

دام توصیه

سرشناسه	:	بانگی استانیئر، مایکل. Bungay Stanier, Michael
عنوان و نام پدیدآور	:	دام توصیه / مایکل بانگی استانیئر.
مشخصات نشر	:	ترجمه محمد یوسفی.
مشخصات ظاهری	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۱.
شابک	:	۱۴۴ صفحه
فهرست نویسی	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۰۳-۶
یادداشت	:	فیبیا
موضوع	:	عنوان اصلی: The Advice Trap, 2020
رده بندی کنگره	:	رهبری، مربیگری
رده بندی دیویی	:	HD ۳۰/۴/ب۹ع۲ ۱۳۹۵
شماره کتاب شناسی ملی	:	۶۵۸/۴۰۷۱۲۴
	:	۴۴۴۳۳۱۹

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.



فروتن باشید، کنجاو بمانید و
شیوه رهبری تان را تغییر دهید

مایکل بانگی استانییر

ترجمه محمد یوسفی

عنوان	:	دام توصیه
مؤلف	:	مایکل بانگی استانی
مترجم	:	محمد یوسفی
ویراستار	:	مریم قیاسوند
نمونه خوان	:	فاطمه یزدانی
صفحه آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۱، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۰۳-۶
قیمت	:	۵۹,۰۰۰ تومان


تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص تولید کتاب است.

کتاب‌های نشر نوین نیز بر روی این کاغذها چاپ می‌شوند تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم، گامی برای حفظ محیط زیست برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

این کتاب قرار نیست شما را به یک مربی تبدیل کند

موضوع این کتاب، درست مثل کتاب عادت مربیگری، حول این مبحث است که چگونه می‌توان به رهبر، مدیر یا فردی تبدیل شد که شباهت زیادی به یک مربی دارد. این امر مستلزم ایجاد عادت ساده و در عین حال دشوار رام کردن هیولای توصیه است تا بتوانید کنجکاو بیشتری به خرج دهید و برای اقدام و ارائه راهکار و توصیه عجله نکنید. کتاب حاضر کتابی ساده و کاربردی است و فکر می‌کنم از آن لذت خواهید برد.

فهرست

دیگران در مدح این کتاب چه گفته‌اند! ۹

مقدمه ۱۱

بخش اول) هیولای توصیه را رام کنید ۱۹

تغییر راحت در برابر تغییر سخت ۲۱

نحوه رام کردن هیولای توصیه ۲۹

بخش دوم) کنجاوی بیشتری به خرج دهید ۴۵

مربیگری راحت است ۴۷

کلاس پیشرفته ۱: خودتان را برای موفقیت آماده کنید. ۵۷

کشف چالش واقعی ۶۱

کلاس پیشرفته ۲: تکرار ۷۷

خروجی‌ها را ببندید ۸۱

کلاس پیشرفتهٔ ۳: احساسِ حس خوب را بیابید ۹۱

به دنبال اشباع شدن باشید ۹۳

کلاس پیشرفتهٔ ۴: بازخورد بگیرید، سریع و آهسته! ۹۹

از ترس‌های قدیمی فاصله بگیرید ۱۰۳

کلاس پیشرفتهٔ ۵: وضعیت موجود بسیار قدرتمند است، قدرتی تاریک. ۱۰۷

بخش سوم) تسلط بر عادت مربیگری ۱۰۹

سخاوتمند باشید ۱۱۱

آسیب‌پذیر باشید ۱۱۵

دانشجو باشید! ۱۲۳

توصیه‌کننده باشید ۱۲۵

نتیجه‌گیری ۱۲۹

گنجینه‌ای از نکات ارزشمند ۱۳۱

دیگران در مدح این کتاب چه گفته‌اند!

تعلیم دادن و تعلیم گرفتن بخشی از فرهنگ ما در مایکروسافت است؛ افراد با استعداد این‌گونه رشد و پیشرفت می‌کنند. مایکل بانگی استانیور به ارتقای طرز تفکر ما راجع به مربیگری و نحوه آوردن مدل ذهنی‌مان به زندگی کمک کرده است. (جین فیلیپه کورتیوس^۱، مدیر فروش، بازاریابی و ای‌وی‌پی^۲ جهانی مایکروسافت)

این کتاب حقیقت را می‌گوید: وقتی بهترین رهبران خودشان کمتر کار انجام می‌دهند، می‌توانند بیشتر از وجود دیگران بهره ببرند. اما آموختن چگونگی کمتر درگیر کارها شدن بسیار سخت است. خوشبختانه مایکل بانگی استانیور در مورد این چالش با ذکاوت و شفافیت خاصی عمل کرده و این تغییر سخت را خیلی آسان می‌کند. (لیز وایسمن^۳، نویسنده تقویت‌کننده‌ها و باهوش‌های مبتدی^۴)

مختصر، قدرتمند و درست! یک بار دیگر مایکل بانگی استانیور یک بیدارباش با ارزش واقعی عرضه می‌کند. (ست گادین^۵، نویسنده این بازاریابی است^۶)

