

لعب الأدوار
بقوة
ديبورا جرونفيلد

- ♦ المؤلف: ديبورا جرونفيلد
- ♦ العنوان: لعب الأدوار بقوة
- ♦ ترجمة: نيفين بشير
- ♦ الطبعة: الأولى 2024
- ♦ تصميم الغلاف: عمرو الكفراوي
- ♦ مستشار النشر: سوسن بشير
- ♦ المدير العام: مصطفى الشيخ



رقم الإيداع:
٢٠٢٤ / ٨٩٨٢

الترقيم الدولي: ISBN
978 - 977 - 765 - 410 - 4

جميع الحقوق محفوظة. لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات، أو نقله بأي شكل من الأشكال دون إذن مسبق من الناشر.

All rights are reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means without prior permission in writing from the publisher.

Afaq Bookshop & Publishing House

17 Mahmoud Basiony St, 6th floor, from Tallat Harb Sq, Cairo – Egypt

Tel: 00202 25778743 - 00202 25779803 Mobile: +202-01111602787

E-mail: afaqbooks@yahoo.com

١٧ شارع محمود بسيوني - الدور السادس - متفرع من ميدان طلعت حرب - القاهرة - جمهورية مصر العربية
ت: ٢٥٧٧٨٧٤٣ ٠٠٢٠٢ - ٢٥٧٧٩٨٠٣ ٠٠٢٠٢ - موبايل: ١١١١٦٠٢٧٨٧

f afaqcairo afaqcairo afaqcairoplsh

ديبورا جرونفيلد

لعِب الأدوار بقوة

لماذا نحن أقوى مما نعتقد؟

منظور جديد ومثير يطيح بكل ما نعرفه عن طبيعة القوة

ترجمة

نيفين بشير

آفاق للنشر والتوزيع

هذه ترجمة كتاب:

ACTING WITH POWER

By: Deborah Gruenfeld

All rights reserved

جميع الحقوق محفوظة

© آفاق للنشر والتوزيع

All rights reserved

© *Afaq Publishing House* 2023

إلى كل آبائي...

المحتويات

٩	مقدمة: مشكلة القوة
٢٥	الجزء الأول - عندما يُرفع الستار
	الفصل الأول: حقيقة القوة
٢٧	ماهيتها وما هو مناقض لها ولماذا هي مهمة
٤٩	الجزء الثاني - وجهان للقوة
٥١	الفصل الثاني: فن وعلم رفع مستوى القوة
٧٦	الفصل الثالث: فن وعلم خفض مستوى القوة
١٠٥	الجزء الثالث - الصعود إلى خشبة المسرح
	الفصل الرابع: تجسيد الشخصية
١٠٧	كيف تكون على سجيتك من دون فقدان الحبكة؟
	الفصل الخامس: الجلوس في مقعد الراكب الأمامي
١٤٨	كيفية الأداء بقوة في دور مساعد

الفصل السادس: العرض يجب أن يستمر

الظهور على المسرح وتقبل الأضواء

١٦٨

الجزء الرابع:

فهم طرائق إساءة استخدام القوة وكيفية إيقافها

٢٠٣

الفصل السابع: عندما تُفسد القوة (وعندما لا تُفسد)

٢٠٥

الفصل الثامن: كيف تتجادل المتنمر؟

بدائل لعب دور الضحية

٢٣٣

الفصل التاسع: دور المتفرج والطرائق الجديدة للعبة

كيف تمنع الممثلين السيئين من سرقة العرض؟

٢٥٦

الفصل العاشر:

كيفية استخدام القوة في أثناء لعب دور القيادة

٢٨٥

شكر وتقدير

٣١٣

مقرنة

مشكلة القوة



لقد وجدت هذا الرسم في أبعد أرجاء درج الملفات في منزل أمي .
تعرفت على مَنْ في الرسم على الفور . لديها عيون كثيرة وفم مغلق وبلا
أذرع أو أيدي حقيقية . ترى كل شيء لكنها لا تستطيع التصرف بناءً على
ما تعرفه . إنها أنا ، في أول صورة ذاتية لي ، رسمتها عندما كنت في الثالثة
من عمري .

بالنظر إليّ الآن ، قد لا يكون التشابه واضحاً . أنا أستاذة في جامعة
ستانفورد ، وقد درّست وكتبت ودرّست عن سيكولوجية القوة لأكثر
من خمسة وعشرين عاماً . لديّ سيرة مهنية مثيرة . لديّ صوت وأعرف

كيفية استخدامه. اليوم، الصور الذاتية الأولى لأطفالي مخبأة في مكان ما في أبعد أرجاء درج الملفات في منزلي. لقد تغير كثير منذ أن كنت في الثالثة من عمري، لكن هذا الشخص الصغير الأشبه بالعصا لا يزال يلزمني بالتأكيد.

كان هناك وقت اعتقدت فيه أنني فقط من شعر بهذا. لكن إذا كنت قد تعلمت أي شيء في عملي على القوة، فهو أنني لست وحدي. يشعر الجميع أحياناً بالعجز، بصرف النظر عن مقدار القوة التي يمتلكونها. ولدينا جميعاً القوة، سواء تمكنا من إدراك ذلك أم لا.

إنه ليس بديهياً. لكن فكرة القوة يمكن أن تجعلنا نشعر بأننا صغار. إلى حد ما، نحن نتعلم عن القوة في الطفولة، في وقت في حياتنا عندما نكون في أكثر حالات ضعفنا، ويظل الرابط بينهما موجوداً لدينا. أصحاب القوة الأوائل الذين نلتقي بهم - أي أبائنا وغيرهم من القائمين على رعايتنا - يعلموننا دروساً حول كيفية الصمود داخل الأسرة، تلك الدروس التي لا يتخلص منها معظمنا أبداً. ندخل جميعاً في علاقات الكبار مع مشكلات الطفولة - انعدام الأمن والعادات ومناطق الراحة التي تجذبنا إلى الأعمال الدرامية القديمة المألوفة، حيث يمكننا لعب أدوار قديمة ومألوفة. معركة القوة الأولى تترك أثراً لا يُمحى.

بصفتي أكاديمية، كتبت كثيراً حول ما يمثله امتلاك القوة، وكشخص، كنت أمل بشدة أن أصبح خبيرة، وأن أحصل على مكانة في مجالي تساعدني على الشعور بمزيد من القوة، وتسهيل الأمور لي كي أكون الشخص الذي أنا عليه. ومع ذلك، فإن امتلاك القوة، بالقدر الذي

أملكه، لم يعطيني الشعور الذي اعتقدته. تجذب القوة الانتباه، ومزيداً من التفحص. وتجلب توقعات أعلى، ومزيداً من طرق الفشل، مع وجود مزيد على المحك. امتلاك القوة لم يساعدني كثيراً في التخفيف من مخاوف طفولتي. لقد وفّرت فقط مساحة أكبر كي يمكنني التعبير عنها من خلالها.

تعلّم لعب دور الأستاذة الجامعية

عندما أصبحت أستاذة جامعية كان هذا بمثابة تحوّل دراماتيكي إلى حد ما. كنت طالبة دراسات عليا لمدة خمس سنوات طويلة، لذلك أصبح هذا الدور مريحاً للغاية. حصلت على الدكتوراه وقبلت العمل في جامعة نورث وسترن، وفي أول يوم لي، أصبحت «الأستاذة». كنت ما زلت أشعر وكأنني نفس الشخص، أقوم بنفس العمل - إجراء التجارب ونشر المقالات الصحفية وتعلم التدريس - ولكن للآخرين كنت مختلفة. كان من المفترض أن أعرف الأشياء، وأن أكون الخبيرة، وأن أحاسب الآخرين وأخبر طلابي بما يجب عليهم فعله.

كانت تلك أكثر المفارقات إزعاجاً. كطبيبة نفسية، كنت خبيرة في القوة عن جدارة. لكنني ما زلت أشعر بالعجز. شعرت بأنني محتالة، لا أستحق الاحترام والاهتمام اللذين يصاحبهما الدور. وكلما تقدّمت في مسيرتي المهنية، وكلما نمت مكانتي، زادت صعوبة تقبّل ما أنا عليه بالنسبة إلى الآخرين. كان بإمكانني أن أرى كيف يبدو الآخرون في مراكز القوة؛ ولم أستطع أن أرى نفسي واحدة منهم.

ثم توصلت إلى اكتشاف مذهل، جاء من مكان غير متوقع. طُلب مني المشاركة في برنامج جديد يُعرض على أعضاء هيئة التدريس في كلية إدارة الأعمال، في محاولة لزيادة جودة التدريس في جميع المجالات. قدّم البرنامج استشاري كانت خلفيته في المسرح. لقد بدا الأمر خارجاً عن المألوف، حتى لولاية كاليفورنيا، لكنني وافقت على المشاركة لأنني اعتقدت أنه يجب عليّ ذلك، كما هو متوقع.

لقد أمضيت يومين كاملين في قاعة محاضرات خانقة مع ثمانية من أعضاء هيئة التدريس الآخرين، وامرأة صغيرة الحجم مفعمة بالحياة تُدعى باربرا لانيراون. طلبت من كل واحد منا أن يُحضّر محاضرة نموذجية لمدة ثلاث دقائق ويقدمها أمام زملائنا. بعد العرض التقديمي الأول، سألت المتحدث -وهو خبير في الأعمال التجارية الدولية- ذا الشعر الرمادي واللكنة بريطانية، سؤالاً غير مُتوقع:

«أيّ من الشخصيات أحضرتها معك إلى المسرح؟». طرف بعينه في وجهها، حائراً بصدق، حتى أخيراً، طلب أحد الزملاء من لانيراون التوضيح، بعد أن شعر بعدم ارتياحه. أوضحت بلطف أن الصف «يشبه المسرح، حيث نلعب دور المعلم». ثم توقفت مؤقتاً للسماح لنا باستيعاب ذلك. وتابعت: «عندما نعطي محاضرة، فإننا نقدّم أداءً. مثل أي ممثل، نتخذ خيارات حول كيفية لعب هذا الدور من خلال تجنيد الشخصيات التي تعيش في داخلنا، والتي تساعدنا على إحياء هذا الدور».

بعضنا تحرك قليلاً وابتسم بوهن، واعتقدت أنني سمعت أحدهم يشخر. أتذكر أنني كنت أنظر حولي لأرى ما إذا كان أي شخص مقتنعاً

بهذا الكلام. ثم عبّر أحدهم عما كنت أشعر به: «أنا لا أقوم بأداء في الفصل. أنا فقط أكون على سجيتي».

فكرت لانييراون في هذا التعليق. ثم سألتنا عن عرض التدريس الذي رأيناه للتو. هل كان هذا الشخص، الذي تعرفه كزميل ولكنك لم يسبق لك أن رأيته يدرّس، مختلفًا على الإطلاق في دور المعلم؟ هل رأيت جانبًا منه لم تَره من قبل، أو علمت عنه شيئًا لم تكن على علم به؟ كان الجواب بالطبع نعم. «على المسرح» لم يكن بالضبط نفس الشخص الذي نعرفه خارج الصف. عندما ألقى كل شخص حديثه لمدة ثلاث دقائق، ثبت أن هذا صحيح مرارًا وتكرارًا. شخصًا ما طالما أعطى انطباعًا عامًا بأنه أكاديمي بامتياز، أصبح إلى حد ما «كوميديًا ارتجالياً». أصبح زميل آخر يتسم بالهدوء والود بشكل غير عادي أكثر صرامة، حتى إنه أصبح مخيفًا بعض الشيء؛ ووصف نفسه، عن جدارة، بأنه «عمدة الصف». والثالث، الذي كان متسرّعًا إلى حد ما ومشاكسًا في اجتماعات أعضاء هيئة التدريس، تبنى وقار «شيخ القرية». كشف كل واحد منا عن جانب خفي من نفسه عند التدريس. استخدم كل منا، من دون وعي، الشخصيات التي عرفناها، والتي عاشت فينا بالفعل، لتقديم أفضل أداء لدينا، أو على الأقل الأكثر راحة لنا.

كان الأمر مدهشًا تمامًا. تعلمت أنني كنت أحضر الصف ومعني جيش من الشخصيات لإلقاء محاضرتي: الشخص النشط، والمتحمس، والقلق، والمرح، والضعيف، والمثقف، والمُطَّلَع، والجاد، والفصيح، والقوي. وغني عن القول، لم يُدعوا جميعًا فعليًا، لكنهم ظهروا على

أي حال، ومن الواضح أن المسرح لم يكن كبيرًا بما يكفي لعشر منا. لم أكن أثق حقًا بأيٍّ منهم، فقد اتضح أنني كنت أخشى أن يكون الأقوياء مزعجين، وأن الضعفاء مثيرون للشفقة. كانت النتيجة أنهم كانوا جميعًا يتصارعون وراء الكواليس، ويمكن للجمهور رؤية هذا الصراع.

غادر كل واحد منا الغرفة في ذلك اليوم بمهمة محددة: التحضير لبضع دقائق أخرى من العرض التقديمي، لكن هذه المرة مع محاولة الالتزام بالتعمُّق أكثر في الشخصية. وصلنا في اليوم الثاني جاهزين للتحدي. خاطر البعض أكثر من غيرهم. جاء شيخ القرية فوضويًا أكثر قليلًا، بطريقة أكثر شعبية في التحدث. كان عمدة الصف يرتدي حذاء رعاة البقر، وفي بعض الأحيان، استخدم أصابعه كبنادق، وقد كان له تأثير أكبر. لا أستطيع أن أتذكر ما حاولت القيام به، مما يبين حقيقة موقعي.

لكن ما أتذكره هو أنني، على عكس بعض زملائي، لم أستطع التوقف عن محاولة كوني على سجيتي. وفي الوقت نفسه، استطعت أن أرى أنه عندما كان زملائي قادرين على التخلي عن كونهم على سجيتهم واعتناق الأدوار التي كانوا يلعبونها بشكل كامل، أصبح أداؤهم في الواقع أكثر إقناعًا، وأكثر تفاعلاً، وأكثر «صدقًا». بطريقة أو بأخرى، لم يجعلهم التمثيل يبدو أقل «أصالة»؛ جعلهم في الواقع يبدو أكثر واقعية.

أنا أعلم الآن أن القوة ليست شيئًا شخصيًا، على الأقل ليس بالطريقة التي كنت أعتقدتها سابقًا. في الحياة، كما في المسرح، تأتي القوة مع الأدوار التي نلعبها. إذا نجح الممثلون، فإنهم لا يدعون انعدام الأمن

لديهم يمنهم من أن يكونوا على النحو الذي يحتاجون إليه من أجل القيام بأدوارهم. للقيام بأي عمل بشكل جيد، ولكي تكون الشخص الذي تطمح إليه، وتستخدم القوة بشكل فعال (سواء كنت تشعر بالقوة أم لا)، عليك الابتعاد عن الدراما الخاصة بك وتعلم كيفية لعب دورك في حبكة شخص آخر.

قد أشعر بانعدام الثقة بنفسى بوصفى «الأستاذة الجامعية»، لكن هذا في الواقع هو من أنا. بالنسبة إليّ، فإن العمل كأستاذة جامعية ليس «تزييفاً»؛ إنه قبول واقع اجتماعي مشترك والالتزام بأداء دوري.

لا نشعر دومًا بالارتياح لفكرة كوننا أصحاب نفوذ. ولكن لاستخدام القوة جيدًا، علينا إظهار أفضل جزء من أنفسنا في اللحظات المناسبة، مع الحفاظ على الأجزاء الأقل استقرارًا والأقل فائدة مخبأة بعيدًا. أو، على حد تعبير الممثلة العظيمة جودي دينش، «البراعة هي أن تأخذ العمل بجدية، مع عدم أخذ نفسك على محمل الجد على الإطلاق».

أداء دور المرأة المُغوية

في عام ٢٠١٥، في اليوم الأول من الدراسة، وجدت نفسي في الأخبار. وقعت أستاذة جامعية في «مثلث حب» بين زوجها المنفصل وعميد الدراسات العليا في كلية إدارة الأعمال، حيث تصادف أن يعمل هؤلاء الثلاثة. حظيت القصة باهتمام كبير. المراسلون من نيويورك تايمز و وول ستريت جورنال وبيزنيس ويك، و منافذ إخبارية أخرى، كان لديهم إمكانية الوصول إلى المراسلات الشخصية - وهي أكثر

أنواع المراسلات خصوصية يمكن تخيلها- بين العميد والأستاذة، وكانوا يطالبون بالحصول على تعليق.

لم يكن هذا دورًا أطمح للعبه. كنت مجرد أضحوكة: خبيرة في السلطة وسوء السلوك كانت، وفقًا للتقارير الأولية، على «علاقة سرية» مع رئيسها. بصرف النظر عن الحقائق: أننا كنا عازبين، وأننا كنا نتواعد منذ ما يقرب من ثلاث سنوات، وأن العلاقة لم تكن سرًا. وبصرف النظر عن أننا اتبعنا سياسة الجامعة، معتقدين أن ذلك كان كافيًا. حقيقة أنني كنت متورطة مع «العميد» غيّرت رأي الناس. أصبحت قصة علاقتنا دراما من الدرجة الأولى، حيث اعتُبرت أنا «المرأة المغموبة».

لأنني خبيرة في القوة، كنت ستعتقد أنني ربما توقعت كل هذا، وأنه كان يجب أن أعرف كيف سيبدو. ولكن قبل انتشار القصة، كنت لا أزال أتعامل مع القوة من بعيد. كنت قد تعلّمتها وفكرت فيها ودرّستها. قبل ذلك اليوم، لعبت بالقوة، الألعاب كافة. قلبتها ودفعتها حولي لأرى كيف تعمل. طوال حياتي البالغة، وجدت القوة رائعة. لكنني لم أستطع رؤية علاقتها بي. كانت الصدمة الكبرى الأولى عندما اندلعت الأخبار هي أن الجميع أبدوا اهتمامهم. في رأيي، كنا شخصين نهتم بخصوصيتنا، عازبين حديثًا، في منتصف العمر، التقى أحدهما بالآخر ومُنحَا فرصة ثانية للحب. أصبح عالمنا صغيرًا جدًا. لقد أمضينا كثيرًا من الوقت في القلق بشأن أطفالنا وكيفية تعاملهم مع علاقتنا. لم نكن نعتقد أن ذلك سيكون مهمًا لأي شخص آخر. بالطبع، كنا مخطئين. بدا عالمنا صغيرًا، لكن المسرح الذي كنا نقف عليه لم يكن كذلك.

تفجّرت فكرة المرأة المُغوية بقوة. اليوم أعلم أنني لست مدعاة للسخرية. وأنا أعلم أنه على الرغم من أنني لا أستطيع التحكم في كيفية رؤية الآخرين لي، فإن ما يقوله الآخرون عني لا يحدد من أنا. اليوم أرى نفسي كما يفعل الممثل: شخص أكثر فوضوية وواقعية. أنا هذا الشخص الذي يبذل قصارى جهده ولكنه لا يزال يرتكب الأخطاء، شخص يهتم ولكن لديه أيضًا احتياجات، شخص واثق بنفسه ومع ذلك يعاني من انعدام الأمن، شخص قوي في بعض النواحي ولكنه عاجز في أحيان أخرى، شخص يأخذ مسؤولياته على محمل الجد ولكنه يلعب أدواره بشكل غير مُتقَن.

في المسرح، ما يعنيه تقديم أداء قوي هو تسليم وتقبُّل حقيقة ما يعنيه أن تكون إنسانًا: أن تكون قويًا وضعيفًا، متفوقًا وعُرضة للخطأ، قويًا وعاجزًا، في آنٍ واحد. هذا، في الواقع، هو التحدي الذي يواجهه الممثلون المحترفون في كل مرة يتقمصون فيها الشخصية. للعب أي دور بشكل صادق، يجب على الممثل قبول الشخصية من دون إصدار حكم. وهذا ينطبق على بقيتنا أيضًا. من خلال قبول أن كل واحد منا هو مزيج من كل هذه الأشياء، من خلال تعلم تقدير كل هذه الحقائق وإظهار كل هذه الجوانب من أنفسنا عندما يكون ذلك مناسبًا، ومن خلال التعامل مع أخطائنا بلطفٍ واطزان، نصبح أكثر مرونة، وأقل خزيًا وكراهية للذات، وفي النهاية نكون أقوى. ومن المفارقات أن هذا هو المكان الذي يأتي منه الصدق: ألا تحاول أن تكون على سجيّتك بدرجة أكبر، ولكن تعلم قبول مزيد من نفسك.

من ناحيتي، لقد خرجت من نار إحراجي العلني كشخص أقوى بكثير. لقد رأيت نظرة الهجوم المخيفة في عيون الغرباء عندما يدركون أنني الشخص الذي قرأوا عنه. ردي الآن هو التركيز على محاولة جعلهم أكثر راحة. لأنني ما زلت أفعل ما أحبه، وهو أنني أحاول أن أكون مفيدة، وألعب الدور الذي يُعرّفني كشخص. أتعلمون؟ لم أعد أخشى أي شيء. وبهذا، أكثر من أي شيء آخر، أعرف أنني أمتلك كل القوة التي أحتاج إليها.

نحن لا نختار دائماً في الأدوار التي نرغب فيها، أو في الأدوار التي نشعر بأننا مستعدون لأدائها. لكن العرض، كما يقولون، يجب أن يستمر.

أن أصبح كاتبة

أنا لست أول كاتب يهتم بالقوة. كثقافة، نحن مهووسون بالقوة -قوتنا وقوة الآخرين. هناك كثير من الكتب، وعديد من وجهات النظر، حول كيفية الحصول على مزيد من القوة. لكن لي، هذا النهج خاطئ. إن الدلالة الوحيدة الواضحة لجميع أبحاثي، وكل خبرتي الشخصية والمهنية، هو أن النجاح والتأثير والرضا عن الحياة ليس نتيجة لمدى القوة التي يمكنك أن تتحلّى بها، أو حتى حجم قوتك التي يراها الآخرون؛ إنها نتيجة لما يمكنك القيام به للآخرين بالقوة التي لديك بالفعل.

هذه الحقيقة غير معلنة في الخطاب الحالي حول القوة، والنتائج واضحة في كل مجالات الحياة الاجتماعية. عندما نقضي كل وقتنا في

القلق بشأن القوة التي لا نملكها، فإننا نفكر في القوة كمصدر للاستهلاك الشخصي والتعظيم الذاتي. نحدد اكتساب القوة كغاية في حد ذاتها. نحن نؤيد الخرافة القائلة بأننا جميعًا بحاجة إلى مزيد من القوة للوصول إلى أهدافنا في الحياة، وأن مقدار القوة التي نمتلكها يحدد قيمتنا كبشر. ونعتقد أننا يجب أن نسعى جاهدين للوصول إلى أعلى منصب ممكن مهما كان الأمر، وأن نحتفظ باليد العليا في كل الظروف. إن النظرة التقليدية عن القوة تُعلِّمنا أن مفتاح النجاح هو الحصول على مزيد من القوة، بشكل أسرع، بأي وسيلة ضرورية، وأن الشخص الذي يتمتع بقوة أكبر هو الفائز.

هذه الافتراضات ليست خاطئة فقط في كثير من الأحيان، بل أسوأ من ذلك بكثير. فكرة أننا جميعًا بحاجة إلى مزيد من القوة تدعم أسوأ مخاوفنا تجاه أنفسنا وتزيد من غرائزنا المدمرة. عندما يشعر أصحاب القوة بالعجز أكثر مما هم عليه، عندما ينفصلون عن واقع ظروفهم، وعندما يخشون أن تكون لديهم قوة أقل مما لديهم، فإنهم يصبحون أكثر حماية لأنفسهم وأقل قدرة على العطاء. نعلم جميعًا ما الذي يعنيه استخدام القوة بشكل سيئ؛ ما عليك سوى إلقاء نظرة على الأخبار: قادة العالم الذين يفيضون بالكراهية، والسياسيون الفاسدون، والرؤساء التنفيذيون عديمو الضمير، وأباطرة الترفيه المعتدون جنسيًا، والآباء الأثرياء الذين يحتالون لجعل أطفالهم يُقبلون بالكلية -والقائمة تطول. الأشخاص الذين يستخدمون القوة التي يمتلكونها لإدارة مشاعرهم الضعيفة من المحتم أن يتعدوا عن مسؤولياتهم. هذا ما يعنيه استخدام القوة بشكل سيئ.

ما ليس واضحًا هو ما يعنيه استخدام القوة جيدًا، فهو أكثر غموضًا بكثير. أعتقد أن المفتاح هو قبول حقيقة أننا في كثير من الأحيان، لدينا قوة أكبر مما نعتقد. وهو شيء ليس مبالغًا فيه. فالقوة موجودة في كل دور وفي كل علاقة. إنها قدرة تتدفق بين الأشخاص الذين هم بحاجة بعضهم إلى بعض. ولأن شركاء العلاقة، بطبيعة الحال، يحتاج بعضهم إلى بعض ولديهم ما يقدمونه، فإن القوة تكاد لا تكون طاغية أبدًا. هذا يعني أننا جميعًا -بصرف النظر عن هويتنا، أو مدى تمييزنا، أو مدى انسجامنا، وعلى الرغم مما نشعر به- لدينا القوة بفضل الأدوار التي نلعبها في حياة الآخرين. لاستخدام القوة جيدًا، نحتاج إلى التفكير في القوة بشكل مختلف. نحن بحاجة إلى قبول المسؤولية عن القوة التي لدينا. نحن بحاجة إلى أخذ أدوارنا ومسؤولياتنا بجدية أكبر مما نفعل. لهذا أنا أكتب هذا الكتاب.

ربما تكون فكرة أن لدينا قوة أكبر مما نعتقد محيرة. فكرة أن الأدوار والمسؤوليات التي تربطنا بالآخرين قد تكون مصدرًا للقوة، وليست مجرد مصدر ضعف أو تقييد، تبدو غالبًا مخالفة للتقاليد الأمريكية، حتى بالنسبة إليّ. ومن المحتمل أن الاقتراح القائل بأن البحث عن المركز الأول قد لا يؤدي بكفاءة إلى المركز الأول يبدو خاطئ تمامًا. لكن علم الاجتماع يخبرنا بأن كل هذه الأشياء صحيحة. إن القوة الشخصية، والقدرة التنافسية، ونهج الحياة الاجتماعية حيث يأكل القوي فيه الضعيف، ليست فقط ما يبرر وصول الأشخاص إلى أعلى المراتب في المجموعات. على العكس من ذلك، تُظهر الأبحاث أنه عبر عديد من الأجناس، يكافأ الأفراد بالمكانة (الاحترام، والإعجاب، وفي كثير

من الأحيان مزيد من القوة) لاستخدامهم أي نقاط قوة لديهم بشكل مسؤول -من خلال جعل أنفسهم مفيدین، وحل مشكلات المجموعة بدلاً من مجرد وضع أنفسهم في المرتبة الأولى. لا حرج في أن يكون لدينا طموحات شخصية أو رغبة في حماية مناصبنا. ولكن يمكننا أيضًا تعزيز مكانتنا في المجموعات من خلال الاهتمام الحقيقي بمن هم أقل قوة منا. هذا ما يعنيه استخدام القوة جيدًا.

يسمى هذا الكتاب إلى تصحيح المفاهيم الخاطئة الشائعة حول القوة: ماهيتها، وكيف تعمل، وكيف تؤثر على كل جانب من جوانب الحياة الاجتماعية. هذا الكتاب مُستوحى من أكثر من عشرين عامًا من البحث العلمي حول سيكولوجية القوة، ومن خلال تجاربي الخاصة كأستاذة وطالبة في الفصل وفي أي مكان آخر. إنه يعتمد على أسئلة، وقصص، وحكمة عدد لا يُحصى من طلاب ماجستير إدارة الأعمال، والمديرين التنفيذيين، ورجال الأعمال، والأكاديميين، والممثلين المحترفين، والقادة الذين تحدثت معهم، والذين تعلمت منهم، عن الطبيعة الحقيقية للقوة. وهو يلخص الدروس الأساسية من دورة ماجستير إدارة الأعمال التي بدأت كتجربة غريبة وسرعان ما أصبحت واحدة من أكثر المواد الاختيارية طلبًا في كلية إدارة الأعمال بستانفورد. تعلم الدورة أن القوة الحقيقية والدائمة لا تأتي من مطاردة المكانة الشخصية أو ربط أنفسنا بأشخاص أقوياء. إنها تأتي من تعلم رؤية القوة والقيادة كفرص للتقدم في مخطط مشترك.

كتاب «لعب الأدوار بقوة» هو كتاب عن القوة لأي شخص شعر بالعجز في أي وقت مضى، سواء كان في مركز قوة أم لا. إنه يخاطب أي شخص شعر بالخوف من الدخول في دور أكبر، وأي شخص شعر بأنه عالق في دور أصغر. أي شخص يريد أن يلعب دوره بثقة بينما يشعر بالقلق، أو أن يعترف بدوره بينما يشعر بأنه محتال. أي شخص يستخدم القوة ببراعة في كثير من الأحيان ولكن يشعر أنه بإمكانه استخدامها بشكل أفضل.

إنه يخاطب من يكافح من أجل استخدام القوة بشكل مختلف على أن يبقى على سجيته - سواء أولئك الذين يكافحون من أجل تحمل المسؤولية وأن يتم أخذهم بجدية أكبر، أو أولئك الذين يكافحون من أجل التراجع خطوة للوراء ويكونون أقل تهديدًا؛ إنه لمن اعتادوا على سماع أنهم عدوانيون للغاية، وأولئك الذين قيل لهم إنهم لطفاء للغاية.

هذا كتاب لكل من يريد أن يفهم لماذا يُسيء بعض الناس استخدام قوتهم، ويريدون تعلم كيفية المقاومة، والبقاء - أو الأفضل من ذلك، أن يخرجوا من محنتهم أقوى. إنه للأشخاص الذين ارتكبوا أخطاء بقوتهم في الماضي والذين يطمحون إلى السيطرة على شياطينهم. وهو للقادة الذين يسعون جاهدين لخلق ثقافات وبيئات حيث تُستخدم القوة بمسؤولية وحيث يكون التنمر والمضايقة وغير ذلك من أشكال إساءة استخدام القوة أمرًا مُستبعدًا، حيث يكون الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية هم الأشخاص المناسبون، ويُختاروا للأسباب الصحيحة ويُكافأوا على الإجراءات الصحيحة: الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية أن يكونوا قدوة يُحتذى بها بجدية.

وينقسم الكتاب إلى أربعة أجزاء. يكشف الجزء الأول الخرافات الشائعة حول القوة وينظر في كيفية عمل القوة حقاً. إنه يحدد ما يعنيه لعب الأدوار بقوة، وما يعنيه أن تفعل ذلك جيداً. في الجزء الثاني، سننظر في سبب أهمية لعب الأدوار في الحياة الاجتماعية والمهنية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالقوة؛ كيف تكتشف الدور الذي ستلعبه؛ وكيف تلعب هذا الدور بشكل أفضل، سواء كان ذلك طبيعياً لك أم لا. سنرى كيف تتبعنا الأدوار السابقة في مواقف جديدة ولماذا يبدو أن البعض منا قادرٌ على استخدام القوة بطريقة واحدة فقط. لاستخدام القوة جيداً، نحتاج إلى إتقان نهج القيادة والسيطرة والاحترام والتواصل. لذا سننظر في الجزء الثاني إلى كيفية توسيع نطاقك: كيف تصل إلى الراحة مع الهيمنة بينما تحثك غريزتك على التواصل، ومع الاحترام عندما تحثك غريزتك على السيطرة.

يبحث الجزء الثالث في كيفية إدارة حالات عدم الأمان - ما يذكره الممثلون على أنه رهبة المسرح - والذي ينشأ بشكل طبيعي عندما نخطو إلى مسرح أكبر. سننظر في التحدي المتمثل في انتقالات الأدوار، ولماذا تعتبر القدرة على تغيير الأدوار مهمة جداً، وكيف يمكن للممثل أن يتعامل مع دور جديد يبدو غير مألوف، لتجنب «فقدان الحبكة». وسنشرح كيف يمكنك أن تأخذ الأدوار على محمل الجد وأنت على سجيتك.

يتناول الجزء الرابع إساءة استخدام السلطة - مثل الاعتداء الجنسي والتنمر - ويشرح سبب حدوثها (لا يتعلق الأمر دائماً بالأسباب التي تعتقدها). سننظر في كيفية تجنب اختيارنا في دور الضحية أو، عن غير قصد، في دور الشرير؛ وكيفية تجنب الإضرار بالعلاقات بطرائق

لأنقصدها. سننظر في كيفية لعب دور نشط في الدراما التي تدور حولنا، بدلاً من لعب دور المتفرج. أخيراً، سننظر في كيفية استخدام القوة في أعلى المناصب لمؤسسة ما لإنشاء بيئات يكون فيها إساءة استخدام القوة أقل شيوعاً مما يبدو عليه حالياً.

إن لعب الأدوار بقوة هو نهج لكون المرء قوياً وهو يضع المسؤولية قبل الهيمنة، والنضج قبل الأحقية. إنه كتاب عن كيفية استخدام القوة بشكل أفضل من خلال تقليل التفكير في نفسك والتركيز على السياق العام. وإذا كنت مثلي أو الأشخاص الذين أعمل معهم، أعتقد أنك ستجد أن هذا النهج في الحياة الاجتماعية يمكن أن يغير كل شيء: ليس فقط راحتك مع السلطة، ونوعية علاقاتك، ونجاحك وتأثيرك في كل أنواع الأدوار، ولكن أيضاً طريقة عمل المجموعات التي أنت جزء منها. عندما يحافظ الأفراد على تركيزهم على النتائج الجماعية، وعلى رفع مستوى أداء بعضهم بعضاً، فإن ذلك يخلق أماناً نفسياً، ويعزز البراعة والمرونة، ويقلل من مسابقات المراكز والقوة بحيث يمكن توجيه الطاقة نحو أهداف المجموعة. وعلى الرغم من أن هذا قد يتسم بالمبالغة، أعتقد أن مزيداً من الأشخاص الذين يلعبون أدوارهم بقوة يمكن أن يفيدوا المجتمع ككل. من خلال تعلّم كيفية استخدام القوة بشكل أفضل وعلى نطاق أوسع، سنصبح مجهزين بشكل أفضل لمنع إساءة استخدام القوة التي يمكن أن تجعل جميع أنواع المؤسسات الاجتماعية سامة.

تدور معظم الكتب عن القوة حول كسب المعارك مع الآخرين. لكن هذا الكتاب يتعلق بكسب المعارك مع أنفسنا.

الجزء الأول
عندما يُرفع الستار

الفصل الأول

حقيقة القوة

ماهيتها وما هو مناقض لها ولماذا هي مهمة

إن القوة موضوع أسر. بصرف النظر عن من أكون معه -النساء أو الرجال، الأقلية أو الأغلبية، مديرو المنظمات غير الربحية أو قادة الأعمال، رواد الأعمال، المديرون المتوسطون، أو كبار المديرين التنفيذيين- يهتم الجميع بالقوة، ولسبب وجيه: الأشخاص في مراكز القوة يتحكمون في مصائرنا. القوة تجذب وتتنافر. القوة تخلق وتدمر. القوة تفتح الأبواب وتغلقها. توضح القوة من يذهب للحرب، ولماذا يوجد سلام، وما نحارب من أجله. تُملي علينا القوة كيف نعيش وتحت أي قوانين، ومن لديه ميزة مادية ومن ليس لديه. قال برتراند راسل إن القوة هي المحرك الأساسي في العلاقات الإنسانية. وكما خلّدتها مسرحية هاميلتون الموسيقية، تحدد القوة من يعيش ومن يموت ومن يروي قصتك.

اهتمام الإنسان بالقوة له جذور وجودية عميقة. يعتقد علماء النفس أننا نهتم بالقوة لأننا نخشى الموت، والقوة تعدّ بنوع من الخلود. قد يبدو هذا محزنًا بعض الشيء، لكنه منطقي من الناحية التطورية. القوة لها قيمة

البقاء. لا توفر القوة وصولاً أكبر إلى الموارد المشتركة والتحكم في نتائجا فحسب، بل توفر أيضاً ارتباطاً أكبر بالآخرين ومكانة عالية داخل العشيرة. لقد تطور علم النفس البشري لدعم هذه الحقائق التطورية. مع مزيد من القوة، نتخيل أنه يمكننا أن نعيش حياة أفضل وأطول وحتى نعيش في قلوب الآخرين وعقولهم إن لم نعد حاضرين جسدياً.

نسعى للقوة في كثير من الأحيان من دون أن ندرك. وبقدر ما نكره الاعتراف بذلك، فإن مسابقات القوة موجودة في كل مكان، حتى في الأماكن التي نعتقد أنها لا تنتمي إليها. ليس فقط في العمل ولكن في المنزل، مع أزواجنا، مع أشقائنا، في مجموعات أصدقاءنا، وعلى نطاق أوسع في المجتمع ككل، القوة هي سلطة تنظيمية مركزية. نحن نتعامل مع اختلافات القوة والقوة التفاوضية طوال الوقت غالباً بينما نعتقد أننا نقوم بأشياء أخرى.

عندما تبدأ في الانتباه، يمكنك مشاهدة هذه الصراعات في كل مكان. في أثناء مشاركتنا في محادثات ودية حول مواضيع أخرى غير القوة -الأخبار، حظر تجول ابنك المراهق، وحتى المطاعم التي يجب أن تذهب إليها في موعد غرامي- غالباً ما نتجادل بالفعل حول من يعرف أكثر، ومن يملك علاقات أفضل، ومن لديه اهتمامات أكثر أهمية، من الذي يصنع القرار، ومن الذي يتمسك بالأخلاق العالية، ومن الذي يضع القواعد.

لقد كُتب كثير عن لديهم القوة -عاداتهم واستراتيجياتهم ونقاط ضعفهم- وقد اقترَب كثيرون من دراسة القوة من خلال البحث، مع مزيج

من الخوف والإعجاب والحسد. يبدو أن نهج «تجليل الأشخاص» هذا يشير إلى أن القوة تتركز في الشخص، الشخص الذي يمتلك مزيحاً من السحر الفائق والطموح القاسي الذي لا يملكه بقيتنا. إنه يقتضي أنك كي تكون قوياً فهذا يعني أنك يجب أن تسعى لتعظيم الذات والسيطرة على العالم، على حساب كل شيء وكل شخص آخر. وبالتالي فإن بقيتنا، الذين يجدون هذا النهج في الحياة الاجتماعية مُعتلاً، إن لم يكن مقيتاً، يستتجون أن القوة ليست لنا وهكذا نبتعد عنها. نتنازل عن السيطرة لنكون مهذبين ونميز أنفسنا عن الأشرار. في الواقع، نحن نُسلم قوتنا إلى الأشخاص الخطأ لأننا لا نستطيع أن نرى كيف نكون أقوياء وأن نكون أخياراً في نفس الوقت.

عندما بدأت في دراسة القوة، جعلني الموضوع نفسه أشعر بالاضطراب. مثل كثيرين من جيلي، الذين نشأوا خلال حقبة الحقوق المدنية، نشأت على الاهتمام بالعدالة الاجتماعية، والاعتراف بالظلم في الحياة الاجتماعية، والإيمان بالمساواة في الحقوق لجميع الناس. كان أبطال الأوائل مارتن لوثر كينج جونيور، وبوبي كينيدي، ومعلم اللغة الإنجليزية في المدرسة الثانوية، والذي كان نسوياً إلى حد كبير. اعتقدت أنني كي أكون شخصاً صالحاً يعني أن أرفض القوة بجميع أشكالها.

بصفتي باحثة، شرعت في إزالة بعض اللعنان من القوة، ورفع الحجاب وإظهار الجانب المظلم. لم يكن الأمر صعباً. في دراسة تلو الأخرى، في جميع أنواع المهام، وجدنا أن الأشخاص الذين عيّنهم

عشوائياً في وضع «القوة العالية» لدينا كانوا أكثر اندفاعاً، وأقل وعياً بالذات، وأقل انتباهاً لعواقب أفعالهم من هؤلاء الذين كلّفناهم بوضع «القوة المنخفضة». بدا -للوهلة الأولى- أن القوة يمكن أن تُبرز الجانب الشرير في أي شخص.

ولكن مع تطور العلم واستغلال مزيد من الباحثين للفرصة، أصبحت الصورة أكثر دقة. في بعض الأحيان، عندما وضعت أنا وزملائي أشخاصاً عاديين في مناصب قوة في المختبر، أصبحوا أكثر خدمة لأنفسهم وأكثر إغفالاً للمعايير الاجتماعية. وفي أوقات أخرى، كان الأمر عكس ذلك. القوة لم تحوّل الجميع إلى وحوش. في الواقع، أبرزت القوة في بعض الأحيان الغرائز الاجتماعية الأكثر تعاوناً لدى الناس.

في ثقافتنا التنافسية، من الطبيعي أن نفكر في القوة كوسيلة لتعزيز الذات. لكن القوة هي أيضاً أداة يمكننا استخدامها للعناية بالأشخاص الذين نهتم بهم. وهذا في حد ذاته يمكن أن يكون أيضاً مُعزِّزاً للذات. في الواقع، وجدت الدراسات أنه عندما يتخذ الناس المخاطر الشخصية من خلال التضحية بمزيد -وفي بعض الأحيان القيام بعمل أكثر بدلاً من قليل، وفي أحيان أخرى استثمار مواردهم الخاصة في الآخرين من دون عهد بالمنفعة- فإن مكانتهم تزداد في تلك السياقات.

بمرور الوقت، أصبحت الصورة أكثر وضوحاً: القوة تجعل الناس أكثر قابلية للتصرف بناء على أفضل وأسوأ غرائزهم على حد سواء. لدينا جميعاً دوافع لخدمة الذات، لكننا جميعاً قادرون أيضاً على وضع مصلحة الآخرين في المقام الأول. لقد أدركت أن حقيقة القوة ليست أن

القوة نفسها جيدة أو سيئة بطبيعتها، أو أن أولئك الذين لديهم القوة هم بطبيعتهم أرقى أو أكثر فسادًا. بالأحرى، تعتمد الطريقة التي نتعامل بها مع القوة على ما يدور في أذهاننا عندما تظهر فرص استخدام هذه القوة. في النهاية، ليس مقدار القوة التي نمتلكها ولكن ما نفعله بها هو الذي يحدد هويتنا وتأثيرنا على العالم.

ما القوة؟

يمكن أن يكون مفهوم القوة مربكًا. ما القوة بالتحديد؟ من المهم قضاء بعض الوقت للخوض في هذا الأمر. يكتفي بعض الناس بمعرفة القوة عندما يرونها. ولكن إذا كنت تريد التنبؤ بمن يحصل على القوة، ولماذا، وكيف، فعليك أن تفهم ماهية القوة بالضبط، وما هو مناقض لها. وكما أشار عالم النفس الاجتماعي كيرت لوين، بشكل متميز، «لا يوجد شيء عملي مثل النظرية الجيدة». إذا كنت ترغب في التعامل بشكل فعال مع اختلافات القوة، أو تغيير ميزان القوى، أو حتى مجرد معرفة مقدار القوة التي لديك في موقف معين، فعليك أن تعرف ماهية القوة ومن أين تأتي.

القوة، بحكم تعريفها، هي القدرة على التحكم في الآخرين ونتائجهم. لذا فإن قوتك تأتي من مدى احتياج الآخرين إليك، على وجه الخصوص، للوصول إلى المكافآت القيمة، وتجنب العقوبات. عندما يحتاج إليك شخص ما من أجل هذه الأشياء، فلديك قوة عليه أكبر مما لو كان بإمكان آخرين تلبية احتياجاته أيضًا. عندما يحتاج إليك الآخرون، يكون لديهم الدافع لإرضائك، وهذا يمنحك القوة.

القوة ليست مكانة. المكانة هي مقياس الاحترام والتقدير في نظر الآخرين. القوة والمكانة مرتبطتان بالطبع، لكن من الممكن أن يكون لديك قوة من دون مكانة. على سبيل المثال، عندما تتأخر عن موعدك، ويهم شخص غريب بترك آخر مكان وقوف متاح للسيارة لمسافة طويلة، فإن إلحاح موقفك وقدرته على التحكم في النتيجة - حيث يمكنه أن يجعلك تنتظر في أثناء تلقيه مكالمات هاتفية - يمنحه القوة سواء أدرك ذلك أم لا. عندما يكون لديك مركز، فعادة ما يكون لديك القوة، لأن الناس يريدون مصادقتك.

القوة ليست سلطة أيضًا. لكن الاثنين أيضًا مرتبطتان. السلطة هي الحق في إخبار الآخرين بما يجب عليهم فعله بناءً على المنصب الرسمي أو المسمى الوظيفي. لذا فإن السلطة والقوة تعزز إحداهما الأخرى، ولكن من الممكن الحصول على القوة دون سلطة رسمية (كما هي الحال مع السائق الذي يغادر مكان وقوف السيارات). من الممكن أيضًا أن يكون لديك سلطة رسمية ولكن ليس لها قوة حقيقية: على سبيل المثال، عندما يتعين على مدير الجامعة الموافقة على طلبات البحث الإضافي وأموال السفر أو رفضها، ولكن ليس لديه تحكم مباشر في الميزانية.

القوة والنفوذ مختلفان أيضًا. النفوذ هو تأثير القوة. يفضل بعض الناس فكرة إحداث التأثير على فكرة امتلاك القوة، لأن التأثير يعني أنك لست مضطراً لاستخدام القوة. لكن هذا تمييز خاطئ. عندما تكون لديك القدرة على إجبار شخص ما، حقاً، فلن تضطر أبداً إلى استخدامها.

باختصار، القوة هي القدرة على السيطرة الاجتماعية. إذن هذا الجزء بسيط إلى حد ما، لكنه أيضًا غيض من فيض. لاستخدام القوة بكفاءة، نحتاج أيضًا إلى فهم كيفية عملها. تؤثر معتقداتنا وافتراضاتنا حول قواعد القوة على كيفية استخدامنا لها، ومعظم ما نفكر فيه حول هذه القواعد خاطئ تمامًا. من أجل استخدام القوة بشكل أفضل، نحتاج إلى البدء في التفكير فيها بشكل مختلف. نحتاج إلى البدء في النظر إلى القوة وسط الناس حيث تُوجد، في العلاقات والجماعات والمنظمات والمجتمعات. القوة ليست ميزة أو حيازة شخصية. القوة هي دور تلعبه في قصة شخص آخر.

لِمَ القوة ليست شخصية؟

خرافة: القوة شخصية؛ إما أن تكون لديك وإما لا.

حقيقة: القوة اجتماعية؛ إنها تعيش وتموت وسط السياق.

في ثقافتنا الفردية، نعتقد أن القوة، مثلها مثل أي شيء آخر، شخصية. نتعامل معها على أنها صفة فردية، ملكية، نكتسبها أو نكدسها. ولكن إذا نظرت بعناية إلى القوة، يمكنك أن ترى كيف فوّتنا الرؤية الشاملة للموضوع. القوة ليست جانبًا من جوانب الذات، لا يمكن لأحد أن يمتلكها. الثروة، والشهرة، والكاريزما، والمظهر الجميل، والطموح، والثقة بالنفس؛ كلها صفات شخصية نساوبها مع امتلاك القوة. لكن هذه ليست سوى مصادر محتملة للقوة. قد تكون أيضًا نتائج لها. لكن أيًا من هذه الصفات لا يضمن السيطرة على الآخرين.

ما يجعل شخصًا ما قويًا - ما يجعل الآخرين على استعداد للامثال لرغبته - هو إلى أي درجة يحتاجون إليه. تعتمد قوة أي شخص كليًا على السياق الذي يتم فيه التفاوض على القوة. تحيا القوة وتموت في العلاقات، وفي الأهداف والغايات، وفي المحيط الاجتماعي، وفي الأدوار الاجتماعية. على سبيل المثال، الثقة بالنفس ليست مصدرًا للأفضلية في سياق يكون فيه الجميع واثقين بأنفسهم، كما أن المظهر الجيد لا يمنح نفس النوع من الميزة الاجتماعية بين الأشخاص الجذابين الآخرين عكس الحال في السياقات التي يكون فيها الشخص هو الأكثر جاذبية في المكان. كما أن مواصفات مثل الثروة والطموح والشهرة نسبية تمامًا. إن الفكرة القائلة بأن القوة مرتبطة بمجموعة ثابتة من الخصائص أو السمات هي سوء فهم أساسي، وقد أدت إلى كثير من المعتقدات حول القوة والتي لم تكن صحيحة.

القوة ليست دائمة. وهي غير موجودة بكميات ثابتة، بل إنها نتيجة لاتفاق بين الأشخاص حول من له الحكم في العلاقة، وعلى ماذا ومتى، بناءً على من يحتاج إلى من أكثر. وهذا يعني أنه لا يمكنك دائمًا أخذ القوة معك من سيناريو إلى آخر. المديرية التنفيذية التي لديها القوة في اجتماع مع رؤوسها المباشرين، على سبيل المثال، لا تتمتع حتمًا بالقوة في الاجتماع مع مجلس الإدارة، أو على مائدة العشاء مع أولادها المراهقين. هناك طريقة أخرى يمكن أن تكون فيها القوة عابرة، وهي أنها تأتي لمن يضيف قيمة أكبر في سياق معين، فالمصدر الاستثنائي للمعرفة أو المهارة أقوى من المصدر الشائع. وتتوافق القوة مع قوة حلفائك، وقوة

خياراتك، في سياق علاقة ما. الشخص الذي ليس لديه حلفاء ولا بدائل هو أقل قوة بكثير من شخص لديه نفس الكفاءات والمهارات بالضبط، وله علاقات قوية وملتزمة مع أشخاص يمكنهم تقديم الفرص له.

القوة جزء من العقد الاجتماعي. يتمتع الناس بالقوة إلى الحد الذي يوافق فيه الآخرون على أن يخضعوا للسيطرة. عندما ينتهك الأفراد الأقوياء شروط الاتفاقات الضمنية التي تمنحهم القوة، فنادراً ما يظلمون في السلطة لفترة طويلة. يترك الناس الزيجات المسيئة، ويكبر الأطفال ويقطعون علاقاتهم مع والديهم. إن المدير الذي يكرر إساءة معاملة الموظفين يمكن أن يُطرد في النهاية، والدكتاتور الظالم الذي يحرض على قدر معين من الانتهاك المعنوي يمكن أن يحث على الثورة. بعبارة أخرى، يمكن أن يتغير ميزان القوى.

من السهل أن ترى كيف يمكن لشخص أن يكون أقوى شخص في الغرفة ثم يتحول إلى شخص عاجز تماماً بعدها بلحظات. قد يكون الرياضي قوياً في قرعة الدوري بعد مساعدة فريقه على الفوز بالبطولة، لكنه يصبح عاجزاً بعد تأذي ركبته في أثناء التدريب قبل بداية الموسم. قد تكون السياسية ذات نسبة التأييد العالية قوية في أثناء وجودها في المنصب، لكنها عاجزة بعد أن يُقبض عليها بتهمة الاختلاس وتُجبر على الاستقالة. وعلى الرغم من أنه من المحتمل أن يكون من نافلة القول في هذه المرحلة، فإن إمبراطور الترفيه الذي يستغل قوته لإجبار الممثلات الطموحات على تقديم خدمات جنسية له، يصير بلا قوة بمجرد رفض الممثلين أو المخرجين أو المستثمرين العمل معه.

القوة ليست شعورًا. إن الشعور بالقوة من عدمه هو شيء معلوم، ولكن عندما يتعلق الأمر بتقييم قوتنا، فغالبًا ما نخطئ في تقديرنا. وبنفس الطريقة التي لا يعني بها الشعور بالقوة أنك تمتلك القوة، فإن الشعور بالعجز لا يعني أنك كذلك أيضًا. عندما نسمح لمشاعرنا بتوجيه أفعالنا، نادرًا ما تسير الأمور كما هو مخطط لها.

صحيح أن المبالغة في تقدير قوتنا يمكن أن تكون لها أحيانًا فوائد قصيرة المدى، خاصةً عندما يستفيد الآخرون أيضًا من أفعالنا الجريئة. والاستخفاف بقوتنا قد يبدو علامة على البساطة أو التواضع، وكلاهما من السمات المرغوبة عامةً. لكن في الواقع، من الأفضل بكثير أن تكون قادرًا على رؤية حقيقة ظروفك كما هي. إن الفشل في تقدير ما إذا كان الآخرون يتفوقون علينا هو مصدر للعديد من الأخطاء. والفشل في قبول سلطتنا على الآخرين قد يكون له عواقب وخيمة أيضًا. على سبيل المثال، يُعزى سوء السلوك الجنسي في العمل جزئيًا إلى ميل عديد من الرؤساء إلى التقليل من شأن قوتهم على الآخرين. كما أقرَّ مدير تنفيذي للموارد البشرية في شركة اتصالات كبيرة ذات مرة، أصيب عديد من المديرين التنفيذيين بالصدمة عندما واجهتهم شكاوى من مرؤوساتهم. باتوا يسألون «ما المشكلة؟». «إنها امرأة بالغة، وكان يمكنها أن ترفض». لكن هذا يسيء فهم حقيقة علاقة المرؤوسين بالمسؤولين. من خلال إنكار حقيقة اختلافات القوى، فإننا نخلق وضعًا من المحتمل أن يكون غير عادلٍ وخطيرٍ للجميع.

القوة ليست حقًا مكتسبًا. على الرغم مما قد يعتقد بعض

الأشخاص ذوي النفوذ، فإن احتلال منصب قوة لا يمنح أي شخص تلقائيًا الحق في الاحترام أو الإشراف الاجتماعي. عندما تُستخدم القوة بشكل سيئ -لخداع النظام الذي نشأت منه، أو لتحقيق مكاسب شخصية من دون وضع اعتبار لصالح الجماعة- يفقد أصحاب القوة المكانة والشرعية، وفي بعض الأحيان القدرة على التحكم في نتائج الآخرين. يحدث هذا طوال الوقت في البلدان التي يكافح فيها النظام المتداعي، الفاسد في كثير من الأحيان، من أجل الحفاظ على سلطته ضد إرادة الشعب الغاضب. من دون هيبة، يجب على أصحاب السلطة غير الشرعيين اللجوء إلى البلطجة والترهيب واستخدام القوة للحفاظ على اليد العليا. عامةً، كلما كان على شخص ما أن يُظهر أنه قوي، قلَّت قوته على الأرجح.

القوة لا تتعلق (فقط) بالمظاهر. لكن الطريقة التي نتصرف بها يمكن أن تُحدِث فرقًا. مثلما لدينا حكم سيئ تجاه مدى القوة التي نمتلكها، يسهل تضليلنا بشأن مدى قوة الآخرين. ويرجع هذا في جزء كبير منه إلى أن القوة لا يمكن ملاحظتها مباشرة، بل إن لديها خصائص كامنة. نميل إلى رؤية القوة في أنواع معينة من الناس أكثر من غيرهم ونفترض أن هذه الأنواع من الناس أكثر ملاءمة لأدوار تتسم بالقوة. لكن عندما نحاول استنباط من يملك القوة بناءً على المظاهر، فمن السهل أن نخطئ.

على سبيل المثال، يكون المرشح المعتدل للوظيفة والذي لديه عرض أفضل أقوى من المرشح الواثق بنفسه والذي لا يملك خيارات

حقيقية. يمكن أن يكون الموظف المبتدئ الذي يتمتع بصلات متينة مع الأشخاص الأقوياء في الشركة أقوى من زملائه في العمل الذين يحتلون مرتبة أعلى، أو كانوا يعملون هناك لفترة أطول. ويمكن أن يكون المساعد الإداري الذي يتحكم في جدول مواعيد الرئيس التنفيذي أقوى شخص في المؤسسة (كما تعلّم كثير بالطريقة الصعبة). دائماً ما تكون المعرفة مصدراً للقوة، ولا يمكنك أن ترى مباشرة ماذا أو من يعرفه الآخرون.

يمكن أن توحى المظاهر بالقوة - من خلال استخدام لغة الجسد المهمة، على سبيل المثال - ولكن هذا أيضاً يمكن أن يكون مُضللاً. تُظهر الحيوانات العدوانية عندما تشعر بالتهديد؛ أي ليس عندما تكون متأكدة من قدرتها على الفوز، ولكن عندما تخشى من احتمال الخسارة. وهناك بعض الحقيقة في ما يقولونه عن الأشخاص الذين يقودون سيارات سريعة باهظة الثمن ويختالون ويتبخثرون، والذين يتحدثون كثيراً أو يضحكون بصوت أعلى من أي شخص آخر، متفاخرين بالثروة أو المكانة؛ غالباً ما يعوّضون عن الشعور بأنهم ليسوا أقوياء بما فيه الكفاية بشكل آخر. في الواقع، غالباً ما يكون الشخص الأكثر أهمية في الغرفة هو الشخص الذي يحاول الظهور بمظهر متواضع، لتجنب ترهيب الآخرين أو جذب انتباه غير مرغوب فيه.

قد تشعر بمزيد من القوة بعد النظر في المرأة، ويمكنك أحياناً الفوز في منافسة على القوة عن طريق الخداع، ولكن ما يهم حقاً على المدى الطويل هو الحقيقة؛ أي الحقائق المشتركة للسياق الذي تعمل فيه.

لماذا يجب على القوة ألا تكون عدائية؟

الخرافة: القوة تدور حول السيطرة.

الحقيقة: القوة تدور حول السيطرة والتواصل.

غالبًا ما يرتبط استخدام القوة بالهيمنة والإكراه، أو بفكرة إجبار الناس على فعل أشياء ضد إرادتهم بدافع الخوف. لكن القوة ليست مجرد القدرة على التهديد القهري للآخرين. إن القوة هي مصدر للنفوذ الاجتماعي يمكن ممارسته واكتسابه واستثماره في عديد من الطرائق الأقل عدوانية. وعلى الرغم من سمعتها في بعض الدوائر، فإن القوة لا تخلق صراعًا بين الناس فحسب، بل يمكنها أيضًا حشد الناس والجمع بينهم.

لا ينجذب الأشخاص الأقل قوة إلى الأشخاص الأكثر قوة فحسب، بل إن الأشخاص الأقوياء غالبًا ما ينجذبون أيضًا إلى الأشخاص الأقل قوة. يظهر ذلك بوضوح في الأبحاث عن «مبدأ التكامل». بهذه الطريقة، تكون اختلافات القوى قوة جذب؛ إنها توفر هيكلًا للتنسيق والتواصل الذي يخلق العلاقات ويقويها. يمكن أن تساعد العلاقات الهرمية الأشخاص الذين يعملون معًا في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة، لأنه لا يتعين عليهم القتال من أجل السيطرة. لذا فإن محاولة استخدام القوة من دون تواصل يمكن أن يكون مضيعة للطاقة. كما يحب أحد المديرين التنفيذيين ذوي الخبرة أن يقول: «إذا كنت تقود ولا يتبعك أحد، فأنت فقط تتمشى».

ووفقاً لعالم النفس الراحل في جامعة هارفارد، ديفيد ماكيلاند، الخبير في القوة والدوافع البشرية، فإن معظم البالغين المهنيين يصفون تحدياتهم الخاصة بالقوة على أنها رغبة في أن يكونوا أكثر حزمًا. لكن ما لا ندركه غالبًا هو أن القدرة على إظهار الاحترام وحتى الخضوع يمكن أن تكون أيضًا مصدرًا للقوة. الاحترام هو معاملة شخص آخر بطرائق تقر بأن خبراته وتجاربه لا تقل أهمية عن خبراتك. هذا لا يعني أن لديك قوة أقل من الشخص الذي تحترمه. هذا يعني أنك لا تنوي استخدام القوة التي تمتلكها ضد شريكك في العلاقة. الاحترام هو نزع السلاح، ويشير إلى غياب التهديد، ويخلق أساسًا للثقة يسمح بتكوين علاقة.

نكسب المكانة - الاحترام والتقدير والمرتبة الاجتماعية العالية في الجماعة - من خلال القيام بأشياء تساعد الجماعة على العمل والمضي قدمًا. عند استخدامها جيدًا، يمكن أن يكون النهج التفاضلي لاستخدام القوة مصدرًا للمكانة (ومزيد من القوة على المدى الطويل) لأنه يُنظر إليه على أنه نبيل؛ يمكن أن يساعد في تحسين نوعية قرارات الجماعة، ويمكن أن يجعل الآخرين يشعرون بالقيمة كما أنه مهم لكسب ثقة الآخرين.

في عام ١٩٩٠، قدم عالم السياسة جوزيف ناي مفاهيم القوة الصارمة والقوة الرخوة إلى عالم الشؤون الدولية. القوة الصارمة، كما عرّفها، تشمل التهيب والتدخلات العسكرية والدبلوماسية القسرية، بما في ذلك استخدام العقوبات الاقتصادية. إن القوة الرخوة تشبه

إلى حد كبير الجاذبية والتفاوض واستخدام كل أداة دبلوماسية أخرى تمتلكها الدولة تحت تصرفها لمواءمة مصالح دولة أخرى مع مصالحها الخاصة. جادل ناي بأن الأمريكيين كانوا يعتمدون كثيرًا على القوة الصارمة لعقود، وهذا ما حد من مصالحهم الوطنية. في ذلك الوقت، كانت الصين، بحملة الجذب الكبير الخاصة بها قد بنت تحالفات أدت إلى صعود سلّمي لدولة تكافح منذ فترة طويلة، كانت مثلاً ساطعاً على كيفية استخدام القوة الرخوة جنباً إلى جنب مع التكتيكات الأخرى. لقد استفاد قادتها من القوة الرخوة للدبلوماسية بالإضافة إلى بناء الجسور الثقافية وتكوين شراكات تجارية لتحقيق موقع ذي ميزة استراتيجية.

صاغ ناي مصطلح القوة الذكية لوصف نهج للسياسة الخارجية التي تمزج بين القوة الصارمة والرخوة، باستخدام كليهما في تناسق لمعالجة الظروف المختلفة. وجادل أن القوة الذكية يجب أن تأخذ في الحُساب ليس فقط حجم ترسانة أسلحة الفرد أو رغبة الفرد في استخدام القوة الغاشمة، ولكن أيضاً الفهم العميق للطرف الآخر ومصلحه وما يشكّل حصيلة مثالية. كما يتطلب فهم سياق النزاع واستخدام هذا السياق لتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها، والأدوات التي يجب استخدامها، وكيف ومتى تُستخدم.

يبدو لي هذا صحيحاً تماماً، حتى على المستوى الشخصي. لا يعني هذا أن السيطرة أقوى والاحترام أضعف. كل من هذه المناهج يمكن أن تكون قوية. للتصرف بقوة، نحتاج إلى ترسانة كاملة؛ التمكن من كلا «السلاحين» والقدرة على تحليل المواقف التي نواجهها مع الوضع في

الاعتبار ما هو الأكثر احتمالاً للنجاح، وليس فقط من حيث جعلنا نشعر بالقوة أو الضعف، ولكن فيما يتعلق بالنتائج الخارجية والتي دائماً ما تكون أكثر أهمية.

القوة هي القدرة على التحكم في الآخرين لأغراضنا الخاصة - هذه طريقة واحدة للتفكير في الأمر. لكن القوة هي أيضاً القدرة على إحداث تغيير إيجابي في حياة شخص آخر. لاستخدام القوة جيداً، نحتاج غالباً إلى القيام بالأمرين معاً.

من يملك القوة؟

الأسطورة: تأتي القوة مع المكانة أو السلطة.

الحقيقة: لدينا جميعاً قوة أكثر مما ندرك.

نميل إلى رؤية القوة في الآخرين أكثر من أنفسنا. لكن القوة موجودة في كل علاقة، وليس فقط في حياة الأغنياء والمشاهير. العلاقات تدور حول أشخاص يعتمد بعضهم على بعض، بطبيعة الحال. لذا، بصرف النظر عن مدى شعورك بالضالة أو عدم الأهمية أو الضعف، وبصرف النظر عن الدور الذي تلعبه، فالآخرون يحتاجون إليك، بشكل أو بآخر. خذ العلاقة بين الآباء وأطفالهم كمثال. بالفطرة، يبدو واضحاً أن الآباء «أعلى مرتبة» من أطفالهم. يتمتع الآباء بسلطة أكبر؛ أي الحق في إخبار أطفالهم بما يجب عليهم فعله. لكن معظم الآباء يريدون أيضاً أن يحبهم أطفالهم ويحترمهم، وأن يصدقوا على كفاءتهم كآباء. هكذا ينتهي بهم المطاف مسيطرين علينا نحن الآباء تماماً. بعبارة أخرى، إن

استخدام القوة جيدًا كأحد الوالدين يعتمد بدرجة أقل على السلطة في حد ذاتها، بقدر ما يعتمد على مدى قدرتنا على أن نُظهر لأطفالنا أن احتياجاتهم ومخاوفهم مهمة أكثر من احتياجاتنا ومخاوفنا في أثناء محاولتنا ممارسة السلطة. وينطبق الشيء نفسه على أي سياق أو علاقة أخرى حيث تكون اختلافات القوى مهمة.

لدينا جميعًا القوة في العمل أيضًا، بصرف النظر عن الأقدمية أو اللقب الرسمي أو المنصب، وإن لم نشعر بذلك دائمًا. بالطبع، يتمتع رؤساؤنا بقوة أكبر منا، في بعض النواحي. إنهم يتحكمون في رواتبنا وترقياتنا وتعييناتنا الوظيفية، على سبيل المثال. يمكنهم توظيفنا وفصلنا من العمل، أو حتى إنجاح حياتنا المهنية أو إخفاقها.

ومع ذلك، يتمتع المرؤوسون بالقوة أيضًا، إلى الحد الذي يجعلهم ذوي قيمة. إذا كان المرؤوس يعمل بجد وكفاءة والتزام، فإن الرئيس، عامةً، يريد أن يَبقى هذا المرؤوس سعيدًا. هذا أيضًا يتعلق بالسياق: في اقتصاد تكون فيه العمالة نادرة ويمكن للموظفين بسهولة ترك وظيفة واحدة والعثور على عمل أفضل في مكان آخر، على سبيل المثال، يتمتع المدير بقوة طفيفة، لكن الموظف الذي لا غنى عنه يمكن، من الناحية النظرية، أن يحصل على مزيد. إن الوظيفة التي تحظى بتقدير وتتمتع بخبرة نادرة وبدائل قوية لها نفوذ؛ يمكنها الحصول على مزيد مما تريده. كي يكون لديك قوة في علاقة معينة، من المفيد أن تكون هناك حاجة إليك؛ علينا أن نجعل أنفسنا مفيدين للآخرين.

لماذا الاختلافات بين الجنسين مهمة ، ولكن ليس كما تعتقد؟

الخرافة: الرجال والنساء يتعاملون مع القوة بشكل مختلف.

الحقيقة: لا يوجد سوى قليل من الاختلافات الصغيرة في كيفية تعامل الرجال والنساء مع القوة، ولكن لها تأثيرات كبيرة.

من المفترض على نطاق واسع أن الأمر عندما يتعلق بالقوة، يختلف الرجال والنساء في كل طريقة يمكن تخيلها. من الصحيح عامةً أن الرجال ما زالوا يتمتعون بسلطة أكبر من النساء في المجتمع. ولكن هذا لا يعني أن الرجال يهتمون بالقوة أكثر من النساء. في الواقع، وفقًا لبرنامج بحث أجراه عالم النفس ديفيد وينتر، فإن الحاجة إلى القوة، أو ما يُسمى أحيانًا بدافع القوة، ليست أكبر لدى الرجال منها لدى النساء. في حين أن هناك دراسات تُظهر أن النساء يُشرن إلى أنهن أقل اهتمامًا بالقوة من الرجال، فإن هذه ظاهرة مختلفة. في ثقافتنا، تُملي أدوار الجنسين أنه من المفترض أن يهتم الرجال بالقوة أكثر من النساء. لذلك عندما يتصرف الرجال كما لو كانوا مهتمين بالقوة، يبدو أنهم يفعلون ما يُفترض بهم القيام به. النساء اللواتي يتصرفن كما لو أنهن مهتمات بالقوة يُحكم عليهن سلبًا ويُنظر إليهن بارتياب. لذلك غالبًا ما تتردد النساء في إظهار اهتمامهن بالقوة، في حين أن الرجال الذين لا يهتمون بالقوة كلهم يترددون في الإشارة إلى أن هناك أشياء أخرى أكثر أهمية لهم. كل من الرجال والنساء يهتمون بامتلاك القوة. لكن يُعبر عن اهتمامهم بطرائق مختلفة.

على سبيل المثال، يميل الرجال إلى تأييد الفروق الهرمية أكثر؛ يعتقدون أن بعض المجموعات يجب أن تتمتع بقوة أكبر من المجموعات الأخرى في المجتمع، بينما تميل النساء إلى تبني معتقدات أكثر مساواة حول الجماعات والمجتمع. تتمثل إحدى طرائق فهم هذه الفروق بين الجنسين في أن النساء أكثر اهتمامًا بمنع الآخرين من السيطرة عليهن، أكثر من اهتمامهن بالسيطرة على الآخرين. وتماشياً مع هذه المعتقدات، تميل القيادات النسائية إلى استخدام القوة بطرائق أكثر ديمقراطية من الرجال؛ يميل الرجال إلى أن يكونوا أكثر تسلطاً كقادة. هذا الاختلاف موثق به إحصائياً. ومع ذلك، فإن الفرق، في المتوسط، ليس كبيراً كما نعتقد. الرجال أكثر عنفاً جسدياً من النساء، لكن لدى النساء طرائق أخرى للسيطرة والتحكم. باختصار، كل من الرجال والنساء في الأدوار القيادية يستخدمون، ويجب عليهم، استخدام مزيج من الأساليب السلطوية والتشاركية.

نظراً لأننا نرى رجالاً أكثر من النساء في أدوار ظاهرية عالية القوة، فقد نعتقد أن الرجال أكثر فعالية مع القوة من النساء. وهذه خرافة أيضاً. صحيح أن الرجال غالباً ما يُفضّلون على النساء عند اختيار من يُعيّن أو يُرقّى. ومع ذلك، بمجرد توليهم المنصب، تُظهر الدراسات أن النساء غالباً ما يُنظر إليهن على أنهن أكثر فعالية من نظرائهن من الرجال. إذا نظرت إلى تقييمات الأداء الدورية في مجموعة متنوعة من الصناعات، فنادرًا ما يُنظر إلى النساء على أنهن أقل فاعلية من الرجال في المناصب ذات القوة العالية، وغالباً ما تحصل النساء على تصنيفات أعلى من

الرجال في أدوار القيادة. أظهر تحليل نظري كبير، في الواقع، أن تقييمات الفعالية كانت أعلى للقيادات النسائية في كل سياق تقريباً، مع استثناءين: حصل القادة الذكور على درجات أداء أعلى في الصناعات التي يسيطر عليها الذكور مثل الموارد المالية والجيش (حيث، من المفترض، الأساليب الأكثر عدوانية أو استبدادية لاستخدام السلطة هي أكثر معيارية وتقديرًا)، وكما قد تتخيل عديد من النساء، فإن القادة الذكور حصلوا على تقييمات ذاتية أعلى من النساء.

فيم تُستخدم القوة حقاً؟

الخرافة: مزيد من القوة يؤدي إلى مزيد من النجاح، ومزيد من الرضا.

