

## الدارات زائدة الأحمال

إدوارد هالويل

كان ديفيد ينقر بأصابعه على مكتبه وهو يقرأ البريد الإلكتروني على شاشة الحاسوب، وفي الوقت ذاته يتحدث على الهاتف مع مدير على الجانب الآخر من العالم، في حين يحرك ركبتيه إلى الأسفل والأعلى كآلة الحفر التي تعمل بالهواء المضغوط.

يعض شفته بين حين وآخر، ثم يمد يده لوعاء القهوة المرافق له دائماً؛ لقد كان يؤدي مهام عدّة في آن واحد، لدرجة أنه نسي الذهاب إلى موعد ما.

أما جين نائب الرئيس، فكان مكتبها ملاصقاً لمكتب الرئيس التنفيذي مايك؛ ليتمكن من التواصل معها بسرعة، ولكن يبدو أن هذا التواصل لم يحدث إطلاقاً، وقد اشتكت لنا جين عن ذلك قائلة: ما إن أذهب إلى مكتب مايك، حتى تطلبه أمينة السرّ (سكرتيرته) على الهاتف الداخلي، أو يرن هاتف النقال، أو يقرع أحد باب مكتبه، ثم يستدير فجأة إلى شاشة الحاسوب، ويبدأ بكتابة رسالة إلكترونية، أو

يتابع قضية جديدة طارئة. إننا نعمل بأقصى سرعة وجهد ممكن لإنهاء ما لدينا من عمل؛ كي نتمكن من الاستمرار، ولكننا على الرغم من ذلك، لا ننجز أي شيء ذا قيمة وهذا الوضع يجعلني أفقد عقلي.

في الحقيقة، ديفيد، وجين، ومايك ليسوا مجانيين، ولكنهم يُدفعون إلى الجنون بكل تأكيد. تمثل خبرتهم حال المديرين المُثقلين بضغط العمل الذين يعانون - مثل كثير من زملائك، وربما مثلك أيضاً- ظاهرة عصبية حقيقية غير مشخصة، أسميها سمة أو خاصية قصور الانتباه (Attention Deficit Trait-ADT)، التي تتجم عن زيادة الضغط على الدماغ، وهذه السمة أصبحت مُتفشية في الشركات الآن مثل الوباء. أما الأعراض الرئيسية، فهي: شرود الذهن، والهيجان الداخلي، والتأفف، ونفاد الصبر، ويجد الأشخاص المصابون بهذه السمة صعوبة في التنظيم، وتحديد الأولويات، وإدارة الوقت؛ وهي أعراض يمكن أن تدمر عمل أي مدير مهما كان موهوباً. ولو أن ديفيد، وجين، ومايك، وملايين الأشخاص من أمثالهم فهموا أنفسهم من منظور عصبي، لاستطاعوا إدارة حياتهم بنجاح بدلاً من ردود الفعل تجاه الأحداث عند حدوثها.

بصفتي طبيباً نفسياً شخّص آلاف الأشخاص طوال خمسة وعشرين عاماً، وعالجهم من اضطراب تشتت الانتباه (Attention Deficit Disorder) (الذي أصبح يسمى الآن تشتت الانتباه والنشاط الحركي المفرط)، فقد لاحظت شخصياً العدد المتزايد من الأشخاص البالغين الذين يصابون بهذه السمة، وقد تضاعف عدد

الأشخاص الذين يعانون سمة تشتت الانتباه الذين راجعوا عيادتي في العقد الماضي بمقدار عشر مرات، ولسوء الطالع أن العلاجات التي يقترحها مستشارو إدارة الوقت والمدربون لضغط العمل الزائد المزمن لا تعالج الأسباب الرئيسية لسمة قصور الانتباه.

على العكس من اضطراب تشتت الانتباه، وهو مرض عصبي بمكوّن جيني، ويمكن أن يتفاقم بعوامل بيئية ومادية، فإن سمة قصور الانتباه تنجم أساساً عن البيئة. ومثل ازدحام السير وحركة المرور، أصبحت هذه السمة جزءاً من حياتنا الحديثة، ونجمت عن الضغوط المتزايدة في العقود الماضية التي يتعرض لها وقتنا وانتباهنا. وعندما تمتلئ بالضجيج -تشابك عصبي مزعج- فإن الدماغ يفقد تدريجياً قدرته على التركيز على أي شيء تماماً.

تظهر أعراض سمة قصور الانتباه تدريجياً، حيث إن المصاب لا يتعرض إلى أزمة واحدة، بل لسلسلة من الأحداث الطارئة البسيطة في أثناء محاولة السباق مع الزمن. في تحملهم المسؤولية (امتصاص) وزيادة أعباء العمل بلا تدمر، يعمل المديرون المصابون بهذا الاضطراب ما بوسعهم للتعامل مع أعباء لا يستطيعون إدارتها بالطريقة التي تحلو لهم، عندها يتولد لدى المصاب شعور دائم بالخوف والقلق، فإذا داهمته موجة من المهام، فإنه يصبح متسرعاً، وفضلاً، ومتسلطاً، وفاقداً للتركيز، ويتظاهر في الوقت نفسه أن كل شيء على ما يرام؛ وذلك ومن أجل السيطرة على سمة قصور الانتباه هذه، علينا الاعتراف بها أولاً.

ويتعين علينا السيطرة عليها، إذا أردنا بصفتنا أفرادًا وقادة شركات أن نكون فاعلين. سوف أقدم في الصفحات اللاحقة تحليلًا لجذور سمة قصور الانتباه، وأقترح بعض التوصيات التي قد تساعدك على إدارتها والتعامل معها.

### مُختصر الفكرة

المديرون الغاضبون الذين يتلملمون طوال الاجتماعات، ويتأخرون عن المواعيد، ويضربون باب المصعد بعصبية ليسوا مجانين؛ بل يُساقون إليه. إنهم يعانون ظاهرة عصبية غير معروفة تُدعى قصور الانتباه، أما الأعراض الرئيسية لهذه السمة، فهي: شرود الذهن، والهيجان الداخلي، والتأفف، ونفاد الصبر، وهذه الأعراض، تمنع المديرين من تحديد الأولويات واتخاذ قرارات ذكية، وإدارة وقتهم، وهذا الوضع غير السليم هو الذي يحوّل المديرين الموهوبين إلى مديرين متدنّي الإنتاج، وقد وصلت هذه السمة إلى مستويات وبائية.

