

مغیرات العدادات

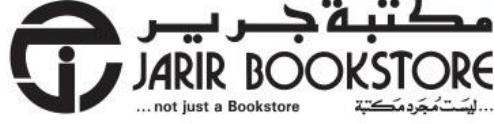


إم . جاي . ريان

مغيرات العادات

81 قاعدة لتحقيق
أهدافك بوعي تام

إم. جاي. ريان



للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarir.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishings@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناجمة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة للكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٨

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE
Copyright © 2018. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو أية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك.
نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

Copyright © 2016 by M. J. Ryan
All rights reserved.

HABIT CHANGERS

81 GAME-CHANGING
MANTRAS TO MINDFULLY
REALIZE YOUR GOALS

M. J. RYAN

إشادة إضافية سابقة للنشر لكتاب مغيرات العادات

"تشارك إم. جيه. رايان العالم الحكمة التي أهدتني إياها على مدار الخمسة عشر عامًا الماضية. فهي تترجم بكياسة معرفتها العميقة وتجربتها إلى استراتيجيات بسيطة غيّرت عملي وحياتي".

- باتريك بيرك، نائب رئيس

شركة Aon Health Exchanges

"علمتني إم. جيه. رايان أن دوري ليس مماثلًا لعبقري موسيقي مفرط النشاط يحاول العزف على كل آلة أفضل من كل شخص آخر في الأوركسترا وإنما هو مماثل لقائد الأوركسترا الذي يقنع أفضل المواهب بتقديم أداء مذهل. هذا الكتاب هو حكمتها المقطرة".

- باتريك ألمان-وارد، المدير التنفيذي لشركة دانة غاز

"تقطر إم. جيه. رايان البحث العلمي المعقد إلى استراتيجيات قابلة للتطبيق والتي يمكن لأي شخص أن يستخدمها على الفور. حيث تبسط إم. جيه. علم الأعصاب المختص بكيفية تشكيلنا للعادات والأهم من ذلك كيفية امتلاك كل واحد منا القوة على اختيار سلوكياتنا المفضلة، وكيفية تحفيزها في الآخرين. كان لها أثر تحويلي على حياتي وفي كتاب مغيّرات العادات ستفعل المثل لك".

- إيمي ويب، المؤسّسة والرئيس التنفيذي

لشركة Future Today Institute

أيضًا بواسطة إم. جيه. رايان
من ترجمات جرير

قوة الصبر

هذا العام سوف أقوم ...

الثقة بنفسك

لكل أولئك الذين يسعون إلى طريقة أسهل
للقيام بتغييرات إيجابية في حياتهم.

مقدمة

لمغيرات العادات

ما الذي تود تغييره في حياتك؟ أتود أن تكون أكثر تركيزًا في عملك؟ تتواصل بفعالية أكبر؟ تمتلك وقتًا للتخطيط على الأمد البعيد عوضًا عن مجرد القيام بمعالجة المشاكل كل يوم؟ أن يكون لديك توازن أكبر بين العمل والحياة الشخصية؟ أن تكون أكثر إخلاصًا لصحتك وأهداف اللياقة البدنية؟ أن تكون أكثر صبرًا مع فريقك أو أسرتك؟ أن تتحلى بثقة أكبر؟ ضغط أقل؟ أن تكون فقط ... أكثر سعادة؟ ماذا لو كان في وسعك التحكم بمصيرك عن طريق تغيير سلوكك بصفة دائمة بطرق تساعدك على أن تصبح أكثر سعادة ونجاحًا؟

الأخبار الجيدة هي أنه يمكنك التغيير لتحصل على المزيد مما ترغب به. أنا أعرف لأنني أساعد الناس على التغيير كل يوم. ما من شيء أكثر إرضاءً لي من رؤية شخص يعبر عن هدف ويحققه. لطالما كنت مهووسة طوال حياتي بالإمكانية البشرية على التحول، بأن أصبح أكثر سعادة ونجاحًا بالطرق التي نرغب بها. هذا هو السبب في أنني عملت طوال الأربعة عشر عامًا الماضية مع عملاء تنفيذيين في بعض من أكبر الشركات في العالم بالإضافة إلى مبادري أعمال وأفراد من أعمار تتراوح بين السادسة عشر إلى الخامسة والسبعين. لقد ألفت العديد من الكتب عن تنمية صفات جيدة. وألقيت أحاديث وأدرت ورش عمل عن هذه المواضيع حول العالم.

من خلال هذا العمل حصلت على ميزة مشاهدة أشخاص يتعلمون التعامل على نحو أفضل مع غضبهم، ويتوقفون عن القلق، ويصبحون أكثر ذكاءً عاطفيًا، ويصبحون أكثر اهتمامًا، وأكثر ثقة، وقادة أكثر قوة؛ يفوضون ويؤثرون بنجاح أكبر ... ويحققون أي شيء يرغبون في تطويره في أنفسهم.

الشيء الذي تعلمته من كل عمل قمت به مع عملاء هو أن التغيير السلوكي صعب، بغض النظر عن مدى تحقيقك لذاتك أو ذكائك أو انضباطك. على الأرجح أنك أيضًا تعرف هذا. أنت تتعهد بالتغيير ولكن أفضل نواياك ينتهي بها الأمر في أنقاض العادات المتأصلة عميقًا مرارًا وتكرارًا. لذا فأنت تتعهد مجددًا، بصدق هذه المرة، لكنك تجد نفسك بعد مضي أسبوع أو شهر أو عام في نفس الموضع تحديدًا، فقط تشعر بالمزيد من الإحباط هذه المرة.

أنا أفهم الأمر. لقد اعتدت أن أكون على نفس النحو. ثم جاءني نداء يقظة. لقد كنت أقرأ عن ممارسة تدريب ذهني اسمه Lojong أو "ممارسة الشعار"، وهو مجموعة من خمسة وتسعين قولاً مأثورًا من سطر واحد متوفرة على شبكة الإنترنت نكرها كترياق لمعالجة العادات الذهنية غير المرغوب فيها. تبدأ بالشعار الأول وتكرره إلى أن يصبح راسخًا للغاية إلى حد أنك لم تعد بحاجة إليه ثم تنتقل إلى الثاني. ثم فكرت في نفسي: "اممم، أتساءل إن كان هذا النوع من التدريب قد يكون نافعًا لعملائي". لكنني وجدت الشعارات غامضة للغاية مما جعلني أفكر أنها لن تكون نافعة إلا إذا كان الشخص متعمقًا للغاية بالفلسفة الشرقية، لذا فقد تخليت عن الفكرة.

أو ظننت أنني فعلت. من الواضح أن المبدأ كان لا يزال يجول برأسي عندما كنت أعمل ذات يوم مع مدير تنفيذي منشغل والذي كان يحاول تعلم كيفية الحصول على أداء رائع من موظفيه دون أن يقوم بالإدارة التفصيلية. كنت أثير عندما نظر إلي وقال: "أنا مشغول. أحتاج إلى تلخيص الأمر إلى شيء بسيط حتى يمكنني تذكره".

دون تفكير، أجبت: "سأعطيك شعارًا. في كل مرة تتحدث فيها إلى موظف قل لنفسك: قل ماذا ولماذا ولا تقل كيف". وهكذا فعل.

كان تحوله فورًا ومذهلاً. ولأن الشعار كان بسيطًا للغاية كان بوسعها في الحقيقة تذكر تكراره بسهولة مرارًا وتكرارًا. وفي كل مرة قام فيها بهذا كان قادرًا على توجيه موظفيه بطريقة بناءة عوضًا عن القيام بالإدارة التفصيلية. لاحظ رئيسه وجميع موظفيه التغيير، وفي غضون ثلاثة أشهر تلقى الترقية إلى منصب أعلى والتي كانت قد راوغته لسنوات.

وبينما أنهينا عملنا معًا، شكرني لما وصفه بتصحيح قوي للمسار لم يكن قادرًا على تحديده بدقة من قبل.

حينئذ أدركت أن بإمكانني استخدام مبدأ ممارسة الشعارات لمساعدة جميع عملائي وآخرين عديدين أيضًا من خلال تأليف عبارات من سطر واحد جديدة بالتذكر والتي ستعمل كـ "مغيرات العادات" التي هم بحاجة إليها. بدأت في التوصل إلى عبارات للأمور التي يرغبون في تذكر القيام بها أو أن يكونوا عليها واتضح أن مجرد تكرار هذا مرارًا وتكرارًا نجح بالنسبة لهم أيضًا. دون استثناء، وجد الناس أنه من الأسهل إحداث التغيير الذي يرغبون به.

لماذا تنجح مغيرات العادات

قد تتساءل كيف يمكن لفعل بسيط مثل تكرار شعار من سطر واحد أن يسفر عن تغيير سلوكي حقيقي وذو معنى ودائم؟ تفسر الاكتشافات الحديثة في علم الأعصاب السبب في أن هذه التذكيرات الصغيرة فعالة للغاية. لحفظ الطاقة، ينشئ المخ عادات للتفكير والقيام بالفعل تصبح تلقائية. تعمل مثل هذه العادات من "العقد القاعدية"، وهي الجزء غير الواعي من ذهنك، مما يعني أنها في الغالب تكون غير مرئية لك. هذا التفكير تلقائي حتى وهو يملئ علينا أغلب ما نقوم به طوال اليوم. يكون هذا الأمر رائعًا عندما تنظف أسنانك بالفرشاة أو تقود سيارتك. فمن يرغب في اكتشاف كيفية القيام بهذا كل يوم؟

لكن عندما يتعلق الأمر بشيء اعتيادي ترغب في تغييره يكون فقدانك للوعي هو تحديًا مشكلة. دون الوعي، لا يمكنك الاختيار على نحو مختلف. هذا هو السبب في أنك تجد نفسك تفكر بعد الواقعة لم أكن أنوي تناول كعكة مكوبة في الظهيرة! أو كنت أنوي الدفاع عن نفسي في الاجتماع؛ أو لم أكن أنوي الصياح في وجهها. لقد حدث الأمر فحسب! ينتهي بك الأمر وأنت تقوم بنفس الفعل القديم ليس لأنك ضعيف ولكن لأنك تعمل على الوضع التلقائي. الشعارات التي تتألف من سطر واحد في هذا الكتاب تنجح لأنها تبطل هذا النظام

التلقائي وتساعدك على أن تصبح مدرِّكًا بوعي لما تقوم به وتعمل كتذكير لما ترغب في القيام به. من منظور المخ، هي تعمل على مساعدتك على نقل التحكم بسلوكك من العقد القاعدية إلى القشرة الجبهية؛ المركز التنفيذي لمخك. هنا أنت تمتلك وعيًا، وبهذا تمتلك خيارًا، ومن هنا يمكنك التصرف على نحو مختلف. يمكنك ملاحظة ما أنت على وشك القيام به وتذكّر ما ترغب في القيام به؛ عوضًا عن الانطلاق فحسب دون تفكير في القيام بعادتك القديمة.

الوعي أمر جوهري للتغيير، لأنه في البداية، التعلم يتمحور حول الوعي. يقول الكاتب في مجال العلوم، جوشوا فوير، في كتاب Maximize Your Potential: "في الستينيات، حدد علماء النفس ثلاث مراحل نمر خلالها في اكتسابنا لمهارات جديدة. حيث نبدأ 'بالمرحلة المعرفية' والتي نقوم خلالها بالتفكير في المهمة واكتشاف استراتيجيات جديدة لتأديتها على نحو أفضل وارتكاب العديد من الأخطاء. نحن نركز عن وعي على ما نقوم به. ثم ندخل في 'المرحلة الترابطية' حيث نرتكب أخطاء أقل ونصبح أفضل تدريجيًا. في النهاية، نصل إلى 'المرحلة الاستقلالية' حيث نشغل الفعل التلقائي وننقل المهارة إلى خلفية خزانة ملفات الأمثال الذهنية ونتوقف عن إعارتها انتباهًا واعيًا". تكرر هذه العبارات المغيرة للعادات يساعدك على التدريب بما يكفي في المرحلة الواعية والمرحلة الترابطية إلى أن تتم برمجة السلوك الجديد في النهاية داخل المرحلة الاستقلالية.

تمتلك قبيلة أسارو باندونيسيا وبابوا غينيا الجديدة قولاً جميلاً يصف ما نحتاج إلى القيام به عند تعلمنا لأمر جديد: "المعرفة هي مجرد شائعة إلى أن تصبح جزءًا منك". ينبغي علينا تجاوز النوايا الحسنة والقيام بالسلوك الجديد مرارًا وتكرارًا إلى أن يصبح جزءًا متأصلًا من عاداتنا. العبارة المغيرة للعادة التي ستختارها ستساعدك على القيام بذلك.

وهذا لا يعني أن النية ليست قوية. وفقًا لما ورد في كتاب Buddha's Brain لريك هانسون وريتشارد منديوس فإن "أماخنا تطورت من الأسفل للأعلى ومن الداخل للخارج بالإضافة إلى ما يُدعى العصبية. عندما توجد نوايا إيجابية، فإنها تنموج لأعلى وأسفل

العصبية" عبر جميع أجزاء مخنا لتحقيق تلك النوايا. ما يعنيه هذا هو أنه عندما نقرر استخدام عبارة مغيرة للعادات فإننا نطلق آليات قوية في مخنا لخلق ودعم التغيير الذي نرغب به. وإذا التزمنا به لمدة كافية، يمكننا تغيير مخنا بصفة دائمة إلى الأفضل.

كم من الوقت يعد مدة كافية؟ إلى أن تصبح في مرحلة الاستقلال الذاتي، عندما لا يعد عليك التفكير بالأمر، فأنت تقوم بالأمر فحسب. وعلى الرغم من تلك الكتب المتفائلة التي تعد بـ"سبعة أيام لتغيير عادة"، فإن الأمر يتطلب الكثير من الممارسة. يختلف الأمر من شخص لآخر ولكن من ستة إلى تسعة أشهر يبدو كمتوسط الوقت الذي يستغرقه الأمر لبناء مسار جديد. العادة القديمة ما تزال هنا أيضًا، وهذا هو السبب في أننا عندما نكون واقعين تحت ضغط يمكننا أن نجد أنفسنا نعود إلى السلوك السابق. لكن عندما يكون التوتر موجودًا، فإن هذا هو الوقت الذي تكون فيه العبارات المغيرة للعادات في أقوى صورها، حيث بإمكانها مساعدتك على تجنب هذا الشرك وإعادة توجيهك سريعًا إلى سلوكك الجديد.

سألني بعض الناس إذا كانت تلك العبارات هي عبارات توكيدية إيجابية. قطعًا لا. حيث تدعي العبارات التوكيدية الإيجابية أنك تمتلك بالفعل سمة تحاول الوصول إليها، مثل "أنا هادئ"، "أنا واثق" إلى آخره. أعتقد بصفة شخصية أن تلك التعبيرات عديمة القيمة لأنه في مكان ما بداخلك تعرف أنها كذبة، فأنت لست هادئًا واثقًا، وبكذبك على نفسك أنت توجد فحسب وعيًا أكبر بنقصك مما يجعل التغيير يبدو صعب المنال على نحو أكثر.

عوضًا عن ذلك، فإنني أطلق على هذه العبارات اسم "مغيرات العادات" وأعرّفها على أنها "عنصر جديد أو عامل يغير موقفًا أو نشاطًا قائمًا بطريقة مؤثرة". لأنه على عكس العبارات التوكيدية فإن هذه العبارات المكونة من سطر واحد هي أكثر من كونها عبارات تذكيرية، فهي في الحقيقة إرشادات للتغيير. وهي أكثر من كونها دافعًا لتأخذ دواءك، فهي الدواء ذاته. من خلال قولها أو التفكير بها أنت في الحقيقة تدرب ذهنك على العمل على تحقيق نيتك. يسميها العديد من عملائي "المانترا". فهي مثل التعريف الهندي للمانترا الذي هو

صيغة لفظية لأنها عبارات قصيرة تكرر مرارًا. لكن على عكس المانترا الأصلية، والتي تقال لتؤدي إلى تحول روحاني بحد ذاتها، فإن هذه العبارات تعمل على مستوى عصبي حيث تعمل على تذكيرك بالكيفية التي ترغب في أن تتصرف من خلالها وأيضا تجعل من الأسهل عليك أن تحيا داخل التغيير.

كيف تستخدم مغيرات العادات

يمكن لهذا الكتاب أن يصنع لك ما صنعه لعملائي: أن يتيح لك تنفيذ التغييرات التي ترغب بها في حياتك بنجاح من خلال ترديد تلك العبارات القصيرة والجديدة بالتذكر. إذا كان الأمر يبدو بسيطًا للغاية، فهذا لأنه كذلك، كما أنه فعال للغاية أيضًا. ستجد في هذا الكتاب الـ 81 عبارة التي وجدها عملائي الأكثر نفعًا لهم مجمعة في جدول المحتويات وفقًا للمشكلة التي تعالجها. للبدء افحص جدول المحتويات لتجد ما ترغب في التركيز عليه. اختر موضوعًا، وليس عشرة، أو حتى موضوعين. حيث إن التركيز الأحادي هو ما يجعل ذلك ينجح. بمجرد أن تكون وتحفظ بالعادة الأولى الجديدة التي ترغب بها يمكنك العمل على عبارة أخرى.

لأي مما ستختار تغييره، سترى العبارات المغيرة للعادات ونصًا توضيحيًا لها. اختر العبارة التي يكون لها أفضل صدى عليك ولك مطلق الحرية لتكييفها لتبدو ملائمة لك تحديدًا ولموقفك. لقد لاحظت أن بعض الأشخاص يشيرون إلى أنفسهم بـ "إلي" وآخرين بـ "إليك" كما في "الآن عد إلي" في مقابل "الآن عد إليك". اجعل الأمر ملائمًا لك. حول العبارة إلى سؤال إذا كان هذا يبدو أفضل. يخبرني بعض العملاء أنهم يجدون العبارات المغيرة للعادات بلا حياة كعبارات، لكنها تبدو مثيرة للاهتمام كأسئلة. الأمر يتعلق بكيفية معالجة ذهنك للمعلومات، لذا قم بأي مما يبدو مناسبًا لك. فما من طريقة لتكون خاطئًا في هذا.

بمجرد أن تعتاد على الممارسة فلك مطلق الحرية في ابتكار العبارة مغيرة العادة الخاصة بك أو استخدام مقولة من مكان ما آخر يكون لها صدى عليك. أخبرني شقيقتي مؤخرًا

بقصة رائعة عن كيفية استخدامها لعبارة "شيئًا فشيئًا" التي تقولها حمايتها الكويتية، لتذكر نفسها ألا تشعرها الصورة الكبيرة بالعجز وأن تقوم بالأمر ببطء وثبات. قالت لي: "لا يزال في إمكاني سماعها وهي تهمس بها إلي بلكنتها الإسبانية عندما بدأت في أن تصاب بالجمود أمام ضخامة مهمة ما".

انسخ العبارة وضعها حيثما يمكنك رؤيتها في الليل والنهار، في أكثر من مكان إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك، على مرآتك أو في السيارة أو على جهازك الآيفون. ففي البداية، تساعدنا العوامل التذكيرية الخارجية على تفعيل نيتنا والتدريب بما يكفي لترسيخ العادة.

لتمنح عبارتك المزيد من القوة، أضف صورة بصرية وإشارة. عبارة "هذا الشخص هو معلمي" على سبيل المثال، ربما تستحضر إلى ذهنك صورة معلم درّس لك والذي تقدره حقًا وتجعل يديك للخارج قليلًا لتلقي التعلم. فقد تستحضر للذهن عبارة "الغضب هو خوف يغلي" غلاية شاي وتستخدم يديك لتخمد اللهب. تلك هي مجرد اقتراحات، ينبغي عليك استخدام أي صور أو إشارات تخطر على ذهنك. عندما تضيف صورة وإشارة، تعزز من تعلمك لأنك تنشط الثلاث قنوات الإدراكية الحسية لديك؛ السمعية (العبارة)، والبصرية (الصورة)، والحركية (الإشارة). يشير العديد منا إلى أنفسهم كمُتعلمين (سمعيين) أو (بصريين) أو (حركيين)، لكننا في الحقيقة نحتاج إلى جميع المدخلات الثلاثة لتتعلم بأكثر قدر من الفعالية.

يوضح بحث حديث عن الإشارات مدى القوة التي يمكن أن تكون عليها في التأثير على حالتنا النفسية وسلوكنا. حيث إن قضاء دقيقتين في وضعية المرأة الخارقة، اليدين على الوركين والقدمين ممتدتان بعيدًا عن بعضهما البعض وابتسامة بسيطة، يمكنها أن ترفع من معدل التوستيسترون بنسبة تصل إلى 20% وتقلل من الكورتيزول، أحد هرمونات التوتر، بنسبة تصل إلى 20% تاركة إياك شاعرة بثقة وهدوء أكبر طوال اليوم. ولا تحتاج إلى تمضية دقيقتين. وفقًا لدراسة لعام 2012 أجراها العلماء بابلو برينول، وريتشارد بيتي، وبينجامين واجنر، فإن مجرد الوقوف منتصبًا مع إرجاع الكتفين للخلف ونصب العمود

الفقري (ما يدعونه "بوضعية الثقة") يؤدي إلى جعل الأشخاص يقدّرون أنفسهم بأنهم أكثر ثقة من الأشخاص في "وضعية غير الواثق" مرتخيًا ومتحفّظًا. ويوضح بحث عن الشفقة الذاتية أجرته كريستين نيف، أستاذ مساعد للتنمية البشرية والثقافة بجامعة تكساس في أوستن، أننا عندما نضع يدًا أو كلتا اليدين على منتصف صدرنا فإننا نشعر بالهدوء والراحة كما لو أن شخصًا يهتم بنا عانقنا. تطلق أمّاخنا الأوكسيتوسين، هرمون يقلل من التوتر ويوجد مشاعر الرضا والهدوء والأمان.

يمكنك استغلال تلك المعلومات لكي تجعل عباراتك أكثر قوة؛ أضف وضعية قوة إلى العبارات المغيرة للعادات فيما يخص الإقدام على المخاطر والثقة بالنفس والحدود والمرونة؛ في كل مرة تحتاج فيها إلى المزيد قليلًا من السحر. ضع يدك على صدرك للعبارات عن الخوف والقلق والقبول متى احتجت إلى القليل من التهدئة.

بينما تبدأ في استخدام العبارات المغيرة للعادات الخاصة بك، لا تتوقع القيام بهذا على نحو مثالي. ترفق بنفسك عندما تنسى عبارتك أو عندما تقولها ولكن لا يمكنك العمل عليها. الحكم القاسي لا ينتج عنه تغيير إيجابي. ومع ذلك، الرفق بأنفسنا عندما نخفق لا يكون دومًا سهلًا. كما يوضح بحث نيف عن الشفقة الذاتية، فإن اللوزة المخية، ذلك الجزء من مخنا الذي نتشارك فيه مع جميع الحيوانات من الزواحف فيما أعلى، موجودة لتفعيل استجابة الكر أو الفر عند إدراك تهديد. عندما نقرر تغيير شيء في أنفسنا ونفشل في القيام به على نحو مثالي ترى اللوزة المخية هذا على أنه تهديد وتوسعنا تقريعيًا لكي "تساعدنا" على محاربة التهديد. هذا هو السبب وراء اعتقادنا أن قسوتنا على أنفسنا نافعة. ومع ذلك فقد وضحت نيف أن تلك الاستجابة الغريزية لا تعمل لصالحنا. فعوضًا عن ذلك، فلكي نُحدث التغيير الذي نرغب في رؤيته فمن الأفضل بكثير أن نُشرك جزءًا آخر من مخنا، نظام الربط. هذا هو ميلنا إلى التهدئة وأن نكون متعاطفين. عندما نعامل أنفسنا بشفقة ذاتية ونحصل على تلك الجرعة من الأوكسيتوسين، اكتشفت نيف أننا نصبح قادرين أكثر على التعافي من "فشلنا" والمحافظة على التغيير الذي نرغب به.

ستخفق. فأنا أفعل ذلك أيضًا. إليك مثالًا واحدًا فحسب: كنت أستخدم عبارة "استجابتي هي مسئوليتي" لتذكير نفسي بأنني مسئولة عن استجابتي بدلًا من لوم الشخص أو الشيء الذي حفزها. كنتيجة لهذا، أصبحت أهدأ في الزحام المروري وأكثر لطفًا في التعامل مع زوجي. استمتعنا بفترة هنيئة دون شجار لمدة ثلاثة أشهر. ثم ذات يوم قال شيئًا، وفقدت أعصابي تمامًا. نسيت أنه عليّ التركيز على استجابتي ووجهت له تعنيفًا بغضب كبير اعتقدت أنه مستحق والذي دام لمدة اثنتي عشرة ساعة كاملة. بعد أن محوت آثار الفوضى العاطفية واعتذرت له كان عليّ مسامحة نفسي لنسياني لعبارتي المغيرة للعادة والعودة إليها مباشرة.

مثلي، ستخفق من حين لآخر. لكن طالما أنك ستعامل نفسك كما ستعامل طفلًا صغيرًا يتعلم المشي، بتشجيع، وتواصل المحاولة، سيصبح السلوك الجديد أسهل. لا يهم كم المرات التي ستخفق فيها. كلما استخدمت عبارتك أكثر، أصبحت أكثر تأصلًا في مخك وأصبح من الأسهل عليك العيش من خلالها.

