

چکیده

در دنیای رقابتی و پر تغییر امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی یکی از شرایط اساسی موفقیت است. با این وجود سرعت این تغییرات، به دلیل مقاومت کارکنان سازمان ها در برابر تغییر کافی نیست و بسیاری از سازمان ها در چنین مواقعی دچار مشکلات بسیاری شده اند. یافته های اخیر علم عصب شناسی درباره مغز انسان و عملکردهای آن، چگونگی ایجاد یک تغییر سازمانی موفق را نشان می دهد. در این مقاله سعی داریم بر اساس یافته های اخیر، راهکارهایی در خصوص چگونگی مدیریت موفق تغییرات سازمانی ارائه کنیم.

سید حسین رضوی

s_hossein_r@yahoo.com

شیده سادات هاشمی

shide_hashemi@yahoo.com

مقدمه

سوالی که مطرح می شود این است که چگونه می توان در روش کار و رفتار کارکنان یک سازمان تغییر ایجاد کرد؟ در طی دو دهه گذشته محققان با مطالعه بر روی مغز انسان و فرایندهای آن به اطلاعات جدیدتر و دقیقتری در رابطه با طبیعت انسان و تغییر رفتارهای ناشی از یکپارچگی و یکنواختی روانی او و اثرات علم عصب شناسی در این زمینه دست یافته اند. در این زمینه پیشرفت علوم عصب شناسی و امکان تحلیل دقیق فرایندهای مغزی از طریق تکنولوژی های پیشرفته ای چون موج نگاری عددی مغز و تصویربرداری کارکردی نوسانات مغناطیس (FMRI) و تصویربرداری انتشار ذرات (PET) امکان مطالعات دقیق تر را برای محققان فراهم آورده است. این یافته ها حاکی از آن است که مغز انسان در برابر تغییرات واکنشهایی از خود نشان می دهد که این امر یکی از دلایل مقاومت در برابر تغییرات است. در این مقاله با توجه به یافته های دانشمندان علم اعصاب، به بررسی شش برداشت زیر در زمینه مدیریت تغییرات سازمانی خواهیم پرداخت و در نهایت پیشنهادها و راهکارهایی برای مواجهه با این مسائل و مدیریت موثر تغییرات سازمانی ارائه خواهیم داد.

۱. ایجاد تغییر دشوار است.

کاربردهای علم عصب شناسی در مدیریت تغییر



۲. رفتارگرایی موثر نیست.

۳. اهمیت زیادی به انسان گرایی داده شده است.

۴. تمرکز، قدرت است.

۵. انتظارات واقعیت را شکل می دهند.

۶. میزان توجه افراد به مسائل، هویت آنان را شکل می دهد.

مدیریت بر تغییرات از طریق یافته های علم عصب شناسی

همانطور که بیان شد، سازمانها برای بقا در بازار رقابتی و پر تغییر امروز نیاز به تغییرات مستمر در سیاستها و روش کار خود دارند و از طرفی اصولاً افراد در برابر تغییرات از خود مقاومت نشان می دهند. در این بخش بر اساس یافته های علم عصب شناسی به بررسی شش برداشت در زمینه تغییرات سازمانی خواهیم پرداخت.

۱. ایجاد تغییر دشوار است: سوالی که بسیاری از مدیران با آن مواجهند این است که "چرا حتی زمانی که تغییر به نفع افراد است در برابر آن مقاومت می کنند؟" اصولاً تغییر روش کاری افراد بسیار دشوارتر از تصور است. تحقیقات اخیر در زمینه علم اعصاب، دلایلی را در رابطه با اینکه چرا ایجاد تغییر دشوار است، نشان می دهند. دلیل اول در رابطه با طبیعت حافظه انسان و ارتباط آن با آگاهی هوشیارانه افراد است. زمانی که افراد با مسائل جدیدی مواجه می شوند، اصولاً فعالیت حافظه کاری - فضای نگهداری مغز که انتظارات و عقاید در ابتدا با سایر اطلاعات مقایسه می شوند - به حداکثر می رسد. وقتی شما محصول جدیدی را در قفسه یک فروشگاه می بینید و مزایای آن را با محصولی که در اغلب اوقات از آن استفاده کرده اید، مقایسه می کنید، این حافظه کاری شما است که اطلاعات جدید را دریافت می کند و آن را با اطلاعات قبلی انطباق می دهد. این نوع از حافظه قشر جلوی پیشانی را فعال می سازد که این بخش انرژی زیادی را در خود ذخیره ساخته است.

