

נספח 1: סגנונות תקשורת

תהליך אפיון – שלב א'

•עבור על כל שורה בנפרד והקף בעיגול את אחד המספרים המתאר אותך ביותר .

1. אני מחושב בכל דבר ודבר	0 1 2 3 4 5	אני מהיר וספונטני
2. אני פועל בצורה שיטתית	0 1 2 3 4 5	אני פועל בצורה אקראית
3. אני יוצר ריחוק	0 1 2 3 4 5	אני יוצר קירבה
4. אני מאופק	0 1 2 3 4 5	אני מלא אנרגיה
5. אני מתלבש מעונב בהתאם לסטנדרטים מקובלים	0 1 2 3 4 5	אני מתלבש איך שבא לי
6. אני ענייני ושומר על הרגשות שלי	0 1 2 3 4 5	אני מרשה לעצמי לבטא את מה שיש לי במידיות
7. אני מתייחס ומתמקד ראשית במשימה	0 1 2 3 4 5	אני מתייחס ומתמקד ראשית ביחסי אנוש
8. אני מאורגן	0 1 2 3 4 5	אני בלתי מאורגן
9. אני בודק ובוחן	0 1 2 3 4 5	אני אינטואיטיבי
10. מעוניינות אותי העובדות או הנתונים של המצב המסויים	0 1 2 3 4 5	חשוב לי איך אנשים מרגישים כלפי המצב
11. אני מנהל לוח זמנים מתוכנן ותוכניותי ומסודר	0 1 2 3 4 5	אני גמיש בניצול זמני יכולות להשתנות בהתאם למצב.
12. אני שגרתי	0 1 2 3 4 5	אני לא שועה למסכמות
13. אני מובנה	0 1 2 3 4 5	אני בלתי מובנה
14. אני מודע באופן קבוע לגופי וגופי	0 1 2 3 4 5	אני זז באופן ספונטאני
15. אני נוקשה	0 1 2 3 4 5	משוחרר
16. אני ממוקד למשימה לגלוש	0 1 2 3 4 5	אני גמיש
למשימה		אני מוכן תוך כדי דיון לנושא שאינו קשור
17. אני עקבי בהחלטות	0 1 2 3 4 5	המיידיית.
18. אני שומר מרחק	0 1 2 3 4 5	אני זורם עם הזרם
19. אני יושב שעון לאחור בין אם	0 1 2 3 4 5	אני מעורב עם הבריות
		אני נשען לפני כן כאשר אני

מבטא את דעתי או מבקש

אני מבקש משהו או מבטא

משהו

את דעתי

## שלב ב

אני מחכה שמישהו יזום ואני משתף פעולה .	0 1 2 3 4 5	1. אני יוזם ראשון
אני שואל אחרים מה צריך לעשות.	0 1 2 3 4 5	2. אני מסביר לאחרים מה צריך לעשות.
לוקח לי זמן לקבל החלטות. אני זז לאט.	0 1 2 3 4 5	3. אני מחליט במהירות
אני שקט.	0 1 2 3 4 5	4. אני זז מהר.
אני בד"כ מקשיב .	0 1 2 3 4 5	5. אני רועש.
אני מדבר בטון שקט.	0 1 2 3 4 5	6. אני בד"כ דברן.
קשה לדעת מה עובר עלי .	0 1 2 3 4 5	7. אני מדבר בטון רם וגבוה.
אני מדבר ללא הבעות .	0 1 2 3 4 5	8. אני מדבר עם הבעות הפנים והידיים.
אני מקבל בהבנה .	0 1 2 3 4 5	9. אני מאתגר.
אני חושב ו"עושה חשבונות " לפני שאני מתמודד עם מה שמפריע לי.	0 1 2 3 4 5	10. אני מתמודד עם מה שמפריע לי באופן ישיר ומייד .
אני לא לוחץ על אחרים להגיע להחלטה.	0 1 2 3 4 5	11. אני לוחץ על אחרים בכדי להגיע להחלטה.
אני שואל שאלות.	0 1 2 3 4 5	12. אני מצהיר "הצהרות" .
אני אומר את דעתי בסמוי .	0 1 2 3 4 5	13. אני אומר ומתמודד בגלוי.
אני משתתף – מסכים .	0 1 2 3 4 5	14. אני מתווכח.
אני מבליע.	0 1 2 3 4 5	15. אני מבטא
אני לא לוקח סיכונים .	0 1 2 3 4 5	16. אני לוקח סיכונים.
אם אני חושב שמישהו "מסדר" אותי אני מנתק	0 1 2 3 4 5	17. אם אני חושב שמישהו " מסדר אותי אני מתמודד מגע . עמו." "
אני נשלט .	0 1 2 3 4 5	18. אני משתלט
אני אוהב לפעול בסביבה מוכרת ללא שינויים.	0 1 2 3 4 5	19. אני פועל היטב במצבים משתנים.