قدرتنا على التغيير عن وعي هي أعظم هباتنا كبشر. أنا أتمنى حقًا، أيًا كان ما ترغب في تنميته في نفسك، أن تساعدك العبارات المغيرة للعادات تلك؛ حيث ستساعدك على التحول، كما ساعدت عملائي، إلى الشخص والقائد الأكثر سعادة وقوة واهتمامًا ونجاحًا الذي تصبو إلى أن تكونه. أعرف أن في استطاعتك القيام بهذا! لذا دعنا نبدأ.

التقبل

يقوم الناس بما اعتادوا القيام به دائماً

هل تجد نفسك متفاجئاً أو محبطاً أو غاضباً عندما يتصرف الأشخاص المقربون منك بنفس الطريقة المختلة مراراً وتكراراً؟ كثيراً ما أعمل مع أشخاص في فرق قيادة يشعرون بالاستياء تجاه بعضهم البعض ويُصدّمون عندما يتصرف قائدهم أو زملاؤهم بنفس الطريقة مراراً. كل مرة هي إهانة جديدة تماماً. كما تعرف، على الأقل نظرياً، محاولة تغيير شخص آخر يمكنها أن تكون مرهقة ومستحيلة! لذا، لِمَ تفقد صوابك وأنت تحاول؟ فقد صغت هذه العبارة منذ عقد من الزمن لصديقة كانت تشعر بالإجهاـد تجاه الكيفية التي واصل بها شخص آخر التصرف. سألتها، لكن لماذا تتوقعين أي شيء آخر؟ يقوم الناس بما اعتادوا القيام به دائماً. نعم، والدتك ستنتقد كل ما تقومين به، نعم، زميلك في العمل سيكون متعكر المزاج في الصباح، ونعم، سيترك طفلك قمامة في سيارتك. لا يتغير الناس عادة كثيراً على الرغم من رغبتنا في قيامهم بهذا. وعندما يتغيرون، فإن هذا عادة ينبع من توق داخلي متأصل عميق، وليس لأنك ترغب منهم القيام بهذا. إذا تغيروا بالفعل من أجلنا، يميل هذا لأن يكون مسعى قصير الأجل. ببساطة لا جدوى من محاولة تغيير الآخرين. بدلاً من ذلك، عندما نستسلم لحقيقة أنهم سيقومون بما يقومون به دائماً، لن يتعين علينا الشعور بالإحباط أو الاستياء أو الغضب أو الانزعاج عندما يستمرون في كونهم ما هم عليه تماماً. فهذا لا يخلق تقبلاً فحسب وإنما أيضاً راحة بال أكبر.

هذا الشخص هو معلمي

هذه ممارسة تنحدر من الشرق الأقصى. تدور حول رؤية كل شخص يضايقك أو يحبطك أو يغضبك أو يزعجك كشخص يقدم لك فرصة لتنمية صفة إيجابية في نفسك؛ اتزانك، عطفك، صبرك، حدودك، تسامحك... الأمر يعود إليك لمعرفة ما يفترض عليك تعلمه. إنها طريقة للتوقف عن التركيز على ما يقوم به الشخص الآخر ويتسبب في إزعاجك والتركيز بدلاً من ذلك على رد فعلك لما يحاول ذلك الشخص تعليمك إياه عن ذاتك. قائد شاب شجاع كنت أعمل معه استخدم هذه العبارة مع موظف تحت الإشراف المباشر له والذي كان يقوده إلى الجنون. كان اندفاعه الأول هو الشكوى من هذا الشخص في كل جلسة تدريب. لكن عندما اقترحت عليه رؤية هذا الشخص موضع الجدل كمعلمه، تقبل الفكرة من كل قلبه، وقال: "حسنًا، أعتقد أنه هنا ليعلمني الصبر والدقة في إدارتي لأنه يطلب مني دائمًا توضيح ما أعنيه عندما أعتقد أنني قد وضحت بالفعل ما أعنيه". مكنته هذه الرؤية من منح موظفه المزيد مما احتاج إليه وأصبحت علاقة العمل بينهما أفضل نتيجة لهذا. وجد القائد عبارته المغيرة للعادة نافعة للغاية إلى حد أنه استخدمها مع كل شخص إشكالي صادفه؛ ونما أضعافًا مضاعفة نتيجة لهذا.

أنت موجود حيث يُفترض أن تكون

كان روبيرتو في مأزق. خلال نقله لعائلته من مدينة لأخرى، فقد وظيفته. لكي يتحمل سداد الرهن العقاري، احتاج إلى وظيفة جديدة. بدأ التقدم بطلب وظيفة إلى جميع أنواع الأماكن، بما فيها أماكن "لم أكن لأفكر فيها قط من قبل"، كما أخبرني فيما بعد. انتهى به الأمر بالعمل في شركة لم يكن ينظر لها باحترام كبير في ذلك الوقت. "لكن اتضح أنها أفضل خطوة كان بوسعي القيام بها. فقد زودتني بكل من الاستقرار -عملت هناك لعشر سنوات- والمرونة، فرصة العمل من المنزل لأكون قادرًا على أن أكون متاحًا من أجل أطفالي بينما كانوا يكبرون. تعلمت أنني كنت حيث من المفترض لي أن أكون واستخدمت هذه المقولة لمساعدتي على تقبل مواقف أخرى بامتنان. عندما كان عليّ القيام بروتيني المسائي مع طفلي (بما في ذلك الطهو) كل يوم عمل في الأسبوع لسنوات لأن زوجتي كانت تعمل في الليالي على سبيل المثال، أو كان عليّ القيادة لنصف ساعة ذهابًا وإيابًا لمساعدة حماتي التي تبلغ من العمر تسعين عامًا على تشغيل جهاز التحكم عن بُعد الخاص بها -مجددًا!- ساعدتني هذه العبارة على الحفاظ على البقاء هادئًا مرارًا وتكرارًا. ما يعد مثيرًا للاهتمام هو أنه الآن بعد أن كبر أطفالي وتغير الوضع في العمل، لم تعد تلك الوظيفة حيث من المفترض لي أن أكون والآن عليّ البحث عن وظيفة جديدة.

الغضب

الغضب هو خوف يغلي

مثل العديد من عملائي ذوي المناصب العليا، كان الغضب بمثابة مشكلة بالنسبة لي عندما كنت أصغر سنًا. لم أغضب قط في العمل، فقط في المنزل. كنت أحاول جاهدة أن أكون مثالية وأمتنع عن قول كلام قد يكون جارحًا ثم يحدث شيء ما يطلقني و... انفجار! كنت أنفجر في وجه زوجي. ذات يوم في وقت مبكر من علاقتي بمن أصبح الآن زوجي، ثارت ثائرتي. بدلًا من أن يبادلني الغضب أو ينسحب خارجًا، سألني "ممّ تخافين؟". كانت هذه هي اللحظة التي فهمت فيها أنه تحت الغضب يكمن دائمًا خوف. خوف من عدم تلبية احتياجاتنا، خوف من الفشل، خوف من... املأ الفراغات. هذا هو السبب في أنه انتابتنى مشاعر قوية للغاية عندما قرأت نسخة من هذه العبارة في قصة كيتلين موران *How to Build a Girl*. منذ ذلك الحين، استخدم عملائي تلك العبارة المغيرة للعادة عندما يكونون غاضبين ليذكروا أنفسهم أنه تحت نيران غضبهم يقبع نوع ما من الخوف. فهم هذا، بل وربما التعبير عن الخوف بدلًا من الغضب، يمكنه تغيير الموقف إلى الأفضل. على الأقل ستعرف ماهية الحاجة التي تحتاج إلى تلبيتها! استخدمتها موظفة من كبار التنفيذيين لمساعدتها على معرفة ما يحدث عندما تغضب في الاجتماعات حتى يمكنها إخبار زملائها بالعمل أنها كانت خائفة من الفشل إذا لم يعملوا معًا كفريق قيادة. قدّروا ضعفها أكثر بكثير من العداء الذي كانوا يتلقونه منها سابقًا. وتحسن تفاعل الفريق نتيجة لذلك.

توقف، تنفس، أرجع الشريط

كانت جيسيكا من عملائي الذين يعانون من مشكلات متعلقة بالغضب. كانت انفجاراتها متكررة للغاية إلى حد أنها كانت تهدد بتعطيل مسيرتها المهنية. علمتها أن الغضب هو استجابة الكر لآلية الكر أو الفر. وأنه يحدث عندما تدرك اللوزة المخية، مركز نظام "التهديد" للمخ، خطرًا محتملاً وتستولي على القشرة الجبهية، الجزء الأكثر عقلانية من مخنا. الحيلة وراء التحكم بالغضب هي أن تدرك عندما يسيطر عليك ولا تتصرف من هذا المنطلق. قول هذا أسهل من فعله لأن لوزتك المخية تصيح بك لكي تقاتل. علمت جيسيكا تمييز العلامات عندما يسيطر عليها الغضب وبالنسبة لها كان هذا عندما تبدأ في الشعور بالحرارة والشد في جسدها. اقترحت عليها أنها بمجرد أن تبدأ في الشعور على هذا النحو ينبغي عليها تخيل إشارة توقف حمراء أمامها وتفكر، توقف، تنفسي، أرجعي الشريط بينما تأخذ أنفاسًا بطيئة وعميقة من خلال أنفها وترخي جسدها بأكبر قدر ممكن. حيث إن التوقف والتنفس يخدع اللوزة المخية ويجعلها تسترخي قليلاً مما يقلل الشعور بالتهديد ويعيد القشرة الجبهية إلى العمل. وإرجاع الشريط هو إعادتك إلى ما كان يحدث قبل أن تبدأ في الشعور بأنك مهدد حتى تكون لديك فرصة للاستجابة على نحو أكثر عقلانية. نجح الأمر مع جيسيكا وظللت أستخدم نفس الفكرة مع عملائي منذ ذلك الحين.

هذا الغضب هو إعلان زائف

بالنسبة لي، يأتي الغضب في شكلين. أحدهما غضب صالح، هناك مسألة غير منصفة، وتشعر بأن شغفك ينهض للقيام بشيء حيالها. هذا غضب صحي. الشكل الآخر هو الخوف، ذلك الإحساس بالتهديد الذي ينبع من اللوزة المخية، والمصمم بشكل أساسي لتنبيهك للأخطار المادية الحالية. إذا كان الخطر حقيقيًا، أنت على وشك أن يهاجمك أحدهم في الشارع، فإن ذلك أيضًا غضب صحي. لكن لأن آلية التهديد تتبع من ذلك الجزء القديم من مخنا، الجزء الذي قرأت ذات مرة أنه يتطور بالكامل في البشر عند بلوغ العام الثاني من العمر وهو ليس راقياً للغاية. فإنه عادة ما يستشعر التهديدات ويقطع الوصول إلى تفكيرنا الأسمى، خاصة عندما لا يكون هناك خطر مادي حقيقي، لكنها على الأحرى "تهديدات" من أشخاص آخرين حُددوا على أنهم سيئون عندما كنا صغارًا للغاية. وبهذا فإنه يعمل ضدنا في كثير من الأوقات؛ لأننا عندما نتعامل مع مشكلات علاقات شخصية، فإننا لا نرغب في الاستجابة من لوزتنا المخية لعمر العامين. يمكن لهذه العبارة المغيرة للعادة أن تجعلك تدرك أنه على الأرجح أغلب ما نغضب بسببه هو تهديد زائف. بمعنى آخر، أنت لست واقعًا في خطر مادي حالي. إنه إعلان لوزتك المخية الزائف كما أحب أن أسميه. هذا لا يعني أن ما يهددك ليس بمشكلة عليك التعامل معها، لكن بمجرد أن تدرك أنها ليست مسألة حياة أو موت بتكرار عبارة "هذا الغضب هو إعلان زائف"، يمكنك أن تهدأ وتستجيب وفقًا لأكثر تفكير ناضج تمتلكه. أنقذت هذه العبارة كثيرًا من عملائي من انفجارات طفولية ويمكنها فعل المثل لك أيضًا.

المصادقية

أنت كما تبرهن

عملت ذات مرة مع أليس، امرأة رغبت في زيادة مصداقيتها كقائدة. كانت تعطي انطباعًا بأنها زائفة في تفاعلاتها ونتيجة لذلك لم يثق بها زملاؤها في العمل. أشار العديد إليها على أنها "موظفة ستيففورد" على اسم فيلم The Stepford Wives حيث تم استبدال النساء البشريات بنساء آليات. لقد كان تلقيها لمثل هذه التغذية الراجعة بمثابة إنذار يقظة كبير بالنسبة لها. لم يكن لديها أدنى فكرة أنهم يرونها بهذا الشكل. لقد كانت تحاول جاهدة القيام بوظيفتها على نحو مثالي إلى حد أنه كان يبدو رسميًا للغاية. في البداية، أرادت لوم الأشخاص الذين يمنحونها التغذية الراجعة، لكن لأنه كان أمرًا شعر به عديد من الناس تقبلت بشجاعة أن هذه هي الطريقة التي يراها بها الآخرون. في مساعدتها لمعرفة كيفية التي يمكنها بها أن تبدو أكثر صدقًا كمن هي عليه داخليًا، تذكرت شيئًا قالتها صديقة لي ذات مرة، بياتريس ستونبيانكس، وهي خبيرة استراتيجية في المبيعات، "أنت كما تبرهن". اقترحت على أليس تكرارها قبل أن تلتقي بأي شخص لتذكرها بالكيفية التي رغبت في أن تعطي انطباعًا بها. وجدتها تذكيرًا نافعًا للغاية أن ظهورك كما تعتزم يعني أن الآخرين سيرونك كما تريد. هذا بالإضافة إلى كونها أصبحت أكثر راحة في الكشف عن مشاعرها الحقيقية، بما فيها صدقها تجاه ما لا تعرفه، مما مكنها من إعطاء انطباع بأنها على حقيقتها والذي كان له أثر إيجابي على علاقتها مع زملائها. استخدم هذه العبارة المغيرة للعادة لتكون متأكدًا من أنك تعرض الشخص الذي ترغب للآخرين رؤيته بك. لأنه في النهاية هذا هو ما أنت عليه.

أسلك طريقك الخاص

كانت صوفيا واقعة في مأزق. كانت لديها فكرة رائعة لعمل كانت شغوفة نحوه بصدق. كانت لديها مساحة الحرية في حياتها لتلاحقه، وبسبب إرث غير متوقع كان الرأسمال اللازم لكي تبدأ موجودًا أيضًا. لذا، ماذا كانت المشكلة؟ كانت خائفة مما قد "يقولونه" إذا فشلت فكرتها. هل سبق لك أن كنت في موقف مشابه؟ قلقًا للغاية تجاه ما قد يعتقدّه الأشخاص الآخرون، أو يقولونه إلى حد أنك كنت مشلولًا؟ ومن هم أولئك الأشخاص الغامضون الذين يمتلكون مثل ذلك التحكم في حياتنا على أي حال؟ متى عملت مع أشخاص في موقف مثل موقف صوفيا، فإن هذا هو أول سؤال أطرحه. في بعض الأحيان، يمكن للأشخاص الإشارة إلى شخص أو مجموعة يهتمون بإثارة إعجابهم، لكن في الغالب ينبع الخوف من شعور غير متبلور لآخرين يشاهدون ويصدرون أحكامًا على أفعالنا. تخميني هو أن قلقنا ينبع من لوزتنا المخية، ذلك الجزء من مخنا الذي لم يتجاوز مرحلة العامين من العمر والذي هو في هذه الحالة يحاول الإبقاء علينا آمنين من خلال ألا نتميز بين الحشد. للأسف، تعمل تلك الغريزة ضد إقدامنا على أنواع المخاطر التي قد تجلب لنا أعظم رضا وشعور بالإنجاز. عندما وضحت هذا لصوفيا، وافقت ثم قالت: "أحتاج إلى أن أسلك طريقي الخاص". اتفقنا على أنها ستستخدم هذه العبارة لتشجيع نفسها عندما تفكر كثيرًا فيما قد يعتقدّه "الآخرون". وسلكت طريقها الخاص إلى عمل مزدهر مع عشرة موظفين.

اللوم

صحح أولاً ثم امنع

لوسي، مديرة فريق كان يعمل على إنتاج منتج معقد للغاية خلال موعد نهائي ضيق للغاية، كانت مثلاً نموذجياً للعديد من العملاء الذين عملت معهم. عندما تنشأ مشكلة، كانت تجلب فريقها معاً لحل الموقف. ومع ذلك، كانت تشرع سريعاً في نمط لوم، محاولة اكتشاف خطأ من هذا. كان فريقها يصبح دفاعياً محاولاً إلقاء اللوم على بعضهم البعض أو على أشخاص في أجزاء أخرى من المؤسسة لتشتيت غضبها. كان وقت هائل يضيع. ما كان عليها القيام به عوضاً عن ذلك هو حل المشكلة الحالية الملحة، ثم تعود فيما بعد لتكتشف كيفية منع مشكلات مثل تلك من الحدوث مجدداً. كان هذا درساً تعلمته في وقت مبكر في مهنتي السابقة كناشرة كتب. عندما تحدث أزمة، حلها. لا تهدر وقتاً في تحليل لماذا أو من. ثم بعد ذلك اكتشف السبب حتى لا يحدث مجدداً. إذا حاولت القيام بكل منهما في نفس الوقت، فلن تقوم بأي منهما على نحو جيد. عميل آخر لي صاغ الأمر على هذا النحو: "صحح أولاً، ثم امنع". أصبت! فكرت. هذا هو الحل! أعطيت هذه العبارة المغيرة للعادة إلى لوسي، والتي تستخدمها منذ ذلك الوقت عندما تخفق الأمور، والذي يحدث كثيراً وفقاً لطبيعة العمل الذي تقوم به. نتيجة لذلك، أصبح فريقها أسرع في حل برنامج العمل الحالي المشتعل ومنع الحرائق المستقبلية.

توجيه اللوم هو شعار الضحية

أحب هذه المقولة لجوزيف بروديسكي. وقد كانت هذه المقولة ذات مرة نداء يقظة كبيرًا لأحد عملائي. كان جيف شخصًا يعتقد أنه لا يمكنه القيام بشيء خاطئ. مهما حدث، لم يكن هو المَلام. بالطبع كان هذا يعني أنه كان خبيرًا في إلقاء المسؤولية على الآخرين متى حدثت مشكلة: "لم أكن أنا السبب لأنني لست المسئول عن هذا". كانت هذه إجابته النموذجية. وكان سلوكه بمثابة مشكلة لأنه عمل في مؤسسة مصفوفية كبيرة حيث ينبغي على الأشخاص تشارك المسؤولية. في البداية لم يدرك أنه هو المشكلة. في الحقيقة، في كل موقف من هذه المواقف رأى نفسه على أنه المنتصر ورأى الآخرين على أنهم ضحايا خداعه الفائق. سألته ذات يوم إذا كان قد سمع من قبل عن اقتباس بروديسكي. قال إنه كره أي شخص يتصرف على أنه الضحية، وكان هذا آخر شيء يرغب في أن يكونه. تحديته أن يرى أن هذا هو ما كان يعطي انطباعًا به وقرر استخدام تلك العبارة المغيرة للعادة على أمل أن بوسعها تغيير عاداته. وقد فعلت هذا، بدرجة كبيرة. في بعض الأحيان، لا يزال يلقي باللوم على الآخرين ويتهرب من المسؤولية، لكنه أصبح أفضل في تمييز ما يقوم به وفي الاعتذار والتأكد من أن خطوات المسؤولية تصبح أوضح في المستقبل.

استجابتي مسئوليتي

هذه العبارة موجهة لك، إذا كنت مثلي تعتقد أنه خطأ الشخص الآخر عندما تغضب أو تصاب بالضيق أو الإحباط؛ إذا كنت تفكر: لقد جعلتني غاضبًا، إنه خطؤك أنني غاضبة للغاية، أو إذا لم تكن قد فعلت.... عندها لم أكن لأفعل..... على الرغم من سنوات من العلاج النفسي والتدريب على التواصل فقد استغرقني الأمر عقودًا عديدة لكي أفهم حقًا أن استجابتي هي مسئوليتي. هذا لا يعني أن الشخص الآخر لم يقم بأي مما أنا غاضبة بسببه، لكنه يعني أنني وحدي فحسب المسؤولة عن رد فعلي. ما يعني أنني إذا غضبت، فإنه ينبغي علي التعامل مع رد فعلي داخل نفسي إلى أن أهدأ بقدر كافٍ لأدرك إذا كانت هذه مشكلة تحتاج إلى معالجتها مع الشخص الآخر أم لا. لأنه فقط عندما أكون هادئة، يمكنني التحدث عن الأمر بطريقة لا تلحق الأذى بي أو بالشخص الآخر أو بعلاقتنا. وبخلاف ذلك سأقول على الأرجح شيئًا دنيئًا أو مدمرًا لأن "الكر" في استجابة الكر أو الفر قد سيطر على عقلي. هذه العبارة المغيرة للعادة غيرت حياتي حقًا. منذ أن بدأت في استخدامها، أصبحت أقل تأثيرًا ولومًا بكثير، والذي صنع المعجزات لزواجي الذي دام لمدة ثلاثة وعشرين عامًا ولاحتمالية دوامه لمدة ثلاثة وعشرين عامًا أخرى على الأقل! جربها إذا وجدت نفسك تلعب لعبة اللوم في العمل أو المنزل. أنت مسئول عن استجابتك، والأمر يعود إليك في أن تصبح ماهرًا في الاستجابة بأكبر قدر ممكن.

الحدود

شأن مَن هذا؟

هل تجد نفسك في كثير من الأحيان تشعر بالمسؤولية تجاه سلوك الأشخاص الآخرين؟ هل تحاول التحكم في ردود أفعال الأشخاص الآخرين في العمل أو في المنزل؟ هل وجدت نفسك تنقذ الآخرين بالقيام بعملهم؟ تجعل الآخرين يبدون أكثر مسؤولية؟ يبدون أكثر ودًا؟ يبدون أكثر عقلانية؟ بعض عملائي يتقبلون القصور من زملائهم أو عملائهم أو أفراد أسرتهم سريعي الغضب أو الأقل إنتاجًا ويحاولون تغطية أو منع أو حل مشكلات الأشخاص الآخرين لهم. على الرغم من أن هذا أكثر شيوعًا بين عملائي من الإناث، يمكن للرجال القيام بهذا أيضًا. إذا بدا لك هذا السلوك مألوفًا، فربما أنك تعاني من مشكلات تتعلق بالحدود. في هذه الظروف، أصف هذا السؤال من المعلمة الروحانية بايرون كاتي. تقول إن هناك ثلاثة أنواع من "الشئون" في العالم: الشأن الكوني (الفيضانات، الزلازل، وأفعال عشوائية أخرى للطبيعة)، وشأنك أنت: (أنت واستجابتك لما تقدمه الحياة إليك)، وشأن الآخرين (ما على الأشخاص الآخرين التعامل معه والاستجابة له). استخدمت هذا السؤال المغير للعادة عندما أصبحت ابنتي مراهقة وكانت تتألم في محاولة إيجاد مكانها في العالم. ساعد على تذكيري أن في إمكاني دعمها، ويمكنني الاهتمام بعمق، لكن شأنها يعد أمرًا خاصًا بها لكي تنظمه. استخدم العملاء نفس السؤال المغير للعادة مع أقران، ومديرين، وأزواج وأقرباء... إنه نافع في أي علاقة حيث تكون منخرطًا أكثر من اللازم.

الآن عد إلي

أنا أعمل حاليًا مع فريق قيادة من ثلاث نساء متعاطفات للغاية وتتأثرن للغاية بمشاعر الآخرين. إنه فريق قيادة صغير وهن متقاربات، لكن الحميمية في بعض الأعمال تعمل ضدهن عندما يفقدن أجزاء من نهار عملهن بسبب شيء حدث في حياة عضوة من فريقهن الثلاثي. تصبح واحدة منهن منزوعة، فتسارع الأخريان لتعتنيا بها وتساندانا وسرعان ما تجدان نفسيهما شاعرتين بالانزعاج لانزعاج صديقتهما. إذا كان قد سبق لك حدوث هذا مع زميل أو صديق أو طفل أو شخص آخر، فأنت تعرف كيف يبدو الأمر. فجأة، تصبح غارقًا بمشاعر شخص آخر ومخاوفه وتفقد ليس فقط المنظور تجاه الموقف وإنما أيضًا أي معنى لما ترغب به أو تشعر به. فحياتك لا تصبح حقًا خاصتك لأنك تحيا مشاعر أشخاص آخرين عوضًا عن مشاعرك أنت. وفقًا لريتشارد ديفدسون، أستاذ جامعي لعلم النفس بجامعة ويسكنسون في ماديسون فإن هذا بسبب حدس اجتماعي مفرط النشاط ممزوج بمرونة بطيئة التعافي. هذه العبارة المغيرة للعادة ستساعدك على تغيير ذلك. ستتيح لك الاقتراب والاهتمام بالشخص ثم تتذكر العودة إلى ذاتك حتى تصبح بداخلك وتختبر حياتك الخاصة. حاول وضع يدك على قلبك بينما تكرر العبارة والتي ستساعدك أكثر على العودة إلى ذاتك.

