

بول بابيلك / روبرت هير

# ثعابين فن بذلات العمل



عندما يذهب السيكوباتيون إلى العمل

ترجمة: عمر فايد

١٢١٤

إهداء لـ ..

جيتش الأيدي الناعمة  
النهركة في تعزيل البيوت قبل العيد  
ثم يزيلون آثار التعب .. بالقراءة من مكتبة

## ثعابين في بذلات العمل

«عندما يذهب السيكوباتيون إلى العمل»



كتاب

تعابين في بذلات العمل

المؤلف

بول بابياك وروبرت هير

الطبعة الأولى: 2021

الترقيم الدولي

978-603-91594-8-3

رقم الإيداع

1442/875

**20 6 23**

Copy right @ Paul Babiak and Robert Hare

حقوق الترجمة العربية محفوظة

© صفحة سبعة للنشر والتوزيع

E-mail: admin@page-7.com

Website: www.page-7.com

Tel.: (00966)583210696

العنوان : الجبيل ، شارع مشهور

المملكة العربية السعودية

**telegram @soramnqraa**

تستطيع شراء هذا الكتاب من متجر صفحة سبعة

[www.page-7.com](http://www.page-7.com)

# Snakes in Suits

When Psychopaths Go to Work

Robert D. Hare

١٢١٤ | مكتبة

## ثعابين في بذلات العمل

«عندما يذهب السيكوباتيون إلى العمل»

**telegram @soramnqraa**

ترجمة

عمر فايد



## الفهرس

7 .....	توطئة
15 .....	الفصل الأول، المشهد الأول
19 .....	حَلَةٌ أَنِيَّةٌ. هُلْ يَرْتَدِي التَّعْبَانُ حَلَةً أَنِيَّةً؟
31 .....	مِنْ هُؤُلَاءِ الْقَوْمِ؟
45 .....	الفصل الأول، المشهد الثاني
48 .....	مَا تَرَاهُ رِبَّا لَا يَكُونُ مَا تَرَاهُ
75 .....	الفصل الثاني، المشهد الأول
79 .....	تَلَاعِبُ السِّيْكُوبَاتِيِّ، كَيْفَ فَعَلَ هَذَا؟
97 .....	الفصل الثاني، المشهد الثاني
100 .....	دُخُولُ السِّيْكُوبَاتِيِّ، وَقُوفُ عَلَى خَشْبَةِ الْمَسْرَحِ فِي مَوَاجِهَةِ الْجَمِيعِ
123 .....	الفصل الثالث، المشهد الأول
127 .....	بِيَادِقٍ وَحَمَاءٍ وَمَغْفِلُونَ
161 .....	الفصل الثالث، المشهد الثاني
164 .....	الظَّلَامُ وَالْفَوْضِيُّ

الفصل الثالث، المشهد الثالث	189
لست سيكوباتيا	192
الفصل الرابع	223
الفصل الخامس، المشهد الأول	287
الفصل الخامس، المشهد الثاني	321
الفصل الخامس، المشهد الثالث	351

توطئة

# مكتبة

t.me/soramnqraa

أغلب العاملين شرفاء وخلصون ومواطنون ملتزمون بالقانون، وينصب اهتمامهم على العيش والإسهام في تطوير المجتمع ورعاية العائلة في عالم عادل ومنصف. وفي مقابل ذلك يوجد آخرون أكثر أنانية ولا تعنيهم سوى أنفسهم فلا يلقون بالاً إلى العدالة والمساواة. لكن ولسوء الحظ يوجد بعض الأشخاص في عالم الأعمال تطغى عندهم مسؤوليات القيادة ومتعة السلطة على حسهم الأخلاقي. هنالك لا ينبغي علينا الاندهاش من ارتفاع عدد تقارير الانتهاكات في الشركات الكبرى، وذلك بالنظر إلى ازدياد إمكانية التحكم في سلطات مطلقة وموارد بكميات مذهلة إضافة إلى انحلال المعايير الأخلاقية والقيم.

لعل بعضاً من ضلوا الطريق عاينوا ضموراً في استشعار «الصواب» أخلاقياً في وجه الإغراء المتزايد وسهولة الوصول إلى السلطة. لكن آخرين قد يشعرون بما يسّوغ لهم حصد المكافآت بالنظر إلى حجم المؤسسة التي يديرونها، إذ يقولون إن إسرافهم يبدو مفرطاً فقط في أعين من لديهم القليل من الأمل في نيل الكثير من المكافآت. مع ذلك يوجد آخرون رفعوا شعارات محاباة النفس القائلة إن «الجشعجيد» وإن النجاح على حساب أيّ أشخاص آخرين مبرّر بل وحتى مرغوب. لكن توجد مجموعة أخرى يحتمل أن تكون سلوكياتها وتصرّفاتها أكثر تدميراً للمؤسسة وموظفيها من أولئك المذكورين آنفاً والمدفوعين بالجشع أو الأنانية الطاغية. هذه المجموعة التي يدور حولها موضوع هذا الكتاب تظهر اضطراباً في

الشخصية متأصلة في الكذب والتلاعب والخداع والتمحور حول الذات والفظاظة وخصال أخرى يمكن أن تكون تدميرية. هذا الاضطراب في الشخصية هو الاعتلال النفسي (السيكوباتية) وهو أحد أوائل الاضطرابات التي وصفت في المؤلفات النفسية.

ووجدت بعض الاضطرابات في الشخصية طريقها إلى المفردات الاصطلاحية النفسية. لكنّ ما يجعل الاعتلال النفسي فريداً من نوعه هو أنّ سماته وخصاله المحدّدة عادة ما تؤدي إلى سلوكيات تتعارض مع الأعراف والقوانين المقبولة عموماً في المجتمع. بعض الأشخاص المعتلين نفسياً سجنوا بسبب جرائم اقترفوها ضدّ الأفراد والممتلكات. وسُجن آخرون لارتكاب جرائم اقتصادية أو في مجال العمل الإداري، مثل النصب والاختلاس والتلاعب بالأسماء. إنّها جرائم ضدّ الشركات والمؤسسات بالإضافة إلى الموظفين العاملين معهم.

وعلاوة على ما يسبّبه سلوكيهم التعسفي من مشاكل لشركائهم وأصدقائهم وأفراد عائلاتهم، فإنّ لدى الأشخاص المصابين بجرعة كبيرة من خصال الاعتلال النفسي قابلية كبيرة لأن يسبّبوا الأذى في مجال العلاقات المهنية. مثال ذلك أنّ ما يمتلكونه حسّ العظمة والشعور بالاستحقاق وافتقارهم إلى البصيرة الشخصية يؤدي إلى الصراع والتناحر مع الرؤساء وزملاء العمل، ثم إنّ اندفاعهم وفلسفه «عيش اللحظة» يؤديان بهم إلى تكرار هذه الأمور بالإضافة إلى سلوكيات أخرى مختلفة ضدّ المجتمع، بغضّ النظر عن تقسيم الأداء وبرامج التدريب. اعتقاد خبراء كثيرون أنّ هذه الخصال وحدّها تصعب على المعتلين نفسياً أن يحظوا بمسيرة مهنية ناجحة على المدى الطويل في الصناعة. على الأقل كانت تلك هي المعارف التقليدية إلى أن أجرينا بحثنا.

ربما يعتقد المرء أنّ خصال الاحتيال أو التنمّر في المتقدّم للوظيفة ستكون واضحة جدّاً لأصحاب العمل إلى درجة أنّ مثل هؤلاء المرشحين لن يُعيّنوا في الوظائف المهمة، ولا سيما تلك الخصال التي من أهمّها القدرة على الانسجام مع

الآخرين. ربما يعتقد المرء أيضاً أن السلوك التعسفي والمخادع تجاه زملاء العمل سوف يؤدي في النهاية إلى إجراء تأديبي وفصل من العمل. لكن بناءً على الحالات التي راجعناها، عادة ما لا تجري الأمور على هذا النحو.

ربما توجد أربعة أسباب محتملة لهذا. الأولى، بعض الخصال الجوهرية لدى الشخصيات المعتلة نفسياً – قد نطلق عليها مواهب – تبدو جذابة في المتقدمين إلى الوظائف وتساهم في نجاحهم في الحصول على وظيفة. على سبيل المثال يمكن أن يكون المعتلون نفسياً شديدي الجاذبية، قادرين على شق طريقهم حتى أمام أعين المحاورين المحنكين في لقاءات العمل. عندما يكون الأمر في مصلحتهم تظهر عليهم جاذبية شخصية يمكن أن تسترضي وتغوي حتى أكثر الأشخاص تحفظاً. تماماً كما يكتشف الأشخاص الذين منوا بزيارات مع معتلين نفسياً أنهم محاصرون في شبكة من الخداع والامتحان والألم، كذلك يمكن أن تتخذ الشركة قرار تعين خاطئ وتتجد نفسها أمام مشكلة عويصة بين يديها مع مرور الوقت. لدى المعتلين موهبة التلاعب الاجتماعي وتعذر مقابلات الترشح للعمل مكاناً مثالياً لاستعراض مهاراتهم.

ثانياً، بعض الشركات تعين ببراءة إلى حدٍ ما أشخاصاً لديهم ميل اعتلال نفسي لأنَّ بعض المديرين الذين يعيّنونهم قد يخلطون بين صفات «القيادة» وما هو في الواقع الأمر سلوكيات اعتلال نفسي. على سبيل المثال توّلي المسؤولية والتخاذل القرارات وجعل الآخرين يفعلون ما تريده أنت جيّعاًها سهات للقيادة والإدارة القديمة، مع ذلك يمكنها أيضاً أن تكون أشكالاً مناسبة جداً للإكراه والهيمنة والتلاعب. إنَّ الفشل في النظر عن كثب في ما وراء زخارف القيادة النمطية وصولاً إلى ما يعتمل داخل الشخصية يمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى قرارات توظيف مؤسفة.

ثالثاً، إنَّ طبيعة العمل المتغيّرة هي أيضاً عامل مساهم في زيادة انتداب الأشخاص المعتلين نفسياً. تطورت «البيروقراطية» مبكراً بوصفها نموذج عمل

في القرن الماضي يعالج المشاكل المتأصلة في تنسيق جهود الأعداد العظمى من البشر واستغلالهم، أي أولئك الذين كانوا يؤدون مهام وظيفية متداخلة عديدة. وبما أن المنافسة في مجال الأعمال صارت أكثر تطوراً، فإن هذه الأنظمة الداعمة أصبحت أكثر تعقيداً، ورفاقها نموٌ على مستوى بنيتها التحتية الداعمة. نتيجة لذلك، شهدت البيروقراطيات التي وظفت عدداً كبيراً من الأشخاص، بروز عمليات وإجراءات متعددة، وكانت تكلفة تشغيلها باهظة. هذه الصفات أكسبتها سمعة بأنّها تقريباً أكبر من أن تصبح فعالة.

منذ ذلك الحين، تطورت الهياكل والعمليات المؤسساتية تطويراً بالغاً، وكان نصيب التغييرات الأكبر منها بين حقبتي السبعينيات والثمانينيات، والتي يمكن أن نطلق عليها بداية «حرب المؤسسات». خلال تلك الفترة أدى الاستيلاء على الشركات والاستحواذ والاندماج والتصفيات إلى ثورات اجتماعية ومالية عظمى في عالم الشركات. بالتأكيد كانت الرغبة في إنشاء شركات مزدهرة ومرنة وفعالة رغبةً جيدةً، وهدفاً طويلاً الأمد في صناعات كثيرة. في النهاية تخلّصت شركات عديدة من سياساتها وهياكلها العتيقة والبيروقراطية لصالح بيئه مؤسساتية أكثر ملائفة وتحرّراً وأسرع وتيرة كي تستطيع النجاة. من هنا أصبح العرف خلال حقبة السبعينيات هو ذلك النمط المؤسسي الجديد «الانتقالي» – طبقات أقل وأنظمة وضوابط أبسط وحرّية أكثر في اتخاذ القرارات. في واقع الأمر، صار التغيير مسألة ضرورة عمل ومنحة اقتصادية. تتطلّب المنافسة الناجحة الآن توليد المعلومات الجديدة ونقلها بسرعة. أصبحت السرعة والإبداع الآن أكثر أهمية من تعقب ما بات فعلياً أخباراً قديمة.

ومع الحاجة إلى اعتناق التغيير يأتي التحول من تعيين «رجال المؤسسة ونسائهم» الذين سيحافظون على الأمر الواقع إلى تعيين أفراد يمكنهم هز الأشجار وجلجلة الأقفال وإنجاز الأمور سريعاً. هذا التحول في آلية التعيين أدى عن غير قصد إلى اختيار بعض الأفراد ذوي الخصال والسمات المعتلة نفسياً. لكن، ولسوء الحظ،

فإن حالة الارتباك العامة التي يضفيها التغيير على أي موقف يمكن أن تجعل خصال الشخصية المعتلة - إظهار الثقة والقوة والهدوء - تبدو وكأنها إجابة على مشاكل المؤسسة. إلا أنّ تعين أشخاص لديهم هذه الخصال بدا وكأنه الشيء الصحيح الواجب فعله. فجأة صار التمحور حول الذات والفضاظة وعدم الإحساس مقاييس مقبولة من أجل الحصول على المواهب والمهارات اللازمة للنجاة في عالم الأعمال المتسرع والمتبلي الأحاسيس.

رابعاً، من المعروف أنّ المعتلين نفسيّاً يتتجاهلون القواعد والأحكام مع اقتران ذلك لديهم بموهبة الخداع والتلاعب، وقد وجدوا هذه الهياكل المؤسساتية الجديدة والأكثر مرؤنة مجالاً خصباً لإبداعهم. إنّ الغواية التي يقع فيها أصحاب الشخصيات المعتلة نفسيّاً من أجل الالتحاق بمؤسسة جديدة وسرعة الإيقاع ومنافسة و«انتقالية» بفاعلية كبيرة، ولا سيما المؤسسات التي لديها القليل من القيود أو القواعد هي غواية شديدة جداً. ثم إنّ الجزء الشخصيّ أكبر من أن يتتجاهل. تأثير هذه الأشياء أنّ المعتلين نفسيّاً ينجدبون أكثر إلى العمل لصالح شركات توفر بيئه سريعة الوترة وذات مخاطر عالية وأرباح مرتفعة.

من المهم جدًا فهم الكيفية والسبب اللذين يجعلان السيكوباتي على أتم الاستعداد للتلاعب بالناس والمؤسسات، وذلك بالنظر إلى المخاطر المالية والاجتماعية للشركات التي ترغب في النجاة في بيئه عمل محفوفة بالمخاطر وملينة بالشك والتغيير السريع والأحكام المتزايدة. بالإضافة إلى الضرر المالي للشركة وأصحاب الأسهم فيها، يوجد أيضاً الخطر الشخصي على زملاء العمل. وتوجد مخاطر على المسيرة المهنية لهؤلاء المخاضعين للأذى العاطفي أو البدني من زميل العمل السيكوباتي. مثل ذلك، ربما يجد المديرون التنفيذيون الكبار أنّ سلطتهم وأمنهم معرضان للخطر الشديد من الشخص «المحتمل كثيراً» ترشحه للإدارة عبر تسلق المناصب. إنّ الهجمات المبطنة والمناورات الدافعية تهدى وقتاً ثميناً وطاقة يمكن تركيزهما بدلاً من ذلك على الإبداع والإنتاجية والربحية. فضلاً عن

ذلك، يصعب قياس غرور القيادة الجريح وتدني الأخلاق لكن يمكنها أن يؤديا إلى تدهور بالغ في الأداء المؤسسي.

لسوء الحظ، فحتى المؤسسات التي فيها نظام تعين وترقية معقد ستجد صعوبة في الدفاع عن نفسها ضد «محاتلي الشركات» هؤلاء. حتى زملاء العمل المخلصين – الذين يعاينون مباشرة مكائد السيكوباتي – لا يفهمون دائمًا ماذا يحدث. وعندما يلوح أحدهم بعلم التحذير الأحمر، ربما يجدون أن لا أحد في المناصب العليا يستجيب لهم.

تطور هذا الكتاب نتيجة إدراكنا المتزايد أنَّ الافتقار للمعرفة المحددة حول ماهية تلاعب المعتل نفسيًا وخداعه بين العاملين في الشركات هو مفتاح النجاح لمحاتلي الشركات هؤلاء. إنَّ المؤلفات العلمية حول سلوك المجرمين المعتلين نفسيًا كثيرة جدًا لكنها معنية بمخاطبة أطباء الطب الشرعي وعلمائه. نأمل أن نسد بعض الثغرات في الفهم الحالي للmentally ill patients النفسيًا لدى القراء العاملين في الشركات باستخدام لغة غير تقنية ودراسات حالة. ونريد أيضًا أن نزود القارئ بتجربة العمل مع سيكوباتي وذلك بتقديم أنواع المواقف التي تحدث في الحياة الواقعية والتي صادفناه في عملنا. ولأنَّ زملاء العمل المعتلين نفسيًا يمكنهم أن يلحقوا الأذى بحياتك المهنية بطريقة ملحوظة وغير ملحوظة، فإننا نأمل أن يجعلك هذه المعرفة مستعدًا للذود عن نفسك مستقبلًا.

إنَّ الفرضية التي ينطلق منها هذا الكتاب هي أنَّ المعتلين نفسيًا يعملون في المؤسسات المعاصرة؛ وعادة ما ينجحون بأفضل معايير النجاح المهني؛ وسماتهم الشخصية المدمرة خفية عن أنظار معظم الناس الذين يتفاعلون معهم. إنهم قادرون على المراوغة وفي بعض الأحيان يختطفون أنظمة تحظط أداء التعاقب الوظيفي وإدارته من أجل إضفاء شرعية على سلوكياتهم. إنهم يستغلون نقاط ضعف تواصلية وأنظمة المؤسسات وعملياتها والنزاعات الشخصية والمواقف العصبية العامة التي تعصف بكل المؤسسات. إنهم يتحرّشون بزملاء العمل

وبالشركة نفسها عندما تتدنى أخلاقيهم ويقلبون الضغائن. بل حتى إن بعضهم قد يسرق ويختال.

من شأن هذا الكتاب أن يساعدك على سبر غور الطبقات التي تغطي شخصية السيكوباتي. وستتعامل مع هذا النهج بشتى الطرق، فنجعل القارئ يشرع في فهم ما يحرك السيكوباتي والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها في المكتب والتي يمكن أن تعطي دلالات حول طبيعتهم الحقيقية. ستتابع معًا استغلال «ديف»، أحد أوائل المعتلين نفسياً العاملين بالشركات ممن وثقت حالتهم في المؤلفات العلمية، وهو ينسج خيوط شبكة خداعه. سنسلط الضوء على قدرته على تقديم نفسه بوصفه نجماً صاعداً ومنقذاً للشركة، في حين أنه يؤذي زملاءه في العمل ويُضرُّ بالشركة في نهاية المطاف. وسنشرح أيضاً بعض التفاصيل طبيعة التفكير الحالي حول سلوك السيكوباتي بالمؤسسات، ونوضح الخصال المحددة مع نماذج وتاريخ حالات مختصرة مستقاة من الحياة الواقعية. سيعرض لك هذا الكتاب الطريقة التي يتلاعب بها هؤلاء «الثعابين في ثياب العمل» بالآخرين؛ ويساعدك أيضاً على الرؤية من خلال ألاعيبهم ويعطيك مؤشرات على كيفية حماية نفسك ومسيرتك المهنية وشركتك.

من المهم عندنا تنبية القارئ إلى أنه على الرغم من أنَّ موضوع هذا الكتاب هو الاعتلال النفسي في مكان العمل، فليس كلَّ شخص موصوف هنا هو شخص معتلٌ نفسيٌّ. «الثعابين» التي نصفها ليست مبنية على أساس شخصيات حقيقة، وأيَّ تشابه بين هذه الشخصيات سواء حية أو ميتة، هو محض صدفة. إنَّها بالأحرى ملفات لمعتلين نفسيين يتمُّ تناولهم بصورة عامةٍ بناءً على مجموعة من سمات الاعتلال النفسي المأخوذة عن تقارير منشورة والمقتبسة من أخبار متعددة إضافة إلى المعطيات التي بلغها بحثنا الخاص حول مثل هذه الشخصيات. وإن أشرنا في بعض الأحيان إلى أشخاص فعليين، مثلما هو الحال في العناوين الجانبيَّة، فإنَّنا نفعل ذلك فقط لأنَّ سلوك الشخص منسجم مع مفهوم الاعتلال النفسي أو

آنه يوضح خصلة جوهريّة أو سلوكيّات تُعدّ من أركان هذا الاضطراب. وفي حين أنّ الأشخاص قد يكونون معتلين نفسياً أو لا يكونون كذلك، فإنّ سلوكيّاتهم المذكورة تقدّم وسيلة مفيدة لتوسيع شتّي الخصال والسلوكيّات التي تحدّد الاعتلال النفسي. لا ينبغي للقارئ افتراض أنّ الشخص سيكوباتي ببساطة بسبب السياق الذي جسّد فيه في هذا الكتاب.

# مكتبة

t.me/soramnqraa

الدخول المهيّب

الفصل الأول، المشهد الأول

قد يتبدّل إلى ذهن المرء أنه كان قادماً إلى جلسة تصوير لغلاف مجلة «جي كيو»، وذلك بالحكم على دخوله السلس والقويّ والواثق. فعندما دخل المتقدّمون إلى الوظيفة بحللهم كانت حلتّه هي الأرقى. كانت ابتسامته عريضة حتّى بدت نواجذه، وقميصه أنيقاً أبيض اللون و، حسناً، كانت كلّ ثيابه مثالياً.

«أهلاً، أنا ديف. أنا هنا للقاء فرانك»، هذا ما قاله لموظفة الاستقبال التي لاحظته، تماماً كما لاحظته النسوة الأخريات اللائي دلفن إلى الردهة بطريقة غير واضحة. أجاّبته بابتسامة: «سأتصل به يا سيدي، رجاءً تفضل بالجلوس، تسرّني رؤيتك مجدداً». وبالتأكيد كان أمراً يبعث على السرور حسب ما اعتتقدت، إذ ابتسمت لنفسها وتآلّفت في منافستها.

«مرحباً ديف، من الجيد رؤيتك مجدداً»، دوى صوت فرانك عبر الغرفة بينما كان يقترب من ديف. «كيف كانت رحلتك إلينا؟»

«رائعة، ممتعة»، هكذا قال ديف وهو يصافحه بحرارة.

قال فرانك: «الدینا بعض مقابلات أخرى لكاليوم، فقط بعض الزملاء من موظفي الموارد البشرية، ومقابلة مع رئيس، نائب رئيس شركتنا، ثم غداء وجولة في المجتمع المحليط».

قال ديف: «عظيم، أنا جاهز للبدء».

كانت شركة جاريديب للتكنولوجيا واحدة من شركات التقنيات المطورة، وقد نشأت في مرأب منزل بالإقليم الغرب أوسطي بأمريكا، وانطلق نجاحها إلى عنان السماء بها يفوق أقصى أحلام مؤسسيها جوحاً. ونظرًا لنمو الشركة الهائل، لزم بشدة إجراء تغييرات على المؤسسة، وعلى رأسها الحاجة إلى تعيين المزيد من العاملين. جنح الفريق الإداري إلى اختيار أفضل المواهب المتاحة ليواكب الطلب المتزايد على منتجاتهم وخدماتهم. كانت لدى قلة من المرشحين سيرًا ذاتية يتتوفر فيها التعليم المتخصص والخبرة اللازمين، لكن ديف كان يمتلكهما.

سرت مقابلات العمل مع الموارد البشرية أفضل مما تكون عليه هذه المقابلات في العادة. فالمقابلات التي يجريها موظفو الموارد البشرية عادة ما تميل إلى التقصي حول دوافع الأشخاص أكثر مما يفعل من يجريون المقابلات في الأقسام الأخرى، ويسألون كثيراً بشأن تفاصيل تخصص الوظائف القديمة والمراجع، لكن ديف كان مهذباً. «سامكث معك كما تريده»، هكذا قال مبتسمًا، «لذا أياً كان ما تحتاج إليه، رجاءً اطلبه، لهذا السبب أنا هنا». وبعد أن فرغوا، اصطحب مساعد الموارد البشرية ديف إلى جناح المدير التنفيذي.

«مرحباً ديف أنا سعيد بمقابلتكأخيراً»، هكذا قال جون، نائب رئيس المنتجات الجديدة وهو يمعن النظر في رباط العنق الجذاب المتلي على قميصه المكتوي بإحكام. «كيف كانت رحلتك إلينا؟».

قال ديف: «عمازاة، إنه جانب رائع من البلد، لا يمكنني الانتظار لأنقي نظرة أفضل في الجوار. إن منشآتكم استثنائية؛ لم أرّ قطّ مثل هذا التصميم المعماري».

ردّ جون: «شكراً، إننا نحاول العمل على راحة العاملين لدينا. للنجاح مكافأته، ونحن لا نبخّل على راحة الأبدان».

سأله ديف: «لقد سمعت قليلاً عن خطّتك الإستراتيجية من فرانك، وقرأت مطوية الشركة، لكنّي أودّ سماع التفاصيل منك، فأنت المخطط الإستراتيجي الأساسي لنجاح الشركة. كيف فعلت كلّ هذا؟». ونظرًا إلى سعادته باهتمام ديف

بمستقبل الشركة، أخذ جون بعض الشرائح من إضباره أوراق على الرف المجاور له ليعرض عليه بعض الرسومات. شرع جون في شرح خطّته. فقال ديف متعجّباً: «غير معقول! لقد أبدعت صنعاً بتنظيم كلّ شيء».

سعد جون بالتفاعل مع شخص يفهم تماماً تعقيدات بناء شركة بالرغم من سنه. فطرح جانباً الأسئلة المقترحة من قسم الموارد البشرية التي أعدّها له وطلب من ديف أن يخبره عن نفسه. وبحماس وصف ديف تاريخ عمله، وأعطى أمثلة كثيرة انعكست على الاحترام الذي أبداه جون لهذا العمل الشاق والاجتهداد. كان مدى خبرة ديف - في سن الخامسة والثلاثين - مذهلاً، وقد وثقها في سيرة ذاتية وملف بالأعمال السابقة التي يجتهد كثير من الناس مسيرة مهنية كاملة لإنجازها. سرت المقابلة مع جون جيداً جداً. ومع انتهاء المقابلة، مدّ ديف يده مبتسمًا وقال وهو ينظر مباشرة إلى عيني جون: «أشكرك جزيل الشكر على وقتك. أتطلع إلى العمل معك عن قرب؛ أعرف أن بإمكانني مساعدتك في إدراك رؤيتك الإستراتيجية».

ردّ جون: «هذا من دواعي سروري؛ آمل أن أراك مجدداً». اصطحب ديف إلى الردهة أمنية سرّ جون ليتظر فرانك. لا يسع المرء أن يرغب في مرشح أفضل، هذا ما تبادر إلى ذهن جون وهو يتصل بفرانك ليخبره بموافقته.

أمسك فرانك بستره، لكن بينما هو أمام باب مكتبه في طريقه لاصطحاب ديف إلى الغداء، رنّ هاتفه، قالت له مديرية الموارد البشرية: «أود أن نلتقي جميعاً في وقت لاحق اليوم لمناقشة ترشح ديف».

«آه، ميلاني، لن يكون هذا ضروريًا. الساعة وافقت أنا وجون على أن نعرض الوظيفة على ديف؛ سأصطحبه إلى الغداء وأقدم له العرض».

ذكرت فرانك: «لકتنا اتفقنا على جمع كافة المتقدّمين للعمل سوياً لمناقشة كلّ مرشح على حدة باستفاضة؛ وأردننا أن نعيد توم، ذلك الرجل الذي من نيويورك لتنظر مرة أخرى في أمره».

«لن يكون هذا ضروريًا؛ من الواضح أنه لا يمكن للمرء أن يطلب مرشحاً

أفضل من ديف»، هكذا قال لها وهو يغلق الخطاً. كان فرانك سعيداً بأنه وجد شخصاً مناسباً لكلّ من الوظيفة والمؤسسة، ولم يرد لهذا الشخص أن يفلت منهم. أثناء الغداء، قدم فرانك العرض لديف. لكنّ ديف أصرّ على عرض الراتب الأصليّ، وكانت نسبته مرتفعة فعليّاً، ووافق فرانك على تزيين العرض بعلاوة التحاق بالشركة ومراجعة للراتب بعد ستة أشهر.

سعد فرانك كثيراً عندما قبل ديف العرض المعدل. ووُجد فيه قيادة كامنة، عرف فرانك أنّ أسلوب ديف وذكاءه وخبرته التقنية جعلته مرشحاً مثالياً للإدارة في شركة التقنية العالمية الناجحة والسريعة النمو تلوك. اعتقاد كلّ من أجرى مقابلة مع ديف أنه مثالي؛ حتّى إنّ بعض الأشخاص من المعمل صرّحوا بالقول إنه «جيد جداً إلى درجة أنه يصعب تصديق كونه حقيقياً». سيدأ ديف بالعمل لدى فرانك خلال أسبوعين.

يزداد هذا المشهد شيئاًً مع تزايد وتيرة التعيينات في الشركات لجذب المواهب الجديدة والمحتملة وتعيينها والحفاظ عليها قبل أن يفعل منافسونها هذا. ولت أيام عملية التدقيق المضنية. فالمنافسة شرسة ولا يوجد إلا قلة من المرشحين المؤهلين. تتحرّك الشركات الآن بسرعة، والحكمة العامة تقول إنّ من يتقدّم يخسرون. لكن هل كان ديف فرصة جيدة لتعيينه؟

ستَّبع ديف وآخرين مثله عبر هذا الكتاب، ونستكشف ما الذي يجعلهم جذابين جداً، وفي الوقت نفسه نرصد الاحتكال الكبير لأنّ يكونوا مدمرين لمؤسسة ما. سنصف كيف يلتحقون بالشركات وكيف يتسلّقون المناصب التي تزداد قوّة وتتأثيراً داخل المؤسسات، على نحو يكون فيه الضرر الذي يمكنهم إلحاقه بالمؤسسة وأعضائها هائلًا. بعد ذلك نعرض مقرّرات على الموظفين وزملاء العمل الذين يمكن استهدافهم، وعلى المديرين والمديرين التنفيذيين عن كيفية تأميم المؤسسة من التلاعب المنعدم الضمير.

كيف تصف شخصية ديف؟ هل ستعين ديف؟

(1)

## حَلَّةُ أَنِيقَةٍ. هَلْ يَرْتَدِيُ النَّعْبَانُ حَلَّةً أَنِيقَةً؟

اصطحب فريد المجموعة إلى حانة أوهير بعد العمل في تلك الليلة. بادر بطلب المشروبات على نفقة لكل الحاضرين من الشركة. وكلما ازداد عدد القادمين، تعلّت الصيحات والتحيات بينها يتّهجه زملاء العمل لحسن حظهم. رفع فريد كوبه نخبًا للحاضرين، وعمّ الصمت بين الندماء مع التفات الجميع إليه رافعين أكوابهم: صاح فيهم وقد غمرتهم الفرحة: «مات "بت بول". يحيى "بت بول"!» «هنا، هنا!» هكذا صاحوا بعد أن خلت أكوابهم وانفجروا من الضحك والتصفيق الذي ملاً أركان الغرفة. لم يلّم الحزن بأحد من الحاضرين في تلك الليلة؛ وهو تغيير بالقياس إلى باقي ليالي الجمعة في حانة أوهير على مدار الستين الماضيتين.

كانت الأمور في الشركة على ما يرام إلى أن وصل بت بول. كانت زيادة الرواتب ممتازة والعلاوات تعطى بكرم وظروف العمل ممتعة، وفرصة العمل مع أحد أقدم الأسماء وأعرقها في مجال الأعمال هي المكافأة الشخصية التي يتطلع إليها الكثيرون. مع ذلك، مثلما هي حال كل الأشياء الجديدة تماماً، طرأ تغيير. إذ بالمدير التنفيذي «الرجل العجوز بيلى» كما يسميه أصدقاؤه (ومعظم الموظفين أصدقاؤه)، يبيع قبل ذلك بعامين منافساً أكبر شركته التي تعمل في الخدمات

المالية. إلا أنه مثل كثير من المديرين التنفيذيين المهنيين، لم يستطع رؤية نجمه وهو ينحني في هدوء، لكن كانت به حاجة إلى أن يشغل يديه في العمل، لذلك تفاوض على تقلّد منصب استشاري مرحلٍ في مجلس الإدارة للمساعدة في العملية الانتقالية.

رحب مجلس الإدارة بمشورته وشعر بالارتياح جراء زياراته المتكررة لمقر شركته السابقة (التي صارت قسماً الآن). أراد بيلي الحفاظ على القيم القديمة التي رسخها في رفاقه بالشركة، وكان يأمل أن ينتشروا في القطاعات الأخرى بالشركة الأكبر، لكن لم يكن هذا مقدراً. فإن تكون جزءاً من شركة كبيرة يعني أنه يوجد الآن كثير من الأقسام والواقع، وتضاءلت قطعته الصغيرة تلك من عالم الشركات بالإضافة إلى قدرته على التأثير مع كل عملية استحواذ. كان البعض الأقسام الأخرى قيمها وخطوطها الخدمية وطرقها في فعل الأشياء، وكان للعاملين بالشركة أفكارهم الخاصة حول ما ينبغي أن تكون عليه ثقافة الشركة الشاملة. ومع أنه أصحاب بالاً بتعاد عن إدارته للعمل من يوم إلى آخر، فإن أحد القرارات التي أصابت بيلي بالضيق كانت تحديداً الترقية إلى أعلى المراتب في منصب المدير التنفيذي للعمليات بالقسم التي حصل عليها جاس «الشبيه بأطفال مسلسل هوتشوت وزن» حسب وصف بيلي. اعتبر بيلي جاس شخصاً فاشلاً في الإمام بحالة العاملين ويكره محاسبة الناس ويتجنب المواجهات ويفضل أن يفعل الآخرون عمله القذر بالنيابة عنه، بل كان حتى قابلاً للتلمق ولفت الانتباه. اعتقاد بيلي أن جاس أمضى وقتاً كثيراً في مقابلة العاملين بالشركة ولم يمضِ ما يكفي من الوقت لإنعام أعمال قسمه.

سرعان ما تفرقت أكواب الجعة وأوعية صغيرة من المكسرات على طاولات الغرفة الخلفية بحانة أوهير، حيث تناقض الندماء في تفاصيل إيقاف بت بول عن العمل. ومع اختلاط العاملين من أقسام مختلفة، تسأله عن مزيد من المعلومات

أولئك الذين سمعوا فقط بعض الإشاعات؛ وأراد آخرون تأكيد التفاصيل التي سمعوها. كان من الممتع جمع مترقبات صغيرة ومقططفات عن القصة ومحاولة تجميل صورة لما حدث فعلياً.

بعد ستة أشهر من تبؤ جاس المنصب، فتحت أبواب الجحيم. فللمرة الأولى منذ أمد بعيد يفشل قسم بيلي في تحقيق أهداف مبيعاته، إلى درجة أن محللي السوق بدؤوا في إلقاء تعلقيات لاذعة، ما هدد سمعة الشركة بأكملها. وما زاد الطين بلة أنه كانت هناك أيضاً مخاطرة بالتعرف لغراة ضخمة وعلنية ومنذلة نظراً إلى عدم الامتثال في بعض الأعمال الحكومية - وهي في الحقيقة لم تصل بعد إلى الصحافة، لكن كان لها بالتأكيد أن تتصدر العناوين الرئيسية إذا لم تتجنب سريعاً. شعر بيلي أنه ينبغي تسريح جاس، وعرض أن يشغل منصبه إلى حين توفر مرشح مناسبٍ ومؤهلٍ أكثر. لكن لجنة المديرين التنفيذيين بالشركة رفضت. وسعياً منهم إلى مساعدة جاس وإلى أن يكونوا منصفين معه في دوره الجديد، قرروا تعين مدير جديد في منصب العمليات ليرفع إليه التقارير.

