

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)

القاهرة

ج ٢٠٠٤

للمشتركين فقط

nasim@edara.com



نيسان
أبريل (2007 م)
ربيع أول (1428 هـ)

السنة الخامسة عشر

العدد السابع

العدد 343

www.edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

الخلايا العصبية الدماغية وأدوارها القيادية

استثمار الملكات الإنسانية في التغيير

تأليف : ديفيد روك و جيفري شوارتز

مشكلات تقليدية وحلول تجديدية

"الفتوحات الجديدة في أبحاث الدماغ أوضحت بجلاء كيف يمكننا جعل نجاح التحولات وتغيير ثقافة المنظمات أمراً مؤكداً".

يواجه الرئيس التنفيذي لشركة أدوية عالمية مجموعة من المشكلات، حيث ستنتهي المدة المقررة لنفاذ براءات الاختراع لعدد من الأدوية التي تنتجها شركته، مما يعني أنه سيحتاج إلى طرق فعالة لتسويق منتجاته في سوق متخم بالمنافسين. لكن الشركة تضم مجموعة

من فرق العمل المختلفة والتي تتصارع فيما بينها ويكيد بعضها لبعض. فكيف يستطيع هذا المدير تغيير سلوك وتصرفات وعادات موظفيه؟

يواجه عالم الأعمال في كل مكان هذا النوع من المشكلات: مع أنه يستحيل تحقيق النجاح دون تغيير



كلمة هامة من المحرر

"نعرف أن قراءة هذه الخلاصة لن تكون سهلة. خاصة أن ما تطرحه من مسلمات وثوابت علمية كانت حتى سنوات قليلة خلت أقرب ما تكون للخيال العلمي. ولكن موضوعها على درجة حاسمة من الأهمية حتى أن نتائجها ستغير أساليبنا القيادية والإدارية، وسيطال تأثيرها كل نظم التعليم حول العالم. وإذ يسعدنا أن تكون (خلاصات) أول مطبوعة عربية تتناول الأمر بهذا العمق، فليس نشر هذه الخلاصة هدفاً في ذاته. فهو مقدمة لعدد من

الخلاصات اللاحقة والتي ستعكس حركة إدارية جديدة فرضت نفسها وتُسمى "حركة القدرات أو نقاط القوة". الخلاصتان اللاحقتان في نفس الموضوع هما كتاب: "تشارك مارتن" وعنوانه: SMARTS، وكتاب "ماركوس باكنجهام" وعنوانه: Go Put Your Strengths To Work. وسوف تسمعون عن هذين العالمين الكثير، عما قريب.

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic and English.

ويكون مصيرها الفشل. كما يفسر بعضاً من أسرار نجاح شركات مثل "تويوتا" اليابانية، و"سبرنجفيلد لإعادة التصنيع" الأمريكية، وهما الشركتان اللتان عرف أن ورشهما وما يدور في اجتماعاتهما يتفق مع الميول الفطرية للعقل البشري. شركة "تويوتا" معروفة للجميع، أما شركة "سبرنجفيلد" بقيادة "جاك ستاك" فهي التي ابتكرت لعبة الأعمال العظيمة والتي اشتهرت باسم: "الإدارة على المكشوف" وحلت معضلة التمكين والمشاركة حيث أجبرت الموظفين - وهذه مفارقة - على أن يحبوا عملهم من خلال تحويل العمل إلى لعب، وجعلتهم يفكرون بعقلية المالكين، فوفرت لهم الأمان الوظيفي وقضت على كل صنوف الإهمال وخلصت موظفيها من الملل في العمل.

يستطيع المديرون الذين يدركون الطفرات العلمية التي شهدتها علوم الإدراك مؤخراً، إحداث تغيير مستهدف وواع ومفروض، أو دعونا نقول "إجباري": أي إحداث تحول تنظيمي أو تطوير مؤسسي يأخذ بالاعتبار الطبيعة الوظيفية والفسولوجية لمخ الإنسان والأسباب التي تجعل الناس يرفضون بعض صور القيادة ويتقبلون أخرى. وهذا لا يعني أن إدارة التغيير - أو إدارة أي شيء آخر - هي علم محض. فهي تتضمن الكثير من الفن والاحتراف والصنعة. ولكن تبين أن فهم الجانب العلمي فيها يمكن أن يجعل الفن والصنعة أكثر تأثيراً وفعالية في تغيير سلوك وثقافات المنظمات. وكان مثل هذا الكلام يعتبر - حتى بضع سنوات مضت - خطأ علمياً فادحاً، لأنه يتعارض مع الحدس البشري والإحساس الإنساني، ومع المنطق الشعوري كما يتراءى لنا للوهلة الأولى.

سلوك الأفراد. لكن تغيير السلوك أمر شاق، حتى على المستوى الفردي، وحتى لو كانت العادات الجديدة تعني الفرق بين البقاء وبين الفناء. فماذا عن تغيير السلوك التنظيمي أو تغيير ثقافة وعادات مؤسسة بأكملها؟ الحقيقة أن النتائج والتجارب والحالات السابقة في هذا المجال أثبتت أن مثل هذا التغيير هو هدف صعب المنال في معظم الأحوال.