لا يمكنك قول نعم، إذا لم يكن في مقدورك قول لا

كنت أعمل ذات مرة مع مديرة تنفيذية لمؤسسة غير ربحية. يتطلب جزء من عملية التدريب الخروج بعد الجلسة وتجربة السلوك الجديد الذي ناقشناه، لكن بعد بضع جلسات لاحظت أنها تتجاوز ذلك الجزء. في كل مرة نلتقي فيها، توافق على القيام به ولكن عندما نلتقي في المرة التالية أجد أنها لم تقم به. أدركت أنني في حاجة للإشارة إلى ذلك بلطف. وعندما فعلت، تجلّى لها الأمر: "هذا هو السبب في أن الناس منزعجة للغاية مني كقائدة! أقوم بهذا مع الجميع، أقول نعم لأي ما يُطلب مني لأنني أرغب في إرضائهم ثم لا أنفذ ذلك لأن لدي الكثير للغاية لكي أقوم به!". أبدو الأمر مألوفًا؟ هل أنت شخص لا يمكنه قول لا؟ ينبع هذا من رغبة في إسعاد الآخرين ولتجنب الصدام، لكن ينتهي الأمر بخلق صدام وإحباط أكثر مما لو أنك قد قلت لا من البداية. إليك الواقع: لا يمكنك حقًا قول نعم إذا لم يكن في مقدورك قول لا. هذا لأنه عندما تقول نعم لشيء لن تتمكن من القيام به، فأنت بذلك لا تساعد حقًا، أنت فقط تحاول إرضاء من حولك وفي النهاية تتسبب في مشاعر سيئة. هذه العبارة المغيرة للعادة يمكنها حقًا أن تغير ذلك، كما يمكن لعميلتي هذه أن تشهد على ذلك. استخدمتها لتتذكر أن "نعم" و"لا" هما خياران تمتلك اختيار أي منهما. اكتشفت أنه كلما كان بوسعها قول لا عندما تشعر بذلك، كان قولها لكلمة "نعم" مخلصًا أكثر. تنفيذها لكلمتها تحسن بدرجة كبيرة، وكذلك احترام فريقها لكلمتها.

التغيير

ابنِ جسرًا إلى المستقبل على ركائز الماضي

يأتي إلي العديد من الناس عندما يكونون عند مفترق طرق في مهنتهم. فقد دخلوا في مرحلة جمود ويحتاجون إلى دعم للخروج منها. أبدأ في توضيح عملية تستعرضها صديقتي، داونا ماركوفا، حاصلة على الدكتوراه، في كتابها I Will Not Die an Unlived Life. إنها فحص لنقاط قوتك ومواطن شغفك وقيمك بالإضافة إلى البيئات التي تبرز أفضل ما فيك. بمجرد أن يقوموا بتلك العملية، عادة ما يختبرون وضوحًا أكبر تجاه ما يرغبون في القيام به. المشكلة أن الانتقال مما هم عليه إلى تلك المرحلة يمكنه أن يبدو كالوقوف على أحد جانبي جراندي كانيون ومحاولة اكتشاف كيفية الذهاب إلى الجانب الآخر. من السهل أن تشعر بأنك عاجز وعالق في مكانك. حينئذ، أعطي أولئك الأشخاص تلك العبارة المغيرة للعادة. فهي تتمحور حول الاستفادة مما قمت به بالفعل لكي تصنع ما هو جديد. استخدمتها لأبدأ العمل الذي أقوم به الآن. استغللت خبرتي في العمل كناشرة كتب لكي أروج لنفسك كمدرسة تنفيذية. ومن كان أول عملائي؟ ناشرون وكتاب عرفتهم سابقًا. على نحو مشابه، استخدم عميل لي هذه العبارة المغيرة للعادة للانتقال من العمل كمقاول إلى العمل بتوصيل شبكات أجهزة الكمبيوتر؛ حيث يقدم الخدمة الفريدة لت تركيب الكابل بالإضافة إلى القيام بالبرمجة. المغزى هو أنه ما من شيء قمت به في الماضي يعد هباءً. فكله مادة نافعة لمستقبلك. تذكير نفسك بهذا سيساعدك على اكتشاف كيفية انتقالك من هنا إلى هناك.

أوقف الحرب ضد طريقة سير الأمور

تأتي هذه العبارة من معلم تايلاندي، أجاهان تشاه، لمساعدتنا على التقبل عند حدوث التغيير بدلاً من مقاومته. مقاومة الواقع تتطلب الكثير من الطاقة؛ لكي تشتكي، وتنكر، وتحسر، وتحاول الهرب. كما أنها تكلفنا وقتًا أيضًا. لا يستطيع المدراء التنفيذيون ومبادرو الأعمال تحمل تكلفة هذه النوعية من التصرفات. يدّعي الباحثون التنظيميون اليوم أننا نحيا في عالم يتسم بسرعة التغير، وانعدام اليقين، والفوضوية، والغموض، وجزء كبير من هذا يعود للعولمة. لكي ينجحوا في مثل هذا العالم، فإنهم يحافظون على القدرة الأساسية التي نحتاج جميعًا إلى صقلها وهي "القدرة على التكيف السريع" عندما يحدث التغيير. يقولون إن أولئك الذين يمكنهم التكيف سريعًا سيتميزون على أولئك الذين يعلقون في التحسر على الخسارة في الماضي. يمكن لهذه العبارة المغيرة للعادة أن تساعد. استخدمها عميل لي يعمل مديرًا تنفيذيًا ليتعامل مع صدمة حدثت له فجأة: فقد سمع إشاعة بأن مجلس الإدارة يرغب في تنحيته عن منصبه. فيما مضى، كان ليمضي الكثير من الوقت ويستهلك الكثير من الطاقة في الاتهام الذاتي، واللوم، وسياسات القوة. عوضًا عن ذلك، خلال الأربع والعشرين ساعة أعاد تنظيم صفوفه، باستخدام هذا الشعار، وقدم خطة إلى مجلس الإدارة لخروج منظم والتي منحتة خروجًا لائقًا ومنحت المؤسسة انتقالًا مسالمًا ومدرّسًا. كما يوضح هذا القائد، فإن إيقاف الحرب ضد الطريقة التي تسير بها الأمور يحررنا للتعامل بأكبر قدر من الفعالية مع الطريقة التي عليها الأمور!

التعاون

اخبز فطيرة أكبر

يأتي هذا المبدأ من معلم الأعمال، جاي كاواساكي. إنها استعارة رائعة لفن التعاون. يعتقد العديد من الناس أن التعاون يعني ببساطة الاتفاق مع الآخرين، لكنه في الحقيقة هو عملية من التوصل معًا إلى حلول لم ترد على خاطر سابقًا والتي توسع الفطيرة لتشبع الجميع. فهو يتطلب تواصلًا مفتوحًا وصادقًا وتركيزًا على حلول مبدعة وجديدة. الأشخاص الذين يتسمون بقوة التعاون هم بصفة عامة جيّدون في طرح الأسئلة والاستماع إلى وجهات النظر الأخرى ودمج وجهات النظر تلك في خيارات ممتدة. لا يتصف "توم" بأي من تلك السلوكيات. في أي موقف، كان متأكدًا أنه على صواب وأكد على هذا بقوة بالغة. عندما شعر أنه ليس بوسعه الفوز، كان يعود إلى موقف الحل الوسط "لنتوصل إلى تسوية". ومع ذلك، فإن منصبه الجديد يتطلب منه التعاون بحق مع الآخرين على منتجات مبتكرة وإلا ستفشل الشركة. فإنه نتج عن الوصول إلى تسوية منتجات تتسم بمقايضة غير مقبولة للجودة في مقابل السرعة. وافق على استخدام "اصنع فطيرة أكبر" لمساعدته على البقاء مركزًا على الهدف؛ عدم التوصل إلى مجرد أفكار مقبولة يمكن تنفيذها سريعًا وإنما التوصل إلى أفكار رائعة حقًا يمكنها جعل الجميع متحمسين ويمكنها الإيفاء بالجدول الزمني. في كل مرة يعلق فيها فريقه، فإنه يسأل: "كيف يمكننا صنع فطيرة أكبر؟". أدى هذا في النهاية إلى إنتاج منتج متميز جديد كليًا هزم المنافسة شر هزيمة. ما الذي يمكنها فعله لك؟

لا تكن مثل "فريد"

لم تكن عميلتي سعيدة. كانت تشتكي من "فريد" زميل عمل لها ينبغي عليها أن تعمل معه على الأقل لعام مقبل بسبب مبادرة جديدة: "لا يستمع أبدًا، فهو مقتنع أنه على صواب دائمًا، فهو يدفع بحله فحسب دون حتى التفكير في أن حلنا قد يكون أفضل". اممم، فكرت. كانت تلك هي نفس المشكلات التي أتت بعميلتي لتلقي تدريب، مشكلات عملت أنا وهي على حلها لبضعة أشهر دون إحراز أي نتائج كبيرة. فهي قد فهمت نظريًا الآثار السلبية لسلوكها، لكنها لم تشعر بحافز كبير للتغيير. سألتها: "إذًا، أنت لا تحبين ما يقوم به فريد؟". أجابت: "بالتأكيد، لا". ثم تجلت الحقيقة: "أوه، إنه يتصرف بنفس الطريقة التي أتصرف بها في بعض الأحيان. الآن أنا أفهم ما يشتكي منه الناس. الأمر مزعج حقًا". بمجرد أن فهمت أن فريد كان مرآة عاكسة لها اقترحت عليها أن تستخدم عبارة: "لا تكوني مثل فريد" لتذكير نفسها بالكيفية التي لا ترغب في أن تكون عليها. كان للأمر مفعول السحر. أدعوك إلى استخدامها عندما تجد نفسك في مواقف تدعوك لكي تكون فعالًا قدر الإمكان، ويمكنك بالطبع استخدام اسم شخص يزعجك للغاية مكان اسم "فريد". حتى لو لم تكن مؤمنًا أنك تشبه ذلك الشخص في أي شيء، فإن استخدامه كنموذج سلبي بإمكانه حثك لكي تكون كأفضل ما يمكنك.

تحلّ بتوجه إيجابي

كانت جوليا مفكرة عبقرية، وقد أتت إلي كما قالت لأنه لا أحد يرغب في العمل معها. عندما حققت في الأمر بعمق أكبر. فهمت ما بدا أنه المشكلة. فهي تمتلك موهبة مذهلة في رؤية أي عيوب محتملة في أي خطة أو فكرة مقترحة. "هذا لن ينجح بسبب..." كانت عبارتها المفضلة. في وصفها لاستجابتها لمبادرة اقترحها زميل لها أخبرتني أنها قالت: "هل يمكن لأي شخص آخر شم الشيء كريه الرائحة هنا؟". ساعدتها على رؤية أن موهبتها يمكنها أن تكون مفيدة للغاية إذا تعلمت صقل طريقة عرضها. اعتراضاتها كانت حقيقية ومهمة، لكن الناس رأوها على أنها فقط معارضة تقول "لا" دومًا مما جعلها شخصية يرغبون في تجنبها وتجاهلها. فهمت سريعًا أن هذا كان بمثابة مشكلة، لكنها واجهت صعوبة في معرفة ما ينبغي عليها قوله عوضًا عن ذلك. اقترحت عليها قائلة: "ينبغي عليكِ أولاً أن تتحلي بتوجه إيجابي. فكري فيما يمكنك تقديره أو الاتفاق معه فيما يقولونه. ثم أسألي إذا كانوا يرغبون في مساعدتكِ لتحليل الفكرة لجعلها أكثر فعالية". الإشارة إلى الخطأ فحسب في فكرة ما كان عادة متأصلة بعمق بالنسبة لها، لكن كلما أخبرتها بنفسها بعبارة "تحلي بتوجه إيجابي، تحلي بتوجه إيجابي". في الاجتماعات وجدت طرقًا أكثر للاعتماد على أفكار الأشخاص الآخرين وتقويتها عوضًا عن مجرد رفضها. سريعًا ما تحول فريقها من تجاهلها إلى مطالبتها بالإشارة إلى العيوب في أفكارهم واقتراح كيفية التغلب عليها. تعلمت كيفية الموازنة بين إبراز المحاسن وذكر المثالب وكان لهذا أثر كبير في قدرتها على التعاون.

اقبل العرض ثم امضِ قدمًا به

ينحدر هذا المبدأ من المسرح الارتجالي. عندما تقوم بارتجال، فإن مهمتك هي الاستجابة لأي مما يأتي إليك ولا تتماشى معه فحسب وإنما تصحبه إلى موضع جديد قبل أن تمرره إلى الشخص التالي الذي سيعمل على تطويره أكثر. إنها ممارسة رائعة لصقل إبداعك وعفويتك واستماعك وتعاونك. في الواقع، يقدم العديد من المسارح الارتجالية ورش عمل تعاونية لهذا السبب. منحت هذه العبارة المغيرة للعادة أول مرة لعميلي جورج. أتى إلي لأنه كان يواجه "صعوبات في التعاون" وفقًا لحملة الأسهم المعنيين. عندما شاهدته يتفاعل، كان واضحًا أنه لم يكن يعرف كيفية الاعتماد على أفكار الأشخاص الآخرين وتطويرها. كان يمتلك أفكاره الخاصة التي ناصرها، وإذا لم يحبها الآخرون كان ينسحب ببساطة. وضحت له أن التعاون هو فن تطوير الأفكار معًا وليس مبارزة فيها رابح وخاسر. عرفت أنه يحب كرة البيسبول، لذا قلت له إن الأمر مثل الإمساك بالكرة في القفاز ونقلها إلى اليد الأخرى ثم رميها بعيدًا. استخدم هذه الصورة التخيلية بالإضافة إلى الشعار وحركة يد صغيرة ترمز للإمساك بالكرة لكي يتحسن في تقدير أفكار الآخرين ثم تطويرها. استخدم هذه العبارة المغيرة للعادة لتحسن قدرتك على توليد المزيد من الأفكار المبدعة مع الآخرين.

المفاجأة عدوة الثقة

احتاج ريك إلى تعلم التعاون بفعالية أكبر، وضح لي مديره ذلك. فلم يكن يتعاون بقدر كافٍ مع حملة أسهمه وكان هذا يضر بقدرتهم على العمل معًا في مجالات متداخلة. لم يكن ريك يحجب معلومات عن عمد. الأمر فحسب أنه كان موظفًا جديدًا في مؤسسة كبيرة وأتى من شركة صغيرة كان يعمل فيها دائمًا بمفرده وببساطة لم يجد داعيًا لتفسير ما كان يقوم به. لكن في المؤسسات الكبيرة المصفوفية بصفة خاصة حيث تتخذ القرارات من خلال القدرة على الحصول على شراء أفكارك من حملة أسهم متعددين، فإن نهج العامل على نحو منفرد نادرًا ما ينجح. حيث يصبح الناس متشككين أنك تحاول خداعهم أو منافستهم. كان ريك راغبًا في تعلم مشاركة المعلومات، لكنه واصل نسيان فحسب نقل أفكاره لحملة الأسهم. كان يحضر في اجتماع فريق القيادة بفكرة جاهزة تمامًا، لكن كان الآخرون يواصلون إحباطها، لأنها لم تكن تتماشى مع ما يقومون به. منحتهم تلك العبارة المغيرة للعادة لمساعدته على معرفة من يحتاج إلى فحص الفكرة معه قبل الاجتماع للحصول على المشاركة والاتفاق. أخبرني فيما بعد: "من المذهل ما يقوم به جعل الأشخاص يعرفون بالأفكار مسبقًا. فهم لم يتوقفوا عن الشعور بالمفاجأة فحسب وإنما أصبحت أفكارهم أفضل عندما يساعدني أشخاص عملوا في المؤسسة لفترة أطول مني على التوافق مع النظام". استخدمها عندما تحتاج إلى تذكر أن تتواصل لكي تتعاون!

الاتصال

ينبغي ممارسة التحدث والاستماع بقدر متساوٍ

لن أطلق على هذا تخصصًا على وجه التحديد، لكنني أعمل كثيرًا مع أشخاص يتكلمون بوضوح بالغ ويتسمون بأنهم جيدون للغاية في وضع التحدث، لكنهم ليسوا بنفس الجودة في الاستماع. إنهم الأشخاص الذين يدعون أحدهم إلى اجتماع ويتحدثون طوال الوقت ثم يغادرون قائلين: "اجتماع جيد" دون أن يفتح الشخص الآخر فاهه حتى. الأمر محبط للغاية لمن حولهم، أولئك الذين لا يستطيعون التفوه بكلمة من جانبهم. وعلى الرغم من ذلك، فهذا الإفراط في التحدث لا يكون عن وعي بصفة عامة. في الحقيقة، كثيرًا ما يصابون بالصدمة عند مواجهتهم بدليل على كثرة تحدثهم في الاجتماعات (نعم، لقد حسبت وقت التحدث لأشخاص لمساعدتهم على فهم الرسالة!). كانت كارول شخصية على هذا الغرار. بمجرد أن كشفت نسبة حديثها إلى نسبة استماعها، شعرت بالإحراج وتعهدت بالتغيير. وضعت ورقة لاصقة حمراء ترمز لتلك العبارة المغيرة للعادة على هاتفها لتذكرها بأن تتوقف وتستمع بعد كل مرة تقول فيها شيئًا ما، وأن تتحدث في عبارات وليس فقرات قبل الاستماع. اعترفت أن الاستماع كان صعبًا. كان عليها مقاومة الحاجة الملحة إلى الاندفاع في استجابتها. لكن باستخدام هذه العبارة أصبحت مهارات استماعها أفضل بشكل ملحوظ. إذا كنت تشك أنك قد تكون في حاجة إلى مساعدة فيما يخص هذا الأمر، فاستخدم هذه العبارة المغيرة للعادة لتساعدك على غلق فمك. ستندهش لما سوف تسمعه بمجرد الاستماع بقدر أكبر.

اطلب ولا تأمر

جين كانت "مباشرة للغاية"، كما تقول عن نفسها. ترجمة هذا: هي أنها لا تواجه مشكلة في إخبار الجميع؛ الموظفين المباشرين تحت إمرتها، وأقرانها بل وحتى أولئك ممن يعلنونها مكانة، ما ينبغي عليهم القيام به. من دون علمها، دعاها الناس بـ"الجنرال الصغير"، وكان الجميع يحاولون الهرب عند دخولها إلى حجرة. ساعدتها لكي ترى أن نمط الأوامر والتحكم للقيادة كان مجرد استراتيجية واحدة ممكنة للقيادة، ومن الأفضل استخدامها على نحو متقطع وفي الحالات الطارئة فقط لأنها سلبية للقوة للغاية. شرحت لها: "عندما يكون المبنى مشتعلًا بالنيران، فإن إصدار الأوامر للأشخاص من حولك هو شيء جوهري. لكن بخلاف ذلك، أنت في حاجة إلى تعلم طرق أخرى للتواصل: عبر الإلهام، والرؤية، والتدريب، والتعاطف مع مشاعر الناس، إلى آخره". بدأنا في العمل على هذه الاستراتيجيات الجديدة وتحسنت بالفعل، لكن بدرجة بسيطة فحسب. كانت شخصيتها راغبة، لكن عاداتها في إصدار الأوامر للناس كانت قوية للغاية. لذا، قلت لها ذات يوم: "هل تعرفين السياسة السابقة للجيش: 'لا تسأل، لا تقل'. حسنًا، ها هي سياستك الجديدة: 'اطلبي، ولا تأمري'! عندما ترغبين في قيام أحدهم بأمر ما اطلبي منه: 'هل ستكون راغبًا في توليك هذا؟' عوضًا عن قول: 'ينبغي عليك القيام بهذا'". قالت: "حسنًا". هذا التعديل الصغير ساعدها كثيرًا؛ بطرق لم يكن بوسع أحد منا رؤيتها في البداية. قالت لي ذات يوم قريب: "متى فتحت فمي، أقول لنفسي فحسب اطلبي ولا تأمري وأنا أحظى بنجاح أكثر بكثير ليس فقط مع الموظفين لدي وزملائي في العمل وإنما مع أسرتي أيضًا!".

العنوان الرئيسي أولاً

"تلقيت تغذية راجعة عشرات المرات بأنني أعاني من 'مشكلات اتصال' ويجب علي أن أتعلم الوصول إلى المغزى سريعاً". هكذا قال بوب عندما بدأنا العمل معاً. " لقد خضعت لجميع أنواع التدريب، لكن الأمر لم يتغير حقاً". سألته: "ماذا لو أنني أخبرتك أنني لا أعتقد أنك تعاني من أي خطب". استأثر هذا بانتباهه. شرحت له أنني أعتقد، بناءً على الطريقة التي عالج بها ذهنه المعلومات، أنه تحدث على نحو طبيعي باستخدام التشبيهات والروايات وأن الأشخاص الآخرين الذين يعمل ذهنهم على نحو مختلف عنه على الأرجح لم يكونوا قادرين على تتبع المغزى من قصته، وهذا هو سبب إحباطهم. اقترحت عليه أن يفكر في الطريقة التي يتحدث بها كقصة في جريدة. تمتلك جميع القصص عنواناً رئيسياً. إذا قال العنوان الرئيسي أولاً، فسيفهم عندها الناس المغزى وسيكونون قادرين على تقدير قصته من البداية للنهاية. أعطيته عبارة "العنوان الرئيسي أولاً" كعبارة مغيرة للعادة له. أرغمته على التوقف لبرهة قبل التحدث لمعرفة المغزى مما رغب في قوله، وقول هذه العبارة لم يساعد المستمعين فحسب وإنما ساعده أيضاً على متابعة سير القصة على نحو ملائم. منذ ذلك الحين، استخدمت هذه العبارة مع أغلب عملائي. بغض النظر عما إذا كنت تعاني من مشكلة محددة في الاتصال أم لا، فإن قول العنوان الرئيسي أولاً يساعد المستمع على فهم إلى أين تتجه بقصتك. فهي تخلق وضوحاً يدفع بالمحادثة نحو الأمام.

لظف حديثك لتؤثر

كان حامل أسهم يعبر عن مخاوفه تجاه عدم وضع إحدى عميلاتي التنفيذية لجمهور المستمعين لها في الاعتبار قبل أن تتحدث. نتيجة لهذا، كثيرًا ما تدلي بتعليقات تندم عليها لاحقًا؛ حيث تنقر الأشخاص منها وتهينهم دون وعي أو قصد. قال: "تحتاج إلى أن تكون أكثر وعيًا بمن تتحدث إليه. تحتاج إلى تلطيف حديثها لكي تؤثر في الناس". أخبرت عميلتي بهذه التغذية الراجعة واستخدمت العبارة لتذكير نفسها بمن تتحدث إليه قبل أن تتحدث مما ساعد فعاليتها الإجمالية كمتواصلة. كما أنني اقترحت هذه العبارة على قادة لم يفهموا سلطة منصبهم؛ نظرًا لمنصبهم في المؤسسة فإن ما يقولونه وكيفية قولهم له يكون له أثر مستمر على فريقهم أو قسمهم. في كثير من الأحيان يمكن للكاريزما والطاقة العالية والقوة التي جعلت أشخاصًا يصلون إلى مناصب عليا أن تكون مستبدة في السلطة ومثيرة للرغبة، مما ينتج عنه خوف الأشخاص من الاختلاف معهم، أو نقل أخبار سيئة لهم أو أن يكونوا صادقين في تواصلهم معهم. لأن قوتهم الفارضة وطاقاتهم العالية متأصلة للغاية وأنها خدمتهم على نحو جيد في ترقيةهم إلى أعلى المناصب، يمكن لأولئك القادة أن يواجهوا صعوبة في فهم أنه يمكن لمثل تلك السمات أن تكون لها آثار سلبية على الآخرين. تعلم التأثير في مجموعة أو في فرد هو شكل من الذكاء العاطفي الذي يحول القادة الجيدين إلى قادة عظماء؛ ويمكن لهذه العبارة تذكيرك بأن تقوم بهذا!

الصراع

لا تضغط على أزرار لا ضرورة لضغطها

قالت لي ابنتي ذات الستة عشر ربيعاً تلك العبارة ذات يوم لتذكّرني بأنه لا حاجة لي لإلقاء محاضرة عليها لكي تقوم بفرضها المنزلي. كانت محقة بالتأكيد. سيعمل حديثي على مضايقتها فحسب وتقليل احتمالية قيامها بما رغبت منها القيام به. منذ ذلك الحين بدأت في إعطاء تلك العبارة المغيرة للعادة لعملاء مثل "مات" الذين لديهم ميل لإلقاء محاضرات مسهبة تتسم بكونها مثبطة وغير ضرورية. جلست في اجتماعات حيث تحدث مات كالمحاضر عن أشياء عامة حول المشكلات في سلوكيات الأشخاص لمدة عشر دقائق مكرراً نفس النقاط مراراً وتكراراً. لم يجرؤ أي شخص آخر على التفوه بكلمة. جلسوا هناك فحسب منكسين رءوسهم في انتظار انتهاء الخطبة المسهبة. أسَمّي هذا الأمر "ديناميكية الذئب والغنم". يدمدم الذئب ويكشف عن أسنانه فتتجمد الغنم على أمل أنها إذا بقيت ساكنة فلن يأكلها الذئب. فهذا لا ينجز أي شيء سوى تنفير الأشخاص وزيادة معدل دوران أعضاء الفريق. عندما تحدثت إليه عن هذا الأمر، كان مات يؤمن بحق أن تلك المناجاة الفردية ستعمل على تحسين أداء فريقه. ساعدته على رؤية أنه كان يضغط على أزرار الآخرين دون حاجة لذلك. استخدم هذه العبارة المغيرة للعادة لتعديل ميله إلى إلقاء محاضرات والتفكير عوضاً عن ذلك؛ ما الذي أرغب من الناس القيام به؟ ثم اقترح ببساطة أو اطلب ما تحتاج إليه عوضاً عن إهدار وقتهم دون داعٍ.

