

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb

لا أحد يفهمك

منتديات مجلة الابتسامة



حضريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

وما يجب أن تفعل

FARES_MASRY

www.ibtesamah.com/vb

خيال ذلك

هايدي جرانت هالفرسون

مؤلفة كتاب

"٩ أمور يفعلها الناجحون على نحو مختلف"

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore



الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعيق المعرفة ، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل وسيطرة العادة ، والتسلح المفترط لمفكري الماضي
إن الأفكار الصحيحة يجب أن تنبت بالتحرر

حضريات مجلة الابتسامة

** شهر أكتوبر 2018 **

www.ibtesamah.com/vb

التعليم ليس استعداداً للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

لَا احْدٌ يَفْهَمُكَ
وَمَا يَجِبُ أَنْ
تَفْعَلْ حِيَالَ ذَلِكَ

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

لَا أَحْسَنُ
يَغْوِي مَكَانَكِ
وَمَا يُحِبُّ أَنْ
تَفْعَلُ حِيَاكَ ذَلِكَ

هايدي جرانت هالفرسون





لتتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارتنا على الإنترنت www.jarir.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراجعتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبيعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلِّي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادلة أو ملاءمته لفرض معين. كما أننا لن ن承担责任 أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المتربطة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٦

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2016. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الاتصال أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخة الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد محمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد محمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

إن عنوان المواقع الإلكترونية الواردة في هذا الكتاب كانت سارية حتى وقت نشره، ولكن الناشر لا يستطيع أن يضمن أن يظل أي موقع بعينه سارياً.

Original work Copyright © 2015 by Heidi Grant Halvorson
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
**Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes
copyright infringement.**

NO ONE UNDERSTANDS YOU AND WHAT TO DO ABOUT IT

Heidi Grant Halvorson



FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

"هل أنت متأكد أنك تعرف الانطباع الذي تركه لدى الناس؟ فكر مجدداً. باستخدام توليفة رائعة من القصص والأبحاث العلمية، تظهر هايدى جرانت هالفورسون الفجوة بين الصورة التي يراها علينا الناس، والصورة التي نرى أنفسنا عليها، غير أنها لا تتركنا نتحسر على أنفسنا، بل توضح لنا الطريق لتحدي هذا الواقع القاسي أحياناً. هذا كتابٌ مدهش، حاذق الفكرة، عملي بصورة لا تصدق".

— دانيال إتش. بينك، مؤلف كتاب *To Sell Is Human*، وكتاب *The Surprising Truth About What Motivates Us*

"هذا الكتاب رائع، ومهم وشائق ومفيد للغاية. وفي حقيقة الأمر، هذا الكتاب لا غنى عنه لكل من يصبو إلى النجاح في حياته العملية والاجتماعية".

— كارول إس. دويك، أستاذة علم النفس في جامعة ستانفورد

"أسلوب هايدى ومعلوماتها الذكية في هذا الكتاب يجعلانك عاجزاً عن أن تدعه من يديك".

— دافيد روك، مدير الإدارة والمدير التنفيذي لمعهد تيورو ليدرشيب إنستيتوت

"رغم نواياك الطيبة، فإن أفكارك عن الناس لا تعود أن تكون مجرد سراب؛ وذلك لأنها تختلط دائماً بخبراتك السابقة واحتياجاتك ورغباتك. يساعدك هذا الكتاب على أن تمعن النظر في نفسك والآخرين، ربما للمرة الأولى".

— سكوت باري كوفمان، مدير علمي في معهد إماجينيشان إنستيتوت، ومركز علم النفس الإيجابي في جامعة بنسلفانيا

"تمضي هايدى جرانت هالفورسون قدماً في استكشاف الأبحاث العلمية الرائعة التي أجريت حول موضوع فهم الأشخاص. وهذا الكتاب لن يساعدك على أن تقدم نفسك على نحو أفضل فحسب، بل يمكنك من النظر إلى الآخرين من حولك عبر منظار أكثر دقة".

— أرت ماركمان، أستاذ علم النفس بجامعة تكساس في أوستن. مؤلف كتاب *Smart Change* وكتاب *Smart Thinking*

"يحتوي هذا الكتاب العديد من المميزات التي تدفعك لقراءته؛ فهو كتاب رائع ومفيد ومليء بالأفكار، إلا أن أهم ما يميزه أنه كتاب ممتع. هايدى جرانت هالفورسون كاتبة عظيمة؛ ذكية وواسعة الاطلاع وخفيفة الظل في الآن ذاته. لقد كنت أضحك وأتعلم معًا".

— بيتر بريجمان، المدير التنفيذي لشركة بريجمان بارتشرز، مؤلف كتاب *18 Minutes: Find Your Focus, Master Distraction, and Get the Right Things Done*

"هناك قوة خاصة تكمن في معرفة كيف تجعل الناس على أن يروك على طبيعتك فحسب".

— نيلوفير ميرشانت، مؤلف كتاب *11 Rules for Creating Value in the Social Era*

"أن تكون قائداً جديراً بالثقة يعني أن يراك الآخرون كذلك. وتدمج هالفورسون بين البحث العلمي والقصص لتسعرض لنا كيف يخطئ الآخرون فهمنا، وكيف يمكن لهم أن يرونا على ما نحن عليه".

— دافيد بوركس، مؤلف كتاب *The Myths of Creativity*

" يقدم هذا الكتاب الشفرة التي تساعدك على حل واحد من أعقد ألفاز الحياة: لم لا يرانا الآخرون كما نرى أنفسنا؟ عن طريق الحقائق المذهلة والأمثلة المهمة، ترسم لنا عالمة النفس المشهورة هايدى جرانت هالفورسون الطريق لترك انتباع أفضل عند الآخرين، بينما نحتفظ بتقديرنا لذواتنا".

— أدم جرانت، متخرج عام ١٩٦٥، وأستاذ ورئيس قسم الإدارة في كلية وارتون، جامعة بنسلفانيا، ومؤلف كتاب *Give and Take* الذي تصدر قائمة صحيفة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعاً

"هذا الكتاب هو أفضل الكتب التي ألفت عن الصعوبة التي يتکبدها الناس للتواصل مع الآخرين، وما يمكن انتهاجه حيال ذلك. وقد سلبني الكتاب صوابي بما فيه من حكايات بارعة الحبكة، ودلائل راسخة، وفوق ذلك كله التصح الذي يسعني اتباعه في الحال، فتصل رسالتي للآخرين في حياتي دون أن أحيرهم أو أثير حفيظتهم".

— روبرت اي. ساتون، أستاذ العلوم الإدارية والهندسة في جامعة ستانفورد، مؤلف كتاب *The No Asshole Rule*

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١١

إن أية مصادر إلكترونية واردة في هذا الكتاب هي مصادر سارية حتى وقت نشره، ولكن الناشر لا يستطيع أن يضمن أن يظل أي موقع بعينه سارياً.

الكتاب المفقود في المعرفة

مقدمة

١ ما يراه الناس منك، وما لا يرونـه

الجزء ١

لماذا تجد صعوبة شديدة في فهم بعضنا البعض؟

٩ ١. أنت شخص يصعب جدًا فهمـه

٢١ ٢. مراقبوك بخلاء الإدراك (و كذلك أنت)

٤١ ٣. المرحلتان الرئيسيتان لإدراك الآخرين

الجزء ٢

العدسات التي تشكل الإدراك

٦٥ ٤. عدسة الثقة

٨٥ ٥. عدسة السلطة

١٠١ ٦. عدسة الأنـا

الجزء ٣

عدسات لشخصيات محددة

١٢٥ ٧. الساعون وراء المكاسب بنـهم
والمحفوفون لحـدة المخاطر بيـقظـة

١٤١

٨. الشخصية القلقة شديدة التعلق
والشخصية المنعزلة الاجتماعية

الجزء ٤

كن مفهوماً وافهم الآخرين بدقة أكبر

١٥٧

٩. تصحيح الانطباعات السيئة
وتجاوز سوء الفهم

١٧٥

الخاتمة: كيف تصبح حكماً أفضل
على الآخرين - وعلى نفسك

١٧٩

ملاحظات

١٨٧

فهرس

١٩٩

شكر وتقدير

٢٠١

نبذة عن المؤلفة

ما يراه الناس منك، وما لا يرونه

مهما كان ما سمعته عن "تشيب ويلسون"، فهو ليس رجلاً غبياً فالمؤسس والمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة السابق لشركة لولوليمون أثليتيكا هو أحد أنجح رجال الأعمال، وهو محب للناس، ومبدع مبتكر، ومتعدد مهارات عصامي. والأغبياء نادراً ما يوصفون بهذه الصفات.

لكن في عام ٢٠١٣، أجرى تليفزيون بلومبيرج مقابلة مع "ويلسون" بصحبة زوجته "شانون"، وهي المصممة الأولى للأزياء الرياضية في الشركة، ولم تكن هذه المقابلة من أحسن الأوقات في حياته. فحين سُئل عن شكاوى عملائه بسبب مشكلة "التمزق" التي ظهرت في سراويل اليوجا عالية الجودة التي ينتجها أحدث خطوط التسويق في الشركة، أجاب بأن "أجساد بعض النساء ببساطة لا تصلح لارتداء سراويل اليوجا هذه"، وأن المشكلة تكمن في "الاحتكاك الزائد عند منطقة الفخذ حيث يقع الضفت الأكبر في هذه المنطقة". فكانت ترجمة ما قاله هي: لو أفسدت عليكِ أفحاذك البدنية التمتع بسراويل اليوجا باهظة الثمن التي اقتنيتها من شركة لولوليمون لليوجا، فقل لها لم تكن تصلح لك من البداية. (ومن طريف المصادفة أنَّ من يشاهد الفيديو يرى "شانون ويلسون" وقد رمقت زوجها حينها بنظرة قاسية كانت ستجمده في مكانه لو لاحظها).

وتناولت "إليزابيث هاريس" مراسلة نيويورك تايمز الواقعة لاحقاً في تصريح لا يفي بالحقيقة، فكتبت: "أن تظهر في التليفزيون وتقول إن النساء البدinات لسن من بين العملاء المفضلين، وبخاصة حين تتكلم عن سراويل اليوجا، هو تصرف لا ينبغي أن يأتي به الرئيس التنفيذي لشركة ملابس رياضية".

بالطبع لم تخل إجابة "ويلسون" من إهانة واضحة، لكن هل كان "تشيب ويلسون" يقصد الإهانة؟ هل كان يرى ما قاله مهيناً؟ في مقطع فيديو سجله وقدم فيه اعتذاره قبل أن يستقيل من منصب رئيس مجلس إدارة لولوليمون - وهو اعتذار بدا موجهاً إلى موظفي لولوليمون أكثر منه إلى العمليات اللواتي انتقد أجسادهن - قال "ويلسون" إنه "حزين لما أحدثه تصريحه من ردود فعل مستاءة"، وأنه على استعداد "لتتحمل المسئولية"، وما إلى ذلك من الكلام العائم الذي يقال دائمًا بعد الكارثة والذي يرددده الجميع ولا يعنون منه حرفاً. غير أنه لم يعترف قط بوجود ما يشين فيما قاله، أو أنه أخطأ حين صرخ بعبارته تلك.

سأختلف هنا عما يراه الناس، وأقول إن: "تشيب ويلسون" لم يقصد بعيارته التي لم يحسن اختيارها توجيه الإهانة إلى قاعدة عملائه المخلصين أو بإبعادهم، (أو أن يغضب زوجته بشدة)، فليس من المنطقي تصور عكس ذلك. فإن لم يقصد الإهانة، وإن لم يكن بمحدود الذكاء (ملياردير عصامي، محب للناس)، فماذا حدث؟

...

منذ قرابة عام، جلست أعتصر ذهني للإتيان بأفكار لكتابي الجديد، وأقول بصدق إنني لم أجد من بينها فكرة تستحق. ولم تكف للحظة نتائج الأبحاث والنظريات الجديدة في مجال تخصصي عن إثارة شفهي؛ فلم يكن الأمر أني لم أجد شيئاً ممتعاً للكتابة عنه، فالملونة وحدها لا تكفي. يتوقع القراء المهتمون بمثل ما أكتبه من كتب أن يجدوا ما ينورهم ويسلحهم بالإستراتيجيات العملية الفعالة التي يمكنهم توظيفها في حياتهم العملية

والشخصية. إنهم يريدون أن يروا المعرفة النظرية على أرض الواقع، وهم على حق في ذلك، ولم تكن أي من الأفكار التي خطرت لي عملية أو مؤثرة. لهذا السبب قررت الإتيان بشيء لم يسبق لي فعله: طلبت مساعدة زوجي. وهو مدير تنفيذي ناجح جدًا وذكي جدًا، ولا يقرأ أبدًا الكتب عن الإدارة والابتكار والتحفيز الذاتي والتأثير، وكل هذه الموضوعات التي يكتب أمثالى عنها، بل لم يسبق له أن قرأ كتاباً لي. ومن هنا وجدت أنني لو أمكنني أن أجد موضوعاً قد يهتم بقراءته، لكان بالتأكيد الدرة المنشودة. سأله: "لو حدث يوماً أن التقطت واحداً من الكتب مثل التي أكتبهما لقارئ، فماذا عساه يكون موضوعه؟ ما الشيء الذي ترغب في معرفته؟". فكر في الأمر للحظات، ثم أجاب: "هناك تلك المشكلة التي لم أجده لها حلًّا مناسباً بعد، ولا تزال تلح عليّ المرة تلو الأخرى، وهي كيف يتظر الناس إلى؟ أحس أحياناً أن الناس تراني انتقادياً، أو متحفظاً، أو منعزلاً، وهو ما لا أقصد مطلقاً. ولكنني لا أعلم للأمر حلًّا؛ لأنني لا أفهم كيف يرونني؟ لو كان هناك كتاب يتكلم عن هذا الموضوع، وكان مستندًا إلى الحقائق والأدلة وليس محض هراء، لقرأته بالطبع".

هبيت واقفة من على الأريكة، وقبلته، ثم هرولت إلى غرفة مكتبي لأبدأ الكتابة؛ إذ بدا جلياً لي وأنا أستمع إليه أن تلك المشكلة تورق الناس جميعاً، ليس زوجي وحده ولا "تشيب ويلسون" فحسب. فلو انعدمت لدينا القدرة على توصيل أفكارنا ومقاصدنا باستمرار ودقة للآخرين، فلن ينفع منا أحد، سواء كان شخصاً أو فريقاً أو مؤسسة. التواصل أمر حيوي وأساسي، غير أن المفاجأة التي لا تخلي من السخرية هي أن الناس يجدون مشقة كبيرة حين يتعلق الأمر بمعروفة ما الذي يوصلونه للآخرين على وجه التحديد.

بعد ما تنتهي من قراءة هذا الكتاب، ستكون قد فهمت أفضل من أي وقت مضى السبب وراء هذه الحالة - لماذا يعد التواصل مهمـة عسيرة للغاية؟ وسوف يتكون لديك ربما للمرة الأولى فهم أفضل لما يراه الناس

بالفعل في أقوالك وأفعالك، وعليه ستمتلك القوة التي تمكنت من تشكيل هذا التصور، وستمتلك زمام الرسائل التي ترسلها للآخرين.

عندما يسألني الناس إن كان هذا الكتاب يشرح "كيف ترك انطباعاً جيداً؟"، أجيبهم بالفهي. فبالنسبة لي، لطالما كان موضوع الكتاب أكبر أهمية وأعمق تأثيراً من ذلك: كيف ترك الانطباع الذي تريد أن تتركه في عالم تمثل فيه العلاقات بين الناس كل شيء، بحيث لا يمكن لأحد أن يحقق أي إنجاز وحده، ماذا عساه يكون أهم من ذلك؟

...

الحقيقة المُرّة هي أن أكثرنا لا يترك لدى الناس الانطباع الذي نود لو تركناه، فليس بوسعنا، ولا بوسع أحد، أن ينظر لنفسه بموضوعية كاملة. فالبشر يميلون دائماً إلى تغيير آراء الآخرين عنهم لتلائم نظرتهم الشخصية، ونحن نعلم ذلك حين نفكر فيه، ونادرًا ما يمكننا التعرف عليه حينما يحدث.

قد يتسبب لك هذا الأمر في مشكلات كبيرة في حياتك العملية والشخصية، فقد لا يثق الناس بك، أو لا يرتابون إليك، أو لا يلتقطون إليك، كنتاج لما قد يحدث من أخطاء في الفهم. فإن وجدت الناس يقدرونك بأقل مما تستحق أو يسيئون الحكم عليك، وإن ارتكبت خطأً غير مقصود وتم تقييمك استناداً إليه، وإن وددت أن تصرخ وتقول بملء فمك: "هذا ليس عدلاً" حين يرميك الناس بافتراءات خطأً وظالمة عن شخصك، ستتجدني بجوارك لأقول لك إنك على صواب. فالصورة التي نرى عليها بعضنا بعضاً أبعد ما تكون عن الحقيقة. وفي الواقع الأمر، أكثر ما يحدث في عملية فهم أحدهنا الآخر، كما سوف تعرف لاحقاً، ليس عقلانياً بالمرة؛ إنها صورة منحازة، ناقصة، متحصلبة، وهي تلقائية بشكل كبير، لكن ليس بالكلية.

قد يكون ما يخبرنا به حدستنا عما يرانا عليه الآخرون غير صحيح إلى حد مفاجئ. الأمر الممتاز هو أن علماء النفس الاجتماعيين ظلوا لأكثر

من نصف قرن يدرسون الكيفية التي يرى بها أحدهنا الآخر، ويظهر بحثاً جماعيًّا أن الأشخاص المدركين لنا بلا شك عرضة لارتكاب الأخطاء، وأن هذه النوعية من الأخطاء هي واقع الأمر يسهل التنبؤ بها؛ فالإدراك يخضع لقواعد وانحيازات يمكن لنا توقعها والتعرف عليها.

يهدف هذا الكتاب إلى أن يساعدك على فهم كيف يراك الآخرون، وأن يعطيك الوسائل التي تعينك على تغيير كلماتك وأفعالك (إن لزم الأمر) حتى تتمكن من إرسال الإشارات والرسائل التي ترحب في إيصالها. سيساعدك هذا الكتاب على توصيف الأخطاء التي يقع جميعبنا فيها باستمرار، وكيفية إصلاحها. إذا عرفت كيف يراك الناس حقاً، في مقابلة عمل أو حين تجري مكالمة تسويقية أو في تعاملاتك اليومية مع رئيسك وزملائك في العمل، فسيكون بوسعك أن تخطو خطوات واسعة نحو تحسين كل جوانب حياتك المهنية تقربياً. هذا الكتاب هو مفتاح تكوين انطباع جيد لدى الناس، والمحافظة عليه، وإلى نيل الاحترام والتقدير، وإلى تحقيق التقدم، وإلى المحافظة على ما أحرزته من نجاح، كما يعرف "تشيب ويلسون" الآن ولا شك.

أتمنى لحظة انتهاءك من قراءة هذا الكتاب، أن تكون قد بدأت تفهم أكثر أخطائك السابقة، وفوق كل شيء أن تمتلك القدرة على التواصل بشكل أكثر فاعلية، وأن تجدد علاقاتك وتقويها، وأن يراك الناس على طبيعتك الحقيقة، والأهم من ذلك كله، أن ترك الانطباع الذي ترغب فيه بدقة. في الجزء الأول من هذا الكتاب، سوف أرسي القواعد الأساسية لكيفية عمل الإدراك، والتي تتضمن مرحلتيه الاثنتين: المرحلة الأولى (الإدراك التلقائي المنحاز)، والمرحلة الثانية (الإدراك الإرادي الدقيق). وفي الجزء الثاني، سنبسط اللثام عن عدسات الإدراك الكبرى، التي تشكل انجيازاتنا، وهي الثقة والسلطة والأنما. في الجزء الثالث، سنشتعرض شخصيات المدركون التي يمكن لها التأثير على ما يرون، وعلى كيفية التي يرونها بها. ويناقش الجزء الرابع ما يجب انتهائجه إن حدث أن تركنا

انطباعاً لم تقصده. هناك عدد من الوسائل التي تعينك على أن تحمل من أمامك على أن يراك بصورة أكثر دقة، وهناك بعض خطوات يجب اتباعها لتصبح قادراً على الحكم بصورة أفضل على الآخرين. وإذا بدا الأمر أنتي أسهب الحديث حول جوانب الإدراك التي تقع خارج نطاق سيطرتك المباشرة، فأنت محق؛ إذ إن إحدى أشد الرسائل في هذا الكتاب إرباكاً هي كيف يمكن أن يكون انطباع الآخرين عنك مشوهاً، على الرغم من سلامته نواياك. غير أن الممتاز في الأمر هو أن معرفة كيفية عمل الإدراك تمنحك قدرة أكبر على تشكيل آراء الآخرين عنك، دون حتى أن ينتبهوا لذلك.

إذن، كيف يعمل الإدراك حقاً؟ هلم نكتشف معاً.

الجزء ١

**لماذا نجد صعوبة شديدة
في فهم بعضنا البعض؟**

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

أنت شخص يصعب جدًا فهمه

حين غادر الرئيس "أوباما" مناظرته الأولى مع "ميتش روميني" كان مطمئنًا أن الأمر سار على خير ما يرام^١، وقد وقع في نفسه أنه خرج ظافرًا؛ حيث سار على الخطة التي رسماها وفريق عمله ليظهر بمظهر متزن، وواثق، "وجدير بالرئيس". لقد كان معاونوه يخشون من أن يشتبك في مناقشة حامية الوطيس من شأنها أن تشوّه صورته عند ناخبيه، وكان الرئيس نفسه حريصًا أن يتجنّب الإجابات اللاذعة المختصرة التي أعدّها فريقه، لكيلا يبدو سليط اللسان. كانت خطته أن ينأى بنفسه عن الخوض في معركة لفظية، وحرص ألا يلتقم الطعم.

ولكن "الرئيس" صدم بعد ذلك عندما علم الحقيقة: لقد رأه الجمهور متبدلًا وانسحابيًّا؛ فقد سمع لمنافسه بأن يحتل موقف المهاجم ولا يبرحه، فوجَّه "روميني" الضربات الكلامية على منافسه الواحدة تلو الأخرى. كان أداء "أوباما" في المناظرة كارثيًّا، ولم يختلف على ذلك حتى أخلص مؤيديه. وأوضح استطلاع رأي قامت به شبكة سي إن إن عقب المناظرة مباشرةً أن ٦٧٪ من المشاهدين رأوا "روميني" رابحًا في المناظرة، بينما بلغت نسبة من وجدوا "أوباما" هو المنتصر ٢٥٪ فحسب.

كيف أمكن له "باراك أوباما" بكل ما يملكه من مواهب الخطابة العامة أن يخفق على هذا النحو المزري في معرفة الانطباع الذي يخلفه لدى جمهوره؟ هل كان بحاجة إلى معاونيه ليخبروه بعدها بما بدا جليًّا لجميع الحاضرين في القاعة؟

من المستبعد أن "الرئيس" "أوباما" كان بليدًا أو انسحابيًّا في خضم مناظرة تبث مباشرة على امتداد البلاد خاصة أن مصير مساعدته الرئاسية كان على المحك، ورغم أن أيًّا منا لم يكن طرفاً في مناظرة رئاسية قط خلال حياته المهنية، فإننا نقع فريسة سهلة في هذه المصيدة نفسها دومًا.

تقول الإحصاءات إن الروابط بين الصورة التي يرانا عليها الناس والصورة التي نرى أنفسنا عليها هشة للغاية، ولا أزعم أنني أعرف كيف يراك زملاؤك أو شريك حياتك أو غيرهم، لكنني أعرف بالتأكيد أنك بدورك لا تملك أدنى فكرة، وربما تصيب في بعض توقعاتك بالطبع، لكنني أؤكد لك أنك أخطأت في أكثرها؛ فجميع الناس، وأنت من بينهم، يتصرون تحت تأثير افتراضين غير صحيحين دون أن يلاحظوا ذلك، فتعتقد أن الناس يرونك بموضوعية على ما أنت عليه، والافتراض الثاني هو أن الناس يرونك كما ترى أنت نفسك.

وهناك سببان بسيطان يفسران خطأ هذين الافتراضين.

السبب الأول؛ أنت لغز بداخل أحججية.

في البداية، يجب أن تعرف أنك أعنصر على أن تفهم مما تتخيّل، فلا يوجد منا من هو كتاب مفتوح يقرأه الناس. والطريقة الوحيدة حتى يفهمك الآخرون تماماً وبشكل كامل وبنسبة ١٠٠٪ هي أن ينظروا داخل عقلك مباشرة، وهو شيء مستحيل طبقاً لما أنت به أحدث الدراسات في العلوم العصبية. فسوف يظل جزء منك بالضرورة خافياً على كل من حولك.

كما أنك لا تبذل القدر الكافي الذي تتخيل أنك تبذل له ليعرفك الناس بوضوح، ومشاعرك هي أقل وضوحاً مما يبدو لك، وتعبيرات وجهك ليست معبرة على النحو الذي تظنه أيضاً. وتوضح الدراسات أن الانفعالات القوية الأساسية، مثل المفاجأة والخوف والتآف والغضب، هي الأيسر أن يلاحظها الناس، على النقيض من المشاعر الأعمق التي نشعر بها

يومئاً. ففي الغالب، التعبيرات التي تصدرها حين تكون محبطاً قليلاً، لا تختلف كثيراً عنها حين تكون قلقاً قليلاً أو متخيلاً أو خائباً الأمل أو متوتراً. التعبير الذي يظهر على وجهك ليعني: "لقد جرحتني قليلاً ما قد قلته لتوك" يتشابه بشكل كبير مع التعبير الذي يعني: "لم أنجرح مطلقاً مما قلته للتو". وفي غالبية المرات التي تقول فيها لنفسك: "لقد أوضحت ما كنت أقصده" أو: "إنه يعرف ما عنـتـه"، لا تكون فيها قد أوضحت ما قصدت، ولا هو عرف ما تعنى.

يطلق علماء النفس على ذلك وهم **الشخافية**، ونحن جميعنا ضحاياه خذ مثـالـاً: البحوث التي قام بها "جاكي فوراور" و"ستيفاني - دانييل كلاود" من جامعة مانيتوبا، اللذان اهتما بمعرفة مدى السهولة التي يعرف بها الأطراف في المناقشات أهداف منافسيهم ونواياهم، وهي بالطبع معلومات مهمة وخطيرة في أية مناقشة. راقب الباحثان الأطراف المتناقشة وقد طلبا منهم السعي معًا لإيجاد حل لمشكلة شخصية ليس لها حل واضح أو سهل، مثل: "ماذا لو خطـبـتـ أختـكـ لـشـخـصـ تـراهـ أـنتـ غـيرـ منـاسـبـ،ـ وـلـاـ تـثقـ بـهـ،ـ وـتـرـتـابـ فـيـ خـيـانتـهـ لـهـ،ـ وـأـخـتـكـ تـصرـ عـلـىـ الـارـتـباطـ بـهـ،ـ فـمـاـذـاـ تـفـعـلـ؟ـ؟ـ؟ـ".

وطلبـاـ منـ الأـطـرافـ المـتـناـقـشـةـ،ـ قـبـلـ الشـرـوعـ فـيـ الـبـحـثـ عـنـ حلـولـ مشـترـكةـ،ـ أـنـ يـحدـدـ كـلـ مـنـهـمـ بـشـكـلـ شـخـصـيـ دونـ أـنـ يـعـلـمـ الآـخـرـونـ،ـ وـاحـدـاـ منـ الأـهـدـافـ الـخـمـسـةـ التـالـيـةـ ليـكـونـ هـدـفـهـمـ الرـئـيـسيـ فـيـ الـمـنـاقـشـةـ:

١. أتمـسـكـ بـصـرـامـةـ بـقـنـاعـاتـيـ الشـخـصـيـةـ.
٢. أحـرـصـ عـلـىـ أـنـ يـكـونـ الـطـرـفـ الـآـخـرـ رـاضـيـاـ عـنـ الـحـلـولـ الـمـخـتـارـةـ،ـ وـإـنـ اـضـطـرـرـتـ لـلتـازـلـ عـنـ بـعـضـ قـنـاعـاتـيـ وـقـيمـيـ.
٣. أـتـأـكـدـ مـنـ أـنـ كـلـاـ مـنـاـ يـقـدـمـ قـدـرـاـ مـتـسـاوـيـاـ مـنـ التـازـلـاتـ.

٤. أصب تركيزك على إيجاد أفضل الحلول للمشكلة، دون الاهتمام بتأثير هذا في علاقتي مع الطرف الآخر.

٥. أحرص على الفوز بمحبة الطرف الآخر.

في نهاية المناقشات، طلب الباحثان من كل المشاركين تخمين ماذا كان الهدف الرئيسي للأطراف الأخرى، استناداً إلى السلوك الذي اتبعوه في المناقشة. فما قدر الشفافية التي كانت عليه النوايا الحقيقة للأطراف المتناقضة؟ أرأيت جداراً حجرياً كم هو شفاف؟! كانت كذلك؟ فنسبة التخمينات الصحيحة بلغت ٢٦٪، وهي نسبة تزيد بالكاد على نسبة المصادفة. وترى ما قدر الشفافية الذي ظن كل من الأطراف موقفه عليه؟ كان المشاركون يرون أن هدفهم كان واضحًا وضوح الشمس بنسبة ٦٠٪ من الوقت.

غير أننا لسنا غامضين بالكلية كذلك، فالواقع أن بعضنا يسهل فهمه عن الآخرين؛ لأنهم يستطيعون التعبير عن أنفسهم بما يمكن الآخرين من رؤيتهم بدقة أكثر. ويشير علماء النفس إلى هذه القدرة بكون هؤلاء الأشخاص قابلين للحكم عليهم، بينما يصف خبير علم نفس الشخصيات "دافيد فاندر" هذه القدرة بكون هؤلاء الأشخاص "أهدافاً سهلة". فما الذي يجعل الشخص سهل الحكم عليه؟ يقول "فاندر" إن هناك أربعة عوامل يجب تحقّقها حتى يسهل على الناس الحكم بدقة على الآخرين، وهي: ١) أن تتيح الشخصية هدف الوصول للمعلومات المرادة، ٢) أن تضمن الشخصية الهدف أن هذه المعلومات مرتبطة بالشخصية، ٣) أن يستتبع المتقى المعلومات وينتبه لها، ٤) وأن يستخدمها على نحو صحيح.

لنكثف التركيز حالياً على العوامل التي تحكم أنت (الشخصية الهدف) فيها، (وسوف نستعرض العوامل الأخرى المرتبطة بكيفية استنباط المتقى للمعلومات في الفصل التالي). لكي تكون شخصاً يسهل الحكم

عليه، يجب أن تجعل المعلومات المتعلقة بك ممتلكة بسهولة للآخرين، وأن تدل هذه المعلومات على صفات معينة تحاول إرسالها. (فمثلاً لا سبيل على الإطلاق أن تدلني معرفة أنك أحرزت المركز الأول على دفعتك في جامعة هارفارد على أنك أنيق المظهر، وجدير بالثقة، ومبدع، ومرن). فإن كنت شخصاً خجولاً متحفظاً، لا يكشف شيئاً من أفكاره ومشاعره للناس من حوله، فهم في الغالب لن يعرفوا عنك إلا أقل القليل، لا شيء إلا أنك خجول ومحفظ. الخطر يكمن حين يبدأ الآخرون في ملء تلك الفراغات حولك بأنفسهم، فيصنعون عنك في مخيلتهم شخصية كاملة، قد تكون وقد لا تكون، وهي في الغالب خطأ.

توظف الشخصيات المخادعة هذا الأمر لصالحهم، فعلى سبيل المثال، كان لي زميل في المكتب في الكلية مُعرف بمحفظه في العلاقات العاطفية. والحق أنه كان متحفظاً بطبعه في كل شيء، ولكن حين يتعلق الأمر بالحب والزواج، لم تظهر عليه أية بادرة مطلقاً تكشف عن حقيقة أفكاره ومشاعره؛ كان كتاباً مغلقاً تماماً. سأله ذات مرة إن كان الأمر قد تسبب له في مشكلات مع الفتيات في حياته، فأخبرني بصرامة استثنائية بأنه يأتي به متعمداً، فقد وجد أن الفتيات يفسرن صمته في الغالب بصورة إيجابية. (فينظرن إليه على أنه غامض، أو عميق التفكير، أو سبق أن جرح، أو ذو حس مرهف ...) فالشخصية التي يختار عنها بصدده، على حد قوله، تكون في الحقيقة أفضل بكثير من شخصيته الحقيقية. إذن فالسكتون من ذهب، بالنسبة إليه. حين نظرت إلى الأمر بعين عالمة النفس وجدته مذهلاً، ولكنني حين نظرت بعين سيدة وحيدة، ارتعبت.

لنضع زميلي السابق جانباً للحظة؛ لأنه بالتأكيد من الأفضل أن يكون المرء سهل الحكم عليه، وأن يستطيع الآخرون قراءة شخصيته بسهولة ودقة. تشير الأبحاث دائماً إلى أن الأشخاص الذين يسهل الحكم عليهم يتمتعون باستقرار نفسي كبير؛ فهم أسعد من الآخرين، وأكثر قبولاً لحياتهم الشخصية والمهنية، ويتمتعون بعلاقات أهنا وأقوى ثباتاً، ويعرفون تماماً

ما يريدونه. إنهم يعرفون كيف يعيشون حياتهم بواقعية وبثقة كبيرة بمعرفتهم بأنفسهم. وهو ما يبدو منطقياً جداً، فلو أن الناس يرونك على ما ترى عليه نفسك، لن تتلقى حينها كل هذه التقييمات التي تبعث على التزعزع واهتزاز الثقة بالنفس التي تتلقاها عندما يستمر سوء التفاهم بينك وبين الآخرين. كما تصبح الحياة أكثر سهولة ومكافأة لك حينما يفهمك الناس، فينهمرون عليك بما أنت جدير به من الفرص والدعم.

السبب الثاني: إن تصرفاتك تخضع للتفسيرات.

السبب الثاني لخطأ الافتراضين الأساسيين، أن الناس يرونك بموضوعية وأنهم يرونك كما ترى نفسك، هو أن المعلومات التي يحصل عليها الناس منك وعنك، أي الكلمات التي تقولها والتصرفات التي تصدر منك، تخضع دائمًا للتفسيرات.

ربما تدبر محاولة استيعاب هذا الأمر رأسك؛ لأن الإدراك لا يعني ذلك. فالإدراك هو أن نرى ما هو موجود - بمعنى أنه لا يرتبط بأية تفسيرات. تخيل أن جارك، ول يكن اسمه "ستيف"، قد اندفع ناحيتك في محل البقالة وهو يصيح: "مرحباً لكم تسعدني رؤيتك". لا يحتاج الأمر لأنية تفسيرات ولا شك، فمن الواضح أنه سعيد لرؤيتك لأنك يحبك بإخلاص، مالم يكن يقصد السخرية بالطبع، (هل كانت نبرته تحمل شيئاً من السخرية؟ هل كان ينظر بعيداً وهو يتكلم؟). وقد يكون سعيداً لأنه يريد منك معرفة ما (هل اليوم هو آخر الشهر؟ ينفق "ستيف" كل أمواله بنهاية كل شهر). وربما كان يحاول أن يكون مهذباً فحسب. (غريب؟)

تخيل أنك و"ستيف" بدأتما الحديث في ممر المحل، وأخذ هو يحدق بعيداً إلى الفراغ، ألم يكن ذلك تصرفًا قليل التهذيب؟ وعليه فإن "ستيف" شخص قليل الاحترام، مالم يكن هناك ما يشغل باله (ألم يخبر أحدهم بأن والده في المستشفى؟)، وربما كان مشوش الذهن فحسب، (فقد كان في طريقة لأداء مهمة ما على أية حال).

تعد التركيبات الكلامية، مثل مرحبا - أنا - سعيد - بروبيتك ، والأفعال، مثل التحديق إلى الفراغ، هي المفاتيح التي نستخدمها لمحاولة فهم الشخص الآخر، لكن هذه التركيبات الكلامية والأفعال لا تحمل الكثير من المعنى في نفسها، وتعين علينا معرفة ما يبطنون من معنى، بداية من سياق المحادثة إلى كل المعلومات التي تتعلق (والتي نعتقد أنها تتعلق) بالشخص الواقف أمامنا. فإن كنت تعتقد أن "ستيف" يكن لك قدراً من الحب فسترى تحيته لك ودودة ومخلصة، وإن كانت علاقتكما متواترة في الآونة الأخيرة فقطعاً سترتاب في سلامته نيته، أو تعتقد أنه جاءك يطلب منك طلباً أو معرفة ما.

فلو وجب إخضاع الكلمات والأفعال للتفسيرات للخروج منها بما تحوي من معنى، لما أمكن أبداً رؤيتك بشكل "موضوعي" (وكذلك "ستيف"). ولأن لا أحد سواك يملك معرفة أفكارك ونواياك، بينما لا يسع الآخرين إلا التخمين، فإنه من السهل أن تعرف لماذا تبعد التفسيرات عن الحقيقة، ولماذا لا يراك الآخرون كما ترى أنت نفسك.

في حقيقة الأمر لا يتفق الآخرون على صورة واحدة عنك، فلا شك أن الرئيس "أوباما" مثلاً يرى نفسه شخصاً شديداً الكفاءة وله الحق في ذلك؛ فالرجل حاصل على شهادتين من جامعات أمريكية عريقة، وعمل رئيس تحرير مجلة هارفارد لوريفيس، وأثبتت القدر الكافي من الكفاءة ليتم انتخابه عضواً في مجلس الشيوخ ورئيساً للبلاد بعدها. ولكن ترى هل يراه الآخرون بمثل هذه الصورة؟ في عام ٢٠١٢، أجرى معهد بيو للبحث العملي استطلاع رأي شارك فيه ١٠٠٠ مواطن أمريكي، يطلب منهم وصف الرئيس "أوباما" في كلمة واحدة. تبينت الكلمات التي استخدمها المواطنون بشدة، وجاءت نسبة كلمات الإعجاب على غرار "عظيم" و"ذكي" مساوية تقربياً للكلمات السلبية مثل "فاشل" و"غير كفاءة"، ونسبة من وصفوه بالصدق جاءت مساوية تماماً لمن وصفوه بالكذب. (في استطلاع مشابه

حول المسكين "جون بايدن" نائب الرئيس، كانت الكلمة الأكثر استخداماً هي "جيد" تبعها بفارق بسيط كلمة "آخر").

والامر هنا في الواقع، لا يعني أنه لا يوجد إجماع بين الأشخاص حول السمات الشخصية للشخصيات العامة، وإنما يعني أن هذا الإجماع أقل بكثير مما تعتقد. على سبيل المثال، طلب فريق من الباحثين في علم النفس من مائتين من المواطنين الألمان الحكم على خمس عشرة شخصية مشهورة في ألمانيا، كان من بينهم رجل الدين "بينديكت" السادس عشر، والممثلة "أنجلينا جولي"، ورئيس الوزراء الإيطالي السابق "سيلفيو بيرلسكوني"، والمصمم "كارل لاجيرفيلد"، والفنية "مادونا"، وأعطوا للمشتركيين في الاستطلاع قائمة تضم ثلاثين صفة (منها: متهور، خدوم، نشيط، أناني، يتحمل المسئولية، خجول، حاد الطباع)، ليستخدموها في وصف كل شخصية من المشاهير.

وجد الدارسون أن معدل التوافق بين أحکام المحبين للشخصية الشهيرة محل الدراسة، وصل إلى ٠,٦٧، أي أن هناك اتفاقاً كبيراً بين هذه المجموعة التي ترى الشخصية بشكل إيجابي، حول السمات الحقيقة لهذه الشخصية. (توضيح بسيط لمعدل التوافق: معدل التوافق ٠,١ هو أعلى معدل توافق، ويعني أن الأول يضع بالضبط توقعات الآخر نفسها، فهم على توافق تام. وكلما اقترب المعدل من ٠,٠ زادت قوة العلاقة بين الاثنين. بينما يعني معدل التوافق (٠) أنه لا علاقة هناك على الإطلاق بين الأمرين محل المقارنة).

ومن بين المجموعة التي كان رأيها أكثر حيادية حول الشخصية الشهيرة، هبط معدل التوافق إلى ٠,٤٤، بينما بلغ بالكاد نسبة ٠,٣٣، بين من جاء رأيهم انتقادياً، ما يشير إلى اختلاف واضح في الآراء. وكما يقول "تولستوي"، من الجلي أن كل محبيك يرونك على صورة واحدة، بينما يكرهك كارهوك كل بطريقته الخاصة المختلفة.

قد يقول أحدهم إن نسبة الاختلاف هذه طبيعية بالنسبة للشخصيات العامة: لأننا لا نعرفهم شخصياً، بل نعرفهم من خلال ظهورهم في

التليفزيون والأفلام، واللقاءات الصحفية، وحساباتهم على تويتر وفيسبوك. نحن نعرفهم من آراء المعجبين والنقاد والإشاعات.

لكن الأمر يختلف بالتأكيد حين يعرفك الناس شخصيًّا فيرون شخصك الحقيقي، الذي ترى أنت نفسك عليه، أليس الأمر كذلك؟ للإجابة عن هذا السؤال، طلب الباحثون مما يقرب من ٤٠٠ طالب جامعي أن يصفوا شخصياتهم وشخصيات زملائهم في السكن، ليروا ما إذا كانت معرفتهم لبعضهم البعض إلى جانب الوقت الذي قضوه معًا سيكون له تأثير على عملية الإدراك أم لا. ولتوسيع الأمر بشكل أكثر تحديدًا: هم يريدون أن يعرفوا ما إذا كان زميل السكن قد بدأ بمرور الوقت في أن يراك بالطريقة التي ترى بها نفسك أم لا.^٧ وكانت الإجابة بالإيجاب، ما لم يقل الوقت الذي أمضوه في السكن معًا عن ٩ أشهر، فيتطلب الأمر هذه المدة الطويلة لتبدأ مستويات الإدراك المختلفة في السير جنبًا إلى جنب.

ومع ذلك، جاء معدل التوافق بين الصورة التي يرى الطلاب أنفسهم عليه، والصورة التي يراهم عليها زملاؤهم في السكن، منخفضة، تتراوح بين ٢٠٪ و٥٠٪. وجاءت نسبة التوافق بين طالبات أعلى منها بين الطلاب، ولم يحدد السبب وراء ذلك. فربما تكون النساء أدق في إدراكيهن عن الرجال، أو أنهن يمتلكن حسًا عاليًا تجاه ما يراهن الآخرون عليه، أي تتأثر الصورة التي يرين أنفسهن عليها بالكيفية التي يراهن الآخرون عليها، أكثر من الرجال. وبشكل عام، أظهرت الأبحاث أن النساء (في المتوسط) أكثر حساسية على المستوى الاجتماعي من الرجال، ويهتممن بهن بعلاقتهن مع الآخرين، وعليه يبدو الأمر منطقيًّا أن النساء يعطين اهتمامًا أكبر للصورة التي يرين الآخرين عليها، والتي يراهن عليها الآخرون. ومع ذلك، وحتى بين النساء، بالكاد بلغ معدل التوافق بين الطرفين متوسطه.

فما هي الحال بالنسبة لمن يعرفون بعضهم جيدًا، كالآزواج مثلاً؟ فهم يتشاركون في الحياة، والخبرات، والسراء والضراء، والأفراح والأحزان،

ويعيشون معاً في منزل واحد. لابد أن زوجتك أو زوجك بكل ما يملكونه من معرفة شخصية عنك، يرونك على النحو الذي ترى أنت نفسك عليه، أليس كذلك؟

هيئات في واقع الأمر، توجد اختلافات شاسعة في الإدراك بين الأزواج أيضاً، والمثير في الأمر أن هذه الاختلافات يسهل التنبؤ بها كذلك. فانحيازات الأزواج أوضحتها دراسةً أجريت على ٨٨ زوجاً وزوجة، تقريرياً نصفهم يلجأون للاستشارات الزوجية، (وهؤلاء يصفهم الباحثون في الدراسة بالمجموعة "البائسة") وكانت آراء تلك المجموعة عن شركائهم تميل إلى الانحياز السلبي، فقد وضعوا شركاء حياتهم في صورة أقل إيجابية بكثير مما يرى شركاؤهم أنفسهم، وحملوا شركاءهم بشكل شخصي مسئولية كل التجارب السيئة المشتركة بينهم.^٦ في بينما يرى "لاري" نفسه شخصاً يقطن مسؤولاً، قد يسهو عن بعض الأشياء البسيطة أحياناً مثل إخراج المهملات (ومَنْ مُنَا لَا يَسْهُو؟)، تراه زوجته "سوزان" شخصاً غير مسئول ومستهترًا، يترك لها (مرة أخرى) هذه المهمة المقززة.

بينما يميل الأزواج الذين لم يكونوا بحاجة للاستشارات الزوجية، أو المجموعة "غير البائسة"، إلى الانحياز الإيجابي ناحية شركائهم، وهم أكثر استعداداً للغفران والمسامحة. فعندما يسهو "بوب" عن إخراج المهملات، تراه "ماري" شارد الذهن، وهو شيء طبيعي بالنسبة لشخص يعمل بجد مثل "بوب"، وكذلك الأشخاص العظام دائمًا ما يكونون شاردي الذهن، أم ماذا ترون؟

ربما تكون "سوزان" على حق، و"ماري" طيبة بشكل زائد، ولست هنا بقصد القول أي من هذين الرأيين هو الصحيح، ففي الحقيقة أي رأي يعتمد على الانحياز المسبق هو في الغالب خطأ. (وفي حالة الزواج، الرأي المبني على انحياز سلبي سيقودك في الغالب إلى الاستشارة الزوجية، هذا العلكم تتفكرون في ذلك). ولكن عندما نتناول النموذجين معاً،

نعرف لماذا يقع سوء التفاهم بين الأصدقاء والأزواج كثيراً، ولماذا تكون علاقاتنا منهكة، في حين يفترض أن تكون مفتاحنا إلى النجاح والسعادة. ربما تسأل الآن نفسك أنه لو يصعب حتى على الأزواج فهم بعضهم بعضاً، وإن لم يستطع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، وفريقه من خبراء الاتصال ترك الانطباع الذي ودوا لوترکوه، فأنتَ لك أن تحمل مدیرک على أن يرى النجاح المرتقب، أو أن يرى زملاؤك كيف تعمل بكده الخطوة القادمة هي أن نفهم أننا في الواقع لا نهتم بأحدنا الآخر، ونعتمد في الغالب على الافتراضات. وهذا هو موضوع الفصل القادم.

الأفكار الرئيسية

- نحن لا ننجح في إيصال مقدار المعلومات الذي نظن أنفسنا نوصله، فعندما تقول: "إنه يعرف ما أعني" أو "لقد كنت واضحاً"، فالغالب أنك لم تكن واضحاً، وأنه لم يفهم ما عنيت. كذلك ليست تعبيرات وجوهنا معبرة بالقدر الذي نظنه، فالتعبيرات التي تنطبع على وجهك حين الشعور بالسلام الطفيف، تشبه إلى حد كبير تلك المنطبعة حين تشعر بالاهتمام أو بالقلق قليلاً.
- نحن نقع في الغالب ضحية لافتراضين غير صحيحين: (١) أن الآخرين يروننا بموضوعية على ما نحن عليه، (٢) وأن الآخرين يروننا كما نرى نحن أنفسنا، في حين أنهم في الواقع الأمر يختلفون فيما بينهم في آرائهم عنا.
- هناك سببان رئيسيان وراء صعوبة أن يفهمنا الآخرون: الأول أنه لا يوجد أحد كالكتاب المفتوح يقرأ الناس فيفهمونه، والثاني أن تصرفاتنا دائماً ما تخضع للتفسيرات.

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

مراقبوك بخلاء الإدراك (و كذلك أنت)

في الثمانينيات، أخذت عالمتا النفس "سوزان فيسك" و"شيلي تايلور" تبحثان عن وسيلة لوصف ما أظهرت الأبحاث أنه ظاهرة مشتركة بين جميع البشر، وهي أننا نفك بالقدر الذي نشعر بأننا بحاجة إليه فحسب، ومن هنا ولد مصطلح بخليل الإدراك. فبداخل كل واحد منا شخص يشبه "إينزرسكروج" الذي كان يقدس الأموال أكواماً ويأبى أن يشتري قطعة فحم إضافية ليقي منزله دافئاً، أما نحن فنقتدي به في أننا نحتفظ لأنفسنا بمستودعات من الطاقات العقلية والقدرات الاستيعابية، غير راغبين في إنفاقها إلا حين تضطرنا الحاجة. ونعتمد على العمليات العقلية السهلة والبسيطة لإنجاز مهامنا، لا بدافع الكسل (رغم أن الأمر ينطوي على بعض الكسل دون شك) بل بدافع ما تقضيه الضرورة. يحدث من حولنا الكثير والكثير من الأحداث، وعلينا ملاحظتها وفهمها والتصرف حيالها، ما يجعل الأمر عسيراً علينا أن نولي كل خادث بعينه وكل شخص وحده اهتماماً كاملاً غير منقوص دون أي انحياز. وهكذا فنحن لا يصعب فهمنا بالسلبية فحسب، بل من حولنا كذلك يخلون باهتمامهم.

التفكير البشري، مثل أية عملية معقدة أخرى، يخضع لمعادلة السرعة أو الدقة، ويضطر للمفاضلة بينهما. فلو أسرعت الورقة، لازدادت أخطاؤك، وإن تعن التفكير وتدفق، فلن تنتهي مما تفعله أبداً. ونحن بمثابة مناورين

تحرّكهم الدوافع، كما أطلقت علينا "فيسك" لاحقاً، فنماضي دائمًا بين السهولة والسرعة وبين الجهد والدقة استناداً إلى دوافعنا. وفي أغلب الأوقات، نختار السرعة ونكتفي بنظرية مختصرة على ما حولنا.

أهم الأدوات التي يلجأ إليها بخلاء الإدراك لتسهيل الأمور على أنفسهم هي الاستدلالات والافتراضات. والاستدلالات هي أحکام قائمة على التجربة، قاعدها العامة أن "الأشياء التي تبادر إلى الذهن بسهولة تكبر احتمالية حدوثها". بكلمات أخرى، لو سألك أحدهم: "أيُّكُثُرُ أَنْ يُفْقِدُ عَمَّكَ فِيلَ أَعْصَابَهُ؟"، فتتَبَادِرُ إِلَى ذَاكْرَتِكَ وقَائِعَ كَثِيرٍ لَمْ يَتَمَكَّنْ فِيهَا "فِيلٌ" مِنْ السِّيَطَرَةِ عَلَى غَضْبِهِ، فتَرُدُّ بِالإِيجَابِ، فَكَثِيرًا مَا يُفْقِدُ الْعُمَّ "فِيلٌ" أَعْصَابَهُ. ولكن إن اعتصرت ذهنك في محاولة لتذكر واقعة واحدة من هذا القبيل، تستنتج حينها أن "الْعُمَّ فِيلٌ" وديع كالقطط. وكما هي الحال في الأحكام المبنية على التجربة، ستقودك الاستدلالات في أغلب الأوقات إلى الجواب الصحيح، ولكنها أيضًا قد تضلُّكَ في بعض الأحيان. فكر سريعاً، أي من الحدثين التاليين أكثر شيوعاً، أن يصعق البرق أحدهم أو أن تهاجمه سمكة قرش؟ سيُبادر معظم الناس إلى الإجابة بأن هجمات أسماك القرش هي الأكثر شيوعاً، بينما في الواقع الأمر أن عدد من يصابون الصاعقة يقترب من خمسة آلاف شخص في الولايات المتحدة الأمريكية سنويًا، بينما تهاجم أسماك القرش ما بين ١٠ إلى ١٥ شخصاً فحسب. (من المعلومات الطريفة التي وجدتها على موقع شارك وبك التابع لمجلة ناشيونال جيوغرافيك أن عدد من هاجمتهم القرش في عام ١٩٩٦ ثلاثة عشر شخصاً فحسب، بينما أصيب أربعة وثلاثون شخصاً بسبب المراحيل، وأصيب مائة وستة وعشرون شخصاً بسبب المعطرات الجوية).^١

لماذا نعتقد أن أسماك القرش تشكل خطراً أكبر من الصواعق والمراحيل والمعطرات الجوية؟ لأنه فور أن تهاجم أحدهم سمكة قرش، سرعان ما نشاهد الواقعية في الأخبار. كما أنه دائمًا ما تثير هجمات

أسماك القرش فزعنـا (والشـكر كل الشـكر لأفلـام السـينـما)، ما يـجعلـها مـادـة خـصـبة لـلـقـصـص الصـحـفـية المـثـيـرة. فـمـتـى كـانـت آخرـمـرـة سـمعـتـ فيها خـبـرـ إـصـابـة أحدـ بالـصـاعـقة فيـ الـأـخـبـار، أوـ خـبـرـاـ عنـ شـخـصـ انـزلـقـ فـاصـطـدمـ رـأـسـه بـحـافـةـ الـمـرـاحـاضـ؟ وـفيـ الـحـقـيقـةـ لاـ أـدـريـ كـيـفـ يـمـكـنـ لـأـحدـ أنـ يـصـابـ بـأـيـ شـيـءـ مـنـ مـعـطـرـاتـ الـجـوـ، لـكـنـكـ تـفـهـمـ بـالـطـبعـ مـاـ أـوـدـ قـولـهـ.

لاـ تـأـتـيـ الـاـفـتـرـاضـاتـ، وـهـيـ ثـانـيـ الـأـدـوـاتـ الـمـفـضـلـةـ لـدـىـ بـخـلـاءـ الإـدـرـاكـ، عـلـىـ صـورـةـ وـاحـدـةـ، بلـ تـتـنـوـعـ وـتـخـتـلـفـ، وـهـيـ التـيـ تـرـشـدـكـ إـلـىـ مـاـ يـرـاهـ مـحـدـثـكـ فـيـكـ، وـكـيـفـ يـفـسـرـ الـمـعـلـومـاتـ التـيـ يـتـلـقـاـهـاـ، وـمـاـ الـذـيـ يـتـذـكـرـهـ مـنـهـاـ، فـيـتـجـمـعـ لـدـيـكـ جـزـءـ لـاـ يـسـتـهـانـ بـهـ مـنـ الـصـورـةـ التـيـ كـوـنـهـاـ الـمـتـلـقـيـ عـنـكـ. وـسـنـسـتـعـرـضـ فـيـ هـذـاـ الـفـصـلـ كـيـفـ تـعـمـلـ بـعـضـ أـقـوىـ هـذـهـ الـاـفـتـرـاضـاتـ وـأـوـسـعـهـاـ اـنـشاـرـاـ.