از طرف دیگر گره های قاعده ای مغز در ارتباط با فعالیتهای معمول و روزمره، نظیر قرار دادن یک محصول خریداری شده در چرخ دستی یک فروشگاه بدون نیاز به

تفکر و استفاده از حافظه قبلی، است. این بخش از مغز نزدیک هسته قرار دارد و مدارهای عصبی مربوط به عادات بلند مدت و دیرینه در آنها شکل می گیرند و نگهداری می شوند. کارکرد این بخش به انرژی کمتری در مقایسه با حافظه کاری نیاز دارد؛ زیرا این بخش به طور مشابه میان رفتارهای ساده که از طریق آموزش و تجربه در گره های مغزی شکل گرفته اند، ارتباط برقرار می کند. این گره های مغزی می توانند بدون نیاز به تفکر آگاهانه تا حد زیادی کار کنند، ولی حافظه کاری به آسانی موجب خستگی انسان می شود و تنها مقدار محدودی اطلاعات را به صورت همزمان نگهداری می کند. بنابر این هر فعالیتی که به صورت مکرر انجام پذیرد (تا جایی که به یک عادت تبدیل شود) گرایش به انتقال در گره های قاعده ای، مرکز عادات مغز، دارد. این امر باعث آزاد شدن منابع عملکردی قشر جلوی پیشانی می شود.

دومین دلیل سخت بودن تغییر به اصول کارکردی مغز مربوط می شود. مغز انسان از ظرفیت بالایی برای شناسایی آنچه دانشمندان علم اعصاب "خطا" می نامند، برخوردار است. خطا را می توان به صورت تفاوت درک شده میان انتظارات و واقعیت تعریف کرد. زمانی که بین انتظارات و وعده های داده شده به انسان و آنچه دریافت می دارد، اختلاف وجود داشته باشد، مغز انسان از خود علائم بسیار قوی منتشر می کند که مقدار زیادی انرژی مصرف می کنند. این علائم در تکنولوژی تصویربرداری به صورت تشعشع خیره کننده نور نشان داده می شود. ادموند رولز در دهه ۱۹۸۰ با مطالعه بر روی میمونها در دانشگاه آکسفورد، این موضوع را ثابت کرد. او متوجه شد که بروز خطا در محیط موجب ایجاد انفجارات شدید در شبکه عصبی می شود که بسیار قوی تر از انفجارهای ناشی از وقایع معمولی است. این علائم خطا توسط بخشی از مغز تولید می شود که قشر پیشین حلقه ای نام دارد. این بخش در بالای مردمک چشم قرار داشته و ارتباط نزدیکی با مدار درک ترس مغز دارد که در ساختاری با عنوان هسته بادامی قرار گرفته است. هسته بادامی و

قشر پیشین حلقه ای از جمله قدیمی ترین بخشهای مغز پستانداران هستند که در بقایای موجودات تاریخی مشاهده می شوند. وقتی این بخشهای مغز فعال می شوند، انرژی سوخت و ساز را از قشر پیشین دور می کنند که منجر به افزایش فعالیت ذهنی می شود. قشر پیشین بویژه در انسان بسیار کامل است و در کلیه پستانداران وجود ندارد. با توجه به این موضوع علائم تشخیص خطا موجب احساسی و غیر ارادی عمل کردن انسان می شود.