الحقيقة: لا يهتم مقدار القوة التي لديك ولكن كيفية استخدامها. في ثقافتنا الفردية، نميل إلى التفكير في القوة كأداة لتعزيز أنفسنا ومصدر لاستهلاكنا الشخصي. ولكن إذا ألقينا نظرة أكثر شمولية قليلاً، وتوقفنا عند مفهوم القوة للحظة، يمكننا أن نرى أن اختلافات القوة تنشأ في المجموعات الاجتماعية، مثل العائلات والمنظمات والمجتمعات المحلية للمساعدة في حل مشكلات المجموعة، وليس فقط الأفراد. في البشر والحيوانات الأخرى، يتمتع الألفا بالقوة بسبب المخاطر التي يجب أن يكون على استعداد لتحملها لحماية القطيع. يخدم أعضاء المجموعة الأقل مرتبة الأعضاء ذوي الرتب العالية مقابل الحق في الانتماء والحماية، ولكي تتم رعايتهم بالموارد التي حصل عليها الآخرون.

من الطبيعي، بل والصحي، أن نهتم بأنفسنا، وأن نسأل السؤال: «ما فائدة ذلك لي؟»، ولكن عندما يتعلق الأمر بامتلاك أو ممارسة القوة، فهذا ليس المكان المناسب للبدء. نحن نسعى للحصول على القوة إلى الحد الذي نشعر فيه بالعجز. لكن امتلاك القوة في الواقع، بصرف النظر عن مقدارها، لا يساعد كثيرًا في التخفيف من مشاعر الضعف. إن الشعور بالعجز الذي يسود حياتنا لا يتعلق بالقوة في حد ذاتها. إنه أثر من الطفولة، غريزة البقاء، ورد فعل على حقيقة أننا لن نكون هنا إلى الأبد. بهذه الطريقة، نكون جميعًا بلا حول ولا قوة. أفضل ما يمكننا فعله هو التأقلم مع هذا الواقع والتركيز على إحداث فرق للآخرين في الوقت المتاح لدينا. إلى حد ما، يحدث هذا التحول في طريقة التفكير بشكل طبيعي مع تقدمنا في السن. بالحكمة والخبرة الحياتية والوعي المتزايد بفنائنا، نبدأ في التركيز أكثر على الأجيال القادمة وما يمكننا القيام به لمساعدتهم على الازدهار. نحن نحقق الأشياء ونبدأ في التساؤل عن المعنى والغرض منها. نبدأ في القلق بشكل أقل بشأن نجاحنا وسعادتنا وبشكل أكبر بشأن نجاح الأجيال القادمة وسعادتها.

ولماذا الانتظار؟ لحسن الحظ، يمكننا جميعًا اكتساب هذه الحكمة والنضج، في أي عمر، بمجرد تعلُّم كيفية التفكير بشكل مختلف حول الغرض من القوة في حياتنا، وفي العالم.

الجزء الثاني

وجهان للقوة

الفصل الثاني

فن وعلم رفع مستوى القوة

زهو رونغجي، الذي شغل منصب رئيس مجلس الدولة الخامس لجمهورية الصين الشعبية من ١٩٩٨ إلى ٢٠٠٣، شغل أعلى منصب في واحدة من أقوى دول العالم. كرئيس مجلس الدولة، خالف زهو تقليد الحزب الأول الذي اشتهر به مسؤولو الحكومة الصينية. لقد أدخل الاقتصاد الصيني إلى الساحة العالمية، وقسّم بعض الشركات المملوكة للدولة في البلاد وقاد انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية. وفقاً لبي بي سي نيوز، «لقد ذاع صيته بسبب قدرته على إنجاز الأمور».

بعد ترك منصبه، قرر زهو أن الصين بحاجة إلى كلية إدارة أعمال وأنه سيبنّي واحدة. اختار جامعته الأم، جامعة تسينجهاوا، كموقع. لاحظ أن جميع كليات إدارة الأعمال الكبرى في العالم لديها مجالس استشارية مثيرة للإعجاب، فطمح إلى الأفضل، وكدليل على قوته استقطب مجموعة كبيرة ومميزة بشكل لا يصدق، بما في ذلك الرؤساء التنفيذيون لـ لول مار، وأبل، وفيسبوك، وعلي بابا، بالإضافة إلى عمداء الكليات في هارفارد ووارتون وستانفورد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

في عام ٢٠١٦، استضاف زهو اجتماعًا لمجلس الإدارة في قصر صيفي فخم ورسمي خارج بكين. لمجرد الدخول، كان على الضيوف المرور عبر حداثق مُعتنى بها بدقة وأسفل طرق عالية السقف للوصول إلى خط استقبال طويل حيث كان يجتمع زهو هناك، وكان لديه مترجم بجانبه. كان من المستحيل ألا يُشعرك المكان بالصغر. ولكن بمجرد وصول المشاركين إليه، وجدوا أن زهو كان لطيفًا وصبورًا ويقظًا، ويرحب بالناس ويتحدث معهم لفترة وجيزة، واحدًا تلو الآخر، مع أكثر من أربعين شخصًا. لقد لفتت البيئة المحيطة المهية الانتباه إلى قوة زهو ومكانته. لكن انتباهه لكل ضيف من ضيوفه في أثناء لقاءهم أظهر احترامًا لقوتهم ومكانتهم.

عُقد الاجتماع نفسه في قاعة احتفالات فخمة نُظمت بشكل مسرحي لهذا الغرض. جلس الحاضرون في نصف دائرة بعمق عدة صفوف، حيث كان أعضاء المجلس الاستشاري في جهة، وكبار الشخصيات الصينية في جهة أخرى. بمجرد أن جلس الجميع، دخل زهو ببطء وتحرك بحذر نحو الكرسي الكبير ذي الذراعين والمتنفخ قليلاً في مقدمة الغرفة. لقد أخذ وقته كي ينهض ويجلس ويستقر.

قدم الحاضرون أنفسهم، واحدًا تلو الآخر. كان لقادة الأعمال الأكثر نفوذًا وإداريي الجامعات وكبار الشخصيات السياسية في العالم فرصة واحدة لترك الانطباع الصحيح. استقطع معظمهم وقتًا بعيدًا عن جداولهم الزمنية المزدحمة ليأتوا من مسافات بعيدة لحضور اجتماع مجلس الإدارة هذا. ومع ذلك، لم تكن هناك حركات قوة متعجرفة

تُلوح في الأفق. واحدًا تلو الآخر، ذكر الحاضرون بتفانٍ أسماءهم وانتماءاتهم المؤسسية، كما لو أن لا أحد يعرفهم. وقد أضافوا إليها كلمات الإطراء: سعداء جدًا لوجودنا هنا، وفخرون وممتنون للغاية، وهكذا تناثرت تعبيراتهم عن الاحترام والتبجيل، الواحد تلو الآخر.

كان الجو رسميًا للغاية، لكن زهو بدا مرتاحًا تمامًا، كما لو كان يستمتع بالعرض الذي كان يلعب فيه دور البطولة. لاحظ أحد الحضور الذي أخبرني هذه القصة أن زهو «كان ساكنًا جدًا ومرتكزًا في أثناء حدوث ذلك لدرجة أنه إذا أغلق عينيه، كنت ستعتقد أنه كان يتأمل أو يأخذ قيلولة». مع تقدم الاجتماع مازح زهو بلطف بشأن الأحداث الأخيرة في شركات محددة. عبّر عن شكره لرؤساء مجلس إدارته واصفًا إياهم بأنهم «أصدقاء جيدون». ثم قال: «أود أن أرحب بالأعضاء الجدد»، وخص بالذكر اثنين: مختار كينت، الرئيس التنفيذي لشركة كوكاكولا، وإندرا نويي، الرئيسة التنفيذية لشركة بيسيكو، والتي كانت، بشكل استثنائي إلى حد ما، موجودة في الغرفة نفسها.

قال زهو ببطء، مانحًا وقتًا للترجمة: «قبل الاجتماع، سألت فريق العمل، أيهما تُفضّل، كوكاكولا أم بيسي؟». ساد الهدوء الغرفة. نظر زهو حوله، وتوقف مؤقتًا للتأثير على مستمعيه، وابتسم ابتسامة عريضة. قال: «اتضح أن البعض يحب كوكاكولا. والبعض الآخر يحب بيسي». زفر الجمهور ضاحكًا. لكن زهو لم ينته. قال: «أنا نفسي»، وازداد التشويق في الغرفة، «أحب كليهما!». كانت الضحكات أقوى هذه المرة. مال برأسه للخلف وانضم إليهم ضاحكًا.

كانت مزحة كوكاكولا أو بيسي عملاً فنيًا بكل المقاييس. لم يقتصر الأمر على نزع فتيل التوتر الذي أحدثه زهو من خلال جلب منافسيه من رجال الأعمال إلى نفس الغرفة، ولكنه طمأن أيضًا الرؤساء التنفيذيين بأنهم متساوون في قلبه وأنه ينوي أن يكون عادلاً في تعامله معهم. كانت الرسالة تقول، نحن أصدقاء، ونحن في هذا معاً. في الوقت نفسه، ذكّرهم، هم وغيرهم، بأن لديه القدرة على تحديد مصير أيّ منهم في الصين.

كان زهو يلعب دوره بقوة بكل معاني الكلمة. كان يتمتع بمكانة تستند إلى شهرته كرئيس مجلس الدولة السابق للصين. كان يتمتع بالقوة بحكم قدرته على التحكم في الوصول إلى فرص الأعمال في واحد من أكبر الاقتصادات وأسرعها نموًا في العالم. كان لديه النفوذ - فقد كان أول اجتماع لمجلس إدارته على أرضه. وتعززت قوته من خلال الطريقة التي لعب بها دوره.

رفع زهو مستوى قوته في بعض الأحيان، فهو لم يدع أحدًا ينسى قُط من المسؤول. لكنه قلل من قوته في أحيان أخرى من خلال إظهار الاحترام والتبجيل لمن حوله. لقد كان هو المسيطر. ومع ذلك اختار التواصل. لقد استخدم قوته لتقريب الآخرين، وليس فقط دفعهم بعيدًا. لإنشاء روابط بين الآخرين، وليس فقط تحريض بعضهم على بعض، لخلق شعور بالأمان، لا مجرد استغلال مخاوف الآخرين.

للقوة وجهان، بصرف النظر عن هويتك، يمكنك رفع مستواها وإظهارها وتذكير الآخرين بمن له اليد العليا. ويمكنك أن تقلل منها

وَتُقْلَصُّهَا وتُذَكَّرُ الآخرين بمدى أهميتهم. يميل معظمنا إلى إظهار أحد هذين الوجهين أولاً، والاعتماد عليه أكثر من اللازم. لاستخدام القوة جيداً، ستحتاج إلى أن تأخذ راحتك في عرض كلا الوجهين.

رفع مستوى القوة

من أول الأشياء التي لاحظتها عندما بدأت العمل مع الممثلين هو أن معظم الناس، عند التفكير في كيفية «لعب دورهم» بقوة، سيقضون معظم وقتهم في القلق بشأن ما سيقولونه. من ناحية أخرى، يُعطى الممثلون الحوار المخطط لهم، مما يعني أنهم قادرون على قضاء مزيد من الوقت في التفكير في العمل البدني. وعندما يتعلق الأمر باستخدام القوة، يمكننا أن نتعلم كثيراً من خلال الاهتمام ليس فقط بالكلمات ولكن أيضاً بكيفية لعب أدوارنا.

إن التمثيل، كمهنة، هو فن، ورفع مستوى القوة على المسرح هو وسيلة للتعبير الفني. يتعلم الممثلون كيفية رفع مستوى القوة والتلاعب بها كجزء أساسي من تدريبهم الاحترافي. يشير كيث جونستون، مخرج المسرح البريطاني ورائد المسرح الارتجالي، إلى ما يسميه لعب المراكز كأساس حاسم لأي علاقة بين شخصيتين. بالنسبة إلى الممثل، فإن إتقان حيلة السلوك هذه ضرورة للتأقلم بشكل يُصدَّق مع الظروف التي تأتي (وتذهب) مع الأدوار التي يلعبونها.

يستخدم جونستون مصطلح الأداء العالي لوصف ما يفعله الممثل جسدياً لمحاولة الفوز بمسابقة المركز. لا أحد يفعل أي شيء على خشبة

المسرح بدافع العادة، أو ما «يجعله يشعر أنه على سجيته». اختيار الأداء العالي هو شيء استراتيجي. وهو منطقي عندما يريد الممثل المطالبة بمزيد من المكانة في دوره، أو الإجبار على مزيد من الاحترام، أو جذب مزيد من التقدير - ليس من الجمهور، ولكن من الممثلين الآخرين في المشهد. عندما يُقدّم أحد الممثلين دورًا عالي الأداء، يكون ذلك بمثابة محاولة للحصول على مكانة وقوة أكبر.

إن الأداء العالي، وفقًا لجونستون، هو القيام بأشياء لرفع نفسك مقارنة بالآخرين - عن طريق ذكر أسماء المشهورين للتباهي، أو ادّعاء الخبرة، أو استغلال المركز؛ أو التقليل من شأن الآخرين مقارنة بالذات - عن طريق انتقاد شخص ما أو الحكم عليه، أو الاختلاف معه، أو السخرية منه، أو تجاهله. من السهل أن نُخطئ بافتراض أن الأداء العالي يعمل دائمًا كما هو مخطط له. ولكن كما يلاحظ جونستون بذكاء، فإن الشخصيات تؤدي دورًا عالي الأداء، سواء في المسرح أو في الحياة، ليس لأنهم أقوى من الآخرين وهم على دراية بذلك، ولكن لأنه بصرف النظر عن الواقع، فهم غير متأكدين من أنهم موقَّرون أو أقوياء بما يكفي. إن تقديم دور عالي الأداء، وفقًا لجونستون، لا يعني بالضرورة الصعود للقمة - إنه تعبير عن حاجة أو تطلعات، ومحاولة الدفاع عن حجة. الرسالة التي نرسلها عندما نؤدي دورًا عالي الأداء في الحياة وعلى خشبة المسرح، وفقًا لجونستون، هي: لا تقترب مني، فأنا ناثر.

في المسرح، كما هي الحال في الحياة، يُعتبر الأداء العالي استراتيجية تعمل في بعض المواقف دون غيرها. اعتمادًا على كيفية

تأديتها، والأهم من ذلك متى تُؤدَّى، فمن الممكن أن تنقل العدوانية، والتباهي، وعدم الاهتمام، والغطرسة، أو يمكن أن تشير إلى الكفاءة، والوقار، والهدوء، وحتى الكرم. لا ينبغي أن تكون تلك الاستراتيجية وسيلة للظهور في كل مكان، بصرف النظر عما يحدث. يمكنك أن تقوم بها، لكنها ستبدو هزلية.

نداء البرية

تُظهر ملاحظات جونستون حول كيفية «الأداء العالي» الفطنة العلمية، ويمكن التحقق من صحة معظم ما يُعلِّمه علمياً. استعراضات التوسع، مثل التمدد والتلويح بالأذرع وفتح الفم على نطاق واسع وإظهار الأسنان؛ كلها مرتبطة بما يسميه علماء الاجتماع السلوك المهيمن، والذي يشير إلى الطرائق التي تُظهر بها الحيوانات من جميع الأنواع استعدادها لاستخدام القوة إذا كانت ضرورية للفوز في معركة.

في رواية جاك لندن الكلاسيكية «نداء البرية»، سُرق الكلب باك، وهو هجين من سانت برنارد والسكريتش شيرد، من مالكه في كاليفورنيا وبيع في كلوندايك باعتباره كلب زلّاجة. للبقاء على قيد الحياة في عالمه الجديد الذي يأكل فيه بعض الكلاب بعضاً (حرفياً)، كان يتعين على باك إعادة اكتشاف غرائزه الحيوانية الأساسية. لقد تغير المشهد من مشهد حضاري، حيث كانت أفضل طريقة للحصول على ما يحتاج إليه هي أن يكون ودوداً ومتعاوناً - حيث يكون من المنطقي التقليل من قوته - إلى ساحة تنافسية، ولكي يحصل على ما

يحتاج إليه يجب أن ينام بعين مفتوحة، ويُكشّر عن أنيابه، بل ويقا تل حتى الموت.

في البرية، تعيش معظم الحيوانات (بما في ذلك البشر) في مجموعات. لكي يُقبلوا وتُضاعف احتمالات بقائهم على قيد الحياة، يجب أن يكتشفوا أولاً كيفية البقاء آمنين، وثانيًا كيفية الارتقاء في المجموعة. في بعض الأحيان يتعيّن عليهم إظهار الاحترام، وفي أوقات أخرى إظهار الهيمنة، حيث يتنافسون على المراكز في أثناء محاولتهم تحقيق هذه الأهداف.

لإظهار الهيمنة، سيتخذ الحيوان موقف المقاتل، ويواجه خصمه مباشرة، ويتصل مباشرة بالعين لإظهار استعداده للاقتراب. عند أداء استعراضات الهيمنة، فإن الحيوانات، مثل البشر، تنفخ نفسها حرفيًا -في بعض الأنواع، تترأل، في حالات أخرى، تنهض على أرجلها الخلفية. يتمددون جسديًا ويزيدون حجم بصمتهم الجسدية. ويكشفون عن أسلحتهم -ليس فقط أسنانهم ولكن أيضًا مخالبهم وكتلتهم الجسدية. مثل البشر، «يلقون بثقلهم» لإظهار مقدار ما لديهم.

يصبح بعض الناس غير مرتاحين للتفكير في هذا النوع من المواقف عند البشر. لكن علينا أن نقبل حقيقة أن البشر يأخذون انطباعات بعضهم عن بعض بنفس الطريقة بالضبط، وأنا نرسل رسائل غير لفظية حول نيّاتنا تجاه الآخرين طوال الوقت، عن قصد أو عن غير قصد. عندما نلعب أدوارنا بقوة في العالم المتحضّر الواقعي، فإن تنظيم لغة الجسد هو مجرد مفتاح لتقديم أداء مُقنع كما هي الحال على خشبة المسرح أو

في البرية. نميل إلى الثقة بالرسائل غير اللفظية للآخرين أكثر من تلك اللفظية. ويمكن أن تكون تلك التأكيدات غير اللفظية للقوة أكثر فعالية من التأكيدات اللفظية.

بالطبع، طريقة تحدثنا مهمة أيضًا. الكلام، في حد ذاته، هو عمل جسدي. عندما يقوم الممثل بدور عالي الأداء، سيتحدث ببطء، وبتعمد، وبجمل كاملة تنتهي بوضوح، مع انخفاض في حدة الصوت أو التشديد على حرف ما. لا يوجد عجلة، ولا اعتذار عن تطلب الوقت أو الاهتمام، ولا دعوة لمزيد من المناقشة. عندما يقوم الممثل بدور عالي الأداء، عادة ما يكون الصوت أعمق وأكثر رنينًا - يأتي من الحجاب الحاجز أكثر من الحلق. لكن استخدام الهمس، عن قصد، يلعب دورًا كبيرًا أيضًا - خاصة عندما يتصاعد الصراع - لأنه يتطلب مزيدًا من الاهتمام الجذاب من المستمع، ويشير إلى ضبط النفس الكامل في مواجهة الموقف الانفعالي.

عندما يقوم الممثل بدور عالي الأداء، فإنه يرفع رأسه باستقامة في أثناء التحدث. شاب أعرفه وهو مؤسس إحدى الشركات الناشئة لم يكن يتصرف دائمًا كرئيس تنفيذي إلى أن دُرب على أن «يرتدي عصابة الرأس» قبل الذهاب إلى اجتماعات مهمة، في إشارة إلى وضعية الجسد هذه. تخيل نفسك مع تاج ثقيل على رأسك، ولاحظ ما يحدث لبقية جسمك. أنت تقف باستقامة، وكتفك تنخفضان، وتحرك وتنفس ببطء أكثر، ويرتفع ذقنك قليلًا لمنع هذا الشيء من الانزلاق.

القيام بدور عالي الأداء يشغل مساحة، بالمعنى الحرفي والمجازي. الممثلة التي تلعب دوراً عالي الأداء لا تختبئ أو تدخل إلى الغرفة «إلى حد ما». إنها «تدخل بقوة»، تخطو بجرأة ورشاقة وبتحديد وتركيز، وأحياناً أيضاً بصخب، متتلة حذاء ثقيلًا أو كعباً عاليًا. عندما يقوم الممثل بدور عالي الأداء، يتمدد، ويميل إلى الخلف، وكما يحب زميلي دان كلاين أن يقول، «يستخدم الأثاث بشكل غير مناسب»: وضع القدمين على المكتب، والوقوف على الكرسي، ولف ذراعه على ظهر مقعد شخص آخر، والاستلقاء على مقعد المكتب؛ كل هذه أمثلة كلاسيكية. القيام بدور عالي الأداء هو شغل مساحة وزيادة الراحة الشخصية. إنه التحرك في المشهد بسلاسة، مستخدمًا الجسد كله بطرائق تُظهر وضوحًا تامًا للغرض ومن دون إشارة للتردد أو الشك الذاتي.

استغلال المنصب

ربما يكون استغلال المنصب هو المثال الأكثر وضوحًا على كيفية رفع مستوى قوة الناس، لا سيما في مكان العمل. إن استغلال المنصب هو ادعاء صريح بالحق في التحكم في النتيجة بناءً على حالة الفرد أو وضعه الهرمي، كما هي الحال عندما يدرك أطفالك أنهم يمكنهم فتح مفاوضات عن طريق السؤال عن سبب التزامهم بتوجيهاتك، وتقول: «لأنني أملك وأنا قلت ذلك». يشبه النظر المهني الطريقة التي يزعم بها جيف بيزوس، الرئيس التنفيذي لشركة أمازون، أنه مستاء عندما يفشل فريقه في تنفيذ التعليمات من خلال سؤاله عما إذا كان يحتاج إلى خطاب من الإدارة للتحقق من «أنه هو الرئيس التنفيذي». وكمثال آخر،

ورد أن هنري فورد نصح أولئك الذين شككوا في أساليبه بالامتنال لأن «اسمه موجود على المبنى».

إن استغلال المنصب هو تذكير المرؤوسين بأن لديك السلطة الشرعية -أي الحق الذي يأتي مع دور أو لقب رسمي- لإخبارهم بما يجب عليهم فعله. إنه تبرير لتأكيد السيطرة قد يكون من الصعب المجادلة ضده، ويمكن أن يعمل جيدًا للغاية. ولكنه قد يكون أيضًا منفراً، خاصةً عندما يكون المنصب أو نوع ما من السلطة الرسمية هو مصدر القوة الوحيد الذي يمتلكه المرء.

يمكن أن يعني استغلال المنصب أيضًا استخدام سلطتك لوضع قواعد أساسية وضبطها، وهو أمر بالغ الأهمية لإنشاء مناخ فعال في الأوضاع التي يحتاج العمل فيها إلى الإنجاز. أعرف مديرًا تنفيذيًا يجمع الهواتف الذكية والأجهزة الأخرى في صندوق قبل بدء الاجتماع، وسمعت عن مديرين يجلبون لعبة أسلحة النيرف إلى الاجتماعات ويسمحون للأعضاء بإطلاق كرات الفلين بعضهم على بعض إذا لم يتبعوا معاييرهم الخاصة، ويصر آخرون على أن من يخالفوا القواعد يدفعوا غرامة تذهب إلى دفع مصاريف حفلة غداء جماعية. واجه مدير آخر أعرفه، عندما كان جديدًا، شخصًا وصل متأخرًا إلى اجتماع عن طريق إيقاف الحدث مؤقتًا وطلب من المشارك الراحل الانضمام إليه في الردهة. لم يعرف أحد ما الذي حدث بالضبط، لكن المدير عاد إلى الاجتماع بمفرده.

أعرف أستاذة تغلق الأبواب عند بدء الفصل، وترك الطلاب المتأخرين واقفين بالخارج، وأخرى تصر على الرد على هاتف الطالب

بنفسها إذا رن في أثناء الفصل. «مرحبًا!» تقول بإشراق، مع المتصل على مكبر الصوت، والمتلقي المقصود ينكمش في مقعده. على كل حال سيسأل المتصل في حيرة من أمره: «أممم، هل يمكنني التحدث إلى رون من فضلك؟»، أو «من هذا؟»، «هذه هي الأستاذة آكر»، ترد بمرح، «وقد اتصلت به في أثناء صفّي. رون موجود هنا، لكنه مشغول الآن. هل ترغب في أن أقدم له رسالة؟»، وغني عن القول إن هذا النوع من الأشياء نادرًا ما يحدث أكثر من مرة.

معظم الناس يكرهون القيام بذلك، لكن استغلال المنصب يمكن أن يعبر عن السخاء، أو الاهتمام، عندما يقوم به الشخص المناسب في الوقت المناسب. يتحمل الآباء مسؤولية الحفاظ على سلامة أطفالهم وصحتهم. يتحمل الأساتذة مسؤولية ضمان تعلم الطلاب. والمديرة مسؤولة أمام فريقها عن إنتاجية الاجتماع الذي تديره. ويعني هذا أحيانًا تذكير الناس بأنه بصفتنا الشخص المسؤول رسميًا، فلدينا الحق والمسؤولية في إخبارهم بما يجب عليهم فعله.

الاستهزاء

الفكاهة هرمية للغاية، لأن عديدًا من النكات تجريح أو استهانة. راقب ما يحدث على تويتر. التناوب بالألقاب هو طريقة لزيادة قوة من الصعب مواجهتها بخاصة، لأن محاولة القيام بذلك تشير إلى أنك لا تتحمل المزاح. الرئيس ترامب متخصص في هذا الأسلوب. يأتي بأسماء مستعارة جذابة (وإن كانت تحطُّ من القدر) لجميع خصومه السياسيين ويلقيها لتصبح ضربات لفظية جارحة. يبدو أن ألقاب ترامب

مصممة لتحقير الآخرين، لكن لاحظ أيضًا التأثير على مكانته عندما يغدق بالسباب ولكن لا يمكنه تحمله. إن اعتماد التجريح في محاولة للاستهانة يمكن أن يُضعف نفوذك.

من ناحية أخرى، توصل بحث أجراه عالم النفس داتشر كيلنر إلى أنه، في بعض السياقات، يمكن للمضايقة وحتى الشتائم أن تُخفيا الاحترام والتقدير. في بعض الأحيان، تشير حقيقة أنك قد انتقيت شخصًا ما لمعاكسته إلى مكانة خاصة له عندك؛ وكأنك تقول، يمكنني أن أسخر منك، لأن لدينا رابطًا خاصًا. كان لديّ مدرب سباحة في المدرسة الإعدادية كان يطلق عليّ اسم «أنف» - كان لديه منخار كبير أيضًا- كما لو كنا في نادٍ خاص وحصري. من ناحية، لقد جرح ذلك مشاعري نوعًا ما، لكن من ناحية أخرى، أعتقد أن زملائي في الفريق كانوا يرغبون في بعض الأحيان في أن يلاحظ شيئًا يضايقهم بشأنه.

التباهي

تكاد تكون الإطراءات التهكمية مثل هذه دائمًا نوعًا من ألعاب القوى. ويرجع ذلك إلى أن التعليق على مظهر شخص ما - سواء بإيجابية أو سلبية - لا يقتصر على كونه تشيئًا فحسب، بل يفترض أيضًا الحق في التدقيق وإصدار الحكم. هذا هو السبب في أنه من المحظور على المرؤوس أن يمدح مظهر الرئيس، ولكن من المقبول تمامًا أن يمدح الرئيس مرؤوسه. أخبرني أحد المديرين التنفيذيين بأن أحد أعضاء فريقه اعتاد أن يرشقه بتعليقات ودية حول مظهره يوميًا - أشياء مثل «هل فقدت الوزن؟» أو «تعجبني قصة شعرك» - ولم يستطع فهم

السبب، على حد تعبيره، «كانت تصنيفي القشعريرة». أزعجته هذه التعليقات لأنها تضمنت مستوى من التدقيق والحميمية والحق في إصدار الأحكام التي قوضت مكانته كرئيس بشكل غير ملحوظ. من المفترض أننا نشي على الآخرين في بعض الأحيان على الأقل لأننا نريد أن نجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم، وهناك طرائق جيدة للقيام بذلك. على سبيل المثال: «أنا سعيد جدًا برؤيتك!» بينما يحافظ على التواصل البصري (فحص الجسد غير مسموح به!)، «تبدو رائعًا!» ولكن ليس من المفترض أن يحكم الشخص ذو الرتبة الأدنى على شخص ذي رتبة أعلى، ما لم تُطلب التعليقات.

تجاوز الحدود (والإزعاج)

يُسلط رد الفعل العميق لهذا المسؤول التنفيذي على تملق مرؤوسه الضوء على قاعدة مقبولة على نطاق واسع، ولكنها غير مُعلنة إلى حد كبير تحدد الحياة الهرمية: يجب على الشخص ذي المكانة الأعلى رسم الحدود الاجتماعية وتحديد الأعراف الاجتماعية. لذا فإن خرق حاجز ما، أو تحدي قاعدة، أو التصرف كما لو كان لديك الحق في القيام بهذه الأشياء هو طريقة لزيادة القوة.

هذا العرف الاجتماعي الخاص غير ملحوظ إلى حد ما، ويسهل إغفاله، وهو مصدر للعديد من الهفوات. من المقبول تمامًا أن يسأل المدير أحد المرؤوسين عن عطلة نهاية الأسبوع، ولكن ليس العكس. وبالمثل، من الجيد أن يدعو الرئيس أحد المرؤوسين لتناول الغداء، ولكن مثل هذا العرض غير مناسب أو جريء إلى حد ما في الاتجاه

المعاكس. وكدليل على ذلك، فكّر في رد الفعل الصاخب عندما فاجأ تلميذ في أكاديمية ويست بوينت العسكرية الجنرال نورمان شوارزكوف -بعد محاضرة ألقاها هناك في عام ١٩٩١، بينما كان الجنرال يتلقى أسئلة من الجمهور- بدعوته لتناول الجعة. كان شوارزكوف في حيرة من أمره، وإن كان مبتهجاً إلى حد ما، وانفجر الجمهور في الصيحات والصفارات. كان الطالب العسكري يرفع مستوى قوته عن طريق الدعوة، لكن في أثناء تقديم الدعوة قلل كثيراً من قوته بطريقة رسمية رائعة، بإدخال كلمة «سيدي» بعد كل بضع كلمات. وبذلك وافق شوارزكوف.

يقرر الشخص ذو المكانة الأعلى مدى شخصية العلاقة المهنية، ولا يتوقع أن يُرد بالمثل على الدعوات المتدفقة إلى المراتب الأقل. يفهم معظم الناس هذا: لديّ بعض الأصدقاء البارزين الذين يمزحون بأنهم لا يخرجون أبداً -على الرغم من أنهم يستضيفون الناس في كثير من الأحيان- لأن لا أحد يجرؤ على دعوتهم لفعل أي شيء!

عندما يتصرف شخص ذو رتبة متدنية بحميمية مع الأشخاص ذوي الرتب الأعلى، فإنه يجعل الجميع غير مرتاحين، وقد يكون من الصعب فهم السبب. إن كونك على درجة من الحميمية مع الآخرين ذوي الرتب الأعلى لا يشير فقط إلى أنك لا تعرف قدرك، ولكن أيضاً إلى أنك لا تعرف قدر أي شخص آخر. في بعض الأحيان، يمكن للمرؤوس الذي يتمتع بمكانة عالية أن يرد بالمثل هذه الأنواع من المبادرات -على سبيل المثال، المضايقة ردّاً على المضايقات- في حين أن النظير الذي

لم يكتسب الحق لمشاكسة رئيسه يكسب استهجانة لنفس السلوك بالضبط.

يمكن للقوة في كثير من الأحيان أن تقود أولئك الذين يشغلون مناصب رفيعة إلى رفع الكلفة مصطنعين الألفة، وحتى الحميمية التي لن يحلم بها الأشخاص ذوو المكانة الدنيا أبدًا. خذ على سبيل المثال، المدير الذكر الذي يحتضن مرؤوسه معتقداً أنه ودود، ولا يدرك أن المرأة، التي تشعر أنها ليس لها الحق في رفض هذه المبادرة، تجد سلوكه مريباً. في بعض الأحيان قد يخرج هذا عن السيطرة. ذات مرة كان لديّ رئيس يستخدم خيط تنظيف الاسنان بروية في أثناء اجتماعنا في مكتبه، من دون الاعتذار أو حتى الاعتراف بما كان يفعله. اعتاد ليندون جونسون أن يعطي توجيهاته في أثناء استخدام المرحاض. لقد صممنا ذات مرة دراسة لتوثيق هذه النزعة، ووجدنا أن الطلاب الجامعيين، بعد أن كتبوا عن وقت كانت لديهم فيه القوة، كانوا أكثر ميلاً إلى أن يقرروا أن المروحة التي وضعناها بعناية في مختبرنا (لتعمل بسرعة مزعجة مباشرة في وجوههم) كانت بحاجة إلى تغيير اتجاهها، وقاموا بذلك، من دون طلب الإذن. المشاركون الذين كتبوا عن وقت كان فيه شخص آخر يتمتع بسلطة عليهم كانوا أكثر عُرضة للجلوس هناك والمعاناة. لقد كانوا على أرضنا، لكن المجموعة الأولى كانت لديهم حرية التصرف كي يكونوا على راحتهم.

مثل معظم القواعد، فإن معايير الألفة لها مضمون هرمي، وهي في الغالب غير مرئية إلى أن ينتهكها شخص ما. عند رفع مستوى القوة، أنت ترسم الحدود المادية والاجتماعية حيث تريدها.

«أنت لا تستحق»

الاهتمام هو إحدى العملات الرئيسية للسلطة. نحن ببساطة نخصص مزيداً من الاهتمام للأشخاص الذين نعتقد أنهم أكثر أهمية. لذا فإن مقدار الاهتمام الذي يكتسبه أفراد معينون في سياق معين هو مقياس موثوق لمقدار القوة لديهم. وبالتالي، فإن الطريقة الشائعة التي يستخدمها الأشخاص في رفع مستوى القوة تتمثل في رفض الاعتراف بوجود شخص آخر أو عدم منحهم اهتماماً كاملاً. وهذا أيضاً هو السبب في أن الحضور متأخراً إلى موعد أو التحقق من الهاتف في أثناء الاجتماع أو في الفصل يعتبر أمراً مسيئاً، ولكنه مقبول أكثر لشخص أعلى مكانة من الشخص ذي المكانة الأقل. هذه هي التدابير التي يمكن استخدامها بشكل استراتيجي لإرسال رسالة أن وقتك هو الأكثر أهمية. ويمكن أن تأتي بنتائج عكسية، حتى عند استخدامها عن غير قصد، في سياق خاطئ. على سبيل المثال، طالبة دراسات عليا سابقة، وهي الآن أستاذة جامعية وصديقة اتهمتني بـ«رفع مستوى قوتي» عندما نسيت أنني التقيت بخطيبها في مناسبة سابقة. كان ذلك إهانة بالنسبة إليها، وشعرت بالسوء -والسبب أنني كنت قد التقيت بأصدقاء سابقين لها في مناسبات أخرى ولم أكن أعرف في ذلك الوقت أنه الشخص «المختار». سواء كان ذلك عن قصد أم لا، عندما نتصرف وكأننا لا يمكن أن نتضايق من الاعتراف بوجود الأشخاص من حولنا -أو ننذكر مقابلتهم أو حتى أسماءهم- من المرجح أن ما يفهمه الآخرون من هذا الموقف هو «أنت لا تستحق وقتي الثمين أو اهتمامي».

في كثير من الأحيان، عندما يحدث هذا، يكون مجرد نتيجة للحاجة إلى تحديد الأولويات وتخصيص الاهتمام في عالم يقل فيه عرض الاهتمام عن الطلب. لذلك عندما يبدو المدير غافلاً عن أحد المرؤوسين الذي يقف متردداً على مدخل بابه، فهو ليس وقحاً تماماً - إنه مشتبك بسبب شيء يشعر بأنه أكثر إلحاحاً. أخبرني مؤخراً مؤسس شركة جديد أن موظفيه، الذين يعملون في طابق مفتوح، شعروا أنه لا يهتم بهم لأنه اعتاد الاختفاء عن الأعين في مكتبه الخلفي مع إغلاق الباب. سألته: «ماذا تفعل في مكتبك؟». قال: «أنا أفقد صوابي هناك، أحاول فقط الحفاظ على استمرارية الشركة وعلى رواتبهم القادمة».

يمكن أيضاً استخدام عدم الانتباه بشكل هادف وبناءً كوسيلة للتحكم في السلوك السيئ. على سبيل المثال، يُنصح الآباء بـ«عدم الرد» عندما يسيئ أطفالهم السلوك، لأن التوبيخ، بالمقارنة مع عدم الانتباه، يمكن أن يعطي إحساساً في الواقع بأنه تعزيز إيجابي (غالباً ما يستمر نهج سوء السلوك عندما يُكافأ بالاهتمام). وأخبرني طالب سابق مؤخراً أنه لا يزال يمزح مع زملائه في الفصل بخصوص طريقتي الواضحة لإحباط الطلاب الذين كانوا يسرقون الأضواء من زملائهم في الفصل، بتعليقات عشوائية خارج الموضوع، عن طريق تجاهل ما قالوه. في بعض الأحيان، لإبقاء الأمور على المسار الصحيح، عليك أن تتجاهل الأمر تماماً.

المقاطعة

عامّة، تعتبر مقاطعة شخص ما في أثناء حديثه سلوكًا سيئًا، لكن هذا يحدث طوال الوقت. يمكن أن يحدث هذا أيضًا عن طريق الصدفة. مؤخرًا، طالب سابق أطلق شركة ناشئة ناجحة وباعها قال بخجل إنه عندما اشتكى للمدرب من أن فريقه لم يتحدث بما يكفي، أوعز ذلك إلى أنه كان معتادًا على مقاطعتهم عندما كانوا يتحدثون خلال الاجتماعات. ويوضح قائلاً: «لقد كنت متحمسًا فقط، وكانت أفكارى وخططي تتدفق إلى حد ما». لم يكن قصده تخويف موظفيه لإسكاتهم أو التلميح إلى أن أفكاره كانت أكثر أهمية من أفكار أي شخص آخر، ولكن هكذا ظهر الأمر.

عندما يهيمن قائد على المحادثة عن طريق المقاطعة، فإنه يمكن أن يخنق الأصوات ويخلق مساحة مربكة وغير آمنة نفسيًا حيث يشعر الآخرون أن آراءهم ليست قيمة، وأنهم يعاقبون على الكلام. لكن في سياقات معينة، يمكن أن يكون لهذا السلوك تأثير معاكس. عندما يقاطع القائد الأعضاء الأكثر صوتًا في فريق أو مجموعة من أجل إعطاء الفرصة للأفراد الأكثر هدوءًا، على سبيل المثال، يستفيد الفريق من مدخلات ورؤى أولئك الذين ربما لم يكونوا ليتحدثوا بطريقة أخرى. هذه طريقة أخرى يمكن أن يكون رفع مستوى القوة فيها مفيدًا.

يسألني كثير من الناس كيف يدافعون عن أنفسهم عندما تتم مقاطعتهم. أحاول تغيير وجهة نظرهم. إن الدفاع عن أنفسنا ليس أفضل طريقة لتغيير ميزان القوى. نحن جميعًا في أقوى حالاتنا عندما نمنع

شخصًا آخر من المقاطعة - بالنسبة إليّ، هذا هو الهدف الرئيسي. إن رفع مستوى القوة لحماية مصالحنا عادةً ما ينتهي بالعمل ضدنا في سياقات جماعية. لكن رفع مستوى القوة لحماية مصالح الآخرين دائمًا ما يصب في مصلحتنا. من تفضل أن يكون في المأوى الخاص بك: الشخص الذي يتحدث بصوت أعلى من الجميع، أم الشخص الذي يدافع عن نفسه عند مقاطعته، أم الشخص الذي سيمنع أي شخص من مقاطعتك؟

حق الرفض

من السهل قول نعم. دعم الآخرين في جهودهم يسعدهم. إن قول «لا» هو الأصعب وهو تمرين على رفع مستوى القوة. إن ممارسة حق الرفض، أو النقض، أو إعادة التوجيه، أو رفض الامتثال لرغبات شخص آخر هو استعراض صريح للقوة: الحق في إخبار الآخرين بما يمكنهم وما لا يمكنهم فعله. عندما تُستخدم بشكل مسؤول، فإن القدرة على قول لا هي جانب أساسي لاستخدام القوة جيدًا، خاصة في الأدوار عالية القوة، هناك حاجة إليها لإبقاء الفرق مركزة على الأولويات القصوى وتقديم المشاريع في الموعد المحدد وفي ظل الميزانية، ولمنع الناس من تغيير الاتجاه أو الانحراف عن المسار. يعتبر قول «لا» مشكلة فقط عندما يُسقط شخص في مركز قوة الاقتراحات أو الطلبات أو الفرص بعشوائية، لأسباب شخصية لا تفيد المجموعة.

كان عليّ أن أتعلم فن قول «لا» حيث كنت بدأت استيعاب المسؤوليات الإدارية لدوري كأستاذة جامعية. يأتي الدور مع قدر ضئيل

جداً من القوة، وبعض من المكانة، وكثير من المسؤولية، للتأكد من أن الطلاب يسرون على الطريق الصحيح لاجتياز صفوفهم والتخرج بنجاح، وأن تقيمي لتقدمهم منصف. في البداية، لم أكن أعرف نوع التحديات التي سيقدمها هذا الدور، لكنني اكتشفت منذ ذلك الحين أن كثيراً مما أفعله بـ«سلطتي» هو قول «لا» لطلبات المعاملة الخاصة. معظم الطلاب الذين أتعامل معهم في هذا الدور يهتمون بشؤونهم، وينجزون أعمالهم، ويلعبون وفقاً للقواعد، ولا أرى أو أسمع منهم أبداً خارج الصف. لكن هناك دائماً قليلاً ممن أسمع منهم كثيراً، وغالباً ما يطلبون شيئاً لا يستحقونه. لقد تعلمت أن أقول «لا» بعدد من «اللغات» - شخصياً، من خلال رفع رأسي بثبات بدلاً من الإيماء في أثناء الاستماع، وأحياناً بينما أزمُ شفتي أيضاً. خلال البريد الإلكتروني، أتحكم في الإيقاع للتأكد من أن لديّ متسعاً من الوقت للنظر في الطلبات وشرعتها، مما يعني أنني لا أستجيب بسرعة كبيرة. من المهم أحياناً إعلام الناس بأن «حالة الطوارئ» لديهم ليست كذلك بالنسبة إليّ. لقد تعلمت استخدام أقل عدد ممكن من الكلمات عند الرد، لتجنب تزويدهم بنقاط يمكنهم التفاوض عليها. لقد تعلمت أن أوضح للناس أن ما يطلبونه غير عادلٍ بالنسبة إلى زملائهم في الصف. فهناك عديد من الطرائق الجيدة لقول «لا».

عندما يكون رفع مستوى القوة خياراً سليماً

كما ترون من هذه الأمثلة، فإن رفع مستوى القوة ليس هو نفسه الفوز في مسابقة. سواء كان رفع مستوى القوة هو أسلوب ناجح للتفاعل

الاجتماعي أم لا يعتمد على السياق: الإطار، والأهداف، ومع من تتعامل، والأهم من ذلك، مقدار القوة التي تمتلكها بالفعل. في بقية هذا الكتاب، يتم توضيح الطرائق والأوقات المناسبة لرفع مستوى القوة بالتفصيل. لكن في الوقت الحالي، يكفي أن نقول إن رفع مستوى القوة (أو خفضها) هو سلوك مُكتسب وأن البعض لديه خبرة أكثر من البعض الآخر. قد يسأل بعضكم أنفسهم: لماذا أُرغب في القيام بذلك؟ يجب أن تتعلم كيفية رفع مستوى القوة لأنه ستكون هناك أوقات يحتاج فيها الآخرون إليك للتصرف بهذه الطريقة لحماية مصالحهم. قد يسأل البعض منكم أنفسهم: لماذا أريد أن أفعل أي شيء آخر؟ نفس القاعدة تنطبق. عندما تكون قادرًا على رفع مستوى القوة أو خفضها، لجعل الأشخاص الذين تهتم لأمرهم يشعرون بمزيد من الأمان، فمن المرجح أن تكون ناجحًا أكثر من الوقت الذي تقوم فيه بأيٍّ من هذه الأشياء لأنك تشعر أنه شيء «طبيعي» أو «صديق».

يريد معظم الناس في معظم المواقف الشيء نفسه: يريدون إثارة إعجاب الآخرين وكسب احترامهم من دون ترهيبهم أو التصرف بتعالٍ. وهذا صحيح بصرف النظر عن موقعك الفعلي داخل التسلسل الهرمي. سواء كنت تتنافس على الأدوار بين أقرانك أو تعمل من منصب عالٍ أو منصب تابع، فإن مخزون رفعك للقوة وخفضها هو ما تحتاج إليه لإدارة التوازن. إنه مثل الوقوف على أرجوحة - أو ما أسماه عالم النفس في جامعة هارفارد ريتشارد هاكمان «عماد توازن السلطة» - عليك أن تعرف كيفية إلقاء وزنك، أو على الأقل تحويل وزنك من ساق إلى أخرى استجابةً لما يفعل الآخرون، فقط لتفادي السقوط.

قد يبدو رفع مستوى القوة عدائيًا. لكن الشيء الذي يجب أن تضعه في الاعتبار هو أنه في عديد من المواقف الجماعية، يكون رفع مستوى القوة هو الشيء الأكثر سخاء الذي يمكنك القيام به. في كل المجموعات، نحتاج إلى شخص ما يتقدم ويوفر التوجيه ويُبقي الأمور تحت السيطرة. إن معرفة أن شخصًا ما مستعد للحفاظ على الأمور في مسارها الصحيح وإيقاف السلوك السيئ على الفور، تجعل من الممكن للجميع الاسترخاء والتركيز على المهمة التي يقومون بها.

عندما تكون الشخص المسؤول، عليك أن تكون على استعداد للقيام بدورك على أكمل وجه. عليك أن تدع الناس يعرفون أنك قادر على تحمّل المسؤولية. لا أحد يريد أن يراه الآخرون وقحًا. ولكن لكي نكون عادلين تجاه أولئك الذين يعتمدون علينا، علينا جميعًا أن نتعلم كيف ومتى نستخدم القوة بهيمنة.

يمكن أن ينجح أيضًا رفع مستوى القوة في دور المرؤوس، لكنه أكثر خطورة. من أجل دعم الشخص الذي فوقك، سيتعين عليك، في بعض الأحيان، أن تتقصى الحقائق. أحيانًا سيكونون مخطئين وفي أحيان أخرى سوف يتخطون الحدود. كما أنهم في بعض الأحيان سيقومون بمخاطرات غير ضرورية. في بعض الأحيان، عليك أن تخبرهم أنه إذا لم يتمكنوا من تغيير طريقة تعاملهم معك، فسترغب في الانصراف. من المهم أن تكون على دراية بالقوة التي تتمتع بها كمرؤوس لحماية نفسك وحماية الآخرين وحماية رئيسك في العمل من المخاطر التي تصاحب امتلاك القوة. المفتاح هو أن تكون قد بنيت جسور الثقة سابقًا، وأن

تثبت أنك تعرف مكانك، وأن توحى بأنك تتصرف مع مراعاة مصالح الأطراف الأخرى.

بين النظراء، ليس هناك شك في أن رفع مستوى القوة يمكن أن يكون نهجًا فعالًا لاكتساب المكانة والقوة. تُظهر الأبحاث حول التسلسلات الهرمية الاجتماعية، على اختلاف أنواعها، أن الهيمنة هي واحدة من أقوى الأشياء التي تنبئ بمن يكون الأول والأسرع في الارتقاء لمراكز النفوذ. في دراسة أجراها كامرون أندرسون ودون مور وآخرون في جامعة كاليفورنيا في بيركلي، على سبيل المثال، توصلوا إلى أن أعضاء المجموعة الذين أبدوا ثقة زائدة بإجاباتهم عن بعض المسائل اكتسبوا مكانة بسهولة أكبر من أولئك الذين صححوا لهم. ولاحقًا، لم يفقدوا منزلتهم حتى بعد أن علم أعضاء المجموعة أن أولئك الزملاء الأعلى مكانة أعطوا إجابات خاطئة. وبالتالي فإن الثقة الزائدة ليست خطرة كما نعتقد، وفقًا لهذه الدراسة. نحن جميعًا نقدر الأشخاص الذين هم على استعداد لتحمل المخاطر الشخصية لدفع المجموعة إلى الأمام.

لذا فإن رفع مستوى القوة هو إحدى الطرائق للفوز بمسابقة على المكانة، ولكنها ليست دائمًا أفضل طريقة. إن نهج الهيمنة أو الاستبدادية في استخدام القوة هو الأكثر تقديرًا وهو المفضل على الأساليب الأكثر مشاركة عندما تكون المجموعات في أزمة، وتشعر أنها بحاجة إلى ذراع أقوى في القيادة. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر الدراسات أنه عندما يستخدم أصحاب القوة الهيمنة والسيطرة، وحتى العدوان لصالح الآخرين الأقل

قوة، أو وضع أنفسهم في طريق الأذى لإفادة دائرتهم الاجتماعية، فإنهم يُنظر إليهم على أنهم أكفأ ومُراعون على حد سواء. هاتان الصفتان تشكّلان الأساس لأحكام الثقة. لذا، كقاعدة عامة: من المرجح أن يكون رفع مستوى القوة نهجاً فعالاً لاستخدام القوة عندما يكون هذا هو ما تحتاج إليه المجموعة.

الفصل الثالث

فن وعلم خفض مستوى القوة

إن مهارات رفع مستوى القوة وخفضها على حد سواء مفيدة، بل وضرورية، لتكون ناجحًا في عالم هرمي. لكن معظمنا يميل إلى الاعتماد على نهج واحد أكثر من الآخر. يبدو أن بعضنا مقدر له أن يدير الأمور، بينما يبدو أن البعض الآخر مقدر له أن يلعب دورًا مساندًا. البعض أفضل في الهجوم والبعض الآخر في الدفاع. البعض يخيف والبعض الآخر ينزع سلاحه بطبيعته. لا شك أن بعضًا من هذا مؤكد، لكن العامل البيولوجي ليس كل شيء. إن رفع مستوى القوة وخفضها ذخيرة سلوكية مكتسبة إما تصبح طبيعية ومألوفة، وإما لا، بسبب هويتنا وما تعلمناه في حياتنا الشخصية حول كيفية الحصول على ما نحتاج إليه كي نكون ناجحين.

شركة سيكويكا كابيتال هي واحدة من أكبر اللاعبين في مجال رأس المال الاستثماري بالولايات المتحدة. وفقًا لبعض التقديرات، فإن القيمة السوقية العامة للمجموعة للشركات التي مولتها سيكويكا -بما في ذلك آبل وجوجل وباي بال وأوراكل ويوتيوب وإنستغرام وياهو!-

هي ٤, ١ تريليون دولار، أو ٢٢٪ من بورصة ناسداك. تشتهر الشركة في جميع أنحاء العالم بقوتها ومكانتها، ويعد الاجتماع مع شركة سيكويما بمثابة حلم وكابوس لأي رجل أعمال. من ناحية، الفوز بدعم سيكويما هو إنجاز حقيقي. ولكن من ناحية أخرى، فإن احتمالية الاضطرار إلى إثارة إعجاب غرفة مليئة بشركاء سيكويما أمر مخيف بدرجة كافية لأن تجعل بعض مؤسسي الشركة يترددون في الاقتراب منهم.

في عالم رأس المال الاستثماري، يعتبر شركاء سيكويما مشهورين بالذكاء الحاد والشراسة. أسس الشركة في عام ١٩٧٢ دونالد ت. فالنتين، ويدير أعمال الشركة في الولايات المتحدة الآن روي لوف بوتما، نجل وزير خارجية جنوب إفريقيا الذي كان دائماً، حرفياً، أذكى شخص في أي غرفة. تخرج في جامعة كيب تاون بأعلى معدل درجات مسجل على الإطلاق في برنامجه، وكان الأول على الصف في كلية إدارة الأعمال بستانفورد كاليفورنيا. إن بوتما بمثابة دب كبير. إنه دافئ وضخم الجثة، ويضحك بسهولة. لكن لا تخطئ؛ سوف يُسقط أفضل حجة لديك.

صعد نجم بوتما سريعاً في سيكويما، واختير لقيادة عمليات الشركة في الولايات المتحدة في عام ٢٠١٧. في ذلك الوقت، على الرغم من شهرة الشركة وسمعتها العالمية، كانت الشركة تكافح داخلياً للتكيف مع العالم المتغير من حولها. على سبيل المثال، كان هناك نحو اثني عشر شريكاً استثمارياً لشركة سيكويما في ذلك الوقت في الولايات المتحدة. ولم يكن أيٌّ منهم من الإناث.

كان بوتا يعلم أن هذا يجب أن يتغير. ويوضح قائلاً: «التحدي في عملنا هو أننا وظّفنا تقليدياً من حقبة شركاتنا. يعد التوظيف من الشركات أمراً سهلاً بمعنى أننا نوظف من شبكتنا الحالية، لذلك لدينا كثير من المعلومات حول هؤلاء الأشخاص، وهم يعرفوننا أيضاً. ولكن هذا يعني أيضاً أن لديهم ميلاً للنظر والتفكير مثلنا».

سيتطلب الخروج من الشبكة بعض الجهد، لكن بوتا كان يعلم أن تنوع المنظور أمر بالغ الأهمية لنجاح الشركة، وأنهم سيستفيدون من مزيد منه. في عام ٢٠١٣، حضر بوتا مؤتمر جولدمان ساكس مع شريك سيكوييا ألفريد لين. في إحدى الجلسات التي حضرها، كانت جيس لي، المديرية التنفيذية الشابة لشركة ناشئة تدعى بوليفور، تروج لشركتها -وهي منصة تصميم رقمية اشترتها في النهاية ياهو!- أمام المستثمرين المحتملين. يقول بوتا: «لقد أثارت إعجابي، لذا اتصلت بها بعد ذلك ودعوتها لتناول الغداء».

تتذكر لي أنه عندما قدم لها بوتا نفسه لأول مرة، كانت في متهى السعادة. «سيكوييا كانت مهمة بشركتي!» تقول. «اعتقدت أنهم يريدون الاستثمار». لذلك تتذكر أنها عندما علمت أن ما أرادوه هو إقناعها بمغادرة شركتها والذهاب للعمل في سيكوييا، كان ذلك بمثابة خيبة أمل كبيرة لها. تقول: «لم أكن أريد أن أصبح مستثمرة في ذلك الوقت». «الدور لم يُرق لي على الإطلاق».

تراجع بوتا، لكنه لم يستسلم. بعد ذلك بعامين، بيعت بوليفور لشركة ياهو! وتلقت لي مكالمة هاتفية. «هذه المرة طلبوا مني أن

آتي إلى المكتب ليوم واحد. صعدت إلى طريق ساند هيل، والتقيت بالفريق، وانضمت إلى بعض الاجتماعات، وأدركت في النهاية أنني كنت في مقابلة عمل». حاولوا أن يقدموا لها عرضاً لكنها منعتهم، من منطلق الولاء لفريقها في ياهو! لقد كانت مفاجأة لهم. من يرفض إحدى هذه الوظائف؟ ومع ذلك، كان الشركاء مصممين على كسب لي. لكن كان عليهم أن يتصالحوا مع حقيقة أن أسلوبهم العادي لم يكن ناجحاً.

يقول بوتّا، لقد كانت فترة طويلة من التودد. وبدلاً من روتينهم المعتاد من العشاء الفاخر، أمضوا وقتاً في مراقبة لي ومحاولة اكتشاف من تكون وماذا تحب. يقول بوتّا: «أردنا لها أن تفهم أننا على استعداد للتكيف معها والتواصل معها كما هي». «علمنا أنها كانت متواضعة للغاية. كانت تمتلك هذه السيارة القديمة، وكانت تحب التنكر في شخصيات القصص المصورة المفضلة لديها. لذا خطرت لـجيم [جويتز، سلف بوتّا] هذه الفكرة: «لماذا لا نرتدي ملابس شخصيات القصص المصورة، ونُقدّم عرضنا لها في إحدى المقاهي». ذهب كلانا إلى متاجر الأزياء في عطلة نهاية الأسبوع. جربت ارتداء ملابس فليستون أولاً، لكنني اكتشفت أنها تبعث رسالة خاطئة، فأنا أحمل هراوة، وذراعي مكشوفتان، لقد كان استعراضاً للرجولة. ولم يكن ذلك صحيحاً. ثم حاولت ارتداء زي وودي من توي ستوري... ووجد جيم زي باز يطير، وكنا نتراسل بالرسائل النصية طوال الوقت، ووجد لنا رأسين كبيرين متماشيين مع الزي».

لم تكن هذه مجرد أزياء قديمة. ظهر اثنان، من أهم أصحاب رؤوس الأموال المغامرين في العمل، لتجنيد شريك جديد، وهما يرتديان زي اثنين من أكثر الشخصيات الكرتونية التي أنتجتها شركة بيكسار حماقة، وأكثرها محبة، وأكثرها ولاءً على الإطلاق. ولم يتوقفا عند هذا الحد. استدعى المديرين التنفيذيين رئيس التصميم في سيكوي، جيمس باك هاوس، لمساعدتهم على التوصل إلى طريقة مبتكرة لتقديم العرض. قال: «دعونا نقوم بعمل ملصق مكتوب عليه مطلوب، بأسلوب رعاة البقر». وقد رسم رسمًا مائيًا لشخصية جيسي من لعبة توي ستوري ٢، التي انضمت إلى فريق فاعلي الخير، وكان لها بشكل لا يصدق الاسم الأول للمرشحة (جيس). كُتب تعليق في أسفل الملصق: هل سننضمين إلينا في مغامرتنا الجديدة؟

طلبنا من لي مقابلتهما في مقهى بيتس كوفي في لوس التوس. يقول بوتا: «لم تكن تتوقع ذلك». «حاولنا أن نفاجئها». تناولوا المشروبات، وجلسا إلى طاولة، ووضعنا رأسي الدميتين في انتظارها.

هذه المرة، كانت لي أكثر انفتاحًا. لقد تغيرت الأمور في ياهو! وكانت تعيد التفكير في خياراتها. عندما دخلت المقهى، مسحت لي الغرفة بحثًا عن اثنين من أصحاب رؤوس الأموال في الملابس التقليدية الراقية غير الرسمية، ملابس شمال كاليفورنيا المهنية. لكن عندما نظرت حولها، لم يكن هناك أحد يناسب الوصف، فقط أحمرقان على طاولة يرتديان ملابس وودي وباز يطير. عندما رأتهما، كانت غريزتها الأولى هي أن تختلس صورة بهاتفها على سناب تشات وتعلق عليها قائلة: ما

هذا؟ لكنها نظرت مرة أخرى، وخلعا الرأسين ورفعوا اللافتة. تقول: «انفجرت ضاحكة»، وذهبت مباشرة. «نعم، أنا معكما»، صرخت. في وقت لاحق فقط سألتهما عن المبلغ الذي ستتقاضاه.

تقول لي: «لقد شعرت بالذهول». «أدركت أن هذا يعني أنهم يريدون العمل معي وسيقبلونني على ما أنا عليه حقًا، وأنهم سيتقبلون هواياتي الغريبة، وأنني سأستمتع بالعمل معهم جنبًا إلى جنب، وسأشعر وكأنني وسط فريق. شعرت أننا ملائمون للعمل معًا. كان بإمكانني أن أرى أنني سأبني علاقات حقيقية مع هؤلاء الأشخاص. وشعرت بأنني مميزة للغاية».

وغني عن القول أن ما فعله بوتنا وزملاؤه لم يكن طبيعيًا. لكنها كانت حركة ذكية واستراتيجية، وعلى الرغم من أنهم ربما شعروا أنها مخاطرة، لم تكن كذلك على الإطلاق. لقد وجدوا طريقة لإثارة إعجاب لي من دون تخويفها، لإعلامها بأنهم يفهمون من هي حقًا كشخص وأنهم يقدّرون ويحترمونها اختلافاتها. بدلًا من إلقاء ثقلهم -تقديم مزيد من الأموال، والإعلان عن حسناتهم، ومحاولة إظهار مدى روعتهم- خفّضوا مستوى قوتهم درجة (أو اثنتين). سخيّف؟ ربما. يستحق المخاطرة؟ قطعًا. لم يكلفهم ذلك شيئًا على الإطلاق، وفازوا بثقة لي. أظهرت أنهم سيفعلون كل ما يتطلبه الأمر للتأكد من أنها تشعر بالراحة بالانضمام إلى الفريق. وقد وضع هذا نموذجًا داخليًا للشركة: عندما يتعلق الأمر بتحقيق تنوع المنظور، يجب أن تفعل ما يلزم لإنجاز المهمة.

حتى يوم المواجهة هذه، كان أصحاب رؤوس الأموال هؤلاء الذين حققوا نجاحًا كبيرًا قد فعلوا ما كانوا معتادين على فعله على أكمل وجه: لقد أظهروا قوتهم من دون المحاولة حتى -رفعوا مستواها وتباهوا بها. لم يتطلب الأمر كثيرًا من الجهد. في الواقع، لقد حدث ذلك بشكل طبيعي. إن رفع مستوى القوة هو القيام بالأشياء -عن قصد أو عن غير قصد- للارتقاء بالنفس، وللتميز، ولتأكيد التحكم وطلب الاحترام، ولكي تُذكر الآخرين كم أنت مميز بدلًا من محاولة إخفاء ذلك. إنها طريقة لاستخدام القوة تعتمد، جزئيًا على الأقل، على الإكراه والتخويف، لأن زيادة القوة تُظهر أنك منافس يعتزم الفوز. كما رأينا في الفصل الماضي، هذا هو النمط الذي نميل إلى ربطه بالأشخاص الأقوياء. ولكن كما تُظهر هذه القصة بوضوح، عندما يتعلق الأمر باستخدام القوة جيدًا، فإن خفض مستوى القوة يمكن أن يكون استراتيجية رابحة.

هؤلاء الرجال اتخذوا قرارًا واعيًا ومدرّسًا لخفض مستوى قوتهم. لقد حاولوا رفع آفاقهم، والتقليل من قوتهم، والتخلي عن اليد العليا. إن خفض مستوى القوة لا يدل على الضعف. إنه يُظهر أننا أقوياء وواثقين بما يكفي لتحمل المجازفة الشخصية ووضع مصالح الآخرين قبل مصالحنا. عندما نُخفّض من مستوى قوتنا، فإننا نفعل ذلك لإظهار الاحترام، والمراعاة، والتبجيل، والتراجع، ونزع سلاح الآخرين -وليس للسيطرة عليهم. محاولة خفض مستوى القوة هو محاولة التواصل، وجذب الآخرين إلى الجماعة. مثل رفع مستوى القوة، فإن خفضها

هو أداء دور مُصمَّم لجعلنا نبدو أقل تهديدًا، وأقل قدرة على الفوز في المعركة، وأقل قسوة مما قد نكون عليه بالفعل. لكن هذا لا يعني أنه غير صادق. عندما نُخفِّض من مستوى القوة، فإننا نُظهِر أننا نهتم بالاتحاد أكثر من التفرد، والتواصل أكثر من التحكم. إن خفض مستوى القوة لا يعني التخلي عنها، بل يعني أنك قررت أن الفوز في هذه المعركة بالذات - في حالة أصحاب رأس المال المغامرين، يعني الحصول على موظف بعينه - قد يتطلب التضحية ببعض المكانة والسلطة التي تعد مصادر تقليدية للقوة والرخاء للأشخاص الذين يحتلون مرتبة عالية.

كثيرًا ما يُفترض أن الأشخاص الأقوياء يرفعون مستوى قوتهم دائمًا لأنهم قادرون، والأشخاص الضعفاء دائمًا ما يخفضون مستوى قوتهم لأنهم مضطرون إلى ذلك، ولكن في الواقع، لا يمكنك أن تأخذ أيًا من هذه الأشياء كأمر مسلم به. من المفترض أيضًا أن رفع مستوى القوة هو دائمًا محاولة عدائية للترهيب أو التهديد، وهذه هي الحال أحيانًا. ولكن يمكن أن يكون رفع مستوى القوة أيضًا وسيلة لرعاية شخص يحتاج إلى الحماية. وعلى نفس المنوال، على الرغم من أن خفض مستوى القوة غالبًا ما يُنظر إليه على أنه محاولة للاسترضاء أو التنحي عن المسؤولية، فإنه يمكن أيضًا أن يكون وسيلة لإظهار الاحترام، وبناء الثقة، وجعل الآخرين يشعرون بالأمان.

إن رفع مستوى القوة وخفضها ليسا مجرد اختارين أو نمطين فرديين؛ إنهما دائمًا جزء من محادثة - مثل الرقص أو مباراة المصارعة - يكون فيها كل فعل هو رد فعل على ما حدث من قبل. عندما يرفع كلا

الطرفين من مستوى القوة، يبدو الأمر وكأنه نزاع ويمكنك أن تشعر بالشرر المتطاير. عندما يخفض طرفان مستوى القوة، يبدو الأمر وكأنه ملاحظة، لأنه عندما يصبر كلاهما على الإذعان للآخر، تعلق الأمور. كان هذا أساس سلسلة رسوم هزلية قديمة تُدعى ألفونس وجاستون، حول شخصين كالمهرجين مهووسين باحترام بعضهما بعضاً، فكانا يقولان: «من بعدك!»، «لا، من بعدك!»، «لا، أنا أصبر من بعدك!»، عندما يصبر الطرفان على أن الآخر «يذهب أولاً»، يصعب على أي شخص أن يمضي قدماً.

لهذا السبب وحده، تعد القدرة على ممارسة القوة في كلا الاتجاهين مهارة اجتماعية مهمة. وكلا النهجين، عند استخدامهما بعناية في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب، يمكن أن يكونا فعالين في جعل الآخرين يتفقون في الرأي من أجل هدف مشترك.

إن خفض مستوى القوة لا يقل فائدة عن رفع مستواها، لكنه يخدم غرضاً مختلفاً. إذا كان رفع مستوى القوة هو وسيلة لإثبات التحكم، فإن خفض مستوى القوة هو وسيلة لإثبات المودة. إذا أظهر رفع مستوى القوة أنك على استعداد للقتال من أجل الآخرين، فإن خفضها يُظهر أنك على استعداد لتقبل اللوم من أجل الفريق. قد يكون خفض مستوى القوة محفوفاً بالمخاطر؛ يشعر كثير من الناس بالقلق من أن ذلك سيجعلهم يبدوون ضعفاء. لكن خفض مستوى القوة لا يعني بالضرورة التخلي عن السيطرة، ويمكن أن يكون أيضاً علامة على القوة. يعد خفض مستوى

القوة وسيلة لتحقيق التوازن بين التحكم والتواصل، وتذكير الآخرين بأنك قادر على وضعهم في المقام الأول وأنت قد تريدهم أن يعاملوك بالمثل. كلما قللنا من مستوى القوة، جعلنا الآخرين يعرفون أننا على استعداد للتضحية بالجاء الشخصي من أجل تعزيز مصالح المجموعة. هذا يعطي الإذن للآخرين للقيام بالمثل.

أنا لا أتحدث هنا عن التظاهر بالاهتمام بمصالح الآخرين في حين أنك لا تهتم. في المقام الأول، هذا ليس شيئاً يمكن تصديقه بهذه السهولة في الواقع. ما أتحدث عنه هو تبني سلوكيات تُظهر الاهتمام من خلال قلب ميزان القوى في مصلحة الآخرين. يمكن تحقيق ذلك عن طريق التقليل من شأن الفرد بالنسبة إلى الآخرين: من خلال الاعتذار، أو السخرية من النفس، أو محاولة الابتعاد عن الساحة، أو السماح للآخرين باتخاذ قرارات نيابة عنك، أو التصرف بطرائق تشير إلى أنك لست جديرًا بالمكانة والاهتمام. ولكن يمكن تحقيق ذلك أيضًا من خلال رفع شأن الآخرين، بالمقارنة مع الذات: معاملة شخص ما باحترام وتبجيل، أو الاستماع إليه، أو الاتفاق معه، أو محاولة توقع احتياجاته، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لدعمه في السعي لتحقيق خطته.

يصف كيث جونستون هذه السلوكيات كجزء مما يعنيه «لعب الدور منخفض الأداء». يؤكد جونستون الطرائق التلقائية التي نحاول بها تجنب استفزاز الآخرين. في الحياة، غالبًا ما نقوم بهذه الأشياء من دون قصد (وينطبق الشيء نفسه على رفع مستوى القوة). ولكن في المسرح، يختار الممثلون فعليًا القيام بهذه الأشياء لتجسيد واقع

الشخصية. عند لعب الدور منخفض الأداء، سيختار الممثل التحدث بسرعة ولكن بتردد: في بعض الأحيان يتلعثم، باستخدام أمممم، همممم، كما تعلمون، مثلاً، وكلمات أخرى تنقل عدم اليقين، والتردد، والشك في الذات. غالباً ما يرتبط أداء الدور منخفض الأداء بالحديث الأقل، بمعنى أن الأداء العالي يرتبط بتبديل الأدوار في الحديث. ولكن عند التحدث، فإن أداء الدور منخفض الأداء هو استخدام مزيد من الكلمات، ومزيد من الأصوات، وحشرها جميعاً في وقت أقل مما تراه عند لعب دور بأداء عالٍ. الممثلون الذين يقومون بدور منخفض الأداء يحاولون ملء الفراغ. يستخدمون جملاً متتالية، لتجنب إعطاء أي شخص فرصة للمقاطعة. الممثل الذي يلعب دوراً منخفض الأداء سوف يعدل نفسه ويخفض صوته تدريجياً، أو ينتهي بارتفاع في حدة النبرة -التحدث بصوت عالٍ- كما لو كانت تصريحاته أسئلة تدعو الآخرين إلى الحصول على إجابات. عند لعب دور منخفض الأداء، تكون طبقة الصوت أعلى، وتكون النغمة أقرب إلى الهمس وأكثر صرامة أو متوترة. يمكن أيضاً أن تكون الانفجارات العاطفية الصاخبة والصراخ علامتين على أن الممثل يلعب دوراً منخفض الأداء، وهو أمر مثير للدهشة إلى حد ما، لأن فقدان السيطرة يشير إلى الخوف والإحباط والدفاعية: سمات الأشخاص الذين يشعرون أنهم يفتقدون اليد العليا.

عند لعب دور منخفض الأداء، يميل الممثل إلى قطع الاتصال البصري أولاً، وإلقاء نظرة سريعة حول الغرفة، والنظر بعيداً في أثناء

التحدث. من ناحية أخرى، عندما يتم التحدث إليه، يحدد الممثل باهتمام إلى المتحدث للتأكد من أنه لا يُفوّت أي شيء.

في أثناء لعب الدور منخفض الأداء، يتسم الممثلون أيضًا أكثر مما يتسمون عندما يلعبون دورًا عالي الأداء - وهذا ليس لأن الحياة أفضل في الدور منخفض الأداء. بدلًا من ذلك، يتسمون باعتذار، للتأكد من عدم شعور أي شخص آخر بالمشقة. يمكن أن تبدو هذه الأنواع من الابتسامات قسرية وضعيفة ومجمدة على الوجه. وصف أوسكار وايلد ذات مرة هذا النوع من الابتسامة على أنه «شارة استرضاء». يشير علم الضحك إلى أن الضحك هو أيضًا نوع من الخضوع. الضحك، مثل الابتسامات المقصودة، هو محاولة للتأكد من عدم التعرض للإهانة والتأكيد للآخرين أنه لا يجب أخذ الشخص نفسه على محمل الجد. غالبًا ما يأتي الابتسام والضحك مصحوبين برفع الحاجب، والإيماء، والانحناء، والنظر إلى شخص بنظرات إعجاب، مما يؤدي إلى ظهور «الوجه الطفولي». ويميل الممثلون الذين يؤدون دورًا منخفض الأداء إلى تحريك الجسد بطرائق خاطفة ومرتعشة تنقل عدم اليقين والتردد ونفاد الطاقة وقلة الالتزام. كل هذه الأشياء تعكس انعدام الخطر.