الانحياز التأكيدـيـ وـقـائـيرـ الـأـوـلـيـةـ

منـ أـكـثـرـ الـاـفـتـرـاضـاتـ اـنـشـارـاـ وـأـكـبـرـهـاـ تـأـثـيـرـاـ عـلـىـ الإـدـرـاكـ هوـ أـنـهـ عـنـدـمـاـ يـنـظـرـ الـآـخـرـونـ إـلـيـكـ، فـهـمـ يـرـوـنـ مـاـ يـتـوـقـعـونـ أـنـ يـرـوـهـ. وـيـطـلـقـ عـلـمـاءـ النـفـسـ عـلـىـ هـذـاـ الـانـحـيـازـ التـأـكـيـدـيـ.

إـنـ كـانـ هـنـاكـ مـاـ يـدـفعـ الـآـخـرـينـ لـأـنـ يـرـوـكـ ذـكـيـاـ، فـسـوـفـ يـجـدـونـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ ذـكـائـكـ فـيـ تـصـرـفـاتـكـ، بـغـضـ النـظـرـ عـنـ صـحـةـ الـاعـتـقادـ بـذـكـائـكـ مـنـ خـطـئـهـ. إـذـاـ وـجـدـ مـاـ يـدـفعـ النـاسـ عـلـىـ اـعـتـبارـكـ شـخـصـاـ غـيـرـ أـمـيـنـ، فـسـوـفـ يـرـوـنـ فـيـ قـلـةـ التـوـاـصـلـ الـبـصـرـيـ أـوـ فـيـ تـحـركـاتـكـ وـلـفـةـ جـسـدـكـ غـيـرـ الـمـأـلـوـفـةـ أـدـلـةـ عـلـىـ أـنـكـ تـخـفـيـ شـيـئـاـ مـاـ، لـاـ عـلـىـ أـنـكـ خـجـولـ أـوـ مـشـوـشـ الـذـهـنـ أـوـ بـمـاـ تـعـانـيـ اـضـطـرـابـاتـ فـيـ الـمـعـدـةـ.

يـتـشـكـلـ الـانـحـيـازـ التـأـكـيـدـيـ بـعـدـةـ عـوـاـمـلـ، مـثـلـ الصـورـ النـمـطـيـةـ عـنـ الـجـمـاعـةـ التـيـ تـنـتمـيـ إـلـيـهاـ، وـأـوـجهـ الشـبـهـ الشـكـلـيـةـ بـيـنـكـ وـبـيـنـ آـخـرـيـنـ يـعـرـفـهـاـ الـأـشـخـاصـ الـمـدـرـكـونـ وـالـقـاـفـةـ (الـخـاصـةـ بـكـ وـبـهـمـ)، وـتـلـكـ فـيـ الـغالـبـ أـهـمـ الـأـسـبـابـ وـرـاءـ الـانـحـيـازـ التـأـكـيـدـيـ. وـبـالـطـبعـ تـلـعـبـ خـبـرـاتـهـمـ السـابـقـةـ مـعـكـ – إـنـ وـجـدـتـ – دـوـرـاـ مـهـمـاـ.

يبدو هذا الجزء الأخير منطقياً إلى حد كبير، بقدر ما تصل إليه الافتراضات، فلو كنت اجتماعياً أو متشائماً أو سريعاً الفضب في الماضي، فمن المنطقي الاعتقاد أنك لم تتغير، فيفسر الآخرون تصرفاتك استناداً إلى ما كنت عليه في السابق. فإذا قلت شيئاً قد يحمل الإهانة أو المزاح، وأنا أعرف عنك أنك محب للمزاح، فساميل في الغالب إلى تفسير ما قلته في ضوء الافتراض الثاني، وأبحث عما قد يضحك في عبارتك ثقيلة الظل، فقد مهد لي سابق خبرتي معك إلى الوصول للافتراض الصحيح.

لكن المشكلة تكمن في أن انطباعاتنا الأولية المبكرة عن أي شخص قد تحتمل من التفسير ما ليس فيها، فتضاللت وترسم لنا صورة غير دقيقة عنه. يشير علماء النفس إلى هذه المشكلة بمصطلح **تأثير الأولية**، أي أن المعلومات التي تصلنا حول شخص ما من خلال تعاملاتنا الأولية معه تؤثر على تفسيراتنا للمعلومات التي تأتينا لاحقاً منه وعنده.

هب أن طفلين جلسا للإجابة عن اختبار رياضيات يتكون من ثلاثة سؤالاً، في الجزء الأول حصل "تيمي" على أربعة عشرة درجة من خمس عشرة، بينما حصلت "شارلوت" على ست درجات فقط. في الجزء الثاني ينقلب الوضع، فتحصل "شارلوت" على أربع عشرة درجة، ويحصل "تيمي" على ست درجات. عند النظر بموضوعية نجد أن مستوى الطفلين في الاختبار متساو، فحصل كل منهما على عشرين درجة من ثلاثة، ومن المنطقي أن من يراقب الموقف سيرى أن مستوى إجادة الطفلين للرياضيات متماثل.

لكن الأمر في الحقيقة مختلف تماماً الاختلاف. في دراسات متعددة، رأى الباحثون أن "تيمي" تمت روئيته على أنه أكثر الطفلين موهبة - حتى من قبل الخبراء كمدرس رياضيات - ، وهذا لأن مستوى أدائه في النصف الأول من الاختبار أثر بشدة على حكمهم منه في النصف الثاني. فحين انقضى نصف وقت الاختبار كان المراقبون قد قرروا أن "تيمي"

طفل ذكي على النقيض من "شارلوت"، ولم يكن لأي مما حدث بعدها على هذه الانطباعات الأولية إلا طفيف الأثر.

تختلف هذه النتائج أثراً مرعباً في نفوس متأخرى النجاح، أو هؤلاء الذين كافحوا في البداية حتى نجحوا وأجادوا في نهاية المطاف. صحيح أن تغيير الانطباعات الأولية ليس بالأمر المستحيل (ولما كان تعديلها مبكراً كان أفضل)، لكنه غاية في الصعوبة. ففي المثال السابق، يتغير على "شارلوت" تقديم أدلة دامغة على إجادتها للرياضيات حتى تبطل الانطباعات الأولية عنها، بينما ينعم "تيمي" بتجاهه المبكر كما يحلوه. المشكلة أنه ربما لن تتاح الفرصة أمام "شارلوت" لتعديل هذه الانطباعات عنها، لو أدرجت في نظام تأهيلي لمستواها في الرياضيات، أو أثبتت عن دراسة الرياضيات من الأساس. وعلى سبيل المثال، هناك الكثير من الممثلين الشباب الواعدين تقهقر مستقبلهم السينمائي لظهورهم في أدوار سيئة في بداية مشوارهم الفني، بينما يحتمني آخرون وراء بداياتهم الفنية الناجحة التي تقيهم تبعات الظهور بمستوى فني فقير في أفلام فاشلة، (كدور "ميريل ستريپ" في فيلم *She Devil*).

تأثير الأولية هو السبب وراء معاملة والديك لك على أنك في الثانية عشرة من عمرك، وإن تخطيت الأربعين؛ فلا يزالون ينظرون إليك كأنك الطفل الصغير ذاته الطائش قليل التجربة وبه شيء من حمق. ولا تزال والدتي مصرة على أنني غير منظمة وكثيرة الشهو، دون التفات إلى أنني أكسب قوت يومي من الكتابة وتقديم الندوات حول التخطيط وتنظيم الوقت، ومع ذلك لا تكف عن نصحي بأن "أتعلم كيف أدون أفكري لأنظمها"، يا لتعاستي!

يعد تأثير الأولية هو المسؤول الأول أيضاً عن حقيقة أنه في بعض الأحيان لا يرى الآخرون أيّاً من الأخطاء التي نرتكبها، وفي أحياناً أخرى لا يروننا إلا مخطئين مهما حاولنا إصلاح الأمر، وهي الظاهرة التي أحب أن أطلق عليها حكاية بن ستيلر العجيبة، في كل أفلام بن ستيلر

في الغالب، يجسد "بن ستيلر" في أفلامه شخصية الشاب الطيب نقى السريرة، الذي يترك انطباعاً سيئاً في الدقائق الخمس الأولى من الفيلم، ويستمر إلى نهايته محاولاً إصلاح هذا الانطباع بلا جدوى. ففي كل أفلامه، مثل *There's Something*, *Night at the Museum*, *Meet the Parents*, *About Mary*, *Tropic Thunder*, يلعب "بن ستيلر" دور الرجل الذي يرتكب بعض الأخطاء التي تسبب له حرجاً بالغاً، فيراه الآخرون كذاياً أو فاشلاً أو مغفلًا أو فقير الموهبة. وهو يحاول في إصرار أن يثبت للجميعحقيقة أن هذه الصورة التي كونوها عنه غير صحيحة بالمرة، غير أن كل محاولاته تذهب هباءً منثوراً، فلا ينظر الآخرون إليه إلا عبر عدسة أفعاله الماضية.

على الرغم من أن أغلى ما لا يترك انطباعات أولية سيئة بهذا القدر من الجسامنة، (من حسن الحظ)، فإننا جميعاً معرضون لهذه النوعية من التحامل، فمن يعرفونك، وخاصة أولئك الذين يعرفونك جيداً، لن ينظروا إليك إلا على النحو الذي طالما اعتادوه. من بين الأبحاث المفضلة لدى، والتي أحب أن أوردها كمثال على تأثير الأولية، دراسة أجريت على مجموعات ثنائية من الأصدقاء المقربين، طلب فيها سرّاً من كل صديق أن يصف شخصية صديقه باستخدام قائمة طويلة من الصفات، مثل مرح، وذكي، ومبدع، وقوى الشكيمة، وما إلى ذلك. بعدها اختير واحد من كل صديقين عشوائياً ليكون الهدف، في حين يقوم الآخر بدور المقيم له، وطلب ممن اختيروا كأهداف القيام بأربع مهام، يشاهدها أصدقاؤهم المقيّمون لاحقاً في تسجيل فيديو.

كانت المهمة الأولى انتيادية، مجرد اختبار معرفة عامة، وضفت فيه أسئلة صعبة مثل "ما ارتفاع جبل إفرست؟" و"كم يبلغ عدد سكان طوكيو؟"، في حين جاءت بقية المهام كما لو كانت واحدة من حلقات البرنامج التليفزيوني *Whose Line Is It Anyway*. فال مهمة الثانية هي لعبة تمثيل، يتبع فيها على الهدف أن يتصل بجارله (أحد أعضاء فريق

البحث)، ويطلب منه أن يخفض صوت جهاز الإستريو. في المهمة التي تليها، يُطلب من الهدف أن يروي في لحظتها وبشكل عفوي قصة تتضمن الكلمات التالية: مثقب، واجازة، وكارثة، وصندوق القفازات (جرب بنفسك). وفي النهاية، يُطلب من الهدف أن يغني أغنية من اختياره، ويحكي واحدة من نكاته المفضلة، وأخيراً، وامعاناً في إحراجه، يطلب منه أن يقوم بحركات إيمائية تمثيلية تدل على كلمة "حفل". لابد أنهم دفعوا أموالاً طائلة للمشاركين في هذه الدراسة.

أما (المحظوظون) الذين قاموا بدور المقيمين، فقد طلب من كل منهم تقييم أداء صديقه في المهام الأربع، استناداً إلى الأبعاد القياسية التالية: كم بلغ مقدار الذكاء الذي نمت عنه تصرفاته؟ كم كان مرحاً؟ كم كان مبدعاً؟ وعند مقارنة تقييماتهم، بتقييمات مراقبين آخرين محايدين (أي أشخاص غرباء)، وجد أن تقييمات الأصدقاء كانت منحازة بشدة، عاكسة بالكلية آراءهم السابقة عن أصدقائهم، بغض النظر عما بدا عليه سلوكهم في الحقيقة. بطريقة أخرى، لو جاء "هاري" بنكتة بالغة السوء، أو كانت درجاته في الاختبار المعرفي منحدرة بشدة، وكان صديقه "بوب" يرى فيه شخصاً ذكياً خفيف الظل، فسوف يرى النكتة مضحكه وأن العيب في الاختبار لا في صديقه "هاري".

إيجاز شديد، هذا هو السبب وراء أنه من الصعب أن تدفع الناس إلى مراجعة آرائهم حول أصدقائهم وأحبائهم، أو زملائهم، أو موظفيهم. فليس بالضرورة أن يكون الأشخاص المتلقون عنيدين، أو يتعمدون التعامي عن الحقيقة، الأمر برمته هو أنهم لا يرون ما تراه أنت؛ لأن الافتراضات التي تحكم في إدراكم مختلفة تماماً عن تلك التي تحكم في إدراكك. فإن كان هناك شيء واضح التناقض بين وجهة نظر الآخرين عنك، فمن المحتمل أن يأخذوه بعين الاعتبار، ولكن إن كان التناقض بسيطاً، فالأرجح أنه سيتم تجاهله أو يعاد تفسيره بما يتلاءم مع الانطباع المسبق عنك. ولهذا من المهم جداً أن تكون الانطباعات الأولية جيدة، فهي عصية جداً

على أن تتغير بعد تكونها، إن كنت تطمح أن تغير انطباع أحدهم عنك، فإما أن تأتي بالعظيم من الأفعال، أو تختصر الطريق و تستسلم للأمر الواقع.

الصور النمطية

في أغلب الأوقات، يلجأ الناس إلى الصور النمطية حول الجماعة التي تنتهي إليها (أو الظاهر انتماًك إليها) لتفسير كل ما تأتي به من الأفعال والأقوال، وهم على غير دراية في كل مرة لم ينتبهجون بذلك. وواقع الأمر أنهم ليسوا بحاجة لتصديق تلك الصور النمطية حتى يتأثروا بها.

إن الصور النمطية في أساسها نوع من أنواع التصنيف، وهي وظيفة يقوم بها العقل البشري سريعاً وبنقائصية. يسمح لنا التصنيف بأن نتفاعل مع الأشياء الجديدة في العالم بقدر من اليسر، فإن دلفت إلى غرفة لم يسبق لك دخولها من قبل، فلا تحتاج إلى وقت لتعرف أن ذاك الجسم الموضوع جنباً إلى الطاولة، ذا الأقدام الأربع والسطح الأفقي المربيع، عديم الحركة والمصنوع من الخشب، هو بالتأكيد مقعد. ولذلك أن تخيل الكم الهائل من المعاناة التي سوف تتکبدتها إن اضطررت في كل مرة رأيت فيها مقعداً جديداً، أو تفاحة، أو كلباً، أو شجرة، أن تعيد من الصفر استكشاف كل شيء عنه، لأنك زرت كوكباً جديداً، فتبذل لك كل موجوداته جديدة وغريبة، وربما خطرة كذلك. ولكن إن انتبهت في عقلك المعلومات الأساسية حول شكل المقاعد ووظيفتها، فلن يكلفك أي مقعد جديد تقابله في طريقك أي جهد ذهني على الإطلاق. وحتى إن لم يسبق لك أن رأيت مقعداً يعينه على مدار حياتك، فالتأكد ستعرف أنه يستخدم للجلوس عليه، لا للأكل أو اللهو به أو تسليمه. فكل مما في حقيقة الأمر بارع تماماً في التعرف على المقاعد والسيارات والصخور والأسماك والعديد والعديد من الأشياء الأخرى، فعقلك مصمم أن يقوم بهذه المهمة في لمح البصر. نحن كذلك لدينا اعتقاداتنا حول تصنیفات الأشياء المختلفة. فعلى سبيل المثال، نحن نعرف أن الصخور صلبة، وأن السيارات تدار بالبنزين،

وأن الأسماء يمكنها السباحة. غير أن هذه الاعتقادات ليست دائمًا تامة الصحة، فالسمك الميت لا يسبح، وبالتالي كانت سيارة زميلي في الثانوية تتحرك أصلًا. غير أن هذه التصورات هي بمثابة توجيهات مفيدة ترشدنا إلى نوع السلوك الذي نتوقعه من الأشياء حولنا، وكيف نتعامل معها.

الصور النمطية هي اعتقداتنا المسبقة حول تصنیفات البشر المختلفة، ونحن نصنف الناس إلى العديد من القوالب المختلفة: بحسب النوع، والأصل، والعرق، والمهنة، والطبقة الاجتماعية والعلمية. قد تكون بعض هذه الاعتقادات المرتبطة بتصنيفه إيجابية، فمثلاً الاعتقاد أن الآسيويين بارعون في الرياضيات، أو أن رجال المطافئ شجعان. في حين أن البعض الآخر سلبي، (فيقال مثلاً إن ذوي الشعر الأحمر سريعاً الغضب، أو إن النساء ضعيفات، أو إن الفقراء هم بالضرورة كسالي).

تبغ اعتقداتنا حول التصنیفات المختلفة من البشر من اختلافاتنا عنهم، فمن الممكن لهواياتنا واهتماماتنا وقدرتنا (أو عدم قدرتنا) أن تشكل الأساس الذي تبني عليه الصور النمطية. فمحبو الخيال العلمي أذكياء وانطوائيون ويتجنبون الخروج من منازلهم، ومحبو موسيقى الجاز ذوي لحى ويع恨ون السخرية ويصنعون مخللاتهم بأنفسهم، ومناصرو البيئة متحررون ومستقيمون وربما يحبون أن يصنعوا مخللاتهم بأنفسهم كذلك (طبيعية بالطبع ومحلية المصدر).

نحن كذلك نصنف الناس وفقاً لملامح وجوههم، ويتربى على ذلك نتائج مذهلة. فعلى سبيل المثال، أصحاب الملامح الطفولية، بعيونهم الواسعة وحواجزهم الرفيعة المرتفعة، وجبارتهم العريضة، وذوقونهم الدقيقة، ووجوههم المستديرة، يراهم الناس أشد براءة وأجرد بالثقة من أصحاب الملامح الناضجة. ولا غرابة في الأمر، فأصحاب الوجوه الطفولية يذكروننا بالأطفال، الذين هم التجسيد الفعلي للبراءة. تكمن المشكلة في أنه من المستبعد أن يتعمد الأطفال الأذى لأي شخص، في حين أنه لا يوجد هناك ما يمنع الكبار ذوي الملامح الطفولية من هذا

الأذى. شيء من الطفولة. فهل يمكن لهذه الصورة النمطية أن تؤثر على عقاب هؤلاء الأشخاص الناضجين حين يتعمدون الأذى؟

درس الباحثون نتائج ما يقرب من خمس مائة دعوى قضائية بسيطة، فوجدوا أن الاختلافات في مستوى طفولية الملامح كان لها تأثير ضخم على إدانة المتهمين. ففي دعاوى الضرر المعتمد (كان يتعمد الجار أن يصطدم بسيارته في سور حديقة جاره على إثر مشادة حامية بينهما) كانت نسبة إدانة المتهمين ذوي الملامح الناضجة ٩٢٪، مقارنة بنسبة ٤٥٪ فحسب لأصحاب الملامح الطفولية. يختلف الأمر في دعاوى الضرر غير المعتمد (كان يسهو الجار في قيادة سيارته فيصطدم بسور حديقة جاره)، حيث وجد أن احتمالية إدانة أصحاب الملامح الطفولية (٨٥٪) أكبر منها بالنسبة لأصحاب الملامح الناضجة (٥٨٪). بطريقة أخرى، إن تصادف أن شخصاً طفولي الملامح، كـ "جينيفير لورينس" أو "ليوناردو دي كابريو" أو "مارك هاميل" في شبابه، قد دهس حديقة أزهارك، فالأرجح أنك ستظن أنه ربما انحرف ليتفادى جروًا على الطريق، أو انشغل ذهنه بأغنية يحبها على الراديو. فإن كان "كلاينت إيستوود" هو المتلبس بدھس أزهارك، فبالتأكيد ستظن أنه فعلها متعمدًا. نحن لا نجد غضاضة في أن نصف أصحاب الملامح الطفولية بالعبثية، لكننا لا نتحمل فكرة أنهم قد يتعمدون الأذى. على الجانب الآخر، نرى أن أصحاب الملامح الناضجة أقدر على الإتيان بالأفعال الخبيثة، وليسوا بالساذجين أصنفاء النية. يعامل الناس أصحاب الملامح الناضجة بجدية، وإن لم يثقوا بهم ثقة تامة، إنها مقايضة.

نحن نميل لاعتقاد أن الصور النمطية سلبية دائمًا، لكن الأمر في الحقيقة مختلف. فكما رأينا، يعتقد الناس أن الأشخاص أصحاب الملامح الطفولية جديرون بالثقة، وأن الآسيويين بارعون في الرياضيات والعلوم، وأن النساء أكثر حناناً وأقدر على التربية، وأن أصحاب البشرة السمراء موهوبون في الرياضة. تؤثر طبيعة الصورة النمطية سلباً أو إيجاباً على

النحو الذي ينظر به الآخرون إلينا، وكلما كان الشبه قريباً بينك وبين الجماعة التي يبدو انتماًها لها، كنت نموذجاً أقرب لأفكار الآخرين حول هذه الجماعة وكيف يبدون ويتكلمون ويتصرفون، وانطبقت عليك الصورة النمطية أكثر فأكثر.

ويمكنك في الواقع الأمر أن تسحر الصور النمطية لمصالحتك، ونحن ندرك هذا بالسلبية ونتحسّر بناء عليه أحياً، حين نتأهب لتحقيق النجاح أو للاندماج مع الآخرين. في يوم تقدمت لوظيفتي الفعلية الأولى في مختبرات بيل لابس بينما لم أزل في الجامعة، ذهبت للمقابلة وقد ارتديت بدلة رسمية وعقصت شعرى للخلف بإحكام، ووضعت أيسر اليسير من مستحضرات التجميل، بغية أن أبدو كالعلماء في هذه المختبرات، فتقبلني الشركة على اعتقاد أنتي أمتلك ما يمتلكونه من صفات ترتبط بتلك الصورة النمطية، كالذكاء والجدية والنظام. ولو كنت ذهبت إلى المقابلة وقد ارتديت (ما يرتديه طلاب الجامعات في التسعينيات)، كالقمصان الخفيفة والسرافيل القصيرة وقبعات البيسبول، لكنت قد أثّرت صورة نمطية مختلفة بالكلية، تعكس قلة النضج وانعدام الخبرة.

بالنسبة إلى ما حدث معي، بدا الأمر جلياً فيما يخص أي المجموعتين أردت إظهار انتماًها لها، غير أن هناك موقف يصعب فيها تحديد الصورة النمطية المرغوب فيها، وذلك عندما تريد أن توصل انطباعاً بأنك تملك صفات لا يمكن أن تجتمع في صورة نمطية واحدة.

هب أن تقدم مرشحان لمقابلة تعيين في منصب قيادي في شركتك، وكل منهما سيرة ذاتية قوية، بيد أن أحدهما يبدو عليه التلهف للخروج بأفكار جديدة وجريئة، بينما بدا الآخر أقل إبداعاً، وإن كان ذكيّاً لاماً. أي منهما سيفوز بالوظيفة في رأيك؟ والأهم، أي منهما ينبعي أن يفوز بها؟ الإجابة هي أنه يتولى الوظائف القيادية في الغالب المرشحون قاصرُوا بالإبداع. لماذا؟ بالرغم من كل شيء، الإبداع أو القدرة على الإتيان بالحلول الجديدة المبتكرة للمشكلات هي واحدة من أهم سمات القائد

الناتج في عمله، وأنبأبت الأبحاث أن القادة المبدعين قادرون على إحداث تغيير إيجابي الأثر في مؤسساتهم، وأن يكونوا مصدر إلهام للآخرين أن يقتدوا بهم.^٤

المشكلة ببساطة هي أن فكرتنا حول ما يجب أن يكون عليه الشخص المبدع تتناقض بالكلية مع فكرتنا عن القائد المؤثر؛ فالمبدعون مثل المصممين والموسيقيين والكتاب ينظرون إليهم أنهم مستقلون بأرائهم ومتفردون عن الجماعة، أي ليسوا هم الفئة المثلثة لتولي مسؤولية المؤسسات الكبرى. فالقادة المؤثرون يقومون على إرساء قواعد النظام، لا الإطاحة به عرض العائط.

ولأننا دائمًا ما نفترض دون وعي منا أن الشخص المبدع لا يصلح قائداً، فرأى دليل على القدرة الإبداعية لدى المرشح للمنصب القيادي من شأنه أن يقلل من فرصه للفوز بالمنصب. وعلى سبيل المثال، أجريت دراسة قام فيها خمسة وخمسون موظفًا بتصنيف إجابات ما يقرب من ثلاثة من زملاء العمل (غير المعروفيين لهم، في اختبار حل مشكلات، لإظهار قدراتهم الإبداعية (إلى أي مدى كانت أفكارهم نافعة ومبتكرة) ومقومات القيادة عندهم. أظهرت الدراسة أن العلاقة بين القدرات الإبداعية والمقومات القيادية علاقة عكسية، فكلما زادت القدرات الإبداعية في استجابات الموظفين، قلت مقومات القيادة المؤثرة لديهم.^٥

في دراسة أخرى، طُلب من المشاركين الإجابة عن السؤال الآتي: "ما الذي يتبعن على شركات الطيران انتهاجه لتحصيل أرباح أكثر من المسافرين؟"، وأن يسلموا أفكارهم بعد مرور عشر دقائق إلى مجموعة من المقيمين. طلب من نصف المشاركين الخروج بأفكار إبداعية (جديدة ومفيدة معًا، "كتوفير ألعاب ترفيهية للمسافرين في أثناء الرحلة")، بينما طُلب من النصف الآخر اقتراح إجابات مفيدة، لكن ليست جديدة (مثل "محاسبة المسافرين على الوجبات التي تقدم للمسافرين في الرحلة")، ولم يعلم المقيمون بأي من هذه التعليمات. جاءت نتائج التقييم بأن من

أعطوا إيجابيات إبداعية صنفوا بأن لديهم قصوراً واضحاً في القدرات القيادية.

على الرغم من أن الإبداع صفة يحترمها الجميع، واليوم أكثر من أي وقت مضى، فمن الواضح أن هناك تحاماً واضحاً ضد الإبداع، حين يتعلق الأمر بمن يتولى دفة القيادة، والفضل كله يرجع للصور النمطية. عليه، فإن المؤسسات قد تولي المناصب القيادية لأشخاص يفتقرون إلى الإبداع، سعياً إلى الحفاظ على مستوى الشركة، معتقدين أنهم قد اختاروا الأشخاص ذوي المقومات القيادية الصحيحة.

تأثير الهالة

هل تعتقد أن الأشخاص أصحاب المظهر الجذاب أقرب من غيرهم إلى أن يكونوا أذكياء وأمناء ومبuden وطبيعين؟ قد تصوّل: "بالطبع لا، ليس هناك سبب يجمع تلك الصفات معاً". والحق أنك أصبحت، غير أن الشخص بخيال الإدراك بداخلك يرى الموضوع من زاوية مختلفة. يطلق على الميل للافتراض أن أحداً يملك صفات إيجابية كثيرة لا شيء إلا لامتناكه صفة إيجابية قوية واحدة تحت مسمى تأثير الهالة. وإلى جانب أنه يصعب تغيير الانطباعات الأولية، فإن تأثير الهالة يعطيها سبباً آخر يوضح لنا الأهمية البالغة لهذه الانطباعات.

إن كنت وسيماً وجذاباً، فسوف يفترض الناس أنك ذكي وجدير بالثقة كذلك. وقد يكون التأثير عكسياً (ويطلق عليه حينها تأثير الهالة العكسي)، فإن لم تكن جذاباً ولا وسيماً، فسوف يرافق الآخرون على الأرجح كسولاً وغير صادق. من بين الأبحاث التي أحب أن أوردها مثالاً على هذه الظاهرة واسعة الانتشار، دراسة أجريت منذ سنوات عقب انتهاء رئاسة "رونالد ريجان". طلب علماء النفس من الناس تخمين متوسط درجات "ريجان" في دراسته الجامعية في كلية يوريكا، وهو شيء من المستبعد أن تناج للثريين معرفته. وجد الباحثون أن محبي "ريجان" قالوا إنه حصل على

تقدير امتياز، في حين قال منتقدوه إنه حصل على تقدير جيد. وكلما اشتدت درجة اعجابهم به أو كرههم له، زادت نسبة تأكدهم من الإجابة، فقد كانوا متيقنين من كلامهم. (الطريف أن "ريجان" حصل على تقدير جيد، وهذا ليس دعماً لأي من الطرفين، أنا فقط أروي فضولك).^١

تزيد قوة تأثير الهالة بتأثير عملية عقلية أخرى في منطقة اللاوعي، وهي الآراء المتناقضة بشأن شخص ما (فمثلاً الاعتقاد أن "جون" رجل مستقيم، في حين أنك تعرف أنه يتهرب من دفع ضرائبه). تسمى هذه العملية التناحر المعرفي، وهي تسبب ألمًا نفسياً كبيراً. يصفها الناس بأنها تسبب حالة من التوتر وقلق الضمير المزعج. الحل الوحيد لهذا التناحر، والطريقة الوحيدة للتخلص من هذا القلق النفسي، هو تغيير أحد الرأيين المتناقضين (إما أن تتجاهل حقيقة أن "جون" يتهرب من ضرائبه، أو تقرر أنه ليس بالشخص الأمين). لهذا من الأيسر علينا الاعتقاد أن من يملك صفة ما يملك الكثير من الصفات الأخرى المرتبطة؛ إذ ينعدم بذلك خطر حدوث التناحر، ويستمر عقلك في العمل بسهولة ويسر.

تأثير الإجماع الخطأ

هناك افتراض آخر نلجمأ إليه باستمرار في غير وعي مما للتخفيف، وطأة الأمور على نفوسنا، وهو أن الآخرين يفكرون ويشعرون بما نفكر فيه ونشعر به. في الواقع، يصعب على الآخرين معرفة ما تفكر فيه وما تشعر به، ويعين عليهم البحث عن أدلة في كلامك وأفعالك، مدققين في معانيها وسياقاتها. ويعين عليهم أن ينظروا للأمر بعينك، أنت لا هم، ويتطلب هذا الأمر الكثير من الجهد لينجح. لكن بذل الجهد هو آخر ما يرغب فيه بخيال الإدراك.

يطلق علماء النفس على الميل لاعتقاد أن الآخرين يشعرون بما نشعر به تأثير الإجماع الخطأ، وتنتشر الأدلة عليه في كل مكان حولنا.^٢ هل تسألت

يوماً لماذا يتكلم متحدثو الأقليات السياسية المتطرفة كأنهم يتحدثون على لسان "الشعب الأمريكي"؟ لأنهم لا يخالجهم الشك في ذلك، هم مؤمنون بأن الناس يوافقونهم في آرائهم حول الطريقة المثلثة لإدارة البلاد، ولا يكلفون أنفسهم عناء الاطلاع على الاستبيانات التي تقول بنقيض ذلك تماماً. يعتقد الخجولون أن الخجل شائع بصورة أكبر من الحقيقة، وكذلك يعتقد الأشخاص المبالغون للأكتئاب، والمتفائلون، وحتى هؤلاء الذي يتعرقون بسرعة في الجو البارد، أن أغلب الناس مثلهم. يفترض الناس أن الآخرين يشاركونهم العيول ذاتها، بدايةً من آرائهم الدينية إلى أنواعهم المفضلة من الآيس كريم؛ لأنه لا يوجد ما يمنع ذلك؟

نحن كذلك نميل إلى اعتقاد أن الناس جميعهم يشاركوننا عاداتنا السيئة وأخطاءنا ذاتها، لنقنع أنفسنا بأنها طبيعية لا غبار عليها. فعلى سبيل المثال، الأشخاص سريعاً الغضب، أو المتهربون من الضرائب، أو من يخونون زوجاتهم، أو المدخنون، أو مدمنو الكحول والمخدرات، يغالون دوماً في تقديرهم لعدد من يقعون فريسة لهذه الأخطاء مثلهم، فيقول الواحد منا: "كل الناس يفعلون مثلي، فلست بذراً بين الناس".

لكن الأمر يختلف تماماً حين نأتي للصفات الحميدة، فكل منا يميل في نفسه للظن بأنه يملك ما لا يملكونه الآخرون من القيم، وأننا أبلغ أمانة وأرق قلباً وأقدر من الآخرين. يطلق علماء النفس على هذه الظاهرة اسم التفرد الزائف. من أبرز الأمثلة على هذه الظاهرة ما ذكره "تشيب هيث" أستاذ علم النفس في جامعة ستانفورد، ومؤلف كتاب *Made to Stick*، في أعماله. أوضح "هيث" أنه بينما يصنف أغلبنا الدوافع الداخلية الذاتية، مثل تنمية المهارات، كأهم ما نصبو إليه في أعمالنا، فتحن نعتقد أن أكثر ما يهتم به الآخرون هو الدوافع الخارجية مثل التعويضات المالية. بطريقة أخرى، حين يتعلق الأمر بما نقوم به من عمل، نظن أننا نمتلك قيمةً أنيّة وأخلص من زملائنا.

منح "هيث" وفريقه مجموعة من الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو الفرصة لترتيب ثمانية من الدوافع المهنية،

بحسب أهميتها لكل منهم، ثم تخمين كيف سيرتبها الآخرون، وتحديداً كيف يمكن أن يرتبها ممثلو خدمة العملاء في وحدة بعينها في بنك سيتي بانك.^٨ وفي النهاية، طلبوا من ممثلي خدمة العملاء في سيتي بانك ترتيب دوافعهم بأنفسهم.

وضع حاملو الماجستير "تعلم أشياء جديدة"، و"تطوير المهارات"، و"الشعور الجيد حيال النفس"، في المراتب الثلاث الأولى، يتبعهم "الراتب" في المرتبة الرابعة. فماذا كانت توقعاتهم بالنسبة لموظفي خدمة عملاء سيتي بانك؟ تنبأوا بأن دوافعهم الثلاثة الأولى كلها دوافع خارجية: الراتب، والأمان الوظيفي، والحوافز. الطريف في الأمر أن موظفي سيتي بانك لم يدرجوا الراتب ضمن الدوافع الأربع الأولى، بل جاء في المرتبة السابعة. لقد اشتراكوا وحاملو الماجستير في ترتيبهم للدوافع الثلاثة الأولى، وكان رابع دوافعهم هو "تحقيق إنجاز جدير بالذكر"، أي دافع داخلي آخر. هناك طريقة أخرى أكثر إيجاباً يمكن أن تتناول بها نتائج هذه الدراسة: نسبة الحاصلين على الماجستير يضعون عاملًا خارجيًا في المرتبة الأولى بنسبة ٢٢٪، بينما كانوا يتبنّون بأن الآخرين يضعون دافعًا خارجيًا في المرتبة الأولى بنسبة ٨٥٪. فما الضرر الذي يمكن أن يقع علينا من جراء تأثير التفرد الزائف؟ الحصول على شرائح كاملة من القوة العاملة ترتبط عزائمها باستمرار، وتُستهض بطريقة خطأ. كذلك، من الأمثلة التي أحب أن أوردها على التفرد الزائف، مثل كنت أقوم بتدريسه في الكلية، وهو عن استبيان قومي أجري في الثمانينيات.^٩ طُلب فيه من المشاركين الإجابة عما إذا كانوا يتبعون التعاليم الدينية أم لا، ثم تقدير نسبة المواطنين الأمريكيان الذين يتبعونها. (الجدول ١-٢).

كانت النتائج مذهلة لأسباب كثيرة. (مثلاً، واحد من كل عشرة أمريكيين إما ارتكب جريمة قتل، أو يشك في أنه ارتكب واحدة). وأظهرت النتائج بوضوح أن الأمريكيين ينظرون إلى المستوى الأخلاقي لأبناء بلدتهم نظرات متدينة. إن كانت هذه الأرقام صحيحة، فلا يوجد في

الولايات المتحدة إلا عدد قليل من المواطنين الصالحين، ينجرفون بين أمواج من الكاذبين والخونة والحسد واللصوص الذين لا يكفون عن عقوق والديهم ليل نهار.

جدول ٢ - ١

نحن وهم: كيف ترى مدى اتباعنا والآخرين للتعاليم الأخلاقية

التعليم الأخلاقي	أنا	الآخرون
لا تلعن ولا تجذف في الدين	%٦٤	%١٥
اذهب إلى دار العبادة في الأعياد والأيام الدينية.	%٦٤	%٢٢
بر والديك	%٩٥	%٤٩
لا تقتل	%٩١	%٧١
لا تخن	%٨٦	%٤٥
لا تسرق	%٩٠	%٥٤
لا تفتر الكذب على الآخرين	%٨٨	%٢٣
لا تنظر بحسد إلى ما بيد غيرك	%٧٦	%٢٣
ارض برزقك	%٨٤	%٤٢
اعبد الله وحده لا شريك له	%٨١	%٤٩

في المجمل، هناك عدد من الافتراضات التقائية وواسعة الانتشار يستخدمها الناس جميعهم دون وعي منهم لتكوين آرائهم عنا:

- يراك الناس الشخص الذي يظلونك إياه، في ضوء خبراتهم السابقة معك.
- يُتظر للانطباع الأول دائماً على أنه "الأصح"، وهو يحدد كل ما يراه الناس فيك.
- إن تشبه بعض المنتسبين لجماعة ما، فأنت بالتأكيد منهم.

- لو امتلكت صفة محمودة واحدة (الذكاء أو الجمال أو خفة الظل أو الطيبة أو ما إلى ذلك)، فالأرجح أنك تمتلك العديد من الصفات الحميدة الأخرى.
- أنت تشارك من أمامك آرائهم ومشاعرهم ونقاط ضعفهم، لكنك لا تشاركونا قدراتهم ومعاييرهم الأخلاقية المرتفعة.

في الحقيقة، نحن لا نبدأ من الصفر في تعارفنا مع الآخرين، وإن كنا نراهم للمرة الأولى، فلا يبرح عقل الملتقي في تخزين الكثير من التفاصيل عنك، حتى قبل أن تتكلم كلمة واحدة. إن إدراكك لهذا الأمر يهيئك للتعرف الأول، وبما أنت مقدم عليه. فكلما قويت معرفتك بما يحبه محدثك وما يكره، وبنقاط قوته وضعفه، زاد استعدادك لتوقع الصورة التي ستترك عنك.

وحقيقة الأمر أننا لسنا بحاجة لأن نأخذ الأمور على محمل سلبي. فعلى سبيل المثال، يمكننا الاستفادة من الصور النمطية ومن تأثير الهالة بأن نسلط الضوء على صفاتنا الحميدة وانتفاء اتنا الجماعية، وبمقدورك كذلك الاستفادة من تأثير الأولية بأن تبذل قصارى جهدك لتترك أفضل انطباع مبكر ممكن، وبوسعك أيضًا أن تجعل آراءك واضحة ومعروفة. وإن حدث أن تركت انطباعًا خطأً أو أردت أن يلاحظ الناس التغيير الذي أصبحت عليه، فهناك عدة إستراتيجيات يمكن انتهاجها للتعديل آراء الآخرين بشأنك (ستتناولها في الفصل التاسع). والأهم من استخدامك المعلومات المتاحة لديك لمصالحتك أن تعرف موقفك بالتحديد من الآخرين، ولا غنى في سبيل ذلك عن الافتراضات السابقة؛ إذ إن عقلك لا يكف عن استخدامها.

ومن حسن الحظ، ويرغم أننا دائمًا ما نتحمس للانطباعات الأولية غير المكتملة القائمة على الصور النمطية، فإننا نتحمس أيضًا إلى

تصحيح هذه الانطباعات، إن كانت جديرة بالعناء الذي سوف نلاقيه في سبيل ذلك.

الأفكار الرئيسية

- جميعنا بخلاء الإدراك في أغلب الأوقات، فنمسك أيديينا عن طاقاتنا العقلية فلا تنفق منها إلا أقل القليل اللازم لأن ينجز لنا أعمالنا فحسب، مختصرين دائماً طريقنا لفهم الآخرين بالافتراضات.
- أقوى هذه الافتراضات قاطبة هو الانحياز التأكيدى، وهو أن الآخرين يرون فيك ما يتوقعون رؤيته فحسب.
- يتسبب تأثير الأولية في أن انطباعات الآخرين الأولية بشأنك لا تتغير أبداً في الغالب، وتأثر على النحو الذي يفسر به الآخرون كل ما يتعلق بك. فدع عنك عناء الفراق.
- لا يلجم الناس (بالضرورة) للصور النمطية؛ لأنهم شديدو التعصب، بل هم في الغالب يخلقون تلك الافتراضات؛ لأن العقل البشري يوظف المعلومات بحوزته عن تصنيفات معينة لمحاولة فهم هذه التصنيفات والمنتسبين إليها. كما أن الصور النمطية تتركز في منطقة اللاوعي من العقل، فمن يقف مفروداً الصدر ليقول: "أنا لا أصنف الناس مطلقاً"، لا يملك أدنى فكرة عما يفعله طيلة الوقت في الحقيقة.
- بشكل عام، يفترض الآخرون أنك تشاركونهم آراءهم وسلوكياتهم، لا قدراتهم وأخلاقهم. في الواقع، هم يرون أنهم أصلع منك موهبة وأشد صلاحاً، فحاول ألا تأخذ الأمور بشكل شخصي.

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

المرحلتان الرئيسيتان لإدراك الآخرين

يحكى أن فناناً استعراضياً شاباً من أوماها في ولاية نبراسكا قد حقق نجاحاً محدوداً على مسارح برودواي الشهيرة، ما أودى طموحه لأن يقتسم عالم السينما، إلا أن محاولاته السينمائية الأولى لم تكن على قدر النجاح الذي كان يصبو إليه. وحين شاهد أحد المنتجين المساعدين في إستوديوهات مترو جولدن ماير، شريط تجربة أدائه، قال: "بوسعنا دائمًا تأجير هذه النوعية من المؤدين للحركات بسبعين وخمسين دولاراً في الأسبوع". وحين تقدم للاختبار في إستوديوهات راديو كيثر أورفيوم بيكتشرز، لم تكن نتائجه أفضل حالاً من سابقتها، وهذه المرة جاء في التقرير الذي كتب عنه: "ليس موهوباً في التمثيل، وأصلع قليلاً"، إنه يرقص أيضاً والحق أنه لم يكن أوسم من سعوا لتحقيق النجاح في هوليوود، وكان بالفعل أصلع الشعر، ونحيل القوام.

half the luck صاحبنا أخيراً حين قرر المنتج المعروف "دافيد أوه. سيلزنيك"، والذي اشتهر بإنتاجه فيلم *Gone with the Wind*، أن يمنحه فرصة أخرى. كان "سيلزنيك" قد راجع الاختبار بدقة، وصب عليه جام تركيزه، فرأى في صاحبنا شيئاً لم يره الآخرون، وكتب حينها: "لم يستقر رأيي بعد بشأن الرجل، وإن كنت، وبغض النظر عن أذنيه الكبيرتين وذقته المدببة،أشعر بأنه يملك قدرًا غير هين من الجاذبية والسحر، يطل حتى

من بين نتائج اختباره المتدنية". صاحبنا الساحر هذا هو بلا شك الفنان الاستعراضي الشهير "فريد أستير" .

إن الرجل الذي قيل عنه: "بوسعنا دائمًا تأثير هذه النوعية من المؤدين الراقصين بسبعة وخمسين دولارًا في الأسبوع" هو نفسه هذا الرجل الذي وصفه "جورج بلاناشين" أنه "أبرع الفنانين الاستعراضيين، وأجملهم إبداعاً، وألمعهم بريقاً في عصره". كذلك قال "ميخائيل باريشنيكوف" وأصفًا أسلوب "أستير" في الاستعراض بأنه "بلغ حد الكمال فلا مثيل له"؛ إذن، لابد أن ذلك المنتج المساعد كان يمزح. لقد فاز "أستير" بالعديد من الجوائز العالمية، مثل جائزة إيمي وجائزة جولدن جلوب، ورشح للفوز بجائزة الأوسكار في التمثيل. وإن كان بالفعل أصلع الشعر قليلاً، لكن هذا لم يحل دون أن يضعه معهد الفيلم الأمريكي في المرتبة الخامسة بين أفضل النجوم الرجال في تاريخ السينما الأمريكية، بعد "هامفري بوجرت" (وهو مدرب الذقن أيضًا)، و"كارلي جرانت"، و"جيسي ستيفوارت"، و"مارلون براندو".

...

تحدد الأخطاء الشبيهة بتلك التي ارتكبها مراجعوا اختبارات "فريد أستير" بسبب أن إدراكنا للأخرين وفهمنا لهم يمر بمرحلتين مختلفتين. ودائماً لا تسمح لنا الشخصيات بخلاء الإدراك بداخلنا بتخطي المرحلة الأولى التي بها قدر كبير من التحامن والمحملة بالأخطاء.

"دان جيلبرت" الأستاذ في جامعة هارفارد، ومؤلف كتاب *Stumbling on Happiness*، ومقدم برنامج *This Emotional Life* على قناة PBS، هو كذلك من الشخصيات المهمة التي قامت بدراسة ما أطلق عليه علم الشخصية العادمة، أي "الطريقة التي يعرف بها الأنساب العاديون الحالات النفسية المؤقتة لبعضهم بعضًا (مثل المشاعر والنوايا والرغبات)، وتوجهاتهم الدائمة (مثل الاعتقادات والمزايا والقدرات)".^٢ أوضحت الأبحاث الرائدة التي قام بها "جيلبرت" جنباً إلى "بريت بيلهام"

و"دوجلاس كرول" في جامعة تكساس في ولاية أوستن في الثمانينيات النظرية القائلة إن فهم الآخرين وإدراكهم هي عملية ثنائية المرحلة.^٢ بداية، تخيل مثلاً أنك تشاهد شخصاً يجهش بالبكاء في جنازة ما. في المرحلة الأولى من الإدراك، يسأل المشاهد للحدث نفسه ما الذي يدفع هذا الشخص لأن يبكي؟، والبكاء ينبيء في الغالب عن الحس المرهف. في حقيقة الأمر أنت غير مدرك أنك تسأل هذا السؤال وتجيب عنه، فالامر يحدث بتلقائية في غير وعي منك، في جزء من الثانية. كما أنه يحدث دون جهد يذكر ويكون مشوهاً بسبب التحيزات التي تشكل الاستنتاج الذي تصل إليه في النهاية.

في المرحلة الثانية من الإدراك، تتهمنك في تصحيح هذه الاستنتاجات أو إعادة النظر فيها، بأن تأخذ العوامل الأخرى في الاعتبار، مثل الموقف الذي وقع السلوك محل الفهم في سياقه؛ فالطبيعي أن يبكي الناس في الجنازات، وإن فكرنا لبرهة، نجد أن بكاء أحدهم في الجنازة لا يستتبع بالضرورة كونه مرهف المشاعر، فكلنا قد نأتي بالتصرف ذاته في ظروف مشابهة.

إن كنت قد قرأت كتاب *Thinking, Fast and Slow* للمؤلف "دانيل كانمان"، يسهل عليك إدراك أن المرحلة الأولى من الإدراك هي جزء مما يصفه "كانمان" بالنظام الأول، أو العمليات العقلية التلقائية، التي لا تتطلب جهداً، والتي تدار بشكل كامل تقريباً خارج مناطق وعياناً وتحكمنا بعقلنا. وهي تتضمن قدراتنا على التعرف اللحظي على الفضل في صوت أحدهم أو ملامح وجهه، أو قيادة السيارة في الشوارع المأهولة ونحن نتحدث إلى أحد الركاب، أو معرفة أن $2 + 2 = 4$ دون القيام بعملية الجمع أصلاً، ويستند كل ذلك إلى الافتراضات والانحيازات السابق ذكرها في الفصل الثاني. ويعمل النظام الأول بصورة دائمة، وليس بوسع أي منها تعطيله عن العمل.^٣

تعد المرحلة الثانية من الإدراك جزءاً من النظام الثاني، وهي العمليات العقلية المعقّدة والمجهدة، والتي عادة ما تدار في مناطق الوعي الكامل في العقل. يعمل النظام الثاني حين تقتضي الضرورة، الضرورة فحسب. ويتضمن قدرتنا على اختلاق اعتذار مناسب لمن أغضبناهم، أو قيادة السيارة في بلد أجنبي وقد انعكست اتجاهات شوارعها بما اعتدناه، أو حل العمليات الحسابية مثل $53 \times 21 = 52$ س. يقوم النظام الثاني بالجهد اللازم حين يكون تصحيح الأمور ضروريًا وصعباً في الآن ذاته.

أوضح "جيبرت" وزملاؤه هذه العملية ثنائية المرحلة بالتلاءب بقدرة المتلقين على الدخول إلى المرحلة الثانية. في أشهر دراسة قاموا بها، طلبوا من المشاركين أن يشاهدن سبعة مقاطع فيديو عن شابة تحادث شخصاً غريباً، بما يبدو أنه جزء من محادثة تعارف، ثم يحددون بعدها انطباعاتهم حول هذه الشابة. كما قاموا بحذف الأصوات من المقاطع، ووضعوا الكلام أسفل الشاشة عوضاً عنه. وحرصوا على أن تكون الشابة بادية القلق والتوتر في خمسة من المقاطع.

ونوع "جيبرت" كلمات المقاطع الظاهرة أسفل الشاشة، ما دفع مجموعة من المشاركين إلى اعتقاد أن الحديث بين الشابة والغريب يدور حول موضوعات تثير القلق، مثل الأسرار الشخصية والإخفاقات، والذكريات المحرجة، بينما أخبرت المجموعة الثانية من المشاركين أن الحديث يدور حول موضوعات اعتيادية، مثل الكتب المشهورة، والمطاعم الممتازة، والسفر حول العالم.

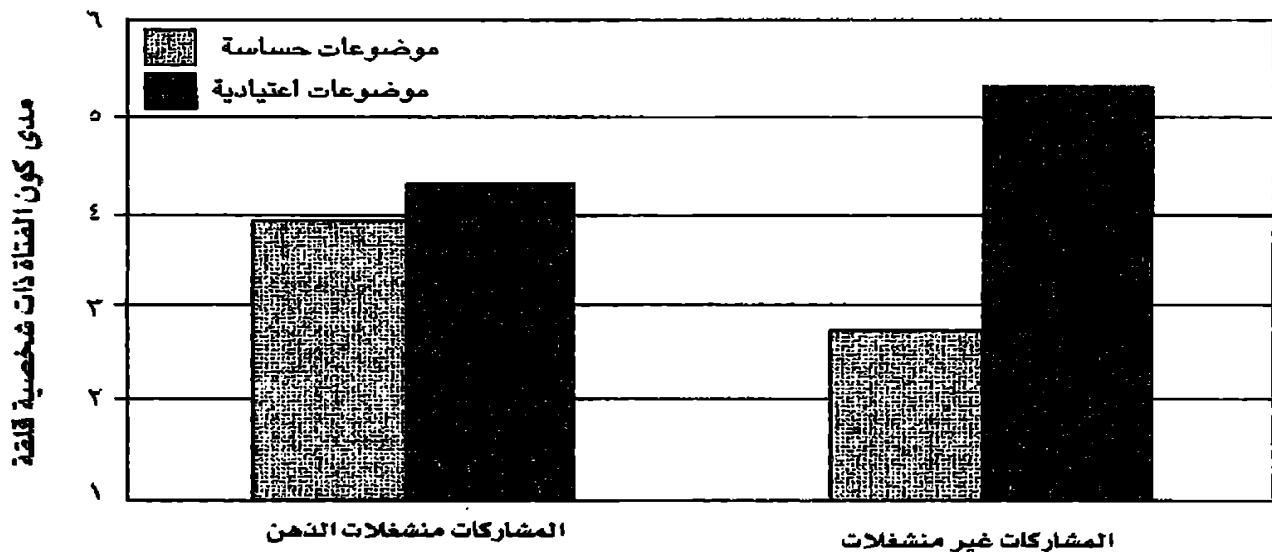
وفي النهاية، حاول الباحثون أن ييقوا نصف المشاركين في كلتا المجموعتين مشغولات الذهن، بأن طلبوا منهم حفظ موضوعات المحادثات في مقاطع الفيديو، إمعاناً في التعمير على المشاركين دخول المرحلة الثانية من الإدراك كما قال الباحثون؛ إذ هي عملية عقلية شاقة، تتطلب جهداً عظيماً. فإن انشغال المشاركين بحفظ الموضوعات من شأنه أن يحول دون أن يلاحظن سياق المحادثة، وما إن كانت المحادثة

تدور حول موضوع حساس أم طبيعي، حينما يبدأن في تكوين انطباعاتهن بشأن الفتاة الشابة.

بعد مشاهدة مقاطع الفيديو، طلب الباحثون من المشاركات تحديد إلى أي مدى يرين أن الفتاة ذات "شخصية قلقة". يوضح الشكل ١-٢ أن المشاركات اللاتي لم يكن مشغولات الذهن، أي اللاتي تمكّن من دخول المرحلة الثانية، كن أقدر علىأخذ سياق الحديث وموضوعه في الاعتبار. فعندما بدأ على الفتاة القلق في أثناء مناقشة موضوعات من شأنها أن تدفع أي شخص عادي إلى القلق، لم ينظرن للفتاة باعتبارها شخصية قلقة.

شكل ١ - ٣

هل الفتاة شخصية قلقة؟



لم تنظر المشاركات الواقعات تحت ضغط في أثناء انشغالهن الذهني إلى سياق الموضوع بعين الاعتبار.

المصدر: دانيال جيلبرت، بريت بيلهام ودوجلاس كرويل

لكن عندما انشغل ذهن المشاركات الآخريات، ولم يستطعن تخطي المرحلة الأولى، كان تقييمهن لقلق الفتاة متقارباً للغاية بغض النظر عن سياق المحادثة. ففي المرحلة الأولى، إن كنت تتصرف بقلق فأنت شخص قلق وانتهى الأمر.

لوفكرت في الأمر لدقيقة لوجدت أن تأثير هذه الملاحظات مذهب بالفعل. فكم من مرة كنا منشغلين في الذهن وقت ملاحظتنا للأخرين، بالعمل أو بالقيام بأمور عدة في وقت واحد أو كنا تحت ضغط؟ والأهم كم من مرة كان الآخرون منشغلين في الذهن وقت ملاحظتهم إياك؟ الحق أنه بوسعهم التفكير مليئاً في كل العوامل التي قد تؤثر على سلوكك في الظروف المثلية، بافتراض أنهم على دراية بكل تلك العوامل وعلى استعداد لموازنتها. لكن لنكن واقعيين، فنادرًا ما تكون الظروف مثالية في حياتنا اليومية، كما أنه لا يوجد ما يجبر الآخرين على تحري الصحة في تكوين آرائهم بشأنك. وعليه، فإن الإدراك يتوقف عند المرحلة الأولى أغلب الوقت.

