



BRILLIANT
COACHING

کوچینگ

مربیگری
درختشان



جولی استار
مترجم: علیرضا سهرابی



جولی استار

JULIE STARR

فهرست

- تشکر و قدردانی ۱۱
- درباره نویسنده ۱۳
- مقدمه ۱۵
- بخش اول: آگاهی ۲۴**
- فصل اول: مربیگری چیست؟ ۲۵
- فصل دوم: مربیگری محرک دلبستگی ۴۲
- فصل سوم: طرز فکر مدیر در نقش مربی چگونه است؟ ۶۰
- فصل چهارم: چطور منیت (Ego) ما توانایی مربیگری ما را محدود می‌کند؟ ۷۰
- بخش دوم: توانایی ۹۰**
- فصل پنجم: ایجاد رابطه و صمیمیت ۹۲
- فصل ششم: گوش دادن متمرکز ۱۰۶
- فصل هفتم: پرسشگری مؤثر ۱۱۸
- فصل هشتم: روش منعطف تأثیرگذاری (نفوذ) ۱۳۶
- فصل نهم: بازخورد سازنده ۱۵۶
- بخش سوم: کاربرد ۱۷۸**
- فصل دهم: جلسات آفلاین؛ وقتی که فرد موضوع یا دستور کاری دارد ۱۸۴
- فصل یازدهم: آفلاین؛ وقتی مدیر موضوع یا دستور کار دارد ۲۱۲
- فصل دوازدهم: آفلاین؛ وقتی هم فرد و هم مدیر موضوعی برای بحث دارند ۲۳۸
- فصل سیزدهم: آنلاین؛ مربیگری واکنشی ۲۵۴
- بخش چهارم: اقدام ۲۶۸**
- فصل چهاردهم: یادگیری خود را فراتر ببرید ۲۷۰

فصل سوم

طرز فکر مدیر در نقش
مربی چگونه است؟

در این فصل باورها و ارزش‌های حمایت‌کننده‌ای را بررسی می‌کنیم که شیوه مدیریت و اقدامات شما را هدایت می‌کنند. شما را تشویق می‌کنم به آنچه معنای مدیریت بودن دارد، بیندیشید، زیرا دانستن اینکه شیوه مدیریت کنونی‌تان چگونه است و اینکه خودتان دوست دارید چگونه مدیری باشید، به پیشرفت شما کمک می‌کند. در کنار ارزش‌هایی که سنگ بنای مدیریت بودن در نقش مربی است، نگاهی هم به الگوهای سنتی و دستوری مدیریت خواهیم انداخت. اجازه دهید نخست نگاهی بیندازیم به اینکه شما فکر می‌کنید که در مقام یک مدیر چه ارزشی اضافه می‌کنید؛ مثلاً اگر شما باور داشته باشید که گروهتان برای تجربیات و توانایی‌های شما در ارائه نقطه‌نظرهای کارشناسی ارزش قائل است، آنگاه همواره به بیان دیدگاه‌هایتان ترغیب می‌شوید. اگر بر این باورید که مدیریت یعنی کمک کردن به گروه برای کسب موفقیت، آنگاه کارهای روزانه شما این باور را نشان خواهد داد. وقتی تصمیم می‌گیریم اصول متفاوتی را به کار ببریم یا مهارت‌های تازه‌ای را پرورش دهیم، نخست باید بفهمیم گرایش‌های معمول ما چیست و سپس آن‌ها را تغییر دهیم؛ چرا که وقتی خودآگاهی داشته باشیم حس می‌کنیم که انتخاب‌های بیشتری هم داریم.

چه باورهایی باعث می‌شود که مدیر دستوری باشیم؟

شما در جایگاه فرد نخست گروه تحت فشار قرار دارید و این فشار به این معناست که از شما انتظار می‌رود همه چیز را بدانید یا دست‌کم چیزهای درست را بدانید. هرچه باشد به همین دلیل است که به مقام مدیر برگزیده شده‌اید؛ مگر نه؟ حتی اگر همه پاسخ‌ها را دارید، اغلب هنگامی که اعضای گروهتان را به یافتن راه‌حل‌هایی برای مسائلشان ترغیب می‌کنید، گروه خود را ارزشمندتر کرده‌اید. اجازه دهید به فرضیات اساسی‌ای که یک مدیر دستوری می‌تواند داشته باشد و رفتارهای نشئت‌گرفته از این فرضیات نگاهی بیندازیم. شکل ۱-۳ ارزش‌ها و باورهای یک مدیر دستوری را با پیش‌بینی مهارت‌ها و رفتارهای حاصل از آن نشان می‌دهد.

مدیری که مستقیماً دستور می‌دهد

<ul style="list-style-type: none"> مدیران خوب سرپرستی کار را برعهده می‌گیرند / کارهای درست را انجام می‌دهند. باید هوش و تجربه‌ام را نشان دهم. با حل مسائل دیگران به آن‌ها کمک می‌کنم. 	<p>باورهایی که براساس آن‌ها عمل می‌کنم</p>
<ul style="list-style-type: none"> حل مسئله / تصمیم‌گیری شفاف‌سازی موقعیت‌ها، ارائه دستورالعمل‌های صریح ایجاد ساختار، سازمان‌دهی 	<p>مهارت‌هایی که پرورش می‌دهم</p>
<ul style="list-style-type: none"> سؤال کردن به منظور شفاف‌شدن موضوعات شنیدن چیزهایی که برای خودم اهمیت دارد. پذیرش مقتدرانه مسئولیت 	<p>کارهای معمول من شامل این موارد است</p>
<ul style="list-style-type: none"> دستپاچه به نظر بیایم. دیدگاه‌های زیادی ارائه کنم. کنترل و نفوذ داشتن را به دیگران واگذار کنم. 	<p>یاد می‌گیرم که نباید</p>
<ul style="list-style-type: none"> مشخص کردن مسیر برای حرکت دیگران حفظ احساس پیشرفت انجام کارهای درست 	<p>چیزهایی که برای من مهم است</p>

جدول ۱-۳. ارزش‌ها، باورها و رفتارهای یک مدیر دستوری

چنین طرز فکری لزوماً خوب یا بد نیست. زمان‌هایی وجود دارد که این الگوی مستقیم رهبری مثبت ایجاد می‌کند. گاهی جهت‌دهی و راهنمایی کردن کارکنان به آن‌ها اعتماد به نفس و شفافیت می‌دهد؛ مثلاً این الگوی دستوری در نیروهای مسلح برای بسیاری از موقعیت‌ها، از جمله در جنگ‌ها، بسیار مناسب است. جالب اینکه هم ارتش آمریکا و هم ارتش انگلستان، علاقه زیادی به فعالیت‌های مربیگری و روش رهبری مبتنی بر منتورینگ دارند؛ به دلیل اینکه به مرور زمان، مدل دستوری مشکلاتی را در روابط و نتایج حاصل از خود نشان می‌دهد. این مشکلات عبارت‌اند از:

- مدیران / رهبران خود را تحت فشار قرار می‌دهند که همه چیز را بدانند و همیشه خوب به نظر برسند.