أحد الأشخاص الذين لفتوا انتباهم بصفته المرشح الداخلي المثالي للوظيفة كانت هيلين. التحقت هيلين بإحدى الشركات الأخرى المستحوذ عليها قبل عام فقط ووصلت إلى النجومية بين عشية وضحاها. فمراجعة أدائها أشادت بروحها واجتهاها وتركيزها وطاقتها وقدرتها الطبيعية. وقد أثبتت جدارةً في إدارتها، إذ بنت سمعة بيتها تنجز الأمور، وبيتها تدير المشروعات بنجاح، وتنهي من الأعمال في موعدها النهائي. لا ريب أن بعض الأخطاء الجانبيّة حدثت طوال الدرب، لكن لا يبدو أن هذا قد شغل بال فريقها الإداري، الذي وضعها على رأس قائمة الترقّب الإداري. مع ذلك، بالرغم من المراجعات المتحمسة من إدارتها، كان قسمها يزيد من عدد العاملين فيه ويعمل بأداء منخفض، وكل حين وآخر يطلب موافقة على ميزانيات أكبر في ستينياتها ويتلقّاها. تساؤل بيلي عن العاملين

بالشركة كيف يمكن أن يتجاهلو تلك الأرقام ويعينوا شخصاً اعتاد على إنفاق الأموال في منصب يتعامل مع مشكلة مالية. لكن لم تعدد تلك قراراته ليتخدنها. أبلت هيلين بلاء حسناً في المقابلة التمهيدية مع لجنة البحث. جعلها خياراً واضحاً للمنصب سلوكها النشط والجداب وقدرتها التي تدعىها على حل المشاكل المؤسساتية - والتي أصابت القسم فعلياً. وقد وجد المحللون من خارج الشركة أيضاً أن تعين مثل هذه الشخصية الخازمة والنشطة والأمرة في قسم مني بفشل كبير بمثابة التزام شديد لتلبية المتطلبات التنظيمية للحكومة. إذ طابق أسلوبها وسلوكها ما أرادت الشركة والمحللون رؤيته. إذ بدا التوقيت والظروف وقدراتها مناسبة جدّاً.

جلست ليندا من قسم الحسابات في زاوية الغرفة وارتشفت جعّتها. كانت الأحاديث الخامسة التي أسرّها الزملاء الجالسون معها بمثابة باب خلفي مريح لأفكار ليندا الخاصة. قالت جولي، وهي عضو فريق التدقيق الكبرى: «ينبغي لك أن تفرحي، لقد ربحت، ومضى عهد [كلمة بذينة مخذوفة].»

تناولت ليندا شراباً وابتسمت في خجل. كانت قد تخرجت للتو من كليةها، لم تفكّر قطّ أن العمل لدى شركة كبيرة سيكون على هذا المنوال. أمّا الأشهر القليلة الأخيرة فكانت شديدة الصعوبة عليها. بالطبع كان باستطاعتها الاضطلاع بالعمل وجلبت إلى القسم بعض أساليب التقسيم الحاسوبية بحكم دراستها الجامعية، لكنَّ الجرح الذي شعرت به لم يلتئم فحسب.

«أنصتي إلى يا ليندا، إنَّ العالم مليء بأناس طيبين، لكنَّ حظك العاشر أنك قابلت أحد الحمقى في وظيفتك الأولى. غير أنَّ معظم الزملاء جيدون ويريدون أن يؤدوا عملاً جيّداً - أنت أحدهم، ومحاطة بالأصدقاء - لقد أقدمت على فعل الصواب؛ أنت بطلة». انهالت عليها تعبيرات التعاطف من أرجاء الطاولة ووضعت جولي ذراعها حول ليندا التي تبسمت هي أيضاً.

كانت ليندا شخصاً تعيس الحظّ ومعرضة لكثير من الأذى في قسم الحسابات. ربما يرجع السبب إلى براءتها أو صغر سنّها أو نزعتها إلى قول الصدق، لكن حتى جولي لم تتمكن من حمايتها تماماً من ذلك الأذى. ذهبت جولي للذود عن ليندا عندما أثار تدقيقها أسئلة جادةً عما كان يفعله بت بول، لكن ما كان لقوتها أن تصاهي بت بول.

خاب ظن هيلين بهذا العرض. كانت تتوقع أن جاس سيترح من العمل أو ينتقل إلى قسم آخر وتحصل هي على المنصب الكبير. شرح لها نائب رئيس قسم الموارد البشرية في قسمها أن وظيفة المدير كانت منصباً طوبيرياً على مستوى رفيع، وهو المنصب الرئيسي المسؤول عن تحسين أعمال القسم بين حين وآخر؛ كان الجميع يتربّبون ما إذا كانت ستستطيع أن تساعد جاس على قلب الأمور رأساً على عقب في فترة وجيزة. قيل لها إن الأداء الفائق في دورها الجديد سوف يأخذ وقتاً طويلاً للوصول إلى الترقيات السريعة والمهمة. بالإضافة إلى ذلك، اعتبر كل من جاس وهيلين أنّها تشكيلة مميزة لهذه المهمة، ومع أنّها مختلفان تماماً على المستوى الشخصي في النهج والأسلوب، فإنّها سيشكلان فريقاً قوياً – كان بإمكانها التعلم من خبرته تماماً مثلما أمكنه التعلم من خبرتها.

قالت هيلين إنّها ستضع في الاعتبار قبول توقي المناصب في حالة تلقيها كل الدعم الذي تحتاج إليه للنجاح، وهو طلب معقول بكل المقاييس. كانت الشركة مستعدة لاتخاذ أي خطوات تعتبر ضرورية والموافقة على أي نفوذ مطلوب، من أجل حل المشكلة والمضي بعيداً عن هذا الفصل الشائن من تاريخ الشركة. وعلى العكس تماماً من كل الضوابط المالية في كل أرجاء الشركة، أصبح بإمكان جاس وهيلين على هذا الأساس أن يحصلوا على أي موارد يطلبانها. ومع هذه الضمانات، والتفضيض المطلق فعلياً، وافقت هيلين على قبول الوظيفة.

وبعد ستة أشهر ونيف، بدت المشاكل التي اجتاحت القسم وكأنّها تتلاشى.

زاد مستوى الخدمات على العقود الحكومية بنسبة 95 في المائة على أداء التسليم، رصدت الأخطاء (البشرية والمحاسوبية والإجرائية) التي أدت إلى تلك المشاكل وسرعان ما وجدت حلًا، ولم يعد سؤال الامتثال للأحكام مطروحاً دون أن يلاحظ أحد. كانت الإشادة العلنية من نصيب هيلين لأنها أنقذت القسم. حتى إن جاس أثني عليها، ولاسيما في حديثه عن خلقها واجتهادها وتفانيها في العمل.

وزع فريد المشروبات على المجموعات الصغيرة التي تناولت في أرجاء الغرفة. وكلما دخل وخرج يشرب نخبًا جديداً. كانت مقطفاتها من الأحاديث الساخنة على مسمع من الجميع في كل هذه الموضوعات. أكدريك من غرفة البريد أن شرطة الولاية كانت على اعتاب الباب الخلفي لكي تبقى الجميع بالداخل، وأفاد: «وكان هناك هذان الرجال في حلتين سوداويين يحملان حواسيب وملفات ومحفوبيات سلة تمزيق الأوراق». وأكدت شيئاً من قسم الأمن أن اتصالاً ورد هذا الصباح، تبعه أوامر بوضع العاملين في الأمن على الباب الأمامي. «نعم أصفاد» هكذا أجبت على أسئلة العاملين في قسم التسويق.

لم يندهش أي أحد عندما نقل جاس من منصبه - ربما باستثناء جاس - بعد أن أفادت هيلين أمام أعضاء لجنة المديرين التنفيذيين بأقوال ورطته في ما يخص الإخفاق الرئيسي في العمل. كانت لديها أفكار ذكية وطاقة وافرة، وأصرت على الدفع بقوة بها أرادت؛ من هنا نسجت قصة مقنعة حول سوء إدارة جاس والتي عزّزت فحسب من شأن عملها. كانت هيلين منافسة حتى النخاع، وتفضل الأسلوب العاطفي في حديثها مع الآخرين، لقد أحبت الوقوف في متصرف خشبة المسرح وأن تُسلط عليها دائرة الضوء. من هنا كان لتحويلها القسم رأساً على عقب الفضل في إعطائها المنصة التي احتاجت إليها من أجل مسيرة مهنية عظيمة بالشركة. وإنجازاً، أقنعتهم بأنها تتمتع بكل الصفات القيادية الالزامية لإدارة شركة كبرى. بطبيعة الحال، كانت هي الخيار الأمثل الذي يمكن استبدال

جاس به، و منحت ترقية بتعيينها في منصبه مديره تنفيذية للعمليات.

فتح باب حانة أوهير بيضاء، ووقف هنالك رجل ضخم الجثة في معطف طويل أسود. ألقى نظرة خاطفة على ساعة يده ثم دلف متوجهًا إلى طاولة المشرب الرئيسية. كان أوهير موجودًا عند المشرب في تلك الأمسية، ورحب بإيماءة من رأسه بالرجل الأنثى. نزع الرجل قفازيه الأسودين ثم طلب زجاجة سكتوش بجعة الزنجبيل مع قصبة صغيرة لخلطهما. أومأ أوهير برأسه وذهب لتحضير الشراب.

طبعاً، لم يعجب الجميع بهيلين، ولم يثق فيها بعض من العاملين معها. كانت تعامل مرفوسيها الصغار بازدراء وشيء من الاحتقار، وعادة ما كانت تتهكم على قدراتهم وكفاءتهم. غير أنها كانت دمثة الخلق ومتفأة ومرحة مع من كانت تحبهم مفیدین لسيرتها المهنية. كانت موهوبة في تولية الجانب الحسن من وجهها شطر من استشعرت أهميتهم، وطوال الوقت كانت تكذب وتنتقص وتنبذ وترحل أي شخص لا يتفق مع قراراتها.

تمتّعت هيلين بسمعة أنها تقول للعاملين بالشركة ما يريدون سماعه، وكانت تحضر اللقاءات الإدارية مع فريق المديرين التنفيذيين وكأنهم منتجون في هوليود. أصررت على أن تتبع تقاريرها المباشرة النصوص المتفق عليها، وترجع أيّ أسئلة صعبة تطرح عليها. ووفقاً لأقرانها، كانت هيلين أستاذة في إدارة الانطباعات، وتلاعبت بريئتها بنجاح، كانت تكره التقارير المباشرة وتلاعب بالشخصيات الرئيسية المهمة عندها.

عندما التقى مشروبه نظر الرجل حوله في أرجاء الحانة. كان المكان هادئاً باستثناء الضوضاء الصادرة عن الغرفة الخلفية. طلب الزائر شراباً آخر، واضعاً

بطاقته الائتمانية على طاولة المشرب. صبّ أوهير الشراب ووضعه على الطاولة، ثم تناول البطاقة الائتمانية لأخذ الحساب.

بعدما ولت الكبوة الحكومية خلف ظهرها وتزحزح جاس عن الطريق، تخلّت هيلين عن شيء يسير من أسلوبها الإداري الاستبدادي. كان التكليف في السلوك شائعاً خلال مقابلات طاقم العمل، وعادة ما كان المشاركون يشعرون بخدمات وضربيات وإذلال في نهاية كلّ اجتماع معها. من ذلك أنها كانت تمثّي الهوينا في أرجاء مجمع المكاتب الجديد –والذي استأجرته لأنّها تريد مكتباً أكبر حجماً – دون الإقرار بالآخرين، وتعالى صيحاتها بالأوامر، وعموماً ترهب وتحيف وتدفع الناس من حولها.

كان هذا إعراضًا تاماً عن القيم التي جسّدتها بيلي، الرجل الذي كان بابه مفتوحاً على الدوام، والذي كان عادة ما يجول بين طاقم العمل ملتمساً الأفكار الجديدة لتحسين الشركة. قدر بيلي للمحيطين به وأذهل الموظفين الجدد بقدرته على تذكر أسماء شركاء حياتهم وإنجازات أطفالهم الرياضية. كان بيلي يحظى بشعبية بين الناس فلم يكن ذكيّاً جدّاً فحسب، بل عرف أيضاً كيف يجني المال، وقد جنى منه الكثير. لقد علم أنّ نجاحه – نجاح شركته – يمكن في مدى أهلية طاقم عمله، وقد تقاسم المجد بالإضافة إلى المكافآت مع من حوله.

على مدار الأشهر القليلة التي تلت ذلك، عينت هيلين حاشيتها الخاصة من العاملين لتسبدل بهم عدداً من خصومها المفترمين الذين يشغلون المناصب العليا. وبالاعتماد على موهبة التعيين باستخدام حدسها، كانت تعطي علاوات كبيرة على الالتحاق بالشركة لاستهلاك المديرين التنفيذيين الشبان واللامعين كي يتركوا وظائفهم الحالية، وإذا ما قررت حينها – خلال أيام أو أسابيع – أنّهم لم يكونوا جيدين بما فيه الكفاية ولم يديروا الأمر بنجاح، فعليهم أن يرحلوا. كانت تطرد معظم المعينين الجدد في فريقها الإداري في تعاقب سريع وهي تقرّر عدم كفاءتهم

أو أنهم غير مناسبين أو أنه لم تعد توجد حاجة إليهم. لم يكن هناك ما يقلن بشأن الضرر الذي أوقعته على المسيرات المهنية وحياة عائلات هؤلاء الأشخاص، أو مشاكل قانونية يحتمل أن تسبّبها للشركة.

بدت هيلين قادرة على الإفلات من عاقبة أي شيء تريده، بما في ذلك شراء أحد الكماليات بإسراف، سواء كانت حاسوبًا أو سيارة جديدة أو شقة للشركة أو أي لوازم أخرى تشير إلى أُطْهَة السلطة. بدأت هيلين في عقد سلسلة من المؤتمرات الإدارية الباهظة، التي تعقد في أماكن استثنائية، ويحضرها متحدثون رئيسيون بارزون، إذ كانت تعلن بأعلى صوت عن إنجازات القسم وهي تحفل تماماً دائرة الضوء. كان عرضها للنجاح يتعارض مع الافتقار المتزايد إلى الانسجام داخل القسم – لكن هذا التضارب لم يلحظه غير العاملين بالشركة بطريقة أو بأخرى.

لم تكن مستعدة أو ربما غير قادرة على الإقرار بأنّ أيّاً من قراراتها يمكن أن تكون له عواقب سلبية على الشركة. كان التشكيك في سلوكها يثير ردود فعل عارمة، من ذلك مثلاً ما حدث عندما طردت المدرب التنفيذي الذي عينته الشركة للمساعدة على تلطيف الأجواء وما تسبّبها من مشاكل. لم تكن تعرف بتاتاً بخطئها بل كانت تدّعي الصواب على الدوام، فهي لا تلقي بالاً إلا للأخبار الإيجابية. كان الناس يخفون من الطريقة التي كانت تتبعها مثل ملكة النحل. كانت تستمع باستعراض مكانتها وسطوتها والامتيازات التنفيذية التي تتمتع بها داخل الشركة، بما فيها استئجار طائرة جيت مجهزة للشركات من أجل رحلاتها. لقد صنعت أعداء كثراً لكن كثرين من العاملين لديها كانوا يخشونها.

ألقى الرجل الجالس على المشرب نظرة خاطفة على ساعة يده مرتّة أخرى ونظر حوله في أرجاء الغرفة بحثاً عن شخص ما. قال أوهير وهو يومئ برأسه نحو باب الغرفة الخلفية، «إنّهم هناك بالداخل، لا أتوقع أنّهم يتقدّمون قدومك، لكن

يمكنك أن تدلّف على الفور».

ما أصاب طاقم العمل بالضجر فعليًا هو غياب هيلين المتزايد عن المكتب. فيبینا كانت تعيش افتراضيًّا في مكتبها عندما كان جاس يتولى المسؤولية، كان نائبهما، نيد – صديق مقرب وشخصيٌّ عيّنته في منصب تطوير الأعمال الجديد – يغيب عادة في الوقت نفسه، ما يشير شائعات غير حيدة. وثمة شائعات أخرى أكثر خطورة تقول إنه يدير عملاً آخر على الهامش، رغم أنَّ سياسة الشركة تحظر ذلك. كان حضور نيد يثير السخط، لكن هيلين حته ولم يتجرأ أحد على معارضته أو مساءلته.

دفع الرجل الباب المؤدي إلى الغرفة الخلفية ببطء وفي يده كأس. لم يلحظ أحد فعلياً دخول الزائر باستثناء فريد.

قالت شيئاً: «شوهد نيد في المصيف وهو يشتري القهوة، وعندهما قيدوه بالأصفاد اعترض وأحدث جلبة وصياحاً شديداً طالباً الاتصال بمحامي!» سأل سام، الذي كان دائماً آخر من يسمع أحدث الشائعات، «ماذا عن محاولة هروب بت بول بالطائرة الجيت؟»

ما إن رأى فريد الوارد الجديد حتى سعل بصوت عالي في محاولة منه لتحذير الندماء، لكن لم يسمعه إلا قليلاً. فـ«كان منه إلا أن نقر بخاتمه على كأسه بصوت عالي لفت نظرهم. هنا تحولت الجلبة العالية إلى همسات، والهمسات إلى صمت كلّما لاحظ مزيد ومزيد من الأشخاص وصول الرجل الأنثيق».

كان الاختيال المكتشف ذكيًّا ووقدّعا على حد سواء. فلم يشك أحد في أنَّ بعض الحسابات الرئيسية المسؤولة عن التحول وتغيير القيادات العليا والنمو كانت زائفه، وما كان نيد وبيت بول إلا فريقاً من المحتالين. لم يدرك إلا قليلاً ممن في

المكتب أن بعض الحسابات الكبيرة كانت مزيفة تماماً، إذ أنها نيد لتضخيم نتائج العمل. لم يجل بخاطر أحد إطلاقاً أثّهم كانوا يعملون جنباً إلى جنب مع حفنة من المحتالين.

تمعن الرجل في وجوه من في الغرفة وتبتسم لمن مازال يعرفهم. عندما رأى شيرلي على الطاولة الخلفية اتجه نحو تلك المجموعة. كان معظم الجالسين قد نهضوا بالفعل، لكن ليندا التي كانت تولى ظهرها إلى الباب ظلت مستغرقة في تفكير عميق. وبينما كان يتقدّم إليهم، تفرق الجميع. وقف بجانبها وسأل، «هل أنت ليندا؟» نفضت عنها غبار التفكير لتندّهش من الشخص الواقف إلى جانبها.

لم تقر بتلك الحبكة الدرامية التي دارت في ذلك اليوم سوى شركات قليلة. في النهاية علمت السلطات أن هيلين التي استخدمت رموز الدخول إلى الحاسب، وكانت حصلت عليها من خادم قسم تكنولوجيا المعلومات، كان بواسطتها إجراء تغييرات متناهية الصغر في حسابات عملاء كثرين، وتدرّيجياً تتخلص من الأصول ليتهي بها المطاف في حساباتها بالخارج. شاهد نيد الذي كان في المكتب بالصدفة ذلك اليوم شرطة الولاية وهي تفتّش وتسنّى له حينئذ الاتصال بهيلين قبل أن ينطلق خارج مكتبه نحو مخرج المقصف ليقع في يد الشرطة. كانت هيلين أسعده حظاً. فيما كانت السيارات غير المرقمة تتّجه صوب شارعها، هربت من الباب الخلفي لمتّلها الفاره وفرت خلسة إلى الشارع المجاور عبر فنائها الخلفي، حيث كانت تترك سياراتها الأخرى متوقفة ومستعدة خصيصاً مثل هذا الأمر الطارئ. ولما كانت الطائرة الجيت تحت المراقبة، تخيل البعض أيضاً أنها قد تكون استأجرت طائرة في مهبط طائرات محلي على الجانب الآخر من البلد.

«نعم يا سيد» هكذا ردت ليندا بقلق.

«أردت أن أشكرك شخصياً على كلّ مساعدتك. أقدر حقاً شجاعتك وأمانتك».

قال فريد وهو واقف خلفه: «سيّد بيلي، من الرائع رؤيتك، مرحباً بك في تجمّعنا الصغير».

«من الجيد رؤيتك أنت أيضاً يا فريد. يبدو أنّ الجمعة قد نفت منا»، هكذا قال وهو يلقط مقعدها للجلوس بجوارليندا. قال بيلي العجوز: «أنا متကفل بحساب هذا الحفل يا أعزاء. هل يمكنك أن تأتيني يا فريد بمشرّوب آخر؟ يعرف أوهير مشرّب المفضل».

(2)

## من هؤلاء القوم؟

تجسد الروايات والأفلام المعتلّين نفسياً بطرق مغالية. فهم يظهرون في صورة سفاحين يقتلون بدم بارد أو يلاحقون الآخرين أو متدينين جنسياً أو رجال ونساء محتابلين أو آثمين نمطيين أو أشرار يتلاعبون بالآخرين مثل دكتور نو (Dr. No) أو هانيبال ليكتر (Hannibal Lecter). ثمة إن الواقع وللأسف يقدم بعض الدلالات الداعمة لهذه النظرة، لكن الصورة معقدة أكثر من هذا نسبياً.

أكّدت سنوات البحث على نزلاء السجون حقيقة الجرائم والعنف المشار إليه ضمنياً باسم الاعتلال النفسي. إننا نعرف الآن أنَّ كلاً من الذكور والإإناث المصاين باعتلال نفسي يرتكبون قدراً كبيراً من شتى الجرائم أكثر مما يفعله مجرمون الآخرون. تميل جرائمهم إلى العنف أكثر من مجرمين الآخرين، وسلوكهم العام يكون مهيمناً وعدوانياً وتهديدياً وتعسفياً. فضلاً عن ذلك، فإنَّ عدوانيتهم وعنفهم يميلان إلى أن يكونا وحشيين في طبيعتها – بدم بارد ويفتقران إلى الجيшиان العاطفي المصاحب عادة للأفعال العنيفة عند معظم الناس. هذا النوع من العدوان والعنف عادة ما يكون برغباتيّاً، أي وسيلة لغاية ما، ونادراً ما يتبعه أي شيء له علاقة حتى بالاهتمام الطبيعي بالألم والمعاناة التي تلم الآخرين. وعلى الجانب الآخر، فإنَّ معظم عنف المجرمين الآخرين يميل إلى رد الفعل – وهي استجابة اعتيادية للتهديدات أو المواقف التي تولد حالة عاطفية جياشة.

هذا النوع من العنف الذي يتضمن ما يوصف عادة بأنه جريمة عاطفية، يتبعه في العادة شعور بالندم والذنب على الأذى الملحق بالآخرين.

لعل أخطر شيء على الإطلاق من وجهة نظر الأمن العام أنّ المجرم السيكوباتي متعدّ على الإجرام بمعدلات أعلى كثيراً، ويصل إلى هذا الشعور مبكراً جدّاً أكثر من أي مجرمين آخرين. تشير معدلات اعتماد الإجرام إلى نسبة المعدين الذين يرتكبون جريمة جديدة عقب الإفراج عنهم والتحاقهم بالمجتمع. يشكّل المعتلون نفسياً 15 في المائة من نزلاء السجن. ويمكن وصف باقي الـ 86 في المائة من الأشخاص المسجونين بأنّهم معتلون اجتماعيون أو لديهم اضطراب شخصية عدوانيّ تجاه المجتمع، وهو اضطراب مختلف وعادة ما يخلط بينه وبين الاعتنال النفسي (انظر المقال الفرعوني الآتي). وعلى الرغم من قلة شيوع الاعتنال النفسي بين جمهور الشعوب نسبياً - 1 في المائة فقط - فإنّ الضرر الاجتماعي والاقتصادي والجسدي النفسي الذي يحدثه هؤلاء الأشخاص جراء هذا الاضطراب يفوق كثيراً نسبة تعدادهم. إنّهم مسؤولون على الأقل عن نصف الجرائم المتكررة الخطيرة والعنيفة في أمريكا الشمالية. نعم، كما سرني، لا يلتجأ كل المعتلين نفسياً إلى حياة الإجرام، وليس كلّ مجرمين معتلين نفسياً.

## المعتلّ نفسياً والمعتلّ اجتماعياً واضطراب شخصية المعادي للمجتمع

يخلط أناس كثيرون في الاختلافات بين السيكوباتي والمعتل اجتماعياً واضطراب شخصية المعادي للمجتمع. ومع أن المصطلحات عادة ما تعامل وكأنّها متداخلة فيما بينها - من العوام والمحترفين على حد سواء - فإنّها تشير إلى حالات مرتبطة لكنّها ليست متطابقة. إنّ الاعتنال النفسي هو اضطراب في الشخصية تصفه السمات الشخصية والسلوكيات التي تشكّل أساس هذا الكتاب. المعتلون نفسياً ليس لديهم ضمير وليس لديهم القدرة على التعاطف أو الشعور بالذنب أو الإخلاص لأي أحد سوى أنفسهم. والاعتنال الاجتماعي هو حالة نفسية شكلية. إنّها تشير إلى أنماط من الطابع

والسلوكيات التي تعتبر معادية للمجتمع، وترأها غالبية المجتمع إجرامية، لكن الأقلية الثقافية أو البيئة الثقافية التي نشأت فيها تجدها طبيعية أو ضرورية. ربما يكون لدى المصابين بالاعتلال الاجتماعي ضمير يقطن وقدرة طبيعية على التعاطف والشعور بالذنب والولاء، لكن شعورهم بالصواب والخطأ مبني على الأعراف والتوقعات المنبثقة من ثقافتهم المغلقة أو جماعتهم. يمكن وصف مجرمين كثيرين بأنهم معتلون اجتماعياً.

أما اضطراب شخصية معاداة المجتمع (APD) فهو فئة تشخيصية عريضة موجودة في الطبعة الرابعة من الدليل التشخيصي والإحصائي للأضطرابات العقلية التابع للجمعية الأمريكية للطب النفسي (DSM-IV). تلعب السلوكيات المعادية للمجتمع والإجرامية دوراً رئيسياً في تعريفه، بهذا المعنى فإن اضطراب شخصية معاداة المجتمع مشابهة للاعتلال الاجتماعي. بعض المصابين باضطراب شخصية معاداة المجتمع معتلون نفسياً، لكن كثيرين منهم ليسوا كذلك. يمكن الاختلاف بينهما في أن الاعتلال النفسي يتضمن خصائص مثل الافتقار للتعاطف وجنون العظمة وعواطف سطحية ليست هي أيضاً تشخيصاً لمعاداة المجتمع. أما اضطراب شخصية معاداة المجتمع فإنه أكثر شيوعاً بثلاث مرات أو أربع مرات من الاعتلال النفسي بين العوام وفي السجون. إن حجم انتشار من نسمتهم المعتلتين اجتماعياً مجهول لكنهم على الأرجح أكثر من المصابين باضطراب شخصية معاداة المجتمع.

ربما يقول قائل إن المعتلتين اجتماعياً الذين يعيشون بحرية في المجتمع لم يُضطروا ببساطة متلبسين بجريمة أو متورطين في سلوك مدمر للمجتمع. وبوضع في الاعتبار السمات الشخصية للمعتلتين النفسيين وميلهم إلى كسر القواعد وتحطيم أطر السلوكيات البشرية المقبولة، فإن هذا الطرح له ما يسوغه. ثم إن الإصابة باضطراب الاعتلال النفسي الشخصي لا يجعل المرء بالضرورة مجرماً. يعيش بعض المرضى النفسيين في مجتمع ولا يتهمون القانون رسمياً – وإن كانوا من المحتمل أن يقدموا على سلوك غير سار بتأثيراً لكثيرين حولهم. ربما يعيش بعضهم حتى حياة عادلة، ولا يؤذون الناس بطرق تلفت الانتباه، لكن مع ذلك يسبّبون مشاكل بطرق مضرّة اقتصادياً ونفسياً وعاطفياً. إنهم لا يحبون بحرارة آباءهم أو

أطفالهم أو أفراد عائلتهم. ولا يكُونون علاقات صداقة أو زمالة وطيدة. فكثير من المعتلين النفسيين يكون وجودهم طفيليًّا، إذ يعيشون على كرم الآخرين أو عفويتهم باستغلال أو حتى سوء استغلال ثقة الأصدقاء والعائلة ودعمها. ربما يرتحلون من مكان إلى الآخر ومن مصدر إعالة إلى آخر. الراجح أنك تعرف أحدهم، بل لعلك تعمل لديه أو معه أو متزوج من شخصية معتلة نفسياً ولا تدري أنه يوجد مصطلح نفسي رسمي للشخص الذي يسبب لك كل هذا الألم والأسى. ربما يكون هو أو هي جاراً أو صديقاً أو فرداً من العائلة تجد سلوكه مذهلاً ومربيكاً وإقصائياً.

## مكتبة

[t.me/soramnqraa](http://t.me/soramnqraa)

إذن كيف يقرر علماء النفس وأطباء النفس بدقة ما إذا كان شخص ما يعاني من شخصية معتلة نفسياً؟ في الأيام الأولى من البحث عن الاعتلال النفسي، لم يكن هناك معيار إجرائي مقبول على نطاق عريض. فالمعايير النفسية التي تستخدم في التشخيص كانت غامضة وفي بعض الأحيان مربكة، ويمكن أن تعتمد كثيراً على الخبرات الشخصية للباحث أو المشخص. وهذا الماضي المظلم والضبابي قد انقضى إلى حد كبير على مدار الخمسين سنة المنصرمة، إذ أصبح الاعتلال النفسي أحد أكثر العوامل التي جرى بحثها وفهمت تماماً من جانب علم الأمراض النفسية.

كان دكتور هيرفي كليكلي (Hervey Cleckley) رائداً في السنوات الأولى بهذا المجال، إذ عمل طبيباً نفسياً في مؤسسة علاج نفسي في أواخر ثلاثينيات القرن الماضي. كان الجناء والمرضى يرسلون إلى مستشفيات نفسية للعلاج إذا ما اعتقد أن لديهم شيئاً من الأمراض العقلية. وسُنحت الفرصة لклиكلي كي يدرس مرضاه بحرص، ولقد أدرك أنَّ كثريين منهم لم يظروا الأعراض المعتادة للمرض العقلي، لكنَّهم بدأوا «طبيعيين» في ظلِّ معظم الظروف. كان يراقبهم وهو يفتون ويتلاءبون ويستغلون المرضى الآخرين وأفراد العائلة بل وحتى فريق عمل المستشفيات. بالنسبة إلى عين كليكلي المدرَّبة فإنَّ هؤلاء الأشخاص كانوا معتلين

كتب كليكلي في النهاية ما صار بعد ذلك كتاباً تراثياً في الاعتلال النفسي، بعنوان قناع العقلانية (The Mask of Sanity). وقد نشر أول مرة عام 1941، وهذا العمل المصيري صدرت منه إلى الآن نسخة الخامسة (1976)، وكان أحد أوائل الكتب التي قدمت صورة واضحة عن الاعتلال النفسي. على الرغم من تمعّهم بدرجة قليلة من الذكاء، عادة ما كان مرضى كليكلي يحكمون بأحكام سيئة على الحياة ولم يتعلّموا الكثير من تجاربهم الشخصية، ما تجّع عنه تكرار سلوكاتهم المختلّة أو غير المثمرة. من ذلك افتقارهم إلى البصيرة المتعلقة بأنفسهم وتأثير سلوكهم في الآخرين، لكن بدا وكأنّ هذا الأمر لا يعنيهم إطلاقاً. فلم يفهموا مشاعر الآخرين ولم يلقوها بالاً إلا قليلاً، إذ كانوا يفتقرُون إلى الشعور بالندم أو العار على إيدائهم الآخرين. كان من الملاحظ آنَّه لا يمكن الاعتماد عليهم، حتى في ما يخصّ الأمور المهمة المتعلقة بموقفهم الحالي، وبدوا وكأنّه لا يوجد لديهم أهداف أو خطط حياة حقيقة. وأكثر ما انجل عنِّه الأمر أنَّ هؤلاء المرضى كانوا بارعين في الكذب، إذ كانوا غير صادقين حول معظم الأشياء تقريباً (حتى توافق الأمور التي لن يهدّر معظم الناس أوقاتهم وطاقتهم في الكذب بشأنها). كانوا غير مخلصين، وإن كانوا يبدون مخلصين جداً لمن لديهم تجربة محدودة في التعامل معهم، ولا سيما أفراد طاقم العمل الجدد.

أظهرت مراجعات سجلاتهم أثّم كانوا معادين للمجتمع وعنيفين لأسباب كانت تبدو في الغالب عشوائية وبلا معنى. وكانوا أيضاً متطرّفين حول ذواتهم إلى أقصى درجة، وبيدو أثّم لم يكونوا قادرين على استشعار العواطف الإنسانية العميقية، ولا سيما الحب والعاطفة. لقد فشلوا في إقامة علاقات مميزة أو حيمة. حتى علاقاتهم الجنسية كانت سطحية وغير شخصية. في الواقع، بدوا غير قادرين على الإحساس القوي بأيٍّ من المشاعر التي جربها الآخرون، ربّما باستثناء العواطف الغريزية أو البدائية مثل الغضب والإحباط والاحتياج. وفقاً لكريكلي،

يُبَدِّي المُعْتَلُونَ نفسيًا جاذبية سطحية ودرجة جيدة من الذكاء. وعادةً ما يكونون مسللين ويمكن أن يُمْكِنُ أَنْ يُمْكِنُوا قصصاً مبدعةً ومعقوله. لا يَبْدُو أَنَّهُمْ يَشْعُرُونَ بِالوَهْمِ أو التفكير غير العقلاني، والذِّي عادةً ما يَمْيِزُ الاضطراب العقلي، ويُمْيلُونَ إِلَى عدم القلق أو العصبية. إِنَّهُمْ يَبْدُونَ حِينَئِذٍ طبيعيينَ وعقلاءً ومسكينينَ بِزَمامِ الأمور ظاهريًّا؛ فِي الواقع، كثيرونَ مِنْهُمْ محظوظون. أو وفقَ وصفِ كليكلي: «يُبَدِّي السِّيْكُوبَايِّيَّ مَظَهِّرًا فَنِيًّا بِالْتَّعْقِلِ، وَهُوَ غَالِبًا مَا يَكُونُ قَدْرَاتِ فَكْرِيَّةِ عَالِيَّة، وَلَيْسَ مِنَ النَّادِرِ نَجَاحُهُمْ فِي الْعَمَلِ أَوِ الْأَنْشِطَةِ الْمَهْنِيَّةِ».

يعكس عنوان الكتاب، «فنان العقلانية»، اعتقاد كليكلي أنَّ المُعْتَلِينَ نفسيًا وإن كانوا ربما لا يُظْهِرُونَ أَعْرَاضًا واضحَةً لِلْمَرْضِ العقليِّ، فإِنَّهُمْ يَعْنَوُنَ مِنْ اضطراب باطنِي عميق لا تندمجُ فِيهِ اللُّغَةُ وَمَكَوَنَاتُ الْفَكَرِ الْعَاطِفِيَّةِ اندماجيَّةً تاماً، وهي الحال التي أطلق عليها مصطلح الحُبْسَةُ الدَّلَالِيَّةُ (*semantic aphasia*). من المغرِّي أن نحاول ببساطة تقرير ما إذا كان شخص ما معتلاً نفسياً بمجرد مراقبته أو الاستماع إليه مع وضع علامات على السمات المطابقة له في قائمة كليكلي. إِلَّا أَنَّ كليكلي لم يقصد مطلقاً أن تكون قائمة ملاحظاته عبارة عن قائمة تصحيح رسمية للتشخيص، ولم يجرِب نموذجه إحصائياً قطُّ. وبصفته طبيباً لديه سنوات من الخبرة في التعامل مع المُعْتَلِينَ النفسيينَ، فقد أفادَ أَنَّ هذه الخصال بدت له وكأنَّها سمة أساسية لهذه الأعراض المتلازمة.