كما أن الانحيازات العقلية الساقية شرحاها تمهد الطريق للانحياز والتحامل، من قبل أن تبدأ المرحلة الأولى في الأصل. ففي تلك المرحلة التي تسبق المرحلة الأولى من الإدراك، نحاول أن نحمل كل ما نراه معنى ما، أي أنتا بشكل أو بآخر نضع السلوكيات في تصنيفات بعينها، ونرى أفعال الآخرين في ضوء نوایاهم كلما أمكن الأمر. والنتيجة هي أنتا لا تفكراً أبداً على النحو التالي مثلاً: لقد رأيت قبضة "فرانك" تصطدم بوجهه "بوب"، بل تفكراً في أن "فرانك" قد لكم "بوب". حتى إن احتملت العبارتان المعنى ذاته، فكلمة لكمه توضح النية، وهي أن "فرانك" تعمد إيهاده "بوب"، لا اصطدمت يده بوجهه عن دون قصد.

حرصت على ذكر تلك المفارقة لأوضح أن إخضاع الأمر للتفسيرات، وانعدام الموضوعية، يبدأ من لحظة أن تقع عينانا على الحدث. مثلاً حدث مع تلك الفتاة الشابة التي بدا عليها الانفعال في مقاطع الفيديو في تجربة "جيبلرت"، فقد بدت مضطربة وعصبية ومنزعجة، وتجنبت التقاء

عنيتها مع محدثها، وعليه اجتمع الناس على أن هذا السلوك يكشف عن "انفعالية" واضحة. ولكن إن أخذنا في الاعتبار أن النساء في العادة أجيشهن مشاعرًا من الرجال، وأكثر عرضة للانفعال والتوتر، فهل يختلف الأمر في حالة ما قام رجل بالتصرفات ذاتها، أم أنها سوف تربطها بانفعالات تميل أكثر لكونها "ذكورية"، مثل الإحباط، ونفاد الصبر، والملل؟ تذكر أن الانحيازات التلقائية التي تحدث بغير وعي تؤثر على إدراكنا، من قبل أن تبدأ المرحلة الأولى، موجهة كل المعلومات بحوزتنا في اتجاهات مختلفة تماماً.

فلا يحق لنا إذن أن نلوم الناس بما "يرونه" في المرحلة الأولى، نعم أنت تستطيع، ولكن حينها يكون اللوم على شيء حدث دون وعي منهم، ولم يكن لهم تحكم فيه، وهو في الحقيقة حكم غير عادل، خاصة وأنك ترتكب الخطأ ذاته بدورك.

من المؤكد أنك تدرك الآن لماذا لا يمكنك أن تجلس في مكانك وتتوقع أن يقوم الآخرون بتقييمك بدقة وعلى الوجه الصحيح، وأنه يتبعك أن تشارك بفاعلية في تكوين انطباع الآخرين عنك.

هيل بنا إذن نميط اللثام قليلاً عن المرحلة الأولى من الإدراك، وسوف ترى أنها تقوم على نحو تلقائي بالكلية، وأن العقل فيها يفضل تفسيراً واحداً للسلوك على كل التفسيرات الأخرى، وكيف يُرسم فيها انطباع الآخرين عنك، على ضوء قدر محدود من المعلومات، بأكثر الأدوات المتوفرة استخداماً؛ وهي صفاتك المميزة.

المرحلة الأولى من الإدراك

ما الذي يعنيه وصف الشيء بالتلقائي؟ يتفق علماء النفس أن السلوك يعد تلقائياً إن توافرت فيه أربعة شروط: (١) أن يحدث بدون وعي، (٢) أن يقع بدون نية مسبقة، (٣) لا يبذل لحدوثه أي جهد، (٤) أن يصعب التحكم فيه بشدة، وإن لم يصعب. أظهرت الأبحاث على مدار عقود طويلة أن

العمليات التي تحدث في عقل المتلقي حينما يفسر سلوكك ويقرر بمقتضاه ما قد ي قوله هذا السلوك عنك، يتحقق فيها شروط التلقائية الأربع.

تبداً عملية الإدراك بأن يفترض الناس أن كل ما تأتي به من أفعال لابد أن يعكس شيئاً ما عنك، كجانب من جوانب شخصيتك أو طباعك أو قدراتك، وهو ما يفسر كل ما يحدث في المرحلة الأولى من الإدراك كما سبق أن أشرنا. يطلق علماء النفس على هذه الظاهرة انحياز الترابط، أي أننا نميل إلى النظر إلى السلوك والربط بينه وبين محدثه. وعليه، نرى تلقائياً أن من تأخر عن الاجتماع هو بالضرورة شخص كسول، ولو حدث أن فقدت "ماريا" أعصابها مرة فهي بالتأكيد شخصية سريعة الغضب، وأن "أليكس تريبيك"， مقدم برنامج المسابقات المشهور *(Jeopardy)*، شخص متقد الذكاء؛ إذ يعرف إجابات جميع أسئلة البرنامج.

قد تكون هذه الافتراضات صحيحة بالطبع. ولكن فيحقيقة الأمر، متى كانت أفعالنا اليومية تعكس أي شيء عن حقيقتنا، أو طباعنا شخصياتنا؟ حين ندقق النظر في سلوكياتنا، نجد أن غالبية أفعالنا اليومية، والتفاصيل الأساسية الاعتيادية لحياتنا، لن تختلف بشكل أو بأخر عنها الذي أي شخص يعيش في ظروف مشابهة. فجميعنا يتأخر عن الاجتماعات بسبب انشغالنا بالعمل، أو نسياناً للوقت، أو تعطلنا في الزحام. ونفقد أعصابنا لكرب ألم بنا أو لحادث محبط وقع لنا، أو حين يحدث لنا من الضراء ما لم نحسب. وقد نبدو كذلك متقددي الذكاء إن كنا نقرأ إجابات الأسئلة الصعبة في المسابقات من بطاقات مطبوعة مسبقة لنا، كما هي الحال مع "أليكس تريبيك".*

* لسنوات عديدة، ظهر برنامج *Saturday Night Live* مثار السخرية في حلقات برنامج *Jeopardy* الكوميدي. ففي الأخير، اعتادت شخصية "شون كونري" (والتي يؤديها "داريل هاموند")، إلى جانب قائمة طويلة من محدودي الذكاء من المشاهير، أن تسخر بشدة من شخصية "أليكس تريبيك" والتي قام "وبل هاريل" بإدائها. في واحدة من الحلقات، أشار "كونري" في غضب إلى أن "تريبيك" ليس بمتقد الذكاء في الواقع؛ لأنه "يقرأ الأجوبة من البطاقات في يده". من هنا جاءت لي فكرة مثال "تريبيك"؛ إذ قلت لنفسي في لحظتها: "لقد وقع في خاطري الافتراض ذاته أيضاً".

يعد الإقرار بأن الربط بين الفعل وفاعله هو بمثابة انحياز، وليس سبلاً صائباً للخروج بالاستنتاجات حول تصرفات الآخرين، هو "ما تخبر عنه الملاحظات الدقيقة أن أغلب ما يأتي به الناس من الأفعال لا يوضح إلا أيسر اليسير عن شخصياتهم"، وذلك كما وصف "جيبلرت"؛ وهو النقيض مما يخبرنا به حنسنا. وبصراحة، إننا لنجد هذا الإقرار محبطاً بعض الشيء، فكل البشر يودون بصدق لو يرون في أنفسهم التفرد والتميز، وأنهم يمتلكون زمام حياتهم. فيأتي هذا الإقرار ليحطط من قدر تفردنا وإحساسنا بامتلاك زمام حياتنا بأن يخبرنا بأن أي إنسان كان سيأتي بما نأتي به في أغلب أوقاتنا من الأفعال والأقوال، لو مر بما نمر به من ظروف. فلا غرابة إذن أن هذا النوع من الانحيازات واسع الانتشار، دائمًا ما يحيد بإدراكنا عن الصواب.

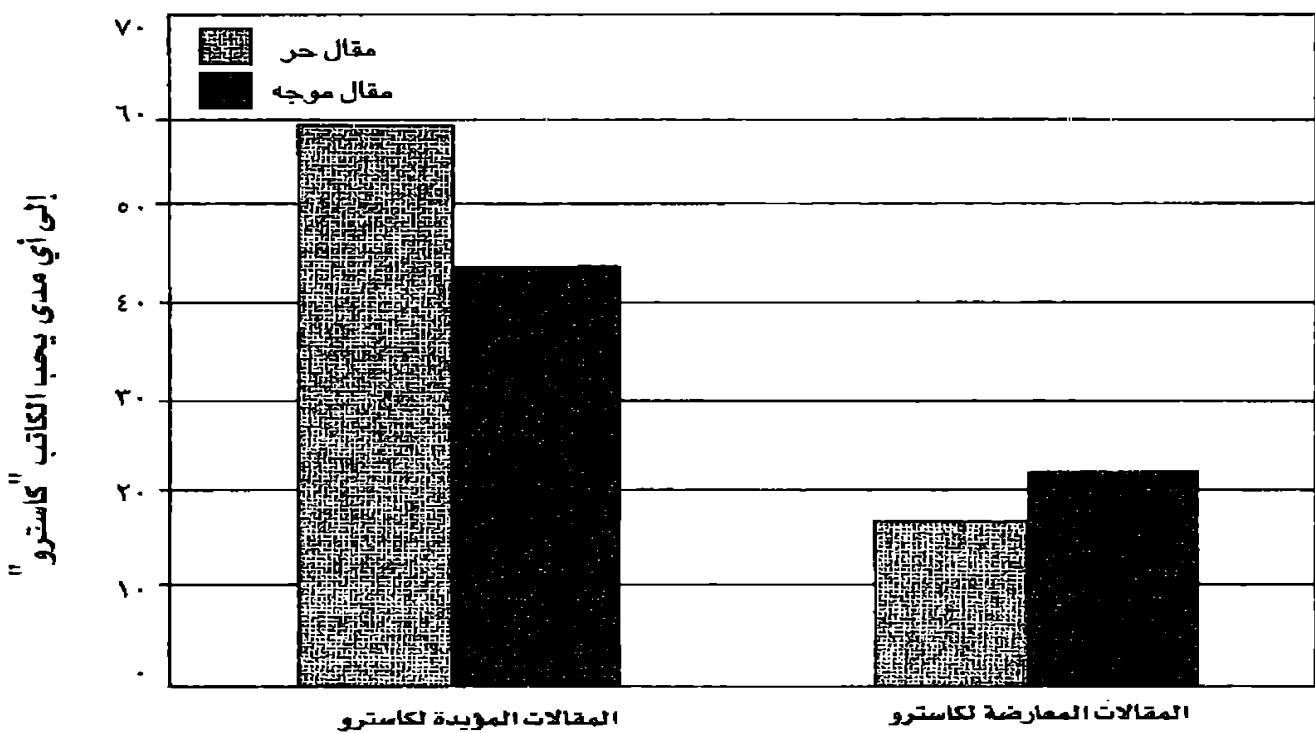
تقدمنا للأبحاث المذهلة التي قام بها عالما النفس "إدوارد جونز" و"فيكتور هاريس" ^{٦٦} أبلغ الأمثلة على انحياز الترابط. في عام ١٩٧٧، عقب مرور خمس سنين فحسب على أزمة الصواريخ الكوبية، في الوقت الذي كان فيه "فيدل كاسترو" شخصية مكرهه للغاية في الولايات المتحدة، أعطى "جونز" و"دافيز" مجموعتين من الطلاب الجامعيين مقالاً عن "كاسترو" ليقرأوه، فسلما للمجموعة الأولى مقالاً يشيد بإنجازات "كاسترو" ونجاح سياساته، بينما سلما للمجموعة الأخرى خطبة عصماء تقدح في الزعيم الكوبي. وأخبروا نصف الأعضاء في كل مجموعة بأن هذا المقال كتبه زميل لهم لم يفصحوا عن هويته، وقد أعطى مطلق الحرية في تحديد موقفه من "كاسترو"، بينما قالوا للنصف الآخر إن زميلاً لهم كتب المقال وقد حدد له أستاذه أي اتجاه يتبع. بعد أن فرغ الطلاب من قراءة المقال، طلب الباحثان منهم تقييم آراء الكاتب الحقيقية، باستخدام قياس تبدأ قيمته بصف وتنتهي بمائة (حيث يمثل الصفر الكراهية العميقه "لكاسترو"، بينما تمثل المائة الحب الجارف له)، فيقدرون المشاعر التي يكنها الكاتب شخصياً للرئيس الكوبي.

في عام ١٩٦٧، إن سألتني عن رأي أي شخص حول "كاسترو"، فسأقول إنه في الغالب لا يطيقه، وإن لم تكن لدى أدنى فكرة عن حقيقة رأيه، فمن مナلم يكن يكرهه في هذه الأيام! إذن فتقييمي كان متدنياً، لن يتخطى العشرين. وإن طلب منك يوماً أن تكتب مقالاً تدافع فيه عن وجهة نظر معينة (وقد اضطررت إلى ذلك أكثر من مرة في دراستي الثانوية)، فمن غير المنطقي أن أقول إن ما كتبته في المقال يخبر عن حقيقة موقفك من موضوعه. وعليه، فلن يصح لأحد أن يستدل بالمقال على واقع آرائك الشخصية. والمفاجئ في الأمر أن هذا السلوك هو بالضبط ما يحدث على الأرجح.

كما هو مبين في الشكل ٢ - ٢، في حالة كان كاتب المقال مطلق اليدين في اختيار اتجاهه، توصل الطلاب إلى أن المقالات المؤيدة "لકاسترو" تتبع عن حب الكاتب له (وقد بلغ متوسط تقييماتهم ٦٠ تقريباً)، واستنتجوا كذلك أن المقالات الحرة التي تهاجم "كاسترو" تدل على كره الكاتب له (بالكاد اقترب متوسط تقييماتهم ٢٠). الغريب والمحير في الآن ذاته، أنه لما عرفوا أن كاتب المقال لا يملك من أمره شيئاً، لم تختلف آراء المشاركون حول أن المقالات الداعمة للرئيس الكوبي تشير إلى حب الكاتب له، (وهذه القيمة لم تصل إلى نظيرتها في حالة المقالات المكتوبة بحرية، ولكنها كانت أكثر من القيمة التي سجلها المشاركون بالنسبة للمقالات المعاشرة لـ "كاسترو" في حالة ما كان الكاتب مقيد الحرية (وصلت القيمة ٢٢).

شكل ٣ _ ٢

هل كاتب المقال يحب "فيدل كاسترو"؟^٦



حتى بعد أن أخبر الباحثان المشاركين بأن آراء الكاتب محددة سلفاً، افترض القراء أن المقال يعكس آراء الكاتب الحقيقة حول "فيدل كاسترو".

المصدر: إدوارد جونز وفيكتور هاريس، ١٩٦٧.

تستوجب الملاحظات السابقة التوقف عندها وإمعان التفكير فيها، فكل منا يقوم بالعديد من الأفعال في حياته اليومية ولا يملك دونها خياراً. على سبيل المثال، يترك الآباء أعمالهم حين يمرض أبناؤهم، دون التفات إلى ما التزموا به من ارتباطات في وظائفهم. ويضطر المديرون إلى تفويت الترقيات على الموظفين الأكفاء الجديرين بها، بغض النظر عن مقدار حب المديرين لأعضاء فريقهم، ترغمهم على ذلك القيود المالية أو أوامر رؤسائهم. كما قد يظل العديدون ممن فقدوا وظائفهم من دون عمل

لشهر وربما سنوات، على الرغم من أنهم يبذلون كل ما بوسعهم لإيجاد وظيفة جديدة. وفي النهاية، وبالرغم من كل شيء، ينظر الناس إلى الآباء العاملين، والأمهات العاملات بصفة خاصة، على أنهم أقل التزاماً في وظائفهم، ودائماً ما يلام المديرون على قرارات لاذقة لهم فيها ولا جمل، ويتعرّضون على العاطلين الفوز بوظيفة في حين تنهمر فرص العمل على من هم موظفون بالفعل.

في المرحلة الأولى من الإدراك، لا تنظر بعين الاعتبار إلى الظروف التي تؤثر على سلوك الآخرين، والتي قد تحكم فيه بالكلية في بعض الأحيان، ولا تأخذ السياق الذي تحدث فيه المواقف في الحسبان. وهذا بالتحديد ما يشار إليه بانحياز الترابط.

إن أمعنا النظر، ندرك أننا لا نعرف عن الآخرين إلا اليسير، وأن الكثير من تصرفاتنا يحكمها السياق، والتوجهات الشائعة، وطريقة موازنتنا للأمور. ونادرًا ما تتبع تصرفاتنا عن الفريد والمميز في شخصياتنا؛ فتحن أحسن على الفهم مما نظن، أو مما تسمع المرحلة الأولى برؤيتها علينا.

وكما يعمد الناس في الفترة التي تسبق بدء المرحلة الأولى إلى تفسير تصرفات الآخرين تلقائياً باعتبار نوایاهم (أو ماذا كان يقصد الشخص فعله أو قوله تحديدًا)، ففي المرحلة الأولى من الإدراك، نحن نرسم انتباعاتنا عن الناس من خلال صفاتهم المميزة، مثل الذكاء، وخفة الظل، والإبداع، وانعدام الأمانة، والانطوائية. تلعب تلك الصفات المميزة دوراً مهماً في تشكيل الصورة التي نرسمها في عقولنا عن الآخرين، فإن طلبت منك أن تصف لي زوجتك، أو رئيسك في العمل، أو أيّاً من كان، فعلى الأرجح سوف تسرد لي قائمة طويلة من صفاتهم، عوضاً عن أهدافهم أو معتقداتهم أو هواياتهم أو انتساباتهم الجماعية. ومن المؤكد أنك لن تغفل ذكر واحد أو اثنين من التصنيفات الأخيرة، ولكن بشكل عام عندما يطلب

علماء النفس من أمثالِي من الناس أن يصفوا الآخرين، فإنهم يشرعون في سرد صفاتهم الشخصية الخاصة.

يؤكد عالم النفس الشهير "والتر ميشيل" أن الناس في الحقيقة لا يمتلكون صفات شخصية خاصة، إن كان تعريفنا للصفات الشخصية هو الميول المستقرة والمتواعدة التي تدفع الناس للتصرف على نحو معين طيلة الوقت. لنمعن التفكير في الأمر، فهل مثلاً الأشخاص الاجتماعيون منبسطون مع الآخرين طيلة الوقت؟ بالتأكيد هم أطففالعشراً وأكبر ميلاً للمزاح والثرثرة من غيرهم، ولكن في مواقف بعينها فحسب؛ فبعض الناس منفتحون (أو أذكياء، أو خفيفو الظل، أو ودودون، أو اجتماعيون) مع أصدقائهم، على النقيض منهم مع زملائهم في العمل أو مع الغرباء.

سأروي لكم حكاية وقعت بالفعل: أعرف شخصاً لم يسبق له أن التقى زملاء والده في العمل إلا يوم جنازته، وكان هذا الشخص يرى والده انطوائياً ومحفظاً، فقد كان نادر الحديث في المنزل، وإن تحدث نطق بانتقاد أهله أو الشكوى منهم؛ لهذا أخذ صاحبنا الذهول حين علم من زملاء والده في العمل أنه كان شخصية شديدة المرح، وُمُرُّف بينهم بحسه الفكاهي المتميز وسجيته الطيبة، حتى إن ولده أوشك على سؤالهم مما إذا كانوا قد جاءوا إلى جنازة شخص آخر.

يوضح المثال السابق أنه من الممكن أن تكون للمرء مجموعتان مختلفان من السلوكيات، كل تظهر في إطار معين، ولها ما يميزها من الصفات المتباعدة. أظهرت الأبحاث التي قام بها "ميشيل" وعلماء آخرون على مدار سنوات عديدة أن هذا التنوع في السلوكيات هو القاعدة الأساسية، لا الاستثناء. فيتغير السلوك "المتوقع" من المرء بما يتلاءم مع المكان المتواجد فيه، أو مع محدثيه، أو مع ما يحاول أن يقوم به. وعليه، فإنه من يسير أن يمتلك فرداً مختلفان انطباعات متباعدة تماماً بشأنك، استناداً إلى اختلاف المواقف التي يرونك فيها.

يُكمن العيب في تركيز الإدراك في المرحلة الأولى على الصفات الشخصية أنها قد تقودنا لتكوين افتراضات (بشكل خطأ) عن الآخرين، دون وعي منا، وأن نتوقع أن تكون طبيعة الآخرين على قدر من الاستقرار وسهولة التكهن مما هي عليه في الحقيقة.

في المرحلة الأولى، تهيمن الشخصية بخيالة الإدراك داخلنا على المشهد، فتقنع بالخلاصة المختصرة لما يجري حولها، فلا تبذل إلا أيسر اليسير من الجهد، وتعتمد على الاختصارات العقلية والاستدلالات، لتتوفر لنفسها الوقت الجهد. تتضمن هذه القواعد الانحيازات المشار إليها في الفصل الثاني:

مَن يشاركونك صفة واحدة، يشاركونك بقية الصفات على الأرجح.

مَن يتمتعون بصفة محمودة واحدة، يحظون إلى جوارها بالعديد من الصفات الحميدة الأخرى كذلك.

أصحاب البشرة السمراء، الآسيويون، الفقراء، الليبراليون، أهل الجنوب، أصحاب البنوك الاستثمارية، وما إلى ذلك من التصنيفات هم بالتأكيد... [ويضعون صفة ما].

وفي الغالب نحن لا نلاحظ مطلقاً أننا نعتمد على الافتراضات في توجيه إدراكنا، ومحاولة فهم تصرفات الآخرين. فإن سألك هل تعتقد أن أيّاً من المعلومات السالفة صحيحة بشكل عام، فستجيب نافياً على الأرجح. غير أن الابحاث أظهرت أن الناس ليسوا بحاجة إلى تصديق الصور النمطية أو الافتراضات التقليدية ليتجأوا إلى استخدامها؛ فعملية إدراك أن الصور النمطية أو أية صورة أخرى من الاستدلالات المتحاملة هي وسائل غير صحيحة ولا يصح التعويل عليها؛ ولهذا يتبعنا إلا

ندرجها ضمن العوامل التي تفسر على ضوئها سلوك الآخرين، كل هذا من اختصاص المرحلة الثانية من الإدراك (والتي سنتناولها لاحقاً). في المرحلة الأولى، تهيمن الانحيازات والافتراضات والأحكام المبنية على الخبرات السابقة على المشهد، وتوثر على انطباعات الآخرين عنك في جزء من الثانية.

اعتماد الناس على الصور النمطية والانحيازات دونوعي منهم يكلفهم الكثير بالطبع. ومن حين إلى آخر، تظهر دارسة لتصدمنا بالعواقب المحتملة لهذا السلوك، من بين أبرز تلك الدراسات هي الدراسة التي قامت بها عالمة الاقتصاد "ماريان بيرتراند" من جامعة شيكاغو و"سيندل هيل مولليناثان" من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، أرسلت الباحثتان مجموعة من السير الذاتية الزائفة استجابة لإعلانات حقيقة عن وظائف في بوسطن وشيكاغو، واهتمتا بمعرفة هل ستدفع السير الذاتية المتنوعة أصحاب الإعلانات إلى الاتصال بأصحابها لإجراء مقابلة وظيفية، فتلعبتا بالمعلومات المتعلقة بالخبرة المهنية في السير الذاتية المقدمة، فأعطوا أفضل المتقدمين سنوات أكثر من الخبرة، ومستوى تعليمي أعلى، وملأوا الخانات الفارغة في تاريخهم الوظيفي. نوعت الباحثتان كذلك في أسماء المتقدمين، لتعطي انطباعاً عن أصولهم العرقية، فإذاً أشخاص بيض البشرة (فتكون أسماؤهم على شاكلة "إميلي ويلش" و "جريج بايكر")، وإن سمر البشرة (فالأرجح أن أسماءهم أقرب إلى "لاكيشا واشنطن" و "جمال جونز").

بعد إرسال ما يربو على ألف سيرة ذاتية، وجدت الباحثتان أن واحداً من كل عشرة متقدمين أوحت أسماؤهم بأنهم من ذوي البشرة البيضاء قد تلقى اتصالاً لتحديد المقابلة، مقارنة بواحد من كل خمسة عشر متقدماً أوحي اسمه بأصله الإفريقي، وإن تمثلت معلومات الخبرة في السير الذاتية في كلا الفريقين. وأوضحت التحليلات اللاحقة أنه لكي يحصل الأميركيون ذوو الأصل الإفريقي على الفرص نفسها التي يحصل عليها

الأمريكيون البيض، يتعين عليهم أن يفوقوهم بثمانى سنوات كاملة من الخبرة.

هل تعمد المسؤولون عن النظر في السير الذاتية التمييز ضد الأمريكيين الإفريقيين؟ هل قالوا في سريرة أنفسهم إنه: "من الأفضل لو قمت بتعيين شخص أبيض البشرة لا سمر"؟ ليس الأمر بالمستبعد بالطبع، وخاصة لو كنت تشتمي للعسكر الذي تقع التفرقة ضده، لكن الأبحاث أظهرت أن هذه الصورة النمطية السلبية عن أصحاب البشرة السمراء - والتي قد لا يؤمن بها مراجعو السير الذاتية - قد تسالت إلى المرحلة الأولى من إدراكمهم، وشرعت تحيد بتقييمهم للمتقدمين عن جادة الصواب. تعمل الانحيازات في الغالب بمهارة وحذكة، فتتلاعب في تفسيراتنا لما يأتينا من معلومات دون وعي منها.

وعلى سبيل المثال، هب أن هناك سيرة ذاتية تظهر أن صاحبها عمل في ثلاثة وظائف في سنتين، مما الذي يمكن أن تعنيه تلك المعلومة؟ فلما كانت سيرة "إميلي ويتش" تقول إنها عملت في ثلاثة وظائف على مدار سنتين، فُسر الأمر على محمل إيجابي، أي دل على أنها تسعى دعوبة لإيجاد الوظيفة المناسبة، أو أنها مجتهدة في عملها إلى الحد الذي يدفعها للبحث دائماً عن عمل. على الجانب الآخر، وجد في اشتغال "لاكيشا واشنطن" بثلاث وظائف في سنتين دليلاً دامغاً على ميلها للاستهتار بالعمل وعدم التزامها بمعاييره الأخلاقية، (والفضل في ذلك كل الفضل للصورة النمطية السلبية التي استندت إليها المرحلة الأولى من الإدراك).

ويمكننا تلخيص كل ما سبق في قاعدة واحدة بسيطة: في المرحلة الأولى من الإدراك، يرى الناس ما يتوقعون رؤيته فحسب، حتى إن كانوا على غير وعي بهذا الذي يتوقعونه.

المرحلة الأولى من الإدراك بدون شك ظالمة وتثير السخط ولا تطاق، والأدهى أنها تعمل طيلة الوقت بلا توقف، فتلقي الأحكام على كل المنتسبين لجماعة ما مغضوب عليها، وكل من تركوا انطباعات أولية خطأ، وكل من

له ماضٍ يسُوءه ويُودُّ لِوينساه، وعليك أنت أيضًا، في حال لم يصل الإدراك إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية من الإدراك

كان يمتلك كل وسائل الترف التي يتمتع بها الناجحون العظام: منزلًا فخمًا في مانهاتن ويختًا ومجموعة لوحات فنية تثير الحسد في نفوس الناظرين ورصيدًا حافلًا بالأعمال الخيرية. وكانت فروع شركة السمسرة المالية الخاصة به منتشرة في نيويورك ولندن، وكان دائمًا ما يسافر بطائرته الخاصة إلى منازله في مونتاك وبالم بيتش وأنتيب وفرنسا. هو شخصية يحترمها الجميع في بورصة وول ستريت، وعمل رئيساً لمجلس إدارة بورصة نازداك، واشتهر بمعاملته الطيبة لمرءوسيه كأنهم عائلته.^١ كانت البنوك، والشركات الاستثمارية الكبرى، ومكاتب تسبيير الممتلكات، وصناديق المعاشات، والعديد من المؤسسات الخيرية تأتمنه على استثمار مليارات الدولارات.

ذاع صيته وبلغ نجاحه مبلغاً بعيداً، حتى إنك لتعد نفسك من المحظوظين إن رضي بأن يأخذ منك أموالك، لما اشتهر به من الأرباح الضخمة التي يعود بها على عملائه باستمرار، ولهذا كان ينتقدهم بحرص بالغ. وكان "إيلي فيزيل" واحداً من هؤلاء الصفة المحظوظين، وهو الحاصل على جائزة نوبيل في السلام، وأحد الناجين من الهولوكوست. فقد جمعت مائدة العشاء "فيزيل" ب أصحابنا للمرة الأولى، وانبهر بأعماله الخيرية وآرائه حول الأخلاق والتعليم للدرجة التي جعلته يلقي إليه بما أفتى عمره يجمعه من مدخلات، بالإضافة إلى ثلث التبرعات التي تحصل عليها مؤسسته الخيرية.

هذا الرجل هو "بيرني مادوف" لا سواه، مرتكب أضخم عملية احتيال استثماري في التاريخ، وشخصية مختلفة نفسياً من الطراز الأول. لاحقاً وصفه "فيزيل"، الذي كلفه استثماره مع "ماندوف" كل ما يملك، بـ"اللص

والنذل وال مجرم والمحتال والشرير الأثيم". ولك أن تخيل ما الذي يعنيه أن يصف أحد الناجين من الهولوكوست شخصاً بالشر. ولم يتأت لـ "فيزيل" وغيره من ضحايا "مادوف" أن يروا فيه أياً من تلك الخصال الخبيثة إلا بعد فوات الأوان.

...

من أكثر الاكتشافات التي تصل إليها أبحاث علم النفس وتبث القلق والاضطراب في نفوسنا، هي بالتأكيد حقيقة أن المرضى النفسيين والأشخاص النرجسيين يتربون انطباعات أولية باهرة. وقد وجدت المرحلة الثانية من الإدراك لتساعدنا على تخطي هذه الانطباعات، وأن نرى الآخرين على حقيقتهم.

بوجه عام، يبدأ الفرد في المرحلة الثانية من الإدراك في التساؤل هل هناك دوافع ما تسببت في حدوث هذا السلوك نبعت من السياق الواقع فيه، أو أية ظروف وقتية من شأنها التأثير على السلوك بصورة أو بأخرى، وكذلك يبدأ في تحليل استدلالاته العقلية، ويحاول اكتشاف مواضع الانحياز، في الاستنتاجات التي توصل إليها. ويصف "جيلبرت" ما يحدث في هذه العملية قائلاً: "يقوم المراقب الوعي بتعقب الأفكار، وإزالة أية انحيازات. فهو يتبع الفكرة، ثم يصلحها، ويصطدم بين العين والآخر بالاستنتاجات التي يخرج بها عقله بصورة تلقائية وطبيعية".**

تسمى المرحلة الثانية من الإدراك مرحلة التصحيح، وهي صعبة وتحتطلب جهداً، ولا تحدث بصورة تلقائية. يتعين على الفرد أن يمتلك

* كقاعدة عامة: تعد الكتابة الأكاديمية جامدة ومملة، وتکاد تعدم فيها طرافة الأسلوب (فإن وجد، فليس متعمداً). أعمال "دان جيلبروت" هي الاستثناء الذي يؤكد القاعدة، فيمتاز الفصل الخاص بعلم الشخصية الاعتيادية في كتابه *Handbook of Social Psychology* بالشمولية وال فكرة الذكية وخفة الظل. للاطلاع على المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع انظر: D. T. Gilbert, "Ordinary Personology," in *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, ed. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, and G. Lindzey (New York: McGraw-Hill, 1998).. بسبب *Social Psychology*, vol. xogy, vol. فصل "علم الشخصية الاعتيادية" في الكتاب السابق.

الطاقة العقلية والوقت والدافع لدخولها، فإن تعسر أي من هذه العوامل، فلن يتخطى الفرد الانطباعات التي كونها في أثناء المرحلة الأولى. وفي الغالب يتطلب الأمر وقوع ما يثير الاهتمام بشدة ليدفعنا إلى دخول المرحلة الثانية، كأن يسرق مستشارنا المالي أموالنا كلها، ثم يحاكم على تهمته تلك، لكن بعد أن سبق السيف العذل.

لكن، هذا لا يعني أننا لا ندخل المرحلة الثانية من الإدراك إلا بعد وقوع المحظور. استرجع تجربة مقال "كاسترو" التي قام بها "جونز" و"هاريسون" والتي أوضحت التأثير البالغ لانحياز الترابط، فقد قام "جيبلرت" بعد مرور عدة سنوات على الدراسة بمراجعةتها وغيرها من الدراسات المشابهة بدقة، ولا حظ أن اتفاق المشاركيين في الرأي كان أقل بكثير في حالة المقالات محددة الاتجاه عنه في المقالات الحرة. وفي حين يكتفي أغلبية الناس بما أخبرتهم به المرحلة الأولى ("إن كتب أحد مقالاً مادحًا كاسترو، فهو بالتأكيد يحبه")، فقد أخذ بعض المشاركيين السياق في الحسبان، وأدركوا أن المقالات محددة الاتجاه سلفاً لا تخبر الكثير عن توجهات كاتبها الحقيقية. هؤلاء هم من سلكوا الطريق للمرحلة الثانية، فكانوا مستعدين للموازنة بين الاحتمالات وتمكنوا منها، ليصلوا إلى الحكم على الكاتب بدقة وموضوعية، أيًّا ما كانت الأسباب التي دفعتهم إلى ذلك. المؤسف في الأمر أن هؤلاء الأفراد المميزين هم بمثابة الاستثناء الذي يؤكد القاعدة: بمقدور كل الناس تحري الدقة بشأنك، لكنهم ببساطة يمتنعون.

يفترض غالبية الناس، بشكل ضمني على الأقل، أن مشاعر التعامل والأحكام المسبقة هي التي تدفع الناس إلى اللجوء لانحيازات في حكمهم على تصرفات الآخرين؛ فتحن نرحب في أن نحسن الظن في جماعة بعينها أو أن نسيئه، فتوظف الصور النمطية لنسوغ لأنفسنا هذا التفكير. غير أن الدراسات العلمية في العقود القليلة المنصرمة أظهرت عجز البشر عن دخول المرحلة الثانية من الإدراك ومعاملة الآخرين

بشكل فردي طيلة الوقت، فالمواقف والأوقات تتباين في درجات صعوبتها. فعلى سبيل المثال، يزيد اعتماد الناس على الصور النمطية عند مواجهة مشكلة معقدة، أو حين يكونون تحت ضغط، أو حين تسوء حالتهم النفسية، أو تحت وطأة روتين حياتهم اليومية. أظهرت دراسة قام بها "جالين بودناهاوزن" أستاذ علم النفس في كلية كيلوج للعلوم الإدارية أن الأشخاص "النهاريين"، أولئك الذي يكونون في قمة نشاطهم في الصباح، أشد ميلاً لاستخدام الصور النمطية في حكمهم على الآخرين بعد انقضاء النهار. والعكس بالعكس، فالأشخاص "اللليليون" يميلون للجوء للصور النمطية بمجرد انشقاق النهار.^١

توضح الأبحاث التي قامت بها "باتريشا ديفاين" الخبرة في الصور النمطية أنها تحدث على نحو تلقائي في المرحلة الأولى، فحين تخطيها للمرحلة الثانية، يبدأ الأفراد في تقييم مدى صلاحية الصور النمطية في توجيه الأحكام على الآخرين.^٢ كذلك من بين النتائج المهمة التي أظهرتها دراسات "ديفاين" أنه في المرحلة الأولى، تعمل الصور النمطية حتى إن لم يؤمن بها مستخدموها، أي أنك إن كنت مؤمناً بأن الصور النمطية حول الآخرين من النوع أو العرق أو ما سواهما لا تعدو محض كلام فارغ جارح للأخرين، فيكفي عقلك مجرد معرفة الصورة النمطية ليبدأ في استخدامها دون وعي منك في المرحلة الأولى من الإدراك. وما دام أن الصورة النمطية تستمر في عملها فإنها وبدون شك تحدث تأثيراً على الإدراك.

وعليه، إن أردت تواصلاً ناجحاً مع الآخرين، وأن تترك لديهم الانطباعات التي ترغب فيها، فتصنع لنفسك صورة طيبة حسنة، يتبعين عليك أن تعمل على إيصال الإشارات المناسبة في أثناء المرحلة الأولى من الإدراك، وهو أفضل السبل وأيسرها على الإطلاق للوصول لمبتغاك. وبعد أن عرفت الافتراضات التي يميل الأفراد لتبنيها في المرحلة الأولى، بمقدورك أن تسخرها لمصلحتك، وأن تنتهي كلماتك وأفعالك بمقتضاهما.

ولكن إن أردت حقاً إتقان فهم فنون الإدراك وعلومه، فعليك أن تعلم أن الآخرين لا يتوقفون عند تكون انتساب بشأنك فحسب، فكل منهج معين يسير عليه؛ فهم إما يحاولون التأكد إن كنت جديراً بأن يشروا بك، أو يحاولون الحفاظ على موقع نفوذهم أو شعورهم بالاعتداد بأنفسهم. توظف كل واحدة من تلك المنهجيات الإدراك بأسلوبها الخاص، ونشأ عنها العدسات الإدراكية التي ينظر الآخرون إليك من خلالها. فإن تمكنت من فهم كيف تعمل أهم تلك العدسات، وهي الثقة والقوة والاعتداد بالذات، على تشكيل الإدراك في المرحلة الأولى، يسهل عليك حينها أن تترك الانطباع الذي تود أن تتركه عند الآخرين. وسوف يساعدك الجزء الثاني من الكتاب على استيعاب تلك العدسات الإدراكية.

الأفكار الرئيسية

المرحلة الأولى من الإدراك

- يربط المتلقون بين تصرفاتك وبين شخصك، أي شخصيتك أو قدراتك أو أخلاقك أو صفاتك المميزة، دون النظر إلى السياق الأوسع. وهو ما يطلق عليه انحياز الترابط.
- يبني المتلقون افتراضات تلقائية بكل سهولة ويسر حول أساس سلوكياتك، فيلجاؤن إلى الوسائل الإدراكية المختصرة والاستدلالات المتسرعة (مثلاً الصور النمطية) ليفهموك. ويقومون بذلك دون وعي منهم، فتاتي افتراضاتهم مشوهة بكل أنواع الانحيازات الممكنة، ولكنهم إذ هم غير مدركين لما يفعلون، يظنون أنهم ينظرون إليك بموضوعية تامة.

المرحلة الثانية من الإدراك

- يأخذ المتلقون السياق المحيط والعوامل الأخرى في الحسبان، ويعيدون النظر في انطباعاتهم عن السلوك بمقتضاه، فيخرجون بانطباعات أدق.

- يتبعن على المتقين أن ينتبهوا الكل ما يحدث حولهم، وأن يكون هناك ما يدفعهم لبذل الجهد لتصحيح انطباعاتهم، والا يكتفوا بالاستنتاجات التي توصلوا إليها في المرحلة الأولى. وحيث إن الناس في الغالب منشغلون ولا يوجد ما يدفعهم على تحري التفكير الصحيح؛ لهذا تتوقف معظم العمليات الإدراكية في الحقيقة عند حدود المرحلة الأولى ولا تتطابق.
-

الجزء ٢

العدسات التي تشكل الإدراك

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

عدسة الثقة

خرج الرئيس الأمريكي "جورج دبليو. بوش" والرئيس الروسي "فلاديمير بوتين" من اجتماع مغلق استمر قرابة الساعتين، وكان ذلك في بدايات الفترة الرئاسية الأولى للرئيس الأمريكي، وقد تعاهدا على العمل معًا لحفظ السلام، وبدء عهد جديد للعلاقات الأمريكية الروسية. وقف "بوش" إلى جوار "بوتين" عند قلعة بردو العتيقة التي يرجع تاريخها للعصور الوسطى، حيث عقد الاجتماع، ثم قال "بوش": "لقد نظرت إلى عيني هذا الرجل، فرأيت فيها رجلاً نزيهاً جديراً بالثقة. وقد شف إلى شيء من روحه، فأدركتكم هم مخلص لوطنه والمصالحة العليا. "هل أستطيع أن أثق به؟ نعم أستطيع".

...

ما فعله الرئيس "بوش" في لقائه الأول مع نظيره الروسي (وأترك إلى القارئ تقرير ما إذا كان "بوش" فعله بشكل جيد أم لا) هو ما نفعله جميعنا عندما نتعرف على الآخرين للمرة الأولى، ننظر إليهم، كما نظر "بوش" إلى "بوتين"، عبر عدسة الثقة. وهي العدسة التي يرتديها الآخرون حين يلقونك للمرة الأولى، أو حين يشعرون بأن التعامل بينكم لا يزال في طور التعارف. وتمتد جذور هذه العدسة إلى أوائل التاريخ الإنساني، حين كانت الأولوية دائمًا هي تحديد ما إذا كانت المخلوقات الأخرى تضمرك لك الأذى أم لا. وفي عصرنا الحديث، لا نلقي بالاً إلى سلامتنا الجسدية (وإن لم

نزل نقلق ب شأنها) بقدر ما يهمنا أن نطمئن إلى أن معارفنا الجدد جديرون بثقتنا.

بطريقة أخرى، نود دائمًا أن نعرف هل يشكل الآخرون خطرًا علينا، أي على علاقاتنا، ووظائفنا، وسعادةنا ورخاء عيشنا، ونفكر في قراره أنفسنا: "هل سيجلبون لنا المشكلات؟" فمثلاً نسعى إلى أن نعرف هل سينافسنا الزميل الجديد في العمل ويحط من قدر جهودنا؟ وهل جيراننا الجدد ودودون ويسعون بالمسؤولية، أم هم صاخبون يقيمون الحفلات طيلة الوقت، أو دائموا الشكوى من أن سياج الشجيرات بحاجة للتلقييم؟ هل بإمكانى أن أتخلى عن حذري، أم علىي أن أبقى حذرًا متيقظًا؟ وهذا نفسه هو ما يفعله الآخرون حين يلتقون بك، بغض النظر إن كانوا مدركين لهذا أم لا.

إن إبداء الجدارة بالثقة له من المنافع العظيم، (وللهعجز عنه من الأضرار الجسيم)، وبصفة خاصة في مكان عملك. فعلى سبيل المثال، أظهرت الدراسات أن الاستعداد لمشاركة المعلومات مع زملاء العمل، وهو الأمر الذي يمثل نقطة خلاف في المؤسسات الكبرى، يكون متوفقاً بشكل أكبر عند توافر مشاعر الثقة القوية المتبادلة بين الموظفين.^٢ الناس يصبحون أقل تحفظاً وأكثر اطمئناناً حين ينظرون إلى زملاء العمل باعتبارهم أصدقاء لا أعداء، والمؤسسات التي يظهر فيها الرؤساء التنفيذيون وكبار المديرين الثقة المتبادلة بينهم تنخفض فيها معدلات دوران الموظفين،^٣ وحين يشق الموظفون ببعضهم بعضًا يزداد رضاهما عن وظائفهم ويقل شعورهم بالضغط فيها.^٤ ولا غرابة في أي من تلك المشاهدات، فما الذي يرهق المرء أكثر من اضطراره أن يبقي عينيه مفتوحتين ليحذر مكائد زملائه في العمل؟

ينصحنا الجميع دائمًا بأن نضع لأنفسنا ولفريق عملنا تحديات وأهدافاً طويلة الأمد، وبالفعل أثبتت الدراسات أن تحديد أهداف كبيرة عسيرة المنال يؤدي بالفعل إلى رفع مستوى العمل في الشركة، لكن هذا

يحدث حين يثق الموظفون بالمدير الذي يحدد تلك الأهداف فحسب.^٥ فحين لا يحدث ذلك، ويفقد الموظفون الثقة بمديريهم ويرتابون أنه لا يضع مصالحهم (ومصلحة المؤسسة) في مقدمة اهتماماته، يفقدون بدورهم ما يدفعهم لخوض التحديات الكبرى، فلا تتحقق تلك الأهداف طويلاً الأمد.

إذن، الإيحاء بالثقة أمر مهم، يترتب عليه الكثير. وتقول الدراسات إنه لاكتشاف ما إذا كان الفرد محل ثقة أم لا، يقوم الآخرون بتحليل أفعاله وكلماته، باحثين فيها عن إجابتي السؤالين التاليين:

١. هل يضرر لي نوايا طيبة، أصدق هو أم عدو؟

٢. هل بمقدورك إثبات هذه النوايا، والتعامل وفقاً لها؟

لا يقل السؤال الثاني أهمية عن الأول؛ فإن كانت إجابتك عن السؤال الثاني بالنفي، فأنت بشكل لا تشکل خطراً، مهما تكن نوایاك طيبة أو شريرة.

ومرة أخرى، نحن نسأل هذه الأسئلة ونجيب عنها دون وعي منا؛ إذ يقع كل ذلك في سرعة خاطفة في مناطق اللاوعي في العقل. وهي عمليات تحدث في المرحلة الأولى من الإدراك، وإن كانت تسير على منهجية معينة، كما سبق أن أشرت. وليس الهدف هنا تكوين انطباع بشأنك، بل تقرير ما إذا كنت عدواً أم صديقاً.

فكيف إذن يأتي الأفراد بإجابات تلك الأسئلة؟ أظهرت عقود طويلة من الدراسات والأبحاث أن الأفراد دائمًا متحفزوون لتحديد جانبيين يعينهما من شخصية الطرف الآخر بمجرد رؤيته للمرة الأولى، وهما: دفع الشخصية وكفاءتها.^٦ فينبئ دفع الشخصية، أي المودة والإخلاص والتعاطف، عن النوايا الحسنة للأخرين، وتدل الكفاءة، أي الذكاء والمهارة والفاعلية، على قدرتك على تنفيذ نوایاك إن أردت؛ ولهذا قد يمثل الأشخاص أصحاب

الكفاءة أصدقاء قيميين أو أعداء خطرين. أما الأشخاص قليلاً الكفاءة، فلننظر إليهم بعين الشفقة أو بعين التعالي، هذا إن كلفنا أنفسنا بالنظر إليهم من الأساس.

وقفاً لما جاءت به أستاذة علم النفس في هارفارد "إيمي كادي"، وهي واحدة من أكبر المشاركين في هذا النوع من الأبحاث، تفسّر عمليات إدراك الناس بناء على الكفاءة أو دفع الشخصية نسبة ٩٠٪ من التنوع في آراء الآخرين بشأنك، سلبية كانت أو إيجابية.^٧ ومن هنا تأتي الأهمية البالغة لأن نعرف كيف تظهر الكفاءة أو دفع الشخصية، فيرانا الآخرون حلفاء لا غنى عنهم.

إظهار دفع الشخصية

كيف توحى للناس بأن يثقوا بك إلى جانبهم، وأنك لا تطمح إلا في الأفضل بالنسبة إليهم؟ شخصياً لا أرى ما يمنع من أن تذهب إلى الآخرين وتقول: "أنا فلان، وأنا لا أضرركم أذى ولا شرّا". ولكنكم هي نادرة المواقف التي لن يكون هذا التصرف فيها غريباً للأطوار وعجبياً. وغرابة الأطوار هي آخر ما يبعث على الثقة.

وعوضاً عن التصرفات الغريبة، يتبعن عليك أن تظهر دفع شخصيتك على نحو غير مباشر، فحين يحاول الناس إظهار المودة، يميلون إلى إلقاء الإطراء والمجاملة، وصناعة المعروف، وإظهار الاهتمام بمشاعر الآخرين وأفكارهم.^٨ كما يحاولون إبداء الصفات الحميدة كالطيبة والإخلاص والتعاطف والمودة، والتي تدل على امتلاكك قدرًا من تقدير الآخرين، مساوياً لتقديرك لذاتك، إن لم يربّ عليه.

هل نستعرض عدداً من الإستراتيجيات التي تشيّر إلى دفع الشخصية.

إبداء الافتباه

عندما تحدث أحدهم، لا تحول عينيك عن عينيه، سواء كنت متحدثاً أو مستمعاً، ولا يأس من إيماءة برأسك بين الحين والآخر لظهور أنك تفهم ما يقول، وابتسם، خاصة حين يبتسّم محدثك. وفوق كل ذلك، صب جام تركيزك فيما يقال لك، فالناس يحبون أن يسمعهم الآخرون، حتى إن لم يكن بمقدورك منحهم ما يأملون فيه، أو تقوم بما فيه العون لهم. تظهر الأبحاث أن التقاء النظر، والإيماء بالرأس، والابتسام، هي المؤشرات الجسدية الرئيسية الثلاثة على دفع الشخصية. كما تظهر أيضاً أن الناس في الغالب لا يمتلكون أدنى فكرة عندما يقتصرن في أداء هذه المؤشرات، وعليك أن تسأل أصدقائك وعائلتك بما إذا كان هذا الأمر أنت بحاجة إلى العمل عليه أم لا.

عندما بدأ صديق لي مهام منصبه الجديد كرئيس فريق من المحررين، سعى إلى أن يوصل إلى موظفيه أنه يقدر وجهة نظر كل واحد منهم؛ لهذا حرص في الاجتماعات على أن يظهر على وجهه تعبير "المستمع المنصب" حين يتكلم الآخرون. بعد عدة أسابيع انعقد فيها العديد من الاجتماعات، تمكن أحد الموظفين من أن يستجمع شجاعته، ويسأل رئيسه السؤال الذي يدور بعقل جميع زملائه.

"هل قلنا ما يغضبك منا الآن يا تيم؟".

"لا، على الإطلاق. بل هذا ما أبدو عليه حين أكون منصباً".

"حسناً. إذن، يجدر بك أن تعلم أن تعبير وجهك حين الإنصات يجعلك تبدو غاضباً للغاية".

تذكر دائماً هذه القصة التحذيرية، واحرص على أن ترى ما تبدو عليه تعبيرات وجهك بالضبط حين تتحدث مع الآخرين. وسترى العجب العجاب.

إظهار التعاطف

عندما تحاول التعرف أكثر على الآخرين، جرب لبعض الوقت أن تضع نفسك مكانهم، وأن ترى الأمور من الزاوية التي ينظرون بها. وكلما حرصت على فعل هذا، زادت قدرتك عليه (ولا تقلق، فإن النظر إلى الأمور بمنظور الآخرين هي مهارة مكتسبة تصبح بالمارسة أكثر تلقائية وسهولة). حاول أن تجد نقاط الالقاء بينك وبين محدثيك، مثل: ما تحبونه وما تبغضونه، والخبرات والتجارب الماضية. واستخدم دوماً عبارات مثل: "أنا أعرف ما الذي تشعر به"، فتظهر تعاطفك معهم بصورة مباشرة.

ومن بين أنجح السبل لذلك، والذي غالباً ما يغفل الناس عنه، الأسلوب الذي يطلق عليه علماء النفس الاعتذار الزائد، أي حين تقول: "أنا آسف" فلا تعني بها تحملك للذنب، بل تعبّر بها عن تألكم لمتابعت الآخرين، (بطريقة أخرى، تعذر عن شيء لم تسبب فيه). يقوم الكثيرون بذلك عفوياً، فيقولون مثلاً: "آسف على هطول المطر"، أو "آسف أن تعطلت خططك"، في حين أنهم بدون شك غير مسؤولين عن أي من تلك الظروف. تعد الاعتذارات الزائدة إحدى الطرق السهلة والقوية للتعبير عن أنك ترى بعين الآخرين، وتقهم ما يمرون به، وتتمنى لو تتصلح الأمور للأفضل. وهو ما يعزز أواصر الثقة بدرجة كبيرة، حتى إن الأشخاص المستقبليين لهذه النوعية من الاعتذار يكونون على استعداد للتخلّي عن واحدة من أغلى ما يملكون: هو اتفهم المحمولة.

قام الباحثون في كلية هارفارد للأعمال وكلية وارتون بتجربة طلبوا فيها من أحد الطلاب أن يقترب من خمسة وستين شخصاً غريباً في محطة قطار كبيرة في يوم ممطر، ويطلب منهم أن يعيروه هاتفهم. وقام في نصف المحاولات باستخدام عبارة "أعتذر بشدة على المطر"، قبل أن يطلب منهم إعارة هاتفهم المحمول. فكان المذهل أن نسبة ٤٧٪ من تلقوا الاعتذار أعطوا الطالب هاتفهم، مقارنة بنسبة ٩٪ فحسب في النصف الآخر.^١

قد يقول قائل هنا: "اليس الاعتذار علامة على الضعف؟" وعليه، يمكن لهذا الاعتذار الزائد في ظروف غير مناسبة أن يفسّر على أنه تحمل للذنب؟ والإجابة أنه إن حدث ذلك فلا بأس، فقد أظهرت الدراسات الحديثة أنَّ مَنْ لدِيهِمُ الاستعداد لتحمل مسؤولية أخطائهم وأخطاء فريقهم الذي يعملون معه، ينظر إليهم على أنَّهم ذُوو شخصيات محترمة، يتمتعون بالنزاهة، يحملون نوايا طيبة حيال الآخرين، وهي عوامل تعزز الثقة وتقويها.^{١١} فلا تتردد في الاعتذار، فلا يأتي الاعتذار إلا بكل جميل.

المبادرة بالثقة

ينغرس في البشر ميل دفين لأسلوب المعاملة بالمثل؛ فقد طبعنا على الرغبة في أداء المعروف ومنح الهدايا، والعمل على ترقية مَنْ قاموا من أجلنا ببعض الخدمات في الماضي. ولهذا تبادر عروض المبيعات بالعطاء المجانية، على غرار اشتراط واحدة وخذ الأخرى مجاناً، أو بادر بالشراء الآن وأحصل على فاتحة زجاجات مجانية مع كل طقم ملابس تشتريه. وبدون وعي، يفسر الناس هذه العروض المجانية على أنها هدية يتبعين عليهم ردها، عن طريق شراء المنتج المعلن عنه بالطبع.

وهذا المبدأ القائم على أسلوب المعاملة بالمثل ينطبق أيضاً على الثقة، فيسهل علينا أن نثق بمن سبقونا بالثقة بنا، مثل الشخصيات المنفتحة المتعاونة، لا المتنافسة والمتحدية، والذين يقدمون مصلحة الآخرين على أنفسهم. بلا شك تتطوّي هذه الإستراتيجية على قدر من المخاطرة، غير أنَّ ما ستحصده منها جدير بالمجازفة.

