

الفصل الثالث

ما يحتاج القادة إلى معرفته عن الشخصيات



الشكل 1.3 قيادة الطبيب النفساني

المصدر: باتشول 12345 موقع Bachol12345, Dreamstime.com

سواء كنت تعتقد أنك تستطيع فعل شيء ما أم لا تستطيع، فأنت على حق.

هنري فورد

إن مصطلح علم النفس مشتق من الكلمات اليونانية النفسية، بمعنى «الروح، النفس، والتنفس»، والمنطق الذي يعني «دراسة شيء ما». علم النفس هو العلم المعني بدراسة حالتنا: العقلية والسلوكية؛ وكيف تتفاعل مع العالم من حولنا ونستجيب له. كان الفلاسفة اليونانيون القدماء هم مؤسسي علم النفس، ولكن أنشأ العالم النفسي الألماني ويليام فونت أول «مختبر نفسي» في عام 1879 وقد حفز العلم منذ ذلك الحين عشرات الدراسات والنظريات حول ما يجعلنا نتصرف بطريقة معينة.

الإفصاح الكامل: على الرغم من أنني درست جوانب مختلفة من هذا العلم على مر عقود من الزمن، فقد تشاورت مع عشرات الخبراء، ولدي أيضًا ثلاثة عقود من الخبرة في الإدارة والقيادة والاستشارات، إلا أنني لا أحمل شهادة متخصصة في علم النفس. أنا لست «طبيب نفسي» في القيادة» (الشكل 1.3) وبالتالي، فقد يختلف الحاصلين على دكتوراه في علم النفس في مكان ما مع بعض استنتاجاتي، بغض النظر عما إذا كان معظم زملائه يتفوقون معي. إن العلم المعني بدراسة عقولنا هو أي شيء سوى الدقة، وكثيرًا ما اختلف علماء النفس مع بعضهم البعض عبر التاريخ. حيث أنني اكتشفت أثناء البحث في هذا الموضوع أن «البيانات الأولية» التي جُمعت من خلال الملاحظات الميدانية منذ زمن اليونانيين هي بيانات متناقضة تمامًا. وعلاوة على ذلك، عندما يُدرس علم الملاحظات في ضوء علم الأعصاب فإن النتائج تكون مذهلة.

سيغموند فرويد هو أحد علماء النفس الأكثر شهرة في التاريخ. ولد فرويد عام 1865، وقضى معظم حياته في فيينا حيث كتب ثلاثة كتب عن تفسير الأحلام، وعلم الأمراض النفسية، والجنس. نتذكره أكثر من هذا الكتاب الأخير، لكن فرويد أعطانا العديد من مفاهيمنا الحديثة حول الهوية البشرية والنفس والأنا العليا. لاحظ فرويد أن لدينا ثلاثة أدمغة ولكن بسبب قلة المعرفة العلمية العصبية، لم يفهم السبب.

تشير الهوية الشخصية إلى ذلك الجزء غير المنظم من هيكل شخصيتنا المتعلق بالغايات الحيوانية الأساسية والاحتياجات الجسدية. تُثار هويتنا الشخصية عن طريق الألم والسرور. ونحن نريد بطبيعتنا تجنب الألم ونبحث عن السرور. فعندما كنا صغارًا كانت هويتنا الشخصية تتحكم فينا بالكامل تقريبًا، ولهذا السبب بكينا في كل مرة نشعر بالجوع. ولا يزال البعض منا يفعل ذلك: أنت تعرف من أنت.

عندما أصبحنا بالغين، تعلمنا التحكم في هذه الدوافع خشية أن نتبول في ملابسنا أو نضرب الجرسون في مطعم فاخر بالشوكة بدلًا من الانتظار بصبر لتقديم الخدمة. ينبع الإدمان ونوبات الغضب الشديد من عدم القدرة على التحكم في دوافع هويتنا الشخصية بشكل صحيح. إن هويتنا الشخصية عبارة عن حيوان أولي داخل كل شخص منا فهو حيوان غير مروض، غير مهتم بالصواب أو الخطأ أو الخير أو الشر أو الأخلاق. تكمن داخل هويتنا الشخصية محررنا الغريزي للبقاء على قيد الحياة.

الأنا العليا هي الأمور المكتسبة. تكمن جميع الأمور المكتسبة في الأنا العليا؛ القواعد والمبادئ التوجيهية، والحدود، والآداب، ومهارات التواصل المناسبة، وتنظيف المراض، وقول شكرًا، إلى آخره. اكتسب معظمنا هذه السلوكيات المناسبة من أولياء الأمور والمدرسين والأشقاء والأصدقاء، وما إلى ذلك.

عندما فعلنا شيئًا سيئًا، ربما كان ذلك بسبب الهوية الشخصية الشريرة كانت تجلس على كتفنا وتخبرنا بفعل ذلك، حينها تلقينا العقاب، مثل الضرب بحزام جلد من الأب. أما عندما فعلنا شيئًا جيدًا، حصلنا على جرعة من السعادة، مثل الآيس كريم من الأم. تُعلمنا الأنا العليا كيف نتصرف بشكل مناسب من خلال هذه العملية وهي أن الشعور بالألم والتعلم متعة.

تتعامل الأنا لدينا مع جزء من بنية شخصيتنا التي تتحكم في وظائفنا الإدراكية والدفاعية والمعرفية والتنفيذية. ينشأ المنطق والعقل السليم من الأنا. وتمثل وظيفة الأنا الأساسية في التوسط بين هويتنا الشخصية والأنا العليا وتحقيق التوازن الصحيح بين الغريزة الأولية والواقع لدينا. تتيح لنا الأنا تنظيم أفكارنا وفهمها بشكل منطقي. بخلاف الهوية الشخصية، التي توجد فيها عواطفنا الأولية، فإن الأنا تتعامل مع المنطق والفترة السليمة. فعندما تكون الأنا لدينا سليمة، فإننا لدينا سيطرة أفضل على غرائزنا الأساسية، مثل الحاجة إلى الاندفاع عند الشعور بالغضب أو الهرب من صراع متوقع الحدوث. قد تعلم الأنا أننا ينبغي أن نجيب على السلوك السيئ بالصبر والعقل والذكاء، ولكن إذا كنا نعمل أثناء ساعتنا النوم، فقد تتولى هويتنا الشخصية المهمة في تحطيم نظام الكمبيوتر الخاص بدماغنا.

أشار فرويد إلى استنتاجات مفادها أن الهوية الشخصية تشارك في الغالب في وظائف الدماغ الغريزية لدينا. ويبدو أن الأنا العليا هي المعنية أكثر بوظائفنا العاطفية، وأما الأنا فتعتبر عقلانية وعملية وأكثر منطقية. هل يمكن أن يكون لدى فرويد نفس الملاحظات مثل اليونانيين القدماء؟ يبدو أن فرويد واليونانيين أيضًا، قدموا فكرة أن البشر لديهم ثلاثة أدمغة متميزة تميل إلى أن تكون الدماغ العاطفية أو الغريزية أو المنطقية.

دماغ الكلب

عرض لنا إيفان بافلوف وجهة نظر أخرى مثيرة للاهتمام حول سلوكياتنا، وهو عالم نفس وُلد في روسيا في عام 1849. وبالرغم من أن نظرياته سبقت أفكار فرويد، إلا أنها تساعدنا في معرفة السبب وراء أننا قد نتفاعل بطرق معينة مع بعض الأشخاص في مواقف معينة. أدت تجارب بافلوف حول الارتباط الشرطي إلى صياغة مصطلح كلب بافلوف الشهير. إن الارتباط الشرطي هو استجابة متعلقة بحافز ليس له صلة سابقًا. وضع بافلوف في تجربته طعامًا أمام كلب فسأل لعبه. ثم رن جرس. لم يفعل الكلب شيئًا. ثم رن الجرس ووضع الطعام أمام الكلب. فسأل لعب الكلب. وكان كلما رن بافلوف الجرس بعد ذلك، حتى بدون وجود الطعام، يسيل لعاب الكلب.