ولهذا ترك تأكيد ملاحظاته وتطور وسائل التقييم العلمية لآخرين، وأحد هُم بالتحديد هو روبرت هير (Robert D. Hare)، المؤلف الثاني لهذا الكتاب. وقد وصف هذه الجهود وأبرزها في كتابه: بلا ضمير: العالم المزعج للمُعْتَلِينَ النفسيين، (*Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*)، بينما يُبَلِّي:

عملت في إصلاحية شديدة الحراسة في أوائل عملي عالِيًا نفسياً من أجل المساعدة على تمويل تعليمي العالي. وعندهما كنت هناك، أثار اهتمامي سلوك

المعتلين نفسياً، الذين كنت أقابلهم في إطار جزء من عملي. كان اهتمامي المبدئي منصبًا على اكتشاف ما إذا كانت توجد أي اختلافات فسيولوجية بين الجناة المعتلين نفسياً والجناة غير المعتلين نفسياً. لاحظ كليكيلى أن المعتلين نفسياً استخدمو لغة مختلفة نسبياً عن معظم الآخرين؛ فتركبهم للجمل واختيار الكلمات والإيقاع كان مختلفاً. وقد لاحظت أنا وآخرون أن لدى المعتلين نفسياً مشكلة في فهم المحتوى العاطفي للكلمات التي تضفي على التواصل الوائناً واهتمامًا. إذ يصفون أكثر جرائمهم وحشية من دون عاطفة أو اهتمام، فلا يظهرون أي مشاعر على الإطلاق. إن مجرد سماع هذه الأوصاف الواقعية يجعل القشرة المخية تسرى في أبدان كثير من المحققيين الجنائيين، وإن كانت الخبرة قد صقلتهم بفعل سنوات من التعامل مع المجرمين. هل يتحمل وجود شيء مختلف بجري في عقل السيكوباتي يمكنه تفسير هذه الاختلافات؟

أردت أن ألقي نظرة أعمق في الدماغ للحصول على بعض الإجابات. في تلك التجارب المبكرة، كنت أعرض على الجناة المعتلين النفسيين وغير المعتلين النفسيين كلمات تختلف في فحواها العاطفي وأقيس استجاباتهم النفسية. كانت الكلمات ذات الفحاوى العاطفية الكبيرة تشمل «الاغتصاب» أو «الدماء» أو «سكن» أو «الكلمات ذات الفحاوى العاطفية الصغرى فقد تشمل «شجرة»، و«منزل»، و«صخرة». وإذا تدربت بوصفى عالماً نفسياً فقد عرفت أن الكلمات ذات العاطفة العالمية تثير استجابات نفسية في الخاضعين للتجربة والتي يمكن قياسها باستخدام معدات معملية حساسة؛ فهل الأمر سيان بالنسبة إلى المعتلين نفسياً؟

كانت المعضلة الأولى هي تعريف الاعتلal النفسي. لم يكن هناك أي معيار وأداة تقسيم موثوقة متاحة للباحثين لقياس الاضطراب. كانت مهارات المحققين التشخيصية التي اعتمدت عليها الدقة غير قابلة للتحقق منها. ربما يستخدم بعض الباحثين تعريف كليكيلى، فيما يستخدم آخرون الدليل التشخيصي والإحصائي للأضطرابات العقلية التابع للجمعية الأمريكية للطب النفسي (DMS)، ثم دليلاً

نشر حديثاً من قبل علماء النفس، فيما يعتمد آخرون على اصطلاحاتهم الطبية الخاصة. من دون إجماع، كيف يمكن لباحث في كندا التأكد من أن بحثاً في مكان ما من العالم يمكن أن تنتهي عنه نتائج بحثه نفسها؟ ماذما لو لم يتتفقوا على من هم بحق المعتلون نفسياً من بين الخاضعين للتجربة، وأيهم غير ذلك؟

أنا في حاجة إلى وضع معايير للاعتلال النفسي جديرة بالبحث، وهذه الأداة الجديدة يجب أن تكون صالحة وجديرة بالثقة وسليمة من الناحية النفسانية. وبالرغم من أن قائمة كليكلي عن المحددات السلوكية كانت بداية جيدة فإنها لم تكن مكتملة. وبجمع عدد كبير من الشروhat المعروفة للخصال والسلوكيات النفسية، وباستخدام أساليب التحليل الإحصائي، نزعت إلى وضع ما يعرف بأنه أكثر الخصال والسلوكيات الشائعة والمحددة التي تميز السيكوباتي من غير السيكوباتي.

نتيجة هذا العمل ابتكرت قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي - المراجعة أو (PCL-R)، وهي قائمة من عشرين خصلة سلوك تفاعلي وعاطفي وحياتي. ويتصف المعتلون النفسيون «الحقيقةون» بمعظم خصال قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي أو كلها، في حين أن الأشخاص الذين يتتصفون بالقليل فقط من هذه السمات ليسوا معتلين نفسياً. منذ عشرين عام وإلى الآن، أظهرت دراسات إحصائية على كثير من الجنائن حول العالم بثبات أن قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي هي المعيار الذهبي لقياس الاعتلال النفسي.

## الطبيعة؟ التغذية؟ كلاماً!

هل سمات الاعتلال النفسي هي نتاج الطبيعة أم التغذية؟ كما هي حال كل الأمور البشرية، فإن الإجابة هي كلا الخيارين المطروحين. السؤال الأفضل هو «إلى أي مدى تؤثر الطبيعة والتغذية بحق في تطور الخصال والسلوكيات المحددة للاعتلال النفسي؟» الإجابة

على هذا السؤال أصبحت أكثر وضوحاً مع تطبيق علم الوراثة السلوكية على دراسة الحصول الشخصية والميل السلوكى.

قدمت دراسات حديثة عديدة حول التوائم أدلة مقنعة على أن العوامل الجينية تلعب دوراً على الأقل بدرجة الأهمية نفسها في تطور الحصول الجوهري للسيكوباتي مثل العوامل والقوى البيئية. صرّح الباحثون بلونين وكارلسون وكروجر وباتريك (Blonigen, Carlson, Krueger & Patrick) أنَّ نتائج دراستهم لعدد 271 من البالغين التوائم قدمت «دللاً جوهرياً على أنَّ الإسهامات الوراثية تسبّب تبايناً في الشخصيات وينتج عنها الاعتلال النفسي». وهكذا، وصل الباحثون لارسون وأندرشيد ولختشتاين (Larrson, Andershed & Lichstenstien) إلى نتيجة في دراستهم لعدد 1090 مراهقاً من التوائم مفادها: «يفترس العامل الوراثي معظم التباينات في الشخصية المعتلة نفسياً». درس فيدينج ويلير وموفيت وبلومين (Viding, Blair, Moffitt & Plomin) 3687 من التوائم البالغين من العمر سبعة أعوام وتوصلوا أيضاً إلى أنَّ «الأعراض الجوهريّة للسيكوباتي تحدّد بنسبة كبيرة بناءً على العامل الوراثي». وقد أفادوا أنَّ الإسهام الوراثي كان في أوجهه عندما مزجت الحصول القاسية غير العاطفية مع السلوكيات المعادية للمجتمع.

الدليل على هذا النوع لا يعني أنَّ المسارات المؤدية إلى الاعتلال النفسي عند البالغين ثابتة وغير قابلة للتغيير، لكنّها لا تشير إلى أنَّ البيئة الاجتماعية سيكون فيها ما يكفي من الوقت لتخطيء ما قدّمته الطبيعة. وكما ذُكر في كتاب (بلا ضمير: العالم المزعج للمعذلين النفسيين بيتنا) فإنَّ العناصر الالازمة لتطور الاعتلال النفسي - مثل عدم القدرة تماماً على الشعور بالتعاطف ونطاق عريض من المشاعر بما فيها الخوف - تسبّبها الطبيعة جزئياً وربما بسبب بعض التأثيرات البيولوجية المجهولة على الأجنة في مرحلة النمو وعلى حديثي الولادة. ونتيجة لذلك، تضمحل لديهم كثيراً القدرة على تطوير ضوابط داخلية وضمير يقظ وتوظيفهم «الروابط» عاطفية مع الآخرين.

ولاستخدام تشبيه بسيط، فإنَّ الخراف هو وسيلة في تشكيل الفخار من الطمي (التغذية)، لكنَّ سمات الخرف تعتمد أيضاً على نوع الطمي المتاح (الطبيعة).

---

أكثر الوسائل الموثقة الصالحة والشائعة الاستخدام في تقييم الاعتلال النفسي

هي قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي – المراجعة (PCL-R). إنّ قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي هي مقياس تقييم طبي، وليس اختباراً يمكن الإفاده به ذاتياً. فالشخص الذي يقيم لا يحيب على الأسئلة، مثلما هي الحال في الاختبارات النفسانية الأخرى. بل بدلاً من ذلك، فإنّ عالم النفس المؤهل أو الطبيب النفسي الذي لديه دراية بإجراء التقييم يملأ هذا التقييم بناءً على مراجعة متعمقة ومراجعة للمعلومات المتضمنة في سجلات الشخص. وفي ما يخص أيّ خصلة أو سمة عندئذ يجب على عالم النفس أو الطبيب النفسي أن يحكم على ما إذا كان كلّ منها ينطبق على الشخص خطّ التقييم. بالنسبة إلى كلّ خصلة يجب تطبيق معايير واختبارات عديدة. يحتوي الدليل التقني على تعريفات موسعة وأمثلة سلوكية لكلّ خصائص الاعتلال النفسي العشرين.

لو ما حكم المقيم أنّ شخصاً ما فيه إحدى الخصال بوضوح، تضاف عندئذ نقطتان إلى إجمالي النقاط؛ وإذا ما انطبقت خصلة جزئياً فقط أو في بعض الأحيان فتضاف نقطة واحدة فقط إلى الإجمالي. ولو كانت توجد خصلة لا تنطبق على الشخص فحسب، فلا شيء يضاف إلى الإجمالي. لأنّه توجد عشرون خصلة في قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي، يمكن للبعض أن يحصلوا إجمالي نقاط من 0 (أي لا يوجد اعتلال نفسي) إلى أعلى درجة 40 (وهو تطابق مع الاعتلال النفسي النمطي).

إنّ قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي – المراجعة (PCL-R) والقائمة الأقصر منها (PCL:SV) أتاحت للناس تنفيذ أبحاث مكثفة على كلّ جوانب الاعتلال النفسي بما فيها الأسس العصبية. وكما ذكرنا آنفاً، فإنّ مجال اهتمام محدد كان هو السلوك الذي يعالج من خلاله المعتلون نفسياً المادة العاطفية، بما في ذلك الكلمات والصور العاطفية. من ذلك أنّ نتائج كثير من تجارب مسح الدماغ (أشعة الرنين المغناطيسي الوظيفي fMRI) أشارت إلى أنّ المعتلين نفسياً لا يظهر عليهم ما يظهر على الأشخاص غير المعتلین نفسياً من أنهاط استجابات

الدماغ للمواد العاطفية الشفهية والبصرية. وفي حين أن الأشخاص العاديين أظهروا استجابة دماغية مختلفة للكلمات والصور العاطفية أكثر من المواد الحياتية، كانت استجابة المعتلين نفسياً متماثلة في كل أنواع المواد. كانت معالجة المعتلين نفسياً لما يجب أن يكون مواد عاطفية وكأنها محتويات محايدة.

في بعض الأحيان تثير إجابة على سؤال ما أسئلة عديدة أخرى. لماذا لا يستجيب المعتلون نفسياً بالطريقة التي يستجيب بها الآخرون؟ هل الوصلات العصبية في أدمعتهم مختلفة؟ هل الفقر العاطفي الواضح عندهم هو نتيجة لتربيتهم؟ سوف يتطلب الأمر بضعة أعوام أخرى من البحث للإجابة على بعض هذه الأسئلة، لكن التحسينات البارزة في تعقيدات معدات العمل تساعدننا على التحرك نحو فهم أعمق للاعتلال النفسي. سوف يستمر باحثون كثيرون في عملهم جيداً خلال القرن الحادي والعشرين.

منذ بدء الدراسات المبدئية على قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي، استخدم باحثون كثيرون هذه الأداة لتقييم الجناء المعتلين نفسياً في شتى الدول والأماكن. وظلت بنودها صامدة أمام اختبار الوقت والتتحقق العلمي. ومع أن قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي تطورت مع مجموعات الجناء، فإنها استخدمت أيضاً مع مجموعات أخرى بما فيها المرضى النفسيين والعوام. لكن بالنسبة إلى الآخرين استخلصت أداة ملائمة أكثر من قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي، قائمة تصحيح الاعتلال النفسي: نسخة المسح (PCL: SV)، التي طورها هير وزملاؤه. هذه البنود المدرجة في نسخة المسح ستذكر لاحقاً، ونقاطها بنفس طريقة نقاط قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي - المراجعة. يمكن أن يتراوح إجمالي النقاط في العشرين بند بقائمة تصحيح الاعتلال النفسي: نسخة المسح بين

0 و 24.

يمكنا أن نحلل الشخصية المعتلة نفسياً في نموذج مكون من أربعة عوامل أو مجالات. يصف مجال التفاعل الشخصي كيف يقدم المعتلون نفسياً أنفسهم إلى

الآخرين، ويشمل المجال العاطفي ما يشعرون به عاطفياً أو لا يشعرون به، ويصف مجال نمط الحياة كيف يعيشون في المجتمع، ويصف مجال معاداة المجتمع نزوعهم إلى السلوكيات المعادية للمجتمع. علماً بأنَّ وضع النقاط لكلَّ مجال يتطلب مؤهلات احترافية وإذاعاناً لتعليمات النقاط في قائمة تصحيح الاعتلال النفسي: نسخة المسح، وإمكان إجراء محادثات مستفيضة والوصول إلى معلومات جانبية. المزيد من الأوصاف التفصيلية مذكورة في كتاب (بلا ضمير).

### مجالات السيكوباتي ومساهماته

[نقاً عن قائمة تصحيح الاعتلال النفسي: نسخة المسح]

العاطفة	التفاعل
يكون الشخص:	يكون الشخص:
• لا يشعر بالندم	• سطحيًا
• لا يشعر بالتعاطف	• مصاباً بجتون العظمة
• لا يتحمل المسؤولية	• مخدعاً
معاداة المجتمع	نمط الحياة
لدى الشخص تاريخ من:	يكون الشخص:
• ضعف في ضبط السلوك	• مندفعاً
• سلوك مرافق معاد للمجتمع	• ليست لديه أهداف
• سلوك معاد للمجتمع في مرحلة البلوغ	• لا يتحمل المسؤولية

ما هو عدد نقاط قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي – المراجعة والتي تكون

كافية لتشخيص أحدهم بالاعتلال النفسي؟ معظم العوام سيكون عدد نقاطهم أقل من 5 في قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي - المراجعة، في حين أنَّ متوسط عدد النقاط للمجرمين الذكور والإإناث حوالي 22 و 19 نقطة على التوالي. وعادة ما يستخدم حد 30 نقطة لتحديد المعتلين نفسيًا، مع أنَّ بعض المحققين والأطباء يستخدمون عدد نقاط 25 فما فوق لأغراض بحثية. حوالي 15 في المائة من الجناء الذكور وحوالي 10 في المائة من الجناء الإناث يحصلون على عدد نقاط أقل من

.30

عدد بنود قائمة تصحيح الاعتلال النفسي: نسخة المسح أقل من قائمة تدقيق هير للاعتلال النفسي - المراجعة، لكنَّ النقاط في كلا الأداتين لها المعنى النظري والعملي نفسه. يمكن أن يكون عدد نقاط معظم الناس 3 في قائمة تصحيح الاعتلال النفسي: نسخة المسح، في حين أنَّ متوسط عدد النقاط لدى المجرمين حوالي 13. والحد المستخدم عادة في تشخيص السيكوباتي يكون 18 نقطة. منها يكن هذا الاختلال سواء في النوع أو الدرجة فإنَّ الأشخاص الذين يصلون إلى هذه الدرجة أو يتعدونها بوضوح يختلفون عنمن لديهم عدد نقاط أدنى. سواء كان هذا الاختلاف في النوع أو الدرجة فيجب على أية حال صياغته بإحكام، مع أنَّ معظم الأدلة العلمية الحديثة تشير إلى أنَّ السبب الأخير أكثر احتفالية.

## هل أنا سيكوباتي؟

إنَّ قائمة سمات الاعتلال النفسي عادة ما تثير القلق أو فكرة عابرة. «يا إلهي، إنَّ جون مندفع ولا يتحمل المسؤولية. لعله سيكوباتي!» أو، «أنا أقدم على المجازفات وأنام كثيراً. سحقاً، أنا سيكوباتي!» قد أكون كذلك، لكن فقط لو وجدت أنَّ مزيداً من السمات ذات الصلة موجودة بالفعل. فكُّر في الاعتلال النفسي على أنه تسلسل متعدد الأبعاد، مثل ضغط الدم، وهو

يتراوح بين التدّي الشديد والارتفاع الشديد. ربّما نشير إلى الأشخاص الذين يعانون من انخفاض كبير أو ارتفاع كبير في ضغط الدم الانقباضي والانباطي بأنّهم مصابون بانخفاض ضغط الدم وارتفاع ضغط الدم على التوالي. وبين هذين النقيضين يوجد نطاق من الضغوط، بعضها يعتبر عاديًّا وأخرى تعكس درجات متفاوتة من القلق، لكنّها لا تصل بعد إلى مرحلة المرض.

وبالمثل، يتراوح عدد وحدة (كثافة) سمات الاعتلال النفسي من صفر تقريباً، قد تبلغ مرتبة القدّيسين، إلى الارتفاع الشديد فوق المعتاد، أي يرتفع إلى درجة المشاكل الكبيرة. إنّنا نشير إلى من يصلون إلى الدرجات القصوى بأنّهم معتلّون نفسياً؛ إذ أنّ لديهم جرعة كبيرة في السمات التفاعالية والعاطفية والمعادية للمجتمع ونمط الحياة، وهي سمات تحدد الاعتلال النفسي.

يندرج معظم الناس بين هذين النقيضين، لكنّهم يميلون في الغالب إلى الدرجة الدنيا. أمّا من هم في المجال الوسط فلديهم عدد كبير من السمات الاعتلالية لكنّهم ليسوا معتلّين نفسياً بمعنى المصطلح الحرفي. فسلوكهم يعتمد على خليط معين من السمات التي لديهم. بالتأكيد، لن يكون الكثيرون مواطنين صالحين أو أشخاصاً لطيفين، لكن يمكن وصف آخرين بأنّهم صعبو المراس أو يحبّون المرح أو يتمتعون بالأهليّة أو طموحون بشراسة أو نفعيون تماماً أو مشاكّون.

## الفصل الأول، المشهد الثاني

### الانطلاق والمضي قدماً

أثار أول أيام عمل ديف حاساً كثيراً عندما اصطحبوه لرؤية القسم وتقديمه لطاقم العمل. كانت توجد جلبة حول الشخص الجديد الذي تعين بمنأى عن أحد اللاعبين الكبار في هذه الصناعة، والذي سوف يساعدهم على استعادة بعض الأرضي التي فقدوها نتيجة إشكاليات دوائر تقديم المنتجات الجديدة. كان يتمتع بشخصية جذابة وطلعة بهية، ناهيك عن خلفيته التقنية القوية في مجال بحث الشركة الرئيسي، وكان يظهر ثقة وكأنما أخذ القوس باربه.

بعد تقديم ديف لمعظم العاملين في القسم، أرشه فرانك إلى مكتبه الجديد. تعم ديف قائلاً بعدما خاب رجاؤه قليلاً مما رأه، «آه، اعتقدت أنه سيكون أقرب قليلاً من موقع الحدث، وأفسح من ذلك قليلاً».

«حسناً، إننا ننمو سريعاً ومساحة المكتب استثنائية» هكذا علل له فرانك الأمر، وهو متعجب من السبب الذي جعله يشعر بالترير والاعتذار، «لكنك ستتجول قريباً في أرجاء المكان لأننا نبدل أماكن العاملين من حين إلى آخر. في الواقع، الأمر بمثابة مزحة هنا».

لم يكن ديف متوجباً، لكن ما إن استدار لمواجهة فرانك، حتى باعاته بابتسامة قائلًا: «هذا رائع! إذن، من الأفضل أن أستقر وأبدأ في الإنتاج!» عاد فرانك إلى مكتبه واستأنف جدول اجتماعاته وكتابة التقارير ومكالماته

الهاتفية. كان سيصطحب ديف في حوالي الواحدة والنصف بعد الظهرة لتناول الغداء في مقصف الشركة الذي يقدم للموظفين طعاماً مجانيّاً وطيب المذاق. وإن أمكن يرافقه إلى جناح المديرين التنفيذيين ويقدمه إلى جاك جاريديب، الرئيس التنفيذي إذا كان موجوداً هناك ومتاحاً.

مرّ الصباح سريعاً وانهمك فرانك في عمله. وإذا بأمينة سرّه مارجي تباغته عندما دلفت من الباب في حوالي الواحدة والربع بعد الظهرة قائلة: «فرانك، اتصلت بك فيكتوريا من مكتب السيد جاريديب؛ إنه يرغب في المجيء الآن» ثم أضافت قبل أن يطرح سؤاله التالي، «لم تفصح عن سبب الزيارة». التقط فرانك دفتر مشروعاته وتفكيره مواعيده، وأمسك بسترة حلته المعلقة خلف الباب مرتدية إياها وهو ينصرف من المكتب نزوّلاً إلى الردهة. قرر أن يلقي نظرة على ديف أثناء مروره بمكتبه ليخبره أنّ غداً هما قد يتأنّج قليلاً. لم يكن ديف في مكتبه، لذلك مضى فرانك في طريقه، كانت أفكاره تحول في المشروعات المعلقة التي لديه وما قد يحتاج إليه الرئيس التنفيذي بعد هذا الإشعار العاجل.

ما إن وصل فرانك إلى جناح المديرين التنفيذيين الذي كان على الجانب الآخر من المجمع، حتى دخل فرانك إلى مكتب فيكتوريا. قال مازحاً: «مرحباً فيكتوريا، هل أنا في ورطة مرةً أخرى؟»

ردت عليه مزحة: «أنت تعرف أنك لا تتورّط أبداً عندما يتعلق الأمر بالسيد جاريديب، مازلت المفضل عنده». بدأ كلّ من فيكتوريا وفرانك العمل في شركة جاريديب للتكنولوجيا في اليوم نفسه، وظلّا صديقين منذ ذلك الحين. كانت ثقافة الشركة قائمة على الود والاسترخاء وعدم التكلّف، لكنّ جناح المديرين التنفيذيين كان مروّعاً دوماً بسبب ما للشركة من حالة كبيرة اعتقاد الجميع أنّ عليهم أن يعكسوها للزائرين أو العملاء المحتملين.

لاحظ جاك جاريديب أنّ فرانك واقفاً عند مكتب فيكتوريا عبر بابه المفتوح فلورح إليه بالدخول. رأى فرانك أنّ لدى جاك شخصاً ما جالساً معه في مكتبه،

لكن لم يستطع أن يتّبّع من هو بسبب الكرسي الجلدي الوثير. «مرحباً فرانك لقد كنت أتحدّث لتوّي إلى إحدى معارفك»، هكذا قال جاك بينما نهض ديف واستدار ملتفتاً إليه. «إنه اختيار رائع آخر! فالامور في قسم البحث والتطوير ستنتطلق إلى عنان السماء لو كانت لزميلك الجديد علاقة بها!»

تلعثم فرانك قليلاً عندما رأى ديف في مكتب الرئيس التنفيذي. ابتسم وهو يصافحه، «حسناً يا جاك، علينا أن نجاري خطى رجال قسم التسويق الذين يعدون العملاء بمتّجات لا وجود لها بعد».

«حظاً سعيداً يا ديف؛ أنت تعمل الآن لدى أفضل شخص في مضمار العمل هذا»، هكذا قال جاك بينما كان فرانك وديف ينصرفان.

قال ديف وهو يتجهان سوياً إلى الردهة ناحية المصفف: «إنه طيب العشر». كان ذهن فرانك شارداً وهو يفكّر مرة أخرى في تقرير المشروع الذي كان يكتبه عندما قاطعته فيكتوريما: «أنت محظوظ أنه كان هنا اليوم؛ إنه كثير الترحال».

## ما تراه قد لا يكون ما تراه

اصطحبت إلين طفلتها الصغيرة قاصدة عملها. أوصدت باب الشقة، ونزلت بعض درجات من السلالم ثم خرجت إلى الشارع. استقلّت الحافلة هي وطفلتها وصولاً إلى الميدان الرئيسي الساطع حيث كانت حشود السائحين المسائية والمستمتعين بإجازاتهم تسير وتحدث. اعتمد عملها الليلي على هؤلاء الناس، وكانت تتطلع إلىقضاء ليلة سعيدة.

تجمّع الحشد عند ناصية الشارعين الرئيسي والأول ما أعاد طريقها. شقت طريقها عبر الزحام بصعوبة ورأت أن أحدّهم يلعب لعبة الثلاث ورقات موتي. كانت التحذيرات على السائرين بتجنب هذا الاحتيال، لكن دائماً ما كان شخص ما بين الحشود يعلق فيه. تسرى اللعبة هكذا: يضع الحاوي ثلاثة ورقات وجوهها إلى أعلى على منضدة صغيرة؛ إحداها ملك أو ملكة أو ولد، والأخريان عبارة عن أرقام. ثم يقلب الرجل (وفي بعض الأحيان تقلب المرأة) الورق رأساً على عقب، ويحرّكها سريعاً أعلى المنضدة ثم يتوقف. من هنا يبدأ الحاوي الذي يستخدم نمطاً مسلّياً بلا توقف في دعوة الحشود إلى الرهان على تحديد أيّ من البطاقات هي بطاقة الوجه. وإن لم يجد من يقبل طلبه يعرض البطاقات ويبدأ مرة أخرى. في النهاية يقرر أحد المتفرجين أن عينه أسرع من يد الحاوي ويضع رهاناً. لكن لا أحد سوى الحاوي يفوز في هذه اللعبة.

بعد بضعة مرات من اللعب، يتغير المترجون فيدنو من كانوا في الخلف بالقرب من الطاولة. تحركت إلين وهي تمسك بابتها إلى الأمام. ابتسם الحاوي وبدأ في الحديث مباشرة إلى الابنة: «يا لك من فتاة جميلة وذكية أيضاً، تماماً مثل أمك! أراهن أنك ستلتحقين بالجامعة يوماً ما!» استمر هذا المترأuber بالكلام في حديثه مع الآخرين في المقدمة عندما انقلبت إحدى الأوراق على رأسها دون قصد، وقد كشفت وجهها لحظياً. حاول الحاوي أن يحركها سريعاً، لكنه إلى ذلك آخرون رأوا كل حركة.

صاحت إلين بعصبية، «أريد المشاركة، أود المراهنة». سأها الحاوي مبدئياً، «بكم تريدين المراهنة؟» بينما كان الحشد يقترب أكثر فأكثر ليرى ما الذي يحدث. كان مع إلين مبلغ إيجارها الشهري، وإذا ما ضاعفته بالتأكيد فسيساعدها هذا على دفع فواتيرها. فكرت ثم فكرت، فصاح الحاوي: «هل ستراهنين أم لا؟»

«نعم، نعم، مائة دولار!» حبس القرييون من موقع الحدث أنفاسهم. لم تبدأ إلين وكأنها راهنت للتبرأة دولار، ناهيك عن قدرتها على المراهنة بمثل هذا المبلغ في إحدى ألعاب الشوارع. توقف الحاوي فجأة – كان سيضاعف مبلغها إذا ما فازت – لكن بعض الواقفين في الحشد تحدثوا. صاح بعضهم: «دعها تلعب.» وانضم إليهم آخرون، «أجل، أقبل الرهان!» انضم إليه المزيد. وبدا الحاوي متوجراً.

قال: «حسناً، حسناً، أظهرني لي نقودك.» بدت إلين أكثر توترة قليلاً؛ لم تعرف السبب الذي جعلها تظهر نقودها، إذ أنها كانت ستفوز على أية حال، لكن الحاوي كان مصرًا. «هلمي، أظهرني له نقودك»، هكذا قال لها بعض الواقفين في الحشد خلفها. وضفت يدها في قميصها وصولاً إلى صدريتها وأخرجت بعض النقود. أخرجت ورقة بمائة دولار وأمسكتها أمامها. قال لها الحاوي: «اختراري ورقتك». وفعلت إلين ما طلب.

بـدا المشهد وكـأنـه يـسـير بالـتصـوـير الـبـطـيـء لـكـنـ فـي الـوـاقـع مـرـت الـلـحـظـات الـقـلـيلـة التـالـية سـريـعة جــداً جــداً. قــلب الـحاـوي الـورـقة الـتي اخــتـارـتها إـلـيـن وـكـانـت وـرـقة السـبـعة الـمـاسـيـة؛ ثــمـ قــلب الـورـقة الـمـجاـوـرـة لــهـا وـكـانـت مـلـكـ الـأـنـدـيـة. عــنـدـها صــرـخـ أحــدـهـم فــجــأـة «الـشـرـطة!» مــنـ خــلـفـ الـخــشـوـدـ. فــانــتـزـعـ الـحاـوي وـرـقةـ المـائـة دــولـارـ منـ إـلـيـنـ، وـطـوـىـ الـمـنـضـدـةـ ســرـيـعـاً مــخــتـفـيـاً مــعـ شــرـيكـهـ الـمـتوـاطـئـ مــعـهـ وـســطـ جــمـوعـ الســائـحـينـ والـزــوـارـ الـمـتـحـرـكـينـ. اـكــتـفـتـ إـلـيـنـ بــالـوـقــوفـ فــيـ مــكــاـنـهـاـ، كــانــتـ تــشــعــرـ بــالـصــدــمــةـ، لــقــدـ خــســرـتـ. وــاـغــرــوـرــقــتـ عــيــنــهـاـ بــالـدــمــوعـ. قــالــتـ بــنــحــيــبـ: «ـنــقــوـدـ إـيــجــارـيـ!» غــادـرـ بــعــضـ الـمــحــتــشــدــينـ وــهــمـ يــقــلــبــونـ أــيــدــيــهــمـ تــحــســرــاـ. وــحــاـوــلــتـ ســيــدــةـ مــســنــةـ فــيــ مــعــطــفــ أــزــرــقــ أــنــ توــاـســيــ إــلــيــنــ وــتــرــبــتــ عــلــ رــأــســ اــبــتــهــ الصــغــيــرــةــ. أــخــرــجــتــ عــشــرــةــ دــوـلــارــاتــ مــنــ حــقــيــقــةــ يــدــهــاـ وــأــعــطــهــاـ لــإــلــيــنــ. وــفــعــلــ زــمــرــةــ أــشــخــاـصــ الشــيــءــ نــفــســهــ، لــكــنــ بــوــاـدــرــ الــإــيــثــارــ وــالــيــةــ الــحــســنــةــ هــذــهــ لــمــ تــعــوــضــ كــلــ مــاـ خــســرــتــهــ مــنــ مــالــ إــيــجــارــ أــوــ الــخــزــيــ الــذــيــ لــحــقــ بــهــاـ عــنــدــمــ اــنــطــلــىــ عــلــيــهــ أــحــدــ أــقــدــ الــاحــتــيــالــاتــ. هــذــهــ الــحــيــلــةــ مــثــلــمــاـ هــيــ حــالــ الــكــثــيرــ مــنــ الــحــيــلــ تــســتــخــدــمــ بــرــاءــ الطــبــيــعــةــ الــإــنــســانــيــةــ الــأــســاســيــةــ ضــدــ الــهــدــفــ الــذــيــ لــاـ يــرــقــ إــلــيــهــ الشــكـــ. إــنــ عــدــ النــاســ الــمــصــابــينــ باــعــتــالــ نــفــســيــ يــوــحــيــ بــأــنــ مــعــظــمــنــاـ ســوــفــ يــمــرــ بــمــعــتــلــ نــفــســيــ وــاـحــدــ عــلــىــ الــأــقــلــ خــلــالــ الــيــوــمــ. مــعــ ذــلــكــ، فــإــنــ مــاـ لــلــمــعــتــلــنــ نــفــســيــ مــنــ قــدــرــةــ مــاهــرــةــ عــلــىــ إــخــفــاءــ طــبــيــعــهــ الــحــقــيــقــيــةــ تــجــعــلــ مــنــ الصــعــوبــةــ تــحــدــيــدــهــمــ مــنــ بــيــنــ الــآـخــرــينــ الــذــيــنــ يــمــكــنــ مــلــاقــاـتــهــمــ فــيــ الشــارــعــ. وــمــعــ آــنــاـ فــعــلــيــاـ لــاحــظــاـنــاـ الــأــحــدــاثــ الــمــوــصــوــفــةــ فــيــ الــحــالــةــ أــعــلــاهــ عــنــدــ نــاصــيــةــ شــارــعــ بــمــدــيــنــةــ أــمــرــيــكــيــةــ رــئــيــســيــةــ، فــإــنــاـ لــاـ نــســتــطــعــ بــســبــبــ الــافــتــارــ إــلــىــ مــزــيــدــ مــنــ الــمــعــلــومــاتــ أــنــ نــحــدــدــ مــاـ إــذــاـ كــانــ الشــخــصــ مــعــتــلــاـ نــفــســيــاـمــ بــجــرــدــ نــصــابــ. لــأــنــ كــلــ مــاـ نــعــرــفــ أــنــهــ حــالــةــ مــتــعــلــقــةــ بــجــرــيمــةــ صــغــيــرــةــ (ــلــعــةــ الــثــلــاثــ وــرــقــاتــ نــصــابــ). لــأــنــ كــلــ مــاـ نــعــرــفــ أــنــهــ حــالــةــ مــتــعــلــقــةــ بــجــرــيمــةــ صــغــيــرــةــ (ــلــعــةــ الــثــلــاثــ وــرــقــاتــ بــعــرــمةــ فــيــ هــذــهــ الــمــدــيــنــةــ)ــ تــخــدــعــ الــفــضــولــيــنــ وــالــمــغــفــلــيــنــ لــلــمــشــارــكــةــ بــأــمــواـهــمــ. وــفــيــ حــينــ أــنــ الســائــحــينــ قــدــ يــجــدــوــنــ أــنــ مــثــلــ هــذــهــ الــتــجــارــبــ الــتــيــ تعــطــيــهــمــ «ــنــبــذــةــ عــنــ الــحــيــاـةــ»ــ تــصــنــعــ قــصــصــاـ مــثــيــرــةــ لــلــاهــتــامــ لــكــلــ الــأــصــدــقــاءــ فــيــ وــطــنــهــمــ، فــالــحــقــيقــةــ هــيــ أــنــهــ جــرــيمــةــ اــرــتــكــبــتــ.

ما نقصده أنه بفضل قدراتهم – أو مهاراتهم حقاً – المتعددة يكون من الصعب رؤية المعتلين نفسياً على حقيقتهم. أولاً، هم متحفزوون ولديهم مهارة «قراءة الناس» وتحديد قدراتهم سريعاً. فهم يحددون ما يحبه الشخص ويبغضه ويحفزه ويحتاج إليه ونقط ضعفه وثغراته. لدينا جميعاً «أزرار» يمكن الضغط عليها، ودائماً ما يكون المعتلون نفسياً على استعداد أكثر من معظم الناس للضغط عليها. ثانياً، كثيرون من المعتلين نفسياً يمرون علينا وهم يتمتعون بمهارات تواصل شفهية ممتازة. وفي حالات عديدة، تكون هذه المهارات ظاهرة أكثر من الحقيقة بسبب استعدادهم للقفز مباشرة إلى الحديث دون النظر إلى الموضع الاجتماعية التي تعوق معظم الناس. إنهم يستغلون حقيقة أنّ أنساً كثرين يغضبون الطرف عن فحوى الرسالة ولا يولونها أهمية بقدر اهتمامهم بطريقة توصيلها. أسلوب توصيل واثق وعدواني – عادة ما ينمّي بالليل والكلمات المعيبة والعبارات الوردية – وذلك لتعويض افتقارهم إلى صدق الجوهر والإخلاص في تفاعلهم مع الآخرين. هذه المهارة المقرونة باعتقادهم أنّهم يستحقون أي شيء يمكن أن تقع عليه أيديهم، تتيح للمعتلين نفسياً أن يستخدموا بفاعلية ما ينمو إلى علمهم حول شخص ما ضدّ هذا الشخص أثناء تفاعلهم معه أو معها – إنهم يعرفون ما يقولونه وكيف يمكنهم قوله لبسط نفوذهم. ثالثاً، إنهم أساتذة في إعطاء الانطباعات؛ فبصيرتهم التي يسبرون بها غور نفوس الآخرين والمفترضة بطلاقه شفهية سطحية – وإن كانت مقنعة – تسمح لهم أن يغيروا من شخصياتهم بمهارة وبيا يناسب الموقف حسب خطّة لعبتهم. إنهم معروفون بقدرتهم على ارتداء أقنعة عديدة، وينجّرون «ما هم عليه» اعتقاداً على الشخص الذي يتفاعلون معه، ويجعلون أنفسهم محظوظين أمام ضحيتهم المستهدفة. سوف يجد النرجسيون أنّ المعتلين نفسياً حريصون على ما يحتاجون إليه للفت انتباهم؛ والأشخاص المتتوّرون سيجدونهم لا يشكلون خطراً ويبعثون على الاطمئنان؛ وسوف يجد أناس كثيرون في صحبتهم الإثارة والمرح. إلا أنّ القليل فقط سيشكون في أنّهم

يتعاملون مع سيكوباتي يتلاعب بكته شخصيتهم ومواطن ضعفهم. أما في لعبة أوراق الحياة العظيمة، فيعرف المعتلون نفسياً أيّ الأوراق التي تستخدمها، ثم يغشون.