يمكنك كذلك أن تبدأ بمشاركة بعض حكاياتك الشخصية (التي تصح مشاركتها بالطبع) عن تجاربك الماضية، فإن إرخاء بعض تحصيناتك هو واحد من أفضل سبل إظهار دفء الشخصية. تحدث عن الصعوبات التي واجهتها، والتحديات التي خضتها. دع الناس يروا فيك الجانب الإنساني، وأنك بشر غير معصوم. ولن ينظر إليك الآخرون بسلبية، بل في الغالب سيجدون في هذه المشاركة الحميمة ما يخبرهم بأنكم في القارب نفسه.

إظهار الكفاءة

تشكل قدرتك على توظيف قدراتك ومهاراتك لتحقيق نوایاك عاملاً مهمّاً للثقة بك، فلا يكون لحلفائك نفع ما لم تشق بكتابتهم وقدراتهم. عندما لا يثق مدیرك بقدرتكم على تحقيق خططكم، فلا يعهد إليك بالمهام الرئيسية والترقيات ولا تتاح لكم المساحة لأن تقوم بعملكم على النحو الخاص بك وأن تقدم على المخاطرة. وعندما لا يثق موظفوك بقدرتكم على أن تفي بوعودكم، لا تخرج منهم بأعلى معدلات الأداء، ولا قدر المعلومات الذي تحتاج لأن يعطوك إياها لتخذ القرارات المناسبة.

وكل النصائح التي تسمعها حول إظهار كفاءتك تتقول بوضوح إنه عليك أن تبرز إنجازاتك وخبرتك، وأن تشق بنفسك وأن تتجنب الوقوف في موقف دفاعي. وليس بمقدوري وصف أهمية الإستراتيجية البسيطة التالية: إن المحافظة على التواصل البصري في أثناء المحادثة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الذكاء، ويدرك الآخرون ذلك بطريقه أو بأخرى، فيرون دائماً في من يحافظون على التواصل البصري ذكاءً متقدّماً.^{١٢} ولا تفوتنا هنا الإشارة إلى أن التواصل سهل الفهم، والتحدث بسرعة، والإيماءات، وهز الرأس، والوقف معتمد القامة، كلها مما يدفع على إظهار الكفاءة.

هلم نستعرض بعض الإستراتيجيات، والتي إن تكون أقل وضوحاً من السابقين، إلا أنها لا تقل عنهم أهمية. ويتعين عليك استخدامها، إن أردت أن ترك انطباعاً لدى الناس بكتابتك.

(أظهر) امتلاكك إرادة قوية

يفضل الناصحون عن كيفية ترك انطباع جيد عن قوة الإرادة، فإن رغبت في أن تدفع الآخرين إلى الثقة بك، ينبغي عليك أن تدرك أنه ليس من مصلحتك أن تظهر عدم القدرة على التحكم في ذاتك. وقد أظهرت الأبحاث أن الناس لا يثقون بضعفاء الإرادة.^{١٣}

لو نظرنا في الأمر، لوجدناه منطقياً لغاية. نحن نثق بالآخرين حين نثق بقدرتهم على الخروج من الأوقات العصيبة، أو أنهم يمتلكون القدرة على مقاومة أنفسهم، فلا يضعون مصلحتهم قبل مصلحة الآخرين حين تأتיהם الفرصة.

وأظهرت الدراسات كذلك أن ثقة الآخرين بك تتضاءل حين تأتي أمام الناس بتصرفات تدل على عجزك عن التحكم في ذاتك،^٤ أي أن الأفعال التي ينبغي ألا تأتي بها، مثل التدخين، والإفراط في الأكل، والإنفاق برعونة، والكسل، والتأخير، وقلة التنظيم، والحساسية المفرطة، وسرعة الغضب، كلها تترك تأثيراً أسوأ مما تظن، لما يتبعها من ضرر على إدراك الآخرين لجدارتك بالثقة.

لهذا السبب بالتحديد لا تحب الجماهير السياسيين الذين تورطوا في خيانة زوجية. يقول المنطق إنه لو حنث الرئيس أو عضو مجلس الشيوخ أو مثل الكونجرس بعدهه بالوفاء بينه وبين زوجته، فليس في ذلك ما ينتقص من قدرة هذا المسئول على القيام بواجباته ومسؤوليات منصبه. لكن الحقيقة غير ذلك؛ فالأمر يؤثر على تقييمنا للمسئول، وفي ظني أن السبب الرئيسي يرجع إلى أن الخيانة الزوجية، وخاصة إن كان مرتكبها شخصية عامة قد تخسر كل شيء إذا افتضح أمرها، تتبئ عن سلوك غريزي متھور، لا يأتي به إلا شخص يفتقر إلى التحكم في نفسه.

ماذا يتوجب علينا فعله إذن حتى نتجنب أن يحيط الآخرون من جدارتنا بشقائهم؟ الحل الأمثل هو أن تمتلك زمام مشكلاتك، وأن تتخلص من عاداتك السيئة للأبد. وربما تمنحك حقيقة أن ثقة الناس فيك تتضاءل بسبب تلك العادات دافعاً حتى إلى أن تخوض هذا التحدي الصعب. غير أن هذا الحل يتطلب الكثير من الوقت؛ فلا يوجد من بيننا من هو قادر أن يتخلص من عاداته السيئة بسهولة أو بين عشية وضحاها، فحاول الآن على الأقل أن تبقى مشكلات تحكمك في ذاتك لنفسك.

احذر من الثقة المفرطة بالنفس

بينما يتفنّى مدربو مهارات القيادة في الغرب بفضائل الثقة بالنفس، فإن علماء النفس رأيًّا آخر، فيرون أن الأمور ليست وردية بالشكل الذي يظنه الجميع، فالثقة المفرطة بالنفس أمر خطير، وقد تقودك إلى أن تصبح غير مستعد لإنجاز العمل، وأن تضع لنفسك أهدافًا غير واقعية، وأن تتخذ قرارات خطأ. وفوق ذلك كله، عندما تتخطى ثقتك بنفسك قدراتك الفعلية، ستتصبّح مثار سخرية الآخرين. فمن ذا الذي يثق بشخص يحمل أضعف ما تقدر عليه كفاءة؟ أيمكنك أن تشق بهذا الشخص من الأساس، أو أن تظر إلى نظرة إعجاب؟ أوضحت الأبحاث التي قام بها "توماس كامورو بريموزيك" أستاذ علم النفس في جامعة لندن، أن الناس لا يحبون الأشخاص مفرطى الثقة بأنفسهم.^{١٠} ولا غرابة في الأمر، فإننا نضجر بالاستماع لمن يتكلمون ويتباهون، ولا نراهم يأتون بأي مما يدعون.

فإن أظهرت قدرًا واقعيًّا من الثقة بالنفس، فسوف ينظر الناس إليك بإيجابية، أظهر أيضًا بعض التواضع، وستجد أنك على الأرجح لن تمثل تهديدًا الشعور الآخرين بتقدير الذات (انظر الفصل السادس). وفي الواقع الأمر، يقول "كامورو بريموزيك" إنك إن توافت بشأن مهاراتك وقدراتك، فسوف يزداد تقدير الناس لكفاءتك بنسبة ٢٠٪ إلى ٣٠٪، وأن المفارقة الفارغة بقدراتك، تقصص منه بالمقدار نفسه، وحرى بالمديرين أن يجدوا في هذه النتائج النصح الرشيد. وعلى أية حال، يقول "جيم كولينز" الذي أتقى ثلاثين عامًا من حياته يدرس كيف تنجح الشركات والمؤسسات (مؤلف كتاب *Good to Great and Built to Last*) أن الشركات التي يديرها قادة متواضعون، دائمًا ما تتفوق في نجاحها على الشركات التي يقودها قادة مبتكرن.

اتخذ وضعية توحى بالقوة

ترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً بالقوة، فلا يرتقي في الوظائف في الغالب إلا هؤلاء الذين يتمتعون بأكبر قدر من المهارة والقدرة. في مملكة الحيوان، تتخذ الحيوانات القائدة وقفات وهيئات جسدية خاصة، لفرض هيمنتها على الآخرين؛ فتقف وقد انفردت قامتها، وانتفضت صدورها، وتحركت ذيولها في خيلاء، فتشغل لنفسها أكبر قدر من المساحة، وتفرض سلطانها وحضورها القوي. في حين ينحني الأفراد التابعون، وتتخض منهم الرءوس، يجرون أذى لهم بين أقدامهم، ويظهرن الطاعة والخضوع.

لا يختلف الأمر بالنسبة للبشر، فغالباً ما يكون أقوى الأشخاص في الغرفة وأكبرهم ثقة بالنفس هو من يتحرك بحرية وثقة، فتكون خطوطه واسعة، ويميل للأمام، ويمد ذراعيه على طولها حين يومئ بشيء ما. إنه في الغالب الرئيس التنفيذي من لا يجد غضاضة في أن يرفع قدميه على طاولة الاجتماعات، عاقداً الكفين وراء رأسه، بارز الساعدين للأمام، ولديه الثقة الكافية بسلطته ليجلس كييفما يحلوه أن يجلس.

أما الأفراد الضعفاء العصبيون فيتضاءلون في وضعياتهم الجسدية على قدر استطاعتهم؛ فتنحنى أكتافهم، وتنضم أقدامهم، وتستقر أيديهم على حجورهم، وتنعدم أذرعهم أمام صدورهم متخذين وضعية دفاعية. هم هؤلاء الجالسون في ركن الغرفة، منسيون يودون لو لم ينادهم أحد، وبالكاد يلتفت الآخرون إليهم.

يعرف علماء النفس منذ زمن أن الأشخاص الأقواء والضعفاء يتبنون هذه الوضعيات دون وعي منهم، وأن الآخرين يفسرونها دون وعي كذلك، كمؤشرات على الفوارق في المكانة والسلطة بين المتحدثين. فإن وضعك الجسدي يخبر عنك بالكثير، شئت هذا أم أبيته.

لكن الدراسات الحديثة خرجت لنا بنتائج جديدة مذهلة عن العلاقة بين السلطة والوضعيات الجسدية؛ وهي أنها يعملان في الاتجاه نفسه،

أي أن اتخاذك وضعية توحى بالقوة من شأنها أن يجعلك أقوى سلطاناً في الحقيقة.

طلبت "إيمي كادي"، في دراسة قامت بها مع عدد من زملائها، من المشاركين الذكور والإناث، أن يتخذوا وضعيتين جسديتين بعينهما، كلّاً لمدة دقيقة واحدة. إحداهما توحى بالقوة والنفوذ (كجلسة الرئيس التنفيذي رافعاً قدميه على الطاولة عاقداً الكفين وراء رأسه، أو الوقوف على ساقين متبعدين، مع الميل إلى الطاولة والارتكاز بذراع واحدة عليها)، والأخرى توحى بالضعف (الجلوس مع ارتفاع الكتفين وتشبيك اليدين في الحجر، أو الوقوف مع ضم القدمين وعقد الذارعين أمام الصدر).^{١٦}

في الحالة الأولى، أفاد المشاركون أنهم لم يشعروا بقدر أكبر من "القوة" و"السيطرة" فحسب، بل كانوا على استعداد للمخاطرة عندما طلب منهم أن يجاذفوا بالأموال التي حصلوا عليها من الدراسة في مقابل احتمال الحصول على ضعفها. كما أظهر الأشخاص المتظاهرون بالقوة ارتفاعاً ملحوظاً في معدل هرمون التستوستيرون وانخفاضاً في الكورتيزول (كما ظهر من تحليل اللعاب)، وهي حالة عصبية طالما قررتها الدراسات العلمية القديمة بالسيطرة، والتنافس، والتكيف مع التحديات، ومقاومة الأمراض، والمقومات القيادية. لم يتسبب إذن اتخاذ وضعية موحية بالقوة والسيطرة في إحداث تغيرات نفسية وسلوكية وثيقة الدلالة على الأشخاص الأقواء فحسب، بل خلقت تغيرات جسدية مميزة للشخصيات القوية كذلك.

على الجانب الآخر، أظهر المشاركون المتظاهرون بالضعف انخفاضاً حاداً في التستوستيرون وارتفاعاً في الكورتيزول، متبنيين بذلك الخصائص الجسدية للأفراد التابعين، العصبيين والمتجنبين للمخاطرة. فقد تسببت الوضعية التي اتخذوها في انخفاض شعورهم بالقوة، واستعدادهم للمجازفة وانتهاز فرصة الفوز بربح كبير.

لاحظ الوضعية التي تجلس عليها الآن، وتأمل حركاتك الجسدية الاعتيادية حين تجلس في مكتبك، أو في اجتماع، أو تتحدث إلى الآخرين، وحاول التعرف على الرسالة التي تبعثها لغة جسدك (أي وقتك، ووضعية جسدك، وإيماءاتك) إلى الآخرين، والأهم أن تتعرف على الرسالة التي تبعثها إلى عقلك أنت. فإن كنت منكمشًا في جسلتك في أثناء احتفال ما، أو عاقد الكفين أمام صدرك كدرع حربية، فسينتهي بك الأمر أن تشعر بأنك ضعيف معدوم الكفاءة؛ إذ إنه سيفترض أن هذه هي صورتك الطبيعية. فاتخاذ وضعية توحى بالقوة يعينك بشدة على إظهار كفاءتك، وخاصة إن لم تكن من يتغنون بتميزاتهم طيلة الوقت، وتمنحك دفعه قوية تساعدك على خوض التحديات التي تواجهك.

التأكيد على قدراتك

من المنطقي الافتراض بأن الطريقة المثلث لإظهار الكفاءة هي تعريف الآخرين بتاريخ إنجازاتك، في نهاية الأمر يعد تاريخ الشخص المهني الناجح أهم العوامل المؤثرة في تحديد فوزه بالوظيفة المنشودة من عدمه. أم أن الأمر مختلف؟ أجل، في الحقيقة.

إننا نقرر من سنقوم بتوظيفه أو ترقيته، أو من شاركه في العمل، استناداً إلى "إنجازاته المتوقعة" أكثر من "إنجازاته السابقة". فيوجد لدينا انحياز آخر يعمل دون وعي منا، ليقودنا إلى تفضيل الواعدين بالنجاح على من سبق أن نجحوا.

ترسم لنا مجموعة من الدراسات المذهلة التي قام بها "زاكاري تورمala" و "جايسون جيا" من جامعة ستانفورد، و "مايكل نورتون" من كلية هارفارد للأعمال، صورة نقية توضح لنا كيف نفضل الواعدين بالنجاح عن الناجحين مسبقاً دون وعي منا.^{١٧} ففي دراسة منها، طلب الباحثون من المشاركيين انتقال دور المدير الفني لفريق لكرة السلة للمحترفين، والذي يتبع عليه أن يقدم عرضاً للتعاقد مع لاعب بعينه. وحتى يمكن المشاركين من تقييم اللاعب، أعطاهم الباحثون بياناً زاخراً بإنجازات اللاعب على

مدار خمس سنوات (الأهداف التي سجلها، والأهداف التي صنعوا، وال نقاط التي اقتضتها من الفريق المنافس، وما إلى ذلك). وأخبروا مجموعة بأن هذه البيانات هي بمثابة تقرير بإنجازات اللاعب في خمس سنوات من احترافه، وأخبروا مجموعة أخرى بأنها تصورات لما يمكن للاعب تحقيقه في سنواته الخمس الأولى، (أي بقدراته خلال هذه السنوات).

بعدها، سأل الباحثون المشاركين كم سيدفعون لللاعب في سنته السادسة. فمن قيموا اللاعب استناداً إلى نجاحه الموعود، قرروا أن يمنحوه مليون دولار أكثر في راتبه السنوي ممن قيموه بناء على نجاحاته السابقة (٢٦,٤ مليون دولار مقابل ٥,٤ مليون دولار). كما تباوا له ياحراز المزيد من الأهداف، وأن يفوز بمكان في المنتخب الأمريكي لكرة السلة.

وجد الباحثون النتائج نفسها في تقييمات الشركات للمتقدمين للوظائف. وفي هذه الحالة، عقدوا مقارنات بين متقدم يتمتع بعامين من الخبرة، وقد حقق نجاحاً باهراً في اختبار مقومات القيادة، وبين متقدم لا خبرة له وقد حقق كذلك نتائج مرتفعة في اختبار يقيس مقومات القيادة المتوقع له إظهارها (مع ثبوت امتياز المرشحين بالمقدار ذاته في كل الجوانب الأخرى). وقرر المقيّمون أن فرصة المرشح الوعاء بالقيادة المتمرة في تحقيق النجاح في الشركة، أكبر من نظيره ذي الرصيد المثبت من مقومات القيادة.

أظهرت دراسات أخرى قام بها الباحثون أنفسهم أننا نؤثر الفنانين والأعمال الفنية الوعاء للفوز بالجوائز عن تلك التي سبق لها النجاح، ونفضل المطاعم والطهاة المتوقع لهم النجاح الباهر عن أولئك الذين قد صنعوا أسماءهم بالفعل في المجال. في دراسة مذهلة، قارن الباحثون بين نسختين من الإعلانات على موقع فيسبوك، عن كوميديان مسرحي معروف. قال النقاد في الأولى: "أسطورة الكوميديا الجديد، إن الجميع يتحدثون عنه"، بينما كتبوا في الثانية: "ربما يكون أسطورة الكوميديا الجديد، وهي غضون سنة سيتحدث عنه الجميع". فحصلت النسخة التي

ركزت على مستقبل الكوميديان على كم أكبر من التفاعل وتسجيلات الإعجاب.

قد يتบรร إلى الذهن - خطأً - أن تلك الملاحظات تدل على انحياز خفي إلى الشباب. صحيح أن الشخص واعد النجاح، لا صاحب الإنجازات السابقة، هو في الغالب المرشح الأصغر عمراً، إلا أن الباحثين حرصوا علىأخذ العمر في الحسبان، واستنتجوا أنه ليس بالعامل المؤثر.

فإن كان تفضيل النجاح المرتقب على النجاح سابق الحدوث به شيء من المخاطرة واللامعقولية، فلم نقوم به؟ وفقاً لما أتت به الدراسات السابقة، فإن النجاح المرتقب لا سابق الحدوث يثير اهتمامنا أكثر لما فيه من ترقب ومخاطرة. فحين يصطدم العقل البشري بالاحتمالات، يميل إلى التركيز أكثر على التفاصيل لفهم هذه الاحتمالات، فيطلب ذلك منه القيام بعمليات عقلية أعقد وأطول. يحثنا الأشخاص الواعدون بالنجاح الباهر على التفكير العميق أكثر من سبق لهم النجاح. فإن توافرت المعلومات المناسبة حول المرشح واعد النجاح، فإن كل تلك العمليات العقلية (دون وعي) تؤدي إلى تقييم أعلى إيجابية بشأن كفاءة المرشح. (ويجب التشديد هنا على أن تكون المعلومات بشأن المرشح مناسبة وفي صالحه. ففي دراسة أخرى، وصف المرشحون بأن لهم مستقبلاً واعداً، دون أن يتوافر ما يدعم هذه التوصيات، وحينها فضل المقيّمون المرشحين أصحاب الإنجازات السابقة المثبتة).

يقودنا كل ذلك إلى أنه يتبع علينا تبني إستراتيجية مختلفة تماماً لإظهار كفاءتك، عن تلك التي نسير عليها بالسلبية؛ إذ هي غير صحيحة أكثر الوقت، فإن نجاحك المرتقب لا إنجازاتك السابقة هو ما يدفع الآخرين للأنبهار بك، وإن لم يدركوا ذلك. وقد حان الوقت لتبدأ توجيه اهتمام الآخرين على مستقبلك لا ماضيك، حتى لو كان ماضيك عامراً بالنجاحات، فإن ما ستكون عليه، لا ما كنت عليه، هو ما يجذب انتباه الآخرين إلى كفاءتك.

إشكالية إظهار دفع الشخصية والكفاءة معاً

هنا تبدأ الأمور تعقد؛ فربما بدأت تلاحظ أن النماذج السلوكية المرتبطة بدفع الشخصية تتعارض مع تلك المرتبطة بالكفاءة. فإذا أظهرت ودًا زائداً، سيبدأ الآخرون في انتقاد كفاءتك. فإن زادت كفاءتك، سيرى الآخرون فيك شخصية باردة المشاعر.

أمعن التفكير وستجد أن الأشخاص حين يودون إظهار المودة، يصبحون ودودين ومجاملين، ويأتون بالإيماءات اللطيفة، ويحثون الآخرين على التحدث، (ويفيدون الإنصات). ولكن حين يودون إظهار الكفاءة، يتحولون إلى النقيض تماماً، فيتكلمون ولا يسمعون، ويركزون الحديث على إنجازاتهم وقدراتهم، ويتحدثون آراء الآخرين لإبراز خبرتهم ومعرفتهم.^{١٨} وواقع الأمر أن الناس على دراية بهذا التناقض، يوعي منهم أو بدون وعي، ويوظفونه لصالحتهم؛ فيخففون من إظهارهم الكفاءة ليكونوا أكثر ودًا تجاه الآخرين، والعكس بالعكس.

يشير علماء النفس إلى التناقض الواضح الذي يراه الناس في صفاتهم بالأثر التعويضي، ونرى ما يدل على هذا التأثير في الصور النمطية؛ أن النساء مثلاً يتمتعن بشخصية أكثر دفناً من الرجال لكنهن أقل منهم كفاءة، أو أن الأثرياء يتمتعون بالذكاء لكنهم باردو المشاعر نسبياً، في حين أن سيدات الأعمال المدافعتات عن المرأة، والشخصيات النسائية المثقفة، أو كل من يطلق عليهن سيدات غير تقليديات، يُنظر إليهن على أنهن أكثر كفاءة ولكن أقل دفناً في المشاعر (ربما هناك علاقة سلبية). قد يتخذ التمييز ضد هؤلاء السيدات صورة عنيفة للغاية، السبب يرجع إلى فشلهن الواضح في التزام القاعدة القائلة إن السيدات أكثر حميمية وأقل كفاءة.

تكشف لنا الدراسة التي قام بها "كادي" و"فيسك" و"بيتر جليك" نتائج مزعجة بخصوص هذه الاعتقادات، في محيط العمل في العصر الحديث: فإن الأمهات العاملات يبدون أكثر ودًا من بقية الموظفين وأقل منهم كفاءة، بينما ينال الآباء العاملون ميزة دفع الشخصية دون خسارة

الكفاءة.^{١٩} فأين العدل في ذلك؟ وفي واقع الأمر إن هذه الاعتقادات شديدة الرسوخ لدرجة أن جانبياً واحداً من المعلومات ليستدعي الآخر تلقائياً؛ (فلو قيل إن فلاناً شخص ودود، أو إن مجموعة بعينها تمتاز بحميمية العلاقات بين أعضائها)، سرعان ما يبدأ الآخرون في ملء الفراغات بأنفسهم، ويفترضون أن الشخص أو المجموعة أقل كفاءة من غيرهم ممن ليسوا على القدر نفسه من دفع الشخصية.^{٢٠}

ظاهرياً، يبدو أننا سنتعرض للانتقاد في حالة ما اتبعنا أيّاً من السيناريوهين. فإن يراك الآخرون دافئ المشاعر لكن قليل الكفاءة، فأنت تشير التعاطف لديهم وليس الهيبة، وإن تظهر ذاكفاءة عالية وبارد المشاعر، تثير في الآخرين الهيبة والاحترام، وكذلك الحسد والتوجس منه، وقد ترى زملاءك يسعدون حين تتعرّث في العمل، فلا تندهن.

حسن العذر يوجد حل لهذه الإشكالية: ركز على إظهار صفات دفع الشخصية التي لا يتبعها ضعف الكفاءة، أي أظهر الجانب الأخلاقي من دفع الشخصية. "بول روزين" (عالم النفس الذي أقنعني بترك تخصصي في الكيمياء لأعمل في مجال علم النفس، وأشعر بأمتنان له)، في دراسة قام بها مع مجموعة من زملائه، يبرهن على أن الأخلاق المرتفعة، لا المشاعر الدافئة، هي أدق المؤشرات على قدرة المرء على الالتزام بنوایاته الطيبة نحو الآخرين، وعليه ترشدنا الأخلاق إلى من هم جديرون بثقتنا.

وجد الباحثون أن الصفات مثل الشجاعة والعدل والنظام وتحمل المسئولية والأمانة والإخلاص، أي الصفات التي تخلو من الحساسية والضعف المرتبطين بدفع المشاعر، تتبئ عن النوايا الحسنة والجدارة بالثقة خير من الصفات مثل المرح والاجتماعية والقبول، دون أن تدل على كفاءة متدنية. (بالطبع تمتاز الصفات مثل الاجتماعية وخفة الظل والقبول بأنها أيسر في إيصالها للآخرين، خاصة في وقت يسير. فمن المستبعد أن يراك الآخرون شخصاً منظماً، بعد محادثة مختصرة معك فحسب).

من المهم أن ندرك أن دفع الشخصية لا يعني بالضرورة أن "يحتضنك" محدثك، أو أن تكون شخصية "مشجعة"، أو تكون "الشخص

الذي يود الجميع لو كان صديقهم". فلو لم تكن من الطراز الودود الرقيق، ويسايك الحديث عن المشاعر، فلا تخش شيئاً. يمكنك أن تظهر نواياك الطيبة، وأن تدفع الناس ليروك عبر عدسة الثقة، بأن تكون ذلك الشخص الذي يمكن للأخرين الاعتماد عليه أن يقوم بالأمر الصحيح دائمًا. في النهاية، هذا هو ما تعنيه الثقة في الأساس.

الثقة والقيادة

ترتبط الثقة ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الجيدة؛ فحين يثق بك أعضاء فريقك لتقودهم، يزداد التزامهم بأهداف الفريق، ويتحسن التواصل بينكم، فتتدفق الأفكار بسهولة أكبر، ويزداد الإبداع والإنتاجية. والأهم من ذلك كلّه، إن الموظفين يستقبلون التغيير بأريحية أكبر، ويزيد استعدادهم لاستقبال رؤية جديدة للعمل، حين يعملون تحت قيادة شخص يثقون به. فعندما تفقد ثقة فريقك، لا تخرج منه بأفضل إمكاناتهم، ولا تصلك منهم المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار رشيد، وتجد نفسك عاجزاً عن أن تكون مصدر إلهام لفريقك، أو أن تؤثر فيهم، أو أن تحدث تغييراً حقيقياً ملماوساً. يتقدّم الجميع على أن الثقة شيء رائع، لكن المشكلة تكمن في أن الناس يرون القيادة تعني الكفاءة أولاً وأخيراً، أي تعني القوة والثقة بالنفس والإنجازات. ونحن نعرض على إثبات أننا كقادة نعرف كيف ندير عملنا، حتى إننا نغض الطرف عن واحد من الجوانب المهمة في معادلة الثقة: إثبات أننا نضع مصالح الآخرين في أولوية اهتماماتنا. أي أن دفع الشخصية دائمًا ما يأتي متأخراً.

أثبتت الدراسات التي قامت بها "كادي" أنه حين يظهر القائد الكفاءة قبل دفع الشخصية، فهو يجاذف بأن يراه الآخرون بارد المشاعر...، فيبعث الخوف في موظفيه. فقد يحترمونه، ولكنهم لا يعملون بأقصى ما لديهم حين يتوجسون منه. ولا يمكن لأحد أن يلومهم على انتهاز الفرصة

لمغادرة العمل حين يجدون فرصة أخرى للعمل في مكان لا يشعرون فيه بالتوتر طيلة الوقت.

هل أنت إذن قائد يظهر دفء الشخصية أولاً، وأولويتك الأولى أن تجعل أعضاء فريقك يثقون بك؟ إن كنت تتردد في الإجابة بالنفي، يتبعك أن تبدأ بسرعة في العمل على أن تكون ذا شخصية أشد دفئاً، والا فلن يثق الآخرون بك أبداً.

الأفكار الرئيسية

- أول ما يسعى الآخرون إلى تحديده بشأنك، هو ما إذا كنت جديراً بثقتهم، أي هل أنت عدو أم صديق؟
- يؤخذ القرار بالثقة بالأخرين بلاوعي بالكلية، ويعتمد على مقدار إظهارك للكفاءة ودفء الشخصية. ويدل دفء الشخصية على حسن نواياك تجاه الآخرين، في حين تشير الكفاءة إلى قدرتك على الالتزام بهذه النوايا.
- يصل دفء الشخصية إلى الآخرين عن طريق الاهتمام، بالمحافظة على التقاء العيون، والابتسام، والإيماء بما يوحي بالتقدير. كما عليك أن تظهر التعاطف مع الآخرين والقلق بشأنهم كلما كان الموقف مناسباً، وفوق كل شيء، كن عادلاً، ملتزماً بكلماتك. وتقبل أن تظهر الثقة بهم أولاً إن اقتضت الضرورة، حتى يطمئن الآخرون لك.
- تصل الكفاءة إلى الآخرين عن طريق التواصل البصري (فهو يفيد إظهار الكفاءة كذلك)، والجلوس في وضعية مستقيمة. لا تفصح عن عيوبك الشخصية، ولا تنتقص من قدر نفسك، ولا تتفاخر أيضاً، فالقليل من التواضع ينبهر بك الآخرون. وحين لا تشعر بالكفاءة تكلف وضعية توحى بالقوة.
- يتبعك على القائد الجيد أن يضع دفء الشخصية قبل الكفاءة؛ إذ يسعى للفوز بثقة الآخرين به وإخلاصهم له.

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

عدسة السلطة

كلما تفكرت في مفهوم عدسة السلطة، استحضرت فقرة مقتطعة للكاتب الإنجليزي الساخر "دو جلاس آدامز"، إذ كتب واصفاً الخيول في روايته *Dirk Gently's Holistic Detective Agency* قائلاً:

"إن ما تفهمه الخيول عما حولها أكبر بكثير مما توحى به؛ فمن الصعب تخيل أن يمتهن مخلوق آخر ظهر كل يوم طيلة الوقت، دون أن تستجمع عنه رأياً ما. على الجانب الآخر، من الممكن جدًا أن تمتلك ظهر مخلوق آخر طيلة الوقت، ولا تتكون لديك أدنى فكرة بشأنه".^١

أصاب "آدامز" فيما نبهته إليه روحه المرحة وبصائرته التفاذة، وهو أن الاختلاف في مقدار السلطة يؤثر على الطريقة التي ينظر بها أحدهنا إلى الآخر، إن حدث ورأى أحدهنا الآخر من الأساس.

فكم يرتدي الآخرون عدسة الثقة حتى يحددوا ما إذا كنت عدواً أم صديقاً، فهم يرتدون عدسة السلطة حينما يكون هناك تفاوت في مراتب السلطة، وبصفة خاصة حين يكون محدثك على مرتبة أعلى منك نسبياً. وإن لهذه العدسة منهجية مباشرة ومحددة: كن ذا نفع لي، أو اغرب عن وجهي.

وكما هي الحال بالنسبة لعدسة الثقة، فإن عدسة السلطة تشوه الصورة التي يرى الآخرون الشخص ذات السلطة عليها، في المرحلة الأولى من الإدراك، لكنها، على النقيض من عدسة الثقة، لا تؤثر على جميع الناس

طيلة الوقت؛ إذ إنه في مواقف بعينها، لا يتأثر بها الأشخاص معذومو السلطة نسبياً.

أي أن امتلاكك السلطة قد يؤثر على نظرتك إلى من هم أضعف منك، بينما من النادر أن يؤثر افتقارك لها على نظرتك لمن هم أقوى منك. بدون شك يخاف الضعفاء من أصحاب السلطة أو يحسدونهم، إلا أن الافتقار للسلطة يدفع الناس إلى تحري الدقة في حكمهم، فيدللون إلى المرحلة الثانية من الإدراك فلا يسلمون جدلاً بأي شيء. يحتاج الضعفاء إلى التنبؤ بما يفكر فيه الأقوياء ويشعرون به ويتصرفون وفقاً إليه؛ حيث يعتمد الضعفاء على الأقوياء ليحصلوا على ما يريدون.

وحين أتحدث عن السلطة، لا أعني الرؤساء التنفيذيين، ولا رؤساء الحكومات، ولا الشخصيات الثرية والمؤثرة، وإن كانوا يمتلكون قدرًا وافرًا من السلطة، بل أنظر للأمر على نحو أوسع، ليشمل كل أنواع السلطة التي يواجهها الناس وي تعرضون لها بشكل يومي. اتفق علماء النفس على تعريف السلطة، وإن كان تقنياً بعض الشيء في جوهره، وهو: السيطرة غير المتكافئة على الموارد المرغوب فيها. بطريقة أخرى، يمتلك أصحاب السلطة الحق في صنع القرارات، بينما يتعلم الأشخاص الأقل سلطة التعايش مع نتائج تلك القرارات.

توجد كذلك طريقة أخرى لتعريف السلطة: تخيل موقفاً بين صديقتين، "إيمي" و"كلير"، تضطر فيه "إيمي" إلى افتراض خمسة دولارات من صديقتها، حتى يتسع لها تسخير أمورها إلى أن تقبض مرتبتها. نقول هنا إن "كلير" تمتلك قدرًا من السلطة على "إيمي"؛ إذ تعتمد "إيمي" على "كلير" في تدبير أمر ما، هو ما لن يأتي لـ "إيمي" الحصول عليه دون مساعدة صديقتها. وعليه، فإن اعتماد "إيمي" (المؤقت) على "كلير" يمنح القدرة على تحديد مصير الأولى في هذا الموقف (أي إعطائهما السلفة من عدمه) وأن تفرض شروطها على "إيمي" مقابل مساعدتها إياها (كان تطلب منها أن تساعدها على الانتقال إلى شقتها الجديدة على سبيل المثال).

إن نظرنا للسلطة من هذه الزاوية، فإنه يتضح لنا أن لها مصادرها المتعددة. يمتلك المديرون سلطة أكبر من موظفيهم، فهم المتحكمون في النتائج المهمة، بداية من المهام الموكلة إلى الموظفين وأماكن انتظار سياراتهم، إلى احتفاظهم بالوظيفة من الأساس. كما تمثل الشهرة نوعاً من السلطة أيضاً؛ حيث يُنظر المشاهير على أنهم حراس بوابة المجتمع الذي يطمع في الدخول إليه معظم الناس، فتصبح صداقتهم حينئذ الميزة المنشودة. كما يحدد المشاهير اتجاهات الموضة والحديث والسلوك الشائع، والتي يجب على غير المشاهير أن يقفوا آثارها إذا كانت لديهم رغبة في الانسجام مع مثل هذه المجتمعات. كما يتمتع الأثرياء بسلطة أكبر بكثير من القراء؛ إذ لا يعتمدون على الآخرين في الفوز بما يشتهون. كما يتمتع الخبراء، أمثال العلماء، ووكلاء الفنانين، والمحررين الصحفيين، والنقاد بالقدرة على التأثير على الرأي العام.

يتغير علينا أن ندرك أن جميع مصادر السلطة تلك تعتمد على السياق والظروف؛ فمديرك لا يمتلك سلطة عليك إلا في حالة رغبتك في الاستمرار في العمل معه، وفور تركك للعمل ستتبخر سلطة مديرك عليك. (إذا استحثك مديرك على البقاء، سوف تتعكس الآية وتصبح أنت صاحب السلطة التي تخولك تقديم طلباتك مقابل النتيجة التي يرغب فيها. وإنه لشيء رائع إن سألتني).

الموضوع باختصار هو أن العوامل المحركة للسلطة ليست بالسهلة أو الثابتة، فلا يصح القول إن فلاناً أعلى منك سلطة، وانتهى الأمر، بل إن فلاناً أعلى منك سلطة باعتبار ظروف بعينها في وقت معين، وهي الفترة التي يرتدي خلالها عدساً للسلطة.

كيف تغير السلطة الناس؟

إن وجودك في موقع سلطة على الآخرين من حولك، لا شك مغير طباعك، ولا يشترط أن يكون هذا التغيير إلى الأسوأ، ولكن لن يكون هناك تغير حاد

في الزاوية التي تنظر منها للأمور عندما تجلس على مقعد القيادة. ولنبدأ بالتغييرات المحمودة.

التغييرات المحمودة

حين يفتقر الناس للسلطة، ينصب قلقهم في المقام الأول على شعورهم بالأمان والطمأنينة، وعلى قدرتهم على الاحتفاظ بما في أيديهم. فيزداد حذرهم، ويحرصون تمام الحرص على ألا يرتكبوا أية أخطاء، أو أن يغضبوا من يعلوّنهم سلطة. وبالتالي يصبح تفكيرهم أكثر عملية وتقلدية، وأميل إلى تجنب المخاطر.

في حين أن امتلاك الناس للسلطة يدفعهم إلى التفكير بশمولية، والسعى إلى أن ينظروا إلى الصورة كاملة، وهو ما يرتبط دائمًا بالإبداع والابتكار في حل المشكلات. تبعث السلطة كذلك على التفاؤل والثقة بالنفس، وهم ما يدفعان المرء إلى المخاطرة وخوض التحديات الشاقة. في الواقع الأمر، أظهرت الأبحاث أن الإحساس بالسلطة في المعدل الطبيعي يساعد على تحسن أداء الأفراد، بصفة خاصة عند القيام بالمهام الصعبة أو المعقدة، التي تتطلب جهداً ومثابرة. وهذا صحيح لأربعة أسباب:

- يشعر أصحاب السلطة بالمسؤولية تجاه من يمارسون عليهم سلطتهم (كالفريق الذي يقودونه). وهو حافز معنوي إضافي، غالباً ما يفتقر إليه ضعفاء السلطة، يجعل الإقرار بالهزيمة اختياراً غير مستساغ بالنسبة لهم.
- هم محط أنظار الجميع. يشعر أصحاب السلطة، وخاصة القادة منهم، بالتفرد بتميزهم، وهو ما يضاعف من إحساسهم بالمسؤولية، فهم على دراية بأن الآخرين يتبعونهم، وأن عليهم إتقان أعمالهم، وأن يكونوا مثالاً يُحتذى به.

- تحفز السلطة وظائف العقل، وهذا بالتحديد ما يشير إليه علماء النفس بالوظيفة التنفيذية للعقل، وهو ما يضطلع به قشرة الفص الجبهي في العقل (الجزء الذي يقع خلف الجبهة مباشرة). تلعب العمليات التي يقوم بها هذا الجزء دوراً فعالاً في تحقيق الخطط والأهداف. فعلى سبيل المثال، حين يُمنح المشاركون في تجربة ما القدرة على تقرير مصائر غيرهم (في الغالب زملاؤهم من الطلاب)، يزداد تحكمهم في قدرتهم على الانتباه، ويختلطون بسلوكهم المستقبلي بفاعلية أكبر، ويستخدمون خطوات موجهة ناحية أهدافهم، وكل يدل على ارتفاع معدل أداء الوظيفة التنفيذية للعقل.
- تعينك السلطة على المضي قدماً. أظهرت الأبحاث أن أصحاب السلطة لا يتفوقون على من هم أضعف سلطة منهم فحسب، بل يستمرون في المحافظة على تفوقهم، حتى إن استنزفت طاقاتهم وقوه إرادتهم. كما سبق أن أشرت، إن التحكم في الذات مورد محدود النضوب، شأنه شأن العضلات، يصيبه الإرهاق حين تشق عليه التدريبات. ومن الطبيعي أنك حين تستنزف تحكمك في ذاتك عند خوضك تحدياً كبيراً، يتآثر أداؤك في المهام اللاحقة. غير أن الأشخاص الأقوىاء يتأخر ظهور بوادر الإرهاق لديهم، ويحتفظون بمعدلات عالية من الأداء لفترات أطول، وذلك بفضل دوافعهم القوية، ووظائفهم التنفيذية العقلية مرتفعة الأداء.

التغيرات المحمودة أحياناً تكون، مذمومة

يدفع الشعور بالسلطة الناس إلى انتهاج سلوكيات متہورة على خلاف العادة، والفضل كل الفضل للتفاول والثقة بالنفس. والمخاطر لها جوانبها الإيجابية والسلبية، كما تعلم. فكما أنه "لا يوجد مكسب دون مخاطرة"، فإن "في العجلةندامة" كذلك، وهذا أن ينطبقان على أصحاب السلطة بالتساوي.

قام "آدم جالينسكي" من كلية كولومبيا للعلوم وزملاؤه بمجموعة من الدراسات، أوضحا فيها أنه حينما شعر المشاركون والمشاركات بالسلطة، فضلاً عن الخطط العملية التي تنتهي على مخاطرة (والتي تعد بأرباح ضخمة)، على الخطط الحذرة. كما لم يجدوا غضاضة في البوح بالمعلومات، وازدادت ثقتهم في أثناء المفاوضات، ولم يتربدوا في المغامرة في أثناء اللعب.^٢ قد يعود هذا الميل إلى المخاطرة في اتخاذ القرارات بالنفع على صاحبه في بعض الأحيان، غير أنك إن لم تعرف متى يستحسن خوض المخاطرة من تجنبها، فإن السلطة قد توقعك حينها في مأزق عصيب.

حين يتمتع الأفراد بالسلطة، يصبون جام اهتمامهم على الأرباح المتوقعة من وراء قراراتهم بالمجازفة، ولا يلقون بالاً إلى الأضرار التي قد تلحق بهم، فيغالون في التفاؤل بأشياء لا يملك أحد السيطرة عليها. وعلى سبيل المثال، يستبعد المتمتعون بالسلطة أن يواجهوا مطبات هوائية في أثناء رحلتهم بالطائرة، أو أن تفاجئهم أفعى سامة في أثناء قضائهم إحدى إجازاتهم، على النقيض تماماً من مفتدي السلطة. (من المنطقي أنهم لا يقللون بشأن احتمالية وجود أفعى على الطائرة كذلك، إلا أن "جالنسكي" لم يستسغ هذه التركيبة).

التغيرات المذمومة

لن تكون مفاجأة أن الأقوياء المتمتعين بالسلطة يميلون إلى التصرف بطيش وأنانية. أظهرت دراسة قام بها باحثون من جامعة بيركلي، تحت قيادة "بول بيف"، أن السلطة قد تدفع إلى القيام بتصرفات هوجاء، حتى في أكثر الأنشطة اليومية اعتيادية. في واحدة من تلك الدراسات، راقب الباحثون سلوك سائقي السيارات في تقاطع مزدحم، واتخذوا من ماركة السيارة وموديلها مؤشراً على الطبقة التي ينتمي إليها سائقها، ومقدار ثروته. وجدوا أن نسبة ٣٠٪ من سائقي السيارات الفارهة مثل المرسيدس والبورش والبي إم دبليو، يقطعون الطريق على

غيرهم، بأن يتحركوا في غير دورهم، مقارنة بنسبة ٧٪ فحسب من سائقين السيارات متواضعة الطراز. وفي دراسة أخرى، تمركز الباحثون عند ممر لعبور المشاة يسهل على السائقين رؤيته، ولاحظوا أن ما يقرب من نسبة ٥٠٪ من سائقين السيارات الفاخرة لم يتوقفوا عند مرور أحد المشاة على الممر، مقارنة بنسبة ٢٥٪ من سائقين السيارات المتواضعة، (والطريف أن أدنى السيارات طرازاً، تلك السيارات الخردة الصدئة المفكرة، قد توقفت كلها للعابرين على الممر) ^٤.

أظهرت دراسات أخرى قام بها "بيف" وزملاؤه أن أصحاب المكانة الاجتماعية المرتفعة نسبياً يميلون أكثر إلى الكذب أو الغش عند اللعب مع الأصدقاء. وفي واحدة من أجمل الدراسات التي قاموا بها بالنسبة إلى، أعطى الباحثون طلاب الجامعات الذين يرون في أنفسهم الانتفاء إلى طبقات اجتماعية مرتفعة أو متدنية، مجموعة من استطلاعات الرأي حول موضوعات مختلفة. وعندما انتهى الطلاب من الإجابة عنها، أخرج الممتحن علبة تحتوي على قطع الحلوى الملفوفة، وأخبرهم بأنها لأطفال صغار يقومون بالمشاركة في دراسة أخرى في غرفة في نهاية الممر، وأنه يمكنهم أن يتناولوا بعضها إن أرادوا. فمن بين المشاركين حرفياً التقط من حلوى الصغار القدر الأكبر؟ تخمينك صحيح - لقد تناول المشاركون الأثرياء ضعف قطع الحلوى التي أخذها زملاؤهم الفقراء.

فما هو بالتحديد ما يدفع هؤلاء الأثرياء إلى القيام بتصرفات لا أخلاقية؟ يقول "بيف" إن التمتع بالثروة والسلطة قد أفقد المنتسبين لطبقة اجتماعية مرتفعة ومستوى معيشي ميسور جزءاً من إنسانيتهم؛ إذ يقل اعتمادهم على الآخرين للحصول على ما يريدون، ويزداد اهتمامهم بأنفسهم، ولا يلقون للآخرين من حولهم بالاً، ولا يتعاطفون معهم في أغلب الأحوال. كما تظهر صور الرنين المغناطيسي لوظائف العقل تأثير تلك الاختلافات من الناحية العصبية.

ربما تشاهد أحدهم يقوم بعمل ما، كأن يلقي خطاباً أو يطهو وجبة أو يؤدي حركات ما، فتشتعل تلك الدوائر نفسها التي تشتعل العصبية، كما لو

كنت أنت الخطيب أو الطاهي أو المؤدي للحركات، كأنك أصبحت القائم بالفعل لا مراقبه. يطلق علماء الأعصاب على هذه الظاهرة المدهشة مسمى الصدى الآلي، وهي توفر لنا وسيلة لفهم تصرفات الآخرين، ورؤية الأمور بعيونهم. المثير في الأمر، وإن كان لا غرابة فيه، أن من يشعرون بالسلطة يظهرون ميلاً أقل بشدة إلى الصدى الآلي عند مراقبتهم الآخرين،عكس غيرهم ممن ليست لديهم سلطة.^٦ إن عقلنا البشري المتطور والمذهل، بكل ما أوتي من قدرة مميزة على النفاذ إلى أفكار الآخرين ومشاعرهم، يقف صامتاً، ولا يحرك ساكناً؛ والفضل كله للشخصية بخيلاً الإدراك داخلنا، والتي تكتفي بمجرد الإشارة.

في النهاية، إن هذه هي أكبر العقبات التي تعرّض طريقك حين التعامل مع أصحاب السلطة، فليس الأمر أنهم على أنك أقل منهم مكانة، بل إنهم لا يلتقطون إليك من الأساس.

الأمر المخيف أن امتلاكك السلطة يؤثر فيك بشكل أو باخر، حتى إن لم يدم امتلاكه لها إلا مدة قصيرة.

إن كل نتائج الأبحاث التي سبق ذكرها في هذا الفصل لم تأت فقط نتيجة أن المشاركون يمتلكون بالفعل شعوراً مرتفعاً بالسلطة، وإنما أيضاً جاءت عندما شعروا بامتلاك السلطة لمدة التجربة فحسب. وهذه ملاحظة بالغة الأهمية؛ فنحن إذ نشاهد سلوكيات سيئة يقوم بها الأغنياء وأصحاب السلطة، نفترض أن من يسعون إلى السلطة يقدمون كذلك على المجازفات غير المحسوبة، والسلوكيات المتهورة غير الأخلاقية. أثبتت الدراسات التي قام بها "جالينسكي" و"بيف" وغيرهم أن السلطة نفسها هي القوة المحركة لهذه السلوكيات، وأن الأشخاص حديثي العهد بالسلطة هم عرضة لارتكاب الأخطاء نفسها التي يرتكبها من تمتعوا بالسلطة طيلة حياتهم.

أتذكر كيف ترتبط السلطة بمعدلات الأداء المرتفعة بشكل عام؟ يتبع علينا كذلك معرفة لماذا ينفصلان أحياً، أو بالأحرى متى لا ترتبط

السلطة بالأداء المرتفع. إن من يمتلكون السلطة لديهم ما يكفيهم من أعمال ومسؤوليات، ومن الطبيعي ألا يكون بمقدورهم أن يأتوا بأفضل ما بوسعمهم في كل شيء، وعليهم أن يقرروا متى يبذلون قصارى جهدهم، ومتى يحجمون عن بذل الجهد. فكيف يأخذون قرارهم؟

الإجابة بسيطة ومدهشة، فإن أصحاب القوة والسلطة يمتنعون عن بذل الجهد حين يشعرون بأن المهمة المعنية ليست جديرة بآمثالهم، أي حين تكون من البساطة بمكان أنه يمكن لأي من مرءوسיהם الاضطلاع بها. تؤثر هذه السلوكيات بالسلب على معدلات الأداء. على سبيل المثال، في الدراسة التي قام بها "جالينسكي" والمبق الإشارة إليها، عندما طلب من المشاركين أداء مهام مملة متكررة كان يملأوا الفراغات في جدول الضرب، كان معدل أداء من وكل إليهم دور قيادي (أو الذين منحوا السلطة) أقل بكثير من غيرهم، وكانت كثیري الشکوى من أن تلك المهام المملة ليست بالجديرة بأن يقوم بها القادة.

وإن كان في هذا السلوك شيء من الغطرسة، لا ننكر أنه لا يخلو من المنطق؛ فأصحاب السلطة يتولون المهام الصعبة التي تتطلب جهداً كبيراً، ولكن مخزونهم من الطاقة والتحمل محدود؛ لذا توجب عليهم أن يكونوا انتقائيين، وأن يكونوا مناوريين تحرّكهم دوافعهم. ولهذا السبب يفضل أصحاب السلطة أن يوفروا الطاقة التي يبذلونها لتكوين انتباع دقيق عنك ليوظفوها في مكان آخر.

كيف يراك أصحاب السلطة (النسبة)؟

نعلم علم اليقين أن أصحاب السلطة يعتمدون بشدة على الصور المختصرة التي ترسمها الشخصيات بخلاء الإدراك بداخلهم، ليوفروا لأنفسهم الوقت والجهد اللذين ينفقونهما في محاولة فهمك، ولم يتفق علماء النفس على سبب ذلك. يقول البعض إن السبب يرجع إلى الحمل الإدراكي، أي أن المتمتعين بالسلطة يفضلون توفير طاقاتهم العقلية للمهام الصعبة

المهمة، (أو بالأحرى المهام التي يرونها صعبة و مهمة). بينما يقول البعض الآخر إن الأمر بمثابة نتيجة عرضية لما تحدثه السلطة من ميل للتركيز على الذات. ويشير باحثون آخرون إلى ما يدل على أن أصحاب السلطة يحرصون في غير وعي منهم على أن يبقوا على مسافة من البعد النفسي ممن هم أقل منهم سلطة، فيتعمدون ألا يلتقطوا إليهم.

هناك أسباب وجيهة تدعونا للقول إن العوامل الثلاثة السابقة كلها تلعب دوراً فعالاً في الكيفية التي تعمل بها عدسة السلطة، فالذى تقوم به هو كالتالى: يشعر أصحاب السلطة بأنهم ليسوا بحاجة إلى تكوين آراء دقيقة متكاملة عنك، إن كنت مفتقرًا للسلطة (نسبة). ونتيجة لذلك، يتضاعف عندهم ميل المرحلة الأولى من الإدراك للاكتفاء بتكون الافتراضات بشأنك. أثبتت العديد من الدراسات أن الشعور بامتلاك السلطة من شأنه أن يزيد من نزوع الآخرين إلى الصور النمطية حين يفكرون.^١

أظهرت الدراسات أيضاً أن الشعور بالسلطة يجعل مسئولي التوظيف أو رؤساء العمل أميل إلى اللجوء للصور النمطية في اختيارهم بين المتقدمين للوظيفة، أو في توزيعهم للمكافآت على الموظفين، وعلى الأرجح تتأثر أحکامهم بالصور النمطية السلبية عن الشخصية الهدف (مثل أن النساء عاطفيات، وفاشلات في الرياضيات، وما إلى ذلك)، بينما هم لا يمتلكون أدنى فكرة أن هذا الانحياز يؤثر على أحکامهم.^٢ (حتى مدیرات الموارد البشرية ورؤیسات العمل ينزععن إلى الصور النمطية السلبية للحكم على غيرهن من النساء، دون وعي منهن. ومن بين أكثر الاكتشافات إثارة للاهتمام، والمخيبة بعض الشيء، في علم النفس الاجتماعي في السنوات العشرين الأخيرة أن الناس يتأثرون بالصور النمطية السلبية، وإن آمنوا بتمام خطئها).

عندما يشعر أصحاب السلطة بالتهديد، أي عندما تتبع سلطتهم من مصدر غير شرعي أو غير مستقر، يلجأون إلى الصور النمطية السلبية حين النظر إلى تابعيهم. فعلى سبيل المثال، وجدت مجموعة من

الدراسات أن من وكل إليهم دور رؤساء فرق العمل اهتموا اهتماماً شديداً بالصور النمطية السلبية بشأن أعضاء فريقهم، ولم يحدث هذا الأمر إلا عندما كان اختيارهم لأداء أدوار رؤساء الفرق عشوائياً. ولكن تلاشى هذا الانحياز بالكلية، عندما شعر المشاركون بأن الفضل في اختيارهم لأداء هذه الأدوار يرجع إلى تقييم مهاراتهم الاجتماعية واستحقاقهم للوظيفة.^٨ تشير مثل تلك الأبحاث إلى أن القائد صاحب السلطة يمكنه توظيف الصور النمطية السلبية بذكاء، ليعزز من شعوره بجدراته بامتلاك السلطة.

بيد أن أصحاب السلطة ليسوا بالضرورة أضعف قدرة على الإدراك الصحيح؛ ففي أوقات معينة، قد تؤدي السلطة إلى زيادة قوة الإدراك ودفته. وهنا يكمن مفتاح إحكام السيطرة على عدسة السلطة.

كشفت الأبحاث التي قامت بها عالمتا النفس "جينيفر أوفربيك" و"برناديت بارك" أن أصحاب السلطة ليسوا دائمًا بضعفاء الإدراك، والحقيقة، وفقاً للباحثتين، أن وصف أصحاب السلطة بالغرابة هو الأصح، لقدرتهم على توظيف اهتمامهم بتخطيط وإستراتيجية. بطريقة أخرى، يتمتع أصحاب السلطة بالكتامة عند تكوين انطباعات صحيحة بشأن الآخرين، حين تلزمهم أعمالهم بالتركيز المشدد على المعلومات الدقيقة عنهم، على التقييد من مفترضي السلطة.

على سبيل المثال، في واحدة من الدراسات التي قامت بها "أوفربيك" و"بارك"، طلب من المشاركون أداء دور مدير في دار نشر، وتمثلت مهمتهم في إدارة فريق مكون من خمسة مصححين لغويين يعملون من المنزل، والذين يعملون في الأصل مع فريق البحث. وقدم المصححون تقارير عن أدائهم - أي عدد الأخطاء التي صحوها وطبعتها، والمشكلات التي واجهتهم. كما كلف المصححون بالتزام طبائع شخصية بعينها؛ حيث يظهرونها أقدر الإمكان في التقارير التي يقدمونها بطرق مختلفة، فعلى "جو" أن يكون ودوداً دمت الأخلاق، وأن تكون "سالي" ذكية مجدة في عملها، وهكذا دواليك.

