

## الفصل الثالث

.....

### التعاون مع الآخرين

حالياً، قلة من الناس يعملون منعزلين؛ فقد أصبحت القدرة على التعاون مع الآخرين بصورة جيدة مطلباً رئيساً للأداء الجيد في أي مسعى تقريباً. ومع ذلك، يعد العالم الاجتماعي مصدراً لصراع هائل، حيث إن كثيراً من الناس لا يسيطرون على ما يبدو أنها قواعد فوضى.

ويمكن الحدّ من المشكلات التي تحدث بين الأشخاص لو كان هناك فهم أوسع لبعض الحاجات الأساسية للدماغ، إضافة إلى الحاجة إلى الطعام، والشراب، والمأوى، والشعور باليقين. إضافة إلى أن هناك حاجات اجتماعية تؤدي، إذا لم تحقق، إلى شعور بالتهديد الذي قد يتحول إلى صراعات بين الأشخاص.

في هذا الفصل، تكتشف إيميلي مدى حاجة الدماغ إلى العلاقات الاجتماعية، وتتعرف الأهمية المباشرة للشعور بالأمان بين الأصدقاء. في حين يكتشف بول أن الشعور بالعدالة له تأثير كبير في السلوك. ويتعلم بول أن يبقيه تحت السيطرة لنفسه ولصديقه. كذلك، تكتشف إيميلي أن الشعور بالحالة حاجة أكبر مما كانت تتوقع، وتكتشف طرقاً مستدامة لتعزيز حالتها دون أن يشعر الآخرون بالتهديد.







## تحويل الأعداء إلى أصدقاء

الساعة الثانية بعد الظهر. انتهت إيميلي للتو من اجتماع الغداء بحصولها على الموافقة على مؤتمر الاستدامة. وبالعودة إلى مكتبها، ترفع سماعة الهاتف، وتطلب مجموعة من الأرقام المخزنة في الذاكرة طويلة المدى، وتتضم إلى مكالمات جماعية (مؤتمر عبر الهاتف) مع فريقها في الوقت المناسب. إيجاد الرقم لا يحتاج إلى انتباهها. لذا، تحتفظ بانتباهها وتستغله في كل لحظة في التركيز على الحاضر، وللتأمل، ولتنشيط مديرها. وتلاحظ أن جلب فكرة ما إلى مسرحها يستغرق وقتاً أطول مقارنة مع ما كان يحدث قبل بضع ساعات. وتحاول إيجاد كلمة مناسبة لوصف حالتها العقلية فتأتي بكلمة مرتبكة؛ إذ يهدئ وصف حالتها من ارتباكها. كما تلاحظ شيئاً ملحاً ومزعجاً في الجزء الخلفي من عقلها، ولكنها لا تستطيع وصفه بدقة. يحدث كل هذا التفكير في بضع ثوان في أثناء انتظارها تحميل نظام المكالمات الجماعية.

كان كولن وليزا يتصلان معاً عندما انضمت إيميلي إليهما في المكالمات الجماعية. فجأة، يقطعان حديثهما عند انضمام إيميلي، ويسود صمت غير مريح. لقد اعتاد ثلاثتهم العمل معاً في المكالمات الجماعية عبر الهاتف حتى في وقت متأخر من المساء. وتتساءل إيميلي عما ستكون عليه الحال في التعامل مع رفيقيها القديمين، فتشعر بتزايد قلقها، وتحاول إيجاد طريقة لإعادة تقييم الوضع، ولكنها لا تمتلك التركيز الكافي لذلك. بعد لحظات، تشتت أكثر بانضمام جوان معها في الفريق، وهي السيدة التي عينتها إيميلي هذا الصباح.

تحاول إيميلي استجماع أفكارها بالتشديد على ما سيتم تنظيمه، فتقدم جدول الأعمال لتتمكن من اختيار الشخص الذي سيدير مؤتمر الاستدامة، ولتقديم جوان، وللتخطيط

لتنظيم اجتماعات الفريق، وتأمل من قدرتها على توليد شعور بالعمل معا بوصفهم فريقاً، وإحساسها بالانتماء الذي شعرت به عندما أدارت مجموعة من الأشخاص عملوا معها في مؤتمر سابق. ومع ذلك، وبوجود الجميع في مناطق متباعدة، نادراً ما يجتمعون وجهاً لوجه، إضافة إلى أن لدى الجميع مؤتمرات خاصة لا بد من التركيز عليها. تشعر إيميلي بالخوف مدّة قصيرة حيال تقديم شخص جديد للفريق حيث يوجد الآن شعور بالمنافسة، تحاول هذه الإشارة الخافتة التنبيهية أن تكون مسموعة، لكنها تفشل في الحصول على انتباه شديد.

أيها الزملاء، أعرفكم على جوان، لقد كانت تتولى المؤتمرات التي كنت أديرها، تقول إيميلي ذلك دون توقف حتى للتنفس، وقد اخترتها؛ لأنها خبيرة في إدارة مؤتمرات كبيرة بنجاح. تعتقد إيميلي أنها سمعت تنهيدة من ليزا ولكنها غير متأكدة من ذلك.

أتشرف باللقاء معكم جميعاً، تجيب جوان، ثم تعود إلى جدول الأعمال. وتقول إيميلي إنها تريد اختيار شخص لإدارة مؤتمر الاستدامة، فيصمت الجميع.

وجهت إيميلي الحديث إلى كولن: لقد عملت معي أطول مدّة ممكنة، من برأيك الأفضل لهذا العمل؟ لم يتفق كولن وليزا معاً مطلقاً، ولكن إيميلي ما زالت دهشة مما يحدث بعد ذلك. لا أعتقد أن ليزا مناسبة للحدث الجديد. يقول كولن؛ لأنها تحب الأنظمة المنظمة بصورة جميلة وليست المعقدة. يحاول اللجوء إلى الفكاهة في حديثه، ولكن لم يشاركه أحد في الضحك. ويتابع كولن دون أن يدرك الارتفاع الحاد في إثارة الجهاز الحوفي لدى ليزا: ليس صواباً وضع شخص جديد في هذا المؤتمر؛ فهذا حدث كبير.

لا أريد أن أكون فظة، تقاطعه جوان. ولكن يا كولن هذه الفعالية بحجم الفعاليات نفسها التي كنت أتابعها.

تقفز ليزا قائلة: ولا أنت أفضل شخص عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع الأرقام. يعلم كولن أن ليزا تعيد تذكيره بخسارة مشروع سبق أن أداره في السابق.

فتقول جوان: ليزا، لا تهاجمي كولن نيابة عني، وما قلته هو أنني قد أدت فعاليات كبيرة، لذا لا تعتمد عليّ.

تحاول إيميلي إعادة التشديد على المؤتمر، لكن ذلك أمر ميؤوس منه. وخلافاً للظاهر، فإن كولن وليزا يشبهان قطتين غير أليفتين تتأهبان للعراك، فتقرر إيميلي إنهاء الاجتماع مبكراً، متأملة أنها قادرة على ترتيب هذا الأمر مع الفريق منفردين.

خاب ظن إيميلي؛ فهي غير قادرة على استيعاب طريقة تصرف كل منهم، وهي منزعة تحديداً من كولن الذي اعتقدت أن بإمكانها الوثوق به، فأخذت تفكر: كان عليه أن يعرف أن مثل هذه المناقشة أمام شخص جديد للمجموعة يمثل تجربة سلبية، ألا يقدر صعوبة إيجاد أشخاص من أهل الخبرة؟

لقد أحرقت تجربة الانفعال الشديد هذه ذاكرة قوية في حُصين إيميلي ولوزتها الدماغية، وعندما ترى كولن أو تفكر فيه في المستقبل فإنها سوف تتذكر هذه المكالمات الجماعية. لذا، أخذت تعمل ملاحظة عقلية للتعامل مع كولن بصورة مختلفة عن الصديق الذي كانت تثق به. ثم تفكر بجوان وتتساءل أكانت تقرر عدم القبول بالعمل مع الفريق بعد كل ما جرى؟ إن هذا التفكير يولد لدى إيميلي كثيراً من عدم اليقين، ما يجعلها تشعر بشعور أكثر سوءاً؛ فقد كانت نصف الساعة الماضية صعبةً ورابكة.

يتطلب النجاح في معظم الوظائف اليوم قدرة كبيرة على التعاون مع الآخرين. وبالنسبة إلى بعض الأشخاص الذين يبنون الخرائط الذهنية على الأنظمة المنطقية مثل الحواسيب أو الهندسة، فقد تربكهم الفوضى وعدم اليقين عند التعامل مع غيرهم. ولكن يتبين أن هناك قواعد لنجاح العلاقات الاجتماعية في العالم، وأحد هذه القواعد المهمة المكتشفة أن العلاقات الاجتماعية في العالم فائقة الأهمية بالنسبة إلى وجودنا لحظة بلحظة. وكما يذكر ماثيو ليبرمان «هناك أربع عمليات من خمس نشطة في الخلفية، وذلك عندما يكون دماغك في حالة هدوء، منها التفكير في الآخرين وفي نفسك».

لقد فوجئت إيميلي بطبيعة الدماغ الاجتماعية، ولم تعرف مدى تطابق الجهاز الحوفي بصورة كبيرة مع البيئة الاجتماعية، أو مدى سهولة إخفاق الأشخاص في تفسير الملامح الاجتماعية. وفي حالة عدم وجود الملامح الاجتماعية الإيجابية، من السهل على الأشخاص العودة مرة أخرى إلى المزاج الأكثر وجوداً في التفاعلات البشرية وهو عدم الثقة بالآخرين. وفي حالة الدماغ هذه، تصبح النكته زلة، وتصبح

الزلة هجوماً، والهجوم يصير معركة، وقد يكون ذلك نهاية الإنتاجية، والهدف الذي يشدد على التفكير طالما يمكن للشخص الاحتفاظ بالضعيفة، وهو حقاً وقت طويل.

تعرف إيميلي القواعد التي تركز عليها في الإدارة الناجحة في المؤتمرات، وتشتمل على إدارة: الميزانيات، والمزودين، والإعلان، والأنظمة. وكما يتعلم موسيقي كلاسيكي الجاز، كذلك تحتاج إيميلي إلى تعلم قواعد جديدة لتصبح أفضل في تحويل الأعداء إلى أصدقاء.

### الدماغ كائن اجتماعي

لو كنت ذئباً لكانت أجزاء كبيرة من دماغك مشغولة في الحصول على المصادر المباشرة من البرية، وسوف تكون لديك خرائط معقدة للتفاعل مع المشاهد الطبيعية؛ خرائط لشم الطعام عن بعد، وأخرى لإيجاد طريقك إلى البيت في الظلام. وبصفتك إنساناً، خصوصاً عندما تكون صغيراً، فإنك لا تأخذ مصادرك من الطبيعة، ولكن تأخذها من الآخرين. ولهذا، ينشغل قدر كبير من قشرة الدماغ الأمامية للإنسان في البيئة الاجتماعية. إذا كنت تعمل في مكتب فربما يمكنك إغلاق عينيك ووصف عشرة أشخاص من حولك، ومدى أهمية أحدهم للآخر ولك، وما يشعرون به اليوم، وما إذا كان بالإمكان الوثوق بهم، وما هي خصالهم. إن ذكرياتك عن ارتباطاتك الاجتماعية الخاصة واسعة جداً.

يعتقد علماء علم الأعصاب الاجتماعي أن الدماغ البشري يمتلك شبكة اجتماعية مسؤولة عن تعاملك جميعه مع عالمك الاجتماعي، وهي على غرار الشبكات الأخرى التي تمتلكها للبصيرة، أو الحركة، أو السمع. تتيح لك شبكة الدماغ الاجتماعية فهم الآخرين، والتواصل معهم، وفهم ذاتك والسيطرة عليها. وتشتمل هذه الشبكة على مناطق في الدماغ نوقشت سابقاً في هذا الكتاب، وفيها: قشرة الدماغ الأمامية الوسطية، وقشرة مقدمة الدماغ الأمامية البطنية اليمنى واليسرى، والقشرة الحزامية، والتلافيف، واللوزة الدماغية. وهذه الشبكة الاجتماعية موجودة فينا منذ وُلدنا؛ إذ يتوجه المواليد الجدد (الرضع) نحو صورة الوجه أكثر من أي صورة أخرى، عندما يكون عمرهم بضع دقائق فقط، وأن الأطفال بعمر ستة أشهر قبل تمكنهم من الكلام يشهدون انفعالات موجهة اجتماعياً، مثل الغيرة.

هذا كله، يعني أن القضايا الاجتماعية ذات أهمية بالنسبة إلى الدماغ بصورة كبيرة. في الواقع، يعتقد بعض العلماء حالياً أن الحاجات الاجتماعية تقع في فئة التهديدات الأولية والمكافآت الأولية، بوصفها شرطاً أساسياً للبقاء على قيد الحياة مثل الطعام والشراب. لقد طور أبراهام ماسلو في ستينيات القرن العشرين ما يُعرف الآن بـ (التسلسل الهرمي للاحتياجات)، الذي يبين فيه أن البشر يمتلكون نظاماً لا بد من تلبية احتياجاتهم، بدءاً من البقاء على قيد الحياة إلى الارتقاء في السلم وصولاً إلى قمة الهرم، ممثلة بتحقيق الذات. تأتي الاحتياجات الاجتماعية في المنتصف، ولكن ربما خطأ ماسلو؛ إذ تبين كثير من الدراسات أن الدماغ يتفاعل مع الاحتياجات الاجتماعية باستخدام الشبكات نفسها التي يستخدمها في حياته العادية؛ فالشعور بالجوع والإهمال اللذين ينشطان استجابات متشابهة من التهديدات والألم، تستخدم الشبكات نفسها.

في المشاهد الثلاثة الأولى، ارتبطت إيميلي بالعالم الاجتماعي من خلال حاجتها إلى الشعور بالأمان مع الآخرين. وهي رغبة أساسية للشعور بالارتباط والتواصل مع من حولها. إن شعور الارتباط يعدّ مكافأة أولية للدماغ، في حين يولد غياب الارتباط الاجتماعي تهديداً أولياً. إن شعور الارتباط هو ما تحصل عليه عند شعورك بالانتماء إلى مجموعة ما، وتشعر أنك جزء من فريق متماسك. لقد اعتادت إيميلي خبرات التواصل مع الآخرين عند إدارة المؤتمرات بنفسها، ولكن هذه الخبرة غير موجودة الآن في فريقها.

### المرايا الموجودة في الدماغ

في تكوين شعور من التواصل والارتباط مع الآخرين، تشتمل طريقة الدماغ على اكتشاف مدهش عن الدماغ حدث فقط عام 1995. لقد جرت مكالمة إيميلي الجماعية على نحو غير موفق؛ لأن المشتركين في المحادثة ارتكبوا أخطاء عن الحالة العقلية لهم. وقد بدأ ذلك بمحاولة كولن المزاح الذي أسيء فهمه، فقد قدم مداعبة لو كانت قيلت وجهاً لوجه لأثارت الضحك. ولكن عدم رؤية وجهه ولغة جسده أساء الجميع فهم نيته. لم يكن الآخرون متصلين معاً بالطريقة التي يكون فيها الدماغ متصلاً بأفضل حالاته، وينطبق هذا على القدرة على نسخ حالات الأشخاص الآخرين الانفعالية والثيَّات مباشرة. وتكمن هذه الطريقة التي يقوم بها الدماغ من خلال العصبونات (الخلايا العصبية) العاكسة.

لقد فتحت العصبونات العاكسة التي اكتشفها عالم الأعصاب الإيطالي جياكومو ريزولاتي، من جامعة بارما، فهماً عميقاً جديداً في كيفية تواصل البشر بعضهم مع بعض. لقد اكتشف أن العصبونات العاكسة تضيء في أنحاء الدماغ جميعها عند رؤيتنا الآخرين، فتقوم بعمل ما يسمى العمل المقصود. إذا رأيت شخصاً يلتقط حبة فاكهة ليتناولها فسوف تضيء العصبونات العاكسة لديه، وكذلك لو تناولت حبة فاكهة تضيء هذه العصبونات العاكسة نفسها لديك.