افتراض النية الحسنة

من السهل للغاية أن تغضب من شخص ما وتستنتج أنه شخص كرهه موجود فحسب لكي يتحدأك أو يلحق الأذى بك، أليس كذلك؟ عندما يتصرف أحدهم بطريقة لا تعجبك، فمن الطبيعة الإنسانية أن تقوم بافتراضات عن نواياه ودوافعه. نقول إنه "من الطبيعة الإنسانية" لأن مخ الإنسان مبرمج على استقبال المعلومات واستخلاص الاستنتاجات من تلك المعلومات بناءً على ماضيها السابق ثم التصرف اعتماداً على تلك الافتراضات، وهي عملية غير واعية بقدر كبير. يصف الخبراء الأمر على هذا النحو: نحن ندفع بالحاضر عبر مرشح مبني على الماضي لكي نتنبأ بالمستقبل. لسوء الحظ، تقف تلك الافتراضات في طريق تنشئة والحفاظ على عمل صحي وعلاقات أسرية صحية لأنها عادة ما تكون خاطئة. صحيح يمكن للناس أن يكونوا قساة وغير مراعيين أو غافلين أو وضيعين بكل ما في الكلمة من معنى، لكن نادراً ما يكون ذلك عن عمد. أغلب الأشخاص يركزون كثيراً على أنفسهم إلى حد أنهم لا يحاولون إثارة غضبك عن عمد. لكن بسبب المرشح الذي صنعه مخك من ماضيه السابق يمكن أن يكون من السهل تصديق أنهم يقومون بهذا عن عمد. عوضاً عن ذلك، جرب اختيار الافتراض العكسي. العديد من الأشخاص الذين منحتهم هذه العبارة نجحوا في تغيير جميع أنواع تحديات العلاقات على نحو إيجابي بمجرد افتراض النية الحسنة من جانب الشخص الآخر. حتى إذا كان شخص آخر يضر بالفعل نية كريمة، والذي من خبرتي نادراً ما يحدث، كلما افترضنا النية الحسنة أكثر، سار التفاعل على نحو أفضل.

جادل لصالحهم

هل تجد نفسك كثيرًا في صراعات مع الآخرين؟ في مواقف تكون متأكدًا تمامًا من أنك على صواب وأن الشخص الآخر على خطأ ولا تواجه مشكلة في قول هذا؟ متى عملت مع أشخاص مثل أولئك ألاحظ أنه ينتهي بهم الحال إلى جدال متبادل أشبه بلعبة البنج بونج، رامين بكرة "أنا على صواب"/"لا، أنا على صواب"، جيئة وذهابًا، ولا يصلون إلى أي شيء مطلقًا. يخلق هذا طريقًا مسدودًا ما لم يكن واحد منهما لديه سلطة أكبر ويقوم باستغلالها، "أنا المدير لذا سنقوم بالأمر على طريقتي"، والذي قد ينهي الصراع العنيف ولكنه لا يساعد على تنشئة اتفاق أو نية حسنة. أقترح دائمًا في مثل هذه المواقف أن يتعلم عملائي كيف يجادلون لصالح الشخص الآخر. صادفت مؤخرًا الطريقة التي اقترحها عالم النفس الاجتماعي أناتول رابوبورت لتنشئة تعليق نقدي ناجح. إنها وصفة رائعة للتعامل مع الصراع. اعتقد رابوبورت أنه عليك أولاً أن تعيد التعبير عن موقف الشخص الآخر على نحو جيد للغاية يجعله يشعر بأنك تفهمه حقًا. ثم، ينبغي عليك أن تعدد أي نقاط تتفق فيها معه وأي شيء تعلمته مما قاله. عندها فقط تقدم وجهة نظرك. يذهل الأشخاص الذين يستخدمون تلك العبارة المغيرة للعادة لتذكير أنفسهم باتباع عملية رابوبورت عند اكتشافهم أنها جعلتهم ينتقلون من جمود الصراع إلى احتمالات أكثر تعاونية بكثير.

عدم الدفاع هو أفضل دفاع لك

اعتاد عميل لدي قول إنه سيعتذر فقط إذا ارتكب أي شيء جدير بالاعتذار. كانت المشكلة أنه نادرًا ما اعتقد أن أفعاله في الحقيقة كانت جديرة بالاعتذار. لم أندش عند معرفة المواقف التي شعر الآخرون فيها بالإهانة ليس من كلماته فحسب وإنما أيضًا أنه لم يكن بوسعه قط الاعتراف بأنه على خطأ. في الحقيقة، كل ما كان عليه فعله هو الاعتذار عن التسبب في الأذى أو الإحباط. فعلى هذا النحو، سيشعرون على نحو أفضل وسينسب إليه فضل الاعتذار. لكنه كان ممانعًا للغاية، وبهذا ازداد السوء بينهم. استغرقني فترة طويلة، لكن في النهاية ساعدته على رؤية أن أكبر دفاع لديه يكمن في الحقيقة في كونه لا يتخذ وضعًا دفاعيًا. قلت له إذا قال لك شخص إنك آذيتَه أو ظلمته اعتذر دون اتخاذ موقف دفاعي: "آسف أنني أهنتك". لأنه إذا شعر أحدهم بالإهانة، فإن هذا هو واقعه ومن غير المنطقي أن تجادل ضد واقع شخص آخر. لأنك كلما دافعت، أصبحت الإهانة أكبر في ذهن الشخص الآخر. على الجانب الآخر، عندما لا تدافع عن نفسك، فإنك لا تعلق في ديناميكية: "أنت قمت بهذا"/"لا لم أقم بهذا". وافق عميلي على المحاولة باستخدام هذه العبارة كتذكارة له. ولدهشته وجد أن النتيجة هي صراع أقل بكثير مع أولئك الذين عمل معهم ومن ثم استعداد أكبر للتعاون معه. جربها إذا كنت ترغب في أن تكون أقل دفاعية.

تذكر أسمى نواياك

كنت أعمل مع صديقين امتلکا شركة تجارية معًا. بعد سنوات من الشراكة المتناغمة كانا يعانيان من العديد من الخلافات وطلبا مني أن أسوي الخلاف بينهما من خلال محادثة. كبداية، سألتهما عن أسمى نواياهما للاجتماع. قال كلاهما شيئًا مثل: "القيام بما هو أفضل لعملنا سويًا والحفاظ على صداقتنا". دَوَّنت ذلك على لوح ورقي كبير حتى يتمكننا من رؤيته ثم بدأنا العمل. عندما كانت المحادثة تحتدم أو يشعر أحدهما بالإهانة مما قاله الآخر كنت أشير إلى الورقة لتذكيرهما بنيتهما. ساعد ذلك على تذكيرهما بأن كلاً منهما أراد نفس الشيء للعمل التجاري؛ هما فقط مختلفان تجاه طريقة مباشرتهما للعمل. بعد ذلك اليوم، عملت معهما على نحو متقطع لحوالي عام واستخدما هذه العبارة المغيرة للعادة خلال العملية ليتذكرا في اللحظات الصعبة ما الذي كان مهمًا حقًا بالنسبة لهما. في النهاية، قررا إنهاء شراكتهما حيث اشترى أحدهما حصة الآخر. لكن لأنهما تذكرنا أسمى نواياهما قاما بذلك بطريقة محترمة للغاية إلى حد أنها ظلا صديقين.

في أي موقف صعب، عندما تحدد أسمى نواياك ستساعدك على استدعاء أفضل ما في ذاتك لتمثل تلك النية. ربما ليس دائمًا، وربما ليس على نحو مثالي، لكن سيتحقق ذلك في أغلب الأحيان!

النية والتأثير ليس أمرًا واحدًا

هذه العبارة أُنحها طوال الوقت لعملاء يتحدثون دون تفكير عن تأثير ما يقولونه على مستمعيهم. أشخاص مثل أولئك يميلون إلى اعتبار أنفسهم "أشخاصًا صرحاء" و"صادقين"، ومما لا شك فيه أن هذا صحيح. المشكلة هي أن عدم التفكير في تأثير الكلمات يمكن أن يتسبب أيضًا في الكثير من الصراع غير الضروري. هذه العبارة المغيرة للعادة تساعدهم على تذكر أنه بينما قد تكون غايتهم مما يقولونه إيجابية، فإن الطريقة التي تهبط بها الكلمات على الشخص الآخر قد لا تمتلك التأثير الذي يتطلعون إليه. يساعدهم هذا على التفكير بتأثير ما يقولونه بالإضافة إلى غايتهم منه. يجدها أيضًا عملائي نافعة عندما يتضرر الاتصال مع أحدهم ويصبح الاعتذار ضروريًا؛ لأن الاعتذار يكون أكثر فعالية عندما تعبر عن ندم على التأثير الذي تسببت به وتفسر غايتك مما قلته. ما يعد رائعًا في هذا الشعار هو أنه ينجح أيضًا في الموقف المعاكس؛ عندما تكون أنت المتلقي للرسالة التي قد تؤلمك. الفصل بين تأثيرها عليك وبين نية المتحدث يمكنه أن يساعدك في تجاوز رد فعلك للكشف عن الغاية التي كان يهدف إليها المتحدث. عندما تكتشف الغاية الإيجابية، كان يحاول فحسب تحسين عملياتنا على الرغم من أنه بدا وكأنه يحط من قيمة ما كنت أقوم به طوال الشهر الماضي، فبإمكانها مساعدتك على البقاء منفتحًا أمام العمل معًا بأكثر قدر ممكن من الإيجابية.

اتخاذ القرار

ثق بنظام GPS الداخلي لديك

كان عميل لديّ يقوم باستخلاص معلومات عن موقف في العمل. فقد اكتشف لتوه أنه قد قام بخيار خاطئ بتوظيفه لأحدهم، والآن عليه أن يخوض العملية المؤلمة والمكلفة لإنهاء عقد عمل هذه الموظفة. قال لي: "لقد بدت رائعة على الورق، وباقي الفريق أحبها حقًا خلال المقابلات الشخصية. راودني شعور سخيّف بأن هناك خطبًا ما، لكن لم يكن في وسعي ترجمته إلى كلمات، لذا فقد تجاهلته". لم تكن هذه هي المرة الأولى التي أستمع فيها إليه يتحدث عن تجاهله لحدسه. لقد بدا أنه يمتلك حدسًا جيدًا، لكنه لا يثق به. أخبرته عن دراسة قرأتها ذات مرة عن أشخاص خضعوا لعملية بالمخ تركتهم قادرين فقط على الوصول إلى تفكير المخ الأيسر الخطي والمنطقي. اعتقد الباحثون أنه سيكون من السهل عليهم اتخاذ القرارات على نحو أكثر من بقيتنا؛ فهم سوف يضيفون فحسب المميزات والعيوب ويقررون على نحو منطقي وحسابي. لكن كما كشفت التجارب سريعًا، في الحقيقة كان الأمر على النقيض من هذا؛ لم يستطيعوا اتخاذ قرارهم على الإطلاق. دون إمكانية وصول إلى المشاعر الغريزية، فقد شعروا بالضياع بين المميزات والعيوب. فعادة ما يتحدث حدسنا في صورة مشاعر وليس كلمات، لكن هذا لا يعني أنه غير نافع.

"لا تحاول اتخاذ قرارات اعتمادًا على الحقائق فحسب؛ ثق بحدسك. سألت هذا العميل: "أنت تثق بنظام تحديد المواقع على هاتفك، أليس كذلك؟". "حسنًا الحدس هو نظام GPS الداخلي لديك". بدأ يستخدم هذه العبارة المغيرة للعادة للتوقف عن تجاهل شعوره الغريزي، وكنتيجة لهذا أصبح مرتاحًا ليس فقط تجاه الثقة في حدسه، لكن بالعمل وفقًا له؛ ورأى على الفور نتائج أكثر فعالية.

فكر فيما وراء إما/أو

"ينبغي عليّ إما أن أنسى الأمر وأبقى هنا أو أستقيل من وظيفتي وأنتقل خارج الولاية" قالت لويز بنظرة تعيسة للغاية تعلو وجهها. فمن الواضح أنها لم تكن راضية عن أي الخيارين. فقد كان عليها اتخاذ قرار أحلاهما مر. هذا ما يحدث عندما يقوم مخنا بتقسيم الأمر إلى شعبتين فحسب، ما يعني أنه يرى خيارين فحسب ويتردد بينهما لأنه لا خيار بينهما يعد رائعًا. التقسيم إلى شعبتين هو عادة ذهنية شائعة للغاية يمكننا أن نعلق بها! متى يكون أحدهم عالقًا هناك، أعلمه أسلوبًا تعلمته من المؤلفة الأمريكية الأصلية بولا أندروود. فهي قالت إن الأمريكيين الأصليين يقولون إنك إذا لم تكن قد وضعت في اعتبارك سبعة خيارات، فإن تفكيرك ليس كاملاً. لذا، فإنني تحديث لويز لكي تتوصل إلى خمسة احتمالات أخرى للتعامل مع مشكلتها. وضحت لها: "لا ينبغي أن تكون جميعها منطقية. فهي لكسر الجمود في ذهنك والتفكير فيما وراء إما كذا أو كذا". كان الأمر صعبًا عليها حقًا، لكنها قامت به. وتوصلت إلى واحد اتضح أنه حل أحبته أكثر بكثير من الاثنين اللذين كانت تتأرجح بينهما. كانت سعيدة للغاية إلى حد أنها تبنت "فكر فيما وراء إما/أو" كشعارها في كل مرة تجد فيها نفسها تفكر وفقًا لشعبتين. تلك عبارة مغيرة للعادة وزعتها مئات المرات. في كل قرار هناك دائمًا أكثر من خيارين. وهذه العبارة ستساعدك على إيجادها.

التفويض

افعل فقط ما لا يستطيع فعله سواك

هل تعاني من صعوبة في التفويض؟ تؤمن بالمثل القديم (المضلل) أنك إذا أردت القيام بشيء على نحو صائب، فمن الأفضل أن تقوم به بنفسك؟ أو ببساطة تعتقد أن القيام بالأمر بنفسك أسرع من شرحه لشخص آخر؟ هذه العبارة المغيرة للعادة تعد مهمة بصفة خاصة لكل أولئك الذين يبالغون في القيام بالأمر. بداية، أنت بحاجة إلى تذكر أن مواهبك ووقتك وانتباهك هي موارد محدودة. هذه العبارة المغيرة للعادة ستساعدك على التمييز بين ما ينبغي عليك القيام به وفقًا لتوصيفك الوظيفي، وخبرتك وقدراتك، وبين ما يمكن أو ما ينبغي للآخرين القيام به. هل ينبغي عليك حجز رحلات الطيران الخاصة بك أم يمكن لمساعدك القيام بذلك من أجلك؟ هل ينبغي عليك أن تكون في تلك المقابلة التسويقية، أم أن ذلك سيعيد بمثابة فرصة تعلم رائعة لموظفيك المباشرين؟ ينبغي عليك القيام بما يمكنك القيام به وحدك فحسب حقًا وتترك الآخرين يقومون بما هم قادرون على القيام به! كتبت إلي مؤخرًا واحدة من التنفيذيين ذوي الأداء العالي التي منحتها تلك العبارة المغيرة للعادة منذ فترة ماضية. تحدثت بحماس قائلة: "تغيرت حياتي بالكامل... فأنا الآن أفوض على نحو أكثر بكثير -إلى مساعدي، أو إلى موظفي- وأقول لا دون شعور بالذنب. أنا الآن أمضي وقتًا أقل في القيام بالأشياء التي لا تعد مهمة ومزيدًا في القيام بالأشياء التي تعد مهمة. كنت أعتقد أن العالم سيتهاوى إذا لم أقم بكل شيء، لكنه في الحقيقة يسير بسهولة أكبر".

اسأل نفسك، ما الشيء الذي في إمكانك وحدك القيام به في منصبك؟ احرص على القيام بتلك الأمور فحسب وليست الأمور التي يمكن للآخرين القيام بها أو ينبغي عليهم ذلك.

لو كان في وسعهم لفعلوا ما تطلبه

هل تشعر كما لو أنك تكرر نفسك باستمرار عندما تتحدث إلى أشخاص يعملون لصالحك؛ حيث تقول نفس الأمور مرارًا وتكرارًا دون أن ترى أي تحسن؟ هذه هي إحدى أكثر المشكلات شيوعًا التي صادفتها في دعم الأشخاص الذين يقودون فرقًا. يبدو الأمر مثل: "أواصل إخباره بأن يأتي إلي إذا كانت هناك مشكلة ما، ولكنه لا يأتي قط". أو "أواصل إخبارها بأن تقدم على المزيد من المبادرات، لكن...". إذا كانت مثل تلك العبارات تبدو مألوقة لك، فإن هذه العبارة المغيرة للعادة من أجلك. لكن لكي تنجح هذه العبارة المغيرة للعادة، ينبغي عليك أن تدرك أنك إذا واصلت إخبار الناس بأمر ما مرارًا وتكرارًا وهم لا يغيرون سلوكهم، فأنت تهدر طاقتك بالحديث بلا طائل؛ فإذا كان في وسعهم القيام بما تطلبه منهم، فإنهم سيقومون به. تعلمت هذا الأمر لأول مرة بالطريقة الصعبة عندما كنت أدير شركتي الخاصة: وكان لديّ موظف اتسم بأنه عامل ممتاز لكنه متواصل مروع. عند كل مراجعة للأداء كنت أخبره أنه ينبغي عليه أن يخبرني عندما يصبح محملاً بالأعباء ولم يقم بهذا مطلقًا. أخيرًا، أدركت أنه عوضًا عن قول هذا مجددًا كان عليّ إما أن أساعده على معرفة متى يكون محملاً بالأعباء، ونقل هذه المعلومات أو أن أكون أنا أكثر استباقية في فهم عبء العمل عليه.

إذا كنت قد قدمت اقتراحًا أو طلبًا مرتين ولم يتغير سلوك المرء على الإطلاق، يكون قد حان الوقت للتوقف عن قول ذلك والشروع في نمط العصف الذهني مع الفرد موضع المسألة: "من الواضح أن هذا لا يجدي نفعًا. ما الذي يمكننا تجربته بخلاف ذلك؟ إلى آخره. سوف يحول هذا دون هدرك لوقتك وطاقتك ويجعلك تحصل على نتائج أفضل.

الخوف

صافح خوفك

سواء أكنت تتسم بالقلق بصفة عامة أم أنك تجد نفسك خائفًا في ظروف معينة -مثل الخطابة العامة أو عند شرح آراء إلى حاملي أسهم مهمين في العمل- فإنه يمكن للخوف أن يكون موهبًا للعزيمة. فهو ليس بوسعه فقط إبعادك عن تحقيق أهدافك وإنما بإمكانه أيضًا منعك ببساطة عن الاستمتاع بحياتك اليومية. أنا أعرف هذا لأن الخوف تحكم بي لعقود؛ ولست وحدي في هذا. يتحدث إلي العديد من الأشخاص عن هذه المشكلة. جزء من المشكلة هو أن الخوف في الثقافة الغربية هو شيء تعلمنا تجاهله أو كبته، وعندما لا نستطيع، فإننا نشعر بمزيد من العجز. يمتلك الشرقيون نهجًا مختلفًا. فهم يقترحون عليك مصادقة خوفك ومواجهته كما لو أنك تواجه شخصًا أحببته وكان يشعر بالخوف: "أوه، أيها المسكين، أرى أنك خائف. أنت لست وحدك. أنا هنا تمامًا معك". بقولك هذا أنت تمنح خوفك انتباهًا، وبهذا فأنت لا تتجاهله ولا تعطيه أكثر من حجمه. يبدو الأمر عكسيًا، لكن كثيرًا ما يمكن لإعارة شعور ما اهتمامًا خفض حدته أو جعله حتى يختفي. يمكن لهذه الكلمات أيضًا مساعدتك على رؤية أنك أكثر من خوفك. نعم، هناك الشخص الخائف بداخلك. لكن هناك أيضًا الجزء الجريء والحكيم منك. التواصل مع هذا الجزء من ذاتك الأكثر جرأة وحكمة يساعدك على التصرف من منطلق ثقة بدلاً من خوف؛ لا تتصرف بسبب الخوف، لكن على الرغم منه.

انزل إلى جذر الشجرة

عندما تواجه موقفًا مخيفًا -على سبيل المثال، طلاقًا، أو تشخيصًا طبيًا حرجًا، أو احتمالية تغيير المهنة، أو أن تكون مرغما على ذلك- يكون من السهل عليك الشعور بأنك غارق في خوفك وتركه يتحكم في ذهنك إلى حد إقصاء أي شيء آخر. أنت لا تتخيل ذلك التركيز على ما هو سلبي، حيث في الواقع يضيق المخ مجال وعيه لكي يحرص على أنك تعير الخطر المحتمل اهتمامًا بدلًا من تجاهله. الجانب السلبي لهذا أن هذه الآلية تجعلك تفقد كل منظور للصورة الكبيرة. الهبوط إلى جذر الشجرة هو ممارسة من الراهب تيش نهات هانه صممت لتوسيع مجال رؤيتنا. في خضم عاصفة قد يهتز أعلى الشجرة بعنف، لكنها في الأسفل تكون ثابتة. بالنظر إلى "الشجرة" في مجملها، نرى قوتها وصلابتها وأمنها. أوصي العملاء باستخدام هذه العبارة ليعيدوا الاتصال بالأمور الإيجابية في حياتهم. على سبيل المثال، عانت عميلة لديّ من تشخيص بحالة صحية خطيرة تهدد قدرتها على العمل بدوام كامل. استخدام هذا الشعر يساعد على تذكر أن لديها عائلة تحبها، ومالًا في المصرف، ومسكنًا يظللها. تكرر هذا الشعر مرات عديدة في اليوم بقدر حاجتها للحفاظ على رباطة جأشها. يساعد هذا على غرس شعور بالأصالة والتحرر التي تمنحها الراحة في خضم الخوف. عساها تفعل المثل لك إذا كنت في حاجة إليها.

السعادة

اسعَ إلى الفكرة الأفضل

هل أنت متشائم بالفطرة وسئمت من كونك على هذا النحو؟ يوضح جميع أنواع الأبحاث الذي أجراه علماء النفس الإيجابيون على مدار الخمسة عشر عامًا المنصرمة، أنك إذا فكرت أفكارًا تشاؤمية وقانطة وساخطة، ستشعر بالتعاسة. لذا، إذا رغبت في أن تكون أكثر سعادة، فكر في أفكار سعيدة، أليس كذلك؟ ليس الأمر سهلًا للغاية. إذا كنت معتادًا على التشاؤم، فلن يحدث السحر وحده. ينبغي عليك العمل للوصول إلى ذلك. هذا هو سبب صياغتي لهذه العبارة المغيرة للعادة لعملائي الذين يرغبون في أن يكونوا أكثر سعادة. ينبغي عليك أن تسعى جاهدًا للوصول إلى الفكرة الأفضل. فهي لن تأتي وحدها فحسب. إذا كنت قد جعلت ذهنك يعتاد على ملاحظة السيئ، ينبغي عليك العمل لاكتشاف الجيد. اسأل نفسك: ما الذي يمكنك الشعور بالتقدير نحوه الآن؟ ما الذي قد يعد إيجابيًا؟ كيف قد ينتهي هذا على نحو جيد؟ كيف يمكنك المساهمة في نتيجة إيجابية؟ تذكر السعي للوصول إلى أفكار مثل هذه يتطلب الكثير من الجهد في البداية، لكن يمكنني إخبارك من العمل مع كثير من الأشخاص، أنه يمكنك تدريب مخك لكي يكون أكثر إيجابية. لا تسمع لي فحسب فيما يخص هذا، مارتن سيلجمان، مؤسس علم النفس الإيجابي أثبت ذلك في البحث الذي وصفه في كتاب التفاؤل المكتسب (مكتبة جرير). كلما مارست الإيجابية، أصبحت أسهل. لكن أكثر ما أحبه في هذا هو أنك عندما تتحدى نفسك للوصول إلى الفكرة الأفضل، تصبح مرغماً على اكتشاف ماهية هذه الفكرة. ومن ثم، هاك قد فعلتها!