ما علاقة كلب بافلوف بعملية القيادة؟ غالباً ما ترتبط الطريقة التي تتفاعل بها مع الآخرين ارتباطاً مباشراً بالاستجابات المكتسبة، بما في ذلك أولئك الأشخاص الذين نقودهم. ماذا لو كان أحد مرؤوسيك مثل طفل لديه والدان أو شخصية رسمية يتنمر عليه، وسيء معاملته، ويسخر منه، أو يزعجه بطريقة أو بأخرى؟ ربما استخدم هذا الشخص نغمة صوتية معينة أو تعبيراً للوجه خلال هذه المواقف. وإذا كان الأمر كذلك، فإن هذه الشخصيات بشكل مجازي «تلفت الانتباه» قبل أن تصفع مرؤوسك. وهل من الممكن اليوم كلما استخدمت نغمة صوتية معينة أو نظرة مشابهة أن تلفت انتباه مرؤوسك؟

الشخصيات وعلوم الرصد

قدم عالم النفس الإنساني كارل روجرز خلال أوائل القرن العشرين نظريته الذاتية. لقد اعتقد أن جميع البشر ملئت أنفسهم بدوافع غريزية واحدة: وهي تحقيق الذات. وعرف هذه الحالة بأنها تحقق أعلى مستوى من «الوجود الإنساني». ومن الواضح أنه لم يشاهد لعبة الهوكي أبداً. سهل الآخرون هذه النظرية من أجل الشعور بالسعادة والبهجة في كل جانب من جوانب حياة المرء بما في ذلك الحياة المهنية.

ينظر علم النفس الحديث إلى الشخصية من خلال منظور عواطف الفرد وسلوكه وأفكاره وأفعاله وردود أفعاله. هذا المنظور يجعلنا مميزين بالنسبة للآخرين، ويشار إليه باسم نظامنا العقلي. على الرغم من أننا نعرض خصائص شخصيتنا بطرق فردية، إلا أن هناك جوانب مشتركة محددة. تظل صفاتنا الشخصية ثابتة نسبياً طوال حياتنا. والشرط هنا هو إذا كنا نتصرف بطرق صحيحة أو خاطئة. قد يدخل معظم الناس في هذه الفئات ويخرج البعض الآخر من حين لآخر.

بالإضافة إلى أن الأشخاص يميلون سواء كان فرداً أو مجموعة إلى التصرف بطرق متشابهة وأسلوب يمكن التنبؤ به في بعض الأحيان عندما يواجهون مواقف أو قرارات معينة. وعلى الرغم من أن دراسة الشخصية هي بالتأكيد دراسة لعلم النفس، إلا أن العديد من الخبراء

يتفقون الآن على أن شخصياتنا تتأثر بالتوصيلات والعمليات العصبية. يشترك بعض علماء النفس مثل سيغموند فرويد في نظرية الطبيعة، حيث يعتقدون أن البيولوجيا (التي يشار إليها اليوم بشكل عام باسم علم الأعصاب) تسيطر على شخصياتنا تمامًا. يميل علماء آخرون مثل ألفريد أدلر إلى نظرية «التنشئة» التي تسيطر فيها التجارب والبيئة والعوامل المجتمعية على الشخصيات بشكل كلي.

للعديد من الخبراء الآخرين جولة في كلا المعسكرين. يشير الخبراء إلى تعرض توائم متشابهة أو ثلاث توائم لظروف بيئية متشابهة ومواقف منزلية مماثلة، قد تظهر شخصيات مختلفة تمامًا. ويزعمون أن الطبيعة هي المسؤولة عن تحديد أنواع شخصياتنا الأساسية، ولكن يمكن أن تؤدي جوانب التنشئة المختلفة إلى تغيير مستويات الصحة النفسية وهي السبب وراء تنوع الشخصية. يعتقد العديد من علماء النفس البارزين الذين قابلتهم أن هذه النظرية هي الأكثر دقة. وذلك استنادًا إلى الملاحظة المباشرة وسنوات من البحث. سأكشف عن بعض العلم وراء استنتاجاتهم خلال لحظة. قد تبدل هذه الأفكار وجهات نظرنا عن الشخصيات إلى الأبد كما فعلت بالنسبة لي.

أصبح جوردون ألبورت في منتصف ثلاثينيات القرن العشرين أول عالم نفسي في الولايات المتحدة يعطي محاضرة عن الشخصيات. وهو خريج جامعة هارفارد. كما أعد نظرية السمّة التي استخدمت أكثر من 4500 كلمة في القاموس لوصف صفات مختلفة. وقسم هذه الصفات إلى ثلاث فئات مختلفة أطلق عليها اسم السمات الجوهرية (أساسية لشخصية الفرد)، والسمات المركزية (المشتركة)، والسمات الثانوية (المشروطة). قام رايموند كاتل بعد سنوات بتقليل الصفات في قائمة ألبورت الطويلة إلى 171 سمّة من خلال الجمع بين أوجه الشبه بين السمات وإعادة تصنيفها وحذف السمات غير الشائعة منها. واختصر القائمة باستخدام الاستبيانات التي أكملتها أشخاص فردية لتشمل 16 نوعًا فقط والتي تتضمن الكمال، والهيمنة، والخشية، والحميمية، وما إلى ذلك. قدمت ملاحظات ألبورت بعض العناصر الأساسية المستخدمة في 16 سمّة من السمات الشخصية للعالم مايرز بريغز.

أنواع الشخصية التسعة

عند التحدث باللغة اليونانية فإن كلمة Ennea تعني رقم تسعة وكلمة gram تعني نقطة، لذا فإن مصطلح الإنياجرام Enneagram (يُشار إليه بـ a-a-gram) ويعني تسع نقاط. لقد تعلمت لأول مرة عن برنامج الإنياجرام في دوائر الكتابة. واستخدمتها بشكل متكرر لإنشاء شخصيات خيالية مميزة لرواياتي. اعتقدت في البداية أن هذه الأشياء كانت جميعها شيء لا معنى له، ولكن بناءً على إجراء المزيد من الأبحاث، وبمساعدة ابني برندون ريد اكتشفت بعض المعلومات المذهلة والمفيدة حول برنامج الإنياجرام.

إن صديق براندون كان في مرحلة التعليم المتوسط وكان ابن هيلين بالمر، ومؤلف شهير في برنامج الإنياجرام. علمت أن نظرية الشخصية هذه قد اكتسبت مكانة في الأوساط العلمية من خلال طرح الأسئلة والبحث في الكتب، واستُخدمت في اختيار هيئة المحلفين وتعيين الموظفين وإيجاد الزوج الأنسب عبر الإنترنت. تتماشى هذه النظرية أيضًا بشكل جيد مع نظرية مايرز بريغز واستبيان الشخصية المهنية Occupational Personality Questionnaire المكون من 32 سمة (OPQ32) أو بي كيو الذي بدأته شركة سافيل وهولدرس ورث إل تي دي Saville and Holdsworth Ltd في عام 1984.

إن اختبار أو بي كيو 32 هو «اختبار» للشخصية حيث يُستخدم على نطاق واسع في الدوائر المهنية والتوظيف من أجل اختيار الموظفين والتطوير وبناء الفريق والتخطيط لتعاقب الموظفين والتغيير التنظيمي. أكملت مجموعة ستانفورد للعلوم الإنسانية إس إتش إل SHL، وأيضًا مقدمي استبيان أو بي كيو، دراسة في عام 2005 بالتنسيق مع معهد الإنياجرام واكتشفوا أن أنواع الشخصية التسعة التي نشرها اليونانيون القدماء حقيقية وموضوعية وتقف على قدم المساواة مع دراسة مايرز بريغز، سمات الشخصية الخمسة، وغيرها من النظم النفسية البارزة.

يعد استيبان أو بي كيو 32، المدعوم بمئات الدراسات الموثقة من خلال عشرات الآلاف من الأشخاص أحد أكثر المقاييس الشخصية المستخدمة على نطاق واسع في مكان العمل. أجرى الأساتذة ديف بارترام وأنا براون دراسة مستقلة لتفسير دراسة معهد الإنياجرام التي أعدها المؤلفان دون ريسو وروس هدرسون لمعرفة ما إذا كانت ترتبط باستيبان أو بي كيو 32، ووجدتا تطابقاً واضحاً.

