

تمرکز

مجموعه هوش هیجانی اچ بی آر

مجله کسب و کار هاروارد

دنیل گلن





@. کلیه حقوق برای نشر تصمیم محفوظ است. ۱۴۰۲

تمرکز

نویسنده	مجله کسب و کار هاروارد - دنیل گلמן
سال/نوبت/تیراژ	۱۴۰۲ چاپ اول ۳۰۰ جلد
چاپ و صحافی	چاپ روز
مترجم	گروه مترجمین نشر تصمیم
ویراستار	افشین زارعی
طراح جلد	میثم مدنی
صفحه‌آرایی	محمدعلی مدنی
قیمت	۱۴۰ هزار تومان
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۹۲۹۰۰-۹-۵

سرشناسه: مجله کسب و کار هاروارد - دنیل گلמן
عنوان: تمرکز
پدیدآور: مجله کسب و کار هاروارد - دنیل گلמן
مشخصات نشر: تهران، تصمیم ۱۴۰۲
مشخصات ظاهری: ۱۱۹ صفحه، مصور،
نمودار
شابک: ۹-۵-۹۲۹۰۰-۹۲۲-۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
عنوان اصلی: Focus (HBR Emotional Intelligence Series), [2018].
موضوع: دقت، علاقه (روانشناسی)، مدیران،
روانشناسی، رهبری، هوش هیجانی
شناسه افزوده: گلמן، دانیل، ۱۹۴۶- م.
شناسه افزوده: انتشارات هاروارد بیزینس ریویو
رده بندی کنگره: BF۳۲۱
رده بندی دیویی: ۱۵۳/۷۳۳
شماره کتاب‌شناسی: ۹۲۵۰۰۵۸



www.tasmimpub.ir



۰۹۱۲۶۱۲۸۰۶۱



info@tasmimpub.ir

فهرست مطالب

۵	رهبر سازمانی متمرکز
۳۳	با استفاده از هوش هیجانی خود، چرخه استرس و حواس پرتی را بشکنید
۳۹	برای تقویت تمرکزتان، به نحوه ازدست دادنش توجه کنید
۴۵	کارهایی که زمان احساس حواس پرتی در محل کار، می‌توانید انجام دهید
۵۹	چگونه زمانی که نمی‌خواهید کار کنید، خود را مجبور به کارکردن کنید
۶۷	توصیه‌های بهره‌وری برای افرادی که از توصیه‌های بهره‌وری متنفرند
۷۵	پنج روش برای متمرکز کردن انرژی‌تان طی یک اضافه‌کاری بحرانی
۸۱	ممکن است مشکل مدیریت زمان تیمتان، یک مشکل تمرکزی باشد
۸۹	چگونگی تمرین ذهن‌آگاهی در طول روز کاری‌تان
۹۵	مغز شما، ظرفیت محدودی برای تمرکزکردن دارد

مجموعه هوش هیجانی اچ‌بی‌آر (HBR)

چگونه در محل کار، انسان باشیم

مجموعه هوش هیجانی اچ‌بی‌آر شامل مطالعه‌ی اساسی و هوشمندانه‌ی بُعد انسانی زندگی کاری می‌شود که از مجله‌ی کسب‌وکار هاروارد^۱ گرفته شده است.^۲

رهبری اصیل

اعتماد به نفس

سروکله زدن با افراد سخت‌گیر و مشکل‌پسند

همدلی

تمرکز

خوشحالی

تأثیرگذاری و متقاعدسازی

وجود رهبری سازمانی

گوش‌سپاری ذهن‌آگاهانه

ذهن‌آگاهی

هدف، معنا و اشتیاق

تاب‌آوری

خویش‌آگاهی

نشر تصمیم، قصد دارد این مجموعه را به طور کامل ترجمه و ارائه نماید.

برای مشاهده آخرین نسخه‌های این مجموعه، به آدرس انتشارات:

www.tasminpub.com

مراجعه نمایید.

کتاب‌های دیگر با مضمون هوش هیجانی از مجله‌ی کسب‌وکار هاروارد:

- هوش هیجانی روزمره‌ی اچ‌بی‌آر
- دفترچه‌ی راهنمای هوش هیجانی اچ‌بی‌آر
- ده مقاله‌ی خواندنی و ضروری اچ‌بی‌آر در مورد هوش هیجان

فصل اول

رهبر سازمانی متمرکز

نوشته شده توسط دنیل گلن^۱

یکی از وظایف اصلی رهبران سازمانی، هدایت دقت و توجه است. آنها برای انجام این کار، باید یاد بگیرند که در وهله اول، دقت و توجه خودشان را متمرکز کنند. زمانی که از متمرکز بودن صحبت می‌کنیم، اغلب منظورمان اندیشیدن در مورد مسئله‌ای بخصوص و کنار گذاشتن عواملی است که موجب منحرف شدن حواسمان از آن مسئله می‌شوند. اما مطالعات اخیر در زمینه علوم اعصاب نشان داده‌اند که ما به روش‌های مختلفی و برای اهداف متفاوتی تمرکز می‌کنیم، و این کار را با استفاده از مسیرهای عصبی گوناگونی انجام می‌دهیم؛ و درعین حال که بعضی از این موارد توأم با یکدیگر کار می‌کنند، برخی نیز در مقابل هم قرار می‌گیرند.

1. Daniel Goleman

گروه‌بندی این الگوهای توجه به سه دسته کلی – تمرکز روی خودتان، تمرکز روی دیگران و تمرکز روی دنیای وسیع‌تر – مسائل تازه‌ای را در مورد روند به‌کارگیری بسیاری از مهارت‌های اصلی رهبری سازمانی توضیح می‌دهد. تمرکز بر درون خود و درعین‌حال تمرکز سازنده روی دیگران، به رهبران سازمان کمک می‌کند تا عناصر اصلی هوش هیجانی را پرورش و توسعه دهند؛ و درکی کامل‌تر از نحوه تمرکز آنها بر دنیای وسیع‌تر نیز می‌تواند توانایی‌شان را برای طرح‌ریزی راهبردها، نوآوری و مدیریت سازمان‌ها بهبود بخشد.

هر رهبر باید این سه نوع آگاهی را به‌خوبی پرورش دهد و تعادل درستی بین آنها ایجاد کند؛ چرا که در صورت نبود تمرکز درونی، کِشتی کارتان بی‌سُکان می‌ماند؛ عدم تمرکز روی دیگران باعث می‌شود از مسائل اطرافتان بی‌اطلاع باشید؛ و عدم تمرکز بیرونی می‌تواند باعث غافلگیری‌های ناخوشایند شود.

تمرکز روی خودتان

هوش هیجانی، با خویشتن‌آگاهی و ارتباط‌گرفتن با صدای درونی‌تان آغاز می‌شود. رهبرانی که به صداها و درونی‌شان توجه می‌کنند، می‌توانند برای تصمیم‌گیری‌های بهتر و پیوند با خود حقیقی‌شان، از منابع بیشتری بهره ببرند. اما انجام این کار مستلزم چه چیزهایی است؟ نگاه کردن به نحوه تمرکز کردن درونی افراد، می‌تواند این مفهوم انتزاعی را ملموس‌تر و قابل‌فهم‌تر کند.

خویشتن آگاهی

شنیدن به صدای درونی‌تان، به معنای توجه کردن فراوان به علامت‌های روان‌شناختی درونی است. نظارت بر این سرنخ‌های نامحسوس را قشر جزیره‌ای مغز بر عهده دارد که پشت لوب‌های پیشانی قرار گرفته است. توجه به هر بخشی از بدن، حساسیت قشر جزیره‌ای را نسبت به آن بخش افزایش می‌دهد. اگر نسبت به ضربان قلبتان توجه کنید، قشر جزیره‌ای، یاخته‌های عصبی بیشتری را در آن ناحیه فعال می‌کند. در واقع میزان حس کردن ضربان قلب، به روشی استاندارد برای سنجش میزان خویشتن آگاهی افراد تبدیل شده است.