إذا كان لعب دور عالي الأداء يعني شغل مساحة ومحاولة توسيع نطاق الوجود الجسدي، فإن لعب دور منخفض الأداء يعني محاولة الاختباء أو التراجع جسديًا أو التواري عن الأنظار. الممثل الذي يلعب دورًا منخفض الأداء يتحرك بسرعة، ويرaug بهدوء، ويأخذ خطوات صغيرة (مثل فتيات الجيشا)، كما لو كان يحاول أن يكون خفيًا. لعب

دور منخفض الأداء هو استخدام الجسد بطرائق تُظهر الارتباك، وقلة التوجيه، وعدم الثقة بالنفس - كما لو كنت تعتذر لمجرد وجودك. عندما يلعب الممثل دورًا منخفض الأداء، يعمل على حماية نفسه جسمانيًا من التهديد النفسي والجسماني، ويُظهر الانزعاج - تعديل الملابس، ولمس الوجه والشعر، والتملل. هذه كلها عادات تعويضية قد يكون من الصعب السيطرة عليها، لكن من الممكن تمامًا التحكم فيها.

في حين أن لعب دور عالي الأداء يوحي بالهيمنة من خلال التصرف القاسي، فإن لعب دور منخفض الأداء يتم من خلال خلق وكشف نقاط الضعف الجسدي في محاولة للظهور من دون تهديد. الرسالة التي يرسلها الممثل عندما يلعب دورًا منخفض الأداء، وفقًا لجونستون، هي: من فضلك لا تؤذيني، فأنا لا أستحق العناء.

التراجع

على الرغم من أن الأفعال المرتبطة بلعب دور منخفض الأداء غالبًا ما تظهر من دون وعي، فإنها أعمال استراتيجية، كما هي الحال في حالة لعب دور عالي الأداء. أنت تخفض من قوتك لسبب ما. في معظم اللقاءات الاجتماعية، تُفضّل معظم الحيوانات (بما في ذلك معظمنا نحن البشر) عدم القتال. هذه غريزة بقاء ممتازة. لذا، إذا كانت إحدى الاستراتيجيات هي أن يكشر المرء عن أنيابه في محاولة لتخويف أحد المنافسين من أجل التراجع، فقد يكون رد الفعل الأكثر أمانًا هو الابتسام مع إخفاء الأسنان والتراجع بشكل وقائي. إنها طريقة للامتنال كما تنقلب الحيوانات على ظهورها في وضع تكون فيه عاجزة جسديًا، بحيث لا يوجد سبب للهجوم.

يستخدم علماء السلوك الحيواني مصطلحي الخضوع والاسترضاء بشكل متبادل إلى حد ما لوصف الطرائق التي تحاول بها الحيوانات الإشارة إلى أنها لا تشكّل تهديدًا، وتكون على استعداد للتراجع في التنافس على الموارد الشحيحة. مع البشر أيضًا، ينبئ الخضوع والاسترضاء عن غياب التهديد، والضعف، والاستعداد لوضع مصالح الآخرين في المرتبة الأولى. مرة أخرى، إنها ليست علامة على أن الحيوان ليس له حول ولا قوة، بل إنها علامة على أن الحيوان في تلك اللحظة لا ينوي استخدام القوة التي يمتلكها. هذا، باختصار، هو ما يعنيه خفض مستوى القوة.

عندما نفكر فيما يعنيه أن تكون قويًا، فإن مصطلح الأداء المنخفض ليس ما يتبادر إلى الذهن. لكن أصحاب النفوذ الحقيقيين في العالم يقللون من قوتهم إلى درجة كبيرة في كثير من الأحيان، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أنهم تعلموا أن له فوائد عديدة. يشعر الناس بالازدراء تجاه من هم فوقهم في التسلسل الهرمي، وقد يرغبون في الوصول إلى المزايا التي يمتلكونها. غالبًا ما يكون الشخص القوي حقًا متحمسًا للابتعاد عن الأضواء.

المرحة تنقلب ضدي

في حين أن السخرية من الآخرين يمكن أن تكون وسيلة لمحاولة رفع أنفسنا فوقهم، فإن السخرية من أنفسنا هي محاولة استباقية للحط من قدر أنفسنا. نحن جميعًا نطلق نكاتًا أو تعليقات تنتقص من الذات من وقت لآخر، وقد يقول البعض إن النساء، على وجه الخصوص،

معروفات بذلك. إن النكات الهزلية حول هذا الموضوع للفنانة الكوميديّة إيמי شومر تبرز الديناميكية بمثالية. «إيمي، أحب قبعتك»، تقول إحدى النساء. «هل أنت في وعيك؟»، ترد إيמי. «أبدو كرجل أرمي!»، «تهانينا على ترقيتك الكبيرة»، قالت أخرى، مما دفع إيمي إلى الرد: «سأطرد بعد اثنتين تقريبًا». هل هذا مبالغ فيه؟ ربما. لكن سبب كونه مضحكًا هو أن هذه الأحاديث تجري طوال الوقت. الفكاهة التي تنتقص من الذات هي حركة كلاسيكية لخفض القوة، وتستخدمها على وجه الخصوص النساء اللواتي يجدن صعوبة في قبول المديح والإطراء في بعض الأحيان. النساء (اللواتي لديهن مكانة وقوة أقل من الرجال في عديد من السياقات) يُهيّأن اجتماعيًا لجعل الآخرين يشعرون بالرضا عن أنفسهم، وغالبًا ما تكون أسهل طريقة لتحقيق هذا الهدف هي تسليط الضوء على جميع أوجه القصور لدينا، والتأكد من أن الآخرين يعرفون أننا لا نعتقد أننا أفضل مما هم عليه بأي شكل. عديد من النساء (والرجال) محبوبون على وجه التحديد لاستخدامهم الدعابة التي تنتقد الذات؛ نحن دائمًا نشعر بالرضا عن أنفسنا عندما نكون معهم. ولكن هذا النوع من الفكاهة يوضّح المشكلة. إذا كان الجميع يقوضون أنفسهم باستمرار، لا يمكن للمحادثة أن تحقق أي تقدم يُذكر، ولا توجد فرصة للصراحة، ومن الصعب إنجاز أي شيء. وفي النهاية، لا أحد يرتقي في حقيقة الأمر.

لا بأس أن تشعر بالحرج عندما يلفت شخص آخر الانتباه إلى إنجاز لك، ومن الطبيعي أن تبدو متواضعًا. ولكن إذا كان الهدف هو

جعل شخص آخر يشعر بتحسّن تجاه نفسه، فمن الأفضل بكثير قبول المجاملة بدلاً من صرف النظر عنها. إذا كنت قد أثرت إعجاب شخص ما، وتعتقد أنه مخطئ فيك، فماذا يعني ذلك بشأن حكمه؟ في بعض الأحيان يكون من الأفضل أن تقول شكرًا وتغيّر الموضوع إلى شيء أكثر أهمية.

طلب المساعدة

يعد طلب المساعدة طريقة رائعة لإظهار الاحترام مع رفع مستوى الآخرين أيضًا. أنا أعرف شخصية تستخدم هذا كنوع من استراتيجية التفاوض. ستقدم طلبًا إلى رئيسها في العمل، لكنها ستعرضه على أنه مشكلة تحاول حلها؛ على سبيل المثال، «لديّ عرض عمل من مؤسسة أخرى، وأود حقًا البقاء، فهل يمكنك مساعدتي في تسهيل قول لا؟». يتيح ذلك لرئيسها أن يشعر بالرضا عن نفسه بينما يمنحها أيضًا ما تريد (على افتراض أنه يريد أن تبقى).

غالبًا ما نتردد في طلب المساعدة لأننا نعتقد أن الآخرين سيشعرون بالضيق، لكن البحث الذي أجراه زميلي في جامعة ستانفورد، فرانك فلين، يُظهر أنه عامّةً، يحب معظم الناس تقديم يد المساعدة عندما يستطيعون ذلك. لا أحد يحب فكرة لعب دور الضعيف أمام الآخرين، لكن الاستجابة لطلب المساعدة يمكن أن يُشعر المرء بالبطولة؛ نحب جميعًا معرفة أن الآخرين بحاجة إلينا وأن لدينا القدرة على إحداث فرق في حياة شخص آخر.

عندما يطلب شخص قوي المساعدة أو يعترف بنقطة ضعف، يمكن أن يكون في الواقع مصدر قوة. كما قال هوارد شولتز، الرئيس التنفيذي السابق لشركة ستاربكس، الذي يُنسب إليه الفضل في بناء واحدة من أنجح العلامات التجارية والفرانشايز في التاريخ الحديث، للمراسل آدم براينت في مقابلة مع صحيفة نيويورك تايمز: «أود أن أقول إن إحدى نقاط القوة الكامنة في القائد العظيم والمدير التنفيذي العظيم - ليس طوال الوقت ولكن عندما يكون ذلك مناسباً - هي إظهار الضعف، لأن ذلك سيقرب الناس منك ويظهر لهم جانبك الإنساني». طلب المساعدة عندما تكون في موقع قوة هو وسيلة لتقريب الآخرين منك ودعوتهم للوقوف في صفك.

خطوط لا نعبرها

طريقة أخرى لخفض مستوى القوة هي السماح للآخرين بتعريف الحدود الاجتماعية. يعمل كل واحد منا ضمن فقاعة من المساحة الشخصية التي ترسم الحدود بين نطاقاتنا العامة والخاصة. في معظم السياقات، يتوافق حجم الفقاعة الخاصة بالفرد مع رتبته الاجتماعية، حيث يكون لدى الأشخاص ذوي الرتب الأعلى فقاعات أكبر تجعل الآخرين على مسافة أكبر. هذا هو أحد الأسباب التي تجعل الموظفين ذوي الرتب الأعلى والأدنى يميلون إلى التجمع في أجزاء مختلفة من الغرفة. كلما انخفضت مكانتك، جلست بعيداً عن الزعيم (أو الشخص المسؤول) في الاجتماع. يُظهر هذا احتراماً لحق الشخص الأعلى مرتبة في المساحة الشخصية وإملاء من هو «داخل» و«خارج» الفقاعة. لذا

فإن الجلوس على مسافة آمنة من أعلى شخص على الطاولة هو وسيلة للإشارة إلى أننا لم نبالغ في تقديرنا لأهميتنا أو التقليل منها.

إن احترام حدود الآخرين، سواء كانت مادية أو اجتماعية، هو طريقة لخفض مستوى القوة من خلال إظهار الوعي بأن للآخرين الحق في أن يقرروا بأنفسهم ما إذا كانوا يريدون أن يكونوا أقرب إليك. بالنسبة إلى الشخص الذي يحتل مرتبة أعلى، فإن السماح للآخرين بالحق في تحديد نوع المسافة التي تُشعرهم براحة أكبر هو وسيلة لرفعهم والتقليل من نفسك. إنه يؤكد أنك أنت الذي تضع القواعد، وأنا أتبعها.

طلب الاستحسان

الحاجة إلى الاستحسان هي دافع بشري أساسي؛ كلنا نريد أن يحبنا الآخرون وأن يحكموا علينا بإيجابية. عندما نسعى للحصول على الاستحسان، فإننا نقلل من قوتنا. يقوم بعض الأشخاص بذلك عن طريق طلب الإذن قبل اتخاذ أي إجراء؛ يفضل البعض الآخر نهج التصرف أولاً والاعتذار لاحقاً. في كلتا الحالتين، يعتبر كل من طلب الإذن والاعتذار من أعمال الاسترضاء. إنهم يدعون الآخرين للحكم علينا وإعادة توجيهنا. الاعتذار هو أيضاً الإقرار بأن الشخص المستهدف من الاعتذار يحتاج إلى تبرير ما.

إن الرغبة في منح شخص ما سيطرة أكبر وحقوقاً أكبر مما يستحق، بناءً على رتبته وحدها، هي طريقة قوية للتخفيف من القوة. ثم إن القدرة على إظهار الاحترام للآخرين، بصرف النظر عن رتبهم، من

خلال الاعتراف بأن موافقتهم مهمة، هي طريقة رائعة لإنجاح العلاقات الهرمية.

المجارة من أجل الانسجام

تعد الموافقة والامتثال والإذعان لرغبات الآخرين جميعها طرائق لإظهار رغبتنا في ترك مصلحة شخص آخر تغطي على مصلحتنا. من المرجح أن نقوم بذلك عند التعامل مع أشخاص من مرتبة أعلى، كما هو متوقع منا. هذه واحدة من أقوى العادات الهرمية الموجودة، ويمكن أن يكون التوافق مع رغبات الآخرين وسيلة لإظهار أننا نعرف مكاننا.

لكن البعض أخذ هذا التكتيك إلى درجة مبالغ فيها، بإبداء الموافقة فقط لأنها تبدو أسهل في الوقت الراهن من الرفض، حتى عندما لا يخدم ذلك مصالح أحد. ولا أحد يكسب مكانة بصفته مؤيداً على طول الخط - مثل شخص يتفق دائماً مع رئيسه بصرف النظر عن مدى خطئه أو ضلاله. من الخطأ أيضاً الاتفاق مع شخص ما عندما لا نعني ذلك، أو نوافق على فعل شيء ما عندما لا نعتزم القيام به. هذه السلوكيات ليست أمثلة على «أداء الدور» بل هي أمثلة على الكذب. عندما نقول شيئاً ما مع كل نية لفعل شيء آخر، فإن ذلك يقوض نزاهتنا ويهدم الثقة. إنها طريقة لإثبات أن اهتماماتنا في البقاء بأمان هي أكثر أهمية من احتياجات الشخص الآخر لإبداء الرأي بصدق.

يذعن كثير منا أيضاً عندما لا يجب علينا الإذعان، وذلك لأننا ببساطة نريد أن نكون محبوبين. لكن القادة الذين يقللون من قوتهم

باستمرار ويحاولون التصرف مثل «أحد أفراد الشلة» (مثل شخصية ستيف كاريل في المسلسل الكوميدي «المكتب») سيجدون صعوبة في العودة إلى دور «الرئيس» عندما يستدعي الموقف ذلك. في مقال نُشر في هارفارد بيزنس ريفيو عام ٢٠٠٣، أفاد ديفيد ماكيلاند وديفيد بورنهام أن المديرين الذين كانوا قلقين كثيرًا بشأن ما إذا كان الآخرون يحبونهم كانوا، من سخرية القدر، مكروهين كمديرين، لأنهم خلقوا بيئات عمل فوضوية وغير منظمة. لقد انحازوا أيضًا، حيث اخترقوا القواعد للمرؤوسين المشاكسين من أجل البقاء محبوبين من قبلهم. اعتبرهم موظفونهم متقلبين وغير متوقعين.

في العام الماضي، كنت في معتكف عمل مع نحو مائة من مؤسسي الأعمال الجدد الذين تلقوا دعمًا لرأس المال الاستثماري، وكانوا في طور التحول من أصدقاء لديهم فكرة رائعة إلى مديرين تنفيذيين مسؤولين عن إدارة مئات الموظفين. مقابل كل شخص قابلته كان يخشى ألا يحظى بالاحترام الكافي، وكان يخشى أن يكون لطيفًا للغاية ولا يفرض نفسه بما فيه الكفاية، كان هناك شخص آخر يخشى أن تجعله السيطرة التي كان يكتسبها يبدو وكأنه أحمق. ما أتمناه لك، كما أقول لهؤلاء الأشخاص، هو أن تبتكر شيئًا في العمل يكون ذا شأن كبير لك بحيث لا يهم ما إذا كان أي شخص يحبك أم لا. إذا كنت مهتمًا حقًا، ووضّحت ذلك، فإن كل شيء سيسري على أكمل وجه - ما دمت تؤدي دورك بقوة أو تقلل من قوتك حسب ما يبدو منطقيًا للشركة وفقًا للتحديات التي تواجهها في تلك اللحظة.

عندما يكون خفض القوة خياراً قوياً

منذ عدة سنوات حضرت حفل عشاء. كانت المضيضة صديقة لي. كان أطفالنا في الحضانة معاً، وأدركنا أننا نتشارك الاهتمامات. في ذلك الوقت، كنت أشارك في إدارة برنامج تعليمي تنفيذي للقيادات النسائية، وكانت هي مديرة تنفيذية بارعة، من دون عمل، وكانت تكتب كتاباً عن عمل الزوجين. كانت متزوجة بخريج جامعة ستانفورد، وقررت استضافة عشاء صغير لحفنة من خريجات كلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، واثنين من أعضاء هيئة التدريس تعرفهما شخصياً، وعدد قليل من المعارف الآخرين، للتحدث عن القيادة النسائية. كان حدثاً صغيراً غير رسمي. بينما كنت أدقق في المقبّلات، اقتربت مني امرأة شابة مرحة قدمت نفسها وقالت إنها قيل لها إنها يجب أن تقابلني. كانت متشوقة لمعرفة رأيي في طبيعة التحديات التي تواجه قيادة المرأة. قالت إنها عملت لدى جوجل، ولديها كثير من الأسئلة، وسألت عما إذا كان بإمكاننا الجلوس معاً. فعلنا ذلك، وكانت رفقة رائعة: دافئة ومشركة، منفتحة، تستوعب بفارغ الصبر ما كان عليّ أن أقدمه وتبادل الأفكار الشخصية والملاحظات والخبرات. عندما انتهى العشاء، قلنا وداعاً.

سألتها: «آسفة، ما اسمك؟».

أجابت شيريل ساندبرج. لقد أحببتها، لذلك حاولت تذكّر اسمها. لم يكن لديّ أي فكرة عن هويتها.

منذ ذلك الحين، بصفتي عضوًا في المجلس الاستشاري لمنظمة لين إن، تعرفت عليها جيدًا. بكل المقاييس، شيريل قوية. يظهر اسمها في عديد من القوائم. إنها مشهورة بالطبع وثرية. ولديها وظيفة كبيرة للغاية ومليئة بالتحديات فهي تعمل مديرة العمليات في فيسبوك -وهي واحدة من أقوى الشركات الموجودة- حيث تدير كلاً من الجوانب الإيجابية والسلبية التي تنطوي عليها تلك المسؤوليات.

لكن القوة الشخصية لشيريل -القوة التي تفسر كل نجاحها حتى الآن- لا علاقة لها بدور مهني معين، بل لها علاقة أكبر بكثير بكيفية تعاملها مع العلاقات. شيريل ساندبرج موهوبة بشكل غير عادي، وتعمل بجهد كبير، وتركز بشكل لا يُصدق. وعلى الرغم من التحديات التي يواجهها فيسبوك حاليًا لاستغلال جهات معادية له لإفساد عملية الانتخابات الأمريكية، أعتقد أيضًا أنها قد تكون أكثر شخص عطوف قابلته على الإطلاق. شيريل دافئة وودودة ولينة، وهي تعرف ذلك عن نفسها. ولكن الأهم من ذلك، تتمثل طريقته في أخذ التزاماتها تجاه الآخرين على محمل الجد. إنها تريد المساعدة، وإحداث فرق، وأن تكون مفيدة، وهذا واضح في كيفية إدارتها لعلاقاتها -من خلال التمهيد للاجتماعات؛ وتقديم الحجة والمشورة؛ وإحالة الأشخاص للوظائف والترقيات ومجالس الإدارة؛ ومحاسبة العاملين لديها؛ وبناء المجالس للنهوض بالقضايا التي تهتم بها.

عندما نتحدث عن القوة ومن أين تأتي، تشعر شيريل بالحيرة حقًا: «هل ما زال يعتقد أي شخص أن القوة تتعلق بالهيمنة؟». لا تأتي قوة

شيريل من التلاعب أو التحكم، أو من إلقاء ثقلها في الأرجاء، بل تنبع من الرغبة الحقيقية لدى الآخرين في البقاء على اتصال معها، وأن يقابلوا سلوكها القائم على الاهتمام بالمثل.

إن تقليل القوة أمر بسيط، لكنه قد يكون له وقعٌ كبير. إنها الطريقة التي نُكوّن بها الروابط ونبني الثقة ونجعل الناس يشعرون بالأمان في وجودنا. قد لا يكون الاحترام هو ما يتبادر إلى الذهن عندما نفكر في التصرف بقوة، ولكن حتى في ثقافتنا شديدة التنافس في القرن الحادي والعشرين، فإن إظهار الاحترام هو طريقة شائعة، وقابلة للتطبيق، وناجحة للغاية، لاستخدام القوة التي غالبًا ما ترتبط باكتساب مزيد. يبدو واضحًا عندما تفكر في الأمر. من أجل الارتقاء في التسلسل الهرمي، عليك أولاً إظهار الاحترام للآخرين. وكما يقول أحد المديرين التنفيذيين: «الاحترام هو كيف تكتسب الحق في القيادة».

الدراسات التي أجريت على مجموعات زملاء العمل تؤكد ذلك. في إحدى الدراسات، طلبت عالمة النفس جوي تشينج وزملاؤها من فرق الطلاب إكمال تمرين جماعي لاتخاذ القرار، وبعد ذلك، تقييم أحدهم الآخر بناءً على مدى تأثير كل منهم. تلقى كل عضو في الفريق أيضًا تقييمات من زملائه في الفريق والمراقبين الخارجيين حول سلوكيات مختلفة: التحكم في الآخرين، والاستماع للآخرين، ومشاركة الخبرات، والدفاع عن موقفه. الهيمنة، وهي مزيج من التصنيفات التي عرّفها الباحثون على أنها «استخدام القوة والترهيب لإثارة الخوف»، تنبأت بالوضع والتأثير - كما هو متوقع. لكن الباحثين

حددوا أيضًا نهجًا بديلًا كان ناجحًا بنفس القدر. كانت الهيبة، التي تُعرَّف على أنها «مشاركة الخبرة أو المعرفة لكسب الاحترام»، مرتبطة بالطلاب الحازمين والمنهكمين، ولكن بدلًا من المجادلة أو محاولة فرض وجهات نظرهم على الآخرين، استمعوا واستجابوا وتحدثوا مؤقتًا، وعرضوا أفكارهم كلما لزم الأمر. اتضح أن هذا الأسلوب الأكثر تفاءلًا في المشاركة كان ينبئ بالمكانة والقوة والتأثير مثله مثل الهيمنة. كان الاختلاف هو أنه في نهاية التجربة، كان الطلاب ذوو الدرجات العالية في التقدير محبوبين ومحترمين. كان يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بقدرات خاصة، ويقدمون مساهمات ذات قيمة، ومن المرجح أن ينجحوا. وبعبارة أخرى، فإن الطلاب الذين حاولوا الهيمنة حصلوا على القوة - ولكن في هذه الحالة، كان لها ثمن.

الدرس هو: في مجموعة من زملاء العمل، عندما تتنافس على المركز والتأثير، هناك أكثر من طريقة للوصول إلى القمة. يمكنك أن ترفع مستوى القوة والخوف، أو أن تخفض مستوى القوة وتكون محبوبًا. وفي كلتا الحالتين، إذا كان أسلوبك يضيف قيمة - لأنك تعرف بعض الأشياء وترغب في المخاطرة لمشاركتها - فقد ينتهي بك الأمر في وضع قوي.

جادل كثير، في الواقع، أن خفض مستوى القوة هو نهج أفضل لإدارة الفريق عامةً. عندما يحتاج الشخص المسؤول إلى مزيد من المعلومات، ويحتاج إلى دعم من أجل التنفيذ الفعال، ويعمل مع فريق متمرس، فإن فوائد خفض مستوى القوة تفوق الخسارة. يرتبط النهج

المتسلط المهيمن لاستخدام القوة، والذي يعتمد على الخوف، بأداء أفضل فقط عندما يكون المدير على دراية أفضل ويمكنه الاعتماد على الالتزام الكامل لأولئك المكلفين بالتنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، يرتبط نهج الحكم المطلق للإدارة بإنتاجية أعلى عندما يراقب المدير فعلياً، لكن النهج الديمقراطي الأكثر احتراماً للإدارة يرتبط بزيادة الإنتاجية والإبداع والتعلم والالتزام عندما لا يكون المدير حاضراً. يسمى خبراء الإدارة هذا الأسلوب بالقيادة التشاركية، وهو نهج يتميز بإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار: التماس معرفتهم وخبراتهم (من دون التنازل بالضرورة عن السيطرة)، والاهتمام بنقاط قوتهم واهتماماتهم، وحتى التراجع عن السيطرة كي يأخذ الموظفون ذوو الرتب الأقل على عاتقهم مستوى أعلى من استراتيجيات العمل. تعمل القيادة التشاركية على تقليل القوة من خلال رفع وتمكين المرؤوسين من اختيار مسار العمل، بدلاً من محاولة التحكم في النتائج وكيفية تحقيقها. وهي تنطوي على التقليل من الذات من خلال التحدث أقل وطرح الأسئلة واستخدام مزيد من الكلام غير المباشر. بعبارة أخرى، تعتمد القيادة التشاركية على خفض مستوى القوة.

وعلى الرغم من أن الناس يميلون إلى الاحتشاد حول قادة سياسيين موثوقين في أوقات الأزمات، فإن القادة التشاركيين مفضلون في جميع الأوقات الأخرى. وجدت دراسة حديثة قام بها اللغويان آري ديكتير-فراين وجيريمي أ. فريمر، على سبيل المثال، أن الموافقة العامة للكونجرس كانت أعلى عندما «استخدم السياسيون كلاماً غير مباشر، وأظهروا العاطفة

الإيجابية والقلق، واستخدموا الكلمات العطوفة». وخلص الباحثون إلى أنه في هذا السياق، كان الدفء أكثر أهمية من الكفاءة عند محاولة التنبؤ بالتأثير. بالتوافق مع هذه الملاحظات، وجد فيكتور فروم من جامعة ييل أنه على الرغم من أن معظم المديرين في المتوسط يفيدون بالاعتماد على التسلط أكثر من أي نوع آخر، فإن مزيداً من المشاركة تكون أفضل عبر السياقات المختلفة. وجدت الدراسات أيضاً أن حتى المديرين الذين يعتقدون أنهم يشاركون فعلياً لا يقللون من قوتهم بالقدر الكافي. فالمرؤوسون يرون أن رؤسائهم أكثر تسلطاً مما يرى الرؤساء أنفسهم.

باختصار، على الرغم من أن معظم المديرين قلقون بشأن كيفية زيادة قوتهم بشكل أكثر فاعلية، فإنهم قد يستفيدون أكثر من إتقان فن خفض مستوى القوة. الأمر ليس معقداً، ولكن عندما نشعر بالقلق بشأن مقدار القوة التي نمتلكها، فقد يكون من الصعب التخلي عنها.

نحن جميعاً نريد أن نُؤخذ على محمل الجد. لكنها ليست دائماً أهم شيء. طالبة سابقة لي كانت تقود منظمة دعم كبيرة متعددة الجنسيات تشرح سبب ذلك. كان مقرها في المركز الرئيسي للولايات المتحدة وأشرفت على الفرق في جميع أنحاء العالم. فريق منها كان مقره في الهند، حيث تميل الأعمال إلى أن تكون أكثر هرمية مما هي عليه في الولايات المتحدة، واستغرقها الأمر بعض الوقت للتكيف مع كم احترام مرؤوسيه الهنود لها. تقول: «غالباً ما غادرت اجتماعاتنا وأنا أشعر أن فريقتي لم يشارك بالكامل ما كانوا يفكرون فيه، وأنهم كانوا يحاولون الاتفاق معي بدلاً من إبداء آرائهم بصدق».

قرّرت أن الطريقة الأكثر فاعلية لتحسين الديناميكية هي محاولة بناء الجسور بينها وبين فريقها. لذلك رتبت رحلة إلى المكتب في الهند بهدف بناء هذه العلاقات. قابلت كل شخص على حدة، ولكن بدلاً من استغلال ذلك الوقت للتحدث عن العمل، حاولت التعرف على كل شخص ومساعدته في التعرف عليها. بدلاً من تناول الغداء على مكتبها، كانت تتناول الغداء مع الفريق كل يوم. وعلى الرغم من أنها كانت تعاني من تعب السفر، فقد كانت تخرج لتناول العشاء معهم كل ليلة. تقول: «لقد ذهبت حتى للعب الليزر تاج مع الفريق، مما ساعدهم حقاً في رؤيتي كشخصية ذات سلطة أقل لأنني سيئة جداً في اللعبة».

لقد نجحت الخطة. من خلال خفض مستوى قوتها عن قصد، تتذكر، «كنت قادرة على التفاعل مع الفريق بطريقة تجعلهم يشعرون بالراحة لكونهم صرحاء معي بشأن ما كان مناسباً وما لم يكن مناسباً. سمح ذلك لنا بالعمل بشكل أكثر فعالية».

القوة الذكية

في معظم الأوقات، ستفعل ما تمليه عليك طبيعتك وسيعمل جيداً. فأنت تفعل هذه الأشياء طوال حياتك. ولكن يمكنك أيضاً أن تصبح أكثر وعياً وعزماً وتفكر في أفضل طريقة للعب دورك عندما لا ينجح ما تمليه عليك طبيعتك، أو عند مواجهة تحدٍّ جديد.

كثيراً ما يسألونني عن كيفية ترك انطباع أول جيد عندما تكون الأدوار مبهمّة. من القواعد الأساسية الجيدة، خاصة في المواقف

الجديدة، ملاحظة مستوى القوة الذي بدأ به شريكك، ولعب دورك بقوة تكفي لأخذك على محمل الجد، مع خفض مستوى القوة عند الحاجة إلى تجنب تشكيل تهديد. الشيء الأساسي الذي يجب تذكره في تلك اللحظات هو: القوة -على الأقل النوع الذي يدوم- تأتي من القيام بما هو أفضل للمجموعة، من حيث تعزيز الأهداف والمصالح المشتركة، حتى عندما يكون ذلك محفوفًا بالمخاطر و«زائفًا». يتطلب هذا أحيانًا تقديم المساعدة وتولي المسؤولية حتى عندما لا نكون متأكدين من أننا نتمتع بالمكانة. وفي أحيان أخرى، يتطلب هذا التراجع والسماح لشخص آخر بتولي زمام الأمور.

قد لا تقوم بما ينبغي في كل مرة. ما يهم هو أن تجرب. عندما تفعل ذلك، سيشعر رؤساؤك بالدعم. وسيشعر مرؤوسوك بالحماية. سيجد نظراءك سهولة في التعامل معك. ستجعل أفعالك حياة الآخرين أسهل. وسوف تكسب مكانة لذلك.

للعب دورك بقوة، وبشكل صحيح، عليك أن تعترف بالقوة التي لديك حتى تستخدمها بوعي، بدلاً من الاعتماد على الغريزة لحماية نفسك. لحسن الحظ، تُظهر الدراسات أن هذه النزعة تجاه القوة مكتسبة ويمكن تعلمها.

الجزء الثالث

الصعود إلى خشبة المسرح

الفصل الرابع

تجسيد الشخصية

كيف تكون على سجيتك من دون فقدان الحبكة؟

عندما بدأت لأول مرة في جلب ممثلين ومخرجين محترفين إلى حجرة دراسة ماجستير إدارة الأعمال، بالكاد تجاوز مستوى التشويق بين الطلاب شكوكهم. من الناحية الفكرية، كان بإمكانهم أن يروا إمكانية دراسة التمثيل كطريقة لتعلم استخدام القوة، لكنهم لم يكونوا مرتاحين لفكرة «التمثيل» في الحياة الواقعية. في المطلق شعروا بأنه تلاعب ونفاق. لم يرغبوا في أن «يكونوا» شخصاً آخر. أرادوا أن يكونوا علي سجيتهم، بطريقة افضل.

في بداية كل فصل، كنت أشاهدهم وهم يدخلون الصف و«يكونون على سجيتهم». «مرحباً! كيف أحوالك؟»، قد يسأل أحدهم. «عظيم!»، جاء الرد الثابت. «كيف كانت الإجازة؟ كيف كانت الحفلة؟ كيف هي عملية البحث عن وظيفة؟»، كان دائماً الجواب: «رائع!». كانوا يتباهون. كانوا دائماً يتسمون. كنت ستظن أن حياتهم مثالية، لكنني كنت أعرف الحقيقة. كانوا يزيلون تلك الأقنعة في مكثبي. كانوا

يتعاملون مع تحديات صحية، ومآسٍ عائلية، وقضايا تأشيرة، ومشكلات في العلاقات، وكان بعضهم يلاقون صعوبة أكاديمياً لدرجة أنهم كانوا على وشك الانهيار. هؤلاء هم نفس الأشخاص الذين أفادوا بأن وضعهم «عظيم!» و«رائع!» في الصف، ولم يكن أحد يكذب بالضبط. كانوا يؤدون دورًا. كانوا يتخذون قرارات بشأن الجوانب التي يجب أن يكشفوا عنها، وتلك التي يجب أن يحتفظوا بها خلف الكواليس.

هذا النوع من السلوك طبيعي ومفيد من عدة نواحٍ. في كتابه المعروف «عرض الذات في الحياة اليومية»، وصف إرفينج جوفمان كيف أن «يكون المرء على سجيته» هو، في الأساس، أداء. وجادل بأننا جميعًا متحمسون لإظهار أنفسنا في أفضل ضوء ممكن، وأن القيام بذلك يتطلب جهدًا وتخطيطًا. نحن نختار بشكل استراتيجي الأزياء والدعائم، وأساليب التحدث والتحرك، وحتى المراحل التي يجب أن نظهر فيها، ليس لخداع الناس لتصديق الأكاذيب عنا، ولكن لتعريف أنفسنا والتعبير عن هوية مستقرة ومتماسكة تجعلنا هادئين، بينما نتصارع مع الفوضى والشك بالنفس والارتباك؛ التي هي جزء لا مفر منه من التجربة الداخلية. التفاعلات الاجتماعية، وفقًا لجوفمان، هي عروض أداء. بعبارة أخرى، «أن يكون المرء على سجيته» هو أداء.

لعب الدور إذن هو ليس محاولة أن يكون المرء شخصًا آخر. لعب الدور هو نهج منضبط -قواعد للسلوك- لتدبر أمور نفسك. ربما يبدو هذا تناقضًا ظاهريًا. لكن الممثلين هم ببساطة أشخاص، مثلنا مثل بقيتنا، يجب أن يديروا الأجزاء الأكثر ضجيجًا في أنفسهم -مشاعرهم

واحتياجاتهم وانعدام الأمن لديهم ورغباتهم وعاداتهم وقلقهم من أدائهم ومخاوفهم - من أجل جلب الأجزاء الأكثر فائدة في اللحظات المناسبة. أليس هذا حقًا ما نريده جميعًا؟ إبراز أفضل ما لدينا، بدلاً من المغادرة، أو الاختباء، أو الانسحاب من خلال الفشل في الظهور على الإطلاق؟

في ثقافتنا الفردية، حيث الوكالة الشخصية هي قيمة مقدسة، نحن نميل إلى تعريف أنفسنا من حيث الشخصية - تلك المجموعة الفريدة من السمات التي تفسر جميع أفعالنا، والتي يفترض أنها ثابتة عبر السياقات المختلفة. سواء كنا نفكر في أنفسنا على أننا خجولون أو منفتحون، أو متوترون أو مسترخون، أو قانعون أو مجادلون، أو أي شيء آخر، فإننا نميل إلى الاعتقاد بأننا يجب أن نكون دائمًا ما «نحن» عليه حقًا، ونفعل ما نفعله دائمًا، بصرف النظر عن الوضع. لا تعجبنا فكرة أننا قد نغيّر طريقة تصرفنا أو كيف نقدّم أنفسنا استجابة لتوقعات الآخرين. لكننا نفعل هذا طوال الوقت بالفعل. وأحيانًا، وحتى في معظم الأوقات، يجب علينا ذلك.

فن أن تكون على سجيتك

في الحياة، كما في المسرح، لدينا جميعًا أدوار نلعبها، وتأتي بعض الأدوار بقوة أكبر من غيرها. تأتي الأدوار المختلفة مع نصوص مختلفة، أو ما يسميه علماء النفس المخططات الذهنية، التي تصف بعبارات عامة كيف يفترض بنا أن نتصرف. في المنزل، من المفترض أن يحمي الوالد الطفل، ويتخذ الخيارات له، ويلقي عليه الأوامر إذا لزم الأمر،

في حين يُتوقع من الطفل أن يفعل ما يقوله الكبار. يفترض أن يتحدث الأستاذ في حجرة الدراسة بسلطة عما هو صحيح وثابت ويؤكد صحة معرفته وخبراته مقابل معرفة وخبرات الطلاب عندما تسنح الفرصة. من المفترض أن يستمع الطلاب، ويطلبوا الإذن بالتحدث، ويُسلّموا الفروض في الوقت المحدد، سواء شعروا برغبة في القيام بهذه الأشياء أم لا. في العمل، من المفترض أن يُبقي الشخص الذي يدير الاجتماع الأمور على المسار الصحيح، ويحدّد ما هو موجود وما هو غير موجود في جدول الأعمال، ويتحكم في كيفية مشاركة الآخرين، بينما من المفترض أن يظهر كل شخص آخر، ومنتظر التوجيه، ويمثل للأوامر.

أنا لا أقترح عليك أن «تظاهر بالأمر حتى يصبح حقيقة»، أو تحاول أن تكون شخصاً آخر. أقترح أن تحاول قبول حقيقة المرحلة التي تمر بها: بالانغماس الكامل فيها، والالتزام بها، والظهور كنسخة منطقية من ذاتك. لا يكفي أن تكون على سجيتك، أو أن تثق بغرائزك، أو أن تفعل ما تُمليه عليك طبيعتك، بدافع العادة. بدلاً من ذلك، نحتاج إلى التوقف، والنظر حولنا، ووضع أنفسنا في الإطار الذهني الصحيح - أو اتخاذ الموقف المناسب، كما قال أحد طلابي - للقيام بما نحتاج إلى القيام به للعب دور كل منا. الهدف ليس مجرد التألق كأنفسنا. الهدف هو جعل الآخرين يبدوون بشكل جيد أيضاً. ولكي نفعل ذلك، علينا أن نلتزم بالحكمة.

الالتزام بالحكمة

قدمت سيرينا وليامز أداءً غير متوقع خلال نهائيات بطولة الولايات المتحدة المفتوحة لعام ٢٠١٨، على أكبر مسرح في التنس الاحترافي. عادة ما تكون وليامز رزينة ومسيطرة على الملعب، وقد أظهرت نفسها مرارًا وتكرارًا على أنها أكثر من قادرة على تجاوز عواطفها وإظهار الروح الرياضية الجيدة. ولكن في ذلك اليوم، وللحظات قليلة في الملعب الرئيسي، فقدت السيطرة. كانت تكافح من أجل مجازاة نعومي أوساكا، وهي غير معروفة إلى حد ما، وكانت تعشق وليامز معظم حياتها. مع احتدام المباراة، سلّم حَكَمُ الكرسي وليامز أول عقوبة لها من عقوبتين، وبدأت في الانهيار. في البداية، كانت متحفظة، وتحدّت بهدوءٍ حكمه بأنها غشت من خلال تلقي التوجيه من المدرجات. لكنها رفعت مستوى قوتها، وأطلعته على عدم معرفته بها ك لاعبة. عندما لم يتراجع، حطمت مضربها وحصلت على عقوبة ثانية. وبدلاً من التراجع، اقتربت منه مرة أخرى قائلة إنه مدين لها باعتذار. وبدلاً من ذلك، أعطاه عقوبة ثالثة بتهمة «الإساءة اللفظية». خسرت جولة، وخسرت المباراة، وخسرت ١٧٠٠٠ دولار بسبب ثلاثة انتهاكات للقواعد. بعد المباراة، بينما كانت لا تزال أمام الكاميرا، ناشدت الحَكَمَ وادّعت أن معاملته لها كانت متحيزة ضد المرأة، والتي، لكي نكون منصفين، ناقشها الخبراء لعدة أيام بعد ذلك. لكن أفعالها في الملعب في ذلك اليوم لم تكن مفيدة لها، أو خصمتها، التي، بعد أن تغلبت على وليامز بعدل وإنصاف، سُلبت منها الأضواء.

كان لسيرينا وليامز كل الحق في الشعور بغضبها والتساؤل عما إذا كانت تُعامل بعدل. لكن توقيتها كان غير مناسب. سيرينا وليامز هي بطلة ومصدر تأثير بكل ما في الكلمة من معانٍ. وفي بطولة أمريكا المفتوحة، بصرف النظر عن مدى شهرتك أو إنجازاتك كلاعب، فإن الحَكَم هو الرئيس.

البريطانيون لديهم تعبير لهذا النوع من الأشياء. يسمونه فقدان الحبكة. إن فقدان الحبكة، مثل «الانفصال عن الحدث»، هو التصرف بطريقة غير مناسبة لأنها لا تتلاءم مع السياق وتنتهك الأعراف الاجتماعية بطريقة لا تفيد أي شخص. في الحياة، كما في المسرح، الحبكة هي الفكرة الأساسية؛ إنها تشير إلى القصة، وجزء الظروف المعينة التي تحدد ما وافق الممثلون للعمل معًا عليه، وكيفية لعب أدوارهم في أثناء القيام بذلك. إن فقدان الحبكة هو مثل الظهور للعب دورك في قصة ما، وفي وسط الأداء، تفقد مسارك، وسبب وجودك، وما يفترض بك أن تفعله. سيكون الأمر كما لو كان دارث فيدر ينطلق مغنيًا أغنية وسط غرفة القيادة لمحطة الفضاء نجمة الموت.

لاستخدام القوة جيدًا، نحتاج إلى الالتزام بالحبكة. نحن بحاجة إلى قبول أنه في جميع اللحظات باستثناء تلك الأكثر خصوصية، نحن موجودون للعب دور في قصة ليست لنا فقط. هذا يعني البقاء على تواصل مع الحقائق المشتركة حول من يفعل ماذا ومتى وكيف، وهذا يعني اتباع قواعد اللياقة والآداب، لأن هذه هي الطرائق التي نُظهر بها بعضنا لبعض أننا نهتم بنتائجهم أيضًا. القدرة على الالتزام بالحبكة

-تجسيد الشخصية، واتباع النص، والتصرف بطريقة تعزز الأهداف المشتركة- تحدد إلى حد كبير ما يعنيه أن تكون شخصاً يؤدي دوره على المستوى الاجتماعي بشكلٍ فعالٍ، ليس فقط على المسرح ولكن في حياتنا اليومية.

عندما نتصرف كما لو أن لدينا قوة أكبر مما لدينا بالفعل، أو نقلل من قوتنا بطرائق لا معنى لها للأشخاص من حولنا، فقد فقدنا الحكمة. يحدث هذا لنا جميعاً من وقت لآخر، عندما تغمرنا الدراما الخاصة بنا. في بعض الأحيان تكون العواقب طفيفة -مثلاً يسأل المدير: «كيف كانت عطلة نهاية الأسبوع؟»، فتشارك أنت كثيراً من المعلومات الشخصية عن طريق الخطأ. في الفصل الأول من دراستي العليا، تمنيت لأستاذ مشهور جداً «حظاً سعيداً!» قبل عرض الندوة السنوية على الطلاب، وعرفت على الفور أنني قلت شيئاً خاطئاً. لم يكن بحاجة إلى الكلمات المشجعة من بعض الطلاب الخريجين الجدد ليكون ناجحاً في ذلك اليوم. لقد خرجت عن النص، وابتعدت عن حقيقة الموقف، وقلت شيئاً ربما بدا غير مناسب. وبدلاً من ذلك، فإن عبارة «أنتطلع بشغف إلى محاضرتك اليوم» كانت ستعبر عن مزيد من الاحترام لموقفه. لكنني كنت مشتتة بسبب عدم ثقتي بنفسي في وجوده وانتهى بي الأمر بإسقاط مشاعري عليه.

في بعض الأحيان، يكون لفقدان الحكمة نتائج خطيرة، بل وجنائية. عندما نحيد عن أدوارنا ومسؤولياتنا لأننا نركز أكثر من اللازم على أنفسنا ومخاوفنا وانعدام الأمن لدينا، فإننا نجازف بإلحاق ضرر دائم بسمعتنا

وعلاقاتنا. لكي نلعب أدوارنا الحالية جيداً - والأهم من ذلك، أن ندخل بثقة إلى أدوار جديدة - نحتاج إلى التخلي عن العادات القديمة. نحن بحاجة إلى السيطرة على عقلنا الباطن. وتجاوز الطرائق القديمة لرؤية أنفسنا وطرائق التواصل مع الآخرين. قد تبدو الطرائق التي نتصرف بها جميعاً للتعبير بحماقة عن مخاوفنا حقيقية، لكنها ليست مفيدة دائماً. كل شخص لديه ماضٍ مع القوة يُنقل إلى أدوار الكبار بشكل أو بآخر. عند الدخول في أدوار جديدة لا تتلاءم مع الطريقة القديمة في القيام بالأشياء، يتعين علينا إجراء تعديلات. لاستخدام القوة جيداً، لا يكفي أن نكون قادرين على القيام بالأشياء التي نجحت في مكان آخر، أو أن نلعب دورنا بطرائق تبدو طبيعية وآمنة. علينا أن نشعر بالراحة عند القيام بالأشياء الجديدة التي تبدو غير طبيعية ولكنها منطقية في المسرح الذي نقف عليه. إنها ليست مسألة أن تكون على سجيتك أو تحاول أن تكون شخصاً آخر. إنه تحدٍّ يتمثل في مواءمة أفكارك ومشاعرك وأفعالك مع مسؤولياتك تجاه الآخرين.

اتخاذ الأدوار والمسؤوليات

بشكل مجرد، نفكر في القوة من منظور الحقوق والامتيازات. لكن على أرض الواقع، عندما تأتي القوة مع الأدوار التي نلعبها بالفعل، فإنها تميل إلى جلب المسؤوليات. تُظهر الأبحاث أن الأشخاص الذين يعرفون أنفسهم من حيث الأدوار (على سبيل المثال: الزوج، والطفل، والمدير) أكثر من السمات (على سبيل المثال: ذكي، وظريف، وانطوائي) هم أكثر عرضة لوضع المسؤوليات قبل الاحتياجات، وهذا

أيضاً صحيح في دراسات القوة. وجد عالم النفس السياسي ديفيد وينتر أن رؤساء الولايات المتحدة الذين كانوا أطفالاً بكرًا كانت سيرتهم المهنية تتسم بأقل قدر من الفضائح - كانوا أقل عرضة للانخراط في الخيانة الزوجية أو سوء السلوك الجنسي أو مقاومة الإدمان - من أولئك الذين كانوا أصغر الأشقاء أو الذين كانوا أطفالاً وحيدين. تتوافق هذه النتيجة مع الدراسات التي تُظهر أن ترتيب الولادة يتنبأ بمشاعر المسؤولية والقدرة على تأخير الإشباع في الطفولة.

وذلك لأن كونك «الأخ الأكبر» أو «الأخت الكبرى» يتضمن عمومًا تقديم تضحيات شخصية والبحث عن رفاة الأشقاء الصغار بطرائق لا تفعلها حين تكون «الأخ الصغير» أو «الأخت الصغيرة». الأشقاء الأكبر سنًا لا يتسنى لهم لعب دور «الطفل» لفترة طويلة؛ يستحوذ على الدور الطفل الجديد الأكثر احتياجًا، ويُجبرون في وقت مبكر على اتخاذ موقف أكثر «نضجًا»، حيث يحتاجون إلى السيطرة على دوافعهم الأنانية ووضع احتياجات الآخرين في المرتبة الأولى. يعتقد علماء النفس أن الأطفال البكر يتعلمون منذ سن مبكرة أنه لا يمكنهم دائمًا الحصول على ما يريدون عندما يريدون ذلك، لأن هناك آخرين في الأسرة لديهم احتياجات لا تقل أهمية عن احتياجاتهم. يتعلم الأشخاص الذين يُكافأون على وضع الآخرين في المقام الأول القيام بذلك عن طيب خاطر، ويرون ذلك كغاية في حد ذاتها. وهم يحملون هذه العقلية إلى أدوارهم كبالغين حيث تؤثر على كيفية استخدامهم للقوة.

لقد وجدت الدراسات تأثيرات مماثلة على النساء في مراكز القوة، على عكس الرجال، للسبب نفسه. تُربى الفتيات والنساء في المجتمع على اعتبار أنفسهن مريضات، ويلعبن دور المُعْتَنِي في معظم الثقافات. لذلك لا ينبغي أن نتفاجأ من أن عديداً من الدراسات وجدت أن النساء -في المتوسط- يستخدمن القوة بشكل أكثر مسؤولية، وهن أقل عرضة للفساد من الرجال. تَدْعَم البيانات المُسْتَمَدَّة من مجال التمويل متناهي الصغر هذا الاستنتاج أيضاً. وجد محمد يونس من بنجلادش، مؤسس بنك جرامين، وهي منظمة تقدم قروضاً متناهية الصغر للأفراد والشركات الصغيرة في المناطق الفقيرة، أن النساء يَمِلن إلى استخدام هذه القروض بشكل أكثر مسؤولية من الرجال: لشراء دجاجة أو عذرة أو بعض البذور التي تُولَّد موارد إضافية لإطعام الأطفال المصابين بسوء التغذية أو لإرسالهم إلى المدرسة. وجد يونس أيضاً أن النساء كُنَّ أكثر ميلاً لسداد القروض من الرجال.

هذا لا يجب أن يكون حول النوع الاجتماعي للفرد. يتعلق الأمر بكيفية تعريف الأفراد من الجنسين لأنفسهم: كأفراد أم أعضاء في مجتمع، كممثلين منفردين أم جزء من عمل أو فريق. الأشخاص الذين يرون أنفسهم جزءاً من مجموعة يُعرِّفون المصلحة الشخصية من حيث، على الأقل جزئياً، ما هو في مصلحة الأشخاص الذين يشعرون أنهم أكثر ارتباطاً بهم. وهذا يجعلهم يتعاملون مع القوة بمسؤولية أكبر.

هذا يعني أن التسلسلات الهرمية الاجتماعية التي يتمتع فيها بعض الأشخاص بقوة أكثر من غيرهم يمكن أن تكون قوة بناءة في الحياة

الاجتماعية والتنظيمية، ولكن فقط عندما يؤيدها جميع اللاعبين كلياً. عندما نفكر في اكتساب القوة على أنه إنجاز من دون استيعاب ما تعنيه قوتنا للآخرين، أو عندما نتظاهر بأن الأدوار واختلافات القوى بينهم لا تهم، فإننا نفشل في فعل الصواب تجاه الأشخاص الذين يعتمدون علينا. نحن نخلق ثقافة عدم الأمان، حيث تنهار الثقة. عندما لا نلتزم حقاً بأداء أدوارنا، فإن الآخرين لا يعرفون كيف يلعبون أدوارهم. لا أحد يراعي مصلحة الآخرين، ولا أحد يعرف كيف يتصرف. يعمل التسلسل الهرمي عندما يلتزم المرؤوسون بلعب دور المساعد، بصرف النظر عن مشاعرهم حول ما إذا كانوا مؤهلين لدور أفضل، وعندما يلتزم الرؤساء بلعب دور «البطولة»، بصرف النظر عن مخاوفهم أو ما إذا كانوا يشعرون أنهم «مستعدون». إن الدور، بمجرد تعيينه، لا يصبح اختياراً شخصياً. لكن الطريقة التي تلعب بها دورك تكون شخصية للغاية.

عندما منح طلابي الابتسامات المشرقة وادّعوا أن الحياة كانت «رائعة» عندما التقوا في الفصل، كانوا يؤدون دوراً، إلى حد ما، مع وضع الانطباع الشخصي في الاعتبار. لكنهم كانوا يظهرون أيضاً على أنهم نسخة من أنفسهم ظنوا أنها ستكون مفيدة للغاية لبقيتنا. كانوا يعلمون أن لعب دور طالب الماجستير البشوش، ذي الإمكانيات العالية لكنه ليس مغروراً - وهو الوصف الذي كان كل واحد منهم عليه، بالإضافة إلى أشياء أخرى - هو ما كان متوقعاً منهم في هذا السياق. يظهر الطلاب في الفصل للتعليم. إذا جاء الجميع - بمن فيهم أنا - إلى الفصل الدراسي مع كل أعبائهم، فسيكون من المستحيل على أي شخص آخر الحصول

على ما جاء من أجله. يُعد اتخاذ قرارات بشأن أي جانب من الجوانب يجب إظهاره وأي جانب يتم إخفاؤه أمرًا شجاعًا وضروريًا للحفاظ على النظام الاجتماعي. لعب الدور، وفقًا لهذا التعريف، هو نهج لإدارة نفسك، يضع مسؤوليتك تجاه الآخرين أولاً، من أجل خلق بيئة آمنة يمكن لأي شخص آخر فعل الشيء نفسه فيها.

الاحتياط من أجل الحصول على الأدوار. لا تُعيّن الأدوار دائماً بالطبع، في بعض الأحيان علينا أن نقاتل من أجل الحصول عليها. وتلعب القوة دوراً هنا أيضاً. حتى وربما بخاصة في السياقات غير الرسمية، حيث لا توجد ألقاب رسمية أو علاقات تابعة، يحاول الأشخاص المطالبة بأدوار يعتقدون أنها تجلب المكانة والأمن. أو على الأقل، لقد لاحظت أنهم يحاولون المطالبة بأدوار من شأنها أن تُبقيهم بعيداً عن قاع الترتيب الهرمي، حيث يكونون عُرضة لخطر عدم الانتماء على الإطلاق. من دون وضوح التسلسل الهرمي الرسمي، علينا أن نكتشف بسرعة المكان الملائم لنا وكيف نصبح مميزين.

هذا صحيح في العائلات، على سبيل المثال، حيث من غير المعتاد رؤية الأشقاء يلعبون نفس الدور. بدلاً من ذلك، يحاولون تمييز أنفسهم، للمطالبة بوضع خاص مثل «الشخص الرياضي»، «الشخص المضحك»، «الذكي»، أو «شديد التعلق» إن لزم الأمر. نسعى جميعاً إلى أدوار فريدة يمكننا من خلالها تقديم مساهمات منقطعة النظير وإضافة قيمة لا تُضاهى؛ هذا يساعد على ضمان مكانة خاصة في المجموعة، وتلبية احتياجاتنا من الانتماء والقبول.

إن تجسيد الشخصية من دون مساعدة الألقاب الرسمية والعلاقات التابعة لا يتعلق فقط بفهم من لديه قوة أكبر، ولكن أيضًا بأسباب امتلاكك القوة التي لديك في المقام الأول: هل هي خبرتك، اتصالاتك الاجتماعية، أم حقيقة أنك الشخص الأكثر تخويفًا - أو الأقل تهديدًا - في الغرفة؟ اشتكت مستشارة عامة أعرفها ذات مرة أنه على الرغم من ندرة التشكيك في مشورتها القانونية من قبل الفريق التنفيذي، لم تؤخذ نصائحها بخصوص الأنشطة التجارية على محمل الجد (على الرغم من خبرتها الواسعة). تساءلت عما إذا كان لكونها أنثى دور في ذلك. ذكّرتها أنه نظرًا لأنها كانت محامية، وكانت وظيفتها لعب دور شرطي المرور - لإخبار زملائها بالإبطاء واتباع قواعد الطريق - فربما كانوا ينظرون إليها على أنها ذات شخصية متقلبة (مثل المحامي في الغرفة)، الأمر الذي ربما جعل مُدخلات أعمالها محل شك. إدراكها لأن دورها في الفريق كان تقديم نصيحة غير مُرحَّب بها غير طريقة لعبها للدور. قالت إنه كان من دواعي التحرر أن تدرك أنها دخيلة لأن دورها يتطلب ذلك. سهَّل عليها التحدث بصوت أعلى والضغط أكثر وعدم الشعور بالإهانة عندما يطلبون منها الاهتمام بشؤونها الخاصة. لا يمكننا دائمًا التحكم في الطريقة التي ينظر بها الآخرون إلينا أو في الأدوار التي نلعبها في الدراما الشخصية الخاصة بهم. لكن يمكننا دائمًا التحكم في كيفية تفاعلنا مع ما يأتي في طريقنا.

لطالما أعجبت بمثال جون كلاندينين من زيروكس، الذي كان قد تدرَّب في الشركة في أثناء دراسته في كلية إدارة الأعمال وجُلب

بعد التخرج لإدارة رجل لديه عشرون عامًا من الخبرة -والذي حضر كمتدرب. جاء كلاندينين بسلطة رسمية جديدة، لكن رئيسه السابق، توم جانينج، كان يتمتع بمكانة وخبرة أكبر في الشركة. كان موقفًا محرّجًا بلا شك. لكن كلاندينين واجه الموقف مباشرة. اكتشف مكان مطعم جانينج المفضل وأخذه لتناول الغداء لإجراء محادثة صريحة. قال: «لم أضعك في هذا الموقف»، لكنه أضاف، «يمكنك أن تجعل هذا فوزًا للطرفين». كان كلاندينين يعلم أنه بحاجة إلى خبير في الصناعة يتمتع باتصالات عميقة ومعرفة بالمنظمة إلى جانبه كي يكون ناجحًا، وقد أخبره بذلك: «أنا بحاجة إليك... أنا شخص مخلص وسأقف إلى جانبك... لكن عليك مساعدتي. إذا كنت لن تساعد في إنجاح هذه العلاقة، فتنحّ جانبًا». سمح كلاندينين لمروؤوسه بمعرفة أنه مستعد لرفع مستوى قوته، إذا لزم الأمر، للعب دوره بشكل فعال، لكنه أيضًا كان مستعدًا لرعاية مروؤوسه إذا كان بإمكانه الاعتماد عليه لفعل الشيء نفسه. ذكر جانينج أن صراحة كليدينين نجحت وأصبح الاثنان زميلين مقربين.

لاستخدام القوة جيدًا، نحتاج إلى أن نأخذ أدوارنا على محمل الجد، وأن ننظر إلى أنفسنا كجزء من شيء أعظم: كشخص تتضمن المصلحة الشخصية له إعطاء الأولوية لدوافع أعظم من الدوافع الشخصية، ليس فقط كوسيلة لتحقيق غاية ولكن لأن فعل الصواب لصالح الآخرين هو غاية في حد ذاته. في الواقع، هذا هو الغرض من الأدوار، لتعزيز دوافع المجموعة. وعندما نأخذ أدوارنا على محمل الجد، فإن هذا بدوره يجعلنا أقوى. كما كتب الكاتب الصحفي ديفيد

بروكس ذات مرة: «نحن جميعًا ضعفاء عندما لا نعرف هدفنا، عندما لا نُلقِي بأنفسنا في دور اجتماعي، عندما لا نلزم أنفسنا بأشخاص معينين، عندما نشعر وكأننا نسبح في محيط بلا حواف... الناس أقوياء حقًا فقط إن تحلوا بالإيمان من أجل الحقيقة أو المهنة أو الحب».

تَبْنِي الدور

غالبًا ما نقرر (من دون وعي) الأدوار التي يجب أخذها على محمل الجد استنادًا إلى الدراما التي بداخلنا، بدلًا من الحبكة المشتركة، ويصبح من الصعب استخدام القوة بشكل فعال. لقد تعلمت هذا الدرس بالطريقة الصعبة من مُساعدة كانت بحاجة إلى مزيد مني. كانت ذكية وتعمل بجد، مثل معظم المساعدين لي. وكانت في قمة التبجيل عندما التقينا للمرة الأولى، ربما أكثر من المعتاد. أعتقد أن هذه كانت طريقتها في إخباري بما تحتاج إليه مني: تولي المسؤولية. لكنني لم أفهم ذلك. أردتها أن تحبني، وأن تشعر بالراحة من حولي، ولم أشعر أن لدي الحق أن يكون لي طلبات. لذلك كنت ودودة ولكنني كنت أتبّع سياسة «عدم التدخل». لم أكن متبهة أو ملتزمة بما يكفي؛ وفي بعض الأحيان كنت أرتكب حماقات. كنت أقلل قوتي - إلى درجة كبيرة، بعد التفكير في الأمر - لأن هذا جعلني أشعر أنني على سبيل النجاة وقد نجحت معي هذه الاستراتيجية في الماضي. لكنها استطاعت أن ترى أنني لم أأخذ دوري على محمل الجد، وبدأت تتضايق وأصبحت عدوانية إلى حد ما، وهو أمر مفهوم. إذا لم أكن ملتزمة بلعب دوري كرئيسة مهمة ومسؤولة، فلن تلتزم بدورها كمرؤوسة مهيبة.

استطعت أن أرى أن العلاقة متوترة لكنني لم أفهم السبب. لقد اتبعت هذا النهج في علاقات أخرى، لكن البعض تحمّل فراغ السلطة أفضل مما فعلت هي. هذه الفتاة كانت تحتاج إلى مزيد من النظام. كان على شخص ما أن يأخذ زمام الأمور، وإذا لم أفعل ذلك، كان عليها أن تحاول.

كما هي الحال غالبًا مع هذه الأشياء، جاء الحل لي بمجرد أن توقفت عن التفكير في الأمر. في هذه الحالة، وصلني خلال نومي. قبل عقود، بينما كنت في الكلية، كنت قد عملت مع رجل يُدعى مايك، وهو جندي متقاعد من مشاة البحرية يدير مرافق اللياقة البدنية في منتجع كبير في جبال كاتسكيل. كان لمايك طابع مميز. كان عريض المنكبين ويرتدي ملابس بيضاء كل يوم، وكان يتجول في المكان كما لو كان السيد والقائد - صدره مفتوح، وذقنه مرفوع، وشعره مصقول تمامًا. كان مايك يقود العمل بقبضة حديدية. خلال مقابلة العمل، بعد أن سألتني سلسلة من الأسئلة السريعة، التقط ماسورة من الرصاص، وألقى بها في النهاية العميقة لحوض السباحة. أشار إليها وقال: «اذهبي واجلبوها». ففعلت.

حصلت على الوظيفة. وفي أيار (مايو)، انتهت السنة الجامعية الأولى، وذهبت للعمل، مع خمسة طلاب جامعيين آخرين، على أمل الحصول على أموال إضافية وتجربة صيفية ممتعة. كانت مهمتنا الأولى هي تنظيف المراحيض. قادنا مايك إلى دورات المياه العامة وأشار إلينا لنبدأ. استقال بعض الناس على الفور، لكنني أمسكت أنفي، حرفيًا،

والتقطت فرشاة. في يونيو، عندما بدأ الضيوف بالوصول، كان كل منا، ممن لم ينسحبوا، مسؤولاً عن مساحة من سطح المسبح كانت تحتوي على قرابة مائة كرسي استرخاء، ومائة مرتبة سميكّة، وعشر مظلات ثقيلة، والتي جَهَّزناها وعملنا صيانة لها كل يوم، قبل أن نطويها ونسويها ونظفها كل ليلة. لقد كان عملاً شاقاً. وفي كل مساء، عندما كنا نظن أننا انتهينا، كان مايك يأتي لتفقد منطقتنا قبل السماح لنا بالمغادرة. كان ينزل على بطنه، ويستلقي على سطح حوض السباحة الأسمنتي بزيه الأبيض، ويوجه خده نحو الحجر، وعيناه مفتوحتان كعيني نسر، بحثاً عن أي بقايا من القمامة تحت الكراسي. إذا وجد شيئاً ما، فإنه يصيح برقم الكرسي. أو يتجه إليه ويشير إلينا.

لم أفكر في مايك منذ سنوات، ولكن فجأة تسلل إلى حلمي في إحدى الليالي. كان يشير إلى كرسي على السطح. لم يكن هناك شيء تحته، ولكن كان هناك شخص ما فوقه - امرأة شابة تلبس نظارة شمسية، تستلقي كأنها المدير. لقد كانت مساعدتي.

عندما استيقظت كنت مبتهجة، لكن بعد ذلك أدركت الأمر: كان هناك خطأ ما في هذه الصورة. في الحلم، كُنت فتاة المسبح، وكانت مساعدتي هي «الزبون». لقد استحضر عقلي الباطن مايك ليعلمني درساً: لقد كنت أعاني من فوضى وكان يجب عليّ تنظيفها.

ولكن كيف؟ فكرت في الطريقة التي سيتعامل بها مايك مع الأمر. وتذكرت كيف كان يشير إلى ما كان يريدنا أن نفعله.

بعد ذلك بوقت قصير، تلقيت رسالة بريد إلكتروني لم تعجبني من مساعدتي. كانت النبذة غير مهذبة. طلبت منها أن تأتي إلى مكتبي في وقت محدد. كنت قد طبعت نسخة من رسالتها الإلكترونية وأبرزت الجملة المسيئة. طرقت بابي المفتوح. وقفت، وبهدوء مفتوحة، أشرت إليها لتجلس. وضعت النسخة المطبوعة أمامها، وبعد ذلك، كما كان يفعل مايك، أشرت إلى الجملة قائلة: «ماذا تقصدين بذلك؟». أزلت يدي من الصفحة، ونظرت في عينيها مباشرة، وشاهدت وجهها يمتقع. بدأت تتكلم بسرعة، وتعتذر بكل طريقة ممكنة، في محاولة لتوضيح نفسها. راقبتها في صمت حتى انتهت. ثم تركت بضع ثوانٍ إضافية تمر قبل أن أقول: «حسنًا، شكرًا لقدومك».

كان الأمر مختلفًا عن أي تفاعل حدث بيننا من قبل، أو حدث منذ ذلك الحين. لقد رفعت مستوى قوتي، وقللت هي من قوتها؛ وهذا يعني أن كل واحد منا قد ذهب إلى مكانه الصحيح. كان التغيير واضحًا على الفور. منذ ذلك الحين، كان كل واحد منا أكثر حرصًا، وأكثر التزامًا بلعب دوره. وبينما لم نناقش ما حدث قط، بدأت علاقتنا في العمل تنجح. وما زالت ناجحة حتى يومنا هذا.

كانت لحظة كبيرة في تطوري. لقد لعبت دوري في ذلك الاجتماع بطريقة شعرت أنها مصطنعة إلى حد ما - فقد كان الأمر منسقًا ولم يكن أيٌّ منه طبيعيًا أو «اعتياديًا» لي. لكنني كنت أعلم أنه إذا أردت أن أعامل مروؤستي بإنصاف - وكل من سيتبعونها - يجب أن أكون أقل قلقًا بشأن كوني على سجيتي وأني أتصرف كالشخص المسؤول.

التمثيل هو تعبير هادف عن الذات، ويتطلب تقديم أداء جاد أن نلتزم بأدوارنا. لكن الممثلين في أي مسرحية يعرفون كيف تنتهي القصة - سواء نجحت شخصياتهم أو فشلت، ولماذا - بينما في الحياة، بالطبع، نحن لا نعرف النهايات، حيث نشكّل الأحداث ونحن نمضي قدمًا. ليس لدينا دائمًا وقت للتمرّس، أو مُخرج ليخبرنا بالطريقة «الصحيحة» للعب الدور. في الحياة، نقضي معظم وقتنا فقط في الارتجال. قد يكون عدم اليقين هذا مرعبًا، لذلك من المغري دائمًا التمسك بما يبدو مألوفاً. ولكن لكي تنجح في العالم، كما هي الحال على خشبة المسرح، عليك أن تكون على استعداد للخروج من مكانك الآمن.

مثل الممثلين، نحتاج إلى أن نستعين بمزيد من أنفسنا - مقدار أكبر من الإحساس، والشجاعة، ووضوح الهدف، والأهم من ذلك؛ مقدار أكبر من الإبداع - للعب أدوارنا بشكل فعال. نحتاج أحيانًا إلى التقليل من طبيعتنا أيضًا - مقدار أقل من الخوف، والخزي، و«الإلزام». فبدلاً من إهدار الطاقة في محاولة إخفاء تلك الأجزاء من أنفسنا التي نخشاها أكثر من غيرها، أو محاولة الظهور بمظهر «طبيعي»، يتطلب التمثيل الاعتراف بها بالكامل، والتعمق أكثر، وامتلاك الشجاعة لإحياء حتى أكثر الأجزاء رعباً داخلنا.

قد يبدو التحدي المتمثل في تجسيد الشخصية أمراً شاقاً إذا كنت لا تعرف من أين تبدأ. الممثلون المحترفون، بالطبع، يستخدمون ما يُعرف «بالتقنية». إنهم يفهمون أنهم ليسوا في الواقع الشخصيات التي يلعبونها. تمامًا مثل بقيتنا، يتعين على الممثلين إيجاد طريقة لسد

الفجوة بين كيفية تعاملهم مع العالم في حياتهم غير المهنية وكيفية تعامل الشخصيات التي يلعبونها مع العالم. لخلق الأداء الأكثر طبيعية وصدقًا، يسعى الممثلون جاهدين لاستيعاب ظروف الشخصية وإضافة لمستهم الخاصة عليها.

وحدة الفنان وسط الجمهور

يُعرّف قسطنطين ستانيسلافسكي على نطاق واسع بأنه مدرس التمثيل المسؤول عن هذا النهج، أو ما يشار إليه الآن على نطاق واسع باسم «التمثيل المنهجي». لكن ستانيسلافسكي كان أيضًا ممثلًا ومخرجًا ومالكًا لمسرح موسكو الفني المرموق. كان ستانيسلافسكي عاشقًا شغوفًا للسيرك والباليه وعروض الدُّمى، وقد صقل حرفته من خلال الخروج إلى العالم وهو «مجسد للشخصية». كان يتنكر في هيئة عراف أو متشرد ويتجول في المدينة لرؤية الحياة بعيون الآخرين. كان يعتقد أنه من خلال القيام بذلك، يمكنه لعب هذه الشخصيات بصدق أكثر على خشبة المسرح.

على الرغم من أنها تعود إلى أوائل القرن العشرين، فإن طريقة ستانيسلافسكي لا تزال توفر أساسًا صلبًا لحرفة التمثيل كما تُمارس اليوم. بدلًا من مجرد تمثيل المشاهد تمامًا كما تم التدريب عليها، أو الظهور كشخصية على خشبة المسرح، اقترح ستانيسلافسكي أن يتطلع الممثل إلى تجربة الدور أو عيشه في أثناء بدء العمل. كان يعتقد أن الممثل يجب أن يُناضل من أجل ما أسماه «وحدة الفنان وسط الجمهور» من خلال الأداء. هذا لا يعني أن الممثل يجب أن يحاول أن يصبح هو

نفسه الشخصية التي يلعبها. لكن يجب عليه أن يتخيل بأكبر قدر ممكن من التفاصيل ما قد يكون عليه الأمر عندما يختبر واقع تلك الشخصية. وحدة الفنان وسط الجمهور يشبه الخيط الذي يربط الممثل والدور معاً. سانفورد ميسنر، مدرس تمثيل آخر معروف والذي بنى على عمل ستانيسلافسكي، قال: «التمثيل هو العيش بصدق في ظل ظروف تخيلية معينة». يمكننا جميعاً أن نتعامل مع أدوارنا بهذه الطريقة، مثل الفنانين، من خلال استخدام التحليل الشخصي في أداء أي دور.

كلمة لوالسحرية

العيش بصدق في ظروف غير مألوفة، يستخدم عديد من الممثلين أشكالاً مختلفة من أسلوب ستانيسلافسكي، من خلال محاولة تخيل واستيعاب ظروف الشخصية «كما لو كانت» ظروفهم الخاصة.

منذ بضع سنوات، سنحت لي الفرصة لتجربة هذه التقنية. كنت شاهداً أساسياً في الدفاع في دعوى قضائية. كنت على وشك الإدلاء بشهادتي. كنت أعرف أن نية المدعي العام وأمله الوحيد هما محاولة أن يقلل من مصداقيتي. كان سيسألني أسئلة شخصية محرّجة ويحاول أن يجعل الأمر يبدو كما لو كان لديّ ما أخفيه.

