

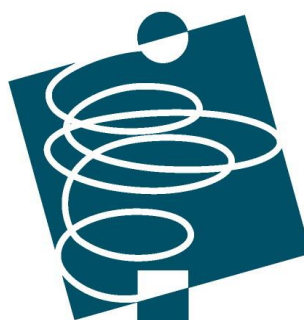


آنکه دیگران را می‌شناسد مطالبی را آموخته است.
آن که خود را می‌شناسد انسان اندیشمندی است.
-- لائوتسه

پدرام صالحی

رادمان

شرکت راهبران دانش مدیریت



توانمندسازی مشتریان

شرکت راهبران دانش مدیریت رادمان
تهران، سعادت آباد، میدان سرو، شماره 156، واحد 16

www.radmangroup.com

info@radmangroup.com

(021) 22 37 66 01-2



پژوهش‌های رفتاری نشان می‌دهند که مؤثرترین افراد آنهایی هستند که خودشان را می‌شناسند و با نقاط قوت و ضعف خود آشنایی دارند، لذا می‌توانند استراتژی‌هایی مطابق با نیاز محیط خود تدوین نمایند.

رفتار یک فرد، بخش ضروری و درونی هر فرد است. به عبارت دیگر، بسیاری از رفتارهای ما ناشی از "طبیعت" (ذات) ما می‌باشد و بسیاری دیگر ناشی از "پرورش" (تربیت) ما. رفتار، زبانی جهانی است از "چگونگی عمل ما" یا رفتار قابل مشاهده ما.

در این گزارش ما چهار بُعد رفتار طبیعی را اندازه‌گیری می‌کنیم. آن‌ها عبارتند از:

- چگونه شما به مسائل و چالش‌ها پاسخ می‌دهید.
- چگونه شما بر دیگران تأثیر می‌گذارید تا با نقطه نظرات شما آشنا شوند.
- چگونه شما نسبت به تغییرات محیط واکنش نشان می‌دهید.
- چگونه شما به قوانین و فرآیندهایی که توسط دیگران تنظیم شده‌اند واکنش نشان می‌دهید.

این گزارش مدل‌های رفتاری را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد: منظور از مدل رفتاری، رفتار فرد در انجام امور است. آیا این گزارش صد در صد صحیح است؟ بله، خیر و شاید. ما تنها رفتار را اندازه‌گیری می‌کنیم. ما تنها مطالبی را که صحیح می‌باشند و نیز آن بخش از رفتار را که تمایلات بروز دارند، گزارش می‌دهیم. لذا هر بخشی از گزارش را که صحیح بنظر نمی‌رسد حذف کنید، البته پس از آنکه با دوستان یا همکارانتان آن مطلب را بررسی نموده و آن‌ها نیز موافق حذف آن بودند.

گزارشی که در دست دارید، حاصل تلاش شرکت راهبران دانش مدیریت رادمان در فارسی نمودن متن انگلیسی این گزارش می‌باشد. در این برگردان، نهایت سعی در انتقال صحیح مفاهیم صورت گرفته است. به این امید که قدمی هر چند کوچک، در ارائه و تعمیم مفاهیم نوین مدیریتی انجام شود. مطمئناً نظرات شما در مورد این گزارش موجب دلگرمی این شرکت در ارائه هر چه بهتر خدمات آتی می‌باشد.

" تمامی افراد چهار فاکتور رفتاری را بروز می‌دهند البته با تغییراتی در میزان شدت آنها."
- و.م.مارستن



مشخصات عمومی

بنابر پاسخ‌های پدرام عبارت‌های عمومی در گزارش انتخاب می‌شوند تا درک گسترده‌ای از مدل کاری او بدست آید. این عبارت‌ها نشانگر رفتار طبیعی اولیه‌ای است که او در محیط کارش بروز می‌دهد. بدین معنی که، اگر تصمیم با خود او باشد این عبارت‌ها معرف این موضوع هستند که او چگونه انتخاب می‌کند که کاری را انجام دهد. از بخش مشخصات عمومی استفاده کنید تا درک بهتری از رفتار طبیعی پدرام داشته باشید.

پدرام می‌تواند کاملاً با دیگران متفاوت باشد و در عین حال کاملاً خود را با وضعیت تطبیق دهد. می‌خواهد قواعد و مقررات شرکت را بداند تا بتواند از آنها تبعیت کند و این امکان وجود دارد که اگر دیگران پیوسته قوانین را زیر پا بگذارند عصبی شود. می‌تواند در مورد هر تعبیری که به کیفیت کارش مرتبط است حساس باشد. او پیوسته در جهد و تلاش است تا آنچه در کارش قابل بهبود است را بهسازی کند. ممکن است نسبت به انتقاد از کارش بیش از حد حساس باشد. اگر به کار او نکته می‌گیرید خدا کند حق با شما باشد، زیرا ممکن است عکس العمل او به انتقاد شما آنچنان آرام نباشد. پدرام می‌خواهد به عنوان فردی مسئول نمایان شود و از رفتارهایی که ممکن است وی را نزد دیگران بی‌مسئولیت نشان دهد پرهیز می‌کند. از آنجا که انتظار عملکرد شغلی بالایی از خود دارد، پدرام ممکن است بعضی اوقات دیگران را قادر به انجام کارها، به کیفیتی که او می‌تواند انجام دهد، نداند. نیازمند محیطی است که در آن کیفیت تحت کنترل باشد، و اگر در محیطی قرار گیرد که جز مباحث بی‌هدف و پریشان‌گویی چیزی در آن نباشد ممکن است از نظر ذهنی بهم‌ریخته و نا امید گردد. اگر حس کند که تغییر، کیفیت کارش را پایین می‌آورد در مقابلش مقاومت می‌کند. اما اگر تغییر اجتناب‌ناپذیر باشد، ممکن است نیاز باشد تا به او اطمینان مجدد داده شود که استانداردهای کاریش با همان وضعیت رعایت خواهند شد. پدرام قادر است با چنان نگرشی بر پروژه‌ها و کارها تمرکز کند که اغلب، نتایجی پربار و روشنگر حاصل گردد. می‌خواهد که مشخصات ایمنی مربوط به تجهیزات متعلق به وی در شرایط کاری خوبی باشند.