حس ششم و احساسات درونی، پیام‌هایی از قشر جزیره‌ای و بادامک مغز هستند که عصب‌شناسی به نام آنتونیو داماسیو^۱ از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی^۲، آن‌ها را «نشانه‌های سوماتیک»^۳ می‌نامد. این پیام‌ها ادراک‌هایی حسی هستند که به ما می‌گویند «احساس» چیزی درست است یا اشتباه. نشانه‌های سوماتیک با هدایت توجه‌مان به طرف گزینه‌های بهتر، روند تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کنند. این احساسات خیلی قابل اطمینان و بدون خطا نیستند (آن احساسی که می‌گفت زیر گاز را خاموش نکرده‌اید، چند دفعه واقعاً درست بوده است؟)، بنابراین هرچقدر به طور جامع‌تر به آن‌ها نگاه کنیم، از شهود خود استفاده بهتر و مفیدتری می‌کنیم. (به بخش «آیا شما این قسمت را سریع و سطحی می‌خوانید؟» مراجعه کنید.)

برای مثال، پیامدهای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌هایی را که توسط گروهی از محققان بریتانیایی با ۱۱۸ نفر از معامله‌گران حرفه‌ای و ۱۰ نفر از مدیران

1. Antonio Damasio

3. somatic markers

2. The University of Southern California

ارشد چهار بانک سرمایه‌گذاری سیتی لندن^۱ انجام شده است، در نظر بگیرید. موفق‌ترین معامله‌گران (با میانگین درآمد سالانه بالغ بر پانصد هزار پوند) نه آن‌هایی بودند که به طور کامل به تجزیه و تحلیل محاسباتی استناد کرده بودند، و نه آن‌هایی که صرفاً بر اساس حس ششم خود عمل کرده بودند؛ بلکه افرادی بودند که با تمرکز بر طیف کاملی از عواطف، ارزش شهود خود را با به‌کارگیری آن‌ها تخمین می‌زدند. زمانی که دچار ضرر و زیان می‌شدند، به احساس اضطراب خود اقرار می‌کردند، حواسشان را بیشتر جمع می‌کردند و ریسک‌های کمتری را می‌پذیرفتند. ناموفق‌ترین معامله‌گران (با میانگین درآمد سالانه بالغ بر فقط صد هزار پوند) معمولاً احساس اضطراب خود را نادیده می‌گرفتند و کارشان را با تکیه بر حس ششم پیش می‌بردند؛ و از آنجایی که نتوانسته بودند به طیف گسترده‌تری از علامت‌های درونی توجه کنند، راه نادرستی را در پیش گرفته بودند.

توجه صد درصدی به احساسات درونی‌مان در زمان مناسب، یکی از عناصر اصلی خویش‌شن آگاهی است. اما عنصر مهم دیگری نیز برای رهبری سازمانی حیاتی است: ترکیب تجربه‌هایمان طی زمان با چشم‌اندازی منطقی از خود حقیقی‌مان.

منظور از شبیه خود حقیقی‌تان رفتارکردن، این است که در ارتباط با دیگران، همان شخصی باشید که در خلوت خودتان هستید. این مسئله تا حدودی به معنای توجه‌کردن به این است که دیگران در مورد شما چه فکری می‌کنند، به‌خصوص افرادی که نظراتشان را ارزشمند می‌شمارید و در بیان بازخوردشان بی‌پرده و صادقانه عمل می‌کنند. نوعی از تمرکز که در اینجا به درمان می‌خورد، آگاهی آزاد است که در صورت وجود این نوع آگاهی، به طور گسترده از اتفاقات اطرافمان آگاهیم، بدون اینکه درگیر یا غرق

1. City of London

مسئله‌ای بخصوص شویم. در این حالت بدون هیچ‌گونه قضاوت، سانسور یا بی‌توجهی، صرفاً مشاهده می‌کنیم.

رهبرانی که عادت دارند بیشتر نظر بدهند تا نظر بگیرند، ممکن است این کار برایشان دشوار باشد. افرادی که با حفظ آگاهی آزاد مشکل دارند، معمولاً بیش از حد درگیر جزئیات اعصاب‌خردکن و آزاردهنده می‌شوند؛ مسائل جزئی، مانند مسافرانی که تحویل چمدان‌هایشان به اسکنر، تا ابد طول می‌کشد. افرادی که می‌توانند توجه و تمرکزشان را در حالت آزاد حفظ کنند، متوجه این مسافران هستند؛ اما ذهنشان را درگیرشان نمی‌کنند و حواسشان را به چیز دیگری در اطرافشان می‌دهند. (ستون فرعی آگاهی خود را گسترش دهید) را ببینید).

البته اینکه پذیرای نظرات دیگران باشید، ضامن این قضیه نیست که افراد دیگر نیز تمایل داشته باشند نظراتشان را بیان کنند. متأسفانه، زندگی گزینه‌های زیادی را برای فهمیدن دیدگاه دیگران در مورد خودمان در اختیارمان نمی‌گذارد؛ و هرچقدر که مدیران اجرایی در سازمان از مقام و جایگاه بالاتری برخوردار باشند، تعداد این گزینه‌ها کمتر هم می‌شود. شاید دلیل اینکه دوره توسعه رهبری اصیل بیل جورج^۱ یکی از محبوب‌ترین و پرتیرترین دوره‌های مدرسه کسب‌وکار هاروارد^۲ است، همین باشد؛ دوره‌ای که جورج طی آن چیزی را که خود «گروه‌های شمال حقیقی»^۳ (گروه‌های تقویت خودآگاهی رهبری) می‌نامد، به وجود آورده است تا این بُعد از خویشتن آگاهی را تا حد امکان بسط دهد.

این گروه‌ها (که هرکسی می‌تواند تشکیل دهد) بر پایه این اصل بنا شده‌اند که خودشناسی، با مکاشفه نفس آغاز می‌شود. بر این اساس، آن‌ها صمیمی

1. Bill George's Authentic Leadership Development

2. Harvard Business School

و بی‌آلایش‌اند، جورج در این رابطه می‌گوید: «این گروه‌ها، مکانی امن هستند که در آن اعضا می‌توانند به بحث در مورد مشکلات شخصی‌ای بپردازند که احساس نمی‌کنند بتوانند آن‌ها را جای دیگری مطرح کنند، مسائلی که در اغلب اوقات حتی با نزدیک‌ترین اعضای خانواده‌شان هم به اشتراک نمی‌گذارند». فایده این جریان چیست؟ جورج می‌گوید: «ما خود را نخواهیم شناخت مگر در برابر آنهایی که مورد اعتمادمان هستند بتوانیم برای دل خودمان از داستان زندگی مان سخن بگوییم». این کار، روشی ساختاریافته برای تطابق دادن دیدگاه خودمان در مورد خود حقیقی مان با دیدگاه‌های همکاران مورد اعتمادمان است، یک بررسی بیرونی از اصالت مان.