ولكن حدث تطور هام خلال العقدين الماضيين، إذ توصل العلماء إلى رؤية جديدة وأكثر دقة للطبيعة البشرية وتقنيات تغيير السلوك بسبب الدمج والتكامل بين علم النفس (الذي يدرس العقل البشري والسلوك الإنساني) من ناحية، وبين علم دراسة الجهاز العصبي (الذي يتناول تشريح المخ ووظائف الدماغ). من ناحية أخرى.

فقد أظهرت تكنولوجيا التصوير الطبقي والرنين المغناطيسي (FMRI) والرسم بواسطة البوزترون (PET) وتكنولوجيا تحليل موجات المخ مثل التصوير الدماغية (QEEG) أن هناك روابط واتصالات عصبية متواصلة بين خلايا الدماغ. وساعد تحليل الحاسب الآلي المتقدم لتلك الروابط الباحثين في الكشف عن مجموعة من القوانين المنظمة للعمل النظري للربط بين المخ: (العضو الفسيولوجي أو الكتلة المادية للدماغ) وبين العقل: (أي الملكة الإنسانية التي تفكر وتشعر وتدرك وتتصرف).

تهم نتائج هذه الدراسات بالدرجة الأولى قادة المؤسسات كبيرها وصغيرها. فقد صار واضحاً أن السلوك الإنساني في بيئة العمل يختلف عما كان يظنه أو يعتقد المديرون التنفيذيون. وهذا ما يفسر لماذا تذهب معظم مبادرات القادة وجهود التغيير أدراج الرياح

صعوبة التغيير هي أول مبررات الاستعداد له

لدى من يعانون من مرض الوسواس القهري قدرة على اكتشاف الأخطاء أكثر من غيرهم. يصدر الفص الأمامي المحوري إشارات مستمرة خاطئة تُفيد بأن هناك خطأ ما مثل: "يديا متسختان". ورغم أن الشخص الوسواس يعرف أن الإشارة خاطئة إلا أن الإنذار يكون قوياً إلى درجة لا تسمح له بتدراك الموقف والإحجام عن التصرف بدون سبب حقيقي، فيقوم من يظن بأن يديه متسختان بغسل يديه. يحدث هذا عندما نشاهد فيلماً سينمائياً. فنحن نعرف أن الموقف تمثيلي، ومع ذلك ننفعل ونضحك أو ربما نبكي. وكلما ترسخت تلك المحاور والإشارات في الحزم العصبية (Basal Ganglia) يكون رد الفعل الفوري هو الأرجح، مما يجعل الوضع أكثر صعوبة. وبالنسبة للمصابين بالوسواس القهري، فإن محاولة تغيير أي روتين أو سلوك تُرسل إشارات قوية من المخ تُفيد أن هناك فجوة أو أن خطأ ما على وشك الحدوث. وتشد تلك الإشارات انتباه الفرد وتسيطر عليه، فتلغي تفكيره المنطقي.

يتطلب هذا الأمر إرادة قوية لتجاوز هذا النشاط الإجباري، وهذا ما ينطبق بحذافيره على التغيير التنظيمي. فإذا حاولت تغيير سلوك موظف، فإنه سيشعر وستشعر أنت بعدم الراحة رغم توفير كل التسهيلات والظروف الملائمة. لأن المخ سيرسل إشارات قوية بوجود خطأ وتتضاءل فرص التفكير الأعلى والأدنى. ولهذا يُقلل المديرون (الذين لا يدركون تأثير الأحداث مثل مرؤوسيهم) من شأن التحديات التي يفرضها إعلان وتخطيط وتطبيق التغيير. وحتى بعد أن يقرأ المديرون ويعرفوا مدى صعوبة التغيير، فإنهم يقدمون عليه دون تجهيز كل الأدوات المطلوبة لنجاحه.

التغيير صعب ومؤلم

يتساءل المديرون التنفيذيون دائماً عن الأسباب التي تجعل الموظفين يقاومون التغيير بهذا التعنت والجمود، حتى وإن كان لصالحهم. تغيير الطريقة التي يعمل بها الآخرون كان وما زال وسيبقى أصعب مما يتوقع المديرون والموظفون أنفسهم. وتمدنا الاكتشافات الحديثة في تشريح الخلايا الدماغية (خلايا المخ) بالبصيرة النافذة التي تجعلنا ندرك بعض الأسباب التي تجعل التغيير أمراً صعباً. وهناك نتائج ملموسة ومؤكدة لأبحاث الدماغ تؤكد ذلك.

أولاً:

تهتم النتيجة الأولى بطبيعة الذاكرة الإنسانية وعلاقتها بالإدراك الواعي. فالذاكرة النشطة أو الذاكرة الحاضرة بمعنى أدق هي بمثابة "منطقة التخزين" للعقل، حيث تقارن الأفكار والإدراك بالمعلومات المتاحة وتنشط حين يعرف الإنسان أو يصادف معلومة أو حدثاً جديداً. فحين ترى منتجاً جديداً (سيارة تراها لأول مرة مثلاً) فإن الذاكرة الحاضرة تقارنها بمنتج آخر أو سيارة أخرى. أي أنها تستخدم المعلومات المتاحة لتربط بينها وبين معلومات أخرى تعرفها. الذاكرة الحاضرة هي التي تحرك الجزء أو الغلاف الأمامي للدماغ وهو الجزء الذي تتركز فيه طاقة كثيرة لمخ الإنسان.

