

# چرا استقامت

منوچهر نوری

**کلیدواژه‌ها:** رژیم استقامت، ناکامی‌های مدیریت، علت‌جویی و

پاسخ‌جویی.

سخت مشغول کار هستید. ناگهان یکی از بهترین معلمان مدرسه تماس می‌گیرد و می‌گوید: «در حال تعیین محل کار در اداره هستیم و قصد ندارم امسال به مدرسه‌ی شما بیایم.» این در حالی است که معلم دیگری که هم‌رشته‌ی وی در مدرسه است، به هیچ عنوان با ایشان قابل مقایسه نیست و بسیاری از والدین و دانش‌آموزان از وی ناراضی هستند! در این حالت چگونه واکنش نشان می‌دهید؟ آیا عصبانی و ناامید می‌شوید و دیوانه‌وار به اطرافیان پرخاش می‌کنید؟ آیا احساس افسردگی می‌کنید یا دچار موجی از هیجان آمیخته با سایه روشن‌های ترس می‌شوید، یا حس از دست دادن فرصت پیشرفت در مدرسه به شما دست می‌دهد؟

حتماً همه‌ی شما تاکنون چنین وضعیت‌هایی را تجربه کرده‌اید و یکی از واکنش‌های فوق‌را نشان داده‌اید. اما صرف‌نظر از واکنش‌های اولیه، آن چه مهم و مدنظر ماست، تبدیل تجربه‌ای منفی به تجربه‌ای سازنده یا به عبارت دیگر، مقابله با مشکلات و فاجعه‌ها از طریق «استقامت» (بازگشت به وضعیت عادی) است. استقامت روانی، ظرفیت واکنش سریع و سازنده در برابر بحران‌ها است. اما استقامت به دلایل عدیده به سختی حاصل می‌شود.

ترس، عصبانیت و دست‌پاچی پس از یک شوک و ضربه‌ی سخت در کار می‌تواند ما را زمین‌گیر سازد. ملامت کردن به‌جای یافتن راه‌حل، یک گرایش قوی انسانی است. بدتر این است که برای مشورت به کسانی مراجعه کنیم که راه‌حل‌های اشتباه در اختیارمان بگذارند.

مطالعات روان‌شناسی پیرامون موضوعاتی نظیر سرسختی، درماندگی، سازگاری و رابطه میان سبک شناخت و سلامت بر این نکته تأکید می‌کند که هریک از ما در نگرش به پیچ و خم‌های زندگی الگوی تفکر مختص به خود داریم، اما اکثرمان از این الگو کاملاً بی‌خبریم. این الگو می‌تواند واکنشی ناخودآگاه در نگاه به گذشته برای یافتن توضیحی برای یک رخداد منفی باشد. بی‌تردید چنین تحلیل‌هایی می‌توانند مفید باشند، به شرطی که احساس منفی قوی بر ما چیره نشود و ما را از حرکت به جلو باز ندارد.

مدیران می‌توانند با پذیرش مسئولیت نوع نگاه خود به رخداد‌های منفی و مشکلات پیش آمده، خود و کارکنان خود را مقاوم سازند. مدیران مقاوم به سرعت از وضعیت تحلیل، به برنامه عملی یا واکنشی می‌رسند. آنان پس از هجوم رخداد منفی و مشکل حاد، نوع تفکر خود را از «علت‌جو» به «چاره‌جو» یا «پاسخ‌جو» تبدیل می‌کنند و به شدت برآینده تمرکز دارند.

برای تغییر ذهنیت از تفکر علت‌جو به تفکر پاسخ‌جو، نظرتان را به جدول صفحه‌ی روبرو جلب می‌نمایم.

برای تقویت استقامت خود، مدیران باید تفکر واکنشی و علت جو را به تفکر کنشگر و پاسخ جو تبدیل سازند.

تفکر علت جو	تفکر پاسخ جو
کنترل: آیا این اتفاق ناگوار اجتناب‌ناپذیر بود یا می‌توانستم جلوی آن را بگیرم؟	چه جنبه‌هایی از این موقعیت را می‌توانم بهبود بخشم؟
تأثیر: آیا من باعث این اتفاق ناگوار شدم یا نیروی خارجی آن را موجب شد؟	به‌شخصه، چه نوع اثر مثبتی می‌توانم بر رخدادهای آتی داشته باشم؟
گستره: آیا علت اساسی این اتفاق، خاص آن است یا بر رخدادهای دیگر هم اثر دارد؟	چگونه می‌توانم جنبه‌های منفی این وضعیت را کاهش دهم و جنبه‌های مثبتی را ایجاد کنم که در حال حاضر قابل رویت نیستند؟
ماندگاری: آیا علت اصلی این رخداد ماندگار است یا موقت؟	اکنون برای پرداختن به مشکل چه کاری می‌توانم بکنم؟

اگر مدیران از چهار عینک به رخدادهای اسفبار و منفی بنگرند، چرخش از علت‌جویی به چاره‌جویی یا پاسخ‌جویی بهتر صورت می‌گیرد.