- اعضای گروه گمان می‌کنند که مدیر / رهبر دوست دارد در حل مسائل مشارکت بیشتری داشته و جواب‌ها را بدهد؛ این کار وقت زیادی از مدیر می‌گیرد و می‌تواند به ایجاد نقش آتش‌نشان (کسی که خیلی سریع مسائل را حل می‌کند) برای مدیر منجر شود.

- با توجه به تمایل کارکنان برای اتکا به مدیر / رهبر، اعضای گروه تنبل، بی‌انگیزه و فاقد اعتماد به نفس می‌شوند که خود به سرخوردگی مدیر می‌انجامد. برای مثال، مدیر می‌گوید: «احساس می‌کنم پرستار آن‌ها هستم».

تعاریف درخشان

ساده‌سازی

برای تسهیل گفت‌وگوها، باید آن را به وسیلهٔ یک روند منطقی هدایت کنید. تسهیلگر بیشتر از محتوای مکالمه، بر فرایند گفت‌وگو متمرکز است. نقش او هدایت فرد یا گروهی از افراد با کمک گفت‌وگوهایی است که به صورت مرحله‌ای برنامه‌ریزی شده است. شما در نقش یک تسهیلگر واقعی، محتوایی را به مباحث اضافه نمی‌کنید، بلکه فقط افراد را تشویق می‌کنید که بر موضوع متمرکز باقی بمانند، به مباحث مرتبط با این موضوع بپردازند، گفت‌وگورا آغاز کنند یا به آن پایان دهند و زمان را در نظر داشته باشند. اولویت شما این است که با حمایت از کارکنانتان به اینکه به‌طور مؤثری فکر کنند، جلسه را پر بار کنید.

باورهایی که به شما کمک می‌کند در مقام مدیر نقش مربی داشته

باشید

مدیرانی که شیوهٔ ثابتی از مربیگری را به کار می‌گیرند، از مجموعهٔ مشخصی از فرضیات و باورها استفاده می‌کنند. این باورها آن‌ها را قادر می‌سازد که از فشار دانستن همه‌چیز یا کنترل کردن دیگران و هدایت مستقیم آن‌ها رها شوند. مدیرانی که مربی هستند برای توانایی افراد به اینکه خودشان فکر و عمل کنند و ضرورت ایجاد شرایطی که گروه را به موفقیت برساند، ارزش قائل‌اند. باورهای شما بر اولویت‌های شما در طول روز تأثیر می‌گذارد؛ مثلاً در مقام یک مدیر و در نقش مربی می‌خواهید مطمئن شوید که کارکنانتان همهٔ آن چیزی را که برای انجام یک کار، پیشرفت‌کردن و موفق شدن در آن

لازم است، در اختیار دارند. این حس اطمینان حاصل از ایجاد چشم انداز مشترک، احساس انگیزه یا مهارت‌های جدیدی است که آن‌ها برای دستیابی به نتایج بهتر به آن نیاز دارند. نقطه شروع می‌تواند گفتن این باشد: «آن‌ها برای موفقیت به چه چیزهایی نیاز دارند؟» به جای اینکه بگویید: «چطور می‌توانم مطمئن شوم که همه، کارشان را درست انجام می‌دهند.» شاید چندان متفاوت به نظر نرسد، اما این به مرور زمان به نگرش و رویکرد شما شکل می‌دهد. این کار مثل چند درجه تغییر دادن در جهت حرکت کشتی است: بی‌درنگ شما را به مقصد کاملاً متفاوتی رهنمون می‌کند. شکل ۲-۳ به بررسی ارزش‌ها و باورهای یک مدیر در نقش مربی می‌پردازد و مهارت‌ها و اقدامات برآمده از آن را بیان می‌کند:

مدیری که می‌خواهد مربیگری کند	
<ul style="list-style-type: none"> • تعامل با اعضای گروه بر مبنای برابری • زبردستان من می‌توانند راه‌حل‌های عالی ارائه دهند. • در رشد و پیشرفت کارکنان مشارکت دارم. 	<p>باورهایی که براساس آن‌ها عمل می‌کنم</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تمرکز بر گوش دادن، مطرح کردن سؤالات باز و تسهیلگری • چالش‌های حمایتگر، بازخوردهای سازنده دادن • همدلی کردن با توجه به شخصیت‌های مختلف 	<p>مهارت‌هایی که پرورش می‌دهم</p>
<ul style="list-style-type: none"> • اول به دنبال درک موضوع هستم. • مواجه شدن با تفسیرها، موانع و محدودیت‌های غیرواقعی • تشویق کردن دیگران به اینکه مسئولانه فکر و عمل کنند. 	<p>کارهای معمول من شامل این موارد است</p>
<ul style="list-style-type: none"> • بی‌درنگ راه‌حل ارائه دهم. • مشتاقانه نشان دهم که چقدر باهوشم. • مسیرگفت‌وگوها را هدایت کنم. 	<p>یاد می‌گیرم که نباید</p>
<ul style="list-style-type: none"> • فراهم کردن زمینه‌ای که بتوانم دیگران را مربیگری کنم. • یادگیری و پیشرفت دیگران • توانایی افراد به اینکه خودشان فکر و عمل کنند. 	<p>چیزهایی که برای من مهم است</p>

شکل ۲-۳. ارزش‌ها، باورها و اقدامات مدیر در نقش مربی

در مقام یک مدیر وقتی باور داشته باشید که پیشرفت کارکنانتان بزرگ‌ترین ارزش افزوده شما به حساب می‌آید، طبیعتاً در حال پیشرفت در مهارت‌های مربیگری هستید. برای مثال، در جلسات رودررو با اعضای گروه، بیش از آنکه به موقعیت توجه داشته باشید بر نحوه ارتباط اعضا بر موضوع متمرکز شوید. در جلسات گروهی به جای اینکه به مباحث جهت بدهید، آن را تسهیل کنید و ترجیح دهید که اعضای گروه را به مشارکت سازنده ترغیب کنید. برای مدیری که مربی است اینکه کارکنانش، خودشان فکر کنند و مشارکت داشته باشند مهم‌تر از نمایش دادن دانش خودش است.