على صعيد آخر، فإن الحزم أو العقد العصبية التي تسمى (Basal Ganglia) تستثار وتنشط لتنفيذ الأعمال الروتينية والسهلة والمألوفة مثل تناول منتج تحبه أو تعرفه تماماً من على رف المتجر ووضعها في سلة المشتريات دون الانتباه. يتمركز هذا الجزء من الدماغ بالقرب من مركز المخ حيث تتشابك وتتكاثر وتنشط عاداتنا المتوارثة والتي لا تحتاج لطاقة كبيرة وذاكرة حاضرة لكي تعمل. يرجع ذلك إلى أن العادات المتبعة والمتوارثة تحدث بفعل الخبرة والعادة وكأنها خضعت لتدريب مكثف ومتواصل فأصبحت سهلة وتلقائية ولا شعورية.

مثال ذلك التحول من قيادة سيارة أوتوماتيكية إلى قيادة

سيارة ذات ناقل تقليدي أو يدوي للحركة، فإن تغيير عادات المنظمات وسلوكيات أفرادها يعتبر أمراً صعباً ومؤملاً ومثيراً للتوتر ومنهكاً للأعصاب. فبعد أشهر قليلة من تعلم قيادة السيارة يبدأ السائق بالقيادة دون مجهود ذهني ودون تفكير. فإذا ما اضطر السائق للقيادة على الجانب الآخر من الطريق بعد انتقاله إلى بلد جديد مثل: (بريطانيا) فسيضطر إلى تشغيل الفص أو الغلاف الأمامي من الدماغ وهذه تجربة مؤلمة لا يتخيل كثيرون إمكانية القيام بها.

بنفس الطريقة تتحرك نفس آليات الإدراك الإنساني حين يواجه الناس تجارب تثير الضغوط والتوتر، مثل إحداث تغيير استراتيجي أو تطوير تنظيمي. فمعظم ما يقوم به المديرون على مدار اليوم من بيع لأفكارهم وإدارة الاجتماعات والتعامل مع الموظفين والاتصال بالآخرين، يعتبر أعمالاً روتينية معتادة تتولاها الحزمة العصبية أو مجموعة الخلايا المسؤولة عن الروتين (Basal Ganglia). ويتطلب تغيير أي عادة متأصلة كثيراً من الجهد والمعاناة، وهذا ما يجعله غير مريح، فيواجهه معظم العاملين والمديرين بالرفض أو بعدم الراحة في أحسن الأحوال.

ثانياً:

السبب الثاني الذي يجعل التغيير صعباً وشاقاً يرتبط بالوظائف الأساسية للمخ. إذ يُولد العقل البشري طاقة هائلة لاكتشاف ما يُطلق عليه علماء الخلايا الدماغية اسم "الأخطاء" وهو المسؤول عن إدراك (الفجوات) أو الفروق بين الواقع والتوقع. فحين تعد إنساناً بقطعة حلوى ذات مذاق حلو، ويتذوقها فيجدها مالحة أو مرة، يبعث المخ إشارات قوية تستنفذ الكثير من الطاقة وتظهر كأنها ومضات مرئية تشبه الوميض الخاطف للضوء. أي أن الأخطاء المفاجئة تصدر أشعة عصبية كثيفة ذات تأثير أقوى من المحفزات والمثيرات الصادرة عن المحفزات التقليدية.

هناك جزء في المخ يعرف بالفص الأمامي المحوري

السؤال أهم من الجواب .. ولكن بشروط

سقراط هو أول من قال بأن قوة تغيير السلوك تكمن في طرح الأسئلة. ولكن طريقة "سقراط" تصبح غير فعالة، وتحقق عكس النتائج المرجوة حين يُنفذها شخص له سلطة وهو يحاول إقناع الآخرين بحل محدد أو بإجابة بعينها. وقد أوضح عالم النفس وعالم الخلايا العصبية الدماغية "ليسلي برذرز" الذي ألف كتاب: "آثار أقدم فرايدي - النضوج العقلي: كيف يُشكل المجتمع العقل الإنساني"، أوضح أن تركيب الدماغ يوجهنا لكي نكون اجتماعيين. جدير بالذكر أن "فرايدي" هو ذاك الرجل البدائي الذي وجده بطل رواية "روبنسون كروزو" حين تاه في جزيرة نائية وعلمه فنون العيش والتحدث بلغة يفهمها المجتمع المتحضر بأسلوب مبسط وسلس. فالصغار حديثو الولادة يتلقون جرعات من التفهم والحب والعطف قبل أن يبلغوا الستة أشهر، وقبل أن يتمكنوا من الكلام، يشعرون بمشاعر اجتماعية متقدمة كالغيرة مثلاً. فعندما يحاول شخص أن يوجه الناس ويشير إلى أخطائهم بأدب عن طريق توجيه سؤال مبطن بالنقد، فإن أجراس الإنذار تقرق داخلياً لأن الناس يميزون بسهولة بين السؤال والاستفسار المخلص، وبين أي محاولة مفبركة ومصطنعة لإقناعهم.

الدماعية المرتبطة بالمشاكل المعتادة. ورغم كل الأدلة التي تؤكد عدم فعالية هذا الأسلوب، إلا أن التغيير السلوكي ما زال الأكثر شيوعاً في المنظمات. أي أن مفهوم (العصا والجزرة) ما زال بخير؛ فالعصا تطول والجزرة تكبر، لكن السلوك والنتائج لا تتغير.

