحان کردن: آزمودن و تست کردن
		♦	اعتماد کردن: دیگران را باور کردن یا باور داشتن
		♦	لفظی کردن: بوسیله بحث شفاهی موضوعی را روشن کردن

پس از مطالعه قسمت های قبل از این گزارش، به کمک این کاربرگ استراتژی های لازم برای بهبود عملکرد خود را طرح ریزی و یادداشت نمایید. بعضی از این اطلاعات ممکن است انطباق بیشتری با نوع رفتار شما داشته باشند و بیشتر به کارتان بیایند. تجربیات و اطلاعات خود در خصوص محیط کاری که در آن مشغول هستید را در کنار تجربه ای که از رفتار حمید داشته اید را در کنار هم قرار دهید و تعیین کنید که چه اقداماتی می تواند به بهبود عملکرد حمید کمک کند.

۱. برای ایجاد محیطی که بتواند انگیزه حمید را افزایش دهد چه اقداماتی باید انجام شود؟

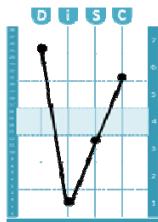
۲. برای اینکه بتوان آن دسته از اقدامات، فعالیت ها و تعاملاتی که حمید از آنها اجتناب می کند را مدیریت و نگرانی های او را برطرف نمود، چه اقداماتی باید انجام شود؟

۳. با توجه به محیط کاری فعلی حمید، چه استراتژی هایی می تواند اثربخشی او را افزایش دهد؟

۴. برای تعدیل یا برطرف نمودن عوامل ضد انگیزشی حمید چه اقداماتی می توان انجام داد؟

۵. برای توسعه، اصلاح یا جلوگیری از رفتارهای حمید در شرایط تعارض در محیط کار، چه استراتژی هایی باید اتخاذ شود؟

بخش دوم: استراتژی های برقراری ارتباط مثبت و موثر



خلاق

همه انسان ها یکسان نیستند. استراتژی که در ارتباط با یک نفر موثر بوده و به خوبی جواب داده باشد، ممکن است برای شخص دیگری به یک فاجعه ارتباطی تبدیل شود. سعی و خطا برای پیدا کردن استراتژی های موثر در ارتباط با افراد مختلف می تواند از نظر زمان و احساس بسیار هزینه بر باشد. این بخش از گزارش به معرفی استراتژی های ارتباطی می پردازد که بر اساس تمایلات رفتاری طبیعی حمید استخراج شده است و می تواند نقطه شروع مناسبی برای ایجاد ارتباطی موثر با او باشد. با مرور و بحث در مورد استراتژی های لیست شده در این بخش می توان رابطه ای مثبت و اثر بخش را با حمید طرح ریزی و ایجاد نمود.

ایجاد جوی مثبت برای حمید:

- برای او فرصتی فراهم کنید که بتواند تخصص و توانایی خود را نشان دهد.
- به تلاش او برای دستیابی به نتایج مورد نظر - که از تمایل او در رسیدن به استانداردهای مورد نظرش نشأت می گیرد- اعتبار بدهید.
- موقعیت هایی فراهم کنید که بتوان از تلاش های منطقی و سیستماتیک او، در موفقیت بلند مدت سازمان استفاده کرد.
- این را بپذیرید که او احتمالا تمایلی برای ابراز احساساتش ندارد.
- فرصت هایی به او بدهید که بتواند با خودش خلوت کند و زمان کافی در اختیار داشته باشد.
- این را بپذیرید که او احتمالا در موقعیت های اجتماعی ساکت و هشیار است.
- او تمایل دارد آگاهی و خبرگی خود در کارش را به نمایش بگذارد. بنابراین فرصت هایی فراهم کنید که بتواند با دیگران صحبت کند و از این طریق قابلیت های خود را به آنها نشان دهد.
- این را بپذیرید که او به "همیشه درست عمل کردن" بسیار بها می دهد و نسبت به آن حساسیت دارد. همچنین توجه کنید که چنین آدمی در هنگام اشتباهات دچار پریشانی و اضطراب می شود؛ به خصوص اگر اشتباه از جانب خود او باشد.
- به او امکان انتخاب فعالیت ها را بدهید و اجازه دهید که تصمیم گیر باشد.
- به او اجازه دهید تا تلاش های دیگران را هدایت و جهت دهی نماید.
- نیاز او برای رقابت کردن و برنده شدن را بپذیرید.
- توجهات مداوم خود را به علایق و ترجیحات او معطوف دارید.
- توجهات خود را بیشتر معطوف به بدست آمدن نتایج کنید تا بحث های احساسی

ایجاد جوی مثبت برای حمید (ادامه):

- نیاز او به تنوع و تغییر را بپذیرید
- به او اجازه دهید سرعت فعالیت ها را خودش تنظیم نماید.

روش برقراری ارتباط با حمید:

- در موقعیت های جدید؛ حمید ترجیح می دهد که به صورت رسمی با او ارتباط برقرار شود و از بحث و مراجعه فردی اجتناب می کند.
- او به واقعیات (داده ها) علاقه دارد و تمایل دارد وقتی مطلبی برایش ارائه می شود به شیوه ای منطقی باشد تا احساسی
- احتمالاً مشکل می تواند اطلاعاتی را که با برداشت های ایده آلیش از شرایط (شرایطی که او می پندارد باید وجود داشته باشد) در تعارض اند، ذخیره سازی نماید.
- باید مطمئن شد که مخالفت خود را از مسائل بیان می کند؛ همچنین باید مطمئن شده که برای او سوء تفاهم پیش نیامده باشد.
- وقتی اطلاعات برای او ارائه می شود، ممکن است به صورت تهاجمی سوال بپرسد. اما این اقدام او به جهت رفع تضادهایی است که ممکن است به جهت اطلاعات متعارض برای او ایجاد شده باشد.
- به سوالات او با ارائه اطلاعات دقیق و مشخص و به روشی غیر تدافعی جواب دهید.
- او پیش از عکس العمل نشان دادن نسبت به اطلاعات جدید، برای پردازش اطلاعات به زمان احتیاج دارد.
- حمید گرایش دارد که در ارتباطات رک و بی پرده باشد و به اصل مطالب اشاره نماید و زمان زیادی صرف گپ و گفت های اجتماعی نشود.
- آماده باشید تا قبل از رفتن سراغ موضوعات دیگر به ایده او گوش فرا دهید.
- تمایل به برداشت های گزینشی دارد و فقط آنچه را که با آن موافق است می شنود یا به خاطر می سپارد.
- در انتهای بحثی که با او دارید، مطمئن شوید که همه چیز را شنیده و به ذهن سپرده است. بدین منظور از او بخواهید آنچه را شنیده تکرار کند.

چگونه از حمید تعریف و تمجید نماییم:

- از جملات مختصر، دقیق و خاص استفاده و ترجیحا به صورت خصوصی ابراز کنید.
- از شایستگی او در حوزه های مهارتی خاص تعریف و تمجید نمایید.
- از تعهد او به رعایت و دست یابی به استانداردهای بالای عملکردی قدردانی کنید.
- از رویکرد مودبانه و زیرکانه او در شرایط دشوار تعریف کنید.
- در شرایطی که افراد عموما واکنش احساسی نشان می دهند؛ از توانایی او در آرام ماندن و خود را از شرایط جدا کردن قدردانی کنید.
- از ارزشی که تفکرات بینش آفرینش او در شرایط پیچیده ایجاد می کند، قدردانی کنید.
- او برای رفع مشکلات از منطق و استدلال بهره می گیرد؛ به این توانایی او اعتبار دهید.
- از جملات مختصر، مستقیم و واقعی استفاده نمائید.
- روی دستاوردهای او تمرکز کنید و توانایی های رهبری که از خود نشان داده است را مورد توجه قرار دهید.
- از توانایی او برای مسئولیت پذیری در موقعیت های دشوار قدردانی کنید.
- از توانایی او برای خطرپذیری و تنظیم رویه ها تعریف کنید.
- طبیعت منحصر بفرد و خلاقانه افکار، ایده ها و اعمال او را به رسمیت شناخته و تصدیق کنید.
- از توانایی او برای گرفتن حداکثر نتیجه با حداقل سرمایه گذاری زمان و تلاش، قدردانی نمائید.

چگونه به حمید بازخور ارائه نماییم:

- با به رسمیت شناختن و تصدیق شایستگی های او؛ برای کاهش حالت های تدافعی احتمالی او، زمان صرف کنید.
- رفتارهای مشخص و تبعات ناشی از آن را برای وی لیست کنید.
- هر گونه بحثی را با او مستدل، دقیق و منطقی مطرح کنید و طوری رفتار کنید که گمان نکند بواسطه مسائل شخصی اینگونه بحث می کنید.
- تغییرات لازم را به صورت مشخص و شفاف بیان کنید و چرایی و ضرورت آن را توضیح دهید.
- شما باید نظرات و ایده های او در خصوص یک راهکار را بیرون بکشید.
- به او فرصت دهید تا پیش از اظهار نظر یا پاسخدهی در خصوص یک موقعیت، خوب فکر کند.

