

الدماغ الاجتماعي

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

Cornerstone Press
20 Vauxhall Bridge Road
London SW1V 2SA

Cornerstone Press is part of the Penguin Random House group of companies
whose addresses can be found at global.penguinrandomhouse.com



Penguin
Random House
UK

Copyright © Tracey Camilleri, Samantha Rockey, Robin Dunbar 2023

Tracey Camilleri, Samantha Rockey and Robin Dunbar have asserted their right to be identified
as the authors of this Work in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

First published by Cornerstone Press in 2023

www.penguin.co.uk

A CIP catalogue record for this book is available from the British Library.

ISBN 9781847943606 (Hardback)

ISBN 9781847943613 (Trade paperback)

Typeset in 12/14.75pt Dante MT Std by Jouve (UK), Milton Keynes
Printed and bound in Great Britain by Clays Ltd, Elcograf S.p.A.

The authorised representative in the EEA is Penguin Random House Ireland,
Morrison Chambers, 32 Nassau Street, Dublin D02 YH68

www.greenpenguin.co.uk



Penguin Random House is committed to a
sustainable future for our business, our
and our planet. This book is made from Forest
Stewardship Council® certified paper.

كتاب من تأليف روبن دنبار،
وسامانثا روكي، وتريسي كاميليري

الدماغ الاجتماعي

سيكولوجية
المجموعات الناجحة

ترجمة : عمر فتحي

المهزون
للنشر والتوزيع MOHIMON



- الكتاب: الدماغ الاجتماعي
- المؤلف: روبن دنبار، سامانثا روكي ، وتريسي كاميليري
- التصنيف: تطوير ذات
- الناشر: دار ملهمون للنشر والتوزيع
- التصنيف العمري: E
- الطبعة الأولى: مارس 2025

تم تصنيف وتحديد الفئة العمرية التي تلائم محتوى الكتب وفقاً لنظام التصنيف العمري الصادر عن المجلس الوطني للإعلام.



منحة الترجمة
Translation Grant
صندوق منحة الشارقة للترجمة
Sharjah Translation Grant Fund

«تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة صندوق منحة
معرض الشارقة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق»



ISBN:

الرقم الدولي المتسلسل للكتاب:

MC-

إذن طباعة:



جميع حقوق الطبع و إعادة الطبع والنشر والتوزيع محفوظة للمهمون للنشر والتوزيع، ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي من ملهمون للنشر والتوزيع.



الطباعة:



darmolhimon



SHJ, Industrial Area 18 -

SHD 13, Office :1



www.darmolhimon.com



+97165551184



إهداء

إلى المجموعات الثلاث الصغيرة
الموجودة في مركز دوائرنا: عائلاتنا
بكل الحب..



المحتويات

٩	تمهيد
١٥	١ - مقدمة
٣٨	٢ - القيادة بالأرقام
٨٥	٣ - الشعور بالانتماء
١٢٨	٤ - الترابط
١٧٠	٥ - الوسيلة والرسالة
٢١٠	٦ - حجم الثقة
٢٤٤	٧ - الفضاء والزمن الاجتماعيين
٢٨٥	٨ - الدماغ الاجتماعي في العمل
٣٣٦	خاتمة
٣٤٢	شكر وتقدير
٣٤٣	الهوامش



تمهيد

نشأ هذا الكتاب نتيجة التقاء ثلاثة عقول في جامعة أكسفورد لديها تجارب وخلفيات وتخصصات مختلفة. فقد أمضت تريسبي كاميليري عشرين عامًا في كلية سعيد لإدارة الأعمال بجامعة أكسفورد كزميل مشارك مع التركيز على تصميم برامج القيادة لقطاع الأعمال والحكومة. ونظرت سامانثا روكي إلى التنمية البشرية من منظور بديل، بعد أن أمضت معظم حياتها المهنية في شركة عالمية، حيث كانت مسؤولة عن التعلم وفعالية الفريق والثقافة والأداء. وقامت تريسبي وسامانثا بتجميع خبراتهما لتقديم المشورة لبعض الشركات الرائدة في العالم، وتطبيق الأبحاث النظرية عمليًا. وقد شهدتا بشكل مباشر التحديات التي تواجهها الشركات الرائدة لتحسين إمكاناتها الاجتماعية، ومخاطر تجاهل هذه القوى. وقد اكتسبتا رؤى حول ما يمكن للقادة تحقيقه من خلال العمل مع سلوكنا الطبيعي، والأهم من ذلك، متى يحتاجون إلى العمل ضده. أما روبن دنبار، أستاذ علم النفس التطوري بجامعة أكسفورد، فهو يشتهر برقم دنبار. لقد كانت أبحاثه -الحائزة على جوائز عديدة- أساسية لفهم التواصل البشري والديناميات والتفاعلات الاجتماعية. وتُشكل أبحاث روبن الثقل العلمي للكتاب، إذ توفر فهمًا للسلوك البشري الذي غالبًا ما يحدث تحت أفق الوعي، ويكون غير ملحوظ وغير قابل للقياس ولكنه مهم دائمًا.



أصبحت تربي مهتمة لأول مرة بالطرق التي تترابط بها المجموعات في وقت مبكر من حياتها المهنية عندما عملت كمعلمة في إحدى المدارس وسعت إلى مساعدة الطلاب على التعاون والتعبير عن أنفسهم وتحمل المخاطر والانفتاح على الأفكار الجديدة. ولكن عملها كمديرة لبرنامج أكسفورد للقيادة الاستراتيجية -وهو دورة تدريبية كبيرة لتنمية المهارات القيادية مدتها ستة أيام وتُعد مرتين سنويًا منذ عام ١٩٨٢- هو الذي ساعدها في بلورة أفكارها. وبينما كان البرنامج ناجحًا في التنمية الشخصية، لاحظت تربي أن المشاركين واجهوا صعوبات في تنفيذ هذه الاستراتيجيات داخل المؤسسات الكبيرة. ولذلك أصبح تحديد الكيفية التي تعمل بها المجموعات بشكل أفضل -والحجم الذي ينبغي أن تكون عليه- الشغل الشاغل لها.

وكانت خبرات سامانثا متنوعة بالمثل. فقد بدأت العمل في التخطيط التنموي والسياسات التنموية في موطنها جنوب أفريقيا في أوائل سنوات ما بعد الفصل العنصري. وهناك أدركت بسرعة أن القرارات السياسية وطموحات الحكومة الجديدة سوف تتعثر إذا لم تكن توجد الثقافة التنظيمية والقيادية الصحيحة. ثم عملت بعد ذلك لدى شركة المشروبات العالمية العملاقة "سابميلر SABMiller" لما يقرب من ثمانية عشر عامًا. وقد ثبت أن اهتمامها بتعقيدات السلوك البشري والتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمات لا يقدر بثمن عندما انضمت إلى كلية سعيد لإدارة الأعمال وتعاونت مع تربي لتأسيس شركة طومسون هاريسون لاستشارات القيادة والتطوير التنظيمي. وقد ركزت حينها على فهم





"السحر الثقافي" الذي يجعل المنظمة تشعر بأنها إنسانية حقًا،
ويخلق شعورًا بالارتباط والانتماء.

وقد قضى روبن الجزء الأكبر من عقدين من الزمن في دراسة سلوك القروود البرية في أفريقيا، والتركيز على التطور الاجتماعي وأسئلة من قبيل: لماذا تمتلك الكائنات الحية تلك المجتمعات الخاصة التي تمتلكها. خلال تلك الفترة، كان البشر مجرد اهتمام سطحي للغاية بالنسبة له. ومع ذلك، فإن انغماسه خلال العقدين الأولين من حياته في أربع ثقافات إنسانية مختلفة جدًا في بيئة شرق أفريقيا الغنية بالتنوع تبين أنه كان حافزًا مهمًا لتطوير الحساسيات اللازمة للمراقبة الدقيقة للعوامل الاجتماعية البشرية والحيوانية. إن الكثير مما يحدث في حياة القروود هو أمر عابر، ويمكن إغفاله بسهولة. ومع ذلك، فإن اللقاءات التي تبدو عشوائية بين أعضاء المجموعة هي التي تتضح فيها خفايا العالم الاجتماعي للرئيسيات بشكل واضح. هذا العالم مختلف تمامًا عن عالم الطيور والثدييات الأخرى. فهو يتمتع بعلاقات حميمة وعنصر هام من عناصر الاستمرارية على مر الزمن والتي تُؤدِّد التزامات من النوع المألوف جدًا في مجتمعنا البشري. وبدون معرفة ديناميكيات العلاقات المعنية، ودون التواجد في لحظة معينة وإدراك ما يجري، لا يمكن للمراقب العادي أن يأمل أبدًا في الحصول على أي إدراك لتفاصيل ودقائق الحياة الاجتماعية للرئيسيات. وقد أتى تحسين تلك القدرة على اكتشاف العلامات المنذرة والكاشفة في مملكة الحيوان بثماره عندما حول روبن اهتمامه لاحقًا إلى دراسة السلوك البشري. فقد سيطرت طبيعة العلاقات الاجتماعية البشرية، وبنية وتفاعلات





المجموعات الاجتماعية البشرية، على النصف الثاني من مسيرته البحثية.

يُظهر بحث روبن وتجربة سامانثا وتريسي الأهمية الحيوية لفهم التفاعلات المعقدة للمجموعات الاجتماعية. إن المنظمات هي مجموعات من الأفراد، الذين يتحدون من أجل هدف مشترك، والذين تصادف أنهم اجتمعوا معًا في لحظة معينة من الزمن، وغالبًا ما يكون ذلك لأسباب فردية مختلفة جدًا. المنظمة نفسها لا تقرر أي شيء، بل الأفراد هم من يقررون. لكن هيكل المنظمات يُشكل كيفية التعبير عن تلك القرارات. وللأسف تتجاهل العديد من المنظمات، وخاصة الكبيرة منها، حقيقة أن سيكولوجيتنا كبشر، مُصممة للتعامل مع عالم اجتماعي صغير للغاية. ونتيجة لذلك، فإنها تكافح من أجل العمل بنجاح وفاعلية.

ومن خلال العمل والتحدث معًا، وجدنا أننا نتشارك الانبهار بالقوة الاجتماعية غير المُستكشفة للمنظمات، والشروط المسبقة لازدهار الإنسان في المجموعات، والأهم من ذلك، ما يمكن أن يتغير وما يظل ثابتًا بشأن الطرق التي نتصرف بها معًا.

في هذا الكتاب، نجادل بأن طبيعتنا البيولوجية الموروثة، التي تقبع تحت سطح حياتنا العملية التي تبدو عقلانية، تستحق فهمًا أكبر. إن كل شيء في البيولوجيا عبارة عن سلسلة متصلة ذات أبعاد متعددة. لا توجد حقائق مطلقة، ولكن هناك قوى تطورية دائمة تؤثر على كل واحد منا كل يوم. ورغم أننا نكون مفتونين دائمًا بالجديد، فالحقيقة هي أن الكثير من سلوكنا الاجتماعي لم يتغير منذ زمن أسلافنا القدماء. فنحن لدينا قيود غير قابلة للتفاوض







١

مقدمة

"أخبرني عنه إذا كان شيئاً بشرياً".
-قصيدة "الدفن بالمنزل" لروبرت فروست⁽¹⁾

إن مهمة القائد هي خلق بيئة يمكن للناس من خلالها أن يزدهروا كأفراد وكمجموعة. وينطبق هذا على فريق الهوكي مثلما ينطبق على شركة التأمين متعددة الجنسيات. وقد يبدو ذلك سهلاً، لكنه ليس كذلك.

إن العديد من الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية يصلون إلى هناك ليس عن طريق التصميم الواعي أو الطموح والمثابرة، ولكن ببساطة لأن الأمور سارت هكذا بلا ترتيب متعمد. إن حقيقة كونك القائد لا تعني توفر وسائل القيادة لديك. إذ يتطلع الناس إليك للحصول على إجابات ولكن في بعض الأحيان لا تشعر أن لديك حتى الأسئلة الصحيحة. ويكون هناك ضغط مستمر من أجل النمو، والمسؤولية عنه تقع على عاتقك. ويتغير السياق الخارجي بسرعة كبيرة بحيث تشعر كما لو كنت تركز ومع ذلك تظل ثابتاً في مكانك. وتكون الموارد محدودة، وخاصة الموارد





القيمة من وقتك وطاقتك واهتمامك. وحتى مع أفضل النوايا من جانبك، يكون هناك عدد كبير جدًا من الأشخاص الذين يحتاجون إلى اهتمامك، مما يجعل من الصعب الحفاظ على علاقات صحية. وفي بعض الأحيان، يتعين عليك الاهتمام بإنهاء المهام فقط دون الاهتمام بالعلاقات، ناهيك عن التخطيط للمستقبل. إذ لا يكون لديك وقت للتفكير. وآخر شيء تحتاجه هو نموذج عمل آخر، أو مبادرة قيادية جديدة أخرى، أو كتاب آخر.

ومع ذلك، لا يركز هذا الكتاب على الجديد، بل يستكشف بدلًا من ذلك ما هو ثابت ولا يتغير في الطريقة التي يتصرف بها البشر. فهو يجمع بين الجوانب البيولوجية الموروثة لدينا والممارسات والسياسات المتبعة في المنظمات. إن جميع البشر محكومون بنفس الملكات والاحتياجات والديناميكيات الاجتماعية، سواء في المنزل أو في العمل. ومع ذلك، فرغم انشغالنا بالسطح، فإننا لا نولي اهتمامًا كبيرًا لما يحدث تحت كل تفاعلاتنا. إن دوافع السلوك البشري واستجاباتنا الهرمونية ومناخ ديناميكيات المجموعات يصعب قياسها ويصعب رؤيتها. إنها أشياء مختبئة عن أعين الجميع.

ونحن نأتي بالأرقام والبيانات الملموسة إلى هذه المساحة المعقدة، ونقترح أشياء بسيطة يمكن للقادة القيام بها للحصول على الأفضل من الأشخاص، سواء لأنفسهم أو للمنظمات التي ينتمون إليها. وسندرس كيف يمكن للقادة توفير الاحتواء للأشخاص حتى يشعروا بأنهم محترمون، ويشعروا بالانتماء. يحتاج الموظفون السعداء والمُنتجون إلى الشعور بأن عملهم





هادف، وبأنهم قادرون على التقدم والنمو. كما أن وجود علاقات جيدة في العمل، والشعور بالتحدي -ولكن ليس الخوف- هي أيضًا مكونات أساسية لمفهوم الازدهار (انظر الفصل الثامن). ففي هذه البيئة يشعر الجميع أنهم مرثيون ومسموعون. ويكون كل شخص لديه شعور بالاستقلالية.

هل يبدو هذا مثاليًا ومُرهقًا؟ الخبر السار هو أنه في وجود بيئة آمنة مصممة لازدهار الإنسان، ويحكمها هدف واضح وتدعمها القيم المشتركة، يستطيع الناس إلى حد كبير أن يفعلوا معظم هذه الأشياء لأنفسهم ولبعضهم البعض. إن القيادة الجيدة تخلق أتباعًا عظماء. يدعو هذا الكتاب القادة إلى بذل جهد أقل ولكن فهم أكثر. ومن خلال السير مع التيار الطبيعي في الغالب (الأشجار لا تحتاج إلى حوافز لتتحول إلى أوراق!) وأحيانًا ضده عندما يؤدي إلى العشوائية أو التفكير المنغلق، يستطيع القادة تحرير أنفسهم للتركيز على المستقبل؛ والذي هو في نهاية المطاف المنطقة المناسبة للقيادة.

إننا نسعى إلى شرح العمليات الاجتماعية التي تلعب دورًا محوريًا في الطريقة التي يعمل بها الناس في المنظمات. وهدفنا هو مناقشة قضايا الحجم والثقة والترابط والهوية والتواصل والبيئة والمرونة وفي نهاية المطاف القيادة التي تدعم المنظمات الفعالة. وتشكل هذه القضايا شبكة من القوى المتشابكة التي، عندما نجتمعها بالترتيب والكم الصحيحين، تجعل بيئة العمل تزدهر. ويتبع كل فصل ليس فقط الأساس العلمي الكامن وراء السلوك البشري ولكن أيضًا بعض الأمثلة العملية المستمدة من الخبرة





من الذكاء والقيود التي يتعرض لها العالم الاجتماعي البشري. إنها عالم مبني على العلاقات الإنسانية اليومية العادية، وسوف يعمل بشكل أفضل كثيرًا بالنسبة لنا إذا تعاملنا مع تصميمه وإدارته من منظور إنساني. إن ممارسات الإدارة التي هيمنت على التفكير البشري طيلة القرن الماضي أو نحو ذلك تصورت المنظمات على أنها أشبه بالآلة الميكانيكية، وأن تحسين كفاءة أي منظمة هو ببساطة مسألة الضغط على الأزرار الصحيحة. وهي وجهة نظر مستمدة إلى حد كبير من علماء السلوك في أوائل القرن العشرين، الذين زعموا أن السلوك البشري قابل للتغيير إلى ما لا نهاية. ووفقًا لهذه النظرة، فإن تحقيق الكفاءة لا يتلخص إلا في الاعتماد على المكافآت والإقناع.

ولكن هذه النظرة تتجاهل حقيقة مفادها أن كل المنظمات البشرية اجتماعية بطبيعتها، وأن ميلونا الاجتماعية لها جذور تطويرية عميقة للغاية. وتجاهل السمة الأكثر بروزًا في عالمنا هو بمثابة الإبحار ضد رياح التاريخ. وهذا ليس بالأمر الأكثر ذكاءً على الإطلاق، فكما أشار الفيلسوف جورج سانتايانا، فإن أولئك الذين "لا يستطيعون تذكّر الماضي محكوم عليهم بتكراره"⁽²⁾. ومن خلال دمج فهم أفضل للطبيعة البشرية وأصولها، فإننا نحظى حتمًا بفرصة أفضل لاستغلال نقاط قوتها وتجنب عواقب نقاط ضعفها. وإذا كان القادة قادرين على إدارة "التوترات والمخاوف والعلاقات" في منظماتهم، فإن النتيجة هي "القدرة على العمل الجاد الواقعي"⁽³⁾.





في قلب هذه التوترات والديناميكيات الطبيعية تكمن مجموعة من التناقضات: بين المحافظة والتغيير؛ بين بحث روبن في ما يبقى ثابتًا في سلوكنا البشري الموروث من ناحية، ومن ناحية أخرى، الحاجة الدائمة إلى تشكيل مستقبلنا، أي للتكيف والتعلم والتحول. على سبيل المثال، يميل البشر بشكل طبيعي إلى التماثل والتشابه في علاقاتهم الاجتماعية. إنهم يبحثون بشكل طبيعي عن أولئك الذين يشاركونهم نفس الاهتمامات والخبرات. ويمكن أن يكون التماثل، الذي يُعرّف على نطاق واسع بأنه مجموعة مشتركة من القيم الثقافية، مفيدًا في ظل الظروف المناسبة في تسريع الصداقة والتواصل. لكنه قد يفرض أيضًا تحديات على المنظمات؛ إذ يمكن أن ينتج عنه بسهولة التفكير الجماعي^(*)، والتراخي، وضيق الأفق، وسوء اتخاذ القرارات. وسيستشعر القادة الجيدون متى يكون الميل إلى التماثل مفيدًا ومتى يهدد بالتخريب. إن العمل مع هذا الاتجاه وضده، من أجل توفير الاحتواء لهذه الديناميكية المتقلبة، هو جزء من فن القيادة.

أثناء كتابة هذا الكتاب، أدت تفاعلات مجموعتنا الصغيرة أحيانًا إلى شيء من الاستقطاب. فقد مال روبن أكثر نحو "جاذبية البيولوجيا"، مؤكدًا على ما لا يمكن أن يتغير إلا ببطء عبر عصور التطور البشري، في حين أرادت تريسبي وسامانثا استكشاف إمكانيات التحول التنظيمي الأكثر جذرية وسرعة. واستغرق الأمر منا بعض الوقت للتوفيق بين هذه الرؤى المتعارضة. وتضمنت

(*) التفكير الجماعي هو نوع من التفكير يحاول فيه أعضاء المجموعة تقريب وجهات النظر في محاولة منهم لتجنب الدخول في صراع والوصول لاتفاق بدون نقد آراء الآخرين.
(المترجم)





المناقشات الصريحة بيننا مواقف بدا أحياناً أن هناك صعوبة في التوفيق بينها. ومع ذلك، بمجرد أن ندركها ونعبر عنها، كنا نجد دائماً طريقة للمضي قدماً لإكمال مشروعنا معاً بسعادة.

إن مسألة الاحتواء تلك تتعلق بشكل حاسم بمسألة الحجم. فالأشياء تكون أحياناً أكبر من أن يتم التعامل معها أو تظل أصغر من أن تُؤدَّ الكثير من المعنى. وهنا، فإن عمل روبن في حياته وأبحاثه وراء رقم دنبار و"مخطط دنبار" قد منحا الخبرة العملية لتريسي وسامانثا إثباتاً علمياً حقيقياً.

لقد بدأ هذا الارتباط بمثال محدد وهو أحد دورات برنامج أكسفورد للقيادة الاستراتيجية قبل عدة سنوات. كان هناك إقبال شديد على البرنامج، مع وجود قائمة انتظار طويلة من المتقدمين الراغبين في الانضمام. وتصاعدت الضغوط لزيادة العائدات من خلال قبول عدد متزايد من الحضور. وكان الاقتراح هو أن يتم توسيع البرنامج لاستيعاب أربعين شخصاً (أي أن يزداد العدد بخمسة أشخاص أكثر من ذي قبل). لم تكن تريسي والمعلمون الذين قادوا المجموعات الصغيرة متأكدين تماماً من أن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به، لكنهم وافقوا على الاقتراح، على افتراض أن العدد الصغير من الأفراد الإضافيين المشاركين لن يُحدث فرقاً كبيراً.

ولكن للأسف، فقد أحدث فرقاً. فعندما كانت المجموعة أصغر حجماً، بدأ أعضاؤها، الذين بدأوا كمجموعة من الغرباء من عشرين دولة مختلفة، يشعرون بإحساس بالهوية المشتركة. وعندما كبرت المجموعة في الحجم، لم تتجذر هذه الوحدة أبداً.





وبدا أن المشاركين استنتجوا أنه ببساطة لم يكن هناك الوقت ولا المساحة للتواصل مع الجميع في أسبوع واحد، فاختاروا التمسك بأولئك الذين ينتمون إلى ثقافتهم؛ أي أولئك الذين يشبهونهم بشكل واضح. وفي المناسبات الاجتماعية، شكّلوا فصائل بدلاً من الاختلاط بحرية. وفي الجلسات العامة، كانت الأصوات الأكثر هدوءًا تميل إلى الصمت؛ فقد كان أحد جانبي الغرفة بعيدًا جدًا عن الجانب الآخر بحيث لا يمكن سماع ما قيل، ناهيك عن الرد. وتطورت ديناميكية "نحن" و"هم".

كما وجد القائمون على البرنامج أن العمل شاق، ولم يستمتعوا به كثيرًا مقارنة بمقدار استمتاعهم به في السابق. فمع المجموعات الأصغر حجمًا، كانت هناك الفرصة والوقت لكل شخص لسرد قصته. بينما مع العدد الأكبر، وجد المعلمون أنفسهم الآن مضطربين إلى تقصير وقت السرد الثمين. كما اكتشفوا أن المناقشات أصبحت أقل دقة وأن المشاركين أقل قدرة على الاستفادة من حكمة الآخرين. وشعرت تريسي، التي كانت تحرص دائمًا على إجراء محادثات فردية مع كل من شارك في مرحلة ما من البرنامج، أنها ببساطة لا تملك الوقت لذلك.

باختصار، تم المساس بالطبيعة العلائقية والحوارية للبرنامج. وبطريقة أو بأخرى، ضاع الشعور القوي بحضور المجموعة وانخراطها الذي كان موجودًا ذات يوم. وفي إحدى الأمسيات بعد العشاء، فوجئ المعلمون بمعرفة أن شخصًا ما قد اتفق مع نصف المجموعة فقط للذهاب إلى حانة. وكان تفسيره هو أن هناك عددًا كبيرًا للغاية من الأشخاص بحيث لا يمكن لمكان واحد





استيعابهم، وعلى أي حال، فإن "بعض الناس لا يشربون . . . وبعضهم يريد قضاء الوقت مع أطفاله في منزله" كما قال. لقد انفتحت خطوط الصدع. بات الناس يصنفون بعضهم قبل أن تتاح لهم الفرصة للتعرف على بعضهم البعض.

وبالكاد نجح الأسبوع. ولكنه بات عملاً، وليس أسبوعاً ممتعاً من التعلم المتبادل كما كان في السابق. كانت ردود الفعل جيدة، ولكن كانت هناك انتقادات مزعجة حول المكان، وحول العمليات السابقة للبرنامج، والخدمات اللوجستية، ودرجة حرارة الغرف (أشياء صغيرة لم تظهر ببساطة عندما كانت لدينا علاقة شخصية أكثر قوة). وبعد ذلك، كان هناك ميل أقل بكثير بين الناس لإعادة التواصل بعد انتهاء البرنامج. وباتت العلاقات القوية بين الخريجين التي شهدناها في السابق أقل وضوحاً.

وقد جربنا التجربة مرة أخرى، وظهرت النتيجة نفسها. لقد حيرنا الأمر ولكننا شعرنا حدسيًا بأن الأمر لا بد وأن يكون له علاقة بحجم المجموعة في إطار القيود الزمنية المحددة. فلماذا قد تؤدي زيادة الأعداد بعدد قليل من الأشخاص إلى إحداث مثل هذا الفارق؟ لو كانت هذه التجربة حدثت لمرة واحدة، فربما كنا لنلقي باللوم على البرنامج نفسه. ولكن حقيقة نجاحه في السابق بشكل جيد للغاية - والأهم من ذلك- أن المشاركين فيه مروا بتجارب مماثلة في بيئات أخرى حيث تغير حجم المجموعة، جعلتنا نتوقف ونفكر. وبدأنا نتساءل عما إذا كنا قد خرقنا قانونًا ثابتًا. ربما كان هناك حجم مجموعة لا يمكننا تجاوزه دون تقويض فعالية البرنامج. والواقع أن السبب وراء نجاحه في السابق ربما كان مرتبطًا





ارتباطًا وثيقًا بعدد الأشخاص الذين شاركوا في التجربة. وقادنا هذا إلى روبن. لقد كان مساهمًا متكررًا في دورات القيادة التي قدمتها تريسبي في كلية سعيد للأعمال، وقد وجد قبولًا من الجمهور عند وصفه لكيف يتقيد جميع البشر بثلاثة عوامل أساسية وهي: حجم الدماغ، والاستجابة الهرمونية، والوقت. وبعبارة أبسط، فإن رقم دنبار هو الحد الطبيعي لمدى العلاقات الاجتماعية ذات المغزى التي يمكن للفرد إدارتها في أي وقت. وهذا الرقم هو ١٥٠. يستكشف بحث روبن أيضًا الأهمية الاجتماعية لأرقام أخرى عبر مخطط دنبار (انظر الفصل الثاني). لذا، من خلال عمله كانت لدينا فرضية علمية وبداية مجموعة من المحادثات التي ساعدتنا على فهم المعاناة التي حدثت في النسخة الموسعة من البرنامج ولماذا نجحت المجموعة الأصغر. فقد كان الحمل المعرفي لبناء العلاقات مع المجموعة الأكبر، بالإضافة إلى عبء العلاقات الموجودة بالفعل لدى كل مشارك، كبيرًا للغاية. لقد طلبنا العودة إلى نموذج برنامجنا الأصغر، ومنذ ذلك الحين، ازدهر البرنامج.

وهكذا فإن هذا الكتاب يحمل في طياته تحذيرًا. إن الأسس النفسية لسلوكنا، والدوافع البيولوجية التي تدعم هذه الأسس، تقدم لنا فوائد ومخاطر في الوقت نفسه. فهي تقدم لنا رؤى ثاقبة حول كيفية عمل المنظمات -أو كيف قد تعمل بشكل أفضل- ولكنها في الوقت نفسه تكشف عن ثغرات محتملة في البنية الفوقية التي قد تكون لها عواقب مدمرة إذا لم نُعدل أنظمتنا بحيث تأخذها في الاعتبار. وهذه الثغرات تنشأ بفعل الطبيعة البشرية؛ أي من خلال الطريقة التي تكيفت بها عقولنا وسلوكنا بفعل





التطور مع النطاق الخاص والصغير إلى حد ما لعالمنا الاجتماعي الطبيعي. إن الأسئلة المتعلقة بالنطاق، وأساس الصداقات وسبل تنمية الشعور بالانتماء، والتي نتتبعها في الفصول التالية، تقدم لنا مشاكل وفرصًا حقيقية وعملية بعضها بسيط وسهل الاستغلال، وبعضها الآخر ليس كذلك. وهذه الرؤى مفيدة في خلق ثقافة مشتركة وقصة مشتركة قادرة على احتواء مجموعات من الناس، بينما لا تقيدهم. إن فهم أسس الصداقات والعلاقات الطبيعية -وخاصة في أوقات التوتر أو الهشاشة- له أهمية حيوية.

الكشف عن الأساس العلمي

إن فرضية الدماغ الاجتماعي هي أن حجم دماغ الكائن والوقت المتاح له يحددان، أو بالأحرى يقيدان، حجم مجموعاته الاجتماعية (بالنسبة للبشر، كما رأينا، فإن الحد الأقصى الطبيعي هو ١٥٠ شخصًا). إن البشر مهيئون للتواصل، ويعد الانتماء إلى مجموعة اجتماعية أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لنا. ونظرًا للقيود التي ناقشناها سابقًا (الوقت وحجم الدماغ والاستجابة الهرمونية)، فإن رفاهية المجموعة تعتمد على المبادئ الثلاثة التالية:

- المبدأ الأول هو أن حجم المجموعة عامل حاسم في تحديد مدى رفاهيتها. فالناس يزدهرون في المواقف التي يعرفون فيها الآخرين ويعرفون أنفسهم.
- المبدأ الثاني ينتج عن المبدأ الأول، وهو أن جودة العلاقات تتضاءل مع زيادة حجم المجموعة. فنحن نقضي ٦٠٪ من وقتنا الاجتماعي مع خمسة عشر شخصًا فقط؛ وهذه الحقيقة





وحدها تتطلب منا أن نكون انتقائيين بشأن من يكون هؤلاء الأشخاص.

• المبدأ الثالث يتعلق باستجاباتنا الهرمونية المتغيرة وكيف يمكن لهذه الاستجابات أن تؤثر على توازننا. فالإفراط في إفراز الكورتيزول بسبب الخوف والتوتر يساهم في مجموعة من النتائج السلبية. وعلى النقيض من ذلك، فإن النواقل العصبية مثل الإندورفين تخلق مشاعر الأمان. وأصل هذه الاستجابة الهرمونية الإيجابية هو ما يشير إليه علماء الأحياء التطوريون باسم "الاستمالة الاجتماعية"، على الرغم من أن وقع العبارة على الأذن في عصرنا قد يكون غريبًا. وهذا النشاط لدى القردة يتضمن فحص وتنظيف فراء بعضهم البعض، ولكن البشر، بسبب افتقارهم إلى الفراء، تكيفوا مع أشكال مختلفة من المداعبة والعناق التي نستخدمها باستمرار في علاقاتنا الوثيقة. وتحفز المداعبة أجهزة استشعار عصبية متخصصة للغاية في الجلد ترسل إشارة إلى الدماغ تؤدي إلى إطلاق الإندورفين، وهو الأساس العصبي الحيوي للترابط الاجتماعي. وإلى جانب علاقاتنا الحميمة، فقد اعتمدنا عددًا من الممارسات الاجتماعية من قبيل المصافحة، وتناول الطعام معًا ومشاركة التجارب والخبرات، والتي اتضح أنها تنتج نفس الاستجابة الهرمونية.

هذه المبادئ الثلاثة أساسية للبشر، فهي متأصلة في طبيعتنا البيولوجية. وتجاهلها يسبب مشكلات كبيرة.





يفهم بعض الناس غريزيًا دروس فرضية الدماغ الاجتماعي. وقد كان ويلارد بيل جور أحد هؤلاء. فبعد أن عمل في شركة كبرى متعددة الجنسيات، شرع في تأسيس شركة "دبليو إل جور وشركاه W. L. Gore and Associates" مع زوجته فيف جور، في عام ١٩٥٨. كان آل جور ملتزمين بأن يكونوا منظمة قائمة على التعاون وروح الفريق، ومع نمو الشركة، حُلص إلى أن الوحدات المكونة من ١٥٠ شخصًا هي الأمثل.

وقد وصف هذا النهج قائلاً: "لقد وجدنا أنه عندما نتجاوز ١٥٠ موظفًا في كل مصنع، فإن مبدأ الالتزام ونظام التعامل الفردي مع الموظفين، أي وجهًا لوجه، لا يعملان بشكل جيد لأن هناك عددًا كبيرًا جدًا من الموظفين الذين لا يعرفون بعضهم البعض. ولهذا السبب نسعى إلى الحد من حجم مصنعنا إلى حوالي ١٥٠ شخصًا أو بحد أقصى ٢٠٠ شخص. ووفق تجربتنا، فإن تقسيم المصانع إلى أجزاء سيجعل آفاق هذه الأجزاء أفضل من آفاق المجموعة الكاملة السابقة. لا توجد صيغة دقيقة للوقت المناسب لتقسيم وحدة تنظيمية متنامية إلى أجزاء جديدة. ومع ذلك، هناك عدد قليل من المؤشرات المبكرة مثل "الكتلة الحرجة" لقطاعات السوق، والتكنولوجيا، والمنتجات، والموظفين في منطقة معينة أو مشاكل التواصل التي تساعد في اتخاذ هذا القرار قبل الوصول إلى الحد الأقصى المتمثل في ١٥٠ إلى ٢٠٠ موظف. وقد تتواجد عدة مصانع تضم نحو ١٥٠ شخصًا في مجموعة واحدة في مكان جغرافي قريب، وتستفيد من مشاركة أنواع معينة من المهارات المتخصصة والمعدات، وما إلى ذلك، دون فقدان العلاقات



الفردية بين الأشخاص". (4)

إن طبيعة الهيكل الإداري الفريد من نوعه -"الهيكل المسطح نسبياً"- لشركة آل جور تتناقض بشكل صارخ مع هيكل الإدارة الهرمية التقليدية التي تبنتها معظم المنظمات والشركات الكبيرة في ذلك الوقت. ويعتقد الكثيرون أن هذا كان في صميم نجاح الشركة. ولكن من المؤسف أن العديد من المنظمات-سواء الشركات أو المدارس أو المستشفيات أو الدوائر الحكومية- تجاهلت درس جور، فمع توسع المنظمات وتحقيقها للنجاح، فإنها تواجه تحديات كبيرة بسبب حجمها المتزايد. ويؤدي النمو إلى ظهور انقسامات وانخفاض في الكفاءة، نتيجة لقدرتنا المحدودة على إدارة العديد من العلاقات. ونتيجة لهذا فإن العديد من المنظمات تكون على شفا الفشل الهيكلي باستمرار، وغالبًا ما تعمل الإدارات أو الفرق في عزلة ولا تدرك ما يفعله الآخرون.

وبطبيعة الحال، ليس حجم المجموعة أو الطبقات التي تتكون منها هما وحدهما ما يُشكلان التحديات. بل إن ضمان ترابط المجموعات -ومنحها الوقت اللازم للقيام بذلك- أمرٌ ضروري أيضًا. فلا جدوى من تحديد الحجم "المثالي" للمجموعة إذا لم ينسجم أعضاؤها على النحو اللائق مع بعضهم البعض. وعلى العكس من ذلك، فإن إنشاء مجموعة صغيرة على أمل أن تترابط عندما يحدّ حجمها ذاته من قدرتها على تحقيق ما تريد تحقيقه ليس بالأمر الهين. إن إنشاء مجموعات وفرق فعّالة يتطلب تحقيق توازن دقيق بين المبادئ الثلاثة التي حددناها للتو مع عدم إغفال ما تسعى هذه المجموعات والفرق إلى تحقيقه.

يُذكرنا هذا الأمر بأن المنظمات الكبيرة ليست جزءًا من تكويننا الطبيعي كبشر. فخلال أغلب فترة الثمانية ملايين سنة من تاريخنا التطوري منذ أن انفصلنا عن القردة العليا الأفريقية (الشمبانزي والغوريلا)، كنا نعيش في مجموعات صغيرة للغاية تتألف من ثلاثين إلى خمسين فردًا فقط. ولم يبدأ جنسنا البشري في العيش في قرى دائمة إلا في نهاية العصر الجليدي الأخير، أي منذ عشرة آلاف عام فقط. ولم يكن العديد من هذه المستوطنات يضم أكثر من عشرة آلاف شخص إلا منذ حوالي أربعة آلاف عام. وهذا يمثل عُشر واحد في المائة فقط من تاريخنا التطوري منذ أن انفصلت سلالتنا عن القردة العليا. إن نفسيتنا وسلوكنا متكيفان مع عالم صغير للغاية، وليس المدن الكبرى والمنظمات العملاقة التي نعيش ونعمل في إطارها الآن. وفي خضم التوتر بين طبيعتنا وأين نجد أنفسنا الآن تكمن المعضلات والضغوط التي تواجه كل منظمة بشرية في العالم المعاصر؛ وهذا هو محور هذا الكتاب.

التطور البشري باختصار

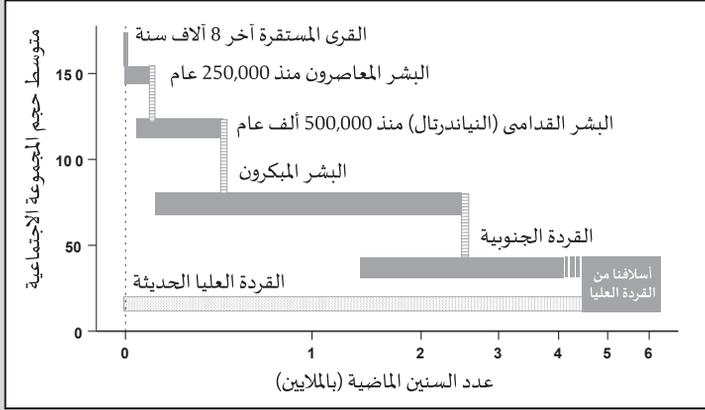
لم يضطر البشر إلى التعامل مع الضغوط والتعقيدات التي تفرضها الحياة في مجتمعات كبيرة إلا لأقل من 8000 عام (الشكل 1.1). وفي المخطط العام لتاريخنا التطوري، فإن هذا لم يكن سوى غمضة عين: فقد ظهر أقدم أفراد سلالتنا لأول مرة منذ حوالي 6-8 ملايين عام. وقد تميزت هذه الأنواع المبكرة، المعروفة بمُجتمعة باسم القردة الجنوبية (الأسترالوبيثكسين *Australopithecines*)، عن القردة العليا فقط بحقيقة أنها كانت تمشي منتصبه على قدمين بدلاً من المشي على أربع. وكانت بحجم الشمبانزي وأدمغتها لا تزيد عن أدمغة القردة العليا الحديثة. وفي الفترة ما بين حوالي 4.5 و1.5 مليون عام مضت، كان هناك حوالي اثنتي عشرة نوعاً مختلفاً، وكلها مقتصره على أفريقيا.

ومنذ حوالي 2.5 مليون سنة، ظهرت سلالة جديدة من القردة الجنوبية. وقد أسسوا عائلة هومو *Homo* التي ينتمي إليها الإنسان الحديث. وكانوا أكثر بشرية من حيث حجم الجسم والشكل، ولكن مع أدمغة متواضعة الحجم للغاية. وكانوا أكثر ترحالاً من أسلافهم وأول أعضاء السلالة البشرية الذين هاجروا من أفريقيا، ووصلوا إلى الصين وجزر إندونيسيا حيث نجوا حتى ما يقرب من 60 ألف سنة مضت.

ومنذ حوالي 500,000 عام، نشأت سلالة جديدة من الأعضاء الأفارقة من هذه العائلة، وشكلت الجذر لعائلة من البشر القدامى شملت إنسان هايدلبرج ونياندرتال (الذين استعمروا إفريقيا وجنوب أوروبا حتى الشرق الأقصى في القوقاز وإيران الحديثة) والدينيسوفا (الذين استعمروا آسيا الوسطى حتى الشرق الأقصى في

الصين الحديثة). كان لدى البشر القدامى أدمغة أكبر بكثير من الأنواع السابقة، وكانوا ذوي بنية جسدية قوية وعظام كثيفة، واعتمدوا بشكل أكبر على أكل اللحوم (التي اصطادوها بالرمح بالطريقة الخطيرة المتمثلة في محاصرة الثدييات الكبيرة مثل الخيول المبكرة وحتى الماموث). وعلى الرغم من اختفاء إنسان هايدلبرج منذ حوالي 200,000 عام، إلا أن إنسان نياندرتال نجا في أوروبا حتى حوالي 40,000 عام مضت، ومن المرجح أن يكون إنسان دينيسوفا قد نجا في جنوب الصين بعد ذلك بكثير.

لقد نشأ الإنسان الحديث (نوعنا، الإنسان العاقل) من سلالة هايدلبرغ منذ حوالي 250 ألف عام، ربما في شمال شرق إفريقيا. كان لديهم بنية جسدية أخف بكثير، وأدمغة أكبر، وكونوا ثقافة وأدوات أكثر تطوراً. وكانوا يعتمدون بشكل أقل على اللحوم من إنسان نياندرتال، وكانوا يصطادون بشكل أساسي الطيور والثدييات الأصغر حجمًا باستخدام الأقواس والسهام بدلاً من الرماح. وتطورت اللغة البشرية بشكل واضح خلال هذه المرحلة، جنباً إلى جنب مع الفن التصويري (رسوم الكهوف)، والنحت (تماثيل فينوس)، والأدوات المتطورة (الإبر، والمخرز، ورؤوس الأسهم). واقترب حجم المجتمع حينها من القيمة الحديثة 150. لكن ظل الناس يعيشون في مجتمعات متفرقة، تمامًا كما يفعل الصيادون وجامعو الثمار الحديثون. ونادراً ما كانت مجتمعاتهم من العائلة والأصدقاء تعيش معاً في نفس المكان، بل عاشوا في مجموعات صغيرة تتألف من ثلاثين إلى خمسين فرداً، وغالبًا ما كانوا يتبادلون الأعضاء فيما بينهم.



تاريخ سلالتنا

الشكل ١، ١: يستعرض هذا الشكل تطور جنسنا البشري عبر الزمن. لقد ظهرنا لأول مرة كسلالة مميزة من أسلافنا من القردة العليا منذ حوالي 6 إلى 8 ملايين سنة. وتشهد المراحل المتعاقبة من التطور ظهور سلسلة من السلالات الجديدة التي تحل محل السلالات القديمة، والتي بلغت ذروتها في ظهور جنسنا منذ حوالي ٢٥٠ ألف سنة.

ولم يتغير الكثير حتى نهاية العصر الجليدي الأخير منذ نحو ١٠ آلاف عام، عندما بدأت بعض مجموعات الصيادين وجامعي الثمار هذه في العيش معاً في مستوطنات أكثر ديمومة. ومع ذلك، لم نر قري تضم عدة مئات من الأفراد إلا منذ نحو ٨ آلاف عام، ولا مدن تضم ٧ آلاف إلى ١٠ آلاف شخص إلا منذ ٥ آلاف. وكان التغير الهائل الذي نتج عن العيش في قري دائمة بمثابة تحول واضح في مستويات الضغوط البنوية التي كان على الناس التعامل معها.



قبل ذلك، كان من الممكن الحد من هذه الضغوط من خلال العيش في مجموعات متنقلة صغيرة، وإذا أصبحت الضغوط شديدة للغاية، كانت الأسر حرة في المغادرة والبحث عن مجموعة أكثر ملاءمة للعيش معها. وقد جعلت المستوطنات الدائمة هذا الحل مستحيلًا، وكان من الضروري إيجاد حلول جديدة للتخفيف من الضغوط. ولحل هذه المشكلة، ظهرت أشكال جديدة من التنظيم الاجتماعي مثل صفوف المحاربين، والكهنة، والمعابد، والقواعد الأخلاقية، وترتيبات الزواج الرسمية. باختصار، لم نتعرض لضغوط المنظمات الكبيرة إلا خلال آلاف السنين القليلة الماضية. وفي حين تمكنا من التكيف، فإن حلولنا في أفضل الأحوال هي مجرد ضمانات لاصقة مصممة للقرى التي يبلغ عدد سكانها بضع مئات من الأشخاص، وليس المنظمات والمؤسسات التي يبلغ عدد سكانها عشرات الآلاف.

ويبدو أن هذا هو الوقت المناسب بشكل خاص لخوض تحدي النظر في كيفية هيكلة منظماتنا من جديد. إذا علمتنا جائحة كوفيد-19 شيئًا واحدًا، فهو الأهمية الحيوية للمجموعة لصحتنا وعافيتنا وقدرتنا على الإنجاز. فعندما كنا معزولين في منازلنا، ومقيدين في مناطق ضيقة -شوارعنا أو شققنا أو قُرانا- عرفنا ما يعنيه معرفة جيراننا، والعيش جنبًا إلى جنب مع عائلاتنا التي كانت بعيدة ذات يوم، والتواصل مع زملائنا في العمل، والتعرف على منازلهم من الداخل من خلال تطبيق زوم Zoom. فجأة أصبحنا أعضاء في مجموعات واتساب WhatsApp الخاصة بأحيائنا ومناطق سكننا، وذهبنا للتسوق لجيراننا، ولاحظنا فراشات الحديقة وتغريد الطيور على الأشجار، وركزنا عن كثب على أكثر





ما يهمننا، وتمنينا وجود مستقبل أكثر إنسانية وتآزر. وصفت سو ويكسلي، وهي ناشطة مجتمعية، التحول أثناء كوفيد قائلة: "أراد الكثير من الناس التطوع. كان هناك فيض من الكرم والدعم. لقد عملتُ في مؤسسات خيرية طيلة حياتي، وقد أذهلني مدى حماس الناس ورغبتهم في المساعدة، كان الناس يعرضون القيام بأي شيء، وكان هناك ارتفاع هائل في عروض المساعدة".

في الوقت نفسه، شعرنا أيضًا بالوحدة بسبب عزلتنا بعيدًا عن مجتمعاتنا الطبيعية. كانت الجائحة بمثابة مختبر حزين لإعادة اكتشاف ما نُقدّره في بعضنا البعض. وبينما تصالحنا مع حياة العمل الافتراضية والهجينة، أدركنا تمامًا أن الأشخاص في المنظمات ليسوا مجرد تروس في آلة. فكم من أولئك الذين وُظفوا خلال أيام الحجر الصحي البائسة اختاروا ترك الوظيفة قبل أن يتمكنوا حتى من مقابلة زملائهم شخصيًا، ناهيك عن التواصل معهم؟ كم منهم كان من الممكن أن يبقى لفترة أطول -أو ربما يقدم مساهمات أكثر ديمومة أثناء وجوده هناك- لو تمكن من العثور على زملاء يتشارك معهم الاهتمامات أو الخبرات، وتمكّن من الشعور بأنه جزء من مجتمع؟

الآن هو الوقت المناسب للتفكير في ما نريده من عملنا ولماذا ثبت أن بعض طرقنا السابقة في تنظيم أنفسنا إشكالية للغاية. وإذا كانت العلاقات هي اللبنة الأساسية للمجموعات البشرية الصحية، فإننا بحاجة إلى إعادة النظر في كيفية رؤيتنا لشكل المنظمات، وخاصة، كيف ننمّيها. لقد كنا نميل إلى التفكير في العاملين كقئة عامة، ولكن في الواقع، هم أفراد ويجب أن نفكر





فيهم على هذا النحو ونرى كل منهم في سياق الحدود الطبيعية لقدرتهم على تكوين علاقات. يُظهر بحث روبن أننا في عالمنا الاجتماعي اليومي، نخصص ٤٠٪ من وقتنا الاجتماعي لخمسـة أشخاص فقط وأن هؤلاء الخمسة ثابتون إلى حد ما بمرور الوقت؛ فهم يوفرون لنا درجة من الاستقرار في عالمٍ متغير باستمرار، ومصدرًا للدعم والمشورة. ونكرس ٢٠٪ أخرى من وقتنا لعشرة أشخاص إضافيين يقدمون لنا فوائد اجتماعية أكثر مرحًا، ولكنها بنفس القدر من الأهمية. إن البيئة الاجتماعية التي يعملون فيها أكثر ديناميكية، وتتغير مع تطور المكان والمشروع والاهتمامات والسياق. وتُظهر مجموعات العمل نفس الأنماط والديناميكيات. وفي سياق العمل (والمنزل!)، يتعين على الخمسة عشر شخصًا في هاتين الدائرتين أن يكونوا الأشخاص المناسبين والصحيحين، وخاصة بالنسبة للقادة.

لقد حان الوقت للتفكير بشكل أكثر حرصًا في الطرق التي نعمل بها، والتدقيق في العادات التي نعتبرها أمرًا مسلمًا به وتلك التي نحتاج إلى إعادة التفكير فيها. لقد مر شكل الحياة العملية بثورة جذرية وبات الناس يبحثون عن المزيد من التوازن والمعنى من عملهم أكثر من أي وقت مضى. وقد أدت الجائحة إلى إعادة تقييم الممارسات التي لم تكن موضع شك من قبل مثل التنقلات الطويلة والسفر السريع الفجائي وبيئات المكاتب المكتظة والمفتقرة للعلاقات الشخصية. وأصبح العمل من المنزل، ولو حتى على أساس جزئي، فكرة شائعة. لقد باتت الاجتماعات التقليدية المملة التي تُعقد بداية الأسبوع، حيث يهيمن عدد قليل





من الأفراد عليها ولا يتم إنجاز سوى القليل، تخضع الآن لإعادة تقييم. وهذه فرصة لكسر الروتين القديم وإعادة النظر في هياكل العمل التقليدية. وتحتاج المنظمات إلى تحسين الطريقة التي تجمع بها الناس معًا، لأن الشركات هي في الأساس مؤسسات اجتماعية. وأولئك الذين يتجاهلون هذا الأمر قد يجدون منظماتهم تتعثر. وبالتالي فإن القادة ذوي البصيرة سوف يركزون بشكل أكبر على تعزيز التفاعلات القيّمة وجهاً لوجه، مما يجعل التفاعلات أكثر جدوى وفعالية.

وبينما نعيد النظر في طرقنا القديمة في العمل، نرى كيف تسلط الرؤى الفردية الضوء على المبادئ الثلاثة لسلوك المجموعة، ونقيّم كيف يمكن تطبيقها على أفضل وجه. ونرى كيف يمكن للقادة أن يكونوا أكثر حرصًا بشأن الطريقة التي يبنون بها المجموعات ويوسعون بها نطاق منظماتهم؟ وكيف يمكنهم خلق بيئات تزدهر فيها الصداقة والثقة والروابط القوية؟ وما هي الوسائل المتاحة لهم لتنشيط الحياة الاجتماعية للمجموعة من أجل الحشد بشكل أكثر طبيعية نحو هدف مشترك؟

إذن، فإن اهتمامنا هنا يكمن في كثير من النواحي في ما لا يتغير في السيكولوجية البشرية، أي في النظر إلى أنفسنا في ضوء مزايا وعيوب طبيعتنا البشرية والبيولوجية. إن طبيعتنا البيولوجية اجتماعية بشكل صريح، فهي تكمن خلف تكوين المجتمعات فضلًا عن تنظيم الشركات والمنظمات؛ فالمنظمات تتألف من أفراد يعملون بطريقة أو بأخرى معًا على مهمة مشتركة، وليس أفرادًا يعملون في عزلة. والسؤال المركزي هنا هو: كيف نستطيع



استغلال السلوك الاجتماعي البشري الطبيعي بشكل أكثر فعالية لإنشاء منظمات تعمل بشكل أفضل لأنها مبنية على سيكولوجيتنا، وصقلتها مليون سنة أو أكثر من التطور، وفي الوقت نفسه، نخلق أيضًا بيئات اجتماعية أكثر إرضاءً وإشباعًا لأولئك الذين يعملون فيها؟

إن مهمة القائد ليست إدارة المنظمة، بل تصميم هيكل يمكن أن تتحول فيه المنظمة إلى مجتمع قادر على تصحيح نفسه، ويستطيع التعلم، ويتغير مع تطوره. وبهذه الطريقة، تصبح المنظمة ما أطلق عليه المحلل النفسي ويلفريد بيون⁽⁵⁾ "مجموعة عمل ناضجة". والنهج المتوازن الذي يتعين على القادة اتباعه لتحقيق هذه الغاية يقع بين المعرفة والجهل، والسيطرة والتطور التلقائي، والتدخل والتراجع. ويكمن لب القيادة في هذه التوترات وفي العلاقة التي تربط أي قائد بنفسه، وبأولئك الذين يقودهم، وبالسياق المتغير الذي يتعين عليه العمل فيه. إن القيادة ليست شيئًا متصلبًا أو ثابتًا أبدًا. فهي لا تتعلق بالبراعة أو تقديم الحلول، بل هي ممارسة للخيال الأخلاقي، ورغبة في تمكين أقصى قدر من القدرات البشرية من الازدهار والنمو في المنظمة، وفي نهاية المطاف، مساعدة الناس على الإبحار في اتجاه له معنى بالنسبة لهم، ولأصحاب المصلحة والمجتمع.



٢

القيادة بالأرقام

"لا يمكن للأفراد التعبير عن أنفسهم حقًا إلا داخل مجموعات صغيرة يمكن فهمها. وبالتالي، نحتاج إلى إنشاء إطار عمل يمكنه إدارة مجموعة متنوعة من الوحدات الصغيرة المستقلة".

-إرنست فريدرش شوماخر^(١)

لقد كان المايسترو بيتر هانك مفتونًا منذ فترة طويلة بكيفية تداخل قدرات القيادة في مجالي الأعمال والموسيقى. فهو يدير مدرسة موسيقية للشباب ويدعو قادة الأعمال للمشاركة في ورش عمل مع الموسيقيين والمغنين الشباب حتى يتمكنوا من التعلم من بعضهم البعض. وقد تأمل بيتر في سؤالنا حول ما إذا كانت المجموعات يمكن أن تصبح "أكبر من أن تتمكن من العمل بفاعلية" بالإشارة إلى تجربته في قيادة أوركسترا قائلاً: "لقد قمت بإدارة فرق أوركسترا كبيرة تضم أكثر من ١٥٠ عازفًا في مسيرتي المهنية، لكن الأمر ليس مُرضيًا للغاية. ربما لا يعرف الموسيقيون في مثل هذه المجموعة الكبيرة حتى أسماء بعضهم البعض، ومن الأهمية بمكان أن يكون لدى المايسترو علاقة مباشرة مع كل موسيقي. علاوة على ذلك، ينتهي بهم الأمر إلى التباعد كثيرًا





بحيث لا يتمكنون من سماع بعضهم البعض بشكل صحيح. ونتيجة لذلك، فإنهم يفشلون في التواصل أثناء عزفهم للموسيقى من خلال حدسهم الاحترافي الخاص ويحتاجون إلى "الإدارة" بأكثر من اللازم في مجال الموسيقى".

لا عجب إذن أن تتألف أغلب الفرق الموسيقية من نحو مائة عازف. وحتى في هذه الحالة تتغير ديناميكيات وتفاعلات المجموعة وفقاً لحجمها. فعندما يتعلق الأمر بأوركسترا ضخمة الحجم، يصبح من الضروري وجود قادة أقسام للمجموعات الفرعية من الآلات، التي يكون حجم كل منها عادة في حدود خمسة عشر عازفاً. ويصبح دور القائد دورًا لوجستيًا وإشرافيًا وتخطيطيًا؛ فالدور الشخصي والإلهامي غير ممكن مع هذا العدد الكبير من العازفين. فلا يمكنك على سبيل المثال أن تعمل على ضبط النغمة في آلات الأوبوا إذا كان لديك ثمانية وتسعون عازفاً غير متخصصين في الأوبوا يقرعون أصابعهم في انتظار أن تنتهي من العزف. ويتابع بيتر: "بصفتك قائداً لفرقة موسيقية تتجاوز المائة عازف، تشعر بالعزلة الشديدة. وتصبح العلاقات مع الموسيقيين ضعيفة؛ وتصبح أشبه بقائد عسكري أكثر من كونك مايسترو. عادة ما يشعر قادة الفرق الموسيقية بالوحدة؛ إذ لطالما كانوا وحدهم، ولكن مع مثل هذه المجموعة الضخمة يصبح هذا الشعور مضاعفاً، ويحتاجون إلى تعويض الافتقار إلى الحميمية بمستوى عالٍ من الطاقة والكاريزما في الأداء. في بعض الأشكال الموسيقية، يكون توسيع النطاق مقبولاً -مثل الأوبرا أو الأوراتوريو- ولكن هنا تختلف وظائف القيادة الموسيقية بعض





الشيء، فالأوركسترا تعمل بمفردها، والعازفون المنفردون على المسرح يشكلون مجموعة، والراقصون، والجوقة، وما إلى ذلك، هم أقسام من المنظومة، والأهم من ذلك أنهم يتدربون بمفردهم قبل أن يجتمع الجميع. وتصبح القيادة الموسيقية مخططًا كبيرًا من حيث التوقيت والتعقيد، والجميع يعلمون أن الأمر لا بد أن يكون على هذا النحو".

من ناحية أخرى، هناك نقطة تحول لا نحتاج بعدها إلى مايسترو ولكن نقطة التحول هذه تأتي عند حجم مجموعة صغير للغاية. ويشير بيتر إلى أن "الحد الأقصى لعدد الموسيقيين الذين يمكنهم الاستغناء عن المايسترو، سواء كان رسميًا أو غير رسمي، هو خمسة، بلا شك". وتعمل فرق موسيقى الحجرة، وفرق الروك، ومجموعات المادريجال كلها بأربعة أو خمسة أعضاء، لا أكثر. إنه عدد مثالي للعمل الجماعي المتخصص. إذ مع وجود أربعة أو خمسة أعضاء، لا يوجد خطر كبير لنشوء مجموعات فرعية. وإذا كان هناك خلاف، فمن المرجح أن ينقسم الأعضاء إلى اثنين واثنين أو ثلاثة واثنين؛ ومن غير المرجح أن يُترك شخص واحد معزولًا. أما في اللحظة التي تتجاوز فيها المجموعة الخمسة، يجب أن يتولى شخص ما القيادة. وبحلول الوقت الذي تصل فيه إلى خمسة عشر، فأنت بحاجة إلى مايسترو -أو قيادة رسمية محددة بوضوح مثل قائد الحفلة الموسيقية أو بعض العازفين المنفردين- لتولي المسؤولية والتنسيق، فضلًا عن اتخاذ الخيارات الفنية اللازمة. وعند بلوغ عدد الأعضاء خمسين، تبدأ المجموعات الفرعية في الظهور وتحصل على تسلسل هرمي من المجموعات





الصغيرة من قبيل الآلات النحاسية، والآلات الخشبية، والآلات الوترية، إلخ. وكما يزعم بيتر، فمن الضروري تحديد الإطار الحاكم المناسب لكل حجم من المجموعات. "هناك أمثلة شهيرة لفرق أوركسترا تعمل بدون مايسترو، وهنا تكون القيادة أكثر خفاء وغير رسمية، وتكمن في ديناميكيات تنظيمية أكثر تعقيداً".

عندما نفكر في الفرق والمجموعات، فإننا عادةً ما نفكر في وظائفها ومسؤولياتها وفي تطوير قيمتها ومواهب المشاركين فيها. ونادراً ما نتوقف لنفكر في حجمها. فهل يمكن أن يكون أحد الأقسام كبيراً للغاية بحيث لا يعمل بشكل جيد؟ وهل يمكن أن يكون حجم الفريق غير مناسب للتعامل مع المهمة الموكلة إليه؟ وإلى أي مدى يمكن تفسير الثقافات السامة التي تنمو أحياناً في المنظمات -عقلية "نحن وهم"- والتي تكون بحجم المجموعات داخلها؟ وفي أي نقطة تصبح المحادثات غير قابلة للإدارة؟ وكما رأى عالم الرياضيات بينوا ماندلبروت⁽²⁾ أن السُحْب عبارة عن هياكل مُركبة، تتكون من "طبقات فوق طبقات"، فهل هناك فائدة في التركيز بشكل أكثر وضوحاً على المجموعات الفرعية والأصغر داخل منظماتنا؟

إن المنظمات ماهرة في قياس التكاليف المالية ولكنها أقل براعة في قياس التكاليف غير الملموسة لرأس المال البشري المفقود من قبيل الطاقة والموهبة والولاء والجهد التقديري الذي يتسرب منها. قد نعرف ما هي أرباحنا ولكننا لا نعرف ما كان من الممكن أن تكون عليه لو تم حشد كل فرد في المنظمة وتنمية قدراته وثقته. قد نحسب تكلفة النفقات العامة، ولكننا نتغاضى





عن الطبقات الإضافية من الإدارة الوسطى، ومراقبة السياسات، والتقييم المعياري، ودعم مكان العمل، والتغيب، والانقطاع عن العمل، والهدر، والتي ترجع جزئيًا إلى انخفاض مستويات الثقة. وفوق كل شيء، نتجاهل ثوابت الطبيعة البشرية والتفاعل البشري أثناء السعي إلى تحقيق الهدف التالي أو الفكرة التالية.

يوضح هذا الفصل لماذا تكشف ملاحظات بيتر هانك حول أحجام المجموعات الموسيقية عن حقائق مهمة حول المنظمات بشكل عام وحول أفضل السبل لهيكلتها. إن ما أصبح يُعرف باسم رقم دنبار هو العنصر الأساسي لفهم الديناميكيات والتفاعلات المعنية هنا.⁽³⁾

رقم دنبار

بأبسط العبارات، يمثل رقم دنبار الحد الطبيعي لعدد العلاقات الاجتماعية ذات المغزى التي يمكن للفرد أن يديرها في أي وقت. يمكننا أن نطلب من الناس أن يسردوا جميع الأصدقاء وأفراد الأسرة الممتدة الذين تربطهم بهم علاقات ذات مغزى، أو الأشخاص الذين يتصلون بهم هاتفياً أو يرسلون إليهم رسائل نصية. ويمكننا أن ننظر إلى عدد الأصدقاء الذين يتفاعلون معهم على موقع فيسبوك أو غيره من وسائل التواصل الاجتماعي. ويتلخص نهج آخر في العمل من الاتجاه المعاكس من خلال رسم مخطط للأحجام النموذجية للمجموعات الطبيعية عبر العصور، من مجتمعات الصيد وجمع الثمار إلى القرى التاريخية، أو أحجام





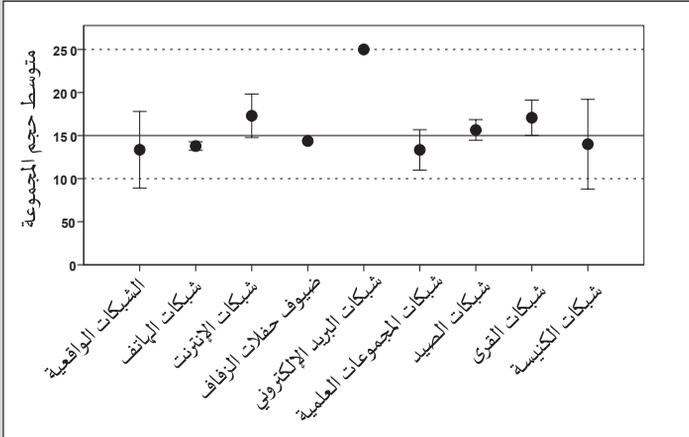
جماعات الكنائس أو حتى حجم شبكات التعاون العلمي. وأيًا كان الأساس الذي نختاره لإجراء حساباتنا، فإننا ننتهي حتمًا إلى مجموعات تتألف من ١٠٠ إلى ٢٠٠ شخص. وبحساب متوسط ذلك عبر ما يقرب من ثلاثين مجموعة بيانات، يظهر متوسط إجمالي يبلغ ١٥٥ (الشكل ١، ٢)، والذي يتم تقريبه عادة إلى ١٥٠ من أجل السهولة. وهذا ما يُعرف الآن برقم دنبار.

إن رقم دنبار يحدد الحد الأقصى لعدد الأشخاص الذين نشعر تجاههم بالالتزام بناء على علاقة تتضمن رؤية الشخص على أساس منتظم إلى حد معقول (على سبيل المثال، مرة واحدة على الأقل في السنة) ولها تاريخ (أي أننا نعرف الشخص منذ بعض الوقت).⁽⁴⁾ إنه يعبر عن مجموعة الأشخاص الذين قد نبذل قصارى جهدنا لمساعدتهم إذا طلبوا ذلك دون توقع أي مقابل بالضرورة. وبعيدًا عن هذه الدائرة التي تضم ١٥٠ شخصًا، فإننا نكون أكثر حذرًا في استعدادنا للتصرف بإيثار. فنحن نتوقع أن نحصل على المقابل في وقت قريب. وكثيرًا ما يكون هذا شيئًا متفقدًا عليه منذ البداية من قبيل: "سأساعدك إذا وافقت على دفع رسوم لي أو تقديم خدمة لي في المقابل لاحقًا". بعبارة أخرى، بعد الحد الذي يبلغ ١٥٠ تصبح الأمور أكثر نفعية.



كيف تم اكتشاف رقم دنبار

لم يأت رقم دنبار من فراغ. بل تم التنبؤ به في الواقع من خلال حجم الدماغ البشري باستخدام معادلة تربط بين حجم المجموعة النموذجي وحجم الدماغ لدى القردة والقردة العليا. (5) تُعرف هذه العلاقة بين حجم الدماغ وحجم المجموعة باسم فرضية الدماغ الاجتماعي. (6) تختلف القردة والقردة العليا عن جميع الطيور والثدييات الأخرى في أنها تعيش في مجموعات اجتماعية كبيرة ومتناسكة ومستقرة تعتمد على العلاقات المترابطة (لدى الأفراد صداقات شخصية مع بعضهم البعض). وتعتمد مثل هذه العلاقات على قدرات نفسية متطورة تسمح للحيوانات بمعرفة كيف سيتصرف الآخرون، وبالتالي، معرفة أفضل طريقة للتفاعل معهم. وتتطلب هذه المهارة قوى حسابية كبيرة، وبالتالي دماغاً كبيراً.



حجم الشبكة

الشكل 2.1: متوسط حجم المجموعة الطبيعي المُقدَّر وفق حجم الشبكة (الشبكات الاجتماعية الشخصية للأصدقاء والعائلة)، وعدد الأشخاص الذين تم الاتصال بهم على مدار عام في مجموعات بيانات الهاتف المحمول، وحجم المجتمعات في منصات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، وقوائم البريد الإلكتروني، وقوائم ضيوف حفلات الزفاف في الولايات المتحدة، وشبكات العلوم (شبكات المؤلفين المشاركين وأحجام التخصصات الفرعية)، وأحجام مجتمعات الصيادين وجامعي الثمار، وأحجام القرى التاريخية في أوروبا من القرن الحادي عشر إلى الثامن عشر، وأحجام جماعات الكنيسة. تشير الخطوط المتقطعة إلى نطاق الثقة حول القيمة المتوقعة 150 (أي النطاق الذي من المتوقع أن يقع ضمنه 95% من جميع التقديرات). المصدر: دنبار (2020)⁽⁷⁾

وبمجرد إثبات فرضية الدماغ الاجتماعي، لم يتبق سوى إدخال حجم الدماغ البشري في معادلة القردة والقردة العليا. وقد أسفر ذلك عن قيمة متوقعة بلغت 148.7. وكان الاختبار الأصلي لهذه القيمة هو حجم مجتمعات الصيد وجمع الثمار الصغيرة، لأن هذا النوع من المجتمعات هو الذي عاش فيه جنسنا البشري لعدة ملايين من السنين. وتبين أن متوسط حجم هذه المجتمعات يبلغ 150 فرداً تقريباً. وبعد ذلك، ظهر هذا الرقم في مجموعة متنوعة من السياقات المعاصرة والتاريخية الأخرى، بما في ذلك الشبكات الاجتماعية الشخصية التي تضم كل أفراد أسرته وأصدقائه المهمين (الشكل 2.1). كما اتضح أن هذا الرقم يمثل الحجم النموذجي للوحدة الأساسية في كل الجيوش الحديثة (التي تُسمى سرية).



لقد أصبح من الواضح أن هذا الحد يفرضه حجم أدمغتنا من خلال أكثر من اثنتي عشرة دراسة تصوير عصبي نُشرت في العقد الماضي. وقد استخدمت هذه الدراسات تكنولوجيا مسح الدماغ لفحص العلاقة بين عدد الأصدقاء الذين يمتلكهم الشخص وحجم المناطق الرئيسية في دماغه. وبصرف النظر عن كيفية قياس الدراسات لعدد الأصدقاء، كانت النتائج دائماً هي نفسها وهي أن عدد الأصدقاء مرتبط بحجم هذه المناطق في الدماغ. (8) وتبين أن أهم مناطق الدماغ هذه هي الفصوص الأمامية (التي تقع مباشرة خلف جبهتك)، والفصوص الصدغية (الفصوص التي تشبه شكل النفاق والتي تمتد على طول جانبي الدماغ داخل أذنيك مباشرة) والجهاز الحوفي (المنطقة الموجودة في عمق الدماغ والتي تدير الإشارات العاطفية). وترتبط هذه المناطق بقنوات ربط ضخمة (تُعرف باسم المادة البيضاء لأن الخلايا العصبية مغلقة بأغلفة بيضاء دهنية لتحسين توصيلها، تماماً كما يتم تغليف الكابلات الكهربائية بأنابيب بلاستيكية). إن ما يهم في هذه المناطق من الدماغ هو أنها المناطق الرئيسية التي تشارك في إدارة عالمنا الاجتماعي. وإذا تضررت هذه المناطق فإننا نفقد قدرتنا على إدارة علاقاتنا بفعالية.

ولعل الدليل الأكثر شهرة على ذلك يأتي من الدراسات التي أجريت حياة مشرف البناء الأميركي في القرن التاسع عشر فينياس جيج. ففي عام ١٨٤٨م، بينما كان يعمل مشرفاً على بناء خط السكة الحديدية روتلاند-بورلينجتون في ولاية فيرمونت بالولايات المتحدة، كان من سوء حظه أن حدث انفجار نتيجة خطأ ما ودفع حديدة الدك التي كانت بيده والتي يبلغ طولها





ثلاثة أقدام نحو الجانب الأيسر من وجهه لتصل إلى دماغه. ومن اللافت للنظر أنه تعافى من الإصابة الجسدية، ولكن عندما مرت حديدة الدك عبر دماغه، دمرت المناطق الرئيسية اللازمة لإدارة العلاقات الاجتماعية. وبين عشية وضحاها تحول من كونه مشرفاً يحظى باحترام كبير، وبارعاً في التعامل مع الناس، ومحبوباً للغاية من قبل أولئك الذين عملوا تحت إمرته، إلى شخص غير قادر على الاحتفاظ بوظيفة ثابتة مرة أخرى، وكانت قدرته على إدارة العلاقات محدودة، وبات عرضة للمخاطرة والمقامرة. وهذا درس مفيد سواء من حيث أهمية دماغنا في إدارة عالمنا الاجتماعي، أو من حيث سهولة انهياره.

مشكلة الضغوط الحجمية

إن أهمية الحد الأقصى لعدد الأفراد البالغ ١٥٠ فردًا تكمن في أنه طالما ظلت المجموعة أقل من هذا الحجم، فإن أغلب الأمور يمكن إدارتها على أساس ديمقراطي من شخص إلى شخص. أما فوق مستوى ١٥٠ فردًا، فإن "الضغوط الحجمية" تتدخل بشكل متزايد مما يؤدي إلى زعزعة استقرار المجموعة. ويصبح من الصعب التفاوض على الترتيبات، ولا تتدفق المعلومات بشكل جيد في المجموعة، ولا تعمل العمليات بالطريقة التي كانت مقصودة تمامًا، وينغلق الناس، ويبدأون في الشك وقلّة الثقة في بعضهم البعض. ويصبح من الضروري وجود نوع من نظام الإدارة الأكثر رسمية للسيطرة على العلاقات والمعاملات.⁽⁹⁾

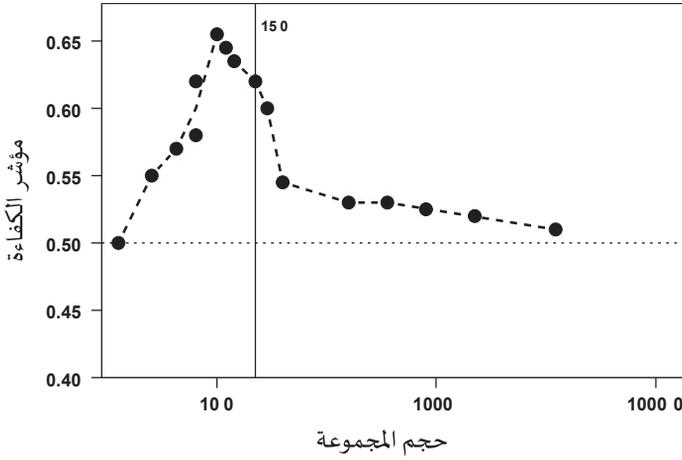




إن أحد الحلول لمشكلة الضغط الحتمي هو بالطبع عدم السماح أبدًا لمجموعة أو منظمة بتجاوز الرقم السحري ١٥٠. وهذا هو الحل الذي تبناه الهوتيريون (الذين ينحدرون من أوروبا الشرقية) والأميش (الذين لديهم جذور سويسرية ألمانية). تعيش هاتان الطائفتان المسيحيتان المعمدانيتان، اللتان تتمركزان بشكل أساسي في ولايتي داكوتا وبنسلفانيا على التوالي، في مزارع. إن أساليبهما القديمة، وملابسهما التي تعود إلى القرن التاسع عشر، وخطابهما القديم، ورفضهما للتكنولوجيا الحديثة (لا يسمح الأميش حتى بالسيارات والمركبات، ناهيك عن أجهزة الراديو) تثير دائمًا الحيرة بين الغرباء. والواقع أنهما يقدمان لنا درسًا ذا صلة وثيقة بالحجم. إنهم واضحون تمامًا في أن الحفاظ على مجتمعاتهم الديمقراطية المنفصلة التي تقتصر على ١٥٠ شخصًا، يجعلهم قادرين على التعامل مع القرارات التجارية والمشاكل الاجتماعية من خلال الحوار وجهًا لوجه، دون الحاجة إلى قوانين أو لوائح أو تسلسلات هرمية أو قوات شرطة. إذ يعرف الجميع بعضهم البعض، وبالتالي يكون لديهم شعور بالالتزام الشخصي تجاه بقية المجتمع. وللحفاظ على هذا الشعور بالانتماء الجماعي، فإنهم يقسمون المجتمع عندما يكون هناك تهديد بأن يصبح كبيرًا جدًا، فينشئون مزرعة فرعية في مكان قريب. وعلى مدى المائة عام الماضية، كان متوسط حجم مجتمع الهوتيريين عند نقطة الانشطار هو ١٦٧.⁽¹⁰⁾ ويبدو أن تجاوز نقطة الانشطار لرقم ١٥٠ قليلًا هو نتيجة لمقايضة بين محاولة تجنب أن يقضي المجتمع وقتًا طويلًا فوق عتبة ١٥٠، من ناحية، والحاجة إلى أن



إن أحد الأسباب وراء ذلك قد يكون أن حجم المجموعة الذي يبلغ ١٥٠ شخصًا يبدو أنه يصل إلى نقطة تحول حرجة، كما أظهر الفيزيائي بروس ويست وزملاؤه. فمع زيادة حجم الشبكة نحو هذا العدد، يتحسن تدفق المعلومات في النظام بشكل مطرد. ولكن بمجرد أن يتجاوز حجم الشبكة ١٥٠ شخصًا، ينخفض تدفق المعلومات بشكل كبير (الشكل ٢,٢). ويحدث تحول عندما يتجاوز حجم المجموعات ١٥٠ شخصًا. إذ لا يعد بإمكانها الاجتماع بانتظام. ويكون لديها ميل طبيعي للانقسام إلى مجموعات فرعية منغلقة لا يتحدث أعضاؤها إلا فيما بينهم. وتتوقف فجأة عن التكامل الجيد والتنظيم الجيد وتصبح عرضة للتناحر وعدم الكفاءة. بعبارة أخرى، يمثل الرقم ١٥٠ الحد الأمثل: إنه مقايضة بين وظيفتين مختلفتين تتعارضان مع بعضهما البعض. تتعلق الأولى ببساطة بالعدد الإجمالي للأشخاص الذين لديك الوقت للتفاعل معهم، بشكل مباشر أو غير مباشر؛ أما الثانية فتتعلق بفعالية أو جودة العلاقات. في الدراسة الرياضية للأنظمة الديناميكية، تُعرف هذه النقاط باسم الجاذبات؛ وهي النقاط التي ينجذب إليها النظام بشكل طبيعي إذا تُرك دون تدخل لأنها مستقرة بشكل استثنائي.



الحجم الأمثل للمجموعة

الشكل ٢،٢: كفاءة تدفق المعلومات عبر الشبكات الاجتماعية ذات الأحجام المختلفة. يمكن أن تتفاوت الكفاءة بين ٠,٥ و ١,٠، حيث تمثل قيمة ٠,٥ (الخط المتقطع الأفقي) تدفقًا عشوائيًا للمعلومات، وتشير القيم الأعلى من ٠,٥ إلى زيادة الكفاءة، وتشير القيم الأقل من ٠,٥ إلى انخفاض الكفاءة. ترتفع الكفاءة بشكل مطرد مع حجم المجموعة، ولكنها تنهار بمجرد أن يتجاوز الحجم ١٥٠ (الخط الرأسى المتصل). المصدر (West et al. (2020): (14).

في كتابه "التخيل"⁽¹⁵⁾، يستخدم جاريت مورجان (الأستاذ الفخري لدراسات التنظيم في كلية تورنتو شوليش للأعمال) استعارة نبتة العنكبوت، ذلك النبات المنزلي القوي، لتوضيح الطريقة التي تسمح بها عملية الانقسام هذه بالنمو الصحي مع



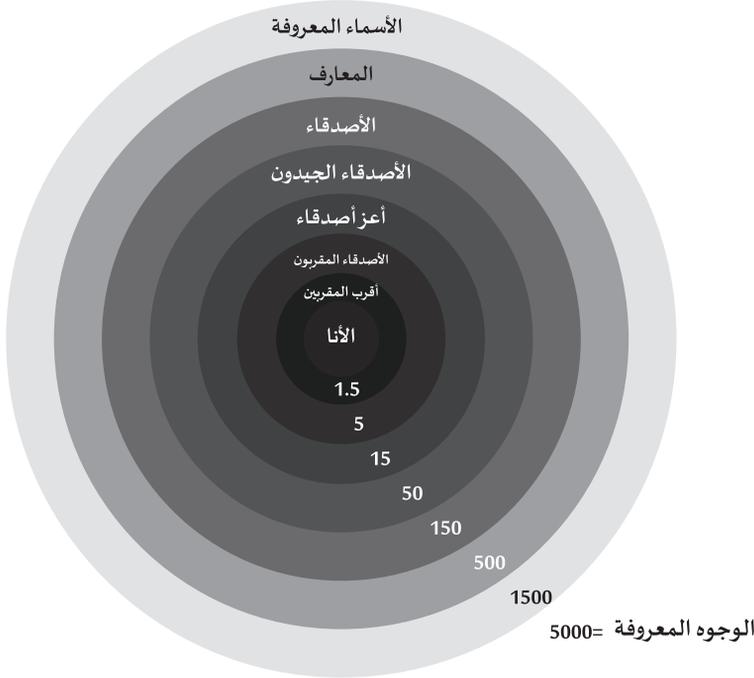
الحفاظ على البنية المتصلة. ويزعم أن الطريقة التي تتفرع بها النباتات الجديدة الأصغر حجمًا من نبتة العنكبوت الأم لتشكيل منظمة لامركزية مكونة من وحدات "الأم" و"الابنة" هي نموذج للمنظمات البشرية الصحية. بالنسبة لنبتة العنكبوت، يتم خلق الشعور بالوحدة من خلال السياق التي تربط نبتة الأم والابنة؛ بالنسبة للمنظمات البشرية، يتم الحفاظ على هذا الشعور بالوحدة من خلال سلسلة من المواصفات أو المبادئ الدنيا، فضلًا عن الهدف المشترك الذي يربط المنظمة بأكملها معًا. ويزعم أن هذا هو الهيكل المؤسسي الذي يمكن أن يأخذ الشركة إلى مراحل متعددة من النمو.