النموذج الإنساني مبالغ في تقديره

الاتجاه الآخر الذي ساد بعد النموذج السلوكي هو النموذج الإنساني، وقد انتشر في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي على يدي (كارل روجرز) و(أبراهام ماسلو). فقد اعتقد هذان العالمان أن الاعتداد بالذات والحاجات الوجدانية والقيم الإنسانية من الممكن أن تشكل دعامة يعتمد عليها في تغيير السلوك. وهذا النموذج يرى أنه بالإمكان ترسيخ التغيير بمساعدة الأشخاص على تحقيق ذواتهم - من خلال تفعيل قواهم الكامنة وطاقتهم الدفينة.

وقد عمد أشياخ هذا النموذج من علماء النفس وخبراء الإدارة إلى المطالبة بتفهم الآخرين والتفاعل معهم وتركوا خلفهم مبدأ "العصا والجزرة". ونصحوا بالإصغاء الجيد لمشاكل الموظفين وتفهمها لحل مشكلات بيئة العمل.

يبدو هذا الأسلوب جيداً من الناحية النظرية فقط، لأنه يتطلب الكثير من الوقت للجلوس مع كل موظف وتفهم وجهة نظره للخروج بحل، بالإضافة إلى أنه ليس هناك ما يضمن فعلاً الوصول للحل المنشود. بل إن الوصول الحقيقي إلى أعلى حالات "تحقيق الذات" قد يؤدي بالموظف إلى أن يترك عمله ليبدأ عملاً جديداً أو مشروعاً خاصاً به. بالإضافة إلى ذلك فإن النموذج الإنساني يرسخ مبدأ "الإقناع". فهو ينطلق من فكرة تحقيق الثقة بين الموظف والمدير ومن ثم إقناع الموظف بأهمية وضرورة إحداث التغيير المنشود. لكن كل ملفات وأدلة "إدارة وتقييم الأداء" التدريبية مليئة بالنصائح التي تحث

مسؤول عن إصدار إشارات الخطأ. وحين ينشط هذا الجزء، تنطلق طاقة قوية بعيداً عن خلايا الفص الأمامي التي تعزز وتساعد الوظائف العقلية العليا والذكية. فالفص الأمامي متطور ومتحضر وذكي، وهو غير موجود على الإطلاق في بقية الثدييات. وبالتالي فإن حدوث الأخطاء والمفاجآت غير السارة يعطي إشارات متخلفة تعيد الإنسان لممارسة تصرفات وغرائز شبه حيوانية (أي تصرفات غير عاقلة وغير ناضجة). فعندما ينساق الناس وراء عواطفهم بفعل المستفزات الدونية فإنهم يتصرفون بصورة متهورة وعشوائية ودونية.

النموذج السلوكي للتغيير عديم الفائدة

معظم النماذج المعاصرة في تغيير سلوك الإنسان مقتبسة من نظريات المدرسة السلوكية. ظهر هذا المجال في ثلاثينيات القرن العشرين، وقاده عالم نفس يدعى (سكينر) ومدير شركة إعلانات يدعى (جون واطسون) بعد أن استفادا من مفهوم "الاستجابة الشرطية" التي أرسى دعائمها (إيفان بافلوف). فقد رأى "بافلوف" أن الربط بين قرع الجرس وبين الطعام، سيجعل لعاب الكلب يسيل كلما سمع صوت الجرس. ثم عمم علماء المدرسة السلوكية هذه الاستجابة المشروطة لتشمل الإنسان، على اعتبار أن التغيير يكون مشروطاً بحدوث المحفز أو المثير المناسب.

ولكن الأدلة العملية والعملية أثبتت أن جهود التغيير القائمة على الحوافز والتهديدات التقليدية (مثل نظرية العصا والجزرة) قلما تنجح على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، حين يصل الناس متأخرين - كالعادة - عن الاجتماعات فإن المدير ربما يوبخهم. وهذا قد يخيف أو يردع المتأخرين مؤقتاً، لكنه يشتم انتباههم أيضاً ويجعلهم يفكرون بالأسباب التي أدت إلى التأخير. وقد يفكر مدير آخر في مكافأة الموظفين الذين يصلون مبكراً أو يكافئهم بوظائف أكثر أهمية. ولكن هذا يثير قلق المتأخرين ويعزز أنماطهم العصبية وينشط الخلايا

التخصص نوع من التركيز .. والتركيز يشكل الدماغ

عرف علماء السلوك منذ عشرين سنة تقريباً أن الدماغ قادر على إحداث تغيير داخلي في تركيبته وفقاً لأي تغيير يحدث في البيئة المحيطة. أما الآن فنحن نعلم أن الدماغ يتغير وفقاً للشئ الذي نصب انتباهنا عليه. فالمقدرة أو القوة تعادل قوة التركيز.