پدرام از آنگونه انسان‌هایی است که مبارزه با مشکلات را قبول کرده و آن را با جدیت می‌پذیرد. به اثرات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تصمیمات خود به شدت آگاه است. دارای مهارت مشاهده و جمع آوری داده در مورد موضوعات مختلف است. اگر به موضوعی علاقه شدید داشته باشد، به هر آنچه که مرتبط با موضوع باشد گوش فرا داده و به مطالعه خواهد پرداخت. دوست دارد برای اخذ تصمیم، اطلاعات جمع آوری کند و ممکن است آنقدر به این کار ادامه دهد که تصمیم‌گیری را مشکل‌تر کند. پدرام وقتی قوانین خوب و مفید توسط دیگران زیر پا گذاشته می‌شود ناراحت شده و دچار آشفتگی ذهنی می‌شود. او ترجیح می‌دهد که همه به قواعد و آیین نامه‌ها پایبند باشند. از داده‌ها و واقعیت‌ها برای پشتیبانی از تصمیمات بزرگ استفاده می‌کند، زیرا اینکار به او اعتماد به نفس می‌دهد که تصمیماتش درست است. می‌تواند به متفکری مانند باشد که استعداد و بصیرت او می‌تواند تفکرات منشعب و مختلف را در یکجا جمع کند. علاقه دارد که تصمیماتش را بعد از تعمق و سبک سنگین کردن مزایا و معایب آن اتخاذ کند.

هر زمان که ممکن باشد، پدرام از تعارضات رودررو پرهیز می‌کند. به دلیل اینکه پدرام می‌خواهد مطمئن باشد که مسئولیتش را درست انجام داده است، از کار کردن با مدیری که انتظاراتش را به صراحت بیان می‌کند لذت می‌برد. از اینکه نقاط انگیزشی دیگران را تحلیل کند لذت می‌برد. اینکار به توسعه مهارت‌های ادراکی و شهودی وی کمک می‌کند. به دنبال تقابل نیست، اما اگر در چنین موقعیتی قرار گیرد، موارد مد نظر خود را با ادله کافی ارائه خواهد کرد به گونه‌ای که احتمالاً پیروز از میدان خارج می‌شود. پدرام دارای بصیرت است و قادر است سؤالات خوب و حیاتی بپرسد، که اطلاعاتی را که به دنبال آن است کامل کند. به دلیل اینکه پدرام اطلاعات منطقی را



ترجیح می‌دهد، دوست دارد دیگران با او مطالب را با اسلوبی منطقی مطرح کنند. موضوعات تصادفی که به شکل اتفاقی مطرح می‌شوند او را پریشان و آزرده خاطر می‌کند. می‌خواهد با دیگران ارتباط خوبی برقرار کرده و آنان را به شکلی دوستانه تحت تأثیر قرار دهد. معمولاً آرام است، اما این رفتار و سلوک ممکن است برای کسانی را که با او کار می‌کنند فریبنده باشد. اما در پشت این رفتار ممکن است یک رفتار محکم و پنهان داشته باشد.



ارزش‌های فرد برای سازمان

این بخش از گزارش به بیان استعدادها و رفتارهای ویژه‌ای می‌پردازد که پدرام در کار خود از آن استفاده می‌کند. با مطالعه این بخش از گزارش، هر فرد می‌تواند به نقش خود در سازمان واقف شود. لذا سازمان می‌تواند به توسعه‌ی سیستمی برای سرمایه‌گذاری بر روی ارزش خاص افراد بپردازد و موجب نقش‌آفرینی بیشتر آنها در درون تیم گردد.

■ به منظور تصمیم‌گیری، اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند

■ عضو همکار تیم

■ استاندارد را حفظ می‌کند

■ هوشیار و پایدار

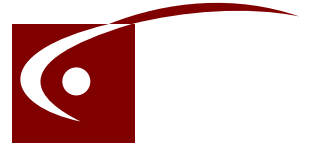
■ تطبیق‌پذیر

■ جامع‌نگر در حل مشکلات

■ منعطف

■ احترام‌گذار به حق اختیار و ساختار سازمانی

■ تقابل‌ها را بصورت مثبت برمی‌گرداند

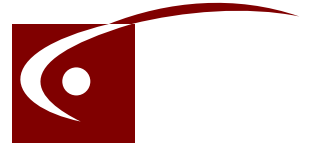


نکات مهم برای برقراری ارتباط

اکثر مردم در مورد راه‌هایی که ترجیح می‌دهند با آنها ارتباط برقرار شود آگاه و حساس هستند. بیشتر افراد این قسمت را برای گسترش ارتباطات شخصی خود بسیار دقیق و مهم می‌پندارند. این صفحه، لیست مواردی را که افراد باید در موقع ارتباط برقرار کردن با پدرام بکار ببرند نشان می‌دهد. هر جمله را بخوانید و سه یا چهار جمله را که بیشترین اهمیت را برای شما دارند مشخص کنید. ما پیشنهاد می‌کنیم که مهمترین "انجام دادنی‌ها" را روشن‌تر کنید و لیستی از آنها را در اختیار کسانی که با پدرام بصورت مکرر ارتباط دارند قرار دهید.

نکاتی که می‌بایست انجام داد:

- همکاری منظمی با وی داشته باشید، موارد را بصورت مشخص ارائه دهید و هر آنچه را که گفتید می‌توانید انجام دهید، انجام دهید.
- به او وقت بدهید که صحت اعمال شما را بررسی کند؛ دقیق و واقع بین باشید.
- به او وقت سؤال پرسیدن را بدهید.
- "موقعیت" خود را از پیش آماده کنید.
- از اصول اعتقادی وی پشتیبانی کنید؛ از یک روش اندیشمندانه استفاده کنید؛ با لیست کردن نقاط مثبت و منفی هر پیشنهادی که می‌کنید، برای خود اعتبار کسب نمایید.
- به او وقت بدهید که صحت اظهارات شما را اثبات کند؛ دقیق و واقع بین باشید.
- اگر با او موافق هستید، آن مسأله را تا آخر دنبال کنید.
- برای حمایت از ارتباطاتتان از حقایق و داده‌های درست استفاده کنید.
- صادق باشید و از آهنگ صدایی که آن صداقت را نشان می‌دهد استفاده کنید.
- در زمان مناسب، به وی این وقت را بدهید که در کارها عمیق شود.
- مدارک قابل اطمینان، قابل لمس و عملی ارائه نمایید.
- یک روش زمان‌بندی شده را برای پیاده‌سازی کارها همراه با یک جدول برنامه قدم-به-قدم تنظیم کنید؛ به او اطمینان خاطر دهید که هیچگونه مسأله غافلگیرکننده‌ای وجود نخواهد داشت.



نبايدها در برقراری ارتباط

این بخش از گزارش فهرستی از نبايدها را، در ایجاد ارتباط با پدرام، ارائه می‌دهد. هر مورد را به همراه پدرام بازبینی کرده و آن دسته از شیوه‌های ارتباطی را که موجب نارضایتی یا کاهش کارایی وی می‌شوند، مشخص نمایید. با در اختیار داشتن این اطلاعات، دو طرف می‌توانند در رابطه با تعریف سیستم ارتباطی که برای هر دو قابل قبول باشد، به توافق برسند.