پرورش روش مربیگری خودتان

هدف از بررسی این دو مدل این نبود که بگوییم کدام یک درست و کدام یک غلط هستند، بلکه صرفاً به دنبال نشان دادن اهمیت و تأثیر جهان‌بینی مدیران هستیم. در واقع، ممکن است که شما بخواهید این دوروش را به شیوه‌ای که برایتان مفید باشد، با هم ترکیب کنید. فصل هشتم (روش تأثیرگذاری منعطف) به منظور کمک به شما در انجام این کار طراحی شده است. لطفاً به خاطر داشته باشید که نداشتن مهارت‌های مربیگری محدودیت‌هایی را برای شما ایجاد خواهد کرد. وقتی شما مهارت مدیریت کردن به هر دو شیوه مستقیم و غیرمستقیم را داشته باشید، می‌توانید افراد و موقعیت‌های مختلف را برای کسب نتایج مطلوب و پایدار، با هم تطبیق دهید. وقتی واقعاً منعطف باشید گزینه‌های خوبی برای انتخاب خواهید داشت.

سؤالات درخشان ?

از نظر شما چه چیزهایی مهم است؟

از سؤالات زیر برای ارزیابی روش مدیریت خودتان استفاده کنید.

- ❖ از نظر شما مهارت‌های کلیدی یک مدیر مؤثر چیست؟ آن‌ها چه کارهایی را به خوبی انجام می‌دهند؟
- ❖ چقدر با اعضای گروه خود احساس برابری می‌کنید؟ یا چقدر نسبت به آن‌ها حس برتری دارید؟
- ❖ وقتی کارکنانتان مرتکب اشتباه می‌شوند معمولاً چگونه واکنشی نشان می‌دهید؟
- ❖ در چه شرایطی با آموختن گروه از اشتباهاتشان، احساس راحتی می‌کنید؟
- ❖ با توجه به دو مدل فوق (مدیر دستوری و مدیر در نقش مربی)، کدام یک از ارزش‌ها و باورهای مطرح شده را مناسب خودتان می‌دانید؟
- ❖ با توجه به روش مدیریتی خود، فشارهای ناشی از جایگاه مدیریتی چه تأثیری بر توانایی شما در حفظ آرامش و انعطاف‌پذیری دارد؟
- ❖ سه کاری را که باید بیشتر انجام دهید یا انجام دادن آن را متوقف کنید تا کارایی شیوه مدیریتی شما رشد کند، کدام است؟
- برای اینکه به ایده‌ها و دیدگاه‌های جدیدی دست پیدا کنید، می‌توانید اگر دوست داشتید، نظر کسی را که به او اعتماد دارید، بپرسید.

خلاصه فصل



طرز فکریک مدیر در نقش مربی چگونه است؟

درحالی‌که مهارت‌ها و اقدامات مربیگری در محیط کار را پرورش می‌دهید مهم است به این موضوع بیندیشید که چطور می‌توانید در نقشی که برعهده گرفته‌اید ارزش بیافرینید. چیزهایی که برایتان اهمیت دارد اقدامات و واکنش‌های معمول شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر می‌خواهید در نقش یک متخصص یا کسی که حلال مسائل است شناخته شوید، طبیعتاً اقداماتی مانند کمتر حرف زدن و بیشتر سؤال کردن کم‌رنگ می‌شود. در نقش یک متخصص یا ناجی بیشتر شبیه کسی هستید که با ارائه ایده‌ها، نظرها و راه‌حل‌ها، روش دستوری مستقیم را به کار می‌گیرد. وقتی از باورها و ارزش‌هایی که محرک رفتارهای شماست آگاه باشید، می‌توانید خودتان را اصلاح کنید. ممکن است به همین سادگی باشد که صرفاً به یاد داشته باشید که پرورش توانایی فکرکردن کارکنان از کمک کردن به آن‌ها با ارائه تعدادی راه‌حل مهم‌تر است. وقتی روی باورهای مدیر در نقش مربی متمرکز شوید احتمال اینکه دست از هدایت کردن دیگران بردارید و درعوض، آن‌ها را مربیگری کنید، بیشتر می‌شود.

www.Hoormazd.com

فصل چہارم

چطور منیت (Ego) ما توانایی
مریگری ما را محدود می کند؟

در این فصل به این موضوع خواهیم پرداخت که چطور منیت ما، یعنی احساس ما به خودمان، یکی از بزرگ‌ترین موانع ما در مربیگری است و همچنین به چالش حفظ آرامش خود برای کنترل گفت‌وگوها خواهیم پرداخت؛ مثلاً برای حل یک مشکل یا دانستن جواب یک سؤال. به این خواهیم پرداخت که چطور در گفت‌وگوها زمانی که راه‌حلی برای یک مشکل داریم یا پاسخ سؤال‌های را می‌دانیم، با حفظ آرامش بر خود مسلط باشیم. همچنین شرح خواهیم داد در روش‌های مدیریتی‌ای که آموخته‌ایم، چطور حس اضطرار و اجبار به پاسخ‌دادن در سطحی عمیق‌تر عمل می‌کند. سؤالات و پیشنهادهایی را ارائه خواهیم کرد که به آگاهی بیشتر شما از منیت خود و تأثیرات زیادی که می‌تواند در محیط کارتان داشته باشد، کمک می‌کند.

منیت چیست؟

من با کمک منیت به هویت شما اشاره می‌کنم که از تمایل ذهنی‌تان برای ایجاد این مفهوم که چه کسی هستید و چه کسی نیستید، ناشی می‌شود؛ بنابراین اگر از شما بخواهم که خودتان را توصیف کنید با بگویید می‌خواهید چه کسی باشید، چیزهایی به من می‌گویید که احتمالاً در منیت شما شکل گرفته و تلاش می‌کند حس در این جهان بودن را به شما بدهد. برای مثال، ممکن است بگویید «من یک مدیر پروژه، رهبر گروه، آتش‌نشان، پزشک، پدر، مادر یا... هستم». وقتی شما می‌گویید که آتش‌نشان هستید به‌طور خودکار چیزی را هم که نیستید، مشخص می‌کنید؛ مثلاً اینکه پزشک نیستید. دیگر برچسب‌هایی که به خودتان می‌زنید می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

من یک فرد سخت‌کوش، انسانی خوب، مدیری بزرگ، مدیری بد... هستم. این‌ها تصوراتی است که ذهن شما به‌مرور زمان برایتان ایجاد کرده و شما اغلب آن‌ها را بی‌قید و شرط می‌پذیرید. البته ممکن است آن‌ها قدرها هم که فکر می‌کنید خوب یا بد نباشد.