يعمل الانتباه والتركيز على إعادة صياغة الأنماط المختلفة في الدماغ. دليل ذلك أن الأشخاص الذين يمارسون تخصصاً واحداً وعملاً واحداً يفكرون بطريقة مختلفة - بسبب الوصلات والوصلات الدماغية - عن الأشخاص الذين لا يمارسون نفس التخصص. وفي عالم الأعمال وحتى في بيئة العمل المختلفة، فإن لدى العاملين في إدارات مختلفة: المالية والتشغيل والإدارة القانونية والبحوث والتطوير والتسويق والتصميم والوارد البشرية والبيعات، لديهم فروقات دماغية فسيولوجية حقيقية تمنعهم من أن يروا نفس العالم ونفس العمل من نفس المنظور.

ذرة "البريليوم" لمدة طويلة على حالها ومع ذلك استمر العلماء في طرح نفس السؤال: "هل انخفض مستوى الطاقة في الذرات؟" فالفيزياء الكمية لا تختلف عن الحياة، فالقدر (بكسر القاف) المراقب لا يغلي أبداً. فعندما تراقب (إبريق) الشاي على النار فإنه يترأى لك أن غليانه أبطأ مما لو تركته يغلي دون انتظار.

عند تركيز الانتباه على شيء ما، فإننا نقوم بموازاة وتكييف المسارات العصبية المصاحبة له. أي أننا عندما نركز الذهن على تجربة ذهنية معينة، سواء كانت فكرة أو رؤية داخلية أو صورة ذهنية أو خوف أو أي مشاعر داخلية، فإن الدوائر المصاحبة تبقى في حالة عمل مستمر. ومع الزمن تحدث هذه لدوائر تغييراً واضحاً ودائماً في التركيب الفيزيائي للدماغ.

التوقعات تشكل الحقيقة

وجد علماء السلوك أن الخرائط الذهنية للأشخاص: نظرياتهم وتوقعاتهم وميولهم الذهنية تلعب دوراً رئيساً وهاماً في الإدراك الإنساني. وتم إثبات ذلك من خلال ما سمي بظاهرة البلاسيبو "العلاج بالإيحاء". قل لمجموعة من المرضى أنه تم إعطاؤهم دواء مسكناً للألم، وستجد أن شعورهم بالألم قد خف تدريجياً، مع أنهم تناولوا مادة لا تضر ولا تنفع. ففي دراسة أجراها "روبرت كوجهيل" وآخرون عام 2005، وجد أن "التوقع بانخفاض الألم يخفف الألم فعلياً بنسبة (28,4٪) متفوقاً بذلك على المورفين". وأوضح "دونالد برايس" من جامعة فلوريدا أن التوقع الذهني لانخفاض الألم يخفف إدراك الألم نفسه.

يقوم د. برايس و د. شوارتز بالعمل على إثبات أن الفيزياء الكمية تشرح هذه الاكتشافات. وعليه، فإن التوقع الذهني بخفض الألم يجعل الشخص يركز انتباهه بصورة متواصلة على الحالة الذهنية الخاصة بانخفاض الألم، مما ينشط دوائر خفض الألم في الدماغ، ويزيل الشعور

المديرين على إعطاء "نقد بناء" للموظفين عند إجراء تقييم الأداء السنوي، وبعبارة أخرى: "أخبر الموظف بأدب ما هي الأخطاء التي ارتكبتها".

وعلى الرغم من ارتداء هذا النموذج عباءة المدرسة الإنسانية إلا أنه مثل النموذج السلوكي يعطي نتائج محدودة. فهو يفترض أنك بإعطاء الآخرين معلومات مناسبة عن أخطائهم، مع المكافآت والحوافز الصحيحة فإنهم سيتغيرون تلقائياً. ولكن في الحقيقة فإن الدماغ يتصرف كطفل في الثانية من العمر: قل له ماذا يفعل، وستتلقى رفضاً تلقائياً. وهذه الظاهرة هي امتداد لظاهرة القصور الذاتي (البقاء على نفس الحالة)، لكنها تثبت أن العقل البشري يعشق النمطية والثبات مع رغبة داخلية في الإبداع والتفرد. فعندما يقوم الإنسان بحل مشكلة ما بجهوده الذاتية فإن الدماغ يطلق كمية من الموصلات العصبية كالأندروفين. وتوفر هذه الظاهرة أرضية علمية لبعض ممارسات القيادة والتوجيه، فبدلاً من بذل النصيحة تلو الأخرى وعرض الحلول على الآخرين، يقوم الوجهون والمدربون الأكفاء بطرح الأسئلة ويشجعون عملاءهم على الخروج بإجابات خاصة بهم.

هكذا لم يستطع النموذجان السابقان: السلوكي والإنساني، توفير حلول دامغة لإحداث التغيير في سلوك الأفراد على المدى الطويل. ومن هنا كان لا بد من البحث عن حلول أخرى.

التركيز هو القدرة

تتصل الخلايا العصبية بعضها ببعض عن طريق إشارات إلكتروكيميائية تتحرك مع حركة الأيونات مثل: الصوديوم والبوتاسيوم والكالسيوم. تنتقل الأيونات خلال قنوات ضيقة داخل المخ تسمح بعبور أيون واحد فقط. هذا يعني أن المخ يتأثر بقوانين الفيزياء الكمية.