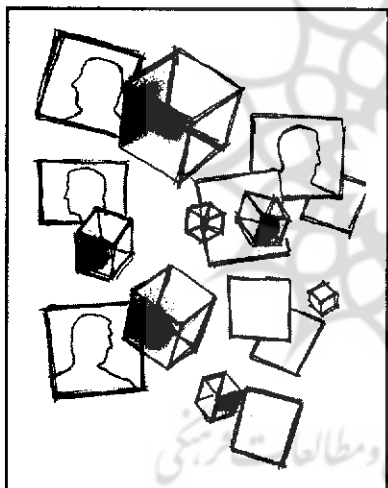
۲. رفتارگرایی موثر نیست. بسیاری از مدل های موجود برای تغییر در رفتار کارکنان بر گرفته از رشته ای تحت عنوان رفتارگرایی است. این رشته در دهه ۱۹۳۰ توسط واتسون پایه گذاری و توسط اسکینر توسعه یافت. این مکتب تاثیر بسیاری از نظریه مشهور پاسخ وضعی ایوان پاولف پذیرفت. پاولف با آزمایشهایی که بر روی یک سگ انجام داد، با ارتباط دادن صدای یک زنگ با دادن گوشت به سگ، مقدار بزاق ترشح شده را اندازه گیری و مشاهده کرد که ترشح بزاق سگ نسبت به صدای زنگ شرطی شده است. این یافته وی پایه و اساس نظریه های رفتاری یادگیری شد. رفتارگرایان سپس این مشاهدات را به مردم تعمیم دادند و رویکردی برای تغییر پایه گذاری کردند. مطابق این نظریه، برای هر یک از افراد مجموعه ای از مشوقها وجود دارد که بهترین انگیزاننده برای آنهاست. با فراهم نمودن مشوقهای صحیح، تغییرات مطلوب به وقوع خواهد پیوست و چنانچه تغییر ایجاد نشود، باید ترکیب مشوقها را تعدیل و تنظیم کرد.

شواهد بسیاری بر اساس تحقیقات بالینی و مشاهدات کاری در دسترس است که نشان می دهند تغییرات مبتنی بر تشویق و تنبیه در طولانی مدت به ندرت موفق می شوند. برای مثال وقتی فردی هر روز دیر به سر کار می آید ممکن است توسط مدیر توبیخ شود. این عمل ممکن است در کوتاه مدت ثمربخش باشد، اما تنبیه در طولانی مدت باعث عدم تمرکز فرد بر روی کار شده و در نتیجه مشکلات اولیه مجدداً پدیدار می شود. ممکن است مدیر دیگر،

شدن زمینه های علمی جداگانه به وجود آمده اند. به عنوان مثال وقتی دو رشته الکتریسیته و مغناطیس با هم ادغام شدند، رشته الکترومغناطیس به وجود آمد که با این رشته انسان موفق به تولید موتورهای الکتریکی و ژنراتور شد که هر کدام از آنها تأثیرات شگرفی بر صنایع گوناگون داشتند. با توجه به این مطلب، برای درک چگونگی هدایت بهتر تغییرات سازمانی، ما به مقایسه و مقابله بین دو رشته عصب شناسی و فیزیک جدید می پردازیم.

سلول های عصبی در بدن انسان از طریق نوعی علائم الکتروشیمیایی با یکدیگر ارتباط برقرار می سازند که این علائم از طریق جابه جایی یون هایی نظیر

سدیم، پتاسیم و کلسیم هدایت می شوند. این یون ها از طریق کانال هایی در درون مغز انتقال می یابند که در باریک ترین نقاط کمی بیشتر از یون ها پنهان دارند. این نشان می دهد که مغز یک محیط کوانتومی است. یکی از این قوانین اثر تمرکز کوانتوم (QZE) است. این اثر در سال ۱۹۷۷ توسط یک فیزیکدان به نام جورج سودارشان در دانشگاه تگزاس در شهر