راجع بارترام وبراون المعلومات من مئات المشاركين المتطوعين من مختلف البلدان. أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين سمات أنواع الشخصيات التسع في برنامج الإنياجرام وسمات استيبان أو بي كيو 32. وفي الواقع، فإنه استناداً إلى نتيجة سمات استيبان أو بي كيو للشخص، فإنه يمكن لشخص ما التنبؤ بنوع الإنياجرام بنسبة 75 بالمائة من الوقت. ويمكن للشخص أن يقوم بذلك بنسبة 11 في المئة فقط من الوقت عن طريق التخمين. والنتيجة هي أن الباحثين المعاصرين تمكنوا من التحقق من صحة العلوم الرصدية التي سجلها الباحثون القديما منذ عام 2000 قبل الميلاد.

إن رمز الإنياجرام عبارة عن دائرة مترابطة مكونة من تسع نقاط تستخدم لتصوير تسعة أنواع مميزة من الشخصيات. يعتقد الكثيرون أن اليونانيين القديما اخترعوا الرسم التخطيطي والعلم، ولكن يمكن إيجاد دليل على نشأة هذا العلم في هندسة فيثاغورس منذ 4000 عام (الشكل 2.3). كان فيثاغورس شخصاً فضولياً جداً وكان مفتوناً بالمعنى الأعمق للشيء وأهمية الأرقام. على ما يبدو أن أفلاطون درس نظريات الإنياجرام ونقلها إلى تلميذه أفلوطين وأتباعه الآخرين.

تعرف جورج غوردجيف، وهو مدرس روسي وأتباع فرويد، على برنامج الإنياجرام في فترة العشرينيات من القرن الماضي أثناء زيارته لدير صوفي في أفغانستان. علم أوسكار إيتشازو من غوردجيف عن برنامج الإنياجرام، وسمع عنه كلاوديو نارانجو (Claudio Naranjo) من إيتشازو. بحثا روبرت أوتشز (Robert Ochs) وهيلين بالمر في برنامج الإنياجرام من خلال

كان مستديراً، واقترح فيثاغورس أن الأرض تدور حول الشمس. واكتشف أرخميدس أن الجسم الصلب المغمور يجل محل قدر مماثل من الوزن. لم يكن اليونانيون معصومين من الخطأ، ولكن من الواضح أنهم اتسموا بالالتزام الشديد والدقة العالية للغاية. من المحتمل أن تكون الأبحاث التي أجراها القدماء على شخصيات بشرية بلا جدوى، لكن هذا الأمر غير مرجح للغاية.

إذا افترضنا أن برنامج الإنياجرام دقيق بشكل مناسب، وأن هناك بالفعل تسعة أنواع مميزة من الشخصيات، فكيف يمكن لعلم الأعصاب الحديث التحقق من صحة هذه النظرية؟

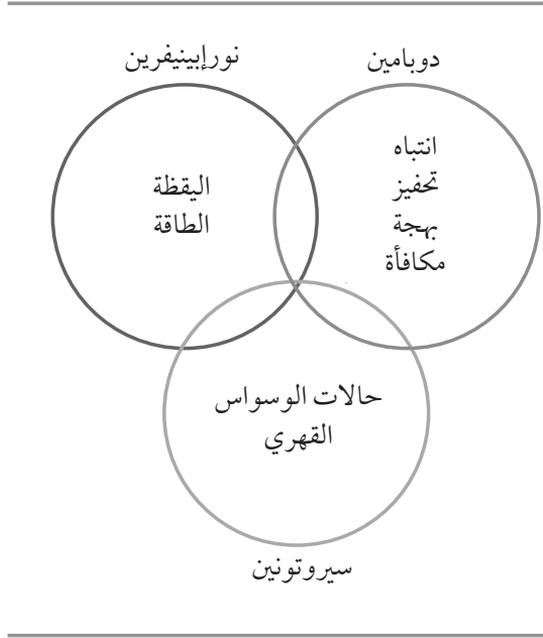
الشخصيات وعلم الأعصاب

يبدو أن معظم الخبراء يتفقون على أن الناقلات العصبية والمواد الكيميائية تعمل على تنظيم نشاط الدماغ في أنماط يمكن التنبؤ بها وتؤثر على الطريقة التي نتصرف بها نحن البشر ونتفاعل بها مع العالم من حولنا. هناك ثلاثة نواقل عصبية أساسية يبدو أنها هي التي تشارك في تحديد نوع شخصياتنا أكثر من غيرها وهي الدوبامين، والسيروتونين، والنورأدرينالين.

إن مادة الدوبامين هي المنظم الأساسي لحالة الانتباه، والتحفيز، والألم، والسرور، وتضبط سلوكنا. أما مادة السيروتونين تنظم حالة القلق والإكراه والسلامة النفسية وتنظم بماذا نشعر. تشارك مادة النورإبينفرين في عملية التفكير المركز والنشاط الذهني وحالة اليقظة والطاقة وتنظم طريقة تفكيرنا. يكون إنتاج كل ناقل عصبي أو معدل إفرازه بالنسبة لنا جميعاً إما مرتفعاً أو متوسطاً أو منخفضاً. ويمكن أيضاً تحديد المستويات الظاهرة من خلال طول مسار الناقلات العصبية في الدماغ. تنقسم سمات الخلايا العصبية إلى ثلاث مجموعات: سمات منطقية وعاطفية وغريزية (الشكل 3.3).

كيف يرتبط هذا النموذج بمثلث أرسطو للإقناع أو وظائف الدماغ العاطفية أو المنطقية أو الغريزية التي ناقشناها سابقاً؟ تعتبر هذه الأمور صعبة جداً ومثيرة للجدل. ويرفض بعض الخبراء رفضاً قاطعاً المقدمة المنطقية المذكورة أعلاه. لا يعتقد الخبراء أن الناقلات العصبية الثلاثة المذكورة هي تلك التي تحدد بشكل أساسي نوع الشخصيات، أو أن البشر يميلون بشكل وراثي أن يكون لديهم

مستويات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة من الهرمونات. في الواقع، إنهم يختلفون على أنه يمكن أن يكون لدينا «مستويات» إفراز على الإطلاق. وخلافاً لذلك، يذكر العديد من الخبراء الآخرين أن الاستعدادات الجينية هي عوامل يمكن أن تسبب مستويات منخفضة أو متوسطة أو عالية من إفراز الهرمونات، ويستخدمون على وجه التحديد كلمة «مستويات».



الشكل 3.3 سمات الخلايا العصبية - مخطط السيد فن

المصدر: التوضيح من المؤلف.

على سبيل المثال، ينص مقال نُشر في مجلة علم النفس اليوم Psychology Today في يوم 9 مايو عام 2015 على أن حوالي 20 في المائة من السكان من المحتمل أن يكونوا أكثر حساسية بطبيعتهم. يستشهد المقال بالنتائج التي توصل إليها علماء الأعصاب من جامعة كولومبيا البريطانية وجامعة كورنيل، الذين اكتشفوا أن الجينات البشرية قد تؤثر على مدى حساسية أشخاص معينة للمعلومات العاطفية.

بمعنى آخر، قد يميل البعض منا بفطرته بشكل وراثي إلى أن يكون أكثر عاطفية.

قرر الباحثون أيضاً أن بعض الأشخاص لديهم اختلاف جين يسمى أدرا2 ب (ADRA2b)، والذي يؤثر على الناقل العصبي النورإبينفرين. يرتبط جين أدرا2 ب بالنشاط المتزايد في مناطق معينة من الدماغ والذي يمكن أن يثير الحساسية العاطفية الشديدة وأيضاً الاستجابات.

وإيجازاً، أكد علماء الأعصاب من جامعتين مرموقتين أن نسبة مئوية من البشر يكونون أكثر عاطفية وذلك بشكل وراثي، والتي قد تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً بمعدل إفراز مادة النورإبينفرين. علاوة على ذلك، تعرض أبحاث العلماء كيف ترتبط مسارات النورإبينفرين ارتباطاً مباشراً بالحسين واللوزة، اللذين يتواجدن في الجهاز الحوفي.