لا تُعدُّ سمة قصور الانتباه مرضًا أو عيبًا سلوكيًا، بل هي استجابة عقلنا الطبيعية للمتطلبات والضغط المتزايدة على وقتنا وانتباهنا، ومع تدفق البيانات إلى أدمغتنا وإغراقها، فإننا نفقد القدرة على حلّ المشكلات والتعامل مع المجهول، فيتراجع الإبداع، وتتضاعف الأخطاء، وينهار بعض المصابين في نهاية المطاف.

كيف يمكنك السيطرة على أثر هذه السمة المدمرة للأداء؟ شجّع العواطف الإيجابية عن طريق التواصل المباشر مع الأفراد الذين تحبهم طوال اليوم. اعتنِ بدماغك بنيل قسطٍ كافٍ من النوم، وتناول طعامًا مغذيًا، ومارس التمارين بانتظام. كن مستعدًا لهذه الحالة، بتخصيص وقت من اليوم للتفكير، والتخطيط، وتنظيم مكتبك بطريقة تشجّع العمل العقلي (مثل إبقاء جزء من مكتبك خاليًا طوال الوقت).

قد تبدو هذه الإستراتيجيات كما لو أنها قرارات سهلة لا تحتاج إلى تفكير، لكنها ستساعدك على قهر شيطان قصور الانتباه قبل أن يهاجمك.

## روابط قصور الانتباه

من أجل فهم سمة قصور الانتباه وعلاجه، من المفيد معرفة شيء عن سمة اضطراب قريبة منها، هي متلازمة تشتت الانتباه.

على الرغم من أن اضطراب تشتت الانتباه عادة ما ينظر إليه على أنه صعوبة تعلّم عند الأطفال، فإنّ نحو (5%) من البالغين يعانونه، وقد توصل باحثون، استخدموا التصوير بالرنين المغناطيسي، إلى أن الأشخاص المصابين باضطراب تشتت الانتباه يعانون ضموراً طفيفاً في حجم أربع مناطق محدّدة في الدماغ لها وظائف مختلفة، مثل عاطفة الضبط (التعديل) (وبخاصة الغضب والإحباط) التي تساعد على عملية التعلّم. إحدى هذه المناطق، المكونة من الفصّ الأمامي (الجبهي) ومقدّم الفصّ الأمامي للدماغ، مسؤولة عن توليد الأفكار، واتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات، وتنظيم الأنشطة. ومع أنّ الأدوية المستخدمة في علاج اضطراب تشتت الانتباه لا تغير من تركيبة الدماغ، فإنها تغير كيمياء الدماغ، ما يؤدي بدوره إلى تحسين وظيفة كل منطقة من المناطق الأربع، إضافة إلى تحسين أداء المصابين بالاضطراب إلى حدّ كبير.

## تطبيق الفكرة

كيف تقاوم خاصية قصور الانتباه؟

شجّع العواطف الإيجابية

يمكن للعواطف السلبية - وبخاصة الخوف- أن تعرقل الوظيفة الإنتاجية للدماغ، ولتعزيز العواطف الإيجابية، ولا سيّما في الأوقات العصيبة، تفاعل مباشرة مع شخص تحبُّه لأربع أو ست ساعات في الأقل؛ فقد وُجد في البيئات التي يتواصل فيها الناس جسدياً مع الأشخاص الذين يتقنون بهم، أن وظيفة الدماغ تبدأ بالأزيز والطنين، فأنت عندما تتعامل مع زملائك بارتياح، فإنك تساعد المركز (التنفيذي) في الدماغ (المسؤول عن اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات والتخطيط) على العمل بأفضل حالاته.

اعتنِ بدماغك

لتجنب خطر خاصية قصور الانتباه، من الضروري أخذ قسط كافٍ من النوم، وتناول طعام مغدّد، وممارسة التمارين الرياضية، فبعد أن تنال كفايتك من النوم، سوف تستيقظ من نومك من دون منبّه. ويكون أكلك مغدّدًا إذا تجنّبت السكر، والحلوى، والطحين الأبيض النقي، وتستهلك فواكه أكثر، وخبزاً مصنوعاً من الحبوب، وخضراوات، وبروتينات. أما التمارين الرياضية، فيكفي في الأقل صعود درجات عدّة وهبوطها مرات قليلة في اليوم.

كن مستعداً

بدلاً من أن تجد نفسك محاصراً في دوامة البريد الإلكتروني أو الصوتي عندما تبدأ عملك في الصباح، ركز على مهمة ضرورية. طبّق قاعدة (عالجها لمرة واحدة فقط)؛ أي عندما تأخذ مهمة ما، حاول إنهاؤها ووضعها في ملف وإلقاءها بعيداً. قم بالأعمال الملحة في ساعات النهار التي تكون فيها في قمة نشاطك. استخدم الاستراتيجيات كلّها حتى الصغيرة منها التي يمكن أن تساعد دماغك على العمل بصورة صحيحة- سواء الاستماع إلى الموسيقى أو

التجول وأنت تعمل أو (خرش) في أثناء الاجتماعات، وقبل انتهاء يوم العمل، ضع قائمة من (3-5) مواضيع ذات أولوية يتعين عليك الاهتمام بها في الغد. ما الذي يمكن لشركتك أن تفعله؟

يصبح الموظفون في الشركات التي تتجاهل أعراض خاصة قصور الانتباه في حالة من الفوضى، ولا يبذلون جهداً كبيراً في العمل ويقل أدائهم. وعندما يهدر الناس قوتهم العقلية، تزداد الأخطاء والأمراض وتبدل الموظفين، ولمجابهة خاصة قصور الانتباه وتعزيز القوة العقلية عند الموظفين، استثمر في وسائل الراحة التي توجد جواً إيجابياً منتجاً. مثال: شركة برمجيات توجد بيئة عمل صديقة وحميمة وهادئة بتقديم امتيازات وحوافز للموظفين، مثل نظام سيع ساعات عمل يومياً تنتهي عند الساعة الخامسة بعد الظهر، وصالة ألعاب رياضية ودار حضانة ومقصف مع مقاعد وطاولات؛ ليستطيع الآباء تناول الوجبات مع أطفالهم. أما المرود فهو أن الموظفين يردون الجميل بمثله، فيرفعون إنتاجيتهم، ولم يتخطى تبديل العاملين (5%)، مما يوفر على الشركة ملايين الدولارات لاختيار موظفين جدد، وتدريبهم، ودفع تعويض نهاية الخدمة.