وطلبت الباحثان من المديرين تحقيق أحد الهدفين التاليين:
الهدف الأول: احرص على أن يشعر فريقك بأنهم مشاركون وأن لهم قولاً مسماً.

تتمثل مهمتك في خلق مناخ عمل يشعر فيه الموظفون بمشاركة كتهم الإيجابية، وانخراطهم في العمل، وانت茂اتهم للشركة. فقد أوضحت الأبحاث أن هذا المناخ يعزز حماس الموظفين للعمل، ويبيّث فيهم الدافع للتركيز في أعمالهم، لما فيه مصلحة الشركة. فإن توافرت البيئة المناسبة، تتحقق بقية أهداف الشركة بسهولة وبجهد لا يذكر، وعندها يسخر العمال جهودهم للعمل وإفادته الشركة، بدلاً من (على سبيل المثال) قضاء الوقت في المنزل في مشاهدة التليفزيون، فيتقاضون مقابل عمل لا يقومون به. وظف كل ما يتلاءى لك من الوسائل لتحقيق هذا الهدف، بما فيها من توصيات وتقييمات تقدمها للعاملين، والقرارات الخاصة بمرتباتهم.

الهدف الثاني: احرص على أن يكون موظفوك أكثر إنتاجية وكفاءة.

تتمثل مهمتك في دفع العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بنهاية دورة العمل، فلكي يمكن الاعتماد على الموظفين العاملين من المنزل، فمن الضروري أن يخرجوا بأفضل مما لديهم من إنتاجية وكفاءة. ولهذا يتبعنا تحري ما إذا كان بمقدورنا الوصول إلى مستويات الإنتاج المطلوبة، وأخر ما نحتاج إليه هو أن يعطى الموظفون أهداف الشركة بجلوسهم في المنزل ليشاهدوها التليفزيون، في الوقت الذي يفترض أن يعملوا فيه. وظف كل ما يتلاءى لك من الوسائل لتحقيق هذا الهدف، بما فيها من توصيات وتقييمات تقدمها للعاملين، والقرارات الخاصة بمرتباتهم.^١

لاحظ أن ترسیخ الشعور بالمشاركة الفعالة والانتماء (الهدف الأول)، يتطلب فهماً دقيقاً لكل موظف على حدة، ولهذا يتبعنا على المديرين بذل الوقت والجهد في تكوين انطباعات دقيقة عن كل موظف، ليتحقق هذا

الهدف بنجاح، مقارنة بالحالة الثانية عندما كان المطلوب ببساطة هو التأكد من استمرار الموظفين في العمل بمعدل سريع (الهدف الثاني).
بعدما كُلف المديرون بأهدافهم، تناقشوا مع موظفيهم عبر الإنترن特 بخصوص تقاريرهم لمدة ساعة، ثم بدأوا في تقييم انطباعاتهم عن كل موظف من حيث أداؤه وشخصيته.

وجد الباحثون أنه عندما طلب من المديرون أن يحرصوا على أن يشعر موظفوهم بالمشاركة والانتماء، أصبحوا في الغالب أكبر قدرة على التمييز بين موظفيهم، وإدراك طبائعهم الشخصية الفريدة بدقة. بطريقة أخرى، لن يلقي أصحاب السلطة إليك بالاً إلا أن يسهل عليهم ذلك الوصول لأهدافهم. تقول الباحثتان إن الدراسة تظهر انجذاباً في تفكير أصحاب السلطة، يرجع سببه إلى أن الاهتمام بالموظفين لم يكن مربحاً أو ضرورياً داخل سياق التجربة، أي أنك إن ترد أن تدفع أصحاب السلطة للاهتمام بك والالتفات إليك، فإن عليك أن تحرص على أن يكون اهتمامهم بك ضرورياً ويعود عليهم بالنفع.

كيف تجعل الآخرين يرونك بوضوح عبر حباب السلطة؟

من أهم ما خرجت به الأبحاث السابقة حقيقة أن أصحاب السلطة يهتمون بمدى الحاجة إليك فحسب، فأنت بالنسبة لهم أداة. فيفكرون ما الذي بمقادرك فعله لمساعدتهم للوصول لأهدافهم؟ وكيف يعود اهتمامهم بتكون انطباع دقيق عنك بالتفع عليهم؟ وما الربح المتوقع أن يحصلونه في استثماراتهم، إن أنفقوا الوقت والجهد في محاولة فهمك بشكل صحيح؟ تتمثل الخطوة الأولى لتكون ضرورياً لأصحاب السلطة في أن تفهم رغباتهم وتحدياتهم. ففرضياً كان صاحب السلطة رئيسك المباشر في العمل، وبالتالي أنت تعلم أهدافك قصيرة الأجل، وأهدافك الممتدة بطول السنة، فماذا عن أهداف رئيسك؟ وما الجوانب التي يحتاج فيها المساعدة بشدة، وكيف يمكنك أن تخفف عنه أعباءه؟ وما الذي يتأخر

رئيسك عن أدائه؟ كفانا لا يمتلك القدر الكافي من المرونة حين تنظم أوقاتنا، فإن تجعل توفير المساعدة لرئيسك حيث يحتاج إلى المساعدة في طليعة أولوياتك، تعزز بذلك إدراكه لأهميتك.

ومن نافلة القول أنه يجب عليك لثبتت أهميتك أن تقوم بكل ما يطلب منك إنجازه، وتحمّل مسؤولياته، حين تتوقع ما يحتاج إليه منك رئيسك وتقوم به قبل أن يتطلبه منهك. عملت معي قبل ذلك طالبة تساعدني في البحث، وكانت تعد لي المراجعات المطبوعة التي تعرف أنني سأحتاج إليها، وتجهز مستندات البحث قبل أن أطلبها، وتكتفل بتنظيم المشاركيين في البحث، وهي مهمة مملة متعبة، دون أن أطلب منها. وقد كتبت لها خطاب توصية ممتازاً لم يسبق لي أن كتبت مثله لآية طالبة، وحين تركت المعمل وانتقلت إلى الكلية أصبحت بالاكتئاب لمدة أسبوع. هذا هو ما يعنيه أن تكون أداة لا غنى عنها. وليس عليك أن تكون ودوّاً الطيف العشر لتكون بالنسبة لهم أداة مهمة، بل أن تكون نافعاً. فكلما حضرت مؤتمراً أو حفل جوائز به نفر من رجال الأعمال ذوي الشأن، أتعجب من ردود أفعال الناس حيالهم، إذ يمطرونهم بالمجاملات والمداهنات. وهو أمر طبيعي، لكنهم يتسابقون في إلقائهما: أنا أحترم بشدة ما تقوم به من أعمال. أنا معجب جداً بحضرتك. إن إستراتيجيتك التسويقية عظيمة. بالتأكيد قد تدفعهم هذه المجاملات إلى الابتسام، وهي تدل على مشاعر دافئة تخبر بأنك صديق لا عدو، وهو أمر مستحب. لكن صدقني حين أقول لك إن أصحاب السلطة لا يحفلون مطلقاً كم تراهم رائعين. فحتى تجذب انتباهم، عليك أن تريهم أنك بوسعك أن تضمن استمرارهم في أن يكونوا رائعين، وأن تزيد من روعتهم. فهذا هو السبيل الوحيد لكي يروا حقيقتك.

قد تلمس طابعاً ميكافيلياً في الأمر، إذ يبدو أن الغاية تبرر الوسيلة هنا، إلا أن أصحاب السلطة قد تولوا هذه السلطة في الحقيقة لما يقومون به من مهام كبيرة وما يتحملونه من مسؤوليات عظيمة. وكل لديه مخزون محدود من الطاقة النفسية والعقلية، فإن بدت تصرفاتهم على شيء من

التكبر، فهي كذلك تصرفات عملية بحتة. فيجب أن تثبت أنك جدير بأن ينفق أصحاب السلطة وقتهم وجهدهم عليك، وأن تقطع عنهم الشك في ذلك.

هذا لا يعني بالضرورة أن تذهب لأصحاب السلطة، وتقوم بسرد محسنك لهم؛ فهم لا يحفلون بها كذلك، ويهتمون أشد ما يهتمون بأهدافهم وتحقيقها. فما تلك الأهداف؟ وهل تتلاءم مع أهدافك؟ وكيف تصبح ضروريًا لا غنى عنك في تحقيقها؟ اكتشف إجابة تلك الأسئلة، وسوف تسخر عدسة السلطة في صالحك.

الأفكار الرئيسية

- يراك الأشخاص الأعلى سلطة (نسبةً) على نحو مختلف، ويرجع السبب في الغالب إلى أنهم يوجهون تركيزهم إلى تحقيق أهدافهم، وإلى أنهم لا يهتمون بوجهات نظر الآخرين واهتماماتهم. ونتيجة لذلك يسلكون العديد من الطرق العقلية المختصرة، ويأخذون عن الآخرين انطباعات أقل تعقيداً وأقل دقة.
- تعتمد السلطة على السياق، فمن يمتلك سلطاناً عليك في وقت بعينه وفي موقف بذاته، قد تكون أنت صاحب السلطة عليه في غيره. وتنتمي السلطة بطبيعة مقبلة تغير باستمرار، فنحن تناوب ارتداء عدسة السلطة وطرحها باستمرار.
- تدفع السلطة أصحابها إلى الاعتماد بقوة على الصور النمطية والانطباعات السابقة حين النظر إلى الآخرين، ويصعب هذا الأمر على الآخرين أن يتقدروا بامتيازهم في عيون أصحاب السلطة.
- لا يتحرى أصحاب السلطة الدقة في انطباعاتهم عن الآخرين إلا حين تكون الدقة ضرورية وأساسية لوصولهم إلى أهدافهم. ولهذا من المهم أن تثبت جدارتك وأهميتك، فإذا عاونت أصحاب السلطة على تحقيق أهدافهم، وجدوك جديراً بأن ينفقوا وقتهم وطاقتهم العقلية في محاولة فهمك ورؤيه حقيقتك.

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

حدسة الأنا

شهد عام ٢٠١٣ تألق الممثلة وخبيبة أسلوب الحياة "جوينيث بالترو". فقد قامت بدور البطولة في الجزء الثالث من الفيلم الناجح *Iron Man*, ونشرت كتاب الطهي الأكثر مبيعا *It's All Good*, وتصدرت قائمة مجلة *People* "للشخصية الأكثر جمالا في العالم". كان الحظ يحالفها حتى ذلك الحين، حتى ظهرت قصة جديدة بعد بضعة أسابيع من إعلان نتائج مجلة *People* - فقد اختارها قراء مجلة *Star* لتكون "أكثر المشاهير كرها في هوليوود".

لا أقول إن موقع *Goop* الذي يتحدث عن أسلوب حياتها لم يكن أحد أسباب تكوين هذه الصورة السلبية عنها؛ حيث كانت تعلن من خلاله عن طريقتها الصحية والدقيقة لتناول الطعام، وعن رشاقتها المبالغ بها، وعن كل ما يتعلق بالحياة الشخصية المتفوقة التي كانت تعيشها. لكن هل الاتهامات التي وجهت إليها بأنها "متغالية"، أو "مفروزة"، أو "متغطرسة"، أو "نخبوية" كانت حقيقةً؟ ابحث في التصريحات القليلة المأخوذة عليها، وستجد أنه ليس هناك دليل على أنها كذلك، اللهم إلا الحديث الذي يجتزأ من سياقه (ويفسر تقسيئاً سيئاً).

ربما تكون "جوينيث بالترو" شخصية حمقاء - وربما لا تكون كذلك. لكن للأسف كثير من الناس الذين لم يقابلوها من قبل يرونها كذلك.
لماذا؟

يفترض الكثير منا أن الشخصيات التي تتمتع بقدر من الجمال هي شخصيات ناجحة - فكونك جذاباً يمنحك جميع المزايا على جميع المستويات. وفي كثير من الأحيان، نكون على حق. وهذا بفضل تأثير الهالة الذي ناقشناها في الفصل الثاني، فحين يتمتع الناس بالجاذبية، نفترض تلقائياً أنهم يتسمون أيضاً بصفات جيدة أخرى، فنتصور أنهم أكثر وداً، ومحبة، وذكاءً، ومرحاً، وصراحةً؛ لأنهم ذوو مظهر جميل.

لكن أحياناً لا تترجم مزايا الجمال على أنها قدر أكبر من النجاح. في الحقيقة، حسن المظهر يفقدك الكثير من الفرص - الوظائف، والمهام، والمنح دراسية، والترقيات، وما إلى ذلك. ليس لأنعدام تأثير الهالة، لكن لأنها تأثرت بشيء أقوى: ألا وهو عدسة الأنما الخاصة بالشخص الآخر.

إن عدسة الأنما لها مهمة واحدة، مثل عدستي الثقة والسلطة. وفي هذه الحالة، تكون المهمة هي رؤية الأمور بطريقة واحدة وهي أن الطرف المتلقي يأتي على القمة. الأنما لديها العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم لإنجاز هذه المهمة، سأصنف كلّاً منها بالتفصيل في هذا الفصل. ويمكن اختصارها فيما يلي:

١. ركز على مدى تفوق الشخص المتلقي عليك أو على مدى تفوق المجموعة الأخرى (نحن) على مجموعة عتك (هم).
٢. تأمل إذا كنت أنت والطرف الآخر المتلقي تقتربان إلى مجموعة واحدة (كان تكوانا من مجموعة) وفي هذه الحالة يستطيع المتلقي أن يستفيد ويتمتع ببريق نجاحك.
٣. قرر أن صفاتك الجيدة لا تمثل أي نوع من التهديد؛ لأنك لا تنافس مع الطرف الآخر على الموارد ذاتها أو لأنه لا يقيم بالفعل تلك الصفات.

٤. إذا كانت الإستراتيجيات الثلاث الأولى غير فعالة أو غير قابلة للتطبيق، فإن صفاتك الجيدة وإنجازاتك تمثل تهديداً للتقدير الشخص الآخر لذاته. إذن، يجب أن يتم تجنبك أو التخلص منك لإزالة التهديد.

دعنا نتأمل في كيفية تطبيق تلك الإستراتيجيات على فتاة جذابة متقدمة لإحدى الوظائف. إذا كان من يجري معها المقابلة فتاة جذابة مثلها، فستطبق الإستراتيجية الأولى – لأن المحاورة ترى نفسها جذابة للغاية، ومن ثم سيكون سهلاً عليها أن تقنع بأنها أكثر جاذبية من المتقدمة. وفي النهاية، الشخص ذاته هو من يحدد تلك الأشياء. إذن، ليس هناك تهديد، و تستطيع الهمة أن تقوم بسحرها الإيجابي. أما إذا كان المحاور لها رجلاً، فستطبق الإستراتيجية الثالثة؛ لأنهما لا يتشاركان في الموارد ذاتها (على سبيل المثال، من الممكن أن تتشابهما علاقة عاطفية)، إذن، ليس هناك تهديد أيضاً.

لكن ماذا إذا كانت المحاورة فتاة أقل جاذبية؟ دعنا نر ذلك – لن تكون الإستراتيجية الثانية فعالة. فهاتان الشخصيتان غريبتان عن بعضهما بعضاً، وربما تنافسان على الموارد ذاتها. فكونهما تنتهيان لجنس "النساء" ليس كافياً لئن تقبل إحداهما جاذبية الأخرى، ومن ثم ترى المحاورة أن جاذبية الفتاة تمثل تهديداً لها. إذن ستطبق الإستراتيجية الرابعة: ألا وهي تجنب الشخص أو التخلص منه. وهذا هو بالضبط ما اكتشفه الباحثون.

على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، وجد أن التقييم الأعلى الذي تلقاه الأشخاص ذوو المظهر الحسن المتقدمون لإحدى المنح الخاصة بالخريجين كان من الجنس الآخر وليس من الجنس الذي ينتمي إليه المقيّمون (تأثير الهمة)، فلم تلق جاذبية المتقدم الذكر قبولاً لدى الرجال (ليس هناك تأثير للهمة)، وكذلك قلل النساء من شأن المتقدمة لأنشى بسبب جمالها.^١

في دراسة أخرى، وجد أن تقييم مؤهلات المتقدمين للوظائف من يتمتعون بالجاذبية يعتمد على قدر جاذبية محاوريهم. فمن كان يتمتع بحسن المظاهر لم يعتن بقدر وسامه أو جمال المتقدم، لكن من كان يتمتع بقدر عادٍ من جمال المظاهر اهتم بهذا الأمر - ومن ثم قلل من شأن من يفوقه جمالاً وينتمي للجنس نفسه؟.

مرة أخرى، من يطلقون تلك الأحكام لا تكون لديهم أية فكرة عن تأثيرهم بجاذبية الشخص الآخر. ففي المرحلة الأولى، تترك عدسات الأنماط سلبياً على نظرتهم للأخر، ومن ثم يبدو المتقدمون الممثرون للتهديد أقل تأهيلاً وإنجازاً. فلا أحد يقول لنفسه، أو لآخرين، لقد هددني هذا الشخص؛ لذلك لن أعينه في الوظيفة. لكن هذا ما يحدث بالضبط.

الوظيفة الأولى لعدسة الأنماط هي حماية وتعزيز تقدير الذات. فهدفها هو أن يعطيك شعور جيد نحو ذاتك. وفي الحقيقة، فإن تأثيرها فعال للغاية، حتى إنها تكاد تجعلنا جميعاً، باستثناء من يعانون الاكتئاب، نشعر بتقدير مرتفع للذات ونتنطر لأنفسنا نظرة إيجابية.

تقدير الذات يشمل التقييم الإيجابي والسلبي لذاتك - فهو تقييمك لنقاط ضعفك وقوتك، ورؤيتك لنجاحاتك وإخفاقاتك. بعض من تلك التقييمات تكون أكثر وطأة عليك من الأخرى؛ لأنها ترتبط بأشياء تمثل جزءاً من شخصيتك. فتقييمي لقدراتي كأم وعالمة نفس، على سبيل المثال، له تأثير أكبر على تقديرني لذاتي من (نقص) قدراتي كرياضية أو فنانة. فأنا، بصراحة، لا أهتم بمدى مهارتي في الرسم؛ لأنه ليس جزءاً من شخصيتي، لكنني حين أخطأ وأنسى تحضير الطعام لابنتي، أو حين ترفض إحدى المجالات بحثاً أتقدم بها إليها،أشعر بإحباط شديد.

ومن المهم للغاية تذكر أن: تقدير المتلقى لك لذاته يسير وفقاً لشخصيته؛ فهذا التقدير يعتمد على ما يثير اهتمامه، وليس اهتمامك. فإذا أردت أن تتبنّأ بوجهة نظره نحوك وفقاً لعدسة الأنماط الخاصة به، فستكون بحاجة لمعرفة القليل عن اهتماماته. بعض هذه الاهتمامات

تمثل مكانة كبرى في حياته - فمعظم الناس يهتمون بعملهم، وذكائهم، ومكانتهم الاجتماعية، وجاذبيتهم. ليس الجميع كذلك بالتأكيد، لكن الغالبية هكذا. فإذا مثلت تهديدًا لتقدير هذا الشخص لذاته في إطار أي من تلك المجالات، توقع أن يرتدى عدسة الأنما الخاصة به.

إذن، كيف ينتهي المتعلق إلى تقييم قدراته سواء أكان هذا التقييم سلبياً أو إيجابياً - من أين يأتي تقدير الشخص لذاته؟ بوجه عام، يأتي هذا التقدير من العقد المستمر للمقارنات المقصودة وغير المقصودة - كيف أقارن بالآخرين؟ ونظراً لارتدائنا عدسات الأنما، فإن الإجابة دائمًا ما تكون أنا أفضل من المستوى المتوسط.

كثير من الناس يعرفون هذا الأمر على أنه تأثير "لاك وبيجون"، وقد استوحى هذا الاسم من القصص شبه الذاتية التي أذاعها "جاريسون كيلور"؛ حيث إن لاك وبيجون هذه هي مدينة كان جميع سكانها من النساء يتميزن بالقوة، وجميع رجالها يتمتعون بحسن المظهر، وجميع أطفالها يفوقون المستوى العادي لأي طفل". وقد أظهرت الدراسة تلو الأخرى أن الغالبية العظمى منا يتصرفون مثل سكان هذه المدينة، حيث نرى أنفسنا أعلى من المستوى المتوسط في جميع الصفات المهمة (والقليل من الصفات غير المهمة). فالسائقون دائمًا ما يرون أن مهاراتهم في القيادة ووعيهم بالسلامة العامة تفوق المستوى المتوسط. والمديرون يرون أنفسهم قادة ومؤدين فوق المستوى المتوسط. ويرى رجال الأعمال أنهم يتمتعون بقواعد أخلاقية فوق المستوى المتوسط. ويعتقد طلاب الكلية أنهم يتمتعون بقدر أعلى من الصحة، والذكاء، والشعبية مقارنة بأقرانهم.

من فضلك أجب عن هذه الأسئلة بصرامة:

ما رأيك في الاحتمالات التي تقول إنك في يوم من الأيام ستصبح بدون عمل؟ هل أنت أكثر أم أقل عرضة لذلك ممن هم في عمرك نفسه؟

ما رأيك في الاحتمالات التي تقول إنك ستجني في يوم من الأيام أموالاً أكثر مما تمتلك الآن؟ هل أنت أكثر أم أقل عرضة لذلك مقارنة بمن هم في وظيفتك نفسها؟

هل أجبت بأنك - مقارنة بالآخرين الذين يتواجدون في ظروف مشابهة لظروفك - أكثر عرضة لأن تصيب غنىًّا وأقل عرضة لأن تفقد وظيفتك؟ بالطبع كانت هذه إجابتك (إلا في حالة أنك كنت تعاني الاكتئاب أو تحاول استخدام دهائك في التعامل مع السؤال). معظمنا، نظراً للعدسات الأنابيب التي نرتديها، يعتقد أن الأرجح هو أن تحدث لنا الأشياء الجيدة وليس الأشياء السيئة، وذلك مقارنة بالآخرين. فتظن أننا سنحصل على الوظيفة التي نتمناها، وسنمتلك منازلنا، وسيستمر زواجنا للأبد، وستتجاوز أعمارنا سن الثمانين. نظن أننا أقل عرضة لأن نشتري سيارة يتضح بعدها أنها تالفت، أو نفصل من العمل، أو نصاب بأزمة قلبية، أو نعاني مشكلة، أو نصاب بمرض خطير.^٣ تلك الأشياء تحدث للآخرين، وليس لنا. خاصة الأمر الأخير.

يطلق علماء النفس على هذا الأمر التفاؤل الوهمي. وسأكون صريحاً: فالغالبية العظمى ترى أن هذا شيء جيد؛ فالاعتقاد بأن الأمور ستسير على ما يرام يشعرنا بمزيد من السعادة والتحفيز الذي يجعلنا نمضي قدماً، حتى حين نواجه التحديات والإحباطات. والتفاؤل يرتبط بتحسين الصحة النفسية والجسدية، وسرعة الشفاء من الأمراض، والمثابرة لتحقيق الأهداف المهمة في الحياة. إذن، نحن بحاجة ماسة للحفاظ على هذه النظرة شديدة الإيجابية حتى إن عدسات الأنابيب تعمل جاهدة

للتعامل مع حماقتنا من خلال تغيير نظرتنا لما حدث وللشخص الذي يستحق اللوم.

هل لاحظت من قبل كيف يسارع الأشخاص في الثناء على إنجازاتهم وكيف يتهربون بذكاء من اللوم على فشلهم؟ وبما أنتي أستاذة جامعية، فقد سمعت عدداً لا يحصى من الطلاب الذين لم يحققوا أداءً جيداً في أحد اختباراتي يشكرون من صعوبة أو استحالة الاختبار، في حين أنتي لم أسمع ذلك من أحد الطلاب الذين كان أداؤهم الممتاز ناتجاً لأحد الاختبارات السهلة للغاية. ونظراً لارتدائنا عدسات الأنـا، فمن الطبيعي للغاية أن نرى أن نجاحنا يرجع لجهودنا وقدراتنا، بينما المسؤول المباشر عن إخفاقنا هو عقبات تعجيزية، خاصة إذا كانت من فعل الآخرين.

هناك مثال أذكره دائماً حين أتحدث عن المدى الذي تذهب إليه عدسات الأنـا وهو مقال عن مطالبات التأمين على السيارات من جريدة تورنتونيونز لعام ١٩٧٧. بإعادة النظر للطريقة التي وصف الناس بها حوادث سيارتهم، وجد الصحفي أدلة وافرة على وجود عدسات الأنـا في جمل مثل هذه:

"سيارة خفية جاءت من حيث لا أدرى، واصطدمت سيارتي، ثم اختفت".

"اصطدم بي أحد المارة، وانتهى به الأمر أسفل سيارتي".

"ما إن وصلت إلى التقاطع، حتى ظهر أمامي سياج من الشجيرات، وأعاق بصري".

إنتي أكره ذلك حين يحدث. لقد ارتطمت السيارة بسياج كثيف من الأشجار.

مقارنة التفاح بتفاحه الأقل جودة

كما ذكرت، فإن جوهر تقدير الذات هو المقارنة. أي كيف يرى الشخص ذاته مقارنة بالآخرين، في إطار القدرات والإنجازات؟ يقول عالم النفس "أبراهام تيسر" إن تقدير المرء لذاته يمكن أن تعززه إخفاقات الآخر أو تهدده وإنجازاته وفقاً لعاملين اثنين:

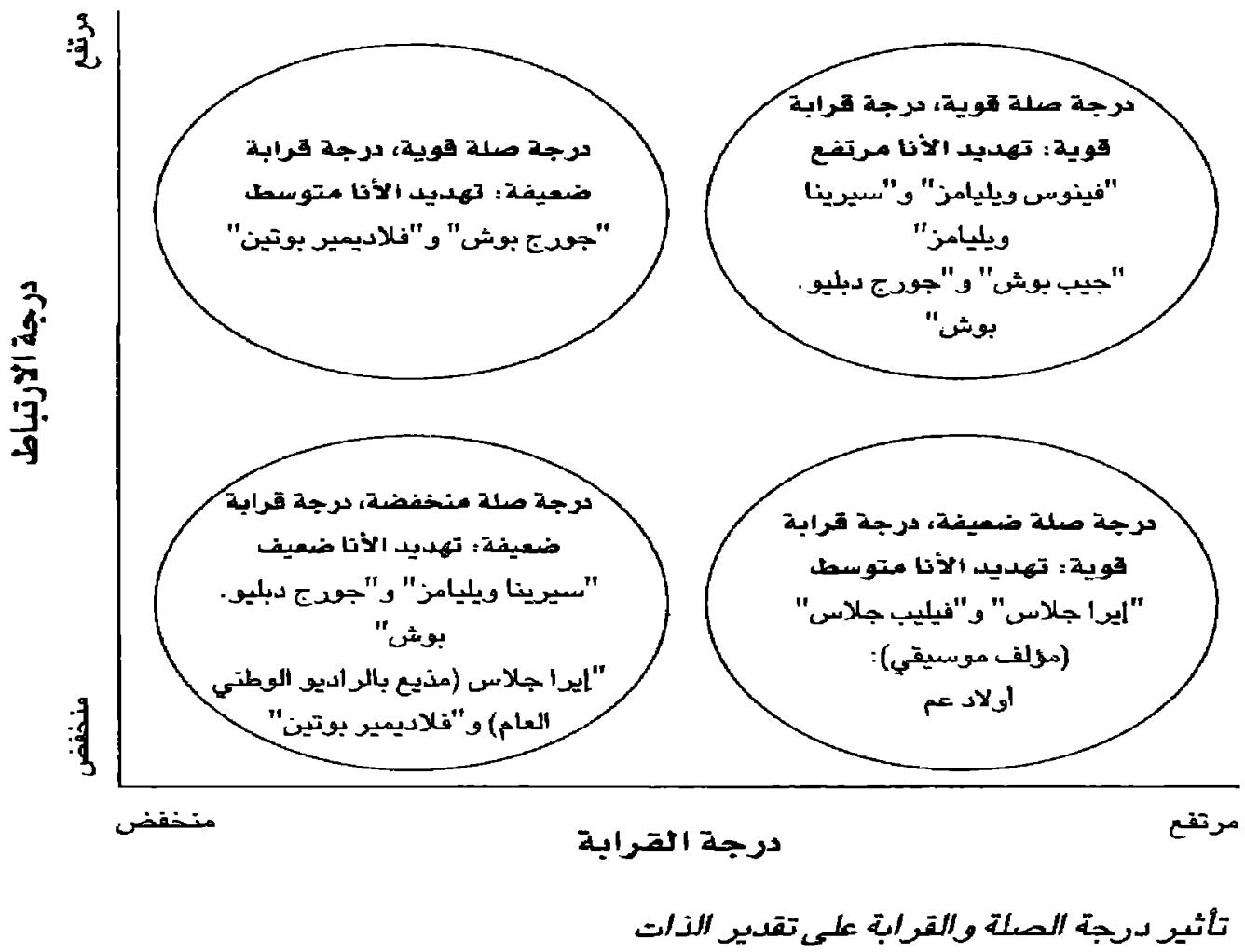
الأول هو صلة الأمر بالمتلقي. هل هذا الإنجاز (أو الإخفاق) يشغل اهتمام المتلقي؟ هل سيؤثر في شعوره بكيانه؟ من المرجح أن يتأثر لاعب تنس محترف حين يفوز منافسه ببطولة كبرى، ولكن ذلك لن يحدث حين يفتح طباخ مشهور مطعمًا آخر ناجحًا؛ لأن النجاح في حد ذاته لا يمثل تهديداً لللاعب - بل النجاح المعين الذي يتوق إليه.

العامل الثاني هو القرابة بين الشخص والمتلقي. هل هذا الشخص الناجح يشغل حيزاً مهماً في حياة المتلقي أم أنه شخص مجهول أو بعيد القرابة ويمكن تجاهله بسهولة؟ الأشخاص يتأثرون فحسب - سواء بالإيجاب أو السلب - بهؤلاء الذين يرونهم بانتظام أو تجمع بينهم علاقة قوية. وهذا هو السبب الذي يجعل تنافس الأشقاء أمراً جللاً، وتنافس أبناء العم من الدرجة الثانية لا يمثل شيئاً. الشكل ٦-١ يوضح الأمر.

إذن، إذا كنا نريد أن يعترينا شعور جيد نحو أنفسنا - وأن نتخلص مما يهدد الأنماط الخاصة بنا - ماذا ينبغي أن نفعل؟ بوضوح، من سنختار مقارنة أنفسنا به سيكون لديه تأثير كبير على تقديرنا لذاتها. وهذا هو السبب، وقتما أمكن، في أن الناس الذين نقارن أنفسنا بهم يتم اختيارهم بطريقة إستراتيجية (رغم عدمقصد). للحفاظ على تقدير الذات أو تعزيزه، يمكننا التركيز عمداً على المقربين منا الذين نتفوق عليهم في أحد الأمور ذات الصلة - على سبيل المثال، أخاك العزيز الأقل تنظيماً منك. يطلق علماء النفس على ذلك المقارنة الاجتماعية بالمستوى الأدنى.

شكل ٣ - ٢

كيف تعامل تهديدات الأنما



كما لاحظت، فإن الناس يفعلون هكذا طوال الوقت، رغم كونهم غير مدركين لتحفظهم لفعل ذلك. فمن السهل للغاية أن تجد شخصاً تتفوق عليه في أحد الأشياء. والنتيجة هي أنك تشعر بتحسين نحو ذاتك. فشكراً لعدسة الأنما.

مقارنة التفاح بنظيره عالي الجودة

ماذا يحدث حين لا يستطيع الشخص أن يختار وينتهي من يقارن نفسه به - مثلاً إذا كان نظيره في المقارنة موجوداً أمامه، ولا يمكن تجاهله؟ وماذا إذا كانت المقارنة غير إيجابية؟ في هذه الحالة، سيشعر الشخص بالتهديد، وكما ذكرت من قبل، سيعامل مع هذا التهديد من خلال أربع طرق. فإذا كنت مصدر هذا التهديد، فربما لا تروقك العواقب.

الإستراتيجية ١: تفاحتى لا تزال أفضل من تفاحتك

هذه الإستراتيجية هي أكثر الإستراتيجيات وضوحاً و المباشرة. لتقليل التهديد الذي تمثله قدراتك أو إنجازاتك، سيعقد الشخص مقارنة بينك وبينه في أمر آخر يتفوق عليك به (أو كما يظن). وربما يبالغ في تفوقه لينهي الأمر. على سبيل المثال، حين نخرج بالسيارة للتنزه أنا وزوجي وأنتقد سرعته التي يسير عليها، يذكرني بأن لدى تاريخاً طويلاً من الاصطدام بالرصيف أو تخطيه. وهذا الأمر غير ذي صلة بما أقوله وليس حقيقياً. حسناً، أو به شيء من الحقيقة. لكنه يبالغ في الأمر ليستمد من ذلك شعوراً أفضل نحو نفسه؛ لأنه يعرف تماماً أنني أتفوق عليه في القيادة. وهذا واضح.

حين يستخدم المرء هذه الإستراتيجية، ستسمع كثيراً هذه الكلمات "نعم، لكن".

كما في تلك الأمثلة:

نعم، حصلت "أنجيلا" على الترقية، لكن العمل يشغل كل حياتها؛ من يريد أن يحيا هذه الحياة؟

نعم، يتمتع "ستيفن" بخفة الظل، لكن يحاول عمداً أن يلفت انتباه من حوله.

نعم، صديقة "بوب" الجديدة فائقة الجمال، لكنها حمقاء.

مقارنة المجموعة التي تنتهي إليها بنظيرتها الأقل في المستوى بخلاف مقارنة ذاتك بأخرى إستراتيجية أقل وضوحاً لكنها أكثر فعالية. فالمجموعات التي تنتهي إليها - وهي المجموعة التي شاركتنا هويتنا - تتساوى في الأهمية مع صفاتنا الفردية لتحديد شخصيتنا. (مجموعات الهوية تعتمد على الأهداف المتبادلة أو القواسم المشتركة، مثل الجنس، والنوع، والعرق، والمهنة، والعائلة، والدولة، والدين). فكر فيما كان ستؤثر إليه حالك لو كنت السيد أو التابع في القرون الوسطى في أوروبا، أو من عائلة هاتشيلد أو مكوي في ولاية كندا في ستينيات القرن التاسع عشر، كيف كان هذا سيسيهم في تشكيل كل جانب من شخصيتك وحياتك. فكر أيضاً فيما ستؤثر إليه حالك إذا كنت أسود أو أبيض اللون، مسيحيًا أو مسلماً، غنياً أو فقيراً: فكر في الفروض والمميزات التي تتمتع بها، والقيود والضفوط التي تواجهها.

في الحقيقة، وكما يفعل علماء نفس الاجتماع بشكل متكرر - تستطيع القول إن تلك المجموعات تلعب دوراً في تحديد مفهومنا وتقديرنا لذاتنا أكبر من الدور الذي تلعبه قدراتنا الفردية وإنجازاتها. إذن، من الضروري لتقديرك لذاتك أن تتبنى وجهات نظر إيجابية عن مجموعاتك وأعضائها، لأن أعضاء المجموعة لا يمثلونك فحسب - بل هم جزء من هوبيتك ورؤيتك لذاتك. فهم نحن. لذلك، إذا كانوا غير أذكياء، وغير شجعان، وغير أكفاء، فكيف يمكن أن تكون أنت؟ على الجانب الآخر، ماذا إذا كنت لا تنتهي إلى هذه المجموعة - أي حين لا تكون نحن بل هم، فكما توضح دائمًا الكثير من الأبحاث، ليس من العجيب أن تكون على هذا الوضع.^١

ما الذي يعتقد المتكلمون أنهم يعرفونه عن المجموعة الأخرى (هم)؟ حسناً، بوجه عام، إنهم يعرفون أنهم متشابهون، وأنهم مختلفون عنهم (نحن)، وليسوا أكفاء (أو أذكياء، أو مجتهدين، أو أخلاقيين، وما إلى ذلك) مثلهم (نحن). وهم أيضاً أقل جدارة بالثقة وأقل استحقاقاً للموارد المتاحة لهم (نحن). على سبيل المثال، طالبات السكن الجامعي

حمقاوات. موظفو تكنولوجيا المعلومات لا يفهمون في شيء غير أجهزة الكمبيوتر. جيل الألفية جدير بالثقة. وهناك الأسوأ من ذلك؛ فهذه المجموعة قد لا تقول ذلك جهرا - وربما لا تفكر فيه عن وعي - لكن أذهان أفرادها مجهزة ضمناً لكن تعمل وفق تلك الاعتقادات، وهذا كافٍ ليشكل تصورهم.

نظراً لأن هؤلاء المتلقين متحفظون بدرجة عالية لأن يروا أن مجموعاتهم (نحن) هي الأفضل، ولأن التقليل من شأن المجموعة الأخرى (هم) هي الطريقة الوحيدة لتحقيق هذا الهدف، يجد الباحثون دائماً أن هؤلاء الأشخاص يتورطون في تبني صورة نمطية سلبية حين يتعرض تقديرهم للذات للخطر. على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، طلب الباحثون من مشاركات إناث ينحدرن من أصول إيطالية (وقد كانوا تتقدوا لتوهم تقسيماً زائفاً على أحد "اختبارات الذكاء") تقييم أحد المتقدمين لإحدى الوظائف وفقاً للسيرة الذاتية والمقابلة الشخصية. كان الباحثون يريدون أن يعرفوا ما إذا كانت نظرة المشاركات لـ "جولي جولدبرغ" الأمريكية تمثل نظرتهن لـ "ماريا داجوستينو" ذات الأصول الإيطالية.

وجد الباحثون أن المشاركات اللواتي أخفقن من قبل في اختبار الذكاء قللن من شأن المرشح الأمريكي ومؤهلاته (وليس المرشح الإيطالي). في حين أنهن في اختبار سابق، لم يظهرن أي انحياز ضد الأمريكيين. أما المشاركات اللواتي حصلن على درجات عالية في اختبار الذكاء - ومن ثم شعرن بأن الأنماط الخاصة بهم لا تتعرض لأي تهديد - رأين أن كلا المرشحين جيدان.⁷ تأثير منهج نحن في مقابل هم يظهر فحسب حين تكون هناك حاجة لتعزيز الأنماط - ولو أن ذلك يحدث كثيراً في الواقع.

لذلك، حين تكون قدراتك وإنجازاتك مصدر تهديد للمتلقى، ستحاول عدسة الأنماط الخاصة به أن تزيل هذا التهديد وتعزز تقدير الذات من خلال التركيز على أنك تنتمي للمجموعة الأخرى المقابلة له، وسيركز أيضاً على جميع المجالات التي يتفوق عليك وعلى مجموعتك بها. ونتيجة لذلك،

ستجد نفسك خاضعاً للنمطية، والشك، والتمييز - وكل هذا دون أن يدرك المتنقي سبب ذلك.

خلاصة القول: إذا استخدم الشخص منهج أنا - في مقابل - أنت (نحن - في مقابل - هم) للتعامل مع التهديد، فلن يكون ذلك في صالحك.

الإستراتيجية ٢: هل التفاح الخاص بك رائع؟ دعنا نتشاركه!

هناك طريقة أخرى أمام المتنقي لتقليل التهديد الذي تسببه له - وهي طريقة في صالحك - حيث يراك جزءاً من مجتمعه، ومن ثم يستطيع أن يتقاسم معك نجاحك كما لو أنه يخص مجتمعه. وحينها، بدلاً من أن تعاني تمييز المجموعة/المقابلة لك، سوف تستفيد من محاباتهم لك ومن تحيزات الإدراك التي تستدعي نقاط قوتك.

في البداية، سينحاز المتنقون إلى رؤية أفراد المجموعة الأخرى مشابهين لهم ولمجتمعهم بشكل إيجابي ومنطقى، ولا شك في أن إعجابهم سيزداد بأفراد هذه المجموعة نظراً لهذا السبب؛ فالمتنقون يظهرون مزيداً من العدل، والتعاطف، والود نحو أفراد مجتمعهم، فهم يتعاملون مع أفراد مجتمعهم بكرم أكبر ويتفاعلون معهم أكثر من غيرهم. والأهم من ذلك، هو أن كونك جزءاً من المجموعة الأخرى (نحن) لن يجعل المتنقي يتفادى الخطر الذي تمثله قدراتك وإنجازاتك فحسب، بل سيستمتع بها - سيستفيد من نجاحك وبريقك، أو كما يطلق عليه علماء النفس، التفاخر بمجد الآخرين، فيتفاخر الآباء بأبنائهم حين يتفوقون في الدراسة أو يحققون نجاحاً في بعض الألعاب الرياضية، وتتفاخر الدول بمن يمثلونها من الرياضيين في الألعاب الأولمبية حين يفوزون بالميدالية الذهبية، وتتفاخر الأمريكية ذوا والأصول الإفريقية حين فاز "باراك أوباما" بالرئاسة كأول رئيس أسود اللون لأمريكا.

نحن نشعر بالفخر حينما يحقق عضو من أعضاء المجموعة التي ننتمي إليها نجاحاً في حياته. وربما المثال الأكثر وضوحاً على ذلك هو الولع الشديد الذي نشعر به نحو فرقنا الرياضية المفضلة. هل لاحظت من

قبل مدى النشوة التي تعتري المشجعين حين يفوز فريقهم؟ حيث ينفقون مئات الدولارات على الهدایا التذکاریة مثل شراء "القمصان الأصلية" للفريق، ويرسمون على وجوههم (وأحياناً أجسادهم) لون زی الفريق ورمزه. فالفوز الذي يحرزه "الفريق" في مباراة السوبر بول ونهائيات كأس العالم هو إحدى أسعد اللحظات التي يعيشها هؤلاء المشجعون، رغم أن قدمهم لم تطأ ولو لمرة واحدة أرض الملعب.

وهذا التفاخر يحدث أيضاً بطرق أقل وضوحاً. على سبيل المثال، لاحظ "روبرت سيداليني"، مؤلف كتاب *Influence*، أن طلاب السبع جامعات التي أجرى عليهم هذا البحث، يرتدون السترات المدرسية، والقبعات، والأوشحة ذاتها حين يفوز فريق كرة القدم أكثر من ارتدائهم لها حين يخسر.^٨

الإستراتيجية ٣: لا شأن لي بهذا (أو، مقارنة التفاصح بالبرتقال)
تذكر أن التهديد يظهر حين تكون هناك صلة وقرابة قوية بينك وبين المتلقى. فيجب أن يمثل الشخص وإنجازاته أهمية لدى الشخص الآخر. ومن ثم، فإن الإستراتيجية التي تستطيع أن تستخدماها عدسة الأنما لتحييد تلك التهديدات التي يواجهها تقدير الذات هو إضعاف الصلة بين الطرفين (المتلقى وأنت) من خلال التقليل من شأن مجال نجاحك أو قطع الصلة به. ولفعل ذلك، يجب على المتلقى أن يقرر أن كونك ناجحاً في أحد الأشياء لا يمثل له أهمية شخصية. فهو ليس على جدول اهتماماته.

إذن، فإن ترقية زميلك لن تمثل لك تهديداً إذا لم تكن ترغب في الوظيفة من الأساس، وزواج أعز أصدقائك لن يشعرك بالإحباط إذا كنت لا ترغب في الزواج. وكما في المثال الذي ذكرناه في بداية هذا الفصل، فكونك فتاة جميلة متقدمة لإحدى الوظائف لن يهدد الرجل الذي يجري معك المقابلة الشخصية؛ لأنه لا يريد أن يكون امرأة جميلة.

في الحقيقة، حين يجد المرء أن صديقه المقرب أو أحد أفراد عائلته حقق نجاحاً في مجال غير ذي صلة به شخصياً، تكون فرصة مثالية

للتفاخر به. واقتراح المرء بشخص لا يقارن نجاحه بطريقة مباشرة مع نجاحه الشخصي، يجعله قادرًا على تعزيز تقديره لذاته.

كثيراً ما يستخدم الأشقاء والأزواج هذه المعرفة بطريقة إستراتيجية - رغم أنهم لا يكونون مدركون لذلك، فتجدهم يركزون على إتقان مجالات مختلفة من الخبرة - مثل ممارسة رياضات مختلفة، أو دراسة مواد مختلفة، أو العمل في صناعات مختلفة - حتى لا تقارن إنجازاتهم بطريقة مباشرة مع الآخرين ومن ثم يتتجنبون التهديدات المحتملة لتقدير الذات، فأننا على يقين بأنها ليست مصادفة أن يكون أخي مهتماً بالألعاب الرياضية وأنا مهتمة بالقراءة والدراسة، أو أن زوجي وأشقائي الأربع اختاروا امتحان أشياء مختلفة: مثل العناية الصحية، والقانون، والمال، والتاريخ، ووادي السيليكون. ولو كان هناك شقيق سادس، لكان أصبح طباخاً أو ربما ساحراً.

المثال الأكثر شهرة في عصرنا الحديث عن الأشقاء الذين اختاروا امتحان أعمال مختلفة هو الإخوة إيمانويل - الذين حقق كل منهم نجاحاً كبيراً في مجاله: (رام) عمدة شيكاغو وكبير موظفي البيت الأبيض السابق، و(إيزيكيل) المستشار الشهير للرعاية الصحية والأخلاقيات الطبية، و(أري) أحد اللاعبين الكبار في هوليوود ونائب المدير التنفيذي لشركة وليام موريس إندافور. يتسم الثلاثة بالطموح الشديد، والقدرة التافسية، والقرب من بعضهم بعضاً - وبعد مرور كل تلك الأعوام، نجدهم يتواصلون مع بعضهم البعض يومياً تقريباً.

لكن تخيل طبيعة العلاقة بينهم لو كان اختيار الثلاثة امتحان السياسة أو الطب، أو أراد جميعهم أن يصبحوا الوكيل الأقوى في هوليوود. فقد قال "أري" ذات مرة: "أصعب شيء هو أن تقوم عائلتك بتقييمك. لكن عائلتنا لا تهتم مطلقاً بالمقارنة بيننا وبين الآخرين أو بيننا وبين بعضنا" لكن ماذا لو كانوا خاضعين لمعايير التقييم ذاتها - ماذا لو كانت إنجازاتهم متشابهة (تفاوح وتفاوح)، وليس مختلفة (تفاوح وبرتقال) - هل كانوا

سيظلون على علاقة وثيقة كل تلك الأعوام؟ الكثير من العائلات - ويقيناً تعرف بعضها منهم - الذين فرقتهم منافسة الأشقاء يثبتون عكس ذلك.

الإستراتيجية ٤: التجنب (تفاح؟ ما التفاح؟)

هذه هي الإستراتيجية الأخيرة التي تستخدمنا عدساً لأننا لتقليل وطأة التهديد. إذا لم يستطع المرء إضعاف الصلة بين إنجازك وتقديره لذاته، فسيلجأ إلى إضعاف درجة القرابة بينكما، وذلك من خلال التجنب. فكر في الأخوان "تويل" و"وليام جالاجر" أعضاء فرقة أويسس الحاصلة على جائزة الأسطوانة البلاتينية. فقد تعاركا كثيراً على تحديد من منهما الأكثر موهبة وإسهاماً في تحقيق نجاحهما حتى إنهم لم يعودا يتواصلان مع بعضهما بعضاً على الإطلاق. وأيضاً المنافسة التي اشتعلت بين الإخوة "جوناس" أدت إلى إنهاء مشوارهم الموسيقي الذي حققوا خلاله أرباحاً كبيرة. هل تعرف أن حتى الأخوين "إيفيرلي" كانوا لا يطيقان بعضهما البعض؟ وأيضاً "سيرينا وليامز" حين تواجهه منافسة شقيقتها "فينوس" تحاول أن تفصل بين المنافسة وصلة القرابة بينهما، فتقول لنفسها، الآن نحن متناقضتان؛ يمكننا أن نعود بعد ذلك شقيقتين. ليست لدى فكرة كيف أن عائلة "مانينج" - التي تضم لاعبي وسط مشهورين في كرة القدم الأمريكية - يتعاشرون معاً، لكن قد يكون ذلك شائكاً في بعض الأحيان، إلا تعتقد ذلك؟ فالرकض وراء كرة القدم في الفناء الخلفي لبيت العائلة أصبح له معنى جديد.

بالطبع، ليس الإخوة فحسب هم من يلجأون لإضعاف درجة القرابة بينهم حتى يخففوا من وطأة التهديد الذي يواجهونه. لكن ذلك يحدث أيضاً بين الأصدقاء المقربين، والأزواج، والزملاء. تأمل حياتك، لا تجد بها أمثلة على علاقات دُمرت جراء نجاحك أو نجاح الشخص الآخر؟ لم تشعر في أحد الأوقات بأنك بحاجة للاختباء أو التقليل من شأن الأشياء الجيدة التي تحدث في حياتك من أجل الحفاظ على صداقتك، أو أنك ترغب في تجنب صديقك قليلاً نظراً لنجاحه؟

إضفاء الروابط في العلاقات القائمة بيننا وبين الآخرين إحدى طرق تخفيف وطأة تهديد الأنما، لكن ذلك لا يمر دون ألم. وهذا هو السبب الذي يجعلنا، وقتماً أمكن ذلك، نحاول تجنب العلاقات التي قد تهدد الأنما الخاصة بنا. على سبيل المثال، المحاورة التي وصفتها في بداية الفصل قد لا تعين الفتاة الجميلة المتقدمة للوظيفة بسبب التهديد الذي تمثله. هذا القرار قد يضعف درجة الصلة - أو لنكن أكثر دقة، يخلق مسافة بينهما - لأنهما على الأرجح لن تتقابلا مرة أخرى. وعندما تصبح هناك مسافة (أكبر)، لن يعد جمال الأخيرة مهدداً لها.

التعامل مع عدسة الأنما الخاصة بالمتلقي

للتعامل مع عدسة الأنما، قيئم أولاً التهديد الذي قد تمثله للشخص الآخر - وبالتحديد مع شخص لا يعرفك جيداً. سل نفسك، هل أكون، أو قد أكون، قريباً من هذا الشخص؟ تذكر أن هذا القرب لا يعني فحسب العلاقة الوطيدة بينكما، بل يعني أيضاً مدى أهمية هذا الشخص بالنسبة لك - ومدى تأثير سلوكك على عمله وحياته. لذلك، إذا كان هذا الشخص يراك كثيراً أو يعمل معك بطريقة مباشرة، أو ربما سيكون كذلك في المستقبل، فأنت تعد قريباً منه.

ثم سل نفسك، هل قدراتي وإنجازاتي ذات صلة بالشخص الآخر؟ هل سيكون عليك أن تفعل أو تقول شيئاً يؤثر سلباً على قدرات أو إنجازات الشخص الآخر، مثل مراجعة أدائه أو تنبئه لأحد الأخطاء؟

إذا كانت الإجابة عن هذين السؤالين بنعم، فتوقع أن تعمل عدسة الأنما بقوة خلال تواجدك مع هذا الشخص. دعنا الآن نلق نظرة على الإستراتيجيات الثلاث التي تستطيع أن تخفف بها تأثير هذه العدسة، وفقاً لظروفك.

كن متواضعاً

التواضع يعني أن تفعل ما بوسعي لتكون أقل تهديداً للآخر. لا أطلب منك أن تتظاهر بالغباء أو تحاول أن تكون شخصاً آخر مفairyً الشخصية. لكنني أقصد أن التباھي بذاتك أمام الآخر الذي يشعر بالتهديد لن يعطيك النتائج المرجوة. التواضع بشأن إنجازاتك والاستعداد للاعتراف بأخطائك الماضية أو الحالية - أي أن تكون إنساناً معرضًا للنقد والخطأ - يمكن أن يكون إستراتيجية تواصل فعالة. وبذلك، تسمح للشخص الذي تتواصل معه أن يحافظ (أو حتى يعزز) تقديره لذاته. فتجعله يشعر بالارتياح بدلاً من أن يتخذ وضع الدفاع عن نفسه.

كن معززاً للآخر

يبدو أن كثيراً من الآثار السلبية الناجمة عن تهديد الأنما المذكورة في هذا الفصل لها علاج بسيط: ألا وهو التعزيز. هل تذكر طالبات الجامعة اللاتي رسبن في اختبار الذكاء، ومن ثم (ودون إدراك لذلك) أدلو بآراء نمطية عن الأميركيين لتقديرهم "جولي جولدبرج"؟ في الجزء الثاني من الدراسة، وعقب معرفتهم للنتيجة، طلب من بعض الطالبات كتابة فقرة أو اثنتين عن أكثر القيم أهمية بالنسبة لهن. (الإفصاح عن قيمك وسبب أهميتها لك شيء معروف من بحث سابق لتعزيز تقدير الذات). في رأيك ماذا حدث؟ لم يدلوا بآراء نمطية؛ فالطلاب الذين شعروا بتعزيز تقدير الذات عاملوا "جولي جولدبرج" المعاملة ذاتها التي عاملوا بها "ماريا أجاستينو" - دون أية انحيازات. فحينها توقف عمل عدسة الأنما.

ولحسن الحظ، هناك طرق لا تعصى لتعزيز الآخر حتى يشعر بأنه فعال وذو قيمة. (ملاحظة: إذا كنت تعتقد أنك بالفعل ماهر في إرسال الإشارات التعزيزية، فمن الأفضل أن تستشير شخصاً آخر، إذ إن هناك احتمالاً بـألا تكون كذلك). لا أقصد الإهانة، لكن تذكر ملاحظة الفصل الأول: نحن نتواصل أقل بكثير مما نعتقد، فأنت تقول: "بالطبع تعلم زوجتي أنني أراها جميلة!". لكن هل تذكر زوجتك آخر مرة قلت لها إنها تبدو رائعة؟).

بوضوح، يمكنك تعزيز الآخر من خلال الإشادة أو الامتنان لكلماته وأفعاله. ويمكنك فعل ذلك أيضاً من خلال الأسئلة - فهو خيار قد يكون أكثر ارتياحاً إذا كنت لا تحب التصريح بالإشادة أو إذا كنت لا تعرف الآخر جيداً. اطلب من هذا الشخص أن يخبرك بأهدافه الحالية، وقيمه، ولحظات الفخر الخاصة به، وأحلامه المستقبلية. فأي شيء يسمح للآخرين بالتركيز، ولو حتى للحظة، على ما هو أفضل وأكثر أهمية عن ذاتهم وحياتهم سيعطي التعزيز اللازم لتقدير الذات لتحديد تهديد عدسة الأنـا.