دام توصیه پادزهری برای گُندکاری دستگاه اداری است. اگر این کتاب را نداشته باشید، نمی‌توانید یک رهبر شوید. (جنیفر پیلور^۷، مهندس افراد، مدیر توسعه رهبری و رهبر مربیگری در آی‌بی‌ام^۸)

1. Jean-Philippe Courtoi

۲. ارزش پیشنهادی کارکنان یا Employee Value Proposition (EVP)

3. Liz Wiseman

4. Multipliers and Rookie Smarts

5. Seth Godin

6. This Is Marketing

7. Jennifer Paylor

8. International Business Machines Corporation (IBM)

این کتاب به پیتر بلاک^۱ تقدیم می‌شود. بیش از ده سال قبل، او لطف کرد و توصیه‌نامه‌ای برای اولین کتابم -آزاد شو و حرکت کن^۲- نوشت. اکثر توصیه‌نامه‌ها سطحی‌اند و معمولاً برای فروش کتاب نوشته می‌شوند. اما توصیه‌نامه^۳ پیتر متفاوت بود. او نوشت: «پیامی کاملاً مدبرانه برایتان دارم... مربیگری یک حرفه نیست، بلکه راهی است برای کنار هم بودن. این امکان در دسترس همه^۴ ماست.»

این نظر به فلسفه^۵ وجودی کارم و آزمایشاتمان در باکس آو کرایونز^۶ تبدیل شد. ما می‌خواهیم مربیگری را در دسترس عموم مردم قرار دهیم، زیرا قابلیتی که در کنجکاوی بیشتر وجود دارد، می‌تواند باعث رشد همه^۷ ما شود. اولین بار پیتر این موضوع را به من یادآور شد و به این خاطر قدردان او هستم.

**کتاب دام توصیه به شما ابزارهایی می‌دهد تا بتوانید
کنجکاوی را به یک رفتار روزمره^۸ رهبری تبدیل کنید و شما
را متقاعد می‌کند که چرا کمتر حرف زدن و بیشتر پرسیدن
مهم است.**

-
1. Peter Block
 2. Get Unstuck & Get Going
 3. Box Of Crayons'

مقدمه

باید از دام توصیه فرار کنید

کتاب قبلی من -عادت مربیگری- در مورد تعلیم افراد عادی توسط افراد عادی بود. در آن کتاب هفت سؤال کلیدی مطرح شد که اگر بخواهید شبیه یک مربی رفتار کنید، به آن‌ها نیاز دارید و همچنین، نحوه پرسیدن آن سؤالات به منظور اثربخشی بیشتر آموزش داده شد. اگر آن کتاب را نخوانده‌اید، به طور خلاصه با کمترگفتن و بیشتر پرسیدن می‌توانید کمی سختی کارتان را کاهش دهید و درعین حال اثرگذاری بیشتری داشته باشید. ایجاد عادت مربیگری یعنی عادت کنید کنجکاوی بیشتری به خرج دهید و برای ارائه توصیه‌های خود عجله نداشته باشید.

آن کتاب دستاورد بزرگی بود. بیشتر از یک‌ونیم‌میلیون نسخه آن فروخته شد و در سازمان‌ها و کشورهای مختلف دنیا مورد استفاده قرار گرفت، اما معلوم شد که کنجکاوی و رفتار مربی‌گونه داشتن بیشتر از آنچه فکرش را می‌کنیم سخت است. حسن نیت ما چندان اهمیتی ندارد، ما عاشق راهکار دادن و توصیه کردن هستیم. عاشق این کار هستیم و به محض اینکه طرف مقابل لب به سخن باز می‌کند، برنامه ما برای کنجکاوی بیشتر از در خارج می‌شود و هیولای توصیه از ناخودآگاه ما بیرون می‌پرد و درحالی‌که دستانش را به هم می‌مالد، با خود می‌گوید: «می‌خواهم کمی ارزش این گفت‌وگو را افزایش دهم. بله! این کار را می‌کنم.»

این دام توصیه است: توصیه کردن سبک پیش‌فرضتان در مدیریت می‌شود. حاضرم شرط ببندم در این تله افتاده‌اید و در نتیجه آن گفت‌وگوهای شما چیزی شبیه این بوده است:

اما متأسفانه راه‌حل‌هایتان آن قدر که فکر می‌کنید خوب نیستند. اغلب به این دلایل ایده‌هایتان عالی نیستند: اول اینکه، شما تصویر کاملی از مسئله ندارید. در واقع کمی اطلاعات واقعی، مجموعه‌ای از ابزارهای لذت‌بخش(!) حل مسئله، نظری قاطع و اقیانوسی از فرضیات دارید. خیال می‌کنید می‌دانید چه اتفاقاتی در حال وقوع است. مغز شما طوری طراحی شده است تا الگوهایی را پیدا و ارتباطاتی بین اجزای مسئله ایجاد کند. این الگوها و ارتباطات به شما اطمینان می‌دهند که می‌دانید اوضاع از چه قرار است. اما به من اعتماد کنید، نمی‌دانید اوضاع از چه قرار است. یک قسمت حقیقت و شش قسمت حدس و گمان، تمام چیزی است که در اختیار دارید.

