

מאת: דורית קיי, רחל פרג



דורית קיי

מדוע נתתי ליבי ל L.A.B

language and behavior - Lab Profile



רחל פרג

כשדורית התקשרה אלי ובקשה לדבר על גישה חדשה להעלאת המוטיבציה בארגון, הייתי סקפטית, שיטה חדשה? מחו"ל? מה כבר אפשר לחדש? למרות כל השאלות הללו ששאלתי את עצמי וגם את דורית, החלטתי להיפגש, הרי הנושא של מוטיבציה אישית וארגונית במאה ה-21 הוא נושא שאני מתמודדת איתו יום יום בעבודתי עם ארגונים ועם יחידים. נפגשנו ואני הצפתי את דורית בשאלות, היא שמחה לדבר על השיטה ולהרחיב ואני הבנתי שיש כאן משהו חדש, מאתגר וששווה לי "לתת את ליבי ל L.A.B". לאחר התייעצות עם דורית החלטתי להביא בפניכם את השיחה בתקווה שאצליח לשכנע גם אתכם ש L.A.B היא שיטה ששווה מחשבה ואולי היא גם תצליח לשבות את לבכם.

דורית קיי, מאמנת אישית מוסמכת בשיטת LAB (*Language & Behavior Profile*), מטפלת בתחום ה NLP ויועצת ארגונית. בוגרת לימודי אימון אישי ולימודי אימון עסקי, לימודי NLP וגם יעוץ ארגוני. בוגרת לימודי אימון של *Coach Me*, איק"א ואוניברסיטת קליפורניה. בוגרת לימודי משאבי אנוש ויעוץ ארגוני (אוניברסיטת בר - אילן), בוגרת לימודי NLP (מכללת פלוס), בעלת תואר MA בלימודי ניהול *Derby* ו-BA בספרות אנגלית (אוניברסיטת ת"א). חברה באיפ"א איגוד היועצים הארגוניים בישראל.

רחל פרג, יועצת ארגונית ומפתחת מודלים וסדנאות בשיטת LAB (*Language & Behavior Profile*), מרצה בנושאי ניהול ומונהיגות ומנחה למנהלים ובעלי תפקידים בכירים במערכות ובארגונים שונים. בעלת תואר MA במינהל החינוך והכשרה בינאישית (קואוצ'ינג) מטעם האוניברסיטה העברית, למודה קופירייטינג ופרסום בב"ס לקופירייטינג. גישור בקריית הטכניון חיפה והכשרה בקורס דירקטוריות מטעם אוניברסיטת בר-אילן ועמותת יהל.

במחקרו משנת 1957 מצא חומסקי, שכאשר אדם מתנסה בחוויות שונות הוא אוסף מידע רב ומאחסן אותו בתוך גופו. כאשר הוא רוצה לשתף ולדווח על מה שחווה, הוא אינו יכול לספק לאדם שמנגד חוויה זהה, אלא רק יכול לתת סקירה של מה שהיה. תוך כדי סיפור החוויה האדם מפעיל מנגנונים תחביריים שמאפשרים לו לעשות צמצום כך שלמעשה בדיווח המילולי מועבר רק 1%-2% של המידע.

אדם מפעיל שלושה מנגנונים עיקריים בעיבוד המידע שקלט: מנגנון ההכללה - **generalization** - "כל האנשים שנכחו באירוע היו מופתעים"

מנגנון העיוות - **distortion** - "חלק מהאנשים לא אהב את המנחה"
מנגנון ההשמטה - **deletion** - "היו הרבה אנשים באירוע הפתוח"
(הדובר לא מציין שהגיעו רק אלו שקבלו הזמנה).

רחל: זה מזכיר קצת את ה N.L.P.

דורית: נכון בהחלט יש כאן התפתחות, במהלך שנות ה 70 המאוחרות החוקרים **ריצ'רד בנדלר** (מתמטיקאי ותרפיסט) ו**ג'ון גרינדר** (פרופ' לבלשנות) פיתחו את תחום ה N.L.P, הם מצאו שיש קשר בין תבניות תחביריות לבין דפוסי התנהגות. כאשר אדם משתמש בתבניות תחביריות מסוימות בהקשר נתון, ניתן למצוא דפוסי התנהגות המאפיינים אותו בהקשר זה. הם גם גילו שדפוסי אלו דומים לדפוסי התנהגות של אנשים אחרים שמשתמשים באותו התחביר.

ואז באה התפתחות נוספת **לסלי קמרון** חוקרת מתחום ה N.L.P אתרה 60 תבניות לשוניות המסייעות לאדם לעבד את המידע.