أحد الجوانب غير العادية لهذه العصبونات أنها تضيء فقط إذا رأينا شخصاً يؤدي عملاً وراءه نية محددة (مقصودة). أما الأفعال العشوائية فلا يوجد لها التأثير ذاته. وبهذه الطريقة، يبدو أن العصبونات العاكسة هي آليات الدماغ لفهم مقاصد الآخرين، وأهدافهم، وغاياتهم، نتيجة لذلك الشعور بالارتباط بهم. تقول كريستيان كيسرز الباحثة الرائدة في العصبونات العاكسة والتي تقيم في هولندا: «يبدو أن دماغنا يفهم الآخرين من خلال الدوائر المشتركة، فإذا رأيت أحداً يقوم بعمل ما، فإن ذلك ينشط الدوائر نفسها في قشرة الدماغ الحركية لديك. فإذا التقط شخص ما كأساً، فإن دماغك يفعل المثل، ومن خلال هذه القدرة تحصل على الفهم الحدسي لأهداف الآخرين».

لقد أسفرت البحوث التي أجرتها ميريل دابريتو من جامعة كاليفورنيا في التوحد عن اكتشاف أدلة كثيرة عن أهمية العصبونات العاكسة. يعد المصابون بالتوحد عميان العقل؛ لأنهم لا يستطيعون تأويل ما يفكر فيه الآخرون، أو معرفة مشاعرهم، أو نياتهم، أو مقاصدهم، ما يؤدي إلى ارتكاب حماقات اجتماعية. الآن، يعتقد كثير من العلماء أن العصبونات العاكسة مرتبطة بالتوحد، وتظهر دراسات جديدة حدوث تلف في العصبونات العاكسة في هذه الحالة.

توضح كيسرز الطريقة التي توفر فيها العصبونات العاكسة تجربة مباشرة عن نية شخص آخر: «ما يحدث عند رؤيتنا لتعبيرات وجوه الآخرين أننا نقوم بالتنشيط كما يحدث في قشرة الدماغ الحركية لدينا، ولكننا ننقل هذه المعلومات للتلافيف المرتبطة بانفعالاتنا؛ فعندما أرى تعبيرات وجهك، فأني ألتقط حركته، الأمر الذي يحرك الاستجابة الحركية نفسها في وجهي؛ لذا تحصل على ابتسامة لقاء الابتسامة. إن الرنين الحركي يُرسل إلى مراكز الانفعال المخصصة بك. لذا، فإنك تتشارك مع الشخص الذي أمامك في الانفعال».

وهنا يكمن تحدي إيميلي؛ ففي المكالمة الجماعية، بسبب عدم رؤية الوجوه، لم تستطع المجموعة قراءة مشاعر بعضها بعضاً. إذ كلما كانت الملامح الاجتماعية مجردة من التواصل زادت احتمالية إساءة فهم النية. لقد عانى معظمنا صعوبة إساءة فهم رسالة إلكترونية ما، بحيث تنتزع الكلمات من سياقها. وعليه، كلما رأى بعضنا بعضاً كانت موافقة الحالات الانفعالية أفضل. ويفسر ماركو جاكوبوني الباحث في علم الأعصاب العاكسة من جامعة كاليفورنيا قائلاً: «ينشط التفاعل الحقيقي أكثر من الفيديو، الذي بدوره ينشط أكثر من الهاتف، كما تتفاعل مع المدخلات البصرية كلغة الجسد وخصوصاً تعبيرات الوجه».

لا يستطيع الأشخاص التواصل مع حالات انفعالات الآخرين إذا لم يمتلكوا ملامح اجتماعية تتطلب الانتباه. تثبت الدراسات أن العكس صحيح أيضاً؛ إذ إن وفرة الملامح الاجتماعية تجعل الأشخاص يتواصلون بصورة كبيرة. وربما كان ذلك بطرائق أكثر تحدياً في بعض الأوقات. فعندما تكون هناك وفرة في الملامح الاجتماعية على سبيل المثال، تستطيع المعلومات الانفعالية الانتقال بسرعة بين الأشخاص كانتقال العدوى. وتثبت الدراسات أن أقوى الانفعالات في الفريق قد تتضاعف وتدفع الجميع لترديد صداها، بحيث يشعر الجميع بالشعور نفسه، دون أن يدرك أحد حقيقة ما يجري. تجلب الانفعالات القوية الانتباه، وما ينتبه إليه الناس يعمل على تنشيط العصبونات العاكسة لديهم. وبصورة مشابهة، قد يكون لانفعالات المدير أثر في الآخرين؛ إذ ينتبه الأشخاص كثيراً لما يقوم به، فعندما ترى ابتسامته يبدأ دماغك بمحاكاة تلك الابتسامة، ثم تبتسم، ثم يعاود المدير الابتسام ثانية، إنها دورة تصاعديّة حميدة؛ يثير كل فرد فيها ابتسامة الآخر من خلال الوظيفة العاكسة. تفسر العصبونات العاكسة حاجة القادة إلى وعي إضافي في التعامل مع مستوى التوتر لديهم؛ لأن انفعالاتهم تؤثر حقاً في الآخرين.

كانت انفعالات ليزا في المكالمة الجماعية هي الأقوى؛ إنها الأكثر ضيقاً. لقد أدى هذا إلى تجربة مماثلة عند الآخرين في تلك المكالمة. وفي حين تساعد رؤية الوجوه في الدماغ على عكس حالات الآخرين الدماغية، يمكن للعصبونات العاكسة أن تعمل أيضاً دون رؤية الوجوه من خلال القرائن السمعية، وخصوصاً بالنسبة إلى الحالات الانفعالية الذاتية القوية، التي غالباً ما تكون سهلة الإثارة.

تقول كريستيان كيسرز: «إذا أردت التعاون مع الآخرين فعليك فهم الحالة التي هم عليها». تعد العصبونات العاكسة طريقة الدماغ لفهم مقاصد الآخرين ومشاعرهم، وتساعدك على تحديد ماهية استجابتك لذلك الشخص، وما إذا كان عليك التعاون معه أم لا.

## صديق أم عدو

في عالمنا الحالي، تزداد أهمية التعاون أكثر من ذي قبل، والعمل ضد هذا هو ظهور عقلية الصومعة؛ حيث يتعاون الناس في أقسامهم، أو وحداتهم، أو الفريق داخل المجموعة الكبيرة، ولكنهم لا يتشاركون في المعلومات على نطاق واسع. وقد يساعد على ذلك فهم أن هذه هي الطبيعة البشرية. يميل الأشخاص طبيعياً إلى التجمع في قبائل آمنة، ويتعاملون فيها مع آخرين قريبين لهم بصورة حسنة، ويتجنبون التعامل مع آخرين لا يعرفونهم جيداً؛ لأن ذلك التعاون يُعدُّ تهديداً للدماغ، وربما كانت الاستجابة التلقائية نحو الغرباء (لا تثق بهم) هي السبب في العيش في مجموعات صغيرة ملايين السنين. وقد نجحت إستراتيجية البقاء هذه في عالم شح الموارد، ويعيش فيه الأفراد عشرين سنة في المتوسط. ولكن رد الفعل هذا قد لا يكون ضرورياً، بل قد يكون عبئاً خصوصاً داخل المؤسسات التي تعتمد في عملها على فرق ذات علاقات متينة.

وهناك سبب كبير يجعل التعاون صعباً: فكما يصنف الدماغ تلقائياً أي وضع إلى مكافأة أو تهديد محتملين، فهو يفعل الشيء نفسه مع الأشخاص، ويحدد دون وعي ما إذا كان كل شخص تلتقي معه صديقاً أم عدواً، وهل ترغب بقضاء مزيد من الوقت معه (تقترب منه إذا رأيته في الشارع) أو تبقى بعيداً عنه (تبتعد عنه إذا رأيته مقترباً). هنا تكمن المشكلة؛ فالشخص الذي لا تعرفه تميل إلى تصنيفه بأنه عدو حتى يثبت لك عكس ذلك. وهذا ما حصل مع مركز تحدي إيميلي في أثناء المكالمة الجماعية، فلم يسيء المتحدثون بعضهم فهم بعض فقط، بل كان هناك شعور قوي بالتهديد تجاه الآخرين بأنهم أعداء لا أصدقاء أيضاً.

## الصديق

أنت تستخدم مجموعة واحدة من دوائر التفكير عن الأشخاص الذين تعتقد أنهم مثلك، وتشعر أنهم أصدقاء. في المقابل، تستخدم مجموعة مختلفة من الدوائر لأولئك الذين تعتقد أنهم مختلفون عنك، وتشعر أنهم أعداء. عندما يقرر دماغك أن شخصاً ما هو

صديق لك، فإنك تعالج تفاعلاتك باستخدام جزء مشابه من الدماغ الذي تستخدمه للتفكير في خبرتك الشخصية. إن هذا القرار يولد استجابة عاطفية عند الآخرين، ما يوفر مزيداً من المساحة على مسرحك للأفكار الجديدة.

عندما تربط أفكارك ومشاعرك وأهدافك بالآخرين فإن جسمك يفرز الإكستوسين وهي مادة الإمتاع الكيميائية، وهي التجربة الكيميائية نفسها التي يحصل عليها الطفل الصغير عندما يلامس أمه منذ لحظة الولادة. ويُفرز الإكستوسين عندما يرقص اثنان معاً، ويعزفان معاً، أو يشتركان بمحادثة معاً، وهذه هي الكيمياء العصبية للعلاقات الآمنة.

وجدت مجموعة من العلماء في بحث منشور في مجلة (الطبيعة) في حزيران من عام 2005 أن إعطاء الأشخاص لرذاذ يحتوي الإكستوسين قد رفع مستوى الثقة لديهم. ويذكر البحث أن «مستقبلات الإكستوسين في الثدييات غير الإنسان تتوزع في مناطق الدماغ المرتبطة بالسلوك؛ وفي ذلك ترابط الأزواج، ورعاية الأم، والممارسة الجنسية، والارتباطات الاجتماعية الطبيعية. ويبدو أن هذا الإكستوسين يتيح للحيوانات التعلّب على تجنب التقارب الطبيعي، ويسهّل سلوك التزاوج». يبدو أن غرائزنا الحيوانية تجعلنا نتوقع على أنفسنا، ونتعامل مع الآخرين بأنهم أعداء، إلا إذا ظهر وضع ما مولدا للإكستوسين. تبدو هذه الظاهرة منطقية؛ فهي تفسر إصرار الخبراء الاستشاريين والمدرّبين على ما يعرف بكسر الجمود أو كسر الجليد في بداية مجموعات العمل، ولماذا يعد تحقيق الألفة الخطوة الأولى في أي دليل تدريبي في تقديم المشورة، وخدمات تدريب العملاء، أو التدريب على المبيعات.

تظهر البحوث في مجال علم النفس الإيجابي أن هناك تجربة واحدة في الحياة ترفع مستوى السعادة على المدى الطويل فوق القدر الكافي للعيش؛ ليست النقود، ولا الصحة، ولا الزواج، ولا إنجاب الأطفال أيضاً، الشيء الوحيد الذي يكفل هذه السعادة هو مدى ارتباطاتهم الاجتماعية ونوعيتها. لقد أجرى دانيال كانيمان في جامعة برنستون تجربة، سأل فيها مجموعة من النساء عن أكثر الأعمال المحببة لهن. وجاءت النتيجة غريبة؛ لقد كان التواصل مع الأصدقاء في أعلى قائمة الأعمال المحببة لهن، إضافة إلى العيش مع الأزواج أو الأطفال. ينمو الدماغ في بيئة العلاقات الاجتماعية الجيدة والآمنة؛ فالسعادة ليست جرعة من الدوبامين فقط، بل إثارة لطيفة من الإكستوسين أيضاً.

## الأصدقاء

إن وجود كثير من الصلات الاجتماعية الإيجابية لا يزيد فقط من سعادتك، بل قد يساعدك على تحسين الأداء في العمل وحتى العيش مدة أطول أيضاً. وقد درس الأستاذ جون ت. كاسيبو من جامعة شيكاغو كيفية سلوك البشر اجتماعياً، وتأثير العالم الاجتماعي في وظائف الدماغ. تكونت عينة الدراسة من مئتين وتسعة وعشرين مشاركاً، تراوحت أعمارهم بين الخمسين والثامنة والستين سنة. في نهاية الدراسة، وُجد ثلاثون نقطة في فرق ضغط الدم بين الذين يشعرون بالوحدة من جهة ومن يعيشون علاقات اجتماعية صحية من جهة أخرى. أيضاً، أظهرت الدراسة أن الشعور بالوحدة أو العزلة قد تزيد من أخطار الوفاة من أمراض القلب والجلطات بصورة كبيرة. وفي أثناء محاولة كاسيبو فهم معطيات هذه الدراسة، أدرك أن الوحدة قد تكون أكثر خطورة مما يدرك المجتمع، ويفسر كاسيبو خطورة الوحدة بقوله: «تولد الوحدة استجابة تهديد، مثل استجابة الألم، أو العطش، أو الجوع، أو الخوف». إن الارتباط مع الآخرين بصورة إيجابية، هو إحساس بالارتباط، وحاجة أساسية للبشر تشبه الحاجة إلى الطعام والشراب. ولأولئك الذين يعتقدون أن الجحيم أفراد آخرون تذكروا أن العزلة الاجتماعية ليست هي الحالة المرغوبة لدى الدماغ. يقلل وجود الأصدقاء من حولك استجابة تهديد بيولوجية متأصلة بعمق. وتجد نعومي ايسنبيرغر؛ عالمة في علم الأعصاب الاجتماعي في جامعة كاليفورنيا في دراساتها، أن الدعم الاجتماعي المتزايد يفيد أيضاً بوصفه عائقاً أمام الضغوط المحتملة من خلال الحد من التفاعل مع التهديدات الأخرى. وتفسر ايسنبيرغر ذلك على النحو الآتي: «لقد وجدت أنه كلما كانت مستويات الدعم الاجتماعي موجودة لدى الأشخاص أعلى كانوا أقل حساسية للأشياء مثل الرفض، ويبدو أن استجاباتهم للضغوط تكون أقل، وينتجون كميات قليلة من الكورتيزول». وعندما تكون التهديدات قليلة، فإن الأشخاص ذوي شبكات الدعم الاجتماعي يكون لديهم مصادر إضافية للمسرح، وللتفكير، والتخطيط، وتنظيم العواطف مثلاً.

وتمكنك علاقتك بالأصدقاء المحيطين بك من رؤية الأوضاع من وجهة نظر جديدة من خلال الرؤية بعيون الآخرين؛ إذ يقدم الأصدقاء يد العون لأداة التنظيم الانفعالي المهمة جداً، إضافة إلى مساعدتك على التفكير بصورة أفضل، وهي إعادة التقييم. وبالطريقة

نفسها، وجود أشخاص من حولك تثق بهم يساعدك على تحقيق البصائر من خلال توسيع أفق التفكير، ومساعدتك على رؤية تفكيرك الشخصي، وقد يحدث ذلك كله عندما يرى الأشخاص بعضهم بعضاً بصفاتهم أصدقاء لا أعداء.

إن وجود الأصدقاء يساعدك على تغيير دماغك؛ لأنك تتمكن من الحديث بصوت مسموع في أكثر الأحيان. لقد أظهرت إحدى التجارب أنه عندما كرر الأشخاص ما تعلموه بصوت مسموع ازدادت سرعة تعلمهم وقدرتهم على تطبيق ما تعلموه على حالات أخرى أكثر. عندما تتحدث مع شخص ما عن فكرة ما، تنشط أجزاء كثيرة في دماغك أكثر مقارنة بالتفكير في هذه الفكرة، وفي ذلك مناطق الذاكرة، ومناطق اللغة، ومراكز الحركة. وتسمى هذه العملية نشر التنشيط، وهي تسهل تذكر الأفكار لاحقاً؛ إذ إنك قد تركت أثراً كبيراً من الارتباطات لاتباعها.

## الأعداء

حديثاً، دُعيت إلى حفلة أحد الأصدقاء في مدينة نيويورك، ولم أتوقع معرفة أحد هناك، لذا وصلت متأخراً للتأكد من وجود صديقي هناك، وعندما وصلت لم أجد. من الناحية النظرية، يفترض أن يكون شعوري رائعاً؛ فقد بدا المشاركون في الحفلة من الصنف الذي أرتاح إليه ومعه. وكان المكان جميلاً، والموسيقا ممتعة، والطعام شهياً، والشراب متنوعاً، ولكنني لم اعرف أحداً. ولهذا، ارتفع مستوى التهديد لدي فوق التوقعات. أما دماغي، فقد دخل غرفة مليئة بالأعداء. وبعد انتظار طويل دام خمس دقائق فقط، وأنا أحاول التظاهر بالهدوء، وصل صديقي، فانخفض مستوى التهديد لدي بصورة كبيرة، فعرفتني على بعض الموجودين، ولاحظت انخفاض مستوى التهديد لدي في كل مرة يعرفني فيها على أشخاص جدد، وبعد مضي ساعة واحدة، أصبح هناك ست مجموعات من الأشخاص يمكنني التحدث معهم، وانتهى الأمر بمساء رائع. ويوضح هذا الوضع بشدة مدى التأثير الهائل لاستجابة العدو عندما تكون محاطاً بأشخاص تتوهم أنهم أعداء.