فکر می‌کنید چه کسی هستید؟

تصورات شما از خودتان اغلب با این برچسب‌ها، توصیف‌ها و مقایسه‌های خودتان با اطرافیان و دنیای پیرامونتان شکل گرفته است. کارکرد منیت برای ادارک مصون نگه داشتن ما، سنجش، مقایسه و قضاوت کردن است. به این ترتیب، منیت به‌طور طبیعی اجازه می‌دهد که بتوانیم تشخیص دهیم چه چیزهایی مشابه یا متفاوت هستند و چه چیزهایی تحت کنترل ما قرار دارد یا ندارد. در زندگی روزمره، منیت استعداد ذهنی ماست و تقریباً شبیه برنامه‌هایی است که در پس‌زمینه عمل کرده و برافکار، تصمیم‌ها

واحساس‌های ما تأثیر می‌گذارند. برای مثال، اگر براین باورید که مدیر خوبی نیستید ممکن است سعی کنید با رفتارهای خاصی آن را پنهان کنید یا ممکن است در این باره احساس بدی داشته باشید. از سوی دیگر، ممکن است تصور کنید که مدیری بسیار عالی هستید و احساس خارق‌العاده‌ای به آن داشته باشید. البته این‌ها، صرفاً به دلیل نحوه ادراک شماست که بر اساس مشاهدات، افکار و مقایسه‌های قبلی شما به وجود آمده است.

داستان تفکیک

منیت وقتی کودک هستیم و به طور طبیعی در تلاشمان برای خودشناسی پرورش می‌یابد؛ بنابراین شروع می‌کنیم به فهمیدن اینکه بقیه دنیا از کجا آغاز شده است و آخر و عاقبت کار ما چه خواهد شد یا مثلاً به دنبال کشف این نکته‌ایم که تشکی که روی آن خوابیده‌ایم با پتویی که روی خود انداخته‌ایم چه فرقی دارد. ما احساسمان نسبت به خودمان را متمایز و متفاوت با هر چیز دیگری یافته‌ایم و منیت ما به پرورش و اصلاح آن ادامه می‌دهد. هنگامی که به بزرگسالی می‌رسید، تصور کامل تری از اینکه چه کسی هستید و چه کسی نیستید دارید. بعضی از این اطلاعات بسیار کاربردی هستند. مثلاً این تصور که شما آدم خوبی هستید مفید است؛ چراکه استانداردهایی را در اختیار شما قرار می‌دهد که درباره برخی رفتارهای گاه‌وبیگاه خود قضاوت کنید. ممکن است جلوی خود را برای گفتن حرف‌ها یا انجام کارهای ناعادلانه بگیرید، آن‌هم صرفاً به این دلیل که از شما بعید است دست به چنین کاری بزنید. برخی از احساس‌های ناخودآگاه ما رفتارهایی را به وجود می‌آورند که احساس متمایز بودنمان از دیگر افراد و موقعیت‌ها را تقویت می‌کند. وقتی تصور منیت ما از انسان

خوبی بودن بیش از حد می‌شود و ما را در جایگاهی فراتر از عدالت قرار می‌دهد، این ادراک مفید نخواهد بود؛ بنابراین منیت می‌تواند ما را آگاه کند یا بفریبد. هنگامی که ذهن ما بر توجیه کردن تجربه‌هایمان از این حس متمایز بودن، که در ما پدیدار شده، کار می‌کند، ادراک و باورهایی را به وجود می‌آورد که فراموش می‌کنیم آن‌ها را زیر سؤال ببریم. برخی از تصورات کلی ما از خودمان به همین سادگی هستند:

افکار و اندیشه‌هایی که خودمان آن‌ها را به وجود می‌آوریم.

✱ منیت شما هویت کاذبی است که ذهن آن را بنا کرده و سپس شما در آن سکنی گزیده‌اید.
(براندان بیز)

میزان وسعت یا قدرت؟

متأسفانه عموماً استفاده از واژه منیت برای توصیف کسی به کار می‌رود که خودبزرگ بین و متکبر است. همه ما این حرف‌ها را شنیده‌ایم: او خیلی خودبزرگ بین است. در واقع همه ما نوعی منیت داریم که کوچک یا بزرگ نیست، فقط هست. اگر می‌خواهیم منیت خود را ارزیابی کنیم بهتر است به جای وسعت، قدرت آن را در نظر بگیریم؛ یعنی اینکه منیت چه تأثیری روی ما دارد. برای مثال، آیا می‌توانید در محل کارتان لباس‌های نامتناسبی بپوشید که عجیب و غریب به نظر برسید یا اینکه صورتان از خودتان، شما را از انجام چنین کاری باز می‌دارد؟ بیشتر ما سعی می‌کنیم از اینکه احمق به نظر برسیم، اجتناب کنیم. منیت می‌تواند به طرق مختلف ما را کنترل کند که بعضی از این روش‌ها بر ضد حس غرور یا اعتماد به نفسمان است؛ مثلاً افرادی که شدیداً خجالتی هستند، منیت قدرتمندی دارند که تحت تأثیر آن قرار گرفته‌اند. اگر آن‌ها به معنای واقعی کلمه، صحبت کردن و

ابراز وجود را مشکل می بینند به دلیل منیتشان است که آن‌ها را کنترل کرده و باعث می شود احساس خجالت کنند. وقتی یک فرد خجالتی می آموزد که می تواند با کم تر تمرکز کردن روی خود و بیشتر توجه کردن به دیگران، بر حس خجالت خود غلبه کند، اغلب متوجه می شود که می تواند این حس خجالت را مهار کند. همین ترفند می تواند برای کسانی که حس خوبی به صحبت کردن در جمع ندارند، مفید واقع شود. با متمرکز شدن روی مخاطبان و ارتباط گرفتن با آن‌ها، می توانیم به طور طبیعی نظرممان را راجع به خودمان عوض کنیم و احساس خجالت را فراموش کنیم.

سؤالات درخشان



منیت چقدر قدرتمند است؟

از سؤالات زیر برای کسب آگاهی بیشتر درباره منیت استفاده کنید و از پی بردن به شکل‌های مختلفی که منیت با آن توصیف می شود، لذت ببرید.

◇ چقدر از وضعیت یا موقعیتی که خودتان یا دیگران در آن قرار

دارید، آگاهی دارید؟

◇ چقدر پذیرای اشتباهاتان هستید؟ آیا می توانید به اشتباهاتان

اعتراف کنید؟ آیا می توانید عذرخواهی کنید؟

◇ چقدر نگران طرز فکر دیگران به خودتان هستید؟ آیا تأیید و نظر

آن‌ها شما را تحت تأثیر قرار می دهد؟

◇ انتقادها چه تأثیری بر شما دارند؟

- ❖ چقدر به راحتی احساس شرمساری می‌کنید؟
 - ❖ چقدر در برابر اینکه تحت سلطه دیگران باشید، مقاومت می‌کنید؟
 - ❖ چقدر می‌توانید راحت بخندید؟
- اگر مایل بودید یک بار دیگر از کسی که به او اعتماد دارید بخواهید دیدگاه‌های تازه‌ای درباره تمایلات و رفتارهای معمول شما ارائه دهد.