چگونه به حمید بازخور ارائه نماییم (ادامه):

- قبل از اینکه او را نسبت به انجام اقدامات لازم برای تغییر متعهد کنید، اجازه دهید برای تغییر استراتژی تدوین کند.
- او را درگیر بحث های "درست و غلط" نکنید. (اینکه چه چیزی درست است یا غلط)
- برای انجام اقدامات و فعالیت های مورد نظر از او به صورت شفاف و واضح تعهد بگیرید و حتما برای او یک بازه زمانی معلوم تعیین کنید. همچنین تاریخ مشخصی را برای پیگیری و بحث با او تعیین نمایید.
- تمرکز مباحثه را بر موانع رسیدن به نتایج و اینکه چگونه آنها را حذف کند قرار دهید.
- در خصوص تغییرات مطلوبی که انتظار دارید در رفتار او مشاهده کنید؛ از منظر تأثیرات بالقوه ای که بر نتایج خواهند داشت، بحث کنید.
- تبعات و پیامدهای منفی رفتار فعلی او را برایش توصیف نمایید و از او در این خصوص راه حل بخواهید.
- بازخور را مبتنی بر حقایق، بیطرفانه و بدون قضاوت ارائه دهید.
- فقط اقدامات و پیامدهای ناشی از آن متمرکز شوید و از این طریق حالت تدافعی او را کاهش دهید.
- از مناظره های درست / غلط پرهیز کنید.
- تمرکز بحث را روی اقدامات قرار دهید تا روی انگیزه ها و نیت ها

در شرایط تعارض چگونه با حمید برخورد نماییم:

- حمید در وهله اول از کشمکش ها و تعارض باز و سرگشاده اجتناب می کند اما می تواند روحیه تهاجمی به خود بگیرد.
- موضوعات را خیلی آرام، منطقی و مستدل مطرح نمایید و به رفتارها یا موقعیت های مشخص استناد کنید.
- حالت تدافعی او را با تصدیق نظراتش کاهش دهید. با او به صورت تدافعی برخورد نکنید. مثلا بگویید: متوجه نظر تو در خصوص این مسئله هستیم؛ می توانم بفهمم چه می گویی.
- به صحبت های او گوش کنید و سپس بحث را به سمت موضوع اصلی سوق دهید.
- با تمرکز بر آنچه در حال حاضر و در آینده باید برای حل تعارض بوجود آمده انجام شود، نگذارید زمان زیادی صرف بحث در خصوص همه عواملی که در گذشته موجب شکل گیری این تعارض شده اند شود.

در شرایط تعارض چگونه با حمید برخورد نمایید (ادامه):

- اگر به دنبال یافتن مقصر است یا حالتی تهاجمی به خود گرفته است، برای مقابله به او بگویید که حرف هایش را شنیدید و سپس بدون بحث بیشتر به اصل موضوع که حل تعارض است بپردازید.
- اگر با انتقاد او از رفتار خود مواجهه شدید، تصدیق کنید که ممکن است رفتار شما دقیقاً مطابق با استانداردهای ایده آل نبوده باشد اما حالت تدافعی به خود نگیرید.
- از او بپرسید که اگر قرار باشد این تعارض به صورت برنده - برنده حل شود به چه چیزهایی نیاز دارد.
- به یاد داشته باشید که او قبل از اینکه عکس العمل نشان دهد یا به درخواست شما برای حل تعارض پاسخ دهد، به زمان کافی برای فکر کردن نیاز دارد.
- تصریح کنید که هدف شما برطرف شدن تعارض است نه انتقاد، محکوم کردن و حمله به شخص او
- اگر می خواهید بر مقاومت منفی و با تاخیر او غلبه کنید - که خود را در قالب تخطی غیر مستقیم از آنچه از او انتظار دارید نشان می دهد - از او بخواهید به صورت مشخص بگوید که برای رفع تعارض چه اقداماتی خواهد کرد و در چه زمانی آنها را انجام خواهد داد.
- در مورد قدم بعدی که باید در چنین وضعیتی برداشته شود با هم به توافق برسید.
- تصریح کنید که رویکرد اندیشمندانه و خردمندانه او در این موقعیت و تمایل او به حل عقلانی و منصفانه موضوع برای شما ارزشمند است.
- برای جواب دادن به نیاز او برای فکر کردن در مورد وضعیت بوجود آمده و پردازش موضوعات مطرح شده، یک زمان مناسب در آینده نزدیک تعیین کنید که در آن به بازبینی مجدد وضعیت به صورت رسمی تر و عمیق تر خواهید پرداخت و بدین ترتیب به او اجازه دهید که ایده ها و نظراتش را جمع آوری و آماده نماید.
- حمید گرایش به اتخاذ رویکردی صریح و تهاجمی دارد که ممکن است نتیجه و خروجی آن جمله "من برنده می شوم شما بازنده" باشد.
- منطقی و استدلال او را با گفتن جملاتی نظیر "می توانم نقطه نظر شما را درک کنم" یا "می توانم منطق شما را در تفکرتان درک کنم" به رسمیت بشناسید.
- پس از به رسمیت شناختن تفکر او، به آرامی نقطه نظر خود را بیان کنید.
- با به رسمیت شناختن تفاوت های بین خودتان و او و بدون هیچ قضاوتی، از مجادله های درست/غلط اجتناب کنید.

در شرایط تعارض چگونه با حمید برخورد نمایید (ادامه):

- تنها عملی و برنده - برنده بودن راهکار را معیار پذیرش یا عدم پذیرش آن قرار دهید.
- برای مقابله با "مقصر دانستن ها" مجدداً روی موضوع اصلی متمرکز شوید و آنچه که به عنوان اقدامات اصلاحی باید انجام گیرد.
- در برابر هرگونه حس تلافی جویانه بوسیله ملامت کردن، حمله کردن یا طعنه زدن به دیگران، مقاومت کنید.
- در زمان حمله او، حالت تدافعی خود را کاهش دهید و احتمال هرگونه اشتباه از سوی خود را بپذیرید.
- * از سوالات باز (چطور، چه چیزی، کجا، چه زمانی، چه کسی) برای طرح موضوعات اصلی بحث استفاده نمائید.
- از او بپرسید که واقعا توقع دارد به چه دستاوردی برسد.
- اگر احساسات به سطوح بالایی از تهاجم یا دشمنی رسیدند سعی کنید یک وقفه ایجاد نمائید و زمان دیگری را برای ادامه بحث تعیین نمایید.
- بحث را با ارائه خلاصه ای از شرح وظایف هر کس برای رفع تعارض، به خاتمه رسانید.

با سبک حل مسئله حمید چگونه مواجه شوید:

- او تمایل دارد به شیوه ای سیستمی و روشمند مسئله را حل کند و همه عوامل تاثیر گذار و نقش آنها در ایجاد مسئله را در نظر بگیرد.
- در خصوص مسائلی که نیاز به اقدام فوری دارند، باید کسی نقش مربی را برای او ایفا کند تا بتواند روش های متفاوت حل مسئله را نیز بکار گیرد.
- او تمایل دارد راهکاری جامع و کامل برای مسائل و مشکلات بیابد.
- برای اینکه بتواند در مقایسه با راهکارهای کامل و ایده آل به راهکارهای اجرایی دست یابد، به کمک نیاز دارد.
- حمید تمایل دارد که رویکردی عملی و مبتنی بر نتایج، ترجیحا ساده، آسان برای پیاده سازی و سریع داشته باشد.
- او برای در نظر گرفتن تبعات بلند مدت تصمیم های خود، نیاز به جهت دهی و هدایت دارد.
- برای مدیریت و حل مشکلات پیچیده نیاز به مربی دارد. این به دلیل تمایلات طبیعی او به ساده دیدن بیش از حد مسائل و عجله در دست یابی به نتیجه است.

با سبک تصمیم گیری حمید چگونه مواجه شوید:

- او در تصمیم گیری روشمند عمل می کند؛ ریسک ها و نتایج بالقوه تصمیم را برآورد می کند.
- او ممکن است برای جمع آوری اطلاعات به زمان بیشتری نیاز داشته باشد.
- با او در خصوص اینکه چقدر زمان برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بگذارد بحث کنید.
- به او کمک کنید که برای اتخاذ تصمیم خود، مهلت زمانی تعیین کند.
- او ممکن است در دام " اگر - آنگاه " ها گرفتار شود.
- او ممکن است در خصوص تبعات فردی اشتباه کردن، از سوی شما نیاز به اطمینان مجدد داشته باشد.
- او تمایل دارد سریع تصمیم بگیرد.
- او باید تشویق شود تا قبل از تصمیم گیری، زمان کافی برای جمع آوری اطلاعات لازم و توجه به پیامدهای احتمالی اختصاص دهد.
- اگر می خواهید زمان بیشتری اختصاص دهد، به تاثیر صرف زمان بیشتر در دست یابی به نتایج بهتر اشاره کنید.

کاربرگ استراتژی های برقراری ارتباط مثبت و موثر

پس از مرور بخش استراتژی های برقراری ارتباط مثبت و موثر با حمید، اثربخش ترین استراتژی را با در نظر گرفتن نیازهای خاص محیط کار انتخاب نمایید. از دانش خود از محیط کار و تجربه ای که از تعامل با حمید و شناختی که از رفتارهای او دارید در انتخاب موثر استراتژی ها استفاده نمایید. بسیار کاربردی است اگر در کنار هر رفتار از فرمول ساده "شروع"، "توقف" و "ادامه" استفاده کنید. به عبارت دیگر مشخص کنید که حمید باید کدام رفتارها در خود شروع و ایجاد نماید، کدام رفتارها را تا جای ممکن متوقف نماید و به کدام رفتارهایش در محیط کار ادامه دهد.