مواردی که نباید انجام داد:

- با او بلند صحبت نکرده و یا درگیری و برخورد ایجاد نکنید.
- در شرایطی که به شدت عصبانی هستید، با او صحبت نکنید.
- وعده‌ای به او ندهید که نمی‌توانید به آن عمل کنید.
- برای او موقعیت تقابل و تضاد، ایجاد نکنید.
- تهدید، چرب‌زبانی و یا ناله و شکایت نکنید.
- در رابطه با انتظارات متقابلی که از هم دارید، گنگ نباشید و در پیگیری موارد کوتاهی نکنید.
- به او حقه نزنید، یا او را با زیرکی فریب ندهید.
- بیش از حد به او فشار نیاورده و در تعیین زود هنگام مهلت‌ها، غیر واقع‌بین نباشید.
- در رابطه با او عبارت "به من اعتماد کن" را به کار نبرید. باید بتوانید آن را ثابت کنید.
- بی‌نظم و آشفته نباشید.
- در مورد کیفیت کار انتقاد یا اظهار نظر نکنید، مگر اینکه بتوانید آن را اثبات کنید.
- تعلل نکرده و زمان را هدر ندهید.



نکات کلیدی در برقراری ارتباط

در این بخش، پیشنهادهای برای بهبود روابط پدرام با دیگران ارائه شده است. این راهنمایی‌ها شامل توضیحاتی مختصر در مورد افرادی است که ممکن است با او ارتباط داشته باشند. به وسیله تطابق با شیوه‌های ارتباطی دلخواه دیگران، پدرام در ایجاد ارتباط با آنها کارآمد و مؤثر خواهد بود. شاید وی می‌بایست انعطاف بیشتری در تغییر شیوه‌های ارتباطی با افرادی داشته باشد که با او تفاوت دارند. این انعطاف‌پذیری و توانایی تفسیر نیازهای دیگران، از نشانه‌های فردی با توانایی بالای برقراری ارتباط با دیگران است.

<p>هنگام رویارویی با افراد جاه‌طلب، قوی، قاطع، مصمم، مستقل و هدفمند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ صریح، دقیق، روشن و موجز بوده و در مورد مطالب اصلی صحبت کنید. ■ تنها در مورد کار حرف بزنید. ■ با مدارک پشتیبانی کننده در یک بسته منسجم و منظم آماده باشید. <p>مواردی که ایجاد تنش و یا نارضایتی می‌نمایند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ صحبت کردن در مورد موضوعاتی که به بحث اصلی مرتبط نیستند. ■ باقی گذاشتن موارد مبهم. ■ آشفتگی و بی‌برنامه به نظر آمدن. 	<p>هنگام مواجهه با افراد وابسته، منظم، محافظه کار، کمال گرا، با دقت و خرده‌گیر:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ از قبل موضوع خود را مشخص و آماده نمایید. ■ تنها در مورد کار حرف بزنید. ■ دقیق و واقع بین باشید. <p>مواردی که ایجاد تنش و یا نارضایتی می‌نمایند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ سر به هوا، خودمانی، غیر رسمی و پر سر و صدا بودن. ■ فشار بیش از حد و عدم واقع بینی در تعیین زود هنگام مهلت‌ها. ■ نامنظم و شلخته بودن.
<p>هنگام برخورد با افراد جذاب، مشتاق و پرحرارت، صمیمی، برونگرا و سیاست‌پیشه:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ محیطی گرم و دوستانه فراهم کنید. ■ در مورد جزئیات بیش از حد بحث نکنید. (جزئیات را به صورت کتبی ارائه نمایید) ■ برای فهمیدن عقاید و نظرات آنها، از سؤالات مرتبط با احساسات استفاده نمایید. <p>مواردی که ایجاد تنش و یا نارضایتی می‌نمایند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ خشن، سرد و ساکت بودن. ■ هدایت کردن بحث. ■ استفاده از اطلاعات و تصاویر، مفاهیم جایگزین و انتزاعی. 	<p>در مواقع رویایی با افراد صبور، قابل پیش‌بینی، قابل اعتماد، منضبط، آرام و فروتن:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ صحبت را با یک اظهار نظر شخصی شروع کرده و سردی محیط را از بین ببرید. ■ موضوع خود را به آرامی مطرح کنید، نه با حالت تهاجمی. ■ برای فهمیدن نقطه نظرات آنها از سؤالات " چگونه؟" استفاده نمایید. <p>مواردی که ایجاد تنش و یا نارضایتی می‌نمایند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ عجولانه و نسنجیده به کار پرداختن. ■ مستبد و پرتوقع بودن. ■ مجبور کردن آنها به ارائه پاسخ سریع به نظرات شما.



محیط کاری ایده‌آل

این بخش به شناسایی و تعیین محیط کاری ایده‌آل بر مبنای شخصیت پدرام می‌پردازد. افرادی که قابلیت انعطاف‌پذیری پایینی دارند در محیط‌های کاری به غیر از محیط‌های مشخص شده در این قسمت، احساس ناراحتی می‌کنند. افراد انعطاف‌پذیر، از هوش خود به منظور تعدیل و بهبود رفتار بهره‌برده و در بسیاری از محیط‌ها احساس راحتی می‌کنند. با استفاده از این بخش، وظایف و مسئولیت‌های مشخصی را که پدرام از انجام آنها لذت می‌برد و همچنین آن دسته از مواردی را که در او احساس نارضایتی و ناامیدی می‌کنند، شناسایی کنید.

- محیطی که در آن بتواند از مهارت‌های فکری درونی خود بهره‌بربرد.
- وظایفی که برای آنها استاندارد و متد تعریف شده باشد.
- شیوه‌های کاری کاربردی و عملی.
- محیط کاری دوستانه همراه با الگوهای کاری قابل پیش‌بینی.
- وظایفی که اتمام آنها به زمان دیگری موکول نشود.
- کار فنی، به ویژه در یک حوزه واحد را ترجیح می‌دهد.
- وظایف کاری که بتوان آنها را به پایان برد و کامل کرد.
- محیط کاری که در آن افراد به ندرت آشفتگی و عصبی می‌شوند.



تصورات

رفتارها و احساسات هر فردی می‌توانند خیلی سریع به دیگران منتقل شوند. این بخش از گزارش، اطلاعات تکمیلی را در مورد باور خود پدرام و تصور دیگران از رفتار او، تحت شرایط خاص، ارائه می‌کند. توجه به نکات این بخش به پدرام کمک می‌نماید تا بتواند تصویر صحیحی از خود برای کنترل شرایط داشته باشد.