غيره، أو اتركه، أو تقبله

هل تجد نفسك تشكو باستمرار من موقف معين أو شخص معين؟ هل ضجر زملاؤك بالعمل أو أصدقاءك من سماع نحيبك؟ هل ضجرت أنت من هذا؟ لكي تكون سعيدًا، لديك ثلاثة خيارات فحسب عندما تجد نفسك في موقف غير مرضٍ لك؛ يمكنك تغييره، أو يمكنك تركه، أو يمكنك تقبله. هذا هو الأمر. ماذا ستختار؟ عملائي الذين يستخدمون هذه العبارة يجدونها إيضاحية للغاية سواء في التعامل مع العائلة أو مشكلة في العمل. استخدمها البعض ليحسنوا حصتهم في العمل، لكي يجدوا منصبًا، على سبيل المثال، يعد استغلالًا أفضل لمواهبهم ومهاراتهم. وعلى الرغم من ذلك، فقد استخدمها آخرون لكي يستنتجوا أن الوقت قد حان للذهاب والانتقال إلى شركات أخرى. وتعلم آخرون تقبل ما يحدث، بأن يعقدوا سلامًا مع الموقف. جرب العديد واحدة ثم الأخرى إلى أن وجدوا الاستراتيجية التي نجحت بالنسبة لهم؛ وأصبحوا أكثر سعادة نتيجة لهذا. ينبغي عليّ قول، وفقًا لنماذج الأشخاص الذين عملت معهم، إن استراتيجية التقبل الحقيقي عادة ما تكون أكثرها صعوبة، على الأقل لأصحاب الأداء العالي الذين اعتادوا الحصول على ما يرغبون به من خلال بذل المزيد من الجهد. التقبل هو فعل من الاستسلام، وهو على النقيض من بذل الجهد. عدم القيام بأي فعل. وبالرغم من ذلك، أنت تمتلك فقط تلك الخيارات الثلاثة؛ إذا رغبت حقًا في أن تكون سعيدًا، فهذه هي خياراتك.

الصبر

لدي كل الوقت الذي أحتهاجه

هل تفقد أعصابك عندما يحدث عطل بماكينة زيروكس؟ أو عند جلوسك وسط الازدحام المروري؟ ماذا عن محاولتك للخروج من الباب في الصباح وصغارك يجرون أقدامهم؟ نفاد الصبر هو لعنة عصرنا الحديث؛ الناتج العرضي لعالم وتيرته متسارعة أكثر من أي وقت مضى. إننا نُخيف أنفسنا بفكرة أننا لا نملك ما يكفي من الوقت؛ للتعامل مع هذا الازدحام المروري، للإنصات إلى ابنتنا وهي تحكي قصة، للانتظار في هذا الصف إذا أسهبت في هذه الفكرة، فلأنك لا تملك ما يكفي من الوقت لتحفز استجابة الكر أو الفر؛ فتصبح نبوءة ذاتية التحقق. وينتهي بك الحال إلى عدم امتلاك ما يكفي من الوقت لأنك تعمل في حالة زعر، وبالتالي لا تستخدم الوقت المتوفر لديك بحكمة.

المديرة التنفيذية المشغولة جدًا صاحبة الشركة المبتدئة البالغ رأسمالها 4 ملايين دولار والتي شغلت مناصب عديدة، من مديرة موارد بشرية إلى خبيرة تسويق، استفادت كثيرًا من هذه العبارة. فقد كانت تشعر بالذعر إذا وجدت ما يهدد بإحداث فجوة في جدول أعمالها. ساعدها استخدام هذه العبارة على الاحتفاظ بهدوئها عندما كان يأتيها أحد الموظفين لإبلاغها بأزمة أو يتصل أحد العملاء فجأة للشكوى من مشكلة ما. وسرعان ما وجدت نفسها قادرة على إغارة كامل انتباهها لكل موقف، وبالتالي استطاعت زيادة فاعليتها لأقصى حد. كلما أخبرت نفسك أنك تملك كل الوقت الذي تحتاجه، ازداد احتمال امتلاكك للوقت الذي تحتاجه!

لا تستجب لاستجابتك

يُعرّف الصبر، كما أعتقد، بأنه القدرة على الاحتفاظ بهدوء الأعصاب ورباطة الجأش عندما لا تسير الأمور كما تريد. إنه مزيد من القبول (هذا هو ما يحدث)، والالتزان (يمكنني أن أظل رابط الجأش رغم ما يحدث)، والإصرار (يمكنني التعامل مع ما يحدث للوصول إلى نتيجة إيجابية). يحسن بعضنا الصبر بطبيعتهم أكثر من الآخرين. والبعض الآخر يكونون أكثر توترًا وعدائية ويجب أن يدرّبوا أنفسهم على التحلي بالصبر. فكيف تفعل ذلك إذا؟ باستخدام هذه العبارة المغيرة للعادة. في البداية، تحتاج لأن تفهم أن نفاذ صبرك هو استجابة غريزية في بادئ الأمر؛ ربما تتمثل في توتر الجسم أو فكرة مثل إنك تفقدني صوابي! المشكلة هي أننا إذا لم نأخذ حذرنا، قد نسقط في العادة السيئة التي تجعلنا نعبر عن هذه الاستجابة الداخلية علانية، صارخين بملاحظة دنيئة، أو مندفعين للخارج بغضب أنت تعرف الاستجابة التي تعبر عن نفاذ صبرك! لكن لا يتعين عليك الاستجابة لاستجابتك. بدلاً من الاستجابة فوراً، تحتاج إلى أخذ بعض الوقت لتستجيب بأبرع طريقة ممكنة. على سبيل المثال، توقف للحظة، ثم قل: "أود سماع قصتك لكن عليّ حضور اجتماع خلال دقيقة واحدة. متى يمكننا أن نتحدث؟". عندما تتبع هذه العبارة المغيرة للعادة، توفر "وقتًا مستقطعاً" يساعدك على التوصل إلى أفضل استجابة بشكل واعي ويمنعك من التصرف بنفاذ صبر حتى وأنت تغلي في داخلك.

الكمالية

اهدأ، لقد فشلت بالفعل في بلوغ الكمال

لقد سمعت هذه العبارة لأول مرة في خلوة مدتها يوم واحد مع المعلم الديني جاك كورنفيلد. وبمرور السنين، لاحظت أنه يقضي الكثير من الوقت في التحدث مع الغربيين عن مدى حاجتنا للتوقف عن محاولة بلوغ الكمال وتقبل ذاتنا كما هي، بكل عيوبها. إنه يستخدم الآن عبارة "الوعي المُحب" لوصف الكيفية التي يجب أن ننظر بها إلى ذاتنا وأفعالنا. وذلك لأنه كلما حاولنا بلوغ الكمال باجتهاد أكثر، شعرنا بذنب أكبر عند فشلنا الحتمي في تحقيقه، مما يسفر عنه دخولنا في حلقة مفرغة: محاولة لبلوغ الكمال، فشل، تأنيب، محاولة جديدة، فشل.... أنت تعرف كيف يسير الأمر. عندما نقوم عوضًا عن ذلك بقبول ذاتنا كما هي والنظر إليها بوعي مُحب، نكون أكثر انتباهًا لما نفعله لحظة بلحظة وأكثر قدرة على إتاحة الفرصة لاستجابة جديدة مختلفة. كنت أتحدث مؤخرًا مع عميل يستخدم هذه العبارة المغيرة للعادة. وقد أوضح قائلاً: "لقد جعلتني أكثر لطفًا تجاه نفسي، الأمر الذي طالما ظننت أنه سيسفر عن بعض التراخي. لكنها تساعدني على أن أكون أكثر وعيًا بما أقوله وأفكر فيه لحظة بلحظة. وهدفنا الآن هو الفعل الواعي؛ أيًا كان ما أفعله، أريد أن أختاره بوعي". الوعي، كما اكتشف هذا القائد، هو أكبر مورد لدينا لتغيير أي شيء. لذا توقف عن محاولة بلوغ الكمال وحاول عوضًا عن ذلك زيادة وعيك المحب لذاتك. وللمفارقة، سيقربك ذلك من الكمال أكثر مما قد تفعل الكمالية!

قَدِّم تغذية استباقية، وليست راجعة

لقد عملت ذات مرة مع أحد كبار التنفيذيين والذي نَفَّر فريق عمله باحتجائه المستمر على جميع الأمور الصغيرة التي لا يقوم الناس بها على نحو صحيح. مهما كان أداؤهم جيدًا وإنجازهم كبيرًا، كان يجد شيئًا لينتقده: "نعم، لقد أبرمت صفقة قيمتها مائة ألف دولار، لكن هناك خطأ مطبعي في الصفحة السابعة والعشرين". كان الأمر مثبطًا للغاية، وكننتيجة لذلك، كان معدل دوران الموظفين لديه مرتفعًا. لقد فهمت أن نيته كانت تحقيق التميز -وهو الدافع الكامن وراء الكمالية- لكنه تسبب في نتائج عكسية. لذا اقترحت عليه استخدام شعار "قَدِّم تغذية استباقية، وليست راجعة". تنبع هذه الفكرة من مصطلح صاغه مدرب القيادة مارشال جولدسميث. كان جولدسميث على صواب عندما أدرك أن هناك مشكلة جوهرية في التغذية الراجعة؛ إنها تركز على الماضي، والذي لا يمكن تغييره. مع التغذية الاستباقية، من ناحية أخرى، لا تعلق على الماضي لكنك ببساطة تقدم اقتراحات لتحسين الأداء في المستقبل، مثل "في المرة القادمة، ماذا لو طلبت من أحدهم تدقيق نسختك قبل إرسالها إلي؟". إذا كنت تجيد ملاحظة ما لم يفعله الناس على نحو صحيح، جرب التعبير عنه بطرق من شأنها أن تساعدكم على تحسين أدائهم في المستقبل، حتى يتسنى لهم أن يكونوا أفضل، بدلًا من أن يشعروا بالخجل من أخطاء الماضي التي لا يمكن تصحيحها. وتصحيح المسار هذا سيعزز سعيك للتميز.

ترتيب الأولويات

إذا كان لكل شيء أولوية، فلا شيء كذلك

جرت مؤخرًا مناقشة شائعة جدًا بيني وبين أحد عملائي، الذي كان يشكو من أن لديه الكثير جدًا ليفعله وليس لديه ما يكفي من الوقت. هل هناك أحد في عالم العمل اليوم لا يعاني من هذه المشكلة؟ عندما ذكرته بأن عليه أن يتأكد من إنجاز الأمور المهمة ويتعلم قبول ترك أو تفويض أو تأجيل الأمور الأخرى، علّق قائلاً إن ذلك ذكره بشيء قاله مستشاره ذات مرة: "إذا كانت لكل شيء أولوية، فلا شيء كذلك". وأوضح عميلي قائلاً: "لقد علمني أنه من مهام وظيفتي كمدير تبيين الأمور المهمة بحق والعمل عليها. أنا أعرف كيف أقوم بذلك. لقد نسيت فحسب!" نظرت إليه وقلت: "هذا إذًا ما أريدك أن تقوله لنفسك في بداية كل يوم". أجاب قائلاً: "أستطيع فعل ذلك". وقد فعل. وساعده ذلك على فرز جميع الاحتياجات والمشكلات والمطالب التي يلاقيها والتركيز على الأمور التي من شأنها إحداث أكبر أثر. أقترح عليك أن تجرب ذلك. حيث إنه سيساعدك على تقليل الضجيج لتدرك ما يتعين عليك حقًا منحه الأولوية. بالطبع، ترتيب الأولويات قد يعني التفاوض مع الآخرين لتكونوا على وفاق، لكن عدم منح الأولوية لكل شيء هو ما سيضمن إنجاز الأمور الأكثر أهمية.

التفكير الجاد أولاً

هل تزدحم أيامك بالاجتماعات والرسائل الإلكترونية والنصية لدرجة أنك عندما تصل إلى الأمور الجديرة بالاهتمام لا تستطيع التفكير؟ هذه واحدة من أكثر المشكلات التي يواجهها عملائي تكررًا. على سبيل المثال، كان على مونيكا التوصل إلى حل جديد لمشكلة كبيرة بالشركة. تذمرت قائلة: "لكني لا أستطيع التوصل إليه! أحتاج إلى وقت هادئ دون إزعاج وفي المساء أكون متعبة للغاية". أوضحت لها أن أفضل الأوقات للتفكير هو الصباح لأن القشرة الجبهية الأمامية، "الوظيفة التنفيذية" للدماغ، تشبه البطارية التي تنضب على مدار اليوم ويُعاد شحنها بالنوم، إلى جانب أمور أخرى. لذلك علينا القيام بالتفكير الجاد أولاً، بينما يكون دماغنا في أفضل حالاته، عوضًا عن إهدار هذه الطاقة على الرسائل الإلكترونية والمكالمات الجماعية. لكن لنفعل ذلك، علينا استعادة ساعات الصباح. سرعان ما أدركت عميلتي أنه رغم أن عليها حضور اجتماعات مبكرة في بعض الأيام، فإنها في معظم الوقت تستطيع إخلاء أول ساعتين في اليوم مرتين أسبوعيًا على الأقل من أجل التفكير. وقد أثمر شعار "التفكير الجاد أولاً" ثمارًا عظيمة لدرجة أنها علمته لجميع مرءوسيه المباشرين، وسرعان ما بدءوا عقد الاجتماعات بشكل روتيني بعد الظهر حتى يتسنى للجميع الحصول على وقت تفكير صباحي. سواء كنت القائد أم لا، بإمكانك العثور على سبل لاقتطاع ساعات مبكرة؛ ربما أثناء تنقلاتك اليومية أو عن طريق غلق باب مكتبك لنصف ساعة.

هل يستحق العصير عصره؟

دعاني تيد، رئيس شركة رأسمالها 10 ملايين دولار، للعمل مع فريق القيادة الخاص به. أثناء مقابلي مع موظفيه، عرفت أن الجميع يشعرون بأن لديهم الكثير جدًا من الأولويات لدرجة تعوقهم عن تنفيذ أي شيء كما يجب. عندما حضرت أحد الاجتماعات، رأيت المشكلة بوضوح. كان لدى أعضاء فريقه الكثير من الأفكار الرائعة وكانوا يلتزمون تقريبًا بكل مشروع يتوصلون إليه. لكن بقولهم نعم لكل شيء، كان تيد وفريقه يغفلون خطوة مهمة في دراسة الأفكار: تحليل المفهوم قبل الإسراع لتطبيقه. كم ستكلف الفكرة من الوقت والمال؟ ما مقدار الأرباح التي يمكن أن يتوقعوا جنيها بشكل واقعي؟ ما مدى ملاءمتها للأمور الأخرى التي يقومون بها؟ بعبارة أخرى، بالتأكيد يمكنهم فعلها، لكن هل تستحق القيام بها؟ ولأنني أعرف أن تيد يميل للتفكير المجازي، قلت: "عليك أن تتبين إذا كان العصير يستحق عصره أم لا". واقترحت عليه استخدام هذه العبارة المغيرة للعادة لمساعدته على التوقف قليلًا وتحليل الفكرة التي يتوصل إليها. وقد أعجبه هذا المفهوم للغاية لدرجة أنه أدرجه ضمن السلوكيات المتفق عليها للفريق كله. كل مرة يتوصل فيها شخص لفكرة جديدة، يصيح أحدهم: "هل يستحق العصير عصره؟". كنتيجة لذلك، أصبحوا أكثر تركيزًا واستراتيجية، الأمر الذي ساعد موظفيه على الشعور بإنهاء وارتباك أقل كما كان له أثر إيجابي على النتائج النهائية.

حل المشكلات

تشبت بقوة، وتخل ببساطة

عندما نحاول حل مشكلة ما، علينا تحقيق التوازن الصحيح: الالتزام بنهج ما ومنحه الوقت الكافي ليؤتي ثماره دون أن نغلق في تكرار شيء غير مجدٍ. من السهل أن تضل في أي من الاتجاهين، لكن كليهما ليس مثمرًا. كانت سالي، إحدى عميلاتي، تجد صعوبة في الالتزام؛ حيث تنتقل بسرعة من أمر إلى آخر. كانت توافق على تجربة أسلوب ما للتعامل مع موظف مثير للمشاكل ثم تكتب تقريرًا بعد أسبوعين يفيد بعدم جدواه لأنها جربتته مرة واحدة ولم يفلح. كان بوب، من ناحية أخرى، يبالغ في الالتزام. كانت لديه طريقة واحدة للتعامل مع الناس -المطرقة- وكان يستخدمها رغم وجود الكثير من الأدلة على عدم فاعليتها. كنت أسعى جاهدة لإيجاد طريقة تساعدنا حتى قرأت تدوينة للوسيط والمؤلفة تامي لينسكي واستخلصت منها هذه العبارة المغيرة للعادة: كتبت تامي، "عند تدريسي للوسطاء، أحب أن أقول لهم بأن يختاروا نهجًا لمعالجة المشكلة التي تواجههم، ثم يتشبثوا بقوة ويتخلوا ببساطة". استخدمت سالي هذه القاعدة للالتزام بمسار العمل الخاص بها لمدة أطول؛ واستخدمها بوب، ليتخلّى عنه أسرع.

إننا نحتاج لكل من الالتزام والمرونة في حل المشكلات. بينما يختلف كل موقف عن غيره، ومن المستحيل بالنسبة لي أن أخبركم من الوقت ينبغي أن تحاول ومتى ينبغي أن تستسلم، فإن هذه العبارة المغيرة للعادة ستساعدك على تحقيق التوازن الصحيح بين المبالغة في الالتزام وإنهاء الأمر أسرع مما ينبغي.

تجاهل القصة

أحد أكثر الأمور التي تعلمتها عن الدماغ فائدة هي أنه مصمم لاستيعاب المعلومات الجديدة واستخلاص معنى منها -قصص، استنتاجات، افتراضات- بناءً على مرشحات من الماضي. وهو يفعل ذلك بشكل تلقائي، دون إدراكنا الواعي. كباقي عمليات دماغنا الأخرى، هذه العملية لها جانب إيجابي؛ فلن نستطيع أن نُؤدي وظائفنا بكفاءة إذا كان كل ما نستقبله جديدًا بالنسبة لنا (في الحقيقة، هناك باحثون نظريون يعتقدون أن التوحد مرتبط بوجود مرشح معيب). لكن هناك جانب سلبي أيضًا: قصتنا اللاواعية قد تتدخل في رؤيتنا للمعلومات الجديدة فلا نستجيب بطريقة يقظة. وهذا ما كان يحدث مع فرانز. كانت مبيعات شركته الصغيرة تتداعى وكان مقتنعًا أن سبب ذلك هو عدم تعيينه للشخص المناسب في موقع المسؤولية. لماذا؟ لأنه قام منذ سنوات باستبدال من كان يشغل هذا المنصب وارتفعت المبيعات. وكان يتنقل بين مديري المبيعات عندما قابلته. فسألته: "ماذا سيحدث إذا تجاهلت قصة أن رئيس المبيعات هو سبب مشكلتك؟". أجاب قائلاً: "ممم، سأحتاج لدراسة العوامل الأخرى، مثل قوى السوق". بعد قليل من التحليل، اكتشف المشكلة الحقيقية -لم تعد منتجاته تنافسية- وسرعان ما قام بتعديلات في التصنيع لتخفيض النفقات. ولعدم رغبته في ارتكاب نفس الخطأ مجددًا، بدأ في استخدام هذه العبارة المغيرة للعادة ليتأكد من عدم وضعه لافتراضات لا واعية تتعارض مع وصوله إلى الأسباب الجذرية للمشكلات. أيًا كانت المشكلات التي تواجهها، فمن شأن هذه العبارة المغيرة للعادة أن تساعدك أنت أيضًا.

التسويق

كل ما تحتاجه هو الخطوة الأولى

أنا في العموم لا أسوّف، لكنني أتذكر بوضوح عندما استخدمت هذه العبارة المغيرة للعادة للمرة الأولى بنفسي. كان ذلك منذ عدة سنوات وكنت في حاجة إلى موقع إلكتروني. كل يوم كنت أكتب "إنشاء موقع إلكتروني" في قائمة المهام الواجب فعلها وأتجاهله سريعًا. واستمر ذلك لشهور. بعدها قرأت كتاب Getting Things Done لديفيد ألين. وكان يقول فيه إننا عندما لا نفعل شيئًا ما، فذلك لأننا نعتقد أننا نحتاج إلى معرفة كل الخطوات، لكن كل ما نحتاجه في الحقيقة هو الخطوة الأولى، حيث إنها ستقود إلى الخطوة التالية وهكذا. فأدركت أنني كنت عالقة لهذا السبب. لم تكن لدي فكرة عن جميع الخطوات المطلوبة لإنشاء موقع إلكتروني. لذا سألت نفسي: ما الخطوة الأولى؟ وفورًا خطرت لي الإجابة: أتصل بصديقي ديف، الذي يستطيع أن يخبرني مَنْ يمكنني تعيينه لمساعدتي. انتهى مأزقي الداخلي، وكان موقعي الإلكتروني جاهزًا خلال أسبوع على نحو لا يصدق. ومن وقتها علّمت هذه العبارة المغيرة للعادة لعشرات الأشخاص العالقين بسبب مهمة تبدو مربكة. حيث أشير عليهم أن يتوقفوا عن التفكير في الأمر ككل ويركزوا فقط على الخطوة الأولى. وذلك يسمح لهم باتخاذ تلك الخطوة المبدئية، مما يخفف من قلقهم بشأن الصورة الشاملة. وذلك لا ينطبق فقط على شروعك في أمر ما؛ فبعد أن تبدأ، عدل هذه العبارة المغيرة للعادة للتركيز على الخطوة "التالية" بدلًا من "الأولى". أيًا كان المشروع، يمكنك إنجازها، خطوة بخطوة!

العمل هو السبيل الأفضل لتبدأ العمل

لقد عملت مع الكثير من الكتاب في مسيرتي المهنية، سواء كمحررة أو كمدربة. وقد ألفت أنا شخصيًا الكثير من الكتب. لذا فإنني أعلم أنه لا يوجد أسوأ من صفحة بيضاء لإثارة حالة تسويق حادة. ولا يتعين عليك أن تكون كاتبًا لتختبر ذلك؛ فإنه يحدث عادة أية مرة تحتاج فيها لبدء شيء من الصفر. فجأة تحتاج منضدتك للترتيب، ويحتاج مكتبك للتنظيف، ويحتاج موقع فيسبوك لانتباهك... وكلما أجلت الأمر أكثر، زاد شعورك بالسوء وعجزك عن البدء. وكانت هذه حال عميلي ماكس، مؤلف وقائد ورشة عمل. ظل يتجنب الكتابة في مدونته، والتي كانت إحدى وسائل جذب الحضور للورشة. ووصل إلى المرحلة التي كان يحد فيها التسويق من دخله. أخبرته أنه من واقع تجربتي مع التسويق فإن العمل هو السبيل الأفضل لبدء العمل. لذا اقترحت عليه أن يفكر ما المهمة الصغيرة التي يمكنه القيام بها فيما يخص المدونة والتي من شأنها أن تجعله يبدأ الكتابة. فقال فوراً: "أن أجد مقولة رائعة متعلقة بالموضوع". كان ذلك عادة ما أفعله أنا أيضًا عند الكتابة، لأنه يجبرني على كتابة شيء متعلق بتلك الفكرة، مما يجعلني أتخطى مرحلة الصفحة البيضاء. استخدم ماكس هذا الشعار ليس فقط ليبدأ الكتابة في مدونته بل ليحول أيضًا تلك التدوينات إلى كتاب ناجح في النهاية. لم لا تستخدمه لتتخطى أية "صفحة بيضاء" قد تواجهها؟

العلاقات

انتبه للفجوة

كان أليكس عميلًا حاد الذكاء عينني لأنه أراد أن يصبح نائب رئيس في مؤسسته. عندما قابلت الأفراد المعنيين بالأمر، اتضح لي أنه لا يلقي دعمًا من كبار القادة لهدفه. لماذا؟ لأنه كان دائمًا في وضع البث ولا يدرك التأثير المحبط لخطاباته على المحيطين به. وعلى حد تعبير أحدهم: "إنه يحتاج لأن يتعلم قراءة الغرفة". كان ماكس، كالكثيرين منا، يركز بشدة على ما يريد قوله لدرجة أنه يغفل عن كيفية استقبال الناس له. كان يفتقر لأحد جوانب الذكاء العاطفي المعروف بالوعي الاجتماعي، وهو القدرة على الانتباه للإشارات الخفية غير اللفظية لما يعتمل في نفوس الآخرين. كنت أسعى جاهدة لإيجاد وسيلة لمساعدة أليكس عندما ذهبت في رحلة إلى لندن وقضيت بعض الوقت في مترو الأنفاق مستمعة إلى بيان يقول "انتبهوا للفجوة" ويهدف إلى تنبيه الركاب لتجنب السقوط في المسافة الفاصلة بين القطار والرصيف. وأدركت فجأة أن هذا بالضبط ما كان يحدث مع أليكس. فلم يكن منتبهًا للفجوة الموجودة بين ما قاله وكيفية استقباله. بدأ يردد هذه القاعدة قبل كل اجتماع يحضره ليذكر نفسه بالانتباه لتأثيره على الحضور. كنتيجة لذلك، زاد وعيه الاجتماعي جدًا وحصل في النهاية على الترقية التي كان يتوق إليها.