شعرتُ بالعجز الشديد. كنت أعلم أن الدفاع يعتمد عليّ للظهور كشخص جدير بالثقة، وللإجابة عن الأسئلة بصدق، واختيار كلماتي بعناية. في الوقت نفسه، كنت أواجه محامياً عدوانياً يتمتع بخبرة كبيرة. وكنت على أرضه. كنت أعلم أنني سأضطر إلى حماية حدودي

الشخصية وإيجاد طريقة ما للبقاء هادئة وصافية الذهن في أثناء التعرض للهجوم. لم أكن لأسمح للمدعي العام بتحديد شخصيتي على المسرح في ذلك اليوم. كنت بحاجة إلى بديل قوي لتبنيّه قبل المواجهة.

ثم، في الليلة التي سبقت الإدلاء بشهادتي، شاهدت مسلسل «لعبة العروش». أنا لست من المعجبين المعتادين، والحق يُقال، لم يجذب المسلسل انتباهي من قبل. لكن في تلك الليلة، عندما كنت أُقَلِّبُ القنوات، انبهرت بقصة دينيريس تارجيريان، الملكة الصغيرة اللطيفة التي باعها شقيقها في طفولتها للعبودية الجنسية، وبرزت كواحدة من أكثر الحكام قوة في المسلسل (أعتقد أن هذا كان في الموسم الخامس). تطمح دينيريس إلى أن تكون عادلة لكن مُهابة. بعد أن عثرت على مجموعة من ثلاث بيضات للتنانين ورعتها حتى فقسّت، أصبحت أمًّا لثلاثة تنانين ضخمة تنفث النيران، والذين صاروا بدورهم حراسها الشخصيين. كانت قوية رغم شعورها بالضعف، حامية التنانين وأيضًا بحاجة إلى حمايتهم. أم التنانين. تلك الشخصية كان لها مغزى خاص لديّ.

في صباح اليوم التالي، عندما كنت أرتدي البدلة للإدلاء بشهادتي، خطرت دينيريس ببالي. نظرت في المرأة وتخيلتها وهي تتقدم نحوي عبر منظر طبيعي قاحل مرتدية تلك العباءة ذات الأكتاف البارزة، والتي بدت وكأنها أجنحة صغيرة. استبدلت بسترتي السوداء سترة زرقاء ذات أكتاف حقيقية مُدمجة فيها وشعرت على الفور وكأنني شخص يعرف ما الذي كان يدافع عنه وليس لديه ما يخشاه. تساءلت ماذا لو كنت أنا أيضًا أم التنانين. ماذا يمكنني أن أفعل غير ذلك؟

وكلما فكرت في الأمر، أصبح أكثر واقعية. إذا كنت أم التنانين، فهذا يعني أن لديّ أطفالاً، وأنا لديّ بالفعل، لذلك كنت أعرف كيف كان الشعور. شعرت بهم بالقرب مني في قلبي وجسدي، كما تفعل الأم، على الرغم من أنني لم أستطع رؤيتهم. من البديهي أن التنانين كانت أكبر من أن تتسع في غرف نوم بناتي، لذلك تخيلتهم يسترخون مثل القطط في بقعة من الشمس على ممر سيارتي، في انتظار أن أخرج من المنزل وأخبرهم إلى أين نحن ذاهبون. وبينما كنت أقود سيارتي إلى مكتب محامي الخصم، طاروا خلفي مباشرة، ووفروا غطاءً جويًا بينما كانوا يحمون سيارتي. دخلت قاعة المحكمة، وتبعوني، أصوات مخالهم الكبيرة تقعقع على الأرض مع كعبي. ثم استقروا خلف مقعدي.

حدقت إلى عيني المدعي العام والذي حدق بالمثل. قلت لنفسني: «هات ما عندك، أيها المغفل. إنهم ينفثون النيران».

قد يبدو الأمر سخيًا، لكن هذه الأشياء ليست مزحة. اعتقد ستانيسلافسكي أنه من خلال إشراك الحواس بالكامل لتخيّل كل المشاهد والأصوات وأحاسيس اللمس والروائح التي قد تكون جزءًا من تجربة الشخصية، يمكن للممثل أن ينزع سلاح الحوافز الدفاعية التي تحرك سلوكنا عادة، وتجبرنا على التعلق بأنفسنا المعرضة للخطر والتي نعتقد أنها بحاجة إلى الحماية. لهذا السبب، يوصي الطبيب النفسي بجامعة هارفارد بيسيل فان دير كولك (المعروف بعمله الرائد في اضطراب ما بعد الصدمة) بالدراما كعلاج للمرضى الذين تعدت

دفاعاتهم على حياتهم. عندما تزول الحاجة إلى حماية أنفسنا، نصبح قادرين على القيام بمزيد. يمكننا أن نسلم أنفسنا بالكامل لمجموعة جديدة من الظروف. هذه هي الطريقة التي يجلب بها الممثل شخصية ما إلى الحياة، وهي أداة فعالة للعب دور ما بقوة، بصرف النظر عما تفعله من أجل لقمة العيش، عندما لا ينجح كونك «على سجيئك».

كلمة لو السحرية هي تدريب على استخدام خيالك. لا يمكن أن تغير حقيقتك في الواقع أو حقيقة ظروفك الراهنة، ولكنها يمكن أن تُغيّر الطريقة التي تتعامل بها مع نفسك وظروفك. هذه التفسيرات لظروف حياتنا مهمة. إنها تؤثر بعمق على نتائجنّا. الأبحاث عن النبوءات ذاتية التحقق وتهديد الصورة النمطية، على سبيل المثال، تُظهر بلا شك أن الأشياء التي نخشى أنها قد تكون حقيقية تميل إلى أن تتحقق. لماذا لا تستخدم كلمة لو السحرية لصنع واقع لنفسك لا يعتمد على مدى ضعفك الذي تخاف منه ولكن على مدى قوتك؟

عندما نواجه تحديًا يجعلنا نشعر بالعجز - دور جديد، محادثة صعبة، موقف غير مألوف - من المُجدي أن نسأل أنفسنا، في وقت مبكر: من الذي أتمنى أن أكون مثله هناك وليس من الذي أخشى أن أكونه هناك؟ ما الشخصية التي يمكنني تبنّيها للحصول على التأثير الذي أطمح إليه؟ قد تكون شجاعة وثبات الجنرال باتون القائد العسكري في الجيش الأمريكي إبان الحرب العالمية الثانية؛ أو الرحمة المبالغة للكاهن ومقدم البرامج المعروف بالسيد روجرز؛ أو الثقة بالنفس المرحّة والسريعة لنجم كرة القدم توبين هيث؛ أو الهدوء اللطيف لباراك

أوباما؛ أو التفاؤل المبهج لرونالد ريجان؛ أو اللطف الخسيس لإلين دي جينيريس؛ أو ضراوة بيونسيه؛ أو المراوغة المهذبة لأندرسون كوبر الصحفي ومقدم البرامج؛ أو التفكير الواقعي لجيف بيزوس؛ أو حتى «الدعم الحكيم والعناد وغير المشروط لجذتي» - كل هذه شخصيات وجَّهَهَا طلابي لمساعدتهم على تقديم مزيد مما يحتاجون إليه في أداء بعينه .

أوبرا ذات عشرة آلاف دعم

قبل بضع سنوات، كانت أوبرا وينفري ضيفة في الحرم الجامعي في جامعة ستانفورد، وأجرت مقابلة في سلسلة متحدثي «المشهد من القمة». أمام مسرح مزدحم في مكان يتسع لستمائة مقعد، وقفت طالبة وسألتها كيف تتعامل مع الذهاب إلى اجتماع مهم حيث تعرف أنها ستكون المرأة الوحيدة أو الشخص الوحيد داكن البشرة هناك. ردت وينفري بلا توقف، بأنها لا تذهب وحدها. قالت: «أتيت كواحدة»، لكنني «أقف كعشرة آلاف»، مستوحاة من قصيدة مايا أنجيلو «جداتنا»، والتي هي تكريم لأسلاف الشاعرة والمعارك التي خاضوها من أجل حريتها. كتبت أنجيلو: «لا أحد، لا، ولا مليون واحد يجرؤ على حرمانني من الله. أتقدم وحدي واقف كعشرة آلاف».

عندما تدخل وينفري في قاعة اجتماعات مليئة بالرجال ذوي البشرة البيضاء، تتخذ قرارًا بشأن كيفية لعب دورها. تأخذ لحظة وتستدعي جيشًا روحيًا. لا تدخل وينفري باعتبارها المرأة الوحيدة ذات البشرة الداكنة في الغرفة. تدخل الغرفة مع الأشخاص الخاصين بها بذهنها

وبقلبها، من خلال تجربتها، كواحدة من عديد من النساء ذوات البشرة الداكنة اللواتي لعبن أدوارًا كبيرة وأدوارًا صغيرة في مكان آخر، وفي أوقات أخرى في التاريخ.

في خطاب قبولها لجائزة قاعة مشاهير الجمعية الوطنية للنهوض بالملونين، أشارت وينفري إلى طريقة التفكير هذه حول الدور الذي تلعبه على خشبة المسرح الأكبر والسياق الذي يمنحها قوتها. سمّت بعضًا من عشرة آلاف، داعيةً إياهم «عشرة آلاف إلى القوة العاشرة». لقد كانوا النساء والأمريكيين من أصل إفريقي الذين أرادوا، مثلها، مزيدًا لأنفسهم ولأحبائهم، الذين عملوا بجد وحاربوا الاضطهاد وكسروا الحواجز مثلها، والذين كانوا يعلمون أن الحرية والفرصة قادمتان ولكنهم لم يدركوها في حياتهم. قالت: «بسببهم، أقف اليوم على أرض صلبة. لأنهم كانوا البذرة، صرت أنا الثمرة». أخبرتنا أوبرا وينفري أنه على الرغم من أنها تبدو لنا وكأنها وحيدة في غرفة مليئة بالرجال البيض، فهذه ليست حقيقتها. وحقيقة أنه لا يمكن لأي شخص آخر أن يرى هؤلاء الأشخاص معها لا يعني أنهم ليسوا «حقًا» هناك. هم معها في تجربتها، هذه هي حقيقتها، ولا يمكن لأحد أن ينتزعها منها.

الأزياء والدعائم

قد تعلم أنك لست أوبرا أو أم التنانين، ولكن يمكنك استخدامهما مصدر إلهام لكيفية التعامل مع أدوارك الخاصة. لم أكن محاطة بأي تنانين تنفث النيران في اليوم الذي ذهبت فيه للإدلاء بشهادتي، لكنني كنت أوّمن أن الحقيقة والعدالة كانتا في صفّي (وقد كانتا كذلك). سمعت

مثالاً آخر مؤخراً عن امرأة كتبت أسماء مؤيديها -عائلتها وأصدقائها الذين وقفوا في صفها- على مجموعة من أوراق الملاحظات اللاصقة، وذهبت إلى قاعة المحكمة مع من هم في جيبها.

الأشياء التي نحملها مهمة، سواء كانت في أذهاننا أو في جعبتنا. والممثلون يستخدمون الدعائم بنفس الطريقة، لمساعدتهم على البقاء على اتصال مع الواقع الأكثر فائدة لهم كطريقة للالتزام بالحبكة. قد يحمل أحد كبار التنفيذيين، على سبيل المثال، جهازاً لوحيًا أو دفتر ملاحظات ماركة مولسكن أو حافظة أوراق جلدية أو، على الأرجح، لا يحملون شيئاً (يميل الأشخاص الأقوياء إلى عدم حمل الأشياء لأن الآخرين يحملونها لهم). لديّ أحد معارفي يعمل في واشنطن العاصمة، ويشهد في كثير من الأحيان في الكونجرس. في تلك الأيام، كان يحمل معه حافظة أوراق رفيعة -وليس سمكة- ليبين أنه مستعد، لكن معظم ما يحتاج إليه موجود في رأسه. حافظة الأوراق هي الدعامة. أحبت صورة هيلاري كلينتون خلال الإدلاء بشهادتها في الجلسات الخاصة بالهجوم الإرهابي في بنغازي، حيث نظرت إلى أسفل من فوق نظارتها وهي تقلب بين الأوراق كما لو أنها كانت في قمة السأم. تؤثر الأشياء التي نحملها على ما نقوم به، وكيفية تفسيرنا لظروفنا والاستجابة لها، وكيفية لعب أدوارنا.

الأزياء لها هذا التأثير أيضاً: يرتدي الناس الملابس. يرتدي الممثلون الأزياء. لا يوجد فرق بينهما. نختار القطع التي نرتديها، ليس فقط لأنها عملية، أو جميلة، أو أنيقة. الملابس، مثل العناصر الأخرى

التي نحملها، هي أيضًا ترمز إلى شيء ما. إنها تحمل معاني تؤثر على الآخرين، وهذا يؤثر علينا أيضًا. إن الأشياء التي نرتديها ونحملها على أجسادنا تُعزّز الحقائق المشتركة حول هويتنا بالنسبة إلينا وإلى الآخرين. يمكنها تعزيز وحدة الفنان وسط الجمهور.

اشتهر بعض الممثلين بارتداء أزيائهم خارج المسرح أو خارج الكاميرا لهذا الغرض - فهم يمشون ويتحدثون، حرفيًا، كما لو كانوا يعيشون الشخصية. وعندما نلعب أدوارنا بقوة، نحتاج إلى اختيار الأزياء بعناية. يمكنها إما أن تساعد أو تعوق الأهداف التي وضعناها لأنفسنا.

الزي المناسب للدور: عندما بدأت العمل قسيصة لأول مرة، كانت القسيصة الدكتورة سارة شيسلر جوف غير مرتاحة في معظم الأوقات بسبب ثقل الدور الذي كانت تلعبه. من وجهة نظر رعاياها، كانت بمثابة حامي الحمى؛ أسمى الأدوار مع أثقل المسؤوليات. كانت وظيفتها أن تكون حاضرة في أكثر اللحظات خصوصية وشخصية في حياة الغرباء، وأن تقدم الطمأنينة والمدلول والراحة. عملت سارة قسيصة في المستشفى ذات صيف قبل أن تتم رسامتها، استدعيت سارة إلى جانب سرير أحد أبناء الرعية المحتضر. تتذكر قائلة: «كنت أنا القسيصة». لكنها لم تكن تشعر أنها كذلك. كانت العائلة تقف هناك، تنتظر، كل الأنظار تتجه إلى القسيصة التي كان من المفترض أن تفعل ما يوجهه عليها الدور. تقول: «يفترضون أنني فعلت ذلك من قبل». لكنها لم تفعل. «هذا ليس المكان المناسب كي أقول: هذه هي المرة الأولى لي. كان من السهل أن أرتبك وأفكر، كيف سأفعل هذا. يمكنني أن أشرد بذهني أو لا على حدّ سواء».

لقد ساعدها فعلها البسيط المتمثل في ارتداء طوقها، خاصة في البداية. شعرت أنه يسمح لها بالاستعداد للعب دورها، وشعرت أيضًا أنه يثبت الاطمئنان في قلوب الآخرين. وجدت أنه عندما كانت «ترتدي زيها»، كان الناس يتفاعلون معها بشكل مختلف، وكان احترامهم وتبجيلهم يمنحانها الإذن للقيام بما يتعين عليها القيام به لتلعب دورها بالطريقة التي يحتاج إليها الآخرون.

وتقول إنه مع الوقت والممارسة، يصبح تجسيد الشخصية أكثر سهولة. وجدت أنها تستطيع الآن أن تشعر -وتتصرف- كقسيصة وهي تلبس سروالاً قصيراً وقميصاً إذا كان هذا هو ما تحتاج إليه. «لقد اعتنقت الدور الآن وهناك شيء أسمى يمسك بزمام الأمور. عليك أن تثق بما يحدث. الدور يأخذ مجراه. إذا بقيت حاضراً وحاولت عدم إلحاق الضرر، لا يهم ما تقوله. إن كونك قسيساً يمنحك الإذن بالبقاء هناك -كما تقول- لتقف في فترات صمت مخرجة، ولحظات صعبة، ولقاءات غريبة من دون الحاجة إلى الشعور بالخجل أو الخروج من المكان».

هناك أسباب لقواعد اللباس في الحياة. بعضها له قيمة نفعية -على سبيل المثال، يرتدي ضابط الشرطة مسدساً محشواً في جراب لأن ضابط الشرطة مسؤول عن حماية المواطنين من المجرمين. يرتدي بعض ضباط الشرطة أيضاً الدروع الواقية للبدن والسترات الواقية من الرصاص والأحذية الثقيلة، وهذه الأشياء تثقل كاهلهم. وتتمثل الوظيفة الأساسية لهذه المعدات، بالطبع، في حماية الضابط، ولكنها

أيضاً تغيّر الطريقة التي يتحرك بها. ضابط الشرطة وهو مرتدّ زيه يتحرك مثل ذكر الغوريلا. عندما نرى الضابط يتقدم بثقل تجاهنا، نعلم على الفور أنه المسؤول. الزي الرسمي يذكّر الناس بأدوارهم؛ يضحون اليقين والتوكيد في المواقف العصبية والفوضوية؛ ويذكّرون الجميع بالبروتوكولات التي يمكن أن تحافظ على سلامة الناس.

أخبرتني صديقتي الطبيبات أنهن لا يدخلن غرفة من دون معطف مختبر وسماعة طبية. يقولن لي إن هذه دعائم ليست مطلوبة دائماً للزيارة الفعلية للمريض. لكن يعتقد عديد من الأطباء أنه من المفيد حمل هذه الرموز الخاصة بالمكانة الطبية والخبرة لجعل المرضى يشعرون بالأمان، ولتذكير الأطباء بالاعتراف بسلطتهم. ليس كل شيء للعرض. الأشياء التي نرتديها على أجسادنا تغيّر كيف يستجيب الآخرون لنا، وتغيّرنا نحن أيضاً.

أخبرتني عديد من النساء العاملات أنه على الرغم من أنهن يفضّلن عدم ارتداء الكعب العالي، فإنه لا يبدو أنهن يتنازلن عنه. لماذا؟ الكعب العالي يرفع، حرفياً؛ إنه يجعل الشخص أطول ويمكن أن يساهم بالتأكيد في كيفية ظهور الشخص ومشاعره (هناك أمثلة شهيرة لرجال أقوىاء معروفين بارتداء الكعب العالي أيضاً، لهذا السبب). لكن هناك طرائق أخرى يرفعنا بها الكعب، إلى ما هو أبعد من مجرد الطول. صوت الكعب العالي الذي يرتطم بأرضية صلبة، على سبيل المثال، يعلن وصول المرأة. فكّر في خطوة العرض العسكري وما يستحضره ذلك. على مسارح أقل درامية، يقول العميل السري الذي أعرفه

بواشنطن العاصمة إنه يرتدي أحذية ذات نعال صلبة عندما يُستدعى للإدلاء بشهادته في الكونجرس، لأن صوت خطواته على الأرضيات الرخامية يساعد على التمهيد لدخوله. يقول: «أحب أن يتمكنوا من سماعي قادمًا»؛ هذه هي طريقته في دخول المكان. يذكره صوت قدميه على الأرض ويذكر الجميع بأنه قوة لا يُستهان بها. أما للنساء، فيمكن أن يكون الكعب العالي مثيرًا أيضًا، وهناك قوة في ذلك. بعض النساء يرتدين ملابس تعزز أنوثتهن وجاذبيتهن الجسدية لأنهن يعتقدن أن ذلك يعزز قوتهن، وهذا صحيح في كثير من الحالات. لكن انتبه: في السياقات المهنية، لا يكون للكعب الرفيع نفس تأثير الكعب ذي القاعدة العريضة. المرأة التي تلبس كعبًا رفيعًا سيكون من الأسهل هزيمتها، من الناحية الفيزيائية.

دخل مصطلح «ارتداء الزي المناسب» في القاموس كوسيلة لوصف الإعداد الذهني الذي يقوم به معظم المتخصصين عند الاستعداد لتنفيذ شيء كبير. لا يقتصر الأمر على أن يبدو المرء احترافيًا فحسب، هناك شيء ما حول البدلة والطريقة التي تجعل بها الجسم يبدو مربعًا - لكل من الرجال والنساء - وتضيف اتساعًا إلى الكتفين مما يجعلنا في الواقع نبدو أكثر قوة من الناحية البدنية. في بعض الأحيان، لا يحتاج الواقع المشترك إلى التعزيز بقدر الواقع الخاص. في المواقف التي نحتاج فيها إلى أن نشعر أننا أقوى وأن نلعب دورنا بقوة، يمكن للأشياء التي نرتديها أن تمنحنا الثقة بأن مظهرنا مناسب للدور، وهذا يساعدنا أيضًا في تجسيد الشخصية.

الهيمنة على الساحة من دون حيازة الأرض

الأرض مهمة جدًا للقوة، تذهب الحيوانات إلى أبعد الحدود لتطالب بها، والناس يفعلون ذلك أيضًا، لأننا نعلم غريزيًا أن الشخص الذي يمتلك الساحة هو من يضع القواعد. سخر جيمي كيميل ذات مرة من كيف أنه عندما يجلس الرئيس ترامب إلى طاولة مع أشخاص آخرين، فإنه يحرك الأشياء - في بعض الأحيان حتى الأشياء الخاصة بهم - بعيدًا عن الطريق لخلق مساحة أكبر لنفسه. لكن هذا الدافع لا يقتصر على هذا الرئيس فقط. شخص أعرفه زار شخصًا آخر في البيت الأبيض خلال إدارة مختلفة، وصف دخوله اجتماعًا حيث كان يجلس أقوى شخص في الغرفة على كرسي كبير ومريح إلى رأس الطاولة، بينما كان هو نفسه قد نُفي إلى جانب بعيد حيث كان كرسيه الضئيل ذو المواصفات العادية محشورًا بشدة ناحية الجدار، لدرجة أنه بالكاد استطاع أن ينزلق إليه. ترسل الأرض إشارة واضحة حول من لديه القوة في مشهد معين.

الأرض تمنحنا الإذن لفرض القوة على الآخرين؛ عندما نكون في المنزل، نحن المسؤولون. على سبيل المثال، يؤدي الاجتماع في مكتبك إلى تغيير ميزان القوى على الفور لصالحك، حتى لو لم تكن الشخص الأكبر في الحضور. عندما ألتقي مديرين تنفيذيين داخل الصف في جامعة ستانفورد - على أرضي - يرفعون أيديهم قبل أن يسألوني سؤالًا، على الرغم من أن معظمهم كان يفوقني رتبةً على أرضهم، وبعضهم يفوقني رتبةً في كل مكان آخر تقريبًا.

يسألني كثيرون عن التحدي المتمثل في «امتلاك الغرفة». يعتقد كثير من الناس أن هذا كله يتعلق بالثقة وكيفية تصرفنا، لكن الأمر في الواقع يتعلق بالأرض. يصعب امتلاك الغرفة بخاصة عندما تشعر بأنك ضيف في منزل شخص آخر. في بعض الأحيان قد ترغب في خفض مستوى القوة؛ الإذعان إلى «مضيفك» كعلامة على الاحترام، كما لو كنت ضيفاً على العشاء. وفي أوقات أخرى، سترغب في رفع مستوى القوة؛ من خلال اتخاذ خطوات لامتلاك الساحة عندما لا تمتلك الأرض.

الفصول الدراسية هي مثال رائع. تصف هيرمينيا إيبارا، مؤلفة كتاب «تصرف كقائد»، و«فكر كقائد»، كيف تعلّمت كأستاذة في كلية هارفارد للأعمال أن تحدد «منطقتها» قبل وصول الطلاب عن طريق السير في الغرفة بأكملها، وفي كل زاوية، والخروج منها من خلف المنصة إلى ما تبقى من المكان. عندما كنت أتعلم تدريس المديرين التنفيذيين، لاحظت في مرحلة ما أنه نظراً لأنهم عادة ما يجتمعون في نفس الصف مع محاضرين ضيوف مختلفين ومتغيرين، غالباً ما كنت أشعر وكأنني متطفلة وأنا أدخل «صفهم الدراسي» عندما ذهبت للتدريس في أحد البرامج. جعلتني التجربة أشعر بمزيد من التردد، ومزيد من القلق بشأن مخالفة قواعدهم، كما شعرت بقدر أقل من الثقة بأنني أنتمي إلى هناك. لذلك بدأت في الدخول إلى الغرفة مبكراً، والتجول، وتذكير نفسي بأنه على الرغم من أنني كنت ضيفة في برنامجهم، فإنهم كانوا ضيوفاً في صفي. لم يكن الأمر يتعلق بالتحكم في الآخرين، ولكنه منحني الفرصة للتصرف مثل «المضيف». «الاستضافة» هي طريقة رائعة لامتلاك

الغرفة. إنه أسلوب ترحيبي ويجعل ضيوفك يشعرون بالفخر للوجود هناك، لكنهم على أرضك؛ أنت تضع القواعد.

من ناحية أخرى، يمكن للأرض المحايدة أن تقلل من اختلال توازن القوى. هذا هو السبب وراء قيام عديد من الشركات باجتماعات «بعيداً عن موقع العمل»، لأنهم يعلمون أنك في بعض الأحيان تحتاج إلى أن تكون على أرض محايدة لفتح خطوط اتصال، وحمل الناس على التوقف عن التفكير في اختلافات المركز التي تُفرّق بينهم في المكتب. وهذا أيضاً سبب إجراء مباريات البطولة مثل سوبر بول في مكان آخر غير مدينة إقامة إحدى الفرق المشاركة، وسبب أن معظم المفاوضات الكبيرة تُقام على أرض محايدة.

نوع الأرض مهم أيضاً. ربما نشكر هارفي واينستين، المنتج ومخرج الأفلام الأمريكي، على حقيقة أن معظمنا يدرك الآن أنه من الخطر استضافة اجتماع عمل في غرفة فندق. أنصح طلاب الدكتوراه لديّ بتجنب حفلات ما بعد العشاء في المؤتمرات، لأن الأعراف التي تُملي السلوك المقبول في السياقات حيث يذهب الناس للشرب، ويطلقون لأنفسهم العنان، تختلف تماماً عن المعايير التي تُملي ما هو مقبول في بيئة مهنية لا لبس فيها، أو حتى مكان أكثر ملاءمة خلال النهار. يكون مزيد من الطلبة المستجدين على وجه الخصوص أقل حظاً في هذه السياقات، لأنهم يتطلعون إلى الآخرين للحصول على إشارات.

بصرف النظر عن السلوك السيئ، فإن بعض المحادثات تكون ببساطة أفضل في العلن، بينما يكون البعض الآخر أفضل خلف الأبواب

المغلقة. في بعض الأحيان يكون من المنطقي رفع مستوى القوة بصورة شخصية والتخفيف من حدتها علناً. على سبيل المثال، قد تُهَيِّ المدير التنفيذية خلفها من خلال الإذعان له والثناء عليه في الأماكن العامة، مع تقديم المشورة بشأن ما يجب عليه فعله بشكل مختلف فيما بينهما. وبالمثل، قد يكون من اللطيف والمثمر مواجهة زميل أو مرؤوس بخطئه في مكان صغير حميمي من دون وجود كثير من الناس حوله؛ يمكن أن تكون مساعدة شخص ما على حفظ ماء الوجه طريقة سخية لخفض مستوى قوتك لمنع شخص آخر من الانهيار. وغني عن القول أنه من الأسلم بكثير أن يوصل المرؤوس أخباراً سيئة إلى رئيسه على انفراد. من ناحية أخرى، عندما يتصرف شخص ما - في أعلى أو أسفل التسلسل الهرمي - بطريقة فظيعة حقاً تعرّض الآخرين للخطر، فقد يكون من المهم معاقبة السلوك السيئ على الملأ حتى يفهم الآخرون العواقب.

عندما يتعلق الأمر بالأرض، يعتبر الإنترنت مثلاً رائعاً؛ إنه نوع من الأرض المحايدة حيث تختفي عديد من القواعد التقليدية للقوة تماماً. إنه ليس أرضاً لأحد بعينه وهو أرض للجميع في نفس الوقت. ضع في اعتبارك كيف أن منصات وسائل التواصل الاجتماعي، مثل فيسبوك وتويتر، في السنوات الأخيرة، كانت بمثابة عامل توازن كبير. يمكن لشخص «غير مهم» أو «عادي» نسبياً أن يجتذب عددًا كبيراً من المتابعين - ويكون لهم صدًى كبير - لم يكونوا ليفعلوا ذلك استناداً إلى الخبرة أو التجربة المباشرة. تعمل وسائل التواصل الاجتماعي أيضاً على تمكين الأشخاص من ممارسة التأثير أو التعبير عن آرائهم بطرائق

لا يجرؤون عليها في معاملاتهم المباشرة مع الآخرين؛ تكلفة الانحياز إلى جانب شخص ما على تويتراً أو مهاجمة شخص يتمتع بمكانة وسلطة هي عمومًا أقل بكثير مما هي عليه في الحياة الواقعية. يتوافق هذا مع بعض دراسات الانصياع للسلطة الأقل انتشارًا، والتي أجراها ستانلي ميلجرام في جامعة ييل، حيث أصبح المشاركون أقل استجابة لمن في السلطة مع اتساع المسافة الجسدية والنفسية بينهم. لا ينبغي أن نتفاجأ بهذا؛ تشير الدراسات إلى أن الناس أكثر عُرضة لانتهاك معايير الصواب والخطأ حتى في البريد الإلكتروني الذي لا يكون مجهولاً. عندما تكون الأرض في متناول اليد، غالبًا ما يكون اللاعبون الأكثر عدوانية هم الذين يستولون عليها.

المقصود هو: يمكنك اختيار كيفية تنظيم الأشياء، ليس فقط ما ترتديه ومن تكون، ولكن أيضًا مكان الالتقاء، للتأثير على كيفية تطور الأحداث.

لعب دور المضيف: كانت مديرة تنفيذية شابة أعرفها سعيدة بأول وظيفة حصلت عليها، بصفتها تخرجت حديثًا في ماجستير إدارة الأعمال. في الثامنة والعشرين من عمرها، عينتها شركة مصنعة من أكبر ٥٠٠ شركة في الولايات المتحدة من حيث الإيرادات، لتعمل مديرة إقليمية، مهمتها إدارة خمسة عشر موقعًا تجاريًا متعثرًا. لقد كان دورًا كبيرًا. كان معظم من يقدمون لها التقارير مباشرة أقدم وأكثر خبرة منها. كانت حريصة على مواكبة التطورات وكذلك إقامة علاقات عمل جيدة. لذلك أمضت الأشهر القليلة الأولى في الاجتماع معهم جميعًا. كانوا

يشتكون كثيرًا من كل شيء. لم يكن هناك أي شيء يعمل. وشعرت أنه يتعين عليها إثبات نفسها. لذلك بدأت في حل مشكلاتهم نيابةً عنهم. تقول: «علّمت أنه يمكنني التدخل والقيام بالعمل بنفسي، ولفترة من الوقت هذا ما حاولت القيام به». كانت بحاجة إلى أن تتعلم كيف تكون الرئيسة، والعمدة الجديد في المدينة، والشخص الذي يضع معايير جديدة وكيفية جعل الآخرين مسؤولين عن أدايتهم. لقد احتاجت إلى تعلم كيفية التفاعل معهم بطريقة تجعلهم يركزون على حل مشكلاتها - وليس العكس.

لقد احتاجت إلى رفع مستوى قوتها، ولكن بطريقة لا تبعد الناس عن العمل. لقد تحدثنا عن ذلك. سألتني: «كيف يمكنني أن أمتلك الغرفة، على أرضهم، من دون أن أبدو حمقاً؟». اقترحت أن تحاول التفكير في نفسها كمضيف أكثر من كونها ضيفة في الحفلة. وبدأت في تطبيق الفكرة.

تقول: «لقد كنت في المنطقة لمدة عام تقريبًا، وقد وصلنا إلى نقطة حيث كان معدل الاحتفاظ بالوظيفة والروح المعنوية منخفضًا. كنت أريدهم أن يعرفوا أنني بحاجة إلى أن يعملوا بشكل أكثر جدية، وأيضًا أننا يمكننا خلق ثقافة حيث ترغب الفرق في المجيء للعمل رغم التحديات. كان لفكرة الاستضافة صدى حقيقي. في الحياة العادية، عندما أرغب في بناء علاقة، أدعو شخصًا ما إلى منزلي وأفعل شيئًا لطيفًا من أجله». في هذه الحالة، لم تستطع دعوتهم إلى منزلها. لذا حاولت إحضار قليل من دفء المنزل إليهم.

طلبت جهاز صنع الوافل والإمدادات، ثم بدأت في الاستيقاظ مبكرًا كل صباح للذهاب إلى المكتب والبدء في الطهي. وأوضحت: «طلبت من المديرين ترتيب مواعيد استراحاتهم حتى يتمكنوا من الخروج من طابقتهم لتناول الطعام، حيث أكون أنا هناك مع الفطائر الطازجة. كنت أقدم لهم الطعام، وكنا نجلس ونتحدث. لقد عمل بعضهم خلال فترة الراحة، ولم يرغبوا في التسكع معي، على ما أعتقد، لكن البعض الآخر تفاعل حقًا؛ كانوا يأتون وينفتحون وحاول البعض حتى المساعدة في الطهي. لقد خلق هذا مجتمعًا حقيقيًا».

لقد استمعت لهم كثيرًا، كما تقول، وأخبرتهم أيضًا بما تحتاج إليه منهم، بلطف، ولكن بعبارات لا لبس فيها. لم يستجب الجميع على الفور، ولكن مع مرور الوقت بدأ الناس في الامتثال. تقول: «بصفتي امرأة شابة وتبدو صغيرة، قد يكون من الصعب الدخول في بيئة بدور تنفيذي. لقد كان مثاليًا قويًا على أنني لست مضطرة إلى الظهور مثل أي شخص آخر؛ يمكنني استخدام ما يهمني ولصالحه. لم أكن سأظهر قط بالطريقة التي فعلها عديد من الرجال في الشركة، لكن يمكنني أن أكون صادقة ومراعية؛ هذا ما أعتقد أنه يجب أن يكون عليه القائد».

معيَار النزاهة

عند التفكير في تقمص الدور، يعاني كثير منا مع ما نراه خيارًا مزدوجًا -يمكنني أن أكون صادقًا مع نفسي، أو يمكنني أن أحاول أن أكون شخصًا آخر، مما يعني القيام بأشياء «لا تمثلي». إنها ليست طريقة تفكير الممثل؛ هكذا يرى كثير من علماء الاجتماع. جويل بودولني،

زميلي السابق في جامعة ستانفورد والعميد الحالي لجامعة آبل، يصف هذا التوتر على أنه صراع بين منطقيين: منطق الشخص والذي تُحدده الشخصية والعادة، وما يُضيفي إحساسًا بالواقعية، ومنطق الموقف، وهو محدد بالسياق، والأدوار، والمعايير الاجتماعية.

لعب الدور بقوة هو تحدُّ لتقمص الأدوار. و«الصدق» ليس الاختبار الصحيح. في التمثيل، سواء على خشبة المسرح أو في الحياة، يتمثل التحدي في إيجاد طرائق مختلفة لقول الحقيقة - بأن نعني ما نقوله ونفعله، حتى لو كانت الأفعال نفسها مكتوبة. إن ادعاء دورٍ ما ليس هو نفسه لعب الدور؛ إنه أشبه بالتمرين وليس القيام بالدور على أرض الواقع. إنه يعتمد على نص وليس على تبني الكلمات؛ مثلما يقول المدير: «بابي مفتوح دائمًا»، ولكن في كل مرة تمر به، تجده مغلقًا. يمثل لعب الدور تحديًا في مواءمة منطق الشخص مع منطق الموقف، من دون السماح لأيٍّ منهما بأن يلحق الضرر بالآخر. بدلًا من أن نحاول أن نكون على سبيلنا، نسعى جاهدين في لعبنا للأدوار إلى أن نتحلى بالنزاهة.

النزاهة هي «كيفية كوننا متكاملين أو غير منقسمين». إنها التأكد من أنك مستعد عقليًا وعاطفيًا بنسبة ١٠٠٪ للقيام بما هو صالح - أي ما تطمح إلى القيام به بحكم التزامك بدورك - بصرف النظر عما يحدث وراء الكواليس. الهدف هو إدخال نفسك «الحقيقية»، بما في ذلك تجربتك الشخصية وطريقتك الفريدة في رؤية العالم، في الدور، كمصدر للفن والتفسير والمعنى. هذا يعني أننا بحاجة إلى أن نضع أنفسنا، أولاً،

على المسرح حيث نقف. نحن بحاجة إلى الابتعاد عن أنفسنا -تاريخنا، ونضالاتنا الشخصية، واستفزازنا، وإحباطاتنا، ومشاعرنا حول مقدار الاهتمام أو الدعم الذي نتوقُّ إليه ومقدار القوة التي «نستحقها» أو نتمتع بها- والبدء في تتبع من نحن بالنسبة إلى الآخرين وتأثير أفعالنا على العالم من حولنا. نحن بحاجة إلى التركيز على العمل الذي نقوم به أكثر من التركيز على شكلنا أو شعورنا في أثناء القيام به.

إن لعب أدوارنا بقوة هو السعي لتحقيق النزاهة من خلال القيام بكل ما يتطلبه الأمر، للوصول إلى عقلية تمكّننا من القيام بما هو صالح.

عندما يبدو الدور وكأنه مستعصٍ في عالم المسرح، فهذه فرصة للنمو كممثل. ذكر عديد من الممثلين أنهم تغيروا إلى الأبد من خلال أدوار معينة. المسرح هو أحد المواقف القليلة التي يُسمح فيها بالذهاب إلى أماكن نفسية وجسدية وعاطفية لم نذهب إليها من قبل. في الحياة الواقعية، تمنحنا الأدوار الجديدة الإذن باستخدام القوة بطرائق لم نعتقد قَط أننا قادرون عليها؛ إنها توفر فرصة للنمو كشخص. عندما تفكر في الأمر بهذه الطريقة، فإن التمثيل لا يقيدنا، إنه يجعلنا أحرارًا، بل وحتى يُمكننا. يتيح لنا التمثيل تجاوز وجهات النظر التقليدية عن الذات والانفتاح على طرائق جديدة للتفكير والوجود.

أفاد عديد من طلابي أن التمثيل بمثابة إدمان؛ بعد حضور الصف، يريدون فعل مزيد. لا يشعرون بأنهم غير حقيقيين أو «متبسين» أو خجولين عندما يمثلون؛ يشعرون بمزيد من الحيوية والواقعية، والاندماج في الأداء. تفاعلات بعضهم مع بعض لا تبدو «مُلفَّقة» أو

محرّجة أو غير مترابطة، في الواقع، إنهم يشعرون بمزيد من الحميمية. في حياتنا اليومية، نحن نركّز بشكل كبير على أن نبقي مسيطرين على الوضع، والحفاظ على جوانبنا الجامحة، والعاطفية، والضعيفة خلف الكواليس. لكن الأمر يتطلب كثيرًا من الجهد لإبقاء كل ذلك طي الكتمان. يمنحنا التمثيل الإذن باحتواء مزيد من أنفسنا، ودعوة مجموعة أكبر من الشخصيات التي تعيش بداخلنا للخروج على خشبة المسرح، وبذلك، غالبًا ما نكتشف أشياء عن أنفسنا لم نكن لنعرفها بطريقة أخرى.

كما قال الكاتب المسرحي العظيم ديفيد ماميت: يجب على الممثل أن يسعى جاهدًا كي لا يستحدث شيئًا وألّا يتنصل من أي شيء أيضًا. أن تكون على سجيتك هو تمثيل، والتمثيل هو أن تكون على سجيتك. بمجرد أن نتمكن من رؤية هذه الحقيقة حول الحياة الاجتماعية، يصبح استخدام القوة أسهل بكثير.

الفصل الخامس

الركوب في المقعد الأمامي

كيفية الأداء بقوة في دور مساعد

تختلف التحديات المحددة المرتبطة بتمصص الدور، حسب هويتنا. يلاقي بعض الناس صعوبة في تحمل المسؤولية ولعب دور القيادة؛ قد يخافون من المسؤولية أو لا يشعرون بأنهم مستعدون. ولكن مقابل كل شخص يكافح من أجل تحمل المسؤولية، هناك شخص لا يعرف كيف يتنحى. بصرف النظر عن هويتك، هناك دائمًا شخص أنت مسؤول أمامه. لذا لاستخدام القوة بشكل فعال، نحتاج جميعًا إلى إتقان فن لعب دور المساعد. في بعض الأحيان، يعني أداء الدور بقوة ارتداء قبعة أكبر. هذا الفصل يدور حول كيفية أداء دورنا بقوة عندما يتعين علينا ارتداء قبعة أصغر.

السهم عن تغيير القبعة

من السهل نسيان أن القوة لا تنتقل تلقائيًا من مشهد إلى آخر. في واقع الأمر، لا ريب أن أدوارنا تتغير باستمرار، وتتغير ديناميكيات القوة معها. لاستخدام القوة جيدًا، نحتاج إلى أخذ كل دور جديد على محمل

الجد واختيار كيفية لعبه. أخبرني أحد المديرين التنفيذيين أن الأمر تجلى له عندما أوضحت هذه النقطة في الفصل. قبل نحو ستة أشهر، كان قد أجرى تحولاً مهنيًا كبيرًا، حيث تخلى عن منصبه كرئيس تنفيذي لشركة استشارية وذهب للعمل في شركة العميل السابق بدوام كامل. لكن الأمور لم تكن تسير على ما يرام، والآن بات أخيرًا يعرف السبب. «ما زلت في وضع المدير التنفيذي، أخبره بما أعتقد أنه يجب أن يفعله كأني أعرف أفضل، لكنه الآن رئيسي». ضحك وهز رأسه. «يجب أن أتعلم كيفية التخفيف من حدة ذلك».

لقد فقد هذا الرئيس التنفيذي السابق الحبكة من خلال التصرف بطريقة تبدو طبيعية ومألوفة وحتى صادقة، ولكنها لا تتناسب مع السياق الجديد. كان يفعل ما يفعله دائمًا - وهو ما جعله ناجحًا من قبل في هذه العلاقة - بدلًا من إدراك أنه كان يلعب دورًا جديدًا. بصفته رئيسًا تنفيذيًا، على ما يبدو، فقد رفع مستوى قوته، وأظهر الكفاءة، وقدم التوجيه، وتصرف مثل «الخبير»، وقد نجح الأمر إلى درجة أن العميل أرادته لنفسه. لا يزال الطرفان يتمتعان بالقوة، لكن التغيير في الأدوار غير كل شيء. لإنجاح العلاقة، كان بحاجة إلى طريقة جديدة لاستخدام القوة، مثل التحول من «الرئيس المشرف» إلى «الصديق».

في بعض الأحيان، يظل الدور كما هو لكن اللاعبين يتغيرون، وهذا يتطلب التعديل أيضًا. ما يعنيه أن تكون تابعًا جيدًا، على سبيل المثال، يمكن أن يتغير اعتمادًا على من هو الرئيس وكيف يحب أن يلعب دوره. المدير الذي هو علي استعداد لرفع مستوى قوته سيعمل

براحة أكثر مع المرؤوسين الذين يقللون من القوة، والعكس صحيح. نفس الإجراءات التي ساعدتك على اكتساب مكانة مع رئيس يمكن أن تتعارض مع رئيس آخر. لقد تعلمت هذا الدرس مؤخرًا، وبصورة غير ملائمة، عندما حصلت على مدير جديد. لقد كان مشرفي السابق لا يتدخل في التفاصيل - كان يحب أن يقول نعم لكل شيء، وشجعني على المطالبة بما كنت أحتاج إليه. إذا كنت أقوم بدوري وبطريقة مقنعة، فإنه لم يقل لا قط. لذلك تعلمت أن أتدبر أمره عن طريق إخباره بما أريد ولماذا. لقد رفعت مستوى قوتي، وبدا أن هذا يعمل جيدًا لكلينا. عندما تولى مديري الجديد المسؤولية، لم يخطر ببالي مطلقًا أن نهجي المعتاد قد يتسبب في مشكلات. في المرة الأولى التي احتجت فيها إلى شيء منه، تحدثنا عبر الهاتف لفترة وجيزة. قلت له ماذا أريد ولماذا. قال لا، وهو بحد ذاته كان غير متوقع لدرجة أنني لم أعِره اهتمامًا. لم أرتدع، فقد اعتقدت أنه لم يفهم بعد كيفية سير الأمور. على كل حال، لقد كان هو جديدًا في دوره، لكنني لم أكن جديدة في مناصبي. يا للهول! ما زلت أنكمش خوفًا لمجرد التفكير في الأمر. بمرح، حاولت مرة أخرى، عبر البريد الإلكتروني، موضحة سبب أن ما كان يعرضه للعمل لم يكن لينجح. في اليوم التالي، ظهر في مكثبي من دون سابق إنذار، وجلس على حافة مكثبي، وطلب مني أن أهدأ قليلًا. شعرت بالخجل، وأبلغته بذلك، واعتذرت بشدة، وشرحت أنني كنت أتبع سيناريو قديمًا. «أوه لا!» أتذكر وأنا أصرخ، بينما كانت يداي تتجهان إلى فمي، في وضع استرضائي كامل. «ماذا فعلت؟»، أوضح بهدوء أنه شعر أنني كنت

عدوانية للغاية. قال إن وظيفته هي أن يقرر ما أحتاج إليه؛ كنت أحاول اتخاذ قرارات أعلى من منصبى. قلت له: «كنت أَلعب دوري وفقاً للقواعد القديمة. القرار يعود إليك. ومهما كان ما تقررره، فأنا معك».

هذه الأنواع من التغييرات -أدوار جديدة، لاعبون جدد- يمكن أن تثير التوتر وعدم الأمان لدى أي شخص. وجد روبرت سابولسكي، عالم الأحياء في جامعة ستانفورد، الذي يدرس استجابات الإجهاد في قروذ البابون البرية، أنه حتى القروذ تشعر بالضيق وتُظهر تغيرات هرمونية مرتبطة بالتوتر عندما يأتي لاعب جديد إلى الساحة يفسد النظام القديم الذي تسير عليه الأمور. يؤدي عدم الاستقرار داخل التسلسل الهرمي إلى إثارة مخاوف متجذرة وحالات انعدام الأمان، مما يجعلنا نشبث بالعادات القديمة ويؤدي إلى اندفاعات غير متوقعة في الوقت الذي نحتاج فيه إلى التفكير في الخيارات وتجربة شيء جديد.

في إحدى مقالاتي المفضلة، «عن الحب والقوة»، كتب العالم السياسي هانز مورجنثاؤ أن الاحتياج إلى الحب والقوة هو من الدوافع، وأنهما ينبعان من البئر الوجودية نفسها. إن أكبر مخاوفنا في الحياة تتعلق بالوحدة أو الطرد من المجموعة، وكان يعتقد، كما يفعل عديد من علماء النفس، أننا جميعاً نسعى للحب والقوة من دون وعي، وبمقاييس مختلفة، لهذا السبب. ولكن خاصة عندما تتزايد مخاوفنا من طردنا، تنطلق هذه الدوافع. عندما تزداد الحاجة إلى الحب، نخشى الرفض ونحاول بطبيعة الحال إرضاء الآخرين لكسب موافقتهم، الأمر الذي يمكن أن يكون مفيداً في الواقع عندما نكون في دور التابع. ولكن

عندما تزداد الحاجة إلى القوة، يكون ذلك في بعض الأحيان لأننا نخشى من أننا لسنا مهمين بما يكفي، وهذا يحفز السلوكيات التي يمكن أن تكون غير متزامنة مع توقعات الدور.

وصف عالما النفس ديلروي بولهوس وأوليفر جون هذا التوصيف بمتلازمة «البطل الخارق». في دراستهما عن مديرين تنفيذيين ألمان، وجدا أن مجموعة ثانوية من الأشخاص الذين زادت حاجتهم إلى القوة طوروا أوهامًا إيجابية عن أنفسهم لمساعدتهم على التعامل مع مشاعرهم بعدم الأمان. ذكر الأبطال الخارقون في الدراسة أن الارتقاء في الرتب كان أولوية في العمل، وقد قدموا أنفسهم كأشخاص يستحقون الترقية. على وجه التحديد، أفادوا بأنهم كانوا ذوي مهارات اجتماعية أقوى وأكثر ذكاءً مما قاله الآخرون عن أنفسهم.

عندما لا يتمكن الشخص من مقاومة الفرص للارتقاء بنفسه (نموذج البطل الخارق أكثر شيوعًا قليلًا لدى الرجال)، سيشعر أي شخص آخر أنه أقل شأنًا، بما في ذلك أولئك الذين يحتلون مرتبة أعلى بالفعل. يجب على البطل الخارق (بطبيعة الحال) أن ينقذ الموقف، من خلال إنقاذ الآخرين من عدم كفاءتهم وضعفهم، لكي يشعر بالقوة. إنه يفعل كل ما يتطلبه الأمر -تقديم مشورة غير مرغوب فيها، وادّعاء الخبرة في جميع الموضوعات، وذكر أسماء ذوي النفوذ للتباهي، والاختلاف مع أي شخص يبدو أنه يعرف أكثر، وتذكير الآخرين بإنجازاته.

لذا يمكنك أن ترى كيف أن وجود متلازمة البطل الخارق قد يمثل تحديات عند لعب دور التابع. يحتاج البطل الخارق إلى الهبوط

على القمة، ونتيجة لذلك، يكافح من أجل الوقوف جانباً أو التنحي أو الانتظار كي يأخذ مكان شخص آخر. الخوف من عدم أهميته أو التقليل من شأنه أو الحط من قدره قد يجعله على استعداد دائم لمحاولة خطف الأضواء.

قراءة خاطئة للغرفة

قمت بمقابلة عمل ذات مرة لمرشح لوظيفة ظهر من دون المواد التي طلبت منه إحضارها، ثم استند إلى الوراء ووضع قدميه على مكثبي. لا يمكن تصوّره، أليس كذلك؟ أعتقد أنه كان يحاول التقرب مني من خلال إظهار أننا كنا «من نفس العينة»، لكن كان لذلك تأثير عكسي. إن الاعتقاد بأنك مؤهل للقيام بدور كبير أو أنك تثق بإمكاناتك للنمو هو شيء؛ وأن تتظاهر بأنك على قدم المساواة مع المدير المسؤول عن تعيينك هو شيء آخر. وبالمثل، في حين أن الجلوس في مقابلة عمل بثقة ووضعية جسدية منفتحة شيء، فإن تصرفك كما لو كنت تمتلك المكان هو شيء آخر تماماً؛ أن تكون مسترخياً للغاية، وأن تكون صديقاً صدوقاً للقائم بالمقابلة، في محاولة للسيطرة عليها؛ أو ما هو أسوأ من ذلك، التحدث إلى المحاورة (أو وضع قدميك على مكتبها) لإظهار مدى راحتك، ومدى الاحترام الذي تستحقه، ومدى ملاءمتك للدور.

لقد استمعنا جميعاً - وخاصة النساء - إلى النصيحة التي تقول إننا نحتاج إلى المطالبة بمقعد على الطاولة. وهذه نصيحة جيدة عامة، مع تحذير واحد: عليك الانتماء إلى ذلك المقعد وإلى تلك الطاولة. لم تُنشأ جميع المقاعد في جميع الغرف على قدم المساواة، ولم يحصل أي مساعد

على مكانة من خلال الهبوط على كرسي الرئيس. وبالمثل، فإن النصيحة التقليدية للتحدث بثقة في اجتماع لكسب الاحترام، أو تجنب التهميش، لا تصلح إلا إذا كانت الأشياء التي تقولها، أو حقيقة أنك تتحدث، تضيف قيمة للآخرين في الغرفة. إذا لم تكن قد حصلت على المكانة بالفعل، إذا لم تكن هناك حاجة حقيقية إلى الاستماع إليك في هذا الوقت، ولم يكن لديك شيء مفيد لتقله، فمن المؤكد أن هذه الاستراتيجية ستأتي بنتائج عكسية. كقاعدة عامة بسيطة، لن تكسب أبدًا مكانة للتحدث لمجرد أنك تشعر بالخجل من حقيقة أنك لم تتحدث بشكل كافٍ.

التصرف كما لو كانت لديك قوة أكبر مما لديك في الحقيقة هو خطأ المبتدئين. وهذا أمر مفهوم تمامًا. يشاهد الناس محاضرة تيد حول القيام بـ«وضعيات القوة» على انفراد للتحضير لاجتماع كبير، أو عرض تقديمي، أو مقابلة، ويستنتجون أنه بمجرد دخولهم الغرفة، يحتاجون إلى التصرف بشجاعة لإعطاء انطباع جيد. لكن التصرف بأسلوب «كما لو» ليس استراتيجية رابحة. تريد أن تتصرف بوعي بالقوة التي تمتلكها بالفعل، بحكم الدور الذي تلعبه بالفعل، وليس القوة التي تخشى أن تخسرها إذا أظهرت لشخص آخر الاحترام الذي يستحقه بموجب الدور الذي يلعبه.

مؤخرًا، أخبرني أحد الزملاء أنه «تجاوز حدوده» عندما استدعي للقيام ببعض التدريب لمجموعة من المديرين التنفيذيين. عندما كان على وشك البدء في التحدث، لاحظ أن العميل صاحب أعلى مرتبة في الغرفة قد ألصق عينيه على هاتفه. لجذب انتباهه، وقف زميلي في مقدمة

الغرفة محدقًا إلى العميل بوضوح، من دون أن يتحدث، بالطريقة التي قد يفعلها معلم المدرسة الابتدائية الصارم. لقد كانت محاولة لاستعادة السيطرة على الغرفة، لكنها كانت أيضًا سوء تقدير فادحًا لديناميكيات القوة بين المستشار والعميل. لقد بالغ في تقدير وضعه، وخسر الحبكة، وانتهى به الأمر بخسارة العميل.

ونظريًا، فإننا نميل إلى القلق بشأن ثمن التقليل من مرتبتنا في المجموعة أكثر من المبالغة فيها، ولكن هذا سوء تقدير. في دراسة أجراها عالم النفس وخبير التسلسل الهرمي الاجتماعي كامرون أندرسون، لم يكن أعضاء مجموعات العمل الطلابية الذين بالغوا في تقدير مرتبتهم الاجتماعية مكروهين فقط - على وجه التحديد، حيث أشاروا إلى أنهم حصلوا على مرتبة أعلى مما قالها زملاؤهم في الفريق، فقد استخفَّ المشاركون معهم بمساهماتهم في جهود العمل، قائلين إنه يجب أن يحصلوا على أجر أقل من أولئك الذين عاينوا مرتبتهم بدقة أكثر. إبداء الاحترام لشخص آخر أكثر مما يجب هو خطأ آمن نسبيًا. لكن لا يمكنك رفع مستوى قوتك من دون التقليل من قوة شخص آخر. إن إظهار قليل من الاحترام لشخص يحظى باحترام كبير في المجموعة يوحي بأنك لا تعرف مكانك، الأمر الذي قد يكون مكلفًا للغاية، مثل الانتحار من الناحية الاجتماعية. هذا هو السبب في أن رفع مستوى القوة طوال الوقت لا ينجح.

هناك شيء منفرد بامتياز في الناس الذين يتصرفون كما لو أنهم أكثر أهمية مما هم عليه فعليًا. ولكن لماذا؟ أولاً، تجاوز الحد بهذه الطريقة

يبعث رسالة إلى الآخرين حول كيفية رؤيتك لنفسك مقارنة بكيفية رؤيتك لهم. إنه يخبر رؤساءك أنك لا تعتقد أنهم يستحقون القوة والمكانة اللتين اكتسبوهما. إنه يخبر أقرانك أنك تعتقد أنك أفضل منهم. الأمر أشبه بتوزيع الإهانات على كل من حولك. عدم القدرة على قراءة الغرفة له تبعات حقيقية، وهو ضوء أحمر لأصحاب العمل المحتملين، والعملاء، وأي شخص، في أي سياق تقريباً. يشير ذلك إلى أنك تهتم كثيراً بنفسك وكيف تبدو على المسرح، ولا تهتم بشكل كافٍ كيف يبدو أي شخص آخر.

تشرّفت ابنتي ذات مرة بلقاء القاضي روث بادر جينسبيرج بالمحكمة العليا في أثناء رحلة صفية إلى واشنطن العاصمة. ووصفت لاحقاً الرعب الذي عانت منه عندما قاطع أحد زملائها في الصف الثامن القاضي جينسبيرج بالصراخ: «هل يمكنك التحدث بصوت أعلى، لا نستطيع سماعك في الخلف!»، قد يُعَفَّر لطفل يبلغ من العمر ثلاثة عشر عاماً لعدم إدراكه أنه على الرغم من تشجيعه على التعبير عن نفسه في الفصل الدراسي، فإن المرء لا يصبح بالأوامر أمام قاضٍ في المحكمة العليا الأمريكية، أينما كان. سمعت هذه القصة فقط لأن الأطفال الذين كانوا في الغرفة وقت الحدث كانوا يتحدثون عنه بأصوات صاخبة في أثناء ركوبهم في مؤخرة شاحنتي الصغيرة. إذا كان بإمكان طلاب الصف الثامن أن يشعروا أن هذا السلوك كان «خطأ»، فلماذا يغفل بعض البالغين الراشدين عندما يتعلق الأمر بقراءة الغرفة؟

غالبًا لا نولي اهتمامًا للقواعد الهرمية عندما يطغى منطق الشخص على منطق الموقف: عندما تكون الإشارات التي نحصل عليها من داخل أنفسنا صاخبة جدًا. من الطبيعي أن نشعر بالقلق أو عدم الأمان عندما نشعر أن المخاطر كبيرة وأن وضعنا على المحك، لكن القلق الذي ينشأ في هذه المواقف يمكن أن يؤدي إلى اندفاعات قد لا تكون مناسبة لشخص ما في دورك.

عندما أتحدث عن الأبطال الخارقين في الصف، يظهر بعضهم لاحقًا في مكتبي. هؤلاء الطلاب يعرفون أنفسهم. يقولون لي: «أحصل دائمًا على ملاحظات تفيد بأنني منافس للغاية، وعدواني للغاية، ومتكبر. لا أقصد أن أكون كذلك، لكن عندما أتعرض للانتقاد أو أشعر بالإحباط لسبب ما، لا يمكنني قبول ذلك. لا بد لي من الفوز بالحجة». وصف أحد طلابي من الأبطال الخارقين حادثة وقعت في فصل دراسي عندما كان يلعب دور مؤسس شركة ناشئة شاب كان يقدم عرضًا لأعضاء مجلس إدارته -الذين لعب دورهم مديرون تنفيذيون حقيقيون زائرون. لقد أمضى ساعات وساعات في التحضير، والآن، بشكل غير متوقع، «أعضاء مجلس إدارته» طردوه على الفور. قال لي: «كان الأمر سيئًا. لقد تشاجرت معهم، وطلبت تفسيرًا، وأصررت على أن ما فعلوه كان غير عادل، وحاولت إثبات أنهم مخطئون». في تلك اللحظة، كان يجب عليه إظهار الكياسة والمرونة واللياقة التي تليق بمدير تنفيذي. ولكن بدلًا من ذلك، ألقى بنوبة غضب.

لعب دور مساعد

من الشائع التفكير في الأدوار الهرمية كخيار بين القيادة والتبعية. لكن هذه ليست الطريقة التي تعمل بها المجموعات في الواقع. تعمل المجموعات عندما يرى أولئك الذين يقومون بأدوار مساعدة أنفسهم شركاء لمن يحتلون مرتبة أعلى منهم. وهذا يتطلب الاعتراف بأنهم في حاجة إليك في دورك المساعد، وهذا يمنحك القوة، التي تأتي مع مسؤوليات خاصة. عندما تطأ قدميك الحافلة، يمكنك الصعود لأعلى، والذهاب إلى المقاعد الخلفية، وإبعاد عينيك عن الطريق، والقتال مع الأطفال الآخرين حول من لديه مساحة أكبر. أو يمكنك اختيار مقعد الراكب الأمامي وتخيل نفسك مرتاحاً في مكانك. إنه يتطلب مستوى مختلفاً من الالتزام والإرادة لوضع شخص آخر في المقام الأول.

الركوب في المقعد الأمامي لا يعني استخدام دورك كنقطة انطلاق لشيء أكبر وأفضل لك. من الصعب أن تعيش حقاً في دور عندما تنظر إليه على أنه فرصة للوصول إلى مكان آخر.

مسؤول تنفيذي أعرفه يتعامل مع هذا طوال الوقت. غالباً ما يجد أن الأشخاص الذين يسعون إلى أدوار محددة داخل المنظمة الكبيرة رفيعة المستوى التي يقودها لا يفعلون ذلك لأنهم يريدون خدمة المنظمة أو النهوض بمهمتها، ولكن لأنهم يريدون الارتباط بالعلامة التجارية، وبناء محطة شخصية، وسيرة مهنية، ولكي يظهروا على أنهم قادرون على إحداث تغيير. ستخبرك عديد من الكتب حول القوة أن هذه هي الطريقة الصحيحة للتفكير فيها. لكني طالما اعتقدت أن هذا

مجرد هراء. يعلم الجميع أينما يحدث هذا أن هؤلاء الأشخاص لم يفقدوا الحبكة فحسب، بل إنهم لم يهتموا بها من الأساس. المنظمات والأدوار ليست موارد تُستهلك فقط من أجل التقدم الشخصي (ربما باستثناء ما يحدث في أذهاننا). إنها فرص للمساهمة في شيء أكثر أهمية من التقدم الشخصي، وربما في بعض الأحيان، لكي يُعترف بنا لذلك.

نريد جميعاً إثارة إعجاب الآخرين وكسب احترامهم والتقدم باحترافية. ونخشى أحياناً أن يؤدي لعب دور أصغر إلى جعلنا نبدو صغاراً أو ضعفاء أو غير مهمين.

لكن امتلاك الثقة بالجلوس بهدوء بينما يتلقى شخص آخر التصفيق هو مصدر قوة مثله مثل القدرة على الاستيلاء على الأضواء. لاحظ جوشوا وولف شينك في كتابه «قوة مزدوجة» أن عديداً من أهم ابتكارات التاريخ، على الرغم من نسبها في كثير من الأحيان إلى جهود عبقرى واحد، فإنها في الواقع من عمل ثنائي -جون لينون وبول مكارتني وستيف جوبز وستيف ووزنياك وبيل جيتس وبول ألين، على سبيل المثال- «يكون أحدهما في دائرة الضوء وآخر وراء الكواليس». كتب شينك: «المفارقة هي أن أعيننا بينما تتبع النجم بطبيعة الحال، يكون مركز جاذبية الثنائي، غالباً، مع الذي نراه أقل».

ركّز على الحرفة

لكل من يتوق إلى أن يكون في الصدارة، هناك دائمًا أشخاص يستمتعون بالعمل وراء الكواليس. يصف ديفيد ليت، أحد كبار كتّاب خطابات الرئيس أوباما، والذي كان تخصصه هو كتابة الدعايات والنكت البارعة في خطابات الرئيس، كيف أن الرئيس لم يعرف اسمه في الولاية الأولى. يقول: «لم تكن مثل حلقة من مسلسل الدراما السياسية «الجناح الغربي»». قال لصحيفة نيويورك تايمز: «لم أتحدث مع الرئيس مطلقًا. كنت أحد الأشخاص الذين أعطوا قطعة من الورق لشخص ما يتحدث مع الرئيس ثم خرجوا مسرعين». أكمل حديثه قائلاً: «لم أصنع كثيرًا من التاريخ، وهذا مقبول تمامًا».

إن القدرة على الاستمرار في التركيز على العمل، والحرفة، والأهداف العليا -حتى لو كان ذلك على حساب مجدنا الشخصي- يعطي قوة هائلة. سواء كان هذا الدور موظفًا رئاسيًا أو مرشدًا أو مدربًا أو مستشارًا أو شريكًا أو مديرًا للعمليات أو أي شيء آخر، فإن لعب دور مساعد يتطلب التواضع والمرونة والثقة لتسليم الأضواء إلى شخص آخر. عليك أن تفخر بفعل كل ما يتطلبه الأمر لجعل شخص آخر يبدو جيدًا. ليزا فيشر، مغنية مساعدة في فرقة رولينج ستونز منذ فترة طويلة، على سبيل المثال، ليست من المعجبين المعتادين. وصفت كيف، في اختبارها مع ميك جاجر، وضعت شريطها التجريبي وبدأت في الغناء، وبدأ في القيام بما يفعله دائمًا -يلوح بذراعيه ويرقص ويدور حولها. لكنها لم تكن منزعجة، أو متأثرة، فقط عالقة بالموسيقى -وهذا ساعدها

على إبرام الصفقة. وقالت لصحيفة نيويورك تايمز: «بعض الناس سيفعلون أي شيء ليكونوا مشهورين. لكنني أردت فقط أن أغني».

عندما تركز على القيام بالعمل، على إتقان حرفتك، فهذا يشير إلى أنك تهتم بمساهمتك في نتيجة المجموعة أكثر من اهتمامك بمدى التقدير الذي تتلقاه. إنه يشير بوضوح إلى أنك تهتم بالفن أكثر من كونك معروفًا كفنان. وهذا مهم بخاصة لبناء الثقة في أثناء القيام بدور مساعد.

الأدوار موجودة لتعزيز القضايا الجماعية. عندما نقبل بوظيفة ما، فإننا نتقاضى أجرًا لوضع المنظمة في المرتبة الأولى. الأدوار التي نلعبها ليست «أدوارنا»؛ نحن لا نمتلكها ولا نأخذها معنا. نحن فقط نشغلها لفترة من الزمن. لا ينبغي أن يكون الهدف هو القيام بكل ما يتطلبه الأمر لحشد القوة الشخصية والثروة والشهرة. إننا نكتسب القوة -وربما الثروة والشهرة في نهاية المطاف- فقط من خلال جعل أنفسنا مفيدين من خلال التأثير على نتائج الآخرين بإيجابية. إذا ارتقينا أيضًا نتيجة لهذه الإجراءات، فهذا شيء عظيم. لكنني متأكدة تمامًا من أن تأطير جميع خياراتنا من حيث ما سيرتقي بنا كأفراد يعمل دائمًا تقريبًا ضد أهدافنا.

يقاوم عديد من الأشخاص القيام بأدوار لا يشعرون بأنها كافية للتقدم. لكن هذا التركيز على المكانة والتقدم قد يكلفهم فرصًا كبيرة ليكونوا جزءًا من شيء ذي معنى. تصف شيريل ساندبرج كيف كان سيفوتها القارب (أو المركبة الصاروخية) عندما دعاها الرئيس التنفيذي آنذاك، إريك شميدت، للانضمام إلى جوجل عام ٢٠٠١. كانت قلقة

من أن الدور لم يكن كبيرًا بما يكفي، وربما كانت تتراجع للخلف بدلًا من التقدم للأمام. قال لها شמידت: «عندما يُعرض عليك مقعد على متن مركبة صاروخية، لا تسألني عن المقعد، بل اركبي على الفور». وقد فعلت ذلك، ولم تنظر قط إلى الوراء. وتقول إنها كانت من أفضل النصائح التي تلقتها على الإطلاق. ما هو مُرضٍ، في الحياة، هو خدمة هدف أعلى في الأدوار حيث يمكن أن يكون لديك تأثير حقيقي - وليس فقط ما يبدو جيدًا في سيرتك الذاتية.

التضحية من أجل الفريق

عندما نكون في دور تابع، يمكن أن يكون محفوفًا بالمخاطر. لكن الاستعداد للمخاطرة الشخصية لصالح المجموعة هو المصدر الأكثر موثوقية على الإطلاق للحصول على المكانة. عندما تُظهر أفعالنا أننا نهتم بالآخرين، وأننا على استعداد للتضحية بمصالحنا الخاصة من أجل تعزيز مصالح الآخرين، فإننا نكسب ثقتهم. عندما تُظهر أفعالنا أننا نهتم بمصالحنا أكثر من اهتمامنا بما هو أفضل للمجموعة، فإن الثقة والمكانة تصبحان مستنزفتين.

إنها ليست مسألة اهتمام أو عدم اهتمام بالآخرين والمجموعات التي ننتمي إليها - أعتقد أن معظم الناس يهتمون - بل مسألة ما إذا كنا قادرين على إظهار هذا الاهتمام. وإظهار اهتمامنا في نهاية المطاف ينحصر في مسألة التضحية: ما مدى استعدادك للخسارة من أجل أن يفوز الآخرون؟ ما مقدار الجُلْد الذي لديك في اللعبة؟ هذا شيء صعب التزييف.

للعب دور مساعد بشكل فعال، يمكننا رفع مستوى القوة أو خفضها، ولكن لكي نكون متعاونين وبنّي الثقة، علينا أن نظل على اتصال بما يحدث هنا والآن، لإظهار أننا نستمع ونتبه لما هو مهم للغاية للآخرين. علينا أن نغتني الفرصة للمجازفة التي من المحتمل أن تعود بالفائدة على المجموعة بأكملها. للقيام بذلك، علينا أن نبقى على اتصال بما يحدث على الساحة وأن نرى أنفسنا كجزء منه.

أفضل مثال يمكنني التفكير فيه لتوضيح هذه النقطة هو من شيء شاهدته في العمل. لدينا تقليد في جامعة ستانفورد يسمى «التحدي التنفيذي»، حيث يؤدي جميع طلاب ماجستير إدارة الأعمال في السنة الأولى البالغ عددهم ٤٧٠ طالبًا، بشكل جماعي، سلسلة من التدريب على لعب الأدوار مع الخريجين الذين يحضرون في ذلك اليوم.

يصل الطلاب في يوم التحدي ويلتقون بمجموعة من الخريجين المتميزين، والذين أتوا من جميع أنحاء العالم لهذا النشاط بالذات. يتم إعطاؤهم دراسة جدوى، ويكون لديهم ساعة تقريبًا للتحضير. يلعبون دور رجال الأعمال (مثل رواد الأعمال وقادة الفريق)، ويلعب الخريجون أصحاب المصلحة (على سبيل المثال: أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب رؤوس الأموال والعملاء والزبائن). الهدف هو عقد صفقة في نهاية اجتماع يستمر لمدة نصف ساعة.

تُعقد هذه الاجتماعات أمام لجنة من الحكام -متطوعين من الخريجين وأعضاء هيئة التدريس- يسجلون درجات ستة أزواج مختلفة من الطلاب في نسخ مختلفة من نفس الاجتماع على مدار اليوم. يجب

على الطلاب أن يقدموا حلولاً لمشكلات وأن يتجادلوا على الأرقام، بينما يتولى بعضهم إدارة بعض، وخاصة الخريجين في الغرفة، الذين لم يُوجدوا لتسهيل الأمر عليهم. إنها محاكاة بالطبع، لكن المخاطر كبيرة. زملاء الطلاب في الفريق يراقبون، وأساتذتهم يشاهدون، وهم يتفاعلون مع الخريجين الذين يمكن أن يصبحوا جهات اتصال للعمل في المستقبل. إنهم يتركون الانطباعات الأولى. ما يفعلونه في لعب أدوارهم مهم. ستكشف غرائزهم ما يجلبونه إلى الدور، أو من هم كأفراد.

عامّةً، يثبت الطلاب وجودهم بشكل جيد للغاية. هم في الغالب كما كنت تتوقع: أذكاء، ومفعمون بالحيوية، وقساءة أحياناً. يبدو البعض وكأن الدور كبير عليهم للغاية. إنهم خائفون، وهذا مفهوم، والبعض أكثر نجاحاً من الآخرين في إخفاء خوفهم. لقد تأثرت في أكثر من مناسبة. لكن ذات عام، قامت طالبة بعملٍ ما أثار إعجابي بشدة. لقد قدمت تعريفاً لما يعنيه استخدام القوة في دور مساعد.