## משמעות התוצאות



## דומיננטיות (חלק ב בשאלון)

### סגנון מניע

אנשים בעלי סגנון מניע נוטים להיות ממוקדים בהישגים ועסוקים ב"כיבוש" התוצאות. הם אפקטיביים, יעילים, עצמאים ושאפתניים. מציגים חזות של בטחון עצמי, מבטאים את דעתם באופן תקיף וישיר. נוקטים יוזמה להנהיג אחרים באופן אישי וקבוצתי ונהנים ל"נצח על התזמורת". גישתם ממוקדת למשימה "לקיחת פיקוד" ולתחרותיות. המניעים אוהבים מידע קצר, ענייני וברמת העקרונות. הם בד"כ בעלי רצון חזק וכוחניים. נכונים להתעמת עם האחרים ביחס לגישותיהם. עובדים יעדים וממהרים לתוצאה. תחושת הדחיפות והמיידיות הם עקרון מנחה בפעולתם.

המניע מפריד בין משימות לרגשות, כתוצאה מכך קשה למניע להפגין רגשות. המניע נוטה ליחס משמעות וחשיבות רבה לניהול זמן. בהעדיפם סדר וארגון הם יכולים להשליט סדר מתוך מהומה בקלות וטבעיות. הם עלולים להתרעם ולהתנגד כשלאחרים יהיה הכוח מעליהם ו/או יפעלו שלא לפי העקרונות שלהם. במצבים הללו הם עלולים להיהפך לגסי רוח וחסרי סבלנות. המניע הוא מהיר, תקיף ולוקח סיכונים ו"וורקהוליק" מיומן ונחוש.

הם יצפו מאחרים לתוצאות, אך עלולים שלא להציע עידוד, השראה, או תמיכה ואינם מבינים מדוע אחרים מתרגזים מהתנהגותם. דחיפתם החזקה והביקורתית שלהם כלפי אחרים ישירה מידי. נוטים לרצות לסיים את התפקיד /משימה לפני שיקדישו זמן לעבוד על מערכות יחסים בין אישיות, עקב כך עלולים לחוות את סינדרום ה"זאב הבודד בצמרת". אנשים בעלי סגנון זה נוטים לחוסר טקט ועלולים למצוא עצמם בלתי ידידותיים קשוחים ואנטיפטים. הם פונקציונליים, הגיוניים ומראש מחשבים את התמורות והרווחים. המניע צריך להקשיב ולהכיר בחשיבות המניעים הרגשיים. עליו ללמוד שגם הדרך היא תוצאה. הם בד"כ דייקניים והחלטותיהם כאילו הם "נדרים קדושים" – בעוכריהם עקשנותם. מגיבים במהירות לאתגרים ומסתפקים במעט נתונים ע"מ להחליט. ישתעממו ויגיבו בכוח אם הקצב איטי מידי לטעמם. הצורך בהצלחה אישית עלול להגביל את יכולתם לשתף פעולה. כאשר המצב אינו תחת שליטתם מעדיפים לעבוד לבד על-מנת להוכיח את צדקת דרכם. הם נוטים לארגן את המטרות, היעדים והעבודה באופן שיטתי. הם יכוונו את האנרגיה שלהם והמרץ שלהם להשגת תוצאות בדרך יעילה. המניעים הם כריזמטיים וחזקים ואחרים בד"כ יקבלו את סמכותם ומנהיגותם.