إنَّ الباحثين الذين يتفاعلون مع معتلين نفسيًا معروفين يصفونهم دوماً بأنَّهم متلوّنون اجتماعياً مثل الحرباء. وهذه الحرابة بالطبع القدرة على الاصطباخ بلون بيتها من أجل النجاة. مثلاً عند التعلق بورقة أو فرع شجر، يتحول لونها إلى الأخضر أو البنّي، باستخدام قدرتها على تغيير لون جلدتها للاندماج مع محيطها. وهكذا يمكنها باستخدام حمامة الطبيعة أن تظل خفية عن أعدائها، مع ذلك تتسلل إلى حشرات لا تشک فيها لتجعلها وجة لها. إنَّها مفترسٌ خفيٌ تماماً. هكذا مثل الحرباء يمكن للمعتلين نفسيًا إخفاء طبيعتهم الحقيقة ويرتدون قناعاً يحجب نواياهم الحقيقة عن ضحاياهم لفترات طويلة. إنَّ السيكوباتي هو مفترس بشري خفيٌ إلى درجة أقرب إلى الكمال.

لا ينبغي هنا القول إنَّه لا يمكن لمعظم الناس أن يكونوا جذابين وفعالين ولديهم قدرة على سهولة التواصل الاجتماعي، ويكونوا في الوقت نفسه أمناء - بالطبع هذا ممكن. الكثير من الناس يستخدمون إدارة تعبيرات وجوههم وأساليبهم في التلاعب للتأثير على الآخرين كي يحبّوهم ويثقوا بهم، أو لكي يحصلوا على ما يريدونه من الناس - عادة في اللاوعي، لكن في بعض الأحيان يكون هذا نتيجة تدريب ومارسة وتحطيب. مع ذلك، إذا ما أردت أن يحبّك الناس ويحترموك (وفعل ما يتطلبه الأمر لتحقيق هذا) لا يجب بالضرورة اللجوء إلى التضليل والخداع - فال الحاجة إلى نيل استحسان الآخرين وتقبّلهم أمرٌ طبيعي. يغدو التلاعب الاجتماعي مخادعاً إذا لم تكن مهتماً بمشاعر الآخرين بالفعل أو تحاول استغلالهم بغير حقّ. الفارق بين نهج الاعتلال النفسي ونهج غير السيكوباتي يمكن في التحفيز لاستغلال الناس بغير حقّ وبقسوة. ببساطة لا يهتم المعتلون نفسياً إذا كان ما سيقولونه سيجرّ الناس ماداموا سينالون ما يريدونه،

وهم جيدون جداً في إخفاء هذه الحقيقة. وبالنظر إلى مهاراتها أو مهاراتها القوية في التلاعيب بالآخرين، لا عجب في صعوبة ملاحظة الشخصية «المغتلة نفسياً» أسفل ما لشخص ما من سطح جذاب ومتفاعل.

مع ذلك ليس لكل المغتلين نفسياً سلاسة في إدارة الأمور. فبعضهم ليس لديه ما يكفي من مهارات التواصل أو المهارات الاجتماعية أو التعليم للتفاعل بنجاح مع الآخرين، فيستندون بدلاً من ذلك على التهديدات والإكراه والتخويف والعنف للهيمنة على الآخرين وللحصول على مبتغاهم. عادة ما يكون هؤلاء الأشخاص عدوانيين بوضوح بل وحتى فوضويين، ومن غير المرجح أن يسحروا ضحاياهم ويجعلوهم خاضعين، فيلجمون بدلاً من ذلك إلى نجح استضعافهم للآخرين. لكن هذا الكتاب لا يتعرض لهم إلا قليلاً ويستفيض في الحديث عنمن لديهم قدرة واستعداد لاستخدام «جادبيتهم المميتة» للاحتيال على الآخرين وخداعهم. مع ذلك، إن لم يصلح نهج الجاذبية، يكون المغتلون نفسياً على استعداد للجوء إلى كل من الترهيب الضمني والعلني.

## الاعتلال النفسي والنرجسية

من المهم ذكر أن الاعتلال النفسي هو اضطراب في الشخصية، وإن اضطرابات الشخصية ليست مثل المرض العقلي. بشكل أساسى يمكن القول إن للشخص المصاب باعتلال نفسي مدى محدوداً من «الحلول» النمطية التي يطبقها أو تطبقها على معظم المشاكل التي يواجهها في الحياة. أما من ليسوا مصابين باعتلال نفسي فلديهم القدرة على تطبيق شتى أنواع السلوكيات، اعتماداً على أفضل ما يناسب الموقف.

في بعض الأحيان يعني الأشخاص المصابون باضطراب في الشخصية من مشاكل في الحياة بسبب منظورهم المحدود ونجهنم غير المرن نسبياً. فلديهم صعوبة في التعامل مع عالم لا يسير بطريقة المسار الواحد التي يفضلونها، في حين

أنّ من يعرفونهم قد يرونهم متزمّتين ويمكن التنبؤ بهم وفي بعض الأحيان مزعجين للأسف.

توجد عشر اضطرابات في الشخصية يعترف بها علماء النفس ومن بينها اضطراب الشخصية النرجسية واضطراب الشخصية التمثيلية، ومن المهم فهمهما لأنّ لهما علاقة بالاعتلال النفسي.

على سبيل المثال، يتضمن اضطراب الشخصية النرجسية الحاجة الملحة إلى نيل الإعجاب وحسن التفوق من بين خصال أخرى. فالشخص المصابة باضطراب الشخصية النرجسية يوصف في الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات العقلية التابع للجمعية الأمريكية للطب النفسي بأنه يظهر نمطاً سائداً من جنون العظمة (في خياله أو سلوكياته) وال الحاجة إلى نيل الإعجاب والشعور بالاستحقاق والافتقار إلى التعاطف.

يعتقد النرجسيون أنّ كل شيء يتمحور حولهم، في الواقع كل شيء يقوله الآخرون ويفعلونه يجب أن يكون عنهم. في المواقف الاجتماعية لا تكون هذه هي الحالة، فهم سيتخذون إجراءً ما ليكونوا محطة الاهتمام، مثل مقاطعة الحديث أو التقليل من الآخرين. يفتقر النرجسيون إلى الخيارات الأخرى في مخزونهم السلوكي، مثل إيلاء الاهتمام إلى حاجات الآخرين ورغباتهم ومشاركة المساحة والتفاوض مع الآخرين لنيل الانتباه ومعرفة استجاباتهم. فإذا ما وصفت بالنرجسي لا يكون هذا بالضرورة شيئاً سيئاً، وفقاً لهؤلاء الأفراد، فهم يرون حبّ الذات المرضي مجرد رد فعل طبيعي على كلامهم الواضح. ففي النهاية، «ما الشيء الذي لا يمكنك أن تخبه في؟» حتى إنّ بعض النرجسيين يشتكون أنّ موهبتهم وجهالمهم أعباء عليهم تحملها.

يعاني النرجسيون من صعوبة في تعلم سلوكيات بديلة؛ لكن مع مرور الوقت وببعض المساعدة – مثلما كان حال اضطرابات في الشخصية – يمكنهم تعلم إدارة سلوكياتهم والتأثير السلبي الذي يسببونه للآخرين. إنّ المشكلة الحقيقة

بالنسبة إلى الآخرين عندما تتحول الصفات النرجسية ولا سيما منها الشعور بالاستحقاق وانعدام التعاطف، تتحول إلى سلوكيات معادية للمجتمع ومدمرة. عندما يحدث هذا يمكن وصف ذاك النمط بأنه نرجسية عدوانية أو خبيثة، والتي يصعب غييرها من الاعتلال النفسي.

والمثال الآخر هو اضطراب الشخصية الهيستيرية، والذي يتكون من خصائص عديدة، أبرزها العاطفية وال الحاجة إلى الاستحسان اللتان يراهما الآخرون زائدتين عن الحد. يميل هؤلاء الأشخاص إلى التعبير علانية عن أنفسهم بطريقة درامية أو عاطفية أو يتحمل حتى أن تكون مسرحية في المواقف الاجتماعية التي يكونون فيها. بل إنهم في بعض الأحيان يرتدون ملابس خلية ويتصرون بخلافة في محاولة للفت الانتباه. لكن على عكس النرجسيين فهم لا يحاولون دوماً الشعور بالتفوق – فسوف يقبلون بالدور المساعد إذا كان متاحاً، وهو ما يمكن أن يوفر لهم الدعم النفسي الذي يحتاجون إليه.

إنّ عدد الأشخاص الذين يمكن تصنيفهم ضمن اضطرابات الشخصية النرجسية (فقط 1 في المائة من عامّة السكان) أو الهيستيريا (2 أو 3 في المائة) هو عدد قليل. في الواقع، يبدو كثيرون من الأشخاص «نرجسيين» أو «هستيريين» لمن حولهم بخلاف من يعانون فعلياً من هذه الاضطرابات. فضلاً عن ذلك، يصنّف خطأً بعض المعلّمين نفسياً بأنهم نرجسيون أو هستيريون بسبب السمات المتمركزة حول الذات أو العاطفية، والتي يظهرونها علانية. وهذا يجعل التشخيص صعباً، وعادة ما يكون مربكاً لمن لديهم تجربة مواجهة مباشرة مع هؤلاء الأشخاص. بإمكان علماء النفس أو أطباء النفس المتمرّسين فقط أن يشخصوا اضطراب الشخصية، بما في ذلك الاعتلال النفسي، ويميزوه من الاضطرابات الأخرى التي قد تبدو مشابهة.

ملاحظة: المذكور أعلاه شرح مبسط لاضطرابات الشخصية. يمكن للقارئ المهتم الرجوع إلى الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات العقلية التابع

للجمعية الأمريكية للطب النفسي المستخدم من علماء النفس وأطباء النفس، من أجل قراءة المزيد من المناقشات الكاملة حول الاختلافات والفروقات.

## اتباع النهج المتلاعب في الحياة

كثير من المعتلين نفسيًا هم عبارة عن أساندنة في التلاعب ومحترفي لعب؛ سوف يستخدمون كلّ خدعة كتبت في كتاب لتحقيق أهدافهم. فالسمات والخصال التي ذكرها هير وكليكلي تخدمهم تماماً ويمكن فهمها بأفضل شكل في السياق الذي تمارس فيه في حياتهم اليومية. إنّ فهم الكيفية التي يتعاملون بها في العلن يمكن أن تساعد المرء في الإللام نسبياً بالشخص الحقيقى خلف الواجهة الجذابة، ونأمل أن نساعد القارئ على تدشين الدفاعات ضدّ الأعبيهم الماهرة.

لنلق نظرة على بعض الإستراتيجيات والسمات المستخدمة كجزء من عملية لها ثلاثة مراحل من بعض المعتلين نفسيًا. لاحظ أنّ هذه العملية هي نمو طبيعى لشخصيتهم وأنّها عادة ما ستكون آلية أكثر من المخطط له بوعي. أولاً، يحدّدون قيمة الشخص وحاجتهم إليه، ثمّ يحدّدون مواطن قوتهم وضعفهم النفسي. ثانياً، يتلاعبون بالأشخاص (الذين يصبحون ضحايا محتملين الآن) وذلك ببعث رسائل إليهم قد صاغوها باتفاق، وفي الوقت نفسه يستخدمون ردود فعلهم على الفور للوصول إلى مرحلة التحكم فيهم والحفظ عليها. ليس هذا بمجرد نهج فعال يمكن اتخاذه مع معظم الناس، لكنّه يسمح للمعتلين نفسيًا أن يشقوا طريقهم بأساليب ملتوية وينحرجو من أيّ مصاعب سريعاً وبكفاءة إذا ما ووجهوا أو كانوا أمام تحديًّا. ثالثاً، يتركون الضحايا المستنزفة والخائرة عندما يملؤون منهم أو إذا ما فرغوا منهم.

وفي ثانياً إطار العمل العريض هذا، يأتي دور عوامل عديدة. إليك تفسيراً باستفاضة.

## عندما يصبح الشر خيراً: تبني نمط حياة السيكوباتي

إن طباع الأشخاص المصابين بكثير من سمات الاعتلال النفسي وسلوكياتهم تكون جزءاً منهجياً وطبعياً ومتشرّاً في نمط حياتهم العام. المقصود أنهم على ما هم عليه. مع ذلك يوجد آخرون طبيعة الاعتلال النفسي لديهم أقل من كونها نفعية؛ فهم يتحلّون ببعض زينات «نمط حياة المعتلين نفسياً» من أجل النجاح أو التفوق في مهنتهم. ويلقون استحساناً على هذا المسار من كل أنواع كتب النفس الشعيبة ومساعدة الذات التي تروج لفلسفة الجشع العدوانية واستحقاق الذات و«التطلع إلى المرتبة الأولى».

في كتابه «ماذا كان لمachiavelli أن يفعل؟» (What Would Machiavelli Do?), نجد ستانلي بينج (Stanley Bing) يفصح بطريقة قد تكون ساخرة، عن كيفية حصولك على ما تريده عندما تريده سواء كنت تستحقه أم لا. دون خوف، دون مشاعر، ودون أخلاقيات تشعرك بالذنب. إليك بعض من مواضعه:

- لتكن بارد القلب: استبدل بعدم الحساسية وقسوة القلب الوقار والتفكير.
- اعمل بجدٍ لتصبح شريراً: معظم الناس ليسوا بشعبين بالفطرة... لكن بالعمل يمكنك التحسن.
- كن نرجسياً: انظر إلى الآخرين وكأنهم أدلة فقط لاحتياجاتك... بداخلك قدر كبير من الأنانية... دعها تتطلق.
- كن غير متوقع: لطيفاً جداً، ذينياً جداً. لتكن متقلباً إلى حد بعيد. سعادة شديدة وغضب عارم.
- كن قاسياً: على منافسيك ومن يمكن أن يطرحك أرضاً، «اعصف بهم، اسمع تحطم عظامهم وفرقة قصابهم الهوائية».
- بالطبع، كلما كان الشخص معتلاً نفسياً، سهل عليه أن يتبع خارطة طريق بينج الذي يمزج بين شخصية منعدمة الأخلاق ونجاح في مضمار الشركات. إلا أن الوحشية الاجتماعية والافتراض عند معظمنا أشياء على شيء من الصعوبة. حتى وإن كان كتاب بينج يعرضها بسخرية، فإنها تبدو مخططاً للسيكوباتي.

## مرحلة التقييم

إنَّ فرصة خداع الآخرين والتلاعب بهم هي محفز رئيسيٌّ لأيِّ إنسان مصاب باضطراب الشخصية المعتلَّة؛ يحبُّ المعتلُون نفسِيًّا أن يتلاعبوا بالناس. عادة ما يبحثون عن أشخاص ليحتالوا عليهم أو يغشُّوهم، وهذه المرحلة الأولى من نهج المعتلَّين نفسِيًّا تتضمَّن تحديد الأهداف أو الفرائض وتقييمها. بعض المعتلَّين نفسِيًّا استغلاليُّون، فهم مثل المفترسين العدوانيين الذين يقتنصون فرصة لقائهم بأيِّ شخص تقريريًّا، أمَّا بعدهم الآخر فيكونون أكثر صبراً وينتظرون الضحية البريئة المثالية لقطع طريقها. في كلّ حالة يسرع السيكوباتي إلى استغلال الجدوى المحتملة للشخص كمصدر للمال أو السلطة أو الجنس أو التأثير. إنَّ الأشخاص الذين يمتلكون السلطة أو الشهرة أو المكانة الاجتماعية الرفيعة يكونون جذابين على نحو خاصٍ.

في عالم الشركات، من السهل نسبيًّا رصد مَن هم في موقع السلطة – فتساعدنا المكاتب الفسيحة والألقاب المرموقة على تحديد ماهية الأشخاص في أيِّ مؤسسة. لكن لا تعتقد أنه لمجرد عدم امتلاكك مكتباً كبيراً أو لقباً مرموقاً فأنت تفتقر إلى السلطة أو الأصول التي ربما يجدها السيكوباتي مفيدة. هل أنت أمينة سرٍ يمكنها الوصول إلى جدول مواعيد رئيسك في الشركة؟ هل أنت مثل عن الحاد يمكنه أن يلطّف من النزاعات ويُسْرِّ الصعوبات على الموظفين؟ هل أنت مَن تساقط إليهم الأخبار في شركتك ويمكنك الوصول إلى المعلومات التي تتناهى إلى مسامع المطلعين على بوطن الأمور؟ أو ربما تكون الشخص الموجود في غرفة البريد والذي يبذل أقصى ما في وسعه لضمان وصول المستندات المهمة إلى وجهتها في الوقت المحدَّد؟ هذه أمثلة على السلطة غير الرسمية، وهي أحد أشكال السلطة المهمة التي تخضع للدراسة في كليات الأعمال وعلماء النفس في المؤسسات. يمكن

للمعτلين نفسيًا في الشركات الاستفادة من مصدر قوتك غير الرسمي أو سلطتك الخاصة من الأصول المفيدة وذلك لتنفيذ أهدافهم الأكبر والشخصية.

بالإضافة إلى تقسيم المكسب المحتمل من الآخرين، يقيم المعطلون نفسيًا نقاط ضعفهم العاطفية والدعاعات النفسية من أجل نسج خطة هجومهم. يفعل المعطلون نفسيًا هذا بشتى الطرق وبدرجات متفاوتة لأن النمط الشخصي والخبرة والتفضيلات تلعب دورًا أيضًا في ذاك التقييم. يستمتع بعض المعطلون نفسيًا بالتحديات الكبيرة، مثل التي يشكلها أحد المشاهير الواثقين من أنفسهم والمحضين نفسيًا أو موظف المعنى وشديد الأنانية. بينما يحب الآخرون افتراس الأشخاص الذين يمررون بحالة من الضعف أو من مسهم الضر. وقد يشمل هذا الأشخاص الوحيدين أو الذين يحتاجون إلى الدعم العاطفي والصحبة، المسنين ذوي الدخل الثابت أو من لم يبلغوا السن القانونية بعد والمغفلين، أو من تعرضوا مؤخرًا للأذى أو كانوا ضحية للآخرين. ومع أن فائدة هذه المجموعة الثانية قد لا تبدو واضحة من وجهة نظر مالية بحتة، فإنه بوضع «سهولتهم» في الاعتبار يكونون جذابين للمعطلين نفسيًا الذين يرجحون الاستثمار في الوقت والجهد.

### فوضى: الفرصة تطرق الباب

في أغسطس عام 2005، دمر إعصار كاترينا مدينة نيو أورليانز بولاية لويسيانا مع قطاعات كبيرة على ساحل الخليج الأمريكي. ومع أن الأضرار التي لحقت بالممتلكات والمعاناة البشرية كانت صاعقة، فإن الفوضى الناتجة والارتباك وفرّاً فرصة فريدة لمن لديهم اهتمام أكبر بمصلحتهم الشخصية الباردة القلب أكثر من تلك الأشلاء المبعثرة حولهم.

في ذلك الحين قال باتريك ميهان (Patrick Meehan) المدعي العام الأمريكي للقطاع الشرقي في بنسلفانيا، «إذا ما كنا تعلمنا من دروس الحادي عشر من سبتمبر وتسموني آسيا، فسوف يستغل بعض قساة القلوب ومحترفي الاحتيالات الشريرة هذه الظروف لارتكاب عمليات النصب وجنى الأموال بطرق متوية على حساب ضحايا الإعصار». لم

يُكَنْ تعليقه توقعاً بقدر ما كان تعليقاً حصيفاً عن حقيقة أنه يوجد الكثير من السفاحين وال مجرمين وسفاكى الدماء الجاهزين لانتهاز فرصة المأساة التي ألمت بشخص ما. بالتأكيد بعض من أعمال العنف التي ارتكبواها كانت متعلقة بالفقر وعقلية العصابات وغريزة النجاة المفهومة. مع ذلك، بالنسبة إلى كثير من المعتلّين نفسياً متهمي الفرصة - في الشارع وفي غرفة مجلس الإدارة - فإنَّ أفعالهم الشائنة كانت ببساطة مجرد عمل.

يأتي دور بعض خصال الاعتلال النفسي في تلك المرحلة. وبينما يزيد السيكوباتي عموماً وظاهرياً أن يظهر في العلن وكانته على رأس لعبة العامة ويرتدى حالة الجاه والنجاح والمؤانسة الاجتماعية، يلعب الكثيرون منهم فعلياً دوراً طفيليًّا في نمط حياتهم. إنهم يفضلون العيش على أعمال الآخرين بدلاً من العيش على جهودهم الخاصة، عادة ما يتبنّون إذن نمط حياة يجعلهم هائمين على وجوههم أو تائهين أو مبدرين باختيارهم وإن ادعوا العكس. وخدمة منهم لنمط الحياة هذا فإنَّه ليست لديهم شكوك حول التهاب الدعم المالي وطلبه من أشخاص آخرين. في الغالب يكون مقدم الدعم فرداً من العائلة أو صديقاً، لكن يمكن بسهولة أن يكون شخصاً غريباً يغرونها أو يحتالون عليه ليوفّر لهم الطعام والمأوى ومصدر الدخل. ليس من غير الاعتيادي أو الخطأ أن يعتمد الناس على مساعدة الآخرين، بما في ذلك المساعدة العامة خلال أوقات الشدة في حياتهم، لكنَّ المعتلّين نفسياً يستخدمون الآخرين دون تأنيب ضمير حتى عندما يكونون في أوفر صحة وقدرٍ على إعالة أنفسهم. ليس كلَّ المعتلّين نفسياً معطلين عن العمل بالطبع، لكن حتى المعتلّون نفسياً الذين يعملون في وظائف يحبون التظليل على الآخرين سراً وعلانية؛ إنهم يسلبون زملاء العمل وأصحاب العمل على حد سواء.

يفتقرون المعتلّون نفسياً إلى العاطفة بل وحتى أدنى درجات الفهم للمساعر البشرية. وبالتحديد فإنَّ التأثير الاقتصادي والعاطفي لسلوكهم الأناني على الآخرين لا يعنيهم، وذلك جزئياً لأنَّهم يعتقدون أنَّ كلَّ شخص في هذا العالم

الأشبه بصراع الكلاب يأكل بعضها بعضاً هو شخص جشع وبلا مشاعر تماماً مثلهم. أيّضاً يجدو أنّهم غير قادرين على بناء طريقة تواصل عاطفية ودقيقة مع الآخرين، فيخلُصون عن خطأ إلى أنّ الحياة العاطفية للجميع هي بضحلة حياتهم العاطفية وعقمها. وفي عالمهم العقلي لا يكون الناس سوى أشياء وأهداف وعوائق. ويفتقرون المعلّلون نفسياً أيّضاً إلى الشعور بالندم أو الذنب، وهو جزء من الشعور الأخلاقي الداخلي الذي يمنع بقيتنا عن الشروع في تلك الحالات التي قد تراودنا بين حين وآخر لاستغلال الآخرين أو التلاعب بهم أو إيذائهم. بل إنّ البعض يقترحون أنّ المعلّلين نفسياً بمثل هذه الدرجة من التوحش بفاعلية لأنّه لا يتصف بهم الشك والقلق النابع من وخز الضمير.

بالإضافة إلى طبيعتهم التطفلية وافتقارهم إلى التعاطف، يوجد دليل على أنّ المعلّلين نفسياً في حاجة إلى قدر كبير من التحفيز الجديد يجعلهم يمنّى عن حالة الملل. تلك الحاجة التي يشير إليها البحث الجديد قد تكون متأصلة في التركيبة النفسية لأدمغتهم، والتي تؤدي بهم عادة إلى البحث عن فرص جديدة ومثيرة والانتقال عادة من علاقة إلى أخرى. معظم الناس لديهم قدرة على تحمل الملل والعمل المضني على مدار فترات طويلة من أجل فعل أشياء مهمة في حياتهم مثل إتمام الشهادة الجامعية أو فترة العمل التجريبية أو العمل في درجة وظيفية متواضعة أملاً في نيل ترقية. أمّا المعلّلون نفسياً فيبحثون عن طرق أسهل تؤدي إلى الغايات نفسها. إذ يتمنّى لكثير منهم التخرج من الجامعة أو الحصول على اهتمادات مهنية، لكن في معظم الحالات قليلاً ما يكون هذا بفضل العمل الشاق والاجتهد وإنما بالخداع وجعل الآخرين يعتمدون على أداء عملهم، وبشكل عام «يدبرون النظام». وما إن يكونوا في العمل، حتى يميلوا إلى تجنب المهام التي تصبح روتينية أو صعبة أو التي في حاجة إلى التزام جاد على المدى الطويل لإنعامها. لا يمكنهم تخيل السبب الذي يجعل أيّ شخص، حتى زملائهم في العمل، ينتظرون دورهم – أو يعملون بجد – لأيّ شيء يريدونه. ثم إنّ حاجتهم إلى

التحفيز تتعكس على ولعهم بالسلوكيات التي تنطوي على مخاطر عالية والسعى إلى المغامرة. يبحث معظم الناس غير المعتلين نفسياً عن تلك الدفعـة المرتبطة بمثل هذا السلوك، لكن على عكس المعتلين نفسياً، فإنـهم يفعلون هذا عادة بعد تقسيم المخاطر على أنفسهم وعلى الآخرين، وبدون وضع الآخرين على المحكـ. لكن المؤسف للمجتمع أن حاجة السيكوباتي إلى التحفيز تتعـكس بسهولة على هـيئة سلوكيات إجرامية ومعادية للمجتمع.

### «إنـها في جينات الوراثـة»

يقدم علم النفس التطوري سبباً آخر لوجود نمط الحياة المتغير لدى العديد من المعتلين نفسياً: البحث عن شركاء متعددين في العلاقة الجنسية. يتميز المعتلون نفسياً بالعلاقات الجنسية العابرة التي تفتقر إلى الارتباط العاطفي والشخصي المتأصلة والطويلة المدى مع شركائهم. إن تعدد العلاقات واستخدام الجنس كسلاح ومعاملة القاسية للرحمـ هي سمات عامة لدى المعتلين نفسياً سواء كانوا ذكوراً أو إنـاثاً.

تشير النظريـة الحديثـة في علم النفس التطوري إلى وجود أسباب وراثـية لمثل هذه الطبعـ والسلوكيات. في هذا النموذـج، يكون الاعـتلال النفـسي إسـتراتيجـيا حـيـاة وراثـية وتكـيفـية يكون المـدـفـ منها - الذي ينـعـكس في الظهور المـبـكر للـعـدوـانـية الجنسـية - توـفـير استـمرـاريـة وراثـية. وحسبـاً أـشـيرـ في كتاب «بـلا ضـميرـ»، فإنـ تـغـيرـ الجـمـيعـة الجـينـيـة لـشـخصـ ما يـمـكـنـ أن تـتمـ بـعـدـ منـ الـطـرقـ، بـهاـ فيـهاـ الـعـطـفـ المـتـأـنـيـ لـعـدـدـ منـ الـأـبـنـاءـ وـالـذـرـارـيـ. يـبـدوـ أنـ نـمـطـ الـاعـتـالـلـ النـفـسـيـ مـخـتـلـفـ نـسـبيـاًـ، لـكـهـ نـاجـعـ بـالـقـدـرـ نـفـسـهـ (أـوـ حـتـىـ أـكـثـرـ): إـنـجـابـ عـدـدـ كـبـيرـ مـنـ الـأـطـفـالـ، مـعـ الـقـلـيلـ أـوـ حـتـىـ انـدـعـامـ الـاسـتـهـارـ العـاطـفـيـ وـالـبـدنـيـ فـيـ عـافـيـتـهـ.

هـذاـ النـمـطـ يـتـضـمـنـ اـسـتـخـدـمـ أـسـلـوبـ الـخـدـاعـ الـمـتـنـفـلـ وـالـقـاسـيـ لـجـذـبـ شـرـيكـ الـحـيـاةـ الـمحـتمـلـ، وـالـاستـعـدـادـ لـهـجـرـ ذـرـيـتهـ، وـالـحـاجـةـ إـلـىـ الـاـنـتـقـالـ إـلـىـ أـرـضـيـةـ مـوـاـعـدـةـ جـديـدةـ.

لـدىـ الـمـعـتـلـنـ نفسـيـاًـ حـسـ كـبـيرـ بـالـتـفـوقـ وـالـاستـحقـاقـ، وـلـاـ يـفـكـرـونـ فـيـ شـيءـ عـنـدـ مـسـاعـدـةـ أـنـفـسـهـ عـلـىـ تـمـلـكـ مـتـلـكـاتـ الـآـخـرـينـ. فـالـحـسـ عـظـيمـ لـدـيـهـمـ بـأـهـمـيـةـ الذـاتـ

يقودهم إلى الاعتقاد بأن الآخرين موجودون فقط لرعايتهم. لأتمم يرون أنَّ معظم الناس ضعفاء ووضعاء ويسهل خداعهم، عادة ما سوف تسمع من محترف الاحتيال السيكوباتي أنَّ ضحاياهم يستحقون ما ينالونه. في بعض الأحيان يكون إحساسهم بالتفوق عظيمًا إلى درجة أنَّهم سوف يقولون إنَّهم يمنعون ضحاياهم هديَّةً عندما يسمحون لهم بدعمهم. وهذا واضح في كثير من حالات قادة الطوائف العقائدية الذين يكونون دجالين أو معتلين نفسياً صراحةً، لكنَّ يمكن رصدهم في حالات خفية أكثر أيضًا. هذا التعلُّق على الآخرين يظهر على شكل غرور وأنانيةٍ بالنسبة إلى مراقبين كثيرين، لكنَّ كما سنتناول في ما يلي، ربما يجد البعض أنَّ هذا السلوك على شيءٍ من السحر بل وحتى جذاب.

## مرحلة التلاعب

بعد تحديد هوية الشخص الذي قد يكون مفيداً لهم يبدأ المعتلون نفسياً في صنع حالة من الجاذبية والخداع التي أسميناها بخداع الاعتلال النفسي. وهذه بداية مرحلة التلاعب.

المُدِّلُ الأوَّلُ هنا هو اكتساب ثقة الشخص بالتزلف وشُتُّى أساليب التحكُّم في التغييرات. ربما تكون إحدى أكثر المهارات الفعالة التي يستخدمها المعتلون نفسياً لليل ثقة الناس هو قدرتهم على سحرهم. عادة ما يكون لديهم سلوك متفاعل ويتركون انطباعات أولية رائعة لدى الناس. من هذا الانطباع الأوَّل ربما ينسجون شخصيةٍ خياليةٍ متقدنة أو شخصيةٍ مظهريَّة أو قناعاً. يمكن أن يبدو السيكوباتي قوياً أو ساذجاً أو مهيماناً أو أميناً أو خاضعاً أو جديراً بالثقة أو محنكاً أو أي شيء يجعله أو يجعلهم ينالون استجابةً من الآخرين على افتتاحيَّتهم المتلاعبة. يعتمد البعض على الأنماط الاجتماعية الاعتيادية لمساعدتهم على صنع واجهة مفيدة. على سبيل المثال، ربما يتبنّون انطباعات الفنان الذي يعاني أو شريك الحياة المساء فهمه أو رجل الأعمال الناجح أو المشهور أو عضو في إحدى الشركات المهنئة المرموقة

أو شخص لديه علاقات بالأنثرياء أو المشاهير أو حتى سيئي السمعة.

## الفرع الفرنسي لآل رو كفيلر

منذ بضعة سنوات ألقى القبض على الفرنسي فابيان أورتونو (Fabian Ortuno) في الولايات المتحدة الأمريكية بعد أن تسبب في إلحاق الأذى بالطبقة العليا في لونج آيلاند عندما ادعى أنه من عائلة رو كفيلر. ومع أنَّ كثيرين من ضحاياه تساءلوا عن لكته الفرنسية، فإنَّهم خضعوا لأساليبه الجذابة، وانخدعوا بإعطائه كميات كبيرة من المال بعد الاستثمار في مجموعة من مخططاته التي تبشر بالثراء.

ما إن ألقى القبض عليه حتى دفع أورتونو الكفالة واحتفى سريعاً، ليظهر بعد ذلك فقط في مدينة فانكوفر باسم كريستوفر رو كانكورت (Christopher Rocancourt). سائق سيارات فورميولا وان. والتبيجة أنه أحدث دويًا كبيراً في أواسط مشاهير التزلج على الجليد المحليين قبل اتهامه بالاحتيال على رجل أعمال من ويست فانكوفر في مبلغ وقدره 600000 دولاراً. ألقى القبض عليه لكنه استطاع مرَّة أخرى الظهور في برنامج «60 دقيقة»، ليُدعى أنه لم يسرق مطلقاً بل افترض. في فانكوفر حكم عليه بالسجن لفترة طويلة وأعيد ترحيله إلى الولايات المتحدة.

عندما واجه حكماً بعشرين سنة، استأنف وطلب المساومة ثم حكم عليه بخمس سنوات في السجن. تقدَّم السلطات في بلدان عديدة أن تخضعه للمساءلة بشأن جرائم عديدة لم تُحل بعد منها الاحتيال والتهريب والرشوة وشهادة الزور.

قالت زوجته، «إنه يسرق بعقله فقط».

عندما أطلق سراحه من السجن مؤخراً أصبح مؤلفاً، وشخصاً مشهوراً في فرنسا، حيث صارت قدرته على الاحتيال على «الأغبياء» والاستيلاء على أموالهم محظٍ إعجاب. أو كما يقولون بالفرنسية، هكذا هي الحياة!

بعض المعتلين نفسيًا يكون سحرهم مفتعلًا، فيأتون في صورة مغفلة وسطحية وغير مقنعة. مع ذلك، فإنَّ الماهرین منهم بحقٍّ وصلت قدرتهم على جذب الناس

إلى حد الفن، فيفتخرون بأنفسهم وقدرتهم على تقديم أنفسهم للأخرين في هيئة مقنعة وظاهر مقنع ويصعب اختراق حجب حقيقتهم. يفعل المعتلون نفسياً ما يجتهد بعض السياسيين ومندوبي المبيعات والمعلنين في أن يحققوا بالسلفية: إثارة إعجاب المستمعين بما يقولونه. في حالات الإجرام، في بعض الأحيان لا يشكك في قناع إخلاص السيكوباتي وقناع نزاهته وأمانته إلا بعد أن تكشف السلطات فقط بعض جرائمها الشنيعة أو خدعاً المتقدة. وفي الحالات الأقل شأناً، ربما يتطلب الأمر انكشافاً يوماً بعد يوم قبل أن تضحي الواجهة شفافة لقليل من الملاحظين

الدارسين، لكن نادراً ما يحدث هذا مع معظم الناس الذين يتفاعلون معهم.

ومع أن الافتقار إلى التعاطف والشعور بالذنب يتيحان للمعتلين نفسياً أن يحددوا ضحاياهم في مرحلة التقييم، فإن هذه الخصال تساعدهم أيضاً في الاحتيال والتلاعب بلا حرجة خجل خلال مرحلة التلاعب. ما يسهم إسهاماً بالغاً في نجاحهم في اكتساب ثقة ضحاياهم هو قدرتهم المعتلة على الكذب مع الإفلات من العواقب. ولما كان المعتلون النفسيون غير مرتبطين بالقلق الاجتماعي أو الخوف من اكتشافهم أو التعاطف أو الندم أو الشعور بالذنب – بعض الكوابح الطبيعية للسلوكيات المعادية للمجتمع داخل البشر – فإنهم يقصّون حكاية محبوكة جيداً وفي غاية التسلية والإبداع حتى إن بعض المستمعين يصلّقونهم غريزاً.

ربما يظنّ المرء أن سلسلة طويلة من الأكاذيب ستصبح واضحة في النهاية، وتؤدي إلى إماتة اللثام عن السيكوباتي، لكن نادراً ما تكون هذه هي الحالة. إن السبب الذي يجعل معظم الناس لا يرون من خلال الأكاذيب هو أن كثيراً من أكاذيب المعتلين نفسياً تعمل على تبديد شكوك الضحية ومخاوفها ودعم خيالات السيكوباتي. إن قصصهم المسرحية، والتي تكون في الوقت نفسه غير مقنعة، وتفسيراتهم المسلية تعزّز بيئة من الثقة والقبول والسعادة الحقيقية ما يجدو بمعظم الناس إلى قبولاً عاماً على ما هي عليه – وتقريراً إيجاد العذر دون وعي بأي تناقض

قد يلا حظونه. إذا ما دخل السيكوباتي في مواجهة أو ضبط متلبساً بكذبة، فإنه لا يشعر بالحرج. بل ببساطة يغير الموضوع أو يوضح مسار القصة فينسج من كل التفاصيل غير المت雍مة حبكة روائية يمكن تصديقها. ثم إن التدريب الجيد على مهارات التواصل الشفهية يجعل هذا التيار اللأنهائي من لغط المعلومات يبدو جديراً بالتصديق ومعقولاً ومنطقياً. بعض المعتلين نفسياً يتقنون هذا الأمر تماماً إلى درجة أنه يمكنهم حبك رؤية واقعية حالة عن عالمهم في عقول الآخرين؛ رؤية يكادون يؤمنون بها هم أنفسهم.