۱. چه اقدامات استراتژیکی در ایجاد جوی مثبت برای حمید اثربخش تر خواهد بود؟

۲. چه استراتژی هایی برای ارتباط موثر با حمید در این محیط کاری اثر بخش تر و مناسب تر خواهد بود؟

۳. برای تعریف و تمجید از حمید به چه استراتژی هایی نیاز دارید؟

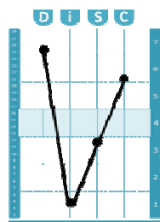
۴. وقتی می خواهید به حمید بازخورد ارائه دهید، موثر ترین رویکرد ها کدامند؟

کاربرگ استراتژی های برقراری ارتباط مثبت و موثر

۵. وقتی می خواهید در شرایط تعارض با حمید مواجه شوید، کدام استراتژی ها بیشترین اثربخشی را خواهند داشت؟

۶. وقتی می خواهید به بررسی اقدامات حمید برای حل مسائل بپردازید، چه مواردی را باید مد نظر قرار دهید؟

۷. وقتی می خواهید به بر رفتار و سبک تصمیم گیری حمید متمرکز شوید، در دست یابی به اثربخشی حداکثر در این خصوص، در محیط کاری فعلی به چه ملاحظاتی نیاز خواهید داشت؟



خلاق

این بخش از گزارش نشان می دهد که حمید بر اساس تمایلات طبیعی رفتاریش، چگونه با اطرافیان و محیطی که در آن فعالیت می کند ارتباط پیدا می کند. بعضی از این رفتارها ممکن است در مورد حمید صادق نباشد زیرا او احتمالاً بواسطه تجربه زندگی و سیستم ارزشی که دارد نسبت به اصلاح و تعدیل رفتار خود اقدام کرده باشد. بنابراین بعضی حکم پتانسیل رفتاری را دارند. بعضی از موارد ارائه شده نیز ممکن است متناقض به نظر برسند. این تناقض های احتمالی، به دلیل ماهیت متفاوت سبک های چهارگانه رفتاری است (Behavioral Style) که در کنار هم، الگوی رفتاری (Behavioral Pattern) حمید را بوجود آورده اند. برای اثربخشی بیشتر مواردی که در ادامه خواهد آمد باید توسط حمید بازبینی و بررسی شود.

حمید تمایل دارد با دیگران اینگونه ارتباط برقرار کند:

- تمایل دارد در تعامل با افرادی که آنها را به خوبی نمی شناسد؛ خود دار، بی طرف و دقیق باشد.
- ترجیح می دهد برای متقاعد کردن دیگران از داده ها و استدلال استفاده نماید تا احساسات
- ترجیح می دهد از ارتباطات رسمی و نوشتاری استفاده کند و در موقعیت هایی که احتمال سوء تفاهم یا تعارض می رود، آنچه گفته می شود را مکتوب نماید.
- غیر از همکاران نزدیک، وقتی با مردم عادی تعامل داشته باشد ترجیح می دهد تو دار باشد و رویکردی غیر شخصی و قاعده مند اتخاذ نماید.
- ممکن است به دلیل کم بودن اظهارات کلامی و غیر کلامی اش، در نظر دیگران فردی سرد، بی طرف و غیر فعال به نظر برسد.
- احتمالاً ابراز احساسات دیگران برایش ناخوش آیند است و در چنین مواردی ترجیح می دهد خود را از آن وضعیت جدا کند و از ابراز احساسات خودداری نماید.
- احتمالاً در بیان احساسات منفی (مانند عصبانیت، رنجش، ناامیدی و انتقاد) راحت تر است تا احساسات مثبت
- بیان کلامی احساسات مثبت مانند لذت، مهر و علاقه و شادی برایش دشوار و ناخوش آیند است.
- برای بیان کامل تر احساسات و عواطفش، ترجیح می دهد نامه بنویسد.
- معمولاً دیر اعتماد می کند و اطلاعات شخصی خود را بروز نمی دهد تا زمانی که طرف مقابل حسن نیت خود را به او ثابت نماید.
- ترجیح می دهد یک یا دو نفر دوست دائمی و نزدیک داشته باشد.
- او در مقابل دوستان نزدیک خود زبان کلامی پیدا می کند و در مورد احساسات و عواطفش صحبت می نماید.

حمید تمایل دارد با دیگران اینگونه ارتباط برقرار کند (ادامه):

- ممکن است در اظهاراتش طعنه بزند و طبعی خشک و خشونت آمیز از خود نشان دهد.
- اگر در شرایطی احساس راحتی کند، ممکن است در حاضر جوابی ها و شوخی های کلامی شرکت نماید.
- تمایل دارد صریح و واقع گرا و نتیجه محور باشد.
- تمایل دارد از اتلاف وقت برای گپ زدن یا سلوک اجتماعی خودداری نماید.
- تمایل دارد به دیگران بگوید که چه کار کنند اما دوست ندارد کسی به او بگوید که چه کار کند.
- ممکن است در ارتباطاتی که سوال پرسیدن، شفاف کردن مطالب بیان شده یا اشاره به مشکلات برای دیگران بسیار دشوار است؛ خیلی رک و موکد باشد و از طریق بیانی قدرتمند و نافذ، توانایی جلب توجه و قانع کردن طرف مقابل را داشته باشد.
- ممکن است به خاطر سبک ارتباطی مختصر و مفیدی که دارد در نظر دیگران رک، بی پرده، سرد یا کم توجه به نظر برسد.
- ممکن است بیان و اظهار احساسات و عواطف مثبت برایش مشکل باشد؛ با وجود اینکه آنها را حس و درک می کند.
- می خواهد مطمئن شود که دیگران احساس او را درک می کنند، به خصوص اگر یکبار در گذشته آن را مطرح کرده باشد.
- بیشتر تمایل دارد که احساسات خود را در عمل نشان دهد؛ معمولاً فرض می گیرد که دیگران آن را کشف خواهند کرد.
- بروز خشم و عصبانیتش برایش راحت است؛ گاهی در هنگام ناراحتی، زیان یا ترس، از عصبانیت استفاده می کند و این عصبیت بیان دقیق تری از احساسات واقعی او در این نوع شرایط است
- به کم صبری و تحمل کم متمایل است. در گوش دادن مکالمات طولانی مشکل دارد و ترجیح می دهد افراد سر اصل موضوع بروند.
- تمایل دارد یک شنونده گزینشی باشد و اطلاعاتی را بشنود که با برداشت خودش سازگاری و تطابق دارد.
- وقتی دیگران احساسات خود را بروز می دهند او احساس راحتی نمی کند و تمایل دارد که مشکل را حل کند و رویکردی منطقی داشته باشد تا احساسی.
- ارتباطات مداوم و با کیفیت را آنقدری در حفظ ارتباطات کاری موثر نمی داند.

حمید چگونه تصمیم گیری می کند:

- او یک تصمیم گیرنده با دقت است و پیش از تصمیم گیری اطلاعات را جمع آوری و ریسک های محتمل را ارزیابی می نماید.
- ممکن است تصمیمات ریسکی را به گردن دیگران بیاندازد یا اینکه سعی می کند نظر یک متخصص را قبل از تصمیم گیری بدست آورد.
- از آنجاییکه از تصمیم گیری اشتباه می ترسد، ممکن است در مرحله جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی بماند.
- ممکن است به واسطه سناریوهای " اگر - آنگاه " که در پیش رویش قرار می گیرد، از تصمیم گیری باز بماند.
- ممکن است نسبت به تصمیمات گذشته خود حالت پشیمانی و خود انتقادی زیادی داشته باشد.
- به منظور یافتن فرآیندی کامل تر، مطمئن تر و بدون خطا جهت تصمیم گیری، تمایل دارد تجربیات گذشته خود را مورد بازبینی قرار دهد.
- * تمایل دارد سریع، قاطع، مستقل و محکم باشد.
- تمایل به نتیجه گرایی دارد (خروجی نهایی کار) و معمولاً نتایج و آثار کوتاه مدت را مد نظر قرار می دهد.
- تحمل ریسک او نسبت به حد راحتی دیگران (حدی از ریسک که در آن احساس راحتی کنند) بیشتر است و معتقد است که نتیجه حاصل ریسک را توجیه می کند.
- ممکن است توجه کافی به پیامدهای درازمدت نداشته باشد و نتواند در موقعیت های دشوار و پیچیده همه عوامل تاثیر گذار را به تجزیه و تحلیل نماید.

حمید زمان را چگونه مدیریت می کند:

- از رویکردهای سیستماتیک استفاده می کند و زمانی که تکنیک های کارآمد و منحصر بفردی برای دست یابی به نتایج با کیفیت می یابد، احساس سربلندی و غرور می کند.
- ممکن است از کسانی که از رویکردهای روشمند و سیستماتیک استفاده نمی کنند انتقاد نماید.
- از آنجاییکه به استانداردهای بالا تمایل دارد، ممکن است برای جمع آوری اطلاعات و دست یابی به نتایج هر چه کامل تر، به صورت غیر قابل توجیهی زمان صرف کند.
- به واسطه کمال گرایی که دارد، ممکن است در مدیریت زمان دچار مشکل شود.
- در واگذاری مسؤلیت به دیگران دچار مشکل می شود زیرا کسی نمی تواند به استانداردهای مورد نظر او دست یابد.
- شاید لازم باشد استانداردهای جدیدی برای عملکرد او تعریف شود که با شرایط فعلی محیط کار و بودجه زمانی که دارد تناسب بهتری داشته باشد.
- تمایل دارد که با حسی انباشته از فوریت و ضرورت عمل کند و در صورت امکان از راههای میان بر استفاده نماید.
- در پیدا کردن راه کارهای کارآمد خیلی با دقت، خوب و راضی کننده عمل می کند و این قابلیت به او اجازه می دهد که فعالیت های زیادی را در یک روز به انجام برساند.
- در برخی از فعالیت ها عامل زمان را دست کم می گیرد که در نتیجه باعث می شود میانبر بزند و به صورت بالقوه خطوط قرمز را نادیده بگیرد.
- از کسانی که در حس اضطرار او شریک نمی شوند یا با سرعت وی هماهنگ نیستند انتقاد می کند
- تمایل دارد که نسبت به افرادی که با فراغ بال بیشتری کار می کنند بی تابی کند و کم تحمل باشد.