**عینک اول کنترل:** وقتی رخداد منفی یا اسفبار پیش می‌آید، به دنبال بهبود وضعیت هستیم یا شناسایی عوامل بحران (حتی آن‌هایی که خارج از کنترل ما هستند)؟

**عینک دوم اثر:** آیا می‌توانیم از وسوسه‌ی یافتن ریشه‌های مسأله در خود و دیگران بگذریم و در عوض روی تعیین اثرات مثبت اقدامات شخصی خود متمرکز شویم؟

**عینک سوم گستره:** آیا فرض می‌کنیم علت اساسی بحران مشخص است و می‌توانیم آن را کنترل کنیم یا نگران هستیم سایه‌ی آن بر سایر جنبه‌های زندگی‌مان نیز گسترده شود؟

**عینک چهارم ماندگاری:** فکر می‌کنیم بحران و پس‌لرزه‌های آن چه مدت به طول خواهند انجامید؟

دو عینک نخست، نشان‌دهنده‌ی نوع واکنش فردی به رخداد است و دو عینک بعدی میزان ادراک ما را نسبت به وسعت تأثیرات آن نشان می‌دهد. مدیران جهت درک کامل نوع واکنش غریزی خود به چالش‌ها، موانع یا شکست‌های شخصی و حرفه‌ای باید از چهار عینک استفاده کنند.

## رژیم استقامت<sup>۱</sup>

رویکردی آگاهانه و غیرواکنشی را که در نحوه‌ی برخورد با سختی‌ها اتخاذ می‌کنیم، رویکرد «رژیم استقامت» می‌نامیم. مدیران از طریق پرسش‌های هدفمند می‌توانند عادات فکری خود و زیردستانشان را درک و بر التیام رخدادهای منفی به‌نحوی سازنده کمک کنند. به کمک این چهار عینک، می‌توانیم احساس زمین‌گیری و تسلیم را در هنگام رخدادهای منفی و اسفبار متوقف کنیم، با قدرت و خلاقیت به مقابله بشتابیم و همین احساس را به زیردستان نیز انتقال دهیم.

«رژیم استقامت» مجموعه‌ای از پرسش‌های هدفمند است که برای کمک به مدیران در جایگزین‌سازی واکنش‌های منفی با خلاقیت و کاردانی و پیش رفتن با وجود موانع واقعی و خیالی طراحی شده‌اند.

## ظرفیت استقامت

اکثر ما به‌هنگام برخورد با یک معضل سخت، فوراً شروع به ساختن فرضیاتی درباره‌ی ریشه، اهمیت، پیامد و ماندگاری آن می‌کنیم. به سرعت نتیجه می‌گیریم و اقدام می‌کنیم؛ در حالی که برای یافتن بهترین روش مقابله باید از اندیشه‌ی واکنشی به نوعی تفکر «فعال» روی آوریم و از خود بپرسیم: کدام خصیصه‌ها را می‌توانیم کنترل کنیم؟ چه اثراتی می‌توانیم بگذاریم؟ و گستره و ماندگاری معضلات و رخدادهای منفی چه‌قدر است؟ در واقع سه نوع پرسش است که می‌تواند مدیران را در انجام این چرخش (از اندیشه‌ی واکنشی به تفکر فعال) یاری دهد.

● برای ایجاد استقامت، مدیران باید دغدغه‌های کشف علل را کنار بگذارند و در عوض بر چگونگی تحدید آسیب‌ها متمرکز شوند. این پرسش‌ها به روشن شدن فرصت‌ها حتی در میانه‌ی آشفتگی کمک می‌کنند





تجسمی: تلاش‌های من چه اثرات مثبتی بر اطرافیان من می‌گذارد؟

همکارانه: چگونه می‌توانم تلاش‌های آنانی را که بی‌علاقه هستند برانگیزم؟

● **گستره** - وقتی با رخداد منفی یا معضلی مواجه می‌شویم، تمایل داریم بدانیم علل آن فقط مربوط به این مورد مشخص می‌شوند یا تأثیری عام دارند، مثل سم که هر کس آن را لمس کند، آلوده می‌شود!