آیا شما این قسمت را سریع و سطحی می‌خوانید؟

آیا یادآوری حرفی که طرف مقابلتان لحظاتی پیش طی مکالمه به شما گفته بود، برایتان مشکل است؟ آیا چیز زیادی از رانندگی کردن خود برای رسیدن به محل کارتان به یاد ندارید؟ آیا وقتی با شخصی ناهار می‌خورید، حواستان بیشتر به تلفن همراه است یا طرف مقابلتان؟

دقت و توجه یک ماهیچه ذهنی است؛ و می‌توان آن را مانند هر ماهیچه دیگری، از طریق نوع مناسبی از تمرین تقویت کرد. اساسی‌ترین کار برای ساخت دقت و توجه عمیق، انجام تمرینی ساده است: زمانی که ذهنتان پریشان است، متوجه پریشانی‌اش بشوید، آن را به کانون توجه مطلوبتان برگردانید، و تا زمانی که می‌توانید همان جا نگهش دارید. این تمرین ساده، عملاً ریشه همه انواع مراقبه‌هاست. مراقبه (مدیتیشن) تمرکز و آرامش را برایتان به ارمغان می‌آورد و روند بهبودی آشفتگی اضطراب را تسهیل می‌کند.

یک بازی ویدئویی به نام تنسیتی^۱ نیز همین کار را انجام می‌دهد. این بازی که توسط گروهی از طراحان و عصب‌شناسان ساخته شده و توسعه یافته است، سفری تفریحی و آرامش‌بخش را به هر کدام از یکی دو جین مناظرش فراهم می‌کند؛ از بیابانی خشک گرفته، تا راه‌پله‌ای خیالی و پیچ‌وواپیچ که به‌طرف آسمان کشیده شده است. در مرحله ابتدایی، با هر بازدمتان، با یک انگشت روی صفحه نمایش آی‌پد می‌زنید؛ و چالش ماجرا این است که سر هر پنج نفسی که می‌کشید، با دو انگشت روی صفحه بزنید. هرچه قدر به مراحل بالاتری می‌روید، با عوامل بیشتری مواجه می‌شوید که می‌توانند باعث حواس‌پرتی شوند: هلیکوپتری پروازکنان وارد منظره می‌شود، هواپیمایی وارونه می‌شود، گروهی از پرندگان به ناگهان و به سرعت جلوی دیدتان پرواز می‌کنند و...

وقتی بازیکنان به ریتم تنفس خود هماهنگ می‌شوند، آنها تقویت تمرکز انتخابی را به شکل احساس آرامش و تمرکز همراه با مدیتیشن (تمرین ذهن‌آگاهی) تجربه می‌کنند. دانشگاه استنفورد^۲ در آزمایشگاه فناوری آرامش‌بخش^۳ خود مشغول انجام مطالعه و پژوهش روی این رابطه است؛ آزمایشگاهی که همچنین در حال توسعه دادن دستگاه‌های آرامش‌دهنده است، مانند کمربندی که سرعت تنفس‌تان را مشخص می‌کند. برای مثال، اگر صندوق ورودی که از ایمیل‌های خوانده نشده لبریز شده است، باعث شرایطی به نام «آپنه ایملی»^۴ شود، یک نرم‌افزار در گوشی آیفونتان می‌تواند تمرین‌هایی را در اختیارتان بگذارد که سرعت تنفس و همچنین ذهن‌تان را آرام کنید.

آگاهی خود را گسترش دهید

1. Tenacity

2. Stanford University

3. Calming Technology Lab

4. email apnea

همان‌طور که می‌توان لنز دوربین را روی یک نقطهٔ بخصوص متمرکز کرد یا آن را برای گرفتن منظره‌ای وسیع‌تر روی حالت پانوراما تنظیم کرد؛ شما نیز می‌توانید روی مسائل جزئی یا کلی تمرکز کنید.

یکی از سنجه‌های آگاهی آزاد، نشان‌دادن مجموعه‌ای از حروف و اعداد به افراد است، مانند س، ک، ا، ای، ۴، ر، ت، ۲، ه، پ. بیشتر افراد با نگاهی سریع به این مجموعه، متوجه اولین عدد (۴) می‌شوند؛ اما پس از آن تمرکزشان را از دست می‌دهند. آن‌هایی که کاملاً در حالت آگاهی آزاد قرار دارند، دومین عدد را نیز تشخیص می‌دهند.

تقویت توان حفظ آگاهی آزاد مستلزم انجام کاری توسط رهبران سازمانی است که بر لبهٔ مرزهای رفتاری غیر طبیعی گام بر می‌دارد: حداقل گاهی اوقات تمایل داشته باشند که تمام قدرت را در دست نداشته باشند، نظرات خودشان را به دیگران غالب نکنند، دیگران را قضاوت نکنند و... بیشتر از اینکه بحث سر کنشگری‌های آگاهانه باشد، بحث بر سر اصلاح نگرش و طرز برخورد است.

یکی از روش‌هایی که برای انجام این اصلاح وجود دارد، از طریق همان قدرت کلاسیک تفکر مثبت صورت می‌پذیرد؛ چرا که بدبینی تمرکزمان را محدود می‌کند، درحالی‌که عواطف مثبت، گسترهٔ توجه و قدرت‌پذیری‌مان را نسبت به مسائل جدید و غیرمنتظره بسط می‌دهند. یک راه ساده برای رسیدن به حالت مثبت این است که از خودتان بپرسید: «اگر در زندگی‌ام همه چیز خیلی بی‌نقص پیش می‌رفت، ده سال دیگر در حال انجام چه کاری می‌بودم؟» چرا این کار مفید است؟ برای اینکه طبق یافته‌های عصب‌شناسی به نام ریچارد دیویدسون^۱ از دانشگاه ویسکانسین^۲، وقتی حالتان خوب باشد، سمت چپ قشر پیش‌پیشانی مغزتان به کار می‌افتد.

1. Richard Davidson

2. University of Wisconsin

این بخش دارای مداری است که به ما یادآوری می‌کند وقتی بالاخره به هدفی که مدت‌ها منتظرش بوده‌ایم برسیم، چه احساس فوق‌العاده‌ای خواهیم داشت.

ریچارد بویاتزیس، روان‌شناسی در دانشگاه کیس وسترن رزرو^۱، می‌گوید: «صحبت‌کردن در مورد رؤیایها و اهداف مثبت، مراکزی از مغز را فعال می‌کند که درهای تازه‌ای از فرصت‌ها را به رویتان باز خواهند کرد. اما اگر به‌جای آن همواره در مورد راه‌های اصلاح خودتان صحبت کنید، کارتان را خراب خواهد کرد... شاید برای نجات یافتن به چیزهای منفی نیاز داشته باشید، اما برای پیشرفت‌کردن به چیزهای مثبت احتیاج دارید.»

خودکنترلی

«کنترل شناختی» اصطلاحی علمی است که برای هدایت توجه و تمرکز شخص به‌سوی نقطه مطلوب و حفظ آن در مواجهه با وسوسه منحرف‌شدن به‌طرف مسئله‌ای دیگر، به کار می‌رود. این نوع از تمرکز یکی از ابعاد کارکرد اجرایی مغز است که در قشر پیش پیشانی قرار گرفته است. در زبان محاوره‌ای به این عملکرد «اراده» می‌گوییم.

کنترل شناختی به مدیران اجرایی این توانایی را می‌دهد که علی‌رغم وجود عواملی که تمرکز آدمی را به هم می‌ریزند و موانعی که بر سر راه پیشرفت قرار دارند، هدف بخصوصی را دنبال کنند. همان مدار عصبی‌ای که این عزم راسخ را برای دنبال‌کردن اهداف ممکن می‌سازد، مدیریت عواطف غیرقابل‌کنترل را نیز بر عهده دارد. کنترل شناختی خوب را می‌توان در افرادی مشاهده کرد که می‌توانند آرامش خود را در بحران‌ها حفظ کنند،

افسار اضطراب و آشفتگی خود را به دست بگیرند و پس از هر شکست یا سقوط مجدد بهبود یابند.