المدهش أن المعتلين نفسياً سوف يكذبون حتى على الأشخاص الذين يعرفونحقيقة ما يقولونه، والمذهل أنه في غالب الأمر يراود الضحايا الشك في معرفتهم بالحقيقة ويفيرون رؤيتهم إلى الاعتقاد في ما يقوله السيكوباتي بدلاً مما يعرفون أنه حقيقي. هكذا هي قدرة السيكوباتي على التلاعب. ففي حالة واحدة على الأقل سمعنا أنّ لصا هرب من ملاحقة المتعقب الشرطي الذي أطلق النار عليه. وعندما أمسك به الضابط - مع أنه أطلق النار عليه - أقنعه المشتبه به بسرعة حدشه أنّ المشتبه به لم يكن معه مسدس في الواقع ولم يطلق النار على الضابط! بعض المعتلين نفسياً يفخرون بهذه الخبرات، ويسيرون من سذاجة ضحاياهم وعادة ما يتفاخرون بالكيفية التي غفلوا بها هذا الشخص وذاك الشخص. وحتى نوفي الشيطان حقه، فإنّ مدح الذات هذا مبرر في حالات عديدة.

من غير الواضح ما إذا كان السيكوباتي يكذب لأنّه أسلوب فعال في الحصول على مبتغاه، أو أنّ الكذب نفسه يبعث بداخله السرور، أو كليهما. يمكن أن يكون السيكوباتي قد فشل في تعلم أهمية الأمانة في شبابه وتعلم خلافاً لذلك فائدة الكذب للحصول على ما يريد من الآخرين. في خصوص الأطفال العاديين، يقلّ الكذب والاختلاق تدريجياً مع تقدم العمر، في حين يصبح المعتلون نفسياً أفضل فيهما. إنّهم لا يجدون فائدة من وراء قول الحقيقة ما لم تساعدهم على نيل ما يتغونه. الاختلاف بين كذب المعتلين نفسياً وكذب الآخرين يتمثل في كون أنّ

كذب الآخرين يكون أقل قسوة وغير محسوب ومضرًا ومدمّراً للآخرين. ثم إنّه يكون أقل تفسيّاً من كذب المعتلّين نفسيّاً. على سبيل المثال، لاعبو البوكر، والرجال الذين يحاولون إغواء النسوة لعلاقة حميمة، والمرأهقون الذين يريدون نيل إذن آباءهم للذهاب إلى حفل، ورجال الأعمال الذين يحاولون إتمام صفقة، والسياسيّون الذين يحاولون الفوز بالانتخابات أو تبرير أفعالهم، جميعهم قد يستخدمون شتّى أنواع الكذب لتحقيق مآربهم. لكن على عكس المعتلّين نفسيّاً فإنّ الكذب سخرية وسهوّلة ليس جزءاً جوهريّاً ومنهجيّاً في شخصيّاتهم، ولا يتوافق مع السمات الأخرى التي تحدّد السيكوباتي.

من سمات المعتلّين نفسيّاً أيضًا القدرة على تجنب تحمل المسؤولية على الأشياء الخطأة؛ بل بدلاً من ذلك يلومون الآخرين والظروف والقدر وما إلى ذلك. لديهم خزون مذهل من الأعذار التي لا تجعلهم في محلّ عتاب على أيّ شيء قالوه أو فعلوه لإيذاء شخصٍ آخر. إنّ توجيهه إصبع الاتهام إلى الآخرين له هدفان الأول تعزيز صورتهم الإيجابيّة الخاصة وفي الوقت نفسه نشر معلومات مهينة عن المنافسين ومن يحطّون من قدرهم. إنّهم يفعلون هذا بجعل لومهم للآخرين في إطار إخلاصهم لمن يستمع إليهم. بمعنى آخر، يبدو المعتلّون نفسيّاً وكأنّهم يساعدون أو يحمّون الأشخاص من الأذى بإلقاء اللوم على طرف ثالث. ثم إنّ لوم النظام أو الشركة أو المجتمع ككلّ على سلوكهم هو إحدى ردود فعلهم الشائعة. يمكن لزملاء العمل في مؤسسات عديدة أن يعرفوا من لا يثق بالشركة أو من هو غاضب حيال شيء حدث لهم. يمكن للمعتلّين نفسيّاً استخدام هذه المشاعر المتأصلة ليحصلوا على دعم لوقفهم الخاصّ.

وحتّى لو اعترف أصحاب الشخصيّات المعتلّة بتورّطهم في جريمة، فسوف يقلّلون من شأن دورهم ومن تأثيرها السلبي على ضحاياهم. ربّما حتّى يلوم المعتلّون نفسيّاً الضحايا على حظهم العاشر، ويقدّمون أسباباً مقنعة لما جعلهم ينالون ما يستحقّونه!

وكما يلعب انعدام التعاطف والشعور بالذنب أو الندم دوراً مهماً خلال مرحلة التقسيم، فإنّ لها دوراً مهماً أيضاً في مرحلة التلاعب - بتسهيل السلوك القاسي والمتبليّد الحسّن في حق الآخرين وتجاه مشارعهم. يمكن أن يؤدي هذا إلى التحرش النفسي والبدني بالعائلة والأصدقاء والغرباء الأبرياء. لاحقاً، ستناقش بالتفصيل تأثير السيكوباتي على الضحية. إنّ درجة ترهيب السيكوباتي ومستواه عادة ما تمنع المتحرش بهم من المضي قدماً. في جرائم الاعتدال النفسي، يمكن أن يمتدّ الأذى ليتعدّى الإضرار بالممتلكات أو الهجوم، بل في بعض الأحيان يشتّد ليصبح هجمات سادّية على الضحايا.

## اضربهم عندما يسقطون أرضاً

يوجد مشهد عبّيّ جداً يبدأ ببحث أحد الأشخاص في المواد الإعلامية عن حكايات لستين كانوا ضحايا لاحتيالات أو مخططات، وبعد ذلك يعرض عليهم المساعدة لاستعادة أموالهم. في إحدى تلك الحوادث ذكرت صحيفة أنّ سيدة تبلغ من العمر ثمانين عاماً فقدت مذخرات حياتها في مشروع روجت له سيدة في متصرف العمر عرضت عليها رعايتها. وبعد التقرير جاء محظوظ آخر قدم نفسه بصفته محاميًّا متخصصاً في مساعدة ضحايا الاحتيال، وقد أقنع المرأة المحظمة بأنه سيساعد أموالها مرة أخرى. وقد افترضت مقدماً «رسوم استعادته للأموال» وقدرها 5000 دولار من صديقة مقرّبة. وأنت تعرف الباقى.

## مرحلة الهجر

ما إن يستنزف المعتلون نفسياً كلّ ما له قيمة من الضحية - أي عندما لا تصبح الضحية ذاتفائدة - فلتهم يتخلّون عنها ويتحرّكون تجاه شخص آخر. عادة ما يكون الهجر فطّاً - يختفي السيكوباتي بين عشية وضحاها فحسب - ويمكن أن يحدث هذا دون أن تدرك الضحية حتى أنّ السيكوباتي كان يبحث عن شخص

جديد لاستغلاله. في جرائم مثل سرقة الهوية واحتياط بطاقة الائتمان والنصب في عمليات البناء، يختفي السيكوباتي سريعاً، ويظهر عادة بهوية جديدة في موقع جغرافي آخر. سهل الإنترت حياة المجرم السيكوباتي لأنّه أصبح من السهل الهروب والاختفاء، وصارت الأهداف متعددة وعلى استعداد للوصول إليها.

معظم الناس يشعرون على الأقل بوخز الضمير النابع من شعورهم بالذنب أو الندم، وسيرغبون في الاعتذار إذا ما ألحقو الأذى بشخص ما. أما المعتلُون نفسياً فلديهم تقدير غامض لهذه المفاهيم، وفي بعض الأحيان يجدون أنّ فكرة الشعور بالذنب أو الندم ضعفٌ مسلٌّ لدى بقيةنا - شيء يمكنهم بالطبع استغلاله. إنّهم بالتأكيد لا يتأثرون باحتمال أن تكون سلوكهم هذا عواقب وخيمة على أنفسهم وعلى الآخرين. ويرجع هذا في بعض الجوانب إلى أنّ الماضي والمستقبل أقل من الحاضر أهمية عندهم. فضلاً عن أنّ عواطفهم الضحلة تصعب عليهم تقدير أنّ الآخرين قد تكون لديهم حياة عاطفية أكثر ثراء. ثم إنّها تسهل على المعتلُين نفسياً رؤية الآخرين وكأنّهم أشياء أو بيادق شطرنج يمكن تحريكها بمشيتهم. أو للتعبير عن الأمر بطريقة أخرى، فإنّ المعتلُين نفسياً يكونون بارعين في فهم الحياة الفكرية والمعرفية للآخرين أكثر من قدرتهم على فهم حياتهم العاطفية. نتيجة لهذا تكون قيمة الناس فقط في ما يمكنهم تقديمها. وما إن يستغلُوهم، حتى ينبذوهم. لكي يكون المرء قادرًا على هجر الناس بذلك السلوك القاسي والمؤذن يجب أن يكون محسنًا ضدّ مشاعر أولئك الذين يعرضهم للأذى. يمكن للمعتلُين نفسياً فعل هذا بسهولة لأنّ روابطهم العاطفية والاجتماعية بالآخرين لا تنمو إلا قليلاً؛ إنّها ضعيفة في أفضل صورها.

مع أنّ المعتلُين نفسياً لا يشعرون بالغضب وعمق الأحساس التي يشعر بها معظم الناس، فإنّهم يفهمون أنّ لدى الآخرين شيئاً يدعى «عاطفة». بل قد يأخذ بعضهم وقتاً لتعلم كيفية محاكاة العواطف على نحو يمكنهم من التلاعب بضحاياهم على أفضل منوال. لكنّهم يفعلون هذا على مستوى سطحي، ويمكن

للملاحظين المترسّين أن يعرّفوا الاختلاف؛ فالشعور الداخلي الحقيقى وراء تغشّيلهم ليس موجوداً. تأمل تلك الكلمات من جاك أبوت (Jack Abbott)، القاتل السيكوباتي والذى ناصره نورمان مايلر (Norman Mailer) وأفرج عنه من السجن، وذلك ليخرج من أجل القتل مجدداً فحسب: «توجد عواطف - طيف عريض منها - أعرفها فقط من خلال الكلمات، من خلال القراءة وفي مخيلتي غير الناضجة. يمكنني تخيل إحساسى بتلك العواطف (وبالتالي أعرف ماهيتها)، لكنّي لا أفعل».

### الممارسة تصنع المثالية

قدم هير مشورة لنيكول كيدمان (Nicole Kidman) في فيلم ماليس (Malice). إذ أرادت أن تجعل الجمهور يعرف في مستهل الفيلم أنها ليست الشخص الطيب الدافع الذي كانت تبدو عليه. فاقتراح عليها المشهد التالي: «تشين في الشارع وتصادفك حادثة على الناصية. طفل صغير عالق أسفل سيارة ومستلقٍ في بركة من الدماء. فتتجهين إلى موقع الحادثة وتتركزين انتباحك على الأم المكلومة. وبعد دقائق عديدة من التدقيق المتأني، تعودين أدراجك إلى شقّتك، وتذهبين إلى الخلاء، ثم تقفين أمام المرأة وتتدربين على تقليل تعبيرات وجه الأم ولغة جسدها».

إنّ الفقر العاطفي عند المعتلين نفسياً وعدم قدرتهم على التقدير التام لحياة الآخرين العاطفية كانت موضوعاً مهمّاً لأبحاث علوم الأعصاب، وقد جرى بعضها باستخدام تقنية تصوير الدماغ. تتسق نتائج هذا البحث مع النظرة الطبيعية القائلة إنّ المعتلين نفسياً لا يستجيبون للمواقف والمواد العاطفية بطريقة نفسها التي تستجيب بها. في كثير من الدراسات على صور أشعة الرنين المغناطيسي الوظيفي على الدماغ، اكتشف هير وزملاؤه أنّ الكلمات العاطفية والصور البشعة لم يتبع عنها زيادة في نشاط منطقة الفص الحوفي بالدماغ لدى السيكوباتي والتي

عادة ما ترتبط بالتعامل مع المواد العاطفية. بدلًا من ذلك، حدث نشاط في مناطق الدماغ التي كانت تتضمن الفهم وإنتاج اللغة، وكان السيكوباتي يحمل المواد بصيغة لغوية. فكر في شخصية سبوك (Spock) بفيلم ستار تريك (Star Trek). كان يستجيب للأحداث التي تبعث على الأسى أو النفور أو الرعب لدى الآخرين بكلمات مثل «مثير للاهتمام» أو «مذهل». إن استجابته تلك هي إشادة معرفية أو فكرية بال موقف، دون ردود الفعل المشتملة أو الألوان العاطفية التي عادة ما يشعر بها الآخرون. لحسن حظّ من هم حوله فإن سبوك له معايير أخلاقية ومعنوية «مركبة بداخله» ضمير يعمل دون مكونات عاطفية قوية، وتلك تشكل جزءاً ضروريًا من ضميرنا.

علق بعض الباحثين أن المعتلين نفسيًا «يعرفون الكلمات وليس الموسيقى»، وهي عبارة تلامس بدقة جوهرهم البارد والخاوي. ييد أن هذا الجوهر الأجوف يخدمهم جيدًا وذلك بجعلهم مفترسين بشريين بفاعلية. فالمعتلون نفسيًا لا يهتمون بتأثير سلوكهم على الآخرين فحسب—أو من القصاص المحتمل—لكنهم في أغلب الأحوال سيلومون ضحاياهم لو أمسك بهم أو اتهموا بجريمة. في الواقع، من المألوف بالنسبة إلى المعتلين نفسيًا المجرمين أن يقولوا إنهم يعانون في السجن أكثر مما فعله ضحاياهم في جريمتهم الأصلية—ولائهم (المعتلون نفسيًا) يستحقون مزيدًا من التعاطف أو المعاملة الخاصة. ربما يقول بعض المعتلين نفسيًا أحيانًا إنهم يشعرون بالندم على انتهاءاتهم، لكن التدقيق في سلوكياتهم ينافق تماماً كلما هم التي هي محض كذب للحصول على معاملة أفضل أو إطلاق سراح مبكر. للأسف، كثيرون من أعضاء الأنظمة العقائدية المدعومة اجتماعية—ولا سيما المعتقدات الدينية من كل نوع—يعلنون أنهم وجدوا الإله وتابوا عن آثامهم وعلى استعداد لأن يعودوا مرة أخرى إلى المجتمع.

## ملتبة

t.me/soramnqraa

## المجد للرب

في مؤتمر قضائي ببافين، تحدث هير عن مدى السهولة التي يستطيع بها الجناء المدانون إقناع مختلف الجماعات الدينية، مستخدمين ببساطة الكلمات والعبارات الصحيحة، بأنهم هم أيضاً «هُدُوا إلى الدين». كان أسلوب الجناء يعتمد على استغلال معتقد هذه الجماعات بأن الخير فيما جيئاً وأن الجميع يمكنهم أن يبرأوا من ذنوبهم، حتى وإن حذنا عن الطريق الصحيح مؤقتاً.

بعد العرض، جاءت سيدة إلى هير وعرفت نفسها بأنها نائبة عامة، وقالت إنها كانت مسيحية أصولية، وكذلك كان زوجها القاضي. عندما ظن هير أنه قد يكون أهانها بدأ يفسر تعليقاته. لكن النائبة قاطعته قائلة إنها كانت تتفق مع ما قاله، وإنها سمعت العبارة الجوفاء نفسها من كثير من الجناء التائبين. فكما وصفت، يكون المشهد عادة كما يلي: الجناني: «ووجدت ضالت في المسيح».

النائبة: «مبارك لك، سوف تذهب إلى الجناء. لكن عليك أن تذهب للسجن أولاً».

يعتبر عدم المسؤولية خصلة مألوفة، وهي من جهتها إحدى الخصال العشرين المستخدمة من هير لتعريف الاعتلال النفسي. يقطع كثيرون منها وعداً لا يفون بها أو يتزمون بخطط لا يتبعوها بحذافيرها. لكن عادة بينما قد نبدو وكأننا غير مسؤولين من أحد جوانب حياتنا، فإننا نتحمّل تماماً مسؤولية الجوانب الأخرى، على عكس السيكوباتي غير المسؤول عن كل جوانب الحياة بطريقة مزمنة. يوجد كثير من أشكال تجاهل المسؤولية: تأجيل دفع القروض، تجاوز الحد الأقصى من الإنفاق في البطاقات الائتمانية، الفشل في دفع الفواتير، تجاهل إعالة الطفل، تعریض الآخرين للخطر عند القيادة بتھور، وما إلى ذلك.

يمكن لنهج الحياة الأنانية والأحادي الجانب للسيكوباتي أن يؤدي على مدار الحياة إلى نتائج متوقعة عديدة. أولاً، يكون المعتلون نفسياً كثيراً من العلاقات القصيرة المدى على مدار حياتهم، وهي نتيجة مباشرة لعملية التقييم - التلاعب -

الهجر. ربما يتقرّبون إلى أشخاص عديدين ويعرضون «التزامهم» لكتّهم يتركونهم عندما تنتهي صلاحية فائدتهم. وهذا ينبع عنه زيجات قوانين العرف والزيجات التقليدية، علاقات العيش المشتركة القصيرة المدى ونحو ذلك. عادة ما يتركون وراءهم طريقاً من الأحبة الذين هجروهم ويحمل أن يكونوا شركاء حياة سابقين طالهم أذاهم وأطفال لا يعولونهم. عادة ما يؤدّي هذا النمط من السلوك إلى سمعة تمثّل في أنّ هذا الشخص «العوب» بل إنّ بعض المعتلين نفسيّاً سوف يروّجون لهذه السمعة بأنفسهم لتكون حالة خاصة بهم وهالة من القداسة. لسوء الحظ، بالنسبة إلى شركاء المعتلين نفسيّاً، فإنّ هذه العلاقات تكون من جانب واحد، فلا توجد فيها حميّة حقيقية، وعادة ما يسودها الترهيب والتحرش والعنف. المؤسف أنّ واحداً من أصل خمسة أشخاص لديهم إصرار على التحرش بشركاء حياتهم يكونون من الشخصيات المعتلة نفسيّاً. ويتجنّب كثيرون منهم السجن بالاتّحاق بالعلاج الذي تفرضه المحكمة والذي ليس فيه صالح لهم ولا لشركاء حياتهم.

ثانية، في العادة لا يوجد لدى السيكوباتي مسيرة مهنية أو أهداف حياة عملية. وعليه، فإنّ سلسلة من الوظائف التي لا علاقة لبعضها ببعض والمحatarة عشوائياً تغلب على تاريخ عملهم. وعلى الرغم من عدم وجود مسيرة مهنية حقيقة، سوف يدعّي المعتلون نفسيّاً أنّ لديهم كلّ أنواع الأهداف والإنجازات، وينسجون «تاريχاً» مهنيّاً مقنعاً جداً للآخرين إلى درجة أنّ الآخرين يصدقون النجاح والثروة والإنجازات التي يدعّون أنّهم حققوها في حياتهم. في عالم الشركات تحفظ هذه الإنجازات الخيالية في سيرة ذاتية مليئة بالأكاذيب وخطابات ثناء من صنيعتهم بل وحتى لوحات حائط وجوائز مزيفة. حتى المعتلون نفسيّاً الذين يختارون مسيرة الإجرام يفتقرُون إلى الأهداف والأغراض الواضحة، إذ ينخرطون في جنایات استغلالية عديدة، بدلاً من التخصص كما يفعل عتاة الإجرام العاديّون. وهذا نتيجة لاندفاعهم وضعف تحكمهم في سلوكيّاتهم وقلة

تحمّل الإحباط. ولا يعنيهم كثيراً أنّ نمط حياتهم قد يزعج أصدقاءهم أو عائلاتهم أو حتّى شركاءهم في الجريمة. لكن اعتماداً على متطلبات الموقف يمكنهم التعامل بمرؤونة أو اختلاق ما يبدو أهداً معقولاً ويمكن تحقيقها لإثارة إعجاب الآخرين أو التلاعب بهم.

## الفصل الثاني، المشهد الأول

### حسن مقابلة صديق حيم

قاد ديف سيارته في أرجاء مرآب السيارات باحثاً عن مكان للوقوف فيه. كان قد غلبه النعاس وجاء متأخراً على عجلة من أمره. عادة ما يكون قد وصل وجلس إلى مكتبه قبل وصول فرانك، سبّ ديف نفسه والتجهيز إلى مرآب انتظار السيارات المخصص للزوار حيث عرف أنه سيجد مكاناً متاحاً هناك. لا يتعلّق الأمر بعدم وجود أماكن كثيرة في «الأربعون الشمالي»، وهي الكنية التي تطلق على مكان انتظار السيارات هذا في الجانب البعيد من المجمع، لكنه كره المشي إذا كان بإمكانه إيقاف سيارته في مكان أقرب كثيراً. «كان يجب عليّ أن أطلب حجز مكان مخصص لإيقاف سياري»، هذا ما جال في خاطره وهو ينظر إلى السيارة لكرس الجديدة التي تملّكها دوروثي «موظفة الشهر» في المكان المجاور مباشرةً لمكان انتظار سيارة جاك جاريديب. كان يعرف دوروثي بسمعتها على أنها مسؤولة بارعة في التسويق. قال وهو يوقف سيارته في أول مكان انتظار متاح: كان ينبغي على العمل في التسويق، ثم أمسك بحقيقة يده وفتح الباب.

في تلك الأثناء كان تود الذي يعمل في الأمن ويشرف على الموقف يجول في المكان. كان يعمل في وردية الصباح الباكر، التي كانت تناسبه جيداً. وإذا كان يحظى بمحبة الجميع، كان يحب التلويع والترحيب بالموظفين الآخرين عندما كانوا يصلون إلى العمل، وفي شركة مثل جاريديب للتكنولوجيا، حصل على

فوائد عظيمة - أكثر مما كان له أن يحظى به في مسيرته إذا ما عمل في الأمن لشركات أخرى في أماكن توقيف السيارات. شاهد السيارة الرياضية الحمراء وهي تتجه إلى مكان انتظار السيارات المخصص للزوار وقرر التثبت من الأمر. واجه ديف وقال له بعد أن لاحظ شارة الموظفين الملصقة على سيارته: «أنت موظف في جاريديب أليس كذلك؟»

قال ديف وهو يترجل من سيارته: «ماذا، نعم، أنا متأخر عن اجتماع مع لجنة المديرين التنفيذيين، أنا ديف إس من قسم البحث؛ لدى خطط عن خط الإنتاج الجديد»، هكذا قال وهو يرفع حقيبة يده في الهواء، «ولن يكون من الجيد لي أو لك إذا ما تأخرت عن ذلك الاجتماع».

ذكره تود قائلاً: «إن مرآب سيارات الموظفين في الأماكن (ب) و(ج) و(د) يا سيدي، أخشى أنه ينبغي عليّ أن أطلب منك نقل سيارتكم إلى منطقة الموظفين». قال له ديف وهو يحدّق في اسم تود على شارته: «اسمع يا تود، قلت لك، لدى اجتماع وهو في غاية الأهمية».

«لا يمكنك الوقوف بسيارتكم هنا يا سيدي» أجابه تود بصرامة. لكن ديف نظر إليه بازدراء وأغلق سيارته ثم بدأ في السير تجاه مدخل المبنى. قال تود وهو يتحدث إلى ديف الذي ولّ إليه ظهره وانصرف: «سينبغي عليّ أن أغركم يا سيدي».

قال له ديف بصوت عالي وهو يغادر: «افعل ما يحلو لك يا تود، لا يهمني، وأنا متأكد أن بعض الأشخاص المهمين لن يلقو بالآيّضاً بعد أن أقدم لهم موادّي، المنتجات الجديدة هي التي تدفع لك راتبك يا تود، لا تنس ذلك!»

«أهلا يا ديف» حيث سريعاً دبّي التي تعمل في قسم الحسابات والتي اعتادت على قطع المرّ في طريقها إلى الردهة كل صباح، لتصادف ديف فحسب. اليوم مشت في هذا المسار أربع مرات متسللة عمّا إذا كان ديف سيأتي أم لا. تتم ديف بنبرة منخفضة: «ذلك الوغد»، لكن صوته كان عالياً بها فيه الكفاية

لسمعه ديني.

تساءلت: «أأنت بخير؟» اقتربت منه على أمل أن تدخل في نقاش معه. نظر إليها ديف.

ردد ديف وهو يمضي في طريقه أمامها في الردهة: «نعم أنا بخير، لقد فررت لتوّي من عين الحراس الحمراء». فكّرت ديفي بحزن وهي تمشي إلى المقصف لإعادة ملء كوبها للمرة الثالثة، إنه يراني كل يوم تقريباً على مدى ثلاثة أشهر حتى الآن، ولا يقول لي سوى «صباح الخير» ويلوح لي!

دخل ديف إلى مكتبه وألقى حقيبة يده على منضدة الكتب، ثمّ أمسك بمفكّره، متّجهاً إلى المقصف لشرب القهوة. «مرحباً مارجي» حيّاتها وهو يمرّ عبر مكتبتها. «هل الرجل الكبير هنا اليوم؟» قال وهو يتممّن في مكتب فرانك ولمح حقيقته بالداخل.

«إنه اجتماع لجنة المديرين التنفيذيين في الواقع الخارجية؛ لا تتوقع عودة أيّ منهم حتّى يوم الأربعاء. كيف كانت عطلتك الأسبوعية؟»

«آه، كالمعتاد، ظللت مستيقظاً حتّى وقت متأخر يوم الجمعة للانتهاء من ذلك التقرير الذي طلبه فرانك؛ الراجع أنه ذلك التقرير الذي سيسلّمه إلى اللجنة في الواقع الخارجي». جال في خاطره، ذلك الاجتماع الذي كان ينبغي عليه حضوره. في طريقه إلى المقصف كان ديف يتوقف عن قصد عند كلّ مكتب في حدث قصير. خلال تلك الأشهر الثلاثة الوجيبة التي أمضتها في الشركة، قابل كل موظّف تقريباً وقدم نفسه إليهم. كانت لديه قوائمها. وكان من بينها الفاشلون بالطبع. فكّر ضاحكاً، لقد قابلت فاشلاً آخر هذا الصباح. لكنّ ديف كان يعرف أيضاً بالطبع من هم الرابحون ومن هم القدوات – كان يوجد الكثيرون منهم في تلك الشركة السريعة النموّ.

وما إن ولج إلى مقهى الشركة، حتّى لاحظ دوروثي واقفة أمام غلّالية القهوة. فراق له هذا كثيراً وابتسم. قال لها ديف وهو يقف خلفها: «الموظفة المثالى لهذا

الشهر تشرب قهوة مثل بقيننا إِذَن؟»

قالت دوروثي وهي تستدير: «آه، مرحباً، بلي. أعرف أنك تقصد مكان إيقاف السيارات، إنه أمر مخرج في الواقع. أود اعتقاد أنني مجرد...». «أنا ديف، يسعدني أن أقابلك في أخيراً.

قالت له بابتسامة: «أنا أسعد».

سألهما مازحاً: «هلا ابتعت لي بعض القهوة؟» «طبعاً، في أي وقت».

## تلعب السيكوباتي، كيف فعل هذا؟

تهاامت المجموعة التي تشكلت على حشائش حدائق المنازل لمشاهدة جارهم تيد والشرطة تقتاده مقيداً بالأصفاد. كانت زوجة تيد تبكي وهي تحمل ابنتهما الصغيرة وتفتش في محفظتها للعثور على مفاتيح السيارة. ألقت نظرة خاطفة على الجيران الذين أشاحوا بوجوههم عنها بداع من الاحترام والحياء. صرخ فيها تيد قائلاً، «لا تقلقي يا هون، اختلط الأمر عليهم فحسب. اتصلي بمحامينا؛ رقمه على مكتبي، سيعتنى بهذا الأمر». أما خلف تيد والضيّاط فثمة آخرون يحملون حقائب فيها ملفات وحاسوب بالإضافة إلى بعض أكياس مخلفات القمامات المليئة بأشياء من بيت تيد.

همست مارثا بصوت خفيض إلى جارتها سارة: «هل تصدقين هذا» فانضمت إليهم إيدي، «لا، لا أصدق». وقد اقتربت أكثر من مقدمة الحشد المتزايد لتتمعن النظر أكثر. كان تيد رئيساً لجمعية ساعدت في حماية السكان من اللصوص وأطفالهم من المتحرشين بالأطفال. كان يحضر إلى الكنيسة أثناء وجوده في المدينة - تطلب عمله سفراً كثيراً. وكانت زوجته تخbiz الكعك لجمع المال من أجل البناء، كانت إنسانة بشوشة فحسب. لم يكن باستطاعة أحد أن يتخيّل السبب وراء هذا.

قالت إيدي، «هلتم يا رالف؛ دعنا نزّ ما اكتشفه».

كان رالف يلعب الكرة اللينة مع بعض الأشخاص من القوة الشرطية وتحري

عن الأمر من صديق له كان يجلس على سيارة الشرطة التي تحجب الطريق في حالة محاولة تيد الفرار. فقال له، «سرق أموالاً طائلة من شركته، اختلاس، إهانة ورطة كبيرة. يعتقدون أنه كان يفعل هذا مدة عامين، ولم يظهر هذا الأمر إلا مؤخراً. الراجح أنه كان قادراً على إخفاء كل شيء عنهم».

همس بعض الأشخاص في المجموعة: «يا إلهي». كان هذا حيناً هادئاً مليئاً بالمهنيين، وكثير من الأطفال الصغار. لم يكن معقولاً حصول شيء مثل هذا. اقرحت سارة: «حتى يوجد خطأ ما، ربما...»

قاطعها رالف: «لا أعتقد هذا، من الواضح أن اسمه الحقيقي ليس تيد»، نظر حوله وخفض صوته، «وليست شيئاً بزوجته الوحيدة».  
همست كل المجموعة في صوت واحد: «يا إلهي!»

## مُعتَلُونَ نفسيّاً، مُعتَلُونَ نفسياً في كل مكان؟

كان أندرؤ كونان (Andrew Cunanan) موظفاً بمطعم في مدينة سان دييجو، وقد انتقل من ميامي في محاولة للاختلاط بالمشهد الاجتماعي عندما قابل كما زعم المصمم الشهير جياني فيرساتشي (Gianni Versace) في حفل. وإن كانت الروايات تفترض أن فيرساتشي عامله بازدراء فإن هذا غير محتمل نظراً إلى طبيعة فيرساتشي الكريمة والاجتماعية. لسبب ما لم يشرح تماماً، كان بإمكان كونان الذي قتل مؤخراً عاشقين كما زعم آنذاك في سان دييجو أن يضلّل السلطات بانتقاله إلى ميامي، على الرغم من مذكرة الاعتقال والتغطية الصحفية والمطاردة التي في أعقابه. وفي ميامي اقترب من فيرساتشي الذي كان عائداً إلى بيته بعد تمشية صباحية، وأرداه قتيلاً برصاصات عن بعد. وُجد كونان مختبئاً في مركب سكني على بعد ثلاثة أميال من موقع الجريمة. وبعد خمس ساعات وكثير من طلقات الغاز المسيل للدموع، تمكّن فريق الاقتحام من الدخول ووجدوا جثة كونان الذي يبدو أنه انتحر. هذه المأساة التي سببها هذا القاتل «الطائش» لم تفسّر قطّ على نحوٍ

كامل؛ بل توجد أسئلة فقط. هل نجح كونان في شق طريقه باحتيال في دائرة فيرساتشي الاجتماعية؟ هل كان كونان معتلاً نفسياً أم «مجرد» شخص مضطرب العواطف، وإن كانت جرائمه مذمومة فإنما كانت مفهومه؟

مؤخراً أصبح عيش حياتين بوجهين قصة تتصدر عناوين الصحف الرئيسية، نظراً إلى أن تحسن عمل الطب الشرعي المقترب بمزيد من المعرفة حول تلاعب المعتلّين نفسياً زاد من قدرة المكلفين بإنفاذ القانون على كشف الاحتيالات. في حلقة من برنامج أوبيرا وينيري نوقشت مؤخراً كتاب بعنوان: «أخوة الدماء: 33 سبباً يجعل أخي سكوت بيترسون مذنباً (Blood Brother: 33 Reasons My Anne Bird Is Guilt)، تأليف آن بيرد ودكتور كيث أبلو (Keith Ablow)، الطبيب الشرعي، وقد ذكر أن سكوت بيترسون ذلك الشخص الذي أدين بقتله زوجته والطفل الذي حملت به بيشاعة، يلائم تماماً صفات السيكوباتي (راجع ما ذكرناه آنفاً عن الفارق بين المعتل اجتماعياً والسيكوباتي). فقد استطاع بيترسون أن يقدم وجهها مقنعاً لزوج مهموم، بل إنه يشارك في البحث عن الزوجة الحامل المفقودة، وينحط طوال الوقت لستقبله مع خليلته (غير المشتبه بها). أما في الأفلام العائلية التي كانت تصوّر في المنزل فكان يظهر كزوج عادي ومحب للمرح وأب مرتب. ييد أن سكوت بيترسون الحقيقي يمكن اكتشافه من أي شخص يشاهد مقابلته التليفزيونية أو يستمع إلى المحادثات الهاتفية التي سجلتها له خليلته ما إن علمت أنه كان متزوجاً وأن زوجته فقدت في ظروف غامضة. في تلك الوثائق الصوتية والمرئية، لم يظهر عليه أي قلق واضح أو تعاطف أو أسف أو حتى حزن على اختفاء زوجته. على الرغم (أو على الأرجح بسبب) من التحقيق الأمني الموسع، حاول أن يغادر الدولة وغير لون شعره وملاجييه بالمال. من الواضح أن الأدلة التي جمعتها السلطات كانت كافية لدرء أي شك في عقول من كان يساورهم الظن في النهاية، إذ أدانه عضو هيئة محلفين من أقرane بالقتل الوحشي وحكم عليه بالإعدام.

هل يمكن أبداً استشفاف احتمال العنف الذي يُرتكب بدم بارد قبل فوات الأوان؟ حسب علمي لم يظهر على أندرؤ كونان أو سكوت بيترسون أي ميل إلى القتل في وقت مبكر. هل توجد دلالات أخرى؟ ربما مع بعض المعلومات حول شخصياتهم وتفاعلاتهم مع الآخرين على مر السنوات، قد تصبح جرائمهم قابلة أكثر للتفسير. مع ذلك فإن «التشريمات» النفسانية تفيد في توليد الفرضيات حول الأنماط السلوكية أكثر من تقديم تفسيرات سبيّة للحدث. علاوة على ذلك، حتى بين أفراد العائلة فإنّهم يلاحظونهم والأصدقاء المقربين والزملاء أنّ هؤلاء لا يكونون على ما يرام، قد لا يكونون قدّروا بالضرورة مدى أهمية المعلومات، بل وربما لم يعرفوا حتى كيفية التعامل معها. إلا أنّ ما يمكننا قوله هو أنه حتى لو لم يكن باستطاعتنا التنبؤ بأحداث محددة، فإنّ سلوكيات المعتلين نفسياً لا تحدث على حين غرة ونادرًا ما تكون خارج الشخصية. المشكلة أنه من دون تفاعلات مطولة ومتبصرة مع هؤلاء الأشخاص، لن تكون متأندين من ماهية تلك الشخصية، وبالخصوص حينما يحجبها مظهر جسماني واجتماعي جذاب.

## أين كانت الروابط العاطفية؟

كثيرون من شاهدوا محاكمة سكوت بيترسون اعتبروه كاذباً معتلاً نفسياً ومتلاعباً وجذاباً ولديه حسّ بجنون العظمة وعدم قدرة على التعاطف. «إنّ غياب العاطفة علامة بارزة على الاعتلال النفسي»، هذا ما يقوله عالم نفس الطب الشرعي جيه ريد ميلوي (J. Reid Meloy) مردقاً: «ليس لديهم بنية نفسية داخلية للشعور بصلة مع الآخرين. في بعض الأحيان يمكنهم محاكاة هذا الشعور، بغرض استغفال الناس، لكن سيصلون إلى مرحلة لا يمكنهم فيها الإبقاء على هذا الشعور». حتى نوبات الانفعال العاطفية والغاضبة والمدينة من أفراد عائلة بيترسون الذين كانوا مقربين إليه ذات يوم لم يبدُ أنها تحرك فيه ساكتاً. يقول د. ميلوي إنّ هذا منطقٌ أيضاً – لا يمكن للمعتلين نفسياً أن يشكلوا روابط حقيقة قريبة مع الآخرين.