"خود را آنگونه که دیگران شما را می‌بینند ببینید"

تصورات شخصی

آنگونه که پدرام معمولاً خود را می‌بیند:

کامل	دقیق
منظم	ملایم
تحلیلیگر	با دانش

تصورات دیگران

تحت فشار، تنش، استرس یا خستگی عادی، دیگران ممکن است او را بدین گونه ببینند:

ایرادگیر	بدبین
وسواسی	نگران

و تحت فشار، استرس، یا خستگی بسیار زیاد، دیگران ممکن است او را بدین گونه ببینند:

دارای استاندارد بالا	ایده‌آل‌گرا
مدافعه‌جو	سخت‌گیر



توصیف کننده‌ها

بر اساس پاسخ‌های پدرام، گزارش‌های کلماتی را که رفتار شخصی وی را توصیف می‌کنند بصورت رنگی نمایش داده است. این کلمات بیان می‌کنند که چگونه او مشکلات و چالش‌ها را حل می‌کند، افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به شرایط محیطی پاسخ می‌دهد و به قوانین و مقررات وضع شده توسط دیگران عمل می‌نماید.

تطابق	ثبات	تأثیر گذاری	تسلط و احاطه
<p>گريزان</p> <p>نگران بادقت و احتياط وابسته محتاط پيرو عرف سخت‌گير مرتب</p> <p>با اصول قاعده‌مند دقيق بانزاکت</p> <p>روشنفکر داوری متعادل</p>	<p>خونسرد</p> <p>راحت مقاوم در برابر تغيير خوددار</p> <p>غير فعال صبور</p> <p>دارای حالت تملک</p> <p>قابل پیش‌بینی ثابت قدم، استوار تعمیق‌کننده یکنواخت ثابت</p>	<p>پرحرارت و با علاقه</p> <p>الهام‌بخش</p> <p>جذاب با سیاست مشائق تشریح‌کننده تشویق‌کننده گرم متقاعدکننده آراسته و باوقار با توازن خوشبین</p> <p>اعتمادکننده خوش معاشرت</p>	<p>زیاده‌خواه</p> <p>خود بین، خود متمرکز</p> <p>محرك، مؤثر بلند همت پیشقدم با اراده قوی مصمم مهاجم در حل مشکلات رقابت‌کننده مصمم ماجراجو</p> <p>کنجکاو مسئول</p>
<p>محکم و راسخ</p> <p>مستقل با اراده خود سر</p> <p>سرسخت</p> <p>خود رأی بدون اصول حق به جانب صریح‌الوجه اختیاری رها</p> <p>بی توجه به جزئیات</p>	<p>متحرک</p> <p>فعال بی‌قرار هوشیار تنوع‌طلب تشریح‌کننده</p> <p>بی‌صبر قابلیت کار تحت فشار مشائق قابل انعطاف عمل بر اساس انگیزه‌آنی بی‌پروا</p> <p>هیجان زده و عصبی</p>	<p>فکور</p> <p>واقع‌بین حسابگر کم‌باور</p> <p>منطقی خوددار مشکوک، بدگمان مبنی بر حقیقت امر برنده و قاطع</p> <p>بدبین بد اخلاق</p> <p>منتقد</p>	<p>محافظه‌کار</p> <p>حسابگر همکاری‌کننده دو دل، تأمل‌کننده خوددار و آرام نامطمئن کم‌خواه مواظب</p> <p>ملايم، معتدل سازگار افتاده و فروتن آرام و صلح‌جو</p> <p>محجوب، فاقد جسارت</p>



مدل رفتاری طبیعی و تطبیق یافته

الگوهای طبیعی رفتاری پدرام در برخورد با مشکلات، افراد، تغییرات و فرآیندها ممکن است همواره با نیازهای محیط منطبق نباشد. این قسمت اطلاعات ارزشمندی در ارتباط با استرس و فشار، به منظور انطباق با محیط ارائه می‌دهد.

طبیعی	مسائل - چالش‌ها	تطبیق یافته
پدرام از یک رویکرد صلح‌آمیز و آرام برای حل مسائل استفاده می‌کند. او تمایل دارد به روش عکس‌العملی و در قالب تیمی مشکلات را حل نماید. او تمایل دارد که ایجاد مزاحمت نکند و از مقابله و مواجهه پرهیز نماید بطوریکه به عنوان یک عضو واقعی تیم دیده شود.	پدرام هیچ نیازی برای تغییر روش خود در حل مسائل و مقابله با چالش‌ها در محیط حال حاضر نمی‌بیند.	

طبیعی	مردم - ارتباطات	تطبیق یافته
پدرام یک فرد اجتماعی و خوشبین است. وی توانایی این را دارد که بتواند دیگران را از طریق جاذبه احساسی در مسیر معینی قرار دهد. او علاقمند به بودن در تیم است و ممکن است که سخنگوی تیم نیز باشد. او به دیگران اعتماد می‌کند و به محیط‌هایی که بتواند در آنجا رابطه برقرار کند علاقمند می‌باشد.	پدرام هیچ نیازی به تغییر عقاید خود برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران نمی‌بیند. او مدل رفتاری طبیعی خود را آنگونه می‌بیند که محیط اطراف از وی طلب می‌کند.	



مدل رفتاری طبیعی و تطبیق یافته

تطبیق یافته	طبیعی
<p>حرکت - ثبات</p> <p>پدرام مدل فعالیت طبیعی خود را دقیقاً همانی می بیند که محیط به آن نیاز دارد. از نظر وی در سطح فعالیت ها و هماهنگی ها، دقیقاً آنچه را بخواهی به دست خواهی آورد. گاهی او دوست دارد که دنیا کمی آهسته تر حرکت کند.</p>	<p>پدرام در محیط هایی که رفتارهای آرام وجود دارد یا اینکه صبر یک مزیت به شمار می آید احساس راحتی می کند. او ترجیح می دهد که یک کار را بطور کامل انجام دهد و بعد به سراغ کار بعدی برود و اینکه وی محیط های قابل پیش بینی را ترجیح می دهد.</p>
<p>رویه و روال ها - محدودیت ها</p> <p>تطبیق یافته</p>	<p>طبیعی</p>
<p>پدرام یک نگرانی ذاتی در مورد کیفیت و رویه و روال هایی که منتج به کیفیت می شوند از خود بروز می دهد. او می خواهد قوانین را بداند که به واسطه رعایت آن ها پایدار بماند.</p>	<p>پدرام نگران این است که کارها را درست انجام دهد. او می تواند حسابی نگران و حتی بیمناک از این باشد که اشتباهات، خللی در رویه و روال ها به وجود آورند. وی قوانین و رویه و روال ها را مو به مو دنبال می کند و در موقعیت هایی که از استانداردهای معین و رویه و روال های نوشته شده به عنوان قانون استفاده می شود بسیار راحت است.</p>



مدل رفتاری تطبیق یافته

پدرام محیط کاری حال حاضر خود را بدین شکل می‌پسندد که از وی رفتارهایی را که در این صفحه لیست شده‌اند طلب کند. اگر موارد زیر به نظر بی‌ارتباط می‌رسد، دلایلی که باعث می‌شوند وی خود را به این رفتارها تطبیق دهد کشف نمایید.