حمید مسائل و مشکلات را چگونه برطرف می سازد (مهارت حل مسئله):

- تمایل دارد برای حل مسائل از رویکردهای تحلیل استفاده کند و برای تولید راهکار، متغیرهای متعددی را مورد بررسی قرار دهد.
- ممکن است در حل مسائل پیچیده موثر عمل کند اما برای تجزیه و تحلیل مسائل ساده زمان زیادی صرف نماید.
- تمایل دارد از سیستم های اطلاعاتی برای پیش بینی مسائل و مشکلات بهره بگیرد.
- تمایل دارد به راهکارهای کامل و بدون نقص دست یابد، لذا ممکن است از واقعیت های مهم دیگر مانند مهلت و زمان پایان کار غافل شود.
- تمایل دارد که از راه حل های ساده، عملی و سهل الاجرا استفاده نماید.
- در شرکت دادن دیگران در فرآیند حل مسئله مشکل دارد زیرا کم صبر است و دوست دارد به سرعت به راه حل دست پیدا کند.

حمید استرس را چگونه مدیریت می نماید:

- از آنجاییکه تلاش می کند تا به استاندارد های مورد نظرش دست یابد، مقدار متوسط تا زیادی استرس را تجربه می کند.
- از آنجاییکه همیشه به دنبال دست یابی به کمال و نهایت هر چیز است، دچار دلسردی و نا امیدي از خود و دیگران می شود.
- او از اینکه آیا آمادگی لازم را برای آینده کسب کرده یا نه، نگران است. بنابراین زمانی را به فکر کردن در خصوص برنامه های اقتضایی صرف می کند.
- جهان در نظر او کمی خصمانه است، بنابراین لازم می بیند که هشیار و بیدار باشد تا مطمئن شود همه چیز به درستی انجام می شود.
- به زمانی خصوصی نیاز دارد که تنها و آرام باشد و افکار و احساساتش در خصوص رخدادهای زندگی را پردازش کند.
- وقتی بار زیادی بر دوشش قرار بگیرد، ممکن است ناسازگار و انتقادی شود و نمی تواند از درون آرام بگیرد تا همه چیز درست انجام شود.

حمید استرس را چگونه مدیریت می نماید (ادامه):

- * در خاموش کردن منتقد درونی خود تا کمی بتواند بیاساید مشکل دارد
- * تمایل به تقاضا کردن ، به چالش کشیدن ، سریع السیر بودن در محیط ها دارد و اینکه توجه نمی کند این مسائل چه آثار منفی و مخربی روی سلامت یا ارتباطات او می گذارند
- دوست دارد که محیطی پرمسئولیت، پر چالش و پر سرعت را پیدا و در آن کار کند و در این راستا به تاثیرات منفی که می تواند بر سلامتی و روابط او داشته باشد توجهی ندارد.
- از آنجاییکه تمایل شدیدی در رسیدن به نتایج دارد، نمی تواند حد و مرزهای واقع گرایانه ای برای خود ایجاد نماید.
- ممکن است برای کاهش استرس خود، تمایل خود در کنترل داشتن و مسلط بودن بر شرایط و افراد را رها کند.
- ممکن است نتواند زمان کافی صرف بازیابی سلامتی یا بهبود آسیب های ناشی از فوریت خواهی اش نماید.
- ممکن است سطح بالایی از تنوع و تغییر را انتخاب کند و از نظر او کارهای روتین و تکراری بیش از خود تغییرات اضطراب آور و استرس زا هستند.

کاربرگ ارتباط با اطرافیان و محیط

پس از مرور بخش گذشته اثربخشی و اقتضاء وجود چنین رفتارهایی را با توجه به شرایط و محیط کاری که در آن قرار دارید ارزیابی و بازنگری نمایید. از دانش خود در خصوص موقعیت ها و گذشته رفتاری حمید استفاده کنید و استراتژی هایی برای تقویت رفتارهای اثر بخش یا اصلاح رفتارهای غیر اثربخش او طرح ریزی نمایید. بسیار کاربردی است اگر در کنار هر رفتار از فرمول ساده "شروع"، "توقف" و "ادامه" استفاده کنید. به عبارت دیگر مشخص کنید که حمید باید کدام رفتارها در خود شروع و ایجاد نماید، کدام رفتارها را تا جای ممکن متوقف نماید و به کدام رفتارهایش در محیط کار ادامه دهد.

۱. برای ارتباط و تعامل با دیگران در محیط کار، اثربخش ترین رفتارها برای حمید کدامند؟ (شروع، توقف و ادامه)

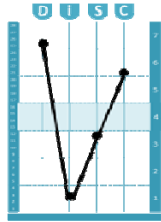
۲. با توجه به ماهیت محیط کار فعلی، کدام رفتارهای مربوط به تصمیم گیری برای حمید اثربخش تر خواهد بود؟ (شروع، توقف و ادامه)

۳. با توجه به ماهیت محیط کار فعلی، کدام رفتارهای مربوط به مدیریت زمان برای حمید اثربخش تر خواهد بود؟ (شروع، توقف و ادامه)

۴. کدام رفتارهای مربوط به حل مسئله برای حمید؛ جهت استفاده در محیط کارش، اثربخش تر خواهد بود؟ (شروع، توقف و ادامه)

۵. برای کاهش استرس کدام استراتژی ها برای حمید؛ جهت استفاده در محیط کارش، مناسب تراند؟ (شروع، توقف و ادامه)

بخش چهارم: استراتژی های مدیریت موثر فرد



خلاق

همه انسان ها یکسان نیستند. استراتژی که در ارتباط با یک نفر موثر بوده و به خوبی جواب داده باشد، ممکن است برای شخص دیگری به یک فاجعه ارتباطی تبدیل شود. سعی و خطا برای پیدا کردن استراتژی های موثر در مدیریت افراد مختلف می تواند از نظر زمان و احساس بسیار هزینه بر باشد. این بخش از گزارش به معرفی استراتژی های مدیریت موثر فرد می پردازد که بر اساس تمایلات رفتاری طبیعی حمید استخراج شده است و می تواند نقطه شروع مناسبی برای مدیریت موثر حمید در سازمان باشد. با مرور و بحث در مورد استراتژی های لیست شده در این بخش می توانید برنامه ای دقیق برای مدیریت حمید در سازمان طرح ریزی و ایجاد نمایید.

توسعه و رشد دادن حمید:

- به سرعت به او کمک کنید که بهره ور شود.
- به او ساده ترین، سریع ترین و عملی ترین راه ممکن برای کسب نتایج و رسیدن به اهداف را نشان دهید.
- ابتدا روی جزئیات کلیدی که برای بدست آوردن نتایج مطلوب لازم است تاکید نمایید.
- محدوده اختیارات و منابع در دسترس برای دستیابی به نتایج را به صورت شفاف برای او تعریف نمایید.
- رفتارهای که انتظار دارید از او مشاهده کنید را به شیوه ای منطقی برایش شرح دهید و منطقی نهفته در هر رویه ای را برای او توضیح دهید.
- برای اینکه مطمئن شوید نکات کلیدی را به خوبی درک کرده است، از او بخواهید که برداشت خود در خصوص آن چه باید انجام شود را توضیح دهد.
- زمان بدهید که تنها باشد و اطلاعات را پردازش کند و روی مهارت های خود کار کند.
- برای جواب گویی به سوالاتش و ارائه توضیحات بیشتر در دسترس باشید.
- برای او مهلت زمانی تعیین کنید تا مهارت های لازم را در حد مطلوب کسب کند نه در حد کمال

انگیزه دادن به حمید:

- فرصت هایی برایش فراهم کنید تا به صورت مستقل کار کند.
- به او اجازه دهید تا تلاشهای دیگران برای رسیدن به نتایج مورد نظر هدایت نماید.
- برای رسیدن به نتایج، به او گزینه های قابل تعدیل و تنظیم ارائه دهید.
- برایش چالش ها و فرصت هایی فراهم کنید که در آنها برنده شود.
- فرصت هایی فراهم کنید که او بتواند تخصص خود را به نمایش بگذارد.
- از تلاش های او برای خلق نتایج با کیفیت قدردانی کنید.
- موقعیت هایی فراهم کنید که تلاش های منطقی و روشمند او در موفقیت بلند مدت سازمان مورد استفاده قرار گیرد.
- از او بخواهید که ایده ها و نظرات خود در خصوص بهبود و کیفیت را به شما ارائه دهد.