מאוחר יותר בשנות ה 80 **רוג'ר ביילי טריינר** מעולם ה N.L.P צמצם את התבניות הללו ל 14, התבניות הללו מאפשרות לאדם המקשיב לאפיין את הדרך בה הפרט שמולו תופס את המציאות. כך נוצרה שיטה המאפשרת לדייק את מידת ההתאמה האישית של האדם לסביבה ולהשפיע על גורמי המוטיבציה שלו. ביילי הדגיש, שמטרת מאפיינים אלו אינה ליצור אבחון אישיותי של האדם, אלא לצלם את הדרך בה הוא מנהל אינטראקציה עם העולם בסביבות שונות והקשרים שונים.

ביילי יצר 2 קטגוריות עיקריות של תבניות אלו:

קטגוריה ראשונה היא מאפיינים המאפשרים לאתר את גורמי המוטיבציה - אלו דפוסי המעידים על הצורך לו האדם נזקק כדי להיות במוטיבציה בהקשר נתון, וכמובן גם מה הם הדברים שעלולים לפגוע במוטיבציה שלו. לדוגמה האם האדם עושה תהליכי הערכה בתוכו, או שמבחינתו הערכה היא תמיד חיצונית לו.

קבוצה שנייה של מאפיינים שביילי אימץ הם תבניות שפתיות שמתייחסות למאפייני התנהלות בחיים ובעבודה. לדוגמה האם לאדם יש ראייה מערכתית או הוא מסתכל על פרטים קטנים, מהי הדרך שלו להגיב ללחצים וכדומה.

רחל: אז אם אני מבינה נכון L.A.B הוא גלגול נוסף או פרק נוסף בהתייחסות אל גורמי המוטיבציה וההתנהלות.

דורית: התשובה היא גם וגם, את הגלגול הנוסף יזמה **שלי רוז שרבה** מומחית לתקשורת והשפעה בצפון אמריקה ובקנדה. **שלי** עבדה בצמידות ל**רוג'ר ביילי** ולימים רכשה את זכויות הפיתוח ממנו. היא פיתחה את שיטת ה **Lab Profile (language and behavior Profile)** שיטה המאפשרת להבין

כמובן שהתחלתי בשאלה המתבקשת מהמפגש עם ראשי התיבות באנגלית:

רחל: מה זה L.A.B?

דורית: Lab Profile - language and behavior היא שיטה המסייעת לדובר לאבחן בבני שיח דפוסי מילוליים המעידים על הלך מחשבה אופייני. לאחר האבחון ניתן לעשות שימוש במידע הזה כדי לשוחח עם הצד האחר בשפתו ולקדם אינטראקציה בונה לכל מטרה המוגדרת מראש.

רחל: כיצד התחלת את העיסוק בנושא?

בעבודתי עם מנהלים ועובדים נתקלתי פעמים רבות בעובדים המוגדרים על ידי עמיתים וממונים כעובדים מקצועיים מעולים מצד אחד ומצד שני כעובדים אשר הממשק האנושי שלהם חלש ופוגם בהישיגיהם המקצועיים, בשיעור המכירות שלהם, במספר הקונפליקטים שהם מעורבים בהם ובתלונות שהממונים מקבלים על דרך התנהלותם.

בשנים האחרונות פנו אליי מנהלי משאבי אנוש של חברות בסדר גודל בינוני, גדול (מעל 200 עובדים בארגון) בבקשה ללוות עובדים אלו בתהליך העבודה על מנת לשפר את התקשורת הבינאישית של עובדים אלו. בתהליך החיפושים שלי אחר כלים ושיטות נוספות בעבודתי הגעתי אל L.A.B.

כפי שכבר אמרתי ה **Lab Profile (language and behavior Profile)** היא שיטה המאפשרת להבין מהם דפוסי החשיבה וההתנהגות המניעים כל אחד, לשקף למנהלים ולעובדים את מאפייני התנהלות בהקשר של עולם העבודה ולהביא לפניהם המלצות לשיפור המוטיבציה האישית והארגונית.

רחל: הרבה מדברים היום על כלים ושיטות בנושא של מוטיבציה אישית וארגונית, מהו הייחוד של השיטה שאת מביאה?

דורית: אני חושבת שהעלאת הנושא לשיח העסקי היא תופעה מאוד רצויה, עולם העבודה השתנה וכולנו, מאמנים, יועצים ארגוניים, מנהלים ועובדים זקוקים ל"ארגז כלים" שמתאים למציאות המורכבת של המאה ה 21, אני מברכת על כל שיטה חדשה, לומדת בעצמי כל הזמן ומנסה לתרום את חלקי בקידום השיטה שאני מאמינה בה.

