

## الحفاظ على الموقف الإيجابي.... دون الأوهام



لورين غاري

لقد شغل السيد جون بيرس منصب المدير الإداري لمكتب شركة ميريل لينش وهي شركة دلالة في فيلادلفيا من عام 1999 حتى منتصف عام 2003. ويقول فيما يتعلق بالمستشارين الماليين كانت هذه «من أصعب أربع سنوات في تاريخ مهنتهم». ولم يرجع هذا إلى هبوط السوق الذي لم يظهر له مثيل من قبل فقط ولا إلى فضائح الشركات السائدة في ذلك الوقت. إن الأمر الذي جعل الاضطراب يزداد حدة، هو أن بعض المحللين الاقتصاديين ضخموا تقييمهم للشركات وذلك بسبب مساعدة أصحاب المصارف المستثمرين لكسب الزبائن.

ويقول بيرس: ومع ذلك فإن التفاؤل الطبيعي من قبل دلائله المتفوقين «جعلهم يتجاهلون بسهولة كل الأخبار السيئة والمؤشرات الكئيبة». ولما كان الداللون يؤمنون إيماناً راسخاً بأن الغيوم لا بد أن تنقشع وبعدم إمكانية فعل أي شيء فيما يتعلق بالوضع حينها، فإنهم لم يكونوا «أقوياء

كما يجب في الإصرار على كون الزبائن -الكثير منهم لم يكونوا سريعين في إدراك أن قيمة أسهم «ناسدك» قد انتهت- كان يجب عليهم أن يغيروا حصص ودائعهم ويجاد مستشار استثمار آخر. وعندما أدرك بيرس أن تفاؤل الدلائل لا أساس له وأنه لن يؤدي إلى أفضل النتائج فقد قام بإخضاع الدلائل إلى تدريب يتعلق برؤيتهم المظلمة وساعدهم بذلك على رؤية الوضع بضوء أكثر واقعية حتى يتسنى لهم أن يتخذوا قرارات أفضل. ولقد لقن التدريب الدلائل كيفية توليد مجال أوسع من الأسباب المحتملة لوضعهم، وقدم لهم دليلاً يدفعهم إلى تحديد أي من الأوضاع هو الأكثر واقعية؟ وبعثد مكنهم من رسم خطط تخاطب الأسباب الممكنة معالجتها.

وبالطبع فإن التفاؤل هو أمر أساسي للأداء المتفوق - فهو يغذي ويدعم إمكانية إحداث روابط إبداعية بين الأفكار وإقناع الآخرين بولوج مخاطر محسوبة وأن يهبوا أنفسهم للمشروع ويساندوا الشركة عبر حقب ربط الحزام التي قد تمر بها. ولكن التفاؤل في الحقيقة قد يكون فاعلاً عندما يتأصل في الواقع فقط. وكما اكتشف فريق بيرس فإنك تستطيع أن تعدل من ميولك التفاؤلية أو التشاؤمية لكي تحسن من إمكانياتك لإيجاد حلول للمشكلات.

يكون التفاؤل أكثر فاعلية

إذا تأصل في الواقع

وإن المهارة الفاعلة هنا هي سهولة التكيف التي تضيف الدقة والمرونة إلى طريقة تفكيرك المعتادة حول المشكلات. إن سهولة التكيف هي مهارة داخلية/خارجية: وبينما تحسن من مهارتك الشخصية فيما يتعلق بسهولة التكيف فإن إمكانياتك في تطبيقها على مثل تلك الأوضاع المتعلقة بالعمل كتخطيط إستراتيجي وتخمين للمخاطر سوف تتحسن أيضاً. إن مفتاح تحسين سهولة التكيف هو تنمية تقدير أعمق لكيفية تأثير المعتقدات على العواطف والتصرفات.

### ما وراء التحفيز

تقول سينثيا سويل، مدربة تنفيذية تعمل في جامعة سبرينغ للتفوق، أن قدرة التفاؤل على إثارة الإبداع وتحسين المثابرة هو أمر مفهوم جداً. ولكنك إذا حاولت أن تغرس موقفاً إيجابياً في قلوب الناس دون إعطائهم الأدوات التي ستمكنهم من البقاء والازدهار وحدهم، فستضع نفسك في موقف يجعلك مضطراً إلى إعادة تنشيط منظورهم. وتضيف قائلة: «نحن لسنا مجرد أناس يبحثون عن مداخلات تساعد الموظفين على حل مشكلة معينة، نحن نبحث عن مساعدتهم على التأقلم باستمرار. إن التحفيز والتفاؤل وحدهما لن يحدثا التغيير الأساسي الذي نبحث عنه».