نتایج ده‌ها سال تحقیق و پژوهش، اهمیت قابل‌ملاحظه‌ی اراده را برای موفقیت رهبران سازمانی به‌خوبی نشان می‌دهد. یکی از تحقیقات بسیار قانع‌کننده در این زمینه، مطالعه‌ی طولی است که سرنوشت تمام ۱۰۳۷ کودک را که در سالی واحد در دهه‌ی هفتاد میلادی در شهر دنین^۱ نیوزیلند^۱ به دنیا آمده بودند، دنبال کرده بود. برای چندین سال طی دوران کودکی‌شان، چند آزمون سنجش اراده از این کودکان گرفته شده بود که شامل «آزمون مارشمالوی» مشهور روان‌شناسی به نام والتر میشل^۲ می‌شد: انتخاب بین خوردن یک مارشمالو در آن واحد، یا گرفتن دو مارشمالو در ازای پانزده دقیقه صبرکردن. در آزمایش‌های میشل، تقریباً یک‌سوم بچه‌ها مارشمالوی اول را درجا و بی‌درنگ خوردند، یک‌سوم دیگرشان کمی بیشتر دوام آوردند، و یک‌سوم باقی‌مانده توانستند یک ربع کامل را صبر کنند.

سال‌ها بعد، وقتی کودکان این پژوهش در دهه‌ی چهارم زندگی خود بودند، به جز چهار درصد از آن‌ها، بقیه‌شان مجدداً مورد مطالعه قرار گرفتند و محققان متوجه شدند آن‌هایی که برای ممانعت از خوردن مارشمالو بیشترین خودکنترلی را داشتند، نسبت به آن‌هایی که هیچ‌کنترلی روی خودشان نداشتند، به طور قابل‌ملاحظه‌ای سالم‌تر بودند، موفقیت مالی بیشتری داشتند و بیشتر مطیع قانون بودند. در واقع، تحلیل آماری نشان داده است که سطح خودکنترلی کودک در مقایسه با بهره‌ی هوشی، سطح اجتماعی یا وضعیت خانوادگی، عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی قوی‌تری برای موفقیت مالی است.

^۱ Dunedin, New Zealand

^۲ Walter Mischel

طبق گفته میشل، نحوه تمرکز ما کلید تمرین اراده است. زمانی که خویشتن‌داری را در مقابل ارضای نفس قرار می‌دهید، سه زیرشاخه از کنترل شناختی به کارتان می‌آیند: توان خلاص کردن توجه و تمرکزتان از چیزی که می‌خواهید، توان مقابله با عوامل حواس‌پرتی در راستای برگشتن حواستان به طرف آن چیز، و توان تمرکز روی هدف آتی و تصور احساس خوبی که رسیدن به آن هدف به شما خواهد داد. شاید کودکان شهر دنیدن که حالا بزرگسال شده بودند، هنوز اسیر خود جوان‌ترشان بودند؛ اما لزومی برای این کار وجود ندارد، چرا که می‌توان قدرت تمرکز را تقویت کرد. (ستون فرعی «یادگیری خودداری» را ببینید).

نتایج ده‌ها سال تحقیق و پژوهش، اهمیت قابل‌ملاحظه اراده را برای موفقیت رهبران سازمانی به‌خوبی نشان می‌دهد. یکی از تحقیقات بسیار قانع‌کننده در این زمینه، مطالعه طولی^۱ است که سرنوشت تمام ۱۰۳۷ کودکی را که در سالی واحد در دهه هفتاد میلادی در شهر دنیدن نیوزیلند^۲ به دنیا آمده بودند، دنبال کرده بود. برای چندین سال طی دوران کودکی‌شان، چند آزمون سنجش اراده از این کودکان گرفته شده بود که شامل «آزمون مارشمالوی» مشهور روان‌شناسی به نام والتر میشل^۳ می‌شد: انتخاب بین خوردن یک مارشمالو در آن‌واحد، یا گرفتن دو مارشمالو در ازای پانزده دقیقه صبرکردن. در آزمایش‌های میشل، تقریباً یک‌سوم بچه‌ها مارشمالوی اول را درجا و بی‌درنگ خوردند، یک‌سوم دیگرشان کمی بیشتر دوام آوردند، و یک‌سوم باقی‌مانده توانستند یک ربع کامل را صبر کنند.

سال‌ها بعد، وقتی کودکان این پژوهش در دهه چهارم زندگی خود بودند، به جز چهار درصد از آن‌ها، بقیه‌شان مجدداً مورد مطالعه قرار گرفتند و محققان متوجه شدند آن‌هایی که برای ممانعت از خوردن مارشمالو

1. longitudinal study

3. Walter Mischel

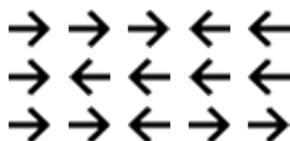
2. Dunedin, New Zealand

بیشترین خودکنترلی را داشتند، نسبت به آن‌هایی که هیچ کنترلی روی خودشان نداشتند، به طور قابل ملاحظه‌ای سالم‌تر بودند، موفقیت مالی بیشتری داشتند و بیشتر مطیع قانون بودند. در واقع، تحلیل آماری نشان داده است که سطح خودکنترلی کودک در مقایسه با بهره هوشی، سطح اجتماعی یا وضعیت خانوادگی، عامل پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای موفقیت مالی است.

طبق گفته میشل، نحوه تمرکز ما کلید تمرین اراده است. زمانی که خویشن‌داری را در مقابل ارضای نفس قرار می‌دهید، سه زیرشاخه از کنترل شناختی به کارتان می‌آیند: توان خلاص کردن توجه و تمرکزتان از چیزی که می‌خواهید، توان مقابله با عوامل حواس‌پرتی در راستای برگشتن حواستان به طرف آن چیز، و توان تمرکز روی هدف آتی و تصور احساس خوبی که رسیدن به آن هدف به شما خواهد داد. شاید کودکان شهر دنی‌دن که حالا بزرگسال شده بودند، هنوز اسیر خود جوان‌ترشان بودند؛ اما لزومی برای این کار وجود ندارد، چرا که می‌توان قدرت تمرکز را تقویت کرد. (ستون فرعی «یادگیری کنترل رفتاری» را ببینید).

یادگیری کنترل رفتاری

زود تند سریع، همین حالا. یک آزمون کنترل شناختی داریم. در هر ردیف، پیکان وسطی به چه جهتی اشاره می‌کند؟



این آزمون که تمرین اریکسون فلنکر^۱ نام دارد، حساسیتان را نسبت به عوامل حواس پرتی می‌سنجد. وقتی افراد در شرایط آزمایشگاهی این آزمون را بدهند، می‌توان تفاوت‌های حتی یک هزارم ثانیه‌ای را در سرعت یافتن جهت پیکان‌های میانی، مشخص کرد. هرچقدر افراد کنترل شناختی بیشتری داشته باشند، حساسیتشان نسبت به عامل حواس پرتی کمتر است.

تقویت کنترل شناختی می‌تواند به اندازه بازی «سایمون می‌گوید» یا «چراغ قرمز، چراغ سبز» یا هر تمرینی که در آن باید در زمان درستی درجا متوقف شوید، ساده و ابتدایی باشد. تحقیقات حاکی از آن است که هرچقدر کار بچه‌ها در صندلی بازی بهتر شود، ساختار مغزی‌شان در قشر پیش‌پیشانی نیز برای کنترل شناختی قوی‌تر می‌شود.