آنوستین ارائه شد و توسط آزمایشهای متعدد دیگر مورد تأیید قرار گرفت. اثر تمرکز اشاره به اثر مشاهده گر کوانتوم دارد که بر اساس آن رفتار و موقعیت هر موجودیت اتمی، نظیر یک اتم، الکترون یا یون زمانی که در حال مشاهده باشد، تغییر می یابد. این موضوع در واقع بر گرفته از طبیعت احتمالی این موجودیتهاست. قوانین کوانتوم که رفتار مشاهده شده ذرات اتمی و کلیه سیستم های بزرگتر که توسط این اجزا ساخته شده اند را پوشش می دهد، تحت عنوان امواج احتمالات بیان می شوند که با شیوه های گوناگون توسط مشاهدات انجام شده بر روی سیستم ها تحت تأثیر قرار گرفته اند. در اثر تمرکز، زمانی که هر سیستمی با سرعت کافی و به صورت تکراری مورد مشاهده

کند. این امر در واقع اشاره به این سخن دارد که "محترمانه به افراد بگویید آنها چه کار اشتباهی انجام می دهند". تفکری که به وسیله انسان گرایان ارائه شده است، دارای مکانیسمی شبیه به رفتارگرایان است. این رویکرد چنین فرض می کند که اگر افراد اطلاعات صحیحی در مورد کارهای اشتباه خود دریافت کنند و مشوقهای صحیح نیز برقرار باشند، آنها به طور خودکار تغییر خواهند یافت.

با این نگرش مغز انسان می تواند نظیر یک کودک ۲ ساله عمل کند: به او بگویید چه کاری انجام دهد تا خود را اصلاح کند. اگرچه این قاعده تا حدودی اشاره به قانون تعادل حیاتی (حرکت طبیعی هر ساختار به سوی تعادل و اجتناب از تغییر) دارد، با این وجود این مسئله نشانگر این حقیقت است که مغز انسان یک جزء الگوساز با جهت گیری ذاتی به سوی ایجاد ارتباطات جدید است. وقتی افراد خودشان مسئله ای را حل می کنند، مغز مقدار زیادی هورمون های انتقال دهنده عصبی نظیر

آدرنالین ترشح می کند. این قانون یک مبنای علمی برای برخی الگوهای هدایت و رهبری ایجاد کرده است. رهبران اثربخش بیشتر از اینکه بر ابلاغ و ارائه راه حلها بیاندیشند، از طریق ایجاد و طرح پرسشهای مقتضی و حمایت از کارکنان سعی در ارائه و اجرای راه حلها توسط خود کارکنان دارند.

توانایی تغییر رفتار از طریق ایجاد سوال به نظریات سقراط در این زمینه باز می گردد. با این وجود زمانی که روش سقراط توسط یک مقام مسئول در جهت قانع کردن افراد برای قبول یک راه حل خاص و از پیش تعیین شده به کار گرفته شود، نتیجه معکوس داده و مطلوب نخواهد بود.

۴. تمرکز، قدرت است. برخی از بزرگترین دستاوردهای علمی و صنعتی از ترکیب

روش دیگری را در پیش گیرد و به تشویق افراد وقت شناس بپردازد. این وضعیت منجر به تشویق و نگرانی افرادی که دیر سر کار می آیند می شود و الگوهای عصبی را دچار مشکلات عادت می کند. با وجود کلیه شواهدی که نشانگر ناکارآمد بودن این روش است، مدل رفتارگرایان همچنان الگوی غالب در بسیاری از سازمانهاست و به منظور ایجاد تغییرات توسط مدیران به کار گرفته می شود.