كيف يرتبط هذا التنظيم العاطفي بنوع شخصيتنا؟ أشار آدم أندرسون وهو أستاذ التنمية البشرية في جامعة كورنيل ومعد للدراسة إلى ذلك الموضوع. قال أن العواطف لا تتعلق فقط بمشاعر شخص تجاه العالم، ولكنها أيضاً ترتبط بكيفية تأثير دماغ الشخص على عملية الإدراك. ويمكن أن تؤثر جينات الإنسان على كيفية رؤية الجوانب السلبية والإيجابية في بيئتنا.

تُعرّف جمعية علم النفس الأمريكية الشخصية بأنها الاختلافات في الأنماط المميزة للتفكير والشعور والسلوك. لذلك يبدو أننا نفترض، أن مادة النورإبينفرين تؤثر إلى حد ما على شخصيتنا، وتعتبر مستويات الإفراز لدينا من هذا الناقل العصبي مستعدة بشكل وراثي لذلك.

ماذا بخصوص مادتي السيروتونين والدوبامين؟ هل يمكنها أيضاً التأثير على شخصياتنا؟

تشير الدراسة البحثية المشار إليها أعلاه إلى وجود نشاط متبادل بين مادة النورإبينفرين وأنظمة السيروتونين والدوبامين، والتي تشير إلى إنتاج مادتي السيروتونين والدوبامين، على التوالي.

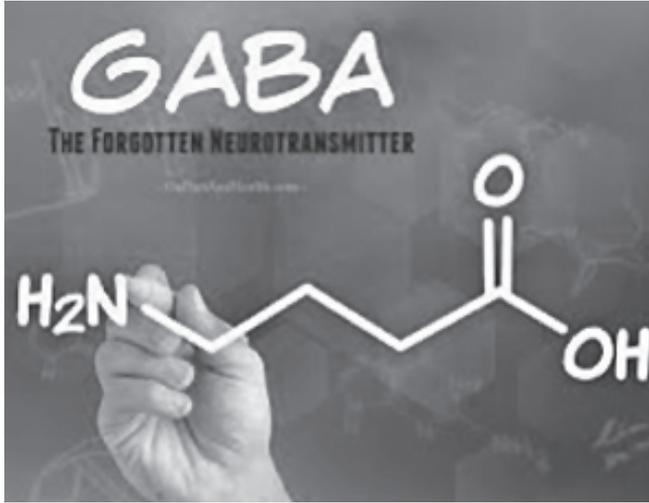
ثبتت موارد إضافية عديدة أن مستويات الناقل العصبي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأنواع الشخصية. يوضح الدكتور إريك برافرمان في كتاب له بعنوان، «The Edge Effect - الظاهرة الحافية» كيف يمكن لأربعة نواقل عصبية أو مستويات إفراز مواد كيميائية رئيسية في الدماغ أن تحدد حياتنا شخصيتنا. استخدم رسم تخطيط أمواج الدماغ للتحقق من صحة ذلك، يسمى تخطيط

إلج (EEG) باسم ب إ أم (BEAM) وهو رسم تخطيط النشاط الكهربائي للدماغ. يشكك بعض المتشككين في بحث برافمان وحتى في مصداقيته، لكن يبدو أن دراساته شاملة وتُطبق الأبحاث التي أجراها اثنان من الحاصلين على الدكتوراه وأعلم شخصياً أنها أبحاث مشرفة.

ما هي الناقلات العصبية الأربعة أو المواد الكيميائية التي بحثها برافمان؟

يعد الدوبامين ناقل عصبي «قوي» يسيطر على الفص الأمامي للدماغ. وجد برافمان أن أولئك الذين لديهم مستويات عالية من مادة الدوبامين يتمتعون بالقوة، وينعمون بالجانب النظري من علم أو فن، ودقة اللغة، وبراعة فن التخطيط.

يوجد حمض جابا (الشكل 4.3) في الفص الصدغي للدماغ، يعد أولئك الذين لديهم مستويات عالية من حمض جابا «هادئ» هم أشخاص أكثر تقليدية، ومألوفون جداً، ويمكن الاعتماد عليهم، ومنضبطون، ومنظمون، وواثقون من أنفسهم. يعتبر حمض جابا ناقلاً عصبياً «مببطاً» لإفراز المواد ويمكن أن يقلل من «الإثارة»، وخاصة لمادة النورإبينفرين.



الشكل 4.3 حمض جابا.

إن مادة النورإيبينفرين تجعلنا في حالة أكثر يقظة ومستعدين لحركة الجسم النشطة، مما يزيد من استخدامنا للطاقة. ويمكن تعويض تأثير مادة النورإيبينفرين عن طريق حمض جابا ومادة أسيتيل كولين، الذي يعمل على معظم الأعضاء نفسها لتجعلنا في حالة أنسب للهدوء والراحة والشفاء وهضم الطعام. ترتبط مادة أسيتيل كولين بالوظائف الحركية والذاكرة ويتم إنتاجها في الفصوص الجدارية. يقول برافمان إن الأفراد ذوي المستويات العالية منها هم أشخاص أكثر إبداعاً وتعاطفاً كما أنهم أشخاص جديرون بالتصديق وخيرون. وكما ذكر أعلاه، يمكن أن تؤثر على مستوى إفراز مادة النورإيبينفرين لدينا. تُظهر دراسات أخرى وجود صلة مباشرة مع هذه المادة الكيميائية وحالة الانطوائية والانفتاحية. يبدو أن مسارات أسيتيل كولين عند الانطوائيين طويلة. أما بالنسبة للمنفتحين فإن مساراتهم أقصر. تخيل وجود خرطوم ضخ المياه داخل عقلك. لن يكون لديك بالضرورة «مستوى» أعلى من الماء في حالة وجود خرطوم أطول، ولكن سوف يستغرق الأمر وقتاً أطول للماء دماغك. هذا هو السبب في أن الانطوائيين يمكنهم التعامل مع الحشود الكبيرة وذلك بشكل مؤقت ولكن في نهاية الأمر يُتعبون منهم. تُملاً أدمغتهم ببطء بهادة الأسيتيل كولين.

توجد مادة السيروتونين (الشكل 3.5) في الجزء الخلفي من الدماغ ويرتبط بموجات الدلتا. أولئك الذين لديهم نسبة عالية من السيروتونين هم أشخاصاً يتسمون بالمرح، وحب المغامرة، والتفاؤل، ولديهم القدرة على الإنجاز، وكذلك على اتخاذ موقف عقلي إيجابي.

إذا كانت أبحاث برافمان دقيقة، يمكن أن يُثبت أنها أبحاثاً رائدة، ولكن هل تتوافق هذه

الأبحاث مع برنامج الإنياجرام القديم؟



الشكل 5.3 مادة السيروتونين

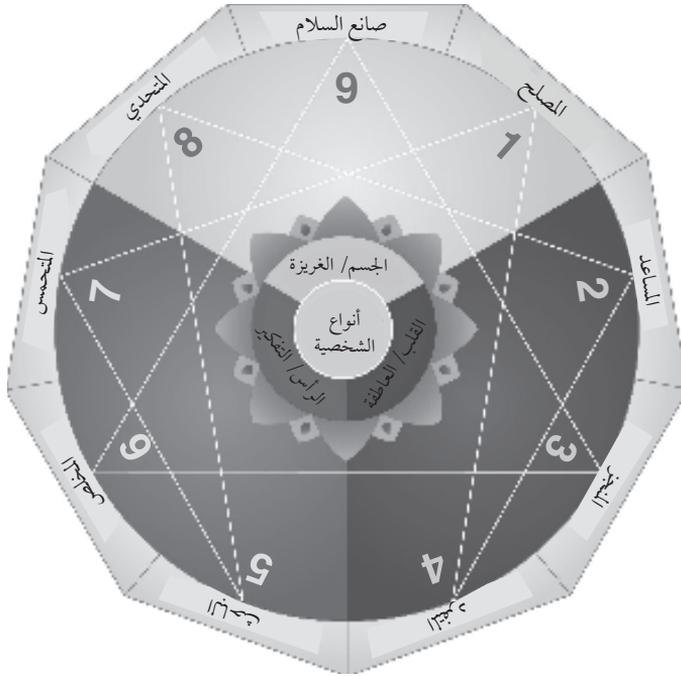
المصدر: زيربور، موقع Dreamstime.com.