الأهم من ذلك هو أنك بحاجة للتذكرة بأن الناس لا يريدون فحسب أن يراهم الآخرون بصورة إيجابية - بل يريدون أن تكون نظرية الآخرين إليهم مماثلة لنظرتهم لأنفسهم. يطلق علماء النفس على ذلك الرغبة في التحقق الذاتي، وهو احتياج عميق وعام؛ فالناس يشعرون بعدم الارتياح حين يتلقون مدحـاً (أونقـداً) لا يرون أنـهم يستحقـونه. هذا يعني أن مدحـك لصفة لا يرى الشخص أنه يتسم بها يمكن أن تكون له آثار عكسية كبيرة عليكـ. أفضل طريقة لتجنب هذه المشكلة هو منح الآخر المديح الذي يستحقـه. بمعنى آخر، الإشادة بالقدرات والإنجازات التي لديكـ دليل مباشر عليها - والتي تعرف أنها حقيقة وتستحقـ الإعجابـ.

كنـ نـحنـ، وليسـ هـمـ

عدسة الأنـا ليست سيئةـ في مجملهاـ. بل لديـهاـ فوائدـ جيدةـ، ومن بينـهاـ اختيارـ الآخرـ للاستفادةـ منـ بريقـ إنجازـاتـكـ. لكنـ كيفـ تستطيعـ تشجـيعـ علىـ روـيـتكـ جـزـءـاـ منـ فـرـيقـهـ (ـنـحنـ)، وليسـ منـ الفـرـيقـ الآخرـ (ـهـمـ)؟

المفاجـأـةـ هيـ أنـ ذلكـ لاـ يـحتاجـ إلىـ عنـاءـ. فـانتـماـوكـ والـشـخصـ الآخرـ لمـجمـوعـةـ وـاحـدةـ - وـمنـ ثـمـ خـلـقـ التـأـثيرـ القـوىـ لـلـانـتمـاءـ - يـمـكـنـ أنـ يـحدـثـ منـ خـلـالـ أـشـيـاءـ عـادـيـةـ. عـلـىـ سـبـيلـ المـثالـ، فـيـ المـعـمـلـ، يـصـبـحـ تـحـيزـ الـانـتمـاءـ إـلـىـ المـجـمـوعـةـ ذـاتـهاـ أـكـثـرـ قـوـةـ حـينـ يـوـضـعـ الـأـشـخـاصـ ذـوـوـ الـعـيـونـ الـزـرـقاءـ فـيـ مـقـابـلـ ذـوـيـ الـعـيـونـ الـبـنـيـةـ أـوـ حـينـ يـصـنـفـونـ وـفقـاـ لـلـوـنـ الـقـمـيـصـ الـذـيـ

تصادف ارتداؤهم له. في إحدى الدراسات، طلب من المشاركين تقييم مدى إعجابهم باللوحات التجريدية وتم إخبارهم عشوائياً بأن النتيجة تظهر أنهم يفضلون إما لوحات "كاندينسكي" أو "كلي". وفي دراسة أخرى، طلب منهم تقدير عدد حبات الهلام الموجودة في إحدى العلب وقيل لهم (مرة أخرى عشوائياً) إن النتيجة تظهر أنهم "أضافوا للعدد الحقيقي" أو "جاءوا بأقل منه". بعد ذلك، وجد الباحثون أن "محبي كاندينسكي" يفضلون بعضهم البعض عن "محبي كلي" وأن "من فاقوا العدد الحقيقي لحبات الهلام" يظنون أن شخصياتهم أقرب لبعضهم البعض ممن "جاءوا بعد أقل من عدده الحقيقي" .

اكتشف "هنري تاجفيل"، أحد العمالقة الأوائل في أبحاث الهوية الاجتماعية أن أسلوب التفكير القائم على نحن - مقابل - هم يحدث حتى حين تحدد أفراد المجموعة على أساس القرعة - وحتى حين يعلم الناس أن ذلك كان وفقاً للقرعة. خلال دراساته الخاصة بموضوع القرعة، رأى "تاجفيل" أن الأشخاص ينحازون للمجموعة التي ينتمون إليها، ويكرهون من يتواجد خارجها، ويتصورون أنه مختلف تماماً عنهم، حتى حين يكون ذلك غير صحيح.

وبما أن تكوين مجموعة تضمك أنت والمتلقي لا يحتاج إلى أي عناء، يكون كل ما تبحث عنه لتأكيد انتتمائك للمجموعة هو القواسم المشتركة بينكم. وكلما كانت هذه القواسم أكثر أهمية ووضوحاً، كانت أكثر فاعلية - لكن مجرد شيء بسيط كحبكما للمفني "بروس سبرينجستين" قد يكون كافياً للتحرك من مجموعة هم إلى مجموعة نحن.

قبل أن تلتقي مرة أخرى الشخص الآخر الذي تشـك أنه يراك تتـنتمي لمجموعة هم، ابحث للحظة في ذاكرتك عن بعض الخبرات أو الإسهامات المشتركة بينكما. ويجب أن تكون حقيقة، لأن ذكرك لأشياء غير حقيقة سيؤدي إلى خلق مزيد من المشكلات وليس حلها. وأشار إلى تلك القواسم داخل حديثك بصورة طبيعية، وبأية طريقة تروقك، وسترى مدى الإيجابية

والفاعلية التي ستصبح بينك وبين الشخص الآخر؛ لأن عدسة الأنما الخاصة به لن تراك مصدراً للتهديد، بل ستراك شيئاً ثميناً لطالما بحثت عنه.

الأفكار الرئيسية

- هناك هدف واحد لعدسة الأنما – وهو حماية (وتعزيز) تقدير الذات. ونظرًا لقوة فاعليتها، فهي تجعلنا نرى أنفسنا أذكي، وأكثر جاذبية، وأكثر خلقاً من الشخص العادي. فننسب النجاح لأنفسنا ونلوم الظروف أو الآخرين أو الحظ السيئ على إخفاقنا. كل ذلك ليس مثيراً للأعجاب، لكنه ينجز المهمة.
- مدى تهديد إنجازاتك وقدراتك لعدسة الأنما الخاصة بالشخص الآخر يعتمد على مدى صلة هذه الإنجازات والقدرات به (على سبيل المثال، هل الشخص الآخر يرغب في تحقيق الإنجازات والقدرات ذاتها؟) وعلى مدى قربك منه (على سبيل المثال، هل أنت تمثل جزءاً فاعلاً في حياته؟). حين تكون درجة الصلة أو القرابة ضعيفة، يتلاشى التهديد، ويراك الآخر بصورة أكثر دقة.
- عندما تكون درجة كل من الصلة والقرابة قوية، فأنت أمام مشكلة – فالمتلقي سيحاول الانتقاد منك (على المستوى العقلي) أو سيحاول الحفاظ على وجود مسافة أكبر بينكما لحماية تقديره لذاته.
- عدسة الأنما لا ترتبط بالأفراد فحسب، بل بالمجموعات التي تنتمي إليها. نجاح شخص ينتمي لمجموعتي يعد تجاحاً لي، بينما نجاح شخص ينتمي لمجموعتك يعد تهديداً لي.
- وهذا هو السبب في أهمية أن تصبح أنت والشخص الآخر في بوتقة واحدة (نحن) – عندما تكون جزءاً من المجموعة ذاتها التي ينتمي إليها الشخص الآخر، يمكن لإنجازاتك وقدراتك أن تكون مصدراً لتعزيز تقديره لذاته.
- هناك أسلوبان آخران – وهما التواضع والتعزيز – يمكن لهما أن يسهما في وقف تهديد الأنما قبل بدئه.

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

الجزء ٣

عدسات لشخصيات محددة

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

الساعون وراء المكاسب بذاته والمحظوظون لحدة المخاطر بيقظة

تخيل كيف تكون حالك لو كنت السير "ريتشارد برانسون". وأننا لا أتحدث عن كيف تكون حالك لو كنت مiliارديراً أو صديقاً لـ "نيلسون مانديلا" - رغم أن هذين الأمرتين يبدوان جيدين للغاية. وإنما أن تخيل كيف تكون حالك لو كنت تفكّر مثل "برانسون". فقد عاش البليونير المحب للأعمال الخيرية ورائد الأعمال المتسللة حياة مليئة بالأخطار والمخاطر. (في بينما أكتب هذا الكلام، ربما تجده يمارس رياضة القفز بالحبال في أحد الأماكن). أعتقد أن الحديث الذي يدور بداخله على مدار حياته هو كالتالي:

"هل ينبغي أن أفتح سلسلة محلات لبيع الأسطوانات الموسيقية؟
نعم. فكرة رائعة!"

"ولماذا لا أنشئ شركة تسجيلات؟ بالفعل، لم لا؟".

"لا أعرف، ربما أنشئ شركة خطوط جوية؟ ماذا عن القطارات؟
ربما شركة هواتف محمولة؟ أو خط إنتاج للصودا؟ أو الوقود البديل؟ أو أسافر حول العالم بمنطاد يعمل بالهواء الساخن؟
أجل، أجل، أجل، أجل، أجل، أجل؟"

...

نحن جميعا نرتدي عدسة السلطة والثقة والأنا بين وقت وآخر. لكن هناك عدسات أخرى تغير إدراك المرء للأشياء - بعضها خاص بأنواع محددة من الأشخاص، التي تقودهم شخصياتهم إلى رؤية الآخرين من خلال انجيارات معينة. دعنا نلق نظرة على بعض من تلك الشخصيات.

بصورة عامة، هل ما تفكّر فيه معظم وقتك هو: كيف تصبح أحسن حالاً، أم كيف تحافظ على ما حققته؟ نعم، أعلم أن هذا قد يبدو سؤالاً غريباً؛ لأن الهدفين مهمان. فكل منهما هدفه تعزيز حياتنا وحماية ما نحبه. نحن ننشئ شركات جديدة، ونسجل في دورات لتنمية مهاراتنا، ونبحث في موقع التعارف على الإنترنيت عن شريك محتمل للحياة، ونجري عمليات تجميل، ونخطط للعطلات - كل ذلك من أجل الانتقال لمكان أفضل مما نحن عليه. وأيضاً ندخل الأموال من أجل التقاعد، ونسدد قروض الرهن العقاري، ونعطي أطفالنا الأموال الضرورية، ونحمل برامج مضادة للفيروسات على جهاز الكمبيوتر، ونفحص الشامة ذات المظهر الغريب على بشرتنا - من أجل الشعور بالأمان والحفاظ على ما وصلنا إليه من رفاهية الحياة.

لكن بينما نود جميعاً أن نصبح أيسراً حلاً ونحافظ على ما حققناه في حياتنا، يهتم معظمنا بأحد الجوانب دون الآخر. بمعنى آخر، بعضنا يرى أن ما يفعله - الأهداف التي نسعى إليها في العمل والمنزل - هدف الارتفاع وتحقيق المزيد، بينما يرى البعض الآخر أن ما يفعله يهدف لتحقيق الأمان. هذا الاختلاف في رؤيتنا للعالم وما نريده منه تنشأ عنه عدستان مختلفتان: وهو ما يطلق عليه علماء النفس التركيز على الارتفاع والتركيز على الوقاية.

المتقون الذين يركزون على الارتفاع يرون في كل مكان حولهم فرص تحقيق الإنجاز والمكافآت. بلغة الاقتصاد، تدور حياتهم حول تعظيم المكافآت وعدم إهادار الفرص. "ريشارد برانسون" هو خير مثال لذلك. أما على الجانب الآخر، يرى المتقون الذين يركزون على الوقاية المخاطر

التي يجب تجنبها والمسؤوليات التي يجب تلبيتها. بلغة الاقتصاد، تدور حياتهم حول تقليل الخسائر والحفاظ على الوضع الراهن.^١

ليست هناك طريقة صحيحة أو خطأ للتعامل مع العالم. وليس هناك عدسة أفضل من الأخرى. نعلم حاليًا، عبر عقود من البحث، أن الأشخاص الذين يركزون على الارتقاء أو الوقاية جميعهم بشكل متساوٍ فعالون، ويحيون حياة ناجحة، ويشعرون بالرضا نحوها. لكن الأشخاص سيعملون بطرق مختلفة للوصول للأهداف التي يبحثون عنها. وسيستخدمون أنواعًا مختلفة من الإستراتيجيات، وستكون لديهم نقاط قوة وأفضليات مختلفة، وسيعرضون لأنواع مختلفة من الأخطاء. وحين ينتظرون من خلال إحدى العدسات، سيتحفزو من خلال التصفيق؛ وحين ينتظرون من الأخرى، سيتحفزو من خلال النقد. إحدى العدسات قد تؤدي بهم للاستسلام في أقرب وقت؛ والأخرى قد يجعلهم لا يعرفون التوقيت المناسب لانسحابهم.

عدستا الارتقاء والوقاية ستجعل أيضًا الأشخاص يبحثون عن أنواع مختلفة من الحجج والأدلة المقنعة. ونتيجة لذلك، فإن تغيرات طفيفة في اللغة التي تتحدث بها إليهم يمكن أن يكون لها أثر عميق على قدرتك على التواصل معهم؛ لذلك إذا كنت تريد أن تتواصل بطريقة ناجحة مع زملائك، أو رئيسك في العمل – أو حتى زوجتك أو أطفالك – ستكون بحاجة لمعرفة أي العدستين ينتظرون منها.

عدسة الارتقاء: ليست هناك مكاسب دون مخاطرة

حتى إذا كنت نادراً ما تنظر من خلال عدسة الارتقاء، فستدرك في الحال الأشخاص الذين يرتدونها. فهولاء الأشخاص محبون للمخاطر، وكسر القواعد، والمغامرة. إنه الشخص الذي كنت تذهب معه للجامعة وأصبح ملديراً بسبب فكرته المجنونة عن إنشاء شركة جيدة. (وهو أيضاً الشخص الذي كنت تذهب معه إلى الجامعة وأفلست شركته؛ لأن فكرته كانت حقاً مجنونة، ويعيش حالياً في منزل والديه في الطابق الأرضي).

هم يفعلون تماماً مثلما تقول القاعدة الأشهر للتصرف الارتجالي، عند كل فرصة تطرق أبوابهم يجيبون عنها بـ "نعم؟ و.." . ها هو المكسب، هنا هي الفرصة، في كل مكان ليس هناك إلا المكاسب، والإنجازات. (وهم أيضاً يواجهون الكثير من الإخفاقات الشديدة. لكن عدسة الارتفاع تحجب هذا الجزء من الصورة).

عندما يرتدي الناس عدسة الارتفاع، يصبحون أكثر تفاحماً، وأقل حذراً، وأكثر رغبة في البحث عن الاحتمالات المتعددة، وأكثر سرعة في تحقيقها. هؤلاء الأشخاص يميلون إلى أكثر إلى الاستكشاف والتفكير المجرد. وهم يقدمون حلولاً أكثر إبداعاً وابتكاراً. هم أيضاً ماهرون فيربط الأفكار الرئيسية، والمعلومات، واقتاصص الفرص.

حين يتحفز الأشخاص الذين يركزون على الارتفاع، يشعرون بالحماسة - ويتشوقون إلى اللحظة المنتظرة. يعملون بسرعة، ويتحرقون شوقاً لرؤيه أفكارهم تتحقق على أرض الواقع ويريدون الاستعداد لاستقبال الفرصة القادمة حين تأتي. يشعرون دائماً بالتفاؤل؛ لأنهم يحتاجون لذلك؛ فالتحفيز الارتجائي يصل لذروته حين تكون نظرة المرء متفائلة؛ لذلك فإن العقبات تزول، والتحديات تقل وطأتها، وإخفاقات الماضي تنسى سريعاً.

ليس خفيّاً عليك أن الثقة التي تولد التحفيز الارتجائي لن تأتيك على طبق من ذهب. حين يتظر الأشخاص من خلال عدسة الارتفاع، نادراً ما يفكرون فيما سيحدث إذا لم تسر الأمور على ما يرام أو في وضع الخطة بـ؛ لهذا، لا يكونون مستعدين لعقبات الطريق. ولا ينشغلون بالحفظ على المكاسب التي جنوها أو حماية التقدم الذي أحرزوه بالفعل، فهم يميلون إلى تولي الكثير من المسؤوليات، ويقبلون الكثير من المهام في وقت واحد؛ لهذا، فإن شخصاً ناجحاً مثل "ريتشارد برانسون" يرتبط باسمه قليل من الإخفاقات.

إذا كان رئيسك الحالي - أو السابق - في العمل يرتدي عدسة الارتفاع، إذن، فستعرف جيداً كيف أن ذلك نعمة ولعنة في الوقت ذاته. فحماس الأشخاص الذين يركزون على الارتفاع حماس مُقدِّ، ونظرتهم المفتوحة والإيجابية تخلق بيئة مرحبة بالأفكار الجديدة والأساليب الحديثة. فهم لا يحبذون الإدارة التفصيلية؛ لذلك إذا كنت تتسم بروح مستقلة، فستستمتع بالعمل مع قائد يركز على الارتفاع. لكن على الجانب الآخر، ستجد أنك تتلقى إرشادات وملاحظات أقل مما ترغب فيها، وستمر أخطاؤك دون مراجعة، ولن تلاحظ التفاصيل المهمة، وربما ستجد نفسك تحمل على عاتقك جيلاً من المهام التي سيكلفك بها رئيسك، إذا كان يقبل بحماس كل مشروع محتمل يطرق بابه.

ربما من الأفضل أن تعمل تحت قيادة شخص أكثر حزماً حسناً، دعنا نر...

عدسة الوقاية : الحذر يؤدي إلى النجاح

حين ينظر الأشخاص من خلال عدسة الوقاية ويرون العالم مليئاً بالأخطار الواجب تجنبها مثل الحفر على الطرق السريعة، يكتسبون مجموعة مختلفة تماماً من المهارات والتفضيلات . فأصحاب عدسة الوقاية يتسمون بالحذر، والتأني، والثقة. هؤلاء هم الأشخاص الذين يقتضدون في استخدام دفتر شيكاتهم شهرياً، ولا ينتظرون حتى تتسخ كل ملابسهم الداخلية النظيفة، ويستطيعون في غضون ثلاث دقائق أو أقل إعطاءك نسخة من أية وثيقة مهمة تسلموها في السنوات العشر الأخيرة؛ لأنهم يعرفون بالضبط مكانها.

حين تنظر من خلال عدسات الوقاية، سترى أن التجريد والإبداع يبدوان نوعاً من الاستهتار وإهدار الوقت، حيث إن تفكير عدسة الوقاية واقعي ومحدد ومعنوي بالتفاصيل. فهي تقود إلى الذاكرة القوية ليس لما حدث بالفعل فحسب، بل أيضاً لما يلزم فعله. ولكن أحياناً ما يكون ذلك

إهداًًا للوقت أيضاً وفي بعض الأحيان يكون ذلك بشكل مؤلم. أُعطي مهمة لشخص يرتدي هذه العدسة، وستنتظر طويلاً حتى ينجزها، فهم يكرهون الأخطاء، والطريقة الوحيدة لتفاديها هي التأني في التنفيذ. (بالمناسبة، تمتلئ أقسام الشئون القانونية بهذا النوع من الأشخاص، وهو ما يفسر الكثير من الأمر).

حين تكون مهووساً بتجنب الأخطاء، من الطبيعي أن تصيب قلقاً من أن يقع بها أيضاً الأشخاص الذين يعملون تحت قيادتك؛ فالقادة الذين يركزون على الوقاية يميلون إلى الإدارة التفصيلية - أي الإمساك بزمام الأمور وتولي جميع السلطات - ويجدون صعوبة في تقويض المهام الكبرى للأخرين. على الجانب الآخر، هم يميلون إلى منح الإرشاد اللازم واللاحظات النقدية ويفسرون مدى قدرتك على تنفيذ المهام وفقاً للوقت والموارد المتاحة لك.

لأنه ينكر أن الأشخاص الذين يركزون على الوقاية ليسوا الأكثر ابتكاراً في العالم - لكنهم يتمتعون بميزة حين يتعلق الأمر بالتفكير التحليلي والمنطقي. تشير الدراسات إلى أنه حين يؤدي النظر من خلال عدسة الارتفاع إلى مزيد من الإبداع، فإن مرتدى عدسة الوقاية يستطيعون التمييز بين الفكرة الجيدة والقابلة للتطبيق وال فكرة السيئة.

يتسم أيضاً هؤلاء الأشخاص بالحذر. فكثراً ما يرفضون الفرص؛ لأنهم كما يقول علماء النفس أكثر تحفظاً، حيث يتزدادون في الانسحاب من أحد الأنشطة لتجريب آخر أو لغير الوضع الراهن، ويفضلون دائماً التعامل مع الأشخاص المعروفة لديهم عن الأشخاص الذين لا يعرفونهم حتى ولو كانوا أشراراً. لكن طبيعتهم التحفظية يجعلهم أيضاً أقل ميلاً للتسويف من زملائهم المحبين للأخطار، وذلك خوفاً من ألا يملكون الوقت الكافي لتنفيذ المهمة.

هم أيضاً يتوقعون مواجهة العقبات؛ لذلك يستغرقون وقتاً كبيراً في التفكير في كيفية التعامل معها. لا يكتفون بوضع خطة بديلة واحدة بل

يضعون خطتين وربما ثلثاً. ولا يستهينون بالأمور ويستعدون دائمًا لمواجهة الأسوأ. مرة أخرى، هذا لا يجعلهم خفيضي الظل في الحفلات – لكن دورهم يأتي حين لا تسير الأمور على ما يرام.

وبينما من السهل إيجاد قائمة طويلة بأسماء المشاهير الذين يرتدون عدسة التركيز على الارتفاع، فإني حين حاولت البحث عن شخص مشهور يرتدى عدسة الوقاية، لم أجده حتى شخصاً واحداً. هذا لأن هؤلاء الذين ينظرون من خلال عدسة الوقاية هم دائماً الجنود المجهولون في أية قصة نجاح؛ فهم لا يهروون لإنقاذ الناس من الكوارث - لأنهم هم الذين يحتاطون من الأساس لعدم وقوعها، فهم يتأكدون من أن الطائرة التي تسافر على متنها لن يتغطى محركها، وأن الدواء الذي تتناوله لن يتسبب في موتك، وأن هناك طائرة في محيطك إذا انفجر في مدینتك بركان، أو ضربها إعصار، أو انتشرت بها إنفلونزا الخنازير. تيسير الأمور لن يجعلك مشهوراً؛ لذلك، إذا كنت ممن يركزون على الوقاية، فأنت تستحق شكرًا أكثر كثيراً مما تحصل عليه.

حينما تنظر من خلال عدسة الوقاية، يصبح العامل التحفيزي هو الحذر، وليس الحماس. ويزيد هذا الحظر - على عكس الحماس - حين يكون هناك نقد سلبي أو شك ذاتي. فكر في هذه الملاحظة لدقيقة؛ لأنك ستصاب بالدهشة. بالنسبة لعدسة الوقاية، الاعتقاد بأنك قد تتحقق هو نوع من التحفيز. ليس هناك أفضل من إخفاق يلوح في الأفق لتقوم عدسة الوقاية بمهامها. فالثقة الزائدة أو المديح الكثير - وهو ما لا يحصل عليه هؤلاء الأشخاص بالقدر الكافي - سيؤدي بالشخص إلى تقليل حذره وتحفيزه.

لذلك واضحين، عدسة الوقاية لا تجعلك تظن أنك ستتحقق؛ فالتشاؤم ليس جيداً لأي شخص. وإنما هذه العدسة تجعلك تظن أنك قد تتحقق، إذا لم تبذل قصارى جهدك لمنع حدوث ذلك. الإخفاق محتمل، لذلك أنت بحاجة لئن تكون حذرا. يطلق علماء النفس على ذلك التشاؤم الدفاعي،

وهو مؤشر قوي على النجاح في الدراسة والعمل تماماً مثل التفاؤل - وفاعلية هذا الأسلوب تعتمد على العدسة التي ترتديها.^٢

إذن هل تعرف زميلك الذي يبدو دائمًا غير واثق بنفسه، حتى بعد التمتع بسلسلة طويلة من النجاح؟ والشخص الذي يبدو عليه الارتباط حين يسمع مدحه؟ والشخص الذي تظل تتصحّه بأن يهدأ؟ ينبغي أن ترك هؤلاء الأشخاص وحدهم. فهم يعلمون ما يفعلونه. (وإذا كنت من بين هؤلاء الأشخاص، فلا تكترث بمحاولات الآخرين لتشجيعك على التحلّي بالإيجابية. هم يقصدون خيراً، لكنهم لا ينظرون من خلال عدساتك).

تحديد نوع العدسة التي يرتديها الشخص الآخر

بالإضافة إلى الأساليب السلوكية المختلفة التي ذكرتها، مثل تفضيل السرعة عن الدقة، أو خوض المخاطر عن تجنبها، هناك بعض العوامل الأخرى التي تستطيع استخدامها لتحديد نوع العدسة التي ترتديها ويرتديها الآخرون. دعنا نستعرضها.

العمر

تشير الأبحاث إلى أن الشباب هم أكثر الأعمار التي ترتدي عدسة الارتفاع، لأنهم بالتحديد منشغلون بالمستقبل - وبمعايشة أحلامهم.^٣ فحينما تكون في سن المراهقة والعشرينات، لا تكون لديك مسؤوليات كثيرة، ويكون متاحاً لك أن تتحقق أي شيء يخطر على بالك. فأنت في هذه الفترة تبدو رائعاً وتنتابك مشاعر رائعة. وهذه تقريباً هي وصفة التركيز بقوة على الارتفاع. وحينما نتقدم في العمر، تبدأ علامات الكبر في الظهور، فتجد أن هناك فوatis يجب أن تسددها، ووظيفة لا يمكن أن تتركها، وعائلة علينا الاعتناء بها، وأطفالاً يجب الاهتمام بهم. وكلما كبرنا في العمر، شعرنا أكثر برغبة في الحفاظ على ما حققناه - الأشياء المهمة في حياتنا، التي جاهدنا كثيراً للحصول عليها. كما تعمق خبرتنا في الألم والفقد، فتفكر

أكثر وأكثر في كيفية تجنبهم. فنجد أنفسنا نزيد من النظر من خلال عدسة الوقاية.

الحالة الانفعالية

استدعاً في ذهنك صورة أحد زملائك الذين تعرفهم جيداً، ثم حاول أن تستعيد أحد الأوقات الذي تلقى بها أخبار جيدة – أو كان سعيداً. ربما يكون ذلك حينما وضع ميزانية أقل لأحد المشروعات أو أنجزه في موعده المحدد، أو حينما أعجب أحد العملاء بعمله. ماذا كان مظهره حين كان سعيداً؟ هل كانت سعادته ممزوجة بالبهجة والحماسة؟ هل كان هناك الكثير من الابتسamas الكبيرة وعلامات الثناء؟ فلسان حاله يقول: نعم، كنت أعلم أنهم سيسعدون بذلك. هم يحبونني. انتظر حتى أريهم ما أفعله لهم في المشروع القادم!

أم كانت سعادته ممزوجة بالهدوء والسكينة؟ هل رأيت أن كتفي زميلك مستر خيتان، هل كانت هناك ابتسامة سريعة، وزفرة طويلة؟ هل شعرت بأن إحساسه كانأشبه بالارتياح أكثر من البهجة؟ فلسان حاله يقول: حسناً، كان من الممكن أن تسير الأمور أسوأ من ذلك.

الأشخاص الذين يرتدون عدسة الوقاية وعدسة الارتفاع يختلفون تماماً في الطريقة التي يعبرون بها عن شعورهم بالنجاح أو الإخفاق. حين تنظر من خلال عدسة الارتفاع، وتدور حياتك حول المكاسب والإنجازات المحتملة، يجعلك النجاح تشعر بالنشوة، والابتهاج – أو بالإثارة والتحرر. وحين لا تسير الأمور كما كان مخططاً لها – أي حين تتحقق في تحقيق التقدم، أو تفقد الجائزة – تشعر بالحزن، والهم، وفي أسوأ الحالات، بالاكتئاب. أما الحياة، بالنسبة لعدسة الوقاية، تدور حول تجنب الخطر والخسارة – لذلك، فإن لحظات النجاح تؤدي إلى الشعور بالاسترخاء، والهدوء، والسلام. تجنبت الخطر الحمد لله! لكن إذا كان الخطر لا يزال موجوداً، فستشعر بالقلق، والتوتر – وحين يشتد التهديد – وستشعر بالرعب.^٤

الوظيفة

حين تنظر من خلال عدسة الارقاء (أو عدسة الوقاية)، بعض أنواع الأعمال - ومن ثم أنواع معينة من الأدوار المؤسسية - تكون أكثر ملاءمة لك من غيرها. الوظيفة التي تناسب عدستك ستسمح لك بالاستفادة من نقاط قوتك وتقليل تأثير نقاط ضعفك. فليس غريباً أن يجد علماء النفس التنظيمي أن أصحاب عدسة الارقاء يتواجدون أكثر في المهن "الإبداعية والفنية" - مثل الملحن، والمؤلف، والمستشار. فهذا النوع من العمل يتطلب الابتكار، وخوض المخاطر، والتفكير خارج الصندوق. أما الأشخاص الراغبون في الوقاية، عادة ما يتواجدون في المهن "التقليدية والواقعية" - مثل المحاسب، والمهندس، والمحامي - حيث يكون الحذر، والدقة، والتدقيق مطلوبًا. وحين يعمل الناس معاً في فريق واحد، تكون عدسة الشخص هي ما يحدد الدور الذي يلعبه - على سبيل المثال، بين لاعبي الكرة شبه المحترفين في ألمانيا، وجد الباحثون أن أصحاب عدسة الارقاء يتواجدون بين (لاعبى الهجوم) وأصحاب عدسة الوقاية يتواجدون بين المدافعين وحراس المرمى.^١

الجدول ٧-١ يلخص لأصحاب عدسة أساليب التفكير النمطية، والرؤى، والسمات الرئيسية الأخرى لأصحاب عدسة الارقاء أو عدسة الوقاية.

جدول ٧ - ١

هل المتألق ينظر من خلال عدسة الارقاء أم عدسة الوقاية؟

عدسة الوقاية	عدسة الارقاء	أسلوب التفكير
واقعي	مجرد	أسلوب التفكير
دقيق	متفتح العقل	
مهتم بالتفاصيل	ذو نظرية شمولية	
بطيء	سريع	أسلوب العمل
دقيق	ميال للخطأ	

الرؤوية	متسائل	متشائم بشكل دفاعي
	محب للأخطار	متجنب للمخاطر
نقاط القوة	الإبداع	التحليل والتقييم
	الابتكار	التأهب
	إيجاد الفرص	الجدارة بالثقة
الحالة الانفعالية	الابتهاج أو الاكتئاب	الهدوء أو القلق
الوظائف	فنان	مدير
	مستشار	محاسب
	مخترع	مهندس

كيف تتحدث اللغة التحفизية الخاصة بالمتلقي؟

اقتراح صديق لي، يدعى "توم" ، على رئيشه في العمل صناعة منتج يسهم في تطوير جهود الشركة في التواصل الاجتماعي وربما يحسن من صورتها؛ فهو سيكون الأول من نوعه في الصناعة ومع أنه لن يخلو من المخاطر، فإنه سيحقق عائداً كبيراً.

بعد أن استمع له المدير، سأله: "هل هناك منافس لنا يستخدم ذلك؟".

أجابه "توم" بالنفي شاعراً بأن ذلك ميزة تنافسية قوية.

فقال له المدير: "حسناً، لا أعتقد أنت انريد المخاطرة والمبادرة بذلك، أليس كذلك؟".

ماذا؟

شعر "توم" بخيبة الأمل، لكنه لم يكن متدهشاً. فأمام كل مدير يرتدي عدسة الارتقاء والابتكار، هناك عشرة مديرين يرتدون عدسة الوقاية. إني أقضى الكثير من الوقت في التحدث إلى الناس عن التحفيز والتطور، وحيثما ذهبت، أسمع لشكاوي كالأتي:

"لا أستطيع أن أجبر مديرني على خوض المخاطرة".

"هناك فرصة كبيرة، لكننا نهدرها".

"نحن نسير مع الاتجاه السائد فحسب؛ لم نحاول مطلقاً أن نبتكر اتجاهًا جديداً".

إنه لشيء محبط للغاية أن تعرف أن لديك فكرة رابحة بين يديك يمكن أن تقلب الموازين، ولا تستطيع تحقيقها بسبب رغبة مديرك في تجنب المخاطر. ليس حقيقةً أن الحذر والتحفظ ليست لهم مزايا - لكن في نهاية المطاف، لن تستطيع أية مؤسسة أن تقدم دون الخوض في بعض المخاطر.

إذن، كيف لك أن تجعل مديرك الحذر، المثقل بالمسؤوليات وغير المرحب بخوض المخاطر، أن يخرج من الصندوق ويقبل بفكرة رائعة، ومحفوظة بالمخاطر؟ الحل هو أن تتوقف عن مقاومة عدسة الوقاية التي يرتديها وأن تبدأ في العمل معها.

في النهاية، الأمر يتعلق باللغة. ربما ترى أن فكرتك الرائعة فرصة لجني المكاسب، لكنك تستطيع دائماً إعادة صياغتها لتصبح فرصة لتجنب الخسائر. لاقناع صاحب عدسة الوقاية، تحتاج إلى التأكيد على أن ما تقتربه يمكن أن يجعل شركتك آمنة - وأن يساعدها على تجنب الواقع في الأخطاء الكبيرة.

على سبيل المثال، ربما ترى أن المجازفة بتقديم وسيلة تواصل اجتماعي جديدة فرصة للتفوق على المنافسين، لكن قد يكون مديرك أكثر اقتناعاً بذلك إذا قلت له إنها فرصة لعدم الخروج من المنافسة. ("الجميع يتحرك في هذا الاتجاه. لا مفر من ذلك. قد نخسر حصتنا في السوق إذا لم نكن مستعدين للمستقبل").

بوجه عام، من المهم أن تصوغ كلماتك بطريقة مقنعة لنمط الشخصية التي تتحدث إليها. كن مدركاً لنوع العدسة التي ينظر منها صانع القرار،

وصحح حديثك معه وفقاً لذلك. وتذكر أنه حتى أكثر الشخصيات حذراً وتحفظاً ستخوض المخاطرة بكل سرور، ما إن توضح لها أن عدم خوضها سيمثل خطراً أكبر.

أصحاب عدسة الارقاء يستجيبون جيداً للنقاشات التي تدور في إطار المكاسب المحتملة، والفوائد الممكنة، والأشياء الجيدة التي ستحدث إذا وافقوا على فعل أ (سواء أكان أ هو الموافقة على مشروع، أو الوصول لحل وسط بشأن مسألة خلافية، أو قبول تغيير، أو تقديم مزيد من الدعم لأحد الزملاء). أما أصحاب عدسة الوقاية فيقتنعون أكثر إذا تحدث إليهم عن تجنب الخسارة، والأخطاء، والأشياء السيئة التي ستحدث إذا لم يوافقوا على فعل أ. عدسة الارقاء تبحث عن سبب لقبول ما يقدم لها، بينما عدسة الوقاية تبحث عن سبب لا ترفض من أجله ما يقترح عليها.

إن الاختلاف في طريقة صياغة الحديث ينشأ عنه اختلاف كبير في التحضير والأداء. على سبيل المثال، في إحدى دراساتي المفضلة، قيل لللاعبين أحد الدوريات الإقليمية التي ينظمها الاتحاد الألماني لكرة القدم إنهم سيتدربون على ركلات الجزاء. (وللعلم، فإن اللعب في الدوري الإقليمي في ألمانيا يعد أمراً جللاً، فلا يشترك فيه إلا الرياضيون الرائعون).

قبل ركل ركلة الجزاء الأولى، تحدث المدرب إلى كل لاعب على حدة وقال له المهمة المنوط بها بإحدى الطريقتين التاليتين:

"ستركل خمس ركلات. اطمح لأن تحرز منهم على الأقل ثلاثة ضربات".

"ستركل خمس ركلات. عليك ألا تخطئ في إصابة أكثر من ضربتين".

الطريقتان في الحديث تهدفان إلى إحراز ثلاث ركلات أو أكثر من أصل خمسة – لذلك، قد لا ترى أن اختلافاً طفيفاً في صياغة العبارات

سيغير من أداء لاعبين مثل هؤلاء، مدربين جيداً على ركلات الجزاء ومحفزين لإظهار أفضل ما عندهم. لكن على المستوى التحفيزي، كان هناك اختلاف كبير - الاختلاف الذي يعني الفوز بالمباراة أو خسارتها. اللاعبون أصحاب عدسة الارتفاع أظهروا أداءً أفضل حين قيل لهم: "احرزوا ثلاثة ضربات من أصل خمس". والتأثير كان أكبر على اللاعبين أصحاب عدسة الوقاية، الذين أحرزوا اقربية الضعف حين قيل لهم: "لا تخطئوا في إصابة أكثر من ضربتين".

بالإضافة للاستجابة إلى الصياغة الإيجابية، فإن أصحاب عدسة الارتفاع يفضلون التفكير المجرد ويعتمدون على المشاعر والحدس في اتخاذ القرارات، فهم يتأثرون أكثر بالنماذج الملهمة - أي الناس الذين أنجزوا أشياء بطريقة صحيحة وتمتعوا بنجاح رائع بسبب ذلك.

وأصحاب عدسة الوقاية لا يهتمون بمشاعرك وحدسك - هم، مثل شخصية سبوك في فيلم *Star Trek*، يريدون التفاصيل، والأسباب، والأدلة قبل الموافقة على خطتك. وإذا كنت تريد التأثير عليهم، ابتعد عن نهج القدوة الملهمة وقدم لهم قصة تحذيرية تشير الشعور بعدم الارتياح عن أناس فعلوا كل شيء بطريقة خطأ وكانت العواقب وخيمة.

قد تتساءل الآن ما إذا كان أصحاب عدسة الوقاية وعدسة الارتفاع يمكنهم التعايش مع بعضهم بعضاً أم لا، إذ إن فرص حدوث الصراع بينهم لا نهاية لها. لحسن الحظ، تشير الأبحاث إلى أن الشراكات الأفضل (وأقصد "بالأفضل" هنا "الأكثر قابلية للتكييف والأكثر شعوراً بالرضا") تكون بين الأزواج ذوي العدسات المختلفة.^٦ على سبيل المثال، الأزواج ذوي العدسات المختلفة يشعرون أكثر بالرضا من الأزواج ذوي العدسات المتشابهة. حيث اكتشف الباحثون أن فائدة هذا المزج تتبع من المزايا الواضحة للقدرة على تقسيم الأنشطة المختلفة والتحكم فيها.

في النهاية، الأزواج عادةً ما تكون لديهم - مثل الفرق الأخرى - أهداف مرتبطة بالارتفاع والأمان. فهم بحاجة لمساعدة بعضهم بعضاً في ابتكار

سبل جديدة وتلبية المسئوليات. لذلك، كل شخص يختار المهام الأكثر مناسبة له، مدركاً أن الطرف الآخر سينجز بقية المهام. وفي فرق العمل التي تتشكل من مزيج من العدسات، هناك احتمال لكي تكون أكثر توازناً - يكون الفريق متفائلاً وواقعيًا - لأن الشراكة تتطلب توافر عدستي الارتفاع والوقاية معاً.

للأستفادة من نقاط القوة لكلا العدستين في الفريق، بدلاً من التورط في صراعات حول أيهما أفضل من الأخرى، أنت بحاجة لشيئين: احترام مميزات كلتا العدستين (دون تقضيل واحدة على الأخرى) والاستخدام الإستراتيجي للغة التحفizية التي سيستجيب لها بشكل أكبر كل عضو من أعضاء الفريق.

استخدم اللغة الصحيحة عند تقديم طلبات أو مقتراحات لزملاء العمل (ولعائلتك ولأصدقائك) - أي اللغة المناسبة لرؤيتهم للعالم - ستدهش من الاختلاف في قدرتك على التواصل والتأثير الفعال؛ فالآبحاث تشير إلى أن اختيار الأسلوب المناسب لعدستي الارتفاع والوقاية يجعلك أكثر مصداقية وثقة، و يجعل أفكارك أكثر إقناعاً، ويمنح هذه الأفكار مزيداً من القيمة في أعين الآخرين.^١ أما التواصل غير الفعال فيمكن أن يجهض أفضل الأفكار والتوصيات دون أن تدرك أو يدرك الشخص الآخر سبب ذلك.

الأفكار الرئيسية

• أصحاب عدسة الارتفاع يحاولون دائمًا تحسين وضعهم الراهن. ستتجدهم يخوضون المخاطر، ويعملون سريعاً، ويغتنمون الفرص، ويبتكرنون مزيداً من الأفكار الإبداعية. وهم أيضاً أكثر عرضة للوقوع في الأخطاء، والإخفاق في التنفيذ بالمشكلات، والميل للتفاؤل الشديد.

• أصحاب عدسة الوقاية يحاولون دائمًا الحفاظ على ما أنجزوه ويرغبون في تسيير الأمور بسلامة. إنهم يتسمون بالحذر، والتأني، والميل للتحليل.

يخططون بفاعلية ويستعدون دائمًا لما هو قادم وينفرون من المخاطر ويتسمون بعدم المرونة والتشبث بالوضع الراهن.

- الجميع يستخدم العدستين، وفقاً للسياق. لكن هناك من يميل لاستخدام واحدة دون الأخرى.
 - التحدث باللغة التحفيزية الصحيحة عند التواصل مع الطرف الآخر أمر مهم. بالنسبة لأصحاب عدسة الارقاء، صنع أفكارك في إطار المكاسب المحتملة. كطريقة للانتقال إلى حال أفضل مما عليه المتلقى الآن. فكن متفائلاً، وخاطب مشاعرهم. أما مع أصحاب عدسة الوقاية، فصنع أفكارك في إطار تجنب الخسائر أو الأخطاء - كطريقة لبقاء المتلقى في المنطقة الآمنة. وكن واقعياً، واذكر الحقائق المجردة.
-

الشخصية القلقة شديدة التعلق والشخصية المنعزلة الاجتنابية

هناك اختان صديقتان لي، وهما من سيدات الأعمال اللاتي يتمتعن بالثقافة العالية والذكاء والنجاح المهني. ولكن معرفتي الوثيقة بهما تجعلني أعتقد أنهما كانتا ستحققان نجاحاً أكبر إذا أجادتا التعامل مع الآخرين.

فهما تعانيان من مشكلات مختلفة فيما يخص (نقص) المهارات الاجتماعية. فإذا هما، سأطلق عليها "سارة"، تفتقد إلى اهتمام الآخرين وهي مجاملة بشكل زائد عن الحد، وتعاني حساسية شديدة تجاه رفض الآخرين لها، بينما "إيميلي" تميل إلى العزلة وتعاني صعوبة في التواصل مع الآخرين. لكن هاتين المشكلتين ترجع جذورهما إلى مرحلة الطفولة ونتائج لأمر واحد (شائع): ألا وهو إهمال الآباء لأبنائهما.

الأمر لا يتعلق بأن "سارة" و"إيميلي" لم يكن يُوفر لهما الطعام أو الملبس الكافي. أو أنهما كانتا تتعرضان للضرب والإهانة، أو العقاب الكثير. لكن والديهما -كالكثير من الآخرين- كانوا مشغولين بحياتهما. فقد تزوجا وأنجبا في سن صغيرة - في الحقيقة، يمكنك القول إنهما نفسيهما كانوا طفليْن وكانا يريدان التمتع ب حياتهما، أي كانوا يرغبان في فعل كل الأشياء الأنانية التي يريدها من هم في سن صغيرة. فهما يريدان الذهاب للرحلات والتواصل مع أصدقائهما. كما يرغبان في الذهاب للرحلات

وخطوئن المغامرات ويريدان النجاح في عملهما - وتحقيق أحلامهما. ويبدو أن البنتين الصغيرتين يقفان في طريق كل ذلك. أو على الأقل، إذا أعدنا النظر، هذا ما يبدو له "سارة" و"إيميلي".

ما يقرب من نصف البالغين في الولايات المتحدة يواجهون صعوبة في التعامل مع الآخرين بطرق مناسبة وسليمة، إذ إن نماذج العلاقات الراسخة في أذهانهم لا تزال تعتمد على العلاقات غير السليمة التي أقاموها في طفولتهم. ففي الطفولة نتعلم إذا ما كنا نستطيع الوثوق بأن الناس سيتواجدون - أو لن يتواجدوا - بجانبنا في حال حاجتنا لهم، وحين نصل لمرحلة البلوغ تصبح تلك التجارب مرجعية لنا في العمل والمنزل.

...

حدد عالم النفس "جون بوليسي"، إحدى أكثر الشخصيات الشهيرة والمؤثرة في دراسة تطور الطفل، ثلاثة طرق يصبح بها الأطفال مرتبطين بمن يقدم لهم الرعاية. **الأطفال ذوي التعلق الآمن** لديهم مقدمو الرعاية الذين يلبون احتياجاتهم - أي أن البالغين حولهم يمكن الاعتماد عليهم في منح الراحة والمساعدة والتقاهم. هؤلاء الأطفال يلجأون لمقدمي الرعاية لمساندتهم عند الشعور بالحزن والخوف، لكنهم لا يخشون اكتشاف العالم من حولهم؛ فهم الأطفال الذين يلعبون مع الآخرين حتى يسقطوا وتخدشن إحدى ركبتيهم، فيركضون باكيرين نحو والدتهم أو والدهم (أو المربية)، ليتلقوا القبلات والأحضان والتضمين، ثم يعاودون اللعب بسعادة مع أصدقائهم.

التجاوب مع الطفل لا يعني التساهل مع كل ما يريد أو إعطائه كل شيء يطلبه. التجاوب يعني إظهار الاهتمام والعاطفة للطفل وإشعاره بالأمان والرعاية. والأهم من ذلك هو الاستمرار في فعل هذه الأشياء.

حين يشعر الطفل بأن استجابات من يقدم له الرعاية تدل على الحب ولكن لا يمكن الاعتماد عليه - فمقدم الرعاية لن يتواجد مع الطفل طوال

الوقت - أو حين يكون هذا الحب مشروطاً بأن يفعل الطفل كل شيء بطريقه صحيحة، من المرجح أن يشعر نحوه بالتعلق القلق. فالأطفال الذين ينتابهم هذا الشعور (وهو ما يمثل ٣٠٪ من أطفال الولايات المتحدة) يتسمون بعدم الاستقلالية والتعلق الشديد بالأخرين، فهم يشعرون بالقلق الشديد عندما لا يجدون مقدم الرعاية حين يحتاجون إليه، لذلك يستدعون أي شيء لفت نظره. وينزعجون بسرعة حين لا يحصلون على هذا الانتباه. فهولاء هم الأطفال الذين يبيكون ويصرخون طوال النهار للذهاب إلى الحديقة، وحين يصلون إلى هناك يتذمرون ويرفضون اللعب مع الأطفال الآخرين أو الابتعاد عن مقدم الرعاية.

صديقي "سارة" كانت واحدة من هؤلاء الأطفال. فوفقاً لشقيقتها، كانت "سارة" تتشبث بوالديها وقتما تواجها حولها، إلى أن يملوا من هذا الوضع ويجبروها على الابتعاد عنهم. فكانت تشير الإزعاج وتفسد تجمعات العائلة، ليس لشيء إلا للفت انتباه والديها. لم تجاذف بالابتعاد عن المنزل - في الحقيقة، منزلها يبعد بضعة أميال عن منزل والديها وتکاد تزورهما يومياً. وغالباً ما تكون هذه الزيارات لشكوى من أنهما "أفسدا" حياتها، وعما كان من الممكن أن تصبح عليه إذا اعتنى بها. ثم تبدل حالها وتشتري لهما هدية باهظة الثمن أو ترسل لهمما لقضاء العطلة - حيث تفعل أي شيء وكل شيء من أجل تصدقهما على حبهما لها، وهو ما تتعطش له كثيراً.

على الجانب الآخر - حين لا يتجاوب مقدم الرعاية مع الطفل - أي حين لا يستطيع منحه الدعم والحب - يشعر الطفل بالتعلق الاجتماعي. هذا النوع من الأطفال (وهم يمثلون ٢٠٪ من أطفال الولايات المتحدة) لا يطلب شيئاً من مقدم الرعاية. ولا يكرث للحصول على الحنان والانتباه الذي يرغب فيه؛ لأنه لا يتوقع الحصول عليه. هؤلاء الأطفال لا يبيكون من أجل الذهاب للحديقة ولا يطلبون ذلك من الأساس؛ لأنهم يفترضون أن مقدم الرعاية لن يفعل ذلك، إذن، فهم يفضلون تسلية أنفسهم. "إيميلي" شقيقة

"سارة" كانت من هذا النوع من الأطفال. فوفقاً لـ"سارة"، كان الأمر يبدو كما لو أن "إيميلي" استقلت عن العائلة وهي في الخامسة من عمرها ولم تعد ترتبط بهم. فقد اعتمدت على نفسها، ولم تشک من افتقارها للعناية والانتباه. وعندما حان الوقت للذهاب الجامعية، لم تسجل "إيميلي" في أية كلية تبعد عن المنزل بألف ميل، ولم تسكن حتى في منزل يبعد بهذه المسافة، بل تجاوزت هذه المسافة بكثير.

التعلق الرافض والتعلق القلق هما نتاج للإهمال - لكن، كما قلت سابقاً، ليس من الضروري أن يكون هذا الإهمال هو الحرمان من الاحتياجات الاجتماعية. ربما يحيا هؤلاء الأطفال حياة تبدو طبيعية - فهم لديهم الطعام، والملبس، والألعاب، والمسكن الملائم. لكنهم يفتقرن إلى الانتباه والدعم العاطفي. ربما يكون مقدم الرعاية مشغولاً بأشياء أخرى، أو قد يكون عانى الإهمال ذاته ولا يستطيع منح الدعم الذي لم يتلقه من قبل.

أيًّا كان السبب، فتلك التجارب المبكرة لهذه النوعية من الاستجابات والإهمال تشكل رؤية الطفل نحو العلاقات الإنسانية، ونحو الأشياء المتوقعة منه، ونحو درجة ثقته بالآخرين. كثير من الأبحاث الخاصة بنظرية التعلق وجدت أن تلك الرؤى حين تتشكل تستقر في أذهاننا وتتصبح العدسة التي نرى منها علاقاتنا حينما نكبر - مع شركاء الحياة، والأصدقاء، والزملاء. أحياناً ما يحدد علماء النفس نوع التعلق الذي ينتمي إليه الشخص من خلال أن يطلبوا منه قراءة الأوصاف الخاصة بكل نوع (آمن، قلق، اجتنابي) وتحديد أي هذه الأوصاف يتلاءم معه.

حدسة الأمان

الشخص الذي مر بتجربة التعلق الآمن يصف نفسه كالتالي: "أجد أنه من السهل نسبياً الاقتراب من الآخرين وأشعر بالراحة حين اعتمد عليهم

وحيثما يعتمدون علىٰ. ولا أقلق من الهجر أو من تقرب أحد الأشخاص إلىٰ".^٢

ما يقرب من ٥٠٪ من البالغين يقولون إن هذا الوصف هو الأنسب لهم.^١ لن أعمق في شرح هذه العدسة؛ لأن من ينظر من خلالها، لن يسبب لك أية مشكلات؛ فالأشخاص الذين ينظرون من هذه العدسة يسهل التعامل معهم ولا يعانون مشكلات في الثقة. لكن ما تحتاج إلى الانتباه له هو العدستان الآخريان.

عدسة القلق

إليك ما وصف به البالغون أنفسهم ممن مرروا بالتعلق القلق: "أجد أن الآخرين لا يتقربون مني كما أود. وأشعر كثيرا بالقلق من ألا يحبني شريكي في الحياة أو ألا يرغب في البقاء معي. أريد الاندماج كلّياً مع الآخر، وهذه الرغبة أحياناً ما تخيف الآخرين وتبعدهم عنّي".^٣

هل هذا النمط يذكرك بشخص تعرفه (أو ربما شخص ارتبطت به)؟ أظن أنه كذلك.

الأشخاص الذين مرروا بتجربة التعلق القلق تجربوا ألم الهجر من قبل، ويعلمون تماماً أنه قد يحدث مرة أخرى؛ لذلك، يسعون باستمرار للتقارب من الآخرين، بينما يقلقون غريزياً من ألا يبادلهم الآخرون الشعور ذاته. فهم لا يثقون بذاتهم، ويشككون في حب الآخرين لهم، ومن ثم يطلبون منهم التصديق على هذا الحب. لا أقصد أنهم يعانون التقدير المنخفض للذات - لكن الأدق هو أن نقول إن هذا التقدير يتارجح، وفقاً لدرجة تأكيد الآخرين على حبهم لهم.

حين يشعر هؤلاء الأشخاص بالتوتر أو الخوف، يتسبّبون بالآخرين، ويتعطّشون لاهتمامهم ويشعرون بالغير، والانفعال الشديد والبؤس. (وهذه هي السلوكيات التي تفترّ منهن من حولهم). هذه النوعية من الشخصيات لديها القدرة أيضاً على الرعاية والعطاء، لكن طريقتهم

في العناية بالآخرين غريبة الأطوار - حيث يشوبها الاندفاع والسيطرة، وأحياناً ما تتحول إلى عبء. فالأمر يبدو كما لو أنهم يفعلون ذلك من أجل أنفسهم وليس من أجلك وهو ما يسبب لهم هذا الشعور؛ فهم ينغمرون في همومهم ومخاوفهم لدرجة أنهم يشعرون بأنه من الضروري أن يمنحو الآخرين هذا النوع من الدعم المبالغ.

أحد الجوانب المزعجة في هذه الشخصيات هو نزوعهم للشعور بالجرح والإهانة دون أن يكون هناك سبب حقيقي لذلك والمبالغة في المشكلات الشخصية. أطلق عالم النفس "جيرا الدين دوني" على هذا النزوع مصطلح حساسية الرفض ووصف هذه الظاهرة في ثلاثة أجزاء: (١) يتوقع الشخص أن يقابله الآخرون بالرفض، (٢) وسرعان ما يتصور هذا الرفض، ومن ثم (٣) ينفعل في رد فعله نحوه (سواء أكان هذا الرفض حقيقياً أم متخيلاً). تتحرف عدسة المتلقي في هذا الاتجاه حتى تصبح الأشياء الصغيرة - مثل عدم ردك على رسالته الإلكترونية، أو تأخرك على أحد الموعيد، أو تجاهلك للإطراء على هذا الشخص - كأنها صفة متعمدة على وجهه أو علامة على مشاعرك الحقيقية نحوه.