وقد تضمنت واحدة من التجارب التقليدية ملاحظة ذرات "البريليوم" التي تتحلل عندما تفقد الطاقة فتنتقل من مستوى طاقة عالٍ إلى مستوى طاقة أقل. ولكن بقيت

تركيز الانتباه والتمارين الذهنية .. لها تأثير الدواء

قام مؤخراً "مارتن سليجمان" مؤسس حركة علم النفس الإيجابي والرئيس السابق لرابطة علم النفس الأمريكية بدراسة 47 حالة مصابة باكتئاب حاد. اشتملت الدراسة على عنصرين؛ أولاً: ركز المشاركون انتباههم على أشياء ثبت أنها تزيد من سعادتهم من خلال تمرين "الإيجابيات الثلاث"، حيث يكتب كل واحد ثلاثة أشياء جيدة حدثت ذلك اليوم بدلاً من التفكير في سبب الحزن. ثانياً: تم تشكيل مجموعات من الأفراد مما لفت الانتباه للسعادة الفردية ضمن الجماعة. وبهذه الطريقة زال الاكتئاب من 94٪ من الحالات.

لقد اتضح أن تأثير التمارين الذهنية كان معادلاً لتأثير الدواء في بعض الحالات. ومن المحتمل أن يبدأ أي تغيير في السلوك يريد أن يقوم به المديرون والمدربون والدرسون بإقناع الآخرين بتركيز انتباههم بشكل مكثف على أفكار بعينها ولأوقات طويلة.

الكمية: كلما زادت "شدة الانتباه"، كلما نشطت دوائر عصبية معينة في التشكل والنمو داخل الدماغ.

فعندما نمنع التركيز في أمر ما، فإننا نعيد تشكيل أفكارنا ومن ثم هوياتنا: من نحن؟ وكيف نرى العالم؟. وهو ما يطلق عليه علماء الأعصاب: "التشكيل الذاتي المرن للدماغ".

من المرجح أنك مررت بتجربة حضور برنامج تدريبي، وكنت متحمساً لتعلم مهارات جديدة وطرق جديدة في التفكير، ثم فوجئت بعد فترة بسيطة أنك لا تستطيع حتى تذكر ما هي الطرق الجديدة التي تعلمتها. فهل يعني هذا أن تلك الطرق لم تكن جيدة؟ أم أنك لم تكن مهتماً؟ لقد أجريت دراسة حول هذا الأمر عام 1973، وبينت أن مجرد حضور البرنامج التدريبي انعكس على الإنتاجية بنسبة 28٪ فقط، ولكن وبإضافة نظام للمتابعة والتوجيه بعد التدريب زادت الإنتاجية إلى 88٪.

نحن بحاجة للمزيد من الأبحاث لكي نعرف كم من الانتباه نحتاج لكي نحدث تغييراً راسخاً وطويل المدى، ولنعرف الطريقة التي يجب أن نقدم بها البرنامج التدريبي لنتمكن من الحصول على إنتاجية أعلى.

بالنسبة للأشخاص الذين يتأخرون عن مواعيد العمل بشكل مزمن، فإن عادة حمل ساعتين: واحدة سريعة (تقدم) والثانية دقيقة جداً، أو محاولة الوصول بانتظام قبل 20 دقيقة من أي اجتماع، من الممكن أن تكون فعالة في إنهاء التأخير لأنها تركز على السلوك المحسن أو المطلوب الانتقال إليه.

استثمار الملكات الإنسانية في التغيير

كيف إذن يستطيع القادة تغيير سلوكهم وسلوك الآخرين من حولهم؟

خرائطنا الذهنية تقترح أن نساعد الآخرين على بلورة بصيرة نافذة ولحظات من الرؤية الداخلية. يتطلب تغيير السلوك على مستوى شمولي تغييراً في الخرائط الذهنية.

بالألم. وهذا يعني أن الناس يعيشون بتوقعاتهم، على توقعاتهم، ومن أجل توقعاتهم.

أي تلعب توقعاتنا الواعية والدفينة دوراً هاماً في إدراكنا للأمور. فمن الممكن أن يكون لديك موظفان في قسم خدمة العملاء وكل منهما يحمل تصوراً مختلفاً عن العملاء. الأول يرى العملاء مصدراً مثيراً للمتاعب فيعاملهم كأطفال. والثاني يرى العملاء أشخاصاً ودودين وأذكياء فيصادقهم ويستمتع لنصائحهم.

شدة الانتباه تشكل الهوية

لكي تكون الرؤى الداخلية مفيدة يجب أن تنبع من الأفراد، ولا تقدم لهم جاهزة على أطباق من ذهب. وهذا صحيح لعدة أسباب:

أولاً: لأن الناس لا يعيشون لحظة الإثارة إلا إذا شكلوا الوصلات العصبية بأنفسهم. لحظة انبثاق الرؤية الداخلية تكون لحظة إيجابية بكل معنى الكلمة. ويساعد تدفق الطاقة على ترسيخ التغيير: أي أنه يساعد على مقاومة القوى الداخلية والخارجية التي تمنع التغيير بما في ذلك إفرازات غدة Amygdala (اللوزتين الخاصتين بالمخ).

وثانياً:

لأن الشبكات العصبية تتأثر لحظياً بالجينات والخبرات السابقة والأنماط المختلفة من الانتباه. وعلى الرغم من تشابه الناس في نقاط كثيرة، فإن كل إنسان منا هو فرد وحده، وهذا يعني أن لكل منا تركيبته الهندسية الدماغية. الدماغ البشري معقد إلى درجة يستحيل معها أن نعرف بماذا يفكر الآخرون. ولذا من المفيد مساعدة كل فرد على أن يصل إلى النتائج بنفسه، الأمر الذي يتطلب مراقبة النفس. وهذا ما دعا إليه "آدم سميث"، أن يكون كل شخص رقيباً على سلوكه الفردي.