إن ذاكرتي عن هذه الحادثة أشبه بصورة خاطفة أكثر من كونها شريطاً سينمائياً طويلاً. أعلم أن هناك طالبين في مقدمة الغرفة، لكنني لم أر سوى واحدة؛ امرأة أمريكية من أصل إفريقي داكنة البشرة. إنها صغيرة الحجم وجميلة، ترتدي حلة زرقاء داكنة. كل شيء حولها ضبابي. أرى بعض الخريجين -من الرجال البيض على الأغلب- عبر الطاولة، بعضهم أعطوا ظهورهم لي، والبعض الآخر رأيت مظهرهم الجانبي. إنهم يرتدون ملابس باهظة الثمن ومتشددون قليلاً، يجلسون بحماس في مقاعدهم، وهم على استعداد للانقضاض بالأسئلة الصعبة.

كانت الفتاة في الوسط، هادئة لكنها مفعمة بالنشاط، مثل مركز العاصفة، كل شيء يدور حولها.

لديها شريك مليء بالحيوية أيضًا؛ يتكلم كثيرًا. هي أكثر هدوءًا، لكنها ليست صامتة؛ هي ساكنة، لكنها ليست متسمة. إنها لا تبدو خائفة. طاقتها مركزة ووجهها مسترخٍ. عندما كانت تبتسم، كنت أستطيع رؤية بياض أسنانها.

اندفع أحد المديرين التنفيذيين إلى الأمام فجأة، متقدمًا ناحيتهم. «ماذا لو كنتم على خطأ؟»، صرخ ملوحًا بيديه. «ماذا لو فشلتما؟ من سيتحمل المسؤولية؟»،

لا يتوقع الطلاب هذا السؤال.

«من المتحدث الرسمي هنا؟»، سأل مطالبًا.

يفقد شريك المرأة توازنه؛ يتحول إليها ويلقي نظرة خاطفة تجاهها، ومن دون أن تجفل قالت: «يمكنك أن تأتي إليّ».

أشعر بالقشعريرة بمجرد الكتابة عنها. جعلت الجميع يتوقف فورًا، وتركهم عاجزين عن الكلام. ذهب القوة في الغرفة إليها. استقر الخريجون وجلسوا في مقاعدهم. لا مزيد من الأسئلة. شريكها يزفر. بكلماتها، أخبرتهم أنها ستتحمل المسؤولية عن أي مخاطرة يتعرضون لها وأنها ستدعمهم. كانوا متحمسين للغاية. وتمت الصفقة.

توصل الفريق إلى اتفاق مع بقاء بضع دقائق أخرى. في ذلك اليوم نفذ الوقت قبل أن تتمكن معظم الفرق الأخرى من تقديم طلب.

صافحت المرأة وشريكها أيدي الجميع وغادرا الغرفة. والمديرون التنفيذيون، بعيونهم المتسعة، اعترف بعضهم لبعض بأنهم رأوا شيئاً مميزاً. في جلسة التعقيب الخاصة بها، أتذكر أننا تحدثنا بحماس حول أدائها لكننا واجهنا صعوبة في التعبير عما جعله قوياً للغاية.

لم تكن الممثل الأعلى صوتاً. لم تكن تحاول أن تكون أذكى شخص في الغرفة. لم تكن الأكثر سيطرة أو رعباً أو الأكثر انفتاحاً. لم تكن تتسكع أو تتباهى أو حتى تحظى بمعظم الاهتمام. لكنها كانت حاضرة بكل ما في الكلمة من معانٍ. كانت طاقتها مركزة وملجومة. كانت صبورة ومنضبطة وتتحكم بالكامل في نفسها. ومن الواضح أنها كانت تستمع جيداً. في الخلفية كان الآخرون يتصارعون ويتنافسون للحصول على المكانة، أما هي فبدت كأنها الشخص الراشد في الغرفة. لم تكن تريد أن تكون مجرد لاعبة. كانت تتطلع لإحداث فرق. نعم، لقد كان تمريناً على أخذ الأدوار. لكن أدائها كان ملهماً ولا يُنسى، وكشف شيئاً عميقاً عن غرائزها.

في عالم فردي، حيث يعتبر النضال من أجل المكانة والاهتمام أمراً طبيعياً، وحيث يعتقد أن الدفاع عن الذات هو أفضل طريقة لتحقيق النجاح، ميزت هذه الطالبة نفسها بفعل العكس. قالت أفعالها: أنا هنا من أجلك، ومهما حدث، يمكنني التعامل مع الأمر؛ تعال إليّ عند الحاجة. تقدمت وسط المدافع الكبيرة في الغرفة وتفهمت مخاوفهم. كانت تعرف ما يحتاجون إليه، في حين لم يعرفه زملاؤها في الفريق. وعندما تردد شريكها في وضع نفسه في مرمى النيران، لأي سبب،

ضحت هي من أجل الفريق. تقدمت وطالبت بمكانتها من دون إذن، لكنها فعلت ذلك في وقت وبطريقة شملت الآخرين بعنايتها. لقد برزت لأنها خاطرت بكل شيء.

في المسرح يبحث المشرفون على توزيع الأدوار عن عديد من الأشياء. الالتزام بالدور هو واحد منها. من المفيد أن يكون لديك سجل أداء جيد وسمعة طيبة؛ أي، الحماس الجيد، النوع الذي يأتي من العمل بشكل طيب مع الآخرين واحترام معايير السلوك المهني في الأعمال السابقة. من المفيد أيضًا أن تظهر بالمظهر الصحيح، ولكن هذا ليس أهم شيء. الممثلون الكبار يسرقون الأضواء من خلال لعب الأدوار التي يُختارون فيها، مهما كانت صغيرة، مع التزام كامل وشامل، بطرائق ثورية وشخصية لا تُنسى. لاستخدام القوة جيدًا، لا يكفي الوقوف أمام الكاميرا لفترة كافية لالتقاط صورة مقربة. علينا أن نكون حاضرين بكل جوارحنا، ونبحث عن الفرص لإحداث فرق، ونفعل كل ما يتطلبه الأمر، سواء كان ذلك يجعلنا نرتقي في تلك اللحظة أم لا. هذه، جزئيًا على الأقل، هي كيفية فوزنا بأدوار أكبر في المستقبل.

الفصل السادس

العرض يجب أن يستمر

الظهور على المسرح وتقبل الأضواء

إنها طبيعة بشرية أن نكون مهتمين بالقوة؛ ليس فقط أن نجدها مثيرة للإعجاب ولكن أن ننجذب إليها، أن نتوق إلى مزيد، أن نبحث عنها لأنفسنا. كان الفيلسوف الألماني فريدريك نيتشه من أوائل من وصفوا هذا الدافع. أطلق عليه «إرادة القوة». اعتقد نيتشه أننا نتعامل بشكل طبيعي مع كل ظرف من ظروف الحياة من خلال السعي للوصول إلى أعلى منصب ممكن. كان يعتقد أن هذا النوع من الكفاح صحي، بل إنه ضروري لتبرير وجود الجنس البشري.

لكن فكرة امتلاك القوة، لكثير من الناس، أكثر جاذبية من الواقع. أنا وزملائي نحب أن نمزح بأنه على الرغم من أننا نريد أن تُعرض علينا كبرى الوظائف في مجالات تخصصنا، فإننا لسنا متأكدين من رغبتنا في القيام بها. كثير من الناس في مواقف شتى يشعرون براحة أكبر وراء الكواليس عما لو كانوا في دائرة الضوء، وكثير منا يفضل أن يكون محبوباً وليس خائفاً.

يمكن أن يكون رهاب المسرح، خاصة في دور كبير، مشكلة كبيرة حقًا. في منتصف التسعينيات كنت أدرّس السلوك المؤسسي في البرنامج المسائي في مدرسة كيلوج للإدارة في نورث وسترن. كان الطلاب مديرين يأتون إلى الفصل بعد يوم عمل كامل. لقد كانوا مرهقين ولكنهم مفعمون بالنشاط أيضًا لأن لديهم فرصة لأخذ خطوة للوراء، والتفكير في التحديات التي كانوا يواجهونها في وظائفهم.

في إحدى السنوات، لإثارة نقاش حول تأثير الأدوار المختلفة داخل المؤسسة، قررت عرض مقطع من تجربة سجن ستانفورد الشهيرة، التي أجراها فيليب زيمباردو عام ١٩٧١، لدراسة التأثيرات النفسية للقوة. طلاب الجامعات الذين سجّلوا للمشاركة في سيناريو السجن الوهمي -والذي جُهّز في قبو قسم علم النفس في جامعة ستانفورد- عُيّنوا عشوائيًا للعب دور إما السجنين وإما الحارس لمدة أسبوعين، في حين أن زيمباردو (في دور المشرف) ومساعديه في البحث يراقبون ما يحدث.

بعض نتائج هذه التجربة معروفة على نطاق واسع. وفي السنوات الأخيرة شُبه التعذيب النفسي الذي مارسه بعض «الحراس» هناك بالانتهاكات التي حدثت ضد السجناء في سجن أبي غريب. لكن الأمور ساءت لدرجة أن التجربة أُلغيت بعد ستة أيام فقط.

قبل عرض مقطع من لقطات التجربة في الفصل، طلبت من طلابي (وجميعهم لديهم خبرة كمديرين) أن يضعوا أنفسهم في مكان المشاركين. طلبت منهم أن يتخيلوا أنهم هم أنفسهم قد كُلفوا بوظيفة

حارس السجن، وكان عليهم الحضور للعمل لأول مرة في اليوم التالي.
«بماذا كنت ستفكر؟»، أنا سألت.

لا أستطيع أن أتذكر ما كنت أتوقع أن يقولوه، لكنني افترضت أنه مهما كان فسوف يوفر نافذة مثيرة للاهتمام حول كيف يمكن للقوة أن تحوّل الناس العاديين إلى جلادين مُسيئين. ظلوا هادئين قليلاً.

اعترف أحدهم أخيراً: «سأكون خائفاً».

«من ماذا؟»، سألته، معتقدة أنه ربما أساء فهم التمرين. «ستكون أنت المسؤول».

ثم شارك الآخرون. أرادوا القيام بعمل جيد لكنهم لم يكونوا متأكدين من أنهم يمكن أن يكونوا ناجحين. كان من المفترض أن يُبقوا الأمور تحت السيطرة لكن لم يُسمح لهم باستخدام القوة. لن يكون السجناء سعداء بهذا التدبير؛ ماذا لو رفضوا الإذعان؟ لم يكن للحراس سلطة حقيقية تتجاوز لقبهم الرسمي «حارس»، وكانوا يخشون أن يرى السجناء هذا الأمر. فكما كانوا يترقبون الظهور كحراس سجن، كان خوفهم من أن يرى السجناء من خلالهم ملموساً. في حقيقة الأمر، كان لديهم رهاب المسرح، وقالوا إنه جعلهم منفعلين.

مارك أندريسن، صاحب رأس المال الاستثماري الأسطوري ومؤسس متصفح الإنترنت الأول نتسكيب، قال على نحو ما هو معروف، إن هناك اثنين فقط من ردود الفعل لكونك الشخص المسؤول عن شركة ناشئة: النشوة والذعر. وكما سيخبرك أي شخص يحب الأفعوانية؛ قد يصعب التفريق بينهما. اعتمدت دراسة سجن ستانفورد

لعمد على أنها المثال الكلاسيكي لكيف يصبح الناس في حالة انتشاء أو تهور بسبب القوة، ويُستشهد بها على أنها «دليل» على أن رد الفعل النموذجي للقوة هو إذلال الضعفاء على سبيل التسلية. لكن لم يكن هناك أي مؤشر على هذه العقلية لدى طلابي عندما طلبت منهم تخيل وجودهم في دور حارس السجن. ما خطر ببالهم على الفور هو الخوف.

الخوف وثلاث طرائق للعبه

من المفترض عمومًا أن الحراس في دراسة سجن ستانفورد كانوا قساة ووحشين وحتى ساديين بحكم طبيعتهم. وصحيح أن بعض الحراس تعاملوا مع ضغوط الأداء من خلال القيام بكل ما في وسعهم لتحطيم السجناء، بدءًا من إهانتهم لفظيًا، إلى أخذ مراتبهم وتركهم للنوم على الخرسانة الصلبة، إلى وضعهم في «الحبس الانفرادي». نُشرت هذه السلوكيات على نطاق واسع. لكن ما هو غير معروف على نطاق واسع عن دراسة سجن ستانفورد هو أن ردود أفعال جميع الحراس لم تكن كذلك. في الواقع، وفقًا لتقارير الدراسة، استخدم الحراس سلطتهم بثلاث طرائق مختلفة، وظهرت بأعداد متساوية.

المعتدون: عند إجراء المقابلات حول هذا الموضوع في السنوات التي تلت ذلك، فإن ما وصفه هؤلاء الحراس الذين أساءوا معاملة «السجناء» بطرائق مختلفة لم يكن الرغبة في الأذى، بل الرغبة في القيام بعمل جيد. في إحدى المقابلات الأخيرة، ذكر أحد المشاركين رغبته في تقديم النتائج التي كان يعتقد أن زيمباردو أرادها: إظهار كيف تؤدي القوة إلى الانتهاكات. استغل هؤلاء الحراس قوتهم من خلال القيام

بكل ما في وسعهم للتأكد من أن السجناء شعروا بشدة العجز، حتى يتمكنوا من البقاء في السيطرة كما وُجِّهوا. لكن دوافعهم كانت تركز على الرغبة في الحصول على تأييد الباحثين وإثبات أنفسهم لأقرانهم - ليكونوا «الأفضل» فيما طُلب منهم القيام به- وليس الإكراه وإيذاء الآخرين من دون مبرر. لقد أرادوا التفوق في أدوارهم، وفعلوا كل ما يتطلبه الأمر.

البيروقراطيون: في حين ذهب بعض الحراس «إلى أبعد مدى» فيما كان يمكن توقعه، و«التباهي» للباحث بمدى قدرتهم على التحكم في السجناء، حاول بعض الحراس ببساطة مطابقة التوقعات (على عكس التطلعات) تمامًا. لقد حاولوا اتباع القواعد حرفيًا والقيام بما طُلب منهم بالضبط، لا أكثر ولا أقل. لعب هؤلاء الحراس دورهم بشكل صحيح، فقد كانوا يتمتعون بضمير حي ووصفهم الباحثون بأنهم حازمون لكن عادلون. لقد حددوا الأداء الجيد بأنه أداء المهمة «بشكل صحيح».

على عكس أولئك الذين بالغوا في لعب دورهم من خلال المخاطرة الشخصية لإظهار الإبداع والمبادرة، فإن أولئك الذين لعبوا دورهم بشكل صحيح كانوا يتجنبون المخاطرة؛ كانوا أقل اهتمامًا بأن «يفوقوا التوقعات» من اهتمامهم بأن يقوموا بـ«عمل دقيق». لقد لعبوا دورهم عن طريق التخلي عن قوتهم؛ كانوا يتبعون الأوامر فقط.

المُصلِحون: كانت هناك مجموعة أخرى من الحراس في دراسة سجن ستانفورد لم يُناقش سلوكهم على نطاق واسع. بدلاً من اللعب بطريقة قذرة أو اللعب باستقامة، لعبوا جيدًا. لقد حاولوا استرضاء

السجناء وإقامة علاقات صداقة معهم من خلال تقديم خدمات لهم ومنحهم مكافآت خاصة. لقد أرادوا إبقاء السجناء «راضين»، على فرض أن يحبهم السجناء وألا يشوروا.

ردود الأفعال الثلاثة هذه لرهاب المسرح بين الحراس في دراسة سجن ستانفورد لا تختلف عما نراه في دراسات أخرى عن القوة والقيادة. بعض الناس يرفعون مستوى قوتهم، والبعض الآخر يقلل منها، والبعض الآخر يلعبها باعتدال. لكن كلاً من ردود الأفعال هذه هي طريقة مختلفة للتعامل مع رهاب المسرح الذي يأتي مع دور عالي القوة.

ليس من البديهي أن يشعر الناس بالخوف عند الارتقاء بحياتهم. ولكن كما يعلم كثيرون، فإن واحدة من أعظم مفارقات القوة هي أننا نسعى لأدوار قيادية من أجل الشعور بمزيد من الأمان ومزيد من السيطرة، ولكن بعد ذلك ينقلب الوضع رأساً على عقب: نجد أن اللحظة التي نرتقي فيها إلى منصب قوي هي اللحظة التي ندرك فيها مدى ضآلة السيطرة التي نمتلكها بالفعل. كما يعرف أي والد أو أي مدير أو أي قائد فريق، فإن الانتقال إلى مركز قوة مع الشعور بعدم اليقين من قدرتك على التحكم في الأشياء يعد كابوساً، حرفياً، مثلما أحاول الوصول إلى الفصل في الوقت المحدد وأنا عالقة بين الطوابق في المصعد، ولا يمكنني العثور على فصلي، أو أنني غير مستعدة تماماً أو أعددت المواد الخاطئة، أو أنني أقف أمام حجرة الدراسة أحاول بدء الفصل والطلاب يأتون ويذهبون كأنني غير موجودة. هذه كلها كوابيس مررت بها بالفعل.

لا يتعلق الأمر بالسيطرة فقط بالطبع. إنه احتمال الفشل على خشبة المسرح الكبيرة. في الغالب، نتخيل أن شاغلي المناصب عالية القوة يشعرون برهبة أقل من بقيتنا. ولكن بمجرد أن نتمكن من رؤية القوة عن قرب، من منظور شاغل المنصب، لا يبدو الأمر كذلك على الإطلاق.

رهبة القوة ورهبة المسرح

من يوم لآخر، قد تنتقل من كونك جزءًا من الفريق إلى كونك قائد الفريق. يمكنك الانتقال من الصاحب إلى الرئيس المشرف. لن تشعر أنك شخص مختلف، لكن القوة تغيّر كل شيء. في جميع الاحتمالات، لن تشعر بقوة أكبر مما شعرت بالأمس، ولكن بالنسبة إلى الآخرين، فأنت لست نفس الشخص. يجذب الدور القوي الانتباه، وجماهير كبيرة، والنقد القاسي في كثير من الأحيان. يأتي الدور بمسؤولية وتوقعات كبيرة، وفي بعض الأحيان تثير الحسد والضغينة. إن الدخول في دور أكبر يضعنا على ساحة أكبر، حيث نشعر بأننا أصغر، لا محالة. وفي وهج الأضواء، نشعر بأننا مفضوحون، ومجردون، ونقاط ضعفنا مكشوفة على الملأ.

في عالم إدارة الأعمال، يوصف الخوف المحدد الذي يصاحب الدخول في دور كبير بأنه متلازمة المحتال. إنه شكل من أشكال رهاب المسرح الذي يؤثر على جميع الأفراد الذين يجدون أنفسهم يلعبون أدوارًا لا يشعرون بأنهم مستعدون لها بالكامل. متلازمة المحتال هي الخوف من كشف الذات، من عدم الامثال لـ «وحدة الفنان وسط الجمهور» في مصطلحات ستانيسلافسكي، وكشف الفجوة بين الممثل

والدور الذي انتُقي له. إنه خوف من أن يدرك الآخرون حقيقته، مثل ساحر أوز («لا تكثرث لذلك الرجل خلف الكواليس!») أو الإمبراطور بلا ملابس.

لقد مررنا جميعاً بذلك: لقد اندفعنا إلى دور نشعر أننا بالكاد مؤهلون له، والذي من المفترض أن نتصرف فيه بسُلطة، لكننا غير متأكدين من قدرتنا على الأداء كما هو متوقع. طبيب نفسي أعرفه يعمل في كامبريدج، ماساتشوستس (بالقرب من هارفارد)، زعم أنه قدّم المشورة للفائزين بجائزة نوبل الذين عانوا من هذا البلاء. أستاذ آخر أعرفه، وهو عضو هيئة تدريس دائم لفترة طويلة الآن، لا يزال يتذكر بعمق كيف، في وقت مبكر من حياته المهنية، أفلت منه المحتال الذي بداخله بكل ما في الكلمة من معانٍ. كان قد عرض تدريس صف عن كتابات ثلاثة مفكرين معترف بهم: ماركس، ونيتشه، وفرويد. كان يعرف أعمالهم حق المعرفة، ومع ذلك استمر في الإشارة بطريق الخطأ إلى الدورة التي كان يدرسها باسم «ماركس، ونيتشه، وفرويد (أي المخادع)».

متلازمة المحتال هي الخوف من الانكشاف، وفي بعض الأحيان، كما توضح هذه الزلة الفرويدية تمامًا، نحن نتفاعل عن طريق كشف أنفسنا. إنه خيار تقليدي وإن كان لا شعوريًا لخفض مستوى القوة، كأنه يعرّي نفسه كعلامة على الخضوع، والتي توحى بالقول: «من فضلك لا تعضني، فأنا لا أستحق». غالبًا ما تتخذ ردود الفعل على متلازمة المحتال هذا الشكل، ولكن ليس دائمًا. بعض الناس، بدلاً من الحط من أنفسهم، ينسحبون، عن طريق الاختباء أو الصمت أو الوقوف ساكنين.

يرفع البعض الآخر مستوى القوة استجابةً لمتلازمة المحتال؛ يحاولون إخفاء ضعفهم من خلال التصرف بتعالٍ أكثر من اللازم. يتمثل رد الفعل التقليدي في الإفراط في الاستعداد، والتدريب على الدور من خلال تعزيز المعرفة والخبرة والثقة، ثم الانتظار طويلاً قبل الظهور على المسرح. عندما نخطو إلى دور كبير من دون تقنيات لإدارة رهبة المسرح، يمكن أن تعمل هذه الدوافع ضدنا، بطرائق شتى.

الخوف من عدم الارتقاء إلى المستوى المطلوب

عندما يكون الهدف هو ترسيخ الثقة بدور ذي قوة عالية، فإن الخوف من الظهور بمظهر غير كفء يمكن أن يصرف انتباهنا عما هو أكثر أهمية، وهو الدرجة التي يعتقد بها مرؤوسونا أننا نضع مصالحهم في الاعتبار. إنه ليس أمراً بديهياً، ولكن البحوث في هذه النقطة واضحة: عادة ما تُعد كفاءة الفرد عالي القوة أمراً مفروغاً منه. وعادة ما تكون المشكلة الأكبر هي تعلم كيفية إبداء اهتمامنا.

غالبًا ما يتصل بي الأصدقاء والزملاء والطلاب السابقون بعد ترقية كبيرة لهم. إنهم يريدون النصيحة حول كيفية تقديم أنفسهم للأشخاص الذين سيشفرون عليهم، وعادةً لا يريدون الظهور على المسرح إلى أن يشعروا أنهم يعرفون ما يفعلونه. إنهم يريدون استطلاع الأمر، وتعلم ثقافة العمل وسياساته، واتخاذ القرار بشأن المبادرات التي يجب وضعها كأولوية والمواقف التي يجب تبنيها. في كثير من الأحيان، لا يعرفون حتى تلك اللحظة كيف يخططون لمواجهة تحديات مهمة ويخشون الظهور من دون إجابات. لكن الانتظار لفترة طويلة جدًا للظهور على

الساحة، أو مجرد الظهور للعيان؛ أي محاولة «الدخول والخروج، له جوانب سلبية فريدة من نوعها لفرد ذي قوة عالية.

لقد قيل إن الرئيس جورج دبليو بوش فقدَ عديدًا من مؤيديه بعد إعصار كاترينا، عندما انتظر طويلًا للذهاب إلى لويزيانا لتقييم الأضرار، ثم جذب إليه مزيدًا من النقد عندما طار فوق المناطق المنكوبة في طائرة بدلاً من الاجتماع على أرض الواقع مع مفوضيه. على النقيض من ذلك، رُحِبَ بالعمدة رودي جولياني على المستوى الوطني لوقوفه وسط أنقاض مركز التجارة العالمي في ١١ سبتمبر، مرتديًا خوذة أمان. عندما تكون الشخص المسؤول، عليك الظهور، حتى لو كان ذلك يعني أن تتسخ ملابسك أو تعرّض نفسك للأذى. إن حقيقة أن بوش بدا وكأنه يتفادى مأساة كاترينا، ولا يحاول المساعدة شخصيًا، أو يختبئ من مسؤوليته في المساعدة، جعلته يبدو قاسيًا، بل معاديًا، تجاه الضحايا (على الرغم من أنه لم يكن يُلحق الضرر بشكل حقيقي). ومن المعروف أن بوش صُوِّرَ وهو ينظر من نافذة طائرته وهو يحلق فوق الدمار، وعلى الرغم من أنه أبلغ منذ ذلك الحين عن شعوره بقلق عميق إزاء ما رآه، وقد أوضح مساعدوه أنه يريد تجنبُ صرف الانتباه والموارد عن جهود الإنقاذ، بطريقة ما لم تكن هذه هي الطريقة التي فسر بها العالم أفعاله.

الدرس هو: عندما تكون أنت الشخص المسؤول، فإن الناس سوف ينظرون إليك لأشياء كثيرة. في الغالب، سيحاولون معرفة مدى أهميتهم لديك. بصفتك الشخص في دور القوة العالية، فأنت مصدر احترام للذات لدى الآخرين. يجب أن تجعل أولوياتك تُظهر للناس

أنهم يستحقون وقتك واهتمامك، لأنك بصفتك الشخص الذي يشغل منصباً عالي القوة، ستكون المستفيد من عديد من الامتيازات. لكن في هذا الصدد، لن يكون رأيك قابلاً للشك.

لقد تحدثت مؤخراً مع صديقة تمت ترقيتها إلى منصب مدير تنفيذي في شركة تكنولوجيا كان مُنتَجُها يُعد ابتكاراً رائداً على استعداد لخلق سوق جديد، وكان يُحدث كثيراً من الضجة. كانت المشكلة الوحيدة هي أنها لم تكن لديها فكرة عن كيفية عمل المُنتَج الجديد المثير. من ناحية، أرادت البدء مباشرة ومساعدة فريقها على التكيف مع واقعهم الجديد. ومن ناحية أخرى، لم تكن تريد أن يروا أنها لم تكن لديها الكفاءة التقنية الكافية. هل يجب أن تفكر في تعديل أسلوب إدارتها السابق مع انتقالها إلى دور أكبر بكثير في صناعة غير مألوفة على الإطلاق؟ بحكمة، كانت قد عقدت محادثات لبضعة أسابيع قبل البدء حتى تتمكن من التعرف بسرعة على التكنولوجيا والصناعة التي كانت تدخلها. كانت تشعر بأنها يجب أن تقضي بعض الوقت في التعرف على الأشخاص أيضاً قبل عقد أي اجتماعات مع فريقها.

قلت لها: «لا تنتظري. الشيء الأكثر أهمية هو أن تكوني هناك فقط. تُقابلين الجميع فوراً، حتى لو كنتِ لا تعرفين ما ستقولينه. تعرّفي على أحوالهم وآمالهم ومخاوفهم. لا يتعين عليكِ الظهور بشكلٍ مثالي، لكنكِ ستكسبين نقاطاً لاكتراثك ولإظهار الاهتمام بما يهمهم. يجب أن يكونوا قادرين على النظر إليك في عينيك وأن يروا أنهم يمثلون أولوية لكِ، وأنتِ تحترمينهم وتحرصين على التعلم منهم، وأنتِ تولين

اهتمامًا. لا تختبئي حتى تشعري أنك جاهزة، هذه هي الخطوة الأولى». «لذلك عليك أن تظهرى بنفسك، ولكن كما سيخبرك حتى أكثر الممارسين خبرة، فإن الوجود جسديًا لا يضمن الأداء الرائع. الخوف من الفشل على مسرح كبير يمكن أن يصيب حتى أكثر المؤدين خبرة بيننا». يصف جاي زي (شون كوري كارتر)، مغني الراب ومنتج التسجيلات الشهير، كيف تلغثم خلال عرضه الحي الأول. يقول كارتر: «لقد نسيت الكلمات. وقفت هناك، وحاولت أن أمرر الميكروفون إلى ديمون داش، الذي شاركت معه في تأسيس شركة التسجيلات روك آفلا. أعطيته الميكروفون، كأني أقول: «تفضل». كان مثل: «يا رجل، أنا لا أغني الراب!»، لم أكن أعرف ماذا أفعل. ولم أفعل شيئًا، كنت فقط في حالة صدمة».

وبالمثل، تحدثت المغنية وكاتبة الأغاني الأسطورية باتي سميث عن رهبة المسرح، وكيف تغلبت عليها بشكل غير معهود، على الرغم من خبرتها الممتدة لعقود في الأداء، في أثناء تكريم بوب ديLAN في الحفل التلفزيوني لحصوله على جائزة نوبل للأدب من السويد. وقد رفض ديLAN بنفسه الدعوة. لم يكن يريد حتى أن يكون هناك. لذلك وافقت سميث على الأداء بدلًا منه. شاعرة غنائية وفنانة مشهورة عن حق، اختيرت سميث للغناء في الحفل لهذه الأسباب بالضبط. ومع ذلك، عندما حلت اللحظة، أصبَحَت عاجزة عن الغناء.

كَتَبَتْ أنه: «قُدِّمَت الأوتار الافتتاحية للأغنية، وسمعت نفسي أغني. كان المقطع الأول مقبولًا، لكنه مهتز بعض الشيء، لكنني كنت متأكدة

من أنني سأستقر. لكن بدلاً من ذلك، صُدمت بوفرة من العواطف المفرطة، تغمرني بشدة لدرجة أنني لم أتمكن من تجاوزها. من زاوية عيني، كان بإمكانني رؤية منصة التصوير الضخمة لكاميرا التلفزيون، وجميع الشخصيات البارزة على خشبة المسرح والناس خلفهم. غير معتادة على مثل هذه الحالة من القلق العام، لم أتمكن من الاستمرار. لم أنس الكلمات التي أصبحت الآن جزءاً مني. كنت ببساطة غير قادرة على استخلاصها». باختصار: «تلعثمت» سميث. لقد كانت بعيدة جداً عن منطقة راحتها، وأصبحت غير قادرة مؤقتاً على فعل ما جاءت من أجله.

في كثير من الأحيان، قبل اجتماع أو عرض تقديمي كبير، يقول المتحدث: «أريد فقط أن أنجز العمل». هذا أيضاً يعتبر استجابة للخوف من إظهار الضعف والقلق اللذين يصاحبان الأداء. يدير عديد من المديرين التنفيذيين عدم ارتياحهم للقوة وخوفهم من عدم ممارسة القوة «بشكل صحيح» عن طريق «التزام الهدوء»، أو «القيام بالأمر بحماس أقل»، وهي نسخة من الشيء نفسه. نعتقد أننا إذا لم نظهر حقاً، لا يمكننا الفشل. ثم نتساءل لماذا لا يثق المرؤوسون بنا. إذا لم تتمكن من العثور على طريقة كي تكون حاضراً، فهذا يدل على أنك لا تريد أن تكون هناك. ولأنك الشخص المسؤول، فلن يفترض أحد أن هذا لأنك تهتم كثيراً بهم، حتى لو كان هذا هو السبب.

هذا صحيح سواء كنا مسؤولين أم لا. في الاجتماعات الكبيرة، نلاحظ جميعاً هؤلاء الأشخاص الذين يشاركون في محادثات جانبية

في حين يتحدث الآخرون. ربما كانوا حاضرين بالجسد، لكن ليس بالروح. بدلاً من البقاء على تواصل مع أسباب اهتمامهم بالحدث ونتائجه، والتي يمكن أن تجعل رهبة المسرح أسوأ، فإنهم يتظاهرون بأنهم مشاركون بالحدث، لكنهم في الواقع يؤدون الحركات، ويجلسون هناك، ويلعبون دور المشارك، في أثناء المشاهدة، وإبداء الرأي، وترك الآخرين يقومون بالعمل الشاق. إنهم غير متأكدين من رغبتهم في المخاطرة بقول ما يفكرون فيه أمام المجموعة بأكملها، لذلك بدلاً من ذلك، يتصرفون كمتفرجين في حدث رياضي، بالتعليق على النشاط من الخطوط الجانبية. من دون المخاطرة بالظهور أمام الجميع، من الصعب أن يُنظر إليك كعضو مهم في الفريق.

الخوف من المسؤولية

على النقيض من نيتشه، الذي اعتقد أن كل شخص يريد أن يحتل الصدارة، جادل عالما النفس سيجموند فرويد وإريك فروم أن معظم الناس يخشون القوة في الواقع ويحاولون تجنب المساءلة عن استخدامها. يتعامل عديد من المديرين التنفيذيين مع هذا القلق من خلال التصرف مثل «البيروقراطيين» في تجربة سجن ستانفورد. وهذا يعني أنهم يلعبون دورهم بالطريقة التقليدية. إنهم يحاولون اتباع القواعد، والرجوع للسياسات والمبادئ القائمة والأشخاص ذوي الرتب الأعلى، بدلاً من أن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم الخاصة.

يظهر مثال وثيق الصلة (وإن كان تخيلياً) لهذا في الفيلم البريطاني «عين في السماء»، حيث يجلس اثنان من الطيارين عديمي الخبرة في

مستودع في ولاية نيفادا، في انتظار أمر إطلاق طائرة من دون طيار تقتل انتحاريًا في حي سكني في نيروبي، كينيا. تريد الكولونيل البريطانية كاثرين باول (التي تلعب دورها الممثلة هيلين ميرين) شن هجوم صاروخي، لكنها لا تستطيع إقناع أحد بذلك؛ لا أحد يريد أن يكون في وضع المساءلة. أولاً، تستشير مستشارها القانوني، الذي يوصيها بسؤال الفريق المشرف على المهمة. لكن مجلس الوزراء البريطاني بحاجة إلى الموافقة، ولا أحد يريد أن يكون الشخص الذي يقول نعم، لذلك يُحيل الفريق الأمر إلى وزير الخارجية، الذي يحاول بعد ذلك أن يأخذ بقرار وزير الخارجية الأمريكي، الذي يظهر أنه في زيارة دبلوماسية إلى الصين. في لحظة لتخفيف التوتر، يصرح وزير الخارجية الأمريكية بالهجوم على الفور، في منتصف لعبة بينج بونج، كما لو أن الأمر لا يتطلب تفكيرًا على الإطلاق. في النهاية، تجد العقيدة المغواراة طريقة لإطلاق صاروخها، ولكن فقط بعد الالتفاف حول جيش حقيقي من صنّاع القرار ذوي النفوذ العالي الذين يتمتعون بسلطة أكبر منها، ولكنهم لا يريدون أن يحاسبوا إذا سارت المهمة بشكل سيئ.

لكثير من الناس -أو معظم الناس، كما اتضح- الخوف من المساءلة متوغل للغاية، لدرجة أنهم عندما تحين اللحظة الحرجة، فإنهم يفضلون عدم اتخاذ القرارات المهمة بأنفسهم. قد يرغبون في الوجود في الغرفة حين يحدث ذلك، لكنهم يحاولون تجنب المقعد على رأس الطاولة.

قد تفترض أن معظم الناس يفضلون دائمًا الفوز على أن يكونوا

في المركز الثاني. ومع ذلك، في البحث الذي قاده زميلي وطالبة الدكتوراه إم ريت، وجدنا أن معظم الناس (أكثر بقليل من النصف، عبر الدراسات المختلفة) يفيدون بأنهم يفضلون أن يكونوا في المرتبة الثانية على الأولى. وتعتقد هي أن السبب هو أن الناس يحبون تعظيم مكانتهم في المجموعات لكنهم يتجنبون تحمل المسؤولية عند ممارسة القوة. باختصار، المسألة التي تأتي مع المرتبة الأولى في المجموعات لا تستحق العناء بالنسبة إلى كثيرين.

عندما يكون الهدف هو تحقيق المكانة مع تجنب المسؤولية، فإننا نميل إلى اتخاذ إجراءات تعزز الوضع الراهن. هذا ليس بالضرورة شيئاً سيئاً، لكن اللعب وفقاً للقواعد لا يرتبط دائماً بالقدرة على القيادة أو مفاهيم «العظمة» في دور عالي القوة.

الخوف من ازدياد المناصب العليا

يخشى معظم الناس القيام بأشياء تثير العداء لدى الآخرين، في معظم الأوقات. ويشكّل استخدام القوة مخاطر خاصة في هذا المجال، خاصة لأولئك الذين لديهم حاجة بارزة إلى أن يكونوا محبوبين. من يشغلون أدوار القوة العليا يكونون عُرضة للحسد والاستياء، بلا شك تقريباً، وفقاً لعالم السياسة وليام إيان ميلر، الذي يصف «ازدياد المناصب العليا» بأنه سمة حتمية للحياة الهرمية. عندما ننشغل بالفوز بمنافسة عمن هو الأكثر شعبية، قد يكون من الصعب استخدام القوة جيداً.

لقد تحدثت مؤخراً مع مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة وتعرفت على مدى شيوع هذا الأمر. اتصل بي الرئيس التنفيذي لشركة أسهم خاصة بعد ذلك وقال: «أعتقد أنك كشفت عن أحد أكبر تحديات الموارد البشرية في شركتنا. نحن نُحضر كل هؤلاء الشركاء، ويُرفَقُ أفضلهم. إنهم نجوم بارزون حسب الأرقام، يسلكون مساراً حاداً إلى الأعلى، ثم يتعثرون. لا يمكنهم تحمل ترقيتهم فوق أقرانهم. يريدون التظاهر بأنهم جميعاً ما زالوا يتساوون. فجأة يتعين عليهم محاسبة أصدقائهم، ويريدون التظاهر بأن هذه ليست وظيفتهم! لقد فقدنا كثيراً من أصحاب الأداء الجيد بهذه الطريقة. وبدأت المجموعات التي يديرونها في الانهيار. إنهم لا يتكلمون على أن هناك أي شخص مسؤول. إنها تبرز أسوأ ما في كل شخص».

كتب ديفيد ويتتر، عالم النفس السياسي الذي درس تأثير الاحتياجات المتزايدة بين رؤساء الولايات المتحدة، وكيف أثر ذلك على سلوكهم في أثناء وجودهم في المنصب، أن ريتشارد نيكسون كان المثال الكلاسيكي للشخص القوي الذي جعل حاجته إلى أن يكون محبوباً تتغلب عليه. كانت محاولاته للتجسس على مسؤولي الحزب الديمقراطي من خلال التنصت على مقر الحزب، بحسب قول ويتتر، مدفوعة بجنون الارتياب الذي نبع من خوفه من أن يُنظر إليه على أنه دخیل متدنّي المكانة في واشنطن، ومن أن المحيطين به كانوا يتربصون له. إنها حكاية قد عادت للظهور من جديد.

تحويل الخوف إلى أداء قوي

باختصار، رهاب المسرح هو جزء طبيعي من تولي دور أكبر. حتى الممثلون المحترفون يعانون منه في بعض الأحيان. لكنهم يتعلمون توقع، بل والترحيب بزيادة الطاقة العصبية التي تغمرهم قبل الأداء، وذلك لأن لديهم تقنيات لتسخير تلك الطاقة واستخدامها بطرائق بناءة.

حافظ على هدوء أعصابك واستمر. في أبسط مستوياته، القلق هو استجابة فيسيولوجية، ويمكنك مواجهة الجوانب الجسدية بالطرائق التي تناسبها. يتعامل الرياضيون والراقصون والموسيقيون والممثلون بالطبع مع رهاب المسرح، من خلال الانخراط في عملية إحماء جسدية قبل موعد العرض، لتذكير الجسد بما يجب فعله. إنهم يتمددون، ويرخون عضلاتهم، ويحاولون تحريك الطاقة عبر أجسادهم بدلاً من محاولة حجبها أو إبعادها. الإحماء الجسدي هو وسيلة للتخلص من الأحمال العاطفية، وطرح طرائق مألوفة للحفاظ على وضع معين للجسم، وصرف الذهن عما حدث منذ قليل، وخلق مساحة داخل الجسم من أجل المرونة البدنية، وخفة الحركة، والتكيف.

هناك عديد من الطرائق للإحماء قبل الأداء، ولأن الممثلين الذين أُدرّس لهم يستخدمون طرائق مختلفة، فقد جربتها كلها.

من المفيد أولاً أن تتعلم كيفية التعرف على الشعور بالقلق. تعلمت أن أفعل هذا من كاي كوستوبولوس، أول مدرسة تمثيل لي. كانت تقول: «أغمضي عينيك وتحققي من نفسك. كيف تقفين؟ أين

ذقك؟ كيف يُوزَّع وزنك؟ هل تشعرين بخفة أم ثقل؟ ما الذي يدور في رأسك؟». إنه مخزون شخصي، كما وَصَفْتَهُ، وقد توصلت إلى فهم هذه العملية كطريقة لملاحظة ليس فقط المشاعر التي أواجهها ولغة الجسد التي أبدىها في لحظة معينة، ولكن أيضًا الأفكار والمشاعر التي أحضرتها معي من مكان آخر. القلق ما هو إلا طاقة؛ يبدو وكأنه محرَّك، ويمكنك تقريبًا سماع أزيزه في أذنيك، مما يؤدي إلى حجب الأصوات الأخرى. أشعر به في وجهي، في الفك المشدود، في ابتسامة جامدة، أو في حاجبين مقطَّبين، وفي صدري وكتفي ويدي، التي قد تكون مشدودة أحيانًا من دون سبب. وأشعر به في أنفاسي -التي قد تكون ضحلة، أو حتى محبوسة مؤقتًا. في رأيي، هذه الاستجابات الطبيعية للخوف والقلق هي محاولات جسدي لعرقلة الطاقة التي أولدها أو إيقافها.

عندما أشعر بهذه الأحاسيس الجسدية، تعلمت أنه يمكنني التركيز فقط على التخلص من التوتر ومحاولة تحريك الطاقة عبر جسدي. أخبرتني طبيبة نفسية أعرفها تعالج القلق ذات مرة أنها تذكّر مرضاها بأن القلق مثل الموجة تأتي وتمر. بدلًا من محاولة منعه أو إيقافه، توصي بمحاولة مساعدته على المُضي قدمًا. أحيانًا أخطو خارج الغرفة حيث أؤدي عرضًا ما وأتجول وأهز يدي وأنفث الهواء من شفتي وأتمدد جسديًا. إذا قفزت لأعلى ولأسفل، وأرهقت نفسي قليلًا، فسوف تتغير أنفاسي؛ سأبدأ في أخذ أنفاس عميقة ومريحة بدلًا من أنفاس قصيرة وضحلة. ينقل الإحماء الجسدي الطاقة والدم من الرأس إلى الجسم،

وعندما أفعل هذه الأشياء، عندما أعرف أن جسدي جاهز للعمل، يبدأ
الخوف في التحول إلى إثارة.

يمكن أن يساعدك الإحماء الجسدي أيضًا في الظهور بمظهر أكثر
استرخاءً عندما تشعر بالتوتر، كما أنه يعد استعدادًا رائعًا لأي نوع من
الأداء: عرض تقديمي كبير لعمل، أو اجتماع مع رئيسك في العمل، أو
مقابلة عمل، أو اجتماع عبر الإنترنت، سواء بالكاميرا أو من دون. لقد
قمت مؤخرًا ببعض التدريب مع بعض المديرين التنفيذيين الذين كانوا
يتقنسون دورًا في محادثة مهمة. رأيت كثيرًا من الغمز والارتعاش
والارتجاف والابتسامات الزائفة والحواجب المرفرفة. طلبت من
الممثلين أن يسيطروا وجوههم - كما تعلمت أن أفعل - بمدى أولًا
على أوسع نطاق ممكن ثم تجعيدها لأقصى درجة ممكنة، ثم إرخاء
عضلات الوجه، وبذلك اختفت كل التشنجات اللا إرادية. جزء من
سحر الإحماء الجسدي بالنسبة إليّ هو أنه يساعد على التركيز على
التمثيل أو القيام بشيء ما بدلًا من التركيز على ما أشعر به. عامةً، يساعد
ذلك على تحرير عقلك من الأفكار حول كيفية أدائك حتى تتمكن من
التركيز على القيام بأشياء أكثر أهمية.

التدريب: في كل أنواع السعي تقريبًا، مع التدريب يأتي الإتقان.
وذلك لأن القيام بعمل معين مرارًا وتكرارًا يحوِّله إلى عادة، أو ما يسميه
علماء النفس الاستجابة المُسيطرَة. وجدت دراسات التيسير الاجتماعي
أن وجود جمهور من المرجح أن يزيد من احتمالية الاستجابة المُسيطرَة
في جميع أنواع المهام. لذلك من المهم أن تتمرن على هذه الاستجابة

قبل حضور الجمهور. خلاف ذلك، سوف تتراجع إلى الاستجابات الأخرى الأقل نفعًا والتي تعرفها جيدًا.

يمكن أن يؤدي وجود الجمهور إلى تحسين جميع أنواع الأداء، إذا كانت العادة التي تُنشَط هي الصحيحة. الرياضيون المتمرسون، على سبيل المثال، غالبًا ما يكون أداؤهم أفضل أمام الجمهور، لأن القلق هو مصدر القوة البدنية، والأهم من ذلك، لأن الرياضيين ذوي الخبرة (وغيرهم من المؤدّين) يعرفون أين يركّزون عندما يبدأ القلق. من ناحية أخرى، يميل المؤدون المبتدئون إلى الارتباك أمام الجمهور، لأنهم لا يعرفون ماذا يفعلون بالطاقة الزائدة. وفي هذه المواقف، وجود الجمهور يزيد الأمر سوءًا.

الممثلون والرياضيون ليسوا الوحيدين الذين يجب أن يكونوا مستعدين لتوجيه طاقتهم عندما يزداد الضغط. أما لجميع أنواع المهنيين، وخاصة أولئك المسؤولين عن حماية الآخرين في المواقف التي تنطوي على مخاطر عالية، فإن التدريب يعتبر نهجًا ضروريًا. تحتاج الشرطة، ورجال الإطفاء، وفرق الطوارئ الطبية، وبشكل متزايد، المعلمون، إلى معرفة مكان التركيز عندما يظهر مفعول الأدرينالين. وهذا على الأقل جزئيًا سبب التدريبات على الكوارث: عندما ينطلق الإنذار ويبدأ الخوف، فإنهم بحاجة إلى الانطلاق للعمل. يحتاج المستجيبون الأوائل إلى التسابق إلى مكان الحادث، إلى المبنى المحترق، أو أيًا كان، ليكونوا على استعداد لإنقاذ الأرواح، في حين أن الغريزة الطبيعية هي الجري في الاتجاه الآخر. يصف فريد رايان، رئيس

الشرطة في أرلينجتون، ماساتشوستس، كيف أن إحدى أكثر اللحظات رعباً له، عندما كان ضابط شرطة، كانت عندما تلقى مكالمة بخصوص حادث سيارة خطير. كان يفكر: «أنا لا أريد أن أفعل هذا. ثم يبدأ مفعول الأدرينالين في الظهور. الناس يعتمدون على رد فعل سريع منك. عليك أن ترتقي إلى مستوى الحدث».

مفتاح الأداء المثالي في أي محاولة هو التدريب. لكن التدريب لا يقتصر فقط على الشعور براحة أكبر في الخطبة أو العرض التقديمي أو الحوار؛ يتعلق الأمر أيضاً بأن تكون مرتاحاً في لعب دورك. التدريب هو الطريقة التي يتعلم بها معظمنا القيام بأغلب الأشياء، واستخدام القوة، مثل معظم الأشياء، يصبح أسهل - أكثر طبيعية وأكثر مهارة وتلقائية - كلما استخدمتها أكثر. يتطلب الأمر تطوير ذاكرة عضلية ووضع إجراءات روتينية لإدارة انتباهك وعقليتك وجسدك (المادي).

يركز معظم الناس في الأغلب، عند التحضير للحظة كبيرة في دائرة الضوء، على ما سيقولونه. لقد قضيت عدة ليالٍ أتقلب وأتقلب، بينما الكلمات - بعضها مترابط، والبعض الآخر لا - تزحف في ذهني ضد إرادتي قبل عرضي التقديمي الكبير. صدّقني، إنها ليست الطريقة الأكثر إفادة للاستعداد. لقد وجدت أن الأفضل بكثير هو الوقوف، وارتداء جزء على الأقل من زيك (عادةً ما أرتدي حذاء العرض الخاص بي)، والتعامل مع الدعائم الخاصة بك (الكمبيوتر المحمول، ومؤشر الليزر، ومقدم الشرائح)، والتجول في أثناء التحدث. دع جسمك يستوعب ويطلع على ما تحاول قوله؛ امنحه الفرصة لتقبّل الكلمات.

في كثير من الأحيان، عندما أقوم بالتدريب، أصر على أن الشخص الذي أعمل معه يتدرب فعليًا على أول ثلاثين ثانية من افتتاح المشهد: يدخل الغرفة أو يظهر على خشبة المسرح، يمسك الميكروفون، يحيي الأشخاص بشكل فردي عند الدخول، يضع أشياءه أو يسحب الكرسي ويجلس عليه أو يرحب بالآخرين في الاجتماع. يتعلمون القيام بأشياء مثل أخذ وقتهم في التعامل مع دعائهم بكفاءة، والجلوس على كرسيهم قبل أن يبدأوا في التحدث، والتدريب على ما سيفعلونه بأيديهم حتى لا يلوحوا بها، وما إلى ذلك. التدريب هو طريقة لتوجيه طاقة القلق وتجنب بعض أنواع المفاجآت، ولكن أيضًا لتكييف نفسك لتوقع نتيجة إيجابية، لتثبت لنفسك أنك قادر تمامًا على فعل ما عليك القيام به، وأنت تستطيع التعامل مع كل ما هو آتٍ.

في علم الأداء الأمثل، تُعرف ذروة الأداء باسم التدفق، وهو في الأساس تجربة فقدان نفسك في الوقت والمكان والفعل. التدفق هو غياب الوعي بالذات. التدفق هو قمة الطموح للممثل. ولتحقيق هذه الحالة، عليك أن تتعلم كيف تدير تركيزك.

ابتعد عن نفسك: عندما نلعب أدوارنا بقوة، سواء على خشبة المسرح أو في الحياة، فمن الطبيعي أن نركّز على أنفسنا، وأن نشعر بأننا مكشوفون في وهج الأضواء، وأن نكون متبهرجن جدًا للجمهور، وأن نتخيل كل تلك العيون هناك تدقق بنا من أعلى إلى أسفل. رهبة المسرح، في جوهرها، هي رد فعل عصبي. الطريقة الوحيدة للاستمرار

في العرض في هذه اللحظات هي أن تفقد «نفسك» في شيء آخر. المفتاح لامتلاك المسرح، وامتلاك الغرفة، وامتلاك اللحظة، هو أن تنغمس في شيء، أي شيء، إلى جانب مظهرك وشعورك.

بدلاً من أن تكون قلقاً، يمكنك أن تختار أن تكون مهتماً بالأشياء خارج نفسك؛ أي أن تركز باهتمام شديد على شيء آخر غير نفسك بحيث لا توجد موارد عقلية متبقية للتقييم الذاتي. ربما كان هذا هو المبدأ وراء القول المأثور: تخيل الجمهور في ملابسهم الداخلية. في الواقع، الاهتمام الواعي بالعالم الخارجي مقبول على نطاق واسع باعتباره أسلوباً مفيداً للتخفيف من جميع أنواع القلق. الفكرة هي أن تتعلم أن تختار المكان الذي ينصب عليه انتباهك، وأن تتدرب على القيام بشيء ما - الشعور بنسمة الهواء أو الاستماع إلى المروحة في الغرفة، أو صوت المحيط - يتطلب اندماجك الكامل.

عند القيام بالأداء، بدلاً من التركيز على شيء غير ذي صلة يشتت الانتباه، يمكنك اختيار تحويل انتباهك إلى الممثلين الآخرين في المشهد. هذا ما يفعله بعض الممثلين كأسلوب للتعامل مع رهاب المسرح، وأنا أستخدم أسلوباً مشابهاً طوال الوقت. عندما أبدأ في الشعور بالخوف أو التوتر أو القلق بشأن الطريقة التي سألعب بها دوري، أحول نظرتي إلى الشخص الذي أتعامل معه وأركز فقط على محاولة استيعابهم - إنها مثل محاولة الاستماع بعيني - وهي تمتص كل تركيزي. أتأمل بعناية، بفضول، وليس بنية إصدار الأحكام: «كيف حال هذا الشخص؟»، «أسأل نفسي، «كيف تسير أمورهم؟»».

من المفيد أيضًا أن تتذكر أن الأشخاص لا يهتمون بك (أو بي) في معظم الأوقات. في الغالب، يهتم الناس بأنفسهم. نميل إلى المبالغة في تقدير مقدار ملاحظة الآخرين لأفعالنا ومظهرنا؛ يسمى هذا التحيز في الإدراك بتأثير الأضواء، وهو يحدث طوال الوقت. عندما اندلعت أخبار عني بكوني «امرأة مُغوية»، تواصلت معي صديقة مشهورة لمشاركة حكمة رائعة كررتها لأصدقائي المحتاجين عدة مرات. قالت: «الشيء الذي يجب تذكره هو أن معظم الناس يفكرون في أنفسهم فقط. يفكرون فيك لمدة أربع ثوانٍ، ثم يعودون إلى أنفسهم».

احتوِ الخوف: عندما دُعي مايكل باول للانضمام إلى هيئة الاتصالات الفيدرالية، كان عمره أربعة وثلاثين عامًا فقط. مايكل، وهو ابن كولين باول والذي خدم أيضًا بالجيش، تولى وظيفته الأولى بعد الكلية كقائد فصيلة سلاح الفرسان مع السرب الثالث، فوج الفرسان الثاني في أمبرج، ألمانيا. في سن الرابعة والعشرين، أصيب بجروح بالغة في حادث تدريب عندما أُخرج من سيارة جيب انقلبت وسقطت عليه. أمضى أكثر من عام في التعافي ثم تقاعد من الجيش. عمل باول لفترة وجيزة في وزارة الدفاع، والتحق بكلية الحقوق، ثم شغل منصبًا في وزارة العدل. عندما تلقى مكالمة من الرئيس بيل كلينتون يعرض عليه مقعدًا في المفوضية، لم يكن باول يتوقع ذلك. ومع ذلك، كشاب طموح وموهوب تربى على معرفة قيمة خدمة بلده، كانت فرصة لم يستطع رفضها.

قابلت باول في إحدى الأمسيات عندما كنا كلانا متحدثين في برنامج للنساء في الاتصالات السلوكية واللاسلكية، حيث كنت ألقى

حديثاً عن تولي السلطة. في نهاية المساء، انتظر حتى خلت الغرفة قبل أن يقترب مني بقصة شخصية. قال لي: «عندما طُلب مني الانضمام إلى هيئة الاتصالات الفيدرالية، شعرت بالهلع. شعرت أنني كنت صغيراً جداً، وأني لست مؤهلاً، وعانيت حقاً فيما إذا كان ينبغي عليّ تولي الوظيفة». أخيراً، أعترف أن والده تدخل. «قال: يا بني، عليك فقط أن تقبل أنه في بعض الأحيان يعرف الآخرون ما أنت قادر عليه أفضل مما تفعل أنت».

حسب وصف باول، كانت حالة كلاسيكية من رهاب المسرح. من المؤكد أنه كان قلقاً بشأن القيام بشيء مهم في حياته، ولعب دور بارز، والارتقاء إلى مستوى والده، لقد وضع الجنرال السابق، ذو الأربع نجوم والذي أصبح رئيس هيئة الأركان المشتركة الأمريكية، سقفًا عاليًا جداً. في الوقت نفسه، بما أنه نشأ في أسرة عسكرية، كان يشعر دائماً بالمسؤولية للقيام بشيء له معنى والسعي لحل المشكلات الاجتماعية المهمة. «نشأت على مبدأ الخدمة العامة والقيادة، لقد نشأت على يد جنرال من فئة أربع نجوم. إنها مسؤولية ثقيلة عندما تُكَلَّفَ بها. كما تعلمين، هذا المنصب لم يكن لي، كان لخدمة مصالح الشعب الأمريكي، إنه تقليد مقدس ومُشَرَّف».

في النهاية، كانت رغبته في «الخدمة»، كما يصفها، أكبر من خوفه. قال باول: «لقد احتويت الخوف»، عندما وصف كيف تغلب على دافع الاختباء ووجد الشجاعة للانخراط في الدور. «لم أكن خائفاً من الاعتراف بأن هناك كثيراً من الأشياء التي لم أكن أعرفها. كنت أرغب

في الخدمة، وأردت التفوق، وللقيام بذلك كنت أعلم أنني بحاجة إلى الإرشاد والتوجيه... لقد كانت فرصة رائعة للتعلم، وأصبح كل هؤلاء الأشخاص معلمين ومدرسين». بدلاً من الشعور بالخجل مما لا يعرفه، أصبح مهووسًا بالتعلم. يتذكر قائلاً: «لقد قرأت بجنون. تعلمت أن الثقة بالنفس تأتيك إذا كنت مستعدًا. وكلما فعلت ذلك، زادت ثقتك بنفسك».

لم تكن هذه هي المرة الأولى التي شعر فيها باول بعدم الاستعداد لوظيفة، يقول: «لم تكن الأخيرة. لقد أصبح مبدئي: عندما يكون لديك خياران، تولّ الوظيفة التي تخيفك. الوظيفة التي لديها إمكانيات أكبر للخدمة؛ الخوف ييقك ملتزمًا ومركّزًا وخائفًا من الأداء المتوسط».

يوضح لنا باول كيف يتم ذلك. في غضون ثلاث سنوات من تعيينه الأولي، عين الرئيس جورج دبليو بوش باول رئيسًا لهيئة الاتصالات الفيدرالية. وبصرف النظر عن التحفظات، استولى على الساحة. أصبح باول مدافعًا شرسًا عن مصالح المستهلكين، وأجرى تغييرات جريئة وشاملة غيرت صناعة التلفزيون الكابلي ورفعت بشكل كبير من مكانة هيئة الاتصالات الفيدرالية. حوّل باول رهاب المسرح لديه إلى أفعال، مما مكّنه من استخدام القوة التي منحها له دوره لتحقيق تأثير غير مسبوق.

مارس باول تقنيات تمثيلية رائعة من دون أن يعرف أن هذا ما كان يفعل. لقد احتوى الخوف واستخدمه كحافز لبذل كل جهده. لقد رأى في هذا الدور واجبًا وليس تقديرًا له أو حكمًا على شخصيته. لقد رأى

القوة التي جاءت مع الدور البارز كفرصة لحل مشكلات الآخرين.

لمايكل باول، التركيز على مسؤوليته تجاه الدولة -بدلاً من القلق بشأن الحصول على التأييد- أبقى قلقه بعيداً. «أعتقد أنه من المهم أن يكون لديك وجهة نظر، وأن تشرع في فعل شيء ما. كثير من الناس الذين أعرفهم بالكاد يتدبرون أمور وظائفهم، يشعرون بالراحة تجاه عدم التسبب في أي مشكلات، والتأكد من عدم حدوث أي خطأ»، كما يقول. «من دون إحساس واضح بالهدف والاتجاه، أنت عُرضة للدخول في متاهات من قِبل أي شخص حولك؛ من دون جدول أعمال متناسق، أنت فقط تستجيب وتقاوم. كان ذلك مخيفاً لي أكثر من وجود جدول أعمال سابق حيث أعلم ما كنا نحاول تحقيقه».

يوضح نهج باول في أداء دوره ما كان يدور في ذهن ديفيد ماكليلاند، عندما تحدث عن مدى أهمية الأفراد الذين لديهم دافع قوي للقوة، أن يكونوا مدفوعين بنفس القدر بالحاجة إلى تحقيق شيء يتجاوز تعظيم الذات. كان هذا التوازن بالضبط -حاجة شديدة إلى القوة مقترنة بحاجة مُلحة إلى الإنجاز- هو الذي ارتبط بأبحاث ماكليلاند عن الأداء الفعال في دور عالي القوة.

اختيار الحب: قالت أوبرا وينفري، في خطاب ألقته مؤخراً في جامعة ستانفورد: «هناك عاطفتان فقط يمكن أخذهما في الحسبان، وهما الحب والخوف. وفي كل تحركاتك في الحياة، إما أنك تتحرك في اتجاه واحد أو آخر. من أجل الحصول على حياة ذات معنى، عليك أن تختار الحب». وينطبق الشيء نفسه على لعب الأدوار بقوة.

كما رأينا، فإن رهاب المسرح يزيد من الحاجة إلى الاستحسان والقبول. ولكن غالبًا ما نعتقد أن الرغبة في أن نكون محبوبين هي نفس الرغبة في أن نكون جديرين بالإعجاب. ما يهم حقًا، بالطبع، هو إلى أي مدى يعتقد الآخرون أننا نحبهم هم. يروي دان كلاين قصة حول كيفية اكتشافه لذلك، بشكل مؤلم إلى حد ما، عندما كان يُدرّس تلاميذ الصف الثامن. يقول: «كنت أريدهم حقًا أن يحبوني»، لكنهم شعروا بخوفه ولم يفعلوا ذلك، رفعوا مستوى القوة، وكان الأمر شاقًا لفترة وجيزة. في أحد الأيام، فكر كيف كان يلعب دوره والهدف الذي يسعى لتحقيقه. «أتمنى أن أحصل على إعجابكم» هي رسالة لا تقدم شيئًا لمُتلقيها. وبالتالي وجد أن رسالة «أنا معجب بكم حقًا»، تعمل بشكل أفضل.

لاستخدام القوة جيدًا، نحتاج إلى إظهار اللطف، وتقديم القبول والتأييد (عندما يكون ذلك منطقيًا)، وطمأنة الآخرين بأننا نهتم بهم، على الرغم من حقيقة أننا قلقون بشأن أنفسنا. كيف لنا أن نفعل ذلك؟ يمكنك أن تبدأ بملاحظة أي من المشاعر المتناقضة تجاه الأداء مكتوبة على وجهك. عندما نشعر بالخوف، فإننا نميل إلى أن ننظر بجدية أو تحفظ أو لا مبالاة. عندما نفكر في النتائج الإيجابية، فإننا نميل إلى أن نبدو سعداء وودودين. يمكن للابتسامة الحقيقية أن تقطع شوطًا طويلاً، هذه المقولة كان لها أهمية لدى الأستاذ الشهير بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد مايكل بورتر، الذي اعتاد كتابة كلمة «ابتسم» في الزاوية اليمنى العليا من ملاحظاته في اليوم الأول من الفصل الدراسي، لتذكيره بأن يظهر بحب. يدرك بورتر، واسع الصيت في منصات التواصل

الاجتماعي الخاصة بعالم كلية إدارة الأعمال، أنه عندما تكون في دائرة الضوء، يراقب الناس كل تحركاتك بحثًا عن أدلة حول ما تشعر به تجاههم.

عندما أصبح بوب جوس الرئيس التنفيذي لشركة ويستباك للخدمات المالية، تفاجأ في البداية عندما علم أن الموظفين كانوا يلاحظون مزاجه ومستوى طاقته عندما كان يمر بهم في الردهات. إذا كان متحفظًا أو متأملًا، أو مشتتًا فقط، اعتقد الناس أنه غير مبالي، وأنه لا يهتم بهم أو بالشركة، وكانوا قلقين من أن يكونوا أثاروا استياءه. لذلك بدأ ينتبه إلى هذه الأشياء - كيفية تعامله عندما يوجه إليه أحدهم التحية في الردهة أو عندما يكون محط الانتباه. لقد عمل على طاقته ومحاولة إظهار حماسه وتشويقه - كما يقول، كان «يقفز» نوعًا ما، بدلًا من المشي. لقد شعر أنه يجب أن يكون «مبتهجًا» كل يوم حتى وإن لم يشعر كذلك. وما تعلمه عن لعب دور بارز، كما يقول، هو أنه «ليس من المهم التصرف بصدق، ولكن من المهم جدًا الاهتمام بصدق. إذا كنت تهتم حقًا، فسوف تحقق أهدافك».

أنا أحب التدريس. أحب التفاعل مع الطلاب، الذين هم في الغالب فضوليون حقًا ومتشوقون للتعلم. وأنا أحب الإثارة التي تأتي من تعلم رؤية الأشياء بطرائق جديدة. لكنني أخشى أيضًا الاستعدادات وأشعر بالقلق دائمًا بشأن الشخص الذي لا أعرفه بعد بين الجمهور، والذي قد لا أعجبه أو قد يتسبب في إرباكي.

في وقت مبكر من مسيرتي التعليمية، لاحظت أنه كلما شعرت

أن شيئاً ما لم يَسِر كما أردت بالضبط في الفصل، كان يستحوذ على تفكيري. كنت أفكر في الأمر إلى ما لا نهاية، وأبالغ فيه، فلا يفارقني. كان شعوراً جارفاً بأنني فشلت بطريقة ما، أو لم أكن واضحة، أو نسيت أن أشارك طلابي شيئاً مهماً، أو أسأت إلى شخص ما عن طريق الخطأ. كان لديّ طالب ذو مظهر عدائي يستحوذ على تفكيري، كنت أسترجع في ذهني تعبير وجهه العابس مراراً وتكراراً، وأتساءل عما هو آتٍ، وكم من الآخرين ينقلبون عليّ سرّاً. استحوذ عليّ الخوف، وأثر على كيفية استعدادي للدخول إلى الفصل لاحقاً. كنت أستعد للمعركة.

في مرحلة ما، خطر لي أن قلقي لم يكن بناءً. لم أكن فقط بعيدة كل البعد عن الواقع، كنت باردة تجاه الحضور في وقت كان من الممكن أن يكون فيه التقرب منهم أكثر إنتاجية. كنت أملأ ذهني وجسدي بالخوف والقلق: نُذِر العدوان. وعند التدريس، من هذا المنحنى، أنت بالتأكيد تحصد ما تزرع.

لم أكن منطلقة ومتحمسة وواسعة الصدر كوني مع الطلاب لمدة المحاضرة، على الرغم من أن ذلك كان يجب أن يكون سهلاً. والأسوأ من ذلك أنني كنت أعمل بِهَمّة على كسر حدة حماسي الطبيعي لشيء أحب القيام به حقاً. ذات يوم، بدافع اليأس، عندما ظهر الوجه العابس في أفكاري، قررت أن أفكر في وجه مبتسم عوضاً عن ذلك. لقد كان طالباً من الواضح أنه أحب الصف واعتقد أنني مرحلة، طالباً طرح أسئلة رائعة وشاركها عندما كان يتأثر بفكرة ما. لقد جعلني ذلك أشعر بتحسن كبير، لذلك واصلت القيام به؛ كنت آخذ بضع دقائق قبل كل محاضرة

«لأفكر بإيجابية». أستعيد اللحظات الرائعة من المحاضرات السابقة. أفكر في الطلاب الأكثر تفاعلاً، وكيف أدهشوني، وأستحضر التعليقات الإيجابية. أفكر في الأوقات التي شاهدت فيها طالباً يمر بلحظة «إلهام». حاولت تذكير نفسي بتلك الأوقات حيث يكون التدريس والتعليم فيها أشبه باللعب.

أجبرت نفسي على التفكير في الأشياء التي تلهمني في التدريس -وما أحبه فيه- بدلاً من الأشياء التي تستنزفني. لقد كانت نقطة تحوّل في حياتي كمعلمة. قد لا يحدث ذلك دائماً بشكل طبيعي، ليومنا هذا، لكنه مضمون، وليس من الصعب تحقيقه. اختيار الحب على الخوف هو إحدى الطرائق العديدة التي يمكن للفرد أن يعتمد فيها الرغبة في إظهار الدفء والاهتمام في مركز قوة، وأن يكون صادقاً في الوقت نفسه. لا يوجد خداع في ذلك.

استمر في الحضور والتواصل: عندما تشعر بالخرج أو عدم الأمان أو الضعف، فإن التواصل مع جمهورك هو الأساس. بعد قراءة مقال باتي سميث عن تجربتها مع رهاب المسرح، شاهدت الفيديو الخاص بالأداء. في البداية، وَقَفَت ساكنة، جامدة تقريباً، وبدأت في الغناء: مطرقة برأسها، وذراعاها مثبتتان على جانبيها، وعقلها مركز بوضوح عما بداخلها. بعد ست دقائق، كان هناك فاصل بين الكلمات، مقطع على جيتار أكوستيك. استمعت باتي إلى الموسيقى، والتي أعطتها بعض المساحة. صار وجهها لِينًا وهي تنظر إلى الجمهور، وغنت لهم وكأنها تراهم لأول مرة. بدأت تتأرجح وتمايل، وفتحت ذراعيها

لتواصل حرفيًا مع الجمهور وهي تغني. كانت في وحدة مع جمهورها، في وحدة مع الموسيقى، وفي وحدة مع الدور الذي كانت تلعبه. لقد ألهمني ذلك أيضًا.

في أبريل ٢٠١٦، بعد ستة أشهر من اندلاع «فضيحتي»، بدأ الترم الثاني واضطرت إلى العودة إلى دوري مرة أخرى. كان هناك ١٠٨ طلاب عُيِّنوا في أقسامي الثلاثة وأكثر من ١٠٠ طالب آخر على قوائم الانتظار. كان البعض قد قرأ الأخبار بلا شك. اعتقدت أنهم لم يكونوا منبهرين بها. لم أعرفهم ولم يعرفوني. ماذا سيفترضون بشأنني؟ بالإضافة إلى ذلك، لم أكن أعرف من قد يظهر أيضًا في أول يوم. كان الصحفيون قد تسللوا إلى داخل الصف من قبل. كنت مذعورة.

لكن هذه المرة، عرفت ما يجب عليّ فعله. كان عليّ أن أبقى تركيزي على الطلاب. في كل دقيقة، من كل يوم، لمدة تسعة أسابيع في ذلك الفصل، كان يجب أن يكون الأمر متعلقًا بهم هم. فالأمر لا يتعلق برغبتني في إثبات نفسي، أو جعلهم يعجبون بي، أو تأكيد أنني شخص جيد قد يحترمونه، ولكن يتعلق بأن أكون في تناغم معهم ومع أحوالهم، والتأكد من أنهم يشعرون بالراحة في موقف محرج محتمل وتقديم شيء كنت أتمنى أن يكون مفيدًا أو انتقاليًا بالنسبة إليهم.

في اليوم الأول، وصلت مبكرًا ووقفت عند المنبر، في انتظار وصولهم. لكن هذا جعلني أشعر بالوحدة. فذهبت وجلست على أحد كراسيهم. وعندما جاء الطلاب الأوائل من الباب، نهضت، وتوجهت نحوهم، وصافحتهم وهم يدخلون. كان رد فعل عفويًا تمامًا، لكنني

شعرت بأنه ما يجب عليّ فعله. صافحت كل يد، والتقيت بكل طالب، وأغلقت عيني، وسمعت أسماءهم، وحاولت أن أتذكرهم. أعطيتهم كامل اهتمامي.

ليس لديّ أي فكرة عما كانوا يفكرون فيه أو يشعرون به في تلك اللحظة. لكن بالنسبة إليّ، شعرت، على نحو غريب، كأن لديّ القوة.

الجزء الرابع

**فهم طرائق إساءة استخدام القوة
وكيفية إيقافها**

الفصل السابع

عندما تُفسد القوة (وعندما لا تُفسد)

إساءة استخدام القوة تصدر عناوين الأخبار. ونتيجة لذلك، نعلم جيداً ما يعنيه استخدام القوة بشكل سيئ. الشخص الذي مُنح القوة عندما يستغلها لتحقيق أهداف المجموعة -على وجه التحديد، لتعزيز الأهداف الشخصية على حساب أفراد المجموعة- فمن الواضح نسبياً أن القوة أُسيء استخدامها. ما هو أقل وضوحاً هو متى ولماذا يحدث هذا وما يمكن أن يفعله بقيتنا حيال ذلك.

يسعى الناس إلى القوة بعدة طرائق ولأسباب عدة، وهذا ليس بالضرورة أمراً سيئاً. تشير الدراسات إلى أن وجود حافز شديد للقوة هو أمر صحي ويتنبأ بالقيادة الفعالة. لكن عندما يسعى الناس إلى القوة كغاية في حد ذاتها، لأنهم يريدون أن يبدووا وأن يشعروا وأن يكونوا أكثر قوة، فإن النتائج يمكن التنبؤ بها تماماً. إن ممارسة القوة من دون التزام حقيقي بدور ما، أو بحل مشكلات الآخرين، يُبني بإساءة استخدام وفساد من كل نوع يمكن تخيله.