سوگیری خودخدمت‌گرایی^۱ را هم به آن اضافه کنید. دانشمندان علوم رفتاری این خطای شناختی را این گونه تعریف می‌کنند: تمایل بیش‌ازحد فرد به این باور که ایده‌هایی بسیار عالی دارد. تعجبی ندارد که تمایل شدیدی به بیان نظرات خود داشته باشید، هرکدامشان تکه‌ای طلا هستند! (احتمالاً تصور می‌کنید مهارت رانندگی‌تان نیز بالاتر از حد متوسط است!)

به همهٔ این‌ها ویژگی سازمانی «اولین ایده، بهترین ایده» را نیز اضافه کنید؛ روشی که در آن اولین راه‌حلی مورد استفاده قرار می‌گیرد که مناسب و نه‌چندان عجیب به نظر برسد. ترکیبی از عواملی که تا آن لحظه مشخص شده است به اضافهٔ فشار محدودیت وقت، ترس از ارائهٔ پیشنهادهای نامناسب و آسودگی خاطر بعد از گرفتن یک تصمیم مطمئن. افراد به جای افزودن گزینه‌های بیشتر و بهتر، اولین ایده‌ای را می‌قاپند که هیچ اعتراضی نسبت به آن وجود نداشته باشد. این گزینه تقریباً هیچ‌وقت بهترین گزینه نیست.

هنوز تمام نشده است. تبعات گرفتار شدن در دام توصیه خیلی بیشتر از ناامیدی‌های موقتی ناشی از عدم موفقیت در حل مشکل است.

رهبری شکست‌خورده

هزینهٔ واقعی گرفتاری در دام توصیه، الگوهای کاری ناکارآمدی است که بین اعضای

1. self-serving bias

تیم‌ها و کل سازمان‌ها تکرار می‌شوند. بر اساس یافته‌های جو فولکمن^۱ از مؤسسه زنگر فولکمن^۲، رهبرانی که به طور پیش‌فرض فقط توصیه می‌کنند در برابر بازخورد دیگران از خود مقاومت نشان می‌دهند، کمتر دوست‌داشتنی هستند و در توسعه افراد اثربخشی ندارند.

در همین راستا، طبق یافته‌های لیز وایسمن - محقق حوزه رهبری - کنجکاوی عاقلانه، یعنی پرسیدن سؤالات و مربی‌گونه‌تر رفتار کردن، بارزترین و متمایزترین ویژگی رهبران کارآمد (رهبران ارزش آفرین) است. وقتی روش متداول مدیریت توصیه کردن باشد، آسیب ناشی از آن در چهار بخش احساس خواهد شد:

۱- باعث دلسردی توصیه‌شوندگان می‌شود

دانیل پینک^۳ در کتاب/نگیژه^۴ سه عاملی را بیان می‌کند که واقعاً باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود: استقلال، مهارت و هدف. اگر فردی پیوسته در پی گرفتن توصیه باشد و هیچ حق انتخابی برای بیان ایده‌های خودش نداشته باشد، قطعاً استقلال و مهارتش را از دست خواهد داد و همچنین به احتمال زیاد منجر به از بین رفتن هدفش می‌شود. اینکه پیوسته به یک نفر بگویند چه کاری انجام دهد، حتی با خیرخواهانه‌ترین نیات، نشان از این دارد که توصیه‌شونده به خاطر قابلیت‌های فکری‌اش آنجا نیست، بلکه به خاطر توانایی‌اش در اجرایی کردن ایده‌های دیگران است که آنجاست. در این صورت، قطعاً انگیزه‌ای نمی‌ماند که با بهترین حالت خودش در محل کار حاضر شود و خلاقیت، تعهد و صلاحیتش را نیز با خود به همراه داشته باشد، رهبری را بر عهده بگیرد و کارهای جدید را امتحان کند. اگر رهبری این افراد را به عهده بگیرید، خودتان را در میان تیمی بیش از حد وابسته خواهید یافت، گروهی که برای هر مسئله کوچکی سراغ شما خواهند آمد و به نظر می‌رسد مستقل و خودکفا نیستند.

۲- توصیه‌کنندگان را از پا درمی‌آورد

جدا از این واقعیت که با ارائه توصیه به دیگران -توصیه‌هایی که تمایلی

-
1. Joe Folkman
 2. Zenger Folkman
 3. Daniel H. Pink
 4. Drive

به دریافتشان ندارند- آنها را تضعیف و دلسرد می‌کنید، اینکه به طور پیش‌فرض تمایل دارید راجع به هر چیزی اظهارنظر کنید بدین معناست که در حال اضافه کردن مسئولیت و امور غیرضروری به زندگی پرمشغله خود هستید؛ یعنی هم وظایف شغلی خود را انجام می‌دهید هم وظایف شغلی دیگران را. از طرف دیگر نه جایی برای ایجاد تغییرات چشمگیر دیگر خواهید داشت و نه وقت کافی.