يجمع اضطراب تشتت الانتباه بين المضار والمنافع، حيث تشمل السمات السلبية الميل إلى المماطلة وعدم الوفاء بالمواعيد، ويعاني المصابون به الفوضى وعدم التنظيم والبطء واللامبالاة، ويمكن أن ينسوا ويشردوا ذهنياً في منتصف الحديث أو في أثناء القراءة. ويمكن أن يكون أدائهم غير متناسق؛ فيكون ممتازاً في إحدى المرات وغير مرضٍ في مرة أخرى، وهم يميلون إلى الملل وعدم الصبر ويفقدون التركيز، وهذا أمر عجيب، أنهم يكونون تحت التوتر ويقومون بمهام

متعددة (والسبب في ذلك أن التوتر يؤدي إلى إفراز الأدرنالين وهو مشابه للأدوية التي نستخدمها في العلاج هذا الاضطراب). وأخيرًا، يعالج المصابون بهذا الاضطراب أنفسهم أحيانًا باللجوء إلى استخدام بعض المهدئات والمواد الأخرى.

في الجانب المشرق، غالبًا ما يتمتع الأشخاص المصابون بهذا الاضطراب بمواهب نادرة، وهي مواهب قد لا نلفظ إليها ولا طورها بسبب الأعراض السلبية المصاحبة للحالة. وفي الحقيقة، هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا مبدعين إلى حدٍ مذهش، وأن يظهروا مثابرة وجلدًا وروحًا ابتكارية وعبقرية، ويشجعوا هذه الميزة في الآخرين.

عندئذٍ، يرتجلون بصورة جيدة عندما يكونون تحت الضغط. ونظرًا إلى أنهم يستطيعون أداء مهامٍ متعددة في وقت واحد، فيمكن أن يكونوا قادة أقوياء في زمن التغيير، ويميلون إلى التعافي بسرعة بعد النكسات، فيضيفون طاقة جديدة للشركات التي يعملون فيها كل يوم.

من المعروف أنَّ المديرين الذين يعانون اضطراب تشتت الانتباه يحققون نتائج متباينة، فهم قد يفشلون فشلًا ذريعًا في بعض الأحيان؛ لأنهم غير منظمين، ويقعون في أخطاء. ويكون أداءهم رائعًا في أحيان أخرى، فيقدمون أفكارًا وإستراتيجيات أصيلة ترفع الأداء إلى أعلى المستويات.

يقول ديفيد نيلمان، مدير إحدى شركات الطيران الذي يعاني هذا الاضطراب: «كانت المدرسة مرحلة عذاب لي، فقد كرهت الدراسة؛ لأنني لا أستطيع التركيز، وكنت أماطل وأتأخر دائمًا»، وذكر لي هذا

المدير أيضًا: «كنت أشعر بأنني يجب أن أكون في الخارج أعمل أشياء وأحرك أخرى، لكنني الآن في ورطة، وأنا أدرس الإحصاء الذي أعرف أنني لن أطبِّقه في حياتي، كنت أعرف أن عليَّ أن أتلقى تعليمًا، ولكنني تركت الجامعة عندما لاحظت لي أول فرصة لإنشاء شركة». هذا الرجل، تقدّم بسرعة في عالم الشركات مستفيدًا من جوانب القوة لديه: التفكير الأصيل، والطاقة العالية، والقدرة على كشف أفضل ما عند الناس، والحصول على المساعدة من الآخرين للتنظيم وإدارة الوقت.

مثل كل الناس المصابين بهذا الاضطراب، يمكن لهذا المدير أن يزعج الآخرين بكلماته الصريحة المباشرة، لكن أفكاره النيّرة غيرت صناعة الطيران، فقد كان أول من اخترع التذكرة الإلكترونية. يقول فيلمان عن هذه الخبرة: «عندما طرحتُ الفكرة أول مرة، سخر الناس مني قائلين: إن المسافرين لن يقبلوا الذهاب إلى المطار من دون تذكرة ورقية، لكن الجميع أصبحوا يفعلون ذلك الآن، وقد وفّر ذلك على صناعة الطيران ملايين الدولارات». يعتقد فيلمان أن اضطراب تشتت الانتباه كان السبب الرئيس في نجاحه، فهو لا يأسف لإصابته به، بل يرحب به، لكنه في الوقت ذاته يدرك أن عليه إدارة هذا الاضطراب بعناية.

تتّصف سمة تشتت الانتباه بالأعراض السلبية لاضطراب سمة قصور الانتباه، والفارق بين المتلازمتين أن خاصية القصور لا علاقة لها بالجينات والوراثة، بل هي استجابة لبيئة الإفراط الحركي التي يعيش فيها الإنسان. وفي الحقيقة أن الثقافة الحديثة تضغط على كل

منا للإصابة بهذه الخاصية، إذ لم يحدث في أي عصر من عصور التاريخ أن كان على دماغ الإنسان التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات والبيانات. وإذا نظرنا إلى ما حولنا، فسنجد أن الناس يعتمدون على الهاتف النقال، والبريد الإلكتروني، والأجهزة الرقمية لجمع البيانات وبثها في سباق محموم لا يتوقف. قد يقول بعضهم: إن القيمة الحقيقية للعصر الحديث هي السرعة التي قال عنها الروائي التشيكي ميلان كونديرا إنها «صورة من صور النشوة التي منحها التّقانة للإنسان الحديث». لقد اعتدنا السرعة، وأصبحنا نسعى إليها حتى لو كنا لا نستطيع السير أسرع مما نحن عليه. وبحسب ما ذكر الكاتب الأمريكي جيمس جليك في مؤلفه (أسرع) Faster، فقد أصبحت السرعة سمة كل شيء، حتى إن طلاء كبسة إغلاق باب المصاعد انمحت لكثرة استعمالها. ومع صراعه لمجاراة السرعة، يأخذ الدماغ البشري في التراجع والتداعي، ويقع فريسة لخاصية قصور الانتباه.