فرضیات خود را به چالش بکشید

اشتباهی که همه ما معمولاً مرتکب می‌شویم این است که منیت را همان چیزی که هستیم، فرض می‌کنیم. در صورتی که باید آن را همچون تصویری در نظر بگیریم که از خودمان می‌سازیم یا باید آن‌گونه باشیم. انسان‌های معنوی اغلب تلاش می‌کنند تا خود را از تعلق خاطر و تأثیرپذیری بسیار از منیت برهانند. انجام این کار می‌تواند احساس آزادی و رهایی و شاید افزایش اتصال و ارتباط با دنیای اطراف یا وابستگی به دیگران را به دنبال داشته باشد. البته برای مهار منیت خود لازم نیست مدام با آن مبارزه کنید، در عوض می‌توانید هدف ساده‌تری انتخاب کنید؛ یعنی همیشه به وجود آن آگاه باشید.

✱ به هرآنچه به فکرتان می‌رسد، باور نداشته باشید.

هرچه آگاهی‌تان از ویژگی‌ها و محرک‌های اصلی منیت بیشتر شود، در موقعیت‌های مختلف خودآگاهی و حق انتخاب بیشتری خواهید داشت. اگر به مطالعه بیشتر در این زمینه علاقه دارید کتاب زمین جدید نوشته اکهارت تول (۲۰۰۹) را به شما پیشنهاد می‌کنم. در این کتاب، تول مفهوم

روشنی از منیت ارائه می‌دهد و ما را به استفاده از آن در موقعیت‌های واقعی روزمره تشویق می‌کند. همان‌طور که در مثال‌های قبلی اشاره شد، احساس شما درباره اینکه چه کسی هستید با نقش یا عنوان شغلی شما مرتبط است. برای مثال، من یک مدیر ارشد / میانی هستم، اما در واقعیت این اشتباه است؛ چرا که همه این نقش‌ها با محدودیت‌هایی که دارند، ایجاد شده‌اند، اما ما در زندگی روزانه مان به‌گونه‌ای رفتار می‌کنیم که انگار این نقش‌ها واقعی‌اند. البته تا حدی کاربردی هم هست؛ زیرا به سازماندهی کارهایی که لازم است انجام دهیم، کمک می‌کند. نقش‌های تعریف‌شده به ظاهر شدن انسان‌ها بر اساس نقاط قوتشان کمک می‌کنند؛ مثلاً من یک متخصص فنی هستم؛ این یعنی چیزی که دیگران از من انتظار دارند باشم. برای بیشتر ما این احساس که «چه کسی هستیم» تأثیر ملموسی بر نحوه عملکردمان در موقعیت‌های روزمره دارد. برای مثال، اگر سازمان، نقش شما را یک مدیر میانی تعریف کرده باشد، آیا این باعث می‌شود که شما از سخنرانی در جمع مدیران ارشد نگران باشید؟ یا راحت‌ترید که برای کارمندان رده پایین‌تر حرف بزنید؟ یا اگر شما یک مدیر ارشد هستید چه چیزهایی بر رفتار شما در دیدار با افراد رده پایین‌تر تأثیرگذار است؟

حالا تصور کنید که رئیس اداره‌اید. فرض کنید تعطیلات امسال در سواحل کارائیب هستید. متأسفانه کشتی شما غرق می‌شود و شما در دریا غوطه‌ور شده و به قایق نجاتی چسبیده‌اید که مملو از گردشگرانی مانند خودتان است. یکی از آن‌ها می‌گوید که در دریانوردی و مسیریابی مهارت دارد. در چنین شرایطی، اینکه فکر می‌کنید چه کسی هستید چه تغییری می‌کند؟ احتمالاً از فکر کردن درباره اینکه یک مدیر یا یک گردشگر هستید دست بکشید و احساس کنید که در نقش قربانی هستید و احتمال مردنتان وجود

دارد یا فکر کنید که مثل یک خدمه ناشی کشتی هستید که برای نجات پیدا کردن به حمایت ناخدا نیازمند است، اما آیا واقعیت جدیدی به وجود آمده است؟ آیا شما همیشه این قدر راحت تغییر می‌کنید؟ چطور چنین چیزی ممکن است؟

نکات درخشان



با احساساتن به منیت خود توجه کنید

آگاهی از منیت و اقتضائات و الزامات آن، اولین گام در کاهش قدرت تأثیرگذاری آن بر خودتان است. شما اغلب می‌توانید نشانه‌هایی از میزان تسلط منیت خود را با احساساتی که به صورت ناگهانی به شما دست می‌دهند، مشاهده کنید؛ مثلاً احساسات منفی می‌تواند به سادگی با عواملی نظیر تغییر یا تأخیر در برنامه‌ها به وجود بیاید. یا اضطراب و ناامیدی درباره چیزی اغلب با این حس که خارج از کنترل ما هستند، به وجود می‌آیند. بیاموزید که در چنین مواقعی کمی مکث کرده و آرامشتان را حفظ کنید، اتفاقی را که افتاده بپذیرید، سپس تصمیم بگیرید که بهترین واکنش شما چه می‌تواند باشد.

کنترل کنید تا احساس راحتی کنید

ما نوعی الزام طبیعی داریم که احساس راحتی و اطمینان را از راه کنترل داشتن بر اوضاع، حفظ کنیم. همچنین دوست داریم حس کنترل خود را به روش‌های مختلف حفظ کنیم، شاید برای کسب اطمینان از اینکه بدانیم در یک موقعیت خاص چه اتفاقی افتاده یا در حال وقوع است یا دوست داریم اتفاقات را به همان شکلی که خودمان می‌خواهیم، رقم

بزنیم. ما سعی می‌کنیم افراد و موقعیت‌ها را کنترل کنیم و ممکن است این کار را با دستور دادن مستقیم، دستکاری کردن ماهرانه وقایع یا خیلی ساده، با آرزو کردن چیزی که دوست داریم اتفاق بیفتد، انجام دهیم. نیروی محرکه منیت، حفظ وضعیت موجود در موقعیت‌های مختلف است؛ نیاز ما به داشتن اطمینان از پنهان ماندن تغییرات و حفظ کنترل، به شدت تحت تأثیر منیت ماست. بعضی از ما آشکارا بیش از دیگران از روش‌های کنترلی استفاده می‌کنیم و برخی موقعیت‌های خاص نیز ما را تحریک می‌کنند که بیشتر از این روش‌ها استفاده کنیم. برای مثال، همکار شما در حال تهیه گزارشی در زمینه سیاست‌های زیست‌محیطی شرکت است؛ این موضوع ذهن شما را هم درگیر کرده است. شما این فرصت را می‌بینید که با انجام یک سری تغییرات کوچک، تفاوت‌های بزرگی را رقم بزنید، ولی بعید می‌دانید که کسی به آن اهمیت بدهد. تأکید شما در به‌کارگیری کنترل می‌تواند از اعمال نفوذ بر پیشنهادات ارائه شده در گزارش تا حتی تغییر نوع نگارش متن با روش خاصی از حروف باشد. شاید منطقی به نظر نرسد، اما ممکن است حتی درباره این گزارش اظهارنظری نکنید و این فکر که شما در این گزارش مشارکت نداشته‌اید، واقعاً شما را آزار دهد. واکنش درونی شما (ناراحتی، ناامیدی و...) درباره آنچه اتفاق افتاده نشان‌دهنده این است که می‌خواهید کارها به شیوه دیگری انجام شود؛ بنابراین احساساتی که از نیاز شما به اعمال کنترل ناشی می‌شود، می‌تواند واکنش‌های رفتاری شما را دچار سردرگمی کند. برای مثال، درباره گزارش زیست‌محیطی، ممکن است آن قدر از این وضعیت ناراحت شوید که واکنشی متناقض نشان دهید و اصلاً چیزی نگویند.