وقتی در این حد خود را گرفتار کنید و از پا درآورید، به گلوگاهی تبدیل خواهید شد که سرعت عمل دیگران را نیز خواهید گرفت. تمام اطلاعات و کنترل در اختیار شماست و این وضعیت منجر به مشکل شماره ۱ خواهد شد، یعنی توصیه‌شوندگان را دلسرد می‌کند، زیرا آنها اجازه ندارند وظیفه و مسئولیتی را بر عهده بگیرند که متعلق به آنهاست.

۳- به اثربخشی تیم آسیب می‌زند

گرفتار شدن در دام توصیه فقط به توصیه‌شونده و توصیه‌کننده آسیب نمی‌زند، بلکه به کل تیم لطمه وارد می‌کند. تیم‌هایی که از توصیه‌شوندگان دلسرد و توصیه‌کنندگان ازبای‌درآمده تشکیل شده‌اند، کمتر توان یافتن چالش واقعی و تمرکز بر آن را دارند. آنها حسابی مشغول کارند، البته نه لزوماً با هم و به نحو احسن و نه کاری که تغییری ایجاد کند. هیچ‌کس هم نمی‌داند چه مسئولیت‌هایی دارد. دام توصیه مانعی است بر سر راه ایجاد هم‌افزایی در تیم‌ها.

۴- تغییر سازمانی را محدود می‌کند

رهبران ارشد مسئولیتی فراتر از اثربخشی تیم‌های تحت سرپرستی‌شان دارند؛ آنها باید قهرمانان تمرکز بر اهداف و راهبردهای سازمانی باشند. این روزها، سازمان‌ها پیوسته در حال تغییرند، سازمان شما هم احتمالاً درگیر تغییر می‌شود و رهبران ارشد باید چالاک‌کی کافی برای تغییر جهت و همچنین توانایی تجسم آینده سازمان را داشته باشند.

عادت توصیه‌دهی به همه این‌ها آسیب می‌زند، باعث ائتلاف منابع، کاهش کیفیت نوآوری‌ها و کم شدن پتانسیل موفقیت می‌شود. با این کار، چابکی خود را کاهش می‌دهید و انگیزه و اهداف کارمندان را به خطر می‌اندازید. توصیه کردن فرایند و

سلسله مراتب فعلی سازمانتان را سر جای خود نگه می‌دارد و در نتیجه سازمان نیز درجا خواهد زد.

دام توصیه: توصیه می‌کنیم حتی اگر چندان مفید واقع نشود

چطور کمی بیشتر کنجاوی به خرج دهیم

این کتاب مطالبی را پوشش می‌دهد که در کتاب عادت مربیگری از قلم افتاده است؛ توضیحی مضاعف بر نحوه تبدیل شدن به یک مربی. هرچه می‌خواهید اسمش را بگذارید؛ دفترچه راهنما، کتاب، کارگاه آموزشی یا مدرسه! این کتاب نکاتی را که برای تغییر رفتارتان لازم دارید، عمیق‌تر بیان می‌کند.

قسمت اول راجع به نحوه تغییر روش رفتار شماست و دقیقاً به بیان علت دشواری تغییر عادت توصیه کردن می‌پردازد. در آن به چهار مرحله فرایند رام کردن هیولای توصیه خواهیم پرداخت که شامل درک تغییر راحت در برابر تغییر سخت خواهد بود. برای تغییر رفتارتان باید موانعی را از سر راه بردارید که باعث می‌شوند همانند قبل رفتار کنید و به همان روش راحت همیشگی ادامه دهید. خواهیم دید این تغییر در رفتار چطور راه را به سوی سبک جدید رهبری شما در آینده هموار خواهد کرد.

قسمت دوم ابزاری خاص و دقیق در اختیار شما قرار می‌دهد تا به کمک آن‌ها بتوانید کنجاوی بیشتری به خرج دهید. بر پنج شعار تمرکز خواهیم کرد: مربیگری راحت است، چالش واقعی را کشف کنید، خروجی‌ها را ببندید، اشباع شوید و در نهایت ترس‌های قدیمی را کنار بگذارید. هریک از این‌ها کمک می‌کند رفتار مربی‌گونه به رفتار همیشگی و قدرتمند شما به عنوان یک رهبر تبدیل شود. در این بین، روش‌هایی عالی برای تمرین کردن نیز آورده شده که بر اساس دیدگاه‌هایی از برندگان جایزه نوبل، قهرمانان ورزشی، افراد موفق هالیوود و... است.

