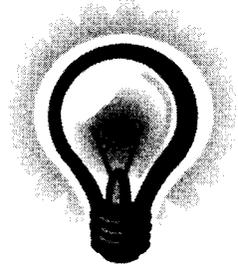


عمليات الإدراك



كيف أجابه السلبية؟

لدى كثير من الناس في مجالات العمل أفكارٌ لا عقلانية - تعرف باسم «انحرافات في الإدراك» - يتصرفون على أساسها. هذه الانحرافات في الإدراك تقود إلى أفكار سلبية كما هو مبين في الجدول التالي. تكمن إحدى المشكلات الكبيرة في أن السلبية يمكن أن تُحدَّ من إبداع الفرد، وتعيق التعاون والعلاقات الإيجابية مع العاملين. وتُوجِّه أفكار العاملين مستوى إنتاجيتهم، وفعاليتهم، ودوافعهم، والصلات الشخصية فيما بينهم. فإذا كنتَ مديراً، ولاحظتَ أن عاملاً ما كثيراً ما يطرح أفكاراً سلبية، كتلك الأفكار الواردة في هذه القائمة، فبوسعك أن تجابه السلبية بأخرى إيجابية.

الانحراف في الإدراك	الأفكار
كل شيء أو لا شيء. ثمة طريقة واحدة للقيام بذلك على وجه صحيح.	فكرة سلبية «لدى الكثير من العمل» فكرة إيجابية تطلّع إلى أكثر من بديل. كن مرناً. جزّئ المشروعات إلى مشروعات أصغر، ومهام أسهل إدارة. امتنع عن النظر إلى الأمور بطريقة جدية (أبيض وأسود)، مُركزاً على السيئ فيما أنت تنظر إلى الجيد. الإخفاق اليسير لا يقلل من أهمية ما هو جيد.

الانحراف في الإدراك	الأفكار
مبالغة في التعميم قرار أو تصرف واحد سيئ يعني أن كل شيء سيئ على غير ما يرام.	فكرة سلبية «لا أستطيع القيام بشيء بكيفية صحيحة» فكرة إيجابية حلل الوضع أو العمل ضمن شروطه؛ ولا تطبقه على أي شيء آخر.
اجترار البقاء عند حدث أو رأي سلبي، عند تقويم الأداء. كمثال: يركز على إفادة «سيئة» واحدة، وعدم اعتبار جميع الإفادات (البيانات) الإيجابية والمؤيدة.	فكرة سلبية «لا أستطيع أن أصدق أنه يفكر بأنني قلق جداً» فكرة إيجابية ركّز على التوازن بين ما فعلته بأسلوب صحيح وما تحتاج إلى تحسينه. راجع إنجازاتك.
التسرع بالاستنتاج كل شيء غير متقن، إنه خطأ تماماً.	فكرة سلبية «أعرف ما يظنه كل شخص بي، إنهم يظنون أنني أحمق». فكرة إيجابية اطرح أسئلة. ناقش مشكلة. لا تفترض الأسوأ.
استخدام التفكير العاطفي بدلاً من التفكير العقلاني. تدع العواطف تستحوذ على أفضل ما عندك.	فكرة سلبية «يمكن أن أطرّد من عملي». «أشعر بالخجل من جراء ذلك، لا بد أنني سيئ». «لا ثقة لي بالقدرة على القيام بهذا، لذا فأنا عامل عاجز». فكرة إيجابية لا تخلق عوائق ذهنية ثم تبرر تفكيرك. تذكر لماذا كنت ناجحاً.