هذا الغياب للمساعر التي تغمر القلب، «يعطي السيكوباتي قدرة في بعض الأحيان على القتل دون الشعور بالندم وأن يقتل لأسباب تافهة»، ويشرح قائلاً: «فمساعر الآخرين من أسى وغضب وحنق تكون بالنسبة إليه كأن شيئاً لم يكن».

هذا الافتقار الصريح للمساعر أثار شكوك المحققين في المقام الأول، حسب أقوال الشرطة والمدعون عندما عقدوا مؤتمرهم الصحفي الأول بعد بداية المحاكمات. «لم تكن لاسي هي همة الأساسي في بداية تلك القضية»، هذا ما قاله المحقق بوشيني من شرطة موديستو. «إنه هادئ جداً وببراءة جأش ومهذب ومتجرف. يعتقد أنه أذكي من الجميع». آن بيرد التي أرادت الاعتقاد من صميم قلبه أن أحاجها غير الشقيق كان بريثاً، اعتقدت أن سلوكه كان غريباً عندما عاش مع عائلتها خلال فترة التحقيق في اختفاء لاسي. قالت آن بيرد، التي زارت بيترسون آخر مرة في سجن سان ماتيو كاوونتي في يناير عام 2005: «إنه أكثر شخص خاوة. كل شيء يفعله يبدو وكأنه استنساخ لمساعد شخص آخر».

بدا بيترسون في حالة إنكار تام وهو يتحدث عن الخروج من السجن وبدء حياة هادئة وبسيطة في مكان آخر، قالت: «كنت أسأله عمّا إذا ما كان سيفهم حقاً مدى تطرف هذا الأمر برمتها. أعتقد أنه ذكي جداً، لكنه بلا روح نسبياً. إنه خاوه تماماً. كان ضائعاً بطريقة أو بأخرى».

تقول ميلوي: يحتاج المعتلون نفسياً إلى تحفيز أكبر من معظم الناس للشعور بأي شيء، وهي إحدى الظواهر التي اندھشت آن بيرد من حقيقها على نحو مخصوص في قضية بيترسون. قالت، «كانت القيادة من موديستو إلى مدينة ريدوود أمراً جللاً، فالحواجز كانت على الطرقات وكانت الأضواء في كل مكان، كان أمراً مثيراً للأعصاب فعلاً. إلا أنه بدا وكأنه يشعر بالإثارة جراء ذلك. فجال في خاطري: 'ليس هذا بأمر تفتخر به، إنها حياتك'». بدر عن بيترسون سلوك مماثل عندما وصل إلى سان كويتين، حيث سيقضي على الأرجح بقية حياته هناك. بعد وصوله في الرابعة صباحاً يوم الخميس قال الحراس إنه «متعش جداً» ولا يريد النوم. يقول ميلوي: «كانت أكثر العواطف التي تدفعه طوال المحاكمة هي الحماس الذي يتتباه عندما جعل الظلام محل على أبواب سان كويتين».

---

إن لدى المعتلين نفسياً كفاءة عالية في إخفاء ذواتهم عن يرغبون في التلاعب بهم والاحتياط عليهم. إن مجرد امتلاك قائمة تصحيح عقلية من السمات التي تحدد

السيكوباتي لا تضمن النجاح في تحديد هذا المعتل. في الواقع، من الشائع لدى الباحثين المترسّين في مجال الدراسة هذا أن يغفلهم أو يتلاعب بهم معتلون نفسياً معروفون قد قابلوهم للتو.

إنَّ قدرتك على التعرف إلى تلاعب المعتلين نفسياً تزداد لو لم تكن تشكّل مصدر قيمة أو تهديداً للسيكوباتي، ومن ثم لا تثير اهتمامهم. يستمر المعتلون نفسياً مقداراً كبيراً من الطاقة العقلية في تحديد الضحايا والتلاعب بهم، لكنهم لا يبذلون كثيراً من الطاقة في محاولة الحفاظ على هذا القناع أمام من لا يشكّلون بالنسبة إليهم سوى القليل من المنفعة؛ فعائد هذا الاستئثار ليس موجوداً فحسب. يمكن هؤلاء الأشخاص الذين يتجاهلونهم إذن أن يكونوا في موضع جيد لمراقبة تلاعب المعتلين نفسياً بالآخرين. ومع معرفة كيفية حدوث هذا ربما يكونون قادرين على اختلاس نظرات تتخطى هذا القناع.

بعض الأشخاص الذين يدرسون المعتلين نفسياً للمرة الأولى يبدؤون أحياناً في رؤية سمات الاعتلال النفسي بين بعض الأشخاص الذين يعرفونهم. فيصبح المديرون السابقون وشركاء حياة فارقوهم ومسؤولون عموميون ومدرسوون وأفراد العائلة والأصدقاء محظوظين لو صادف وبدر عنهم سلوكيات مدرجة في قائمة هير لسمات الاعتلال النفسي. ويبدأ آخرون مستجدون في رؤية خصال الاعتلال النفسي في أنفسهم، مثلما هو حال الأطباء تحت التدريب الذين يعتقدون في بعض الأحيان أنهم يمرّون بأعراض من الأمراض التي يدرسونها. من المهم أن يعرف المرء ميله حتى يعزّز الاعتلال النفسي إلى من يظهرون بعض خصائصه حتى وإن كان الشخص نفسه، وذلك لصقل مهارات رصد الاعتلال النفسي الحقيقي.

### الشخصية: وجوهه الثلاثة

ألفت كتب عديدة عن الشخصية والطرق المعقّدة التي تؤثّر في تفاعل بعضاً مع بعض. وثمة نظريّات حول كيفية تطوير الشخصية، وكيف تختلف من شخص

إلى آخر، وكيف تتعكس في سلوكيات المرأة. مع ذلك بغض النظر عن النظرية المعينة التي تتبعها حول الشخصية، توجد ثلاث طرق شائعة يمكن من خلالها معرفة شخصية الإنسان. وجميعها تتعلق بفهم تلاعب السيكوباتي، لأنَّ كثيراً من المعتلين نفسياً يدرسون الطبيعة البشرية بفطنة وعلى عكس معظم الناس فإنَّهم مستعدون لاستخدام ما يتعلّمونه لصالح أغراضهم الأنانية. ربما لم يتلقوا جميعهم تعليماً منهجهياً حول نظرية الشخصية، لكنَّ لديهم شعوراً حديدياً أنَّ بإمكانهم استخدامها جيداً. إنَّهم يستخدمون معرفتهم بالشخصية للتحكم في رؤيتك إليهم وفي النهاية يسيطرُون عليك.

ولإدراك كيفية تحكم المعتلين نفسياً في آراء الآخرين عنهم، من المهم فهم الاختلافات بين ثلاث وجهات نظر. الأولى، توجد الشخصية الداخلية أو الخاصة -أنا«me» التي نشعر بها داخل أنفسنا. ثانياً، توجد الشخصية المتوقعة أو العامة، في بعض الأحيان يطلق عليها الشخصية الظاهرة - تلك «الأنَا» التي نريد أن يراها الآخرون، الذات «self» التي نعرضها للآخرين عندما نكون في العلن. وثالثاً توجد الشخصية المنسوبة أو السمعة - الرؤية التي يشكلها الآخرون عن شخصيتها بناءً على ما نقوله ونفعله.

إنَّ شخصيتنا الداخلية أو الخاصة معقدة وت تكون من أفكارنا وطباعنا ومفاهيمنا وأحكامنا ودوافعنا واحتياجاتنا وفضائلنا وقيمها وعواطفنا. وتشمل أيضاً ذاتنا الخاصة نتاج خيالاتنا بما في ذلك الخيالات والأمال والطموحات، وهي تعدَّ جيئها رؤى مثالية لما نحن عليه وما نريد أن نكون عليه. بالنسبة إلى أناس كثرين، فإنَّ الذات الخاصة تتكون من سمات وخصال إيجابية، ونحن نؤمن أنَّ هذه التصورات الإيجابية عن الذات تمثل كينونتنا. إنَّنا نتوقع من الآخرين تقدير هذه السمات، ويمكننا أن ننزعج كثيراً إذا ما أشار شخص ما إلى أنها ليست حقيقة. مثال ذلك، لو كنت تعتقد أنك شخص مخلص ومتعاطف، فإنَّك ستقلق من أي شيء يقوله شخص ما ويشير إلى العكس.

وتشمل ذاتنا الخاصة أيضًا الخصال الشخصية التي لا نحبها، وعادة ما لا نريد للآخرين رؤيتها، ستفضل تجاهل بعض الخصال الأخرى فحسب. تلك السمات غير السارة أو المظلمة تشمل الأشياء المؤذية التي نفعلها للناس، الخيالات المحرمة أو العنيفة التي لدينا وإحساسنا بعدم الأمان أو الجشع أو الأوهام حيال أنفسنا ومكانتنا في العالم. ومن أمثلة الأمور التي قد نفعلها لتعكس الجانب المظلم (وإن كان عادياً) من شخصيتنا الغضب وفقدان السيطرة على النفس والوقاحة الزائدة عن حدّها أو إزعاج الآخرين أو التصرف بفظاظة مع من حولنا أو أن نصاب بالإحباط أو القنوط. خلال اليوم العادي نبذل كثيراً من الطاقة العقلية والعاطفية في بناء الجانب الإيجابي أو اللامع عن ذاتنا الخاصة وتعزيزه وتقليل دور الجانب المظلم أو التحكم فيه. في الواقع، لكي نحافظ على آتزانتنا العاطفية الداخليّة ولتجنب القلق المفرط فإننا في حاجة إلى الاعتقاد في أن تقسيماتنا الذاتية الإيجابية دقيقة، وسوف نستمر طاقة في مكافحة شكوكنا كلما تأجّجت.

إنَّ هدف كثير من العلاج والتدريب والاستشارات التي يبحث عنها الناس هي تسوية التزاعات النفسية الداخلية بين الجانب المشرق والجانب المظلم من الشخصية. يمكن للاختبارات النفسية المطورة والتي خضعت للبحث الجيد أن تساعد على تسلیط بعض الضوء على سماتنا الخفية. يمكن لأنصيائيِّ الصحة العقلية الكفاء أن يسهل من اكتشاف هذه الجوانب من النفس المظهرية، بينما يعرض أفكاراً تساعدنا على إدماج هذه الجوانب في إجمالي موحد. مادامت صورتنا الذاتية إيجابية في معظمها ويمكننا قبول الجانب الأقل إيجابية من أنفسنا كجزء عادي من الطبيعة البشرية، فإننا سنقدر «ذاتنا» الفردانية ونخلص إلى أننا على ما يرام. إنَّ الشعور الحسن تجاه الذات يأتي على شكل ثقة بالنفس وقوّة داخلية، وهما خصائص مقدّرتان في مجتمعنا.

ومن ناحية أخرى فإنَّ ذاتك العلنية أو شخصيتك المظهرية هي الطريقة التي تريد أن يراها بك مَنْ «حولك». شخصيتك المظهرية تابعة لذاتك الخاصة – وهي

نسخة لا شك أنها محّررة بحرص من شخصيتك الخاصة تظاهرها للآخرين من أجل التأثير على الكيفية التي يرونك بها (يحكمون بها عليك). إن أي شخص حاول على الإطلاق أن يعطي انطباعاً حسناً لشخص آخر - ربما خلال مواعدة أو خلال مقابلة عمل - يفهم مدى صعوبة تضخيم الجانب الإيجابي وتقليل الجانب السلبي من شخصيتك. وبالرغم من جهودنا الجليلة للتحكم في ما نكشفه للآخرين، فإننا نكشف عن دون قصد السمات الشخصية الخاصة من حين إلى آخر، لكن إجمالاً تعكس شخصيتنا المظهرية الشخصية التي نريد للآخرين رؤيتها.

وهذا يصل بنا إلى الرؤية الثالثة للشخصية؛ كيف يرانا الآخرون ويصفوننا. تلك هي السمعة التي ينسبها إلينا الآخرون بناءً على ما يرونها ويسمعونه ويشعرون به عند التفاعل معنا. للأسف ومع بذلك أفضل جهودنا لتقديم شخصية مظهرية جيدة سوف يشكل الناس آراءهم الخاصة، سواء كانت صحيحة أو خاطئة بناءً على ما نفعله وكيف نبدو والملابس التي نختار ارتداءها وبناءً على ما إن كانوا يتّفقون مع قيمنا ومعتقداتنا حسب النوازع التي بداخلهم من تحيز وصور نمطية وحب وكره. هذه المرشحات التي يستخدمها الآخرون لتقييمنا يمكن بنسب متفاوتة أن تشتبّه الصورة التي ينظرون بها الناس إلى كينونتنا الفعلية.

المشكلة أننا جميعاً نشكّل انطباعات أولية سريعة جداً عن الآخرين، ربما خلال الثنائي الأولى من مقابلة شخص ما للمرة الأولى. وما إن تتشكل يثبت الناس انطباعهم الأول بترشيح أي معلومات جديدة لا تتوافق وانطباعهم المبكر، ويفضّلون السماح بدخول المعلومات التي تعزّز هذا الانطباع. فيصبح الأشخاص الذين نحبّهم من الورطة الأولى محبيّن أكثر، ويبقى من لا نهتمّ بأمرهم على هذا النحو. ربما يشعرون مثلاً بتألف مع من هم مثله في الدين أو الحزب السياسي ويعتمدون هذا على جوانب أخرى من تكوينهم. إن الشعور بالألفة تجاه شخص

ما يجعلنا نقبل الأشياء التي نحبّها فيه، ونتسامح أكثر مع تلك الأشياء التي قد لا نحبّها. ثم إنّ الآتساق بين كلمات شخص ما وأفعاله يلعب دوراً مهماً في تعزيز سمعته أو سمعتها. ما يؤدّي بنا دوماً إلى رؤية الناس على أهتمّ أمّا - حتّى لو لم تتفق تماماً مع رؤاهم - بينما يحتمل أن نتعجب من عدم الآتساق الذي قد نلاحظه فيهم. كلّ تلك التصورات المرشحة يمكن أن تسبّب مشاكل بالطبع، لو أسانا الحكم على المظهر الخارجي للشخص عندما نكون انطباعنا الأوّل عنه.

ولتلخيص أنموذجنا عن الشخصية حتّى الآن: لدينا ذات خاصة مكوّنة من سمات إيجابيّة ذات قيمة عندنا ونريد من الآخرين تقديرها، ومجموعة من السمات والخصال السليّة التي نفضل الاحتفاظ بها لأنفسنا. عندما نتفاعل مع الآخرين فإنّنا نقدّم شخصيّة مظوريّة أو ذاتاً علنيّة مكوّنة من سمات وخصال مختارّة من ذاتنا الشخصيّة نريد للآخرين رؤيتها. في بعض الأحيان قد نبالغ في بعض من إيجابياتنا لإعطاء انطباعاً ما أو نبسّط سيطرتنا على الآخرين. من حين إلى آخر تفلّت بعض المواضيع من جانبنا الخاصّ والمظلم إلى العلن دون أن ندرّي؛ وفي أحيان أخرى، ربّما نكون على دراية بالسمات التي تفلّت منها ونشعر بالخرج أو الذنب. في النهاية، سمعتنا هي «الشخصيّة» التي يعرّفنا بها الآخرون. عادة ما تعكس سمعتنا الخصال النفسيّة التي نريد إظهارها، لكن في الواقع يرشّح الملاحظون ما نقدمه لهم عبر التحيّزات الشخصيّة والأحكام والمفاهيم المسبقة. ويحتمل أن يسبّب هذا لهم أحد أشكال الانطباعات الخطأة عن شخصيتنا.

## استخدم ما لديك

لو صادف وكانوا أذكياء، «تربيوا في بيئه جيّدة»، ولم هيئة جذابة، فإنه يمكن أن يكون للمعطلين نفسياً تأثير مدمر على الأشخاص الذين يقابلونهم. كارولين مثلًا امرأة بريطانية شديدة الجاذبية وحادة الذكاء في الثلاثين من عمرها. كان أبوها محاميًّا وأمّها مثلثة مسرح ناجحة. ارتادت عدداً من أفضل المدارس لكن نادرًا ما

كانت تُمكث في إحداها مدة طويلة. أحيانًا كانت تمر ببعض المشاكل الصغيرة—مثلًا لم تكن قادرة على تفسير ضياع بعض الأموال خلال عملها التطوعي لصالح منظمة خيرية—لكن دائمًا ما كان يدفع لها أبوها. انتقلت إلى دوائر عصرية حيث أقامت علاقات كثيرة وإن كانت عابرة.

وعلى امتداد سنوات عديدة انضمت كارولين إلى طائفة دينية وساعدتها «تواصلها المباشر مع القديسين» في التلاعيب بالمسنين كي «يشتروا قطعتهم الصغيرة في الجنة». بعد ذلك قابلت مهرّب بضائع دوليًّا ما انتهى بها في السجن للمرة الأولى لتقضى عقوبة ثلاث سنوات جراء تهريبها للألماس. إنها شديدة البراعة في حديثها، إذ تشغّل بجاذبية وذكاء يجعلانك أسيّراً لها لساعات. فوصفها لظروفها والأحداث التي آلت إليها تكاد تكون شاعرية. تحبّ كارولين الحياة السريعة وتعشق الإثارة. على مرّ السنوات الأربع الماضية كانت تمزج بين هذه الاهتمامات في عمل تهريب الألماس، إذ كانت تباشر عملها بين جوهانسبيرج ويافا (تل أبيب) ونيويورك وأمستردام، وبذلك تجمع في كلّ رحلة ما يعادل آلاف الدولارات من الألماس.

وظيفة كارولين المعتادة—والأخيرة ببساطة من بين سلسلة عمليات احتيال ونصب طويلة—كانت مجزية لها من ناحيتين: فقد درّت عليها دخالًا وفيرًا يدعم نمط حياتها المبذّر، وبالتوالي كانت مصدرًا مستمراً للإثارة. أفادت كارولين أنّ المرور عبر المطار بألماس مهرّب تعادل قيمته آلاف الدولارات كان يشعرها بحماسة بالغة، «إثارة لا مثيل لها». عندما ألقى القبض عليها أول مرّة من عميل بالجهاز متزوج، استطاعت إقناعه بآلا يسلمها وانتهى الأمر بأنّ أقامت علاقة جنسية عابرة معه. وقد أبلغت عنه كجزء من صفقة استئناف لقضيتها عندما ألقى القبض عليها للمرة الثانية. ومع أنه فقد عائلته ووظيفته وسمعته لم تطرف لها عين: «لقد أمضى وقتاً رائعاً وها قد انفضّت الحفلة».

كان ندّها الوحيد على أنّ أيامها بوصفها مهرّبة قد ولّت الآن على الأرجح، إذ أنّ الإنتربيول على علمٍ بشأنها. وكانت لديها خطط غامضة تتعلق بأنّ تعمل سمسارة أسهم أو وكيلة عقارات. في غضون ذلك كانت تعكف على خطط برحيلها من البلاد أملًا في أن يخفّف هذا من الحكم عليها. وفي خطاب موجه إلى مسؤول بريطاني في هذا الصدد، أشارت كارولين إليه أنّ زوجته أو خليلته قد تحبّ « شيئاً ما لاماً على إصبعها»، وأنّ بإمكانها أن ترتب له هذا بكل سهولة.

قد لا تتماشى سمعتك مع الذات العلنية التي تحاول عرضها، أو الشخصية الداخلية التي تشعر أنت نفسك بها. في العالم المثالي، سوف تتصطف الرؤى الثلاث للشخصية. سنكون سعداء مع نفستنا الخاصة ونشعر بالراحة في كشفها من خلال شخصيتنا المظهرية، ونشعر بالأمان عندما نعرف أنَّ من نتفاعل معهم يعرفوننا على النحو الذي نكون فعليًا عليه. لكنَّ العالم ليس مكانًا بهذه المثالية، والبشر ليسوا كائنات مثالية. أفضل ما يمكننا أن نأمل في فعله في معظم المواقف الاجتماعية هو أن تعكس شخصيتنا المظهرية تلك الأشياء التي نريد مشاركة الآخرين إياها، وأن يكون الآخرون منفتحي العقول بها فيه الكفاية على نحو يكون فيه ما ينسبونه إلينا وسمعتنا الناتجة عن ذلك أمورًا دقيقة.

مندوبي المبيعات والعاملون بالموارد البشرية والمهنيون الآخرون الذين يمضون أوقاتهم في التفاعل مع الناس يصبحون جيدين في الحكم على السمات والخصال الشخصية. بالطبع يتدرَّب علماء النفس وأطباء النفس على تقييم الشخصيات ويمكِّنهم أن يروا أكثر قليلاً التحركات الكامنة لدى الشخصية. وكذلك لاعبو البوكر الذين يبحثون عن «فلتات تعبيرات الوجه» التي يفصح عنها اللاعبون الآخرون. لكن للإنصاف فإنَّ المعتلين نفسيًا يستحقون سمعتهم التي حقوها عن جدارة بأنَّهم حُكَّام جيدون على شخصيات الآخرين – ربما لأنَّهم يعملون بجدٍ على هذا – والقدرة العجيبة على توقع أكثر الشخصيات المظهرية فاعليَّة، حسب كلَّ موقف، لنيل ما يريدونه. كيف يفعلون هذا؟ بالنسبة إلى المعتلين نفسيًا فإنَّ وجهك وكلماتك ولغة جسده هي ترجمة ذاتية لك طبعت بكلمات كبيرة.

فلتببدأ اللعبة:

صياغة روابط السيكوباتي

أهم شيء في جدول أعمال السيكوباتي خلال مرحلة التقييم هو تحديد فائدتك أو قيمتك، وهو ما يتبعه التفكير في آليات عمل شخصيتك داخلية. ومع تقدُّم

هذه العملية يبدأ السيكوباتي في التركيز على بناء علاقات وطيدة وشخصية تكون أساساً للتلاءات فيها بعد. وحسب ما ذكر مسبقاً لا ينبغي أن يكون المرء ثريّاً وقوياً للفت انتباه سيكوباتي بحضور خطته؛ فكلّ شخص تقريباً هو نوع من أنواع الأدوات المفيدة للسيكوباتي المقدام.

وتفاعلًا مع تصرفاتك، يقيم السيكوباتي شخصيتك المظهرية بعناده. فهذه الشخصية تقدم للسيكوباتي صورة عن السمات والخصال التي تقيمها في نفسك. فربما تعكس شخصيتك أيضاً بالنسبة إلى ملاحظ فطن شعورك بعدم الأمان أو نقاط ضعفك التي ترغب في تقليلها أو إخفائها عن النظر. وبصفته دارساً مجتهداً للسلوك البشري، سوف يختبر السيكوباتي بهدوء القوى وال حاجات الداخلية التي هي جزء من ذاتك الخاصة وفي النهاية يبني علاقة شخصية معك بإبلاغ (من خلال الكلمات أو الأفعال) أربع رسائل مهمة.

الرسالة الأولى هي أنّ السيكوباتي يحبّ القوى والمواهب التي تعرضها شخصيتك ويقيّمها. بمعنى آخر، فإنّ السيكوباتي يعزّز بإيجابية طريقة عرضك لذاتك، فيقول فعلياً، أنا أحبّ ما أنت عليه. إنّ تعزيز الشخصية الخارجية لشخص ما يُعدّ وسيلة تأثير بسيطة وإن كانت قوية، ولا سيما إن وصلت بطريقة مقنعة وجذابة. لكن للأسف، كثير من الأشخاص الذين نتعامل معهم في حياتنا الشخصية والمهنية نرجسيون ومتمركرون حول أنفسهم إلى درجة أنّهم نادراً ما يرون شخصيتنا الخارجية بسبب استغراقهم في التفكير بأنفسهم. فإذا ما وجدنا شخصاً ما يولينا الانتباه، ويقدّر أو في الواقع «يرانا»، يكون أمراً منعشًا؛ فهذا يعطي صلاحية لما نحن عليه و يجعلنا نشعر بالتميز. وسرعان ما يلبي السيكوباتي تلك الحاجة.

## أستاذ التحكّم في الدمى المتحركة

عندما وصف دوره في مقتل والد صديقه ومحاولة قتله والدة صديقه وأخته، قال أحد

جاءني صديق وبذأنا الحديث، لنعرف أكثر عن بعضنا. حستا، بدأتأت أتعرف عليه معرفة أفضل. لأنّه كلما حدثني عن نفسه، تحققت لي ميزة أكبر. وكلما عرفت عن الشخص عرفت أيّ أذرار يمكن الضغط عليها. لذا بدأتأت في الضغط على هذه الأذرار. كانت لديه مواضع عديدة غير مستقرة منذ مرحلة الطفولة، لذا حاولت الوصول إلى جذر المشكلة وبدأت أجعله يشعّل بالغضب العارم والعدائية المفرطة تجاه عائلته، قلت له: «الديهم المال لماذا لا تأخذ بعضاً منه فحسب؟ سأساعدك على إنفاقه لأنّي صديقك». انخرطنا سوياً وتصاعد الأمر وشجعت على تفاقمه. لا أعرف إذا ما كنت اعتقدت حقاً في قراره عقلي ما هي الإمكانيات لكنّي لم أهتم. لذلك بدأتأت في وضع خطأ. ظللت أضرم النيران فقط، وكلما أتجّلت النار كان المردود أكبر. وبالإضافة إلى ذلك الشعور بالتحكم والقوة. كنت محرك الدمية الذي يجذب خيوطها.

إننا نستمر قدراً كبيراً من الطاقة العقلية في تقديم شخصيتنا الخارجية كلما تعاملنا مع شخص ما. لكن فيها وراء استعراضنا الخارجي وفي بعض الأحيان تختلط معه، نجد جوانب من ذاتنا الخاصة، وهي تكون إيجابية وسلبية على السواء ونحب إبقاءها خاصة هكذا. إننا نادرًا ما نرغب في مشاركة أجزاء ذاتنا الخاصة مع زملاء العمل والمعرف؛ بل إننا نحتفظ بها للأصدقاء المقربين والعلاقات الجادة. مع ذلك، فلما كان لدى المعتل نفسياً ما يحفّزه لدراسة الطبيعة البشرية فإنه يمكنه عندما يقابلنا للمرة الأولى أن يخمن بعض المواضيع أو المخاوف القابعة في ذاتنا الخاصة. وباستخدام المعلومات التي لديه يصوغ السيكوباتي شخصية خارجية بالمحاكاة – قناعاً – يعكس أو يكمل تلك الحال. يبدأ السيكوباتي بكىاسة من خلال المزاح في مشاركة قليل من المعلومات الشخصية عنه، فيكون ظاهرياً على سجيته أو تكون على سجيته. هذه المحادثات تجذب صداتها عندك لأنّ شخصاً ما يشارك معلوماته الشخصية التي تعكس القيم والمعتقدات والأشياء المشابهة لك. والرسالة الثانية من المعتل نفسياً هي أنّي مثلك تماماً فحسب. مكتبة

إنّ مقابلة شخص مَا لديك من قيم ومعتقدات وخبرات ليس أمراً شائعاً جدّاً، لذلك من الرائع أن يحدث هذا. إنّ من السهل الاستكانة والاستسلام إلى شخص بهذه الصفات، وسرعان ما تشاركه أفكارك ومشاعرك. ويُسرّنا كثيراً الاعتقاد في أنّ هذا الشخص يفهمنا بدرجة أعمق كثيراً من أيّ شخص قابلناه. إنّ وجود جوانب في ذاتك الخاصة مفهومة ومتقبّلة من أيّ شخص تعني أنّ بإمكانك أن تسترخي وتفضي إليهم بعجرك وبُجُرك وتنقّ تدربيجاً أنّ هذا الشخص مختلف - قد يحبك أو تحبّك على ما أنت عليه بحقّ، خلف قناعك أو شخصيّتك المظاهريّة. وبسعادة وراحة تخلص إلى أنّ السيكوباتي لن يشكّل تهديداً نفسانيّاً، فعليّاً تكون الرسالة الثالثة للسيكوباتي هي: إنّ أسرارك بأمان معـي. فالأمان أو السلامة هي إحدى أهمّ احتياجاتنا النفسيّة الأساسية؛ والسيكوباتي على أتمّ استعداد لتلبية هذه الحاجة.

### إعطاؤهم ما يريدونه

مثل مؤلفين كثرين، فهم جون ستاينبيك (John Steinbeck) الطرق التي يستخدم بها السيكوباتي - في تلك الحالة أثـنـى - أدوات الدور الجنـسـيـ. هذا الاستخلاص من وصفه لكاتـيـ أمـيزـ (Cathy Ames)، التي سوف تتزوج لتصبح كـاثـيـ تـرـاسـكـ، السـيـدةـ في قـصـةـ ستـاـينـبـيكـ «شـرقـ عـدـنـ» (East of Eden).

عرفت كـاثـيـ في سنـ مـبـكـرةـ جـدـاـ أنـ الجـنسـ بـكـلـ ما يـصـاحـبـهـ منـ أـلـ وـغـيرـهـ وـمحـرـمـاتـ هوـ أـكـثـرـ الدـوـافـعـ البـشـرـيـةـ المـزـعـجـةـ. وفيـ ذـلـكـ الـيـوـمـ كانـ أـكـثـرـ منـ مجـرـدـ دـافـعـ مـزـعـجـ عـنـهـ هوـ عـلـيـهـ الآـنـ لـأـنـ الـمـوـضـوـعـ لمـ يـكـنـ بـالـاسـطـاعـةـ ذـكـرـهـ وـلـمـ يـذـكـرـ. أـخـفـىـ الـجـمـيعـ ذـلـكـ الـجـعـيمـ الصـغـيرـ فيـ نـفـسـهـ، بـيـنـهـ كـانـ يـظـاهـرـ فـيـ الـعـلـنـ بـعـدـ وـجـوـدـهـ - وـعـنـدـمـاـ عـلـقـ فـيـهـ كـانـ بلاـ حـيـلـةـ تـامـاـ. عـرـفـتـ كـاثـيـ آـنـهـ بـالـتـلاـعـبـ وـاستـخـدـامـ هـذـاـ الجـانـبـ المـحـدـدـ مـنـ النـاسـ يـمـكـنـهـ آـنـ تـكـسبـ آـيـ شخصـ تـقـرـيـباـ وـتـسيـطـرـ عـلـيـهـ. كـانـ سـلـاحـاـ وـتـهـدـيـداـ فـيـ آـنـ وـاحـدـ. كـانـ شـيـئـاـ لـاـ يـقاـومـ. وـإـذـ يـدـوـ العـجـزـ الـأـعـمـىـ وـكـاتـهـ لـمـ يـُصـبـ كـاثـيـ قـطـ، فـمـنـ الـرجـحـ آـنـهـ كـانـ لـدـهـاـ القـلـيلـ مـنـ هـذـاـ الدـافـعـ فـيـ نـفـسـهـ وـفـيـ الـوـاقـعـ شـعـرـتـ بـالـازـدـاءـ لـمـ كـانـ لـدـهـمـ هـذـاـ الدـافـعـ. وـعـنـدـمـاـ تـفـكـرـ

عندما يقنعنا السيكوباتي أنه أو أنها تفهم وتقبل نقاط ضعفنا وعيوبنا الشخصية، نبدأ عندها في تصديق احتمال تطور العلاقة أكثر من ذلك؛ إننا نعتقد أن هذا الشخص سيكون صديقاً حقيقياً. وبالطبع يشارك الأصدقاء الحقيقيون المعلومات – عادةً معلومات من صميم قلوبهم – حول أنفسهم بعضهم مع بعض. تتطور العلاقات وتنمو كلّما شارك الناس مزيداً ومزيداً من جوانب حياتهم الخاصة مع شركاء حياتهم، بما في ذلك رغباتهم وأمالمهم وأحلامهم الداخلية. بعض المعلومات تكون شخصية وموضوعات أخرى عادية، لكنّ لجميعها علاقة بتصنيع صورة تلبّي احتياجاتنا وتوقفاتنا النفسية العميقية. يكون السيكوباتي جاهزاً وعلى أتم الاستعداد لتلبية هذه الاحتياجات. ولأنّ السيكوباتي – صديقنا الحقيقي الجديد – يمكنه التواصل معنا بمهارة؛ فإنه يلتقط بسهولة الموارد التي تهمّنا ويعكس وجهة نظر متعاطفة، وفي بعض الأحيان يسبغ على كلماته الحماس أو العاطفة لتكون مقنعة. ويستخدم السيكوباتي أيضاً المهارات الاجتماعية والشفوية الفصيحة لبناء سمعة وطيدة في عقلنا – سمعة تشمل القوى التي ترغب في أن تكون لديك ونقاط الضعف التي تفهمها. هذه الصلة النفسية تستغلّ شخصيتك الداخلية، وتكون واحدة بمزيد من التعمق واحتمال تطورها إلى علاقة حيمة، وتعرض علاقة خاصة وفردية ومتقاربة، إلى الأبد. ليس من السهل تنفيذ هذا، لكنّ السيكوباتي يبذل قصارى جهده ليوصل إليك أنه بالضبط الشخص الذي كنت تبحث عنه في صديق أو شريك حياة أو موظف جديد.

رسالة السيكوباتي الرابعة هي: أنا أمثل صديق لك.. حبّ.. شريك حياة.

ما إن ينجز هذا الأمر، يشدّ وثاق الاعتلال النفسي – قدرك – عليك. تعزّز التفاعلات التالية فحسب الأسس التي تشكّلت خلال هذا الجانب المبكر من عملية التلاعب.

ما الذي يجعل علاقة الضحية السيكوباتي تختلف عن أيّ صلة حقيقة تتشكل بين شخصين يتقابلان ويجدان كثيراً من الأمور المشتركة بينهما؟ أولاً الشخصية المظهرية للسيكوباتي – «الشخصية» التي يرتبط بها الشخص – ليست موجودة حقاً. بنيت على الكذب، ونسجت بعناية كي توقعك في الفخ. إنها قناع واحد من بين أقنعة متعددة صنعت على يد السيكوباتي خصيصاً لك كي تناسب احتياجاته وتوقعاتك النفسية المعينة. إنها لا تعكس الشخصية الحقيقة – شخصية السيكوباتي – الموارية خلفها. إنها محضر اختلاق مقنع.

ثانياً، هذه العلاقات ليست مبنية على اختيار معلوم. فالسيكوباتي يختارك ثم يمضي قدماً. ربما يرى من هم بالخارج حقيقة ما يحدث بحقّ، دون استفادة من المحادثة المقربة، لكنّنا نميل إلى استبعاد هذه الملاحظات، وربما نبذل طاقة في محاولة إقناع أصدقائنا أنّ هذا الشخص ممِيّز.

ثالثاً، لأنّ هذه العلاقات مزيّفة فإنّها لن تدوم كما تدوم علاقات وطيدة. وفي حين أنّ العلاقات الوطيدة تتغيّر مع مرور الزمان – ربما ينقلب الحب إلى كره وينتهي الزواج إلى طلاق – فإنّ نقطة البداية الأولى بنيت على بيانات حقيقة حسب ما كان معروفاً في حينها. يتغيّر الناس مع مرور الزمان وفي بعض الأحيان ينفصلون. لكنّ السيكوباتي لن يستمر سوى القليل من الطاقة في الحفاظ على العلاقات ما لم تقدّم له شيئاً خاصاً بحقّ، وعادة لا تكون الحال هكذا. وعليه، عندما تنتهي العلاقات، ربما تبقى لتساءل عما حدث.

رابعاً، هذه العلاقة من جانب واحد لأنّ لدى السيكوباتي حافزاً مضمراً – ربما يقول البعض «شرير» – وعلى الأقلّ أنايّ. هذا الاحتيال على الضحية يتعدى مجرد محاولة استغلال شخص ما في مواعدة أو خلال معاملة مالية بسيطة. لكنّ طبيعة افتراسية؛ عادة ما تؤدي إلى أذى ماليّ أو ماديّ أو عاطفيّ كبير للفرد. إنّ العلاقات الصحية والحقيقة مبنية على الاحترام والثقة المتبادلتين؛ وهما مبنيان على مشاركة الأفكار والمشاعر الصادقة. أمّا الاعتقاد الخاطئ في أنّ الصلة مع السيكوباتي فيها

أيّ من هذه الحالات فذلك سبب نجاحها الشديد.