۳. اهمیت زیادی به انسان گرایی داده شده است. مکتب دیگری که پس از رفتارگرایی در علم روانشناسی به وجود آمد، مکتب انسان گرایی در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ بود. این مکتب که تحت عنوان شخص محور نیز نامیده می شود، برگرفته از افکار اندیشمندانی چون کارل راجرز و آبراهام مازلو است. این مکتب معتقد است که عزت نفس، نیازهای عاطفی و ارزشها عاملی برای ایجاد تغییر می باشند. مدل عمومی روانشناسان انسان گرا مبتنی بر کمک به افراد جهت دسترسی به توانایی های بالقوه خویش از طریق خود شکوفایی (بازور شدن ظرفیتها و آرزوهای پنهانی) است. با معرفی این مکتب مشاوران روانشناسی روش تشویق و تنبیه را کنار گذاشتند و بر همدلی و تلقین مثبت تمرکز کردند. آنها به مسائل افراد گوش می دادند و سعی بر درک و ارائه راه حلی جامع برای آنها داشتند. رویکرد شخص محور به صورت نظری روش موثری برای یافتن یک راه حل اثربخش برای حل مشکلات است، اما به ندرت زمان کافی برای انجام این فرایند در بین تمام کارکنان وجود دارد و نمی توان رسیدن به نتیجه مطلوب را تضمین کرد.

خود شکوفایی می تواند رهبری افراد برای انجام وظایف خویش را ساده تر کند. همچنین رویکرد انسان گرایی در عمل تأکید بر متقاعد سازی (متقاعد ساختن کارکنان به انجام کار) دارد. هدف ضمنی این کار، افزایش مشارکت کارکنان بر اساس اعتماد و سازگاری متقابل و در نهایت متقاعد کردن آنها نسبت به ارزش یک تغییر است. راهنماهای آموزشی مدیریت عملکرد اغلب مدیران را تشویق به ارائه بازخوردهای سازنده عملکردی در ارزیابیهای سالانه می

شکایات آنها به عنوان پیشنهاد های ارزشمند برای بهبود گوش می دهد. با توجه به این موضوع یک مدیر چگونه می تواند تغییرات را تسهیل کند؟ با توجه به تاثیر ذهنیت بر عملکرد افراد، یک راه برای شروع این است که افراد موضوع تغییر را در ذهن مرور کنند. ایجاد تغییرات اساسی در رفتار افراد مستلزم تغییر در ذهنیت افراد است. برای ایجاد تغییر در افراد باید انگیزه کافی را در آنها ایجاد کرد تا انتظارات و حالات خود را سریعتر و عمیقتر از حالت عادی تغییر دهند. در تحقیقاتی که اخیراً توسط مارک یانگ بيمين و سایرین انجام شده است، از تکنولوژی های تصویر برداری مغزی نظیر برای مطالعه روی فرایند ادراک استفاده شده است. یکی از نتایج این تحقیق نشان می دهد که فرایند ادراک باعث ایجاد نوساناتی با تناوب ۴۰ هرتز در مغز می شود. این نوسانات قادر به ایجاد ارتباط بین قسمتهای مختلف مغز هستند. در مطالعه دیگری مشاهده شده است که در این حالت، برآمدگیهای چین خورده گیجگاهی در قسمت فوقانی سمت راست مغز فعال می شوند. فعالیتهای این بخش از مغز شامل دریافت و پردازش موسیقی، روابط ساختاری و فضایی و دیگر جنبه های پیچیده محیطی است. این یافته ها نشان می دهند که در فرایند ادراک، مجموعه ای پیچیده از ارتباطات جدید به وجود می آید. این ارتباطات دارای پتانسیلی برای تقویت منابع مغزی و غلبه بر مقاومت مغز در برابر تغییر هستند. اما برای رسیدن به این نتایج و با در نظر گرفتن محدودیت حافظه کاری مغز، ما نیازمند یک تلاش سنجیده، جهت جا انداختن یک بیش با توجه کافی به آن هستیم.

این موضوع نشان می دهد که چرا به منظور موفقیت در برنامه های تغییر، کارکنان باید آن را درونی کنند. منشی خط تلفن که مشتریان را به صورت کودکان مزاحم در نظر می گیرد، بدون مرور و بازنگری در بینش خود نمی تواند ذهنیت خود را نسبت به مشتریان تغییر دهد. رهبرانی که می خواهند روش فکر و رفتار کارکنان خود را تغییر دهند باید چگونگی درک، تشویق و تعمیق بینش تیم های خود را بیاموزند.

م تفاوت آنها به مسائل مختلف می شود.