سؤالات درخشان



چطور می خواهید اعمال کنترل کنید؟

احساس اجبار به کنترلگری بر دنیايمان ممکن است برايمان آشکار يا پنهان باشد. سؤالات زیر می توانند برای ارزیابی میزان التزامتان به اعمال کنترل کمک کننده باشند. این سؤالات به هیچ وجه علمی نیستند و صرفاً به منظور آگاهی شما طراحی شده اند.

◇ چقدر مستبد هستید؟ برای مثال، نظر شما درباره موضوعات خاص چه اندازه قطعی و تغییرناپذیر است؟

◇ چقدر دیگران را نصیحت می کنید؟

◇ اگر به شیوه شما عمل نشود چگونه رفتار یا احساس می کنید؟

◇ چقدر در موقعیت های مختلف قادر به کنترل خودتان هستید؟ مثلاً «من هرگز آن کار را نمی کردم».

◇ چقدر در برابر تغییرات غیرمنتظره خوب واکنش نشان می دهید؟ مثلاً لغویک جلسه مهم کاری، تأخیر بیش از حد قطار، دو برابر شدن هزینه هتل، فروش نرفتن خانه.

◇ وقتی احساس می کنید افراد و موقعیت ها شما را کنترل می کنند چه واکنشی نشان می دهید؟ مثلاً اگر حس کنید کسی بر شما تسلط دارد چه احساسی خواهید داشت و چه اقدامی می کنید؟

◇ وقتی توصیه خوبی به کسی می کنید، ولی او آن را کاملاً نادیده می گیرد، چه احساسی دارید؟

یک بار دیگر اگر مایل هستید از کسی که به او اعتماد دارید بخواهید دیدگاه های تازه ای درباره تمایلات و رفتارهای معمول شما ارائه دهد.

منیت چه تأثیری بر مربیگری دارد؟

از شما انتظار دارم که تا الان ارتباط مستقیم منیت با مربیگری را دریافته باشید. گاهی اوقات در مربیگری ناخودآگاه براساس تصورمان از خود یا نیاز به کنترلگری، واکنش نشان می‌دهیم. تصور ما از اینکه چه کسی هستیم و چه چیزی برایمان «طبیعی» است، محدودیت‌هایی در اندیشه‌ها و انتخاب‌های ما ایجاد می‌کند. مثلاً نمونه اغراق‌آمیزی شبیه به این: «من که نمی‌توانم همه کارهایم را رها کنم و بروم در آفریقا مدرسه بسازم حتماً دلایل خوبی وجود داشته که مدیر مالی شده‌ام». اگر افراد احساس می‌کردند که واقعاً در زندگی حق انتخاب دارند، تغییر روش زندگی می‌توانست گزینه مناسبی باشد که به آن پرداخته شود.

اگر می‌دانستید ذهنیتی که از خود در محیط کار دارید تا چه اندازه بر افکار و رفتارهایتان در گفت‌وگوهای مربیگری تأثیرگذار است، بیشتر می‌توانستید برواکنش‌های آنی خود غلبه کنید.

برای مثال، اگر ذهنیت شما این است که یک مدیر هستید، آیا هنوز هم می‌توانید به صحبت‌های کسانی که از سازمان انتقاد می‌کنند گوش کنید، بدون اینکه در برابر آن‌ها موضع دفاعی به خود بگیرید؟ اگر قرار است که مربی مؤثری باشید باید بتوانید این کار را انجام دهید.

برای برقراری ارتباط با دنیای دیگران با مربیگری مؤثر، دخالت دادن نظرها و ارزش‌های شخصی‌تان در گفت‌وگوها باید تا جای ممکن به حداقل برسد. برای داشتن ارتباط مؤثر با کسانی که آن‌ها را مربیگری می‌کنید باید مطابق با شرایط و دنیای آن‌ها این کار را انجام دهید. فرض کنید که در حال مربیگری یک نوجوان در موضوع مواد مخدر هستید؛ آیا تحمیل دیدگاه‌های بالغانه شما کمکی به او می‌کند؟ یا بهتر است با چیزهایی که اقتضای سن نوجوانی در حال رشد است در نقطه شروع برقراری ارتباط استفاده کنیم؟

این مثالی اغراق آمیز است، اما این اصل که خودمان را جای دیگران قرار دهیم ابزاری کلیدی برای تأثیرگذاری است و اگر بیش از حد بردیدگاه‌های خود اصرار کنید تأثیرگذاری برایتان دشوار خواهد شد.

ربطی به درست یا غلط بودن ندارد

منیت ما ثابت است و ربطی به درست یا غلط بودن یا اصرار بر چگونگی انجام کارها ندارند. اگر منیت شما تأثیر زیادی روی شما داشته باشد، شما را به استفاده مدام از این باورهای درست یا غلط تشویق می‌کند. در اینجا از اصول و عقاید کلی نظیر اینکه کشتن دیگران کار بدی است، صحبت نمی‌کنم، بلکه از مسائلی حرف می‌زنم که وضوح کمتری دارند. مسائلی نظیر اینکه چه چیزهایی باید بازیافت شوند یا آیا پارک کردن اتومبیل‌مان در جاهایی که از قبل رزرو شده‌اند، غلط است؟ فرض کنید در حال مربیگری هستید و دیگران از کسی که او را می‌شناسید و دوستش دارید، انتقاد می‌کنند. اگر بخواهید خود به خود از آن فرد دفاع کنید، نمی‌شود. در مقام یک مربی باید دفاع شما با دیدگاه‌های آن‌ها هم‌راستا باشد، از آن‌ها پرس و جو کنید، به آن‌ها بازخورد دهید و آن‌ها را، چنانچه برای گفت و گوها مفید است، به چالش بکشید. شاید گفته‌اند که سالی آدم دروغگو و متقلبی است و شما موافق نیستید. گزینه‌های زیر در اختیار شماست:

۱. با نظر آن‌ها مخالفت کرده و عقیده متفاوتی را بیان کنید.