هذب واعتن بانتظام

كان صوتًا لم أسمعته على هاتفي منذ فترة طويلة؛ عميلًا كنت قد عملت معه وكان قد حصل على منصب المدير التنفيذي لشركة جديدة. كان يقول: "أحتاج لمساعدتك. أخشى أن مجلس الإدارة على وشك فصلي من العمل". عندما طرحت بعض الأسئلة، بدأت المشكلة تتضح. كان يحضر اجتماعات المجلس ربع السنوية ويقدم تقارير عن النتائج، والتي كانت تمثل حدًا أدنى لأنه كان في مرحلة البناء/الاستثمار في المؤسسة، وكان المجلس يهاجمه بشدة. فأشرت إلى أنه يحتاج إلى الاجتماع مسبقًا مع الناس قبل اجتماع المجلس، خاصة مع الرئيس، لإجابة الأسئلة وطلب المشورة والوصول إلى اتفاق. لتبيين النقاط التي تشغلهم، ما يهتمون به. ووضحت قائلة: "تحتاج الأطراف المعنية إلى التهذيب والاعتناء بانتظام. كما تهذب الوسادة". ليست لدي أية فكرة من أين أتيت بهذه العبارة، لكنني كنت أستخدمها لسنوات لوصف شكل إدارة العلاقات المهم جدًا للنجاح في العمل، وخصوصًا كلما علا مركزك في المؤسسة. أجابني باستخفاف، "تهذيب واعتناء؟ حسنًا، أعتقد أنه ليس لدي ما أخسره". وهذا ما فعله، محققًا نتائج مذهلة. ليس فقط أن أعضاء المجلس غيروا موقفهم، بل إنهم عند التطرق إلى عقده، جددوه لثلاث سنوات إضافية. ومن وقتها أقدم هذه العبارة المغيرة للعادة إلى العديد من الأشخاص الذين يرغبون في العمل كتنفيذيين لمساعدتهم على تذكر أن العناية الدورية بالعلاقات المهمة تعد متطلبًا وظيفيًا حاسمًا.

إشراك الناس جزء من وظيفتي

على مر السنين، عملت مع الكثير من التنفيذيين الكبار الذين كانوا يصلون إلى مستوى معين في مسيرتهم المهنية ثم يجدون صعوبة في تكوين تبعية لهم. كانوا يتلقون في الغالب تغذية راجعة تفيد بأن الناس لا تستطيع مجاراة تفكيرهم، أنهم لا يربطون بين النقاط ليفهمها الناس، أنهم يتحركون بسرعة. وقد توصلت إلى أن ذلك يرجع جزئيًا إلى أنهم معالجون سريعون للغاية. فعقولهم تعمل بسرعة كبيرة -فهمتها، الآن ننتقل لما يليها- بينما يحتاج الآخرون إلى المزيد من الوقت والمعلومات لاستيعاب الفكرة وفهم الآثار المترتبة عليها حتى يشعروا بالراحة تجاهها. بعبارة أخرى، كان هؤلاء العملاء في حاجة إلى التروي، وإدراك وتيرة المعالجة لدى الآخرين، والشرح باستفاضة أكثر، وطرح أسئلة للوصول إلى اتفاق وتكوين تبعية. كنت أشرح كل ذلك لعملائي المسرعين، لكنني لم أجد العبارة الفعالة المغيرة للعادة حتى قال لي مدير عميلتي راشيل إنها تحتاج لاستيعاب أن إشراك الناس جزء من وظيفتها. استخدمتها راشيل لتذكيرها بأن تزيد من صبرها وتقلل من سرعتها. خلال ستة أشهر اختلفت التغذية الراجعة التي تتلقاها بشأن قيمتها للمؤسسة اختلافًا كبيرًا. استخدمه إذا كنت منزعجًا "لعدم استيعاب" الناس.

التقدير والمكافأة

ما له مكافأة يتم إنجازه

أوصي دائماً القادة الذين لا يجيدون الإشادة بموظفيهم بهذه العبارة المغيرة للعادة. ولأن لديهم دافعاً هائلاً للإنجاز يشعل كل لحظة من لحظات يومهم، فإن مثل هؤلاء الأشخاص في الغالب لا يدركون مدى قدرة التغذية الراجعة الإيجابية على تحسين الأداء، وذلك يشمل أداءهم أيضاً. في الحقيقة، وفقاً لبحث أجرته مؤسسة Gallup، فإن الإشادة الأسبوعية تعتبر أحد العوامل الاثني عشر الرئيسية المحفزة لزيادة الإنتاج والربح في المؤسسات. وذلك لأنه، في الإدراك غير الواعي، يعمل الدماغ بهدف الحصول على دفقة من هرمون الدوبامين المثير للسعادة والذي يُفرَز كنتيجة للإشادة. فبهذا يعرف أنه في المسار الصحيح. إذا لم يحصل على هذه الدفقة، يفترض أن ما يفعله لا يستحق الجهد المبذول ويتوقف عن المحاولة بجدية. لكن ليؤتي ثماره، يجب أن يكون الثناء محدداً؛ عبارة "عمل جيد يا رفاق" لا تفني بالغرض لأن الدماغ لا يدري ما الذي فعله تحديداً حتى يكرره ثانية. هذه العبارة المغيرة للعادة صنعت العجائب مع قائد يدعى ماركو، والذي كان أخبرني عندما التقينا للمرة الأولى أن التقدير ليس سوى "مضيعة للوقت". لقد كان يتبع سياسة "العصا" من الأسلوب التحفيزي المعروف بالجزرة والعصا. إلا أنه بعدما عرف علم الإشادة، أصبح يستخدم هذه العبارة المغيرة للعادة لتذكيره بالتصريح علانية وبشكل محدد بما أحسن الناس صنعه خلال اجتماعاته الفردية واجتماعات فريق القيادة. ومن المثير للدهشة، وجد ماركو أنه بمرور الوقت بدأ الناس يحققون النتائج التي كان من قبل يلاحقهم حتى ينجزوها، وسرعان ما قلت حاجته لاستخدام العصا.

إن لم تسأل، فلن تنال

هل أنت شخص يعمل بجد مكرسًا كل جهوده للعمل، ويتوقع أن النتائج التي يحققها ستجلب له التقدير والمكافآت التي يستحقها؟ إذا كنت كذلك، فحظًا سعيدًا لك في هذا. لا يمكنني أن أخبرك كم قابلت من الأشخاص الذين يفكرون بهذه الطريقة؛ أشخاص ينتظرون بصبر للحصول على ترقية وعلاوات فقط ليروا زملاءهم الذين يجيدون الترويج لأنفسهم يتقدمون عليهم. في المؤسسات الكبيرة على وجه الخصوص، لتحرز تقدمًا عليك أن تطلب ما تريد وتسعى لنيل المساعدة من الأشخاص المؤثرين من حولك. كانت سينثيا تعتقد أن عملها يجب أن يتحدث عن نفسه. وكنتييجة لذلك ظلت عالقة في المنصب ذاته لسنوات. لقد استخدمت هذه العبارة المغيرة للعادة لتدفع نفسها خارج منطقة راحتها، وتتوجه إلى رئيسها، رامون، وتصرح بأنها تريد أن تصبح مديرة. وقد سألت ما الذي تحتاج لفعله لتحقيق ذلك. ومعًا قامت هي ورامون برسم استراتيجية تتضمن تولي قيادة مشروع متعدد الأقسام سيمنحها الفرصة كقائدة للتعرف على الكثير من الأطراف المعنية الرئيسية، بجانب الوصول إلى موظفين رفيعي المستوى لطلب نصيحتهم وتوجيهاتهم لتحقيق هدفها. خلال عام، كانت قد حصلت على الترقية التي كانت تطمح إليها.

بيت القصيد هو أنك نادرًا ما ستحصل على ما تريد إن لم تطلبه.

الندم

يصعب جمع الماء المسكوب

هذا مثل صيني قرأته في رواية The Last Chinese Chef لنيكول مونيس. إنه شبيه بالتعبير الأمريكي الذي يقول: "لا فائدة من البكاء على اللبن المسكوب". لكنني أفضله أكثر لأنه يركز على الجهد المهدر نتيجة الندم. بعد أن تعلمت ما يمكنك تعلمه من الأمر الذي حدث والذي تشعر بالندم حياله، فإن مواصلة التركيز على أسئلة "ماذا لو" يعد حقًا أمرًا مؤلمًا وجهدًا عقليًا لا طائل منه. هذا ما كانت تفعله ريتا، إحدى عميلاتي. كانت قد تركت السباق المؤسسي المحموم لتربي أطفالها، والآن تواجه صعوبة في العودة إلى اللعبة. عندما التقيت بها، كانت عالقة في الندم على القرار الذي اتخذته منذ عشر سنوات لدرجة أنها لا ترى أي طريق أمامها يمكنها السير فيه. كانت في حاجة لتوجيه طاقتها نحو رسم مستقبل يمكنها الاستمتاع به، بدلًا من لوم نفسها على اختياراتها السابقة. بحثنا معًا عن نوع الوظيفة التي تريدها بالنظر إلى موهبتها وشغفها وخبرتها، ورسمت هي خطة لعب لتحقيقها. كان الأمر يتضمن ترك مسيرتها المهنية السابقة، لكنها كانت تعتقد أن ذلك سيكون مُرضيًا. ثم استخدمت هذه العبارة المغيرة للعادة لإيقافها في كل مرة تجد نفسها شاعرة بالندم وتوجيه عقلها بدلًا من ذلك للتركيز على المضي قدمًا نحو ما أرادته. تطلب الأمر وقتًا وجهدًا، لكنها في النهاية وجدت منصبًا مُرضيًا.

تعلّم، لا تتمخّض؛ ثم غيّر القناة

هل أنت كثير التفكير؟ هل تدور في دوامة ما كان عليك أو كان بإمكانك القيام به وتجد صعوبة في التخلي عن تبادل الاتهامات الذاتية؟ هل تُفسد سعادتك باستمرار "بوضع نفسك داخل الخلط والضغط على 'سرعة عالية' و'فرم'، على حد تعبير صديقتي الدكتورة باميلا بيك خبيرة اللياقة البدنية؟ إذا كنت كذلك، فهذه العبارة قد تنقذ حياتك بالفعل وتوقف التّمخّض العقلي. وإليك كيفية استخدامها: أولاً خذ أسئلتك على محمل الجد؛ فعقلك يحاول التعلم من أجل المستقبل. كلما أسمع عميلاً يسأل، "لماذا لم أفعل؟" أو "لماذا فعلت؟" أتوقف دائماً وأطلب منه إجابة هذا السؤال بطريقة لطيفة وفضولية، لا يشوبها الاستنكار الذاتي: لماذا فعلت أو لم تفعل هذا الأمر؟ بعدها أسأل نفسك ما الذي تود أن تقوم به بشكل مختلف عندما تواجه موقفًا شبيهًا في المستقبل. بعد أن تتعلم من خطئك بطرح هذين السؤالين على نفسك، غيّر القناة على محطة البث الداخلية لديك واعثر لنفسك على شيء آخر تفعله أو تفكر فيه. وبعد ذلك، كل مرة تجد فيها نفسك تلوم ذاتك على هذا الأمر، قل لنفسك، غيّر القناة، واصرف انتباهك عنه. اعثر لنفسك على شيء ممتع أو شيق حقًا للتفكير فيه. استخدمت إحدى عميلاتي هذه العبارة المغيرة للعادة للتوقف عن الهوس بشيء فعلته منذ عشر سنوات. تخيل مدى شعورك بالحرية عندما تعرف أنه بإمكانك السيطرة على أفكارك!

المرونة

انظر إلى أي مدى قد وصلت

هذه استراتيجية يستخدمها معظم عدائي المسافات الطويلة لمقاومة إغراء الاستسلام عند شعورهم بالتعب أو الألم. يسميه العلماء تأثير الأفق. بدلاً من التركيز على المسافة المتبقية أمامهم، يشجعون أنفسهم على المواصلة بناءً على التقدم الذي أحرزوه بالفعل. عندما أقابل عملاء يميلون للتركيز على أخطائهم عند تعلمهم لسلوك جديد، أقدم لهم هذه العبارة المغيرة للعادة لمساعدتهم على تنمية المرونة اللازمة للمواصلة. بسبب ميل الدماغ لأن يكون كالمُثَبَّت القوي فيلکرو مع السلبيات وكمادة تفلون غير اللاصقة مع الإيجابيات، كما يصف الطبيب النفسي العصبي ريك هانسون نزعتنا السلبية الفطرية، لذلك فعندما يواجه الناس عقبة بسيطة، غالبًا ما يغيب عن نظرهم التقدم الذي أحرزوه. لن أنسى أبدًا العميلة التي اتصلت بي لتقول إنها "فشلت فشلًا ذريعًا" في التحكم في غضبها لأنها سارت بعصبية عبر القاعة بعد أحد الاجتماعات. وكانت على وشك التخلي عن جهودها للسيطرة على الغضب كليًا. فذكرتها بأنها المرة الأولى التي تفقد فيها أعصابها منذ ثلاثة أشهر، بينما كانت تلك واقعة أسبوعية. بعد أن تبنت هذه العبارة المغيرة للعادة، ساعدها ذلك على الالتزام بالطرق التي رأت أنها مجدية. كما ساعدها على الإمساك بزمam الأمور مجددًا بعد ارتكابها لخطأ ما، لأنها أصبحت قادرة على رؤية الأمر كهفوة عَرَضِيَّة فقط وليس فشلًا جوهريًا. استخدم هذه القاعدة عندما تحتاج لما يساعدك على الالتزام بأي شيء تعمل عليه.

هذه نهاية شيء وبداية شيء آخر

عند مواجهة خسارة عميقة -لهوية، وظيفة، عمل، علاقة- قد يكون من الصعب تصديق أنه سيكون هناك غد يستحق عيشه. قد يبدو أن الحزن والشعور بالعجز لن ينتهيا. متى ما قابلت عملاء في هذا الوضع المؤلم، أشير عليهم بهذه العبارة المغيرة للعادة، التي تعلمتها من صديقتي المؤلفة داونا ماركوفا، الحاصلة على درجة الدكتوراه. إنها تذكرنا بأنه عندما نمر بنهاية ما، فنحن أيضًا على أعتاب شيء جديد، الأمر الذي يساعدنا كثيرًا على استحداث منظور واستشعار الأمل. وأنا أفضلها على عبارة "عندما يُغلق أحد الأبواب، ينفتح آخر"، لأنها توحى بأنه من موت ما فقدته تنبت بذرة الشيء الجديد. إنها تذكرنا بأنه لا شيء مما نفعله يُهدَر؛ فكله سماء للشيء الذي ينمو تحت السطح أيًا كان. استخدم أحد عملائي مؤخرًا هذه القاعدة لمساعدته على القيام بالخيار الصعب وإسدال الستار على الشركة المبتدئة التي استثمر فيها قلبه وروحه لمدة عامين. وخلال أسبوع، كان قد توصل إلى فكرة جديدة مقتبسة من الفكرة الأصلية، وقد اتفق جميع مستشاريه على أن إمكانية تحقيقها للأرباح تبدو أكبر. هذا النوع من "الولادة الجديدة" لا يحدث بسرعة وسهولة في جميع الأحيان، لكن كما اكتشف هذا الرجل، فإن الشيء الجديد يجد طريقة للنهوض من بين رماد الشيء القديم، حتى إن لم نر كيف ومتى حدث ذلك. تكرر هذه العبارة في داخلك في أوقات الخسارة أو الفترات الانتقالية سيساعدك على بلوغ مقصدك.

لست وحدي مَن يحدث له هذا

عندما نمر بأمر صعب، من السهل أن نشعر بالوحدة، وكأننا الوحيدون الذين عانينا بهذه الطريقة. إنه ميل طبيعي لعقولنا، على حد علمي، ويسبب شعورًا مؤلمًا بالعزلة والخزي. ما الذي فعلناه وكان من السوء لدرجة أننا استحققنا هذا العقاب الفريد؟ هذه العبارة المغيرة للعادة، التي سمعتها من أحد العملاء في لحظة قوة أثناء مروره بتجربة مؤلمة نتيجة إيقافه عن العمل، تعتبر ترياقًا عظيمًا لهذا الميل نحو اتخاذ الأمور على محمل شخصي. لقد قال: "لست وحدي من يحدث له هذا. الكثير من الناس يمرون بالأمر نفسه". قلل هذا الإدراك من شعوره بالوحدة، وقد استخدم عبارة "لست وحدي من يحدث له هذا" طوال مرحلة التفاوض على شروط رحيله، وكذلك طوال رحلته للعثور على منصب آخر. لقد لاحظت أنه كلما زاد استخدامه لها لتجاوز التحدي الذي يواجهه، أصبح أكثر لطفًا ليس تجاه ذاته فقط بل تجاه الآخرين أيضًا. كريستين نيف الباحثة في مجال التعاطف مع الذات تسمي ما كان يفعله "إدراك إنسانيتنا المشتركة". من العبارات الأخرى التي تقترح نيف أن نستخدمها عند مرورنا بموقف مؤلم: "المعاناة جزء من الحياة"، "لست وحدي"، "جميعنا نواجه صعوبات في حياتنا". إنها طريقة رائعة لزيادة تعاطفك مع ذاتك وكذلك تعاطفك مع الآخرين عند التعامل مع أمر صعب.

أنا كالصفصاف؛ لن أنكسر

بإمكانك أن تتجاوز تحديات حياتك حتى إن كانت تبدو مستحيلة في بعض الأحيان. بإمكانك أن تكون قويًا، كشجرة صفصاف تنحني دون أن تنكسر. إنني أستخدم هذه العبارة المغيرة للعادة منذ أن كنت طفلة صغيرة والدتها مدمنة كحولييات ووالدها غائب. لقد نشأت في منزل يقع وسط الغابة، ومتى ما وجدت نفسي شاعرة بالألم أو الخوف، كنت أستلقي في فراشي وأنظر إلى أشجار الصفصاف خارج نافذتي. وأدركت أنه رغم اهتزازها بعنف بسبب المطر والرياح والعواصف الثلجية، فإن مرونتها تحول دون اقتلاع فروعها كما كان يحدث في أشجار الصنوبر والبلوط المحيطة بها. وقد أقسمت أن أفعل الشيء ذاته وصرت أستخدم تلك العبارة لا لتجاوز صعوبات طفولتي فحسب بل أيضًا العديد من التحديات اللاحقة كالألم المزمن والخسائر المادية والطلاق. وقد ساعدتني لا لأكون مرنة فقط بل لأشعر حقًا بقوة مرونتي. ومؤخرًا استخدمتها إحدى عميلاتي التي تمر بخسارة تمويل مشروعها لا لتجاوز التحدي العاطفي نتيجة ذلك الأمر المخيب للأمل فحسب بل أيضًا لتعود سريعًا بفكرة جديدة. ورسمت عميلة أخرى صورة لشجرة صفصاف وعلقتها في مكتبها لتذكرها باستخدام العبارة متى ما شعرت بالإحباط نتيجة مشكلاتها مع ابنتها المراهقة. تعد شجرة الصفصاف واحدة من أقوى رموز القوة والمرونة التي أعرفها. أتمنى أن تطمئنك وتساندك متى ما احتجت إليها.

لا شيء يدوم

عندما سألت عميلتي الشابة عن عبارتها المفضلة المغيرة للعادة قالت: "أنا أستخدم هذه المقولة طوال الوقت، سواء كنت سعيدة أم حزينة. إنها تساعدني على أن أتذكر تقدير اللحظة عندما تكون الأمور جيدة، لأنها لن تستمر للأبد لذلك من الأفضل أن أستمتع بها قبل أن تزول. وعندما تكون الأمور صعبة، تساعدني على ألا أنسى أنني لن أظل دومًا شاعرة بهذا القدر من الاستياء الذي أشعر به الآن". قلت في نفسي، يا لها من فتاة حكيمة في الثانية والعشرين من العمر. فأنا لم أبدأ حتى في استيعاب هذه الحقيقة قبل أن أصل إلى عمر الأربعين. كنت أعلق في مشاعري السلبية، مقتنعة أنني سأظل مستاءة للأبد، الأمر الذي أدى بالطبع إلى زيادة طول ومدة دوامة انحداري. ودون حتى أن أدري، كنت أهدر فرص تقدير المشاعر الجيدة عند شعوري بها. فعليك أن تدري بوجود المشاعر الجيدة حتى تقدرها! إدراك حقيقة عدم الدوام -أن كل شيء يتغير وسيتغير- يعد أحد مفاتيح المرونة لأنه يمنعنا من أن نجسد الأوقات الصعبة ونصبح عاجزين. والتعود على الامتنان، الذي تشجعه هذه العبارة المغيرة للعادة بمساعدتنا على تقدير الأمور الجيدة، يعزز المرونة أيضًا لأنه يمنحنا رؤية أوسع للعالم. نعم، التحدي الذي تواجهه موجود بالفعل، لكن هناك أيضًا أمور جيدة تنتبه لها، وبانتباهك لها تشعر أنك أكثر خفة وقوة وثقة في قدرتك على الصمود أمام العاصفة.

المجازفة

إن فعلت شيئًا، فشيء ما سيحدث؛ إن لم تفعل، فلن يحدث شيء

أتى إيفان للعمل معي لأنه كان على مفترق طرق. كان قد صعد السلم المؤسسي بسرعة كبيرة وهو أمر قد يراه الناظر من الخارج مسيرة مهنية رائعة. كانت هناك مشكلة واحدة: لم يكن يحب ما يفعله. وكان وحيدًا؛ فقد ضحى بأي أمل في بناء حياة شخصية للتركيز على العمل وهو الآن، في الأربعين من عمره، يواجه حقيقة أن الحياة التي بناها بلا معنى بالنسبة له. في الوقت نفسه كان يخشى المجازفة بالتخلي عن المألوف من أجل احتمال العثور على شيء - وشخص - جديد. ماذا لو لم ينجح الأمر؟ ماذا لو تخلى عن وظيفته المريحة ولم يعثر أبدًا على الحب أو على وظيفة مجدية؟ ربما من الأفضل عدم المجازفة. وجدت نفسي أقول له شيئًا قرأته في إحدى الروايات: "إن فعلت شيئًا، فشيء ما سيحدث؛ إن لم تفعل، فلن يحدث شيء". وقد اقتنع بذلك. ثم سألته: "ماذا كنت لتفعل إذا كنت على استعداد أن تفعل شيئًا؟". أجابني قائلًا: "أحصل على إجازة لمدة عام وأنتقل إلى تايلاند. لقد سمعت عن برنامج يتيح لك التطوع في مدرسة ريفية. لقد كان ذلك دومًا من الأمور المثيرة لاهتمامي". لذلك استخدم هذه العبارة المغيرة للعادة لمساعدته على المجازفة. ونعم، لقد التقى بزميلة أمريكية أثناء وجوده هناك وهما زوجان سعيدان الآن.

قف حيثما لا تحبذ الوقوف

قالت جولي، عميلة في منتصف العمر انتقل أولادها من المنزل مؤخرًا، "أريد أن أغير مجرى الأمور في حياتي. أشعر بأنها حياة رتيبة، لا أفعل سوى ما قد فعلته بالفعل. لكنني لا أدري كيف أجازف. فأنا معتادة على قول لا دون حتى أن أفكر في الاحتمالات". كنت مدركة لما تمر به. فمن السهل أن نغرق في الروتين في حياتنا، مكررين ما نفعله يوميًا بعد يوم، بأفكار ثابتة عمن نكون وما نحبه وما لا نحبه: "لا أحب الحفلات". "أكره براعم الكرنب". "لا يمكنني التزلج أبدًا". وسرعان ما نجد أنفسنا نعيش في مساحة ضيقة صنعناها بأنفسنا. ربما تكون مريحة، لكنها من ناحية أخرى، قد تكون مملة للغاية. أرادت جولي أن تتحدى نفسها لتنمو وتبسط جناحيها، لكن باعتيادها قول "لا"، كيف يمكنها أن تتعلم المجازفة بتجاوز منطقة راحتها؟ عندئذٍ تذكرت عبارة قرأتها في كتاب *The Rise* لسارة لويس. فسألتها: "ماذا لو تدربت على أن تقفي حيثما لا تحبذ الوقوف؟". أعجبتها الفكرة واستخدمت هذه العبارة المغيرة للعادة لتذكر نفسها بالمجازفة عندما يصادفها شيء كانت عادة لتقول له لا. ومن وقتها تولت منصبًا جديدًا في العمل، وقالت نعم لتناول الغداء مع شخص بالكاد تعرفه، وبدأت في ممارسة رقصة السالسا، وجميعها أمور لم تكن لتفعلها مطلقًا من قبل.