البنية الطبقيّة لرقم دنبار

إن الرقم مائة وخمسين ليس العنصر الوحيد لرقم دنبار. بل إنه في الواقع مجرد دائرة واحدة من سلسلة من الدوائر أو الطبقات في الشبكات الاجتماعية الشخصية، وإن كان ربما العنصر الرئيسي. وتُشكل هذه الطبقات مجموعة من الدوائر المتحدة المركز حولك (الشكل ٢،٣) التي تتبع نمطًا مشتركًا ومحددًا للغاية: فعند العد بشكل تراكمي (بحيث تتضمن كل دائرة الأفراد الموجودين في الدائرة التي داخلها مباشرة)، يكون حجم كل طبقة ثلاثة أضعاف حجم الطبقة التي تقع أسفلها مباشرة. ومن أجل التبسيط، توضع أحجام الطبقات بشكل تقريبي على النحو التالي: ٥، ١٥، ٥٠، ١٥٠، ٥٠٠، ١٥٠٠ و ٥٠٠٠. وقد أطلق عالم الرياضيات



الهندي سانتانو أشارجي على هذا النمط اسم "مخطط دنبار"،
وسوف نشير إليه على هذا النحو.



مخطط دنبار

الشكل ٢,٣: مخطط دنبار الذي يوضح الأحجام النموذجية للطبقات في الشبكات الاجتماعية الشخصية. تشير الأنا إلى الشخص الذي يتم وصف شبكته. تتحدد الطبقات من خلال مدى تواصل الأفراد في الشبكة الشخصية ببعضهم البعض. كما أنها تعكس شعورهم بالتقارب النفسي. المصدر (Dunbar): (16) (2020)



إن كل طبقة من الشكل ٢,٣ تتوافق مع مدى معين للتواصل أو القرب العاطفي للأفراد داخلها⁽¹⁷⁾ (يتضح أن هذين المؤشرين مرتبطان ارتباطًا وثيقًا). ويمكن تحديدها من خلال علاقات ذات طبيعة معينة: أقرب المقربين (١,٥) لأن بعض الأشخاص لديهم واحد والبعض الآخر لديهم اثنان)، والأصدقاء المقربون (٥)، والمعروفون أيضًا باسم مجموعة الدعم)، وأعز الأصدقاء (١٥)، والمعروفون أيضًا باسم مجموعة التعاطف)، والأصدقاء الجيدون (٥٠)، دائرتك الاجتماعية الرئيسية)، والأصدقاء فقط (١٥٠)، والمعارف (٥٠٠)، والوجوه التي تعرف أسمائها (١٥٠٠) والأفراد الذين تدرك أنك رأيتهم من قبل ولكن لا يمكنك بالضرورة معرفة أسمائهم (٥٠٠٠). وفي سياق مجتمعات الصيد وجمع الثمار الصغيرة، يتبين أن هذه الطبقات تعادل تقريبًا الأزواج الذين يعيشون معًا (١,٥)، والأسر التي تضم أطفالاً (٥)، والمجموعات العائلية (١٥)، ومجموعات المخيمات الليلية (٥٠)، والمجموعات المحلية (أو العشائر، ١٥٠)، والمجموعات الضخمة (مجموعات من المجتمعات المحلية، ٥٠٠) والقبائل (١٥٠٠).

إن هذه الأنماط موجودة في كل مكان، بل إننا نجدتها حتى في عالم الألعاب الإلكترونية. وفي هذا المجال الأخير، بطبيعة الحال، فإن التجمعات الفردية، على الأقل في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي، تكون في كثير من الأحيان عابرة للغاية. ومع ذلك، فإن اللاعبين يشكلون تحالفات مؤقتة ومتغيرة باستمرار تتألف من خمسة أو خمسة عشر شخصاً للتعامل مع مهام وتحديات معينة لحظية. وفي هذا، فإنهم يشبهون مجموعات





العمل المؤقتة التي نجدها في الشركات والأعمال التجارية. وبشكل عام، تتألف هذه التحالفات عادة من أشخاص ينتمون إلى نفس المجتمع؛ أي الأشخاص الذين تعرفهم بالفعل. ويرجع هذا إلى حد كبير إلى أنك ارتبطت بهم في الماضي وبالتالي تعرف مدى جدارتهم بالثقة وما هي المهارات التي يمكنهم تقديمها. ويبدو أن هذه الطبقات الأصغر والأكثر حميمية تكون أكثر استقرارًا.

وهناك مثال آخر على مخطط دنبار يتمثل في تحليل نحو ٨ ملايين صفقة بين ٢٢ ألف مستثمر في بورصة شنتشن الصينية.⁽¹⁸⁾ وهنا شكّلت الشبكات المعنية بنية متعددة الطبقات حيث يبلغ متوسط أحجام الطبقات ٢ و٧ و٢٠ و٥٤ و١٤١؛ وهو ما يقرب بشكل ملحوظ من أرقام ١,٥ و٥ و١٥ و٥٠ و١٥٠ في الشكل ٢,٣. وحتى في البيئة المحمومة لقاعة التداول، يبدو أن سلوكنا تحكمه بني اجتماعية ثابتة. ولا ينبغي أن يكون هذا مفاجئًا بشكل خاص. فالثقة عنصر أساسي في التداول، وعندما تكون المخاطر مرتفعة في قاعات التداول، فإن هذه الحاجة العميقة إلى معرفة من يمكننا أن نثق به يبدو أنها تحدّ من أعداد الأشخاص الذين نرغب في التداول معهم.

وفي سياق الأعمال التجارية الصريح، يتجلى مخطط دنبار في حجم جماعات الممارسة (COPs)، وهي جمعيات غير رسمية من أفراد من منظمات وشركات مختلفة يجتمعون على أساس منتظم لمناقشة المسائل ذات الاهتمام المشترك ووضع التوصيات بشأن الممارسات الجيدة في مجالهم.⁽¹⁹⁾ وتقدم الدراسة التي كشفت عن ذلك بعض الرؤى المهمة لمتطلبات الإدارة. إذ يبدو





أن هناك مرحلة انتقالية عند حجم جماعة الممارسة الذي يبلغ حوالي أربعين عضوًا. فقبل الوصول لهذا الرقم، يمكن اتباع نهج غير رسمي للغاية في الترتيبات التنظيمية، إذ يتناوب الأعضاء على تنظيم الاجتماعات، ويتم تحديد الموضوعات بشكل فعال من خلال التصويت الديمقراطي. أما عندما نصل لرقم الأربعين، تتسلل الرسمية، مع وجود لجنة وما يصاحبها من جميع الإجراءات الرسمية لرئيس الاجتماع والسكرتير ومنظم الاجتماعات.

كما يتضح التحول من أنظمة الإدارة غير الرسمية إلى الأنظمة ذات البنية الهرمية بشكل جيد من خلال شعب النيتسيتابي في القرن التاسع عشر.⁽²⁰⁾ فخلال معظم العام، كانوا يعيشون كصيادين وجامعي ثمار في مجموعات بدوية صغيرة يتراوح عدد أفرادها بين ثلاثين وخمسين فردًا، وكل منها تجوب أراضيها الخاصة. وكان للمجموعات عادةً زعيم أو رئيس، ولكن معظم القرارات كانت تُتخذ بطريقة ديمقراطية. ثم، في كل ربيع، كانت المجموعات تتجمع من أجل صيد الجاموس السنوي، حيث كانوا يعيشون في معسكر ممتد يضم ألف فرد أو أكثر. ومع وجود الكثير من الناس الذين يعيشون جنبًا إلى جنب، كانت الاحتكاكات والمشاجرات حتمية. وللتخفيف من هذه الضغوط، شكّل رؤساء المجموعات الفردية مجلسًا للقرية، وانتخبوا رئيسًا من بينهم، ونظموا أندية ذكورية أو جمعيات سرية حيث يمكن للذكور الأصغر سنًا والأكثر إزعاجًا أن يُنفسوا عن غضبهم (ويتم إدارتهم بحنكة)، وعينوا مجموعة من المحاربين الكبار للعمل كشرطة للقرية لفرض حسن السلوك. وكانت هناك طقوس خاصة لحل النزاعات الداخلية.





على سبيل المثال، كان من الممكن أن تجلس الأطراف المتنازعة معًا في خيمة للخضوع لطقوس "غليون السلام المقدس" حيث يتقاسم الجميع "غليون السلام" الذي كان يُستخدم لتهدئة الأعصاب. وفي قبيلة تسيتسيههستاھيسي Tsétsêhéstaestse، التي كان لديها اقتصاد مماثل قائم على الجاموس، كان يتم التعامل مع ضغوط العيش في معسكرات مؤقتة كبيرة خلال موسم الصيد من خلال تقسيم وظائف القيادة بين نوعين من الزعماء؛ فقد كان "رؤساء السلام" الوراثةيون (رجال الطب) مسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل النزاعات، بينما كان "رؤساء الحرب" (الذين اكتسبوا مكانتهم من خلال عروض الشجاعة في ساحة المعركة) مسؤولين عن تنظيم وقيادة كلٍ من فرق الحرب (لحماية القبيلة) وفرق الصيد.

كما تقدم البنية الهرمية للجيش الحديثة مثالاً أكثر حداثة. فالتنظيم العسكري تحكمه "قاعدة الثلاثة" نفسها حيث يبلغ حجم كل طبقة ثلاثة أضعاف حجم الطبقة التي بداخلها.⁽²¹⁾ ومع بعض الاختلاف في أسماء المجموعات الأكبر عبر البلدان، فإنها عادة تتكون من أقسام (عادةً ما يتراوح حجمها بين ١٢ و ١٥)، وفصائل (عادةً ما يتراوح حجمها بين ٣٠ و ٥٠)، وسرايا (ما بين ١٢٠ و ١٨٠)، وكتائب (حوالي ٥٠٠)، وأفواج (حوالي ١,٥٠٠)، وألوية (حوالي ٥,٠٠٠)، وفرق (حوالي ١٥,٠٠٠)، وفيلق (حوالي ٥٠,٠٠٠). لاحظ مدى تطابق هذه المجموعات مع الطبقات في الشكل ٢,٣، وكيف تحافظ على نسبة الثلاثة حتى عندما تتجاوز حجم المجموعة الذي يبلغ ١٥٠٠ والذي يميز الشبكات الاجتماعية



البشرية الطبيعية. ولعل من غير المستغرب أن نجد في بعض الأحيان طبقة داخلية تتألف من أربعة إلى خمسة أفراد، يشار إليها غالبًا باسم فريق إطلاق النار المتخصص. وهذه المجموعة التي تتألف من أربعة إلى خمسة أفراد هي الوحدة التشغيلية القياسية في القوات الخاصة مثل القوات الجوية الخاصة البريطانية (SAS) وقوات القوارب الخاصة (SBS) ونظيراتها الأمريكية. ويتعين على أعضاء وحدة القوات الخاصة أن يكونوا مترابطين بشكل وثيق للغاية بحيث يقفون إلى جانب بعضهم البعض حتى في أصعب الظروف، وغالبًا ما يكونون معزولين خلف خطوط العدو. ولإنتاج هذا المستوى من الترابط، تُبدل جهود خاصة أثناء التدريب لضمان أن يعيش كل فريق ويتنفس ويأكل ويلعب كوحدة واحدة طوال الوقت حتى يعرف الأعضاء بعضهم البعض بشكل وثيق. ولا يمكن القيام بذلك إلا بمجموعات صغيرة جدًا جدًا.

ويتأمل الجنرال المتقاعد تايرون أورش حقيقة مفادها أن هذه الهياكل ظلت ثابتة بشكل مدهش منذ العصر الروماني، وخاصة حجم أصغر وحدة، "فريق إطلاق النار"، المكون من أربعة أفراد. وفي الجيش الروماني، كان يُطلق على هذا الفريق الأصغر حجمًا اسم "كونتوبريان"؛ وهو العدد الأقصى من الجنود الذين يمكنهم النوم في خيمة أثناء العمليات. ولا تزال هذه الوحدة تشكل حجر الزاوية في الجيش البريطاني. ويقول أورش: "عادة لا يموت الجنود من أجل بلادهم في القتال، بل من أجل أعضاء هذا الفريق الصغير".





إن الأرقام في مخطط دنبار لا تحددها طبيعتنا البيولوجية التطورية فحسب، بل إنها تنشأ من مزيج من كفاءات تدفق المعلومات (الشكل ٢,٢) وكيفية تعاملنا مع العلاقات ذات الطبائع المختلفة لتحقيق أقصى قدر من الفوائد التي تقدمها لنا.⁽²²⁾ ويبدو أن طبقات الـ ١٥٠ و ٥٠ و ١٥٠ و ٥٠٠ في الشبكات الاجتماعية تحدد النقاط التي يتحسن عندها تدفق المعلومات؛ وعلى جانبي كل رقم، تنخفض كفاءة تدفق المعلومات بسرعة كبيرة. وقيمة ١٥٠ هي المهيمنة لأنها تنتج تأثيرًا أكبر بكثير من الطبقات الأخرى، ولكن الحدود الأقل عند ١٥ و ٥٠ و ٥٠٠ تخلق نقاطًا مستقرة يمكن للنظام أن يتقارب عندها.

ومن بين الآثار المترتبة على ذلك أنه عندما تزداد المنظمة في الحجم من دائرة إلى أخرى، فإنها تحتاج إلى القيام بذلك بسرعة. وأي منظمة تنمو ببطء بين أي من الدوائر سوف تواجه انخفاضًا في الكفاءة أثناء قيامها بذلك. ويتأكد ذلك من خلال مثال مجتمع الهوتيرين الذي ذكرناه في القسم السابق؛ فإذا كان حجم المجتمع بعد الانشطار حوالي ١٠٠، فمن المرجح أن يخضع لانشطار ثانوي قبل المجتمعات التي يبلغ حجمها ٥٠ أو ١٥٠.

توصيف مخطط دنبار

بالنسبة لنا، هناك أربعة أرقام مهمة مرتبطة بمخطط دنبار: طبقات الـ ١٥٠ و ٥٠ و ١٥٠. وعلى الرغم من أن كل رقم يختلف إلى حد ما بين الأفراد، بناء على شخصيتهم جزئيًا، فإن هذه الأرقام ثابتة بشكل ملحوظ عبر الشعوب والثقافات.



الخمسة

- يمثل هذا الرقم عدد العلاقات الوثيقة التي يمكن أن يكونها الشخص. هذا الرقم مستقر للغاية بمرور الوقت ويمثل مزيجًا من الأصدقاء وأفراد العائلة المقربين. غالبًا ما يُطلق على هذه المجموعة اسم "مجموعة الدعم" لأنها تتألف من جميع الأشخاص الذين لن يترددوا في التخلي عن كل شيء لتقديم الدعم أو المساعدة لك إذا كنت في حاجة إليها.
- يلعب هذا الرقم دورًا حاسمًا في حمايتنا من ضغوط العيش في مجموعات، فضلًا عن مكافحة سوء الصحة النفسية والجسدية.
- إنه مهم أيضًا في سياق فريق العمل الذي يركز على تحقيق نتيجة. فعندما يضم الفريق ما بين أربعة إلى ستة أعضاء، فإنه لا يتطلب قيادة رسمية ويمكنه توجيه نفسه. ويمكن للفرق بهذا الحجم اتخاذ الإجراءات بشكل أسرع وأكثر فعالية من الفرق الأكبر حجمًا.
- كما تجد الفرق بهذا الحجم أنه من الأسهل التوصل إلى القرارات. ومن المرجح أن يعكس التصويت في المجموعات الصغيرة جدًا آراء الأفراد الفعلية. ومع زيادة حجم المجموعة، سيكون هناك ميل متزايد بين الأفراد للتأثر بآراء الآخرين أو النزعات السائدة حتى لا يُنظر لأحد على أنه مختلف عن الآخرين. ومن الجدير بالذكر أن الفريق الذي يتكون من أعداد فردية سيجد دائمًا أنه من الأسهل التوصل إلى قرار إذا كان هذا القرار يعتمد على تصويت ديمقراطي.



- هناك حد صارم للغاية لحجم المحادثات بين الأشخاص يتمثل في العدد أربعة، فبعده تتحول المحادثات إلى محاضرات يهيمن عليها فرد أو اثنان من الأفراد المؤثرين أو ذوي النفوذ. (23) وتسمح المحادثة التي يشارك فيها أربعة أو خمسة أفراد بالمساهمة المتساوية وإتاحة الفرصة للجميع، وهو أمر مهم في سياق الاستماع إلى كل صوت.

الخمسـة عشر

- تمثل هذه الطبقة الأشخاص الذين يمكن اعتبارهم أفضل وأعز الأصدقاء؛ أي الأشخاص الذين تتواصل معهم بانتظام، والذين تتبادل معهم الخدمات مثل رعاية الأطفال المتبادلة. غالبًا ما يتم تعريف هذه الطبقة على أنها عدد الأشخاص الذين قد يؤثر موتهم عليك حقًا. أطلق كريستيان بايز وكينيث لارسون على هذه المجموعة اسم مجموعة التعاطف لهذا السبب. (٢٤) داخل هذه الطبقة يوجد من أربعة إلى ستة أشخاص في مجموعة الدعم.
- إن ٦٠٪ من إجمالي جهودنا الاجتماعية مخصصة لهذه المجموعة المكونة من خمسة عشر شخصًا. (٢٥)
- العلاقات التي تضم خمسة عشر شخصًا لها عمر افتراضي أقصر؛ فهي تتطلب شكلاً من أشكال التواصل المنتظم للحفاظ عليها، ومن الأفضل دائمًا القيام بذلك وجهاً لوجه. وفي غياب التواصل وجهاً لوجه، ستندهور مثل هذه العلاقات بشكل طبيعي في غضون أشهر (الشكل ٢,٤). في هذا السياق، يجدر





بنا أن نتأمل في نتائج تقرير مؤشر اتجاهات العمل السنوي لشركة مايكروسوفت في أعقاب جائحة كوفيد-١٩، والذي أفاد بأن التحول إلى العمل عن بُعد أدى إلى تقليص شبكاتنا. "في بداية الجائحة، يُظهر تحليلنا أن التفاعلات مع شبكاتنا القريبة في العمل زادت، بينما تضاءلت التفاعلات مع شبكاتنا البعيدة. وهذا يشير إلى أنه مع تحولنا إلى عمليات الحجر والإغلاق، تشبثنا بمجموعاتنا المباشرة للحصول على الدعم وتركنا شبكتنا الأوسع تسقط على جانب الطريق".^(٢٦)

الخمسون

- في الحياة العصرية، يمثل الرقم ٥٠ دائرتك الاجتماعية الرئيسية، أي الأشخاص الذين قد تدعوهم إلى تجمع اجتماعي مثل حفل شواء كبير في الحديقة أو مناسبة عيد ميلاد كبيرة.
- في مجتمعات الصيد وجمع الثمار التي لا يوجد بها هيكل قيادي رسمي، يمثل الرقم ٥٠ أكبر عدد من الأفراد الذين يمكنهم العيش معًا في موقع تخييم لأي فترة زمنية دون تفاقم الخلافات وخروجها عن السيطرة.
- بين الصيادين وجامعي الثمار، يمكن أن تكون هذه التجمعات متغيرة للغاية بمرور الوقت، حيث يمكن للعائلات التي تختلف مع جيرانها أن تختار الانتقال إلى مكان آخر وتنضم إلى مجموعة أخرى (رغم أنها عادة ما تكون من نفس المجتمع المحلي).
- إن المجموعات التي يصل عدد أعضائها إلى خمسين فردًا تستطيع أن تعمل بفعالية دون الحاجة إلى أي هيكل قيادي؛





ففي مجتمعات الصيد وجمع الثمار، على سبيل المثال، نادرًا ما نجد أي أدوار متخصصة. ولكن عندما يتجاوز عدد أفراد المجموعات هذا الحجم، فإنها تحتاج إلى نوع ما من هيكل الإدارة لمنحها التماسك ومنع استنزاف الوقت المتاح للزعيم إلى الحد الذي يجعله يفقد السيطرة.

- في عالم الأعمال، تشير الأبحاث حول جماعات الممارسة إلى أن العدد خمسين هو الحد الأقصى الذي يمكن عنده إدارة جماعة على أسس ديمقراطية بسيطة دون وجود نظام إدارة رسمي.^(٢٧)

المائة وخمسون (رقم دنبار)

- في مجتمعات الصيد وجمع الثمار، يشكل هذا الرقم المجتمع المحلي؛ أي مجموعة موزعة تتقاسم منطقة صيد مشتركة حتى وإن لم يكن جميع أعضائها يعيشون معًا في نفس المكان.
- لكي يتمكن هذا العدد من الأفراد من العيش (أو العمل) معًا في مكان قريب (كما حدث بعد تبني الزراعة وإنشاء القرى الدائمة)، كان من الضروري تبني آليات سلوكية تخفف من الضغوط التي تنشأ عن العيش بالقرب (جسديًا) من عدد كبير من الأشخاص الآخرين. وعادة ما تتضمن هذه الآليات أنشطة مثل الضحك والغناء والرقص والاحتفال ورواية القصص.^(٢٨)
- يمثل الرقم مائة وخمسين عدد الأشخاص الذين يمكننا التواصل معهم اجتماعيًا من خلال العلاقات الشخصية؛ أي مجموعة الأصدقاء الدائمين والعائلة الممتدة الذين سيحضرون بكل سرور أحد تلك المناسبات التي تحدث مرة واحدة في العمر





مثل حفل الزفاف. إنه يمثل الحد الأقصى لعدد الأشخاص الذين نرغب في التصرف معهم بإيثار على أساس المعرفة الشخصية ومن منطلق الشعور بالالتزام.

• في الشبكات الاجتماعية الشخصية، عادة ما يتم تقسيم المائة وخمسين شخصًا بالتساوي تقريبًا بين أفراد العائلة الممتدة (بما في ذلك الأقارب) والأصدقاء الحقيقيين على الرغم من أن أولئك الذين يأتون من عائلات كبيرة لديهم عادةً عدد أقل من الأصدقاء.^(٢٩)

• في العالم المعاصر، توفر لنا هذه المجموعة "العيون والآذان" لما يحدث في عالمنا المحلي؛ أي ما يسمى "الروابط الضعيفة"^(٣٠) التي تُبقينا على اطلاع على أفضل العروض في السوبر ماركت، وحفلات الموسيقى أو الأفلام الجديدة التي وصلت إلى المدينة، وما إلى ذلك.

• ويبدو أن نقطة المنتصف بين الخمسين والمائة والخمسين تمثل حجمًا غير مستقر للمجموعة. وكما رأينا سابقًا، تشير الأبحاث التي أجريت على مجتمعات الهوتيريين في الولايات المتحدة إلى أن المجتمعات الفرعية كانت أكثر استقرارًا (كما يتحدد من مدى سرعة احتياجها إلى الانشطار مرة أخرى) إذا اقترب حجمها من الخمسين والمائة والخمسين.^(٣١) ويبدو أن هناك شيئًا غير مستقر بطبيعته في المجتمعات التي يبلغ عدد أعضائها حوالي مائة عضو.



النمو من خلال البقاء صغيرًا

في عملنا مع المنظمات، صادفنا العديد من القادة -والموظفين- الذين شعروا بالانفصال، وأحيانًا حتى بالإرهاك والضغط، بسبب الحجم الهائل للعمليات التي شاركوا فيها. كان هذا موضوعًا متكررًا. وبالطبع، نجحت بعض الشركات في تجنب هذه المشكلة من خلال اختراع نسختها الخاصة من نموذج دنبار. فقد بدأ فرانك ستروناس، مؤسس شركة ماجنا Magna، وهي شركة مكونات السيارات الكندية الناجحة للغاية، بالعمل في الخمسينيات من القرن الماضي من مرآبه مع عدد قليل من الزملاء. وكانت وجهة النظر التي كوّنها هي أنه إذا وصلت المنظمة إلى مستوى معين، فلا يمكنها الاستمرار في النمو تحت نفس السقف، بل يجب أن تنقسم إلى كيانات منفصلة. لذلك، في حالة ماجنا، أصبح "المرآب" نصف دزينة من المرائب المختلفة ثم المزيد من المرائب. الآن تمتلك ماجنا مصانع في جميع أنحاء العالم. كان اكتشاف ستروناس المخالف للحدس هو أن أفضل طريقة للنمو هي البقاء صغيرًا، وأن وظيفته الرئيسية كمؤسس هي العثور على قادة جيدين لكل هذه الفروع. ومن ثم يقوم هؤلاء القادة ببناء الشركة شيئًا فشيئًا من خلال هذه الفروع.

كان نهج ستروناس متوافقًا مع النهج الذي تبنته شركة أخرى ذكرناها آنفًا؛ فقد أسس بيل وفيفي جور الشركة التي اشتهرت بالملابس والأجهزة الطبية المميزة. وكان جور، من بين أمور أخرى، كيميائيًا معتادًا على الأرقام وحساباتها. وقد تعمد تصميم شركته الجديدة ردًا على تجاربه في العمل في شركة بيروقراطية ضخمة



للغاية. فقد شعر أن المنظمات الكبيرة تميل إلى تقييد طاقات وأفكار موظفيها؛ فالمعلومات لا تتدفق إلى الأماكن الصحيحة، ولا يكون الناس على استعداد دائمًا لتقديم خدمات لبعضهم البعض، ويتكاثر التحزب والقبائلية التي تقلل من الثقة بين الفرق. وعلى النقيض من ذلك، أظهرت فرق العمل الأصغر حجمًا التي عمل معها شعورًا حقيقيًا بالإلحاح والهدف. فقد خرقوا القواعد الجامدة بطريقة مبهجة وملهمة. كما أظهروا مستوى من الألفة كان غائبًا عن الشركات الأكبر حجمًا. لقد استخدم جور مهاراته الحسابية على النحو اللائق لحساب العدد الأمثل لأي مؤسسة، فتوصل إلى رقم يقارب ١٥٠. وفي مقابلة مع إحدى الصحف المحلية في عام ١٩٨٢، قال: "عندما تتجاوز أي مؤسسة حدًا معينًا، عادة ١٥٠، يبدأ الناس في التفكير من منظور "هم" وليس "نحن". وتتشكل "المجموعات الداخلية" و"المجموعات الخارجية" حول "نقطة الانقطاع" الطبيعية هذه، وتبدأ الثقة في التبدد".⁽³²⁾

إن رقم "١٥٠" لدى جور ليس رقمًا جامدًا، ولكنه يعمل كمبدأ توجيهي للشركة. توضح ديورا فرانس، قائدة التعلم والتطوير في شركة جور وشركاه، الأمر على هذا النحو: "لقد تطورنا بمرور الوقت. إن الالتزام بمجموعات عمل أصغر يتطلب الاستثمار في المزيد من المباني الأصغر بمرور الوقت. وفي حين أنشئت مصانعنا في الأصل كوحدات صغيرة تضم ١٥٠ موظفًا، فإنها الآن أقرب إلى ٢٥٠ موظفًا؛ ولكن ربما بثلاث نوبات عمل في اليوم، لذا فإن الوحدة البشرية في الواقع لا تزال صغيرة. قارن هذا بالمقر الرئيسي الضخم للشركة الذي يضم العديد من الأشخاص في مبنى





واحد على أمل أن يؤدي القرب إلى المزيد من التعاون والعمل الجماعي. لكن عندما نبدأ في الاقتراب من ٣٠٠ موظف، نشعر بالتوتر الشديد". تتذكر ديورا زيارة أحد مصانعها الطبية (لا تزال جميع مراكزها تسمى مصانع، بغض النظر عما إذا كانت تُستخدم للتصنيع أم لا). إن رئيس المصنع يشبه إلى حد ما رئيس البلدية؛ فهو مسؤول عن كل شيء بدءًا من مظهر منطقة الاستقبال، إلى المشروبات المتوفرة، إلى الاجتماعات، والاتصالات، والموارد البشرية، على الرغم من أن القرارات المتعلقة بالبيئة تُتخذ بطريقة جماعية. وقد دعا هذا القائد إلى اجتماع حضرته ديورا. تقول: "لقد كان لديه إخلاص حقيقي للشركة. وسأل: 'هل أصبح عددنا أكبر من اللازم؟ هل نعرف بعضنا البعض جميعًا؟'" وقد أقر الجميع بأن الحجم أصبح مشكلة. لذا فقد قرروا، ديمقراطيًا، بناء مصنع صغير آخر في الفناء الخلفي. وصمم الأشخاص الذين انتقلوا إلى المصنع الجديد شكلهم الخاص للاحتفالات، وأسسوا فريق الكرة الطائرة الخاص بهم، وأنشأوا المكونات الاجتماعية للمصنع وكل الطقوس اللازمة لضمان ثقافة نابضة بالحياة وشعور بالانتماء للكيان الجديد.

إن نقاط التحول التي تشير إليها ديورا فرانس عبر عنها آخرون. فقد عبر كريس كوكس، الذي كان كبير مسؤولي المنتجات في فيسبوك في عام ٢٠٠٥ عندما كان عدد موظفي الشركة أقل من ١٠٠ موظف، عن الأمر على هذا النحو في مهرجان "أسبن" للأفكار في عام ٢٠١٩: "قال العديد من الرؤساء التنفيذيين للشركات الناشئة الذين تحدثت معهم إنه بعد تجاوزهم لهذا الرقم [١٥٠





موظفًا] تبدأ أشياء غريبة في الحدوث". وتنسب باتي ماكورد، كبيرة مسؤولي المواهب السابقة في نتفليكس، هذه "الأشياء الغريبة" إلى ظاهرة تسميها "رقم الوقوف على الكرسي"؛ فإذا وقفت على كرسي وصرخت وظل الناس لا يسمعونك، فأنت بحاجة إلى إعادة التفكير في كيفية تنظيم الشركة. عند الوصول لعدد "الوقوف على الكرسي"، عادةً ما تكون هناك حاجة إلى وضع أنظمة وهياكل أكثر رسمية؛ والتي غالبًا ما تكون الهياكل نفسها التي دفعت رواد الأعمال إلى ترك شركات بيروقراطية أكبر وإنشاء شركاتهم الخاصة. ويمكن أن تشكل هذه النقطة أحيانًا لحظة انكسار تغير أجواء الشركة بأكملها، ويجب التعامل مع التحول بحذر شديد.

إن الوعي بمخاطر التغيير الثقافي بعد تجاوز حجم معين كان السمة المميزة لشركة مارس Mars العملاقة العالمية منذ نشأتها. ويصف جاي جاكوب، كبير مسؤولي العلاقات العامة في مؤسسة اقتصاديات التبادل والمدير السابق في مؤسسة كاتاليسيت البحثية التابعة لشركة مارس، مدى الجهد الذي بذلته مارس لتحقيق التوازن بين حضورها العالمي الضخم والشعور بأنها شركة عائلية صغيرة كما بدأت. ويوضح قائلًا: "إن شركة مارس تتبنى مبدأ المساواة في جوهرها؛ فلا توجد سكرتيرات أو امتيازات تنفيذية حتى بالنسبة لأعلى القادة منصبًا". ويجلس فريق القيادة مع الجميع ويستخدم نفس المرافق. وهناك قيمة عالية توضع على التواصل وجهًا لوجه. وفي الأصل استقرت عائلة مارس على الرقم خمسين باعتباره الحجم المناسب للمقر الرئيسي. يقول جاكوب إن شركة مارس نمت بشكل كبير وسريع، مما أدى إلى "تقييد عدد





الموظفين المسموح لهم بالعمل في المقر الرئيسي العالمي بـ ١٠٠ موظف -بعد استحواذ مارس على شركة ريجلي Wrigley- وأنا أشك في أنه سيكون هناك عدد أكبر من هذا العدد بما في ذلك الزوار في المقر الرئيسي في أي وقت".

إن وجهة نظره تعكس وجهة نظر كيم هوارد. فقد عملت في مجال تطوير المنظمات في شركة إدارة الاستثمارات العالمية "ناينتي وان Ninety-One" في جنوب أفريقيا، وهي تدعو إلى استراتيجية مماثلة للنمو من خلال الحفاظ الواعي على الوحدات الصغيرة، وإلى فلسفة تنظر إلى العمل باعتباره مجموعة من الأجزاء والأفرع المرتبطة ببعضها البعض من خلال هدف وأخلاق وثقافة مشتركين، إذ تقول: "يحرص الرئيس التنفيذي على تنمية الشركة ولكن ليس تكبير أعداد الفرق؛ ووفق تجربتها فإن الشركات الصغيرة هي الأفضل".

وهناك مثال آخر لكيفية استخدام أرقام مخطط دنبار في الأعمال التجارية تقدمه مجموعة "فلاينت سنتر ترافل جروب Flight Centre Travel Group". فعندما بدأ الرئيس التنفيذي للشركة جراهام سكرو تيرنر الشركة في عام ١٩٨٢، كان هناك تركيز هائل على النمو. وكان الافتراض الأولي هو أنه من خلال زيادة حجم الفرق، يمكنهم زيادة الأرباح. وبعد فترة، بدأوا يلاحظون أن زيادة عدد الموظفين عن ستة أو سبعة أفراد، لا تزيد الأرباح بل تزيد التكاليف فقط. ولا يستطيع المدير "الجيد" الاستفادة من هؤلاء الموظفين الإضافيين لزيادة الإنتاجية. وقد أدى هذا الإدراك إلى اهتمام سكرو بعلم النفس التطوري، وفي الوقت المناسب،





إلى هيكل الشركة بطريقة عائلية قبائلية مع مبادئ مشتركة مقترنة بحرية المجموعات الصغيرة لتحديد ثقافتها وطرق عملها. وكما يقول موقعهم على الإنترنت: "العمود الفقري للهيكل التنظيمي لشركة فلايت سنتر هو مفهوم العصر الحجري للعائلة والقرية والقبيلة. إن هيكلنا بسيط، ومرن، ومسطح، وشفاف، مع قادة متاحين دومًا. تتمتع الشركة بمبادئ توجيهية قوية - "الملكية" و"التمكين" كعنصرين أساسيين- وطبقات قليلة عمدًا (أربع أو خمس طبقات على الأكثر):

العائلة (من ثلاثة إلى سبعة أفراد)

القرى (من ثلاث إلى خمس عائلات)

القبيلة (حتى خمس وعشرين عائلة)

الأمم/العلامات التجارية (من ثماني إلى خمس عشرة قبيلة)

وبعد ذلك، هناك المجموعات الأكثر تقليدية للمناطق/الولايات/البلدان، وبالطبع مجلس الإدارة وفريق القيادة العليا. وقد خلق هذا الهيكل ولاءً واتصلاً هائلين على مدار أربعين عامًا أو نحو ذلك من تاريخ الشركة، على الرغم من الصعود والهبوط في مجال السفر، ولا سيما بسبب جائحة كورونا.

الوقت ورأس المال الاجتماعي

إن الطبقات في الشبكات الاجتماعية الشخصية (الشكل ٢،٣) تتحدد من خلال مدى تواصل أعضاء الشبكة ببعضهم البعض. وقد تبين أن هذه القيم محددة للغاية.⁽³⁴⁾ فلكي يكون شخص ما في



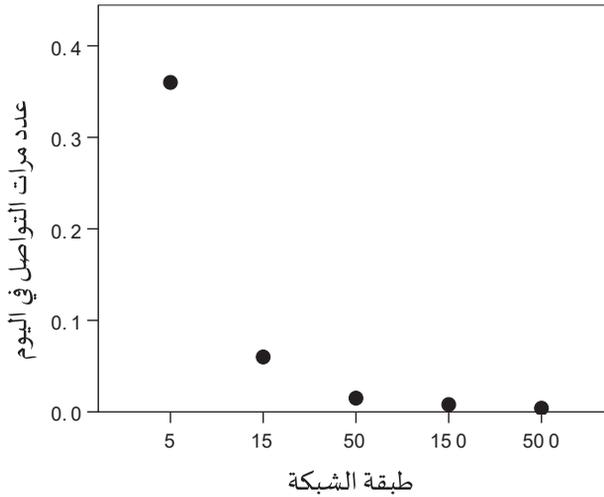


طبقة الخمسة، أو "مجموعة الدعم"، على سبيل المثال، عليك أن تتواصل معه مرة واحدة على الأقل في الأسبوع؛ ولكي يكون في طبقة الخمسة عشر، أو مجموعة التعاطف، يجب أن تتواصل معه مرة واحدة على الأقل في الشهر؛ وفي طبقة المائة والخمسين، يجب أن تتواصل معه مرة واحدة على الأقل في السنة. وهذه ليست متوسطات، بل حدود دنيا. وإذا انخفض التواصل مع الشخص المعني عن هذا الحد، فسوف ينتقل في غضون بضعة أشهر إلى الطبقة التالية. ويوضح الشكل ٢،٤، الذي يوضح مدى تواصل عينة كبيرة من النساء من المملكة المتحدة وبلجيكا بالأعضاء في كل طبقة من شبكاتهن الاجتماعية، هذه النقطة؛ حيث تميل النساء اللاتي شملتهن الدراسة هنا إلى تركيز معظم وقتهن واهتمامهن على عدد صغير للغاية من الأشخاص. وبشكل عام، يبدو أن مجموعتنا الداخلية التي تتألف من خمسة أشخاص تتلقى ٤٠٪ من إجمالي جهدنا الاجتماعي، وأن ٢٠٪ أخرى مخصصة للأشخاص العشرة الإضافيين الذين يشكلون طبقة الخمسة عشر. وبعبارة أخرى، يتقاسم الأشخاص الخمسة عشر في مجموعة التعاطف لدينا ٦٠٪ من إجمالي رأس المال الاجتماعي لدينا، والوقت، والجهد، والاهتمام، والالتزام العاطفي⁽³²⁾

ويبدو أن مقدار الوقت المخصص لكل طبقة يتوافق مع مستوى معين من القرب النفسي. وهذا القرب هو ما يسمح لنا بإدراك كيفية تفكير الشخص الآخر، وكيف من المرجح أن يتفاعل في موقف معين، وكيفية دعمه، وأفضل طريقة للتعامل معه عندما يكون هناك قرار صعب يجب اتخاذه، وكيفية التعامل معه



عندما تكون الأخبار السيئة. كما يحدد استعدادنا للتصرف بإيثار تجاه الشخص من خلال مساعدته عندما يطلب ذلك. وتشير إحدى التقديرات إلى أن الأمر يستغرق حوالي ٢٠٠ ساعة من التفاعل وجهًا لوجه على مدى فترة قصيرة تصل إلى ثلاثة أو أربعة أشهر لتحويل شخص غريب إلى صديق جيد (على سبيل المثال، شخص في الدائرة المكونة من خمسة عشر شخصًا).⁽³⁵⁾



مدى التواصل بين الأشخاص

الشكل ٢,٤: متوسط عدد المرات التي يتواصل فيها الأشخاص يوميًا بالأعضاء الفرديين لكل طبقة من طبقات شبكاتهم الاجتماعية. حوالي ٦٠٪ من وقتنا الاجتماعي موجه إلى خمسة عشر شخصًا فقط. البيانات مستمدة من ٢٥٠ شبكة اجتماعية نسائية، تم أخذ عينات منها في المملكة المتحدة وبلجيكا. المصدر (Sutcliff et al. 2012):⁽³²⁾



ولأن اليوم محدود بعدد ساعات معين، فإن هذا يعني بذل جهد جاد. وغني عن القول إننا لا نبذل هذا الجهد كثيرًا، وخاصة لأنه يستقطع وقتًا من علاقاتنا الأخرى. وبالمقارنة، فإن الاستثمار اللازم لإبقاء شخص ما في الطبقة الخارجية (طبقة المائة وخمسون) متواضع للغاية - بمعدل ثلاثين ثانية فقط في اليوم لكل شخص - ويتجلى قدر أعظم من التسامح إزاء أي فشل في الحفاظ على الاتصال الوثيق. ونتيجة لهذا، يمكن إبقاء المزيد من الناس في هذه الطبقة دون فرض قدر كبير من الضغوط علينا. وهذا ما يسمح لنا بلقاء شخص ما، وبناء علاقة أولية متواضعة معه، ثم الاحتفاظ به في نمط انتظار حتى نحتاج إليه حقًا. وحتى نقطة معينة، تعمل الدائرة التالية - طبقة الـ ٥٠٠ - بطريقة مماثلة، ولكن بتكلفة زمنية أقل؛ فهي تُشكل مجموعة من المعارف في وضع الانتظار حتى تحتاج إلى تحويل أحدهم إلى صديق، تمامًا مثل الطائرات المكدسة حول مطار في انتظار مساحة هبوط.

إن أحد الدروس الأساسية هنا هو أن الفشل في مواصلة الاهتمام بالمعدل المطلوب للدائرة الخاصة التي يوجد فيها الفرد يؤدي إلى إضعاف سريع للعلاقة. وهذا يتسبب في انزلاق الصداقة ببطء ولكن بثبات عبر الطبقات وفي النهاية سوف ينسحب الشخص من دوائر الصداقة تمامًا وينضم إلى طبقة المعارف. وهذا الضعف في قوة العلاقة يُلاحظ في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر فقط. توضح دراسة كلاسيكية للتدهور في الصداقات بين مجموعة من المصرفيين في شيكاغو (الشكل ٢,٥) مدى السرعة التي يمكن أن يحدث بها هذا. ومن اللافت أن الصداقات العرضية





التي تنشأ بين زملاء العمل تتدهور بشكل أسرع من "الأصدقاء"، والتي بدورها تتدهور بشكل أسرع من العلاقات الأسرية، مما يشير إلى كيف يمكن لقوة الرابطة (التي تعكس المدة التي استمرت فيها الصداقة) أن تُبطئ من معدل التدهور. لاحظ أن قوة الرابطة تبطئ معدل التدهور فقط، فلا شيء يحافظ على العلاقة إلى الأبد في غياب التواصل العرضي على الأقل.

يتأمل بيرز إيبوتسون، الأستاذ المساعد في كلية وارويك للأعمال والمخرج المسرحي السابق، في مشكلة التوازن بين قضاء الوقت المطلوب للدوائر الداخلية والحاجة إلى توسيع الحدود والعلاقات في الدوائر الخارجية، ويقول: "على مستوى ما، فإن الرياضيات

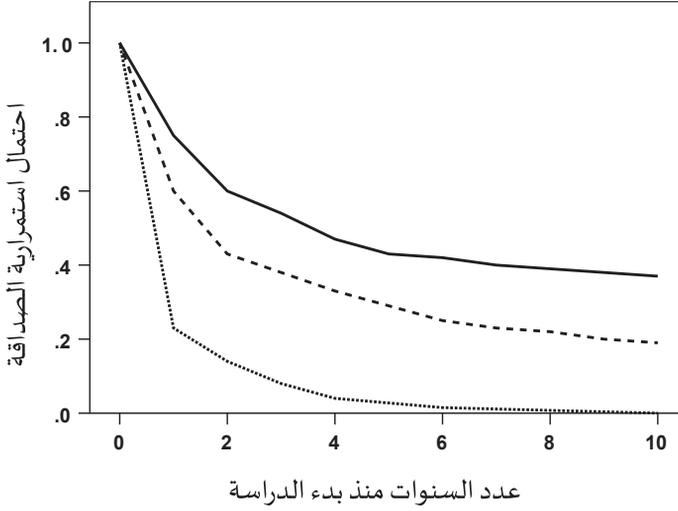
التي تقيس "الدرجات الست للانفصال" (*) قوية بشكل غير عادي. يمكنني بسهولة تامة على سبيل المثال، ربما في أقل من ست خطوات أن أتواصل مباشرة مع البابا". ولكن هذا الاتصال سيتطلب منه أن يستثمر قدرًا كبيرًا من الوقت ورأس المال الاجتماعي خارج روابطه الاجتماعية المباشرة، إلى الحد الذي "قد يجعل شريكتي تتركني على الأرجح!" كما يشير بسخرية. إننا مرتبطون ارتباطًا عميقًا بنطاق علاقاتنا الوثيقة المباشرة. والواقع أننا لا نثق عمومًا في أولئك "المتسلقون الاجتماعيون" الذين يخرجون بانتظام من هذه الدوائر. ومع ذلك، فإن وظيفة القيادة هي تهيئة الظروف التي تُمكننا من القيام بذلك، إذا أردنا لمنظماتنا أن تتطور وتتحسن.

(*) هي نظرية تقول بأن كل شخص هو على بُعد ست خطوات أو أقل من أي شخص آخر في العالم. وحسب هذه النظرية فإن أي شخصين في العالم يمكن الربط بينهما من خلال ستة أشخاص آخرين على الأكثر. (المترجم)



مجموعات مختلفة لاحتياجات مختلفة

أحد الأسئلة التي تطرح نفسها هو ما إذا كانت الطبقات، والقيود النفسية التي تفرضها، تحدّ من أهمية بعض أحجام المجموعات لمهام معينة. فإذا كان إنجاز المهمة يتطلب تفاهمًا وثيقًا للغاية بين أعضاء المجموعة، فإن خمسة أفراد سينجحون، بينما قد لا ينجح خمسة عشر فردًا. ومن ناحية أخرى، إذا كانت متطلبات المهمة أقل تركيزًا وتتطلب شيئًا أقرب إلى العصف الذهني، فإن خمسة عشر فردًا هو عدد أفضل لأن العدد الأكبر سيوفر نطاقًا أكبر من وجهات النظر المختلفة ويعتمد على مصادر خارجية أكثر. ومن غير المرجح أن تعمل اللجان التي تضم أكثر من خمسة عشر عضوًا بشكل فعال ما لم تكن تؤدي دور الموافقة الصورية فقط. بينما في الممارسة العملية، يتم عادة إنجاز العمل الموضوعي في إطار لجان فرعية أصغر حجمًا، ولهذا السبب تتألف هذه اللجان عادة من حوالي أربعة إلى خمسة أعضاء.



هشاشة الصداقات

الشكل ٢,٥: في دراسة شهيرة، تتبع عالم الاجتماع رونالد بيرت التغيرات في علاقات مجموعة من المصرفيين في شيكاغو على مدى عدد من السنوات. تتلاشى الصداقات (الخط المتقطع) أسرع من العلاقات الأسرية (الخط المتصل)، ولكن ليس بنفس سرعة "صداقات" العمل (الخط المنقط). (المصدر Burt(2000):⁽³⁶⁾

يوضح الرسم البياني في الشكل ٢,٦ هذه الحقيقة الأساسية من خلال رسم خريطة للتقلبات في معدلات التضخم مقابل حجم لجنة السياسة النقدية للبنوك المركزية في إحدى وسبعين دولة في عام ٢٠٠٥. وكان متوسط حجم اللجان التي تم أخذ العينات منها نحو سبعة أعضاء، وكان من الواضح أن التقلبات في معدلات التضخم كانت ضئيلة عندما تتألف اللجنة من ثلاثة إلى أربعة

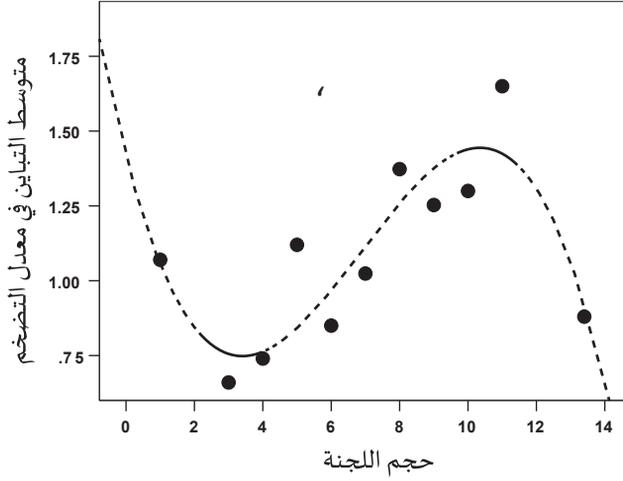


أعضاء. وبعبارة أخرى، تشير البيانات إلى أن اللجان الأصغر حجمًا كانت تتخذ قرارات استراتيجية أفضل. ويخلص خبراء الاقتصاد وعلماء النفس الذين استكشفوا وصمموا نماذج لكيفية عمل اللجان إلى أنها تنطوي على مقايضة بين متغيرين رئيسيين: السرعة التي تتوصل بها اللجنة إلى قرار (يكون ذلك أسرع في اللجان الأصغر حجمًا) ونطاق المعلومات المتاحة بين الأعضاء (يكون ذلك أفضل في اللجان الأكبر حجمًا). وهناك إجماع على أن خمسة أعضاء ربما يكون الحد الأقصى للجنة السياسة النقدية الفعالة⁽³⁷⁾ وهناك قضية عملية يجب مراعاتها هنا أيضًا. فنظرًا للمشاكل اللوجستية المتأصلة في تنسيق مُذكرات وملاحظات الأشخاص، فمن الطبيعي أنه ينبغي أن تكون اللجنة أصغر حجمًا كلما كان عليها أن تجتمع كثيرًا. فقد تتمكن اللجنة الكبيرة من الاجتماع مرة واحدة فقط كل ستة أشهر. أما اللجنة الصغيرة، بطبيعتها، فهي أكثر مرونة. ولأنها قادرة على الاجتماع بشكل متكرر، فإن أعضائها يكونون في وضع أفضل لبناء علاقات وثيقة مع بعضهم البعض مقارنة بأولئك الذين يحضرون اللجان التي لا تجتمع إلا من حين لآخر بسبب حجمها.

إن الفرق الكبيرة تعاني من عدة عيوب هيكلية لا يمكن تجنبها. أحدها هو حقيقة بسيطة مفادها أن عدد عمليات التواصل التي يجب أن تتم لضمان أن يكون الجميع على اطلاع دائم بالأحداث تزداد بشكل كبير مع حجم الفريق. فمع فريق مكون من أربعة أفراد، هناك ست عمليات تواصل (١ مع ٢، ١ مع ٣، ١ مع ٤، ٢ مع ٣، ٢ مع ٤، ٣ مع ٤)؛ ومع فريق مكون من عشرة أفراد، هناك خمسة



وأربعون عملية تواصل ينبغي القيام بها، وهي زيادة بنسبة ٣٠٠٪. والنتيجة هي زيادة حتمية في عدم الكفاءة، ويرجع ذلك جزئيًا إلى وجود المزيد من الفرص لـ "التقاعس الاجتماعي" أو التهاون، في حين يُسمح لبقية المجموعة ببذل الجهد المطلوب. وقد كان عالم النفس الاجتماعي بييب لاتاني هو من أشاع مصطلح "التقاعس الاجتماعي" (38) وهو يشير إلى الأفراد الذين هم جزء من الفريق (أو اللجنة في هذه الحالة) ولكنهم لا يبذلون جهدًا فعليًا. (يشير خبراء الاقتصاد إليهم باعتبارهم "متطفلين" أو "مستغلين"). وقد أسفر تحليل أُجري على تسعة وثلاثين فريق مشروع من صناعة السيارات الأوروبية عن متوسط حجم بلغ ٩,٤ شخص (نطاق ٣-١٦)، وهو ما اعتبره كل من الأعضاء والمستشارين أكثر من اللازم بشخص واحد على الأقل. (39) وهذا يعني "راتب" شخص كان من الممكن استخدامه في مشروع آخر. ووجد تحليل أُجري على ثمانية وخمسين فريقًا لتطوير البرمجيات أن الفرق الخمسة الأكثر نجاحًا بلغ متوسط حجمها ٤,٤ عضوًا (نطاق ٣-٦)، بينما بلغ متوسط حجم الفرق الخمسة الأقل نجاحًا ٧,٨ عضوًا (نطاق ٧-٩)؛ وحققت الفرق المكونة من ثلاثة أعضاء ٦٣٪ من ناتج أفضل فريق، بينما حققت الفرق المكونة من تسعة أعضاء ٢٨٪ فقط. والأرقام تتحدث عن نفسها.



حجم اللجنة وكفاءة قرارات السياسة النقدية

الشكل ٢,٦: متوسط التباين في معدل التضخم السنوي بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٥ (كانحراف معياري للمتوسط) مرسومًا مقابل حجم لجنة السياسة النقدية لواحد وسبعين دولة تتراوح في الحجم من تونغيا إلى روسيا. نقاط البيانات هي القيم المتوسطة لحجم لجنة معين (من دولتين إلى أربع عشرة دولة لكل نقطة) وتعكس قدرة اللجان على تقليل التقلبات في معدل التضخم في المستقبل. المصدر: Erhart, Lehment & Vasquez- Paz (٢٠٠٧)

فوائد البقاء صغيرًا

وإذا كانت المجموعات الصغيرة تسمح باتخاذ القرارات بسرعة، فهي أيضًا مناسبة للعمل الإبداعي والالتزام بالمواعيد النهائية الضيقة. يقول المخترعان والمصممان الحائزان على عدة جوائز كلارا جاجيرو ويستواي وأدريان ويستواي: "غالبًا ما يشعر العملاء بالقلق بسبب الحجم الصغير لفرقنا؛ ولكن إذا كنا نقوم بمشروع تصميم مكثف، فإننا نجد أنه من غير الفعال العمل مع أكثر من خمسة أشخاص". وتضيف كلارا: "من الغريب أن العملاء يشعرون بالراحة من رؤية أعداد كبيرة من الأشخاص في مشروع ما". ولكن كما تشير، فإن هذه راحة زائفة. عندما يشارك فريق كبير، يتم إهدار الكثير من الوقت في إحاطة الأعضاء الآخرين في المجموعة وإبقائهم على اطلاع. بينما على النقيض من ذلك، "مع أربعة أو خمسة أعضاء يمكننا العمل جنبًا إلى جنب بكفاءة أكبر. فنحن نعرف بشكل حدسي وحرفي ما يفعله الآخرون، ولا يتعين علينا أن نأخذ وقتًا للتواصل والتوضيحات. كما نعرف نقاط القوة والضعف لدى بعضنا البعض، ونثق في حكم بعضنا البعض ونعتمد على ما يقدمه كل منا في العمل؛ فنحن جميعًا على نفس المستوى مع بعضنا البعض. إنه حجم مجموعة فعال ومنتج للغاية".

ويتفق مع هذا الرأي عالم التعقيد ديف سنودن، مؤسس شركة سينفين، وهي مركز أبحاث وتطوير عملي لعلوم التعقيد التطبيقية.



وهو يدرك أيضًا أن وجود أكثر من خمسة أشخاص في مجموعة صنع القرار في أوقات الأزمات ليس بالأمر الفعّال. والواقع أن خمسة أشخاص هو العدد المثالي لأي قرار يتضمن أسئلة تتعلق بقضايا متنازع عليها. كما أنه العدد المثالي لاتخاذ القرارات بوتيرة سريعة: فهناك دائمًا شخص ما يمكنه الإدلاء بصوت حاسم، وبالتالي تجنب الجمود أو المواجهة.

وإذا كانت المجموعات الصغيرة تعمل على تسريع عملية اتخاذ القرارات الجيدة، فإنها تعمل أيضًا على تعزيز رغبة الأفراد في التعبير عن آرائهم والمشاركة في هذه العملية. وعلى هذا الأساس، يتبنى مدرب الأداء أوين إيستوود -الذي عمل مع منتخب إنجلترا لكرة القدم للرجال ومدرسة الباليه الملكية فضلًا عن مجموعة القيادة التابعة لحلف الناتو، وفرق القيادة في الشركات- سياسة تقسيم المجموعة إلى وحدات أصغر حجمًا من أجل تعزيز الثقة الفردية قبل أن يعيد بناء المجموعة بالكامل مرة أخرى. ويشير إلى مدى صعوبة تحدي الوضع الراهن إذا كنت واحدًا من بين عديدين، وهي مشكلة تتفاقم بسبب مدى تأثير التقاليد الثقافية المختلفة على رغبة الفرد في المشاركة: "إذا ابتعدت عن المجتمعات الغربية واقتربت نحو مجتمعات مثل بولينيزيا أو شرق آسيا، والتي هي مجتمعات أكثر جماعية وهرمية، فقد يكون من الصعب التشكيك في الأب أو الرئيس أو المدير، خاصة إذا كنت امرأة". ومع ذلك، إذا بدأت بمجموعات صغيرة آمنة من ثلاثة إلى خمسة أفراد، فيمكنك غرس الثقة في كل عضو في كل مجموعة للتعبير عن نفسه.





وبمجرد إرساء هذه الثقة، سيشعر كل فرد بالقدرة على التحدث بين خمسة عشر شخصًا، ومن ثم التقدم إلى مجموعة تضم خمسين شخصًا ثم مائة وخمسين شخصًا.

ولا شك أن هناك خطرًا كامنًا في المجموعات الصغيرة: فبسبب قلة عدد الأشخاص المشاركين، فإن مجموعة المواهب اللازمة للإبداع تكون محدودة وفرص التعرف على وجهات نظر جديدة ومواهب جديدة تكون أقل كثيرًا. ولكن هناك طرق لمواجهة هذا الاتجاه. تصف خيرة القيادة والتنمية جينيفر جاري في بيرجر كيف أنها، في مؤسستها الصغيرة، التي يبلغ عدد أفرادها حوالي خمسين شخصًا، تدرك باستمرار الحاجة إلى اتخاذ إجراءات لمنع المجموعات القائمة من الوقوع في فخ الروتين. تقول: "يتعين علينا أن ننتبه إلى ما نحتاج تحقيقه، مع العلم أنه كان سيحدث بشكل طبيعي لو كنا خمسة عشر فقط". والحل الذي تقدمه هو إنشاء هياكل أفقية جديدة اصطناعية تتقاطع مع المجموعات القائمة. وتشرح: "نحن نطلق عليها "مجموعات النمو"، ونقوم بشكل مستمر ومتعمد بإنشاء وكسر هذه المجموعات لتشكيل وإعادة تشكيل مجموعات أفقية مختلفة. إننا لا نريد أن نصل إلى حالة من الجمود التنظيمي؛ فنحن نحاول باستمرار إضافة عنصر أفقي يمتد عبر التجمعات الطبيعية، ونصمم فرصًا تتيح لأشخاص مختلفين التواصل. بعبارة أخرى، تعمل جوردان مع التجمعات الطبيعية في مخطط دنبار وضدها في الوقت نفسه. فهي تفسح المجال للتواصل الطبيعي؛ وفي الوقت نفسه تعمل عمدًا على تعطيل ميل المجموعات التي تشكلت على هذا النحو من أجل





تعزير الشعور بالديناميكية والإبداع بمرور الوقت. ويأخذ نهجها أفضل ما يمكن أن تحققه مجموعة صغيرة، ويحتاط من عيوبها المحتملة.

إن الخروج من دوائرنا المباشرة أمر ضروري في كثير من الأحيان لمساعدتنا على اتخاذ قرارات أفضل، والاستمرار في التعلم وتجنب الوقوع في فخ دائرة التفكير الجماعي. وهذا هو بالضبط ما تسمح لنا به عملية تكوين الشبكات الاجتماعية؛ ولكن لاحظ أنها لا تزال تعتمد على الاتصالات الشخصية الفردية. وسواء كان الأمر يتعلق بجولة جولف أو لقاء غير رسمي لتناول القهوة، فإن هذه اللقاءات غير الرسمية قد تؤدي إلى فرص ثمينة، وأحياناً تكشف عن فوائد بعد سنوات. ورغم أن ليس كل اجتماع ستكون له نتيجة درامية، فإن التواجد ضروري للاستفادة من الفرص التي قد تنشأ بشكل غير متوقع في المستقبل.

الملخص

- تقتصر المجموعات البشرية الطبيعية على حوالي ١٥٠ فرداً، كما هو الحال مع الشبكات الاجتماعية الشخصية. يحدد هذا العدد الحد الأقصى لعدد العلاقات ذات المغزى التي يمكننا الحفاظ عليها في أي وقت.
- تتميز هذه المجموعات عادةً ببنية من الطبقات، حيث تشكل سلسلة من الطبقات عند ٥ و ١٥ و ٥٠ و ١٥٠، مع استمرار التسلسل بعد ذلك عند ٥٠٠ و ١٥٠٠ و ٥٠٠٠. ويبدو أن هناك





- شيئاً ثابتاً بشكل طبيعي بشأن هذه الأرقام ("قاعدة الثلاثة").
- إن هذه البنية ترجع جزئياً لحجم الدماغ البشري (وقدرته على إدارة العلاقات) وجزئياً للطريقة التي نختار بها تخصيص وقتنا الاجتماعي المتاح من أجل تعظيم العائد على علاقاتنا.
- تعتمد جودة علاقاتنا (ومن ثم استعدادنا للثقة بالآخرين ومساعدتهم) على مقدار الوقت الذي نقضيه مع أفراد معينين، حيث تتطلب العلاقات التي تعتمد على الثقة العالية بذل قدر كبير من الطاقة والوقت.
- تتطلب المهام المختلفة أحجاماً مختلفة من المجموعات. تؤخذ القرارات بشكل أسرع وأكثر فعالية في المجموعات التي تتألف من ثلاثة إلى خمسة أعضاء. بينما قد تكون المجموعات التي تتكون من عشرة إلى خمسة عشر عضواً أكثر ملاءمة للعصف الذهني لأنها تتمتع بالقدرة على الوصول إلى مجموعة أوسع من المصادر والأفكار. تتطلب المجموعات التي تتكون من خمسين عضواً فرض هيكل وقيادة أكثر توجيهاً. وتتطلب المجموعات التي يزيد حجمها عن ١٥٠ عضواً مستويات كبيرة من اللوجستيات والعمليات والتنظيم.
- بمجرد أن يتجاوز عدد أعضاء المجموعة ١٥٠ عضواً، تظهر خطوط الصدع. ويظهر الانقسام بين "نحن" و"هم". وسرعان ما تنشأ صوامع منعزلة.
- هناك أساس بيولوجي للتحديات التنظيمية (الانعزالية، والتنافسات الداخلية، وديناميكيات المجموعة غير الوظيفية، وما إلى ذلك) التي تظهر في كل منظمة. وقد كافحت كل المجموعات البشرية عبر التاريخ مع نفس هذه الديناميكيات.





٣

الشعور بالانتماء

"مثل الأيتام الذين نريهم وجهين في حشدٍ من الناس ونقول لهم: هذا أبوكم، هذه أمكم".^(١)
-وليام فوكنر

إذا دخلت مكاتب شركة "إير بي إن بي Airbnb" في سان فرانسيسكو، ستشعر وكأنك تدخل إلى منزل؛ منزل بعيدًا عن المنزل. قد تكون الجدران الفاصلة مصنوعة من الزجاج، ولكن كل غرفة مبنية كمطبخ أو غرفة نوم أو غرفة معيشة. الأمر أشبه بالدخول إلى بيت دمية بالحجم الطبيعي. وتقول الشركة عن هذا: "يجب أن نخلق عالمًا حيث يمكن للناس أن يشعروا بالانتماء، ويجب أن نتخذ خطوات حقيقية لبناء مكان عمل يشعر فيه الجميع بالترحيب، وتُسمَع جميع الأصوات". وهم يشيرون إلى موظفيهم باسم "عائلة إير بي إن بي". كما أن لديهم رؤية خاصة للانتماء؛ رؤية لا تحتاج إلى تاريخ، وهي رؤية يمكن تجربتها في أي مكان على الفور، ومن قبل أي شخص. لكنها، مع ذلك، تستجيب لحاجتنا العالمية إلى الانتماء، في العمل وكذلك في المنزل، وإلى الشعور بالعائلة التي تمتد إلى ما هو أبعد من عائلتنا. إنه مفهوم يذكرنا بالرؤية التسويقية الأصلية لماكدونالدز وهي أنه إذا كان كل





فرع مثل كل فرع آخر، ويقدم نفس القائمة، فإن العملاء سوف يشعرون بالألفة، ولن يشعروا بالتوتر عند الدخول خوفاً من عدم معرفة ما يجب عليهم فعله أو أين يطلبون طعامهم ... وسوف يستمرون في العودة إلى هناك مرارًا وتكرارًا.

من ناحية أخرى، في حين تهدف "إير بي إن بي" إلى إنشاء "منزل بعيدًا عن المنزل"، فإن الاتجاه السائد يبدو أنه يعزز التأثير المعاكس. لقد أدت أفكار الكفاءة إلى جانب تكلفة مساحة المكاتب، في العديد من الأماكن، إلى إنشاء بيئة بسيطة تخدم التعاملات التجارية، ويُنظر فيها إلى الوقت الاجتماعي على أنه وقت ضائع. تبدو العديد من المكاتب الحضرية الحديثة ببواباتها الأمنية، وصفوف المكاتب والديكورات الجلدية السوداء/ الكرومية مثل المطارات. يمكن لموظفي المكاتب أن يشعروا وكأنهم شخصية توم هانكس في فيلم "المحطة The Terminal" الصادر عام ٢٠٠٤؛ أي محاصرون في بيئة لا يوجد مخرج منها ولا يشعرون أنهم ينتمون إليها.

لقد دفعت تجربة العمل من المنزل أثناء جائحة كورونا العديد من الموظفين إلى إعادة تقييم شعورهم بالارتباط بأماكن عملهم، والتساؤل عما إذا كانوا يريدون العودة إلى المكاتب التي تفتقر إلى الشعور بالانتماء أو الأسرة، والتي تفشل في الاعتراف بالرغبة العالمية للناس في الشعور بأنهم جزء من شيء ما، وترك بصمة. وتعزز نتائج تقرير السعادة العالمي لعام ٢٠٢١ أهمية هذا العنصر المفقود في حياة الناس العملية.⁽²⁾ وهو يخلص إلى أن العامل الأكثر أهمية في جعل الناس يشعرون بالسعادة في عملهم هو الشعور بالانتماء. الأمر بهذه البساطة.



فلماذا إذن نشعر بهذه الحاجة، وكيف نعزز هذه المشاعر، والأهم من ذلك، ما هي الفوائد التي يمكن أن يجلبها الشعور بالانتماء. هذا هو موضوع هذا الفصل.

قوة جذب الأسرة

كانت المجتمعات الصغيرة في ماضيها التطوري تتألف في الأغلب، إن لم يكن بالكامل، من أفراد الأسرة الذين كان بعضهم مرتبطين بالزواج، وبعضهم الآخر بالميلاد. وخارج هذه الوحدة التي تتألف من ١٠٠ إلى ٢٠٠ فرد، كان يُنظر إلى الناس باعتبارهم آخرين؛ أو "هم". ويشار أحياناً إلى رقم دنبار ١٥٠ باعتباره نقطة التحول من كونهم جزءاً من "نحن" -أساس التقسيم الطبيعي- إلى "هم". وتُشكل القرابة جوهر المجتمعات الصغيرة مثل مجتمعات الصيد وجمع الثمار؛ فالقدرة على تحديد كيف يرتبط شخص ما بك تُشكل كيفية تفاعلك معه، ومَن يمكنك المزاح معه، ومَن يمكنك (أو لا يمكنك) الزواج منه.

وحتى في العالم الحديث، لا تزال هذه الحاجة العميقة الجذور إلى معرفة من نحن على المستوى الشخصي والعائلي قائمة بيننا. إذ تلعب الروابط العائلية دوراً محورياً في تكويننا البيولوجي، فهي ما يربط الناس ببعضهم البعض. إن الجمع بين المادة الوراثية المشتركة والكثير من الوقت الذي يقضيه كل منا في صحبة الآخر يخلق استعداداً لمساعدة الأسرة قبل كل شيء عندما تكون في حاجة أو في محنة. وهذا ما يُعرف باسم "جائزة القرابة"؛ أي



السلوك الإيثاري والذي يُلاحظ غالبًا داخل مجموعات القرابة. ويُظهر الانبهار الحالي بتتبع تاريخ العائلة عبر مواقع الويب مثل Ancestry.com هذه الرغبة. كما توضح ذلك كلمة "واكابابا whakapapa" في لغة الماوري، والتي تصف حقيقة مفادها أن كل واحد منا يشكل جزءًا من سلسلة لا تنفصم من الناس، تعود إلى أسلافنا وتتقدم إلى أحفادنا وأحفاد أحفادنا الذين لم يولدوا بعد، وتستمر إلى كل نسل سيعيش على الإطلاق. يصف مدرب الأداء أوين إيستوود كيف يتم اصطحاب كل لاعب جديد ينضم إلى فريق الرجبي النيوزيلندي "أول بلاكس All Blacks" إلى غرفة اجتماعات النادي قبل أن يلعب مباراته الأولى لتُعرض له صور جميع اللاعبين السابقين بصبر، واحدًا تلو الآخر منذ عام ١٩٠٧ وحتى الوقت الحاضر. إنهم أسلاف النادي، إذا صح التعبير. ويتم الترحيب باللاعب الجديد في العائلة وتاريخها وتراثها من خلال هذه الطقوس.

ككيف نخلق شعورًا بالانتماء؟ هناك عنصران مهمان. في الحياة اليومية، يتمثل أحد هذين العنصرين ببساطة في القرابة البيولوجية: فهي تحدد الأسرة وتمتد بالقياس لتشمل أقارب الزوج. والعامل الآخر هو ما يُعرف باسم "التمائل homophily"؛ أو فكرة "الطيور على أشكالها تقع". ويفسر هذان العاملان معظم تفضيلاتنا الاجتماعية الطبيعية فيما يتعلق بمن نقضي وقتنا معه.



الشعور بالقرابة

إن القرابة البيولوجية، أو الأسرة، توفر مبدأً شاملاً يتم على أساسه تنظيم العلاقات الاجتماعية في جميع المجتمعات البشرية، فضلاً عن مجتمعات العديد من أقرب أقاربنا بين قرود العالم القديم. فنحن أكثر استعدادًا للتصرف بإيثار تجاه الأقارب مقارنة بغيرهم، وتجاه الأقارب المقربين أكثر من الأقارب الأقل قربًا. وعادة ما نتحيز أخلاقيًا تجاه الأقارب، إذ يكون لدينا ميل إلى توقع التزام الجميع بالقانون الأخلاقي للمجتمع والخضوع للعقوبة عندما لا يفعلون ذلك، باستثناء الأقارب المقربين الذين غالبًا ما نكون على استعداد لحمايةهم حتى ضد سلطة القانون.

إن شعورنا بالقرابة قوي إلى الحد الذي يجعلنا ندرج حتى أصدقائنا المقربين في هذه الدائرة العائلية، مما يقلل من الاختلاف البيولوجي من خلال الإشارة أحيانًا إلى أفراد الأسرة المقربين باعتبارهم "أفضل أصدقائنا" وأفضل أصدقائنا باعتبارهم "أقرب من العائلة". كما أن الاستخدام القديم لبعض الشيء الآن للمصطلح الإنجليزي "العمة Aunty" لوصف صديقة مقربة من أحد الوالدين يذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يدمج الصديق صراحةً في العائلة. والحقيقة بالطبع هي أن أعز أصدقائنا قد يقضون وقتًا تقريبًا مع عائلتنا المباشرة مثل أبناء عمومتنا، وأحيانًا أكثر. إن الوقت الذي نقضيه معًا يبني روابط وثيقة، ربما لا تكون شاملة تمامًا مثل الروابط العائلية، ولكنها بالتأكيد من نوع مماثل. وقد



تم تقدير أن أعز صديق يكون قريبًا من الناحية النفسية مثل ابن العم الأول؛ بل وبالنسبة للنساء، ربما يكون أقرب من ذلك (انظر الشكل ١, ٣). وفي المجتمعات الصغيرة، يجب أن يتم منح الغرباء الذين يصلون إلى مجتمع ما لأول مرة مكانة عائلية، ويحدث ذلك في بعض الحالات، من خلال أن يتبناهم عمدة القرية كابن أو ابنة. وهذه "القرابة الوهمية"، كما تُعرّف، تجعلهم من المجتمع وتسمح للجميع بمعرفة كيف يجب أن يتصرفوا تجاههم.

كما أن هناك نوع من القرابة الوهمية يكون أيضًا في بعض المنظمات الأكثر نجاحًا. إن خلق الوهم الأسري من شأنه أن يخلق رابطة قوية للغاية حتى عندما لا تتضمن العائلة والأصدقاء المقربين. ويتأمل الجنرال المتقاعد تايرون أورش كيف أن العديد من المجندين الشباب الذين يأتون إلى الجيش "يتلهفون إلى البحث عن الأسرة"، وكثيرون منهم محرومون حتى الآن من البنية التي تحتوي على الأسرة في حياتهم الشابة. إن الترابط الوثيق بين ما يسمى "مجموعات الخيام" حيث يأكل الناس وينامون ويسيرون ويعانون ويسترخون معًا يحاكي تلك الرابطة الأسرية. إنهم يصبحون فرقة حقيقية تتقاسم العيش والبقاء؛ فقد يتولى أحدهم الطعام، والآخر الخيمة، والآخر الذخيرة. وما لم يتحدثوا جميعًا معًا، فإن أساسيات البقاء تصبح مهددة. إن الجيش يعمل بفعالية عندما يقاتل الأفراد حرفيًا من أجل نجا "فرقة" الخيام الخاصة بهم. وفي هذه الحالة فإن الإيثار يعود بالنفع على الذات في نهاية المطاف.

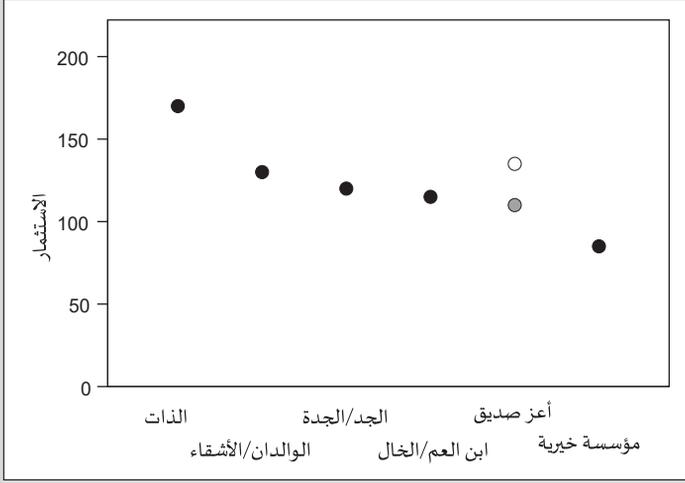


أهمية العائلة

إذا طلبنا من الأفراد تحمل تكلفة من أجل مصلحة شخص آخر، فإن استعدادهم للقيام بذلك يرتبط بشكل مباشر بقرابتهم الجينية بالمستفيد. في التجربة التي تم تلخيص نتائجها في الشكل 3.1، تم دفع أموال للأفراد مقابل المدة التي يمكنهم فيها تحمل وضع جسدي مؤلم، مع إعطاء مكاسبهم في اختبارات متتالية إما لأنفسهم (الذات)، أو ثلاثة أقارب معينين من درجات مختلفة، أو أفضل صديق لهم من نفس الجنس، أو مؤسسة خيرية للأطفال. وإنها لحقيقة محزنة أن الناس يعملون دائماً بجدية أكبر لأنفسهم، ثم يبذلون جهداً أقل تدريجياً بما يتناسب مع درجة القرابة الجينية؛ حيث تكون المؤسسة الخيرية للأطفال هي الأقل تلقياً للجهود.

ولكن كان هناك اختلاف واضح بين الجنسين في جانب واحد: إذ تعاملت النساء مع أعز صديقاتهن بنفس الطريقة التي تعاملن بها مع أنفسهن، وأفضل من معاملتهن لأحد الوالدين أو أحد الأشقاء. وعلى النقيض من ذلك، كان الرجال أقل كرمًا من النساء، حيث كانوا يعاملون أعز أصدقائهم بشكل أسوأ قليلاً من ابن عمهم؛ وهو العضو الأقل قرابة في العائلة.

إن الروابط الوثيقة بين النساء، كما هو موضح في الشكل 3.1، تنعكس في ملاحظة أدلت بها مارغريت هيفرنان في كتابها عن المرأة والقيادة. ففي كل مقابلة أجرتها مع قائدة أنثى، فوجئت بأن المرأة كانت تأتي ومعها أعضاء من فريقها.⁽³⁾ وكان مفهوم القيادة لدى من أجريت معهم المقابلة جماعياً، أي "نحن" وليس "أنا"، وكان الأمر كذلك في جميع المجالات.



قوة العلاقة والإيثار

الشكل ١، ٣: في خمس تجارب، ظل الأشخاص في وضع مؤلم لأطول فترة ممكنة من أجل إفادة فرد معين بجائزة نقدية تحددها مدة بقائهم في هذا الوضع. الرموز السوداء هي القيم المتوسطة للرجال والنساء مجتمعين؛ بالنسبة لأعز الأصدقاء، يشير الرمز الأبيض إلى النساء، والرمز الرمادي إلى الرجال. يتم حساب متوسط البيانات عبر ثلاث دراسات في المملكة المتحدة ودراستين لسكان الزولو في جنوب إفريقيا. المصدر (٤): (Madsen et al). (٢٠٠٧)



إن هذا الشعور بالأسرة قد يتغلب على الانقسامات السياسية العميقة في أكثر الأوقات سخونة إذا كانت هناك قضية أكثر أهمية وأكبر على المحك. يصف ديفيد ستوري، وهو الآن شريك في شركة إرسنت ويونغ، إحدى أكبر شبكات الخدمات المهنية في العالم، تجربته الخاصة في بناء هوية عائلية بين الأحزاب السياسية المتحاربة، وأجهزة الأمن، وتشكيلات المجتمع المدني في جنوب إفريقيا خلال الحرب المنخفضة الكثافة التي أدت إلى الانتخابات الديمقراطية عام ١٩٩٤. يقول: "مع بدء تفكك نظام الفصل العنصري، أصبح العنف السياسي متوطناً بشكل متزايد مما أدى إلى إنهاء حزب المؤتمر الوطني الأفريقي، بقيادة نيلسون مانديلا، للمفاوضات حول مستقبل البلاد. وقد أدى هذا إلى اتفاق السلام الوطني الشامل لعام ١٩٩١ (NPA) الذي يهدف إلى منع العنف وإدارة جهود حفظ السلام لخلق مساحة لإعادة بدء المفاوضات الانتقالية. كان اتفاق السلام الوطني مدفوعاً بشبكة من الهياكل الإقليمية والمحلية متعددة الأحزاب المصممة للاجتماع بانتظام لتبادل المعلومات والتفاوض، ومراقبة سلوكها في تنفيذه. وفي حين كان القادة يجلسون على طاولات متقابلة في مندييات مُيسرة للتوصل إلى اتفاقيات محلية، نشأت القوة الحقيقية التي يتمتع بها اتفاق السلام الوطني من أنشطته الرقابية على الأرض، والتي كانت متماسكة من خلال سلسلة من الأفعال الرمزية التي لم تربط الناس بالمبادئ المشتركة فحسب، بل ساعدت في إبقاء آليات التواصل مفتوحة، وأعطت أيضًا للمقاتلين فرصة لإضفاء طابع إنساني على بعضهم البعض. لقد قمت بتنسيق جهود المراقبة



لدعم اتفاق السلام الوطني في منطقة ويتواترسراند آنذاك. وقد عمل المراقبون في مجموعات من ثلاثة أو أربعة، وكانوا يجمعون دائماً بين ممثل المجتمع المدني ومتطوع من كلٍ من حزب المؤتمر الوطني الأفريقي وحزب حرية إينثاكا، الحزبين السياسيين الرئيسيين المتحاربين في ذلك الوقت. وعلى مدى السنوات القليلة التالية، تطوع أكثر من ٥٠٠٠ شخص كمراقبين وطوروا مهاراتهم وخبراتهم وقصصهم الخاصة. وقد كان علينا أن نفكر بسرعة في شيء يمكن أن يعمل كآلية للترابط؛ شيء يمكن التعرف عليه بسهولة والذي من شأنه أن يوضح أن الشخص الذي يحمل العنصر جاء مسالماً. اجتمعنا معاً وصممنا قمصاناً عالية الوضوح وأعلاماً وملصقات سيارات تحمل شعار اتفاقية السلام -حمامة- والتي تعد بالطبع واحدة من أكثر رموز السلام شهرة. وانتهى الأمر بأن أوصلت القمصان البسيطة الكثير من الرسائل، ولكن الأهم هو الرسالة التي مفادها أننا نذهب إلى حيث لا يذهب الآخرون ولا يستطيعون لأننا نأتي مسالمين. لم تحمي الحمامة الموجودة على القميص مرتديه فحسب، بل مكنته من تجاوز -على الأقل في الوقت الذي ارتداه فيه- انتماءاته الحزبية والانضمام إلى أعضاء فريق لديهم هدف مشترك ومسؤولية مشتركة لحماية بعضهم البعض. إن فعل الثقة في "الآخر" أثناء عبور "مناطق محظورة" معينة ربط الفرق معاً وسمح للناس بالارتباط بفكرة أكبر. عندما ارتدى الناس القميص، رأوا بعضهم البعض بشكل مختلف؛ فقد ركزوا على الجائزة الأكبر للسلام، وعملوا معاً كفريق واحد. وخلال ذلك الوقت، دربنا الأشخاص على أساسيات مهارات التفاوض،



وعلى الاستماع النشط، وكان القميص دائماً هو نقطة الترابط".
حتى في الأجواء الأقل مغامرة في المكتب، يمكن تنشيط
نفس هذه المشاعر. يعتقد مفوض الخدمة العامة الإقليمي
في نيوزيلندا عزرا شوستر أن الخدمة العامة هي الأسرة بالنسبة
له. إذا انضم شخص جديد من الخارج، فإن الفريق الحالي
يؤدي "ميهي واتاكو mihi whakatau" وهو شكل طقسي
ماوري لحفل الترحيب يشرف عليه "زعيم" في المكتب. والقيم
الأساسية لـ "ميهي واتاكو" هي: "ماناكيانجا manaakitanga"
-عملية إظهار الاحترام والرعاية للآخرين- و"اكاواناوجاتانا
whakawhanaungatanga"؛ أي إقامة العلاقات. لقد فعلوا
ذلك حتى عندما كانوا يجتمعون افتراضياً لأول مرة في ظروف
الحجر الصحي والإغلاق الشامل أثناء جائحة كورونا. تربط هذه
الطقوس الوافد الجديد بأصول المكتب، وتربط الفريق بهوية
الوافد الجديد. هنا، لا تكون الدعوة إلى أن تكون عضواً مساهماً
على قدم المساواة في عائلة مؤسسية، بل التركيز على استيعاب
الوافد الجديد في الثقافة التنظيمية القائمة. إذ تتضمن العائلة
مراعاة جميع أبعاد الموظف الجديد من قبيل ماضيه، وهويته،
وما يمثله، وقيمه.