عندما تشعر أن شخصاً ما عدو لك، تتغير وظائف الدماغ جميعها؛ فأنت لا تتعامل مع عدو مدرك باستخدام مناطق الدماغ نفسها التي تستخدمها في معالجة تجربتك الشخصية. أظهرت إحدى الدراسات أنه عندما تدرك الآن شخصاً ما منافساً لك، فإنك لا تشعر بالتعاطف معه، وسيؤدي التعاطف القليل إلى إكستوسين أقل، ما يعني شعوراً غير سار بالتعاون عموماً.

التفكير أن شخصاً ما عدوك قد يجعلك أقل ذكاء. يفسر كيفين أوشنر ذلك بقوله: «تخيل أنك تتوي عقد صفقة تجارية مع شخص بينك وبينه صراع في الماضي، وربما كنت دائم التشتت بأفكار عنه؛ لأنه يحب صديقتك. ستراه عدواً، وهذا سيغير من طريقة تفاعلك معه؛ لأنك تكون مهتماً في كيفية التفاعل معه وليس التعامل مع الأعمال التجارية المطروحة». في هذه الحالة، يحاول دماغك حل مشكلتين؛ كيفية التعامل مع العدو، وكيفية القيام ببعض الأعمال التجارية. وكما عرفنا من الفصل الأول أن تعدد المهام أمر صعب. لم يزد الهدف بمصادر كافية، لذا أرتكبت الأخطاء التي تولد مزيداً من استجابات التهديد في الدماغ.

عندما تفكر في شخص ما بوصفه عدواً، فإنك لا تفتقد الشعور بأحاسيسه فقط؛ ولكنك تمنع نفسك أيضاً من التفكير في أفكاره حتى لو كانت صحيحة. تذكر حالة كنت فيه غاضباً من شخص ما، هل كان من السهل رؤية الأشياء بمنظوره؟ عندما تقرر أن شخصاً ما عدو لك فإنك تميل لنبذ أفكاره لإرضاء مشاعرك أحياناً ليس إلا.

عندما تقرر أن شخصاً ما عدو لك، فهذا يعني أنك قمت بارتباطات عرضية، وإساءة قراءة مقاصده. لذا، ستزجج منه بسهولة، وتبذ أفكاره حتى لو كانت مناسبة. عند تكون الفريق الجديد، وتولي إيميلي منصب القيادة، قررت ليزا في المكالمة الأولى أن كولن عدوها، وقرر كل من كولن وليزا أن جوان يمكن أن تكون عدواً محتملاً، واعتقد جميعهم أن إيميلي عدوة لهم. وربما أرادت جوان الخروج من ذلك المكان. ومن المرجح أن ذلك حدث لأنهم كانوا كلهم مشحونين عاطفياً في احتمال مقابلة شخص جديد. ويكمن خطأ إيميلي الكبير في عدم معرفتها مدى أهمية البيئة الاجتماعية، ولم تعرف أنها في حاجة إلى نزع فتيل حالة العدو الطبيعية بين أعضاء الفريق الجديد، قبل أن تؤدي هذه الحالة العدائية إلى جعلهم يفكرون تفكيراً صعباً نوعاً ما.

### التحول من العداوة إلى الصداقة

على الرغم من أن استجابة العدو هذه تبدو وحشاً مخيفاً، ويفضل تجنبها تماماً، فإن من الواضح في معظم الحالات أن تغيير الأمور أمر سهل (شريطة ألا يكون التعامل مع استجابة العدو عميقة مثل الضغينة القديمة التي كانت بين الأجداد منذ قرون).

وقد تزيد المصافحة، وتعرف الأسماء، ومناقشة أمر عام، وليكن الطقس أو الأزمة المرورية من تكوين شعور تقارب وألفة بإطلاق الإكستوسيين. بدأت إيميلي اجتماعها مباشرة دون إعطاء فرصة لزملائها إنشاء علاقات إنسانية بينهم، ولو أنها أتاحت لهم هذا الارتباط ليضع دقائق فلربما أحدثت اختلافاً كبيراً.

إن التحول من عدو تلقائي إلى صديق ليس صعباً جداً، وربما أنك تفعل ذلك مرات عدة في الأسبوع دون أن تلاحظه. في المقابل، ولسوء الحظ، التحول من صديق قديم إلى عدو قد يكون سهلاً جداً، حتى بعد مضي سنوات من العلاقات الحميمة. لقد حدث هذا بين إيميلي وزميلها القديمين في العمل. والآن، ولما كانت إيميلي هي المسؤولة الرئيسية، ولاحظت أنها أصبحت عدواً لزملائها، قررت ألا تثق بכולن بعد الآن أيضاً، ما جعلها تتخذ ملاحظة عقلية عن هذا بعد الاجتماع، مع أنهما كانا يعملان معا بصورة جيدة سنوات عدة. ولما كانت الانفعالات نحو الآخرين قوية، كأن يكون المرء منزعجاً من شخص ما، فإن التغيير من صديق إلى عدو قد يكون تجربة مريرة.

إذا كان من الصعوبة لفريق إيميلي عدم قدرتهم على الالتقاء الشخصي في كثير من الأحيان، فماذا عن التعاون بين الناس من ثقافات مختلفة؟ إذ إن من المستبعد لهؤلاء الناس التفاهم أبداً. وللمحد من هذه الحالة، قد تحتاج إلى استجابة العدو التلقائية عن طريق تخصيص وقت للاجتماع في أشكال أخرى. ومن هذه الأشكال، اللجوء إلى استخدام جهاز الصوت والصورة (الفيديو) لإجراء اجتماعات رسمية، أو التأكيد على الأشخاص في الفرق المشاركة بتناول جوانب حياتهم الشخصية، من خلال سرد القصص، وتبادل الصور، أو الالتقاء عن طريق مواقع التواصل الاجتماعية. تعين بعض المؤسسات أنظمة أصدقاء محددة، أو برامج إرشاد وتدريب ترعى وتشجع فيها على روح التواصل. وقد بينت دراسة أجرتها منظمة جالوب أن الشركات التي تشجع على المحادثات غير الرسمية التي تحدث في أثناء شرب الماء، تظهر إنتاجية كبيرة. ومن المرجح أن زيادة العلاقات الاجتماعية ونوعيتها تحسن من الإنتاجية إلى حد ما؛ إذ يجد كثير من الناس أولاً وأخيراً أنهم محاطون بعدد قليل من الأعداء وبعدهد كبير من الأصدقاء.

بوجود كل ما سبق في الذهن، أن الأوان لإعادة المكاملة الجماعية لإيميلي مرة أخرى. الآن، سنرى مدى اختلاف حصول ذلك لو أنها فهمت أهمية المحيط الاجتماعي.

## تحويل الأعداء إلى أصدقاء؛ إعادة المشهد ثانية

الساعة الآن الثانية، وقد انتهت إيميلي للتو من حصول الموافقة على مؤتمر الاستدامة في أثناء اجتماع الغداء. بعد عودتها إلى مكتبها، تمسك سماعة الهاتف، وتطلب مجموعة أرقام مخزنة في ذاكرتها طويلة المدى. تشترك في مكالمات جماعية مع أعضاء فريقها في الوقت المناسب، وتتريث لحظة للتركيز، ولمراقبة أفكارها وحالتها الداخلية لتنشيط مديرها. تلاحظ إيميلي أن استحضار فكرة من الجمهور إلى المسرح يتطلب الآن وقتاً أطول مما كان يستغرقه قبل بضع ساعات، فتحاول إيجاد وصف لحالتها الذهنية، فتتهدي إلى كلمة مرتبكة. إن هذه التسمية لحالتها الذهنية تهدئ من روعها قليلاً، ولكنها تلاحظ أيضاً وجود شيء آخر يقلقها لا تستطيع معرفته.

تعلم إيميلي مدى حساسية المواقف الاجتماعية، خصوصاً عندما يتقابل الأشخاص بعضهم مع بعض أول مرة. لذا، تستريح مؤقتاً لتوجه انتباهها إلى القضية التي تؤرقها، وهي الحاجز الذي يعترضها، فتدرك وجود نمط مدفون عميقاً في جهازها الحوفي، وهو ارتباط ضعيف قد يظهر بوضوح أكثر إذا شددت إيميلي عليه. تضع هاتفها في الوضع الصامت لتحصل على لحظة انتباه، فتتحقق بصيرة في بضع ثوان، وتدرك أهمية هذا الاجتماع، وهو الأول لها بصفتها مديرة، ولجوان أيضاً، وتشعر أنها لم تعد الإعداد الكافي للمكالمة الجماعية لضمان سير هذه المكالمة على خير ما يرام، وينتابها شعور أيضاً أن برنامجها غير صحيح. تفكر في الأولوية الرئيسة، فتدرك أنه يتعين عليها تكوين شعور الفريق بين أفراد المجموعة قبل البدء بالأمر الصعبة. تقرر إيميلي إجراء مكالمة ودية، وعدم رفع سقف توقعاتها فيما يتعلق بالمؤتمر. تفكر إيميلي بما سيحدث، فتتنشط بلايين الدوائر في العملية في الثواني القليلة التي وضعت هاتفها بالحالة الصامتة، ثم تعود للانضمام إلى المكالمة. الآن، ازداد شعورها بالثقة، وحلت المشكلة التي تعترضها؛ إذ إن دماغها الآن يقظ، ولكنه في الحالة الهادئة، أي تكون ملاحظتها للإشارات الدقيقة مثالية.

كان كولن وليزا متصلين مسبقاً بالمكالمة الجماعية، وأنهياها عندما انضمت إليهما إيميلي، التي شعرت بصمت غير مريح. ولو أن إيميلي لم تتريث وأشرقت بصيرتها، فلربما حدث لها ردة فعل سيئة. هل تتأمران عليّ مرة أخرى؟ تمزح بلهجة مضحكة، وتجعل الجميع يضحك أيضاً، وهي تعلم مدى أهمية تكوين الروابط بينهم جميعاً؛ لأنهم اعتادوا العمل معاً.

بعد مرور لحظات، تنضم جوان إلى المكالمة الجماعية. تبين إيميلي لفريقها عدم وجود برنامج رسمي لهذه المكالمة، وما عليهم إلا التعارف والمشاركة في كيفية العمل بروح الفريق الافتراضي على أكمل وجه. تطلب إيميلي إلى أفراد الفريق عرض أفكارهم المتعلقة بكيفية التعارف فيما بينهم؛ لأنها تريد من المجموعة التفكير قليلاً لتنشيط المدير لدى كل منهم. قالت ليزا: من المناسب أن يعرف كل منا بنفسه، ويذكر شيئاً عن أكثر المشروعات نجاحاً عمل فيها سابقاً. عندما انضمت إيميلي إلى المحادثة، كانت ليزا وكولن يتحدثان عن مدى قلقهما من العمل في هذا الفريق الجديد، وغير اليقيني، بسبب انضمام عضو فريق جديد، وكيف ستكون إيميلي عندما أصبحت مديرة عليهم. لقد أسهم هذان السببان في توليد شعور بالتهديد عند ليزا وكولن. ولكن إتاحة الفرصة أمامهما بعرض أفكارهما، ومن ثم الاختيار، أدى إلى نقل حالة ليزا نحو حالة الاستجابة للآخرين. أما جوان فتعرض فكرة تبادل صورهم مع عائلاتهم، فتكتشف ليزا أن جوان لديها أولاد بعمر أولادها، وأنهما حاصلتان على الدرجة العلمية نفسها، فُعيد ليزا تصنيف جوان أنها مثلها، وسوف تكون الأحاديث من الآن فصاعداً معها مثل الحديث مع نفسها؛ كقناة مفتوحة.

أخيراً، تقدم إيميلي نفسها إلى المجموعة، وتقول: إنها تدير فريقاً بهذا المستوى أول مرة، وتطلب إليهم تحديد ما يأملون منها. تتدفق الأفكار لدى المجموعة، فُنتج الأفكار أفكاراً أخرى، وتبرز لديهم بعض المطالب؛ أن تكون قنوات الاتصال بينهم مفتوحة، والعلاقات مبنية على الثقة والاحترام، والشعور بالاستمتاع معاً أيضاً. بتحقيق ذلك، تنشأ مستويات جيدة من الإكستوسيين. وستكون هذه التجربة لطيفة، وسيطلع أفراد الفريق إلى مكالمة جماعية أخرى.

يسأل كولن إيميلي أتمت الموافقة على إقامة المؤتمر الجديد؟ فتوشك إيميلي أن تُعلن رغبتها باختيار قائد للفريق لهذا المؤتمر. ولكن، لأن حالتها العقلية أقل تهديداً، وأكثر هدوءاً، تنتبه إلى مخاوفها من احتمال إخفاق المكالمة في هذه اللحظة. لذا، قالت: إنها سوف تتحدث معهم فرادى لمناقشة أفكارهم، ولكن كولن يقاطعها قائلاً إنه يعتقد أن على ليزا البدء بمؤتمر كبير، فقد تقلد هو قيادة فريق المؤتمر الأخير. تسأل ليزا جوان إن كان بإمكانهما العمل معاً لإغرائها بالعمل معها، فتتفقان على التعاون معاً. وهما على يقين من

المتعة التي ستحصلان عليها، وشعورهما أنهما ستبدعان أكثر عندما تعملان في فريق واحد؛ فالقرارات تتخذ مباشرة دون تأخير، إضافة إلى الاتفاق معاً على موعد اللقاء الآخر للبدء بالتخطيط.

الفرق بين المشهدين؛ المعاد والافتتاحي واضح؛ تحدث التغيرات الإيجابية مع إيميلي عندما تلاحظ تجربتها العقلية، والآن، نتيجة لامتلاكها لغة واضحة للعالم الاجتماعي المحيط بها، وبتطويرها هذه اللغة أكثر، تتكون لديها فرصة أكبر لتطوير أدائها وتحسينه.

### مفاجآت تتعلق بالدماغ

- الارتباطات الاجتماعية حاجة أساسية؛ كحاجتنا إلى الطعام والشراب أحياناً.
- نعرف بعضنا مباشرة من خلال اختبارنا لحالة الآخرين.
- الارتباطات الآمنة مع الآخرين حيوية للصحة وللتعاون الآمن.
- يصنف الأشخاص إلى أصدقاء أو أعداء بسرعة، بحيث يكون العدو هو الافتراضي بغياب القرائن الإيجابية.
- تحتاج إلى العمل الجاد في إيجاد العلاقات لإيجاد التعاون الجيد.

### جرب ما يأتي:

- في أي مرة تقابل فيها شخصاً جديداً، ابذل جهداً للارتباط على المستوى الإنساني في أقرب وقت ممكن للحد من استجابة التهديد.
- كن صديقاً لمن تعمل معهم من خلال المشاركة بالتجارب الشخصية.
- احرص على تشجيع الأشخاص من حولك على التواصل الإنساني؛ لتكوين علاقات تعاونية فيما بينهم بصورة أفضل.



## عندما تبدو الأشياء كلها غير منصفة

يرن هاتف بول، فيتركه يرن زمناً أطول من المعتاد، لقد كان يومه صعباً، وجهازه الحوفاي ليس في حالة انتباه قصوى. بعد حين، يلتقط الهاتف آملاً أن يكون رقماً غير مقصود، فلا يعالفه الحظ؛ إنه نيد.

عمل بول ونيد معاً في شركة الاستشارات نفسها بضع سنوات. بعدئذ، قرّر كلٌّ منهما العمل منفرداً. لقد استخفاً بفكرة الشراكة بينهما، ولكنهما قررا إدارة شركات مستقلة، والتعاون بدلا من ذلك؛ بحيث يصمم بول إستراتيجيات البرمجة، ويقدم نيد، في المقابل، ترميزاً لهذه البرمجية أكثر تفصيلاً. وقد عمل هذا النظام على نحو جيد حتى الآن. بعث بول رسالة إلكترونية غير مدروسة لنيد تشير إلى عدم رغبته في التشارك مع نيد في هذا العمل الجديد. هذه الرسالة أدت إلى تدفق سيل من المشاعر السلبية بينهما، مهددة العلاقة القوية التي كانت تربطهما معاً في الماضي. ولكن، نظراً إلى تلك العلاقة الحميمة السابقة بينهما، يرغب بول بتحويل نيد من عدو إلى صديق، ولكنه غير متأكد من الكيفية التي تحقق ذلك.