علم الأعصاب وبرنامج الإنياجرام

أجرى الخبيران المعروفان؛ الدكتور إريك إس شولز والدكتورة تينا توماس دراسات بحثية مماثلة للدراسات التي أجراها برافرمان. وثقت الدكتورة توماس هذه النتائج في كتاب لها بعنوان «من تعتقد نفسك؟ معرفة شخصيتك من الداخل إلى الخارج». اكتشف هذان الأستاذان الحاصلان على شهادة الدكتوراة أنه يمكن تفسير علم الرصد الخاص ببرنامج الإنياجرام بوجود مستويات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة بشكل وراثي من مادة الدوبامين والسيروتونين والنورادرينالين والنورإبينفرين.

نعلم أن الأنواع التسع من برنامج الإنياجرام تنقسم إلى ثلاث مجموعات متميزة لكل منها ثلاثة أنماط للشخصية (الشكل 6.3). يمكن تعريف المجموعات الثلاث أو الثلاثيات

بأنها «أنواع دماغ الرأس» (أكثر منطقية) و«أنواع القلب» (أكثر عاطفية) و«أنواع فطرية» (أكثر غريزية). اكتشف شولز وتوماس أن أنواع مجموعة التفكير يبدو أنها تتمتع بمستويات مرتفعة من نشاط مادة النورإبينفرين وتعتبر هذه المجموعات نشطة عقليًا بشكل عام. وللأنواع الغريزية نشاط منخفض نسبيًا، وأما أنواع مجموعة القلب لها مستويات متوسطة. وهناك أيضا مجموعة حازمة، والتي لديها مستويات عالية من نشاط مادة الدوبامين والكثير من الطاقة والنشاط. وأما المجموعة السلبية لديها مستويات منخفضة من نشاط مادة الدوبامين، بينما المجموعة المتوافقة لديها مستويات متوسطة منه.



الشكل 6.3 أنواع الشخصية.

المصدر: زيربور، موقع Dreamstime.com.

كيف تقارن أبحاث هؤلاء العلماء بأبحاث برافمان؟ يُظهر الفحص الدقيق أن هذه الأبحاث متوافقة تمامًا (الشكل 7.3). وهذه الطريقة على النحو التالي:

مادة النورإبينفرين: وجد شولز وتوماس أن هذا الناقل العصبي ينظم مدى سرعة وتواتر تفكير الشخص وإيجاد الحلول للمشاكل. أعلن توماس أن «الأشخاص الذين لديهم مستويات مرتفعة من النورإبينفرين» هم أشخاص لديهم «محركات» عقول في حالة خمول عالية. هؤلاء الأشخاص دائماً ما يكونوا متحمسين وعلى أهبة الاستعداد للتفكير «كما أنهم يميلون إلى التحدث بسرعة وقد يُنظر إليهم على أنهم أشخاص «متوترين للغاية». قد يجدون صعوبة في «إيقاف عقولهم عن التفكير»، لذلك قد يكون النوم بشكل سليم تحدياً كبيراً لهم. يعد الأشخاص في هذه الفئة «أنواع دماغ الرأس» هم من ذوي الدماغ المنطقية.

يشار إلى أولئك الأشخاص الذين لديهم مستويات منخفضة من مادة النورإبينفرين بأنهم من نوع الشخصية الثالثة «الغريزية» الفطرية. تتسم هذه الشخصيات أنها شخصيات أكثر صلابة وثباتاً، كما أنهم شخصيات تقليدية ومألوفة، يمكن الاعتماد عليهم، ومنضبطين، ومنظمين، واثقين من أنفسهم، في حالة من «الهدوء». ونادراً ما يكون لديهم مشكلة في النوم. أتذكر أن حمض جابا هو حمض مهدئ ويزيد من معدل إفراز مادة النورإبينفرين، ونوه برافمان أن هؤلاء الأشخاص من ذوي المستويات المرتفعة في مادة النورإبينفرين لديهم سمات مماثلة. إن الأشخاص ذات ارتفاع معدل حمض جابا وانخفاض مادة النورإبينفرين هما في الأساس متشابهان في سماتهم، لذلك يبدو أن وجهتي النظر متماثلتان.

حدد العالمان شولز وتوماس أن الأشخاص ذوي المستويات المتوسطة من مادة النورإبينفرين يندرجون ضمن نوع المجموعة الثلاثية العاطفة والشعور «القلب». إنهم أشخاصاً «مفكرون بين الفينة والأخرى» وقد يتنقلون بين الدخول والخروج من أحلام اليقظة. هذه الأنواع تتسم أيضاً بأنها شخصيات أكثر إبداعية واهتماماً وتعاطفاً. وذكر برافمان

أن الذين لديهم مستويات عالية من مادة الأستيل كولين هم أشخاص مبدعون، ومتعاطفون، وواقعيون، وخيرون. تُعوض تأثيرات مادة النورإيبينفرين عن طريق مادة أستيل كولين، لذلك من الممكن أن تُحدث مستويات مرتفعة من مادة أستيل كولين مستويات متوسطة من النورإيبينفرين. مرة أخرى، هناك توافق محتمل

مادة الدوبامين: أفاد برافمان أن الشخصيات ذات المستويات العالية هي شخصيات حازمة وتتمتع بسمات الحيوية والدقة وبراعة فن التخطيط. وجود توافق بين شولز وتوماس. في أن أنواع هذه الشخصيات تُظهر معدل مرتفع من مادة الدوبامين حيث تندرج ضمن المجموعة الثلاثية من الشخصيات الحازمة وهؤلاء الأشخاص يحبون السلطة، والسيطرة، والأداء الدقيق، وتحديد الأهداف الاستراتيجية. توجد موافقة وثيقة مرة أخرى.

يلاحظ شولز وتوماس أيضاً أن معدل نسبة الدوبامين عند الأشخاص يمكن أن تحدد سواء كان شخص ما يتمتع بصفات تميل أكثر للانطوائية أو للانفتاحية أم لا. يتماشى ذلك مع الأبحاث التي أنجزتها الدكتورة Dr. Marti Olsen مارتي أولسن في كتاب لها بعنوان، ميزة الشخص الانطوائي The Introvert Advantage: كيف تنجح في عالم منفتح، حيث استنتجت أولسن أن الأشخاص المنفتحين لديهم حساسية من انخفاض مادة الدوبامين ويحتاجون إلى المزيد منه، في حين أن الانطوائيين شديدي الحساسية له ويفضلون معدلات أقل.

مادة السيروتونين: يُظهر شولز وتوماس أن الأشخاص ذوي النسب المرتفعة من مادة السيروتونين تندرج ضمن المجموعة الثلاثية من الشخصيات ذات «النظرة الإيجابية». وأفاد برافمان أن هؤلاء الأشخاص هم أفراد مرحة ومغامرة ولديهم توجهات إيجابية. وهذه النتائج قريبة بدرجة كافية. واستناداً إلى البحث المذكور أعلاه (الذي تدعمه الدراسات والحقائق البيولوجية العصبية) يبدو أننا قد نتمكن من استنتاج ما يلي:

1 - تتأثر أنواع شخصيتنا في أغلب الأحيان (لم يكن ذلك حصرياً) بعدد قليل من الناقلات العصبية الأساسية والمواد الكيميائية في المخ.