إن قلة من المنظمات تتعامل مع التوجيه والإرشاد بهذه
الطريقة المتبادلة. فمعظم عمليات التوجيه والإرشاد في الشركات
تركز في المقام الأول على المنظمة وليس على الموظف. وربما
يشاهد الموظفون مقطع فيديو عن "الرؤية والقيم" أو يتلقون
عرضاً تقديمياً عن الأرقام، وربما كلمة أو كلمتين عن المؤسس،





ولكن نادراً ما تكون هناك محاولة متبادلة لربط هوية وخلفية الموظف الجديد بهوية الشركة أو رؤية قيمة مثل هذا التمرين ليس فقط بالنسبة للوافد الجديد بل وأيضاً، في نهاية المطاف، بالنسبة لأداء المنظمة.

وعندما ينصب التركيز على الاستيعاب داخل الشركات بدلاً من الانتماء، فليس من المستغرب أن نجد مجلة إدارية نموذجية تسخر قائلة "أنه من المفارقات العجيبة أن الشركات تنفق موارد كبيرة في كثير من الأحيان على المشورة الاستراتيجية الخارجية بينما تتجاهل أحد أكثر مصادر الرؤى الاستراتيجية ثراءً؛ أي موظفيها. ومن المؤسف أن الموظفين الذين لا يتم الاستماع إلى أفكارهم حول الاستراتيجية قد يستقبلون ويأخذون أفكارهم معهم".⁽⁵⁾

تأثير "الطيور على أشكالها تقع"

وعلى الرغم من القرابة البيولوجية، فإن الصداقات، وحتى العلاقات الأسرية، تتأثر بشدة قبل كل شيء بعامل رئيسي واحد: التماثل، وهو ميل أصدقائنا إلى التشابه معنا بطرق مختلفة عديدة⁽⁶⁾ وسواء أحببنا ذلك أم لا، فإن هذه سمة مهيمنة على العلاقات الإنسانية الطبيعية بحيث أننا لا نستطيع ببساطة تجاهلها. وإذا فعلنا ذلك، فسوف تعود حتماً لتطاردنا. وهذا هو ما يحرك غرف الصدى^(*) على وسائل التواصل الاجتماعي، وتأثيرات

(*) يشير مصطلح «غرفة الصدى» إلى المواقف التي يتم فيها تضخيم القناعات والمعتقدات أو تعزيزها بالتواصل والتكرار داخل نظام مغلق، وفي نفس الوقت تكون معزولة عن أية طعون أو نقض. (المترجم)





الصوامع في المنظمات، والتفكير الضيق.

ويأتي هذا التماثل في شكلين: داخلي (عناصر تشكل جزءًا من تكوينك ولا يمكنك فعل الكثير حيالها) وخارجي (سمات تكتسبها أو تتعلمها أثناء سيرك في مسار الحياة المعقد). يتكون الشكل الأول من مجموعة متباينة من المتغيرات التي تحددك كفرد: الجنس والعمر والعرق

والشخصية. ويحدد الشكل الثاني المجتمع الثقافي الذي تنتمي إليه: فهو يتكون مما أصبح يُعرف باسم ركائز الصداقة السبعة،⁽⁷⁾ وهي مجموعة من السمات الثقافية التي تكتسبها خلال سنوات تكوينك والتي تُشكلك إلى حد ما طوال حياتك. وتحدد هذه السمات، أولاً وقبل كل شيء، المجتمع الذي تنتمي إليه.

ومن بين التأثيرات الداخلية، فإن الجنس هو الأقوى على الإطلاق: فأصداقنا، وحتى أفراد الأسرة الذين نشعر بالقرب منهم، يتميزون بدرجة عالية من الخصوصية الجنسية؛ إذ إن ٧٠٪ من شبكات التواصل الاجتماعي الشخصية للنساء تتألف من نساء، و ٧٠٪ من شبكات التواصل الاجتماعي للرجال تتألف من رجال، مع بقاء هذا الرقم مستقرًا بشكل ملحوظ عبر النطاق العمري من خمس إلى خمس وثمانين عامًا.⁽⁸⁾ وتميل شبكات الصداقة

أيضًا إلى أن تكون متحيزة بشدة للعمر: فمنذ الطفولة المبكرة فصاعدًا، عادة ما يكون أصدقاؤنا في نفس عمرنا، على الرغم من أن الأفراد أنفسهم قد يتغيرون بشكل كبير بمرور الوقت. وتميل شبكات الصداقة أيضًا إلى أن تكون متحيزة عرقياً وثقافياً؛ وهذا أحد الأسباب التي تجعل المهاجرين يميلون إلى العيش في مجموعات





في المدن. وفيما يتصل بالشخصية، يُفضّل المنفتحون تكوين صداقات مع المنفتحين، ويفضل الانطوائيون الانطوائيين وإن كانوا أقل انتقائية إلى حد ما؛ ولو لسبب واحد فقط وهو أن الرغبة في الخروج للتواصل الاجتماعي كل ليلة لا تنجح بشكل جيد إذا كان الشخص الآخر يُفضل البقاء في المنزل وتناول البيتزا ومشاهدة فيلم.

وعلى النقيض من العوامل الداخلية، فإن تأثيرات التماثل الخارجية ثقافية تمامًا في أصلها؛ أي أشياء نتعلمها من المجتمع الذي ننغمس فيه اجتماعيًا. وهي تُشكل ركائز الصداقة السبعة. والركائز السبعة هي ما تخبرني به عن نفسك، والأشياء التي تحبها وتكرهها، وتجاربك الحياتية؛ باختصار، من أنت. وهي أشبه بـ"باركود" يحدد المجتمع الثقافي الذي تنتمي إليه. فأنا أستطيع أن أعرف عمرك وجنسك وعرقك بدقة معقولة (وإن لم تكن مثالية بأي حال من الأحوال!) في لمحة واحدة، وربما أستطيع أن أضمن شخصيتك بشكل مقبول للغاية بعد مراقبة سلوكك العام وكيف تتصرف لبضع لحظات فقط. وأنا أستطيع أن أفعل كل ذلك من الجانب الآخر من الغرفة. ولكن موقفك من الركائز السبعة يعتمد على حديثك، ولا بد أن أنخرط معك في محادثة لبعض الوقت قبل أن أتمكن من تحديد موقفك من كل منها.

وبمجرد أن تتاح لي الفرصة لتحديد مكانك في كلٍ من الركائز السبعة، فإن صداقتنا ستأسس على الفور. إن مدى قرب علاقتنا، إذا قررنا الانخراط في واحدة، يتحدد بقوة من خلال عدد الركائز السبعة المشتركة بيننا (الشكل ٣،٢). إذا كنا نشترك في





سته أو سبعة ركائز، فمن المرجح أن ندمج في صداقة وثيقة؛ إذا كنا نشترك في ركيزة واحدة أو اثنتين فقط، فبعد موجة الاهتمام الأولية، سنرى بعضنا البعض بشكل أقل تكرارًا وستنزلق علاقتنا تدريجيًا عبر طبقات مخطط دنبار (الشكل ٢,٣) لتستقر في وضع مناسب للطرفين في أسفل قوائمنا الاجتماعية.

ولأن الركائز السبعة ثقافية ومكتسبة، فإنها قد تتغير، بل وتتغير بالفعل، إلى حد ما بمرور الوقت مع تعرضنا لأفكار وأشخاص وأماكن جديدة. وهذا ينطبق بأقل قدر على لهجتنا، التي نتعلمها في وقت مبكر جدًا من حياتنا؛ فنحن لا نتحدث أبدًا لغة ثانية نتعلمها لاحقًا في حياتنا بالطريقة التي يتحدثها بها متحدثها الأصلي. ولا نتقن أبدًا اللهجة الصحيحة تمامًا، ونستخدم أحيانًا كلمة في المكان الخطأ.

إن اللهجات في جميع اللغات دقيقة للغاية. ففي اللحظة التي تفتح فيها فمك للتحدث، أعرف من أين أنت. على سبيل المثال، يمكن لأي شخص لديه معرفة جيدة باللهجات الإنجليزية أن يعرف مكان ولادة أي متحدث أصلي للغة الإنجليزية من العبارات القليلة الأولى التي ينطقها. إن شيئًا بسيطًا مثل كيفية نطقك للحرف المتحرك "a" يكفي لإخباري ما إذا كنت من شمال إنجلترا أو جنوبها على سبيل المثال. ولكن حتى لو لم أكن خبيرًا لغويًا، فإنني أعرف على الفور ما إذا كنت من نفس المدينة التي أنتمي إليها. وحتى في سن الخامسة، يستطيع الأطفال معرفة أن لهجة شخص ما ليست لهجتهم المحلية.⁽⁹⁾ ومع ذلك، يمكننا تغيير المكان الذي نعيش فيه، ووظائفنا، وهواياتنا، ووجهات نظرنا الأخلاقية



والسياسية، وحس الفكاهة والأذواق الموسيقية لاستيعاب الأفكار الجديدة التي نتعرض لها أثناء انتقالنا من مجتمع اجتماعي إلى آخر. وهذا ما يسمح لنا بالاندماج في مجتمع جديد، على الرغم من أن هذا قد يستغرق بعض الوقت حتى يؤتي ثماره.

الركائز السبعة للصدقة

على الرغم من أن مفهوم "التمائل" بين الأصدقاء (حقيقة أن الأصدقاء يميلون إلى التشابه مع بعضهم البعض) كان معروفاً منذ عقد من الزمان على الأقل، إلا أن مفهوم الركائز السبعة للصدقة نشأ من مشروع حول "التكيف الشامل". كان هذا المشروع على وجه الخصوص معنيًا بالتكنولوجيا التي من شأنها أن تسمح باستبدال أبراج الهاتف المحمول باستخدام هواتف الآخرين كمحطات اتصال لربط متصلين. وكان السؤال الذي نشأ هو: كيف تقرر متى تثق في أن يكون لهاتف شخص غريب إمكانية الوصول إلى البيانات الموجودة على هاتفك؟

وقد قدمت الركائز السبعة حلاً. فإذا قام كل شخص بتشفير مجموعة من التفضيلات الشخصية في هاتفه، مثل الباركود الخاص بمنتجات السوبر ماركت، فإن هاتفك يستطيع بعد ذلك التحقق من الباركود الخاص بالهاتف الوارد وتقرير ما إذا كان متشابهًا بما يكفي لكي يثق به في الوصول إلى هاتفك.

ولتحديد السمات التي ترتبط بقرب العلاقة، طُلب من الأشخاص تقييم أصدقائهم وأقاربهم من حيث التشابه في مجموعة واسعة من السمات. وعلى أساس التصنيفات، تم تقليص السمات إلى سبعة

أبعاد أساسية (أو ركائز):

• اللغة (أو اللهجة بشكل أدق)

• النشأة في نفس المكان

• الخبرات التعليمية والمهنية (من المعروف أن الأشخاص العاملين في المجال الطبي يجذبون إلى بعضهم البعض اجتماعياً، وكذلك

الحال بالنسبة للمحامين)

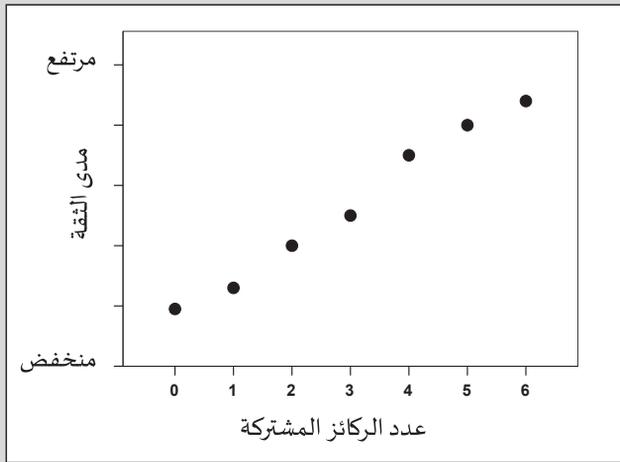
• الهوايات والاهتمامات

• النظرة العالمية (مزيج من الآراء الأخلاقية والدينية والسياسية)

• حس الفكاهة

• الأذواق الموسيقية

يوضح الشكل 3.2 كيف تزداد الثقة مع العدد المشترك للركائز. وقد تم استخدام نتائج هذه الدراسة على وجه الخصوص لاحقاً لتطوير برنامج "المصافحة السرية" سيفبوك Safebook لاستخدامه في الأمان عبر الإنترنت⁽¹⁰⁾



الثقة والتواصل

الشكل 3.2: مدى الثقة التي يتمتع بها شخص معين (شقيق، ابن عم، صديق، إلخ) في الشبكة الاجتماعية للمرء، تم رسمه بيانياً كدالة في عدد ركائز الصداقة السبعة المشتركة بينهما. المصدر⁽¹¹⁾: Curry & Dunbar 2013

إن هذه التأثيرات التي تنتج عن التماثل لا تشكل بالضرورة تحيزات واعية أو غير واعية. بل إنها ترتبط بشكل أكثر مباشرة بالمصالح المشتركة، والمواقف المشتركة، ووجهة النظر الثقافية المشتركة؛ وهي الأشياء التي تجعل من الأسهل الانخراط اجتماعيًا والحفاظ على العلاقات بمرور الوقت. إذ تصبح المحادثات أسهل وتتدفق بشكل أفضل عندما يكون لديك العديد من الأشياء المشتركة وتشارك مع الشخص في أسلوب محادثة مماثل. (وسوف يكون لدينا المزيد لنقله عن هذا في الفصل الخامس). ونحن لا نستطيع أن نفعل الكثير بشأن التأثيرات الداخلية: فهي ببساطة طبيعتنا، بينما بوسعنا أن نفعل شيئًا بشأن التأثيرات الخارجية في مكان العمل من خلال السعي إلى خلق ثقافة أكثر جاذبية. ولكن في كلتا الحالتين، لا نستطيع أن نتحمل تجاهلها، لأن هذه التأثيرات سوف تؤدي حتمًا إلى هيكل العلاقات داخل المنظمات تمامًا كما تفعل حتمًا في الحياة الاجتماعية اليومية. إن تأثير التماثل هذا له علاقة أكبر بتسهيل عمليات التفاعل الاجتماعي، وهو ما يتضح من حقيقة أن العوامل الخارجية تغلب على العوامل الداخلية (بما في ذلك العرق)؛ فإذا كنت أنا وأنت



نشترك في نفس الركائز السبعة، فإنني أكون أقل اهتمامًا بما إذا كنا من نفس الجنس أو العرق أو العمر أو الشخصية (الشكل ٣,٣).

ويبدو أن الركائز السبعة تحدد المجتمع الأوسع الذي ننتمي إليه. وهنا يتدخل عاملان. أولاً، تجعل المصالح المشتركة المحادثات تسير بشكل أفضل. وثانيًا، إذا كنا نشترك في نفس الركائز السبعة فهذا يعني أننا جزء من مجتمع محدد للغاية وصغير إلى حد ما؛ فنحن نشترك في نظرة عالمية مشتركة، ونتمسك بمواقف متشابهة تجاه الصواب والخطأ، ولدينا نفس الالتزامات تجاه بعضنا البعض وتجاه الأعضاء الآخرين في مجتمعنا. إذ أعرف حينها كيف تفكر، وكيف تنظر إلى العالم، وما هي السلوكيات والمواقف التي تجدها مقبولة أو غير مقبولة؛ باختصار، أعرف كم يمكنني أن أثق بك. عندما نأتي من نفس المجتمع الثقافي، لست بحاجة إلى أن أشرح لك الفروق الدقيقة في معنى الكلمة؛ أو حتى لماذا تكون النكتة مضحكة. فنحن نعرف كيف يرى أعضاء مجتمعنا العالم.

في المجتمعات التقليدية صغيرة الحجم من النوع الذي أمضينا فيه تاريخنا بالكامل تقريبًا كجنس بشري، فإن المجتمع المحلي كان في الواقع عائلة ممتدة. فالعائلة ليست فقط الأساس الذي نستند إليه في دعمنا الاجتماعي، بل إنها تعمل أيضًا كقوة شرطة غير رسمية تنظم كيفية تفاعلنا مع بعضنا البعض، وتحافظ على النظام والسلوك الجيد لصالح الجميع. إذا أزعجت أحد أبناء عمومتي، فمن المرجح أن يقول شخص ما شيئًا عن ذلك؛ ولا سيما جدتنا المشتركة، التي من المرجح أن تتبنى وجهة نظر أكثر حيادية بشأن المشاحنات بين أحفادها المختلفين. بعبارة أخرى،





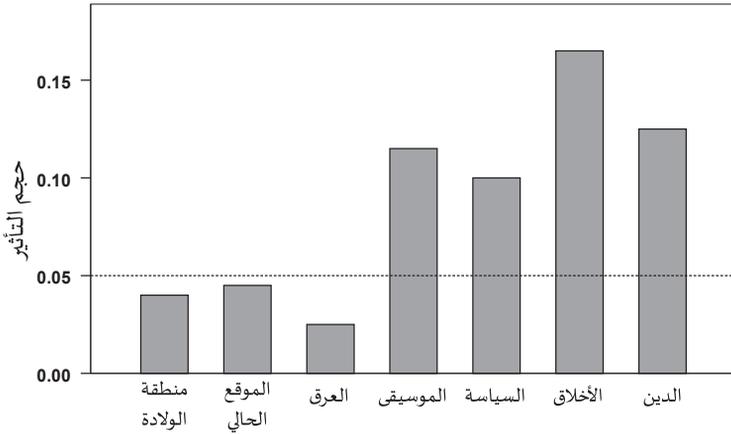
بصرف النظر عن حقيقة أن أعضاء الأسرة يتحملون التزامات تجاه بعضهم البعض لمجرد حقيقة كونهم مرتبطين، فإن المجتمع المترابط بكثافة والذي تشكله الأسرة الممتدة يجعل من الصعب إخفاء الاستياء المجتمعي عندما نسيء إلى أخلاق المجتمع؛ وفي الوقت نفسه، فإننا لنفس الأسباب نكون أقل استعدادًا لتجاهل احتجاجات الآخرين.

إن هذه السمة للسلوك البشري لها دالتان مهمتان على المنظمات. أولاً، فهي تعني أن هناك دائماً ميلاً لدى الأشخاص ذوي التفكير المماثل إلى الانجذاب إلى بعضهم، مما يخلق انقسامات طبيعية داخل المنظمات بسبب العدد المحدود من الأشخاص الذين يمكننا الحفاظ على العلاقات معهم. ثانيًا، بغض النظر عما قد يقوله الناس على العكس من ذلك، فإن مدى نجاح شخصين في التوافق سوف يكون دائماً بناءً على درجة التماثل بينهما، وستؤثر هذه الدرجة دائماً، للأفضل أو الأسوأ، على مدى نجاحهما في العمل معًا.

على الرغم من أن الركائز السبعة تبدو قابلة للتبادل في سياق الصداقات (أي ركيمة منها جيدة بقدر أي ركيمة أخرى)، فعندما يتعلق الأمر بتقييم الغرباء كأصدقاء محتملين (ومن ثم مدى جدارتهم بالثقة)، يبدو أننا نضع المزيد من التركيز على ركيمة "النظرة العالمية" (الآراء الأخلاقية/السياسية/الدينية المشتركة) والأذواق الموسيقية المشتركة (وهو ما قد يكون مفاجئاً) (الشكل ٣،٣). يبدو أن تشابه الأذواق الموسيقية يلعب دورًا قويًا بشكل خاص في خلق الصداقات. لاحظ أن العرق يلعب دورًا محدودًا



للغاية، إن كان يلعب دورًا على الإطلاق، إذ يبدو أنه في النطاقات القريبة منا، لا يُعتبر العرق المشترك مؤشرًا موثوقًا به بشكل خاص على الموثوقية أو إمكانية الصداقة. بل يبدو أن الثقافة المشتركة هي الأكثر أهمية. لا يوفر العرق سوى تخمين أولي حول ما إذا كان الغريب سيكون صديقًا جيدًا، وذلك فقط لأنه دليل (تقريبي جدًا) للثقافة. إذ بمجرد التعرف على شخص ما عن قرب، فإن ركائزه الثقافية السبعة هي التي تتغلب على كل شيء آخر.



تكوين الصداقات

الشكل ٣,٣: عندما قام الناس بتقييم الغرباء وفقًا للركائز السبعة، كانت الأبعاد التي تنبأت بقوة بما إذا كانوا يعتقدون أنهم سيكونون أصدقاء جيدين هي نظرتهم للعالم (الآراء الأخلاقية والسياسية والدينية) وأذواقهم الموسيقية أيضًا وهو ما كان مؤشرًا للدهشة. المصدر (Launay & Dunbar (2017): (12)

تحويل المنظمات إلى عائلة

يمكن أن تكون العائلة أساسًا فعالاً للغاية لبناء الشركات سواء في متجر البقالة الصغير أو الشركات متعددة الجنسيات الضخمة. والواقع أن العديد من الشركات الكبيرة الناجحة بدأت حياتها كشركات عائلية، وظل العديد منها كذلك على الأقل في هياكل إدارتها أو ملكيتها. وشركة مارس Mars هي أحد الأمثلة المعروفة؛ ومن الأمثلة الأخرى بي إم دبليو وول مارت.

إن الشعور بـ "العائلة"، وليس القرابة الفعلية، قد يكون مهمًا حتى على المستوى الأدنى في المنظمات الكبيرة. ومع ذلك، في العديد من المنظمات، يتم ترقية الأشخاص كأفراد، مما يؤدي إلى انتزاعهم من العلاقات التي اكتسبوها بشق الأنفس والثقة التي بنوها في فرقهم، وغالبًا ما يكون ذلك على حساب علاقات العمل إن لم يكن الصداقات داخل المنظمة. لذلك، قد نفكر في كثير من الأحيان في مفهوم ترقية الفريق من الترقية الفردية. يحافظ هذا النهج على الخبرة المشتركة التي تجمعها الوحدة العائلية أثناء عملها على المشاريع معًا، مما يوفر بدوره قدرًا هائلًا من الوقت الذي يجب تخصيصه لإنشاء شبكات دعم جديدة وتنمية الثقة والتفاهم المتبادل والتوافق بين الأشخاص الذين التقوا للتو. عندما تزدهر تجربة الفريق، فإنها تخلق أرضية مشتركة لجميع أنواع الأفراد ووجهات النظر المختلفة.



ولكن لا شيء يأتي بالمجان في البيولوجيا أو الحياة الواقعية، لذا فإن العمل مع أفراد الأسرة ومع الأشخاص الذين نعاملهم كعائلة ينطوي على سلبيات لا مفر منها، والتي يتعين علينا أن نحذر منها. إذ إننا نميل حتمًا إلى التحيز الأخلاقي عندما يتعلق الأمر بأقرب الناس إلينا؛ فنحن نكون على استعداد لمسامحة أفراد الأسرة والأصدقاء المقربين على الأخطاء الأخلاقية التي لن نسمح أبدًا لشخص غريب بارتكابها. ونصبح أقل ميلًا إلى محاسبة أفراد الأسرة عندما يخدعون النظام أو يفشلون في الوفاء بوعددهم، حتى لو أضعفوا الحوكمة والأداء من خلال أفعالهم. وفي المنظمات التي يديرها أقارب الدم، يمكن أن يصبح أولئك الذين في القمة غير مرنين، ويتمسكون بالسلطة لفترة أطول مما ينبغي، مما يعيق الجيل التالي من التكيف مع الأوقات المتغيرة والارتقاء إلى القيادة. وهناك أيضًا خطر يتمثل في أن يحدّ التماثل المتطرف من القدرة على التفكير الإبداعي والمتنوع.

لقد أدركت العديد من الشركات العائلية التي ازدهرت على مدى عدة أجيال، مثل يونيليفر Unilever، ومارس، وهاينكن Heineken، وبي إم دبليو، ومرسيدس، الحاجة إلى جلب "الغرباء" إلى هيكلها الإدارية وتطوير سياسات خلافة قوية. ومن المهم بالتالي أن نفهم الجوانب المفيدة للقرباة -الشعور الأكبر بالثقة، وسهولة التواصل، والخبرة المشتركة- وفي الوقت نفسه نخلق الظروف التي يمكن أن يستفيد منها جميع أعضاء الشركة، سواء كانوا من أفراد الأسرة أم لا. ومع ذلك، فإن جاذبية الأسرة، حتى عندما تكون خيالية، قوية للغاية بحيث يكون خلق شعور



بالأسرة هو أحد الطرق التي يمكن للشركات من خلالها تنمية شعور
مثمر بالانتماء ودمج طرق جديدة للتفكير في نفس الوقت.

الصدقات في العمل

على مدى ثلاثين عامًا، أدرجت مؤسسة جالوب سؤال "هل لديك صديق مُقرب في العمل؟" في استطلاعات الرأي التي تجريها حول مدى الاندماج. تطرح مؤسسة جالوب هذا السؤال لأن الإجابة التي تحصل عليها، وفقًا لخبرتها، مرتبطة بشكل واضح بالأداء. فمن بين النساء اللاتي يُجيبن بـ "نعم" على السؤال، من المرجح أن تشعر ٦٣٪ منهن "بالاندماج" والحماس في العمل، مقارنة بنحو ٢٣٪ فقط من أولئك اللاتي يُجيبن بـ "لا".⁽¹³⁾ أما أصحاب العمل الذين يرغبون في الحصول على قوة عاملة متنوعة-فضلاً عن كونها منتجة- فمن الأفضل لهم أن ينتبهوا جيدًا إلى الجانب الاجتماعي من العمل ولا يتجاهلوه باعتباره أمرًا يصعب قياسه.

إن العلاقات القوية في مكان العمل مهمة لأسباب عديدة. ويسلط مؤشر اتجاهات العمل من مايكروسوفت الضوء على فوائد شبكات العمل القوية، وبالتحديد الإنتاجية والابتكار. "فيما يتعلق بالإنتاجية، أفاد الأشخاص الذين قالوا إنهم يشعرون بأنهم أكثر إنتاجية بوجود علاقات أقوى في مكان العمل مقارنة بأولئك الذين لا يشعرون بذلك. كما أنهم يشعرون بالاندماج في يوم العمل الطبيعي. وعلى العكس من ذلك، فإن أولئك الذين

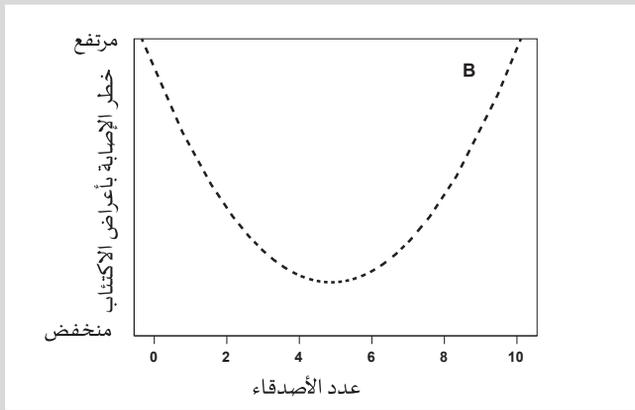
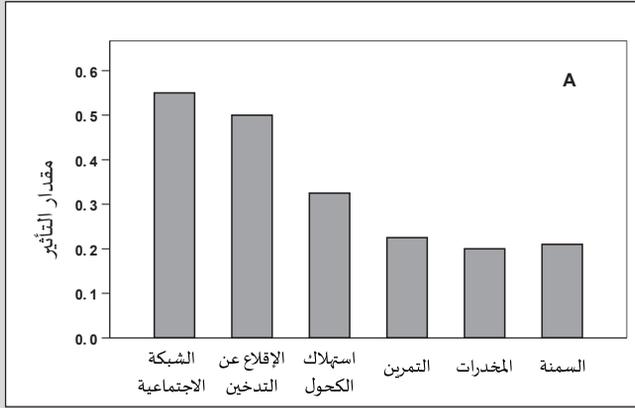
قالوا إن تفاعلاتهم مع زملائهم قد انخفضت هذا العام كانوا أقل احتمالية للازدهار في الأشياء التي تؤدي إلى الابتكار، مثل التفكير الاستراتيجي، والتعاون أو العصف الذهني مع الآخرين، واقترح أفكار مبتكرة". (14)

وإدراكًا لأهمية الصداقة في العمل، أسست خبيرة القيادة والتنمية جينيفر جارف في بيرجر "مجموعات النمو" في جميع أنحاء مؤسستها للتدريب وتنمية القيادة لمحاولة خلق مرونة للعلاقات الأفقية. تقول جينيفر: "الصداقة ليست مصادفة؛ إنها جزء متعمد من التصميم". لذلك، أسست سلسلة من الممارسات التنظيمية التي "ليس لها أي مغزى" صراحةً. بعبارة أخرى، تتعمد فرقها إنشاء محادثات عفوية، "لإفساح المجال للناس لرؤية وسماع بعضهم البعض". لقد أنشأوا أنواعًا مختلفة من القنوات لأنواع مختلفة من المحادثات. حتى أن لديهم قناة "أشعر بالسوء". إنها تنظر باستمرار إلى كيفية تقسيم العلاقات في المؤسسة بشكل طبيعي ثم تحاول إنشاء هياكل تعمل أفقيًا عبر تلك القطاعات من أجل تمكين وتوسيع إمكانيات نمو الصداقة والعلاقات. وهي تعتقد أن هذا النهج يعزز الثقة والالتزام في مؤسستها.

لماذا يعد الأصدقاء مفيدون لصحتك

كانت أكبر مفاجأة طبية على الإطلاق في العقد الماضي أو نحو ذلك هي العدد الهائل من الدراسات التي أظهرت أن أفضل مؤشر على صحتك النفسية والجسدية وعافيتك

هو ببساطة عدد وجودة الصداقات الوثيقة لديك. وبالمقارنة، فإن جميع العوامل التقليدية التي يقلق طبيبك بشأنها نيابة عنك لا تساهم إلا بشكل متواضع.



فوائد الصداقة

الشكل 3.4: <أ>: التأثير النسبي لعوامل مختلفة على احتمال البقاء على قيد الحياة لمدة اثني عشر شهرًا بعد الإصابة بنوبة قلبية، استنادًا إلى 148 دراسة مرضية (عينة إجمالية من 310,000 شخص). المصدر⁽¹⁵⁾: Holt-Lunstad et al. (2010)

<ب>: خطر الإصابة بأعراض الاكتئاب في العامين المقبلين اعتمادًا على عدد الأصدقاء المقربين لدى الشخص، استنادًا إلى مسح شمل 38,000 شخص فوق سن الخمسين في ثلاث عشرة دولة أوروبية. المصدر⁽¹⁶⁾: Santini et al. (2021)

يوضح الشكل 3.4 (الجزء العلوي) نتائج إحدى هذه الدراسات التي جمعت بيانات من 148 دراسة مختلفة حول تأثير مجموعة متنوعة من العوامل على فرصك في البقاء على قيد الحياة لمدة عام بعد إصابتك بنوبة قلبية أولى. وعلى الرغم من أن العوامل المعتادة مثل النظام الغذائي والسمنة وكمية التمارين الرياضية التي تمارسها وكمية الكحول المستهلكة ونوعية الهواء المحلي الذي تتنفسه ساهمت جميعها في ذلك، فإن أفضل مؤشر على الإطلاق كان عدد وجودة الصداقات الوثيقة. وكان الإقلاع عن التدخين هو العامل الوحيد الذي يقترب من نفس القدر من التأثير.

وتوصلت دراسة دولية أخرى كبيرة الحجم إلى أن فرص إصابة شخص ما بأعراض الاكتئاب خلال فترة عامين كانت أقل بين أولئك الذين لديهم خمسة أصدقاء مقربين (الشكل 3.4، الجزء السفلي). وعلى النقيض من ذلك، كان وجود أكثر من خمسة أصدقاء ضارًا بشكل متزايد، ربما لأن الجهد الاجتماعي كان مقسمًا بين عدد كبير جدًا من الأشخاص مما أدى إلى صداقات غير قوية بما يكفي.



عندما كانت المبدعة ميلاني هوارد تجري أبحاثاً لمشروع يسمى "النادي الليلي"⁽¹⁷⁾ لشركة الاستشارات "ذا ليمينال سبيس The Liminal Space"، قضت وقتاً مع مجموعتين من العمال الذكور في المملكة المتحدة، كلاهما يعملان ليلاً. عملت إحدى المجموعتين في مستودع بائع أغذية، حيث تقوم بالتخزين والتعبئة؛ وعملت المجموعة الأخرى في شبكة سكك حديدية، حيث تقوم بإصلاح الخطوط والإشارات المكسورة. وعلى الرغم من أن ظروف العمل لكليهما كانت سيئة إلى حد ما، فقد وجدت أن الصحة النفسية لعمال السكك الحديدية كانت أكثر قوة بكثير من صحة عمال المستودعات. كان عمال السكك الحديدية يعملون في ثلاث نوبات ليلية متتالية، وخلال هذه الفترة عملوا معاً كفريق واحد في ظروف صعبة، وتناولوا الطعام معاً، وتبادلوا النكات معاً ودعموا بعضهم البعض. بينما كان يتم التواصل بين عمال المستودعات من خلال سماعات الأذن، لذلك كانت لديهم فرصة ضئيلة للتواصل فيما بينهم وجهاً لوجه. كان لديهم فترات راحة منفصلة وعملوا بشكل فردي. لم يكن هناك شعور بالترابط، لأنهم لم يجلسوا معاً أبداً كمجموعة لتناول القهوة أو الشاي. في الواقع، كانت حياتهم عبارة عن حياة منعزلة مثل حياة الناسكين على الرغم من وجود أشخاص آخرين حولهم. كانت صحتهم النفسية وأنماط نومهم أسوأ، وكشفت المقابلات أن عملهم لم يكن يعني لهم أكثر من مجرد وسيلة للأجر. وعلى النقيض من ذلك، أعرب عمال السكك الحديدية عن فخرهم بالقيام بدورهم الجماعي في الحفاظ على سلامة المسافرين.





وبما أننا نقضي أكثر من نصف أسبوعنا في العمل، فليس من المستغرب أن يوفر مكان العمل مصدرًا للصدقات. في ستينيات القرن العشرين، أظهر عالم الاجتماع الأمريكي الشهير جيمس كولمان أن احتمالية أن يتواصل شخص ما خارج العمل مع أصدقاء من العمل تتحدد بحجم المنظمة.⁽¹⁸⁾ إذ كان من المرجح أن يكون لدى الناس أصدقاء في العمل في الشركات الصغيرة أو المصانع التي تضم ٩٠ إلى ١٥٠ موظفًا، ولكن في الشركات الأكبر حجمًا من ذلك، كان الموظفون يميلون إلى التواصل مع الأصدقاء من خارج مكان العمل. ووجدت لين بيتنجر، عالمة الاجتماع في جامعة وارويك، في بحثها أن النساء الأصغر سنًا العاملات في مجال البيع بالتجزئة غالبًا ما يُشككن صدقات في العمل، لاسيما لأن مكان عملهن منحهن إمكانية الوصول إلى أشخاص ربما لم يلتقوا بهم أبدًا لولا ذلك. كانت شبكات الصداقة الخارجية هذه مهمة أيضًا في ربط الناس بفرص العمل ونتيجة لذلك كانت هناك روابط فضفاضة داخل العمل وخارجه. ورغم أن العمال الأكبر سنًا ربما لم يتواصلوا اجتماعيًا خارج العمل بسبب الالتزامات العائلية، فإن الصدقات في مكان العمل كانت حميمة للغاية في كثير من الأحيان، ووفرت فرصًا لـ"الثقة والتحدث حول حياتهم الشخصية، وحياة شركائهم وأطفالهم".⁽¹⁹⁾

وتعدّ تجربة سامانثا الشخصية في العمل لدى شركة سابميلر للمشروبات لأكثر من سبعة عشر عامًا شهادة على قوة الصداقة في العمل. لقد قامت شركة سابميلر بخلق بيئة اجتماعية في أماكن العمل في جميع أنحاء العالم من خلال جعل "حانة المكتب"





نقطة التقاء مركزية. وقد شجع هذا الزملاء على الالتقاء لتناول أحد منتجات سابميلر بعد العمل (وشمل ذلك خيارات كحولية وغير كحولية؛ مما يشير إلى أن الأمر كان يتعلق أكثر بفرصة التواصل الاجتماعي، بدلاً من تشجيع تناول الكحول للتواصل الاجتماعي) ووفر ساحة حيث كان جميع الزملاء مرحب بهم للتجمع. وبعد عدة سنوات من استحواذ شركة "إي بي إنبيف AB InBev" على شركة سابميلر، لا تزال الصداقات التي تكوّنت في العمل حية. إذ تظل مجموعة سابميلر على فيسبوك نشطة، ولا تزال الاجتماعات المحلية تُعقد وشبكة سابميلر (التي غالبًا ما تشمل الموردين) حية وبصحة جيدة.

ونظرًا لفوائد الصداقات، فإن تصميم بيئة عمل قائمة على الرفقة/الصداقة بات مهمًا للغاية. إنه شيء أخذناه في الاعتبار أثناء استعدادنا لتجمع ثقافي وجهًا لوجه لإحدى شركات التأمين في أعقاب أشهر طويلة من العمل منفصلين أثناء جائحة كوفيد-19. وإدراكًا منا لضرورة إعادة جمع المجموعات معًا وأيضًا ضمان الطاقة الإبداعية التي تأتي من الأصوات المتباينة، استفدنا من منهجية الركائز السبعة لإعداد استبيان سمح لنا بتجميع الأشخاص في مجموعات محادثة مع الزملاء الذين يشتركون في أكبر عدد من ركائز الصداقة حتى يتمكنوا بسهولة من اكتشاف أرضية مشتركة. ويبدو أن أولئك الذين تفاعلوا افتراضيًا فقط أثناء الإغلاق -أو تم تعيينهم في وظائفهم افتراضيًا ولم يلتقوا بأي من زملائهم شخصيًا- وجدوا هذا التمرين مفيدًا بشكل خاص. إن حقيقة أن أول لقاء لهم (وكان بعضهم متوترًا من الخروج من وراء شاشاتهم) كان





مع أشخاص يتشاركون معهم نفس الركائز الأساسية؛ أشخاص يتشاركون معهم نفس الاهتمامات، أو النظرة إلى العالم، أو حتى حس الفكاهة بدا أنها ساعدتهم في عملية الاندماج. لقد جعلت العودة إلى الحياة الواقعية أقل رهبة.

وفي وقت لاحق من التمرين، استخدمنا إجابات الاستبيان بطريقة معاكسة لإنشاء مجموعات صغيرة من "أبناء العمومة البعيدين"؛ أي أولئك الذين لم يشتركوا في أي ركائز صداقة. على سبيل المثال، قمنا بتجميع المطرزين مع العدائين، والفنانين مع المبرمجين، والمتفائلين مع المتشائمين، من أجل تحديهم لمحاولة بناء أرضية مشتركة معًا، بدءًا بأساس من الاختلاف المتبادل بدلًا من التشابه. ومن خلال تعطيل ذلك الميل إلى التماثل لديهم بشكل متعمد، شجعناهم على تجربة الحيوية والقيمة التي تأتي من رؤية العالم من خلال عدسات مختلفة. لقد صممنا مجموعات خاصة من البطاقات تحتوي على أسئلة حول القيم الشخصية -وقيم المنظمة- بالإضافة إلى أفكار حول المستقبل. وفي مجموعاتهم الصغيرة المنظمة، استخدموا عملية طرح هذه الأسئلة والإجابة عليها لمعرفة المزيد عن بعضهم البعض وتطوير أرضية مشتركة.

يصف ديفيد هاريسون وزملاؤه قوة وجهات النظر المختلفة على النحو التالي: "إن تعظيم الاختلافات في المعرفة والمهارات والقدرات، مع تقليل الاختلافات في المعتقدات والمواقف والقيم المرتبطة بالوظيفة إلى أدنى حد، قد يخلق فرقًا فعالة بشكل مذهل".⁽²⁰⁾ ومن وظيفة القادة عقد هذه المحادثات المتنوعة وتنظيمها بحيث تُعطل تشكيل الصوامع والتحيزات التي تتكون



بشكل طبيعي. وبالمثل، كما وجدنا، عندما يكون هناك توتر أو خوف، هناك ميزة يمكن العثور عليها في جمع أولئك الذين يشتركون في ركائز الصداقة، حتى في العمل.

تحويل المنظمات إلى قبائل

كما وصفنا بالفعل، تُشكل القبائل التي ننتمي إليها الطبقة الخارجية التي تتعدى مجموعات الصداقة. ففي المجتمعات الصغيرة، تحدد القبيلة مجموعة تتألف من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ شخص (الطبقة التي تتألف من ١٥٠٠ شخص في الشكل ٢,٣) يتحدثون نفس اللغة ويتشاركون في نظرة عالمية ومجموعة من الطقوس المرتبطة بالترابط المجتمعي.

إن المجتمع الذي يتألف من ١٠٠ إلى ٢٠٠ شخص (رقم دنبار) هو مصدر دعمك اليومي، في حين أن القبيلة موجودة لتزويدك بالدعم في تلك المناسبات النادرة غير المتوقعة عندما تصبح الأمور صعبة حقًا، مثل المجاعة أو الغارات التي يشنها الغرباء من بعيد. في مثل هذه المجتمعات، تغطي الأراضي "المملوكة" للقبيلة عادةً مساحة كبيرة بما يكفي (عادةً ما تزيد عن ١٠٠٠ ميل مربع) ليكون هناك مجتمع واحد على الأقل غير متضرر بشدة، وبالتالي قادر على استقبال الآخرين كضيوف مؤقتين.

كيف أعرف أنك تنتمي إلى قبيلتي؟

تستخدم القبائل عدة علامات للانتماء:

- الهوية: تُستخدم العلامات أو الرموز للإشارة إلى الانتماء إلى قبيلة معينة. على سبيل المثال، في المملكة المتحدة، يتلقى أعضاء مؤسسة التراث الوطني شارة لوضعها على سياراتهم. وفي حين أن هذا ظاهريًا يكون لتمكين ركن السيارات مجانًا في آلاف مواقف السيارات التابعة للمؤسسة في جميع أنحاء المملكة المتحدة، فإن الشارة تشير أيضًا إلى أنك تنتمي إلى قبيلة أكبر؛ قبيلة يُقدّر أعضاؤها الحفاظ على المباني والأماكن التاريخية الجميلة، ويتمتعون بإحساس بالتاريخ، ويقدرون عمل المؤسسة.
- اللغة: إن معرفة لغة القبيلة تمنحك مكانة خاصة؛ وسواء كانت لغة مجموعة ألعاب عبر الإنترنت أو الاختصارات الخاصة بمنظمة، فإن اللغة المشتركة تشكل جوهر الشعور بالانتماء.
- القصص التأسيسية: تشكل قصص الهوية والطقوس التأسيسية المنصة التي يتم من خلالها خلق شعور مشترك بالانتماء إلى قبيلة ما.
- الجماعات الخارجية: ولأن القبائل غنية بالرموز واللغة والشعور بالأصل والخبرات المشتركة، فمن السهل أن ننظر إلى الجماعات الخارجية باعتبارها "الأخر". ويعزز الشعور بـ "نحن" ضد "هم" الشعور بالانتماء؛ فمهما ساءت الأمور، فإننا نتماسك في مواجهة الهجوم من قبل جيراننا. والجانب السلبي لذلك بطبيعة الحال هو أن الجماعات الخارجية يمكن بسهولة



أن تتعرض للذم والانتقاص، أو في أسوأ الأمثلة، أن تُنزع عنها صفتها الإنسانية؛ وهو أمر ينبغي الحذر منه.

- الشعور المشترك بالالتزام: يشعر أفراد القبيلة بالالتزام تجاه بعضهم البعض. إذ بمجرد أن أعرف أنك من قبيلتي، أعاملك كفرد من العائلة وأحاول مساعدتك.

وحتى في المجتمعات الصغيرة، تكون القبائل الفردية كبيرة بما يكفي بحيث لا يلتقي الأعضاء الفرديون بكل الآخرين. وللتغلب على هذه المشكلة، فإننا نميز كل فرد بإشارات تشير إلى عضويته في القبيلة: اللهجة، وتصفيفة الشعر، وشكل الملابس، والوشوم، وحتى أنماط الزخرفة على الملابس، والأسلحة أو أواني الطهي. وتسعى العديد من الشركات والمنظمات إلى محاكاة هذا الشعور بالانتماء من خلال منتجاتها التي تحمل شارات، وطابع مكان العمل (على سبيل المثال، تصميم ستاربكس الكلاسيكي الذي يكون متماثل عمداً في كل مكان في العالم)، والكلمات السرية والاختصارات، والولاء للعلامة التجارية. وفي بيئة الشركات، هذا هو السبب وراء اكتساب المنظمات بمرور الوقت "لغتها" ومصطلحاتها الخاصة. إنها مفتاح هويتها.

في إحدى المرات، عندما تم تعيين تريسي في مهمة لشركة استشارية عالمية، قيل لها إنها تتمتع بالحرية في تقديم المشورة بشأن أي عدد من المعايير، ولكن هناك عنصر واحد كان مقدساً: لغتهم. كانت لغة الشركة تُشكل هويتها، وكانت غير قابلة للتفاوض. وتشكل المصطلحات المحلية "اللهجة" القبيلة. كانت





إحدى شركات البيع بالتجزئة العالمية التي عملت معها تربيسي تستخدم مصطلح "استجابات" لاجتماعاتها مع الإدارة. لقد اعتاد الموظفون على هذه الكلمة بشكل غريب وفقدت دلالاتها العدوانية في سياق الشركة. وكانت الشركة التي عملت معها سامانثا تخصص دائماً جزءاً في نهاية كل اجتماع يُسمى "الجزء A" والذي كان يشير للمساءلة Accountability. وكان على الوافدين الجدد أن يسألوا عن معنى "الجزء A" الغامض؛ وأصبح ذلك وسيلة لدمجهم في ثقافة الشركة.

حتى وإن كانت اللغة في بعض الأحيان قاسية أو مقتضبة -تميل الشركات إلى حب الأسماء المجردة والاختصارات- فإنها تشكل مستودعاً ثميناً للهوية. والخطأ في اللغة يفضح على الفور الشخص الخارجي. وتضفي اللغة الخاصة شعوراً بالغموض -معرفة أسرار الكون أو النجاح- وفي الوقت نفسه، تخلق شعوراً بالانتماء. كما أنها تشكل حاجزاً أمام المنضمين الجدد الذين كثيراً ما يتعين عليهم التنقل عبر غابة من "الكلمات والعبارات" (دون قاموس أو كتاب عبارات) قبل أن يتمكنوا من كسب مكانهم كأعضاء "حقيقيين" في القبيلة.

لكن اللغة ليست الأداة الوحيدة المتاحة للمنظمة. فكما هو الحال مع جميع القبائل، تُشكل الأساطير والقصص التي تحكي عن التأسيس أدوات مهمة تساعدنا على معرفة من نحن. ومن هذا الأصل العميق تنبع عضوية الأسرة والشعور المستقر بالهوية. يروي الكاتب الأميركي الأسود الراحل جيمس بالدوين قصة عن زيارته للمتحف البريطاني في ستينيات القرن العشرين.⁽²¹⁾ سأله





رجل من أصل هندي يعمل هناك عن موطنه. فأجابه بالدوين: "حي هارلم". فأصر الرجل: "لا، أقصد من أين جاءت أمك؟" فأجابه بالدوين: "ماريلاند"؛ فقال الرجل: "ماذا عن والدك إذن؟" فأجابه: "نيو أورليانز". وعندما دُفِع بالدوين إلى العودة إلى الوراثة أكثر لتفسير أصوله، اضطر إلى القول إنه لا يعرف من أين جاء. وقد شعر الرجل بالانزعاج لأن بالدوين لم يكن لديه أي إحساس بأصوله، أو بأسس أسلافه في أفريقيا. يروي بالدوين هذه القصة لإثبات هذه النقطة تحديداً. فقد قال: "إن إظهار الهوية من شيء بلا جذور يتطلب جهداً يكاد يكون مستحيلًا".

إن قصص الهوية التقليدية والطقوس التأسيسية التي يراقبها ويزرعها المدرب الثقافي أوين إيستوود في عمله تشكل منصة للهوية المشتركة في الفرق الرياضية التي يدرّبها. وحقيقة أن الفرق الرياضية لديها "مدربون ثقافيون" تؤكد على أهمية الشعور بالانتماء لتحقيق أداء رائع. كما تتمتع القصص والطقوس بمكانة قوية في السياقات المؤسسية: فهي لا تعكس الهوية فحسب، بل إنها تبنيها أيضاً من خلال الجمع بين الماضي والحاضر والمستقبل، وتُركّزها من خلال عدسة معينة. لقد توحدت شركة سابمير العالمية في أوجها حول قصص رائدة من الماضي لأعضاء مؤسسين شجعان أسسوا مصانع لها في بعض أكثر الأماكن النائية في العالم، وبطولات، وتوحيد مجتمعات معهم، وشغف مشترك بمنتجاتهم. شكلت هذه القصص -التي رويت وأعيد سردها- القوة الرابطة لثقافة الشركة وشكلت فكرة القوى العاملة عن أنفسهم. وبفضل التركيز الإعلامي الحالي على الهوية الشخصية، فإننا





نسى بسهولة بالغة أهمية الشعور بالانتماء والتاريخ المشترك. فعندما سأل أوين إيستوود لاعب فريق "أول بلاك" عن شعوره الشخصي بالهدف، أجابه لاعب الرجبي بأن هذه الكلمات لا معنى لها بالنسبة له. إنها مجرد كلمات. بالنسبة له، كان الفريق -القبيلة- هو كل شيء.

والأداة القبائلية الأخرى التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها هي عملية التنشئة في القبيلة. ففي المجتمع ككل، تشكل عملية الإدماج والترحيب المتعمدة جزءًا مهمًا من تنمية الهوية المشتركة وتجديدها. على سبيل المثال، تعد طقوس القبول والترحيب في الجامعة من هذه الطقوس. وتُمارس عملية القبول في الجامعات في مختلف أنحاء العالم كاحتفال يشير إلى القبول الرسمي للطلاب في الجامعة. وفي جامعة أكسفورد، تصاحب هذه الطقوس مجموعة من الممارسات والطقوس الرسمية وغير الرسمية. فعلى نحو غير رسمي، يعتبر هذا اليوم يومًا لشرب الخمر وربما السباحة في نهر تشيرونيل؛ وهو ما يمكن القول إنه طقوس تنشئة متهورة وإن كانت مهمة نظرًا لطبيعة لطقس في منتصف أكتوبر. وعلى نحو رسمي، تقام مراسم رسمية في ثياب التخرج وقبعات أكاديمية -أمام نائب رئيس الجامعة- حيث تُلفظ كلمات القبول باللغة اللاتينية -بشكل مهيب- أمام الحشد المتجمع.

ولكن في كثير من الأحيان، في الحياة المؤسسية، يتم تقصير عملية القبول والترحيب هذه؛ أو حتى تجاوزها بالكامل. وقد تحدثت إحدى القيادات العليا التي تحدثنا إليها في شركة تكنولوجيا كبيرة عن عودتها إلى العمل بعد إجازة الأمومة، وكيف كانت هذه





العودة قاتمة وصعبة على المستوى الإنساني. فقد احتل شخص آخر مكتبها السابق. ولم يكن لديها مكان حرفيًا. وكانت تعلم أن الأمور سوف تستمر -ويجب أن تستمر- بدونها، ولكنها شعرت بالحيرة عندما اكتشفت أنه لم يتم التفكير في الترحيب بها مرة أخرى هناك، ناهيك عن تذكر إعادة اسمها إلى قائمة المدعويين إلى الاجتماعات. ومع تزايد انتشار الأشخاص الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل أو عقود مؤقتة أو حتى كمستشارين خارجيين، أصبح من الصعب الإجابة على هذا السؤال حول أهمية الهوية المشتركة وخلق شعور بالانتماء.

إدارة القبيلة

إن الهياكل الإدارية التقليدية هرمية وتبدأ من الأعلى إلى الأسفل. حيث تُتخذ القرارات في القمة، ثم تنتقل التعليمات والسياسات عبر الطبقات إلى العمال في الأسفل. وفي الأساس، فإن التسلسل الهرمي هو ببساطة أسهل طريقة لتنظيم أعداد كبيرة من الناس بمجرد تجاوز العدد الذي يمكنك الاعتماد عليه في العلاقات الشخصية. ولكن إذا كان لديك شخص مسؤول، فأنت بحاجة إلى منفذين (مديرين متوسطين ومشرفين) لضمان تنفيذ قرارات القائد، التي يتم تسليمها من الأعلى. وكلما كانت المنظمة أكبر وأكثر اتساعًا، كلما احتجت إلى المزيد من طبقات من تنفيذ المنفذين، ومنفذين لمنفذي المنفذين. وكل هذه الطبقات تكلف مالا، وكل طبقة تضع مسافة أكبر، وحميمية أقل، بين القيادة وأولئك





الموجودون على الحافة أو القاع. إن التسلسل الهرمي الجامد ينتج بنية هشة ذات خطوط صدع طبيعية ونقاط تحطم يمكن أن تنهار عندما يوضع أدنى ضغط عليها.

إننا لا نعلم إلا شيئاً واحداً نجح فيه هذا النموذج بفعالية: وهو السياق العسكري. فمنذ ظهور التنظيم العسكري الحديث (قبل نحو ٣٠٠ عام)، عمل المخططون العسكريون على إنشاء آليات لتنسيق وتنظيم عمل أعداد كبيرة للغاية من الغرباء (الذين قد يكونون في بعض الأحيان مشاغبين للغاية). وتتمثل الوحدة الأساسية للجيش الحديثة في وجود مجموعة تتألف من نحو ١٥٠ فرداً تُسمى السرية. ويتطلب إنشاء وحدة مترابطة، يشعر فيها الأفراد بالولاء الكافي لبعضهم البعض بحيث يتمسكون ببعضهم البعض مهما كانت الظروف صعبة، استبدال الأسرة والأصدقاء بالسرية. وكما يقول الجيش في كثير من الأحيان، فإن السرية هي أسرة. ويتحقق هذا النوع من العلاقة الوثيقة جزئياً من خلال عزل الجنود في الشكنات وقطعهم عن بيئتهم المنزلية، بحيث يقتصر المصدر الأساسي للصدقة في أوقات الفراغ على أعضاء آخرين من سريتهم. ويتم تعزيز ذلك من خلال العديد من أنظمة التدريب التي يخضع لها المجندون الجدد معاً كمجموعة؛ إذ لا تغرس تدريبات العرض العسكري الانضباط فحسب، بل إن صفاته الإيقاعية، جنباً إلى جنب مع التزامن، تثير إفراز الإندورفين بنفس القدر الذي تفعله الرقصات والطقوس الدينية في الحياة المدنية (المزيد حول هذا في الفصل الرابع).





ولكن هذا الشعور بالأسرة لا يعمل إلا على مستوى السرية. أما على مستوى الكتيبة والفوج واللواء، فهناك حاجة إلى هيكل إداري هرمي لضمان التنسيق في العمل. وهذا ينطوي دائمًا على انضباط صارم وقواعد رسمية ("أطع الضابط الأعلى رتبة دائمًا، مهما كان الأمر"، "وقم بتحية الضابط الأعلى رتبة دائمًا"). وعندما تكون حياة الناس في خطر في ساحة المعركة، فمن الضروري أن يلعب الجميع دورهم المخصص على أكمل وجه. وإذا فُقدت هذه الثقة أو انهار الانضباط، فقد تكون النتيجة كارثية وقد تُزهق أرواح كثيرة دون داع. ولكن الجيش هو حالة خاصة جدًا، ولا يمكن ترجمة بنيته بسهولة في سياقات مدنية. بدلاً من ذلك، هناك حاجة إلى شيء أكثر دقة، وهذه الدقة تشترك إلى حد كبير مع الشعور بالأسرة الموجود على مستوى السرية. إنه الشعور بالالتزام والواجب الذي يأتي من كونك جزءًا من القبيلة. قد تقول حتى إنه شكل من أشكال الإدارة من أسفل إلى أعلى وليس من أعلى إلى أسفل.

وعندما يكون هناك حاجة إلى نموذج تنظيمي أكثر شمولاً ومساواة، حيث يكون الالتزام من الأسفل إلى الأعلى -الالتزام بالمجتمع ينبع من الفرد- فإن نموذج إدارة جور ببنيته الشبكية المسطحة نسبيًا يتبادر إلى الذهن.

تصف ديورا فرانس هذا الهيكل في شركة جور بأنه "تسلسل هرمي منخفض": "الفكرة الأساسية هي أن يكون لدى الجميع إمكانية الوصول المباشر إلى أي شخص آخر. لدينا طبقات قليلة للغاية بالنسبة لمنظمة تضم ١١,٠٠٠ شخص. نتحدث وثائق جور المبكرة عن الرعاية، ولأكثر من ستين عامًا تحدثنا أيضًا عن





القادة وليس المديرين. وهذا التمييز في الكلمات له مغزى؛ فالرعاة على سبيل المثال لهم دور محدد للغاية (تطوعي) لمساعدة زميل آخر على النجاح في شركة جور. إنهم موجودون بالإضافة إلى القادة. كل زميل لديه قائد وراعي. القائد هو شخص له دور رسمي في المنظمة ويتولى مهام معينة لمساعدة الفريق على النجاح. كل زميل لديه أيضًا راعٍ الذي هو شكل من أشكال "رفيق التعلم"؛ أي شخص يساعده على النجاح، ويساعده في الالتزام بمجموعته الفريدة من المهارات وتحقيق اهتماماته الفريدة. يدعمه الراعي، ويقدم له نصائح مستمرة، ويؤدي العديد من الأدوار التنموية الأخرى". فكيف يعمل هذا التسلسل الهرمي الشبكي في الممارسة العملية؟ تقدم ديבורا مثالًا عمليًا صغيرًا. "كنت في مكتب الرئيس التنفيذي لدينا عندما تلقى بريدًا إلكترونيًا من شخص في العمل لديه فكرة حول تطوير القادة. طلب مني أن أقرب من الحاسوب وألقي نظرة وأساهم بأفكاري كخبيرة في القيادة. وقد وضعني في المراسلات بعد ذلك، وبالتالي خلق في لحظة زخمًا مستمرًا لتلك الفكرة واتصالًا بين ثلاثتنا، بغض النظر عن التسلسل الهرمي".

إن خلق طرق أكثر مرونة وسرعة للوصول إلى المعرفة -من أي مكان تنبع منه- والحد من الاختناقات التي تعيق اتخاذ القرارات الهرمية يشكلان سمة أساسية للمنظمات المرنة.

يجب على القادة أن يدركوا قيمة طبقات دنبار، التي توفر شعورًا بالأمان والاستقرار، لتسخير قوة العلاقات بشكل فعال. ومع ذلك، يجب عليهم أيضًا أن يكونوا مستعدين لتعطيل هذه الطبقات إذا أصبحت منعزلة أو معززة للذات بشكل مفرط.



الملخص

- نحن جميعًا نخضع بشكل طبيعي لجاذبية الأسرة: فالروابط الأسرية ستتفوق دائمًا على العلاقات الأخرى، ولها دور كبير في تشكيل دوافعنا البشرية.
- يتوق البشر إلى الشعور بالقرابة أو الانتماء. ويخلق هذا الشعور بالانتماء شبكة الأمان النفسية اللازمة كخلفية للمجازفة والابتكار. وهو أيضًا الأساس للازدهار والعافية على المدى الطويل.
- يمكننا أن نستنسخ بشكل مصطنع العناصر الأكثر إنتاجية للقرابة في العمل إذا اهتمنا بخلق تقاليد ولغة وطقوس وقصص مشتركة؛ أي الأشياء التي نستخدمها بشكل طبيعي لخلق شعور بالانتماء القبلي.
- تدور الصداقة حول "سبعة ركائز". وكلما زاد عدد الركائز التي نتشاركها، كلما كانت الرابطة أقوى وكلما كنا أكثر استعدادًا للكرم والإيثار مع بعضنا البعض. وتساهم الصداقة في العمل في تحسين الصحة النفسية والأداء.
- إننا نميل إلى أن نكون منجذبين إلى أولئك الذين يشبهوننا. ولكن هذا التوجه هو سلاح ذو حدين. ففي حين قد توفر الصداقات في العمل راحة وعلاقات عمل أسهل، فإن الإبداع وأفضل القرارات يتطلبان وجهات نظر متنوعة. ويتعين على القادة

الجديدين أن يدركوا ميولنا الطبيعية من أجل تشجيع الصداقة في العمل، وفي بعض الأحيان إجبار الناس على الخروج من صوامعهم.

• إن عقد اجتماعات بين مجموعات من الأشخاص ذوي وجهات نظر مختلفة وتيسيرها، فضلاً عن الترحيب بأشخاص جدد من الخارج، يعد أحد الوظائف الرئيسية للقيادة.



٤

الترايط

"تصرخ الأم لطفلها الذي يتدحرج إلى الأمام قائلة: "كن حذرًا"، وتسحب الحبال المربوطة بخصره".
-وانج بينج^(١)

كانت الرسالة المركزية للفصل الثاني هي أن المجتمعات التي يبلغ عدد أفرادها نحو ١٥٠ شخصًا أكثر استقرارًا، وتحافظ بدرجة من التماسك أكبر من المجتمعات الأكبر حجمًا. أحد الأسباب وراء ذلك هو أننا أكثر استعدادًا للإيثار وتقديم الدعم للأشخاص الذين نعرفهم جيدًا. وينبع استعدادنا من الروابط التي تتشكل بمرور الوقت في المجتمعات الصغيرة التي نتواصل فيها وجهاً لوجه مع الأصدقاء وأفراد الأسرة، والتي تتشكل من خلال طبيعة تفاعلاتنا وتكرارها، والتي تتعزز من خلال شبكة من الوسطاء، والذين سيكونون جميعًا حريصين على الحفاظ على السلام من أجل الحفاظ على أمن هويتنا المشتركة.

في سياق التواصل وجهاً لوجه، من الصعب بشكل مدهش رفض أن نكون كرماء مع الأشخاص الذين نعرفهم شخصيًا لسنوات عديدة. إن هذا التأثير قوي في عالم العمل كما هو الحال في حياتنا الاجتماعية الخاصة. إن معرفة الشخص على مستوى





شخصي تجعل من الصعب رفض الطلبات التي يطلبها. إن هذه التأثيرات تنشأ لأن الأنشطة التي تصوغ هذه الروابط، وتخلق الشعور بالقرب العاطفي الذي يدعمها، تؤدي إلى إطلاق سلسلة من الهرمونات العصبية في الدماغ، مما يخلق شعورًا بالعافية يجعلنا في الوقت نفسه نشعر بتوتر أقل وثقة أكبر. ونحن لا نولي اهتمامًا كبيرًا لهذه الهرمونات بشكل عام؛ فهي تحدث تحت أفق الوعي. وفي المنظمات، قد يتم تجاهلها حتى باعتبارها تافهة وغير مهمة. ولكن الهرمونات العصبية موجودة، ومن المهم أن نفهم كيف تساهم في تشكيل رأس المال الاجتماعي للمنظمات. والحقيقة هي أن عمليات الترابط تساعد الأفراد على الشعور بأنهم جزء من مجموعة اجتماعية أكبر، وتشجع الالتزام بمصلحة المنظمة فضلًا عن السلوك الاجتماعي.

إن الوقت اللازم لبناء روابط الفريق غالبًا ما يتم تجاهله في عالمنا الحديث الذي يفرض ضغوطًا زمنية علينا. فقد يتم تشكيل الفرق على عجل استجابة لبعض الاحتياجات الملحة، ثم يتم تعديلها مرارًا وتكرارًا مع انتقال الأعضاء من مشروع إلى آخر حيث تكون مهاراتهم مطلوبة في مكان آخر، أو مع رحيل الموظفين. ومع التركيز الحتمي اليوم على تقليل التكاليف، وعلى القيام بالكثير بموارد أقل، فإن تخصيص الوقت لإنشاء بيئة أولية يمكن من خلالها بناء الثقة بين أفراد الفريق غالبًا ما يتم نسيانه. فإذا انضم شخص ما إلى مشروع في منتصفه، فمن المرجح أن يتم الترحيب به على عجل ثم يُطلب منه البدء في العمل مباشرة. وفي بعض المنظمات، وخاصة الدوائر الحكومية، ينص النظام على أنه لا





يمكن ترقية الأشخاص دون التبديل أولاً بين الأدوار المختلفة. وكل هذه الاتجاهات مفهومة، وفي حالة تبديل الأدوار، هناك فوائد واضحة يمكن الحصول عليها من قبيل ضمان اكتساب الأفراد لخبرة مباشرة في أجزاء مختلفة من المنظمة. ولكن هناك تكاليف متضمنة أيضًا. إذ إن إعادة التنظيم المستمرة، حتى على مستوى الفريق، قد تكون مزعجة للغاية. وقد تكون محبطة أيضًا، خاصة إذا تم إبعاد الأفراد عن المهام التي استغرقوا شهورًا حتى يتمكنوا من إنجازها أو اكتشفوا أن المشروع الذي كرسوا له الكثير من الوقت والطاقة قد تم إلغاؤه ببساطة.

إن المشكلة هنا هي أن المنظمات تميل إلى التركيز بشكل مفرط على الفرد وليس بشكل كاف على المجموعة. ويُنظر إلى التنمية الشخصية باعتبارها مفتاحًا رئيسيًا. أما التنمية الجماعية فتجذب قدرًا أقل من الاهتمام. وقد تؤدي مثل هذه النظرة إلى العالم إلى عواقب غير مقصودة. فليس من غير المألوف، على سبيل المثال، أن يتم تحديد فرد في فريق عالي الأداء باعتباره قائدًا مستقبليًا، وبالتالي تتم ترقيته إلى دور يجد فيه نفسه محرومًا من المعرفة والدعم من مجموعته ويعاني من صعوبات. وإذا تم التعامل مع التنمية الشخصية بشكل غير صحيح، فإنها تعمل ضد أنشطة الترابط. فهي تدفع الناس إلى التركيز على انفصالهم بدلاً من ارتباطهم ببعضهم البعض؛ وهي تعمل ضد الجهد التقديري ورأس المال الثقافي والالتزام المشترك وهي الأشياء التي يمكن أن تأتي من فريق مترابط.



يستكشف هذا الفصل الديناميكيات الطبيعية لعالمنا الاجتماعي الصغير. إن فهم كيفية بناء هذه الروابط الاجتماعية، سيساعدنا على فهم كيف ولماذا تساهم في تشكيل رأس المال الاجتماعي للمنظمات.

درس في الترابط

قد يبدو قطاع التعليم مكانًا غريبًا للبحث عن مثال لكيفية جمع مجموعة من الناس معًا، ولكن نتائج الامتحانات تجعل المدارس مختبرًا جيدًا لاختبار مثل هذه الفرضيات. في العشرينيات من عمرها، عملت تريسي كمعلمة للغة الإنجليزية في مدرسة انتقائية أكاديميًا في لندن. كانت الحكومة قد طبقت مؤخرًا فكرة جداول النتائج، مما أدى إلى شعور أكثر كثافة بالمنافسة بين المدارس، وتدقيق أكبر من جانب الآباء. كانت درجات امتحانات الطلاب متميزة في هذه المدرسة، إلا أنه كانت هناك دائمًا مجموعة صغيرة تتخلف درجاتها في الامتحانات العامة التي أجريت في سنتهم الأخيرة. تم استدعاء قسم اللغة الإنجليزية إلى مكتب مدير المدرسة وإرشاده لإيجاد طريقة للقضاء على "ذيل الدرجات" هذا.

وباللقاء نظرة على السنوات القليلة الماضية، أدرك المعلمون أن هذه النتائج شبه المثالية كانت تأتي دائمًا عندما تتماسك مجموعة العام الدراسي بطريقة ما -عندما تنشأ درجة من الثقة والرفقة بشكل طبيعي- وعندما تترابط مجموعات الفصل الدراسي



بنجاح من خلال الأفكار المشتركة. لقد أظهروا نوعًا من الكرم، وأصبحوا متعاونين بدلاً من التركيز على التنافس؛ ونجحوا نتيجة لذلك. وتساءل المعلمون: هل يمكن خلق مثل هذه الظروف بشكل مصطنع- وفي جميع مجموعات التدريس؟

ومع وضع هذا الهدف في الاعتبار، شرعوا في تجربة. فخلال النصف الأول من الفصل الدراسي الخريفي الطويل، بدلاً من الانخراط في الدراسة الأكاديمية، تم تشجيع جميع التلاميذ على المشاركة في أنشطة أقرب إلى اللعب. وتم وضع النصوص المعتادة جانباً عمدًا؛ وهو أمر مستحيل الآن مع جداول الصف السادس الحالية. وبدلاً من ذلك، ارتجل الطلاب لرسم ملصقات وصياغة قصائد، وكتابة فقرات من مقالات بشكل مجهول، ونقدوها بشكل جماعي. وتم تمثيل مشاهد من المسرحيات الشكسبيرية التراجيدية العظيمة كما لو كانت كوميدية والعكس صحيح، وتم تدريس الشعر بشكل جماعي من وجهات نظر مختلفة على نطاق واسع. كما تم تشجيعهم على تطبيق أفكار من مواضيع أخرى كانوا يدرسونها على فهمهم للأدب. وانضم المعلمون أيضًا، حتى أنهم اضطروا إلى خوض عملية مروعة تتمثل في تقديم أعمالهم المكتوبة بشكل مجهول حتى يتمكن الطلاب من نقدها. في الواقع، حاول المعلمون خلق الظروف التي لا تجعل هؤلاء الطلاب الأذكياء للغاية يخشون بعضهم البعض أو يخشون ارتكاب الأخطاء، وذلك لتمكين بيئة حيث يمكن للطلاب اكتشاف نقاط القوة (والضعف) في المجموعة، والاستعداد لمساعدة بعضهم البعض والاستمتاع.





ولم تكن التجربة خالية من العوائق. ففي منتصف العملية، بدأ الآباء يتساءلون بشك عن سبب استمتاع أبنائهم بهذا القدر من المرح. وأصبح رئيس القسم متوترًا لأن أعضاء هيئة التدريس في قسم اللغة الإنجليزية لم يبدو وكأنهم يعملون بجدية كما تفعل الأقسام الأخرى. وكان الطلاب أيضًا يدركون أن هذا "لا يشبه مستوى متقدم". كما شعروا بالحيرة لأن مدرسيهم في اللغة الإنجليزية لم يبدو متففين على كل نص. وبصراحة، كان هناك توتر بين مجموعة المعلمين أيضًا. وكان إجراء مثل هذه التجربة لمدة نصف فصل دراسي في بيئة حيث يُنظر إلى الفشل بعين الريبة أمرًا محفوفًا بالمخاطر. ومع ذلك، استمر المعلمون في تجربتهم، وبدأوا تدريجيًا يلاحظون تغييرًا كبيرًا بين طلابهم. وبدأ أولئك الذين كانوا متقدمين في احترام الأسئلة التي طرحها أولئك الذين ما زالوا يحاولون اللحاق بالركب. فقد جلب "المؤرخون" في الفصل السياق، وقدم "العلماء" المنهج، وقدم "الموسيقيون" الإيقاع. وتم وضع التسلسل الهرمي جانبًا بما في ذلك تجاه المعلمين. وكانت الفصول المكونة من أحد عشر إلى خمسة عشر طالبًا تضحك معًا، وتستمع إلى قصص بعضهم البعض، وتغامر بالخروج معًا إلى المسارح والمتاحف، وتتغلب على المخاوف، وتشجع بعضها البعض، وتبدو حمقاء، وتفشل معًا، وتحظى بالإعجاب معًا، وتقدر بعضها البعض.

وبحلول الوقت الذي فُتحت فيه الصفحة الأولى من النص المقرر، وهو "الفردوس المفقود" لميلتون، بعد عدة أسابيع، كان الصف قد تحول إلى قبيلة. لم تبدو دراسة ميلتون فجأة





سهلة، لكن أولئك الذين درسوا العمل اكتسبوا ثقة جماعية في قدرتهم على التعامل معه. أصبحت المجموعة أكثر من مجموع أجزائها. وبعد ثمانية عشر شهرًا جاءت لحظة الحساب عندما حصل الطلاب على نتائجهم. لم يكن هناك "ذيل للدرجات". لقد أصبح أداء جميع الطلاب أعلى وتجاوز التوقعات في جميع أنحاء المجموعة. وقد كانت هذه نتيجة ملموسة وقابلة للقياس لتجربة بدأت بهدوء وتضمنت توفير الوقت والمساحة للعب وللجمع للتعرف على بعضهم البعض من خلال التجربة المشتركة.

ولكن ما الذي كان يجري بالفعل تحت السطح؟ لقد بدأ التمرين باللعب؛ وهو السياق الذي يمكن فيه معالجة بعض المخاوف المرتبطة بالوضع الاجتماعي والتي قد توجد في أي مجموعة. وتم توفير الوقت لتناول الطعام معًا وتبادل القصص والذكريات، والضحك. وتم إعادة تصميم وقت الفصل الدراسي لتحويل التركيز من الفرد إلى المجموعة من خلال التجارب المشتركة؛ وكانت هذه التجارب هي التي أثارت استجابة عاطفية أدت بدورها إلى نشوء شعور مطول بالارتباط. وتم تصميم بعض المخاطر الصغيرة (على سبيل المثال، نقد كتابات بعضنا البعض التي لا تحمل أسماء)، ولكن الشعور بالترابط، والتجربة المشتركة في المخاطرة، أزال الخوف من الفشل وبني مجتمعًا صغيرًا يركز على الثقة. وعندما تشعر بالثقة، يبدو التفاعل أسهل كثيرًا.

إن الروابط التي تسهل التفاعل الاجتماعي الصحي متأصلة بعمق فينا. وهي موجودة أيضًا في القردة الأخرى. وسنتوجه أولاً إلى العالم الاجتماعي للقردة لإظهار كيف تعمل الروابط الاجتماعية على أعمق المستويات.



العالم الاجتماعي المكثف للقردة

وفقًا لمعايير مملكة الحيوان، تعيش القردة والقردة العليا في مجتمعات معقدة بشكل غير عادي. ومثلنا، فإنها تخلق علاقات وثيقة تتضمن الرغبة في التواجد مع أعضاء معينين من مجموعتها، والانخراط في تواصل اجتماعي، وحتى اللعب معهم بقدر ما تستطيع. وترتبط هذه الصداقات الفردية بدورها معًا في تشكيلات تنتشر مثل موجة متوسعة عبر الأعضاء الآخرين في المجموعة، مما يخلق شبكات متماسكة من خلال شكل من أشكال الغراء الاجتماعي الذي كان سر نجاحها التطوري كعائلة حيوانية. تُشبه هذه العلاقات في كل شيء تلك التي لا نتردد في الإشارة إليها في البشر على أنها صداقات. وباستثناء الروابط الزوجية البسيطة الأحادية (والتي لا توجد إلا لغرض تكاثري)، فإن مثل هذه العلاقات المكثفة غير موجودة تقريبًا في الثدييات الأخرى والطيور. إنها ما يسمح للقردة بدعم نفسها ضد ضغوط وتقلبات الحياة اليومية نتيجة العيش على مقربة من الآخرين، مما يوفر لها قدرًا من المرونة ضد أسوأ ما يمكن أن يلقيه العالم عليها. إن القردة والقردة العليا تبني صداقاتها وتعززها من خلال التنظيف المتبادل. والواقع أن بعض الأنواع الاجتماعية قد تقضي ما يصل إلى خمس يومها منخرطة في تفاصيل هذه الطقوس. وتتضمن عملية التنظيف فحص فراء فرد آخر، وإزالة أجزاء من النباتات والجلد الميت وأي شيء يتشابك مع الفراء (ولكن ليس



البراغيث، كما تفترض الأسطورة الحضرية؛ فالقردة البرية لا تملك في الواقع براغيث، بل البشر فقط). ولا شك أن كل هذا التنظيف للفراء مفيد للغاية، ولكن الجانب المهم حقًا منه في الواقع هو عملية المداعبة أو الملاطفة (التي يطلق عليها الاستمالة الاجتماعية). وهذا يؤدي إلى إطلاق مواد كيميائية في الدماغ تُعرف باسم الإندورفين.

بالنسبة للقردة، فإن حميمية العناية ببعضها -وطوفان الإندورفين الذي تفرزه- تخلق صداقات. إن مدى قرب الصداقة، ومدى استعداد الحيوانات لمساعدة بعضها البعض عندما يتعرض أحدها للتهديد، يعتمد بشكل مباشر على مقدار الوقت الذي يقضيه الحيوانان في العناية ببعضهما البعض، وبالتالي على كمية الإندورفين التي تُفرز في أدمغتهما. فإذا قللا من العناية ببعضهما البعض، فسوف يقل الإندورفين، وفي المرة التالية التي يكون هناك تهديد بالخطر، لن يكونا على استعداد لمساعدة بعضهما البعض. إنه تأثير بسيط يعتمد على الوقت.



الإندورفينات: المخدرات التي يفرزها المخ

الإندورفينات هي عائلة من المواد الكيميائية العصبية في المخ والتي تشكل جزءاً من نظام إدارة الألم في المخ. وهي وثيقة الصلة كيميائياً بالمورفين، ومن هنا جاء اسمها، الذي يعني حرفياً "المورفين الداخلي"، أي "المورفين الذي ينتجه الجسم".

وكما هو الحال مع جميع المواد الأفيونية، فإن الإندورفينات تخفف من إحساسنا بالألم، وتخلق شعوراً بالاسترخاء والهدوء والسعادة والنشوة والثقة. كما أن عملية الملاحظة (التي تُسمى علمياً الاستمالة الاجتماعية كما ذكرنا سابقاً) تساعد على الاسترخاء إلى الحد الذي يجعل القرود التي يتم ملاطفتها تغفو في كثير من الأحيان. وتعد الإندورفينات أقوى ثلاثين مرة من المورفين كمسكن للألم.⁽²⁾ ومع ذلك، فإن الاختلاف الكيميائي الطفيف بينهما يعني أننا لا نصبح مدمنين على الإندورفينات بالطريقة التي نصبح بها مدمنين على المورفين وغيره من المواد الأفيونية.

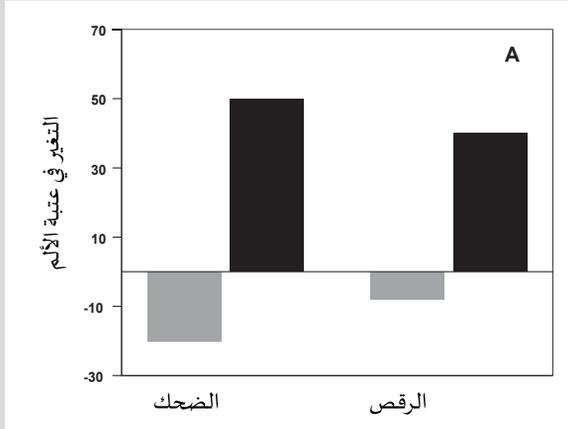
كما ينغمس البشر في عمليات العناية والملاحظة على طريقة الرئيسيات، وإن كنا لا نفكر في الأمر على هذا النحو على الأرجح. ورغم أننا لا نملك فراءً لنفحصه (باستثناء الشعر الذي يبقى في أعلى الرأس)، فإننا نستمر في استخدام أشكال متنوعة من اللمس الجسدي (المداعبة، والعناق، والتمسيد، والترتيب على الذراع أو الكتف) للتعبير عن القرب العاطفي لعلاقتنا، وأحياناً حتى كبادرة مواساة لغريب في محنة. وقد أظهرت دراسات مسح الدماغ أن المداعبة والملاحظة عند البشر تحفز نظام الإندورفين بنفس الطريقة تماماً كما تفعل عند القرود.