مصدر كل الشرور

لم أقابل ديف مكلور مطلقاً، لكنني معجبة بصراحته. ادعى أنه فتى ريفي من وست فرجينيا، وقال إنه «تخرج بالكاد» في الكلية، وكان «يتنقل» في وادي السيليكون لأكثر من خمسة وعشرين عاماً، وقد لعب أدواراً كبيرة في ساحات عدة. في عام ٢٠١٠، شارك في تأسيس صندوق ستارت أبس ٥٠٠ لتسريع الأعمال، من أجل جذب أصحاب الأعمال الطموحين من النساء غير الأمريكيات وغير البيضاوات. راهن مكلور على أنه من خلال تصنيف شركته على أنها جهة القصد لتسريع أعمال مؤسسي الأعمال الدوليين من النساء، الذين اعتبر أن السوق لا يقدّر قيمتهم الحقيقية بسبب التحيزات الاجتماعية، سيمكّنه هذا من الوقوع على أفضل المواهب التي أغفلت. بحلول الأول من يوليو ٢٠١٧، كان لدى الشركة أكثر من ٣٩٠ مليون دولار رأس مال مودع، واستثمرت في أكثر من ١٨٠٠ شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا من جميع أنحاء العالم، نجح خمسون من هؤلاء المؤسسين في بيع شركاتهم مقابل ربح، بعضه بمئات الملايين من الدولارات. ومع ذلك، في يوم من أيام شهر يوليو، أعلن مكلور أنه سيتنحى عن منصب الرئيس التنفيذي.

في البيان المكتوب الذي أعلن فيه مكلور عن استقالته، أوضح أنه كان يسلم الشركة للشريك المؤسس كريستين تساي بعد بعض «المحادثات الصعبة» مع كبار المسؤولين. كان موضوع تلك المحادثات معروفاً على نطاق واسع في ذلك الوقت، في اليوم السابق

له، سُميّ مكثور من بين رجال آخرين رفيعي المستوى في مقال نشرته صحيفة نيويورك تايمز، يبلغ عن مزاعم سوء السلوك الجنسي في وادي السيليكون.

في البداية، كان مكثور في موقف دفاعي: «ما الخطأ الذي فعلته؟»، لكنه في نهاية المطاف اعترف بتحرشه الجنسي المتكرر بعدد من سيدات الأعمال الذكيات والنابات في أثناء محاولتهن التعامل معه. اعترف أخيراً: «لقد توددت لعديد من النساء في مواقف متعلقة بالعمل، حيث كان من الواضح أنه غير لائق. لم يكن لديّ كثير من التعاطف مع الأشخاص الذين أذيتهم وأسأت إليهم، وبدلاً من مواجهة دوافعي الضحلة، برّرت أفعالي وتوصلت إلى أسباب لإلقاء اللوم على الآخرين، بدلاً من إلقاء اللوم على نفسي فقط... بطريقة ما، كنت قد فقدت الحكمة».

يُحسب له أنه اعترف بالأمر. لكن ما الذي يفسر هذا النوع من الأشياء؟ لماذا يحيد الأشخاص في مراكز قوة عن الخط الفاصل بين الصواب والخطأ؟ ما الذي دفع مكثور، وهو رجل أسس شركة وأدارها بمهمة محددة تتمثل في مساعدة رائدات الأعمال على اكتساب القوة والحصول على الفرصة - إلى أن يتحول هكذا؟

هذه أسئلة قديمة: هل تُفسد القوة؟ إذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟ وماذا يمكن أن يفعله بقيتنا حيال ذلك؟

أبحاثي الخاصة حول سيكولوجية القوة توفر بعض الأدلة. في المختبر، عندما نضع أشخاصاً عاديين في ظروف يكون لديهم فيها

قوة على الآخرين، أو حتى نهيتهم للتفكير في امتلاك القوة، نجد أنهم يفقدون الحبكة بشكل ما. من دون وضع القوة في أذهاننا، تنتقل في العالم الاجتماعي بعناية، في محاولة للابتعاد عن المشكلات، من خلال الانخراط في ما يسمى التنظيم الذاتي. نحن نلتزم بالحبكة، ونأخذ في الاعتبار السياق، ونقرر ما إذا كنا سنسعى وراء المصلحة الشخصية من خلال التفكير في العواقب بالنسبة إلى الآخرين. ولكن عندما يظهر مفعول القوة، فإن أهدافنا الخاصة تتولى زمام الأمور، ونصبح أقل ميلاً للتفكير في رفاهية أو منظور أي شخص آخر.

يعتقد بعض الناس أن القوة هي أصل كل الشرور، وأن إساءة استخدامها هي استجابة طبيعية للمصالح الشخصية، متأصلة بعمق في شفرتنا التطورية. يشير هذا الفكر إلى أن من يمتلكون القوة يتصرفون بشكل سيئ لأنهم يستطيعون ذلك، وأنا جميعاً، مع القوة، سينتهي بنا الأمر حتماً في تلك الفئة؛ كل الرجال علي سبيل المثال مدفوعون برغباتهم الجنسية أكثر من أي شيء آخر، وأنهم سيمارسون الجنس في كل فرصة، بصرف النظر عن السياق، إذا استطاعوا.

هذه هي فرضية اللورد أكتون «تميل القوة إلى الإفساد»، والتي تشير ضمناً إلى أن القوة تحوّل كل البشر إلى النسخة الأكثر انحلالاً من أنفسهم. وعلى الرغم من وفرة الأمثلة الموجودة هناك في الخارج، فإنني بعد أن أمضيت الجزء الأكبر من حياتي المهنية في القراءة والكتابة والدراسة والتدريس عن هذه الأشياء، أصبحت لا أؤمن بهذا الكلام. السلطة تُفسد أحياناً، ونحن نسمع عن تلك الحالات. لكن إساءة

استخدام القوة ليست حتمية. فالقوة تجعل الناس أكثر عرضة للتصرف وفقاً للأهداف الأكثر لفتاً للنظر عندما تظهر فرصة استخدام القوة.

تأثيرات القوة

عدم التحكم بالنفس: في عام ١٩٩٨، بين وظيفتي الأكاديمية الأولى في جامعة نورث وسترن ووصولي إلى جامعة ستانفورد، أمضيت فصلاً دراسياً في زيارة عالم النفس داتشر كيلنتر، في جامعة كاليفورنيا في بيركلي، بحثاً عن مشروع بحثي مشترك. لقد كان عام ظاهرة إل نينو المناخية، وكنت استأجرت شقة في مرأب تغمرها الفيضانات في معظم أوقات الصباح -لدرجة أنني اضطررت إلى ارتداء الأحذية الطويلة لكي أقوم من السرير. لكن بصرف النظر، لقد كانت واحدة من أفضل الأوقات في حياتي المهنية. كانت وتيرتنا تتضمن أن نلتقي لتناول طعام الغداء والسير إلى مطعم محلي، حيث حاولنا أن نتصرف بهدوء وعفوية ونحن نتلمس فكرة جيدة. في أحد الأيام، بينما كنا نتصارع مع البوريتو العملاق في مطعم مكسيكي محلي، شارك داشر قصة حول تجربة أجراها في كلية الدراسات العليا قبل أكثر من عقد من الزمان ولكن لم ينشرها مطلقاً.

هناك تجربة مستوحاة من أحد أعضاء هيئة التدريس المشهورين الذي، على ما يبدو، كان يتناول غداءه بنهم شديد، والذي صمم بخبث هو وزميله أندرو وارد ما يُعرف الآن بين الباحثين باسم «تجربة البسكويت المحلي». كانت التجربة تختبر تأثيرات القوة على الأخلاق وآداب السلوك. عُيِّن الطلاب الجامعيون عشوائياً في مجموعات من

ثلاثة طلاب، وطلب منهم مناقشة قائمة طويلة من قضايا سياسة الجامعة المثيرة للجدل في تسلسل، وكتابة بيان لموقف المجموعة عن كل قضية. ثم مُنح أحد الطلاب الثلاثة في كل مجموعة دورًا خاصًا: تقييم الطالبين الآخرين من خلال تخصيص نقاط لهما بناءً على أدائهما. لكن هذه النقاط لم تكن مجرد تقرير. في الواقع، لقد أثروا على فرص المشاركين في الفوز بمبلغ ٤٠٠ دولار في اليانصيب (كانت النقاط مثل بطاقات السحب: كلما زادت النقاط، زادت احتمالات الفوز في السحب العشوائي). بمعنى آخر، مُنح الشخص الذي يقوم بدور «الحكم» القدرة على التحكم في نتائج الآخرين.

صُوّرت كل مجموعة على شريط فيديو في أثناء اجتماعهم معًا وتبادل آرائهم وكتابة تقرير حالة. بعد نحو ثلاثين دقيقة من بدء التجربة، دخل مساعد المختبر الغرفة حاملاً طبقاً من البسكويت المحلي -أربعة على وجه الدقة- وقدمها للطلاب. لقد كان تدخلاً مصمماً بiraعة لتوفير الإغراء من ناحية مع التذرع بمعايير الآداب من ناحية أخرى. يمكن لكل من المشاركين الثلاثة أخذ بسكويت محلي واحد بأمان، لكن البسكويت المحلي المتبقي طرح مشكلة. لن يكون سلوكاً مهذباً أن تأخذ آخر قطعة بسكويت محلي على الطبق، مع العلم أنه لم يعد هناك ما يكفي للجميع. يتطلب اتباع الأخلاق الحميدة مراعاة زملاء العمل، فضلاً عن ضبط النفس.

عندما أحصى الباحثون قطع البسكويت المحلي التي أكلها كل فرد، وجدوا أنه من بين جميع المجموعات، كان الطلاب المكلفون

بدور «الحكم» أكثر استعدادًا لأخذ قطعة ثانية. يبدو أن امتلاك القوة إما زاد من شهيتهم وإما قوّض قدرتهم على التحكم بها.

بمجرد أن انتهى داشر من إخباري بقصته، علمنا أننا وجدنا موضوع بحثنا. في لحظة استيعاب، بدت الفكرة البسيطة - أن القوة تقلل من القدرة على التحكم بالنفس - وكأنها تشرح كل شيء اعتقدنا أنه مثير للاهتمام بشأن القوة في ذلك الوقت. منذ ذلك الحين، أجرى، هو وأنا - منفردين أو مجتمعين، وحدنا أو مع أشخاص آخرين - عديدًا من الدراسات ونشرنا عديدًا من الأوراق البحثية التي تُظهر أنه عند وضع الأشخاص في مراكز قوة أو عندما يُطلب منهم التفكير في أنهم في مراكز قوة، فإن الناس يتصرفون بطريقة أكثر سهولة مع جميع أنواع الدوافع ويقتربون من جميع أنواع المكافآت التي تُلبى الاحتياجات والرغبات الشخصية، بطرائق تجعلها منطقية للغاية لهم، مع اهتمام أقل بالعواقب الاجتماعية لأفعالهم. على سبيل المثال، وجدت الدراسات أن المشاركين المعينين في مراكز عالية القوة يعتمدون بشكل أكبر على الصور النمطية، ومن المرجح أن يعيدوا ترتيب المعدات في المختبر لجعل أنفسهم مرتاحين جسديًا، ويكونون أكثر إبداعًا لأنهم أقل تأثرًا بأي أعمال سابقة أو بأفكار الآخرين، ومن المرجح أن يعبروا عن الاهتمام بالعمل مع شريك جذاب ولكنه معتدل الكفاءة، حيث إنهم يقعون في خطأ التفكير في الجنس أكثر من أولئك المعينين في مراكز منخفضة القوة. لذا فإن موضوع ما إذا كانت القوة تُفسد من عدمه يعتمد على الأهداف الأكثر إلحاحًا عندما تظهر فرصة استخدام القوة.

التجسيد: غالبًا ما تتضمن إساءة استخدام السلطة استغلال أشخاص آخرين. وعندما يتمتع الناس بالقوة، مثل مكلور، فإنهم يعاملون الآخرين بشكل مختلف. نجد أن الأفراد الذين مُنحوا القوة على الآخرين في المختبر هم أكثر عرضة للنظر إلى هؤلاء الأشخاص، ومعاملتهم كأشياء أو أدوات، لتحقيق أهداف شخصية أكثر من اعتبارهم بشرًا لهم عواطفهم وخبراتهم.

استخدم مكلور دوره في بعض الأحيان لتحقيق مكاسب شخصية، مثله مثل كثيرين في مراكز القوة، بدلًا من استيعاب المسؤوليات المصاحبة لدوره. بدا أنه «يتظاهر» بدور المستثمر والمستشار والموجه كوسيلة لإغراء النساء في سياق يمكنه (كما شعر) من أن يدخل معهم في علاقة. بالتأكيد، كان يأمل في تسريع نتائج الأعمال. لكن أفعاله تكشف ما كان يحدث لصالحه. كان مكلور أيضًا يبحث عن القبول الجنسي. كان لديه المال، والسيطرة، وهؤلاء النساء كنَّ حريصات على إرضائه بطرائق لم تكن صائبة في سياق آخر. مكلور كان لديه السيطرة، ومع ذلك، كان يتصرف كما لو أن احتياجاته هي الأكثر أهمية.

عندما يقترب من عدم التحكم في النفس بعدم الأمان بشأن البراعة الجنسية للفرد، يتم التعامل مع المرووسين كأهداف جنسية وأدوات للقبول الجنسي. وعندما يتعلق انعدام الأمن في المقام الأول بالوضع الاجتماعي، يتم التعامل مع المرووسين كرموز للمكانة. يبدو الأمر كما لو أن أكثر ما يهم في المرووس -أو السيارة، أو الساعة- هو كيف ينعكس هذا الهدف على الشخص الذي «يمتلكه».

واحدة من أكثر الأمثلة المفجعة التي يمكنني التفكير فيها هي فضيحة القبول الجامعي التي اندلعت في أوائل عام ٢٠١٩. فقد دفع الآباء الأثرياء والأقوياء، الذين كان لدى أطفالهم بالفعل مزايا بسبب الامتيازات العديدة التي تأتي مع القوة الاقتصادية، رشوة لمسؤولي الكلية لقبول أبنائهم في جامعات معينة رفيعة المستوى، والتي قد يكونون مؤهلين لها أو لا. بطريقة ما، على الرغم من حقيقة أن أطفالهم كانوا يتمتعون بالفعل بعدد من المزايا في عملية القبول بالجامعة - لم يكن دفع تكاليف الكلية مشكلة؛ بعضهم خرجوا من مدارس إعداد جامعية معروفة ومحترمة؛ وكان لديهم كل الوسائل لتلقي دروس خصوصية لتعزيز معدلهم التراكمي، والتدريب في الاختبارات الموحدة، وكتابة مقالات القبول الجامعي، والألعاب الرياضية، أو الأنشطة الأخرى من خارج المنهج؛ وكان آباؤهم متبرعين ذوي إمكانات عالية - فقد كان الآباء قلقين للغاية بشأن مكان قبول أو عدم قبول أطفالهم في الكلية، لدرجة أنهم شعروا أنه يتعين عليهم التلاعب بالنظام.

من الخارج، يبدو الأمر مجنوناً: لماذا خاطر هؤلاء الآباء بكثير، ويكاد يكون من المؤكد أن أطفالهم سيحصلون على قبول في كلية جيدة في مكان ما بمفردهم، عن طريق التحكم في نتائج هذه العملية؟ أعتقد أن هذا جاء جزئياً على الأقل من الخوف مما قد يحدث لمكانتهم إذا فشل أطفالهم في الالتحاق بكلية من كليات «النخبة». للأسف، أصبح أطفالهم أهدافاً وضحايا لانعدام الأمن لدى الآباء. بعضهم لم يرغب في الالتحاق بالجامعة على الإطلاق. آخرون رغبوا في الالتحاق

ولكن الآن طُردوا ووُصفوا بالغشاشين. أنا متأكدة من أن هؤلاء الآباء كانوا يأملون في مساعدة أطفالهم، وليس في إيذائهم. ولكن هذا ما يحدث عندما تكون لديك القوة، وتكون غير آمن في مركزك، وتستخدم الآخرين - حتى أولئك الذين تحبهم - لتحقيق أهداف شخصية من دون مراعاة ما قد يكلفهم ذلك في نهاية المطاف.

يتخذ التجسيد أشكالاً مختلفة، حسب احتياجات صاحب القوة. وتُظهر دراسات التمر والتحرش أنه عندما يشعر الرؤساء بالعجز أو الحرمان من النفوذ والتأثير، فإن الأمور تصبح مشوشة بسرعة شديدة.

في عام ٢٠١٧، نشرت بحثًا مع ميليسا وليامز، التي تعمل الآن مدرسة في جامعة إيموري، ولوسيا جيلوري، وهي الآن مديرة تنفيذية للتوظيف في وادي السيليكون، حول السلطة والاعتداء الجنسي الذي أوضح هذه النقطة بشكل لا يُنسى. لقد سألنا كل المشاركين الذكور والإناث الذين تتراوح أعمارهم بين أواخر سن المراهقة وأواخر الستينيات عن تجاربهم طويلة الأمد مع القوة والعجز (أي، سألناهم عن مدى ضعفهم أو قوتهم في حياتهم). بعد أسبوعين، عرّضناهم لعدد من السيناريوهات حيث طُلب منهم تخيّل كيف يمكن أن يستجيبوا لرفضهم من قبل مرؤوسهم الذين كانوا مهتمين به جنسيًا. من خلال الدراسات الخمس التي أجريناها، كان رد فعل الرجال والنساء الذين أبلغوا عن مشاعر عجز مزمنة في حياتهم، عندما طُلب منهم تخيّل أنهم في موقع قوة، أنهم تصرفوا بمزيد من العداء تجاه أحد المرؤوسين الذين رفض تقرّبهم. لذلك، على الرغم من أننا وجدنا في بحوث سابقة

أن القوة تجذب الناس إلى أهداف مفيدة، فقد أظهرنا هنا أن القوة لا تمنع العدوان تجاه الأهداف التي لا تجعل نفسها مفيدة لمن يملك القوة. في بعض الحالات، أبلغ الناس عن استعداد أكبر للقيام بعرض غير مرغوب فيه تجاه مرؤوس معارض، وفي حالات أخرى، قالوا إنهم سيكونون أكثر عرضة للانتقام مهنيًا ضد المرؤوس (على سبيل المثال، عن طريق كتابة رسالة تزكية سيئة).

في إحدى التجارب، أنشأنا مهمة أُتيح فيها للرجال المُعيَّنين بدور المشرف أو زميل العمل الفرصة لإرسال رسائل بها إحياءات جنسية إلى امرأة عبر الإنترنت. وُظف الرجال باستخدام موقع أمازون ميكانيكال تورك، للمشاركة ظاهريًا في دراسة حول كيفية تذكُّر الناس للمعلومات المقدمة في منصات خدمة العملاء عبر الإنترنت. التقى الطرفان كصورة رمزية عبر الإنترنت وانخرطوا في رسائل الدردشة في الوقت الفعلي. عندما سجَّل المشاركون الدخول إلى الموقع الإلكتروني حيث أُجريت الدراسة، تم توصيلهم بمشارِكة، صممنا صورة رمزية كاملة لجسمها الشاب والجذاب في وقت مبكر. من دون علم المشاركين، تحكمت في الصورة الرمزية شريكة في البحث؛ أي أنها عملت لدينا، لذلك عرِفَت ما يمكن أن يحدث، ولم تتعرض أي امرأة في الواقع للتحرش في التجربة. صمم كل مشارك صورته الشخصية ثم أرسل رسائل (من مجموعة قدمناها) للمرأة لكي «تتعلم». في كل تجربة من عشرين تجربة، اختار كل مشارك رسالة واحدة لإرسالها من مجموعة من ثلاثة خيارات للرسائل التي قدمناها. في ست عشرة من أصل عشرين

مجموعة رسائل، كان هناك خياران محايدان للرسائل وخيار واحد مُوحٍ جنسيًا (على سبيل المثال: «ماذا تفعلين الليلة بجانب الدردشة معي؟»). في التجارب الأربع المتبقية، كانت جميع الخيارات محايدة.

بالنسبة إلينا، بدت الرسائل الموحية جنسيًا جريئة وشائنة للغاية لدرجة أننا كنا قلقين من ألا يرسلها أحد. لكننا ما كان يجب علينا أن نقلق. في المتوسط، أرسل معظم الرجال في دراستنا رسالة واحدة على الأقل بها إحياءات جنسية، ولكن عامة، لم يكن امتلاك القوة في ذلك اليوم في المختبر هو السبب. أولئك الذين كُلفوا بدور المشرف لم ينخرطوا في مضايقات أكثر من أولئك الذين عُيّنوا للعب دور زملاء العمل. بدلًا من ذلك، كان «المشرفون» الذكور الذين أفادوا بأنهم حُرّموا من القوة في حياتهم خارج المختبر هم الذين أرسلوا مزيدًا من الرسائل النصية غير الملائمة والمحملة بالإحياءات الجنسية. والرجال الذين شعروا بمزيد من القوة عامةً، خارج المختبر، كانوا في الواقع أقل عرضة لإرسال رسائل تحرش عند تعيينهم في دور المشرف. إن امتلاك القوة، إن وُجد، أبرز ميولهم لتحمل المسؤولية، فهم شعروا أنهم أقوياء بالفعل بطرائق أخرى في الأساس.

الاستحقاق: يبدو أحيانًا أن الأشخاص في مواقع السلطة يتصرفون كما لو أنهم يستطيعون فعل ما يريدون، وأنهم يستحقون الأشياء التي يريدونها، لمجرد أنهم يريدونها. خارج المختبر، نرى قصة الاستحقاق هذه تدور في كل مكان حولنا: الأثرياء الذين لا يدفعون الضرائب، والسياسيون الفاسدون الذين يعتقدون أنهم فوق القانون وأنه لا بأس

في ترتيب الأمور لصالحهم، وأقطاب الإعلام الذين يعتقدون أن لديهم الحق في ممارسة الجنس مع أي امرأة تدخل مدارهم.

أحد الأمثلة المفضلة لديّ (وإن كان أكثر اعتدالاً) لهذه الظاهرة هو أحد زبائن المطاعم الثري للغاية، والمهذب بشكل لا يشوبه خطأ، والذي يطلب أحياناً طعاماً غير موجود في القائمة. يحضر، يجلس، ومن دون النظر إلى قائمة الطعام، يخبر النادل بأكثر الطرائق دماًثة: «أريد قطعة شهية من السمك الليلة، مشوية، مع بعض الأعشاب الطازجة، وهل يوجد شمام في المطبخ؟». إنهم لا يقرون بأنهم يخرجون عن النص، حتى عندما يُهمِّهم النادل بكلام غير واضح. يبدو الأمر كما لو أن الزبون القوي ليس لديه وعي بالسياق (في المنزل، يقوم الطاهي بعمل ما أريد!)، وبالتالي لا توجد لديه القدرة على التكيف واللعب وفقاً للقواعد. بمرور الوقت، يعتاد الأشخاص أصحاب القوة على المزايا التي تأتي معها، ويفترضون أن هذه المزايا تنطبق في كل مكان. هذا ما يحدث عندما لا يتمكن شخص قوي من الحصول على معاملة خاصة في عالم لا يتمتع فيه بالقوة (مثل المطعم، حيث يكون الشيف مسؤولاً عن العشاء، أو في المكان الذي لا يهم فيه المال والمكانة، مثل دائرة إدارة المركبات)، ويحاول أن يصبر قائلاً: «هل تعرف من أنا؟». هؤلاء الأشخاص يدركون فقط رغباتهم في الوقت الحالي، ويفترضون أن كل شخص آخر موجود لتلبية احتياجاتهم، ربما لأن هذه هي الطريقة التي تسير بها الأمور في جوانب أخرى من حياتهم. لا يحاولون تبني وجهات نظر جديدة، ولا التسليم بأنهم ليس لديهم وضع أو سلطة

خاصة في دائرة إدارة المركبات، ولا ضبط النفس، ولا يوجد لديهم إخراج أو اعتذار قد يشير إلى إدراك أن مطالبهم بها تجاوزات.

في أقصى الحدود، يمكن أن يقود الاستحقاق الأشخاص الأقوياء إلى الشعور كما لو أنهم «يمتلكون» الآخرين الأقل قوة، مما يعني أن لديهم الحق في التحكم بهم بأي وسيلة ضرورية. ووفقاً لبعض الخبراء، فإن طريقة التفكير هذه هي ما يكمن وراء استخدام العنف العاطفي والجسدي في قضايا العنف المنزلي.

لوندي بانكروفت، مؤلف كتاب «لماذا يفعل ذلك؟»، وخبير في إعادة التأهيل من العنف، يعتقد أن العنف الجسدي (عادة من قبل الرجال) في المنزل لا يتعلق بفقدان السيطرة أو عدم القدرة على التحكم بالنفس، بقدر ما يتعلق بمجموعة اعتقادات تبيح استخدام القوة الجسدية والترهيب كوسيلة مقبولة تماماً للسيطرة على النساء (على الزوجات، أو الشركاء الرومانسيين، وأفراد الأسرة الآخرين) الذين «يتمون» إليهم. يعتقد بانكروفت أن المعتدين من الذكور في موضوع العنف المنزلي، تعلموا -غالباً من الآباء الذين أساءوا معاملة أمهاتهم- أن النساء أدنى منزلة من الرجال، وأنهن، مثل الأطفال، ممتلكات، كحيوانات أليفة أكثر من كونهن شريكات حياة، وهو ما يمنح الرجال استحقاقاً لذلك. لاستخدام قوتهم لجعل «نسائهم» يعاملنهم باحترام. يكون الغضب العارم أساسياً من هذا المنطلق، إنه جزء من نمط من السيطرة عن طريق الخوف المصمم لترهيب الهدف وإجباره على الخضوع. كتب بانكروفت عن العنف المنزلي أن: «جذوره هي التَّمَلُّك، وجذعه هو الاستحقاق، والفروع هي السيطرة».

الأشرار والضحايا ، ولماذا تصعب التفرقة بينهما؟

قصص الإيذاء ذاتية للغاية: تم تأكيد هذه النقطة من خلال شريط فيديو واسع الانتشار لأماريليس فوكس، ضابطة وكالة المخابرات المركزية السابقة التي قضت عشر سنوات كعميلة سرية للتحقيق في الإرهاب، على قناة الجزيرة، تتحدث عما تعلمته من عملها. وتوضّح أنه في الصراع بين الأمريكيين والجماعات الإرهابية، نعتقد أنهم الأشرار الذين يريدون قتلنا لمجرد أننا أحرار. لكن العراقيين والسوريين، كما أدركت فوكس في الوقت الذي قضته متخفية، لا يرون الأمر بهذه الطريقة. في أذهانهم، نحن الأشرار؛ الظالمون الرأسماليون المتوحشون، الذين يشنون الحرب على الإسلام. وشرحت من وجهة نظر القاعدة أنهم ويل سميث، ونحن الغزاة من خارج الأرض، كما في فيلم الخيال العلمي «يوم الاستقلال». في كثير من الأحيان، في الصراع للحصول على القوة، ليس من الواضح دائمًا من هم الأشرار.

بطبيعة الحال، هناك اختلافات في القوة بين الضحايا والأشرار. لكن من الناحية النفسية، قد يكون من الصعب معرفة الفرق.

كثير من الناس الذين سيئون استخدام القوة قد وقعوا ضحايا، في كثير من الأحيان بنفس الطرائق بالضبط. يميل علماء النفس إلى الاتفاق على أنه عندما يُحرّم الأطفال بشكل خطير من الحنان الأسري، والتعلق الآمن، والشعور بالكفاءة، فإنهم يكبرون في ظل مخاوف متزايدة. وعندما يرون فرصة لتلبية احتياجاتهم، ينتهزونها. نفس الاحتياجات التي تقودنا إلى البحث عن القوة، للوصول إلى قدر أكبر من المكانة،

والتحكم، والعاطفة، وحتى القبول الجنسي، تميل إلى التأثير في كيفية استخدامنا للقوة التي نحظى بها.

ثلاثة أنواع من الشخصيات المؤذية

يبدو أن حالات عدم الأمان المتعلقة بالمكانة والسيطرة والقبول الجنسي تسير جنباً إلى جنب، حيث إن عديداً من الأشخاص الذين يسيئون استخدام قوتهم يكونون في حاجة إلى كل هذه السبل. خذ حالة ستيف وين - «الرجل الذي صنع لاس فيجاس». في فبراير ٢٠١٨، استقال ستيف وين من منصبه كرئيس ومدير تنفيذي لمنتجات وين، على خلفية اتهامات بأنه تحرش بعشرات النساء - وكثيرات منهن يزعم أنه أجبرهن على ممارسة الجنس - على مدار عدة عقود.

يعود الفضل الكبير إلى وين في تحويل قطاع لاس فيجاس سيئ السمعة والمليء بالجريمة إلى وجهة سياحية، حيث يمكن شراء أي شيء وبيعه للأشخاص الذين لديهم أموال تفيض عن حاجتهم. بنى بعض أفخم الفنادق/ الكازينوهات في العالم، بما في ذلك ميراج وبيلاجيو، وبحسب ما ورد، أحضر عرض السحر الشهير لسيجفريد وروي إلى المدينة. حتى بعد أن انكشف عنه الحجاب واستقال، وانهارت أسهم شركته، لا تزال ثروته تُقدَّر بنحو ٣,٥ مليار دولار.

كان وين شغوفاً بجمع التحف الفنية وذا شخصية استثنائية، فقد حكم إمبراطورية الكازينو الخاصة به بقبضة من حديد، وبحسب ما ورد كان معروفاً بالصراخ وضرب قبضتيه على الطاولة خلال الاجتماعات،

و غالباً ما كان يهدد بطرد الأشخاص أو قتلهم. «أنا أقوى رجل في ولاية نيفادا»، كان يصرخ، وفقاً لقناة سي إن إن وصحيفة مجلة لاس فيجاس. لكن وين، على عكس عديد من أباطرة العقارات الآخرين من جيله، لم ينشأ في قفص ذهبي. والده، وهو نجل مهاجر من ليتوانيا، غيّر اسم العائلة من واينبرج إلى وين عندما كان ستيف يبلغ من العمر ستة أشهر فقط، وكان يمتلك ويدير سلسلة من صالات لعبة البينجو الصغيرة. كان يسافر كثيراً لزيارة صالات اللعب الخاصة به في شمال نيويورك وبالتيمور. كتبت نينا مونك في مقال عن حياته في مجلة فانيتي فير: «هناك شيء آخر أبعده عن المنزل أيضاً: إدمان القمار. كلما وجد مايك وين عذراً لتمديد رحلة عمل، كان ينزل في فندق تروبيكانا، في لاس فيجاس، ويمكث عند طاولة القمار، ويقامر بكل ما لديه وأكثر». مات مايك وين وقت تخرج ابنه في الكلية. لذا فقد تخلى ابنه عن حلمه بالذهاب إلى كلية الحقوق بجامعة ييل للمساعدة في إدارة صالات لعبة البينجو وسداد الديون الهائلة (نحو ٣٥٠ ألف دولار) التي خلفها إدمان والده على القمار.

كان ستيف وين مثل كثيرين يسيئون استخدام قوتهم؛ مدفوعاً لفعل كل ما يتطلبه الأمر لتدبر حالات انعدام الأمان لديه. في بعض الأحيان يتصرفون مثل المتنمرين، وفي أوقات أخرى مثل المصابين بجنون العظمة، وغالباً ما يكونون أيضاً مفرسين يستغلون الآخرين جنسياً ويستخدمون النساء والأطفال لإشباع ما يبدو غالباً أنه حاجة شديدة، إن لم تكن منحرفة، لمزيج من العاطفة والحميمية والهيمنة والإشباع الجنسي.

المتنمر: يستخدم المتنمر القوة للتهديد والترهيب كطريقة للحفاظ على السيطرة. في كثير من الأحيان، سيدّعي المتنمر أن هذا ضروري لمحاسبة الناس. تُظهر الأبحاث أن الأمر ليس كذلك.

عندما ينفجر الشخص الذي يتحكم في عواقلنا في حالة من الغضب، أو يتصرف بدناءة، أو يلقي بالإهانات، أو يقدم «تقيماً» على جوانب من سلوكنا لا يمكننا تغييرها، أو في الأوقات التي لا يمكننا فيها تصحيح الموقف، فإن الهدف ليس أن يكون متعاوناً أو بناءً، على الرغم مما سيخبرك به أولئك الذين يعتمدون على مثل هذه الأساليب. في بعض الأحيان، هو للتنفيس عن الغضب. في أوقات أخرى، يلقي باللوم علينا لتغطية إخفاقاته. وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تقويض ثقتنا، ليوحي بأننا محطمون أو تافهون أو مثيرون للشفقة؛ ويجعلنا نشعر بأننا معتمدون عليه أو مدينون له، وأنه لا يمكننا إيجاد وضع أفضل في مكان آخر.

هذا النوع من «التقييم» هو تكتيك، وحركة قوة، مصممة لتحويل انعدام الأمان من المصدر إلى الهدف. إنها طريقة لمحاولة الحفاظ على القوة والسيطرة عن طريق إضعاف الهدف نفسياً. تُصاغ على أنها «تقييم» أو «توجيه»، في حين أنها في الواقع حرب نفسية.

فيما يلي بعض قصص التنمر في مكان العمل التي سمعتها أو شاهدتها منذ أن بدأت في كتابة هذا الكتاب. حاول رئيس أن يحرص اثنتين من المرووسات إحداهما على الأخرى حتى لا تتحداهما، من خلال المحاباة لإحداهما على حساب الأخرى، بإخبار الأولى بأنها

مميزة والثانية بأنها لا تستطيع فعل أي شيء بشكل صحيح، ورفض مقابلهما معاً، على الإطلاق، في نفس المكان وفي نفس الوقت. ألقى رئيس آخر حذاه على إحدى المرؤوسات، مديرة تنفيذية رفيعة المستوى، في حين كانت حاملاً في شهرها الثامن. وعندما طلبت إحدى المرؤوسات من رئيسها الامتناع عن مناقشة مواضيع جنسية شخصية للغاية في أثناء اجتماعهما، وصفها بأنها متصنعة الحياء، وقال إنها إذا لم تستطع إيجاد طريقة للارتياح أكثر مع الحميمة في علاقاتها المهنية، فإنها لن تنجح أبداً في العمل. سوف يرر الرئيس المتنمر أفعاله بقول إنها ضرورية لتحقيق النتائج. لكنك الآن تعرف حقيقة الأمر.

لكي نكون واضحين، فإن المتنمر ليس هو ذاته الرئيس الصارم. يستخدم المتنمر القوة لتحقيق أقصى قدر من السيطرة كوسيلة للارتقاء بنفسه، في حين يستخدم المدير الصارم القوة للتحكم في نتائج المجموعة بطريقة ترفع من مستوى الآخرين. يضع المدير الصارم معايير عالية ولكن قابلة للتحقيق ويحاسب الجميع بدلاً من التمييز بين الأفراد من خلال المعاملة القاسية بخاصة كوسيلة لانتقادهم في العلن. يعطي المدير الصارم التقدير عند استحقاقه ويتقبل اللوم عندما يكون هناك ما يبرره، بدلاً من أن يأخذ الفضل بسبب إنجازات الآخرين ويلقي اللوم عليهم عند الفشل. والمدير الصارم يحتوي بدلاً من أن يفرق، ويقدم تقييمه بهدوء ومباشرة، بدلاً من أن ينفجر غاضباً أمام الجميع، أو أن يلجأ إلى القمع الجسدي، أو أن يغتاب الآخرين.

التقييم السلبي لا يعطي أبدًا شعورًا بالرضا. لكن التقييم السلبي من رئيس صارم نادرًا ما يكون قاهرًا عاطفيًا. عندما يكون شخص ما لديه سلطة عليك ناقدًا أو قاسيًا أو مُهينًا من دون داعٍ؛ ويبدو كأنه يستمتع بانتقاداتك وليس بعملك فقط؛ أو يبذل قصارى جهده لتخويفك أو إحراجك أو تهديدك، فأنت لا تتعامل مع رئيس صارم؛ أنت تتعامل مع متنمر.

المصاب بجنون العظمة: إن القصص التي تُبين إلى أي مدى سيذهب بعض الأشخاص لتلبية حاجتهم إلى الاحترام والإعجاب والقوة، قد تكون أغرب من الخيال؛ تلك القصص لا يمكن اختلاقها. انسحبت إليزابيث هولمز، مؤسسة شركة ثيرانوس، من جامعة ستانفورد كطالبة في السنة الأولى لبناء إمبراطورية للتكنولوجيا الحيوية، والتي ادّعت أنها ستُحدث ثورة في الطب. التكنولوجيا، كما اتضح، لم تنجح قط، لكنها لم تكن على وشك أن تدع ذلك يوقفها. كما يروي جون كاريرو في كتابه الأكثر مبيعًا «دم فاسد»، عُنفت هولمز الموظفين الذين تجرأوا على التشكيك فيها وسارعت إلى طرد أولئك الذين شعروا أن شيئًا ما كان على خطأ. كانت ترتدي الملابس ذات الياقة العالية السوداء على غرار ستيف جوبز، وتنضح بالثقة الشديدة والباردة، وجذبت عشرات المستثمرين الأذكى وذوي الخبرة وأعضاء مجالس الإدارة والمراقبين الحكوميين والعملاء إلى مجال تمويله الواقع -أرادوا جميعًا أن يكونوا جزءًا من آبل القادمة- وبعد إنفاق الملايين من أموال الآخرين على مهمتها الفارغة الخاصة بها، اتُّهمت في النهاية بالاحتيال.

ما الذي يفسر هذا النوع من السلوك؟ في بعض الأحيان، يكون سوء استخدام السلطة رد فعل للحاجة إلى إثبات كفاءة المرء لأشخاص لم يعودوا موجودين. إن القصة الشائعة هي قصة القائد المشهور الذي يسعى بلا هوادة لتحقيق العظمة وإثبات كفاءته لأب بعيد أو غائب أو تنافسي أو مسيء. أولئك الذين يختارون مسارات مهنية شديدة التنافسية - مثل ريادة الأعمال أو السياسة - حيث يمكنهم العمل باقتدار وباستقلالية، من دون الاضطرار إلى تلقي أوامر من الآخرين، غالبًا ما يتناسبون مع هذا النمط. مثل إيلون ماسك وستيف جوبز ولاري إيسون وجيف بيزوس ومارثا ستيوارت.

مرة أخرى، لا يوجد شيء مسيء بالفطرة في السعي وراء القوة، أو المكانة، كوسيلة لإثبات جدارتنا. في الواقع، تُظهر الدراسات - والأمثلة السابقة - أن الحاجة الملحة للقوة ضرورية (لكنها ليست كافية) للإدارة الفعالة، وريادة الأعمال الناجحة، وحتى القيادة العظيمة. عندما تبدو هذه الحاجة إلى القوة وكأنها مسألة حياة أو موت، بحيث لا يهم حقًا سوى القوة والمكانة، يصبح من الصعب اللعب وفقًا للقواعد.

كما سيخبرك أي رائد أعمال طموح، عندما تحاول تغيير العالم للأفضل، فإن الغاية تبرر الوسيلة. أنت تفعل كل ما يتطلبه الأمر. في كثير من الأحيان، أسمع رواد الأعمال يصفون شعورهم عند محاولة بناء شركة جديدة بأنهم يتعرضون للهجوم ويقاثلون من أجل حياتهم. إنهم يشعرون بأنهم مضطرون إلى تحطيم الأبواب، ولا يقبلون بكلمة «لا»، ويضغنون على كل من حولهم لأقصى درجة للحفاظ على

نشاطهم التجاري مستمراً ومتنامياً. هذه هي الطريقة التي يصف بها دارا خسرو شاهي، الرئيس السابق لشركة إكسبيديا، والذي حل محل ترافيس كالانيك كرئيس تنفيذي لشركة أوبر، الثقافة التي واجهها هناك بعد الإطاحة بكالانيك مباشرة. ويقول إن عقلية اقتل أو أقتل «كانت الشيء الصحيح للشركة في البداية، وكانت ضرورية. وقد أدت هذه العقلية إلى كل المشكلات الأخرى التي آلت إلى طرد كالانيك».

أما المصابون بجنون العظمة، يمثل كل تفاعل اجتماعي فرصة للاستيلاء على السلطة، والمطالبة بالمكانة، وتذكير الآخرين بمدى أهمية واستثنائية الشخص، ومدى الحاجة إليه. العلاقات مع المصاب بجنون العظمة التي لا تفي بهذا الغرض لا تنجح. المصاب بجنون العظمة لا يمكنه قبول الهزيمة أو حتى الاعتراف بالخطأ. إن المصاب بجنون العظمة يُنسب إليه الفضل في كل نجاح ويلوم الآخرين على كل فشل. يشعر أنه يستحق امتيازات ليست من حقه. يجب أن يكون هذا النوع من الأشخاص في مركز الأحداث، ويجب أن ينسق السياقات بطريقة تجعله إذا غادر المكان، لا يمكن أن يستمر العمل.

دون جوان: يُعرف نوع السلوك الذي أظهره ستيف وين -وهو مستوى عالٍ من النشاط الجنسي وصعوبات في الالتزام والحميمية- بين الباحثين في القوة باسم متلازمة دون جوان. ولكن على عكس ما يوحي به هذا اللقب (وما يعتقد كثير من الناس)، فإن سوء السلوك الجنسي المزمّن والانحلال الجنسي بين الرجال الأقوياء ليس دليلاً على مدى «الغرور» أو الثقة بالنفس لدى هؤلاء الرجال. في الواقع يُفهم بشكل

أفضل على أنه تعبير عن انعدام الأمن اليأس، أو الإحباط المكبوت، الذي يسعى إلى التنفيس عندما تقدم القوة الفرص.

في بعض الأحيان، عندما تؤدي القوة إلى سوء السلوك الجنسي، فذلك لأن المكان موحش في القمة. أصحاب النفوذ من الذكور الذين يخشون من كونهم غير محبوبين، وفقاً لبعض علماء النفس، يبحثون عن الحب في كل امرأة يقابلونها. يمكن للقوة أيضاً أن تجعل الناس يشكون في أسباب وجود الآخرين حولهم، وهذا يزيد من الحاجة إلى اختبار ما إذا كان الآخرون يحبونهم عن حق. في أوقات أخرى، عندما تؤدي القوة إلى سوء السلوك الجنسي، يكون ذلك بسبب نوع آخر من انعدام الأمان. يستخدم علماء الاجتماع مصطلح الرجولة غير المستقرة لوصف الضغوط الاجتماعية، في عالم يسيطر عليه الذكور، لضرورة اختبار وإثبات قوة الفرد الذكورية باستمرار. بنفس الطريقة التي ترتبط بها القوة والعدوان عندما يكون سبب استخدام القوة هو الحفاظ على مركز الهيمنة الاجتماعية والمكانة المتفوقة، ترتبط القوة والجنس عندما يكون سبب استخدام القوة هو تحقيق الهيمنة والقبول من نوع مختلف.

في حزيران (يونيو) ٢٠١١، قُبض على أنتوني وينر -عضو الكونجرس الصاخب والمثير للجدل من نيويورك- حرقياً من دون سرواله. باستخدام اسم مستعار غريب -كارلوس دانجر- أرسل رسالة نصية تحتوي على صورة مقربة له تُظهر فقط ملابسه الداخلية لامرأة بالكاد يعرفها. ليس من المستغرب أن الفضيحة سرعان ما ظهرت في الأخبار الوطنية. لا أحد يستطيع أن يفهم لماذا هذا السياسي

الطموح والموهوب -الذي فاز بمهارة بسبع فترات بأكثر من ٦٠٪ من الأصوات- يعرّض مستقبله المشرق والواعد للخطر بتهور من خلال إرسال مثل هذه الصورة. أحد سكان نيويورك المرتابين -باربرا من بيل هاربور- اتصلت ببرنامج ذا براين ليرر شو على قناة دابليو إن واي سي، محطة إن بي آر الإذاعية المحلية، وتركت بريداً صوتياً يسأل: «ما الذي يحدث لهؤلاء الأشخاص؟ أود أن أرى دراسة نفسية عن أنواع الأشخاص الذين يفكون دائماً سحاب سراويلهم». احتاج ليرر إلى خبير لإلقاء بعض الضوء على الوضع. لذلك اتصل بي متجوه.

كان عنوان المقطع: «لماذا يتصرف السياسيون بشكل سيء؟»، وقد طُلب مني شرح ما الذي يدفع القادة السياسيين إلى الانخراط في سوء السلوك الجنسي بانتظام. شددت على ما كنت أعرفه في ذلك الوقت: قلت إننا جميعاً لدينا احتياجات وحالات انعدام أمان، لكن في مواقع القوة يتصرف الناس وفقاً لها.

بيد أنني منذ ذلك الحين تعلمت بعض الأشياء وتوصلت إلى فهم أدق للتفاعل بين الجنس والقوة، على الأقل لدى الرجال. هناك دافع مشترك بين الحاجة إلى القوة والقبول الجنسي. الشعور بعدم الأمان بشكل مؤلم -شعور الشخص أنه غير محبوب أو غير مرغوب فيه أو ضعيف أو عاجز أو تافه- يقود الرغبة في كل من القوة والقبول الجنسي. لذلك على الرغم من أن امتلاك القوة لا يجعل جميع الرجال معتدين جنسيين، فإن مفاهيم القوة والجنس عند بعض الرجال لها ارتباط تلقائي، بحيث إن التفكير في أحدها يعمل تلقائياً على تنشيط الآخر. في مثل

هذه الأنواع من الرجال، امتلاك القوة يخلق فرصًا لإشباع الاحتياجات الجنسية، وممارسة الجنس هي طريقة لتلبية الحاجة إلى الشعور بالقوة. وتشير بعض الأدلة إلى أن هذه الأنواع من الرجال ينجذبون نحو أدوار القوة أكثر من غيرهم. الحاجة الكبيرة إلى القوة، عندما تكون غير متوازنة بدوافع اجتماعية أخرى (مثل الحاجة إلى الإنجاز أو الانتماء)، تتنبأ بامتلاك مراكز قوية، ولكنها ترتبط أيضًا بمستويات عالية من النشاط الجنسي (بما في ذلك أنواع مختلفة من سوء السلوك) ونقص السيطرة على الاندفاع.

عندما أقام الرئيس كليتون علاقة غرامية مع متدربة في البيت الأبيض، كاد ذلك يكلفه وظيفته. في البداية أنكر ذلك، لكنه أُجبر على الاعتراف. لم تكن هذه هي المرة الأولى، كما علمنا، التي ضل فيها عن زواجه. وقت هيلاري كليتون إلى جانبه، ولم تتوان قط، وتعرضت لبعض الانتقادات بسبب ذلك. لكنها أوضحت فيما بعد، في مقابلة، موقفها من زوجها. قالت: «لقد تعرض للإيذاء»، واصفة والدته بـ«الكريهة». من دون الخوض في تفاصيل كثيرة، وصفت كيف تخلت عنه والدته، وتركته في رعاية جدة احتقرتها، ثم عادت لتحارب الجدة من أجل محبته. قالت هيلاري كليتون: «عندما تفعل الأم ما فعلته، فإنك تواصل البحث في جميع الأماكن الخاطئة عن الشخص الذي أساء إليك».

إن الحاجة إلى الحب، والحميمية، والتعلق الآمن، والانتماء، هي من بين أهم الدوافع الأساسية للتطور النفسي والاجتماعي للإنسان.

والتعلق الآمن بمقدمي الرعاية الأساسيين في مرحلة الطفولة هو حجر الزاوية للصحة النفسية وأساس النضج خلال مراحل النمو. يساعدنا التعلق الآمن على استيعاب فكرة أننا جديرون بالحب. إنه يجعل من الممكن الوثوق بالآخرين بشكل مطلق، وأن نكون مرتاحين للحميمية والضعف، وأن نقدم التزامات، وأن نضع الآخرين في المقام الأول. نظرًا لأن الأبوة والأمومة غير مثاليين بالطبع، فإن معظمنا -وربما جميعنا- يبلغ سن الرشد بأسئلة حول ما إذا كنا جديرين بالحب بدرجة كافية. وعندما تكون احتياجات الانتماء والحميمية والحب والقبول الجنسي مرتفعة بشكل مزمن، فإن القوة تقدم فرصًا تصعب مقاومتها.

بالنسبة إلى أولئك الذين يسعون إلى هذا النوع من القبول، فإن تعبير الآخرين عن التبجيل والعشق والرغبة في الإرضاء يمكن أن يكون مثير أيضًا. هذا هو السبب في أن ضعف الآخرين وخضوعهم يُفقدان بعض الرجال صوابهم. الإثارة ليست جنسية بطبيعتها، على الرغم من أنها قد تبدو كذلك. الإثارة هي مصطلح عام للاستجابة الفسيولوجية للتحفيز من أي نوع. في الواقع، يمكن أن تصبح الإثارة جنسية عن طريق الصدفة. أظهرت الدراسات الكلاسيكية التي أجراها ستانلي شاشتر، على سبيل المثال، أنه عند إثارة الناس من الناحية الفسيولوجية بالركوب على دراجة ثابتة، أو عندما يتوقعون تلقي صدمة، يمكنهم بسهولة أن يُخطئوا في وصف مشاعرهم. وفي بعض الظروف، فإن الخوف المرتبط بحدث غير سار يجذب الناس بعضهم إلى بعض أيضًا.

في إحدى الدراسات الشهيرة التي أجراها عالما النفس دونالد

داتون وآرثر آرون، عبّر المارة الذكور جسراً متدلياً سيراً على الأقدام في فانكوفر بكولومبيا البريطانية، وقُبلوا على الجانب الآخر البعيد من قِبَل باحثة. عبر البعض جسراً هشاً، في حين عبر البعض الآخر جسراً راسخاً. اقتربت الباحثة من المشاركين المحتملين عندما نزلوا من الجسر باستبيان قصير طلب منهم كتابة قصة مختصرة عن مشهد قصير يُظهر امرأة تغطي وجهها بإحدى يديها وتمد يدها الأخرى. بعد ذلك، شكرت الباحثة المشاركين، وكتبت رقم هاتفها في زاوية إحدى صفحات الاستبيان، واقتطعته، وسلمته إلى المشارك، موضحة أنها ستكون سعيدة بشرح التجربة بمزيد من التفصيل عندما يكون لديها مزيد من الوقت. عزا الرجال الذين عبروا الجسر المهتز إثارتهم الجسدية إلى المشاعر الجنسية: فقد كتبوا قصصاً تحتوي على محتوى جنسي أكثر، وأفادوا بأنهم أكثر انجذاباً إلى التجربة، وكانوا أكثر ميلاً للاتصال بالباحثة لاحقاً من أجل الخروج معها.

تُظهر هذه الدراسات أن الانجذاب الجنسي ليس دائماً كما يظهر، وينطبق الشيء نفسه على التحرش الجنسي. نميل إلى التفكير في الانجذاب الجنسي والرغبة الجنسية القهرية والعدوان الجنسي على أنها تعبيرات عن مشاعر قوية، ولكن في الواقع، يمكن أن تكون جميعها ردود فعل على أنواع الاستشارة الفسيولوجية المعقدة التي تصاحب القلق والتوتر والخوف.

المتحرشون الجنسيون الذين نقرأ عنهم هذه الأيام لا يبدوون راضين

عن أنفسهم، أو مرتاحي البال، أو مستهترين انتهازيين كانوا يستمتعون فقط بالمشهد. كان كثير منهم لديه إلزام قهري. البعض الآخر كان لديه شهوة جنسية مريضة. كانوا مكرين، وحتى معتلين اجتماعيًا، في استغلالهم للشابات غير المتشككات والطامحات مهنيًا في المواقف التي بدا أنه لا يوجد سوى مخرج واحد منها. لقد تلاعبوا بهن وهددوهن وأحيانًا خدروهن أو فرضوا أنفسهم جسديًا على النساء غير المهتمات بهن جنسيًا. هذه ليست تصرفات أناس يشعرون بالقوة. إنها أفعال أشخاص يشعرون باليأس.

الفصل الثامن

كيف تجادل المتنمر؟

بدائل لعب دور الضحية

يتعين على معظمنا التعامل مع المتنمر بشكل ما وفي وقت ما. يبدو أحياناً أن المتنمر يأتي من العدم - يحدث هذا عبر الإنترنت، حيث يبدو أن أنواعاً معينة من الناس يترصدون لك، يبحثون عن فرص لتسديد ضربتهم. وغالباً ما يتسلل أحد المتنمرين إليك. أولاً سيفوز بثقتك، وستمنحه القوة من خلال تقديم الحقوق والاحترام وجزء كبير من قصتك. وفي النهاية سيوجّه تلك القوة ضدك بطرائق لم تكن تتوقعها. يمكن أن يكون رئيساً، أو مرشداً أو مدرباً، أو والدًا أو شقيقاً محبوباً، أو صديقاً تشعر أنك مدين له وتعهدت له بالولاء، أو شريكاً وعدت بحبه، وتكريمه، والاعتزاز به مهما كان الثمن.

إذا كنت قد تعرضت للتنمر، فأنت تعلم كيف تشعر بأنك تتعرض للترويع والحرمان من قوتك بمحاولات عدوانية مفاجئة من شخص آخر للسيطرة عليك. المتنمر يجعلك تشعر وكأنك ضحية لا حول لها ولا قوة. لكن كونك ضحية للتنمر لا يعني أنه عليك أن تلعب دور الضحية.

لعب دور الضحية هو قبول نسخة المتنمر من الواقع، والتصرف كما لو كان لديه الحق في إيدائك، والاعتقاد بأن خيارك الوحيد هو محاولة استعادة رأيه السليم فيك.

حتى الآن، كانت رسالة كتاب «لعب الأدوار بقوة» هي تحمل المسؤولية لجعل الآخرين يشعرون بالأمان. لكن هذا يفترض وجود عالم تعاوني نريد أن تنجح فيه علاقاتنا. عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع شخص يسيء استخدام قوته على حسابك أو يستغل احترامك ومراعاتك، فقد تحتاج إلى تغيير التكتيكات. أنت لا تريد أن تسبب أي ضرر، لكن يجب ألا تقبل أي حماقة. في بعض الأحيان، عندما يُحَمِّلَك شخص ما أكثر من طاقتك، يمكنك أن تتعلم أن تقول: «لا، شكرًا». أعتقد أن هذا يخصصك وحدك»، واقلب عليه الطاولة.

عندما نكون في خضم الأشياء، من الصعب رؤية البدائل. ولكن كما يعلم أي شخص نجا من التنمر، فمن الممكن أن تستعيد حياتك. من الممكن التصرف بطرائق تغيّر ميزان القوى.

إلى حد كبير، يعتبر الجدل مع المتنمر تمرينًا لاستعادة قصتك والتحكم في الحبكة، وإعادة تصور دورك، وإيجاد الشجاعة والانضباط لتجربة طريقة جديدة لأدائه. هناك أشياء يمكنك القيام بها لإيقاف الإساءة، أو نزع سلاح المتنمر، أو الانفصال عن المصاب بجنون العظمة، أو الهروب من أي نوع آخر من المستغلين النفسيين، مهما كنت تشعر بالعجز. المفتاح هو الاقتراب من المأساة بطريقة تطفئ النيران، بدلًا من تغذيتها عن غير قصد.

تتمثل الخطوة الأولى في إدراك أنه على الرغم من شعورك بأنك محاصر، فإن لديك دائماً خيارات أخرى. لا أحد لديه الحق في السيطرة عليك -نحن نختار أن نعطي الآخرين هذا الحق، ويمكننا أن نختار أن نسلبه. لا أحد لديه الحق في تحديد هويتك، أو إجبارك على القيام بدور غير مرغوب فيه، أو إملاء الطريقة التي يجب عليك أن تتصرف بها لتجنب مزيد من العدوان. لا يحق لأي شخص أن يدير كل تطورات الحبكة، لخلق دراما متواصلة، أو الإصرار على أن قصتك خاطئة، أو أن يؤذيك بينما يصر على أنه يتصرف بدافع الحب والاهتمام. قصتك ملكك أنت. وعلى الرغم من أن الأمر لا يبدو دائماً على هذا النحو، فإننا جميعاً لدينا القدرة على استعادة الحق في تأليف قصتنا الخاصة، والثقة بغرائزنا، واختيار كيفية استخدامنا للقوة التي نملكها للرد على الأشخاص السيئين الذين تطأ أقدامهم عالمنا.

كان توم، في منتصف الأربعينيات من عمره، وسيطاً محترفاً موهوباً يعمل في شركة استشارات للخدمات المالية الخاصة. كان توم ماهراً للغاية، ولديه عشرون عاماً من الخبرة، وكان معروفاً بكونه دبلوماسياً، وهادئاً، ومهذباً. اعتاد زبائنه عليه بسهولة.

من ناحية أخرى، كان رئيس توم يتعقب كل خطواته. بدا وكأن كل شيء يتعلق بتوم يضايقه. بادئ ذي بدء، كانت هناك لهجته. على الرغم من أنها بالكاد كانت واضحة للعيان، كان قبل أن يتصل هاتفياً بالعملاء، يسأله رئيسه أحياناً: «أيمكنك عدم استخدام تلك اللهجة؟».

ثم كانت هناك طريقة لبسه. كان نظام الزي لدى الشركة «غير رسمي»، حيث ينص صراحةً على أن الموظفين لا يحتاجون إلى ارتداء بدلات ما لم يتم توجيههم بخلاف ذلك. ذات يوم، بينما كان توم يتوجه إلى اجتماع مرتدياً سروالاً رسمياً وقميصاً فرنسيّاً ومعطفّاً رياضياً جديداً، حاصره رئيسه متسائلاً: «لماذا لا ترتدي بدلة؟». مرة أخرى، تعرض توم للتوبيخ لارتدائه نظارته الشمسية -ليس في اجتماع، ولكن في بهو المبنى. وفي مناسبة أخرى، وبّخه رئيسه بسبب تسليم أمتعته في رحلة عمل قاما بها معاً لأن ذلك كان يعني أن على الرئيس الانتظار ريثما يجمع توم حقائبه. حاول توم التكيف مع الوضع. في كل مرة يوبّخه فيها رئيسه، كان يعتذر ويعهد بتحسين الأداء في المرة القادمة. لكن بعد ثمانية عشر شهراً وصل إلى أقصى حد له. خرج توم من الباب ولم يعد قط.

خروج هادئ؛ هذه طريقة واحدة لوقف الإساءة، من خلال التحكم في النهاية. كان لدى توم القوة أيضاً، ولم يكن بحاجة إلى إبرازها أو ممارستها. بالطبع، لا يمكن لأي شخص في هذه الأنواع من المواقف الاستقالة أو المغادرة. لكن معظمنا يتمتع بالقوة في العلاقة مع المتنمر، حتى عندما يجعلنا هذا الشخص نشعر بالعكس. في معظم الحالات، لدينا سيطرة على ما يمكن للآخرين فعله بنا أكثر مما نعتقد.

أحد الأسباب التي تجعل حلقات الإساءة تعطي شعوراً بأنها لا مفر منها هو أن ضحايا الإساءة يتعلمون التصرف كما لو كانوا عاجزين، حتى وإن لم يكونوا كذلك. أظهرت الدراسات الأولى للعجز المكتسب أن الحيوانات التي تلقت صدمات كهربائية من دون تعلّم السيطرة عليها

استسلمت في النهاية، وتوقفت عن محاولة تجنب الألم. لكن الحيوانات التي تعلمت أن الضغط على رافعة من شأنه أن يوقف الصدمة الكهربائية استمرت في العراك لحماية أنفسها وتجنب تكرار التجارب المؤلمة. تدعم الأبحاث الحديثة حول اضطراب ما بعد الصدمة نفس الاستنتاج: عندما تكون الضحية قادرة على اتخاذ إجراء في خضم الأزمة - للزحف من السيارة في حادث أو لإنقاذ شخص آخر - فإن تأثير الصدمة يكون أقل تدميرًا وأقل إضعافًا من الناحية النفسية. المخرج هو التركيز على الأداء، والقيام بشيء ما، لإنقاذ نفسك. عليك أن تضغط على الرافعة. مثل عديد من التحديات الأخرى التي تناولناها في هذا الكتاب، عندما يتعلق الأمر بالتخلي عن دور الضحية، فإن الخطوة الأولى هي التصرف بشكل مختلف.

جاذبية قاتلة

من المفارقات الكبرى في كل هذا أن الأشخاص الذين يسيئون استخدام السلطة غالبًا ما يكونون فتّانين للغاية. لماذا ننجذب لهؤلاء الناس؟ لماذا نقع في حبهم ونعظمهم ونرغب في العمل معهم، أو نصوّت لمرشحين سياسيين يفيضون بالحقد (حتى تجاهنا)؟ نحن منجذبون إلى هذه الأنواع من الناس، خاصة عندما نشعر بالعجز، لأن قوتهم وثباتهم ونجاحهم في التحكم في الآخرين يجعلنا نشعر بالأمان في وجودهم، سواء كان لديهم أي نية لحمايتنا أم لا.

لنبدأ بحقيقة أن القوة - كما قال هنري كيسنجر - هي أقوى محرك للشهوة الجنسية. وفقًا للنماذج التطورية، نحن منجذبون إلى رفقاء

ذوي قوة عالية لأنهم بوصفهم شركاء، فإنهم يزيدون من احتمالات نجاحنا في الإنجاب والبقاء. ونرى ذلك ينعكس في ثقافتنا: تتنبأ القوة بجميع أنواعها بالجاذبية الجنسية، والعكس صحيح. إن امتلاك القوة يجعل الشركاء المحتملين أكثر جاذبية، والجاذبية الجسدية هي مصدر قوة. في دراسة حديثة للملفات الشخصية للمواعدة عبر الإنترنت، على سبيل المثال، حلّلت عالمة النفس بجامعة كاليفورنيا في بيركلي دانا كارني وزملاؤها صور الملفات الشخصية للمواعدة، ووجدوا أنه (بصرف النظر عن الجنس) كلما ظهر الشخص مهيمناً أكثر (أي أنه قوي البنية)، أعرب مزيد من رفقاء المواعدة المحتملين عن الاهتمام عن طريق التمرير إلى اليمين.

وبصرف النظر عن القوى التطورية، فإن القوة أيضاً مغرية لمجرد أن الشريك القوي يعتبر كالغنيمة -إنها علامة على مكانتك وقيمتك بالنسبة إلى العالم. ومعرفة أن شخصاً ما يمكنه اختيار أي شخص قد اختارك أنت هي شيء يمكن للنفس احتماله أيضاً. لمعظمنا، شيء مثير -ومخيف بعض الشيء- أن تكون في حضور شخص قوي. هذا هو أحد الأسباب التي تجعل النساء ينجذبن إلى الرجال العدوانيين، ويتوق المروءسون في بعض الأحيان لقبول الدعوات لتناول المشروبات أو العشاء أو السفر، على سبيل المثال، لأسباب لا تتعلق بالاهتمام بالجنس في حد ذاته ولكن لها كل الصلة بالدنو من القوة.

غالباً ما يمزح الناس عن النساء اللواتي لديهن «مشكلات أبوية»، لكن الحقيقة غالباً ما تكون أكثر إزعاجاً. في بعض دفاتر الملاحظات

الصغيرة في مجتمع العلوم السياسية، يُعتقد أن الناخبين (من كلا الجنسين) يتعاملون مع الشخصيات السياسية كأوصياء ويفضّلون غالبًا نوع «الوالد القوي». هذا النوع من القادة جذاب بخاصة لأولئك الذين يشعرون بأنهم في حاجة إلى الحماية والذين يشعرون بأمان أكثر مع وجود «والد صارم» في السلطة. يمكن أن تفسر هذه الديناميكية الأعداد الكبيرة من الناخبات اللواتي دعمن الرئيس ترامب تاريخيًا، على سبيل المثال، على الرغم من مواقفه المناهضة للحركة النسائية.

قد يلقي هذا الضوء أيضًا على سبب كون المجموعات والأفراد الأكثر ضعفًا هم أول من يتدفقون على قائد مثل هذا، ولماذا من السهل جدًا على القادة استغلال مخاوف هذه المجموعات وانعدام الأمان ومشاعر العجز لديهم (كما فعل ترامب في تودده للطبقة العاملة البيضاء المكافحة). قد يفسر أيضًا سبب إشارة عدد من أتباع ترامب البارزين -مثل سيزار سايوك، راقص التعري السابق المنعزل اجتماعيًا، الذي أصبح موصل بيتزا والذي أرسل قنابل الأنابيب عبر البريد إلى قائمة طويلة من أعداء الرئيس السياسيين- إلى الرئيس صراحةً بالأب الذي لم يحظوا به قط.

ولهذا السبب أيضًا، للأسف، ينتهي الأمر بضحايا الإساءة الذين حُرّموا من الحب والاهتمام والعطف كأطفال في بعض الأحيان إلى التنقل بين نوع من العلاقات المسيئة إلى الآخر. إن النشأة مع المتنمر تجعل الناس يشعرون بأنهم غير جديرين بالحب، وفي نفس الوقت تعلمنا أن الإساءة هي تعبير عن الحب. على سبيل المثال، النساء اللواتي

تعرضن لسوء المعاملة أو الإهمال من قِبل آبائهن، على وجه الخصوص، يمكن أن يكنَّ عرضةً بخاصة للوقوع في حب الرجال المسيئين، والذين يكون أسلوب إظهارهم للحب مألوفًا. إن الدراما المألوفة لدينا تجعل من السهل أن نلعب الأدوار التي نعرفها جيدًا. قد تنجذب الفتيات إلى شركاء رومانسيين يتنمرون عليهن بسبب طريقة معاملة آبائهن لهن، لكنهن يتعلمن أيضًا لعب دور الضحية من خلال مشاهدة أمهاتهن -إذا تحملت الأمهات سوء المعاملة، إذا قدَّمن الأعذار أو حاولن مشاركة اللوم، فهذا يُعرِّف للفتيات ما هو مقبول، وما معنى أن يكنَّ صالحات. وهذه هي الطريقة التي تستمر بها الأنماط القديمة غير الصحية. لكن وفقًا للخبراء، ليست هذه هي الطريقة التي يجب أن تنتهي بها القصة. إذا أخذنا خطوة خارج أنفسنا ونظرنا إلى الصورة كاملة -كما يفعل الكاتب المسرحي- يمكننا البدء في تحديد الفرص لتغيير الحكمة، وإعادة كتابة النصوص القديمة، و«قتل» الشخصيات الضعيفة، وإعادة تصور النهاية.

ابق بعيداً عن مرمى النيران

سيخبرك الخبراء أن أفضل طريقة لتجنب التعرض للتنمر هي تجنب التورط مع المتنمر. حسنًا، هذا بديهي. لكن ليس من السهل دائمًا التعرف على ذئبٍ في ثياب حملٍ. ولعل أهم شيء يمكن أن يفعله أي منا هو أن يتعلم كيفية التعرف على المتسلط عندما يراه. اشتهرت مايا أنجلو بتحذيرها: «عندما يُظهر لك شخص ما طبيعته، صدِّقه في أول مرة». تُعد القدرة على التعرف على العلامات التي تشير إلى أن شخصًا ما يبحث عن ضحية مهارة بالغة الأهمية.

تعرف على العلامات الحمراء: بادئ ذي بدء، احترس من الشخص الذي لا يقبل الرفض. في كثير من الأحيان، يبدأ هذا بشكل لطيف، ويمكن أن يكون من الممتع أن تتم ملاحظتنا، لفترة، حتى رغماً عن إرادتنا. لكن إذا كان الشخص يتصرف كما لو أن أولوياتك لا تهتم، فهذا يخبرك أنه لا يهتم بما تريده. بطريقة أخرى، يمكن أن يكون هذا النوع من الملاحقة العدوانية علامة مستترة على عدم الاحترام. إذا اقترب أحدهم منك بشدة ولا يبدو أنه يأخذ أولوياتك على محمل الجد، تقبّل الخوف؛ ثق بغرائزك الأولى وحافظ على مسافة بينك وبينه.

يمكن للأشخاص الأقوياء أن يجعلونا نشعر كما لو أننا مسحورون. لكن الشعور بعدم القدرة على التصرف وفق إرادتنا في وجود شخص آخر ليس علامة جيدة على الإطلاق. يميل الأشخاص الذين يسيئون استخدام القوة إلى أن يكون لديهم حاجة مُلحة للسيطرة، وعلى هذا النحو، فإنهم غالباً ما يكونون ذوي شخصية كاريزمية (وكذلك شخصية مخيفة) - لديهم قدرة مصقولة بدقة على جذب الآخرين وإغوائهم والتلاعب بهم. في الوقت نفسه، هم أيضاً انتقاديون، ولديهم حاجة ماسة إلى أن يكونوا أهم شخص في كل غرفة. احترس من الأشخاص الذين يعاملونك كما لو كنت مميزاً جداً، وفي نفس الوقت يُظهرون عدم الاحترام أو الازدراء لأي شخص آخر تقريباً. إنهم يحاولون ترسيخ سيطرتهم عليك. عاجلاً أم آجلاً، عندما لا تتمكن من تلبية احتياجاتهم للقوة والتحكم والطاعة، فإنهم سيقبلون منك ويحتقرونك أيضاً.

تشتهر شيريل ساندبرج بنصائحها أن النساء ينبغي عليهن تجنب الرجال «الرائعين» عند البحث عن شريك رومانسي، وبدلاً من ذلك، يتعلمن تقدير الشخص المجتهد. إنها قصة قوة بحد ذاتها. يمكن أن تشعر بالقوة «لكسب» انتباه ذلك الشخص - سواء كان شريكاً رومانسياً أو صديقاً أو رئيساً- الذي يمكنه اختيار أي شخص في العالم والذي يجعلك تشعر كما لو كنت الشخص الوحيد الذي يستحق عواطفهم. لكن اختيار هذا النوع من الشركاء يقلل من قوتك وحقوقك وقدرتك على الحصول على ما تحتاج إليه وتستحقه في علاقاتك. تعلم كيفية التعرف على من يجعلك تشعر بالأمان، وليس فقط الافتنان.

لا تقعوا في الفخ: إذا لم تتمكن من خلق مسافة مادية بينك وبين المتنمر، يمكنك الحفاظ على مسافة نفسية من خلال رفض الانخراط في السلوك السيئ. يتوق الأشخاص الذين يسيئون استخدام القوة إلى دليل على أنهم أقوياء، وأن ما يفعلونه له تأثير. سوف يبذلون قصارى جهدهم لإبقائك متلهفاً. إذا وقعت في الفخ من خلال إظهار أنك خائف، أو غاضب، أو حتى معتذر، فأنت تجعل الأمر ممتعاً لهم.

غالبًا ما يتلقى الأطفال هذه النصيحة للتعامل مع المتنمر في ساحة المدرسة، وهي تعمل مع الكبار بنفس الطريقة. لا يحتاج الشخص الذي لديه حاجة متزايدة للسيطرة إلى لعب الدور المهيمن فحسب، بل يحتاج أيضاً إلى التحقق من صحة هذا الموقف مرارًا وتكرارًا من قبل الآخرين الذين يلعبون دور الضحية العاجزة والمنقادة. تعتبر المنافسة على المركز ممتعة لبعض الناس، وسوف يفعلون كل ما في وسعهم

للهوض بك أولاً ثم تدميرك بعد ذلك. أي إحياء بأنك قد تأذيت أو غضبت بسبب هذا سيجعل اللعبة مثيرة لهم. لذا فإن الهدف (قد تكون هذه هي المرة الوحيدة التي تتلقى فيها هذه النصيحة) هو أن تكون مملاً قدر الإمكان. الأمر يختلف عن التظاهر بأن كل ما يحدث لا بأس به من خلال الابتسام أو مجارة الأحداث. إنه أشبه بعدم الفهم، أو إظهار عدم الاهتمام، أو حتى مجرد التظاهر بالملل، والتصرف كما لو أنه لم يحدث شيء. كما رأينا بالفعل، فإن التصرف بإهمال أو لا مبالاة هو سلوك غير ودي، وهذا الجزء مهم. يشير إلى أنك لا تريد أن تكون جزءاً من اللعبة، وأنه إذا تم الضغط عليك، فلن تجعل الأمر ممتعاً. في أغلب الأحيان، سيبحث المتنمر في النهاية عن هدف أكثر إرضاءً.