قسمت سوم کمک می‌کند به ایجاد عادت مربیگری ادامه دهید. ابتدا رازهایی از استادی در مربیگری - خصوصاً نقش حیاتی سخاوت - را با شما در میان خواهیم

گذاشت. برای تمرین آسیب‌پذیری، موقعیتتان را تغییر می‌دهم و در جایگاه فردی قرار می‌گیرید که مناسب تعلیم یافتن است. هدف این است که ببینیم وقتی مورد پرسش قرار می‌گیرید، چطور عمل خواهید کرد تا بیشترین استفاده را ببرید. آخرین راز استادی در مربیگری ادامه دادن یادگیری است و این فرصت در اختیارتان قرار می‌گیرد تا از ۵۲ معلمی بیاموزید که از بهترین مربی‌ها و متخصصان رهبری در دنیا هستند.

شمایی که ارزش شواهد پشت هر ادعا را می‌دانید، می‌توانید در قسمت کارگاهی باکس آو کرابونز به منابع و تحقیقاتی دست یابید که بر اساس آن‌ها اظهار نظر کرده‌ایم.

حرکت!

هشدار منصفانه: فرار کردن از دام توصیه و رام کردن هیولای توصیه آسان نخواهد بود. فرار است از مسیری اصلی تغییر جهت دهید که سال‌ها می‌رفته‌اید. اما این کتاب و تعهد شما به رفتارها و عادات جدید فرصت تغییر روش رهبری‌تان را برای همیشه در اختیارتان خواهد گذاشت.

یک مورد دیگر

نوشتن کتابی پر از توصیه راجع به چگونگی کمتر توصیه کردن! طنزش را کاملاً می‌فهمم. حکمتی در این تناقض هست. بیایید آن را بپذیریم و رهاش کنیم.

« بخش اول »

هیولای توصیه را رام کنید

تغییر راحت در برابر تغییر سخت

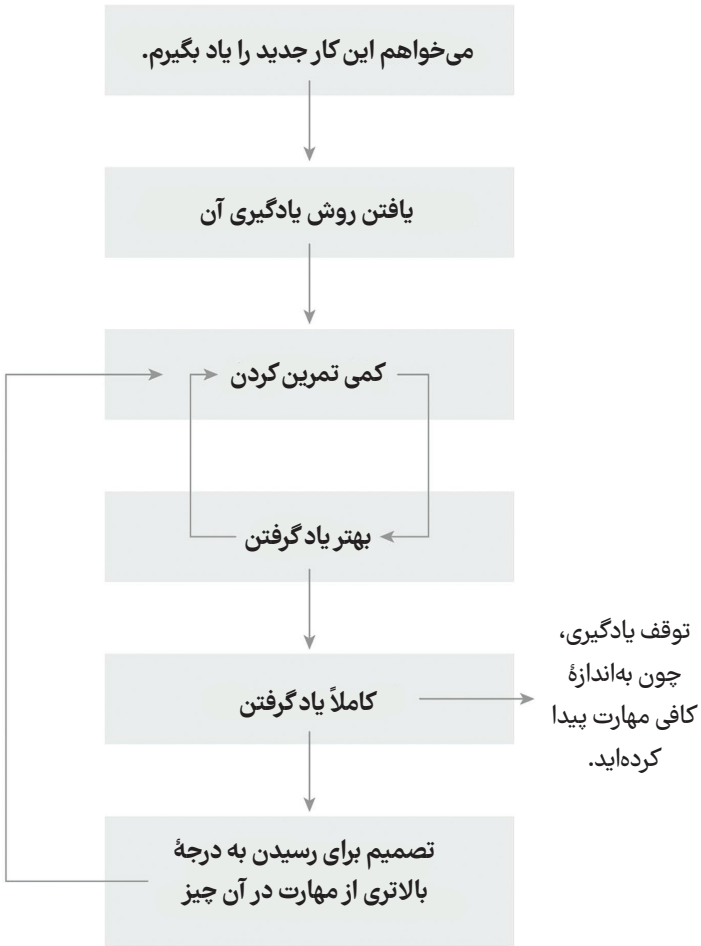
چرا سردرآوردن از موبایل جدیدتان خیلی راحت است، اما ثبات قدم در اجرای تصمیماتتان سخت؟

دو نوع تغییر

همه می‌گویند تغییر سخت است، اما صادقانه بگویم بیشتر اوقات خیلی هم سخت نیست. چیزهای زیادی آموخته‌اید و تغییرات زیادی در زندگی‌تان داده‌اید. آیا توانستید یاد بگیرید چطور فیلم و سریال‌ها را آنلاین تماشا کنید؟ بله، توانستید. آیا شغل جدیدتان را به سرعت یاد گرفته‌اید؟ بله، البته. مسیری جدید تا محل کارتان، مهارتی جدید در کارتان یا ارتباط کاری یا شخصی جدید، تغییرات این‌چنینی را شروع می‌کنید که نه فقط در حد یک شناخت اولیه باقی می‌مانند بلکه کاملاً می‌فهمید، تمرین می‌کنید، مهارتتان بیشتر می‌شود و در نهایت مهارت کامل را به دست می‌آورید. این‌ها تغییرات راحتی هستند، آن‌ها را خیلی خوب بلد هستید.