- همکاری کننده و حمایت‌گر بودن
- استفاده از روش عملی و اثبات شده در تصمیم‌گیری‌ها
- همکاری سیاستمداران در تعاملات تیمی
- وفادار به راهبردها و رویه و روال‌ها
- بی‌نیاز از زمان و توجه دیگران
- صمیمی و کمک‌کننده در هنگام ارتباط با مشتری جدید
- رها از تقابلات و مقابله کردن
- نشان دادن صبر و مهارت‌های خوب گوش دادن
- بصورت ذاتی محافظه کار و نه اهل رقابت
- یک هم تیمی خوب
- محدود کردن و یا آماده کردن تغییرات بصورت یک روال عادی
- ثبات در عملکرد



نکات کلیدی برای انگیزش

این بخش از گزارش با توجه به بررسی و تحلیل خواسته‌های پدرام تهیه شده است. انسان‌ها عموماً به واسطه خواسته‌هایشان برانگیخته می‌شوند، بنابراین خواسته‌های مرتفع شده دیگر محرک نیستند. موارد قید شده در این بخش را با پدرام مرور کرده و آن دسته از مواردی را که بیانگر خواسته‌های کنونی وی هستند، مشخص نمایید.

خواسته‌های پدرام:

- وجود رهبری برای پیروی کردن که الگوهای مناسبی برای او ایجاد کند
- محیط (شرایط) کاری قابل پیش‌بینی
- برنامه کاری قابل درک
- قدردانی مداوم و پیوسته و همچنین احساس امنیت در گروه
- پاداش به خاطر وفاداری و ارائه خدمات طولانی مدت
- محیط (شرایط) کاری قابل پیش‌بینی
- رهایی از برخورد و تعارض
- پذیرفته شدن به عنوان عضوی از گروه
- امنیت و اطمینان از موقعیت شخصی
- قانع شدن توسط دلایل منطقی و احساسی
- انجام فعالیت‌هایی که مزاحم زندگی شخصی و خانوادگی نباشند

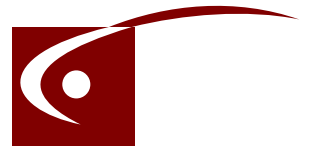


نکات کلیدی برای مدیریت

این بخش به بررسی نیازهایی می‌پردازد که می‌بایست مرتفع گردند تا پدرام بتوانند به بهترین نحو عمل نمایند. بخشی از این نیازها می‌تواند توسط خود او برآورده شود، درحالی‌که که مدیریت مجموعه می‌بایست همان موارد را برای دیگران تأمین کند. برای فرد بسیار دشوار است وارد محیطی شود که در آن نیازهای اولیه سازمانی او برآورده نمی‌گردند. لیست زیر را همراه با پدرام مرور کرده و سه یا چهار مورد را که برای او اهمیت بیشتری دارد، مشخص نمایید. در این صورت پدرام این امکان را دارد که در تهیه مدل مدیریتی شخصی خود شریک باشد.

نیازهای پدرام:

- حمایت و پشتیبانی در مواقع قرارگرفتن تحت فشار، به منظور انجام و اتمام فعالیت‌ها با سرعت بیشتر
- صراحت لهجه بیشتر و واقع‌بین بودن
- وجود دستورالعمل کامل برای وظایف محوله
- تشکر و قدردانی از اتمام کار انجام شده توسط او
- محیط کاری بدون وجود اختلافات
- تجهیزاتی که امکان ارائه بیشترین کیفیت کاری را برای او فراهم کند
- اطمینان و اعتماد بیشتر به توانایی‌های او برای ارائه فعالیت‌های جدید
- پاداش و قدردانی به شیوه مناسب، نه فقط با کلمات سطحی
- حمایت و پشتیبانی در تصمیم‌گیری‌های با ریسک زیاد
- شرح وظایف و انتظارات مشخص به صورت کتبی و نوشته شده
- شیوه‌های تفسیر و تبدیل ایده به عمل
- روش‌های جایگزین به گونه‌ای که بر کیفیت کار انجام شده، تأثیری ندارد
- کار عینی و ملموس



عرصه‌هایی برای پیشرفت

در این قسمت فهرستی از محدودیت‌های ممکن، بدون در نظر گرفتن شغلی خاص، فراهم شده است. این قسمت باید توسط پدرام مرور شده تا مواردی که کاربرد ندارد حذف شوند. 1 تا 3 مورد از محدودیت‌هایی را که بازدهی او را پایین می‌آورند مشخص کنید و برنامه‌ای اجرایی برای حذف یا کم کردن این موانع طراحی نمایید.

پدرام تمایل دارد:

- به کاستی هایش آگاه باشد -- اعتماد به نفسش را نمایش ندهد.
- در تصمیم‌گیری دچار مشکل شود، زیرا اکثراً ترس از تصمیم درست دارد. اگر دلیل تجربه قبلی در روش انجام کار نداشته باشد، تمایلش به این است که برای گرفتن دستورات صبر کند.
- در هنگام تهدید شدن مدافعه جو شود و از اشتباهات و خطاهای دیگران استفاده کند تا از موقعیتش دفاع کند.
- به منظور اطمینان درک کامل، قبل از اینکه تغییرات حاصل شوند، توضیحات کاملی دریافت کند.
- موقعیتش را برای دوری از مجادله واگذار نماید.
- افراد شبیه خودش را بیشتر انتخاب کند.
- اگر اطلاعات و نحوه انجام کار واضح نباشند، به رهبر یا مدیر متکی باشد.



مطالب زیر نمونه‌هایی از زمینه‌هایی است که پدرام ممکن است بخواهد در آنها پیشرفت کند. در این رابطه 1 تا 3 زمینه را مشخص کنید و برنامه‌های اجرایی را تهیه کنید که به نتایج مطلوب منتهی شود. نکات ذکر شده در گزارش را برای زمینه‌های احتمالی که نیاز به بهبود دارند در نظر بگیرید.