سپاسگزاری و قدردانی از حمید:

- برای تمرکز بر دست آوردها و توانایی رهبری که در حوزه خود نشان داده است، از جملات مختصر و رک استفاده کنید.
- از توانایی او در اداره مشتریان دشوار و موفقیت وی در این عرصه قدردانی نمایید.
- طبیعت منحصر بفرد و خلاقانه افکار، ایده ها و اعمال او را به رسمیت بشناسید.
- در خصوص شایستگی های او از جملات موجز، دقیق و مشخص (و ترجیحا به صورت خصوصی) استفاده کنید.
- از اینکه چگونه منطق، کارایی و توجه او به کیفیت کمک کرده تا موفق باشد، قدردانی کنید.
- از رویکرد بانزاکت، هوشیارانه و زیرکانه او در مدیریت موقعیت های دشوار، تعریف و تمجید کنید.
- به توانایی او در حفظ آرامش خود و بی طرف ماندن در موقعیت های احساسی، اعتراف کنید.

مربی گری و مشاوره دادن برای حمید:

- تمرکز بحث را روی موانع دستیابی به نتایج و اینکه چگونه آنها را برطرف کند بگذارید.
- برای بحث در خصوص تغییرات مطلوبی که باید در رفتارش ایجاد کند، به اثرات بالقوه این تغییرات بر نتایج اشاره نمایید.
- حالت تدافعی او را با درخواست راه حل از خود او کاهش دهید.
- محکم و صریح باشید، در عین حال که وضعیت فعلی عملکرد را توصیف می کنید، نتایج مورد انتظار را برای او مشخص نمایید.
- بحث را به سمت اینکه چه کاری می خواهد انجام دهد تا شکاف در عملکرد را از بین ببرد هدایت نمائید.
- محدودیت های زمانی برای پیشرفت و بهبود او را معین کنید و تبعات عدم دستیابی به آن را بطور واضح بیان دارید.
- اگر می خواهید از حالت دفاعی احتمالی از سوی او کم کنید، به حوزه هایی که او در آن شایستگی دارد اشاره و توانایی های او را در آنها تصدیق کنید.
- تغییر مورد نظر خود را به صورت مشخص و دقیق برای او بیان کنید و درمورد چرایی و لزوم تغییرات توضیح ارائه دهید.
- انتظارات عملکردی را شفاف بیان کنید و برای عملکرد، استانداردهای مشخص، قابل اندازه گیری و توافق شده تعریف نمایید.
- هر گونه بحث در خصوص عملکرد را مستدل، منطقی، دقیق و غیر شخصی ارائه کنید.
- قبل از اینکه از او بخواهید اقدامات خود در خصوص موقعیت مورد بحث را ارائه دهد، به او فرصت دهید تا فکر کند.
- از او تعهد بگیرید که اقدامات توافق شده را در بازه زمانی معلوم شده انجام دهد.
- تاریخی برای بررسی میزان بهبود عملکرد او تعیین و در آن موقع عملکردش را به صورت رسمی تجزیه و تحلیل نمایید.

ارتباط و تعامل با حمید:

- او گرایش دارد که در ارتباطات رک و بی پرده باشد و به اصل مطالب اشاره نماید و زمان زیادی صرف گپ و گفت های اجتماعی نشود.
- آماده باشید تا قبل از رفتن سراغ موضوعات دیگر به ایده او گوش فرا دهید.
- تمایل به برداشت های گزینشی دارد و فقط آنچه را که با آن موافق است می شنود یا به خاطر می سپارد.
- در انتهای بحثی که با او دارید، مطمئن شوید که همه چیز را شنیده و به ذهن سپرده است. بدین منظور از او بخواهید آنچه را شنیده تکرار کند.
- تمایل دارد به شیوه ای منظم، رسمی و بدور از ارجاعات و بحث های شخصی با او ارتباط برقرار شود.
- پیش از ارتباط با او، هدف ارتباط و موضوعات بحث را به صورت روشمند و منطقی اظهار کنید.
- احتمالاً ذخیره کردن اطلاعاتی که با برداشت های او در تضاد است، برایش مشکل است.
- با پرسش گری و گرفتن بازخورهای مشخص از او، مخالفت ها یا سوء تفاهم های احتمالی او را بدست آورید.
- اگر اطلاعات او از وضعیت موجود با اطلاعاتی که به او ارائه می دهید در تضاد باشد، ممکن است به صورت تهاجمی شروع به سوال پرسیدن نماید.
- با دادن اطلاعات مشخص و رفتاری غیر تدافعی به سوالاتش جواب دهید.
- قبل از عکس العمل نشان دادن نسبت به اطلاعات، تمایل دارد که زمانی را به پردازش آنها اختصاص دهد.
- زمانی را برای او مشخص کنید که اگر سوالات بیشتری به ذهنش رسید، برای گرفتن جواب آنها به شما رجوع نماید.

حل مسائل و مشکلات توسط حمید:

- تمایل دارد که رویکردی عملیاتی و نتیجه محور داشته باشد و ترجیح می دهد از راهکارهای ساده، سهل الاجرا و سریع استفاده نماید.
- برای اینکه متوجه اثرات بلند مدت و منفی بعضی از راهکارها شود، نیاز به جهت دهی خواهد داشت.
- به خاطر گرایش طبیعی او به بیش از حد ساده دیدن و عجله برای دست یابی به نتایج کوتاه مدت، ممکن است برای حل مشکلات پیچیده به مربی نیاز داشته باشد.
- باید متوجه شود که شتاب او در دست یابی به نتایج ممکن است بر تلاش های نهایی تاثیر منفی داشته باشد.
- تمایل دارد برای حل مسائل از رویکردهای تحلیلی استفاده کند و برای تولید راهکار، متغیرهای متعددی را مورد بررسی قرار دهد.
- در خصوص مشکلاتی که نیاز به اقدام فوری دارند؛ برای تکنیک های جایگزین حل مسئله، نیاز به مربی دارد.
- دوست دارد راهکاری جامع و کامل برای حل مسائل پیدا کند.
- برای اینکه به جای راهکارهای کامل و زمان بر بتواند راهکارهای عملی و فوری تری ارائه دهد، نیاز به کمک دارد.

تفویض اختیار و واگذاری مسؤلیت به حمید:

- به او بگوئید که شما به چه نتیجه ای و در چه زمانی احتیاج دارید و اجازه دهید خودش تصمیم بگیرد که آنها را چگونه محقق سازد.
- به طور واضح و شفاف حدود اختیارات و منابع در دسترس - که مشخص کننده حوزه استقلال او هستند - را برایش مشخص کنید.
- انتظارات عملکردی را به صورت مستدل، دقیق و جامع به او ارائه دهید؛ از جمله استانداردهای کیفیت
- برای او توضیح دهید که چرا یک وظیفه باید انجام شود و چه تاثیری در کل عملیات خواهد داشت.
- فرصتی فراهم کنید که در خصوص راههای دیگر انجام دادن یک وظیفه صحبت کند و تعیین شود که چه منابعی بدین منظور در دسترس خواهد بود.

تصمیم گیری حمید:

- تمایل دارد به سرعت تصمیم گیری کند.
- برای اینکه بتواند قبل از هر گونه تصمیمی اطلاعات مکفی جمع آوری کند و تبعات احتمالی تصمیمات را مد نظر قرار دهد به مربی نیاز دارد.
- به مزایا و تاثیراتی که صرف زمان بیشتر برای تصمیم گیری، در نتایج مورد انتظار خواهد داشت اشاره کنید.
- تمایل دارد به شیوه ای تحلیلی تصمیم گیری نماید، ریسک و نتایج احتمالی را بررسی نماید.
- برای جمع آوری اطلاعات بیشتر به زمان نیاز دارد.
- در مورد زمانی که باید برای تجزیه و تحلیل اختصاص دهد بحث کنید و برای تصمیم گیری او مهلت تعیین کنید.
- امکان دارد در دام اگر-آنگاه بیافتد.
- در مورد تبعاتی که تصمیم گیری اشتباه می تواند برای او به همراه داشته باشد، ممکن است به اطمینان مجدد نیاز داشته باشد.

کاربرگ استراتژی های مدیریت موثر فرد

پس از مرور بخش گذشته که در خصوص استراتژی های لازم برای مدیریت حمید در محیط سازمان بود، با توجه به نیازهای فعلی محیط سازمان خود، موثر ترین استراتژی را انتخاب نمایید. از دانش خود در خصوص نیازهای مشخص محیط کار و تجربه ای که از نوع مدیریت حمید داشته اید، استفاده کنید و استراتژی هایی را انتخاب کنید که منجر به دست یابی به نتایج مورد انتظارتان خواهد شد. بسیار کاربردی است اگر در کنار هر رفتار از فرمول ساده "شروع"، "توقف" و "ادامه" استفاده کنید. به عبارت دیگر مشخص کنید که حمید باید کدام رفتارها در خود شروع و ایجاد نماید، کدام رفتارها را تا جای ممکن متوقف نماید و به کدام رفتارهایش در محیط کار ادامه دهد.