یک شیوه یادگیری اجتماعی و عاطفی (اس‌ای‌ال) که برای تقویت کنترل شناختی در کودکان مدرسه‌ای در سرتاسر ایالات متحده آمریکا استفاده می‌شود نیز بر اساس اصلی که به سادگی مورد قبلی است، کار می‌کند. زمانی که بچه‌ها با مشکلی ناراحت‌کننده مواجه می‌شوند، به آن‌ها گفته می‌شود که یک علامت راهنمایی و رانندگی را تصور کنند. چراغ قرمز یعنی صبر کنید، آرام بگیرید، و قبل از اینکه کاری کنید، فکر کنید. چراغ زرد یعنی سرعتتان را پایین بیاورید و راه‌حل‌های احتمالی متعدد را در نظر بگیرید. چراغ سبز یعنی برنامه‌ای را امتحان کنید و ببینید چطور پیش می‌رود. فکرکردن از طریق این روش، به کودکان این امکان را می‌دهد که از محرک‌های آمیگدال محور فاصله بگیرند و به رفتار آگاهانه پیش‌پیشانی محور رو بیاورند.

برای تقویت این مدارها در بزرگسالان نیز هیچ‌وقت دیر نیست. جلسات تمرینی روزانه برای ذهن‌آگاهی نیز به شیوه‌ای مشابه صندلی بازی و برنامه‌های آموزش اجتماعی - عاطفی (اس‌ای‌ال) عمل می‌کنند. در این

1. Eriksen Flanker Task

جلسات، حواس و توجه خود را روی فرایند تنفس‌تان متمرکز می‌کنید و دنبال کردن افکار و احساسات خود را بدون غرق شدن در آن‌ها، تمرین می‌کنید. هروقت که متوجه شدید ذهنتان پریشان شده است، دوباره حواستان را به تنفس‌تان می‌دهید. به نظر آسان می‌آید، اما اگر برای ده دقیقه امتحانش کنید، متوجه می‌شوید که یادگیری آن زمان می‌طلبد.

یادگیری خویشتن‌داری

در این جلسات، شما توجه خود را بر تنفس متمرکز می‌کنید و تمرین می‌کنید که افکار و احساسات خود را دنبال کنید، بدون اینکه به طور کامل در آنها گرفتار شوید. هر زمان متوجه شدید که ذهن شما گمراه شده است، ساده و با آگاهی دوباره توجه خود را به تنفس بازگردانید.

به نظر می‌رسد کار ساده‌ای باشد – اما یک بار سعی کنید ۱۰ دقیقه این کار را انجام دهید، متوجه خواهید شد که یادگیری آن نیازمند تمرین و صبر است.

تمرکز روی دیگران

کلمه «توجه» از ریشه لاتین (attendere) گرفته شده است که به معنای «روی آوردن به سمت چیزی» است. این تعریف، تعریفی بی‌نقص برای تمرکز روی دیگران است که پایه و اساس همدلی و همچنین مبنای توان ساخت روابط اجتماعی است: دومین و سومین ستون از ارکان هوش هیجانی.

شناختن آن دسته از مدیران اجرایی که می‌توانند به طور مؤثر روی دیگران تمرکز کنند، کار ساده‌ای است. آن‌ها مدیرانی هستند که وجوه مشابه را بین افراد پیدا می‌کنند، نظراتشان بیشترین ارزش را دارد، و افراد دیگر

علاقه‌مندند با آنها کار کنند. آنها افرادی هستند که فارغ از طبقه اجتماعی یا جایگاه سازمانی، به چشم رهبرانی ذاتی دیده می‌شوند.

سه‌گانه همدلی

ما در اغلب مواقع، از همدلی به عنوان مشخصه‌ای واحد یاد می‌کنیم. با این حال، با نگاهی عمیق‌تر به کانون تمرکز رهبران سازمانی هنگامی که از خود همدلی نشان می‌دهند، به سه نوع متفاوت از همدلی می‌رسیم که همه آنها برای اثربخشی رهبری سازمانی، اهمیت دارند:

- همدلی شناختی: توان درک نگرش و دیدگاه شخصی دیگر.
- همدلی عاطفی: توان احساس کردن احساسات شخصی دیگر.
- نگرانی همدلانه: توان حس کردن و پی بردن به چیزی که شخصی دیگر از طرف شما به آن نیاز دارد.

همدلی شناختی، به رهبران سازمانی این امکان را می‌دهد که منظورشان را به شیوه‌هایی هدفمند توضیح دهند، مهارتی که برای گرفتن بهترین عملکرد از طرف زیردستانشان حیاتی است. برخلاف چیزی که شاید انتظارش را داشته باشید، به‌کارگیری همدلی شناختی مستلزم این است که رهبران سازمانی به‌جای اینکه احساسات را به صورت مستقیم احساس کنند، در موردشان فکر کنند.

یک ذات کنجکاو، همدلی شناختی را تغذیه می‌کند. همان‌طور که یک مدیر اجرایی موفق با این ویژگی رفتاری می‌گوید: «همیشه می‌خواستم همه چیز را یاد بگیرم که همه اطرافیانم را درک کنم، می‌خواستم بدانم که چرا چنین فکری کردند، چرا چنین کاری را انجام دادند، چه چیزی برایشان جواب می‌دهد، و چه چیزی برایشان جواب نمی‌دهد». اما همدلی شناختی، نتیجه خویشستن آگاهی نیز هست. مدارهای اجرایی‌ای که به ما توان

فکر کردن در مورد افکار خودمان و نظارت داشتن بر احساساتی که از آن‌ها برمی‌آیند را می‌دهند، زمانی که تصمیم می‌گیریم توجه‌مان را به اشخاص دیگری بدهیم، به ما اجازه می‌دهند که منطق و استدلالی مشابه را برای ذهن آن‌ها نیز پیاده کنیم.

همدلی عاطفی برای هدایت‌گری کارآمد، مدیریت مشتریان و درک پویایی گروهی اهمیت دارد. این نوع از همدلی از بخش‌های قدیمی‌تر مغز که زیر قشر مغزی قرار گرفته‌اند (آمیگدال، هیپوتالاموس، هیپوکامپ و قشر حلقه‌ای پیشانی)، نشئت می‌گیرد که به ما توان احساس کردن سریع بدون فکر کردن عمیق را می‌دهند. آن‌ها با برانگیختن شرایط عاطفی دیگران در بدنمان، ما را از وضعیت آن‌ها آگاه می‌کنند: درد را به معنای حقیقی کلمه احساس می‌کنم. هنگامی که داستان مهیجی را تعریف می‌کنی، الگوهای مغزی من با تو تطابق پیدا می‌کنند. تانیا سینگر^۱، مدیر دپارتمان عصب‌شناسی اجتماعی در مؤسسه مکس پلنک برای علوم مغزی و شناختی انسان^۲ واقع در لایپزیگ آلمان^۳، می‌گوید: «برای درک احساسات دیگران، اول باید احساسات خودتان را بفهمید و درک کنید». دسترسی به ظرفیتان برای همدلی عاطفی، به ترکیب دو نوع از توجه و تمرکز وابسته است: تمرکزی آگاهانه بر واکنش‌های خودتان نسبت به احساسات شخصی دیگر و یک آگاهی آزاد نسبت به صدا، چهره و دیگر نشانه‌های بیرونی عواطف او. (ستون فرعی «زمانی که باید همدلی را یاد بگیرید» را ببینید).

نگرانی همدلانه که رابطه نزدیکی با همدلی عاطفی دارد، این توانایی را به شما می‌دهد که نه تنها احساسات دیگران را بفهمید، بلکه متوجه شوید که

1. Tania Singer

3. Leipzig, Germany

2. The Max Planck Institute for Human
Cognitive and Brain Sciences

نیاز دارند چه کاری را برایشان انجام دهید. همان خصیصه‌ای که دوست دارید پزشکتان، همسران و البته که ریاستان داشته باشد.