اما تغییر سخت نیز وجود دارد. طبیعتاً کمی پیچیده است. شما موفق به ایجاد تغییرات سخت هم شده‌اید، اما کشمکش‌هایی را هم پشت سر گذاشته‌اید و شکست هم خورده‌اید. اگر هر بار حین تحویل سال تصمیمی می‌گیرید اما موفق به انجام آن نمی‌شوید، احتمالاً آن تصمیم یک چالش تغییر سخت است. اگر در گزارش سالانه کارایی هر سال همان بازخورد همیشگی را می‌گیرید، احتمالاً با یک چالش تغییر سخت طرف هستید. اگر پیوسته کاری را تکرار می‌کنید که همسرتان را عصبانی می‌کند (با اینکه خودتان مایل نیستید تکرارش کنید)، احتمالاً با یک چالش تغییر سخت طرف هستید.

تجربه تغییر راحت



جدید روی گوشه موبایل خود.

اما تغییر سخت دشوارتر است، چون متأسفانه راه‌حل‌های تغییر راحت در مورد آن کارساز نیست. بارها آن‌ها را امتحان کرده‌اید. دانلود برنامه بی‌فایده است. در نهایت کلی برنامه به درد نخور خواهید داشت و باید یک سیستم‌عامل جدید نصب کنید.

مربی‌گونه رفتار کردن و رام کردن هیولای توصیه؟ تغییری سخت

برای بعضی از شما، [رهبری] مربی‌گونه تغییر راحتی است. افراد خوش‌شانسی در بین خوانندگان کتاب عادت مربی‌گری بودند که در ایمیل‌هایشان به من گفته‌اند: «حالا که عادت مربی‌گری را خوانده‌ام، سبک رهبری‌ام را تغییر داده‌ام. مثل یک معجزه است.» عاشق آن ایمیل‌ها هستم!

اما مشکل اینجاست. می‌دانم اکثریت این معجزه را تجربه نمی‌کنند. زمان زیادی برد تا متوجه این موضوع شدم.

رام کردن هیولای توصیه تغییری سخت است، ساده و واضح! وقتی تغییر سخت باشد، حتی اگر بهترین سؤالات مربی‌گری‌ام را از شما بپرسم، تفاوت چندان حاصل نخواهد شد. پیش از اینکه این ابزارها بتوانند واقعاً مفید واقع شوند، باید بتوانید بر تغییر سختی که لازمه مربی‌گونه رفتار کردن است با موفقیت غلبه کنید.

مشخص می‌شود که با نبردی طرفیم بین خود فعلی شما و خود آینده‌تان.

تغییر سخت: برنامه جدید نیاز ندارید، سیستم‌عامل جدید

لازم است

خود فعلی در برابر خود آینده شما: معمای مارشمالو^۱

تغییر راحت به خود فعلی شما پیوند خورده است، درحالی‌که تغییر سخت خود آینده شما را می‌سازد. این عبارت معادل بزرگسالانه آزمون معروف مارشمالو است.

۱. مثلاً وقتی نیاز است با شخص جدیدی یک ارتباط کاری ایجاد کنید، نحوه ارتباط برقرار کردن را از قبل می‌دانید، تنها چیزی که تغییر می‌کند یک شخص است - م.

2. The marshmallow conundrum

در این آزمون به چپ‌ها یک مارشمالو و یک حق انتخاب می‌دادند. اگر تا ۱۵ دقیقه آن را نخورند یک مارشمالوی دیگر دریافت خواهند کرد... در این صورت خود آینده برنده می‌شود. از طرف دیگر ممکن است وسوسه شوند و مارشمالو را در آن ۱۵ دقیقه بخورند که در این صورت خود آینده می‌بازد.

تغییر سخت مستلزم نه گفتن به برخی محرک‌هایی است که تاکنون برای خود فعلی شما مفید واقع می‌شده است. حالا نه گفتن شما را قادر می‌سازد که به پاداش‌های امیدوارکننده آینده آری بگویید. وارد بازی طولانی‌تر، سخت‌تر و بزرگ‌تری می‌شوید و همچنین، پیوسته هوس خروج از آن بازی به خاطر دستاوردهای کوتاه‌مدت همراهتان خواهد بود. به طور بالقوه باورها و ارزش‌هایتان، نقشه‌ها و رابطه‌هایتان و نحوه ظاهر شدنتان در دنیا را تغییر می‌دهید. سخت و ناخوشایند است و البته زندگی‌تان را متحول می‌کند.

می‌توانید در قسمت کارگاه باکس آو کرایونز در مورد آزمون مارشمالو بیشتر بخوانید.

