

تعزير ذكائك الوجداني

ديفيد ستوفر

هل تدربت وتطورت اليوم؟ هل ضاعفت من مسؤوليتك في حلقات البحث والقراءة التي أتخمتك بالمعلومات عن كل شيء؛ من جمع وحشد الحوافز إلى إستراتيجيات مستقبل صناعتك؟

هل أصبح رأسك ممتلئاً بشبح الأهداف المالية التي عليك بلوغها، بحيث إن ذاك الرأس لم يعد فيه حيز لأي شيء آخر؟ إذا كان الأمر كذلك، ربما ترغب أن تتوقف للحظة (فقط للحظة) للنظر في أخذ مسار مختلف قليلاً. عمل كثير منّا طويلاً وبجهد كبير بناءً على سوء فهم في أن القدرة على استيعاب ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات هي المقدر الحاسمة الضرورية للنجاح المهني. لكن التفكير الطارئ فيما يتعلق بالمواسفات والقدرات التي تعمل على نجاح المديرين هو أن نحول انتباهنا إلى القدرة على التعامل مع العواطف التي قد تكون أكثر حيوية. أه، يا أطياف شعراء الردهات (مشاعر، توقفوا، توقفوا، توقفوا) أنفر من البلاهة السائدة! (المشاعر؟ لدي عدد منها كي أستخدمها مع

نصف الهيئة العاملة التي كانت لدي قبل خمس سنوات) نعم - لكن استمعوا حتى النهاية لجوقة الخبراء المتنامية!

يقولون: إن الذكاء والمهارات المرتبطة بالعمل تكون ذات استخدام محدود إذا لم نستطع إدارة الجانب الإنساني من العمل المشترك. انتشرت حتى وقت قريب بين المديرين التنفيذيين وعلماء النفس فكرة أن المقدرة العاطفية والقدرة على التواصل هما صفتان منفصلتان ومختلفتان عن نسبة الذكاء ومستواه.

تحدث مثل هؤلاء المهنيين طويلاً، كما فعل مختصو التدريب والتطوير في الموارد البشرية، عما سموه «مهارات التواصل»، وهو مفهوم واسع غير واضح يقوم مقام ما اعتدنا الإشارة إليه في المدرسة الابتدائية بعبارة «اعمل والعب جيداً مع الآخرين». ولكن ما الذي يفعله الإنسان عندما يعمل ويلعب جيداً؟ ما هو السلوك الذي يعبر عن المهارة؟ أراد علماء الإدارة المعاصرون، الذين يحاولون تحديد عناصر النجاح بالطريقة نفسها التي يحفظ ويجمع بها عالم الفراشات فراشاته، أرادوا معرفة هذا السلوك الذي يعبر عن المهارة. والآن يريدون أن يشاركونا تلك الأسرار.

إننا حقاً نتعامل مع مقدرة مختلفة كما يقول دانييل غولمان، وهو مؤلف كتاب «الذكاء الوجداني»، وهو الكتاب الذي نشر عام 1995 وأصبح الأكثر مبيعاً في العالم. ومع ذلك يفضل غولمان أن يكون عنوان كتابه «المعرفة الوجدانية»، لأنه ينقل فكرة مجموعات متميزة من المهارات، كما هو الحال في التعبير: المعرفة الحاسوبية، معرفة

الحاسوب. يقول غولمان: هذا الذكاء الوجداني هو القدرة على فهم الآخرين والاتصال بهم ومشاركتهم. وقد رأى إشارات إلى أهمية هذه القدرة أول مرة في أثناء دراساته التي تابع فيها أعمال أناس تخرجوا من هارفارد في الأربعينيات. الأكثر نجاحاً لم يكونوا من الذين يتمتعون بأعلى نسبة ذكاء، ولكن أولئك الذين أظهروا أعلى نسبة ذكاء عاطفي، وهو اكتشاف دعمته منذ ذلك الوقت أبحاث متزايدة في هذا المجال.

يعتقد غول مان أن الذكاء العاطفي يمكن تعلمه بوجه رئيس عبر التدريب الشخصي المستمر للإدراك الذي عبره نكتسب البصيرة، التي تنفذ إلى ذاتنا ونستطيع حينئذ أن نطبقها على الآخرين. هو وآخرون ينصحون بممارسة الهدوء ورباطة الجأش، وعقلية المواطنة والتعاطف مع الآخرين. غولمان على وجه الخصوص من المؤمنين بممارسة التأمل.

في بعض المناسبات يدرّس التأمل في صفوف خاصة، فضلاً عن عمله في جريدة نيويورك تايمز ككاتب للعلوم الطبية. أما أولئك الذين يدركون أن ترتيب التعاويد لم يتم إقراره بعد في ثقافتنا كأداة إنتاجية في أمكنة العمل، فنقول: إن عدة مؤلفين وضعوا كتباً عدة فيها أفكار مفيدة وعملية عن كيفية ممارسة الذكاء الوجداني.