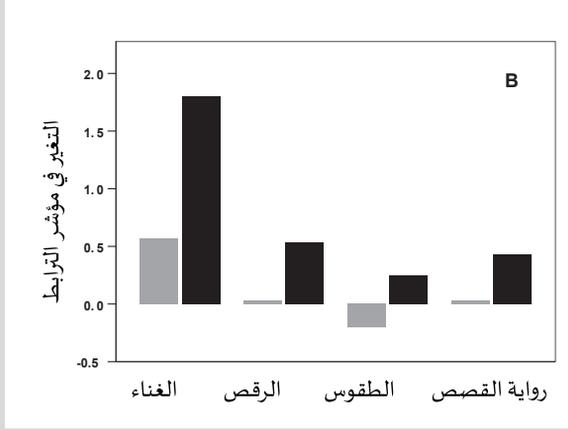
وسيكون ذلك مألوفاً لك في كل مرة تزور فيها مصفف شعرك. فمع كل هذا الغسيل والتمسيد والتمشيط لشعرك، فليس من المستغرب أن تعود من هناك وأنت تشعر بالاسترخاء والنشاط، وتكون على استعداد لمواجهة العالم بثقة متجددة. إن تسريحة الشعر الجديدة ليست هي المهمة بقدر ما يهم ما فعله مصفف شعرك أثناء ذلك. إن التلامس الجسدي كان، ولا يزال، جزءاً طبيعياً من تواصلنا الاجتماعي، على الأقل مع أولئك الذين تربطنا بهم علاقات عاطفية وثيقة. نحن لا ندرك ذلك دائماً، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن تواصلنا تهيمن عليه اللغة. ولكن في الواقع، يشكل ذلك جزءاً طبيعياً وأساسياً من عالمنا الاجتماعي.

إذا كنت من هواة الركض بانتظام، فسوف تكون على دراية بالإندورفين في سياق آخر. فهو ما يمنحك "النشاط الثاني" أي النشاط المفاجئ بعد أن تشعر بالتعب من الركض، وكذلك ما يعرف أيضاً باسم "نشوة العداء"، والتي تبدأ بعد عشر دقائق أو نحو ذلك من الركض. إذ فجأة، ودون أي إنذار، تزول هموم العالم عن كتفك، وتشعر وكأنك تستطيع الركض إلى الأبد. حيث ترفع الإندورفينات التي يتم إطلاقها في المخ من عتبة الألم، مما يخفف من الإجهاد العضلي الناجم عن الركض.

بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن الإندورفينات لها تأثير كبير على الجهاز المناعي، حيث تعمل على تنشيط إنتاج الخلايا "القاتلة الطبيعية" (NK) التي تستهدف الفيروسات وبعض خلايا السرطان،⁽³⁾ وبالتالي تحسن صحتنا الجسدية وكذلك صحتنا النفسية، وهذا ربما أحد الأسباب التي تجعل العدائين المنتظمين أكثر صحة من أقرانهم الأقل نشاطاً.

وعندما وصل أسلافنا إلى النقطة التي أصبح فيها حجم المجموعات التي يصل عددها إلى 150 فرداً أمراً مرغوباً فيه، ثبت أنه من الضروري إيجاد طرق جديدة وأكثر كفاءة لتحفيز نظام الإندورفين من أجل ربط هذه المجموعات الأكبر. ونظراً لأن حميمية العناية والملاطفة تجعلها علاقة فردية تماماً لدى الرئيسيات (والبشر)، فإن الطريقة الوحيدة التي يمكنهم من خلالها زيادة كفاءة الترابط كانت إيجاد طرق لتحفيز نظام الإندورفين دون الحاجة إلى لمس الشخص الآخر. وسيؤدي القيام بذلك إلى السماح بأن يتم "الاعتناء" بعدة أشخاص تقريباً في نفس الوقت (أي استمالتهم اجتماعياً)، وبالتالي السماح للمجموعات الأكبر بالترابط. وقد حلوا المشكلة باكتشاف أن الضحك والغناء والرقص والولائم (الأكل والشرب معاً) ورواية القصص العاطفية كلها محفزات فعالة جداً لنظام الإندورفين، وبالتالي ترفع من الشعور بالترابط (الشكل 4.1). واليوم، تشكل هذه الأشياء مجموعة الأدوات الاجتماعية التي نستخدمها لتصميم الترابط الجماعي.





الترابط والتجربة المشتركة

الشكل 4.1: إن الأنواع المختلفة من سلوكيات العناية والملاطفة (الاستمالة الاجتماعية) عن بُعد التي نستخدمها بانتظام في حياتنا الاجتماعية تعمل بالفعل على تحفيز نظام الإندورفين وتؤدي إلى شعور متزايد بالترابط في مجموعات من الغرباء. الأشرطة السوداء: نشاط محدد (على سبيل المثال مشاهدة فيديو كوميدي يحفز الضحك أو الانخراط في رقص حماسي)؛ الأشرطة الرمادية: نشاط ضابط (محايد) (على سبيل المثال مشاهدة فيديو وثائقي واقعي لم يضحك فيه أحد)، أو القيام بحركات ذراع تشبه الرقص أثناء الجلوس. تشير الطقوس إلى الأفعال الجسدية ذات الدوافع الدينية مقابل الأفعال غير الدينية (على سبيل المثال تمارين اليوجا)؛ تقارن رواية القصص بين فيلم مأساوي مؤلم عاطفياً (الشريط الأسود) مقابل فيلم وثائقي واقعي (الشريط الرمادي). تم قياس امتصاص الإندورفين وفق التغير في عتبة الألم قبل وبعد القيام بالنشاط المحدد؛ والتغير في مؤشر الترابط هو لأعضاء آخرين في المجموعة التجريبية، وكانوا جميعاً غرباء. المصدر⁽⁴⁾: Dunbar et al. (2021).



وهنا يكمن العيب في هذا النظام. فبما أن تكوين صداقة بقوة معينة يتطلب حدًا أدنى من الوقت (انظر الشكل ٢,٤) ولأن هناك حدًا أقصى للوقت الذي يستطيع الفرد أن يخصصه للملاطفة والاستمالة الاجتماعية كل يوم، فإن هناك حدًا أقصى لعدد الأفراد الذين يمكن تكوين صداقات معهم بهذه الطريقة وبالتالي لحجم المجموعة التي يمكن للقرود أن تحافظ عليها كوحدة مستقرة. ويبلغ هذا الحد نحو خمسين فردًا، وهو العدد الذي يتبين بالتالي أنه الحد الطبيعي لحجم مجموعات القرودة والقرودة العليا. (لقد لوحظت مجموعات أكبر، ولكنها تفتقر إلى التماسك الذي تتسم به المجموعات الأصغر، وبالتالي فهي غير مستقرة دومًا). إنها مسألة بسيطة تتعلق بقيود الوقت من النوع الذي نعرفه جميعًا.

إن الإندورفينات، بطبيعة الحال، ليست سوى واحدة من مجموعة من الهرمونات والناقلات العصبية التي تشارك في إدارة سلوكنا. وتلعب هذه الهرمونات مجموعة متنوعة من الأدوار المهمة، والتي لا ترتبط جميعها بشكل مباشر بالعمليات الاجتماعية. تعمل الإندورفينات جنبًا إلى جنب مع الدوبامين لخلق تأثير دفع/جذب: إذ يخلق الدوبامين شعورًا بالبهجة، في حين تخلق الإندورفينات شعورًا دائمًا بالترابط. وقد كان هناك الكثير من الحديث عن هرمون الأوكسيتوسين (ما يسمى "هرمون الحب") في وسائل الإعلام، وهو يلعب بالتأكيد دورًا مهمًا في سياق العلاقات بين الأم والطفل والعلاقات الرومانسية. ومع ذلك، يبدو أن وظيفته الرئيسية هي جعلك أكثر كرمًا ومحبة تجاه شخص آخر. وأنت في الأساس، إما أن يكون لديك الجين المناسب للكرم



أو لا. ولأننا قادرون على تحفيز إطلاق الإندورفينات في أشخاص آخرين، فإن الإندورفينات تتمتع بميزة مميزة تتمثل في أنها تسمح لنا بجعل الآخرين أكثر كرمًا وثقة تجاهنا. ولهذا السبب فإنها تلعب دورًا مهمًا في ربط الصداقات والمجتمعات.

الهرمونات الاجتماعية

يعتمد الكثير من سلوكنا الاجتماعي على التوازن الدقيق بين الهرمونات المختلفة التي يفرزها المخ والغدد المرتبطة به. وغالبًا ما تشكل هذه الهرمونات سلسلة حيث يحفز أحدها إطلاق هرمون آخر. وتعمل العديد من هذه الهرمونات كناقلات عصبية، مما يُسهل تنشيط الشبكات العصبية في المخ؛ وتعمل هرمونات أخرى على جعل الأفراد أكثر استعدادًا للتصرف بطرق معينة. وهناك سبعة من هذه الهرمونات تعتبر مهمة عادةً.

هرمون التستوستيرون: يرتبط بشكل أساسي بالسلوك العدواني والتركيز الثابت على الأهداف. ورغم ارتباطه غالبًا بالرجال، إلا أن النساء قد يعانين أيضًا من ارتفاع مستويات هرمون التستوستيرون، وخاصة بعد انخفاض مستويات هرمون الأستروجين (الذي يوازن هرمون التستوستيرون عادةً) بعد انقطاع الطمث.

الأوكسيتوسين: يُعرف أحيانًا باسم "هرمون الحب" لأنه يلعب دورًا أساسيًا في تحفيز الاستجابة الأمومية لدى إناث الثدييات، ويساعد في تعزيز الروابط الزوجية الرومانسية. ورغم أنه يمكن تحفيزه عن طريق الاتصال الجسدي، فإن أهم خصائصه هي أنك إما أن تمتلكه

(أقوى لدى النساء) أو لا تمتلكه (أقل لدى الرجال). إنه يجعلك لطيفاً ومعتاداً تجاه الآخرين، لكنه لا يؤثر على مدى لطفهم تجاهك. وتأثيراته قصيرة الأمد نسبياً (تُقاس بالدقائق وليس بالساعات).

الغازوبريسين: يشبه من الناحية الفسيولوجية هرمون الأوكسيتوسين، وغالباً ما يُعتقد أنه المعادل الذكري للأوكسيتوسين. لكن في الواقع، فإن دوره في تنظيم السلوك الاجتماعي هو على الأرجح أقل أهمية بكثير مما كان يُعتقد في البداية.

الإندورفينات: تعد الإندورفينات جزءاً من نظام إدارة الألم في الدماغ، ويتم تنشيطها عن طريق الاتصال الجسدي وعدد من السلوكيات الاجتماعية المهمة الأخرى. وهي تعمل كمنصة رئيسية لإنشاء علاقات اجتماعية طويلة الأمد والحفاظ عليها، فضلاً عن تهيئة أنفسنا لتكون اجتماعيين. وهي الهرمونات العصبية الرئيسية التي تشارك في الترابط الاجتماعي، وذلك بشكل أساسي لأننا نستطيع تحفيز إنتاجها لدى الأشخاص الذين نريد الارتباط بهم، مما يجعلهم يشعرون بالرضا تجاهنا. وتستمر آثارها لعدة ساعات. كما تعمل الإندورفينات على شحذ إدراكنا.

الدوبامين: يُعرف أحياناً باسم "هرمون السعادة"، وهو المسؤول عن الشعور بالبهجة التي نشعر بها عندما تسير التفاعلات الاجتماعية على نحو جيد. كما يلعب دوراً مهماً في تسهيل الإشارات العصبية بين وحدات مختلفة في الدماغ وفي جعلنا أكثر انتباهاً.

السيروتونين: يُنظم المزاج بشكل أساسي (ترتبط المستويات المنخفضة منه بالاكتئاب) وكذلك العمليات الفسيولوجية مثل القيء وانقباض الأوعية الدموية (عندما ينقطع إمداد الدم إلى الأجزاء الأقل أهمية في الجسم، مثل الأمعاء، لجعل المزيد منه متاحاً للمناطق الأكثر أهمية على الفور، مثل العضلات لتسهيل الهروب

في المواقف الخطيرة).

الأدرينالين (الإبينفرين): يُعرف غالبًا باسم هرمون "الكز/الفر"، إذ يُعدّ الجسم لاتخاذ إجراء من خلال رفع معدل التنفس وزيادة تدفق الدم إلى العضلات. ويعتمد السلوك الذي يتبعه المرء على الموقف، وليس على الأدرينالين نفسه.

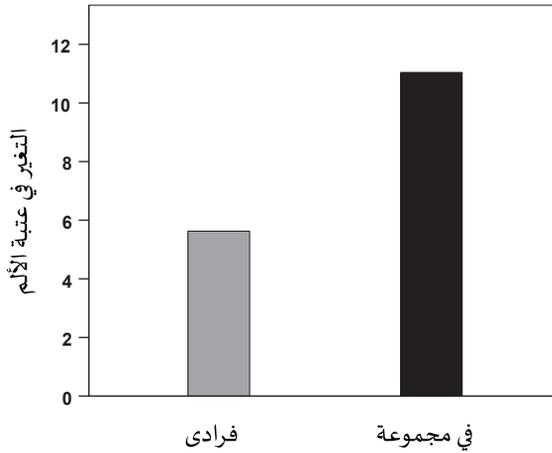
وإلى جانب هذه الهرمونات، قد نضيف هرمون الكورتيزول. ورغم أنه هرمون يهدف لتحفيز إطلاق الطاقة من الكبد (على سبيل المثال أثناء المجاعة أو القيام بعمل سريع مفاجئ مثل الهروب أو القتال)، فإنه يُستخدم غالبًا كمؤشر غير مباشر للضغط والإجهاد البدني والنفسي.

سحر التزامن

هناك جزء آخر من اللغز يجب إيضاحه. إن أغلب هذه الأنشطة الاجتماعية تنطوي على درجة كبيرة من التزامن السلوكي. فعندما نضحك، نفعل ذلك معًا في وقت واحد؛ وعندما نغني أو نرقص، نفعل ذلك بالتناغم مع من حولنا؛ وعندما نأكل أو نشرب، نُحقق التزامن من خلال تقديم الأطباق في نفس الوقت أو الشرب في نفس الوقت (النخب). وعندما يتم تنسيق أشكال مختلفة من السلوك بهذه الطريقة، يبدو أنها تزيد من إنتاج الإندورفين بنسبة ١٠٠٪ دون بذل أي جهد إضافي.⁽⁵⁾

كانت الدراسة التي أُجريت على أطقم قوارب جامعة أكسفورد المشاركة في سباق القوارب السنوي ضد جامعة كامبريدج على نهر التمز هي التي نبهتنا لأول مرة إلى الصلة بين التزامن والإندورفينات.⁽⁶⁾ فقد راقب الباحثون أطقم القوارب لمدة أسبوع أثناء قيامهم

بفترات تحضيرية لمدة ساعة على آلات التجديف في صالة الألعاب الرياضية لتعزيز قوتهم وإيقاعهم، قبل الخروج للتجديف معًا في النهر. في الأسبوع التالي، راقبهم مرة أخرى، ولكن هذه المرة قاموا بترتيب آلات التجديف بحيث تشبه قاربًا افتراضيًا يجعلهم يجدفون معًا في تزامن. وقد كان التأثير دراماتيكيًا. إذ على الرغم من أن الجهد الذي بذله الطاقم كان هو نفسه كل أسبوع (كما تم قياسه من خلال المقاييس الموجودة على آلات التجديف)، فقد زادت عتبات الألم لديهم (التي تعبر عن امتصاص الإندورفين في الدماغ) في الأسبوع الثاني بنسبة ١٠٠٪ عن الأسبوع الأول (الشكل ٤،٢). لقد كان للتجديف المتزامن مع بعضهم البعض تأثير جذري. لم يتم فهم السبب وراء ذلك حتى الآن، ولكنه أمر لوحظ بشكل متكرر في التجارب التي تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة الأخرى.



ارتفاع مستوى التجديف

الشكل ٤,٢: باستخدام التغير في عتبة الألم كمؤشر لامتصاص الإندورفين في المخ، فإن الجهد البدني الهائل للتجديف يرفع من عتبات الألم (الشريط الرمادي) ولكن التجديف في تزامن كمجموعة يضاعف التأثير دون الحاجة إلى أي جهد إضافي (الشريط الأسود).
المصدر (2010): Cohen et al. (7)

ويمكنك التعرف على قوة التزامن إذا مارست الركض بانتظام مع الآخرين. فعندما يمشي الجميع على نفس الخطى، ربما تكون قد لاحظت أن الإيقاع والتزامن يساعدان في تعزيز الحالة المزاجية والشعور بأنك تستطيع الركض إلى الأبد (على الأقل في البداية!). إن هذا التأثير ساحر للغاية بحيث أنه إذا حدث وخرج شخص ما عن الخطى، ربما لتجنب عقبة في الطريق، فسوف يعود بسرعة إلى الإيقاع الجماعي مرة أخرى.

إن التجارب المشتركة قد تخلق شعورًا بالتزامن أيضًا. إذ يحدث التزامن، على سبيل المثال، بين جمهور المسرح الذين يضحكون معًا على مشهد كوميدى أو يذرفون الدمع على مشهد مأساوي. ويمكن للمآسي أن تكون قوية بشكل خاص في ذلك لأننا نشعر بالألم النفسي في نفس الجزء من الدماغ الذي نشعر فيه بالألم الجسدي، إذ تكون استجابة الإندورفين هي نفسها. وقد تم إثبات ذلك من خلال تجربة تضمنت دعوة المتطوعين لمشاهدة إما مأساة حديثة تستند إلى قصة حقيقية أو فيلم وثائقي تلفزيوني واقعي.⁽⁸⁾ وقد أظهر أولئك الذين شاهدوا المأساة ارتفاع في عتبة الألم بعد الحدث؛ بينما أولئك الذين شاهدوا الفيلم الوثائقي



الواقعي معًا لم يُظهروا ذلك. والأمر الأكثر أهمية هو أن أولئك الذين ارتفعت لديهم عتبة الألم شعروا بارتباط أكبر بكثير بالأشخاص الآخرين في الجمهور -حتى لو لم يلتقوا من قبل- مقارنة بأولئك الذين شاهدوا الفيلم الوثائقي.

إنها ظاهرة مألوفة للغاية بالنسبة لمنتجي المسرح، فكما يقولون غالبًا: "يدخل الناس إلى العرض كأفراد ولكنهم يخرجون منه كمجتمع". فبينما يعود الجمهور إلى البهو بعد العرض، يشعرون بأنهم أقل تقيّدًا وخجلًا من الناحية الاجتماعية، وأكثر استعدادًا للتحدث إلى الغرباء وتبادل التعليقات حول المسرحية، ويكونون مستعدين في بعض الأحيان لمشاركة نوع من الثقة التي عادة ما تكون محجوزة للأصدقاء الأكثر قربًا. إنه تأثير الإندورفينات. فكيف يمكننا الاستفادة من قوى التزامن في حياتنا العملية؟

تصميم الترابط

إذا فكرنا في الترابط الجماعي في سياق تنظيمي، فمن المرجح أن يكون ذلك في شكل أيام خارج المنزل، أو حفلات أعياد ميلاد، أو محادثات مركزة من قبل مدربين محترفين ومنتجيين ملهمين. ولأننا لا ندرك ما يحدث بالفعل في عقولنا اللاواعية عندما نشارك، فإننا نميل إلى التقليل من شأن التأثير المفيد والمذهل الذي يمكن أن تُحدثه مثل هذه اللحظات المشتركة، وبسهولة شديدة يمكن أن تبدو وكأنها تشتت انتباهنا عن المهمة الرئيسية التي بين أيدينا، ولا ندرك أنها في الواقع جزء أساسي منها. والواقع أن كل جانب



تقريبًا من جوانب سلوك الترابط الذي نراه في حياتنا الاجتماعية
يلعب دورًا أساسيًا في الترابط المجتمعي داخل أي منظمة أيضًا.

التجربة المشتركة

ربما يقدم التدريب العسكري المثال الأكثر تطرفًا لكيفية
مساهمة التفاعل بين الناس في نشوء شعور قوي بالانتماء إلى
الجماعة. يصف الجنرال المتقاعد تايرون أورش مدى أهمية إعداد
الجنود "لأي شيء قد نريدهم أن يفعلوه" في الحياة العملية،
وللتوترات والمخاوف والصدمات والارتباك الذي قد يترتب على
ذلك، من خلال جمعهم معًا في وحدات متماسكة. في الواقع،
يُنظر إلى التدريب على "الاستعداد" غالبًا على أنه أكثر أهمية من
تعليمهم إتقان أي تخصص معين. قد يتم إرسال المتدربين إلى
الخارج على سبيل المثال، حيث تكون البيئة غريبة وغير مألوفة.
وهنا، عندما يختبرون ما يشبه الضياع أو الخوف أو أن يكونوا
تحت قصف نيران حية، فإنهم يعتمدون بشكل مطلق على رفاقهم.
كما قد يخضعون لتدريبات مغامرة في شكل تسلق الصخور أو
الكهوف. مرة أخرى، يتشكل الاعتماد على الآخرين في البيئات التي
تنطوي على مستويات عالية من التوتر والأدرينالين حيث يتعين
عليهم الاعتماد على رفيق يحمل حبلًا أو شعلة بالنيابة عنهم. ومن
خلال هذه التجربة تنشأ روابط الولاء التي تتعزز من خلال التزامن
بين السير معًا، أو تقاسم الخيمة، أو الشعور بالتعب والخوف
والجوع معًا. وتشكل هذه الروابط، على حد تعبير الجنرال أورش،



بوليصة التأمين للبلاد. ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أنه في عالم الشركات، تميل الفرق التي خاضت تجربة قاسية معًا -مثل الاندماج مع شركة أخرى، أو الانهيار، أو حتى مجرد فترة مكثفة من الضغط- إلى الثقة في بعضها البعض بشكل أكبر بعد الحدث والبقاء على تواصل لفترة طويلة بعد انتهاء التجربة المشتركة.

لكن التفاعل الناجح ليس من الضروري أن ينطوي بالطبع على مثل هذه المواقف العصيبة. يصف الأستاذ المساعد في كلية وارويك للأعمال والمخرج المسرحي السابق بيرس إيبوتسون مدى أهمية كسر أي قلق متعلق بالمكانة الاجتماعية في بداية أي عمل مسرحي قد ينشأ على سبيل المثال عن وجود ممثل حائز على جائزة الأوسكار في دور هاملت وطالب حديث في الدراما يلعب دور حفار القبور. ويقول: "تحتاج كمخرج إلى بناء بيئة يمكن لهما من خلالها المخاطرة معًا، والثقة ببعضهما البعض، والتخلي عن الغرور والأنا من أجل شيء أكبر". وفي مواجهة مجموعة من خمسة عشر شخصًا ربما، قد يختلفون بشكل كبير في الخبرة والسمعة، يبحث عن طرق لتنفيذ نوع من التسوية النفسية الاجتماعية حتى يتمكنوا من الترابط والتعاون بنجاح. قد يتضمن هذا قضاء قدر كبير من الوقت في ممارسة الألعاب، أو القيام بأنشطة ترفيهية أو إيجاد طرق للضحك معًا. وفي نهاية المطاف، تتحول مجموعة من الممثلين الأفراد إلى فرقة.

وقد طبق بيرز هذه المبادئ أيضًا في عمله في كلية وارويك للأعمال، حيث يكون حجم المجموعة أكبر كثيرًا، وربما يصل عدد الطلاب الذين يحضرون المحاضرة الواحدة إلى أربعمئة طالب. وفي مثل هذه البيئة، كما يلاحظ بيرز: "من المستحيل أن نعرفهم





ولكن إذا كان من غير المرجح أن يتلاءم المرح مع بيئة العمل، فمن الجدير أن نفكر في كيف صممت شركة ليجو منذ عام ٢٠٠٦ عملية يمكن من خلالها للمديرين التنفيذيين أن يجتمعوا "للعب" بقطع الليجو والمكعبات كوسيلة لتصميم استراتيجيتهم المستقبلية. وحقيقة أن هذا النهج قد تم تقليده الآن في آلاف الشركات، في العديد من القطاعات المختلفة، يشهد على فعاليته. (10) إن الأمر لا يتعلق فقط بإنشاء منتدى يمكن من خلاله مناقشة الاستراتيجية أو الأفكار الجديدة. بل إن الأمر يتعلق بحقيقة مفادها أن الناس يترابطون من خلال النشاط المتزامن واللعب الجاد أثناء وجودهم هناك، وهذا هو المفتاح. وكما قال أفلاطون ذات يوم: "ما يمكنك اكتشافه عن الشخص في ساعة من اللعب أكثر مما يمكنك اكتشافه عنه في عام من المحادثة"، ولكن هذه العملية تسفر أيضًا عن نتائج تجارية ملموسة. "إن الغرض من اللعب الجاد هو خلق طاقة وضع. ثم تتحول هذه الطاقة إلى طاقة حركية عندما ينفذها أعضاء الفريق؛ عندما يستخدمونها حرفيًا". (11)

لقد مر أستاذ الاستراتيجية كلاوس جاكوبس عبر الجمارك مرات عديدة من منزله في سويسرا إلى أكسفورد حاملاً حقيبة مليئة بقطع الليجو بهدف تدريس الاستراتيجية في برنامج القيادة العليا في أكسفورد. إن عملية إنشاء نماذج أولية مرحة للحلول المستقبلية، وبنائها بطريقة ثلاثية الأبعاد، والقدرة على التجول حولها والحصول على انطباعات وردود فعل، وإجراء تعديلات مباشرة، و"رؤية" شكل المستقبل (وإن كان بالمكعبات الملونة)





عملية قوية. وقد وجد أحد الرؤساء التنفيذيين الناجحين في مجال النفط في أمريكا الجنوبية نفسه يبني كلية إدارة أعمال صغيرة من المكعبات في إحدى هذه الجلسات، بدلاً من نموذج مستقبل شركته. وسأله أحد المشاركين: "أين ترى نفسك في هذا النموذج؟". وقد فوجئ الرئيس التنفيذي بنفسه إلى حد ما، فتردد ثم وضع مجسمًا صغيرًا من الليجو في المنتصف. وبعد ثلاث سنوات، لم يعد يعمل في مجال النفط وكان بالفعل في مجلس إدارة كلية إدارة أعمال في وطنه. وقد رأى أن تلك اللحظة من اللعب الجاد كانت محورية في مستقبله.

تناول الطعام معًا

إن إحدى الطرق الرئيسية التي تترابط بها المجتمعات تقليديًا هي تناول الطعام معًا، كما كانت وسيلة للترحيب بالغرباء في المجتمع. إن التغذية في حد ذاتها، بطبيعة الحال، توفر شعورًا بالعافية. كما أن الكحول يقلل من الشعور بالتثبيط ويحفز الرغبة في المشاركة. ولكن التأثير الذي يحدثه كلٌّ من فعل الأكل واستهلاك الكحول على نظام الإندورفين في الدماغ هو العامل المهم حقًا في تعزيز الترابط بين أولئك الذين يأكلون ويشربون معًا.

وبحسب دراسة أجريت بالتعاون مع جمعية "كامرا CAMRA" الخيرية، فإن الأشخاص الذين كانوا يرتادون نفس الحانة "المحلية" بانتظام لم يعرفوا الموظفين والعملاء فحسب، بل كان لديهم أيضًا المزيد من الأصدقاء المقربين، وكانوا أكثر سعادة،





وشعروا بالاكتئاب بشكل أقل، ونظروا إلى الحياة على أنها أكثر قيمة، وانخرطوا في مجتمعهم الأوسع ووثقوا به أكثر من أولئك الذين لا يرتادونها.⁽¹²⁾ ويبدو أن الرسالة هي أن الحانة -أو المقهى أو حتى المطعم في القرية- يبدو أنها تعمل كنوع من المركز المجتمعي حيث يجتمع الناس في ظروف مريحة، ويلتقون بأصدقاء قدامى وربما تتاح لهم الفرصة لتكوين صداقات جديدة. وقد ظهرت نتائج مماثلة للغاية من دراسة لاحقة حول تناول الطعام معًا، أجريت بالتعاون مع مبادرة "ذا بيج لانش The Big Lunch"، التي تشجع الناس على إقامة غداء جماعي في الشارع حيث يمكنهم التعرف على بعضهم البعض.⁽¹³⁾ ففي كل عام، يتم إغلاق الشوارع أمام حركة المرور، ونصب طاولات خشبية، ويجلس ما يصل إلى ١٠ ملايين شخص (سبع سكان المملكة المتحدة بالكامل) لتناول غداء جماعي مع الجيران والأصدقاء. وكشفت إحدى الدراسات أن إقامة فعالية غداء كبير في العمل يمكن أن تزيد الإنتاجية بنسبة ١٢٪.⁽¹⁴⁾ إن أهمية تناول الطعام معًا، والتجمع معًا على وجبة (أو عدد من الوجبات)، تدفع أكبر هجرة طوعية كل عام. فكما تقول ليندا تشين، وهي زميلة بارزة في مؤسسة اقتصاد التبادل: "لا يوجد شيء أكثر أهمية بالنسبة للأسر الصينية من التجمع معًا للاحتفال بالعام الصيني الجديد. إن هذه اللحظة من إعادة الاتصال وإعادة المشاركة تعمل على إحياء الروابط بين الأسر حتى تلتقي مرة أخرى في العام التالي".

ولهذا السبب، صمم المؤرخ ثيودور زيلدين، من خلال مؤسسة "أكسفورد ميوز" التي أنشأها لتحفيز الشجاعة والإبداع في الحياة





الشخصية والجماعية، "قوائم محادثة" لاستخدامها في الوجبات المشتركة مع الغرباء التي تُعقد في أماكن تتراوح من الساحات العامة إلى الكنائس. تحتوي القوائم على أسئلة-وليس تفاصيل الطعام- وهي مصممة لجمع الأشخاص الذين لم يلتقوا من قبل، وفي هذه العملية، خلق فهم أكبر ومجتمع في بيئة ودية. إذ يتم إطلاق الإندروفين لدى أولئك الذين يشاركون في تناول وجبة طعام معًا، ويحدث الترابط بسهولة كما لو كان سحرًا.

وعلى نحو مماثل، فإن مشروع فيليكس، وهو مؤسسة خيرية تقوم بتوصيل فائض الطعام الطازج من محلات السوبر ماركت إلى مؤسسات خيرية أو مدارس أخرى لطهيه لغير القادرين، يرى قيمة اجتماعية وغذائية في ما يفعله. وتزعم جين بيام شو، إحدى المؤسسين، أن الوجبات المشتركة التي تنتجها هي "غذاء للروح". ويصف أتول جاجي، رئيس مجلس الإدارة ونائب المدير العام لشركة تصنيع قطع غيار السيارات "جابريل إنديا"، كيف كان فعل مشاركة الطعام وسيلة مهمة لبناء التسامح والاحترام عبر الثقافات المختلفة في الهند. فكما يقول: "كل مهرجان مهم يتم الاحتفال به من خلال جمع الفرق لتناول وجبة طعام، وهذا يسمح للجميع بمشاركة الطعام الذي يحمل أهمية لهم مع تعزيز الروابط أيضًا. كانت هذه الممارسة دائمًا جزءًا أساسيًا من ثقافة مكان عملنا".

إن الهدف هنا ليس مجرد أن يأكل الناس ويشربوا معًا. بل إنهم أيضًا يتجاذبون أطراف الحديث ويضحكون ويتشاركون الذكريات. (15) وبينما يفعلون ذلك، ينشأ شعور بالترابط والرفقة ويتعزز.





ومن المثير للاهتمام أن الفعاليات الاجتماعية المسائية تبدو أكثر فعالية من تلك التي تقام في منتصف النهار. فهناك شيء سحري في الفعاليات الاجتماعية التي تقام في منتصف الليل. فكما نجد أن العروض المسرحية أو الحفلات الموسيقية المسائية أكثر بهجة وإثارة من العروض الصباحية، فإن الوجبات في الليل تبدو أكثر جاذبية من تلك التي تقام في وقت الغداء. ففي برنامج أكسفورد للقيادة الاستراتيجية، نحرص دائمًا على أن تنتهي الأمسية الأخيرة حول نار ضخمة في الغابة حتى في شهر نوفمبر. وهذا له تأثير ترابط مذهل على المجموعة.

كما أن فعالية الوجبات يمكن أن تزداد من خلال الطريقة التي يتم بها تقديمها بها وتناولها. ففي برنامج أكسفورد للقيادة الاستراتيجية، على سبيل المثال، نصر على إحضار طاولات صغيرة مستديرة لتناول العشاء بطريقة حميمية، ونفكر مليًا في المدة التي يجب أن تستمر فيها الوجبات. بل ونخطط لقائمة الطعام بحيث تخدم طموحنا لجمع الناس معًا. على سبيل المثال، يكون عشاء الترحيب في اليوم الأول دائمًا عبارة عن كاري. ولأنه يتضمن العديد من الأطباق الصغيرة، فإنه يتطلب من الجميع أن يطلبوا من الآخرين تمرير الطعام إليهم أو مساعدتهم في تقديمه، وهو ما يعني بالطبع أنه يتعين عليهم التحدث مع بعضهم البعض. وفي الوقت نفسه، تعمل التوابل الحارة في الكاري على تحفيز نظام الإندورفين لأنها تثير استجابة خفيفة للألم. والليلة التالية تكون دائمًا أمسية تتضمن طعامًا من جميع أنحاء العالم. وبما أن زوارنا الدوليين يتعرفون على الروائح والنكهات من بلدانهم، فإن ذلك





يحثهم على مشاركة القصص حول ثقافتهم وطعامهم ومشروباتهم المحلية. في هذه المناسبة، لا يوجد مكان رسمي للجلوس، لذا يكون الأشخاص أحرارًا في التحرك وتغيير الأماكن أثناء تناول الطعام والتحدث. ويقتصر حجم الطاولات على خمسة إلى ستة أشخاص لتسهيل المحادثات.

من ناحية أخرى، إذا أقيمت أي من الوجبات في إحدى كليات أكسفورد، يتم التركيز على أفكار الطقوس والمكان. حيث تؤدي صلاة ما قبل الطعام باللغة اللاتينية، وتستخدم الأواني وأدوات الطعام الفضية، وتوضع أزهار جميلة على الطاولة. يعزز هذا المستوى من الرسمية والتقاليد أنواعًا مختلفة من المحادثة ويترك انطباعًا دائمًا على الناس؛ إذ يلتقطون صورًا للمناسبة ويتحدثون عنها عندما يعودون إلى المنزل. ومع ذلك، يكون هناك حرص على إبقاء العشاء قصيرًا. إذ يمكن للأسيات الطويلة الرسمية، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين لا يشربون الكحول، أن تطيل المحادثة وتقتلها وبالتالي تهدد بأن تكون غير منتجة.

تقول كيم هوارد، عندما تتحدث عن عملها في شركة "ناينتي وان Ninety-One" الاستثمارية في جنوب إفريقيا: "في مؤسستنا، هناك دائمًا طعام. نحن مهتمون جدًا بأعياد الميلاد والمرح والبهجة". من جانبها، تقدم شركة "إمبروبابل Improbable"، وهي شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا في لندن، وجبة غداء مجانية عالية الجودة لحوالي ٤٠٠ موظف كل يوم. ويدرك مديروها أن هذا يوفر مناسبة اجتماعية لـ "خبراء التكنولوجيا" الأصغر سنًا الذين يقضون عادةً وقتهم في البرمجة على أجهزة





الكمبيوتر الخاصة بهم لقضاء بعض الوقت مع بعض الموظفين الأكبر سنًا الذين يتواصلون مع العملاء. فبدون وجبات الغداء، قد يكون هناك انقطاع بين جزأين من العمل، مما قد يقوضه في النهاية. وهكذا يمكن للموظفين تبادل وجهات النظر ومعرفة المزيد عن تخصصات بعضهم البعض. ففي الأخير، تأتي كلمتا "شركة Company" و"رفيق Companion" من الكلمة اللاتينية companio والتي تعني "رفيق الخبز" أو رفيق الطعام؛ أي الشخص الذي يأكل معك.

من جانبها، كانت سامانثا تعزو دائمًا جزءًا من أسباب نجاح شركة سابميلر، شركة المشروبات العملاقة في جنوب إفريقيا والتي عملت بها لعدد من السنوات، إلى التركيز على تخصيص وقت للأنشطة الاجتماعية ووجود مكان تجمع مركزي في قلب مبانيها. لقد لعبت ثقافة وجود أماكن في مكان العمل حيث يجتمع الناس لمشاركة وجبة غداء ومشروب معًا بعد العمل دورًا كبيرًا في نجاحها المؤسسي. وقد تفوقت شركة سابميلر على جميع نظيراتها في مؤشر فايننشال تايمز للأوراق المالية باستثناء واحدة على مدار الخمسة عشر عامًا التي سبقت استحواذ شركة المشروبات العملاقة "إيه بي إنبيف" عليها. وقد صنفتها العاملون فيها باستمرار على موقع "جلاسدور Glassdoor" كواحدة من أفضل الشركات للعمل بها. كما تم تصنيفها كواحدة من أكثر الشركات تعاطفًا في العالم في عام ٢٠١٥.



تجربة الترابط الأصلية؟

خلال ثمانينيات القرن العشرين، أصبح المفكرون الأميركيون في مجال الأعمال مفتونين بحقيقة مفادها أن موظفي الشركات اليابانية الكبرى كانوا يؤدون تمارين جماعية بجوار مكاتبهم كل صباح قبل بدء يوم العمل. وكانت هذه الطقوس، التي كانت جزءًا من الثقافة اليابانية منذ عام 1928، تتضمن برنامجًا موسيقيًا يوميًا مدته عشر دقائق يُبث على الإذاعة الوطنية. وحتى بعد التقاعد، كان الموظفون السابقون يتجمعون تحت أشجار الكرز في حدائق المدينة للمشاركة في نفس روتين التمارين الرياضية، ويتابعون البث عبر مكبرات الصوت المثبتة في الأشجار.⁽¹⁶⁾

وكان هناك رأي شهير مفاده أن هذه الممارسة الجماعية كانت مسؤولة جزئيًا على الأقل عن الشعور العميق بالولاء للشركة الذي ميز العاملين اليابانيين وكذلك أفراد الإدارة، وأن هذا بدوره قد يفسر الصعود الصاروخي لصناعات السيارات والإلكترونيات اليابانيتين بعد الحرب. وعلى أمل محاكاة بعض هذا النجاح، حذت دول أخرى مثل تايلاند والصين حذوها في وقت لاحق.

ولكن في الألفية الجديدة، أصبحت قيمة هذه الممارسة موضع تساؤل في أعقاب سلسلة من الصدمات الاقتصادية التي عصفت بالصناعة اليابانية. وأصبح يُنظر إليها باعتبارها طقوسًا تعمل على تقويض التفكير المستقل المطلوب لمواجهة تحديات القرن الجديد، وذلك من خلال خلق شعور قوي بالفريق. وبحلول عام 2020، تخلت معظم الشركات الكبرى عن هذه الممارسة، رغم أن العمال المتقاعدين ما زالوا يمارسون تمارينهم البدنية اللطيفة.

ولكن هل كانت الشركات محقة في التخلي عن مثل هذه التمارين الجماعية؟ من المحتمل أنها في سعيها إلى إعادة التركيز على الفرد، خسرت الترابط والثقة التي خلقتها مثل هذه الأنشطة بين الموظفين. وما زال من غير الواضح ما إذا كانت الصناعة قد قرأت الأحرف الأولى من هذه التجربة الاجتماعية العملاقة بشكل صحيح أم أنها أصيبت بالذعر ودفعها ذلك إلى النوع الخطأ من التغيير. ولكن من الممكن القول إن الجانب الإيجابي للأنشطة المترامنة يفوق إلى حد كبير أي جانب سلبي محتمل.

في برنامج أكسفورد للقيادة الاستراتيجية، نقدم تمارين "تاي تشي" اختيارية في الهواء الطلق في الصباح الباكر قبل بدء المحاضرات. ويبدو أن المديرين التنفيذيين المنهكين الذين يعانون من إرهاق السفر يستمتعون بالعزلة الجماعية، والتواجد معًا في الخارج دون الحاجة إلى التحدث، والإيقاع الهادئ المشترك للتمرين. وتعمل هذه التجربة المشتركة على تسريع ترابط المشاركين الذين يقفون معنا لمدة أسبوع واحد فقط.

الرقص والغناء معًا

قد يبدو مفهوم الرقص أو الغناء معًا في سياق الشركات والمنظمات بالنسبة للبعض خطوة مبالغ فيها. ولكن لا شك في قوتها غير العادية. فالرقص نشاط متزامن إلى حد كبير: فحتى عندما نرقص بأسلوب حر، فإن حركاتنا تتحدد وفقًا لإيقاع الموسيقى، وبالتالي فإننا نتران عن غير قصد بينما نحاول التناغم



مع إيقاع الموسيقى. إن اندفاع الإندورفين، ومشاعر النشوة والسعادة والترابط التي تصاحب الرقص، تخلق شعورًا بالانتماء إلى المجموعة. ويبدو أن الرقص يولد جرعة مزدوجة من الإندورفين: فالتمارين البدنية نفسها تحفز إطلاقه، في حين أن الرقص المتزامن يزيد بشكل كبير من إنتاجه، مما يؤدي إلى زيادة إضافية كبيرة في عتبات الألم وتعزيز الشعور بالترابط (كما هو الحال مع الأنشطة البدنية الأخرى مثل التجديف، انظر الشكل ٤,٢)، حتى عندما يشارك غرباء تمامًا. كما يتمتع الغناء بقوة مماثلة (الشكل ٤,٣). ففي الغناء، يبدو أن تأثير التزامن يأتي من خلال ما يُسمى في العلوم الموسيقية بالانسجام harmony⁽¹⁷⁾. والسبب وراء تحول الأغاني البحرية (بأسلوبها القائم على النداء والاستجابة) إلى عنصر ثابت في البحرية البريطانية هو أن البحارة كانوا قادرين على سحب الحبال بقوة أكبر ولمدة أطول عند رفع الأشرعة الثقيلة على السفن الشراعية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر وذلك بفضل حقيقة أن الغناء في تزامن يرفع من عتبات الألم.

ذات مرة، وجدت سامانثا وتريسي نفسيهما ترقصان في نهاية برنامج قيادي كنا تديرانه لصالح مؤسسى زملاء أريان دي روتشيلد في متحف جولبنكيان في لشبونة. وقد شارك في البرنامج مجموعة متنوعة من الأشخاص الموهوبين بشكل غير عادي، والذين كان عملهم يتضمن تشجيع ودعم أصوات الأقليات، سواء كانوا مهاجرين أو لاجئين أو مجموعات دينية مهمشة أو مشردين أو أطفال محرومين. وقد وفر المتحف نفسه أجواءً فخمة وهادئة إلى حد ما. وفي جلسة التعلم النهائية، وضع أحد المشاركين مكبر





صوت في منتصف الغرفة مع تشغيل أغنية "حُمى ليلة السبت Saturday Night Fever". وكانت هذه اللفتة المرحلة إشارة إلى أحد أعضاء هيئة التدريس الذي كشف أثناء العشاء عن حصوله على العلامة الكاملة في امتحانه النهائي التحريري لرقص الديسكو عندما كان مراهقًا في ألاباما.

ورغم أن الأمر بدا وكأنه يلي كل متطلبات الإحراج الاجتماعي (الرقص في متحف في حالة من الإرهاق في الساعة الرابعة بعد الظهر مع مشاركين آخرين لم يعودوا في العشرين من العمر أيضًا)، فقد كان من الصعب عدم الرقص. وأتى الطهارة الذين كانوا قد انتهبوا لتوهم من عملهم في مقهى المتحف، وهم لا يزالون يرتدون قبعات النايلون الزرقاء، ورقصوا أيضًا مع المجموعة المتنوعة من القادة. كانت تلك اللحظة من السعادة والتحرر والإيقاع المشترك هي التي ربطتنا كمجموعة لفترة طويلة بعد أسبوع من التعلم المشترك. وبعد ما يقرب من ثلاث سنوات من انتهاء البرنامج الذي استمر أربعة أيام وانتهى بتشتت المجموعة في جميع أنحاء العالم، لا تزال مجموعة واتساب WhatsApp الخاصة به حية حيث يتشارك الأعضاء نجاحاتهم المختلفة وقصص الحياة.

يصف أحد علماء النفس الشرعيين في أحد السجون قوة الغناء قائلاً: "كان أحد الأشياء التي تذيب قلبي دائمًا هو عندما يجمع السجناء بين هذه الحاجة إلى التزامن من خلال الغناء وبين العفوية. عندما بدأت عملي كمتخصص نفسي شرعي، كان لدي مكتب في جناح كبير جدًا مع العديد من السجناء. غالبًا ما كنت أسمع النساء يبدأن في غناء أغنية يساهم فيها الجميع، وقد كان هذا يعني أن إحدى النساء أكملت عقوبتها في السجن. لم يكن هذا

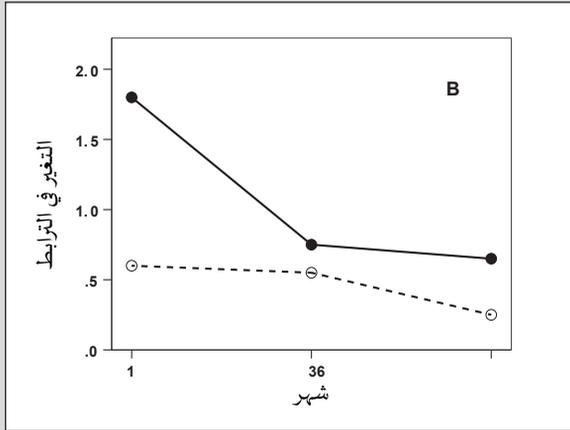
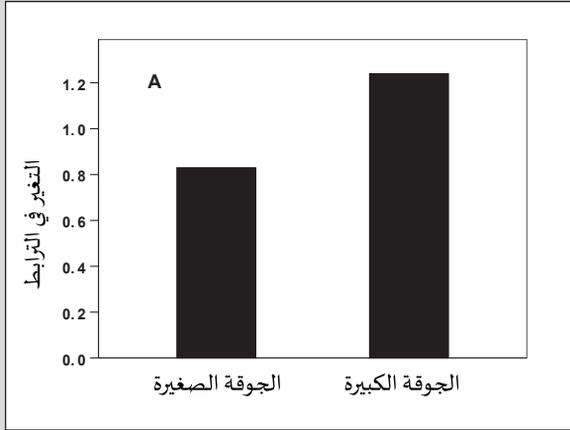


شيئًا منظمًا أبدًا ولكنه نشأ عن غريزة أهمية البدايات والنهايات. لم يكن لدى معظم النساء في السجن بدايات أو نهايات جيدة أبدًا، لذلك يمكن أن يكون لهذا الأمر تأثير عميق. لقد لامسني هذا الغناء العفوي حقًا علي لأنه كان يدفئ القلب ويرفع من معنوياتي وكان مهمًا جدًّا للنساء المغادرات، فقد كان ذكرى إيجابية دائمة".

تكوين الترابط

على مدى العقد الماضي أو نحو ذلك، تمت دراسة خصائص الغناء المنشطة للإندورفين تجريبيًا وبعوض التفاصيل.

وقد شملت إحدى الدراسات فرقة «بوبتشر Popchoir»، وهي فرقة كورال غير محترفة في لندن تمارس الغناء في مجموعات صغيرة تتألف من حوالي عشرين شخصًا قبل أن تجتمع معًا في جوقة عملاقة تتألف من حوالي مائتي شخص في نهاية العام لأداء عرض عام. ولم يتبين فقط أن امتصاص الإندورفين في المخ (كما يُقاس من خلال التغيير في عتبات الألم) قد ازداد بعد الغناء، بل أن أيضًا شعور الناس بالترابط قد ازداد. ومن المثير للاهتمام أن التأثير كان أكثر دراماتيكية في الجوقة الكبيرة منه في الجوقة الصغيرة (الشكل 4.3 أ). وفي دراسة أخرى أُجريت على مغنيين مبتدئين، تبين أن الناس شعروا بارتباط أكبر بمجموعة من الغرباء بعد ساعة واحدة فقط من الغناء الجماعي مقارنة بقضاء الساعة معًا في ممارسة تمارين أكثر سلبية مثل فصول الهوايات. واستمر هذا التأثير لمدة سبعة أشهر (الشكل 4.3 ب)



الغناء كآلية ارتباط

الشكل 4.3. (أ): التغير في تقييم الترابط بأعضاء آخرين في جوقة صغيرة (عشرون مغنياً) مقابل جوقة كبيرة (200 مغني) بعد ساعة من الغناء معاً. تم تقييم الترابط على مقياس من واحد إلى سبعة. المصدر⁽¹⁸⁾: Weinstein et al. (2016).



(ب) التغير في الترابط بأعضاء آخرين في المجموعة لفصول الغناء للمبتدئين (الخط المتصل) مقابل فصول الهواة (الخط المنقط).
المصدر⁽¹⁹⁾: Pearce et al. (2015)

يبدو الأمر وكأن هناك شيئاً سحرياً في الغناء الذي له تأثير درامي للغاية، كما سيخبرك أي شخص يغني بانتظام في جوقة. ويبدو أن تأثير الإندورفين الذي يدعم هذا يرتبط في المقام الأول بالتحكم في التنفس الذي ينطوي عليه الغناء والذي يعتمد على الزفير الطويل وهو أكثر إرهاقاً جسدياً من الجهد المطلوب للكلام العادي.

إن قوة الجوقات في تعزيز الشعور بالهوية والرفاهية الفردية معترف بها على نطاق واسع الآن- في المملكة المتحدة، على الأقل- بفضل فرق مثل جوقة "زوجات العسكريين" (المرتبطة بغاريث مالون)، و"جوقة بلا اسم للمشردين" (التي أسستها في الأصل ماري بينتون في لندن عام ٢٠٠٨)، وجوقات مرضى السرطان التي تديرها مؤسسة تينوفوس الخيرية، وجوقات السجناء التي تديرها مؤسسة "بيتينج تايم Beating Time" الخيرية (التي أسستها هيذر فيليبس).⁽²⁰⁾ وقد كانت المنظمات بطيئة في تبني الفكرة. ولكن عندما فعلت ذلك، كانت النتائج مذهلة. ففي النرويج، على سبيل المثال، ثبت أن جوقات "صوت العافية Sound of Wellbeing" التي يديرها موظفون في مستشفيين أسفرت عن نتائج صحية أفضل ومستويات أعلى من الالتزام والانخراط في العمل بين أولئك الذين شاركوا مقارنة بأولئك الذين لم يشاركوا⁽²¹⁾





وفي جنوب أفريقيا، كما اكتشفت سامانثا في تسعينيات القرن العشرين عندما عملت في أول حكومة منتخبة ديمقراطيًا في البلاد من حزب المؤتمر الوطني الأفريقي، فإن تشكيل جوقة الخدمة المدنية في أحد الإدارات لم يسفر عن تحسين الأداء فحسب، بل ساعد أيضًا في التئام بعض الندوب التي خلّفتها سنوات الفصل العنصري. وقد واجهت سامانثا وزملاؤها تحديًا خاصًا للغاية. فقد قررت الحكومة الجديدة عدم تطهير الخدمة المدنية من أولئك الذين عملوا مع النظام السابق، بل الإبقاء على أولئك الذين كانوا مستعدين للعمل مع الحكومة الجديدة، مع زيادة أعدادهم بموظفين جدد تابعين لحزب المؤتمر الوطني الأفريقي. ولعل هذا ليس مفاجئًا بالنظر إلى التاريخ، حيث نشأ معسكران، أحدهما يتألف من موظفين عموميين من البيض ويتحدثون اللغة الأفريكانية في الغالب، والذين كانوا حتى وقت قريب مسؤولين عن دعم قوانين الفصل العنصري في البلاد، والذين طُلب منهم بين عشية وضحاها تفكيك الأنظمة التي كانوا يعملون لدعمها لمدة أربعين عامًا. أما المجموعة الثانية فقد كانت تتألف من نفس الأشخاص الذين صُممت هذه القوانين والأنظمة لقمعهم. وكانت التفاعلات اليومية مهذبة وتركز على المهام. ولكن كانت هناك خلفية مفهومة من الألم والشك. ومن الصعب أن نتخيل أجواء أكثر توترًا.

وظل الأمر كذلك حتى اقترح أحدهم أن ينشئ القسم جوقة مشتركة يمكنها المشاركة في المسابقات المحلية. وكان رئيس القسم، وهو أحد أشد المناصرين لحركة مناهضة الفصل





العنصري، متحمسًا. وهكذا بدأ الأمر. كانت التدريبات تُعقد أثناء فترات الاستراحة في الغداء وفي وقت مبكر من المساء، كانت الجوقة تبني مخزونًا من الأغاني الأفريقية التقليدية وكورال الإنجيل وأغاني البوب الحديثة. تم تصميم زي رسمي واشتراه الجميع وارتدوه، وتم تقديم العروض لبقية القسم. وسرعان ما تضخم عدد الأعضاء مع اندفاع الموظفين العموميين، القدامى والجدد، للانضمام. كان من الصعب ألا يتأثر المرء بالفرحة والروح التعاونية التي أحدثتها الجوقة، أو ألا يلهمه الشعور بالترابط الذي رسخته. وفي ذلك العام، فاز القسم بجائزة "المستثمرين في الناس" الذهبية للأداء المتميز.

ولا يقتصر الأمر على الغناء فقط، بل إن أي نوع من التجارب الموسيقية سيوفر نفس إطلاق الإندورفين والشعور المصاحب بالبهجة والترابط. يصف بيتر هانك، قائد الأوركسترا، وهو يتذكر إحدى حفلاته الموسيقية الأكثر تميزًا، "قوة الموسيقى في توليد شعور التناغم المشترك، وهو إحساس عابر ولكنه حيوي ينشأ من تجربة اجتماع الناس معًا في لحظة ما". ويعتبرها تجربة لا تُنسى. ويصف ديفيد ستوري، الشريك في شركة "إرنست & يونج"، إحدى أكبر شبكات الخدمات المهنية في العالم، كيف أنه عندما أثر ظهور كوفيد-19 على معنويات فريقه، تحدى الجميع للمساهمة بأغنية واحدة في قائمة تشغيل جماعية وكتابة بضع كلمات حول سبب حبهم لهذه الأغنية ولماذا تجعلهم سعداء. يقول: "أحبّ الناس قائمة التشغيل، وباتوا يتعمقون باستمرار في الأغاني في الاجتماعات اللاحقة. لقد ساعدنا ذلك حقًا في الترابط



مع بعضنا في وقت عصيب". وما ينطبق على الموسيقى ينطبق أيضًا على الضحك، ورواية القصص العاطفية، وحتى الطقوس الدينية (والتي قد تتضمن الغناء بالطبع).

الترابط اليومي

إن أي نشاط يحفز إفراز الإندورفين يساعد في جمع الناس معًا وإخراج أفضل ما فيهم. فإذا كنت أنت ومَن حولك بحاجة إلى اتخاذ قرار جماعي صعب، فسوف يكون الأمر أسهل كثيرًا إذا وجدتم الوقت لتناول الغداء أو العشاء معًا أو حتى مجرد الخروج في نزهة، فمع انسجامكم معًا، سيتم تحفيز أنظمة الإندورفين لديكم. كما أن هذا السلوك المتزامن سيمكّنكم من اتخاذ القرار بشكل أسرع وبثقة أكبر. ويمكن أن تكون ورش العمل الجماعية التي تتضمن أنشطة مشتركة يتعاون فيها المشاركون أكثر فعالية من ورش العمل التقليدية. وبشكل عام، من المرجح أن تكون القوى العاملة التي تشارك في أنشطة جماعية أكثر سعادة وصحة وإنتاجية.

في عالم ما بعد كوفيد، حيث سيعمل المزيد من الناس من المنزل أو في نمط هجين، سيحتاج القادة إلى قضاء المزيد من الوقت في التفكير في كيفية ترابط فرقهم. وستكون لقراراتهم آثار كبيرة على الصحة النفسية للموظفين، وعلى الولاء الذي يشعرون به تجاه بعضهم البعض والشركة. وأيًا كانت السياسات التي سيتم اعتمادها، فمن الضروري أن نضع في الاعتبار أن الفرق المترابطة



تشعر بأمان أكبر، وتكون أكثر إنتاجية، وأكثر استعدادًا للمخاطرة، وأكثر ميلًا إلى أن تكون اجتماعية وبناءة، والأهم من ذلك، تستمتع بعملها أكثر. وكما رأينا في الفصل الثاني، فمن المرجح أيضًا أن يكونوا أكثر صحة. وإذا كانوا أكثر صحة ويستمتعون بعملهم أكثر، فسيكونون أكثر إنتاجية. إنها حلقة حميدة.

الملخص

- نحن نكوّن روابط اجتماعية مع بعضنا البعض من خلال تخصيص الوقت للمشاركة في أنشطة وتجارب مشتركة تشمل تناول الطعام والضحك والغناء والرقص، ورواية القصص معًا.
- يعمل هذا السلوك، إلى جانب التلامس الجسدي، على تنشيط آلية ارتباط تطورية (مشتركة بين جميع القردة والقردة العليا) تتضمن نظام الإندورفين في الدماغ، مما يُحسّن المزاج ويخلق شعورًا بالانتماء والثقة. وهذه آلية ارتباط بدائية، تحدث تحت أفق الوعي، وتربطنا ببيولوجيتنا الموروثة.
- ومن الممكن قياس التأثير الهرموني المفيد لهذه الأنشطة تمامًا كما من الممكن تقييم متى يكون هناك تأثير هرموني سلبي مثل وجود مستويات غير صحية من هرمون الكورتيزول.
- إن التزامن السلوكي (التحرك معًا، والغناء على إيقاع معين، والرقص، والسير، والركض، أو الضحك معًا) يعمل على تضخيم تأثير الإندورفين، مما يخلق تأثير ترابط قوى.



- قد يبدو من المنطقي أن تكون الأنشطة البسيطة من قبيل الغناء أو الرقص أو تناول الطعام معًا أو مشاهدة مسرحية جماعية، حكرًا على الحياة المنزلية، ولكن من السهل إغفال قدرتها في بيئة العمل على تعميق الروابط. إن تناول وجبة مشتركة قبل اجتماع صعب أو قرار مشترك صعب، بدلًا من تناولها بعده، يمكن أن يخلق البيئة المناسبة لتحقيق نتيجة إيجابية.
- لكن هناك تحذير مهم فيما يخص الترابط، فهو قد يخلق شعور "نحن" مقابل "هم" وقد يؤدي إلى أفعال إقصاء وثقافة التوقع على الذات. ولكي يستفيد الترابط من الكثرة وليس القلة، فلا بد من تصميم هذه التجارب ومراقبتها بعناية وتعطيها من حين لآخر، لكسر الروابط.



٥

الوسيلة والرسالة

"نحن الماء البارد العذب والجرة التي تصب".

-جلال الدين الرومي^(١)

يُشكّل التواصل أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، ولكننا كثيرًا ما نتجاهل أهميته وكذلك مخاطره. وبدلاً من ذلك، نميل إلى التركيز على الأناقة الظاهرية للعرض التقديمي على برنامج باور بوينت PowerPoint، أو الرسم البياني، أو عمق البيانات، أو حجم الخط، أو دقة الأرقام. ونفشل في إدراك كيفية تواصل الناس حقًا وكيفية استجابتهم للدقة اللغوية للرسائل. كما أن وجود التسلسلات الهرمية في الشركات والمنظمات يزيد الأمور تعقيدًا، حيث تُنقل الرسائل من الأعلى إلى الأسفل، أو من المركز إلى الحواف. والمشكلة هي أن البشر في الغالب أفضل في الحديث من الاستماع، ويصبح هذا الميل أكثر وضوحًا كلما ارتفعت المكانة التي يتمتعون بها. إن معظم طاقة التواصل في المنظمات والمؤسسات مخصصة للحديث، وليس للاستماع.

ومع ذلك، فإن اللغة تشكل جزءًا أساسيًا من بيئتنا الاجتماعية. فهي تشكل قوة فعّالة في ربطنا ببعضنا البعض. على سبيل المثال، يهدف المؤرخ ثيودور زيلدين إلى تجاوز مجرد تقديم الفرص للمرء لسرد قصته أو الاستماع إلى قصة شخص آخر. وقد صُممت





"قائمة المحادثات" الخاصة به "لإنتاج لقاء بين العقول حيث لا يتم تبادل الحقائق فحسب، بل يتم استخلاص آثار جديدة منها؛ أي ليس إعادة خلط الأوراق، بل إنشاء أوراق جديدة".

وعلى مستوى المجموعة، تلعب اللغة دورًا حاسمًا في تمكين ركائز الصداقة السبعة من تحقيق أهدافها. فنحن نتعرف على أعضاء مجتمعنا من خلال الكلمات التي يستخدمونها والنكات التي يروونها، فضلًا عن الطريقة التي ينطقون بها كلمات معينة. وإدراك أن لهجة شخص ما هي نفس لهجتنا هو بمثابة إشارة فورية إلى عضوية المتحدث في قبيلتنا.

وتتمثل مهمة تحقيق التغيير على أي مستوى في التأكد من وصول الرسالة الصحيحة على الرغم من الضوضاء والتشتيت الناجم عن الوسيلة في بعض الأحيان. وهذا يتطلب تركيزًا أكثر وعيًا على الشكل وكذلك المحتوى. قبل عيد الميلاد المجيد عام ٢٠٢١ مباشرة، قام الرئيس التنفيذي لشركة بيتر "Better" بفصل تسعمائة شخص في مكالمة قصيرة عبر تطبيق زوم.⁽²⁾ ومن الواضح أن هذه كانت الوسيلة الخاطئة للرسالة، ولا سيما بسبب التأثير النفسي الذي خلفته على الأرجح على الموظفين الذين لم يتم فصلهم في هذه المناسبة. إن تجنب هذه الأنواع من المزالق، وإيجاد الشكل الصحيح للكلمات والطريقة الصحيحة لقولها، هو سر النجاح لأولئك الذين يقودون المنظمات من جميع الأنواع.

في هذا الفصل، نريد أن نبين كيف يمكن للفهم الأعمق لكيفية تواصلنا أن يساعد في تكوين روابط اجتماعية أكثر وثوقًا في مكان العمل وفي أماكن أخرى، كما يساعدنا أيضًا في تجنب فخاخ سوء





التواصل التي من المرجح أن يكون لها تأثير معاكس من خلال التسبب في الضيق والخلاف والصراع. إن الفشل في إدراك آثار كيفية قولنا للأشياء -بدلاً مما نقوله- يفرض قيوداً خطيرة على قدرتنا على العمل بشكل جيد كمجموعة، سواء في مكان العمل أو في أماكن أخرى.

الكلمات والمعنى

ربما يكون أفضل مكان نبدأ منه هو الكلمات نفسها. فالكلمات أدوات تواصل غامضة بطبيعتها، وهذا هو الحال بشكل واضح في اللغة الإنجليزية. فاللغة الإنجليزية تحتوي على مفردات كبيرة بشكل غير عادي وغالبًا ما تحتوي على عدة كلمات (مقترضة من لغات مختلفة) تعني نفس الشيء. وهذا يسمح بالتعبير عن الفروق الدقيقة في المعنى، اعتمادًا على الكلمة المستخدمة بالضبط. على سبيل المثال، عند وصف شيء ما بأنه "جيد جدًا"، فقد نقول إنه "عظيم great" أو "رائع wonderful" (وكلاهما من الألمانية القديمة عبر الأنجلو ساكسونية)، أو "مذهل brilliant"، أو "ممتاز excellent" أو "مثير للإعجاب admirable" (كلها من الفرنسية القديمة)، أو "بديع superb" (من اللاتينية)، والأكثر إرباغًا على الإطلاق: "ليس سيئًا على الإطلاق". وعندما نذهب إلى الفراش، نرتدي بيجاما وهي الكلمة التي لها الكثير من المفردات مثل: pyjamas (كلمة هندية)، أو nightwear (التي تجمع بين كلمتين إنجليزييتين قديمتين)، أو sleepers (جذرها ألماني قديم)





أو "guarantee" (من الفرنسية). وتعني الكلمتان "warranty" و "guarantee" شيئين مختلفين قليلاً (إحداهما وعد قائم على مصافحة مجازية، والأخرى ضمان مكتوب)، لكنهما في الواقع مجرد النطق الشمالي والجنوبي الفرنسي لنفس الكلمة التي جلبها ويليام الفاتح وفرسانه النورمان (من شمال فرنسا) والمرتزة الفرنسيين الجنوبيين الذين أحضروهم معهم إلى إنجلترا منذ ألف عام.

وعلى العكس من ذلك، يمكن أن يكون لأي كلمة معينة معاني مختلفة في أجزاء مختلفة من العالم: في سياق الأعمال، على سبيل المثال، يعني الفعل "table" في اللغة الإنجليزية الأمريكية "التأجيل إلى أجل غير مسمى"، بينما يعني في اللغة الإنجليزية البريطانية "المناقشة أثناء اجتماع". كما تكتسب الكلمات الفردية عادةً معاني جديدة بمرور الوقت أو تختلف في قوتها وفقاً للسياق. فقد "تحب" love "الجزر أو شخصاً معيناً، لكن الدلالات ليست هي نفسها في الحالتين. وتكون اللغة غير الرسمية -العامة، على وجه الخصوص- قابلة بشكل خاص لتفسيرات مختلفة، حيث يتم قلب المعاني أو تمديد الاستعارات إلى سياقات جديدة. إذ تعني كلمة "مروع" Aweful "في الأصل" مليء بالدهشة أو العجب full of awe "ولكنها تعني الآن العكس تماماً: "سيئ جداً". بينما تعني كلمة "ليس سيئاً!" في اللغة الإنجليزية "جيد جداً"؛ وهي مصدر تشوش كبير للمتحدثين بلغات أخرى. تحدث هذه التغيرات على مدى أجيال، وهي بمثابة تحذير من أنه حتى داخل المجتمع الذي يتحدث نفس اللغة، لا ينبغي لجيل واحد أن يفترض أن الجيل





الأصغر (أو الأكبر) يفسر معنى الكلمة بنفس الطريقة التي يفسرها بها.

وعلى الرغم من أن اللغة الإنجليزية استثنائية في استيعاب الكلمات من لغات أخرى، فإن جميع اللغات تُظهر هذا النوع من المرونة إلى حد ما. ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن العديد من الكلمات التي نستخدمها تعتمد على الاستعارة في معانيها. ونحن نتنقل بين هذه الفروق الدقيقة على أساس يومي، غالبًا دون تفكير، لأن الغموض جزء طبيعي من نظام التواصل لدينا. وغالبًا ما نستغل هذا بشكل جيد من خلال أن نكون غامضين عمدًا في معانينا حتى نخفي الحقيقة عن شخص ما على سبيل المثال أو نتجنب الالتزام بطريقة مهذبة. ولكن هذا يعني أيضًا أنه من السهل جدًا إغفال فارق لفظي بسيط في سياق محادثة سريعة. ويسلط الاختلاف بين اللغة المنطوقة والمكتوبة الضوء على هذه المشكلة: على سبيل المثال، غالبًا ما يواجه كاتبو البريد الإلكتروني صعوبة في نقل نبرة وإيقاع المحادثة المنطوقة، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم.

إن الكلمات، في مجملها، وسيلة دقيقة بما يكفي لنقل أفكارنا عندما يتعلق الأمر بالعالم المادي، ولكنها أداة غير دقيقة بشكل مدهش لنقل الحالات النفسية والنوايا. ويتعين على المستمعين أن يبذلوا قدرًا كبيرًا من الجهد الذهني لفك رموز ما يدور في ذهن المتحدث. ومن جانبه، يتعين على المتحدث أن يتحقق باستمرار مما إذا كانت رسالته قد تم تلقيها وفهمها؛ وأن يحاول طرح نفس النقطة بطريقة مختلفة إذا لزم الأمر. ونتيجة لهذا، فإن المحادثات عبارة عن عمليات متبادلة قابلة لسوء التفسير





المستمر، حيث يتعين على كلٍ من المتحدث والمستمع أن يتنقلا عبر حقل ألغام حقيقي من الغموض وعدم اليقين. وقد نتصور أن دردشتنا العفوية عند مبرد المياه تدور حول إجازة أحد الزملاء مؤخرًا في إحدى جزر المحيط الهادئ النائية، أو الارتباك الذي أحدثه آخر إجراء من البيروقراطية الإدارية. ولكن قد تكون هناك نصوص فرعية هناك لا نستطيع اكتشافها على الفور، إذ قد تكون هناك إشارات إضافية خفية حول شخصية الزميل الحقيقية ومعتقداته ومستوى صدقه وموثوقيته والتي قد لا ننتبه لها.

ولكي نساعد أنفسنا على شق طريقنا عبر هذا الحقل المغموم، فإننا نعتمد بشكل كبير على الإشارات غير اللفظية التي تصاحب الكلام المنطوق. فنحن نستخدم نبرات الصوت لإضفاء التأكيد، أو للتعبير عن السخرية أو الاستهزاء، أو لتوضيح الأسئلة أو للإشارة إلى عدم الرضا. كما نستخدم وجوهنا وأيدينا، وأحيانًا أجسادنا بالكامل للمساعدة في التأكيد على النقطة التي نريد أن نطرحها. وفي العمل الذي تقوم به سامانثا وترايسي، يتم تحليل لغة الجسد والديناميكيات الاجتماعية التي يتم رصدها في اجتماعات مجلس الإدارة لمساعدة الفرق على أن تكون أكثر فعالية. ومن خلال تقليل الاهتمام بما يُقال والتركيز بدلاً من ذلك على التعبير والإيماءات، يصبح من الأسهل في بعض الأحيان الوصول إلى جوهر ما يتم نقله بالفعل ومكان وجود السلطة في الغرفة. وفيما يتعلق بالسلطة، يكون الشخص الجالس على رأس الطاولة هو الزعيم؛ فقد تم تصميم الطاولة المستطيلة الطويلة للإشارة إلى من هو "الرئيس" حرفيًا. وفي تجربتنا، تكشف ترتيبات الجلوس



المحيطة برأس الطاولة المزيد عن مكان وجود السلطة الحقيقية. ويمكن للإشارات الصغيرة أن تشير إلى التسلسل الهرمي داخل المجموعة؛ مثلاً مَنْ يجلس إلى يمين القائد ("اليد اليمنى")، أو من يختار الجلوس في أبعد مكان؟ من يدون ملاحظات دقيقة عن كل ما يقال ومن لا يفعل، وماذا يخبرك ذلك عنهم؟ من يخدم الآخرين بأن يعرض عليهم إحضار مشروبات ومن يتم خدمته؟ ما مقدار المساحة الجسدية التي يتم شغلها ومن قبل مَنْ؟ أي المشاركين يتحدثون في وقت مبكر، ومن يميل إلى الأمام ومن يميل إلى الخلف عند التحدث؟ من يبني على تعليقات الآخرين ومن يتحدث في البيانات؟ وماذا عن كيفية حديث الناس عن عملهم؛ هل يستخدمون "نحن" الجماعية أم "أنا" الفردية؟ في كل محادثة، تتغير ديناميكيات السلطة باستمرار حول طاولة مجلس الإدارة وتتجلى في الإيماءات والحركات الصغيرة للأفراد في المجموعة. وأولئك الذين ينتبهون حقًا سوف يلتقطون الإشارات المرسلة، على الرغم من أن العديد من الناس قد لا يلاحظونها على الإطلاق.

الانتباه للعقل

إن ما يكمن وراء قدرتنا على استخدام اللغة واستنتاج ما يعنيه شخص آخر هو القدرة النفسية المعروفة باسم قراءة العقول، وهي في جوهرها القدرة على استخدام وفهم مجموعة من الأفعال المعروفة في فلسفة اللغة بـ"مصطلحات القصدية": أفعال مثل "يعجب"، "يقصد"، "يؤمن"، "يفترض"، "يتخيل"، "يتساءل"،

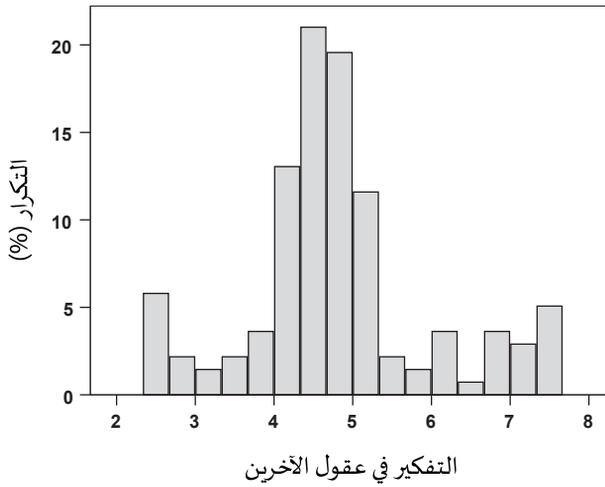


"يفكر"، "يريد" و"يتوقع". كل هذه الأفعال تعكس قدرتنا على التأمل في أفكارنا الداخلية، وحالتنا الذهنية. وعندما نستطيع أيضًا استخدامها مع شخص آخر (مثلًا: "أتساءل عما إذا كنت تعتقد...") فإننا نقول إننا نمتلك ما يُعرف أكاديميًا -وبطريقة غريبة إلى حد ما- باسم "نظرية العقل" (اعتقاد أو نظرية من جانبنا حول ما يفكر فيه شخص آخر في تلك اللحظة بالذات). هذه القدرة المعرفية المتطورة -القدرة على التفكير في التفكير- هي إحدى القدرات التي تميز البشر عن الحيوانات الأخرى.

إن قدرتك على التفكير في محتويات عقلك تُعرف باسم القصدية من الدرجة الأولى. أما قدرتك على التفكير في ما يفكر فيه شخص آخر فهي القصدية من الدرجة الثانية (أو نظرية العقل). وإذا فهمت بشكل صحيح ما يفكر فيه الآخرون بشأن ما يفكر فيه شخص ثالث، فهذه هي القصدية من الدرجة الثالثة. والحد الأعلى المعتاد للبشر البالغين هو القصدية من الدرجة الخامسة (الشكل ١، ٥).⁽³⁾ إذ يمكننا التعامل مع ما يصل إلى خمسة عقول في نفس الوقت، بما في ذلك، بالطبع، عقلنا. على سبيل المثال، "نعتقد" أن بيتر "يريد" من كاديشا أن "تفترض" أن راجندرا "يعتقد" أن مارثا "تنوي" القيام بشيء ما (حيث يتم الإشارة إلى حالات العقل الخمس من خلال الأفعال القصدية الخمسة). إن افتراض وجود قصد وراء الكلمات والأفعال هو مصدر الثقة ("أفهم أنه عندما تقول إنك تنوي القيام بشيء ما، فإنك تقصد ذلك حقًا")؛ وهو في حد ذاته بيان قصدي من الدرجة الثالثة. وعلى الرغم من بساطتها، فإن مثل هذه العبارة تستخدم جزءًا كبيرًا من قدراتنا العقلية.



بحلول الوقت الذي نصبح فيه بالغين، نكون قد تدربنا على التفكير في عقول الآخرين أو فهمها إلى الحد الذي يجعلنا نعتبره أمرًا مفروغًا منه. ومع ذلك، يختلف الناس كثيرًا عن بعضهم البعض في عدد العقول المختلفة التي يمكنهم تتبعها في نفس الوقت (الشكل ١، ٥). يختلف معظم البالغين بين القصدية من الدرجة الثالثة (يمكنهم تتبع عقليين آخرين إلى جانب عقولهم) والدرجة السادسة (يمكنهم تتبع ما يصل إلى خمسة عقول أخرى). يؤثر هذا الاختلاف بشكل مباشر على عدد الأشخاص الذين يمكننا الانخراط معهم في محادثة، وعدد الأصدقاء المقربين الذين يمكننا أن نمتلكهم، ومدى تعقيد اللغة التي نستخدمها (على الأقل وفقًا لعدد العبارات التي يمكننا تضمينها في عبارة ما ويظل بإمكاننا فهمها)، ومدى استمتاعنا وتقديرنا للأدب الخيالي، وحتى مدى تعقيد النكات التي نستمتع بها.



قدراتنا على قراءة العقول

الشكل ٥,١: يختلف الأشخاص في عدد الحالات العقلية الأخرى التي يمكنهم تتبعها في أي وقت. القيم المرسومة هنا هي النسبة المئوية للبالغين الذين تتراوح حدودهم القصوى للتفكير في عقول الآخرين القابل للتحقيق بين مستويين وثمانية مستويات من القصدية. يمكن لمعظم الأشخاص التعامل في وقت واحد مع خمسة مستويات من التفكير العقلي (حالتهم العقلية وحالات عقلية لأربعة أشخاص آخرين). ويمكن لقلّة من الأشخاص فقط إدارة التفكير العقلي من المستوى الثاني أو الثالث. وبالمثل، لا يستطيع سوى حوالي ٢٠٪ من الأشخاص القيام بعمل أفضل من المستوى الخامس⁽⁴⁾. المصدر: (Lewis et al, ٢٠١١, ٢٠١٧).

إن الدرجة التي نستطيع بها أن نفكر في عقول الآخرين أو نفهمها من المرجح أن تؤثر أيضًا على قدرتنا على فهم الحجج المعقدة أو التفكير في عمليات التصميم المعقدة، وهياكل الإدارة، وخطابات المبيعات، وعشرات المطالب الأخرى في العالم اليومي. فغالبًا ما يفترض المتحدث خطأً أن الجمهور لديه نفس مهارات التفكير المنطقي التي يتمتع بها هو نفسه، مما يترك بعض جمهوره في حيرة وارتباك بشأن ما يقوله. وفي بعض الأحيان، يتردد المستمع في الوثوق في المتحدث لمجرد أن رسالته أو طريقة نقله لها غامضة، أو صعبة للغاية أو معقدة بالنسبة للمستمع؛ أو، في الطرف الآخر، ربما حتى بسيطة بأكثر من اللازم.

في الفرق المتماسكة للغاية، يمكن أن تصبح عملية فهم العقول متقدمة للغاية لدرجة أنها قد لا تحتاج حتى إلى التواصل



اللفظي. يصف جراح العظام البروفيسور جوستين كوب كيف أن طبيب التخدير في غرفة العمليات سيعرف ما يريده الجراح، دون الحاجة إلى أن يطلب منه؛ وستمر ممرضة غرفة العمليات أي أداة مطلوبة حتى قبل أن يطلبها الجراح. إن التأخير حتى للحظة واحدة لطلب التوضيح في مثل هذه البيئة قد يكون له عواقب وخيمة. إنه يعادل "التمرير الأعمى" في كرة القدم أو الرجبي، حيث يعرف اللاعب بالضبط أين سيكون المتلقي المقصود للتمرير دون الحاجة إلى النظر لأنه يعرف كيف سيقراً هذا اللاعب نواياه. يأتي هذا الفهم الحدسي لما يجب القيام به من مزيج ليس فقط من العمل معاً ولكن أيضاً من التعلم معاً؛ أي اكتساب المهارات الاجتماعية والفنية اللازمة لاتخاذ هذه القرارات الحاسمة لحظياً. كما يلاحظ كوب أن استخدام تدريب الواقع الافتراضي يساعد الجراحين ومساعدتهم على التعلم بكفاءة أكبر معاً، مما يؤدي إلى أخطاء أقل وأداء أسرع بعد أربع جلسات فقط من الواقع الافتراضي مقارنة بالتدريب الفردي.

من الواضح أن هذه أمثلة محددة للغاية، وكثيراً ما تكون مدروسة بشكل كبير، لعملية فهم عقول الآخرين في الممارسة العملية، لكنها تؤكد على حقيقة أننا جيدون بشكل مدهش في النماذج المرتجلة من ذلك بشرط أن يظل عدد الأشخاص المشاركين صغيراً. ومع ذلك، بمجرد توسع المجموعة، يصبح فهم عقول الآخرين مرهقاً في البداية ثم مستحيلًا. تصف يوجي باتيل، الرئيسة التنفيذية لشركة بلو بير سيستمز للأبحاث، وهي شركة مبتكرة في أسواق الدفاع والفضاء والمجال المدني، كيف كانت





مصممة عندما بدأت شركتها الخاصة على أن يتم تنظيمها مثل الأسرة. ومع ذلك، بمجرد أن نمت إلى حوالي أحد عشر شخصًا، وجدت أن الجهد المعرفي المبذول في محاولة فهم وتتبع العديد من العقول الأخرى كان مرهقًا للغاية. لقد تجاوز الأمر قدرتها. وفي النهاية، أدركت أنه إذا أرادت الاستمرار في التوسع، فستحتاج إلى تقديم أنظمة جديدة، مثل طبقة أخرى من القيادة، فقد وصلت قدراتها الشخصية على تتبع العقلي وفهم عقول الآخرين إلى حدها الأقصى.