إذاً ما هو المقوم الحيوي الآخر؟ إنه التسليم بالواقع. إن المؤلف الذائع الصيت جيم كولينز والذي يكتب عن الإدارة يتحدث عن هذا الموضوع بازدواج سيكولوجي يسميه متناقضة ستوكديل في كتابه «من الجيد إلى العظيم» إن هذه المتناقضة سميت تيمناً بالأميرال جيم

ستوكديل الذي كان يشغل أعلى رتبة عسكرية أمريكية عندما سجن في معسكر «هانوي هيلتون» لأسرى الحرب أثناء حرب فيتنام وهي متعلقة بالمقدرة على البقاء والثقة بأنك سوف تنموز في النهاية بينما في الوقت ذاته تواجه أقسى الحقائق المتعلقة بواقعك الحالي. إن المتفائلين من أسرى الحرب كان لهم أساليب تعليلية لتفهم الأحداث التي جعلتهم يركزون في كونهم سيتحررون قريباً. ولكن واقع الأمر كان يبرهن لهم العكس دائماً وإن أسرى الحرب هؤلاء كانوا ينهارون من الضغط الناجم عن خيبة الأمل.

ويقول البروفسور مارتن سيلغمان، مؤلف الكتاب الأخير «السعادة الحقيقية: استخدام السيكولوجيا الايجابية لتحقيق إمكانيتك في الوصول إلى الرضا الدائم» أن كل واحد منهم كان له أسلوب مميز. وتنوعت الأساليب في ثلاثة أبعاد: الاستشخاص والاستمرار والانبثاث - وعلى سبيل المثال فإن الشخص المتفائل يمتلك هذا المفهوم: «لست أنا، ليس دائماً، ليس كل شيء».

لذا فإن مدير المبيعات المتفائل ينظر إلى حدث سلبي مثل انخفاض قدره 20% في المبيعات عبر الربع الأخير على أنه ليس ناجماً عن خطأ منه - بل ناجماً عن مناخ الاقتصاد المتضخم. ولن ينظر إلى هذا الهبوط على أنه دائم (لن يزول أبداً) أو أنه انبثاثي (يصيب كل مجالات حياته). بل على عكس ذلك، فإنه يجد أسباباً آنية ومحددة: «إن المشكلة تكمن في سياسة الشركة الجديدة المتعلقة بالتسعير».

إن كل أساليب التفسير فيها عيوب وتشويش. على سبيل المثال فإن مدير المبيعات الذي يميل إلى قول «لست أنا» من الممكن أن يسبب تجاهل أو تحجيم إسهامه في المشكلة وقد يستنتج الآتي: «إن الهبوط في المبيعات لا يجلي أسلوبى في الإدارة أو مهاراتي، أنا أحتاج إلى المواظبة والاجتهاد فقط وبعد ذلك سيصبح كل شيء على ما يرام». ويقول دين بيكر، الرئيس التنفيذي ومدير «أنظمة التعليم التلاؤمية: آدابف» فالمدبر الذي يميل بقوة إلى الاستشخاص سيتصرف على عكس ذلك: «وعلى الأغلب سيحدد الخطوات اللزوم اتخاذها لتحسين الوضع».

### تعليم سهولة التكيف

ويؤكد لنا بيكير أن التمييز اليومي بين التفاؤل والتشاؤم يفترق إلى الفارق الدقيق المطلوب للفوز بالديناميكية الموجودة في الحل الفاعل للمشكلات وهو السبب الذي دفع آدابف لأن تشدد على مفهوم سهولة التكيف. ووفقاً لنائب مدير آدابف السيد أندرو شاتيه المسؤول عن البحث والتطور فإن سهولة التكيف تتعلق بسبعة عوامل:

- 1- التفاؤل الواقعي (الذي يولد من تحديد دقيق للأسباب).
- 2- التحليل السببي.
- 3- شحن الذات (أن تعتقد أنك تستطيع أن تحل المشكلات).
- 4- الإحساس بمشاعر الآخرين.
- 5- تنظيم العواطف.

6- ضبط الاندفاع.

7- التواصل (المقدرة على تحسين مقومات الحياة الإيجابية).

ويقول شاتيه المؤلف الزميل لكارين ريفيتش في كتاب «عامل سهولة التكيف: سبع مهارات أساسية للتغلب على عقبات الحياة المحتملة» أن تعليم الناس أن يكونوا نزاعين إلى الشك تجاه أسلوبهم التفسيري «سوف يساعدهم على تنمية المقدرة على المرونة في تحديد التعامل مع أسباب مشكلاتهم». كيف؟ إن العمل يبدأ بتفحص دقيق للروابط التي تصل ما بين المحن والمعتقدات والعواقب.