قلل المجازفة

يأتي هذا المفهوم من سالي كراوهيك، التي اعتبرتها مجلة فوربس واحدة من أقوى 100 سيدة في العالم بجانب شهرتها العريضة كواحدة من أقوى السيدات في وول ستريت. في كتابتها على موقع لينكد إن LinkedIn عن كيفية تمكنها من القيام بالمجازفات التي جازفتها في حياتها، بما في ذلك قبول المنصبين الشاقين كمديرة تنفيذية لشركة Smith Barney المنشأة حديثًا ورئيسة قسم الثروة العالمية وإدارة الاستثمار في بنك أمريكا لاحقًا، تحكي كيف أنها عند كل منعطف محتمل في مسيرتها المهنية، كانت تدرك أنها تجازف بالتعرض إلى "الإهانة العلنية" إذا فشلت، لكن ستكون لديها فرصة للتمتع بنفوذ وتأثير هائلين إذا نجحت. كانت استراتيجيتها تنص على "تقليل المجازفة" عند قبولها للتحديات بدلاً من الهروب منها. بالنسبة لها، كما تحكي، كان ذلك يعني الاشتراك مع فريق قوي بمواهب وخبرات تكمل مواهبها وخبراتها ولا تكون تكرارًا لها. استخدم هذه العبارة المغيرة للعادة لتسعى نحو ما تريد عندما ترغب في الهروب منه بكل جوارحك. تقليل المجازفة بالنسبة لك قد يتمثل في امتلاك احتياطي مالي تركز إليه إذا لم تنجح كمدير تنفيذي لشركة مبتدئة؛ أو الحفاظ على روابطك بمجتمعك القديم عند انتقالك إلى مكان جديد غير مألوف؛ أو حتى تجربة هواية جديدة قبل الالتزام بها بالكامل. مهما يكن، استخدام هذه العبارة سيكبح جماح خوفك، مما سيضمن ليس سعيك نحو الأمر فحسب بل نجاحك فيه أيضًا!

الاعتناء-بالذات

الاعتناء بذاتك جزء من وظيفتك

لا أستطيع أن أحصي عدد عملائي كثيري الإنجازات الذين يعترفون بأن الاعتناء بالذات دائماً ما ينتهي به الأمر في ذيل قائمة الأمور الواجب عليهم فعلها. وبالأمر تكرر الأمر. قالت إحدى التنفيذيات: "لقد سارت حياتي على ما يرام. الأطفال رائعون، وعملي يسير على نحو جيد. المشكلة الوحيدة هي أنني لا أعتني بذاتي جيداً. فالتمارين الرياضية قد نسيت أمرها، كما أنني أتناول الكثير من الطعام غير الصحي، ولا أنام بشكل جيد أيضاً". هذا ما أقوله متى ما أثير هذا الموضوع: "لم يخبرك أحد بهذا من قبل، لكن الاعتناء بذاتك جزء من وظيفتك. الأمر ليس اختياريًا. لأنه لتنجح في العمل، تحتاج إلى طاقة عقلية وعاطفية وبدنية عالية بشكل مستمر حتى تقدم أفضل ما لديك. إذا واصلت تجاهل الاعتناء بالذات، سيصبح مستوى أدائك في النهاية أقل من المتوسط". بالطبع، جميعنا نعلم أنه من المفترض أن نعتني بذاتنا جيداً. لكننا مشغولون للغاية في العمل. ولهذا توصلت إلى هذه العبارة المغيرة للعادة. إنها تمنح الأشخاص كثيري الإنجازات مثلك إذنًا بتخصيص بعض الوقت للتركيز على أنفسهم. لأنك عندما تدرك أن الاعتناء بذاتك جزء من وظيفتك فعلاً، تصبح له نفس الأولوية كالعمل. لذا ضع برنامجًا للاعتناء بالذات والتزم به، كالعديد من الأشخاص الذين عملت معهم، بما في ذلك عميل مسئول عن وحدة عمل قيمتها مليار دولار وقد استخدم هذه العبارة المغيرة للعادة للبدء في الترتيب لمواعيد مع ذاته في صالة الألعاب الرياضية؛ ومن ثم واصل مسيرته حتى أصبح عداء سباقات ثلاثية.

لا تحول لحظات الحماسة إلى لحظات استسلام

دعنا نفترض أنك تستخدم العبارة السابقة المغيرة للعادة، حيث تسير أمورك على خير ما يرام وتعتني بذاتك -تذهب إلى صالة الألعاب الرياضية، تتناول طعامًا جيدًا، تحصل على الساعات السبع أو أكثر الموصى بها للنوم- وعندئذ يحدث شيء: تأتي العطلات وتلتهم الكثير من الحلوى، أو تمرض والدتك، مما يدمر روتين تمريناتك الرياضية، أو تشعر بالإحباط، فتتهون على نفسك بوجبات خفيفة مليئة بالسكر أو الدهون - لا نهاية لقائمة الأمور التي تعوقنا وتمنعنا من بذل أقصى جهودنا. في تلك الأوقات تصبح هذه القاعدة مفيدة. لأنه مهما حاولت الاعتناء بذاتك جيدًا، ستقترب بعض الأخطاء. ما سر النجاح الدائم؟ إنه رفض الاستسلام، بصرف النظر عن عدد المرات التي تتصرف فيها بحماسة. هذا ما ستساعدك هذه العبارة المغيرة للعادة على فعله. ستمنعك من تناول علبة الكعك بأكملها فقط لأنك تناولت واحدة، وتحفزك للعودة إلى ركوب الدراجة بعد أن تركتها لأسبوع، إلخ. كانت عميلتي لوسي معتادة على الشعور باستياء شديد بسبب إفسادها لروتينها الصحي لدرجة أنها كانت تغرق في حالة من الخمول وكراهية الذات لأسابيع. الآن عندما تهمل لياقتها البدنية لفترة، تستخدم هذه العبارة لتذكر نفسها أن غدًا يوم جديد. الاعتناء بالذات لعبة طويلة الأمد؛ ما تفعله في أي يوم لا يهم بقدر أهمية أدائك على مر السنوات والعقود. نعم، لقد أفسدت الأمر بالأمس. ماذا في ذلك؟ غدًا اليوم لمواصلة المسير.

الثقة
بالنفس

كن نمرًا، لا هرةً

أحب هذه العبارة؛ إنها تأتي من أحد قراء كتبي والذي أرسل لي بريدًا إلكترونيًا طلبًا للمساعدة. لقد كتب: "أريد أن أكون نمرًا، لا هرةً". كان هذا الشاب يشعر بأنه سهل الانقياد أكثر من اللازم؛ وأراد أن يصبح أكثر ثقة بنفسه. وهي رغبة شائعة. إلا أنني متى ما عملت مع الناس لتنمية ثقتهم، تصدمني حقيقة أنهم يرونها صفة سحرية تهبط من السماء. وغالبًا ما كانوا يقضون الكثير من الوقت في ترديد عبارات تأكيدية مثل "أنا واثق وقوي". من واقع خبرتي، مثل هذه العبارات العامة لا تجدي نفعًا لأن عقلك لا يصدقها؛ ويجيب الصوت السلبي في رأسك قائلاً، لا لست كذلك. في حين أنك تحتاج لبناء الثقة في النفس من خلال الأفعال، التي تمنح مخك دليلاً ملموساً يبني على أساسه. تساعدك هذه العبارة المغيرة للعادة على القيام بذلك من خلال تجارب تتصرف فيها كنمر حتى إذا كنت تشعر أنك لست كذلك. ابدأ بخطوات صغيرة لا تمثل تهديدًا كبيرًا والتي من شأنها أن تبني ثقتك لتجاوز مجازفات أكبر. ربما تبدأ بإخبار صديقك أن الطريقة التي كان يتحدث بها إليك لم تعجبك، وعندما لا يحدث شيء سيئ، ستشعر بثقة كافية للمجازفة بإخبار مديرك أنك تريد علاوة. كما يمكن أن تساعدك هذه القاعدة على تبين الخطوات الواجب اتخاذها في المواقف الصعبة: إذا كنت نمرًا الآن، ماذا كنت لأفعل؟ عندما تتحدى نفسك باستمرار لتصبح نمرًا، ستصبح كذلك!

صح الصورة المشوهة

هذه فكرة كتبها شيريل ساندبرج في كتاب Lean In، وهي قائمة على حقيقة أن مقدار الثقة بالنفس لدى النساء، وفقًا للكثير من الدراسات في مجموعة واسعة من التخصصات، أقل بكثير منه لدى الرجال. وتبرز هذه الظاهرة المؤسفة بطرق مختلفة. على سبيل المثال، تحكم النساء على أدائهن باستمرار بأنه أسوأ مما هو عليه بالفعل، بينما يحكم الرجال على أدائهم بأنه أفضل مما هو عليه. وعندما يحين الوقت للتقديم لوظيفة ما، لا تشعر النساء بأنهن مؤهلات بما يكفي للتقديم إلا إذا كن مطابقات للمعايير بنسبة 100%، بينما يندفع الرجال إلى حلبة السباق إذا كانوا مطابقين للمعايير بنسبة 50%. حتى عندما ندرك أن هذه الظاهرة اجتماعية، وليست شخصية، يظل تغييرها أمرًا بالغ الصعوبة. عند كتابتها عن الأمر، قالت ساندبرج متحدثة عن نفسها: "تعلمت بمرور الوقت أنه رغم صعوبة التخلص من الشعور بعدم الثقة في النفس، فإنني تمكنت من إدراك وجود تشوه في الصورة.... لقد تعلمت تصحيح الصورة المشوهة". لمعت الكلمات أمامي كأساس لعبارة رائعة مغيرة للعادة. ومن وقتها، أصبحت النساء اللاتي يعملن معي تستخدمنها للانتباه متى ساورهن الشك في أنفسهن والتصرف بغض النظر عن هذا الشك، عالما أنهن إذا انتظرن حتى يشعرن بالثقة، سينتظرن للأبد. وعلى حد تعبير امرأة استخدمتها لتبدأ مشروعها الخاص، "إنها تساعدني لأتذكر أن شعوري بعدم الاستحقاق مجرد كذبة لذلك لا يتعين عليّ الإنصات له".

أنا فراشة، ولست عثة

هل تميل لإخفاء ضوئك تحت المكيال؟ هل تخشى التميز خوفاً من إزعاج شخص آخر؟ إنها مشكلة شائعة تجعلنا نظل في مكانة أقل مما نستطيع أن نكون عليه. عند نقطة ما على طول الخط أدركت أن حسن أدائك يعني شعور شخص آخر - صديق، قريب، زميل - بالسوء، أو أن جذب الانتباه لنفسك يعد خطراً من بعض النواحي غير المعروفة. لذلك تظل كالعثة، مختبئاً في الظل كي لا تهدد من حولك؛ وهم لا يشكرونك حتى على ذلك لأنهم لا يعرفون أصلاً أن هذا ما تفعله! هذه مشكلة شائعة جداً لدرجة أنه ذات مرة جاءني امرأة مشهورة بعد خطاب ألقته لأنها أرادت، على حد تعبيرها، "مصافحة المرأة التي تستطيع التصريح بما تجيده أمام غرفة مليئة بالناس". لتغيير هذا الميل، توصلت إحدى عميلاتي إلى هذه العبارة المغيرة للعادة لنفسها. كانت قد سئمت من العيش كعثة وقررت المجازفة بإظهار ألوانها الحقيقية. فاستخدمت هذه العبارة المغيرة للعادة لتستجمع شجاعتها وتترك وظيفتها المؤسسية المضمونة وتطلق شركتها الاستشارية الدولية الناجحة، وهي عملية تطلبت منها الترويج لنفسها والإعلان عن مواهبها. ومن وقتها، تبني العديد من عملائي هذه العبارة كقاعدة خاصة ليحققوا تأثيراً بنفس القوة. إلام سيقودك إظهار تفردك؟

كن الرئيس

لقد عملت مؤخرًا مع عدة رواد أعمال كانوا يعانون لكونهم رءوساء. لقد جازفوا مجازفة كبيرة ببدء شركاتهم الخاصة، لكن وجدوا أنفسهم بعد ذلك ينتقدون كل خطوة ويلتمسون المزيد والمزيد من المساعدة من المستشارين الذين كانوا حتمًا يعارضون أحدهم الآخر، تاركين إياهم في حيرة أكبر بشأن كيفية المضي قدمًا. حضرت إحدى النساء، آن، مؤخرًا ورشة لتقديم النصح للأعمال الناشئة وهناك أخبرها سبعة وسبعون رجلًا، واحدًا تلو الآخر، بما فعلته على نحو خاطئ وما يعتقدون أنها يجب أن تفعله بدلًا منه. لكن بدلًا من أن يساعدوا ذلك، كل ما فعله هو زعزعة ثقتها في نفسها وزيادة حيرتها. أيًا كان الموقف الذي تجد نفسك فيه، من الصعب الموازنة بين غريزة الحصول على نصيحة من الآخرين واتباع حسك الخاص بما تراه صحيحًا. الخطأ المبالغ فيه في أي من الناحيتين ليس جيدًا، ومن واقع ملاحظتي أرى أن بعض الناس يميلون للخطأ من ناحية تقدير نصائح الآخرين أكثر من اللازم. تكرر قاعدة "كن الرئيس" قد يحول دون ذلك، تمامًا كما ساعد هذا آن على تذكر أن الشركة التي أسستها كانت تخصها، وأنها يجب أن تؤمن بحكمتها الفطرية بنفس إيمانها بحكمة الآخرين. ولم تستخدمها فقط لتنتقي ما يناسبها من نصائح الرجال السبع والسبعين، بل أصبحت تستخدمها منذ ذلك الحين كل مرة يقول لها أحدهم ما يجب فعله؛ مما وضع زمام قيادة نجاحها في يدها.

الضغط

إنه نمر ورقي فحسب

عندما تعاني من الضغط بسبب شيء ما، قد يبدو ذلك إلى حد ما كنمر شرس على وشك أن يفترسك، أليس كذلك؟ تبدو المشكلة في غاية الصعوبة، ولا تدري كيف يمكنك مواجهتها. لكن هناك مخرج؛ وهو إدراك أن ما تواجهه مجرد نمر ورقي، وليس حقيقيًا. لا يعني ذلك عدم وجود مشكلة، بل يعني أنها لا تمثل تهديدًا لحياتك. استخدم الطبيب النفسي العصبي ريك هانسون هذه الاستعارة لتوضيح حقيقة أن الاستجابة للضغط كان غرضها الأساسي إنقاذك من الخطر المادي؛ مثل نمر يطارذك. لكن لوزتك الدماغية، التي تنشأ فيها الاستجابة للضغط، لا تستطيع التمييز بين النمر والاختناق المروري. لذلك تستجيب كما لو كان هناك نمر يطارذك بينما أنت عالق في الصف، أو لديك رحلة طيران متأخرة، أو تنتظر عرضًا تقديميًا مهمًا. استخدام هذه العبارة المغيرة للعادة متى ما تعرضت للضغط يذكر جسدك/ عقلك أنك لست في خطر مميت فتستطيع أن تهدأ وتقرر كيف تتعامل مع الصف أو التأخير أو العرض التقديمي. قال لي مؤخرًا أحد العملاء المضغوطين: "كانت هذه العبارة المغيرة للعادة منقذة لحياتي. لقد مكنتني من أن أتوقف، وأتبين إذا كانت هناك مشكلة أصلًا، وأحلها عند الحاجة، ثم أتابع يومي بهدوء أكثر".

هل ما زالت هذه الطائرة محلقة؟

كان الطيارون المقاتلون في الحرب العالمية الثانية يستخدمون هذا السؤال لمساعدتهم على أن يقرروا متى يضغطون زر الخروج ويهبطون بمظلة من الطائرة. كانت القاعدة الأساسية تقول: إن لم تكن الطائرة محلقة، اخرج. إذا كانت كذلك، ابقَ بداخلها واستخدم ذكائك للمواصلة. أخبر العملاء المضغوطون أن يستخدموا هذه العبارة المغيرة للعادة لمساعدتهم على التمييز بين الحالة الطائرة الحقيقية وتلك التي لا تستدعي القلق بشأنها. إجبار نفسك على أن تتحقق إذا كنت في خطر فعلاً أم لا هو الطريقة الوحيدة لديك حقاً لتهدأ، لأنها تجبرك على أن تثبت للوزتك الدماغية أنه لا يوجد تهديد مباشر فتوقف الاستجابة للضغط. ذات مرة كان أحد عملائي يعاني من استجابة حساسة جداً للضغط عند التعرض لمواقف معينة في العمل. فكرة عدم الوفاء بالموعد النهائي، أو احتمالية عدم تحقيق التوقعات ربع السنوية، أو حتى مجرد احتمال حدوث شيء لم يكن يريده ترفع استجابته للضغط بشدة. كنتيجة لذلك، كان ضغط الدم لديه في مرحلة الخطر، مهدداً صحته وأدائه في العمل. لقد استخدم هذه العبارة المغيرة للعادة ليذكر نفسه بأن العالم لن ينهار لمجرد ظهور، أو احتمال ظهور، مشكلة ما. في البداية كان عليه تكرار العبارة كثيراً كل يوم، لكنه تعلم أن يكون أكثر هدوءاً وتحسن ضغط الدم لديه وفقاً لذلك.

النجاح

إذا كنت ستقارن، فقارن بشكل صحيح

كنت أتحدث إلى صاحبة عمل عشرينية وكانت تشكو من عدم بلوغها "شوطًا كبيرًا" في مسار النجاح كأقرانها. هذا شعور شائع، أليس كذلك؟ فنحن ننظر حولنا، ونصنف أنفسنا على مقياس إنجاز غير منظور، وعادة ما نجد أنه ينقصنا شيء ما. هناك دائمًا شخص قد أنجز أكثر، أو جنى أموالًا أكثر، أو نال مجدًا أكثر، بصرف النظر عن عمرنا ومرحلتنا. غالبًا ما يقول لنا خبراء السعادة إننا لا يجب أن نقارن أنفسنا بالآخرين، لكن ذلك مستحيل؛ فجزء من وظيفة القشرة الدماغية الأمامية هو استقبال المعلومات ومقارنتها بالاستنتاجات والتقييمات التي توصلت إليها سابقًا. لكن ما يمكننا فعله بشأن هذا الميل لدماغنا، كما وضحت لعميلتي الشابة، هو أن نتأكد من أننا نقارن بشكل صحيح. سألتني: "ماذا تقصدين؟". قلت: "حسنًا، ماذا يعني النجاح بالنسبة لك؟". ردت فورًا: "أن أعمل لحسابي الخاص، وتكون لدي الحرية لأتصرف متى وكيفما أريد". أجبت قائلة: "وعندما تقارنين موقفك بالآخرين وفقًا لهذه المعايير، ماذا تلاحظين؟". هتفت متعجبة: "لقد حصلت بالفعل على ما أريد! لقد كنت منشغلة بمقارنة نفسي وفقًا لمعايير لست مهتمة بها أصلًا لدرجة أنني لم ألحظ حتى النجاح الذي حققته". ومن وقتها، أصبحت هي وعملاء آخرون يستخدمون هذه العبارة المغيرة للعادة لتذكيرهم طوال الوقت بالتوجه نحو النجاح الذي يريدونه حقًا. وذلك بإمكانك أنت أيضًا! سيضمن ذلك أن تقارن نفسك وفقًا للمعايير التي تقدرها حقًا.

لخلق النجاح، ركز على النجاح السابق

لقد عملت مع كثير من الناجحين الذين كانوا يعانون من رهبة الأداء فيما يتعلق بالقيام بالعروض التقديمية الكبيرة. في حديثهم عن الأمر، يميلون للتركيز على خوفهم من التصرف بحماقة. سألت كل منهم سؤالاً واحداً: "هل تتذكر مرة قمت فيها بعرض تقديمي وسار على نحو ممتاز؟". وتماثلاً كما توقعت، استطاع كل شخص منهم تذكر مرة واحدة على الأقل قام فيها بعمل جيد - بل وربما ممتاز - على الرغم من قلقه. طلبت منهم بعدها أن يركزوا على ذلك النجاح السابق: أن يروا ويشعروا ويسمعوا أنفسهم في ذلك الموقف بأقصى قدر ممكن من التفاصيل. ما الذي فعلوه ليسيروا الأمر على نحو جيد؟ ماذا كان شعورهم؟ ثم اقترحت عليهم استخدام هذه العبارة المغيرة للعادة ليتذكروا بوضوح نجاحهم السابق كل مرة يساورهم فيها الشعور بالقلق، خاصة قبل عرضهم التقديمي التالي مباشرة. قال كل شخص منهم إن ذلك ساعده كثيراً، لكن هذا الشعار ليس للعروض التقديمية فقط. إنه ينطبق على أي شيء تريد أن تحسن القيام به. التركيز على النجاح السابق يخلق نجاحاً لأنه يساعدنا على ملاحظة ما قمنا به على نحو صحيح فنستطيع تكراره: أوه، نعم، لقد تحدثت أولاً مع زميلتي لأعرف وجهة نظرها، وبعدها أصبحت أكثر استعداداً للتحدث إلى مجموعة أكبر. وعلى النقيض من ذلك، التركيز على الفشل يسيروا بك نحو المزيد من الفشل. بسبب النزعة السلبية لدماغنا، ما لم نذكر أنفسنا بهذه العبارة، قد نعلق بسهولة في التركيز على ما فعلناه بشكل خاطئ، مما يعطل أنماط نجاحنا.

اطمح دون تعلق

غالبًا ما أقدم هذه العبارة المغيرة للعادة إلى مؤسسي الشركات المبتدئة الذين يقلقون كثيرًا بشأن الفشل في عملهم لدرجة تتسبب في معاناتهم هم وكل من حولهم؛ كما يعرضون عملهم للخطر أثناء ذلك. إنه مفهوم صاغه الطبيب النفسي العصبي ريك هانسون، الذي يميز بين التعلق، وهو السعي نحو أهدافك بتوتر وضغط لتجنب الفشل، والطموح، وهو السعي نحو ما تريده "بجهد خارجي وسكينة داخلية، ناظرًا للرحلة ذاتها باعتبارها المكافأة بصرف النظر عن المحطة النهائية". غالبًا ما أقترح ذلك على عملائي الأكثر طموحًا لأنني لاحظت أنه، كما ذكر هانسون في كتابه Just One Thing، "للمفارقة، الإمساك بأهدافك برفق يزيد من احتمالية تحقيقها، بينما التعلق بها -وبالتالي الخوف من الفشل - يعوقك عن تقديم أفضل أداء لديك". لا يعني ذلك عدم التفاني والالتزام بما تحاول الوصول إليه، بل يعني عدم الغرق في تلك الدوامة إلى الدرجة التي تشعر فيها باليأس من الأمر. يشير هانسون إلى وجود نظام مختلف يعمل به الدماغ عندما نطمح، وهو يعتمد على الإعجاب (أنا أفضل) كما أنه طبيعي، مقابل ما يعمل به عندما نتعلق، وهو يعتمد على الرغبة (لا بد أن أنال) وذلك ينشئ احتياجًا ملحًا وشعورًا بالتعاسة. استخدم هذه العبارة المغيرة للعادة لمساعدتك على العمل لتحقيق أهدافك من موطن الطموح، وكما يقول هانسون: "تلمس الطرق التي تحافظ على سير حياتك على ما يرام بشكل أساسي حتى إن لم تحقق هدفًا معينًا".

الموازنة بين العمل والحياة

لا تقلق، قائمة مهامك لن تنتهي

إذا كنت تشعر بالضغط محاولاً إنجاز كل شيء و/أو تشعر بالقلق لأن قائمة الأعمال الواجب عليك القيام بها طويلة للغاية، أو لأن صندوق الوارد في بريدك الإلكتروني ممتلئ جداً، فهذه العبارة لك. صدقني لا أحد يصل لنهاية القائمة أو يكون لديه صندوق وارد فارغ؛ حسناً، ربما لساعة أو ساعتين، لكنه يمتلئ مجدداً في غمضة عين. جميعنا لدينا الكثير جداً لنفعله، وعندما تحاول إنجاز كل شيء، فإنك تضع على عاتقك ضغطاً لا داعي له وتدفع نفسك للعمل إلى حد يتجاوز الإرهاق. القيام بالعمل المهم أمر صعب بما يكفي؛ لست في حاجة لإضافة المزيد من الضغط على نفسك بافتراض أنك يجب أن تكون إنساناً خارقاً. لقد اقترحت هذه العبارة المغيرة للعادة على عشرات الأشخاص لمساعدتهم على التوقف عن لوم أنفسهم على ما لم يتم إنجازه. قابلت مؤخراً أباً شاباً كان يرى طفله البالغ من العمر ثلاث سنوات في عطلة نهاية الأسبوع فقط لأنه كان يعمل حتى وقت متأخر كل ليلة "ليلحق بالركب"، لكنه تعهد أن يستخدم هذه العبارة المغيرة للعادة ليغادر العمل مبكراً مرتين أسبوعياً ليلعب مع ابنه، وهو أمر منعش لطاقته، ومهم لطفله كذلك. وقد أخبرني بالأمس أنه لديه الآن قدرة أكبر على احتمال العمل عندما يكون في المكتب، وأن علاقته بابنه -وزوجته- أصبحت أفضل من أي وقت مضى.