### هذا هو دماغك

على الرغم من أن صور الدماغ لا تستطيع إظهار الفروق التشريحية بين الناس أصحاب الأدمغة (الطبيعية) والناس الذين يعانون خاصية قصور الانتباه، فإنّ الدراسات أظهرت أنه مع تزايد طلب دماغ الإنسان إلى معالجة كمية من البيانات المذهلة، فإنّ قدرته على الإبداع، وحلّ المشكلات بمرونة تتراجع مع تزايد في عدد الأخطاء. لمعرفة السبب، سنأخذك في رحلة أعصاب قصيرة.

يُسمّ دماغ الإنسان بأكبر قشرة بين المخلوقات، وتوجد فيه تريليونات من الخلايا، ونحن نجد أن إنسان اليوم يولّد ضغطاً استثنائياً على فصّ الدماغ الأمامي (الجبهي) الذي يتحكم في الوظيفة التنفيذية، التي توجه التخطيط، واتخاذ القرار، وتنظيم المعلومات والأفكار، وتحديد الأولويات، وإدارة الوقت، ومهام معقدة أخرى ينفرد بها الإنسان بين المخلوقات كافة، فطالما ظلّ الفصّ سليماً، يبقى كل إنسان على ما يرام.

تقع تحت الفصّ الأمامي أجزاء الدماغ المسؤولة عن النجاة والبقاء، وتتحكم هذه المراكز العميقة في الوظائف الأساسية مثل: النوم، والجوع، والتنفس، ومعدل نبض القلب، والمشاعر الإيجابية والسلبية، فعندما تكون في قمة نشاطك وعطائك، ترسل المراكز العميقة رسائل إثارة وإشباع وفرح، فهي تحفز دافعيتك، وتساعد على جلب انتباهك، ولا تتداخل مع الذاكرة العاملة، وتجدد عدد نقاط البيانات التي تستطيع متابعتها فوراً.

ولكن، عندما تواجه لحظة اتخاذ القرار السادس بعد التوقف الخامس في منتصف البحث عن معلومة تاسعة ناقصة اليوم الذي فشلت فيه الصفقة الثالثة، وعندما تظهر على شاشة الحاسوب عندها يبدأ دماغك بالفرع، وتكون ردة فعله كما لو أنّ القرار السادس كان نمرًا متعطشًا لدم الإنسان.

ولأنني خبير في صعوبات التعليم، فقد وجدت أن أكثر الصُّعاب خطورة ليست أيَّ حالة قابلة للتشخيص، مثل عسر القراءة أو اضطراب تشتت الانتباه، بل الخوف؛ لأنه ينقلنا إلى حالة النجاة والبقاء، فيمنع التعلُّم الانسيابي والفهم الدقيق. بالتأكيد، لو كان النمر الحقيقي على وشك مهاجمتك، فأنت ترغب في أن تكون في وضع النجاة (البقاء). ولكن، إذا كنت تحاول التعامل بذكاء مع مهمة دقيقة، فإنَّ طريقة البقاء على قيد الحياة ليست محبذة وغير مجدية.

عندما يقترب الفصُّ الأمامي من الحدِّ، ثم نبدأ بالخوف من أننا لا نستطيع مجازاة الوضع، تأخذ العلاقة بين المناطق العليا والمناطق السفلى من الدماغ مسارًا متشائمًا. لقد تعلمت المناطق العليا ألا تتجاهل نداءات الاستغاثة من المناطق السفلى. وعندما تكون في حالة البقاء على قيد الحياة، تتولى المناطق العميقة في الدماغ مهمة السيطرة، وتبدأ في توجيه المناطق العليا، ولذلك يدخل الدماغ في حالة ارتباك عصبي غير مواتٍ، فالمناطق العميقة تفسر رسائل الأحمال الزائدة التي تتلقاها من الفصِّ الأمامي بالطريقة نفسها التي تفسر بها كل شيء آخر؛ بدائية. ثم تطلق بغضب إشارات الخوف، والقلق ونفاد الصبر، والتوتر، والغضب أو الخوف، فتخطف إشارات التحذير هذه انتباه الفصِّ الأمامي، وتجبره على التخلي عن كثير من قوَّته. ولأنَّ إشارات البقاء على قيد الحياة تصعب مقاومتها، يواجه الفصُّ الأمامي مشكلة في إعادة توجيه الرسائل إلى المراكز العميقة قائلًا: استلمت الرسالة، سأحاول حلها، ولكن دون جدوى. إنَّ الأمر لا

يتوقف عند هذا الحد؛ لأن هذه الرسائل تشوش المراكز العميقة، ما يجعلها تبعث بنداات استغاثة إلى الفصّ الأمامي.

في الوقت ذاته، واستجابة لما يجري في الدماغ، تتحول بقية الجسد - جهاز إفراز الهرمونات، والتنفس والدورة الدموية، والنظام العضلي الحركي، والجهاز العصبي الطرفي - إلى حالة طوارئ، وتغيّر خط أساسها النفسي من آمن وهادئ إلى إنذار أحمر.

يتداخل الدماغ مع الجسد في دائرة ارتدادية، في حين يفقد الفصّ الأمامي دقته، وفي هذه الحالة، تعود الوظيفة التنفيذية إلى التفكير البدائي البسيط بالأبيض والأسود، فتختفي النظرة والصور الرمادية، ويصبح الذكاء معتمًا. وفي محاولة يائسة لفعل أكثر ما يستطيع، يقلل الدماغ من قدرته على التفكير بوضوح.

تحدث هذه الحالة العصبية عندما يحاول المدير يائسًا التعامل مع أكثر من مسألة في وضع لا طاقة له فيه، ففي حالة البقاء على قيد الحياة، يتخذ المدير قرارات متهورّة، ويسرع غاضبًا في إنهاء أيّ مهمة أمامه؛ لأنه يشعر بأنّ عليه أن يجعل المشكلة تحت السيطرة فورًا لإطفاء الغضب المتراكم؛ خشية أن يدمره شخصيًا، فيُحرم هذا المدير والحالة هذه من مرونته، ومن روح الفكاهة، ومن قدرته على التعامل مع المجهول، فينسى الصورة الشاملة، والأهداف، والقيم التي يؤمن بها.

في هذه الحالة، يفقد إبداعه وقدرته على تغيير الخطط؛ لأن ما يهيمه هو أن يقتل النمر المجازي. في هذه اللحظات، يكون معرضاً للانهيار، ونورة الغضب، وإلقاء اللوم على الآخرين، وتدمير ذاته. أو قد يذهب في الاتجاه المعاكس، متخذاً موقفاً لا مبالياً، ومتجاهلاً المشكلة التي تواجهه وتُجهز عليه؛ تلك هي سمة تشتت الانتباه في أسوأ صورها. وعلى الرغم من أن سمة تشتت الانتباه لا تبلغ دائماً الحدود المتطرفة، فإنها تنتشر الفوضى بين العاملين. وبسبب عدم وجود دماغين متشابهين، يوجد بعض الناس الذين يتعاملون مع الظروف أفضل من غيرهم. وبصرف النظر عن الصورة التي قد تظهر أن المديرين يقومون بعملهم على خير وجه، فلا يوجد من يملك السيطرة الكاملة على وظيفته التنفيذية.

### إدارة سمة تشتت الانتباه

لسوء الطالع أن الإدارة العليا لا تزال تنظر إلى أعراض سمة تشتت الانتباه بعدسات المثل الأخلاقية أو الشخصية المشوشة، حيث يُنظر إلى الموظفين غير القادرين على مجاراة الوضع بأنهم عاجزون وضعاف. خذ حالة أحد المديرين الذي جاء لزيارتي عندما كان مثقلاً بعمل يفوق طاقته، فاقترحت عليه أن يناقش المشكلة مع رئيسه، ويطلب مساعدته. عمل الرجل بنصيحتي، ولكنه عندما أبلغ رئيسه بالأمر قيل له إن عليه أن يفكر في تقديم استقالته إن كان لا يستطيع إنجاز عمله. وعلى الرغم من أن تقييمات أدائه كانت عالية، وحصل على شهادات ثناء لأنه أكثر الموظفين المبدعين في الشركة، فإنه استقال من دون

أن يحاول أحد تشيه عن رأيه. ولأنَّ الشركة كانت تؤمن بمقولة أن القشة لا يمكن أبدًا أن تقصم ظهر موظفيها، لم تتحمل أن يقول لها هذا المدير أن ظهره ينكسر. المثير في الأمر أنه حقق نجاحًا كبيرًا، وصار أكثر سعادة عندما غادر هذه الشركة.

السؤال هنا: كيف نستطيع السيطرة على الآثار المدمرة لسمة تشتت الانتباه في أنفسنا وفي شركاتنا؟ مع أنَّ متلازمة تشتت الانتباه تحتاج إلى علاج، فإن سمة تشتت الانتباه لا تحتاج إلى ذلك بكل تأكيد، لكن لا يمكن السيطرة على هذه السمة إلا بتنظيم البيئة التي يعمل فيها الفرد بطريقة إبداعية، وكذلك عواطفه وصحته البدنية، وقد وجدت إن الإجراءات الوقائية الآتية تساعد المديرين كثيرًا على التحكم في أعراض هذه السمة.

### شجّع العواطف الإيجابية

إنَّ الخطوة المهمة جدًا في السيطرة على سمة تشتت الانتباه لا تكمن في شراء أحدث هاتف نقال وملئه بتعليمات وجدول العمل اليومي، بل في إيجاد بيئة يستطيع الدماغ أن يكون فيها في أفضل حالاته، يعني ذلك بناء بيئة عاطفية إيجابية خالية من الخوف؛ لأنَّ العاطفة هي مفتاح الوظيفة التنفيذية.

توجد أسباب عصبية وراء قلة حدوث سمة تشتت الانتباه في البيئات التي يكون فيها الناس على تماسٍّ جسدي، وحيث يثقون ويحترمون بعضهم. فأنت عندما تتواصل بارتياح مع زميل لك في

العمل، حتى وأنت تتعامل مع مشكلة ضاغطة، ترسل المراكز العميقة في الدماغ رسائل عن طريق مركز اللذة إلى المنطقة التي تخصص المصادر للفصّ الأمامي، وحتى عندما تكون تحت توتر شديد، فإن حاسة التواصل الإنساني هذه تجعل الوظيفة التنفيذية تنشط.

على النقيض من ذلك، فإن الناس الذين يعيشون في عزلة جسدية معرضون أكثر من غيرهم للإصابة بسمة تشتت الانتباه؛ لأنه كلما كنا منعزلين أكثر، أصبحنا أكثر توترًا، وقد شاهدت شخصياً نموذجًا مثيرًا للحظر المرافق لبيئة غير تواصلية وقوة التعافي لبيئة التواصل عندما كنت مستشارًا لكلية الصيدلة في جامعة مشهورة. كانت سمة تشتت الانتباه منتشرة في ثقافة الكلية المتشددة، المحكومة بقاعدة سلوك تمنع أي شخص من طلب المساعدة، أو حتى الجهر بأنه يوجد أمر ليس على ما يرام. في تلك الكلية، لم يكن الناس يثقون بعضهم ببعض، وكان كل واحد منهم يعمل على مشروعه وحده، ما أدى إلى مزيد من عدم الثقة، كان الناس يمرون بمعاناة عاطفية، لكن ثقافة الكلية كانت تزعم أنه كلما زادت المعاناة، زاد الإنجاز.

في أواخر تسعينيات القرن الماضي، أقدم أحد خريجي الكلية المبدعين على الانتحار، وترك رسالة ألقى فيها اللوم على الجامعة للضغط عليه لدرجة لا تُحتمل، لقد كانت ثقافة الكلية قاتلة بحق. وبدلاً من محاولة إخفاء المأساة، تصرف رئيس الكلية وخلفه بشجاعة وإبداع، فقد غيراً مباشرة نظام الإشراف، بحيث يحدّد كل خريج وطالب دراسات عليا ثلاثة مشرفين بدلاً من واحد يتحكم في مصير المتدرّب،

وقرّرت الكلية تنظيم لقاء اجتماعي كلّ أسبوعين؛ ليتمكن الناس من التواصل (حتى إن أكثر الدارسين انعزالية خرج من مخبئه ليتناول الطعام مع الآخرين، وهذا من أكثر أدوات التواصل في الحياة)، ولم يتوقف مسؤولو الكلية عند هذا الحدّ، بل غيَّروا هندسة المبنى الرئيس؛ فهدموا الجدران، وأضافوا مساحات عامة، مع مقصّف لتقديم القهوة. زدّ على ذلك، أعدّوا المحاضرات والمعلومات المكتوبة للطلاب جميعهم عن خطر الإرهاق العقلي، مع ضمان حصول من يحتاج إلى مساعدة في سرّيّة تامة. كان من شأن هذه الخطوات، إلى جانب عقد اجتماعات منتظمة بمشاركة كبار المدرسين وإداريي الجامعة، أن ساد جوٌّ من الثقافة الأكثر إنسانية وإنتاجية بين المدرسين والطلاب، وأدى ذلك إلى أن الكلية احتلت المركز الأول، وتطوّر البحث الإبداعي.

خلاصة القول: إنّ تشجيع التواصل، والحدّ من الخوف يؤدي إلى تحفيز القوة العقلية، فعندما تمنح وقتًا كل أربع أو ست ساعات (للحظة إنسانية) وللتواصل الإنساني المباشر مع شخص تحبه، فإنك تعطي دماغك ما يحتاج إليه.

### اهتم بصحة دماغك

للحيلولة دون الإصابة بسمة تشتت الانتباه، من الضروري أن ينال الإنسان قسطًا كافيًا من النوم، ويتناول طعامًا صحيًا، ويمارس التمارين الرياضية، ومع أن ذلك يبدو من المسلمات، فإنّ كثيرين منا يدمرون أدمغتهم بتجاهلهم لمبادئ العناية البسيطة.

ربما تحاول التكيّف مع سمة تشتت الانتباه بنوم ساعات أقلّ على أمل أن تنجز أكثر، ولكن هذا نقيض لما يتعين عليك فعله؛ لأن هذه السمة تتفاقم عندما لا تتال كفايتك من النوم، وقد أثبتت البحوث أن الحرمان من النوم يؤدي إلى حدوث كثير من المشكلات؛ بدءاً من العجز عن اتخاذ القرار وتراجع الإبداع، وصولاً إلى التصرف المتهور، وجنون الارتياب. صحيح أننا نتفاوت في مقدار النوم الذي نحتاج إليه، لكن القاعدة الفاصلة أنك تكون قد حصلت على ما يكفي من النوم إذا ما أفقت من دون ساعة تنبيه.

يضاف إلى ذلك أنّ الغذاء الجيد ذو دور مهم في صحّة الدماغ. ونحن نعرف كثيراً من الناس الذين يلتهمون كميات كبيرة من الأطعمة الغنية بالكربوهيدرات التي تؤدي إلى زيادة مستويات السكر في الدم، وهذا يضعنا في حلقة مفرغة؛ حيث تجعلنا التذبذبات المتسارعة في مستويات الجلوكوز، نحتاج إلى مزيد من الكربوهيدرات، ولأن الدماغ يعتمد على الجلوكوز للطاقة، فإنه يصبح إما مشبعاً أو لاهثاً، وكلتا الحالتين ليستا مناسبتين للنشاط المعرفي الأمثل.

يكون أداء الدماغ أفضل إذا ظل مستوى الجلوكوز مستقرّاً، لضمان ذلك، تجنب الكربوهيدرات البسيطة المحتوية على السكر والطحين الأبيض (الحلويات، الخبز الأبيض، والمعكرونة، مثلاً). واعتمد بدلاً من ذلك على الكربوهيدرات المعقدة الموجودة في الفواكه، والحبوب، والخضراوات. البروتين مهم أيضاً، فبدلاً من بدء يومك بالقهوة، حاول تناول فنجان من الشاي، وبيضة، مع قطعة

خبز محمّصة، وتناول فيتامينات متنوعة، وزيت السمك كل يوم؛ لأنّ ذلك يزيد من نشاط الدماغ، ويمكن أيضاً أن يمنع الإصابة بالرعاش وأمراض الالتهابات (التي يمكن أن تكون بداية لأمراض قاتلة، مثل أمراض القلب والجلطات، والسكّري، والسرطان). يضاف إلى ذلك أن المسكرات تقتل خلايا الدماغ، وتسرع فقدان الذاكرة، وحتى الخُبَل. وعندما تغيّر نظامك الغذائي لتحسين وظيفة الدماغ والصحة العامة الجيدة، سيتخلص جسدك من الوزن الزائد.

إذا كنت تعتقد بأنك لا تستطيع توفير الوقت اللازم للتمرين، فأعد التفكير في الأمر. إنّ الجلوس على المكتب ساعات طويلة بلا توقف يضعف حدّة العقل، ليس بسبب نقصان تدفق الدم إلى الدماغ فحسب، ولكن لأسباب كيميائية حيوية أخرى. إنّ ممارسة التمارين الرياضية تحفّز الجسم على إفراز كمّية كبيرة من المواد الكيميائية التي يحبها الدماغ، ومن ذلك الأندروفين، والسيروتونين، والدوبامين، والتغذية العصبية المستمد من الدماغ، وعامل نمو الأعصاب، وكلاهما يقويان تطوير الخلايا في الدماغ، ويقاومان أخطار الشيخوخة والتوتر، ويبقيان الدماغ في وضع صحّي جيد، ولا يوجد أي شيء يمكن أن يحفّز إنتاج هذين المركبين مثل التمارين الرياضية، وهذا يفسر سبب شعور من يمارسون التمارين الرياضية بالكسل والخمول إذا توقفوا عن ذلك لأيام قليلة؛ لذلك، سوف ترى نتائج ممارسة التمارين الرياضية في تحسين الإنتاجية والكفاية.

لتجنب أعراض سمة تشتت الانتباه في أثناء العمل، اترك مكتبك، واصعد الدرجات واهبطها مرات قليلة أو امشِ عبر الممر بسرعة، وستجد أنّ هذه الجهود السريعة والبسيطة ستعيد دماغك إلى نشاطه مرة أخرى.

### نظّم نفسك لمواجهة سمة تشتت الانتباه

من الضروري أن تتبع أساليب لتنظم نفسك فعلياً، وليس على طريقة الأماني الفارغة؛ لذلك يجب أن يكون هدفك تنظيم عملك بطريقة تناسبك؛ كي لا تشغلك الفوضى عن تحقيق أهدافك.

أولاً، حدّد إستراتيجيات لمساعدة الفصّ الجبهي الأمامي كي يظلّ مسيطراً، وهذه قد تشمل تقسيم المهام الكبيرة إلى أجزاء صغيرة، وإبقاء جزء من مكتبك خالياً طوال الوقت (لا يشترط أن يكون مكتبك أنيقاً، بل جزء منه فقط). وبالمثل، يمكنك أن تجعل جزءاً من وقتك من دون مواعيد، ولا تتفقد بريدك الإلكتروني وتخلّص من المشتتات الأخرى؛ ليتوافر لك الوقت للتخطيط والتفكير.

ولأنّ البريد الإلكتروني يعدّ طريقة فضيحة للتسويق والتأجيل، وفتح الباب أمام سمة تشتت الانتباه في الوقت ذاته، نقترح تخصيص وقت محدّد لقراءة هذا البريد؛ لأنه توجد رسائل لا تتطلب ردّاً سريعاً.

عندما تبدأ يومك، لا تسمح لنفسك بالغرق في دوامة البريد الإلكتروني، أو البريد الصوتي، أو الانشغال بالمهام البسيطة التي تستنفد وقتك، ولا تتراجع عن ذلك، واحرص على أداء المهام الأساسية،

وضع قبل انتهاء اليوم قائمة بما لا يزيد على خمسة موضوعات ستعطيها أولوية غذًا، فإعداد القائمة يساعدك على إعطاء الأولويات وإنجاز المهام، إضافة إلى ذلك، تجنب تراكم الوثائق والمراسلات، فإذا بدأت بوحدة حاول إنهاءها ووضعها في ملف، وتخلّص منها، ولا تجعلها تتكوّم؛ فالأكوام مثل الأعشاب الضارة، إذا تركتها تتجمع، فإنها سوف تجتاح كل شيء.

انتبه إلى ساعات النهار التي تشعر فيها بأنك في أفضل حالاتك، وقم بأهم عمل لديك، وأجل الأعمال العادية إلى وقت آخر، ونظّم وقتك بطريقة مريحة لعقلك. إذا كنت تركز أفضل بالاستماع للموسيقى، افعل ذلك، واستخدم السماعات عند الضرورة، وإذا كنت تتجزّ عملك على نحو أفضل وأنت واقف، فافعل ذلك أو تحرك في المكان بين حين وآخر.

إذا كانت الدندنة أو النقر بأصابعك يساعدانك على التركيز، فجد طريقة لفعل ذلك من دون إزعاج الآخرين. قد تبدو هذه إستراتيجيات بسيطة في نظرك، ولكنها تطرد شيطان سمة تشتت الانتباه الكامن في التفاصيل المشتتة للانتباه.

### حافظ على الفص الجبهي الأمامي

ليتفادى الانشغال بحالة مجرد البقاء على قيد الحياة، ولمنع دماغك السفلي من التحكم بك، حاول أن تهدأ وتعطي نفسك الوقت الكافي لفهم ما يجري، واطرح أسئلة، واستمع لما يقال لك؛ كي لا ترتبك فيخاف عقلك، اطلب إلى أحد مساعديك الاعتناء بك، وأكد عليه أن يذكرك بإيقاف البريد الإلكتروني، وإغلاق الهاتف، أو مغادرة المكتب.

## السيطرة على سمة تشتت الانتباه

### بصورة عامة

- احصل على كفايتك من النوم.
- احرص على نوع غذائك؛ تجنب تناول المواد الهيدروكربونية الغنية بالسكر، وتناول عوضاً عنها الخضراوات والفواكه والحبوب.
- مارس التمارين الرياضية لثلاثين دقيقة في الأقل من يوم لآخر.
- تناول فيتامينات متعددة يومياً.

### في مكان العمل

- افعل ما بوسعك لإيجاد بيئة تواصلية حميمة.
- أجر حديثاً ودياً مباشراً مع شخص تحبه كل أربع أو ست ساعات.
- قسّم المهامّ الكبيرة إلى مهامّ صغيرة.
- اترك جزءاً من مكتبك خالياً على الدوام.
- حافظ على (وقت للتفكير) كل يوم، بلا مواعيد، ولا مقابلات، ولا بريد إلكتروني، ولا مكالمات هاتفية.
- ضع البريد الإلكتروني جانباً، إلى أن تنتهي من إنجاز مهمة أو مهمتين ضروريتين.
- قبل مغادرة العمل كل يوم، ضع قائمة بثلاثة إلى خمسة موضوعات لإنجازها في اليوم اللاحق.
- حاول إنجاز المراسلات، وحفظها في ملفات، أو التخلص منها.
- لا تسمح للأوراق بالتراكم.
- انتبه إلى ساعات النهار التي تشعر فيها بأنك في أحسن حالاتك، وقم بأهم أعمالك عندها، وأجل العمل الرئيس إلى أوقات أخرى.
- افعل كل ما تحتاج إلى فعله بطريقة مركزة: ضع موسيقى خلفية، امش قليلاً... وهلم جرا.

- اطلب إلى زميل أو مساعد مساعدتك على وقف المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني، أو العمل لساعات متأخرة.

عندما تشعر بالإرهاق:

- اهدأ.
  - نَفِّذ مهمة سهلة، وأعد ترتيب جدول أعمالك ثم اكتب مفكرة عن موضوع خارج العمل (مثل وصف بيتك)، واقرأ شيئاً مسلياً خفيفاً.
  - تحرك في المكان، اصعد الدرج وانزله، وامش بسرعة.
  - اطلب مساعدة. كلف الآخرين بالعمل، أو قم بعصف ذهني مع زميل.
- باختصار، لا تقلق وحدك.

إذا بدأت تشعر بالإرهاق، جرّب الطرق الآتية لتصفية الذهن. قم بالمهام البسيطة بإعادة ترتيب جدول أعمالك، أو كتابة مذكرة عن موضوع خارج المهام اليومية، فإذا كنت منشغلاً بالتفكير في بدء مشروع ما، فاجلس أمام الحاسوب، واكتب فقرة عن شيء لا علاقة له بالمشروع (وصف بيتك، سيارتك، حذائك، أو أي شيء تعرفه جيداً). يمكنك أيضاً العمل على الجزء الأسهل من المهمة، مثلاً: اكتب فقط عنواناً للمذكرة المتعلقة به. اقرأ شيئاً بسيطاً، أو قم بشيءٍ مُسَلِّ.

إن من شأن هذه الأشياء البسيطة أن تهدئ الجزء السفلي من دماغك، من خلال جعله يغلق رسائل التحذير، وإعادة الفصّ الجبهي الأمامي إلى السيطرة.

أخيراً، كن مستعداً للهجوم الآتي من حالة تشتت الانتباه بوضع لافتة (تحكّم في الحالة) قرّب مكتبك في مكان تستطيع رؤيته. إن

مجرد معرفتك بأنك مستعد تقلل من احتمال حدوث التشتت؛ لأنك لن تكون فريسة للخوف.

### ما الذي يمكن أن يفعله المديرون؟

في أحيان كثيرة، تنشر الشركات وتسرع حالة تشتت الانتباه بين موظفيها بإصرارها على التفكير السريع بدلاً من التفكير العميق، وتطلب الشركات إلى موظفيها العمل على مشروعات ومبادرات متنوعة ومتداخلة، ما يؤدي إلى تراجع مستوى التفكير، والأسوأ من هذا أن الشركات التي تطلب إلى موظفيها إنجاز مهام كثيرة، في الوقت الذي يرفض فيه الموظفون هذه الأحمال، ويفضلون التفكير المتأنى والتركيز.

علاوة على ذلك، فإن الشركات تخطئ عندما تجبر موظفيها على إنجاز مهام كثيرة في أقل وقت، وأقل عدد، والاستغناء عن موظفي الدعم والإسناد، دون أن تدري أنها تخسر أموالاً كثيرة في نهاية المطاف؛ لأن الوقت الذي يصرفه المدير من دون مساعد إداري، وتراجع قدرته على تفويض المهام، يقلل من فاعليته في أداء الأعمال المهمة لدفع المؤسسة إلى الأمام.

والأكثر من ذلك أن الشركات التي تتجاهل أعراض حالة تشتت الانتباه بين موظفيها ستعاني آثارها السلبية؛ حيث يتراجع أداء الموظفين، وينجزون أعمالهم في عجلة وبأقل جهد، ما يؤثر في الجودة ويحدثون الفوضى، ويقعون في أخطاء طائشة، ويهدرون طاقتهم العقلية. ومع ازدياد المطالب، فإن بيئة الضغط الكبير السامة تؤدي إلى

ارتفاع حالات المرض بين الموظفين واستبدالهم؛ لذا من أجل مواجهة حالة تشتت الانتباه، وزيادة القوة العقلية للموظفين، على الشركات أن تستثمر في التسهيلات والمرافق التي تسهم في إيجاد جوٍّ إيجابي.

أعرف شركة برمجيات معروفة قامت بعمل رائع في هذا المجال؛ إنها تهيئُ لموظفيها قائمة طويلة من التسهيلات والمرافق، وهذا يوجد بيئة اجتماعية حميمية، ما زاد في نشر علاقات عملٍ إيجابية، ورفع الإنتاج، ووضع الشركة في مقدمة الشركات المنافسة.

يمكن للقيادات الإدارية أن تعمل على منع أعراض حالة تشتت الانتباه بمراقبة مهارات الموظفين في أداء المهام، فعندما يوكل المديرون للموظفين مهام لا حدَّ لها، أو يطلبون إلى الموظفين التشديد على أشياء لا يجيدونها بدلاً من التي يتقنونها، فإن التوتُّر هو الذي سيسود أجواء العمل.

وفي المقابل، فإن المديرين الذين يفهمون أخطار حالة تشتت الانتباه، يمكن أن يجدوا الطرق الكفيلة بإبقائهم وإبقاء شركاتهم على المسار الصحيح. لقد كان مدير شركة الطيران ديفيد نيلمان السابق ذكره - مثلاً - شجاعاً وصريحاً في تحديد ما لا يجيده، ووجد الطرق الصحيحة للتعامل مع جوانب العجز بتفويض السلطات أو تمكين مساعده من توجيهه، ويقدم نيلمان أيضاً نفسه قدوة للعاملين الآخرين في الشركة، فصراحته عن معاناته تشتت الانتباه تشجع الآخرين على الحديث عن صعوبات تشتت الانتباه التي يعانونها، والحصول على المساعدة التي يحتاجون إليها.

أيضًا، كان يشجع المديرين الآخرين في الشركة على تكليف العاملين بالمهام التي تناسب أساليبهم المعرفية والعاطفية؛ لمعرفته أن لا أحد يملك الأسلوب الأمثل، ويؤمن نيلمان بأن مساعدة الآخرين على العمل بحسب قدراتهم لا يدل على نجاح الإدارة المتقدمة فقط، بل هي أيضًا طريقة رائعة لرفع إنتاجية العاملين ومعنوياتهم.

تمثل حالة تشتت الانتباه تهديدًا حقيقيًا لكل واحد منا. وإذا ما فشلنا في التحكم فيها، فإنها ستتحكم فينا، لذلك فإن فهم هذه الحالة وأخطارها يسمح لنا بتطبيق طرائق عملية لتحسين أنفسنا وعملنا. وفي النهاية، فإن الطريقة المثلى التي يمكن للقادة الإداريين المتنورين اتخاذها لمعالجة حالة تشتت الانتباه هي الاعتراف بها؛ لأن الاعتراف بها ووصف أعراضها يزيل وصمة العار، ويضع حدًا للعنة الأخلاقية المنحرفة التي درجت الشركات على إلصاقها بالموظفين الذين يعانون ضغط العمل الزائد. إن السماح للموظفين بطلب المساعدة، والانتباه الدائم لظهور علامات التوتر والقلق، سوف يجعل الشركات تنجح كثيرًا في تعزيز بيئات العمل الأكثر إنتاجية وتوازنًا وذكاءً.

\* \* \*