الانحراف في الإدراك	الأفكار
<p>الوصف استخدام الأوصاف لشرح المشكلات أو القضايا.</p>	<p>فكرة سلبية «أنا فاشل تماماً» «الشركة كلها مخففة إخفاقاً ذريعاً». «لا أحد يصلح من بين جميع العاملين».</p> <p>فكرة إيجابية الناس من ذوي المواهب، والمعالجات، والخصائص المختلفة يديرون الشركات. إطلاق النعوت يؤدي إلى التوتر والخيبة والغضب. ركز على القضايا وعلى اتخاذ التصرف الصحيح، وأوجد المكان المناسب لك.</p>
<p>الشخصانية تجعل من نفسك مركزاً لكل ما هو جيد أو سيئ، مع التركيز على السيئ.</p>	<p>فكرة سلبية «هذا المستخدم الذي يرفع إلي التقارير فاشل؛ هذا يدل على أنني مدير سيئ، حتى لو كان هناك عشرة عمال ناجحين».</p> <p>فكرة إيجابية تخل عن لوم نفسك بسبب ظروف خارجة عن إرادتك. كف عن الشعور بالذنب والخجل وعدم اللياقة. انظر إلى ما أنجزته.</p>
<p>«كان ينبغي» تفكير مُرتجى بعد أداء العمل.</p>	<p>فكرة سلبية «كان علي أن أفكر في هذا قبل أن يحدث». «ما كان ينبغي أن أرتكب هذا الخطأ».</p> <p>فكرة إيجابية تخلص من «كان ينبغي» وسيطرتها عليك. تحرر من «ينبغي» واستبدل بها «لقد فعلت»، استخدم «ينبغي، يمكن، يجب» باقتصاد.</p>

الانحراف في الإدراك	الأفكار
العشب أكثر اخضراراً أحدهم يقوم بالعمل أفضل منك؛ أي مكان آخر أفضل مما أنت فيه الآن.	فكرة سلبية «كل واحد في عملي ترفع إلى مرتبة أعلى قبلي». «كل واحد غيري أنجح مني». فكرة إيجابية العشب قد يكون أكثر اخضراراً في الجانب الآخر، ولكن مازال بوسعك أن تقصه. لا تقارن - ثمة متغيرات كثيرة وقضايا غير محسومة. تمتع بما لديك، فهناك دوماً ما لا تملكه.
إسقاط ما هو إيجابي انتقاد الذات	فكرة سلبية «لدي مركز رفيع، ولكنه لا يعني حقاً أي شيء». فكرة إيجابية استمتع بما أنجزته

المصادر

- Burns, D. (1989). *The feeling good handbook*. New York: Plume Books.
- Ellis, A., & Lange, A. (1994). *How to keep people from pushing your buttons*. New York: Carol Publishing Group.
- Freeman, A., Pretzer, J., Fleming, B., & Simon, K. (1991). *Clinical applications of cognitive therapy*. New York: Plenum Press.
- May, R. (1989). *The art of counseling*. New York: Gardner Press.

كيف أتجنب المماطلة؟

تُقَلِّص المماطلة في مجال العمل من الفاعلية، والإنتاجية، والتفاعل داخل المنظمة. وفي بعض الحالات تصبح عامل شلل، وتحوّل دون قيام الأفراد بعملهم.

الإفادات أو الأفكار التالية علامات على المماطلة:

- سأؤجّله إلى الغد.
- لا يوجد وقت كافٍ.
- عليّ أن أقوم بهذا أولاً.
- هذه مشكلة كبيرة، لا يمكن أن تُحلّ الآن. لا أستطيع حلها.
- هذا أمرٌ معقد للغاية، لا أعرف من أين أبدأ.
- لستُ مضطراً إلى أدائه الآن؛ لدي الكثير من الوقت لإنجازه.
- سأقوم بذلك فيما بعد.
- ما الفائدة؟ لماذا الشروع بذلك؟
- هذا شيء كئيب ومملّ ومضجر.

ما هي الأسباب الكامنة وراء المماطلة؟ إنّ الافتقار إلى الثقة في إنجاز العمل هو أحد هذه الأسباب، ويعتقد المماطلون أنهم إذا لم يعملوا لا يخطئون. ومن الأسباب الأخرى وضع توقعات عالية جداً. والكمالية (التزوع إلى الكمال) تكون أحياناً السبب الخفي وراء المماطلة: «إذا كنت لا أستطيع

أدائه على أكمل وجه فلماذا أقوم به أصلاً؟». والخوف من العقاب على عدم القيام بالعمل يمكن أن يُوقف المماطلة أحياناً: فالقلق، الذي هو صفة من صفات الأداء الضعيف إذا لم يُنجز المشروع، يمكن أن يكون حافزاً على البدء بالمشروع. وقد لا يكون الخوف كافياً للتغلب على المماطلة. فيما يلي لائحة ببعض الأساليب الفعالة لتقليص المماطلة.