- 2 - وقد يكون معدل (إنتاج) مادة النورإيبينيفرين والناقلات العصبية لمادة السيروتونين إما نسبة مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، بما تُعادل أنواع الشخصيات التسعة. حيث تُنتج مستويات الدوبامين والأسيتيل كولين لدينا ما يُشار إليه باسم «الأجنحة» wings، مما يعني أننا قد نميل إلى أن يكون لدينا عدد قليل من الصفات المميزة لنوع الشخصية المجاورة ذات معدل الإفراز المرتفع والمنخفض.
- 3 - تتوافق الأنواع التسع للشخصيات التي وصفها برنامج الإنياجرام اليوناني القديم بشكل وثيق مع دراسات الناقل العصبي التي أجراها كبار الباحثين.
- 4 - يتماشى برنامج الإنياجرام مع أنظمة تحديد الشخصية العليا مثل نظام مايرز بريجز واستبيان أو بي كي 32.
- 5 - يبدو أن القدماء لاحظوا ما قد ثبتت صحته من الأبحاث العلمية العصبية الحديثة.
- 6 - وإذا كان هذا الأمر صحيحًا، فقد يتطلب الأمر منا بضعة آلاف من السنين لتتعلم ما كنا نعرفه بالفعل.

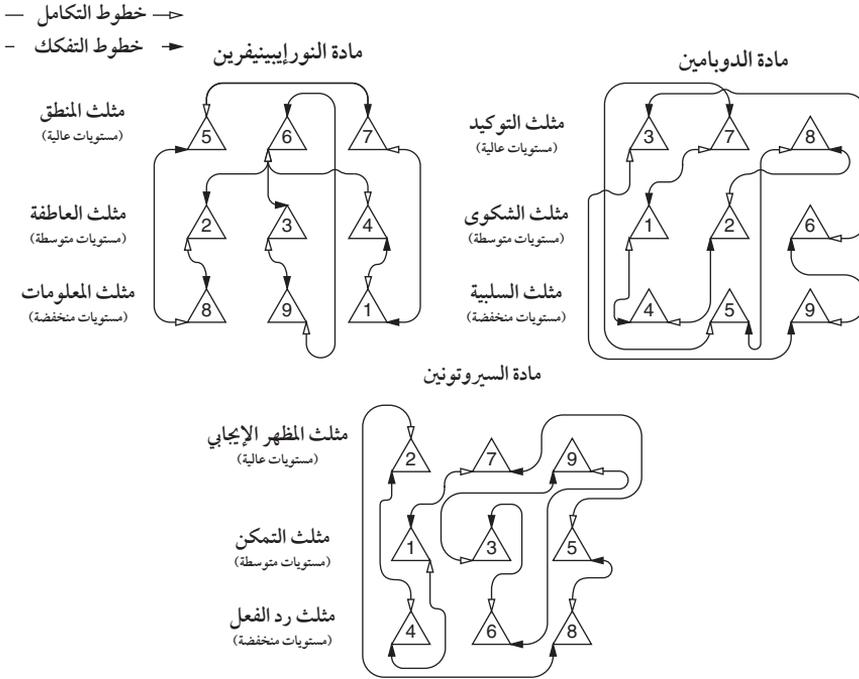
لماذا ينبغي أن تهتم؟ لأن القيادة تتطلب الإقناع، وهو الأمر الذي يستلزم التواصل الفعال. هل تذكر كتاب الرجال من المريخ، والنساء من الزهرة؟ ناقش فيها الكاتب والمؤلف جون جراي John Gray، الحاصل على شهادة الدكتوراه، كيف يستخدم الرجال والنساء «لغات» مختلفة لنقل الأفكار والمشاعر. ربما تكون الحقيقة أعمق بكثير من هذا.

يجب علينا أن نفهم وجهات نظر الشخص الآخر، ودوافعه، وأساليب التواصل الخاصة به لكي نؤدي دور القيادة بشكل فعال وحتى نتمكن من الاستماع إلى ما يقولون والرد عليهم بلطف وإقناعهم بشكل أفضل بتبني رؤيتنا أو إتمام المهمة. على سبيل المثال، فإذا كان هناك شخص ما أكثر منطقية، فقد يستجيب بشكل أفضل للأرقام والحقائق والشخصيات والأساس المنطقي، إلخ.

أما إذا كان الشخص عاطفي، فقد يستجيب بشكل أفضل إلى «المشاعر اللطيفة»، الحميمية وعدم الوضوح، وأعماق المشاعر، والعواطف، إلخ. بينما إذا كان شخص غريزي، فقد يستجيب

بشكل أفضل للرسائل المتعلقة بالبقاء أو الأمن أو حالة الاستجابة الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي، وتجنب الضرر أو الخسارة، وما إلى ذلك.

يوجد أدناه رسم بياني يوضح كيف تتوافق العديد من الدراسات البحثية مع برنامج الإنياجرام اليوناني القديم. يمكنك الاطلاع على موقع www.neuronleaders.com واستخدام التطبيق المجاني لتحديد سمات الخلايا العصبية لشخصيتك وتحميل وصف شامل يتضمن توصيات بخصوص النظام الغذائي ونمط الحياة لتحسين قدرتك على عملية القيادة. تستطيع أيضاً تحديد سمات أي شخص تتفاعل معه وتتسلم دليل مفصل حول كيفية إقناعهم والتواصل معهم وتحفيزهم على الأداء في أفضل حالاتهم.



الشكل 7.3 سمات برنامج الإنياجرام المتعلق بمستويات ناقل الأعصاب. يتضمن خطوط تكامل

الصحة النفسية وتفككها

المصدر: رسم بياني أعده براندون ريد.

الخلايا العصبية المرآتية

قد يعود الاختلاف الرئيسي بين هذا الكتاب ومعظم الكتب الأخرى حول موضوع القيادة إلى هذا المصطلح علم الأعصاب: الخلايا العصبية المرآتية لقد تحدثت مع الكثير من المديرين التنفيذيين ذوي النوايا الحسنة الذين قرؤوا كتبًا عن قيادة ممتازة. وقد تردد صدق هذه الكتب مع العديد من المفاهيم، والاجتماعات المجدولة مع رؤساء الأقسام، حيث طلبوا منهم تنفيذ توصيات المؤلف. الآن وبأسرع وقت ممكن. وتقديم تقرير عن ذلك.

ركض رؤساء الأقسام، وألقوا المحاضرات، وقد نفذت طاقتهم أثناء محاولة نشر المفهوم أو أفضل الممارسات في خضم مليوني رسالة بريد إلكتروني و5000 اجتماع. لقد بذلوا قصارى جهدهم لإجراء تغييرات، كما شجعوا مشاركة الفرق، وحصلوا على بعض النتائج، ولكن السلوكيات الجديدة لم تتوقف أبدًا. حدث تراجع للحماس في نهاية المطاف وفشل المشروع. حينها ألقى المسؤول التنفيذي للمشروع باللوم على رؤساء الأقسام أو مؤلف الكتاب - الذي سرعان ما ألقاه في سلة المهملات.

ما الخطأ الذي حدث؟

نُجبرنا علم الأعصاب الحديث أن إلزام أي شخص آخر على فعل شيء لا يفعله القائد بصورة معتادة هو وصفة جيدة للفشل. القيادة هي مهمة داخلية. يجب علينا أولاً إجراء التغييرات اللازمة الملقاة على عاتقنا قبل أن نحث الآخرين على اتباع خططنا.

تُظهر الدراسات إلى أن الصفات التي يعرضها أحد القادة تمثل ما يصل إلى 70 في المئة من مشاركة أتباعهم¹. حددت شركة² ماكينزي McKinsey Company وهي واحدة من أكثر شركات الاستشارات الإدارية احترامًا في العالم، أن حوالي 50 في المائة من جهود إدارة التغيير الثقافي تفشل عندما لا يقدم القادة أمثلة جيدة من خلال تبني التغييرات الموصى بها أو السلوكيات الجديدة.

يسير العمال على خطى قادتهم، وليس على ما يقولون.