الانشغال قرار

هذه العبارة المغيرة للعادة، وهي فكرة تُنسب لمؤلف كتاب Uncertainty جوناثان فيلدز، أقدمها لعملائي أصحاب الطاقة العالية الذين يدفعون أنفسهم إلى حد يتجاوز الإجهاد. إنهم "مضطرون" للذهاب إلى الهند لمدة أسبوعين للعمل، رغم سفرهم طوال الأسابيع الستة الماضية على حساب صحتهم وزواجهم؛ إنهم "مضطرون" لحضور المناسبة الخارجية رغم أوامر الطبيب الصارمة بالبقاء في الفراش لأربعة أسابيع بعد العملية الجراحية؛ إنهم "مضطرون" للغياب عن حفل ابنتهم الفردي الراقص من أجل اجتماع عمل متأخر في الليل (جميعها قصص حقيقية من عملائي)، وما إلى ذلك. إنهم في الواقع يختارون القيام بهذه الأمور. رغم أنك عندما تكون في هذه الحالة، تشعر أن الأمر ليس اختياريًا، أليس كذلك؟ وغالبًا ما يستلزم الأمر وقوع شيء يعرقل مسيرك لتفهم الرسالة. لقد تعلمت هذه الحقيقة عندما أصيب ظهري في أوائل العشرينات من عمري وظللت طريحة الفراش بالكامل لشهور. وبطريقة ما استمر سير العالم، وحياتي، رغم أنني لم أكن أفعل أي شيء مما كنت "مضطرة" قطعًا لفعله. الانشغال فعلاً قرار، وفقط عندما ندرك أننا نختاره بإرادتنا نستطيع أن نقرر القيام باختيار مختلف. عميلتي صاحبة رحلة الهند استخدمت هذه العبارة المغيرة للعادة لتأجيل رحلتها لمدة شهر لاتخاذ الوقت لاستعادة عافيتها وتجديد علاقاتها. والعميل الذي كان لدى ابنته حفل فردي راقص وجد شخصًا ينقل له ما يدور في الاجتماع. والعميل الذي خضع لعملية جراحية أعرب لهم عن أسفه. بإمكانك أن تهدئ من خطواتك، ولن ينهار عالمك.

الآن اقلب وعاءك

هل تجد صعوبة في أن تترك العمل وأنت في العمل؟ هل تشعر بعدم الرضا عن إنجازاتك مهما حققت خلال اليوم؟ هكذا يشعر العديد من عملائي أصحاب الأداء العالي والعقول السريعة التي لا تهدأ والدافع للإنجاز. عندها أقترح عليهم هذه العبارة المغيرة للعادة. إنها تأتي من قصة في كتاب Kitchen Table Wisdom. تكتب راشيل ناعومي ريمن في هذا الكتاب عن أحد تقاليد جدتها. كانت تملأ وعاءً بالماء في الصباح وتقول دعاءً تطلب فيه أن تعيش ذلك اليوم على أكمل وجه. وعندما ينتهي اليوم، كانت تسكب الماء وتقلب الوعاء، للدلالة على أنها بذلت أقصى جهدها في ذلك اليوم الممنوح لها والذي انتهى الآن. من يستخدم هذه القاعدة يجدها وسيلة مفيدة للفصل بين العمل والراحة. استفد منها إذا كنت لا تستطيع أن تصرف ذهنك عن قضايا ومشكلات وتحديات حياتك اليومية وبالتالي لا تشعر بالرضا والسكينة. تخيل أنك تمسك بوعاء ممتلئ بكل ما حققته اليوم -حتى إن لم يكن بالقدر الذي كنت تتمناه- ثم اقلبه. لقد بذلت أقصى جهدك اليوم. وستحمل هموم العالم مرة أخرى غدًا. ستبذل أقصى جهدك عندما يأتي الغد. الآن هو الوقت الذي تقلب فيه وعاءك وتستريح.

القلق

لا تذهب بعقلك لمكان لا يوجد فيه جسدك

هل أنت دائم القلق بشأن جميع الأمور المروعة التي قد تحدث؟ يعذب الكثير منا أنفسهم بشعار التفكير السحري هذا: إذا قلقت الآن، سيساعد هذا على إبعاد الأمور السيئة. في الواقع كل ما تفعله هو أنك تجعل نفسك بئسًا الآن بتركيزك على سوء الحظ المحتمل والتعاسة التي ستشعر بها إذا حدث ذلك، والذي عادة لا يحدث! إذا كنت تعاني من قلق مزمن، جرب هذه العبارة المغيرة للعادة، والتي أجادت بها عميلة لي تتحدث الإنجليزية كلغة ثانية. كنت أعمل معها حتى تتوقف عن القلق بشأن جميع الكوارث المستقبلية المحتملة التي قد تصيبها واقتрحت عليها أن تقول لنفسها، سأعبر ذلك الجسر عندما أصل إليه. بعد ذلك بفترة وجيزة انتهى تدريبها وانتقلت إلى مهمة عمل خارج البلاد. بعد بضعة أعوام، اتصلت بي فجأة لتخبرني كم ساعدها أنها تعلمت "ألا تذهب بعقلها لمكان لا يوجد فيه جسدها". لقد قضى ذلك على قلقها بالكامل. كنت سعيدة جدًا بترجمتها للعبارة لدرجة أنني أقدمها الآن لجميع عملائي القلقين. استخدمها لتذكر نفسك بأن كل المخاوف في المستقبل وعلى الأرجح لن تصادفك. إنك لست هناك بعد؛ الأمر كله يدور داخل عقلك. وإذا حدث أمر مروع بالفعل، يمكنك التعامل معه عند وقوعه.

أسند قلقك إلى طرف خارجي

ألهمتني إحدى عميلاتي بهذه الفكرة مؤخرًا. لم تكن تحاول بالفعل جعل الآخرين يقلقون بالنيابة عنها. ما قالتها هو أنها كانت تلتزم المساعدة، في هذه الحالة من مساعدتها، للعصف الذهني من أجل الوصول إلى طرق تمكنها من تجنب المشكلات التي عادة ما تقلق بشأنها: الخوف من التأخير أو عدم الاستعداد. لكن صياغة الأمر على أنه إسناد لقلقها إلى طرف خارجي مكّنها من الحصول على المساعدة التي كانت تحتاجها. أعجبتني الفكرة لأن كل شخص منا يميل للقلق بشأن أكثر المجالات التي يحتاج دعمًا فيها. جميعنا نجيد طرق تفكير معينة ولا نجيد أخرى. نحن نقلق لأننا لا نملك إجابات سهلة بأنواع التفكير التي لا نجيدها. بالنسبة لهذه العملية كان ذلك التفكير الإجرائي. بالنسبة لي فهو التفكير في المستقبل. بسبب استصعابنا لبعض المجالات، من السهل أن نعلق في دائرة القلق المفرغة، لا نعرف ماذا نفعل لكننا نعتقد بطريقة ما أنه يتعين علينا تبين الأمر بمفردنا. تفيدك هذه العبارة المغيرة للعادة في أن تتذكر عندما تجد نفسك تدور في دوائر مفرغة أن تطلب مساعدة أحد من الذين يجيدون التفكير بالطريقة التي تحتاجها. بالنسبة لعميلتي كان ذلك مساعدتها، الذي ساعدها على وضع جدول يُحدد فيه وقت للاستعداد وحيز كافٍ يجعلها لا تخشى من أنها قد تتأخر. لست مضطرًا لتبيين الأمر وحدك؛ أسند قلقك إلى طرف خارجي.

شكر وتقدير

كل مرة أؤلف فيها كتابًا، الأمر الذي يقودني للتفكير فيما فعلته وكيف فعلته، أندersh مجدّدًا من أن قدرًا كبيرًا من طريقي في العمل يأتي من التعلم مع ومن صديقتي العزيزة ومستشارتي الدكتورة داونا ماركوف، المديرة التنفيذية الفخرية لشركة (Professional Thinking Partners (PTP. عملها السّاق المتعلق بكيفية تفكير الناس وتعلمها وتواصلها، بالإضافة إلى منهجها عن القدرة البشرية والذي يهتم بالأصول، يغني تفكيري بشكل يومي. اعتزّازي بها ليس له حدود.

لم يكن هذا الكتاب ليرى النور دون دعم وكيلتي الرائعة إيفات ريس جيندل وباقي فريقها الممتاز في شركة Foundry Media: جيسيكا فيليمان، وكريستين نويهاوس، وجيسيكا ريجل، وسارة دينوبريجا، وهايدي جال، وميشيل هاموند. قادّتي إيفات إلى مجموعة الأشخاص المدهشة في شركة Crown Business: المحررة الرائعة تاليا كرون؛ ومساعدتها دانالي دياز؛ والناشرة تينا كونستابل؛ والناشر المساعد كامبل وارتون؛ والمساعدة جينيفر رايز؛ وميجان بيريت وآيليت جرونبيشت، سيدّتي الدعاية والتسويق؛ ومساعد ميجان وآيليت أوين هاني؛ ومديرتي المبيعات كريستين إدواردز وكانديس شابلن؛ ومندوب المبيعات الخاص داريل ماتسون؛ ومصممة الغلاف كالينا شون؛ ومحررة النسخ هيلاري روبرتس. كناشرة سابقة، أدرك ما يتطلّبه الأمر ليخرج الكتاب إلى النور، وأشكر من أعماق قلبي كل شخص منهم على القيام بدوره في نشر هذا الكتاب إلى العالم.

شكرًا جزيلاً أيضًا لإميلي مايلز تيري وليمزلي روسمان من شركة Open Book Publicity. إنهما وكيلتا الدعاية خاصتي منذ فترة أطول من أن تود أي منا الإقرار بها. لا يمكنني تخيل إصدار كتاب دونهما.

أود أيضًا أن أقدم شكرًا خاصًا لأصدقائي وعائلي الذين قدموا اقتراحات لعبارات مغيرة للعادة وشاركوا قصصًا من حياتهم: أنا لي ماكلريث، وميجان ولاز وماثيو جونزاليز، وستيفاني ريان، وبياتريس ستونبانكس، وجوي ماجرينو. كما أقدم شكري وتقديري لعملائي، الذين أتعلم منهم كل يوم. حفاظًا على خصوصيتهم، لم ترد أسماءهم في هذه الصفحات. في الحقيقة، في الأمثلة الواردة، غيرت الأسماء، وبدلت الجنسين، وعدلت الملابس المحيطة بهم. حتى الاقتباسات التي قرأتها تعكس روح المحادثة، وليست الكلمات نفسها.

أخيرًا، أنا لست عالمة أو معلمة دينية، ولا حتى طالبة متميزة، لكنك ربما لاحظت طابعًا دينيًا بين طيات هذا الكتاب. أقدم الشكر للتعاليم والمعلمين الذين تعلمت منهم، بما فيهم جاك كورنفيلد، وبين تشودرون، وثيش نهات هانه، وسيلفيا بورستين، وريك هانسون. إذا أردت أن تعرف أكثر عن ممارسات الشعائر الرسمية لديهم، هناك مصدران جيدان وهما كتاب Training in Compassion: Zen Teachings on the Practice of Lojong لنورمان فيشر وكتاب Always Maintain a Joyful Mind: And Other Lojong Teachings on Awakening Compassion and Fearlessness لبيما تشودرون.

هل تحتاج إلى مزيد من الدعم في إحداث تغيير دائم؟

لمزيد من النصائح والأدوات والأساليب، بالإضافة إلى أحدث ما توصل إليه علم الدماغ
فيما يتعلق بالتغيير، اذهب إلى الموقع الإلكتروني Habit-Change.com.

كما يمكنك التواصل مع إم. جيه. على:

تويتر:	@MJRyan8
إنستجرام:	mjryan4178
فيسبوك:	maryjane.ryan.71 أو انضم إلى مجموعة فيسبوك الخاصة بها عن التغيير، Change Expert: MJ Ryan

إذا كنت مهتمًا بالتدريب الفردي، يمكنك إرسال بريد إلكتروني إلى إم. جيه. على
mjryan@mj-ryan.com.

هل أنت مستعد للتغيير حقًا؟



لأي شخص لم ينفذ قرار العام الجديد، أو أفسد حميته الغذائية، أو تخلى عن تحقيق أحد أحلامه، ستساعدك الاستراتيجيات المبتكرة والقصص الملهمة والطاقة التحفيزية القوية الموجودة في كتاب هذا العام سوف أقوم ... (مكتبة جرير) على أن تقطع عهدًا مع نفسك يمكنك فعلًا الوفاء به.

ستجد معادلتك الفريدة للتخطيط والتنفيذ والنجاح لدى الخبرة البارزة في التغيير وتحقيق الذات الإنسانية والمؤلفة ذائعة الصيت إم. جيه. ريان.

ما الذي تود تغييره في حياتك؟ أن تصبح أكثر تركيزًا في عملك؟ أن تتواصل بفعالية أكبر؟ أن تحقق توازنًا أكبر بين العمل والحياة؟ أن تتخذ قرارات أكثر ذكاءً؟ أن تكون أكثر صبرًا مع فريقك أو أسرتك؟ أن تتحلى بثقة أكبر؟ أن تعاني من توتر أقل؟ أن تكون أكثر سعادة وحسب؟

في كثير من الأحيان تكمن أكبر العوائق أمام التغيير في عاداتنا الأكثر ترسخًا: تلك العمليات الذهنية التلقائية التي تتم خارج وعينا لكن لها تأثير هائل على سلوكنا، والتي تشكل كل شيء بدءًا من كيفية استجابتنا للتحديات إلى كيفية تفاعلنا مع الآخرين.

الأخبار السارة هي أنه في استطاعتنا إعادة برمجة عاداتنا الذهنية إلى الأفضل. في *مغيرات العادات*، تشارك المدربة التنفيذية إم. جاي. ريان السلاح السري الذي ساعد عملاءها الأعلى إنجازًا على تحسين تركيزهم، والتكيف بصورة أفضل تحت الضغوط، وتحسين ذكائهم العاطفي، وعلى أن يكونوا قادة أفضل، والمزيد.

مغيرات العادات مُستلهمة من التراث القديم المعروف بلوجونج Lojong أو "ممارسة الشعارات"، وهي حكم بسيطة من جملة واحدة تعيد برمجة الاستجابات التلقائية للدماغ عند تكرارها. هنا تفسر ريان كيف تستخدم مغيرات العادات الـ ٨١ التي حققت النتائج الأكثر ترسخًا وديمومة. وتشمل:

- لا يمكنك أن تقول نعم إذا كان لا يمكنك أن تقول لا
- لا تضغط على أزرار لا لزوم لها
- صافح خوفك
- قف حيث تفضل ألا تكون

(يتبع في الطية الخلفية)

(تابع الطية الأمامية)

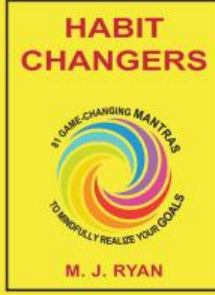
- تذكر أرقى نواياك
- تخلص من قلقك
- تطلع إلى فكرة أفضل

قدرتنا على التغير هي أعظم هباتنا كبشر. مغيرات العادات
سوف يساعدك على التحكم في حياتك وتحقيق النجاح والسعادة
الذين تتمناهما بسهولة أكبر.



إم. جاي. ريان هي خبيرة رائدة عالمياً في التغير والإشباع
الإنساني ومدربة للتنفيذيين ومبادري الأعمال وأصحاب
الشركات الصغيرة حول العالم. تشمل قائمة عملائها Royal
Dutch Shell، ومايكروسوفت، وتايم وورنر، والجيش الأمريكي،
و Aon Hewitt. هي شريكة في شبكة المسيرات المهنية Levo
League والمدربة الرئيسية في SheEO، وهي منظمة تقدم
نماذج تمويل ودعم جديدة لمبادرات الأعمال. هي مؤلفة كتب
عديدة تشمل *This Year I Will*. كما أنها مؤسسة Conari
Press، ومبتكرة سلسلة Random Acts of Kindness الأعلى
مبيعاً في قائمة مجلة نيويورك تايمز.

Habit-Changers.com



"إذا كنت مستعداً لأن تعيش حياة رائعة بلا خوف، سيساعدك مغيرات العادات على التحكم في حياتك وأن تكون النسخة الأكثر شجاعة من نفسك كل يوم. أساليب ريان سهلة التطبيق وتجدي نفعاً".

— **جين سينسيرو**، مؤلفة نيويورك تايمز الأعلى مبيعاً لكتاب *You Are a Badass*

"لهذا الكتاب تأثير جميل في تقديم شيء ملهم في أول ستين ثانية من قراءته، كما أنه يجبرني على العودة لقراءته تكراراً. هذا كتاب يتمتع ببساطة خاصة على الجانب المقابل للتعقيد الذي ينبغي الإشادة به أيضاً وقراءته".

— **جريج ماكايون**، صاحب الكتب الأعلى مبيعاً في قائمة نيويورك تايمز ومؤلف كتاب العودة للجورم: السعي المنضبط لبذل الأقل (مكتبة جريج)

"السعادة اختيار، لكنها تتطلب ممارسة للحفاظ عليها. كتاب إم. جاي. ريان الملهم يهدف إلى تذكيرنا بمدى سهولة أن نبكر ممارسات تدمج أنماط التفكير الإيجابية الفعالة في حياتنا اليومية".

— **شون أكور**، باحث في مجال السعادة وصاحب الكتب الأعلى مبيعاً في

قائمة نيويورك تايمز ومؤلف كتاب *Before Happiness*

"مغيرات العادات هو كتاب مغير لقواعد اللعبة. وستشعر بالإلهام -مثلي- لابتكار ممارستك الخاصة وجني الثمار التي سيحققها التغير الدائم في النهاية".

— **بام بيكي**، دكتوراه في الطب، ماجستير الصحة العامة، زميل الكلية الأمريكية للأطباء، زميل الكلية

الأمريكية للطب الرياضي، صاحبة الكتب الأعلى مبيعاً في قائمة نيويورك تايمز ومؤلفة كتاب

The Hunger Fix و *Body-For-Life for Women* و *Fight Fat After Forty*

"هذا الكتاب رائع. هو كتاب تحتفظ به في مكتبك وفي سريرك، وهو مشورة مهنية وعلاج نفسي وتوجيه حياتي داخل غلاف واحد".

— **كارولين جوسن**، الرئيس التنفيذي لشركة *Levo League*

"من 'ثق بجهازك الداخلي لتحديد المواقع' إلى 'افتراض حسن النوايا'، هذه الشعارات بسيطة ولا تُسبى وفعالة بصورة كبيرة. يتطلب تغيير العادات تجاوز عقد العزم على ذلك إلى اتباع الأساليب التي يمكنك عن وعي من تحقيق أهدافك. سوف يساعدك هذا الكتاب على تحقيق ذلك، مقدماً لاستراتيجيات عملية تستطيع إدراجها سريعاً في روتينك اليومي".

— **فران هوسر**، شريكة بمؤسسة *Rothenberg Ventures* والرئيس السابق لـ *Digital, Time Inc.*

الفهرس

1. [الغلاف](#)
2. [2](#)
3. [إشادة إضافية سابقة للنشر لكتاب مغيرات العادات](#)
4. [أيضًا بواسطة إم. جيه. رايان من ترجمات جرير](#)
5. [لكل أولئك الذين يسعون إلى طريقة أسهل للقيام بتغييرات إيجابية في حياتهم.](#)
6. [مقدمة لمغيرات العادات](#)
7. [التقبل](#)
8. [يقوم الناس بما اعتادوا القيام به دائمًا](#)
9. [هذا الشخص هو معلمي](#)
10. [أنت موجود حيث يُفترض أن تكون](#)
11. [الغضب](#)
12. [الغضب هو خوف يغلي](#)
13. [توقف، تنفس، أرجع الشريط](#)
14. [هذا الغضب هو إعلان زائف](#)
15. [المصادقية](#)
16. [أنت كما تبهن](#)
17. [إسلك طريقك الخاص](#)
18. [اللوم](#)
19. [صحح أولاً ثم امنع](#)
20. [توجيه اللوم هو شعار الضحية](#)
21. [استجابتي مسؤوليتي](#)
22. [الحدود](#)

23. شأن مَنْ هذا؟
24. الآن عد إلي
25. لا يمكنك قول نعم، إن لم يكن في مقدورك قول لا
26. التغيير
27. ابن جسرًا إلى المستقبل على ركائز الماضي
28. أوقف الحرب ضد طريقة سير الأمور
29. التعاون
30. إخبز فطيرة أكبر
31. لا تكن مثل "فريد"
32. تحلّ بتوجه إيجابي
33. اقبل العرض ثم امض قدمًا به
34. المفاجأة عدوة الثقة
35. الاتصال
36. ينبغي ممارسة التحدث والاستماع بقدر متساوٍ
37. اطلب ولا تأمر
38. العنوان الرئيسي أولاً
39. لطف حديثك لتؤثر
40. الصراع
41. لا تضغط على أزرار لا ضرورة لضغطها
42. افترض النية الحسنة
43. جادل لصالحهم
44. عدم الدفاع هو أفضل دفاع لك
45. تذكر أسمى نواياك
46. النية والتأثير ليسا أمرًا واحدًا
47. اتخاذ القرار

48. ثِقْ بِنِظَامِ GPS الدَاخِلِي لَدَيْكَ
49. فَكِّرْ فِيمَا وَرَاءَ إِمَّا/أَوْ
50. التَفْوِيضُ
51. إِفْعَلْ فَقَطْ مَا لَا يَسْتَطِيعُ فَعْلُهُ سِوَاكَ
52. يَوْ كَانَ فِي. وَسَعَهُمْ لِفَعْلُوا مَا تَطْلِبُهُ
53. الْخَوْفُ
54. صَافِحْ خَوْفَكَ
55. إِنْزِلْ إِلَى- جِذْرِ الشَّجَرَةِ
56. السَّعَادَةُ
57. إِسْعَ إِلَى الْفِكْرَةِ الْأَفْضَلِ
58. غَيِّرْهُ، أَوْ اتْرَكْهُ، أَوْ تَقَبَّلْهُ
59. الصَّبْرُ
60. لَدِيَّ كُلِّ الْوَقْتِ الَّذِي أَحْتَاجُهُ
61. لَا تَسْتَجِبْ لاسْتِجَابَتِكَ
62. الْكَمَالِيَّةُ
63. إِهْدَأْ، لَقَدْ فَشَلْتَ بِالْفِعْلِ فِي- بِلُوحِ الْكَمَالِ
64. قَدِّمْ تَغْذِيَّةَ اسْتِبَاقِيَّةٍ، وَلَيْسَتْ رَاجِعَةً
65. تَرْتِيبِ الْأُولَوِيَّاتِ
66. إِذَا كَانَ لِكُلِّ شَيْءٍ أُولَوِيَّةٌ، فَلَا شَيْءَ كَذَلِكَ
67. التَّفَكِيرُ الْجَادُ أَوَّلًا
68. هَلْ يَسْتَحِقُّ الْعَصِيرُ عَصْرَهُ؟
69. حُلِّ الْمَشْكَلاتِ
70. تَشَبَّثْ بِقُوَّةٍ، وَتَخَلَّ بِبَسَاطَةٍ
71. تَجَاهَلِ الْقِصَّةَ
72. التَّسْوِيفُ

73. كَلْ مَا تَحْتَاجْهُ هُوَ الْخُطْوَةُ الْأُولَى
74. الْعَمَلْ هُوَ السَّبِيلُ الْأَفْضَلُ لِتَبْدَأَ الْعَمَلْ
75. العلاقات
76. إنتبه للفجوة
77. هذَّبْ واعتنِ بانتظام
78. إشراك الناس جزء من وظيفتي
79. التقدير والمكافأة
80. ما له مكافأة يتم إنجازُه
81. إن لم تسأل، فلن تنال
82. الندم
83. يصعب جمع الماء المسكوب
84. تعلم، لا تتمخض، ثم غير القناة
85. المرونة
86. انظر إلى أي مدى قد وصلت
87. هذه نهاية شيء وبداية شيء آخر
88. أست وحدي من يحدث له هذا
89. أنا كالصفصاف؛ لن أنكسر
90. لا شيء يدوم
91. المجازفة
92. إن فعلت شيئاً فشيء ما سيحدث؛ إن لم تفعل، فلن يحدث شيء
93. قف حيثما لا تحبذ الوقوف
94. قلل المجازفة
95. الاعتناء بالذات
96. الاعتناء بذاتك جزء من وظيفتك
97. لا تحول لحظات الحماسة إلى لحظات استسلام

98. [الثقة بالنفس](#)
99. [كن نمرًا، لا هرةً!](#)
100. [صحح الصورة المشوهة](#)
101. [أنا فراشة، ولست عثة](#)
102. [كن الرئيس](#)
103. [الضغط](#)
104. [إنه نمر. وريقي فحسب](#)
105. [هل ما زالت هذه الطائرة محلقة؟](#)
106. [النجاح](#)
107. [إذا كنت ستقارن، فقارن بشكل صحيح](#)
108. [لخلق النجاح، ركز على النجاح السابق](#)
109. [اطمح دون تعلُّق](#)
110. [الموازنة بين العمل والحياة](#)
111. [لا تقلق، قائمة مهامك لن تنتهي](#)
112. [الانشغال قرار](#)
113. [الآن اقلب وعاءك](#)
114. [القلق](#)
115. [لا تذهب بعقلك لمكان لا يوجد فيه جسدك](#)
116. [أسند قالك إلى طرف خارجي](#)
117. [شكر وتقدير](#)
118. [هل تحتاج إلى مزيد من الدعم في إحداث تغيير دائم؟](#)
119. [هل أنت مستعد للتغيير حقًا؟](#)
120. [120](#)
121. [121](#)