الأشخاص الذين يفرطون في الشعور بحساسية الرفض، مثل صديقتي "سارة"، يميلون إلى المبالغة في معاونة الأشخاص والتملق إليهم لنيل استحسانهم. حين يلتقي الناس "سارة" للمرة الأولى، يجدونها ودودة، ومرحة، ولطيفة. لكن ما يحدث لاحقاً - وهو التعطش لاهتمامهم، والانفعال والأذى والعداء - هو ما يفسد كل شيء في النهاية. "سارة" تغير وظيفتها كل عام أو عامين، ودائماً ما يكون السبب هو خلافات شخصية مع مديرها أو زملائها. ("إنه يتعمد التسبب لي في المشكلات"). "إنها تقوض عمداً كل خطوة اتخذها". "إنهم لا يعتبرونني جزءاً منهم"). لقد دخلت أيضاً في ثلاث علاقات عاطفية، لكن في كل مرة كان الطرف الآخر يهجرها؛ لأنه يرى استحالة العيش مع امرأة تعاني نوبات الغيرة وتحيطه بالعناية المفرطة التي تشعره بالضيق الشديد.

والمفارقة الكبيرة هو أن الشعور بحساسية الرفض ينشأ في محاولة لتجنب هذا الرفض؛ فالعدسة القلقة تصور لهؤلاء الأشخاص أن الرفض حولهم في كل مكان؛ لأنهم يرتعبون من مواجهته، ويحاولون منع حدوثه مرة أخرى. لكن العواقب تكون وخيمة إذ إن هذا الشعور يأتي بنتائج عكسية، مسبباً الرفض ذاته الذين كانوا يحاولون تجنبه.^٧

عدسة الاجتناب

إليك وصفاً ذاتياً للتعلق الاجتنابي في البالغين: "لا أشعر بالارتياح حين أتقرب من الآخرين؛ وأجد صعوبة في الثقة بهم، والاعتماد عليهم. أشعر بالتوتر حين يتقارب مني أي شخص، وشريكي في الحياة يريد مني أن أكون أكثر ودًا، لكن ذلك لا يشعرني بالراحة".^٨

نتيجة للخبرات السابقة، مثل تلك التي مرت بها صديقتي "إيميلي"، فهؤلاء الأشخاص لا يثقون بأن الآخرين سيلبون احتياجاتهم. لذلك فهم يقررون إدارة أمورهم بأنفسهم - ويصبحون منعزلين عن الآخرين. في الحقيقة، هم يفخرون باكتفائهم الذاتي واستقلاليتهم ويفكررون في أنفسهم أكثر من غيرهم؛ لأنهم يحتاجون إلى هذا الاهتمام بصورة مثيرة للشفقة.

الأشخاص الذين ينظرون من خلال العدسة الاجتنابية يفضلون الإبقاء على مسافة عاطفية بينهم وبين الآخرين، حتى مع المقربين منهم. ولا يكشفون عن مشاعرهم بسهولة؛ لأن الكثير من المودة يجعلهم يشعرون بالضعف أمام الآخرين. لدى صديق ينتمي إلى هذا النمط من الشخصية قال لي إنه رغم زيجاته المتعاقبة على مدار خمسة عشر عاماً، لم يخبر أية امرأة ممن تزوجهن أنه يحبها. كان يشعر بأن ذلك خط لا يجرؤ على تخططيه - لأنه إن فعل ذلك ستكون النتيجة كارثية. حمد الله أنني لست من بين هؤلاء السيدات.

فكّر مرتين قبل أن تقدم الدعم العاطفي لهؤلاء الأشخاص؛ لأنهم لا يريدون دعمك، ويفضلون ألا تعتمد عليهم في ذلك.

هذا النفور يرجع في جزء منه إلى أنهم لا يعرفون كيفية منح الدعم للآخرين؛ لأنهم لم يتلقوه مطلقاً. وفي جزء آخر يرجع إلى أنهم لا يؤمنون بالتبادلية – فلا يشعرون أن بإمكانهم الاعتماد عليها. وإذا أظهروا نوعاً من الدعم، فسيكون بداع الشعور بالواجب وليس برغبة فطرية، وهو ما سيدمر العلاقة فيما بعد.

جدول ١-٨ يوضح الاختلافات الرئيسية بين الأشخاص الذين يستخدمون عدسة القلق وهؤلاء الذين يستخدمون عدسة الاجتناب. استعن به وقتما تلتقي زميلاً صعب المراس، وذلك حتى تكتشف هوية من تتعامل معه.

جدول ١-٨

هل ينظر الآخر من خلال عدسة القلق أم عدسة الاجتناب؟

عدسة الاجتناب	عدسة القلق	الحالة الانفعالية
فاتر	قلق	
غير مكرر	بائس	
لا يغضب بسهولة	سرير الغضب	
وجود مسافة بينك وبينه	تأكيد مستمر	ما يريد
عدم الاعتماد عليك	دليل على الرعاية والإخلاص	
عدم الاعتماد عليه		
من عدم الرغبة في الافتتاح	من حساسية الرفض المفرطة والدمامة للذات	كيف ينهي علاقاته
الالتزام	عدم الوفاء بالوعد	الأشياء التي يكرها
الود الإجباري	الغموض	
الإحساس بالضعف	الوحدة	

التحدث بلغة التعلق الخاصة بالمتلقي

معرفة علماء النفس بأصحاب التعلق القلق والاجتنابي من البالغين ليست بقدر معرفتهم بأصحاب عدستي الارتقاء والوقاية؛ لأن معظم الأبحاث التي أجريت بشأن نظرية التعلق تركز على الأطفال الصغار. لكن لا يزال هناك بعض الأبحاث التي تعتمد على إستراتيجيات يمكنك استخدامها للتواصل بصورة أوضح مع شخص ينطر من إحدى العدستين.

إذا كنت تشك في أن الآخر ينظر من خلال عدسة القلق، ينبغي أن تبدأ بأخذ نفس عميق؛ لأن هذا سيطلب بعض الجهد والصبر. فأنت تتعامل مع شخص يشعر بالخوف - شخص لن يتتردد في أن يؤذيك أولاً قبل أن تؤذيه. لن يكون الأمر سهلاً. إليك بعض الأساليب الرئيسية التي يمكنك الاعتماد عليها:

- **تبين موقفاً متعاططاً.** حين يصبح الشخص الناظر من عدسة القلق دفاعياً أو هجومياً، سل نفسك، لماذا يشعر بالخوف الآن؟ حاول أن تنظر إلى الأشياء من خلال عدسة القلق - ماذا يمكن أن يكون الرفض المتصور؟ فعل هذا لن يساعدك فحسب على فهم المشكلة، لكنه سيخلق مشاعر التعاطف التي سترشدك للحل.
- **لا تأخذ الأمور على محمل شخصي.** مرة أخرى، هذا لا يتعلق بك - لكنه يتعلق بما حدث للأخر منذ زمن طويل. إذا كنت تستطيع أن تبقى هادئاً ومتفاعلاً، فسيساعدك هذا على أن يكون كذلك.
- **تجنب الغموض.** الحقيقة هي أن كثيراً من الفموض سيتلاشى تماماً إذا اجتهدنا قليلاً وحاولنا أن نكون واضحين. لن يقرأ الآخر كلماتك وأفعالك على أنها رفض إذا أبرزت نواياك الحقيقية.

• كن جديراً بالثقة. ليست فكرة جيدة على الإطلاق أن تتجاهل الآخرين أو لا تقي بوعودك، لكن الأمر سيكون أسوأ حين تعامل مع شخص ينظر من خلال عدسات القلق.

دعنا نفترض أنك أضفت عضواً جديداً لفريقك تدعى "جوليا"، وأنك تتوق لإشراكها في المشروعات الحالية للفريق؛ لذلك، طلبت منها أن تدير المؤتمر القادم - وهو الدور الذي كان يلعبه "ديفيد"، الشخصية الناظرة من عدسة القلق. والآن بعد ما عرفته عن عدسة القلق، ما الذي ينبغي أن تفعله؟

حين تستفرق دقيقه لترى الأمر من زاوية "ديفيد"، ستدرك في الحال أن هذا الموقف سيبدو غامضاً له. سيسأله لماذا منحت هذا الدور لـ "جوليا"؟ ألم تكن راضياً عن أداء "ديفيد" - هل أصبح خارج دائرة حساباتك؟ حتى الموظف الذي ينظر من عدسة التعلق الآمن قد تساوره هذه الشكوك - ومن ثم فمن المؤكد أن تجول بذهن الناظر من عدسة التعلق القلق.

إذن، عليك أن تبدأ بإزالة الغموض بقدر ما تستطيع. التق "ديفيد" قبل أن تخبر "جوليا" بالأمر، وشرح له أسبابك المنطقية. طمئنه أنك سعيد جداً بأدائه وأن تعين "جوليا" في هذا الدور ليس دليلاً على إخفاقه. وإن أمكن، فاعرض عليه مهمة تعيد الاطمئنان لنفسه من خلال منحه مسؤولية أكبر أو فرصة أخرى للنجاح.

أما مرتدو عدسة الاجتناب، فإن كلمة السر في التعامل معهم هي الصبر؛ لأن هؤلاء الأشخاص يتباون مع الآخرين ببطء. فيمكن للأمر أن يستغرق أعواماً. إليك بعض الأشياء الأخرى لتضعها في ذهنك:

• التوقيري ينشط عدسة الاجتناب. يفضل البالغون الناظرون من عدسة الاجتناب الابتعاد عن الآخرين حين يشعرون بالتتوتر، لذلك كن مدركاً أنهم سينعزلون خلال مرورهم بالأوقات العصبية.

• ضع توقعات لنفسك. لا تتوقع أن يمنحك الشخص الناظر من عدسة الاجتناب الكثير من الدفء أو الدعم، لذلك من المهم ألا تأخذك كدليل على العداء أو الكره. (تذكر أنك ترتدي أيضاً عدسة الثقة - ومن السهل أن تشوه رؤيتك نحو هؤلاء الأشخاص).

• امنح الآخر قدرًا معتدلاً من المودة. الشخص الناظر من عدسة الاجتناب يقلق من التودد الكبير، ولا يحترمه. فينبغي أن تكون درجة توددك ثابتة. ومع مرور الوقت، ستصبح علاقاتك معه أكثر ودًا - دع الأمور تسير، ولا تحاول أن تقرب أو تتودد إليه بالإجبار.

فكرب في الطريقة التي ستعامل بها زميلة جديدة تنظر من عدسة الاجتناب لتعمل معك والأعضاء الآخرين للفريق في مشروعات عدة. إنها تدعى "مارجريت" وقد عينها مديرك لتتولى قيادة المؤتمر القادم، وتظن أنها تشعر بقليل من الاعباء. لكن لسوء الحظ، وجدتها ترغب في وجود مسافة بينها وبين الآخرين ولا تريد طلب المساعدة. بعد أن تعرفت على طبيعة عمل عدسة الاجتناب، ماذا عليك أن تفعل؟

"مارجريت" تشعر بالتوتر، وهو ما سيزيد بدوره من رغبتها في الانعزال. وسيزيد أيضًا من عزوفها عن طلب المساعدة؛ لأنها ستشعر بأنها مضططرة للجوء إليك - وأنت شخص غريب لا يوجد لديها سبب لأن تثق به.

ليست هناك مشكلة في أن تفترض أنها تحتاج إلى المساعدة - وأن تفترض أنها لن تبدو سعيدة أو ممتنة حين تعرض عليها هذه المساعدة. (تذكر أن الأمر لا يتعلق بك. لا تأخذ الأمر على نحو شخصي). حاول ألا تزيد من اهتمامك بالأمر حين تعرض عليها المساعدة؛ لأنك لا تريد أن تبدو متلهفاً لذلك. لا تحاول أن تكون الصديق الجديد الأفضل لها - تعامل معها على أنها زميلة يمكنها الاعتماد عليك لتقديم المساعدة. تعامل مع الأمر بصورة طبيعية، لكن كن حازماً. استخدم جملًا مثل: "دعيني أساعدك في ذلك"، ولا تقل لها: "هل تودي أن أساعدك في ذلك؟" إذا

طرحت عليها هذا السؤال، سيكون جوابها بالتأكيد هو: "كلا، شكرًا"، مهما كان احتياجها لتلك المساعدة.

هناك شيء عليك أن تضعيه في ذهنك بشأن هذه العدسات الأربع – الوقاية، والارتقاء، والقلق، والاجتناب – وهو أن العدسات ثابتة لكن الأشخاص يستطيعون تبديلها خلال حياتهم وهم يفعلون ذلك بالفعل. تجربة فقد يمكن أن يجعل الشخص صاحب عدسة الارتقاء يرتدي عدسة الاجتناب، وتتجربة التعرض للرفض يمكن أن يجعل الشخص صاحب التعلق الآمن يرتدي عدسة القلق أو حتى الاجتناب. والعكس صحيح – فالعلاقات الإيجابية والفعالة يمكن أن تساعد الأشخاص المرتدين لعدسة الاجتناب أو القلق على الوثوق بالناس وارتداء العدسة التي تغير من حياتهم الاجتماعية والعاطفية. ربما تكون جزءاً من هذه العملية بالنسبة للأخرين؛ لأنك تفهم الآن السبب الذي يجعلهم يرتدون تلك العدسات.

الأهداف الرئيسية

- خلال الطفولة، تكون نماذج ذهنية عن طبيعة العلاقات الإنسانية – وما إذا كان يمكن الوثوق بأننا سنجد الآخرين بجانبنا حين نحتاج إليهم أم لا. ونصف البالغين تقريباً (على سبيل المثال، المرتدين لعدسة التعلق الآمن) بأنهم يستطيعون التكيف ومنح الثقة وتكوين العلاقات والحفاظ عليها. أما بالنسبة للنصف الآخر منهم، فالامر ليس بهذه السهولة.
- البالغون المرتدون لعدسة التعلق القلق، كما يشير الاسم، يشعرون بالقلق الشديد نحو علاقاتهم. ويفرون التودد بشكل مستميت، لكنهم قلقون دائماً من أن يقابلهم الآخرون بالرفض؛ لذلك، يصبحون شديدي التعلق بالأخرين ويتشبثون بهم وتتغير حالتهم الانفعالية من حين لآخر.

- لكي تتواصل بفاعلية مع المتكلمين أصحاب عدسة التعلق القلق، من المهم أن تتجنب الغموض في تعاملاتك، وعليك أن تحرص على ألا يصدر عنك سهواً أية إشارة دالة على رفضك له (أو حتى أية إشارة يمكن أن تفسر على أنها رفض). كن محل ثقته، وكن صبوراً، ولا تأخذ ردود الأفعال المبالغ فيها على محمل شخصي؛ فالأمر لا يتعلق بك.
- البالغون المرتدون لعدسة التعلق الاجتنابي لا يتذوقون بدعم الآخرين لهم حين يحتاجون إليهم؛ لذلك يبتعدون عنهم وعن أي نوع من أنواع التواصل حتى لا يتعرضون لرفض الآخرين إليهم، فتكون النتيجة هي اللامبالاة والانعزال والفتور.
- عند التواصل مع الأشخاص أصحاب عدسة الاجتناب، تذكر أن الافتقار للود من جانبهم ليس بالضرورة نوعاً من العداء – ولكنها يدل على الحذر. فلا تحاول أن تزيد من ودك نحوهم؛ لأنك ستجعلهم يشعرون بعدم الارتباط. بناء العلاقات مع هؤلاء الأشخاص يستغرق وقتاً طويلاً، فمن الضروري الانتقلق بشأن ذلك.

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

الجزء ٤

كن مفهوماً وافهم الآخرين
بدقة أكبر

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨

تصحيح الانطباعات السيئة وتجاوز سوء الفهم

لا يعتقد مدیرك أنك موظف كفاء، أو يظن زميلك أنك شخص متهدل. إذن، فالانطباع الأول الخاص بمرحلة الإدراك الأولى الذي تركته كان سيئاً - ربما لأنك لم تكن تعلم شيئاً عن تحيزات الإدراك وعدساته - والآن عليك أن تصلاح الدمار الذي أحدثه. حسناً، الأوقات العصيبة تتطلب اتخاذ إجراءات جادة. أنت بحاجة إلى جعل الآخر يدخل إلى المرحلة الثانية من الإدراك، المرحلة الصحيحة، حتى يتتصحّح هذا الانطباع ويصبح أكثر دقة.

ما إن تدخل المرحلة الثانية، حتى يأخذ الشخص الآخر في اعتباره الظروف التي تحيط بأفعالك (على سبيل المثال، قد تكون موظفة كفاء... ولكن هذه النوعية من المهام جديدة عليها). وقد يفكرون في دوافع أخرى لسلوكك (على سبيل المثال، ربما لا يقصد التهدل... ربما يحاول فحسب الظهور بأنه عالم بمواطن الأمور، لكنه لا يعلم الطريقة الصحيحة لاظهار ذلك). في المرحلة الثانية، سيكون الآخر مستعداً القبول احتمالية أنه أساء فهمك (على سبيل المثال، ينبغي أن أعطيه فرصة ثانية - فلا يستطيع الجميع ترك انطباع أول جيد).

يستطيع الناس أن يغيروا آراءهم في الآخرين طوال الوقت، ورغم أهمية الانطباع الأول، فإنك تستطيع فيما بعد أن تعطى انطباعاً آخر

إيجابيًّا. المهم هو أن تفهم ما يدور داخل ذهن الآخر - وما يلزم فعله ليغير انطباعه الأول عنك.

أولاً: من الصعب أن يجعل المتلقي يدخل إلى المرحلة الثانية من الإدراك، فالأمر يتطلب بعض الصبر، والجهد، والتخطيط الدقيق. بصورة عامة، هناك طريقتان للتعامل مع هذا التحدي.

قدم للأخر الكثير من الأدلة الدامغة على خطأ قراءته لشخصيتك

إحدى الطرق التي تساعدك على دفع الآخر للدخول إلى المرحلة الثانية هو تقديم الكثير من الأدلة الدامغة على أن انطباعه عنك خطأ. بطريقة أخرى، كشف من هذه الدلائل إلى أن يتخلى بخلاء الإدراك عن التفكير في هذا الانطباع مرة أخرى. يجب أن يكون الدليل جاذبًا للانتباه؛ لأنهم سيلاحظون فحسب المعلومات التي تتعارض بشكل واضح مع انطباعهم الحالي عنك. بطريقة أخرى، إذا كنت قد أعطيت الآخر انطباعًا بأنك شخصية منعزلة وغير وودعة، لكنك حاولت أن تبدو وودعًا بعض الشيء حين قابلته مرة أخرى فإن هذا لن يكفي لأن يحدث أي تغيير - لأنه لن يلاحظ ذلك من الأساس.

إذن، كن جاهزًا لأن تتعامل بالأسلوب النقيني تمامًا. على سبيل المثال، تخيل أن موظفك "كارل" يتأخر دائمًا عن الموعد المحدد للعمل. لقد تحدثت إليه في ذلك عدة مرات، لكنه لم يتغير، فأدلى سلوكه إلى أنك كونت عنه فكرة سيئة بشأن كفاءته والتزامه. وحين أدرك "كارل" ذلك، قرر أن يفتح صفحة جديدة ويصبح منضبطاً في مواعيده، أملاً في أن يغير ذلك انطباعك عنه. فظل يأتي كل يوم لمدة أسبوع في الموعد المحدد. هل تعتقد أن هذا سيؤدي بك لتغيير نظرتك نحو "كارل"؟ هل تعتقد أنك حتى قد تلاحظ ذلك؟

ماذا إذا قرر "كارل"، بدلاً من ذلك، أن يأتي مبكراً عن الموعد بساعة وذلك يومياً لمدة أسبوع؟ سيكون هذا السلوك ملحوظاً؛ لأنه يمثل تغييراً كبيراً - وسيكون من الصعب إلا تغير انطباعك عنه. وقد تتساءل: "ماذا حدث لـ"كارل"؟" ، وستتبه أكثر لسلوكه في الأسابيع التالية لترى ما إذا كان هذا التغيير مستمراً أم لا. ومن ثم سيؤدي سلوك "كارل" إلى انتقالك للمرحلة الثانية من الإدراك.

هذا ما يفعله الكثير من الممثلين حين يؤدون دوراً يتطلب منهم تغيير مظهرهم للأسوأ. فحين تصبح الجميلة "شارلز ثيرون" فتاة قبيحة في دور السفاحية التي أدتها في فيلم *Monster*، أو حين يفقد النجم الوسيم والساخر "ماثيو ماكونهي" عشرين كيلو جراماً من وزنه ليؤدي دور رجل مصاب بالإيدز في فيلم *Dallas Buyers Club*، لن يكون بوسع الجمهور أو النقاد إلا أن يروا هؤلاء الممثلين بأعين جديدة. ستتجدد فجأة، أن المؤدي الذي تعودت أنت - ومانحي جوائز الأوسكار - أن تراه " مجرد وجه آخر جميل" أو "ممثل كوميدي رومانسي" يجدر التعامل معه بشكل أكثر جدية بكثير. حين يكون الدليل الذي تقدمه للأخر مثيراً للانتباه أو من الصعب تجاهله، لن يكون أمامه إلا أن يدخل إلى المرحلة الثانية ويعيد التفكير في الافتراضات التي وضعها عنك.

إذا كنت تريدين تغيير انطباع الآخر عنك، يجب أن تكشف أدلتاك على ذلك. إذا كان مدیرك يعتقد أنك غير كفاء، فالاداء الجيد لمرة أو مرتين - حتى إذا كان أداء مبهراً - لن يكون كافياً لتحقيق النتيجة المرجوة. فمن السهل للغاية أن يعتبر ذلك نوعاً من الحظ - فالقيام بالشيء الصحيح لمرة واحدة لا يعني شيئاً.

على الجانب الآخر، الإظهار المتكرر والمكثف للكفاءة الشديدة، أو عدم التحذق، أو الود (بالإضافة إلى القليل من الأشياء التي تعوق انتباه المتلقى في أثناء تلك العروض) سيخلق في ذهنه تناقضاً معرفياً شديداً ولكي يتتجاهل أو يتخلص من هذا التناقض، سيضطر إلى الدخول في المرحلة الثانية لمحاولة تقليل الشعور بالضيق وتصحيح الأمور.

وبما أن هذا الأمر يتطلب الكثير من الأدلة، فإن هذا الأسلوب سيستغرق وقتا وجهداً كبيرين. مثال على ذلك: هناك صديق عزيز علي يدعى "باتريك" كثيرا ما تكون الانطباعات الأولى عنه سيئة. إنه يتركأسوا الانطباعات التي رأيتها في حياتي. حين يشعر بالتوتر، كما يفعل دائما عند مقابلة شخصيات جديدة، يستخدم أسلوبنا دفاعياً سيئاً وغريباً للغاية: لديه قدرة خارقة على إيجاد شيء تشعر نحوه بالتأثير والحساسية الشديدة، ثم يعلق بشكل مهين عليه؛ فهو من يترك هذا الانطباع السيئ عن نفسه.

من يلتقي "باتريك" لا يأخذ عنه انطباعا سيئا فحسب، بل يكرهه بشدة. لكن الحقيقة هي أن "باتريك" من أكثر الشخصيات الودودة، واللطيفة، والمخلصة التي ستقابلها. فبمجرد أن يزول عنه التوتر وتتعرف عليه بشكل جيد، ستدرك أنه مختلف تماما عن الانطباع الأول الذي تركه لديك. لقد لاحظت أن هذه العملية تستغرق ما يقرب من ستة أشهر - وهذا هو السبب في أن أصدقاء هم فحسب من أجبرتهم الظروف على قضاء هذه الفترة الكبيرة معه، مثل زملاء الدراسة والعمل. فإن الأمر يلزم المرور بالكثير من المواقف معه لكي تدرك الخصال الطيبة التي يتمتع بها "باتريك" وتمحو انطباعك الأول عنه - هذا الانطباع الذي يخالف تماما شخصيته الحقيقية.

اجعلهم يرحبون في مراجعة آرائهم عنك

إذا لم يكن وقتك يتسع لقضاء ستة أشهر حتى يدرك المتلقي حقيقة شخصيتك، سيكون عليك أن تستخدم الخيار الثاني. حين تستطيع أن تجعل الآخر يرغب في مراجعة رأيه عنك، تستطيع تحقيق أهدافك بطريقة أسرع وبأقل مجهود. لكن هذا النهج يتطلب منك استخدام بعض التخطيط الإستراتيجي الذكي.

كل من الإستراتيجيات التي سأصفها فيما يلي تزيد من احتمالات دخول المتلقي إلى المرحلة الثانية من الإدراك وتكون انطباع أكثر دقة (وأكثر إيجابية) عن شخصيتك. يمكنك استخدامها على حدة أو مع بعضها بعضًا لجعلها أكثر فاعلية.

حقق هدف الآخر في أن يظهر كمحقق للإنصاف وعدم التحيز

بوجه عام، يميل الناس إلى رؤية أنفسهم أشخاصاً عادلين وحياديين. وإذا سألتهم ما إذا كان هدفهم هو الحكم على الآخرين بطريقة عادلة ومعاملتهم وفقاً لذلك أم لا، سيكون جوابهم بالتأكيد هونعم. يطلق علماء النفس على ذلك هدف عدم التحيز.

تشير الأبحاث إلى أن هذا الهدف حين يكون قوياً ونشطًا – أي أن يتلزم المتلقي بصدق باتباع أسلوب منصف في التعامل وأن ينشط هذا الهدف في ذهنه خلال الموقف الحالي – سيبتعد المتلقي تلقائياً وبدرجة كبيرة عن التحيزات والقوالب النمطية.¹ بطريقة أخرى، لن يطرأ على ذهنه أية تحيزات، ومن ثم لن يكون هناك تأثير على تصوره للشخص الآخر. الأمر يشبه تخطي المرحلة الأولى والتوجه مباشرةً للمرحلة الثانية؛ حيث يصبح الانطباع الذي تركه أكثر دقة وأكثر تماشياً مع نواياك.

المشكلة، بالطبع، هي أنه حتى حين يكون هدف عدم التحيز لدى الآخرين قوياً، فهم لا يركزون عليه حين يحكمون على شخصية الطرف الآخر. في النهاية، أنت تريد أن تكون غير منحاز، لكن متى آخر مرة قلت لنفسك ذلك: "أريد حقاً أن أحكم على هذا الشخص بإنصاف ودقة، دون أي انحياز أو قوالب نمطية"؟ هل كان ذلك حين قابلته للمرة الأولى؟ بالطبع لا يفعل أيّ منا ذلك. إذن، فرغم رغبتنا في أن نكون حياديين، لا ينشط هدفنا في عدم التحيز، ومن ثم نطلق العنوان لتحيزات المرحلة الأولى في العبث بالأمور، وفي النهاية نخفق حتى في تحقيق الإنصاف.

لكن كما اكتشف زميلاً "جوردون موسكوفيتش"، عالم النفس بجامعة ليهاري، أن هناك طرقاً للفت انتباه الناس لأهدافهم في تحقيق عدم

التحيز - أي تتشيّط هذا الهدف من خلال تفاعل محدد، في حالة ما لم يفعلوا ذلك بأنفسهم.^٢ أولاً، يمكنك استخدام قوة التصنيف. بوجه عام، سيحاول الناس التوافق مع التصنيفات التي تحدد لهم، بشرط أن تكون إيجابية وليس متّارضة مع رؤياهم. على سبيل المثال، عندما قيل للأفراد الذين أشّهموا في التبرع لجمعية خيرية إنّهم "أسخاء"، منحوا الجمعية مزيداً من المال حين طلب منهم تبرع آخر بعد أسبوعين. كما لو أنّهم قالوا لأنفسهم: "حسناً، في النهاية، أنا مانع سخي، والأسخاء هم من يعطون المزيد".^٣

يمكنك استغلال هذه القوة من خلال الإشادة "بأنصاف" الآخر، أو "حياديته"، أو "تصوره الثاقب"، أو "دقته الخارقة" في الحكم على الآخرين. إذا كنت لا تعرف الشخص الآخر جيداً وليس لديك أي شيء تستند إليه لتصدر مثل هذه الأحكام، يمكنك تجريب أسلوب مختلف - أشر إلى أن في إطار عمل المتلقى أو منصبه في الشركة، تعد القدرة على تقييم الآخرين بدقة وعدالة "من المهارات الرئيسية التي يجب إتقانها". لن تكذب؛ لأنها دائماً من المهارات المهمة، مهما كان ما يفعله الشخص من أجل كسب لقمة العيش. لكن تذكير الشخص بأهمية ذلك، سينشط هدف عدم التحيز الذي سيؤدي به للدخول إلى المرحلة الثانية من الإدراك.

ومن المثير للاهتمام، أن "موسكونفيتش" وجد أن هناك طريقة أكثر فاعلية لتحفيز الرغبة في تحقيق عدم التحيز - وهي تذكير الآخرين بالأوقات السابقة التي أخفقوا بها في تحقيق الإنصاف والحيادية. فخلال دراسته، كان يطلب من المشاركيين التفكير في الأوقات السابقة التي تأثر بها حكمهم على الآخر بالصورة النمطية للمجموعة التي ينتمي إليها - على سبيل المثال، حينما شككوا في قدرة المرأة على القيادة، ليس شيء إلا أنها تنتهي ببساطة لجنس النساء، أو حين شعروا بالتهديد في وجود رجل ذي بشرة سوداء لم يفعل أي شيء يشير لهذا التهديد. لكن صرحة، ليس من الصعب على أي منا أن يجد وقتاً حكم فيه على الشخص الآخر بطريقة لا يفتخر بها.

ما يجده "موسكونفيتش" باستمرار هو أن التذكير بإخفاقات الماضي بشأن تحقيق الإنصاف يخلق رغبة قوية في تحقيقها في الحاضر. وهو ما يشير إليه بالإدراك التعويضي؛ لأنها محاولة غير واعية يقوم بها ذهن الآخر لتعويض الأخطاء التي ارتكبت في الماضي – وليعيد الأمور إلى نصابها. وهذا الإدراك يؤدي إلى تنشيط شديد لهدف عدم التحيز وامتناع شبه تام عن القوالب النمطية والتحيزات.

أتخيّل أنك تتساءل الآن كيف لك أن تذكر الشخص الآخر بالأوقات التي افتقر حكمه بها إلى الإنصاف دون، كما تعرف، إغضابه أو إثارة الضغينة في نفسه نحوك؟ حسناً... هذا سؤال جيد. لا ينبغي أن تجعل الشخص الآخر في موقف المدافع عن نفسه؛ لأن عدسة الأنّا ستتشطّ، وحينها تصبح في مشكلة. عليك أن تكون حذراً.

بدلاً من إلقاء التهم على الشخص الآخر، حاول أن تتحدث بصرامة عن تحدياتك مع تطبيق الإنصاف عند التعامل مع الآخرين. أروي قصتك عن الوقت الذي أساءت فيه الحكم على أحد الأشخاص، من خلال الاستسلام إلى النمطية أو بعض التحيزات الأخرى. لدى قائمة كاملة (أشعر بالحرج من ذكرها) بمثل هذه القصص التي استخدمتها في تلك الحالات:

طالبة جامعية من ريف بنسفانيَا: ظننت أنها ستكون مملة وساذجة، لكنني وجدتها تتمتع بذكاء حاد وفطنة يمكن أن تنافس بها أي شخص ولد ونشأ في نيويورك.

رجل أشعث مرتدِّياً قميصاً وبنطالاً رياضياً متسخين؛ وجدته يتجول في أروقة جامعة كولومبيا، وكدت أستدعى له الأمن – ثم رأيته مرة أخرى بعد شهر، يلقي محاضرة على القسم بأكمله عن الإحصائية الجديدة المعقدة التي توصل إليها.

(هذا الرجل، وهو عالم نفس وخبير إحصائي مشهور، أصبح فيما بعد أحد أساتذتي. ونعم، كان مظهّره دائماً هكذا – رغم أنه أحياناً كان يغير القميص).

بنت متخرجة حلقة الرأس ويغطي جسدها الوشوم: لقد تجنبت المرأة لشعوري بالرعب نحوها، لكنني وجدتها (بمجرد أن أجبرتها الظروف على التوادع معاً) من أكثر الشخصيات اللطيفة والودودة التي عرفتها في حياتي. (هوايتها - وهذهحقيقة - الحياكة والتانجو الأرجنتيني. إذن، قد يكون انطباعك خطأ).

ما إن تعرف بهذا النوع من الفشل من خلال التحدث عن النماذج التي مررت بها، فستدع الآخر يقوم بالشيء ذاته متسائلاً إذا كان هذا الأمر حدث معه من قبل أم لا. حتى إذا لم يرو إحدى القصص، فسيجعله ذلك يفكر... وسينشط هدفه في تطبيق الإنصاف. وبذلك ستخلق له مساحة لرؤيتك بطريقة جديدة وأكثر دقة.

لاحظ الأوقات التي يفقدون فيها القدرة على السيطرة

الإنسان لديه رغبة عميقه وأساسية في التنبؤ والسيطرة على ما حوله. كي نحيا، نشعر بحاجة متأصلة ومطلقة للشعور بأننا نفهم العالم، وأننا نقاد نستطيع التنبؤ بما سيحدث، وأن بإمكاننا تسيير الأمور لصالحنا. هذا التوق الأساسي لأن تكون قادة لـ *لسـ* فيتنا في الحياة لديه مقتضيات جديدة في العالم الحديث.

أظهرت الكثير من الأبحاث على مدار عقود أن الأشخاص الذين يرون أنهم المتحكمون في حياتهم - أي لديهم المزيد من الخيارات والقليل من الشك في حياتهم العملية والشخصية - هم أكثر سعادة، وأقل توتراً، وأفضل قدرة على التكيف مع مشكلات الحياة من هؤلاء الذين يرون أنهم كقطع الشطرنج التي يتحرك دون إرادة. الأشخاص الذين يشعرون بالتحكم في حياتهم يحققون أيضاً المزيد من أهدافهم ويقدرون على إحداث تغييرات كبرى في نمط الحياة حين يريدون ذلك.

على الجانب الآخر، فقدان التحكم في حياتنا يؤدي إلى الشعور بالعجز، واللامبالاة، والاكتئاب. في الحقيقة، يعد إدراكنا الانخفااض قدرتنا على

السيطرة أحد العلامات الرئيسية للأكتئاب - سهم السببية يشير في كلا الاتجاهين: فقدان السيطرة يخلق الاكتئاب، والشعور بالاكتئاب يقلل من شعورنا بالسيطرة.

بالطبع، هناك الكثير من الأشياء الأخرى التي تقلل شعورنا بالسيطرة. فالكوارث الطبيعية، والفقد غير المتوقع، والضغوط، وعدم الاستقرار، والافتقار للخيارات، والقهر، والإدارة التفصيلية - كل تلك الأشياء يمكن أن تؤدي بنا للشعور نسبياً بالعجز وسلب الإرادة. وهذا مما يراه معظمنا شعوراً سلبياً للغاية.

وليس من العجيب أن تعرف أن أول شيء يحدث حين يشعر الناس بفقدان السيطرة هو محاولة استعادتها. وإذا لم يستعيدها من خلال الهجوم على المشكلة مباشرة (على سبيل المثال، أن تقول للمدير الذي يمارس نظام الإدارة التفصيلية: "أنا مستقيل")، سيعوضونه بطرق أقل وضوحاً دون وعي منهم إلى حد كبير. على سبيل المثال، ستتجد أن من يشعر بفقدان السيطرة يلجأ إلى التجريم أو التفكير السحري أو الخرافي، لمحاولات الحصول على بعض التأثير على الأشياء الأخرى التي لا يمكن السيطرة عليها.

جزء كبير من السيطرة يتعلق بالقدرة على التنبؤ بما سيحدث - لذلك زيادة قدرتك على التنبؤ بما قد يفعله أو يقوله الآخرون هي طريقة أخرى لتعويض الشعور بالسيطرة؛ لذلك، ستتجد أن الناس الذين يشعرون بفقدان السيطرة يتسمون بمزيد من اليقظة، ويبذلون المزيد من الجهد، ويهتمون أكثر بالتفاصيل عندما يلاحظون الآخرين.^١

على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، طلب الباحثون من مجموعة من الفتيات الجامعيات حل سلسلة من الأحجيات.^٢ من أجل الوصول إلى الحل الصحيح، كان ينبغي على الطالبات الحصول على تقييم دقيق بعد حل كل أحجية على حدة. بعض من هؤلاء المتطوعات سيئات الحظ لم يحصلن على هذا التقييم الدقيق - بل كان كل ما حصلن عليه هو مزيف

من الملاحظات المزيفة والحقيقة بعد كل أحجية. وحين طلب منها تحديد النموذج الكلي بعد الأحجية الأخيرة، قمن بالتخمين دون أن يقال لهن ما إذا كنا على حق أم خطأ. تعد التماذج غير القابلة للتتبؤ بالإضافة إلى الافتقار إلى التقييمات الصحيحة النقدية طريقة بارعة لتفويض شعور المرء بالسيطرة وهذا بالضبط ما شعرت به الفتيات الصغيرات.

بعد ذلك، قيل للفتيات إنهن سيؤدين مهمة أخرى مع وجود شريك معهم. وستتاح لهن الفرصة لأن يطلبن مقدماً معلومات عنه. وجد الباحثون أن هؤلاء الفتيات اللواتي شعن بفقدان السيطرة طلبن مزيداً من المعلومات الشخصية، والتاريخية عن شريك المهمة المستقبلي. لاستعادة شعورهن بالسيطرة، سعين لفهم الشخص الذي سيعملن معه بطريقة أكثر دقة.

حين يسعى الشخص الآخر "لتعرف عليك" بينما يشعر بفقدان السيطرة، فليس سهلاً (أو، بالمعنى الدقيق للكلمة، ليس أخلاقياً) أن تضع هذا الشخص في هذه الحالة. أفضل شيء تفعله هو استغلال الأوقات التي تلاحظ بها أن الآخر يشعر بفقدان السيطرة - أي حين يشعر بالتوتر، أو القلق، أو القليل من الإحباط، أيّاً كان السبب.

حين يشعر الشخص الآخر بفقدان السيطرة، يمكنك أن تعرض عليه أن "يتعرف عليك بدقة" كطريقة لاستعادة هذه السيطرة. لا أقصد أن تقول ذلك - في الحقيقة، أنت لست بحاجة لهذا الأمر؛ فالشخص الآخر الذي يشعر بالتوتر سيحاول تلقائياً أن يستوعب ويتعرف أكثر على ما حوله، بمن فيهم أنت. فهذه آلية تكيف تلقائية - جميعبنا نسير على هذا النهج.

على سبيل المثال، إذا كان عملك يمر بفترة من عدم الاستقرار - مثل مبادرة لإحداث تغيير أو قيادة جديدة - فسيكون هذا هو الوقت المناسب للتقارب من زميل تود أن تترك لديه انتظاراً أفضل. بالإضافة إلى أن التعرف عليك عن كثب - ربما على الغداء - سيسهل من العمل المشترك مع زملائك. "التعرف على الآخر" طريقة جيدة لزيادة شعور

المرء بالسيطرة، لذلك يعد هذا الأسلوب جذاباً. (إذا كنت تقابلت مع هذا الزميل لعدة مرات لكنك لا تعرفه عن كثب - لنقل إنك تعمل معه منذ عام - يمكنك أن تلتقي معه على الغداء كطريقة لإيجاد سبل للعمل معًا بمزيد من الفاعلية. هذه طريقة أخرى لزيادة السيطرة).

فكري في مثال آخر. دعنا نقل إن مديرتك تبدو مثقلة بعدد المشروعات المنوط بها تنفيذها. في هذه الحالة يمكنك أن تعرض عليها المساعدة وتستغل الفرصة لإظهار مهاراتك التي تريد أن تلفت انتباهم إلىها - على سبيل المثال، المهارات التنظيمية، أو اتخاذ المبادرة، أو المرونة تحت الضغط. تقديم المساعدة لمديرك أو زميلك حين يمر بأزمة طريقة رائعة لإبراز نقاط قوتك في الوقت الذي يكون فيه الآخر أكثر قدرة على ملاحظتها.

اجعل نتائجهم معتمدة عليك

الطريقة الأسهل والأكثر مباشرة لترغيب الآخر في روبيتك بطريقة صحيحة - كي تكون جهود المرحلة الثانية مجديّة - هي أن تخلق حالة من التبعية المتبادلة بينك وبين الآخر. يطلق علماء النفس على ذلك تبعية النتائج، ولها نوعان أساسيان.

سوف تحتاج إلى

هذا هو النوع الأقوى، حيث لا تستطيع فعلياً الحصول على ما أريد دون التعاون معك. وهذا هو السبب في أن الضعيف يولي اهتماماً وثيقاً بالقوي. وهذا ما يجعل الأفراد الذين يجب أن يعتمدوا على أحد الزملاء لإنجاز إحدى المهام يبذلون الجهد لفهم سمات هذا الشخص، ونواياه، وعاداته بطريقة أكثر دقة. هذا النوع من تبعية النتائج يجعل التعاون ضرورة، أنا بحاجة لأنكون قادراً على التبعي بسلوكياتك، ورغباتك، واحتياجاتك، والتجاوب معك وفقاً لذلك.

الحاجة للإدراك الدقيق الناتجة عن التبعية المتبادلة الحقيقة ربما تلعب أيضا دوراً كبيراً في العلاقات العاطفية. ففي البدايات الأولى للعلاقة بين الزوجين، تجد أنهما يريان بعضهما بعضاً بعدها وردية اللون، حيث يركزان فحسب على الصفات الجيدة في الآخر ويتجاهلان بقية الصفات الأقل جاذبية؛ لأن حياتهما لا تزال مستقلة نسبياً. لكن ما إن يتغير ذلك - ما إن تزد الالتزامات - فتكون هناك فواتير مشتركة مستحقة الدفع، وأطفال يحتاجون إلى الرعاية - لن نستطيع أن نتخيل أية صورة ذهنية غير حقيقة عن شركائنا في الحياة. قد لا تتلاشى الرومانسية حين نتعرف جيداً على بعضنا بعضاً، لكننا يجب أن نتعرّف جيداً على بعضنا البعض إذا كنا سنشارك في عمل يتطلب تبعية متبادلة.

إذن، حين يأخذ أحد الأشخاص انطباعاً خطأً عن شخصيتك، أيّاً كان السبب، فمن مصلحتك أن تبحث عن طرق لزيادة التبعية المتبادلة بينك وبينه. ساعد أحد الأشخاص في المشروع الذي يعمل به، أو سل مديرك إذا كنتما تستطيان العمل معاً في إحدى المهام. (المديرون يحبون أي شيء يدعم بناء الفريق، لذلك سيرحبون بهذه الفكرة). قدم للآخر أفضل سبب ممكن للرغبة في رؤيتك بطريقة صحيحة - وهو أنه يحتاج إليك إذا كان يريد النجاح.

ستضطر للتتعامل مع

طور البشر كثيراً من طرق التعامل مع الضيق والتوتر - وهي المهارات والإستراتيجيات التي تمكنا من الشعور نسبياً بالسعادة والتفاؤل حتى حين تتعرقل الأمور. أطلق عالماً النفس "تيموثي ويلسون" و"دان جيلبرت" على تلك الآليات مصطلح جهاز نظام المناعة النفسية، ووظيفته هي حمايتنا من التوبات الطويلة للمشاكل السلبية الحادة. على سبيل المثال، كثيراً ما يستطيع الناس استنباط دروس حياتية مهمة من الإخفاقات التي تشعرهم بمزيد من القوة والذكاء لأنهم مرروا بها. فهم يحصلون ما لديهم من النعم

ويركزون على نصف الكوب الممتلئ، بدلاً من التركيز على النصف الفارغ. كما يقررون أن حياتهم أفضل من دون هذه العلاقة (أو الوظيفة) التي فقدوها؛ لأنها لم تكن لتسعدهم على الإطلاق. وحين يعلمون أن عليهم تحمل شيء عصيب أو مؤلم لفترة قصيرة – مثل إعادة التأهيل من إصابة ما أو أربعة أعوام من الدراسة في كلية الطب – يبحث الأشخاص الأكثر نجاحاً عن طرق للتفكير في أهدافهم التي تجعل تسلق الجبل أسهل.

إذن، حين تعلم أنك ستري وتعامل بانتظام مع شخص تكرهه – وحين يكون بالطبع لا مفر من ذلك – يبدأ جهاز المناعة النفسية في إقناعك بأن الأمر لن يكون سيئاً للغاية. ستقول لنفسك، هو ليس بهذا السوء، أليس كذلك؟ الآن أنا أفكر في ذلك، لكنه بالطبع كان يتسم بالطيبة في أحد الأوقات.

ذات مرة استخدم زميلي "جاك"، هذه الإستراتيجية وأتت بثمارها. كان "جاك" يخطط للزواج بابنة مدير إعلانات ناجح للغاية في نيويورك، ولم يكن الأب سعيداً بهذه الزبحة. فكان "جاك" المنحدر من ولاية تكساس والبالغ من العمر اثنين وعشرين عاماً شاباً حديث التخرج بلا أي مستقبل مهني أو مال يرتبط باسمه. وكانت الفتاة قد أتمت العشرين من عمرها، ولم يكن مر على تعارفهما إلا بضعة أشهر. لكنَّ الاثنين كانوا يرغبان في الزواج من بعضهما بشدة وكانت على يقين (مثل من في أعمارهما) أنهما خلقاً لبعضهما.

لذلك، قرر "جاك" دون سابق إنذار أن يحرم حقائبه ويحجز في أول رحلة متوجهة إلى نيويورك. فوصل إلى منزل حماه المستقبلي وأوضح أنه لا ينوي المغادرة قبل أسبوع على الأقل – رغم أن التعارف على بعضهما البعض وتغيير التفكير القديم لوالدتها كان يحتاج لوقت أطول. أيدن "جاك" أنه إذا التصدق للرجل مثل الغراء، فقد ينجح في إقناعه بالأمر. وهذا بالضبط ما حدث – فتحول الغضب إلى استسلام ثم في النهاية إلى محبة. ففي نهاية اليوم العاشر لزيارةه، حظي "جاك" برضاء والد الفتاة.

وبمجرد أن اتضح أن الصمود يأتي بশماره، بدا أن المسار المنطقي الوحد هو الاستسلام والإعجاب بالشاب.

ل لكن صرحاً فإن هذه الإستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نظرية أكثر دقة بقدر ما تؤدي إلى نظرية أكثر إيجابية.^٨ ما إن يدرك الشخص أن عليه البقاء معك لفترة، حتى تزيد رغبته في أن يرى أفضل مما بك. لذلك، إذا كنت ترى أنك تركت انطباعات سيئة أو أن الشخص الآخر لا يلاحظ صفاتك الجيدة، حاول أن تزيد التواصل بينك وبينه. لا تفارق الشخص الآخر ولازمه كظله، وبالنهاية لا يكون أمامه إلا أن يحبك. حتى إذا كان ذلك يعذبه.

إليك هذا الافتراض: زميلك "جاسون"، مدير أحد الأقسام في شركتك، يشعر بالضيق نحوك. لكنك لا تعرف بالضبط ما الذي فعلته ليشير حفيظته، لكن في كل مرة تتقابلان معاً، تشعر من جانبه بالفتور والارتياح. وقد تناهى إلى مسامعك أنه قد يخلف رئيسه حين تقاعد في العام القادم، وهذا يعني أنه سيتولى منصباً سيدئر عليك وعلى عملك. فأنت بحاجة لإصلاح هذه العلاقة، قبل أن تزيد ترقيته من الأمر سوءاً. المشكلة هي أنكما لا تلتقيان كثيراً ولا تعملان معاً في أية مشروعات، إذن ففرصتك ضئيلة في إصلاح تلك العلاقة.

الحل هو أن تسعي حتى تلتقي به كثيراً. لقد تقصيت أخباره وعلمت أنه يتمرن صباحاً في صالة الألعاب الرياضية الخاصة بالشركة وفي معظم الأيام يتناول طعامه في المطعم في الواحدة ظهراً. ومن ثم حاولت تكييف جدولك وفقاً لذلك. أنت على يقين بأنه يراك في كل مرة تتواجد بها في صالة الألعاب الرياضية أو في المطعم، رغم أنك لا تقترب منه دائماً - ففي النهاية، أنت لا ترغب في مطاردته. أحياناً تبتسم له أو تكتفي بيماءة أو تلویح. فالفكرة هي أن يلاحظ وجودك مرات ومرات. (ربما سمعت مصطلح "الألفة تولد الأذلاء"، لكن ما تشير إليه الأبحاث هو أن في معظم الحالات، الألفة تولد المحبة. هذا يحدث لأننا نشعر براحة أكثر مع الأشياء التي نراها كثيراً؛ ولأننا نشعر بأن الشيء أو الشخص إذا تواجد حولنا كثيراً، فربما نحبه. إنها طريقة أسهل).

حين تشعر بأن الجليد بدأ يذوب بينكما، تستطيع أن تتقارب منه وتتفاعل معه أكثر - على سبيل المثال، أعرض عليه أن تتناول الغداء معه. الفكرة هي ألا تصبح متملّقاً له أو متطرفاً في تقربك منه أو مستعرضاً بصفاتك الحميدة، بل أن تكون على طبيعتك (ترغب في وجود ودّ بينكما فحسب)؛ فهو يسّرّ تطبيع بنفسه أن يكتشف ما يثير إعجابه بك، والآن عندما أصبحت موجوداً أكثر من أي وقت مضى، سيتحفظ لفعل ذلك.

تذكر أن المرحلة الثانية من الإدراك لا تحدث تلقائياً. يجب أن يملك الآخرون الطاقة الذهنية والتحفيز لفعل ذلك. إغرائهم بالأدلة المثيرة للانتباه التي تثبت طبيعتك الحقيقة سيكون مجدياً، لكن ذلك سيسفر عن وقتاً طويلاً - وقد لا تملك هذا الوقت. في هذه الحالة، تذكيرهم برغبتهم في الحكم المنصف على الآخرين، وتشجيعهم على استعادة شعورهم بالسيطرة من خلال التعرف عليك بدقة، وزيادة التبعية المتبادلة بينك وبينهم سيعظم من تحفيزهم للدخول في المرحلة الثانية. الشيء الوحيد الآخر الذي ستحتاج إليه لتصحيح انطباعهم عنك هو قليل من الصبر. من النادر أن يغير الناس من آرائهم بخصوص شيء أو شخص بين ليلة وضحاها - لكنهم سيغيرونها، وأنت الآن تمتلك الأدوات المساعدة على ذلك.

حالة خاصة: الاعتذار

لقد وعدت مديرك أن تنهي المهمة التي كلفاك بها في موعد محدد، ثم أدركت أنك كنت على خطأ وأن الأمر سيستغرق المزيد من الوقت. لقد خدعت زميلك في ولم تخبره بمستجدات المشروع، مما جعله يشعر بالإحباط والخيانة. إذن، حان الوقت للاعتراف بالخطأ.

أحياناً ما تكون الطريقة الأفضل لفت انتباه الشخص - وتغيير رأيه فيك - هي الاعتذار عن سلوكك. لكن الاعتذارات خادعة. فحين تكون متقدمة، تسهم في حل الموقف وتداوي المشاعر المدمرة وتعزز التسامح وتحسن العلاقات.

فاعتذار واحد بإمكانه أن يجنبك الذهاب إلى المحاكم. (رغم أن المحامين يميلون إلى تحذير عملائهم من تقديم الاعتذارات، خشية أن يفهم أنه اعتراف بارتكاب الذنب، لكن الدراسات تشير إلى أن المدعين المحتملين حين يتلقون اعتذاراً، يتبنّون الذهاب إلى المحاكم توفيراً للأموال).

لكن كما سيقول لك أي شخص، الاعتذارات لا تؤتي ثمارها. سل عن ذلك "تشيب ويلسون"، الرئيس التنفيذي المخلوع لشركة لولويون الذي تحدثنا عنه في بداية هذا الكتاب. أو "جون إدواردز"، أو "كانديه ويست". (وهناك الكثير والكثير). الاعتذار لن يضمن لك الخروج من المأزق. ربما يكون الشخص الذي تستجديه لا يهتم بالتسامح، أو ربما ما فعلته لا يقبل التسامح. لكن في أكثر الأحيان، لا يؤتي الاعتذار ثماره لأنك تعذر بطريقة خطأ. استخدم هذه الإستراتيجيات للاعتذار بطريقة صحيحة:

- لا تبرر. معظم الناس يرتكبون خطأ الاعتذار عن أنفسهم - وعن نواياهم، وأفكارهم، ومشاعرهم.

"لم أقصد أن..."

"كنت أحاول أن..."

"لم أدرك أن..."

"فعلت ذلك لأن..."

حين تخطئ في حق أحد الأشخاص، فإنه يصبح غير راغب في السماع عنك. إذن، توقف عن الحديث عن نفسك، وركز اعتذارك حيث يجب أن يكون عليه.

- تخيل روایتهم للأمور. تحديداً ركز على أثر خطئك عليهم، وعلى ما يشعرون به ويحتاجون إليه منك كي يمضوا قدماً في العلاقة. أنت بحاجة لإزاحة الفموض عن الموقف، خشية أن تفسد عدساتهم كل شيء.

- قدر مشاعرهم وقيمهم. يشعر الآخرون بالتهديد، ولذلك يحتاجون إلى التأييد. من خلال إدراك طبيعة مشاعرهم وتشجيعهم على التحدث عما يمثل أهمية لهم، ستتخذ بذلك خطوات مهمة لإصلاح الدمار الذي أصاب العلاقة.
- استعد شعور "نحن". حين تتحقق في الوفاء بوعودك، أو حين تسيء فهم الشخص الآخر، لا يسهم ذلك في زعزعة الثقة فحسب - لكنه يدمر شعور نحن الذي يتواجد بينك وبين الشخص الآخر. ومن ثم فهناك خطر من أن يتتحول لشعورهم. ذكر الطرف المتضرر بتاريخهما المشترك، والقواعد المشتركة وأهدافهما المشتركة. طمئنْه بأنكما فريق واحد وأنه لا توجد نية لخذلان الفريق مرة أخرى.
- اعرف جمهورك. من البديهي أن يختلف الاعتذار الذي تقدمه لزوجتك لمسامحتك على نسيان يوم زواجهما عن هذا الذي تقدمه لشخص غريب في مترو الأنفاق لأنك سكبت عليه القهوة. لكن كيف يكون هذا الاختلاف؟ بفضل الأبحاث الحديثة بشأن الاعتذارات الفاعلة، يمكنك وينبغي أن تضبط أسلوب اعتذاراتك وفقاً لعلاقتك مع الشخص الذي تعذر له.^١

التعويض في مقابل التعاطف في الاعتذارات

الرجل الذي انسكبت عليه القهوة يحتاج إلى تعويض. بالنسبة للفرباء أو المعرف، عروض التعويض هي محاولات لاستعادة التوازن من خلال بعض الإجراءات التعويضية. أحياناً ما تكون التعويضات مادية، مثل دفع الأموال لتصليح أو استبدال سور الجيران الذي دمرته حين كنت تسير بسياراتك إلى الخلف، أو شراء هاتف جديد لصديقك لأنك أسقطه دون قصد داخل

الحمام. ويمكن أيضاً أن تكون الاعتذارات عاطفية أو اجتماعية - كما في "معذرة على حماقتي، لكنني سأكون أكثر ترويًّا من الآن فصاعداً".