**מצד אחד המניע נתפס כמנהיג, שאפתן, עצמאי, ישי, אפקטיבי ויעיל מאידך הוא עלול להיקלט כמתנשא, כוחני, צנטרליסטי, אנטיפת, נוקשה ועקשן.**

### **סגנון מבטא**

אנשים בעלי סגנון מבטא חברותיים, יש להם נטייה למעורבות חברתית גבוהה, בתדירות גבוהה ובמהירות. הם אוהבים שינויים ומשתעממים בשגרה. אוהבים פעילויות מלהיבות בעלות גוון ייחודי צבעוני וציורי. בעודם הוגים את הרעיון בדמיונם הסיטואציה הופכת למציאות ומיד רצים לרעיון הבא. לעניין החברתי יש משמעות מאוד נכבדת בפעולתם, בהתלהבותם הם בד"כ משכנעים וסוחפים אחריהם. הם כריזמטיים, מלאי חיים ואנרגטיים מאוד. המבטאים חושבים מהר ואוהבים להתבלט. הם נהנתנים ויחפשו אנשים זורמים וספונטאניים. טון הדיבור בד"כ גבוה. בגלל טבעם הדרמטי במקצת עשויים לחשוב בקול רם וללא התלבטויות, מה שבהחלט משכנע אחרים לגבי עמדה מסוימת. הם מלאי מרץ, מדברים בקול רם ומשתמשים בכל חלקי גופם כאשר הם מדברים או מביעים דעה. דעותיהם מבוססות הרבה על תחושות ו/או

אינטונאציות. התנהגות זו עלולה להיקלט כקופצנית ו/או כלא רצינית ולהתפרש כחוסר יציבות.

כיוון שאינם נוטים לניתוח מפורט הם יכולים לעשות הכללות בקלות ללא מידע עובדתי מספק. כמו כן יש להם נטייה להגזמה, מדברים הרבה ב"אנחנו" גם כאשר מדובר ביחיד. למרות שנראים פתוחים, חברותיים ומלאי השפעה וכוח הם עלולים להיקלט ע"י אחרים כ"שחקנים" ו/או מניפולטיביים. המבטא חברותי וינסה לכלול אחרים בתוכניותיו ופעילויותיו. הם בעלי תודעה ספורטיבית ונוטים לתחרותיות גבוהה. יש להם "שעון ביולוגי" ייחודי המניע אותם לפעולה. המבטאים אמפטים ויהיו לעזר במצבים בין אישיים. בארגון/משימה יעדיפו להיפגש פנים אל פנים מאשר חומר כתוב. הם עשויים לנסות להשיג מעמד ויוקרה ע"י היצמדותם לאנשים אשר הם מאמינים שיש להם האיכויות למנהיגות או כריזמה. הם עצמם מופיעים ככריזמתיים. אנשים עם סגנון מבטא בד"כ ממוקדים בעצמם, בד"כ חסרי עניין בפרטים ועובדים בגדול, נעים במהירות ועלולים לפספס, מה שעלול להראות כחוסר אכפתיות ורצינות. הם יצירתיים מאוד ובעלי פתרונות ייחודיים, לוקחים סיכונים, מתעניינים בהווה והעכשיו. מספרים בדיחות וסיפורים, מונעים ומניעים אסוציאטיבית ושיחתם מתנהלת דרך דוגמאות ומשלים. אוהבים גיוון. ישושו לרצות את אלה המגיבים לדרכם המוחצנת. הם מתחברים למנהיגים אותם הם מעריצים ושמהם הם רוצים הכרה. דמיונם והתלהבותם פועלים ככח מניע, לכן הם מקובלים ע"י עמיתיהם ויוזמים הרבה פרויקטים ייחודיים וגדולים. הם מהירים ואוהבים לנוע מרעיון לרעיון, על מנת להניע אותם לפעולה האמצעי הוא באתגור בהתלהבות ודרך הרעיון שלו. ה"חמצן" המניע אותם היא הכרה/אשרור על כל פעולה ופעולה. הם במיטבם בעבודה במערך אשר מספק מבנה תומך בתכנון ובמעקב, בעמדות ניהול יחפש צוות תמיכה מאורגן. קשה להם עם סמכות והוראות שלא בגובה העיניים. בחווית סמכות או ביקורת כל ההתנגדויות שלהם קופצות מבלי יכולת שליטה. אוהבים להיות מעורבים וימצאו לרוב במרכז "הבמה".