نيد: يجب أن نتكلم معاً.

بول معتذراً: آسف على ما ورد في الرسالة الالكترونية. أنت تستحق أكثر من ذلك بعد هذه السنوات التي قضيناها معا.

- هذا ما أريد أن أتحدث معك بشأنه.
- حسناً، لقد راجعت نفقات هذا المشروع مرات عدّة، وعلى الرغم من كونه مشروعاً ضخماً، فإن هوامش الربح فيه قليلة جداً. لذا، فأنا مضطر إلى إرسال الترميز إلى الخارج؛ لكي أحقق ربحاً مناسباً، على الرغم من عدم قناعتي بالباّئعين الخارجيين.

- أقدّر ذلك كله. يتوقف برهة ويتابع: اسمع، لقد كانت رسالتانا غير مناسبة لكلينا، ولكن اتصالي ليس لهذا السبب، بل اعتقد أن ما فعلته ليس منصفاً؛ لقد ساعدتك مرات عدة عبر السنوات الماضية، بالعمل طوال اليوم أكثر من مرة، ولولا مساعدتي لك لربما لم تبق في مكانك. لم لا تستعين بي بطريقه ما؟ إنه مشروع كبير، وأنا مُتَيَقِّنٌ من قدرتي على مساعدتك بطريقة ما.

لا يجد بول ما يرد فيه على هذا، فهو يعلم أنه أخطأ في وعده مع نيد بالعمل قبل التأكد من التسعير. ويعلم أيضاً أن نيد مصاب بخيبة أمل، ولكنه لا يستطيع إشراكه؛ لأنه لن يحقق الربح الذي ينشده، وهذا أمر غير قابل للتفكير فيه من قبله. بدأ بول يشعر أن نيد لا يتصف بالإينصاف هنا. ارتفع مستوى الإثارة في جهازه الحوفي، وفي ذلك التلايف التي تصبح نشطة بوجود عواطف قوية مثل الاشمئزاز. ألا يعلم نيد كم كان الحصول على هذا المشروع صعباً؟ يجد بول نفسه منزعجاً في كل لحظة، من خلال عكس انفعالاته تلقائياً لانفعالات نيد في أثناء المكالمة الهاتفية. ويتدبر أمره، ويعتذر إلى نيد، وهو يصك على أسنانه محاولاً كبت مشاعره.

بول: أنا آسف يا نيد، لا يوجد ما أستطيع عمله. ولكن إن وجدت طريقة لإشراكك في المشروع أعدك أن أفكر فيها.

ينهي بول المكالمة مع نيد، ويشعر أن علاقته بنيد لن تكون على ما كانت عليه أبداً. ولكن طلب نيد الاشتراك في المشروع يزعجه كثيراً، ويعتقد أن مجرد ذكر نيد للموضوع في المكالمة الهاتفية مجحف جداً.

يسمع بول ميشيل وهي تدير التلفاز في غرفة المعيشة، فينهض عن كرسيه دون وعي.

بول بصوت عال: هل انتهيت من إنجاز الواجبات المدرسية؟

بول لم يعتد الصراخ، وهو في العادة لا يطرح مثل هذا السؤال، أو في الأقل ليس بهذه الطريقة، ولكن إثارة المكالمة الهاتفية مع نيد عبأت مديره، ما يجعل منع الاندفاعات غير السليمة أمراً صعباً.

ميشيل: أبي، لقد اتفقنا على أن إنجاز الواجبات لا يستغرق أكثر من ساعة يومياً، وأستطيع اختيار أي وقت ما قبل الثامنة والنصف.

- حسناً، ولكنك تعرفين أنه كلما تأخر الوقت احتجت إلى وقت أطول لإنجازها، لم لا تبدئي الآن؟
- لقد اتفقنا يا والدي، ولا تستطيع تغيير الاتفاق الآن، وأنت تعرف أن جوش لا يزال يلعب في ألعاب الفيديو الآن.
- بول وهو يهز رأسه: آه، ليس أنتِ أيضاً!
- ماذا؟ لماذا معاملتك سيئة تجاهي اليوم يا أبي؟
- أنا لست سيئاً، أنا والدك، ولي الحق بالسؤال عن تنفيذك لواجباتك.
- حسناً، اتركني وحدي، لو سمحت؛ فليس من الإنصاف أن أتحمل مزاجك السيئ الذي لازمك من عمك.
- حسناً، حسناً، ما أريده منك الحرص على إنجاز واجباتك ليس إلا.

لقد أثير جهاز بول الحوفي بوساطة سبب كبير، وقد حدث هذا الشيء في أثناء محاولته التعاون مع الآخرين، وهو شيء يحدث عادة فجأة عند العمل (أو اللعب) مع الآخرين. لا يعلم بول أن الإنصاف والعدالة حاجة أساسية للدماغ، ويمكن للشعور بالإنصاف في حد ذاته أن يولّد استجابة مكافأة قوية، ويستطيع شعور الإجحاف توليد استجابة تهديد تدوم أياماً. ومثلما احتاجت إيميلي إلى تغيير دماغها لتصبح أكثر فاعلية في تحويل الأعداء إلى أصدقاء، يحتاج بول أن يغير دماغه ليتذكر المحافظة على شعور الإنصاف مع الأشخاص الذين يتعاونون معه. وفي أثناء تعلمه كيفية التعامل مع الإنصاف بصورة أفضل، سيجد بول أنه قادر على إنجاز كثير من العمل بأقل جهد، ونتيجة لذلك يمكنه تحقيق أهدافه بسهولة أكبر.

### الإنصاف هو الإنصاف

عندما تحثك قشرة الدماغ الأمامية للبحث عن قضايا الإنصاف، قد تجد أن هذه القضايا تبدأ بالظهور في كل مكان. السياسة، مثلاً، تشمل عادة صدمات عاطفية، وعنيفة، ومبنية على قضايا الإنصاف. وفي أثناء إعدادي هذا الكتاب، فتحت التلفاز، فرأيت امرأة من سكان قرية في كينيا تصرخ قائلة: إنها على استعداد للموت لإحقاق الحق على خلفية تزوير انتخابات مجحفة. يمكن للعواطف التي يولدها الإنصاف أن توجج مزيداً من الحالات

الدينيوية أيضاً؛ كشعور الاستغلال أو الاستغلال الذي يسببه سائق أجرة عندما يسلك بك طريقاً طويلة تسبب إزعاجاً لك وينغص عليك يومك الجميل، على الرغم من تهاة القيمة المادية نسبياً. فالمبدأ هو الأهم. فكر في الأشخاص الذين ينفقون مبالغ طائلة في المحاكم، دون عائد مالي من أجل الوصول إلى إحقاق الحق، وتوخي العدالة أو الانتقام ليس إلا. نحن نتوخي الإنصاف، وينفق بعضنا مدخراتهم كلها وحتى حياتهم للحصول عليه.

### يمكن للإنصاف أن يكون أكثر جدوى من النقود

درست جليانز تيبينيا الأستاذة المشاركة في جامعة كارنيجي الإنصاف، وكيفية إصدار الناس الأحكام عليه. تفسر تيبينيا قائلة: «إن ميل الناس إلى تفضيل الإنصاف ومقاومة نتائج الجور متجذرة بعمق في نفوسهم». بالتعاون مع مات ليبرمان، تستخدم إحدى دراسات تيبينيا تدريباً يسمى (لعبة الإنذار النهائي). في هذه اللعبة، يتلقى شخصان وعاء من النقود لاقسامها، فيتقدم أحدهما بمقترح عن كيفية اقتسام المبلغ، وعلى الآخر اختيار قبول المقترح أو رفضه، وإذا لم يقبل الآخر المقترح فلن يحصل أيٌّ منهما على شيء منها. تفسر تيبينيا أن كراهية عدم المساواة قوية جداً، وأن الأشخاص مستعدون للتضحية لتحقيق مكاسب شخصية لمنع شخص آخر من تلقي نتيجة أفضل بطريقة غير منصفة. والمثير للدهشة أن الأشخاص عندما يتلقون خمس دولارات من عشرة، تضيء دائرة المكافأة أكثر مقارنة بتلقيهم خمس دولارات من عشرين. تفسر تيبينيا ذلك «بعبارة أخرى، تُنشط دائرة المكافأة أكثر عندما يكون العرض منصفاً مقارنة بالعرض غير المنصف، حتى عندما لا يكون هناك كسب لأموال إضافية». يبدو أن الإنصاف يمكن أن يكون أكثر أهمية من النقود.

تفسر تيبينيا كيفية عمل ذلك في الدماغ: هناك منطقة في الدماغ تسمى المخطط تستجيب عندما نحصل على مكافأة أولية. يستقبل المخطط مدخلات وفيرة دوبامينية آتية من الدماغ الأوسط، وهي معنية بالتعلم الإيجابي المعزز والمبني على المكافأة. وعندما يشهد الأشخاص معاملة منصفة، تُنشط هذه الدائرة، ولكن عندما يشهدون عكس ذلك تُنشط

التلافييف. والسبب في ذلك مثير للاهتمام؛ وهو أن التلافييف مرتبطة بشعور الاشمئزاز على وفق ما أظهرته دراسات أخرى، كأن تتذوق طعاماً مثيراً للنفور. ويُعالج النفور الذوقي والاجتماعي في الجزء نفسه من الدماغ، تماماً كما تُعالج المكافأة الاجتماعية والمكافأة الذوقية في المخطط البطني. لذا، يبدو أن هذه المعززات الاجتماعية ربما يجري بناء خرائط لها في الدماغ بطريقة مشابهة (في أجزاء منها في الأقل) بوصفها معززات أولية كثيرة.

الشعور بالإنصاف الحدسيّ ليس له ذات الأهمية التي للطعام أو الجنس. ولهذا السبب، لا يميل معظم الأشخاص إلى تقييم الإنصاف عالياً بما فيه الكفاية، مثلما حدث مع بول في هذا المشهد. ونتيجة لذلك، يتفاجؤون بشدة الاستجابة للإنصاف. وهذا مثال آخر لما سلو يشير إلى أنّه ربما كان على خطأ؛ فاحتياجات المجتمع المعيشية مثل الطعام تُقدم على القيم الاجتماعية مثل الإنصاف. وعليه، إذا خطط شخص ما لعقد اجتماع لفريق طوال اليوم، قد يجعله ذلك ينتبه إلى ضرورة تخصيص غداء لكل فرد منهم، ولكنه لا ينتبه إلى إدراك الأشخاص للإنصاف في كيفية تنظيم اليوم. ويشير مزيد من البحوث إلى أن التعامل مع فكرة الشعور بالظلم أكثر صعوبة من التعامل مع المعدة الفارغة.

### اللعب المنصف

لدى عالم الأعصاب ستيفن بينكر نظرية عن مصدر الاستجابة المكثفة للإنصاف، التي أوجزها في كتابه (كيف يعمل الدماغ؟). يعتقد بينكر أن الاستجابة المنصفة ظهرت منتجاً ثانوياً للحاجة إلى التعامل التجاري بكفاية. في الماضي التطوري للإنسان، عندما لم يكن باستطاعته تخزين الطعام في المبردة (الثلاجة)، كان أفضل مكان لتخزين المصادر هو إسداء المعروف إلى الآخرين. تعمل المصادر التي حُزّنت في أدمغة الآخرين كأنها وجبات خفيفة يتم تبادلها في الاتجاهين عند الحاجة. لقد كان هذا التبادل العقلي مهماً على وجه الخصوص في طلب الصيد وجمع الثمار، عندما كانت مصادر البروتين تصل على مدد متقطعة، وكان الثور الذي يصطاده شخص واحد يوفر من اللحم كمية أكثر من حاجة عائلته. ولكي تكون ضليعا في هذا النوع من التداول، يتعين عليك أن تكون قادراً على كشف المخادعين وهم الأشخاص الذين لا يوفون بوعدهم. بهذه الطريقة، الأشخاص الذين يملكون كاشفات إنصاف قوية يكون لديهم ميزة تطويرية.

الآن، بوجود المبردات وحسابات المصارف، لا تحتاج إلى الوثوق بالآخرين بهذه الطريقة البدائية، وما تزال دوائر الكشف عن الإنصاف لديك موجودة، ولكنها الآن تتلقى مزيداً من التمرين على صورة أنشطة ترفيهية مثل لعبة (الخداع) التي يلعبها الأطفال أو لعبة (بوكر تكساس هولدم) التي يلعبها الآن ملايين الأشخاص عبر العالم. تقدم هذه الألعاب الفرصة لاستعراض قدراتك على الخدعة وكشف الخداع، وعلى الرغم من أن الإنصاف يمكن أن يولد تهديداً أو مكافأة في الحياة الحقيقية، فإن كشف عدم الإنصاف قد يكون ممتعاً للعائلة كلها.

### عندما يكون الأمر غير منصف

دعونا نتعمق في استجابتي التهديد والمكافأة المرتبطتين بالإنصاف، بدءاً بالشعور بعدم الإنصاف الأقوى والأكثر انتشاراً. يولّد إدراك عدم الإنصاف إثارة مكثفة للجهاز الحوفي، مع كل ما يصاحب ذلك من تحديات. مثال ذلك، وبسبب أثر التعميم، تصبح الارتباطات العرضية أكثر سهولة: إذا كنت تعتقد أن شخصاً ما غير منصف، فقد يبدو لك أن الجميع هكذا أيضاً.

في المشهد السابق، جاءت قضية إنصاف نيد من اعتقاد بول أنها لم تأخذ في الحسبان علاقتهما الحميمة فيما مضى. استجاب بول، وهو في حالة الإثارة المفرطة، لإحساسه الخاص بعدم الإنصاف، وفكر بطريقة غير صائبة أن نيد كان يطلب إليه التعرض للخسارة في المشروع.

تتناول كثير من المناقشات بين الأشخاص، خاصة القريبين منا، تصورات غير صحيحة عن الظلم، وهي تثير أحداثاً تنشط شعوراً عميقاً عنه لدى الأطراف جميعها. عادة، يبدأ هذا بفهم سيئ من شخص ما لنية شخص آخر، وكلّ منهما يكون أعمى العقل في لحظة ما. وقد تكون النتيجة دوامة تنازلية مكثفة مدفوعة بارتباطات عرضية، ويلي ذلك توقعات عن المرء، ثم تغيير التصور.

قد لا يكون الوصف قوياً بما فيه الكفاية للسيطرة على الاستجابة المنصفة، وقد تحتاج إلى أداة أقوى مثل إعادة التقييم. ونوع إعادة التقييم المهم هنا هو رؤية الوضع من وجهة نظر شخص آخر، ولكن إعادة التقييم تتطلب مصادر كثيرة، ما يجعل القيام بها صعباً

عندما يوجد الظلم. وكذلك رؤية وجهة نظر شخص آخر صعبة عندما تصفه أنه عدو. وللتعامل مع الاستجابة غير المنصفة، قد تحتاج إلى القيام بها بسرعة قبل اندفاع الإثارة.

ولما كان عدم الإنصاف ذا تأثير قوي، فإن المظالم البسيطة تزعجك بسهولة عندما تكون مُتعباً، أو عندما يكون جهازك الحوفي مثقلاً بالإثارة فعلاً. لذا، عليك أن تكون أكثر حذراً في هذه الحالات. وإذا بقيت مستيقظاً بسبب إزعاج الأطفال الصغار، فمن السهل أن تكون سريع الغضب مع زميل لو طلب إليك مساعدة. وإن كان يومك سيئاً في المكتب، فمن السهل أن تصبح منزعجاً دون داع مع مزود لو اعتقدت أنه يحتال عليك، حتى لو كان المبلغ بسيطاً جداً.