أدر انفعالاتك بدل قمعها

يُجمَع أولئك الذين سيقودوننا إلى ذكاء عاطفي أكبر على إعلان عبثية إسكات عواطفنا والضرر الممكن حدوثه بالفعل بسبب ذلك.

عوضاً عن ذلك لا بد أن يكون هدفنا هو إدارة هذه الانفعالات على نحو مناسب.

يقترح عالم النفس هندري ويزينغر في كتابه «الذكاء العاطفي يعمل: الميزة غير المستثمرة للنجاح» التبدل برد الفعل بسبب كونك أنتقدت في اجتماع من قبل المدير، برد فعل يسميه «الحوار الداخلي البنّاء»؛ قل لنفسك: إنه الآن لا عقلاني. لن أنحدر إلى مستواه. لن أسمح لفضبي بالظهور. أعرف أن فكرتي جيدة. بعد الاجتماع ستبحث عن حل لمشكلة انتقاد مديرك علناً. يلاحظ وينغر أنك في مثل تلك المواقف أنت تدير مكونات الانفعال - «أفكارك»، «التغيرات الجسدية والسلوكيات»- لذا فهي تعمل لمصلحتك. تبادل الأفكار بعد لحظة الإثارة يجعل إدارة عواطفنا أكثر سهولة. تساعدك الأفكار الداخلية البناءة على إبطاء تغيراتك الجسدية وتصرفاتك السلوكية. يساعدك المستوى المنخفض من الإثارة في كسب السيطرة على أفكارك وسلوكياتك ويؤدي إلى ردود سلوكية منتجة -خذ نفساً عميقاً مثلاً- يساعدني نزع فتيل الأفكار التلقائية المدمرة، ويجعل من السهل العودة إلى مستوى الإثارة المريح، كما يجادل في ذلك ويزينغر.

تعرف انفعالاتك الغاضبة

اليوم على ما يبدو، بعد انفجار الغضب والفرح والانفعالات القوية الأخرى، يمكننا ببلاهة وجبن الاعتراف بأننا فقدنا السيطرة، وأصبحنا قذائف منطلقة. في مثل تلك المواقف، كما يذكرنا غولمان، كان علينا أن

نعي نصيحة سقراط القديمة: «اعرف نفسك، تحدث إلى هذا الركن الأساسي للذكاء الوجداني إدراك عواطف المرء وقت حدوثها». الإدراك الذي يعقب التعبير عن هذه العواطف بأجزاء الثانية يأتي متأخراً، لأنه يوجد فرق أساسي بين أن تتع أسير الانفعال وبين أن تصبح واعياً أنك منساق به.

يسمي ويزينغر إدراك الذات «الأساس الذي تبنى عليه جميع مهارات الذكاء العاطفية الأخرى». هو ينصحن بدعم هذه المهارة الحاسمة «ببعض الاهتمام والشجاعة، لكي نستطلع طريقة رد الفعل لدينا تجاه الناس والأحداث في حياتنا العملية».

لكن أبسط التمارين وربما هو أكثرها إعطاءً للنتائج المباشرة كما يقترح: «اسأل نفسك عدة مرات يومياً أسئلة الوعي الذاتي الآتية: ماذا أشعر الآن؟ ماذا أريد؟ كيف أتصرف الآن؟ ما هي التقديرات التي أقوم بها؟ ماذا تخبرني حواسي؟» يقترح ويزينغر أيضاً اختيار مرشد أو معلم خاص للأمور الانفعالية - شخص يكون نموذجاً لك في التعاطي مع الأمور والاستجابة لها؛ «هذا الشخص هو الذي تلجأ إليه عندما تريد أن تعرف ماذا كان معلمي سيفعل في هذا الموقف؟ كيف كان سيشعر في هذا الموقف؟»

إذا لم تكن متفائلاً فكن واحداً منهم

إذا كان الوعي الذاتي المعزز والإدارة الذاتية الماهرة هما من أسس الذكاء الوجداني، فإن قالبَي البناء هما التفاوض والمرونة. إنهما أساسيان