**המבטאים נתפסים כמלהיבים, מעוררים, אוהבי הנאה, כריזמטיים ואנרגטיים, מאידך הם עלולים להיקלט בלתי מאורגנים, רעשניים, תוקפניים, קופצניים ולא רציניים.**

### **סגנון אנליטי**

אנשים בסגנון אנליטי נוטים לשאול הרבה שאלות ולאסוף הרבה אינפורמציה לפני שהם נגשים למשימה. גישתם/עמדתם היא שיש להכין פתרונות לבעיות אשר עלולות להתעורר. הם מעדיפים לימוד, ניתוח מעמיק ומחושב לכל משימה, על ידי כך יוצרים רושם שקול ומחושב. מאידך ריבוי השאלות עלול ליצור אצל האחרים רושם של הססנות וחשש. תדמיתם השקטה והיציבה תגרום לאחרים לפנות אליהם להתייעצות ולקבלת נתונים מדויקים.

מאידך נתפסים ככבדים ואיטיים בקבלת החלטות. חשוב להם להגיע להחלטה הנכונה עברם.

הניסוח שלהם זהיר, מחושב ואנליטי. הם מתמקדים באיכות דיוק ומתייחסים לעצמם ברצינות מרובה. הם נוטים להיות "השפעה מייצבת" בקבוצה בדרכם המרוסנת. בד"כ ממתנים לאחרים שיפנו אליהם מאשר ליזום הבעת דעתם. מעדיפים להימצא בסביבה מוכרת ו"ודאית" ויש להם נטייה לשמרנות. ממעיטים בלקיחת סיכונים שאינם מתוכננים מראש. מתאפיינים כ"אספנים" של נתונים ודעות רבות לפני ביצוע החלטה כל שהיא. סינדרום ה"חרטה" ו"חרטת קניות" מהווה חלק נכבד מהתנהגותם. רצינותם ודקדקנותם מניעה אותם "להתייעץ עם אחרים". הם עלולים להיקלט כ"אקדמאיים", "תיאורטיקנים" ובירוקרטים.

האנליטים בד"כ אינם משתמשים בידיים ובהבעות פנים כאשר הם מדברים. שיחתם מתנהלת בטונים מונוטוניים ונמוכים. הם נוטים שלא לחפש "במה" ומעדיפים לעבוד ברקע לבד מתוך עמדה של פתרון בעיות מנותח ומחושב. מכיוון שהם משתהים בנייתו הסיטואציה, יקלטו כמרוחקים וקרים. סגנון זה בד"כ ימתין ויודא שהקרקע בטוחה לפני שיביע את דעתו. הם שונאים לטעות וימנעו מכך בכל מחיר. במערכות יחסים אינם מסכנים או נותנים אמון בקלות. הרגשות מוצפנים בעומק רב לכן חשיפה אישית אינה קלה להם. למרות שאינם נוטים ליזום מערכות יחסים, אחרים מחפשים את חברתם. לאחר שיצרו קשר רגשי הם נאמנים וקבועים בקשר.

מעימותים בין אישיים הם יעדיפו להימנע, במידה וכן נכנסו לעימות תגובתם בד"כ מתאפיינת ע"י כך שהם נסגרים, נאטמים או מתנתקים/שותקים. למרות הופעתם כ"רגישים" הם יכולים להיות קשוחים ושרירותיים כשנדרש.

בעבודתם לרוב ינקטו בגישה אנליטית, שיטתית, עניינית ומעמיקה. הם נוטים להמתין עד שהם בטוחים שהסיטואציה ברורה ויש להם את כל הנתונים על-מנת לפעול בעקביות, התמדה ובקפדנות. במבנה ארגוני מסודר ומאורגן אשר בו ההיררכיה והנהלים והכללים ברורים הם יהיו אפקטיביים ביותר. הם עלולים להיעשות מתוחים ומשותקים לנוכח ערפול וכפל משמעות. אוטודידקטים ויועצים.