۱. با توجه به میزان فعلی مهارت های حمید و نیازهای محیط کاری او، کدام استراتژی ها برای توسعه و رشد حمید اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۲. کدام استراتژی ها برای انگیزه دادن به حمید در محیط سازمان، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۳. وقتی می خواهید از او قدردانی و تشکر کنید به کدام استراتژی ها نیاز خواهید داشت؟

۴. کدام رویکرد برای ایفای نقش مربی برای حمید و مشاوره دادن به او اثربخش ترین است؟

۵. در تعامل با حمید کدام رویکردها اثر بخش ترین است؟

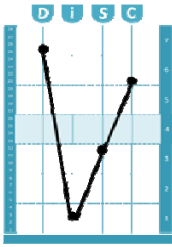
۶. وقتی می خواهید حمید را در فعالیت های حل مسئله اش مدیریت نمایید، برای افزایش اثربخشی او به چه اقداماتی نیاز دارید؟

۷. وقتی می خواهید مسؤلیت یا وظیفه ای را به حمید واگذار کنید، برای اطمینان از دست یابی به خروجی های مورد نظرتان به چه اقداماتی نیاز خواهید داشت؟

کاربرگ استراتژی های مدیریت موثر فرد

۸. وقتی می خواهید رفتارهای حمید در تصمیم گیری را مدیریت نمایید، به چه اقداماتی نیاز دارید که مطمئن شوید رفتارهای تصمیم گیری او با نیازهای فعلی هم خوانی و تطابق لازم را دارد؟

بخش پنجم: رویکرد و سبک مدیریتی



خلاق

این بخش از گزارش نشان می دهد که حمید بر اساس تمایلات رفتاری خود، در مدیریت دیگران چه سبک و رویکردی دارد و چگونه عمل خواهد کرد. بعضی از این رفتارها ممکن است در مورد حمید صادق نباشد زیرا او احتمالاً بواسطه تجربه یا سیستم ارزشی که دارد نسبت به اصلاح و تعدیل رفتار خود اقدام کرده باشد. بنابراین بعضی حکم پتانسیل رفتاری را دارند. بعضی از موارد ارائه شده نیز ممکن است متناقض به نظر برسند. این تناقض های احتمالی، به دلیل ماهیت متفاوت سبک های چهارگانه رفتاری است (Behavioral Style) که در کنار هم، الگوی رفتاری (Behavioral Pattern) حمید را بوجود آورده اند. لیست رفتارهای معرفی شده را بازبینی و مورد بحث قرار دهید و مشخص کنید که کدام رفتارهای مدیریتی در محیط کاری فعلی حمید اثربخشی بیشتری خواهند داشت.

ارتباطات:

- تمایل دارد رک، واقع گرا و نتیجه گرا باشد.
- تمایل ندارد وقت خود را برای گپ و گفت های کوتاه معمول یا خوش مشربی های اجتماعی تلف کند.
- ممکن است بی پرده، سرد و بی توجه نسبت به عواطف و احساسات دیگران به نظر برسد.
- تمایل دارد در ارتباطات رویکردی روشمند و سیستماتیک داشته باشد و از استدلال و داده ها برای متقاعد کردن استفاده کند.
- تمایل دارد از ارتباطات رسمی و نوشتاری استفاده کند و بحث ها را مکتوب نماید.
- در ارتباطات شفاهی ترجیح می دهد که خوددار، بی غرض و روشمند باشد.
- از بحث در مورد اطلاعات شخصی و همچنین معاشرت با دیگران در محیط کار اجتناب می کند.
- ممکن است در نظر دیگران فردی سرد، بی علاقه و دوری گزین به نظر برسد.

واگذاری مسؤلیت:

- تمایل دارد مسؤلیت پیگیری جزئیات را به دیگران واگذار کند.
- ممکن است بسیار غیر مشخص، غیر شفاف و تنها با اشاره به نتایج مورد انتظار (خروجی های مورد نظرش) فعالیت ها را به دیگران واگذار کند؛ در نتیجه آنها می مانند که چگونه باید این فعالیت را انجام دهند.
- تفویض اختیار و واگذاری قدرت به دیگران برایش مشکل است زیرا می خواهد کنترل خود بر اوضاع را حفظ نماید.
- تمایل دارد برای آنچه واگذار می کند دستورالعمل های مشخص و جزئی ارائه دهد.
- ممکن است کارهای مهم را برای اینکه از درست انجام شدنشان مطمئن شود، خودش انجام دهد.

واگذاری مسؤلیت (ادامه):

- ممکن است در پیدا کردن افرادی که بتوانند طبق استانداردهای او عمل کنند، دچار مشکل شود.
- تمایل دارد میزان پیشرفت و نتایج کار را از نزدیک و به صورت دقیق پیگیری کند. به همین دلیل ممکن است افراد زیر دست او احساس کنند که تحت بازرسی دائمی او قرار دارند.
- ترجیح می دهد با افرادی کار کند که برای دست یابی به عملکردی با کیفیت، تعهد و استانداردهای بالا را به اشتراک می گذارند.

هدایت و جهت دهی:

- وقتی می خواهد به دیگران جهت بدهد و بگوید که چه کاری را انجام دهند؛ آن را به شیوه ای مقتدرانه و مستقیم بیان می کند.
- تمایل دارد نتایج را کنترل نماید.
- ممکن است آنقدر مقتدرانه، رک و مستقیم رفتار کند که دیگران جرات سوال پرسیدن، چک کردن برداشت خود یا مطرح کردن مشکلات احتمالی را در مقابل او نداشته باشند.
- با متمرکز شدن بر اینکه چه چیزی، چگونه، چرا، توسط چه کسی و کی باید انجام شود، تمایل دارد در هدایت افراد غیر شخصی، دقیق و مبتنی بر واقعیات مسلم عمل کند.
- احتمالاً ترجیح می دهد کارها را به صورت کتبی و رسمی واگذار کند و در مقابل بازخورهای مشخص طلب کند.
- تمایل دارد کارها را کنترل کند و با پرسش مستمر از افراد کیفیت انجام کارها را چک نماید.
- احتمالاً با افرادی که در مقابل سرپرستی نزدیک او مقاومت می کنند، مشکل دارد.

پرورش و توسعه افراد:

- تمایل دارد افراد را هرچه سریعتر به بکار وادارد زیرا معتقد است بهترین راه یادگیری این است که فرد را درگیر کار نمود.
- افراد خود جوش و خود مدیریت را ترجیح می دهد و اگر قرار باشد نحوه انجام کاری را به کسی بگوید، ممکن است از صبر لازم برخوردار نباشد.
- به تجربیات عملی ارزش و بهای زیادی می دهد.
- تمایل دارد در آموزش از روش های سیستماتیک و جامع استفاده نماید و شایستگی های مورد نیاز برای آموزش کاملاً مشخص و ارزیابی شده باشند.
- استانداردهای بالا برای عملکرد در نظر می گیرد و ممکن است انتقادی، کم صبر و پر توقع باشد.
- تمایل دارد برای آموزش های مستمر و توسعه مهارت ها منابع و حمایت های لازم را فراهم نماید.

تصمیم گیری:

- تمایل دارد سریع، قاطع، مستقل و محکم باشد.
- تمایل دارد نتیجه گرا باشد و تاثیرات کوتاه مدت تصمیم گیری را ارزیابی نماید.
- ممکن است از توجه کافی به تبعات بلند مدت تصمیم باز بماند و نتواند در موقعیت های پیچیده همه عوامل تاثیر گذار را برای تصمیم گیری مد نظر قرار دهد.
- او تصمیم گیرنده ای دقیق است؛ پیش از تصمیم گیری اطلاعات را جمع آوری کرده و ریسک های احتمالی را ارزیابی می کند.
- ممکن است تصمیمات پر ریسک را به مقامات بالاتر از خود انتقال دهد یا تایید آنها را در آن خصوص جلب نماید.

مدیریت زمان:

- تمایل دارد با حسی سرشار از فوریت کار کند و هر جا که امکان داشته باشد از میان برها استفاده نماید.
- از راهکارهای کارا که بوسیله آنها روز خود را فشرده و در زمان صرفه جویی کند، کیف می کند و به آن می بالد.

مدیریت زمان (ادامه):

- ممکن است زمان برای انجام بعضی از کارها را کمتر از حد لازم تخمین بزنند و در نتیجه مجبور شود برای کارها زمان کمتری بگذارد و مهلت نهایی انجام کارها را از دست بدهد.
- ممکن است از کسانی که مانند خودش حس فوریت در کار را ندارند انتقاد کند یا کسانی که مانند او سریع نیستند.
- از رویکردهای سیستماتیک استفاده می کند و زمانی که تکنیک های کارآمد و منحصر بفردی برای دستیابی به نتایج با کیفیت می یابد، احساس سربلندی و غرور می کند.
- ممکن است از کسانی که از رویکردهای روشمند و سیستماتیک استفاده نمی کنند انتقاد نماید.
- از آنجاییکه به استانداردهای بالا تمایل دارد، ممکن است برای جمع آوری اطلاعات و دستیابی به نتایج هر چه کامل تر، به صورت غیر قابل توجیهی زمان صرف کند.

حل مسئله:

- به راهکارهای ساده، کاربردی که به سهولت قابل اجرا باشند، تمایل دارد.
- ممکن است مشارکت دادن دیگران در حل مسائل برایش مشکل باشد زیرا کم صبر است و توقع دارد سریع به راهکار برسد.
- تمایل دارد برای حل مسائل از رویکردهای تحلیلی استفاده کند و برای تولید راهکار، متغیرهای متعددی را مورد بررسی قرار دهد.
- ممکن است در حل مسائل پیچیده موثر عمل کند اما برای تجزیه و تحلیل مسائل ساده زمان زیادی صرف نماید.
- تمایل دارد از سیستم های اطلاعاتی برای پیش بینی مسائل و مشکلات بهره بگیرد.
- تمایل دارد به راهکارهای کامل و بدون نقص دست یابد، لذا ممکن است از واقعیت های مهم دیگر مانند مهلت و زمان پایان کار غافل شود.