إن مثل هذه التحديات المتعلقة بفهم عقول الآخرين تكون أكثر وضوحًا بشكل حتمي داخل المجموعات الكبيرة والمعقدة. ومن الواضح أن قدرتك على إدارة العلاقات مع أعضاء آخرين في فريقك تعتمد بشكل مباشر على مهاراتك في فهم العقول؛ فكلما كانت أكثر تطورًا، كلما كان من السهل عليك الحفاظ على علاقات عمل مع عدد كبير من الأشخاص. ولكن يجب أيضًا مراعاة المستويات الفردية لمهارات فهم عقول الآخرين داخل المجموعة. فالنساء أكثر مهارة في هذا المجال من الرجال.⁽⁵⁾ ومن ناحية أخرى، فإن النرجسيين من الجنسين سيئون بشكل خاص في ذلك. والأشخاص الذين لديهم ميول للرياضيات أكثر سيكون لديهم عادةً مهارات أسوأ فهم عقول الآخرين من أولئك الذين تكون كفاءتهم الرياضية أكثر محدودية. إن حقيقة أن الأفراد يختلفون في قدراتهم على فهم عقول الآخرين تخلق مشاكل حتمية. وقد يكون الإغراء هو جمع الأشخاص ذوي التفكير المماثل معًا لأنهم يميلون إلى التآلف بشكل أكثر فعالية ويكون لديهم فهم طبيعي



أكبر لنوايا وأفكار بعضهم البعض. وعلى مستوى ما، سيكون لذلك فوائد لا شك فيها. ولكنه يخاطر بخلق بيئة للتفكير الجماعي غير المنتج.

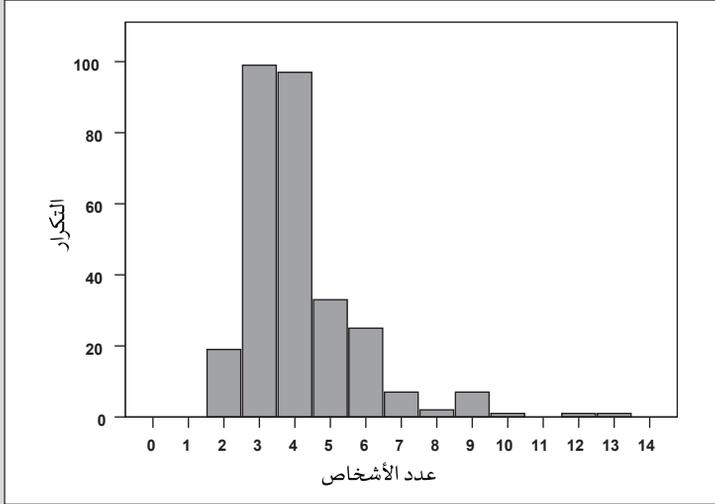
التاريخ الطبيعي للمحادثات

إن ثلثي وقت المحادثة الطبيعي مخصص للموضوعات الاجتماعية؛ وهذا ينطبق على المتحدثين باللغة الإنجليزية في المملكة المتحدة بقدر ما ينطبق على المتحدثين باللغة الفارسية في إيران.⁽⁶⁾ ونحن ننجذب بشكل كبير لمناقشة الناس، وما يفعلونه وكيف يتصرفون، ونُفضِّل ذلك على الحديث عن أي شيء آخر. إن المحادثات حول قضايا العمل، أو حتى السياسة، هي عمل ذهني شاق، والوقت الذي نخصصه لها محدود تبعاً لذلك. والاستثناء الحقيقي الوحيد لهذا هو أن الرجال (والرجال فقط) يجدون فجأة العمل والموضوعات التقنية ذات الصلة مشوقة بشكلٍ غير عادي عندما تكون النساء حاضرات؛ وهو الأمر الذي يبدو أنه يرتبط أكثر بمحاولة استعراض الذكاء أو الصفات الشخصية الأخرى للنساء الحاضرات أكثر من أي شيء آخر (وليس المقصود منه أن إقصائهن من المحادثة).⁽⁷⁾ وبصرف النظر عن ذلك، فإن انشغالنا بالقضايا الاجتماعية يعني أننا نجد دائماً أن المناقشات التقنية والمتعلقة بالعمل التي تستمر لأي فترة من الوقت تشكل عملاً شاقاً.

هناك مشكلة أخرى في المحادثات وهي أن هناك حدًا أقصى صارمًا للغاية لعدد الأشخاص الذين يمكن إشراكهم في محادثة واحدة، وهذا الحد هو أربعة أشخاص (الشكل 5.2). إذا انضم المزيد من الأشخاص، فسوف تنقسم المجموعة بسرعة إلى محادثات منفصلة.

ويحدث هذا الانشطار بسرعة (غالبًا في غضون أقل من دقيقة من انضمام شخص إضافي). ولن تظل المحادثة موحدة عندما يزداد حجم المجموعة إلا إذا تحولت إلى محاضرة، ولكن هذا لا يحدث عادةً إلا عندما يكون هناك فرد مهيمن حاضر يمكنه عقد ما يشبه محاضرة بينما يستمع الباقون بصمت.

وهناك عدة أسباب تجعل المحادثات مقيدة بأربعة أشخاص. أحدها ببساطة هو القيود المفروضة على قدراتنا على فهم عقول الآخرين؛ إذ لا يمكننا إدارة أكثر من أربع حالات ذهنية أخرى في نفس الوقت (الشكل 5.1). لاحظ أن هذا الحد أقل قليلاً من الأصدقاء الخمسة الذين يمكننا إدارتهم في الدائرة الداخلية من مخطط دنبار (الشكل 2.3). وذلك لأن إدارة المحادثة هي عمل أصعب بكثير؛ إنها مسألة تحدث لحظيًا. ونظرًا لأننا نادرًا ما نضطر إلى التعامل مع أعز أصدقائنا الخمسة في وقت واحد، فإن الحرية المعرفية الإضافية تسمح لنا بالتعامل مع الشخص الإضافي.



الحدود الطبيعية للمحادثات

الشكل 5.2: أحجام مجموعات المحادثة الطبيعية، استناداً إلى عينة من المملكة المتحدة.

المصدر: (8): Dunbar (2017)

السبب الثاني الذي يقيد حجم المحادثة هو أن حصة الفرد من وقت التحدث تتناقص بسرعة مع زيادة عدد الأشخاص المشاركين في المحادثة. وإذا استمر منعك من إبداء رأيك، فإنك تفقد الاهتمام حتمًا وستبدأ في البحث عن محادثة أصغر حيث يمكنك إبداء رأيك. وينبع السبب الثالث من حقيقة أننا نشعر بعدم الارتياح عند الجلوس أو الوقوف بالقرب من الآخرين، وبالتالي نتباعد عنهم على مسافات محددة إلى حد ما؛ وهو نمط من السلوك يسبق جائحة كوفيد-19 بفترة طويلة. وبمجرد وجود أكثر من أربعة أشخاص في المحادثة، يصبح من الصعب سماع ما يقوله الجميع بوضوح عبر الدائرة.

إن تأثيرات التباعد بين المتحدثين تشكل قضية خاصة بالنسبة للنساء؛ ذلك أن أصواتهن الرقيقة بطبيعتها لا تصل إلى مسافات بعيدة، الأمر الذي يجعل من الصعب أن يُسمع صوتهن عندما يكون حجم المجموعة كبيرًا. ونتيجة لهذا، عادة ما تنسحب النساء من المحادثات قبل الرجال، فينسحبن إلى الهامش ليصبحن مجرد مراقبات وليس مساهمات. (9) ويتفاقم هذا التأثير في البيئات التي توجد فيها ضوضاء في الخلفية؛ على سبيل المثال، في حفلة. إن غريزتنا الطبيعية في مثل هذه الظروف تدفعنا إلى الوقوف أقرب إلى بعضنا البعض، ثم محاولة التحدث بصوت أعلى. ولكن هذا سرعان ما يصبح مرهقًا. وبعد فترة من الوقت، يتحول الأمر إلى مونولوج حيث يبتسم المستمعون ويهزون رؤوسهم بحماس على أمل أن تكون استجاباتهم مناسبة -لأنهم لا يستطيعون سماع ما يقوله المتحدث بالفعل- وفي نهاية المطاف، ينسحب الناس ببساطة من المحادثة حتى لا يتبقى سوى شخصين.



إن الاختلافات الثقافية تفرض أيضًا تحديات على فهم عقول الآخرين. فمجرد ابتسام شخص ما، لا يعني بالضرورة أنه سعيد بما تقوله. والشخص الذي يهز رأسه لا يعني بالضرورة أنه يوافقك، مهما كنت تأمل أن يوافقك. إن فهم عقول الآخرين ضروري عندما تكون هناك حاجة إلى الاهتمام الدقيق والتفسيري، وفي عالم معولم حيث أصبحت الشركات أكثر تعقيدًا وتضطر إلى التعامل مع أصحاب المصلحة المتعددين والمفاهيم المتنافسة، فإن قدرات فهم عقول الآخرين لدى القادة هي عوامل التميز الرئيسية. إن القدرة على فهم عقول الآخرين ونواياهم، التي غالبًا ما تكون غير مقاسة وغير مقدرة، تعدّ قدرة حاسمة للقادة والمديرين المكلفين بالنهوض بمنظمتهم.

المحادثات ضمن الحدود

نظرًا لأن المحادثات تتطلب من المشاركين فيها العمل بشكل فعال مع بعضهم البعض من أجل الحفاظ على تدفقها، فهناك حتمًا حد أقصى لعدد الأشخاص الذين يمكن إشراكهم (الشكل ٥،٢). إذا حاول عدة أشخاص التحدث في نفس الوقت، فإن ذلك يؤدي إلى الفوضى، جزئيًا لأنه يصبح من الصعب التركيز في وقت واحد على أكثر من متحدث واحد وجزئيًا لأن تيارات الكلام المنفصلة تتداخل مع بعضها البعض. هذا هو السبب في أن اللجان الكبيرة تحتاج إلى رئيس يمكنه فرض الانضباط بحيث يحصل الجميع على مساحة للتعبير عما يريدون. في غياب الرئيس، سوف





ينقسم الاجتماع بسرعة إلى عدة محادثات فرعية صغيرة. والنتيجة هي زيادة كبيرة في مستويات الضوضاء في الخلفية، لأن الجميع يحاولون أن يلقوا آذانًا صاغية في نفس الوقت. لذا لا يمكن للجان الكبيرة أن تنجح إلا طالما أننا على استعداد للالتزام بالقاعدة التي تنص على أنه عندما يتحدث شخص واحد فقط يوافق الجميع الآخرون على الاستماع في صمت. في الواقع، يتطلب الأمر من المستمعين التنازل عن الكلمة لمحدث واحد وتحويل المحادثة إلى محاضرة.

ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ في هذا الصدد أن شكسبير كان يدرك بشكل حدسي أن فهم ومتابعة عقول الآخرين يفرض حدًا على المحادثة: فهو لم يجعل أكثر من أربعة أشخاص يتحدثون في أي مشهد في أي وقت (ثلاثة أشخاص إذا كانت الشخصيات تناقش الحالة الذهنية لشخص ما خارج المسرح).⁽¹⁰⁾ ويبدو أنه كان يدرك بشكل غريزي قدرات جمهوره على فهم عقول الآخرين. ونظرًا لأننا لا نستطيع بطبيعة الحال تتبع سوى خمس حالات عقلية في وقت واحد، ومع أخذ الحالة العقلية للجمهور في الاعتبار، فقد كان حريصًا على ضمان عدم إرهاق جمهوره إدراكيًا بعدد العقول المشاركة في الحدث على المسرح. إنه يقدم درسًا بارعًا في السيכולوجية البشرية.

وتواجه المحادثات التي تتم في شكل لجان أو اجتماعات مشكلة إضافية. فكلما كبرت المجموعة، كلما كان من الصعب التوصل إلى إجماع، ويرجع ذلك جزئيًا إلى وجود الكثير من الآراء المتضاربة وجزئيًا لأن الأمر يستغرق وقتًا أطول نسبيًا حتى يتمكن الجميع



من إبداء آرائهم. وتصل اللجان الصغيرة إلى القرارات بشكل أسرع ويبدو أنها تتخذ قرارات أفضل (الشكل ٦, ٢). وتكون اللجان الكبيرة معرضة دائماً لخطر تأييد آراء الأعضاء الأكثر قوة بدلاً من التوصل لأفضل حل.

فهم عقول الآخرين في مسرحية هاملت لشكسبير

في المشهد الافتتاحي لمسرحية هاملت، يشهد ثلاثة رجال ظهور شبح والد الأمير هاملت بشكل محير ومثير للقلق. وفي اتخاذ قرار بشأن كيفية التصرف، يتعين عليهم الدخول إلى العوالم العقلية لبعضهم البعض، وهو عمل يتضمن معرفة كيفية تفكير كل منهم وتصرفه بشكل طبيعي، واستنباط الأدوار ونسب الأفكار حتى إلى الشبح نفسه ("سيتم التحدث إليه").

يستنتج برناردو ما يفكر فيه الآخرون: "هل يبدو مختلفاً عن الملك؟" مع العلم أنهم جميعاً يعرفون شكل الملك. ليس لديهم الوقت "لإبلاغ بعضهم" أو الانضمام إلى مجموعة لمناقشة ما حدث. بل يتعين عليهم التحرك نحو التفاهم كشخص واحد، دون قيادة أو تسهيل.

إن مثل هذا الفعل المتمثل في فهم عقول الآخرين أو الدخول إلى عالمهم العقلي يتطلب قدرًا كبيرًا من قوة الحساب والتقدير العقلية. وحقيقة وجود الجمهور تضيف طبقة إضافية من القصدية. ولهذا الأسباب، كان شكسبير حريصًا دائمًا على عدم وجود أكثر من أربع شخصيات منخرطة في محادثة في أي وقت (هنا، يشكل الشبح الصامت الشخصية الرابعة).

يدخل الشبح

مارسيلوس: انتظروا؛ انظروا إنه يعود مرة أخرى!

بيرنادو: بنفس هيئة الملك المتوفى.

مارسيلوس: أنت تمتلك ما يكفي من المعرفة يا هوراشيو، تحدث إليه.

بيرنادو: ألا يبدو مثل الملك؟ انظر يا هوراشيو.

هوراشيو: يشبهه كثيرًا، إنه يرعبني ويثير دهشتي.

بيرنادو: يجب التحدث إليه.

مارسيلوس: اسأله يا هوراشيو.

إن شكسبير حريص على ضمان عدم إرهاق القدرات المعرفية لجمهوره، وإذا كانوا يناقشون الحالة العقلية لشخص خارج المسرح، فإنه كان يقلل عدد الأشخاص المشاركين في المحادثة إلى ثلاثة.⁽¹¹⁾ بهذه الطريقة، يكون الجمهور دائمًا ضمن حدود قدرتهم على فهم عقول الآخرين، التي تبلغ خمسة عقول.

ومع الإدارة البارعة، يمكن جعل المجموعات الأكبر حجمًا أماكن للتبادل الفعال للأراء، ولكنها نادرًا ما تكون منابر للمناقشة أو الحوار الإبداعي. ولهذا السبب فإن العمل الحقيقي في اليوم غالبًا ما يتم خارج غرفة اللجنة. والواقع أنه كثيرًا ما يقال إن الرئيس الجيد هو الشخص الذي أجرى مشاورات واسعة النطاق وتوصل إلى قرار "جماعي" قبل أن تجتمع اللجنة. وقد يؤدي هذا التفتت في عملية صنع القرار مع زيادة حجم مجموعة الإدارة إلى مشاكل



تتعلق بالحكم والشفافية والمساءلة ما لم يتم تصميمها وإدارتها بعناية شديدة. وتعتبر أعمال الدعوة إلى الاجتماعات ورئاستها وتنظيمها وتيسيرها مهمة للغاية في هذا الصدد. وينطبق نفس الشيء على اختيار الحجم المناسب للجنة. وكثيرًا ما يتم التقليل من شأن هذه المهارات القيادية.

فن الاستماع

وإذا كان حجم المجموعة يمثل عقبة محتملة من حيث توفير منصة لكل المشاركين للتحدث، فإنه يشكل أيضًا تحديًا كبيرًا لقدرتهم على الاستماع. فالبشر ليسوا مستمعين جيدين. ولأن أدمغتنا المستمعة تتحرك أسرع من أفواهنا، فإننا نتشتت بسهولة شديدة أثناء انتظار شخص آخر لإنهاء ما يريد قوله (فكر، على سبيل المثال، في الأوقات التي قرأت فيها شريحة عرض تقديمي على برنامج باور بوينت PowerPoint خلف رأس المتحدث قبل وقت طويل من انتهاءه من الحديث عنها، ثم سمحت لعقلك بالتفكير في شيء آخر بينما تنتظر المتحدث ليحلق بك). وإذا كنا نخطط للرد، فإننا نتوقف عن الاستماع ونركز بدلًا من ذلك على ما نريد قوله. وإذا شعرنا أن المحادثة لا تتحرك بسرعة كافية، فقد نتدخل لتحريكها. ويمكن أن تكون كل ردود الفعل تلك قاتلة للمحادثة؛ فهي تُنقِر المتحدث وتعرقل "التدفق" الطبيعي للمحادثة. ويمكن القول إن العمل عن بعد قد جعل الأمور أسوأ. ففي مقال في مجلة الإيكونوميست في أواخر عام ٢٠٢١، تأمل





ساشا نوتا بحزن أنه "لا يوجد سوى أدلة قليلة على أن الاجتماعات عبر الإنترنت المُحتفى بها ستكون منبرًا لجميع الأصوات على قدم المساواة".⁽¹²⁾

وهناك عامل إضافي يُعقّد الأمور يتمثل في أن الرجال والنساء عادة ما يكون لديهم أنماط محادثة مختلفة للغاية. والقضية هنا ليست في الكفاءة أو القدرة الإدارية بل الأسلوب الاجتماعي. وقد لاحظ علماء الاجتماع اللغويون هذه الأنماط لأول مرة منذ أكثر من ثلاثين عامًا.⁽¹³⁾ إذ تتضمن محادثات النساء قدرًا كبيرًا من التعليقات الإيجابية التي تكون في الخلفية ("أوه، نعم، يا إلهي!"، "حقًا؟"، "رائع!")، وغالبًا ما تتضمن أيضًا تكرار المستمعات للعبارة الختامية بأكملها بينما تنهي المتحدثات كلامها ("الترديد الجماعي"). ولا يتصرف الرجال عمومًا بهذه الطريقة، ويجدون مثل هذه المداخلات مُعيقة، بل ووقحة (حتى عندما يفعلها الرجال). ونتيجة لذلك، عادة ما تظهر محادثات النساء بشكل أكثر إيجابية وتشاركية؛ وغالبًا ما تبدو محادثات الرجال وكأنها عدائية إلى حد ما بالنسبة للنساء، في السياقات التي يعتقد فيها الرجال أن محادثاتهم مجرد مزاح بريء.

إن هذه الاختلافات بين الجنسين يمكن أن تتحول بسهولة إلى عوامل تشتيت لتدفق المحادثة، مما يتسبب في تركيز نصف الحاضرين على الأسلوب وتجاهل جوهر المناقشة. ومن بين العواقب المترتبة على ذلك أن المحادثات المختلطة بين الجنسين قد تكون أحيانًا أقل تدفقًا مما يرغب أي من الجنسين. ففي المحادثات الأكبر حجمًا، غالبًا ما تنسحب النساء للانضمام إلى





محادثة أكثر انسجامًا مع نساء أخريات. وفي المحادثات الأصغر حجمًا، مثل الثنائيات البسيطة، تكون النساء أكثر ميلًا للتكيف مع أسلوب المحادثة الخاص برفيقهن الذكر مقارنة بالعكس،⁽¹⁴⁾ ويرجع ذلك جزئيًا إلى مهارات فهم العقول التي تكون أفضل لدى النساء،⁽¹⁵⁾ ولكن الجهد المبذول للتكيف بهذه الطريقة يمكن أن يصبح مرهقًا. وتعود جذور هذه الاختلافات في الأسلوب إلى اختلافات بين الجنسين في ديناميكيات الصداقات كما ذكرنا سابقًا. ومثل معظم الأشياء في الحياة، فإن هذه الاختلافات لها تكاليف وفوائد، ونحن بحاجة إلى فهمها بشكل أفضل حتى نتمكن من استغلال المزايا التي تقدمها. ومع ذلك، فإن تجاهلها يعني المخاطرة بعودتها لتطاردها لاحقًا.

وقد تساعد هذه الاختلافات بين الجنسين في الأسلوب الاجتماعي في تفسير بعض الصعوبات التي تواجهها النساء في بيئة العمل، وخاصة لأنهن يعانين من مفارقة الحاجة إلى الظهور بمظهر الحازمات (وربما المتسلطات) والوديات. فضلًا عن ذلك، كثيرًا ما تخضع النساء للتدقيق الجسدي، (فكر في هوس وسائل الإعلام بما ترتديه إحدى النساء على سبيل المثال)، وهو ما لا يواجهه الرجال عادة. تصف عالمة النفس وخبيرة المساواة بين الجنسين شارون بيك كيف تؤثر مثل هذه العوامل على أسلوب قيادة النساء: "هناك تحد آخر تواجهه النساء يتعلق بنهجهن القيادي. فالتنشئة الاجتماعية المبكرة تثبط عزيمة الفتيات عن أن يكن حازمات أو مهيمنات. وتعزز الإشارات الدقيقة والخفية على مدار حياة المرأة السلوكيات التعاونية والرعاية والربح المتبادل، والتي



لا ترتبط عادة بأدوار القيادة الذكورية التقليدية. تشير الأبحاث إلى أنه عند التعامل مع الصراع في العمل، غالبًا ما تستخدم النساء استراتيجيات تركز على التعاون مع الآخرين، بدلاً من الانخراط المباشر في الصراع. لكن قد تؤثر هذه الاستراتيجيات بشكل سلبي عن غير قصد على التقدم الوظيفي للنساء مما يتسبب في بقائهن "خلف الكواليس".⁽²²⁾ ويمكن تفسير الرغبة في تجنب الصراع جزئيًا بحقيقة أن القدرة على الحسم واتخاذ قرارات صعبة يُنظر إليها أحيانًا على أنها تتعارض مع نهج القيادة الأكثر أنوثة. وهذا يخلق مأزقًا مزدوجًا للنساء، إذ تشير الدراسات إلى أنه في حين ترتبط جاذبية الرجال بنجاحهم، فإن النساء يكافحن من أجل أن يُنظر إليهن باعتبارهن كفؤات ومحبوبات في نفس الوقت⁽²³⁾ باختصار، تعاني النساء من "عقوبة عدم الإعجاب" في الأدوار المرتبطة تقليديًا بالرجال.

الاختلاف في الأسلوب الاجتماعي بناءً على الجنس

على الرغم مما يُقال في كثير من الأحيان، هناك اختلافات كبيرة في كيفية تنظيم العوالم الاجتماعية للجنسين، سواء من حيث البنية أو الديناميكية. وكما لاحظنا في الفصل الثاني، فإن الشبكات الاجتماعية تعتمد على الجنس: فمعظم أصدقائنا وأفراد أسرنا المفضلين هم من نفس جنسنا. وتتمتع النساء دائماً بعدد أكبر من الأصدقاء مقارنة بالرجال في طبقتي الخمسة والخمسة عشر من شبكاتهن (يرتبط ذلك بقدراتهن الأكبر على فهم العقول ومهاراتهن الاجتماعية الأفضل).⁽¹⁵⁾ وعلاوة على ذلك، فإن النساء لديهن دائماً صديقة مقربة، تُعرف باسم "أفضل صديقة إلى الأبد"، بالإضافة إلى شريك رومانسي، في حين أن الرجال عادةً ما يمتلكون واحداً من الاثنين، ولكن نادراً ما يكون لديهم الاثنان.⁽¹⁶⁾ ومع ذلك، فإن طبيعة هذه الصداقات الأفضل مختلفة جداً بين الجنسين. فغالباً ما تكون الصداقات الوثيقة للنساء عميقة، وتتضمن تبادل الثقة المشتركة والانفتاح الكبير في التحدث، وبها حميمية جسدية تفتقر إليها إلى حد كبير صداقات الرجال.

تعكس هذه الاختلافات حقيقة مفادها أن صداقات النساء بشكل عام تكون شخصية أكثر وتركز على التفاصيل الفردية، في حين أن صداقات الرجال تكون عابرة أو عارضة أكثر وتشبه النوادي (قد تكون عضوية النادي أكثر أهمية من هويتك كفرد).⁽¹⁷⁾ وينعكس هذا التباين في الطريقة التي يتم بها الحفاظ على العلاقات. فعادةً ما تحافظ النساء على علاقاتهن من خلال المحادثة؛ بينما عادة ما



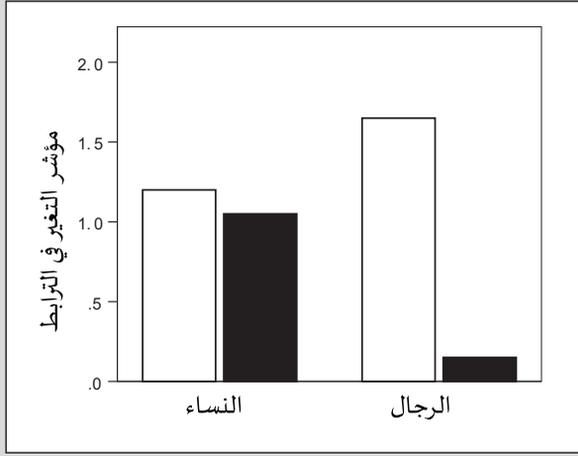
تكون علاقات الرجال قائمة على النشاط، حيث تلعب المحادثة دوراً محدوداً للغاية في الترابط الاجتماعي (غالباً ما تكون مجرد ذريعة لإثارة الضحك) (الشكل 5.3).⁽¹⁸⁾ وربما لهذا السبب، تكون صداقات النساء أكثر كثافة عاطفية من صداقات الرجال، ونتيجة لذلك تكون أكثر عرضة للتفكك والانهييار (من خلال القرار الواعي بإنهاء العلاقة)، في حين تتلاشى صداقات الرجال غالباً بسبب نقص التواصل.⁽¹⁹⁾ ومن غير المرجح أن يبذل الرجال جهداً للحفاظ على علاقات وثيقة حتى لو لم يتمكنوا من الالتقاء شخصياً، في حين تبذل النساء جهوداً كبيرة للحفاظ على التواصل عبر الهاتف أو وسائل التواصل الاجتماعي.

ويبدو أن هذه الاختلافات تعكس إلى حد كبير التناقضات في الطريقة التي يتم بها تنظيم الإدراك الاجتماعي لدى النساء والرجال. ففي النساء، تتكامل ثلاثة مكونات رئيسية (البنية الأوسع للعلاقات الاجتماعية، والعلاقات الرومانسية، والعمليات المعرفية التي تدير العلاقات) بشكل وثيق، في حين تعمل هذه المكونات لدى الرجال بطريقة أكثر استقلالية. ونتيجة لهذا، تكون النساء أكثر فعالية في موازنة العواقب القصيرة والطويلة الأجل لعلاقاتهن في سياق شبكتهن الاجتماعية الأوسع (التفكير أولاً ثم التصرف بعد ذلك)، في حين يكون الرجال أكثر ميلاً إلى التصرف باندفاع (التصرف أولاً ثم التفكير بعد ذلك).⁽²⁰⁾

إن النقطة المهمة هنا هي أن نوضح أنه لا يوجد أسلوب من الاثنين أفضل أو أسوأ من الآخر، بل إنهما ببساطة طريقتان مختلفتان لتحقيق نفس الهدف الاجتماعي المتمثل في بناء شبكات من العلاقات. والأمر الأكثر أهمية هو أن هذه الاختلافات أعمق مما يتصوره كثيرون؛ فنحن نجد نفس هذه الاختلافات لدى أبناء عمومنا من القردة. وفي البشر، تُعزى الاختلافات عادة إلى التنشئة الاجتماعية المبكرة، ولكن في الواقع فإن التنشئة الاجتماعية المبكرة



تعمل ببساطة على تعزيز الاختلافات القائمة مسبقاً بدلاً من كونها تحددها. ونحن نرتكب خطأً فادحاً إذا حاولنا إرغام أي من الجنسين على تبني الأسلوب الاجتماعي للآخر. بل يتعين علينا بدلاً من ذلك أن نتعلم كيف نتكيف مع هذه الاختلافات ونصمم سياقاتنا الاجتماعية لكي نأخذها في الاعتبار على نحو أفضل.



كيف نحافظ على الصداقات

الشكل 5.3: يختلف الرجال والنساء في فعالية التفاعلات القائمة على النشاط (الأشرطة البيضاء) والتفاعلات القائمة على المحادثة (الأشرطة السوداء) في الحفاظ على الجودة العاطفية للصداقة بمرور الوقت. تلعب المحادثة دوراً أكثر أهمية في علاقات النساء، بينما تعتمد علاقات الرجال على النشاط بشكل أكبر. المصدر (21).

Roberts & Dunbar (2015)



ولأغراض تحقيق التوازن، ربما يكون من الأفضل أن نتذكر أن التمييز يمكن أن يحدث لأي من الجنسين. فعلى سبيل المثال، غالبًا ما يرتبط راتب الرجل ارتباطًا قويًا بطول قامته، وهو عامل لا يؤثر على رواتب النساء على الإطلاق.⁽²⁴⁾ وتكون فرص الرجال في الترقية في العديد من مناحي الحياة أكبر إذا كانت قامتهم أعلى من المتوسط في المجتمع.⁽²⁵⁾ ويؤثر طول القامة (وإن لم يكن مفرطًا) بشكل كبير على العديد من جوانب نجاح الرجال في الحياة، بما في ذلك احتمالات زواجهم وحتى إنجابهم للأطفال.⁽²⁶⁾ وفي بعض الحالات، قد تعكس هذه التحيزات اختياريًا حقيقيًا للسمات التي لها أهمية حقيقية. على سبيل المثال، وجدت دراسة في المملكة المتحدة أنه في حين يمكن للجاذبية الجسدية أن تضيف ٥-١٠٪ إلى رواتب الرجال والنساء على حد سواء، فإن تأثير الطول الملحوظ في رواتب الرجال لم يكن راجعًا بالكامل إلى التمييز أو التحيز اللاواعي؛ بل كان مرتبطًا أيضًا بالاختيار غير المباشر للقدرات المعرفية.⁽²⁷⁾ وقد لا يكون الارتباط بين الطول والقدرة المعرفية مطلقًا، لكنه كان قويًا بما يكفي في الماضي للتأثير على كيفية اختيارنا للأشخاص، مما أدى إلى تحيزات أصبحت تقليدية. والخلاصة هي أنه في حين أن تقليل التحيزات اللاواعية أمر بالغ الأهمية، فيجب علينا تجنب النظرة السطحية التبسيطية لهذه القضايا.

ومع ذلك، فإن خلق بيئة حيث يستمع الناس إلى الآخرين بنفس القدر من الانتباه يتطلب جهدًا واعيًا. إحدى الطرق، كما أشارت خبيرة القيادة جينيفر جارف في بيرجر، هي ضمان أن يشعر



الناس بأنهم موضع تقدير من قبل أي شخص يقود المجموعة أو الاجتماع. إن رئيس اللجنة الجيد هو الشخص الذي يدعو الجميع للتحدث، ويستمع بصبر إلى ما لديهم ليقولوه، ثم يجمع تعليقاتهم معًا بحيث يصل إلى قرار. إنه لا يفرض ببساطة وجهة نظره الخاصة على الجميع. وعندما يتعلق الأمر بموازنة الأصوات الذكورية والأنثوية، فقد يكون من المفيد أن نتعلم من تجربة المحكمة العليا الأمريكية. فقد وجدت دراسة أجريت عام ٢٠١٧ أن القاضيات الإناث كن يتعرضن للمقاطعة بشكل متكرر من قبل زملائهن الذكور، مما دفعهن إلى تعديل أسلوب تواصلهن من أجل تقليل هيمنة الرجال عليهن.⁽²⁸⁾ بعد ذلك، تم تغيير القواعد لضمان حصول الجميع على وقت محدد لتقديم حججهم، يلي ذلك فرصة (حسب الأقدمية) لطرح الأسئلة. وقد أفادت القاضية سونيا سوتومايور أن هذه التغييرات كان لها "تأثير هائل" ليس فقط على القاضيات ولكن أيضًا في تحفيز القضاة الكبار الذين ظلوا صامتين في السابق لطرح الأسئلة. لذا لا يكفي أن يكون هناك تنوع في مكان العمل؛ بل من المهم أيضًا تصميم قواعد وإجراءات تخلق جوًا حيث يمكن للأصوات المتنوعة أن تقول ما تريد أن تقوله وتكون واثقة من أنها ستُسمع.

في برنامج أكسفورد للقيادة الاستراتيجية، نعمل على خلق البيئة المناسبة للمحادثات من خلال تقييد مجموعات المعلمين بخمسة أعضاء أو نحو ذلك. ولضمان سماع جميع الأصوات، كنا نمنح كل فرد ما يصل إلى عشر دقائق لوصف التحدي الاستراتيجي الرئيسي الذي يواجهه للآخرين في مجموعته. وعندما ينتهون



من التحدث، يُطلب منهم بعد ذلك الجلوس على جانب الغرفة والاستماع إلى ما يقوله الآخرون ردًا، دون السماح لهم بالمقاطعة. وهذا يمنح كل فرد الفرصة ليقول ما يريد قوله (كما في مثال المحكمة العليا)، ويتاح للمستمعين الآخرين في المجموعة الفرصة للتحدث بحرية فيما بينهم حول ما سمعوه وكأن "صاحب" الرأي غير موجود. وبينما يتأملون ما سمعوه، فإنهم يدخلون في عقل الفرد، ويضعون أنفسهم في مكانه، ويتخيلون ما سيفعلونه في مكانه. إنهم يتحدثون معًا عن مواقف مماثلة واجهوها، وكل ذلك دون خطر أن يتمكن الفرد المعني، الذي يقف الآن على جانب الغرفة، من مقاطعتهم بأسلوب "ولكن لا... أو" "لن ينجح هذا" أو "لا يمكنني أبدًا تجربة ذلك" والذي قد يظهر عادةً في المحادثة. يسمح هذا النهج للأفكار بالتطور، والنظر في الاحتمالات المختلفة. ويمكن أن تكون الآراء والملاحظات الصريحة من الآخرين الذين استمعوا حقًا ذات قيمة هائلة.

لا يتعلق الأمر بما تقوله، بل بكيفية قولك له

في سبعينيات القرن العشرين، اكتسب عالم اللغويات ألبرت مهربان⁽²⁹⁾ بعض الشهرة بعد أن أشار إلى أن نحو ٧٪ فقط من معنى أي عبارة منطوقة يُنقل من خلال الكلمات؛ وزعم أن ٣٨٪ تأتي من الإشارات الصوتية (كيف يُقال)، و٥٥٪ من تعبيرات الوجه والإيماءات الأخرى. قد لا تكون تلك النسب المئوية دقيقة كما ادعى، لكنه كان محققًا بالتأكيد في ملاحظته أننا نستنتج الكثير





عن معنى ما يقوله الشخص من الإشارات غير اللفظية التي تحيط بالكلمات نفسها من قبيل نبرة الصوت، ودرجة الصوت وشدته، والابتسامات أو التجهم، وإيماءات اليد، والطريقة التي ينظر بها المتحدث إليك (أو لا ينظر إليك، حسب الحالة). يستطيع المايسترو بيتر هانك معرفة أسلوب القيادة لدى شخص ما من خلال إيماءة واحدة فقط عندما يحاول أن يقود فرقة موسيقية في دورة أكسفورد للقيادة الاستراتيجية. ويندهش القادة من أنه، دون أي إحاطة، يستطيع أن يميز ما إذا كان هؤلاء الأشخاص من المديرين الذين يفرضون سيطرتهم على كل شيء، أو من الذين لا يهتمون بالتفاصيل أو من الذين يجلسون في مكاتبهم، وكل ذلك من خلال قراءة حركة اليد. إن الوسيلة هي الرسالة دائمًا.

نحن نستخدم الإشارات غير اللفظية بفعالية كبيرة دون أن نلاحظ ذلك. إذا كنت أريد أن تحبني، فسأبدأ أثناء محادثتنا، بشكل طبيعي -وبشكل لا شعوري في الغالب- في تقليد عاداتك وأسلوبك في الكلام، واستخدامك للمصطلحات، ونبرة صوتك، وحتى هيئتك. إذا وضعت ساق فوق الأخرى، فسأفعل ذلك. إذا ضحكك أو ابتسمت، فسأضحك أو أبتسم. في الدوائر اللغوية، يُعرف هذا باسم نظرية التقارب، ويحدث طوال الوقت دون أن ندرك ذلك.

ولكن مع صعود الناس في التسلسل الهرمي للمنظمة، فإن هذا الجانب قد يتلاشى. وقد وجدت الأبحاث التي أجراها آدم جالينسكي وفريقه باستخدام "مهمة تذكر عرضية" أن امتلاك سلطة اجتماعية عالية يقلل من ميل المرء إلى مراعاة وجهات نظر



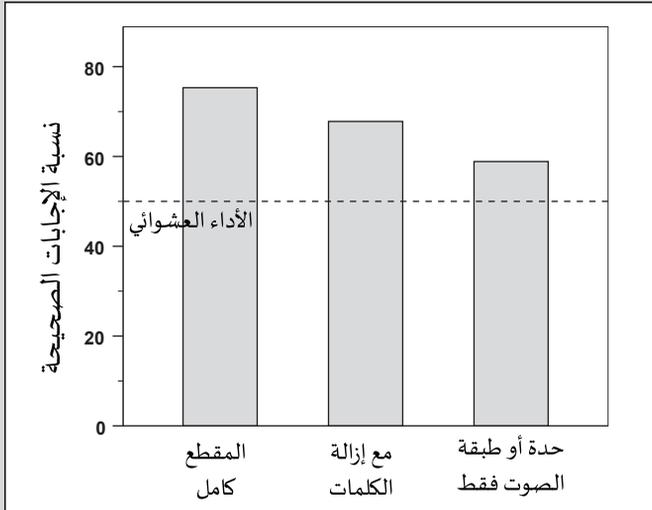
الآخرين.⁽³⁰⁾ ويؤكد سوكفيندر أوبي وكارل مايكل جالانج (عالمًا أعصاب في جامعة ماكماستر في أونتاريو) أن "السلطة الاجتماعية يمكن أن يكون لها تأثيرات عميقة على الإدراك والسلوك".⁽³¹⁾ والسبب في ذلك هو أن كبار الموظفين والمسؤولين غالبًا ما يكونون محاطين بأشخاص أصغر سنًا يقلدونهم ولا يتمتعون بالثقة الكافية أو المكانة لتحدي ما يقولونه. ونتيجة لذلك، بمرور الوقت، يصبح الرؤساء أقل قدرة على "الوقوف في مكان الآخرين" وهو السلوك الذي أوصل (بعضهم) إلى القمة في الأصل. ويصبحون حرفيًا أقل قدرة على الشعور بما يشعر به الآخرون.

الحديث الصامت

عندما يقول شخص يستمع لك: "هذا رائع *That's wonderful*" كيف يمكنك التمييز عندما يعتقد المتحدث أنه سمع منك شيئاً رائعاً حقاً وبين عندما يقصد العكس، أو يقول ذلك ساخراً عندما يشعر بالملل حقاً مما قلته. الإجابة، بالطبع، من خلال الاستماع إلى العبارة ونبرة الصوت، في المثال الذي ذكرناه، يرتفع الصوت عند المقطع الأول من الكلمة "won-" في الحالة الأولى، ويبقى ثابتاً في الحالة الثانية، وقد يشدد على مقطع لفظي غير متوقع في الحالة الثالثة.

وقد أظهرت دراسة حديثة أجريت على متحدثين أصليين للغة الإنجليزية والإسبانية الأهمية الحيوية لنبرة الصوت وطبقته في نقل المعنى.⁽³³⁾ فقد طلب من المتطوعين الاستماع إلى حوارات طبيعية قصيرة مسجلة ثم تقييم جودة العلاقة بين المتحدثين. وعندما استمعوا إلى المقطع الصوتي دون رؤية أي إشارات بصرية، حددوا بشكل صحيح العلاقة على أنها إيجابية أو سلبية بنسبة 75% (الشكل 5.4). وعندما تم حجب الكلمات رقمياً بحيث لم يعد بإمكانهم سماع سوى نبرة الصوت وطبقته ("حالة إزالة الكلمات")، انخفضت معدلات دقتهم بنسبة 5% فقط. وظلت إجاباتهم صحيحة بنسبة 60% (أعلى بكثير من أن تكون صدفة!) عندما تم تحويل المقطع الصوتي إلى مجرد نغمات فقط بحيث لم يعد بإمكانهم سماع سوى التحولات صعوداً وهبوطاً في درجة الصوت، دون أي إشارات سمعية أخرى مثل التأكيد والاختلافات في ارتفاع الصوت لتوفير التوجيه لهم.

إن نبرة الصوت، ووتيرة الكلام، والتعبير، والتشديد كلها أمور حيوية لتوصيل المعنى، وهذا أحد الأسباب التي قد تجعل المحاضر المكتوبة للاجتماع تختلف عن ذكريات كل فرد لما قيل. ومن الجدير أن نفكر في هذا الأمر، نظرًا للوقت الذي نقضيه في صقل محتوى الخطب التي نلقيناها والوقت القليل الذي نقضيه في التدريب على إلقاء الخطب.



الحكم على العلاقات من خلال نبرة الصوت

الشكل 5.4: النسبة المئوية للحالات التي حدد فيها المشاركون بشكل صحيح ما إذا كانت العلاقة بين متحدثين في مقطع قصير من محاثة طبيعية مسموعة، إيجابية أم سلبية. استمع المشاركون إلى نفس المقاطع في الإصدار الصوتي الكامل الأصلي أو في الإصدارات التي تم فيها إخفاء الكلمات رقمياً، أو تحويلها إلى نغمات نقية (طبقة الصوت فقط). لو كانوا يستجيبون بشكل عشوائي، لكانوا قد أجابوا بشكل صحيح بنسبة 50% من الوقت (كما هو موضح بالخط المنقط). المصدر (32): Dunbar et al. (2022)



ولكي يتسنى تحقيق إعادة التوازن اللازمة، فلا بد من اتباع عدة أساليب. فبادئ ذي بدء، من الضروري تجنب النبرة المسطحة أو السلوك الخالي من التعابير؛ فإذا كان من الصعب "قراءتك"، فهذا يعني أيضًا أنه من المرجح أن يكون من الصعب الوثوق بك. يمكن لإيماءات اليد أن تساعد في التأكيد على نقطة معينة، وإن كان الإفراط في استخدامها قد يشنت الانتباه. وسوف تعمل تعابير الوجه المناسبة على إبراز أو تخفيف الرسالة التي نرغب في نقلها، فضلًا عن التغييرات في نبرة الصوت وحدته أو طبقتها. وحتى الطريقة التي نقف بها أو نمشي بها تشي بالكثير. وكانت المستشارة الألمانية السابقة أنجيلا ميركل بارعة في التعامل مع هذا الحقل الملغوم. فقد أصبح يُنظر إلى الإيماءة الماسية المميزة التي تقوم بها بيديها أمام جسدها باعتبارها إشارة إلى الثقة الهادئة؛ وفي الوقت نفسه، أعفتها بدلاتها المميزة التي ترتديها تدومًا من التحليل الممل للعلامة التجارية والإنفاق الذي تخضع له العديد من السياسيات وقادة الأعمال.

وقد أبرز زميلنا، مدرس الارتجال، روب بوينتون، أهمية هذه الأنواع من الإشارات. فقد عمل ذات مرة لمدة ساعة تقريبًا مع إحدى قائدات الأعمال، وركز على الطرق المختلفة التي تدخل بها الغرفة من أجل مساعدتها على إدراك أي نبرة صوت تستخدمها في كل مرة. إذ لم تكن تدرك أن تعبير وجهها، ولغة جسدها، والسرعة التي تدخل بها الغرفة، وحتى طريقة إغلاقها للباب، تنقل الكثير. وقد طلب روب من مجموعة المعلمين (بموافقتها) التعليق على التأثير الذي تخلفه عليهم في كل مرة تدخل فيها. وقد اندهشت من قدرتها على التعبير بقوة عن ضيقها أو استغراقها في التفكير (على





سبيل المثال) فقط من خلال الطريقة التي تدخل بها الغرفة. ولم تكن لديها أدنى فكرة على الإطلاق عن إمكانية "قراءتها" بسهولة. ولم يعلمها روب كيف تتصرف أو كيف ترتدي قناعًا زائفًا، بل علمها فقط أن تكون أكثر وعيًا وانتباهًا لما كانت "تقوله" قبل أن تفتح فمها، وأن تفهم بشكل أفضل ما كان يشعر به الآخرون عندما تظهر.

أحد المواقف الأخرى يتعلق بأحد الرؤساء التنفيذيين من باكستان. فقد دعا ابنته المراهقة لقضاء يوم معه في العمل في يوم "اصطحاب ابنتك إلى العمل". وبمجرد أن سارا عبر المبنى إلى مكتبه، دعاها إلى التفكير فيما رأته. لقد توقع منها أن تتحدث عن المبنى أو حجم النشاط، ولكنها بدلًا من ذلك قالت: "لقد بدوت متغطرسًا للغاية يا أبي، عندما أتيت إلى العمل، وغير ودود للغاية". لقد صُدم من ردها، لأنه شعر بصدق أنه كان يحيي الجميع أثناء سيره عبر المبنى بطريقة ودودة وبسيطة. ومنذ ذلك الحين، وهو يفكر في ردها دومًا عندما يأتي إلى العمل.

قوة سرد القصص

كما ذكرنا في الفصل الثالث، فإن القصص، وخاصة قصص المؤسسات، تُشكل الأساس للمجتمعات الناجحة، والمنظمات ليست استثناءً لذلك. ومع ذلك، فإن كيفية تقديم القصة لا تقل أهمية عن القصة نفسها. فقصص المؤسسات تشبه "منارة أثرية" في وسط القرية؛ أي نقطة محورية يمكن للجميع التجمع حولها،





وأيقونة تلخص معتقداتنا والتزاماتنا. ويلعب امتلاك القصة الصحيحة دورًا حاسمًا في مدى قوة الترابط في المنظمة. فبدون وجود لقصة تأسيسية، لا وجود لمجتمع.

في كثير من الأحيان، تُقدّم الكلمات التمهيديّة على هيئة محاضرات، مليئة بشرائح باور بوينت لإحصاءات الإنتاج والمبيعات. ولكن المحاضرة أو الإحاطة هي شكل من أشكال التواصل أحادي الاتجاه. وعلى النقيض من ذلك، فإن رواية القصص شاملة. فهي تتطلب من المستمع تفسير ما يُقال له، فهي تسمح له بإضافة شيء من ذاته، وخاصة إذا كانت القصة ذات جاذبية عاطفية. فالقصة الجيدة تُعاد صياغتها في أذن المتلقي وتتجدد في فم الراوي اللاحق. وفي الوقت نفسه، فهي طريقة قوية لنقل الرسالة، لأن السرد هو الطريقة التي نفهم بها -نحن البشر- الأشياء وكيف نتواصل مع بعضنا البعض. يفتقر عالم "باور بوينت" ووثائق الاستراتيجية ومخططات التنظيم إلى هذه القوة. وكما أشار الأستاذ المساعد بيرس إيبوتسون: "إن السرد والاستعارة يجعلان التواصل ثلاثي الأبعاد. فالاستعارات والتشبيهات من قبيل: "إنه حاد كالسكين" أو "يركض بسرعة الريح"، تتطلب التفسير وترتبط بين الراوي والمستمع في فعل تعاوني، كما ترتبط الأفكار بطريقة ذات مغزى".

يستخدم أوين إيستوود، مدرب الأداء ومؤلف كتاب "الانتماء: القانون القديم للترابط"، القصص للمساعدة في بناء أو تعزيز الهوية. ومن أجل حشد الإمكانيات الكاملة للفريق الأوليمي البريطاني، على سبيل المثال، شارك قصصًا عن متنافسين سابقين





لديهم خلفيات وتجارب حياتية متنوعة. كانت إحدى القصص عن شارلوت كوبر، أول امرأة - كانت صماء- تفوز بميداليتين ذهبيتين أولمبيتين في التنس عام ١٩٠٠. وكانت هناك قصة أخرى عن هاري إدوارد، أول رياضي أولمبي بريطاني أسود في عام ١٩٢٠. وكما يقول أوين، "التكوين فريق قوي، يحتاج الجميع إلى الشعور بالانتماء، والقدرة على رؤية صور ذهنية لما نحاول القيام به معًا، وأن يكونوا جزءًا من قصة مشتركة لها أساس، وأن يروا أن لديهم "أسلافًا" يمكنهم الارتباط بهم".

من جانبه، يستخدم ديف سنودن، مؤسس شركة "سينفين Cynefin"، القصص بطريقة مختلفة، لمساعدة الناس على التفكير في المستقبل. ويقول: "هناك خطر في الاعتماد على أرقام منفصلة عن الناس والسياق؛ إذ يمكن أن تقودك البيانات الضخمة إلى الاعتقاد بأن الارتباط يعني السببية. إن الاعتماد بشكل كبير على مجموعات البيانات السلوكية الكبيرة يمكن أن يعزز التحيزات القائمة ويديمها". وعلى عكس العديد من المنظمات التي تحوّل الأفكار الفردية إلى نتائج بحثية، تحول شركة سينفين المقابلات الحرفية إلى سرديات دقيقة. إذ يطلبون من الناس وصف الحاضر واستكشاف المستقبل المحتمل من خلال تفسير قصصهم الخاصة، وينظرون فيما هو محتمل وممكن ومعقول. إنه شيء يفعله الأطفال بشكل طبيعي (ومن المثير للاهتمام أن سنودن وكيم هوارد قد استكشفا في مجموعة فيرست راند في جنوب إفريقيا كيف يمكن لوجهات نظر الأطفال أن تكون ثاقبة للبحوث الإثنوغرافية). تصف كيم هوارد منطقتها بالطريقة التالية: "قبل



البلوغ، يكون الدماغ أكثر مرونة؛ فلا ترى التحيز العنصري في ذلك العمر، على سبيل المثال. إن الأطفال يميلون إلى تسجيل ما يسمعونَه فعليًا بدقة شديدة". فهم يدركون تسلسلاً من الأحداث (وبالتالي يمكنهم، على سبيل المثال، إعادة بناء التسلسل الدقيق للأضرار التي ضغطوا عليها في جهاز التحكم عن بعد في التلفاز)، في حين يحوّل الكبار ما يرونه ويفعلونه إلى مبادئ عامة (ثم يحاولون بعد ذلك إعادة بناء ما حدث من هذه المبادئ؛ وهذا هو السبب وراء اختلاف شهادات الشهود في المحكمة في كثير من الأحيان حول ما حدث بالفعل).⁽³⁴⁾ وبالتالي فإن النظر للعالم من منظور الطفل يمكن أن يكون مفيدًا للغاية. من ناحية أخرى، يساهم الأفراد الأكبر سنًا بخبرة قيّمة وذاكرة تاريخية، ولهذا السبب في مجتمعات الصيد وجمع الثمار، يتم تبجيل كبار السن (الشيخوخة) لحكمتهم وفهمهم العميق المستمد من تجاربهم.



- الرسالة كما نولي اهتمامًا للكلمات التي نستخدمها.
- عندما يتعلق الأمر بالتواصل مع الجمهور، يمكن أن تكون القصص أداة قوية للغاية. فهي تسمح بالتواصل العاطفي، وتخلق تزامنًا بين الراوي والمستمع.
 - الاستماع مهارة قيادية يغفل الكثير قيمتها، ولا تتم ممارستها بالشكل الكافي.





٦

حجم الثقة

"إن قول الخير هو نوع من العمل الصالح، ولكن الكلمات ليست أعمالاً"

-وليام شكسبير وجون فليتش^(١)

في إحدى محاضراته في محاضرات "تيد TED"، أجرى مؤسس شركة "إيري إن بي Airbnb" جو جيبيا تجربة مع الجمهور.^(٢) قال لهم: "أخرج هاتفك، وافتح قفله الآن وسلّمه للشخص الذي يجلس على يسارك، سواء كنت تعرفه أم لا". استجاب الجمهور ببضع لحظات من الضحك المتوتر، ونوع من الذعر المكبوت. ماذا أفعل؟ هل أعطي من بجاني هاتفني؟ أم أنتظر أن يفعل شيئاً أولاً؟ يستخدم جيبيا تلك اللحظة من عدم اليقين والذعر لاستكشاف معنى الثقة وكيف يشعر المرء بها.

إن الثقة تقوم على فرضية بسيطة مفادها أن ما يتم الوعد به هو ما سيتم الوفاء به. وإذا لم يتم الوفاء بهذه الوعود تمامًا، وتوقفنا عن تصديق ما يخبرنا به الآخرون، فإن العلاقات الشخصية تتقوض، وتتفكك المجموعات، ويواجه المجتمع ككل خطر فقدان الغراء الذي يربطه ببعضه البعض.





إن الثقة تتطابق بشكل وثيق مع مخطط دنبار (الشكل ٢,٣). فهي تعمل بشكل طبيعي داخل قبيلة يبلغ عدد أفرادها نحو ١٥٠٠ شخص. ويتقاسم هؤلاء الأفراد قيمًا معينة، وطرقًا معينة للتفكير في العالم، ويتقاسمون شعورًا مماثلًا بالالتزام. ومعرفة أن شخصًا ما هو عضو في القبيلة تُشكل دليلًا كافيًا عمومًا للثقة به كفرد؛ وإن لم يكن إلى حد التوضيحية بحياتك من أجله، فعلى الأقل إلى حد مساعدته أو توفير المأوى له عندما يحتاج إليه. وكما رأينا في الفصل الثالث، فإن معرفة من هو عضو القبيلة، وبالتالي قدرتنا على الثقة به، تعتمد على إشارات عضوية القبيلة مثل: القيم والآراء المشتركة، والتاريخ المشترك، وما إلى ذلك.

إن سوق الماس في أمستردام -وهي أقدم وأهم سوق في العالم- تُشكل النموذج المثالي للمجتمع الذي يرتكز على الثقة. ففي هذه السوق يُسلم التجار ما قيمته ملايين الدولارات من الماس إلى المشتريين المحتملين على أساس المصافحة. ولكن هذه السوق صغيرة للغاية وانتقائية للغاية، ولا تضم سوى عشرات الأفراد وليس آلاف الأفراد. إن المشتريين والتجار يعرفون بعضهم البعض شخصيًا، وقد ظلوا على هذا الحال معظم حياتهم المهنية. ولن يتخلف المشتري عن الدفع (أو يعيد الماس إذا لم يكن يريد) إلا إذا توقف عن التنفس! إنه عالم عتيق حيث تكون كلمة التاجر هي حقًا السند الذي يملكه؛ ولا بد أن تكون كذلك، لأن أي شخص يخالف القواعد لن يكون موضع ترحيب بعد الآن.

إن أغلب المجموعات الكبيرة -وبالتأكيد العديد من المنظمات- تفشل في بناء هذه الروابط. وقد تفاقم هذا الفشل في عالم ما بعد





الجائحة، حيث تغير شكل العمل نفسه. ففي عالم ما قبل الجائحة، كان الترابط نتاجًا للتواصل اليومي وجهًا لوجه والتواجد مع الفرق أثناء العمل في المشاريع. وقد أدى هذا الترابط "العرضي" بدوره إلى بناء الثقة، وإن كان بشكل عشوائي إلى حد ما. وعلى النقيض من ذلك، في عالم العمل عن بُعد، حيث غالبًا ما يكون الزملاء معزولين جسديًا عن بعضهم البعض، لا يحدث مثل هذا الترابط، ونتيجة لذلك، من غير المرجح أن تُبنى الثقة.

إن المجموعات والمنظمات التي تغفل أهمية العنصر الشخصي غالبًا ما تعاني من أزمة ثقة. وأحيانًا يحدث هذا بشكل تلقائي؛ ببساطة لأن الناس بمجرد أن يصل المجتمع إلى حجم معين لا يعودوا يعرفون كل الأعضاء الآخرين في المجتمع وبالتالي يفقدون الشعور بالالتزام تجاههم. وهذا هو الفرق بين القرية الصغيرة حيث لا يشعر أحد بالحاجة إلى إغلاق أبوابه وبين العقار المجهول في المدينة الكبيرة حيث يعيش الجميع في خوف من التعرض للسرقة أو السطو. وأحيانًا يكون فقدان الثقة نتيجة مباشرة لمحاولات تنظيمية لخلق الكفاءة تكون حسنة النية ولكنها خاطئة، وعادة ما تنطوي على التركيز على العملية بدلًا من الناس. وعلى النقيض من ذلك، فإن المنظمات المصممة لتشجيع الترابط تجني كل فوائد بناء الثقة، وخاصة تعزيز التعاون بين الموظفين وتبادل المعرفة وحل المشاكل. والموظفون الأكثر ثقة هم أكثر التزامًا بمؤسساتهم وينتهي بهم الأمر إلى البقاء فيها لفترة أطول.⁽³⁾

ولنتأمل على سبيل المثال مشاكل الثقة داخل النظام الصحي في المملكة المتحدة. ففي الماضي كان طبيب الأسرة المحلي هو





طبيب الأسرة بالمعنى الحرفي للكلمة. وربما كان قد رأى أجيالاً من الأسر المحلية، وإن لم يكن ذلك من المهد إلى اللحد، فمن المؤكد أنه رآهم لأغلب عقود حياتهم. وقد كان هؤلاء الأطباء يدركون نقاط ضعف الناس ومشاكلهم الصحية الخاصة. وبعبارة أخرى، كانوا يعرفون مرضاهم كأفراد. وإذا لم يكونوا يعرفون، فإن الطبيب الأكبر سنًا في غرفة الاستشارة المجاورة يعرفهم بكل تأكيد. وكانت قراراتهم العلاجية تعكس هذه المعرفة. وكانت العلاقة بين الطبيب والمريض وثيقة، وكانت الثقة المتبادلة تتدفق تبعًا لذلك.

في العقود الأخيرة، خضعت عيادات الطب العام في بريطانيا لسلسلة من عمليات الدمج والتبرير والسياسات والعمليات الجديدة، وكثير منها فُرض من أعلى، وكلها مصممة لجعل خدمة الطب العام أكثر كفاءة من خلال السماح باستخدام وقت الموظفين بمرونة. ويبدو أن المبدأ الآن هو: لا يهم حقًا أي طبيب تراه لأن وظيفة الطبيب هي ببساطة العمل كإبوة شبه آلية بين مريضك والعلاج المناسب (في الصيدلية أو المستشفى، حسب الاقتضاء). يصف بول جيلبرت في كتابه "العقل الرحيم" هذا التحول قائلاً: "يعبر الأطباء العامون عن حزنهم لتآكل الطب "العائلي" (أي طب العلاقات) لصالح طب ميكانيكا الجسم السريع حيث يمكن لأي طبيب أن يؤدي الغرض. وبات يتم تقليص الوقت المتاح للأطباء للاستماع حقًا وتنمية العلاقات مع مرضاهم"⁽⁴⁾ وكانت النتيجة العملية تآكلًا كبيرًا للثقة من جانب المرضى. إن الشعور بأن الطبيب لا يعرفك كفرد، والحقيقة المزعجة أنه قد يتعين عليه قضاء أول خمس دقائق من العشر المخصصة لموعدك في





قراءة تاريخك الطبي على شاشة الكمبيوتر (وهي العملية التي يمكن أن تقوض في حد ذاتها ثقتك في خبرته)، لا تؤدي إلا إلى تقليل ثقتك به.

بالنسبة لأولئك الذين يركزون على الكفاءة، قد يبدو هذا التحول في الأحداث، في أسوأ الأحوال، مؤسفًا ولكنه ضروري. ومع ذلك، تشير الأبحاث إلى أن مثل هذا فقدان الثقة له تأثير مباشر وسلبي على صحة الناس. فوفقًا لدراسة أُجريت عام ٢٠١٨ على بيانات من تسع دول، بقيادة السير دينيس بيريرا جراي ونُشرت في "المجلة الطبية البريطانية"، فإن استمرارية الرعاية تضمن، من بين أمور أخرى، أن يكون المرضى أكثر ميلًا إلى اتباع نصيحة طبيبهم وتبني العلاجات الموصى بها لهم.⁽⁵⁾ إن الثقة التي تولدها هذه الاستمرارية مفيدة أيضًا على المستوى النفسي؛ فكما يوضح الأستاذ كريس سالزبوري من جامعة بريستول: "عندما يمرض الناس، يكون الأمر مقلقًا للغاية؛ ويكون وجود شخص يمكنك الوثوق به والتحدث معه عن ذلك أمرًا مهمًا حقًا". وخلصت دراسة المجلة الطبية البريطانية إلى أن مثل هذه العلاقات تنقذ الأرواح بالفعل.

في هذا الفصل، نريد أن نركز على سبب فقدان الثقة في كثير من الأحيان، وكيفية استعادتها وبنائها.



الثالث المظلم وانهايار الثقة

يبدو القول بأن الثقة أمر صعب المنال، ومن السهل جدًا فقدانها، وكأنه قول مبتذل. ولكنه بالتأكيد صحيح. فكما أشار أوين إيستوود: "الثقة هي عملية حسابية نجريها للتنبؤ بمدى موثوقية الآخرين. إنها ليست دائمة ويمكن تدميرها في لحظة". إذا رأى لاعب شاب ارتكب خطأً مدربه يضع رأسه بين يديه في يأس، فقد يشعر بأنه لن يمكنه أن يثق به مرة أخرى كداعم له. وبشكل عام، يمكن لتصرف غير مبالٍ أو لفتة إحباط أو كلمة سيئة الاختيار أن تدمر الثقة التي اكتسبتها بشق الأنفس في لحظة.

يمكننا جميعًا أن نتسبب في فقدان الثقة من خلال فكرة أو عمل يتم التعبير عنه بلا مبالاة، ولكن بعض الأفراد قد يجعلون من مثل هذا السلوك مهنة يحترفونها. وينقسم هؤلاء الأفراد إلى ثلاثة أنواع من الشخصيات تُعرف باسم الثالث المظلم والتي تكون عرضة بشكل خاص لتقويض الثقة: النرجسية، والميكافيلية، والسيكوباتية. تتداخل هذه الأنواع إلى حد ما، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أنها جميعًا تنطوي على أشخاص يتصرفون وفقًا لمصالحهم الخاصة فقط، وأحيانًا بخبث. الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية في هذه السمات هم أكثر عرضة للتسبب في ضائقة للآخرين، وأكثر عرضة للتسبب في مشاكل في بيئة المنظمات والشركات، وأكثر عرضة أيضًا لارتكاب جريمة. ويمكن أن يكونوا جميعهم مدمرين للغاية.



التعاطف، وهي سمات تبدأ غالبًا في التكون في وقت مبكر جدًا من حياتهم (غالبًا ما يكون السيكوباتيون قد واجهوا مشاكل مع القانون عندما كانوا أطفالًا). إنهم لا يخشون استخدام العنف عندما يناسبهم، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أنهم أنفسهم لا يخشون التعرض للأذى. إنهم عادةً ما يكونون ضعفاء في كبح سلوكهم، ويلاحقون مصلحتهم الذاتية، على حساب الجميع إذ لزم الأمر. ولأنهم بارعون في التقمص الوجداني من دون تعاطف، فإنهم يعرفون بالضبط كيف ستخيف أفعالهم الآخرين أو ترهبهم. لذلك، عادة ما يكونون بلطجية ويستخدمون التهيب والترويع. من المرجح أن يرتبط الثالث المظلم بالقيادة السامة، لكنه قد يتجلى على أي مستوى من مستويات المنظمة. فنحن جميعًا على دراية بأولئك الذين يستخدمون التلاعب الناعم لتحقيق غاياتهم (الرجسيون)، أو أولئك الذين يتمتعون بالمرونة والتخطيط (الميكافيلية) أو يستخدمون تكتيكات قاسية (السيكوباتيون). في كتابه "الشخصية ومصير المنظمات"، يشير روبرت هوجان إلى أن جميع أنواع الشخصيات الثلاثة تركز على التقدم الذاتي، ولكن ليس بالضرورة على التوافق مع زملائهم. فهم لديهم القدرة على إنجاز الأمور، وقد يمتلك البعض منهم سحرًا كافيًا على الأقل للاحتكاك بالآخرين. وفي بعض الأحيان يتم الخلط بين قسوتهم وكفائتهم. ورغم أن الأفراد الأكثر ضررًا قد يفقدون مناصبهم في نهاية المطاف بسبب الصراعات التي يخلقونها، فإن الضرر الذي يسببونه قد يكون طويل الأمد، وخاصة في المنظمات الكبيرة حيث يمكنهم شق طريقهم إلى أعلى التسلسل الهرمي دون أن يتم





ملاحظة تأثيرهم الخبيث أو فهمه بالكامل، أو ربما يتم تجاهله وتشجيعهم لأنهم يُنظر إليهم على أنهم "مغامرون" ناجحون. إن المنظمة قادرة على الصمود في ظل وجود أعضاء يتسمون بالرجسية أو الميكافيلية أو السيكوباتية، بشرط ألا يكون عددهم كبيرًا للغاية. ولكن إذا تم تقويض العقد الاجتماعي بين الناس أو تعرض لصعوبات بشكل مفرط بسبب هذه السمات، فسوف تنهار المنظمة وسوف يتقوض التعاون.

هناك شعور عام بأن ميلنا إلى الثقة في أولئك الذين يبدوون مقنعين يمكن أن يقودنا إلى المتاعب. ويمكن للمتلاعبين المهرة أن يستغلوا هذا من خلال إخفاء نواياهم الحقيقية من خلال لغة معقدة أو مصطلحات لا معنى لها. تشرح أستاذة علم النفس سيسيليا هيز لماذا يمكن أن ينخدع الناس بالقيادة الذين يكذبون: "إنهم يروون قصصًا بسيطة للغاية ... وينجذب معظمنا إلى البساطة. يحب معظم الناس أن تكون الأشياء واضحة وسهلة. عندما تكون الأشياء سهلة الهضم أو الاستيعاب، يفترض معظم الناس أن ما يسمعونه لابد أن يكون حقيقيًا". هذا هو السبب في أن الأفراد ذوي الكاريزما والمعالجين بالإيمان يجتذبون الأتباع؛ إذ نصدقهم لأنهم مقنعون للغاية ويبدو أنهم يمتلكون معرفة باطنية تتجاوز فهمنا.⁽⁸⁾ وعلى نحو مماثل، أضف هالة من الغموض على المنتج أو انثر بعض المصطلحات التي تبدو علمية حوله، وسيقتنع الناس به ويشترونه.



ثلاث خطوات سهلة لتدمير الثقة

يعد انهيار الثقة هو السبب الرئيسي وراء انتهاء العلاقات، سواء كانت علاقات رومانسية أو صداقات أو علاقات عمل. قد يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لكسب الثقة، ولكن الثقة يمكن أن تتعرض للتدمير بين عشية وضحاها بفعل واحد غير مدروس. ومع ذلك، بشكل عام، عادة ما تنهار الثقة بشكل تراكمي على مدى فترة من الزمن حتى ينهي أحد الطرفين العلاقة.

إن الثقة تشكل حجر الأساس للحياة الاجتماعية؛ إذ يتعين علينا أن نفترض أن الآخرين جديرون بالثقة، وإلا لما كانت الحياة الاجتماعية أو المشاريع التجارية ممكنة. وعلى حد تعبير راشيل بوتسمان، الأستاذة في كلية سعيد للأعمال في أكسفورد، فإن الثقة هي "علاقة مع المجهول". ولكن بمجرد انهيار الثقة، فإنها غالباً ما تكون في حكم المصير المحتوم؛ فكلما كانت العلاقة أقرب وأكثر ثقة، كلما كان من الصعب إصلاح فقدان الثقة.

وكقاعدة عامة، فإن انهيار الثقة ينطوي على أحد ثلاثة عوامل:

- فقدان أي شعور بالالتزام بين الأفراد وبعضهم أو بين الأفراد والمنظمات. فعندما لا يكون هناك شعور بالالتزام أو الارتباط، فلن يكون هناك سبب مقنع للناس للتصرف بطريقة جديرة بالثقة. ومن المرجح أن يكون هذا هو الحال بشكل خاص في المنظمات الكبيرة جداً حيث لا توجد روابط وثيقة ولا يوجد شعور بالانتماء أو الهدف المشترك.
- المستغلون: إن المجتمعات قادرة على التعامل مع عدد قليل من الأشخاص الذين لا يقومون بواجبهم، ولكن لا يمكن لأي



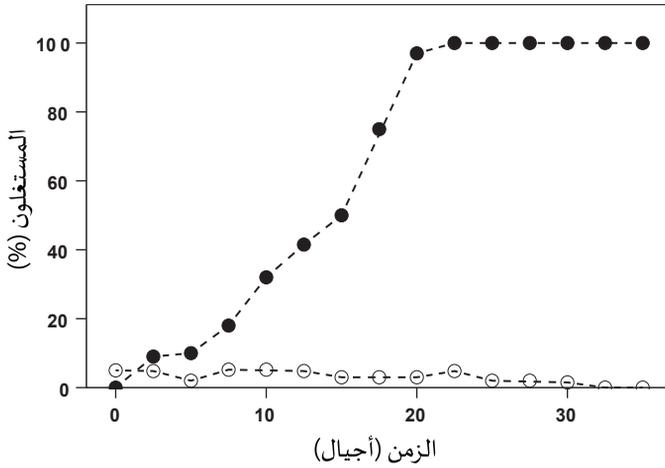
ولهذا السبب، تضع العديد من قوات الشرطة الآن ملصقات عليها صور عيون فوق أماكن ركن الدراجات خارج المباني في وسط المدينة من أجل الحد من معدل السرقات.

ولكن داخل المنظمات الكبيرة الأقل شهرة، قد تصبح الانتهازية هي القاعدة المزعجة وتستولي على الثقافة المؤسسية (الشكل ٦,١). وبمجرد حدوث ذلك، يشرع الناس في الانسحاب إلى المكان الذي يشعرون فيه بالأمان إلى الحد الذي تصبح فيه الشبكات مجزأة (الشكل ٦,٢). وتنشأ صوامع داخلية ("هذا هو القسم س"). إنهم يأخذون دائماً فترات راحة طويلة للغداء ... بينما نعمل بأنفسنا حتى ننتهي من العمل لإنجاز كل شيء في الوقت المحدد"). ويتم رفض طلبات المساعدة ("عليك أن تعالج أوجه القصور الخاصة بك"). ويتفكك التعاون بين الأقسام ("لدينا ما يكفي للقيام به بالفعل ولا نستطيع التعاون في شيء آخر حالياً"). وهذا هو بالضبط نوع الخلل الوظيفي الذي سعى بيل جور إلى تجنبه عندما كان ينشئ شركته.

وتشير النماذج الحاسوبية إلى أن الأمر لا يتطلب وجود العديد من المستغلين في النظام لكي يتسببوا في انهيار المجتمع التعاوني (الشكل ٦,٢). ونحن لا نعرف حقاً عدد الأشخاص الذين يتصرفون بشكل طبيعي كمتطفلين ومستغلين، ولكننا نستطيع أن نكون فكرة من خلال النظر إلى البيانات المتعلقة بتواتر الكذب المعتاد، هو ما يعكس أحد أنواع الاستغلال في التفاعلات اليومية. وتشير الدراسات الاستقصائية في الولايات المتحدة إلى أن ربع جميع الأكاذيب يرويها ١٪ فقط من الناس.⁽¹¹⁾ وقد تعتقد أن



هذه النسبة منخفضة بشكل مريح وربما يمكن التحكم فيها. ولكن كما يُذكرنا الشكل ٦,١، فإن ١٪ من الناس، إذا تُركوا دون سيطرة، يمكنهم بسرعة كبيرة الهيمنة على البقية.

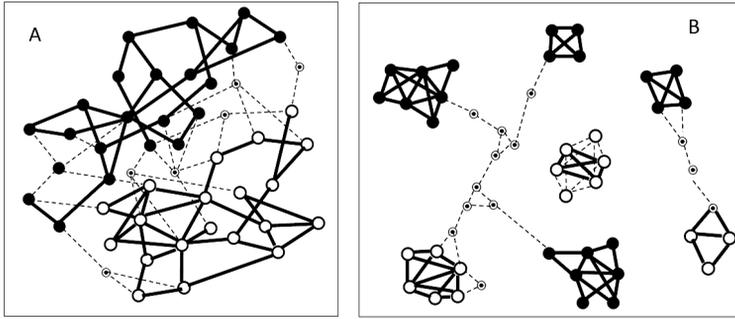


الميل إلى الاستغلال

الشكل ٦,١: نتائج محاكاة حاسوبية مصممة لاستكشاف تطور مجتمعات المتعاونين الذين غزتهم في الجيل . أعداد صغيرة للغاية من المستغلين الذين ينتهكون قواعد المجتمع المتفق عليها اجتماعيًا. عندما تتكون المجتمعات من أشخاص ساذجين يتم استغلالهم بسهولة وليس لديهم آليات للكشف عن المستغلين وإدارتهم (الدوائر المصمتة)، فإن المستغلين يسيطرون بسرعة كبيرة لأن المتعاونين سُذج ويتم استبعادهم بسرعة من المجتمع؛ فبعد عشرين جيلًا فقط، بات المجتمع يتكون من المستغلين فقط. ومع ذلك، عندما يكون لدى الأشخاص المتعاونين استراتيجيات

تسمح لهم باكتشاف وتحديد المستغلين (الدوائر المُفرغة)، يجد المستغلون صعوبة في الحصول على موطن قدم ويبقون بنسبة منخفض جدًا. المصدر (Nettle & Dunbar 1997):⁽¹⁰⁾

إن هذا الميل إلى انكماش الشبكات عند فقدان الثقة يمكن أن نجده على المستوى المؤسسي وكذلك على المستوى الشخصي. فكلما ضربت صدمات مالية القطاع المصرفي، تكتسح سلسلة من حالات التخلف عن السداد الشبكة المصرفية، الأمر الذي يتسبب في أن تفقد المؤسسات المالية الثقة في إقراض جميع الشركاء التجاريين باستثناء أكثرهم موثوقية تاريخيًا.⁽¹²⁾ وتصبح قرارات التداول أكثر تحفظًا وتقلص شبكات الإقراض بطرق تذكرنا كثيرًا بانهيار الشبكات الاجتماعية عند فقدان الثقة.⁽¹⁴⁾



الشبكات المنكمشة

الشكل ٦,٢: تأثير الكاذبين على بنية الشبكة، استنادًا إلى تحليل حاسوبي لمجتمع افتراضي. تمثل الدوائر الأفراد، وتمثل الخطوط الاتصالات الاجتماعية بينهم. (أ) بنية الشبكة في المجتمع عندما يتصرف جميع الأعضاء بصدق. على الرغم من وجود مجتمعين



فرعيين بوضوح (الدوائر البيضاء والسوداء)، فإن كل مجتمع متصل جيدًا من خلال أفراد غير محددين (دوائر صغيرة ذات نقاط مركزية) يعملون كجسور تسمح للمعلومات بالتدفق بسهولة بين المجتمعين. (ب) عندما يكون هناك كاذبون يخدمون أنفسهم، ينقسم المجتمع إلى مجموعات أصغر تكون ترابطاتها أقل بكثير. المصدر (Iñiguez et al. 2014): (13)

إدارة الثقة

إن إحدى الاستراتيجيات الشائعة لمعالجة قضايا الثقة والصدق هي وضع قواعد ولوائح من أعلى إلى أسفل. ولكن مدى استصواب هذه الاستراتيجية وفعاليتها موضع شك. فالسعي إلى إخضاع ١٪ إلى ٢٪ من الأشخاص الذين لا يتصرفون بصدق يعني فرض قيود على الـ ٩٨٪ المتبقين. وبما أن منتهكي القواعد سوف يتجاهلون القواعد على أي حال، فإن هذا يفرض فعليًا عقوبة مضاعفة على من يتصرفون بشكل جيد، حيث يُتوقع منهم أن يطيعوا القيود التي لم تكن مخصصة لهم في الأصل والتي قد تكون مزعجة.

إن معاملة الناس وكأنهم يفتقرون إلى الصدق أو الكفاءة اللازمة للتصرف بنزاهة -أو أنهم غير قادرين على حل مشكلة ما عندما تصل إلى مكاتبهم- هو نهج غير مرضٍ ينم عن بعض الأساليب القديمة في الإدارة التي سادت في ستينيات القرن العشرين على وجه الخصوص. ففي خمسينيات القرن العشرين، زعم دوجلاس





ماكجريجور، أستاذ كلية سلون للإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا آنذاك، أن "السلوك الإداري هو انعكاس مباشر لافتراضات المدير بشأن الطبيعة البشرية". وقد صاغ مصطلح "النظرية س/النظرية ص" ليعكس ما رآه كأسلوبين إداريين رئيسيين.⁽¹⁵⁾ وتفترض طريقة "النظرية س" أن الناس مدفوعون بالكامل بالمصلحة الذاتية، وأنهم يحتاجون إلى المكافآت والعقوبات لحملهم على الامتثال لتوقعات الإدارة، وترى هذه النظرية أن جميع الأفعال لابد أن تكون قابلة للتتبع حتى تصل إلى الفرد المسؤول. إن هذا النموذج يحتوي ضمناً ثقافة اللوم، وهي ثقافة تثبط روح المبادرة والإبداع لأنها تشير إلى أن الخطأ قد يكلف الشخص وظيفته. وعلى النقيض من ذلك، تفترض "النظرية ص" أن الناس، في معظمهم، متحمسون ومسؤولون، وأن اتخاذ القرارات الواثقة الغريزية قد ينبع من الخبرة. وفي أفضل الأحوال، يؤدي نهج "النظرية س" إلى منظمة تتقدم بسرعة متوسطة. وفي أسوأ الأحوال، يشجع هذا النهج على نوع من عقلية "الوظيفة الروتينية التقليدية" التي يمكن أن تعوق الابتكار بشكل خطير. بينما يسمح نهج "النظرية ص" لـ ٩٨٪ من الموظفين بالمرونة اللازمة لإيجاد حلول خاصة بهم لمشاكل وتحديات معينة، ولكنه يترك المنظمة عُرضة للانتهاكات من جانب ٢٪ من المستغلين. وشركة جور هي شركة تطبق "النظرية ص" في الممارسة العملية. وتقول ديبيرا فرانس، وهي قائدة عالمية متقاعددة في مجال التعلم والتطوير في شركة جور: "نعتقد أن كل فرد لديه دافع طبيعي؛ فهو يعمل من أجل الراتب ولكن أيضاً من أجل إحداث تأثير. إذ يأتي





معظم الناس إلى العمل للمساهمة بشيء ذي قيمة إذا لم تجعل من الصعب عليهم القيام بذلك. وعندما نكون في أفضل حالاتنا، فإننا ننشئ ممارساتنا في الشركات لدعمهم للقيام بما يسعون بطبيعتهم إلى القيام به. وهناك بعض الناس الذين تحركهم دوافع أخرى لا تتمثل في بذل قصارى جهدهم والمساهمة والتعاون مع الآخرين. ونحن لا نصمم ممارساتنا التنظيمية لتقييد نسبة ٢٪ من الناس الأثنيين. بل نصممها للأغلبية العظمى الذين يأتون للمساهمة بشيء ذي قيمة والتعاون بحماس وإخلاص".