نحن كأطفال نقتدي بأبائنا. وهو ما ساعدنا على تعلم كيفية المشي والتحدث. ونحن كبالغين غالبًا ما نتطلع إلى الآخرين الذين نريد محاكاتهم وتقليدهم في ما يفعلونه. والآن يشرح علم الأعصاب الحديث كيف ولماذا يحدث ذلك. اكتشف عالم الأعصاب الدكتور جياكومو ريزولاتي Dr. Giacomo Rizzolati وفريقه من جامعة بارما في إيطاليا الخلايا العصبية المرآتية في الثمانينيات. وكانوا يجرون تجارب على الخلايا العصبية الحركية في القروود، والتي تحمل إشارات من الحبل الشوكي إلى العضلات للسماح بالحركة. جاء أحد مساعدي مختبر ريزولاتي ذات يوم وهو يرقص أثناء تناوله مثلجات الآيس كريم. لاحظ أحد القروود، الذي كان لا يزال موصلًا بأجهزة المراقبين، المساعد على الشاشة، وقد ظهرت أضواء قراءات القروود على الشاشة حول وجود نشاط كهربائي للدماغ كما لو كان الحيوان يتناول أيضًا الآيس كريم. حاكى القرد المساعد وحرك ذراعيه وفمه كما لو كان يستمتع أيضًا بتناول المثلجات.

أجرى فريق ريزولاتي مزيدًا من الأبحاث باستخدام الفول السوداني ووجدوا أن الخلايا العصبية الحركية نفسها تُثار بنفس الطريقة سواء كانت القروود تتعامل مع الفول السوداني أو تلاحظ الآخرين يفعلون ذلك. أسفرت البحوث اللاحقة التي أجريت على البشر عن نظرية أن الخلايا العصبية المرآتية تحفز عقولنا لتقليد عمل هؤلاء الأشخاص الذين نلاحظهم. ويمكننا أيضًا محاكاة المشاعر التي نراها عندما يعبر عنها الآخرون. وهذا هو السبب في أننا نبكي أثناء مشاهدة مشهد حزين في فيلم. في الحقيقة، إننا نشعر بنفس المشاعر التي نلاحظها على الشاشة الكبيرة.

يعتقد الخبراء أن الخلايا العصبية المرآتية لها دور مهم في عملية التعلم لدينا، وهذا هو السبب في أن سرد القصص له تأثير قوي للغاية. سنتناول هذا الموضوع بعمق في فصل لاحق. فبالنسبة للقادة، يضع فهم الخلايا العصبية المرآتية الآن على عاتقنا المسؤولية الجسيمة عن وضع القدوة الصحيحة. يسهل القول «افعل ما أقوله لك ولا تفعل ما أفعله أنا»، لكن العقل البشري

سوف يفعل العكس تمامًا. لذلك فمن المهم للغاية الحفاظ على العادات اليومية الصحيحة والجيدة. سيراقب فريقك حالة انضباطك وتفانيك في العمل وكذلك أفعالك. سوف يفعلون بعد ذلك ما تفعله أنت وليس ما تطلب منهم القيام به.

إن مجموعة شركات فانغارد Vanguard Group هي واحدة من ضمن الشركات العالمية المدرجة في مجلة فورتشن Fortune 500 500 وحصلت على المرتبة 18 في قائمة فورتشن Fortune لأفضل 100 شركة تعمل فيها. قال السيد جاك برينان³ Jack Brennan ذات مرة، وهو الرئيس التنفيذي للشركة خلال تلك الفترة، إن العمال سوف تحاكي ما يفعله القائد، سواء كان جيدًا أم سيئًا.

كان فلوطرخس مؤرخًا ومعلمًا يونانيًا قديمًا. لقد شعر أن معظم الناس سواء كانوا انطوائيين أو منفتحين يفضلون عدم العيش في حالة من الفراغ. كان يعتقد بدلاً من ذلك أننا مخلوقات فضولية واجتماعية بطبيعتها تُقلد الآخرين من خلال الملاحظة الدقيقة. إذا كان لدى شخص ما نموذج لقائد سيء، فقد يتبنى الشخص للأسف سلوكيات سيئة. لذلك، يتحمل جميع القادة على عاتقهم مسؤولية القيادة بالقدوة. علمنا فلوطرخس كيفية القيام بذلك من خلال رسومات سيرته الذاتية الشهيرة الحياة الموازية Parallel Lives، والتي روى فيها قصصًا إيجابية عن الأبطال اليونانيين والرومانيين بمن فيهم الإسكندر الأكبر، وقيصر، وشيشرون، وبريكليس، وآخرون. حيث كان هدفه تقديم أمثلة على البطولات التي يمكن للأطفال الاقتداء بها.

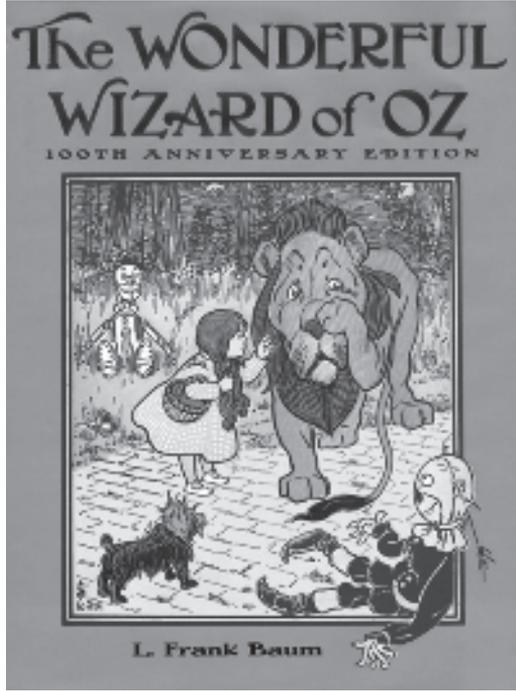
عندما تقوم بعملية القيادة، هل أنت قدوة حسنة يُحتذى به في فريقك؟ هل تسعى باستمرار كي تصبح شخصًا أفضل، ومستمتعًا أفضل، وقائدًا أفضل؟ هل تتحمل المسؤولية الكاملة عن أفعالك.

عندما تسوء الأمور، أو هل تركز ظاهريًا على الأمور وتلقي باللوم على الآخرين والنكسات والفشل؟

كما ذكر في المقدمة، بدلاً من التركيز ظاهرياً على محاولة تغيير أي شخص آخر، على القادة العظماء السعي لتغيير أنفسهم أولاً. فإنه بمجرد القيام بذلك، يمكن أن تحدث المعجزات... في أنفسهم وكل من يقودون.

أرض أوز

وهناك طريقة سهلة لتذكر المفاهيم التي ناقشناها في هذا الفصل وهي عن طريق التذكير بهذا الكتاب The Wonderful Wizard of Oz ساحر الأوز العجيب، للمؤلف فرانك بوم ونُشر في عام 1900 (الشكل 8.3). كما نخبرنا بوم، فإن الشيء الوحيد الذي أراد العمل عليه تين وودسمان Tin Woodsman كان القلب.



الشكل 8.3 ساحر الأوز العجيب

المصدر: غلاف كتاب ساحر الأوز العجيب للمؤلف ليمان فرانك بوم، المجال العام.

وبدا أنه يفتقر إلى القدرة على استخدام دماغه العاطفي والاستفادة منه، وبالتالي لم يستطع أن يشعر أو ينقل العواطف إلى الحد الذي يرغب فيه. بحلول نهاية الكتاب، كانت دموعه تزرِف الماء. إذا بدا أن أولئك الأشخاص الذين نقودهم هم بلا عاطفة، ربما نحتاج إلى القيام بعمل أفضل كي نتخطى شخصياتهم القاسية لرؤية قلوبهم النابضة بالداخل.

اعتقد الأسد أنه لا يملك صفة الشجاعة. واكتشف في النهاية أن صفتي الخوف والشجاعة هما وجهان لنفس العملة. كان يحكمه دماغه الغريزية، الذي ينظم الاستجابات الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي. عندما تسيطر علينا حالة الخوف - كما كان الحال مع الأسد - كانت الفطرة تخبرنا أن نهرب عند الشعور بالخوف. بينما عندما تتولى الشجاعة زمام الأمور، يمكننا أن نقف على أرضنا بلا خوف. إذا ظهر أن شخصاً ما في فريقك تتحكم فيه حالة الخوف والحذر، ويميل إلى تأخير أي إجراء حتى يصبح الطريق آمناً بشكل واضح، فربما لا يكون الإحباط والغضب منه هو الحل المناسب. قد يحتاج منك فقط أن تقوده بالقدوة الحسنة واتخاذ هذه الخطوة الشجاعة الأولى.