أساليب للتغلب على المماطلة

1 - قسّم المشروعات الكبيرة إلى مهمات ضمن أجزاء أصغر. قسّم على سبيل المثال تقويم أداء مستخدم بهذه الطريقة:

قابل المستخدم يوم الأربعاء من الساعة الواحدة حتى الساعة الثانية بعد الظهر.

سجّل أداء المستخدم يوم الخميس بدءاً من الساعة الثالثة بعد الظهر.

راجع وصحّح أداء المستخدم صباح الاثنين.

قابل المستخدم يوم الأربعاء الساعة العاشرة صباحاً لمناقشة تعزيز الفرص وتطويرها.

المماطلة متعة فورية - أفعُل هذا بدلاً من ذلك. بوضعك لخطة عمل تستطيع أن تبدأ بالتخلص من المماطلة التي تسيطر عليك.

2 - ثمة طريقة مفيدة أخرى للتغلب على المماطلة وهي تحديد فوائده إنجاز المهمة التي وضعتها على الرف. فإذا كنت قد أنجزت كتابة التقرير، مثلاً، فلن تقلق بشأنه بعد ذلك. وبوسعك أن تنتقل إلى مهمات أكثر إمتاعاً. وسوف تُنهي المشروع الذي يمكن أن يؤدي إلى ترقية، وهكذا.

3 - كافئ نفسك على ما أنجزته. خطّط، مثلاً، للقيام بشيء خاص (الذهاب إلى السينما وتناول «الآيس كريم») بعد إنجاز المهمة.

4 - تحدّ نفسك. قل لنفسك إنك تستطيع القيام بالمهمة حقاً، وإنك

تعرف أنك أنجزتها في السابق. ركز على المهمة التي بين يديك، وعندما تنصرف عنها، قُلْ لنفسك إنك تعرف أنك انشغلت عنها وأنت ستعود إليها الآن.

5 - في المرة القادمة التي تشعر فيها أنك تماطل، جرّب النموذج التالي ثم استخدم استجاباتك كي تتحدى نفسك للشروع بما كنت وضعتة جانباً.

نموذج عمل المماثلة

عدم فائدة الشروع بالعمل	فائدة الشروع بالعمل
عدم فائدة عدم الشروع بالعمل	فائدة عدم الشروع بالعمل

المصادر

- Burns, D. (1989). *The feeling good handbook*. New York: Plume Books.
- Ellis, A., & Lange, A. (1994). *How to keep people from pushing your buttons*. New York: Carol Publishing Group.
- Freeman, A., & DeWold, A. (1989). *Woulda coulda shoulda*. New York: Silver Arrow.

ماذا أستفيد من جهد فاشل؟

تُروى قصة مشهورة عن ألفريد سلوان، صانع السيارات ورجل الأعمال البارز الذي كان يعتنق مفهوم اللامركزية، مفادها أنه عندما قدّم نائب الرئيس استقالته بسبب خطأ كلف الكثير، مزّق سلوان الاستقالة قائلاً: «لقد دفعتُ الكثير من المال كي أعلمك». الفشل تربية، والأفراد الناجحون يُخفقون أكثر لأنهم يحاولون أن يُنجزوا أكثر. تَفحّص أسباب الإخفاق، فهذا يُبعد الأخطاء في المرة التالية، ويسمح لك أن تبحث عن البديل الذي يمكن أن يُفضي إلى حلّ إيجابي وخلاق للمشكلة التي بين يديك.

سَلْ نفسك الأسئلة التالية، فهي قد تساعدك وتساعد العاملين لديك على تحويل الفشل إلى خبرة مكتسبة:

- 1 - ما هي النتائج التي تتوقعها؟ وماذا حدث فعلاً؟
- 2 - هل وضعت في اعتبارك عند التخطيط جميع العوائق المحتملة؟
- 3 - هل يمكن معالجة المشكلة؟ هل المشروع محكوم عليه كُله بالإخفاق؟
- 4 - هل جَمعتَ المادة أو المعلومات من الأشخاص المناسبين، وهل طرحت الأسئلة المناسبة؟
- 5 - ما الذي يمكن إنقاذه؟ كثير من المشكلات يمكن أن تُحلّ، مع أن كثيراً من الناس يتخلّون عن العمل بدلاً من التوجه لإيجاد حلّ.