اعرف، ولكن لا تلم نفسك: غالباً ما يلوم ضحايا الإساءة أنفسهم على الألم الذي يعانون منه. يعود ذلك جزئياً إلى التعمد؛ يُعد اتهام الضحية بالتسبب في الإساءة إحدى الطرائق العديدة التي يحتفظ بها المتنمر بالسيطرة. في كثير من الأحيان، من الخطير جداً إلقاء اللوم على الأشخاص الذين يؤذوننا لأننا نشعر بالاعتماد عليهم. على سبيل المثال، غالباً ما يكون ضحايا إساءة المعاملة من الأطفال غير قادرين على مواجهة المعتدين عليهم بسبب مدى احتياجهم إلى والديهم. الموظفون الذين يقعون ضحايا للتحرش في العمل غالباً ما يتحملون الإساءة لأنهم يخشون الانتقام وفقدان وظائفهم. عندما لا يمكنك إلقاء اللوم على الشخص الذي تسبب في الأذى، فإنك تفترض أنك فعلت شيئاً يستحق الإساءة، وتعاقب نفسك بالخزي وكراهية الذات وجميع

أنواع السلوكيات المدمرة للذات. لا يمكنك دائمًا إلقاء اللوم على المعتدي أو معاقبته، ولكن عندما تلوم نفسك على تجاوزات الآخرين ضدك، فهذا نصر لهم.

عادة ما تعتقد النساء اللواتي يتعرضن للتنمر من قبل شركائهن الرومانسيين أن هناك خطأ ما بهن، وأنه إذا كنَّ فقط أكثر جمالًا وإثارة وأكثر اهتمامًا وما إلى ذلك، فقد يُعاملن بالرعاية التي يستحقنها. إنهن يقفن إلى جانب معذبيهن، ويلومن أنفسهن، ويواصلن القيام بالأعمال الشاقة الخاصة بالمعتدين عليهن. لكي يتخطى ضحايا الإساءة الآثار النفسية للصدمة، يجب أن يتعلموا كيف يرون الإساءة على حقيقتها وأن يقبلوا أنهم ليسوا مخطئين فيما حدث لهم. وبالطبع، يجب أن يتعلموا طرائق آمنة للمقاومة.

لا تتصرف كضحية: كما تعلمنا، إذا تعرضت للإساءة من قبل شخص يتمتع بالقوة، فأنت، للأسف، قيد التدريب. أنت تعرف كيف تقيم علاقة مع شخص يسيء استخدام قوته، وربما تشعر أن ذلك مألوف لك. لذلك قد تنجذب إلى داخل العلاقة مرة أخرى. ولكن ليس هذا فقط: فالأشخاص الذين تعرضوا للاستغلال من قبل غالبًا ما يُظهرون أنهم قابلون للاستغلال. يلوحون بالأعلام الخضراء من دون أن يعرفوا ذلك - «انظر هنا! يمكنني أن أتحمل أي شيء!» - من خلال الإعلان عن مدى تواضعهم وقبولهم، ومدى صعوبة قول لا، ومدى استعدادهم لإلقاء اللوم على أنفسهم في كل شيء، ومدى حرصهم على إرضاء الآخرين. ينجذب المتنمرون إلى أولئك الذين يرسلون هذا النوع من

الإشارات. من أهم الأشياء التي يمكن لأي منا القيام بها هو إدراك العوامل التي تجعلنا هدفًا. مرة أخرى، لا يتعلق الأمر بتغيير هويتك، بل يتعلق بتطوير طرائق لحماية نفسك عن طريق اختيار الجوانب التي تريد الإعلان عنها، ولمن، والجوانب التي تريد إخفاءها.

عندما يتعلق الأمر بتفسير من يصبح هدفًا للإساءة ولماذا، تكثر عديد من المعتقدات الخاطئة. على سبيل المثال، على النقيض من الافتراض الخاطئ بأن النساء اللواتي يتعرضن للإيذاء الجنسي كن «يطلبن ذلك» من خلال التصرف بدلال، أو الظهور بمظهر جذاب، أو ارتداء ملابس استفزازية، تُظهر بعض الدراسات أن العكس هو الصحيح في أغلب الأحيان. يعتبر الاغتصاب والاعتداء الجنسي من الأمور الشائعة في مجتمعنا لدرجة أنه من الصعب تحديد الميول المستهدفة، وبالتأكيد، كلما تعرض أي شخص للاغتصاب، يقع اللوم على الجاني. لكن بعض الدراسات عن الاغتصاب على يد الغرباء وجدت أن الضحايا غالبًا ما يرتدون ملابس محافظة بأذرع وأرجل مغطاة أكثر من ملابس مثيرة تشد الانتباه. توصلت الأبحاث أيضًا إلى أن ضحايا الاغتصاب على يد الغرباء ليسوا أكثر جاذبية في المتوسط من النساء غير المستهدفات.

تكشف دراسات السلوك الإجرامي عما يبحث عنه المهاجم في الضحية: شخص يبدو من السهل هزيمته. ليس بالضرورة أن يكون ضحايا جرائم الشوارع أصغر أو أضعف جسديًا من غيرهم. إنهم فقط يتصرفون بشكل مختلف: أكثر خضوعًا، ومن دون توجيه أو هدف واضح، ومن دون إيلاء كثير من الاهتمام لما حولهم. هذا هو ما يجعلهم

يبدون وكأنه يمكن التغلب عليهم بسهولة وليس حجمهم أو قوامهم.
لحسن الحظ، كما رأينا بالفعل، ليس من الصعب تعديل الطرائق
التي نتصرف بها، ويتعلم كثير منا هذا بشكل طبيعي بينما نتكيف مع
العيش في بيئات تكون فيها الجريمة شائعة. عندما انتقلت إلى مانهاتن
بعدما أمضيت معظم حياتي في بلدة جامعية صغيرة، على سبيل المثال،
أتذكر بوضوح أنني تعلمت أنه بصرف النظر عن مدى ضياعي في
المدينة، كان عليّ أن أتحرك كما لو كنت أعرف إلى أين سأذهب. كنت
أخرج من مترو أنفاق غير مألوف، وبدلاً من الوقوف في الزاوية، والنظر
إلى لافتات الشوارع، ومحاولة إيجاد وجهتي، كنت أتقدم للأمام، مواكبة
لتدفق حركة السير كما لو كنت أعرف إلى أين أذهب. إذا علمت أنني
أسير في الاتجاه الخاطئ، أخطو بثقة إلى الزاوية التالية، وأعبر الشارع،
وأعود أدراجي إلى الجانب الآخر.

عندما يتعلق الأمر بالهجمات اللفظية أو العاطفية، فإن التصرف
مع حس بالانتجاه والهدف سيجعلك أيضاً، في معظم المواقف، هدفاً
أقل جاذبية. فهذا يساعد على أن يكون لديك عزيمة وحدود وأولويات
واضحة. أو على الأقل أن تتصرف كما لو أن لديك كل هذه الأشياء.

اختر السياقات بعناية: كما رأينا بالفعل، فإن ما يمنح شخصاً ما
القوة ليس فقط ماهيته والموارد التي يتحكم فيها، ولكن أيضاً السياقات
التي يعمل في نطاقها. عندما كنت أعيش في نيويورك، لم أكن قط ضحية
في الشارع. لكن عندما كنت أعيش في شيكاغو تعرضت للسرقة تحت
تهديد السلاح. كنت مع صديقين - أحدهما رجل طويل القامة قوي

البنية- وكان الظلام قد حل للتو. لاحقًا، في أثناء حديثنا مع الشرطة، أشاروا إلى أنه على الرغم من أن الحي كان مضاء جيدًا، فإن هناك ضوءًا واحدًا في الشارع كان غير مضاء، مباشرة فوق المكان الذي تم التعدي علينا فيه. لم يكن هذا من قبيل الصدفة. من المرجح أن يحدث السلوك الإجرامي في أماكن لا يمكن لأي شخص آخر رؤيتها.

أنا حريصة جدًا تجاه هذا الأمر الآن، وأنصح عديدًا من الشابات اللواتي أعمل معهن بالبقاء بعيدًا عن الظلمات، ليس فقط في الشارع، ولكن في العمل. لا للاجتماعات في الأماكن الخاصة خارج المكتب أو في الليل أو في سيارة شخص ما. وتجنب السير في أثناء الحديث. لقد تعلمت أن وجبات العشاء خارج المكتب يمكن أن تكون خطيرة أيضًا، اعتمادًا على المكان الذي تجلس فيه. ليس من المستغرب، على ما يبدو، أن يتم التحرش بطالبات الدكتوراه والمرشحات للوظائف والأساتذة المساعدين في أثناء تناولهن عشاء عمل من تحت الطاولة، حيث يجلسن بجانب زميل رفيع المستوى.

المعايير التي تحدد ما هو مهني أو مقبول بعد ساعات العمل، خارج المكتب، تكون أكثر مرونة، لذا فإن ما يعتبر خارج الحدود يكون مبهمًا للغاية. في أي وقت تقوم فيه بمقابلة خارج مكان العمل، لم تعد حقًا في مكان عام لأن لا أحد يعرفك أو يعرف طبيعة علاقتك، ويصبح الخط الفاصل بين السلوك المقبول والسلوك غير الملائم أقل وضوحًا. عندما ينظر إليك شخص ما لأعلى ولأسفل ويعلق على مدى جاذبيتك في غرفة الاجتماعات، على سبيل المثال، فإنه يبدو مسيئًا على الفور. ولكن

عندما تظهر في حفلة عمل بعد ساعات، أو في حانة، فإن التعليق على مظهرك قد يبدو «طبيعياً» أو على الأقل ضمن حدود السلوك المقبول، مما يجعل من الصعب أن تثق بشعورك الداخلي حول ما هو مناسب وما هو غير مناسب.

وبالمثل، لقد سمعت أكثر من مرة عن الرؤساء الذين يرفضون بشكل قاطع الاجتماع في المكتب، ثم يستخدمون السير في أثناء الحديث لتقديم الإساءة العاطفية. لا يقلل التجول من فرص سماع أي شخص أو مشاهدته لما يحدث فحسب، بل يجعل أيضاً الحدود الاجتماعية غير واضحة. إن الوقوف وإعفاء نفسك من الاجتماع هو شيء، أما أن تنحرف فجأة في اتجاه مختلف بينما من المفترض أن يقود مديرك الطريق هو شيء آخر. والملاحظة القاسية أو غير اللائقة أسهل بكثير على المدير أن يتجاهلها أو يصرف النظر عنها، على أنها تعليق لا معنى له يتم إبداءه بشكل عرضي وسريع أكثر من التعليق الذي يتم إبداءه في مكان رسمي، مثل اجتماع أو في مكتب شخص ما. السياق مهم من جميع هذه النواحي. لذا فإن الاستراتيجية الجيدة لحماية نفسك من التنمر هي الابتعاد عن أي سياق شديد الخصوصية، أو سياق تكون فيه المعايير والأدوار التي تحدد السلوك المناسب ضبابية.

حافظ على حدودك: بالإضافة إلى المثابرة في التعامل مع السياقات المادية، من المهم أيضاً أن تحافظ على حدودك العاطفية. في أيامنا هذه، في مكان العمل حيث من المتوقع أن يكون عديد من الموظفين «تحت الطلب» طوال الوقت، يعد انتهاك الحدود بين الحياة العملية والحياة

الخاصة من الأمور الشائعة. يخشى عديد من الضحايا الذين تحدثت معهم من صد أولئك الذين يسعون لاستغلالهم بطلبات غير مقبولة. أنصحهم أن يقولوا «لا» بحزم وبابتسامة كبيرة. كل شخص يحتاج إلى طريقة لطيفة ليقول لا - «آسف! لا أستطيع مساعدتك. حظاً سعيداً!» أو، كما عُرف عن أبنائي المراهقين، بقولهم ضاحكين: «هذه تبدو وكأنها مشكلتك أنت». قد لا ترغب في قول هذا بصوت عالٍ لرئيسك في العمل، ولكن يمكنك بالتأكيد التفكير في ذلك، وقد يساعدك هذا على أن تبدو أقل امتثالاً ويجنبك قول «نعم» عندما لا يجب عليك ذلك. إن الرفض الودود والحازم يشبه الإعلان عن أن منزلك به نظام أمان. معظم المجرمين - ومعظم المتتمرين - سيواصلون البحث عن هدف أسهل.

وجدت الأبحاث حول معضلة السجينين أن التعاون المطلق في موقف تنافسي يدعو إلى الاستغلال، ودراسات التمر تعزز هذا الاستنتاج. في المدارس وأماكن العمل، يستهدف المتتمرون الأفراد الذين يعتقدون أنهم لن يقاوموا: الأشخاص اللطفاء مع الجميع طوال الوقت والذين يبدو أنهم يتسامحون مع أشياء لا يتحملها الآخرون. تعتبر العزلة الاجتماعية أيضاً عامل خطر، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن المتتمرين يستهدفون الأفراد الذين من غير المرجح أن يظهروا مع شهود في أوقات الشدة، أو أن يكون لديهم حلفاء يرغبون في حمايتهم.

سواء كنت بمفردك أم لا، فإن المفتاح هو أن تعرف حدودك، وأن تتعلم إدراك متى تم اختراقها، وأن يكون لديك طرائق بسيطة ومجدية

لتقويتها. يمكنك أن تكون ودودًا ومتعاونًا ما دام كان الآخرون كذلك، ولكن إذا تجاوز أحدهم الحدود، يمكنك الرد بمجرد الانتباه للأمر. من الأفضل أن تقوم بذلك على الفور وأن تتبع سياسة عدم التسامح مطلقًا. تحقق من الأمر: يستمر السلوك غير اللائق بجميع أنواعه عندما يتم تحمله. لا أحد يريد أن يثير هرجًا ومرجًا مع كل تجاوز، وتشير الأبحاث حول السلوك غير اللفظي إلى أن هذا غير ضروري في الواقع، ومن غير المرجح أن يكون فعالًا. بدلًا من الاحتياج أو إلقاء الخطب، قد يكون من الأفضل أن تنتبه للأمر بمجرد التحديق، من دون أن تبسم. إذا وضع شخص ما يده على ساقيك، فقط انظر إلى يده للحظة، ثم حرّك عينيك إلى وجهه ولا تنظر بعيدًا حتى ترى أنه استوعب الأمر. إذا لم يحدث ذلك، فقط حرّك يده عن جسمك بحرص. إذا قال شخص ما شيئًا غير لائق، فقط حدّد لفترة أطول قليلًا من المعتاد. مجرد الانتباه يرسل للجاني «إنذارًا» ويلتمس التبرير. إنها طريقة لتوضيح أن ما شاهدته ليس طبيعيًا والإصرار بصمت على إجابة السؤال: لماذا فعلت ذلك؟

كثيرًا ما أُسأل عن كيفية التعامل في مكان العمل مع المتنمرين الذين يتجاهلون الآخرين، ويقاطعونهم ويتحدثون بصوت أعلى منهم؛ والذين يحطون من قدر الآخرين بتعليقات ونكات مهينة؛ ويصرخون ويفقدون أعصابهم. ردود الفعل الأكثر شيوعًا للمقاطعة في أثناء التحدث هي إما التوقف عن الكلام أو رفع الصوت. ولا يعتبر أي من هذين الأمرين فعالًا بشكل خاص. إن رفع صوت المرء، على وجه

الخصوص، يمكن أن يبدو صاخبًا وينقل الخوف والدفاعية، والذين غالبًا ما يثيران فقط أولئك الذين يبحثون عن المتاعب. ما هو أفضل بكثير هو رفع إصبعك بحزم للإشارة بالتوقف أو الانتظار، أو القول ببساطة: «لقد أوشكت على الانتهاء». رفع الإصبع -والإشارة بها- كما سبق أن أشرت، يعد أمرًا قويًا بشكل مدهش. مجرد تحريك الذراعين بعيدًا عن الجسم تبدو كإشارة على المقاومة، وهذه الإصبع تبدو وكأنها السلاح. غالبًا ما تكون الإيماءات غير اللفظية أكثر فعالية من المباريات اللفظية، خاصة للنساء. في الواقع، وَجَدَتْ دراسة حديثة أجرتها ميليسا وليامز من جامعة إيموري ورئيسة كلية سكريبس لاريسا تايدنز أنه في حين أن الحزم اللفظي أو الهيمنة يمكن أن يثيرا ردود فعل عنيفة للنساء، فإن الحزم غير اللفظي لا يُفضي إلى ذلك.

يتطلب الأمر قدرًا هائلًا من الانضباط لمقاومة إثارة المشاعر من قبل شخص يبدو غاضبًا أو حانقًا. أبلغ عديد من الأشخاص عن ردود فعل مثل الانطواء، والدموع، والصراخ، ومحاولة الدفاع عن أنفسهم، والفرار ببساطة من مكان الحادث. لكن عامةً، الخطوة الأفضل هي أن تنتبه للأمر بهدوء وترفض الانخراط فيه. لقد استخدمت هذه التقنية عدة مرات عندما لم يعجبني مسار الأمور. لقد قلت أشياء مثل: «أتعلم ماذا؟ لا يعجبني الاتجاه الذي اتخذته هذا الأمر، لذلك سأغادر الآن»، أو: «أستطيع أن أرى أنك مستاء حقًا بشأن هذا، فلنتحدث لاحقًا». بصرف النظر عن مدى القوة التي يتمتع بها هذا الشخص، فمن المناسب تمامًا أن تعفي نفسك وتنتهي اجتماعًا تشعر فيه بعدم الأمان. هذا هو الخروج الهادئ.

مدير تنفيذي أعرفه أدلى بأنه بدلاً من الهياج أو اتخاذ موقف دفاعي عندما يصبح عضو مجلس إدارة مخيفاً للغاية بتعليقات مهينة، يسأل ببساطة: «ماذا تقصد بذلك؟». لقد شاهدت أيضاً شخصاً يوقف تهديداً مستتراً من خلال النظر مباشرة إلى الجاني وسؤاله: «هل قلت ذلك للتو؟». إن صياغة التوبيخ على أنه سؤال أكثر فاعلية من التعنيف، على الأقل جزئياً لأنه يلقي بعبء التفسير على الجاني. ستورمي دانيلز، ممثلة الأفلام الإباحية التي اشتهرت بإجبار الرئيس ترامب على شرح المكافآت التي تلقتها للتكنم على علاقتهما، هي أستاذة في هذه التقنية. في مقابلة مع برنامج ٦٠ دقيقة أوضحت كيف تعاملت مع مَيل ترامب إلى الثرثرة عن نفسه وإنجازاته. حيث تسأل دانيلز: «هل مجرد الحديث عن نفسك ينجح معك عادة؟». من خلال تسليط الضوء بهدوء على السلوك السيئ للشخص الآخر، يمكننا تغيير ميزان القوى.

ابتسامة وأنياب مكشورة: في عام ٢٠١٧، استغل رئيس الوزراء الكندي جاستن ترودو رفع مستوى قوته في أثناء لقائه بالرئيس ترامب لأول مرة في البيت الأبيض. على ما يبدو أنه لاحظ (كما لاحظ عديد من الصحفيين) أن ترامب استخدم مصافحة خاصة عند لقائه رؤساء دول آخرين. عندما اقترب منه كبار الشخصيات على مسافة مهذبة، كان يميل نحوهم وذراعه ممدودة، ويمسك بهم من يده، ثم يدفعهم إلى الأمام حتى يفقدوا توازنهم ويتعثروا تجاهه. من المحتمل أنه شعر أن السيطرة الجسدية أعطته اليد العليا نفسياً. ولكن عندما خرج ترودو من سيارته في ذلك اليوم، أبطل مفعول مصافحة ترامب الشهيرة وبطريقة فعالة من

خلال الاندفاع لمقابلته من مسافة قريبة، ممسكاً بيد ترامب اليمنى في هزة قوية، ويبيده اليسرى أمسك كتف ترامب اليمنى، وابتسم ابتسامة واسعة، ولكن بفك مطبق. لم يُظهر أي تردد مهذب أو انعدام حذر. كما أظهر أنه لم يكن خائفاً، وأنه لن يسمح لترامب بوضع المعايير، وأنه لن يتم تخويله -لقد التقى ترامب بنظيره.

عند مواجهة شخص مهيمن، من الطبيعي أن ترضخ. قد يكون الأمر مخيفاً أن تحاول الفوز في مباراة قوة مع هذا النوع من الأشخاص، مما يجعل الأمر يبدو أنه لا يوجد حد لن يتخطوه. لكن في بعض الأحيان على الأقل، عندما يرفع شخص آخر مستوى قوته، فمن اللائق أن يرفعه أكثر. يساعدك التفكير في ما تخاف منه بالضبط. تذكر أن المتنمرين غالباً ما يتصرفون بعدوانية لأنهم يشعرون بالضعف. وهذا يعني أنه في بعض الأحيان يكون من المجدي تحديهم.

لقد قمت مؤخراً بتدريب مديرتين تنفيذيتين حول كيفية التعامل مع رئيس مسيء كان يحرض بعضهما ضد بعض -بمعاملة إحداهما على أنها الطفلة المفضلة وإهانة الأخرى لفظياً. لقد تداولتا في الأمر وتوصلتا إلى ما يجري. أرادتا طريقة لإيقافه على الفور. لم ترغب أي منهما في المواجهة. كانتا خائفتين من الإساءة إلى رئيسهما وفقدان وظائفهما (أو ما هو أسوأ). لذلك ابتكرنا نهجاً لقوة الأداء: عندما تلتقي، كن ودوداً -كما في عملك كالمعتاد- لكن انظر في عينيه وأتلُ شعاراً بسيطاً وصامتاً لنفسك كلما دعت الحاجة: «أعرف ما ستفعله». لقد تدرّبنا عليها بعضنا على بعض وسعدنا بمدى تدميرها ومدى

ظهورنا المخيف في أثناء قيامنا بها. يحتاج الأشخاص مثل رئيسهم إلى التحقق من أنهم مخيفون؛ إنهم بحاجة إلى الإذعان والاسترضاء والدعر. تم تصميم هذا النهج البارع بحيث لا يقدم أيًا من هذه المكافآت ولإنذاره -نحن نعرف ما الذي تنوي القيام به ونحن نفتعل هجومًا مضادًا- على أمل أن يحول طاقاته نحو شيء أكثر إرضاءً. لم يستغرق الأمر وقتًا طويلاً، كما أخبرتاني. عندما توقف الأمر عن كونه ممتعًا، توقف عن لعب لعبته.

إظهار التعاطف: أعلم أن هذا يبدو غريبًا. لكن في بعض الأحيان يكون من الممكن وقف التنمر من خلال الإيحاء بأننا نتفهم الأمر. يصف مفاوضو الرهائن الاستماع الفعال -وهو شكل من أشكال الحوار الذي يتضمن الإقرار بمنظور الشخص الآخر، وطرح أسئلة مفتوحة، وإظهار الاهتمام الحقيقي، من بين أشياء أخرى -باعتباره الطريقة الوحيدة لنزع سلاح شخص يائس يملك مسدسًا أو قنبلة، والمبدأ نفسه ينطبق هنا. إن إظهار التعاطف ليس هو نفسه الانحياز إلى الجاني أو التذرع له. هو عبارة عن إظهار الانصياع بشكل استراتيجي لحماية نفسك والآخرين. يشرح خبراء حل النزاعات أن حافز الدفاع عن شرف المرء هو أصل أنواع كثيرة من العنف. لذا فإن التخفيف من العار من خلال إظهار التعاطف والتفاهم، وحتى التسامح تجاه شخص ما يفكر في اتخاذ أو اتخاذ بالفعل موقفًا عنيفًا، هو ما يمارسه الخبراء على نطاق واسع، وغالبًا ما يتم ترويجه على أنه نهج فعال لإقناع شخص ما بعدم تصعيد الأمور وإحداث مزيد من الأذى.

بصرف النظر عن مقدار القوة التي قد نمتلكها، فإن التصرف بفهم
للطبيعة البشرية وإظهار اهتمامنا بمعاناة عدونا هما شيان يمكن لأي منا
تقديمهما، من دون أن يكلفانا شيئاً.

الفصل التاسع

دور المتفرج والطرائق الجديدة للعبه

كيف تمنع الممثلين السيئين من سرقة العرض؟

سناك مان هو اسم غير محتمل لبطل خارق، لكن في نظر كثيرين، هذا ما كان عليه. بالنسبة إلى تشارلز سوندر، وهو مهندس معماري يبلغ من العمر ٢٤ عامًا، يعيش في بروكلين، نيويورك، مساء يوم الخميس في مارس ٢٠١٢، بدأ مثل أي يوم آخر، حيث غادر الحانة في نحو الساعة التاسعة والنصف مساءً وقفز في مترو الأنفاق لمقابلة أصدقائه في مكان آخر. لدعمه في رحلته، اشترى علبة من رقائق البطاطس وكيسًا من الحلوى المطاطية، وكان يتناول وجبته الخفيفة باطمئنان. وفجأة، في محطة سبرينج ستريت، اندفع شخص غريب قبل إغلاق أبواب القطار مباشرة وأثار غضب راكبة على القطار. كانت تصرخ في وجهه وتضربه وتركله، وبدأ يقاوم. لقد كان مشهدًا صادمًا، وبطبيعة الحال سحب أحد الركاب هاتفه المحمول لتسجيل الحدث.

تُظهر اللقطات كل طرف يقوم بوضع ضربات، وبعد ذلك، من خارج الإطار، يظهر سوندر وهو يأكل رقائق البطاطس الخاصة به في

صمت. من دون أن ينظر إليهما، يخطو بين الراكبين المتقاتلين ويقف هناك، وقدماه مثبتتان بإحكام، مشكّلاً حاجزاً بشرياً بينهما. ممسكاً بوجبته الخفيفة في إحدى يديه، يواصل تناول الطعام باليد الأخرى. يتوقف القتال على الفور -فهو الآن في طريقهما- وتنضم متفرجة أخرى، منتهزة الفرصة للتحدث إلى الطرفين. نُشر الفيديو على موقع يوتيوب، وسرعان ما انتشر على نطاق واسع، وحصد ما يقرب من مليون مشاهدة (وبعض التعليقات المضحكة للغاية). لماذا الاهتمام؟ لأن «سناك مان» يلخص الهدوء، والرزانة، والشجاعة، وصورة المواطن الصالح الرصين الذي نطمح إليه جميعاً.

لماذا نختار أن نلعب دور المتفرج؟

في أذهاننا، قصص القوة وانتهاكاتها عديدة، تتضمن شخصيتين رئيسيتين: الضحية والجاني. ولكن من منظور أوسع، فإننا نرى الآخرين في المشهد، ممثلين في أدوار ثانوية أو كومبارس في المشهد، ممن هم على دراية بالحدث ولكنهم مترددون حيال ما يجب فعله. أنا لا أتحدث عن شخصيات ذات سلطة لديها مسؤولية رسمية لمنع الانتهاكات والمعاقبة عليها (هذا موضوع الفصل الأخير). أنا أتحدث عن بقيتنا الذين، في أغلب الأحيان، في غياب دور رسمي يتطلب أو يسمح بالتدخل، يختارون المشاهدة والوقوف كمتفرجين.

لقد مررنا جميعاً بهذا، شاهدنا في رعب حيث تعرض أصدقاء وزملاء الدراسة وزملاء العمل والغرباء لسوء المعاملة، بطرائق تنتهك معاييرنا الخاصة في الكياسة والسلوك المهني، ولكننا شعرنا على نحو

غريب أننا غير قادرين على اتخاذ أي إجراء. شخصيًا، لقد مررت بهذا كثيرًا. لقد جلست في اجتماعات حيث أيد المتنمرون الأكاذيب بثقة كبيرة، ولأنني شككت في سلامة عقلي، لم أقل شيئًا. لقد تظاهرت بعدم سماع التعليقات المسيئة أو عديمة الإحساس على نحو فادح والتي همس بها بعض الأشخاص بالقرب مني. لقد سمحت للمشاركين في الاجتماع بالصراخ على الآخرين بشكل غير لائق ولم أقل شيئًا في ذلك الوقت. لقد مررت صناديق من المحارم إلى نساء يصفن شعورهن بالتنمر من قبل أشخاص أعرفهم، لقد استمعت بتعاطف وعرضت النصيحة، لكنني اخترت عدم التصرف: لم أتحدّ أو أواجه أو حتى أفتح حوارًا مع الجناة المزعومين. أحيانًا كنت أبقي بعيدة عن كل ذلك لأنني اعتقدت أنني لا أملك النفوذ؛ كنت متأكدة من أنني كنت عرضة للخطر أيضًا. في أحيان أخرى لم أكن متأكدة من أن التدخل كان ضروريًا، أو لم أكن متأكدة من كيفية التدخل. ومن حين لآخر، بقيت بعيدة عن الحدث على الرغم من حقيقة أنني لم أكن ضعيفة بدرجة ملموسة على الإطلاق، وحتى في بعض الحالات عندما كانت لديّ قوة أكبر من تلك التي يتمتع بها الشخص المتهم، كنت بالتأكيد لأحدث فرقًا.

من المغري النظر إلى السلوك المسيء على أنه مشكلة شخص آخر: أن نضع أنفسنا في دور المراقب أو الناقد في الجمهور. لكن في الواقع، نحن جميعًا لاعبون في دراما الإساءة التي تلوث العالم الذي نعيش فيه. تحدث إساءة استخدام القوة في سياقات يتم فيها التغاضي عنها، ويمكن لكل فرد منا اتخاذ خيارات أفضل بشأن الأدوار التي نلعبها في القصص التي تتجلى في حضورنا.

بالنظر إلى الورا، فإنني أعتبر هذه الحالات من بين حالات ندمي القصوى وأكثر عمليات التخلي عن المسؤولية إثارة للذنب. وقد شعرت بهذا حتى في ذلك الوقت. لا أحد يفخر بلعب دور المتفرج. لا أحد يتوق إلى هذا الدور، أو يقوم بتجربة أداء له، ومع ذلك يبدو أننا نضع أنفسنا في هذا الدور طوال الوقت. لماذا لا نتدخل عندما يتأذى شخص آخر في حضورنا؟

في ساعات الفجر الأولى يوم ١٣ مارس ١٩٦٤، تعرضت كيتي جينوفيز للطعن والاعتداء الجنسي والقتل في أثناء عودتها إلى المنزل من الحانة، حيث كانت قد تركت العمل للتو. وفقاً لتقرير نيويورك تايمز عن الحادث، شهد الهجوم ثمانية وثلاثون شخصاً ولم يتدخل أيٌّ منهم أو حتى اتصل بالشرطة. بعد عقود، كُشف عن أن عديداً من تفاصيل القصة إما مبالغ فيها أو خاطئة (حاول بعض الأشخاص المساعدة، وعديد من الثمانية والثلاثين شخصاً لم يروا أو يسمعون ما كان يحدث بالفعل). ولكن رغم ذلك، أكدت مجموعة كبيرة من الأبحاث اللاحقة أن تأثير المتفرج، كما أصبح معروفاً، حقيقي للغاية.

نحب أن نعتقد أنه إذا شاهدنا شخصاً ما في مثل هذا النوع من الخطر، فسنحاول بالتأكيد منعه أو إيقافه. لكن هذا ليس ما تُظهره الأبحاث. كل واحد منا لديه الحافز للابتعاد عن دراما شخص آخر على المدى القصير، لأسباب عديدة وجيهة: لتجنب الإحراج من المبالغة في رد الفعل، أو الفشل في إيقاف الإساءة، أو الإساءة إلى شخص ما، أو تعرضنا للإصابة، أو جعلنا عرضة للانتقام أو الاستغلال. نحن نفهم

أنه بصورة شاملة، من الأفضل لنا جميعاً أن نتمكن من الاعتماد بعضنا على بعض للحماية. لكن على المدى القصير، تميل المصلحة الذاتية إلى الفوز.

يدرك علماء الاجتماع هذا الأمر -سلوك المتفرج هو أصل عديد من التحديات الأكثر إلحاحاً في العالم. عندما يتصرف الجميع كما لو أن مشكلات العمل الجماعي هي مسؤولية شخص آخر، فإن المشكلات تتفاقم ويعاني الجميع. هذه السيناريوهات، التي نضطر فيها إلى الاختيار من بين الأفعال التي تبدو منطقية على المدى القصير ولكنها في الواقع ليست عقلانية على المدى الطويل، هي مثال كلاسيكي لما يسميه العلماء معضلة اجتماعية: وهو سيناريو يربح فيه الناس إذا تصرفوا بأنانية بينما تصرف الآخرون بسخاء (في هذه الحالة، عن طريق المخاطرة الشخصية لفرض القواعد). الإشكالية، بالطبع، في مثل هذه السيناريوهات، هي أنه إذا كان كل شخص أنانياً، فلن يكون هناك أحد مَصُونٌ، ويستمر الأفراد السيئون في أفعالهم من دون عواقب. الحل الحقيقي الوحيد للمعضلات الاجتماعية بكل أنواعها هو أن يشارك الممثلون المساعدون، في هذه الحالة، المتفرجين في المشهد، لتحمل المخاطرة الأولى، وإنشاء أساس للثقة يُسهّل تعاون الآخرين. عندما يعتقد الأفراد أن بإمكانهم الاعتماد على الآخرين لتقديم تضحيات أيضاً من أجل مصلحة المجموعة، أو لدعمهم أو الرد بالمثل، فمن المرجح أن يفعلوا ذلك بأنفسهم.

مشكلة «الركوب المجاني»

في مكان العمل، من غير المعتاد نسبياً شهادة الإيذاء الجسدي، ولكن ليس من غير المألوف رصد الأفعال التي تتخطى الحدود بوضوح: الترهيب الجسدي، والتوبيخ اللفظي، والإهانات الشخصية، والنكات المهينة، وغير ذلك من أشكال السلوك المضرة نفسياً والعنيفة والعدائية بلا داع. ومن السهل القيام «بركوب مجاني» في مثل هذه المواقف، للعب دور المتفرج، والبقاء بعيداً عن الحدث والسماح لشخص آخر بتحمل مسؤولية مراقبة معايير المجموعة. ولكن عندما نختر أن نقف مكتوفي الأيدي، فإن ذلك يجعل التراخي أمراً طبيعياً ويشجع الآخرين على فعل الشيء نفسه.

تشير الأبحاث المتعلقة بالسلوك المسيء إلى أنه نادراً ما يأتي من العدم. وعلى نفس المنوال، فإنه نادراً ما يتوقف من تلقاء نفسه. في الواقع، عادة ما تزداد حدة الإساءة. تبدأ بنسبة صغيرة، تحطم دفاعات الضحايا، وعندها فقط، عندما يشعر الجاني بالثقة بأنه لن يواجه مقاومة، تصبح الإساءة صريحة وكاملة. عندما لا يفلت المعتدون من الانتهاكات الصغيرة، فإنهم إما يغيرون التكتيكات أو ينتقلون إلى ضحايا آخرين. إن إساءة استخدام القوة مُعْدِيَةٌ أيضاً، مثلها مثل جميع الممارسات الاجتماعية التي يَصُوغُهَا الأشخاص الأقوياء. عندما يُسمح لها بالانتشار، تكون النتيجة سياق عمل سائماً يُقْبَل فيه العداء والاستغلال كجزأين لا مفر منهما وحتى ضروريين لإنجاز العمل.

يميل تدخل المتفرج أيضًا إلى البدء على نطاق صغير، بفرد واحد. ويمكن أن يتصاعد في طريقه. عندما يتعلم الأفراد الذين ليس لديهم سلطة رسمية كيف يقحمون أنفسهم في الحدث وجعل استمرار الأفراد المسيئين أكثر تكلفة لهم، تتغير الثقافة: يصبح الأفراد أقل تحملاً لإساءة استخدام القوة، ويتدخل المتفرجون أكثر، وكما تشير بعض الدراسات، فإن جرائم مثل التحرش الجنسي والاعتداء تصبح مستبعدة.

لإشعال فتيل هذه الدورة، نحتاج إلى رؤية أنفسنا كممثلين في دراما الآخرين. علينا أن نعترف بأن «الركوب المجاني» هو فعل في حد ذاته، لا يوجد شيء مثل «البقاء بعيداً عن الحدث» أو «الحيادية» أو «عدم التورط». الركوب المجاني هو استراتيجية مصممة لتقليل المخاطر الشخصية، لكنها لا تفعل ذلك على المدى الطويل. عندما يُسمح للناس بإساءة استخدام قوتهم، فلا أحد في مأمن. النهج الأكثر أماناً وإيجابية على المدى الطويل هو الانتباه لما يحدث وتسميته ورفضه بهدوء، هذا لا يخص فقط المخالفات العامة الكبيرة ولكن أيضاً الأشياء الصغيرة التي قد تبدو وكأنها تافهة، ولكنها تمهد الطريق أيضاً، شيئاً فشيئاً، لسلوك أسوأ بكثير.

حالة الكعب العالي الأحمر

لديّ زميل -أصبح الآن صديقاً جيداً- اعتاد إبقاء باب مكتبه مفتوحاً باستخدام أداة صنعها مصمم مبدع (وربما ذكر) على شكل حذاء نسائي أحمر ذي كعب عالٍ يبدو حقيقياً تماماً. لقد صممت بمهارة وكانت بالتأكيد قطعة محادثة عظيمة. لكن في كل مرة أمشي بجوارها، كان

الأمر يجعلني غير مرتاحة بعض الشيء: مشهد حذاء أحمر عالي الكعب لامرأة عزباء، يبدو وكأنه خُلع في الطريق إلى مكتبه. لم يكن الحذاء في حد ذاته بالطبع الذي أزعجني. كان ما يعنيه وجود الحذاء في هذا السياق والأفكار التي أثارها في ذهني: أن امرأة ما (ربما امرأة أعرفها!) قد اندفعت إلى الداخل، ومزقت ملابسها، وربما كانت تستمتع بوقتها هناك (ربما على مكتبه!) في تلك اللحظة بالذات. فهتمت النكتة، لكن كواحدة من عدد قليل جدًا من أعضاء هيئة التدريس الإناث في الجامعة في ذلك الوقت، علمت أيضًا أنه لم يكن من المفترض أن أتورط في الأمر. كان الأمر أشبه بغمزة ولمزة من رجل إلى آخر، نوع من المزاح بين الرجال أو «حديث غرفة خلع الملابس» الذي يبدو غير ضار ولكنه يفترض أنه لا توجد نساء حولهن قد يعترضن على إضفاء الطابع الجنسي عليهن في العمل أو التأذي منه - على الأقل، لا توجد امرأة ذات أهمية تعنيهم.

لن أصف حالة الكعب العالي الأحمر على أنها إساءة استخدام القوة، على وجه التحديد، أو حتى بالضرورة على الإطلاق. لكنني سأصفها على أنها حالة أعطى فيها شخص قوي بهدوء ومهارة وربما عن غير قصد إيذاءً إلى فكرة مكان العمل كإطار للقهر الجنسي. لقد بعثت برسالة مفادها أن ممارسة الجنس في مكتبك أمر يمكن أن يحدث هنا؛ أنك إذا دخلت إلى هذا المكتب، فقد يحدث ذلك الآن؛ أنه كان من الممتع الإشارة إلى النساء على أنهن أدوات جنسية في العمل وأن ذلك سيجعلك تفكر مليًا في الأمر. ومهلاً، من يعلم أي زميلاتك في العمل قد تكون مستعدة لفعل ذلك؟

كان الحذاء مجرد دعامة، ولكن مثل جميع الدعائم في كل الأماكن، اختيرت كرمز لشيء ما؛ كانت غير لائقة ولقد حددت معايير الموقف. قد يسميه علماء النفس حافزاً - عاملاً يشير تلقائياً أفكاراً ذات صلة عند التعرض له - في هذه الحالة، النساء اللواتي يرتدين (ويخلعن) الكعب العالي الأحمر. بالطبع، يُسمح للناس بالسير في قاعات كلية إدارة الأعمال بستانفورد وهم يفكرون في أي شيء يريدون. تكمن المشكلة في أن بحثي الخاص (وأبحاث الآخرين) قد وجد أن هذا النوع من التحفيز الجنسي والأفكار التي ينشطها يجعلان الرجال أكثر ميلاً للنظر إلى زميلات العمل كأدوات جنسية، لتقييمهم على جاذبيتهم الجنسية أكثر من تقييمهم على كفاءتهم، للشعور بالانجذاب الجنسي تجاه المروؤسات، وحتى الانخراط في التحرش في أثناء الوجود في مركز قوة.

مررت بجانب الحذاء لأشهر، وربما سنوات، من دون حتى التفكير في قول شيء لصاحبه أو لأي شخص آخر. من ناحية، كان الأمر مجرد فكاهة. لكن من ناحية أخرى، جعلني أشعر بالخجل - جعلني أفكر فيما كنت أرتيه، وما إذا كان مثيراً للغاية، أو ليس مثيراً بدرجة كافية، في حين أنه كان لدي أشياء أكثر أهمية لأفكر فيها. وماذا عن النساء الأخريات العاملات في المبنى؟ من الناحية المهنية، كان هو وأنا متساويين إلى حد ما. ولكن ماذا عن الموظفات، أو مساعدته، أو الطالبات الكثيرات اللواتي ذهبن إلى مكتبه لطلب النصيحة؟ كان بإمكانني سؤاله عن الأمر، أو ممازحته بشأنه، أو الاعتراف بأنه جعلني أشعر بالغرابة. كان بإمكانني

انتزاع الحذاء بهدوء وأنا في طريقي إلى أسفل القاعة ودفعه في درج المكتب من دون دراية من أحد. لكن بدلاً من ذلك، اخترت لعب دور المتفرج.

ذات يوم، سألني زميل آخر عن رأيي في حاجز الباب وأخبرته. في اليوم التالي كان قد اختفى.

غالبًا ما يكون أحد أصعب التحديات في التعامل مع فعل مريب من قبل شخص قوي هو التعرف عليه ورؤيته على حقيقته. ليست جميع الأمثلة محددة، وفي بعض الحالات، ليس من الواضح دائمًا ما إذا تم تجاوز أي خطوط. ماذا لو لم يقصد الشخص إزعاج الآخرين؟ ماذا لو كان الهدف لا يبدو منزعجًا أو لا يمكن تحديد موقفه؟ ماذا لو بدت العلاقة بالتراضي؟ ماذا لو أدلى السيناتور بتعليق غير لائق لأنه «من جيل مختلف» عندما كان يتم التسامح مع مثل هذه الأشياء؟ في غياب الخطوط الواضحة التي تحدد المكان الذي تعبر فيه الاستخدامات المشروعة للسلطة إلى منطقة معتمدة، فإننا نتطلع إلى الآخرين بحثًا عن إشارات حول الطريقة التي يجب أن نتجاوب بها. وعندما لا يلاحظ أي شخص آخر، أو يتصرف كأن شيئًا سيئًا يحدث، فإننا نعتبر ذلك دليلًا اجتماعيًا على عدم حدوث أي إزعاج. كما أظهرت إحدى الدراسات، إذا شممت رائحة دخان في غرفة مزدحمة ولكن لا أحد غيرك يصرخ «حريق!» (حرفيًا، في الدراسة، على الرغم من أن هذا صحيح من الناحية المجازية أيضًا)، فمن المحتمل أن تفترض أنه لا توجد حالة طوارئ وأن تظل صامتًا لتجنب أن تكون الأحمق الذي افتعل مشكلة من لا شيء.

في كتابه «قوة الملاحظة»، يلاحظ ماكس بازمان، أستاذ وخبير صنع القرار في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، مدى سهولة تجاهل الشعور بأن شيئاً ما «خاطئ». وهو يصف حادثة وقعت في حياته الخاصة حيث تم حثه بشكل غير لائق لمراجعة شهادته كشاهد خبير في قضية وزارة العدل الفيدرالية ضد صناعة التبغ. رفض لكنه لم يبلغ عن الأمر. لاحقاً، علم أن شاهداً آخر قد شهد في بيان له بأن وزارة العدل قد حرصت على تغيير شهادته في نفس القضية، وأجبر ذلك بازمان على التفكير في سبب عدم اتخاذه هو نفسه إجراء لتوضيح ما بدا له بوضوح فيما بعد أنه إساءة استخدام السلطة القضائية. وخلص إلى أنه في كثير من الأحيان، عندما نكون مشغولين أو مُثقلين بالأعباء، فإننا نميل إلى تجاهل أو التغاضي عن الإشارات التي تدل على أن شيئاً ما قد حاد عن الصواب. هذا أمر مفهوم، لكنه يجعلنا أيضاً متواطئين من خلال السماح بإساءة استخدام السلطة.

كما أن هناك خطراً حقيقياً يتمثل في المبالغة في رد الفعل وتدمير العلاقات والسمعة والمهن من خلال ادعاء سوء المعاملة من دون سبب وجيه. ماذا لو أنكر المتهم ذلك، أو كان هناك غموض حول ما حدث بالفعل (عادة ما يكون هناك غموض)؟ ماذا لو أن المتهم لم يقصد قط إيذاء أحد؟ (غالباً ما يكون هذا صحيحاً، فإن إساءة استخدام السلطة مخصصة لجعل الجاني يشعر بالرضا، وليس جعل الضحية تشعر بالسوء). نحن نعيش في ثقافة يُفترض فيها أن الناس أبرياء حتى تثبت إدانتهم، وخاصة عندما نهتم بالأشخاص المتهمين، نميل إلى التحلي بالحذر.

قد تكون كل هذه الشكوك حقيقية، لكنها في الوقت نفسه تبيح عدم القيام بأي شيء لمحاسبة الناس على سلوكهم وتأثيرات سلوكهم على الآخرين. وعندما لا نتصرف، ثم نتبنى تبريرات مثل هذه، فإننا لا نقف مكتوفي الأيدي في أثناء حدوث الإساءة فقط، بل إننا نُبيحها.

كن شريفاً

عندما يتحدث الناس عن العمل على التعامل مع القوة بشكل أفضل، فإن هذا لا يعني عادةً ما يقصدونه. كما أظهر ديفيد ماكليلاند، يربط معظم البالغين المهنيين العمل على السلطة بتعلم الدفاع عن أنفسهم. لكنه لاحظ أن النهج الأكثر نضجاً للقوة هو اعتبار امتلاك القوة واجباً وفرصة للدفاع عن الآخرين. ووصفت الدبلوماسية الأمريكية الأيرلندية سامانثا باور هذا الأمر بأنه الشرف.

يتطلب كونك شريفاً تحولاً ذهنياً. يستدعي الأمر تعلم أن ترى نفسك كعضو في المجتمع -ليس ممثلاً منفرداً، ولا ضحية ولا شريراً، بل وصي: شخص يرغب في تعزيز البنية الاجتماعية واستخدام القوة نيابة عن شخص آخر، وليس فقط ليكون مراعيًا أو محبًا للغير، أو كجزء من مقايضة، ولكن لأن هذا النوع من المخاطرة الفردية ضروري للمجموعة لكي تنمو وتزدهر. قد يكون لعب دور الشخص الشريف محفوفًا بالمخاطر، وفي بعض الأحيان يكون كذلك بالفعل. ولكن عندما تتصرف بنزاهة من خلال التحدث نيابة عن الآخرين، يمكنك أيضًا أن تكافأ على ذلك. تكسب المكانة والاحترام، وتصبح نموذجًا يحتذى به، ويطمح الآخرون للانضمام إليك على مستوى أعلى.

وليس هذا فقط. غالبًا ما نعتقد أنه إذا شعرنا فقط بمزيد من القوة، فمن المرجح أن نتدخل في الدراما الخاصة بعضنا ببعض. ومع ذلك، يخبرنا البحث أن العكس هو الصحيح: عندما نتخذ إجراءات لحماية الآخرين أو الاعتناء بهم، فإن ذلك يجعلنا نشعر بمزيد من القوة. مثل الممثل، يركز الشخص الشريف على اتخاذ الخطوات اللازمة، على فعل شيء ما سيكون له عواقب على الرغم من مخاوف المرء، وليس لأنه أفضل طريقة للفوز بمسابقة على المكانة والقوة. الشخص الشريف يدافع عن الآخرين لأن اتخاذ الخطوات اللازمة نيابة عن المجموعة هو ما يفعله. إنها الطريقة الوحيدة لتأدية الدور.

عندما يكون الكلام رخيصًا وعندما يكون قيمًا: عندما يحدث سوء استخدام للقوة، عادة ما يكون هناك «مخبرون» حولهم. إنهم أشخاص يتحدثون عما يحدث وكأنهم يكتبون تقريرًا عن الطقس. فالكلام مجرد كلام، والمتحدث منفصل عن الموقف، كأن هذه الأشياء سببها الله أو كانت من فعل الطبيعة، وبالتالي فهي خارجة عن أيدينا تمامًا. قد يتخيل المخبرون أنهم يلعبون دورًا مفيدًا عندما يتحدثون عما يعرفونه، وكيف رأوه يحدث، وكيف توقعوه (أو لا)، ولماذا حدث، ومن المخطئ، وكيف يفهمون ما يحدث بالفعل، ومدى تعقيده. ولكن في الواقع، عندما يجري الأشخاص هذه المحادثات في الكواليس، أو بعيدًا عن الحدث، في سياقات لا توجد فيها فرصة كي يكون لما يقولونه أي تأثير بناءً بخلاف رفع مكانتهم كأشخاص «على دراية بالأمر»، فإنهم لا يشاركون في تقارير مفيدة بل ينخرطون في القيل والقال،

والذي ليس هناك غرض منه سوى تبرير تقاعسهم عن القيام برد فعل، والادعاء بالخبرة على أساس وضعهم كـ «مُطلَّعين»، مع إبعاد أنفسهم عن الأمر. إنها فرصة لادعاء الأسس الأخلاقية العليا من خلال التعبير عن غضبهم مما يحدث، أو إبعاد المرء لنفسه عن الشخص السيئ في الأماكن العامة، أو إلقاء اللوم على الضحية (التي فعلت أمورًا لم يكونوا ليفعلوها قَطُّ وجلبت لنفسها الشقاء)، أو التكفير عن سيئاته بالتعبير عن إدانته للحدث، من دون تكبد المخاطر. الثرثرة التي ليس لها غرض أسمى لا تعود بالفائدة على أي شخص كان، حتى عندما تأتي من اهتمام حقيقي. بعبارة أخرى، يكون الكلام رخيصًا، عندما لا يكون مصحوبًا بفعل يعود بالفائدة على شخص آخر غير أنفسنا.

ما الذي يميز المخبرين عن الشرفاء، الذين يُحدثون فرقًا في المنظمات والمجتمعات وغيرها من السياقات حيث تحدث الإساءة؟ يركز المخبرون على خبراتهم ونتائجهم. الشرفاء -النشطاء والحلفاء والأوصياء- يركزون على تجربة الآخرين ونتائجهم. مثل كل الممثلين الجيدين، فقد ابتعدوا عن أنفسهم وركزوا على السياق، والمجتمع، ومجموعة الشخصيات من حولهم. يجهر الشرفاء بالقول بطريقة مفيدة للآخرين -من خلال موازنة الضحية، أو الاعتراض في التو واللحظة على ملاحظة سيئة، أو إخبار أحد الجناة بعيدًا عن الحدث بأن تعليقاته غير مرحب بها، أو الإبلاغ عن الإساءة إلى شخص لديه مسؤولية رسمية للقيام بشيء حيالها. ويقوم الشرفاء بهذه الأشياء ليس لأنه لا يوجد خطر عليهم شخصيًا، ولكنهم يفعلونها على الرغم من أن المواجهة قد تُعرّضهم للخطر بالفعل.

إذا أردنا أن نعيش في عالم يتم فيه تحفيز الناس على مراعاة الاستفادة من بعضهم بعضاً، فعلينا التفكير بشكل مختلف في الأدوار التي نلعبها في قصص الإساءة التي تحدث من حولنا. لكي تكون شريكاً بدلاً من متفرج، عليك الالتزام بالتمثيل ولعب هذا الدور. من الناحية المثالية، عندما يستخدم شخص ما القوة للتحقير من شخص آخر ظلماً، يجب عليك أن تحاول أن تأتي بالصواب حينها وفي العلن. حاول أن تلتفت لما يحدث، أو عرّفه، أو أوقفه، أو حتى قدّم وسيلة للإلهاء (هذا نهج موصى به لوقف الاعتداء الجنسي في الحرم الجامعي). إذا لم تتمكن من ذلك، فافعل شيئاً مفيداً لاحقاً. قل للرئيس المشرف. خذ الضحية لتناول الغداء. اسأل الجاني، على انفراد، عن أحواله. هذه بعض الأعمال الصغيرة التي تحدد طريقة تغيير الأعراف، والطريقة التي نتعلم بها كيفية التصرف في السياقات التي نشغلها. يتم تحديد الثقافات من أعلى إلى أسفل، ولكن التغييرات الثقافية الأكثر قوة تميل إلى أن تأتي من أسفل إلى أعلى. من خلال اتخاذ إجراءات صغيرة كل يوم، والتي تبدو كالمخاطرة ولكنها في الواقع ليست كذلك في العادة، يمكننا تشجيع المتفرجين الآخرين على فعل الشيء نفسه.

خذ الأدوار على محمل الجد

لاحظ عالم النفس في جامعة ستانفورد، ديل ميلر، أن اختيار التدخل أو عدم التدخل في كثير من الأحيان لا يعتمد فقط على مدى اهتمامنا بما يحدث، ولكن أيضاً على ما إذا كنا نشعر بأن لدينا «الوضع النفسي» للتدخل. وبعبارة أخرى، ما يمنع كثيراً من الناس من الانخراط في دراما

الأشخاص الآخرين هو الإحساس بأنهم ليس لديهم تصريح للقيام بذلك. وكلما شعرنا بالعجز، افترضنا أن من يجب أن يتحمل المسؤولية هو شخص أقوى منا، أو أقرب منا إلى الأطراف المعنية، وله الحق الرسمي أو موقف الرفض أو التدخل. هذا توضيح رائع لسبب الأهمية الكبرى للأدوار. الأدوار تُضفي الشرعية على التدخل نيابة عن شخص آخر. وكلما حددنا أدوارنا بدقة أكثر، زاد احتمال اعتقادنا أن هذا ليس دورنا.

يعتمد عدد من التدخلات الرسمية التي تم تصميمها كمحاولة جادة للحد من إساءة استخدام السلطة - بما في ذلك الاعتداء الجنسي والتحرش والتمييز في العمل - على اختيار الأشخاص المؤثرين. على وجه الخصوص، يتم تحديد الجهات رفيعة المستوى في منظمة أو مجتمع ويُطلب منهم الالتزام بتدريب الشرفاء، كطريقة لمحاولة نشر فكرة التدخل نيابة عن الآخرين كشيء يفعله الأشخاص المبحّلون. الشخص المؤثر هو مصدر ضغط الأقران. لذلك يمكن أن يكون أكثر فاعلية من خلال إشراك الأشخاص المؤثرين - الذين يميلون إلى امتلاك قوة اجتماعية قائمة على مركزهم - كحلفاء في الجهود المبذولة لحماية المجموعات الأكثر ضعفًا. تميل التدخلات التي تضم ممثلين لديهم مكانة قوية بالفعل إلى أن تلقى رواجًا بسرعة أكبر، ولها تأثير أكبر من تلك التي تبدأ بأطراف على الهامش (والتي ربما تتطلب مزيدًا من الشجاعة وتعرض الشرفاء لخطر أكبر).

على سبيل المثال، يستخدم برنامج جرين دوت تكتيك الأشخاص المؤثرين، من خلال تجنيد وتدريب طلاب جامعيين ذوي مكانة اجتماعية

عالية (مثل الرياضيين وقادة الطلاب) في جهود منع الاعتداء الجنسي في الحرم الجامعي. والآن تتم تجربة هذا النهج في عالم إدارة الأعمال كوسيلة للحد من التحيز بين الجنسين. عملت شيلي كوريل، عالمة الاجتماع بجامعة ستانفورد والمديرة السابقة لمعهد كلايمن لأبحاث النوع الاجتماعي في الحرم الجامعي، مع شركات التكنولوجيا الكبيرة لمساعدتها على الحد من التحيز ضد الموظفين في عمليات التوظيف والترقيات والتقييم. عندما بدأت جهود الاستشارات والتدخل، جربت كوريل وزملائها مناهج مختلفة لإشراك الرجال كحلفاء، ووجدوا تباينًا كبيرًا في الحماس للجهود بين الرجال. كان البعض متحمسًا للغاية ومتشوقًا لحل مشكلة التحيز النوعي في مؤسستهم، بينما كان البعض الآخر أكثر ترددًا في المشاركة بشكل شخصي. لذلك قاموا ببعض التحقيقات، واكتشفوا من هم من بين الرجال المتحمسين الذين كانوا بالفعل من بين الرجال الأكثر احترامًا على نطاق واسع، وطلبوا منهم المساعدة في تجنيد أقرانهم الأكثر ترددًا. تكتشف كوريل، التي تدرس تأثيرات مثل هذه التدخلات، أنه «من الأسهل بكثير إشراك رجال مترددين في الأمر عندما يكون الرجال الذين يعجبون بهم كثيرًا مشاركين بالفعل».

يعتبر العمل «كحليف» طريقة قوية أخرى للعب دور الشخص الشريف. توصلت الأبحاث إلى أنه عندما تبلغ ضحية التحيز النوعي نفسها عن حالة عنف، فقد يكون من الصعب الوثوق بها. ولكن عندما يبلغ أحد الأقران عن انتهاك نيابة عن ضحية ما، يكون هناك احتمال أقل

لردود الفعل السلبية. يتم تقويض تأثير عديد من أنواع التدخلات من خلال التصور القائل بأن النساء، على سبيل المثال، عندما يدافعن عن نساء أخريات، فهن يتصرفن من منطلق المصلحة الذاتية وكتعبير عن هوية لا يشاركن فيها الآخرون. لسوء الحظ، النتيجة هي أنه غالباً ما يمكن تهميش حقوق المرأة كقضية تخص شخصاً آخر. ولكن عندما يبدأ الرجال البيض، على سبيل المثال، في الدفاع عن أفراد المجتمع الأكثر ضعفاً، فإنهم يحصلون على مكانة أعلى كونهم مستعدين للمخاطرة بمكانتهم الاجتماعية نيابة عن الآخرين. وهذا يمكن أن يشجع الآخرين على أن يفعلوا المثل.

دراسة أجرتها الأستاذة إليزابيث موريسون في جامعة نيويورك حول سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحثت فيما يجعل بعض الموظفين ينخرطون في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية - مثل مساعدة الزملاء وتولي مهام ومشاريع إضافية ليست جزءاً واضحاً من الوصف الوظيفي. يتعلق الأمر جزئياً بالهوية وكيف يحدد الناس أدوارهم في العمل: هل يفكرون في أنفسهم كأعضاء في فريق عمل حيث تتمثل وظيفتهم في دعم أداء الآخرين، أو كممثلين منفردين يجب أن يُبقوا تركيزهم على أحوالهم الخاصة؟ عندما نُعرّف أنفسنا كجزء من عمل جماعي، فمن الأرجح أن نتحمل المخاطر نيابة عن الأعضاء المشاركين. إن عملية إعادة تصور أدوار العمل لدينا هي ما يسميه زميلي جاستن بيرج صياغة الوظائف، ووجد أن الناس غالباً ما يجدون بشكل طبيعي معنى أكبر وهدفاً أسمى في عملهم من خلال تحديد وظائفهم، ليس فقط من حيث

المهام المتعلقة بالعمل (مثل البرمجة، والتوظيف، أو التسويق) ولكن أيضاً السلوكيات «الأدوار الإضافية» (على سبيل المثال، أن تكون احتوائياً، أو أن تكون مرشداً أو راعياً، أو أن تكون لاعباً جماعياً، أو أن تكون شريفاً) التي تكفل وترفع من شأن الطريقة التي يحبون تعريف أنفسهم بها كأشخاص.

واحدة من أكثر الطرائق الموثوقة للحث على السلوك الاجتماعي الإيجابي في المتفرجين هي خلق دور جديد ومحدد بوضوح كي يلعبوه. الملائكة الحراس -مجموعة منظمة ذاتياً من المتطوعين الذين يرتدون القبعات الحمراء في مدينة نيويورك، والذين يقومون بدوريات في قطارات الأنفاق في الأحياء الخطرة- هم مثال ممتاز على كيفية الاستعانة بأدوار جديدة بغرض تمكين المتفرجين من وقف الإساءة في مجتمعاتهم. تعمل الفروع الإقليمية وفقاً لمعايير وأنظمة وتدريب وسلسلة قيادة واضحة، حيث يتم تعيين كل متطوع ويتم تقديم التقارير إلى قائد الدوريات. الملائكة الحراس لا يحملون أسلحة، وليس لديهم سلطة شرعية لتطبيق القانون، ومع ذلك، على مر السنين، كان لهم تأثير ملموس في الحد من الجريمة. في بعض الحالات، تعقبوا المخالفين المتكررين واحتجزوهم حتى تصل الشرطة هناك. ولكن في كثير من الأحيان، كان لمجرد وجودهم -أي معرفة أن هناك أشخاصاً يراقبون ما يحدث في المجتمع وكانوا مستعدين لاتخاذ إجراءات لوقفه- تأثير رادع قوي. يسيء الناس عندما يعتقدون أنهم يستطيعون الإفلات من العقاب. إن وجود مواطنين يرتدون شارة وقبعة هو تذكير مرئي وتحذير

من أن هناك شهودًا على استعداد للتدخل للحفاظ على المجتمع آمنًا. حتى من دون الشارة والقبعة، فإن الدفاع عن الآخرين يميل إلى إيقاف السلوك السيئ. وهناك طرائق عديدة للقيام بذلك.

انضم إلى مجموعة: تبدو عبارة «القوة في الكثرة» وكأنها مبتذلة، لكنها حقيقية ومن المهم الاعتراف بها. خذ حالة هارفي واينستين، على سبيل المثال. كان واينستين قادرًا على الإفلات من إساءة معاملة الممثلات الشابات، ليس فقط بسبب مكانته وسمعته، ولكن أيضًا لأنه من خلال فرض نفسه على كل ضحية على حدة، في السر، منعهن من رؤية أن هناك ضحايا أخريات. لقد شعرن بالعجز، إلى أن بدأت الممثلات اللواتي حققن ما يكفي من القوة والمكانة بحيث لم يعد بإمكان واينستين أن يؤذيهن مهنيًا، التحدث ضده، واحدة تلو الأخرى. وبمجرد أن تكون هناك أصوات متعددة توجه نفس الاتهامات، يصبح رفض ادعاء واحد أكثر صعوبة. حدثت ديناميكية مماثلة في حالة لاري نصار، الطبيب الذي أساء إلى عديد من لاعبات الجمباز النخبة اللواتي كان من المفترض أن يعتني بهن. عندما اجتمعت النساء معًا في قاعة المحكمة، ومثلن جبهة موحدة، تغير السياق، وكذلك تغير ميزان القوى.

في مناسبات ليست بقليلة، اتصل بي الطلاب للحصول على المشورة حول كيفية التعامل مع المتحدث الذي يدلي بملاحظات متحيزة جنسيًا في الفصل. يسألونني: «ألا يمكننا جعل الإدارة تفعل شيئًا ما؟». نصيحتي لهم هي نفسها دائمًا. وأقول لهم، حاولوا إيقافه بأنفسكم عن طريق بناء تحالف. بالاتفاق السابق مع بقية زملاء على

أنواع السلوك غير المقبولة، والالتزام برد جماعي: في حالة حدوث هذه السلوكيات، ينهض الجميع ويغادرون الفصل معاً. بالطبع، في أي وقت يتم إبلاغي بحادث تمت فيه تسمية الأشخاص المتهمين، فأنا مُطالبة بالإبلاغ عن ذلك إلى مكتب الامتثال بالجامعة. لكن لسوء الحظ، لا يتحرى المسؤولون والموظفون دائماً عن الشكاوى الفردية حول المتهم لأسباب ناقشناها بالفعل، وفي كثير من الأحيان، لا يرتقي الصوت الواحد إلى مستوى الطوارئ. تُصرف الشكاوى التي تأتي من فرد واحد وبسهولة باعتباره «حساساً للغاية». ومع ذلك، فإن خروج مجموعة من الطلاب في منتصف الفصل له صدى أكبر ويروي قصة مختلفة تماماً.

الاتصال والتعاون هما مفتاح أي عمل منسق، لا سيما عند التعامل مع إساءة استخدام القوة. تشير الدراسات إلى أنه عندما يتحدث الناس بعضهم مع بعض قبل أن يقرروا التوضيح بمكاسب شخصية لصالح المجموعة، فمن المرجح أن يقوموا بهذه التوضيحات. يزيد التواصل من الثقة، ويسمح للناس بالعمل معاً بشكل استراتيجي: تقديم الالتزامات بعضهم لبعض، واتباع مبدأ فَرَّقْ تَسُدْ، ولعب دور الشرطي الطيب والشرطي الشرير، وما إلى ذلك. ومن الأمثلة الرائعة على كيفية عمل ذلك حالة من الثمانينيات، حيث تم مراراً وتكراراً (وبشكل غير عادل) تجاهل ترقية محامية تعمل بجِد ذات أداء عالٍ في شركة محاماة كبيرة إلى دور شريك. لذا فقد توصلت السكرتيرات إلى اتفاق: لقد طلبن من رؤسائهن، مرة واحدة، أنه إذا لم تصبح المحامية شريكاً في الفرصة

التالية، فسيتوقفن جميعاً عن القدوم إلى العمل. بالتأكيد، في الفرصة التالية تمت ترقية المحامية إلى شريك.

لقد سمعت مؤخراً قصة حول كيفية استخدام نفس الاستراتيجية في أعقاب حركة هاشتاج «أنا أيضاً»، من قبل مديرة تنفيذية في شركة كبيرة، حيث كانت هناك تفاوتات متفشية بين الجنسين. بعد أن شاهدت عديداً من النساء يتقدمن فرادى بشكاوى من مختلف الأنواع إلى قسم الموارد البشرية من دون جدوى على مر السنين، قرّرت أن تنظم عملاً جماعياً بهدوء. تواصلت مع معارفها من النساء وحثتهن على تقديم شكاواهن الفردية بشكل جماعي - في نفس الوقت بالضبط من نفس اليوم. ذكّرت أن الأمر كان مثل إلقاء قبلة. لقد أدى إلى تحرك الموارد البشرية بسرعة، وفي غضون أسابيع، أُجريت تعديلات على الرواتب، وفُصل الجناة أو مُنحوا إجازة، وغيرت التصحيحات الثقافة في الشركة بشكل لا رجعة فيه.

قد يلعب المتفرجون الفرادى أدواراً صغيرة في دراما الإساءة، لكن كجزء من مجموعة، يصبحون لاعبين أساسيين. تُظهر الأبحاث التي أُجريت على تأثير الأقلية أن حتى صوتين مخالفين يصدران بياناً، أقوى بكثير من صوت واحد معارض. إنهما أكثر مصداقية، ويصعب تجاهلهما، ويقل احتمال تعرضهما للانتقام. من السهل فصل أو إسكات المبلغين الفرديين عن الفساد، ولكن ليس من السهل العمل من دون وجود أي مساعدين إداريين في الأنحاء.

توفر هذه الجهود إرشادات مفيدة حول كيفية معالجة التنمر والتمييز والتحرش الجنسي والاعتداء في أي نوع من المجموعات أو

المنظمات. من خلال تدريب المتفرجين للتعرف على التفاعلات المربية ومواجهتها والإبلاغ عنها، يمكننا تغيير كيفية استجابتنا بشكل جماعي للأفعال التي تتخطى الحدود وتجعل السياقات التنظيمية الهرمية غير آمنة. إنه ليس الخيار المسؤول فقط. إنه أيضًا الخيار الأكثر ذكاءً لأي شخص لديه مصلحة شخصية في خلق بيئات تكون فيها إساءة استخدام السلطة خيارًا أقل إشباعًا مما تبدو عليه الحال حاليًا.

جرب الفكاهة: إن الإساءة مسألة جسيمة، ولكن يمكن أن يكون النهج المرح وسيلة فعالة لمراقبة حدود اللياقة. ذات مرة، عندما كنت أستاذة مساعدة حديثة، تسلل أحد طلاب ماجستير إدارة الأعمال خلفي عن قرب في الكافيتريا ووضع يديه على خصري ليقول مرحبًا. عندما استدرت لأرى من الذي تعدى بوقاحة على مساحتي الشخصية، انطلق طالب آخر بشكل فكاهي وضرب يديه بعيدًا قائلاً: «يا صديقي!»، وهو يضحك. «لا تلمسها! بماذا تفكر؟». كان تدخلًا ودودًا ولكنه حازم.

فران سيلر، مستشار التحرش الجنسي الذي أدلى بشهادته مؤخرًا في جلسات استماع لجنة تكافؤ فرص العمل الأمريكية حول هذا الموضوع، يوصي أيضًا باستخدام الدعابة لتعطيل السلوك السيئ في الاجتماعات. طرح السؤال «أي سنة هذه؟ ١٩٧٠؟»؛ ردًا على تعليق متحيز جنسيًا، هو أحد الأشياء المفضلة لدي.

لقد سمعت مؤخرًا قصة من مندوب مبيعات يعمل في صناعة التكنولوجيا أثبت صحة هذه النصيحة. كان في مؤتمر عمل وفي وقت متأخر من إحدى الليالي، في الحانة، بدأ زميل له في تصنيف النساء في

شركته وفقاً لمن يرغب في النوم معهن. سرعان ما تدخل صديقي (وهو أب لطفل صغير) معلنًا، في أحسن تقليد له لصوت الأب الغاضب من المسلسل الكرتوني ذا سيمبسونز: «هذا كل شيء! نفذ الوقت! أعتقد أنه كان من الأفضل لك الذهاب إلى غرفتك الآن». ضحك الجميع، وانتهت مناورة التصنيف.

قد تبدو المضايقة وكأنها لمسة خفيفة للغاية، لكنها في الواقع قوية للغاية. وقد وصف زميلي في البحث داشر كيلنتر، الذي يدرس المضايقة كديناميكية اجتماعية، كيف يمكن أن تكون وسيلة للتعبير عن الحقيقة لمن في السلطة مع تقوية العلاقة في الوقت نفسه. المفتاح هو العثور على طريقة للقيام بذلك تسمح للجاني أن يكون طرفاً في الدعابة. قد تضايق، على سبيل المثال، زميلاً حول حقيقة أن مرؤوسيه يخافون منه - وهو ما يعترف بسلطته، بينما يشير إلى أن تأثير هذا الخوف ليس بالضرورة شيئاً يستحق الفخر. تؤدي المضايقة إلى رفع مستوى القوة بطريقة شاملة: يمكنها إعادة تأكيد انتماء شخص ما إلى المجموعة والحط من مرتبته قليلاً في نفس الوقت.