۵. انتظارات واقعیت را شکل می دهند. دانشمندان شناختی دریافته اند که ذهنیت ها، نظریه ها، انتظارات و گرایشهای افراد، نقش بسیار مهمی در ادراک افراد ایفا می نماید. این مسئله بخوبی توسط اثر دارونما (تلقین) نشان داده می شود. بنابر یافته های این دانشمندان، با وجود اینکه برای بسیاری از مراجعان مراکز درمانی تنها از یک قرص بی اثر شکر استفاده کرده است، به طور منظم احساس بهبودی و کاهش درد کرده اند. مطالعه ای در سال ۲۰۰۵ توسط رابرت سی کوئیل و دیگران نشان داد که "انتظار کاهش درد باعث کاهش میزان درد (به میزان ۲۸.۴٪) می شود که ناشی از مقدار معینی از هورمون ضد درد مورفین است". دونالد پرایز از دانشگاه فلوریدا نشان داد که انتظارات ذهنی از تسکین درد باعث تغییر در احساس درد می شود. عمیق ترین مراکز درد در مغز تغییرات نظام یافته ای در راستای میزان درد تجربه شده از خود نشان می دهند. دو تن از محققان به نامهای پرایز و شوهارتز اخیراً مطالعاتی در زمینه تشریح این یافته ها بر اساس اثر تمرکز کوانتوم انجام داده اند. انتظار مغز از تسکین درد باعث تمرکز توجه فرد بر تجربه تسکین درد می شود، به طوری که مدارات تسکین درد مغز فعال و باعث کاهش احساس درد می شود.

این حقیقت که انتظارات آگاهانه یا بر گرفته از گذشته ما نقش مهمی در ادراکات دارند، کاربردهای بسیاری دارد. دو نفر که در یک مرکز تلفن خدمات مشتریان کار می کنند، می توانند ذهنیت متفاوتی درباره مشتریان مشابه در ذهن داشته باشند. یکی از آنها مشتریان را به صورت کودکان مزاحم در نظر می گیرد و تنها به شکایات آنها گوش می دهد و به دنبال آرام کردن آنهاست. کارمند دیگر مشتریان را به صورت افرادی حرفه ای، با هوش و پر کار در نظر می گیرد و به

قرار گیرد، نرخ تغییرات آن سیستم کاهش خواهد یافت. در مقاله ای که سال ۲۰۰۵ توسط هنری استاپ و جفری شوارتز منتشر شد، آنها بین اثر تمرکز و آنچه در صورت توجه نزدیک به یک تجربه ذهنی اتفاق می افتد، ارتباط برقرار کردند. با توجه به علم عصب شناسی، اثر تمرکز بیان می دارد که عمل ذهنی تمرکز کردن، باعث ایستادن مدارات مغزی مرتبط می شود. با توجه به تجربیات ذهنی شما، چنانچه یک فکر، بیش، یک تصویر در ذهن، یا یک ترس ذهن شما را به خود مشغول سازد، مغز شما را در رابطه با آن تجربه فعال می سازد. با گذشت زمان، توجه کافی به هر ارتباط مغزی، مدارات مربوط را به طور خود خواسته فعال می سازد. در نهایت این مدارات نه تنها

ارتباطات شیمیایی را برقرار می سازند، بلکه موجب تغییرات فیزیکی و پایدار در ساختار مغز می شوند.

دانشمندان شناختی (یکی از مکاتب روانشناسی) برای سالیان طولانی معتقد بودند که مغز قادر به ایجاد تغییرات مشخص داخلی در پاسخ به تغییرات محیطی است.