وقتی در حال ساختن خود آینده‌تان هستید، عقب‌نشینی‌هایی خواهید داشت. عقب‌گرد به الگوهای به‌دردنخور قبلی باعث احساس دلسردی و اندکی شرمساری می‌شود. غیر از این‌ها، احتمالاً موقعیتی برایتان پیش آمده که متوجه شده‌اید توصیه کردن بهترین شکل رهبری نبوده است. احتمالاً به حداقل یکی از سه دلیل مفید واقع نشدن توصیه پی برده‌اید؛ یعنی یا مسئله به‌درستی تشخیص داده نشده یا راه‌حل درست ارائه نشده و یا نحوه رهبری اشتباه بوده است. این‌ها را می‌شناسید، چراکه بخشی از روش کاری همه ما هستند. علت اینکه به همان روش پیش‌فرض ادامه می‌دهیم این است که خود فعلی شما (که در مقابل هیولای توصیه تسلیم می‌شود) بر خود آینده‌تان (که به بیشتر کنجکاو ماندن شما نیاز دارد) پیروز می‌شود.

صرفاً آگاهی از لزوم مری‌گونه‌تر رفتار کردن کافی نیست. تعهد به تغییر کافی نیست. برای درهم شکستن الگوهای قدیمی و غلبه بر هیولای توصیه، به چیزی بیشتر از بینش و تعهد نیاز دارید. ابتدا باید دلیل تمایل‌مان به بد بودن را کندوکاو کنیم.

جنبه مثبت عملکرد بد

شما درگیر رفتار نا کارآمد می‌شوید، چراکه آن رفتار به طور کامل مضر نیست. این نوع رفتار فوایدی برای شما به همراه دارد؛ یک برد جزئی فوری، حتی اگر چیزی نباشد که واقعاً می‌خواهید. موفقیتی کوتاه‌مدت برای خود فعلی شماست که در ازای به دست آوردن آن، موفقیت بزرگ‌تر خود آینده‌تان را از دست می‌دهید. این‌ها بردهایی هستند که در واقع برد به حساب نمی‌آیند.

مثلت درام کارپمن^۱ -مدلی که در کتاب عادت مربیگری به آن ارجاع دادم- نمونه کاملی از ترکیب موفقیت‌های ظاهری با شکست‌های بزرگ آینده است. رویکردی درمانی است که دکتر استفن کارپمن برای توضیح پویایی‌های یافت‌شده در تحلیل رفتار متقابل^۲ ایجاد کرد. مثلث کارپمن الگوی سه نقش نا کارآمد روزانه را نشان می‌دهد: قربانی، ستمگر و ناجی.

وقتی در این مثلث قرار می‌گیرید و یکی از این سه نقش را بازی می‌کنید (به من اعتماد کنید، همه این نقش‌ها را در زمان‌های مختلف بازی کرده‌اید، حتی احتمالاً همین ۲۴ ساعت اخیر) منفعتی محدود و کوتاه‌مدت نصیبتان می‌شود و در کنار آن آسیبی بلندمدت به شما وارد می‌شود. مثلاً نقش قربانی را بر عهده می‌گیرید. هزینه آن را تمام و کمال می‌پردازید؛ درجا می‌زنید، ضعیف هستید، نالان هستید، غمگین هستید، عصبانی هستید، اعتباری کسب می‌کنید که نمی‌خواهید. موفقیت ظاهری به دست آمده این است که می‌توانید دیگران را برای موقعیتی سرزنش کنید که در آن هستید (آن‌ها این کار را کردند)، از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنید و در مرکز توجه افرادی قرار بگیرید که علاقه شدیدی به حفظ قربانیان برای خودشان دارند.

با به عنوان مثال، نقش ستمگر. مضرات این نقش: دلسرد، عصبانی، دادوبیدادگر، تنها، خسته و از یادآورنده هستید. موفقیت‌های ظاهری این نقش: می‌توانید دیگران را برای مشکلات موجود سرزنش کنید، نسبت به افراد احمق زبردست خود احساس برتری کنید، توهم در دست داشتن کنترل امور را داشته باشید و به طور حق به جانب عصبانی باشید.

-
1. The Karpman Drama Triangle
 2. Transactional Analysis (TA)

و یا نقش ناجی که اغلب افراد به سرعت با آن انس می‌گیرند. هزینه‌ای که می‌پردازید قابل توجه است: خسته هستید، روی تردمیل بی‌پایان کمک به همه کس و همه چیز گیر می‌کنید. چون درگیر کارهای دیگران هستید، نمی‌توانید به کارهای خودتان رسیدگی کنید و احساس ناامیدی می‌کنید. بدتر اینکه چون فکر می‌کنید افراد خودشان نمی‌توانند از عهده کارهایشان برآیند، قربانی‌ها و زجردهنده‌ها را به وجود می‌آورید، در نتیجه مثلث درام کارپمن را جاودانه می‌کنید. موفقیت‌های ظاهری: احساس رنجی باشکوه دارید، چون هیچ‌کس قدر تلاش‌هایتان برای نجات شخص، وضعیت، تیم، سازمان یا دنیا را نمی‌داند و لذت دخالتی بی‌جا (البته از نوع خوب) در کسب‌وکار دیگران.