بناء منطقة جزاء: بمناسبة تقاعدها الحديث من ستانفورد، وصفت الأستاذة ماجي نيل بأنها «حازمة، لكنها عادلة». تتمثل إحدى الطرائق التي تعرض بها هذه الصفة في استخدام ما تسميه «مربع الجزاء». عندما يسيء شخص ما من حولها التصرف، فإنها تخرجهم من اللعبة عن طريق استبعادهم من دائرتها المهنية مؤقتًا. إنه ليس سرًا أبدًا. أنت تعرف متى تكون هناك، والآخرين يعرفون أيضًا، لأنها ستحدث عن الأمر.

لقد كنت أنا وهي زميلتين مقربتين لمدة خمسة وعشرين عامًا، لذا فيينا علاقة قوية. كنت أسأل، على سبيل المثال، كيف حال فلان؟ وستقول، إنه داخل منطقة الجزاء. وسوف نضحك. في بعض الأحيان ستخبرني لماذا. إن وضع شخص ما في منطقة الجزاء، هو مثل المضايقة، يتيح للجاني معرفة أنه جزء من دائرتها وأن أفعاله مهمة، ولكنه أيضًا يلفت انتباهه: كن مهذبًا، أو ستقصى.

منطقة الجزاء هي عقوبة تحث على الامتثال مع ترك مجال للمخالفين لتخليص أنفسهم. إنه ليس نبذًا دائمًا. من الواضح أنه يحدد المخالفة، لكنه يتعامل معها - على الأقل في المرة الأولى - كما لو كانت قابلة للعفو. تُعد منطقة الجزاء أيضًا مثالًا رائعًا لما يُعرف بمبدأ العين بالعين: فأنت مهذب ما دام الآخرون مهذبين، ولكن إذا تعامل شخص ما بعنف، فأنت تستجيب بالمثل على الفور. هذه طريقة رائعة للتعامل مع سوء استخدام السلطة في دائرتك. افترض براءة الآخرين، ولكن إذا انتهكت ثقتك، فسوف تبدأ المعركة. والجانب الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو أنك لا تحمل ضغينة: بمجرد توقُّف السلوك السيئ وهناك محاولة واضحة للقيام بعمل أفضل، فإنك تسامح وتكون مهذبًا مرة أخرى على الفور.

من المغربي الاعتقاد بأننا إذا تجاهلنا السلوك السيئ غير الموجه إلينا، فسوف يختفي. لكن البحث يشير إلى أن الأمر ليس كذلك. هذا واضح في كتاب «مقدمة عن التحفيز» - يستمر الناس في فعل الشيء الذي يؤتي ثماره، ليس فقط من حيث المكافأة المالية والترقيات، ولكن

من حيث المكانة الاجتماعية. الشيء المهم هو، للتأثير على مكانة شخص آخر، أن عليك تغيير سلوكك تجاه هذا الشخص. عليك أن تفعل شيئاً لتشجيع السلوك الجيد وتثبيط السلوك السيئ؛ من دون أخذ موقف، يكون شعورك حيال ما يفعله شخص ما تجاه شخص آخر في غير محله. الأشخاص الذين يستخدمون قوتهم جيداً، والذين يخاطرون لدعم الآخرين (خاصة في الأماكن العامة)، يجب الاعتراف بهم وشكرهم. لردع أولئك الذين يسيئون استخدام قوتهم يجب أن يكون هناك عواقب سلبية، لقد ناقشنا عددًا من الطرائق لتحقيق ذلك. ليس عليك أن تكون مسؤولاً رسمياً للقيام بأيٍّ منها. حتى من دون سلطة الترقية أو الطرد أو التحكم في الوصول للمكاسب المالية، لدينا جميعاً القدرة على فرض الأعراف الاجتماعية من خلال ردود أفعالنا تجاه ما يحدث من حولنا. في مجموعة من الأقران، على سبيل المثال، نتخذ قرارات يومية حول من يتم إشراكه من عدمه في خطط الغداء أو الرحلات إلى الحانات أو الاجتماعات التي تُعقد خلف الأبواب المغلقة، ومن يشارك في غرف الدردشة الجماعية، ومن نرد على رسائلهم ومن نترك رسائلهم معلقة. يُعد عزل شخص ما، حتى مؤقتاً، طريقة فعالة للغاية لتثبيط إساءة استخدام القوة في نطاق محدد، حيث نعيش ونعمل جميعاً، وبين أقراننا. لاستخدام قوتنا جيداً، يجب أن نكون مستعدين لقبول الأدوار التي نلعبها في دراما الآخرين.

تصرف وكأنك تهتم: لأول مرة في التاريخ، لم يعد سوء السلوك الجنسي في أروقة السلطة أمراً اعتيادياً. إن إساءة استخدام القوة التي تم

تحملها بصمت أو تجاهلها بأعذار مثل «الأولاد سيظلون أولادًا» يُنظر إليها الآن على نطاق واسع على أنها جرائم خطيرة، لها ضحايا حقيقيون وعواقب حقيقية. ونتيجة لذلك، أصبح هناك ضغط أكبر من أي وقت مضى على مساءلة الرجال.

على نفس المنوال، هناك الآن مكاسب حقيقية لكونك معروفًا بالرجل أو الرئيس أو المدير التنفيذي الذي يدعم تقدم المرأة. لقد وصلنا إلى نقطة في عديد من القطاعات (وليس كلها) حيث يكتسب الرجال مكانة أكبر من خلال تقاسم السلطة مع النساء أكثر من السيطرة عليهن. إن ميزان القوى يتغير.

عندما كنت أدرس في جامعة إلينوي منذ بضعة عقود، لا أستطيع أن أتذكر أنني عملت مع أو أخذت فصلًا دراسيًا مع أستاذة واحدة طوال السنوات الخمس التي أمضيتها هناك. في ذلك المبنى المؤلف من ثمانية طوابق والمليء بباحثي علم النفس، لم يكن هناك سوى عدد قليل من الإناث - النجوم مثل كارول دويك ولويس فيتزجيرالد، خبيرة التحرش الجنسي. بالطبع، كل المساعدات الإدارية كن رائعات، وكفؤات للغاية، ويمكن للمرء أن يفترض فقط) نساء مؤهلات أكثر من اللازم. في نفس الوقت، زميلات لي في الصف سردن كيف خرجن من الاجتماعات يبكين، ويشعرن بالإهانة، والحكم غير العادل، وأحيانًا كن مستهدفات جنسيًا من قبل أعضاء هيئة التدريس الذكور. لم يكن الأمر شائعًا، ولكنه لم يكن جديدًا أيضًا.

على مدى السنوات القليلة الماضية، كنت أتساءل، لا سيما في

ضوء الأحداث الأخيرة، كيف تمكنت من الخروج من تلك البيئة إلى حد ما من دون أن أتأذى. الجواب أنني كنت محظوظة للغاية. عرفت ذلك حينها، لكنني أفهمه الآن. من خلال مجموعة من الصدف، وجدت طريقي إلى برنامج احتفى بي للغاية، وكان هناك رجال -أساتذة، ومؤلفون مشاركون، ومستشارون إحصائيون، وقراء الأطروحة، وما إلى ذلك- ليسوا فقط قريين مني، لكنهم أيضًا يعنون بي. كان كل هؤلاء الرجال يتمتعون بالقوة والمكانة وكان بإمكانهم استغلالها، لكن بدلًا من ذلك، أخذوني تحت جناحهم. صححوا عملي وقدموا لي الملاحظات، وأظهروا لي كيفية تحليل بياناتي، وكيفية الجدل مع محرر، وكيفية مراجعة مقال في مجلة، وكيفية كتابته. لقد كتبوا خطابات توصية مفيدة -مصدر قوة هائل لأي مشرف- ولم يطلبوا شيئًا في المقابل (باستثناء عملي الجاد). لقد جعلوا العمل مع المؤسسات يبدو سهلًا. كان هناك أيضًا شباب آخرون، باحثو ما بعد الدكتوراه، وأساتذة زائرون، وطلاب دراسات عليا أكثر تقدمًا ممن كانوا يتمتعون بمكانة من دون سلطة رسمية، ممن يعرفون كيف تسير الأمور وكانوا على دراية بما كان يحدث، وعاملوا الطالبات باحترام وإعجاب، وعلى قدم المساواة، كأشخاص مثلهم. بالنسبة إليّ، كانوا مثل الإخوة الأكبر. سألونا عن أحوالنا، وأخبرونا بمن يجب أن نتنبه له، وعندما شعروا أن شخصًا ما تجاوز الحد في تعاملاته معنا، أخبرونا بذلك. في بعض الأحيان، عندما خرجنا جميعًا لتناول البجعة في صحبة مختلطة، كانوا يروون قصصًا، ويغيط بعضهم بعضًا، وبذلك يذكرون الجميع بمكان

وجود الحدود. كانوا على استعداد للمخاطرة بإغضاب الآخرين، حتى من هم ضمن أعضاء هيئة التدريس الكبار الذين كانت لهم اليد العليا. في أثناء تأليف هذا الكتاب، تواصلت مع بعض هؤلاء الرجال الذين كانوا يحرصون على سلامتي ومصلحتي في ذلك الوقت. كنت أرغب في معرفة سبب قيامهم بذلك. عامةً، أردت أن أعرف ما الذي يحفز المتفرج على الرغبة في استخدام القوة التي يمتلكها بشكل مسؤول، لحماية من لديهم قوة أقل، حتى عندما يمثل ذلك مخاطرة شخصية له. ما وصفوه كان شعورًا بالتضامن والانتماء إلى المجتمع. كما قال أحدهم: «لقد اعتبرت نفسي جزءًا من مجموعة من طلاب الدراسات العليا الذين مروا بكثير معًا».

الدرس المستفاد من هذه القصة هو أن إساءة استخدام القوة يمكن مراقبتها بشكل فعال، وربما حتى السيطرة عليها، عندما نختر أن نرى أنفسنا ممثلين بدلًا من متفرجين، وأعضاء في فريق التمثيل بدلًا من الجمهور. لا يتعلق الأمر بمن يهتم ومن لا يهتم، أو ما إذا كنت تهتم أو لا. معظم الناس يهتمون بإساءة استخدام القوة التي تحدث من حولهم. إنها مسألة تعلم كيفية التصرف وكأنك تهتم.

الفصل العاشر

كيفية استخدام القوة في أثناء لعب دور القيادة

خلال ذروة حركة هاشتاج «أنا أيضًا» سأل مراسل الإذاعة الوطنية العامة رئيس مجلس النواب بول رايان عما يجب فعله لمعالجة مشكلة سوء السلوك الجنسي المتفشي في حي كابيتول هيل بواشنطن. قال رايان: «نحن مسؤولون منتخبون. يجب أن نلتزم بمعايير أعلى». قاطعه المراسل: «ما المعايير؟». قال رايان: «حسنًا، هذا سؤال جيد. أعتقد، هنا في الكونجرس، أننا يجب أن نلزم أنفسنا بالمعايير التي نتوقعها من الناس ويجب أن نضع معايير عالية لأنفسنا حتى نتمكن من أن نكون قدوة ومثالاً يحتذى به، ومن الواضح أن الناس لم يرقوا إلى ذلك المستوى وأعتقد أنه يتعين علينا دائمًا السعي للقيام بعمل أفضل في هذا الشأن».

ماذا؟

ليست غلطته أنه لم يكن لديه إجابة فعلية. لم أسمع قط أي شخص يعبر بنجاح عن المعيار الذي ينبغي أن يلتزم به أصحاب القوة. في الواقع، ما زلت أعمل على ذلك بنفسى. ليست لدينا مفردات له أو حتى نعرف

كيف يبدو بالضبط. وذلك لأننا لا نولي نفس القدر من الاهتمام للأشخاص الذين يستخدمون القوة جيداً مقارنة بأولئك الذين لا يستخدمونها جيداً. عندما يستخدم الناس القوة جيداً، فإنها لا تجذب انتباه الصحف. نتيجة لذلك، ليس لدينا صورة واضحة عما يعنيه أن تكون صاحب قوة فعالاً، أو ما يمكن أن نفعله بأنفسنا بشكل مختلف لنكون منهم.

مثل رايان، يمكن لمعظم الناس أن يوضحوا ما لا يجب فعله في مناصب القوة - لا تنبأ، لا تستغل الناس، لا تستخدم منصبك لتحقيق مكاسب شخصية - ولكن نهج «ما لا يجب فعله» هذا كما يعلم علماء النفس ليس مفيداً لتغيير السلوك، بل وقد يزيد الأمور سوءاً. أظهرت الدراسات التي أجراها الراحل دان ويجنر بجامعة هارفارد، بشكل موثوق، أنه عندما يطلب الناس من أنفسهم ألا يفعلوا شيئاً ما، فمن المرجح أن يفعلوه عن غير قصد، لأن التفكير في عدم القيام بشيء ما ينشط تلقائياً فكرة القيام بذلك الشيء ذاته. الشرح الكلاسيكي: إذا قلت لك «لا تفكر في دب أبيض»، فماذا سيحدث بعد ذلك؟ تفكر في دب أبيض. وجد بحث ويجنر أنه شرح بارع له آثار حقيقية لمحاولة الحد من سوء السلوك الجنسي في أروقة السلطة. في إحدى التجارب، تم توجيه المشاركين للعب الورق وفي نفس الوقت يستخدمون أقدامهم للملاطفة من تحت الطاولة. قال لبعض المشاركين أن يحاولوا إخفاء ما كانوا يفعلونه، بينما كان الآخرون أحراراً في «الملاطفة» من دون قيود. من برأيك شعر بالانجذاب أكثر لشركائه بعد ذلك؟ أولئك الذين حاولوا عدم إظهار أنهم كانوا «يغازلون».

لذلك، عند لعب دور الصدارة، لا يكفي معرفة ما لا يجب فعله. بدلاً من ذلك، نحتاج إلى توجيه الطاقة المصاحبة للقوة إلى عمل اجتماعي بناءً. وفي حالة عدم وجود معيار واضح أو مجموعة من التوقعات حول كيفية القيام بذلك، لا ينبغي أن تتفاجأ بأن الناس يقصرون في ذلك. من الصعب أن تكون ما لا تستطيع رؤيته.

مصدر الإلهام للعب دور الصدارة

نحن جميعًا بحاجة إلى نماذج يحتذى بها. وعند البحث عن الإلهام، فإن أسوأ مكان للبحث، للأسف، هو الأخبار. المشاهير غالبًا ما يكونون سيئي السمعة. وبالمثل، لا يكفي أن نذكر أنفسنا بالأشخاص الموجودين في حياتنا الذين لا نريد تقليدهم، على الرغم من أن هذه الأنواع من الناس تميل إلى أن تتبادر إلى الذهن أولاً عندما نفكر في القوة. بدلاً من ذلك، عند البحث عن الإلهام، من الأفضل بكثير أن تسأل نفسك: من الأشخاص في حياتي الذين استخدموا قوتهم بطريقة أحدثت فرقًا حقيقياً لي؟

قابلت الراحل العظيم جو ماكجراث في وقت كنت أعرف فيه أنه عالم النفس الاجتماعي الشهير -المبجل- الذي أعجب به والدي (وهو أيضًا معالج وعالم نفس اجتماعي)، لكن جو لم يكن يعرفني. كنت أقترّب من الثلاثين، من دون أي ارتباطات كبيرة، وكنت أفكر في بعض الالتزامات المخيفة: العودة إلى الدراسة لمدة خمس سنوات، ومهنة في البحث والتدريس والتي قد تناسبني أو لا، والانتقال من الساحل الشرقي إلى الغرب الأوسط. كنت قد سافرت بالطائرة إلى شيكاغو،

واستأجرت سيارة، وانطلقت لزيارة بعض أقسام علم النفس الكبرى هناك. لم أخبر أحداً أنني كنت قادمة.

كانت محطتي الأولى جامعة إلينوي في أوربانا شامبين. وجدت طريقي إلى مبنى علم النفس وتجولت فيه، مثل السائحة، أبحث عن الأسماء التي أعطاني إياها والدي وأحاول التعود على المكان. في أثناء تجولي، توقفت في منتصف رواق الطابق الثاني لألقي نظرة لأسفل على الفناء الداخلي للمبنى. عندما نظرت إلى الأعلى، كان هناك رجل يقترب، صامتاً في حذائه الرياضي الأسود، نصف مبتسم. سألت: «هل أستطيع مساعدتك في العثور على شيء ما؟».

لقد كان أستاذاً لطيفاً، واسع الاطلاع، وبنظارته السمكية، وواقعي الجيب، وبنطاله المحكم الضيق عند الخصر، يبدو مناسباً جداً لدوره. أخبرته أنني أتقل بين المهن، أعمل نادلة، وأفكر في التقدم إلى كلية الدراسات العليا. فتح باب مكتبه الصغير الفوضوي، الذي تفوح منه رائحة القهوة المحروقة، ودعاني للدخول. قدم لي ساعة من وقته واهتمامه، وفي الحيز الذي خلقه جو، وجدت ما كنت أبحث عنه.

تقدمت بطلب إلى جامعة إلينوي، وقُبلت، وكُلفت بالعمل كمساعد باحث في إحدى منح جو. وصلت وأنا أشعر وكأنني غير مستعدة. لكن جو رأى شيئاً ما بداخلي وعزم على اكتشاف ماهيته. من ناحية، كانت لديه معايير عالية جداً. جو لم يصرف أي شيء من ذهنه. ومن ناحية أخرى، اكتشفت أنني لا أستطيع أن أخذه أبداً. لقد حكم على عملي بقسوة ولكنه لم يحكم على شخصي قط. لم يكن دعمه متوقفاً على

نجاحي أو فشلي. كان يقف في صفي دائماً، يشجعني وينصحني بطرائق تشبه كثيراً التدريب: كان يكتب انطلق! انطلق! انطلق! بالحبر الأحمر في هوامش الورقة التي أحبّها، أو آخ! إذا اتخذت منحى خاطئاً. كان يزيل عني الغبار إذا تعثرت ويضعني مرة أخرى على الطريق.

قضينا كثيراً من الوقت معاً. كان لدينا لقاءات أسبوعية فردية في مكتبه، وأحياناً كنا نلتقي في منزله، حيث كنا نغرق في الكراسي العميقة في المكتب الصغير المجاور لمطبخه ونحدث عن العمل. في صيف ما، دعاني جو وزوجته ماريون واثنين من الطلاب الآخرين إلى كوخ البحيرة الخاص بهما على أطراف ميتشيغان. مكثنا في بيت الضيافة بينما بقي جو وماريون في المقصورة الرئيسية. مشينا طويلاً في الغابة وتحدثنا عن الأفكار بينما نكتسح سحباً من البعوض. كانت علاقتي بجو قريبة جداً، ودافئة جداً، وآمنة تماماً، بلا أدنى أثر للابتذال. لم أشعر قط بمزيد من الكفاءة أو الأمان أو القدرة. تحت وصايته، بدأت في الازدهار.

كثير من الطلبة -النساء على وجه الخصوص- كانوا يحبونه، لكن ليس كل الطلبة. كان جو مقاتلاً؛ إذا لم تلتزم بقواعده، تبدأ المعركة. كان منفتحاً للغاية في معظم النواحي، باستثناء ما يتعلق بمبادئه. كان يعرف كيف يتوخى الحذر، لكنه لم يتردد في لعب دور الشرير إذا كان يعتقد أنه بحاجة إلى ذلك. كان جو لطيفاً، لكن لا يمكنك استغلاله (أو أي شخص كان يشعر بالمسؤولية تجاهه).

ليس لديّ أي فكرة عن شعور جو تجاه قوته الخاصة، لكنني أعرف على وجه اليقين أنه كان على دراية بها، لأنه كان مدرّكاً لكيفية

استخدامه لها. أنشأ جو بيئة آمنة يمكن لطلابه التعلم فيها من دون خوف من المخاطرة. كان يعامل الناس باحترام متساوٍ مع الاعتراف بقوتهم المتفاوتة. كان يقدّر الذكاء والعمل الجاد والتفوق، لكنه لم يكن لديه ذرة من الكبر. لقد أخذ عمله على محمل الجد، لكن ليس نفسه. بالنسبة إليّ، حدد جو ماكجراث المعيار الذي يجب أن يلتزم به كل أصحاب القوة.

معييار الإحسان

الإحسان هو مبدأ في الأخلاق التطبيقية يُلزم الأفراد في الأدوار عالية القوة بإعطاء الأولوية لرفاهية الآخرين الأقل قوة. في سياقات البحث، على سبيل المثال، يشير المصطلح إلى المعيار الخاص بكيفية تعامل الباحثين مع موضوعاتهم. في إدارة الأعمال، الإحسان يعني استخدام القوة لإفادة العناصر المعنية، لتحقيق نتائج مالية بطريقة تحترم حقوق الموظفين والعملاء. الإحسان هو التعامل مع القوة ليس فقط كمصدر يتم تكديسه أو استخدامه للإفلات من العقاب، ولكن كمورد يتم استثماره في الآخرين. معيار الإحسان يأخذ القوة كأمر مسلم به. يفترض أن الشخص لديه قوة كافية بالفعل وأن مقياس الشخص ليس مقدار القوة التي يمتلكها ولكن ما يستخدمه المرء من أجلها.

لعب دور القيادة: كتب شكسبير أن العالم كله مسرح، وأرجو ألا يتم اعتباري وكأنني أقل من قدر هذه الفكرة حين أشير إلى أن المنظمات، إلى حد كبير، هي مسرح أيضًا. لاستخدام القوة جيدًا كممثل في دور عالي القوة، عليك أن تكون القائد. لقد قيل إن هناك شيئين لا ينبغي

على «القائد» تفويضهما: أحدهما هو الرؤية والآخر هو الدور. ماذا يعني هذا؟ يجب أن يستخدم العضو الأعلى مرتبة في المجموعة في أي سياق المكانة، والرؤية، والقوة التي تأتي مع المنصب لتوفير المعنى من خلال فهم العالم الفوضوي لكل من حوله. يجب أن يظهر القائد على خشبة المسرح، في كثير من الأحيان، لتوضيح الوجهة والاتجاه اللذين يحافظان على تركيز الممثلين الفرديين على الأهداف المشتركة التي تربط بعضهم ببعض. ومن دون وجود هدف واضح ومشترك يحث على رفعة الشأن، تنداعى المنظمات لتصبح في قبضة أشخاص دون المستوى. تصبح ساحة معركة لأولئك الذين يشعرون بأنهم أقل أمناً، والذين يحتاجون إلى تأكيد صلاحياتهم، الذين سيغتنمون أول فرصة للقيام بشيء يرفع من أهميتهم.

الطريقة التي يستخدم بها القائد القوة تمهد الطريق للجميع. وفي المنظمات التي يتردد فيها أقوى الأعضاء في اتخاذ موقف في صياغة رؤية ما، يتنافس الجميع على السيطرة ويحاولون بناء إمبراطورية ويعملون على نحو متعارض. من دون إحساس واضح بالاتجاه ينحدر من منصب أعلى، تقوم المنظمة بتدوير عجلاتها ولا يتم فعل أي شيء مثمر أو ذي مغزى على الإطلاق. ومن دون هدف مشترك واضح، يُترك الأفراد لمتابعة أهدافهم الخاصة بحيث يكون للعمل الذي يقومون به معنى.

في بعض الأحيان، يحاول أصحاب القوة تجنب هذه المسؤوليات خوفاً من أن يبدوا استبداديين أو متسلطين أو متبجحين (أو مجرد

كونهم مخطئين). ليس من غير المألوف، على سبيل المثال، أن يُفَوَّض قائد جديد عملية تحديد الرؤية أو الأهداف أو الاستراتيجية، كطريقة لمحاولة التعلم وزيادة القبول. هذا خطأ دائماً تقريباً. بالتأكيد لا حرج في معرفة ما يعتقد الآخرون في المنظمة أنه مهم واستخدام مساهماتهم للوصول إلى خيارات استراتيجية. لكن الشخص المسؤول لديه مسؤولية القيادة، مما يعني المخاطرة بالخروج في الطليعة.

لكي تلعب الدور القيادي في أي سياق، عليك أيضاً أن تكون قدوة، سواء كنت ترى نفسك هكذا أم لا. عليك أن تُظهر للآخرين كيف يتم ذلك، لتضرب مثلاً على كيفية التصرف كشخص يستحق الاحترام والإعجاب. كما كتب الباحثان التنظيميان لي بولمان وتيرانس ديل في كتابهما «إعادة صياغة المنظمات»، عندما تنظر إلى القيادة على أنها دور تم اختيارك له، فأنت تدرك أن أكثر الممثلين الذين تتم مراقبتهم بعناية في منظمة ما هم رموز حية تتنفس، وهم من أكثر القيم قدسية في المنظمة. القائد القوي لا يحقق النتائج فقط. يتمثل دور القائد في «طمأنة وتعزيز الإيمان بأهداف المنظمة وزرع الأمل والولاء». بعبارة أخرى، سيدافع القائد عن شيء ما، بقصد أو عن غير قصد.

كيف تناضل لشيء ما؟

من المؤكد أن الفريق جاي سيلفيريا من سلاح الجو الأمريكي يفهم الوضع. للحصول على مثال رائع عن كيفية استخدام دور قوي لخلق ثقافة الإحسان، تحقق منه على موقع يوتيوب. لكن أولاً، قليل من المعلومات عنه.

في خريف عام ٢٠١٧، مع بدء العام الدراسي الجديد في الأكاديمية التأهيلية لأكاديمية القوات الجوية الأمريكية شديدة التنافس في كولورادو سبرينجز، وجد خمسة مرشحين من الطلاب السود إهانات عنصرية مكتوبة على لوحات الرسائل الخاصة بهم. انطلق سيلفيريا إلى العمل من خلال الظهور بالزي الرسمي في تجمع يضم ٤٠٠٠ طالب و ١٥٠٠ من أعضاء هيئة التدريس والموظفين. قال للجمهور: «إذا كنت غاضبًا، فأنت في المكان المناسب». ووصف إهانة هؤلاء الطلاب الخمسة بأنها إهانة شخصية لكل واحد منهم. قال: «قد يعتقد بعضكم أن هذا حدث في المدرسة التأهيلية ولا ينطبق علينا». وقال إن الاعتداء على التنوع العرقي الذي جلبه هؤلاء الطلاب إلى صفهم كان اعتداءً على الجيش، لأن التنوع هو ما يمنح الجيش قوته. «هذه هي مؤسستنا، ولا يمكن لأحد أن يسلب قيمنا». يقول كثير من القادة هذه الأشياء، لكنهم لم يفعلوا ما فعله في نهاية خطابه. قال: «تناولوا هواتفكم»، وحثهم على تسجيل ما سيقوله في حال احتاجوا إلى الرجوع لكلماته في وقت لاحق. ثم لخص الأمر: «إذا لم تتمكن من معاملة شخص ما بكرامة واحترام، فانصرف».

إن استخدام القوة جيدًا، في دور القائد، هو توفير ما يسميه مفاوض الرهائن جورج كولريسير «قاعدة آمنة». وهو «أي شخص أو مكان أو هدف أو غرض يوفر إحساسًا بالحماية والأمان والرعاية، ويوفر مصدرًا للإلهام والطاقة للجرأة والاستكشاف والمخاطرة والبحث عن التحدي». بالاعتماد على نظرية التعلق للباحث البريطاني جون بولبي، كتب كولريسير أن الأفراد الذين يشعرون بالتعلق الآمن بمن في السلطة

هم أكثر أمانًا من الناحية النفسية. إنهم يتصرفون بحكمة ونضج أقل وضوحًا لدى أولئك الذين يشعرون بالاحتياج. ولماذا تعتبر هذه نتيجة مهمة في المنظمات؟ لأن الشخص الذي في مركز قوة ليس مسؤولاً فقط عن سلوكه. الشخص الذي في مركز قوة يكون مسؤولاً عن الإساءة التي تحدث في عهده.

هذا هو السبب في أنه من الأهمية بمكان الحصول على الأشخاص المناسبين في الأدوار الكبيرة. لإنشاء ثقافة يشعر فيها الناس بالأمان والقدرة على الأداء الأمثل، لا يكفي أن يحدد القائد الاتجاه ويلعب دور الريادة. من المهم التأكد من مكافأة أعضاء المنظمة الآخرين وترقيتهم وتوليهم أدوارًا كبيرة بناءً على معايير الإحسان والنضج.

أخطار تشابه الأدوار

من يحصل على الأدوار الكبيرة في المنظمات وكيف؟ من الذي تتم ملاحظته؟ من يحصل على تزكية؟ ما الصفات الشخصية الأكثر تقديرًا ومكافأة؟ عند اتخاذ قرارات اختيار الممثلين، نحب فكرة استخدام الجدارة كمعيار موضوعي. ولكن ما يعرف الأداء الجيد هو أمر شخصي للغاية.

في الحياة، كما هي الحال في المسرح، تعلق أنواع معينة من الناس في لعب أنواع معينة من الأدوار. يحدث هذا لأننا نستند إلى ما رأيناه من قبل ونختار الأشخاص الذين «يشبهون الدور». في المسرح يسمى هذا تشابه الأدوار. في كل مكان آخر، يطلق عليه اسم التحيز.

تم توثيق انتشار تشابه الأدوار في جميع أنواع الأدوار بشكل جيد. على سبيل المثال، يُظهر البحث حول التحيز الضمني أنه من المتوقع أن يلعب الأشخاص الذين ينتمون إلى الفئات الاجتماعية «ذات المكانة الأعلى» أدوارًا قيادية، بينما يُتوقع من أولئك الذين ينتمون إلى المجموعات الاجتماعية «ذات المكانة الدنيا» أن يلعبوا أدوارًا داعمة. لماذا؟ لأن هذه هي الحال دائمًا. لاحظ علماء النفس منذ فترة طويلة أن معظم الناس يؤمنون بعالم عادل؛ أي أننا نميل إلى الافتراض من دون التفكير في أن التسلسلات الهرمية تعكس ترتيبًا عاديًا وغير متحيز على أساس الجدارة. هذا الاعتقاد في «عالم عادل» هو مفهوم خاطئ يوفر إحساسًا بالأمان النفسي من خلال الإيحاء بأن الأشياء كما ينبغي أن تكون، حتى عندما تشير دراسة أعمق إلى خلاف ذلك.

الآثار المترتبة على ذلك معروفة على نطاق واسع: في كل مكان ننظر إليه، نرى الشركات تعكس ترتيب المكانة في المجتمع، حيث يفوق عدد الرجال البيض أنواعًا أخرى من الأشخاص في أكبر الأدوار التنظيمية بطريقة لا تمثل المواهب الموجودة هناك. لماذا؟ تميل الشركات والمؤسسات إلى اختيار الأشخاص الذين يشبهون ويتصرفون مثل غالبية الأشخاص رفيعي المستوى الموجودين هناك بالفعل. لذا، إذا كانت إحدى المنظمات يديرها رجال بيض، فمن المرجح أن توظف هذه المنظمة مزيدًا من الرجال البيض في مناصب «المسار القيادي» وترقيهم بسهولة أكبر.

في صناعة الترفيه، يعد تشابه الأدوار أو اختيار ممثل بناءً على ما إذا كان من «النوع» المناسب للعب دور معين أمرًا منطقيًا نوعًا ما. من المفترض أن الجمهور يفضل وسيدفع أكثر لرؤية أنواع معينة من الممثلين على أنهم «رجال رائدون» و«سيدات رائدات». بعيدًا عن عالم المسرح والشاشة، يصعب شرح عملية اختيار الممثل على أساس «النوع» بل ويصعب تبريرها. ومع ذلك، يبدو أنها تعمل بنفس الطريقة. من الشائع للغاية في المنظمات (والسياسة) أن يستخدم صانعو القرار (والناخبون) الصفات التي تحدد من يشبه القائد إلى حد كبير - بناءً على المؤشرات الجسدية وغير اللفظية للثقة والهيمنة والانفتاح والقوة البدنية والذكورة - كعلامات على إمكانات القيادة. هذه الصفات كلها جزء مما يعنيه أن يكون لديك «حضور تنفيذي»، وهو بناء اجتماعي محدد في جزء كبير من خلال القوالب النمطية لأدوار الجنسين، ولكن أيضًا يمكن تعلمه بعد أن يلقي أحدهم دورًا ذا سلطة عالية، لكنه يعتبر معيارًا شرعيًا للتوظيف والترقية. هذه الصفات تنبأ بشكل مطلق بنتائج قرارات اختيار الأفراد في المنظمات. ومع ذلك، ليس لديهم أي علاقة على الإطلاق بكيفية أداء الفرد بالفعل في الدور.

نظرًا لأن الرجال لا يزالون يحتفظون بسلطة سياسية واقتصادية ومهنية أكبر من النساء، فربما ليس من المستغرب أن نربط السلطة بالرجولة وأننا نفضل رؤية رجال أقوىاء ومهيمنين في أدوار ذات قوة عالية. يُعرّف السلوك الذكوري بالهيمنة من الناحية المفاهيمية. تشير الدراسات إلى أن الرجال كمجموعة يُنظر إليهم على أنهم أكثر حسماً

ونشاطاً وحزماً من النساء، في حين يُنظر إلى النساء على أنهن أكثر اهتماماً ورعاية من الرجال.

بالإضافة إلى ذلك، نعتقد أنه نظراً لأن الرجال هم أكثر سيطرة والنساء هن أكثر رعاية، فهذه هي الطريقة التي ينبغي أن تكون عليها الأمور. لذلك يُتوقع من الرجال أيضاً أن يتصرفوا بصرامة، وأن يُظهروا مزيداً من الثقة، وأن يدافعوا عن أنفسهم بناءً على معايير النوع الاجتماعي، وعندما يتصرف الرجل بشكل مهيمن يبدو أنه يتصرف بالطريقة التي من المفترض أن يتصرف بها. والنتيجة هي أن الرجال يرفعون مستوى قوتهم أكثر من النساء، في المتوسط: يميلون إلى التحدث أكثر في مجموعات مختلطة، لإحداث مزيد من الضجيج، والتعبير عن أنفسهم بثقة أكبر، وشغل مساحة أكبر. بالنسبة إلى النساء، تملئ أعراف النوع الاجتماعي عكس ذلك. النساء اللواتي يتصرفن بلطف وود يفعلن ما «يفترض» أن يفعلنه. ولهذا السبب، لا ننسب الصفات القيادية (عند تعريفها من حيث الهيمنة) إلى النساء بشكل منتظم حتى لو كانت الإمكانيات موجودة، وعندما نفعل ذلك، لا نثق بالنساء اللواتي يتصرفن بحزم وثقة وحسم، مثل القادة. تتعلم النساء أن الاحترام والخضوع هما استراتيجيتان أكثر أماناً من حيث المكانة وبناء الثقة. لذلك عندما يتم استخدام الهيمنة كمعيار لإمكانيات القيادة، يبدو أن عديداً من النساء لا يتناسبن مع الدور.

عندما نحدد إمكانيات القيادة من حيث الهيمنة والذكورة، فإننا نحكم على إمكانيات القيادة على أساس هذه الصفات. المشكلة هي؛

في حين أن هذه الصفات تنبأ بالفعل بالارتقاء إلى أدوار عالية القوة، فإنها تفشل في التنبؤ بفعاليتها. إذا أردنا الاختيار بشكل أكثر تعمداً من أجل الإحسان -والذي يتنبأ بالفعل بالاستخدام الفعال للقوة- فقد يعمل النوع الاجتماعي لصالح النساء في عملية اختيار الأفراد، وليس ضدهن، كما أن أنواعاً مختلفة من الرجال سترتقي إلى القمة.

تخيل كيف يمكن أن يتغير العالم إذا كان المسؤولون يعرفون بشكل أفضل وأكثر وضوحاً كيفية اختيار المرشحين للوظائف وتدريبهم وتقييمهم ومكافأتهم باستخدام معيار الإحسان. إذا مُنح الناس مزيداً من القوة والأدوار الأكبر ليس فقط على أساس النتائج ولكن أيضاً على أعمالهم السابقة التي تُظهر نضجهم: الراحة مع القوة واختلافاتها، والقدرة على المنافسة والتصرف بشراسة عندما يعمل هذا على تعزيز نتائج الآخرين ولكن ليس طوال الوقت، والقدرة على التحمل ومشاركة الأضواء، لوضع المجموعة في المرتبة الأولى من خلال القتال من أجلها، والتضحية بالنتائج الشخصية من أجل رفاهية الأجيال القادمة، والتصرف بمسؤولية في أوقات الأزمات، وإظهار الهدوء تحت الضغط، والإلهام بالقدوة الحسنة، لإظهار كل من الجَلَد والاهتمام لجعل الآخرين أكثر أماناً. أليس هؤلاء هم الأشخاص الذين نريدهم أن يكونوا في مراكز القوة في العمل، وفي عائلتنا، وفي السياسة، وفي بقية العالم؟

الاختيار على أساس الإحسان

فيلم «ماد ماكس: بيوند ثاندردوم» هو الفيلم الثالث في سلسلة من أربعة أجزاء حول مستقبل ما بعد نهاية العالم. استنادًا إلى رواية وليام جولدنج الكلاسيكية لعام ١٩٥٤، «أمير الذباب»، تدور القصة حول ما يمكن أن يحدث إذا انتهى العالم وترك الأطفال فقط لبناء عالم جديد. سكان بارترتاون ساذجون، وتافهون، وغير ناضجين، وخائفون ويملكون معتقدات صبيانية حول كيفية عمل العالم بالفعل. والنتيجة هي ثقافة الفوز أو الموت حيث لا يوجد نظام اجتماعي، ولا يوجد أحد آمن، ويسعى كل طفل وراء مصالحته. يصف الوضع شخصية الدكتور ديلجود بالطريقة التالية: «ثاندردوم بسيطة. احصل على الأسلحة. استخدمها بأي طريقة ممكنة. أعلم أنك لن تخرق القواعد فليس هناك أي قواعد».

عديد من المنظمات تسير هكذا. وفي مجال الأعمال، يتم الترويج لفوائد ثقافة الفوز أو الموت على نطاق واسع. من المفترض أن ثقافة الغاية تبرر الوسيلة تُحَفِّز الأفراد على بذل قصارى جهدهم. لكن الدراسات الحديثة وجدت أن هذه الأنواع من المنظمات، على وجه التحديد، هي التي تنتشر فيها أكثر أشكال الإساءة والمضايقات سُمِّيَّة وأكثرها خطأً. في مكان العمل حيث لا توجد قوانين، فإن حضور الاجتماع يبدو وكأنه دخول إلى الساحة، وكل تفاعل هو معركة حتى الموت. في ثقافة الفوز أو الموت، نفترض أن الآخرين يسعون وراءنا، ونكون دائمًا في موقف دفاعي، ونستحوذ على القوة في كل فرصة، ونستخدمها لهزيمة الآخرين.

حتى الآن، لم يقترح أي شخص أعرفه بديلاً لثقافة الفوز أو الموت. لذلك سأفعل ذلك الآن: الترياق لعقلية الفوز أو الموت هو ثقافة الإحسان. في ثقافة الإحسان، يستخدم المسؤولون سلطتهم لسن القوانين، ومحاسبة الجميع، وإظهار كل يوم في أفعالهم ما يعنيه استخدام القوة لصالح المجموعة. عند اختيار الأفراد في ثقافة الفوز أو الموت، فإننا نبحث عن أقوى المنافسين. عند اختيار الأفراد في ثقافة الإحسان، نحتاج إلى النظر بعمق. نحن بحاجة إلى أن نفهم بشكل أفضل من أين تأتي الطاقة التنافسية للشخص وما يخبرنا به ذلك عن كيفية استخدامه للسلطة عندما يفوز. نحن بحاجة إلى مجموعة جديدة من المعايير لتحديد إمكانات القيادة.

التوجه نحو الإنجاز: نشأت سارة في بلدة صغيرة في شمال أيرلندا خلال الصراع الدموي الذي دام ثلاثين عامًا بين البروتستانت والكاثوليك حول من سيحكم البلاد. كانت والدتها ممرضة المنطقة، وكان والدها مدير شؤون الموظفين في المطحنة المحلية. دارت حياتهم حول مساعدة الآخرين، ونقول سارة إنها تعلمت منهم عقلية «الناس أولاً».

كانت سارة الفتاة الطيبة المثالية ذات الملامح الناعمة والعينين البنيتين الكبيرتين، طالبة جامعية متميزة تفوقت في الهندسة، تخرجت وكانت من بين أفضل ١٠٪ في صفها بكلية إدارة الأعمال. كانت أول وظيفة كبيرة لها في شركة استشارية رفيعة المستوى حيث أراد الجميع العمل. انتقلت لاحقاً إلى أحد البنوك الاستثمارية الكبرى، والذي كان أكثر تنافسية.

في بداية مسيرتها المهنية، نُصحت سارة باختيار مسار يتم من خلاله تقييم أدائها كمياً؛ أي بالأرقام. كان هذا من شأنه أن يحميها، كما كان مأمولاً، من التحيز ضد المرأة الذي قد يعوقها في الوظائف التي تعتمد على معايير أداء أكثر تخصصاً. كان أداؤها جيداً في البنك، وكان نجمها في ازدياد. ولكن عندما طلبت النصيحة حول كيفية أن تصبح شريكة في العمل، وصلت إلى طريق مسدود. قال لها أحد المرشدين: «إذا أردت أن تكوني شريكة، فعليك أن تبدئي في القتال من أجل ذلك. أخبري الجميع أنك تريدين الدور، وكوني صارمة. عليك أن تُظهري مدى تعطشك، ومدى إصرارك، ومدى شراستك. لا تقبلي بكلمة «انتظري» كإجابة».

عادت سارة إلى عملها، وعملت في صمت، وحاولت تحقيق كل ما قيل لها. لقد سعت وراء النتائج، لكنها أيضاً مارست الضغط، والدفاع عن نفسها، لدرجة أنها كانت تخشى أن تكون شديدة الإلحاح. بعد بضعة أشهر، عادت إلى معلمها، الذي أخبرها أنها ما زالت غير مُلحة بما فيه الكفاية.

تركت سارة العمل المصرفي. انتقلت إلى التكنولوجيا، وأصبحت المدير المالي في شركة تبلغ قيمتها مليار دولار ساعدت في طرحها للجمهور. اليوم، هي الرئيس التنفيذي لمنصة وسائط اجتماعية كبيرة ومربحة. من الواضح أن سارة كانت أكثر من قادرة على تولي دور أكبر في البنك الاستثماري. لكنها لم تكن مجهزة للقتال من أجل أن تصبح شريكة بالطريقة التي كانت مقدرة هناك. وبدلاً من توجيه طاقتها نحو المطالبة بدور أكبر، ظلت تركز على تحقيق النتائج التي من شأنها أن

تفيد الآخرين في الدور الذي تؤديه. عندما لم يكن هذا كافياً، انتقلت إلى مكان كانت فيه نقاط قوتها الطبيعية أكثر فائدة، وكانت الأمور تسير على ما يرام للجميع.

من الشائع جداً ترقية الأفراد إلى مناصب القوة بناءً على مدى تعطشهم. ولكن على عكس الحكمة التقليدية، وجدت الدراسات أن الطموح والترويج الذاتي لا يتنبآن بقيادة فعالة. على العكس، فإن الأدلة تشير إلى أن العكس قد يكون صحيحاً. إن القدرة على زيادة مستوى القوة عن طريق الضغط، والترويج الذاتي، وبناء الإمبراطوريات، ولفت الانتباه بشدة إلى الذات، وإنجازات الفرد، وإمكانات الفرد في محاولة لاكتساب المكانة؛ هي مؤشر مهم على من يرتقي في المجموعات، وبالنسبة إلى عديد من الناس هي في صميم ما يمثل تحدياً في الحياة المهنية. لكن معيار الإحسان يشير إلى أن هذا التأكيد، في عديد من المصطلحات، قد يكون في غير محله. أظهر بحث ديفيد ماكليلاند، على سبيل المثال، أن المهنيين الذين هم في أمس الحاجة إلى القوة ارتفقوا بسرعة، لكن حياتهم المهنية كانت عرضة للفضائح. ومع ذلك، فإن أولئك الذين كانوا في حاجة عالية إلى القوة والحاجة إلى الإنجاز، كان لديهم مسار وظيفي مختلف وأكثر فعالية. الحاجة إلى الإنجاز، إلى الإتقان والتميز الشخصي، لها تأثير اجتماعي على الحاجة إلى القوة. يشير هذا إلى أنه لإنشاء مؤسسات تُستخدم القوة فيها بشكل فعال، قد يكون من المفيد اختيار الأشخاص الذين أظهروا ليس فقط أنهم قادرون على الترقى بسرعة ولكنهم أيضاً أظهروا اهتمامهم بجودة أدائهم

واستعدادهم لقضاء الوقت الذي في منصب أدنى من أجل التعلم، وصقل خبراتهم، والمساهمة (بشكل متكرر) في شيء يهتمون به.

مفتاح استخدام القوة جيدًا هو التركيز على ما تحتاج إليه مجموعتك. بالنسبة إلى بعض الناس، هذا يحدث بشكل طبيعي، والبعض الآخر لا. يصف الصحفي سام والكر كيف أن دوايت أيزنهاور -الذي كان بالتأكيد من بين أكثر رؤساء الولايات المتحدة شعبية، إن لم يكن واحدًا من أكثرهم فعالية- لم يرغب قط في الترشح للرئاسة. لقد فعل ذلك بدافع الالتزام، لأن حزبه أراده أن يترشح. فالقادة الذين يرون القوة واجبًا وليس فرصة لتكديس الموارد القيمة سيكونون أقل تركيزًا على احتياجاتهم الخاصة للمكانة والقبول والاعتراف، وأكثر تركيزًا على تحقيق النتائج التي تعود بالفائدة على الجميع. بدلًا من استخدام الطموح كمعيار لاختيار الأشخاص في مناصب السلطة، ربما يتعين علينا استخدام الالتزام تجاه حل مشكلات الآخرين.

التوجه نحو الالتزام: هناك أيضًا خطر كبير في اختيار أصحاب القوة بناءً على الكاريزما أو الجاذبية، على الرغم من أن هذه ممارسة شائعة للأسف. كما رأينا، فإن المديرين الذين يهتمون بأن يكونوا محبوبين أكثر من تأثيرهم على المجموعات التي يشرفون عليها يميلون إلى تقديم أداء أسوأ في مناصب القوة من الأشخاص الذين لا يهتمون كثيرًا بهذا الأمر.

الكاريزما هي قوة مغناطيسية تنبعث من بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، وهي مصدر قوي للانجذاب بين الأشخاص. لكن تُظهر

الأبحاث أن الكاريزما في الواقع تساهم بشكل ضئيل جدًا في نجاح وبقاء المجموعات والمنظمات. الكاريزما، مثل الهيمنة، تنبأ أيضًا بمن يحصل على الأدوار الكبيرة في المنظمات. لكن هذا ليس منطقيًا أيضًا.

راكيش كورانا، الأستاذ بجامعة هارفارد، وهو خبير في دراسة القادة أصحاب الكاريزما، كتب في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو أنه «نظرًا لعدم بقاء أي رئيس تنفيذي في المنصب إلى الأبد، فإن أي نظام نفوذ يعتمد على قوة الفرد سيكون في النهاية غير مستقر. إن المنظمات التي تعتمد على تعاقب القادة أصحاب الكاريزما تتكل أساسًا على الحظ.

«القادة أصحاب الكاريزما يرفضون القيود المفروضة على نطاقهم وسلطتهم. إنهم يتمرّدون على كل الضوابط المفروضة على سلطتهم ويتجاهلون القواعد والأعراف التي تنطبق على الآخرين. ونتيجة لذلك، يمكنهم استغلال الرغبات غير العقلانية لأتباعهم. وذلك لأن أتباع زعيم يتمتع بالكاريزما ينطوي على أكثر من مجرد الاعتراف بمهاراته - فهو يتطلب استسلامًا كاملاً». الكاريزما تجذب الانتباه والتقدير الإيجابي. ولكن عندما نضع الناس في مناصب القوة على أساس الشخصية والجاذبية، فإننا نخاطر برفع مستوى الأفراد الذين يهتمون بما إذا كان الآخرون يحبونهم أكثر من النتائج التي تؤثر على الآخرين.

عند الاختيار وفقًا لمعيار الإحسان، يمكننا التركيز بدلاً من ذلك على الدفء. غالبًا ما يُستخدم الدفء والكاريزما والإعجاب بالتبادل، لكنها ليست متشابهة على الإطلاق. أن تكون دافئًا، في موقع قوة، لا يعني فقط أن تكون ساحرًا أو محبوبًا أو مبهجًا من الجميع. الدفء

مؤشر على وجود شيء أعمق. يتعلق الدفء بالعناية الحقيقية والالتزام والموثوقية والوجود والمشاركة، حتى لو كنت مستعجلاً أو مرتبكاً أو انطوائياً أو مشتتاً. يتعلق الأمر بالإثبات بشكل موثوق أنك تريد أن ينجح الآخرون، وأنت على استعداد لبذل طاقتك الشخصية، والمخاطرة الشخصية، وتقديم توضيحات شخصية لتحقيق ذلك.

الدفء هو امتلاك القدرة على التصرف بقوة، عند الحاجة، لمساعدة شخص آخر وأيضاً التصرف بطريقة غير متوقعة - لرفع مستوى القوة وخفضها - لتوفير الطمأنينة بأنك تساند شخصاً آخر، وتدعم موقفك من خلال مساعدة الآخرين على تحسين وضعهم، وليس الاعتماد فقط على الإطراء أو الجاذبية أو الحديث الذي ليس له أي قيمة.

غالباً ما يُعتقد أن الدفء يتعارض مع الكفاءة. لكن الدفء كما أُعرِّفه هنا، هو مثل الحب القاسي، لا يضعف تصوراتنا عن الكفاءة. بل على العكس، فإن أحدهما يعزز الآخر على نحو متبادل. فبدلاً من الاعتماد على الجاذبية والقبول عند اختيار الأفراد في أدوار قوية، يجب أن نفكر في البحث عن دليل على الكفاءة إلى جانب الاهتمام بالآخرين والالتزام تجاههم.

النضج التنموي: الإحسان - قدرة الفرد ذي القوة العالية على إعطاء الأولوية لرعاية الآخرين الأقل قوة - هو علامة على النضج التنموي. ومع ذلك، عند اختيار أفراد في أدوار عالية القوة، لا أحد يتحدث عن هذه الخاصية. عبر الثقافات والنظريات النفسية، يُعرَّف النضج بأنه القدرة على التحكم في الدوافع الأنانية والتصرف بطرائق تفيد الآخرين. يُعرَّف

النهج الناضج للقوة، وفقاً لديفيد ماكليلاند، بنفس الطريقة. ووجد أن معظم المهنيين يركزون على اكتساب القوة من أجل التقدم الشخصي، ولكن وفقاً لماكليلاند، فإن هذا النهج للقوة ليس متقدماً بخاصة من الناحية النفسية. النهج الأكثر نضجاً للقوة، حسب نظريته، والذي يرتبط بالمهن الناجحة القائمة على المساهمات الدائمة للمجتمع، يتميز بالوعي بأن القوة هي مورد موجود خارج الذات من أجل حل مشكلات الآخرين. عند اختيار أفراد في مناصب قيادية، إذا كنت أقرأ ماكليلاند بشكل صحيح، فهذا ما يجب أن نبحث عنه.

النضج التنموي في عالم القوة يشبه ما يصفه الصحفي الرياضي سام ووكر، مؤلف كتاب «كابتن كلاس»، على أنه نوع من الإيثار الذي يميز قادة الفرق المشهورين الذين هم على استعداد لخدمة الغير، للتغلب على الإصابات الجسدية لتحقيق نجاح الفريق، والذين يمتلكون «مفتاح القفل» الذي يسمح لهم بالتحكم في عواطفهم وتوجيهها بشكل هادف لصالح الفريق.

يسمى زميلي نير هليفي «الحب داخل المجموعة»، وهي ميزة يمتلكها بعض صانعي القرار ولكن لا يمتلكها البعض الآخر، مما يدفعهم إلى إنفاق الموارد الشخصية لتعزيز قضايا المجموعة من دون أي وعد بمكافأة فردية. يستخدم هاليفي نماذج اللعب التجريبي، مثل معضلة السجينين، لدراسة كيفية قيام الأشخاص بالاختيار بين المكافآت الفردية والجماعية، وكيف تؤثر هذه الخيارات على مكانتهم وقوتهم. ووجد أن اللاعبين الذين يُظهرون اهتماماً كافياً بنتائج المجموعة لدرجة

المخاطرة بخسارة شخصية تتم ترقيتهم إلى مناصب قيادية، في حين أن أولئك الذين يحاولون التلاعب بالنظام بالاعتماد على توضيحات الآخرين يتم إبعادهم. يمكن للأقران شمها من على بُعد ميل - لماذا إذن لا يستطيع الأشخاص الذين يقومون باختيار الأفراد لمنصب قوة مهمة فعل المثل؟

قد تبدو طريقة التصرف هذه غير منطقية، لكنها ليست كذلك في الحقيقة. إن النهج الناضج لاستخدام القوة على مدى الحياة يتميز من الناحية التنموية بالتركيز على حماية الأجيال القادمة، وهو النهج الوحيد المنطقي من حيث التطور. والجماعات تقدّر هذه الطريقة في التعامل مع القوة، كما ينبغي لها. وفقاً لنموذج هاليفي، كان الطلاب الذين تخلوا عن مواردهم الخاصة للاستثمار في نجاح المجموعة من دون وعد بأي عائد أو منفعة شخصية يُظهرون نضجاً قبل الأوان، لا يشمل حب البقاء. وعلى الرغم من أنه قد يبدو غير منطقي، فإنهم كوفئوا على ذلك بالمكانة أو بتصورات عن إمكانيات القيادة. هؤلاء هم الأشخاص الذين أرادتهم الجماعات كقادة، وليسوا الأنانيين؛ أي من كانوا مهيمنين أو تنافسين بطريقة لم يستفد منها غيرهم. وليس أولئك الذين كانوا دائماً كرماء أو إثاريين، بصرف النظر عن المستفيد. عندما يُظهر الشخص عادة ما، أو على الأقل توجهه لأن يكون مخلصاً وملتزماً لمجموعة معينة أكثر من الآخرين، يكون مستعداً للتضحية بميزة شخصية أو فرصة - لممارسة القوة بعنف أو التنازل عنها للآخرين - اعتماداً على ما تحتاج إليه المجموعة من نجاح وازدهار، وهذا دليل على نهج ناضج للقوة.

القوة الخيرة في الحياة اليومية

نميل إلى التفكير في ديناميكيات القوة من منظور حياتنا العملية، ولكن الحقيقة هي أنها تحدد الحياة خارج مكان العمل أيضًا. على مدى السنوات القليلة الماضية، كان هناك ارتفاع في عدد الحكومات الاستبدادية في جميع أنحاء العالم؛ الأمر الذي حير المتفرجين لكنه يبدو منطقيًا لي. نظرًا لأن المجتمعات أصبحت أقل استقرارًا، حيث تلوح في الأفق تهديدات ندرة الموارد بشكل أكبر، فإننا نتوق إلى النظام والرقابة الاجتماعية. يشعر مزيد من الناس بالعجز أكثر فأكثر. ويترتب على ذلك مزيد ومزيد من الإساءة والعنف.

قد لا يكون حل مشكلة عدم المساواة العالمية مثاليًا وعمليًا، ولكن الهدف المتمثل في إدارة اختلافات القوى بشكل أفضل هو أمر في متناول اليد. يتصرف الناس بكرم عندما يشعرون بالأمان. عندما يتعلق الأمر بالقوة، فإن القول المأثور فُكّر عالميًا وتصرف محليًا ليس معيارًا سيئًا؛ لإحداث تأثير على العالم، عليك أولاً العمل لبناء الثقة والالتزام في المنزل.

يعتني الناس بعضهم ببعض عندما يرون أنفسهم مرتبطين، كجزء من قبيلة. هناك أنحاء من العالم يحدث فيها هذا بشكل طبيعي، ولكن للأسف هذا ليس ما يحدث هنا. في ثقافتنا، تعمل الثروة والازدهار ضد القيم المجتمعية. إنهما يخلقان إحساسًا -أعتقد أنه خاطئ- بأننا بسبب عدم حاجتنا بعضنا إلى بعض للبقاء المادي، فنحن أكثر سعادة وازدهارًا كوكلاء أحرار مما نحن عليه كأعضاء في مجموعة. البحث لا

يدعم هذا. في الواقع، تُظهر دراسات لا حصر لها أن أكبر مؤشر منفرد للصحة العقلية هو الترابط الاجتماعي. إن التفكير في أنفسنا كجزء من مجتمع - طاقم عمل، وجماعة، وإنتاج - يربطنا نفسيًا بأشخاص آخرين وبأسباب أعظم من أنفسنا.

نميل إلى التفكير في الثقافة على أنها شيء ثابت ومستقر. لكن الثقافة في جزء كبير منها هي مجرد مجموعة من الافتراضات والمعايير حول العالم وكيف يعمل. كما أن الثقافة ليست محتومة. نحن نخلق ثقافات من حولنا تعزز أهدافنا ومعتقداتنا. يقوم القادة ورجال الأعمال بهذا كل يوم، وكذلك يفعل المعلمون وأولياء الأمور. سواء كنا بنمي مشروعًا تجاريًا، أو نعلّم الأطفال، أو نربي أسرة، يمكننا جميعًا أن نخلق ثقافات تُستخدم فيها القوة لإفادة الآخرين. المفتاح هو الإلهام من خلال القدوة، وإنشاء الكيانات التي تسمح للناس بالمساهمة بفعالية، ومكافحة السلوك الجيد، ومعاينة السلوك السيئ. في عالم يبدو فيه أننا في حاجة أقل بعضنا إلى بعض على نحو مادي، فنحن في الواقع نحتاج إلى بعضنا أكثر فأكثر من الناحية النفسية. أخذ الأدوار على محمل الجد هو وصفة لإنجاح العلاقات.

القصص التي ننسجها عن القوة - وسبب أهميتها

هذا شيء آخر تعلمته من التسكع مع الممثلين الذين يروون قصصًا عن القوة من أجل لقمة العيش. نحن بحاجة إلى تغيير منظورنا حول ما يعنيه أن تكون شخصًا قويًا وأن تعيش حياة قوية. في الأعمال الدرامية والأدبية العظيمة، لا توجد قصص عن أشخاص مثاليين يبدأون حياتهم

بامتيازات ويتحكمون في الكون بأناقة. لا أحد يهتم بهذه الشخصيات، فهي لا تترك صدى لديهم. ما يصنع قصصًا مقنعة، في المسرح وفي الحياة، هو النضال: الانتصار، والمأساة، وكيفية تأقلم الشخصية وتحملها.

غالبًا ما يتساءل طلاب ماجستير إدارة الأعمال الذين يحضرون فصلي «لعب الأدوار بقوة» في البداية عن: لماذا يُطلب منهم لعب الشخصيات غير الجذابة التي تملأ الإنتاجات الرائعة -مثل الباعة الفاسدين في فيلم قبة جلين روس لديفيد ماميت، والممثلات اللائسات المتلاعبات في مسرحية عظيمة وأربعة كلاب لجون باتريك، أو الأخوات المبتذلات السكيرات والمتنازعات في مسرحية فتيات في القمة للكاتبة كاريل تشرشل - بدلًا من الأبطال الرائعين الذين لا يُقهرُونَ والملوك الخيرين والقادة الموقرين من سجلات التاريخ. الجواب بسيط: لا أحد يكتب مسرحيات عن أناس مثاليين. قد تكون هذه القصص غير صحيحة، وهذا سيجعلها مملة من الناحية الفنية. تكشف المسرحية الرائعة عن حقائق عميقة وعامة عن الإنسانية تسمح لنا برؤية أنفسنا بعضنا في بعض. وفي أي قصة رائعة، فإن أقوى الشخصيات -مثلنا جميعًا- هم أشخاص معيبون فوضويون، تظهر نقاط ضعفهم كاملة. هذا هو سبب اهتمامنا بهم في حقيقة الأمر.

لاستخدام القوة جيدًا، نحتاج إلى الاعتراف بكل ما يجعلنا بشرًا: نقاط ضعفنا وكذلك نقاط قوتنا. وهذا هو السبب في أن تمرين لعب الشخصيات المعيبة على خشبة المسرح مفيد. عندما تستوعب الحقيقة

القيحة لشخصية ما، افعَل أشياء أمام الجمهور في أثناء تأديتك «الدور» لن تتغاضى عنها أبدًا في أثناء «كونك على سجيتك»، وستجد أنها لا تغيّر بشكل أساسي من أنت، يمكن للتجربة أن تكون انقلابية. لعب شخصية معيبة على خشبة المسرح، بصدق، هو تمرين في التعاطف. إنه يتحدانا لكي نفهم كيف يجتمع الخير والشر في الآخرين، وأن نختار القبول على إصدار الأحكام، والحب على الكراهية والخوف، في تعاملنا مع الآخرين ومع أنفسنا.

هل هذا يبدو حاليًا؟ ربما هو كذلك. يمكننا أن نتجادل طوال اليوم حول ما إذا كان الناس في الأساس صالحين أم أشرارًا، وما إذا كانت القوة تعود إلى الرابعين أو المعطئين. لكن لا أحد يعرف بالفعل إجابات هذه الأسئلة، ولا أحد يستطيع إيجادها، مع احترامي لكل الفلاسفة. بالحديث بصفتي طبيبة نفسية، فأنا أعلم أن الطريقة الوحيدة لخلق العالم الذي نريد أن نعيش فيه هي أن نتصرف كما لو أننا نعيش فيه بالفعل. عندما نفترض أن الآخرين يسعون خلفنا، وأنه لا يمكن الوثوق بأي شخص، وأننا وحدنا في العالم، فإننا نستخدم القوة بشكل دفاعي، لحماية أنفسنا. عندما نتصرف بدافع الخوف، فإننا نخلق العالم الذي نخاف منه. ولكن عندما نتصرف بدافع الأمل، بافتراض، كما أفعل، أن الآخرين في جوهرهم أخیار ومراعون، فإننا نستخدم القوة بسخاء، ونضع الآخرين في المقام الأول، وننشئ أساسًا للثقة يجعل من المنطقي للآخرين أن يفعلوا الشيء نفسه. بالنسبة إليّ، هذا هو الهدف من القوة.

شكر وتقدير

أنا ممتنة للغاية للمدرسين زملائي في جامعة ستانفورد، الذين طورت معهم صف «لعب الأدوار بقوة» وقدمته لأكثر من عقد من الزمان. إن عملي مع هؤلاء الفنانين الاستثنائيين - الممثلين والارتجاليين والكتاب والمخرجين - قد أثرى حياتي بعمق. لقد تعلمت كثيرًا، ليس فقط عن التمثيل ولكن عن القوة، من هؤلاء الممثلين الملهمين والمدرسين اللامعين والأشخاص الكرماء إلى أبعد حد. من كاي كوستوبولوس، معلمنا، الذي كان أول مدرس تمثيل لي ومؤسس مشارك للصف، إلى ريتش كوكس بريدن، وميليسا جونز بريجز، ودان كلاين، جميعهم معلمون متميزون وأساتذة التربية التجريبية، والذين عملوا معي بلا كلل من أجل تحسين التكوين الأساسي، إلى وليم هال، مؤسس بي ايه تي إس إيمبروف، ومدرّب المشهد الرائع، إلى كاري باف، وليزا رولاند، وكيفن رالستون، وو جانيت واتسون، وبوبي واينابل، وغيرهم من محترفي المسرح الرائعين الذين شاركوا في المناسبات من أجل «الظهور كضيوف» على مر السنين، أشكركم على مشاركة مواهبكم العديدة وجلب التأثير الإنساني للفنون إلى فصول كلية إدارة الأعمال لدينا. على مدار العقد الماضي، خلال أفضل الأوقات وأسوأها، لم

تكن هذه المجموعة من البشر المذهلين مجرد فريق، بل كانت قبيلتي ومنزلي وملعبي في العمل.

إنني مدينة لكبار مساعدي العمداء وموظفيهم، الذين قدموا لي الدعم منذ البداية في جهودي لبناء شيء مكلف اعتقدت أنه سيكون ممتعاً وأملت أن يكون مفيداً. أخذ جلين كارول المخاطرة الأولى وربما الأكبر، من خلال إعطائي الوقت والمساحة والإذن والمال لإحضار مدرس تمثيل عندما كان العائد على استثماره غير مؤكد. ماهداف راجان ويوسي فاينبرج عززا الموارد مع نمو الصف وساعداني في بناء فريق تدريس من الدرجة الأولى. وبالعودة إلى الوراء، قبل أن يتلأأ الصف في نظر أي شخص، ابتكر ديفيد كريس السياق الذي أطلق شرارة الأمر برمته، من خلال دفعي إلى فصل دراسي مع باربرا لانيراون، التي فتحت عيني على قيمة عقلية الممثل التي تتجاوز عالم الفنون المسرحية. يستحق بول ماتيش ذكراً خاصاً ونقاطاً أكثر لتعامله مع اللوجستيات، منذ تلك الأيام الأولى في المقطورة (حيث لم تكن هناك فصول دراسية مسطحة داخل المبنى) إلى تعيين خمسة أقسام مع ثلاثة عشر موظفاً مؤقتاً، والأداء المتنازع ومساحات التدريب، وكسب لقمة العيش، ومخزون متزايد من المسرحيات والمشاهد، وجعل كل ذلك يبدو سهلاً.

تضمنت الكتابة مجموعة أخرى. تستحق وكالة أعمال كريستي فليشر تقديرًا هائلاً لإمساكها بالخيط الأول وسحبها، لمساعدتي في صياغة (وبيع) مقترح كتاب ناجح، ومنعي من اتخاذ قرارات خاطئة،

واستدعاء التعزيزات، وإجراء التداخلات، وقيادتي بتمهل في الاتجاه الصحيح، وهي تستمر في إضافة قيمة هائلة في كل مرة تتدخل فيها. تاليا كرون، محررتي الموهوبة في مجموعة كراون للنشر، كانت أكثر من ذلك بكثير. لقد كانت مرشدة روحية، تتجسد بالضبط متى وكيفما احتجت إليها، وتساعد في شق طريق واضح عبر الأمور المتشابكة لما هو حقيقي ومهم لي وما يجب أن يُقال على الصفحة. لم يكن لدي الحق في توقُّع مثل هذا الشريك الملتزم والدؤوب والحكيم في هذا المسعى، ناهيك عن الشخص الذي سيكون من دواعي سروري العمل معه حتى في أثناء الكدح. أنا ممتنة لبيتر جوزاردي وميلاني ريهاك، اللذين اجتاحا المكان عندما كنت عالقة ووجدنا لي حلاً، وستظل أصواتهما وكلماتهما وعبارتهما في أذني إلى الأبد. أشكر بريدجيت سامبرج، التي اكتشفت بعض الطرائف الرائعة من أجزاء لا أعيش فيها من العالم. وشكراً لك، تينا كونستابل من مجموعة كراون للنشر، وهيلين كونفورد من بروفايل، وناشري الآخرين في جميع أنحاء العالم لإيمانهم بي وبهذا الكتاب.

قرأت شيريل ساندبيرج مسودة مبكرة وتحدثت معي على الهاتف من الجانب الآخر من العالم، حيث قدمت تعليقات مفصلة، واقتراحات، ودعماً، وتويخاً. كان من الممكن أن يسعدني إرسالها رمزاً تعبيرياً بسيطاً بـ«الإعجاب» عبر البريد الإلكتروني. لكن بدلاً من ذلك، كانت مخلصة، وذكية، ودقيقة للغاية، وكانت مساهمتها تحويلية. بينوا مونين، زميلي في جامعة ستانفورد (وهو أيضاً ممثل محترف،

وطبيب نفسي اجتماعي ملهم، ومدرس مساعد في صف لعب الأدوار بقوة، وزميل في البحث) قدم تعليقات سخية. لقد أحضر أداؤه العالي، وحسه المرهف إلى المسودة الأولية وحسّنها، إلى حد كبير، بطرائق لم أكن أتوقعها. قرأ إم ريت وأخوات سالونر المسودات الأولية وقدموا مدخلات لم تكن مفيدة فحسب، بل كانت مراعية.

لقد استلهمت تفكيري عن القوة من قبل أولئك الذين سبقوني. بعض الذين لم أقابلهم من قبل، مثل سيمون دي بوفوار، وديفيد ماكلياند، وهانس مورجنثاو، وسيرج موسكوفيتشي، ومارثا نوسباوم؛ وآخرون ممن قابلتهم، مثل ديفيد كينيس، وتشارلان نيميث، وجيفري فيفر، وفيليب تيتلوك، وديفيد وينتر، وفيليب زيمباردو. لقد حظيت أيضًا بكادر رائع من المؤلفين الأكاديميين الذين أثروا عليّ بشكل لا حد له. كامرون أندرسون، ونيت فاست، وآدم جالينسكي، ولوسيا جيلوري، ولي هوانج، وإينا إينيسي، وداشر كيلنتر، ومايكل كراوس، وكاتي ليلينكويست، وجو ماجي، وكيم ريوس موريسون، وإم ريت، ونيرو سيفاناثان، وميليسا توماس هانت، ولاريسا تيدنس، وجينيفر ويتسن، وميليسا وليامز؛ كل هؤلاء ارتقوا بفهمي للتحديات، المركزية جدًا في هذا الكتاب، المتمثلة في امتلاك القوة والشعور بالعجز، والتمثيل في موقع القوة. إن عملي المبكر حول ديناميكيات المجموعة والتفاعلات على نطاق أوسع قد أفاد كتابتي هنا، وذلك بفضل العقول العظيمة لهولي أرو، وريان بيسلي، وجينيفر بيردال، وإليوت فان، وأندريا هولينجسهيد،

وجوليت كاربو، وبيتر كيم، وبيتا مانيكس، وبول مارتوراننا، وجو ماكجراث، وماجي نيل، وكاثلين أوكونور، وكاثي فيليس، وجاريد بريستون، وبوب واير. لقد علمني طلابي في فصول ماجستير إدارة الأعمال والتعليم التنفيذي، في الماضي والحاضر، على نطاق واسع، كثيرًا عن كيفية عمل القوة في العالم الحقيقي وما يعنيه الالتزام بشيء أكبر منك. أنا ممتنة بخاصة لأولئك الذين ضغطوا عليّ للحصول على إجابات لم تكن لديّ. وأنا أشعر بالانبهار، حقًا، من عديد من الأشخاص الذين شاركوا معي قصصهم المذهلة والملهمة والتي تكشف وتصدق على أمورهم الشخصية. عرف بعضكم أن قصته قد ينتهي بها المطاف في هذا الكتاب، والبعض الآخر لم يكن لديه أي فكرة (وقد بذلت قصارى جهدي لإخفاء هوياتكم). شكرًا لكم على فتح قلوبكم ودعوتكم لي ودعوتنا جميعًا للتعلم من تجربتكم.

والآن، المفضلون لديّ، لأنني احتفظت بالأفضل إلى الآخر. إلى ابنتي إنديا ودايسي، وهما سبب كل شيء في حياتي، أعلم أن الأمر لا يبدو دائمًا على هذا النحو. أنتما تلهمانني يوميًا بلطفكما وذكائكما وقلبيكما وفكاهتكما؛ قوتكما الهائلة ومرونتكما ونضجكما الذي تجاوز سنواتكما. أشكركما على صبركما وإيمانكما بي وعلى رغبتكما في نجاحي. إلى آبائي الأربعة وأختي، أحبكم وأقدركم. أمل أن أكون قد جعلتكم فخورين بي. قد لا ترون أنفسكم في هذا الكتاب، لكنني كنت أفكر فيكم وفينا كل يوم في أثناء كتابته. وبالنسبة إلى جارث، شريك في كل شيء، كل ما يمكنني قوله هو أنك تستحق وسامًا. شكرًا

لك على استخدامك الجريء والملهم والخير للقدرة، ودعمك الراسخ
للنساء ذوات الأداء العالي في حياتك، والتزامك الملهم العقلاني
بالأدوار التي تلعبها على كل خشبة مسرح تشغلها.