يستخدم اصطلاح "شدة الانتباه" بكثرة للدلالة على كم الانتباه الذي يوليه الفرد لتجربة ذهنية معينة وخلال مدة زمنية محددة. فكلما زاد التركيز على فكرة ما أو تجربة ذهنية ما، كلما زادت "شدة الانتباه". وبلغة الفيزياء

الأهم من التعلم .. هو أن نتعلم كيف نتعلم

قال "بيتر دركرز": "بدأنا جميعاً نتقبل حقيقة أن التعلم عملية تستمر مدى الحياة نظراً لأهميتها في مواكبة التغيير أو حتى صنعه واستباقه. كما أن المهمة الأكثر إلحاحاً وصعوبة هي تعليم الناس كيف يتعلمون. ففي زمن الاقتصاد المعرفي وحيث تدفع الشركات للناس لكي يفكروا ويبدعوا، يصبح الأمر أكثر إلحاحاً لكي نحسن من طرقنا وأساليبنا في التعلم". قد تؤدي الاكتشافات السابقة في طريقة عمل مخ الإنسان إلى إزاحة الستار عن عالم جديد ومفتوح لتحسين الإنتاجية، وذلك بإحداث تغيير إيجابي ودائم في أنفسنا، وأسرنا، ومكاتبنا، وفي مجتمعاتنا ككل، وفي كافة مناحي الحياة.

وهذا يتطلب تحولا جوهريا ومحوريا في حياة الأفراد لكي يقبلوا التغيير.

استخدم الدكتور "مارك جانج بيمان" تقنية FMRI وتقنية EEG لدراسة لحظات نفاذ البصيرة والرؤية الداخلية. ولاحظ أن كمية هائلة من أشعة جاما عالية التردد تنبعث قبل أي لحظة من لحظات الرؤية الداخلية، مما يخلق روابط بين مستويات مختلفة من الدماغ. ففي لحظات التبصر والرؤية الداخلية تتشكل حزم من الوصلات العصبية تزيد من قدرة الدماغ على إعادة تشكيل نفسه والتغلب على مقاومته للتغيير. لتحقيق ذلك يجب بذل جهد متعمد لإعادة توليف الرؤية الداخلية بحققها بمزيد من حالات الانتباه والتركيز المتكرر.

ولهذا السبب، على القادة الذين يرغبون في إحداث تغيير في طريقة تفكير الآخرين وتصرفاتهم أن يشجعوا ويدربوا فرقتهم على تعميق واكتشاف رؤاهم الداخلية.

حاول تنحية مشكلة السلوك السلبي أو السلوك القديم جانبا، وركز على اكتشاف وتشكيل سلوك جديد. ومع مرور الزمن، ستصبح السلوكيات الجديدة هي الغالبة والسائدة في الدماغ.

يحدث ذلك من خلال مدخل يركز على الحل بطرح الأسئلة التي تعمق الرؤية الذاتية الداخلية، بدلاً من النصح والتلقين المباشر.

في عالم مليء بكل صور التشتت، وحيث توجد خرائط ذهنية جديدة ومحتملة في عقل كل إنسان، فإن التركيز على فكرة واحدة في نفس الوقت يصبح تحدياً كبيراً. ويستطيع القادة صنع فرق كبير عن طريق تذكير أتباعهم برفق بالرؤى الداخلية الذاتية التي يمتلكونها، فيستريحون انتباهاً لم يكن موجوداً، أو كان موجوداً ومشتتاً. قد يُعرف علماء السلوك هذا النوع من التذكير بـ "الإفادة الراجعة الإيجابية" أو يعتبرونه جهداً مدروساً لفرض سلوك فعال، وحين يُطبق بمهارة يكون ذا تأثير إيجابي وفعال ومفيد.

في العقل البشري تجري عملية تهذيب وصلاته وعملياته وتشذيبها لإحلال وصلات جديدة مكانها، يصبح للإفادة الراجعة دور فعال في تكرار وترسيخ سلوكيات فعالة. ويرى عالم الخلايا الدماغية العصبية دكتور "توماس زيرنر" أن للكلمات الإيجابية مثل: "نعم" و"جيد"

و"تماماً" أثر على صبغ الخلايا بعلامات للحماية والوقاية، بدلاً من تشذيبها.

على المستوى التنظيمي أو المؤسسي، يحاول القائد أو المدير التنفيذي تغيير طريقة تفكير آلاف الموظفين. الاتجاه أو مدخل التغيير السائد الآن هو التعرف على الاتجاهات السلوكية الخاصة بالفريق من خلال استقصاء وتحليل ثقافة المنظمة. وذلك على أمل أن يؤدي تشخيص المشكلة إلى حلها. وبناء على ما نعرفه الآن، فإن هناك بدائل أفضل يمكن للمديرين التنفيذيين استخدامها، ومنها:

- رسم صورة شاملة للسلوك الجديد المرغوب في عقولهم، وتطوير خرائط ذهنية معبأة بالطاقة يمكن أن تتحول إلى دوائر راسخة وثابتة ومرسومة داخل الدماغ.