این کار احتمالاً باعث ایجاد اختلاف می‌شود و به‌طور بالقوه سطح رابطه را پایین می‌آورد؛ چرا که آن‌ها طوری تربیت شده‌اند که از دیدگاه‌هایشان دفاع و آن را توجیه کنند. همچنین ممکن است جهت گفت و گوها را به سمت موضوعی منحرف کند که ارتباطی به موضوع اصلی بحث نداشته باشد. مثلاً به سمت شخص سالی و نظر شما درباره او. این گفت و گو

ممکن است به شدت بر صحبت‌های شخصی متمرکز شده باشد، یعنی واکنش آن‌ها در مقابل سالی یا اینکه چطور چنین دیدگاهی درباره‌ او ایجاد شده است.

۲. اختلاف نظر تان را ندیده بگیرید و طوری وانمود کنید که گویی با آن‌ها موافقید.

این گزینه از اولی بدتر است؛ چراکه صداقت خود را در تلاش برای خشنود کردن آن‌ها معامله کرده‌اید یا حداقل از مخالفت با آن‌ها اجتناب کرده‌اید. این کار ممکن است به شیوه‌ای کاملاً ماهرانه انجام شود. برای مثال، «بله، من کاملاً چیزی را که می‌گویید، می‌فهمم» یا «بله، می‌توانم تصور کنم او چنین کاری کرده است». اگر هیچ‌یک از این گفته‌ها واقعاً درست نباشد (زیرا شما نمی‌توانید درک کنید که آن‌ها چه می‌گویند یا برایتان قابل تصور نیست که سالی چنین کاری کرده باشد)، بنابراین این حرف نوعی دروغ به شمار می‌رود و به صداقت شما آسیب می‌رساند.

۳. بی‌طرف باقی بمانید و به ماهیت انتقادی اظهارنظرها واکنشی نشان ندهید.

این بهترین گزینه است؛ چراکه صمیمیت و صداقت شما را حفظ می‌کند. همچنین وقتی تمایل خود برای دفاع از سالی را نادیده می‌گیرید نگاه بی‌طرفانه خود را نیز حفظ می‌کنید. شما دوست دارید فراتر از چیزی را که می‌گویند، ببینید و به این علاقه‌مندید که بفهمید چرا ممکن است چنین حرفی بزنند، اما شما با ایجاد چارچوبی بی‌طرفانه به دیدگاه‌های آن‌ها توجه کرده و به آن‌ها کمک می‌کنید که آرامش داشته و منصفانه‌تر فکر کنند. درحالی‌که از آن‌ها درباره اتهامی که به سالی زده‌اند، می‌پرسید آن‌ها خودشان توضیح می‌دهند و شاید بفهمند که دیدگاه‌شان کمی افراطی است. با بیشتر گوش دادن و بیشتر سؤال کردن، دیدگاه‌های آن‌ها را

تعدیل و اصلاح می‌کنید. نمی‌گوییم که به‌عنوان یک مربی باید دیدگاه‌ها، قضاوت‌ها و ارزش‌های خود را نادیده بگیرید، فقط به این دلیل می‌گوییم که وقتی از نظرهای خود فاصله می‌گیرید می‌توانید در مسیر گفت‌وگو باقی بمانید و این یعنی کمک‌کردن به افراد برای اینکه خودشان فکر کنند. گفت‌وگوهای مربیگری با هدف کشف نیازهای افراد است و این کار مستلزم داشتن تمرکز کامل روی آن‌هاست. همان‌طور که بر تأثیرگذاری منیت خود روی گفت‌وگوها غلبه می‌کنید قادر خواهید بود تا تمرکز کامل را به وجود آورید.

نکات درخشان



در تقابل با منیت، همیشه شکست می‌خوریم.

بهترین راه برای کاهش تأثیر منیت‌تان توجیه‌کردن به آن، به رسمیت شناختن آن و ایجاد احساس قابل تفکیک بودن آن است. منظور از تفکیک‌پذیری این است که بدانیم منیت شما صرفاً تابعی از ذهن‌تان است. مقاومت‌کردن در برابر آن، مثلاً با نامیدشدن در زمان‌هایی که علائم آن پدیدار می‌شوند، کمکی نخواهد کرد. جنگیدن با ذهن‌تان نبرد بی‌پایانی را به وجود می‌آورد که در آن از ذهن‌تان بر علیه خودش استفاده می‌کنید. به جای این کار، سعی کنید به علامت‌ها توجه کنید، علائمی نظیر تمایل به اعمال کنترل یا داشتن قوانینی سخت و سخت دربارهٔ لزوم انجام کارها به شیوه‌ای خاص. وقتی متوجه قیدوبندهای درونی خود شدید، به وجود آن‌ها اعتراف کنید و سپس نحوهٔ واکنش‌تان به یک موقعیت را آگاهانه انتخاب کنید.

فراتر از منیت رفتن

مربیان و مدیران خوب، آموخته‌اند که تأثیر منیت را بر خودشان کاهش دهند تا بتوانند محدودیت‌های فکری و برخی واکنش‌های خودکاری را که منیتشان ایجاد می‌کند، مهار کنند. برای مثال، اگر کارمندان زیردستانشان، یعنی کسانی که آن‌ها را مربیگری می‌کنند، از تصمیمات آن‌ها در مقام مدیرانتقاد کنند، مدیران مجبور نیستند بلافاصله از آن تصمیم دفاع یا آن را توجیه کنند یا کنترل گفت‌وگورا در دست بگیرند. در عوض، قادرند که بی‌طرف باقی بمانند و دربارهٔ چیزهایی که زیردستانشان می‌گویند، آگاه بمانند. از این گذشته، احتمالاً مهم‌ترین مسئله این نیست که آیا این تصمیم خوب است یا بد، بلکه مسئلهٔ مهم این است که زیردستان نگران این مسئله هستند و باید با آن نگرانی مقابله کنند.

برای اینکه انگیزه بگیرید موارد زیر همچون مشوق‌هایی به مزایای یادگیری غلبه بر منیت‌تان در گفت‌وگوهای مربیگری اشاره می‌کنند:

- استرس نداشته باشید مثلاً هنگامی که تلاش می‌کنید چیزی را کنترل کنید یا در برابر چیزی که به گمانتان دیگران آن را کنترل می‌کنند.
- انرژی و احساس آزاد بودن خود را افزایش دهید؛ مثلاً در اینکه چه کسی هستید یا چه کسی نیستید.
- احساس «ممکن بودن» موقعیت‌ها را افزایش دهید. برای مثال، تلاش دائمی برای اعمال کنترل محدودیت‌های کاذبی را دربارهٔ آنچه اتفاق افتاده یا شما اجازه می‌دهید اتفاق بیفتد، ایجاد می‌کند.
- احساس انعطاف‌پذیری و سرسخت بودن را افزایش دهید، مثلاً با کاهش احساس وابستگی به اینکه کارها چگونه پیش می‌روند یا چگونه باید باشند.