انگیزه دادن به دیگران:

- تمایل دارد چالش های رقابتی برای دیگران ایجاد کند.
- اهداف کوتاه مدت تعیین می کند و در صورت تحقق، افراد را تشویق می کند.
- در خصوص آن چه مورد انتظار است اطلاعات مشخص و دقیق و بازخورهای مشخصی در خصوص عملکرد ارائه می دهد. مزایای کار کردن برای سازمان را به صورتی استدلالی برای دیگران مطرح می نماید.
- مستدلانه بیان می کند که چرا فرد مورد نظر برای سازمان ارزش آفرین است.

پس از مرور بخش گذشته اثربخشی و اقتضاء وجود سبک معمول مدیریتی حمید را با توجه به نیاز محیط کار ارزیابی و بازنگری نمایید. از دانش خود در خصوص نیازهای مشخص محیط کار و تجربه ای که از نوع مدیریت حمید داشته اید، استفاده کنید و استراتژی هایی برای تقویت رفتارهای اثر بخش یا اصلاح رفتارهای غیر اثربخش او طرح ریزی نمایید. بسیار کاربردی است اگر در کنار هر رفتار از فرمول ساده "شروع"، "توقف" و "ادامه" استفاده کنید. به عبارت دیگر مشخص کنید که حمید باید کدام رفتارها در خود شروع و ایجاد نماید، کدام رفتارها را تا جای ممکن متوقف نماید و به کدام رفتارهایش در محیط کار ادامه دهد.

۱. کدام رفتارهای حمید برای ارتباط و تعامل با افراد در محیط کار، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۲. کدام رفتارهای حمید برای واگذاری مسئولیت (تفویض اختیار) در محیط کار، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۳. کدام رفتارهای حمید برای هدایت و جهت دهی به افراد در محیط کار، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۴. کدام رفتارهای حمید برای توسعه و پرورش افراد در محیط کار، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

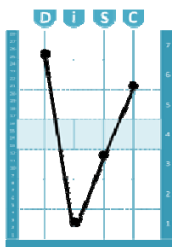
۵. با توجه به ماهیت محیط کار فعلی، کدام رفتارهای حمید در خصوص تصمیم گیری، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۶. کدام رفتارهای حمید برای مدیریت زمان در محیط کار، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۷. کدام رفتارهای حمید برای حل مسائل محیط کار، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۸. با توجه به ماهیت محیط کار فعلی، کدام رفتارهای حمید برای ایجاد انگیزه یا افزایش آن در افراد، اثربخش‌ترین‌اند؟
(شروع، توقف و ادامه)

بخش ششم: رویکرد فروش



خلاق

در این بخش مشخص می شود که حمید با توجه به گرایشات طبیعی رفتاری خود، در هر یک از مراحل فرآیند فروش چگونه عمل خواهد کرد. با دانستن رویکرد طبیعی حمید در فرآیند فروش، می توان پیش بینی کرد که کدام رفتار طبیعی او در کدام موقعیت فروش برای کدام سبک از مشتریان مناسب است. همچنین می توان تعیین کرد که برای افزایش اثربخشی او در موقعیت های فروش، کجا به آموزش اضافی و ایفای نقش مربی نیاز است. از آنجاییکه ممکن است بعضی از این رفتارها به مرور زمان توسط خود حمید اصلاح و بهینه شده باشند، کلیه رفتارها را مورد بازبینی و بررسی مجدد قرار دهید.

برنامه ریزی فروش:

- تمایل دارد به صورت استراتژیک برنامه ریزی کند؛ سناریوهای متعدد و مختلف را ارزیابی و برای هر خروجی، برنامه اقتضایی تدوین نماید.
- تمایل دارد پیش از هر اقدامی اطلاعات را جمع آوری کند و برای درخواست های احتمالی در مسیر راه، همه لوازم حمایتی را تدارک ببیند.
- احتمالاً در برنامه ریزی برای موقعیت هایی که اطلاعات کافی در خصوص مشتریان وجود ندارد، مشکل خواهد داشت؛ یا جایی که احساس کند در خصوص اطلاعات محصول، از تسلط و آمادگی لازم برخوردار نیست.
- رویکرد طبیعی او در برنامه ریزی، زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که تصمیم گیری مشتریان بر مبنای منطق و وجود اطلاعات مستند در خصوص عملکرد محصول باشد.
- برای دست یابی به اثربخشی بیشتر، سبک طبیعی برنامه ریزی او ممکن است در موارد زیر نیاز به بهبود داشته باشد: یکی در مدیریت آن دسته از مشتریانی که احساسی اند یا به دلیل اثر فردی فروشنده بر آنها اقدام به خرید می کنند و دیگری در موقعیت های فروشی که به سرعت در حال تغییر اند و بدون صرف زمان برای برنامه ریزی؛ نیاز به پاسخهای فوری دارند.
- تمایل دارد که زمان بیشتری صرف بدست آوردن نتایج کند تا برنامه ریزی
- تمایل دارد که تمرکز خود را روی "تصویر بزرگتر" قرار دهد و اجازه دهد جزئیات از خودشان مراقبت نمایند.
- تمایل دارد که روی هدف یا نتایج نهایی تمرکز داشته باشد و ممکن است برای رسیدن به هدف از یک برنامه گام به گام استفاده ننماید.
- ممکن است موقعیت های دشوار را بیش از حد ساده ببیند و موانع بالقوه موجود را دست کم بگیرد و در نتیجه وقتی با مقاومت مشتری برای خرید روبرو می شود، تعجب کند.

برنامه ریزی فروش (ادامه):

- رویکرد طبیعی او در برنامه ریزی بر مشتریانی بیشترین اثرگذاری را خواهد داشت که کم صبر و تحمل و نتیجه مدار اند و بیشتری به "آنچه بدست خواهد آمد" توجه دارند تا به "چگونگی بدست آمدن".
- سبک طبیعی او در فروش در مورد مشتریانی که خواهان توضیحات گام به گام و دریافت اطلاعات جزئی هستند، نیاز به بهبود دارد.

تماس تلفنی با مشتری / پاسخگویی تلفنی:

- برای شروع مکالمات تلفنی، تمایل دارد طبق اصول کسب و کار، سنگین و باوقار رفتار نماید.
- او تمایل دارد تا جای ممکن با مشتری خودمانی نشود و با سبکی رک، مستقیم و زیرکانه به اصل موضوع و هدف اصلی تماس تلفنی پردازد.
- رویکرد طبیعی او برای شروع یک مکالمه تلفنی؛ بیشترین اثرگذاری را بر مشتریانی را دارد که تودار و واقع گرا هستند (بر پایه اطلاعات و داده ها تصمیم می گیرند) و دوست ندارند زمان زیاد را صرف تعاملات اجتماعی با فروشنده نمایند.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که تمایل دارند رویکرد فروشنده با آنها محاوره ای، تعاملی و پر شور و شوق باشد؛ سبک طبیعی نیاز به بهبود دارد.
- تمایل دارد که صریح و نتیجه مدار باشد و در تماس تلفنی به سرعت به موضوع اصلی اشاره کند.
- تمایل دارد که از گپ و گفت های اجتماعی پرهیز کند و این موضوع را اتلاف وقت به حساب می آورد و دوست دارد مستقیماً به کار اصلی اش پردازد.
- رویکرد طبیعی او در پاسخگویی تلفنی، در مورد آن دسته از مشتریانی که صبر و تحمل کمتری دارند و نتیجه مدار هستند اثرگذاری بیشتری دارد.
- در مورد مشتریانی که ترجیح می دهند زمان بیشتری را صرف تعاملات با طرف مقابل نمایند و قبل از وارد شدن به کسب و کار ابتدا به دنبال ساختن و ایجاد ارتباط هستند، سبک طبیعی او در فروش نیاز به بهبود دارد.

مذاکره و صحبت با مشتری:

- تمایل دارد در مصاحبه و گفتگو با مشتری از رویکردی ملایم، بدون جو دادن، محتاطانه و منطقی استفاده نماید.
- تمایل دارد برای شناسایی چرایی رفتار مشتری و دست یابی به عوامل موثر انگیزشی او، کاوش و موشکافی نماید.
- رویکرد طبیعی او در مصاحبه و مذاکره، با آن دسته از مشتریانی اثربخش تر است که خواهان رویکردی غیرمستقیم تر و واقع گرایانه باشند.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که خواهان برخوردی پر شور و شوق و با حداکثر درگیری و مشارکت فردی فروشنده هستند؛ سبک طبیعی او نیاز به بهبود دارد.
- تمایل دارد که به شیوه ای صریح، مستقیم و تهاجمی (فشار وارد کند و برنده باشد) مصاحبه نماید و به سرعت اهداف مشتری را شناسایی کند.
- تمایل دارد سوالاتی را که با "چه" شروع می شوند بپرسد و بر نتایج مورد انتظار متمرکز شود.
- رویکرد طبیعی او برای مصاحبه، در مورد آن دسته از مشتریانی اثر گذار تر است که رک و صریح بودن را ترجیح میدهند و در عین حال می خواهند که بر کل فرایند مصاحبه کنترل بیشتری داشته باشند.
- در مورد آن دسته از مشتریان که خواهان رویکردی آرام تر هستند یا آنهایی که ممکن است در پاسخ به رویکرد تهاجمی وی حالت تدافعی بگیرند، سبک طبیعی او در فروش نیاز به بهبود دارد.