- جعل الفريق يركز انتباهه على رؤيته الداخلية (أو بصيرته النافذة) بتسهيل الحوار وعمليات العصف الذهني الهادفة إلى جعل الفريق ريادياً ومبتكراً. بعد ذلك، تكون مهمة المدير التنفيذي أن يواصل تذكير أفراد فريقه بلطف وكياسة بمهمتهم الريادية حتى ترسخ الخرائط الخاصة بالالتزام الريادي والتنافسي لتمر من خلالها كل عمليات تدفق المعلومات والأفكار والطاقة الإيجابية.

- ملاحظة الفريق كلما انحرف عن مساره الصحيح، وكلما جنح عن طريق الريادة، لأن القوة والقدرة الفعلية على التغيير تكمن فقط في التركيز والانتباه.

ربما تعتقد أنه من السهل القيام بهذا. فإذا كان الحل لكل تحديات التغيير هو أن نركز على الحلول بدلاً من المشاكل، يكون على كل منا تقديم حل ينطلق من رؤيته الداخلية. ظاهرياً، هذا هو ما يريده الدماغ، وهو المبدأ الذي رسخته وطبقته أنجح ممارسات الإدارة وثبتته في أدمغة ممارسيها وكأنه مرسوم بحبر ولون ثابت لا يقبل الزوال.

فعلى سبيل المثال، منحت ممارسات وتطبيقات مفهوم (الإدارة على المكشوف) (يمكنكم الاطلاع على الخلاصة رقم 69 سنة 1995 بعنوان الإدارة على المكشوف) مكاسب ملحوظة لشركات مثل (سبرينجفيلد لإعادة التصنيع) لأنها واصلت تركيز انتباه كل الموظفين على النتائج المالية دون غيرها. كذلك ركز نظام التصنيع والإنتاج الحالي كل انتباه العاملين في شركة "تويوتا" على



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic and English

نشرة نصف شهرية تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدانها لرئيس أو مرءوس

أو لتقديمها لزميل أو عميل، يمكنكم

الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

الفرع الرئيسي

ص.ب. 4002، مدينة نصر، القاهرة 11727، مصر

هاتف: 2633897 - 4036657 - 4025324 02 2+

فاكس: 2612521 02 2+

مكتب الإسكندرية: 3816322 03

السعودية: شركة قوافل المعرفة المحدودة

الرياض - ت: 2062228 - ف: 2063339

جدة - ت: 6504053 - ف: 6521147

الإمارات: شركة إدارة كوم - ت: 2678775 - ف: 2580966، دبي

الأردن: شعاع الأردن - ت: 5820385 - ف: 5820384، عمان

سوريا: شعاع الشام - ت: 2129582 - ف: 6662516، دمشق

للاستعلام أو الحصول على بيانات

مكاتبنا في الوطن العربي وحول العالم

الرجاء زيارة

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454

ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضاً دورية

المختار الإداري

وتتضمن مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية لأحدث ما تنشره مجلات العالم الإدارية.

فهم عمليات الإنتاج واتجاهات تدفقها وكيفية تحسينها. ففي كل الجلسات الأسبوعية أو حتى اليومية التي تحدث في بيئة العمل، يتحدث الموظفون بنظام عن الطرق التي يمكن بواسطتها تحسين العمليات، فيدربون أدمغتهم على تثبيت الوصلات الجديدة التي تعني بناء واستخدام عادات جديدة. فإذا أخذت صورة طبقية لأدمغة العاملين في شركتي "سبرينجفيلد" و"تويوتا" حين يبدأون العمل كموظفين جدد، وصورة أخرى لأدمغتهم بعد عشر سنوات، فستظهر الصور المسحبة أنماطاً وصوراً دماغية مختلفة تماماً.

قليلون هم المديرين الذين يشعرون بالراحة والقناعة بتطبيق مثل هذه الممارسات. ومع ذلك يدعي كل المديرين أن "المعرفة قوة" مع أنهم لا يطبقون ما يعرفون.

فقد كان وما زال تعليم الإدارة يتم عن طريق نقل المعلومات بواسطة الكتب المقررة والمحاضرات وأساليب التدريب الأكاديمية المتقدمة، حتى في أرقى كليات الإدارة العالمية. أي أن الإلقاء الصوتي والتلقي السلبي ما زال هو النمط السائد في تبادل المعارف والمهارات الإدارية. وبالنسبة لبعض المديرين فإن قيادة الناس بطريقة جديدة تقوم على العلم والحقائق الملموسة، كانت وما زالت وربما ستبقى تحدياً أكبر من قيادة السيارة في الاتجاه المعاكس.

المؤلفان

ديفيد روك: شريك مؤسس لمنهج الإدارة في مدرسة التعليم المستمر والدراسات العملية بجامعة نيويورك.

جيفري شوارتز: باحث وأخصائي نفسي في كلية الطب بجامعة كاليفورنيا؛ ومن أشهر أعماله "مفتاح الدماغ: حرر نفسك من الوسواس القهري".

الكتاب

Authors: David Rock and Jeffrey Schwartz

Title: The Neuroscience of Leadership Mindful Change In Practice

<http://www.strategybusiness.com/rss>

Publisher:

Re Print No: 06207

Pages: 10

To read this e-book, use this link:
<http://www.strategy-business.com/rss>