باختصار، تتضمن اللعبة النفسية للسيكوباتي تحليلًا لتوقعات الشخص ورغباته، ثمّ تعكسها على هيئة قناع نفسيّ مقنع جدًا للإنسان الذي يرتبط بهم. وهذه الصلة يمكن أن تأخذ محلّها سريعاً، حتّى خلال رحلة جوية مؤقتة عبر أحد البلدان. هناك مردوّدان: يربّع السيكوباتي اللعبة الفوريّة باكتساب ثقة الشخص، وسرعان ما يستسلم الضحية الذي أصبح في قبضة السيكوباتي لأيّ طلبات أو التهاسات منه.

لقد راجعنا حالات كثيرة لأشخاص انخرطوا في علاقات مع معتلين نفسياً. عادة ما يصف هؤلاء الذين كانوا في علاقات طويلة المدى مع معتلين نفسياً أئمّهم كانوا علماء نفس من درجة رفيعة أو يقرؤون العقل. كلّما تفاعلوا مع السيكوباتي انجذبوا أو افتتنوا بواجهته الخارجيّة. أشار كثيرون إلى شركائهم المعتلين نفسياً على أئمّهم «توائم أرواحهم» وأفادوا بأنّهم يعتقدون في وجود نقاط مشتركة كثيرة بينهم وبين السيكوباتي. بل من المزعج أكثر حتّى سماع تقارير الضحايا – ما إن ينفصل عنهم السيكوباتي خلال مرحلة الهجر – أنّهم يعتقدون هذه العلاقة ويريدون السيكوباتي مرة أخرى في حياتهم. ويصعب كثيراً على غالبية الناس الاعتقاد في أنّ العلاقة لم توجد قطّ من الأساس. هذه العملية بأكملها بالتحديد أثبتت وأصعب من تحطّتها لو كان المعتلّ نفسياً جذّاباً على الصعيدين الجسدي والشخصي. لاحقاً سوف نناقش كيفية تجنب الواقع في شرك مثل هذه العلاقات من جانب واحد.

## الفصل الثاني، المشهد الثاني

### قطف التفاحة

انكفت دوروثي على حاسوبها المحمول تدرس آخر التقارير الواردة من مجموعات التركيز على المشروع الجديد. أحبت ما قرأته وابتسمت في سرّها. كان جاريديب يدعم دوماً «العمل الذاتي» لكيبار موظفيه، وأخر ترقية حازت عليها دوروثي أعطتها السلطة لتشرع في هذا. أظهرت رئيسها أنه يمكنها إتمام كل عملها المنتظم مع بعض الوقت الإضافي الذي تعطيه للعمل على أفكارها. غربت الشمس منذ مدة طويلة وغادر المبني كلّ طاقم التنظيف. استمتعت بعملها ولم يزعجها قضاء ساعات طويلة. لم تتبّه إلى الوقت وهي مستغرقة في أفكارها.

جاءها صوت من عند الباب: «هل تحرقين وقود منتصف الليل مرة أخرى».

قفزت واستدارت قائلة: «آه، ديف، أصبتني بالهلع!»

قال وهو يقترب: «آسف، كنت أمرّ فقط ورأيت الأضواء ساطعة، من المؤكد أنه شيء جيد، وذلك بالنظر إلى مدى تركيزك».

قالت بعصبية وهي تخلط بعض الأوراق على مكتبها: «آه، إنه شيء ألعب به فحسب».

قال مازحاً: «عمل شخصي؟ في وقت الشركة؟».

ابتسمت مداعبة: «بل يمكنك القول إنه عمل الشركة في وقتي الشخصي».

قال لها وهو ينحني على مكتبها ويلقي نظرة على شاشة حاسوبها: «وأنا الذي

ظننت أني الوحيد الذي يفرط في العمل هنا».

قالت وهي تقوم من مجلسها وتحجب الرؤية عن ديف: «آسفة، لا يمكنك النظر».

قال وهو يتظاهر بالتجهم والترابع: «عذرًا، ظنت أنك تثقين بي! لقد تعارفنا منذ شهر حتى الآن — ودائماً ما أشتري لك القهوة في الصباح».

قالت بسخرية: «القهوة مجانية يا ديف، عليك أن تحاول بأفضل من هذا». تعارف ديف ودوروثي جيداً منذ أن تقرب منها في المقصف أول مرة. وترتب على ذلك أن تحولت قهوة الصباح إلى وجبة غداء من حين إلى آخر، ثم تناولا المشروبات الكحولية سوياً ذات مرة بعد مهمة تابعة للشركة. من هنا روى أحدهما للأخر قصصاً عن الشركة وضحكاً من بعض الواقعين العاملين في الشركة، لم يكن شيئاً خارجاً عن المألوف أو غير لائق. انصب تركيز دوروثي دوماً على عملها ومسيرتها المهنية، ودائماً ما لازمتها نصيحة والدتها بآل تحلط بين العمل والاستمتاع. لم يحدث ذلك لأنها لم تجد ديف جذاباً — فهكذا كانت حال كل النساء — لكنها لم تكن تعرف الكثير بحق عن حياته الشخصية، وشعرت أنه ينبغي عليها ألا تتعدي هذا الجانب أبداً.

سألها بتقصص: «هل تعتقدين حقاً أنهم سيدعمونك في هذا؟».

«حسناً، قال جيري إنه سيضع في الاعتبار أي شيء يتفق عنه ذهني مادام يستند إلى البيانات».

رد عليها ديف: «بلي، لكنّ جيري لا يتّخذ القرارات هنا».

ضحكـت قائلة: «حسناً، ومن يتّخذها، أنت؟».

«فرانك هو من ينبغي عليك إقناعه فعلًا، إنه حجر عثرة هنا كما تعرفيـن. فهو يحبـ الأفكار التي تخطر على باله فقط، بغضـ النظر عمـا يقوله السوق، وما لم يوافق عليهـا قسم التطوير، هذا تاريـخه. لكنّ جيري ليس لديه طريـقة تواصل مع الفتـية الكبار أمـثال فرانـك. سوف يـسحق فـرانـك الفـكرة في أول فـرصة تـسـنـح له».

قالت وقد شعرت قليلاً بأنّها في موضع دفاع: «أعتقد أنه سيحبّ فكري وسيقتنّ بها».

اقترح ديف بنغمة أبويّة سمعت دوروثي من قبل آنه يستخدمها أحياناً مع الآخرين: «قبل أن أعرض أي شيء على جيري سأحضر له بضعة أشياء أخرى».

فقالت بتركيز: «إذن أعتقد أنّ فرانك لم يجب أيّ فكرة من أفكارك بعد، لقد كنت هنا منذ وقت طويل حسب معاير جاريديب، ما هو سجل أعمالك؟».

قال ديف في محاولة لتنعّف فتيل التوتر الذي بدأ يسود الغرفة: «أنت تصبّح حادّ المزاج في بعض الأحيان يا 'فتى'، أليس كذلك؟».

«آسفة، كلّ ما في الأمر أني كنت أعمل على هذا لأكثر من شهر حتى الآن، ولا أريد الاعتقاد في أنّ السياسات ستعيق طريقي».

قال مقاطعاً إياها قبل أن تتمكن من الإجابة: «إنّها شركة كبيرة الآن يا دوروثي، سيكون هناك سياسات، وأنت لا تشعرين بالراحة حيال الأمور التي لها علاقة بالسياسات، يمكنكني أن أستشفّ هذا».

«إنّا لستنا جميعاً متفوّقين جداً مثلك يا ديف، سأتدبّر هذا الأمر بمفردي».

«اقترح فقط أنّ من الحكم العمل مع الآخرين في بعض الأحيان، فاليد تغسل اليد الأخرى كما تعرفين».

قالت وهي تقلب عينيها وتضغط على الكلمة لتجعلها من مقطعين: «رجاءً... أعرف أنّك ستعرض عليّ عرضاً لا يمكن رفضه، صحيح؟» ثم استدارت ناحية شاشة الحاسوب.

فردّ عليها: «حسناً، ربّا...».

**مكتبة**  
t.me/soramnqraa

## (5)

### دخول السيكوباتي، وقف على خشبة المسرح في مواجهة الجمهور

أخذ لورينس أطباق جمع الصدقات ونزل بها إلى قبو الكنيسة عبر الدرج. أفرغ المال على الطاولة في المطبخ وبدأ أعضاء اللجنة في فصل النقود الورقية في أكوا마 ثم عدّها ووضعها في الخزنة. عادة ما كان الصمت يخيّم على أعضاء لجنة جمع العملات الثراثيين عندما يبدؤون في عدّ النقود. وعندما انتهى الجميع، تناوب أعضاء اللجنة على موضعين على يسار المنضدة في مطبخ الكنيسة وأحصوا أكواماً الورقية والمعدنية بدقة. ثم يُدوّن الإجمالي في مفكرة صغيرة تُجمع وترسل إلى أمين صندوق الكنيسة الجديد، والذي يسجل البيانات في دفتر.

وبينما تغلّف المجموعة العملات المعدنية في أغلفة ورقية، يجمع أمين الصندوق الأرقام. «إنه أسبوع جيد؛ يوجد ما يكفي لتغطية مبلغ الرهن العقاري والمراقب، بالإضافة إلى بعض الأموال المتبقية من أجل صندوق الترميمات».

تنهد الآخرون وقالوا: «أمين». كان هذا شهراً صعباً على الأبرشية. أصيب الكثيرون بالصعق لما جرى، لكنهم توصلوا جميعاً إلى إدراك الواقع المؤلم بأنّهم طعنوا في ظهورهم من أحد العاملين معهم.

شرح المحققون للجمع خلال اجتماع الأبرشية أنّهم كانوا ضحية لما يدعوه الخبراء احتيال «القرابة» – وهي خديعة يستخدم فيها الشخص ظاهرياً مشاركته للمعتقدات والقيم الشخصية لخداع مجموعة ما كي تستثمر في صفقات عمل جوفاء. كان سام هو ذلك الشخص. فقد انضم إلى الكنيسة قبل ثمانية أشهر

وصار أبرشيا نشطاً. كان ذكياً ومحبوباً وفوق كل شيء آخر موضع ثقة..، إلى درجة أنّ كثيراً من الأعضاء استمروا أموالهم في بعض صفات العمل التي كان يجريها. بدت هذه «الفرص» آمنة ومربحة. كان تقسيم الأرباح الأولية كبيراً – واستمر بعض الوقت، بالحكم على الملابس الفاخرة التي ارتدتها سام، والسيارة الفارهة التي كان يستقلها والمنزل الكبير الذي امتلكه عبر البلدة.

كان نهج سام على المنوال نفسه، وفقاً للمحققين. كان ينتقل إلى مدينة ما ويتحقق بالكنيسة أو المعبد، وتكون بتلك المدينة تجمعات كبيرة وبرامج خارجية تموّل المجتمعات من أموال التبرعات، ثم ينشط كثيراً في عمله كمتربيع. دائمًا ما يجذب القادمون الجدد الانتباه ويحفزون على الفضول، ويبدو أن طاقة سام اللاحمدودة وإخلاصه الجازم ومظهره الإيجابي جعل كثيرين من رجال الأبرشية يسعون إلى صداقته. ثم يتحول الحديث بطبيعة الحال إلى الكيفية التي يدرّ بها دخله، ويحكي سام قصته. يشرح سام بكثير من التعبيرات أنه كان مستمراً مصرفياً في أعلى المراتب أدرك مدى ضحالة مهنته المختارة بعد أن ماتت زوجته الشابة وطفليه الرضيع في حادث سيارة مرير. وكانت النتيجة اكتتاباً وشرباً للكحوليات وتناولاً للأقراص المخدرة وفي النهاية أدى هذا إلى فهمه أن الخالق لديه مخططات أخرى لحياته. استقال سام من وظيفته وانتقل إلى شقتة الفارهة ذات السقيفة ليلبّي غرضه الذي اكتشفه حديثاً من الحياة. ولأنه كان يسير بوتيرة جيدة في استثماراته، فإنه لم يحتاج إلى العمل، لكنه استطاع أن يكرّس حياته في مساعدة الآخرين، وأصبح معطاءً للمجتمع باسم عائلته الفقيدة وروحها.

في النهاية يتقرّب القرآن في الأبرشية من سام، للحصول منه على النصيحة المالية الشخصية. استمرّ البعض في البرامج التي كان يديرها وبعد ورود حصص الربع، تبعهم المزيد. فمهارته الواضحة في إدارة الأموال جعلته مرشحاً طبيعياً لأمانة صندوق الكنيسة. وسرعان ما صوّت مجمع الأبرشية على استثمار أموال صندوق البناء وبرامج التعليم بعد فترة المدرسة في برامج سام. لقد أصابهم

الصجر من حسابات الأذخارات التي لا تجني فوائد ومن قروض الفوائد العالية التي تلتهم دخلهم الأسبوعي من الأبرشية. إنّ كرم سام واستعداده لمساعدة الآخرين كان على عكس كلّ ما هو سيء في العمل المصرفي. ومن الناحية المالية، لم يكن للأمور أن تصبح أفضل مما هي عليه.

لكن ذات يوم، اختفى سام. لم يأتِ لأداء خدماته، ولم يسمع أحد عنه لمدة أسبوع. وعندما اتصلت شركة الرهون العقارية لتقول إنّ الشيك الأخير بلا رصيد، بدأ القلق يعتري الناس. حدا بهم اكتشاف أنّ الحساب المصرفي وصندوق الودائع بالخزانة فارغان إلى الاتصال بالشرطة المحلية. وقد شكّ البعض أنّ جماعتهم هي الجماعة الدينية الرابعة التي يستهدفها خلال السنوات الثلاث الماضية.

يعيش سام الآن في ولاية مختلفة، وينقر على فأرة حاسوبه لتصفح آخر العناوين حول «سامي الأشيه بكرة لعبة سلام» الذي مزق مرتدى الكنائس الأبراء. استمرّ سام في الاطلاع على التقدّم الذي تحرزه الشرطة – أو لا تحرزه – في ما يخصّ تعقبه بقراءة التغطية الصحفية على الإنترن特. قال جون، أمين الصندوق الجديد: «نريد أن نشكر جيراننا المكرّمين، ولاسيّما من لديهم معتقدات دينية مختلفة في مجتمعنا، على دعمهم الروحي ومساهمتهم المالية في وقت حاجتنا. لقد استمرّت برامج تعليم أطفالنا وتقديم الطعام للمسنّين بفضل مساعدتهم، بالإضافة إلى أنّ صندوق ترميم خزانتنا يزداد نمواً».

ابتسم سام وهو يضع رابطة عنقه، والتقط ستة حلّته، ثمّ اتجه إلى خدمات يوم الجمعة الكنسية.

عادة ما يكون المعتلون نفسياً محتالين وأساتذة في التلاعب وقدرين على التأثير في الآخرين ليلبوا غياتهم الأنانية. إنّهم يخفون دوافعهم الحقيقة ويشكّلون شخصياتهم بحذر لاستغلال حاجات الأشخاص المفیدين لهم وتوقعاتهم وسداجتهم. وعندما يفرغون من ضحاياهم يمضون قدماً.

عندما يحاولون التلاعب بأشخاص كثرين في الوقت نفسه، تحديداً بين جماعة من الأقران، توجد مخاطرة بأن شخصاً ما سوف يشك في الحقيقة ويثير الشكوك حول أهدافهم، ويتحمل أن يعرض خطتهم للخطر. وبناءً على ذلك، يرتكز كثيرون من المعتلين نفسياً جهودهم على شخص واحد على حدة لأنّ الأمر يتطلب جهداً مضنياً للحفاظ على واجهات متعددة داخل جماعة ما، وكلّ واجهة منها تكون مصممة خصيصاً للشخص المنشود، وبالخصوص لو كانت القصص تتضمن أكاذيب وخدعاً معقدة. إلا أنّ بعض المعتلين نفسياً يستمتعون بتحدي تدبيرهم لشّى الخداع وفي الوقت نفسه طمأنة ضحاياهم بأنّهم لن يشاركونا أبداً معلوماتهم مع أهداف أخرى محتملة، أو أفضل من ذلك، لن يقابلوا بعضهم بعضاً.

ما لم يُلْقِ القبض عليهم ويدانوا لخرق القانون، فإنّ المعتلين نفسياً لا يبعون إلا قليلاً بالتأثيرات الجسدية والعاطفية والنفسية والمالية التي خلفوها وراءهم. والحقيقة المحزنة هي أنّ القليل فقط من الضحايا - زملاء العمل والشركاء والأزواج - يبلغون عنهم السلطات (أو لأصدقائهم في هذا الشخص) جراء شعورهم بالخزي من الاحتيال عليهم. حتى في الشركات الكبيرة، مثل المصارف ومكاتب السمسمة، لا يبلغ أحياناً عن الاحتيالات والنصب بسبب الخوف من دمار سمعة الشركة. يعرف المعتلون نفسياً كيفية استغلال هذا لصالحهم. وآخرون يرهبهم جداً الخوف من الانتقام أو استدعاؤهم للإدلاء بأقوالهم، ويكونون ممتين أنّ السيكوباتي لم يعد في حياتهم فحسب لكنه انتقل إلى شخص آخر ذي حظٍ عاشر أو شركة أخرى.

إنّ الإداريين وطاقم عمل السجون والمستشفيات النفسية يعلمون الحقيقة المرة حول كيفية عمل السيكوباتي في الجماعات. في تلك المؤسسات الهيكليّة، يتطلب الأمر بعض الوقت من المعتلين نفسياً كي يكتشفوا المكونين الرئيسيين في بناء السلطة - نزلاء السجن مقابل الحراس والمرضى مقابل الأطباء أو العاملين. وبالنظر إلى هذه المعرفة يحاولون بفاعلية استغلال تحركات الجماعة والأدوار

المتوّقة من مختلف اللاعبيْن. على سبيل المثال، ينجح بعض المعتليْن نفسياً في التلاعيب بمسؤولي السجون بنجاح حتّى ينقلوا أنفسهم إلى مستشفى الطب الشرعي، حيث يستمتعون بحرّيتهم أكثر. ومن خلال التلاعيب بنقاط الاختبار النفسيّة – نجد أنَّ لدى بعض المعتليْن نفسياً حصافة في الاختبارات مثل كثيريْن من علماء النفس وأطّباء النفس. فيكون بمقدورهم إقناع طاقم العمل أنّهم «مجانين» ولا يتمّون إلى السجن. وما إن يدخلوا المستشفى حتّى يتمكّنا من التلاعيب والسيطرة على المرضي الآخريْن. بعضهم يتلاعيب بطاقم عمل المستشفى الجنائيّ من أجل نقلهم خارج المستشفى والعودة إلى السجن مجدّداً باستخدام مناورة مماثلة («أنا لست مجنوناً مثل الآخريْن»).

---

«يوم الأحد يحيو على ركبتيه للصلوة.  
و يوم الاثنين يحيث إخوته في الإنسانية».

اقباس من صحيفَة فانكوفر صان، 20 مايو عام 2000

شق بريان ريتشاردز (Bryan Richards) طريقه إلى مجتمع ديني يإقناع أعضائه أنه «واحد منهم». إنه سليل مفترسين بغيضين نسبوا أنفسهم إلى مجموعات دينية أو عرقية أو ثقافية أو ذات غرض محدد، وهي مجموعات يشارك أعضاؤها مصالح عامة وعادة ما يثقون كثيراً في الآخريْن ممَّن يعتقدون معتقداتهم. كثير من الجماعات المسيحية مثلًا على استعداد لفتح قلوبها لأيّ واحد جديده؛ ولا سيما من يدعون أنّهم «وجدوا المسيح». لكن للأسف هذه الجماعات عادة ما تفتح أيضًا حافظتها، ويغرس بهم في ما يُعرف باسم احتيال القرابة. وحسب وصف دوجلاس تود (Douglas Todd) وريك أوستون (Rick Ouston) في جريدة فانكوفر صان، فإنَّ بريان ريتشاردز واسمه الحقيقي ريتشاراد بريان مينارد، مبشر يطارد النساء ومحظىٌ عن طريق الإنترنٌت، وقد استطاع التسلل إلى مدينة كندية صغيرة ولديه قصة مقنعة بأنه كان مسيحيًا مثل أعضاء الجماعة غير المشوّهة التي استهدفتها. «لا تيأس، الربّ دائمًا هناك».

أدّار مخطّة مذيع ذات موجة قصيرة ووصف نفسه بأنّه «لاعب ماهر يدور بنشاط من أجل المسيح». وقد أدّار أيضًا عدّاً من الاحتيالات بما فيها بيع إقامات بمشاركات زمنية في متجمّعات لا يملّكها وباقات لإنجازات لم يدفع قطًّا مقابلها وموسيقى مقرصنة ل برنامجه الذي كان يستغرق 30 دقيقة «ساعة من قوّة المسيح». وأدّار أيضًا خدمة للمواعدة المسيحيّة، وكانت له خليلات كثيرات، و«يطارد النساء غير المتزوجات». كان يحاول، وعادة ما يحقّق، «العلاقة الحميمة الفوريّة» بنسج قصص طويلة ومحيرة ربيّاً تبدو مثيرة ومذهلة. ثمّ صارت شيكاته بلا رصيد.

وكما قال إحدى ضحاياه: «أشعر الآن أنّه لو لم يكن على هذه الأرض، لكانت مكانًا أفضل».

إنَّ الجماعات المتقاربة بعضها من بعض – الجماعات الدينية أو السياسيّة أو الاجتماعيّة التي يتقاسم كلُّ أعضائها قيمًا ومعتقدات عامة – تكون جذابة على وجه الخصوص بسبب الثقة الجمعيّة التي يولّيها أعضاء هذه الجماعات بعضهم البعض. إنَّ من يرتكبون احتيالات القرابة وما شابهها يعتمدون على نظام الاعتقاد العام لأعضاء المجموعة كغطاء له. تتيح أنظمة المعتقدات العامة للناس الذين قد يختلفون تمامًا في كثير من الجوانب الأخرى من حياتهم أن يجدوا أرضيات مشتركة من التفاعل الاجتماعيّ. وطالما أنَّ السيكوباتي يمكنه بدقة اعتناق هذه المعتقدات عندما يكون في حضرة أعضاء المجموعة، فإنَّ احتمال كشف الدوافع الحقيقية يقلّ. إنَّ جماعات المعتقدات الدينية، تنفتح على أعضائها الجدد من كلِّ أنماط الحياة، وتفترض عاجلًا أنَّ من يلتّحققون بهم يعتنقون المعتقدات والقيم نفسها، ويميلون إلى التركيز على المعتقدات والقيم الظاهريّة وينسون التجاوزات الماضية. هذه الصفات النبيلة للأسف تجعلهم أهداً أسهل للتلاعب من محالين عديمي الضمير. ولنكن كأنَّ معظم الناس ينضمّون إلى المجتمعات المتقاربة للتّرابط مع من يشاركونهم قيمهم ومعتقداتهم ومصالحهم، فإنَّ المعتلين نفسيًا ينضمّون إليهم لاستغلالهم من أجل التّخفّي وراء زمرة من التّوقعات الشخصيّة المحدّدة جيدًا.

## جنة على الأرض؟

استخدمت العبارة الشاعرية «جز صوف الخروف»، عنواناً لكتاب يكشف مدى فداحة الافقار إلى الأخلاق والأحكام المتضمنة في الترويج بصفاقة للاستثمارات العالية المخاطر، أو التي تكاد تكون عديمة القيمة بكل تأكيد. لكن إشارة هذه العبارة ضمنياً إلى استعداد القطيع للخضوع، لها حتى صلة لاذعة أكثر عندما تطبق على التجمعات الدينية وأعضاء الطوائف الدينية الذين يسلّمون ممتلكاتهم الدينية ويدينون بولائهم المطلق للقائد صاحب الشخصية الجذابة.

يبقى جيم جونس (Jim Jones) الداعية الأصولي من سان فرانسيسكو والذي قتل أتباعه أنفسهم في نهاية المطاف بالثبات طاعة لأمره، أحد أكثر الأمثلة المريرة لدينا، لكن ما تزال الأمثلة زاخرة بمزاحمين آخرين يقدمون أنفسهم كقساؤسة متورّين أبوياً وروحانياً. افتح تلفازك على بعض القنوات المدفوعة الأجر لترى بعض المباركات الإلهية التي يأمر بها خلفاء الإله على الأرض، وهي تباع بلا خجل مقابل المال – وأولئك يتخفّون بحذق بين البرامج الدينية الشرعية. كان للمبشر المريض الذي لعب دوره برت لانكستر (Burt Lancaster) عام 1960 في فيلم إيلمر جانتر (Elmer Gantry) اعتقاد أنه في جنة الاحتيال لو كان بإمكانه أن يليلي بدلوه هو أيضاً أمام ملايين الناس مرّة واحدة.

على مدار قرون عُرف مدى سهولة اختراق أصحاب الإيمان الشديد، بل قد يدفع البعض باحتمال أنه في وقت ما قبل التاريخ بين جم من الملتفين حول النار، كان بعض أسلافنا المقنعين يعرضون الأمان ضدّ شياطين الظلام ويعدون بحياة آخرة مقابل مكان داخل كهف أو قطعة لذيدة من الذبيحة أو صحبة دافتها النساء. كثيراً جداً ما يكون المقابل لهذا القائد الروحيي الجذاب شخصاً دجالاً أو متلاوباً شكّاكاً يستغلّ فرصة يستحيل أن تكون حقيقة: جهور واثق على استعداد – متحمس – لاتباع التعليمات والاستنساب بأيّ شخص يدعّي أنه مبعوث من إله يصادف أنّهم يعبدونه. وإنّ فكيف نفسّر إذن جاذبية تشاندرا موهان جاين (Bhagwan Shree Rajneesh)، قائد الطائفة الدينية الضحوك في الثمانينيات والذي كان يمتلك أسطولاً من سيارات رولز رويس ومئات الأتباع المحتاجين؟ «استسلم لي وسوف أحولك. هذا وعدّ مني»، كان ذلك هو الشعار الذي وجد صدّاه لدى أرواح ضائعة كثيرة قبل انهيار الطائفة فور انتشار شائعة عن غشٍ وشروع في قتل.

هذا النوع من الاحتيال مزعج نظراً إلى السهولة التي يتخيل بها المفترس الاجتماعي ويختال ويتلاعب بالجماعات المتقاربة. ثم إنّه شهادة على قوّة القدرة على التحكّم في التعبيرات وميل كثير من الناس إلى أن يكونوا أكثر تأثيراً بمظهرهم لا بجوهرهم. مع ذلك، فليس كلّ أفراد الجماعات المتقاربة بهذه السذاجة والأفون. في الواقع تشير ملاحظات عديدة غير رسمية عن عدد من الجماعات المماثلة إلى أنّ شيئاً من قبيل قاعدة الثلث قد تنطبق هنا. على سبيل المثال، عندما يتحرّك شخص مثل بريان ريتشاردز (Bryan Richards) الذي كان يتاجر بالدين مثل حال بطل رواية إلمر جانتري (Elmer Gantry) على جماعة دينية لا يخالجهم الشك تجاهه، ربّما يراه ثلث أعضائها مقنعاً أو جذاباً، ويراه ثلثهم مثيراً للشكوك («إنه يصيّبني بقشعريرة في بدني»)، ويحفظونه على حكمهم. ما يثير الفضول أنه عندما تكشف المخطّطات والخدع والنها، يبقى كثيرون من أصحاب الرأي الأول على ما هم عليه بلا تغيير. فما يزال من انبهروا في المقام الأول على اعتقادهم في أنّهم كانوا على صواب وأنّه يوجد حتّى خطأً ما أو سوء فهم. ومن كان يعتريهم شكّ فيه في البداية يشعرون الآن بتبرّتهم («كنت أعرف أنه نذير شؤم»). ويبقى الثلث الباقى على الحياد متّسائلين («ماذا حدث؟»).

---

### «شعرت أفي بمثابة وجبة غداء»

ذكر هير في كتابه (بلا ضمير)، أنّ أناساً كثيرين يشعرون بعدم الارتياح في حضرة السيكوباني، والذي يصفونه بالمفترس الاجتماعي. ومع أنّ معظم الناس لا يسعهم إلا الإشارة إلى ما يزعجهم، فإنّ كثيراً من التعليقات كانت تتعلّق «بنظرية المفترس الخاوية». في دراسة حديثة درس الباحثان جاي ريد ميلوي ولام جيه ميلوي (J. Reid Meloy) (M. J. Meloy) ردود فعل الصحة العقلية للعاملين بالعدالة الجنائية في ما يتعلّق «بردود فعلهم الجسدية» عند إجراء مقابلة مع جناة أو مرضى معتلّين نفسياً. تراوحت ردود فعلهم بين أحاسيس ومشاعر في الجهاز الهضمي (غثيان بالمعدة وشعور بالمرض) وفي الجهاز العضلي

(شعور بالرعشة والضعف) وفي القلب والأوعية الدموية (خفقان في القلب) والرئة (ضيق التنفس) وإدراكيًا (ترقب، لم يتمكنا من النظر في العين) وجلدًا (قشعريرة في الجلد). أفاد الكثيرون بشعورهم بأمور مثل القلق العام وعدم الراحة والنفور والافتتان والتحفز. بينما أفاد البعض أنهم ودوا لو يفترون من المشهد برمتها أو شعروا بأنهم كانوا على وشك أن يصبحوا وجة غداء.

يقترح المؤلفان أنَّ التائج التي توصل إليها يمكن تفسيرها كدليل مقترن على الاستجابة البدائية واللإرادية والخائفة تجاه المفترس. لقد وصفوا السيكوباتي بأنه مفترسٌ نفسه.

## الشرع في العمل

تشكل المؤسسات والشركات المرحلة الأصعب من التحدّي للسيكوباتي. فهي تختلف عن الجماعات المتقاربة أو مستشفيات الطب الشرعي أو السجون في الغرض منها وتعقيدها وهيكلها. ومع أنها يمكن أن تضع قبودًا هائلة على السيكوباتي الذي يرغب في إساءة استغلال زملائه في العمل أو مديريه أو الشركة نفسها، فإنَّها تعرض فرصةً هائلة.

إنَّ للمؤسسات والشركات أولاً سبباً وجودياً يختلف جوهريًا عن الجماعات الأخرى. إنَّها مصممة لتجمع بين تشغيل كثير من الناس لصناعة متوج أو تقديم خدمة لكي تباع من أجل المكسب المالي. مثال ذلك، أن يوظف مخبز محليًّا الخبازين لإنتاج الفطائر والكعك والخبز؛ ومدير المكتب الذي يطلب الواردات سوف يطلب المساعدة ويتولى مسک الدفاتر؛ بينما يعمل مندوب المبيعات الذي يصف المعجنات والمخبوزات المختلفة على تقديم عينات وجمع اختيارات العملاء وتولي أمر النقود. ومع أنه لا خلاف على أنَّ بعض المعتلين نفسياً يعملون في مخابز صغيرة بالأحياء، فإنَّ معظمهم يميل إلى تولي وظائف في شركات يمكنه فيها استغلال الآخرين والفوز بالصيد الكبير، مع التخيّي أيضًا. إنَّ المخبز الموجود في أحد الأحياء، ويديره في العادة أفراد عائلة، لن يوفر لهم الفرص التي يطلبوها، على

الأقل طالما ظل صغيراً و خاضعاً للتحكّم الشديد.

على سبيل المثال، ربّما يتطوّر المخبز ليصبح لاعباً رئيسياً على المستوى القومي في صناعة المخبوزات. مبدئياً، ربّما يقرر المالك افتتاح متجر ثانٍ على الجانب الآخر من البلدة. عندها سيحتاجون إلى طاقم عمل في هذا المتجر و تدريب يد العون الجديدة على نشاط عملهم. و ربّما يعيثون شخصاً للصيانة حتى يستمرّ عمل عدد الأفراد المتزايد وأدوات المطبخ الأخرى، وعامل هاتف لتولّي مسؤولية الطلبات عبر الهاتف، و خبازين متخصصين يمكنهم إضفاء نكهات و مذاقات جديدة لكي يجعلوا متطلبات هذا المتجر فريدة بالقياس إلى منافسيه. وفي النهاية قد يقرر المالك شراء شاحنات أو استئجارها فيما ينكمّن لهم تسليم عدد كبير من الطلبات للعملاء التجاريين، وتعيين محاسب بدوام كامل لمسك الدفاتر والاستعانة بعاملٍ تنظيف وفريق للتسويق وما إلى ذلك. يعتمد نجاح المخبز كما هي حال أي مشروع على عوامل مهمة عديدة: مدى جودة متطلباته وكيف هي علاقته بعملائه وإلى أي مدى تدار العمليات بكفاءة؟ إنّ إدارة كلّ هذا النمو ليس بالأمر السهل. سوف يسير العمل بسلامة ويتطوّر لتلبية متطلبات العمل المتزايدة التعقيد على الدرجة نفسها التي يعمل فيها كلّ الناس وكافة الوظائف وكافة المعدّات سوياً ويتعاونون لتحقيق الغاية نفسها. في عالم مثالي سوف يعمل كلّ شيء بسلامة، لكنّ كمّا يفهم معظم القراء من سياق خبرة عملهم، نادرًا ما تكون الحالة هكذا. فمن دون التنمية المؤسساتية الإضافية، لن يكون هناك سيطرة على الشركة التي يفترض أن تديرها العائلة كلّاً زاد حجمها، وسرعان ما تحيى عن القصبان.

على مدار التاريخ اقترب التوسيع في حجم العمل وتعقيده بالبيروقراطية النابعة من الحاجة، وهو مصطلح يخشاه كثيرون من ملاك الشركات الصغيرة، لكنّه أنموذج عمل تطوّر لتلبية كافة احتياجات النمو. تتضمّن البيروقراطية الكثير من القواعد والأحكام على هيئة أنظمة وعمليات وإجراءات. فوصفة الخبز المصنوع من العجين المخمر التي كانت قابعة في قرارنة عقل الخباز، صارت الآن مدرجة في

«جدول بيانات» أو برنامج مماثل. وأصبح إصرار المالك الأصلي على «استخدام مكونات عالية الجودة فقط» يدعى الآن «اتباع ممارسات التصنيع الجيدة». ولthen كان العمل وفق هذه المعايير ضروريًا للنجاح، فإنه يسبب كثيراً من الضغط.

## عندما تصبح الشركة معتلة نفسياً

«الشركة» هو فيلم وثائقي حائز على جائزة واستخدم لقطات مصورة ومقابلات مكثفة مع عدد من المعلقين والخبراء المعروفين لتقدير السلوكات الأخلاقية والاجتماعية لعالم الشركات. استخدم الوثائقي أمثلة عديدة متقدمة على سوء سلوك الشركات، بالإضافة إلى مقطع قصير لقابلة طويلة مع هير، لكي يوضح موقف الفيلم ويدعمه، ومفاد الموقف أن الشركات تلبي المعيار التشخيصي للأعتلال النفسي.

كما يقول الإعلان الترويجي للفيلم الوثائقي: «تشخيص: التجسيد المؤسسي لرأسمالية عدم التدخل» يتوافق تماماً مع المعايير التشخيصية للأعتلال. ومع أنّ متجمي الوثائقي أقرّوا بأنّهم استخدمو مصطلح الاعتلال النفسي فقط كاستعارة عن أكثر الشركات الشنيعة، من الواضح أنّهم وضعوا في الاعتبار الشركات بصفة عامة. لم تعرّض المقطفات الصغيرة من المقابلة مع هير وجهة نظره القائلة إنّه بالرغم من أنّ الطياع والفلسفات والسلوكيات الموجودة في شركة ما (ككيان قانوني) قد تعدّ اعتلالاً نفسياً، على الأقلّ كممارسة أكاديمية، فإنّه يصعب انتطاب مثل هذا «التشخيص» على كلّ الشركات أو حتّى معظمها.

إنّ الإشارة إلى الشركة على أنها معتلة نفسياً بسبب سلوكيات مجموعة من الشركات المختارة بعنابة أشبه باستخدام ما لمعظم عناة المجرمين الخطرين من خصال وسلوكيات لاستنتاج أنّ المجرم (أي كلّ مجرم) سيكتباتي. إذا ما طبقنا قائمة تدقيق هير للأعتلال النفسي - المراجعة، أو قائمة المسح المشتقة منها على مجموعة عشوائية من الشركات، ربّما تتأهل بعضها لتشخيص بالاعتلال النفسي، لكنّ معظمها لن يتأنّل.