ולשאלתך L.A.B מאופיינת במתודולוגיה סדורה ושיטתית ליצירת הישגים מהירים ויעילים כבר בטווח הקצר וליצירת שינויים התנהגותיים וחיוביים אצל העובד ובארגון. L.A.B פותחה על ידי **שלי** (Shelle Rose Charvet) מומחית לתקשורת והשפעה מקנדה. השיטה מצליחה מאוד באירופה ובצפון אמריקה, שם היא מיושמת מעל לעשר שנים. חשוב לי לציין כי המקורות התיאורטיים עליה השיטה נשענת הם מעולם הבלשנות, ה NLP והגישה המוטיבציונית שפיתח **קרל רוג'רס**.

רחל: האם את יכולה להרחיב מעט בנושא זה?

דורית: כן בודאי, השפה שלנו היא כידוע אחד מ"כלי הנשק" החזקים ביותר. תקשורת המבוססת על שפה מילולית, נשלטת במידה רבה על מילים בהן אנו בוחרים להשתמש או לחלופין נמנעים מלעשות בהן שימוש. תמיד שאלנו עצמנו איך נדע לנהל שיחה בצורה אפקטיבית כך שנוכל להשיג את מטרותינו והאם בכוחנו באמת לשנות אינטראקציה בין בני אדם? הבלשן הנודע נועם חומסקי, עסק בשאלות אלו והתמקד בעבודת הדוקטורט שלו בדרך בה אנשים קולטים את המידע סביבם ומתקשרים אותו הלאה. חומסקי טבע את תחום הדקדוק הטרנספורמטיבי (Transformational Grammar) שהוא תחום מומחיות בחקר השפה.

רחל: ואיך משתמשים בשיטה באופן מעשי?
דורית: לשיטה יש כלי אבחון, הכלי עוזר למקשיב ליצור פרופיל של הקשרים בין השפה וההתנהגות ברגע נתון. הפרופיל מאפשר למנהל וליועץ לאתר את דפוס המוטיבציה וההתנהלות של האדם עימו הוא משוחח וליצור איתו מפגש אחר, מפגש משמעותי. הכלי כולל סדרת שאלות המאתרת את 14 המאפיינים שהזכרתי קודם - שישה מהם גורמי מוטיבציה המניעים את העובד ושמונה את ההתנהלות עצמה. סדרת השאלות מאפשרת לנו כמנהלים וכיועצי קריירה, להכיר ולזהות דפוסים שפה ודפוס התנהגות של העובדים בארגון ולהיעזר בהם. כאשר העובד יחפש כיוון להתמודדות עם סוגיות שונות נוכל להשתמש בשפה באופן מסוים כך שהדברים ישפיעו והוא יביע נכונות לערוך את השינוי ללא מעצורים.

ומכאן שדרך העבודה בארגון תהיה כזו:

1. **שימוש בכלי האבחון** - בניית פרופיל אישי לכל עובד, איתור וזיהוי דפוס המוטיבציה ודרך ההתנהלות בעזרת שאלון. באמצעות כלי האבחון נקבל מושג על **צוותי עבודה שכדאי להקים בארגון, על שינויים במערך התפקידים ועל ציוות נכון יותר של בעלי התפקידים הבכירים.**

2. **שימוש בשפת ההשפעה** - שפת ההשפעה היא דרך בה אנו נעביר לעובדים את מה שחוינו דרך התשובות שלהם מבלי לשפוט אותו או למיין ולתייג. לאחר שאתרנו את הדפוסים המאפיינים אנו נשתמש בדפוסים הלשון המתאימים כדי לשקף לעובדים מה שלמדנו.

3. **המלצה לשינוי** - לאחר שאתרנו את דפוס הפעולה, שיקפנו אותו לעובדים נוכל להגיע לשלב ההמלצות והפעלת השינויים הנדרשים בארגון כדי שהעובד ירגיש שהוא מרוצה והארגון ירויח ויממש את הפוטנציאל האמיתי הטמון בכלל העובדים.

רחל: את רוצה לומר משהו לסיום?