عند التعامل مع الأطفال، يرد الإنصاف كثيراً بالقول المأثور: (افعل ما أقوله، لا ما أفعله) عبارة يتمنى الوالدان لو كان باستطاعتها استخدامها، ولكن الأطفال تعودوا على الإنصاف بدقة حتى وهم في سن مبكرة. لقد شعرت ميشيل بالإهانة من خلال معاملة والدها الفظة. وحددت أنه يعاملها بصورة مختلفة عن معاملته لأخيها. وفي دماغ المراهق، قد تجلب الصدمات الانفعالية البسيطة استجابات عنيفة. تميل وظائف قشرة الدماغ الأمامية إلى الانكماش مدةً وجيزة عندما يصل المراهقون إلى سن البلوغ، وهذا يفسر وجود سيطرة انفعالية أفضل لدى من هم في سنّ عشر سنوات. تستعيد قشرة الدماغ الأمامية وظائفها في سنوات المراهقة المتأخرة، وتصل إلى حالة النضج في بداية العشرينيات فقط. (تفسر إحدى النظريات كون عقل المراهق قادراً على تذكر الماضي مدةً من الزمن أكثر من الأشخاص الذين أبدوا سيطرة على الذات بسبب نقل المراهقين جينات لأجيالهم، مثل إنجاب الأطفال). وبسبب قدرتهم الضعيفة على التنظيم العاطفي، يميل المراهقون إلى الشعور بالتهديدات والمكافآت الناتجة من الإنصاف (واليقين، والاستقلالية الذاتية، والارتباط) بصورة مكثفة. وربما يفسر هذا صفاق الباب الذي يردّ به المراهقون على آبائهم، على الرغم من اندفاعهم نحو العمل في مشروعات العدالة الاجتماعية.

### الإنصاف مكافأة في حد ذاته

من الجوانب الإيجابية للإنصاف أنه مكافأة ممتعة؛ إذ إنه ينشط خلايا الدوبامين في الدماغ بقوة، كتأثير وجبة شهية أو مكافأة غير متوقّعة. وعندما تشهد استجابة منصفه

من المرجح أن يزداد السيروتونين لديك، وهو ناقل عصبي يريح الفرد، على الرغم من عدم وجود دراسات تثبت ذلك مباشرة حتى الآن. كما أن البروزاك والزولوفت من العقاقير المضادة للاكتئاب التي تعمل على زيادة مستوى السيروتونين في الدماغ.

إن الشعور الناجم عن الإحساس بالإنصاف يشبه شعور الارتباط الآمن مع الآخرين. لذا فهو مرتبط مع الارتباط، وعندما تشعر أن شخصاً ما يتصف بالإنصاف، يكون لديك أيضاً شعور بالثقة المتزايدة. تظهر الدراسات أن الشعور المقيّم ذاتياً للثقة والتعاون يزداد عندما يشهد الأشخاص عروضاً (تعاملات تجارية وغيرها) منصفة. ويزداد مستوى الإكستوسين في التعاملات المنصفة أيضاً.

وعليه، يزيد الشعور المتزايد من الإنصاف مستويات كل من الدوبامين، والسيروتونين، والإكستوسين لديك. فيولد هذا حالة انفعالية ذاتية تجعلك منفتحاً على الأفكار الجديدة، وأكثر استعداداً للارتباط مع غيرك؛ إنها حالة رائعة للتعاون مع الآخرين. ومع ذلك، كثير من الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات، وخصوصاً الكبيرة منها، ضد شعور الموظفين بشعور الإنصاف. وترتبط الشكاوي الشائعة عن الأجور، والأداء، والشفافية حتماً بالإنصاف. في 2009، خُفِّضَ عدد الموظفين بصورة هائلة؛ حيث وافق أحد المديرين التنفيذيين في إحدى الشركات على خفض راتبه بنسبة (15%) مدعياً أن ذلك يعادل ثلاثة أضعاف من اقتطاع من رواتب الموظفين، بنسبة (5%) للمساعدة على تقليل عدد المسرحين. في حين أن (15%) تعني تخفيض آلاف الدولارات سنوياً من راتبه بصفته مديراً تنفيذياً، ولكن هذا لم يؤثر في مكافآتهم التي قد تصل إلى عشرات الملايين من الدولارات. ويمكنك تصوّر ردّة فعل الموظفين إزاء ذلك. وفي حادثة أخرى، تذكر الضجة التي أحاطت بالمكافآت في AIG، التي كانت تدفع مكافآت المديرين ورواتبهم بعد خسارة الشركة بلايين الدولارات من أموال الإنقاذ الحكومية.

إحدى تطبيقات بحوث الإنصاف المثيرة للاهتمام هي فكرة أماكن العمل التي تسمح فعلاً للموظفين اختبار الإدراك المتزايد للإنصاف، وقد يكون ذلك مكافأة جوهرية. وقد يفسر هذا تباين أداء بعض الأفراد بين مكان عمل وآخر بسبب تباين الثقافة الوظيفية بين المكانين. ذات مرة، ركبت سيارة مع مدير تنفيذي، وسألته عن سبب بقائه في الشركة نفسها مدة اثنتين وعشرين سنة. أجاب: لا أعرف، أعتقد أن السبب هو حرص القائمين

على الشركة بذل قصارى جهدهم لجعل الجميع يقومون بما هو صحيح. إن المؤسسات التي تحاول تنمية شعور المشاركة قد يكون أداؤها جيداً في إدراك أن الأشخاص الذين يشهدون شعوراً بعدم الإنصاف قد يتضايقون، كأن يُحرموا من الحصول على طعام يوماً كاملاً.

وجدت بعض البحوث التنظيمية المنشورة في مجلة (سلسلة هارفرد لإدارة الأعمال) عن إعادة هيكلة الشركات، أنه عندما فهم الأشخاص أن القرارات التي اتخذت كانت منصفة، كان تسريح العمال أقل أثراً بصورة كبيرة. ومن ناحية أخرى، فإن الذين يشعرون أن المؤسسة التي يعملون فيها تعاملهم بعدم إنصاف قد يقدمون شكاوى لا تنتهي. إن عيش الناس في بيئة قد تبدو مجحفة يؤثر في مستويات الكورتيزول لديهم، وفي رفاهيتهم، وفي طول عمرهم. ولا عجب ألا يبقى كثير من الأشخاص في وظائف الشركات عندما يعتقدون أن شركاتهم غير منصفة للعمال، أو الزبائن، أو المجتمع ككل.

هناك مكان واحد يمكنك الذهاب إليه لاختبار الإحساس بالإنصاف، وذلك في العمل مع منظمات العدالة الاجتماعية التي توزع الطعام على الفقراء، أو تخدم المجتمعات المحرومة عادة. عندما تدرك الأخطاء بصورة صحيحة، مثل الناس الجياع الموجودين على بعد خطوات من الطعام الذي يُرمى في الشوارع، يزداد إحساسك بالإنصاف. إن المؤسسات التي تسمح للأشخاص بقضاء بعض الوقت في المشروعات المجتمعية تتيح لموظفيها المكافأة من خلال الإدراك المتزايد للإنصاف. يجد كثير من الموظفين أن القيام بهذه الأعمال مفيد جداً في أعمالهم.

لقد بينت دراسة أن إعطاء الآخرين مكافأة إضافية ينشط استجابة مكافأة كبيرة مقارنة بتلقي الهدايا بالقيمة نفسها. لذا، فإن تقاسم الوقت، أو المصادر، أو التبرع بالمال لا يساعدك على الإحساس بالإنصاف فقط، بل إحساسك بشعور أفضل مما تشعر به عند تلقيك الهدية أيضاً.

## توقع الإنصاف

أقترح وجود آلية بين الإنصاف والتوقعات التي تفسر بعض تجارب الحياة الانفعالية الأكثر حدة. وقد يكون هذا مجالاً للاهتمام في البحوث المستقبلية. فإذا توقعت أن

شخصاً ما منصف لك وهو حقاً كذلك، فإنك تحصل على زيادة إيجابية من الدوبامين لسببين؛ الأول، من تلبية توقعاتك، والآخر من تحقيق الإنصاف في حد ذاته. ويجب أن يكون الإنصاف غير المتوقع أكثر متعة، الأمر الذي يفسر سبب شعورك أن لطف الغرباء ذو معنى.

إذا توقعت أن شخصاً ما منصف لك وهو ليس كذلك، فستحصل على سلبية مزدوجة؛ الأولى انخفاض مستوى الدوبامين بصورة حادة لعدم تلبية توقعاتك، والأخرى عدم إنصافك. قد يفسر هذا سبب نشوء إثارة قوية جداً عندما تفاجأ بشخص ما تثق به؛ صديق تتوقع عدم خذلانه لك، لا ينصفك. الآن، تكون لديك عاصفة مثالية من الإثارة وهي صدمة ثلاثية. لهذه التجربة أيضاً تسمية أخرى، وهي التجربة العميقة التي كان نيد يشعر بها؛ الخيانة. إن الشعور بالخيانة حتى لو كانت بسيطة يمكن أن تكون تجربة مؤثرة جداً.

## قبول الإنصاف

إذن، الإنصاف محرك على قدر كبير من الأهمية للسلوك أكثر مما يتوقع معظم الناس، ولكنه مع ذلك لا يشبه نزق الأشخاص في الشوارع ونقمتهم عندما يتجاوزهم سائق أجرة لحمل فتاة أكثر جاذبية منهم. لدينا طرائق مثيرة للاهتمام إلى حد كبير في إدارة عدم الإنصاف، وكيفية قيام الدماغ بذلك.

يتعامل الأشخاص مع الحالات غير المنصفة، ليس لأنهم لا يحصلون على مكافأة إيجابية فحسب، بل الأمر أكثر تعقيداً من ذلك. لقد درست تبيينيا حالات يختار فيها المرء قبول عرض غير منصف في لعبة الإنذار. على سبيل المثال، قبول طالب خريج فقير عرض عشرين دولاراً من خمسين. توصلت الدراسة إلى أن الطلاب انقسموا إلى طلاب ارتبكوا بسبب الإهانة التي لحقت بهم ورفضوا أخذ المبلغ، في حين تولّد لدى الآخرين شعور بالإزدراء. ومع ذلك، وافقوا على أخذه. تقول تبيينيا: «في هذه الحالة، لا يعدّ قبول شخص ما عرضاً مجحفاً مكافأة جوهرية. وبدلاً من أن يخفض الشخص تنظيم استجابته الانفعالية، تُشغل التلايف لديه، إلا أنه يتجاوز هذه الاستجابة. وفي هذه المرحلة من التجربة، يزداد

النشاط في قشرة الدماغ الأمامية البطنية الجانبية؛ اليمنى واليسرى (VLPFC). ويقل النشاط في التلافيف. وفي حالة ترجيح قبول المرء للعرض المجحف تنشط قشرة الدماغ الأمامية البطنية الجانبية؛ اليمنى واليسرى ويقل نشاط التلافيف» يبدو أنه كلما أمكنك تنظيم عواطفك بصورة أفضل أمكنك قبول العرض المجحف. لذا، فالمهم هو الصدغ الأيمن. يتطلب قبول الإجحاف أدوات مثل الوصف وإعادة التقييم، اللذين يتطلبان كثيراً من المصادر للمسرح للتنفيذ.

قامت عالمة الأعصاب تانيا سينغر في جامعة زيوريخ بدراسة أكثر عمقاً في الإنصاف؛ حيث بحثت العلاقة بين الإنصاف والتعاطف، وجعلت المشاركين يلعبان لعبة مع لاعبين آخرين، وكانوا في الحقيقة ممثلين؛ حيث بدأ أحدهما طائشاً والآخر متعاوناً. ثم تلقى الاثنان صدمة كهربائية (أو في الأقل يبدو أنهما يتعرضان لها؛ حيث جردت التجارب النفسية من جميع المتع تيمناً بما قام به ستانلي ملغرام). في تجربة سينغر، يتعرض كلٌّ منهما لصدمة كهربائية. أظهرت الدراسة أن النساء يشعرن بألم كل من الشخصين الصالح والطالح، في حين يشعر الرجال بألم الشخص الصالح فقط، وتنشط مراكز المكافأة لديهم عندما يتعرض الطالح للصدمة الكهربائية. تقول كيسرز: إن إيقاع العقوبة على أشخاص مجحفين يكون ضغطاً مهماً يساعد على دعم المعاملات الاقتصادية المنصفة. ويمكن تكوين شعور الإجحاف إذا لم يعاقب الشخص المجحف. فكر في المفارقة الكبيرة عندما يُبرأ مدير تنفيذي يخسر ملايين الدولارات من أموال المستثمرين، في حين يسجن آخر لسرقته محفظة.

### التعامل مع استجابتك للإنصاف

العالم من حولنا ليس منصفاً، ولا سيّما في عالم الأعمال التجارية، حيث يمكن أن يكون أكل كلب لكلب آخر سلوكاً عظيماً يستحق المكافأة. إن قدرتك على التعامل مع استجابتك لعدم الإنصاف تعطيك ميزة غير متوافرة عند الآخرين. وإحدى الطرائق للقيام بذلك تكمن في وصف حالتك الانفعالية عند شعورك بتزايد الإثارة؛ كأن تذكر كلمات: إجحاف، أو يقين، أو تدني مستوى الاستقلالية الذاتية أو الارتباط. إن التعبير عن شعورك ووصفه سوف يحدّ من إثارة جهازك الحوفي، ويساعدك على اتخاذ قرارات أفضل. وإذا لم يُجدِ الوصف فحاول اللجوء إلى إعادة التقييم من خلال النظر إلى الوضع من منظور مختلف.

على الجانب الآخر، إذا تصورت حالة ظلم ترى ضرورة تصويبها، فيمكنك السماح لنفسك بالشعور بالإجحاف. إن اختيارك للانجراف مع هذه المشاعر قد يساعدك على طرح مخاوف الماضي الموروثة في اتخاذ القرارات لتصويب الخطأ. تذكر فقط أن إثارة الجهاز الحوفي القوية جيدة للنشاط البدني، ولكنها تقلل من التفكير الإبداعي. إن السماح لنفسك بالتشديد على فكرة كون الخصم في لعبة كرة القدم مجحفاً قد يساعدك على الركض بسرعة أكبر، ولكن السماح لنفسك بالتشديد على شعور الإجحاف في العمل قد يدفعك لارتكاب أخطاء مهنية في الاجتماعات.

مما سبق، ربما اتخذ بول قرارات صائبة هذا المساء لو أنه فهم أهمية الشعور بالإنصاف. هيّا نتعرف كيف يحدث ذلك.

### عندما تبدو الأشياء كلها غير منصفة؛ إعادة المشهد ثانية

يرن هاتف بول. على الجانب الآخر نيد.

نيد: أريد الحديث معك.

بول: أنا آسف بشأن ما بدر مني في الرسائل الإلكترونية، أنت تستحق أكثر من ذلك بعد كل هذه السنوات التي قضيناها معاً، وأعرف أنك تعتقد أن هذا الوضع مجحف بحقك. سأمنحك فرصة تعبر فيها عما يجول في ذهنك، ومن ثمّ يمكننا تبادل الأفكار قليلاً عن كيفية مساعدة أحدهنا الآخر. وإن لم يكن في هذا المشروع، ففي مشروعات أخرى. يعلم بول أن نيد يشعر بالإجحاف.

- حسناً، لا بأس.

بأسلوبه هذا، عطّل بول هجوم نيد؛ لأنه توقع حدوث مجادلة بينهما. عندما كان بول يستمع إلى نيد وهو يعبر عن مدى انزعاجه وشعوره بالإجحاف، شعر أنه على وشك الانزعاج من بعض تعليقات نيد، ولكنه ضبط نفسه بضع مرات، واختار أن يحدّ من ارتفاع انفعالاته من خلال وصفها. يوشك أحد تعليقات نيد الإيقاع ببول، وعليه إعادة تقييم الوضع، متذكراً بوعي أن نيد كان يقدم له المساعدة دائماً. يتعين على بول العمل بجد

بضع دقائق ليتحكم في استجابته للإنصاف، وهذا يتطلب كثيراً من الجهد، إلا أنه يستحق ذلك. يشعر نيد بالتحسن بعد حديثه عن قضاياها، ودون أن يعلق بول في استجابة عاطفية منعكسة.

لقد خفّض الحدث برمته من الإثارة لكلا الطرفين بدلاً من زيادتها. الآن، وبعد أن تحسن مزاج نيد، فإنه يشارك بشيء فكر فيه مسبقاً، ولكنه لا يرغب في مشاركته عندما أدرك أن بول عدو له.