امروزه علاوه بر موضوع

فوق می دانیم که تمرکز افراد بر روی مسائل می تواند زمینه تغییر در مغز را فراهم آورد و بنابراین می توان چنین بیان نمود که قدرت در تمرکز است. توجه مستمر باعث تغییر شکل الگوهای مغزی می شود. بر اساس این موضوع می توان چنین بیان داشت: افرادی که هر روز بر روی یک موضوع خاص تمرین دارند، از طریق مجموعه ای از ارتباطات ذهنی، به طور متفاوتی نسبت به سایر افرادی که چنین تمریناتی ندارند، فکر می کنند. در زمینه کسب و کار، افراد حرفه ای در زمینه های مختلف، نظیر مالی، عملیات تولید، قانونی، تحقیق و توسعه، بازاریابی، طراحی و منابع انسانی، دارای تفاوت های فیزیولوژیک نسبت به دیگران هستند که باعث نگرش

ادغام علوم مختلف

منجر به دستاوردهای شگرفی شده است. برای مثال ترکیب علوم الکترونیک و مغناطیس و زایش الکترومغناطیس منشاء اکتشافات بزرگ در این حوزه ها بوده است.

۶. میزان توجه افراد، شخصیت آنها را شکل می دهد. اگر می خواهیم پیش افراد تاثیر مثبتی بر عملکرد آنها داشته باشد، باید این پیش درون آنها ایجاد شده باشد نه اینکه به عنوان نتیجه پایانی یک کار به آنها رسیده باشد. این موضوع به چند دلیل صحیح است. اولاً درگیر بودن افراد در فرایند درک یک موضوع و تبدیل آن به پیش باعث می شود تا میزان هورمون هایی نظیر آدرنالین در انسان افزایش یابد. بنابر این فرایند درک و تعمیق پیش یک تجربه مثبت و انرژی زا برای افراد است. این افزایش انرژی می تواند بر روی تسهیل کردن تغییرات متمرکز شود. این نیرو می تواند به مقابله با نیروهای درونی (و بیرونی)، نظیر احساس ترس در هسته های بادامی، که منجر به مقاومت در برابر تغییر می شوند، کمک کند.

ثانیا، شبکه های عصبی لحظه به لحظه تحت تاثیر ژن ها، تجارب و الگوهای متفاوتی هستند که مورد توجه افراد قرار می گیرد. اگرچه کلیه افراد دارای برخی عملکردهای مشابه هستند، بنابراین هر فردی ساختار مغزی منحصر به فردی دارد. با توجه به پیچیدگی و منحصر به فرد بودن ساختار مغزی انسان، در این مقاله نمی توان درباره چگونگی تغییر در تفکر افراد بحث کرد. با این وجود کمک به افراد در شناسایی استعدادها و تواناییهای درونی شان بسیار کارا و اثربخش خواهد بود. انجام این کار به خویشتن نگری نیاز دارد. آدام اسمیت در اثر برجسته خود، نظریه احساسات معنوی، این موضوع را به صورت "تماشاگران درونی رفتار" معرفی می کند.

اصطلاح میزان توجه بیشتر برای تعریف میزان توجه صرف شده بر روی یک تجربه ذهنی در یک زمان خاص به کار می رود. تمرکز بیشتر بر روی یک ایده یا تجربه ذهنی نشانگر توجه بیشتر به آن است. در واژگان فیزیک کوانتوم، میزان توجه موجب فعال شدن اثر تمرکز شده و باعث می شود تا مدارات جدید مغزی تثبیت و توسعه یابند. با صرف توجه کافی، افکار و اعمال مغزی انسان بخشی جدایی ناپذیر از شخصیت او می شوند: او کیست، چگونه دنیا را درک می کند و مغز او چگونه فعالیت می کند؟

دانشمندان علم اعصاب از اصطلاح شکل پذیری خود خواسته اعصاب برای توصیف این موضوع استفاده می کنند. شاید شما تجربه رفتن به یک برنامه آموزشی و آشنایی با شیوه های نوین تفکر را داشته باشید، ولی پس از مدتی نتوانید این شیوه ها را به یاد آورید. سوالی که مطرح می شود این است که آیا ایده های مطرح شده در کلاس مناسب نبوده اند و یا شما توجه کافی را به آنها نداشته اید؟ در تحقیقی که توسط جرالد الیور، دنیس بین و ریچارد کولمان در سال ۱۹۹۷ در کالج باروش انجام شد، محققان دریافتند که یک برنامه آموزشی به تنهایی باعث ارتقای بهره وری به میزان ۲۸ درصد می شود، در حالی که با هدایت و پیگیری این برنامه در عمل، بهره وری به میزان ۸۸ درصد افزایش می یابد.