דורית: תקשורת מילולית ותקשורת שאינה מילולית, הם מאבני היסוד של אינטראקציה אנושית בכלל ובדיאלוג שאנו משתמשים בחיים האישיים והמקצועיים כנותני שירותים, מכירות וכמטפלים. זהו האמצעי הדומיננטי ביותר בו נעשה שימוש במהלך כל מפגש אנושי. מכאן נובע שנודעת חשיבות רבה לבחירת המילים שלנו בדיאלוג. לרובנו מוכר המצב בו ישנם אנשים שמגיבים מהר וטוב יותר לאנשים מסוימים בעוד עם אחרים התקשורת המילולית פחות זורמת ומלווה בשתיקות מרובות. בשיטת L.A.B נתנסה בסוג השאלות ובתבניות השפה שכדאי להשתמש בהן. הכרות עמוקה יותר עם הכלי תאפשר לעשות בו שימוש בהשמת עובדים, בבניית צוותי עבודה, בשיפור שיווק ומכירה, בניהול תקשורת טובה במעגל החיים האישי, כהורים ועם בני/בנות זוג.

רחל: ואני חייבת לומר לך לסיכום תודה על הצגה מעניינת ומאתגרת של השיטה, או בקיצור L.A.B שבתה את ליבי.

אופני התנהלות והתנהגות שונים, לצפות אותם מראש ולהתאים את השפה לאדם שאיתו מנהלים דיאלוג כדי שיווצר עניין משותף.

שלי ביססה את השיטה לא רק על ממצאים מעולם הבלשנות וה NLP אלא, גם, על הגישה המוטיבציונית של **קרל רוג'רס. קרל רוג'רס** בדק מהם הכישורים הקריטיים שחייבים להיות למנהל או יועץ ארגוני כדי לסייע לשינוי, הוא מצא כי מערכות יחסים בינאישיות ממוקדות עובד הן היוצרות את האווירה לשינוי. על מוביל השינוי להפגין 3 תנאים קריטיים: **אמפטיה, יחס חם וכנות, רק אם יתקיימו 3 התנאים הללו העובדים יוכלו לחולל שינוי עבור עצמם ועבור הארגון.**

כשאנחנו מדברים עם אדם בשפתו, בה הוא מעדיף לדבר ולקבל מסרים, היא נעשית שפת השפעה. היא עוברת הכי טוב את הפילטרים שלו, ויוצרת את הכימיה והענות הגבוהה ביותר למסרים שלנו.

רחל: ועכשיו הגענו לעיקר מה תוכלי לספר לי על השיטה עצמה?

דורית: לשיטה ה Lab Profile (language and behavior Profile) **שלוש הנחות יסוד:**

✓ השגת התקדמות משמעותית בתקשורת תלויה בהבנת אופני התנהגות שונים ובקשר שלהם לדפוס לשון.

✓ תבניות של מוטיבציה והתנהגות כפי שבאות לידי ביטוי בשפה הדבורה הן תמיד תלויות הקשר.

✓ מאפייני מוטיבציה והתנהגות אינם מהווים ניתוח אישיותי של האדם, אלא משקפים את העדפות האדם בהקשר נתון.

מהנחות היסוד הללו נובעים המאפיינים ליצירת מוטיבציה אישית וארגונית, אני אציג אותם כאן בקיצור, כיוון שנדרשת שיחה שלמה נוספת על מנת לפרט ולהסביר יותר על כל מאפיין ומאפיין:

ששה מאפיינים מאפשרים לאתר גורמי מוטיבציה

- קטגוריה רמה - אופן ההתייחסות לפעולה
- קריטריונים - משמעות בהקשר לנושא עליו משוחחים.
- כיוון פעולה - מטרות ויעדים או מניעת בעיות.
- מקור ההנעה - סטנדרטים פנימיים או מקורות חיצוניים.
- היגיון דרך הפעולה - חלופות, אפשרויות או נהלים.
- גורמי החלטה - תגובה לשינוי כיצד ומהי התדירות

שמונה מאפיינים מאפשרים לאתר התנהלות הם:

- היקף טווח הראייה - ראייה כוללת או פרטים.
- הטיית תשומת הלב - להתנהגות לא מילולית.
- תגובה ללחץ - רגשית, קוגניטיבית או מתוך בחירה.
- סגנון - עצמאי, בשליטה, בשיתוף.
- ארגון - מיקוד במחשבות וברגשות או במשימות, רעיונות ומערכות כלים.
- מבנה כללים - עבור עצמו, עבור אחרים, לעצמו ולאחרים.
- ערוץ השתכנועות - לראות הוכחות? לשמוע? לקרוא? לעשות?
- מצב השתכנועות - חזרתיות, הסקת מסקנות, חיפוש מתמיד, חיפוש ממוקד