به جای اینکه خود فعلی‌تان را وصله‌پینه کنید، خود آینده‌تان را بسازید!

کار شروع می‌شود

با موفقیت‌های ظاهری، در هر تصمیمی که می‌گیرید چیزی را خواهید دید که دوستم مارک بودن^۱ «پاداش‌ها و تنبیه‌ها» می‌نامد. خود فعلی شما با تغییر نکردن منافع کوتاه‌مدتی به دست می‌آورد، اما باعث می‌شود خود آینده‌تان منفعتی کسب نکنند. وقتی تغییر سخت را می‌پذیرید، آشکارا اعلام می‌کنید که پاداش‌های بزرگ‌تر و بلندمدت‌تر را برای خود آینده‌تان می‌خواهید.

برای تبدیل شدن به خود آینده‌تان که برای رهبری ارزش قائل است، باید هیولای توصیه را رام کنید. این تغییر برای همه ما سخت است. همه صفحات بعد راجع به کمی آسان کردن این تغییر سخت است.

مفیدترین و باارزش‌ترین نکات این فصل برای شما چه بود؟

پیش از رفتن به صفحات بعد، یک یا دو موردی را بیان کنید که قطعاً می‌خواهید از این فصل به خاطر بسپارید. نوشتن پاسخ این سؤال احتمال به خاطر سپاری آن‌ها را افزایش می‌دهد.

نحوه رام کردن هیولای توصیه

سه شخصیت هیولای توصیه: گوینده، ناجی، کنترل گر

وقتی در استرالیا زندگی می کردیم، من و برادرم یک جعبه لباس داشتیم. جادویی بود، مجموعه ای بود از انواع لباس ها، کراوات ها، بدلیجات، کلاه ها، لباس های کهنه بزرگ ترها و تعدادی لباس مخصوص (شنل سوپرمن، انواع ماسک، دستکش های اسکی و...). به راحتی می توانستم از یک ابرقهرمان به یک لوکوموتیوران تبدیل شوم و یا با مروارید، کفش های پاشنه بلند و شال خز بدرخشم.

من تنها کسی نیستم که با مجموعه ای از انواع لباس ها می توانم خیلی عالی تغییر شکل دهم. هیولای توصیه نیز همین طور است. در واقع هیولای توصیه دوست دارد در سه شخصیت ظاهر شود: گوینده، ناجی، کنترل گر.

گوینده

پرسروصداترین و آشکارترین شخصیتی که هیولای توصیه بازی می کند، شخصیت گوینده است. گوینده اینجاست تا متقاعدتان کند استخدام شده اید تا جواب همه سؤالات را بدانید و اگر جواب را ندانید در کارتتان شکست خورده اید. داشتن جواب تنها روش واقعی ارزش آفرینی برای شماست و تنها راهی است برای اینکه دیگران شما را به عنوان یک رهبر موفق بشناسند.

ویژگی ها

- عاشق این است که در مرکز توجه باشد.

- ردای قدرت، ارشدیت، دانایی، برتری و «بیشتر از همه می‌دانم» بر تن دارد.
- هر زمان وقت کم است و احساس می‌شود شرایط اضطراری است (که همیشه این‌طور است) ظاهر می‌شود.
- به‌طور گله‌ای حرکت می‌کند. غالباً در گفت‌وگوی گروهی، همه این نقش را بازی می‌کنند.
- می‌خواهد باور کنید که بهتر از همه می‌فهمید.

ناجی

شخصیت دومی که هیولای توصیه دوست دارد در آن ظاهر شود، شخصیت ناجی است. این یکی کمی مطیع‌تر است و ظاهراً نسبت به شخصیت گوینده اطمینان خاطر کمتری دارد، اما به همان اندازه نافذ و ویرانگر است. تاکتیک شخصیت ناجی این است که شما را به کناری می‌کشد و کاملاً جدی توضیح می‌دهد که اگر نبودید تا همه چیز را کنار هم نگه دارید، همه چیز از هم می‌پاشید. کارتان این است که مسئولیت همه افراد، وضعیت‌ها و نتایج را بر عهده بگیرید. وقتی مردد هستید، خودتان مسئولیتش را بر عهده بگیرید (وقتی مردد نیستید، باز هم بر عهده بگیرید).

باید جواب را بدانی! اگر نگوئی، هیچ مسئله‌ای حل نمی‌شود و شکست می‌خوریم.
(گوینده)

باید مسئول همه چیز باشی! اگر همه چیز و همه کس را نجات ندهی، شکست می‌خوریم.
(ناجی)

باید کنترل امور را به دست بگیری! اگر کنترل و مدیریت نکنی، شکست می‌خوریم.
(کنترل‌گر)

ویژگی‌ها

- مهارت بالایی در استتار با پوشش کمک‌کننده دارد.