نيد: بول، أنت لم تفكر في أمر الترميز الصعب لهذا المشروع، ولدي خبرة في ذلك، وقد قلت من قيمة ذلك الجزء للعميل، فلم لا أقوم ببعض الاستشارة في المشروع، وأكون مستشاراً لك؟ إنني لست في حاجة إلى القيام بعمل كبير؛ فأنا لم أقم بالترميز، ولكني قد أوفر عليك مبلغاً من المال من خلال جعل ملخص المشروع أكثر دقة. وعملياً، أستطيع أن أبين لك كيف يمكنك أن تكسب بضعة آلاف من الدولارات.

- لا بأس في الفكرة يا نيد، وربما يهدىء وجودك هناك خوف العميل من وجودي وحدي بصفتي مزوداً بسيطاً، وقد يعطينا وجودنا معاً مزيداً من القوة .

ينهيان المكالمة، ويتفقان على اتخاذ قرار بشأن المبلغ المنصف لعمل المستشار قبل الاجتماع الآتي مع العميل، والذي يمكن لنيد حضوره. بعد انتهاء المكالمة، يشعران بالارتياح والسعادة بسبب تعاونهما المحتمل. لقد زادت المحادثة المنفتحة والموثوقة مستويات الإكستوسيين في دماغيهما.

يسمع بول ميشيل تشغل جهاز التلفاز في غرفة المعيشة، يفكر في النهوض ليتفقدتها، ولكنه يتذكر الاتفاق معها بشأن الواجب المنزلي، فيذهب لسؤالها إن كانت تريد شيئاً من المبردة. سبب سؤاله هذا دهشة لاحت على وجهها. يحضر لها شرباً، ويشاهدان معاً مسرحية هزلية للأطفال مدتها عشر دقائق. يضحكان ويستمتعان بلحظة الترابط بينهما.

## مفاجآت تتعلق بالدماغ

- قد يكون الشعور بالإنصاف مكافأة أولية.
- قد يكون الشعور بالإجحاف تهديداً أولياً.
- يساعد ربط الإنصاف بالتوقعات على تفسير لطف الغرباء، وكذلك الانفعالات القوية للخيانة من الأشخاص المقربين منك.
- عند قبولك وضعاً مجحفاً، تقوم بذلك من خلال الوصف أو إعادة التقييم.
- لا يشعر الرجال بالتعاطف مع من يشعر بالألم وكان مجحفاً، بعكس الإناث اللواتي يتعاطفن معه حتى لو كان غير منصف.
- قد تكون معاقبة المجحفين مكافأة، وقد يوُلد عدم معاقبة الإجحاف شعوراً بالإجحاف في حدّ ذاتها.

## جرب ما يأتي:

- كن منفتحاً وواضحاً حيال تعاملك مع الآخرين، متذكراً أن الإجحاف يمكن إثارته بسهولة.
- جد طرقاً لزيادة إحساسك بإنصاف مَنْ حولك؛ من خلال التطوع، أو التبرع بالمال، أو بالموارد البشرية.
- لا تدع الإجحاف يمر دون عقاب.
- احذر من ربط الإنصاف بالقضايا الأخرى، مثل اليقين، أو الاستقلالية الذاتية، أو الارتباط، إذ يمكن الحصول على استجابات عاطفية شديدة بسبب ذلك.



## المشهد الثاني عشر

### صراع على المكانة

الساعة الآن الرابعة عصراً، انتهت المكالمة الجماعية منذ أكثر من ساعة، والفريق في حالة من الفوضى. تحاول إيميلي العمل على شيء آخر، ولكن دماغها محشوٌّ بالأسئلة التي لم تُجِبْ عليها في الاجتماع، وتريد أن تتسَّق بينها، ولكنها تصطدم بحواجز تعيقها عن ذلك، فتحذف بعض الرسائل الإلكترونية وتنظم أخرى لبضع دقائق، قبل أن يندفع مديرها، ويعترف أنها تتجنب مكالمة لا بد من إجرائها.

وفي أثناء محاولتها الاتصال بالهاتف مع كولن، يبلغها صوت داخلي هادئ إلى وجوب الاستعداد العقلي أولاً، ولكن الغضب خفّض هذا التنبيه؛ إذ إنها ما زالت غاضبة جداً من كولن بسبب إزعاجه لليزا.

كولن: اعتقدت أن المتصل هو أنت.

تشعر إيميلي أن من الخطأ معالجة الوضع بغلظة، ولكن هذا الشعور تجاوزه انفعال قوي، هو أن ما فعله كولن كان مجحفاً.

إيميلي، متسرعة: لِمَ فعلت ذلك؟

- ماذا فعلت؟ كل ما قلته كان مزاحاً، وقد أساءت ليذا فهم النكتة. لا تلوميني، فهي في العادة تمتلك روح الدعابة، وقد مزاحتها من قبل بأسوأ من ذلك وكان الأمر على ما يرام.

- ولكن الأمر الآن مختلف كما تعلم.

- لا تلومني، ليس غلطتي. لماذا تهاجميني في حين أن ليزا هي التي جنّ جنونها؟  
لم أرتكب خطأ.
- كولن، كنت اعتقد أنك بجانبنا هنا، وقد أردت أن تدير المؤتمر الكبير، ولكن كيف أعطيك هذا المنصب بعد تصرفك على هذا النحو أمام الفريق؟ سوف يعتقد الآخرون أنني أحاييك.

كولن باستياء: أنا في صفك. ما الذي تتحدثين عنه؟

انخفضت قدرة كولن وإيميلي على فهم كل منهما الآخر، وأصبحت أكثر عنفاً.

إيميلي: إذن، لم تصرفت بهذا الغباء؟

عندما قالت إيميلي هذه الكلمات الجارحة، كانت على يقين أنه سيغضب، لقد توقعت باللاوعي هذه النتيجة في أثناء حديثها، ولكن فوات الأوان لسحب كلماتها. ومع ذلك فوجئت من شدة استجابة كولن.

كولن بصوت هادئ ومنخفض لتوضيح وجهة نظره، مثل كلب مسعور ظهرت أسنانه: لمجرد أننا كنا نعمل معاً لا يعني أن تواجهيني بهذه المعاملة السيئة، فأنت لست كاملة.

- أنا جدّ آسفة. وكما تعرف، لقد كان يومي صعباً، وأنا لم أنجز كثيراً في بداية عملي بصفتي مديرة هنا.

في الحقيقة، إيميلي ليست آسفة، ومن الصعب خداع دماغ كولن ذي الوصلات المحكمة لاكتشاف الفوارق الاجتماعية. وبدلاً من تراجع إيميلي عن موقفها كما كانت تتأمل، فإن كولن شعر بضعفها وأخذ يهاجمها.

- انظري لا تشكي لي بشأن ترقيتك، فأنت من طلبها، ولن أسمح للآخرين سلب موقعي الذي حصلت عليه في هذا الفريق بشق النفس، فأنا هنا الأقدم. لذا، فإنني أستحق إدارة المؤتمر، وأنت تعلمين أنه قد تكون هناك مكافآت مالية مجزية، ولكن الأمر لا يتوقف على ذلك، وهو ما أستحق بعد كل ما تحمّلته هنا و.....

قاطعتها إيميلي: بالتأكيد، نعم لقد عملت بجدّ، ولكن ذلك لا يجعلك تلقائياً تحصل على.....

قاطعها كولن: لا تعطيني، فأنا موجود هنا منذ مدة أطول منك كما تعلمين.

تحاول إيميلي التراجع، ولكن (سبق السيف العذل) كما يُقال. وساءت العلاقة بينهما، العلاقة التي بُنيت على أرض الواقع بعد سنوات من التعاون، ساءت بسرعة بعد أسبوع واحد في منصبها الجديد فقط. لم تتصور إيميلي يوماً أن التعامل مع الأشخاص قد يكون بهذه الصعوبة.

بعد مضي ربع ساعة أخرى من الحديث دون جدوى.. اتفق كل منهما على ترك الأمور تهدأ، والحديث معاً بعد بضعة أيام. تغلق إيميلي الهاتف، تحدّق بشاشة جهاز الحاسوب وهي تشعر بمزيد من الذّهول. وتتساءل عن البصيرة التي تفتقدها، والتي قد توضح لها موقف كولن.

تهاتف إيميلي ليزا.

- أعرف أنك تبتذلين قصارى جهدك يا ليزا. قالت ذلك وهي تحاول أن تكون أكثر وعياً ولباقة هذه المرة.

تأخذ ليزا نفساً عميقاً: كما تعرفين، لا أريد مهاجمة كولن، ولكنه ها جمني أمام شخص جديد، ولم أستطع ترك ذلك يمر بسهولة.

تحاول إيميلي إقناع ليزا، وتناشدها الاتصال بكولن لإصلاح الأمور، ولكن ليزا تصر على أن يبدأ إصلاح ما فسد من كولن.

لا تعرف إيميلي ماذا ستفعل، صحيح أنهم اعتادوا جميعهم التعامل مع مزاح كولن بالضحك، ولكن يتبعن عليه أن يكون أكثر لطفاً. يبدو أن الجميع مخطئ هنا، ولكن لا أحد مستعد أن يسمح للآخرين أن يعرفوا أنه مخطئ.

- ليزا، ما الذي أستطيع فعله لإصلاح ما بينكما؟

- لا تقلقي بشأن ذلك يا إيميلي، سوف تهدأ الأمور ونعمل معاً. وليس بالضرورة أن نكون أفضل الأصدقاء لإنجاز العمل.

ليزا محقة جزئياً، ليس من الضرورة أن يكون لديك أفضل الأصدقاء للقيام بعمل جيد، ولكن العمل مع من تتصور أنه عدوك أمر غير مريح، ويمكن بسهولة وقوع الأخطاء لعدم تبادل المعلومات وغيرها من المنتجات الثانوية من نوع مستوى التهديد المرتفع بين

الأشخاص. لدى إيميلي تحدٌ كبير، وقد قرر معظم أفراد فريقها أن كلاً منهم عدو للآخر. إن استجابة العداة هذه ليست بسبب سوء الإعداد للاجتماع من قبل إيميلي فقط، على الرغم من أنه جزء من المشكلة؛ ولكن السبب الأهم هو استجابة التهديد القوية في المكالمة الهاتفية. عندها، أدرك كل من كولن، وليزا، وجوان أن مكالمتهم، التي هي أعلى ما يمتلكونه، مهددة بالخطر. وعند محاولة توضيح ذلك، هددت إيميلي مكانة كولن بعنف أكثر.

زيادة على الارتباط والإنصاف، تعد المكانة محركاً رئيساً آخر للسلوك الاجتماعي. يبذل الأشخاص جهوداً كبيرة لحماية مكانتهم أو تطويرها. قد يكون شعور المكانة المرموقة أكثر جدوى من المال، وقد يكون شعور المكانة الوضيعة كما لو أن حياتك في خطر؛ فالمكانة هي مكافأة أو تهديد أولي، ويتعامل دماغك معها باستخدام الدوائر نفسها المستخدمة في التعامل مع احتياجات البقاء الأساسية الأخرى.

### الحفاظ على المكانة الراهنة

يُعد قصر دوجي في البندقية أحد أكثر المراكز الفخمة والمزخرفة في العالم على الإطلاق. وما يزال معظمه في حالة جيدة اليوم. وتوجد في وسط القصر غرفة غير عادية تصطف على جدرانها من الأرض إلى السقف أدراج لآلاف الوثائق. حُفِظَت هذه الوثائق هنا مئات السنين. وعلى الرغم من كونها ثمينة لم ترتبط بالمال، على الأقل ليس مباشرة. فقد وثقت مكانة كل شخص في المدينة. وإذا كنت مواطناً من البندقية قبل بضع سنوات فإن إحدى هذه الوثائق تبين لك من هو أبوك، وجدك، وما علاقتكم بالعائلة المالكة والتجار، أو الشخصيات المهمة الأخرى. وتحدد الوثيقة ضمناً مكان إقامتك، والأطعمة التي تتناولها، ومستوى تعليمك، وما إذا كان الآخرون يثقون بك، ومدى اهتمامهم بك، وحتى التنبؤ بعدد السنوات التي ستعيشها. لم تتغير الأزمنة منذ ذلك كثيراً؛ إذ تأتيك المكانة المرموقة اليوم، سواء كنت نجم بوب أو رياضياً متفوقاً أو مديراً تنفيذياً، بفوائد مشابهة ذات تأثير عميق في نوعية الحياة. في المقابل، يحتفظ القصر بسجلات أخرى بطريقة مختلفة في طرف المدينة، تهتم به مجالات غير ذات قيمة؛ مجالات (القبيل والقال).

تفسر المكانة سبب اصطفااف الأشخاص في قطار لساعات في صباح يوم بارد للحصول على نسخة موقعة لكاتب مشهور؛ (كتاب قد لا يقرؤونه). وتفسر المكانة لماذا

يكون شعور الأشخاص جيداً عند لقاءهم من هم أدنى منهم منزلة، وهو المصطلح الألماني المسمى الشماتة. بينت إحدى دراسات الدماغ أن دوائر المكافأة تنشط عند رؤية أشخاص آخرين ذوي مكانة أقل. وتفسر المكانة إلحاح الأشخاص للفوز في جدال قد لا يكون ذا فائدة ترتجي. وتفسر المكانة أيضاً سبب إنفاق الأشخاص الأموال الباهظة على شراء ملابس داخلية من متجر لمصمم أزياء مشهور، في حين قد يكون ثمن مثل هذه الملابس أقل من ذلك بكثير من متجر لمصمم غير مشهور. وتفسر جزئياً سبب لعب ثلاثين مليون شخص حول العالم الألعاب عبر شبكة الاتصالات (الإنترنت) دون وجود فوائد واضحة باستثناء اللعب للحصول على نقاط لرفع مكانتهم مقارنة مع مكانة الآخرين. وقد تفسر المكانة كيف أن محرك البحث (جوجل)، أحد أكثر الشركات ثراءً، يجعل آلاف الأشخاص يقومون مجاناً بأعمال لا يستطيع الحاسوب إجراؤها؛ فيجعلون الأشخاص يتنافسون بعضهم مع بعض في مهمات، مثل وصف صورة ما.

المكانة أمر نسبي، فقد تشعر بالمكافأة من رفعة المكانة في أي وقت تشعر به أنك أفضل من شخص آخر. يحافظ دماغك على خرائط معقدة ل نظام التسلسل الهرمي للأشخاص المحيطين بك. وتظهر الدراسات أن دماغك يكون تمثيلاً لمكانتك ومكانة شخص آخر عندما تتواصل معه، ما يؤثر في كيفية تفاعلك معه.

تجلب التغييرات في نظام التسلسل تغييرات في كيفية ارتباط ملايين العصبونات. كان على كولن تغيير أعداد هائلة من الدوائر للتواصل مع إيميلي بطريقة جديدة بوصفها مديرتة، ولا تزال بعض هذه التغييرات تحدث في هذا المشهد. وإذا كنت في علاقة يبدأ فيها أحد الشركاء بالكسب أكثر من الآخر لأول مرة، فستدرك حدوث تغييرات واسعة النطاق في دوائر الدماغ، ما يحقق بعض التحديات المثيرة للاهتمام.

تضع المؤسسات هيكلية معقدة ومحددة بصورة جيدة، ثم تحاول تحفيز الأشخاص بوعدهم بنقلهم إلى مستوى أعلى في الهيكلية. وهناك شركة أعرفها لا تسمح لك بتوجيه مكتبك نحو النافذة إلا بعد انتقالك من دور «الفرقة 40» إلى «الفرقة 50»، على الرغم من إمكان جلوسك بجانب شخص من الفرقة 50. تستخدم دوائر التسويق أسلوبين لاسترعاء انتباه الانفعالات الإنسانية في الإعلانات، هما الخوف والوعد برفع المكانة.

على الرغم من محاولات شركات لجعل المكانة مرتبطة بحجم سيارتك أو سعر ساعتك، فإنه لا يوجد مقياس عالمي للمكانة. فأنت تقدر أهميتك النسبية عند لقاءك شخصاً جديداً. وقد تفعل ذلك بناء على السنّ، أو الثراء، أو القوة، أو الذكاء، أو الأكثر طرافة. أو إذا كنت تعيش في بعض جزر المحيط الهادئ، بناء على المكانة الأرفع، بغض النظر عن الإطار الذي تعتقد أنه مهم، عندما يرتفع أو ينخفض شعورك المدرك للمكانة نتيجة استجابة انفعالية قوية. ويذهب الأشخاص إلى أبعد مدى لحماية مكانتهم أو إعلائها. إن المكانة ذات دور مهم على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك على المستوى الأممي أيضاً. وقد تدفع الرغبة في إعلاء مكانة الذات لتحقيق الانتصارات إلى بذل جهد لا يصدق من التحمل البشري. ثم إن الدافع للمكانة هو وراء كثير من إنجازات المجتمع الكبيرة، وبعض الأمثلة السيئة على التخريب الذي نحن بغنى عنه.