- گشودگی، اعتماد و ارتباط با دیگران را افزایش دهید تا برای آن‌ها خود واقعی‌تان شوید نه اینکه تصویری باشید از کسی که در حال کار روی پروژه‌ای است.

تمرینات درخشان

کنترل یا پذیرش یا هر دو

راه دیگر برای کنکاش در منیت این است که به تمایلاتمان برای اجتناب از احساسات ناراحت‌کننده مانند خجالت، ناامیدی و... توجه کنیم. برای انجام این کار، منیت ما برای اجتناب از احساسات منفی روش‌هایی ایجاد می‌کند با:

۱. بزرگنمایی: ما خودمان را بزرگ‌تر از آنچه هستیم در نظر می‌گیریم شاید با اغراق کردن، خودستایی و... ممکن است رفتارهای نمایشی و ظاهری از خود نشان دهیم.

۲. کوچک‌نمایی: خودمان را تحقیر می‌کنیم، خجالتی هستیم، خودمان را عقب می‌کشیم، نقش‌های کوچکی را برعهده می‌گیریم و... ممکن است بگوییم واقعاً برایم اهمیتی ندارد!

۳. سخت‌گیری: ما مردد، انعطاف‌ناپذیر، ناسازگار و لجوج می‌شویم. ممکن است نصیحت‌ها و پیشنهادهای دیگران را نپذیریم؛ چراکه آن‌ها ما را با ترس‌هایمان از تغییر مواجه می‌کنند.

برای بررسی بیشتر ایده‌فوق در خودتان، به موقعیتی بیندیشید که در آن به هر دلیلی ناامید و نگران هستید. اگر واقعاً اذیت و ناراحت شده‌اید، می‌تواند مفیدتر هم باشد. حالا به این سؤال فکر

کنید: در این موقعیت بیشتر به دنبال چه چیزی هستید؟ تأیید یا کنترل؟

در برخی شرایط ما هم به دنبال تأیید هستیم و هم کنترل را می‌خواهیم. مثلاً شما دوست دارید کنترل بیشتری داشته باشید و در عین حال به در سرفتاده‌اید؛ چرا که احساس می‌کنید که افراد گروهتان شما را تأیید نمی‌کنند. برای مثال، ناراحت هستید، زیرا در جلسه اخیر، کارها برایتان خوب پیش نرفته است. شاید شما درباره چیزی احساس خوبی نداشتید، اما حرفی درباره آن نزنید یا شاید ناامیدی‌تان باعث شد حرف‌های بدی بزنید که الان از گفتن آن‌ها پشیمان هستید. وقتی یاد آن جلسه می‌افتید، آزرده‌خاطر می‌شوید و دقیقاً نمی‌دانید که چرا؟ وقتی به سؤال بالا توجه می‌کنید (مورد تأیید دیگران قرار گرفتن یا اعمال کنترل) متوجه می‌شوید که:

- احساس می‌کنید که تأیید دیگران را از دست داده‌اید؛ زیرا احتمالاً بقیه افراد حاضر در جلسه فکر می‌کنند که واکنش شما اشتباه یا غیرحرفه‌ای بوده است.
 - میزان کنترلی که دوست دارید داشته باشید بیش از ظرفیت و توان شماست.
 - در حالت عادی، از دست دادن احتمالی تأیید / احترام اعضای گروه بیش از هر چیزی شما را آزار می‌دهد.
- برای رسیدن به چشم‌اندازی کارآمد در یک موقعیت، سؤالات زیر می‌تواند کمک‌کننده باشد:

- برای اینکه از نیاز به مورد تأیید قرارگرفتن / کنترل داشتن یا هر دو دست بکشید، چه کاری از دست تان برمی آید؟
- اگر از این کار دست بکشید چه اتفاقاتی ممکن است بیفتد؟ مثلاً به دیدگاه جدیدی دست می یابید یا رفتارها و واکنش های متفاوتی به موضوع نشان می دهید؟
- تصمیم دارید چه کاری انجام دهید؟

از کجا بدانیم قدرت تأثیرگذاری منیت تضعیف شده است؟

- البته بسیار محتمل است که شما از نظر احساسی فرد بالغی باشید و در نتیجه منیت شما در مقایسه با خیلی از افراد تأثیر کمتری روی شما داشته باشد. ببینید چند تا از موارد زیر درباره شما صدق می کند:
- شما می توانید انتقادات مستقیم را بپذیرید یا مثلاً با اینکه مشخص شده اشتباه کرده اید، آرام باشید.
 - به راحتی خجالت زده نمی شوید یا می توانید به راحتی به خودتان بخندید.
 - به راحتی با تغییرات غیرمنتظره مواجه می شوید یا مثلاً در شرایط بحرانی، ابتکار عمل خود را حفظ می کنید.
 - می توانید شرایط فعلی را بپذیرید، حتی وقتی آن طوری که می خواهید، نیست.
 - شما درباره مسائل و مشکلات موجود در یک موقعیت احساس آرامش می کنید.
 - قادرید افرادی را که دیدگاه های متفاوتی درباره شما دارند، بپذیرید.
 - احساس می کنید که در موقعیت های مختلف نیاز کمی به اعمال کنترل یا جلب رضایت دیگران دارید.

- به آنچه دیگران درباره شما فکر می کنند، وابسته نیستید. احتمال دارد بسته به شرایط و موقعیت های مختلف و با توجه به شخصیت خود برخی از این تمایلات مثبت، کم و بیش درباره شما صادق باشد. شاید هرازگاهی دوباره به این فهرست مراجعه کنید و ببینید که واکنش هایتان چه تغییری کرده است.

خلاصه فصل



چطور منیت توانایی مربیگری ما را محدود می کند

منیت ما، تصور ما از خودمان، یعنی اینکه فکر می کنیم چه کسی هستیم، می تواند توانایی ما در مربیگری افراد را مختل کند. به همین دلیل است که تصور ما از اینکه چه کسی هستیم به ایجاد فرضیات و باورهایی درباره چیزهایی که برایمان مهم یا بی اهمیت هستند، منجر می شود. برای مثال، اگر ما کاملاً با نقش مدیر شناخته شویم، می تواند قواعد رفتاری خاصی را که بر اساس باورهای ما درباره این جایگاه شکل گرفته به ما تحمیل کند. این قواعد رفتاری می تواند ما را از کاربرد برخی از اصول اساسی مربیگری نظیر برابری، صراحت یا لزوم ارتباط برقرار کردن با دیگران، برحذر دارد. با شناخت تأثیری که منیت در موقعیت های مختلف بر ما دارد، می توانیم انتخاب های بهتری داشته باشیم؛ یعنی انتخابی که تحت تأثیر قواعدی نباشد که ما از تصوراتمان درباره منیت مان داریم. این ما را قادر می سازد که درباره افرادی که آن ها را مربیگری می کنیم انعطاف پذیر بمانیم و بیشتر دیدگاه ها و احساسات آن ها را درک کنیم.