משיון שאינם מחבבים תחרות קשה, ייקחו על עצמם באופן טבעי את תפקיד היועץ. קשה להם עם שינויים אשר אינם מתואמים ומובנים צעד אחר צעד.

**מצד אחד האנליטים נקלטים כבעלי ידע, יסודיים, יציבים, רציניים ונאמנים, מאידך הם יכולים להקלט כמרוחקים, מיגעים, בירוקרטים, איטיים וכבדים.**

**סגנון תומך**

אנשים בעלי סגנון תומך נתפסים כחביבים ואוהבים להיות במחיצת אנשים. הם רגישים ומגיבים לרגשות האחרים וע"י כך מזמינים אותם לבטא את דעותיהם. גישתם המבינה, הידידותית והחברתית, אינה מאיימת ויוצרת מצב של "נעימות" בקרבם. במצבים חברתיים קשה להם לסרב לבקשה להיות לעז, גם אם עליהם לוותר על הרצון האישי שלהם. הם אינם כופים עצמם על אחרים או מנסים לשכנע אחרים בנקודות השקפתם, הם נוטים להיות דאוגים יותר לרגשות ויחסים עם אחרים מאשר להגיון ולמשימה. ניגשים לאחרים על בסיס של יחס אישי יותר מאשר על בסיס משימות. הם מדברים בקול נמוך ובדרך כלל מתנגן. אינם תחרותיים ויומרניים ונוטים לסלחנות והבנה עם אחרים. הם מקשיבים טובים, בישיבות נוהגים לשבת בשקט ובמצבים בהם הם מתלבטים, בד"כ יסכימו מכיוון שקשה להם לאמר לו. התנהגות זאת יוצרת עבורם "שקט תעשיתי" על מנת שלא לפגוע ברגשותיהם של האחרים. חשובה להם מאוד האוירה של הביחד. עליהם ללמוד לאמר "לא" כאשר זה לא מתאים להם ולהיות נכונים להסתכן בחוסר הסכמתם של ה"אחרים".

התומכים אינם אוהבים להיות לבד ולכן יחפשו להיות בקבוצות קטנות שבהם יש סיכוי לקרבה אישית. תדמיתם השקטה והיציבה תגרום לאחרים לפנות אליהם להתייעצות ולקבלת פרטים. הם מנסים למנוע מצבי כעס וקונפליקטים ולהפחית כל סכסוך בין אישי. בגלל שתומכים אינם אוהבים עימותים, הם נוטים לעגל פינות ולהאפיל על מידע לא נעים. בקביעת יעדים ומשימות הם זקוקים למבנה ולתאור מדוייק ומפורט של המשימה, מה שמקנה להם הרגשת בטחון. גישה זו תניעם לבצע ולהשלים את המשימה במלואה. המניע שלהם שרות ושביעות רצון הלקוח. הם לא אוהבים להיות דחויים לכן יעשו דברים שמצפים מהם.

בארגון העבודה/משימה תומכים יהיו בד"כ משתפי פעולה ונכונים להיות לשרות ולעזרה לסביבה. יתפקדו במיטבם במבנה ארגוני מסודר ומובנה אשר יוצר עבורם בהירות ומובנות. במקום בו התפקיד שלהם ברור, מדוייק, קבוע ובנוי על יחסים בין אישיים יתפקדו בעוצמה ובדיוק רב להשגת המשימה. הם דיפלומטים ומרצים אחרים ע"י עשית המצופה מהם. הם אוהבים אשרור אישי ומגיבים בהתאמה. מרגע שיצרו נאמנות רגשית, הם יהיו עובדים נאמנים.

הם אוהבים ומקבלים בברכה הכוונה מאחרים. אם הם מאמינים שרעיונותיהם יכולים לתרום לאחרים הם יציגו אותם בדרך בלתי מאיימת. בהינתן להם משוב חיובי בפומבי תגובתם בד"כ – מבוכה. קשה להם עם שינויים אשר אינם מתוכננים מראש ובקפדנות צעד אחר צעד.

**מצד אחד התומך נתפש כרגיש, חביב, עדין, נעים הליכות ומשתף פעולה, מאידך הוא עלול להקלט כחסר דעה, הססן, ותרן וחסר הנעה.**