زمانی که باید همدلی را یاد گرفت

همدلی هیجانی قابل توسعه و تقویت است. این قضیه، نتیجه تحقیقات انجام‌شده با جمعی از پزشکان توسط هلن ریس^۱، مدیر برنامه همدلی و علوم ارتباطی در بیمارستان عمومی ماساچوست^۲ در بوستون^۳ است. ریس با هدف کمک به پزشکان برای نظارت بر خودشان، برنامه‌ای را ترتیب داد که پزشکان طی آن یاد می‌گرفتند از طریق تنفس عمیق و دیافراگمی، تمرکز کنند و نوع بخصوصی از فاصله عاطفی سالم را به وجود آورند: به جای گم‌شدن در افکار و احساسات‌شان، تعاملی را همان‌طور که هست، از دور تماشا کنند. ریس می‌گوید: به تعویق انداختن دخالت خود برای مشاهده آنچه اتفاق می‌افتد، به شما آگاهی ذهن‌آگاهانه از تعامل می‌دهد، بدون اینکه کاملاً واکنش نشان دهید.» شما می‌توانید ببینید که آیا فیزیولوژی خودتان در وضعیت متعادلی قرار دارد یا اینکه بیش‌ازحد برانگیخته شده‌اید. می‌توانید متوجه آنچه در این وضعیت روی می‌دهد، بشوید». برای مثال، اگر پزشکی متوجه شود که احساس کلافگی و آشفتگی دارد، این احساس ممکن است نشان‌دهنده این باشد که بیمار نیز آزرده‌خاطر است.

ریس اضافه می‌کند آن‌هایی که کاملاً سردرگم شده‌اند و درکی از وضعیت طرف مقابل ندارند، می‌توانند با فلسفه «تظاهر کنید اتفاق افتاده است تا واقعاً اتفاق بیفتد»، همدلی عاطفی را به وجود بیاورند. اگر به شیوه‌ای محبت‌آمیز و دلسوزانه رفتار کنید – به چشم‌های افراد نگاه کنید و به حالت‌های صورتشان دقت و توجه کنید، حتی اگر نمی‌خواهید این کار را

1. Helen Riess

3. Boston

2. Massachusetts General Hospital

انجام دهید - ممکن است کم‌کم احساس کنید که بیشتر درگیر ماجرا شده‌اید.

جذابیت طبیعی نوزادان و کودکان تازه‌متولدشده، موجب جلب بی‌اختیار توجه والدین به آنها می‌شود. وقتی کسی نوزاد دوست‌داشتنی را به اتاق می‌آورد، به جایی که نگاه مردم می‌رود نگاه کنید - این نشانه‌ای از فعال شدن مرکز قدیمی مغز در پستانداران است.

یک نظریهٔ عصب‌شناسی می‌گوید که این واکنش از سوی دو بخش مغز ایجاد می‌شود: آمیگدال که نقش رادار دارد در تشخیص خطر، و قشر پیش‌پیشانی که تحت تأثیر اکسی‌توسین، هورمون شیمیایی مراقبت و مهربانی، فعال می‌شود. این موضوع نشان می‌دهد که احساس همدلی نوعی احساس دوگانه است. ما به صورت شهودی رنج دیگران را مثل رنج خودمان تجربه می‌کنیم، اما وقتی می‌خواهیم تصمیم بگیریم که آیا نیازهای آن شخص را برطرف کنیم یا نه، به طور آگاهانه ارزشی را که برای سلامتی‌اش قائل می‌شویم، می‌سنجیم.

درست تنظیم کردن این ترکیب از شهود و تفکر، پیامدهای بزرگی دارد. کسانی که احساس همدلی‌شان خیلی قوی باشد، خودشان نیز ممکن است دچار رنج شوند. در مشاغل خدماتی، این مسئله می‌تواند منجر به «خستگی همدلی» شود؛ در مدیران، ممکن است ایجاد اضطراب‌های حواس‌پرتی کننده‌ای دربارهٔ افراد و شرایطی کند که هیچ‌کس نمی‌تواند کنترل‌شان کند. اما آن‌هایی هم که با بازداشتن احساساتشان از خود محافظت می‌کنند، ممکن است احساس همدلی خود را از دست بدهند. نگرانی همدلانه مستلزم این است که بدون بی‌حس کردن خودمان نسبت به درد و اندوه دیگران، بتوانیم درد و رنج خودمان را مدیریت کنیم. (برای اطلاعات بیشتر، بخش «زمانی که باید همدلی را کنترل کرد» را ببینید.)

علاوه بر این، برخی تحقیقات آزمایشگاهی نشان می‌دهند که کاربرد مناسب همدلی نقش کلیدی در قضاوت‌های اخلاقی دارد. تصویربرداری از مغز نشان داده است که وقتی داوطلبان داستان‌هایی درباره افرادی که دچار درد جسمی شده‌اند را می‌شنوند، بخش‌های مغز مرتبط با تجربه درد فوراً فعال می‌شوند. اما اگر داستان درباره دردهای روانی باشد، بخش‌های بالاتر مغز که مربوط به همدلی و همدردی هستند، به زمان بیشتری برای فعال شدن نیاز دارند. درک ابعاد روانی و اخلاقی یک موقعیت، زمان می‌برد. هرچه حواس ما بیشتر پرت شوند، این فرایند دشوارتر می‌گردد.

زمانی که باید همدلی را کنترل کرد

کنترل میلمان به همدلی کردن با احساسات افراد دیگر، می‌تواند به ما کمک کند تا هنگامی که سیل عواطف یک شخص ما را در معرض تحت فشار بودن بیش از حد و درهم‌شکستگی عاطفی قرار می‌دهد، تصمیم‌های بهتری بگیریم.

معمولاً، وقتی می‌بینیم سوزن ته‌گردی در دست کسی فرو رفته است، مغزمان علامتی بر این مبنا می‌دهد که مراکز درد ما نیز درد آن شخص را بازتاب می‌دهند. با این حال، پزشکان در دانشکده پزشکی یاد می‌گیرند که حتی جلوی چنین واکنش‌های خودکاری را نیز بگیرند. به نظر می‌رسد که این بی‌حس‌کننده حواسشان توسط اتصال آهیانه – گیجگاهی و ناحیه‌هایی از قشر پیش‌پیشانی گسترانده می‌شود، مداری که با نادیده‌گرفتن عواطف، تمرکز را افزایش می‌دهد. وقتی از دیگران فاصله می‌گیرید تا بتوانید خودتان را آرام کنید و به آن‌ها کمک برسائید نیز همین اتفاق در مغزتان می‌افتد. وقتی در محیطی که از عواطف برافروخته شده است مشکلی را می‌بینیم و نیاز داریم که روی یافتن یک راه‌حل تمرکز کنیم نیز همین شبکه عصبی به کار می‌افتد. اگر دارید با فردی صحبت می‌کنید که ناراحت است، این

سیستم کمکتان می‌کند تا به وسیلهٔ تبدیل همدلی عاطفی به نگرانی همدلانه، نگرش و دیدگاه آن فرد را به‌صورت عقلانی درک کنید.

ایجاد روابط

تشخیص افرادی که حساسیت اجتماعی ندارند، کار ساده‌ای است؛ حداقل برای تشخیص دیگران ساده است. آن‌ها همان افراد گیج و بی‌اطلاعی هستند که بینمان وجود دارند. برای مثال، آن مدیر ارشد مالی‌ای را در نظر بگیرید که از لحاظ فنی ماهر و کاردان است، اما برای برخی قلدری می‌کند، با دیگران رفتار سردی دارد و آن‌ها را نادیده می‌گیرد، و بین افراد فرق می‌گذارد؛ و اگر کار اشتباهش را همان لحظه به رویش بیاورید، تقصیر را گردن فرد دیگری می‌اندازد، عصبانی می‌شود، یا فکر می‌کند مشکل از شماست. این‌گونه هم نیست که دارد تمام تلاشش را می‌کند که آدم مزخرفی باشد؛ فقط کاملاً از نواقصش بی‌اطلاع است.