- | | |
|-----------------|----------------------------------|
| ■ مدیریت زمان | ■ برقراری ارتباط (توانایی شنیدن) |
| ■ اهداف شغلی | ■ تفویض اختیار |
| ■ اهداف فردی | ■ تصمیم‌گیری |
| ■ انگیزش دیگران | ■ انضباط |
| ■ توسعه افراد | ■ ارزیابی عملکرد |
| ■ خانواده | ■ تحصیلات |

عرصه: _____

- .1
- .2
- .3

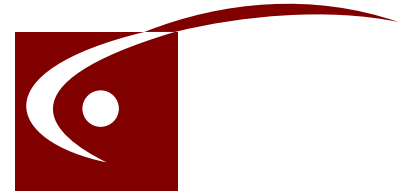
عرصه: _____

- .1
- .2
- .3

عرصه: _____

- .1
- .2
- .3

تاریخ شروع: _____ تاریخ بازبینی: _____



پدرام صالحی

توانمندسازی مشتریان

شرکت راهبران دانش مدیریت رادمان
تهران، سعادت آباد، میدان سرو، شماره 156، واحد 16
www.radmangroup.com
info@radmangroup.com
(021) 22 37 66 01-2



دسته‌بندی مدیریت رفتار، کار ساده‌ای نیست. عمدتاً به این دلیل که متغیرهای بسیاری وجود دارند که این دسته‌بندی می‌تواند بر مبنای آنها تنظیم گردد. دسته‌بندی‌ها در این گزارش صرفاً بر مبنای رفتار می‌باشد. اندازه‌گیری رفتاری می‌تواند بر مبنای اینکه چگونه یک فرد کاری را انجام دهد، صورت پذیرد. بدون در نظر گرفتن سن، تجربه، آموزش یا ارزش‌ها.

گزارش شما، مهارت‌های رفتاری شما را در 12 زمینه مشخص و به تصویر می‌کشد. هر زمینه به دقت انتخاب شده تا به هر فرد این امکان را بدهد که اگر نیاز رفتاری مهارت مزبور را برآورده کند، در آن مهارت موفق باشد.

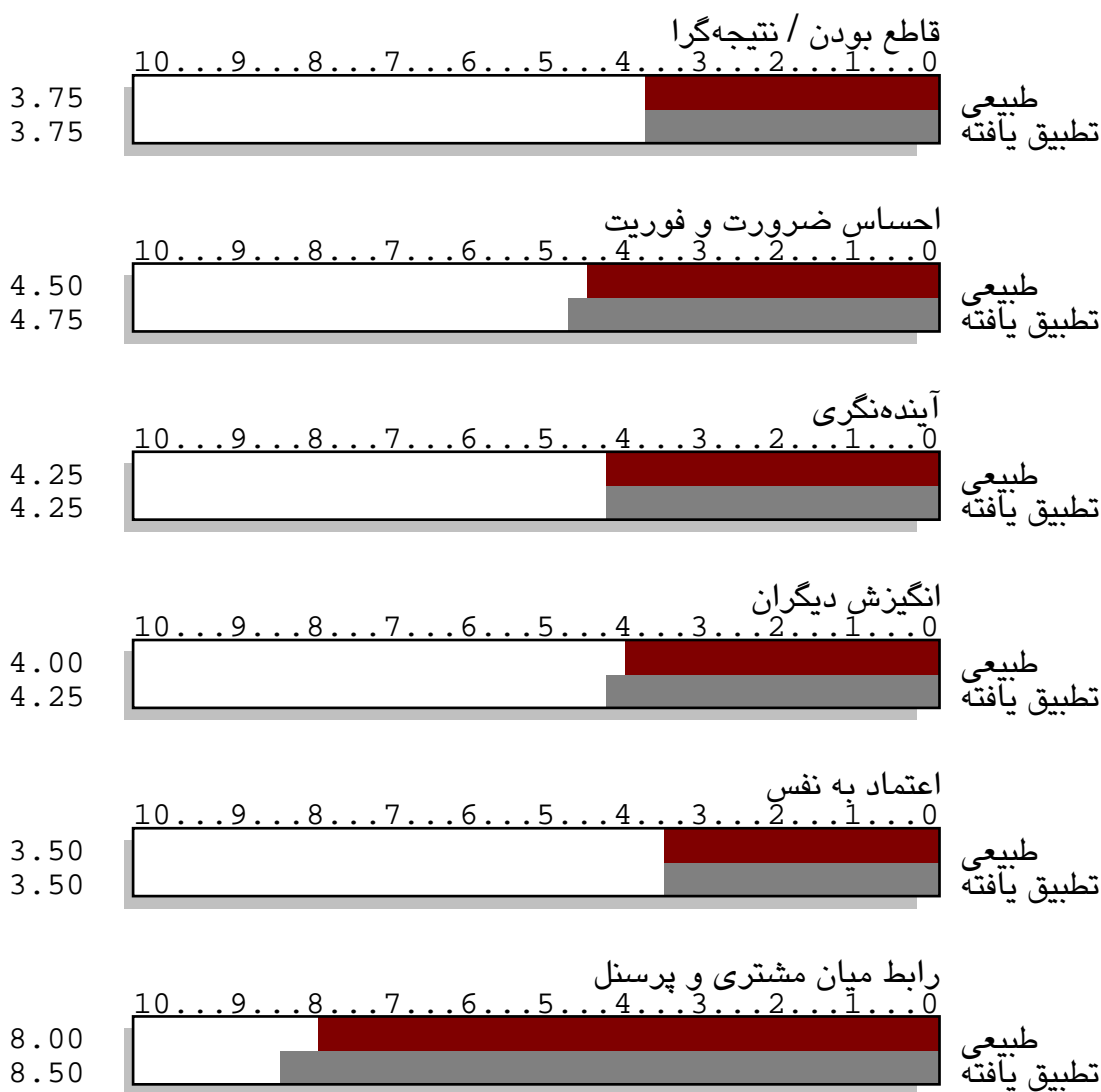
نمودار طبیعی، نشانگر رفتار طبیعی شماست. رفتاری که شما برای کارتان به ارمغان می‌آورید. نمودار تطبیق یافته، معرف پاسخ شما به محیط است. رفتاری که شما فکر می‌کنید نیاز است از خود بروز دهید تا در کار خود موفق باشید. چنانچه نمودار تطبیق یافته شما با نمودار طبیعی شما بسیار متفاوت است، شما برای تغییر یا پوشاندن رفتارتان تحت فشار هستید.

نمودارهای خود را مطالعه و مقایسه کنید. به هر فاکتور نگاه کنید و اهمیت آن فاکتور را در انجام موفق کارتان در نظر بگیرید. نمودار تطبیق یافته شما نشان دهنده فاکتورهایی است که شما آنها را مهم می‌دانید و نشان می‌دهند که در چه نقاطی شما می‌خواهید انرژی خود را متمرکز نمایید.