والواقع أن الكثير مما نقوم به كبشر مصمم بطبيعة الحال لمحاولة تقليل التأثير المدمر للمتطفلين والمستغلين (الشكل ١، ٦). ويشمل هذا حساسية خاصة تجاه الأفراد الذين يخالفون القواعد أو يستغلون ثقتنا.⁽¹⁶⁾ وقد كانت ردة الفعل العنيفة ضد فولكس فاجن في عام ٢٠١٥ بسبب فضيحة الغش في الانبعاثات قوية للغاية على وجه التحديد لأن الشركة كانت تنتهك المعايير المعمول بها. فقد كانت تخدع منافسيها وعملائها -الذين كانوا مُضللين- والجهات التنظيمية من خلال التأكيد على أن انبعاثات مركباتها تلي المعايير الأميركية بينما كانت في الواقع مزودة سرًا بجهاز يتلاعب بنتائج الاختبار. ومن الجدير بالذكر أن هذا الموقف نشأ لأن -على حد تعبير الرئيس التنفيذي هانز ديتير بوتش- كان هناك تاريخ من التسامح المؤسسي مع مخالفة القواعد. ورأى بوتش أن المهمة الرئيسية للشركة في أعقاب الفضيحة هي "إعادة بناء الثقة".⁽¹⁷⁾





إن أحد الأسلحة التي يمكننا استخدامها لهزيمة منتهكي القواعد المحتملين في السياقات الاجتماعية اليومية هو النميمة. وهي شيء يستخدمه الصيادون وجامعو الثمار من شعب الكونغ سان في جنوب أفريقيا -الذين يعتبرون من بين أكثر الشعوب مساواة في العالم- بفاعلية خاصة. والواقع أن الشعور بالمساواة يشكل أهمية بالغة في سلامة مجتمعهم لدرجة أنهم ينتقدون بشدة أي شخص يسعى إلى رفع نفسه فوق الآخرين أو لا يتقاسم غنائم الصيد الناجح معهم كما هو متوقع وفق العادات. ويتخذ قدر كبير من هذا النقد، وخاصة في حالة المخالفات الأكثر اعتدالاً، شكل المزاح، والنميمة، والتمثيل الإيمائي، أو التهكم. ورغم أن الحالات الأكثر خطورة قد تتفاقم إلى تهديدات بسحب التعاون، وانتقادات أكثر صراحة، بل وحتى النبذ، فإن أفضل وسيلة للتعامل مع انتهاكات قواعد الممارسة المقبولة هي الفكاهة. إن المنظمات التي يكون فيها الضحك نادرًا، أو لا تشجع المزاح، أو لا توجد فيها فرصة للثرثرة العابرة، غالبًا ما تفوت هذه الممارسات الحاسمة للتنظيم الذاتي والتي تساعد في إبقاء الأفراد ملتزمين.

إن مثل هذه الاستراتيجيات الاجتماعية تعمل بشكل أفضل، بطبيعة الحال، عندما يكون المجتمع صغيرًا ويعرف الناس بعضهم بعضًا شخصيًا؛ ففي مثل هذه السياقات يكون الناس دائمًا أكثر استعدادًا لقبول النقد مقارنة بانتقادهم من الغرباء، أو حتى من أعضاء مجموعة أخرى. وعندما ينتقدنا شخص ما من خارج دائرتنا الاجتماعية، فإننا نستجيب بالغضب والدفاعية؛ وهو تذكير بأن الانتقاد المباشر، مهما كان مرغوبًا لتجنب المتاعب





في المستقبل، فإنه يمكن أن يؤدي إلى ردود فعل سلبية إذا جاء من الغرباء. في الواقع، عندما استكشف الراحل مارسيل لوسادا وإميل هيفي، وكلاهما كانا يعملان في كلية إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان، ممارسات ستين فريقًا استراتيجيًا للأعمال، وجد أن نسبة النقد إلى الثناء كانت ١:٥ في الفرق الأعلى أداءً، و١:٢ في الفرق المتوسطة، و٣:١ في الفرق الأدنى أداءً.⁽¹⁸⁾ وبما أن أحد أكبر أسباب ترك الموظفين لوظائفهم، وفقًا لغالب، هو الافتقار إلى التقدير، فإن هذا البحث له آثار مهمة على صياغة الملاحظات الرسمية في الفرق؛ ومن ثم الدور غير الرسمي الذي يقلل من التوتر والذي يلعبه المزاح والثرثرة في تنظيم السلوك في الأنظمة الاجتماعية. ومرة أخرى، يلعب الحجم دورًا، فالسلوك الذي قد يُنظر إليه على أنه مزاح لطيف في مجموعة صغيرة حيث توجد بالفعل درجة من الثقة قد يبدو أشبه بالتنمر أو ما هو أسوأ في بيئات أكبر حجمًا وأكثر مجهولية.

إن مثل هذه التدخلات التي تتم على نطاق شخصي لتحديد المتطفلين والمستغلين هي أفضل بكثير من نهج "النظرية س" الذي يأتي من أعلى إلى أسفل. ومن الجدير بالذكر أيضًا أنه نظرًا لأن "نظرية س"، بطبيعتها، لا تثق في الأفراد، فقد يكون لها تأثير عكسي بغض النظر عن صدق أو عدم صدق الأشخاص الذين تسعى إلى السيطرة عليهم. ويتبادر إلى الذهن التاريخ الحديث لخدمة الصحة الوطنية في المملكة المتحدة في هذا السياق. فقد شهدت السنوات القليلة الماضية كثافة الضغوط عليها من قبيل زيادة الطلب بسبب النمو السكاني السريع، والتكاليف المتصاعدة





بسبب حقيقة أن السكان هم من كبار السن وبالتالي يحتاجون إلى المزيد من الرعاية، وقيود الميزانية، وزيادة عدد قضايا الإهمال الطبي المرفوعة ضدها (وهو في حد ذاته انعكاس لتراجع الثقة). وكان رد الإدارة المركزية على هذه الضغوط دائمًا هو بناء ثقافة "النظرية س". فلا يُعهد إلى العاملين بتنظيم أنفسهم، أو إصدار أحكامهم الطبية بأنفسهم أو تحديد كيفية إدارة الأقسام والأسرة. وبدلاً من ذلك، فإنهم ملزمون بالقواعد والممارسات البيروقراطية. لا شك أن المسؤولين عن هذه التغييرات يزعمون أنها جعلت هيئة الخدمات الصحية الوطنية أكثر كفاءة. ولكن التأثير السلبي كان عميقاً.⁽¹⁹⁾ فالمستشفى المحلي المحبوب، الذي يتمتع بالاستقلال الذاتي والقدرة على تحديد كيفية إدارته، أصبح الآن مجرد ترس في آلة بيروقراطية هائلة. وأصبحت الإدارة بعيدة بشكل متزايد، ومختبئة في الكتلة الإدارية للمستشفى وفي العديد من اللجان والمجالس العليا في أماكن أخرى. وقد تم حرمان الأطباء من حكمهم الطبي التقديري بسبب الإصرار على اتباع الممارسات والبروتوكولات السريرية التي ابتكرها أشخاص في مكاتب بعيدة لا يتعين عليهم العمل في مجال رعاية المرضى اليومية. ونتيجة لهذا، شعر حتى كبار الأطباء بإحساس متزايد بالغرابة وعدم الرضا، ناهيك عن الإحباط لعدم قدرتهم على تكييف مسارات الرعاية لتناسب الظروف الفريدة الخاصة بكل مريض. ويشعر العديد من الموظفين بدءاً من عمال النظافة ووصولاً إلى الاستشاريين أنهم لم يعودوا يعملون في منظمة تتمتع بثقة عالية حيث كان الفخر الفردي بـ "مستشفاهم" هو الذي أعطى العمل هدفاً ومعنى. وبدلاً





من ذلك، فإنهم يرون أنفسهم يعملون في منظمة تتمتع بثقة منخفضة، مليئة بعدم الكفاءة، والعقود غير المدروسة، وعلاقات العمل غير المنسقة.

لقد تم تقويض الثقة، وليس فقط بين الموظفين؛ إذ إن هذا النهج البيروقراطي للرعاية الصحية يضر أيضًا بالعلاقة الحميمة التي كانت موجودة بين الطبيب والمريض والتي من شأنها، في مجرى الأحداث العادي، أن تخلق تدفقًا من الإندورفين الذي يجعل الناس يشعرون بسعادة أكبر وانخراطًا أكبر في الحياة ويزيد من سرعة التعافي من خلال تعزيز جهاز المناعة في الجسم. إنه مثال صادم لكيف أن التغيير الذي يتم إجراؤه من أجل الكفاءة وتوفير التكاليف والإدارة في ظل ظروف من الحجم المتفجر على نحو متزايد يمكن أن يكون له عواقب عكسية على النتائج الرئيسية التي تشكل جوهر الهدف الأساسي للمنظمة. هذا هو قانون العواقب غير المقصودة مُجسدًا في ما هو بالتأكيد السياق الأكثر أهمية وشخصية.

ولا ينبغي أن يكون الأمر كذلك. فهناك أنظمة عالية الثقة في قطاع الصحة تعمل بطرق مختلفة تمامًا. تصف الرئيسة التنفيذية والمؤلفة ماجريت هيفيرنان⁽²⁰⁾ كيف لاحظ جوس دي بلوك، مؤسس شركة التمريض المنزلية الهولندية "بيرتزوج Buurtzorg" والرئيس التنفيذي لها، أنه في نظام الرعاية المنزلية الهولندي، كانت الأعمال الورقية اليومية التي يتعين على الممرضات القيام بها متوقعة وروتينية وأن التكنولوجيا يمكن توظيفها لتبسيط الكثير منها. لكنه كان مدركًا أيضًا أنه نظرًا لأن



كل مريض مختلف، فلا يمكن التنبؤ باحتياجاته البشرية. لذلك أجرى تجربة حيث تمكنت الممرضات من تحديد كيفية التعامل مع مرضاهن ضمن نظام دعم قوي. على سبيل المثال، احتفظت الممرضات بسجلات الزيارات وتبادلنها، وما حدث، والقرارات التي تم اتخاذها حتى يتمكن أي شخص في الفريق من معرفة الحالة إذا كانت الممرضة غائبة أو مريضة. وهذا أيضًا ما سمح بمراجعة النظام، وبالتالي أتمتته. وعملت الممرضات أيضًا في فرق مكونة من عشرة أفراد. وعندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات بشأن موعد رؤية المرضى، ومدة الزيارة، وعدد المرات التي يجب زيارتهم فيها، وتحديد العلاج المناسب، فقد طُلب من جميع الممرضات استخدام حكمهن الخاص. ولكن كونهن في فريق يعني أن لديهن زملاء يمكنهن التشاور معهم ومناقشتهم وتبادل المعرفة والخبرة. وما وجده هو أنه عندما تعمل الرعاية بهذه الطريقة -مزيج من الدعم والثقة- فإن المرضى يتحسنون في نصف الوقت وتنخفض التكاليف بمقدار الثلث، وهو مكسب ضخم يمكن تحقيقه بسهولة.

كسب الثقة

إذا كانت هناك استراتيجيات يمكننا الاستعانة بها لإعادة أولئك الذين يهددون بتقويض الثقة إلى مسارهم الصحيح، فهناك أيضًا استراتيجيات يمكننا استخدامها لبناء الثقة قبل أن تصل الأمور إلى هذه الحالة.

الثبات

عندما يتعلق الأمر بخلق وتعزيز الثقة، فإن الثبات هو سمة مهمة للغاية ولا تلقى التقدير الكافي. فقد تبدو مملة. ولكن كما يتصرف الآباء الجيدون بطريقة ثابتة مع أبنائهم، فإن القادة الجيدين يتصرفون بطريقة ثابتة وموثوقة مع أولئك الذين يتبعونهم. إنها طريقة أكثر فعالية بكثير من نوبات المديح الكبير والنقد القاسي. يصف القائد والموسيقي بيتر هانك، في تدريبه للقادة الشباب، مدى أهمية هذه السمة للأشخاص الذين يسعون إلى قيادة مجموعات من الموسيقيين. إذ يمنح ثبات القائد في سلوكه الموسيقيين إطارًا موثوقًا يمكنهم من خلاله التعبير عن مواهبهم الفردية.

الانفتاح والتواضع

"في بعض الأحيان، من الصعب حقًا أن نكون منفتحين وعرضة للضعف كقادة؛ إذ يبدو أن معظم القادة يطالبون بالثقة بدلاً من أن يولّدوها"، كما يقول عزرا شوستر مفوض الخدمة العامة الإقليمي في نيوزيلندا. ويضيف: "أعتقد أننا بحاجة إلى قلب هذه الديناميكية". يرى عزرا أن القوة الجماعية تأتي من الضعف الجماعي؛ وأن المنظمات تعمل بشكل أفضل عندما يشعر الناس بالراحة في قول ليس فقط ما يعرفونه، بل وما لا

سان لإعادة المخالفين للقواعد الاجتماعية إلى المسار الصحيح والتي ناقشناها سابقًا تعتمد على أن يتقبل المتلقون الانتقاد بروح التواضع وحسن النية. إنها سمة يجب أن نسعى جميعًا إلى تنميتها.

النزاهة المؤكدة والأخلاق المشتركة

القيم المشتركة هي مصدر رئيسي للثقة. فالكلمات التي تساوي الأفعال، والتعامل الواضح، والمعايير القائمة على المبادئ والعدالة، كلها تعزز الثقة. وقد وجد تقرير في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" أن الأشخاص في الشركات ذات الثقة العالية أفادوا بانخفاض التوتر بنسبة ٧٤٪، وزيادة الطاقة في العمل بنسبة ١٠٢٪، وزيادة الإنتاجية بنسبة ٥٠٪، وانخفاض أيام الإجازات المرضية بنسبة ١٣٪، وارتفاع الانخراط في العمل بنسبة ٧٦٪، وارتفاع شعورهم بالرضا عن حياتهم بنسبة ٢٩٪، وانخفاض الإنهاك والاحترق النفسي بنسبة ٤٠٪ مقارنة بالشركات التي تكون فيها الثقة منخفضة، وهي مكاسب إنتاجية غير عادية.⁽²²⁾ وفي تأمله لتاريخ شركة "مارس Mars" (في عام ٢٠٢٠ صُنفت سادس أفضل شركة للعمل بها من قبل مؤسسة فورتشن)، يلاحظ جاي جاكوب مدى أهمية الأخلاق المشتركة هناك: "في ثلاثينيات القرن العشرين، عندما ذهب فوريست مارس الأب إلى المملكة المتحدة وأسس شركة مارس، كانت سبع من أكبر عشر شركات شوكلاتة في العالم شركات بريطانية. كانت هذه الشركات مملوكة ومدارة إلى حد كبير من قبل أتباع جماعة "الكويكرز"، الذين



جاء نجاحهم جزئيًا من الاعتقاد بأنه على عكس أصحاب شركات الشوكولاتة من قبلهم، يمكن الوثوق بهم في عدم غش مكونات الشوكولاتة للحصول على المزيد من الأرباح. ومن المرجح جدًا أن يكون فوريسست الأب قد تأثر بهذا النهج المستوحى من جماعة الكويكرز في الصناعة، وبالتالي، أصبحت "الجودة" أول مبادئ مارس الخمسة الأساسية جنبًا إلى جنب مع المسؤولية والمعاملة بالمثل والكفاءة والحرية".

وقد اتبعت شركة "إير بي إن بي Airbnb" سياسة "التصميم من أجل الإفصاح" لتسريع الشعور بالثقة بين المضيف والضيف. لقد أدركوا أن نموذج أعمالهم لن ينجح إلا إذا تمكنوا من التغلب على الشعور بـ "خطر الغريب" الذي قد يشعر به أولئك الذين يفكرون في استئجار شقة أو منزل شخص آخر. لقد تعلمت إير بي إن بي أن بعض الانفتاح من المضيف يخلق شعورًا أكبر بالثقة لدى الزائر. لذلك قاموا بتصميم موقع إلكتروني من شأنه أن يشجع الناس على مشاركة المعلومات عن أنفسهم ("أنا أحب الفن الحديث") دون الوقوع في فخ الإفراط في المشاركة ("الآن دعني أخبرك عن والدة زوجي..."). وهذا التوازن الذي حققوه من خلال ضمان الإفصاح الكافي لتهدئة مخاوف "خطر الغريب" قد خلق الثقة التي جلبت بدورها نجاح عملهم. وكما ذكرت إحدى الدراسات: "على عكس مقدي أماكن الإقامة الأكثر تقليدية، تقدم إير بي إن بي المزيد من القوة للمضيفين في إدارة حجوزاتهم وتحديد الضيوف الذين سيقبلونهم. إن الثقة تشكل محور قرار المضيف بمنح الضيف الإذن بالإقامة في منزله أو غرفته." (23)



المخاطرة والمعاملة بالمثل

إن الثقة في شخص ما تنطوي حتمًا على مخاطرة. فأنا سأفعل شيئًا من أجلك على أمل أن ترد لي الجميل في النهاية، ولكن هناك دائمًا خطر أن تنسى القيام بذلك أو قد تختار ببساطة استغلالي. ومع ذلك، فإن بعض العلامات التجارية مستعدة لتحمل مثل هذه المخاطر، بالاعتماد على إظهار حسن نية -الذي قد يكون غير متبادل أحيانًا- لكسب ولاء المستهلك. في الماضي، وثقت شركة التجزئة البريطانية ماركس آند سبنسر بالعملاء لإعادة المنتجات غير المرغوب فيها دون إيصال؛ لدرجة أنها كانت على استعداد، دون أي اعتراض، لإعادة أو تبديل المنتجات حتى بعد أن تم ارتداؤها بوضوح. بالطبع، كانت هذه النية الحسنة قابلة للاستغلال، ولكنها عززت ولاء المستهلكين للشركة وتكرار شراؤهم منها، وهو ما يفوق تأثير الحالات العرضية التي أساء فيها العملاء استخدام ثقة الشركة. كما أن شركات المراتب التي تعد عملائها باستعادة المراتب في أي وقت خلال أول ١٠٠ يوم إذا ثبت أنها غير مرضية تعلم أيضًا أن هذا الإظهار للثقة له مكاسب؛ فهو يمنح المشتريين المحتملين الثقة للمضي قدمًا في شراء منتج باهظ الثمن، كما أنه يجلب للشركة مبيعات إضافية تفوق حقيقة أنها ستضطر أحيانًا إلى الوفاء بوعودها وإرجاع المراتب.

معايير الثقة

تتضمن الثقة عددًا من الأبعاد أو المكونات:

الثبات في السلوك: من المرجح أن نعتقد أن شخصًا أو مجموعة أو منظمة أو مؤسسة جديرة بالثقة إذا كان سلوكها في الماضي يعزز هذه النظرة.

الالتزام والمعاملة بالمثل: ربما يكون البُعد الأكثر أهمية في الثقة هو الشعور بالالتزام والمعاملة بالمثل الذي تجسده العبارة التالية: "أعلم أنك ستفي بالتزاماتك تجاهي تمامًا كما سألني بالتزاماتي تجاهك. لن نخذل بعضنا البعض".

القيم والأخلاق المشتركة: إن الثقة تُكتسب بسرعة بين الأشخاص الذين يشتركون في بعض ركائز الصداقة السبعة على الأقل. وكلما زادت ركائز الصداقة التي نشترك فيها مع شخص ما، زادت احتمالية ثقتنا ببعضنا البعض. وفي الواقع، توفر ركائز الصداقة السبعة وغيرها من أشكال التماثل دليلاً سريعاً على الثقة المتبادلة، مما يعفينا من الحاجة إلى قضاء أسابيع وأشهر عديدة في مراقبة سلوك الشخص الآخر.

مطابقة الأفعال للأقوال: يمكن أن تكون الأقوال أدوات غير دقيقة عندما يتعلق الأمر بالثقة، وخاصة عندما لا تتطابق الأقوال والأفعال. تُبنى الثقة عندما يكون هناك دليل بمرور الوقت على أنك تعني ما تقوله. كما أن انصاح أنك كنت مُحققًا يكسبك الثقة: فالإيمان بقدرة شخص ما على التنبؤ بالمستقبل بقدر من الدقة يبني الثقة دائماً.

التواضع والانفتاح: إن الإفصاح عن المعلومات بحرية أو مشاركة نوايا المرء بشكل صريح يمكن أن يعزز الشعور بالثقة. يمكن أن



يكون هذا النهج الشفاف فعالاً سواء في المحادثة أو من خلال الأفعال الرمزية. بالإضافة إلى ذلك، فإن معرفة متى وكيف تطلب النصيحة يساعد في بناء الثقة وخلق شعور بالانتماء. الثقة بالنفس: إن الثقة الهادئة بالنفس تخلق دائماً شعوراً بالثقة. أما الثقة المفرطة في النفس فغالباً ما يكون لها تأثير معاكس.

بناء الثقة من الصفر

يُعد برنامج أكسفورد للقيادة الاستراتيجية في حرم إيجروف بارك التابع لكلية سعيد للأعمال على مشارف مدينة أكسفورد. المبني عبارة عن هيكل خرساني حديث، يختلف تمام الاختلاف عن الصورة التقليدية لأكسفورد بأبراجها الحاملة. في الداخل، مع بدء البرنامج (كما يحدث دائماً، في فترة ما بعد الظهر من أيام الأحد) ينتظر المشاركون، الذين غالباً ما يعانون من إرهاق السفر، ويفتقدون وقت عطلة نهاية الأسبوع مع عائلاتهم الموجودة في مختلف أنحاء العالم. يكون هناك شعور ملموس بالتردد في الغرفة، شعور بأنه لا بد من وجود طرق أفضل لقضاء يوم الأحد الثمين. يجلس الناس هناك وأرجلهم وأذرعهم معقودة، وعيونهم منخفضة، ولا يتواصلون مع بعضهم البعض. للوهلة الأولى، يبدو الأمر وكأنه بداية غير واعدة.

ونحن كفريق ندرك أننا بحاجة إلى كسب ثقة الناس في أسرع وقت ممكن. وإدراكاً منا أن أولئك الذين لم يزوروا أكسفورد من قبل قد يتصورون أنها مدينة نخبوية وبعيدة، فإننا نبذل قصارى جهدنا لنكون على العكس من ذلك. فنحن نتعرف على أسماء الوافدين





قبل وصولهم (يتلقى جميع المعلمين قائمة بالصور والأوصاف وملاحظات المقابلة قبل أسبوع من بدء البرنامج). وتتواصل معهم قبل وصولهم (ترسل تربيي رسالة ترحيب شخصية عبر موقع لينكد إن، ويرسل المعلمون رسائل بريد إلكتروني إلى مجموعاتهم الصغيرة بشكل فردي لتقديم أنفسهم). كما يتم تزويد موظفي الاستقبال في كلية إدارة الأعمال بقائمة الصور، وبالتالي يصبحون قادرين على تحية المشاركين بأسمائهم عند وصولهم لمقابلة مسؤولي البرنامج الذين ينتظرونهم عند أبواب الحرم الجامعي.

ونبدأ بالشكل الذي نود الاستمرار به. إذ نُطلع كل من شارك في تقديم البرنامج في الحرم الجامعي، من الطاهي وحتى فريق الصيانة، على المشاركين والغرض من الأسبوع. وباستخدام هذه المعلومات، يمكنهم المساعدة في تحديد أي علامات عدم ارتياح أو مشاكل قد نتجها. على سبيل المثال، قام أحد أعضاء طاقم تقديم الطعام بإعادة حزامه لمشارك نسي حزامه؛ وقام عامل النظافة بكيّ بعض الملابس لمشارك آخر كان في رحلات سفر دولية لمدة شهر ولم تسنح له الفرصة للعودة إلى وطنه؛ وقام الساعي باختيار النبيذ بعناية وإنشاء قوائم تضم منتجات من بلدان المشاركين الأصلية؛ وقام البستاني بتثبيت كاميرا ويب في منطقة القهوة لإظهار بعض الكتاكيت التي فقسست حديثاً في عش على الأرض. يركز الجميع على خلق شعور بالارتياح والألفة، بدلاً من الأجواء المؤسسية.

ومع بدء البرنامج، نسعى إلى إرساء نبرة توازن بين الصرامة والود. ونضع معايير ومبادئ واضحة للغاية للأسبوع، ولكن نترك





للمجموعات الصغيرة المختلفة المشاركة تحديد أي "قواعد" قد ترغب في وضعها لأنفسها (على سبيل المثال، اختيار احترام توقيتات الدروس الخصوصية، وعدم استخدام الهواتف في الجلسات وما إلى ذلك). ونتجنب المصطلحات المتخصصة. وتكون الروح الظاهرة روحًا تعاونية وليست تنافسية. كما يكون نهجنا متبادلًا وليس أحادي الجانب. فنحن ندرك -ونصرح- بأننا كأعضاء هيئة تدريس لدينا الكثير لتتعلمه من كل مشارك، ونحن حريصون على اكتشاف ما قد تكون عليه هذه المعرفة.

كما نعمل عمدًا على خلق فرصة مبكرة لسرد القصص. ففي اليوم الأول، ندعو الناس للمساهمة في "متحف الثقافة". حيث يحضر كل شخص قطعة أثرية من ثقافته، مع وصف مكتوب بخط اليد لأهميتها. ويتم عرض هذه القطع بشكل جميل، كما هو الحال في المتحف، على طاولات ذات خلفيات من اللباد الأحمر. وخلال تناول مشروب في المساء الأول، نشاهد معًا الأشياء الموجودة في هذا المتحف. وتتاح لكل شخص فرصة لسرد قصة من خلال قطعة أثرية عن المكان الذي ينتمي إليه، ووصف قيم ثقافته، وصداها الشخصي. كما تتاح للناس فرصة الاستماع إلى بعضهم البعض. وقد وجدنا أن الثقة تنمو بشكل أسرع من خلال هذا الانفتاح المبكر. فالأمر يتعلق بإقامة الروابط.

كما نقوم مع تقدم الأسبوع بتقسيم الأشخاص إلى مجموعات صغيرة اعتمادًا على مخطط دنبار، مع التخطيط بعناية لتكوينها بناءً على المقابلات الأولية. ويتم تشكيل هذه المجموعات ليس فقط بناءً على مزيج الخبرات والخلفيات ولكن أيضًا بحيث





يكون هناك توافق بين الشخصيات. وفي اليوم الأول، تجتمع هذه المجموعات بطريقة تشجع الاستكشاف، وتضمن أنه منذ البداية، يكون لدى كل شخص خمسة وجوه مألوفة على الأقل للتواصل معها والانخراط في محادثة.

وقد صممنا نظام تقييم لأول أربع وعشرين ساعة لكي نراقب عن كثب أي علامات على عدم الرضا أو الأفراد الذين يبدو أنهم معزولون عن المجموعة. ونجتمع كأعضاء هيئة تدريس بانتظام لمناقشة أي علامات مبكرة على وجود مشاكل أو شعور بالوحدة أو انعدام الثقة. وقد نحيل المشاركين لأعضاء هيئة تدريس مختلفين لتناول الغداء أو القهوة إذا اعتقدنا أن زميلًا معينًا أكثر ملاءمة لمعالجة مخاوف معينة من قبيل أن يشعر أحد القادة الشباب بالافتقار إلى الثقة، أو شعور أحد الأشخاص بأنه غاب عن عمله في لحظة عصبية. إن معالجة هذه القضايا بشكل مباشر في وقت مبكر يساعد في بناء الثقة التي تغذي التعلم.

أخيرًا، لا يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس بناءً على خبرتهم فحسب، بل وأيضًا بناءً على الروح التي يتفاعلون بها مع البرنامج. فهم يأتون كمدرسين ومتعلمين، ملتزمين بنهج متبادل، ويحملون معهم أسئلة وحماسًا للتعلم من القادة الممارسين في هذا المجال. وبهذه الطريقة نعمل عمدًا على بناء ركائز الصداقة المشتركة التي تسمح للثقة بالازدهار بطريقة تدوم إلى ما بعد البرنامج نفسه.

تنطبق الدروس المستفادة من هذا البرنامج على إدارة اللجان والفرق اليومية، أو تدريب الوافدين الجدد، كما تنطبق على بيئة التعلم الانتقائية إلى حد ما في برنامجنا. وهذه الرؤى هي الدروس المستفادة الرئيسية وتعمل كأساس للثقة.



الملخص

- تعمل الثقة على تقوية علاقتنا الاجتماعية، مما يسمح لنا ببناء شبكات متكاملة على المستوى الاجتماعي والتجاري.
- إن الصداقة وشبكات الأعمال والمنظمات عبارة عن "عقود اجتماعية" يتم الحفاظ عليها من خلال الثقة. فنحن جميعًا نلتزم باتباع قواعد السلوك الضمنية، والتصرف بصدق واحترام.
- إن الثقة، والسمعة التي تنشأ عنها، تُبنى ببطء مع مرور الوقت، ولكنها يمكن أن تضيع في لحظة.
- في المجموعات الكبيرة من الناس، وفي غياب "معرفة" بعضنا البعض، فإن الشعور القوي بالهدف الجماعي والشعور بالانتماء يمكن أن يسرع من بناء الثقة بين الناس.
- في أي عقد اجتماعي، هناك دائما إغراء قوي لبعض الأفراد للتصرف كمتطفلين ومستغلين؛ أي أن يأخذوا الفوائد التي يقدمها المجتمع، ولكن لا يدفعون التكاليف.
- إن الخطر المزدوج الذي يفرضه المستغلون على أولئك الذين يلتزمون بقواعد اللعبة يؤدي إلى فقدان الثقة. ونتيجة لهذا، تتفكك الشبكات حيث يسعى الأفراد (أو الشركات) إلى الملاذ والأمان لدى أولئك الذين يشعرون أنهم يستطيعون الاعتماد عليهم.

- وبالمثل، لا ينبغي لنا أن نمنح الثقة بسهولة. فكثيرًا ما نميل إلى الثقة في المؤسسات والعلامات التجارية والتكنولوجيا والبيانات، التي لا يمكن التحقق منها بسهولة، وقد يؤدي انجذابنا نحو القصص البسيطة إلى التأثير سلبيًا على حكمنا.



٧

الفضاء والزمن الاجتماعيين

"الحياة على الأغلب مستديرة".
-فينسنت فان جوخ^(١)

لقد بُني المبنى الدائري الاستثنائي الذي صممه هيرتزوغ وودي مورون لكلية بلافانتنيك للإدارة العامة في أكسفورد مع وضع الغرض المقصود منه في الاعتبار. أطلق المعهد الملكي للمهندسين المعماريين البريطانيين (RIBA) على هذا التصميم اسم "كاتدرائية التعلم"، وهو يجسد القيم الأساسية للكلية المتمثلة في الشفافية والانفتاح والتعاون. "إنه يتعلق بالديمقراطية، لذا فهو دائري؛ والشفافية السياسية، لذا فهو زجاجي؛ وأكسفورد، لذا فهناك حجر" (كما أوضح المعهد الملكي للمهندسين المعماريين البريطانيين)^(٢) إنه مبنى حديث للغاية في مدينة من العصور الوسطى، ومع ذلك يتناغم مع محيطه، ويحترم المباني المحيطة به من خلال استخدامه للحجر. في وسط المبنى يوجد منتدى إيناموري، وهو مكان للتجمع والتواصل للطلاب الذين يأتون من كل ركن من أركان العالم.

لا يتمتع معظمنا بالرفاهية اللازمة لتصميم وبناء مبنى يجسد هدفنا وقيمتنا. إذ قد نشغل طابَقًا في مبنى مكتبي قائم، غالبًا





بتصميم موروث من شاغليه السابقين، أو نكتفي بأي مساحة متاحة مثل طاولة المطبخ أو غرفة نوم إضافية، خاصة أثناء الجائحة. وأينما نعمل، يمكن لبيئاتنا إما تعزيز أو تقليل قدرتنا على الازدهار. ويمكن لعوامل مثل الإضاءة السيئة، وسوء التهوية، ونقص المساحات الخضراء، والضوضاء المستمرة، والأصوات المتنافسة، وعدم جاذبية المساحة المصممة بشكل سيئ أن تقلل من معنوياتنا، وتستنزف طاقتنا، وتخلق مشاعر الاغتراب. وبدلاً من ذلك، يمكن للتصميم الجيد أن يحفز دماغنا الاجتماعي من خلال إعطاء الأولوية للتواصل والانتماء والتعلم، وتجسيد هدف وثقافة وقيم المجموعة التي ننتمي إليها.

في الفصول السابقة، زعمنا أن عالم العمل هو عالم اجتماعي. وهنا، نركز على بيئة العمل لأنها يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نفسية وصحة أولئك الذين يعملون داخلها. إن القوى العاملة السعيدة هي قوة عاملة صحية لأنه، كما رأينا في الفصل الثالث، تؤثر حالتك الذهنية على صحتك البدنية والنفسية. وبعبارة مباشرة وعملية للغاية، يعني هذا عددًا أقل من أيام الإجازة من العمل. وهناك العديد من المزايا الأقل وضوحًا أيضًا. فالأشخاص الأصحاء والسعداء يركزون أكثر على ما يجب القيام به، ويعملون بسرعة أكبر. وهم أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي؛ ويأخذون أيام إجازة أقل بسبب المرض، يكونون أقل عرضة لمغادرة الشركة.



تصميم الاغتراب

كان أحد مشاريع سامانثا هو الذي قادها إلى لندن حيث عملت في مبنى شهير في قلب المدينة. من الخارج، كان المبنى يعكس كل القوة والسلطة التي تتمتع بها العلامة التجارية النجمية التي كان اسمها على الواجهة. أما من الداخل فكانت القصة مختلفة: فقد شعرت سامانثا بأنها محاصرة ومسجونة بسبب الانفصال بين المنظر الخارجي وواقع الحياة في الداخل. كانت هناك فجوة ملموسة بين ما كان ينبغي أن يكون عليه المبنى (كل هذا الوعد بالحدائثة الذي يصوره الزجاج والصلب والكروم) وما كان عليه في الواقع (مقيد، وساكن، وممل). لقد أثارت البيئة شعورًا بالتمرد والاغتراب، ليس فقط لديها بل وأيضا لدى العديد من الذين عملوا هناك، وخاصة النساء، كما لاحظت.

إن الرجال هم من يصممون ويخططون أغلب المدن والبلدات مع وضع مستخدم عام (الذكور في الأساس) في الاعتبار. وكما قالت الجغرافية جين دارك: "مدننا هي نظام أبوي مكتوب بالحجارة والطوب والزجاج والخرسانة"⁽³⁾. لكن هناك استثناءات. فالكثير من المدن الاسكندنافية، على سبيل المثال، مصممة لتلبية الاحتياجات الأوسع لجميع المواطنين، بما في ذلك النساء والأطفال. وفي الليل، يمكن للنساء على متن الحافلات أن يطلبن النزول في أي نقطة على الطريق، وليس فقط في المحطات المحددة، حتى لا يضطرن إلى السير لمسافة طويلة للوصول



إلى المنزل بأمان. وفي برشلونة، لاحظت مجموعة من مصممي المدن، وهي مجموعة "بونت ٦"، أن الساحة التقليدية للمدينة، مع المقاعد المرتبة حول المحيط المواجهة للداخل، عادة ما يهيمن عليها نشاط واحد: كرة القدم. وبدلاً من ذلك، سعوا إلى إعادة تصور الأمر ووجدوا أنه إذا تم تقسيم المساحة، ووضع المقاعد في علاقات مختلفة مع بعضها البعض، فيمكن أن تحدث مجموعة من التفاعلات، تشمل كلا الجنسين ومجموعة أوسع من الأشخاص المختلفين.⁽⁴⁾

ولكن الحقيقة تظل قائمة، على الرغم من أن المهندسين المعماريين والمخططين بشكل عام يضعون أهمية كبيرة على السلامة الجسدية والنفسية ويميلون على الأقل إلى الشمول من خلال اتباع المتطلبات القانونية لممرات المعوقين أو ضمان توفير سجادات تغيير الحفاضات في المراحيض (التي يوضع عليها الطفل حتى تغير أمه حفاضته)، إلا أن قلة منهم يتوقفون ليسألوا: كيف يمكن لبيئتنا أن تستوعب الجميع وتسعدهم؟ تعمل معظم المكاتب والشركات وفقاً للمعايير التي تم وضعها في الستينيات عندما كان العاملون في المكاتب من الذكور في الغالب. وبالتالي فإنها تتجاهل ما يناسب الموظفين بشكل أفضل. فقد أثبتت دراسة أجراها بوريس كينجما ووتر فان ماركن ليشتنبتيلت في عام ٢٠١٥، على سبيل المثال، أن الرجل في المعتاد يجب أن تكون درجة حرارة مكتبه ٢١ درجة مئوية بينما تشعر الإناث براحة أكبر عندما تكون درجة الحرارة ٢٤ درجة مئوية.⁽⁵⁾ وفي عصر العمل المرن هذا، تحتاج النساء إلى أن يكنّ واثقات من وجود





مدخل آمن للمبنى يسهل الوصول إليه في جميع الأوقات. ونظرًا لقصر إجازة الأمومة القانونية نسبيًا في العديد من البلدان، فقد تحتاج الأمهات أيضًا إلى مكان يستطيعن فيه استخراج الحليب من صدورهن (في كثير من الأحيان يتعين عليهن الجلوس على المراحيض لفعل ذلك). وتجاهل هذه المتطلبات لا يؤدي إلى مشاكل عملية فحسب، بل ويقلل أيضًا من قدرة المكتب على أن يكون بيئة تلبى متطلبات الجميع وحالاتهم المزاجية وتطلعاتهم. إن المكاتب الحديثة غالبًا ما تفشل في تلبية احتياجات الأشخاص الذين يعملون فيها. فقبل اختراع العوارض الفولاذية والخرسانية في ثلاثينيات القرن العشرين، كانت المباني تُصمم وفقًا لمقاسات الإنسان (تُقاس بالأقدام وتُصنع بالأيدي). ولكن مع ظهور التقنيات الجديدة، أصبحت العلاقة الإنسانية بين البناء والمبنى وكيفية قياس الأشياء أقل مباشرة. ونادرًا ما يظهر في المباني المكتبية الحديثة علامات تشير إلى أن شخصًا ما كان مهتمًا حقًا بملاءمتها للاستخدام البشري. كما أنها لا تبدي حساسية كبيرة للشكل والمواد: فلا توجد بصمات أصابع متبقية على الجص أو توقيعات محفورة في العوارض الخشبية لتذكير الناس بأن البشر كانوا مشاركين في بنائها. وبدلًا من ذلك، فإن العديد من المباني المعاصرة مجهولة الهوية، ذات تصميم ومحتويات متطابقة، ولا يتم التفكير كثيرًا فيما يتعلق بملاءمتها لراحة الإنسان. وتتفوق الوظيفة على الجماليات؛ والرغبة في فرض النظام على "البشرية الفوضوية" هي التي تحدد التصميم. وفي هذه العملية يتم فقدان أي شعور بالهوية الفردية والعلاقة بالمكان.





إننا نتخيل بطريقة ما أن المباني المصممة لتكون مبهرة، وضخمة، وقوية، وطويلة، وذات سلطة ستقنع أولئك الذين يعملون داخلها بتوليد نفس الطاقة والتأثير. ولكن يبدو أن العكس هو الذي يحدث. فكثيرًا ما يشعر الموظفون في تلك المباني بالضعف والقيود، وأنهم عاجزون عن الوفاء بالوعود البراقة التي تقدمها ناطحة سحاب والمباني الشاهقة. إن هذا الاتجاه المعماري العالمي -الذي يتميز بمزيج موحد من الزجاج والكروم والتماثل- يدمج مدينة بأخرى ومبنى بآخر، فيحول المكتب المميز إلى مكتب يمكن أن ينتمي إلى أي مكان. ومن الواضح أن هذه هذه التصاميم تهدف لتلبية احتياجات "إنسان متخيل" لا يضطر إلى التعامل مع التنافر الثقافي الناجم عن السفر خارج ثقافته الخاصة.

إن المناطق التجارية في وسط المدن الكبرى تبدو كلها كمنطقة واحدة، إذ يبدو كل مقهى متشابهًا، وكل متجر يشبه ذلك الذي يقع بجواره. ويشير المؤلف ومؤرخ الفن كایل تشايكا إلى هذه البيئات العقيمة باعتبارها "فضاءً جويًا" لا شيء مميز فيها.⁽⁶⁾ ومن جانبه، لاحظ عالم الاجتماع الأميركي هيربرت سيمون أن "الرجل الإداري يدرك أن العالم الذي يراه هو نموذج مبسط إلى حد كبير للارتباك الصاخب الذي يشكل العالم الحقيقي". وليس من المستغرب أن يفضل المخططون مثل هذه التصاميم البسيطة المتكررة في الشوارع: فهي تجعل المدن أسهل في الإدارة والسيطرة. ولكن النتيجة بالنسبة لأولئك الذين يستخدمونها هي أنهم يصبحون أسرى للهندسة المعمارية التي لا روح فيها والتي تبدو خائفة بطريقة ما من التعبير عن إنسانية الناس أو معنى العمل الذي





يشاركون فيه. فلا عجب أن العديد من الناس لم يرغبوا في العودة إلى العمل في بداية ما أصبح يُعرف بالاستقالة الكبرى في أوائل عام ٢٠٢٢. إذ لم يكن هناك ارتباط عاطفي، ولا شعور بالألفة في العمل.

إن الحقيقة هي أن المنظمات وأولئك الذين يبنونها يتجاهلون الحقيقة الأساسية المتمثلة في أن شعورنا بقيمة الذات والعافية لا ينبع فقط من العمل الذي نقوم به، بل وأيضًا من المكان الذي نقوم فيه بهذا العمل. حاول إجراء تمرين التخطيط لمستقبلك المهني لمدة ثلاثة أيام في قبو فندق في شيكاغو في فبراير (كما فعلنا ذات يوم). لا يمكنك حقًا التفكير في المستقبل إذا لم تتمكن حتى من رؤية ضوء النهار. يجب أن تعكس بيئتنا أيضًا ما نسعى إلى تحقيقه وتجسد الهدف المشترك لأولئك الذين يسكنونها؛ فلا يمكنك التحدث عن المساواة في اجتماع للشركات إذا كان طابق المدير التنفيذي يحتوي على سجادة بلون مختلف عن بقية المبنى. تحتاج بيئات العمل لدينا إلى إعادة خلق بعض الأمان النفسي الخاص بالمنزل وفي نفس الوقت تحفيز الناس على القيام بأفضل عمل يمكنهم القيام به. ويجب أن تكون مريحة بالغباء. فمع وجود موظفي الأمن الخارجيين والبروتوكولات المطولة لتحديد الهوية، يبدو أن العديد من مناطق الاستقبال هذه الأيام مصممة لتحقيق التأثير المعاكس؛ أي لإبقاء الناس خارجًا. إنهم يجعلون المنظمات التي يخدمونها تشبه مجتمعات مغلقة منفصلة عمدًا عن العالم الذي يسعون إلى ممارسة الأعمال التجارية معه.



بيئات التعلم

لقد بدأنا هذا الفصل بوصف كلية بلافاتييك للإدارة العامة في أكسفورد، وربما يكون من المفيد البقاء في تلك المدينة لفترة أطول قليلاً للتفكير في ما تشتهر به: مبانيها الجامعية. لقد ظلت مراكز التعليم والبحث قائمة لمدة ثمانية قرون، ولا تزال مزدهرة ورائدة في الإبداع. وحقيقة أنها كانت قادرة على البقاء لفترة طويلة وقادرة على التكيف مع التغيير تشير إلى أنه من المؤكد أنها تفعل شيئاً صحيحاً.

من المهم أن نفهم أن كليات جامعي أكسفورد وكامبريدج ليست مجرد قاعات إقامة للطلاب. فكل منها مؤسسة تعليمية قائمة بذاتها، ومنفصلة قانونياً ومالياً ووظيفياً عن الجامعة؛ وهي الاستقلالية التي حافظت عليها كل الكليات بحماسة على مر القرون. وكل كلية عبارة عن أسرة متماسكة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الذين تقع على عاتقهم المسؤولية عن طلابها. أما الجامعة (التي ليس لديها طلاب رسمياً) فهي عبارة عن هيئة افتراضية تضع الامتحانات وتمنح الدرجات العلمية (وهذه الأيام توفر التمويل للمختبرات والمكتبات المركزية). والواقع أن رؤساء الكليات -حتى قبل عقدين من الزمان فقط- كانوا يتناوبون على العمل في منصب نائب رئيس الجامعة، وهو دور أشبه بالرئيس التنفيذي للجامعة. إن الكليات مسؤولة بالكامل عن تعليم الطلاب، ورغم أنها تلتزم بخطة عامة مشتركة، إلا أن كل منها تقوم بذلك



بطريقتها الخاصة. فقد يكون لدى طالبين يدرسان نفس البرنامج الدراسي في كليتين مختلفتين تجارب تعليمية مختلفة للغاية. ويظل الخريجون مرتبطين ارتباطًا وثيقًا بكلياتهم مدى الحياة، ويعودون على فترات لتناول العشاء في الكلية لمقابلة الأصدقاء القدامى ومشاركة الذكريات.

كان العدد النموذجي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في أي كلية بجامعة أكسفورد أو كامبريدج حوالي مائة، وهو رقم أعطى حميمية للمجتمع التعليمي من خلال خلق شعور بالأسرة. ورغم أن الكليات أصبحت الآن أكبر (عادة ما تضم ٤٠٠ إلى ٥٠٠ طالب جامعي وخريج، وأربعين إلى خمسين عضو هيئة تدريس)، فإن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ما زالوا يتناولون الطعام معًا على طاولات طويلة ضيقة في قاعة الطعام، والتي صُممت عمدًا بحيث يستطيع الناس التحدث ليس فقط مع أولئك الذين يجلسون بجانبهم بل وأيضًا مع أولئك الذين يجلسون في الجهة المقابلة لهم. ويوفر مزيج التخصصات -حيث يجلس اللغويون جنبًا إلى جنب مع الأطباء، وعلماء الكلاسيكيات مع علماء الفيزياء- بعض المعرفة العامة والتواصل الاجتماعي الذي يعزز إطلاق الإندورفين والذي يشكل شاحنًا توربينيًا قويًا للإنتاجية الفكرية للمؤسسة. ويلعب الطلاب أيضًا الرياضة معًا، ويمثلون كليتهم ضد كليات أخرى ويكتسبون شعورًا قويًا بالهوية والثقة من خلال هذه الأنشطة المشتركة. وتحتوي جميع الكليات على كنيسة ومكتبة وحدائق للأنشطة الأكثر هدوءًا وتأملًا. كما أن المباني نفسها، التي تتجمع حول الحدائق الداخلية، مع أديرتها ومكتباتها تساعد في





خلق جو غير رسمي من التعايش بين المعلم والطالب وتساعد على الانخراط في محادثات ودية غير رسمية.

وعلى الرغم من أن كل كلية من الكليات التسع والثلاثين في أكسفورد لها هدف مشترك من خلال كونها جزءًا من الجامعة، إلا أن لكل منها طقوسها وتقاليدها وقصص تأسيسها ولمساتها المميزة. على سبيل المثال، يتم ضبط الساعة في برج توم في وسط كلية كرايست تشيرش بحيث تكون متأخرة بخمس دقائق وثانيتين بالضبط عن توقيت جرينتش. ولدى كلية أول سولز طقوس تسمى أغنية مالارد التي تقام مرة واحدة فقط كل قرن (ستقام الطقوس التالية في عام ٢٠١١) للاحتفال ببناء الكلية وتنطوي على مواكب من الأساتذة يحملون المشاعل، وشخص يُحمل على كرسي يرتدي زي اللورد مالارد وبطة خشبية مربوطة بعمود. قد تبدو مثل هذه التقاليد غريبة ولكنها تشكل جزءًا من إطار بيئة التعلم التي تغذي الشعور بالانتماء. إنها توفر للكليات هويات فردية، وتذكر الكليات الأخرى وإدارة الجامعة بأن كل منها مؤسسة مستقلة تمامًا. وعلى الرغم من هذا التعقيد الواضح، فإن الكليات والجامعة تتعاون بشكل فعال، مستفيدة من الشعور المشترك بالهوية والأهداف المشتركة.

وعلى مدى قرون من وجودها، تكيّفت الكليات (التي تأسست في أوقات مختلفة، تتراوح بين عامي ١٢٤٩ و ٢٠١٩، وتختلف بشكل كبير في تمويلها) ببطء مع الظروف المتغيرة والضغط المالية، وقد كانت هذه التغييرات متعمدة ومدروسة، مع إعطاء الأولوية لاحتياجات مجتمعاتها الحالية وطلابها في المستقبل.





وعلى الرغم من أن الانتماء لهذه المجتمعات كان دائمًا يقتصر على أولئك القلائل الذين تمكنوا من اجتياز متطلبات القبول الصارمة، فإن السر الثاني لنجاحها كان التنوع الدولي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب منذ تأسيسها؛ وهو تذكير بأهمية وجهات النظر الثقافية المختلفة لأي منظمة. وقد كانت رؤيتهم للمستقبل التي تنعكس في عائلة من الخريجين المشهورين (والذين يتم تخليد ذكراهم غالبًا بإطلاق أسمائهم على الغرف والمباني الفردية، أو اللوحات والصور الفوتوغرافية في قاعة الطعام) هو سر استمرارهم، وهي مثال نموذجي لنهج أوين إيستوود في التدريب.

المباني والدماع الاجتماعي

في البيئات المؤسسية، لا نرى عادة رفاهية المساحة التي تتمتع بها كليات أكسفورد، ولكن هناك خطوات يمكننا اتخاذها لمحاكاتها من حيث خلق الظروف للابتكار والتعلم؛ وهي خطوات لا يتعين أن تنطوي على مساحة أكبر أو ميزانيات كبيرة. أحد هذه الخطوات هو إنشاء مساحات مشتركة مريحة. وإليك قصة توضح لنا أهميتها. أخبرت منتجة في قسم برامج التعليم في هيئة الإذاعة البريطانية⁽⁸⁾ روبن كيف، أنه بعد بضع سنوات من انضمامها، تم نقل فريقها من مقرهم القديم المتهالك إلى مبنى جديد تم بناؤه خصيصًا لهم. عند هذه النقطة، بدا أن كل شيء ينهار. بدا أن الوحدة المتماسكة والتعاونية فقدت تماسكها. لم تعد الأفكار الجديدة تلوح في الأفق. قالت إنه مر بعض الوقت قبل أن يدركوا





ما المشكلة. في المبنى القديم، كان لديهم غرفة مشتركة مليئة بالأثاث القديم المتهالك حيث كان الجميع يحضرون غداءهم لتناوله معًا. وقد شجعت هذه المساحة غير الرسمية المحادثات العفوية وحل المشكلات، مما أدى غالبًا إلى حلول غير متوقعة وأفكار جديدة. في المبنى الجديد، لم يكن هناك مكان اجتماع مثل ذلك لأن المهندسين المعماريين في الثمانينيات اعتبروا مثل هذه الأشياء غير ضرورية، باعتبارها "خارج" متطلبات العمل بدلاً من كونها جزءًا من العمل نفسه. وكانت النتيجة أن مثل هذا التواصل الشخصي الذي حدث كان يحدث في اجتماعات مقيدة بأجندات لا مفر منها. ومع فقدان تدفق المعلومات والأفكار لذلك البُعد الاجتماعي الحاسم، فقد الفريق الذي كان قبل بضعة أشهر فقط ناجحًا للغاية فعاليته وروحه.

إن الأفكار المبتكرة تعتمد على التعاون، والتجاور، والتجمع، ووجهات النظر المتعددة... والصدفة. ولا يمكن فرض أي من هذا أو التحكم فيه بطريقة خطية، ولكن يمكن تعزيزه من خلال إفساح المجال للتواصل وإفساحه لبعضنا البعض. ويتجلى مدى أهمية هذا الأمر بوضوح في مختبر البيولوجيا الجزيئية الأسطوري التابع لمجلس البحوث الطبية في المملكة المتحدة في كامبريدج. وقصة إنشائه تستحق إعادة سردها. فقد زعم مهندسوه في الخمسينيات من القرن العشرين أن المطاعم الجماعية لم تعد مهمة في عالم ما بعد الحرب الذي بات أكثر مساواة. ولكن مؤسسها، عالم الكيمياء الحيوية ماكس بيروترز، لم يوافق على هذا الرأي. فلم يصر على توفير مطعم من هذا القبيل، بل طالب أيضًا بأن يكون رخيصًا





(إن لم يكن مجانيًا) ويقدم طعامًا عالي الجودة. وزعم أنه إذا فشل في أي من الجبهتين، فإن الناس سيأكلون ببساطة شطائرهم على مكاتبهم، ولن يتحدثوا مع بعضهم البعض أبدًا. إن صحة ما قاله يؤكدُه إحصاء صريح: ففي آخر إحصاء، كان هذا المختبر يضم سبعة وعشرين فائزًا بجائزة نوبل. ولنضع هذا في سياق أوسع وهو أن مختبر البيولوجيا الجزيئية لا يزيد حجمه عن حجم هيئة تدريس جامعية واحدة، ومع ذلك فهو من بين أفضل خمس وعشرين جامعة في العالم من حيث عدد جوائز نوبل التي فاز بها⁽⁹⁾ وبفضل مثل هذه اللقاءات التصادفية العفوية، أصبح من الممكن تطوير اللقاحات الأكثر فعالية ضد كوفيد-19 بهذه السرعة بعد التطورات السابقة في أبحاث "الحمض النووي الريبوزي المرسل" mRNA. فقد التقى كاتالين كاريكو ودرو فايسمان، العالمان اللذان أدى تعاونهما إلى تطوير تكنولوجيا اللقاح، بشكل عشوائي أثناء تناوبهما على استخدام آلة النسخ في العمل.⁽¹⁰⁾

وقد أظهرت تجربة حديثة أجريت مع المشاركين في ندوة بحثية في كلية الطب بجامعة هارفارد مدى أهمية المحادثات غير الرسمية التي تجري في الأماكن العامة.⁽¹¹⁾ ففي بداية الاجتماع، تم توزيع الباحثين بشكل عشوائي على غرف مختلفة وطلب منهم المشاركة في جلسة عصف ذهني غير منظمة لمدة تسعين دقيقة مع المشاركين الآخرين. وفي حين كانت احتمالية التعاون بين الباحثين ضئيلة، فإن مجرد قضاء هذه الفترة القصيرة من الوقت معًا في نفس الغرفة زاد من احتمالية قيام أي اثنين من المشاركين لاحقًا بصياغة طلب مشترك للحصول على منحة بنحو 70٪.



وهكذا فإن المساحة المشتركة هي مساحة منتجة.

إن هذه الصدفية الظاهرية تنبع من الجانب الاجتماعي الفوضوي للابتكار. ذلك أن ملاحظة واحدة عابرة في محادثة غير مخطط لها قد تؤدي إلى إثارة مناقشة أو تعاون من شأنه أن يحل مشكلة كبرى. والانخراط في محادثة هادئة أثناء الغداء، قد يطلق شرارة انطلاقة جديدة في مجال جديد. نحن عادة ما نفكر في الابتكار باعتباره نشاطًا منفردًا يقوم به شخص عبقرى منعزل. والواقع أن العديد من الاكتشافات والابتكارات التاريخية العظيمة في مجال العلوم والهندسة لم تأت من أفراد يعملون بمفردهم في أبراجهم العاجية، بل كانت نتاجًا لتفاعلات بين التخصصات المختلفة حيث يقدم شخص من مجال مختلف اقتراحًا قيمًا؛ والنظرية الذرية الحديثة في الكيمياء هي إحدى هذه الحالات المعروفة. فقد لاحظ أنطوان لافوازييه⁽¹²⁾ شيئًا لم يلاحظه أحد في مجتمع البحث العلمي رغم أنه لم يكن ينتمي إليهم. وهو أن معادلات النظريات القائمة للاحتراق لم تكن متوازنة. لقد كان هناك شيء مفقود. وقد أدى ذلك إلى اكتشاف الأكسجين ومن ثم إلى النظرية الذرية الحديثة في الكيمياء.

ولا يمكنك فرض أنواع المناقشات التي تؤدي إلى مثل هذه الاكتشافات والابتكارات الجذرية؛ فهي تحدث فقط بشكل عفوي. ولكن من الممكن خلق بيئات تشجع مثل هذه التفاعلات. ويتعين على القادة أن يوفرُوا الفرص للأفراد ذوي الخبرة للتواصل والتعاون من أجل اكتشاف حلول مبتكرة. وكما لاحظ البروفيسور مارتن كيمب، الخبير في أعمال ليوناردو دافنشي، فإن الاحتفاظ



بالمعرفة في صوامع معزولة يحد من إمكانياتها. وقد طرح نفس النقطة إيان جولدين وكريس كوتارنا، اللذان أشارا في كتابهما "عصر الاكتشاف" إلى أن: "المكان الذي تختار العمل فيه يؤثر على إمكانياتك الإبداعية بسبب عوامل مثل المهارة والتركيز".⁽¹³⁾ إن المساحة المادية التي نشغلها يمكن أن تسهل أو تعيق التعاون الأساسي المطلوب لتشكيل المستقبل.

من الضروري أن تكون المباني مرنة أيضًا. وقد أكد المهندس المعماري ريتشارد روجرز، المعروف بتصميم المساحات التي تعزز التفاعل البشري "من الخارج إلى الداخل"، على المرونة في تصميماته. وكان أحد أقدم مبانيه، وهو مبنى المكاتب الشهير الذي بُني في سبعينيات القرن العشرين لصالح شركة ويليس فابر للتأمين، مصممًا ليكون "مستوعبًا للقيم الإنسانية"، مع مساحات مفتوحة (طالب الرئيس التنفيذي بمكتبه الخاص، ولكن عندما ذهب إلى المبنى ورأى التأثير، أمر بهدم الجدران)، ومطعم على السطح، وحمام سباحة في الطابق السفلي، ومساحة للأنشطة المجتمعية، ودمج الفن في مكان العمل. وقد صُمم المبنى ليكون في حوار مع سياقه ويمكن أن يتغير بمرور الوقت. وقد يكون هذا النوع من الحماية للمستقبل أمرًا خارج سيطرة معظمنا، ولكن لا يزال بوسعنا أن نجعل مساحاتنا أكثر مرونة. وفي كتابه "كيف تتعلم المباني"، يناقش ستيوارت براند⁽¹⁴⁾ الطبقات الخمس التي يتألف منها المبنى، بدءًا من الأشياء التي يمكن تغييرها بسهولة (الأثاث والسجاد والأضواء وما إلى ذلك) وحتى التصميم والخدمات والجص والواجهات والبنية ثم الموقع نفسه. ربما ننسى أننا لسنا





مضطربين لتغيير كل شيء؛ فبعض الأشياء من السهل وغير المكلف تعديلها، مثل الإضاءة والتسلسلات الهرمية للمساحة وأنظمة الصوت. وكما يمكننا التعلم، يمكن للمباني أيضًا أن تتعلم.

ولكن بينما نحاول تعلم التكيف والمرونة، يتعين علينا أن نعترف بأن البشر يجدون التغيير صعبًا. إذ يمكن للتحويلات المجتمعية الكبرى، مثل التحضر السريع خلال العصر الفيكتوري أو الانتقال إلى مجتمعات ما بعد الصناعة، أن تخلق مشاعر الارتباك والتهديد. وفي سياق الشركات والمنظمات، فإن ظهور العمل الهجين يختبر على نحو مماثل قدرة الناس على الصمود والتكيف. إن الخوف من المجهول، وتغيير الروتين، والقلق إزاء التحديات، كلها عوامل تزيد من الضغوط التي يشعر بها الناس. وفي حين قد تكون نوبات الضغط الحاد منتجة، فإن الضغوط المزمنة اليومية لها تأثيرات سلبية قوية ليس فقط على الصحة، بل وأيضًا على مرونة الأعصاب وقدرتنا على التعلم والتغيير. إن المستويات المرتفعة المستمرة من هرمون الإجهاد والتوتر الكورتيزول تعمل على تسريع الشيخوخة وتترك آثارًا سلبية على الجهاز المناعي، مما يؤدي حتمًا إلى الإفراط في التغيب عن العمل.⁽¹⁵⁾ وحتى في حياتنا اليومية، نميل إلى تفضيل الاستقرار والألفة، مما يجعل من المهم بالنسبة لنا مقاومة الرغبة في تغيير البيئات التي تعمل بشكل فعال. إن هذه الحقيقة تعمل أيضًا كتذكير بأن البيئة المادية، إذا تم تصميمها بشكل صحيح، لا يمكنها تحفيز الإبداع فحسب، بل إنها تسمح للناس بالاسترخاء وتقليل مستويات التوتر لديهم. تدير سامانثا وترايسي برامج القيادة في جميع أنحاء العالم، لكنهما





تبحثان دائماً عن مكان له مركز، أي نقطة تجمع للمجموعة سواء في المكتب أو خارجه. يمكن أن يتمثل ذلك في مدفأة، أو بارًا، أو بعض الأرائك القديمة المتهالكة، أو شرفة مضاءة في الصيف، أو غرفة حميمة مبطنه بالكتب في الشتاء، أو حديقة أو حتى كوخًا في الغابة. ويمكن للمجموعات أن تعمل بسعادة في أجواء الفصول الدراسية المزينة بالسبورة البيضاء طالما كانت هناك منطقة تجمع رمزية للذهاب إليها في وقت ما من اليوم؛ أي مكان يشجع على الاسترخاء والتواصل الاجتماعي.

وهذا شيء لاحظته المصممان أدريان ويستواي وكلارا جاجيرو ويستواي بعد وقت قصير من ولادة طفلهما الأول عندما زارا مكاتب شركة ليجو في الدنمارك. فقد صُمم المقر الرئيسي لتجسيد روح الشركة. فهو في الواقع يبدو وكأنه قد تم بناؤه بالفعل من مكعبات ليجو، مع نوافذ ضخمة وضوء طبيعي وإطلاقات على الريف. وتتم دعوة الموظفين لتسمية غرف الاجتماعات وتحديد كيفية تزيينها والتعبير عن أنفسهم في "الأحياء" التي يعملون فيها. ويتم تزيين تلك المساحات التي يتم تشجيعهم فيها على الصخب والتعاون مع بعضهم البعض بألوان زاهية. وفي أحد الاجتماعات المهمة التي حضرتها كلارا وأدريان، كانت المديرية التنفيذية التي التقيا بها تهز طفلتها في عربة الأطفال بيد واحدة بينما تشرح باليد الأخرى أشياء على الحاسوب اللوحي؛ وهو مزيج مثالي من الاسترخاء والعمل. ومن بين جميع المكاتب ذات التقنية العالية التي زارها كلارا وأدريان، كان هذا هو المكتب الذي شعرا أنه لا يوجد فيه أي شيء شكلي؛ فقد رأيا التعبير الأصيل عن روح تجربة





العيش الطبيعية، والبيئة التي كان الأطفال فيها مهمين؛ وليس فقط لأن والديهم اشتروا لهم الألعاب. وكما كتب الفيلسوف الفرنسي جاستون باشلار: "كل مساحة مأهولة حقًا تحمل جوهر مفهوم المنزل".⁽¹⁶⁾ وهذا ما شعر المصمم أن مبنى شركة ليجو حققه.

إن إحدى الحقائق البديهية في الحياة هي أننا نقضي وقتًا في العمل أكثر من الوقت الذي نقضيه في المنزل كل يوم (باستبعاد ساعات النوم)، على الأقل خلال أسبوع العمل. لذا فمن المحتم أن يتطور مكان العمل بشكل طبيعي إلى عالم اجتماعي مواز. ويمكن أن يكون لهذا العديد من المزايا، سواء بالنسبة للعاملين أو للشركة نفسها. ويمكن أن يوفر مكان العمل راحة اجتماعية مهمة وتنوعًا لنا كأفراد. وبالنسبة للبعض، يمكن أن يوفر ملجأً من الضغوط المتصاعدة للأطفال والمهام المنزلية، ومكان يسمح لنا بالابتعاد عن إحباطات المنزل، والتعاطف مع الآخرين الذين يواجهون مشاكل مماثلة والاحتفال بالانتصارات المشتركة. وبالنسبة لآخرين، يمكن أن يوفر مكانًا للهروب من الوحدة.

ولعل السبب الأكثر أهمية وراء كون بيئة العمل الاجتماعية الجيدة أمرًا مرغوبًا فيه هو أنه، كما رأينا في الفصل الثالث، فإن عدد ونوعية الصداقات التي لديك تبيّن أنها العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على سعادة الناس وعافيتهم وانخراطهم في مجتمعهم المحلي وثقتهم فيه، فضلًا عن صحتهم الجسدية والنفسية. وفي هذا الصدد، قد لا يهم ما إذا كان لدى شخص ما حياة منزلية مرضية أم لا، شريطة أن تكون لديه صداقات حقيقية في العمل:



ففي كلتا الحالتين، سيحصل على نفس الفوائد الصحية ويعمل بشكل أفضل كموظف.

وتسعى العديد من شركات التكنولوجيا في كاليفورنيا إلى أن تكون ليس فقط مجموعات من العاملين ذوي التفكير المماثل، بل مجتمعات. ولتحقيق هذه الغاية، تقدم امتيازات تتراوح من جلسات التدليك والوخز بالإبر، ومنح السفر، وبيوت الأشجار الداخلية، وحجرات القيلولة، وأيام التطوع المدفوعة، وحسابات أوبر مجانية وما إلى ذلك. وعلى نحو متزايد، حتى خارج كاليفورنيا، باتت الشركات الواعية تقدم خدمات لموظفيها تتجاوز بكثير فنجاناً مجانياً من القهوة و مكان لركن الدراجات. فهي تدرك أن الأشخاص الذين يعملون لساعات طويلة ولا يمكنهم الوصول إلى الخدمات التي يحتاجون إليها في الأسبوع يحتاجون إلى دعم يتجاوز مجرد المكتب والكمبيوتر.

وتشبه هذه الشركات فيما تفعله المبادرات المجتمعية التي تبناها بعض كبار الصناعيين في القرن التاسع عشر، مثل بارونات الشوكولاتة من عائلي كادبوري ورون تري وعائلة ليفرهولم التي تنتج الصابون والسمن (التي أصبحت الآن يونيليفر). فعندما بنوا مخططات الإسكان النموذجية لعمالهم، لم يكن العمل الخيري هو الدافع الوحيد الذي حفزهم؛ فقد أدركوا أن القوة العاملة الراضية والصحية هي قوة عاملة منتجة. ووفروا لهم المدارس والمراكز المجتمعية حيث يمكن عقد الفعاليات الاجتماعية أو حيث يمكن للأندية أن تجتمع لتوفير الوقود الفكري للعقل. قد لا تتمتع الأندية الاجتماعية ونوادي التنس الآن بالجاذبية التي



كانت تتمتع بها في ثلاثينيات القرن العشرين، ومع ذلك فإن التفكير الإبداعي في خلق بيئات اجتماعية جذابة لا يزال بإمكانه أن يعود بفائدة كبيرة على الأعمال التجارية بتكلفة منخفضة. ولا يكفي توفير صالات الألعاب الرياضية وترك الناس لرفع الأثقال في عزلة. فلكي تكون هذه الأنشطة فعّالة، فلا بد أن تكون نشاطًا اجتماعيًا. وفي الفصل الرابع، أوضحنا منافع الجوقات، والغناء بشكل عام، في خلق شعور بالترابط والاندماج، ولاحظنا أن هذه الأنشطة أثبتت فعاليتها في عدد من السياقات المعاصرة. وبطبيعة الحال، سيعتمد التأثير على عوامل مثل البيئة الحضرية، ومسافات التنقل، والالتزامات العائلية، والثقافة المحلية، ولكن الاستثمار في مثل هذه المبادرات من شأنه أن يعزز مشاركة الموظفين ورضاهم وصحتهم، مما يؤدي إلى مزايا اقتصادية كبيرة.

المساحات الخارجية والدماع الاجتماعي

كما تسلط الأديرة والحدائق في كليات أكسفورد الضوء على أن الإلهام يمكن أن يأتي غالبًا من خارج حدود المباني التقليدية. في الوقت الحاضر، يتبنى العديد من الناس اجتماعات المشي أو ورش العمل التي تتضمن المشي أو بعض الأنشطة البدنية بدلًا من ورش العمل التقليدية. إن الابتعاد عن المكتب والاستمتاع بالهواء النقي، جنبًا إلى جنب مع الحافز الإبداعي للمشي عبر البيئات الطبيعية، يمكن أن يؤدي إلى أفكار أكثر ابتكارًا وإبداعًا ونتائج مذهلة.





وإذا كنت تريد دليلاً على مدى إنتاجية ورش العمل التي تتضمن المشي، فما عليك سوى النظر إلى إيمانويل شاربنتييه وجنيفر دودنا، اللتين حصلتا على جائزة نوبل في الكيمياء عام ٢٠٢٠ عن أبحاثهما التي غيرت العالم والتي أدت إلى ظهور تقنية كريسبر لتعديل الجينات. كانت كل واحدة من الاثنتين بالفعل عالمة متميزة بمفردها، ولكن المحادثة غير الرسمية التي دارت بينهما في مؤتمر في بورتوريكو عام ٢٠١١، تلتها نزهة مشي عبر شوارع سان خوان -وهي مدينة تتسم بالقدم والحدثة، مع مزيج غني من المعالم الثقافية التي تطل على البحر والتلال- كانت مصدر الإلهام لتحقيق تقدم كبير في غضون أربع سنوات فقط. "وبينما تتجولان على طول الشوارع المرصوفة بالحصى، بدأتا الحديث عن أبحاثهما. وتساءلت شاربنتييه عما إذا كانت دودنا مهتمة بالتعاون والمشاركة في دراسة وظيفة البروتين المرتبط بكريسبر^٩". (17)

لو كان شاربانتييه ودودنا قد سعيا إلى التعاون في بيئة أكثر تقليدية، فمن الصعب أن نصدق أنهما كانا ليحققا مثل هذا الاكتشاف السريع. فالاجتماعات الرسمية ذات الأجندات الصارمة، والغرف المعقمة، والضغط للوصول إلى قرار قبل نهاية الجلسة بسبب أن الغرفة محجوزة لاجتماع آخر، كان من الممكن أن تخنق مناقشتهما الإبداعية والتفكير الابتكاري.

وهناك المزيد من الأدلة العلمية التي تدعم الحجة لصالح ورش العمل التي تنطوي على مشي. وكما رأينا في الفصل الرابع، فإن المشي معاً هو نشاط متزامن يحفز نظام الإندورفين ويؤدي إلى الترابط.





وتوفر هذه العملية منبرًا للتفاعلات العفوية وغير المخطط لها وغير المرتبطة بأجندة والتي يكاد يكون من المستحيل محاكاتها سواء في غرفة لجنة أو في بيئة افتراضية عبر الإنترنت. الأمر لا يتعلق فقط بما ينشأ عن هذه اللقاءات العشوائية ويكون مهمًا؛ بل يتعلق أيضًا بما يضيع عندما تُعقد التفاعلات عن بُعد أو في اجتماعات رسمية.

بين المنزل والعمل: المكتب الهجين

لقد تحدثنا حتى الآن عن المنزل والمكتب وكأنهما كيانان منفصلان تمامًا. ومع ذلك، فقد بدأ في الاندماج بشكل متزايد؛ وهي عملية تسارعت بشكل كبير خلال جائحة كورونا العالمية (٢٠٢٠-٢٠٢١). في هذه الأيام، بات يعمل الكثير من الأشخاص من المنزل، أو يقسمون أيام عملهم بين منازلهم ومكاتبهم. وهناك بالتأكيد مزايا لهذه الطريقة في العمل. فهي تجعل من الممكن وجود جدول صباحي أكثر استرخاءً بدون تحرك من المنزل. كما أنها توفر اجتماعات بنقرة زر على تطبيقات مثل زوم Zoom بدلاً من المشي لمسافات طويلة إلى غرفة اجتماعات موجودة في مبنى آخر. كما أنها تسمح للناس بموازنة حياتهم المنزلية والعملية بشكل أفضل، مما يمنحهم المرونة، على سبيل المثال، لإحضار أطفالهم من المدرسة بدلاً من الاضطرار إلى الاعتماد على الأجداد أو الأصدقاء. ويعتقد روب بوينتون، مدرس الارتجال، أن الناس أصبحوا أقل إهدارًا للوقت الذي يقضونه وجهًا لوجه في العمل لأنه أصبح أكثر قيمة.





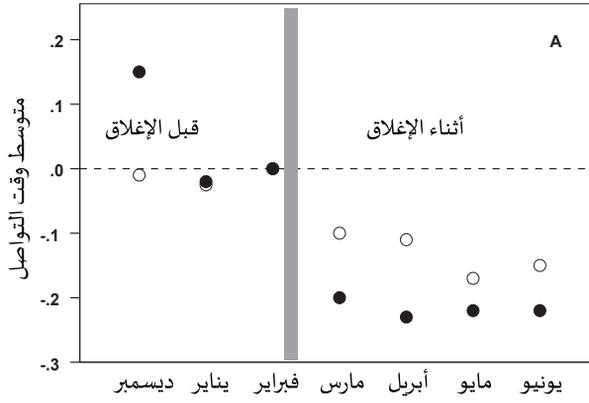
وقد أشار البعض إلى أن العمل الهجين ذكّر أصحاب العمل بالتوازن الهائل الذي يتعين على الكثيرين القيام به. وكما قال أحد رؤساء إحدى شركات الخدمات المالية: "قبل الجائحة، كنا نعلم أن بعض الموظفين كانوا تحت ضغط في المنزل، لكننا لم نر ذلك بشكل مباشر. لكن بعد قضاء عامين على تطبيق "زووم" ورؤيتهم في منازلهم، أصبحنا أكثر انخراطًا في تجاربهم. ويجب أن يستمر هذا الوعي حتى مع عودتنا إلى المكتب. نحن بحاجة إلى أن نكون أكثر تعاطفًا ولطفًا".

ولكن العمل الافتراضي والهجين أثارا مشاكل أيضًا. فعندما جُرِّب العمل من المنزل لأول مرة في تسعينيات القرن العشرين، وُجِد أن عدم وجود بداية ونهاية واضحتين ليوم العمل تسبب في انجراف بعض الأفراد إلى العمل طوال الساعات، وبالتالي المخاطرة بالإرهاق والإنهاك. وفقد آخرون الدافع والالتزام، بعدما أصبحوا محرومين من صحبة "الفريق" على أساس يومي. ومع انتقال الأشخاص جسديًا إلى منازلهم، ضاع النظام الاجتماعي الذي أنشأه المكتب. وتُظهر دراستان حديثتان -إحداهما أجرتها شركة مايكروسوفت على موظفيها، والأخرى أجريت على مجتمع الأبحاث في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا- أنه في حين استمر التواصل مع مجموعة داخلية من الزملاء تقريبًا بنفس المستوى أثناء الجائحة العالمية، فإن التواصل العرضي من النوع الذي يتم عادةً حول مبرد المياه أو في الاجتماعات -النوع الذي، كما أظهرنا سابقًا، يؤدي غالبًا إلى أفكار جديدة وابتكارات- انخفض (الشكل ١، ٧).⁽¹⁸⁾ وفي الوقت نفسه، يبدو أن المزيد من الوقت قد تم



إهداره في الاجتماعات.

ومن الجدير بالذكر في هذا السياق أن الافتراض الذي يتبناه كثير من الناس بأن الاتصال الافتراضي عبر الإنترنت قد زاد بشكل كبير من علاقاتنا الاجتماعية هو افتراض زائف. فمن الناحية النظرية، بطبيعة الحال، سمح لنا الإنترنت بتكوين صداقات مع مجموعة أكثر تنوعًا من الأشخاص من مجموعة من الأماكن أوسع بكثير مما كان ممكنًا في أي وقت مضى. ولكن في الممارسة العملية، في حين أن هناك بالفعل بعض الأشخاص الذين يمتلكون ٥٠٠ أو حتى ١٠٠٠ صديق على صفحاتهم على وسائل التواصل الاجتماعي، فإن المتوسط عبر العينات التي يبلغ عددها عشرات الملايين من مستخدمي وسائل التواصل الرقمية أقل بكثير: حوالي ١٧٠ (الجدول ١، ٧). وهذا الرقم مشابه تمامًا للعدد النموذجي للأصدقاء وأفراد الأسرة في شبكاتنا الاجتماعية غير المتصلة بالإنترنت، والذي عادة ما يدور حول ١٥٠. في الواقع، وجد تحليل لنحو ٦١ مليون حساب على فيسبوك أن متوسط عدد الأصدقاء كان ١٤٩. (22)



العمل من المنزل له تكاليف

الشكل ٧, ١: كشفت دراسة أجريت على منظمة مايكروسوفت أن الإغلاق استجابةً لكوفيد-١٩ أدى إلى (أ) انخفاض كبير في كمية التواصل مع كل من أعضاء المجموعات الأخرى داخل المنظمة (الدوائر المفرغة) والروابط الخارجية (الروابط الضعيفة)

(الدوائر المصمتة)، وفي الوقت نفسه، (ب) زيادة كبيرة في الوقت الذي يقضيه الموظفون في الاجتماعات عبر الإنترنت أو الهاتف. تتم المقارنة بمتوسط مستويات تواصل ما قبل الإغلاق، التي اعتبرت نقطة البداية (نقطة الصفر). المصدر: (Yang et al. 2021): (19)

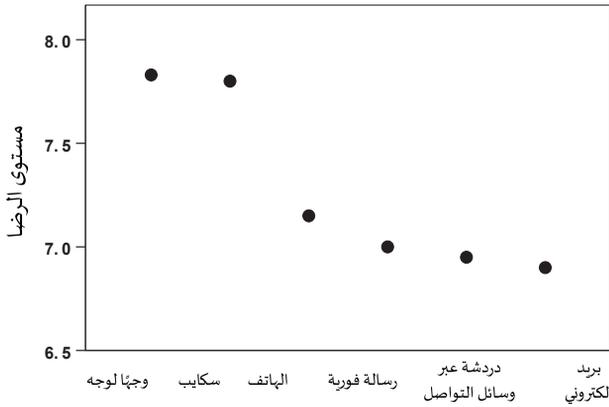
الجدول ٧,١. متوسط عدد الأصدقاء الذين يمتلكهم الأفراد عبر الإنترنت (20)

متوسط عدد الأصدقاء	حجم العينة	العينة
134	26,680	شبكة اتصالات الهاتف المحمول (أوروبا)
141	15,209	شبكة اتصالات الهاتف المحمول (الصين)
250	35,600	شبكة البريد الإلكتروني للجامعات
150– 250	1,000,000	أصدقاء الفيسبوك (في جميع أنحاء العالم)
175	339	أصدقاء الفيسبوك (عينة طلابية، المملكة المتحدة)

169	3,375	أصدقاء الفيسبوك (المملكة المتحدة، عينتان من البالغين)
149	61,000,000	أصدقاء الفيسبوك (عينة الولايات المتحدة)
المتوسط الإجمالي: ١٧٤		
المتوسط بالنسبة لبيانات الفيسبوك فقط: ١٧٣		

ويبدو أن وسائل التواصل الاجتماعي لا تعمل في الواقع على توسيع دوائرنا الاجتماعية. إن أولئك الذين لديهم أكثر من بضعة مئات من "الأصدقاء" على حساباتهم على وسائل التواصل الاجتماعي يقومون ببساطة بتوسيع عالمهم الاجتماعي عبر الإنترنت إلى طبقات المعارف وأعضاء القبيلة (طبقتي الخمسمائة والألف وخمسمائة في مخطط دنبار في الشكل ٢,٣) بالطريقة التي نفعها بشكل طبيعي في عالمنا اليومي غير المتصل بالإنترنت. ومع ذلك، تفتقر هذه الروابط غالبًا إلى عمق الصداقات الحقيقية وتشبه التفاعل مع المتابعين المجهولين على منصات مثل تويتر. ويبدو أن القيود المفروضة على عالمنا الاجتماعي ليست القيود التكنولوجية للتواصل وجهاً لوجه بقدر ما هي قدرة عقلنا على التعامل مع العلاقات. وهذا يؤكد كيف يمكن للإنترنت أن يضلنا، خاصة وأن ميلنا إلى التصرف بان دفاع قبل التفكير يمكن أن يؤدي إلى الوقوع في فخاخ.

ولعل الأهم من ذلك هو أن الأدلة تشير إلى أننا لا نجد العالم الرقمي دائماً مُرضياً لبناء الصداقات والحفاظ عليها مثل العالم الواقعي (الشكل ٧,٢). وعلى الرغم من أن وسائل التواصل المرئية (سكايب، وزووم، ومايكروسوفت تيمز) أكثر إرضاءً بوضوح من وسائل التواصل النصية، أو حتى المكالمات الهاتفية، فإن تجربتنا الأخيرة مع زووم تشير إلى أن هذه البيئات عبر الإنترنت تعمل بشكل أفضل مع العلاقات القائمة. ولا يوجد أي منها مرضٍ بشكل خاص لبناء علاقات جديدة مع الغرباء. ففي عالم الإنترنت، وبشكل أكثر وضوحاً مع وسائل التواصل النصية، لا نتمكن من رؤية التفاصيل الدقيقة لسلوك الفرد؛ أي تلك الإشارات غير اللفظية الدقيقة التي يصعب تزييفها والتي تسمح لنا بالحكم على صدق الشخص وشخصيته.