برای ایجاد استقامت، مدیران باید دغدغه‌های کشف علل را کنار بگذارند و در عوض بر چگونگی تحدید آسیب‌ها متمرکز شوند. این پرسش‌ها به روشن شدن فرصت‌ها حتی در میانه‌ی آشفتگی کمک می‌کنند.

تشخیص دهنده: چه کار می‌توانم بکنم تا اثرات بالقوه منفی این رخداد ناخوشایند را حتی تا ده درصد کاهش دهم؟ چه کار می‌توانم بکنم تا جنبه‌های مثبت را حتی به میزان ده درصد افزایش دهم؟

تجسمی: پرداختن به این رخداد چه منابع و قوت‌هایی را برای من و تیمم ایجاد خواهد کرد؟

همکارانه: هر کدام از ما چه کارهایی را می‌توانیم به تنهایی یا به‌صورت جمعی انجام دهیم تا از خرابی بیش‌تر ممانعت و آن را به فرصت تبدیل کنیم؟

● **ماندگاری** - پرسش‌های مربوط به ماندگاری می‌توانند ترفندی بر برخی از کابوس‌های شبانه‌ی مهارناپذیر مدیران باشند.

تجسمی: می‌خواهم زندگی پس از این رویداد ناخوشایند چه شکلی باشد؟

تشخیص دهنده: در دقایق یا ساعات آتی چه کار می‌توانم بکنم تا وارد آن مسیر شوم؟

همکارانه: چه گام‌هایی را می‌توانیم به عنوان تیم برداریم و چه فرایندی را می‌توانیم پدید آورده و اجرا کنیم که ما را به برون‌رفت از این وضعیت سخت هدایت کند؟

### نتیجه‌گیری

اگر چه مجموعه‌ی این پرسش‌ها چارچوب مفیدی برای بازآموزی واکنش مدیران فراهم می‌کند، اما تنها دانستن این که چه چیز باید پرسیده شود، کافی نیست. فقط با خواندن این مطالب و فشار به مغز خود برای طرح چنین پرسش‌هایی نمی‌توان در موقع بروز وضعیت دشوار به استقامت لازم دست یافت. برای تقویت ظرفیت استقامت باید با پیروی از این قواعد زیر این پرسش‌ها را نهادینه‌سازیم:

## ● با استفاده از رژیم استقامت، واکنش‌های بیهوده به مصیبت و رخداد ناگوار وارده را کاهش داده، خلاقیت و کاردانی را جایگزین نگاه منفی کنیم

۱. پرسش‌های تشخیصی<sup>۲</sup> - به مدیران کمک می‌کند روش‌های مداخله را شناسایی کنند. هر چه پاسخ‌ها مشخص‌تر باشند بهتر است.  
۲. پرسش‌های تجسمی<sup>۳</sup> - کمک می‌کنند توجه خود را هرچه بیش‌تر از رخداد ناخوشایند به نتایج مثبت معطوف کنیم.  
۳. پرسش‌های همکارانه<sup>۴</sup> - مدیران را به دسترسی بیش‌تر به دیگران هدایت می‌کنند.

هر یک از انواع پرسش‌ها می‌تواند به هر چهار عینک تفکر مقاوم کمک کنند.

سرجمع، این مجموعه، رژیم استقامت را تشکیل می‌دهند. که هر یک را جداگانه به‌طور مختصر بررسی می‌کنیم.

● **کنترل** - در این قسمت پرسش‌های زیر می‌توانند جهت یافتن راه‌های کنترل رخدادهای بعدی به مدیران کمک کنند:

تشخیص دهنده: بر چه جنبه‌هایی از موقعیت می‌توانم مستقیم تأثیر بگذارم و بدین طریق مسیر رخداد ناخوشایند را تغییر دهم؟  
تجسمی: مدیری که بیش‌تر قبول دارم، در این وضعیت چه کار می‌کرد؟

همکارانه: چه کسانی می‌توانند کمک کنند و بهترین روش برای کسب همکاری آنان چیست؟ هدف از پرسیدن این پرسش‌ها انسجام مجموعه‌ای از اقداماتی است که می‌توان به یک روش منظم و مشخص انجام داد.

● **اثر** - انگاشت‌های ما درباره‌ی ریشه‌های یک رویداد منفی به باورهای ما درباره‌ی توانمان در تغییر اوضاع ربط دارد: آیا از خود ما نشأت گرفته یا ریشه‌ی آن جای دیگر است؟

به جای فرو رفتن در قالب خود، آگاهانه روی اثرگذاری به نتایج تمرکز کنیم. پرسش‌های مرتبط با این قسمت عبارت‌اند از:

تشخیص دهنده: چگونه می‌توانم سریع‌ترین اثر مثبت را بر این وضعیت بگذارم؟