آگاهی از رفتار خودتان به شما این امکان را می‌دهد تا استراتژی‌هایی را توسعه دهید که در هر محیطی که انتخاب کنید برنده و پیروز باشید.

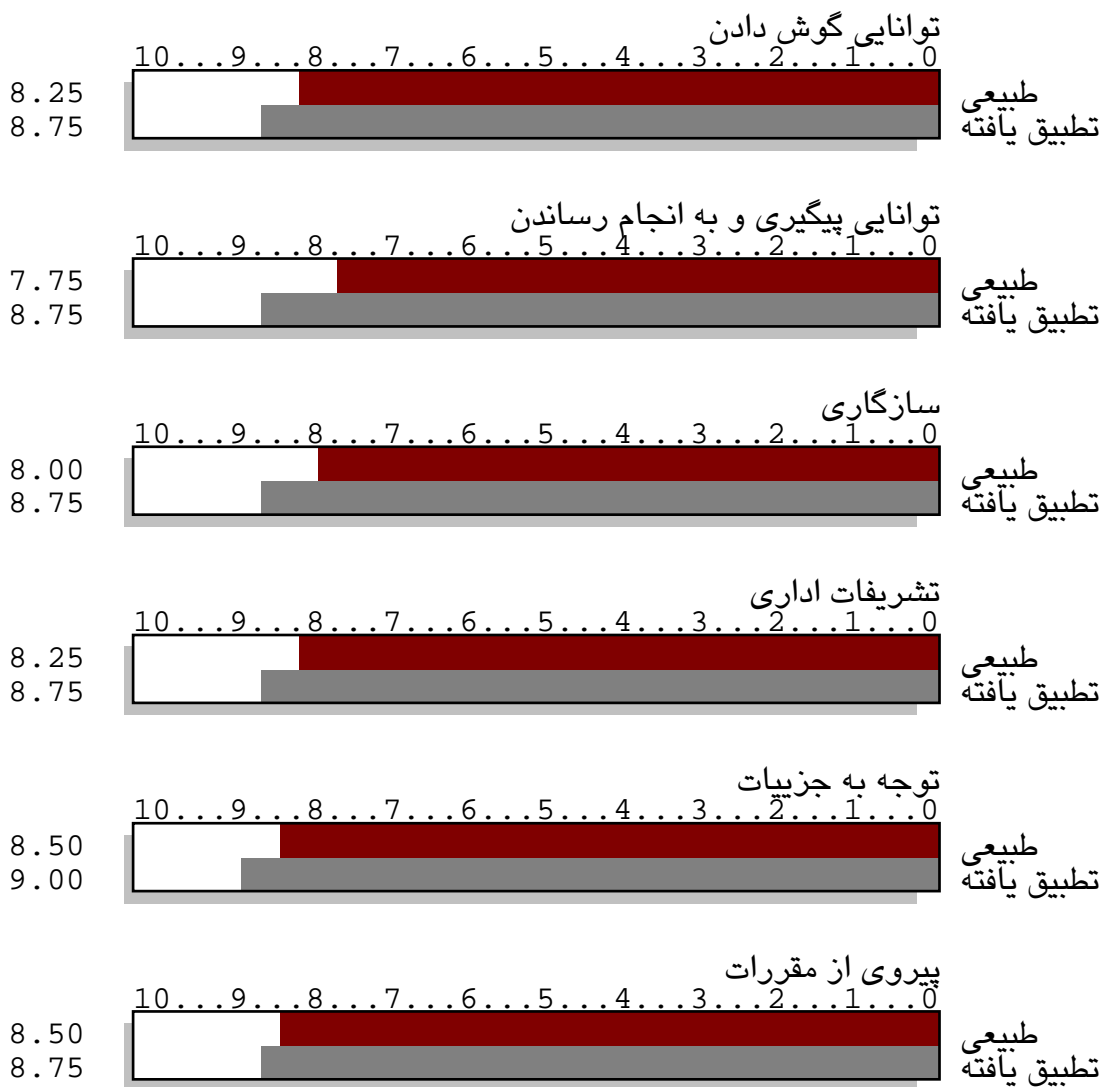


تحلیل فاکتور مشخص



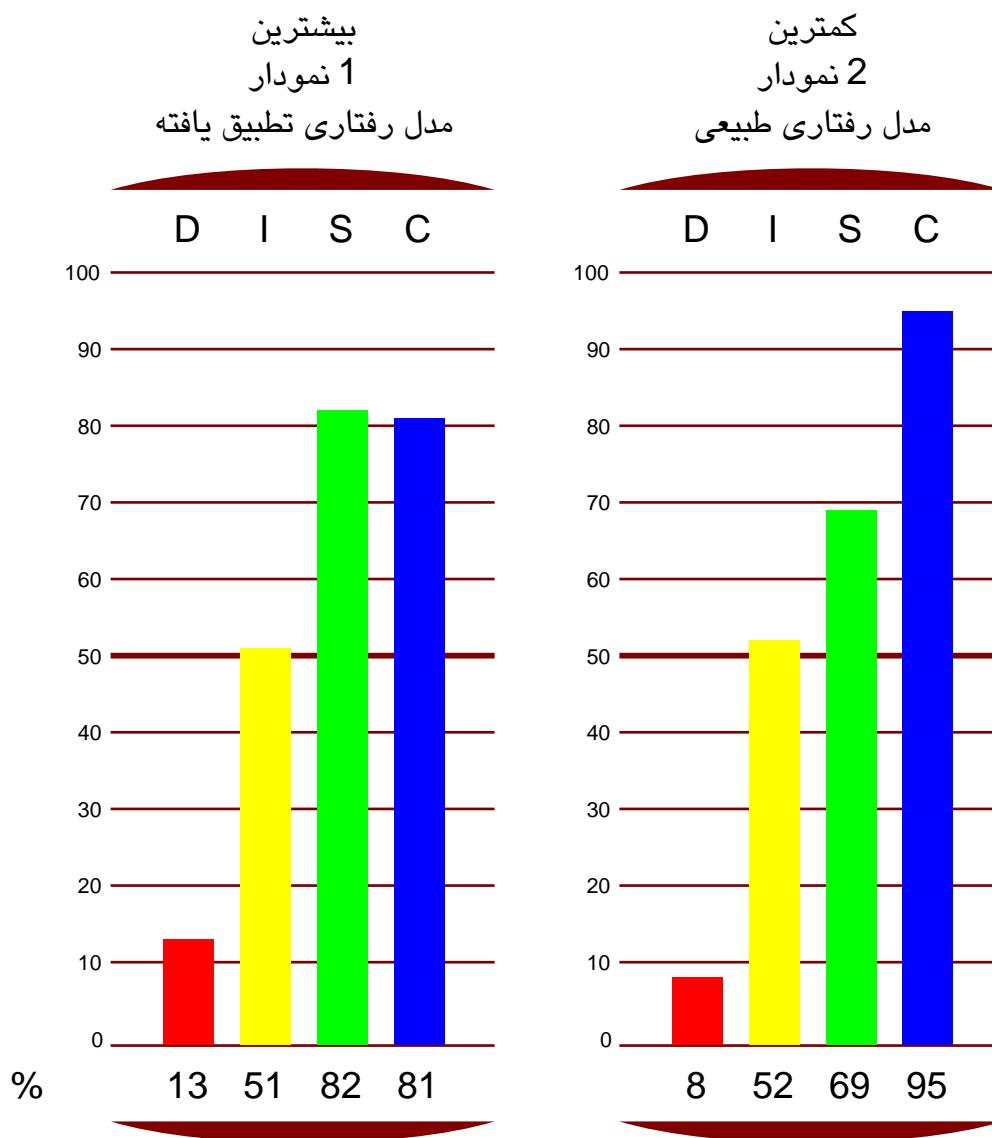


تحلیل فاکتور مشخص





نمودارهای بینش مدل رفتاری



Norm 2003



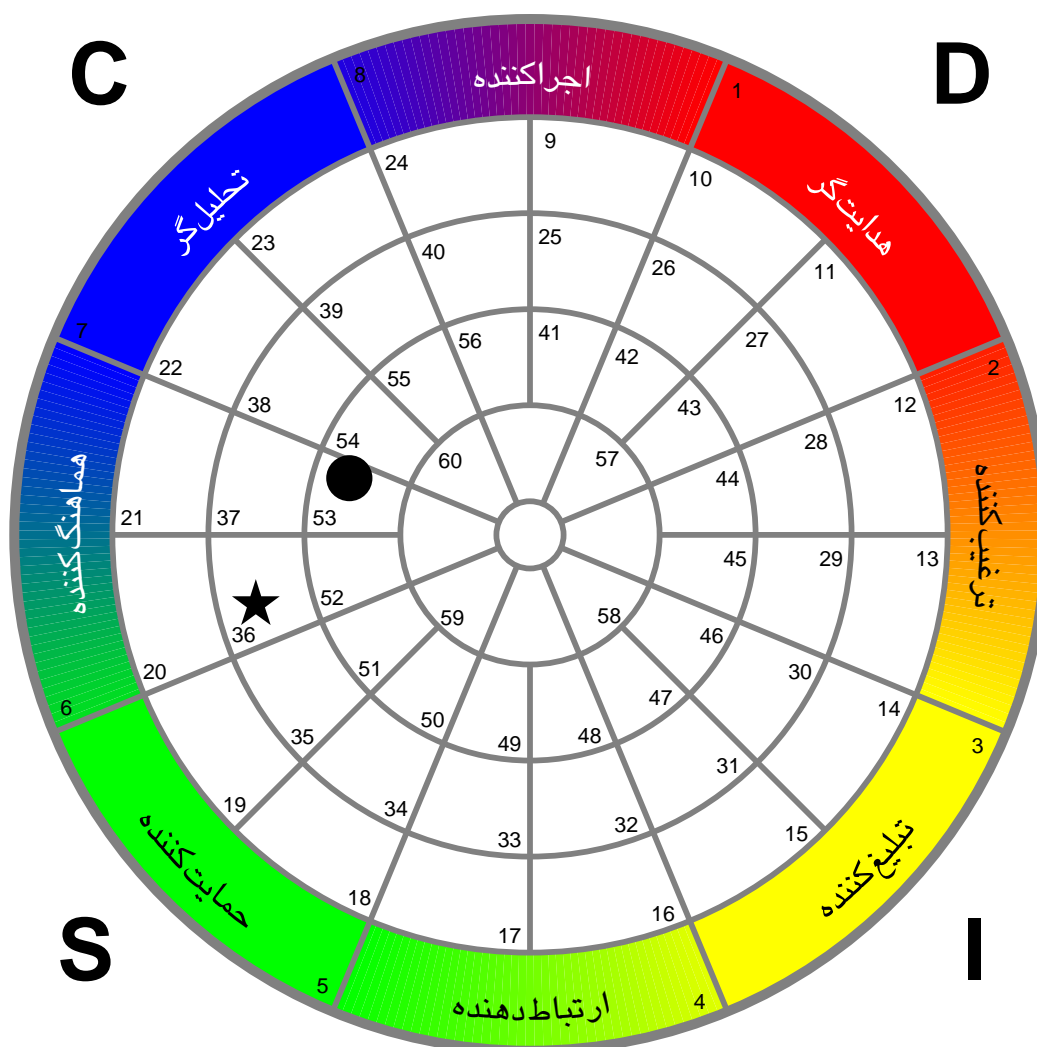
چرخه بینش موفقیت

Success Insights® Wheel ابزاری قدرتمند و شناخته شده در اروپاست. علاوه بر متنی که شما در مورد مدل رفتاری خود دریافت کرده‌اید، این چرخه نکاتی را به تصویر می‌کشد که به شما اجازه می‌دهد تا:

- مدل رفتاری طبیعی خود را ببینید (دایره)
- مدل رفتار تطبیق‌یافته خود را ببینید (ستاره)
- به درجه و اندازه‌ای که خود را تطبیق می‌دهید، توجه کنید.
- چنانچه شما " تجزیه و تحلیل محیط کاری " را پر کرده‌اید، رابطه رفتار خود را با شغل خود ملاحظه کنید.

به مدل طبیعی خود (دایره) و مدل تطبیق یافته خود (ستاره) در چرخه (Success Insights) در صفحه بعد نگاه کنید. اگر آن‌ها در بخش‌های متفاوتی قرار دارند پس شما رفتار خود را تطبیق می‌دهید. هر چه که این دو نقطه از یکدیگر دورتر باشند نشانگر این مطلب است که میزان تطبیق دادن رفتار شما بیشتر است.

چنانچه شما عضو گروه یا تیمی هستید که ارزیابی رفتاری شده‌اند، بسیار مفید خواهد بود که از چرخه هر فرد استفاده کنید و چرخه دیگری با استفاده از مدل رفتاری طبیعی و تطبیق یافته تمامی اعضا درست کنید. این موضوع این امکان را به شما می‌دهد تا ببینید که اختلافات چگونه و در کجا اتفاق می‌افتد. در ضمن می‌توانید مشخص کنید که در کجا " روابط، درک و دریافت و نیز قدردانی " می‌تواند زیاد شود.



تطبیق یافته: (36) ★ هماهنگ‌کننده‌ی حمایتی (انعطاف‌پذیر)
 طبیعی: (53) ● هماهنگ‌کننده تحلیلی (متقابل)

Norm 2003