الوسيلة مهمة

الشكل ٧,٢: مستوى الرضا عن التفاعلات مع خمسة من أفضل الأصدقاء عند استخدام وسائل مختلفة في التفاعلات العفوية اليومية. (المصدر: Vlahovic et al. (2012): (21)

قد يكون من الخطأ الفادح افتراض أن علاقات العمل الأوسع من النوع المهم للغاية للإبداع والعافية الشخصية ستزدهر في المكتب الافتراضي. يدرك بعض القادة هذا الأمر تمام الإدراك وعملوا بجد لإنشاء الروابط الاجتماعية الطبيعية التي تحدث في المكتب المادي عبر الإنترنت. يشير عزرا شوستر، مفوض الخدمة العامة الإقليمي في وزارة الصحة في نيوزيلندا، إلى مفهوم ساموي (تابع للسكان الأصليين لجزر ساموا) يسمى "توي لي فا teu le va" أو "رعاية المكان أو المساحة". وقد كان عزرا نشطًا بشكل مكثف خلال الجائحة على تطبيق زووم، حيث استثمر في العلاقات، وعززها، وأنشأ مساحات افتراضية حيث يمكن للناس التواصل بشكل صريح ومناقشة ما يهمهم حقًا. وكان الحفاظ على هذه الروابط الاجتماعية بين المنزل والعمل أمرًا بالغ الأهمية، ويقدر أهمية الحفاظ على علاقات العمل الرسمية.

المخاطر الاجتماعية في العالم الرقمي

لا شك أن أحد أكبر مخاطر العالم الرقمي القائم على النصوص (البريد الإلكتروني، والفيسبوك، والرسائل النصية والقصيرة) هو الضغط على زر <إرسال> دون قراءة ما كتبتة أولاً. فما يبدو جيدًا في الكلام غالبًا ما يبدو هراءً إذا تم تدوينه كما نتحدث به. ولكن الأهم من ذلك هو حقيقة أنه عندما نعبّر لأول مرة عن فكرة معينة في أذهاننا، فإن أفكارنا غير المكتملة قد تعبر عن مشاعرنا الداخلية في تلك اللحظة ولكنها قد تبدو عن غير قصد وقحة أو عدوانية أو غير لطيفة أو غير مستساغة أو مشوشة. وبينما نتحدث، نعيد عادةً صياغة ما نقوله

وفقاً لردود أفعال مستمعينا.

وفي المحادثة التقليدية، تختفي كلماتنا حرفياً في الهواء -إذا كنا محظوظين- قبل أن يدرك الشخص الآخر تمامًا ما قلناه بالضبط. أما في وسائل التواصل النصية، فلا يوجد مفر منها؛ فهي موجودة للقراءة وإعادة القراءة إلى الأبد، وهي بمثابة سجل دائم، كما اكتشف العديد من غير المحظوظين على حسابهم لاحقاً.

وفي دراسة استقصائية أجريت بالتعاون مع "صندوق ذكرى يوم الهولوكوست"، وجدنا (23) أن ما يصل إلى 50% من الأشخاص الذين شملتهم العينة ندموا في وقت ما في الماضي على ما قالوه في إحدى رسائل البريد الإلكتروني، ونصفهم ندموا لأنهم أدركوا لاحقاً أن ما قالوه قد يزعج الشخص الذي أرسلوها إليه. وقد كان الأشخاص الأصغر سنًا (الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و25 عامًا) أكثر عرضة بمقدار مرتين ونصف للضغط على <إرسال> دون قراءة ما كتبوه من أولئك الذين تزيد أعمارهم عن 55 عامًا. وكان الرجال من جميع الأعمار أسوأ في هذا من النساء: فقد اعترف 25% فقط بالتحقق من رسالة البريد الإلكتروني قبل إرسالها، مقارنة بـ 40% من النساء.

وقد أخذت رئيسة قسم الموارد البشرية في شركة "بلو بير سيستمز Blue Bear Systems" التابعة للدكتورة يوجي باتيل، والتي تصفها يوجي بأنها "شخصية مفعمة بالحياة ولكنها عازمة على الكشف عن القصص الشخصية وراء القصص المهنية"؛ أخذت على عاتقها مهمة التواصل شخصيًا مع كل موظف كل أسبوع أثناء عمليات الإغلاق الشامل نتيجة جائحة كورونا في المملكة المتحدة في عام ٢٠٢٠. كان هدفها إقامة تواصل إنساني،



والاستماع إلى أي ضائقة، والقيام بكل ما في وسعها من أجل رفاهيتهم، وزيارتهم افتراضياً في منازلهم. ويعتبر هذا التواصل المستمر ضرورياً، لأنه حتى في الظروف العادية، يمكن أن تتدهور الصداقات وعلاقات العمل بسرعة في غياب المشاركة الاجتماعية المستمرة.

في الوقت نفسه، سلطت مبادرات العمل من المنزل الضوء على ما يمكن أن تحققه بيئة المكتب المادية وما ينبغي لها أن تحققه. إذ يجب أن يكون المكتب مكاناً للتفاعل البشري الهادف، وليس مجرد مكان لتبادل المعلومات. ترى الدكتورة يوجي باتيل فرضاً هائلة لموظفيها من خلال العمل من المنزل: "أحب فكرة أنهم قد يتمكنون من تناول الغداء مع أطفالهم الصغار أو يقضون فترات الراحة مع أحد الوالدين المسنين". لكنها تترك الاختيار بين العمل من المنزل والحضور إلى المكتب لموظفيها، لأنها تدرك أن العمل من المنزل بالنسبة للبعض هو "تجربة أكثر عزلة وأقل إشباعاً". في تسعينيات القرن العشرين، عندما جُرب العمل من المنزل لأول مرة، صممت شركة كبيرة متعددة الجنسيات مجتمعاً جديداً يسمح لها بدمج ثلاثة مباني منفصلة، والتي كانت، لأسباب وأحداث تاريخية، تبعد أميالاً قليلة عن بعضها البعض. وقد ضم المجمع الجديد متاجر ومطعمًا من الدرجة الأولى ومقاهي وصلات رياضية ومساحات للاسترخاء. كان هناك كل ما قد يرغب فيه الموظفون في المكاتب الجديدة لجعل يوم العمل أكثر سلاسة. كانت الخطة هي التخلص من المكاتب الفردية المنفصلة، ومنح الجميع جهاز كمبيوتر محمول حتى يتمكنوا من العمل





من المنزل، وإقامة محطات عمل متناثرة في جميع أنحاء المبنى حيث يمكن للأشخاص العمل على المكاتب المشتركة عندما يحتاجون إلى القدوم. استثمر المخططون قدرًا كبيرًا من الوقت في التحدث مع الجميع حول التصميمات الجديدة. لقد توقعوا أن يكون الموظفون الأكبر سنًا هم الأكثر مقاومة على أساس أنهم سيكونون مرتبطين جدًا بمكاتبهم الخاصة، والروتين المعتاد للحياة المكتبية. وقد فوجئوا تمامًا عندما وجدوا أن الأجيال الأكبر سنًا كانت مسرورة تمامًا بالترتيبات الجديدة، بينما كان الشباب هم الذين اعترضوا بشدة، فقد كانوا يأتون إلى العمل، كما قالوا، ليس فقط للعمل بل لمقابلة أصدقائهم أيضًا. كان العمل هو السياق لحياتهم الاجتماعية. ولم يخطر ببال أحد أن هذا قد يكون مهمًا. لكن بعد الجائحة، أصبحت هذه الحقيقة الأساسية أكثر وضوحًا من أي وقت مضى.

إن حقيقة أن مكان العمل هو مصدر مهم للصدقات، وخاصة بالنسبة للشباب، يجب أن نُذكرنا أنه حتى قبل جائحة ٢٠٢٠، كنا نواجه جائحة الوحدة بين جيل الشباب الذين ينتقلون إلى وظيفتهم الأولى في مدينة جديدة. ولأنهم لا يعرفون أين يذهبون لمقابلة أشخاص متشابهين في التفكير، فإن مصدرهم الوحيد للحياة الاجتماعية كان هو المكتب. ومع ذلك، فإن معظم أولئك الذين يتشاركون معهم المكتب سيكون لديهم بالفعل حياة اجتماعية وعائلية مزدحمة، وسيفتقرون إلى القدرة على تكوين صداقات مع الوافدين الجدد. ونتيجة لذلك، ينزل العديد من الوافدين الجدد إلى دوامة الوحدة، مع كل العواقب المترتبة على ذلك من





الاكتئاب والمرض والإجازة من العمل. أما أولئك الذين ينتقلون مع عائلاتهم فهم محميون إلى حد ما ضد هذا، ولكن العزاب الأصغر سنًا لن يتمتعوا بهذه الميزة، وباعتبارهم صغارًا، فمن المرجح أن يفتقر الكثيرون إلى المرونة التي يجلبها العمر والخبرة للتعامل مع الاضطرابات من هذا النوع. وفي عالم العمل العالمي المعاصر، تتفاقم هذه المشكلة بالنسبة لأولئك الذين ينتقلون من ثقافة أخرى، لأنهم يواجهون عيبًا مزدوجًا: التعرف على مجتمع جديد وثقافة جديدة في نفس الوقت. إن توفير السياقات التي يمكن للوافدين الجدد من خلالها مقابلة أشخاص من المنظمة الأوسع نطاقًا بدلًا من مكتبهم الخاص سيوسع فرصهم للعثور على آخرين يشاركونهم ركائزهم السبعة، والذين قد يوفر لهم بدورهم بوابة إلى العالم الاجتماعي الأوسع خارج العمل. بينما لن يكون الاجتماع عبر تطبيق زووم بيئة مفيدًا لتكوين صداقات داخل المنظمة أو المجتمع المحلي.

ومع انتقالنا إلى مستقبل حيث سيكون العمل من المنزل أمرًا ثابتًا، ستفكر الشركات ذات الرؤية الثاقبة في ما يمكنها القيام به لتوفير المزيد من التواصل الاجتماعي لموظفيها. تُميز إحدى الشركات بين العمل الذي يمكنك القيام به في أي مكان تريده، و"المهام التعاونية"، حيث يتم الترويج للحضور إلى المكتب، مع بعض التجمعات الإلزامية للمكتب بأكمله عند مواعيد مختلفة خلال العام. وسعى آخرون إلى تحويل أماكن عملهم إلى "عوامل جذب"، وتقديم محادثات مثيرة للاهتمام في وقت الغداء، وتقديم المشروبات بعد العمل وما إلى ذلك. قبل الجائحة، اعتقد كثيرون





أن التعلم يتطلب الابتعاد عن بيئة العمل، غالبًا من خلال رحلات خارج المكتب التي غيرت روتين العمل ووفرت تجربة جديدة لا تُنسى مواتية للتعلم. الآن، في عصر ما بعد الجائحة، هناك إدراك متزايد بأن الموظفين يسعون إلى أكثر من مجرد العمل من مكان عملهم.

وهناك قضية أخيرة تتعلق بالعمل الهجين يبدو أنها غالبًا ما تتعرض للتجاهل، وهي أنه لا يمكن للجميع أداء وظائفهم من المنزل. إن أولئك الذين تتطلب وظائفهم منهم التواجد جسديًا، مثل الذين يخدمون في الكافيتريات والمطاعم، وأولئك الذين يُصنِّعون المنتجات في المصانع، أو الذين يعالجون المرضى في المستشفيات أو يُدرِّسون في المدارس أو يقودون الطائرات التي نسافر بها، لا يمكنهم أداء وظائفهم في المنزل. بالنسبة للشركات التي تعمل بشكل أساسي عبر الإنترنت، قد لا تكون هذه مشكلة. لكن العديد منها سيكون لديها كلا النوعين من الوظائف وهناك خطر خلق قوة عاملة من مستويين: أولئك الذين يمكنهم العمل من المنزل وأولئك الذين يتعين عليهم القدوم إلى العمل كل يوم سواء أحبوا ذلك أم لا. وهناك خطر خفي هنا يتمثل في تعزيز التفاوتات القديمة بين الإدارة وأرض المصنع، وإثارة استياء "الفقراء" القديم من "الأثرياء".



الوقت مهم

إذا كان المكان يمارس تأثيرًا نفسيًا قويًا، فإن الوقت أيضًا كذلك. إن كيفية تجربتنا للوقت وتخصيصه واستخدامه تشكل مفتاحًا لعافيتنا وإنتاجيتنا. ومن المؤسف أن الوقت يشكل جانبًا آخر من حياة الشركات والمنظمات يتم تجاهله في كثير من الأحيان. إذ تتصرف الشركات الحديثة وكأن الوقت قابل للتوسع إلى ما لا نهاية، فتراكم المزيد والمزيد من العمل كلما تبنّت أحدث الأفكار أو المبادرات المثيرة. ولدى اليابانيين كلمة للموت من الإفراط في العمل (كوروشي koroshi). ربما يكون اليابانيون هم الأشخاص الوحيدون الذين يجسدون هذه الظاهرة بهذه الطريقة، لكنهم بالتأكيد ليسوا الأشخاص الوحيدين الذين يمرون بها. وغالبًا ما تفشل الشركات في التخلص من المهام القديمة وإفساح المجال لمهام جديدة، مما يؤدي إلى إرهاق المديرين التنفيذيين والعمل في كثير من الأحيان تحت ضغط مزمن في بيئة محمومة لا تهدأ، ويكافحون لمجرد مواكبة ذلك.

د تكون مقولة من قبيل "إنك لا تستطيع رعاية الآخرين إذا فشلت في رعاية نفسك" مقولة كليشيهية ولكنها صحيحة. يجب أن يصبح القادة ماهرين في إدارة الوقت، ويساعدوا فرقهم في تخصيص الوقت للاحتياجات الشخصية؛ ويتأكدوا من أخذهم فترات راحة وإجازات. ولكن من المؤسف أن العديد من القادة يقضون إجازاتهم منشغلين بالعمل، ناسين أن العمل سوف يظل



قائمًا عند عودتهم. على سبيل المثال، لم ينهار بنك بارينجز في التسعينيات لأن أعضاء مجلس الإدارة كانوا في إجازة؛ بل انهار بينما كان الجميع في مكاتبهم، ولكنهم لم ينتبهوا إلى ما يجري في أحد أركان المنظمة. ومثل أي مورد محدود، يجب استغلال الوقت وتقديره والتعامل معه بعناية. ولا تتعلق الإدارة الفعالة للوقت بمجرد التواجد في المكتب؛ بل تتعلق بالتركيز على التأثير وليس العملية. على سبيل المثال، إذا كنت مسؤولاً عن الابتكار، فقد يكون دمج أنشطة مثل الجري ضروريًا إذا كان يعزز الأفكار الإبداعية. وإذا كنت مسؤولاً عن إرضاء العملاء، فيجب أن تقضي معظم وقتك في الاستماع إلى العملاء، بدلاً من الاجتماعات الداخلية. وإذا كنت مسؤولاً عن الاستراتيجية، فأنت بحاجة إلى فترات طويلة من التأمل، وفرص للتعلم من الصناعات الأخرى، والتعاون، والتجريب، ووضع النماذج الأولية للمستقبل. كل هذه الأنشطة هي وقت "داخل العمل" وليس "خارج العمل".

إن تقدير الوقت أمر بالغ الأهمية ليس فقط على المستوى التنظيمي بل وأيضًا على المستوى الشخصي. إن الممارسة الحديثة في الولايات المتحدة التي تتلخص في الابتعاد عن مفهوم الإجازات المحددة والسماح للناس بأخذ "ما يحلو لهم من الإجازة" كانت لها عمومًا آثار عكسية، وربما كانت متعمدة. وتتطلب مثل هذه السياسة رسالة واضحة ومعلنة حول أهمية أخذ إجازة. فإذا ظلت الإجازات محل استنكار -ونادرًا ما يأخذها الرؤساء- فقد يخاف الناس من أخذ أي إجازة خوفًا من أن يُنظر لهم على أنهم كسالى أو أن إجازاتهم -مهما كان مسموح بها- تتعارض مع روح الشركة. إن





تثبيط الناس عن أخذ الإجازات أمر غير منتج. فالبشر يحتاجون إلى وقت للتعافي من أجل الازدهار. وعلى نحو مماثل، يحتاجون إلى وقت خلال اليوم للاسترخاء. ويحتاجون إلى وقت للتخطيط. والتركيز المستمر على الأهداف القصيرة الأجل والمواعيد النهائية ومؤشرات الأداء الرئيسية يجعل القادة مشغولين بإدارة الحاضر. ومع ذلك، فإنه يعرض المستقبل للخطر.

إن هذا الميل إلى التركيز على الأمد القريب ينبع من واحدة من أكثر سماتنا النفسية قوة: ميلنا القوي للغاية إلى إهمال المستقبل؛ أو بعبارة أخرى، عجزنا عن منع أنفسنا من الاستيلاء على أكبر شريحة من الكعكة الآن حتى عندما نستطيع أن نستحوذ على الكعكة بأكملها في وقت لاحق إذا انتظرنا. إن الجشع الخاص في الأمد القريب يتفوق دائماً تقريباً على المنافع العامة في الأمد الأبعد، وخاصة عندما تكون العائدات في الأمد القريب مرتفعة بالنسبة لأولئك الذين يتفاوضون عليها.

إن الأبحاث التي أجراها أليكس هيل، أستاذ إدارة العمليات في جامعة كينغستون بلندن، تظهر مدى الضرر الذي يلحقه منظورنا القصير الأجل للعالم بنجاح المنظمات في الأمد البعيد. (24) ويشير إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع الشركات المدرجة في مؤشر فايننشال تايمز للأوراق المالية في لندن اختفت على مدى السنوات الثلاثين الماضية. وعندما قارن عينة من الشركات التي نجحت لأكثر من قرن من الزمان مع تلك التي لم تنج، وجد أن هناك شيئاً واحداً يبدو مهماً بشكل خاص: حجمها. كانت الشركات التي نجحت صغيرة، وتوظف دائماً أقل من ٣٠٠ موظف بدوام كامل (حتى لو كان لديها عدد كبير جداً من الموظفين المؤقتين بدوام جزئي). وكان لديها عادةً



مجموعة أساسية من الموظفين المستقرين الذين ظلوا في الشركة لفترة طويلة وكانوا متشبعين بفلسفة الشركة، ورئيس تنفيذي ظل في منصبه لأكثر من عقد من الزمان. كما تميزوا أيضًا بأخلاقيات عائلية ورؤية طويلة الأمد وإحساس بالهدف الاجتماعي، فضلًا عن استقرار الموقع.

تجاهل المستقبل

في تجربة المارشميلو الشهيرة التي أجريت في جامعة ستانفورد، اختبر عالم النفس والتر ميشيل قدرة الأطفال على تأخير الإشباع. فطلب منهم عدم تناول المارشميلو الموضوع على الطاولة أمامهم أثناء وجوده خارج الغرفة، ووعدهم بمكافأة أكبر بكثير في وقت لاحق إذا تمكنوا من القيام بذلك. إن الأطفال الصغار ليسوا جيدين بشكل خاص في مقاومة الإغراء، على الرغم من أنهم يصبحون أفضل في ذلك مع تقدمهم في السن.⁽²⁵⁾ وفي دراسات المتابعة، وجد الباحثون أن الأطفال الذين لم يتمكنوا من مقاومة الإغراء كان تحصيلهم التعليمي في المدرسة أقل وكانوا أكثر عرضة للإصابة بالسمنة. وقد تم تأكيد هذا الاكتشاف المقلق منذ ذلك الحين في دراسات أوسع نطاقًا. فقد وجدت إحدى الدراسات التي أجريت في نيوزيلندا، والتي تتبعت 1000 طفل منذ الولادة وحتى مرحلة البلوغ، أن الأطفال الذين كانوا أفضل في مقاومة الإغراءات عندما كانوا صغارًا كانوا أقل عرضة للوقوع في مشاكل مع القانون كمراهقين أو كبالغين.⁽²⁶⁾ إن القدرة على تثبيط الاستجابات الغريزية من أجل تحقيق فوائد أكبر وأطول أمدًا تلعب دورًا حاسمًا في تمكيننا من إدارة علاقاتنا ومجتمعاتنا. والفشل في القيام بذلك يؤدي إلى تفتت المجتمعات،

الملخص

- تعمل المنظمات بكفاءة أكبر عندما يكون العاملون فيها سعداء. ويعد خلق شعور بالانتماء إلى المجتمع أمرًا أساسيًا لتحقيق ذلك.
- تؤثر الأماكن والمساحات على حالتنا المزاجية وإنتاجيتنا بقدر ما يؤثر عليها الأشخاص. إن خلق البيئة المناسبة أكثر أهمية بالنسبة للشركات من صياغة "رسالة الشركة" بشكلٍ براق.
- غالبًا ما تكون الاجتماعات غير الرسمية المصدر الأكثر أهمية للابتكارات. إن خلق الفرص التي يمكن من خلالها أن تحدث هذه الاجتماعات (عند تناول فنجان من القهوة أو الغداء معًا بعد العمل) أمر بالغ الأهمية.
- قد يواجه المنضمون الجدد، وخاصة إذا كانوا يأتون من الخارج، صعوبة في العثور على أصدقاء خارج بيئة العمل؛ وتمكينهم دمج أنفسهم في المجتمع الأوسع قد يسهل عملية الانتقال إلى وظيفة جديدة ويقلل من العواقب غير المرغوب فيها من حيث الاكتئاب وسوء الصحة.
- يجب إدارة أنماط العمل الهجينة بعناية؛ فهناك خطر أن يفقد الأشخاص شعورهم بالانتماء للمنظمة وبالهدف المشترك. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي العمل من المنزل إلى فقدان التفاعلات غير الرسمية العفوية التي قد يتضح لاحقًا أنها حاسمة أو مؤثرة.

- نادرًا ما توفر المجتمعات عبر الإنترنت البيئة الاجتماعية التي يمكن من خلالها بناء علاقات جديدة عميقة بسهولة.



٨

الدماغ الاجتماعي في العمل

"نحن نُمَنِّح النجوم، لكن نصنع التجمعات النجمية".
-ريبيكا سولنيت^(١)

إن جزءًا كبيرًا مما يجعلنا فريدين كبشر هو قدرتنا المتقدمة على التواصل والتفاعل اجتماعيًا. ونظرًا لهذا، فمن المدهش أنه حتى في القرن الحادي والعشرين، لا تزال المنظمات تُقَارَن عادة بالآلات. قد يزعم القادة أنهم "يركزون على الناس"، لكن تقاريرهم السنوية ووثائقهم الاستراتيجية تستخدم غالبًا لغة تعكس وجهة نظر للمنظمات باعتبارها أنظمة محدودة ومعقدة، ولكنها قابلة للتحكم. وهي بمثابة وسيلة لإدارة القلق بشأن عدم القدرة على التنبؤ بالديناميكيات البشرية. حتى مصطلح "الثورة الصناعية الرابعة" الذي يستشهد به المنتدى الاقتصادي العالمي، والذي يُستخدم لوصف الفترة الرقمية التي نعيشها، يتبع هذا المفهوم الآلي.

وتتفوق الآلات في مهام محددة بدقة ملحوظة، ولكن القادة غالبًا ما يجدون أن التحدي الأكبر الذي يواجههم هو إدارة الناس بكل تنوعهم غير المتوقع والإبداعي والعاطفي. وبالمقارنة بإطلاق العنان للقوى الاجتماعية لدى الناس، فإن الأمور الفنية سهلة. والواقع أن الاستعارات التي توصلنا إليها في هذا الكتاب أكثر





وفاقت جائحة كوفيد هذا الشعور. ويواجه الشباب حالة من عدم اليقين وانعدام السيطرة في مواجهة تحديات كبرى مثل تغير المناخ والقضايا المحلية مثل نقص المساكن. والآن هو الوقت المناسب لإعادة النظر في المنظمات من منظور أكثر شخصية وإنسانية، وليس من منظور كيانات ضخمة غير شخصية، حتى نتمكن من إطلاق العنان لإمكانات ٧ مليارات شخص على هذا الكوكب بكل اختلافاتهم البشرية من أجل العمل معا لبناء مستقبل أفضل.

ولكن من المؤسف أن الجمع بين ضغوط الوقت وسوء تخطيط المكاتب قد تسبب في اختباء العديد من فرق القيادة في "الجناح التنفيذي". وهناك يفقدون الاتصال بالطابق الأرضي وبقية الفرق، حيث يتم تنفيذ العمل الإنتاجي بالفعل. وكما يقول المثل الصيني: "السماء عالية والإمبراطور بعيد". إن أولئك الذين لا ينتبهون إلى ديناميكيات العلاقات الإنسانية اليومية، والبيولوجيا البشرية التي تكمن ورائها، أو الذين يبتعدون كثيرًا عن فهم ما يجري بالفعل، سيجدون أن القيادة تشكل تحديًا كبيرًا. فهي تصبح أشبه بإحساس الدفع والسحب الذي يطلق عليه مستكشفو القطب الشمالي "الانجراف السلبي" حيث تتحرك كتل الجليد تحت الأقدام في اتجاه، بينما تتجه زلاجتك التي تجرها الكلاب في الاتجاه الآخر؛ وفي أفضل الأحوال تظل في نفس المكان بينما تجد نفسك منهكًا في نفس الوقت. لقد اكتشفنا من خلال عملنا مع المنظمات وفي داخلها على مدى سنوات عديدة أن القادة الذين يفهمون هذه التحولات في القوة والذين ويقودون مع وضع هذه الديناميكيات





في الاعتبار هم الذين يجدون القيادة منتجة ومجزية.
في هذا الفصل الأخير، نلخص أولاً الآثار المترتبة على عمل
روبن بشأن المجموعات وحجم المجموعات بالنسبة للمنظمات.
ثم نقترح بعض الخطوات العملية التي ينبغي للقيادة أن يفكروا في
اتخاذها للتكيف مع منهج الدماغ الاجتماعي في الإدارة والعمل
اليومي. وأخيرًا، نوضح كيف يمكن الجمع بين الجوانب المختلفة
للدماغ الاجتماعي التي ناقشناها في الفصول السابقة لتشكيل ما
نسماه نموذج الازدهار، والذي يتألف من ستة عناصر رئيسية:
الترابط، والثقافة، والقيم، والانتماء، والتعلم، والهدف.

الدماغ الاجتماعي في الممارسة العملية

إدارة حجم وهيكل المنظمة

يعتبر حجم المنظمة تحديًا رئيسيًا لأي منظمة تهتم بالعنصر
البشري. وهي مشكلة خاصة لأن المنظمات تقيس النجاح من
خلال النمو والتوسع وبالتالي تفترض أن الأكبر يجب أن يساوي
الأفضل. وكما رأينا، يمثل رقم دنبار ١٥٠ الحد الطبيعي لعدد
العلاقات الاجتماعية ذات المغزى التي يمكن للفرد إدارتها في
أي وقت، بينما يحدد مخطط دنبار حجم وطبيعة المجموعات
الفرعية التي تشكل رقم دنبار بالإضافة إلى مجموعاته ذات



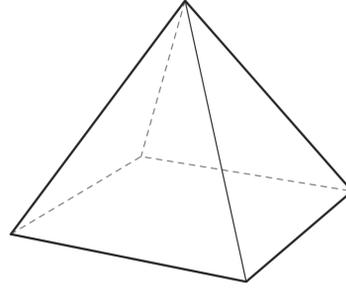
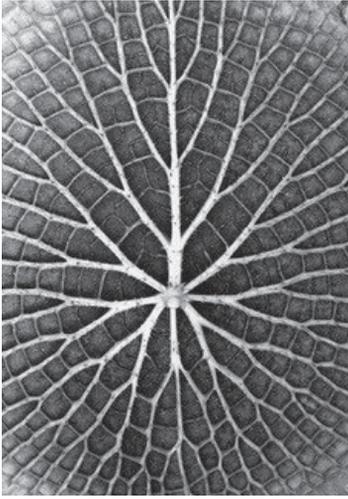


المستوى الأعلى. في المنظمات الكبيرة الهرمية، يلجأ القادة غالبًا إلى تصنيف الموظفين بسبب عددهم الهائل، الأمر الذي يمنع تكوين علاقات شخصية حقيقية. ويصبح العمال مجردين في تسميات مثل "التسويق"، أو "المبيعات"، أو "التصميم"، مما يختزلهم فعليًا إلى مجرد "موارد بشرية" مشابهة للمواد الخام. كما يصبح القادة بعيدين، مما يدفع الموظفين إلى إسقاط افتراضاتهم وآمالهم عليهم بدلًا من فهم الشخصيات الحقيقية لهؤلاء القادة. وهذه ليست ظروفًا مثالية على الإطلاق لخلق الثقة ورأس المال الاجتماعي. وبطبيعة الحال، تتفاقم المشكلة في المنظمات التي يتجاوز عدد موظفيها ١٥٠ موظفًا.

لقد تطور البشر لكي يزدهروا في مجموعات صغيرة حيث يعرف كل عضو كل الآخرين، وحيث تنشأ روابط الثقة تبعًا لذلك. ويتطلب تلبية هذه الحاجة البيولوجية العالمية في مجموعات كبيرة التفكير في دوائر: خمسة، وخمسة عشر، وخمسين، ومائة وخمسين، وهلم جرا؛ أي الأعداد التي تحكمها "قاعدة الثلاثة" المستقرة بشكل غريب. ومع نمو المجموعات، فإنها تنتقل بسرعة من أحد هذه الأرقام إلى الرقم التالي لأن أحجام المجموعات هذه تبدو مستقرة بشكل خاص. وإذا لم تتمكن من القفز بسرعة كافية، فمن المرجح أن تظهر الصعوبات والكسور. ويتعين على القادة أن يكونوا على دراية بما يتطلبه بناء الثقة في المنظمات الكبيرة وتطوير استراتيجيات لإدارة النمو في وحداتهم المختلفة حتى لا يسقطوا عن غير قصد في الشقوق الموجودة بين طبقات دنبار. وبدلًا من الاعتماد على استعارة هرم الإدارة، ينبغي للهيكل الإبداعية للمنظمات الكبيرة أن تستلهم من الطبيعة: زهرة البروكلي



الرومانية، أو ندفة الثلج، أو الأوردة الموجودة على الجانب السفلي من ورقة زنبق الماء العملاقة (الشكل ٨,١). ومن المثير للاهتمام أن التصميم المرن لورقة زنبق الماء العملاقة يُستخدم حاليًا كنموذج للمباني العائمة القادرة على تحمل تحديات تغير المناخ⁽³⁾



طرق بديلة لتصوير المنظمات

الشكل ٨,١: على اليسار: تشكل الأضلاع الموجودة على الجانب السفلي من ورقة زنبق الماء نمطًا يوفر للورقة التي يبلغ قطرها مترًا واحدًا القوة وفي نفس الوقت يوزع الوزن بحيث يمنحها القدرة على الطفو. على اليمين: الشكل الهرمي للهيكل الإدارية التقليدية. إن شكل المنظمات التكيفية التي ستزدهر في المستقبل سريع الوتيرة سوف يُستلهم من أقراص العسل الطبيعية، والكسريات Fractals، والت موجات والشبكات، وليس الأهرامات الهشة غير المرنة القديمة.⁽²⁾

اختيار حجم المجموعة بناء على المهمة

إن مخطط دنبار، ببنيته الطبقية، يوضح بشكل مفيد حجم المجموعة الأنسب للمهمة المطروحة. فعندما تكون هناك حاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة أو عقد اجتماعات متكررة، فإن المجموعات المكونة من أربعة أو خمسة أفراد تعمل بشكل أفضل. وعندما تكون هناك حاجة إلى العصف الذهني، حيث تكون هناك حاجة إلى مصادر خارجية للمعلومات أو حيث تكون المعلومات الكثيرة مطلوبة، فإن المجموعات المكونة من اثني عشر إلى خمسة عشر فردًا تعمل بشكل أفضل؛ ولأن الجداول الزمنية لعدد أكبر من الأشخاص سيتعين تنسيقها هنا، فإن مثل هذه المجموعات ستجتمع بالضرورة بشكل أقل تكرارًا. ومن المرجح أن تعمل المجموعات التي تؤدي وظيفة معينة داخل المنظمة (عادة ما يشار إليها بالأقسام) بشكل أفضل عندما يكون حجمها إما خمسين أو مائة وخمسين فردًا. ويبدو أن الطريقة التي تتدفق بها المعلومات حول النظام تتحسن عند أحجام مجموعات تتكون من خمسة عشر، وخمسين، ومائة وخمسين، وخمسمائة فرد. وهناك شيء غير مستقر بطبيعته في المجموعات ذات الحجم المتوسط، كما يشير مثال الهوتيربين الذي ناقشناه في الفصل الثاني. وإذا تُرِكَت المجموعات لنفسها، فإنها ستنتقل بسرعة إلى الرقم التالي؛ وإذا لم تفعل ذلك، فمن المرجح أن تنكسر قبل الأوان إلى نصفين.



إذا اتبعنا هذه المبادئ القائمة على الأرقام وفكرنا مليًا في ما نريد أن نحققه المجموعات الفردية، فسنكون في وضع يسمح لنا بمطابقة المهام مع المجموعات بشكل أكثر فعالية. تعمل مجموعات التعامل مع الأزمات والفرق الإبداعية بشكل أفضل إذا كانت صغيرة الحجم. ولأنها لا تضطر إلى أخذ وقت طويل لتبادل المعلومات، فيمكنها العمل بسرعة. ولأنها لا تضطر إلى التوقف بشكل متكرر لتسأل، "حسنًا، ما الذي يعنيه "س" عندما قال "ص"؟"، فيمكنها أن تستوعب المهمة المطروحة وتحقق حالة من "التدفق" الإبداعي. على النقيض من ذلك، تعمل المجموعات الأكبر حجمًا بشكل جيد في العصف الذهني واتخاذ القرارات المعقدة، خاصة إذا كانت تعتمد على مجموعة متنوعة من الأصوات. ومع ذلك، فمن غير المرجح أن تتوصل إلى إجماع بسرعة. وفي كلتا الحالتين، من الضروري عدم السماح للمجموعة بأن تنمو إلى حجم أكبر مما تتطلبه وظيفتها بشكل صارم. إن الإدارة التي تتم بواسطة لجان كبيرة تنتهي دائمًا إما إلى الوقوع في دوامة من وجهات النظر المتضاربة أو تتحول إلى هيئة لا تفعل شيئًا سوى التصديق على القرارات. وبالنسبة للأفراد المشاركين، فإن هذا يمثل استخدامًا غير مرضٍ ومحبطًا لوقتهم.

إن إغراء زيادة حجم المجموعة أو اللجنة غالبًا ما يكون مدفوعًا برغبة في أن تكون شاملة للجميع، أو بالخوف من أن يشعر الناس بالإقصاء. لكن إضافة أصوات إلى المجموعة لمجرد إرضاء الناس هو فخ تنظيمي. فهو يقلل بسرعة من الفعالية، فضلًا عن إهدار وقت أولئك الذين لا يحتاجون حقًا إلى التواجد هناك. وعلاوة





على ذلك، فإن الجمع بين عدد كبير غير ضروري من الأشخاص وكمية محدودة من الوقت عادة ما يؤدي إلى سماع الأصوات الأعلى فقط. وتأثيره يكون غير منتج تمامًا.

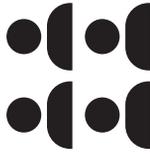
إدراك ديناميكيات المجموعة

مع نمو المنظمة، فإن كل دائرة من دوائر مخطط دنبار الخاص بها يكون لديها احتياجات وديناميكيات مميزة، الأمر الذي يتطلب نهجًا قياديًا مختلفًا. وعادة ما تعمل المجموعات التي يصل عدد أعضائها إلى خمسة أفراد بدون قائد. ومن الأمثلة النموذجية على ذلك مجموعة صغيرة لفريق موسيقى البوب، حيث يمكن للأعضاء فهم أفكار بعضهم البعض بسهولة، مما يسهل الارتجال الفعال. وعلى الرغم من التقلبات العرضية، فإن مثل هذه المجموعات الصغيرة غالبًا ما تستمر بسبب الروابط القوية التي تتشكل من خلال الاجتماعات المنتظمة والألفة العميقة. وعندما تتفوق هذه الفرق الصغيرة، فإن تعاونها المكثف يمكن أن يتحدى معايير المنظمة الأوسع، مما يثير مبادرات وأفكارًا جديدة. وغالبًا ما تتخطى الفرق عالية الأداء المكونة من خمسة أفراد محاضر الاجتماعات الرسمية وتتجاهل العمليات الجامدة، حيث تجد أن هذه العمليات تعيق الإنتاجية. ولكي تزدهر، غالبًا ما تحتاج هذه المجموعات الإبداعية والفعالة إلى الحرية في العمل بشكل مستقل بدلاً من الامتثال للممارسات التقليدية. وهي عندما تعمل بشكل جيد، تكون فعالة بشكل استثنائي؛ وتعطيها يمكن أن يكون له عواقب وخيمة.



اختيار حجم الفريق المناسب للمهمة

٤



مجموعات المهامات لا يوجد نتيجة مطلوبة، مناقشة في التوا الجميع مشاركون

٥



مجموعات التوصل السريع إلى القرارات لا حاجة للتنظيم والتفسير للوصول إلى نتيجة، لا تازينية هيرمية، كل فرد يعبر عن رأيه على قدم المساواة

٦ - ١٢



مجموعات العمل: هناك حاجة للتنظيم والتيسير. هناك حاجة لوجود جدول أعمال، العمليات محددة، كل فرد له دور محدد، كل فرد يعبر عن رأيه غير المرجح أن يكون ذلك على قدم المساواة نتيجة قيود الوقت)

١٥ - ١٢



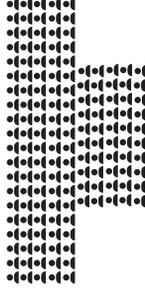
مجموعات التوصل للقرار المبعدة: هناك حاجة لمن يترأسها، يتم التشجيع على التعبير عن آراء عديدة من أجل التوصل لقرار أفضل، عمليات رسمية أكثر

٥٠



تبادل المعلومات والعمل ضمن مجموعات فرعية: بحاجة لتنظيم قوي، جدول أعمال واضح، نتائج محددة

١٥٠



مبنى البلدية، تبادل المعلومات والعمل ضمن مجموعات فرعية: بحاجة لتنظيم قوي، جدول أعمال واضح، نتائج محددة

الشكل ٢، ٨: يجب أن تتناسب الأنواع المختلفة من المهام بعناية مع حجم المجموعة، سيؤدي القشل في القيام بذلك حتمًا إلى عدم الكفاءة مما يجعل عمليات صنع القرار في المجموعة أقل فعالية.



أما المجموعات التي تتألف من خمسة عشر شخصًا أو نحو ذلك فتحتاج إلى رئيس -أو منظم- لتوفير النظام والسماح بالمشاركة المتساوية والوقت الكافي للحديث. وفي حين أن المجموعات التي تتألف من خمسة أفراد قد تكون ثابتة إلى حد ما في تكوينها، فإن المجموعات التي تتألف من خمسة عشر شخصًا تكون في أفضل حالاتها عندما تكون عضويتها أكثر ديناميكية، وعندما يتم تبديل الأفراد داخلها وخارجها وفقًا لما يتطلبه العالم المتغير أو بيئة الأعمال المتطورة. ونظرًا لأن القادة يقضون نحو ٦٠٪ من وقتهم مع أعضاء هذه المجموعة، فإنهم يحتاجون إلى إدراك الفرص والتحديات التي تنطوي عليها. وتنشأ الفرص من جلب أصوات جديدة ووجهات نظر جديدة. أما التحديات فتأتي إما عندما تكون التغييرات التي طرأت على تكوين المجموعة جذرية للغاية؛ أو عندما يتم إضافة أعضاء جدد ولكن يكون من المحرج للغاية إزالة الأشخاص الحاليين لإفساح المجال لهم. إن السيناريو الأخير شائع في المنظمات التي تكون هرمية: نظرًا لأنها تعمل وفقًا لمبدأ أن الناس إما يتحركون إلى الأعلى أو إلى الأسفل، وبالتالي فإذا تم إبعاد فرد عن مجموعة معينة فيُنظر إلى ذلك دائمًا على أنه بمثابة خفض للرتبة. على النقيض من ذلك، في الهياكل الأكثر تسطحًا والأكثر اعتمادًا على المشاريع، يمكن للقادة أن يشعروا بالحرية في أن يكونوا أكثر ترحالًا، وأن يعملوا كعامل جذب للفرق وفقًا للقدرة واحتياجات العمل المتغيرة. هذه الهياكل الأكثر تسطحًا هي التي تنتج عادة فرق قيادية أكثر مرونة وقدرة على التكيف.

إن هاتين الدائرتين الداخليتين الحميمتين من العلاقات





مجموعة الخمسة والمجموعة الأكبر قليلاً المكونة من خمسة عشر عضوًا (والتي تضم الخمسة بداخلها) - تتميزان بإحساس عميق بالالتزام والولاء. وهذا ما يجعلهما قويتين للغاية، وفي الوقت نفسه يجعل تغيير تركيبتهما أمرًا بالغ الصعوبة. وقد تحدث الراحل بول روبرتسون، عازف الكمان الرئيسي ومؤسس فريق "رباعية ميديشي"، عن الصدمة التي تعرض لها عندما غادر أحد أعضاء الفريق. وتأمل في المدة التي يستغرقها العازفون المتبقون للتعافي، على غرار شفاء الأسرة بعد صراع. وكثيرًا ما يتم تجاهل مهمة إدارة الانتقالات بين الفرق بفعالية لأن الناس يميلون إلى تفضيل العلاقات المألوفة. وكثيرًا ما تلجأ المنظمات إلى مستشاري الإدارة لجلب الخبرة الخارجية، وهو ما قد يؤدي إلى التغييرات المهمة دون إلقاء اللوم على مجلس الإدارة. ومع ذلك، فإن هذا النهج يمكن أن يحافظ أيضًا على الوضع الراهن في قمة المنظمة، مما يعزز ثقافة الرضا عن الذات والاعتماد على الآخرين بدلًا من ثقافة تعزز النشاط والنمو الفردي.

أما المجموعات التي تتألف من خمسين شخصًا فتحتاج إلى قائد واضح ودرجة أكبر من التنظيم مقارنة بالمجموعتين الأصغر حجمًا. فهناك الكثير مما يجري والكثير العقول المشاركة بحيث يصبح التنظيم الذاتي أمرًا صعبًا. وكثيرًا ما يشكل هذا الحجم نقطة تحول للشركات الناشئة، حيث قد يكافح المؤسسون للحفاظ على رؤيتهم الأصلية وموازنة الحاجة إلى النمو مع الحفاظ على العلاقات التي ساهمت في نجاحهم في المقام الأول. والواقع أن العيب المعرفي يكون كبيرًا للغاية ببساطة. وبحلول الوقت الذي





يبلغ فيه عدد الموظفين ١٥٠ شخصًا، يتطلب الأمر درجة من التقسيم الطبقي؛ إذ يتقاسم القادة الفرعيون والفرق الأصغر بعض مسؤوليات القيادة (على غرار الأوركسترا). في هذه المرحلة، يتعين على القائد أن يقود من خلال الآخرين. وتصبح الأهداف والقيم المشتركة أكثر أهمية، فضلًا عن التواصل المنتظم في الاتجاهين. ولا يختار الرؤساء والمديرون المستبدون والمتسلطون هذا الطريق؛ إذ لا ينصب تركيزهم بشكل عام على ازدهار الإنسان.

وبمجرد أن يتجاوز عدد أعضاء المنظمة المائة والخمسين، يكون القائد قد وصل إلى حدود قدرته المعرفية والوقت المتاح له لخدمة الأفراد. وفي هذه المرحلة، يتخذ دوره طابعًا رمزيًا، فيعمل كشخصية يعكس عليها الموظفون وأصحاب المصلحة آمالهم ومخاوفهم. وكما لاحظ بيل جور، فإن هذا هو الوقت الذي تتحول فيه "نحن" إلى "نحن وهم"، الأمر الذي يؤدي إلى فهم جديد ومختلف للمنظمة. وبوسع القادة أن يحافظوا على علاقات أكثر شخصية، ولكن يتعين عليهم أن يفعلوا ذلك من خلال التعامل مع مجموعات أصغر تتألف من حوالي خمسة عشر شخصًا.

عندما يزيد عدد أعضاء المنظمة بشكل كبير عن ١٥٠، فإن نفس المبادئ تظل سارية. ويمكن أن يساعد تنظيم الهياكل الداخلية وفق مخطط دنبار في الحفاظ على التماسك وتسهيل تدفق المعلومات. وتمتد قاعدة الثلاثة إلى ما هو أبعد من ١٥٠ لتشمل مجموعات من ٥٠٠ و ١٥٠٠ و ٥٠٠٠، متبعة نفس نمط الطبقات. في هذه المجموعات الأكبر، يصبح وجود "معلم مركزي" يتجمع حوله الناس أمرًا مهمًا بشكل متزايد لتعزيز الولاء



التنظيمي والعمل. تكون هذه المعالم المركزية أكثر فعالية عندما تخلق شعوراً ذا مغزى بالمجتمع، وتجسد الغرض أو القيمة الاجتماعية، وتتضمن بشكل مثالي قصة تأسيسية ملهمة.

القيادة والدماغ الاجتماعي

بناء القدرة القيادية

إذا استفادت المنظمات من هيكل الطبقات، فهذا يعني أن القيادة يجب أن تكون مرنة ومتنوعة بدلاً من أن تكون جامدة. وهذا يتطلب شكلاً فعالاً من أشكال القيادة الموزعة، وهذا بدوره يعني تنمية القدرة القيادية على جميع المستويات. إن وضع العديد من القادة في جميع أنحاء المنظمة، بغض النظر عن مدة بقائهم، أمر بالغ الأهمية لخلق بيئة مزدهرة. وسوف يرشد هؤلاء الأفراد الفرق الأصغر المكونة من خمسة عشر فرداً والتي تشترك في أهداف وقيم مشتركة. وتعتمد الإدارة الفعالة على أفراد موثوق بهم على جميع المستويات والذين يمكنهم التواصل مع شبكاتهم وتعبئتها لتشكيل المستقبل. ويجب أن يتمتع هؤلاء القادة بمهارات التيسير والتعاطف والحكم السليم لاتخاذ القرار.

وتميل العديد من الثقافات المؤسسية إلى تشجيع الأفراد الذين يتفوقون في تخصص معين - أولئك الذين يستطيعون تقديم حلول تقنية - بدلاً من أولئك الذين يتسمون بالفضول، ويترحون

أسئلة مبتكرة، ويستطيعون دمج الأفكار الخارجية. وكثيرًا ما يُنظر إلى القيادة باعتبارها سلطة منصبية في المقام الأول، وليس وسيلة لخلق مستقبل أفضل. وبشرط وجود هدف محدد بوضوح وقيم مشتركة، يمكن لهيكل القيادة الأكثر توزيعًا أن يدعم منظمة تهتم بالعلاقات على نطاق واسع بشكل فعال، دون المخاطرة بانقطاع الاتصالات أو التسبب في انقسامات قد تؤدي إلى انهيار المنظمة. وبفضل خبرتنا الممتدة لخمسين عامًا في العمل مع قادة من مختلف أنحاء العالم، فإننا نرى القيادة من منظور المهمة المنشودة والعلاقات، وليس المنصب. وتتلخص مهمة القيادة في تكوين هدف مفهوم على نطاق واسع ومجموعة من القيم التي تجمع الناس معًا في ثقافة مشتركة. كما تتلخص في الاهتمام بالاحتياجات والأفكار المتغيرة لأصحاب المصلحة، والاستماع والتقييم والتواصل والتشجيع ومواجهة الصعوبات عند الضرورة. إنه عمل شاق لا يتم إتقانه بالكامل. ومن منظور العلاقات، فإن ضمير القيادة هو "نحن" وليس "أنا"؛ أي إقرار بأن الإنجاز هو نتيجة لجهد جماعي وليس شيئًا يفخر به القائد وحده. والقائد الذي يتمتع بذكاء اجتماعي هو الشخص الذي يمكنه إلهام الناس وكسب الثقة والحفاظ على نموهم، وكذلك نمو المؤسسة. وهذا يتطلب مرونة عقلية وعاطفية، ووعيًا بالسياق الأوسع، والقدرة على الخوض في التفاصيل عند الضرورة، وخاصة فيما يتعلق بالأشخاص. أما معظم المهام الفنية فيمكن تفويض الآخرين للقيام بها.



عنها. على سبيل المثال، تعرض لاعب كرة القدم آشلي كول⁽⁴⁾ -أحد أفضل المدافعين في العصر الحديث- للسخرية على وسائل التواصل الاجتماعي في عام ٢٠١٤ عندما أظهرته صورة صحفية لفريقه الجديد، روما، وهو يقف بعيداً عن البقية، "مختبئاً" بدلاً من أن يكون في مركز الحدث. ونظرًا لأن موهبته كانت لا جدال فيها، فقد كان أداءه الباهت على أرض الملعب يرجع إلى عدم قدرته على التواصل مع أعضاء فريقه الجدد. مما دفعه إلى مغادرة الفريق في غضون خمسة عشر شهرًا.

إن هذا الشعور بالاضطراب يختلف عن الظاهرة الشائعة التي تتم بموجبها ترقية شخص ما إلى مستوى يتجاوز قدراته (ما يسمى "مبدأ بيتر"). ولكن مبدأ بيتر يمكن أن يخفي سببًا أساسيًا مشابهًا: الفشل في الازدهار بسبب الترقية من فريق داعم. إن كل القادة غير كاملين؛ فهم يحتاجون إلى الآخرين لتضخيم نقاط قوتهم وتعويض نقاط ضعفهم.

إن السوق مليئة بالأدوات التي من المفترض أن تتيح تطوير الفريق بشكل فعال مثل مؤشر مايرز بريجز للأنماط (MBTI)، والذي تستخدمه حاليًا تسع وثمانون شركة من شركات فورتشن ١٠٠ وكان موجودًا منذ أربعينيات القرن العشرين. ومع ذلك، فإن هذه الأدوات تُركز عادة على الكيفية التي يمكن بها لكل فرد أن يساعد المجموعة. بينما هناك عدد قليل من الأدوات التي تنظر من خلال الطرف الآخر؛ أي في الكيفية التي تساعد بها المجموعة الفرد. ومع ذلك، أدركت بعض الصناعات بديلاً سريعًا وفعالاً لتوظيف الأفراد الموهوبين أو الاستحواذ على شركات بأكملها





لتعزيز القدرات. يتضمن هذا النهج، المعروف باسم "التعيين الجماعي"، قيام الشركات بالاستحواذ على فرق كاملة تعمل بالفعل وجاهزة للانطلاق، وهي استراتيجية شائعة بشكل خاص في البنوك الاستثمارية، والشركات الاستشارية، والمجالات الطبية، ووكالات الإعلان، وغيرها من شركات الخدمات المهنية. ويمكن أن تكون أيضًا بمثابة وسيلة قوية لتقويض المنافسين. على سبيل المثال، لم يتبق لدى بنك "إتش إس بي سي HSBC" سوى خريج جامعي واحد يتولى مسؤولية تحليل أسهم وسائل الإعلام بعد أن انتقل فريقه بالكامل إلى منافسه بنك "إيه بي إن أمرو".⁽⁵⁾ ABN AMRO

القيادة في البيئات المعقدة

إن الجو العام للمكان وأخلاقه، وبنيته، وطقوسه، وقصصه، وعاداته، وممارساته المشتركة -أو بعبارة أخرى ثقافته- يشكل مؤشراً بالغ الأهمية للصحة الاجتماعية لأي منظمة. فما إن تدخل قاعة الاستقبال حتى تشعر بأجواء المكان؛ وما إن تنظر حولك حتى تلاحظ بسرعة ما هو مهم وما هو غير مهم. إننا ننجذب بطبيعتنا إلى التسلسل الهرمي والمكانة الاجتماعية، ولكن مثلما أن ميلنا نحو التماثل الاجتماعي يحتاج في بعض الأحيان إلى إيقافه أو الحد منه، كذلك فإن رغبتنا في أن نكون جزءاً آمناً من نظام يهتم بالمكانة الاجتماعية تحتاج أيضاً إلى الحد منها. وفي الأنظمة المعقدة (ويمكننا أن نقول إن كل المجموعات التي تتمتع بالقدرة على التصرف بتلقائية تشكل أنظمة معقدة)، فإن الأفكار الجيدة





تأتي من الحواف، وليس من المركز، لأن الأشخاص الذين يكونون هناك يكتسبون خبرة أكثر مباشرة بشأن كيفية تطور المستقبل. إن موظف خدمة العملاء في البنك هو أول من يلاحظ كيف تتغير تفاعلات العملاء، ويرى بائع الأحذية أولاً الأنماط التي تنتشر بسرعة كبيرة؛ ومن خلال الدردشة مع العملاء، يعرف السبب. إن التفاعل المباشر في جميع مستويات المنظمة هو شريان حياتها.

إن المنظمة النابضة بالحياة تعيد تنظيم نفسها باستمرار وتتكيف مع الأنماط الناشئة. وفي حين قد تبدو المخططات التنظيمية الجامدة وكأنها توفر الوضوح، إلا أنها يمكن أن تعمل كقفص مقيد. على النقيض من ذلك، فإن ثقافة المنظمة المبنية على مبادئ مخطط دنبار ديناميكية بطبيعتها. يأتي الناس ويذهبون، ويتنقلون عبر طبقات مختلفة مع تطور احتياجاتهم الاجتماعية وفرصهم للتواصل. ويمكن لهذا الهيكل أن يعمل كأساس متين للمرونة. ومن خلال استخدام هيكل المنظمة ذي الطبقات المتعددة لفهم الروابط الأساسية بين الوقت والعلاقات بشكل أفضل، يمكن للقادة أن يبثوا الحياة في منظماتهم من خلال التدخل المدروس. وفي بعض الأحيان، يتطلب هذا تعطيل العمليات القائمة أو الترحيب بآفاق جديدة ورعايتها. في إحدى المقابلات التي أجريناها، تحدث رئيس تنفيذي متقاعد مؤخرًا لإحدى المنظمات الرائدة عن أحد التغييرات التي كان ليجربها أثناء فترة ولايته لو كان يعرف حينها ما يعرفه الآن: "مع مرور الوقت، أدركت أنني كنت أستمع بشكل متزايد إلى شخصين فقط عندما أطلب المشورة. كنت في غرفة صدى مريحة من صنع يدي؛ لكن





كان ينبغي أن أهتم بآراء مختلفة وأكثر تنوعًا". وقد أدرك شكسبير أهمية الأصوات المزعجة؛ وكان "الحمقى الحكماء"، كما رأينا في مسرحيَّي "الملك لير" و"الدليّة الثانية عشر"، هناك لتقديم أفكار خارجية والتحدّث بالحقيقة للسلطة دون تردد.

إن القادة في القرن الحادي والعشرين الذين يجدون السبل لدمج وجهات النظر الصعبة في دوائرهم الداخلية ويخصّصون حوالي ٦٠٪ من وقتهم لمجموعة ديناميكية من حوالي خمسة عشر شخصًا هم أكثر احتمالية لتحقيق النجاح. ويكون هذا النهج فعال بشكل خاص إذا كان يعزز تدفقًا عضويًا مماثلًا للمجموعات الصغيرة المترابطة التي توحيها غاية مشتركة في جميع أنحاء المنظمة. ورغم أن هذا قد يبدو مخالفًا للحدس، فإن النهج الأكثر كفاءة من حيث الوقت هو إنشاء أنظمة مدروسة ترحب بوجهات النظر المتنوعة، بما في ذلك المعارضة، خلال لحظات اتخاذ القرار الحاسمة، وخاصة في بداية المشاريع. وبمجرد أن يبدأ المشروع في التحرك، يصبح التعامل مع القضايا أكثر تكلفة بشكل كبير، ويصبح من الصعب بشكل متزايد الاعتراف بالملاحظات النقدية؛ ناهيك عن الرغبة في سماعها.

إننا في حاجة إلى قائد يعمل من خلال الآخرين ومعهم، بدلًا من القائد الذي يتولى رئاسة بقية أعضاء الفريق من أعلى الهرم؛ ويكون جزءًا من الفريق في حين يظل هو من يحدد الاتجاه؛ وهو يقوم بعمل مختلف، ولكن ليس بالضرورة أكثر أهمية. ولا يتعلق الأمر فقط بكيفية تخصيص القادة-الذين يمكن أن يكونوا على أي مستوى- لمواردهم المحدودة من الوقت والاهتمام.





فالقيادة الفعّالة تتطلب التركيز في الوقت نفسه على الصورة الأوسع والتفاصيل المباشرة، وتجسيد فكرة "التواجد على حلبة الرقص" مع التراجع أحياناً "للصعود إلى الشرفة"، كما يقول رون هيفيتز، الباحث في جامعة هارفارد.⁽⁶⁾ وتستفيد كل مجموعة من الثقة والعلاقات الشخصية، ويرتبط نفوذها بمجموعات أخرى؛ وهذه هي الطريقة التي تكتسب بها الحركات الاجتماعية الزخم. ويشبه المؤلفان جيريمي هيمانز وهنري تيمز، في كتابهما "السلطة الجديدة"، هذا النوع من السلطة بالمياه أو الكهرباء، مؤكدين على أن القادة ينبغي لهم أن يوجهوها بدلاً من تخزينها أو توزيعها مثل المال.⁽⁷⁾ إن السلطة لا يملكها فرد واحد على الإطلاق؛ ففي نظرهم -وفي نظرنا- تكمن الزعامة الحقيقية في العلاقة بين القادة والأتباع، وليس في الألقاب أو السمات الشخصية. فالمستبد الذي يعطي أمراً لا يتبعه أحد ليس قائداً. "إن القائد الجيد يصنع تابعاً جيداً"، على حد تعبير المحلل النفسي الشهير ويلفريد بيون.⁽⁸⁾ إن المنظمات التي تتمتع بـ"الدماغ الاجتماعي" هي منظمات تُبنى على العلاقات، وتخلق مساحة للأفراد وتنمو من خلال تجميع وحدات صغيرة مع الاهتمام بالروابط بين الناس.

إدارة الوقت والانتباه

إن وجود هدف قوي ومشارك يشكل كيفية تخصيصك أنت وغيرك في مؤسستك لوقتك وانتباهك. وقد أشار أحد الرؤساء التنفيذيين الذين تحدثنا معهم بعد الجائحة إلى أن "القيادة





توسعت، ولكن أيامنا وقدراتنا لم تتوسع". إن الشكوى الشائعة هي الافتقار إلى الوقت للتفكير في المستقبل، أو معالجة التحديات الكبيرة، أو مقابلة أولئك الذين ينتظرون عند البوابات. حيث تستهلك متطلبات العمليات الروتينية والاجتماعات، بما في ذلك الاجتماعات للتخطيط لاجتماعات أخرى، الجداول اليومية. يشعر القادة بأنهم عبيد للوقت أكثر من كونهم سادة له. ولكن ربما يكون ذلك لأنهم كانوا يقضون الوقت في الأشياء الخاطئة.

سوف يسعى القادة الذين يتبعون نظرية الدماغ الاجتماعي إلى إيجاد طرق لاستعادة السيطرة على جداولهم من خلال الاعتراف أولاً بأن الوقت والانتباه هما الموارد الأكثر قيمة لديهم، وربما لمنظمتهم. وبدلاً من استبدال ثمان اجتماعات مطولة مدتها الإجمالية ثمان ساعات بستة عشر اجتماعاً مدة كل منها نصف ساعة، فإنهم يدركون بدلاً من ذلك أن المزيد من الانشغال لا يعني بالضرورة العمل الجيد. وكما أن مفارقة توسيع المنظمة تنطوي على النمو الكبير من خلال البقاء صغيراً، فإن مفارقة إدارة الوقت من أجل تحقيق هدف ما تنطوي على القيام بجهد أقل من أجل تحقيق المزيد. وقد جرب القادة الذين عملنا معهم استراتيجيات مختلفة لذلك.

فقد أعلنت إحدى المديرات التنفيذيات في إحدى شركات النقل الكبرى أن صباح الأربعاء هو صباح "الاجتماعات". وقد سمحت لها هذه المساحة في منتصف الأسبوع بمعالجة مشاكل أكثر تعقيداً تتطلب التفكير في تلك الأيام. وقد نجحت التجربة إلى الحد الذي جعلها تشجع فريقها بالكامل على تبني هذه العادة.





وأدرك مسؤول آخر عن المعلومات أنه كان أقل إنتاجية بشكل عام بعد الغداء مباشرة. إننا لا نولي سوى القليل من الاهتمام لإيقاعاتنا اليومية الطبيعية عند التخطيط لتوقيت الاجتماعات المهمة، ناهيك عن حقيقة أن بعضنا يفضلون الصباح والبعض الآخر من الأشخاص الذين يفضلون المساء⁽⁹⁾ ويعملون بشكل أفضل في أوقات مختلفة من اليوم. ولذلك قرر أن يذهب إلى صالة الألعاب الرياضية ثلاث مرات في الأسبوع في وقت الغداء، وأن يستغل الوقت الذي يقضيه هناك لممارسة الرياضة، وإعادة شحن بطارياته والتأمل. وقد عملت الإندورفينات التي أنتجها هذا النظام الجديد على شحذ تفكيره وسمحت له بالتركيز بشكل أفضل، والاسترخاء بشكل أكبر، وقضاء فترة ما بعد الظهر في مزاج جيد. وفي البداية، شعر بالذنب حيال القيام بشيء يشعر بأنه استسلام للذات. و فقط لاحقًا، عندما أدرك مدى إنتاجيته ونشاطه في فترة ما بعد الظهر، أصبحت هذه التجربة عادة طويلة الأمد.

وهناك استراتيجية أخرى واضحة تتلخص في تنفيذ اجتماعات مدتها خمسون دقيقة أو حتى خمسة وعشرون دقيقة. ويتبنى أحد البنوك الكبرى في المملكة المتحدة نهجًا منظمًا يشجع على عقد اجتماعات مدتها خمسة وعشرون دقيقة لاتخاذ القرارات، مع تحديد فترات راحة بينها لتناول القهوة أو الشاي. وقد يكون الحصول على عشر دقائق أو حتى خمس دقائق من الاجتماع مفيدًا لاتخاذ إجراء بشأن أمر نوقش، أو مجرد التفكير فيه أثناء تناول فنجان من القهوة. وقد يستغرق الأمر بعض الوقت حتى تصبح هذه الممارسات روتينية، ولكن التمسك بها من شأنه أن يساعد





في خلق فرص للتفكير الموجه نحو المستقبل. وأدركت مجموعة من المديرين الإداريين من منظمة عالمية أن كل واحد منهم يقضي عدة ساعات كل صباح اثنين إما في إعداد التقارير أو تلقيها عن منطقتهم. وعندما حسبوا إجمالي الوقت الذي قضاه القادة في تلقي المعلومات وإعادة توجيهها فحسب بدلاً من التعاون في المبادرات المستقبلية، أصيبوا بالدهشة. وبدأوا يفكرون في الأنشطة الأكثر إنتاجية التي كان من الممكن أن يشاركوا فيها.

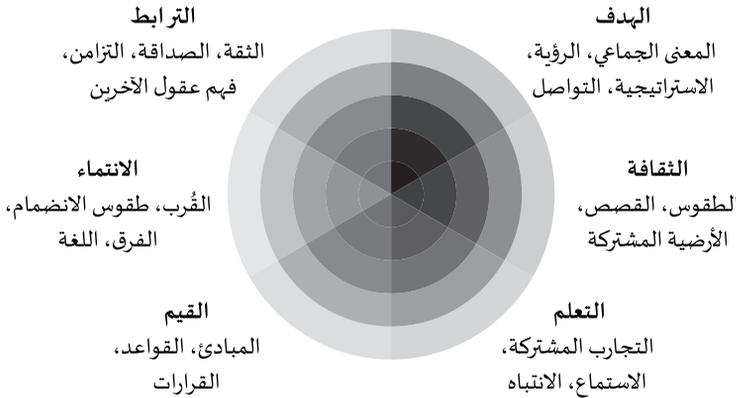
نموذج الازدهار

من المفهوم أن يميل أغلب القادة إلى اللجوء إلى أحدث النماذج أو التقنيات أو الأطر لتوفير بنية قوية ظاهرياً في الأوقات الصعبة. وفي القيام بذلك، غالباً ما يتجاهلون القوى البيولوجية الأساسية التي تُشكل طبيعتنا البشرية. من الأسهل التركيز على المقاييس المرئية -الأهداف والتكاليف وأرقام المخرجات- لأنها يمكن قياسها بسهولة. ما هو أقل سهولة في القياس -ولكنه مع ذلك العنصر الرئيسي لتلك النتائج القابلة للقياس- هو التفاعل داخل المجموعات وبين الأفراد، والقوى التي تدفع تلك التفاعلات. وهذه الديناميكيات هي القوى الخفية ولكن المستمرة التي يمكن أن تدعم أو تعطل الحياة التنظيمية. وقد كانت هي المحور الأساسي لهذا الكتاب.

في سياق بحثنا، تحدثنا إلى العديد من الأشخاص الذين يقودون منظمات، كبيرة وصغيرة. وما نتج عن هذه المحادثات



كان صورة واضحة للظروف المثالية لازدهار الإنسان داخل المنظمات الحديثة مُوضّحة في "نموذج الازدهار" في الشكل ٨,٣. هذه البيئة المثالية هي مكان حيث توجد قيم وأهداف واضحة ومشاركة، وفرصة للجميع لإيجاد معنى لعملهم والتعلم والتطور، ومكان حيث توجد إمكانية للتواصل والصدقة البشرية، والشعور المشترك بالانتماء وثقافة تحثي بكل هذه السمات. يصف هذا الفصل الطرق التي يمكن للقادة من خلالها تحسين إمكانيات العمل الأكثر تركيزاً على الإنسان. بعض الاستراتيجيات سهلة التنفيذ، في حين أن بعضها الآخر أكثر تعقيداً. وكلها تتطلب وقت القادة وانتباههم. وسوف نستكشف الآن كلاً من هذه الاستراتيجيات بالتفصيل.



نموذج الازدهار

الشكل ٨,٣: تحتاج المنظمة الناجحة إلى إيجاد طرق لتنفيذ ستة أبعاد رئيسية في نفس الوقت. وفي كل طبقة من الطبقات باتجاه المركز، تصبح التأثيرات أقوى وأكثر أهمية بحيث ينبغي تحقيقها بشكل صحيح.

الترابط: بناء الصداقة والثقة

إن وجود الوقت والمساحة لتكوين صداقات في العمل يعد عنصرًا مهمًا لبناء الترابط. وكما أشرنا في الفصل الثالث، فإن الركائز السبع للصداقة (الاهتمامات المشتركة، والنظرة للعالم، وحس الفكاهة، والذوق الموسيقي، واللغة، والتعليم، والمكان الذي قضى المرء فيه سنوات المراهقة) توفر الأساس للعلاقات، وخاصة في الأوقات الهشة أو فترات الانتقال. كما تضمن نمو الثقة. ولكن إذا لم يكن هناك وقت في العمل للتعرف على بعضنا البعض وبناء أرضية مشتركة، فلن تتطور هذه الروابط أبدًا.

لقد عملت تريسي ذات مرة مع شركة استشارية عالمية. وفي إحدى الأمسيات، خلال رحلة بسيارة أجرة عائدة من عند أحد العملاء، شارك ثلاثة أعضاء من الفريق ماضيهم المدهش؛ فقد كان أحدهم مؤرخًا فنيًا حاصلًا على درجة الدكتوراه، وآخر ضابط في الجيش، والثالث قائد غواصة نووية. وحتى تلك اللحظة، على الرغم من أنهم عملوا معًا لعدة أشهر، لم يكن أحد منهم يعرف عن المسارات المختلفة جدًا التي اتبعتها الآخرون ذات يوم أو يعتقد أن تجاربهم السابقة قد تقدم إلهامًا للحاضر. ولم يأخذوا الوقت للتعرف على بعضهم البعض، ناهيك عن تكوين صداقات.

ومع ذلك، فإن مزايا تكوين صداقات في العمل هائلة. فمن يفعلون ذلك هم أقل عرضة للمغادرة وأكثر عرضة للشعور بالعافية. وتعتبر الركائز السبعة مهمة بشكل خاص في بيئة العمل



الهجينة حيث لا يمكن قضاء الوقت معًا في الدردشة عند آلة القهوة أو أثناء المشي إلى الاجتماعات. على سبيل المثال، فإن معرفة وجود أشخاص لديهم هواية مثلك من قبيل تسلق الصخور، أو مقابلة أشخاص كانوا في نفس مدرستك قديمًا يمكن أن يجلب الطمأنينة والشعور الفوري بالثقة. تكمن المشكلة في أن اكتشاف هذه الرابطة قد يستغرق شهرًا، وأحيانًا سنوات، ويستغرق وقتًا أطول في ظل ظروف العمل الهجينة. ويعد دمج الوقت الاجتماعي في الاجتماعات الافتراضية أمرًا بالغ الأهمية لرعاية هذه العلاقات والثقة. وقد اختتمت مارجريت هيفرنان، الرئيسة التنفيذية والمؤلفة، في محادثة مع مجموعة من كبار القادة من مختلف أنحاء العالم الذين حضروا برنامج أكسفورد للقيادة الاستراتيجية، جلستها بتذكير بسيط: "إن أهم شيء يمكنك القيام به كقائد هو البقاء على اتصال مع عائلتك وأصدقائك. هذا هو الجزء الأكثر أهمية في الحياة".

إن عدد ونوعية الصداقات التي تمتلكها لها تأثير على صحتك أكبر من أي من العوامل التي يقلق طبيبك بشأنها عادةً من قبيل وزنك، وكمية التمارين الرياضية التي تمارسها، وما تأكله، والحبوب التي يصفها لك، أو نوعية الهواء الذي تتنفسه. كما يمارس الأصدقاء تأثيرًا قويًا على الخيارات المتعلقة بالصحة.⁽¹⁰⁾ وهكذا فإن أفضل طريقة لفقدان الوزن هي قضاء الوقت مع الأصدقاء النحيفين. وبالمثل، هل تريد الإقلاع عن التدخين؟ انس لصقات النيكوتين؛ اقض المزيد من الوقت مع الأصدقاء غير المدخنين. وإذا لم يكن هناك وقت أو مساحة للصداقة أو المحادثة مع الطاقم الطبي أثناء





وجودك في المستشفى . . . حسنًا، لا يتطلب الأمر عبقرية لمعرفة العواقب التي قد تترتب على ذلك. فهناك حاليًا أزمة في الصحة النفسية في أماكن العمل ويتم إنفاق قدر كبير من الوقت والجهد على عضوية الصالات الرياضية، وجلسات التأمل، وعلماء النفس الداخليين وما إلى ذلك، وكلها قد تكون تطورات إيجابية؛ ولكن بدون الصداقة هناك خطر يتمثل في أن يكون كل ذلك مجرد غطاء للشقوق.

بطبيعة الحال، فإن الإفراط في التركيز على الركائز السبعة يمكن أن يؤدي أيضًا إلى إنتاج ثقافة غير صحية ومنعزلة. تتمثل مهمة القائد في تمكين الصداقات من التطور في العمل، ولكن في بعض الأحيان أيضًا في تعطيل الراحة التي توفرها الروابط الطبيعية من أجل دفع الناس إلى بناء نقاط اتصال جديدة يستفيدون منها. إن العلاقات الأكثر ثراءً تنشأ غالبًا من الاختلافات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة، فضلًا عن كونها مصدرًا للإبداع والأفكار الجديدة. لذا فإن القدرة على توحيد الأفراد للتعامل بشكل تعاوني مع التحديات والنظر إلى الخلافات باعتبارها ذات قيمة -على الأقل في الأمد القريب- تشكل مهارة أساسية للقائد البارِع الذي يأخذ دروس فرضية الدماغ الاجتماعي في الاعتبار.

الانتماء: خلق شعور بالقرابة

لكي ينجح الإنسان، يحتاج إلى الشعور بأنه ينتمي إلى قبيلة أو مجموعة تمنحه صوتًا، وتضمن له أن يتم الاستماع إليه وبالتالي





إضفاء معنى على حياته. إن الشعور بالانتماء عامل ضخم في عافية الموظفين وولائهم للشركة. إن الشعور بالإهمال أو التجاهل أو الإقصاء يخلق القلق والتوتر، ويؤدي إلى ضعف الأداء. يقدم أوين إيستوود مثالاً لمدير كرة قدم ناجح للغاية يريد تقديم ملاحظات -أو انتقاد- للاعب شاب. كان دائماً ما يسبق الملاحظات بتذكير الشاب بالسبب الذي جعله يضمه للفريق، وما الذي يميزه، والمستقبل الذي ينتظره، ولماذا يعدّ عضواً أساسياً في الفريق. وبهذه الطريقة، تم تنشيط الهرمونات الإيجابية التي تأتي من الشعور بالانتماء والاندماج ويتم تقبل الملاحظات بسهولة أكبر.

إن الشعور بالانتماء هو أمر متبادل. فلا يكفي مجرد أن تتم دعوة الناس للانضمام إلى منظمة ما، أو توظيفهم؛ بل يحتاجون أيضاً إلى الاعتراف بهم والترحيب بهم كأعضاء في أسرة إذا كان يُراد لهم أن يشعروا بالانتماء. وعندما تعمل ثقافة المنظمة على أفضل وجه، فإن المنظمة تنتمي إلى الناس بقدر ما ينتمون إليها. ومثل الروابط الأسرية، تعتمد ثقافة المجموعة القوية على لغة وطقوس وقصص وذكريات وتجارب مشتركة، والأهم من ذلك، قيم مشتركة. ومن الصعب أن تشعر بالراحة في بيئة بلا هوية، أو أن تشعر بأنك جزء من منظمة لم تكلف نفسها عناء اكتشاف من أنت. كما أن الشعور بالانتماء ينبع أيضاً من هدف مشترك ومعنى جماعي، مما يوفر اتجاهًا وتركيزًا مشتركين يمكن للجميع تجربتهما. وهذا لا ينبع ببساطة من "رسالة" مكتوبة ومعلقة على مدخل الشركة أو هدف معلن. بل إنه يتشكل من ثقافة المنظمة وتطلعاتها وممارساتها وطقوسها، والتي تأتي بدورها من أفرادها





وشخصياتهم، في الماضي والحاضر والمستقبل. إن هذا الشعور بالجهد المشترك يصعب غالبًا وضعه على الورق، ولكن تمامًا كما نتعرف على شخصية الشخص في الدقائق الأولى بعد لقائنا به، يمكننا أيضًا أن نشعر بالهدف والأخلاق في أسلوب وأجواء المكتب أو أرضية المتجر. إنه يظهر في الطريقة التي يتم بها الترحيب بك (أو لا) أثناء سيرك عبر المبنى؛ وفي الأجواء العامة المحيطة بالناس والمكان. إن الشعور هو البيانات عندما يتعلق الأمر بالثقافة. وتوسّع لوفلين نواديي، ناشطة العدالة الاجتماعية، هذه الفكرة قائلة: "لا يكفي أن نكون متلقين سليبين لثقافة موجودة، بل تكمن القوة في صياغة اللغة المستخدمة في المنظمات بشكل جماعي لبناء هذا الشعور بالانتماء والترابط".

فلماذا يعدّ مفهوم الانتماء قويًا إلى هذا الحد؟ يشير مصطلح "التنوع" إلى انحراف عن القاعدة، في حين يشير مصطلح "الإدماج" غالبًا إلى مجموعة أكثر قوة تمتد يد الدعوة إلى أولئك الأقل قوة. وعلى النقيض من ذلك، فإن مفهوم الانتماء محايد؛ حيث يمكن لكل من الأعضاء الراسخين والقادمين الجدد أن يشعروا بأنهم ينتمون دون أي محاولة للهيمنة. ويسلط مخطط دنبار، الذي يحدد القيود المعرفية والزمنية البشرية، الضوء على التحدي الذي تواجهه المنظمات الهرمية التي تعطي الأولوية للتنوع والإدماج على الانتماء. فعندما يضاف شخص جديد إلى مجموعة متماسكة من خمسة عشر شخصًا، يجب إزالة شخص موجود بالفعل في تلك المجموعة (بسبب حدود الوقت وحجم الدماغ). وهذا غالبًا ما يؤدي إلى مشاعر الإقصاء والاستياء وفقدان المكانة للعضو





الحالي، وهو ما قد يخلق انقسامًا ويعزز عقلية "نحن ضد هم". وعلى النقيض من ذلك، إذا كان التركيز ينصب على مساعدة الجميع - بغض النظر عن خلفياتهم أو مناصبهم - على الشعور بالاندماج فلن يكون هناك "نحن" و"هم".

إن الشعور بالانتماء يجب أن يبدأ منذ اللحظة التي يخطو فيها عضو جديد من فريق العمل عبر الباب وفي كل لحظة بعد ذلك. وفي كثير من الأحيان، تكون عملية تعيين الموظفين الجدد هي العنصر الذي يتم تجاهله في عملية التوظيف. ومع ذلك، فهو الجزء الذي يستحق أكبر قدر من الاهتمام. إذ يترك الترحيب الحار انطباعًا دائمًا. وتساعد هذه الطقوس الانتقالية الوافدين الجدد على أن يصبحوا منتجين بسرعة وتعزز الرغبة في أن يكونوا جزءًا من مجتمع يعترف بهم كأفراد، وليس مجرد موظفين آخرين. تروي ممثلة الأمم المتحدة للمرأة لعام ٢٠٢٢ في هولندا، إنعام أحمد علي، كيف، بعد بضعة أسابيع من عملها في البنك الذي تعمل فيه، في اليوم الأول من شهر رمضان، انفرد بها مديرها جانبًا، بعيدًا عن الفريق، ليسأل عما إذا كان هناك أي شيء يمكن للمدير أو الفريق القيام به - أو يجب أن يفعلوه - بشكل مختلف لمساعدتها على الشعور بالراحة. كان العنصر الأساسي هنا هو استعداد المؤسسة نفسها للتكيف مع الفرد الجديد، وليس العكس، والاهتمام الذي أبدوه لضمان أن تكون تجاربها الأولى جيدة.

وليست البدايات الجديدة فقط هي التي تستحق المزيد من الاهتمام؛ بل النهايات أيضًا. إذ يتقاعد الناس من المنظمات، ويأخذون معهم المعرفة المتراكمة والقصص وثناء تجربتهم.





وتودعهم المنظمات دون تكريم كافٍ لما فعلوه، أو السعي إلى الاستفادة مما تعلموه لمشاركته مع الآخرين. وقد تبنت إحدى الشركات التي تعاوننا معها نهجًا مرناً في التعامل مع التقاعد، حيث حافظت على العلاقات مع الموظفين السابقين وثمرت "العلاقات التي تدوم مدى الحياة"، وتترك الشركة "الباب مفتوحًا" لإعادة توظيف الأشخاص الذين غادروا في وقت سابق من حياتهم المهنية. لكن هذه الشركة بمثابة استثناء، حيث تغلق العديد من الشركات الأخرى الباب عادةً أمام أي مغادر، مما يؤدي إلى خسارة قدر كبير من المعرفة والخبرة.

الهدف: خلق معنىً جماعياً

لكن لا تكفي أي من الممارسات الجماعية المذكورة أعلاه في حد ذاتها ما لم يكن هناك معنى وهدف مشترك للعمل. يسعى الناس إلى أكثر من أن يكون عملهم مجرد وسيلة للبقاء على قيد الحياة؛ إنهم يريدون أن يكون لعملهم أهمية. وعندما تُترك مجموعات الأفراد لتعمل باستقلال، فإنها تخلق بشكل طبيعي المعنى والزخم معًا. ومهما كان الدور الذي يلعبه الموظف صغيرًا، فمن المهم بالنسبة له أن يفهم المساهمة التي يقدمها للهدف الأوسع للمنظمة، ومن الناحية المثالية، للمجتمع. إن وجود هدف للشركة حقيقي ويتبناه الجميع بصدق هو حافز قوي للموظفين. ويصبح خلق المعنى الفردي في العمل أسهل عندما يكون هناك صلة بهدف المنظمة. يتمتع البشر بقدرة متطورة للغاية على التعلم والتجريب وعندما





يشجع هدف المنظمة حرية التعبير الفردي، يتم دمج هذا التعلم والتجريب مرة أخرى في الأداء والابتكار. قبل عدة سنوات، شرع المؤرخ ثيودور زيلدين في مشروع بحثي مع شركة إيكيا لاستكشاف إمكانيات تعزيز التعلم في متاجرها. وقد حول متجرهم في ليفربول إلى مركز تعليمي ثقافي حيث أتيحت للعملاء الفرصة للتحدث مع بعضهم البعض ومع البائعين أثناء تناول العشاء من خلال "قوائم المحادثة" الخاصة به. وبهذه الطريقة تم استبدال التفاعلات التجارية البحتة بروابط أكثر إنسانية وتنموية.

وعلى نحو مماثل ولكن لأسباب مختلفة، يساعد رجل الأعمال ثامي شفايشلر، الرئيس التنفيذي لشركة "ميكروز يونايته Makers Unite" في أمستردام، اللاجئين والوافدين الجدد على التواصل اجتماعيًا في هولندا. وهو يعتقد أن التعاون في المشاريع أمر ضروري للتكامل ويبدأ دائمًا عملية التواصل من خلال تشجيع الإبداع المشترك بين السكان المحليين والوافدين الجدد. ولا تعمل هذه التجربة المشتركة على تسريع العلاقات ذات المغزى فحسب، بل تُسهل أيضًا التعرف على بعضهم البعض في بيئة آمنة وبناءة.