به نظر می‌رسد که حساسیت اجتماعی به همدلی شناختی مرتبط باشد. برای مثال، آن دسته از مدیران اجرایی که همدلی شناختی بیشتری دارند، در انجام مأموریت‌هایی که در خارج از کشور انجام می‌شوند، بهتر عمل می‌کنند؛ احتمالاً به این دلیل که هنجارهای غیرواضح و مدل‌های ذهنی منحصربه‌فرد یک فرهنگ جدید را به‌سرعت یاد می‌گیرند. توجه به بستر اجتماعی به ما این امکان را می‌دهد که صرف‌نظر از وضعیت، رفتاری ماهرانه داشته باشیم، خودبه‌خود از دستورالعمل‌های جهانی آداب معاشرت پیروی کنیم، و جوری رفتار کنیم که به دیگران آرامش خاطر بدهد. (اگر در عصر دیگری زندگی می‌کردیم، احتمالاً این وضعیت را مؤدب و خوش‌رفتار بودن می‌نامیدند.)

مدارهایی که بر هیپوکامپ قدیمی همگرا می‌شوند، اطلاعات مربوط به بستر اجتماعی را دریافت می‌کنند و با توجه به آن، ما را به طور شهودی هدایت می‌کنند تا برای مثال، با هریک از دوستان دانشگاهی‌مان، خانواده‌مان یا همکارانمان رفتار متفاوتی داشته باشیم. این مدارها همراه با قشر پیش‌پیشانی که مسئول تصمیم‌گیری است، از بروز ضربه‌گونه و رفتارهای نامناسب جلوگیری می‌کنند. بر همین اساس یک آزمون مغزی برای سنجش حساسیت به بستر، عملکرد هیپوکامپ را ارزیابی می‌کند. عصب‌شناسی به نام ریچارد دیویدسون از دانشگاه ویسکانسین، فرض می‌کند میان هیپوکامپ و قشر پیش‌پیشانی افرادی که بالاترین سطح هوشیاری را نسبت به شرایط اجتماعی دارند در مقایسه با آن‌هایی که نمی‌توانند این شرایط را به‌درستی درک کنند، فعالیت و ارتباط قوی‌تری وجود دارد.

زمانی که شبکه‌های ارتباطی اجتماعی را در یک گروه طرح‌ریزی می‌کنیم (مهارتی که به ما امکان می‌دهد روابط را در این شبکه‌ها به‌خوبی هدایت کنیم) نیز ممکن است پای همین مدارها وسط باشد. افرادی که در تأثیرگذاری سازمانی عملکرد فوق‌العاده‌ای دارند، نه‌تنها می‌توانند گردش ارتباطات شخصی را حس کنند، بلکه می‌توانند افرادی که نظراتشان بیشترین تأثیرگذاری را دارد نیز نام ببرند؛ بنابراین روی متقاعدسازی افرادی متمرکز می‌کنند که کارشان در متقاعدکردن دیگران خوب است.

نتایج نگران‌کننده تحقیقات، حاکی از آن‌اند که افراد هرچقدر در سلسله‌مراتب سازمانی به جایگاه بالاتری می‌رسند و قدرت بیشتری به دست می‌آورند، معمولاً توانشان برای درک و حفظ ارتباطات شخصی، به‌نوعی تحلیل می‌رود. روان‌شناسی به نام داجر کلتنر^۱ از دانشگاه برکلی^۲، با مطالعه و بررسی تعاملات میان افراد با جایگاه‌های سازمانی متفاوت، به این نتیجه

1. Dacher Keltner

2. Berkeley

رسیده است که اشخاصی که از جایگاه‌های بالاتری برخوردارند، به صورت مداوم به افرادی که جایگاه‌های پایین‌تری دارند توجه کمتری می‌کنند و احتمال اینکه حرف دیگران را قطع کنند یا زمان مکالمه‌شان با آن‌ها را کاملاً به خودشان اختصاص دهند، بیشتر است.

درواقع، ربط دادن توجه به قدرت در یک سازمان، علامتی واضح از وجود یک سیستم سلسله‌مراتبی است: هرچه قدر زمان بیشتری طول بکشد که فرد الف، تازه تصمیم به پاسخگویی به فرد ب بگیرد، به همان میزان فرد الف دارای قدرت نسبی افزون‌تری است. اگر الگوی تفاوت زمان پاسخگویی در سرتاسر یک سازمان برای افراد مختلف را ترسیم کنید، به نموداری از موقعیت اجتماعی می‌رسید که به طرز قابل توجهی صحیح است. رئیس سازمان ایمیل‌هایش را تا چندین ساعت پاسخ نداده رها می‌کند؛ اما آن‌هایی که موقعیت پایین‌تری دارند، طی چند دقیقه پاسخ می‌دهند. این جریان آن قدر قابل پیش‌بینی است که در دانشگاه کلمبیا^۱ برای آن الگوریتمی به نام تشخیص خودکار سلسله‌مراتب اجتماعی طراحی کرده بودند. از قرار معلوم، سازمان‌های اطلاعاتی برای بررسی زنجیره‌های نفوذی و شناسایی اعضای اصلی گروه‌های خلاف‌کار، از این الگوریتم برای گروه‌های خلاف‌کار تروریستی احتمالی استفاده می‌کنند. اما نکته اصلی ماجرا این است: اینکه خود را در کجای این نردبان اجتماعی ببینیم، حالت پیش‌فرض، مقدار توجه نشان‌دادنمان را مشخص می‌کند. این قضیه برای مدیران اجرایی ارشدی که باید برای واکنش دادن به موقعیت‌های رقابتی پرشتاب در صنعت از طیف کاملی از ایده‌ها و استعداد‌های درون یک سازمان بهره ببرند، مانند یک هشدار عمل می‌کند. بدون بالابردن آگاهانه سطح توجه و تمرکز، امکان دارد نادیده گرفتن ایده‌های هوشمندانه افراد در موقعیت‌های اجتماعی پایین‌تر، رفتار طبیعی‌شان باشد.

تمرکز روی دنیای وسیع‌تر

رهبرانی که تمرکز بیرونی قوی‌تری دارند، نه تنها شنوندگان خوبی هستند، بلکه پرسش‌گران ماهری نیز هستند. آن‌ها آینده‌نگرهایی هستند که می‌توانند پیامدهای بلندمدت تصمیم‌گیری‌های داخلی را احساس کنند و سرنوشت تصمیم‌هایی را که می‌گیرند، متصور شوند. آن‌ها از روش‌های عجیب و غافلگیرکننده‌ای که در آن‌ها داده‌های به‌ظاهر غیر مربوط می‌توانند برای اهداف و خواسته‌های اصلی‌شان کارآمد باشند، استقبال می‌کنند. ملیندا و بیل گیتس^۱، مثال خوب و متقاعدکننده‌ای را برای این جریان بیان می‌کنند: ملیندا در برنامه خبری ۶۰ دقیقه^۲ متذکر شد که همسرش از آن دسته آدم‌هایی است که می‌توانند برای خواندن یک کتاب کامل در مورد کود وقت بگذارند. چارلی رُز^۳ در واکنش به این حرف، پرسید: «چرا کود؟» برای بیل که همواره به دنبال پیشرفت‌های تکنولوژیکی‌ای می‌گردد که می‌توانند موجب نجات زندگی در مقیاسی کلان شوند؛ دلیلش واضح بود. جواب داد: «اگر کودی وجود نداشت، تابه‌حال چند میلیون نفر مرده بودند.»