يقول بيكير «لدينا أفكار ومعتقدات تخترق عقولنا باستمرار مثل (شريط أسهم الأسواق المالية)»: ويضيف أيضاً: «إن هذه المعتقدات تؤثر مباشرة على عواطفنا وتصرفاتنا». وعندما نتعرض للمحن فإن أي افتقار أولي للمعلومات المتعلقة بأسبابها وعواقبها المحتملة يجعلنا نميل إلى تنشيط أساليب تفسيرنا للأمور بالإضافة إلى أي أداة تفكير نقع في شركها معظم الأوقات. (إن عرض الدلائل ميريل لينش لرؤية النفق هو مثال حي لفخ التفكير والفخاخ الأخرى التي من الممكن أن نقع فيها تتضمن الافتراض أننا نعرف ما يفكر به الآخرون والاستعجال في الحكم عليهم قبل أن نحصل على جميع الحقائق.)

ويقول بيكير أيضاً أن أساليب التفسير التي نستخدمها في مواجهة المحن «من الممكن أن تثير معتقدات (شريط الأسهم) التي هي بكل بساطة ليست دقيقة ولهذا تجعلنا نشعر ونتصرف بطرق غير لائقة لا تتسم بالمرونة».

وينصح شاتيه الناس بالتخفيف من سرعة شريط الأسهم وتحديد معتقدات «لماذا؟» التي تتعلق بأسباب المحن ومعتقدات «ماذا بعد؟» المتعلقة بالتداعيات. وفي ميريل لينش يتركز التدريب على تحسين تحليل الدلائل السببي وذلك عن طريق تسليط الضوء عليه وبعد ذلك محاكمة معتقدات «لماذا؟» التي جعلت الدلائل يغفلون عن الخطوات التي كان من الممكن اتخاذها للسيطرة على الوضع.

وإن العناصر الأساسية لهذه العملية تضمنت تعليم الدلائل أن يأسروا معتقداتهم الأولية فيما يتعلق بأسباب مشكلاتهم وبعد ذلك تدريبهم على محاربة أسلوب تفسيرهم للأمور على نحو متعمد وذلك لتوليد معتقدات بديلة لـ«لماذا؟». وكانت الخطوة الأخيرة هي تدريبهم على استخدام الدليل لمعتقدات «لماذا؟» ودليل ضدها وذلك لمعرفة من منهما كان له أقوى أساس واقعي.

إن أفضل طريقة للتعامل مع معتقدات «ماذا بعد؟» هو إخراج العواقب المحتملة من الصورة. وإليكم هذه الحالة المتعلقة بالموضوع: كان هناك رئيس قسم في شركة تتعامل بالمنتجات الطبية وكان صغيراً في السن إلى حد ما وقد عدّ مديره وزملاؤه نمط تفسيره للأمور متفائلاً أكثر من اللازم. ولمساعدة الزبون على اكتساب منظور أفضل لأوضاع المحن المحتملة، قام المدرب الرئيسي شك بولتن بجعله يسجل تداعيات سلبية محتملة لوضع كان يواجهه وأن يعين ترجيحاً لكل واحدة منها. وبعد ذلك قام الزبون بإيضاح أكثر النتائج احتمالاً لهذه الإمكانات السلبية وطور لها حلولاً.

## التوازن بين أنماط

### تفسير أعضاء الفريق

يقول مارتن سليغمان، عالم نفس من جامعة بينسيلفانيا، أن أكثر المهمات أهمية للمديرين هي الموازنة بين ميول التفاؤل والتشاؤم في مجموعة ما. ويضيف «عموماً إن الانقسام في العمل يؤدي إلى عمل سليم. فإن التفاؤل يؤدي إلى أداء أفضل للأعمال التي تتطلب رؤية ثاقبة ومبادرة - على سبيل المثال، المبيعات والتخطيط ومهمات التسويق. أما المتشائمون فهم من يقومون بالمهمات المالية وتقييم المخاطر والأمان». وما عليك إلا أن تسند المهمات بما يتناسب مع نمط الموظف لتحصل على النتيجة المرجوة. واستخدم معرفتك لكل فرد ونمطه كي تتمكن من تقييم توصياته فيما يتعلق بالمشروع التجاري المعني.

إن نفس الأسلوب الذي ينجح مع الشخص الذي يقلل من شأن المحن من الممكن أن ينجح مع شخص يبالغ عادة في ردود أفعاله تجاهها. ويقول آدابثف بيكير أن الهدف ليس استبدال نمط تفسير للأمر بآخر إلى حد بعيد، بل زيادة المرونة والدقة المتعلقة بنمط التفسير الخاص بك. مهما كان وضعك العاطفي، فمن المهم أن تسأل، ماذا يقدم لي هذا المعتقد وماذا يكلفني؟ ويضيف قائلاً: «إذا كان هذا المعتقد يجعلك تفقد المناطق التي تملك مقداراً من السلطة عليها ولكنك لا تقوم بممارستها، أو أن تحرق المصادر المتعلقة بالأوضاع التي لا تستطيع السيطرة عليها، فإنك في هذه الحالة ستضيع الفرصة لحل المشكلة».