## نحو الأسفل

وكما الحال مع الاحتياجات الأساسية، فإن استجابة التهديد هي الأقوى والأكثر شيوعاً مع المكانة. ومجرد الحديث مع شخص تتصور أنه بمكانة أعلى من مكانتك، كأن يكون مديرك، ينشط استجابة تهديد لديك. والتهديد المدرك للمكانة يشعرك كما لو أنه يأتي بعواقب وخيمة. وقد تكون الاستجابة عميقة وتشتمل على مقدار هائل من الكورتيزول المتدفق للدم، واندفاعه من المصادر للجهاز الحوفي التي تمنع التفكير الصائب. لقد شعر كولن أن مكانته مهددة في المكالمة الجماعية؛ لأن المجموعة لم تعترف بأقدميته؛ فالكلمات الأولى التي استخدمتها إيميلي في هذا المشهد جعلت الوضع سيئاً؛ فعبارة: لِمَ فعلت ذلك؟ تلمح إلى أن الشخص مخطئ. عندما كان يفكر كولن في المكالمة الجماعية كان مستفزاً مسبقاً لشعوره بتهديد المكانة. لذا، كان من السهل على إيميلي أن تجعل الوضع أسوأ دون قصد منها. فوجئت إيميلي من حدة ردة فعل كولن، ولم تكن تعلم أنه يشعر بتهديد المكانة في المقام الأول.

أرادت الباحثة الرائدة في علم الأعصاب الاجتماعي في جامعة كاليفورنيا نعومي ايسنبرغر فهم ما يدور في الدماغ عند شعور الأشخاص بالفرض من الآخرين. لتحقيق هذا الهدف، صممت تجربة استخدمت فيها الرنين المغناطيسي الوظيفي لمسح أدمغة

المشاركين في أثناء لعب سايبيرول على الحاسوب. تذكرك اللعبة بالأمور السيئة التي كانت تحصل في الملاعب المدرسية. في التجربة، اعتقد الأشخاص أنه يلعبون قذف الكرة عبر شبكة الاتصالات (الإنترنت) مع شخصين آخرين. كما أوضحت ايسنبرغر في أثناء مقابلة أجريت معها في مختبرها، أن المشاركين استطاعوا رؤية تجسيد يمثلهم وتجسيدين لشخصين آخرين. ثم يتوقف اللاعب الحقيقي، في منتصف اللعبة من تقاذف الكرة بين الثلاثة (اللاعب الحقيقي ولاعب الحاسوب)، عن تلقي الكرة ويبدأ اللاعبان الآخران بتقاذف الكرة فيما بينهما فقط. في كل مرة كنت أسرد هذه القصة على سمع أشخاص يملؤون غرفة ما، كنت أسمع «تأوهات الجمهور معبرة عن الألم». إن استبعادك من اللعبة وتصنيفك أنك «أقل شأنًا من» الآخرين تجربة مؤلمة جداً.

تولد التجربة انفعالات قوية لدى معظم الأشخاص. تقول ايسنبرغر: لقد وجدنا باستبعاد الأشخاص نشاطاً في الجزء الظهري من القشرة الحزامية، وهي المنطقة العصبية التي لها صلة أيضاً بعنصر الألم المحزن، أو ما يُدعى أحياناً باسم عنصر المعاناة بالألم، وكان لدى هؤلاء الأشخاص الذي شعروا بالرفض الشديد أعلى مستويات نشاط في هذه المنطقة؛ الاستبعاد والرفض مؤلمان من الناحية الفسيولوجية. ينشط الشعور بالمنزلة الأدنى من الآخرين مناطق الدماغ نفسها التي ينشطها الألم الجسدي. لقد بينت دراسة ايسنبرغر خمس مناطق ألم دماغية مختلفة تنشط (تضيء) في تجربة الألم الاجتماعي هذه. وقد يكون الألم الاجتماعي بمستوى الألم الجسدي، إذ يبدو الاثنان مترادفين في الدماغ. فكر في الشعور الذي تشعر به معدتك عندما يقول لك شخص ما: هل يمكنني التعليق على ما تقول؟ هذا، يؤدي إلى إخافتك، كشعورك وأنت سائر وحيداً ليلاً، وتشعر أن شخصاً ما على وشك اللحاق بك ومهاجمتك من الخلف: ربما لا يكون الموقفان بالشدة نفسها، ولكن استجابة الخوف لهما متشابهة. يفسر هذا الاكتشاف فيما يتعلق بالدماغ سبب تصرف كولن وكأنه كلب مسعور، يصك على أسنانه؛ اعتقد دماغه أن شخصاً ما على وشك أن يضربه.

وبسبب التأثير القوي لتجربة تدني المكانة، يتجنب الأشخاص الأوضاع التي قد تعرض مكانتهم للخطر. ويشمل هذا التجنب الابتعاد عن أي نشاط لا يتقنون به؛ لأن علاقة الدماغ بالحدث قد يعني تجنب أي جديد. وقد يكون لهذا تأثير في نوعية الحياة. وهذا هو اختبار

جروس للمكانة وهو يعمل ضدك عندما تكون استجابة التهديد للمكانة مرتفعة جداً، تكون إعادة التقييم في هذه الاوضاع صعبة، إلا إذا استطعت السيطرة (الوصف أو إعادة التقييم) على الانفعال مبكراً، في الثواني الأولى القليلة قبل تمكّنها.

لقد كانت استجابة كولن بشأن قضية المكانة في هذا المشهد هي القتال. فهو يهاجم مكانة إيميلي مرة أخرى مباشرة، ويلفظ عبارة: أنت لست كاملة. كما يهاجم مصداقية إيميلي مشيراً إلى أنها أصغر منه سنّاً. وقد تولد إدارة شخص أصغر سنّاً لآخر أكبر مكانة تهديداً تلقائياً، إذا لم يؤخذ في الحسبان منظور آخر (يعني إعادة التقييم)، كأن يكون مهتماً بالتعلّم من الجيل الأصغر منه سنّاً.

لم يقاتل كولن فقط، فقد كانت لديه استجابة هروب أيضاً، وفي حين أنه لم يهرب جسدياً، إلا أنه هرب عقلياً: أي هرب من التفكير. ولو أنه توقف عن التفكير في الوضع، لربما أمكنه إدراك عدم إمكان القول على الهاتف ما يمكن قوله بالمواجهة الشخصية.

قد تتخذ استجابة التهديد الناجمة عن الانخفاض المدرك في المكانة حياة خاصة تدوم لسنوات. يعمل الأشخاص بجد لتجنب الخطأ في وضع ما؛ من خطأ بسيط في وثيقة إلى خطأ في الحكم يتعلق بإستراتيجية رئيسة. فكر في بعض عمليات دمج الشركات الكبرى التي فشلت، ويتجنب فيها المديرون التنفيذيون الذين اتخذوا القرارات أي مسؤولية. إن الأفراد لا يحبون الوقوع بخطأ ما؛ لأن هذا يقلل من مكانتهم بطريقة تشعر بالخطر وتثير الأعصاب.

عندما تقرر أنك على صواب، فلا بد أن يكون الآخر مخطئاً، ما يعني أنك لا تسمع ما يقوله، فيراك هذا الآخر مصدر تهديد له أيضاً. وهنا تظهر حلقة مفرغة؛ إذ تصر ليزا على وجوب تصحيح كولن لخطئه، وتشعر أنها على حق. ولا شك في أن كولن يشعر بالمثل. إن كون المرء على حق يكون عادة أكثر أهمية للناس من أي شيء آخر، ليس المال فقط، بل العلاقات والصحة، وأحياناً الحياة نفسها.

وعند اتخاذ تهديدات المكانة في الحياة الخاصة، تحدث مشكلة أخرى بشأنها، وهي مدى سهولة حدوث هذه التهديدات؛ إذ يتولد تهديد قوي حتى في أتفه الأمور. لنفترض أنك في اجتماع مع زميل تقييم معه علاقة عمل أول مرة، وطلب إليك إشراكه في مشروع ما، فمن المرجح

أن تفسر طلبه هذا على أنه تهديد لمكانتك: ألا يثق بك؟ هل يراقبك؟ قد تجعلك استجابة التهديد تتصرف بسلوك يعيق عملك. تذكر أنه بمجرد إثارة الجهاز الحوفي فإنه يقوم بعمل ارتباطات مفاجئة ويفكر بطريقة تشاؤمية. كما تحدث إثارة تهديد عند حديثك مع مديرك. ولو أنك مدير لشخص ما، فإن مجرد سؤاله عن يومه قد يحمله ثقلاً انفعالياً لا يمكن تصوره. تشكل كثير من المجادلات والصراعات في العمل والحياة قضايا للمكانة في جوهرها. وكلما تمكنت من وصف تهديدات المكانة في لحظة حدوثها، كانت إعادة التقييم أسهل على الفور، ويمكنك من الاستجابة بصورة أفضل. يتمتع المدير بدور كبير عندما يتعلق الأمر بالمكانة، ولكن كن حذراً حيال محاولة مساعدة شخص آخر لمعرفة ما يجري. كما أن عبارة: ما تهديدك إلا قول دون فعل، في اجتماع ما فكرة ليست موفقة.

### نحو الأعلى

حديثاً، قابلت فتاة رقص إيقاعي (باليه) دولية عضو في (فرقة الباليه الملكية) في لندن. أخبرتني كيف كانت تشعر بالملل والإحباط من بين كثير من الراقصات على الرغم من كونها في فرقة ذات مستوى عالمي. وقد تغير ذلك كله عندما انتقلت إلى فرقة أصغر حجماً وأقل شهرة في مدينتها، وهي الآن نجمة مميزة. قالت: أخيراً، أنا الراقصة الأعلى رتبة في الشركة، وأنا الأولى في الفرقة. وفي اللحظة التي تكون فيها الأولى في الفرقة، لا يوجد هناك ملل بتاتاً؛ فالتركيز ينصب عليك، والمجال فسيح أمامك، ويصاحبك شعور أنك في القمة.

تثبت دراسات مجتمعات الرئيسات أن القرود ذات المكانة الأعلى التي انخفضت مستويات الكورتيزول لديها يوماً بعد يوم، أفضل صحة وتعيش مدة أطول. هذا الأمر لا ينطبق على القرود فقط. يوضح كتاب (متلازمة المكانة) للمؤلفة ميشيل مارموت، أن المكانة من المحددات الكبرى لطول عمر البشر، حتى إنها تتحكم في الثقافة والدخل. لا تشعرك المكانة المرموقة بصورة أفضل فحسب، بل تجلب مكافآت أكبر أيضاً.

المكانة هي مكافأة ليست فقط عندما تحقق مكانة مرموقة، بل هي في كل وقت تشعر فيه أن مكانتك قد ازدادت، حتى في أبسط موقف. أشارت بعض الدراسات إلى أن عبارة:

عمل جيد للأطفال بصوت هادئ، ينشط دوائر المكافأة لديهم مثلما تفعل المكاسب المالية غير المتوقعة. وحتى لو كانت الزيادة في المكانة قليلة، مثل فوزك على شخص ما في لعبة الورق، فإنها تُشعرك بالعظمة؛ إذ إن شعورنا بالمكافأة يحدث نتيجة لأي زيادة تدريجية في المكانة. إن كثيراً من القصص العالمية العظيمة (وبعض شخصيات التلفاز الأقل رتبة) تركز على جوهر المكانة، بناء على حالتين مكررتين؛ الأولى عن أشخاص عاديين يقومون بأمر غير عادية (هؤلاء يعطونك أمل إمكان امتلاك مكانة أرفع يوماً ما) والأخرى عن أشخاص غير عاديين يقومون بأعمال عادية (هؤلاء يعطونك أمل أن تكون ذات مكانة مرموقة مثلهم على الرغم من أنك شخص عادي) حتى زيادة الأمل التي قد تصل إليها مكانتك ذات يوم تبدو وكأنها تحتفظ بالمكافأة.

إن شعور الزيادة في المكانة من أعظم المشاعر في العالم؛ إذ ترتفع مستويات الدوبامين والسيروتينين، المرتبطة بالشعور بالسعادة، في حين تنخفض مستويات الكورتيزول الدالة على مستوى التوتر المنخفض. أيضاً، يرتفع التيستوستيرون الذي يساعد الأشخاص على التركيز ويجعلهم يشعرون بالقوة والثقة، إضافة إلى أنه يحسن الدافع الجنسي لديهم.

ويوجد مزيد من الدوبامين والكيماويات العصبية الأخرى السعادة، أي إن وجود زيادة في المكانة، تزيد من عدد الارتباطات الجديدة التي تجري كل ساعة في الدماغ. وهذا يعني أن شعور المكانة المرموقة يساعدك على معالجة معلومات كثيرة بجهد أقل، وفي ذلك كثير من الأفكار الدقيقة، مقارنة بشعور المكانة المنخفضة. عند زيادة المشاعر الإيجابية لديك تنخفض استجابة التهديد، ويكون لديك كثير من المصادر لقشرة الدماغ الأمامية لمساعدتك على التفكير في مستويات متعددة. وهذا يعني أنه عند إدراكك المكانة العالية تزداد فرصتك في تشييط مديرك عندما تريد.

عند ارتقاء مكانة الأشخاص تزداد قدرتهم على متابعة أهدافهم ومقاصدهم أكثر؛ إذ توجد لديهم قدرة كبيرة على التحكم، ودعم واهتمام كبيران من الآخرين. ويساعد البقاء في تلك المكانة السامية على إقامة الارتباطات التي يتوقع دماغك القيام بها، ما يضعك في دوامة تصاعدية نحو كيماويات عصبية أكثر إيجابية. وقد تكون هذه الكيماويات العصبية جني أوج الاندفاع.

## الحصول على المكانة المرموقة والمحافظة عليها

إن الحفاظ على المكانة المرموقة شيء يقوم به الدماغ طوال الوقت لا شعورياً. ويمكنك رفع مكانتك الخاصة بإيجاد طريقة للشعور بالذكاء، والتسلية، والصحة، والثراء، والصلاح، والتنظيم بصورة أفضل وقوة أكبر، أو بالتغلب على الآخرين في أي شيء مهما كان. ومفتاح ذلك يكمن في البحث عن مكان مريح تشعر فيه أنك متفوق على الآخرين.

لو سجّلت بالصوت والصورة (بالفيديو) اجتماعات عادية أسبوعية في معظم المؤسسات، فقد تُفاجأ بوجود نسبة كبيرة من المفردات المستخدمة لتحفيز الفرد للارتقاء بمكانته فعلاً، وفي المقابل لحث أشخاص آخرين لخفض مكانتهم. وتحدث هذه الخلافات العامة، أي المنافسة بين الأقران في الشركات، بصورة كبيرة دون وعي، وتؤدي إلى فقدان المصادر المعرفية لدى بلايين الأشخاص في العالم .

إن المعركة المستمرة للمكانة لها سلبيات أخرى. وعلى الرغم من أن المنافسة بين الأشخاص تجعلهم يركزون أكثر، فإنّ هناك خاسرين دائماً، فهي لعبة محصلتها صفر. وإذا كان الجميع يقاتل لكسب مكانة عالية، فمن المرجح أن يشعروا جميعهم بالمنافسة، ما يجعلهم يرون الآخرين بأنهم مصدر تهديد. لذا، قد يؤثر القتال من أجل المكانة في الارتباط، ما يعني عدم تعاون مثمر بينهم. ومن الواضح أن تقليل تهديدات المكانة سيكون مفيداً في بيئة العمل.

لقد حاولت إيميلي تجريب إستراتيجية للقيام بذلك في أثناء مكالمتها مع كولن؛ حاولت خفض مكانتها عندما أدركت أن كولن يشعر بالتهديد، وقالت: كما تعرف لقد كان يومي صعباً، وأنا لم أنجز كثيراً في بداية عملي بصفتي مديرة. يقوم كثير من الأشخاص بهذا النوع من التسوية بصورة حدسية، دون معرفة سبب ذلك. فإذا أردت إجراء محادثة شخص ما يرجح أن تشكل تهديداً له، فحاول التقليل من عرضك مساعدته؛ كي لا يراك مصدر تهديد له. وعلى الرغم من أن ذلك لم ينفذ إيميلي مع كولن، ولكنه قد يكون مفيداً أحياناً. إن الحد من عظمة الآخرين في ذهن شخص ما قد يخفض مستوى التهديد عنده.