للمحافظة على الدافع ومنع الإرهاق والاستنزاف. التفاؤل، كما يقول غول مان: «موقف يقى الناس من الوقوع في اللامبالاة واليأس أو الكآبة في مواجهة مسيرة صعبة». «برغم أن النظرة الإيجابية أو السلبية هي طبع فطري إلى حد ما، إلا أن التفاؤل والأمل يمكن تعلمهما» كما يقول؛ يتفق علماء النفس الإدراكي في هذا. (انظر كتاب «التفاؤل المكتسب»، تأليف مارتن إي. بي. سليجمان، وكتاب «ماذا تقول عندما تتحدث إلى نفسك»، تأليف تشاد هيلمستيتلر). هم يوصون «بحديث الذات الإيجابي»، الحوار الداخلي الذي يدعم موقفاً فاعلاً. هذا ما يجب أن تخاطب المديرة نفسها به مثلاً: «أستطيع القيام بخطة التسويق هذه. لقد بحثت في كل الأرقام. لا أحد يفهم السوق أفضل مني. مهما يكن من أمر سأنجز الخطة». هذه المديرة ستعاني مقداراً من التمزق والتعب وخسارة في الإنتاجية أقل من المديرة التي فهرستها الداخلية للعقبات والمخاوف تسبب عجزاً. حتى الأكثر مرحاً ونشاطاً فينا، مروا بأيام رديئة. يقول روبييرت كي. كوبر، المؤلف المساعد لـ «الذكاء الوجداني التنفيذي: الذكاء الوجداني والقيادة في المؤسسات»، يقول: «(المرونة) يمكن تجديدها بعدد من الطرق: القيام بالجري، أو أن نحضن من نحب، أو حديث مع صديق موثوق، أو دقائق من تنسم هواء منعش أو أشعة شمس، أو وجبة خفيفة صحية، أو بعض من الشاي، أو الإصغاء إلى موسيقاك المفضلة أو العودة إلى مسلسل (أحب لوسي)».

ويقول كوبر: «إن الأستاذ في هذا المجال، ترميم واستعادة الذات، كان ألبيرت آينشتاين، الذي مارس هوايات حياته في العمل وخارج العمل بالحيوية نفسها»، و«الأخيرة، اشتملت على تسليات مثل ركوب

القوارب، والذهاب في نزهات طويلة سيراً على الأقدام، والوقوف عاري القدمين على عشب الجامعة، والقيام بمهام أسرية أو مغامرات شبيهة بمغامرات الأطفال. لقد قدر أثر ذلك فيه من حيث التجديد العاطفي والعقلي، واستمر في ذلك بعد أن وصلت إليه الشهرة أيضاً.

افهم انفعالات الآخرين

استجماع الطاقة للتركيز على مشاعر زميل قد يبدو طريق الجنون عندما نكون في ضيق ونحاول إنجاز الأعمال. إلا أن الأشخاص ذوي الذكاء الوجداني المرتفع يفعلون ذلك بحكم العادة. هذه، كما يوضح غولمان، عادة التقمص العاطفي القديمة. يقول روبيرت كوبر وأيمن صواف، مؤلفا «كتاب الذكاء الوجداني التنفيذي»: نستطيع تعلم ذلك ثانية عبر مراقبة أساسية. يبدو ذلك مثل غرس طبيب التنويم المغناطيسي إحياء في العقل الباطن. يقولان: «افهم الآخرين وافهم ما هو الشعور الذي ينتابهم. لاحظ عيونهم ووضعيتهم، تعابيرهم ومستوى توترهم. استمع إليهم وهم يتحدثون.. يمكنك أن تأخذ هذه الأحاسيس بالحسبان عندما تتفاعل مع كل عضو في المجموعة».

استخدم ذكاءك لمساعدة الآخرين على تعزيز ذكائهم

تقوم المؤسسة على شبكة علاقات يعتمد كل منها على الآخر بين أناس كثيرين يسهمون في تلك المؤسسة. يعتقد ويزينغر أن قوة مؤسسة ما تأتي من قوة علاقات أفرادها، وأن أقوى المؤسسات تُبنى بموظفيها المتعلمين عاطفياً.

يعتقد غول مان وآخرون أن مردود العمل الذي ينطوي على كثير من الغضب والانفعال، واضح «الخبراء في الذكاء الاجتماعي يتصلون بالناس بسهولة تامة، كن بارعاً في فهم ردود أفعالهم ومشاعرهم، وجه العلاقات ونظمها وعالجها.. هؤلاء هم القادة الطبيعيون، الذين يستطيعون التعبير عن الشعور الجماعي الذي لا يمكن البوح به، ويعلنون عنه لكي يوجهون المجموعة نحو أهدافها. إنهم يبقون الآخرين في مزاج طيب مما يستدعي التعليق، «إنه من دواعي السرور أن تكون قريباً من هذا الشخص». هذه هي الإنتاجية.

قراءات إضافية

Emotional Intelligence by Daniel Goleman (1995, Bantam Books)

Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success by Hendrie Weisinger (1997, Jossey-Bass)

Executive EQ: Emotional Intelligence and Leadership in Organizations by Robert K. Cooper and Ayman Sawaf (1997, Grosset/ Putnam)

Reprint U9710D