ولكن هذا الطموح ليس سهلًا دائمًا كما يبدو، وخاصة عندما يتم طرح مبادرات أو طرق عمل جديدة. ولنأخذ على سبيل المثال تجربة أحد الرؤساء التنفيذيين الذين عملنا معهم والذي كان لديه طموح جدير بالثناء لتقليص اعتماد شركته على البلاستيك. فقد أطلق سلسلة من التجارب والابتكارات لتحقيق هدفه، ولكنه أصيب بالإحباط عندما وجد أن التقدم كان بطيئًا. وعند التحقيق





في المسألة، أدرك أنه في حين كان يركز على تغيير هدفًا محددًا، فقد تجاهل العمليات القائمة والنظام البيئي البشري الذي يحيط بها. وقد كانت مبادرته تنطوي على استثمار مقدم، وقبول أن المبيعات سوف تظل ثابتة لفترة من الوقت. ولكن المكافآت التي كانت تقدمها الشركة كانت تستند إلى النمو. ولم يبدأ في إحراز تقدم في برنامج -بدا في البداية غير مرتبط بالتحديات التي واجهتها الشركة- إلا بعد أن أعاد تنظيم المكافآت بحيث لا ترتبط بشكل مباشر بالإنتاج. إن هذا النوع من التعلم المزدوج الحلقة -حيث يتطور النظام جنبًا إلى جنب مع الأفراد داخله- يصبح حيويًا بشكل متزايد في المنظمات الكبيرة، حيث يمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات والبروتوكولات العالمية والممارسات الراسخة أن تعيق جهود التغيير بشكل خفي.

إن الحفاظ على التوافق بين الهدف المؤسسي والفردية يتطلب إذن اهتمامًا مستمرًا إذا أردنا تجنب الجمود أو المقاومة. فالإنسان يميلون بطبيعة الحال إلى تفضيل الوضع الراهن؛ على سبيل المثال، قد نظل مع نفس البنك على الرغم من الخدمة السيئة، أو نعود إلى نفس مكان الإجازة عامًا بعد عام حتى عندما يكون الطقس سيئًا، أو نستمر في شراء نفس العلامة التجارية من الشاي دون النظر في البدائل. وعلى نحو مماثل، في مكان العمل، قد نستمر في الممارسات القديمة، والعقود غير المنتجة، والتوقعات غير الواقعية لمجرد أنها تبدو أسهل. كما نجد صعوبة خاصة في التخلي عن الناس، وتتغلب رغبتنا الطبيعية في الحفاظ على الروابط القائمة على إدراك أن شخصًا معينًا ربما لم يعد





مناسبًا للمنظمة. وغالبًا ما يجد القادة صعوبة بالغة في فصل زميل يتمتع بأداء عالٍ باستمرار، حتى لو كان سلوكه (الذي غالبًا ما لا يتم قياسه) يتعارض مع قيم المنظمة. ولكن عندما تنحرف الولاءات عن القيم والهدف المعلنين، يصبح من الضروري اتخاذ إجراء. والمنظمات التي تتسامح مع الأفراد ذوي السلوك السيئ أو تُفضلهم تضعف تدريجيًا من الداخل.

إن القائد الجيد يعرف متى يأمر بالتوقف. ولكنه يعرف أيضًا كيف يفعل ذلك. إن النهج الحاد والقاسي قد يسبب أضرارًا جسيمة داخليًا وخارجيًا، كما كان الحال مؤخرًا مع شركة عبّارات بريطانية أبلغت موظفيها عبر الفيديو بأنهم لم يعودوا موظفين لديها وسيتم استبدالهم بعمال وكالات. إن القادة الفعالين يأخذون الوقت الكافي لتقدير الماضي، وتذكر ما تم إنجازه، وحيثما كان ذلك مناسبًا، الاحتفال بالنهاية بطقوس مناسبة. إن إعادة صياغة الهدف تتطلب التعامل بحذر.

القيم: مبادئ صارمة وقواعد فضفاضة

في كثير من الأحيان، يتم ذكر قيم الشركة على موقعها الإلكتروني، ولكن الإدارة العليا لا تطبقها ولا يلاحظها الموظفون إلى حد كبير. كما عادة ما تكون هذه القيم عامة جدًا وكثيرة جدًا بحيث لا يمكن تذكرها. ومع ذلك، كما يُظهر مخطط دنبار، تعمل المجموعات بشكل أفضل عندما تتقاسم قيمًا معينة. تضمن القيم المشتركة عدم اتخاذ خيارات من شأنها المساس بسلامة





المنظمة. كما تضمن اتخاذ قرارات متماسكة، وتُمكن الأفراد ذوي التفكير المماثل في مختلف أنحاء المنظمة من اتخاذ القرارات، وبالتالي تجنب التأخير وتعزيز الشعور بالتمكين. ليس من قبيل الصدفة أن تؤمن دييورا فرانس في شركة جور بقاعدة "المبادئ الصارمة والقواعد المرنة". إذ تعمل القيم المشتركة كإطار حوكمة مدفوع بشغف والتزام أولئك الذين يؤمنون بها. عندما يناقش زملاء جور المبادئ التي ينبغي أن تكون صارمة والمبادئ التي يمكن أن تكون مرنة، فإنهم يتفوقون على الحفاظ على معايير صارمة حول القيم المشتركة مثل الحرية والإنصاف والالتزام والحدود مع السماح بالمرونة في كيفية تطبيق هذه المبادئ. وهذا يُمكن الفرق عبر الثقافات المختلفة من استكشاف ما يعنيه "الإنصاف" و"الحرية" للزملاء المختلفين ويضمن دعم جميع الأعضاء في اتخاذ الالتزامات والقرارات المستنيرة لصالح المنظومة بأكملها.

وكما هو الحال مع المبادئ التي وضعها فورست مارس الأب والتي لا تزال قائمة في شركة مارس بعد أكثر من ستين عامًا، فإن مبادئ جور لا تزال "توجه كل قرار وتؤكد التزامنا بإنتاج منتجات ملهمة وعملية تعمل على تحسين الحياة".⁽¹¹⁾

ولأن القرارات التي تتخذها أي منظمة تنبع من قيمها، فإن كل قرار يغذي هذه القيم. وبالنسبة للأستاذة نجير وودز، عميدة كلية بلافاتييك للإدارة العامة في أكسفورد، فإن كل قرار، حتى لو كان بسيطًا للغاية، يشكل فرصة للتواصل بشأن القيم. ولناخذ على سبيل المثال ما إذا كان ينبغي السماح لأعضاء هيئة التدريس بالحصول على القهوة مجانًا أم لا. فكلمة "نعم" قد توفر الفرصة





للتأكيد على قيمة اجتماع الأكاديميين وتبادل الأفكار وقضاء الوقت مع بعضهم البعض لتحسين تدريسهم وأبحاثهم. أما كلمة "لا" فقد تؤكد على أهمية صندوق المنح الدراسية وضرورة تخصيص كل الموارد المتاحة لدعم الطلاب غير القادرين على تحمل تكاليف الالتحاق بجامعة أكسفورد.

من جانبها، تتحدث الأستاذة روث تشانج، رئيسة قسم القانون في جامعة أكسفورد، عن كيف أننا عندما نواجه قرارًا صعبًا - أي قرار لا يوجد فيه صواب أو خطأ واضح - نأمل في أن نتمكن من الانتظار حتى تظهر إجابة واضحة أو نسمح لأنفسنا بالانجراف إلى اتخاذ مسار أو آخر. وترى أنه إذا كانت قيمنا قوية بدرجة كافية، فلن نتردد بين خيارات مختلفة، بل سنلتزم بدلاً من ذلك بالمسار الذي يتطابق مع قيمنا بشكل وثيق. وتأتي حينها البيانات اللازمة لاتخاذ القرار من داخلنا. وأي عقبات أو انتكاسات لاحقة قد تحدث بعد ذلك ستصبح تحديات يجب التغلب عليها بدلاً من أن تكون دليلاً على أننا اتخذنا الخيار الخاطئ. علاوة على ذلك، فإننا سنشكل المستقبل، بدلاً من السماح للمستقبل بتشكيلنا.

التعلم: الاستماع وحث الناس على الاستماع

من أجل التواصل مع الآخرين، نقضي الكثير من وقتنا في صقل شرائح "باور بوينت" الخاصة بنا والعرض التقديمي للمصاحب. ومع ذلك، إذا لم نتمكن من التأكد من أن جمهورنا يفهم حقًا ما نحاول إيصاله لهم، فقد تبدو هذه الجهود وكأنها مجرد إجراءات





شكلية. ففي النهاية، الرسالة التي يتم قولها ليست بنفس أهمية الرسالة التي يتم فهمها بالفعل.

ومع ذلك، فإن توصيل الرسالة يتطلب عناية واهتمامًا كبيرين. وكثيرًا ما يتذكر الناس كلماتهم أكثر من كلمات الآخرين. وعندما نعتقد أن الآخرين يستمعون، فقد يركزون في الواقع على صياغة ردهم التالي. وقد يكون تعزيز بيئة يستمع فيها الناس من أجل التعلم -بدلاً من مجرد انتظار دورهم للتحدث- أمرًا صعبًا للغاية.

ولكن هناك أساليب وتقنيات مختلفة يمكننا الاستعانة بها والتي قد تساعدنا في التواصل الفعال. أولاً، يجب أن ننتبه إلى أسلوبنا بقدر ما ننتبه إلى رسالتنا. فكما وجد عالم اللغويات ألبرت مهربان⁽¹²⁾، فإن نبرة الصوت والإيماءات، إلى جانب الوعي بالبيئة، أكثر أهمية من الكلمات نفسها. كما يتعين علينا أن نستمع بقدر ما نتحدث؛ إن لم يكن أكثر. وتقول خيرة القيادة جينيفر جاري في بيرجر إن اختبار القائد الفعال ليس مدى تقدير الناس له، بل مدى تقدير الناس لأنفسهم في حضوره. ويتطلب خلق هذا النوع من البيئة وجود وقت للاستماع فضلاً عن وقت يستطيع فيه الناس التعبير عن آرائهم. وبما أن أيًا من قدرات الاستماع هذه، بحكم طبيعتها، لا تكون ملفتة للانتباه، فمن السهل للغاية تجاهلها والاستخفاف بأهميتها. وكثيرًا ما نشعر بالحاجة إلى إثارة الإعجاب من خلال كوننا مركز الاهتمام. ولكن كما يقول المثل الصيني، "إذا كان الكلام من فضة، فالسكوت [الاستماع] من ذهب".

كما أن السرد أو رواية القصص هي أداة اتصال أخرى لا يزال استخدامها غير كافٍ من قبل أولئك الذين يشغلون مناصب عليا.





لقد كان سرد القصص على مر التاريخ وسيلة لتوحيد المجتمعات وتوفير الفهم لمختلف الأشياء. إنه بمثابة شكل شامل من أشكال التواصل، كما يتجلى في التواصل بين الراوي والجمهور. وفي الوقت نفسه، من خلال إشراك الجمهور عاطفياً وحثهم على تفسير الرسالة، تعمل رواية القصص على تحويل المستمعين من مراقبين سلبيين إلى مشاركين نشطين. بعبارة أخرى، تعزز رواية القصص العلاقات؛ فهي تقربنا حرفياً من بعضنا البعض. وهكذا فإن العروض التقديمية التي تركز فقط على الحقائق والأرقام تُنسى بسهولة، في حين أن العروض التقديمية التي تتضمن قصصاً عادةً ما تترك انطباعاً دائماً.

وعلى نحو مماثل، فإن ما نطلق عليه روح الدعابة هو أمر آخر يترك انطباعاً دائماً. وكما أشرنا في الفصل الثالث، فإن روح الدعابة هي أحد ركائز الصداقة السبعة، ولكننا في الغرب ما زلنا نميل إلى الخضوع لأخلاقيات العمل البروتستانتية التي تعتبر المرح تافهاً. إذ يُعتبر العمل شيئاً جاداً، ويعتقد الكثيرون أنه من غير اللائق الضحك علانية في المكتب. ومع ذلك، وكما أظهرنا في الفصل الرابع، فإن روح الدعابة والمرح أمران في غاية الأهمية. إن تزامن الضحك، والموسيقى والرقص، والأكل والشرب معاً، لا يربط المجموعات فحسب، بل ويحث الناس أيضاً على الفضول والاستكشاف. تترك هذه التجارب انطباعاً دائماً. وقد جددت شارلوت مورفي وفريقها أن كونك في حالة من الفضول العالي يمكن أن يعزز تذكر المعلومات التي قد لا تكون مرتبطة بشكل مباشر بالموضوعات ذات الاهتمام.⁽¹³⁾





ترسل إحدى الشركات التي نعمل معها دائمًا كذبة أبريل التي يتم صياغتها بشكل احترافي ومقنع في الأول من أبريل من كل عام. فلماذا نهدر الوقت والجهد الإبداعيين في شيء لا يزيد عن كونه مزحة؟ لأنه ينقل الكثير عن قيم الشركة وأجوائها وثققتها، ويجمع الناس معًا. وهو أمر لا يُنسى. إن الفكاهة المدروسة جيدًا تكون مثمرة.

ونحن -كقاعدة عامة- نشعر براحة أكبر عند الاستماع إلى الأفراد ذوي التفكير المماثل والتعلم منهم، فهم يجعلون الحياة أسهل؛ إذ لا نضطر إلى مقاطعة المحادثة من أجل طلب شرح النكتة، أو فك شفرة اختصار، أو تزويد الشخص الخارجي الوحيد في المجموعة بمعلومات أساسية يعرفها الجميع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأفراد ذوي التفكير المماثل الانخراط في مناقشات أكثر جدوى واتخاذ القرارات بسرعة أكبر، لأنهم يتشاركون في قاعدة معرفية مشتركة ويقللون من احتمالات سوء الفهم. وهناك أوقات تكون فيها الفرق المتجانسة ضرورية، على سبيل المثال عندما تكون الخبرة الفنية العميقة مطلوبة؛ ببساطة لأنهم سينجزون المهمة بشكل أفضل وأسرع.

ولكن في سياقات أخرى، قد تعوق غرف الصدى التقدم وتؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وضيق الأفق. إنها تحد من قدرتنا على التعلم. وإذا هيمنت الافتراضات المعتادة أو الأصوات نفسها، فقد تفقد المنظمة بسرعة قدرتها على التأقلم مع السياق المتغير. وهذه هي المشكلة التي يواجهها كل مستبد في التاريخ، سواء في القصر أو في غرفة الاجتماعات. فإذا لم يتمكن الزملاء أو لم يرغبوا في نقل





الأخبار السيئة أو قول ما هو غير مستساغ، فإن العملاق سيستمر بلا هوادة في طريقه إلى حافة الهاوية. وفي دراسة⁽¹⁴⁾ أجريت عام ٢٠١٦، وجد عالما النفس ديفيد روك وهايدي جرانت أن الفرق المتنوعة لا تعزز الإنتاجية فحسب، بل تعزز أيضًا الابتكار وصنع القرار. وكانت هذه الفرق أكثر ميلًا إلى اتخاذ قرارات تستند إلى الحقائق وأن تكون أكثر موضوعية من المجموعات المتجانسة. ومن المرجح أن يكون لدى مجلس الإدارة الأكثر تنوعًا مصادر مختلفة للمعرفة والخبرة. ومن المرجح أن يشمل أفرادًا على استعداد للتساؤل حول الآراء السائدة والعادات المستقرة، وتقديم وجهات نظر جديدة.

إن الفرق المتنوعة تنتج نتائج أفضل. يستشهد الخبير الاقتصادي تيم هارفورد بدراسة أجراها الأكاديميون كاثرين فيليبس وكيتي ليلينكويسست ومارجريت نيل⁽¹⁵⁾ والتي أظهرت كيف أثبتت المجموعات التي تضم شخصًا غريبًا أنها أفضل في حل لغز جريمة قتل من تلك التي تتألف من أصدقاء. ومن المثير للاهتمام أن المجموعات التي تضم أصدقاء افترضت أنها حققت أداءً أفضل؛ أما المجموعات التي تضم شخصًا غريبًا، على الرغم من كفاءتها، فقد شعرت بعدم الارتياح وقللت من قدرتها على النجاح. وخلصت دراسة ماكينزي لعام ٢٠٢٠ حول التنوع والتي شملت ١٠٠٠ شركة كبيرة، إلى أنه كلما زاد تمثيل المجموعات المتنوعة (وهنا نظرنا إلى الجنس والعرق)، زادت احتمالية التفوق في الأداء، بما يتماشى مع معايير الصناعة.⁽¹⁶⁾ ومن المثير للاهتمام أن التنوع العرقي كان له تأثير إيجابي على الأداء أكبر من التنوع الجنسي، ربما





لأنه في هذا السياق، كان من المرجح أن يكون الجنسين من نفس الخلفية الثقافية وأن يتقاسما نفس وجهات النظر.

إن التنوع لا يشمل المساواة والعدالة فحسب، بل يشمل أيضًا تعزيز الإبداع واتخاذ القرار. ولنأخذ الجنس على سبيل المثال. ففي كتابهما "الأولاد سيكونون أولادًا"، وجد أستاذنا التمويل براد باربر وتيرانس أودين أن الرجال عادة ما يخسرون أكثر في سوق الأوراق المالية مقارنة بالنساء لأنهم يتداولون كثيرًا. وخلصا إلى أن السبب وراء ذلك هو أن الرجال كانوا عرضة للمبالغة في الثقة.⁽¹⁷⁾ وفي مثل هذه السياقات، فإن ميل النساء إلى الحذر الشديد سيشكل قوة موازنة مهمة. وقد وجد الفيزيائي النمساوي ستيفان ثورنر فروقًا مماثلة بين الجنسين في لعبة "باردوس Pardus" الإلكترونية.⁽¹⁸⁾ ولأن النساء كنّ أقل ميلاً إلى اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر، فقد كنّ أكثر نجاحًا في كثير من الأحيان. بالإضافة إلى ذلك، كانت أنماط التفاعل لديهن أكثر تحيزًا جنسيًا، مما يعكس تفضيلًا أقوى للتواصل والاستقرار. لذا، فمن أجل الحصول على رؤية ثاقبة للعالم، فأنت بحاجة إلى وجهات نظر الجنسين.

إننا بحاجة إلى أن نتقبل حقيقة مفادها أن الجنسين يختلفان عن بعضهما البعض، ليس من حيث الذكاء، بل كما أكدنا في الفصل الخامس، من حيث الأسلوب الاجتماعي. وبعبارة مبسطة: فإن العالم الاجتماعي للذكور عادة ما يكون أكثر شبهاً بالنادي، في حين يكون العالم الاجتماعي للإناث أكثر تركيزًا وشخصية. ويؤثر هذا الاختلاف بين الجنسين على المواقف وأساليب المحادثة والاستجابات للظروف الاجتماعية وكذلك للتهديدات؛ وهو عامل





أساسي في انقسام المحادثات عادة حسب الجنس.⁽¹⁹⁾ ويمكن لكلا الجنسين أن يتعلما التكيف مع الأسلوب الاجتماعي أو أسلوب محادثة الآخر، ولكن، مثل تعلم لغة جديدة كشخص بالغ، فإن التكيف لا يكون مثاليًا أبدًا، وغالبًا ما يكون مرهقًا ومزعجًا في بعض الأحيان لكلا الطرفين. ومن المهم أن نتذكر أنه لا يوجد أسلوب من الاثنين أفضل من الآخر، بل إنهما ببساطة طرق مختلفة لتحقيق نفس الغاية، ألا وهي بناء شبكات من الدعم النفسي والاجتماعي. إنهما موجودان على متصل مع بعض التداخل، ويكملان بعضهما البعض بطرق يمكن أن تعزز حل المشكلات من خلال توفير التوازن والتنوع.

إن التنوع يتعلق أيضًا بأنواع مختلفة من الشخصيات. فقد وجد كريسمير جوسيك، من جامعة هيوستن، أن أفضل القرارات عادة ما تأتي من مزيج من الأشخاص المندفعين والحذرين.⁽²⁰⁾ وبصورة أكثر عمومية، نحن بحاجة إلى أشخاص من مختلف الأعمار والرؤى والقدرات، وكلهم من تخصصات مختلفة، إذا كنا نريد استكشاف طرق مختلفة للقيام بالأشياء والتوصل إلى أفكار جديدة. وقد جسد ليوناردو دافنشي هذا من خلال التفكير عبر أشكال متعددة: باستخدام المعادلات والرسومات والكتابة في المرأة والنماذج المعمارية والأشكال لمعالجة مشكلة واحدة. وفي حين يتمتع قلة من الناس بنفس مستوى المرونة العقلية التي يتمتع بها دافنشي، فإننا نستطيع أن نحكي نهجه من خلال تجميع فرق تجسد بشكل جماعي هذه الطريقة المتعددة الأوجه في التفكير والعمل.





ولكن المجموعات المتنوعة تتطلب قيادة مستنيرة إذا أردنا أن نستفيد منها على أفضل وجه. فلا جدوى من وجود اللجنة الأكثر تنوعًا إذا ظلت بعض الأصوات غير مسموعة أو لم تحصل على الوقت أو الانتباه الكافي. ومن الأهمية بمكان أيضًا أن نفهم أن كل واحد منا متنوع. وكما قال والت ويتمان، فإننا جميعًا نحتوي على حشود بداخلنا.⁽²¹⁾ إن أساليب القيادة التي تفترض أن شخصًا معينًا سوف يتفاعل دائمًا بطريقة معينة تغفل عن تعقيد وعمق ذلك الفرد.

الثقافة: الطقوس والبيئة

إن الثقافات التنظيمية التي يفهمها ويشعر بها الوافدون الجدد والأعضاء الحاليون على حد سواء تتكون من مجموعة من المحفزات. وتتمتع هذه المحفزات الثقافية بصفات مختلفة بعضها واضح وصريح (فمثلًا وجود لافتة خارج مقهى توضح أن الجميع مرحب بهم ينقل شعورًا بالانتماء)، ولكن بعض هذه المحفزات أضعف وأقل وضوحًا، وهو ما وصفه إيدغار شين⁽²²⁾ بأنه "يحدث تحت السطح". ومثل جبل الجليد، تشمل الثقافة ما يُرى فوق السطح فضلًا عن الافتراضات والسلوكيات اللا شعورية أو التي تكون "تحت السطح". وفي حين أن الثقافات التنظيمية تتكيف وتتغير دائمًا بما يتماشى مع السياق الخارجي والتكوين المتغير للمجموعة، فإن الثقافات الناجحة (ونعني بالناجحة أنها تدعم هدف المنظمة واستراتيجيتها) هي تلك التي





تتغلغل في جميع أنحاء المنظمة. وينشأ ذلك الاتساق الثقافي من القصص التي تُروى، والطقوس التي تُمارس، والرموز والعادات التي تتناغم مع الجماعة. وتستند الثقافة إلى القيم المشتركة، التي يتم التعبير عنها بلغة يفهمها الجميع، وكذلك العمليات وطرق العمل المصممة لدعم الثقافة بدلاً من تقويضها، والأهم من ذلك أن القادة يجسدونها، ليس فقط في الطريقة التي يتحدثون بها ولكن أيضًا في الطريقة التي يتصرفون بها.

ولكن من الواجب علينا أن نتجنب الثقافة التي تشجع التجانس مهما كانت تكلفته. فالتشابه "الطائفي" المنغلق على الذات حيث تكون الإدارة عبارة عن جماعة سرية معزولة في الطابق الخامس، تشرب مشروبها الخاص، بعيدًا عن الرجال والنساء العاديين في الطابق السفلي، يشكل خطورة بالغة. وغالبًا ما ترفض مثل هذه المجموعة "المتمردون" والغرباء والمبدعون -الذين يشكلون أهمية حيوية لثقافة الإبداع- من أجل حماية الذات والكفاءة. ومن الأهمية بمكان أن نعمل بنشاط على مكافحة الجوانب السلبية للانتماء في الثقافات المزدهرة، تمامًا كما من المهم أن نرعى الجوانب الإيجابية للرغبة في الانتماء. على سبيل المثال، يجد الذين يعترضون -أو يُبلغون- على وجود انتهاكات أو مخالفات صعوبة في أن يُسمَعوا في المجموعات التي يوجد بها تجانس في وجهات النظر.

ولقد كتبت مارجريت هيفرنان، المديرية التنفيذية والمؤلفة، على نطاق واسع عن هذا الموضوع. وهي تستشهد بقضية شيرون واتكينز، المديرية التنفيذية لشركة إنرون. فعندما اكتشفت واتكينز





مخالفات محاسبية حيرتها، كتبت إلى كينيث لاي، الذي كان رئيس مجلس إدارة إنرون في ذلك الوقت، لتعرب عن مخاوفها، على أمل أن يعرف كيف يعالجها. ولكن بدلاً من ذلك، كان أول ما فعله هو طلب المشورة القانونية بشأن طردها. وفي النهاية، لم تعلن واتكينز عن مخاوفها علناً. وقد خرجت رسالتها إلى النور أثناء التحقيق في أعقاب إفلاس الشركة. وكانت واتكينز تأمل ببساطة في إصلاح المشاكل قبل أن تنهار الشركة، ولكن ثقافة الشركة (وقيادتها) تجاهلتها ولم تستمع إلى ما كان لديها.

عندما يتعلق الأمر بالبيئة المادية التي يمكن للناس أن يزدهروا فيها، فيجب الاعتراف بأن هذا لا يحدث بالصدفة؛ بل يجب تصميمه. إن نوع مساحة العمل التي تجدها في شركة "إيري بي إن بي Airbnb"، والتي تُشبه عمدًا المنزل، نادر. في كثير من الأحيان، يكتفي الناس بمكتب معقم وباهت. ومع ذلك، فإن البيئة أمر بالغ الأهمية. فهي في أفضل حالاتها، يمكنها أن تخلق ثقافة حيث يشعر الناس بالأمان، في التعبير عن أنفسهم، والمخاطرة والابتكار معًا. كما سيكونون أيضًا قادرين على الاستمتاع بالمساحات التي تشجعهم على إقامة تواصل عارض مع بعضهم البعض. لقد أظهرت جائحة كوفيد العالمية أنه في حين أن برامج مثل "زوم Zoom" و"مايكروسوفت تيمز Microsoft Teams" رائعان لمشاركة المعلومات، فإن توليد الثقة وتشجيع الإبداع يتطلب القرب الجسدي.

وكما أنه من المهم التوفيق بين الفرق والمهام، فمن المهم بنفس القدر التوفيق بين البيئة والفريق. فكم مرة حالت الطاولة





الطويلة الثابتة دون المساواة الحقيقية في الحديث، وكم مرة حال القبو المظلم الذي لا يطل على العالم الخارجي دون التفكير الإبداعي في المستقبل، وكم مرة افتقر "اجتماع" الفريق في غرفة مؤتمرات إلى الدفاع، أو حدث نقاش دقيق مع شريك أجنبي في مطعم به ضوضاء مروعة؟ وفي المنظمات التي تركز على الناس، حتى القرارات الصغيرة المتعلقة بالبيئة قد تؤثر بشكل كبير على النتائج. وتقترح مستشارة الضوء والصحة الدكتورة شيلي جيمس أن تعزيز الضوء الطبيعي في أماكن العمل يشكل نقطة انطلاق رائعة، لأنه عامل غالبًا ما يتم تجاهله رغم أنه يعزز الإنتاجية والرفاهية والتركيز.

إن المكان والكيفية التي تتم بها الأشياء يؤثران على النتائج بقدر ما تؤثر عليها الأشياء نفسها. وقد أخبرنا أحد الزملاء الكولومبيين عن مفاوضات السلام التاريخية التي عُقدت بين متمردي القوات المسلحة الثورية الكولومبية والحكومة في بيئة غير مواتية للغاية: في الغابة، وفي الحر، ووسط أسراب البعوض، وفي ظل رياح قوية لدرجة أنها كانت تجعل الأوراق تطير بعيدًا. لذا لم يكن من المستغرب أن تنهار المحادثات. إن أغلب بيئات المكاتب ليست بهذا السوء، ولكن العديد منها لا تلائم العمل المثمر. ويبدو أن تصميم غرف الاجتماعات يخلق تسلسلاً هرميًا رسميًا؛ وهي نتيجة حتمية لمن يجلس على رأس الطاولة. ويمكن أن يساعد تغيير ترتيب الجلوس في الاجتماعات الأصغر حجمًا في تغيير الديناميكيات.



على سبيل المثال، عقد أحد زعماء الحكومات، الذي كان لديه قضية شائكة يتعين عليه حلها مع فريق كبير، اجتماع إفطار في غرفة بها طاولات مستديرة صغيرة، حيث تم تقديم القهوة والكرواسون بشكل غير متوقع، مع تشجيع المناقشات في مجموعات صغيرة. وقد أدى تغيير الترتيب المعتاد ببساطة إلى تغيير المزاج اليومي وساعد في تحقيق نتيجة إيجابية. إن تناول وجبة معًا قبل اجتماع مهم، وليس بعده، هو دائمًا عامل له تأثير كبير، ولكن نادرًا ما يتم التخطيط له. تؤثر الإندورفينات التي تنتجها الوجبة المشتركة، وهيكل الوجبة وتنسيقها، فضلًا عن الوقت الاجتماعي الذي نقضيه معًا، بشكل إيجابي على النتيجة. ويمكن أن تكون الغرفة الصغيرة الحميمية أو المشي في الحديقة هو الشيء المطلوب لموضوع حساس. ففي نهاية المطاف، ترتبط الثقافة والبيئة معًا ارتباطًا وثيقًا.

أخيرًا...

قد يبدو الكثير من هذا الكتاب وكأنه شيء بديهي؛ فنحن نجد صعوبة في العمل بشكل جيد في المجموعات الكبيرة؛ والشعور بالاستبعاد والإقصاء هو تجربة بائسة؛ ومن الجيد أن نحب زملاءنا، إلخ. ولكن الأبحاث التي تدعم هذه "الأشياء البديهية" لم يتم العمل بها عمومًا في المنظمات، ربما لأنها تبدو مجرد أشياء "لطيفة" بدلاً من أن تكون "ضرورية". لقد عملنا على مر السنين مع آلاف القادة من جميع أنحاء العالم، و فقط الأفضل منهم



هم من كانوا ينظرون إلى منظماتهم بهذه العيون الإنسانية للغاية ويسعون إلى التعامل مع هذه القضايا الإنسانية للغاية.

في القرن التاسع عشر، كان الماء والهواء من الأشياء المضمونة، ولم يكن أحد يفهم خصائصهما ولا يهتم لأمرهما. واليوم فقط، مع تعرضهما للخطر، أدركنا مدى أهميتهما وشرعنا في تشريع القوانين لحمايتهما. واليوم، يعتبر الكثيرون الطبيعة الاجتماعية للمنظمات أمرًا تافهًا، ولا يفكرون فيها. ولكن الوقت قد حان، حيث بات العديد من الناس إلى يدركون مدى أهمية الجوانب الاجتماعية للمنظمات لصحتنا وأدائنا. وقد كان روبن رائدًا في هذا العلم الجديد الذي يسعى لفهم شيء قديم جدًا: ميراثنا التطوري. وقد عملت سامانثا وتريسي على نطاق واسع مع فرق متعددة لتطبيق هذه الرؤى العلمية في الممارسة العملية.

ولكننا رغم ذلك متفائلون. فنحن نعتقد أنه من خلال المزيد من الثقة في أنفسنا كبشر، والمزيد من التركيز على ديناميكيات العلاقات وعلى قدرتنا على التعلم والتكيف، يمكن تمكين المجموعات من أن تكون أكثر من مجرد مجموع أجزائها. وسوف يتطلب تحقيق هذه الرؤية المتفائلة قيادات ناضجة وواعية بذاتها على كافة المستويات داخل المنظمات. وسوف يتطلب الأمر وجود أشخاص ناضجين على رأس القيادة مع التركيز على الأمد البعيد الذي يشمل الماضي، حتى الماضي البعيد، فضلًا عن المستقبل. وسوف يتطلب الأمر أيضًا أشخاصًا قادرين على الاستفادة من طبيعتنا البدائية والعمل ضدها في الوقت نفسه. من الصعب تطبيق بعض الاستنتاجات التي نتوصل إليها،





وخاصة تلك التي تعالج التصميم الأساسي للمنظمات. وبعضها سهل ورخيص وبسيط التنفيذ. فتناول وجبة جماعية، أو عقد اجتماع أثناء المشي، كلها أشياء تغير بسرعة وبشكل تلقائي المزيج الهرموني الذي نعمل في إطاره مما يجعل العمل أشبه باللعب. إن العائد من الأفكار المتنوعة التي نقدمها قد يكون إنشاء منظمات تزدهر فيها الأجيال القادمة، حيث يكون العمل مناسبًا وهادفًا وممتعًا، وحيث يتمكن كل شخص من التعبير عن موهبته الفردية في العمل الذي يهمله. إن خلق البيئات التي يمكن للجميع أن يزدهروا فيها - من أصغرهم إلى رئيسهم - هو مهمة القيادة. وسوف تحتاج هذه البيئات إلى قادة مستعدين لقضاء وقتهم واهتمامهم في خلق فرص للتواصل والتعلم، وتعزيز الشعور بالانتماء وتمكين الناس من إيجاد المعنى والهدف في عملهم ضمن ثقافة تعزز هذه الاحتياجات والمواهب البشرية.

في الطابق الأرضي من متحف أشموليان في أكسفورد، يوجد كمان ستراديفاريوس نادر في صندوق زجاجي. وقد تم التبرع به للمتحف بشرط واحد: ألا يتم العزف عليه أبدًا. تخيل مدى الخسارة التي لحقت بالموسيقى من هذا؟ على نحو مماثل، تظل العديد من القدرات البشرية التي زودتنا بها فطرتنا البيولوجية غير مستغلة داخل المنظمات الجامدة. فإبداعنا وطبيعتنا الاجتماعية ومهارات الاتصال المتقدمة وقدرتنا على الشعور بالسعادة تظل "غير مستغلة" في غياب قادة ذوي رؤية ثابتة على استعداد لإطلاق العنان لها. وكما أشار المؤرخ ثيودور زيلدين: "ألا يمكننا إجراء المزيد من التجارب لتقديم شيء أفضل للشباب؟ أليس هذا





هو الهدف النهائي للمنظمات؟"

إن القيادة توجد في أرض صعبة وغير متوقعة وهي تتطلب الشجاعة والاستعداد لطلب المساعدة من أجل شق طريق إلى الأمام. وأولئك الذين يتصورون أن الأرض تحت أقدامهم صلبة ربما يكونون يديرون الحاضر، وليس يقودون إلى المستقبل. إن الشعور بالتواضع والاعتراف بالحاجة إلى الآخرين هي صفات أساسية في كل مكان في أي منظمة متنامية، وليس فقط في القمة.



خاتمة

إن عملنا يتضمن دائمًا فرضيات وتجارب وملاحظة دقيقة ونماذج سلوكية وتعلمًا سريعًا من الأخطاء. ومع تطويرنا لأفكارنا، قمنا باختبارها على مجموعة من الزملاء وغيرهم من المهنيين، الذين قدموا لنا ملاحظات لا تقدر بثمن. وقد سأل البعض: "إذن كيف نبدأ؟ من أين يجب أن نتخذ خطواتنا الأولى نحو المزيد من النجاح في العمل؟"

وردًا على ذلك، نقدم لك هنا بعض الأفكار لتلك الخطوات الأولى متمثلة في بعض الأساليب العملية والتجارب السلوكية التي يمكنك تجربتها (والتي نجحت معنا ونعتقد أنها ستنجح معك أيضًا). ستجد أن بعض الاقتراحات بسيطة للغاية: على سبيل المثال، بدء اجتماع صعب بتناول وجبة مشتركة، بدلًا من الخروج معًا بعد انتهاء الاجتماع؛ وهو تغير بسيط يمكن أن يغير النتائج بشكل كبير. وبعض اقتراحاتنا الأخرى أكثر صعوبة، وتتضمن تغييرات في وجهات النظر والمواقف. وهي ليست حلولًا سريعة؛ إنها تتطلب استجابة أكثر تفكيرًا وأطول أمدًا.

القيادة بالأرقام

- إذا كنت تقود عملاً تجاريًا ناشئًا، فاحرص دائمًا على أن يكون مخطط دنبار حاضرًا في ذهنك. تأكد من أنك تفهم ديناميكيات وتأثيرات كل حجم مجموعة (خمسة، وخمسة عشر، وخمسين) وكن منتبهًا بشكل خاص للتحديات التي تنشأ بمجرد وصول المجموعة إلى ١٥٠.
- وبما أنك تقضي عادة ٦٠٪ من وقتك الاجتماعي واهتمامك في دائرة داخلية تتألف من خمسة عشر شخصًا، فمن الأهمية بمكان أن تتأكد من أن كل هؤلاء الخمسة عشر شخصًا مناسبون للمهام التي بين يديك. لا تدع المستغلين يحتفظون بمقاعدهم على الطاولة ولا تستسلم لإغراء إضافة أصوات جديدة دون أن تكون مستعدًا لاستبدالها بالأصوات القديمة لإفساح المجال.
- يتمتع كل حجم فريق بنقاط قوة وديناميكيات خاصة به. لذا، من الضروري ربط الفريق بالمهمة. اسأل نفسك، على سبيل المثال، ما إذا كانت فرقك الإبداعية كبيرة جدًا بحيث لا يمكنها التحرك بسرعة، أو ما إذا كانت فرقك الاستراتيجية صغيرة جدًا بحيث لا تسمح بوجهات نظر جديدة.
- إذا اكتشفت وجود ضغوط أو صراعات داخل مؤسستك، فتحقق من الأرقام. هل أحجام المجموعات كبيرة جدًا؟ هل يُطلب من الأشخاص الحفاظ على علاقات إدارية أكثر مما هو ممكن بشريًا؟

- اهتم بالبيانات العاطفية التي تم جمعها من "الدماغ الاجتماعي" بقدر ما تهتم بالبيانات الكمية المستخرجة بالطريقة التقليدية.

الشعور بالانتماء

- إذا اكتشفت توترات بين الإدارات والوحدات داخل مؤسستك -شعور بـ "نحن" و"هم"- فابحث عن أشخاص يمكنهم العمل عبر هذه الانقسامات لإعادة ربط المجموعات والعمل كجسور بينها.
- صمم البدايات والنهايات. استخدم طقوس الترحيب والوداع للقادمين الجدد والمغادرين.
- لكل منظمة أسطورة أو قصة تأسيسية. تأكد من أن أسطورة شركتك أو قصة تأسيسها شاملة وتجعل الناس يشعرون بالترحيب. واسأل نفسك دومًا: هل تحتاج إلى تحديث؟
- اختر لغة المنظمة، بما في ذلك الاختصارات. تأكد من أن اللغة المستخدمة غالبًا تعكس الثقافة المرغوبة ولا تقصي أحدًا، أو تُعقد الشعور العام بالانتماء.
- انظر إلى النظام البيئي الأوسع نطاقًا: الأشخاص الذين ليسوا موظفين لديك ولكنك تعتمد عليهم بشكل كبير (العاملون في سلسلة التوريد، وما إلى ذلك). ابحث عن طرق لمنحهم الشعور بالانتماء.

الترباط

- خصص وقتًا ليجتمع الناس معًا ويستفيدوا من الأنشطة المتزامنة مثل الأكل والشرب والمشي معًا والضحك ومشاركة القصص.
- دقق في الاجتماعات التي تُعقد بشكل منتظم. هل تحقق هذه الاجتماعات هدفًا محددًا (عمليًا أو استراتيجيًا أو اجتماعيًا) أم أنها مجرد اجتماعات لملء الجدول الزمني؟
- خصص وقتًا ومكانًا لبناء الصداقات. إن تشجيع الناس على تناول الطعام معًا، وإنشاء أماكن حيث يمكنهم التجمع والدرشة، من شأنه أن يؤتي ثماره.
- في حين أنه من المهم خلق بيئة اجتماعية مريحة، إلا أن هناك أوقاتًا قد تؤدي فيها درجة من التوتر أو المفاجأة إلى إثارة أفكار إبداعية. على سبيل المثال، يمكن للفعل البسيط المتمثل في نقل اجتماع عادي إلى بيئة غير متوقعة أن يعطل الديناميكيات المعتادة ويدفع الأعضاء إلى طرق جديدة للتفاعل.
- اكتشف ما يشعر به الأشخاص حقًا بشأن العمل لصالح مؤسستك ومعها. ويفضّل أن تسألهم.

الوسيلة والرسالة

- إذا كان لديك رسالة مهمة لمشاركتها، فقم دائمًا بالتخطيط لها أولاً وفكر في التأثير الذي ستخلفه؛ إذ يمكن أن يتسبب الاستخدام غير المدروس للغة أو النبرة غير المناسبة في أضرار جسيمة. تدرب أمام المرآة أو سجل نفسك بالفيديو. تأكد من أن لغة جسدك تتفق مع ما تسعى إلى قوله.
- يمكنك التحقق من مدى فعاليتك كمحاور من خلال مطالبة الآخرين بتقديم ملاحظاتهم. اسألهم: ما الذي يجب أن تتوقف عن فعله؟ ما الذي يجب أن تبدأ في فعله؟ ما الذي يجب أن تستمر في فعله؟
- نحن عادةً ما نركز على ما نريد قوله وكيف يتفاعل الآخرون مع الرسالة التي ننقلها. في المرة القادمة التي تكون فيها في اجتماع، خذ خطوة للوراء وحاول تقييم مزاج الغرفة ولغة جسد الأشخاص والنبرة التي يتبنونها عند التحدث. ستحدد بسرعة ما إذا كانت المجموعة تعمل بشكل جيد معًا أم أن الأمر يتطلب بعض العمل لجعلها متماسكة.

حجم الثقة

- تُبنى بيئة الثقة من خلال الأخذ والعطاء والاستعداد للانفتاح. إن طلب المساعدة لا يشكل معنى عمليًا فحسب، بل إنه يخلق أيضًا روابط الثقة.



- تعلم كيفية اكتشاف "المستغلين" داخل نظامك؛ أي الأشخاص الذين يستغلون حسن نية الآخرين وثقتهم. من المهم أيضًا تحديد أولئك الذين يُظهرون سمات "الثالوث المظلم" (الرجسية، والميكافيلية، والسيكوباتية). يجب التعامل مع كل هذه السمات بسرعة، لأن آثارها يمكن أن تكون شديدة الدمار.
- تأكد من أن الأشخاص الذين تستمع إليهم، وخاصة في أوقات اتخاذ القرار أو التوتر، ليسوا مجرد أشخاص سيخبرونك بما تريد سماعه. عليك التأكد من أنهم أشخاص يمكنك الوثوق بهم.

المكان والزمان الاجتماعيين

- لا تستخف أبدًا بتأثير البيئة المادية (المساحة والضوء والتخطيط والموقع) على شعور الأشخاص بالعافية وإبداعهم.
- يتطلب الإبداع التنوع. تأكد من الاستعانة بأكثر قدر ممكن من الأصوات المتنوعة، ومن تحديد أحجام المجموعات للسماح بتبادل كافة الآراء.
- امنح المجموعات الفردية الوقت والميزانية والإذن لبناء شعورهم بالانتماء وهوية الفريق.



شكرٌ وتقدير

نودّ أن نعبر عن جزيل الشكر لطبقة الصداقة الرائعة التي دعمتنا وشجعتنا. ولجاك بارون وليا روكي وهاري كاميليري لمساعدتهم في التحرير المبكر، ولكيتي كاميليري لعملها على الرسومات والمراجع، ولجميع من أجرينا معهم المقابلات على وقتهم وحكمتهم وصبرهم، ولجافين ويكس الذي كان بمثابة هيئة استشارية لا تقدر بثمن، ولفريق طومسون هاريسون على دعمهم المستمر، ولدونالد وينشستر في وكالة "واتسون ليتل" الأدبية على نصيحته ودعمه، وأخيرًا لنايجل ويلكوكسون في مؤسسة "بنجوين راندوم هاوس" على إرشاداته القيمة.

الهوامش

الفصل الأول

- 1) Phelan, James, 'Rhetorical literary ethics and lyric narrative: Robert Frost's "Home Burial"', Poetics Today, 25.4, pp. 627–51, 2004.
- 2) Santayana, George, The Life of Reason: Or, The Phases of Human Progress, One-volume ed. (London: Constable & Co., 1954).
- 3) French, Robert B. & Simpson, Peter, 'The "work group": redressing the balance in Bion's Experiences in Groups', Human Relations, 63.12, pp. 1859–1 878, 2010.
- 4) Flik, H., Ameba Concept . . . Organizing around Opportunity within the GORE Culture (Putzbrunn, West Germany: W. L. Gore & Associates GmbH, 1990).
- 5) Bion, W. R. et al. Experiences in Groups: And Other Papers (Abingdon: Taylor & Francis, 1991).

الفصل الثاني

- 1) Schumacher, E. F., Small Is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered (London: Vintage, 1993), p. 58.
- 2) Mandelbrot, B., The Fractal Geometry of Nature (New York: W. H. Freeman, 1983).
- 3) Dunbar, R. I. M., 'Coevolution of neocortex size, group size and language in humans', Behavioral and Brain Sciences, 16, pp. 681–735, 1993.
- 4) Dunbar, R. I. M., Friends: Understanding the Power of Our Most Important Relationships (London and New York: Little, Brown, 2021)
- 5) Dunbar, R. I. M., 'Coevolution of neocortex size, group size and language in humans', Behavioral and Brain Sciences, 16, pp. 681–735, 1993.
- 6) Dunbar, R. I. M., 'The social brain hypothesis', Evolutionary

- Anthropology, 6, pp. 178–190, 1998.
- 7) Dunbar, R. I. M., ‘Structure and function in human and primate social networks: implications for diffusion, network stability and health’, *Proceedings of the Royal Society, London*, 476A, 20200446, 2020.
 - 8) Dunbar, R. I. M., ‘The anatomy of friendship’, *Trends in Cognitive Sciences*, 22, pp. 32–51, 2018.
 - 9) Tett, G., ‘Silos and silences: why so few people spotted the problems in complex credit and what that implies for the future’, *Financial Stability Review*, 14, pp. 121–129, 2010; Tett, G., *The Silo Effect: Why Putting Everything in Its Place Isn’t Such a Bright Idea* (London: Hachette, 2016); Johnson, G., ‘Organizational structure and scalar stress’, in *Theory and Explanation in Archaeology*, ed. C. Renfrew, M. Rowlands & B. A. Segraves (New York: Academic Press, 1982), pp. 389–421.
 - 10) Dunbar, R. I. M. & Sosis, R., ‘Optimising human community sizes’, *Evolution and Human Behavior*, 39, pp. 106–111, 2017.
 - 11) Dunbar, R. I. M. & Sosis, R., ‘Optimising human community sizes’, *Evolution and Human Behavior*, 39, pp. 106–111, 2017.
 - 12) Bretherton, R. & Dunbar, R. I. M., ‘Dunbar’s number goes to church: The social brain hypothesis as a third strand in the study of church growth’, *Archives of the Psychology of Religion*, 42, pp. 63–76, 2020; Dunbar, R. I. M., *How Religion Evolved and Why It Endures* (London: Pelican and New York: Oxford University Press, 2022).
 - 13) West, B., Massari, G. F., Culbreth, G., Failla, R., Bologna, M., Dunbar, R. I. M. & Grigolini, P., ‘Relating size and functionality in human social networks through complexity’, *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 117, pp. 18355–18358, 2020.
 - 14) West, B., Massari, G. F., Culbreth, G., Failla, R., Bologna, M., Dunbar, R. I. M. & Grigolini, P., ‘Relating size and functionality in human social networks through complexity’, *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 117, pp. 18355–18358, 2020.
 - 15) Morgan, Gareth, *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997).
 - 16) Dunbar, R. I. M., ‘Structure and function in human and primate social networks: implications for diffusion, network stability and health’, *Proceedings of the Royal Society, London*, 476A, 20200446, 2020.
 - 17) Sutcliffe, A. J., Dunbar, R. I. M., Binder, J. & Arrow, H., ‘Relationships and the social brain: integrating psychological and evolutionary perspectives’, *British Journal of Psychology*, 103, pp.

- 149–168, 2012.
- 18) Wang, P., Ma, J. C., Jiang, Z. Q., Zhou, W. X. & Sornette, D., ‘Comparative analysis of layered structures in empirical investor networks and cellphone communication networks’, *EPJ Data Science*, 9: 11, 2020.
 - 19) Webber, E. & Dunbar, R. I. M., ‘The fractal structure of communities of practice: implications for business organization’, *PLoS One*, 15: e0232204, 2020.
 - 20) Mandelbaum, D. G., *The Plains Cree: An Ethnographic, Historical and Comparative Study* (Regina, SK: University of Regina Press, 1979).
 - 21) Dunbar, R. I. M., ‘Constraints on the evolution of social institutions and their implications for information flow’, *Journal of Institutional Economics*, 7, pp. 345–371, 2011.
 - 22) Tamarit, I., Cuesta, J., Dunbar, R. I. M. & Sánchez, A., ‘Cognitive resource allocation determines the organisation of personal networks’, *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 115, 1719233115, 2018; Tamarit, I., Sánchez, A. & Cuesta, J. A., ‘Beyond Dunbar circles: a continuous description of social relationships and resource allocation’, *Scientific Reports*, 12, pp. 1–11, 2022.
 - 23) Dunbar, R. I. M., ‘Sexual segregation in human conversations’, *Behaviour*, 153, pp. 1–14, 2016.
 - 24) Buys, C. J. & Larson, K. L., ‘Human sympathy groups’, *Psychological Reports*, 45, pp. 547–553, 1979.
 - 25) Sutcliffe, A. J., Dunbar, R. I. M., Binder, J. & Arrow, H., ‘Relationships and the social brain: integrating psychological and evolutionary perspectives’, *British Journal of Psychology*, 103, pp. 149–168, 2012.
 - 26) Microsoft Work Trend Index Annual Report 2021, www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index, 2021.
 - 27) Webber, E. & Dunbar, R. I. M., ‘The fractal structure of communities of practice: implications for business organization’, *PLoS One*, 15:e0232204, 2020.
 - 28) Dunbar, R. I. M., ‘Virtual touch and the human social world’, *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 44, pp. 14–19, 2021; Dunbar, R. I. M., *Friends: Understanding the Power of Our Most Important Relationships* (London and New York: Little Brown, 2021).

- 29) Roberts, S. B. G., Dunbar, R. I. M., Pollet, T. V. & Kuppens, T., 'Exploring variations in active network size: constraints and ego characteristics', *Social Networks*, 31, pp. 138–146, 2009.
- 30) Granovetter, M. S., 'The strength of weak ties', *American Sociological Review*, 78, pp. 1360–1380, 1973.
- 31) Dunbar, R. I. M. & Sosis, R., 'Optimising human community sizes', *Evolution and Human Behavior*, 39, pp. 106–111, 2017.
- 32) 'Bill Gore on: Freedom Vs. Organisation', *The Electronic Engineering Times*, p. 86, 1984.
- 33) Bartleby, 'The number of the best', *The Economist*, 434, p. 53, 2020.
- 34) Sutcliffe, A. J., Dunbar, R. I. M., Binder, J. & Arrow, H., 'Relationships and the social brain: integrating psychological and evolutionary perspectives', *British Journal of Psychology*, 103, pp. 149–168, 2012.
- 35) Hall, J. A., 'How many hours does it take to make a friend?' *Journal of Social and Personal Relationships*, 36, pp. 1278–1296, 2019.
- 36) Burt, R. S., 'Decay functions', *Social Networks*, 22, pp. 1– 28, 2000.
- 37) Erhart, S., Lehment, H. & Vasquez-Paz, J. L., 'Monetary policy committee size and inflation volatility', *Kiel Working Papers 1377* (Kiel Institute for the World Economy, 2007).
- 38) Latané, B., Williams, K. & Harkins, S. 'Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing', *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp. 822–832, 1979.
- 39) Hoegl, M., 'Smaller teams– better teamwork: how to keep project teams small', *Business Horizons*, 48, pp. 209– 214, 2005.

الفصل الثالث

- 1) Faulkner, W., *As I Lay Dying* (London: Vintage, 2004).
- 2) World Happiness Report, <https://worldhappiness.report/ed/2021/>, 2021.
- 3) Heffernan, M., *Women on Top: How Women Entrepreneurs Are Rewriting the Rules of Business Success* (London: Penguin Books,

- 2008).
- 4) Madsen, E., Tunney, R. J., Fieldman, G., Plotkin, H. C., Dunbar, R. I. M., Richardson, J- M. & McFarland, D. J., 'Kinship and altruism: a cross-cultural experimental study', *British Journal of Psychology*, 98, pp. 339–359, 2007.
 - 5) Felin, T., 'When strategy walks out the door', *MIT Sloan Management Review*, 58:1, 2016.
 - 6) Dunbar, R. I. M., *Friends: Understanding the Power of Our Most Important Relationships* (London and New York: Little, Brown, 2021).
 - 7) Dunbar, R. I. M., 'The anatomy of friendship', *Trends in Cognitive Sciences*, 22, pp. 32–5, 2018.
 - 8) Dunbar, R. I. M., *Friends: Understanding the Power of Our Most Important Relationships* (London: Little, Brown, 2021).
 - 9) Floccia, C., Butler, J., Girard, F. & Goslin, J., 'Categorization of regional and foreign accent in five-to-seven-year-old British children', *International Journal of Behavioral Development*, 33, pp. 366– 375, 2009.
 - 10) Sornioti, A. & Molva, R., 'A provably secure secret handshake with dynamic controlled matching', *Computers & Security*, 29, pp. 619–627, 2010.
 - 11) Curry, O. & Dunbar, R. I. M., 'Do birds of a feather flock together? The relationship between similarity and altruism in social networks', *Human Nature*, 24, pp. 336– 347, 2013.
 - 12) Launay, J. & Dunbar, R. I. M., 'Playing with strangers: which shared traits attract us most to new people?', *PLoS One*, 10: e0129688, 2016.
 - 13) Mann, A., 'Why we need best friends at work', www.gallup.com/workplace/236213/why-need-best-friends-work.aspx, 15 January 2018.
 - 14) Baym, N. et al., 'What a year of WFH has done to our relationships at work', *Harvard Business Review*, 22 March 2021.
 - 15) Holt-Lunstad, J., Smith, T. & Bradley Layton, J., 'Social relationships and mortality risk: a metaanalytic review', *PLoS Medicine*, 7: e1000316, 2010.
 - 16) Santini, Z., Jose, P., Koyanagi, A., Meilstrup, C., Nielsen, L., Madsen, K., Hinrichsen, C., Dunbar, R. I. M. & Koushede, V., 'The moderating role of social network size in the temporal association

between formal social participation and mental health: a longitudinal analysis using two consecutive waves of the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE)', *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 56, pp. 417–428, 2021

- 17) <https://www.night-club.org/>
- 18) Coleman, J. S., *Foundations of Social Theory* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994).
- 19) Pettinger, L., 'Friends, relations and colleagues: the blurred boundaries of the workplace', *Sociological Review*, 53, pp. 37–55, 2005.
- 20) Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T., 'Time, teams, and task performance: changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning', *Academy of Management Journal*, 45, pp. 1029–1045, 2005.
- 21) Baldwin, J. & Mead, M., *A Rap on Race* (London: Corgi, 1972).

الفصل الرابع

- 1) Wang, P., 'Sky Earth Human: Five Poems', *Chinese Literature Today*, 7:1, pp. 70–75, 2018.
- 2) Loh, H. H., Tseng, L. F., Wei, E. & Li, C. H., 'Beta- endorphin is a potent analgesic agent', *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 73, pp. 2895– 2898, 1976.
- 3) Mozzanica, N., Villa, M. L., Foppa, S., Vignati, G., Cattaneo, A., Diotti, R. & Finzi, A. F., 'Plasma α -melanocyte-stimulating hormone, β -endorphin, met-enkephalin, and natural killer cell activity in vitiligo', *Journal of the American Academy of Dermatology*, 26, pp. 693–700, 1992; Puente, J., Maturana, P., Miranda, D., Navarro, C., Wolf, M. E. & Mosnaim, A. D., 'Enhancement of human natural killer cell activity by opioid peptides: similar response to methionine-enkephalin and β -endorphin', *Brain, Behavior, and Immunity*, 6, pp. 32–39, 1992.
- 4) Dunbar, R. I. M., Frangou, A., Grainger, F. & Pearce, E., 'Laughter influences social bonding but not prosocial generosity to friends and strangers', *PLoS One*, 16, e0256229, 2021.
- 5) Cohen, E. E. A., Ejsmond-Frey, R., Knight, N. & Dunbar, R. I. M., 'Rowers' high: behavioural synchrony is correlated with elevated pain thresholds', *Biology Letters*, 6, pp. 106–108, 2010; Tarr, B., Launay, J., Cohen, E. & Dunbar, R. I. M., 'Synchrony and exertion

- during dance independently raise pain threshold and encourage social bonding’, *Biology Letters*, 11, 20150767, 2015.
- 6) Cohen, E. E. A., Ejsmond-Frey, R., Knight, N. & Dunbar, R. I. M., ‘Rowers’ high: behavioural synchrony is correlated with elevated pain thresholds’, *Biology Letters*, 6, pp. 106–108, 2010.
 - 7) Cohen, E. E. A., Ejsmond-Frey, R., Knight, N. & Dunbar, R. I. M., ‘Rowers’ high: behavioural synchrony is correlated with elevated pain thresholds’, *Biology Letters*, 6, pp. 106–108, 2010.
 - 8) Dunbar, R. I. M., Teasdale, B., Thompson, J., Budelmann, F., Duncan, S., van Emde Boas, E. & Maguire, L. ‘Emotional arousal when watching drama increases pain threshold and social bonding’, *Royal Society Open Science*, 3, 160288, 2016.
 - 9) Tuckman, B. W., ‘Development sequence in small groups’, *Psychological Bulletin*, 63, pp. 384–399, 1965.
 - 10) Kristiansen, P. & Rasmussen, R., *Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014).
 - 11) Kristiansen, P. & Rasmussen, R., *Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014).
 - 12) Dunbar, R. I. M. et al., *Friends on Tap: The Role of Pubs at the Heart of the Community* (St Albans: CAMRA, 2016); Dunbar, R. I. M., Launay, J., Wlodarski, R., Robertson, C., Pearce, E., Carney, J. & MacCarron, P., ‘Functional benefits of (modest) alcohol consumption’, *Adaptive Human Behavior and Physiology*, 3, 118–133, 2017.
 - 13) Dunbar, R. I. M., *Eating Together*, Report for the Big Lunch Company, 2016; Dunbar, R. I. M., ‘Breaking bread: the functions of social eating’, *Adaptive Human Behavior and Physiology*, 3, pp. 198–211, 2017; ‘Social eating helps connect communities’, www.edenprojectcommunities.com/blog/social-eating-helps-connect-communities, 2017.
 - 14) www.edenprojectcommunities.com/blog/the-big-lunch-is-good-for-Busines.
 - 15) Dunbar, R. I. M., ‘Breaking bread: the functions of social eating’, *Adaptive Human Behavior and Physiology*, 3, pp. 198–211, 2017.
 - 16) https://en.wikipedia.org/wiki/Radio_calisthenics.
 - 17) Bannan, N., Bamford, J. & Dunbar, R. I. M., ‘The evolution of gender dimorphism in the human voice: the role of octave



- equivalence', *Current Anthropology* (in press).
- 18) Weinstein, D., Launay, J., Pearce, E., Dunbar, R. I. M. & Stewart, L., 'Group music performance causes elevated pain thresholds and social bonding in small and large groups of singers', *Evolution and Human Behavior*, 37, pp. 152–158, 2016.
 - 19) Pearce E., Launay, J., MacCarron, P. & Dunbar, R. I. M., 'Tuning in to others: exploring relational and collective bonding in singing and non-singing groups over time', *Psychology of Music*, 45, pp. 496–512, 2017.
 - 20) www.beatingtime.org/.
 - 21) Vaag, J., Saksvik, P. Ø., Theorell, T., Skillingstad, T., & Bjerkeset, O., 'Sound of well-being – choir singing as an intervention to improve well-being among employees in two Norwegian county hospitals', *Arts and Health*, 5, pp. 93– 102, 2013.

الفصل الخامس

- 1) Jalaḥ al- Dīn Ruḥmī, Selected Poems, trans. C. Banks; with J. Moyne, A. J. Arberry & R. Nicholson (London: Penguin, 1999).
- 2) Milmo, D., 'Better.com boss apologises for firing 900 staff on Zoom call', *Guardian*, 8 December 2021.
- 3) Stiller, J. & Dunbar, R. I. M., 'Perspective- taking and memory capacity predict social network size', *Social Networks*, 29, pp. 93–104, 2007; Powell, J., Lewis, P. A., Dunbar, R. I. M., García-Fiñana, M. & Roberts, N. 'Orbital prefrontal cortex volume correlates with social cognitive competence', *Neuropsychologia*, 48, pp. 3554–3562, 2010.
- 4) Lewis, P. A., Rezaie, R., Browne, R., Roberts, N. & Dunbar, R. I. M., 'Ventromedial prefrontal volume predicts understanding of others and social network size', *NeuroImage*, 57, pp. 1624–1629, 2011; Lewis, P. A., Birch, A., Hall, A. & Dunbar, R. I. M., 'Higher order intentionality tasks are cognitively more demanding', *Social, Cognitive and Affective Neuroscience*, 12, pp. 1063– 1071, 2017.
- 5) Stiller, J. & Dunbar, R. I. M., 'Perspective- taking and memory capacity predict social network size', *Social Networks*, 29, pp. 93–104, 2007; Launay, J., Pearce, E., Włodarski, R., van Duijn, M., Carney, J. & Dunbar, R. I. M., 'Higher order mentalising and executive functioning', *Personality and Individual Differences*, 86, pp. 6–14, 2015.





- 6) Dunbar, R. I. M., Duncan, N. & Marriot, A., 'Human conversational behaviour', *Human Nature*, 8, pp. 231–246, 1997; Dahmardeh, M. & Dunbar, R. I. M., 'What shall we talk about in Farsi? Content of everyday conversations in Iran', *Human Nature*, 28, pp. 423– 433, 2017.
- 7) Dunbar, R. I. M., Duncan, N. & Marriot, A., 'Human conversational behaviour', *Human Nature*, 8, pp. 231–246, 1997.
- 8) Dunbar, R. I. M., 'Sexual segregation in human conversations', *Behaviour*, 153, pp. 1–14, 2017.
- 9) Dunbar, R. I. M., Duncan, N. & Nettle, D., 'Size and structure of freely forming conversational groups', *Human Nature*, 6, pp. 67–78, 1995.
- 10) Krems, J., Neuberg, S. & Dunbar, R. I. M., 'Something to talk about: are conversation sizes constrained by mental modeling abilities?', *Evolution and Human Behavior*, 37, pp. 423–428, 2016.
- 11) Krems, J., Neuberg, S., & Dunbar, R. I. M., 'Something to talk about: are conversation sizes constrained by mental modeling abilities?', *Evolution and Human Behaviour*, 37, pp. 423–428, 2016.
- 12) Nauta, S., 'How to ensure that the future of work is fair for all', *The Economist*, 8 November 2021.
- 13) Coates, J., *Women, Men and Language: A Sociolinguistic Account of Gender Differences in Language* (London: Routledge, 2015).
- 14) Grainger, S. & Dunbar, R. I. M., 'The structure of dyadic conversations and sex differences in social style', *Journal of Evolutionary Psychology*, 7, pp. 83–93, 2009.
- 15) Stiller, J. & Dunbar, R. I. M., 'Perspective- taking and memory capacity predict social network size', *Social Networks*, 29, pp. 93–10, 2007; Powell, J., Lewis, P., Dunbar, R., García-Fiñana, M. & Roberts, N., 'Orbital prefrontal cortex volume correlates with social cognitive competence', *Neuropsychologia*, 48, pp. 3554–3562, 2010.
- 16) Machin, A. & Dunbar, R. I. M., 'Sex and gender in romantic partnerships and best friendships', *Journal of Relationship Research*, 4, e8, 2013.
- 17) David-Barrett, T., Rotkirch, A., Carney, J., Behncke Izquierdo, I., Krems, J., Townley, D., McDaniell, E., Byrne Smith, A. & Dunbar,





- R. I. M., 'Women favour dyadic relationships, but men prefer clubs', *PLoS One*, 10, e0118329, 2015; Dunbar, R. I. M., *Friends: Understanding the Power of Our Most Important Relationships* (London: Little, Brown, 2021).
- 18) Roberts, S. B. G. & Dunbar, R. I. M., 'Managing relationship decay: network, gender, and contextual effects', *Human Nature*, 26, pp. 426–450, 2015.
- 19) Benenson, J. F. & Wrangham, R. W., 'Cross-cultural sex differences in post-conflict affiliation following sports matches', *Current Biology*, 26, pp. 2208–2212, 2016; Benenson, J. F., Markovits, H., Thompson, M. E. & Wrangham, R. W., 'Under threat of social exclusion, females exclude more than males', *Psychological Science*, 22, pp. 538–544, 2011; Benenson, J. F., Markovits, H., Fitzgerald, C., Geoffroy, D., Flemming, J., Kahlenberg, S. M. & Wrangham, R. W., 'Males' greater tolerance of same-sex peers', *Psychological Science*, 20, pp. 184–190, 2009; for a general summary, see: Dunbar, R. I. M., *Friends: Understanding the Power of Our Most Important Relationships*, Chapter 13 (London: Little, Brown, 2021).
- 20) Pearce, E., Wlodarski, R., Machin, A. & Dunbar, R. I. M., 'Exploring the links between dispositions, romantic relationships, support networks and community inclusion in men and women', *PLoS One*, 14: e0216210, 2019.
- 21) Roberts, S. B. G. & Dunbar, R. I. M., 'Managing relationship decay: network, gender, and contextual effects', *Human Nature*, 26, pp. 426–450, 2015.
- 22) Ballakrishnen, S., Fielding-Singh, P. & Magliozzi, D., 'Intentional invisibility: professional women and the navigation of workplace constraints', *Sociological Perspectives*, 62, pp. 23–41, 2019.
- 23) Heilman, M. E. & Okimoto, T. G., 'Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit', *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 81–92, 2007; McGinn, K. L. & Tempest, N., 'Heidi Roizen', *Harvard Business School Case*, 800–228, 2000 (revised 2010); Corell, S., 'Creating a level playing field', *Stanford Michelle R. Clayman Institute for Gender Research*, 2013.
- 24) Judge, T. A. & Cable, D. M., 'The effect of physical height on workplace success and income: preliminary test of a theoretical model', *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 428–441, 2004.
- 25) Schumacher, A., 'On the significance of stature in human society',



- Journal of Human Evolution, 11, pp. 697– 701, 1982.
- 26) Pawlowski, B., Dunbar, R. I. M. & Lipowicz, A., ‘Tall men have more reproductive success’, Nature, 403, p. 156, 2000.
 - 27) Schick, A. & Steckel, R. H. ‘Height, human capital, and earnings: the contributions of cognitive and noncognitive ability’, Journal of Human Capital, 9, pp. 94–115, 2015.
 - 28) Jacobi, T. & Schweers, D., ‘Justice, interrupted: the effect of gender, ideology, and seniority at Supreme Court oral arguments’, Virginia Law Review, 103, 1379, 2017.
 - 29) Mehrabian, A., Nonverbal Communication (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).
 - 30) Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E. & Gruenfeld, D. H., ‘Power and perspectives not taken’, Psychological Science, 17, pp. 1068–1074, 2006.
 - 31) Carl, M. G. & Obhi, S. S., ‘Social power and frontal alpha asymmetry’, Cognitive Neuroscience, 10, pp. 44–56, 2019.
 - 32) Dunbar, R. I. M., Robledo del Canto, J.- P., Tamarit, I., Cross, I. & Smith, E., ‘Nonverbal auditory cues allow relationship quality to be inferred during conversations’, Journal of Nonverbal Behavior, 46, pp. 1– 18, 2022.
 - 33) Dunbar, R. I. M., Robledo del Canto, J.- P., Tamarit, I., Cross, I. & Smith, E., ‘Nonverbal auditory cues allow relationship quality to be inferred during conversations’, Journal of Nonverbal Behavior, 46, pp. 1–18, 2022.
 - 34) Johnson-Laird, P. N., ‘Mental models and human reasoning’, Proceedings of the National Academy of Sciences, USA, 107, pp. 18243– 18250, 2010.

الفصل السادس

- 1) Shakespeare, W. & Fletcher, J., Henry VIII.
- 2) Gebbia, J., ‘How Airbnb Designs for Trust’, TED Talk, March 2016.
- 3) Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N. & Vanhala, M., ‘Employee trust repair: a systematic review of twenty years of empirical research and future research directions’, Journal of Business Research, 130, pp. 98– 109, 2021.
- 4) Gilbert, P., The Compassionate Mind (London: Robinson, 2013).
- 5) Gray, D. J. P., Sidaway-Lee, K., White, E., Thorne, A. & Evans, P.

- H., 'Continuity of care with doctors – a matter of life and death? A systematic review of continuity of care and mortality', *BMJ Open*, 8, e021161, 2018.
- 6) Dunbar, R. I. M., *How Religion Evolved and Why It Endures* (London: Pelican and New York: Oxford University Press, 2022).
 - 7) Hogan, R., *Personality and the Fate of Organizations* (London: Erlbaum, 2007).
 - 8) Dunbar, R. I. M., *How Religion Evolved and Why It Endures* (London: Pelican and New York: Oxford University Press, 2022).
 - 9) Bateson, M., Nettle, D. & Roberts, G., 'Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting', *Biology Letters*, 2, pp. 412–414, 2006.
 - 10) Nettle, D. & Dunbar, R. I. M., 'Social markers and the evolution of reciprocal exchange', *Current Anthropology*, 38, pp. 93–99, 1997.
 - 11) Serota, K. B., Levine, T. R. & Boster, F. J., 'The prevalence of lying in America: three studies of self-reported lies', *Human Communication Research*, 36, pp. 2–25, 2010.
 - 12) Gai, P. & Kapadia, S. 'Contagion in financial networks', *Proceedings of the Royal Society, London*, 466A, pp. 2401–2423, 2010; Glasserman, P. & Young, H. P., 'Contagion in financial networks', *Journal of Economic Literature*, 54, pp. 779–831, 2016; Benoit, S., Colliard, J. E., Hurlin, C. & Pérignon, C., 'Where the risks lie: a survey on systemic risk', *Review of Finance*, 21, pp. 109–152, 2017.
 - 13) Iñiguez, G. et al., 'Effects of deception in social networks', *Proceedings of the Royal Society, London*, 281B, 20141195, 2014.
 - 14) Caballero, R. & Simsek, A., 'Fire sales in a model of complexity', *Journal of Finance*, 68, pp. 2549–2587, 2013.
 - 15) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise* (American Management Association, 1957); Schein, E., 'Douglas McGregor: theoretician, moral philosopher or behaviorist?', *Journal of Management History*, 17, pp. 156–164, 2011.
 - 16) Cosmides, L., 'The logic of social exchange: has natural selection shaped how humans reason? Studies with the Wason selection task', *Cognition*, 31, pp. 187–276, 1989.
 - 17) Pötsch, H. D., 'There was a tolerance for breaking the rules', news conference, 10 December 2015.
 - 18) Losada, M. & Heaphy, E., 'The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: a nonlinear dynamics model',

- American Behavioral Scientist, 47, pp. 740–765, 2004.
- 19) Alderwick, H., ‘Is the NHS overwhelmed?’, BMJ, (Online) 376, O51, 2022.
 - 20) Heffernan, M., Uncharted: How Uncertainty Can Power Change (New York: Simon & Schuster, 2021).
 - 21) Feynman, R. P., Surely You’re Joking, Mr. Feynman? (London: Vintage, 1985).
 - 22) Zak, P. J., ‘The neuroscience of trust: management behaviors that foster employee engagement’, Harvard Business Review, Jan/Feb 2017.
 - 23) Wang, Y., Asaad, Y. & Filieri, R., ‘What makes hosts trust Airbnb? Antecedents of hosts’ trust toward Airbnb and its impact on continuance intention’, Journal of Travel Research, 59, pp. 686–703, 2020.

الفصل السابع

- 1) Day, J. A., ‘Vincent van Gogh painted with words: the letters to Emile Bernard’, Choice: Current Reviews for Academic Libraries, 45, p. 1149, 2008.
- 2) www.architecture.com/awards-and-competitions-landing-page/awards/riba-regional-awards/riba-south-award-winners/blavatnik-school-of-Government.
- 3) Kern, L., Feminist City: Claiming Space in a Man- made World (New York: Verso, 2020).
- 4) Renau, V., ‘Designing contemporary living spaces: a feminist perspective in urbanism coming from Col·lectiu Punt 6 in Barcelona’, Pad 13.18, pp. 241– 58, 2020.
- 5) Kingma, B. & Marken Lichtenbelt, W. van, ‘Energy consumption in buildings and female thermal demand’, Nature Climate Change, 5, pp. 1054–1 056, 2015.
- 6) ‘Airspace’, The Digital Human, BBC Sounds, 15 February 2019.
- 7) Simon, Herbert A., The Sciences of the Artificial, 3rd ed. (Cambridge, MA and London: MIT Press, 1996).
- 8) Dunbar, R. I. M., Grooming, Gossip and the Evolution of Language (London: Faber, 1996).



- 9) www2.mrc-lmb.cam.ac.uk/achievements/lmb-nobel-prizes/.
- 10) Kolata, G. & Mueller, B 'Decades of discoveries before "miraculous" sprint to a vaccine', New York Times, 16 January 2022.
- 11) Boudreau, K., Ganguli, I., Gaule, P., Guinan, E. & Lakhani, K., 'Colocation and scientific collaboration: evidence from a field experiment', Harvard Business School Working Paper, No. 13-023, 2012.
- 12) كان لافوازييه أول من اكتشف الأكسجين والهيدروجين وأطلق عليهما أسمائهما، وأرست تجاربه أسس النظرية الذرية الحديثة في الكيمياء. ولكن لسوء الحظ، أوكل إليه الملك مهمة إنتاج البارود في الجيش الفرنسي، فكان على الجانب الخطأ من الثورة الفرنسية؛ ونتيجة لهذا فقد رأسه على المقصلة، الأمر الذي دفع أحد الباحثين المعاصرين إلى التأسف على فقدان العلم لأحد أعظم عباقرة عصره بينما كان رأسه لا يزال مليئاً بالأفكار الجديدة
- 13) Goldin, I. & Kutarna, C., Age of Discovery: Navigating the Risks and Rewards of Our New Renaissance (London: Bloomsbury, 2016).
- 14) Brand, S., How Buildings Learn: What Happens After They're Built (London: Phoenix Illustrated, 1997).
- 15) Bauer, M. E., 'Stress, glucocorticoids and ageing of the immune system', Stress, 8, pp. 69-83, 2005; Aschbacher, K., O'Donovan, A., Wolkowitz, O. M., Dhabhar, F. S., Su, Y. & Epel, E., 'Good stress, bad stress and oxidative stress: insights from anticipatory cortisol reactivity', Psychoneuroendocrinology, 38, pp. 1698-1708, 2013.
- 16) Bachelard, G., La Poétique de l'espace (Paris: Presses Universitaires de France, 1967).
- 17) <https://www.nobelprize.org/prizes/chemistry/2020/popular-information/>
- 18) Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J. et al., 'The effects of remote work on collaboration among information workers', Nature Human Behaviour 6, pp. 43-54, 2022; Carmody, D., Mazzarello, M., Santi, P., Harris, T., Lehmann, S., Abbiasov, T., Dunbar, R. I. M. & Ratti, C., 'The effect of co-location of human communication networks', Nature Commuter Sciences 2022.
- 19) Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J. et al., 'The effects of remote work on collaboration among information workers', Nature Human Behaviour 6, pp. 43-54, 2022.
- 20) Dunbar, R. I. M., 'Structure and function in human and primate social networks: implications for diffusion, network stability and health', Proceedings of the Royal Society, London, 476A:





20200446, 2020.

- 21) Vlahovic, T., Roberts, S. B. G. & Dunbar, R. I. M., 'Effects of duration and laughter on subjective happiness within different modes of communication', *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17, pp. 436–450, 2012.
- 22) Bond, R. M., Fariss, C. J., Jones, J. J., Kramer, A. D., Marlow, C., Settle, J. E. & Fowler, J. H., 'A 61-million- person experiment in social influence and political mobilization', *Nature* 489, pp. 295–298, 2012.
- 23) Dunbar, R. I. M., *Speak Up, Speak Out*, Report for the Holocaust Memorial Day Trust, 2012.
- 24) Hill, A., Mellon, L. & Goddard, J., 'How winning organizations last 100 years', *Harvard Business Review*, 27 September 2018.
- 25) Mischel, W., *The Marshmallow Test: Understanding Self- Control and How to Master It* (New York: Random House, 2014).
- 26) Moffitt, T., Caspi, A., Rutter, M. & Silva, P., *Sex Differences in Antisocial Behaviour: Conduct Disorder, Delinquency, and Violence in the Dunedin Longitudinal Study* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001); Moffitt, T. E., Arseneault, L., Belsky, D., Dickson, N., Hancox, R. J. et al., 'A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety', *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 108, pp. 2693–2698, 2011.

الفصل الثامن

- 1) Solnit, R., *Storming the Gates of Paradise: Landscapes for Politics*. Berkeley, CA: University of California Press, 2007.
- 2) Adobe stock credit/ ONYXprj/ Image248671547
- 3) Thorogood, C. J., 'The University of Oxford Botanic Garden: sharing the scientific wonder and importance of plants with the world', *Curtis's Botanical Magazine*, 38, pp. 438–50, 2021.
- 4) Sheen, T., 'Ashley Cole is mocked by Roma captain Francesco Totti during official team photo', *Independent*, 1 August 2014.
- 5) Groysberg, B. & Abrahams, R., 'Lift outs: how to acquire a high-functioning team', *Harvard Business Review*, December 2006.
- 6) Heifetz, R. & Linsky, M., 'A survival guide for leaders', *Harvard Business Review*, June 2002.
- 7) Heimans, J. & Timms, H., *New Power: How Power Works in Our Hyperconnected World and How to Make It Work for You* (New York: Doubleday, 2019).



- 8) Bion, W. R. et al., *Experiences in Groups: And Other Papers* (London: Taylor & Francis Group, 1991).
- 9) Roy, C., Monsivais, D., Bhattacharya, K., Dunbar, R. I. M. & Kaski, K., 'Morningness– eveningness assessment from mobile phone communication analysis', *Scientific Reports*, 11, 14606, 2021.
- 10) Christakis, N. A. & Fowler, J. H., *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives* (New York: Little, Brown Spark, 2009).
- 11) <https://www.gore.com/about/our-beliefs-and-principles>
- 12) Mehrabian, A., *Nonverbal Communication* (Abingdon: Routledge, 2017).
- 13) Murphy, C., Dehmelt, V., Yonelinas, A. P., Ranganath, C. & Gruber, M. J., 'Temporal proximity to the elicitation of curiosity is key for enhancing memory for incidental information', *Learning & Memory*, 28, pp. 34– 39, 2021.
- 14) Rock, D. & Grant, H., 'Why diverse teams are smarter: diversity as a tool in enhancing profitability, efficiency and quality of decision-making', *Harvard Business Review*, 4 November 2016.
- 15) Harford, T., 'Diversity means looking for the knife in a drawerful of spoons', *Financial Times*, 7 September 2017.
- 16) Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V. & Prince, S., *Diversity Wins: How Inclusion Matters*, McKinsey Report, May 2020.
- 17) Barber, B. & Odean, T., *Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence and Common Stock Investment* (California: Graduate School of Management, University of California, 1998).
- 18) Szell, M. & Thurner, S., 'How women organize social networks different from men', *Scientific Reports*, 3, p. 1214, 2013.
- 19) Dunbar, R.I.M., 'Sexual segregation in human conversations', *Behaviour* 153, pp. 1–14, 2016.
- 20) Karamched, B., Stickler, M., Ott, W., Lindner, B., Kilpatrick, Z. P. & Josic', K., 'Heterogeneity improves speed and accuracy in social networks', *Physical Review Letters*, 125, 21, p. 218302, 2020.
- 21) Whitman, W., *Song of Myself. A Facsimile of the Original, 1855 Edition of the Poem* (Philadelphia: Master books [Masterbooks], 1973).
- 22) Schein, E., *Organizational Culture and Leadership* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2016).
- 23) Heffernan, M. *Wilful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril* (London: Simon & Schuster, 2012).