والإستراتيجية الأخرى للتعامل مع المكانة تكمن في إحساس شخص ما أن مكانته قد ارتفعت. إن إعطاء ردود فعل إيجابية للناس، أي الإشارة إلى ما يجيدونه، يشعروهم بارتفاع

مكانتهم، خصوصاً إذا تمّ ذلك علناً. ولكن المشكلة تكمن في عدم وجود مدير قوي يعطي الآخرين ردود فعل إيجابية، وهذا يشعرهم بالتهديد، بسبب الشعور بالتغيير النسبي في المكانة. ويفسر هذا تفضيل الموظفين لـ نموذج العجز الأكثر أماناً في الإدارة، والإشارة إلى أخطاء الآخرين ومشكلاتهم، وثغرات الأداء على المنهج القائم على نقاط القوة، على الرغم من طلبات الموظفين العالمية بمزيد من ردود الفعل الإيجابية.

تساعد هاتان الإستراتيجيتان التقليل من مكانتك ورفع مكانة الآخرين، ولكنهما قد تهددان مكانتك فعلاً. لذا، من أين يمكنك الحصول على دفعة من تحفيز الثقة، وتعزيز الذكاء، وزيادة أداء المكانة هنا، دون إيذاء الأطفال، أو الحيوانات، أو زملاء العمل، أو نفسك؟

لقد وجدتُ إجابة جيدة واحدة (غير دوائية) حتى الآن، وتشتمل على فكرة اللعب ضد الذات. لماذا يشعرك تحسين درجتك في لعبة الجولف بشعور جيد؟ لأنك ترفع مكانتك مقارنة مع شخص آخر تعرفه جيداً؛ إنه أنت الذي جُبلت عليه. يشير ماركو جاكوبوني إلى أن شعورك بذاتك في الحياة يأتي في الوقت نفسه عند شعورك بالآخرين تقريباً. وهما وجهان لعملة واحدة. يستخدم التفكير في ذاتك وفي الآخرين الدوائر نفسها. ويمكنك استغلال قوة الإثارة في الفوز على شخص آخر من خلال جعل الشخص الآخر هو أنت، دون إيذاء أحد في هذه العملية.

فكر في إيميلي وفريقها الجديد، الذي يشعر بعدم الراحة معها؛ لأن مكانتها في السابق كانت مثلهم، وهي الآن مديرتهم. لو أن إيميلي لعبت في بطاقة المكانة في كل شيء، وحاولت أن تكون أفضل من فريقها لجنت ثماراً فاسدة. ولكنها حاولت جاهدة تحسين صورتها، مشددة على مجموعة من المهارات التي تمتلكها، دون محاولة منها أن تكون أفضل منهم، فقد تكون بذلك أقل تهديداً لهم. يمنحك اللعب ضد نفسك الفرصة للشعور بالمكانة المتزايدة دائماً، دون تهديد الآخرين. وإذا تشاركت مع الآخرين في مدى تقدمك وتحدياتك، فقد يزيد ذلك من شعور الارتباط أيضاً. لدي حدس أن كثيراً من الأشخاص الناجحين قاموا بذلك، ولعبوا ضد أنفسهم كثيراً.

عندما تلعب ضد نفسك، يتعين أن تعرف ذاتك، وهذا يتطلب مديراً قوياً، إضافة إلى بناء مدير أقوى في أثناء تركيزك على كيفية نموك. وهنا تكمن فكرة عظيمة حقاً؛ قد

تكون إحدى الطرائق للعب ضد نفسك هي العمل على تحسين قدرتك على فهم دماغك وهو يعمل. ويمكنك التدريب على ذلك لتزداد سرعتك في التفكير مثل الوصف وإعادة التقييم لمعرفة مكانة الآخرين، أو تطوير عقل هادئ عند الحاجة. وعندما تتحسن مهاراتك في هذا المجال، تزداد مكانتك، دون تعريض مكانة الآخرين للخطر. وإذا شاركت الآخرين فيما تلاحظه، فإنك تزيد من الترابط، زدّ على هذا أنك تبني مديرك. في هذه الحالة، تتخذ قرارات أفضل، وتتعامل مع الآخرين وتتعاون معهم بصورة أفضل.

### نموذج سكارف (SCARF)

حتى الآن، ربما لاحظت أن كثيراً من المكافآت والتهديدات الأولية التي نُوقِشت في المشاهد القليلة الماضية لها صفات مشتركة ومتقاطعة بطرائق عدة. على سبيل المثال، في المكاملة الجماعية المشؤومة، هُدّ كولن في مكانته، وكذلك انتابه شعور بعدم اليقين، وبتناقص الاستقلالية، وبعدم المساواة.

لقد لاحظت نمطاً مشيراً للدهشة في أثناء جمع هذا الكتاب؛ رأيت أن هناك خمسة مجالات للخبرة الاجتماعية التي يتعامل دماغك معها كما يتعامل مع القضايا المعيشية. وتكوّن هذه المجالات نموذجاً أطلقت عليه اسم نموذج سكارف، الذي يشير إلى كلّ من: المكانة، واليقين، والاستقلالية الذاتية، والارتباط، والإنصاف.



يصف النموذج المكافآت الشخصية أو التهديدات الأولية المهمة للدماغ؛ إذ إن معرفتك بهذه العناصر الخمسة يقوي مديرك، وهي طريقة لتطوير لغة الخبرات التي يمكن أن تكون، خلافاً لذلك، غير مدركة؛ لتتمكن من التقاط هذه الخبرات لحظة حدوثها.

إن بعض ردود الفعل الانفعالية الشديدة للحياة التي حدثت في تحدي كولن في أثناء المكالمات مع إيميلي، تشتمل على التقاء عناصر سكارف. تخيل لو أن مكانتك هوجمت علناً ظلماً، وبطريقة لا تفهمها ولا تستطيع القيام بشيء حيالها. يجد الأشخاص الذين يشهدون أحداثاً مثل هذا (كالمعاملة غير العادلة بالعمل، أو التعرض للهجوم من قبل منافس في وسائل الاعلام) أن المعافاة من الألم الناجم عن هذه الأحداث قد يتطلب سنوات عدّة. لقد أشارت دراسة أجريت عام 2008 إلى أن الألم الاجتماعي يعود إليك ثانية عند التفكير فيه، بعكس الألم الجسدي الذي لا يعود. وقد تكون معاقبة شخص ما على خطأ ارتكبه بضربه على ذراعه أرحم من مهاجمة أفكاره على مرأى ومسمع آخرين. (ولا أعني التفاوض عن العنف الجسدي بأي حال، بل للتعبير عن رأيي).

وفي الجانب الإيجابي، إذا كان باستطاعتك إيجاد طرائق لزيادة عدد عناصر سكارف في الوقت نفسه، عندك أو عند الآخرين، فستكون لديك أداة قوية لتكوين شعور عظيم وكذلك تحسين الأداء. فكر فيما تشعر به عندما تتعامل مع شخص يجعلك تلاحظ حسناتك (برفع مكانتك)، وتوقعاته عنك واضحة (بزيادة اليقين) وبتيح لك اتخاذ القرارات (بزيادة استقلاليتك)، وإقامة علاقات على المستوى الانساني (بزيادة الترابط) ويعاملك بإنصاف، حينها ستشعر أنك أكثر: هدوءاً، وسعادة، وثقةً، وارتباطاً، وذكاءً. وستصبح أكثر قدرة على معالجة معلومات هائلة جداً عن العالم، ما يشعرك أن العالم قد أصبح أكبر. ولأن هذه التجربة تمنحك شعوراً رائعاً جداً، فإنك سترغب في قضاء الوقت مع هذا الشخص ومساعدته بأي طريقة ممكنة.

وعلى الرغم من أن عناصر نموذج سكارف جميعها مهمة، فإنّ مكانة إيميلي في هذا المشهد هي ما أفسد خططها. دعونا نعرف كيف يمكن للأمر أن تسير لو أن إيميلي فهمت الحاجة الإنسانية العميقة لحماية شعور المرء بمكانته.

### صراع على المكانة؛ إعادة المشهد ثانية

الساعة الآن الرابعة عصراً. انتهت المكالمات الجماعية قبل أكثر من ساعة، والفريق في حالة من الفوضى. تحاول إيميلي القيام بشيء آخر، ولكن دماغها محشوٌّ بالأسئلة التي

لم تجب عنها في الاجتماع. ترغب إيميلي في فهم الوضع، وهو ما يحب الدماغ القيام به في كل لحظة، ولكنها تصطدم بحواجز تعيق طريقها. تحذف بعض الرسائل الإلكترونية، وترتب بعضها الآخر في بضع دقائق، قبل اندفاع مديرها الذي يدرك أنها تتجنب مكالمته لا بد من إجرائها.

وفي أثناء رغبة إيميلي مهاتفة كولن، يتسلل إليها صوت داخلي هادئ، وهو اتصال عن بعد، يطلب إليها الانتظار. ولكن الإشارة التي أتها كانت خاطفة. إنها غاضبة جداً من كولن بسبب إزعاجه لليزا. يندفع مدير إيميلي ثانية، ليلبغها أن تتوقف وتتأمل، ولا تتسرع في هذا الوضع دون الاستفادة من هذا الصوت الهادئ على الأقل. إنها مستاءة، وهي تعلم مدى حاجتها إلى مساعدة قليلة لموازنة حالتها، وإلا فإنها سوف ترتكب أخطاء. تتوقف عن طلب رقم كولن، وبدلاً من ذلك تهاتف بول وهو في العمل لمساعدتها. وتعلمه أنها تمر بيوم عصيب. وهذا يساعد قليلاً على وصف الوضع الذي هي فيه. تسألها عن ابنيهما لتغيير تركيزها كي تتمكن، ربما، من الدخول في حالة ذهنية إيجابية.

في أثناء وصف بول للوقت الترابطي الذي قضاه مع ميشيل، تتخيل إيميلي شعوراً بانديفاع الإكستوسين وانخفاض مستوى الكورتيزول. وسواء كان الشعور بزيادة النواقل العصبية ممكناً أم لا، فإن ذلك لم يُدرس بعد، وهو ليس موضوعنا. إن التشديد على توقع الهدوء المتزايد سوف يزيد من هدوءك؛ وتلك هي قوة التوقع. وبعد بضع دقائق من حديث إيميلي عن ولديها، تنشأ لديها بصيرة ورؤية. لقد أدركت أن مكانة كولن تهددت، ويخوض مع ليزا مشاحنة ليكون أحدهما على حق حيال ما جرى. تضع إيميلي خطة، وتشكر بول، وتقفل الخط، ثم تهاتف كولن.

كولن: اعتقدت أن المتصل هو أنت.

إيميلي: كولن، لقد ارتكبت خطأ فادحاً، ولم أقم بإدارة المكالمات الجماعية بصورة جيدة، وكانت النتيجة أنك تحملت شعور التقليل من شأنك أمام زملائك، ولا ريب أن ذلك كان سيئاً. أنا آسفة جداً؛ فهذه المرحلة الأولى لي في هذا العمل، إضافة إلى أنني غير مسيطرة على الأمور حتى الآن.

يُفاجأ كولن، لقد كان مستعداً للهجوم؛ ولم يكن هذا ما توقعه من المكالمة. لقد كان يحاول تغيير حالته من خلال التثهد بضع مرات. ولم يصف ما كان يشعر به، ولكن سماع هذه العبارة من إيميلي خفت من قلقه، وهو يعرف الآن لماذا كانت المكالمة مثيرة لغضبه. تواصل إيميلي الحديث، وتشعر بالحاجة إلى أكثر من هذا لإعادة كولن من الحافة.

-كولن، لقد أخطأت بعدم إعدادي للمكالمة بصورة مناسبة. كان ينبغي لي إعدادها بطريقة تربط الجميع بعضهم مع بعض، بدلا من وضعك في صدر المواجهة بهذه الصورة. الآن، ليس من الإنصاف أن يكون كولن فقط مع إيميلي، فقد آتت نفسها، ما رفع من مكانته بانخفاض مكانتها. صحيح أن هذا يبدو مجحفاً بحق إيميلي، لكن شعورها بمكانتها بقي على ما يرام؛ لقد اختارت هذا النهج وما تزال مسيطرة على الوضع، فقد كانت مهمتها بناء فريق بحيث يكون أداء أعضائه أفضل من الآخرين، وليس مهمتها القلق على مشاعرها الخاصة في هذا الوضع.

كولن مسروراً: نعم، اعتقد أن عليّ مسامحتك.

لقد كانا مرتاحين، ويتهدان بسبب انخفاض التوتر.

كان كولن خائفاً من التدايعيات المتوقعة للمكالمة الجماعية؛ فقد أُستبدلت حالة المكافأة غير المتوقعة، التي ظهرت على صورة ارتفاع لمكانته ثانية، بحالة الابتعاد القوية الناجمة عن التوقعات السلبية. يجلب هذا التفاعل اندفاعاً إيجابية من الدوبامين والإكستوسين والسيروتونين. الآن، يشعر كل من إيميلي وكولن بالارتباط، ويبقيان متصلين بالمكالمة الجماعية، والحديث عن الفريق ومشروعاته المقبلة.

وفي غمرة الحديث عن مشروع آخر، يوافق كولن على الاتصال بليزا والاعتذار إليها، ويدرك أن تعليقاته كانت سمجة، على الرغم من أن مزاحه عادي، ولا سيّما لو كانا وجهاً لوجه. ولم يكن صعباً عليه ملاحظة ذلك عندما لم يعد قادراً على درء تهديد لمكانته.

بعد نصف ساعة، تهاتف ليزا إيميلي، فيصلحان العلاقة بينهما، ويخططان لفعاليات أخرى. تشعر إيميلي بالسرور لفهمها حاجة الدماغ العميقة إلى التعامل مع شعور المكانة

في هذا الوضع الاجتماعي الصعب، ولربما سارت الأمور بصورة مختلفة. الآن، حان الوقت لإيميلي للتوجه إلى البيت لتكون مع عائلتها.

## مفاجآت تتعلق بالدماع

1. المكانة محرك مهم للسلوك في خبرات العمل والحياة.
2. حتى بأبسط الطرائق، ينشط الشعور بارتفاع المكانة دوائر المكافأة.
3. ينشط الشعور بانخفاض المكانة دوائر التهديد.
4. إن مجرد الحديث مع مديرك أو مع شخص ذي مكانة أعلى ينشط تهديد المكانة عادة.
5. ينتبه الأشخاص جيداً لحماية مكانتهم وبنائها، وربما كان اهتمامهم بها على الأقل في المؤسسات، أكثر من أي عنصر آخر في نموذج سكارف.
6. لا يوجد هناك مقياس ثابت للمكانة؛ إذ توجد طرائق فعلية لا حصر لها للشعور بصورة أفضل من شعور الآخرين.
7. عندما يحاول الجميع وضع أنفسهم في مكانة أعلى من غيرهم، يكون هناك تناقص في الارتباط.
8. لأننا ندرك ذواتنا باستخدام الدوائر نفسها التي نستخدمها في إدراك الآخرين، يمكنك خداع دماغك في حالة مكافأة المكانة من خلال اللعب ضد نفسك.
9. يزيد اللعب ضد نفسك من مكانتك دون تهديد الآخرين.
10. تعد المكانة أحد المجالات الاجتماعية الكبرى الخمسة التي تكون جميعها مكافآت أولية أو تهديدات أولية. وهذه المجالات التي تكون نموذج سكارف هي: المكانة، واليقين، والاستقلالية الذاتية، والارتباط، والإنصاف.

## جرب ما يأتي:

1. احذر من تهديد مكانة الآخرين.
2. قلل من تهديدات مكانة الآخرين بإنقاص مكانتك؛ من خلال إشعارهم بإنسانيتك أو الاعتراف بأخطائك.
3. قلل من تهديدات مكانة الآخرين بتزويدهم بردود فعل إيجابية.

4. جد طرائقاً للعب ضد نفسك، وانتبه جيداً إلى أي تحسينات تدريجية؛ إذ قد تولد هذه التحسينات البسيطة مكافأة ممتعة ومفيدة.
5. قد يكون اللعب ضد نفسك لتحسين فهمك لدماعك طريقة قوية لتحسين أدائك.