تصورت الفزاعة The Scarecrow نفسها أنها شخصية ساذجة غير متعلمة. أفنعت نفسها بأن المعرفة شيء لا يمكن تحقيقه عن طريق ملء رأسها بأشياء لا قيمة لها. كانت على يقين من أنها لا تمتلك الدماغ العقلاني المتطور. سلم الساحر لها في النهاية شهادة رسمية وساعدها على إدراك أننا جميعاً أناس حكماء ولكن بطريقتنا الخاصة. إذا كان أولئك الذين نقودهم يميلون إلى التصرف بشكل يشبه الفزاعة، فبدلاً من افتراض أنهم «أغبياء»، ربما نحتاج إلى الخروج من خلف الستار واكتشاف ما يعرفونه. قد تفاجئنا الحكمة التي يعرضونها علينا فيما يتعلق بالجوانب التي لم نخطر على بالنا. وأيضاً، بدلاً من الافتراض أنهم يجب أن يعرفوا على الفور كل ما نعرفه، ربما ينبغي لنا أن نتحلى ببعض الصبر وأن نصبح مرشدين ومعلمين بدلاً من أن نكون «رؤساء بلا قيمة» من فوق القمة.

وباختصار، ومن منظور تبسيطي، تؤثر ثلاثة أماكن أساسية في أدمغتنا على استجاباتنا العاطفية والغريزية والمنطقية. لدينا أيضًا ثلاثة ناقلات عصبية ذات شخصية مسيطرة وهي التي تؤثر على كيفية التصرف، والتفاعل، والتعامل مع كل شيء وكل شخص في عالمنا. إن مستويات هذه الناقلات العصبية الثلاثة إما أن تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة.

تؤثر الناقلات العصبية الثلاثة لدينا على وظائف الدماغ العاطفية «Tin Woodsman» «تين وودسمان»، والدماغ الغريزي «Lion» «الأسد»، والدماغ المنطقي «Scarecrow» «الفزاعة». وبناءً على مستويات الناقلات العصبية لدينا، فإننا نميل إلى التصرف بشكل أكثر عاطفية أو غريزية أو منطقية.

إذا كنا نصدق اليونانيين القدماء والعديد من علماء الأعصاب المعاصرين، فإن البشر يحملون أحد التسعة أنماط السلوكية الشخصية المميزة لهم. إذا تمكنا من موازنة أساليب التواصل والقيادة لدينا بشكل أفضل.

مع سمات الأفراد وتصوراتهم في فريق العمل لدينا، فيمكننا تحسين قدرتنا على الإقناع والقيادة بشكل كبير.

مقدمة عن الأسرار السبع

نحن نفكر في أنفسنا على أنها شخصيات حديثة ومعاصرة. يمكننا التغريد على تويتر، وإرسال رسالة على سكايب، ونبعث رسالة نصية، ونبحث على متصفح جوجل، ونرفع منشورًا، ونقوم بالتحميل، وكذلك تصفح سناب شات. يمكننا في مقهى ستاربكس المحلي الخاصة بنا، اختيار المشروبات بين غراندي (كلمة إيطالية بمعنى «كبير») أو فنتي (تعني «عشرون»)، بالكريمة أو بدون، ماكياتو (قهوة بالحليب) أو موكا (شراب قهوة)، المخلوطة أو (Americano) القهوة الأمريكية. نستطيع استخدام الرموز التعبيرية للتعبير عن أنفسنا وإثارة المشاعر التي غالبًا ما يُساء فهمها أو نادرًا ما يُشعر بها.

إننا نستخدم مصطلحًا واحدًا غامضًا عندما نتحدث عن الحب لوصف مجموعة من المفاهيم التي تشمل المرح والصدقة والرومانسية والزواج والأقارب والمهن والأذواق والأصوات والروائح وجميع أنواع المشاعر. ونحن كمراهقين «نحب» تلك الأغنية أو قطعة الشوكولاتة هذه، ونقع بجنون في «الحب» مع ذلك المشجع أو نجم كرة القدم، أو نقول لوالدينا عرضًا أننا «نحبهم» حتى آخر يوم في حياتنا.

أما في الثلاثينيات من العمر فنحن «نحب» زوجتنا وأطفالنا، «نحب» وظائفنا، «نحب» وقت فراغنا مع الأصدقاء، أو «نحب» ذلك المطعم المفضل أو فريق كرة القدم. بينما في السنوات الأخيرة من حياتنا، أصبحنا بمرور الزمن «نحب» رفيقنا، وأصدقاءنا المقربين، وحقبة أنه لا يزال بإمكاننا مضغ طعامنا.

أصبحنا نستخدم نفس الكلمة لوصف كل هذه الاختلافات التي لها معانٍ مختلفة إلى حد كبير. وعلى خلاف ذلك، ربما قد أعجب تقدمنا التكنولوجي اليونانيين القدماء، لكنهم سارعوا في انتقاد الطرق غير المتطورة التي نعبر بها عن المشاعر الأكثر أهمية التي نشاركها مع بعضنا البعض. ربما قد يهز شخص أثيني تقليدي رأسًا حزينًا تجاه أحد سكان نيويورك النموذجي، ربما أثناء محاولة تثقيف جيلنا بخصوص معنى سبعة أنواع مختلفة من الحب.

سنستكشف في الفصول التالية كل هذه الأنواع السبعة. كما سنكتشف حقيقة مذهلة: أن السبعة أنواع تتماشى بشكل جيد مع علم النفس العصبي الحديث. من خلال مزج هذه الحكمة القديمة مع أحدث الاكتشافات العلمية، بالإضافة إلى مفاهيم قيادة الفريق المتقدمة التي يضيفها كبار القادة العسكريين، فإننا نصيغ «الأسرار السبعة للقيادة من منظور علم الأعصاب». يمكن للقادة الذين يفهمون هذه المبادئ ويارسونها أن يبدلوا هذه القلوب والعقول، بدءًا من أنفسهم، ويصبحوا أكثر قادة الفرق نجاحًا و«حبًا» في العالم.

صُممت الفصول السابقة التي قرأتها لوضع الأساس المناسب لمساعدتك في التعرف على الأسرار السبعة التي سنناقشها الآن حتى تتمكن من ترسيخها في حياتك اليومية. يمكنك سواء

كنت في أدوار قيادية مختلفة لعدة عقود، أو أصبحت مؤخرًا قائدًا، أو تطمح إلى أن تكون قائدًا، الاستفادة دائمًا من تحسين معرفتك ومهاراتك في القيادة التأسيسية. نأمل أن تكون المعلومات الواردة في هذا الكتاب حتى الآن قد ساعدت في اتخاذ بعض الخطوات المفيدة نحو أهدافك القيادية، والآن حان الوقت لاستكشاف الأسرار السبعة.

تُقدم هذه المبادئ بترتيب معين، استنادًا إلى علم الأعصاب الذي اكتشفناه. نبدأ مع الفتاة دوروثي من كتاب ساحر الأوز العجيب. كانت دوروثي تعيش في عالمها العادي قبل أن تبدأ رحلتها. نناقش السر الأول في هذا الفصل، يليه الستة الباقية في الفصول اللاحقة. يشير السر الأول إلى أدمغتنا الثلاثة، في حين أن الأسرار الثاني والثالث هما الأسرار الأكثر عاطفية.

إن الأسرار الرابع والخامس هما أكثر توجهاً بالغريزة، والأسرار السادس والسابع هي الأسرار الأكثر منطقية. نختم بملخص عن الأسرار والاقتراحات حول كيفية استخدامها في حياتنا اليومية.

ستُظهر المقابلات والقصص والأمثلة في كل فصل نتناوله لماذا يُمكننا فهم جميع أشكال الحب اليوناني السبعة، إلى جانب المعرفة بعلم الأعصاب الحديث وقيادة الفريق العسكري، من تغيير طريقة قيادتنا.