6 - هل تعرف متى تتوقف ومتى تُجدد؟

7 - ماذا تعلمت؟ ماذا يمكن أن تكتسب من هذه التجربة؟ ماذا ستفعل على نحو مختلف عما مضى؟ هل تعلمت أي شيء من هذه التجربة؟

من الإخفاق إلى النجاح

في منتصف السبعينيات افتتح محل لوازم النسر الأمريكي AE، وهو مخزن نشيط لمبيعات التجزئة للرجال. وكانت المحلات التي مقرها بيتسبيرغ لبيع التجزئة تبيع الملابس والخيام، والأطعمة المجففة والمثلجة، والزوارق والعدد. وأنشأت إدارة AE عدداً من محلات بيع التجزئة خلال مدة قصيرة لا تتجاوز بضع سنوات. وفي أواخر الثمانينيات، بدأت هذه المحلات تتدهور تدهوراً قاسياً، وجرث عدة تغييرات في المراكز القيادية فيها. وكانت القيادة الجديدة تحاول استعادة مجد السنوات السابقة بالأعمال ذاتها، على نحو أفضل، وهكذا فكروا في العلاوات والمبيعات وتخفيض الأسعار وما شابه ذلك. وبقيت المشكلة هي ذاتها، ولكن بثوب مختلف فقط. تغيّر العالم والزبائن وبقيت شركة AE على حالها جامدة. وفي التسعينيات كانت الشركة قد خسرت ما يقارب عشرين مليون دولار. وبدأ النجاح الذي حققته الشركة في البداية يسير مع الأسف نحو الهاوية.

في بداية التسعينيات تولت الشركة ملكية جديدة وإدارة جديدة بأفكار متجددة. وطوّرت هذه الإدارة الجديدة استراتيجية تبدأ بإعادة بناء ممارسات عمل أساسية وقوية. ثم أخذت بالرواج وبدأت صعوداً طويلاً نحو «العودة إلى النجاح» بتكوين مجموعة إدارية متمكنة أوجدت رؤية مشتركة - والتزمت بها - أمكنها أن تنقذ الشركة وتنمّيها في سوق متغيرة.

أوجدت الإدارة الجديدة فريقاً يتألف من جميع أقسام المنظمة: البضائع، والتسويق، والمخازن، والمالية، والمستخدمين، والعقارات،

والخدمات، والإنتاج، والموسيقى، والتدريب، وغيرها. وراح الفريق يبحث عن الفرص، ويحدّد زبائنه المقصودين، ويضع قاعدةً لاستراتيجية العلاقة التجارية. واستمر هذا الفريق في تحديد وإعادة تحديد الاستراتيجيات ضمن الاستراتيجية التجارية النوعية. وأدّت هذه الخطوات إلى النجاح الكاسح الذي تحظى به شركة «النسر الأمريكي AE» اليوم، والذي يتضمن مجلتها الخاصة، وبطاقتها الائتمانية، وموقعها على شبكة الإنترنت وأقراص CD وكل ما من شأنه أن يجلب الخدمة إلى زبائنها.

وتستمر «النسر الأمريكي» في قصة نجاحها الضخمة في عالم تجارة التجزئة. إنها تشير إلى أن استراتيجية العمل التجاري السليمة، والإدارة ذات الرؤية المستنيرة إلى الزبون يمكن أن تقلب سلسلةً متداعية لبيع التجزئة إلى قصة نجاح أمريكية.

المصادر

- Burns, D. (1998). *The feeling good handbouuk*. New York: Plume Books.
- Ellis, A., & Lange, A. (1994). *How to keep people from pushing your buttons*. New York: Carol Publishing Group.
- Freeman, A., & DeWold, R. (1989). *Woulda coulda shoulda*. New York: Silver Arrow.
- Freeman, A., Pretzer, J., Fleming, B., & Simon, K. (1991). *Clinical applications of cognitive therapu*. New York: Plenum Press.