لكن إذا كان هذا الشخص شريك حياتك، أو زميلك، أو صديقك، فأنت بحاجة لعبارات التعاطف؛ فالزميل الذي خدعه ولم تخبره بمستجدات أو الزوجة التي جرحت مشاعرها لا يريدان تعويضاً. وعبارات التعاطف تتطلب تصوّر رؤية الشخص الآخر وإدراك المعاناة التي تسببت له بها والتعبير عن الاهتمام بذلك. (على سبيل المثال: "معذرة على أنني لم أقدر كل هذا المجهود الذي بذلته لابد أنك شعرت باستياء شديد، وهذا آخر ما كنت أرغب فيه"). من خلال عبارات التعاطف، يشعر الضحية أنك تفهمه وتقدره كشريك في العلاقة، ومن ثم تستعاد الثقة.

ماذا إذا خذلت الفريق بأكمله؟ نحن نعمل في مجموعات، إذن فهناك احتمال أن يتأثر الفريق بأكمله إذا أفسدنا أحد الأمور. وفي بيئه الفرق، لا يريد الناس تعويضاً أو تعاطفاً - لكنهم يريدون اعترافاً بانتهاك القواعد والمعايير. إذن فعليك أن تقر بانتهاك قواعد السلوك الخاصة بمجموعتك الاجتماعية، أو مؤسستك، أو مجتمعك. (على سبيل المثال، أنا مسئول عن فريقي / مؤسستي / عائلتي / مجتمعي - وينبغي أن أكون أفضل". "أنا لم أخذل نفسي فحسب، بل خذلت الآخرين الذين اعتمدوا علي").

حين تفكّر في الأمر، ستندesh من أننا كثيراً ما نعتذر بطريقة خاطئة. في النهاية، نحن كثيراً ما نمثل الطرف المتلقّي للاعتذارات - إذن علينا أن نعرف ما هو فعال وما ليس فعال، أليس كذلك؟ في الحقيقة، نحن ننسى في كثير من الأحيان أن نضع أنفسنا مكان الطرف الآخر - سواء أكنا نحاول الاعتذار، أو الإقناع، أو المساعدة، أو التحفيز.

إذن حين تقدم اعتذارك، تذكر أن تسأل نفسك، مع من أتحدث وما الذي يتطلع إليه في اعتذاري؟ الرجل الذي كان في مترو الإنفاق لا يريد أن يسمع أنك "شاركه ألمه" - لكنك حين تنسى عيد ميلاد زوجتك، ستكون بالتأكيد بحاجة إلى أن تلمس أنك تشاركها ما ينتابها من مشاعر.

كيف تصبح حكماً أفضل على الآخرين - وعلى نفسك

لقد وصلنا تقريرًا إلى نهاية هذا الكتاب، وحتى الآن، ينصب تركيزى على كيفية جعل الآخرين يرونك بمزيد من الإيجابية أو الدقة - وكيفية فهم الآخرون لما تقصده. التواصل الناجح لا يتم دون صورة واضحة عن كيفية إدراك الآخرين لك. لكن هناك عنصران آخران للتواصل الناجح لم أناقشهما بطريقة مباشرة، وهما الإدراك الدقيق للآخرين ولذاتك.

رؤيه الآخرين بدقة

دعنا نكون صرحاء - ليس من العدل أن تشكون من أن الآخرين لا "يفهمونك جيداً" في حين أنك أيضًا لا تفهمهم، أليس كذلك؟ وعلى الجانب الآخر، فهناك مميزات واضحة لقراءة الآخرين - أي معرفة نواياهم، ومشاعرهم، وشخصياتهم - بالقدر المستطاع من الدقة. لكن أنت وأنا عرضة للتأثر بالافتراضات الخاطئة، والتحيزات، والعدسات كما يحدث مع الجميع. ونحن نمتلك العقلية ذاتها، والوقت والطاقة المحدودتين ذاتهما، ومن ثم نأخذ بالمعرفة المختصرة ذاتها دون إدراك منها.

لكن الآن آمل أن تكون أدركت ذلك. وهذه نصف المعركة. إدراك التحيز يسهل من اقتلاعه من جذوره. فما النصف الآخر؟ حينما تكون انطباعاً عن أحد الأشخاص أو تحكم عليه، تذكر استخدام تلك الإستراتيجيات:

- خذ وقتك. لا تتسرع في الحكم. ضع في ذهنك أن الانطباع الأول قد يكون خطأ، لأن هناك دائماً تفسيرات أخرى لسلوك الشخص. فكر في الظروف المحيطة وتأثيرها على أفعاله (على سبيل المثال: "ربما لا تحاول "سوزان" أن تكون قطة. ربما تتوتر فحسب حين تقابل أشخاص جدد، وخوفها وحرجها يفسد الأمر. قد تجدها مختلفة تماماً حينما تتعرف عليها أكثر").
- كم منصفاً. تذكر أننا جميعاً (أو على الأقل معظمنا) نرغب في أن نكون منصفين، لكن هذا لا يعني أننا نسعى لتحقيق ذلك حينما نتعامل مع الآخرين. تذكرة نفسك بأن تكون منصفاً حين تحكم على الآخرين يعد كافياً لتنشيط هذا الهدف ومحو تحيزك غير الواعي. اعتد على قول شيء يذكرك بذلك قبل أن تدخل في أي لقاء. اكتبه في ورقة والصقها على جهاز الكمبيوتر. وكلما فكرت بوعي في تحقيق الانصاف، أصبح إدراكك أكثر دقة.
- كن مدركاً لتأكيد التحيز. ما إن تكون انطباعاً عن أحد الأشخاص، حتى نبدأ في النظر إلى سلوكه بانتقائية لنجد دليلاً يتناسب مع انطباعنا، بدلاً من أن ننظر إلى كل الأدلة المتاحة.

تخيل أن لديك مرشحين لمنصب إداري - هما "إليوت" و"جوانا". وأنت تعرف كلاهما لكن ليس بالقدر الكافي. وكان يساورك القلق من أن تكون "جوانا" واثقة من نفسها بالقدر الكافي لأن تكون مديرية فعالة - فذات مرة ترددت في توقيع زمام أحد المشاريع - لذلك تفك في إعطاء المنصب لـ "إليوت". (الصورة النمطية عن النساء بأنهم أقل ثقة قد تكون أثرت على إدراكك لها).

لتقييم هذا القرار بطريقة صحيحة، عليك أن تفك في أربعة أنواع من الأدلة. حينما يكون تأكيد الذات ضروريًا...

مواقف تدل على أن «جوانا» كانت واثقة من نفسها	مواقف تدل على أن «جوانا» ليست واثقة من نفسها
مواقف تدل على أن «إليوت» كان واثقاً من نفسه	مواقف تدل على أن «إليوت» ليس واثقاً من نفسه

بفضل تحيز التأكيد، نميل إلى النظر فحسب على الدليل المؤكد لفرضيتنا (على سبيل المثال، مواقف تدل على أن "جوانا" ليست واثقة من نفسها - وهو ما يمثل واحداً فقط من المربعات الأربع أعلاه) دون النظر إلى الأدلة الأخرى.

إذن حين تحكم على الآخرين، تأكيد أنك فكرت في المربعات الأربع - وأضعاً في الاعتبار جميع الأدلة التي تؤيد أو تخالف فرضيتك، بالإضافة إلى ما فعله الآخرون تحت الظروف المشابهة.

فهم نفسك بوضوح

لقد كتبت هذا الكتاب لأساعد الناس على إدراك سبب إساءة فهم الآخرون لهم، لأن ذلك يحدث كثيراً. لكن الحقيقة هي أن ليس كل سوء فهم يكون... حسناً، سوء فهم. أحياناً، يكون ما يراه الشخص الآخر هو الحقيقة، التي تغفل أنت عنها.

معرفة نفسك أصعب مما تخيل. فكما ذكرت عدة مرات خلال هذا الكتاب، ليس بإمكاننا دائماً أن نفهم ما يحدث داخل عقولنا. ونحن مخلوقات معقدة، ولدينا ذوات متعددة نتعامل معها. (فهل أنت الشخص ذاته مع أصدقائك المقربين أو في العمل أو مع عائلتك؟) لدينا أيضاً عوامل تحفيزية خاصة - ونريد أن نرى أنفسنا بطرق محددة. فليس هناك موضوعية في التصور، سواء أكنت تتحدث عن إدراك الآخرين لك أو إدراكك لذاتك.

إذن، كيف لك أن تعرف إذا كان الآخرون هم من أساءوا فهمك أم أنك تخدع نفسك؟ لكي تكون صريحة ليس من السهل معرفة ذلك. وهذا الموضوع يحتاج كتاباً لتحدث عنه. لكن النصيحة التي أستطيع أن أعطيها لك هي البحث مدى عن التطابق بين المتلقين. بطريقة أخرى، إذا كان الجميع - أصدقائك، وعائلتك، وزملائك - يفعلون "الخطأ" ذاته بشأنك، فمن المرجح ألا يكون خطأ على الإطلاق. وحينها يكون قد أذن الوقت للدخول في المرحلة الثانية من الإدراك بالنسبة لك، لتحقق من الفرضية التي كونتها عن نفسك وتوفيق إدراك الآخرين لك مع إدراكك لذاته.

فهم الآخرين بدقة - بما في ذلك أنت - ربما يكون الأمر الأصعب الذي نقوم به نحن البشر. فالناس معقدون، وكلماتهم وأفعالهم يغلفها الغموض وخاضعة للتأنيل. نحن لا ندرك أن الأمر يسير هكذا، لأن الطريقة التي تعمل بها عقولنا تجعل من الإدراك عملية واضحة وسهلة. لكن ذلك غير صحيح - وهذا هو سبب الأخطاء التي نقع بها.

إذا كنت تريدين أن يفهمك الناس - أي أن يراك الآخرون كما أن (كما تعتقد) أو بالصورة التي تود أن يروك عليها - سيكون عليك مساعدتهم. تذكر أن لوم الشخص الآخر لإساءة فهمه لك ليس مجدياً. فبدلاً من ذلك، ساعده على فهمك بطريقة صحيحة.

ملاحظات

الفصل ١

1. P. Baker and T. Gabriel, "With Biden Up Next to Debate, Obama's Aides Plot Comeback," *New York Times*, October 7, 2012, www.nytimes.com/2012/10/08/us/politics/biden-up-next-obamas-aides-plot-comeback.html?pagewanted=all; and A. Nagourney, A. Parker, J. Rutenberg, and J. Zeleny, "How a Race in the Balance Went to Obama," *New York Times*, November 7, 2012, www.nytimes.com/2012/11/08/us/politics/obama-campaign-clawed-back-after-a-dismal-debate.html?pagewanted=all&_r=0.
2. J. Alter, "Obama's Choke Revisited: What His First Debate Tells Us About His Troubled Second Term," *New Republic*, May 29, 2013, www.newrepublic.com/article/113287/obamas-denver-debate-choke-inside-debate-prep.
3. J. D. Vorauer and S. Claude, "Perceived Versus Actual Transparency of Goals in Negotiation," *Personality and Social Psychology Bulletin* 24, no. 4 (1998):371-385.
4. D. C. Funder, ed., *Personality Judgment: A Realistic Approach to Person Perception* (Waltham, MA: Academic Press, 1999).
5. L. J. Human and J. C. Biesanz, "Targeting the Good Target: An Integrative Review of the Characteristics and Consequences of Being Accurately Perceived," *Personality and Social Psychology Review* 17,no. 3 (2013):248-272.
6. D. Leising, O. Ostrovski, and J. Zimmermann, "Are We Talking About the Same Person Here?" Interrater Agreement in Judgments of Personality Varies Dramatically with How Much the Perceivers Like the Targets," *Social Psychological and Personality Science* 40 (2012).
7. F. J. Bernieri, M. Zuckerman, R. Koestner, and R. Rosenthal, "Measuring Person Perception Accuracy: Another Look at Self-Other Agreement," *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, no. 4 (1994):367-378.
8. F. D. Fincham, S. R. Beach, and D. H. Baucom, "Attribution Processes in Distressed and Nondistressed Couples: IV. Self-Partner Attribution Differences," *Journal of Personality and Social Psychology* 52, no. 4 (1987): 739.

الفصل ٢

1. See <http://www.natgeotv.com/ca/human-shark-bait/facts>.
2. E. Jones et al., "Pattern of Performance and Ability Attribution: An Unexpected Primacy Effect," *Journal of Personality and Social Psychology* 10, no. 4. (1968): 317-340.
3. A. Zebrowitz and S. M. McDonald, "The Impact of Litigants' Baby-Facedness and Attractiveness on Adjudications in Small Claims Courts," *Law and Human Behavior* 15, no. 6 (1991): 603-623.
4. R. J. Sternberg, "A Systems Model of Leadership: WICS," *American Psychologist* 62, no. 1 (2007): 34.
5. J. S. Mueller, J.A Goncalo, and D. Kamdar, "Recognizing Creative Leadership: Can Creative Idea Expression Negatively Relate to Perceptions of Leadership Potential?" *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 2 (2011): 494-498.
6. A. R. Pratkanis, "The Attitude Heuristic and Selective Fact Identification," *British Journal of Social Psychology* 27, no. 3 (1988): 257-263.
7. L. Ross, "The False Consensus Effect: An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes," *Journal of Experimental Social Psychology* 13, no. 3 (1977): 279-301.
8. C. Heath, "On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78, no. 1 (1999): 25-62.
9. R. Rosenblatt, "The 11th Commandment," *Family Circle*, December 21, 1993: 30-32.

الفصل ٣

1. K. Montee, "Astaire: He Danced His Way into Our Hearts," *Fort Lauderdale (FL) Sun-Sentinel*, June 23, 1987,http://articles.sun-sentinel.com/1987-06-23/features/8702230907_1_fred-astaire-top-hat-dancing.
2. D. T. Gilbert, "Ordinary Personology," *The Handbook of Social Psychology* 2 (1998): 89-150.
3. D. T. Gilbert, B. W. Pelham, and D. S. Krull, "On Cognitive Busyness: When Person Perceivers Meet Persons Perceived," *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 5 (1988): 733.
4. D. Kahneman, *Thinking. Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus, and Girous, 2011).
5. D. T. Gilbert, "Ordinary Personology," in *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, eds. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, and G. Lindzey (New York: McGraw-Hill, 1998), 97.

6. E. E. Jones and V. A. Harris, "The Attribution of Attitudes," *Journal of Experimental Social Psychology* 3, no. 1 (1967): 1-24.
7. M. Bertrand and S. Mullainathan, "Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination" (working paper no. 9873, National Bureau of Economic Research, 2003).
8. J. Creswell and L. Thomas Jr., "The Talented Mr. Madoff," *New York Times*, January 24, 2009, www.nytimes.com/2009/01/25/Business/25bernie.html? pagewanted = all.
9. G. V. Bodenhausen, "Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination," *Psychological Science* 1, no. 5 (1990): 319-322.
10. P. G. Devine, "Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components," *Journal of Personality and Social Psychology* 56, no. 1 (1989): 5.

الفصل ٤

1. CNN, "Transcript: Bush, Putin News Conference," CNN.com, June 18, 2001, <http://edition.cnn.com/2001/WORLD/europe/06/18/bush.putin.transcript/>.
2. G. Casimir, K. Lee, and M. Loon, "Affective Commitment and Knowledge Sharing: Influence of Trust and the Perceived Cost of Knowledge Sharing," *Journal of Knowledge Management* 16, no. 5 (2012): 740-753.
3. R. D. Costigan et al., "Revisiting the Relationship of Supervisor Trust and CEO Trust to Turnover Intentions," *Journal of World Business* 46, no. 1 (2011): 74-83.
4. J. Guinot, R. Chiva, and V. Roca-Puig, "Interpersonal Trust, Stress, and Satisfaction at Work: An Empirical Study," *Personnel Review* 43 (2014).
5. C. Crossley, C. Cooper, and T. Wernsing, "Making Things Happen through Challenging Goals: Leader Proactivity, Trust, and Business Unit Performance," *Journal of Applied Psychology* 98, no. 3 (2013): 540-549.
6. S. T. Fiske, A. J. Cuddy, and P. Glick, "Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence," *Trends in Cognitive Sciences* 11, no. 2 (2007): 77-83.
7. A. J. Cuddy, M. Kohut, and J. Neffinger, "Connect, Then Lead," *Harvard Business Review* 91, no. 7 (2013): 54-61.

8. D. S. Holoiien and S. T. Fiske, "Downplaying Positive Impressions: Compensation Between Warmth and Competence in Impression Management," *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013): 33-41.
9. R. Gifford, "A Lens-Mapping Framework for Understanding the Encoding and Decoding of Interpersonal Dispositions in Nonverbal Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 66, no. 2 (1994): 398-412.
10. A. W. Brooks, H. Dai, and M. E. Schweitzer, "I'm Sorry About the Rain! Superfluous Apologies Demonstrate Empathic Concern and Increase Trust," *Social Psychological and Personality Science* 5, no. 4 (2013): 467-474.
11. B. C. Gunia, J. M. Brett, and A. Nandkeolyar, "Trust Me, I'm a Negotiator: Using Cultural Universals to Negotiate Effectively, Globally," *Organizational Dynamics* 43 (2014): 27-36.
12. N. A. Murphy, "Appearing Smart: The Impression Management of Intelligence, Person Perception Accuracy, and Behavior in Social Interaction," *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 3 (2007) 325-339.
13. F. Righetti and C. Finkenauer, "If You Are Able to Control Yourself, I Will Trust You: The Role of Perceived Self-control in Interpersonal Trust," *Journal of Personality and Social Psychology* 100, no. 5 (2011): 874.
14. Ibid.
15. T. Chamorro-Premuzic and A. Furnham, *Personality and Intellectual Competence* (East Sussex, UK: Psychology Press, 2014).
16. A. J. Cuddy, C. A. Wilmuth, and D. R. Carney, "The Benefit of Power Posing Before a High-Stakes Social Evaluation" (working paper, Harvard Business School, Boston, 2012).
17. Z. L. Tormala, J. S. Jayson, and M. I. Norton, "The Preference for Potential," *Journal of Personality and Social Psychology* 103, no. 4 (2012): 567.
18. Holoiien and Fiske, "Downplaying Positive Impressions."
19. A. J. Cuddy, Susan T. Fiske, and P. Glick, "Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BLAS Map," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 40, ed. M. P. Zanna (New York: Academic Press, 2008), 61-149.
20. C. M. Judd, L. James-Hawkins, V. Yzerbyt, and Y. Kashima, "Fundamental Dimensions of Social Judgment: Understanding the Relations Between Judgments of Competence and Warmth," *Journal of Personality and Social Psychology* 89 (2005): 899-913.

الفصل ٥

1. D. Adams, *Dirk Gently's Holistic Detective Agency* (New York: Simon & Schuster, 1987).
2. J. C. Magee and P. K. Smith, "The Social Distance Theory of Power," *Personality and Social Psychology Review* 17, no. 2 (2013): 158-186.
3. C. Anderson and A. D. Galinsky, "Power, Optimism, and Risk Taking," *European Journal of Social Psychology* 36, no. 4 (2006): 511-536.
4. P. K. Piff et al., "Higher Social Class Predicts Increased Unethical Behavior," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, no. 11 (2012): 4086-4091.
5. J. Hogeveen, M. Inzlicht, and S. S. Obhi, "Power Changes How the Brain Responds to Others," *Journal of Experimental Psychology: General* 143, no. 2 (2014): 755-762.
6. S. A. Goodwin et al., "Power Can Bias Impression Processes: Stereotyping Subordinates by Default and by Design," *Group Processes and Intergroup Relations* 3, no. 3 (2000): 227-256.
7. Ibid.
8. R. Rodriguez-Bailon, M. Moya, and V. Yzerbyt, "Cuando el poder ostentado es inmerecido: sus efectos sobre la percepción y los juicios sociales" [When power is undeserved: its effects on perception and social judgments], *Psicothema* 18, no. 2 (2006): 194-199.
9. J. R. Overbeck and B. Park, "Powerful Perceivers, Powerless Objects: Flexibility of Powerholders' Social Attention," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99, no. 2 (2006): 227-243.

الفصل ٦

1. M. Agthe, M. Sporle, and J. K. Maner, "Does Being Attractive Always Help? Positive and Negative Effects of Attractiveness on Social Decision Making," *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, no. 8 (2011): 1042-1054.
2. Ibid.
3. N. D. Weinstein, "Unrealistic Optimism About Susceptibility to Health Problems," *Journal of Behavioral Medicine* 5, no. 4 (1982): 441-460.
4. In D. G. Myers, *Social Psychology*, 9th ed. (New York: McGraw Hill, 2007).
5. A. Tesser, M. Millar, and J. Moore, "Some Affective Consequences of Social Comparison and Reflection Processes: The Pain and Pleasure 88): 49.

6. M. Hewstone, M. Rubin, and H. Willis, "Intergroup Bias," *Annual Review of Psychology* 53, no. 1 (2002): 575-604.
7. S. Fein and S. J. Spencer, "Prejudice as Self-Image Maintenance: Affirming the Self through Derogating Others" *Journal of Personality and Social Psychology* 73, no. 1 (1997): 31.
8. R. B. Cialdini and K. D. Richardson, "Two Indirect Tactics of Image Management: Basking and Blasting," *Journal of Personality and Social Psychology* 39, no. 3 (1980): 406.
9. Ari Emanuel, quoted in E. Bumiller, "The Brothers Emanuel," *New York Times*, June 15, 1997, www.nytimes.com/1997/06/15/magazine/the-brothers-emanuel.html?src=pm&pagewanted=2.
10. H. Tajfel and J. C. Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," in *Political Psychology: Key Readings*, eds. J. T. Jost and J. Sidanius (New York: Psychology Press, 2004).
11. H. Tajfel, "Social Psychology of Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology* 33, no. 1 (1982): 1-39.

الفصل ٧

1. E. T. Higgins, "Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle," *Advances in Experimental Social Psychology* 30 (1998): 1-46.
2. H. G. Halvorson and E. T. Higgins, *Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence* (New York: Penguin, 2013).
3. P. B. Baltes, U. M. Staudinger, and U. Lindenberger, "Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning," *Annual Review of Psychology* 50, no. 1 (1999): 471-507.
4. E. T. Higgins, J. Shah, and R. Friedman, "Emotional Responses to Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator," *Journal of Personality and Social Psychology* 72, no. 3 (1997): 515.
5. D. Van Dijk and A. N. Kluger, "Feedback Sign Effect on Motivation: Is It Moderated by Regulatory Focus?" *Applied Psychology* 53, no. 1 (2004): 113-135.
6. H. Plessner et al., "Regulatory Fit as a Determinant of Sport Performance: How to Succeed in a Soccer Penalty-Shooting," *Psychology of Sport and Exercise* 10, no. 1 (2009): 108-115.
7. Ibid.
8. V. K. Bohns et al., "Opposites Fit: Regulatory Focus Complementarity and Relationship Well-Being," *Social Cognition* 31, no. 1 (2013): 1-14.

9. J. Cesario, H. Grant, and E. T. Higgins, "Regulatory Fit and Persuasion: Transfer from 'Feeling Right,'" *Journal of Personality and Social Psychology* 86, no. 3 (2004): 388.

الفصل ٨

1. J. Bowlby, *A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development* (New York: Basic Books, 1988).
2. C. Hazan and P. Shaver, "Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process," *Journal of Personality and Social Psychology* 52, no. 3 (1987): 511.
3. K. Bartholomew and P. R. Shaver, "Methods of Assessing Adult Attachment," in *Attachment Theory and Close Relationships*, ed. J. A. Simpson and W. S. Rholes (New York: Guilford, 1998), 25-45.
4. Hazan and Shaver, "Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process."
5. Bartholomew and Shaver, "Methods of Assessing Adult Attachment."
6. S. R. Levy, O. Ayduk, and G. Downey, "The Role of Rejection Sensitivity in People's Relationships with Significant Others and Valued Social Groups," in *Interpersonal Rejection*, ed. M. R. Leary (New York: Oxford University Press, 2001), 251.
7. G. Downey and S. I. Feldman, "Implications of Rejection Sensitivity for Intimate Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology* 70, no. 6 (1996): 1327.
8. Bartholomew and Shaver, "Methods of Assessing Adult Attachment."

الفصل ٩

1. G. B. Moskowitz and P. Li, "Egalitarian Goals Trigger Stereotype Inhibition: A Proactive Form of Stereotype Control," *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 1 (2011): 103-116.
2. G. B. Moskowitz, P. Li, C. Ignarri, and J. Stone, "Compensatory Cognition Associated with Egalitarian Goals," *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 2 (2011): 365-370.
3. J. M. Burger and D. F. Caldwell, "The Effects of Monetary Incentives and Labeling on the Foot-in-the-Door Effect: Evidence for a Self-Perception Process," *Basic and Applied Social Psychology* 25, no. 3 (2003): 235-241.

4. Moskowitz, Li, Ignarri, and Stone, "Compensatory Cognition."
5. G. Keinan, "The Effects of Stress and Desire for Control on Superstitious Behavior," *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 1 (2002): 102-108.
6. L. Hildebrand-Saints and G. Weary, "Depression and Social Information Gathering," *Personality and Social Psychology Bulletin* 15, no. 2 (1989): 150-160.
7. W. B. Swann, B. Stephenson, and T. S. Pittman, "Curiosity and Control: On the Determinants of the Search for Social Knowledge," *Journal of Personality and Social Psychology* 40, no. 4 (1981): 635.
8. S. C. Thompson and M. M. Schlehofer, "The Many Sides of Y. Shah and Wendi L. Gardner (New York: Guilford Press, 2008), 41.
9. R. Fehr, M. J. Gelfand, and M. Nag, "The Road to Forgiveness: A Meta-analytic Synthesis of Its Situational and Dispositional Correlates," *Psychological Bulletin* 136, no. 5 (2010): 894.

فهرس

أصحاب الإعلانات	٥٥
أصحاب البشرة السمراء	٥٦، ٥٤، ٣٠
أصحاب السلطة	٩٣، ٩٢، ٨٩، ٨٨، ٨٦
	٩٩، ٩٨، ٩٧، ٩٥، ٩٤
أصحاب المكانة	٩١
أصحاب الملامح	٣٠، ٢٩
أصحاب عدسة	١٣٩، ١٣٨، ١٣٧، ١٣٤
	١٥٣، ١٤٠
أصول إيطالية	١١٢
أفراد المجموعة	١٢٠، ١١٣
أكبر العقبات	٩٢
أكثر قوة	١١٩
ألم الهرج	١٤٥
أليكس تريبيك	٤٨
أمر حيوي	٢
أمر خطير	٧٤
أنواع الانحيازات	٦١
أنواع التصنيف	٢٨
آثار عكسية	١١٩
أبحاث علم النفس	٥٨
أدق المؤشرات	٨١
أدلة دامغة	٢٥
أرض الملعب	١١٤
أرض الواقع	١٢٨، ٢
أسئلة البرنامج	٤٨
أساس القرعة	١٢٠
أساس سلوكياتك	٦١
أساليب التفكير	١٣٤
أسطورة الكوميديا	٧٨
أسعد اللحظات	١١٤
أسلوب التفكير	١٣٤، ١٢٠
أسلوب العمل	١٣٤
أسماك القرش	٢٢، ٢٢
أشياء جديدة	٣٦
أشياء عادية	١١٩

استجابة لإعلانات	٥٥	أهداف رئيسك	٩٧
استحالة الاختبار	١٠٧	أوقات معينة	٩٥
اكتشاف العالم	١٤٢	إجابات إبداعية	٣٣
الآباء العاملون	٨٠	إجابات مفيدة	٣٢
الأبحاث الخاصة	١٤٤	إدراك المرء	١٢٦
الأدوار المؤسسية	١٣٤	إدراك الناس	٦٨
الأساليب الرئيسية	١٤٩	إرادة قوية	٧٢
الأفكار الإبداعية	١٣٩	إرسال الإشارات	١١٨، ٥
الأفكار الرئيسية	٩٩، ٨٣، ٦١، ٣٩، ١٩	إطار القدرات	١٠٨
	١٥٢، ١٣٩، ١٢٨، ١٢١	إظهار المودة	٨٠، ٦٨
الألعاب الأولمبية	١١٢	إميلي ويلش	٥٦، ٥٥
الأمر المخيف	٩٢	إنفلونزا الخنازير	١٣١
الاختلافات الرئيسية	١٤٨	إهدرار الفرص	١٢٦
الاعتذار الزائد	٧١، ٧٠	إيصال الإشارات	٦٠
الانحياز التأكدي	٣٩، ٢٣	إيلي فيزيل	٥٧
التأثير الفعال	١٣٩	إيميلي	١٤١، ١٤٢، ١٤٤، ١٤٧
التجارب المبكرة	١٤٤	ابتسامة سريعة	١٣٣
التحديات الشاقة	٨٨	اتخاذ القرارات	١٩٢، ١٣٨، ٩٠
التصنيفات الأخيرة	٥٢	اختبار الذكاء	١١٨، ١١٢
التعلق القلق	١٤٩، ١٤٥، ١٥٠	اختلافات شاسعة	١٨
التفاصيل المهمة	١٢٩	اختلاف المواقف	٥٣
التواصل الاجتماعي	١٣٥	اختيار الأسلوب	١٣٩

الصياغة الإيجابية	١٣٨	الثقة المتبادلة	٦٦
الضربات الكلامية	٩	الثقة المفرطة	٧٤
الطرف الآخر	١٣٩، ١٠٢، ٦٧، ١٢، ١١	الجانب الآخر	١١١، ٨٥، ٧٦، ٥٦، ٣٠
	١٧٤، ١٦١، ١٤٧، ١٤٠		١٦٤، ١٥٩، ١٤٣، ١٣٠، ١٢٩، ١٢٦
الظاهرة المدهشة	٩٢		١٧٥
العدسات الإدراكية	٦١	الحالة الاتفعالية	١٤٨، ١٣٥، ١٣٣
العدسة الاجتماعية	١٤٧	الحقائق المجردة	١٤٠
العقل البشري	٧٩، ٣٩، ٢٨	الحمل الإدراكي	٩٣
العقود القليلة	٥٩	الدراسات المذهبة	٧٧
العلاقات الإنسانية	١٥٢، ١٤٤	الدعم العاطفي	١٤٨
العمليات العقلية	٧٩، ٤٣، ٢١	الدوري المحلي	١٣٧
العوامل المؤثرة	٧٧	الرفض المتتصور	١٤٩
العيون البنية	١١٩	السيارات الخردة	٩١
الفتاة الجميلة	١١٧	السيارات المتواضعة	٩١
القائد الجيد	٨٣	السياق المحيط	٦١
القاعدة الأساسية	٥٣	الشئون القانونية	١٣٠
القرارات المناسبة	٧٢	الشخصيات الثرية	٨٦
القواعد الأساسية	٥	الصحة النفسية	١٠٦
اللغة التحفizية	١٣٥	الصفات الحميدة	٦٨، ٥٤، ٣٨
المؤسسات الخيرية	٥٧	الصور المختصرة	٩٣
المؤسسات الكبرى	٦٦، ٣٢	الصور النمطية	٣١، ٣٠، ٢٩، ٢٨، ٢٢، ٨٠، ٦١، ٦٠، ٥٩، ٥٥، ٥٤، ٣٩، ٣٨
			٩٩، ٩٥، ٩٤

- المرحلة الأولى ٤٧، ٤٦، ٤٥، ٤٣، ٤٢، ٥
، ٦١، ٦٠، ٥٩، ٥٦، ٥٥، ٥٤، ٥٢، ٤٨
، ١٦١، ١٠٤، ٩٤، ٨٥، ٦٧، ٦٢
المرحلة الثانية ٥٧، ٥٥، ٤٥، ٤٤، ٤٣
، ١٥٩، ١٥٨، ١٥٧، ٨٦، ٦١، ٥٩، ٥٨
، ١٧٨، ١٧١، ١٦٧، ١٦٢، ١٦١
المستمع المنصب ٦٩
المعطرات الجوية ٢٢
المقالات الحرة ٥٩، ٥٠
المكاسب المحتملة ١٤٠، ١٣٧
المنطقة الآمنة ١٤٠
المهام الكبرى ١٣٠
الناحية العصبية ٩١
النوايا الحسنة ٨١، ٦٧
امتياز المرشحين ٧٨
انتباه الآخرين ٧٩
انحياز الترابط ٦١، ٤٩، ٤٨
انطباعات أولية ٥٨، ٥٦، ٢٦
انطباعات دقيقة ٩٦
انطباع جيد ٧٢، ٥
انطباع دقيق ٩٧، ٩٣
انطباع مبكر ٣٨
- باتريشا ديفاين ٦٠
بحث سابق ١١٨
بخلاء الإدراك ٤٢، ٣٩، ٢٣، ٢٢، ٢١
، ١٥٨، ٩٣
بروس سبرينجستين ١٢٠
بعض الأشياء ١٨، ١٠٠
بوابة المجتمع ٨٧
بورصة وول ستريت ٥٧
بيتر جليك ٨٠
بيرني مادوف ٥٧
تأثير الأولية ٣٩، ٣٨، ٣٦، ٢٥، ٢٤
تأثير التفرد ٣٦
تأثير الهالة ١٠٣، ١٠٢، ٢٨، ٣٤، ٣٣
تأثير كبير ١٠٨
تأكيد مستمر ١٤٨
تاريخ السينما ٤٢
تاريخ الشخص ٧٧
تجربة فقد ١٥٢
تحقيق الأهداف ٩٦
تحقيق النجاح ٧٨
تحليل اللعب ٧٦
تعزيزات الإدراك ١٥٧، ١١٣

توكيل الإدراك	٥٤
تشكيل الإدراك	٦١
تشيب ويلسون	١٧٢، ٥، ٣، ٢، ١
تصرفات الآخرين	٩٢، ٥٩، ٥٤، ٤٨
تصرفات عملية	٩٩
تصنيفات الأشياء	٢٨
تصنيفات البشر	٢٩
تطور الطفل	١٤٢
تطوير المهارات	٣٦
تعزيز الآخر	١١٨
تغيرات جسدية	٧٦
تغيرات نفسية	٧٦
تقاطع مزدحم	٩٠
تقدير الذات	١١٢، ١٠٩، ١٠٨، ١٠٤
	١٢١، ١١٨، ١١٤
تقدير المتلقي	١٠٤
تقدير جيد	٣٤
تقرير مصائر	٨٩
تقسيم الأنشطة	١٣٨
تقييم آراء	٤٩
تقييمات الشركات	٧٨
تليفزيون بلومبيرج	١
توجيهات مفيدة	٢٩
توجيه الأحكام	٦٠
توضيف الأخطاء	٥
توظيف الصور	٩٥
ثقة الناس	٧٣
جائزة إيمي	٤٢
جاريسون كيلور	١٠٥
جالنسكي	٩٠
جامعة تكساس	٤٢، ٨
جامعة ستانفورد	٧٧، ٣٥، ٩، ٧
جامعة لندن	٧٤
جريج بايكر	٥٥
جريمة قتل	٢٦
جميع الصفات	١٠٥
جنازة شخص	٥٣
جهاز الكمبيوتر	١٧٦، ١٢٦
جهود الشركة	١٣٥
جولي جولدبرج	١١٨، ١١٢
جون بولبي	١٤٢
جيامي ستیوارت	٤٢
حالة المقالات	٥٩، ٥٠

درجة القرابة	١١٦، ١٠٩	حساسية الرفض	١٤٨، ١٤٦
درجة صلة	١٠٩	حساسية شديدة	١٤١
دعاوى الضرر	٣٠	حسن المظهر	١٠٢
دفء الشخصية	٨٠، ٧١، ٦٩، ٦٨، ٦٧	حقيقة الأمر	٤٨، ٤٣، ٢٨، ١٥، ٧
	٨٣، ٨٢، ٨١	حكاية بن ستيлер	٢٥
دفة القيادة	٣٣	حلوى الصفار	٩١
دقيقة واحدة	٧٦		
دليل دامغ	٥٦	خارج الصندوق	١٣٤
دوجلاس آدامز	٨٥	خدمة العملاء	٣٦
دوجلاس كرول	٤٢	خدمة عملاء	٣٦
دور المدير	٧٧	خطاب توصية	٩٨
دور قيادي	٩٣	خطة بديلة	١٣٠
دور مدير	٩٥	خطوات واسعة	٥
		خطوط التشغيل	١
ذهن المشاركات	٤٥	خفة الظل	٣٨
		خوض المخاطرة	١٣٦، ٩٠
رؤبة الطفل	١٤٤		
رؤبة جديدة	٨٢	دار نشر	٩٥
رئيس الولايات المتحدة	١٩	دافع داخلي	٣٦
رئيس تحرير	١٥	دراسات أخرى	٩١، ٧٨
رجال الأعمال	١٠٥، ٩٨، ١	دراسة أخرى	١٢٠، ١٠٤، ٩١، ٧٩، ٣٢
ردود أفعال	٩٨	دراسة مذهلة	٧٨
ركن الغرفة	٧٥	درجات عالية	١١٢

شخصية عامة	٧٣
شخصية مكرهة	٤٩
شراء المنتج	٧١
شرائح كاملة	٣٦
شركاء الحياة	١٤٤
شركات الطيران	٣٢
شركة السمسرة	٥٧
شركة جيدة	١٢٧
شعور جيد	١٠٨، ١٠٤
شيلي تايلور	٢١
صاحب الإنجازات	٧٩
صحة الاعتقاد	٢٣
صفة محمودة	٣٨
صناعة منتج	١٣٥
صنع القرارات	٨٦
صور الرئين المفناطيسى	٩١
صورة طيبة	٦٠
صورة عنيفة	٨٠
صورة نقية	٧٧
صورة نمطية سلبية	١١٢
صياغة الحديث	١٣٧
زجاجات مجانية	٧١
سبل جديدة	١٣٨
سخرية الآخرين	٧٤
سراويل اليوجا	٢٠١
سرعة خاطفة	٦٧
سريع الغضب	١٤٨، ٢٤
سلسلة محلات	١٢٥
سلطة مديرك	٨٧
سلوكيات سيئة	٩٢
سمات القائد	٣٢
سوzan فيسك	٢١
سياجات مجنونة	١٠٧
سياق المحادثة	٤٥، ٤٤، ١٥
سيدات الأعمال	١٤١، ٨٠
سيرة ذاتية	٥٦، ٥٥، ٣١
شخص انتفعالي	٤٥
شخصية انفعالية	٥١، ٤٥، ٤٤
شخصية حمقاء	١٠١
شخصية خاصة	٥٣
شخصية سريعة	٤٨

عدسات القلق	١٥٠	ضعفاء السلطة	٨٨
عدسة الأمان	١٤٥		
عدسة الأنما	١١٢، ١٠٥، ١٠٢، ١٠١	طالبات السكن	١١١
	١٢٠، ١١٩، ١١٨، ١١٧، ١١٦، ١١٤	طالب جامعي	١٧
	١٦٣، ١٢١	طاولة الاجتماعات	٧٥
عدسة الاجتذاب	١٥٢، ١٥١، ١٥٠، ١٤٨	طبعاع شخصية	٩٥
	١٥٣	طبيعة الآخرين	٥٤
عدسة الارقاء	١٣٢، ١٢٩، ١٢٨، ١٢٧	طبيعة العلاقة	١١٥
	١٣٩، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٧، ١٣٨، ١٣٥	طبيعة عمل	١٥١
	١٥٢، ١٤٠	طريق التواصل	٨٣
عدسة التعلق	١٥٣، ١٥٠	طريقة أخرى	١٦٧، ١٦٥، ١١٢، ٨٦، ٣٦
	١٥١، ٨٥، ٨٢، ٧٥	طفل ذكي	٢٥
عدسة السلطة	٩٩، ٩٥، ٩٤، ٨٧، ٨٥	طقم ملابس	٧١
	١٢٦	طلاب الجامعات	٩١، ٣١
عدسة الشخص	١٣٤	طلاب السبع جامعات	١١٤
عدسة القلق	١٥٠، ١٤٩، ١٤٨، ١٤٥	طلب المساعدة	١٥١
	١٥٢		
عدسة الوقاية	١٣٣، ١٣١، ١٣٠، ١٢٩		
	١٣٩، ١٣٥، ١٣٦، ١٣٤		
	١٤٠	ظروف مشابهة	٤٣، ٤٨، ١٠٦
عرض الحائط	٣٢	ظروف وقتية	٥٨
عروض المبيعات	٧١		
عقود طويلة	٦٧، ٤٧		
غلاج بسيط	١١٨	عالمة النفس	٨، ١٣
		الية الجودة	١
		عدسات أخرى	١٢٦

فرصة مثالية ١١٤	١٤٧ علاقات عاطفية
فرق العمل ١٣٩، ٩٥	٨٠ علاقة سببية
فريد أستير ٤٢، ٤١	٢٢ علاقة عكسية
فريسة سهلة ١٠	١٢٢ علامات الكبر
فريق البحث ٩٥، ٢٦	٩٢ علماء الأعصاب
فريق كرة القدم ١١٤	علماء النفس ٣٣، ٢٤، ٢٢، ١٢، ١١، ٤
فكرة جيدة ١٥٠	٨٦، ٨٠، ٧٥، ٧٠، ٥٢، ٤٨، ٤٧، ٣٥
فلاديمير بوتين ١٠٩، ٦٥	١١٩، ١١٣، ١٠٨، ١٠٦، ٩٣، ٨٩
فيدل كاسترو ٥١، ٤٩	١٤٩، ١٤٤، ١٣٤، ١٣١، ١٣٠، ١٢٦
فيكتور هاريس ٤٩	٢٠٣، ١٦٧، ١٦١
قائمة طويلة ١٣١، ٥٢، ٤٨، ٢٦	٩ علم الحقيقة
قادة مبتكرؤن ٧٤	٩٤ علم النفس الاجتماعي
قادة متواضعون ٧٤	١١٥ عمدة شيكاغو
قاعدة واحدة ٥٦	١٢٦ عمليات تجميل
قدرة المرء ٨١	٤٢ عملية ثنائية
قدرة مميزة ٩٢	٤٤ عملية عقلية
قدر محدود ٤٧	٩٩ عيون أصحاب السلطة
قراءة المقال ٤٩	١١٠ قائمة الجمال
قروض الرهن العقاري ١٢٦	٥٢ فرص العمل
قشرة الفص ٨٩	١٥٠، ٨٣، ٤١، فرصة أخرى
قصيرة الأجل ٩٧	٧٨ فرصة المرشح
قليل الكفاءة ٨١	١٣٦ فرصة كبيرة

مارك هاميل	٣٠	قواعد النظام	٢٢
ماريان بيرتراند	٥٥	قوة الإدراك	٩٥
مايكل نورتون	٧٧	قوة الإرادة	٧٢
مبارأة السوير	١١٤	قوة تأثير	٣٤
متجمب للمخاطر	١٣٥	قيادة المؤتمر	١٥١
متفتح العقل	١٢٤	قيادة شخص	١٢٩، ٨٢
متوسط درجات	٣٣		
مجالات مختلفة	١١٥	كاتب المقال	٥١، ٥٠
مجلة هارفارد	١٥	كاري جرانت	٤٢
محادثة مختصرة	٨١	كامورو بريموزيك	٧٤
محب للأخطار	١٣٥	كاندينسكي	١٢٠
محددة الاتجاه	٥٩	كفاءة عالية	٨١
محطة قطار	٧٠	كلائينت إيستوود	٣٠
محمل سلبي	٢٨	كلمات المقاطع	٤٤
محمل شخصي	١٥٣، ١٤٩	كلمة السر	١٥٠
مرة أخرى	١٨، ١٠٤، ١١٧، ١٢٠، ١٣١، ١٢٠، ١١٧	كلمة واحدة	٢٨، ١٥
	١٧٣، ١٦٣، ١٥٨، ١٤٩، ١٤٧، ١٤٥	كلية كيلوج	٦٠
مرتفعة الأداء	٨٩	كلية يوريكا	٣٣
مرحلة الطفولة	١٤١		
مسؤوليات عظيمة	٩٨	لوحات فنية	٥٧
مسافة عاطفية	١٤٧		
مستقبل الكوميديان	٧٩	مؤهلات المتقدمين	١٠٤
مستوى إجادة	٢٤	مائدة العشاء	٥٧

معهد الفيلم الأمريكي	٤٢	مستوى الشركة	٢٣
معهد ماساتشوستس	٥٥	مستوى العمل	٦٦
مقاطع الفيديو	٤٦، ٤٤	مشاعر التحام	٥٩
مقاومة عدسة	١٣٦	مشاعر التعاطف	١٤٩
مقدار الذكاء	٢٧	مشاعر الثقة	٦٦
مقدار السلطة	٨٥	مشاعر دافئة	٩٨
مقدم الرعاية	١٤٤، ١٤٣	مشاعر رائعة	١٢٢
مقطع فيديو	٢	مشغولات الذهن	٤٥، ٤٤
مقومات القيادة	٧٨، ٢٢	مشكلات كبيرة	٤
مقيد الحرية	٥٠	مشكلة معقدة	٦٠
مكانة كبرى	١٠٥	مشوش الذهن	٢٣، ١٥
ملاحظة الفصل	١١٨	مصادر السلطة	٨٧
ممر المحل	١٤	مصالح الآخرين	٨٢
مملكة الحيوان	٧٥	مصدر إلهام	٨٢، ٣٢
مناخ عمل	٩٦	مصدر تهديد	١١٢
مناطق اللاوعي	٦٧	مضادة للفيروسات	١٢٦
منطقة اللاوعي	٣٩، ٣٤	مطالبات التأمين	١٠٧
مهام كبيرة	٩٨	معدل القامة	٧٢
مهام مملة	٩٣	معدلات الأداء	٩٣، ٧٢
مهتم بالتفاصيل	١٣٤	معدل التوافق	١٧، ١٦
مواضع الانحياز	٥٨	معرفة شخصية	١٨
موهوب الخطابة	٩	معرفة عامة	٢٦
موسيقى الجاز	٢٩	معلومات مهمة	١١

١٩٨ فهرس

نوع السلوك	٢٩	م الموضوعات اعتمادية	٤٤، ٤٥
نوع المدسة	١٣٢	م موضوع حساس	٤٤
		ميت روميني	٩
هرمون التستوستيرون	٧٦	ميخائيل باريشنيكوف	٤٢
واسع الانتشار	٤٩	ناشيونال جيوغرافيك	٢٢
وجهات نظر	١١١	نتائج الأبحاث	٩٢، ٢
وجهة نظر	٦٩، ٤٩، ٢٧	نتائج التقييم	٣٣
وسيلة تواصل	١٣٦	نتائج مرتفعة	٧٨
وضعية دفاعية	٧٥	نتائج مزعجة	٨٠
وضعية مستقيمة	٨٣	نسبة المواطنين	٣٦
وظيفة جديدة	٥٢	نظام تأهيلي	٢٥
ولاية أوستن	٤٢، ٨	نظرة الآخرين	١١٩
ولاية كنتاكي	١١١	نقاط الالقاء	٧٠
ولاية تبراسكا	٤١	نقاط القوة	١٣٩، ١٢٥
وكلاع الفنانين	٨٧	نقاط قوة	١٢٧
		نوبات الغيرة	١٤٧

شكر وتقدير

هذا الكتاب كان ممتعاً إلى حد كبير في تأليفه، وجاء كثيراً من الأشخاص الذين ساعدوني به. في دار النشر هارفارد بيزنس ريفيو بريس، أود أن أعرب عن امتناني للرؤية الثاقبة، والذكاء الحاد، والحماسة الكبيرة التي تتمتع بها محررت الكاتبة من الطراز الأول سارة جرين، وكذلك للحكمة الإرشادية لتيم سوليفان "المبهر"، الذي أرشدني خلال الكتابة من البداية إلى النهاية، والذي نبهني بشأن الأخطاء التي يمكن أن أقع فيها. أعبر أيضاً عن امتناني لمحرر الإنتاج جين وارينج، ونينا نوتشوليرو، وأخرون كثرون من بذلوا جهداً في هذا المشروع.

أوجه الشكر للمدهشة دورى كلارك والمراجع المجهول من أجل التعليقات والمقترنات القيمة التي منحها لي بشأن النسخة الأولى من الكتاب. وشكراً على تغيير العنوان الأصلي. لقد كنتما على حق. أستطيع أن أفهم ذلك الآن.

أعبر عن امتناني للوكيل الرائع والصديق العزيز جيليس أندرسون. فالوقت والجهد المبذولان لمساندتي ومساندة عملي - بما في ذلك هذا الكتاب - كان مدهشاً. لا أعرف كيف يفعل كل هذه الأشياء. أظن أنه يستنسخ نفسه.

لم يكن لهذا الكتاب أن يرى النور دون مئات من علماء النفس المتخصصين في علم النفس الإدراكي أو الاجتماعي، فهو لا هم من اعتمد الكتاب على أبحاثهم، ولا يزال هناك الكثير مما لا نعرفه عن أنفسنا. شكرًا لكم على الاستمرار في تنوير طرقاتنا المظلمة.

وأخيراً،أشكر عائلتي - وخاصة والدتي، فهي أكثر من يشجعني وأكثر من يقرأ لي بعين ناقدة، وأشكراً أيضاً زوجي، الذي ألهمني بفكرة هذا الكتاب.

عليك أن تقرأ هذا الكتاب يا جوناثان.

نبذة عن المؤلفة

تشغل الدكتورة هيدى جرانت هالفوردسون، منصب مساعد مدير مركز العلوم التحفيزية بكلية كولومبيا لإدارة الأعمال، وصاحبة الكتب العالمية الأكثر مبيعًا *Nine Things Successful People Do Differently, Succeed: How We Can Reach Our Goals, Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence* (وقد اشترك معها في الكتاب الأخير المؤلف "إي. توري هيجنز").

وهي أيضًا تعمل كاتبة منتظمة بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو، وفاسست كوباني، وذا أتلانتيك، وسيكولوجى توداي.

بالإضافة إلى ذلك، شغل "هابي" منصب مستشار كبير في معهد نيوروبيج رشب إنستيتوت، حيث تعلم مع مؤسسات لوضع إستراتيجيات دحض التحيز اللاوعي في اتخاذ القرار وتعزيز عقلية النمو المؤسسي. وقد حصلت على درجة الدكتوراه من جامعة كولومبيا، والتي ساعدتها فيها "كارول دوك" (مؤلفة كتاب *Mindset: The New Psychology of Success*).

تعيش "هايدى" وعائلتها فى بلدة بيلهام بنيويورك.

[.heidigranthalvorson.com](http://heidigranthalvorson.com) : موقعها

FARES_MASRY
www.ibtesamah.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
حصريات شهر أكتوبر ٢٠١٨





الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعيق المعرفة ، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل وسيطرة العادة ، والتسلح المفترض لمعكري الماضي
إن الأفكار الصحيحة يجب أن تنبت بالتحرر

حضريات مجلة الابتسامة

** شهر أكتوبر 2018 **

www.ibtesamah.com/vb

التعليم ليس استعداداً للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي

هل تشعر أحياناً بأن الشخص الذي تتحدث إليه لا يفهمك،
أو يسيء فهم ما تقصد؟ إنك لست وحدك.

هذا هو الخبر السيئ. ولكن هناك شيئاً تستطيع أن تفعله حيال هذا الأمر. تقوم هايدى جرانت هالفرسون، أخصائية علم النفس الاجتماعى والمؤلفة التي تتصدر كتبها قوائم الكتب الأعلى مبيعاً، بشرح الأسباب التي تؤدي إلى إساءة فهمنا عادة وكيف يمكننا إصلاح ذلك. فمعظمنا يفترض أن الآخرين يروننا كما نراهم، وأنهم يروننا على حقيقتنا. ولكن كلا الأمرين غير حقيقي. فتعاملاتنا اليومية تتأثر بانحيازات غير واضحة والتي تشوّه الطريقة التي يرأنها بها الآخرون - كما تشكل تصوراتنا عنهم.

ويمكنك تعلم توضيح الرسالة التي ترسلها بمجرد أن تفهم العدسات التي تشكل التصور:

الثقة. هل أنت صديق أم عدو؟

السلطة. ما مدى تأثيرك على؟

الذات. هل يجعلني أشعر بالاضطراب؟

استناداً إلى عقود من الأبحاث في علم النفس وعلم الاجتماع، تشرح هالفرسون كيف تؤثر هذه العدسات على تفاعلاتنا - وكيفية إدارتها.

بمجرد أن تفهم علم الإدراك، ستتوصل بوضوح أكبر، وسترسل الرسائل التي تقصد إرسالها، وستحسن علاقاتك الشخصية. بالإضافة إلى ذلك ستصبح أكثر عدلاً ودقة في حكمك على الآخرين. كما تقدم هالفرسون خطة عمل مبنية على أدلة لإصلاح السمعة المتضررة.

هذا الكتاب لا يتحدث عن ترك انتباعجيد، رغم أنه سيساعدك على القيام بذلك بالتأكيد. إنه يتحدث عن ظهورك بالظهور الذي تقصد. إنه يتحدث عن المصداقية التي نسعى جميعاً لتحقيقها.

د. هايدى جرانت هالفرسون، أخصائية علم نفس اجتماعية ومديرة مساعدة بمركز علوم التأمل بكلية كولومبيا لإدارة الأعمال. وألفت أربعة كتب تتتصدر قوائم الكتب الأعلى مبيعاً، والتي تتضمن 9 أمور يفعلها الناجحون على نحو مختلف، إلى جانب أنها مساهمة منتظمة بمطبوعات رائدة، والتي تتضمن مجلة هرافارد بزنس ريفيو، ومجلة فاست كومباني، وموقع WSJ.com ومجلة سايكلولوجي توداي.

من مؤلفات هايدى جرانت الأخرى



تصميم الغلاف: ستيفاني فنك

مجلة
الابتسامه

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore

النسخة الكترونية

قارئ جرير
JARIR READER



HBR. ORG



**Harvard
Business
Review
Press**

**Exclusive
For
www.ibtesama.com**