جمع بندی: تغییر موثر در عمل

با توجه به مطالب فوق، این سوال مطرح می شود که رهبران چگونه می توانند تغییرات مورد نظر را در رفتارهای خود و سایر کارکنان ایجاد کنند؟ برای این کار مدیران باید با ترک رفتارهایی که در گذشته مشکل ساز بوده اند، شروع کنند و به شناسایی و ایجاد رفتارهای جدید پردازند. با گذشت زمان این کار می تواند خط سیر غالب را در مغز افراد شکل دهد. این کار با ایجاد سوالاتی در ذهن افراد، ایجاد تغییرات را تسهیل کرده و نیازی به رویکردهایی نظیر نصیحت، تشویق و تنبیه ندارد. در دنیایی که افراد مشغله های بسیاری دارند و الگوهای ذهنی بالقوه در هر لحظه ایجاد می شوند، یک چالش بزرگ امکان تمرکز کافی بر مسائل خاص توسط افراد است. رهبران می توانند از طریق یادآوری و تمرکز بر تواناییهای ذهنی کارکنان، تغییرات بزرگی را ایجاد کنند. رفتارگرایان این نوع یادآوری و تذکر را تحت عنوان "بازخورد مثبت" می نامند که تلاشی آگاهانه برای تقویت رفتارهای موجود است و چنانچه بدرستی از آن استفاده شود، تاثیرات مثبتی را به دنبال خواهد داشت.

همان طور که پیتر دراگر بیان می کند: "ما اکنون پذیرفته ایم که یادگیری یک فرایند

تمام عمر تغییر است و مهم ترین کار این است که به افراد بیاموزیم که چگونه یاد بگیرند." در عصر اقتصاد دانش محور که افراد مجبور به فکر کردن هستند و تغییرات به صورت مستمر وجود دارد، نسبت به هر زمان دیگر اجبار بیشتری برای بهبود در نحوه یادگیری وجود دارد. شاید یافته های فوق درباره مغز، موانع موجود بر راه بهبود بهره وری را در توانا ساختن ما برای موثر واقع شدن از طریق ایجاد تغییرات پایدار در خودمان، اطرافیان، محیط کار و جامعه برطرف سازد. □

منابع

- ۱ - اسنسی، رالف (۱۹۹۳)، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول: دیدگاه های بین المللی درباره بویایی سازمان، ترجمه مصطفی جعفری و مهیار کاظمی موحد (۱۳۸۴)، چاپ اول، تهران: انتشارات رسا.
- ۲ - رابینز، استیفن پی (۱۹۹۴)، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی (۱۳۷۸)، چاپ سوم، جلد سوم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- 3 - Rock, David, Jeffrey M. Schwartz (2006), the Neuroscience of Leadership, Strategy + Business, summer 2006.
- 4 - www2.umist.ac.uk.
- ۵ - لوتانو، فرد (۱۳۷۲)، رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران: موسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- 6 - Schwartz, Jeffrey M., Henry P. Stapp, Mario Beauregard (2005), Quantum Physics in Neuroscience and Psychology: A Neurophysical Model of the Mind-Brain Interaction, Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, Vol. 360, no. 1458, June 29, 2005.
- 7 - Koyama, Tetsuo, John G. McHaffie, Paul J. Laurienti, Robert C. Coghill (2005), The Subjective Experience of Pain: Where Expectations Become Reality, Proceeding of the National Academy of Sciences, Vol. 102, no. 36, September 6, 2005.
- 8 - Olivero, Gerald, K. Denise Bane, Richard E. Kopelman (1997), Executive Coaching as a Transfer of Training tool: Effects on Productivity in a Public Agency, Public Personnel Management, Vol. 26, no. 4, Winter 1997.

● سیدحسین رضوی و شیده سادات هاشمی: دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی