

من مؤلفى كتاب **الحوارات الحاسمة** الذي اختارته
صحيفة نيويورك تايمز كواحد من أفضل الكتب مبيعاً
هل أنت مؤثر؟

هل أنت مؤثر؟

المؤثر

قوة

تغيير

أى شىء

هل أنت

هل أنت

مؤثر؟

مؤثر؟

هل أنت

هل أنت

مؤثر؟

هل أنت مؤثر؟

كيرى بيترسون • جوزيف جرينى
ديفيد ماكسفيلد • رون ماكميلان • آل سويتزلى



المؤثر^٤



المؤثر

قوة تغيير

أى شيء

			العركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)
		ص ب ٢١٩٦	
		الرياض ١١٤٧١	
			المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)
			شارع العليا
			شارع الأحساء.
			الحياة مول
			طريق الملك عبد الله (حي الحمراء)
			الدائري الشمالي (مخرج ٦/٥)
			القصيم (المملكة العربية السعودية)
			شارع عثمان بن عفان
			الخيفر (المملكة العربية السعودية)
			شارع الكورنيش
			مجمع الراشد
			الدمام (المملكة العربية السعودية)
			الشارع الأول
			الأحساء (المملكة العربية السعودية)
			المبرز طريق الظهران
			الجبيل. الجبيل الصناعية
			جدة (المملكة العربية السعودية)
			شارع صاري
			شارع فلسطين
			شارع التحلية
			شارع الأمير سلطان
			شارع عبدالله السليمان (جامعة بلازا)
			مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)
			أسواق الحجاز
			المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)
			جوار مسجد القبائين
			الدوحة (دولة قطر)
			طريق سلوى. تقاطع رمادا
			أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)
			مركز الميناء
			الكويت (دولة الكويت)
			حولي. شارع تونس
			الشويخ. شارع الجواهر (البيسي)

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على:

jbpublishions@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٨

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2008 by VitalSmarts, LLC.
 All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2008. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from JARIR BOOKSTORE.

Influencer



**Kerry Patterson Joseph Grenny
David Maxfield Ron McMillan Al Switzler**

نحن نهدي هذا الكتاب للمؤثرين فى كل مكان . للطلبة
المثابرين والممارسين الذين مزجوا بين النظرية والتطبيق، والذين
لم يقوموا فقط بإضافة الكثير للحقل المعرفى المتامى والذي يهتم بكيفية
إتمام المهام بنجاح، بل إنهم كذلك أوقفوا المتشائمين واستعادوا
الأمل، وجعلوا فى مقدور كل منا أن يصبح
عنصرًا فاعلاً وقادراً على التغيير.

المحتويات

- ١٣ كلمة المؤلفين
- ١٧ الجزء ١ : قوة تغيير أى شيء
فضل التأثير على الطمأنينة .
- ٢٧ ١ أنت مؤثر
نخبة من القادة البارزين والباحثين
استطاعوا تغيير العالم من خلال التأثير
على سلوكيات الآخرين .
- ٣٧ ٢ العثور على السلوكيات الحيوية
المشاكل العويصة قابلة لأن تحل عن
طريق انتهاج بعض السلوكيات القليلة .
- ٥٩ ٣ غير طريقة تغيير السلوك
تغيير السلوك يتطلب تغيير طريقة التفكير .
- ٨٩ الجزء ٢ : اجعل التغيير حتمياً
مصادر التأثير الستة .
- ٩٧ ٤ اجعل غير المرغوب فيه مرغوباً
الدوافع الشخصية
تغلب على النفور والإعراض من
خلال التواصل مع القيم .

- ١٢٣ ٥ تخط حدودك
القدرة الشخصية
السلوكيات الجديدة تتطلب مهارات جديدة. قم باستثمار
بعيد المدى بأن تتعلم كيف تسيطر على المهارات والمواقف.
- ١٤٧ ٦ تدعيم تأثير الأقران
التحفيز الاجتماعي
استعن بالقادة وزعماء الرأي وكن
أنت نفسك زعيماً للرأي أيضاً
- ١٧٣ ٧ استمد الثقة من الأرقام
القدرة الاجتماعية
زد من قدرتك على التأثير بأن تشكل فرق العمل على الفور
- ١٩٥ ٨ ضع المكافآت وطالب بالمسئوليات
التحفيز الهيكلي
قم بالمكافأة بحكمة وروية عند تحقيق
نجاحات مبكرة. وعاقب عند الضرورة.
- ٢١٧ ٩ غير البيئة المحيطة
القدرة الهيكلية
استخدم قدرة الإقناع الموجودة في البيئة والتي لا يلاحظها الآخرون
حتى تدعم السلوكيات الجديدة
- ٢٤٥ ١٠ أن تصبح مؤثراً
حقق النجاح الأكيد عن طريق استخدام
مصادر متعددة للتأثير.
- ٢٦٣ أدوات وموارد إضافية
- ٢٦٥ الأعمال المستشهد بها
- ٢٧٥ شكر وتقدير
- ٢٧٧ نبذة عن المؤلفين

المؤثر



كلمة المؤلفين

لأكثر من عقدين شعرنا أننا ملزمون بكتابة هذا الكتاب؛ ولكن فكرة الكتابة عن استراتيجيات أساتذة التأثير في الآخرين في العالم كانت مهمة عصبية جداً، لذلك فعلنا ما يفعله العديد من المؤلفين في ظروف مشابهة. أجلنا الكتابة قدر الإمكان.

ولكن ثلاث تجارب أفنعتنا بأنه يتعين علينا كتابة هذا الكتاب: الأولى وقعت في عام ١٩٩٧ حينما فوجئنا بنتائج مشروع مؤثر كنا نعمل عليه لمدة ١٨ شهراً في قسم فورت ورت لاستراتيجيات الطيران بمصنع "لوكهيد مارتن" حيث تصنع الطائرة العسكرية (إف١٦). لم يكن تدخلنا ناجحاً فحسب بل حققنا نجاحاً مذهلاً. لقد ساعدنا قادة في محاولاتهم لتحقيق التأثير عبر مجموعة من مفاتيح السلوكيات والتي تحسنت بصورة ملحوظة، والأهم من ذلك تنوعت النتائج الإيجابية بين الإنتاجية والتكاليف والجودة وحتى رضا العاملين.

ومع اكتمال هذا المشروع الهادف لإحداث تغيير ناجح أظهرنا في أكثر من ٢٠ مشروعاً آخر أنه حينما يطبق المديرون والقادة نظرية التأثير للتعامل مع المشاكل التنظيمية يمكنهم فعلاً تحقيق نتائج جيدة جداً، وبحلول عام ١٩٩٧ كان أكثر من ربع مليون عامل من الشركات التي تعاملنا معها تأثروا بالفعل بطرق أدت ليس فقط لتحسين أداء شركاتهم من خلال عملهم، ولكن أيضاً لتحسين حياتهم الخاصة.

ثم تلقينا دفعة أخرى لكتابة هذا الكتاب عن التأثير حينما بدأنا دراسة للكشف عن كل وسائل التعليم والتدخل التي يمكننا العثور عليها، والتي نجحت بالفعل في إحداث تغيير في سلوكيات العاملين في المنظمات

والشركات. بينما انهمكنا فى دراسة التاريخ اكتشفنا أن هناك أمثلة قليلة جداً من القادة الذين نجحوا فى التأثير على العاملين لديهم لينتهجوا سلوكاً جديداً، وهو الأمر الذى يدعو للحرج، وكانت أغلب الكتب والمقالات التى عثرنا عليها والتى تتحدث عن التأثير تبدو كما لو كانت كتبت على أيدى متشائمين ينبئون بسوء العاقبة وليس على أيدى أساتذة متخصصين فى التغيير.

ولكن لم يكن لهذا أى معنى. لم يكن الأمر كما لو كان تغيير السلوك أمراً جديداً. لأكثر من خمسة عقود جمع علماء الاجتماع والممارسون المحنكون قدراً كبيراً من الأبحاث والدراسات التى تفيد بأنه حينما تستند جهود التأثير على نظرية صحيحة ويتم تنفيذها بمعرفة ممارس خبير، فإنها تؤدى إلى تحسن وتطور دائمين، وربما قد حان الوقت للبحث عن هؤلاء الأفراد كى نشاركهم أساليبهم.

وحينما تمكنا أخيراً من تتبع أفضل القادة المؤثرين تلقينا الدفعة الثالثة والأخيرة لكتابة هذا الكتاب. لقد كان عملهم مثيراً لدرجة لم يكن من الممكن معها ألا نعرضها ونشارك فيها الآخرين، وأخذتنا رحلة الوصول إليهم إلى أبعد من جذورنا المشتركة؛ إلى نقاط متناثرة فى كل بقاع العالم، ولكن الرحلة كانت حقاً تستحق، وفى الرحلة من بانكوك إلى بوسطن عثرنا على عدد جيد من المؤثرين الذين تمكنوا من التعامل مع مشكلات بحجم الكون بأسلوب راق ومميز فقط عبر التأثير على سلوكيات الآخرين وأسلوبهم فى التعامل.

شعرنا بأننا ملزمون بكتابة هذا الكتاب حينما بات واضحاً أن آليات واستراتيجيات التأثير التى استخدمها هؤلاء المؤثرون كانت تستند على نفس النظريات والمبادئ التى كنا نطبقها فى مؤسسات وشركات على مدار أكثر من ٢٠ عاماً، وهى تلك الأفكار التى تعلمناها على أيدى أكاديميين مشهورين والتى نقدمها اليوم فى إطار نظرية التأثير. نعتذر عن الإطالة.. وأخيراً تفضلوا بمقابلة المؤثرين.

الجزء



قوة تغيير

أى شىء

إذا كنت مثل الكثير من الأشخاص فإنك حتمًا تواجه العديد من التحديات بشأن التأثير على الآخرين وتقف عائقًا أمامك. على سبيل المثال، فإنك تواجه في العمل معارك مستمرة؛ فقد عملت بحماس وإخلاص شديدين لتضع برنامجًا لتحسين جودة العمل؛ ولكن أفضل جهودك لتحسين وتهذيب السلوك اليومي للموظفين لم تؤت أى ثمار تذكر، بل لم تثمر على الإطلاق.

وعلى المستوى الشخصى فأنت تكافح مشكلة الوزن الزائد المتراكم منذ سنوات، وتعانى من مشكلة فى التمثيل الغذائى (الأيض)؛ حيث اتضح أن جسدك لا يحرق ستة آلاف سعر حرارى يوميًا. يا له من حظ عَثْر! وعلى المستوى الأسرى فإن ابنك الأكبر بلغ من العمر ثلاثة عشر عاماً، وبدأ فى مصاحبة مجموعة من الصبية يثير مظهرهم ريبتك، فيبدون كما لو أنهم قد فقدوا كل اهتمام بالتحضر واللياقة والعناية بمظهرهم وشعورهم، وقد حاولت معه كل شىء من الحوار العاقل وحتى الرشوة بل التهديد؛ ولكن حينما تتحدث إليه لا يعود إليك سوى صدى صوتك، ويبدو الأمر كما لو أنه فى اليوم الذى بلغ ١٣ عاماً قد انتهت قدرتك على التأثير عليه تمامًا.

وعلى المستوى الاجتماعى فإن جارك يسمح لكلابه الثلاثة الضخمة المزعجة فى التجول بحرية فى باحة منزله الخلفية دون قيود، والمشكلة الحقيقية تتمثل فى السور الفاصل بين منزليكما وطوله أربع أقدام فقط والذي يجعل من مسألة عبورهم إياه مجرد مسألة وقت. ولكن المسئولين

عن مكتب الرعاية البيطرية المحلى لن يفعلوا أى شيء، فهم يرون أنه يتعين على أحد أن يصاب أولاً قبل اتخاذ أى إجراء، ولكى تكتمل فصول المشكلة فإن المنطقة التى تعيش فيها فى بلادك تواجه موجة جفاف تستمر خمسة أعوام بسبب ارتفاع درجة حرارة كوكب الأرض مثل قطعة من اللحم فى فرن الميكروويف.

ولا يمكنك إصلاح أى من هذه المشاكل.

ولحسن الحظ فقد تعلمت أن تتبع كلمات الحكمة الشهيرة: كل يوم تطلب فيه الطمأنينة لقبول الأشياء التى لا يمكنك تغييرها، والشجاعة لتغيير الأشياء التى يمكنك تغييرها، والحكمة لتتمكن من معرفة الفرق، وبذلك تستطيع النجاح.

شَرَكِ الطمأنينة

وهذه هى المشكلة. إنها مشكلة الجميع. لقد اعتقدنا أنه حينما نواجه تحديات كبيرة لا يمكن حلها إلا بالتأثير على سلوكيات عنيدة، فقد نحاول استخدام بضع استراتيجيات التغيير، وحينما نفشل فشلاً ذريعاً نستسلم. وقد حان الوقت للتوقف ومنتقل لأمر آخر، ونقول لأنفسنا إننا لسنا مؤثرين، وأنه لا بد أن نركز على نقاط قوتنا، أو ما يمكننا السيطرة عليه ونسمى لتحقيق الطمأنينة.

ربما كانت تلك الاستراتيجية لا تنجح لولا أن المشاكل التى نواجهها وكل المشاكل الأخرى بدءاً من مواجهة انتشار الإيدز حتى تغيير ثقافة التعامل داخل مؤسسة أو شركة أو مكافحة الإدمان أو خفض معدلات الطلاق.. كلها مشكلات قام شخص آخر بحلها فى مكان ما. نعم هذا صحيح. هناك أشخاص قرروا السعى خلف الحكمة للتغيير بدلاً من اكتساب "الحكمة لمعرفة الفرق"، وقد عثروا عليها بالفعل؛ فقد اكتشفوا أنه حينما يتعلق الأمر بتغيير العالم، فإن ما ينقص أغلبنا ليس الشجاعة لتغيير الأمور، بل المهارة للقيام بذلك.

ما يعد به هذا الكتاب هو أن يؤكد أن كل المشاكل العميقة المزعجة والمستمرة التى نواجهها فى حياتنا وعملنا وعالمنا يمكن حلها. يمكن حلها

لأنها مشاكل لا يتطلب حلها تحدياً لقوانين الطبيعة بل أناساً ينتهجون سلوكيات مختلفة، وبينما نعرف جميعنا أن أغلبنا ليس مؤهلاً بنفسه لكى يدفع نفسه وآخرين لانتهاج سلوك مختلف، فإن هناك خبراء يفعلون ذلك طول الوقت.

فى الواقع، فإن واحدة من أهم الأسرار فى العالم أنه على مدار نصف قرن مضى اكتشف بعض خبراء السلوك والممارسين القدرة على تغيير أى شيء، ولذلك فبدلاً من السعى خلف الحكمة لمعرفة متى تستسلم، لابد أن نبحث عن أسماء وعناوين الأشخاص المؤثرين الذين وجدوا حلاً للمشكلات التى نواجهها كل يوم. لابد أن نسعى لزيادة مساحة قائمة الأمور التى يمكننا تغييرها حتى لا نضطر للسعى أو لطلب الطمأنينة بصورة مستمرة.

بالأكيد لن يصبح كل شخص مؤثراً عظيماً مشهوراً؛ ولكن يمكن لأى شخص أن يتعلم ويطبق الطرق والأساليب والاستراتيجيات التى استخدمها أشهر المؤثرين فى العالم كل يوم. فى الواقع فإن هذا هو هدف هذا الكتاب - أن نشارك مبادئ ومهارات استخدمتها مجموعة من العناصر القوية والعبقرية المحدثه للتغيير بصورة يومية حتى يمكن للقراء تطوير مهارات التأثير لديهم، وبذلك يكونون قادرين على إحداث تغييرات مهمة فى حياتهم الشخصية وأسره وشركاتهم بل مجتمعاتهم أيضاً.

وعلى عكس أغلب الكتب التى تتناول قضية التأثير نحن لا نتناول طريقة التفكير التقليدية بشأن كيفية إحداث تأثير عن طريق اقتراح أن أفضل طريقة لدفع الآخرين إلى تغيير سلوكهم يتم عبر الإقناع اللفظى. ألن يكون مذهباً أن تتمكن من تشجيع الآخرين على أن يتوقفوا عن انتهاج سلوك سيئ عن طريق مجرد كلمات مختارة بعناية؟ لقد جربنا تلك الطريقة بالتأكيد. لقد حاول أعداد كبيرة جداً من القادة الوصول لأهدافهم عبر الإقناع والتأكيد على هدف "بذل أقصى جهد لأجل الصالح العام"، ولكن للأسف فمن النادر أن تجد قائداً قد نجح عبر التشجيع الشفهى فقط فى إحداث التغيير المرغوب فى السلوك بأى طريقة ملحوظة؛ فالتأثير يتطلب أكثر بكثير من مجموعة كلمات مختارة بعناية.

على سبيل المثال إذا كنت تأكل شطيرة لحم شهية ، ألن يكون لطيفاً أن تذكرك زوجتك أنك تحفر قبرك بأسنانك بسبب الطعام غير الصحي؟ هل سيدعك هذا تتوقف عن أكل الوجبات السريعة للأبد؟ ولكن هذا لن يحدث.

ولذلك فبدلاً من التركيز على قوة الإقناع وحدها نحن نقوم باستكشاف عدد كبير من الاستراتيجيات والآليات التي استخدمها مؤثرون ناجحون. ويستخدمونها كل يوم لتغيير عادات وسلوكيات لإحداث تحسن وتطور فى الأداء.

وهذا يعنى أننا لا نقدم أساليب التأثير التى تنطبق على مشكلات محددة مثل: "كيف تدرب كلبك الأليف على التبول فى مكان محدد؟" أو "هناك ست طرق لتحفيز عمال المناجم الذين يستخدمون أيديهم اليسرى". ولكننا نبحث عن استراتيجيات ومهارات متقدمة يمكن تطبيقها على عدد كبير من التحديات الإنسانية.

على سبيل المثال، تخيل معى هذه المشكلة المزمنة. يموت ثلاثة آلاف أمريكى غرقاً كل عام - والكثير منهم فى حمامات السباحة العامة. هذه الإحصائية السيئة مازالت لم تتغير حتى قرر فريق أمريكى من القادة فى الجمعية الشبابية الخيرية بالتعاون مع شركة "Redwood" للتأمين التخلي عن الطمانينة والبحث عن استراتيجية ناجحة للتغيير، ولم يمر وقت طويل حتى تمكنوا من تقليل معدل الحوادث المميتة فى حمامات السباحة فى فروع الجمعية الشبابية الخيرية إلى الثلثين فقط عن طريق تطبيق مجموعة من استراتيجيات التغيير التى سدرسها فى هذا الكتاب.

ولتقليل حدوث خسائر فى الأرواح ابتكر الفريق طريقة لتشجيع حراس حمامات السباحة فى فروع الجمعية على تغيير طريقة أدائهم لوظيفتهم، وهو أمر ليس سهلاً على الإطلاق؛ لأنه يتطلب قدرة هائلة على التأثير على المئات من العاملين المراهقين فى المؤسسة بأكملها؛ ولكن حينما قاموا بدراسة عملهم اكتشف الفريق سلوكاً واحداً مشتركاً فى المؤسسة بأكملها.. سلوكاً أساسياً أطلقوا عليه اسم (مسح ١٠ / ١٠) وهو عامل أساسى لإنقاذ الأرواح، وباستخدام بعض المبادئ التى نتناولها فى هذا الكتاب تمكنوا من تغيير سلوك مهم لدى العاملين.

فقد تبين أن الحراس التقليديين يقضون وقتاً طويلاً يثرثرون مع الأعضاء ويضبطون معدات السباحة ويلتقطونها بعد السباحة، ويختبرون نسبة المواد الكيماوية في حمام السباحة، ولكن حينما وقف حارس المسبح فى مكان معين وقام بمسح هذا المكان كل ١٠ ثوان ثم يقدم المساعدة لأى شخص فى حاجة إليها خلال ١٠ ثوان، انخفض معدل الغرق بنسبة الثلثين، وحتى الآن، تجنبنا عشرات المجتمعات مواجهة خسائر فى الأرواح بفضل جهود مؤثرين ماهرين بحثوا عن طريقة لتغيير السلوك بدلاً من قبول الواقع والتسليم به.

وبينما كنا نتكلم عن إنقاذ حياة الآخرين دعونا نلق نظرة على جهود تأثير أنقذت ووفرت عشرات الآلاف من الوظائف؛ ففي عام ٢٠٠٦ وحده (خلال كتابة هذا الكتاب) أدى الفشل المستمر فى جهود التأثير بواسطة قادة صناعة السيارات فى "ديترويت" إلى الاستغناء عن عشرات الآلاف من العاملين، وفى نفس الوقت وظفت شركة "تويوتا" عشرات الآلاف من العاملين ليس فى اليابان وحدها ولكن فى شمال أمريكا أيضاً، وتمتعت شركة "تويوتا" بالنمو والازدهار بينما تراجعت شركات السيارات الأمريكية بسبب أن قادة شركة "تويوتا" يطبقون نظام تأثير قوياً ومميزاً يشمل جميع العاملين فى عملية التطوير المستمر.

اختيار التأثير

إن سبب سعى أغلبنا وراء الطمأنينة والتسليم بدلاً من السعى الحثيث لابتكار حلول جديدة لمشاكلنا يرجع للأساليب التى نتبعها؛ فنحن لا نبتكر الأفكار المذهلة التى تحل مشاكلنا، والعوائق التى نواجهها فنقع فى فخ الطمأنينة فى كل مرة نسعى لتهدئة أنفسنا بينما كان من المفترض أن نبحث عن حل، **ولحل هذه المشكلة لا بد أن ننظر لأنفسنا كمؤثرين حقيقيين.** تلك النظرة المختلفة لذواتنا تستدعى انحرافاً عن المنظور المعتاد، **فنادراً ما يقول الناس إنهم مؤثرون حقيقيون أو سيكونون فى يوم ما مؤثرين حقيقيين.**

"حينما أكبر سأنتقل لنيويورك وأكون مؤثراً محترفاً!."

”من أنا؟ أنا أعمل فى آى بى إم. أنا مدير مكتب التأثير والتوجيه.“
نحن لا نفكر فى أنفسنا كشخصيات مؤثرة؛ لأننا لا نستطيع أن ندرک
أن الخيط المشترك الذى يربط بين أغلب النجاحات والانتصارات والمآسى
فى حياتنا هو قدرتنا على إحداث تأثير، فإن فعلنا فإننا سنستثمر طاقة
مذمومة فى البحث عن طرق أحدث وأفضل لتعميق تأثيرنا على حياتنا
ومحلى الآخرين. على سبيل المثال، فى كل مرة نحاول التأثير على الآخرين
بكلمات قليلة منتقاة بعناية، ولا نجد أى نتيجة نتوقف عن الحديث
ونحاول شيئاً جديداً. فى كل مرة نحاول استخدام محفز ما ونفشل نجرب
شيئاً آخر. فلن ننقل من الكلام إلى الشكوى ومن تقديم المحفزات إلى
التهديدات، ولكن بدلاً من ذلك سنجرب شيئاً جديداً.

فى الواقع أن العديد منا لا يدركون أن واجبنا فى أن نصبح ماهرين فى
التأثير يسبب لنا قدراً كبيراً من الحزن؛ فبدلاً من تولى مسئولياتنا والقيام
بها فى أن نصبح عناصر فاعلة فى التغيير، ثم نتولى مهمة تحسين مهارتنا
فى التأثير مثل الرياضى الذى يجرى فى الملعب للتدريب أو لاعب
الشطرنج الذى يتدرب على حركة جديدة، فنحن نتعثر ونهدد ونسخر ثم
نجد طرقاً للتوافق.

نحن ماهرون فى التأقلم أكثر من قدرتنا على إحداث تأثير

يميل الناس إلى التأقلم مع الواقع أكثر من محاولة التأثير عليه لتغييره. فى
الواقع نحن بارعون فى ابتكار أساليب التأقلم. مثلاً، فى العمل يمكننا
التخلى عن برنامج مراقبة الجودة وتعيين مراقبين بدوام كامل؛ ولكن لا
أحد سيسمع، وبدلاً من إصلاح المدارس التى لا تعلم أولادنا شيئاً لا نكف
عن الشكوى منها لأصدقائنا ثم نسد العجز بالاستعانة بالدروس
الخصوصية. إنه أفضل ما يمكن عمله، وحينما يأتى الأمر للحمية وممارسة
الرياضة فنحن نحفظ فى خزانة ملابسنا بمقاسات مختلفة، فمن المستحيل
الالتزام بحمية ثابتة.

وتابع معى ذلك النموذج الدولى للتأقلم. منذ وقت ليس ببعيد احتفل
العالم بذكرى كائن عضوى من أصغر الكائنات العضوية وأنجحها فى نفس

الوقت. هذا الكائن العضوى هو فيروس (إتش آى فى) وهو الفيروس المسبب لمرض الإيدز وأظهرت أعمال المؤتمر الدولى السادس عشر لمكافحة الإيدز الذى عقد فى "تورنتو" والذى تزامن مع ذكرى اكتشاف هذا الفيروس لأول مرة غياب الثقة فى إمكانية تغيير سلوكيات البشر، ومن بين الكلمات التى أقيمت والندوات التى عقدت والأنشطة التى نظمت تناول ٩٠ ٪ منها كيفية التأقلم مع وجود الإيدز.

بالتأكيد مساعدة مرضى الإيدز أمر ضرورى، ولا بد لنا أن نقضى بعض الوقت فى الحديث عن كيفية القضاء على التمييز ضد مرضى الإيدز وكيف نزيد من وصول الدواء لمن هم فى حاجة إليه؛ ولكنه يشير إلى إحساسنا الجماعى بالعجز أن يكون أقل من ١٠٪ من الكلمات التى أقيمت فى المؤتمر عن الإيدز قدمت محاولات وتكهنات عن كيفية تغيير السلوكيات التى أدت لانتشار المرض فى المقام الأول.

ونذكر مثلاً يستخدم كثيراً لفهم ما يحدث فى هذه المأساة المستمرة. إن الأمر يشبه صفوفاً من السيارات تتجه جميعها إلى أعلى تل، وتقفز من فوقه لتتحطم تماماً. وحينما يرى زعيم أو قائد هذا المشهد فى مجتمعه يبدأ فى عمل شيء ما؛ ولكن بدلاً من أن يتجه هذا الزعيم إلى أعلى التل ويحاول منع السيارات من القفز والدمار فإنه يحضر أسطولا من سيارات الإسعاف ويضعها أسفل التل، وهذا ما يحدث حين تذهب أغلب جهودنا إلى ما بعد وقوع المشكلة أو الكارثة. فنحن نركز جهودنا على علاج ما بعد الإصابة بدلاً من التركيز على منع الإصابة أو تجنبها. لقد أعلننا بذلك تقريبا أننا لا نعرف كيف نؤثر على الفكر والسلوك ولذلك فنحن نستسلم.

يمكنك أن ترى أدلة واضحة على التأقلم فى كل مكان. مثلاً كيف يمكننا التعامل مع مشكلة الإدمان؟ تهدف الجهود الحالية لتطوير عقار لمكافحة الإدمان. مشكلة أخرى: قسم تكنولوجيا المعلومات بالشركة لا يعمل؟ أغلقه. زوجتك تزعجك؟ طلقها. هل يعود المجرمون إلى الجريمة بسرعة بعد خروجهم من السجن؟ الحل: لا تخرجوهم من السجن بسرعة، وقوموا ببناء سجون أكثر، وفى النهاية قم بالدعاء لطلب الطمأنينة!

• الحكمة اللازمة لإحداث اختلاف

خلال العام الماضى خسرت الخطوط الجوية الأمريكية أكثر من ١٠ مليارات دولار وسرحت العديد من العاملين، وفى نفس الوقت حققت شركة الخطوط الجوية الجنوبية الغربية (ساوث ويست) أرباحاً للعام الرابع عشر على التوالى وهى فى نمو مستمر. فما الذى يفعله المسئولون عن شركة "ساوث ويست" ولم يتمكن المسئولون فى الخطوط الجوية الأمريكية من إدراكه؟ لقد نجحوا فى جعل جميع العاملين يعملون بكفاءة أكثر وبناتجية أعلى. جعلوا الطائرات تصل أسرع إلى البوابات. إنهم يقدمون معاملة أفضل للمسافرين، ويحصلون على النسبة الأعلى من الحقايب والمسافرين الذين يصلون لمكان واحد. بتعبير آخر، لقد ابتكروا استراتيجية للتأثير أدت إلى سلوكيات جاءت بنتائج مبهرة عادت بالفائدة على الشركة بأكملها.

وبينما هذا ما يحدث فى عالم الأعمال، أسهم عبقرى آخر فى التأثير يعيش فى "دكا" ببنجلاديش فى مساعدة أكثر من أربعة ملايين نسمة من فقراء العالم النامى للنهوض من الفقر.

وأيضاً تمكن الآلاف من الأمريكيين الذين كانوا يعانون من زيادة فى الوزن من أن يعلنوا انتصارهم فى المعركة على أوزانهم بتطبيق استراتيجيات قوية أثرت على سلوكياتهم الصحية.

وفى النهاية، فى "تاييلاند" وحدها، تمكن أكثر من خمسة ملايين نسمة من تجنب الإصابة بالإيدز بعد تطبيق مجموعة من استراتيجيات التأثير التى طورها مجموعة من العباقرة المتخصصين فى التأثير، والذين لديهم الكثير ليعلمونا إياه.

إذن فهناك أمل. فى عالم مليء بهؤلاء الساعين خلف الطمأنينة، هناك أناس يعرفون بالضبط ما الذى يتطلبه التأثير على سلوكيات الآخرين. نحن (المؤلفين) نعرفهم لأننا بحثنا عنهم. سافرنا إلى "أديس أبابا" و "بوسطن" و "مكسيكو سيتي" و "جوهانسبرج" و "بانكوك" و "بوركيناسو" و "دنفر" و "دكا" وأماكن أخرى مثيرة فى العالم ودرسنا ما قاموا به.

فما الذى كشفه ذلك البحث الدقيق الشامل؟ فى كل مرة كنا نقابل هؤلاء المؤثرين كنا نشعر بالذهول والإعجاب؛ فقد تمكنت مجموعة صغيرة

من العباقرة من تحقيق كل شىء بحرص وهدوء وبدون جلبة بدءاً من القضاء على الأمراض وحتى مكافحة التمييز بين الرجل والمرأة وتطوير الشركات. أحد هؤلاء الساحرين الذين اكتشفناهم متخصص فى التأثير على أعتى المجرمين ومدمنى المخدرات ليتحولوا لمواطنين منتجين صالحين.

وما يؤهل هؤلاء الأفراد ليكونوا فاعلين فى التأثير على الآخرين هو القدرة على إحداث تغيير وليس الحظ الطيب فقط. لقد طبقوا جميعهم استراتيجيات التأثير لحل المشاكل التى لم يتمكن آخرون من حلها لسنوات طويلة. لم ينجح أحد فى حلها بالاستسلام والطمأنينة، وخلال أعوام من البحث الحثيث والممارسة المدروسة تمكّنوا من تطوير مجموعة من مبادئ التأثير القوية، والتى يمكن أن يعلموها لآخرين.

هذا الكتاب يعرض على القراء معلوماتهم وخبراتهم، ويعرض مبادئ واستراتيجيات مجموعة من المؤثرين الماهرين اللامعين، نأمل أن نسهم نحن المؤلفين فى توسيع مجال تأثيرك وتغيير حياتك للأبد.

وفى هذا الكتاب ستقابل عدداً من المؤثرين الذين يقومون بتغيير العالم.

أنت مؤثر

أريد أن أكون مؤثراً . إننى لم أكن رئيس جامعة بارعاً .
نظرت من نافذة مكتبى وجال بفكرى أن البستانى
الذى يزيل الأعشاب الضارة من الحديقة يسيطر
على مجريات أموره أكثر منى .

— وارين بينيس

لإلقاء نظرة على ما يتطلبه الأمر لممارسة تأثير أعمق، والقدرة على تغيير كل شيء لا بد لنا أن نذهب فى رحلة إلى "سان فرانسيسكو"، ونتعلم معاً من خبيرة التأثير دكتور "ميمى سيلبرت"، ولا بد لنا من دراسة ما تمكنت "سيلبرت" من القيام به بتطبيق أفضل استراتيجيات التأثير اليوم لمعالجة واحدة من أصعب المشاكل التى تواجه العالم اليوم. "سيلبرت" هى مؤسسة منظمة "ديلانسى ستريت فاونداشن" وهى منظمة فريدة يقع مقرها فى مكان راق فى "سان فرانسيسكو"، والمؤسسة هى جزء من سلسلة شركات دولية، وتضم عشرات من الشركات ترأسها جميعاً "سيلبرت".

والمميز فى هذه المؤسسة هو نوع العاملين فى المؤسسة؛ فهم كما تصفهم "سيلبرت": "أشرار ومتعصبون وعنيفون وجشعون. إنهم لصوص وفتيات ليل وقتلة"، وتضيف: "حينما بدأنا قبل ٣٠ عاماً كان أغلبهم رجال عصابات، واليوم فإن الكثير منهم من الجيل الثالث من رجال العصابات". وتقول "سيلبرت": "إن هؤلاء الرجال يتلقون رسائل من جداتهم يقلن لهم عودوا.. فالعصابة فى حاجة إليكم".

فالعاملون المعتادون فى الشركة هم من المجرمين الذين أدينوا بأكثر من أربعة اتهامات. أشخاص قضاوا أعواماً مشردين بلا مأوى، وأغلبهم مدمنو

مخدرات، وبعد ساعات من انضمامهم للمؤسسة يتم منحهم عملاً في مطعم أو شركة متنقلة أو ورشة لإصلاح السيارات أو أى من شركات المؤسسة المتنوعة، ولا يوجد فى المؤسسة بأكملها سوى "سيلبرت" والمجرمين السابقين.. لا يوجد معالجون ولا متخصصون.. لا تبرعات ولا منح ولا حراس. فقط آلية تأثير مذهلة غيرت حياة ١٤ شخصاً من العاملين لديها على مدى ٣٠ عاماً، ومن بين جميع من انضموا للمؤسسة لم يعد ٩٠ فى المائة منهم مرة أخرى إلى المخدرات أو الجريمة؛ ولكن بدلاً من ذلك هناك من حصلوا على قسط من التعليم وشهادات وأصبحوا محترفين فى عملهم وغيروا حياتهم للأبد.

قابلوا "جيمس"

أحد العاملين الذين قابلناهم شاب أنيق ودود ويتمتع بنظرة حادة وقوية. دعونا نطلق عليه اسم "جيمس"، وقصة "جيمس" هى قصة نموذجية تعبر عن المؤسسة؛ فهو مثل ٥٠٠ شخص آخرين من الذين يعيشون فى المجمع السكنى التابع للشركة فى "سان فرانسيسكو" كان مجرماً ومدمناً قبل الحضور للمؤسسة، ومثل الآخرين فقد بدأ انخراطه فى الجريمة مبكراً، وبعد أربعة أعوام من الهرب من الشرطة وتعاطى المخدرات كان "جيمس" قد بلغ ١٠ أعوام، وكانت سلطات "إلينوى" بدأت تضيق ذرعاً به وبجرائمه، وبدأت فى البحث عن والده الذى كان قد تخلى عنه بعد عام من ولادته، وقررت السلطات المحلية طرده من الولاية وإرساله لوالده. واصطحب مسئولو وزارة العدل "جيمس" إلى مطار "أوهارى" بعد أن أفهموه جيداً أنه غير مرحب به على الإطلاق فى شيكاغو.

وتوجه "جيمس" لأوكلاهو بكاليفورنيا حيث عاش مع والده قرب الميناء، وكان أول درس علمه إياه والده هو تعاطى الهيروين، وخلال الخمسة والعشرين عاماً التالية قام بارتكاب سلسلة من الجرائم العنيفة وتعاطى المخدرات وتعرض للسجن، وقيل ستة أعوام تمت إدانته بجريمة عنيفة وحكم عليه بالسجن ١٨ عاماً بدون إطلاق سراح مشروط لمدة ١٦

عاماً، ولهذا فقط طلب الانضمام للمؤسسة بدلاً من تمضية مدة الحكم فى السجن.

لقد تغير "جيمس" بطريقة يصعب تخيلها، وحينما زرنا المؤسسة للمرة الأولى كان "جيمس" يرتدى ملابس رسمية أنيقة، ولم يكن قد تعاطى المخدرات أو الخمر لعامين؛ ولنعرف كيف تمكنت دكتورة "سيلبرت" من التأثير لإحداث هذا التغيير سنتحدث عن ذلك فى هذا الكتاب. لقد طبقت مبادئ وممارسات عباقرة التأثير التى قد قمنا بدراستها حتى اليوم.

دراسة المبادئ التى تعلمها "رالف هيث" فى "تنزانيا" والممارسات التى درسها فى "مكسيكو سيتي" والنظريات التى تم وضعها فى "بالو ألتو" هو ما ساعدنا على أن نفهم كيف تمكن "رالف" الذى يعيش فى منطقة "ماريتا" بولاية "جورجيا" من التأثير على سلوكيات ٤٥٠٠ مهندس وعامل لتحويل نشاط مؤسسة متعثرة من التصميم للإنتاج مما عاد على المؤسسة بمليارات الدولارات من المبيعات، وكيف تمكن "مايك ميللر" من تغيير سلوكيات وعادات مجموعة ضخمة لتكنولوجيا المعلومات حتى تغير أداؤها بصورة مذهلة؛ كيف يمكن لشخص واحد حاول مراراً فقدان الوزن دون جدوى لأعوام من النجاح الحقيقى أخيراً، والأهم، أن هذه الأهداف والمبادئ والنظريات ستساعدك وأسرتك وشركتك ومجتمعك بأكمله على أن تمتلك قدرات تأثير مذهلة وقوة عظيمة.

بضع حالات مذهلة

توجهنا من "سان فرانسيسكو" بحثاً عن أجواء أكثر دفئاً وطرقاً مختلفة فوصلنا إلى "مكسيكو سيتي" لزيارة "ميجيل سابيدو" منتج المسلسلات التليفزيونية والذى ابتكر وسيلة للتأثير على مئات الآلاف من البشر دفعة واحدة.

لقد وضع "سابيدو" استراتيجيات لتغيير طريقة تفكير الناس وسلوكياتهم بإنتاج مسلسلات تليفزيونية تهدف لتغيير حياة البشر. فى إحدى المراحل، حينما وجه "سابيدو" مسلسلة التليفزيونى "Ven Conmigo" أو "Come With Me" لخفض معدلات الأمية (وهى مشكلة

متراكمة منذ عقود) نجح بطل المسلسل فى دفع نحو ربع مليون مشاهد للخروج للشارع بحثاً عن كتيبات التعليم التى عرضت فى المسلسل، واليوم فإن أسلوب "سابيدو" فى التعليم عبر الفن تتم محاكاته فى عشرات الدول ويحقق نجاحات غير مسبوقة. المراجعة الدقيقة لعمله ستماعدنا على فهم كيف يمكن استغلال واحد من أفضل الوسائل فى العالم لمساعدة الآخرين على التغيير الطوعى لطريقة تفكيرهم.

والآن فلنحول اهتمامنا لـ "إيثاكا" بنيويورك لنقابل "براين وانسينك" ونرى كيف اكتشف أن عالم الرياضة البدنية يمكن أن يساعد أو يحول دون أن يحقق الناس هدفهم فى فقدان الوزن الزائد، ودرسنا كيف تمكن هو وآخرون من استخدام "القوة المذهلة للتقارب" واكتشفنا أنه يمكنك تطبيق نفس الآليات ربما لتحفيز أولادك على قراءة المزيد من الكتب مثلاً أو تشجيع زملائك على التعاون فى العمل.

للتعرف على كيفية امتلاك واحدة من أهم طرق التأثير، سافرنا إلى "أطلنطا" بولاية "جورجيا" وقابلنا الدكتور* "دونالد هوبكينز" وفريق العمل لديه فى مركز "كارتر"، وتعلمنا من عمله عبر إفريقيا وآسيا كيف يمكن تحديد مجموعة من السلوكيات الأساسية التى تسهم فى تغيير عادات ملايين البشر، وفى هذه الحالة أسهم هو وزملاؤه فى تغيير عادات شرب المياه الخطيرة لملايين من سكان القرى المنعزلة. طبق "هوبكينز" وزملاؤه أهداف نظرية "الانحراف الإيجابى" لمساعدتنا جميعاً على فهم ما يتطلبه الأمر لاكتشاف مجموعة من السلوكيات المؤثرة التى تقف وراء كل جهود التغيير التى سنحاول بذلها.

فكر معى فى هذا التحدى؛ منذ عام ١٩٨٦، ركز دكتور "هوبكينز" وفريقه على القضاء على مرض الديدان فى "غينيا". والديدان فى غينيا من أكبر الديدان فى العالم (يمكن أن يصل طول الدودة ثلاث أقدام) وقد تسببت فى آلام شديدة ومعاناة لملايين من البشر. حينما شرب سكان القرى فى غرب آسيا ووسط الصحراء مياهاً راکدة وغير مرشحة تسلل الدود إلى أجسامهم ثم إلى الأنسجة المعوية ونما ببطء حتى صار ديداناً ضخمة.

وفى النهاية تبدأ الديدان فى إخراج مادة مثل الحمض تسهم فى تمهيد طريق تجولها داخل الجسم، وما إن تصل الدودة إلى سطح الجلد حتى تسبب

المادة الحمضية آلاماً شديدة. ولتهدئة هذه الآلام يسرع الضحايا بالغطس فى مياه نظيفة، وهذا ما يمنح الديدان ما ترغب فيه بالفعل؛ حيث يمكنها وضع مئات الآلاف من البويضات واستكمال دورتها المرضية فى المياه.

ولا يمكن للمرضى العمل فى الحقل لأسابيع طويلة، وحينما يصاب الآباء فإن أبناءهم قد يتوقفون عن الذهاب إلى المدرسة للعمل أو المساعدة فى أعمال المنزل. ولا يقوم أحد بحصد الحقول، ويفقد الحصاد، وينتشر الجوع. وتستمر دورة الجهل والفقر من جيل لآخر، وغالباً ما تؤدى الإصابة الثانية للوفاة، ولهذا كان مرض الديدان الغينية عائقاً أمام التقدم الاقتصادى والاجتماعى لأكثر من ٣٥٠٠ عام فى عشرات من الدول.

وفى عام ١٩٨٦ أعلن دكتور "هوبكينز" الحرب على مرض ديدان غينيا. كان "هوبكينز" مهتماً بهذا المرض على وجه التحديد لأنه كان يعرف أن حياة ١٢٠ مليون شخص فى ٢٣ ألف قرية ستتغير بمجرد تغيير عدد بسيط من السلوكيات الحيوية لمدة عام، ولن تحدث حالة إصابة أخرى، ولكن تخيل مدى جرأة الفكرة. التخطيط للتأثير على هذا العدد من الذين يعيشون متناثرين فى دول كثيرة - وغالباً ما سيواجهون فساداً وغياباً لسلطات الرعاية الصحية وربما عدم استقلال سياسى أيضاً.

ولكن هذا بالفعل ما فعله "هوبكينز" وفريقه؛ فسرعان ما سيحقق فريقه أمراً لم يتم تحقيقه من قبل فى تاريخ البشرية. سيتمكنون من القضاء على مرض منتشر دون إيجاد العلاج له، وبالرغم من تلك النقطة السلبية للغاية إلا أن "هوبكينز" وفريقاً صغير العدد تغلبوا على المرض بدون أى شيء سوى القدرة على التأثير على الفكر والسلوك البشرى!

وظهر تأثير عمل "هوبكينز" على الأفراد والأعمال والمجتمعات بصورة مذهلة؛ فكل شخص لديه صورة ما عن مرض الديدان الغينية: بعض السلوكيات المزعجة التى إن تغيرت ستسفر عن مستوى مختلف تماماً من الأداء. يهلمنا "هوبكينز" أولاً كيف ننجح فيما فشل فيه الآخرون، وثانياً كيف يمكننا تحديد عدد من الأفعال والقرارات التى إن تمت بصورة روتينية سنضمن نجاحنا الأكيد. من الذى لا يستطيع أن يستفيد من تعلم وتطبيق استراتيجيات ساعدت أصحابها على إيجاد النجاح فى وسط الفشل الذريع؟

الدراسة مع أفضل الأكاديميين

إن "هوبكينز" و"سيلبرت" و"سابيدو" بل وكل المؤثرين الذين قمنا بدراستهم - اعتمدوا على نفس المصادر: وهى مجموعة من علماء الاجتماع البارعين الذين ستقابلهم فى هذا الكتاب، والآن دعونا نقابل رجلاً أجمع الجميع على أنه أعلم العلماء: إنه "ألبرت باندورا"، وهو رجل عبقرى يقوم بتدريس استراتيجيات التأثير التى يطبقها؛ فقد وجدنا صورته معلقة فى مكاتب كل الممارسين الذين تحدثنا معهم، وكانت كتبه وأعماله محفوظة فى مكتباتهم، ولقد فوجئنا أشد المفاجئة لهذا؛ فتاريخه معنا يعود إلى ما قبل ٣٠ عاماً.

قابلنا "باندورا" للمرة الأولى فى منتصف السبعينات فى مكتبه المتواضع فى جامعة "ستانفورد". هناك قابلنا رجلاً ودوداً وعبقرياً. كان أسطورة بالفعل فى العلوم الاجتماعية. حينما اتصلنا به بعد ٣٠ عاماً من اللقاء الأول قابلنا رجلاً فى الثالثة والثمانين من العمر ويتمتع بطاقة وحيوية، وكان مازال غارقاً فى عالم الأبحاث - فى مجال التأثير - التى مازالت تغير العالم، فمازال بإمكانه أن يعلن بثقة أنه الطبيب النفسى الأشهر والذى يتم الاستعانة بأرائه فى كل العالم حتى الآن.

وسأبين الطريقة التى تمكنت بها أعمال "باندورا" من ترك أثر كبير فى العالم ومساعدة الكثير من البشر؛ ففى فترة شبابه قام الدكتور "باندورا" بتقديم كمية هائلة من المعرفة للعالم والتى أدت إلى بعض التغيرات فى السلوكيات التى حيرت العلماء لسنين عديدة. فمثلاً أولئك المصابون بأحد أنواع الرهاب الذى كان يجبرهم على البقاء جالسين على أريكة فى منازلهم لا يخرجون منها لسنوات تمكنوا من أن ينالوا حريتهم فى غضون ساعات قليلة. والمدمنون الذين ما انفكوا يتعاطون المخدرات لسنين عديدة استطاعوا أن يقلعوا عنها نهائياً فى ظرف أسابيع قليلة، بل واستطاعوا القيام بتغييرات جذرية فى نمط حياتهم تساعدهم على استمرارهم فى الامتناع عن التعاطى - والسمان الذين يعانون فى محاولة التخلص خلال أشهر قليلة.

وتشير واحدة من روائع دراسات "باندورا" الكلاسيكية على سبيل المثال إلى الكيفية التي يتم من خلالها تشكيل سلوكياتنا عبر ملاحظة الآخرين. جاء هذا في وقت كان أغلب علماء النفس يعتقدون أن السلوك يتم تشكيله عبر آلية الثواب والعقاب التي يختبرها البشر. لقد كان ذلك عصر علوم السلوكيات الصارمة؛ ولكن فضول "باندورا" بشأن كيفية تغيير السلوك الإنساني أفضاه اقتناعه بمثل هذه التفسيرات البسيطة، ولذلك فقد اتخذ خطوة جريئة ضد المنظومة الفكرية الثابتة، وبدأ الاتجاه نحو بناء نظرية أقوى.

ولاحظ "باندورا" ارتفاع معدلات العنف وارتباطه بمشاهدة التلفزيون، ورأى أن الأمر يستحق الدراسة لبيان ما إذا كان المراهقون يتعلمون سلوكيات عنيفة عبر مشاهدة مشاهد القتل والضرب والشجار على شاشة التلفزيون، وللتحقق من هذه الفرضية أو تأثير التلفزيون على سلوكيات المراهقين والصغار قام "باندورا" وفريقه من الباحثين بملاحظة مجموعة من الأطفال في دار حضانة وضعوا في حجرة مليئة باللعب ومنها دمىة كبيرة الحجم تدعى "Bobo doll" وهي مزودة بوزن في أسفلها فحينما يركلها الطفل تعود مرة أخرى إلى مكانها بحيث يستطيع الطفل أن يضربها مرة أخرى.

وأدخل الأطفال إلى الحجرة وتنقلوا من لعبة لأخرى ومن وقت لآخر كانوا يركلون الدمى وينتقلون لألعاب أخرى؛ ولكن ماذا يحدث إذا ما عرض الباحثون سلوكيات عنيفة مختلفة للأطفال؟ هل يتعلم الأطفال سلوكيات مختلفة من خلال الملاحظة فقط؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام "باندورا" بعرض فيلم قصير على مجموعة من الأطفال عن امرأة تقوم بسلوك عنيف جديد حيث تقوم بضرب الدمىة بعضا، وكانت المرأة في الفيلم تلوح بالعصا في الهواء ثم تركل الدمىة عدة مرات ثم تجلس فوقها وتضربها، وكان هذا سلوكا مختلفا وجديدا يعرض على الأطفال.

وأدخل الأطفال الذين شاهدوا الفيلم إلى حجرة الألعاب، ومشاهدة الفيلم لثوان معدودة كانت كافية للتأكد من تأثر الأطفال بالفيلم، فنرى طفلة صغيرة رقيقة تدخل الحجرة وتبعثر اللعب حتى تعثر على العصا وتبدأ في ضرب الدمىة كما شاهدت في الفيلم، وهكذا فعل الأطفال الآخرون الذين

شاهدوا الفيلم. بل إن بعضهم أظهر سلوكيات مختلفة عنيفة تجاه الدمية. وقال "باندورا": "لقد أضافوا سلوكيات مبتكرة؛ فقد قامت إحدى الفتيات بتحويل إحدى الدمى إلى سلاح تضرب به. ها هي تلك الرقيقة الصغيرة تقوم بضرب الدمية بدمية أخرى".

ولم يظهر "باندورا" فقط أن سلوكيات البشر تتأثر بالملاحظة. بل أثبت أن العنف الذى يعرض على شاشة التليفزيون له آثار خطيرة على المشاهدين، واختتم "باندورا" دراسته بملاحظة مرحة تقول: "إن هذا البحث لم يضعنى على قائمة الذين يتلقون تهانى عيد الميلاد من شبكات التليفزيون"، ولكنه بالتأكيد وضعه فى قلب عالم أبحاث مجال التأثير.

وحينما يتم دمج هذا العمل مع مئات من الدراسات والأبحاث الأخرى لـ "باندورا" والتي تهدف لحل المشاكل التي يواجهها البشر يومياً نتعلم أول شيء لا بد لنا أن نتعلمه عن التأثير، وهو أنه يمكن بالتأكيد دراسة واختبار استراتيجيات التأثير، كما يمكن إتقانها أيضاً. كما علمنا أنه ينبغي ألا نضيع وقتنا. على سبيل المثال، إذا أردت أن يتغير الآخرون فلست مضطراً لوضعهم على مقعد الطبيب النفسى لعشرة أعوام لكي تعرف أسوار طفولتهم، كما أنك لست فى حاجة لأن تجرى لهم اختبارات معقدة؛ فالبشر ليسوا كائنات ساذجة يمكن التلاعب بعقولهم بسهولة حتى وإن كنت تملك وسائل التحفيز الكافية.

لقد اكتشف "باندورا" أن النفس الإنسانية معقدة للغاية، وتبين أن البشر كائنات مفكرة! البشر يلاحظون ويتعلمون ويستخلصون أفكاراً وخلاصات ثم يتصرفون. كل هذه أمور مهمة يجب أن نتعلمها لأنه إن أردت أن تغير العالم لا بد لك فى النهاية من أن تغير سلوكيات الناس، وإذا أردت أن تغير سلوكياتهم عليك أن تغير طريقة تفكيرهم.

ماذا يعنى هذا بالنسبة لك؟

هناك أخبار طيبة فى كل هذا؛ لأن هدم فعاليتنا فى التأثير على الآخرين ينبع من عجز بسيط، وليس عيباً أصيلاً فى الشخصية أو غياب الدافع. فالحل يكمن فى التعلم المستمر. يمكننا أن نصبح مؤثرين أقوياء؛ فليس

علينا انتظار أن يتغير الجميع بطريقة معجزة، ولا يجب علينا أن نبحث عن الطمأنينة.

وهذا يعني أن التغييرات التي نريد تنفيذها لن تتأتى بالتدخل المباشر والضغط؛ فنحن لسنا في حاجة لعمليات جراحية على المخ أو كلمات مشجعة أو حتى كلمات حادة وحاسمة؛ ولكننا في حاجة لأن نوسع من رؤيتنا لأنفسنا لنرى أنفسنا كمؤثرين حقيقيين. إنها المهمة الأساسية التي تمثل عاملاً مشتركاً في حياتنا يومياً، كما أننا، كأى شخص متفان فى عمله، فى حاجة لدراسة أعمال المؤثرين المبدعين الماهرين فى عملهم بالفعل، وبينما نتعلم استراتيجيات التأثير التى يتم استخدامها على مدار العقود الخمسة الماضية، فإننا سنكون مؤهلين بشكل أفضل بكثير لنخوض فى المشاكل المستمرة والعميقة التى نواجهها وتوقنا لسنوات.

ولاحظ معى أننا استخدمنا كلمة "استراتيجيات"؛ فقد اخترناها فى صيغة الجمع لأنه لا توجد استراتيجية واحدة تمثل حلاً سحرياً لحل مشاكل مستمرة ومعقدة، وحين يأتى الأمر للمشاكل التى توقنا بصورة مستمرة لا بد من استخدام مجموعة كاملة من الآليات التأثير، وسنساعدك فى وضع مجموعة من الآليات عبر مشاركتنا بمجموعة من الاستراتيجيات التى استخدمها كل مؤثر درسناه.

هذه الآليات محايدة فى قيمتها. فىمكن استخدامها لوقف الهيروين أو التسبب فى إدمانه، وفىمكن استخدامها لوضع نظام ناجح لشركة أو مؤسسة أو لتدميرها. ومنطقياً فإن المؤثرين الذين درسناهم وجهوا استراتيجياتهم للتعامل مع قضايا نبيلة؛ ولكن ليس كل المؤثرين ولا كل شخص يستخدم استراتيجيات التأثير يفعل ذلك لأهداف نبيلة، ونحن نعرض لأهم المؤثرين فى العالم واستراتيجياتهم حتى يمكن للقارئ فهم الاستراتيجيات الجديدة واكتساب قدرة على تطوير حياته، وحتى يفهم الناس القوى التى تؤثر على سلوكياتهم ويكونوا أكثر قدرة على اختيار ردود أفعالهم.

وكل استراتيجية نستعرضها فى هذا الكتاب بدمجها مع ما تملكه من علم ومعرفة ستكون كافية لوضعك على طريق التغيير الحقيقى. قم

باستخدام عدد من الطرق وستزيد فرصك في التقدم والتحسين. اعثر على طريقة لدمج كل الطرق وستتمكن من إحداث تغييرات لم تكن نتيجتها. فتعال معنا ونحن نحاول الإجابة عن هذا السؤال: كيف يمكنني تغيير

أى شيء؟

العثور على السلوكيات الحيوية

لا يكفي أن تبذل قصارى جهدك، لابد أن تعرف ما الذى تريد أن تفعله، وعندها، يمكنك أن تبذل قصارى جهدك.

— ديليو. إدواردز ديمينج

قبل أن تؤثر لإحداث تغيير لابد أن تقرر ما الذى تحاول تغييره. يركز عمارة التأثير على السلوكيات، وهم مجتمعون على أهمية تلك النقطة كنقطة انطلاق؛ فهم لا يتوغلون فى وضع استراتيجيات للتأثير دون تحديد السلوكيات التى يريدون تغييرها بدقة. والآن الفكرة الأساسية: يمكن لعدد قليل من السلوكيات أن يحدث تغييرات كثيرة.

إن الاكتشاف المذهل لأغلب عبارة التأثير هو أن التأثير الكبير يأتى من التركيز على مجموعة بسيطة من السلوكيات الحيوية. حتى أصعب المشاكل ستخضع للتغيير بواسطة مجموعة من السلوكيات. قم بالعثور عليها وستعثر على بداية التأثير.

عيد ميلاد الملك

لنر كيف يمكن للبحث عن سلوكيات حيوية أن يؤدي إلى تغييرات مهمة؛ فلنقابل معاً الدكتور "ويوات رويانايبثياكورن" (أو كما يشتهر حول العالم باسم الدكتور "ويوات"). لقد علم تلاميذه قيمة البحث حتى تعثر على السلوكيات الصحيحة بالطريقة الصعبة.

فى عام ١٩٨٨، بلغ الملك "راما" ملك تايلاند ٦٠ عاماً، واحتفالاً بالمناسبة، قرر منح البلاد هدية. وللأسف تسببت هدية الملك والتي كانت حسنة النية فى مصائب كبرى على الشعب؛ فقبل عيد ميلاد الملك كان مرض الإيدز مقصوراً على السجناء الذين انتشر المرض بينهم بسبب تبادل الحقن بين سجناء مصابين وسجناء أصحاء، ولعدة أعوام بقى المرض مقصوراً على عدد محدود من المصابين؛ ولكن فى عام ١٩٨٨ وبمناسبة عيد ميلاد الملك تم العفو عن ٣٠ ألف سجين فى تقليد متبع فى المناسبات الكبيرة التى تحتفل بها البلاد، وبخروج المساجين، وكان من بينهم مصابون بالمرض، أطلق سراح فيروس الإيدز وانتشر بين المدمنين فى البلاد، وفى غضون أشهر قليلة كان نحو نصف المدمنين فى البلاد قد أصيبوا بالإيدز.

وتابع الخبراء فى مكافحة الإيدز فى البلاد وهم مصدومون انتشار المرض بمرور الأشهر، وانتقاله من بيئة لبيئة، ومن مجتمع لمجتمع داخل البلاد. وانتقل الفيروس من المدمنين إلى العاملين فى الدعارة فى البلاد، وخلال عام واحد فقط كان ثلث العاملين فى الدعارة قد أصيبوا بالمرض، ثم نقل الأزواج المرض لزوجاتهم دون أن يدروا، وهن بدورهن نقلنه لأبنائهن بالولادة. وتوقع خبراء الصحة فى العالم بأنه خلال أعوام قليلة ستشهد "تايلاند" أعلى نسبة إصابة بالإيدز بالنسبة لعدد السكان فى العالم؛ حيث تشير الإحصائيات إلى أن واحداً من كل أربعة تايلانديين يحملون الفيروس.

ولكن هذا لم يحدث؛ فخلال عامين توقف انتشار المرض ثم بدأ فى الانحسار، وبحلول نهاية التسعينات انخفضت نسبة الإصابات الجديدة بنسبة ٨٠٪ - ويرجع الفضل فى ذلك لتطبيق استراتيجية مذهلة للتأثير وضعها دكتور "ويوات"، وفى عام ٢٠٠٤ أشارت تقديرات الحكومة التايلاندية إلى أن أكثر من خمسة ملايين شخص كان مقدراً أن يصابوا بالمرض، ولكنهم لم يصابوا.

ولكن الحل لم يأت بسهولة، ولم يتحقق بعد المحاولة الأولى، بينما انتشر الإيدز فى تايلاند بسرعة شديدة، وقد كافح دكتور "ويوات" بمعاونة مجموعة من زملائه فى إقليم "راتشبورى"، وقد علمه تدريبه أن العنصر

الأساسي لمكافحة انتشار أى مرض يكمن فى نشر الوعى العام بمخاطر المرض.

وقال الخبراء الذين قدموا النصائح والإرشادات لدكتور "ويوات" (وهم مجموعة من الخبراء الذين حاولوا حل مشكلة انتقال المرض ولكنهم لم ينجحوا فى حلها): إن المرض يزدهر بسبب الجهل، ولهذا لابد من نشر الوعى.

وبهذه الفكرة قبل دكتور "ويوات" منصباً فى وزارة الصحة العامة بتايلاند، وتخصص فى الأمراض المعدية، وتولى مهمة تعليم الشعب الذى كان جاهلاً بأبسط المعلومات عن الإيدز بنفس الطريقة التى تنفذها الشركات الكبيرة فى محاولات تحسين جودة منتجاتها، أو خدمة العملاء أو الأداء الجماعى؛ فهم يقنعون النجوم لمساعدتهم فى مختلف وسائل الإعلام.

وبالرغم من جهودهم المضنية فشل "ويوات" وفريقه، وبعد عامين من التعب والبحث والتكاليف الباهظة اكتشف الباحثون التايلانديون أنهم لم يحققوا أى شىء، بل تفاقمت المشكلة، وهنا ألقى "ويوات" بكتيب الإرشادات، وبدلاً من قبول آراء من لم ينجحوا من قبل فى مواجهة الانتشار السريع للمرض قرر البحث عن استراتيجية لمواجهة الأمر، وبدأ رحلته بدراسة تفصيلية للمعلومات المتوفرة بشأن دورة انتقال المرض فى "تايلاند".

ولم يستغرق "ويوات" وقتاً طويلاً حتى أدرك أن ٩٧٪ من الإصابات الجديدة تأتى من ممارسة علاقة حميمة مع عاملين فى الدعارة فى البلاد. ربما تبدو هذه الإحصائية غريبة حتى تعلم أن فى "تايلاند" وحدها يوجد أكثر من ١٥٠ ألف شخص يعملون فى الدعارة، ويتردد الغالبية العظمى من الرجال فى "تايلاند" على المواخير، ويشجعهم على ذلك الأسعار الرخيصة والثقافة العامة التى تبيح الكثير من الأمور.

ومنحت هذه الإحصائية التركيز الذى كان الدكتور "ويوات" فى حاجة إليه، فإذا كان الاتصال بالعاملين فى الدعارة يسبب العدوى فليس أمامه خيار سوى التركيز على تلك النقطة والبدء منها - رغم أن الحكومة رفضت الاعتراف بوجود دعارة متفشية فى البلاد؛ ولكن مع وجود مليون مصاب

بالإيدز في "تاييلاند" قرر "ويوات" أن الوقت لم يعد مناسباً للحساسية السياسية ومراعاة المشاعر الاجتماعية.

فإذا كانت المشكلة قد ولدت في ماخور فإن الحل بالتأكيد يوجد هناك.

وبعد الاستمرار في بحثه عن حل خلص "ويوات" إلى أنه إن تمكن من إقناع مائة من المتعاملين مع المصابين في تاييلاند باستخدام الواقي الذكري فإنه يمكنه وقف انتشار المرض في "تاييلاند". وأصبحت تلك استراتيجيته الأولى أن يجد طريقة يتقنع بها المصابين باستخدام الواقي الذكري، وبالفعل نجحت خطة "ويوات".

وفي وقت لاحق نجح الدكتور "ويوات" في التأثير على المصابين لتنفيذ الخطة (وهو أمر لم يكن سهلاً)؛ ولكن ما نريد التركيز عليه الآن هو أنه بالبحث الدقيق واستهداف السلوك الحيوى، تمكن "ويوات" من الهرب من الطرق غير المجربة والعثور على طريقة تنجح بالفعل.

البحث عن السلوكيات

يعلّمنا عمل "ويوات" أول مبدأ في البحث: حينما نواجه عدداً من الخيارات المحتملة، يجب أن نبحث عن الاستراتيجيات التي تركز على سلوكيات معينة، وما إن استقر "ويوات" على السلوك المحدد الذى يريد تغييره (استخدام الواقي الذكري) علم على وجه الدقة ما الذى ينبغي تحفيزه فى الآخرين ليغيروا سلوكهم.

وقد تبين أن كل عابرة التأثير فى العالم يركزون أولاً على السلوك، وهم لا يتهاونون بشأن تلك النقطة؛ فهم لا يضعون استراتيجية تأثير حتى يتأكدوا من تحديد السلوكيات التى يريدون تغييرها، فهم يبدءون بتوجيه السؤال الآتى: كى نقوم بتحسين موقفنا الحالى، ما الذى يتعين على الناس فعله؟

من المهم أن نشير إلى أن هذا المفهوم يخفى على أفراد لا يعرفون معنى كلمة *سلوك*. تعرف معى على "هنرى دنتون" الذى يحاول إنقاص وزنه. قرر "دنتون" أن يفقد بعض الكيلوجرامات الزائدة من وزنه بعد أن سمع

أحفاده يتكهنون بقرب وفاته. قال أحدهم: "إنه بدين جداً. ربما سيموت بالسكتة القلبية قريباً".

تسبب ذلك التعليق البسيط في ميلاد استراتيجيته التي ركزت على الآتى "قم بأكل طعام يحتوى على سعرات حرارية أقل مما تحرق". وبينما كانت خطته فعالة من جانب تفسير كيفية إنقاص الوزن لكنها لم تتضمن أفعالاً وقرارات يومية لتنفيذها. فى الواقع كانت استراتيجيته تركز على النتيجة وليس السلوكيات. ما يقوله حقاً هو إذا قام بشيء بصورة صحيحة كنتيجة لمجهوده سيحرق المزيد من السعرات أكثر مما يأكل. أما الذى يتعين عليه فعله بالضبط فهو أمر مازال مجهولاً.

إن الخلط بين النتائج والسلوكيات مشكلة كبيرة. فى الواقع، حينما ننظر لأغلب استراتيجيات التأثير الفاشلة من المحتمل أن تجد على الأقل مثالاً واحداً للخلط بين النتائج والسلوكيات. على سبيل المثال، قد تجد جارتك تقرر حضور ندوات عن كيفية حل المشاكل المعقدة مع المراهقين. فقد قيل لها إنها كى تبدأ الحوار المحفوف بالمخاطر بطريقة صحيحة فإنها فى حاجة إلى أن "تقيم علاقة طيبة". هذا ما يجب أن تفعله، ويقوم مستشار بتدريبها وهو يعتقد أنه يقدم لها تدريبات سلوكية حقيقية؛ ولكن الحقيقة أنه قد قيل لجارتك ما يجب أن تحقّقه وليس ما يجب أن تفعله. ما تفيد به النصيحة هو: "قومى بفعل شيء ما لا نعرف ما هو بالتحديد، ولكن قومى بفعل شيء ما يؤدى لعلاقة جيدة".

وفى الواقع إن ذلك يمثل مشكلة أيضاً واجهها "ويوات" حينما بدأ حملته. فقد قال له الخبراء الذين استشارهم إنه يجب أن يتأكد من أن الناس قد فهموا المشكلة وعرفوا المخاطر التى يواجهونها؛ فالمرض يقوى عن طريق الجهل. ولذلك فقد بدأ حملة لنشر الوعي.

"إن المرض المخيف قادم. احذروا للمرض قادم. وقريباً سيصاب واحد بين كل أربعة منا".

ولكن ما لم توضحه الحملة الضخمة هو ما الذى كان من المفترض أن يفعله الناس بالتحديد. وقد تبين أنه بدون التركيز على السلوكيات فإن انتشار المرض سيزيد، وبالطبع فقد أثارت تلك المعلومات التى انتشرت قلق

التايلانديين، ولكن معدل انتقال المرض لم يقل، فلا عجب إذن أن عباقرة التأثير يركزون على السلوكيات أيضاً كان التحدى الذى يواجهونه.

البحث عن سلوكيات حيوية

ربما كان أهم اكتشاف لـ "ويوات" هو فكرة أنه بالإضافة للتركيز على السلوك يجب أن تولى اهتماماً خاصاً لمجموعة قليلة من السلوكيات ذات التأثير الكبير المبدأ الثانى: اكتشف بعض السلوكيات الحيوية وقم بتغييرها، والمشاكل أيضاً كان حجمها ستنهار كما لو كانت كومة من الأوراق.

على سبيل المثال، يصحبنا خبير العلاقات "هوارد ماركممان" إلى معلمه الخاص ليرينا كيف تعلم أنه بالتركيز على بضعة سلوكيات بسيطة أمكنه التنبؤ بدقة متناهية باحتمالات الطلاق لأى زوجين، والأهم أنه قد اكتشف أنه إذا تمكن من مساعدة الزوجين على ممارسة مجموعة من السلوكيات الأساسية فإنه قد يقلل من احتمالات الطلاق أو التعاسة فى الحياة الزوجية بنسبة الثلث. ليس عليك أن تدرس اهتمامات الزوجين ولا نقاطهما المشتركة ولا كيفية تربيتهما لأولادهما أو أياً من آلاف الطرق التى يتعاملون بها معاً. فقط قم بملاحظة دقيقة للخلافات بينهما. إذا تمكن "ماركممان" وزملاؤه من مراقبة أى زوجين لمدة ١٥ دقيقة يمكنهم التنبؤ بنسبة ٩٠٪ بما إذا كانا سيستمران معاً ويعيشان فى سعادة أم سيسعيان للطلاق بعد خمسة أعوام! خلال الربع ساعة هذه سيدعو "ماركممان" الزوجين لمناقشة بضعة موضوعات بشأن خلافاتهما. إذا تضمن الخلاف قدراً كبيراً من إلقاء اللوم والمبالغة والتصعيد والتجريح أو الانسحاب فإن مستقبل هذين الزوجين مظلم؛ ولكن إن تناقش الزوجان فى أمور صعبة وامتخدما عبارات تدل على الاحترام والهدف المشترك ووقف التصعيد العاطفى بطريقة محترمة للحصول على قدر من الراحة أثناء النقاش فيسكروا مستقبلهما مختلفاً تماماً.

لكى نرى على وجه الدقة كيف يمكن لمجموعة صغيرة من السلوكيات أن تلعب دوراً كبيراً فى التسبب فى المشاكل العميقة أو حلها دعونا ندرس

معاً عمل الدكتورة "ميمى سيلبرت" خبيرة التأثير البارعة، لقد عرفت مبكراً أنه إذا كنت ستعمل مع أشخاص لا يتمتعون بأى مهارات لابد أن تحدد نطاق تأثيرك بتحديد سلوكيين أساسيين، ثم ابدأ بالعمل عليهما، وإلا فستضيع مجهوداتك وتفشل فى النهاية.

فبينما نتحدث مع دكتورة "سيلبرت" ستشير إليك على الفور أنك إذا أردت أن تحدث تغييرات فلا بد أن تركز على السلوك وليس القيم ولا الجوانب الانفعالية. فقط تخيل "ميمى سيلبرت" وهى تعطى نصائح قيمة لـ "جيمس" فى أول أيامه فى مؤسسة "ديلانسى"؛ فقد وصف لها جيمس ما سيواجهها.

يقول: "حينما يصحو سكان المجمع فى أول صباح وتقول لهم صباح الخير، يقومون بسبك وتوبيخك". فلك أن تتخيل تأثير أى حديث عن التهذيب واللياقة عليهم.

ولذلك تركز "سيلبرت" على تغيير السلوكيات وليس الحديث عن اللياقة والقواعد، ومرة أخرى فإن السر يكمن فى بضعة سلوكيات وليس الكثير منها، وخلال إحدى المقابلات أوضحت "سيلبرت" بابتسامة على وجهها "لا يمكنك النجاح إذا حاولت تغيير ٢٠ شيئاً فى نفس الوقت!". ولذلك فقد أعدت "سيلبرت" دراسة عن السلوكيات التى يجب تغييرها على أمل العثور على بعض السلوكيات المؤثرة التى يمكن التركيز عليها لتحويل المجرمين إلى مواطنين، وبعد أن عملت مع أكثر من ١٤ ألف مجرم خطير اقتنعت "سيلبرت" أن هناك سلوكيين يمكن أن يفتحا باب الكثير من التغييرات. إذا ركزت على هذين السلوكيين فإن مجموعة كبيرة من السلوكيات والقيم والتصرفات والنتائج ستتغير بالتبعية، وتقوم "سيلبرت" بتوضيح كيف تتم العملية.

وتقول: "إن أصعب شىء نقوم به هنا هو أننا نحاول التخلص من أخلاقيات الشارع التى تنص على أنه ينبغى فقط أن تعتنى بنفسك ولا تعتمد على أحد. ولكن إذا عكست هذين السلوكيين فإنه يمكنك تغيير أى شىء".

ويقول جيمس: "إن تعليم الآخرين فى المؤسسة كيفية مواجهة المشاكل أمر ضرورى؛ فلدينا شباب من عصابات السود وشباب عصابات "بلودز"

وعصابات البيض، وجميعهم بينهم عداً شديداً؛ ففي الخارج يقومون بقتل بعضهم البعض، وكما تتخيل فإن التوتر يكون على أشده. كل ما نحاول تغييره هنا هو التخلص من ثقافة العصابة؛ لذلك فنحن نتحدث كثيراً".

ووضعت "سيلبرت" تلك الحقائق نصب عينيها. واستهدفت سلوكيين أساسيين لمساعدة نزلاء المؤسسة على الحديث بطرق تؤدي في النهاية إلى تدمير ثقافة العصابات. أولاً، طلبت من كل شخص أن يتولى مسؤولية نجاح شخص آخر. ثانياً، طلبت من كل واحد مواجهة الآخرين ومصارحتهم بكل انتهاك شهده.

ولتحويل تلك المبادئ إلى حقائق أوكل إلى كل نزيل مسؤولية نزيل آخر في أول أسبوع. لنفترض مثلاً أنك نزيل وقبلها كنت مشرداً ومدمناً للمخدرات. وخلال الأيام السبعة الأولى لوصولك للمؤسسة سيعتني بك أحد النزلاء الذين لم يأتوا قبلك بوقت طويل وسيعلمك كيف تعد طاولة في مطعم، وبعد أسبوع حينما يأتي نزيل جديد ستتولى أنت مسؤوليته وتعليمه كيف يعد الطاولة، ومنذ تلك اللحظة لا يتحدث إليك الآخرون عما تفعله بل سيسألونك عن أداء وعمل فريقك.

ثم يتعلم النزلاء السلوك الحيوي الثاني: أن يتحدثوا لآخرين ويقوموا بتنبههم حينما يخرقون أى قواعد أو يتصرفون على نحو مخالف. بالنسبة لأغلب المجرمين فإن الحديث عن ذلك النوع من المشاكل يبدو كمن يستمع إلى لغة أجنبية، وفي النهاية تساعد "سيلبرت" النزلاء على تغيير قيمهم وسلوكياتهم ومواقفهم. بل وحتى قلوبهم. فقط بالتركيز على سلوكيين اثنين فقط.

قم بدراسة الأفضل

يجيد كل من "سيلبرت" و "ويوات" (بل في الواقع كل عباقرة التأثير الذين درسناهم) الاستخدام الفعال للسلوكيات الحيوية. إنه ما يميزهم. قبل أن يسارعوا بتنفيذ استراتيجيات التأثير التي تخطر على بالهم يبدؤون أولاً في البحث عن سلوكيات ؛ سلوكيات حيوية.

كيف يكتشف الباحثون الحقيقيون السلوكيات التي تؤدي إلى النجاح؟ سيقول لك الناس إنهم اكتشفوا سلوكيات أدت إلى إنقاص الوزن أو زيادة الإنتاج أو أى شيء كنت تريد تغييره. ولكن كيف تعرف إن كانوا حقاً اكتشفوا الأفعال الصحيحة التي تؤدي للنتائج المرجوة؟

لحسن الحظ فإن علم تحديد أى الأفعال تؤدي إلى نتائج أساسية - أيضاً كان مجال تطبيقها - تم تطويره على يد هؤلاء الذين درسوا "أفضل الممارسات"، ولتعلم ما الذى يتعين عليك الاهتمام به أثناء دراستك لأفضل الممارسات التي كشف عنها آخرون. ابحث معى الحالة التالية.

قابلوا "إثنا ريد"

لكي ترى كيف يتم إتمام واحدة من دراسات أفضل الممارسات سنزور معاً الدكتورة "إثنا ريد" في مدينة "سولت ليك". ستعلمنا كيف يمكن التعرف على السلوكيات وتحديدها. وأى السلوكيات من بين المئات منها هي التي **تفصل الأشخاص الناجحين عن الآخرين**. فالنظام الذى تطبيقه مع المدرسين يمكن تطبيقه للبحث عن السلوكيات الحيوية.

قبل ٤٠ عاماً من مقابلتنا مع الدكتور "ريد" بعد إتمامها دراسة الدكتوراه. وكانت تُدرس للمعلمين وتدريبهم على كيفية تحسين مهارات القراءة لدى التلاميذ توجهت لأستاذها وسألته "هل ينجح أى مما تعلمه لى بالفعل؟".

وقال لها أستاذها إنه لا يعلم على وجه التأكيد. ولكنه يعتقد أنه ينجح بالفعل. لا بد أنه ينجح ولكن لم يقم أحد من قبل بدراسة تأثير ومدى نجاح المادة التي يتم تعليمها.

وقررت "ريد" أنه قد حان الوقت للتحقق من هذا.

وبدأت في الاتصال بإدارة المدارس المحلية وسؤالهم إن كانوا يحتفظون بسجلات لمهارات القراءة لدى الطلبة. واكتشفت أن الخبراء هناك لديهم سجلات ترجع لعشرين عاماً. بل إنهم أجروا دراسات جيدة - وكانت نتائجها مؤسفة. تمكن الباحثون من التنبؤ بأداء التلاميذ في السنة الثالثة والسابعة وهكذا. فقط بدراسة اختبارات السنة الأولى.

وفى المكالمة الهاتفية التى أجرتها "ريد" جاءها الصوت على الطرف الآخر قائلاً: "إن النموذج يمكن التنبؤ بمستقبله بسهولة"، وصعقت "ريد" لما سمعته. لقد قال لها الباحث ببرود ودقة علمية إن نظام التعليم الحالى يضع التلاميذ على طريق النجاح أو الفشل بدءاً من *الصف الأول* - ولا علاقة لأى شىء يفعله الطفل بعد ذلك بنجاحه أو فشله.

وأصيبت "ريد" بصدمة واستياء وعزمت على أن تكتشف ما إذا كان هناك أمر ما يمكن للمعلمين القيام به لإحداث اختلاف. ألم يكن هناك أى معلمين بدءوا مع الأطفال النموذج الذى يتنبأ بمن سيتخلف عن تعلم القراءة؟ ولكن من ساعد هؤلاء التلاميذ على التغلب على نتائج النموذج؟ وإن حدث ماذا كان الفرق بين الذين نجحوا وبين الآخرين؟

وهنا يأتى امتزاج العبقرية والعمل الجاد لدى "ريد" بالإضافة إلى العزم على النجاح. فقد انكبت على دراسة المعلومات حتى عثرت على معلمين تحسن أداء تلاميذهم فى سنوات لاحقة عما كانوا عليه على يد مدرسين آخرين. وقد كان نجاح بعضهم طيباً جداً.

وقالت: "هؤلاء هم المعلمون الذين تغلبوا على المشروع وهزموا نظام التنبؤ. لسبب ما تمكن تلامذتهم من التغلب على نموذج التوقع، وتمكنوا أيضاً من العثور على عشرات المعلمين الذين حقق تلاميذهم أداء أسوأ مما كان متوقفاً بموجب النظام بعد عام من تدريسهم إياهم".

وأضافت: "شعرت بفضول وطلبنا منهم إخبارنا بالطرق التى استخدموها لجعل تلاميذهم يقرءون ويرتفع مستواهم فى القراءة بصورة أكبر من المتوقع. ولم يكونوا يعرفون ما الذى أدى إلى نجاحهم. وفى وقت لاحق جمعت مجموعة من المعلمين الذين جاء أداء تلاميذهم أسوأ من المتوقع وسألتهم بصراحة ما الذى تفعلونه ليحول دون تعلم الأطفال؟ وبعد صمت طويل مزعج اعترفوا أنهم لا يعرفون السبب".

ولأنها تتمتع بالعزم والتصميم قضت الأعوام الخمسة اللاحقة تراقب الفريقين من التلاميذ الذين يحققون أداءً عالياً والذين يفشلون؛ وذلك لتحديد السلوكيات الحيوية التى تفصل أفضل المدرسين عن الآخرين، وانكبت على دراسة المعلومات وتنسيقها وتجميعها عن كل طريقة من طرق

التدريس وسلوكيات التعليم التي تمكنت هي وفريق من الباحثين من دراستها.

وأعلنت "ريد" الاكتشافات التي أسفرت عنها سنوات الدراسة والبحث. لقد عثروا على سلوكيات محددة تميز أصحاب أفضل أداء عن غيرهم. لقد أثبتوا تكرار نفس السلوكيات باختلاف العمر والموقع الجغرافي والموضوع وأى شيء آخر يمكن للباحثين أن يتخيلوه.

ويتضمن واحد من أهم السلوكيات الحيوية استخدام الثواب مقابل العقاب. فيقوم المعلمون الماهرون بمنح حوافز إيجابية مشجعة للأداء الإيجابي أكثر من زملائهم. في حين أن مدرسي التلاميذ أصحاب الأداء الضعيف يحبطون بسهولة ويرددون تعبيرات مثل "ألم أعلمك ذلك قبل دقيقتين؟". يقوم المعلمون من الفريق الأول بتعزيز الأداء الجيد فيحققون نجاحاً باهراً.

سلوك حيوى آخر اكتشفوه هو أن مدرسي التلاميذ أصحاب الأداء العالى ينتقلون بين طريقتين أثناء التدريس. وهما التعليم وطرح الأسئلة أو الاختبارات. وحينما يتطلب الأمر يقومون بتصحيح الأخطاء فوراً. أما المعلمون أصحاب الأداء السيئ فهم يرددون المعلومات بنبرة صوت وطريقة واحدة. ثم يتركون الطلبة يعانون. وغالباً ما يكررون نفس الأخطاء.

وبعد شرح السلوكيات الحيوية، تقول دكتورته "ريد" "لابد أنك تتساءل كيف نعرف على وجه التحديد أن هذه السلوكيات الحيوية - هي التي تفرق بين أصحاب الأداء الأفضل وبين الآخرين"، ثم اتجهت لمكتب خشبي بسيط وفتحت أحد الأدراج وأشارت إلى عشرات من الأطروحات ورسائل الدكتوراه التي تناولت الموضوع.

لمدة أكثر من ثلاثة عقود. تابعت "ريد" وعدد من طلبة الدكتوراه فى نفس الموضوع: ما هي السلوكيات الحيوية التي تميز الأساتذة المميزين عن الآخرين؟ كانت تقوم باختيار هدف للتعلم تهتم به - فلنفترض مثلاً تعلم الكلمات. ثم تبدأ فى جمع المعلومات والتعرف على المعلمين الذين تغلبوا على نموذج التوقع والذين جاء أداؤهم موافقاً للتوقعات. وفى النهاية، تراقب الفريقين وتحلل أفعالهم وتحدد أى السلوكيات تنجح وأيها يفشل.

والآن صارت دكتوراة "ريد" تعرف عن يقين علمي السلوكيات المحددة التي تؤدي لأفضل النتائج، وهذا يعنى أنها تعرف ما هي السلوكيات الحيوية للتأثير إذا أرادت أن تحسن النتيجة كما ترغب.

والجيد فى تلك التجربة هو أن هذا النوع من البحث عن أفضل الممارسات يمكن تطبيقه فى أى مؤسسة. وقد استخدمنا نحن (مؤلفى هذا الكتاب) تقنيات مشابهة حينما حاولنا تحديد السلوكيات التى تؤدي إلى زيادة الإنتاجية فى الشركات. راقبنا أصحاب أفضل أداء فى العمل، وقارناهم بأداء الآخرين الذين كان أداءهم أقل، وحددنا نوعين من السلوكيات التى تميز أصحاب الأداء الأفضل عن الباقين - وكتبنا عن تلك التجربة بالتفصيل فى كتابينا "Crucial Conversations" و "Crucial Confrontations".*

وفى كل حالة قارن الباحثون بين أصحاب الأداء الأفضل بالآخرين واكتشفوا السلوكيات الفريدة والقوية التى تؤدي إلى النجاح؛ فلم يقوموا بوضع أفكار غامضة بعيداً عن المشكلة ولم يجلسوا فى مكاتبهم ويناقشوا الاستراتيجيات المثلى مع أصدقائهم، كما لم يسألوا أصحاب الأداء الأفضل عن سبب ارتفاع أدائهم مقارنة بزملائهم؛ ولكن بدلاً من ذلك راقبهم عن كثب واكتشفوا أسرار نجاحهم.

وبالتأكيد فإن الاختبار الحقيقى لهذا الأسلوب وأفضل أشكال الممارسات الأخرى للباحث يأتى حينما يأخذ الباحث السلوكيات الحيوية ويقوم بتعليمها لمجموعات الاختبار؛ فإذا ما وجد السلوكيات الصحيحة يُظهر المشاركون تحسناً كبيراً فى السلوكيات الحيوية والنتيجة المرجوة أيضاً. وبعد نجاح "إثنا ريد" أظهرت دراسات أجريت فى "ماين" و"ماساشوستس" و"ميتشجان" و"تينيسى" و"تكساس" و"نورث كارولينا" و"ساوث كارولينا" و"فيرجينيا" و"واشنطن" و"نبراسكا" و"هاواي" و"ألاباما" و"كاليفورنيا" أنه بغض النظر عن موضوع الدراسة والطلبة وحجم المدرسة والميزانية أو التركيبة السكانية فإن التغييرات فى السلوكيات الحيوية التى اكتشفتها "ريد" تحسن بصورة كبيرة من نتائج الأداء التى تؤثر على حياة الطفل بأكملها.

* لمزيد من المعلومات عن الكتابين قم بزيارة الموقع www.vitalsmarts.com

نتعلم من هذا البحث بشأن أفضل الممارسات مبدأين مهمين: الأول، أن هناك آلية لاكتشاف ما الذى يفعله الأشخاص الناجحون على وجه الدقة؛ فنحن نعرف ما الذى نبحت عنه حينما نفحص دعاوى الآخرين بأنهم عثروا على السلوكيات الحيوية.

إذا لم يقم الأفراد الذين يقدمون لنا أفضل الممارسات بمقارنة علمية بين أصحاب الأداء الأفضل وبين الآخرين ووجدوا السلوكيات المميزة وعلموها لأفراد آخرين ثم استعرضوا التغييرات فى النتائج التى يهتمون بها إذن فهم ليسوا الأفراد الذين نريد أن نتعلم منهم.

الثانى، فى كثير من المناطق التى تحاول أن تحدث تأثيراً ستجد أن البحث عن سلوكيات حيوية قد تم بالفعل. على سبيل المثال، إذا أردت أن تتعلم كيف تعيش بصحة جيدة وأنت مصاب بالسكرى فهناك سلوكان حيويان تم اكتشافهما بالفعل: وهما قياس مستوى السكر فى الدم أربع مرات يومياً وتعاطى الأنسولين بانتظام للسيطرة على الجلوكوز فى الدم. وهذان السلوكان يزيدان من احتمالات الحياة الطبيعية، وإذا قمت بالبحث الدقيق ستجد أن الأكاديميين الجادين عثروا على السلوكيات الحيوية التى تحل أغلب التحديات التى تؤثر على عدد كبير من الناس.

والرس الانحرافات الإيجابية ١

دعونا نصف أداة أخرى يمكنها مساعدتنا فى البحث عن سلوكيات حيوية قد تم تطويرها من أساليب يتم استخدامها فى البحث الاجتماعى، وتعرف باسم الانحراف الاجتماعى، ولكى تؤتى تلك الطريقة ثمارها يجب أن نبحت عن قرب عن جهود مواجهة مكافحة مرض الديدان الغينية التى طبقت فى إفريقيا وآسيا.

لقد تم القضاء على الديدان المدمرة بواسطة استراتيجية وضعها فريق صغير فى مركز "كارتر" ومراكز مكافحة الأمراض الأمريكية. لم يكن لدى الأطباء فى مركز "كارتر" الرفاهية التى تمتعت بها "ريد" بإجراء تجارب معملية محكمة. ببساطة لم يكن الأمر عملياً بدراسة المئات من القرويين وإجراء إحصائيات وتحليلها لدراسة الاختلافات السلوكية للوصول

للسلوكيات الحيوية ، ثم يحاولون استخدامها للتأثير وإحداث تغيير فى القارة بأكملها. كان لابد أن يعثروا على استراتيجية مختلفة.

يمكن أن يسهم مبدأ "الانحراف الإيجابي" فى المساعدة فى اكتشاف السلوكيات الحيوية التى تسهم فى حل المشكلة التى نحاول القضاء عليها. ذلك هو الحل، ادخل إلى قلب المجتمع الحقيقى أو الأسرة أو المؤسسة التى تريد تغييرها، وثانياً قم باكتشاف ودراسة الظروف التى كان من المفترض أن توجد المشكلة المستهدفة فى ظلها ولكنها لم تحدث.

حينما شن أعضاء فى مركز "كارتر" حملتهم ضد مرض ديدان غينيا واستخدموا نفس الطريقة، سافروا إلى الصحراء الكبرى فى قارة إفريقيا وبحثوا عن القرى التى كان من المفترض أن ينتشر بها المرض ولم ينتشر. واهتموا بشكل خاص بدراسة القرى غير المصابة المجاورة للقرى المصابة. وفى النهاية اكتشف الفريق القرية التى تمثل حالة "الانحراف الإيجابي". كانت قرية قريبة من قرية مصابة، ولكن لم تظهر أى إصابات بها رغم أن سكانها يشربون من نفس المياه التى يشرب منها أهل القرية المصابة.

ولم يستغرق الأمر وقتاً طويلاً حتى اكتشف الباحثون السلوك الحيوى. وعرف أفراد الفريق أن السلوكيات متعلقة بإحضار المياه وتخزينها أو استخدامها. فى القرية التى لم تصب كان النساء يحضرن المياه من نفس المكان الذى تحضر منه القرية المصابة المياه ؛ ولكن النساء كن يقمن بأمر مختلف حينما يعدن إلى منازلهن بالمياه. فكان يحضرن وهاء آخر ويغطينه بملابسهن ويصفين المياه عبر الملابس. وهكذا ! لقد كان هذا هو السلوك الحيوى المطلوب.. لقد ابتكر القرويون الأذكىاء حلاً عملياً لمشكلتهم.

وبدأ الباحثون فى تسجيل تلك السلوكيات وغيرها، وتعلموا أنه يمكن ترشيح المياه بسهولة دون انتظار حلول معقدة ومكلفة.

ولتقريب الفكرة دعونا ننظر إلى أمر اعتبره الكثير من الناس - شيئاً فظاً أو لا يراعى الآخرين. فى الحالة التى ذكرناها آنفاً سجلت جودة الخدمات الطبية فى مركز إقليمى كبير تراجعاً ملحوظاً لمدة ١٣ شهراً على التوالى. لقد كانت الخدمة الطبية جيدة جداً، ولكن عشرات من المرضى وأسرهام اشتكوا من أنهم لا يشعرون أنهم يتلقون عناية باهتمام وكرامة.

واستدعى مدير إدارة المركز الفريق التنفيذي، وعرض عليهم المعلومات التي اكتشفها وقدم اقتراحاً، وكان السؤال الذي طرحه عليهم هو "ما الذى يتعين علينا فعله جميعنا، أربعة آلاف شخص، لإصلاح تلك المشكلة؟". تم تشكيل فريقين من العاملين ستة أفراد فى كل فريق. يمثل كل فريق نصف الوظائف فى المستشفى، وأوكلت إليهم مهمة البحث عن "الانحرافات الإيجابية". كانت مهمتهم هى العثور على موظفين يعملون فى الخدمات الطبية، ويسجلون أعلى معدلات الحصول على رضا المرضى فى المناطق التى قل فيها أداء زملائهم.

قام كل فريق بمقابلة العشرات من المرضى وأسرههم واستمعوا لآراء زملائهم فى المستشفى. بحثوا فى شبكة الإنترنت وأجروا اتصالات بزملاء فى مستشفيات أخرى؛ ولكن تركز أغلب عملهم على متابعة أداء أصحاب أفضل أداء ليكتشفوا ما يميزهم عن الآخرين.

وفى النهاية تمكن الفريقان من العثور على السلوكيات الحيوية التى اعتقدوا أنها تؤدى إلى تحقيق رضا المرضى، واكتشفوا أنها خمسة سلوكيات: الابتسامه، والنظر فى العين مباشرة، والتعريف بالنفس، وأن تقوم بتعريف مهمتك ووظيفتك للمريض، وأن تنهى كل تعامل مع المريض بالجملة الآتية "هل هناك أمر آخر تحتاج إليه؟".

ووضع المديرين استراتيجيه للتأثير لتغيير سلوكيات العاملين. فماذا عن النتيجة؟ عندما بدأ أربعة آلاف موظف فى تطبيق هذه السلوكيات الخمسة تحسنت الخدمة بشكل غير مسبوق ولمدة ١٢ شهراً على التوالى، وأصبح المركز الطبى الإقليمى من أفضل المراكز الطبية خلال عام واحد فقط من تطبيق السلوكيات الجديدة.

البحث عن سلوكيات المعالجة

ولكى نوضح مبدأ البحث سنعود معاً إلى مشكلة ديدان غينيا التى عالجها مركز "كارتير". بالإضافة إلى اكتشاف ما فعله القرويون الناجحون لتجنب الإصابة. قام الفريق أيضاً بدراسة ما فعله القرويون حينما ظهرت حالات إصابة مفاجئة فى القرية. وهنا استخدم الفريق مبدأ البحث الثالث الذى

نتحدث عنه: البحث عن سلوكيات النقاهاة. الناس سيرتكبون أخطاء، لذلك لابد من وضع خطة للمعالجة.

على سبيل المثال، كان الناس فى القرى التى لم تصب يعرفون أنهم معرضون لانتشار المرض حينما أصيب به أحد السكان. وكما قلنا من قبل فإن العلاج الذى يعرفه القرويون لتهدئة الآلام هو الغطس فى الماء، فإذا استخدم القرويون مخزون المياه فى القرية، ستتلوث المياه لعام آخر. واكتشف فريق مركز "كارتر" أنه فى القرى غير المصابة التى تمثل الانحراف الإيجابى لجأ السكان لخطوتين للعلاج لوقف دائرة المرض. أولاً، لابد من الإبلاغ عن أى مصاب داخل القرية وما إن يعرف السكان أن المرض انتقل من مياه ملوثة فإن المصابين أحياناً ما يشعرون بالخجل للاعتراف بالإصابة، وهنا يأتى سلوك المعالجة ويتمثل فى ضرورة تقدم السكان والإبلاغ عن وجود مصاب إذا رفض هو الإبلاغ، وحينما تحملت القرية بأكملها المسئولية تمكنت من حماية نفسها ومنع انتشار المرض لمجرد إصابة أحد سكانها به، وكان لذلك السلوك رد فعل أساسى أدى إلى السلوك الثانى وهو حرص السكان على أنه طوال فترة العلاج من الإصابة لا يجب على المصاب الاقتراب من مخزون المياه الخاص بالقرية. وتبين أن كل سكان القرية مارسوا هذين السلوكين - الإبلاغ عن الإصابة وإبعاد المصابين عن مخزون المياه - لمدة عام كامل وتمكنوا من القضاء على المرض نهائياً.

هذه الطرق لاكتشاف الانحراف الإيجابى يمكن تطبيقها فى كل مكان. وقد استخدمنا نحن (مؤلفى هذا الكتاب) هذه الأساليب لتفعيل جهود عالية المستوى فى مؤسسة صناعية ضخمة فى الولايات المتحدة الأمريكية، وخضع عدة مئات من العاملين لبرنامج (سيجما ٦) لتحسين الأداء، ويهدف لعلاج عيوب الأداء لعدة أسابيع؛ ولكن لم تطرأ أى نتيجة أو تحسن فى أداء العاملين، ولأسباب كان من الصعب فهمها لم يتعلم العاملون أياً من النصائح التى تعلموها فى التدريب. ولمعرفة سبب تلك النتائج المخيبة للتوقعات قام اثنان من مؤلفى هذا الكتاب ومديرى الشركة بالبحث عن انحراف إيجابى بين العاملين. كنا نبحث عن إجابة عن سؤالين مهمين: هل عثر أى شخص فى الشركة على طريقة لتطبيق الطرق

التي تعلموها؟ وهل يمكن لفرق أخرى تطبيق نفس الطرق؟ ولم يمر وقت طويل حتى عثرنا على أربعة فرق تمكنت من الاستفادة من بعض التقنيات التي تلقوها في التدريب بالرغم من أن أغلب فرق العاملين لم تكن معجبة بالتدريب. وكفت عن محاولة الاستفادة من أى من هذه التقنيات الجديدة.

ما الذى فعله العاملون الذين نجحوا في الاستفادة من التدريب لتجنب الفشل وفقدان الثقة في التدريب؟ حينما أجرينا مقابلات مع العاملين الذين لم ينجحوا في الاستفادة من التدريب وجدنا أن انعدام ثقتهم فيه جاءت من ثلاث تجارب تعرضوا لها: أولاً، حينما كانوا يطرحون أفكاراً جديدة كان المشرفون يحبطونهم. ثانياً، كان لديهم زملاء غير مسئولين لم يتعامل معهم أحد، ولذلك خلصوا إلى أن أساليب التطوير لم تكن ناجحة. ثالثاً، شعروا بالعجز عن التشكيك في سياسات الإدارة أو قراراتها والتي بدت وكأنها تعرقل جهودهم الرامية إلى تحسين مستواهم.

وعلى العكس تماماً كانت الفرق الناجحة، ففي تلك المواقف أو التجارب الثلاث تصرف العاملون بطريقة تجنبوا خلالها المشاعر السلبية وانعدام الثقة. وشملت "سلوكيات العلاج" التي طبقوها تصعيد الحوارات التي تجنبها زملاؤهم. قام زملاؤهم بمهارة وذكاء بتحدى مشرفهم. كانوا واضحين وصرحاء مع زملائهم غير المسئولين، وفي النهاية، كانوا قادرين على مخاطبة الإدارة - والتي تتجنبهم وزملاءهم الآخرين - بشأن السياسات والممارسات التي يرون أنها تتسبب في إعاقة التطور.

وخلصنا إلى أن الفرق التي نجحت في تطبيق تقنيات التدريب نجحت ليس بسبب أنهم تعلموا التقنيات بطريقة أفضل أو تلقوا دعماً معنوياً من رؤسائهم. ولكن لأنهم عرفوا كيف يصعدون الحوارات الرئيسية.

والأمر الجيد بشأن الانحراف الإيجابي هو أن أساليب الكشف عن السلوكيات الحيوية متاحة للجميع. فابدأ بفحص الأشخاص والمكان الذى تريد تغييره. وثانياً، ابحث عن أشخاص كان من المفترض أن يعانون من مشكلة ولكن هذا لم يحدث. ثم قم باكتشاف السلوكيات الفريدة التي تفصل الناجحين عن الآخرين. وحين تطبق آليات الانحراف الإيجابي على نفسك ثم تقارن بينك وبين نفسك قم بالتفكير في موقف سابق لك

حققت فيه نجاحاً طيباً وفكر في أسباب وكيفية تحقيقك لهذا النجاح. ثم احرص على تحديد سلوكيات العلاج أيضاً.

اختبر النتائج

دعونا نضف كلمة تحذير صغيرة. باستخدام أساليب البحث - مثل تلك التي استخدمتها "إثنا ريد" - فإن الباحثين يقومون بمقارنة أصحاب أفضل أداء وأصحاب الأداء السيئ، ويسجلون السلوكيات ويقومون بتحليلها. ثم يقوم الكمبيوتر بتحديد الأسباب؛ ولكن باستخدام الانحراف الإيجابي لن يكون لديك ذلك الترف. يقوم الممارسون بمقابلة العناصر الناجحة ومراقبتها حتى يعتقدوا أنهم اكتشفوا كيف اختلف أصحاب الأداء الأفضل عن الآخرين، ثم يقومون باستخلاص نتائج بشأن أسباب النجاح في عقولهم.

هناك ما نطلق عليه الشحن الذهني الذي يسمح لعقل الشخص بالقيام بالحسابات الأخيرة، وقد يمكن أن يمثل أمراً خطيراً حيث يمكن للشخص أن يصل لاستنتاجات زائفة؛ ففي حالة مرض ديدان غينيا فإن العلم الحديث يفسر دورة حياة الديدان، ولذلك فحينما راقب الممارسون سكان القرى يقومون بترشيح المياه في ملابسهم ويتجنبون اقتراب المصابين من مصدر المياه خلصوا بدقة شديدة لأسباب المرض والآليات المناسبة للقضاء عليه.

ولكن في التعامل مع أمر غامض مثل القدرة على الحوار مع الآخرين عن موضوعات شائكة، فلقد كان الأمر أقل وضوحاً حيث إن تلك المسألة الشائكة هي العنصر الأساسي في مشكلة تدريبات "سيجما ٦". لقد أظهرت الفرق الناجحة تقدماً في تلك المسألة مقارنة بالفرق الأخرى، ولكن هل كانت القدرة على التحدث بحرية حقاً هي سبب الاختلاف؟

حينما تنتقل من تحليل الكمبيوتر إلى تخميناتك الشخصية فأنت تقترب بشدة من الخط الفاصل بين العلم وبين أي شيء آخر. من الممكن أن تنهار شركات كثيرة إذا استجاب مديروها لحدسهم فقط.

بالنظر للمخاطر المتوارثة والتوصل لاستنتاجات بنفسك فمن الضروري أن تقوم بمتابعة النتائج التي توصلت إليها بشأن سبب وتأثير الاختبار، ثم

قم بتعليم السلوكيات الحيوية التي اكتشفتها حديثاً للمجموعة التي فشلت في تحقيق أداء جيد لترى إن كانت السلوكيات التي قمت باختيارها تؤدي بالفعل للنتائج المرجوة التي تحاول تحقيقها. في حالة تدريب "سيجما ٦" قمنا نحن (مؤلفي هذا الكتاب) بتدريس السلوكيات الحيوية الثلاثة لأربعة آلاف عامل في المصنع، وراقبنا النتائج المباشرة في استثمارات الشركة. وفي حالة ديدان غينيا تمكن فريق مركز كارتر ومركز مكافحة الأمراض من القضاء على المرض في ١١ دولة من إجمالي ٢٠ دولة ظهر بها المرض حينما بدءوا الحملة، وانخفضت نسبة الإصابات بنسبة ٩٩٪ بسبب استراتيجية التأثير التي ركزت على ثلاثة سلوكيات حيوية. وبالدليل العملي ثبت أنها هي السلوكيات الصحيحة.

جرب هذا في المنزل

ماذا عن النسخة المنزلية من لعبة البحث؟ حينما لا تتعامل مع ديدان غينيا في إفريقيا أو مشروع تدريب "سيجما" الفاشل ربما تتساءل ما هي تقنيات البحث التي يمكن أن تنجح معك شخصياً؟ سيكون صديقنا "هنري دنتون" (الذي يحاول فقدان الوزن) مهتماً جداً بالعثور على مجموعة من السلوكيات الحيوية التي تسهل عليه فقدان الوزن.

ويمكن أن يكون البحث عن خبراء عرفوا بالفعل بالإجراءات المناسبة لمساعدة الناس على فقدان الوزن والحفاظ على الرشاقة نقطة انطلاق جيدة. قد يرفض خطراً تركيز على النتائج - وهي حرق المزيد من السعرات أكثر مما تأكل - ويركز على السلوكيات: السلوكيات الحيوية.

إذا بحث "هنري" حوله سيجد أن هيئة الحفاظ على الوزن الأمريكية حددت السلوكيات الحيوية لفقدان الوزن باستخدام طريقة للمقارنة بين الأفضل والآخرين. هذه المؤسسة تتتبع الناس الذين يفقدون على الأقل ٣٠ رطلاً ويحافظون على الوزن المثالي لمدة ستة أعوام على الأقل. يقوم الناجحون بالتدرب على الأجهزة الرياضية المنزلية ويتناولون إفطارهم ويقومون بقياس وزنهم يومياً.

هذه السلوكيات الحيوية ستمنح "هنرى" بدايةً طيبة ولكنها فقط بدايةً، ومنها يمكن لـ "هنرى" تحديد أى الاستراتيجيات يمكن أن تفيده بصورة أفضل بالنظر لظروفه الفريدة، ويمكنه التأكد بإجراء تجربته الشخصية من نهجك عن الانحراف الإيجابى، وهكذا يمكنه مقارنة نفسه بنفسه. من خلال التماؤل عن الشيء الذى يجعل يوم الحمية الفاجح "يوماً ناجحاً".

على سبيل المثال؛ بينما يقوم "هنرى" باسترجاع الأوقات التى مرت به فى حياته كان يتمتع خلالها بوزن مثالى، يدرك أن أوقات الغداء تعرضه للخطر؛ فحينما يخرج لتناول الغداء فى مطعم، إذا فكر فى البداية فيما سياتكله، سيقوم بطلب طعام صحى. وإن لم يفعل فإنه يفقد السيطرة ويتورط فى أكل كل الأصناف الخاطئة. كما أن أوقات التسوق أيضاً خطيرة؛ فقد أدرك أنه حينما يشتري طعاماً غنياً بالدهون فإنه يأكل طعاماً دهنياً، ومن الأسهل عليه أن يقاوم شراء أطعمة غير صحية أكثر من أن يقاوم أكلها فى المنزل.

وحينما يفرط "هنرى" فى الأكل يصاب باكتئاب ويحدث نفسه قائلاً بما أنه قد أفسد حميته بالفعل على الأقل فلا بد أن يتمتع بذلك؛ فالإفراط فى وجبة واحدة سيتحول إلى أسبوع من إفساد الحمية ويزيد وزنه خمسة كيلوجرامات إضافية. وبينما يفكر فى نقاط ضعفه يدرك "هنرى" أنه فى حاجة لوضع خطة معالجة حينما تفسد خطته وإلا سيستمر فى السقوط. وفى المرة المقبلة التى سينحرف عن خطته سيعيد ترتيب أهدافه لتناسب أى انحراف عن الحمية، ولن يحاول أن ينقذ الموقف بتقليل كمية الطعام أو زيادة الجرعة التدريبية، وبدلاً من ذلك سيعود فوراً لخطته بتناول الطعام الصحى ويتبعها بدقة.

وأخيراً، سيجرى "هنرى" العشرات من الاختبارات الصغيرة ليتعلم ما الذى يفيدته بالفعل بدلاً من تجربة طريقة واحدة ويراهن عليها سيقوم بتجربة أشكال التدريبات المختلفة ووصفات الطعام وأساليب التسوق والمطاعم، وهكذا سيجد ما يناسبه بالفعل.

ملخص: ابحاث عن السلوكيات الحيوية

ابحث عن السلوكيات: احرص على أن تبحث عن الاستراتيجيات التي تركز على *السلوك*. لا تدع الخبراء يمرروا لك نتائج وكأنها سلوكيات؛ فأنت تعلم بالفعل أنك تريد تحقيق إنجازات. خذ حذرك من النصائح الغامضة. إذا لم تتمكن من تحديد ما يقوله لك الخبير فوراً، فاعلم أن النصيحة غامضة ويمكن تطبيقها على أكثر من سلوك - والكثير منها قد يكون خاطئاً.

ابحث عن السلوكيات الحيوية: يعرف كبار المؤثرين أن سلوكيات بسيطة يمكن أن تؤدي لتغييرات كبيرة؛ فهم يبحثون بدقة عن السلوكيات الحيوية لتحقيق تغيير متواصل. لا يهم حجم المشكلة إذا ما وزعت جهودك على العشرات من السلوكيات، وبذا لن يمكنك الوصول لمرحلة قصوى، وإذا كانت مشكلتك مألوفة فالأغلب أنه قد تم إجراء أبحاث بشأنها من قبل.

وحينما يتم تشكيل السلوكيات لتناسب ظروفك ومجتمعك قم بالبحث عن السلوكيات الحيوية بدراسة الانحرافات الإيجابية. ابحث عن أشخاص أو أوقات أو أماكن واجهت فيها أنت أو آخرون نفس المشكلة وحاولتم تحديد السلوكيات الفريدة التي تصنع الفرق.

ابحث عن سلوكيات المعالجة: البشر يقترفون الأخطاء ولكن بعضهم يجدون طريقة سريعة للعودة إلى مسارهم مرة أخرى بدلاً من الغرق في اليأس. "هنرى" على سبيل المثال، إن عدم اتباعه لحميته الغذائية في أحد الأيام يجب أن يدفعه إلى التركيز على سبب الخطأ الذى دفع به إلى إفساد حميته، ثم يقوم بإجراء لإصلاح المشكلة، وألا يعتبر الفشل مرة واحدة علامة على أنه لا يمكنه أن يحقق النجاح وأنه لابد أن يستسلم لهيته.

وحتى يمكن لـ "هنرى" تحديد سلوكيات المعالجة فإنه يأخذ خطوتين للأمام يعقبهما ثلاث خطوات للخلف. **والآن** حينما يواجه مشكلة **سيوقف** **تراجع** باستخدام أخطائه كنقطة انطلاق جيدة للتعلّم وليس كمؤشر على الفشل. إن خطة المعالجة تمثل جزءاً مهماً من كل تغيير يحققه خبير فى استراتيجيات التأثير.

اختبر النتائج: وفي النهاية ، إذا كنت قد قمت بالبحث وعثرت على السلوكيات التي تعتبرها أفضل السلوكيات الحيوية قم باختبار أفكارك. نفذ خطة العمل وراقب إذا ما كانت تثمر النتائج المرجوة. لا تقس حضور أو غياب السلوكيات الحيوية فحسب، قم أيضاً بمراقبة ما إذا كانت النتائج التي تسعى إليها تتحقق بالفعل.

ولتسهل على نفسك مسألة اختبار السلوكيات الحيوية قم بإجراء تجارب صغيرة قصيرة المدى. لا تدع الدراسات وحدها تجرفك بعيداً. قم دائماً بإجراء تجارب صغيرة .

لو أنك أجريت دراسات لأفضل الممارسات بنفسك فابحث عن الانحراف الإيجابي ، وقم بإجراء التجارب الصغيرة أو ببساطة ابحث عن قاموا بالعثور على السلوكيات الحيوية قبلك. لا تبحث كثيراً ولا تأخذ أول نصيحة تقال لك وتعمل بها ، ولا تعتمد على حدسك فقط. ولكن ابحث عن آثار عباقرة التأثير في كل مكان. قم بإجراء بحث دقيق عن السلوكيات الحيوية، فإن لم تفعل ذلك فلن يمر وقت طويل حتى تبدأ في البحث عن الطمأنينة.

غير طريقة تغيير السلوك

هناك ثلاثة أنواع من الرجال: هؤلاء الذين يتعلمون بالقراءة، وقليلون يتعلمون عبر الملاحظة، والباقيون لا بد أن يتعلموا عبر التجربة العملية.

— ويل روجرز

ما إن تحدد السلوكيات التي تريد تغييرها حتى تكون مستعداً لأن تحقق ما يسعى الآخرون لتحقيقه حينما يشترتون ذلك الكتاب، وعلى كل حال فقبل أن يغير الناس سلوكهم لا بد أن يكون لديهم إرادة للتغيير، وهذا يعني أنه لا بد أن يفكروا بطريقة مختلفة، ولكن كما تعتقد فإنه حينما يتعلق الأمر بالمشاكل العميقة والمستمرة فإن إقناع الآخرين لأن ينظروا إلى العالم بطريقة مختلفة أمر ليس سهلاً، والواقع أن الآخرين سيقاومون بشدة محاولات التغيير، وربما يتمسكون بشدة بآراء قديمة أو بالية أو حتى مجنونة.

لكي تصل إلى سبب مقاومة الآخرين لجهود التأثير لتغيير نظرتهم للعالم - بالرغم من الكمية الضخمة من المعلومات غير المؤكدة - دعونا نعد للدكتور "ألبرت باندورا". لقد وضع نظرية تفسر السبب الذي يدفع الناس لأن يفعلوا ما يفعلونه حتى وضع هو وزملاؤه طريقة لجعلهم يتصرفون بطريقة مختلفة؛ فقد كان مثلنا جميعاً مهتماً بإحداث تأثير.

التعلم من مواطن الخوف المرضى

حينما زرنا دكتور "باندورا" للمرة الأخيرة كان ينظر إلى فتاة شاحبة تحمل دمية وتقوم بضربها بعضا، وكان هدفه أن يظهر أن البشر يمكنهم أن يتعلموا من مراقبة الآخرين، وهكذا يتجنبون مدرسة التعلم بالتجربة والتي تكون مؤلمة في أغلب الأحيان، ثم اتجه "باندورا" بعد ذلك لمساعدة من يعانون من التشكك الشديد، وحاول البحث عن طريقة لعلاج المصابين بالخوف المرضى من الأفاعى.

ونستطيع من خلال تفحص حالات هؤلاء المصابين بالخوف المرضى أن نتعرف على بعض الحقائق الهامة بشأن كيفية تغيير سلوكيات الآخرين. فأولاً لا تكون مشاعر هؤلاء الرهابيين صحيحة، وسوف يستفيدون من تغييرها. ثانياً يقاوم الآخرون التغيير فى كل مرة تحاول تغييرهم. فإذا تعلمت كيف تصحح المعتقدات الخاطئة لأشخاص يعتقدون هذه المعتقدات لسنوات عديدة برغم التذمر الدائم من قبل أصدقائهم ومحبيهم فسوف تكون هذه بداية جيدة.

وللعثور على عناصر مقبولة، نشر "باندورا" إعلاناً فى صحيفة "بالواتو نيوز" يطلب فيه من أناس يعانون من خوف مرضى من الثعابين النزول إلى قبو قسم علم النفس ليتداووا، وكان يأمل فى استجابة ١٢ شخصاً على الأقل، وبالرغم من غرابة لغة الإعلان إلا أن المئات تقدموا للموقع المشار إليه، وجميعهم يعانون من خوف مرضى من الأشياء الزاحفة، وأغلبهم واجه كوابيس مزعجة، وأغلبهم أخفى حقيقة خوفه المرضى؛ ولأن خوفهم يمتد حتى الخوف الشديد من دمي الثعابين البلاستيكية فقد كانوا يعانون من مشاكل كثيرة، وكثيراً ما يواجهون سخرية الآخرين؛ فلم يكن مستغرباً أن بحثوا عن العلاج؛ فقد كانوا يائسين.

حقيقة، الثعابين أصدقائنا!

أعد "باندورا" المكان جيداً وكان هو وفريقه على استعداد لاختبار تقنيات التأثير. يمكنهم الآن أن يدرسوا ما الذى يتطلبه الأمر لإقناع الناس أن بعض آرائهم لا أساس لها من الصحة - وتشجيعهم على تغيير سلوكياتهم،

وستحقق النجاح حينما يمكن للمرضى أن يجلسوا وعلى أقدامهم حية طولها ست أقدام. ما درجة صعوبة ذلك؟

في البداية لم يتمكن أى من المرضى من دخول الغرفة التى يوجد بها ثعابين، ولم يبدأ "باندورا" بالطريقة التى قد يختارها أى منا - فلم يلق عليهم محاضرة. حينما يتعلق الأمر بمواجهة الناس الذين يتمسكون بمخاوف غير حقيقية (أو مجرد أفكار غيبية)، لكل منا نصيب من ذلك بالتأكيد؛ فإننا نعتقد أن الكلمات المختارة بعناية يمكنها إصلاح كل شىء. **كان "باندورا" يعلم تمامًا أن أفضل طريقة للتغلب على الخوف المرضى هى أن يواجه الشخص مخاوفه،** ثم أن يتمكن من السيطرة عليها، ويرى أن الكلمات المنتقاة أو الكلمات الحادة من شأنها زيادة المخاوف والعجز عن التصرف.

وقد تبين أن المخاوف المرضية تبقى ثابتة لأنها نادرًا ما يتم معالجة أسبابها الحقيقية، وبما أن المحاضرات لا يمكنها قهر الخوف المرضى ولا يمكنك دفع المريض للتغلب على مرضه من خلال التجارب الشخصية لا بد أن تجد حلاً وسطاً - أقوى من الكلمات وأقل حدة من التدخل المباشر. هذا الحل تبين أنه إحدى أهم الأدوات فعالية فى جعبة أى خبير فى التأثير. **يطلق عليه اسم الخبرة البديلة.**

هاليك كيفية عمل الخبرة البديلة، فحينما تعرض المرضى لآخرين يسلكون سلوكاً جوهرياً فإن المرضى يتعلمون من نجاحات وفشل الآخرين. فمراقبة الآخرين وهم يسلكون سلوكاً ما فى تجربة ما هو ثانى أفضل شىء بعد خوض التجربة بنفسك. كما أنه أكثر أمنًا من لمس ثعبان ضخّم طوله ست أقدام. فى حالة "باندورا" طلب من المرضى أن يراقبوا المعالج وهو يمسك بالثعبان حتى يروا ما قد يحدث؛

وطلب "باندورا" منهم أن يراقبوا وهم وقوف خارج الغرفة من خلال جدار زجاجى يفصل بينهم وبين الحجرة بينما يدخل المعالج إلى الحجرة وبها صندوق يحتوى على ثعابين ويفتح المعالج الصندوق ويلمس الثعبان، ثم أخيراً يحمل الثعبان ثم يضعه على حجره ثم يطلب "باندورا" منهم أن يقوموا بنفس الفعل. فقط عليهم أولاً أن يدخلوا إلى الحجرة .

ولكن ما فعله المعالج لم يكن كافياً ليشعر الجميع بالراحة. فطلب بعضهم ملابس واقية، وأجيببت مطالبهم وبدءوا بالفعل فى دخول الغرفة ووقفوا بجوار الصندوق المغلق. وبالتدرج وبعد بضع محاولات تمكنوا من رفع غطاء الصندوق ثم انسحبوا سريعاً من الغرفة، ولم يحدث لأيهم أى شىء، وبعد بضع محاولات تمكنوا فعلاً من لمس الثعبان بدون ارتداء قفازات، وفى النهاية تمكنوا من حمل الثعبان على أقدامهم. والآن إلى المعجزة الحقيقية: لقد استغرقت العملية بأكملها ثلاث ساعات فقط! هؤلاء الذين عانوا من الرعب طوال عمرهم انتهت مخاوفهم فى ٣ ساعات، والنتائج تستمر طوال العمر. وقال "باندورا": "كان الأمر مفاجئاً أن نرى كيف تحرر هؤلاء المرضى من خوفهم المرضى. لقد بدا وكأن حياتهم بأكملها قد انفتحت أمامهم الآن وقد تخلصوا من خوفهم من الثعابين. كما اكتسبوا قدرة على إحداث تغييرات شخصية فردية؛ حيث تمكنوا من التغلب على خوفهم من الثعابين ربما الآن يمكنهم التخلص من مشاكل أخرى".

ما الذى نتعلمه من ذلك؟

دعونا نر ما الذى يمكن أن نتعلمه من عمل "باندورا" عن السلوك الإنسانى. تقدم لنا نظريته الدعائم الأساسية لكل عباقرة التأثير الذين درسناهم، وعلى نفس القدر من الأهمية فهى تساعدنا على اكتشاف ما نحاول استخلاصه من هذا القسم من الكتاب - وهو كيفية إقناع الناس بأن يغيروا تفكيرهم.

يختار الناس سلوكياتهم استناداً إلى ما يعتقدون أنه سيحدث لهم نتيجة لذلك السلوك. أولاً وقبل أى شىء، البشر كائنات مفكرة يمكنها التعلم بطرق متعددة، والأفكار التى تؤثر على السلوك تتألف من خرائط صغيرة للغاية من السبب والنتيجة. على سبيل المثال، "إذا لمست الثعبان فسيلتف حول ذراعى وسيطرحنى أرضاً ويسحقنى وسيأكلنى مثل قطعة حلوى كبيرة، ولذلك سأبقى بعيداً عنه". وفى العمل قد تعتقد موظفة أنها إذا ما تأخرت عن موعد العمل لا أحد سيهتم مما يؤدى إلى تأخرها بشكل مستمر. قد

تعتقد ابنتك أنها إذا جربت تناول مخدر مرة واحدة سيكون أمراً ممتعاً، ولذلك فهي تجرب.

إذا أردت أن تغير سلوكاً ما، أى سلوك، لابد أن تغير الخرائط التي تؤدي إليه.

الكثير من الأفكار تأتي غير مكتملة أو غير دقيقة فتؤدي بأصحابها إلى سلوكيات كارثية وغير صحية وغير مناسبة. من المهم أن نشير إلى أن تفسير الناس للأحداث يغلب على الحقيقة في أى موقف، وفي النهاية ليست كل التفسيرات لها علاقة بالحقيقة؛ حيث يقوم البشر بخلق أساطير وقصص خيالية وتبريرات غير حقيقية ومخاوف مرضية.

والعوامل التي تؤثر على قرار الناس بشأن تفعيل السلوكيات الحيوية أو عدم

تفعيلها، تقوم على عنصرين أساسيين. حينما تحاول التأثير على الناس لتغيير سلوكهم - بتشجيعهم على التفكير بشكل مختلف - فإنك لست مضطراً لزعة كل أفكارهم. على سبيل المثال، الاعتقاد بأن "سيدنى" هي عاصمة "أستراليا" برغم كونها حقيقة غير دقيقة، ربما لن يتطوع أحد لتغييرها.

فحينما يأتى الأمر لتغيير السلوك، فأنت بحاجة إلى مساعدة الآخرين للإجابة عن سؤالين فقط: الأول، هل يستحق الأمر؟ (فإن لم يكن، فلماذا نضيع المجهود؟) والثانى: هل يمكنهم القيام بهذا الأمر؟ (فإن لم يكن فلماذا نحاول؟). وهكذا، فحينما نحاول تغيير سلوكيات الآخرين فكر أولاً فى السؤالين المهمين: هل يستحق الأمر؟ (هل من الآمن أن أتلقى العلاج، أم أن الثعبان سيؤذيني؟) هل يمكننى أن أفعل ذلك؟ (هل يمكننى أن أمس الثعبان أم ستنابنى نوبة فزع وأفقد الوعي ما إن أدخل الغرفة؟) إذا أردت أن تغير سلوكاً قم بتغيير أحد هذه التوقعات أو غيرها كلها أولاً.

إن الوسيلة الأكثر انتشاراً التي نستخدمها لتغيير توقعات الآخرين هي

استخدام الإقناع اللفظى، فنحن نوظف الإقناع اللفظى كأول أداة تأثير نستخدمها ليس لأنها مريحة ومناسبة إلى حد كبير (فنحن نحمل ألسنتنا فى كل مكان نذهب إليه) كما تخدمنا بشكل جيد لأنها تعمل بكفاءة فى أغلب الأوقات؛ فحينما يثق الآخرون فى معرفتنا ودوافعنا فغالباً ما يستجيبون لمطالبنا.

ولكن عندما يتعلق الأمر بالمشاكل المستعصية فإن الإقناع الشفوى لا يصلح. يأتي الإقناع اللفظي غالباً بنتيجة عكسية فيتخذ شكل الهجوم والانتقاد، فقد يبدو أمراً مزعجاً ومناوئاً. فإذا تبنى الناس سلوكيات من الصعب تغييرها يمكنك أن تتأكد أنهم سمعوا أكثر من خطبة مطولة بشأن مشاكلهم - ولم يأت ذلك بنتيجة.

إذا كان السلوك الذى تحاول تغييره لدى شخص ما سيعود بالفائدة عليه (مثل حالات الإدمان) أو إذا كان مرتبطاً بمجموعة أساسية من المعتقدات (كما هو الحال فى أغلب المعتقدات والتقاليد)، ستجد أن الآخرين دائماً ما سيكونون مبدعين جداً فى ابتكار الحجج والتفسيرات التى تؤيد حججهم؛ فالناس ليسوا مستعدين للتخلى عما يمنحهم سعادة عميقة أو ما يشكل نافذة مهمة فى رؤيتهم لأنفسهم بسبب كلمات منمقة كتبت بعناية.

ولهذا فكلما استخدمت كلمات قوية ولجأت إلى الإقناع اللفظى فى محاولة لإقناع الآخرين لأن يروا الأمور بطريقةك فعلاً لن يستمعوا إليك، ولكنهم سيحاولون البحث عن أى خطأ فى لغتك أو منطقك، بينما يحاولون بناء تفسيرات أو حيل دفاعية. بل والأسوأ أنهم لا يعتقدون أنك على خطأ: فهم فى حاجة لأن تكون على خطأ لحماية وضعهم الراهن، وبما أن الحكم الأخير راسخ فى عقولهم فستخسر فى كل مرة.

إن المقنع العظيم هو الخبرة الشخصية، فمع المشاكل المستمرة من الأفضل ألا تستخدم الإقناع، وأن تحاول مساعدة الآخرين على اختبار العالم كما اختبرته أنت. الخبرة الشخصية هى أم كل التغييرات فى الخريطة المعرفية. على سبيل المثال، حتى بعد مشاهدة الآخرين وهم يقومون بلمس الثعبان فإن المرضى الذين كان "باندورا" يعالجهم لم يغيروا آراءهم بالكامل. فرغم كل شيء قد يكون هذا الغريب الذى يلمس الثعبان مدرباً محترفاً على التعامل معها. فقط بعدما قام بعض المرضى بلمس الثعبان بأيديهم ولم يصبهم مكروه غيروا رأيهم.

دعونا نلق نظرة معاً على أعمق وأوضح التأثيرات التى تعلمناها؛ فحينما نحاول تشجيع الآخرين على تغيير آرائهم لا بد أن نكافح ميلنا لمحاولة إقناعهم من خلال كلمات منمقة ومختارة بعناية أو حيل تفاوضية.

بدلاً من ذلك، من الأفضل أن نلجأ إلى الرحلات الميدانية. لا هسىء يغير الآراء مثل المعلومات الحقيقية والواقعية

على سبيل المثال، كانت هناك شركة أمريكية كبيرة كان مؤلفو هذا الكتاب يعملون معها في وقت ما وكانت الشركة تواجه منافسة شرسة من شركة يابانية، وكانت الشركة اليابانية أكثر إنتاجاً وأعلى جودة لأن العاملين لديها كانوا أسرع وكان عملهم أكثر تنظيماً. ونتيجة لذلك، خلال نوبة عمل تستمر ثمانى ساعات كان إنتاج العمال اليابانيين يزيد عن إنتاج العمال الأمريكيين بنسبة ٤٠٪.

وحينما اجتمع المسئولون عن المصنع الأمريكى فى خيمة كبيرة مع العمال وقالوا لهم إنه يتعين عليهم العمل بجهد أكبر وأسرع إن أرادوا الاحتفاظ بوظائفهم، تسبب ذلك الخطاب فى ثورة عارمة بين العمال؛ فلم يقتنع العمال بكلام رؤسائهم ولكنهم انقلبوا عليهم، وكانت الشكوى المكررة "نحن نعلم حيلكم! تريدوننا أن نعمل حتى الموت حتى تزيدوا من عمولاتكم!"

وبعد عدة محاولات للتأثير باستخدام وسائل الإيضاح متعددة الوسائط والكلمات المنمقة، كان المسئولون مازالوا يعتقدون أن منافسيهم أكثر إنتاجاً منهم بنسبة ٤٠٪. وإدراكاً منهم أن الكلمات رخيصة وأن العمال لا يثقون بما يقال لهم على أى حال؛ فقد قرر المسئولون فى المصنع إعداد فريق مؤلف من ١٠ عاملين بالوقت للحصول على تصريح غير مسبوق بالدخول إلى مصنع يابانى؛ فقد حان وقت القيام برحلة ميدانية.

وأعرب المسئولون عن المصنع عن أملهم أنه ما إن يراقب العاملون منافسيهم اليابانيين يعملون يمكنهم أن يسمعوا ويشاهدوا بأنفسهم مدى خطورة المنافسة. وكما خمنت بالتأكيد فقد كان للعمال أجندتهم الخاصة للرحلة، فقد وافقوا على الرحلة فقط ليفضحوا كذب مديريهم، فلا يمكن أن يكون العمال اليابانيون يعملون أفضل منهم!

وبعد عشر دقائق من جولتهم فى المصنع اليابانى قرر فريق تقصى الحقائق أنهم شاهدوا سحرًا. لقد كان العاملون يعملون بجهد بلا شك ولكنهم أيضًا يعملون بمعدل أسرع من العادى لأن آخرين يراقبونهم، ولهذا لم يقتنع العاملون الأمريكيون أبدًا أن ما رأوه كان مجرد يوم عمل عادى.

وفى وقت لاحق قرر العمال كشف الكذبة. دخل أفراد الفريق إلى المصنع دون أن يعلنوا عن قدومهم وتابعوا نوبة العمل المسائية فى المصنع. وبدلاً من أن يكتشفوا أن العمال اليابانيين يتكاسلون ويلهون من آن لآخر (كما يفعلون هم فى الولايات المتحدة)، وجدوا أن عمال النوبة الليلية يعملون بجد بل وأسرع من عمال النوبة الصباحية.

والآن فإن الزوار بدءوا يصدقون بوجود تهديد، ولم يعجبهم الأمر، وعليه فقد عادوا إلى بلادهم وهم عازمون على إقناع زملائهم بأنهم إذا لم يجدوا طريقة للعمل بجد أكبر فقد يخسرون وظائفهم بالفعل؛ ولكن كيف يقتنعونهم بأى شيء إلا عبر تقرير صادق عن تفاصيل الرحلة (هل سمعت من قبل عن منشطات الإقناع اللفظي؟).

• قم بوضع بدليل لكل تجربة واقعية! قم بخلق تجربة بديلة. إن الطريقة الوحيدة التى استطاع "باندورا" من خلالها إقناع المصابين بخوف مرضى بأن يتعاملوا مع الثعابين كان من خلال تجربة بديلة. بمراقبة ما حدث للآخرين، تمكن المرضى من اختبار النتائج كما لو كانوا اختبروها بأنفسهم. لم يقل أحد أى كلمة واحدة للمرضى ولم يكن مطلوباً منهم أن يفعلوا أى شيء بأنفسهم؛ ولكنهم حينما راقبوا أفعال الآخرين اكتشفوا أنه إذا لمس شخص ما ثعباناً فلن يصاب بمكروه.

هذا بالفعل ما فعله العاملون فى المصنع الأمريكى مع زملائهم. كان لابد لهم من استخدام الإقناع اللفظي للتأثير وخلق تجربة بديلة تصلح مع زملائهم.

قم بخلق تجارب بديلة عميقة

اكتشف "باندورا" وفريقه أمراً عميقاً. أولاً، إذا أردت أن يغير الناس نظرتهم الدائمة والثابتة للعالم تخل عن الإقناع اللفظي وابتكر طرقاً جديدة لخلق تجارب شخصية. ثانياً، حينما لا يمكنك اصطحاب الجميع فى رحلات ميدانية قم بخلق تجربة بديلة. فهذا لم يساعد "باندورا" فحسب علاج المرضى بالخوف المرضى خلال ساعات، ولكن خلال عامين أصبحت الطريقة التى استخدمها هى أفضل الطرق لتحقيق جهود تغيير على نطاق

واسع. في الواقع فإنه على مدار العقود القليلة الماضية حينما كان الهدف هو التغيير الاجتماعي فإن استخدام النماذج البديلة أنقذ حياة ملايين من البشر وحسّن حياة عشرات الملايين الآخرين.

والآن إلى الأخبار الطيبة. بما أن أغلبكم لن يقوموا بجهود لتغيير العالم قريباً فمن المهم أن نشير إلى أن التجارب البديلة هي إحدى الطرق التي لا غنى عنها سواء كنت أباً أو مدرباً أو قائداً في مجتمع صغير أو كبير. وفي وقت سابق، تحدثنا عن عمل "ميجيل سابيدو" وآخرين ممن بحثوا في شوارع "مكسيكو سيتي" ومعه أناس يبحثون عن كتيبات لتعليم الكبار.

سابقاً كانت محاولات تشجيع الناس لتحسين حياتهم بالتعلم سواء بالقراءة أو الكتابة قد فشلت في أن تسفر عن أكثر من حفنة قليلة من المهتمين. قام "سابيدو" بتغيير ذلك في أسابيع بإنتاج برنامج تليفزيوني استغل أبطاله لتعليم الناس دروساً اجتماعية مهمة - ليس من خلال الخطب والكلمات المنعقة ولكن بمحاكاة حياة الناس أمامهم.

كما قلنا سابقاً، فإن "سابيدو" (أحد تلاميذ "باندورا" الأذكى) ألف مسلسلاً تلفزيونياً بعنوان (*Ven Conmigo*) أو (تعالم معي). في أحد الأجزاء يناضل بطل المسلسل لمواجهة المشاكل اليومية النابعة من عدم قدرته على القراءة والكتابة، وفي النهاية يقرر بعض الأبطال زيارة مقر تعليم الكبار في البلاد حيث حصلوا على كتيبات لتعليم القراءة مجاناً، وكانت المفاجأة أنه في الصباح التالي اندفع أكثر من ربع مليون شخص يبحثون عن تلك الكتيبات في الأسواق.

كيف أمكن لشيء مصطنع مثل مسلسل تليفزيوني أن ينجح في تحقيق نتائج ناجحة كهذه؟ لقد خلق تجربة بديلة مناسبة، فحينما قدمت البرامج كقصص من الواقع خفض المشاهدون من حيلهم الدفاعية ضدها وسمحوا لها بالعمل على أفكارهم كما لو كانوا اختبروا العالم بأنفسهم؛ ولكن يبقى سؤال مهم: هل كانت النماذج البديلة هي ما تسبب في التغييرات؟

لاختبار تأثير النماذج البديلة على السلوك الإنساني تعاون خبير التغيير "ديفيد بوندكستر" مع "مارثا سواي" مديرة برامج براديو "تنزانيا" لنقل المسلسلات التليفزيونية إلى "تنزانيا"، وهناك تم إذاعة نسخة إذاعية (حيث

إن التليفزيون ليس متوفراً بكثرة) فى مناطق معينة دون غيرها. وبتقسيم الشعب إلى مجموعة اختبار ومجموعة مقارنة تمكن الباحثون من اختبار التأثير الحقيقى لهذه النماذج على سلوكيات مثل العنف الأسرى، وتنظيم الأسرة، وممارسة العلاقة الحميمة بشكل آمن.

وفى عام ١٩٩٣ حينما بث برنامج *Twende na Wakati* (دعونا نذهب مع الوقت) لأول مرة اختارت "سواى" ومنتجو البرنامج التعامل مع مشكلة الإيدز، ولم تكن هذه مهمة سهلة. لم يكن لدى الكثير من السكان المحليين معلومات صحيحة عن الإيدز. فعلى سبيل المثال، كان بعضهم يعتقد أنه يمكن أن تبرا من مرض الإيدز بممارسة العلاقة الحميمة مع عذراء، ولإظهار سبب وآثار المرض ابتكر الكتاب شخصية (مكواجو) سائق الشاحنة ضخم الجثة حاد الطباع الذى يضرب زوجته، ويرغب فى إنجاب المزيد من الذكور ويشرب الخمر بشراهة ويتورط فى علاقات غير شرعية وغير آمنة مع فتيات ليل، بل ويفخر بعاداته السيئة، وتهجره زوجته "توتو" (التي تمثل مثلاً لاستقلال المرأة) وتنجح فى بداية عمل صغير مستقل.

وأصبح "مكواجو" المستهتر (الذى يموت فى النهاية بعد إصابته بالإيدز) واقعاً معاشاً لمستعمى الراديو، حتى إنه عندما توجه الممثل الذى قام ببطولة المسلسل إلى سوق محلى لبيع الخضراوات وتعرف السكان على صوته أخذت النساء فى قذفه بالحجارة!

ولنتعرف أكثر على تلك الآثار العاطفية والسلوكية عن قرب قابلنا (نحن مؤلفى الكتاب) عدداً من الأسر التى اعتادت سماع المسلسل خارج العاصمة التنزانية. وهى أسرة مكونة من أب وأم وجدة وعمة وخمسة أبناء. وحينما سألناهم كيف أثر فيهم المسلسل قال الأب إنه فى البداية كان معجباً بشخصية "مكواجو"، ولكنه مع الوقت أدرك أن سلوك سائق الشاحنة كان يسبب الألم لزوجته وأبنائه.

فبعد أن استمع للمسلسل لعدة أسابيع بدأ الأب يتعاطف مع كل الشخصيات، وفى أحد الأيام حينما تعرضت زوجة البطل "توتو" للضرب على يد زوجها السكير أدرك الزوج فجأة أن زوجته تعانى أيضاً من سلوك مشابه، وبالرغم من أن المستمع لم يكن سائق شاحنة ولا متعدد العلاقات

إلا أنه كان يتعاطى الكحوليات. لقد كان جزءاً من "مكواجو"، ومنذ هذه اللحظة توقف عن المشروبات الكحولية هو وأفراد أسرته. لقد بدا غريباً أن **بُذِكِ** الاكتشاف الداخلي يأتي عبر مسلسل إذاعي، ولكن ما إن انتهى رب الأسرة من رواية القصة حتى أقر كل أفراد أسرته ما قاله. لقد تغير بالفعل. هذه الرواية المؤثرة وغيرها من المقابلات التي أجريناها قدمت لنا دليلاً قصصياً على أن النماذج البديلة مؤثرة بالفعل، ولكن هل هناك ما هو أكثر من الدليل القصصي على قوة استراتيجية التأثير هذه؟ الإجابة، نعم، ونحن نعلم هذا بالتأكيد بسبب (*Twende na Wakati*) التي كانت أول تجربة ميدانية وطنية في العالم، حيث إن منطقة "دودوما" في "تنزانيا" لم يكن يصلها البث الإذاعي المحلي. ومع هذا تمكن الباحثون من معرفة تأثير النماذج البديلة التي قدمها البرنامج الإذاعي. فمنذ العام ١٩٩٣ وحتى ١٩٩٥ تم نشر معلومات بشأن الإيدز، ولكن نصف المناطق فقط وصلها البث الإذاعي. واستمع سكانها إلى المسلسل.

وفي كتابهما الذي حاز على عدة جوائز " *Combating Aids: Communication Strategies in Action* " للكاتبين "إيفيريت روجرز" و "آرفيند سينجال" قالوا إن ربع السكان في المناطق التي استمعت للبرنامج الإذاعي عدلوا من سلوكياتهم بطرق كبيرة جداً لتجنب الإصابة بالإيدز - وقالوا إن الاستماع للمسلسل أثر كثيراً في تغيير سلوكياتهم. لقد كان الأثر كبيراً حتى إنه تم تعميم التجربة بعد عامين حتى يتسنى للجميع الاستفادة منها. وبعد عام تحققت النتائج في "دودوما".

لقد أثبت "روجرز" و "سينجال" بتأكيد علمي نادر أن عرض نماذج قابلة للتصديق على الخاضعين للدراسة المراد تغيير سلوكهم لا يؤثر فقط على أفكارهم ومشاعرهم. وإنما يؤثر أيضاً على سلوكهم. لقد زادت نسبة الأزواج الذين استمعوا للمسلسل وذهبوا لمستشار زواج أو قرروا تنظيم أسرتهن. وكانوا أكثر إخلاصاً لأزواجهن. واستخدموا وسائل حماية أكثر من جيرانهم الذين لم يستمعوا للمسلسل.

لا يتم استخدام النماذج البديلة في الدول النامية فقط، فالقراء على علم بأن النماذج البديلة تحقق نجاحاً مذهباً في الولايات المتحدة أيضاً. قبل أن يصدر "ديفيد بوندكستر" وآخرون *الدراما المؤثرة لإفريقيا، قابل* "بوندكستر"، "نورمان لير" منتج مسلسلات تليفزيونية مثل " *All in the family*" و " *Maude*".

وفي إطار هدفهم لتقليل النمو السكاني في العالم بدأ "بوندكستر" و"لير" وغيرهم بإدخال رسائل بشأن تنظيم الأسرة داخل البرامج والمسلسلات التليفزيونية.

فلم يكن الأمر مصادفة أنه في عام ١٩٧٢ وبنسبة مشاهدة تقدر بـ ٤١٪ من إجمالي مشاهدى التليفزيون في أمريكا حظى بها مسلسل قام "لير" بكتابة إحدى حلقات " *Maude's Dilemma*" وفيها أعلنت بطله المسلسل وهي امرأة ناضجة أنها تفكر في استقلالها المادي عن الآخرين. كانت تلك المرة الأولى التي يتم فيها تناول الموضوع في مسلسل شهير ولم يتم الأمر بالمصادفة. سواء أيدت الفكرة أو عارضتها، كان الأمر مخططاً بموجب خطة مسبقة لاستخدام النماذج البديلة لإحداث تغيير اجتماعي، وأشارت استطلاعات الآراء إلى أن النتيجة كانت جيدة جداً وتبعه الكثير من البرامج الناجحة.

استخدام القصص للمساعدة في تغيير السلوك

لقد كانت آثار هذا الاكتشاف واضحة جداً؛ فالتعليم عبر الترفيه يساعد الناس على تغيير نظرتهم للعالم من خلال روايات مختلفة ومنطقية، فإن تمت روايتها بطريقة جيدة يمكنها أن تخلق أفعالاً مقاربة للمستوى الذهني للتغيير - عبر تجارب حقيقية، ولدى كل منا حكاياته وقصصه، وهذا يعني أنه ليس ضرورياً أن تكون مخرجاً أو منتجاً تليفزيونياً لتحقيق تأثير. فقط لا بد أن تكون قاصاً ماهراً، فيمكننا استخدام كلمات منمقة لإقناع الآخرين بالتفكير بطريقةنا عبر إلقاء قصة بدلاً من محاضرة جافة. يمكن للقصص أن تخلق لحظات مؤثرة يمكنها أن تساعد الآخرين على رؤية

العالم بصورة مختلفة. يمكننا أن نروى قصصاً في العمل أو نرويها لأولادنا، يمكننا استخدامها في أي مكان وكل مكان. ولكن ليس كل قصة يمكنها المساعدة في تغيير السلوك. كلنا نعرف بعض الزملاء أو الأقارب الذين يعجزون عن رواية أي قصة حتى ولو كانت حياتهم تتوقف عليها. وكلنا حاول أن يروى قصة مقنعة فقط كي نرد هجوماً لفظياً يشن علينا. ما الذي يجعل بعض القصص أدوات قوية للتأثير، بينما يمكن أن يؤدي الإقناع اللفظي للمقاومة؟

الفهم

في كل مرة تحاول فيها إقناع الآخرين من خلال الإقناع اللفظي تعاني من عدم القدرة على اختيار لغة مشتركة يمكنها إعادة إنتاج نفس الأفكار التي تفكر فيها في عقل المستمع. فأنت تقول *كلماتك* ولكن الآخرين يسمعون أموراً أخرى، والتي بدورها تثير صوراً معينة لأنفسهم في أذهانهم وتحبب ماضيهم ويصل إليهم معنى مختلف تماماً وقد يكون مختلفاً تماماً عن الكلمات التي رددتها.

على سبيل المثال، قد تروى بحماس قصة على عدد من العاملين لديك بأن شركتك ستندمج مع الشركة المنافسة الأولى في السوق؛ فحينما تردد كلمة (اندماج) فأنت تفكر في التعاون المشترك وزيادة النمو الاقتصادي وزيادة الأرباح. سيكون أمراً مذهباً. ولكن حينما يسمع الموظفون كلمة (اندماج) فإنهم يفكرون في زيادة أعباء العمل والتعاون مع زملاء عدائيين وربما تسريح بعض العمال. سيكون الأمر جحيماً. وليتحول الأمر للأسوأ فإن الصور غير الدقيقة التي يتخيلها العمال الذين تتحدث معهم أكثر منطقية ووضوحاً من الكلمات التي ترددها على مسامعهم.

فالكلمات تفشل أحياناً. على سبيل المثال، فنحن (مؤلفي هذا الكتاب) قابلنا الدكتور "أرفيند سينجال" وهو أستاذ اتصالات وخبير تغيير اجتماعي متميز في جامعة "تكساس إل باسو". وكانت إحدى طالبات الدكتوراه اللاتي يشرف عليهن وتدعى "إليزابيث راتينغليرتي" قد وضحت من خلال أبحاثها كيف أن الإقناع الشفوي يواجه مشكلة أبسط من ذلك وهي ببساطة الترجمة، فأحياناً لا يستطيع الآخرون فهم ما تقوله - حتى

حينما تعتقد أنك واضح تماماً، فبينما كانت تتعامل مع سكان محليين فى سهل نهر الأمازون تعلمت "راتينغليرتى" أنه فى الماضى حاول المتطوعون فى مجال الرعاية الصحية أن يشرحوا أنهم إذا أرادوا مواجهة الأمراض فعليهم أن يغلوا المياه لمدة ١٥ دقيقة، ولكن لم يستجب أى من القرويين بالرغم من أن المياه الملوثة تضر بصحتهم. لماذا؟ لأنهم كمتطوعين علموا لاحقاً أن السكان المحليين لم يعرفوا ما الذى يطلبه المتطوعون منهم، فلم يكن هناك أى كلمة فى لغتهم تعنى "غلى" أو أى طريقة لقياس الوقت بالدقائق.

إن الإقناع اللفظى يعانى مشاكل أخرى؛ فطرق التوجيه تستخدم جملاً قصيرة موجزة لا تضم أى تفاصيل مما يريد الشخص نقلها. للأسف، حينما تحاول أن تجعل الآخرين يفكرون بطريقتك فإن الاختصار لا يصلح. وفى محاولة للوصول لقلب الموضوع غالباً ما نجرد أفكارنا من تفاصيلها الوجدانية الثرية - مما يخلف كلمات عامة غامضة بلا حياة تفتقد للعناصر الرئيسية من أفكارنا.

إن القصص الفعالة والخبرات البديلة الأخرى يمكنها التغلب على تلك العيوب؛ فالقصة التى تروى بشكل جيد تقدم تفاصيل واضحة ومفصلة بدلاً من الاختصارات الموجزة؛ فهى تغير نظرة الناس حول آلية عمل العالم لأنها تقدم تداعياً منظماً ومؤثراً من السبب والتأثير الذى يمكنه تغيير آراء الناس وسلوكياتهم.

التصديق

غالباً يميل الناس إلى عدم تصديق ما تقوله ما إن يكتشفوا أن هدفك هو إقناعهم - وهو بالفعل ما تحاول تحقيقه من خلال الإقناع اللفظى.

هذه المقاومة الطبيعية غالباً ما تنبع من سببين - كلاهما قائم على الثقة. أولاً، قد لا يكون لدى الآخرين ثقة فى قدراتك أو خبراتك. لماذا يسمع أى شخص لشخص أحقق؟ يواجه الآباء ذلك النوع من انعدام الثقة حينما يتحدثون مع أبنائهم الذين لا يمكن أن يثقوا فى شخص لا يمكنه تخزين اسم على هاتفه المحمول؛ ولأن الوالد ليس لديه قدرات فنية تكنولوجية

لماذا يمكن لأحد أن يثق بخبراته العتيقة ونصائحه القديمة أو تحذيره المستمر بشأن التبذير؟

ثانياً، حتى حينما يعتقد الآخرون أنك مناسب ربما لأنهم لا يثقون فيك بشكل تقليدى - فقد يشكون فى دوافعك. يمكنك تقديم تفسير صادق ولكن الآخرين يرون أنك تحاول التلاعب بعقولهم للإضرار بهم لصالحك. على سبيل المثال، فى حالة "تنزانيا" يعتقد كثير من السكان المحليين أنه حينما يشجعهم ناشطون اجتماعيون غربيون على استخدام الواقيات الذكرية فإن هذه مجرد حيلة لنقل مرض الإيدز لأى شخص آخر ساذج يصدق دعاياتهم، إنهم لم يكونوا يعتقدون فى البداية أن الواقيات الذكرية تسبب الإيدز. ولكن لأن التوصية قادمة من غرباء مثيرين للشكوك ودوافعهم مشكوك فيها فقد شكوا فى أن تلك الواقيات هى السبب فى انتشار المرض.

وهذه القصة تساعد على إزالة أى عدم ثقة لدى الطرف الآخر. فعندما تروى جيداً تسهم فى مساعدة المستمعين على التخلّى عن شكوكهم بشأن مصداقية الحل أو التغيير المقترح. فحينما يمكنهم تخيل سيناريو حقيقى يساعدهم ذلك على تخيل كيف ستفيدهم النتائج.

فالحكايات تستغل منطق الأخطاء المنطقية. لقد سمعنا كلنا كيف يمكن للآخرين أن يبتكروا حججاً مثل "انتظر دقيقة. إن عمى يدخن السيجار ولقد بلغ مائة عام من العمر!" حينما نستمع لشخص لديه حجج منطقية حول قضية ما فنحن نميل إلى رفض الحقائق الواضحة - وحتى إن كانت مستندة إلى معلومات دقيقة.

ولاختبار فاعلية ومصداقية القصص قام أحد المؤلفين بالتعاون مع الدكتور "راى برايس" والدكتورة "جوان مارتن" بتقديم نفس القدر من المعلومات لثلاث مجموعات من الطلبة. فى إحدى الحالات، أملى على الطلبة توجيهات شفوية تتضمن حقائق وأرقاماً. بينما أعطيت المجموعة الثانية نفس المعلومات ولكن بالإضافة إلى رسومات توضيحية. بينما قدمت للمجموعة الأخيرة نفس التفاصيل مضافاً إليها قصة عن صانع مشروبات قديم.

وفوجئ الباحثون أن المجموعة الثالثة لم تظهر قدرة مذهلة على تذكر المعلومات أكثر من المجموعتين الأخرين بل إنهم رأوا أن القصة تتمتع بمصادقية كبيرة.

ولكن لماذا؟ لماذا يميل أكثر الناس تعليمًا وثقافة إلى تنحية شكوكهم وانتقاداتهم حينما يستمعون إلى قصة؟ لأن القصص تساعد على نقل المستمعين أنفسهم من دور المستمع الذى يطبق قواعد المنطق والتحليل إلى عمق القصة، وتشرح لنا خبيرة الكتّابة "لاخوس إيجرى" كيفية نقل المستمع إلى قلب القصة.

إن أول خطوة هى أن تجعلى قارئك أو مشاهدك يتعرف على شخصيتك كما لو كان يعرفها من قبل. الخطوة الثانية - إذا تمكن المؤلف من جعل الجمهور يتخيل أن ما يحدث للشخصية التى تتحدث عنها يمكن أن يحدث لهم؛ وهنا سيفلف الموقف بالانفعالات والمشاعر بحيث يشعر معه المشاهد أنه ليس مشاهدًا من الخارج بل مشاركاً فى دراما مثيرة تعرض أمامه.

إن القصص الواضحة تمثل تأثيراً مذهلاً لأنها تنقل الناس من دور الناقد إلى دور المشارك. كلما كانت القصة قوية وواقعية حركت مشاعر المستمع للتفكير فى القضايا الجدلية المتوارثة لاختبار كل عناصر القصة نفسها. إن القصص لا تتفوق على الإقناع الشفهى لأنها تواجه المعارضة والمقاومة من المستمع ولكن لأنها تمنعها من الأساس.

التحفيز

والآن مع البعد الأخير الذى يجعل القصص تتفوق على أى طريقة للإقناع الشفهى: **للعواطف الإنسانية**. إن العثور على طريقة لتشجيع الآخرين على فهم وتصديق وجهة نظر جديدة قد لا يكون كافياً لدفعهم للعمل؛ **فلا بد** للأفراد أن **يهتموا بما يؤمنون به** وأن يدفعهم اهتمامهم للحركة؛ فأحياناً إن لم تتحرك المشاعر لا يتحرك البشر.

وكما اقترحت "لاخوس إيجرى"، لا تسهم القصص الحيوية في نقل المستمع إلى قلب أحداثها، ولكن حينما تروى بشكل جيد فإنها تثير مشاعر حقيقية. **فالمستمع لا يتفاعل مع الشخصيات في القصة فحسب ولكنه يهاكمتها معها.**

ولفهم كيف تعمل آلية النقل دعونا نفحص مخ القردة. في محاولة لفهم كيفية تأثير الأفعال على أعصاب المخ. وضع "جياكومو ريزولاتي" و"ليوناردو فوجاسي" و"فيتوريو جاليزي" أقطاباً كهربائية في اللحاء الأمامي لمخ قرد من فصيلة "ماكاك"، وبينما كان الباحثون يقومون بمسح كيفية انتقال الخلايا العصبية إلى أفعال حدثت مفاجأة سارة.

يقول "ريزولاتي": "أعتقد أن فوجاسي كان يقف بجوار وعاء من الفاكهة ويمد يده إلى ثمرة موز حينما أحدثت بعض الخلايا العصبية رد فعل؛ فالقرد لم يصل إليها ولكن الخلايا العصبية لمخ القرد المرتبطة بمحاولة الوصول للثمرة قد فعلت على أي حال. تلك الخلايا العصبية خلاف الخلايا العصبية التي تؤدي إلى التفكير في شخص آخر يحاول الوصول للثمرة، هذه هي الخلايا العصبية التي لا تعمل سوى حينما يحاول العنصر الوصول لأمر ما".

ويسمياها "ريزولاتي" "الخلايا العصبية المرآة". ولقد تحددت في البداية باعتبارها أنظمة بدائية للقرد، وتم اكتشاف أن مثل هذه الأنظمة لدى البشر معقدة جداً و "تسمح لنا بفهم عقول الآخرين ليس عن طريق الإدراك التقليدي ولكن عبر الإشارة (التحفيز) المباشر - بالإحساس - وليس بالتفكير".

لذلك فليس من الغريب أن النسوة التزنانيات اللائي استمعن للمسلّم الإذاعي ألقين أحجاراً على بطنه حينما رأينه شخصياً، ولم يتهافتن عليه ويطلبن توقيعه باعتباره نجماً.

وبما أن المستمعين اختبروا مع شخصية "توتو" الزوجة الطيبة الوفية مشاعر حقيقية مرتبطة بزوجها وعاداته السيئة (انطلاق الخلايا العصبية) لقد فعلن كما كان من الممكن للضحايا أن يفعلوا في مواقف مشابهة - لقد حاولن الانتقام من الذي أساء لهن.

رد الفعل المؤكد هذا يفسر أيضاً لماذا يكتب الآلاف من المشاهدين والمستمعين حول العالم رسائل لشخصياتهم المفضلة يشكرونهم على أنهم منحوهم الأمل، أو علموهم دروساً ثمينة، ويطرق واقعية وحقيقية، فإن هذه القصص الواضحة تخلق تجارب بديلة تصبح أجزاء عقلية وعاطفية من حياة مشاهديها.

اجعل القصص تخدمك

دعونا نراجع ما نحاول أن نحققه. لمحاكاة عمل خبراء التأثير في العالم فإننا نحاول إحداث تغييرات في السلوك بمساعدة الناس على تغيير الخرائط العصبية في المخ الخاصة بالسبب والنتيجة. وحينها نجد طريقة لتغيير سلوكهم، كما أننا تعلمنا أن نحدد أهداف التغيير باستهداف خريطين أساسيتين تساعدان الناس على الإجابة عن سؤالين: "هل يستحق الأمر؟" و "هل يمكنني فعله؟". قم بتغيير واحدة أو اثنتين من هذه الخرائط وسيغير الناس من سلوكهم.

لمساعدة الناس على تكوين وجهة نظر دقيقة عن السبب والنتيجة، جادلنا بأن أفضل طريقة هي أن ينحى المرء تفضيله للإقناع الشفهي ويستخدم طرقاً أكثر مصداقية ومنطقية، وهذا يستدعي استخدام التجارب البديلة. وفي النهاية حيث إن أغلبنا لن يشاركوا في علاج مرضى بخوف مرضى أو يخوضوا العمل الإعلامي قريباً فإننا يجب أن نصبح خبراء في استخدام أكثر الطرق عملية للتغيير، **الوجهة القصيدة الجيدة:**

فلتصبح قاصاً ماهراً

نبدأ بالعودة إلى فريق العمال الذى عاد من اليابان بسرعة لأنهم أرادوا أن يخبروا زملاءهم أنهم إن لم يعملوا بجد فإنهم سيققدون وظائفهم، وهذا بالفعل ما فعلوه: لقد قصوا عليهم ما حدث لهم بأسوأ طريقة! لقد تجمعوا وأعلنوا ما رأوه من العمال اليابانيين، وفي نهاية تلك الرواية المختصرة لم يرحب باقى العمال بما قاله زملاؤهم.

ولكنهم جمعوا مجموعة أخرى وقصوا عليهم بصورة موجزة ما رأوه في رحلتهم؛ ولكنهم قبلوا بنفس الاستقبال السيئ والرفض. وفي النهاية اختار أحد القادة أفضل وأمهر من يمكنه رواية القصص ليقتصر على زملائهم ما حدث. وبالفعل لم يفسد الرسالة حينما وقف فجأة وقال: "أيها العمال اتحدوا وإلا سنهلك!". وبدلاً من ذلك استغرق هذا العامل عشر دقائق في تقديم قصة واضحة ومفصلة عما حدث.

لقد وصل أعضاء المهمة إلى اليابان وقد اعتقدوا أن العمال اليابانيين سيترددون من عملهم لأنهم يعرفون أنهم مراقبون، وقد اكتشف الفريق ذلك فعلاً (تحية) ولم يمكن خداع فريق العمال الأمريكي (تصفيق). ثم بدأ العامل القاص يوضح كيف تسلل العمال ليلاً إلى المصنع الياباني لكشف الخدعة والتجسس على العدو (المزيد من التحيات) ولكن انتظروا لحظة لقد كان العمال اليابانيون يعملون بشكل أفضل (صمت كامل). لقد كان ذلك محبوباً جداً. إذا ما استمر العمال اليابانيون في الأداء بشكل أفضل من العمال الأمريكيين فإن الشركات اليابانية يمكنها الحفاظ على أسعارها والسيطرة على السوق وسيخسر العمال الأمريكيون وظائفهم.

وبعد أن تجسسوا على العمال اليابانيين عاد أعضاء الفريق إلى الفندق وحاولوا البحث عن طريقة للتغلب على منافسيهم فيما برعوا فيه. ثم طرحوا فكرة جديدة. لماذا لا يعملون على خط الإنتاج الياباني ليرى إذا ما كانوا يريدون القيام بنفس المهمة؟ وخلال اليومين المقبلين قاموا بأداء عدد من أعمال العمال اليابانيين وقاموا بها بطريقة جيدة. لقد كان عملاً ولكنه ليس صعباً أبداً (المزيد من التصفيق من الزملاء). ثم جاءت الجملة الختامية "إذا ما اتخذنا الخطوات المناسبة يمكننا أن نسيطر على مصيرنا وإنقاذ وظائفنا" (تصفيق حاد).

الآن. كان العمال على استعداد للاستماع لخطط التطوير التي تدعوهم للعمل أكثر. فبمشاركة ما رأوه في رحلتهم بطريقة قصصية تمكن الراوى من التواصل وتوصيل فكرته أولاً لأنه يمكنهم فعل المطلوب منهم (ألم يثبت الفريق هذا بعمله على خط الإنتاج الياباني؟) وثانياً لأن الأمر يستحق (بتوصيل تبعات التكاسل عن العمل حيث ساعدهم العامل الراوى على أن

يروا أن الأمر يستحق). برواية قصة واضحة تمكن من نقل تلك الرسالتين بوضوح وبطريقة مفهومة ومحفزة.

قم برواية القصة كاملة

لاحظ أن أعضاء الفريق حاولوا أولاً التأثير على زملائهم بأسلوب مختصر بتجريد القصة من تفاصيلها والمشاعر المحيطة بها؛ ولأنهم لم يكونوا على وعى حاولوا استخدام الإقناع اللفظي فتحول لهجوم لفظي. نحن نفعل ذلك كبشر طول الوقت. حتى أصحاب أحسن النوايا من المسؤولين عن البرامج الاجتماعية يفشلون في استغلال القصص. ليس عن قصد بالتأكيد ولكن حين يحاول عناصر التغيير رواية قصة مشوقة ويتخلون عن عناصر مهمة من القصة فإنها تصبح بلا معنى.

فكر معي في البرنامج الجريء "Scared Straight". كجزء من "قصة النجاح الأمريكية" نقل المراهقون خالفوا القانون إلى سجون حيث استمعوا إلى مجرمين عتاة يروون قصصاً مروعة عن حياتهم في السجن، وكما يشير البرنامج كان لا بد أن يصاب المراهقون بالذعر مما يسمعونه من قصص. ولكن هذا لم يحدث، فحينما ألقى الباحثون نظرة عن قرب على البرنامج علموا أن المراهقين لم يتعرضوا للقانون أكثر من نظرائهم الذين بقوا في المنزل. لماذا؟ لأن البرنامج أغفل أمراً مهماً من القصة، فبنهاية سرد المجرمين لقصصهم تبين أن السجن مكان سيئ.

ولكن ما لم يوضحه المساجين هو أنه إذا استمر المراهقون في سلوكهم سينتهي بهم الحال في السجن. وبما أن أغلب المراهقين يرون أن شيئاً لا يمكن أن يؤذيهم، فإنهم لم يضعوا الخريطة المعرفية كاملة: "إذا واصلت القيام بهذا الفعل سيلقى القبض على وسأدخل السجن. ولذلك لا بد لي من إصلاح حياتي". ولكنهم بدلاً من ذلك يرون أنه يمكنهم ارتكاب جرائم مختلفة دون أن يقبض عليهم أبداً، لذلك كانت رحلة السجن بأكملها بلا هدف حقيقي.

ازرع الأمل

العبرة هنا أنك لا تريد أن تشارك الآخرين في نتائج منفرة وسلبية فقط. تأكد من أن قصتك تقدم حلاً واضحاً وعملياً.

على سبيل المثال، ما حدث للباحثين في "ستانفورد" الذين نقلوا الجانب السلبي فقط. لقد عرض الباحثون على مرضاهم صوراً منفرة لأسنان فاسدة وأمراض اللثة لتشجيعهم على غسل الأسنان، ومن المفترض أن يشجعهم ذلك على الالتزام بتنظيف أسنانهم؛ ولكن تبين أنه لم تكن لتلك الطريقة أثر طويل المدى على العناصر؛ فلم يقدم الباحثون أى خطوات إصلاحية. لم يقدموا الحل للمشكلة. فعلى المدى القصير قام الأفراد موضع التجربة بإجراء تغييرات بسيطة، ولكن الخوف نفسه لن يؤدي لنتيجة دائمة.

ونفس النتيجة تقريباً هو ما تسفر عنه الإعلانات التليفزيونية التي تعرض صوراً صادمة لقتلى أو صوراً واضحة لرثة مصابة دمرها التدخين. تلك الإعلانات الحادة ليس من المتوقع أن تسفر عن أى تغيير بغض النظر عن الجوائز التي تحصل عليها فلن يكون لها تأثير طويل الأمد إذا لم تقدم للناس الخيارات الأخرى المتاحة بعد تغيير السلوك المقترح حتى يتجنبوا النهاية الأساوية التي تحذر منها، فبالرغم من أن الصور حيوية ومؤثرة إلا أنها لم توضح الصورة كاملة؛ فهي لم تقل للناس كيف يحلون المشكلة، وحينما تهمل الحل يرفض الناس الرسالة بأكملها.

ولذلك فحينما تحاول مساعدة الناس على رؤية العالم بطريقة كاملة وديقة فإن قصتين تروييهما عن الحقائق الصادمة التي تريد نقلها لا بد أن يضاف لهما خطة للحل لبيت الأمل أيضاً بصورة واضحة. قم برواية القصة كاملة وازرع الأمل في الآخرين.

امزج بين القصص والخبرات

لقد ركزنا كثيراً على قوة القصص وأثرها في تغيير العقول؛ ولكن ربما كثيراً ما تكون القصة كافية لمساعدة الناس على الانفتاح عقلياً، ولكنها قد لا تكفى لتغيير آرائهم. وفي هذه الأحوال، فإن خبراء التأثير يستخدمون

القصص كخطوة أولى لدعوة الآخرين للمشاركة في تجاربهم الشخصية. إن التجارب الشخصية أقل كثيراً في إحداث التغيير المطلوب حيث إنها تتطلب موارد أساسية لتعمل بكفاءة؛ ولكن كما رأينا مع عمال المصنع الأمريكي فإنه إذا دمجت بين التجربة المباشرة وبعض القصص يمكن أن تسهم في تعميق آلية التأثير.

القصص البديلة يمكن أن تستخدم مع الخبرات الحقيقية لتحقيق فوائد عظيمة. في الواقع إن القصص يكون هدفها الأساسي أحياناً أن تحمس الآخرين على الولوج إلى خبراتهم الشخصية ومشاركتها. فلنلق نظرة معاً على عمل الدكتور "دون بيرويك" أستاذ الطب في جامعة "هارفارد" ورئيس معهد تحسين الرعاية الصحية. في مقابلة نشرت حديثاً مع "بيرويك" أشار إلى إحصائية خطيرة مفادها أن الأكاديمية الوطنية للعلوم ذكرت أن ما بين ٤٤ ألفاً و ٩٨ ألف شخص يموتون بسبب أخطاء في مراكز الرعاية الطبية سنوياً مما يجعل قطاع الصحة الأمريكي ثامن أخطر هيئة على الصحة العامة في البلاد.

وفي ديسمبر عام ٢٠٠٤، وقف "بيرويك" أمام الآلاف من العاملين في قطاع الصحة وقال متحدثاً: "أعتقد أنه يجب علينا إنقاذ مائة ألف حياة. أعتقد أننا يجب أن نحقق ذلك بحلول ١٤ يونيو عام ٢٠٠٤" وصمت دقيقة ثم أكمل "بحلول التاسعة صباحاً". لقد سجل نجاح حملة المائة ألف حياة في سجلات الإنجازات القياسية، وحتى وقت كتابة هذا الكتاب تمكن المركز من إنقاذ خمسة ملايين حياة حول العالم.

وكان أحد أكثر تحديات "بيرويك" هو مساعدة العاملين في قطاع الصحة على إدراك حقيقة مفادها أن نظام الرعاية الصحية الذي يطبقونه قد يكون مضرّاً بالصحة ويطيل فترة الإقامة بالمستشفيات ويودي بحياة المرضى.

وكما لك أن تتخيل فقولك لأطباء إنهم ربما يعرضون حياة المرضى للخطر ليس أمراً سهلاً على الإطلاق. فهؤلاء الأطباء هدفهم الوحيد في الحياة (الذي أقسموا عليه) هو تقديم المساعدة والعناية الطبية لمن هم في حاجة إليها ناهيك عن تعريضهم للخطر. هؤلاء أشخاص مدربون بعناية ولكنهم لا يدركون الدور الذي تلعبه تصرفاتهم الفردية في النظام الإنساني

المعقد. فكيف يحقق "بيرويك" تلك المهمة الصعبة؟ كيف يوظف الفضول والطاقة لإيصال رسالته دون استنفار الحيل الدفاعية لدى سامعيه؟ لقد بدأ برواية قصة على سبيل المثال، قصة "جوزى كينج".

قابِلوا "جوزى كينج"

كانت "جوزى كينج" فتاة صغيرة تعشق اللعب تبلغ من العمر ١٨ شهراً عيناها بنيتان ولم تتعلم سوى كلمة "أحبك". وفي يناير عام ٢٠٠١ انزلت قدمها في حوض من الماء الساخن وأصيبت بحروق ونقلت على إثرها إلى مستشفى "هوبكينز" حيث نقلت إلى وحدة العناية المركزة الخاصة بالأطفال. وتعاقت "جوزى" بسرعة، ونقلت إلى غرفة عادية بالمستشفى، وكان من المفترض أن تعود إلى منزلها خلال أيام.

ولكن والدتها لاحظت أن شيئاً ما ليس على ما يرام؛ فقد كانت الصغيرة في حالة عطش دائم كلما وقعت عيناها على أى سائل كانت تصرخ طلباً له. وتقول والدتها: "لقد قيل لى بأن أسمح لها بالشرب. وبينما كانت المرضة تساعدنى فى حمامها لاحظت أنها تشرب المياه بجنون". وطلبت والدتها استدعاء الطبيب لبحث الحالة الغريبة ولكن المرضة طمأنتها وقالت لها إن كل شىء على ما يرام؛ وطلبت من ممرضة أخرى فحص الصغيرة، ولكنها أكدت لها أن كل شىء على ما يرام أيضاً.

واتصلت الأم بغرفة ابنتها مرتين فى تلك الليلة وفى الخامسة والنصف من صباح اليوم التالى كانت بجوارها فى المستشفى، ولكن حالة "جوزى" كانت خطيرة. وتقول والدتها: "توقف قلب جوزى وأنا أحاول تدليك قدميها. وجمحت عيناها فرخنت طلباً للمساعدة. ووقفت عاجزة بينما هرع عدد من الأطباء والمرضات إلى الغرفة، وطلب منى الدخول إلى غرفة أخرى". وقبل يومين من موعد خروجها من المستشفى، ماتت "جوزى" من العطش. وبالرغم من طلب والدتها المتكرر للمساعدة إلا أن الصغيرة ماتت بسبب تناول عقار مهدئ خاطئ وإصابتها بالجفاف.

قصة كهذه تجعل أى طبيب أو أخصائى يصرخ فى انفعال "كيف يمكن لأمر كهذا أن يحدث؟" فى الواقع كانت تلك القصة قوية بما يكفى أنها

أصابته كل مستمعيها من أطباء ومختصين وممرضات بالغضب الشديد؛ ولكنها لا تقدم تفاصيل كافية لخدمة الهدف، فبينما خلص الجميع إلى "كيف يمكن أن يحدث هذا؟" قليل منهم فقط هم من تخطوا تلك المرحلة وبلغوا مرحلة السؤال الآتي "هل يمكن أن نتسبب في ذلك الحادث؟ هل ندع ذلك يحدث؟".

وحينما سمع "بيرويك" عبارة "أنا جد مسرور أن ذلك لا يحدث هنا" التفت إلى صاحبها وبدون أن يثير عاصفة من الاتهامات أو الأحكام المسبقة قال: "لا تكمن المشكلة في الأشخاص غير الأكفاء، بل في النظام الفاسد". وهنا بدأ يدعو عناصر النظام (العاملين في مجال الرعاية الصحية) إلى المشاركة بخبراتهم الشخصية.

وهنا وجه "بيرويك" هذا السؤال "هل أنت واثق؟ هل يمكننا التحقق من ذلك؟ دعونا نفحص معاً آخر ٥٠ حالة وفاة في المستشفى التي تعمل بها لنجيب عن هذا السؤال: كيف مات المرضى؟".

وأضاف "هل كان من المتوقع أن يلقي هؤلاء المرضى حتفهم؟ ما الذي كان من الممكن عمله للحيلولة دون وفاتهم؟"، وفي النهاية طلب "بيرويك" من المسؤولين في كل مستشفى أن يقوموا بتحقيقات بأنفسهم (أو عبر الاستعانة بآخرين) للإجابة عن تلك الأسئلة والكشف عن القصص التي لم يروها أحد.

وعاد الكثير من مستمعي "بيرويك" بقصة مثل "جوزي كينج". وطلب "بيرويك" من مجموعة من المديرين (كل منهم يدير نظاماً كاملاً للرعاية الصحية) أن يقدم كل منهم النتائج التي عثروا عليها من البحث في اجتماع في جامعة "هارفارد"، وبدأ كل منهم في سرد خبراته ونتائج بحثه.. وبكى الجميع. لقد وصفوا خبراتهم الشخصية "التي غيرت حياتهم". وخلال العقد التالي أصبح بعض هؤلاء المديرين قادة في مجال تحسين الرعاية الصحية في المستشفيات.

تغيير السلوك حول العالم

كوسيلة لجمع كل ما ناقشناه معاً دعونا نعد إلى حملة القضاء على مرض ديدان غينيا بواسطة مركز "كارتر" الطبي ونتعرف على الفائدة التي عادت علينا من القستين والخبرات التي استمعنا إليها كطريقة لتغيير السلوك فى العالم أجمع - كل قرية على حدة.

فكر فيما فعله الفريق فى "نيجيريا"، ولنبداً بقرار الرئيس الأمريكى الأسبق "جيمى كارتر" بتعيين الجنرال "جوون" للانضمام للفريق الطبى النيجيرى. والجنرال الذى كان رئيساً سابقاً للبلاد من الشخصيات المحبوبة من قبل الشعب النيجيرى لأنه حقق الازدهار والاستقرار والديمقراطية فى البلاد؛ ولذلك فإن اليوم الذى يزور فيه الجنرال أى قرية هو يوم تاريخى مجيد بالنسبة لها. وبعد الاحتفالات والرقصات والجولات يبدأ الجنرال فى الإعلان عن أنه أتى إلى القرية بأبناء عظيمة! ويسأل أهل القرية من منهم يعانى من مرض "الأفعى النارية" ثم يعلن أنه قد أتى إليهم ليعلمهم كيفية التخلص من ذلك المرض للأبد.

وبعدها، يطلب منهم أن يحضروا إليه ماء من البركة؛ فيحضرون إليه وعاء خزفياً من الماء. فيصب الماء فى زجاجة بلاستيكية شفافة حتى يراه الجميع، وهى تجربة جديدة بالنسبة لأغلب سكان القرية الذين يحتفظون بالماء فى أوعية أو دلاء. وحينما ينظرون إلى الماء يجدونه ملوثاً وهى المرة الأولى بالنسبة لهم. فيعرض عليهم الجنرال أن ينظروا إلى الماء من خلال عدسة مكبرة ويطلب إليهم أن يستخدموها لفحص الماء ثم يصفوا ما يرونه. وصف أحدهم أنه رأى حشرات صغيرة تسبح فى الماء. وأعرب أغلبهم عن انزعاجه من تلوث المياه، وبينما هم يفحصون الماء يغطى الجنرال زجاجة أخرى بمرشح من القماش ويصب المياه ويدعوهم لنفس التجربة حيث لاحظوا أن الحشرات قد اختفت وأن الماء يبدو رائعاً كما يجب أن يكون.

ثم يخبرهم الجنرال بين الزجاجتين. وبالطبع اختار الجميع المياه النظيفة، فيسلمها لزعيم القبيلة الذى يشرب من المياه النظيفة ويعلن أنها جيدة.

وبينما تمكن فعلاً من أن يحوز على اهتمام الجميع يبدأ الجنرال فى أن يقص عليهم قصة عن قرية ليست بعيدة عنهم، وكانت هى الأخرى تعانى من مرض الديدان ولم يتمكن الكثير من أهلها من العمل وفسدت محاصيلهم ومات الكثير منهم، ثم بدأ يعلمهم كيف يقومون بترشيح المياه، وأنهم استمعوا لكلام الجنرال وبعد عام واحد اختفى المرض تماماً من القرية، وبعد العام الثانى تأكدوا أنه لن يعود. يقول الجنرال: "يمكنكم أن تفعلوا مثلما فعلوا وتخلصوا تماماً من المرض".

بدأ القرويون يفكرون فى الأمر ولكنهم لم يقتنعوا بعد؛ بيد أن التجربة شجعتهم وأقنعتهم بالتخلى عن معتقداتهم القديمة. هذه هى الخطوة الأولى فى مساعدتهم على تغيير سلوكهم.

ملخص: تغيير السلوك

سيحاول الناس تغيير سلوكياتهم إذا (١) اعتقدوا أن الأمر يستحق و (٢) أنه يمكنهم القيام بالأمر. قم بتأصيل هاتين الفكرتين وسيحاول الناس تغيير سلوكياتهم أو على الأقل التوقف عن ممارسة سلوك ما. ولتغيير إحدى هذه الأفكار يعتمد أغلب الناس على الإقناع الشفهى. الكلام سهل ويستغرق وقتاً طويلاً؛ ولكن مع المشاكل المستمرة والمستعصية فالكلام يفشل تماماً ولا يجدى سوى مساعدة الأفراد على التجربة بأنفسهم. إنه وقت الرحلة الميدانية.

حينما يكون من المستحيل تكوين تجربة حقيقية فمن الأفضل أن نخلق تجربة بديلة، وهذا يعنى أننا يجب أن نستخدم رواية جيدة. القصص تناسب الجميع مهما كانت حدودهم ومواردهم، فهى تنجح تماماً شريطة استخدامها بجانب استراتيجيات تأثير قوية ومؤثرة؛ فالقصص تقدم صوراً واضحة وتفسيرات ثابتة. كما تنجح أكثر من المحاضرات التى غالباً ما تسحب أفضل العناصر العاطفية من القصص، ويميل الناس للاستماع إليها وتصديقها أكثر من الجمل الواقعية التى لا تحمل سوى حقائق ثابتة.

قم برواية القصة كاملة، وتأكد من أن أسلوب الحكى الذى تستخدمه يربط بين السلوكيات الحالية والمستقبلية وبين النتائج السلبية المترتبة عليها؛ وتأكد من أن تضمن قصتك حلولاً للمشكلة وليس فقط الجوانب السلبية، وتذكر فالقصص لا بد أن تتعامل مع سؤالين مهمين "هل الأمر يستحق؟" و "هل يمكننى القيام بذلك؟". فحينما يتعلق الأمر بتغيير السلوك لا شىء آخر يهم.

الجزء



اجعل التغيير حتمياً

من يمكنه أن يضع حداً لتأثير الإنسان؟

— رالف والدو إيمرسون

دعنا نقل إنك اكتشفت السلوكيات الحيوية التي يجب تفعيلها للمساعدة في حل المشاكل العميقة والمستمرة، كما أنك ساعدت كل المحيطين بك على رؤية الحاجة للتغيير. والآن كيف ستنفذ خطتك وتحديث التغيير؟

للإجابة عن هذا السؤال دعونا نعد لمرض ديدان غينيا ومحاولات القضاء عليه في غرب إفريقيا - في قرية بنيجيريا هذه المرة. تخيل أنك تقوم بتتبع الجنرال. وقد ذهب إلى القرية للمساعدة في القضاء على المعتقدات الخاطئة التي تؤدي إلى الإصابة بالمرض. وبالفعل تغيرت آراء الناس وسيتبعه بالتأكيد تغيير سلوكيات الناس بسهولة، إذن ما هي الخطوة المقبلة؟

لدى أغلبنا طرق مفضلة للتأثير - قم بتمرير قانون، هدد الآخرين بتبعات السلوك الخاطيء، أو قدم لهم برنامجاً تدريبياً. المشكلة في الالتزام بطرق معينة ليس أنها قد تكون معيبة أو خاطئة مثلاً ولكن المشكلة أنها أبسط من اللازم. إن الأمر يشبه تسلق جبال "الهيماالايا" بدون استعدادات كافية. لا يوجد ما يعيب قطع الحلوى ولكنك ستكون في حاجة لأكثر من ذلك بكثير. فالحلول البسيطة لمشكلة معقدة ومستمرة لا تصلح أبداً.

ولكن الناس يراهنون على مصدر واحد من التأثير طوال الوقت. على سبيل المثال، اسأل القادة والمسؤولين كيف يخططون لتغيير العاملين لديهم من كسالى يتعجلون الوقت المحدد لمغادرة العمل إلى عاملين متحمسين متعطشين للنجاح، اسألهم وسيدلونك على البرامج التدريبية الجديدة التي

استخدموها، وهى نفس البرامج التى اقتنعوا أنها دفعت بسهم شركة "جنرال إلكتريك" إلى السماء فى التسعينات. ربما تقدم مواد البرنامج التدريبي مجرد بداية، ولكن حين يتعلق الأمر بالجودة الحقيقية فالأمر يستغرق أكثر بكثير من مجرد برنامج تدريبي. أسأل السياسيين عما يفعلونه لمكافحة الجريمة، وسيقولون لك إنهم يعملون بجد لتشديد العقوبات. وهو أيضا لا يكفى. أسأل القادة والزعماء فى المجتمعات ما هى الخطوات التى يتخذونها للقضاء على المعدلات المتزايدة للبدانة عند الأطفال، وسيتغنون مدحا فى الحملة الأخيرة التى تهدف لإزالة آلات بيع الحلوى من المدارس.

ولكن دعونا نكن صرحاء، كم منا لم يحلم بوجود حل سريع لمشاكله؟ قرص سحري للقضاء على الوزن الزائد، حل سحري لمشاكل الزواج، أو مجموعة من الأقراص المدمجة التى تعدك بحل كل مشاكلك المالية. فقط أعطنى ذلك الشيء الوحيد، ذلك الحل السحري وسنكون على استعداد للعمل.

ولكن الأمر يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات التى تهدف لمجموعة من السلوكيات الحيوية لحل المشاكل العميقة والمستمرة. فى الحقيقة فإن هذا هو الهدف الرئيسى الذى اتبعه كل عابرة التأثير الذين درسناهم. لم تساهم استراتيجية واحدة فقط فى تحقيق عملهم، بل إن الواقع يقول إن الأفراد الذين نجحوا فيما فشل فيه الآخرون كثيرا يوظفون استراتيجيات تأثير أكثر مما اعتقدوا أنه سيكون الحد الأدنى المطلوب للنجاح. فلم يتركوا شيئا للمصادفة.

قد يبدو هذا محبطا بعض الشيء. فى الفصل الثانى تحدثنا معاً عن الأنباء الطيبة وهى أن الأمر يتطلب القليل من السلوكيات الحيوية لإحداث تغييرات جذرية ودائمة، والآن فنحن نضيف فكرة أنه بينما أنت فى حاجة للتأثير على سلوكيات قليلة فإن كلاً منها يكشف عن عدد من القوى التى تشجع أو تحبط التصرف أو الفعل الصحيح وعدد مساو من القوى التى تسمح أو تمنع السلوك السليم. تجاهل تلك القوى المتعددة والمختلفة وستخسر الكثير بالتأكيد.

ولحسن الحظ هناك أنباء طيبة أخرى. نحن نعلم ما يكفي الآن عن تلك القوى التي تؤثر على السلوك الإنساني، ووضعهم فى نموذج متماسك وقابل للعمل يمكن استخدامه لتنظيم أفكارنا واختيار استراتيجيات التأثير المناسبة ودمجها فى خطة قوية وفى النهاية يصبح التغيير حتمياً.

أتقن ستة مصادر للتأثير

وها هى طريقة عمل تلك النماذج. كما قلنا سابقاً فإن كل القوى التى لديها تأثير على السلوك الإنسانى تعمل على خريطتين عقليتين فقط – وليس أثنين. وفى النهاية فالمرء يسأل "هل يمكننى القيام بما يتطلبه الأمر؟" و"هل لدى ما يكفي من الحافز للقيام بذلك؟". وعلى هذا فإنه بغض النظر عن عدد القوى التى تؤثر على السلوك الإنسانى – من ضغوط الأقران فى مدرسة إعدادية للتأثير على المواطنين ليكونوا أكثر وعياً بالسيطرة على أعصابهم عبر إقناعهم بدخول فصول للسيطرة على الغضب فى منطقة "بيفرلى هيلز" الخاصة – كل تلك الاستراتيجيات تعمل بطريقتين. فهم إما **يحفزون** أو **يمكنون** سلوكاً حيوياً. وأحياناً يكون الأمران معاً. التحفيز والقدرة يمثلان أول مجالين لنموذجنا.

فنحن نقسم تلك النطاقات أو المجالات إلى مصادر شخصية واجتماعية وهيكلية. **تلك المصادر الثلاثة للتأثير** تعكس آداباً متطورة للغاية ومنفصلة – علم النفس وعلم النفس الاجتماعى. ونظرية النظام. وباستكشاف الآداب الثلاثة نضمن أن نرسم لأنفسنا استراتيجيات من آليات التأثير المعروفة لنا. دعونا نلق نظرة سريعة على مصادر التأثير التى وضعها مؤثرون عباقرة. لا تقلق إن لم تكن هذه المصادر واضحة تماماً فى هذه المرحلة. فخلال الفصول الستة المقبلة سنوضح ونفسر طرق التأثير المختلفة بالتفصيل. والحقيقة أنه من المرجح أن تكتشف أن الكثير منها تسبب فى التطورات التى أحدثتها فى حياتك؛ ولكنك الآن ستعرف كيف يمكنك استخدام تلك المصادر القوية بوعى فى أى وقت تحتاجه.

وعلى المستوى الشخصى، فإن عباقرة التأثير يعملون على ربط السلوكيات الحيوية للدوافع الجوهرية وتطويع تفاصيل كل سلوك من

خلال تدريبات محددة. وعلى المستوى الجماعي، فإن الأذكىء يستخدمون قوة التأثير الاجتماعي الضخمة لتحفيز وتمكين السلوكيات المطلوبة، وعلى المستوى الهيكلي فإن أصحاب الأداء الأفضل يستفيدون من الطرق التي نادراً ما يلتفت إليها الآخرون، فهم يهاجمون هياكل الثواب والمكافأة لتحفيز الناس لاختيار السلوكيات الحيوية. وفي النهاية يخوضون مشاق كثيرة ليضمنوا أن الأشياء - الأنظمة أو العمليات أو الهياكل المستهدفة أو الإشارات البصرية أو نماذج العمل أو الأدوات أو الأجهزة.. إلخ - تدعم السلوكيات الحيوية.

وبالانتهاى من إعداد هذا النموذج فإن عباقرة التأثير يعرفون تماماً القوى المطلوب تفعيلها لتأكيد فرص النجاح.

ويمكن أن نعرض تلك المصادر الستة للتأثير فى النموذج المصور التالى:



ولفهم أفضل لكيفية تعلم كل مصدر من المصادر المذكورة دعونا نعد لتلك القرية النيجيرية حيث توجهنا ومعنا رؤى للقضاء على مرض الديدان الغينية. نحن نعلم أن القرويين فى حاجة لتفعيل ثلاثة سلوكيات حيوية فقط للقضاء على المرض. أولاً، لابد وأن يقوموا بترشيح المياه. ما درجة صعوبة ذلك؟" ثانياً، فى حالة وجود حالات مصابة فكيف سيتم تعاملهم مع مصدر المياه العام فى القرية؟ وثالثاً، إذا لم يقيم أحد السكان بترشيح المياه أو أصيب دون أن يبلغ فإنه يتعين على السكان مواجهته. ولأننا نعلم تمام العلم السلوكيات الثلاثة التى ستقضى على المرض فإن الأمر يبدو كأن مشروع التأثير الذى جلبناه معنا لن يكون معقداً للغاية. ولكن، قبل أن نبدأ بإلقاء الكلمات المؤثرة والخطب وتوزيع الملصقات دعونا نر أولاً كيف يمكن لتلك المصادر الستة التأثير على المشروع الفعلى.

المصدر الأول: الدافع الشخصى. حينما تخرج الديدان من جسد المريض فإن الألم يكون شديداً للغاية؛ حيث إن المرضى لا يمكنهم إخراج الديدان من أقدامهم أو أذرعهم دون أن تتكسر الديدان، وتتسبب فى التهاب شديد فهم يضطرون للدف الديدان حول عصى وإخراجها ببطء على مدار أسبوعين - أو حتى شهرين، فالمصدر الوحيد لإراحة هذا الألم هو أن يغمر المريض العضو المصاب حيث تخرج الديدان فى الماء، وهذا يعنى أن الأفراد لديهم دافع شخصى للقيام بسلوك مضاد تماماً للسلوك الحيوى المطلوب - وهو الابتعاد عن مصدر المياه. فإذا لم تتعامل مع عنصر الدافع الشخصى، ستفشل خطة التأثير التى وضعتها.

المصدر الثانى: القدرة الشخصية. كثير من القرويين لا يعرفون كيف يقومون بترشيح المياه. لقد ظلوا يحاولون منذ مغادرة الجنرال "جوون" ولكن المرض مازال منتشرًا، فحينما اتخذوا خطوات لترشيح المياه وبدءوا فيها بالفعل كانوا أحياناً ما يتسببون فى تسرب بضع نقاط هنا وهناك مما يتسبب فى تلويث المياه واستمرار انتشار المرض، أو كانوا ينقلون المياه إلى إناء به بقايا مياه ملوثة. فهم فى حاجة لتدريب لتقوية قدراتهم الشخصية.

المصدر الثالث: الدافع الاجتماعى. حينما تجلس مع السكان المحليين لتعليمهم وتوعيتهم بشأن المرض لن يلتفت إليك الكثيرون، فأنت غريب لا

يمكن الوثوق به. ربما توثق علاقتك بزعيمهم ولكن هناك ثلاث قبائل فى القرية؛ اثنتان منهم لا تتعاملان مع زعيم القرية وسيقاومان أى توجيهات قادمة منك لأن الزعيم يساندها، إلا إذا تغيرت الظروف فسيكون لديك مشكلة كبيرة فى الدوافع الاجتماعية.

المصدر الرابع: القدرة الاجتماعية. لا بد وأن يساعد أفراد أى مجتمع بعضهم البعض إذا أرادوا أن ينجحوا. فحينما يتعلق الأمر بانتشار المرض لا يمكن أن تصبح مهمة القضاء عليه شأن فرد واحد. فلا بد هنا من تطبيق المقولة "إن الأمر يتطلب قرية بأكملها". على سبيل المثال، إذا أصيب أحد السكان بالمرض لا بد وأن يتعاون باقى السكان فى توصيل المياه إليه. وفى ترشيح المياه لا بد وأن يتعاونوا معاً لتوفير قدور المياه لترشيح مياه البلدة بأكملها. فإذا لم يتعاون السكان معاً للقضاء على المرض سنفتقر لمكون مهم جداً فى التغيير وهو القدرة الاجتماعية.

المصدر الخامس: الدافع الهيكلى. نظراً للحالة المادية للقرويين (الذين يعانون من فقر مدقع) فإن الذين يصابون منهم بالمرض لا يمكنهم التوقف عن العمل. مما يضطرهم للعمل بالقرب من مخزن المياه التابع للقرية. ببساطة، لكى يتمكنوا من العمل لا بد وأن ينقلوا المياه للمحاصيل الزراعية والاستخدام المنزلى. هذا يعنى أن نظام المكافآت الرسمى سيتعارض مع السلوكيات الحيوية، فالمصابون سيكسبون رزقهم إذا عملوا بجوار مصدر للمياه. فإذا لم تعوضهم فإنهم سيضطرون لمخالفة ما تحاول تعليمهم إياه لتوفير الطعام والشراب لأسرهم على حساب القرية بأكملها. حاول أن تعمل فى القضية دون التعامل مع الدافع الهيكلى، ولن تحقق أى نجاحٍ يذكر.

المصدر السادس: القدرة الهيكلية. فى النهاية، لا يملك السكان المحليون الأدوات التى يحتاجون إليها لترشيح المياه، أو تطهير جروحهم الناتجة عن المرض بطريقة تبعدهم عن مصدر المياه الرئيسى بالقرية، والأسوأ من ذلك فإن موقع القرية وموقع مصدر المياه يجعلان من السهل الوصول إليه مما يغرى المصابين بالغسل فى الماء لتخفيف آلامهم مما يتسبب بدوره فى

الإصابة للجميع. فإذا لم تعمل على مواجهة هذا المصدر، القدرة الهيكلية، فإن احتمالات فشلك ستكون كبيرة جداً.

أهمية الاستفادة من المصادر الستة

والآن وقد استطلعنا كيفية تأثير المصادر الستة على مشروع القضاء على مرض الديدان الغينية صار من السهل أن نرى سبب سعى عباقرة التأثير لمواجهة كل مصدر على حدة للتعامل مع المشاكل المستمرة والدائمة. تغاض عن أي منها وستفشل حتماً.

وخلال ما تبقى من هذا الكتاب - في استعراض كيفية تطبيق المصادر الستة مجتمعة - سنستطلع معاً ما فعلته الدكتورة "سيلبرت" بكل أداة للمساعدة في تحويل مدانين سابقين ومجرمين إلى مواطنين منتجين. على المستوى المنزلي، سنتتبع شخصاً واحداً يحاول خسارة الوزن الزائد وسنرى كيف سيستفيد من المصادر الستة لحل هذه المشكلة "الثقيلة". وفي النهاية، سنسأل أن تقوم باختيار تحد شخصي، وتقرأ كل من الفصول الستة، وبرأسك ذلك التحدي أو تلك المشكلة. قم بعدها بتطبيق المصادر الستة على مشكلتك باستخدام استراتيجية التأثير. قم بذلك بالطريقة الصحيحة ومثل الدكتورة "سيلبرت" والعشرات الآخرين من المؤثرين الآخرين الناجحين وستحل مشاكلك التي أعاقتك وآخرين لسنوات.

٤

اجعل غير المرغوب فيه مرغوباً الدوافع الشخصية

العمل الجاد يؤتي ثماره في المستقبل، أما
الكسل فيؤتي ثماره الآن.
— ستيفن رايت



فى هذا الفصل سندرس معاً أول وأهم مصادر الدوافع وهو الرضا الداخلى. هذا المصدر للتأثير يطرح سؤالاً واحداً: هل يحصل الأفراد على الرضا الداخلى من تحقيق الأهداف أو الأنشطة المطلوبة؟ هل يتسبب تفعيل السلوك الحيوى نفسه فى تحقيق السعادة للناس؟ وإذا لم يكن كذلك كيف يمكنك (انت أو غيرك) أن تدفع الآخرين ليقوموا بأمر ما يرونه مزعجاً أو متعباً أو مهيناً أو مؤلماً؟

على سبيل المثال، كيف يمكنك أن تقنع مدمن مخدرات بتحمل آلام الإقلاع عنها لفترة كافية؟ أو كيف يمكنك دفع ممرضة خجولة تخشى الطبيب بأن تقول له إنه لا بد أن يغسل يديه جيداً قبل فحص المرضى؟ إذا لم تجد طريقة لتغيير رد فعل الناس تجاه سلوك ما - إذا لم تتمكن من أن تجعل السلوك الجيد مرغوباً ومحيباً ثم تجعل السلوكيات الخاطئة مؤلمة - فستضطر لتعويض نقص الدافع بالاعتماد على محفزات خارجية أو حتى عقوبات. أنت تعرف كيف يكون ذلك. فابنك الذى يكره أن يلقى بالقمامة خارج المنزل ستضطر أن تستخدم معه أسلوباً ملطفاً أو تهدده بأنه إن لم يقوم بواجباته المنزلية لن يخرج للتنزه، والعاملون لديك بالرغم من أنهم انتهوا من اختبارات الجودة ستضطر لمراقبتهم دائماً. جارك الذى يملك ساحة خلفية خالية يكره أن يتركها بلا إشغالات (كما تنص القوانين) ستضطر أن تشكوه دائماً للسلطات، وإن توقفت عن العقاب أو المراقبة أو الشكوى فإنهم سيتوقفون عما هم مضطرون لفعله ببساطة لأنه لا يروق لهم.

ولذلك فإذا أمكنك العثور على طريقة لأن تجعل السلوكيات الهيوية مرضية ومقبولة، أو أن تجعل السلوكيات الخاطئة مرفوضة فلن تحتاج لاستمرار الإبقاء على الضغط للأبد؛ فالسلوك سيحمل معه قوته الدافعة للأبد.

وها هو أول سؤال لدينا. هل يمكنك حقاً تغيير الخبرة الإنسانية أو السلوك الإنسانى؟ ونحن لسنا نتحدث هنا عن إضافة بعض عناصر التحلية لتجعل السلوك أكثر قبولاً، فسيعد هذا غشاً. نحن نسأل ما إذا كان ممكناً تغيير معنى السلوك نفسه من مزعج إلى مرضٍ، ومن محبب إلى منفر أو من مهين إلى ملهم.

قد يبدو الأمر مستحيلاً، لكن إن سألت مؤثرين عابرة فإن إجابتهم الجماعية ستكون (بالتأكيد يمكنك ذلك)، ولا بد أن يمكنك ذلك.

مساء الثلاثاء

إنها الثالثة و١٧ دقيقة مساء الثلاثاء. تحمل "تيرى" حقيبة ممتلئة بالأقراص المغنطة (سى دى) التى تحمل معلومات مالية من إدارة الحسابات إلى مطعم بشارع (ديلانسى) حيث طلبها منها المدير بسرعة. ما يذهل "تيرى" هو سرعتها؛ فهى لا تتذكر متى كانت آخر مرة تحركت بهذه السرعة. فمئذ كانت فى التاسعة من عمرها كانت تتحرك بسرعة شديدة طول الوقت. لقد كانت تطبق مبدأ "أنا دائماً على حق / وأنت على خطأ" طول الوقت. ولم تعبأ كيف أن ذلك السلوك قد أودى بها فى السجن فى أغلب فترات مراهقتها. لا يهم كيف انتهى بها الأمر إلى توجيه اتهام لها بالقتل؛ حيث لم ترق لها النظرة التى رمقها بها رجل المهوى؛ فلم يخبرها أحد ما الذى يتعين عليها فعله. لا أحد.

لماذا تسير "تيرى" بتلك السرعة استجابة لطلب المدير؟ لقد مر ١٩ شهراً منذ أن عرض عليها عملاً فى شارع "ديلانسى" بدلاً من قضاء آخر خمسة أعوام فى فترة احتجازها بالسجن. فى كل فصل دراسى قد حضرت "تيرى" مراسم تخرج فى "ديلانسى" حضرها نزلاء المؤسسة جميعهم وعددهم ٥٠٠ فرد فى "سان فرانسيسكو". فى أول مرتين تحدث الآخرون عن تقدمها فى العمل، كانت تنظر إلى الأرض ولا تلقى بالاً لما يقال عنها، وحينما كانوا يصفقون لها كانت تقول لنفسها: *وعندما انتهى تصفيق الحضور لها عادت إلى مقعدها دون أن تهتز بجسدها شعرة واحدة.*

ولكن الأسبوع الماضى حينما تحدثوا عن الدرجة العلمية التى ستنالها وترقيتها لرئيسة فريق، نظرت للدكتورة "سيلبرت" التى كانت تلوح لها فى سعادة غامرة لنجاحها، وأخطأت "تيرى" مرة واستمعت لما تقوله "سيلبرت" لثانية واحدة، ثم رفعت عينيها ونظرت إلى أعضاء فريقها ثم مرة أخرى إلى الأرض.

ولكنها كانت مضطربة جداً حينما عادت إلى مقعدها تلك المرة، وقالت لنفسها "لا أدري ما معنى هذا؟ ربما إننى جائعة لا أكثر"، وعندها التهمت قطعة من الحلوى.

وعندما ذهبت "تيرى" للمطعم، نظرت إلى الأسفل مرة أخرى، ولكن هذه المرة كانت تنظر إلى قدميها. لقد كانتا تتحركان بسرعة كبيرة جداً، كما لو كانتا تمتلكان عقلاً مستقلاً بهما. وعندها رفعت يدها إلى خدها فإذا بالدموع تغرقها. وقالت هي باكية "إننى لا أفعل هذا عادة، ماذا جرى لى؟".

اجعل الأثم محبباً

إذن ما الذى حدث لـ "تيرى"؟ هل تستمتع حقاً بالعمل الذى كانت تحتقره سابقاً؟ يبدو الأمر كما لو كانت تستمتع بالإنجاز. لقد كانت سعيدة بعملها، بل وقد تعلمت الاهتمام بأمر ما. وتقول "تيرى": "ظللت أفكر فى الأمر طيلة المساء، لقد أدركت أخيراً أننى كنت أبكى لأنى كنت مهتم. كنت مهتمة بأن أوصل الأسطوانات لـ "ليونيل". لقد كنت مهتمة حقاً".

فإن كان هذا صحيحاً، وإن كانت "تيرى" قد وجدت طريقة للاستمتاع بأمر ما كانت تكرهه فى البداية فما الذى يستخلصه الرجل العادى من هذا الأمر؟ على سبيل المثال، ما الخدعة التى يمكن أن تجعل ابنك يرغب فى أداء مهامه المنزلية؟ هل يمكن لتلك التركيبة السحرية أن تجعل فريق العمل يستمتع بالعمل وتقلل الأخطاء بنسبة ٣,٤ فى المليون؟ وهل يمكن استخدام خلطة "تيرى" السحرية لتجعل تناول حبات الجزر الصغيرة وجبة ممتعة مثلها مثل التهام الشوكولاتة أو الكعك؟

الحقيقة أن الناس يتعلمون الاستمتاع بأى نشاط إنسانى حتى وإن لم يكن هذا النشاط ممتعاً فى الأساس.

وهول "لهم مسكوت بيك" الطبيب النفسى بوضوح: "لأن الرغبة أو السلوك أمر طبيعى فهذا لا يعنى أنه غير قابل للتغيير، فمن الطبيعى أيضاً ألا تفعل أسنانك أبداً، ولكننا نعلم أنفسنا أن نفعل

ذلك. وما يميز السلوك الإنساني أيضاً هو ما يجعلنا بشراً، وهو قدرتنا على القيام بالأمر غير الطبيعية وأن نسمو ونغير في طبيعتنا."

إن الموعد هنا واضح. إن تمكننا من العثور على طريقتة لتغيير مشاعرنا المرتبطة بسلوك حيوى يمكننا أن نجعل السلوكيات السيئة تبدو مزعجة ومنفرة بالنسبة لنا مثل الخلود إلى النوم بأسنان غير نظيفة، وإذا أهملت هذا المفهوم المهم وحاولت تحفيز نفسك أو آخرين لتغيير سلوكياتهم ستقو بمحاولاتك بالفشل كل مرة!

ولنر كيف يمكن تحقيق كل هذا السمو والتحويل: لا بد أولاً أن نفهم من أين يأتى تفضيلنا ورفضنا للأمور، فبمجرد ما ندرك أصل السعادة والألم فإن المؤثرين العباقره سيعلموننا كيف نستثمر تلك المعرفة.

إن الكثير من تفضيلاتنا تأتي من أجسامنا، فتتكون لدينا رغبات عارمة لأشياء مثل الطعام والشراب والدفء والراحة والعلاقة الحميمة والهواء؛ ولكن التفاعلات الجسدية ليست قدرأ محتماً فى أغلب الأحوال، وبالرغم من حدة بعض احتياجاتنا البيولوجية أو تأثيرها على تفضيلاتنا إلا أنه يسهل تغييرها. هل تتذكر طلبة الدكتور "إيفان بافلوف" فى بداية التسعينات الذين انتهوا من عشرات الدراسات التى استخدموا فيها أدوات كثيرة لدراسة الارتباط الشرطى لدى الحيوان والإنسان. فبعد أن يتم إطعام الكلاب بعد قرع جرس معين أكثر من مرة تبدأ الكلاب فى الشعور بالجوع كلما قرع الجرس.

هذا النوع من التعلم باستخدام **الخفزات محايدة للثواب والعقاب** تسمى **الارتباط الشرطى**. ما يعنينا هنا هو أن البشر أو الكلاب غيروا من الأمور التى "يحبونها" أو "يكرهونها" بواسطة قرع الجرس. **لحيثما استخدمنا محفزاً محايداً للإشارة لحدث قوى إيجابى أو سلبى حصلنا على نتائج طيبة.**

ويظهر لنا "براين وانسينك" وهو خبير فى سلوكيات المستهلكين أن الارتباط الشرطى يؤثر على تفضيلاتنا لأنواع معينة من الطعام، واستطلع آراء محاربين قدامى شاركوا فى الحرب العالمية الثانية فى جنوب المحيط الهادى، واكتشف أن نحو ثلث المحاربين كانوا يحبون الطعام الصينى

بينما كرهه ثلثهم. لماذا هذا الاختلاف؟ لقد تناولوا جميعهم الطعام الصيني. لقد كان ثلثهم يأكل الطعام الصيني أثناء المعارك الضارية التي خاضوها، وهؤلاء هم الذين كرهوا الأكل الصيني. أما الذين كانوا يأكلونه عندما وضعت الحرب أوزارها فأحبوا الطعام الصيني. استمرت تلك التفضيلات ٥٠ عاماً.

وبينما تربط نظرية "بافلوف" بين الأجراس وبين أمر إيجابى (الطعام) فإن باحثين آخرين استخدموا النظرية للإشارة لأمر أقل قبولاً - دعونا نقل مثلاً الصدمات الكهربائية. ولم تكن مفاجأة أن نكتشف أن الخوف والألم يخلقان تغييرات أكبر فى تفضيلاتنا. أتذكر كتاب "A Clockwork Orange"؟ حيث خضع "الكس" وهو سفاح متوحش لعلاج منفر؛ فقد عمد أطباء السجن إلى عرض صور للعنف، بمصاحبة عزف للسيمفونية التاسعة لـ "بيتهوفن" بينما يعطونه دواء يسبب له غثياناً حاداً، وقد نجح العلاج المنفر تماماً لدرجة أنه لم يتمكن من الدفاع عن نفسه أو الاستمتاع بموسيقى "بيتهوفن" مرة أخرى.

ولكن للأسف هذا كله يدخل فى نطاق الفضول فهو ليس وسيلة مساعدة. بالرغم من أن الارتباط السلبي يمكن أن يؤدي لتغييرات عميقة فى التفضيلات، فإنك لن تجد مؤثرين فعالين يستخدمون تلك الطرق المنفرة أو المراوغة. وسبب ذلك ليس لأنهم لا يستطيعون تطبيقها، ولكن لأن لديهم أخلاقيات ومبادئ كما أنهم أشخاص صالحون.

ولذلك، فيما أنه لا يجب أن نوحز الناس بعصى حادة لتغيير سلوكياتهم السلبية، ما الذى تبقى؟ فى الواقع مازالت هناك طريقتان قويتان جداً وأخلاقيتان أيضاً يمكن استخدامهما فى تغيير ردود أفعال الناس تجاه سلوكيات سلبية وهما: خلق التجارب والدوافع الجديدة.*

خلق التجارب الجديدة

إن المعرفة القليلة أمر خطير. أحياناً يرفض الناس فكرة سلوك جديد لأنهم لا يملكون المعلومات الكافية للحكم عليه بصورة صحيحة؛ فهم يتخيلون

كيف سيكون السلوك الجديد وتأتى توقعاتهم سلبية، وللأسف فغالباً ما يكونون على خطأ.

شجع الناس على التجربة

إن مشكلة التخمين الخاطئ بشأن نشاط ما يجعل المرء يشعر بالغرابة؛ فالإنسان العادى ليس ماهراً فى التنبؤ بما يتعين عليه فعله ليكون أكثر سعادة، وعدم قدرته على التنبؤ تمنعه من أن يكون سعيداً، والواقع أن الطبيب النفسى "دانييل جيلبرت" تخصص فى إثبات أن البشر يفشلون دائماً فى توقع أو التنبؤ بما يحبونه أو يكرهونه. على سبيل المثال، أغلب من خضعوا للدراسة يرون أنه لو زاد دخلهم ٣٠ ألف دولار فى العام فيكونون أكثر سعادة، ويشعرون أيضاً أن إضافة ٣٠ دقيقة من رياضة المشى يومياً أمر تافه لن يكون له تأثير كبير على حياتهم؛ ولكن دراسات دكتور "جيلبرت" تفيد أن زيادة الدخل لن تؤدى إلى أى زيادة فى السعادة أكثر مما قد تفيد نصف ساعة من المشى يومياً.

وواجهت الدكتورة "سيلبرت" هذا العجز عن التنبؤ بالسعادة كل يوم، فوظيفتها تستدعى أن تطلب من نزلاء مؤسسة "ديلانسى" أن يقوموا بأشياء تبدو مؤلمة ومملة. على سبيل المثال، المجرمون العتاة لا يعرفون أى شىء عن التقيد بالقوانين؛ فحينما يحاولون تخيل شكل تلك الحياة فهم يرتكبون أخطاء كثيرة فى التوقع؛ فهم يعتقدون أنها ستشبه كثيراً حياتهم الحالية ولكن دون المرح والإثارة. كما يعرف الجميع، تنظيف الحمامات مقابل التخلّى عن إثارة ارتكاب الجرائم أو تعاطى المخدرات، فهم لا يستطيعون تخيل المتعة المرتبطة بالحصول على مكافأة أو ترقية أو امتلاك منزل أو أى شىء آخر من آلاف الأشياء التى لم يختبروها فى حياتهم مسبقاً.

كان من الممكن أن تقضى "سيلبرت" ساعات طويلة فى رسم صورة عن الحياة داخل المؤسسة، وكان من الممكن أن تقول "ثقوا بى، ستحبون المكان هنا، وحينما تخرجون منه ستكونون قد حصلتم على درجة علمية وستجيدون القراءة وستذهبون للحفلات الموسيقية والمتاحف، وستكونون قد

أتقنتم ثلاث حرف مختلفة وجربتم عشرات أخرى. وسيكون لديكم مجموعة كبيرة من الأصدقاء. وقعوا على هذه الأوراق وحسب".

تلك الكلمات يمكن إلقاؤها بسهولة، ولكن يصعب تصديقها لأنها تتضمن إقناعاً شفهياً والأشخاص الذين تتكلم معهم لا يفهمون اللغة التي تتحدثها؛ فأنت تصف أنشطة ونتائج لا توجد لها مرجعية لديهم، وتطلب منهم أن يقدموا تضحيات ضخمة (لا عصابة، لا مخدرات، لا حرية). لن ينجح الأمر قطعاً. لا يمكن أن ينجح.

وأدركت "سيلبرت" أن الأمر سيستغرق بعض الوقت قبل أن يختبر *النزلاء شخصياً* فوائد الحياة الجديدة، فتشرح قائلة "بعد الحصول على شهادة معادلة للثانوية نقدم لهم شهادة علمية لمدة عامين في سان فرانسيسكو، وبعضهم يتخرج في الجامعة فعلاً؛ ولكن في بداية البرنامج لا يرى نزلاؤنا سوى أنهم يكرهون الانضباط المرتبط بالدراسة، كما نذهب معهم للمتاحف والحفلات والمسرحيات. صدقتي، فهم يتبرمون بشدة ولا يريدون الذهاب، ولكني أقول لهم لا يمكنكم أن تكرهوا الطعام الصيني حتى تتدقروا.. في البداية يكره نزلاؤنا كل شيء، ولكنهم بالتأكيد لم يفعلوا *أي شيء* بعد".

ولذلك ففي البداية لا تعلن "سيلبرت" عن خطتها عامة والنتائج التي تنتظر النزلاء بعد خروجهم؛ ولكنها ببساطة تطلب منهم الدراسة وحضور حفلات الأوبرا والإشراف على تقدم نزيل آخر وهكذا. فالخبرة علمتها أنه إذا قام النزلاء بتجربة سلوكيات جديدة فإنهم سيحبون أغلبها إن لم يكن كلها، وربما يصبح بعضهم من عشاق فن الأوبرا. وأكثر من ٩٠٪ منهم يحبون السلوكيات الجديدة التي لم يتخيلوا أبداً من قبل أنهم سيتمتعون بها.

وتظل "سيلبرت" متمسكة بمبادئها. حتى يأتي يوم الثلاثاء في تمام الساعة الثالثة وسبع عشرة دقيقة (الموعد الذي خاضت فيه "تيري" تجربتها الخاصة)، وتقول إن ذلك يحدث مع الجميع تقريباً في "ديلانسي". ويأتي اليوم الذي يصبح فيه نزلاء المؤسسة أشخاصاً جددًا لم يقابلوهم من قبل - وهم يحبون هؤلاء الأشخاص الجدد حقاً؛ فهم يشعرون بالرضا في الإنجاز الذي يصاحب الالتزام بالقانون.

إن استراتيجية "جرب وسيعجبك الأمر" يمكن أن يتم تدعيمها باستخدام النماذج. إن الكثير من خبراء التأثير اكتشفوا أن الخبرات البديلة يمكنها أن تعمل في مواقف يصعب فيها دفع الناس لاختيار سلوك حيوى استناداً إلى الإيمان فحسب. على سبيل المثال، كما نتذكر معاً من فصل سابق فإن "ميجيل سابيدو" ألهم مئات الآلاف من الأميين في المكسيك للتسجيل في برامج محو الأمية عبر التأثير عليهم بقصة رجل مثلهم تماماً - رجل كبر على التعليم، رجل لم يكن يريد أن يتعرض لإحراج الجلوس في فصل دراسي مع أشخاص أصغر منه سنّاً بكثير والاعتراف بأن لديه مشكلة.

وأُسبوعاً بعد أسبوع اختبر جمهور "سابيدو" رحلة التعليم، واختبروا بصورة بديلة كيف تكون الحياة مع القراءة، وبدأ الأمر يعنى شيئاً بالنسبة لهم. لقد تخيلوا كيف ستكون الحياة ممتعة إذا تمكنوا من قراءة الكتب الشيقة، ورأوا كيف يكون تأثير الأجداد على الأحفاد. لقد شعروا كيف يكون الأمر أن يختبر المرء إحساس الكبرياء أثناء التخرج من فصل محو الأمية. وفي النهاية تدفقوا على شوارع العاصمة المكسيكية بحثاً عن كتيبات الإرشادات بشأن محو الأمية.

ماذا حدث في رأيك حينما توجه كل هؤلاء لحضور أول فصول محو الأمية؟ لقد اكتشفوا أن تعلم القراءة والكتابة أمر صعب وليس ممتعاً إلى هذه الدرجة. لم يستطيعوا أن يقرأوا لأحفادهم في تلك الليلة بعد عودتهم للمنزل، ولحسن الحظ فإن شخصيات المسلسل قد عرضت صعوبة عملية التعلم. لذلك لم يكن في الأمر مفاجأة كبيرة لهم. لقد أدرك الناس أهمية وممتعة القراءة، ~~ولكنهم أدركوا أيضاً أنه يتعين عليهم العمل قبل الحصول~~ **على المتعة!**

حول الأمر إلى لعبة

دعونا نلق نظرة على طريقة أخرى لتحويل السلوكيات المحايدة أو المنفرة إلى أمر ممتع. دعونا نفترض أن أحد الأفراد يحاول تطبيق السلوك الجديد ولكنه لا يحبه. والآن ماذا يفعل؟ إن الأمل يكمن في أن البشر

يستثمرون أنفسهم في أكثر من نشاط ومسعى قد لا يبدو مثيراً أو مفيداً بالنسبة لهم ظاهرياً ولكنهم يستمدون منه سعادة وامتعة فكيف يحدث هذا؟ لقد تبين أن أحد المفاتيح الأساسية للتحفيز يكمن في قوة تقع خارج النشاط نفسه. تلك القوة تكمن في إتقان الأهداف الصعبة، وقد كرس "ميهاى تشيكرزنتميهالى" الباحث في جامعة شيكاغو حياته العملية لما أسماه لاحقاً "التدفق" أو أحاسيس السعادة التى تنبع من الانخراط فى نشاط كبير. لقد اكتشف أنه يمكن لأى نشاط أن يكون مثيراً وجذاباً إذا تضمن قدرًا معقولاً مع الأهداف الصعبة التى تمثل تحدياً وردود أفعال واضحة ومستمرة. هذه هى العناصر التى تحول أى عمل روتينى إلى أمر يشبه اللعبة.

على سبيل المثال، تخيل أنك أزلت لوحة تسجيل الأهداف من ملعب لكرة السلة. فإلى متى سيمكث المشاهدون دون أن يعرفوا نتيجة المباراة وعدد الأهداف؟ وإلى متى سيستمر اللاعبون فى اللهاث جرياً وراء الكرة فى أرجاء الملعب؟ إن جانباً كبيراً مما نفعله هو تحويل سلوك مزعج أو مؤلم إلى أمر ممتع أو أن نحوله إلى لعبة.

إن تسجيل الأهداف يوفر ردود فعل واضحة ومستمرة يمكنها تحويل المهام إلى إنجازات بدورها تسفر عن شعور كبير بالرضا. إن مصممي الكثير من الألعاب الإلكترونية توصلوا لنفس نتائج الباحث "تشيكرزنتميهالى" بحدسهم الداخلى، واستخدموه لتصميم ألعاب تقوم على تكرار أنشطة بصورة كبيرة؛ حيث ينتهى بك الأمر لإدمانها؛ حيث تسعى بكل طاقتك للوصول للمستوى التالى من اللعبة لتحقيق الإنجاز.

قم بخلق دوافع جديدة

إن استراتيجية "جرب الأمر وسيعجبك" تصبح مسلية للناس الذين يرون فيها نشاطاً جديداً إذا ما جربوها فقط، ولكن العديد من الأنشطة لا تحمل فى طياتها مكافآت تلقائية، كما أنه من الصعب جداً تحويلها للعبة من خلال تقديم ردود الفعل بصورة مستمرة وثابتة، فماذا ستفعل حينما لا

يكون النشاط نفسه ولا رد الفعل الطبيعي الناتج عنه يعطى شعوراً بالمتعة أو السعادة أو يمنح الحافز؟
 هذا سؤال مهم للغاية لأن الكثير من الجهود الإنسانية تقف عند هذا الحاجز "وهو أنها لا تنطوي على سعادة". على سبيل المثال، إذا كنت من سكان القرى ولديك خمس ديدان في خمسة مواضع في جسدك وهدفك الوحيد أن توقف الألم الشديد. فأنت تتألم وتريد للألم أن يتوقف. بالتأكيد فإن مبدأ "جرب أن تنزعها من جسدك وسيعجبك الأمر" لن يفلح على الإطلاق، كما لن يجدى أن تعلق لافتة تحسب خلالها كم يمكنك احتمال الألم بعيداً عن الماء. فماذا تبقى إذن؟ كيف يمكنك مساعدة الناس على ألا يذهبوا لأقرب مصدر للمياه؟

حاول أن تخاطب إحساس الفرد بنفسه

إن الجهود غير المتعة تتطلب تحفيزاً مختلفاً تماماً لا يأتي إلا من الداخل؛ فالناس يقومون بإثارة هذا الدافع الداخلي عبر الانخراط في ممارسة نشاط ما. أى أن يجعلوا من ذلك النشاط أمراً شخصياً يعينهم، وهنا يصبح النجاح أكثر تحدياً من مجرد الوصول للمستوى التالي فى اللعبة - فهو يصبح معياراً لهويتهم؛ فهم يضعون معايير مرتفعة لأنفسهم بما يكفي لخلق تحد مناسب، ومن ثم يعملون بجهد ليقابلوا تلك المعايير.
 وهنالك على ذلك دعونا نقابل "جريجورى بيرلمان" الذى ظل يعمل لأعوام فى شقة صغيرة فى "سان بطرسبرج" فى روسيا، وقبل أعوام نجح عبقرى الرياضيات فى تحقيق المستحيل. لقد حل معضلة "بوينكار" التى لم يتمكن أى عالم رياضيات من قبل من حلها بالرغم من استمرار محاولات حلها على مدى قرن كامل. إنها مسألة صعبة وغامضة جداً حتى إن أغلبنا لن يفهم حتى معيياتها.

إليك الأمر المثير بشأن "بيرلمان" لقد فعلها فقط لمجرد اللهو. لم يعلم العالم أن "جريجورى" تمكن من حل تلك المعضلة الصعبة إلا عندما نشر النتائج التى توصل إليها على شبكة الإنترنت. بعد أن قضى أعواماً من حياته فى تركيز مكثف وعمل دؤوب دون تعويض أو مكافأة احتفل "بيرلمان" بإنجازه غير المسبوق بأن نشره على شبكة الإنترنت فقط لا غير.

ما الذى دفع "بيرلمان" للاستمرار كل هذه الأعوام؟ بالتأكيد لم يكن دافعه الشهرة أو المال؛ فهو لم يحصل على أيهما، ولكن النتائج التى قام بنشرها جذبت انتباه حكام فى مسابقة دولية للرياضيات تعادل جائزة نوبل. ولهذا السبب فقط حصل على ميدالية العمل الميدانى فى الرياضيات وجائزة قدرها مليون دولار. ولكنه رفض الاثنين، رفض "بيرلمان" الجائزة والمال؛ فلقد كان على وشك بدء مهمته العلمية التالية ولا يريد سوى أن يتركه الناس وشأنه، واليوم مازال "بيرلمان" متوقفاً فى شقته الصغيرة فى "سان بطرسبرج" يعمل على حل معضلة رياضية أخرى.

إن مهارات "بيرلمان" الرياضية فريدة من نوعها؛ ولكن مصدر دوافعه وتحفيزه على العمل معروف وعميق جداً حتى إن أى خبير فى التأثير لابد أن يستخدمه. **إن أقوى دافع معروف للبشرية هو تمييزك الشخصى،** لسؤلكنا وإنجازاتنا؟ فحينما يستطيع الناس الوصول للمعايير التى وضعوها لأنفسهم يشعرون بالقيمة والاحترام والرضا، كما أنهم يشعرون أنهم يعيشون وفقاً للصورة التى رسموها لأنفسهم.

وفى هذه الحالة فإن "بيرلمان" قد حقق بالفعل السعادة من المصادر **الداخلية الثلاثة التى ناقشناها لغونا؟** فقد وجد متعته فى الإنجاز وأحب التحدى الذى وجدته فى اللعبة واستمتع بالتصرف وفقاً للصورة التى رسمها لنفسه. حينما تغلب "بيرلمان" على معضلة "بوينكار" شعر بالرضا العميق الذى لا يضاويه ملايين الدولارات التى كانت من الممكن أن تفسد تلك المتعة.

اشترك فى تفكير أخلاقى

أغلبنا ليس مثل "بيرلمان"، ولا نشبهه فى أى شىء على الإطلاق. بالإضافة إلى أننا لسنا عباقرة فى الرياضيات لأننا لا نسعى خلف هواياتنا بذلك الحماس. أغلبنا يسير فى الحياة يوماً بيوم ولا يربط بين ما يفعله وبين وجود هدف أسمى فى حياته، ولذلك فإن مصادر التحفيز الداخلية تلك نادراً ما يتم استخدامها. لماذا؟

غالباً ما يكون للبشر رد فعل مباشر للبيئة المحيطة بهم كما لو كانوا يعيشون بالتوجيه الآلى؛ فهم لا يتوقفون لتقييم كيف تعكس اختياراتهم

قيمتهم أو مرجعياتهم الأخلاقية. إن الرابط بين أفعالهم ومعاييرهم الشخصية لا يخطر لهم على بالهم فى أغلب الأحوال، ويصف "مايكل ديفيز" هذا المعجز عن ربط القيم بالأفعال باسم "الرؤية المجهريّة". وتسميها "إيلين لانجر" **«الغفلة»**، بينما تفضل "باتريشيا ويرهين" أن تسميها غياب "التصور الأخلاقى".

بغض النظر عن التسمية. فإن كل أكاديمى من هؤلاء كان يشير إلى استعداد الإنسان للتوغل فى غمار التفاصيل الحياتية، بينما يفشل فى الربط بينها وبين قيمه وأخلاقياته ومعاييرها الشخصية، وهذا يعنى أننا حينما نرتكب أخطاء مروعة ومكلفة جداً فإننا فى الأغلب لم نكن نريد خيارات سيئة فى البداية. يبدو الأمر كما لو أننا لا نختار على الإطلاق. **إن غياب التفكير لا وجوده هو ما يتسبب فى سلوكياتنا السيئة.**

وكما نبدو منفصلين وغير متسقين فى حياتنا اليومية يصبح الأمر أسوأ إذا ما شعرنا بالخطر أو التهديد. ففى ظل ضغط التوتر تقتحم المشاعر ويصبح إحساسنا بالوقت أقل وننسى أهمية القيم. على سبيل المثال، نجد أن "روبرت لوند" وهو نائب رئيس قسم الهندسة فى شركة "مورتون ثيوكول" قرر أن يجتمع مع مجموعة من المهندسين الأذكى فى يناير عام ١٩٨٦ لبحث ما إذا كان يجب السماح لمسبار الفضاء "تشانجر" بالانطلاق إلى الفضاء أم لا.

"لوند" رجل صالح. لديه أسرة وجيران يعاملهم جيداً، باختصار، إنه مواطن مثالى. وصل إلى منصبه بالبراعة والمثابرة والعمل الجاد والانتباه التام للتفاصيل. ولكنه فى ذلك الاجتماع فى يناير تصرف بطريقة تستدعى الاهتمام حقاً. فقبل أيام حذره معاونوه من المهندسين أن أحداً لا يعرف كيف سيكون أداء الصمام الحلقي فى ظل درجات الحرارة المنخفضة. وشهد الإطلاق السابق درجة حرارة بلغت ٥٤ فهرنهايت، وتشير التوقعات إلى أن هذا الإطلاق سيكون بدرجة حرارة ٢٦ درجة، وإذا أصاب الصمام الحلقي عطل ستكون النتائج كارثية.

وبعد علمه بهذه المعلومات جلس "لوند" فى اجتماع لبحث الإطلاق. ووكالة علوم الفضاء الأمريكية (ناسا) تطلب معلومات مؤكدة ودقيقة بشأن أداء الصمامات الحلقيّة فى ظل درجات الحرارة المنخفضة، وكان على

"لوند" اتخاذ قرار، وبينما كان يحاول أن يفكر بما سيقوله في الاجتماع - وأى موقف سيتبنى - قال له مديره: "أخلع قبعة الهندسة الخاصة بك وضع قبعة الإدارة". وبالفعل، هذا ما فعله، وفجأة تغير الحال بمجرد أن وردت كلمة "إدارة" ولم يعد الأمر يتعلق بحماية مع سيركيون ذلك المسبار وإنقاذ حياتهم. وبتغيير بسيط في المشاعر تغيرت مشاعر "لوند" بشأن ما كان يريد عمله. لقد تحولت مخاطر أداء الصمامات الحلقية إلى مجرد مسألة إدارية غير مؤكدة - يوجد مثلها الكثير. لم يعد الحفاظ على الأرواح أولوية بالنسبة له، ووافق "لوند" موافقة تامة، وباقي القصة سجلها التاريخ بالتأكيد.

لقد انتقل "روبرت لوند" من تأنيب الضمير بسبب أمور أخلاقية إلى مجرد التعبير عن عدم التأكد بينما دفن نفسه في تفاصيل حساب المخاطر. في الوقت الذي كان "لوند" فيه في حاجة ماسة لممارسة سلوكه الأخلاقي بأفضل ما يمكن كان في أسوأ حالاته، وجميعنا نقع في هذا الخطأ. حينما نواجه مطالب اللحظة الحاسمة بدلاً من التمسك بالقيم الأخلاقية يكون رد فعلنا لعواطفنا بتضييق نظرتنا للأمور والتركيز على التفاصيل، ونتحرك عكس مبادئنا بطريقة قد نرفضها نحن إذا تمكنا فقط من الخروج من اللحظة الآنية والتطلع للصورة الشاملة.

ولذلك، بهذا هو التحدي الذي يتعين على خبراء التأثير إتقانه. لا بد أن يساعدوا الأفراد على أن يروا اختياراتهم كقضايا أخلاقية أو لحظات حاسمة تحدد هويتهم. لا بد خلالها من الحفاظ على منظورهم الأخلاقي. بالرغم من العراقيل والضغوط العاطفية.

ولنتعلم كيف نربط بين أفعال الناس وسلوكياتهم - بطرق جيدة وفعالة - نعود إلى مرشدنا الخبير دكتور "ألبرت باندورا". لقد درس "باندورا" مراراً كيف يمكن تحفيز الناس للربط بين أفعالهم وقيمهم ومعتقداتهم؟ وقلب السؤال رأساً على عقب ليجعله "كيف يمكن للناس اكتساب مبدأ الفصل الأخلاقي؟" أو "كيف يمكن للناس أن يجدوا طرقاً لتفعيل سلوكيات تبدو خاطئة بوضوح أو مخالفة لقيمهم ومعتقداتهم؟".

لقد كشف بحث "باندورا" عن أربع عمليات تمكن الناس من التصرف بطرق تجعلهم منفصلين عن قيمهم وأخلاقهم. تلك الطرق أو

الاستراتيجيات التي تجعلنا أناساً غير أخلاقيين نتصرف بتبويرات أخلاقية متجردين من المسؤولية الإنسانية.

دعونا الآن نعد إلى حالة واقعية نرى من خلالها آلية عمل تلك العمليات الأربع لتجعل الناس يتصرفون بمعزل عن أخلاقهم، حينما فحص "دينيس جويبا" مدير قسم الفحص في مؤسسة فورد لصناعة السيارات صوراً مؤسفة لسيارة "فورد بينتو" محترقة في حادث قتل فيه ٧ أشخاص. قد تعتقد أنه سوف يصدر قراراً بسحب جميع السيارات طراز "فورد بينتو" من الأسواق فوراً. ولكنه لم يفعل ذلك؛ لقد أثبتت التحقيقات والأبحاث أن ضغط المكابح على سرعة ٣٠ ميلاً في الساعة قد يؤدي إلى عطل في خزان الوقود مما قد يعرض حياة الركاب للخطر. والآن ومع وجود هذه المعلومات يتطلع "جويبا" للنتيجة المؤسفة. الأنباء الطيبة تفيد بأنه يمكن إصلاح ذلك العطل بتكلفة ١١ دولاراً فقط للسيارة.

ولكن "جويبا" لم يصدر قراراً بسحب السيارات من الأسواق لأنه تدرّب على استخدام آليات وتحليل قائم على تقليل النفقات، وهذا ما فعله بالتحديد. لقد قدرت شركة "فورد موتور" قيمة حياة الإنسان بمبلغ ٢٠٠ ألف دولار؛ لذلك فبحسبة بسيطة نكتشف أن الحل الأكثر توفيراً هو إبقاء السيارات بعيوبها، والتعامل مع أي دعاوى قضائية قد تحدث نتيجة وقوع حوادث بسبب ذلك العيب الفنى. ربما سيوجد مائة أو أكثر من تلك الدعاوى.

لقد أسهم تدريب "جويبا" في وضع إطار أخلاقي يبرر ما قد يصفه الآخرون بأنه قتل، ونحن لا نسيء الحكم عليه على الإطلاق مع الأخذ في الاعتبار أننا نفعل أموراً كهذه يومياً. حينما نقبل بأسعار أقل بدلاً من معايير بيئية أكثر صرامة؛ فنحن نجعل الحياة أصعب على عدد من البشر الذين يعانون من أمراض في الصدر والرئة. ولكننا لا نفكر في الأمر بهذه الطريقة؛ فنحن مثل "جويبا" نفكر في التكلفة أولاً.

ويقول "باندورا": "إننا قادرون على تبرير سلوكياتنا بالتركيز على النتائج الأخلاقية - مثلاً: نحن نجعل المنتج متاحاً للجماهير. وهكذا فنحن نجرد هؤلاء الذين سيتضررون من تصرفاتنا. إنها مجرد حياة مائة شخص. قارن هذا بمئات الآلاف من البشر الذين سيستفيدون من السيارات التي

نصنعها، وفي النهاية نرفع المسؤولية عن كاهلنا: أنا لم أضع القواعد القائمة على حساب التكلفة؛ فهكذا تجرى الأمور".

إن الطريقة الوحيدة التي تخلصنا من ممارسة ذلك الانفصال الأخلاقي هو أن نعيد الاتصال، وهذا يعني أنه يجب أن نعيد أعيننا عن مطالب اللحظة ونركز على القضايا الأخلاقية بوضع الواقع في إطار أخلاقنا. ولابد أن نفعل ذلك بطريقة منطقية وجيدة؛ فالكلمات الرنانة والشعور بالثغب والإقناع الشفهي لن يفلح. إذا لم نتمكن من إعادة الصلة بين السلوك وبين القضايا الأخلاقية الأكبر سنستمر بالسماح لمطالبنا العاطفية وليدة اللحظة بالسيطرة على أفعالنا، وهكذا سنتخذ قرارات خاطئة قصيرة المدى.

الربط بين السلوك والقيم الأخلاقية

حينما نفحص أفعالنا من منظور أخلاقي نتمكن من رؤية التبعات الأخلاقية لها، وإن لم نفعل ذلك تبقى تلك الصلة غير واضحة المعالم بالنسبة لنا. ويقول عالم النفس الشهير "ستانتون بيل" إن اتخاذ منظور أشمل يمكن الناس من مواجهة بعض أكبر التحديات في الحياة والتغلب عليها. في الواقع، تمكن "بيل" من إظهار أن القدرة على الربط بين القيم الكبيرة تنبئ بمن يمكنه التوقف عن عادة أو سلوك إدماني ومن لا يمكنه. لقد اكتشف "بيل" أن الذين يتعلمون كيف يربطون بين أفعالهم وقيمهم يكتسبون التغلب على أسوأ العادات - مثل إدمان المخدرات والدعارة والمقامرة.

وفي "ديلانسي" اتبعت "ميمي سيليزت" نصيحة "بيل" بمساعدة نزلتها على الربط بين سلوكياتهم وقيمهم كل يوم، وكما أشرنا من قبل فحينما أتى النزلاء إلى "ديلانسي" قيل لهم إن الكل يجب أن يتحدى الكل. النزلاء الجدد كانوا يرون ذلك السلوك وشاية بالآخرين. والوشاية أمر غير مقبول أخلاقياً. فهو ضد الولاء. ولذلك لم يفعله أحد. فإن خرج أحد الأعضاء إلى بوابات المؤسسة بحثاً عن المخدرات فإن زملاءه لن يتكلموا إلا إذا تمكنوا من إعادة صياغة "الوشاية" في إطار أخلاقي آخر أكثر قبولاً لهم.

وبالتأكيد فإن "سيلبرت" تساعدهم على ذلك؛ فهي تعيد صياغة عادة الإبلاغ عن أى انتهاكات للسلطات لأنها سلوك حيوى؛ فهي تقوم فقط بالإشارة لميثاق الأخلاق الخاص بالمؤسسة قائلة:

"إن مبدأنا هنا غريب إلى حد ما. إننا نتحدث عن الأخلاق طول الوقت، بالرغم من أننا ندرست علم الإجرام وعلم النفس ولكنى أتعامل مع هذه القضايا كما لو أنى لا أملك أى فكرة عن دوافع السلوك الإجرامى. نحن نقول إن هذا منزلنا وهذه عائلتنا، وهذا ما نؤمن به، وهذا ما نفعله، وهذه هى الأسباب، إذا أبلفت عن انتهاكات يقوم بها الآخرون فأنت تساعدهم. وذلك لأنه لا بد لنا أن نساعد بعضنا بعضاً إذا أردنا النجاح. نقوم ببناء مجتمع يستند على المبادئ الأخلاقية البسيطة ثم نضع القواعد القوية التى يركز عليها هذا المجتمع".

تعتقد "سيلبرت" أنه إن تمكن الناس من أن يجعلوا سلوكهم جزءاً من مهمة أخلاقية أكبر يمكنهم أن يحققوا أى شىء بما فى ذلك التخلص من الجريمة والمخدرات والعنف.

استمع لوجهة نظرها. فهي تعمل مع أشخاص يدخلون إلى مؤسستها ولا يملكون أدنى إحساس بقيمتهم الذاتية. وهكذا فهي تعلمهم كيف يحترمون أنفسهم عبر الارتباط بقيم أكبر. وتقول "لا أحب عبارة تقدير الذات. ففي النهاية إن لم تتمكن من كسب احترامك لذاتك ستنهار. لا يمكن أن يمنحك لك أحد. وهو لا يتأتى من الجلوس فى جماعة يقول أحد أفرادها إن لدى شعوراً طيباً بشأنك... فيجب أن تقنع نفسك بمرور الوقت بأنك صالح.. وهذا أمر يتطلب الكثير من الجهد".

وتضيف "ولكن لا يمكنك القيام به وحدك، ولن تحصل عليه بمساعدة شخص آخر. ستحصل عليه إن ساعدت شخصاً آخر. إن دور المساعد لشخص آخر هو ما يجعلك تحب نفسك. فهل تواجه من يفشلون؟ نعم ستفعل. ستتحمل مسئولية شخص آخر ومشاكله؟ نعم ستفعل. وحينما

تفعل ذلك ستحترم نفسك؛ لأنك تكون ذا أهمية حينما تكون مهتماً لشخص آخر.

وها هي "سيلبرت" تربط السلوك (وهو في هذه الحالة سلوك يحمل إطاراً سلبياً مثل الوشاية) بتبعات أخلاقية وإحساس أخلاقي عام بالالتزام يغير من إطار السلوك السلبي. هل ينجح هذا الأمر؟ هل ينجح التحفيز الأخلاقي في مساعدة النزلاء على إعادة الصلة بإحساسهم بالمسئولية وحسهم الأخلاقي؟ في "ديلانسي" لا يوجد حراس ولا أقفال ولا قيود، لا يوجد سوى الآلاف من القصص الناجحة.

ركز على التبعات الإنسانية

دعونا نر أين نحن. نحن نحاول العثور على طريقة نجعل بها السلوكيات الإيجابية ممتعة والسيئة منفرة، ولكي نفعل ذلك لا بد أن نعثر على طريقة للوصول لجعل الناس تنظر للقيم العامة والإطار الأخلاقي كوسيلة لتحويل السلوكيات غير المقبولة إلى أنشطة محببة.

والآن دعونا نوجه انتباهنا للجانب الآخر من العملة، الأشخاص الذين يقومون بأمور سيئة - دعونا نفترض أنهم يسيئون إلى آخرين - دون أدنى شعور بتأنيب الضمير. وحينما نقول **إساءة** دعونا نحدد الكلمة بوضوح. **الإضافة للجرائم ضد الإنسانية فهناك أيضاً الإهمال والتجاهل للحاجات المشروعة للعمالء وإلغاء الوظائف دون التفكير في من سيخسرون وظائفهم، أو إنشاء قسم إضافي في الشركة ليوافه فشلاً آخر أو أن تركن سيارتك في المكان المخصص لذوى الاحتياجات الخاصة.**

كيف يمكن للناس أن تفصل بسهولة بين تصرفاتها وبين مرجعيتها؟
الأخلاقية؟ ما الذي يمكن لعباقرة التأثير أن يقوموا به لمساعدة الناس على أن يصلوا بين سلوكياتهم ونتائجها، وبذلك يدفعون الناس لمعاملة بعضهم البعض باحترام؟

أولاً، لا بد أن نفهم كيف يمكن أن يبسئ الناس لبعضهم البعض دون شعور بالذنب. إن الآلية التي تتيح للناس أن يتصرفوا على هذا النحو دون أدنى شعور بالذنب بسيطة جداً. حينما نقلل من رؤيتنا لإنسانية الشخص الذي نتعامل معه أو حينما نقلل من احترامنا للآخرين يصبح من السهل

أن نبرر أفعالنا تجاههم، فنحن صالحون وطيبون مع الأشخاص الصالحين، ولكنَّ الأشرار أو الفاسدين يستحقون ما سيلحق بهم.

لقد اختير "ألبرت باندورا" تلك الفرضية بطريقة توضح كيف يمكن أن يلهام التقليل من نظرتنا الإنسانية للآخرين في تعاملنا معهم، وطرح هذا السؤال "هل يمكن موصف ما أن يقلل من إنسانية فرد فيحول الصالحين إلى مجرمين"، وإليك كيفية عمل الدراسة.

قال "باندورا" للمشاركين في تجربته إنهم سيساعدون في تدريب طلبة من جامعة قريبة بصدمتهم إذا ما أخطأوا في مهمة ما. ويوجد عشرة مستويات من الصدمات في نظام العمل. وقبل بداية التجربة سمح للمشاركين في الدراسة بالاستماع لأحد المساعدين وهو يتحدث عن التجربة وهم يعتقدون أنه لا يلاحظ وجودهم، فسمعه يقول واحدة من الجمل الثلاث التالية:

الحيادية: "المشاركون من المدرسة الأخرى هنا".

إضفاء الصفة الإنسانية: "المشاركون من المدرسة الأخرى هنا. يبدو أنهم لطفاء".

التجريد من الإنسانية: "المشاركون من المدرسة الأخرى هنا، وهم أشبه بالحيوانات".

ومن هذه المرحلة لم يضغط "باندورا" على مشاركيه لاستخدام أسلوب الصدمات. لقد ترك القرار كاملاً لهم. وهذا هو ما اكتشفه "باندورا": إن المشاركين الذين تخيلوا ضحاياهم مثل الحيوانات استخدموا معهم صدمات أقوى في كل محاولة، فزادت جرعات العقاب التي طبقوها عليهم مقارنة بمن سمعوا الجملة المحايدة، والجملة التي كانت تهدف لإضفاء صفة الإنسانية على المشاركين.

ويقول الدكتور "دون بيرويك" مدير حملة مؤسسة (آي إتش آي) لإنقاذ مائة ألف حياة إن هناك طريقة أخرى لتجريد الآخرين من إنسانيتهم وظروفهم بتحويلهم من بشر إلى أرقام ومعلومات باردة جامدة. وفي هذه الحالة، يقول "بيرويك" إنه كثيراً ما يتم التغاضي عن مشاكل صحية خطيرة بأن يقوم المسئولون بالتقليل من شأنها.

وهؤلاء المسئولون ليسوا فاسدين، ولكن أحياناً ما يتغاضون عن بعض المشكلات حينما يجردونها من مرجعيتها الإنسانية فى خضم ما يفغمرهم من معلومات وأرقام تتطلب ردوداً فورية؛ فزيادة المعلومات بهذا الشكل تلعب دوراً مهماً فى هذه المشكلة، والأهم من ذلك هو القيمة المجردة لهذه المعلومات والتي تحول الكارثة الإنسانية إلى مجرد حقائق وأرقام.

إن أغلب المسئولين يحصلون على أغلب معلوماتهم فى صورة أرقام جامدة لا تحمل وزناً عاطفياً، ويقول "بيرويك" "إن سموم التجريد هى الطاقة التى أحتاج إليها.. حينما ينظر للمآسى الشخصية بنفس الطريقة التى ينظر بها للأرقام والإحصائيات يضيع الكثير من جوهرها. وحينما يرى المسئولون عدد الأرقام والأوراق بدلاً من مريض يتألم فليس من السهل أن ندرك حجم معاناته".

ونتيجة لهذا التجريد فإن المسئولين يدرسون معايير السلامة الخاصة بالمريض بمعزل عن المريض نفسه، وبدلاً من إعطائهم الأولوية لهذا المريض يتحول المريض ومرضه إلى مجرد ورقة أخرى ضمن مجموعة أوراق.

إن الطريقة التى يساعد بها "بيرويك" المسئولين لإعادة التواصل مع العناصر الإنسانية لكل مشكلة لضمان سلامة المرضى هى بتكوين خبرات داخلية أصيلة ومباشرة، وكما أوضحنا من قبل فإن "بيرويك" يعتمد على قصص وأحداث عاطفية مهمة لزيادة قدرته على تحقيق التغيير. بينما إذا استخدم الإقناع اللفظى وخاصة الأرقام والإحصائيات سيفقد مصداقيته وقوته.

ويحاول "بيرويك" مساعدة مسئولى المستشفيات على سبيل المثال فى التغلب على مشكلة التجريد من الإنسانية حيث يطلب منهم العثور على مريض مصاب، ويقومون بالتحقيق بأنفسهم فى حالته فلا يؤجلونه أو يحيلونه لأطباء آخرين، ثم يعودون ويتشاركون فيما وجدوه؛ فالمسئولون الذين عمل معهم "بيرويك" يعرفون جيداً بالفعل الأرقام والإحصائيات الخاصة بالمرضى وعدد الإصابات وحالات الوفاة فى مستشفياتهم، ولكنهم يصبحون أكثر حماساً للتطوير والتغيير حينما يربطون بين تلك الأرقام وبين قصة واقعية لمريض يعانى رأوه بأنفسهم، فلا يستطيعون بعد ذلك

الإستمرار في الانعزال الأخلاقى من خلال تجريد الأرقام من مرجعيتها الإنسانية.

وبالنسبة لتطبيق هذا المبدأ فى المؤسسات، فإذا كنت مديراً تهدف إلى القضاء على الانعزالية وتشجيع روح الفريق، ودائماً ما يتصاحب الانعزال الأخلاقى مع السلوكيات التنافسية ذاتية التمركز، سوف تصادفك الكثير من ~~السلوكيات~~ التى تجرد الآخرين من إنسانيتهم ~~مكث~~ "الأنداد"، و"الغربة"، "الغريبة"، و"المدمن"، و"هم"، و"إنهم". فإذا أردت أن تعيد الصلة الأخلاقية القائمة بين الآخرين، عليك أن تعمل على ~~إستيعاب هذه~~ ~~الإلفاظ والتعبيرات~~، وتحثهم على استخدام الأسماء الشخصية، وفى النهاية اشرح لهم مع التمثيل سبب الحاجة للإشارة إلى الأشخاص بأسمائهم واحترام رغباتهم.

اكسب القلوب باحترام الاختيار

دعونا نتبع أسلوباً تكتيكياً لبرهنة هنا، فحينما تبذل أقصى جهد لمساعدة الآخرين ليكونوا أكثر سعادة بالقيام بأنشطة صحية وألا يستمتعوا بالأنشطة غير الصحية فلا بد من اختيار تكتيكاتك بعناية. حينما تحاول مساعدة الآخرين على الوصل بين سلوكياتهم وقيمهم فغالباً ما تبدو نبرتك كمن ينتهج توجهاً أخلاقياً حاداً أو مسيطراً مما يسبب مقاومة شديدة، وبالتأكيد ~~كأنك حاولت السيطرة على الآخرين فكيف سيطرتك عليهم~~، وهذا ما يحدث بالفعل مع الأشخاص المدمنين على السلوكيات الخاطئة. وقد عانوا بالفعل من محاولات أحبائهم وأصدقائهم بإقناعهم وإرشادهم كما استمعوا لشرائط نصح وإرشاد من خبراء.

ولكنهم لا يعودون إلى الطريق القويم ليس لأنهم يفصلون بلا وعى بين سلوكياتهم وأخلاقهم ولكن لأنهم يفعلون ذلك عمداً. إن عدم وجود صلة بين أعمالهم وبين قيمهم واضح جداً ولكنهم يقاومون بعنف كل من يحاول إلقاء الضوء على تلك الحقيقة المزعجة، وبالتأكيد فإن الإقناع اللفظى وآليات السيطرة لن تفلح مع هؤلاء.

وقد كان "ويليام ميللر" خبير التأثير الذى عثر على طريقة لمساعدة المدمنين على الربط بين بوصلتهم الأخلاقية وسلوكياتهم مما أسهم فى تحسين حياتهم بشكل ملحوظ. فقد بدأ بحثه المميز بسؤال بسيط "أيهما أفضل - المزيد من العلاج أم علاج أقل؟". واكتشف أن مدة العلاج غير مؤثرة، وقد تسبب هذا الاكتشاف فى غضب الكثير من العاملين فى مجال علاج الإدمان، ثم طرح هذا السؤال "هل يوجد أى أسلوب علاجي أفضل من الآخرين؟ واكتشف أن الطريقة غير مهمة أيضاً".

وبعد معارضة الجميع فى مجال عمله اكتشف أمراً مثيراً. لقد وجد فارقاً مهماً. إنه يتعلق بما فعله المرشد النفسى وليس ما لم يفعله.

هناك اعتقاد سائد لكنه غير دقيق فى مجال الإرشاد النفسى وهو أن المواجهة تتسبب فى التغيير؛ ولكن بالرغم من الصخب الشديد بشأن الإرشاد والتدخل فى العلاقات الأسرية والمواجهات التى تتم بوجود المرشدين اكتشف "ميللر" أن إرغام الناس على مواجهة مخاوفهم مع أصدقائهم أو أحبائهم أو معالجيهم الذين كرهوا وجود تلك المخاوف لا ينجح، بل إنه توصل فى إحدى الدراسات إلى أن المواجهة تزيد من حالات إدمان الكحول، وهو ما دفع "ميللر" إلى اتجاه مختلف، وبدأ فى استكشاف النقيض تماماً من هذه الطريقة. ماذا لو قدم المعالج أو المرشد المساعدة البسيطة للمريض لمعرفة ما يريده هو وليس ما يريده أصدقاؤه؟

• واحبائهم؟

بهذا السؤال الجديد اكتشف "ميللر" أن أفضل طريقة لمساعدة الأفراد على إعادة الصلة بين سلوكياتهم غير الصحية وقيمهم هو التوقف عن محاولة السيطرة على أفكارهم وسلوكياتهم. لا بد أن تستبدل بالحكم على الآخرين التعاطف، وتستبدل بالمحاضرات الأسئلة. إن فعلت هذا ستحقق التأثير. بمجرد أن تتوقف عن محاولة فرض رغباتك على الآخرين ستتجنب نشوب مقاومة على السيطرة. وسوف تنحى خلافاتك مع الآخرين جانبا.

هذا الاكتشاف دفع "ميللر" لوضع طريقة فى التأثير أطلق عليها اسم (المقابلات المحفزة)؛ وعبر استخدام بارع للأسئلة المفتوحة غير المباشرة يقوم المرشد أو المعالج بمساعدة الآخرين على فحص الأمور المهمة بالنسبة لهم،

والتغيير المطلوب في حياتهم لكي يعيشوا وفقاً لمبادئهم، فحينما تقوم بالاستماع ويقومون هم بالتحدث يكتشفون بأنفسهم ما الذى يتعين عليهم فعله.

وأظهرت عشرات الدراسات أن طريقة "ميللر" فعالة في مساعدة الناس على التغلب على مشكلة إدمان الكحول والمخدرات والسلوكيات التي تهدد بالإصابة بالإيدز وفشل حميات إنقاص الوزن. **والجيد فى الأمر أيضاً أن قوة المقابلات المحفزة ليست مقصورة على الطرق العلاجية فقط؛ فالقادة والزعماء الأذكياء يمكنهم تحقيق نفس النتيجة بالحوار.**

على سبيل المثال، أوكل إلى "رالف هيث" الذى صار مديراً لشركة "لوكهيد مارتن" مهمة نقل الجيل الجديد من الطائرات العسكرية من طراز إف - ٢٢ من أوراق التصميمات إلى الواقع خلال ١٨ شهراً، ولكى يحقق هذا الهدف لابد أن يعين ٤٥٠٠ مهندس وعامل سيكون عليهم مهمة تحويل عقد كامل من التصميمات إلى واقع. لقد كان "هيث" مضطراً لإقناعهم جميعاً أن النتائج أكثر أهمية من الأفكار، وأنه يتعين على المهندسين الخضوع لقواعد الإنتاج، وهو أمر صعب للغاية.

ولذلك لم يحاول "هيث" إقناعهم بذلك؛ ولكنه استمع إليهم، وقضى أسابيع فى مقابلة العاملين لديه من جميع المستويات، وحاول أن يفهم احتياجاتهم وإحباطاتهم وطموحاتهم. وحينما بدأ فى النهاية فى إصدار توجيهاته قام بصياغتها بطرق راعت احتياجات وأهداف زملائه. لم ينتج تأثيره عليهم من مواجهة المشاكل ولكن من الاستماع للناس.

ما يعلمنا إياه "ويليام ميللر" **هو أن تغيير الرأى لا يمكن فرضه على الآخرين؛ يمكن للناس أن تقوم بتوضيحات كبيرة حينما تتسق أفعالهم مع قوتهم، وعلى الجانب الآخر سيقاومون الإخبار بكل السبل. إن الفرق بين للتوضيحية والعقاب ليس قدر الألم ولكن قدر الاختيار.**

وقد تعلمت "جينجر جراهام" مديرة شركة المستلزمات الطبية "جيدانت" هذه الحقيقة فى أزمة طاحنة. بعد أن طرحت الشركة جهاز منظم ضربات القلب ارتفعت مبيعات الشركة بصورة غير مسبوقة. وكتبت "جراهام" عن هذا فى عام ٢٠٠٢ فى مقالة فى صحيفة "هارفارد بيزنس ريفيو" إذا أردت الصدق، قم بكسر بعض القيود". وتم تسجيل طلبية كبيرة

لدى الشركة قبل موسم الإجازات ، وكان من الصعب تليبيتها فى الموعد المحدد . وكان من الممكن أن يتم استدعاء العاملين من منازلهم وقطع إجازاتهم ولكنها أدركت أن هذا قد يثير مشاعر الاستياء لديهم فهم يستحقون .

وبدلاً من ذلك طلبت "جراهام" عقد اجتماع عام للشركة وامتدحت فيه أداء العمال وشاركتهم فى نتائج المبيعات التى حققتها الشركة . وقرأت عليهم قصص نجاح لمرضى أنقذهم الجهاز . ثم طلبت منهم الآتى "الآن لدينا فرصة [لمساعدة مزيد من المرضى ، ولمساعدة أنفسنا أيضاً] فى إنجاز لم تحققه أى شركة من قبل لدينا التزام بزيادة التحدى . وإذا كسبنا التحدى سنحاول بذل قصارى جهدنا لكى تكون حياتكم أسهل أثناء العمل الصعب".

وفى خلال نصف ساعة كان العمال قد أعدوا قائمة بالأشياء المطلوبة من الإدارة خلال أيام ، منها شراء الهدايا الخاصة بفصل الأعياد . وإحضار طعام شهى وتوفير وسائل انتقال فى وقت متأخر من الليل . واتفق العمال مع الإدارة على الالتزام بالزيادة الجديدة فى الإنتاج . ونجح الاختبار . وتضاعفت المبيعات فى وقت قياسى . وحصل العمال على مكافآت سخية . ولكن الأهم أنهم خاضوا التجربة وهم يشعرون بأنهم جزء من شىء كبير ينتمون له ، وذلك لأنه سمح لهم بالاختيار .

ما تعلمه "ميلر" و "هيث" و "جراهام" هو أنه يمكنك التأثير على مجموعة مقاومة إن كنت على استعداد للتخلى عن رغبتك فى السيطرة . ستكسب فرصة التأثير على الآخرين مهما كانوا معاندين وستكتسب قدرة على معرفة أهم الدوافع الإنسانية - قوة القلب الملتزم .

ملخص: الرضا الداخلى

إن مساعدة الآخرين على الشعور بالرضا من السلوكيات الصحيحة أو الشعور بالضيق من السلوكيات الخاطئة يستدعى استخدام عدد من استراتيجيات التأثير مع الأفراد الذين يعتقدون أن السلوكيات المطلوبة لن تكون بالضرورة مبهجة أو ممتعة . قم بدمجهم فى أنشطة ؛ فعلى سبيل

المثال، صديقنا "هنرى" الذى يعانى من زيادة فى الوزن سيتعلم أن يحب الطعام الصحى وممارسة الرياضة **حينما يجربها**؛ **وبينما تجرب أفعالاً جديدة ركز على إحساس الإنجاز المرتبط بنتيجة تلك الأفعال، الإنجاز لأجل الشعور بالإنجاز**؛ استغل إحساس الناس بالفخر والكبرياء والمنافسة، وحينما يأتى الأمر للإنجازات طويلة الأمد حاول مخاطبة رؤية الناس لأنفسهم وتعريفهم لهويتهم. على سبيل المثال، فـ"هنرى" يرى نفسه كشخص يتمتع بصحة جيدة ووزن طبيعى - بالرغم من حالته الحالية - وهو فى حاجة لأن يتوقف ويدرس السعادة التى يشعر بها أثناء ممارسته لسلوكيات جديدة صحية، وأن يحتفل أيضاً بمستويات جديدة من الإنجاز.

وحينما نتعامل مع أنشطة صحية ليست مرضية أو أنشطة مرضية ولكنها غير صحية فلننقب تركيزنا بعيداً عن النشاط نفسه ونعيد الصلة بين السلوك الحيوى والقيم التى يتمتع بها الشخص. لا تخف من أن تتحدث بوضوح عن القيم الراسخة للفرد والتى قد يكون يمارس انتهاكاً لها بسلوكه الحالى.

على سبيل المثال فإنه خلال الأسابيع الأولى من ممارسة التدريبات الرياضية سيكون "هنرى" فى حاجة للتركيز على قيمة الحياة بصحة جيدة وليس على المتاعب التى يواجهها. لاحقاً، بينما تصبح التدريبات أقل ألماً، وربما يستمتع بها، سيكون قادراً على استخلاص الرضا من ممارسة السلوكيات الحيوية ذاتها.

لا تدع الناس يقللوا أو يبرروا سلوكياتهم بتحويل البشر إلى أرقام وإحصائيات.

فى النهاية، حينما تواجه أشخاصاً مقاومين للغاية لا تحاول فرض سيطرتك عليهم بغمرهم بالمنطق والمناقشات والجدل. ولكن بدلاً من ذلك، تحدث معهم عما يريدونه. اسمح لهم باستكشاف الرابط بين سلوكهم الحالى وما يريدونه حقاً.

وباختصار، بينما تفكر فى المشاكل التى تحاول حلها لا تخش أن تستمد قوة من الأمور التى تحقق الرضا الداخلى. كما يوضح "دون بيرويك" بوضوح أن "أعظم محفزات الإنجاز هى محفزات داخلية". تتعلق بإحساس

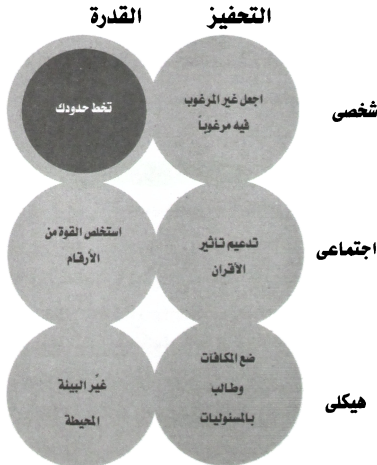
الناس بأنفسهم وتصورهم لذاتهم. إنه الرغبة في النجاح والفخر وأن يذهب المرء إلى منزله وهو يشعر بالسعادة لإنجازه أمراً ما". ويضيف قائلاً إن البشر لديهم رغبة قوية في عمل الصواب. وتدعيم تلك الرغبة الداخلية أداة للتأثير أقوى من استخدام مكافآت خارجية أو حتى مبدأ الثواب والعقاب.

٥

تخط حدودك

القدرة الشخصية

إنه لأمر غريب، كلما تدرّبت صرت أوفر حظاً.
- أرنولد بالمر



في الفصل الرابع تحدثنا عن طرق إقناع شخص باستخدام تفضيلاته الشخصية كطريقة للتأثير على السلوكيات الحيوية، ونضيف إلى ذلك أنه يمكننا تحديد نجاحاتنا حينما نفترض أن الفشل في التأثير هو مشكلة حافز. نحن نلتزم بما وصفه عالم النفس "لى روس" خطأ تحميل الآخرين المسؤولية؛ فنحن نفترض أنه حينما لا يتغير الناس فهذا لأنهم لا يريدون أن يتغيروا، وبهذا الافتراض البسيط نحن نخسر فرصاً كبيرة للتغيير.

حتى حينما ندرك أن الناس قد يفتقدون القدرة المطلوبة لتفعيل السلوك الحيوي، فنحن غالباً ما نقلل من قيمة الحاجة للتعلم، والتدريب على ذلك السلوك، ويقع مديرو الشركات في مثل هذا الخطأ حينما يرسلون العاملين لديهم للتدريب المكثف على القيادة؛ بحيث يتضمن الاستماع لقصص أو محاضرات وليس التعريب على أي من المهارات التي تتضمنها تلك المحاضرات، ويفترض المشاركون في التدريب أن معرفة مفاهيم القيادة وممارستها أمران متشابهان؛ ولكنهما بالطبع أمران مختلفان تماماً، ولذلك يعود العاملون إلى شركتهم ولا يستطيعون سوى تطبيق جزء بسيط جداً مما تعلموه.

وحينما يجمع القادة ومصممو التدريبات الكثير من أدوات التحفيز مع القليل من فرص تحسين قدراتهم فهم لا يحققون أي تغيير يذكر ويصابون بالإحباط؛ ولكن خبراء التأثير يسلكون مسلكاً مختلفاً تماماً؛ فهم يعملون أكثر على الاستراتيجيات التي تدعم القدرة، ويتجنبون محاولة حل مشكلات القدرة بآليات تحفيز أقوى.

والتر كيف من السهل أن نخطئ بين مشاكل التحفيز والقدرة دعونا نعد لـ "هنرى" - صديقنا الذى يحاول تخسيس وزنه الزائد.

هناك أمل للجميع

إن أحد السلوكيات الحيوية التي يسلكها "هنرى"، وهي تناول قليل من ثمار الجزر بدلاً من الشيكولاتة، مهدد بالتوقف. ففي هذه اللحظة بدأ "هنرى" يفتح مكعب شيكولاتة زنته ٢ رطل كان يحتفظ بقطعة متبقية

منه، ودفاعاً عن "هنرى" فهو لم يقم بشرائه حقاً. لقد أعطاه إياه زميل فى العمل، وظل يحتفظ به على مكتبه لمدة أسبوع.

وقبل دقائق قرر "هنرى" أن يرفع قطعة الحلوى ليرى كيف يبدو الرطلان، وحينما فعل لاحظ أن الشريط اللاصق لقطعة الحلوى قد أزيل. فحاول "هنرى" إعادته إلى موضعه مرة أخرى، ولكن الشريط الأحمر اللامع بدا مغريباً أكثر من قدرته على التحمل.

وفى لمح البصر كانت الحلوى اللذيذة فى يدي "هنرى" ولم يستطع مقاومة سحرها الفريد، وبدأت الحلوى فى رحلتها الطبيعية من حلوى إلى كاكاو ودهون وسكر ووزن زائد.

وها هى المشكلة. فى الوقت الذى كان من المفترض أن يتمتع فيه "هنرى" بإحدى متعه السرية صار يشعر باكتئاب؛ فمع كل قسمة من قطعة الحلوى كان يشعر بأنه قد أفسد حميته لأنه لا يتمتع بالشخصية القوية بما يكفى للالتزام بالحمية. باختصار لقد أثبت لنفسه أنه شخص ضعيف. ومنذ ذلك الحين وهو يزيد من جرعات الطعام ويعد نفسه أنه سيبدأ برنامجاً رياضياً قريباً للتخلص من كل تلك السعرات الحرارية. لقد استمر بإرادة قوية لمدة ثمانية أيام متتالية حتى جاءت قطعة صغيرة جداً من الحلوى فأضاعت كل تلك الجهود.

وربما بعد تلك التجربة سيشرح "هنرى" أنه قد كتب عليه أن يحيا حياة متعبة يواجه إغراءات الطعام، ويرهق جسده بالتدريبات الرياضية ويتعامل مع الشعور بالذنب، ولكن الباحثين يرون أن هناك أملاً أمام "هنرى"؛ فهناك طريقة قد تساعد على مقاومة إغراء الحلوى وتعزز قدرته على الاستمتاع بالتدريبات الرياضية.

والواقع أن العديد من القصص التى كان "هنرى" يخزنها فى عقله منذ أن كان شاباً قد تكون خاطئة هى الأخرى، فحينما قالت له والدته إنه ليس "خطيباً مفوهاً"، وحينما قال له والده إن القيادة "ليست بالضرورة موهبة يتمتع بها" ظن "هنرى" أنه لم يخلق متمتعاً بالمتطلبات السليمة. لم يولد ليكون رياضياً رقيقاً بالتأكيد، ثم اكتشف بعد ذلك أن الإسراف والتهام الحلوى وممارسة الألعاب الإلكترونية هى الأمور التى يتمتع بها،

وأى من هذا لا يتغير لأنه ولد هكذا، ولا يمكن تغيير الجينات التى ولد بها.

ولكن لحسن الحظ أن "هنرى" مخطئ تماماً؛ فهو عالق فيما وصفته "كارول دويك" بأنه "العقلية الثابتة". إذا اعتقد "هنرى" أنه لن يتحسن فهو حتى لن يحاول التحسن؛ ولكن "هنرى" سعيد الحظ فالجينات لا تلعب الدور العظيم الذى اعتقد الباحثون فى الماضى أنها تلعبه فى تحديد عوامل الشجاعة والقدرات العقلية وحتى الانضباط؛ فالصفات التى وصفها الباحثون والفلاسفة على حد سواء بأنها هبات جينية أو ملامح شخصية تبقى طول العمر تبين أنها مكتسبة تماماً مثل تعلم المشى أو الكلام، وهذا يعنى أن "هنرى" ليس فى حاجة لقبول وضعه الحالى، ويمكنه اتباع ما وصفته "دويك" بـ "العقلية النامية". فقط يجب على "هنرى" أن يتعلم كيفية اكتساب مجموعة من مهارات التعلم الرفيعة. إنه بحاجة لتعلم كيف يتعلم. إنه مثلنا جميعاً قد ولد بالمتطلبات الصحيحة، ولكنه لا يعرف كيف يستخدمها.

ولإيضاح الموقف دعونا ندرس عمل مجموعة من الباحثين لتتبع كل الملامح المهمة للانضباط، ومن بين ما اكتشفوه كان تلك الفكرة أنه إذا تمكن الإنسان من الصمود أمام رائحة الحلوى أو الشيكولاتة الشهية أو الرغبة الشديدة فى الشراء دون امتلاك المال اللازم فلا بد أن إرادته تلك لا علاقة لها بالموروثات، فمن أين تنبع إذن؟
 ؟ وأثارت تلك المسألة البروفيسور "والتر ميشيل" من جامعة "ستانفورد" وفكرة عجز الإنسان عن مقاومة الإغراءات، وقرر استكشاف المسألة. هل يملك بعض الناس ملامح معينة لا يملكها آخرون؟ إن ما اكتشفه "ميشيل" غير من ملامح دراسة علم النفس للأبد.

امتلاك الكثير من الإرادة هو مهارة مكتسبة

حينما جلس "تيمى" ذو الأعوام الأربعة على الطاولة المعدنية فى حجرة اختبار فى مركز علم النفس بجامعة "ستانفورد" رأى الطفل شيئاً ما جذب نظره. كان على الطاولة قطعة من حلوى المارشملو من نفس النوع الذى

تضعه والدة "تيمي" في كوب الشيكولاتة الساخنة، وكان "تيمي" يرغب بشدة في التهام تلك القطعة.

قال له الخبير إن لديه خيارين، إما أن يأكل قطعة الحلوى الآن، أو ينتظر حتى يخرج الرجل من الغرفة ويعود مرة أخرى، وإن فعل "تيمي" هذا سيحصل على قطعتين.

وخرج الرجل من الغرفة. وبدأ "تيمي" يواجه إغراء الحلوى فبدأ يتأمل في مقعده؛ ولكن الإغراء كان أقوى من "تيمي" الصغير فمد يده وجذب القطعة والتهمها بسرعة، ويبدو أن "هنري" و "تيمي" لديهما إرادة متقاربة.

وكان "تيمي" واحداً بين عشرات الأطفال الذين خضعوا للدراسة على يد الدكتور "ميشيل" وزملائه لأكثر من ٤٠ عاماً. أراد "ميشيل" أن يعرف أى الأطفال سيصمد ليحصل على القطعتين وبم يتميز هؤلاء الأطفال؟ وتفيد نظريته أن الأطفال الذين لديهم القدرة على السيطرة على أنفسهم فى الصغر لديهم فرص أكبر للنجاح فى الكبر.

وفى هذه الدراسة ودراسات مشابهة بدأ "ميشيل" فى دراسة الأطفال حتى مرحلة المراهقة، واكتشف أن القدرة على تأجيل الشعور بالرضا لها آثار أعمق مما يتوقع أحد. بالرغم من أن الباحثين شاهدوا الأطفال لوضع دقائق فقط إلا أنهم تعلموا الكثير عن سلوكهم؛ فالأطفال الذين انتظروا للحصول على قطعتين من الحلوى بدلاً من قطعة واحدة صاروا فى الكبر أكثر نضجاً وأكثر إحساساً بالمسئولية، ويمكن الاعتماد عليهم والتعامل بصورة جيدة مع الإحباطات وسجلوا ٢١٠ نقاط أعلى فى اختباراتهم أكثر من الشباب الذين فى صغرهم لم ينتظروا الحصول على قطعة الحلوى الثانية.

وأكدت دراسات مصاحبة خلال الأعوام العشرة التالية خضع لها العديد من الأشخاص من مراحل عمرية مختلفة (من بينهم ناضجون) أن الأفراد الذين يمارسون سيطرة جيدة على أنفسهم يحققون نتائج أفضل من الذين لا يجهدون السيطرة على أنفسهم. على سبيل المثال، إذا كان المراهقون يجيّدون السيطرة على أنفسهم فسيواجهون مشاكل أقل فى الاضطرابات الغذائية، وطلبة الجامعة الأكثر سيطرة على أنفسهم يحققون

نتائج أفضل وأيضاً المتزوجون والعاملون يحصلون على علاقات أفضل وأداء أفضل في العمل، وكما تعتقد فإن الذين لا يمارسون سيطرة كافية على أنفسهم يظهرون مستويات أعلى من العنف والمشاكل الصحية والتقصير. وهكذا.

ويبدو أن "ميشيل" عثر على أهم الملامح الشخصية؛ فالأطفال الذين يتمتعون بقدرة داخلية على مواجهة الإغراءات قصيرة الأمد يحققون نتائج أفضل في الأداء طوال حياتهم؛ ولكن حقيقة أن موقفاً واحداً يتعرض له طفل في الرابعة وأمامه قطعة حلوى يمكن أن يحدد حياته بأكملها أمر مثير ومحبط في آن واحد - اعتماداً على إذا ما كنت ممن لم يستطيعوا الصبر أو ممن سيطروا على أنفسهم.

ولكن هل هذا هو جوهر هذه الدراسات؟ هل هناك بعض الناس محكوم عليهم بالنجاح وآخرون بالفشل؟

هناك أمر وحيد مشترك بين تلك الدراسات، وهو أن القدرة على تأجيل الشعور بالرضا يمكن أن تنبئ بالكثير من النتائج في المستقبل. واستمر العلماء في الجدل بشأن سبب هذا التأثير القوي. هل تنبع القدرة على السيطرة على النفس من صفة قوية في الشخصية؟ أم هي صفة مكتسبة ومن ثم يمكن تعلمها؟

في عام ١٩٦٥ تعاون دكتور "ميشيل" في دراسة مع "ألبرت باندورا" الذي تحدى افتراض أن الإرادة هي ملمح ثابت في الشخصية، وعمل "باندورا" الذي طالما قام بدراسة السلوك الإنساني مع "ميشيل" لتصميم تجربة لاختبار استقرار العناصر في تجربة مشابهة لتجربة قطعة الحلوى، وراقب العالمان مجموعتين من طلبة الصف الرابع والخامس في ظروف مشابهة؛ حيث وضعوا أطفالاً لم يتمكنوا من السيطرة على أنفسهم أو تأجيل تحقيق المتعة مع نماذج ناضجة تجيد ممارسة السيطرة على النفس. ولاحظ الأطفال النهمون أن الناضجين أمامهم يقومون بأنشطة ما لإلهاء أنفسهم بعيداً عن قطعة الحلوى بالنوم قليلاً أو بالانشغال في أي نشاط آخر، وبالفعل اتبع الأطفال الذين لم يتمكنوا من السيطرة على أنفسهم تقليد الكبار، وامتنعوا عن أكل قطعة الحلوى انتظراً لقطعة ثانية.

بعد التعرض لنموذج بالغ واحد نجح الأطفال الذين لم يستطيعوا السيطرة على أنفسهم فى الانتظار والامتناع عن التهام قطعة الحلوى. لم تكن تصرفاتهم نابعة عن صفة أساسية فى شخصيتهم لا يمكن تغييرها. حينما درس "ميشيل" نماذج الأطفال الذين يمتنعون عن التهام قطعة الحلوى فى البداية خلص إلى أنهم يتمتعون بمهارة مقاومة الإغراءات قصيرة الأمد، فهم لم يقاوموا الإغراء فقط ولكنهم وظفوا بعض الآليات التى صرفت انتباههم بعيداً عن مصدر الإغراء فى سبيل إرضاء أنفسهم على المدى الأبعد.

ولذلك ربما يستطيع "هنرى" أن يتعلم تأجيل إحساس السعادة إذا ما تعلم الأوقات التى تساعد على ذلك؟ ولكن هل يكفى ذلك لتحويله إلى شخص لائق بدنياً ونشط كما يريد أن يكون؟ ولكن على كل حال، فهو ليس بارعاً فى الجرى أو حمل الأثقال. بل إنه سيئ جداً فى كل ما يتعلق بالرياضة. بالطبع فإن أموراً مثل طبيعة الجسم وسعة الرثتين والكتل العضلية فى الجسم تنبئان عن الأداء الرياضى، ولا يملك "هنرى" أى أمل فى أن يصبح أحد هؤلاء الرياضيين أصحاب الأجسام المثالية الذين تراهم فى الأندية.

الكثير من الشجاعة تكمن فى الممارسة

ويهتم عالم النفس "أندرس إريكسون" تفسيراً مثيراً حول كيفية وصول هؤلاء إلى القمة؟ فهو لا يصدق أن الأداء الرفيع ينبع من حسابات فلكية أو قوى أخرى أو من ملكات عقلية داخلية؛ فبعد أن كرس حياته ليتعرف على سبب تفوق بعض الأفراد فى بعض الأمور عن الآخرين تمكن "إريكسون" من إثبات أن من يتفوقون فى أى مجال يختلفون عن الآخرين بتفوقهم فى التمرين والممارسة.

لقد سمعنا المثل القائل إن المنشار الصدئ من قلة الاستخدام لا يعمل بكفاءة، وأن التمرين المثالي يحقق الكمال، ويثبت بحقه أن الشجاعة والتميز والتفوق ليست تفوقاً جينياً بل يتعلق بمعرفة كيفية صقل مهاراتك من خلال التمرين المتقن.

على سبيل المثال، يصف "إريكسون" كيف يتدرب لاعبو التزلج على الجليد المحترفون في العمل على تدريب مهاراتهم والمهارات التي مازالوا في حاجة لإتقانها، بينما من يمارسون التزلج كهواية يقضون أغلب أوقاتهم في المرح وليس في إتقان مهارات اللعبة. كلاهما يقضى ساعات طويلة في اللعب، ولكن النتيجة مختلفة تماماً. ويمكن تطبيق نتائج "إريكسون" على كل المهارات من بينها الحفظ ولعب الشطرنج وإتقان العزف على أى آلة موسيقية، كما يمكن تطبيقها على المهارات التفاعلية مثل الخطب واكتساب الأصدقاء والسيطرة على المشاعر وإجراء الحوارات الحساسة.

قبل أن ننتقل للنقطة التالية دعونا نلق نظرة على خدعة ماهرة جداً لكي تتمكن من تجنبها. إن مسألة أهمية التدريب لإتقان مهارات مثل لعب الشطرنج أو ممارسة التزلج والعزف على آلة الكمان تبدو أمراً طبيعياً ومنطقياً للغاية؛ ولكن قليلاً من الناس قد يرون أهمية التدريب لإتقان مهارة التعامل مع الناس مثلاً، أو التعاون مع زملاء العمل، أو تحفيز العاملين لتحسين الأداء، أو التواصل مع مراهقين يعانون من مشاكل، أو التواصل مع الأطباء لتوضيح أوجه التقصير في مستشفياتهم.

إذن، ما الذى يمكن عمله؟ فلندرس معاً مشكلة مثل المستشفيات. لدينا جراحة ارتكبت خطأ طبياً أثناء إجراء عملية حيث نزعت عضلة صغيرة تحمى القفص الصدرى للمريض مما تسبب في توقف إحدى الرئتين عن العمل، فإذا لم يبدأ الفريق الطبى المعالج فى اتخاذ إجراء سريع فبالمرضى قد يموت؛ ولكن قبل أن يحدث هذا فإن الجراحة فى حاجة لأن تتولى مسئولية إنقاذ المريض، أو أن يتولى تلك المسئولية أحد المعاونين لها من الفريق الطبى.

دعونا نركز على أعضاء الفريق الطبى الذين يساعدون الجراحة، ويتوقعون ما قد يحدث. قد يتردد الكثير من الناس لثوان قبل أن يعلن أن الجراحة قد ارتكبت خطأ؛ وهذا التردد سببه أنهم لا يعرفون كيف يعالجون هذا الموقف، فقد يبذلون معارضين لها. كما أن هناك أموراً قانونية تتعلق بتلك المسألة، كما أنهم قد شهدوا وقائع؛ حيث عبر فيها زملاء لهم عن مخاوف من أخطاء الأطباء وتبين خطوهم وعوقبوا أو تعرضوا للتوبيخ.

فمن الأفضل إذن أن يتركوا شخصاً آخر يتحمل المخاطرة، بينما تمر الثواني الثمينة من عمر المريض.

هناك مئات الآلاف من الحالات التي حدثت ومازالت تحدث يوميًا لأن الأفراد المعاونين لم يدرسوا من قبل كيف يواجهون زميلًا مخطئًا، أو الأيبي كيف يواجهون الأطباء بأخطائهم؛ فهم لا يدرون ماذا يقولون كما يعتقدون الثقة التي تأتي من التدريب والممارسة.

بالطبع، فإن الرعاية الصحية ليست هي المجال الوحيد الذى يفقد لمعرفة العلاقات فى مجال العمل، والتي قد ينتج عنها كوارث خطيرة. ففى كل مرة يطرح رئيس أو مدير فكرة خاطئة أو غير مكتملة ويصمت المهملون خوفًا من رئيسهم تبقى الأفكار الجيدة سرًا ويقوم الفريق باتخاذ قرارات سيئة: إن مخاطبة الرئيس أو المدير أو أى شخص ذى نفوذ أو سلطة يتطلب مهارة، والمهارة تتطلب تدريباً، وينطبق الأمر على مواجهة الزوج الذى يعتدى على زوجته أو الطالب الذى يتنمر على زملائه فى المدرسة أو حتى مواجهة إغراء المخدرات. حاول أن تفعل ذلك دون أن تتعرض للتوبيخ أو الضرب. **إن العلاقات الإنسانية يمكن أن تكون معقدة بشكل رهيب، ويمكن النهوض بأغلبها إذا ما تلقى أفرادها تدريبات مهمة خصيصاً لذلك.**

إن الكثير من المشاكل المستمرة والمعقدة التى نواجهها تنبع من غياب المهارة (التي بدورها تنبع من غياب التدريب المصمم) وليس من وجود خلل جينى أو نقص فى الشجاعة أو عيب فى الشخصية. لقد كان الانضباط يعتبر أحد عناصر الشخصية مثل الأداء الجيد، صحيح أنها تتصل بخصائص جينية. ولكنها تنبع من ممارسة تدريبات مصممة على مهارات محددة. تعلم كيف تتدرب على الأفعال الصحيحة، وستتقن مهارات مواجهة الإغراءات. أو أن تجرى مناقشة حاسمة ومهمة مع مديرك فى العمل.

أتقن المهارات المعقدة

دعونا نعد إلى نقطة سبق إيضاحها. ليست كل الممارسات جيدة، ولهذا فإن العديد من المهام التى نقوم بها فى العمل وفى حياتنا الخاصة تعانى

من "تطور بوقف" فإداء المهام البسيطة مثل الكتابة على الآلة الكاتبة والقيادة ولعب الجولف والتنس يصل إلى أعلى مستويات الإجابة بعد ٥٠ ساعة من التدريب ثم تصبح مهارات الأداء لدينا أوتوماتيكية؛ فنتمكن من أدائها بطريقة جيدة وبأقل مجهود ولكن لا يحدث تطور في الأداء؛ حيث نفترض أننا وصلنا إلى أعلى مستويات الأداء ولا نسعى لتعلم طرق جديدة.

في بعض المهام نتوقف عن إتقان أعلى مستويات الأداء عمدًا؛ فنقوم بحسابات سريعة للمقارنة بين المجهود المطلوب من إتقان أعلى مستويات الأداء وبين العائد من إتقانها. على سبيل المثال، نحن نتعلم كيف نستفيد من برنامج إلكتروني للكتابة ومعالجة النصوص بتعلم أهم الأوامر والحركات المطلوبة لأداء المهام، ولكننا لا نتعلم أبدًا الكثير من العناصر الأخرى التي قد تؤدي إلى تحسن أدائنا بصورة مذهلة.

ونحن نطبق نفس النسق بوقف تطورنا في مجال أعمالنا؛ فنحصل على نتائج غير مرضية. على سبيل المثال، يقوم المختصون بالتدريب حتى يصلوا لمستوى "مقبول" ثم يتوقفون، فمهندسو الكمبيوتر على سبيل المثال يصلون لقمة أدائهم بعد نحو خمسة أعوام من دخولهم مجال العمل. بعد الوصول لهذا المستوى لا يحدث أي تطور يذكر.

إن ما الذى يؤدي إلى التطور؟ يقول دكتور "أندرس إريكسون" إن التطور مرتبط ليس فقط بالممارسة، ولكن أيضًا بنوع محدد من الممارسة والتدريب وهو ما يطلق عليه "إريكسون" "التدريب المتعمد"؛ واكتشف "إريكسون" أنه لا علاقة بين الوقت ومستويات الأداء.

ونتائج هذا الأمر مثيرة للدهشة؛ فجراح المخ الذى يمارس المهنة منذ ٢٠ عامًا لن يكون على الأرجح أفضل من جراح شاب بدأ ممارسة مهنته قبل ٥ أعوام فقط؛ فأى فرق بين الاثنين لن يكون له علاقة بالسن ولا الخبرة ولكن له علاقة كبيرة جدًا بالتدريب المتعمد. الوقت مطلوب فعلاً (في إتقان أنشطة مثل التأليف والموسيقى والعلوم والكتابة ولعب الشطرنج وكرة السلة، فبعض من مارسوها تطلب منهم الأمر ١٠ أعوام أو أكثر لإتقانها) ولكن الوقت ليس العامل الأساسى فى الإتقان. إن العامل الأكثر تأثيراً هو استغلال الوقت بحكمة؛ فمهارة الممارسة هي التي تصنع الإتقان.

وأغلبنا لديه دليل لتأكيد أن التدريب المتعمد يمكن أن يكون له تأثير كبير جداً على مستويات الأداء.

ألق نظرة فحسب على ما يحدث لقدرتنا على تعلم أي شيء من الرياضيات وإلى إمكانية القفز. قال "روجر بيكون" إن الأمر يستغرق من ٣٠ إلى ٤٠ عاماً لإتقان الرياضيات، والآن تدرس نفس هذه المهارات الرياضية في المدارس الثانوية اليوم، كما تفوق الموسيقيون اليوم على عباقرة الموسيقى في الماضي، وفي مجال الرياضة، فإن الأرقام القياسية تتحطم واحداً تلو الآخر. على سبيل المثال، حينما فاز "جونى فايسمولر" بخمس ميداليات ذهبية فى دورة الألعاب الأولمبية فى السباحة فى عام ١٩٢٤، وصار فى شهرة طرازان لم يتوقع أحد فى وقت لاحق أن **تطلب المدارس الثانوية** سيتمكنون من التفوق عليه وتحقيق أرقام أفضل.

ما هو التدريب المتعمد؟ وكيف يمكن تطبيقه على السلوكيات الحيوية وتقوية استراتيجيات التأثير التى نمارسها؟

طلب الانتباه كامل لفترات قصيرة

إن التدريب المتعمد يتطلب انتبهاً كاملاً؛ والتدريب المتعمد لا يسمح بالشروء أو عدم التركيز. إنه يتطلب انتبهاً كاملاً، والقدرة على التركيز يراها الطلبة بأنها تحدٌ صعب للغاية؛ حيث يرى الموسيقيون المحترفون والرياضيون أن الحفاظ على التركيز هو العنصر المحدد فى التدريب المتعمد. يمكن لأغلبهم الحفاظ على مستوى جيد جداً من التركيز لمدة ساعة غالباً خلال الصباح، وفى أغلب المجالات فإن التدريب اليومي لأصحاب الأداء الأفضل لا يتعدى خمس ساعات يومياً، وهذا يحدث فقط إن نال الطلبة قسطاً كافياً من النوم خلال النهار.

تتم تغذية راجعة لورية ضد أى معيار واضح

إن عدد الساعات التى يقضيها الفرد فى التدرب على مهارة ما أقل أهمية من تلقى تغذية راجعة لأحد المعايير المعروفة. فلاعب الشطرنج المحترف يقضى نحو أربع ساعات يومياً فى مقارنة أدائه بأداء أفضل

اللاعبين العالميين؛ فهم يقومون بأفضل حركاتهم ثم يقارنونها بحركة للاعب عالمي. فإذا اختلف أدأؤه عن أداء اللاعب العالمي يتوقف ليرى ما الذى فاته، وكنتيجة لمقارنته نفسه بالأفضل يتعلم اللاعب تحسين أدائه بطريقة أسرع. إن التغذية الراجعة الفورية هذه المصحوبة بالتركيز الكامل تسرع عملية التعلم.

وكما تعلمون فالرياضيون أيضاً يحتاجون لتطوير أدائهم بصورة فورية وهم يفعلون ذلك أسرع ما بين أشواط المباريات الرياضية فيقارنون أداءهم فى الشوط الأول بالأداء فى الشوط الثانى وهكذا، فالسباحة العالمية " ناتالى كوجيلين " تكمل كل جولة فى سباقاتها بضربات أقل من خصومها؛ مما يعطيها قوة دفع أكبر، وتركز فى تدريبها على التفاصيل الدقيقة لكل ضربة فى المياه، وتقول " يجب أن تراوغ المياه باستمرار؛ فأبسط تغيير يحدث أكبر الأثر ". وفى نهاية كل جولة تعي " ناتالى " تماماً عدد الضربات التى ضربتها بيديها فى الماء، وتقوم بتعديل وضعيتها يديها فى الجولة التالية لتحقيق أداء أفضل. ذلك النوع من التدريب يحقق نتائج أفضل وأسرع.

إن مفهوم التغذية الراجعة السريعة هذا يقلب طرق التعليم التقليدية رأساً على عقب، ويعتقد الكثير من المعلمين أن الاختبارات تعد تجارب مؤلمة لا يجب أن يتعرض لها الطلبة كثيراً حتى لا يصابوا بالإحباط. وتكشف الأبحاث أن العكس هو الصحيح. لقد علمتنا "إثنا ريد" أن أحد السلوكيات الحيوية للمعلمين هى الدمج بين إعطاء المعلومات واختبار الطلبة؛ فحينما يخضع الطلبة للاختبارات كثيراً تصبح أمراً معتاداً ولا يهابونها بعدها.

إذا ما قارنا تلك المبادئ بما يحدث على أرض الواقع سنكتشف أنه نادراً ما يتم التعامل مع القيادة على أنها مهارة يمكن اكتسابها؛ فالمعلمون يعلمون القادة كيف يفكرون وليس كيف يتصرفون، فلا يطلب منهم سوى القراءة عن أمثلة سابقة فى القيادة، ولكن لا يطلب منهم ممارسة أى شىء. فلا يتم تعليم القادة المهارات الأساسية للقيادة، مثل مناقشة قضايا حساسة أو مواجهة السلوكيات الخاطئة أو بناء تحالفات أو عقد الاجتماعات وكيفية مخالفة رموز السلطة أو الإدارة الأعلى أو التأثير لتغيير

السلوك، وهى أمور أساسية للقيادة، وكلها يجب تعلمها عبر التدريب المتعمد.

قسم الإقتان إلى أهداف صغيرة

دعونا نضف بعداً آخر للتدريب المتعمد. سنبدأ باختبار كيف يمكنك تحفيز المرضى لتناول أقراص الدواء التى يمكن فى يوم ما أن تجنبهم الإصابة بالسكتات الدماغية؟ ربما تعتقد أن إصابتهم بجلطة سابقة قد يحفزهم لأخذ الدواء، ولكن دعنا نضف عناصر معوقة أخرى؛ فللدواء آثار جانبية حيث يسبب التشنجات والحساسية والوهن والإمساك والصداع ومشاكل فى العلاقة الحميمة، فقد يعانى المرضى من تلك الأعراض الجانبية للدواء ولكنهم لن يصابوا بجلطات فى المستقبل القريب؛ من الصعب إقناعهم بهذا الأمر أعوام طويلة كان المرضى يرفضون تماماً أخذ الأدوية.

وقد تغير كل هذا حينما توقف الباحثون عن التركيز على الأهداف طويلة الأمد (تجنب جلطات أخرى) وركزوا على وضع نظام لمساعدة المرضى على تحديد أهداف صغيرة للغاية وتقديم ردود فعل بشأنها. قام الباحثون بإعطاء المرضى عبوات الأقراص وجهازاً لمراقبة ضغط الدم وكتيباً للتسجيل، وفى كل يوم يتعاطون الدواء ويقومون بمراقبة ضغط دمهم ويسجلون التغييرات فى الكتيب. لقد كان التغيير مذهلاً وسريعاً؛ فبوضع أهداف صغيرة (مثل المراقبة اليومية والتسجيل) وتحققها بدأ المرضى فى التركيز على أمور يستطيعون رؤيتها ومراقبتها.

لقد علم خبراء التأثير بأهمية تحديد الأهداف الصغيرة، ويقول الناس إنهم يفهمون هذا المفهوم ولكن القليل منهم ينفذونه. على سبيل المثال، فإن لاعبى الكرة الطائرة يضعون أهدافاً لتحسين (تركيزهم) (ما الذى يعنيه هذا بالتحديد؟) بينما يقرر اللاعبون أصحاب الأداء الأفضل أنهم فى حاجة للتدريب على كيفية رمى الكرة - ويبدءون باستيعاب كل عناصر رمى الكرة بطريقة صحيحة.

وفى إطار هذا التركيز على مستويات محددة من الإنجاز فإن أصحاب الأداء الأفضل يضعون أهدافاً لتحسين سلوكهم أو أدائهم وليس النتائج.

على سبيل المثال، فإن لاعبي الكرة الطائرة الأكثر مهارة يركزون على تحديد أهداف صغيرة في التدريب على كيفية رمى الكرة أو التمرير وهكذا، بينما يحدد الآخرون أهدافاً تمثل نتائج مثل الفوز بمباراة أو الحصول على أكبر عدد من النقاط أو الفوز بتأييد الجمهور، وفي كرة السلة، فإن اللاعبين الذين يسجلون ٧٠٪ من الرميات الحرة يتدربون بصورة مختلفة عما يسجلون أقل من ٥٥٪ من الرميات الحرة. كيف؟ أصحاب الأداء الأفضل يركزون على تحقيق بعض الأهداف المتعلقة بطريقة الأداء مثل "تعديل وضعية الذراع"، بينما يركز أصحاب التسجيل المتدني في أهداف مثل "في هذه المباراة سأحقق ١٠ رميات حرة متتالية". وأثناء التدريبات أوقف الباحثون اللاعبين الذين فشلوا في تسجيل رميتين متتاليتين وسألوهم عن سبب فشلهم. تمكن أصحاب أعلى معدلات تسجيل من تحديد الأخطاء التي وقعوا فيها، وتسببت في عجزهم عن التسجيل. بينما لم يتمكن أصحاب الأداء الأقل في تحديد سبب فشلهم.

إن دور الأهداف الصغيرة في الحفاظ على الحافز أمر يسترعى الاهتمام؛ فبمهارات محددة يصاب الناس بالرهبة من الفشل، وحينما يفشلون يخشون أن تصيبهم أمور سيئة، وكما يدور بخلدك، عندما يتوقع الناس أن تصرفاتهم ستجلب عليهم كوارث فإن قصص الفشل تلك تؤدي إلى شعور بالانهزام، وتبدأ فرضية أنهم لن ينجحوا أبداً وأن الفشل سيكلفهم الكثير، ثم يبدأون في البحث عن أي دليل يشير إلى احتمال فشلهم حتى يتمكنوا من الانسحاب السريع قبل تفاقم خسائرهم - والتي تحدث في جميع الأحوال.

فحينما يسيطر الخوف على توقعات الناس، ليس عليك فقط تحسين مهاراتهم الفعلية بل لا بد أن تتخذ إجراءات لضمان أن توقعاتهم بالنجاح ستتم مع نمو قدراتهم الحقيقية. ولكن كيف؟ كما تعلمنا سابقاً، فإن استخدام الإقناع اللفظي لن يكفي لإقناعهم. (تقدم ولن يؤذيك الثعبان) بالتأكيد لن تغلج. على سبيل المثال، يمكنك تعليم فنون مخاطبة الجماهير للطلبة الجامعيين الجدد والمصابين بالخجل؛ ولكنهم سيكونون في حاجة دائمة ليروا دليلاً على التقدم قبل أن يرغبوا في الاعتراف بأنهم قد تعلموا شيئاً مفيداً، أو قبل أن يتم وضع تلك المهارات الجديدة موضع التنفيذ.

فأين يجد الناس الدليل على التقدم؟ من التقدم نفسه؛ فلا شيء ينجح مثل النجاح نفسه، فحينما ينجح الناس يتعلمون النجاح عبر الخبرات الشخصية (الواقع الحقيقي في تغيير الفهم والذى يمكن أن يكون أداة قوية لتغيير العقول) إنهم يمكنهم بالفعل تحقيق أهدافهم، وللأسف فإن الذين تساورهم الشكوك لن يحاولوا تجربة سلوكيات يعتقدون أنها خطيرة؛ ولذلك فهم لا ينجحون أبداً. والآن ما الذى يتعين على المرء عمله؟

ويشير "باندورا" إلى أنه لتشجيع الآخرين على تجربة سلوك يخشونه لابد أن تقدم لهم ردود فعل مباشرة وفورية لتدعيم ثقتهم بأنفسهم، وستحقق هذا بواسطة وضع أهداف صغيرة مرحلية تحدد الخطوات التى يجب أن يمشى عليها كل فرد. حول المهام الكبيرة المعقدة الصعبة إلى مهام أصغر، والمهام الغامضة لمهام واضحة وبسيطة وغير خطيرة.

إذا أردت أن تتعلم كيف تضع أهدافاً قصيرة المدى ومحددة وسهلة على مستوى واسع، راقب معى أصدقاءنا فى مؤسسة "ديلانسي". لقد كان نزلاء المؤسسة من المنبوذين اجتماعياً ولا يتمتعون بأى مهارات.

إذن، ما الذى تفعله حينما تجد نفسك مضطراً لتعليم المئات من النزلاء الآلاف من السلوكيات؟ بالتأكيد لابد أن تتحرك خطوة بخطوة. تضع أهدافاً صغيرة مثل العمل فى مطعم، فذلك الشاب الذى ربما يعانى أعراض انسحاب المخدر من جسمه ويواجه صدمة حضارية يبدأ بتعلم كيفية وضع الشوكة على طاولة الطعام وعليه أن يجيد تلك المهارة، ثم يأتى دور تعلم وضع السكين.

استعد للنكسات، واحرص على المرونة

كما أن وضع أهداف صغيرة أمر مهم، فإن المشاركين إذا ذاقوا طعم النجاح فقط من البداية فإن الفشل قد يصيبهم بالإحباط؛ إن تاريخاً قصيراً من النجاحات السهلة يمكنه أن يخلق توقعات خاطئة بأن النجاح لا يتطلب مجهوداً كبيراً فى العمل، وحينما يواجه المشاركون أى مشكلة سيصابون بالإحباط.

وللتعامل مع هذه المشكلة فإن الناس قد يحتاجون لتعلم أن المجهود والمثابرة والمرونة تتيحها النجاح. وهكذا فإن نظام التدريب يجب أن

يتضمن مهام تتطلب زيادة تدريجية للمجهود، وبينما يتغلب الطلاب على معوقات المهام الصغيرة يدركون أن الانتكاسات ليست دائمة ولكنها دليل على أنهم في حاجة لمزيد من التعلم.

هذه القدرة على مواجهة أنفسنا بالقصة الحقيقية بشأن المشاكل والانتكاسات مهمة للغاية حينما نراهن على أنفسنا؛ فحينما نواجه انتكاسة سنكون في حاجة لأن نتعلم أن نقول "حسناً! لقد اكتشفت مكنون المشكلة" وليس "لا!! لقد فشلت ثانية". نحن في حاجة لترجمة الانتكاسات إلى إرشاد وليس لمعوقات.

إن الفشل في حاجة للمزيد من الجهود والمثابرة، وأحياناً يشير الفشل إلى الحاجة لتغيير الاستراتيجيات، ولكن الفشل لا يجب أن يكون مؤشراً على عدم قدرتنا على النجاح ويدفعنا إلى التماس الطمأنينة. على سبيل المثال، حينما نتطلع إلى قطعة الحلوى التي تمسكها في يدك هل يجب أن تخلص إلى أنك لا يمكن أن تلتزم بالحمية وأنه ربما يجب أن تستسلم، أو أنه بما أنه من الصعب مقاومة شكل الحلوى أثناء السير بجوار متجر لبيع الحلوى في طريق عودتك إلى المنزل هل يتعين عليك تغيير طريقك؟ إن أول نتيجة ستمثل معوقات من الإحباط، بينما الثانية ستمثل إجراءً إصلاحياً يساعد في تدعيم استراتيجية التأثير.

قم ببناء مهارات انفعالية

دعونا ننه حديثنا هنا بالرجوع لمسألة الانضباط أو السيطرة على النفس والتي بدأنا بها. بينما كان "هنرى" ينظر لقطعة الحلوى في يده، وعيناه وشفته وحاسة التذوق لديه تحفز مخه لإشباع رغباته، تنمو لديه رغبة لالتهام قطعة الحلوى. ولنكتشف إن كانت محاولات "هنرى" محكوماً عليه بالفشل أم أنه يستطيع تعلم مهارة تمكنه من تأجيل الشعور بالرضا - دعونا نعد للبحث الذى يساعدنا على فهم أفضل لنظرية قطعة الحلوى والأطفال التي أشرنا لها من قبل.

إن البحث الحديث يكشف لنا أن البشر يتصرفون وفقاً لنمطين مختلفين تماماً استناداً إلى الظروف؛ ولكن كما يقول لنا "ميشيل"

و" باندورا" فإن هذه الأنماط والأنظمة لا تعتبر ملامح أو عناصر أساسية في الشخصية ولكنها مثل السلوكيات يمكن تعديلها باكتساب مهارات. والنمط الأول هو ما يشير إليه العلماء المعاصرون باسم نظام "انطلق". وهو الذى يساعدنا على البقاء على قيد الحياة؛ فحينما نصادف شيئاً ما يهدد حياتنا - لنقل نمراً شرساً مثلاً - يسيطر نظام (انطلق) على تصرفاتنا ويضخ المخ الدماء إلى أذرعنا وأقدامنا ويزيد ضغط الدم ومعدل ضربات القلب، ونبدأ فى إنتاج الكوليسترول - إذا ما واجهنا صدمة ما.

والأغرب من ذلك أن فى نظام (انطلق) يتدخل ويتدفق الدم من المخ إلى أذرعنا وأقدامنا فنبدأ فى الاعتماد على جزء صغير جداً من المخ (اللوزة) لتولى مهمة التفكير. فحينما تتولى اللوزة مهمة التفكير لا يمكننا استيعاب المعلومات بطريقة هادئة ومنظمة، وبدلاً من التروى والتفكير والتعقل والتنظيم وغيرها من المهارات العقلية رفيعة المستوى تتولى (اللوزة) أو المخ الزاحف السيطرة بسرعة شديدة، ويتم تفعيل ردود أفعال فورية؛ فبمجرد رؤيتنا للنمر نتصرف فوراً ونسرع بالجرى. ونظام (انطلق) هذا يتكون لدينا فى وقت مبكر من مرحلة الطفولة.

والنظام الثانى الذى يعرف باسم (الهادئ) أو (العارف) يتم تفعيله أثناء المواقف المستقرة، ويتمسم بالاستقرار الانفعالى ويستخدم فى الأمور المعرفية الأكثر سموً. ولذلك، فهو يساعدنا على التقدم والنمو وليس فقط البقاء. إنه ذلك الجزء من المخ الذى نستخدمه أثناء كطف الثمار أو الزهور وأثناء حديثنا مع الأصدقاء. ولا يصلح هذا النظام فى التعامل مع المواقف التى تتطلب رد فعل مباشراً وفورياً فهو بطيء وأكثر تأملاً ويبدأ فى التطور فى سن الرابعة - فى السن التى تنمو لدى الأطفال فيها القدرة على تأجيل المتعة.

وبالرغم من الفائدة العظيمة التى نتمتع بها بوجود النظامين إلا أنه مثل استخدامنا لأى شىء يوجد منه نسختان، فهناك دائماً المخاطرة باستخدام أحدهما فى غير مكانه؛ فعلى سبيل المثال، إذا ما ظهر النمر المتوحش فجأة أمامك ستقف فى هدوء تتأمل سرعته المذهلة وتدرس احتمالات تصرفاتك.

دعونا نختبر ذلك الاحتمال بينما النمر يقترب "إذا تسلقت تلك الشجرة فهناك فرصة..." لقد قضى الأمر. فقد صرت طعاماً للنمر. سيء جداً، إن نظام (الهائى) قد أبعد سيطرة نظام (انطلق).

وللحق فإن استدعاء نظام (الهائى) بينما نكون فى حاجة لنظام (انطلق) ليس أمراً متعارفاً عليه ولكن العكس هو المثل. إن نظام (انطلق) هو الذى نقوم باستدعائه فى كل فرصة. إنه من الأفضل أن تجرى عند ظهور أول علامة للخطر عن أن تستمر فى نظام (العارف) كثيراً. بالتالى فإن نظام (انطلق) يعمل غالباً عند أول معلومة تدل على أنك معرض للهجوم.

على سبيل المثال، محاسب يعمل معك يسخر من فكرة طرحتها فى أحد الاجتماعات، الأمر الذى يزعجك كثيراً.. فكيف لهذا الفاشل أن يسخر من أفكارى!! بالطبع ليس هذا موقفاً يهدد حياتك إنه مجرد محاسب وليس نمراً مفترساً، ولكن الحرص أفضل من الندم، ولذلك شئت أم أبيت يتدخل نظام (انطلق) لديك. وهو يتدخل تلقائياً دون أن تستدعيه أو تكون بحاجة إليه، فيبدأ ضغط دمك فى الارتفاع والاندفاع إلى يديك وقدميك وتبدأ اللوزة فى السيطرة، وتبدأ فى الاندفاع لتوبيخ المحاسب المسكين بكلمات حادة ولاذعة وتنقض عليه كالإنسان البدائى فى صراع مع أحد الحيوانات الخرافية المفترسة. ما الذى كنت تفكر فيه؟ بل لنكن أكثر دقة أى جزء من مخك كان يعمل فى ذلك الوقت؟

إن رد الفعل الانفعالى غير المناسب ذلك هو بالضبط ما يحدث حينما تسيطر عليك شهيتك فى لحظة تود أن تفعل. إن نظام (انطلق) لديك ليس مصمماً فقط للعمل حينما تواجه مواقف خطيرة، ولكنه مصمم للتدخل كلما احتجت لرد فعل سريع. على سبيل المثال، تسللت إلى أنفك رائحة كعك طازج أثناء سيرك بجوار مقهى فتهمس لك رغبة داخلية "التهم الكعكة الآن قبل فوات الأوان".

أحياناً نستخدم النظام الخاطى فى موقف غير مناسب، وكثيراً ما يسبب لنا هذا الخلط مشاكل رهيبه. ولهذا وبالرغم من أننا ملتزمون بالسلوك الحيوى فغالباً ما نتعثر فى المواقف المتوترة. **لأننا تمكننا فقط من أن نتعلم كيف نمنع اللوزة المخية من السيطرة علينا فى الوقت غير المناسب،**

عندها ربما نستطيع التفكير بعقلانية ولا ندع العواطف تتولى زمام الأمور، والأخبار الجيدة فعلاً أن تلك المهارة يمكن تعلمها، وإذا أردت أن تساعد نفسك أو الآخرين على مواجهة تيار العواطف السلبية؛ فتلك المهارة ضرورية جداً.

اشحذ عقلك

لنتعلم كيف تسيطر على نظام (انطلق) داخلك دعنا نعد معاً لاختبار قطعة الحلوى والأطفال. ما إن قسّم "ميشيل" والباحثون الآخرون عناصر بحثهم إلى (متلهفين) و (مؤجلين) بين هؤلاء الذين تلهفوا على قطعة الحلوى ولم ينتظروا للحصول على قطعة أخرى وبين من انتظروا، فقد ركزوا عملهم على تحويل الجميع إلى مؤجلين. ما الذى يمكن عمله لمساعدة الناس ليتمكنوا من مقاومة الإغراءات المباشرة لتحقيق فوائد أكبر على المدى الأبعد؟ والأهم أنهم أرادوا تجنب خطأ الاعتماد على الإقناع اللفظي أو أن يعرضوا عليهم طرق السيطرة على النفس، وبدلاً من ذلك لقد أرادوا أن يعلموا الناس كيف يسيطرون على مشاعرهم؛ ولكن ما هى هذه المهارات التى تمكنهم من ذلك؟

لقد اكتشف "ميشيل" خلال سلسلة من التجارب مع مجموعات عمرية مختلفة أنه إن لم يثق المشاركون فى التجربة فى أن الباحث سيعود ويعطيهم قطعة الحلوى الثانية فلن ينتظروا، وهكذا فإنه حينما لا يثق الناس فى نتائج امتناعهم عن الحصول على الإغراءات أو المتعة الوقتية فهم لا ينتظرون ولا يقاومون تلك الإغراءات، وباختصار فقد أكد "ميشيل" ما علمنا إياه "باندورا" سابقاً. إن الناس لا يحاولون تجربة أى سلوك إلا إذا: (١) اعتقدوا أنه يستحق الجهد المبذول (٢) اعتقدوا أنهم قادرون على فعل ما هو مطلوب منهم بالفعل. فإن لم يكن فلماذا يجربون؟

وفى تجاربه الأولية لاحظ "ميشيل" أن الأطفال الذين تمكنوا من تأجيل المتعة كانوا أفضل فى إلهاء أنفسهم عن التفكير فى المكافأة سواء على المدى البعيد أو القريب. لقد تمكنوا من تجنب النظر إلى قطعة الحلوى بتغطية أعينهم أو الابتعاد بكراسيهم إلى مكان آخر. بل قام بعضهم بابتكار أنشطة

بديلة؛ فقد تحدثوا لأنفسهم أو قاموا بالغناء وابتكار ألعاب بأيديهم وأرجلهم، وقام صبي ذكي بتتبع الملاح المميّزة على الجدران. باختصار يقوم المؤلفون بابتكار طرق ذكية لتحويل وقت الانتظار المزعج إلى لعبة مسلية.

حينما علّم "ميشيل" الأطفال نفس الآليات لمساعدتهم على إلهاء أنفسهم بعيداً عن قطعة الحلوى الموضوعة أمامهم زادت قدرتهم على السيطرة على أنفسهم، وفي دراسات مشابهة حيث طلب من عناصر التجربة مهام محددة تساعدهم على الحصول على المكافآت التي ينتظرونها تمكنت العناصر التي ركزت على المهمة أكثر من المكافأة في التأجيل لمدة أطول. وعلى العكس، لم يتمكن المشاركون الذين ركزوا أكثر على المكافأة في الانتظار أو التأجيل، كما اكتشف الباحثون أن إلهاء المشاركين عبر تحويل تركيزهم على تبعات الفشل أو التفكير في أمور سلبية لم يسهم في زيادة قدرتهم على التحمل والتأجيل.

وفي النهاية، فإن مطالبة المشاركين باستخدام "قوة الإرادة" لديهم بتوجيه انتباههم لأمر أو مهام صعبة أو مملة أو منفرة لم يفلح أيضاً. بالرغم من أن أغلب الناس مقتنعون بأن الذين يظهرون إرادة ضعيفة أو ضعفاً في القدرة على السيطرة على النفس يكونون في حاجة لبذل المزيد من الجهد لتقوية إرادتهم - فيطلب منهم العمل بجد أكثر أو التحمل أو عدم الشكوى - فقد اكتشف الباحثون العكس تماماً؛ فإعطاء الناس توجيهات صارمة تأمرهم بالتحمل لم يؤد إلى تحسن الأداء.

إن الاستراتيجية الأفضل كانت تحويل المهام الصعبة لمهام سهلة، والمهام المنفرة لمهام مقبولة، والمهام المملة إلى مهام مثيرة. لقد فحصنا طرق القيام بذلك الأمر في الفصل التاسع، ويكفي هنا أن نقول إنه حينما وجد المهندسون طرقاً لمساعدة العاملين على الاستمتاع أكثر بمهام عملهم لم يعودوا مضطرين لتوبيخهم أو تذكيرهم بضرورة القيام بعملهم، وحينما يبدأ القادة والمسؤولون في تعلم كيف يقيمون ويضعون الأهداف قصيرة المدى أو المرئية، فإن ذلك يجنبهم ضغوط تشجيع وتحفيز العاملين باستمرار للحفاظ على الأداء حتى النهاية.

إن إحدى الطرق الفعالة للسيطرة على المشاعر والانفعالات هي تحليلها وادخلياً، ويطلق خبراء علم النفس على تلك الاستراتيجية "إعادة التقييم المعرفي". حينما تتدقق المشاعر والانفعالات بدون سيطرة في نظام (انطلق) يمكنك دفعهم إلى نظام (الهادئ) عن طريق تفعيل المهارات التي يمكن لنظام (الهادئ) التعامل معها. ولنفعل ذلك قم باستدعاء الفص المخي الأمامي بأن تطلب منه أن يقوم بحل المشكلة المعقدة. هذا صحيح. إذا طلبت من مخك العمل على حل أو البحث عن إجابة لسؤال ما يتطلب المزيد من النشاط العقلي أكثر مما تفعله اللوزة فإن ذلك المخ العقلي يمكنه إقحام نظام (الهادئ) واستعادة الفكر الطبيعي.

ولتبدأ في عملية إعادة التقييم قم بفصل نفسك عن احتياجاتك عبر تصنيفها بشكل منفصل (لدى رغبة شديدة في تناول الحلوى. أمر سيئ). ثم ناقش مع نفسك الأمر جيداً بإدخال أفكار وأهداف متنازعة (ما أريده حقاً أن أكون فخوراً بنفسى بعد تناول الغداء حينما أقوم بكتابة ما أكلته). ثم قم بإلهاء نفسك (ضع صورة واسعة لنفسك وما قد تشعر به حينما تخسر كيلوجرامات من وزنك ويظهر ذلك فى ملابسك). أو قم بتأجيل الشعور بالرضا. نعم.. يمكن تأجيل تفعيل نظام (انطلق).

على سبيل المثال، كاستراتيجية لمساعدة المصابين بالوسواس القهري للتعامل مع انفعالاتهم يقوم المعالجون بتعليمهم أن ينتظروا ١٥ دقيقة قبل الانصياع للأصوات التي يسمعونها أو لاضطرابات عقولهم ليقوموا بأمر ما مثل غسل أيديهم بالصابون مئات المرات فى بضع ساعات؛ ففي لحظة نشعر أن انفعالاتنا لن تهدأ إلا بالاستجابة إليها؛ ولكن تبين أن هذا ليس صحيحاً على الإطلاق. إذا ما أجلت الاستجابة لحاجتك لمدة معقولة فإن عقلك يعود لنظام (الهادئ) وتتضح أمامه الاختيارات الأخرى.

ويمكن لتفعيل استراتيجيات نشيطة مثل التصنيف والمجادلة والتأمل والتحليل والتأجيل أن يسهم فى تغيير ما تفكر به أو طريقة تفكيرك، وهم يقومون بذلك عبر تغيير طريقة التفكير واتجاهه، ويبدأ نظام (الهادئ) بالتدخل ما إن تغير اتجاه تفكيرك حتى تغير طريقة التفكير؛ فأنث الآن قادر على التأمل والتحليل وتكوين وجهة نظر متأنية.

ولذلك فمثل "هنرى" ستجد نفسك مهووساً بشأن قدرتك على التهام قطعة الحلوى أو ربما لعب القمار أو التبذير، وستدرك أن هناك مجموعة من المهارات التى يمكنك استدعاؤها إن أردت السيطرة على رغباتك.

ملخص: القدرة الشخصية

حينما يتعلق الأمر بالمهام المعقدة التى تهتمك للغاية فى سعيك لحل مشاكلك الزمنية لا تعانى من التطور المتوقف. اطلب المزيد من نفسك أكثر من مجرد مستويات الإجابة التى تصلها بعد أقل مجهود - ولكن خصص وقتاً كافياً للدراسة والتدريب على السلوكيات الحيوية. انتبه لأفعال واضحة ومحددة، ثم قم بالبحث عن مساعدة خارجية. احرص على الحصول على رد فعل واضح ومباشر. قسّم المهام الصعبة إلى أهداف مرحلية، وقم بالتدريب فى بيئة قليلة المخاطر وقم ببناء استراتيجية للطوارئ، وفى النهاية، تأكد من تطبيق التدريب المتعمد على المهارات الاجتماعية والعقلية المعقدة، وتتطلب العديد من السلوكيات الحيوية مهارات متقدمة لحل المشاكل يمكن إتقانها من خلال البحث المتأنى والتدريب المتعمد.

وحينما تلح عليك المطالب الغريزية وتتعرض للمواقف التى تتطلب ردود أفعال انفعالية فورية لا تدع نظام (انطلق) يسيطر على تصرفاتك إلا إن كنت تواجه موقفاً يهدد حياتك، ولكى تفعل ذلك وجه التركيز بعيداً عن الأهداف الغريزية بالاستعانة بأنشطة الإلهاء، وكلما أمكن حاول تجنب معركة تأجيل الشعور بالرضا بتحويل الصعب لسهل والمنفر لمتع والممل لمثير، وحينما تسيطر عليك انفعالات قوية بسبب رد فعل لسلوك حاد أو عنيف من شخص ما قم بإعادة تقييم الموقف ووجه الأسئلة الصحيحة لنفسك، وهى الأسئلة التى ترغبك على استخدام الفص الأمامى للمخ وليس اللوزة.

تذكر الأمور الطيبة. إن التغلب على العادات أو تكوين عادات إيجابية عقلية أو رياضية أو شخصية ليست مجرد سمات أو عناصر شخصية أو تحفيزية، ولكن كلها مرتبطة بالقدرة. قم بتطوير قدرتك على التدريب المتعمد والسيطرة على انفعالاتك، وستزيد من فرص تحويل السلوكيات الحيوية إلى عادات حيوية.

تدعيم تأثير الأقران

التحفيز الاجتماعي

لقد كنت جزءاً من سباق غريب مع أناس أقل ما يمكن أن يوصفوا به هو أنهم قضوا حياتهم يفعلون أموراً لا يحبونها للحصول على مال لا يريدونه لشراء أشياء لا يحتاجون إليها ليعجبوا أشخاصاً لا يحبونهم.

– إيميل هنري جوفرو



حينما نسعى لتطبيق آليات التأثير التي لديها تأثير قوى وعميق على المشاكل المستمرة والمعقدة فلن نجد مصدراً أقوى من إقناع الأشخاص الذين يشكلون شبكاتنا الاجتماعية. إن السخرية والمدح، والقبول والرفض، والموافقة والاختلاف من قبل الآخرين المحيطين بنا يمكنها أن تساعد أو تدمر جهود التغيير التي نحاول تنفيذها. المؤثرون الأذكيا يقدرّون تماماً قدرة البشر المذهلة للتأثير على بعضهم البعض. وبدلاً من الشكوى منها أو إنكارها أو مهاجمتها سيستوعبونها ويستفيدون منها.

القوة

في عام ١٩٦١ بدأ عالم النفس "ستانلى ميلجرام" محاولاته للعثور على مواطنين أمريكيين مشابهين لما يصفهم المجتمع بالنبوذيين اجتماعياً والمحطمين نفسياً والمتطرفين فى الفكر، من هؤلاء الذين اضطهدوا الرومانيين والبولنديين وألقوهم فى معسكرات الاعتقال فى الحرب العالمية الثانية، وقد فوجئ العالم بنتائج "ميلجرام" التى أزعجت الكثيرين فلا أحد كان يريد تصديق ما جاء فيها.

كان "ميلجرام" بعدما فعله هتلر فى ألمانيا مهتماً جداً بطبيعة الشخص الذى لديه القدرة على التخلص من صديقه أو جاره البرىء. بالطبع فإن المتطرفين الذين يتبعون الأوامر بلا تفكير باسم الحماسة السياسية سيكون من الصعب العثور عليهم؛ ولكن "ميلجرام" كان عازماً على العثور عليهم ودراستهم.

وبالطبع كباحث محترم لم يستطع "ميلجرام" خلق ظروف للتجربة يقوم خلالها جيرانه بقتل بعضهم البعض؛ ولكنه اعتقد أنه ربما يتمكن من أن يخدع المشاركين فى تجربته بأنهم سيقتلون شخصاً آخر بينما فى الحقيقة فإن الضحية لن تتأذى، ولخلق تلك الظروف الغريبة نشر "ميلجرام" إعلاناً فى صحيفة "نيوهيفن" يطلب متطوعين للاشتراك فى تجربة تستمر ساعة واحدة، وسيدفع لهم ٤,٥ دولار.

وتوجه الأشخاص المهتمون بالإعلان إلى قبو مبنى "لينسلى - تشستنيدن" بجامعة "ييل"؛ حيث قيل لهم إن مهمتهم الاشتراك فى دراسة لمعرفة الآثار السلبية للتعليم.

وأثناء انتظار دورهم للحصول على مبلغ ٤,٥ دولار بدأ المشاركون فى تبادل أطراف الحديث بشأن المهمة المقبلة. لقد زرع "ميلجرام" أحد مساعديه ليلعب دور أحد المشاركين بالتجربة، ويتجاذب مع أحدهم أطراف الحديث. ويخرج عليهم "ميلجرام" ويقول لهم إن عليهم اختيار ورقة من اثنتين لتوزيع المهام عليهم على أن يكون أحدهم "معلمًا" والآخر "طالبًا". وفى الواقع فإن الورقتين كتب عليهما "معلم" ليضمن أن يقوم المشارك موضوع التجربة فعلياً بدور المعلم.

وسيرافق المعلم فيما بعد الطالب والباحث إلى غرفة صغيرة حيث يجلس الطالب فى الغرفة، بينما يتولى الباحث وضع لاصق خاص على ذراعه وسوف يفسر هذا قائلاً "إننى أضع هذا لضمان وجود صلة قوية بين جلدك والموصلات الكهربائية للتحكم فى الصدمات"؛ فهى ربما تكون مؤلمة ولكنها ليست خطيرة.

وبعد ربط الأسلاك بالطالب فإن الباحث والمعلم سيغلقان الغرفة ويتوجهان لغرفة أخرى وفى هذه الغرفة سوف يعطى المعلم أداة مفزعة الشكل وسيقال له إن هذه الأداة سوف يستطيع من خلالها أن يصدم الطالب بالكهرباء. ولكى يتأكد المعلم من فعالية هذه الأداة يتم تجربتها عليه بتعريضه لصدمة خفيفة لا تزيد عن ٤٥ فولت من الكهرباء حتى يوقن أنه سوف يصدم الطالب كهربائياً بحق، وأنه سيتألم.

والهدف المعلن للتجربة هو بيان تأثير أساليب التعليم السلبي. ولاختبار هذا، سيقراً المعلم قائمة من الكلمات بصوت مرتفع ليسمعها الطالب فى الغرفة الأخرى، ثم يقرأ كلمة واحدة على أن يكمل الطالب الكلمة التى تليها وإن فشل يتم صعقه بالكهرباء، وكلما تكرر الخطأ يزيد المعلم من شدة التيار الكهربى ويسبب للطالب مشاكل بالقلب.

وبالرغم من أن "المعلم" يعتقد أنه يزيد من شحنات الكهرباء التى تصعق الطالب مع كل خطأ فإن "الطالب" الذى هو فى الواقع مساعد للباحث لا يتلقى أى صدمات، وبدلاً من ذلك يتم تشغيل شريط مسجل

عليه صوت الألم نتيجة الصدمات ، ويعلو صراخه مع زيادة الحدة المفترضة ويبدأ فى تذكير "المعلم" بأنه يعانى من مشاكل فى القلب وأن ما يحدث يشكل خطراً عليه. وفى النهاية حينما تتعدى الصدمات ٣١٥ فولت يسود صمت تام بينما المعلم مستمر فى لعبته.

وقد كان "ميلجرام" يعلم بالتأكيد أنه سيمر وقت طويل يختبر فيه الكثير من الأشخاص قبل أن يجد الشخص الذى سيستمر فى زيادة حدة الكهرباء بالرغم من استمرار ألم "الطالب" ، بل إنه حين سأل مجموعة من علماء النفس عن توقعاتهم للنسبة التى قد تستمر فى زيادة صدمات الكهرباء بعد أن يصمت الطالب تماماً عن التوجع بسببها، توقع الخبراء أن نسبة ١,٢٪ من الناس فقط هم من سيكون لديهم ذلك السلوك السادى الذى يدفعهم لزيادة الصدمات الكهربائية لأقصى حد.

ولكن إن رأيت التجربة المصورة التى أجراها "ميلجرام" سيقشعر بدنك عندما ترى هؤلاء الرجال الطبيعيين جداً الذين تراهم كل يوم فى الشارع يبدون بعض الانزعاج فى البداية حينما يبدأ الطالب فى الإعراب عن ألمه بعد صعقه بـ ٤٥ فولت، وكثير منهم يتوقف عند ١٣٥ فولت ويبدأ فى التشكيك فى دوافع التجربة.

وإن طلب المشارك وقف التجربة فى أى وقت كان الباحث يطلب منه أن يكمل ، وإن كرر طلبه بالتوقف خمس مرات يتم وقف التجربة ، وتنتهى التجربة بشكل طبيعى بعد الوصول إلى ٤٥٠ فولت، بينما حينما لا يصدر الطالب أى صوت يعطى الانطباع للمعلم الطالب إما فقد الوعي أو مات.

لقد بدا واضحاً أن الأشخاص الذين خضعوا لهذه التجربة والذين واصلوا صعق ضحاياهم رغم اعتراضاتهم وصرخاتهم وتوسلاتهم، لم يستمتعوا بما يفعلون. الأمر الجيد أن هناك بعض هؤلاء الأشخاص تألوا للموقف وطالبوا بأن يسمح لهم بإيقاف عذاب الآخرين، ولكن عندها كان الباحث يخبرهم أن التجربة تتطلب منهم مواصلة هذا الفعل.

وأخذ الباحثون يراقبون الأشخاص الخاضعين للتجربة، وتملكهم شعور بالارتياح عندما وجدوا أن قلة من هؤلاء الناس فقط هم من كانوا مستعدين لزيادة صعق الآخرين. ولقد اتضح أن نسبة ٦٥٪ "فقط" هم من كانوا مستعدين للقيام بهذا العمل.

وكان هذا الاكتشاف هو ما جلب لـ "ميلجرام" المشاكل. فهو بتجربته ، تلك لم يكتشف مجرد حفنة من أهالى ولاية "كونتيكت" الذين يمتلكهم **التعصب الأعمى** والمصابون بأمراض اجتماعية تجعلهم يضحون بأرواحهم **فى سبيل تحقيق الأوامر الديكتاتورية العمياء**، لقد اكتشف الضعف الكامن **فى كل منا**. لقد فتش عن الوحش فوجده فى نفسه وفى نفسك وفى نفسى. ولم يرق هذا لأحد.

فما الذى كان يحدث؟ لماذا يولى الناس أهمية قصوى لموافقة الآخرين؟ هذا ما كنت ستسأله إن كنت عالم اجتماع. أما إن كنت تتعلم علم التأثير فستسأل كيف يمكن استغلال تلك الأداة الاجتماعية المذهلة.

فالأذكىاء يعرفون كيف يستفيدون من التأثير بشتى الطرق، وذلك باتباع مبدأ بسيط؛ فهم يحرصون على أن يشعر الناس بالمدح والتشجيع من قبل المحيطين بهم. وهم يتخذون خطوات لضمان أن الناس من حولهم لن يشعروا بانزعاج أو إحباط، ولن يتعرضوا لعقاب اجتماعى إذا ما اختاروا السلوكيات غير الصحية.

إن الطرق الفعلية التى يستخدمها عباقرة التأثير لاستغلال القوة المذهلة **"للباحث"** (مثلما حدث فى التجربة التى أجراها "ميلجرام") تستحق نظرة فاحصة. إن الكثير من النظريات يتم بناؤها على فكرة التأثير الاجتماعى ، وتتراوح موضوعاتها من القيادة إلى التأثير المتبادل إلى آليات التعاون داخل المجموعات **وكلها تستقى من نفس المصدر وهو التأثير الاجتماعى.**

ونظراً لتشعب الموضوع لا بد أن يقتصر بحثنا على كيفية استغلال الدعم الاجتماعى لأغراض إيجابية جيدة، ثم القيام بفحص أفضل ثلاث ممارسات لمساعدتنا على تحقيق أقصى استفادة من التأييد الاجتماعى. أولاً، سنستطلع كيفية الاستفادة من مجموعة فريدة من الناس لديهم تأثير أقوى على الآخرين من غيرهم - القادة أصحاب الآراء الجريئة. ثانياً، سنفحص كيف يهاجم عباقرة التأثير ليس الناس ولكن قيمهم المشتركة. سنرى كيف يهاجم القادة الأذكىاء المبادئ والقيم المشتركة التى قد تمنع تطبيق السلوك الحيوى أو تعوقه وفى النهاية، سندرس معاً ما الذى يتطلبه الأمر لتكوين ثقافة من التأييد الاجتماعى.

قوة الفرد

لقد أظهر "ستانلى ميلجرام" بوضوح أن فرداً واحداً يحظى بالاحترام يمكنه خلق ظروف تدفع المواطنين العاديين للتصرف بطرق غريبة إن لم تكن غير صحيحة. بعد أن اكتشف أنه يمكنه أن يجعل الناس يتصرفون بعكس ما يميله عليه ضميرهم بدأ يستطلع أى الأمور أكثر تأثيراً على هؤلاء الناس. هل كان حجم الغرفة؟ شكل وملمس الجهاز الإلكتروني؟ عدم وجود علاقة مباشرة بين عناصر التجربة؟ بعد إجراء اختبارات على أكثر من ألف شخص مع تغيير ظروف التجربة خلص "ميلجرام" إلى أن متغيراً واحداً فقط كان الأكثر تأثيراً على العناصر التى خضعت للتجربة، وهو وجود شخص آخر.

لقد اكتشف "ميلجرام" أنه إن قام شخص متعاون بإعطاء صدمة كهربائية تصل إلى ٤٥٠ فولت أو وقف فى وجه السلطة فإن ذلك سيكون له أبلغ الأثر على العنصر موضع التجربة؛ فقد زاد من قوة الدفع التى استخدمها موضع التجربة من ٦٥ ٪ إلى ٩٠ ٪ فقط لأن الشخص المتعاون أو المشارك أعطاه دفعة تشجيع قبل أن يصل إلى جهاز الصدمات الكهربائية، كما اكتشف أن نسبة الأشخاص الذين كانوا على استعداد لاستخدام الصدمات الكهربائية للنهاية انخفض بنسبة ١٠ ٪ حينما رفض شخص آخر أمامهم القيام بنفس المهمة، وفى الحالتين، فإن الأمر لم يتطلب سوى شخص واحد لتغيير درجة الإذعان أو تنفيذ الأوامر.

وقد رسمت تلك المستجدات صورة أكثر إشراقاً للإنسانية، وقدمت لنا أداة رائعة للتأثير، ولتدعيم التأييد الاجتماعى، عليك فقط بالعثور على ذلك الفرد الذى سيخالف عاداته ويصير مثلاً للسلوك الحيوى الجديد. وإليك طريقة تحقيق ذلك الأمر. نحن (مؤلفى هذا الكتاب) شهدنا من قبل قوة الخروج عن العادات فى شركة مقاولات عسكرية ضخمة؛ وفى هذه الشركة كان رئيس مجلس إدارتها يحاول تحويل الثقافة السائدة التى تتسم بالجمود والصرامة إلى مناخ يمكن للأفراد فيه التعبير عن آرائهم المختلفة كوسيلة لحل المشاكل المستعصية.

وبعد أشهر من المحاضرات قرر مواجهة الحقيقة، فعقد اجتماعاً ضم ٢٠٠ من المديرين ووجه إليهم الدعوة قائلاً: "لقد قيل لى إنه من الصعب

التحدث معي والوصول إلى. ولا أعرف معنى هذا الكلام. إنني أحاول حل تلك المشكلة ولكن لكي أكون صريحاً لا أعرف ما تعنيه تماماً. لذلك سأقدر آراءكم، فمن منكم على استعداد لمساعدتي؟”

وبعد بضع ثوان ساد صمت كامل في القاعة بينما وقف المسئول ينظر إليهم في انتظار أى مبادرة، ولكن بينما كان يهتم بتغيير الموضوع هب أحدهم واسمه “كين” ورفع يده. وقال “ بالتأكيد يا “بيل” لدى بعض الاقتراحات.”

ومع هذا الإعلان حدد المسئول موعداً للتحدث مع “كين”، ويمكنك أن تتخيل كيف دارت أحاديث كثيرة بين العاملين عن “كين” المتهور. هكذا وبصعوبة قد تمت مقابلة خاصة بين “كين” ورئيس مجلس الإدارة؛ لكن في النهاية فإن القصة بالكامل قد أتت من قبل الرئيس.

وبعد اجتماعه مع “كين” أرسل رئيس مجلس الإدارة رسالة بالبريد الإلكتروني يوضح فيها تفاصيل التقارير والملاحظات التي تحدث عنها “كين”، وأعلن التزامه بإجراء تغيير يجعله أقرب من العاملين لديه، كما توجه المسئول بالشكر لـ “كين” على جهوده، وهنا نجد أن المسئول قد أظهر تأييده للسلوك الإيجابي الصادر عن موظفه الشجاع، ولم يتخذ موقفاً دفاعياً، بل إنه كافأ الشخص الذى أظهر شجاعة وصراحة، ثم قام بتغييرات ليؤكد أنه ملتزم بوعده.

وكانت النتائج مذهلة، ففي خلال شهر ذاعت الصراحة بين العاملين لتشمل المؤسسة بالكامل. لقد تمكن “كين” ورئيسه من التأثير الإيجابي على مجتمعها. لقد كان الاثنان فردين محترمين في المجتمع وأظهرا قدرة على كسر التقاليد الاجتماعية. ولقد تجاوز المدير محاولات الإقناع اللفظي، وأثبت قدرته على التأثير بتشجيع الصراحة ومدحها.

حينما يحاول أفراد محترمون تطبيق سلوكيات حيوية ينجحون، ويمكنهم تحفيز الآخرين والتأثير عليهم مثل أى مصدر تأثير آخر؛ ولكن، لا بد من ملاحظة أنه يطمح أن يكون الفرد الذى سيحدث التأثير بواسطة التأييد الاجتماعى محترماً بحق. على سبيل المثال، إحدى مديرات شئون العاملين فى إحدى الشركات التى قابلناها حاولت التأثير على العاملين فصورت شريطاً مصوراً لمدير الشركة وهو يؤكد على جودة برامج التدريب

الجديدة بالشركة وأهميتها. وأنهى خطابه الحماسى بجملة "أشجعكم جميعاً على الالتحاق بالبرنامج التدريبي".

وحينما عرضت مديرة شؤون العاملين الشريط على العاملين ضجت القاعة بالضحك والسخرية من المدير، فقد تبين أنهم يكرهون أى شىء يأتي من الإدارة. لقد كانوا يرون المدير منافقاً، وكل محاولاته كان لها تأثير سلبي على التدريب.

إن بعض الناس ببساطة لديهم قدرة على التأثير فى الآخرين، والبعض الآخر لا يتمتع بتلك القدرة. كيف يمكن التمييز بين من يتمتع بهذه القدرة ومن لا يتمتع بها؟

قوة الفرد المناسب

لقد رأينا أن شخصاً واحداً يمكن أن يكون له تأثير مذهل على الآخرين لتحفيزهم على تطبيق السلوك الحيوى، كما رأينا تأثير القادة الرسميين (مثل رئيس مجلس الإدارة وأحد مديريه) على سلوكيات المحيطين بهم. ولذلك، فإذا أردت أن تحدث تأثيراً قوياً فى سلوك الآخرين فلا بد أن تخاطب التسلسل القيادى؛ فالمؤثرون الأذكياء يمشون جانباً كبيراً من وقتهم فى مخاطبة القادة الرسميين لضمان قدرتهم على استخدام تأثيرهم على الآخرين فى تفعيل السلوكيات الحيوية.

ولكن القادة الرؤساء هم نصف ما أنت بحاجة فعلية إليه؛ فقد تبين أن هناك مجموعة أخرى من الأشخاص المؤثرين الذين غالباً ما يتم تجاهلهم بيد أن دورهم فى جهود التأثير مذهل؛ ولكي نتعرف على تلك المجموعة وكيف نميزها دعونا ندرس عمل الدكتور "إيفيريت روجرز"؛ فإسهاماته فى نظرية التأثير مازالت واحدة من أكبر الإسهامات، ولديه تطبيقات فعالة مفيدة للآباء والمربين والقادة للاستفادة من التأييد الاجتماعى.

بعد دراسته لعلم الاجتماع والإحصائيات تولى "روجرز" وظيفة مهمة فى الجامعة المحلية؛ فقد تولى مسئولية تشجيع المزارعين فى ولاية "أيوا" على استخدام تقنيات جديدة فى زراعة الذرة تحقق عائداً أكبر. ماذا يمكن

أن يكون أسهل من ذلك؟ لقد كانت بذور الذرة الجديدة أفضل وأكثر مقاومة للأمراض وأكثر ربحية.

وبينما بدأ "روجرز" بالحديث للمزارعين المحليين عن البذور الجديدة الممتازة اكتشف أن تعليمه وارتباطه بالجامعة لم يؤثر فيهم ولم يثر إعجابهم. لقد كان غريباً.. لم يكن واحداً منهم. لقد كان مظهرهم مختلفاً وأيديهم خشنة من العمل ويطالعون صحفاً مختلفة ويشاهدون برامج مختلفة على التليفزيون. لم يكن يجمع بينهم وبين "روجرز" أى شىء تقريباً.

فى البداية اكتشف "روجرز" أن الاختلاف قد يكون فى صالحه. إن السبب الذى سيدفع المزارعين للإنصات إليه هو أنه لم يحذ حذوهم. لقد قام بدراسة متأنية للمحاصيل التى يجب أن يزرعوها؛ فهو يعمل الآن لدى خبراء الزراعة. وقد اكتشف "روجرز" أنه حينما تحدث معهم كان المزارعون يكتبون ملاحظاتهم ويشكرونه على مساعدتهم فى زيادة محاصيلهم.

ولكن الأمر لم يسر هكذا، فلم يتبين أن "روجرز" كان مختلفاً فقط، بل إنه بالنسبة للمزارعين لا ينتمى للمكان على الإطلاق. لقد كان ساذجاً، فتى ساذجاً من المدينة. لم يزرع حقلاً من قبل. يزعم أنه قرأ كتباً كثيرة، ولكن هذا لا يجعله على صواب. من منهم سيكون على استعداد للمخاطرة بمحصوله السنوى والاستماع لشاب صغير السن؟!

وأصيب "روجرز" بالخيبة والإحباط بعد أن رفضه المزارعون. وتساءل عن فائدة ابتكار وسائل جديدة ومفيدة إن لم يكن أحد مستعداً لتبنيها؟ إن تقدم الحضارات يعتمد على قدرة المواطنين على التجديد والتطور. وقد كان "روجرز" يعلم جيداً تلك الوسائل.

ما الذى يمكن "لروجرز" أن يفعله إن لم يحترمه الناس؟ لقد كان هو سبب امتناع المزارعين عن الإنصات إلى الأفكار الجديدة التى وضعها. ربما يتعين على "روجرز" أن يستعين بمزارع لتجربة البذور الجديدة، وحينئذ يمكن لشخص من بين المزارعين أن يشير إلى النتائج الطيبة ويشجع الآخرين. إذا تمكن "روجرز" من العثور على شخص مهتم بمحاولة تجربة البذور الجديدة فإنه سيحقق نتائج مذهلة.

وفى النهاية، تمكن مزارع من تجربة البذور الجديدة. لم يكن المزارعين الآخرين. لقد كان شاباً أنيقاً وعصرياً ويعشق تجربة الأمور الجديدة، وبالفعل قام بتجربة البذور الجديدة واستمتع بنجاح كبير وزيادة فى المحصول، والآن سينظر جيرانه لنتائج محصوله فيتحفزون للتغيير. ولكن هذا لم يحدث؛ فلم ينصت المزارعون للشباب المزارع الجديد غريب الشكل والطباع. وتسبب ذلك الفشل فى تغيير أسلوب "روجرز" فى العمل تماماً، وقضى حياته فى دراسة كيفية قبول المجتمعات للأفكار الجديدة، كما أراد أن يكشف عن سبب تأثير بعض الأشخاص على مجتمعاتهم عن أشخاص آخرين.

وبينما بدأ "روجرز" فى العمل شرع فى فحص كل دراسة أعدت فى هذا المجال، ودرس كيفية انتشار سمعة العقاقير الجديدة بين الأطباء، وكيف تنتشر التقنيات الجديدة، وذهل لرؤية كمية من الأفكار الجيدة تموت. على سبيل المثال، حينما قام الرحالة "فاسكو دى جاما" برحلته التاريخية واكتشف رأس الرجاء الصالح كان معه ١٦٠ رجلاً؛ ولكنه عاد ومعه ٦٠ رجلاً فقط؛ حيث لقي بقيتهم حتفهم متأثراً بمرض "الإسقربوط"، ولحسن الحظ وفى عام ١٦٠١ اكتشف بحار إنجليزى يدعى "جون لانكستر" علاجاً لهذا المرض. فقد أعطى لبحارته عصير ليمون يومياً ونجا الجميع من المرض؛ ولكن الأمر استغرق ٢٠٠ عام ليدرك الطب ذلك العلاج.

وصدم "روجرز" لاكتشاف أن جودة الفكرة لا تعنى بالضرورة نجاحها أو انتشارها. بينما ما يحدد انتشار فكرة ما هو تبنى مجموعة ما تلك الفكرة، كما اكتشف أن المجموعة التى تتبنى أية فكرة جديدة دائماً ما تخالف المجموع أو الباقين، وقد أطلق عليهم اسم "المجددين". إنهم الرجال والنساء المختلفون فى الشكل والموضوع؛ فهم منفتحون على الأفكار الجديدة. كما أنهم أكثر ذكاء من المعتاد؛ ولكن إليكم نقطة مهمة. إن مفتاح الحصول على أغلبية فى أى مجتمع وجعل هذه الأغلبية تتبنى سلوكاً حيوياً هو العثور على هؤلاء المجددين وتجنبهم تماماً. فإن تبنى هؤلاء المجددين فكرتك فلن تنجح بالتأكيد.

والمجموعة الثانية التي ستحاول تجربة التجديدات التي أتى بها "روجرز" أطلق عليهم اسم "المتبنين الأوائل"، والكثير من هؤلاء يعرفون بأنهم زعماء الفكر. وهم يمثلون نحو ١٣,٥ ٪ من أي مجتمع. فمعدل ذكائهم أعلى من المعتاد وهم أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة. ولكنهم مختلفون عن مجموعة "المجددين" في جانب مهم جداً: فهم أكثر ارتباطاً بالمجتمع وأكثر احتراماً له، وهذا هو عنصر التأثير الفعال، فباقي الناس (أى نسبة ٨٥ ٪) لن يتبنوا الفكرة الجديدة إلا إن تبناها "المتبنون الأوائل". وقد تبين أنه حينما استخدم الشاب العصري صاحب الشكل المختلف البذور الجديدة فإنه لم يقدم معروفاً لـ "روجرز". لقد كان ذلك الشاب من المجددين في ذلك المجتمع، وكأى مجدد أثار الشكوك بشأن ما كان يتبناه؛ لأنه كان مختلفاً عن الجميع من حوله بطريقة واضحة وبدا للكثيرين أنه لا يحترم الطرق التقليدية؛ مما جعله يمثل تهديداً؛ فهو لم يكن محترماً ولا مرتبطاً بمجتمعه.

لقد اكتشف "روجرز" أنه كان يتعين عليه البحث عن زعماء الرأى كى يتمكن من جذب الجميع.

وقد أدرك عباقرة التأثير أهمية زعماء الرأى، فعلى سبيل المثال، حاول الدكتور "دون بيرويك" ومركز "آى إتش آى" التأثير على سلوكيات مئات الآلاف من الأطباء فى الولايات المتحدة؛ حيث لجئوا أولاً إلى النقابات، فهى تضم الباحثين والأطباء؛ وينظر لها كمصدر موثوق به، وحينما تتكلم النقابات يستمع الأطباء.

وأيضاً حاول الدكتور "هوارد ماركان" التأثير على سلوك التواصل بين الأزواج فى البلاد أيضاً من خلال الاستعانة بزعماء الفكر. لقد اكتشف أنه إن قام بتدريب رجال الدين على تعليم الأزواج كيفية حل مشاكلهم فإن النتيجة ستكون أفضل بكثير.

وماذا عن مرض ديدان غينيا؟ لم يكن "دونالد هوبكينز" وفريقه ليفكروا فى الذهاب إلى أى قرية دون أن يرتبوا الأمر أولاً مع زعيم القبيلة أو أن يستغلوا سلطات شخص يحظى باحترام اجتماعى. وعندها سيختار زعيم القبيلة أو ذلك الشخص ذو المكانة المرموقة بعض أهل القرية من ذوى الكلمة المسموعة والذين ينتمون إلى جماعات أو عائلات مختلفة ويوكل

إليهم مهمة تعليم أهل القرية السلوكيات الحيوية اللازمة للقضاء على هذا المرض. تخيل ما قد كان ليحدث إذا قام "هوبكينز" بتجنيد شخص غير ذى مكانة اجتماعية هامة كى يضطلع بمهمة إيصال رسالته الهادفة لإنقاذ حياة الآخرين والتي تصطدم بالعادات والتقاليد الراسخة فى نفوسهم. على الأرجح سيظل هذا الشخص يتكلم إليهم حتى يصاب بنوبة قلبية ويموت دون أن يعيره أحد اهتماماً.

يلخص "هوبكينز" هذه الفكرة بقوله " على الرسول أن يكون بقدر أهمية الرسالة".

علاوة على ذلك، فإن تأثير زعماء الفكر موجود حتى وإن لم يكن هناك زعماء للفكر فى المجتمع؛ فأبطال التلفزيون والراديو يتحولون إلى زعماء للفكر. على سبيل المثال، فى قرية "لوتسان" فى الهند التزمت مجموعة معنية بالعمل الاجتماعى بتعليم الفتيات بعد الاستماع لمسلسل "تينكا" الشهير. فى مسلسل "تينكا سوخ" أو (السعادة تكمن فى الأمور الصغيرة) الجرىء تموت طفلة صغيرة أثناء الوضع بعد أن أُجبرت على الزواج فى سن صغيرة. وبعد أن شاهدوا وفاتها على شاشة التلفزيون أرسل المشاهدون ١٥٠ ألف خطاب كرد فعل على الحلقة. كما تأثر الناس لدرجة أن ١٨٤ من سكان قرية "لوتسان" وضعوا بصمتهم على لوحة كبيرة تكريماً للبطلة التى أحبوها.

وقال أحد المستمعين فى برنامج إذاعى لدكتور "أرفيند سينجال" الذى أجرى دراسة لبيان آثار الدراما تعليقياً على المسلسل: "بالتأكيد لن أزوج بناتى قبل بلوغهن ١٨ عاماً.. قبل أن أشاهد مسلسل "تينكاسوخ"، كانت لدى قناعة أنه لا بد أن أزوج إحدى بناتى قريباً، ولكننى الآن لن أفعل ذلك، وسأنصح الآخرين بذلك أيضاً".

وقد استفاد القائمون على المسلسل من زعماء الرأى مرتين؛ حيث استضافوا خبراء ومتخصصين ليعلقوا على أحداث المسلسل، فصار هناك نوعان من التأثيرات لزعماء الرأى ولأبطال المسلسل والخبراء".

لنر كيف يتم العمل مع زعماء الرأى بعيداً عن استراتيجيات التأثير الأخرى. دعونا نلق نظرة على ما فعله الزعيم الصينى "ماوتسى تونج" قبل

٤٠ عاماً. لقد كان إنساناً شديداً فى كل شىء، ولكنه رسخ أمراً أساسياً بشأن أهمية التأثير الاجتماعى لتحقيق فوائد عدة.

فى ٢٦ يونيو عام ١٩٦٥ انتقد "ماو" وزارة الصحة الصينية بسبب عجزها عن تقديم رعاية صحية لائقة للمناطق الريفية الصينية، وبدلاً من انتظار الوزارة والمسؤولين لإصلاح الأمر قرر تعيين ١.٨ مليون عنصر تغيير لهذه القضية.

حينما قرر البحث عن شكل جيشاً من عناصر التغيير لم يفكر فى المتخصصين، ولكنه ركز على السكان المحليين القادمين من القرى والذين يحظون باحترام وتقدير من الناس، كما أنهم ملتزمون بخدمة مجتمعاتهم ويتمتعون بقدر من التعليم. باختصار، اختار "ماو" زعماء الرأى.

وتم تدريب هذا الجيش الذى أطلق عليه اسم "الأطباء الحفاة" تدريباً طبيياً يعطى قواعد الصحة العامة فى المناطق الريفية، وتعلموا أيضاً كيف يعالجون أكثر الأمراض انتشاراً، ولتقليل الخطر تعلموا كيف يقومون بإحالة الحالات الخطيرة إلى أقرب مستشفى متنقلة.

وقد كانت النتائج مذهلة وجذرية؛ فقد شهدت العادات الصحية لسكان القرى تغييراً جذرياً بين ليلة وضحاها، وبدأ سكان القرى يتبعون سلوكيات مثل الحفاظ على النظافة العامة وغلى المياه، بل تم اكتساب تلك العادات بشكل أسرع من المعتاد والمتوقع. لقد خرج "ماو" عن الطرق المعتادة ولم يتخذ قرارات أحادية أو سياسات صارمة؛ لأنه كان يعرف أنه لن يكون له تأثير على الريف فى الصين.

استغل التأيد الاجتماعى

أتاح اكتشاف "روجرز" فرصة طيبة للزعماء والقادة والأسر والناس بشكل عام، وحينما يتعلق الأمر بتحقيق تغيير، لا تقلق من رغبتك فى التأثير على الجميع مرة واحدة، فإذا كانت مهمتك التأثير على شركة بها مائة ألف عامل، عليك أن تجد ٥٠٠ فقط يمكنهم التأثير على الجميع. امنحهم الوقت الكافى واستمع لآرائهم وشكواهم ومخاوفهم. قم ببناء جسر من الثقة بينك وبينهم. اعتمد عليهم فى تكوين أفكارك وستحقق نجاحاً أكيداً.

ليس عليك أن تقرر سواء سوف تشرك زعماء الرأى معك أم لا. إنهم بالطبع دائماً مشتركون. إن زعماء الرأى دائماً يعملون على ملاحظة وتقييم استراتيجيات التأثير التى تتبعها ثم إصدار الحكم على طريقتك إما بالتأييد أو الرفض، ولأنهم يحظون بالاحترام، فإنهم يفرضون تأثيرهم ويحددون مصير استراتيجيتك فى التأثير - أبيت ذلك أم رضيت.

إذا أردت أن تشرك زعماء الرأى معك، أبشر؛ فالعثر عليهم ليس صعباً حيث إنهم غالباً ما يكونون أكثر العاملين احتراماً وشهرة. اطلب من العاملين أن يكتبوا قائمة بأكثر الأشخاص تأثيراً وشهرة فى رأيهم، ثم قم باختيار أكثر الأسماء التى تردت؛ فهؤلاء هم زعماء الرأى. بمجرد أن تعرفهم استفد منهم وشاركهم فى جهودك لإحداث التغيير.

استخدم التأييد الاجتماعى للتأثير على نفسك

هناك ملاحظة شخصية أخرى إذا كنت تحاول تغيير أمر ما داخل حياتك؛ حاول التعاون مع هؤلاء الذين لديهم تأثير عليك. فإذا كنا نستطيع أن نصدم أشخاصاً أبرياء كهربائياً لمجرد أن رجلاً يرتدى معطفاً أبيض قال لنا "التجربة تتطلب ذلك"، لك أن تتخيل تأثير أصدقائنا وأحبائنا.

لقد تبين أن لهم تأثيراً كبيراً جداً. لقد أثبت البحث أنه حينما نتلقى رسالة من صديق على سبيل المثال يطمئن خلالها على تقدمنا فى الإقلاع عن التدخين أو الحمية يزداد التزامنا، وهذا يعنى أن هنرى فى حاجة لاستغلال التأييد الاجتماعى، والتشجيع من أصدقائه وزوجته وزملائه فى العمل حتى يغير من عادات حياته. حينما ينشد مريض السكر مساعدة أحد أحبائه، فإن النتائج تختلف. يقول علماء النفس إنك إن قطعت على نفسك عهداً أمام أحد الأصدقاء فمن الأرجح أن تلتزم به.

بل إن تشكيل فريق مع شخص يحاول الوصول لنفس هدفك سيكون أفضل لكليهما. تدريباً معاً أو اتبعاً حمية لتشجيعاً بعضكما البعض. اجعلا كلاً منكما فى الطريق السليم وظلا مسئولين معاً. إننا نلتمس القبول والإعجاب من الأشخاص الذين نعجب بهم؛ لذا فاحصل على قوة الدعم الاجتماعى من أجل مصلحتك الخاصة.

كن أنت زعيماً من زعماء الرأي

إن كنت تطمح في أن تصبح مؤثراً محترفاً يجب أن تطمح في أن تكون زعيماً من زعماء الرأي أنت أيضاً في عملك وأسرتك وبين أصدقائك. وخاصة في مجال الأسرة، فإن الوالدين يؤديان وظيفتهما بشكل طيب حينما يحافظان على صورتها كصوت محترم لدى أطفالهما خلال سنوات نضجهم وليس قبل بلوغهم سن ١٣ عاماً، وبالرغم من الفكرة المنتشرة من المراهقين لا يعترفون أو يرفضون سلطة الأب والأم خلال فترة المراهقة، يظل الآباء لدى أبنائهم مصدراً مهماً جداً للتأثير. هذا لا يعنى أنهم يستمعون لأبائهم بل إن آراءهم لها وزن لدى الأبناء حتى وإن عارضوهم.

إليك ما يتطلبه الأمر كي تتحول إلى زعيم تأثير بارع. إن الناس ومن بينهم الأطفال ينتبهون للأفراد الذين يتمتعون بمهارتين مهمتين جداً. أولاً، يجب أن يبدوا عالين بالمسألة موضع التأثير جيداً. لا بد أن يكونوا على صلة بمجال خبرتهم. ثانياً، يجب أن يبرهن زعماء الرأي على أنهم أهل للثقة. لا بد أن يكونوا أكثر اهتماماً بشئون الآخرين، وهذا يعنى أنهم لا يستخدمون معرفتهم للتلاعب بالآخرين أو إيذائهم، بل للمساعدة. إذا استشعر أحد أنك تفتقد أيّاً من الصفتين، لن تفلح.

ولكن لا يكفي أن تكون محترماً وأهلاً للثقة. يجب أيضاً على القادة الزعماء أن يكونوا كرماء في وقتهم؛ فيتطوعون بوقتهم لإظهار تأييدهم لشخص أو مساعدة آخر. فحينما أجرينا اختباراً لبيان مدى رضا العاملين عن رؤسائهم اكتشفنا أن معدلات الرضا تتزايد في حالة وجود تواصل بينهم وبين رؤسائهم؛ فالرؤساء الذين يسهل الوصول إليهم ويتحدثون بطلاقة وصراحة ويقضون وقتاً في الحديث مع العاملين لديهم تأثير أكثر من غيرهم. نفس الأمر بالنسبة للآباء.

وهكذا، فحينما يتعلق الأمر بقوة تأثير التأييد الاجتماعي، تبين أسلوب تفكير زعماء الرأي. اعثر عليهم وكن واحداً منهم. إذا أردت أن تكون زعيماً للرأى في بيتك وبين زملائك وأصدقائك، فلا بد أن تحظى بالاحترام وتعمل على الاتصال معهم. غالباً الحوارات وجهاً لوجه عند مناقشة موضوعات مشتركة، والعمل على مواطن الخلاف تؤدي للوصول إلى موافقة مشتركة.

قوة الجميع

عادة ما تكون المشكلة التي تتعامل معها نابعة من عادات وتقاليد قديمة وراسخة مارسها كثيرون لسنوات أو أجيال؛ فقد قام الناس بنفس الأمور لأعوام أو لأجيال، ولكي ينجح التغيير لابد أن يجلس الناس ليتحدثوا عنه قبل أن ينجح أحد في كسر القوالب القديمة دون مواجهة التوبيخ والنبد في النهاية؛ فالتغيير في السلوك لابد أن يسبقه تغيير في الحوار العام. ولكن أحياناً ما تكون مناقشة بعض العادات والمعتقدات أمراً محظوراً أو على الأقل غير مقبول اجتماعياً؛ ولذلك فإن فرص إحداث تغيير فيها شبه منعدمة إلا إذا وجد أساتذة التغيير شريكاً من زعماء الرأي يمكنه مناقشة ما لا يمكن مناقشته. تعلم كيف تحول الموضوعات المحظورة إلى جزء روتيني من الحوار العام، وستملك أداة قوية للتأثير للتعامل مع المواقف والقضايا الصعبة.

اجعل المسائل غير القابلة للمناقشة قابلة للمناقشة

في أوائل الثمانينيات، دُعي مؤلفو هذا الكتاب للمساعدة في إعادة الحياة لمصنع ينهار في قلب منطقة صناعية قديمة. كانت المهمة زيادة الأرباح في المنشأة بتقليل النفقات وزيادة الإنتاج. لقد كان مستوى الإنتاجية في المصنع أقل من المنافسين، ولو استمرت تلك المعدلات المتدنية فسيكون إغلاق المصنع هو النتيجة الحتمية.

ولحل مشكلة قلة الإنتاج، وجه المؤلفون سؤالاً واحداً للمديرين ورؤساء الأقسام، ألا وهو لو أنك ستصلح شيئاً واحداً هنا فما هو؟ ووجه ذلك السؤال لعامل من العمال يعمل منذ عشرين عاماً بالمصنع، وقد كان محرّجاً جداً من الإجابة وقام بخفض صوته ونظر حوله مرتين ليرى إن كان هناك أحد يستمع إليه وقال: "كل ما نحتاج إليه هو أمر واحد. إن تمكنا من حمل العاملين على العمل لست ساعات يومياً، سنحقق أرباحاً".

وقال العامل إن كثيراً من العاملين يخلصون في عملهم وكثيراً منهم أيضاً لا يخلصون، بل إن أغلبهم قد نظم حياته على وجود أجر إضافي

فلا يعملون نهائياً كما ينبغي للحصول على الأجر الإضافي. لقد كانوا يمكنون في المصنع أكثر من ١٠ ساعات ولا يعملون سوى أربع فقط. لم نستطع المساعدة لكن لاحظنا أن الرجل يتحدث إلينا بنبرة الجاسوس. لم يرد أن يسمعه أحد وهو يتحدث عن زملائه. فلم يكن العمال منتجين؛ ولكن هذا أمر لا يمكن أن تقوله بصوت عالٍ. بل إنه طلب منا عدم الكشف عما قاله.

وعلى مدار الأعوام التالية قابلنا المئات من العاملين في المصنع وتحدثنا في عشرات من القضايا. ولكن أول من تحدث إلينا كان على حق؛ إن أقررت للناس بأنهم لا يعملون فإن ذلك قد يؤدي إلى وضع محرر لك بينهم؛ حيث من الممكن أن يتهموك بأنك ظالم ولا تشعر بمشاكلهم، وقد يتهمونك بأنك لا تحترم العمال، والأدهى أنهم قد يهددونك.

ولتصبح الأمور أسوأ فإن الحوار العام في هذا الوقت كان مختلفاً جداً؛ ففي كل عام يقف السياسيون ليتباهوا ويتفاخروا بمهارة العامل والتزامه بأخلاقيات العمل؛ فكانوا يسخرون من مثل تلك التصريحات، ولكن أحداً لم يكن يعارض ذلك الأمر علناً. فحينما صارحنا المسؤولين في المصنع بأن استراتيجية التأثير التي نفكر فيها ستركز على الإنتاجية المنخفضة قالوا إنه يجب أن نتعامل مع المشكلة بمصطلحات مختلفة: لقد أردنا تعليم القادة كيف يحملون الناس مسئولياتهم". وبالطبع حينما فعل المسؤولون ذلك كانوا يتعاملون فقط مع تكاليف الأمن ومشاكل الجودة؛ لأنه لا يمكنهم الخوض في مسألة الإنتاجية المنخفضة؛ فقد كان هذا أمراً محرماً.

وفي العام التالي، حينما حل موعد تجديد العقود، توصلنا لمسئولي الموارد البشرية أن يتحدثوا معهم بشأن مسألة ضعف الإنتاجية. وقد فعلوا، ولكن دون جدوى. فقد قيل لهم من قبل النقابة والمسؤولين بالشركة ألا يفعلوا. لقد كان أمراً خطيراً جداً. فلم يتمكنوا من الحديث عن الإنتاجية.

في كل مكان كانت مسألة الإنتاجية أشبه بفيل ضخم في غرفة صغيرة يرفض الجميع الاعتراف بوجوده. ولذلك، لم نعترف نحن أيضاً. لقد عملنا معهم على عشرات الأمور وعلمناهم الكثير من المهارات، وأدخلنا الكثير من التغييرات ولكننا لم نتحدث أبداً عن الإنتاجية. هل كان ذلك قراراً جيداً؟

ألق نظرة على ما حدث للغالبية العظمى من العمالة الأمريكية المدربة على مدار العقدين الماضيين، وستدرك أن الصمت فى تلك المسألة كان خطأ كبيراً.

ولكى نرى ما الذى كان يمكن أن نفعله لحل مشكلة الإنتاجية دعونا نعد لقرية "لوتسان" الهندية وندرس معاً الآليات التى وظفها مسلسل "تينكا" الذى أثر على رأى العام فى البلاد، وبالرغم من أن سكان القرية لم يواجههم تحد بشأن الإنتاجية، إلا أنهم لم يكن لديهم معايير اجتماعية سببت للكثير منهم آلاماً شديدة، كما لم يكن من المسموح مناقشة مشكلتهم.

فى إحدى قصص المسلسل، لم يسمح لإحدى شخصيات المسلسل المحبوبة بالتعليم، وأجبرت على الزواج فى سن صغيرة وتوفيت أثناء الوضع، وقد أثر المسلسل فى القرويين حتى إنهم قرروا تغيير العرف السائد بالزواج المبكر. ولكن ما الذى أدى إلى هذا التغيير الهائل؟ طبقاً لرأى دكتور "أرفيند سينجال"، إن قوة المسلسل الحقيقية تكمن فى قدرته على مناقشة الأمور التى لا يمكن مناقشتها بشكل عام. لقد نوقشت المعتقدات الراسخة وتم تحليلها وإعادة تشكيلها.

وقبل بث المسلسل حاول ملايين الناس الضغط على أصدقائهم وأبنائهم وزملائهم كى يبقوا على احترامهم للتقاليد القديمة. لقد كان ذلك تأثير الأقران متمثلاً فى أقوى صورته. لقد كان بعض الناس قد قاموا بالفعل بتغيير آرائهم بشأن معاملة الفتيات؛ ولكن، كان من الصعب للغاية أن يتحدثوا عن آرائهم الجديدة والترويج لها خوفاً من النبذ أو السخرية من مجتمعهم. لقد كان لدى الكثيرين شكوك بشأن التقاليد، وكانوا يتمنون لو نوقشت، ولكنهم لم يفعلوا.

وبالرغم من أن خبراء التعليم تمكنوا عبر وسائل الترفيه من تطبيق قوة القصص البديلة على هذه القضية، إلا أنهم يلقون خطباً عن مساوى المعاملة السيئة للفتيات؛ حيث إن الإقناع اللفظى - كما نعلم - يؤدى عادة إلى المعارضة.

ولكن الممارسين لم ينسحبوا، ولكنهم وضعوا مسلسلاً درامياً يضم شخصيات تحدثت عن المشكلة الاجتماعية فى ظل خصوصية منازلهم -

بينما يستمع إليهم الآلاف. لقد ناقشت الأسرة مزايا وعيوب عادة الزواج المبكر، وكل حلقة تنتهى بكلمة من راو محترم لم يزد عن توجيهه أسئلة للناس.

وبينما تمر العائلة فى المسلسل الإذاعى بمحن كثيرة نراهم ضربوا مثلاً فى الحوار الصحى. لقد ساعدوا الآخرين على التفكير فى القضايا والحديث عنها مع أصدقائهم وزملائهم وجيرانهم وأفراد أسرهم. نتيجة لذلك انتقل الموضوع من السر إلى العلن. هذا الموضوع الذى بقى سرّاً لقرون صار فى بؤرة الضوء.

هذا المثال بالتحديد يبدو بعيداً عن العالم الذى تعيش فيه، لذا، دعنا نحاول اختيار مثال قريب منك. لقد شعر المسئولون فى المصنع أنهم لا يستطيعون الحديث عن الإنتاجية بسبب قانون الصمت الذى يحيط بتلك المسألة، كما اكتشفنا أن نفس معيار الصمت ظهر فى دراسة استمرت عامًا كاملاً، حينما كنا نحاول اكتشاف السبب وراء إصابة كثير من نزلاء المستشفيات بأمراض معدية*.

حينما سألنا مرضات وأطباء يعملون فى أقسام طب الأطفال حديثى الولادة بشأن كيفية انتشار العدوى فى وحدات رعاية الأطفال حديثى الولادة كانوا يتحدثون بصوت منخفض ويلتفتون يمينًا ويسارًا خشية أن يراهم أحد، ثم يقصون قصصًا متشابهة جدًا حول سلبيات تلك الوحدات. أولها كانت قصة الطبيب الذى لا يرتدى المعطف والقفازات الطبية أثناء وجوده بالوحدة، والقصة الثانية حول ممرضة كانت تلمس الأطفال بيديها بدون قفازات طبية؛ حيث كانت تحاول العثور على وريد لحقن الطفل بحقنته اليومية، ربما كان لدى الممرضة سبب وجيه لذلك التصرف؛ حيث إنه من الصعب جدًا العثور على وريد الطفل بينما ترتدى قفازًا؛ ولكن الأمر مازال انتهاكًا واضحًا وصريحًا لمعايير الصحة والسلامة ويسهم فى انتشار الأمراض بين الأطفال.

* لقراءة التقرير بالكامل، يرجى زيارة الموقع التالى: www.silencekills.com

دعونا نركز على نقطة مهمة هنا. إن المشكلة في هذا المستشفى بالتحديد ليس مجرد طبيب وممرضة يكسرون القواعد، بل في مؤامرة الصمت المسيطرة على المكان، والتي منعت الآخرين من التحدث بشأن تلك الانتهاكات. لقد دعت التقاليد الاجتماعية إلى الصمت، فإذا اقترف شخص ما خطأ، فلا بد من التعقيم على المشكلة لتجنب المشاكل القانونية وتشويه السمعة. لا نتحدث إلى غرباء فيما يخص المستشفى. والآن النقطة الأهم: إن الصمت بشأن قاعدة الصمت هو ما يحافظ على استمرارها.

إذا كنت تقرأ تلك النماذج ولكنك لا تعمل في مستشفى فإن ذلك لا يعفيك من المسؤولية؛ فقد درسنا الكثير من المؤسسات والمنظمات ووجدنا أن قاعدة الصمت تسيطر بصورة كبيرة. على سبيل المثال، لقد أجرينا دراسة لمدة عام على إدارة المشروعات أسميناها "الصمت يفشل"* اختبرنا خلالها معدلات الفشل في المشروعات والمبادرات والبرامج ذات المخاطرة العالية. على سبيل المثال، غالبية حملات تدشين المنتجات وإدارة التنظيم وعمليات الدمج ومبادرات التطور التي تفشل، واكتشفنا أن ٩٠٪ من المشروعات الكبيرة لا تتبع الجداول الزمنية ولا الميزانية ولا معايير السلامة الموضوعية لها.

ولذلك قررنا البحث عن سبب تلك النتائج المحرجة. في البداية علمنا أن ٨٨٪ من الذين خضعوا للاستطلاع يشاركون في مشروعات أو مبادرات توقعوا فشلها مسبقاً - ولكنهم استمروا في العمل، واتفق الجميع على أن التعبير الأفضل لوصف حالة مشروعهم هو "حادث تحطم قطار بالتصوير البطيء".

ولاحقا اكتشفنا أن السبب وراء ذلك أن أقل من واحد من عشرة ممن خضعوا للاستطلاع قالوا إنه من المقبول سياسياً أن نتحدث بصراحة عن مشاكل العمل، واقترح أغلبهم أن مشاكل مثل ضعف الرقابة، والقيود المغالي فيها، أو أعضاء محبطين يمكنهم التأثير على عملهم، ولكن لم يرق أحد، حتى المديرون، بالتحدث علناً عن الأمر.

* لقراءة التقرير بالكامل www.silencekills.com

إذن ما الذى يتعين على مديرى المشروعات والعاملين الصحيين ومقررى التغيير عمله لحل المشاكل الملحة؟ حينما يتعلق الأمر بالإنتاجية، قيل لنا إن الحديث عن الأمر بشكل علنى سيثير الغضب، وقيل لنا إنه سيضعنا فى موقف حرج وسيزيد من المشكلة سوءاً. وقد استمعنا لهم.

واليكم ما كان يجب علينا أن نفعله. أولاً، لم يكن من المفترض أن نقبل فكرة أنه من الخطأ الحديث عن الإنتاجية علناً؛ فالمنتقدون يبذلون قصارى جهدهم دائماً ليمنعوا الناس من الحديث بأن يصنفوا الموضوع بأنه "غير قابل للنقاش"، ولمواجهة هذا الهجوم على النقاش المفتوح كان يجب أن نجمع معلومات متعلقة بالموضوع، ثم نقدمها للمسؤولين بالمنظمة وزعماء الرأى، ثم كان يجب مناقشة التبعات الحتمية لعدم التغيير.

كان لا بد أن نصر على نقاش صريح لمزايا وعيوب مستويات الإنتاجية الحالية - مع الأسباب المؤدية لذلك. إن معايير الإنتاجية يجب أن تتغير؛ ولكن الأهم هو تغيير المعايير التى بنيت عليها قاعدة الصمت، وينطبق نفس الأمر على جميع الأمثلة التى شاركنا فيها بدءاً من انتقال الأمراض بالمستشفى وحتى فشل إدارة المشروعات. حينما تجعل غير القابل للنقاش ممكناً فأنت تتبنى وتفوز بقوة التأثير الاجتماعى بدلاً من صراع القوى.

ابتكارية

نأتى الآن لآخر استخدامات التأييد الاجتماعى. إن بعض المشاكل لن تنتهى بمجرد نظرة من شخص غريب يرتدى معطفاً طبيئاً. هذه التحديات تبلغ من الضخامة أنها تتطلب من زعماء الرأى تكثيف قيادتهم لمواجهة تلك المشاكل، وستحل المشاكل الأخرى فقط عندما يقوم زعماء الرأى بمناقشة الموضوعات التى كان ينظر إليها فيما قبل على أنها غير قابلة للنقاش.

ولكن هناك المزيد؛ فهناك مشاكل عميقة لن تحل من تلقاء نفسها حتى وإن تحدثنا عنها علناً وكوَّناً معايير جديدة بشأنها فى المجتمع. على سبيل المثال، إن بعض التغييرات الشخصية مهمة جداً بحيث إنها تتطلب من الناس تبني سلوكيات جديدة فتحولهم إلى أشخاص آخرين تماماً، وهذا

المستوى من التحول يستدعى عمل قرية بأكملها، وهنا تأتي أهمية عمل "سيلبرت" فنعود إلى مؤسسة "ديلانسي".

الآن عطلة الفصل الدراسي، وقد اجتمع النزلاء فى موضع سان فرانسيسكو وعددهم ٥٠٠ شاب وشابة فى غرفة الأسرة؛ حيث جلسوا يتحدثون ويمزحون فى هدوء. الجميع يشعر بالإثارة؛ فهو يوم التخرج. وهذا يعنى أن عدداً من النزلاء سيتم تحميلهم المزيد من المسؤوليات فى منصب جديد، وسيتأهل آخرون لوظائف جديدة وبعضهم سيحصل على درجة علمية. بل وحتى الأعضاء الجدد سيكونون جاهزين للتخرج من مرحلة العمل فى صيانة الأجهزة حيث المتطلبات الأساسية؛ لكن الإنجاز لا يقل الاحتفال به عن الاحتفال بأى شخص عندما يتسلم شهادته الجامعية.

وها هم النزلاء يجلسون ينتظرون بدء مراسم التخرج، ومن لم يحضروا المراسم من قبل يبدو عليهم الانزعاج الشديد؛ لأنهم سيكونون وحدهم من بين ٤٩٩ عضواً. ولم يعرفوا كيف يتعاملون مع اللحظة التى يتم فيها النداء على الاسم، ثم يقفون ويقال لهم إنهم قد تخرجوا مرحلة العمل فى صيانة الأجهزة. إنهم قد قدموا عملاً جيداً، والآن قد تم تعيينهم فى خدمات الطعام.

وفجأة يسمع النزلاء الجدد صوتاً لم يخاطبهم من قبل. ويمرون بأكثر المواقف قلقاً فى حياتهم بينما الجميع يصفق لهم. قالت "سيلبرت" "إنه أكثر الأيام روعة، إنهم سيكون، وسوف تتعجبون حيث ترون ذلك الرجل الضخم الذى لا يدرى أين يضع ذراعيه لأنه يشعر بقلق شديد.. إنه أروع شىء فى الدنيا".

فما الذى يحدث هنا؟ "سيلبرت" تعرف كيف تغلب عدوها الأول فى أول جولة؛ فالسلوكيات السابقة التى شملت الأعمال غير المشروعة وغير الأخلاقية والمخدرات وغيرها تتطلب نظاماً اجتماعياً قوياً لتدعيمها؛ فالمجرمون يتحركون فى شكل عصابات، أما السلوكيات الصحية المختلفة تماماً فى المؤسسة فتتطلب نظام دعم اجتماعى مساو لها فى القوة. لقد قدمت المؤسسة لنزلاتها منظومة ثقافية كاملة قوامها التفاؤل والتوقعات الإيجابية.

وهذا يعنى أنه من اليوم الأول تم إحاطة النزلاء بتدفقات من المدح والتشجيع والعقاب أيضاً. تذكر أن أحد السلوكيات الحيوية فى المؤسسة هو أن يكون هناك تحد بين الجميع ، وهو ما حدث بالفعل. لقد بذلت "سيلبرت" جهوداً خارقة لتضمن وجود ردود فعل إيجابية وسلبية من المحيطين من النزلاء فى ملامح الحياة اليومية؛ ولأن ردود الأفعال المفيدة والصحيحة تأتى من أشخاص خاضوا نفس الظروف، فمن الصعب على النزلاء الجدد رفضها.

إن جزءاً كبيراً من القوة الضخمة التى تتمتع بها مؤسسة "ديلانسى" ينبع من أن هناك من ٢٠ إلى ٣٠ زعيماً رسمياً يعرفون بالتفصيل ما يعانى به النزلاء، ويقول أحد نزلاء مؤسسة "ديلانسى" : "إن توفيت والدتك، يعلم الآخرون عن الأمر ويبدءون فى الاطمئنان عليك؛ فنحن نطمئن على بعضنا البعض طوال الوقت؛ فإن لم نزر بعضنا البعض طول الوقت لن ننجح".

ويجد نزلاء المؤسسة طريقهم للتغيير بمساعدة موجة من ردود الفعل الإيجابية والسلبية من الجميع، ولذلك فإن ٩٠٪ من الذين يتخرجون من المؤسسة يلتزمون بالتغييرات التى أجروها داخلها لبقية حياتهم.

ومن السهل دائماً على أى من النزلاء المغادرة؛ فلا توجد قيود على الأبواب، ولا يوجد ما يمنع أى شخص من المغادرة؛ لكن هناك جاذباً مغناطيسياً قوياً يجذب النزلاء إلى شبكتهم الاجتماعية الجديدة.

ولأول مرة فى حياتهم ينتمى مدمنو المخدرات السابقون والسارقون إلى مجموعة من الناس يهتمون بصحتهم وبقائهم. إنهم يتلقون توجيهات بالطبع؛ ولكنهم يفعلون ذلك وهم مهتمون لأول مرة بمصلحتهم، وحينما يحققون الأهداف الموضوعه لهم يلقون المدح.

والأفضل أنه لأول مرة فى حياتهم صار نزلاء المؤسسة ينتمون لوحدات اجتماعية تدعم السلوك الاجتماعى الصحى؛ فقد كان أصدقاء الأمس (للصوص وأفراد العصابات) يطلبون منهم أشياء أو أفعالاً ويمنعونهم عن أى نشاط اجتماعى قد ينقذهم، ولكن أصدقاءهم الجدد أصدقاء حقيقيون.

وهنا مفتاح لمصدر آخر للتأثير الاجتماعى — وهو ما أفلح فى "ديلانسى". قم بخلق بيئة حيث يقوم زعماء الرأى بتشجيع السلوكيات

الحيوية ومواجهة السلوكيات السلبية، وحينما يحدث هذا، فإن الناس سوف يقومون بتغييرات مذهلة من الصعب تصديقها.

لن يقوم الجميع بالطبع بتكوين شبكة اجتماعية كاملة، ولكن هناك عناصر اجتماعية يمكن تطبيقها على أي جهود تأثير أخرى، فالمجرمون السابقون ليسوا الوحيدين الذين يستجيبون للمدح. إن الحاجة للانتماء - أن يكون المرء مقبولاً ومحبوياً - مسألة إنسانية تؤثر على الجميع.

على سبيل المثال، قام الدكتور "دون بيرويك" وفريقه بالتأثير على أكثر وأصعب فئة في المجتمع وهم الأطباء والعاملون في القطاع الصحي، ولكن بالرغم من تطور تلك الفئة إلا أنه قد مدحهم بسخاء، وكان يتحدث دائماً عما يحدث. على سبيل المثال، حينما حل ضيفاً على برنامج "Dateline"، كان دائماً يظهر بصحبة أحد العاملين في القطاع الصحي الذي أسهم في تفعيل السلوك الحيوي وإنقاذ حياة الناس، وقال: "لقد تعلمت قبل زمن طويل أن المديح يصنع المعجزات. أغدق به على الآخرين كلما سنحت الفرصة، وستلقى المزيد منه أيضاً".

ملخص: الدعم الاجتماعي

إن الناس الذين يحظون بالاحترام يمكنهم ممارسة تأثير مذهل على أي جهود للتغيير؛ ففي ظل ظروف غامضة ومتوترة، فإن نظرة واحدة من شخص يحظى بالاحترام تدفع الناس للتصرف بطرق يصعب تخيلها. ولحسن الحظ، فإن "قوة الفرد" يمكن استخدامها لتشجيع السلوك المقبول اجتماعياً.

فحينما يكون السلوك المنشود صعباً أو متعباً أو حتى مريباً فإن الأمر يتطلب وجود "الشخص المناسب" - زعيم رأى - لدفع الناس لقبول التغيير والتجديد. تعلم كيف تتعرف على هؤلاء الأشخاص وتكسبهم في صفك. تجنبك لزعماء الرأى سوف يعرضك للخطر.

أحياناً تكون جهود التغيير محصورة في معايير مشتركة. يجب على كل عناصر المجتمع أن تتحدث بوضوح عن التغيير المقترح قبل تطبيقه من

الجميع ، وهذا يتطلب حواراً عاماً. قد يحاول المنتقدون اقتراح أنه من غير اللائق إجراء مثل ذلك الحوار المفتوح أو أنه أمر لا يمكن مناقشته. تجاهل هؤلاء الساعين للصمت بدلاً من الحوار الصحي. اجعل مسألة مناقشة التغيير سهلة وآمنة.

وفي النهاية، فإن بعض جهود التغيير تكون عميقة؛ بحيث إنها تتطلب مساعدة كل المعنيين في الأمر لتمكين الناس من إحداث تغيير؛ فالتخلص من عادات تعززها الدوائر الاجتماعية للفرد يستدعي انتزاع الناس من نظام التأييد الاجتماعي للسلوك الخاطئ، وزرعهم في شبكة جديدة يمكنهم التمتع فيها بتأييد اجتماعي للسلوكيات الجديدة. وتظهر لنا "سيلبرت" كيف يمكننا تحقيق تلك الأمور المذهلة. لا يمكن لأي استراتيجية تأثير أن تحقق أي نجاح ما لم يوجد نظام تأييد اجتماعي لتدعيمها.

وكما تبين، فإن الرغبة في أن يكون المرء مقبولاً ومحترماً ومتواصلاً مع مجتمعه هي رغبة مسيطرة على قلوب البشر، وأياً كنا نحن - مديرين أو آباء أو مدربين - يجب أن نتعلم السيطرة على تلك القوة المذهلة، وسنتمكن من تغيير كل شيء.

استمد الثقة من الأرقام

القدرة الاجتماعية

لا تجرأ ببدأ خلف قبعتك - فهناك دائماً آخرون

سيسرهم ذلك؛ فلماذا تفسد المتعة؟

— مارك توين



سنبداً هذا الفصل بمثال يوضح كيف يساعد الأفراد بعضهم بعضاً على حل المشاكل والوصول للأهداف المرجوة. الأمر يستند فى المقام الأول إلى التفاعل الاجتماعى الذى حدث فى عشرات الآلاف من الأماكن حول العالم.

لنذهب معاً لأحد المنازل الفقيرة المصنوع من الخشب وسقفه من الصفيح فى إحدى قرى الهند الصغيرة بوسط الهند لنقابل خمس زوجات، وهن "تانيكا" و "كامارا" و "داميني" و "بايال" و "سانكول". وهن فى وسط اجتماع مهم؛ بل إنه أهم اجتماع فى حياتهن، فهن يقمن باختيار خمسة مجالات للعمل (واحد لكل منهن) حتى يتمكن من الحصول على قرض من مصرف صغير للقروض؛ حيث تم افتتاح فرع جديد بالمدينة.

وبالرغم من أن أيهن لم تعمل من قبل خارج منزلها ولم تحظ بأى برنامج تدريبي، وأنهن يقمن على رعاية أسرهن بدون مساعدة من أزواجهن أو أزواجهن السابقين، فإن أحداً لم يقل لهن أى شىء عن مجال الأعمال وكيفية بدء مشروعاتهن؛ ولكن عليهن الآن الشروع فى ذلك كفريق.

اليوم تخطط "تانيكا" لتقديم مقترحها، وهى أول امرأة من النساء الخمس تطرح فكرتها على المجموعة؛ وهى متشوقة للبدء حيث إنها مثلها مثل الأخريات تعانى من فقر مدقع.

وقالت "بايال" بابتسامة خجولة: "ربما أستطيع أن أبدأ بتجارة البيض مثل صديقتى شاترى".

فقالت لها "سانكول": "لا يمكنك أن تبدئى بالبيض.. إنه استثمار كبير، لابد أن نطرح أفكاراً صغيرة. سيتطلب الأمر أربعة قروض لاستثمار كبير كهذا".

وقالت "كامارا": "قريبتي ميتالى حققت نجاحاً كبيراً فى تأجير العربات"، ولكن "سانكول" أوضحت لها أنه "لا يمكنك ذلك؛ فقد يستغرق الأمر سنوات لإنجاح العمل؛ فنحن مبتدئات لابد أن نفكر فى استثمارات أصغر".

فصرخت "داميني" قائلة: "وجدتها سأنج حلوى الأرز؛ فهى غير مكلفة، والكثير من النسوة يقمن بها فى القرى المجاورة".

فقلت "تانيكا": "هذه هي المشكلة في كثرة العدد.. فقد تؤثر على الأرباح".

فسألت "داميني" "تانيكا": "إذن ما الذى سيحقق نجاحاً فى رأيك؟". فأجابت "تانيكا": "أعتقد أن لدى خطة لتحقيق المال حتى لشخص مبتدئ مثلى. جميعكن تعرفن أنى جمعت مالاً من قبل بجمع الشعر من محال الحلاقة فى المنطقة و صنع شعر مستعار".

فقلت "سانكول": "نعم لقد كانت فكرة جميلة حقاً، ولكنها لن تدر عليك مالاً كافياً لإعالتك".

لكن "تانيكا" واجهت مصاعب فى حياتها أكثر قسوة من أن تثنيها عن حلمها؛ فقبل ثلاثة أشهر، باع زوجها محصول الأرز بثمن منخفض وأقل من المتوقع، وعاد إلى المنزل فى أحد الأيام وهو يصرخ، وقام بضربها وطردها من المنزل وأطفالها الثلاثة، وفى ظل الظروف العادية، فامرأة مطلقة وأطفال فى الشارع تعنى كارثة بكل المقاييس؛ حكم بالموت عليها وعلى أولادها.

ولكن، لم تكن تلك هى الظروف العادية فى القرية، فبينما كانت "تانيكا" تجلس فى كوخها تبكى حظها العاثر ينتابها القلق بشأن توفير الوجبة التالية لأطفالها، زارتها صديقتها وجارتها "سانكول" وزفت إليها أخباراً مدهشة؛ فهناك مصرف فى المدينة يقدم قروضاً صغيرة للنساء لإعانتهم على الحياة وبداية مشروع جديد.

وقالت لها "سانكول": "حان دورنا! يجب أن نساعد أنفسنا وننشئها من الفقر"، وأعجبت "تانيكا" بالفكرة ولكنها تشككت قليلاً فى الكلمات الرنانة التى ربما سمعتها "سانكول" من العاملين فى المصرف. فما الذى كانوا يعلمونه ولم تعلمه هى؟

وقالت: "من سيعطى قرضاً لامرأة معدمة لا تملك أى شىء؟ وكيف سافكر فى فكرة لمشروع ناجح كى أحصل على القرض؟"

وكما تنحت الأمطار طريقها فى الأسقف المعدنية لأكوخ النسوة الخمس بدان هن أيضاً فى ابتكار أفكارهن، وبدأن بالاجتماع للتوصل إلى خمس أفكار مبتكرة لمشروعات ناجحة.

فقالت "تانيكا": "أنت على حق، لا أستطيع أن أعتد على صناعة الشعر المستعار، ولكنني أعرف مكاناً يمكنه شراء الشعر واستخدام الزيوت المستخرجة من البصيلات لصناعة منتجات صحية، وأعتقد أنه يمكنني ابتكار طرق لجمع الشعر ليمكنني بيعه للشركات وأحصل على المال الكافي لإطعام وكساء أسرتي".

وسألت "بايال" الأكثر خجلاً: "وكيف تنوين فعل ذلك؟".
فقالت "داميني": "سأعطيك كل الشعر من فرشاتي فأنا لا أستفيد به على أي حال". فقالت "كامارا": "وأنا أيضاً، وسأقول لجيراني أيضاً".

وكانت "تانيكا" مترددة في أن تطلب مساعدة جيرانها في جمع الشعر؛ ولكنها تشجعت بتأييد صديقاتها لها.
وقالت: "ربما أستطيع الاستعانة ببعض الأشخاص لجمع الشعر من الأحياء المجاورة".

قالت "سانكول": "نعم، ولكن من أين ستدفعين لهم؟" فاقترحت "كامارا": "استعيني بالأطفال.. فلن تضطري لأن تدفعي لهم الكثير وبالتأكيد يمكن للأطفال جمع الشعر".

فصاحت "داميني": "اللعب!.. اشترى جوالاً من اللعب البلاستيكية وقومى بتوزيعها على الأطفال مقابل الشعر وستحصلين على الأرباح الكاملة لك".

وبهذه الإضافة اكتملت الفكرة السديدة واكتملت عناصر خطة العمل. وحصلت "تانيكا" على قرض بقيمة ٢٠ دولاراً وقامت بشراء جوال من اللعب البلاستيكية الرخيصة، وبدأت "تانيكا" في مبادلة الشعر باللعب البلاستيكية، وصارت تنتقل بجوالها من قرية لأخرى.

وتقول للأطفال: "سأدعك تختار لعبة من الجوال إن أتيت لي بالشعر من فرشاة والدتك وأختك".

وبالفعل انتشرت الفكرة وحصلت "تانيكا" على الكثير من الشعر وقامت بمبادلته وبيعه لشركة المستحضرات الطبية وسددت القرض وحصلت على أرباح وفيرة تكفيها للتوسع.

وبعد عام واحد، توسعت "تانيكا" واستعانت بمئات من النساء لجمع الشعر عبر مبادلته باللعب للأطفال، ولم تعد تقلق بشأن طعام أطفالها، بل نجحت في انتشار أسرتها من الفقر، وليس هذا فحسب، بل لم تعد "تانيكا" تلك الشخصية الخجولة الخائفة التي كانت منذ عام مضى.

دروس مستفادة من أحد الحائزين على جائزة نوبل

هذا المثال يثير سؤالاً مهماً. لماذا تمكنت "تانيكا" من النجاح بالرغم من مئات الملايين الذين فشلوا تماماً في الخروج من دائرة الفقر؟ للإجابة عن هذا السؤال لابد أن نقضى وقتاً مع رجل حائز على جائزة نوبل. لقد كان العبقري صاحب الفكرة التي انتشرت "تانيكا" ومئات الملايين غيرها من الفقر. إنه المصرفي اللامع "محمد يونس" الذى كان وراء نجاح "تانيكا" ومئات الآلاف غيرها.

إليك جانباً من قصته المذهلة. بعد أن غادر الولايات المتحدة الأمريكية بعد حصوله على الدكتوراه فى الاقتصاد، عاد إلى موطنه فى "بنجلاديش" ليدرس فى الجامعة؛ ولكن هاله للغاية أنه على بعد أمتار من سور الجامعة يوجد مئات الآلاف من الناس يموتون من الجوع يومياً.

وقام "يونس" بالبحث الدقيق فى مشكلة الفقر الحاد فى "بنجلاديش" ولم يستغرق الأمر طويلاً حتى اكتشف سر ذلك الفقر الحاد الذى تعاني منه بلاده؛ ففى كل مكان كان يرى أناساً على استعداد للعمل، بل إن بعضهم يعمل بالفعل ولكنهم لا يستطيعون تدبير قوت يومهم، وبعد أن تحدث مع ٤٢ شخصاً فى إحدى القرى، صدم حينما اكتشف أن أكبر حاجز لم يكن الطاقة ولكن رأس المال. القليل من سكان تلك القرى من كان لديهم وظائف تقليدية. لقد كان القرويون إما يعيشون على ربح قطعة أرض صغيرة أو مشروع صغير لتدبير قوت يومهم.

ولتمويل تلك المشروعات كانوا يضطرون للاستدانة، وعادة ما تكون مبالغ بسيطة للغاية، فكانوا يلجئون إلى وكلاء التسليف بالمنطقة الذين كانوا يفرضون فوائد مبالغاً فيها للغاية على الديون تصل إلى ألف فى المائة حتى يضمنوا عدم تخلص المستدين من الفقر أبداً، وأنه سيضطر دائماً

للجوء إليهم، ويعلق في دائرة الاستدانة للأبد، وصدّم "يونس" حينما علم أن امرأة تجيد صناعة الكراسي بطريقة فنية تعيش في فقر شديد بسبب عجزها عن توفير رأس المال البالغ ٥ سنتات يومياً فقط. خمسة سنتات! وأنهى "يونس" بحثه وتوصل إلى أنه إذا تمكن من تفعيل سلوك حيوى واحد (أن يتمكن سكان القرى من سداد القروض) يمكن أن يتحسن حالهم كثيراً، واكتشف أن القرويين الـ ٤٢ الذين قابلهم كان كل منهم بحاجة إلى ٢٧ دولاراً لتمويل مشروع صغير.

فلجأ يونس إلى المصارف المحلية واقترح أن يقدموا قروضاً بسعر السوق لهؤلاء الـ ٤٢ شخصاً؛ ولكن المسؤولين في هذه البنوك سخروا منه؛ فهؤلاء الفقراء ليس لديهم ضمانات، ولا يمكنهم رد المال، وقال "يونس":

"عادة كنت ما إن ألمس الوسادة حتى أعط في نوم عميق؛ ولكنني في تلك الليلة شعرت بالعار لأنني كنت جزءاً من مجتمع عاجز عن توفير ٢٧ دولاراً لـ ٤٢ رجلاً أصحاب قادرين على العمل لكسب قوت يومهم".

ومضت ٣٠ عاماً منذ ذلك اليوم البغيض، والآن يدير "يونس" مجموعة اقتصادية كبرى تعرف باسم "مصرف جرامين" أحدثت ثورة في حياة أكثر من مائة مليون شخص مثل "تانيكا" وانتشلتهم من الفقر. حصلت "تانيكا" على المبالغ اللازمة لمشروعها الصغير بعد إنشاء فرع لـ "جرامين" في الهند.

إن ما يجعل تلك القصة مميزة هي أن أساليب "يونس" لم تساعد "تانيكا" وصدقاتها الخمس فقط؛ بل إن ٣٩ شخصاً قد نجحوا من كل ٤٠ حصلوا على قروض من البنك. فنسبة نجاح الفكرة بلغت ٩٨٪. فقد فعلت خطة يونس تأثيراً حيوياً؛ حيث تم انتشالهم من الفقر، وأعيدت أموال القروض بفوائدها كاملة.

لقد تمكن الكثير منهم من تحقيق النجاح والخروج من الفقر وإرسال أطفالهم إلى المدارس، والآن حصل العديد من هؤلاء الأطفال على درجات متقدمة؛ فالقرويون الذين يعانون من الجوع والفقر وكانوا يحصلون على ٢

سنت يوماً بالعمل الشاق أصبحوا الآن يديرون أعمالاً مربحة وتمكنوا من إلحاق أبنائهم بالجامعة.

وبقدر ما تتمتع به تلك القصة من إلهام، إلا أن الأمر يكمن أيضاً في السر الذى جعل "يونس" يضمن أن يتمكن ٩٨٪ من المقترضين بغير ضمانات من هؤلاء الفقراء من تفعيل السلوكيات الحيوية وسداد القرض والنجاح على نفس درجة الأهمية، ما هى الاستراتيجيات التى يمكننا أن نأنت استخدامها للتأثير وإحداث تغيير؟

وكما هو الحال مع أى جهد لإحداث تغيير مؤثر طويل المدى فهو يتعامل مع أناس فشلوا كثيراً فى السابق، وقد استغل "يونس" كل طريقة وآلية للتأثير تحدثنا عنها فى هذا الكتاب. لقد كانت مهمته كبيرة للغاية، وكان لا بد أن يعتمد على أكبر قدر من مصادر التأثير والأدوات القوية للتأثير لإحداث تغيير. بمراقبتنا لـ "تانيكا" وصديقاتها، يمكننا الآن أن نتحدث عن قوة رأس المال الاجتماعى.

لم يطلب "يونس" من "تانيكا" تقديم خطة عمل يراجعها المصرف؛ ولكنه طلب من المجموعة المكونة من النساء الخمس تقديم أفكار شريطة أن تضمن كل منهن الأخرى، وهذا يعنى أنه يتعين على "تانيكا" إقناع صديقاتها بفكرتها، ويتعين عليهن مسانبتها. فلا بد أن يعملن معاً لوضع خطة مناسبة، بل وأن يعملن معاً لإنجاح أفكارهن جميعاً.

فما الذى يحدث حينما يضطر أشخاص لم يحصلوا على وظيفة فى حياتهم ويطلب منهم التعاون معاً لإنجاح عمل بعضهم البعض؟ لن يقبلوا بأفكار منقوصة. لا بد لهم من طرح خطط كاملة وعملية من خلال توحيد رأس المال الفكرى للأشخاص الخمسة معاً.

استخدم قوة رأس المال الاجتماعى

فى الفصل السادس، أدركنا أنه يمكن لأشخاص آخرين تحفيزنا بطرق عميقة جداً، والآن نضيف مصدراً آخر وهو القدرة الاجتماعىة. وكما يقترح فريق "البيتلز" فنحن سننجح إن حصلنا على "مساعدة صغيرة من أصدقائنا"؛ فهؤلاء الأصدقاء يوفرون لنا أفكاراً ومساعدة ويسمحون لنا

بالاستفادة من الموارد الشخصية. إنهم يمدوننا برأس المال الاجتماعي. بمساعدة بسيطة من أصدقائنا يمكننا أن نفعل أكثر مما يمكننا أن نفعله وحدنا، ولكن فقط حينما نتعلم كيف نستفيد من رأس المال الاجتماعي – القوة العميقة التي تستند إلى شبكة من العلاقات، وقد قام الدكتور "يونس" باستخدام تلك القوة.

ويشرح لنا الكاتب المشهور "جيمس ساروسكى" خطة العمل. ولماذا كانت "تانيكا" قادرة على أن تنجح فيما فشل فيه الآلاف؛ فقد كان "ساروسكى" أول من اقترح الفكرة في كتابه " *The Wisdom of Crowds*". وقال في شرح لنظرية العالم البريطاني "فرانسيس جالتون" إنه طبق طرقاً إحصائية ليثبت أن المجموعات المكونة من أفراد من كل المستويات يقومون بعمل أفضل من العمل الفردي.

فحينما قام ٧٨٧ من المزارعين بتخمين وزن ثور مذبوح في معرض للماشية قام "جالتون" بحساب متوسط إجابات المزارعين وكان ١١٩٧ رطلاً. وكان وزن الثور الفعلي ١١٩٨ رطلاً. لقد تمكنت المجموعة من تحديد الوزن الحقيقي تقريباً. وما يريد "ساروسكى" إيضاحه هو "أنه في ظل الظروف الصحيحة فإن الجماعات تتمتع بذكاء عال، وهي أكثر ذكاء من أكثر الأذكاء من الأفراد".

وقبل أن تشتهر نظرية "ساروسكى" القائلة بأن أداء الجماعات المشترك يتفوق على أداء الأفراد، كان "يونس" يجرب هذه الفكرة بالفعل مع النساء القرويات الفقيرات اللاتي لم يحصلن على عمل في حياتهن؛ ففي مثال "تانيكا" لم تتمكن إحداهن من إكمال الفكرة للنهائية بل كانت الفكرة السليمة نتاجاً لعملهن المشترك. لقد تمكن من النجاح معاً. إنهن كن قادرات على فعل ذلك لأنهن عملن على ابتكار منتجات وخدمات يمكن أن تباع في قريتهن، وجميعهن يعرفن قريتهن.

متى وأين تستثمر رأس المال الاجتماعي؟

أحياناً يكون من الواضح أن التغيير العميق يتطلب مساعدة من آخرين. على سبيل المثال، إن أراد الدكتور "دون بيرويك" وزملاؤه إنقاذ حياة مائة

ألف مريض من الموت نتيجة أخطاء طبية فى المستشفيات، فمن الواضح أنه لا بد من الاستعانة بجهود الأطباء والمرضات والعاملين فى المستشفيات وعمال النظافة وغيرهم، وينطبق الأمر أيضاً على عمل دكتورة "سيلبرت"؛ فهى لم تعتمد على قرية لمساعدتها، ولكنها قامت بخلق قرية.

أحياناً لا يكون من الواضح أن استراتيجيات التأثير التى تطبقها تتطلب مساعدة من شخص آخر غيرك. على سبيل المثال، ربما تعتقد أن الالتزام بحمية مسألة إرادة شخصية؛ ففي اللحظات الحاسمة حينما تختار ما بين ثمرة فاكهة مقلية ومحلاة، وبين ثمرة فاكهة فقط، فالأمر بالتأكيد عائد لك؛ ولكنك ستكون مخطئاً إن اعتقدت أنك وحدك فى ذلك الأمر، فربما يتم تفعيل كل السلوكيات الحيوية بواسطة أفراد، إلا أن وجود مجموعة دعم أو تمكين يمكنها إحداث تغيير وتأثير كبيرين.

١٤ الترتيب الأذكىء دائماً ما يجدون طريقة للحصول على تأييد اجتماعى لتفعيل السلوك الحيوى المرغوب.

فمتى يمكننا بناء رأس مال اجتماعى لمواجهة التحديات؟

حينما يكون الآخرون جزءاً من المشكلة

ادرس معى تلك المشكلة العملية؛ حيث توضح متى يمكن للأشخاص الاعتماد على الآخرين لتحقيق النجاح.

دعونا نقابل "جيس" الذى يقف أمامنا الآن وهو يتصبب عرقاً؛ وهذا لأنه على وشك أن يكذب ويخشى أن ينكشف أمره، فحركاته ونظراته تكشفانه تماماً. عيناه تختلجان بعنف وصوته يبدو غير طبيعى ومتحشراً؛ مما اضطره لادعاء السعال، فهو يكذب ليخرج من مشكلة.

ويقول "جيس" فى اجتماع شركته: "لا توجد مشكلة.. نحن على الدرب الصحيح لتحقيق الهدف"، ويعلم الجميع فى الغرفة بقسم تطوير المنتجات أن تلك كذبة. وهى أمر عادى؛ ففي أى شركة يعمل بها ١٥٠٠ موظف مثل الشركة التى يعمل بها "جيس"، يعتبر الكذب بشأن معدل وجدول الإنتاج أمر طبيعى. حتى أن هؤلاء الذين يكذبون بشأن معدلات إنتاجهم قد اكتسبوا لقباً فى هذه الشركة وهو "الجبناء".

هكذا تسير الأمور. أنت تزعم أنك مستعد من جانبك للعمل على المشروع، وتأمل في أن يعترف أى من العاملين الآخرين بعدم الاستعداد ورغبته في تأجيل تسليم المشروع بأكمله، فتنجو أنت أيضاً، وأول شخص يعترف بذلك ويقول "إننى فى حاجة لمزيد من الوقت" يطلق عليه اسم "الجبان"، وينجو الآخرون دون أن يضطروا للاعتراف بالتقصير؛ فجميع المديرين فى هذه الغرفة مقصرون تماماً، ولكنهم مثل "جيس" لا يريدون الاعتراف بتقصيرهم، فينتهى المشروع بكارثة محققة.

وحينما بدأنا (نحن مؤلفى الكتاب) العمل فى تلك الشركة، وهى شركة برمجيات كانت على شفا الإفلاس، لم تكن تدشن منتجاً فى موعده منذ سنوات؛ فالتأخير يودى لمضاعفة التكلفة بينما انخفضت معنويات العاملين تماماً، كما بدأت الشركة تخسر الكثير من العاملين المهرة.

"مايك" نائب الرئيس الجديد كانت مسئوليته الحيلولة دون هذه الكارثة، ومنع الشركة من الانهيار. لقد قام بالفعل بتحديد السلوك الحيوى الذى يريد التأثير عليه، وعرف أنه إن وجد طريقة لتحفيز وتمكين العاملين من التحدث بصراحة بشأن مشاكل العمل سينقلب الحال فى الشركة تماماً. ستنخفض التكاليف ويزيد الإنتاج ويستعيد السيطرة على جدول العمل.

وحينما قابلنا "مايك" لأول مرة، كان قد جرب عدداً من الاستراتيجيات المختلفة؛ فقد نظم عدداً من الدورات التدريبية وحدد زعماء الرأى، وطلب منهم حل المشكلة، كما أنه وضع استبياناً لقياس مدى تغير السلوك، ولكنه اكتشف أن الشركة فشلت تماماً. قال لنا "مايك" إن كل ما وجده هو الفشل الذى حققته الشركة.

ولكن ما لم يدركه هو أن "جيس" وزملاءه لم يكونوا مجرد أفراد يسلكون ويتخذون قرارات فردية بشأن تحديد الجدول الزمنى والكذب بشأنه حفاظاً على صورتهم؛ فذلك المفهوم دعمه المديرين والرؤساء ونواب الرئيس. حتى "مايك" نفسه فقد لعب دوراً فى تشجيع الناس على الحديث عن الأمور الإيجابية فحسب، وبما أن السلوك خلقتة المجموعة ويجب أن تشارك المجموعة بأكملها فى تغييره، يأتى هنا دور استغلال رأس المال الاجتماعى؛ فكيف يمكن الاستفادة منه؟

وللإجابة عن هذا السؤال، دعونا نر شخصاً آخر استطاع التعامل مع نفس المشكلة، ولذلك سافرنا تسعة آلاف ميل إلى جنوب إفريقيا لدراسة حالة "جاريث جافيت" وهو خبير فى تحويل المشكلة الفردية إلى هم جماعى.

بدأ الدكتور "جافيت" عمله طبيباً، ولكن الأمر انتهى به إلى منصب رئيس مجلس إدارة مؤسسة "سول سیتی" الإعلامية التى كان لها إسهامات كبيرة فى مكافحة انتشار الإيدز، ومؤخراً، وجه "جافيت" جهوده إلى مشكلة العنف ضد المرأة؛ فقد اكتشف أنه فى جنوب إفريقيا تتعرض امرأة من كل تسع نساء للاغتصاب أو التحرش أو الاعتداء، وواحدة من كل خمس نساء تتعرض للتعسف من زوجها.

واكتشف "جافيت" أن حل المشكلة لا يكمن فى تعليم النساء كيف يواجهن الرجال، بل لابد أن يشمل الحل الجميع؛ فكل أطراف المشكلة لابد أن تشارك فى الحل.

كما اكتشف أن هناك الكثير من الناس فى جنوب إفريقيا كانوا منزعجين من هذه المشكلة نساء ورجالاً؛ ولكن أحداً لم يتمكن من ممارسة تأثير كافٍ للقضاء عليها، ولكن جافيت منحهم الطريقة.

ويقول "جافيت": "فى البرنامج التليفزيونى سول سیتی ابتكرنا شخصية "ثابانج" الذى يعتدى على زوجته "ماتلاكالا" بالضرب، وانتهى المشاهدون إلى أن "ماتلاكالا" لا تستحق المعاملة السيئة التى يعاملها إياها زوجها؛ فقد كانت امرأة لطيفة وطيبة وضحية بريئة، كما كان "ثابانج" إلى حد ما رجلاً محترماً وعاقلاً مثل الكثير منهم".

وبعدها، أوضح المؤلفون كيف يكون الأصدقاء والجيران جزءاً من الحل. يقول الدكتور "أرفيند سنيجال" الباحث فى سول سیتی: "فى إحدى الحلقات يسمع الجيران صوت "ماتلاكالا" تستغيث وزوجها يضربها فيقررون أن يعلموا الزوج أنهم يعلمون بسلوكه المشين وأنهم غير راضين دون أن ينتهكوا خصوصيته، أو يعرضوا أنفسهم للعنف أو الخطر".

ويقول الدكتور "أرفيند سنيجال" إن الجيران قرروا إرسال رسالة واضحة للزوج بأن سلوكه ليس مقبولاً؛ فقاموا بقرع الأوانى والأطباق أمام

باب منزله. لم يقولوا أى كلمة ولكنهم فقط استمروا فى قرع الأوانى، فشرع الزوج بالحرج وبدأ فى تغيير سلوكه.

أما ما حدث بعد ذلك فكان أمراً غير متوقع على الإطلاق؛ حيث انتشرت فكرة قرع الأوانى كلما سمع صوت شجار بين زوجين، فلم يعد سلوكاً مسكوتاً عنه على الإطلاق.

إن قوة المثال البديل كان لها مفعول السحر؛ فقد انتشرت الرسالة ولم يعد مسموحاً للرجال بالاعتداء على زوجاتهم دون عقاب، وانتهى السلوك العنيف والصمت الذى يغلفه.

لقد أدرك "جافيت" أن السلوك السلبى يدعمه فريق من اللاعبين ولا بد أن يشملهم الحل؛ ففى هذه الحالة كان لابد للجيران من التدخل وألا يسمحوا بأن يمر السلوك العنيف دون فضحه والوقوف ضده، بينما كانوا من قبل جزءاً كبيراً من المشكلة.

وهى نفس الطريقة التى استخدمها "مايك" للقضاء على "مصطلح الجبناء". لقد حاول فى البداية حل المشكلة بمواجهة العاملين مثل "جيس" دون التعامل مع أدوار المديرين والإدارة والرؤساء فى تلك المشكلة، وحينما أدرك العنصر المفقود، تحول مسار الحل تماماً؛ فقد طلب من قسم التدريب أن يعلم الناس كيف يخوضون حوارات حاسمة وخطيرة بشأن مشاكل العمل، ثم جعل كل مدير من مديرى الشركة معلماً فى تلك الجلسات؛ لقد كانت فكرة عبقرية حققت النجاح المنشود.

كل أسبوعين، يقوم المدير الذى كان فى السابق يعطى إشارات خفية بقمع الصراحة لدى العاملين بالتدريس لساعتين بشأن كيفية التعامل مع المشاكل فى العمل. فى البداية كان "جيس" يسمع دون اهتمام بل وبسخرية؛ ولكن الجلسة الثالثة كانت مثيرة للغاية، ففيها أثار "جيس" قضية حساسة بينه وبين مديره، فشرع المدير أنه ملزم بالإجابة بطريقة لائقة، وبحلول الجلسة السادسة بدأ "جيس" وزملاؤه فى الانفتاح والحديث بصراحة عن مشاكل العمل، وفى خلال أشهر ظهرت معايير جديدة تماماً وحقق الحل الذى اقترحه "مايك" نجاحاً باهراً، وفى خلال

عام قامت الشركة بطرح منتجين جديدين فى التوقيت المناسب، ووفقاً للموازنة، وكانت المعنويات مرتفعة طوال الوقت.*
ولنر كيف يمكن تفعيل قوة رأس المال الاجتماعى فى المنزل، دعونا نعد لصديقنا "هنرى" الذى يحاول فقدان الوزن. لقد تعلم أنه حينما يتعلق الأمر بالأصدقاء وأفراد الأسرة وزملاء العمل، فإن أغلبهم صاروا محبطين لجهوده؛ فبدلاً من أن يكونوا أصدقاء حقيقيين له تصرفوا كما لو كانوا متآمرين عليه. لقد اصطحبوا "هنرى" للمطاعم الفاخرة وتناولوا الأطعمة الدسمة أمامه فى العمل، ومنحوه هدايا بها الطعام الذى يحبه ولكن لا يجب أن يأكله.
وفى الواقع حينما يتعلق الأمر بفقدان الوزن لا يستطيع "هنرى" أن يفكر فى شخص واحد يمكنه مساعدته؛ ففى أحد الأيام، سأل زوجته أن تتوقف عن شراء أكياس الشيكولاتة والحلوى فسخرت منه حيث إنها تحب الحلوى والشيكولاتة ولا يزيد وزنها أبداً.
ويعلم هنرى أن الأمر صعب جداً ولسان حاله "أنا أعيش هنا أيضاً، وأشتم رائحة الشيكولاتة وتثير جنونى".
ولكن لم تكن حاسة الشم هى فقط التى نبهت "هنرى" إلى أهمية الاستعانة بالآخرين. وكان قد قرأ مؤخراً دراسة (أجرها صديقنا باندورا) تفيد بأن الذين يحاولون خفض معدلات الكوليسترول فى الدم يحققون نتائج أفضل بمساعدة أزواجهم.
ولذلك لا بد أن يجد "هنرى" طريقة للحصول على مساعدة من المحبطين هؤلاء، وهذا يعنى أن "هنرى" يجب أن يتحدث مع الآخرين فى حوار حقيقى بدلاً من المقاومة وتبادل الاتهامات.

حينما لا يمكنك أن تنجح وحدك

كان الشاعر العظيم "جون دون" على حق إذ قال: "الإنسان ليس جزيرة منعزلة". يسهم المحيطون بك فى زيادة مشكلاتك - فهم كالكارثة.

* للمزيد من المعلومات عن هذه القصة وقمص أخرى مشابهة زر الموقع التالى:

لا تستسلم لرغبتك فى مهاجمتهم وصدھم. ولكن حاول التأقلم معهم وحوّل مشكلتك الخاصة إلى مشكلة عامة. قم ببناء رأس مال اجتماعى لحل المشاكل المستمرة.

الاعتماد المتبادل. حينما يتطلب تفعيل سلوك حيوى عمل عدد من الأشخاص معاً - حيث لا يمكن لشخص واحد أن ينجح وحده - فلا بد أن تطور قدرة الناس على العمل كفريق. لقد كان هناك زمن حينما كان الحرفيون يعملون وحدهم لصنع الأوانى والمجوهرات والشموع؛ ولكن اليوم، يعتمد نجاح الشركات الكبيرة على الخبراء الذين ربما يكونون أكثر خبرة وتخصصاً من أجدادهم، ويعتمدون على بعضهم البعض لإتمام مهام عملهم.

على سبيل المثال، أى فريق تقليدى لتصميم برامج الكمبيوتر يضم مصممي البرنامج ومصممين وخبراء تسويق ومبيعات؛ فهناك عدد كبير من مراحل التطوير يشارك جميعهم فيها حتى يظهر المنتج النهائى، والقادة الذين يفشلون فى تقدير هذا المفهوم يصابون بالإحباط حينما لا تنجح جهود التأثير التى يبذلونها.

لقد عملنا (نحن مؤلفى هذا الكتاب) من قبل مع فريق للإنتاج قرر خفض النفقات بالانتقال إلى نظام التخزين الفورى، وهذا يعنى عدم تكديس المنتجات بل يمر المنتج بمراحل إنتاجه مباشرة من مرحلة لمرحلة ومن شخص لآخر دون تخزين، وبالطبع، تطلب النظام الجديد دقة متناهية فى العمل؛ فالوقت الذى ينتهى فيه شخص من عمله لا بد أن يتزامن مع عمل السابق عليه واللاحق له. لقد تطلب الأمر تعاوناً كاملاً. إن أى شخص يبطئ أو يسرع من عمله يفسد النظام بأكمله.

وحينما وصلنا للشركة كانت قد استغنت عن النظام القديم؛ ولكن العاملين لا يستطيعون التعاون معاً لإنجاح النظام الجديد؛ ولأن مهمة كل عامل تعتمد على عمل من يسبقه ومن يأتى بعده؛ فقد زادت الشكاوى وتعطل العمل، وكان المشرفون يتدخلون كثيراً ولكن لحل المشاكل المباشرة فقط. غير أنهم أضاعوا قسماً كبيراً من وقتهم فى حل النزاعات.

لقد تبين أن الشركة لم تكن مستعدة بعد لاستيعاب النظام الجديد لأنها لا تملك رأس المال الاجتماعي اللازم. عندما يقوم المديرين بتصميم العمل وفقاً للاعتماد المتبادل فما يلبث أن تظهر بسرعة عدم قدرة الموظفين على حل المشكلات الشخصية وجعل الأشخاص مسؤولين؛ فالعمل في عزلة جعل الضمور ينتاب قدرتهم على التعاون والقدرة على التواصل بفعالية وتحمل المسؤوليات.

لم تستطع الشركة تنفيذ النظام الجديد حتى يتم تدريب العاملين على مهارات حل المشاكل. إن الاعتمادية تتطلب من الأفراد أن يتشاركوا في الأفكار والموارد والمساعدة وحل المشاكل وتطوير الموارد بحسب احتياجات المجموعة؛ فالقادة الذين لم يتمكنوا من تعليم العاملين لديهم مهارات جديدة وطرقاً أفضل للتواصل والتعاون - يفقدون قوة رأس المال الاجتماعي.

التجديد. لقد أظهرت "تانيكا" وصديقاتها حالة أخرى استعادت قوة رأس المال الاجتماعي. لم تكن أى منهن خبيرة أو متخصصة، وكن يواجهن مشاكل ومواقف للمرة الأولى في حياتهن، ولحسن الحظ، فإن خطة الألعاب مقابل الشعر أخرجت أفضل الأفكار في المجموعة. لم تكن الفكرة لواحدة منهن فقط، بل كانت نتاجاً لفكر مشترك بينهن.

فعندما يتعلق الأمر بمواجهة أوقات عصيبة ومضطربة ومتغيرة، تتطلب المسألة حلولاً جديدة وأكثر من عقل للتفكير والتحليل، وحينما طلب منهم "يونس" ألا يعمل أحد وحده كان يعمل على ضمان العمل الجماعي طول الوقت، فعليهم أن يفكروا كفريق ويعملوا كفريق كل أسبوع.

المخاطرة. كما توقعت فإن من بين المؤثرين الذين درسناهم والذين واجهوا بعض أصعب المخاطر استمدوا قوة كبيرة من رأس المال الاجتماعي كوسيلة لتقليل المخاطرة، وعلى رأس تلك القائمة تأتي "سيلبرت" ومؤسسة "ديلانسي" التي كانت مهمتها تحويل مجرمين عتاة إلى مواطنين منتجين. فكر في الحراس في مؤسسة "ديلانسي" وعلمهم اليومي وستقدر المخاطرة التي تواجهها هي وزملاؤها ومؤسستها.

فكل يوم يتحرك نحو مائة من نزلاء المؤسسة ويقتحمون عشرات من المنازل المحيطة في منطقة خليج "سان فرانسيسكو" وينهبونها. إنها مهمة

كان الكثير منهم يقومون بها قبل الانضمام للمؤسسة. ولكنهم الآن يقومون بها بطريقة مشروعة في إطار عملهم في شركة نقل المفروشات والأثاث التابعة للمؤسسة، وقد تعتقد أن عملاً مثل هذا ينطوي على مخاطرة جسيمة نظراً للسجل الإجرامي لنزلاء المؤسسة؛ ولكن السجلات تشير إلى أنه لم تحدث واقعة سرقة واحدة في تاريخ الشركة التي أصبحت واحدة من أكبر شركات نقل الأثاث في الولاية. تخيل ما الذي يمكن أن يحدث إذا أبلغ عن واقعة واحدة فقط. ستضيع سمعة المؤسسة وتذهب مائة وظيفة سدى؛ ولكن المؤسسة لم تواجه مشكلة واحدة.

وأيضاً النزلاء الذين يعملون في المطاعم ويقدمون المشروبات للزبائن بينما هم مازالوا يقاومون إقلاعهم عن الشرب. لقد سألنا "سيلبرت" كيف تتعامل مع "النكسات" فقالت دون تردد: "إننا لا نواجه أية نكسات"، وأنها لم تشهد سوى حالة واحدة فقط في العام الماضي، ولنقدر ذلك الأمر يكفي أن نعرف أن معدلات نجاح برامج التأهيل ضعيفة للغاية.

إن "سيلبرت" ترسل مجرمين إلى منازل الناس وتطلب من مدمنين سابقين تقديم المشروبات - ولم تشهد أي مشاكل، وحينما سألناها عن سر نجاح استراتيجيتها قالت: إن السر يكمن في النظام الاجتماعي القوي والثابت والشامل للمؤسسة. لا يوجد متخصص واحد في المؤسسة ولكن يوجد الكثير من رأس المال الاجتماعي؛ فالمؤسسة تعتمد بالأساس على العلاقات الإنسانية بين النزلاء والتي عملت "سيلبرت" على بنائها طيلة ٣٠ عاماً.

وإليك كيف تمكنت من الاستفادة من قوة رأس المال الاجتماعي كوسيلة لتدعيم السلوك الحيوي؛ فالمؤسسة كلها تدور حول نزلائها؛ فهم يسدون لبعضهم البعض النصح والإرشاد ويراقبون بعضهم البعض، وهذا يعني أنه من الممكن أن يطلب من نزير حديث لم يكمل يومه الأول بالمؤسسة أن يراقب ويشرف على نزير آخر، وربما يصل النزلاء إلى بوابة المؤسسة وهم يعانون من آثار المخدرات والكحول في أجسامهم وهم غير متعلمين ولا خبرة لديهم سوى في السلوك الإجرامي، إلا أنهم يحصلون على درجة توازي الدكتوراه في المراقبة والإشراف والتعليم.

وتقول "سيلبرت": "أنت تتعلم القليل لتعلمه لشخص آخر - كل فرد يعلم فرداً آخر". فلنفترض أنك نزيل في "ديلانسي" وهذا هو يومك الأول، ستجد شخصاً يطلب إليك أن تتسلم شخصاً آخر وأن ترعاه، ثم في المستقبل يسألك الجميع عن طبيعة سير الأمور مع الشاب الذى طلب منك رعايته أكثر من التقدم الذى تحرزته أنت.

ولضمان العمل فى المؤسسة فما إن يصل إليها النزلاء يتم وضعهم فى نظام لغوى وثقافى يعمل على تعزيز ثقافة تدعيم الأقران، فإن كنت أحد النزلاء، فإليك طريقة لإثراء رأس مالك الاجتماعى.

حينما تصل للمؤسسة، توضع فى غرفة كبيرة بها ثمانية أشخاص من خلفيات وأعراق مختلفة، ثم تنضم إلى مجموعة من ١٠ أشخاص من أكثر من غرفة.

وفى المؤسسة فإن هذه المجموعة تقوم بما لا يستطيع النزلاء القيام به؛ فهم يتولون مسئولية العناية بالنزلاء ورعاية احتياجاتهم، ويشرف على هذه المجموعة "المشرف" وهو الذى يتأكد إشرافياً من أن أفراد المجموعة يعملون على المستوى العام للمؤسسة.

إن استخدام رأس المال الاجتماعى له الكثير من الصور؛ فالنزلاء يعملون فى شكل فرق، وكل من يدخل المؤسسة لابد أن يخرج وهو يحمل شهادة تعادل الثانوية العامة، وهو إنجاز يتم دون الاستعانة بأى متخصصين؛ فهم يساعدون بعضهم بعضاً.

ولكى ترى كيف يتم كل هذا التدريب والتعليم والنمذجة تلقائياً خذ فى حسابناك مجال الرومانسية.

يعترف "جيمس" نزيل مؤسسة "ديلانسي" قائلاً إننا لسنا أصحاب، إننا لا يجب علينا أن نقيم علاقات حتى نرى الأشياء تتخطى العلاقة الحميمة، ثم نقول عندما تصبح العلاقات سيئة، فلتذهب إلى الجحيم".

كما يحضر النزلاء مجموعات عمل للأصدقاء لتعليم مبادئ المواعدة؛ حيث إنه ليس من المسموح لهم أن يبدوا فى المواعدة قبل ستة أشهر، وحينما يخرج أى نزيل فى موعد غرامى يقوم "المشرف" بتعيين صديق للخروج معهما للإشراف على تمسك الاثنين بالقواعد.

إنه مثال بسيط لكيفية عمل المنظمة التي لا تملك أى موارد محترفة، وتستثمر فقط فى رأس المال الاجتماعى.

لنفترض مثلاً أن رجلاً خيراً تبرع بمليار دولار للمؤسسة، فهل تقبل "سيلبرت" أن تقوم بتعيين متخصصين ومدرسين ومدربين؛ بالطبع لا. فبمساعدة الآخرين يساعد النزلاء أنفسهم، ويصبح المدرب متدرباً، والطالب معلماً. المعلم يتعلم أكثر من الطالب، والمدرب أكثر من المتدرب؛ فلم نقصر ذلك التعليم المهم على المحترفين الخارجيين؟

وعلى مستوى الأعمال، بدأت العديد من المنظمات فى إدراك ضرورة استغلال قوة رأس المال الاجتماعى لتقليل المخاطر. على سبيل المثال، فى وادى السيلكون قلب صناعة التكنولوجيا فى الولايات المتحدة بدأت الشركات الكبيرة فى استخدام مستشارى الأعمال لمساعدة الشركات الجديدة على اجتياز فترة البداية الصعبة. إنه نظام يقوم خلاله المتخصصون بتقديم الخبرات المختلفة مجاناً للشركات عند الحاجة.

من وجهة نظر عملية شخصية، فإن التواصل بين العاملين استناداً إلى قوة رأس المال الاجتماعى أمر لا يمكن الاستغناء عنه. قام "توم بويل" من شركة اتصالات بريطانية كبيرة بوضع المصطلح (*NQ*) ويعنى شبكة العمل لتوضيح أهمية تمتع الشخص بعلاقات قوية مع الآخرين. ويقول "بويل" إن شبكة العلاقات الخاصة بكل شخص فى بداية حياته العملية تكون أهم بكثير من معدل ذكائه. بما أنه لا يمكنك معرفة كل شىء، فمن المفيد أن تعرف أشخاصاً على دراية بأشياء مختلفة، وتشير التقارير والإحصائيات الحديثة إلى أن سر نجاح العديد من الأشخاص يكمن فى شبكة علاقاتهم.

كل تلك الأمثلة تتعامل مع نفس المشكلة؛ ألا وهى أن الأوقات المتغيرة المضطربة والتي تنطوى على مخاطرة تتطلب أكثر من عقل معاً؛ فلنتعلم من مثال دكتور "يونس". حينما تتطلب المشاكل آراءً مبتكرة، اعتمد على عمل الفريق. حينما تواجه مشاكل استعن بالآخرين لتكوين فرق. استخدم الموارد الإنسانية المتاحة أمامك لتقليل معدلات المخاطرة، واستغل مثال مؤسسة "ديلانسى" بتحويل أكثر العاملين خبرة لديك إلى مدربين وموجهين.

النقاط العيياء. ربما كانت أكثر الحالات وضوحاً والتي تتطلب تأييداً اجتماعياً كمصدر للتأثير للسلوك الحيوى تأتى فى الحاجة للتقييم الذى

يمكن أن يقدمه شخص من الخارج. أى شخص حاول أن يتعلم التنس وحده مقارنة بآخر تعلم التنس مع مدرب يمكن بسهولة أن يدرك أهمية التقييم من الخبير. ربما تعتقد أن أغلب الناس يستعينون بالمدرسين ليساعدوهم؛ ولكن هذا لا يحدث، فقط القليل من يطلب التقييم الخارجى بعيداً عن ميدان الرياضة.

ولكن هناك استثناءات. على سبيل المثال، فى مجال الرعاية الصحية حيث يتطلب من الأطباء إدخال أنابيب داخل قلوب المرضى وإجراء عمليات خطيرة من هذا النوع، وهنا يدرك أى جراح أو طبيب أهمية التدريب والتقييم؛ ففى كثير من الأحيان لا يسمح للجراحين بمشاهدة جراحين آخرين يجرون تلك العمليات المعقدة، ولكن لابد أن يجربوا بأنفسهم تحت إشراف جراح آخر.

وحين يأتى الأمر لمجال الأعمال الذى ينطوى على قدر أقل من المخاطرة فنادرًا ما يعتقد الزعماء والقادة بضرورة التدريب، فتوفر بعض الشركات اليوم مستشارين يناقشون سير العمل والتحديات اليومية.

وعلى سبيل المثال، حينما عملنا مع "لورين" وهى مديرة ولكنها خطيبة غير مفوهة بالمرّة، كان من المذهل أن نشاهد شخصاً وصف من قبل بأنه يتسم "بالقدرة على دفع جمهور من المستمعين إلى النوم يتحول إلى خطيب مفوه فى ظروف ساعات قليلة". "لم تقرأ "لورين" كتاباً أو تحضر دورة تدريبية قط، كل ما فى الأمر أنها تمرنت على كلمتها من خلال تقييم مباشر وفورى ونصائح مثل "أسرعى فى أدائك هنا، توقفى بعد تلك الكلمة"، وبعد بضع ساعات تعلمت "لورين" كيف تلقى كلمة بدون مساعدة. الأمر الذى كان من الممكن أن يتطلب أشهراً فى حالة غياب التقييم.

وبما أنه لا يمكنك أن ترى نفسك؛ فلا يمكنك أن ترى ما تقوم به. قم باستثمار مصدر آخر من مصادر قوة رأس المال الاجتماعى: التقييم من خبير.

التكافل بين المجموعة. فى نموذج وضعه "ويليام فوستر لويد" نشر عام ١٨٣٣ نسمع أولاً بمشكلة تعرف الآن باسم "تراجيديا العامة"، وتصف القصة كيف سمحت قرية لمزارعيها بالرعى فى أرض مشتركة يملكها

نبلأ؛ مما أدى إلى كارثة عامة، فقد أدى هذا الرعى إلى تدمير الأرض العامة، فمصلحة الفرد يمكن أن تصبح كارثة على المجتمع.

تحدث تلك المواقف فى عالمنا اليوم كثيراً؛ فعلى سبيل المثال، اكتشفت أن ما يعطل الطريق ويبقيك لساعات طويلة فى الشارع أن صندوقاً خشبياً كبيراً ألقى على الطريق مما عطل المرور، فمن صالحك أن تترك الصندوق وترحل.. ولكن يمكن أن تضحي وترفع الصندوق بعيداً، وحينئذ سيكون تصرفك فى صالح الجميع.

وفى ظل هذه الظروف يتعلم الناس كيف يستثمرون واحداً من أهم صور رأس المال الاجتماعى ألا وهو التكافل. لابد أن نتيح لأنفسنا منظوراً أوسع للتصرف لإحداث الخير للجميع وإستفشل الخطة. وفى إحدى الشركات طلب منا تكوين برنامج للإدارة لتدريب المشرفين على القيادة وتحمل المسئولية؛ ولنكون ذلك البرنامج التدريبي، قمنا ببحث الانحراف الإيجابى فى تلك الشركة عن أناس نجحوا فيما فشل فيه آخرون، وتعرفنا على ما فعلوه، وقد وضعنا مهاراتهم المتفردة فى البرنامج التدريبي.

وبعد الانتهاء من البرنامج التدريبي طلب من المتخرجين أن يمارسوا ما تعلموه بمخاطبة الذين يكسرون القواعد أو يسلكون سلوكاً سيئاً؛ ولكن بعضهم لم يفعل وانتظروا ليروا ماذا سيفعل زملاؤهم، والأغلبية الذين قد واجهوا مرءوسيههم فى البداية انتقدوا لكونهم قاسين جداً، بينما قال الآخرون إن مديريهم قاسون ومزعجون ويفرقون فى المعاملة، وفى النهاية توقف الجميع عن تطبيق ما درسوه.

ونتعلم من تلك الواقعة أهمية التكافل والتضامن؛ فقد أكدنا على المشرفين أنهم سيواجهون المشكلة أولاً قبل أن نرسل أحداً منهم للعمل. فى ظل مشروع التغيير هذا لابد أن يتم الطلب من الموظفين، وأن يتم التكتاف، وإلا لن نجنى أى ثمار.

ما الدور الذى يمكن للتضامن أن يلعبه فى حياتنا اليومية؟ حينما ندرس التربية لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً للكشف عن الفكرة المهمة والبسيطة بين الآباء وهى أن (لا تعنى لا). إذا ضرب طفل شقيقته يجب أن يعاقب.. إن تأخر ابنك المراهق عن المنزل لابد أن يعاقب. وبالتأكيد هذا

يتطلب دعم الأبوين لبعضهما البعض؛ فالتضامن ووحدة القرار بين الأب والأم يمنع مشاكل خطيرة للغاية.

ملخص: القدرة الاجتماعية

فى عالم متقلب كعالمنا هذا، يكون أكبر أعدائنا والعدو القاتل لكل العائلات والمجتمعات هو عدم قدرتنا على العمل معاً؛ فنادراً ما يتمتع الشخص بكل مقومات النجاح للتغلب على المواقف التى نواجهها يومياً، ونكون فى حاجة لبناء رأس مال اجتماعى.

ولكن ليست هذه الرسالة التى تربينا عليها؛ فأبطال السينما والتليفزيون يحاربون جميع الأعداء وحدهم.. وتكريس الفردية فى مجتمعنا كان له أكبر الأثر على استعداد الناس لتفعيل التغيير.

والمؤثرون الأذكياء أذكى من أن يديروا ظهورهم للتأييد الاجتماعى؛ فهم يسارعون بتحديد المساعدة التى يحتاجون إليها من السلطات أو التعاون مع آخرين لمواجهة سلوكيات جديدة تنطوى على مخاطر جسيمة، ثم يطورون استراتيجية للتأثير تتيح رأس المال الاجتماعى اللازم لجعل التغيير أمراً حتمياً.

٨

ضع المكافآت وطالب بالمسئوليات التحفيز الهيكلي

أستطيع تحمل أى قدر من الانتقادات فهى
فى النهاية مديح مستتر.
- مقولة منسوبة إلى نوبل كوارد



استعرضنا حتى الآن التأثير الشخصى والاجتماعى، والآن سنبتعد قليلاً عن المؤثرات الإنسانية لندرس معاً كيف يتم تطويع أمور مثل الجوائز والتوبيخ والمكافآت والرواتب.. إلخ.

اجعل المكافآت الخارجية خيارك الثالث

نحن على وشك الدخول فى منطقة شائكة؛ فقصص المكافآت ذات النوايا الحسنة التى تأتى بنتائج عكسية كثيرة. إن السبب الأساسى وراء تلك المشكلة هو أن الأفراد يحاولون التأثير على السلوك باستخدام المكافآت كأول آلية للتحفيز، ولكن فى برنامج متوازن للتغيير تأتى المكافآت فى المركز الثالث. أولاً، يجب على المؤثر أن يضمن أن السلوك الحىوى مرتبط بالرضا الداخلى. ثانياً، يجب أن يتم تدعيمه بالتأييد الاجتماعى، ثم يقوم بمراجعة البند الأول والثانى قبل البدء فى الثالث وهو المكافآت، وعليه أن يختار مكافأة خارجية لتحفيز السلوك. إذا لم تتبع ذلك الترتيب ستصاب بإحباط من النتائج.

انتبه الناس لهذا المفهوم حينما أجرت مدرسة للأطفال دراسة أرسلت بها تحذيراً لن يُنسى أبداً، ففى عام ١٩٧٣ فحص دكتور "مارك ليبير" وزملاؤه تأثير المكافآت على الأطفال (بإعطائهم الحلوى المفضلة لديهم مثلاً) مقابل الانخراط فى أنشطة يستمتعون بها بالفعل (كاللعب بالألعاب المفضلة إليهم).

وكشف "ليبير" عن أن إعطاء مكافأة للأشخاص للقيام بنشاط مفضل لديهم قد يأتى بنتائج عكسية؛ حيث سنلاحظ انخفاضاً فى معدل تكرار النشاط بدون وجود المكافأة، وهو ما حدث مع تلاميذ مدرسة (بينج)؛ حيث قل معدل لعبهم بدون مكافأتهم.

وإذا فكرت فى العواقب ستعى الفكرة؛ فأنت تريد من ابنتك أن تتعلم حب القراءة بنفس الشغف الذى ينتابك أنت وزوجتك تجاه القراءة. وستكتشف أنها بدأت تحب القراءة بنفسها دون تأثير منك فتحاول أنت تعزيز ذلك الأمر، ولتشجعها تقوم بوضع برنامج للمكافآت؛ ففى كل مرة تقوم باختيار كتاب لقراءته، تعطيهما ٥ دولارات، وتعجب هى بالفكرة

وتقرأ أكثر، وبعد فترة تبدأ فى إنفاق أموالها على شراء ألعاب إلكترونية جديدة، ولن يمر وقت طويل وستتمكن من شراء ألعاب أكثر وأكثر وستكون أنت السبب.

وبعد فترة تبدأ فى التفكير فى أنك قد كافأتها بما يكفى، وأنه يكفيها الآن متعة القراءة كمكافأة. ربما تكون مكافأتك قد أسهمت فى زيادة شغفها بالقراءة ومتابعة أحدث الإصدارات، وهى الآن ستبدأ فى شراء الكتب واختيار كتّابها المفضلين بدون أى تشجيع منك.

فى الوقت الذى توقفت فيه عن الدفع مقابل القراءة تحولت ابنتك إلى ألعاب الفيديو، وبدأت فى القراءة أقل مما كانت عليه وأنت تحفزها. بالفعل لقد تعلمت كسب المال لشراء ألعاب الفيديو ولم يترك المحفز الانطباع الذى أردته، فما الخطأ الذى وقعت فيه؟

إن تفسير تلك الظاهرة المعروفة باسم "فرضية التبرير الزائد" تفيد بأن الناس إذا حصلوا على مكافأة عن أداء أمر ما يستمتعون بأدائه سيتوصلون لنفس ما سيتوصل له شخص يراقبهم من الخارج؛ فهم فى النهاية يرون أنهم يؤدون أمراً ما ويكافئون على أدائه، ويعتقدون أنهم طالما منحوا مكافأة عن تلك المهمة، فربما أنها ليست ممتعة كما اعتقدوا فى السابق (وإلا لماذا يقدم أحدهم مكافأة لأدائها؟) ولذلك يقومون بأدائها من أجل المكافأة فحسب، والأدهى هو أنه بمجرد إلغاء المكافأة يعتقد المرء أن المهمة ليست ممتعة أبداً كما كان يعتقد، فيقل أدائه لها.

عامّة، فالجميع يشعرون بالسعادة حينما يحصلون على مكافأة على أمور استمتعوا بأدائها. على سبيل المثال، تخيل أنك تعشق العزف على آلة الهارب، ويطلب جارك منك أن تعزف فى زفاف ابنه مقابل مبلغ جيد من المال. إنك تحب آلة الهارب وتسعد باهتمام الناس بك ولا تصدق حظك الوافر؛ حيث سيتأتى لك كل ذلك إضافة إلى مبلغ من المال أيضاً، فالحصول على مال مقابل أن تفعل ما تحب لن يقلل من شغفك به.

أحياناً تكون الاستفادة من المكافآت أو المحفزات الخارجية أمراً معقداً. وقد تعلم "ليببر" أنه ليس كل مكافأة تأتي بالنتيجة المرجوة منها. فأحياناً ما يتحول نظام المكافآت إلى عقاب بدلاً من كونه محفزاً. على سبيل المثال، برنامج "موظف الشهر" فى أى شركة من المفترض أنه مصمم

لتكريم الأشخاص الذين يقومون بعمل أو أداء متميز لعملهم؛ فيتم تكريمهم في اجتماع ومنحهم مكافأة.

ويصف الفنان الكوميدي "ديميتري مارتن" مثل هذا البرنامج فيقول: "إن برنامج موظف الشهر هو مثال جيد يوضح متى يكون المرء فائزاً وخاسراً في الوقت نفسه".

فعندما يتم تكريمهم أمام الآخرين ومقارنتهم بزملائهم قد لا يمثل مكافأة بالنسبة لهم على الإطلاق، وقد يبدو الأمر كما لو كنت تقول لهم "تهانينا، إليكم مائة دولار ولوحة تكريم جميلة اسمك منقوش عليها - وأربعة أسابيع من السخريّة من الزملاء".

واكتشف الخبراء أن الكثيرين من الناس لا يرون أن برامج التكريم واختيار أفضل العاملين تخدم الغرض الذي ابتكرت من أجله؛ فهي تشجع بعض الاستياء والإحباط بين من لم يتم تكريمهم، بل إن الكثيرين يرون أن الأمر كله لا يعدو كونه مجرد خدعة، والأدهى أن مقابلات مع العاملين الذين يحضرون تلك المراسم أظهرت أن نصفهم على الأقل يرى أنه أفضل من الشخص الذي يتم تكريمه، ولكنه لم يكرم لأسباب سياسية.

وليس فقط برامج التكريم أو المحفزات العينية هي التي قد تؤتى نتائج عكسية؛ ولكن يمكننا كتابة مجلدات عن خطط التحفيز والتشجيع التي أدت إلى نتائج عكسية. على سبيل المثال، اكتشفنا في أحد المستشفيات أن أطباء التخدير الذين يتقاضون أجراً على الإنتاج كانوا أقل إقبالاً على مساعدة بعضهم بعضاً إذا ما استدعت حالة المريض ذلك.

ولندرس معاً محاولتين تمتا في الاتحاد السوفيتي لوضع خطط للتحفيز. في قطاع الطاقة كان يتم إهدار المال في عمليات البحث عن مخزونات النفط لأن العمال السوفيت كانوا يحصلون على أجر إضافي مقابل كل قدم من الحفر، فقد تبين أنه من السهل جداً حفر العديد من الحفر السطحية عن حفرة واحدة عميقة وهو ما حدث بالفعل، وبدلاً من اتباع إرشادات الجيولوجيين بحفر أعمق للعثور على النفط كان العمال سعداء بحفر حفر سطحية والعثور على كميات ضئيلة من النفط، فعلى كل حال هذا ما كانوا يحصلون على مكافأة لعمله، وحدث ذلك أيضاً في مصنع روسي للمسامير حيث قررت الإدارة دفع مكافأة على زيادة وزن

الإنتاج، وبالفعل زاد وزن الإنتاج جداً، ولكن فى النهاية بقى عدد المسامير كما هو حيث كان العمال ينتجون نفس العدد من المسامير، ولكن كانوا يصنعونها أكبر حجماً لتزن أكثر.

وبعد أن اكتشفوا أن الأمر لا يفلح، قرروا دفع مكافآت على عدد المسامير فنجحت الفكرة، ولكن المصنع لم يعد ينتج سوى مسامير صغيرة جداً.

إحدى السيدات اللاتى كنا قد عملنا معها - كانت مديرة لإحدى الشركات العالمية المعروفة - رأت أن العاملين لديها ليسوا مبتكرين بما يكفى فقررت وضع برنامج للتحفيز، فقررت أنه يتعين على كل قسم الاجتماع لمدة نصف ساعة أسبوعياً للتفكير فى حلول مبتكرة لحل مشاكل العمل والتفكير فى منتجات جديدة، وشكلت لجنة لنظر المقترحات الناتجة عن تلك الاجتماعات المصغرة، ثم تقديم مكافآت مالية للعاملين الذين يبتكرون أفضل الأفكار التى تصنف بأنها مربحة.

وخلال أشهر قليلة انهار برنامج المال مقابل البرامج الجديدة تماماً، بل إن الأمر انتهى بأفراد إحدى المجموعات بضرب عضو فى فريقهم بسبب نتائج البرنامج؛ فقد عملت المجموعة على وضع فكرة مبتكرة جداً وقد تعهد "تشارلى" وهو عضو الفريق الذى قصدناه سابقاً بالعمل على إتمام الأوراق الخاصة بالفكرة؛ ولكنه قدم الفكرة باسمه وحصل على المكافأة وقدرها خمسة آلاف دولار لنفسه، وحينما علم أفراد الفريق بالخدعة واجهوه فى البداية وتصاعدت حدة المواجهة وانتهى الأمر "بتشارلى" فى المستشفى.

ولتجنب المزيد من الضرر، تم وقف برنامج الحوافز. وبالطبع، رغم وقف البرنامج إلا أن المديرة قالت إنها مازالت ترحب بالاقتراحات، ولكن لم يقدم أحد أية اقتراحات؛ فقد شعر العاملون أنها تطلب منهم تنفيذ مهمة دون أن تدفع لهم مقابلها، وربما بدأت ذلك النظام رغبة منها فى تطوير الاقتراحات والعمل، ولكنها أشعرت العاملين أن تقديم الاقتراحات الجديدة بشأن العمل ليس من مهام عملهم الأصلية. فما الذى يمكن لأى قائد أو مسئول أن يفعله؟

استخدام الحوافز بتعقل

تذكر المبدأ الذى بدأنا به. لا تستخدم الحوافز لتعويض فشلك فى استغلال التحفيز الاجتماعى والانفعالى؛ ولكن دعونا نكن واضحين هنا؛ فإن خبراء التأثير وعبارته يستخدمون الثواب والعقاب فى النهاية. على سبيل المثال، إن لم تسدد القرض لبنك "جرامين" فإن المجموعة التى ضمنتك ستسده عنك، وتذكر أن الناس هنا يعرفون أين تعيش! إن اكتشف أحد القرويين أنك تأوى مريضاً بالديدان الغينية وأبلغ عنه، سيحصل على قميص أنيق عليه شعار مكافحة المرض.

ولهذا فالسؤال هو، كيف تستخدم المحفزات أو الحوافز بحكمة؟ احرص على ضمان أن تكون الحوافز سريعة ومرضية ومرتبطة بالسلوك الحيوى. حينما تفعل ذلك، حتى المكافآت الصغيرة يمكن استخدامها لمساعدة الناس فى التغلب على أكثر المشكلات عمقاً وصعوبة.

حينما تسمع فى البداية عن محفزات بسيطة - مثل مميزات التحدث فى الهاتف - يمكنها مساعدة المرضى على التخلص من إدمان الخمر فالأمر يصعب تصديقه؛ ولكن هذا المثال لا يضاهاى بعمل دكتور "ستيفن هيجينز" الذى استخدم نظام البطاقات للمساعدة فى تغيير سلوكيات مدمنى الكوكايين الذين يفشلون فى برامج الإقلاع عن الإدمان؛ لأنهم يغادرون البرنامج قبل أن يبدأ فى العمل، وبموجب ذلك النظام يتعين على الجميع إرسال عينات من البول للتحليل ثلاث مرات فى الأسبوع، وإن جاءت النتائج الثلاث سلبية يحصل المدمن على بطاقة يمكن استبدالها ببضائع وخدمات تقدمها المؤسسة.

عند التعامل مع أمر خطير مثل إدمان الكوكايين؛ لا يتوقع أن بطاقة بسيطة يمكنها أن تحدث كل هذا التأثير.

ويقول "هيجينز": "إن الأمر يفاجئ الكثيرين أن تلك القطعة من الورق يمكنها أن تقاوم أمراً قوياً مثل إدمان الكوكايين، ولكن الأمر يفيد كثيراً فى التعامل مع المدمنين".

من الواضح أن البطاقات وحدها لن تكفى للحفاظ على المدمنين السابقين بعيداً عن التعاطى؛ ولكن حينما تم دمج نظام البطاقة مع الطرق التقليدية حققت نتائج جيدة جداً، فمن المرضى الذين طبق عليهم نظام

البطاقات وجد أن ٩٠ ٪ منهم أنهوا مدة البرنامج البالغة ١٢ أسبوعاً، بينما بلغت نسبة نجاح المشاركين في البرامج التقليدية ٦٥ ٪ فقط، كما كانت النتائج على المدى البعيد أفضل بكثير.

ولنظهر كيف يمكن للحوافز البسيطة أن تصبح دوافع قوية للجميع، ألق نظرة فاحصة على حقيبتك، فإن كنت مثل الملايين من الناس الذين يسافرون حول العالم فأنت تضع بطاقة بلاستيكية توضح برنامجك المفضل للسفر، فمن المحرج حقاً أن نعترف كم غيرت تلك البرامج حياتنا.

على سبيل المثال، ذهب صديق في رحلة من مدينة "سولت ليك" إلى سنغافورة، فإن أحضرت خريطة للعالم ورسمت طريقاً للسفر فلا بد أنك ستتمر على أماكن مثل "سان فرانسيسكو" و "هاواي"؛ ولكن لم تظهر أى من الوجهتين على خريطة سفره؛ ولكنه سافر لمدة ساعتين أولاً إلى شرق "مينيابوليس" و "مينيسوتا" قبل العودة إلى غرب "أنكوراج" و "الاسكا" و "سيول" و "كوريا" في طريقه إلى "سنغافورة".

إن صديقنا أضاف ساعات سفر لرحلته لأن ذلك يزيد من أميال السفر. تلك المشقة والعناء في السفر تساوى ٣٠ دولاراً من المزايا؛ ولكنه أراد تلك الأميال الإضافية. لقد كان في حاجة إليها؛ فتلك المنشورات الإعلانية تصيبنا بالهوس، فتجعلنا نزيد من أميال السفر حول العالم لنربح أميالاً إضافية لن نستخدم، وكل هذا في النهاية يصب في مصلحة الاقتصاد الأمريكي.

إذا كنت لا تزال غير مقتنع بأن تلك المكافآت البسيطة يمكنها التأثير على تغيير السلوك فانظر معي لهذا المثال. في منزل تأسس للعلاج الجماعي للمراهقات المضطربات لاحظ المسئولون معدلاً خطيراً متزايداً، فقد زادت معدلات الانتحار بصورة كبيرة، وقد حاول المسئولون كل شيء بداية من الكلمات المفعمة بالمشاعر والاجتماعات الفردية والجماعية والاستعانة بالأصدقاء والأسرة، وقد انتهوا في النهاية إلى الحوافز. لقد ابتكروا محفزاً مثيراً ومرتبطاً بالسلوك الحيوى بشكل مباشر؛ ولكنه كان غريباً للغاية. إن حاولت إحدى النزليات الانتحار تمنع من مشاهدة التلفزيون في الأسبوع التالي، فانخفضت معدلات الانتحار للصفر.

ودون الخوض فى التفاصيل المعقدة لمحاولات الانتحار والتهديد بالانتحار - وقد نفقد الفكرة الرئيسية من المثال - يكفى أن نقول إن الحوافز الصغيرة يمكنها أن تؤدى إلى نتائج مذهلة فى حل أصعب المشاكل.

إن كنت تقوم بالأمر بالطريقة الصحيحة ، فكلما قلت منه كان أفضل

من المثال الذى قدمناه نتوصل إلى أنه يجب أن يكون من الواضح أنه حينما يتعلق الأمر بتقديم حوافز خارجية فليس من الضرورى أن تكون كبيرة. على الأقل قد وضعنا الأساس الأول لكيفية اختيار الحوافز. لا أحد يقترح على المسئولين عن الشركات أن يطلبوا من العاملين أن يأتوا إلى العمل بدون حوافز أو ألا ندفع للأطفال مقابل مساعدة الكبار؛ ولكن إن أردت تقديم مكافآت معززة لتدعيم نظام تغيير السلوك؛ فالأمر يكمن فى الفكرة وليس فى الحافز العينى؛ لأن الفكرة وراء الحافز هى أنه يحمل قيمة رمزية تسهم فى تدعيم قوى اجتماعية لها وزن كبير، ولذلك فحينما تفكر فى المكافآت لا تخش أن تدع الفكرة وراء المكافأة تحمل الحمل عنك. حينما بدأ دكتور "يونس" بإنشاء مؤسسته المالية لإدارة القروض للطبقة العاملة الفقيرة فى "بنجلاديش" اكتشف أن بعض أفضل الموظفين فى المصرف (والذين يطلب منهم مقابلة الفقراء فى منازلهم) من الشباب الثورى الذى قاتل لإسقاط الحكومة. لقد ترك الكثير منهم السلاح وحمل ورقة المذكرات؛ حيث رأوا أنه يمكنهم إحداث تغيير كبير بواسطة القروض البسيطة.

إذا تسنى لك زيارة أى من الأماكن التى عمل بها هؤلاء الشباب لا يسعك سوى أن تندش من نبل مهمتهم؛ فالقرويون الذين كانوا يعيشون على شفا الفقر يتضورون جوعاً ويولد أطفالهم مصابين بأمراض وعاهات بسبب تلوث مياه الشرب، ويموتون فى سن صغيرة - صاروا الآن يديرون مشروعات صغيرة، ويرعون أطفالاً أصحاء ويذهبون إلى المدرسة لأول مرة فى تاريخ عائلاتهم.

ونظراً للفوائد العديدة الداخلية والاجتماعية المرتبطة بوظيفتهم، ما هى الحوافز الإضافية لهؤلاء الثوريين السابقين؟ إنها الحصول على النجمة الذهبية. لقد اكتشف أحد المديرين تلك الحقيقة فجأة. لضمان تركيز الفروع

المحلية على الأهداف الموضوعية للمشروع، وضع أحد المديرين الإقليميين برنامج تحصيل في فروع المصارف على نجمة بألوان مختلفة بحسب سداد عدد معين من القروض، وأخرى لعدد المسجلين الذين لديهم أطفال في المدارس، وأخرى للوصول للأرباح المطلوبة.

وسرعان ما أصبح هدف كل مدير أن يحصل فرعه على خمس نجوم، فبلغ الأفراد الذين كانوا يبذلون بالفعل قصارى جهدهم ويؤدون عملهم بأمانة وإخلاص مستويات جديدة في الأداء للوصول لحافز النجوم الملونة. بالتأكيد، لم تحمل تلك النجوم المعدنية قيمة مادية على الإطلاق.

ولكن اجتماعياً ورمزياً، فهي تمثل حوافز أكبر من أى شيء آخر. ومرة أخرى، إذا قمت بالعمل اللازم على نطاق المكافآت الاجتماعية والشخصية فإن المكافآت الرمزية يكون لها قيمة كبيرة، وإن لم تفعل فإن الحوافز الخارجية يمكن أن تصبح مصدر سخرية، وفي مثالنا فإن احترام العاملين لدكتور "يونس" والتزامهم بخدمة الفقراء جعل للنجمة الذهبية قيمة هائلة.

أظهر المئات من المسؤولين في شركة استشارات أمريكية كبيرة حماساً كبيراً للحوافز الرمزية حينما قررت الشركة تقديم جوائز لإتمام التدريب، وكانت الخطة بسيطة؛ على المديرين أن يلتقوا أسبوعياً ويشاركوا فى برنامج تدريبي يشمل بعض الأهداف السلوكية للتأكد من أنهم يستفيدون مما يتعلمون، ثم يرفعون تقريراً لمديريهم بشأن التزامهم بتلك المهام.

وقد التزم المدربون لدرجة أنه إن استدعى أحدهم للعمل خارج المدينة كان يبعث برسائل إلكترونية يعلم بها مدربه بتقديمه؛ فقد استغل واضعو البرنامج التدريبي روح المنافسة والرغبة فى النجاح لدى المديرين حيث رغب كل منهم فى الحصول على المركز الأول. مرة أخرى، لم تكن قيمة المكافأة فى المال أو القيمة المادية بل المعنوية. لقد كانت الرسالة الرمزية هى ما حفزت السلوك.

وكما تعرفون فإن "ميمى سيلبرت" خبيرة فى هذا المضمار. لقد تعلم نزلاء مؤسسة "ديلانسي" ذلك المفهوم مع كل إنجاز يحققونه؛ فقد انتقلوا من غرفة بها تسعة أشخاص إلى خمسة، ثم إلى المبنى الجديد حيث لكل فرد غرفته الخاصة، ثم فى النهاية يصلون إلى مرحلة "النيرفانا" حيث

يحصل كل منهم على شقة خاصة به، وعلى قمة الحوافز يأتي نيشان "وام" أو حيازة المال واستخدامه.

وفي النهاية، حينما يتعلق الأمر بعرض أهمية المكافآت الصغيرة وحينما ترتبط بالسلوك الحيوى، لتتعرف معاً على مركز "سيدارس - سايناي" الطبي؛ حيث قرر الطبيب "ليون بندر" أن يحقق أفضل أداء رآه على سفينة رحلات مقارنة بواحدة من أفضل المستشفيات فى العالم.

لقد لاحظ "بندر" أنه فى كل مرة يعود الركاب إلى الباخرة السياحية، فإن أحد العاملين يقوم برش يديه بمادة مطهرة، كما يتم توزيعه أثناء انتظار الركاب لتناول الطعام. لقد أخذ الطبيب يفكر هل كان طاقم السفينة السياحية أكثر حرفية وحفاظاً على الصحة من طاقم العمل فى المستشفى؟

إن المشكلة المرتبطة بضعف مستوى النظافة الشخصية للبيدين لم تكن

أمراً مقصوراً على الجزر المنعزلة أو دول العالم الثالث، لقد كان المستشفى

الذى عمل به، وهو من أكبر المستشفيات العالمية، ومازال يكافح مشكلة

السيطرة على انتشار الأمراض المعدية داخل المستشفى حيث تنتقل

الفيروسات من مريض لعامل بالمستشفى ثم لعامل آخر أو لمريض آخر.

ولذلك تبقى المستشفيات واحدة من أخطر الأماكن فى أى مجتمع،

وتتسبب فى عشرات الآلاف من الوفيات. قم بإيجاد طريقة تجعل بها

العاملين فى القطاع الصحى يغسلون أيديهم بعد فحص كل مريض

وستتمكن من القضاء على الأمراض المعدية.

وحينما عاد "بندر" إلى بلاده بدأ حملة واسعة للنظافة، وقد اكتشف أن

أغلب الأطباء يعتقدون أنهم يغسلون أيديهم عدد مرات كافية. بينما

أظهرت دراسة أنه فى حين أن ٧٣٪ من الأطباء زعموا أنهم يراعون

المسألة بدقة، لم يكن يراعى المعايير الحقيقية سوى ٩٪ فقط.

ويقول "بول سيلكا" الطبيب فى المركز إن الأطباء دائماً ما يعتقدون أن

لا يمكن أن يكونوا هم من يحملون الفيروس أو الميكروبات، ولكن شخصاً

آخر فى المستشفى؛ فلا يرغب أحد أن يكون جزءاً من المشكلة.

وإيضاح المشكلة جرب المديرون عدداً من الآليات المختلفة. فى البداية

أرسلوا للأطباء بريداً إلكترونياً وملصقات، ولم يفلح هذا العمل، واستمر

الأطباء يتجاهلون الأمر باعتباره ليس مشكلتهم، ولم ينجح أى شىء حتى

عثر المسؤولون على طريقة ناجحة؛ فقد أعطى العاملون للأطباء زجاجات المطهر في الكافيتريا ومرآب المستشفى، وطلب "سيلكا" من بعض العاملين مراقبة الأطباء ليروا من سيستخدم المطهر. (تفضيل رد فعل إيجابي على السلبي).

وبدأت الخطة بأنه كلما استخدم طبيب المطهر منحه العامل بطاقة بقيمة ١٠ دولارات مشتريات من مقهى ستارباكس. لقد أعطوا قسيمة بقيمة ١٠ دولارات لأعلى الناس دخلاً في قطاع الصحة، وارتفع مستوى النظافة في المؤسسة من ٦٥٪ إلى ٨٠٪.

امنح المكافأة على ممارسة السلوك الحيوى وليس - فقط النتائج

لقد تعلمنا في وقت سابق أن أفضل شيء هو تحويل المهام المعقدة إلى مهام صغيرة يمكن تحقيقها، والآن نقوم بإضافة مفهوم جديد. قم بمنح المكافآت على الإنجازات الصغيرة في السلوك أثناء العمل. لا تنتظر حتى يحقق الناس نتائج مذهلة، ولكن قم بمكافأتهم على الإنجازات الصغيرة. ربما يبدو هذا أمراً بسيطاً خاصة في العمل؛ بيد أن استطلاعات الرأي تشير إلى أن العاملين كثيراً ما يعربون عن أنهم لا يتلقون مدحاً كافياً على ما يفعلونه سوى على نتائج العمل المذهل وليس التطورات؛ فإن قمت بتحسين بسيط في العمل لن يلحظه أحد.

فى كل عام يتم نشر استطلاع جديد للرأى يفيد بأن العاملين سيستطيعون الحصول على المزيد من المدح لعلهم قبل نهايته، وكل عام لا نفعل شيئاً مختلفاً.

وهو أمر غريب بالنظر إلى أن البشر يجيدون المكافأة على الأمور الصغيرة مع الأطفال؛ فحينما ينطق الطفل صوتاً يشبه كلمة "ماما" يهرع الوالدان بالاحتفال وإبلاغ جميع الأهل والأصدقاء، وكذلك الأمر مع كل إنجاز صغير للطفل.

مع ذلك، فإن هذه القدرة لكى ترى وتكافئ الإنجازات الصغيرة تتلاشى حتى يأتى يوم تتلقى فيه اتصالاً من لجنة نوبل فترفع حاجبك، لكن الأطفال يكبرون ونحن نذهب إلى العمل لننتعلم أنه لا وجود لكلمتى "عمل" و "جيد" معاً، فلا يجوز استخدامهما فى جملة واحدة! ولكن

الدراسات تفيد بأن تقديم المكافآت على الإنجازات الصغيرة يؤثر إيجابياً على سير العمل.

كافئ النتائج الصحيحة والسلوكيات السليمة

ربما يكون الناس بخلاء في مدحهم؛ لأنهم يخشون أن تترجم مكافأة الإنجازات الصغيرة على أنها مكافأة للأداء المتوسط، فيقول الناس "أتريدنى أن أكافئ فاشلاً فى كل مرة يقوم بأمر ما بشكل سليم، أى شخص آخر على استعداد للقيام به؟".

ولكن ليس الأمر كذلك، فإن كان مستوى العاملين الحالى غير مقبول، ولا يمكنك الانتظار حتى يحسنوا من أدائهم؛ فعليك أن تنهى عملهم أو تنقلهم لمهمة أخرى، كما أنه إن كان لديك عامل يجيد عمله فى مجال ما ويسوء فى مجالات أخرى، لا يمكنك توبيخه. قم بوضع أهداف لتحسين الأداء الضعيف وكافئ الإنجازات الصغيرة وسيحسن الأداء فى النهاية.

على سبيل المثال، بينما كنا نعمل على مشروع للتغيير فى شركة كبيرة فى تكساس، قال لنا أحد أعضاء اللجنة المختصة بتغيير الأوضاع الحالية إن الأجواء العامة فى العمل سلبية، وقد قرأ نتيجة الاستطلاعات وقال لهم "حققوا إنجازاً هنا ولن تسمعوا عنه، ولكن ارتكبوا خطأ وسيلحق بكم الخزى ما حييتهم".

وبهذه المعلومة طلب رئيس مجلس الإدارة من رؤساء الأقسام أن يبقوا أعينهم على الإنجازات الصغيرة التى تتحقق فى أقسامهم ويحتفلون بها، ومر أسبوع كامل ولم يحدث أى شىء، وفى أحد الأيام قام أحد المراقبين بإحصاء للإنجازات، فاكتشف أن العاملين حققوا إنتاجاً أكثر من أى يوم سبق؛ فدعا المدير إلى احتفال فورى.

وربما بدا ذلك إنجازاً، إلا أن رؤساء الأقسام فشلوا فى التعامل مع الأمر واكتشاف الإنجازات الصغيرة. لقد تبين أنه كى يتم تحقيق نتائج متقدمة فى الإنتاج قام العاملون فى الدورية المسائية بالتركيز فقط على الإنتاج فقللوا معايير الجودة لصالح الإنتاج، ثم إن العاملين خفضوا من عملهم فى اليوم السابق حتى يبدو أنهم حققوا زيادة كبرى فى اليوم التالى.

باختصار، صدم رؤساء الأقسام نظراً لأنهم يكافئون سلوكيات تضر بعمل الشركة وأهدافها. لقد كافئوا على النتائج دون اعتبار للسلوكيات الكامنة وراء تلك النتائج.

كافئ على السلوكيات الحيوية فقط

إن المكافأة على النتائج ليست بالأمر الحكيم خاصة وإن كنت لا تراقب أفعال الناس التي أدت لتلك النتائج؛ فمن المهم أن تدرك أن السلوك هو الأمر الوحيد الذى يسيطر على الناس، فالنتائج قد تتغير فى السوق بموجب العناصر المختلفة. ولذلك فإن عباقرة السلوك يركزون على ملاحظة السلوكيات التى تدعم العمليات القيمة والمكافأة بناء عليها.

على سبيل المثال، فى كتاب "Kaizen" للكاتب "ماساكي إيماي" الذى يتناول تقدير اليابانيين لأهمية المكافأة على المجهود وليس النتيجة، يروى لنا "إيماي" قصة مثيرة لمجموعة من النادلات فى مطعم بأحد المصانع اليابانية. كان عملهن ينحصر فى تقديم الشاي للعمال فى أحد مصانع "ماتسوشيتا"، وكن يعلمن أين يجلس العاملون ونوع الشاي الذى يشربونه. ثم بدلاً من وضع إناء كامل من الشاي على كل طاولة وضعوا الكمية المتوقعة التى سيشربها العاملون؛ مما أدى إلى انخفاض تكلفة استهلاك الشاي بنحو النصف.

كم وفر هذا الاقتراح؟ مبلغ بسيط جداً؛ ولكنهن حصلن على مكافأة من الشركة وميدالية ذهبية، وأسهمت اقتراحات أخرى فى توفير مبالغ أكبر، ولكن الاقتراح الأبسط حصل على المكافأة لأنه أثبت اتباعه لمبادئ "كايزن"؛ فقد كافئوا على العملية نفسها لأنهم كانوا يعلمون إنهم إن كافئوا على الخطوات الحقيقية فإن النتائج ستأتى وحدها.

راقب المحفزات المسببة للخلاف

أحياناً ما يقوم الناس بدون وعى بمجازاة السلوكيات الخاطئة تماماً. راقب المدربين وهم يتحدثون عن أهمية عمل الفريق؛ ولكنهم يحتفلون بإنجازات الفردية؛ فيتعلم الأطفال سريعاً أن تحقيق الأهداف هو المهم

وليس اللعبة مما يحول الكثير منهم إلى هدافين أنانيين ساعين لتلميع أنفسهم فحسب.

فكر في أسرة يعاني ابنها من الإدمان. في محاولة للتعبير عن حبه وتأييدهم له يزيدون دون قصد منهم من إدمانه، وربما يقولون له "لا بد أن تتوقف عن الإدمان"، بيد أن أفعالهم تقول: "مادمت تتعاطى تلك المخدرات فستبقى معنا في المنزل ولن تدفع إيجاراً وتستخدم سيارتنا وستحصل على المال كلما أردت"، وهم بهذا يجازون السلوك الخاطئ تماماً ثم يدعون أنهم يسعون للتغيير.

لقد عبر المسؤولون الأمريكيون دائماً عن أسفهم؛ لأن الأمريكيين لا يدخرون المال، ويحسدون اليابانيين على قدرتهم الهائلة على الادخار بما يفوق الأمريكيين بكثير، وتكهن بعض المحللين بأن السريكمين في تركيبة الشخصية اليابانية. ربما كانوا أكثر استعداداً للتضحية؛ ولكن قد يكون الأمر يكمن حقاً في المحفزات التي تدفع إلى التبذير أو الادخار. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة تخضع الأرباح التي يحققها الفرد من المبالغ المدخرة للضرائب، ولسنوات عديدة في اليابان لا تطبق ضرائب على المبالغ المدخرة، وفي الولايات المتحدة خلال نفس الفترة لا تخضع الفائدة على دين الاستهلاك مثل الفوائد على بطاقات الائتمان والقروض الإسكانية لا تخضع للضرائب، والعكس في اليابان.

وقد وضعت مؤسسات كثيرة نظاماً كاملاً للمكافآت يحفز السلوك الخاطئ، وبلغت الدكتور "ستيف كير" الانتباه إلى هذه المشكلة في كتابه الذي صار من أهم الكتب في مجاله " *On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B* ". على سبيل المثال، أعرب بعض الأكاديميين وقدامى المحاربين عن ظاهرة انتشرت في الحروب السابقة؛ ولكنها زادت بشدة خلال الحرب الأمريكية في فيتنام، بينما لم يكن ذلك هو العرف الطبيعي إلا أن الجنود الأمريكيين في فيتنام كانوا يتجنبون القتال؛ فبدلاً من الخروج في مهام بحث وتدمير كما فعل السابقون كانوا يخرجون في مهام بحث وهروب، فكيف حدث هذا؟

من الواضح أن الجنود في فيتنام عملوا في ظل مشاعر متناقضة لم تكن موجودة في الحرب العالمية الثانية، فكان من الصعب أن يعمل الجنود في

فيتنام خاصة فى ظل أجواء عدائية من السكان فى المناطق المتمركزين فيها؛ ولكن "كير" يعتقد أن هناك أمراً أكبر أثر عليهم خلاف المهمات الصعبة والسكان العدائيين.

فلنفحص هيكل المكافأة. كان الجيلان من الجنود يرغبون فى العودة إلى وطنهم، وهذا أمر طبيعى، كما أن أحداً لا يرغب فى المخاطرة بحياته؛ ولكن الجنود فى الحرب العالمية الثانية كانوا يعلمون جيداً أنهم كى يعودوا إلى وطنهم لابد أن ينتصروا فى الحرب. لن يعودوا أبداً حتى يهزموا العدو؛ ولذلك فقد كان تجنب المهام فى غير صالحهم؛ حيث سيتمنحون العدو فرصة للاستعداد.

وبمقارنة ظروفهم بهؤلاء الذين حاربوا فى فيتنام، نجد أنه سمح لهم بالعودة إلى بلادهم حينما تنتهى دورة التجنيد، وليس حينما تنتهى الحرب. وإن عصوا الأوامر لتجنب الخطر المباشر على حياتهم لن يتعرضوا لأى عقاب؛ ولذلك فقد ارتكبوا أخطاءً وتسببوا فى مشاكل عديدة وابتعدوا قدر الإمكان عن الخطر. لقد حصلوا على مكافأة بصفتهم أبطالاً؛ غير أنهم حصلوا عليها لأنهم حافظوا على حياتهم.

حينما لا يفلح نظام المكافآت الذى تطبقه، قم بفحص المكافآت والأموال التى تكافى عليها.

العقاب يحمل رسالة، وغيابه يحمل رسالة أخرى -

قم بالاختيار الحكيم

أحياناً لا تملك أن تكافئ الأداء الإيجابى؛ لأن الشخص الذى تكافئه لا يفعل أى شىء صحيح أبداً، والواقع أنه يقوم بالأمر الخاطئ دائماً. فى هذه الحالات، إذا أردت استخدام المساعدات الخارجية، ليس أمامك سوى العقاب. ولحسن الحظ، بما أن العقاب ينتمى لنفس عائلة التعزيزات الإيجابية (النصف الفارغ / والنصف الممتلئ) سيكون له تأثير مماثل.

وربما لا؛ فالعقاب لا يضمن نفس التأثير الإيجابى للتعزيزات الإيجابية، والتجارب أثبتت أن العقاب يقلل من رد الفعل المعزز ولكن بشكل مؤقت، وقد يتسبب فى مجموعة كبيرة من التأثيرات غير المرغوب

فيها، فحينما تكافئ أداء ما فأنت تعرف أن المكافأة ستساعدك في دفع السلوك في اتجاه ما، ولكن رد الفعل تجاه العقاب لا سبيل لمعرفة. فالعقاب يمكن أن يؤدي إلى الكثير من الآثار الانفعالية خاصة وإن لم تسيطر عليه؛ فقد تكسب سيطرة عليه، ولكن على المدى القصير، وربما يتجاوب الشخص المعاقب بالتمرد تجاه العقاب، وغالباً لن يقدر الشخص سبب فرضك عقاباً ضده مما يعرض علاقتك به للخطر. على سبيل المثال، قال "مارتن سليجمان" في كتابه "Learned Helplessness" إنه إن وضعت كلباً على لوح معدني وضعفته بالكهرباء في أكثر من مكان؛ ففي النهاية سيحاول الحيوان الاختباء، وإن استمر الصعق فسيتوقف حتى عن محاولات المقاومة؛ فالتعرض لألم عشوائي يجعل المشارك في التجربة عاجزاً كسيراً وعصبياً. ولذلك، توخَّ الحذر الشديد متى تعلق الأمر بالعقاب.

قبل العقاب ضع القوس أمام السهم

إن أحد طرق الاستفادة من العقاب دون السيطرة عليه هو "وضع القوس أمام السهم" لهؤلاء الذين تحاول التأثير عليهم؛ وذلك بتوجيه تحذير واضح بالآثار السلبية إذا ما استمروا على حالهم دون تطبيق العقاب بعد، وهكذا فإن بقوا بعيدين عن السلوك السلبي يتمتعون بمزايا التهديد دون أن يعانون من التبعات. ربما تكون تلك الطريقة ماهرة ولكن قبل أن تطلق حكماً قم بدراسة تكتيكات الشرطة الذكية التي يتعاملون بها مع تجار المخدرات والمجرمين الآخرين في "نورث كارولينا" وولايات أخرى، وهذه هي الطريقة التي تستخدمها السلطات لاستغلال التحذير والتهديد قبل التنفيذ الفعلي للإجراءات العقابية.

فعادة ما يحاول رجال الشرطة الحيلولة دون وقوع الجريمة بإجراء حملات تفتيش واعتقالات قاسية في المنطقة المتوقع فيها ارتكاب الجريمة، وتهدف هذه الطريقة إلى استفزاز الناس للتحرك ضد إجراءات الشرطة، ولا يحدث أبداً أن تنتج تلك عن آثار إيجابية تدوم، وما إن تنتقل الشرطة إلى مكان آخر حتى تظهر وجوه أخرى، ويصبح المجرمون في موقع السيطرة مرة أخرى.

من خلال الاستراتيجية الجديدة تتبع السلطات منهجا مختلفاً، فتدعو الشرطة الأفراد الذين هم على وشك القبض عليهم ويحضرون ندوة لكيفية القبض على المجرمين، ويتعهد رئيس الشرطة أمام الحضور بألا يتم القبض عليهم خلال اجتماع يستمر ٩٠ دقيقة مع السلطات حتى تستفيد من كل مصادر التأثير الممكنة.

على سبيل المثال، تحضر السلطات أقارب وأصدقاء الأشخاص المهددين بالاعتقال وتطلب منهم الإقلاع عن السلوكيات الخطرة والحصول على عمل شريف، ثم يبدأ المسئولون فى شرح القوانين والقواعد المعمول بها والتبعات المترتبة على انتهاك القانون، وفى أعقاب تلك الجلسة يقوم "المجرمون السابقون وأغلبهم من رجال العصابات وتجار المخدرات" بالحديث عما يفعلونه حالياً ليقبوا بعيداً عن الجريمة، ثم يتحدث الزعماء المحليون عن أهمية الاختيارات الصحيحة التى يجب أن يتمسك بها المجرمون السابقون حتى يتجنبوا العودة للعادات السيئة بما فى ذلك برامج الوظائف.

ثم يبدأ الجزء المتع، وهو ما يجعل الاجتماع مؤثراً للغاية، وهو التأكيد على أن المجرم سوف يدان وسيدخل السجن، فلا شئ يؤتى ثماره كالتحذير المناسب، وهو على عكس برنامج "Scared Straight" الذى يركز على مساوئ السجن - مما يترك مساحة لأن يعتقد المجرمون أنهم إن أمكنهم تجنب إلقاء القبض عليهم فهم فى أمان.

وبعد الجزء الأول من الاجتماع تدعو السلطات المشاركين (الذين يصابون بالملل من هذا الأمر) لغرفة أخرى حيث يعرض عليهم ملصقات، وتحت كل ملصق يجدون طاولة صغيرة عليها مجلد، وخلال الأسابيع السابقة جمعت الشرطة لقطات مصورة لكل الحاضرين وهم يقومون ببيع المخدرات.

وما إن يدخل تجار المخدرات إلى الغرفة الجديدة يقال لكل شخص "قم بالعثور على الملصق الخاص بك"، وحينما يفعلون ذلك يكتشفون ملصقاً يحمل صورة لهم وهم يتاجرون فى المخدرات، وفى هذه اللحظة يقول لهم المدعى العام: "ارفع يدك حينما ترى نفسك ترتكب مخالفة". إنهم

يفعلون. فيما بعد تقول لهم السلطات إنه تم وضعهم فى قائمة خاصة وسيتم محاكمتهم عندما يتم القبض عليهم.

امزج هذه التكتيكات بدعم من الأسرة والأصدقاء وبرامج العمل وستجد أن النتائج مذهلة؛ فقد انخفضت الجرائم الصغيرة بنسبة ٣٥ ٪ فى بعض الأحياء التى نفذت فيها الخطة فى "نورث كارولينا"، وبقي ٢٤ من ٤٠ مجرمًا بعيدين عن الجريمة، كما صار أفراد المجتمع أكثر نشاطًا فى مكافحة الجريمة، والتعاون مع سلطات تطبيق القانون.

وكل هذا تم دون الزج بعدد أكبر من الناس فى السجن لجذب الانتباه. إن التهديدات القوية والحقيقية والمباشرة بالعقاب لمنع مجرمين محتملين من البقاء بعيدًا عن الجريمة آتت ثمارها.

ولتعميق مصداقية تلك الجهود فإن السلطات لا تمارس الخداع؛ فهم يدعون تجار المخدرات للمؤتمر المفتوح، ومن لا يحضر يتم القبض عليه، ويعاقب عن الجرائم التى صُوِّرَ وهو يرتكبها. هؤلاء الذين خضعوا للبرنامج ولم يكملوا عملهم أو انتهكوا القانون مرة أخرى يتم القبض عليهم، وينتشر الأمر بين الجميع أن السلطات جادة تمامًا فيما تقوله، ويبدأ الجميع فى الخوف من العواقب السلبية.

حينما تفشل كل السبل الأخرى، الجأ للعقاب

يجب أن تكون الإشارات واضحة. هناك أوقات لا مناص فيها من عقاب الآخرين؛ فإن لم تفلح طريقة القوس أمام السهم، وجريت المحفزات ومارست الضغوط الاجتماعية، وحاولت مخاطبة إحساس الشخص بالقيمة الذاتية، وكانت النتيجة هى استمرار السلوك السلبي؛ فقد حان وقت العقاب.

فلنفحص معاً مشكلة ضعف إجراءات السلامة بين العمال فى حقول النفط فى روسيا. مع انهيار الشيوعية وزيادة الطلب على النفط بدأ المسئولون الروس التركيز على صناعة النفط، وللأسف، فإن الكثير من العمال الجدد لم يتدربوا بالقدر الكافى على إجراءات السلامة، كما لم يبدوا اهتماماً أبداً بتعلم تلك الإجراءات أو تطبيقها، وبعد أن عانوا لعقود من البطالة والكساد تحول الكثير منهم إلى مدمنى مخدرات وخمر، فلتمزج

ما بين غياب إجراءات السلامة والخمر والآلات الثقيلة، وستجد لديك الوصفة السحرية للكارثة.

ولأن معدل الخطر مرتفع للغاية؛ ولكنهم كانوا معتادين على المعاملة الخسنة (فلم يهتموا أو يستجيبوا للتشجيع والتهديدات) فقرر المسئولون عن الشركة العقاب على السلوكيات التي تؤدى للحوادث، فأخبر المسئولون العمال أنه سيتم عمل فحوص عشوائية لقياس نسبة الكحول والمخدرات لدى العاملين أثناء العمل، وبالفعل قاموا بطرد كل العمال الذين ضبطوا بالعمل تحت تأثير المخدر أو الخمر، كما صاحب تلك العملية عملية تدريب مكثفة للجميع مما أدى إلى انخفاض نسبة الحوادث بشكل ملحوظ. ربما تكون هذه طريقة قاسية؛ ولكن إذا قارناها بخسارة عضو من أعضاء الجسم فى حادث سنجد أن الأمر كان يستحق العناء.

فكر معى فى حوادث مؤسفة، مثل اختطاف الفتيات فى إثيوبيا؛ حيث تتعرض الفتيات الصغيرات للاختطاف فى طريقهن للمدرسة، ويتعرضن للاغتصاب، ويجبرن على الزواج من المعتدى فى محاولة للسيطرة على الفضيحة. هذه العادة الرهيبة ظلت لأجيال قائمة وهى مسكوت عنها. لم يرغب أحد فى الحديث عنها؛ ولكن الأمر تغير حينما تم تناول هذه الكارثة فى مسلسل إذاعى، وعمل الدكتور "نجيسى تيفيرا" ممثل المركز الإعلامى فى إثيوبيا مع مجموعة من الكتاب لإنتاج المسلسل الإذاعى "Yeken Kignit" (نظرة على حياة إنسان). وتدور أحداث المسلسل حول فتاة تدعى "وباليم" تتعرض للخطف، ولكنها عادت وتزوجت الرجل الذى تحبه، وفى الحال أصبح الموضوع الذى كان فى السابق محرماً مفتوحاً للنقاش العام فى المجتمع، وأرسلت مستمعة خطاباً للبرنامج مفاده أن البرنامج كان له أثر كبير جداً على مجتمعها، تقول فيه :

"إن قصة وباليم فى المسلسل الإذاعى تعكس بوضوح الرأى العام التقليدى المزعج فى بلادنا من قضايا مثل الخطف والعنف الجنىسى. لقد منعنا تلك العادات من إرسال بناتنا للمدارس.. لقد تزوجت ابنتنا الأولى فى سن ١٤ عاماً بعد أن اختطفت، وقلقنا أعوام خوفاً من أن

تواجه ابنتنا الثانية نفس المصير. ولكن الآن، فإن البرنامج يركز على الخطف والعنف الجنسي ليناقشهما المجتمع وهو ما حدث بالفعل. لقد صار الناس يدينون ذلك التقليد السيئ للإنسانى، على عكس الماضى؛ فقد صار المجرمون يواجهون إجراءات عقابية، وبدأ المجتمع يواجههم.. ولم نعد نقلق بشأن إرسال بناتنا للمدارس. لقد ذهبت الفتيات للمدارس بأمن وعدن سالمات".

ويقول دكتور "نجيسى" إن المشكلة تم حلها فى الكثير من الأماكن فى إثيوبيا لا كنتيجة لفتح الحوار فى المنطقة فحسب، ولكن أيضاً بتطبيق عقوبات حادة على ما كان سابقاً أمر يتلقى فاعله مكافأة، واليوم، حينما يعتدى رجل على فتاة صغيرة، بدلاً من أن يتزوجها كما كان العرف فى السابق يتم الحكم عليه بالسجن.

وفى النهاية دعونا نناقش مثلاً عملياً. إن أول سؤال وجهناه للعاملين فى إحدى الشركات التى تشكو من مشاكل تحمل المسؤولية هو "ما الذى يتطلبه الأمر ليتم طردك من هنا؟"، وكانت كل الإجابات لا علاقة لها بضعف الأداء، فكان من بينها "إحراج المدير" والتى كانت الإجابة الأكثر ترديداً، وأخرى كانت ساخرة "أن تقتل زميلاً فى العمل". بمعنى آخر، إن عقاب الطرد لا يأتى إلا نتيجة لانتهاكات صارخة لقوانين العمل فى الشركة أو لأسباب سياسية. حينما تسمع مثل هذه القصص يمكن أن تراهن على أن غياب العقاب عن الانتهاكات الروتينية لنظام العمل يحمل رسالة واضحة للعاملين. المشكلة ليست أن العاملين فى حاجة لتلقى تهديدات لتأدية واجباتهم، ولكن المشكلة هى أنك إن لم تكن مستعداً لتعاقب العاملين حينما يخطئون أو ينتهكون أحد الشروط الأساسية للعمل (مثل بذل أقصى جهد) فستخسر القيمة قوتها الأخلاقية فى المنظمة.

على الجانب الآخر، فإنك تبعث برسالة قوية بشأن قيمك حينما تحمل العاملين كل مسؤولية عملهم. على سبيل المثال، لقد عمل مؤلفو هذا الكتاب مع شركة لإنتاج السلع الاستهلاكية فى ولاية "جورجيا"، وقرر المسئولون بالشركة اتخاذ موقف صارم تجاه أى سلوك عنصرى بين

العمال. وقررت الشركة القضاء على أى سلوك عنصرى فى الشركة بداية بإجراء بسيط وهو منع أى نكات عنصرية بين العاملين تماماً. ولتفعيل الخطة، أوضح المسئولون موقفهم للعاملين، وأول سلوك يسعون لمحوه، والإجراء المتخذ ضد عدم التنفيذ؛ فأى شخص يلقى نكتة عنصرية سيتم طرده على الفور دون أى تحذير، ثم قال المسئولون للعاملين إنهم سيسعون لجعل المخطئ عبرة للآخرين، وبالفعل أول عامل ألقى نكتة عنصرية تم طرده، وكانت هذه هى نهاية النكات العنصرية فى الشركة.

ملخص: المكافآت

يمكن أن تكون السيطرة على نظام المكافآت والعقوبات أمراً صعباً؛ ولكن حينما ننظر إلى المحفزين الخارجيين فأنت تعتمد على تشجيع أو عدم تشجيع السلوك. احرص على الالتزام بالمبادئ المساعدة. أولاً، اعتمد على المحفزات الاجتماعية والشخصية كأول خط هجوم، واترك قيمة السلوك نفسه والمحفزات الاجتماعية لتحمل الحمل التحفيزى.

حينما تختار تفعيل المكافآت الخارجية احرص على ارتباطها الوثيق بالسلوكيات الحيوية. احرص على أن تكون المكافآت مرتبطة بأفعال محددة تريد تكرارها؛ فحينما تختار المكافآت لا تخش أن تعتمد على مكافآت صغيرة لإظهار التقدير. تذكر، حينما يتعلق الأمر بمكافآت خارجية فالأقل دائماً أفضل. قم ببذل أقصى مجهود للمكافأة على السلوك وليس فقط النتيجة، فأحياناً ما تخبئ النتائج سلوكيات سلبية، وفى النهاية، فإن اضطرت الجأ للعقاب. قم أولاً بالتهديد، وأعلن عن نيتك قبل تنفيذ العقاب.

غير البيئة المحيطة

القدرة الهيكلية

أنت نتاج لبيئتك، فقم باختيار البيئة المناسبة التي تسهم في تطوير أدائك لتحقيق الأهداف المطلوبة. هل تساعدك الأشياء من حولك على تحقيق النجاح - أم أنها تعوق تقدمك؟
- كليمنت ستون



حينما يتعلق الأمر بتفعيل السلوكيات الحيوية، فإننا نكون بالفعل قد درسنا مصدرين: تحسين السيطرة الشخصية خلال التدريب المتعمد والحصول على مساعدة من الآخرين ببناء رأس المال الاجتماعي، والمصدر الثالث والأخير لزيادة قدرتنا ("هل يمكنني فعل ذلك؟") فسنبعد عن التأثير الإنساني، ونفحص كيف تسهم القوى غير البشرية - عالم الأبنية والمساحات والأصوات والصور وكذا - واستخداماتها لإحداث تأثير، ولنر كيف يمكن تحقيق ذلك، دعونا نبدأ بمثال حينما يتعلق الأمر بنظرية التأثير.

في نهاية الأربعينيات طلب ممثلون من اتحاد المطاعم الوطني من "ويليام فوتي وايات" الأستاذ بجامعة شيكاغو مساعدتهم لحل مشكلة مستعصية. مع نهاية الحرب العالمية الثانية كانت الولايات المتحدة تمر بفترة من النمو والازدهار، وبالتزامن مع هذا النمو الاقتصادي بدأ الأمريكيون في تناول طعامهم في المطاعم بصورة كبيرة جداً، وللأسف فلم يكن قطاع المطاعم مستعداً لهذا الازدهار.

ومع عودة الجنود من المعركة تغيرت أذواق الكثير منهم؛ فقد أقبل الكثير منهم على العمل في مهنة الطاهي المربحة، بينما تضررت الطاهيات كثيراً، واضطر الكثير منهن للعمل كنادلات، فعاملن الجنود الطهارة بطريقة سيئة، ولم يكن المحاربون سعداء من تلقى الأوامر من تلك النساء.

ومع زيادة أعباء العمل وضغوطه علت حدة الخلافات في مطابخ المطاعم، وكانت النتائج متوقعة؛ فقد تأثر سير العمل وأثارت الخدمة استياء رواد المطاعم، وهنا تدخل الدكتور "وايات" بينما يتدفق الزبائن والعاملون خارج المطاعم بأعداد كبيرة.

وبدأ "وايات" بملاحظة نماذج من المطاعم، وبدأ في التعرف على السلوكيات والأسباب التي تؤدي إلى النزاعات والمشاكل؛ فقد لاحظ أن النادلات يسرعن إلى المطبخ لتبليغ طلب لوجبة ثم يعدن سريعاً للزبائن، وإن لم يكن الطلب جاهزاً لدى عودتهن، كن يحثن الطاهي على الإسراع ويصرخن في وجهه لحته مثل "أنت.. يا كرة الشعر. أين طبق اللحم؟ هل كسرت ذراعك أم ماذا؟". وكان الطهارة يردون بنفس الطريقة القاسية، وحينما تخطى النادلات في الطلب تحدث مشادة أخرى، وأحياناً ما

ينتقم الطاهي بالإبطاء في العمل، بل ولاحظ "وايات" أنه أحياناً ما يتجاهل الطهارة والنادلات عمداً حتى يدفعوا بعضهن للبكاء.

وقد حاول الكثير من المستشارين تغيير ذلك المناخ غير الصحي بالتدريب على مهارات ثنائية، وتدريبات لبناء الفرق أو تغيير نظام الرواتب، وقد تعامل "وايات" بشكل مختلف؛ ففي رأيه كانت أفضل طريقة لحل المشكلة هي التواصل بين العاملين.

وأوصى بأن تستخدم المطاعم عصا معدنية بفروع لجمع الطلبات، ثم طلب من النادلات وضع تفاصيل الطلب مكتوبة على أحد فروع العصا على أن ينفذها الطاهي بالترتيب.

وتم تجربة توصيات "وايات" في أحد المطاعم في اليوم التالي، وقد سجل انخفاضاً ملحوظاً في المشادات بين العاملين وشكاوى الزبائن، بينما أبلغ الطهارة والنادلات أن النظام الجديد جيد، وأنهم يتعاملون معاً بشكل أفضل الآن.

ووزع اتحاد المطاعم المعلومات بشأن النظام الجديد على المطاعم المسجلة في الاتحاد. لقد قرر "وايات" ألا يواجه المعايير السائدة أو التاريخ أو العادات، ولكنه ببساطة قام بوقف التواصل اللفظي بين الطهارة والنادلات فانتهت المشكلة.

فهو لم يقم بتغيير الناس أو العادات والأعراف السائدة أو التاريخ بل بتغيير البيئة المحيطة، ونجحت الفكرة واستمر التغيير للأبد، بتغيير الأشياء وليس البشر.

السكك يجد المياه في النهاية

إن لم تفكر في الحل الذي اقترحه "وايات" فهذا يعني أنك تعمل بصحبة مجموعة منسجمة من الأشخاص، فلا يفكر الشخص العادي في تغيير البيئة المحيطة لتغيير سلوك الأفراد، ونحن نرى أن الآخرين يخطئون فنحاول تغييرهم وليس تغيير بيئتهم؛ فالاستغراق في الجانب البشري من الأمور يجعلنا نتجاهل تأثير الأشياء من حولنا مثل حجم الغرفة أو تأثير شكل المقعد الذي تجلس عليه، ولذلك نفقد أحد أهم مصادر التأثير لدينا

وهي (البيئة المادية من حولنا)، ويقول "فريد ستيل" واضع النظرية الاجتماعية المشهورة: "إن أغلبنا غير أكفاء". فإن شككت في تلك الفكرة، سل طهارة ونادلي اليوم لماذا لا يصرخون في وجه بعضهم البعض أثناء العمل، ولماذا يجمعون على استخدام عجلة الطلبات لتنفيذ آلية العمل.

إن تأثير العالم المادى حولنا يماثل التأثير البشرى فى عالم الأعمال. على سبيل المثال، قابل مؤلفو الكتاب رئيس شركة تأمين كبرى كانت تخسر ملايين الدولارات بسبب مشاكل فى جودة أداء العمل كانت معروفة ولكن لا تناقش أبداً، ولحل المشكلة، قرر الرئيس إتاحة جو من المصارحة بين العاملين، وأعلن قائلاً: "لن نحل مشكلة الجودة أبداً حتى يشعر الجميع من أكبر العاملين لأصغرهم بارتياح فى التعبير عن رأيه الكامل".

وبالرغم من شغف رئيس الشركة بالمصراحة الكاملة بين العاملين والكلمات المؤثرة التى قالها، والمذكرات الحاسمة التى كتبها بل والدورات التدريبية المكثفة التى بدأها إلا أن جهوده لم تؤت بثمار تذكر؛ فحينما جلس للتحدث سراً مع مدير القوى العاملة بالشركة قال له: "إنى أقول للعاملين باستمرار إنه يجب أن يكونوا صرحاء ويعبروا بحرية عن آرائهم ولكن ذلك لا يحدث"، وطلب منا (نحن مؤلفى الكتاب) أن نساعد على وضع نظام يمكن الناس أياً كان مركزهم من التعبير بحرية عن آرائهم بشأن سير العمل حتى لو اختلفوا مع المديرين.

وللوصول لمكتب المدير كان علينا أن نمر على ستة ممرات طويلة ونسير عبر ردهة مملوءة بأعمال فنية تكلفت ملايين الدولارات وعبر ثلاث سكرتيرات، واستوقفتنا السكرتيرات أكثر من مرة، وفى النهاية دخلنا إلى مكتب الرئيس الضخم، ثم جلسنا على مقاعد مزعجة قريبة من الأرض، فجلسنا كما لو كنا تلاميذ صغاراً نواجه ناظر مدرسة.

وكانت أولى كلمات الرئيس: "أشعر أن الناس هنا يخشون التحدث معى" ربما لم يلحظ أن مكتبه يبدو كأحد مقار قيادة هتلر (فقد طلب هتلر أن يكون مكتبه على بعد ٤٨٠ قدماً من مكاتب المسؤولين حتى يشعر الزوار بالقوة والهيبة من الرايخ الألماني). ربما كانت هناك أسباب أخرى تدفع العاملين لعدم التعبير عن آرائهم بصراحة؛ ولكن أسهمت الملامح المادية لمكتب الرئيس فى إخافتهم أكثر.

وقال أحدها له: "لست متأكدًا من أنك ستتغلب على تلك المشكلة بسبب مكتبك الخيف"، وقمنا بوضع خطة تشمل عددًا من العناصر، فوضعنا مجموعات لاتخاذ القرار في أماكن لا تخيف الآخرين.

وبدراسة التأثير العميق والذي نادرًا ما يلاحظه أحد للأشياء من حولنا وتأثيرها على المجتمع ككل أدركنا أن الأشياء المادية أو البيئة المحيطة بنا يمكن أن تحمل رسالة غير منطوقة لتشجيع السلوك الاجتماعي غير المقبول، وبدأ "جورج كيللينج" حركة اجتماعية يعود إليها الفضل في خفض نسبة الجرائم في نيويورك بنسبة ٧٥٪؛ فقد تمكن ذلك الخبير من التحايل على البيئة المادية المحيطة لإحداث تغيير كبير.

قبل وصول "جورج كيللينج" كانت قطارات الأنفاق في نيويورك المكان المفضل للمصوص والمجرمين، وقال "كيللينج" وهو خبير في علم الجريمة وواضع نظرية النواذب المكسورة: "إن البيئة المحيطة في محطات القطارات والتي تتسم بالفوضى ترسل رسالة قوية غير منطوقة تشجع على السلوك الإجرامي"، ويقول "كيللينج" أيضاً: "إن وجود نافذة مكسورة في محطة القطارات تشير إلى أن لا أحد يهتم ولا أحد لديه مسؤولية في هذا المكان". والتزم "كيللينج" بأهمية تأثير الأشياء على المجتمع، ونصح "كيللينج" إدارة السكك الحديدية بتنفيذ استراتيجية سخر منها الكثيرون قبله. لقد طلب من الزعماء المحليين أن يبدءوا في مواجهة الأمور الصغيرة التي تعتبر بيئة خصبة للأعمال الإجرامية.

بدأ فريق "كيللينج" في مهاجمة قوة الصمت ومعالجة أوجه الإهمال مثل الحوائط المتسخة والقمامة وأعمال التخريب، وبدأت فرق التنظيف في الاهتمام بالمحطات وإصلاح العيوب بطريقة منتظمة. لقد غيرت البيئة المحيطة وصارت غير مشجعة على السلوك الإجرامي، فتراجعت معدلات الجريمة والعنف في محطات قطارات الأنفاق. لقد علمهم "كيللينج" الإنصات للبيئة المادية الصامتة من حولهم.

ومصدر التأثير هذا يمنحنا الأمل في قدرتنا على التأثير على السلوك بأكثر من طريقة بتغيير البيئة المحيطة بمزيد من النظام أو النظافة أو تغيير التصميم أو وضع نظام جديد للعمل والحركة ووضع لوحات إرشادية.. إلخ. إن مهمة القائد أو الوالد أو المؤثر لم تعد تبدو أمراً مزعجاً أو صعباً إلى

هذا الحد، فأحياناً تحدث أقل الأشياء آثاراً كبيرة ويمكن استخدامها بسهولة.. فالأشياء لا تقاوم التغيير ولا تعترض، وتظل للأبد بمجرد أن تقوم بتغييرها.

وهناك سببان يجعلاننا لا نستخدم تأثير الأشياء كما ينبغي. أولاً، مشكلة كنا نناقشها حيث غالباً ما تبقى الأمور الأكثر تأثيراً في المجتمع لا يلحظها أحد. إجراءات العمل وتصميم الوظيفة وبناء التقارير، إلخ لا تسير وتهمس في أذننا، فتأثير الأشياء والمساحات قوى للغاية ولكننا لا نراه. ولهذا يقترح "ستيل" وهو عالم اجتماعي وخبير في آثار المساحات على السلوك أن أغلبنا "غير أكفاء بيئياً"؛ فالبيئة المحيطة بنا تؤثر على كل ما نفعله، ولكننا غالباً ما نفشل في ملاحظة هذا الأثر العميق.

ثانياً، حتى عندما نفكر في تأثير البيئة علينا، فنادرًا ما نعرف ماذا نفعل بشأنها. إن الأمر لا يبدو وكأننا نبحث عن نظريات المادية الاجتماعية، لو قال لنا أحد إنه يجب علينا أن نقلق بشأن نظرية "فيستنجر" و"سكتر" و"لوين" عن النسب (تأثير المسافة على العلاقات) سوف نشعر أنه يجذب أرجلنا. النسب؟ من سمع عن النسب؟

لذلك فهذا هو الاختبار الأخير لنظريات التأثير التي تحدثنا عنها في هذا الكتاب؛ فسواجه تحدى تأثير البيئة المحيطة حتى (١) نتذكر دائماً أن نفكر في الأشياء و (٢) نكون قادرين على وضع نظريات توضح كيف يؤدي تغير الأشياء إلى تغير السلوكيات، ويكون لدينا جميعاً أدوات تأثير قوية.

تعلم أن تلاحظ

نادرًا ما نلاحظ تأثير البيئة المادية علينا؛ فلا نفكر في النظر إليها وهو ما يجب أن يتغير، وكلما أدركنا وقاومنا قوى الصمت في المجتمع كنا أفضل استعدادًا للتعامل معها، وأيضاً، كلما لاحظنا كيف نقع فريسة لأمر صغير صامته تحيط بنا، كنا أكثر حرصاً على السيطرة على مقاليد حياتنا.

ولنفهم هذا المفهوم بطريقة أفضل دعونا نبدأ بطرح مثال فى مجال واحد: حياتنا الخاصة. وبالتحديد عاداتنا الغذائية. كيف يمكننا أن ندرك قوة تأثير الأشياء علينا؟ ما الذى يمكننا أن نفعله لمساعدة صديقنا "هنرى" فى صراعه لفقدان الوزن؟

وللإجابة عن هذا السؤال تعالوا ندرس عمل عالم الاجتماع "بريان وانسويك" الذى تحايل على الأشياء ليرى كيف يمكن لأمر مادية صغيرة أن تؤثر على السلوك الإنسانى. على سبيل المثال، قام "وانسويك" بدعوة عدد من الناس كانوا قد انتهوا لتوهم من الغداء لمشاهدة فيلم، وبينما امتلأت قاعة العرض عن آخرها بدأ مساعدو "وانسويك" بتوزيع علب من الفشار بأحجام متفاوتة، وجميعها رديئة المذاق للغاية.

وبالرغم من أنها كانت غير مستساغة بصورة غير معقولة وكان المدعوون شبعى من طعام الغداء، عندما جمع مساعدو "وانسويك" العلب الفارغة بعد نهاية الفيلم وجد أن الجميع تناولوا الفشار بالرغم من امتلائهم ورداءة طعمه. بل إن حجم علبة الفشار وليس شهية الشخص ولا حجمه هو ما حدد الكمية التى تناولها كل فرد، فالذين حصلوا على العبوة الكبيرة أكلوا كمية أكثر بنسبة ٥٣٪ أكثر من الآخرين الذين أكلوا بعبوات أصغر؛ فإلهاء الفيلم وحجم العبوة وصوت المحيطين يأكلون من حولهم أثرت للغاية على الآخرين ليأكلوا ما رفضه الآخرون.

ولدى "وانسويك" الكثير ليعلم صديقنا "هنرى" على سبيل المثال؛ فقد تبين - على عكس ما قد نعتقد أنا وأنت - أننا لا نميل لأن نأكل حتى نشبع، فنحن نأكل حتى تقنعنا بعض الأمور الصغيرة فى البيئة المحيطة بأننا شبعنا، ويظهر "وانسويك" هذا ببناء تجربة وعاء الحساء السحري، وهو وعاء للحساء يمكن إعادة ملئه من القاع دون أن يلحظ الحضور؛ ففى حين أكل البعض من وعاء عادى للحساء مقدار ٩ أوقيات وصرحوا بشبعهم، إلا أن الذين تناولوا الحساء من الوعاء السحري تناولوا ما مقداره ١٥ أوقية حتى شبعوا. تخيل أن المجموعتين أكلتا حتى شبعتا ولكن مجموعة أكلت بنسبة ٧٣٪ أكثر من الأخرى؛ حيث إن المجموعة الثانية تنتظر بدون وعى حتى يفرغ الوعاء فيشعروا بأنهم شبعوا.

ويقترح "وانسويك" أن الناس يأخذون أكثر من ٢٠٠ قرار بشأن الطعام كل يوم دون أن يدركوا ذلك. هذه العادات الغذائية غير الواعية تضيف مئات السعرات الحرارية لنظامنا الغذائي دون أن نشعر بالشبع أو الرضا. إذا كان نصف ما يقوله "وانسويك" صحيحاً فيمكننا أن نؤثر بعمق على عاداتنا الغذائية، وتغييرها عبر تحديد طرق كى نصبح أكثر وعياً بهذه الاختيارات اللاواعية.

وبنظرة سريعة على ظروف الأسرة والشركة والتواصل بين الناس سنكتشف نفس الظاهرة. إن الكثير مما نفعله يتأثر بالعشرات من الأمور الصامتة فى البيئة المحيطة التى تستفز قراراتنا وأفعالنا بطرق نادراً ما نلاحظها. قم بالاستفادة قدر الإمكان من آخر مصادر التأثير لديك، فحول تأثيرك من الأشخاص إلى فحص عالمهم المادى. تقدم صوب مشكلتك، ابحث عن الملامح الموجودة بالبيئة، والتى تقودك فى صمت أنت والآخريين تجاه السلوك السيئ.

اجعل غير المرئى مرئياً

ما إن تتعرف على العناصر البيئية التى تستفز سلوكك وسلوك الآخريين، يحين الوقت لاتخاذ خطوات أكثر وضوحاً، وهو أن تجعل غير المرئى مرئياً. قدم إرشادات فعلية تذكر الناس بالسلوكيات التى تحاول تأكيدها. على سبيل المثال، حاول التعامل مع تجربة أخرى من تجارب "وانسويك" والتى خلالها أعطى عبوات من البطاطس المقلية لعدد من الأشخاص فى مجموعتين: مجموعة سيطرة ومجموعة مقارنة، وأعطى المجموعة الأولى عبوات من البطاطس المقلية والمجموعة الثانية عبوات من البطاطس المقلية متنوعة الألوان؛ بحيث تكون كل مجموعة من البطاطس بلون مختلف. وسمح للمجموعتين بأكلها أثناء أداءهم عملاً أو نشاطاً آخر. وأظهرت التجربة أن المجموعة الاختبارية أو التى أكلت البطاطس مختلفة الألوان تناولت كمية أقل بنسبة ٣٧٪ من المجموعة الأخرى حينما أعطوا مؤشرات عن الكمية التى أكلوها (باستخدام الألوان).

فما الذى حدث هنا؟ بتلويين البطاطس ساعد "وانسويك" فى جعل غير المرئى مرئياً. لم يقل أحد أى شىء لأفراد المجموعة عن الألوان والبصطس؛ ولكنهم لاحظوها بأنفسهم، ولم يحثهم أحد على السيطرة على ما يأكلونه؛ ولكن العلامات الملونة ساعدتهم.

وقد فهم القادة فى مجال الأعمال أهمية جعل غير المرئى مرئياً. على سبيل المثال، تقدمت شركة "إيمرى آير فرايت" فى استخدام النقل بالحاويات فى الستينيات؛ حيث فكرت الشركة فى استخدام حاويات يمكن إعادة استخدامها والتحكم فى مقاساتها وقد تغير العالم، فقد كانت تلك الحاويات أكثر دقة وفعالية من الطرق السابقة للنقل والشحن؛ فانخفضت أسعار الشحن فى العالم واختلقت موازين الصناعة بعد انخفاض تكلفة النقل فى العالم.

ولكن قبل ذلك كاد "إدوارد فينى" نائب رئيس مراقبة الأداء يصاب بالإحباط؛ لأنه لم يتمكن من دفع العمال ليستخدموا الحاويات الجديدة بأقصى طاقتها، فقد كانت الحاويات تغلق ويتم شحنها دون أن تعبأ بصورة جيدة، وأفاد فريق المراجعة أن الحاويات يتم تعبئتها بنسبة ٤٥ ٪ فقط من طاقتها، وبالرغم من التدريب الذى حصل عليه العاملون لتذكيرهم بأهمية تعبئة الحاويات بأقصى طاقتها، غير أنهم كانوا ينسون تعبئتها بأقصى طاقتها أغلب الوقت، وبعد محاولات التأثير على العمال. عثر "فينى" على طريقة لجعل غير المرئى مرئياً؛ حيث قام برسم خطوط ملونة كتب بجوارها (يعبأ حتى هذا الحد) لتذكير العمال، فانخفض معدل النسيان بين العمال وارتفع الأداء من ٤٥ ٪ إلى ٩٥ ٪. لقد انتهت المشكلة عندما جعل "فينى" غير المرئى مرئياً.

وتقوم المستشفيات بإجراءات مشابهة لإعادة هيكلة البيئة المحيطة، كما يقوم المسئولون بمساعدة الناس على إدراك التبعات المالية لاختياراتهم غير الواعية بجعل النفقات غير المرئية مرئية؛ ففي أحد المستشفيات شجع المسئولون الأطباء على الانتباه لكل المنتجات الصغيرة التى تزيد من تكلفة كل شىء. على سبيل المثال، نوع من القفازات غير المزودة بمسحوق تكلف ١٠ مرات أكثر من القفازات العادية، وبالرغم من دعوة الإدارة لخفض

النفقات، فإن الجميع استمروا في استخدام القفازات المكلفة؛ حيث إنها مريحة.

ولكن ما إن أتى شخص ما ووضع لافتة كتب عليها "١٥ سنتاً" على علبة القفازات الرخيصة و "٣ دولارات" على علبة القفازات المكلفة حتى حُلَّت المشكلة.

وعلى ذكر الأيدي والقفازات، فقد أشرنا من قبل للحالة المتردية للحفاظ على نظافة الأيدي في المستشفيات الأمريكية. أتذكر دكتور "ليون بندر" وكيف تمكن من استغلال بطاقات الخصم والهدايا لتشجيع الأطباء على استخدام مطهرات الأيدي؟ وزادت النسبة من ٦٥ إلى ٨٠٪. ولكنه أراد المزيد؛ ولكن ماذا عليه أن يفعل أكثر من ذلك؟ وبعد بحث أدرك أنه في حاجة لجعل غير المرثى مرثياً، وما الذى يمكن أن يكون غير مرثى غير الميكروبات المؤذية التى تسبب الأمراض؟

هذه المشكلة بالتحديد استدعت بعض الإجراءات الخاصة؛ ففي اجتماع دورى وزع "ريكا مورثى" طبيب الأمراض الجلدية بالمستشفى أطباقاً متحجرة وبها مادة إسفنجية من الصلصال، وقال لهم إنه يود لو طبع كل منهم يده على الصلصال، ثم جمع الأطباق وأرسلها إلى المعمل للتحليل والتصوير.

وحيثما جاءت الصور من المعمل كانت الصور مؤثرة إلى حد مخيف؛ فالأطباء الذين اعتقدوا أن أيديهم نظيفة حينما رأوا نتيجة الاختبار صدموا لعدد الميكروبات التى يحملونها فى أيديهم "النظيفة" التى يفحصون بها المرضى بشكل دورى.

فحينما تطلب الأمر تغيير سلوك الأطباء صارت الصور خبرات قوية وعلامات مرئية تذكرهم دائماً بضرورة تنظيف وتطهير اليدين قبل التعامل مع المرضى. لم يكن الأطباء يرون الميكروبات المسببة للأمراض على أيديهم، ولكن بعد ذلك الاختبار تقدم المستشفى لتحقيق نسبة نظافة تصل إلى ١٠٠٪.

أحرص على سريان المعلومات

يقول خبراء التأثير إن هناك استراتيجية مشتركة بينهم، وهي أنهم تمكنوا من التأثير بإخراج المعلومات من الأوراق المهمة إلى النور مرة أخرى؛ فبتقديم بعض العلامات في البيئة المحيطة، لفتوا الأنظار إلى المعلومات المهمة وغيروا طريقة تفكير الناس وسلوكهم، وبما أن هذه الحالات لأفراد لم يقاوموا فكرة تطهير اليمين أو ارتداء قفازات أرخص ثمنًا أو ملء الحاويات حتى آخرها، ولكنهم فقط لم يكونوا يفكرون في هذه السلوكيات آنذاك. قم فقط بوضع المعلومات أمامهم وسيغير ذلك من سلوكهم تلقائيًا. وهذه هي الطريقة التي تمكن من خلالها "باندورا" من مساعدتنا سابقًا. المعلومات تؤثر على السلوك. يقوم الناس باختيارات استنادًا إلى الخرائط المعرفية التي توضح لنا أي سلوك يقود لأي نتيجة. إن المشكلة التي نتعامل معها الآن هي غياب الوعي بمكان حصولنا عن المعلومات وأثر تلك المعلومات على سلوكنا، وبالرغم من أننا غالبًا ما نتعرض لمعلومات غير مكتملة وغير دقيقة، فحينما تقدم لنا المعلومات بصورة كافية ومستمرة نبدأ في التعامل معها كما لو كانت دقيقة وصحيحة؛ حتى حينما لا تكون كذلك.

على سبيل المثال، قم بتلك التجربة. قم بأسرع ما يمكن بتحديد الأماكن التي شهدت حروبًا في العالم. إن كنت لا تختلف عن عامة الناس، ستذكر من مكانين لأربعة أماكن، والآن سل نفسك لماذا اخترت تلك الأماكن بالتحديد؟ ربما لأنها الأماكن التي شهدت أكبر قدر من العنف؟ أم لأنها الأماكن الأكثر أهمية سياسيًا؟

على الأرجح سيكون السبب هو أن تلك الأماكن هي التي حصلت على أكبر قدر من التغطية الإعلامية، فدائمًا ما يكون هناك في العالم أكثر من ١٢ نزاعًا مسلحًا، ومن المعروف أن العديد من أكثر الصراعات دموية تمر مرور الكرام على العالم لأنها لم تحظ بتغطية إعلامية كافية. المذهل في الأمر أن السبب في هذا ليس ترتيبنا العقلي الذي يتأثر بحفنة من منتجى النشرات الإخبارية؛ ولكن الحقيقة هي أننا لسنا على وعى بأن هذا يحدث لنا.

نحن نرتكب ذلك الخطأ العقلي مراراً بسبب عنصر عقلى مساعد يعرفه علماء النفس المعرفى باسم "الممثل المشجع"، ولنر آلية عمل هذا العنصر، دعونا نتحدث عن لغز آخر. ما هو أخطر أسباب الوفاة فى العالم سنوياً؟ الانتحار أم القتل؟ الموت حرقاً أم غرقاً؟ أغلب الناس سيختارون القتل والحرق لأنها المصائب التى نراها بصورة متكررة فى نشرات الأخبار.

ولكن الحقيقة هى أن الانتحار هو الأعلى، بيد أن تعتياً قد فرض عليه لأسباب تتعلق بالخصوصية الشخصية لفترة طويلة جداً، ولا أحد يتحدث عنه بصورة معلنة، أما الحرق فهو الأكثر إثارة فى التغطية الإعلامية؛ فالإحصائيات تشير إلى أن الموت بالغرق فى الفيضانات أو الانتحار هما الأكثر شيوعاً، ولكننا نطبق عنصر الممثل المشجع ونقع ضحية لتيار معلومات غير دقيق، ونادراً ما لا نعرف أنه يتم خداعنا.

ويدرك خبراء التأثير أهمية المعلومات الدقيقة ويقومون ببذل أقصى طاقاتهم لضمان تركيز استراتيجياتهم على السلوكيات الحيوية بتقديم الواضح والمرئى والدقيق من المعلومات التى تدعم أهدافك، وبدلاً من الوقوع ضحية لمعلومات خاطئة يقومون بالسيطرة على المعلومات بطريقة مناسبة. على سبيل المثال، تخيل ماذا كان الدكتور "دونالد هوبكينز" بصدده حينما دشن الحملة العالمية للقضاء على مرض ديدان غينيا. لكى يبدأ الحملة، كان أكبر التحديات أمامه هو أن يجعل مكافحة المرض على قمة اهتمامات قادة دول العالم النامى الذين يقلقون بشأن الانقلابات السياسية والمشاكل الاقتصادية والسياسيين الفاسدين أكثر من قلقهم بشأن مجرد ديدان.

فإن لم تكن الأولويات كافية لتجعل مكافحة المرض على قمة الاهتمامات، وأغلب الزعماء والرؤساء فى تلك الدول قد نشئوا فى مناطق حضرية ولا يعرفون أى شىء على الإطلاق عن المرض ولا آثاره، فلا بد أن تلجأ إلى مساعدة. على سبيل المثال، قال لنا الرئيس الأسبق "جيمى كارتر" مؤسس مركز "كارتر" إن أول تحد واجهه الزعماء حينما قرروا مكافحة المرض فى باكستان هو كون الرئيس الباكستانى لم يسمع عنه من قبل، إضافة إلى عدم المعرفة بالمرض، حتى القادة الذين يعرفون المرضى فإنهم يعطون اهتماماً قليلاً للقوى؛ حيث إنهم يحصلون على الدعم السياسى من المناطق الحضرية.

وكان أول تحد واجهه "هوبكينز" هو تصعيد أهمية المرض أمام المسؤولين بتغيير المعلومات لديهم، ولهذا، فإن أول خطوة حتى الآن ضد المرض هي جمع معلومات عنه.

ويقول "هوبكينز" إن المعلومات أمر ضروري في الحملة ضد المرض، لقد بدأنا بجمع معلومات أساسية عن معدلات الإصابة في البلاد. لقد كانوا يبحثون عن إحصائيات مقلقة يضعونها أمام المسؤولين والرأى العام فيجذبون الأنظار؛ فحينما أعلنت نيجيريا أن هناك بضعة آلاف حالة فقط في عام ١٩٨٩، أفاد البحث أن عدد المرضى بلغ ٦٥٠ ألف حالة. لقد اختلف الرقم بنسبة ثلاثة آلاف في المائة. وهذا يجعل نيجيريا البلد الأكثر تضرراً في العالم. لقد أسهمت هذه المعلومة وحدها في القضاء على المرض.

ولأن السيطرة على الخرائط المعرفية تعتمد على تغيير الأرقام يجب أن تكون المعلومات جديدة وصحيحة ومتماسكة لتترك الأثر المرغوب، ويقول "هوبكينز" إن العدد الصغير من أفراد الفريق الذين عملوا في مركز "كارتر" كان أغلب عملهم ينصب على إمداد المسؤولين بمعلومات خطيرة وقوية. وعمل مع "هوبكينز" دكتور "إرنستو رويز - تيبين" مدير برنامج مكافحة مرض الديدان الغينية، وقد أسهم في القضاء على المرض عبر نشر دورية "Guinea Worm Wrap Up" شهرياً عبر المركز لتلخيص الوضع بشأن تقدم جهود مكافحة المرض في كل دولة.

ويقول هوبكينز: "لقد نشرنا الكثير من المعلومات والتقارير العلمية، ولكن لم يفلح شيء فلاح تأثير سباق ديدان غينيا؛ حيث استغللنا روح المنافسة الطبيعية لدى البشر وأعدنا مخططاً لسباق الدول. فمن المذهل أن تكتشف كيف يستجيب الناس ليس فقط لمعرفة عدد الإصابات، بل للمقارنات بينهم وبين الدول الأخرى".

فهل تؤثر المعلومات على السلوك؟

يقول هوبكينز: "لقد كنت أتحدث مع رئيس بوركيننا فاسو. وأشارك بعض المعلومات والمخاوف بشأن الحملة، وكانت لدى كل التقارير والتفاصيل العلمية، ولكن كان أكثر ما أراد أن يطلع عليه هو سباق ديدان غينيا. لا أحد يرغب أن يكون في المركز الأخير".

ويثرثرون ويقيمون صداقات ويتعاونون في حل المشاكل فإنه يحدث شيء سيئ أنهم ينقسمون إلى مجموعات يحمل كل منهم الآخر المسؤولية عن أية مشاكل. لقد لاحظ "سايلوس" أن العاملين بدءوا يصنفون بعضهم البعض في مجموعات تحمل كل منها الأخطاء للأخريات. إذا أردت أن تتعرف على من لا يثق في من فعليك أن تستخدم شريطاً للقياس .

ولكن لا يعاني الجميع من آثار المسافات البعيدة أو المساحات غير المناسبة؛ فبعض الناس يستغلونها كمؤثر إيجابى، وحينما يتعلق الأمر باستخدام المساحات لتفعيل السلوكيات الحيوية فإن دكتور "سيلبرت" من مؤسسة "ديلانسي" هي المثال الأهم، فقد كان لديها هدفان الأول أن يكون كل النزلاء مسؤولين عن بعضهم البعض، والهدف الثانى هو أن يواجهوا بعضهم البعض بأوجه القصور. ولكن كيف؟

أول شيء فعلته "سيلبرت" هو الجمع بين الأعداء السابقين، فوضعت ثلاثة من قادة العصابات فى غرفة واحدة، وقامت بوضع تسعة من الأشخاص المختلفين فى غرفة واحدة وشخص من ثقافة مختلفة هو الرئيس للفريق. إن الأمر يشبه الأسباجتى الدولية فى خليط من المجموعات المختلفة سياسياً، وطلب منهم أن يساعد كل منهم الآخر بطريقة صحيحة. لقد راقبنا آثار وضع الأعداء السابقين معاً أثناء تناول الطعام فى مطعم المؤسسة، فقد أوقع أحد النزلاء، وهو شاب يحفل جسده بالرسوم واسمه "كيرت"، طبق الطعام على الأرض فهشمه، وكان قد وصل إلى المؤسسة قبل شهرين فقط، ولم ينجح بعد فى أداء مهام عمله على الوجه الأكمل.

لقد أتى "كيرت" من منطقة مرتفعة الجريمة فى كاليفورنيا، لم يتعلم "كيرت" أى شيء فى حياته سوى كراهية البيض وعصاباتهم وثقافتهم وكل شيء متعلق بهم. لقد كان بلا مأوى لمدة خمس سنوات قبل أن يلتحق بمؤسسة "ديلانسي". وفى أول شهرين من التحاقه كان يعتقد أنه سيموت إن لم يحصل على المخدرات.

وحينما أوقع الطبق شعر بالخجل فيما بدأ المئات من الجالسين فى المطعم يرمقونه. لقد شعر برغبة عارمة فى الهرب أو سب الحاضرين، فهرع إليه أحد النزلاء الذى كان عدواً سابقاً له والآن زميله فى الغرفة،

تحذير أخير بشأن المعلومات: حينما يتعلق الأمر بالمعلومات، هناك قاعدة "الكثير من الأمر الجيد"، فكثيراً ما يبخس المسئولون المعلومات حقها بتجنبها؛ فتكرار وتراكم التقارير والأوراق والمراسلات والبريد الإلكتروني يتحول إلى موسيقى خلفية مزعجة ومشوشة. خبراء التأثير لا يقعون في ذلك الخطأ. إنهم يهتمون بالبيانات التي يحصلون عليها. إنهم يعرفون بأن السبب الوحيد وراء تجميع ونشر البيانات هو تدعيم السلوكيات الحيوية.

المساحة: الخط الأخير

بنفس صعوبة ملاحظة تأثير المعلومات على السلوك، فإنه من الأصعب ملاحظة تأثير المساحات المادية؛ فالمهندسون يخلقون المساحات ونحن نعيش داخلها.

حينما بدأ عالم النفس "ليون فستينجر" وزملاؤه في فحص آثار المساحة وتأثيرها على السلوك. لم يكن أحدهم يتخيل أنهم سيعثرون على أعمق ظاهرة اجتماعية نفسية في التاريخ - التناسب. إن التناسب هو المقاربة المادية، ولقد درس "فستينجر" وفريقه أثره على السلوك والعلاقات.

على سبيل المثال، ألق نظرة على المتزوجين وكيف تقابلا. لننظر كيف يتعاون العاملون معاً في مكان ما في مسكن مشترك. ابحث عن الموظفين الراضين عن علاقاتهم مع رؤسائهم، فالعلاقات بين الناس تحدداه الاهتمامات الشخصية وكيمياء العلاقات كما يعتقد الناس.

وهذا ليس أمراً صحيحاً، فقد اكتشف "فستينجر" أن تردد جودة العلاقات بين التواصل الإنساني يخضع لتأثير المسافة المادية؛ فساكنو الشقق التي تقع بالقرب من السلالم يرتبطون في الأغلب بعدد أكبر من الناس من قاطني الشقق العليا الذين لا يزورهم الكثيرون، والذين يسكنون بجوار صناديق البريد أكثر شهرة بين جيرانهم، كما أن المديرين الذين تقع مكاتبهم بالقرب من العاملين يكونون أكثر تواصلًا مع العاملين.

ولكن العكس ليس بالضرورة صحيحاً؛ فالمسافات البعيدة لا تؤدي إلى مشاكل في العلاقات أو انهيارها؛ ففي الشركات حينما لا يتقابل العاملون

مكاتبتهم فى حالة من الفوضى، والهدف لم يكن إشاعة الفوضى بالتأكيد ولكن جذب الآخرين؛ فحينما يمرون ينظرون إلى الأوراق والملفات وغيرها فيشاركون بعضهم البعض فى العمل.

وبدأ العاملون فى التواصل ومشاركة الأفكار وبدءوا بالفعل فى التعاون فيما بينهم، وانتقل الأمر من ثرثرة عابرة إلى تعاون حقيقى.

إن المسافات تقتل فرصة التقاء العاملين معاً وفرص عملهم معاً أيضاً، وقد أجرت مؤسسة "بيل لابز" البحثية اختباراً للبحث عن العناصر التى تحدد احتمالات تعاون اثنين من العلماء معاً. أول مؤشر هو المسافة التى تفصل بين مكنتيهما، وأفادت الدراسات أن العلماء الذين يعملون بجوار بعضهم البعض أكثر ميلاً للتعاون من الذين يجلسون بعيداً عن بعضهم البعض بمسافة ٣٠ قدماً؛ فإن وضعت نفس العالمين على مسافة ٩٠ قدماً ستجد أنهما سيتعاونان كما لو كانا يعيشان على بعد أميال عن بعضهما البعض، ويقل احتمال تعاونهما بشدة فقط لابتعادهما عشرات الأقدام فقط.

ونظراً للتأثير الكبير للمقاربة والتناسب المساحى على العلاقات الشخصية، فالقيادة الأذكىاء يعتمدون على استخدام المساحات المادية كوسيلة لتعميق التعاون والتواصل بين الناس، وبدلاً من أن يطلبوا من الناس التعاون فقط يقربون من أماكن عملهم ويوفرون لهم منطقة مشتركة لتناول الطعام أو الراحة. فى هيوليت باكارد قام المديرين باتخاذ خطوة للأمام من خلال عمل فترة راحة إجبارية لا بد أن يترك كل فرد مكتبه ويذهب إلى منطقة للتجمع، ويأخذ عصير فواكه ويتحدث مع زملائه عما يحدث فى العمل.

عبر السنوات قد كلف ذلك الشركة عشرات الآلاف من الدولارات فى الأطعمة والمشروبات، لكن العديد يقر بأن المنافع التى قد تحققت من الحوارات غير الرسمية والتعاون تستحق ذلك الاستثمار، عندما يتعلق الأمر بفعالية المؤسسة يجب أن تجد تقارباً يناسبك مثلما حدث فى "هيوليت باكارد"، اجعله حليفك.

ويمكن لزعماء المجتمع أيضاً الاستفادة من التقارب والتناسب؛ فقد اكتشف "محمد يونس" أهمية التقارب بين النساء حينما عمل فى الأحياء الفقيرة فى بنجلاديش. لأجيال طويلة ابتعدت النساء عن أى مجال للعمل

وبدأ في جمع بقايا الطبق المهشم، ووضع يده على ظهر "كيرت" وطمأنه. لقد ابتسم له، وعاد للقيام بواجباته.

إن ما يحدث في المؤسسة كثير على صعيد التغيير، ولكن التقارب يستغل بقوة في تدعيم العلاقات، فحينما تعين بعض الأشخاص لبعض الأدوار المختلفة التي يجب أن يعتمدوا فيها على بعضهم البعض، فإنك تزيد من فرصة العلاقات التي كانت لعنة حياتهم وصارت أحد أهم العناصر في تحول شخصياتهم.

وتتأثر العائلات أيضاً بفكرة المساحة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أن طاولة الغداء بدأت تختفي من المنازل بمعدل سريع، بينما ترتفع معدلات التفكك الأسرى. ألا توجد علاقة هنا؟ الفكرة ليست في أن انخفاض مبيعات الأثاث يؤثر على العلاقات الأسرية، ولكن طاولة الغداء هي رمز للتواصل الأسرى.

ولكن لماذا توقفت العائلات عن استخدام طاولات الغداء؟ إنه الميكروويف. ذات يوم كان إعداد وجبة العشاء أمراً مهماً يشارك فيه الجميع، ولكن الميكروويف غير من ثقافة الناس؛ فقد جعل من السهل إعداد وجبة الطعام وبكميات قليلة في أي وقت، فلم تعد هناك حاجة لإعداد وجبات كبيرة يشارك فيها الجميع.

واختفت طاولات الطعام ومعها تقليد كان يحافظ على ترابط العائلات. بالإضافة إلى زيادة الإنتاج التليفزيوني وإمكانية وجود جهاز تليفزيون في كل غرفة، وستدرك كيف تؤثر المساحة (الخط الأخير) على فقدان تأثير الفرد.

وفي الشركات حيث تقل أهمية الصداقات فإن التناسب يلعب دوراً مهماً في التفاعل اليومي، فالمسافات تبعد الناس عن التفاعل المستمر مما يؤدي إلى العداوة وخسارة التأثير وخسارة التفاعل غير الرسمي.

أغلب الناس لا يهتمون بتلك الخسارة، ولكن يجب عليهم ذلك، فحينما يصطدم الناس ببعضهم البعض في العمل يتحدثون في أمور بسيطة ويتشاركون في الأفكار، والمذهل أنهم يخرجون بنتائج وحلول غير تقليدية للمشاكل أيضاً، فقد قام أحد الخبراء "بيل أوشى" من شركة "هيوليت باكارد" بتطبيق مثال بسيط وعملي بأن طلب من العاملين أن يتركوا

كل منهن للأخرى يساعدهن في تخطى الأوقات العصيبة، ولديهن الكثير من تلك الأوقات العصيبة. إن حقيقة أن كلاً منهن قد ضمنت الأخرى فى سداد القرض تدل على أن الأعمال التى سيعملن بها تم التفكير فيها بشكل جيد. بتشكيل وحدات من ٣٠ فرداً، فقد استطاعوا كمجموعة تقديم أرباح مرتقبة كافية لكى تنال انتباه البنك، وذلك الأمر الذى كان لا يمكن أن يتحقق من خلال كل فرد بمفرده.

والآن نضيف ملمحاً آخر: لقد تمتع "يونس" وفريقه بحس جيد فى تصميم مساحة بسيطة تجمع كل هذا. لم يكن الأمر سهلاً أن يكون لديك مبنى بتكلفة قليلة كمقر لـ ٣٠ امرأة فقيرة ليتمكنن من العمل معاً. لقد استدعى الأمر جهداً عظيماً وتخطيطاً دقيقاً؛ ولكنهم فى النهاية تمكنوا من تحقيق الإنجاز، وفاز تصميم المبنى بجوائز دولية متعددة.

دعونا نسمع من المهندسين الذين يوفرون لهم (ولنا) تلك المساحة. الآن دعونا نأمل أن يكون لدينا حس جيد لفهم الآثار الهائلة للمساحة على سلوكنا.

اجعل الأمر سهلاً

لأعوام كثيرة كان هناك جدل واسع بشأن ما إذا كان البشر هم الحيوانات الوحيدة التى تستخدم الأدوات. حينما راقب العلماء قرود الشمبنزي تجلس بجوار عش للنمل ووضعت عصا فى مدخل العش لجمع النمل دون أن تضطر للحفر، وقرروا أن تلك المخلوقات التى نتشارك معها فى ٩٥ ٪ من الحمض النووى يمكنها أيضاً استخدام الأدوات، ولذلك فالآن لدينا الإجابة التى كنا نبحث عنها. الكائنات الذكية من بينها القرود يمكنها استخدام الأدوات. لماذا؟ لأنها تبذل أقصى جهدها للعثور على طريقة لتجعل المهام الصعبة أكثر سهولة.

وقبل قرن مضى قرر "فريدريك تايلور" رائد الإدارة العلمية أنه قد حان الوقت لمستخدمى الأدوات أن يبدؤوا فى استخدامها بصورة أكثر حكمة، وبعد أن لاحظوا أن العاملين فى أحد مصانع الصلب يستخدمون مجرفة واحدة لكل مهام العمل، خلص إلى أن أكثر الطرق فعالية هى حمل ٢١

في الأحياء الفقيرة في بنجلاديش، وحينما قرر "يونس" مساعدتهن على العمل معاً كمجموعات من النساء تعلم أهمية جمعهن معاً في مكان واحد ليتمكن من التعاون. فلم يكن "يونس" يغير من ظروفهن المادية فقط؛ بل كان يغير منظومة اجتماعية متكاملة.

في زيارة لقرية "جازيبور" في بنجلاديش علمنا أن "يونس" طلب من الفقراء أن يكون لهم الحق في اتخاذ ١٦ قراراً، ودخلنا إلى أحد المباني التابعة لمصرف "جرامين" واكتشفنا أن الجميع قد وقفوا معاً في مجموعات لتجديد القرارات، ومنها على سبيل المثال "أتعهد أنى لن أدفع مهراً ولن أقبل مهراً من أحد" وهي العادة التي أرهقت ميزانيات الأسر وتسببت في مزيد من الفقر.

هذا التعهد مهم جداً لتحسين اقتصاد المجموعة. المهر - الذى يتطلب من الآباء أن يدفعوه للرجال حتى يتزوجوا بناتهم - يمكن أن يسبب نزاعاً اجتماعياً ومصائب اقتصادية. لقد اعتادت العائلات على تجميع الأموال الكافية لإغواء الرجل لكى يتزوج ابنتهم. إن البنات قد تربين من قبل آباء يواجهون حقيقة أن البنت ستكلفهم الكثير من الأموال. الآن، تقف ٣٠ سيدة، ويعلن بصوت عال تعهدهن لكى يتغلبن على عادة المهر.

وتحدثنا مع الثلاثين سيدة اللاتى كن واقفات وسألناهن "من منكن لديها طفل أو فتاة تزوجت خلال العام الماضى؟" فرفع خمس منهن أيديهن، ثم وجهنا السؤال التالى "من منكن تلقى أو دفع مهراً؟" فرفع ثلاث منهن أيديهن، ولكن بقيت اثنتان لم تفعل ذلك، وهذا دليل على أن تلك العادة السيئة فى طريقها للانحسار، فسألناهما كيف تمكنتما من التغلب على عادة دفع المهر؟ فقالت إحداهن: "بسيطة، لقد جعلت ابنى يتزوج ابنتها".

لم تعد تلك النساء يختبئن خلف الأبواب المغلقة، بل خرجن وواجهن مصيرهن. الآن صرن يتقابلن ويتحدثن ويشكلن أعمالاً ويساندن بعضهن بعضاً، ويوقعن على القروض. لقد تمكن من تكوين مجتمع خاص بهن داخل منازلهن؛ حيث كن يجتمعن أسبوعياً.

العديد من القوى تجتمع، فى كل مرة يتقابل أصحاب الأعمال فى صراعهم للخروج من دائرة الفقر. بالتأكيد إن الدعم الاجتماعى الذى تعطيه

للموضوع. لنسهل مسألة ترشيح المياه تبني المركز حملة شاملة لتوفير قماش لترشيح المياه قليل التكلفة وكان فعالاً.
وأوضح الرئيس الأمريكي الأسبق "جيمى كارتر" كيف جاءت فكرة المرشح القماشي:

"ذهبت لزيارة "إدجار برونفمان" الذى تمتلك عائلته ٢٠ ٪ من شركة دوبيون، وسألت "إدجار" إن كان يمكنه التبرع بمبلغ ٢٥٠ ألف دولار لمدة خمسة أعوام وهو مبلغ ضخم بمعايير ذلك الوقت، فسألنى ما الذى سأفعله بهذا المبلغ؟ فقلت له إن أفضل طريقة للقضاء على مرض ديدان غينيا هو ترشيح المياه عبر قماش رقيق مثل المنديل على هذه الطاولة.. فسألنى لماذا إذن لا تستخدم المناديل؟ فأوضحت له إذا أخذت هذا المنديل وبللته وجففته عشر مرات يومياً فستعفن خلال أسابيع.. فقال إذن ربما يمكننا أن نفعل شيئاً لمساعدتهم".

وأحال "برونفمان" المسألة لمجلس إدارة شركته، والذين اتصلوا بشركة سويسرية تنتج مادة النايلون والتي يمكن أن تسهم فى حل هذه المشكلة. إيجاد قماش لا يتعفن من كثرة البلل فى الجو الإفريقي الاستوائي.
وتبرعت شركة "دوبيون" بمليونى ياردة مربعة من القماش للمركز. وقال كارتر: "كان هذا مصدرنا الرئيسى للتخلص من المرض".
وما إن تم إنتاج القماش المتخصص حتى صارت مهمة توزيعه ودفع الناس لاستخدامه أسهل بكثير، وبمساعدة من هذا الاختراع البسيط بدأ المرض فى الاختفاء من مئات القرى.

وفى الهند كان هناك حل مصمم أكثر أناقة جعل من مهمة ترشيح المياه أمراً سهلاً للغاية؛ فعلى عكس إفريقيا، المياه النقية النظيفة تجرى قرب سطح الأرض، فتم توزيع طلبات لشطف المياه على كل القرى فى البلاد. تلك الاستراتيجية البسيطة جعلت من الآمن الوصول للمياه النظيفة عن الوصول للمياه الملوثة، وتم القضاء على المرض.

واعتمد الكثير من نجاح مؤسسة "ديلانسى" على جعل السلوك الصحيح أكثر سهولة من السلوك الخاطئ، وينطبق الأمر أيضاً على إدمان المخدرات. تخيل تحدى ضمان النجاح للنزلاء الجدد خلال أول أسابيع

رطلاً ونصف، وقرر تصميم وشراء مجارف بأحجام ومقاسات مختلفة ليضمن أنه بغض النظر عن الوسيلة فإن الوزن الذي يحمله العمال سيكون واحداً طول الوقت، ولن يضطر العمال لجرف كل الأشياء بنفس المجارف. واليوم لا يمكنك أن تقذف حجراً دون أن تصيب شخصاً يقوم بدراسة نفس الفكرة. إن هؤلاء الناس لا يدرسون فقط أفضل الممارسات، بل والعناصر والممارسات المشتركة ثم يقومون بتحليل دقيق لتطوير هذه الممارسات، وللأسف فإن هذه المبادئ لم تجد طريقها لحل المشاكل الإنسانية المعقدة مثل الطلاق والبدانة وإدمان المخدرات وإدمان التبذير وانتشار الإيدز. لقد أتى دكتور "وايات" (صاحب فكرة عصا الطلبات في المطاعم) بحل مصمم خصيصاً لمشكلة اجتماعية؛ ولكن أغلب الناس لا يفكرون في الهندسة الصناعية كأحد مصادر الحلول للتغلب على التحديات الإنسانية.

ولكن خبراء التأثير لا يرتكبون نفس الأخطاء؛ فهم يطبقون المبادئ بحرفية عالية؛ فبدلاً من تحفيز الناس على الاستمرار في أداء أنشطة حياتهم المملة أو المؤلمة أو الخطيرة فقد وجدوا طرقاً لتغيير الأشياء ليجعلوا من تطبيق السلوكيات الحيوية أمراً سهلاً، واستناداً إلى إذا ما كان نصف الكوب مملوءاً أو فارغاً، فإنهم يستخدمون الأشياء ليجعلوا السلوكيات الخاطئة أكثر صعوبة في التنفيذ.

على سبيل المثال، إن أحد أهم الأسباب في أن القضاء على مرض ديدان غينيا صار سهلاً في الهند هو أن خبراء التأثير اتخذوا خطوات لجعل شرب الماء النظيف أسهل من الوصول للماء الملوث، وها هي الاستراتيجية التي نفذوها.

في قرى الدول النامية تقضى النساء عدة ساعات يومياً في الترحال من قريتهن لقرية أخرى للوصول لمصدر المياه، ويهدرن وقتاً يمكن استغلاله في أمور أخرى أكثر نفعاً أو متعة، والأسوأ من ذلك أن مصادر المياه تلك غالباً ما تكون ملوثة بالحشرات، وتسبب مرض الديدان الغينية.

وقد أوضحنا في السابق أن عناصر التغيير الذين يعملون بمركز "كارتر" الطبي علموا أن القرويين الذين يقومون بترشيح المياه من خلال ملابسهم تمكنوا من مكافحة المرض وحل المشكلة. دعونا نضف تفاصيل إضافية

التلفاز وضعها في القبو ولن تجد نفسك تستخدمها إلا نادراً. اشترك في ناد رياضي بعيد عن المنزل وستقل فرص دوامك على زيارته.

ولذلك فإن كنت ممن يواجهون صعوبة في الحفاظ على نظام حياة صحي، قم بوضع قائمة بالأشياء التي تؤثر على سلوكك. قم بحساب عدد الاختيارات السيئة بشأن الطعام التي تستقر عليها يومياً لمجرد أن الطعام في متناول يديك. قم بحساب الاختيارات الجيدة الموجودة في نفس النطاق. تخيل كم من الصعب عليك أن تمارس الرياضة.. هل تضطر للسير مسافات طويلة وتتمرّن في غرفة منزلة في منزلك؟

اكتشف كم الأشياء التي أنت بحاجة للتخلص منها من منزلك لتقوم بالاختيارات الصحيحة. بالطبع يمكنك تقوية إرادتك وبذل مجهود إضافي للحفاظ على الحمية والتمرينات الرياضية، وربما تشتري شريطاً محفزاً للحفاظ على روحك الرياضية، أو يمكنك جعل الأمور الصحيحة أسهل والخاطئة أصعب؛ فالقرار يعود إليك.

لقد أدركت المؤسسات الطبية أيضاً أهمية جعل السلوكيات الصحيحة أقرب وأسهل، فما الذي تفعله الكثير من المؤسسات لتقليل هامش الأخطاء الطبية؟ في الماضي كانت جميع الأقراص تأتي في عبوات زجاجية داكنة اللون وغير مدون عليها أى معلومات بشأن المحتوى والكمية. أضف إلى ذلك أن أغلب من كانوا يعملون في الصيدليات ويجهزون وصفات الدواء يعملون دوريات متوالية، ويقومون بالعمل رغم إرهاقهم، ويضطرون لقراءة الوصفات الطبية المكتوبة بخط الأطباء. لك الآن أن تتخيل كيف كانت الأخطاء الطبية تتسبب في عشرات الآلاف من الوفيات سنوياً.

ولكن اليوم، فإن شركات تصنيع الأدوية المتقدمة والمستشفيات تتعاون لجعل الاختيارات الصحيحة أكثر وضوحاً، فتم استخدام ألوان مختلفة للزجاجات، ولصقت عليها نشرات أكثر وضوحاً، مما أسهم في انخفاض كبير في نسبة الأخطاء الطبية بالمستشفيات، فحينما يتعلق الأمر بتغيير السلوك الإنساني، فإن أغلب الناس يميلون لتحفيز الشعور بالذنب (مثل مقاضاة المخطئين في خلط الدواء) بدلاً من تمكين آخرين من تطبيق السلوك الصحيح، وحينما يتعلق الأمر بتمكين الآخرين، نلجأ للتدريب قبل أن نختبر طرقاً أخرى لجعل المهمة أكثر سهولة.

لهم بدون مخدرات، ومن المعروف أن أعراض انسحاب الهيروين من الجسم هي من أصعب الأمور التي يمر بها الإنسان. إن الكثير من المدمنين الذين حاولوا الإقلاع توقفوا بسبب آلام أعراض الانسحاب.

ولكن كل نزلاء "ديلانسي" من مدمني الهيروين ينجحون في المرور بتلك الفترة العصبية. لماذا؟ أولاً لأنهم غيروا بيئتهم تماماً؛ فقبل دخولهم للمؤسسة كانوا يعيشون في بيئة جميع من حولهم فيها يتعاطى أو يقر بتعاطى المخدرات، والآن فهم يشاركون ثمانية أشخاص آخرين في حجرة في دور بها ٥٠ نزيراً لا يتعاطون ولا يؤيدون تعاطى المخدرات في مبنى به ٢٠٠ شخص يسلكون نفس السلوك. ولكي يصلوا إلى المخدرات لابد أن يتكبد النزلاء مشاق كثيرة عما قبل، وكل هذا نظراً لأن دكتورة "سيلبرت" أدركت أهمية جعل السلوك الخاطئ صعباً والسلوك الصالح سهلاً أو على الأقل أكثر سهولة.

إن لم تكن مدمناً للمخدرات وغير مصاب بالديدان فكيف سيفيدك ذلك المبدأ؟ أو كيف سيفيد صديقنا "هنرى"؟ يحمل الإجابة لنا "براين وانسويك" الذى أظهر أنه إن جعلت الاختيارات الصحيحة فيما يتعلق بالطعام سهلة والاختيارات السيئة أكثر صعوبة يمكن أن تحقق إنجازاً كبيراً.

على سبيل المثال، لقد اكتشف "وانسويك" أن حجم الطبق الذى تأكل فيه يؤثر على كمية الطعام التى تتناولها خلال الوجبة الواحدة؛ فالأطباق الأصغر تجعل الناس يكتفون بكميات أقل، فإن أردت أن تأكل كميات أقل غير ترتيب وأحجام الأطباق فى مطبخك، كما علم أيضاً أن أماكن الوجبات الخفيفة وأين تضعها فى خزانة الطعام فى مكان ظاهر أو مختف حيث ذلك يؤثر على نسبة التهامها بنسبة ٥٠٪؛ فعلبة الحلوى الموضوعه بجوار أرفف الكتب يمكن أن تضاعف نسبة الحلوى التى التهمتها - مرة أخرى، إنها المقاربة. الآيس كريم الموضوع فى الثلاجة بدون غطاء من السهل أن يؤكل عن الآخر الموضوع فى علبة مغلقة.

وينطبق الأمر أيضاً على استخدام الأدوات الرياضية فى منزلك؛ فالمسافة أيضاً تلعب دورها هنا. أبعد عجلة التدريب الرياضى من أمام

وتخفيض أسعار الغرف والمطاعم المختلفة لتحقيق الأرباح؛ ولكن المبدأ مازال كما هو. إن اتبعت نصيحة الخبير ستجعل الشطرنج أمراً ممتعاً وستجنى الكثير من الأرباح.

اجعل الأمر حتمياً

تؤتى الاستفادة من الأشياء لى يحقق السلوك أفضل النتائج أكلها حينما تأتي من تغيير العالم المادى بطريقة تقضى تماماً على الاختيار الإنسانى. لا تجعل السلوك السليم مقبولاً بل اجعله حتمياً، وهنا يأتى دور الهيكل والعملية والإجراءات، وينطبق المثال الأوضح على الشركات، فقد سئم المهندسون تذكير العاملين بألا يضعوا أصابعهم فى بعض الماكينات ولذلك فقد اضطروا إلى بناء الآلات بطريقة تجعل من المستحيل أن يضع الناس أيديهم داخلها مما يعرضهم للخطر، وكذلك فالطيارون يأخذون فى مراجعة إجراءات السلامة مراراً وتكراراً ويراجعون قائمة الإجراءات مرة بعد مرة.

وحينما يتعلق الأمر بمجال صناعة الوجبات السريعة، هناك مهام تتطلب مهارات مما يعرض رضا المستهلك والأرباح للخطر. على سبيل المثال، حينما يتعلق الأمر بتلقى الطلبات يمكن للعاملين الضغط على أزرار فتقوم آلة التسجيل بالأمر أوتوماتيكياً. والآن، لم يعد السلوك الصحيح سهلاً فحسب، بل لم يعد هناك مجال للخطأ.

ولكن بالنسبة للمشاكل الاجتماعية العميقة والخطيرة التى نواجهها، فإننا لسنا بارعين فى تحقيق نجاح شامل من خلال السيطرة على البيئة المحيطة بنا. غالباً كل ما يلزمه الأمر لجعل السلوك الصحيح حتمياً هو أن تدمجه فى نظامك اليومي. إن عَلمناُ أمراً واحداً عن عالم اليوم المزدهم، فهو أن الهيكلية تؤدى إلى النظام وتنأى عن الفوضى؛ فهناك إشارات تدفعنا لانتهاج سلوكيات ما؛ فالاجتماعات تتحقق، ولكن عبارة "سأعود إليك لاحقاً" تعنى أن ذلك ربما لا يحدث، ولذلك إن أردت أن تضمن تحقيق سلوك إيجابى قم بوضعه فى إطار ملزم مثل الاجتماعات.

وعلى مستوى الشركات، فإن الشركات صارت أكثر اهتماماً بمفهوم انتهاج السلوك الصحيح، مثل شراء منتجهم بشكل أكثر سهولة. على سبيل المثال، أسهم خبير المبيعات والاستهلاك "باكو أندرهيل" فى زيادة مبيعات حلوى الكلاب فقط بوضعها فى أرفف فى متناول المستهلكين. لقد اكتشف "أندرهيل" أن الشباب هم الأكثر ميلاً لشراء طعام الكلاب من الأطفال والكبار، وقد أثار ذلك فضوله، فقام بتصوير المتسوقين فى قسم طعام الحيوانات الأليفة، واكتشف سبب انخفاض مبيعات حلوى الكلاب؛ حيث كانت توضع على الأرفف العلوية بعيداً عن الأنظار.

وقد تبين أن الشباب والكبار كانوا يجدون صعوبة فى الوصول للمنتجات التى يتم وضعها على الأرفف العلوية، وقد أظهرت إحدى اللقطات المصورة امرأة مسنة تحاول استخدام علبة للوقوف عليها للوصول لعبوة من حلوى الكلاب، ولقطة أخرى أظهرت طفلاً يحاول ارتقاء الأرفف للوصول لعبوة الحلوى؛ فكان قرار نقل علب حلوى الكلاب لرف أدنى سبباً فى زيادة مبيعاتها.

ولكن الكثيرين لا يستمعون ولا ينتبهون لتلك الأسرار؛ فقد تعرض "بيل فريدمان" عبقرى التأثير فى مجال آثار البيئة على السلوك الإنسانى لتجاهل مستمر. لقد درس نواذى الشطرنج، وشاهد آلاف من شرائط المراقبة للناس أثناء لعب الشطرنج واكتشف حقيقة مثيرة. إن التصميمات التى تجعل الفندق مثيراً تجعل اللاعبين تعساء.

وتتنافس فنادق "لاس فيجاس" على أساس الحجم والفخامة؛ فكلما ارتفعت الأسقف وزادت ملامح الفخامة، زادت قيمة الفندق؛ ولكن اللاعبين على العكس يسعون لأماكن أصغر حجماً وأكثر حميمية. إن ما يجذب الناس إلى الشطرنج ليس اللعبة نفسها بقدر ما يجذبهم التواصل مع أشخاص آخرين، ولذلك فحينما ساعد "فريدمان" ملاك الفنادق ونواذى الشطرنج على تحويل الأماكن الواسعة إلى أماكن مريحة حميمية ارتفعت الأرباح بشكل مذهل.

ولكن الفنادق الكبرى فى "فيجاس" تتنافس اليوم على الضخامة والفخامة؛ ولذلك فقد تجاهلت نصيحة "فريدمان" وقامت ببناء صالات شطرنج ضخمة، ولذلك فالكثير منها بدأ يعتمد على البرامج الترفيهية

حان الوقت لتتبع خطى "ستيل" و "وايات" و "وانسويك" وغيرهم لاستغلال قوة البيئة المحيطة. وربما فى يوم ما سيردد الجميع كلمة *المقاربة* فى حواراتهم اليومية بدون ضحكات مكبوتة.

على سبيل المثال، شهد رئيس مجلس إدارة إحدى شركات الاستشارات القانونية الكبرى التي عمل معها المؤلفون زيادة ضخمة في الأفكار الجديدة حينما قام هو وفريق الإدارة المصاحب له بمقابلة العمال بصورة دورية للبحث على طرح أفكار جديدة. هذه الممارسة المنظمة خلقت مجالاً مشجعاً للسلوكيات الجديدة، وجعلتها أمراً حتمياً. أيضاً الدكتورة "سيلبرت" في ديلاينسي جعلت من أجندة الأحداث الثابتة أمراً يشبه المراسم المقدسة لا يمكن انتهاكها، والأحداث تتمثل في اجتماعات دورية لا يتغيب عنها أحد، وهي فعالة في جعل السلوك الصحيح حتمياً.

فلنفترض أنك أحد نزلاء "ديلاينسي"، ستجد نفسك مضطراً للجلوس مع زملائك ثلاث مرات أسبوعياً، وأثناء "الألعاب" قد تعلم الناس طريقة المساواة في التقييم التي تريدها "ديلاينسي". أى أحد يمكن أن يتحدى أى أحد، كما يمكنك تحدى رئيس فريقك من خلال دعوته للعب معك، وبمرور الوقت يصبح الأمر أسهل، ويتعلم النزلاء كيفية التواصل وتقبل التقييم معاً. إن الثبات يجعل السلوك السليم حتمياً.

لا أحد يحب المواجهة أو تقبل النقد من الآخرين، ولذلك كان لابد من تحويل اجتماعات التقييم إلى أمر ملزم حتى يعتاد عليه الجميع.

ملخص: تغيير البيئة

حينما تقرأ ما كتبه خبير الفيزياء الاجتماعية "فريد ستيل" ومفاده أن جميعنا غير أكفاء اجتماعياً، وأننا لابد أن ننتهج موقفاً دفاعياً؛ فهو اتهام أو وصف قاس. فمن منحه سلطة الحكم على مهارتنا الاجتماعية؟ ولكن حينما تقرأ عشرات الدراسات التي تتناول البيئة وأثرها على سلوكيات الإنسان التي يجريها خبراء التأثير لإحداث التغيير، تدرك أن أغلبنا لا يلجئون للبيئة أو قوة المقاربة لمساندة جهود التغيير التي نقوم بها.

فنحن لا نفكر في الأشياء حينما نحاول أن نحدث التأثير؛ رغم أنها أكثر سهولة في التغيير من البشر ولديها أثر دائم على البشر وسلوكهم. لقد

أمراً سهلاً بالطبع؛ فلقد جاءوا من خلفيات مختلفة، وعصابات متعددة. ولكن كان بينهم عنصر مشترك، وهو أنهم جميعاً فشلوا فى تغيير حياتهم قبل قدومهم إلى المؤسسة.

وقبل الانضمام للمؤسسة كان كل نزيل منهم كلما انضم للنظام القضائى والعقابى يرتد مرة أخرى إلى حياة الجريمة، وأحياناً ما كان البعض يقسم لأفراد أسرته أنه سيستقيم ولن يخطئ فى المرة المقبلة فيعودون مرة أخرى. فى كل مرة يتعهد أحدهم بالتوقف عن عادة سلبية لا ينفك يعود إلى سابق عهده، وفى كل مرة يفشلون فى التحول لأشخاص آخرين؛ لأن أحدهم لم يستخدم تأثيراً شاملاً ليحدث تغييراً حقيقياً.

لقد فشل جميع النزلاء الخمسمائة مراراً قبل وصولهم إلى المؤسسة. ولكن دكتورة "ميمى سيلبرت" قامت بتحويل ٩٠٪ من هؤلاء الفاشلين إلى مواطنين ملتزمين بالقانون، وحتى اليوم نجحت "سيلبرت" فى مساعدة أكثر من ١٤ ألف شخص. ليس بسبب أنها كانت أكثر اهتماماً أو أنها وظفت أموالاً أكثر فى الفكرة؛ ولكن لأنها لعبت بذكاء واستغلت كل ما حولها لتحقيق النجاح. لقد علمت كيف تجعل الناس يغيرون أفكارهم وسلوكياتهم.

فى عام ١٩٩٢ نجح دكتور "دون بيرويك" ومركز "إتش آى إتش" فى حملة المائة ألف حياة وغيروا الكثير من العادات السلبية فى قطاع الصحة الأمريكى آنذاك. كان مائة ألف مريض يموتون كل عام بسبب أخطاء بشرية فى المستشفيات والمراكز الطبية. وقد شن "بيرويك" وزملاؤه حملة للقضاء على هذه الأخطاء، وبالفعل فقد وجدوا طريقة لإصلاح الأخطاء ولتمكين وتحفيز العاملين فى قطاع الصحة للتصرف بطرق مختلفة.

وكما تتخيل، فعندما بدأ الدكتور "بيرويك" وزملاؤه حملتهم، لم يكن الكثيرون من العاملين فى قطاع الصحة واعين بالأخطاء التى يرتكبونها؛ حتى من كانوا يعوون بالفعل الأخطاء التى يتم ارتكابها كانوا عاجزين عن استخدام الإستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير.

ولكن "بيرويك" وفريقه عملوا بجهد حتى اكتشفوا بالفعل ما الذى يتوجب عليهم فعله لإحداث تغيير فى هذا القطاع المهم. لقد نجح ٣١٠٠ مستشفى فى خفض عدد الوفيات الناجمة عن أخطاء بعدد يصل إلى ١٢٢

أن تصبح مؤثراً

كنت أنوى شراء نسخة من كتاب "قوة التفكير الإيجابي"
ولكنى تساءلت: بم سيفيدنى هذا الكتاب على كل حال؟
— رونى شيكس

لقد بدأ هذا الكتاب بتأكيد واضح، ولقد قلنا إنك إن استطعت الالتزام باستراتيجيات التأثير القوية واستغلال الأرقام والمعلومات أثناء ذلك يمكنك تغيير كل شيء تقريباً. فى البداية كان هذا الادعاء يبدو جريئاً وغير واقعى. بالتأكيد هناك الآلاف من الأشياء حولنا لن نستطيع تغييرها أبداً مثل الجاذبية مثلاً، وقد أشرنا إلى أهمية تركيزنا على السلوكيات التى تؤدى إلى أعمق وأكبر مشاكلنا.

لقد قدمنا هيكلاً كاملاً من المعلومات وقصص نجاح حقيقية التى تعلمنا كيف نقوم بتغيير أى سلوك إنسانى. اقرأ أعمال دكتور "ألبرت باندورا" ثم راقب عمل دكتورة "ميمى سيلبرت" وما فعلته فى شارع "ديلانسى"؛ فهذان الخبيران يثبتان فحسب أنه إن كنت على دراية بما تفعله يمكنك أن تغير الكثير من السلوكيات.

على سبيل المثال، اليوم فى "ديلانسى" هناك ٥٠٠ مجرم سابق على استعداد الآن للاندماج فى المجتمع كمواطنين صالحين. إن الاستراتيجيات التى تم استخدامها لمساعدة النزلاء نقلتهم من مجرمين إلى مواطنين منتجين.

وبالطبع فإن هذا التحول العميق لـ ٥٠٠ نزيل ليس أمراً سهلاً على الإطلاق. إن تغيير الناس خاصة وإن كانوا مثل نزلاء تلك المؤسسة ليس

التأثير، ولكنهم تعاملوا بشكل عملي مع مشاكل حادة ومستمرة وقاموا بتغييرها، فإن أردت أن تبدأ رحلتك كمؤثر استخدم هذا الكتاب كدليل إرشادات.

اعثر على السلوكيات الحيوية

ابدأ بالسلوكيات الحيوية؛ فلا فائدة من استخدام عدد من الآليات كلها تهدف لفعل غير مناسب، وهنا تأتي أهمية عمل الدكتوراة "إيثنا ريد"، فقد علمتنا كيف نبحث عن أفضل ممارسة ونقارن من خلالها أصحاب أفضل أداء بالآخرين، ونبحث عن السلوك المميز الذى يتسبب فى تفوق أصحاب الأداء الأعلى على الآخرين ثم نعلمه للجميع، وإن شهد الأداء تحسناً فاعلم أنك تقوم بمهمة رائعة.

حينما تجد نفسك تقوم بتصنيف قائمة باستراتيجيات التأثير المحتملة فاطلب نفس المستوى من الدقة العلمية، واقبل هذه التوصيات فقط التى تم إثباتها بالتحليل المقارن. ابدأ عملك بالبحث عن عمل أكاديمي. ابحث عن دوريات جامعية وأبحاث مشهورة وممارسين معروفين بعملهم. قم بالاطلاع على العالم من حولك ولا تقبل أول الحلول التى تقدم لك.

وبعد تحديد السلوكيات الحيوية التى ساعدت آخرين اكتشف أى السلوكيات يناسبك أكثر بتطبيق مبادئ الانحراف الإيجابي. استرجع المواقف التى حققت فيها نجاحاً كبيراً، وكرر التجربة وحاول التعرف على السلوك أو القوى التى أسهمت فى نجاحك، وما إن تكتشف الأمور التى أسهمت فى تقدمك فى الماضى قم بإجراء تجربة قصيرة الأمد للتأكد من بحثك، ولا تضع خطة طويلة تستمر طول العمر، بل أهدافاً صغيرة فى بيئة قليلة المخاطر، وقم باختبار الأمر برمته.

قم بإضافة مصدر جديد

وراء كل سلوك حيوى ستجد ستة مصادر للتأثير. إن كنت محظوظاً فإن أياً من هذه المصادر سيكون كافياً لإنجاح استراتيجية التغيير التى تعمل عليها. على سبيل المثال: ستدرك أنك إذا قمت بتريسيخ ممارسة محددة

ألف شخص على مدى ١٨ شهراً، واليوم يعمل "بيرويك" وفريقه ضمن حملة لإنقاذ خمسة ملايين حياة. تخيل كم الجزن الذى تمكنوا من الحيلولة دونه والبهجة التى أضفوها على العالم. إنهم وضعوا هدفاً أكبر ٥٠ مرة من هدفهم الأساسى؛ لأنهم أصبحوا الآن على علم أكبر بكيفية إحداث التأثير.

ودعونا أيضاً نعرف ماذا حل بإفريقيا ورحلتها للقضاء على مرض الديدان الغينية؛ فلعدة عقود حاول الكثير من الباحثين تشجيع القرويين على مواجهة مرض الديدان الغينية عبر توزيع ملصقات التوعية والمحاضرات والنصائح، ولو استمع القرويون لنصائحهم لتخلصوا من المرض، لكن القليل من استمع للنصيحة، وهدد المرض عشرات الملايين. وهنا تدخل الدكتور "دونالد هوبكينز" وفريقه من مركز "كارتر" الطبى، ومنذ بداية الحملة تمكن ذلك الفريق الصغير من القضاء على المرض بنسبة ٩٩.٧٪. وحدد الفريق موعداً للقضاء تماماً على المرض بحلول عام ٢٠٠٩، ولم يفعلوا ذلك بواسطة ابتكار علمى جديد، ولكن فقط بتعليم السكان كيف يغيرون من سلوكهم تماماً. لقد واجهوا تحديات عظيمة فشل فيها آخرون، واكتشفوا أنه لكى يغيروا سلوك الآخرين لابد أن يغيروا من أنفسهم أولاً. كان لابد أن يتعلموا أولاً ما يتطلبه الأمر لتحقيق تأثير على السلوك الإنسانى.

وقاموا بزيارة القرى ودرسوها بعناية وطبقوا الكثير من الطرق التى تحدثنا عنها فى هذا الكتاب، ونتيجة لذلك سيختفى هذا المرض البغيض من على وجه الأرض فى يوم وشيك.

إن "باندورا" و "سيلبرت" و "بيرويك" و "هوبكينز" وغيرهم من الخبراء الذين درسناهم قدموا إسهامات عظيمة ونجحوا فيما فشل فيه آخرون. لقد أظهروا أنه إن تمكنت من استخدام استراتيجية التأثير المناسبة يمكنك تغيير أى شىء.

والأفضل من ذلك لقد منحونا الأمل. نحن أيضاً يمكننا أن نصبح خبراء فى التأثير. ولكن ليس بدون عمل جاد، والسؤال يطرح نفسه؛ كيف يمكن لأى شخص تفعيل استراتيجيات التأثير فى حياته اليومية؟ نعم بالتأكيد يمكنهم ذلك. لم يتلق أى من الخبراء الذين درسناهم تدريبات على

كبيرة؛ فتوقفت عن تناول أدويتها، والأسوأ من ذلك أنه بالرغم من أنها فقدت ٢٠ ٪ من قدرة عمل رثتها خلال الشهرين الماضيين. إلا أنها كانت تشعر أنها على ما يرام، وأن التوقف عن تعاطي الأدوية لا بأس به. وكلما تحدث معها "وارويك" اكتشف أنها لا تتبع نصائح الأطباء لأسباب عديدة، وحينما أدرك أسباب ومصادر التأثير التي يواجهها، تمكن من وضع خطة أنقذت حياتها بالفعل.

أضف المزيد من المصادر

حينما تجد أن السلوك الذى أنت بصدد تغييره مؤيد من عدة مصادر فلا بد أن تضع استراتيجية للتأثير تتعامل مع كل هذه المصادر. إن الكون منظم بدقة لخلق النتائج التي تواجهها حالياً.

تعامل مع مصادر التأثير الستة

لتحقيق نتائج جديدة، لا بد لك أن تغير عدة عناصر لتحفيز وتمكين السلوكيات الجديدة الصحية.

ولكن البشر لا يعملون بتلك الطريقة. على مدار أعوام عملنا نحن (مؤلفي هذا الكتاب) مع رؤساء شركات وقادة كانوا يعرفون جيداً أنهم بحاجة إلى تغيير أجواء العمل فى مؤسساتهم، وأن سلوك العاملين يؤثر سلباً على الإنتاج، وبعده العملاء، وبيتلج الأرباح، وحينما وصفنا لهم فكرة استراتيجيات المصادر الستة المطلوبة لإحداث النتائج المرجوة كان الأمر ينتهى بهم لاختيار عدد من الاستراتيجيات التي أوصينا بها. فقد أرادوا شراء التأثير بأقل ثمن؛ ولكن التغييرات التي كانوا يرغبون فيها لا تباع بأسعار التخفيضات.

ولكن الأوقات اليايسة تقود لأفعال يائسة، والناس فى غالب الأحيان يسعون للحلول السهلة حتى وهم يدرسون أفضل خبراء التأثير فى العالم. على سبيل المثال، تقول دكتورة "سيلبرت" إنه على مدار العقود الثلاثة الماضية أنفقت وقتاً طويلاً جداً مع أناس سافروا عبر العالم ليتعلموا من التجربة التي قامت بها لمساعدة المجرمين وتحويلهم إلى مواطنين صالحين.

فى محاولتك لمساعدة أطفالك على حب القراءة، يمكنك تحقيق نجاحات واسعة.

ربما عانيت مراراً من إيفاد العاملين والموظفين للحصول على دورات تدريبية ثم إعادتهم لمناخ اجتماعى لا يقوم فيه أحد بتعزيز تفعيل العمل الجماعى، وربما أنهكت حتى تمكنت من حمل العجلة الرياضية من القبو وحتى غرفة نومك للاستفادة من قوى المقاربة. فى كل هذه المواقف يبدو اختيار وتحديد المفاهيم وآليات التأثير التى حددناها هنا أمراً فى غاية الأهمية، ويمكنه أن يدفع بك إلى القمة.

شخص المرض قبل وصف الدواء

احذر؛ فإن كنت تواجه تحديات أصعب مما ذكرناه فأحذُ حذوُ خبراء التأثير. شخصُ المرض قبل وصف الدواء. تبين أولاً أى مصادر التأثير تكمن وراء السلوك الذى تحاول تغييره؛ فأغلب القادة يفشلون فى هذه الخطوة ويقومون بوضع أى استراتيجية تأثير يعتقدون أنها ستصلح فى أى مكان وأى ظرف.

ولكن المؤثرين الخبراء يسلكون مسلكاً آخر. على سبيل المثال، دعنا ندرس عمل دكتور "وارين وارويك" من مستشفى الأطفال التابع لجامعة "فيرفيو". لقد أدرك "وارويك" أن الدواء الذى يقدمه للمرضى ليس أفضل من استراتيجية التأثير التى يطبقها أثناء تعامله مع حالة مرضية محيرة؛ مريضة تبلغ من العمر ١٨ عاماً مصابة بالتليف الكيسى، ولا تريد تناول العلاج ولا العمل بنصائح الأطباء، وبدلاً من أن يهددها بأنها ستتموت بالاختناق بعد بضعة أعوام تمهل "وارويك" للتفكير فى سبب عدم استجابتها. لقد حاول أن يفهم سبب عدم تنفيذها لأمر ستنقذ حياتها؛ وبعد أن استمع وبحث، عرف أن هناك أسباباً متعددة وراء ذلك السلوك.

لقد كانت والدة المريضة تتبع تعليمات الأطباء بدقة، ولكنها لم تكن تقضى بالمنزل وقتاً طويلاً، وشغلت أيضاً وظيفة جديدة تقضى بالعمل فى نوبات مسائية، وقامت المدرسة بتغيير سياساتها وتطلب الآن أن تقوم ممرضة بالإشراف على إعطائها الدواء، فأدركت المريضة أن فى الأمر مشقة

إن لم يفلح مصدر واحد جرب عدة مصادر

إن الاستراتيجيات المبسطة التي يتبناها أغلب الناس والتي تقوم على انتقاء بعض الآليات والعناصر تتكرر دائماً. لقد أدرك الناس أنه حينما يتعلق الأمر بتحفيز الآخرين، فإن أسلوب تحفيز واحد قد يكفي. على سبيل المثال، لنفترض أنك تكره وظيفتك ولا تحب زملاءك كثيراً ولكنك تذهب إلى العمل يومياً. هذا لأنك بحاجة إلى المال. فالمال، وهو محفز واحد، تغلب على كراهيتك للعمل ولزملائك.

وبنفس الطريقة، فحينما يملك الناس السلطة على الآخرين فهم يتخلون عن كل طرق التحفيز الأخرى، ويعتمدون فقط على التهديدات لأنهم يرون أن التهديد سيدفع الآخرين للعمل الصحيح؛ ولكن للأسف ليس هذا صحيحاً دائماً، والأسوأ من هذا أن كل إساءة استغلال للسلطة تحول الذين يعتمدون عليها إلى رب أسرة أو قائد لن يكونوه أبداً.

والمؤثرون غير الناجحين يحاولون تعويض أدائهم الضعيف بتضخيم أثر المصدر الوحيد الذي يعتمدون عليه، وعلى العكس فإن عباقرة التأثير يستخدمون أكثر من مصدر بدلاً من الإصرار على مصدر واحد غير مفيد.

على سبيل المثال؛ فالناس الذين يتبعون استراتيجية للتغيير تستند إلى محفز خارجي واحد يفتقدون أهمية خلق ظروف يمكن استخدام المحفزات أو الجوائز الخارجية فيها؛ ولكن المؤثرين الأذكياء يزيدون من احتمالات تحقيق النجاح بالاستفادة من أكثر من مصدر. وهذا يعني التواؤم مع ضغوط الأقران وليس محاربتها. إنهم يقومون بربط السلوك الحيوى بهيكل المكافأة الرسمي. باختصار، إنهم يعملون على توحيد كل مصادر التحفيز مع السلوك الحيوى المرغوب.

وحينما يتعلق الأمر بالحديث عن مشاكل القدرة، فإن أهمية الاستعداد للنجاح تأتي في المقام الأول؛ ففي وجود معوقات للقدرة على أداء الفعل والتغيير لن يتمكن أى مصدر من التأثير؛ فعائق واحد يمكنه إحباط كل المحفزات الأخرى. على سبيل المثال، ربما فى العمل يمكنك أن تكمل الجانب الذى يخصك من أعباء العمل؛ ولكن إن لم يستطع من يمدونك بالمواد والمعلومات أداء عملهم، فلن تستطيع أنت إنجاز عملك.

تخبر "سيلبرت" هؤلاء الذين يزورون "ديلانسي" بالقصة كاملة، وتأخذهم "سيلبرت" في رحلة عبر المؤسسة، وتشرح لهم الإنجازات التي حققتها والعناصر المطلوبة لتحقيق التجربة، والتحديات التي واجهتها والسلوكيات الحيوية الواجب مراعاة تفعيلها.

وكثيراً ما يغادر الزوار مؤسسة "ديلانسي" مفعمين بالأمل، ويعودون إلى بلادهم ويختارون فكرة واحدة لإضافتها لجهودهم غير الفعالة، وبالطبع فإن هذه الفكرة والعنصر الواحد نادراً ما يضيف القوة الدافعة الكافية لإحداث تغيير، ولذلك تفشل "استراتيجياتهم الجديدة والمعدلة"، ويتعجب هؤلاء الراغبون في التغيير من ذلك الفشل.

تلك الجهود الانتقائية حيث يقوم الناس باختيار أو انتقاء بعض العناصر القليلة في محاولة لإحداث تغيير بسهولة يحدث طوال الوقت. ويفشل أيضاً طوال الوقت. على سبيل المثال، إذا نظرنا لتجربة الفرصة الثانية للمجرمين وتجار المخدرات التي طبقتها ولاية "نورث كارولينا" في استراتيجية للتغيير، سنجد أنه قد تتبع نفس المسار. تذكر أن استراتيجية مكافحة الجريمة الذكية التي سيتم تطبيقها لاحقاً بعد فشل محاولات سابقة ستعمل على جمع تجار المخدرات في غرفة واحدة مليئة بصور لهم في أثناء الاتجار بالمخدرات، كما تعرض عليهم تسجيلات مصورة لهم في أثناء ارتكابهم جرائم.

إن فكرة خلق إحساس بقرب العقاب مع إضافة التأييد العائلي والتدريب على العمل الشريف وبعض المكونات الأساسية الأخرى أثمرت عن نتائج مشجعة. لقد حرص المسئولون عن هذا البرنامج على تطبيق وتفعيل المصادر الستة للتجربة.

إن النتائج المذهلة لهذه الجهود الضخمة وصلت لوسائل الإعلام، وتحدثت عنها كثيراً، وقرأ الكثير من رجال الشرطة عن التجربة الناجحة واختاروا بعض العناصر التي يرون أن رؤساءهم سيوافقون عليها، وبالطبع بعد تطبيق بعض العناصر فقط من التجربة، يفشل الأمر برمته. وفي النهاية يبدأ الراغبون في أن يكونوا مؤثرين في البحث عن خطة أخرى، وينفذونها بنفس الطريقة ويتوالى الفشل.

إن رأس المال الاجتماعي أيضاً ما زال مصدرًا عظيمًا غير مستغل لتفعيل التغيير؛ فغالبًا ما نعتقد أن المعارك يجب أن تحسم داخل الإنسان فقط؛ فالأبطال تخلد أسماؤهم وحدهم، ولم نسمع ببطولة عمل فريق أو مجموعة. ولذلك فإن طلب المساعدة من أحد يعد ضعفًا وليس استراتيجية ذكية، ولكن خبراء التأثير أذكى من أن يعتقدوا ذلك، فهم يحددون من يملكون القدرة على المساعدة لإضافتهم لجهود التغيير، وهم يستفيدون من تأثير الأقران والمحيطين من الأسرة والأصدقاء، ويضمنون تأييد الدوائر الاجتماعية بدلاً من محاربتها.

حينما يتعلق الأمر بتفعيل الأداء باستخدام العالم المادى فإن أغلب الناس يفشلون تمامًا فى التفكير فى ذلك المصدر الثرى القوى للتأثير؛ ولكن دكتور "وايات" لفت أنظار العالم لأهمية البيئة المادية من حولنا حينما ابتكر نظرية عصا الطلبات فى المطاعم؛ ولكن لم يتنبه الكثيرون لتفسير دكتور "ستيل" حينما قال إن أغلبنا "غير مؤهلين بيئيًا". فنادرًا ما نرى الأثر القوى للعالم المادى من حولنا.

وباختصار إنه لا بد لك من استخدام كل مصادر التأثير حينما تقرر تصميم استراتيجية للتغيير. لا تفكر فى أدوات التغيير على أنها أمر إضافى أو انتقائى تأخذ منه ما تريد وتتعامل معها بأسلوب شامل لتحقيق أقصى استفادة، بل لتجنب الفشل. حدد مصادر القدرة والتحفيز وأصف القوى الفردية والاجتماعية والهيكلية لتضمن الحلول الأكيدة والنتائج المرجوة. لقد صرت الآن تعرف أن لديك ستة مصادر للتأثير فاستخدمها بحرية.

اجعل التغيير أمرًا حتميًا

دعونا ننه مفهوم جعل التغيير حتميًا، والأهم من أى شىء، فإن هذه الملامح تفصل المؤثرين الفعالين بعيدًا عن بعضهم البعض. إن الأفراد الذين يحققون أهداف التغيير الموسوعة لهم يشددون على تفعيل السلوكيات الحيوية لجعل التغيير حتميًا، وهذا يعنى أنهم يقومون بالبحث الدورى فى المصادر الستة والعثور على طرق مستمدة منها ويستمررون فى إضافة

لذلك فحينما يتعلق الأمر بتفعيل جهود التغيير، فإن الأخطاء المعتادة التي يقع فيها المؤثرون السذج ليس أنهم يحاولون استخدام مصدر واحد لإحداث التأثير وتضخيم ذلك المصدر؛ ولكن يكمن الخطأ المشترك في تسطيح العوائق التي تواجه القدرة والتعامل معه على السطح ثم يعتقدون أنهم قد نجحوا.

وفى وجود ستة مصادر مختلفة للتأثير يجب أن يتم استغلالها بكل القوى التي تقف خلف كل مصدر لمواجهة عائق واحد؛ لأنه بالتأكيد سيكون العائق الذى يقف دون حل أى مشكلة دائمة ومستمرة وهو ما يجعلها كذلك.

على سبيل المثال حينما نتعامل مع الرعاية الصحية أو دعنا نقل اهتمامك أنت بصحتك، إليك أفضل ممارسة يمكننا الحديث عنها. من الجيد أن تكشف عن أى أعراض طارئة تشعر بها لطبيبك؛ فربما يكون هناك أمر خطير خلف هذه الأعراض. تشير الأبحاث بشأن طريقة تفكير الأطباء إلى أن المرضى الذين يقولون "يبدو كما لو أنى سأخضع للأشعة ولكن ألا يوجد شىء آخر أعانى منه؟" يميلون للتعامل مع مشاكلهم الصحية وحلها بطريقة جديدة أكثر من الذين يعالجون مصدراً واحداً.

إن أغلبنا لا يجيد استخدام الوسائل المتعددة التى تساعدنا على تحسين الأداء؛ فنادرًا ما نفكر فى استخدام التدريب المتعمد لتحسين مهارات التواصل الاجتماعى. فى مجال القيادة والتواصل نادرًا ما يتم تعليم الطلاب سلوكيات محددة يمكنهم التدريب عليها فيما بعد، وتلقى رد فعل وتقييم بشأنها من مدرسين محترفين. وبدلاً من ذلك يتعلم الطلاب آليات وأفكاراً لا تحقق أى تغيير.

إن القدرة على تحمل الإغراءات والرغبات لا يتم التعامل معها كمهارة يمكن اكتسابها، ويرجعها البعض لسعات متوارثة فى الشخصية لها علاقة بالحمض النووى، ولذلك لا أحد يحاول التدريب على اكتساب القدرة على التحمل والمقاومة وتأخير الرضا أو الإشباع، وحينما لا يرى الناس أن القدرة على التحمل هى مهارة فى المقام الأول، يبدءون فى اللجوء إلى الكثير من المصادر والآليات ولكنهم يفضلون دائماً مما يصيبهم بالإحباط والاكنتاب.

من مشروعاتنا يفشل يبدو مثل مشاهدة حادث قطار بالتصوير البطيء. إننا نعلم جيداً أن المشروع سيفشل، وكل ما يمكن أن نفعله هو الجلوس وترقب الفشل".

جبناء المشروع. شرحت لنا مديرة أخرى كيف يلعب الفريق نفس اللعبة المؤذية التي تحدثنا عنها سابقاً، فقالت: "في كل اجتماع للتخطيط والمتابعة يقول مديرو المشروعات إنهم يسIRON على الجدول الزمني المحدد، ولكنهم في الحقيقة يأملون في أن يقوم شخص آخر بالإعلان عن أنه لم يلتزم بالجدول حتى يتمكنوا جميعاً من النجاة. إنها لعبة مميتة تقلب المديرين ضد بعضهم البعض بطريقة تؤدي إلى انهيار قاعدة عملائنا".

رعاة المشروعات. في النهاية اكتشفنا أن مشروعات المؤسسة تعاني حينما يغيب رعاة المشروع دون انسحاب رسمي؛ فقد تم تعيين مدير مهمته رعاية المشروع والإشراف عليه، ومن المفترض أن يقوم الراعي أو المشرف بالمساعدة في إدارة المشروع والتنسيق بين الموارد المقدمة من إدارة الشركة لهذا المشروع.

المشكلة في هذه الشركة هي أن المشرفين لا يحضرون الاجتماعات ولا ينسقون العمل والقرارات مع الأقسام الأخرى، ويظل الفريق معلقاً وينتهي المشروع في النهاية بالفشل التام.

وقد استهلك أحد المشروعات، على سبيل المثال، عشرات الآلاف من الساعات وأكثر من مليون دولار من الموارد الثمينة ولكنه انتهى بفشل ذريع، ولم يكن أسوأ جزء من الفشل إهدار الوقت والمال فحسب، بل إنه في منتصف المشروع كان الجميع يعلمون أنه سينتهي بالفشل لأن المشرف لم يفعل أى شيء لتفعيل الالتزامات والحصول على تأييد حملة الأسهم والحفاظ على المسؤولية والتنسيق. كان الجميع يحضرون الاجتماعات، ولكنهم كانوا يلهون كل في أمره؛ لأنهم كانوا يعلمون أن الاجتماعات لا فائدة منها.

استراتيجيات تأثير مختلفة. إنهم يفعلون ذلك لسبب ما، وهكذا فإن التغيير الذي يجرونه يكون متوازناً وواسعاً؛ حيث يستخدمون كل أدوات التأثير المتاحة.

الخلاصة

لنر كيف يمكن استخدام الأهداف التي درسناها معاً لتطبيقها على حالة واقعية. دعونا نلق نظرة على ما فعلناه (نحن مؤلفي هذا الكتاب) لحل بعض المشاكل المدمرة التي قابلناها في إحدى الشركات. لقد حاول مديرو الشركة استخدام كل طرق التأثير التي ناقشناها للتعامل مع عجز الشركة عن الوفاء بالتزاماتها.

وفي هذه الشركة، كان العاملون ماهرين في اتخاذ القرارات؛ فمع بداية كل مشروع يضع المسئولون أهدافاً واضحة، ثم تعجز مجموعة أو أكثر من العاملين عن الوفاء بالتزامات ويتأخرون في أداء الواجبات المنوطة بهم. هذه العادة في التأخر في الوفاء بالمواعيد تسبب مشاكل كبرى للعملاء، كما تسبب التأخير والتأجيلات في خسائر كبيرة للشركة، وكلفتهم تلك المشكلة الكثير من سمعتهم في السوق، وتضررت سمعتها كثيراً؛ حيث اشتهرت بكثرة الالتزامات وقلة الوفاء بها، وبدأ العملاء السابقون في الهرب منها، وصار من الصعب العثور على عملاء جدد.

لتحديد السلوكيات التي تتسبب في فشل العاملين والشركة، تم تشكيل فريق مكون من مجموعة من كبار المديرين، وأجرى المؤلفون مقابلات مع مديري المشروعات والفرق المنفذة للمشروعات، واكتشف فريق البحث أن الجميع يدركون أنهم يواجهون فشلاً ذريعاً، وكانوا على دراية أيضاً بسبب ذلك الفشل.

التخطيط الغالي من الحقائق. قال لنا أحد المديرين: إن المديرين التنفيذيين يضعون الخطط دون جمع الحقائق بشأن ما إذا كان الفريق قادراً بالفعل على إنجازها، فإذا طلبوا آراء العاملين فالأمر يدعو للسخرية؛ حيث يكونون قد حددوا بالفعل الجدول الزمني لتنفيذ العمل. وقال المدير: "إننا نعرف منذ البداية أننا سنفشل لأننا لا نملك الموارد الكافية، ومشاهدة أي

غير الطريقة التي تغير بها تفكير الناس

لقد كنا متأكدين من أمر واحد: إن الإقناع اللفظي لن يحل المشكلة. إن قولنا للناس عليكم الآن أن تتحدثوا بوضوح ومباشرة عن مشاكل العمل مع رؤسائكم وأن تختلفوا معهم وتبدون مثل العامل الذى يشكو كثيراً؛ تبدو تماماً كما لو كنا نقول لهم "عليكم الآن مواجهة رؤسائكم، وتعريض مستقبلكم للخطر، وأن تكونوا أول من يشكو".

ما كنا بحاجة فعلية إليه هو أن نجد طريقة لمساعدة الناس على تغيير فكرهم بشأن أمرين: أولاً، لابد أن يعتقدوا أنه يمكنهم فعلاً الحديث بصراحة دون أن يبدوا أمام رؤسائهم من المتمردين أو الشاكين. ثانياً، لابد أن يعتقدوا أنهم إن شاركوا بأفكارهم مع الآخرين حتى وإن كانت مخالفة فإنهم وزملاؤهم سيكون لديهم القدرة على التفاهم وتحقيق أهداف العمل.

اجعل التغيير حتمياً

لاستبدال المخاوف القائمة بإحساس متنامٍ بالثقة لم يكن العاملون فى حاجة لمحاضرة، بل كانوا فى حاجة لتطوير مهاراتهم الفعلية (القدرة الشخصية). لقد أخذنا مثال الانحراف الإيجابى أو المثال الناجح فى تلك الشركة وحللنا سلوكهم وقسمناه إلى أمور يمكن دراستها. لقد قسمنا المهارات إلى أجزاء يمكن تعلمها وأعطينا أمثلة إيجابية، وأثناء قيام الأفراد بممارسة المهارات الجديدة من خلال بيئة التدريب المؤمنة قد تم إعطاؤهم التقييمات من المدرب. فى النهاية، ومع زيادة كفاءتهم بدأوا يعتقدون أنهم يمكنهم بالفعل التحدث بدون التعرض للمخاطر.

ولكننا لم نتوقف عند هذا الحد؛ فلقد اهتمنا بالمهارة المكتسبة الجديدة وربطناها بمن يريدون أن يكونوا إضافة إلى قيمهم الأساسية (التحفيز الداخلى). فلم نقدم لهم فرصة لتعلم مهارة جديدة لمجرد أنها أمر مطلوب للعمل، بل أكدنا على مساعدتهم فى أن يصبحوا ما يريدون. لا أحد يريد أن يلعب دور الواشى أو الجبان أو أول من يعترف بالمشكلة فى الشركة، وفى إطار المناقشات بدأ العاملون فى التحدث بحرية ووضوح عن مشاكلهم

البحث عن السلوكيات الحيوية

لكي نكتشف ما الذي يتطلبه الأمر للتغلب على ثقافة الخوف والفشل، سألنا إن كان أى من المديرين أو الفرق يحققون فعلاً نتائج إيجابية، وينتهون من المشروعات فى المواعيد المحددة، وهل بالإمكان مراقبتهم أثناء العمل. قررنا أن نتجه إلى فحص الانحراف الإيجابي في تلك الشركة. فى أحد اجتماعات الفريق البارِع وجدنا تعاملًا إيجابيًا مع التخطيط الخالى من الحقائق؛ فقد وضع أحد المديرين موعدًا نهائيًا دون ضمان بأن الشركة يمكنها الوفاء به، وحينما واجهها باقى الفريق بصعوبة الأمر ثارت وهددت بقطع الموارد عن المشروع إن لم يقوموا بالانتهاء منه فى الوقت المناسب.

وهنا حدث السحر، فقد تعامل معها مدير المشروع بكل هدوء ولطف، وأوضح لها أن هدف الفريق والإدارة واحد ألا وهو نجاح المشروع، وانتهى الأمر بأن اقتنعت الشركة بضرورة إتاحة المزيد من الوقت ليسمح للمشروع بالنجاح.

لقد اكتشفنا أن أحد السلوكيات الحيوية فى هذه القضية هو التعامل مع ما أسميناه "الحوارات الحاسمة"، واكتشفنا أن القدرة على النجاح فى إجراء الحوارات الحاسمة هى السلوك الحيوى الذى يقف وراء التغيير الحاسم فى تلك الشركة. (ونتناول فى كتاب: *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High* عددًا من السلوكيات الحيوية المعروفة - القدرة على إجراء الحوارات والاستماع الفعال وتشجيع الآخرين على نفس الأمر بغض النظر عن صعوبة أو خطورة آراء الآخرين). وما إن وجدنا السلوكيات الحيوية التى كنا نبحث عنها فى تلك المؤسسة (وهى القدرة على إجراء الحوارات الصعبة بشأن التخطيط الخالى من الحقائق، وأول من يطلب التأجيل لمشروع بالشركة هم المشرفون) قد كانت مهمتنا أن نستخدم كل الوسائل التى تحت سيطرتنا لكى نضمن تحقيق النتائج المرجوة؛ فكيف سنجعل الجميع يتبنون تلك السلوكيات؟

وبمراجعة كل العناصر التي تحدثنا عنها في هذا الكتاب، فإن فريق التغيير تمكن من التغلب على تلك المشكلة. لقد علمنا أنهم نجحوا لأننا رأينا النتائج، فلقد اكتشف الفريق أنه مع كل ١٪ زيادة في تنفيذ السلوكيات الحيوية كانت هناك زيادة في الإنتاجية بقيمة مليون ونصف مليون دولار. لقد تحسنت الجودة ورضا العملاء بالتطورات الجديدة. وبتطبيق أهداف التأثير واستراتيجياته التي درسناها، لا طريقة أو اثنتين فقط، فإن فريق التغيير تمكن من حل مشكلة مزعجة ومستمرة للأبد؛ لقد أصبحوا مؤثرين حقيقيين.

دعوة من المؤلفين

إن المؤثرين الحقيقيين ليسوا فقط واثقين من النتائج، ولكنهم أيضاً لا يعملون وحدهم؛ فالمشاكل الكبيرة تتطلب مجتمعاً كاملاً من المؤثرين يتعاونون معاً، وكزيادة في عدد الناس الذين يقدرّون ويطبّقون عمل عباقرة مثل "باندورا" و"سيلبرت" و"هوبكينز" و"بيرويك" وغيرهم على مشاكل من كل نوع يظهرون كل يوم.

وبالعمل معاً لتفعيل أدوات التأثير لحل أصعب المشاكل التي يواجهها المجتمع تعلمنا من الخبراء ألا نياس سريعاً. لقد أثبت لنا الخبراء أن القوة المجمعة لأدوات التأثير أعظم بكثير من مجموع الأجزاء الفردية، فبينما تقوم بتحويل المجرمين إلى أفراد منتجين في المجتمع وإنقاذ ملايين من الأرواح وتغيير شركات بشكل جذري والقضاء على أمراض مميتة؛ فقد علمتنا واحداً من أهم الدروس في الحياة: حينما تفهم القوى الدافعة لأي سلوك والاستراتيجيات اللازمة لتغييره ستمتلك القوة لتغيير أي شيء.

يمكنك أن تجد القوة في الأرقام والانضمام لمجموعة هائلة من المؤثرين العالميين. ابدأ بزيارة موقعنا www.influencerbook.com حيث ستجد أوراقاً عملية ستساعدك على الاستعداد لمشروع التأثير المقبل لك، وفي هذا الموقع يمكنك التدوين مع طلاب آخرين يعملون على حل مشاكل كثيرة تشبه مشكلتك، وستتمكن من تعلم الكثير عن السلوكيات الحيوية والمصادر

وتأثيرها على نسقهم القيمي، وكيف يمكن تحقيق النجاح بدلاً من مجموعة من العاملين يستند عملهم إلى النفاق والخداع.

كما قد أعطينا لمديري الفرق نصائح بشأن التبعات الإنسانية الناتجة عن غياب المشرفين والتخطيط الخالي من الحقائق، وحاولنا مساعدتهم على فحص المشكلة بعيداً عن ضغوط العمل؛ فاعترف أحد مديري المشروعات أن زواجه على وشك الانهيار؛ لأنه يعمل خلال الإجازات منذ عام كامل. لقد شعر أفراد الفريق بالتزام أخلاقي جديد تماماً حينما وجدوا فرصة للتحدث مع مديرهم بهذا الشأن.

ولإضافة المزيد من التحفيز لتعليم وتنفيذ السلوكيات الحيوية لجأنا إلى التأييد الاجتماعي (التحفيز الاجتماعي). أولاً حددنا زعماء الرأي في كل فريق، وطلبنا مساعدتهم، فكانوا أول من سعى للتدريب، وحينما علموا أن التدريب يمكنه مساعدتهم على حل مشاكل العمل الخطيرة، شجعوا زملاءهم على الانضمام وتعلم المهارات الجديدة، ولنحول الكلمات إلى تجارب وخبرات بديلة، قص علينا بعضهم كيف ساعدته المهارات في اجتياز مواقف صعبة.

ولتمكين كل عامل لاستخدام المهارات، كان التدريب يتم في فرق وبإشراف من الراعي أو المشرف (القدرة الاجتماعية)، ويبدأ المشرف بتقسيم المشاركين إلى فرق، يتألف كل فريق من ثلاثة أعضاء، وبعد انتهاء التدريب تجتمع الفرق وتناقش تفاصيل العمل وكيف يقومون بحل المشاكل مبكراً، وكانوا يجتمعون على الغداء، ويساعدون بعضهم البعض على إجراء الحوارات الصعبة.

كما قدم المديرين محفزات إضافية بتحديد مكافأة سنوية وربطها بتطور الأداء ونشر السلوكيات الحيوية، وفي النهاية، للاستفادة من البيئة المادية المحيطة وضع في كل غرفة اجتماعات ملصق كتبت عليه المهارات المطلوب من العاملين تفعيلها واستخدامها حينما يواجهون مشاكل مع إدارة المشروعات (القدرة الهيكلية).

كما وضع المديرين قائمة بالمهارات الحيوية على قمة جدول أعمالهم المكتوب لمراجعتها في كل اجتماع، ولنستفيد أيضاً من قوى المقاربة وضعنا فريقين معاً في نفس محيط العمل؛ حتى يكون هناك تواصل أكثر بينهما.

السة للتأثير وتتابع مقابلات مع عباقرة التأثير الذين قابلتهم فى هذا الكتاب.

وفى النهاية، إذا أردت أن تقيم مهارات التأثير لديك يقدم لك الموقع تقييماً شخصياً لجهود تأثيرك الحالية، بل ومساعدتك على تطوير الخطوة المقبلة لتصبح مؤثراً فعلاً؛ فاستمتع بزيارتك!

أدوات وموارد إضافية

قم بتقوية مهارات التأثير لديك من خلال زيارتك لموقعنا الإلكتروني www.influencerbook.com حيث ستجد الكثير من المصادر والموارد العلمية المجانية المصممة خصيصاً لمساعدتك على جعل هذا الكتاب أداة حقيقية فعلية للتغيير. وتتضمن موارد الموقع :

أوراق عمل. يمكنك تحميل أوراق العمل التي يمكنك استخدامها لتصميم وترتيب جهود التأثير، وهي تساعدك على اختيار المشكلة والتعرف على السلوكيات الحيوية، واستكشاف المصادر الستة للتأثير وتطبيقها على المشكلة التي تريد أن تتخلص منها تماماً.

مدونة. انضم لعدد كبير من الأفراد الذين يبذلون أقصى جهد ليصبحوا الجيل الجديد من المؤثرين؛ فعندها ستتعامل مع المشاكل اليومية المتعلقة بالسلوكيات التي تؤدي إلى تغييرات هائلة، كما يمكنك الإسهام بخبراتك أيضاً معهم.

السلوكيات الحيوية والمصادر الستة. اكتشف الدروس التي يعلمها الباحثون المعاصرون في مجال التأثير وحاول أن تجد السلوك الذي يقود لأفضل التغييرات والطريقة الأفضل من بين الطرق الستة. ويمكنك أن تسهم بأفكارك الخاصة للإضافة إلى أفكار الآخرين.

مقابلات الفيديو. شاهد مقتطفات لبعض عباقرة التأثير الذين قابلتهم في هذا الكتاب وهم يعرضون لقصصهم المثيرة والتي صورت دون علمهم. استخدم قطاعات الفيديو لمراجعتك الشخصية، أو لتحفيز الجماعة على المناقشة.

التقييم الشخصي. أجر التقييم الشخصي الذي سيساعدك على اكتشاف نقاط قوتك وضعفك في أسلوب تأثيرك الحالي، واحصل على نصائح مفيدة بشأن النتائج.

Aggression through Imitation of Aggressive Models," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63 (1961): 575-582.

P. 20. Albert Bandura: Personal interview with the authors, 2006. Any reference throughout the book to Albert Bandura and his work is drawn from this interview unless otherwise cited.

٢ : العثور على السلوكيات العيوية

P. 24. King's birthday present: Praphan Phanunphack, interview with authors, 2006. Dr. Phanunphack is the director of the Red Cross AIDS Research Center in Thailand. Additional information can be found at: http://www.csc-scc.gc.ca/text/forum/bprisons/speeches/2_e.shtml.

P. 24. AIDS statistics: Anupong Chitwarakorn, Jai P. Narain, ed., "HIV/AIDS and Sexually Transmitted Infections in Thailand: Lessons Learned and Future Challenges," AIDS in Asia: *The Challenge Continues* (New Delhi, India: Sage Publications, 2004).

P. 24. Five million cases: Reported by Prime Minister Shinawatra in his opening speech at the 15th International AIDS Conference, Bangkok, Thailand, July 11, 2004. Can be found at: http://www.unaids.org/bangkok2004/docs/SP_ThaiPM_15thAIDSConference_11Ju104.pdf.

P. 25. Wiwat Rojanapithayakorn: Personal interview with the authors, 2006. Any reference to Dr. Wiwat or the 100% Condom Campaign in Thailand is drawn from this interview unless otherwise cited.

P. 25. Number of sex workers: K. Archavanitkul, "What Is the Number of Child Prostitutes in Thailand?" *Warasan Prachakon Lae Sangkhom*, 7 (1999):1-9.

P. 28. Relationship failure: Howard J. Markman, Scott M. Stanley, and Susan L. Blumberg, *Fighting for Your Marriage* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), p. 18.

P. 28. Divorce prediction: Howard Markman, personal interview with the authors, 2006. Any reference throughout the book to Howard Markman and his work is drawn from this interview unless otherwise cited.

P. 31. Ethna Reid: Personal interview with the authors, 2006. Any reference throughout the book to Ethna Reid or her work is taken from this interview unless otherwise cited.

P. 36. Regional medical center: This story is taken from a consulting project done by the authors with an anonymous medical center.

P. 41. Guinea worm statistics: Ruth Levine and the What Works Working Group with Molly Kinder, *Millions Saved: Proven Successes in Global Health* (Washington, DC: Center for Global Development, 2004), p. 91. Additional information is reported on The Carter Center's Web site: http://www.cartercenter.org/health/guinea_worm/index.html.

P. 42. Weight Control Registry: Jane E. Brody, "Personal Health: Weight Loss Is Possible," *New York Times*. September 16, 1997.

٢ : تغيير السلوك

P. 46. Snake phobics: Taken from interview previously referenced. For further info, see Albert Bandura, N. Adams, and J. Beyer, "Cognitive Process Mediating Behavioral Change," *Cognitive Therapy and Research*, 1 (1977): 287-3 10.

P. 54. *Ven Connigo*: Arvind Singhal and Everett M. Rogers, *Entertainment Education: A Communication Strategy for Social Change* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum

الأعمال المستشهد بها

الجزء ١: القدرة على تغيير أي شيء

P. 6. YMCA pools: Kevin Trapani of Redwoods Insurance Group. Personal interview with the authors.

P. 7. Detroit jobs: Louis Aguilar, "Michigan Needs Auto Industry to Rebound to Help the State Out of Its Recession, Economist Says," *Detroit News*, June 12, 2007.

P. 7. Toyota: Charles Fishman, "No Satisfaction at Toyota," *Fastcompany.com*, 111 (January 2007): 82.

P. 8. Discussion of the proceedings of the 16th International AIDS Conference was taken from the conference program found at: <http://www.aids2006.org/PAG/PAG.aspx?>

P. 10. Muhammad Yunus: Phil Smith and Eric Thurman, *A Billion Bootstraps: Microcredit, Barefoot Banking, and the Business Solution for Ending Poverty* (New York: McGraw-Hill, 2007), Foreword, p. x.

P. 10. AIDS cases in Thailand: Reported by Prime Minister Shinawatra in his opening speech at the 15th International AIDS Conference, Bangkok, Thailand, July 11, 2004. Can be found at: http://www.unaids.org/bangkok2004/docs/SP_ThaiPM_15thAIDSConference_11Ju104.pdf.

١: أنت مؤثر

P. 13. Mimi Silbert: Personal interview with the authors, 2005. Any reference to Mimi Silbert or the Delancey Foundation is drawn from this interview unless otherwise cited.

P. 14. Delancey statistics: Ibid. Further discussion can be found at: <http://portland.indymedia.org/en/static/prisonprograms.shtml>, <http://www.eisenhowerfoundation.org/grassroots/delancey/>.

P. 14. Anonymous attendee of Delancey Street. Personal interview with the authors, 2005.

P. 15. Miguel Sabido: Arvind Singhal and Everett M. Rogers, *Entertainment Education: A Communication Strategy for Social Change* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1999), p. 55.

P. 17. Guinea worm: Donald Hopkins, personal interview with the authors, May 3, 2006. Any reference to Dr. Donald Hopkins, Guinea worm eradication, or The Carter Center is drawn from this interview unless otherwise cited.

P. 19. Bobo Doll study: Albert Bandura, Dorothea Ross, and Sheila A. Ross, "Transmission of

- P. 86. Scott Peck, *The Road Less Traveled* (New York: Simon and Schuster, 1978), pp. 213-214.
- P. 87. Classical conditioning: I. P. Pavlov, translated and edited by G. V. Anrep, *Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex* (London: Oxford University Press, 1927).
- P. 88. Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More than We Think* (New York: Bantam Books, 2006).
- P. 90. Daniel Gilbert, *Stumbling on Happiness* (New York: A. A. Knopf, 2006).
- P. 91. Miguel Sabido: Arvind Singhal and Everett M. Rogers, *Entertainment Education: A Communication Strategy for Social Change* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1999), p. 55.
- P. 92. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper and Row, 1990), p. 51.
- P. 94. Grigori Perelman: Greg Johnson, "The Math Was Complex, the Intentions, Strikingly Simple," *New York Times*, August 27, 2006.
- P. 95. Lack of moral thinking: Patricia H. Werhane, "Engineers and Management: The Challenge of the Challenger Incident," *Journal of Business Ethics*, 10 (1991): 605.
- P. 95. Ellen Langer, *Mindfulness* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1989).
- P. 96. Challenger launch: Micheal Gorman, *Transforming Nature* (Boston: Kluwer Academic Press, 1998).
- P. 97. Moral disengagement: Albert Bandura, "Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action," *Handbook of Moral Behavior and Development, Vol. 1.* (Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1991). pp. 45-103.
- P. 97. Pintos: Dennis Gioia, "Pinto Fires and Personal Ethics: A Script Analysis of Missed Opportunities," *Journal of Business Ethics*, 11 (1992): 379-389.
- P. 97. Matthew T. Lee, "The Ford Pinto Case and the Development of Auto Safety Regulations, 1893-1978," *Business and Economic History*, 27 (1998), no. 2.
- P. 97. M. Dowie, "Pinto Madness," *Mother Jones* (September/October 1977).
- P. 99. Connect to values: Stanton Peele, *7 Tools to Beat Addiction* (New York: Three Rivers Press, 2004), p. 24.
- P. 101. One-word label: Albert Bandura, et al., "Disinhibition of Aggression through Diffusion of Responsibility and Dehumanization of Victims," *Journal of Personality and Social Psychology*, 9 (1975): 253-269.
- P. 104. Therapy length: William R. Miller and Stephen Rollnick, *Motivational Interviewing* (New York: The Guilford Press, 2002), p. 5.
- P. 105. Therapy type: *Ibid.*, pp 6, 7.
- P. 105. Motivational interviewing results: *Ibid.*, pp. 220, 226. P. 106. Ralph Heath: Personal interview with the authors.
- P. 106. Ginger L. Graham, "If you Want Honesty, Break Some Rules," *Harvard Business Review*, April 2002, pp. 42-47.

Associates, 1999), p. 55.

P. 54. *Twende Na Wakati* (Story of Mkwaju): Arvind Singhal, personal interview with the authors, 2006. Any reference throughout the book to Arvind Singhal or his work is taken from this interview unless otherwise cited.

P. 56. Results of *Twende Na Wakati*: Arvind Singhal and Everett M. Rogers, *Entertainment Education: A Communication Strategy for Social Change* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1999), pp. 152-171, 131-134.

P. 57. "Maude's Dilemma": Ibid., pp. 16, 17. For further discussion about "Maude's Dilemma," see: http://www.tvacres.com/censorship_maude.htm.

P. 59. Contaminated water: Elizabeth Rattine-Flaherty, personal interview with the authors, 2006.

P. 60 AIDS transmission: Arvind Singhal interview (details above).

P. 61. Lajos Egri. *The Art of Creative Writing* (New York: Kensington Publishing Corp., 1965), pp. 18-19.

P. 62. Mirror neurons: Giacomo Rizzolatti et al., "Premotor Cortex and the Recognition of Motor Actions," *Cognitive Brain Research*, 3 (1996): 131-141. For more info on the mirror neuron and the discovery thereof, see: http://www.biocrawler.com/encyclopedia/Mirror_neuron.

P. 66. *Scared Straight*: A. Petrosino, C. Turpin-Petrosino, and J. Buehler, "Scared Straight' and Other Juvenile Awareness Programs for Preventing Juvenile Delinquency," *The Campbell Collaborative Reviews of Intervention and Policy Evaluations* (Philadelphia: Campbell Collaboration, 2003).

P. 66. Gums: I. L. Janis and S. Feshbach, "Effects of Fear-Arousing Communications," *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48 (1953): 78-92.

P. 68. Medical deaths: Don Berwick, personal interview with the authors, 2006. Information is taken from a report by the National Academy of Science: Linda Kohn et al., *To Err Is Human: Building a Safer Health System* (Washington, DC: National Academies Press, 1999).

P. 68. Don Berwick: Personal interview with the authors. Any reference throughout the book to Don Berwick or his work is taken from this interview unless otherwise cited. To learn more about Josie's story see: www.josieking.org.

P. 70. General Gowon: Personal interview with the authors, 2006.

الجزء ٢: اجعل التغيير حتمياً

P. 75. Information about the Guinea worm was taken from interviews with Dr. Donald Hopkins and other personnel at The Carter Center.

٤. التحفيز الشخصي

P. 85. Terri: Mimi Silbert, personal interview with the authors. Mimi told many stories of individuals who go through experiences similar to that of the fictionalized story of Terri.

- P. 124. Deliberate practice and feedback: Ibid., p. 532.
- P. 124. Natalie Coughlin: M. Grudowski, "The Girl Next Door Is Hungry," *Men's Journal*, 12 (2003): 72-73.
- P. 126. Pills: Albert Bandura, personal interview with the authors, September 7, 2005.
- P. 126. Free throws: T. J. Cleary and B. J. Zimmerman, "Self-Regulation Differences during Athletic Practice by Experts, Non-Experts, and Novices," *Journal of Applied Sport Psychology*, 13 (2001): 185-206.
- P. 127. Dating skills: S. L. Foster, et al., "Teaching Social Skills to Shy Single Men," *The Family Journal*, 5 (1997): 37-48.
- P. 129. Hot/cool systems: J. Metcalf and W. Mischel, "A Hot/Cool System Analysis of Delay of Gratification," *Psychological Review*, 106 (1999): 3-19.
- P. 129. W. Mischel, "Toward an Integrative Model for CBT: Encompassing Behavior, Cognition, Affect, and Process," *Behavior Therapy*, 35 (2004): 185-203.
- P. 130. Children and delay of gratification: H. Mischel and W. Mischel, "The Development of Children's Knowledge of Self-Control Strategies," *Child Development*, 54 (1983): 603-619.
- P. 132. Expectation and delay of gratification: W. Mischel and E. Staub, "Effects of Expectancy on Working and Waiting for Larger Rewards," *Journal of Personality and Social Psychology*, 2 (1965): 625-633.
- P. 133. Distraction and delay of gratification: W. Mischel and E. Ebbesen, "Attention in Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology*, 16 (1970): 329-337.
- P. 133. Teaching skill of delay of gratification: A. Bandura and W. Mischel, "Modification of Self-Imposed Delay of Reward through Exposure to Live and Symbolic Models," *Journal of Personality and Social Psychology*, 2 (1965): 698-705.
- P. 133. Focus and delay of gratification: W. Mischel and E. Ebbesen, "Attention in Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology*, 16 (1970): 329-337.
- P. 137. Willpower and delay of gratification: P. Peake, M. Hebl, and W. Mischel, "Strategic Attention Deployment in Waiting and Working Situations," *Developmental Psychology*, 38 (2002): 313-326.
- P. 134. Cognitive reappraisal: J. J. Gross, "Emotion Regulation in Adulthood: Timing Is Everything," *Current Directions in Psychological Science*, 10 (2001): 214-219.
- P. 134. Handwashing: Jeffrey Schwartz, *Brainlock* (New York: HarperCollins, 1996), p. 212.

٦: تدعيم تأثير الأقران

- P. 139. Milgram obedience studies: Stanley Milgram, "Behavioral Study of Obedience," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (1963): 371-378.
- P. 139. Phil Zimbardo discusses Milgram's experiments on the Web site <http://thesituationist.wordpress.com/2007/02/16/when-good-people-do-evil-%E2%80%93-part-i/>

- P. 112. Fundamental attribution error: Lee Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process," *Advances in Experimental Social Psychology Education* (New York: Leonard Berkowitz Academic Press, 1977).
- P. 112. Lack of training transfer: Mary Broad and John Newstrom, *The Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1992), p. 7.
- P. 114. Mindset: Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).
- P. 115. Marshmallow studies: W. Mischel, Y. Shoda, and P. Peake, "The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (1988): 687-696. See also Y. Shoda, W. Mischel, and P. Peake, "Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions," *Developmental Psychology*, 26 (1990): 978-986.
- P. 116. SAT scores: Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ* (New York: Bantam, 1995), p. 82.
- P. 116. S. S. Feldman and D. A. Weinberger, "Self-Restraint as a Mediator of Family Influences on Boys' Delinquent Behavior: A Longitudinal Study," *Child Development*, 65 (1994): 195-211.
- P. 117. Mischel and Bandura: A. Bandura and W. Mischel, "Modification of Self-Imposed Delay of Reward through Exposure to Live and Symbolic Models," *Journal of Personality and Social Psychology*, 2 (1965): 698-705.
- P. 118. Deliberate practice: K. A. Ericsson, R. Th. Krampe, and C. Tesch-Römer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," *Psychological Review*, 100 (1993): 363-406.
- P. 121. Thailand condom use: W. Rojanapithayakorn and R. Hanenberg, "The 100% Condom Programme in Thailand," *AIDS*, 10 (1996): 1-7.
- P. 122. Skill development: K. A. Ericsson and A. C. Lehmann, "Expert and Exceptional Performance: Evidence on Maximal Adaptations on Task Constraints," *Annual Review of Psychology*, 47 (1996): 273-305.
- P. 122. Ten years: Benjamin Bloom (ed.), *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine, 1985).
- P. 122. Correlation between time and skill level: Karl Anders Ericsson, et al. (eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (New York: Cambridge University Press, 2006).
- P. 123. Roger Bacon: Ibid.
- P. 123. Olympic swimming: We compared Johnny Weissmuller's Olympic record times to times of current high school swimming champions. For more information visit: http://www.johnnyweissmuller.ro/main_eng.html.
- P. 123. Deliberate practice techniques: Karl Anders Ericsson, et al. (eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (New York: Cambridge University Press, 2006), p. 699.

- P. 175. Weight of ox: James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Doubleday, 2004), p. xiii.
- P. 179. *Soul City*: Garth Japhet, personal interview with the authors, 2006.
- P. 187. Network quotient: Don Cohen and Laurence Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001).
- P. 188. Physicians: Atul Gawanda, *Complications: A Surgeon's Notes on an Imperfect Science* (New York: Picado, 2002), pp. 11-24.
- P. 189. Tragedy of the Commons: William Forester Lloyd, *Two Lectures on the Checks to Population* (Oxford, England: Oxford University Press, 1833).
- P. 191. HIV/AIDS in Thailand: Wiwat Rojanapithayakorn, "100% Condom Use Programme," manuscript presented in Provo, Utah, 2006.
- P. 191. Five million saved: As reported by Prime Minister Shinawatra in his opening speech at the 15th International AIDS Conference, Bangkok, Thailand, July 11, 2004. Can be found at: http://www.unaids.org/bangkok2004/docs/SP_ThaiPM_15thAIDSConference_11Jul04.pdf.

٨ : ضع المكافآت وطالب بالسنوليات

- P. 194. Rewarding Children: M. R. Lepper, D. Greene, and R. E. Nisbett, "Undermining Children's Intrinsic Motivation with Extrinsic Reward: A Test of the 'Over-Justification' Hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 28 (1973): 129-137.
- P. 197. Soviet Union: Marshall Goldman, U.S.S.R. in *Crisis: The Failure of an Economic System* (New York: W. W. Norton & Co., 1983), p. 32.
- P. 199. Privileges and alcohol: Stanton Peele, *7 Tools to Beat Addiction* (New York: Three Rivers Press, 2004), p. 95.
- P. 199. Cocaine and vouchers: *Ibid.*, p. 96.
- P. 200. Frequent flier mileage: "Frequent Flyer Miles: In Terminal Decline?" *The Economist*, January 6, 2006.
- P. 201. Teen suicide: Karen M. Simon, personal communication with the authors, 1976.
- P. 202. Colored stars as rewards: <http://www.grameen-info.org/bank/bank2.html>.
- P. 204. Hand hygiene: Stephen Dubnar and Steven Levitt, "Selling Soap," *New York Times*, September 24, 2006.
- P. 205. Employee polls: Employee poll taken from 20 years of polling done at VitalSmarts.
- P. 208. Tea leaf consumption: Masaaki Imai, *Kaizen* (New York: McGraw-Hill, 1986), p. 20.
- P. 209. Soldiers in Vietnam: Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," *Academy of Management Executive*, 9 (1995): 7-14.
- P. 211. Learned helplessness: Martin Seligman, Christopher Peterson, and Steven Maier, *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control* (New York: Oxford University Press, 1993).
- P. 212. Crime prevention program: Mark Shoofs, "Novel Police Tactic Puts Drug Markets

- P. 143. Obedience study with confederate: Stanley Milgram, *Obedience to Authority: An Experimental View* (New York: Harper and Row, 1974).
- P. 148. Everett Rogers and diffusion of innovations: Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1983), pp. 15, 32-34, 54-56, 247, 258, 266, 271. The story about the "Guy in the Bermudas" was told by Rogers in a lecture at Stanford University in the fall of 1982.
- P. 148. Limey story: Don Berwick, "Disseminating Innovations in Health Care," *JAMA* (2003): 1969-1975.
- P. 150. *Tinka Tinka Sukh*: Arvind Singhal and Everett M. Rogers, *Entertainment Education: A Communication Strategy for Social Change* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1999), pp. 1, 176, 58, 137.
- P. 151. Barefoot doctors: Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1983), pp. 326-328.
- P. 152. E-mail support: Personal interview with Albert Bandura, 2006.
- P. 152. Diabetics and social support: C. Y. Wang and M. M. Fenske, "Self-Care of Adults with Non-Insulin-Dependent Diabetes Mellitus: Influence of Family and Friends," *Diabetes Education*, 22 (1996): 465-470.
- P. 152. Social commitments: Kurt Lewin, "Forces behind Food Habits and Methods of Change," *The Problem of Changing Food Habits: Bulletin of The National Research Council* (National Research Council and National Academy of Sciences, Washington, DC, 1943), pp. 35-65.
- P. 153. Parents' influence: Brent L. Top and Bruce A. Chadwick, *Rearing Righteous Youth of Zion* (Salt Lake City: BookCraft, 1998).
- P. 153. Qualities of opinion leaders: Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1983), pp. 15, 32-34, 54-56, 247, 258, 266, 271.
- P. 157. *Tinka Tinka Sukh*: Arvind Singhal, personal interview with the authors. 2006.
- P. 159. Silence Fails study: For more info, see Vital Smarts/Concourse Group. <http://silencefails.com>.

٧ : استمد الثقة من الأرقام

- P. 168. Tanika's story: A story told to one of the authors as a microcredit industry leader.
- P.171. Muhammad Yunus and the Grameen Bank: Muhammad Yunus, *Banker to the poor* (Dhaka, Bangladesh: University Press, 1998), P. 12.
- P. 172. Borrower stats: Grameen Bank at a Glance: <http://www.grameen-info.org/bank/GBGlance.htm>.
- P. 173. Statement of Professor Muhammad Yunus at the ITU World Information Society Award Ceremony, May 17, 2006. Accessible at: <http://www.itu.int/wisd/2006/award/statements/yunus.html>.
- P. 174. Friends: John Lennon and Paul McCartney, "With a Little Help from My Friends," *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*, 1967.

- P. 247. Medication bottles: Adrienne Berman, "Reducing Medication Errors through Naming, Labeling, and Packaging," *Journal of Medical Systems*, 28 (2004): 9-29.
- P. 248. Dog food: Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon and Schuster, 1999), Chapter 1.
- P. 248. Casinos: Bill Friedman, *Designing Casinos to Dominate the Competition: The Friedman International Standards of Casino Design* (Reno, Nevada: The Institute for the Study of Gambling and Commercial Gaming College of Business Administration, 2000).

١٠: أن تصبح مؤثراً

- P. 258. Cystic fibrosis: Atul Gawande, "The Bell Curve," *The New Yorker*, December 6, 2004.
- P. 263. It sounds like X: Silencekills.com.
- P. 265. Putting It All Together case study: Silencefails.com.

Out of Business," *Wall Street Journal*, September 27, 2006.

P. 214. Russian oil: Jerome Dumetz, personal communication with the authors, 2006. Jerome is a consultant to many Russian oil firms.

P. 215. Ethiopia: Negussie Teffera, personal interview with the authors, 2006.

٩ : غير البيئة المحيطة

P. 220. Order spindle: W. F. White, *Human Relations in the Restaurant Industry* (New York: McGraw-Hill, 1948).

P. 222. Environmentally incompetent: Fred Steele, *Physical Settings and Organization Development* (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1973), pp. 11, 113.

P. 223. Hitler's hallway: Albert Speer, *Inside the Third Reich* (New York: Macmillan, 1970).

P. 224. Broken windows: George Kelling and Catherine Coles, *Fixing Broken Windows: Restoring Order and Reducing Crime in Our Communities* (New York: Simon and Schuster, 1996), p. 152.

P. 226. Food studies: Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More than We Think* (New York: Bantam Books, 2006).

P. 229. Fill-to-here line: Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1981.)

P. 229. A. M. Dickinson, "The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector: The 1950's-1980s," *Journal of Organizational Behavior Management*, 20 (2000): 9-58.

P. 229. Latex gloves: Occurred on a consulting project of the authors.

P. 229. Starbucks cards and screen saver: Stephen J. Dubner and Steven Levitt, "Selling Soap," *New York Times*, September 24, 2006.

P. 231. Representative heuristic: For reading on the topic, see A. Tversky and D. Kahneman, "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, 185 (1974): 1124-1130.

P. 233. Jimmy Carter, personal interview with the authors, 2007.

P. 236. Effects of space and propinquity: L. Festinger, S. Schachter, and K. Back, *Social Pressure in Informal Groups* (Stanford, California: Stanford University Press, 1950), Chapter 4.

P. 238. Dining room table: This phenomenon is discussed in "Dining Room Table Losing Central Status in Families," *USA Today*, December 18, 2005.

P. 240. Desk proximity: Robert Kraut and Carmen Egido, and Jolene Galegher, *Patterns of Contact and Communication in Scientific Research Collaboration* (New York: ACM Press, 1988).

P. 240. Hewlett-Packard daily break: Personal communication with Ray Price. 1980.

P. 243. Frederick Taylor: Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (New York: Viking, 1997).

P. 246. Food container: Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More than We Think* (New York: Bantam Books, 2006).

شكر وتقدير

إننا ممتنون للغاية للكثير ممن مدوا لنا يد العون خلال السنوات التي قضيناها في البحث والتعليم والتقييم.

أولاً، نتقدم بالشكر لأسرنا التي كان لها بالغ الأثر علينا. نشكركم من أجل حبكم وتأييدكم اللذين غيرانا وألهمانا ومنحانا القوة. لكم منا خالص الشكر لتضحياتكم وصبركم علينا حينما كنا دائماً بعيداً عن المنزل - أو في المنزل، ولكن كنا مشغولين للغاية.

ثانياً، نشكر كل زملائنا وشركائنا وأفراد فريقنا في مؤسسة "VitalSmarts" والذين ساعدونا كثيراً في تحقيق مهمتنا وخدمة عملائنا وتدريبهم على المهارات لمساعدتهم على تغيير حياة الكثيرين. ونخص بالشكر "جيمس آيرد" و "براد أندرسون" و "مايك كارتر" و "مارى دونديجو" و "جيف جيبز" و "تود كينج" و "إيميلى موس" و "جوان ستاهيلي" و "بريت والكر" و "يان وانج" و "ستيف ويليس".

ثالثاً، شكر خاص إلى "بوب فوت" و "تشايز ماكميلان" و "ميندى وايات" الذين قدموا لنا باستمرار دعماً لوجستياً هائلاً واهتماماً كبيراً بالتفاصيل.

رابعاً، نشكر فريقنا ومؤيدينا، ووكلاءنا "جيم ميللر" و "شانون ميزرمافين"، ودار نشر "ماكجرو هيل" لكونها خير عون وخير شريك لنا، كما نخص بالتقدير "مارى جلين" و "ليندا لوبينو" و "فيليب روبيل" و "هيرب شافنر" و "شيريل هدسون". فلقد استطاعوا إتمام كل المهام الموكلة إليهم بحرفية واقتدار.

أل سويتز: مستشار ومحاضر مشهور أدار مبادرات إدارة وتدريب مع عدد ضخم من الشركات في شتى أرجاء العالم. وهو أحد مديري مركز التنمية التنفيذية في جامعة "ميتشيجان".

نبذة عن المؤلفين

هذا الفريق من الكُتّاب الحاصلين على جوائز عديدة – انضم له مؤخراً الباحث “ديفيد ماكسفيلد” – كان قد قدم سابقاً كتاب *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High* (2002) والذي حقق أفضل المبيعات بحسب تصنيف صحيفة “نيويورك تايمز”، وكتاب *Crucial Confrontations: Tools for Resolving Broken Promises, Violated Expectations and Bad Behavior* (2005)

كيري بيترسون: قامت بوضع برامج تدريبية حصلت على جوائز كثيرة وحققت العديد من الإنجازات في مجال التأثير، وحصلت على جائزة كلية “ماريوت” للإدارة في عام ٢٠٠٤ لإسهاماتها الجلييلة في مجال السلوك التنظيمي.

جوزيف جريني: متحدث ومستشار مشهور صمم ونفذ العديد من مبادرات التغيير في الشركات خلال العشرين عاماً الماضية، وهو مؤسس مؤسسة “يونيتاس” وهي منظمة غير هادفة للربح تساعد الفقراء على تحقيق الاعتماد على النفس.

ديفيد ماكسفيلد: باحث رائد ومحاضر في مجالات كثيرة منها مهارات الحوار وتحسين الأداء. حاصل على الدكتوراه في علم النفس من جامعة “ستانفورد”؛ حيث درس نظرية الشخصية ومهارات التواصل.

زون ساكميلان: مستشار ومحاضر مشهور، أسهم في تأسيس مركز “كوفي ليدرشيب”؛ حيث شغل منصب نائب الرئيس لشئون البحث والتنمية. وعمل مع قادة وزعماء من مديري الشركات ومديري الأقسام في مجالات مثل القيادة وتطوير آليات عمل الفريق.

بالمسئوليات. حقق النتائج التى تأملها بتعلمك تحفيز نفسك دون أن تستخدم القوة، وبأن تتمكن من تحقيق غاياتك دون أن تفرض هيمنتك على أحد.

Influencer Training™ البرنامج الجديد

قم بتشخيص الأسباب الحقيقية وراء المشاكل التى تواجهها أغلب الشركات. استخدم المبادئ الثمانية القوية لكى تغير السلوكيات الحالية إلى أخرى دائمة ولكى تتغلب على المشاكل المستمرة.

ولمزيد من المعلومات عن التدريب فى "VitalSmarts" راسلنا على عنواننا البريدى أو اتصل بنا على الرقم التالى 800-449-5989 - 1 أو قم بزيارة موقعنا www.vitalsmarts.com

" VitalSmarts " نبذة عن شركة

تعد شركة "VitalSmarts" مؤسسة رائدة في مجال التدريب على الأداء المؤسسي، فهي تسعى إلى مساعدة المؤسسات والهيئات على تحقيق الأهداف التي يأملون بها. ولقد ساعدت مؤسسة "VitalSmarts"، أكثر من ثلاثمائة شركة من الشركات الخمسمائة الأكثر ثراءً، على تحقيق الأهداف التي ترمى إليها والتوصل إلى السلوكيات الحيوية من خلال ما تنتجه من عناصر تدريبية حازت على جوائز عديدة على مدار ثلاثين عاماً. لقد اختارت مجلة "Inc" شركة "VitalSmarts" مرتين كواحدة من أسرع الشركات نمواً في الولايات المتحدة، وكذلك قامت هذه المؤسسة بتدريب ما يزيد عن المليون شخص في جميع أنحاء العالم.

وشركة "VitalSmarts" هي مركز لعدد كبير من البرامج التدريبية والتي من بينها Crucial Conversations®، و Crucial Confrontations™، و Influencer Training™. وكل برنامج تدريبي من هذه البرامج يقوم بتحسين مستوى الأداء المؤسسي من خلال التركيز على مهارات واستراتيجيات هامة وناجحة، وبالإضافة إلى هذا الكتاب الذي بين يديك فقد قدمت هذه الشركة كتابي Crucial Conversations، و Crucial Confrontations وعلاوة على هذا تقدم الشركة مشورات ونصائح عن الأبحاث وأساليب تنمية العمل الجماعي ومهارات التحدث، على موقعها الإلكتروني:

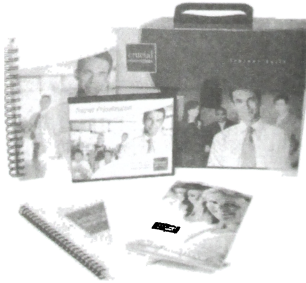
www.vital-smarts.com

برامج تدريبية حاصلة على جوائز من "VitalSmarts"

أنتجت شركة VitalSmarts العديد من البرامج التدريبية والتي من ضمنها Crucial Conversations®، و Crucial Confrontations™، وبرنامج Influencer Training™ الجديد.

وبالاعتماد على ما يزيد عن الثلاثين عاماً من الخبرة في مجال الأبحاث تساعد شركة "VitalSmarts" الناس على تحويل الأفكار إلى أفعال، وعلى تحويل الأفعال إلى نتائج. ويهدف كل برنامج من هذه البرامج إلى زيادة جودة النتائج المتمخضة عن العمل الجماعي والأداء المؤسسي من خلال إكساب الآخرين مهارات قيمة وتعليمهم استراتيجيات ناجحة.

برنامج Crucial Conversations® Training



حَقِّقْ أفضل النتائج من خلال تعلم مهارة التحدث بصراحة و باحترام بغض النظر عن القضية المطروحة والأشخاص الضالعين فيها. كن حيادياً. وحاول إزالة الخلافات و اشرح أفضل الأفكار المطروحة، واتخذ القرارات بعد أن يصبح الجميع مجتمعين عليها ومقتنعين بها.

برنامج Crucial Confrontations™ Training

برنامج يساعدك على تجنب الأخطاء عند تنفيذ المهام من خلال تقديمه خطة تنفيذها خطوة بخطوة كي تحسن أداءك وتكون قادراً على الاضطلاع