ارائه برای مشتری:

- تمایل دارد ارائه خود را بدون جو دادن و ایجاد هیجان، تحلیلی و با تمرکز بر کیفیت محصول انجام دهد.
- از آنجاییکه تمایل دارد در ارائه خود کامل و دقیق باشد، ممکن است بیش از آنچه مشتری راغب است به او اطلاعات ارائه دهد
- رویکرد طبیعی او برای ارائه؛ بیشترین اثرگذاری را بر مشتریانی دارد که باید به آنها اطلاعات داد تا بتوانند بر پایه آن عملکرد محصول یا خدمت مورد نظر را ارزیابی و پیش بینی نمایند.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که احساسی تصمیم می گیرند، یا آنان که خواهان ارائه مختصر، مفید و با تمرکز بر نتایج نهایی هستند؛ سبک معمول او در ارائه نیاز به بهبود دارد.

ارائه برای مشتری (ادامه):

- تمایل دارد که دقیق باشد و بر نتایج تمرکز نماید.
- تمایل دارد که نتیجه گیری های نهایی را اعلام کند تا در خصوص فرآیند استدلال خود توضیح دهد.
- رویکرد طبیعی او برای ارائه؛ بیشترین اثرگذاری را بر مشتریانی دارد که اساساً علاقمند به نتایج هستند و خواهان جزئیات کمتری در ارائه می باشند.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که خواهان رویکردی روشمند تر و دریافت جزئیات و توضیحات بیشتری هستند؛ سبک معمول او در ارائه نیاز به بهبود دارد.

پاسخ گویی به نگرانی ها و مخالفت های مشتری:

- تمایل دارد تا جای ممکن اطلاعات بیشتری از مشتری بدست آورد و برای شناسایی نگرانی های بیان نشده او، کنکاش و موشکافی نماید.
- تمایل دارد به نگرانی های مشتری، با توضیحاتی روشمند - که نحوه برطرف شدن نگرانی ها و خواسته های مشتری را به صورت مستدل در بر دارد - جواب دهد.
- رویکرد طبیعی او در پاسخ گویی و غلبه بر نگرانی های مشتری؛ بیشترین اثرگذاری را بر مشتریانی دارد که خواهان جواب منطقی هستند؛ جوابی که مسائل واقعی را به خوبی مد نظر قرار داده باشد.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که به جواب ها و واکنش هایی شخصی تر، حمایتی تر و خوش بینانه تر نیاز دارند؛ سبک معمول او نیاز به بهبود دارد.
- تمایل دارد که مستقیماً به نگرانی های مشتری جواب دهد.
- تمایل دارد که روی هدف یا نتیجه ای که باید به آن دست یافت تمرکز کند تا روی نگرانی های مشتری.
- ممکن است به نگرانی های مشتری بطور کامل گوش ندهد و یا اهمیت آنها را در نظر مشتری به حداقل برساند.
- رویکرد طبیعی او برای پاسخ گویی به نگرانی ها و مخالفت های مشتری؛ بیشترین اثرگذاری را بر مشتریانی دارد که خواهان برخوردی بی پرده و مستقیم هستند.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که خواهان اطمینان آفرینی احساسی هستند یا به دنبال دریافت جزئیات و توضیحات بیشتری می باشند؛ سبک معمول او در برای پاسخ گویی به نگرانی ها و مخالفت های مشتری نیاز به بهبود دارد.

متقاعد کردن مشتری برای خرید:

- تمایل دارد برای متقاعد کردن مشتری روشمند عمل کند و زیرکانه مشتری را به این نتیجه برساند که خرید محصول یا خدمت مورد نظر منطقی و درست است.
- ممکن است چنین برداشتی داشته باشد که همیشه بعد از روشن شدن همه مزایای خرید محصول برای مشتری، او تصمیم به خرید خواهد گرفت. (در حالی که چنین نیست)
- اگر بعد از ارائه همه دلایل مشهود برای خرید محصول یا خدمت مورد نظر با تعلل مشتری در تصمیم گیری مواجه شود، ممکن است دچار ناامیدی و احساس ناکامی شود.
- رویکرد طبیعی او در جلب تعهد مشتری؛ بیشترین اثرگذاری را برای آن دسته از مشتریانی دارد که بر مبنای تجزیه و تحلیل منطقی مزایا و فایده های یک محصول، تصمیم به خرید می گیرند.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که دو دل هستند یا مشتریانی که برای تصمیم گیری به حمایت احساسی نیاز دارند تا منطقی، سبک طبیعی او نیاز به بهبود خواهد داشت.
- تمایل دارد مستقیماً و سریع به مرحله جلب تعهد مشتری برود.
- ممکن است برای گرفتن تعهد خرید از مشتری بسیار پافشاری کند و جواب منفی مشتری را مسئله زودگذر تلقی کند که با پافشاری برطرف می شود.
- رویکرد طبیعی او برای پاسخ گویی به نگرانی ها و مخالفت های مشتری؛ بیشترین اثرگذاری را بر مشتریانی دارد که نتیجه محور هستند و سریع تصمیم می گیرند اما به شرطی که مشتری احساس نکند که کنترل خود بر فرآیند خرید را از دست داده است و حالت تدافعی به خود نگیرد.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که ترجیح می دهند زمان داشته باشند تا به بازبینی اطلاعات جمع آوری شده بپردازند و مشتریانی که در برای خرید مقاومت نشان می دهند مگر اینکه زمانی در اختیار داشته باشند که به تجزیه و تحلیل بپردازند، سبک معمول او نیاز به بهبود دارد.

خدمت رسانی به مشتری:

- تمایل دارد از رویه های رسمی برای پیگیری و اطمینان از کیفیت و عملکرد محصولات و خدمات استفاده نماید.
- تمایل دارد از رویکردی محتاطانه و تحلیلی استفاده نماید و تمرکز خود را بر موضوعات عملکردی یا کیفیت قرار دهد تا تعاملات اجتماعی و ایجاد رابطه با مشتری
- رویکرد طبیعی او در خدمت رسانی به مشتری؛ بیشترین اثرگذاری را برای آن دسته از مشتریانی دارد که خواهان پیگیری های روشمند از سوی فروشنده هستند؛ تا از این طریق از عملکرد باثبات و پایدار محصول مورد نظر مطمئن شوند.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که خواهان حمایت شدن، حضور فعال فروشنده یا تعاملات اجتماعی پر شور و شوق هستند، سبک طبیعی او در خدمت رسانی به مشتری نیاز به بهبود دارد.
- تمایل دارد پیگیری خود از مشتری را بر مبنای کارایی محصول یا خدمات در تولید نتایج مورد انتظار مشتری قرار دهد.
- بیشتر علاقمند به فروش هر چه بیشتر محصولات است تا ارائه خدمت به مشتریان فعلی.
- رویکرد طبیعی او برای خدمت رسانی گرایش دارد که با مشتریانی بیشترین اثرگذاری را داشته باشد که مستلزم حداقل پیگیری های بعدی باشند و این تا زمانی است که آنها نتایج مطلوب را بدست آورند.
- رویکرد طبیعی او در خدمت رسانی به مشتری؛ بیشترین اثرگذاری را بر مشتریانی دارد که خواهان حداقل پیگیری بعد از خرید از سوی فروشنده هستند البته به شرطی که محصول یا خدمت فروخته شده نتایج مورد انتظار آنها را برآورده کند.
- برای اثرگذاری بیشتر بر مشتریانی که خواهان ارتباطی دائمی و پیگیری های بعدی هستند، سبک معمول او در خدمت رسانی به مشتری نیاز به بهبود دارد.

کاربرگ مخصوص مدیریت فروش

پس از مرور بخش گذشته که در خصوص رویکرد حمید در فرآیند فروش بود، با توجه به نیازهای فعلی محیط فروش سازمان خود، اثر بخشی سبک فروش او را ارزیابی نمایید. از دانش خود در مورد نیازهای مشخص محیط کار و تجربه ای که از مدیریت حمید داشته اید، استفاده کنید و استراتژی هایی را برای تقویت رفتارهای اثربخش او و بهبود رفتارهایی که از اثربخشی کمتری برخوردارند، اتخاذ کنید. بسیار کاربردی است اگر در کنار هر رفتار از فرمول ساده "شروع"، "توقف" و "ادامه" استفاده کنید. به عبارت دیگر مشخص کنید که حمید باید کدام رفتارها در خود شروع و ایجاد نماید، کدام رفتارها را تا جای ممکن متوقف نماید و به کدام رفتارهایش در محیط کار ادامه دهد.

۱. کدام رویکردهای طبیعی حمید در برنامه ریزی فروش، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۲. کدام رویکردهای طبیعی حمید در برقراری تماس اولیه با مشتریان، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۳. کدام رویکردهای طبیعی حمید در ارائه محصولات و خدمات برای مشتریان، اثربخش ترین اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۴. کدام رویکردهای طبیعی حمید در پاسخگویی به نگرانی‌ها و غلبه بر مخالفت‌های مشتری، اثربخش‌ترین‌اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۵. کدام رویکردهای طبیعی حمید در جلب تعهد مشتریان برای خرید، اثربخش‌ترین‌اند؟ (شروع، توقف و ادامه)

۶. کدام رویکردهای طبیعی حمید در خدمت‌رسانی به مشتریان، اثربخش‌ترین‌اند؟ (شروع، توقف و ادامه)