تمرکز روی راهبرد

همه دوره‌های مدرسه‌های کسب‌وکار در مورد راهبرد، این دو مؤلفه اصلی را در اختیارشان می‌گذارند: بهره‌برداری از مزیت‌هایی که در حال حاضر دارید و کاوش برای کشف مزیت‌های جدید. اسکن‌های مغزی‌ای که روی ۶۳ نفر از تصمیم‌گیران مجرب در کسب‌وکارها درحالی‌که از راهبردهای بهره‌برداری و اکتشافی استفاده می‌کردند انجام شده است، مدارهای عصبی بخصوصی را که در این جریان نقش داشتند، نمایان کردند. تعجبی ندارد که

1. Melinda and Bill Gates

2. 60 Minutes

3. Charlie Rose

بهره‌برداری، مستلزم تمرکز روی کار حال حاضر تان است، درحالی‌که در راهبرد اکتشافی برای تشخیص فرصت‌های جدید، به آگاهی آزاد نیاز است. اما بهره‌برداری، با فعالیت مدارهای مغزی مرتبط به چشم‌انتظاری و پاداش همراه است. به عبارتی دیگر، پیش‌بردن کارها با یک روتین آشنا، احساس خوبی دارد. اما زمانی که به راهبرد اکتشافی رو می‌آوریم، باید به طور آگاهانه تلاش کنیم تا برای آزادکردن ذهنمان، یافتن و دنبال کردن مسیرهای تازه، خودمان را از آن روتین فاصله دهیم.

چه چیزی جلومان را گرفته است که چنین تلاشی را نکنیم؟ کمبود خواب، نوشیدن مشروبات الکلی، استرس و فشار ذهنی زیاد، در کار مدارهای اجرایی که برای این تغییر مسیر شناختی به کار می‌روند، اختلال ایجاد می‌کنند. برای تقویت تمرکز بیرونی که به ابتکار عمل و نوآوری می‌انجامد، به مقداری زمان بدون وقفه نیاز داریم تا تأمل کنیم و به تمرکزمان نیرویی تازه ببخشیم.

سرچشمه‌های خلاقیت و نوآوری

در عصری که تقریباً همه افراد به اطلاعات مشابهی دسترسی دارند، از طریق ترکیب ایده‌ها به روش‌های نوین و پرسیدن سؤالاتی که به شکوفایی استعدادهای بالقوه کشف نشده منجر شوند، ارزش‌های جدیدی به وجود می‌آیند. لحظاتی قبل از اینکه فکر بکر و خلاقانه‌ای به سرمان بزند، مغز همیشه اسپایکی (شلیک) یک سوم ثانیه‌ای با امواج گاما از خود نشان می‌دهد که نشان‌دهنده هم‌آهنگی سلول‌های پراکنده مغزی است. هرچقدر نوروهای بیشتری هم‌زمان با هم جرقه بزنند، اسپایک بزرگ‌تر خواهد بود. زمان‌بندی آن نشان‌دهنده تشکیل یک شبکه عصبی جدید و احتمالاً پیوندی تازه است.

اما اگر بگوییم امواج گاما راز ابتکار و خلاقیت هستند، زیاده‌روی کرده‌ایم. یک مدل کلاسیک خلاقیت نشان می‌دهد که شیوه‌های مختلف توجه‌کردن، در این ماجرا نقشی کلیدی دارند. در مرحله اول، با گردآوری طیف گسترده‌ای از اطلاعات مرتبط ذهنمان را آماده می‌کنیم، سپس به طور متناوب میان تمرکز دقیق روی مشکل و آزادی دادن به ذهنمان جابه‌جا می‌شویم. زمانی که خودمان را غرق انواع مختلف اطلاعات می‌کنیم و با این حال همچنان نسبت به مشکل اصلی و هر چیزی که به آن مرتبط باشد هوشیار هستیم، به چالش خلاقانه خاصی که با آن مواجهیم توجه‌گزینشی (تمرکز) داریم، آگاهی آزاد خود را با آزادی دادن به ذهنمان حفظ می‌کنیم و می‌گذاریم راه‌حل خودبه‌خود پیدا شود؛ می‌توان گفت که این فعالیت‌ها به هوشیاری منجر می‌شوند. (دلیل اینکه بسیاری از ایده‌های ناب و تازه در حمام یا موقع قدم‌زدن یا دویدن در خارج از خانه به ذهن افراد می‌آید نیز همین است).

آگاهی از سیستم‌ها: یک هدیه مشکوک

اگر به افراد تصویری پر از نقطه را نشان دهید و از آن‌ها بخواهید که حدس بزنند چند نقطه در آن تصویر وجود دارد، متفکران سیستمی ماهر گروه معمولاً بهترین برآورد را خواهند داشت. این مهارت در افرادی که کارشان در طراحی نرم‌افزار، خطوط تولیدی، سازمان‌های ماتریسی، یا مداخله برای نجات زیست‌بوم‌های در حال فروپاشی خوب است، وجود دارد؛ و واقعاً که موهبت کارآمد و قدرتمندی است. هرچه باشد همه ما داریم در سیستم‌هایی به‌شدت پیچیده زندگی می‌کنیم. اما روان‌شناسی به نام سایمون بارن کوهن^۱ (فامیل ساشا بارن کوهن بازیگر) از دانشگاه کمبریج^۲، می‌گوید در جمعی کوچک اما قابل‌ملاحظه از افراد، یک آگاهی سیستمی

1. Simon Baron-Cohen

2. Cambridge University

قدرتمند با کمبود همدلی همراه می‌شود: نقطه کوری برای توجه به افکار و احساسات دیگران و درک موقعیت‌های اجتماعی. به همین دلیل، علی‌رغم اینکه افرادی که درک سیستمی فوق‌العاده‌ای دارند به‌شدت برای سازمان‌ها ارزشمند هستند، الزاماً رهبران سازمانی خوب و تأثیرگذاری نیستند.

یک مدیر اجرایی در یک بانک به من توضیح داد که این بانک برای تحلیل‌گران سیستمی یک نردبان شغلی جداگانه ساخته است، تا بتوانند صرفاً باتکیه بر هوش سیستمی خود، جایگاه و حقوق خود را بالا ببرند. به این طریق، بانک می‌تواند در صورت لزوم با آن‌ها مشورت کند، اما رهبرانش را از دسته دیگری از افراد جذب و استخدام می‌کند؛ دسته‌ای که افراد دارای هوش هیجانی را در بر بگیرد.

جمع‌بندی کلی

پیام برای آن‌هایی که نمی‌خواهند کارشان به همین شکل به طبقه‌بندی شدن [بر اساس موقعیت اجتماعی] برسد، کاملاً واضح است. یک رهبر سازمانی متمرکز، نه آن فردی است که روی سه مورد از مهم‌ترین اولویت‌های سال تمرکز می‌کند، نه باهوش‌ترین متفکر سیستمی و نه هماهنگ‌ترین فرد با فرهنگ سازمانی. رهبران متمرکز می‌توانند بر طیف کاملی از دقت و توجه خودشان نظارت داشته باشند و آن را مدیریت و کنترل کنند: آن‌ها با احساسات درونی‌شان در ارتباط‌اند، می‌توانند تکانه‌ها و امیال ناگهانی خود را کنترل کنند، از دیدگاه دیگران نسبت به خودشان آگاه‌اند، درک می‌کنند که دیگران از آن‌ها چه می‌خواهند، و می‌توانند عوامل حواس‌پرتی را ریشه‌کن کنند و همچنین به ذهنشان آزادی بدهند و بگذارند بدون تعصب و پیش‌داوری به مشاهده بپردازد.

این کار، کاری چالش‌برانگیز است. اما اگر برای رهبری مؤثر و کارآمد، یک فرمول مشخص وجود داشت، تعداد رهبران فوق‌العاده خیلی بیشتر از