نشك في أنّ المعتلين نفسياً يمكنهم أن ينجحوا كثيراً في مؤسسة بيروقراطية تقليدية ذات هيكلية رفيعة المستوى، وذلك نظراً إلى أسباب مهمة عديدة. أولاً لأنّ

المتعلّين نفسياً يكسرُون القواعد بـشكل عام؛ فالقواعد والأحكام لا تعني لهم إلا القليل. ثم إن الأرقام المضطّلة من السياسات والإجراءات والقوانين التي تحكم الكيفية التي ينبغي للشركة أن تعمل بموجبها بالإضافة إلى حقيقة أنّ المديرين والمشرفين مُجبرون على تنفيذها، تجعلهم في موضع غير مرحب به لمن هم عرضة لسلوك السيكوباتي. فهم لن يدوموا طويلاً في نظام بيروقراطي تقليدي ويتبّع القواعد بحذافيرها. من غير المرجح أن يضعوا في الاعتبار حتى العمل في مثل هذا النظام، ما لم يعرّفوا الرئيس وكان بإمكانهم الحصول على رواتبهم دون إنتاج أي عمل فعلي.

ثانية، إننا نعرف أن الم المتعلّين نفسياً ليست لديهم روح الفريق، إنّهم أناهيان أكثر من اللازم فيرفضون العمل مع آخرين على تحقيق أهداف عامة. تذكر ذلك السيكوباتي الذي يتلاعب بالأشخاص باستخدام أقنعة مصممة خصيصاً لكلّ مناسبة. يعتمد التلاعب الناجح على ثلاثة شروط مهمة: (1) إن السيكوباتي يحتاج إلى التواصل مع الشخص تواصلاً مباشراً، (2) يجب أن تظل العلاقة التي بنيت علاقة شخصية، و(3) لا يمكن أن توجد أيّ وسيلة يمكنها لفت انتباه الإدارة إلى السلوك المنحرف. في المؤسسات البيروقراطية التي يسري العمل فيها على يد فريق، سيكون من الصعب تحقيق هذا التواصل المقيد مع الأشخاص المفیدين وعمل تلاعب خفيّ وسلوكيات هدامة خطيرة دون أن يلحظها أحد. من المتوقّع أن يكون كلّ الموظفين متّجّين ويركّزون على تحقيق الغايات أثناء وجودهم في وظائفهم. من المتوقّع أن يكون جميع الموظفين أمناء وشرفاء وألا يؤذوا زملاءهم. وبالنظر إلى أن تلك السلوكيات والطبع المنسجمة مع المجتمع مطلوبة في معظم المواقف الوظيفية فإنه يصعب على أصحاب الشخصيات المتعلّة أن يحافظوا عليها بأي طريقة ثابتة، فكيف يمكنهم النجاة؟

ثالثاً، ليس للمتعلّين نفسياً إلا القليل من الاهتمام الجوهرى بأهداف المؤسسة وغاياتها القصيرة المدى أو الطويلة المدى. إن أيّ مقترن بأنّ جهودهم يجب أن

تأخذ صالح الشركة في الاعتبار يكون مقترباً غريباً عليهم. من المرجح أكثر أن يتحفزوا ويترشدوا بالشعور اللحظي نسبياً بإشباع الحاجات - تحقيق أهداف سريعة - أكثر من تحفظهم واسترشادهم من احتمالية تحقيق أهداف ونيل مكافآت في مستقبل غامض، ولا سيما إن احتاجت هذه الأهداف إلى الانكباب عليها وإلى عمل مضني وتضحيه شخصية.

رابعاً، إن مؤسسات العمل التقليدية لا توفر وسائل سهلة للتخفى. إن السلوكيات التي تأتي على العمل بنتائج عكسية وتكون عبئاً للآخرين وترفع إلى الإدارة، عادة ما يكون التعامل معها وفقاً لسياسات الموارد البشرية، مثل قواعد السلوك وقواعد وإجراءات التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالتحرش الجنسي واستضعاف الآخرين وأشكال أخرى من السلوكيات غير المقبولة. عادة ما يتحقق مدققو الشركة في شبكات الاحتيال أو السرقة أو أي أشكال أخرى من الخداع. ولو ثبتت حقيقتها ربما تؤدي في النهاية إلى إجراء قانوني من المؤسسة ضدّ الموظف. عادة تكون النتيجة فضلاً من العمل وسجلاً وظيفياً سلبياً.

أخيراً لا يتحلّ المعتلون نسبياً بما يتتصف به معظم العاملين الآخرين من أخلاق العمل، والذين يعتقدون عادة أن العمل بشرف يجلب دخلاً شريفاً، والذين يفخرون بأدائهم العمل على أكمل وجه، والذين يقدرون الوظيفة على المدى الطويل. من الصعب تخيل أن المعتلين نسبياً واظبوا على العمل بعدّ من التاسعة صباحاً حتى الخامسة مساءً على أمل أن يصبحوا مدربين خلال خمس سنوات أو ست. وهذا لا يعني أن المعتلين نسبياً لا يعملون أبداً في وظائف روتينية لا رجاء منها أو في تجارة أو مهنة يجدون أنها تتطلب تدريباً وخبرة. كثيرون منهم يفعلون هذا، لكن من المرجح أن مؤهلاتهم محلّ تساؤل؛ وأداؤهم يعتمد على محاباة الذات ولا يعول عليه وغير جدير بالثقة؛ بل حتى إن أفعالهم غير قانونية. فكر في مندوبي المبيعات اللحوحين وفيّي الإصلاح الذين يفترسون الناس ومروجي الأسهم الذين يرفعون شعار «ضمّن من سعر السهم المتوقع ثم تخلص منه»، ومحتالي

الإنترنت والمستشارين المحتالين وأصحاب المهن المشبوهين من كلّ نوع، وذلك غيض من فيض.

لكن ماذا عن يطلق عليهم المعتلون نفسياً العاملون بالشركات؟ كيف ينجو أو تنجو وكيف يزدهرون في شركة كبيرة. الواقع أنّ مؤسسات عديدة تعدّ أرضاً خصبة يتغذى عليها المعتلون نفسياً، فلديهم مرونة تنظيم الأعمال والطبع الشخصية الضرورية والمهارات الاجتماعية الالازمة لخداع أناس كثيرين. وكمثال كلّ المفترسين، يذهب المعتلون نفسياً إلى المواقف الحامية الوطيس. والتي تمثل لهم المنصب والوظيفة والمهنة والمؤسسة التي تقدم لهم الفرصة لتولي السلطة والتحكم والمكانة والاستحواذ والانخراط في علاقات شخصية استغلالية.

على الرغم من المشاكل والتحديات المرتبطة بالالتحاق بعمل كبير يوجد الكثير مما يمكن اكتسابه، والسيكوباتي مثل معظمها يفضل بين المخاطر والثواب المحتمل. فهناك الفرصة لجني المال الوفير، ونيل المكانة والسلطة وكل العلاوات التي تلحق بهم. إنّ قدرة السيكوباتي على استغلال الشركة – ارتكاب الاحتيال أو السرقة أو إيهاد زملاء العمل وتقاضي راتب كبير – وأن يكون موظفاً بها في الوقت نفسه، يتطلب تعقيداً أكبر من التلاعب الاجتماعي البسيط الذي يصدر منهم في العلن. وفي خصوص السيكوباتي العامل في الشركات، يعتبر ذاك هو التحدي المطلق.

نعرف أنّ الشخصيات المعتلة نفسياً تميل إلى الكذب وكسر القواعد والخداع. لكي تنجح في أيّ مؤسسة يجب أن تعمل سرّاً، أي بعيداً عن مدى الرadar، إتها تدرك السياسات والقواعد والأحكام وقوانين الأخلاق الرسمية، لكنّها قادرة على مراوغتها ردحاً من الدهر. سيعتزم عليهم التلاعب بكثير من زملاء العمل والمديرين ليصدقوا أكاذيبهم، وفي الوقت نفسه معادلة التأثير السلبي لأيّ زميل عمل يكتشف (ويهدّد بكشف) أكاذيبهم وخداعهم. إنّ التلاعب بزملاء العمل والأنظمة التي يجب الاحتكام إليها وملاحظات الإدارة على الدوام أمر صعب

الرام، بل قد يتعدّى حتّى قدرات الجميع باستثناء الماهر الدّؤوب. قليل من المعتلين نفسيًا لديهم الأسباب التي تُمكّنهم من المحاولة، ومن فعل ذلك منهم يتحقق سريرًا. أو هكذا كان يعتقد ذات يوم.

### التلاعب داخل المؤسسات

لكي نفهم سبب نجاح السيكوباتي في الشركات، علينا إدراك أنه من النادر وجود البيروقراطيات التي تعمل بحذافير القواعد المنصوص عليها ونادرًا ما تنجو في العصور الحديثة. بدلاً من ذلك دائمًا ما تنمو الهياكل المؤسساتية والعمليات والثقافة وتتطور للوصول إلى مثل عليا تكون أفضل صورها غير واضحة المعالم ومتغيرة على الدوام. هذا التغيير المستمر والشك يسبّبان ضغطًا لعظام الموظفين والمديرين، لكنهما يفتحان الباب على مصراعيه للمعتلين نفسيًا.

كشف بول بابياك أنّ المعتلين نفسيًا ربّما يواجهون قليلاً من المصاعب عند محاولة التأثير على الآخرين حتّى في الوظيفة، عندما يجذب تلاعبهم مزيداً من الاهتمام. وهذا يفهم أكثر في سياق حالة معينة. على مدار مهمة استشارية طويلة المدى منذ سنوات عديدة مرّ بابياك بتجربة العمل مع معتلّ نفسيًا دون أن يعرف ذلك في حينه.

طلب مني العمل مع فريق في مشروع كان يعاني من تدهور في الإنتاجية إجمالاً وتفاقم في المشاكل. بل إنّ بعض أعضاء الفريق طلبوا نقلهم إلى مشروعات أخرى، على الرغم من الخطوة والمكانة الرفيعة التي يتمتّع بها من يعملون مع هذا الفريق العالي الأداء. وعندما سألتهم الإدارة قال قائد الفريق وبعض الأعضاء إيمّهم لم يعرفوا السبب وراء هذه المشاكل. أطلق برنامج تطويري لبناء الفريق في محاولة لعزل المشاكل ومساعدة الفريق على العودة إلى مستوياته السابقة العالية الأداء.

انضحت الصورة المبدئية لما يحدث بعد إجراء مقابلات مع أعضاء الفريق وعقب ملاحظات صدرت عن زملاء العمل من الأقسام الأخرى والإدارات الأخرى ومراجعة لمستندات ذات صلة من الموارد البشرية. فقد شعر كثير من أعضاء الفريق أن أحد الأعضاء كان السبب الرئيسي في مشكلته، لكنهم خشوا من الظهور في الصورة. أفادوا لي شخصياً أن هذا الشخص تلاعب بعمليات الفريق وإجراءاته، فكان يتسبب في نزاعات ويتصرف بوقاحة في الاجتماعات ويبدل جهده لإعاقة التقدم بدلاً من دفعه إلى الأمام. عادة ما كان يحضر إلى الاجتماعات متأخراً وعندما يصل في النهاية لم يكن يكمل المهام المطلوبة منه وكثيراً ما يلوم الآخرين على إخفاقاته. أشار البعض إلى أنه كان يستضعف بل وحتى يهدّد أعضاء الفريق الذين لم يتتفقوا معه في الرأي. وفي كل مرة كان يسّقه من دور قائد الفريق، والذي يصادف أنه رئيس هذا الشخص.

إلا إن بعض أعضاء الفريق شعروا بشيء مختلف. فقالوا لي إنه كان يليل بلاء حسناً وأفكاره كانت إبداعية ومبكرة. قالت هذه المجموعة من الداعمين إنه كان قائداً بحق وساهم في تحقيق أهداف الفريق. حتى إن بعض أعضاء لجنة الإدارة علّقوا بأنّهم يعتقدون أن هذا الشخص يحمل أن يترقى إلى منصب إداري يوماً ما. بالاعتماد إذن على الشخص الذي كنت تتحدث عنه سوف تصلك صورة مختلفة عن هذا الشخص. كان الأمر وكأنّ مجموعة من زملاء العمل يصفون شخصين مختلفين بدلاً من واحد. سلوك هذا الشخص وردود الفعل المختلفة مع مختلف أعضاء الفريق – أي الانقسام بين الداعمين والذامين – أشار إلى حصول شيء ما خلف الكواليس يتعدى سياسات المكتب والتزاعات الشخصية. لكن ما هو؟

كشفت مراجعة لاحقة للسجل الشخصي لهذا الرجل من قسم شؤون الموظفين أنه كذب في ما يخص سيرته الذاتية ولم تكن لديه الخبرة الأساسية أو التعليم الذي أدعى تلقيه. وقد اكتشف قسم الأمن أيضاً أنه كان يأخذ معه إلى المنزل بصفة دورية موارد خاصة بالشركة ذات قيمة نقدية مهمة للاستخدام الشخصي؛ قسم

التدقيق وجد أيضاً الكثير من عدم الاتساق في حساب نفقاته. حتى إن الفجوة بين رؤية الداعمين ورؤية الدائمين أتسعت أكثر كلما وردت معلومات أكثر. راجعت الإدارة المحلية كثيراً من هذه المعلومات، لكن للأسف، قبل اتخاذ أي إجراء، أعيد ترتيب القسم المعنى بهذا الأمر من إدارة عليا، وحل الفريق. نقل قائد الفريق إلى موقع آخر أما الشخص الذي كان محظوظاً هذا الجدل فحصل على ترقية –في وظيفة رئيسة– ودور قيادي في القسم.

أمعنت النظر في هذه القضية فترة طويلة بعد انتهاء علاقتي بالعمل لكتني لم أستطع أن أشرح بها فيه الكفاية كل التناقضات (أوردت فقط بعض الأمثلة هنا). في أحد الأيام، عندما كنت أعيد قراءة نسخة من كتاب كليكي، أدركت أن عضو الفريق المثير للجدل صاحب شخصية معتلة. كانت ملاحظات ميدان العمل ومستنداته مليئة بأمثلة على سلوكيات مماثلة للتي ذكرها كليكي والتي درسها هير. ربما يشرح الاعتلال النفسي معظم الملاحظات المتناقضة التي يراها كثير من الناس القريبين جداً من الشخص. باستخدام المعلومات المتاحة، طابت قائمة تدقيق الاعتلال النفسي: نسخة المسح على هذا الشخص كتجربة فقط. كانت النتائج مثيرة للدهشة.

كانت نقاط هذا الشخص مقاربة جداً لقائمة التدقيق بحيث يمكن تصنيفه معتلاً نفسياً – بعدد نقاط أعلى كثيراً من المتوقع حتى بالنسبة إلى كثير من الجناء. بهذه القائمة أيضاً أربعة محددات تعكس سمات السيكوباتي في ثلاثة مجالات: التفاعل والعاطفة ونمط الحياة ومعاداة المجتمع. إن المجرمين المعتلين نفسياً يحققون عدد نقاط عالية في المجالات الأربع، وفي مقابل ذلك يكون عدد نقاط القارئ قليلاً في كل منها. كان الشخص الذي يسبب مثل هذا الجدل في الفريق يحقق أعلى نقاط في أول عاملين، ومتعدلاً في العاملين الآخرين. يشير ملفه هذا إلى أنه كان مصاباً بجنون العظمة ومتلاعاً ومخادعاً ويفتقرب إلى التعاطف والاهتمام بالآخرين، لكنه أيضاً كان أقل حدة في اندفاعه وفي معاداته للمجتمع من معظم

المعتلين نفسياً. لم يخرب القانون ولم يحيط على الآخرين بدرجة خطيرة، على الأقل على حسب علمنا.

على مر الأسابيع القليلة التالية، لفت انتباهي عدد من الأشخاص الآخرين الذين يعملون في شركات والذين شعروا بأنهم مهني عليهم من زملاء العمل. ثم إن مدربين تنفيذيين وموظفي مواردبشرية ممن تابعوا لقاءات تفاعلية عامة وحصلوا على تعليمية عن الاعتلال النفسي، حكوا قصصاً ملحمية عن أشخاص سببوا سلوكياتهم مشاكل في شركاتهم. في بعض الحالات كانت لدى معلومات كافية لمطابقة قائمة تدقيق نسخة المسح عليهم. بعضهم أظهر المواصفات نفسها مثلما ذكرنا على الشخص المذكور أعلاه، لكن بعضهم لم تظهر عليه هذه المواصفات - كانوا مجرد موظفين مثيرين للمشاكل بسلوكهم السلبي أو المنحرف في العمل لأسباب لها علاقة بالشخصية المعتلة.

## الأثني المعتلة نفسياً

سألت محاورة أحد الكاتبين: «لماذا لا توجد أي إثبات معتلات نفسياً؟» الحق أنّ قدرتها على طرح مثل هذا السؤال عكس جانباً مثيراً للفضول من التحيز ضد الجنس الآخر: وجهة النظر التي يحملها كثير من الناس هي أنّ قليلاً من الإناث نفسياً موجودات في المجتمع - أو حتى السجون - وأنّ الموجودات مختلفن بطرق جوهرية عن نظرائهم من الذكور.

هذا الموضوع يشوّه تحيز دور الجنس في تشخيص هذا الاضطراب في الشخصية. وهذا، عندما تبدو على أثني أو ذكر أنها معتلة من الحصول الشخصية الجوهرية - جنون العظمة والتحول حول الذات والأناية وعدم تحمل المسؤولية والتلاعب والخداع والضحالة العاطفية والقسوة والافتقار إلى التعاطف وإلى الشعور بالندم وإلى الإحساس به - عادة ما تشخيص من الطيب على أنها اعتلال نفسي (أو اضطراب شخصية معادية للمجتمع) وتصنّف في الإناث شيئاً آخر، عادة باضطراب الشخصية التمثيلية أو اضطراب الشخصية

النرجسية. في كلّ حالة، يتأثّر تشخيص الطبيب بتوقعات عن الكيفيّة التي ينبغي على السيكوباتي التصرّف بها. بمعنى آخر، يتوقّع الطبيب من السيكوباتي أن يكون قاسيًا ومهينًا وعدوانيًا، أمّا المرأة التي لا تعكس تلك الخصال فليست إذن معتلة نفسياً. ما لا يستوعبه الأطباء أنّ سلوكيّات الذكر والأثنى المعلّين نفسياً، مثل معظم الأشخاص الآخرين، تتشكل حسب الصور النمطية للجنس التي يعزّزها المجتمع. ربّما يجد هيكل الشخصية الباطلُ نفسه تعبيراً سلوكيًّا واجتماعياً مختلفاً.

ومع أنّ عملية التكيف الاجتماعي ليس لها مكان في نفسيّة السيكوباتي، أي تلك الشبكة من الضوابط الداخلية التي نشير إليها إجمالاً باسم الضمير، فإنّها تجعله على دراية بتوقعات المجتمع حول أدوار الجنس، وعما يتوقّع منهم بصفتهم رجالاً أو نساء. هم يستخدمون إذن هذه التوقعات بكفاءة أكثر من معظم الناس كأدوات فعالة للتلاعب. لذلك ربّما تستغلّ أنشى معتلة نفسياً الصورة النمطية لدورها الجنسي السلبي والحميمي والمحضن والاتكالي من أجل الحصول على ما تريده من الآخرين، تماماً كما يمكن للذكر السيكوباتي أن يستخدم صورة الفحولة والترهيب والعدوان لإشباع رضي رغباته.

تستخدم النساء المعلّلات نفسياً توقعات المجتمع حول سلوك الإناث لصالحهنّ بفاعلية. لكن أكثر من معظم النساء لديهنّ القدرة أيضاً على الانفصال عن الصور النمطية التقليدية لدور كلّ جنس، ليتعدين الحدود التقليدية. وهذا ظاهر فعلياً بين الإناث الجناة، إذ يتفضّي الاعتلال النفسي بينهنّ تماماً مثل حال الجناء من الذكور. إنّ ما في التصرّفات الإجرامية التي تقرّفها النساء من تنوعٍ وحدّة، بالإضافة إلى قدرهنّ على ارتكاب العنف بدم بارد، مشابهة لتلك التي يرتكبها أقرانهنّ من الذكور.

تغير سريعاً الصورة النمطية لدور الجنس في ما يخصّ سلوك النساء. بمعنى آخر، يواكب العامة فقط حقيقة لطالما عرفها الكتاب ومن يعملون في مجال الترفيه. كثيراً ما تمثل الإناث المعلّلات نفسياً تمثيلاً جيداً في القصص وكتب الجريمة الحقيقية والتلفاز والأفلام.

على مرّ السنوات كان باستطاعتنا أن نجمع مزيداً من المعلومات حول الكيفيّة التي تفاعّل بها هؤلاء الأشخاص - المعلّلون نفسياً في الصناعات أو الشركات - مع زملائهم في العمل والإدارة على مدى فترات طويلة. وتدرّيجياً، ظهر لدينا نمط

متناسك، وهو نمط يشبه بغرابة نمط الحياة الطفيلي الموصوف في الفصل الثالث. وبناءً على كل ملاحظاتنا من الجلي الآن أنّ عدداً صغيراً من الأشخاص ممّن لديهم سمات شخصية معتلة يمكن إيجادهم في بعض الشركات. كان باستطاعة بعض الشخصيات المعتلة نفسياً ممّن لديها دوافع كبيرة (حسب تقسيم هير في قائمة التدقيق المراجع أو قائمة المسح) أن تدخل المؤسسة وتقيم مواطن القوة والضعف في ثقافتها (العمليات وشبكات التواصل وسياسات الشركة)، وتستغل زملاء العمل ورؤذهم، و«تولى أمر» المعارض لهم وتسلّق سلّم الشركة. إنّ كيفية فعلهم هذا، والأهمّ لماذا نجحوا نجاحاً باهراً، تطلب عدداً من الدراسات وقليلاً من الوقت لفهم الإجابة فيها وأفيّاً. عند مقارنة الحالات جنباً إلى جنب لوحظت بعض التشابهات، إذ كان كلّ سيكوباتي يتبع في شركة ما طريقة تقدّم مشابهة في مسيرته المهنية. فكان باستطاعة هؤلاء الأشخاص دخول الشركة والتأقلم مع ثقافتها والتلاعب بزملاء العمل والمديرين التنفيذيين حسب الموصوف تفصيلياً في الفصل التالي.

## دخول الشركة

إنّ التحدّي المبدئي الذي يقابل أيّ سيكوباتي يحاول الالتحاق بشركة هو تعينه بالطبع. ومثلما هي حال المعتلين نفسياً الذين يدخلون حياة الناس الشخصية بسهولة، يمكن للمعتلين نفسياً الذين يستهدفون الشركات أن يلتحقوا بسهولة بمؤسسات أكبر مما يمكن أن يخطر على بال المرء. وهذا لأنّ الأساليب المعيارية المستخدمة لفحص الأشخاص غير المؤهلين معروفة جيداً ولا تقارن بما للسيكوباتي من مهارات الكذب والتلاعب.

تضمن عمليات الاختيار الاعتيادية مراجعة السير الذاتية للمرشحين للوظيفة بحثاً عن معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم وسلوكياتهم الالزامـة لأداء وظيفة جيدة. في الظاهر تبدو هذه العملية بسيطة و مباشرة، لكنّها تتضمن كثيراً من التخطيط

والجهد ليست مضمونة. أما الوظائف ذات الدرجة المتوسطة والدنيا، فيمكن استنباط قائمة من المتطلبات بمراقبة الموظفين الحاليين من لديهم سجلات أداء مذهلة. مع ذلك، عندما تكون الوظيفة جديدة ولا يوجد من يشغل المنصب حالياً، يحدد المشرفون وموظفو الموارد البشرية تلك القوائم بناءً على بحث من شركات أخرى مشابهة. وما إن يوجد معنى واضح لما هو مطلوب من المتقدم للوظيفة، حتى يمكن عندئذ تقسيم كلّ مرشح من خلال التقسيي التفصيلي والتحريي من يعقدون مقابلات العمل.

هذه العملية تكون فعالة على وجه الخصوص في الوظائف التقنية أو تلك التي يمكن تحديدها كمياً كتلك التي نجدها في قسم الأبحاث والتطوير. لكن مع تسلق المرء سلماً الشركة لتقليد وظائف ذات مجال أعظم ومسؤوليات أقلّ وضوحاً، تصبح المهمة أكثر صعوبة. يجب إضافة «الخطيط الإستراتيجي»، و«التفكير النقدي» و«حرّية التصرف» و«القيادة» ومتغيرات أخرى إلى القائمة – وهذه المعايير يصعب كثيراً قياسها. هذا يجعل اختيار أكثر المرشحين المؤهلين للعمل أمراً صعباً، ويبدأ دور «الحدس» أو «الكيمياء» في اتخاذ القرار بشأن من هو أفضل مرشح للوظيفة. يكون هذا أكثر وضوحاً في المقابلات وجهاً لوجه، إنه بالتحديد المكان الذي يتلاّأ فيه السيكوباتي. كلما قلّ وضوح المهام الوظيفية أو علت رتبتها، كان من الأسهل أكثر تعين السيكوباتي.

من المعروف بين المديرين التنفيذيين أنّ 15 في المائة أو أكثر من السير الذاتية التي تصلهم تحتوي على تحريرات أو كذب صريح. أما المعتلون نفسياً من تسمّ شخصياتهم بالإفك والبهتان من بين أشياء عديدة فإنّهم يتقنون كتابة المستندات – السير الذاتية وخطابات التوصية والشواهد والجوازات – من ضمن جعبة مليئة بأمور أخرى. بإمكانهم تلفيق تاريخ من العمل المصمم خصيصاً لمتطلبات الوظيفة، ودعمه بأرقام هاتفية لشخصيات مرجعية وعيّنات عمل وحيل ملائمة. للمعتلين نفسياً ميزة بصفتهم الشخصية والاعتبارية أيضاً. بإمكانهم التلاعب

جيّداً أثناء إجراء مقابلة التوظيف، فيبدون وكأنهم سلسون وموهوبون وأذكياء وحساسون وواثقون من أنفسهم وحازمون. فـ«بيانات» سيرتهم الذاتية تدعم قدرتهم على رواية القصص، وكل الحزمة التي يقدمونها يمكن أن تكون على شيء من الإغراء. لكن لسوء الحظ، إذا ما كانت قرارات التعيين مبنية على أساس سير ذاتية مزورة ومقابلات عمل غير منتظمة من أشخاص غير مدربين على المقابلات – حيث تقيّم الخبرات بناءً على القدرات لإقناع من يطرحون الأسئلة أنك على دراية بها تتحدث عنه – فإن الشركة معرضة لخطر تعيين شخص محتال.

أما العامل المسبب لضاعفات أكثر فهو أنّ لعملية التعيين أهدافاً كثيرة تتعدّى مجرد إضافة موظفين جدد أو استبدال من تبقو. من الشائع جداً في الشركات السريعة النمو بالخصوص أنّ يعين الناس وفقاً لمفاهيمهم عن إمكانية الإدارة أو الإسهامات المستقبلية في الشركة. وهذا يعني أنّه يمكن تعيين الناس لأنّهم ربما يلائمو متطلبات الوظيفة التالية أو ما بعد ذلك، وليس بالضرورة لتقلّد الوظيفة التي تقدّموا إليها في الأصل. وحسب المذكور آنفاً، فإنّ الوظائف الرفيعة المستوى ليس لها تعريف معين والمهارات التقنية المحددة ليست ذات صلة أو لا يهم تقييمها. للأسف، من السهل على ملقي الأسئلة الذي لا يعتريه الشك تصديق أنّ لدى المرشح السيكوباتي قدرات كامنة للقيادة بسبب أسلوبه المقنع في التواصل، وتلك القدرات تعدّى المعرفة التقنية أو المهارة أو القدرات المنصوص عليها في السيرة الذاتية. بإمكان السيكوباتي الماهر أن يقدم هذه الصورة المتقنة عن المرشح المثالي للوظيفة والتي يمكن أن تستثير حتى أعنى المحاورين وتجعلهم يقتعنون بوجوب التحقق لهذا الشخص بالشركة.

إن دور الجاذبية في إقناع المحاور بأنّ الشخص الذي أمامه يمتلك الخصائص التي يبحث عنها عادة في الموظفين الجدد دور مهمٌ ولا مبالغة في التحذير منه. عندما نسأل المديرين حول السمات التي يبحثون عنها في موظفي المناصب الرفيعة المستوى، عادة ما يقولون إنّهم يريدون أشخاصاً أذكياء ولديهم ضمير وأمناء

وأصحاب مهارات اجتماعية. نفس هذه الصفات للأسف تنسب إلى المعتلين نفسياً الذين درسناهم في الشركات من أحبوهم ودعموهم. والمثير للاهتمام أن هذه أيضاً الخصال نفسها التي أفاد الضحايا بأنهم لاحظوها في الرجال والنساء المحتالين، قبل أن يدركوا أنهم احتالوا عليهم أو خدعوهم.

يعتمد الجزء الأكبر من نجاح المؤسسة أو فشلها على أصواتها البشرية: ما هي المعارف والمهارات والسمات التي يضيّقونها إلى العمل؛ ومدى براعتهم في فهمهم للشركة وفهم الشركة لهم؛ وإلى أي مدى ينسجمون جيداً مع الآخرين. عملية الاختيار مهمة جداً لنجاح الشركة المطلقة، لكن ليس من السهل دوماً إيجاد أشخاص يتوافقون جيداً وأهداف الشركة. كذلك ليس من السهل تحديد الأشخاص الذين يُتوقع نموهم وازدهارهم مع الشركة بمرور الوقت، كطرف نقىض لمن يلتحقون بها وهم يحملون أجندات مختلفة وأنانية. إن الشخصية عامل مهم في اختيار الموظفين، لكن بعض الشخصيات يمكن أن تكون مخادعة جداً وشديدة الإنفاع.

تلك الخطوات التالية مذكورة بالتفصيل في الفصل التالي.

## الفصل الثالث، المشهد الأول

### أوان الذعر

غادر فرانك الاجتماع وهو مرهق لكنه كان سعيداً بأن الساعة ما زالت السابعة مساءً فحسب ليلة الجمعة. في معظم الأيام كان يغادر المكتب في وقت متأخر أكثر. سألته ماريسا، مشرفة طاقم وردية التنظيف الليلي، «اجتماعاً مهماً آخر يا سيد فرانك؟»

«نعم اجتماعات دائمة، لكن هذا الاجتماع كان مفيداً؛ فقد أنجزنا بالفعل بعض الأمور». ابتسمت ماريسا ومضى فرانك في طريقه وصولاً إلى مكتبه مروراً بالردهة. أنار الغرفة ورأى الملف الذي تركه ديف له في منتصف منضدته. وعندما فتحه شاهد فرانك التقرير الذي كتبه ديف ومطبوعات الشرائح التي أعدّها والقرص الذي يحتوي على ملفات. جال في خاطره وهو يضع الملف في حقيقة يده أنّ هذا شيءٌ ممتاز وأضاف بعض الملفات الأخرى من مكتبه ثم أغلقها. استدار فرانك متّجهاً إلى الباب وتنحّى ثمّ أتجه إلى منزله وهو يشعر بامتنان لتناوله العشاء مع العائلة، ويوم السبت في حديقة الحيوان مع الأطفال ويوم الأحد استقلّ الطائرة إلى اجتماع سوف يقدّم فيه عرضه.

ملأت رائحة فطائر الزلايبة والبيض المطبوخ عندما قدم فرانك الفطور للعائلة. استمتع فرانك بطقوس صباح الأحد مع الأطفال وعادة ما كان يرتاد الكنيسة معهم، لكنه اليوم على موعد مع رحلة طيران بعد الظهرة وكان يحتاج إلى إتمام عرضه. لقد انتهى من معظمّه؛ لكنه كان في حاجة إلى دمج بيانات ديف ومن ثم

يمكنه الشروع في تجهيز حقائب سفره. ساقت سالي الأطفال كما القططع داخل السيارة ثم أفلتتهم بها إلى الكنسية، بعدها تناولت الغداء مع الجدة، وعادت مرة أخرى إلى المنزل في تمام الموعد لتودع فرانك قبل انطلاق رحلته.

لم يفكّر فرانك إلا في الصمت وهو يحمل قهوته إلى الحجرة الصغيرة. كان من المقدر لفرانك أن يتحدث مع مجلس المديرين التنفيذيين في اجتماع التخطيط الإستراتيجي صباح الاثنين. تم ترتيب تفاصيل آخر دقيقة مع مقدمي العروض الآخرين خلال اجتماع الجمعة؛ وكان واثقاً أن مجلس الإدارة سيدعم مقترنات متوجه الجديد – هكذا كان دأبهم في الماضي. وهذه المرة كان معه بحث ديف، والذي من المقدر أن يعزّز عرضه.

فتح فرانك ملفّ ديف وبدأ في قراءة التقارير والنظر إلى الرسومات البيانية. انكبّ فرانك على القراءة ودراسة الرسومات وهو يرتشف من قهوته. ثم فتح الملفّ ليرى ما إذا كان قد نسي أن يستخرج جزءاً من التقرير. ازداد القلق بداخل فرانك فأعاد تحميل القرص الرقمي وبحث في مزيد من الملفات. لم يكن ثمة أي شيء آخر؛ فكلّ المواد كانت محفوظة في هذا القرص. بدأ الخوف يدبّ في نفس فرانك ثم استشاط غضباً. «هذا هراء!» قال بصوت عالٍ وهو يلقط الهاتف ويتصل برقم ديف المنزلي، ظلّ الهاتف يرنّ ويرنّ. لكن لم يجبه أحد. ولم يوجد جهاز للردد الآلي. حدّثه نفسه بحقن كيف لأيّ شخص ألا يمتلك جهاز رد آلي هذه الأيام؟ وعندما فتش في حقيقة عمله وجد دليل هاتف واتصال بجوّال ديف. فأحالّت المكالمة فوراً على البريد الصوتيّ. استعاد ديف رباطة جأشه وشرح لدليف بثبات ووضوح أنه لم يحصل على التقرير الكامل وطلب من ديف أن يعاود الاتصال به على الفور بالأرقام التي يحتاج إليها.

أعاد فرانك قراءة المواد وفجأة خطر له أنه على دراية بها فيها. تحول غضبه إلى خوف عندما أدرك أين قرأ هذه المواد من قبل. كانت من مقال قرأه من قبل في مجلة معنية بهذه الصناعة منذ بضعة أسابيع – مقال حول منافسهم الرئيسيّ. أفرغ

كلّ ما في حقيقته الجلدية على الأرض. وفيما بين أغراضه وجد مجلّة، فقلّب أوراقها وصولاً إلى المقال. استغرب فرانك قائلاً: «يا إلهي!» عندما أدرك أنّ ديف اقتبس فقرات من المقال وأعاد كتابتها على نحو يبدو فيه وكأنّه مقاله. وكانت الرسومات البيانية على الشاكلة نفسه، باستثناء تغييره للصق بيانات المتوج ووضع الشعار الأسطوري جاريديب للتكنولوجيا، وزاد من كلّ الأرقام بنسبة 12 في المائة. لم توجد أيّ بيانات جديدة أو توقعات حقيقة أو عروض منتجات جديدة!

أدرك فرانك ما ينبغي عليه فعله. سجل دخوله إلى حاسوب الشركة وبدأ في البحث في قاعدة البيانات. كان قد عرف أنّه ما يزال يمتلك لوحة الرسومات البيانية في الخزينة من اجتماعات التخطيط التي تجري خارج الشركة والتي عمل عليها بنفسه قبل تسليم المشروع إلى ديف. ثمّ أرسل طلبات عبر البريد الإلكتروني إلى مرؤوسيه وهو يشعر بحنق، علىأمل أن يبدؤوا في العمل بحماس كما عهد لهم حتى وإن كانوا يعملون من منازلهم. وفي النهاية اتصل بوكيلاً سفرياته وجعلها تغير رحلته حتى موعد رحلة آخر في الليل. كانت ستفوته حفلة الكوكتيل على العشاء، لكن لم تكن ثمة طريقة أخرى. تحدّم عليه إتمام عرضه – فقد كانت سمعته ومسيرته المهنية على المحك.

توقفت سيارة الأجرة التي يستقلّها فرانك أمام الفندق. خرج منها ورفض المساعدة في حمل حقائبه من مساعد النزلاء، واتّجه سريعاً إلى مكتب التسجيل لحجز غرفة. اتّجه صوب المصاعد ورأى رئيسه جون يمشي عبر ردّة الحانة. وقبل أن يتمكّن من الدخول إلى المصعد لوح له جون: «فرانك، فرانك سعيد بوصولك. كثّا قلقين؟ كيف حال الأمور في متراك؟؟»

«آه، جون، أنا بخير. كنت أبدل رحلاتي فقط بسبب ظرف عائلي. اتّصلت والدة سالي...»

«لا مشكلة، أتفهم هذا. اسمع، أنا أحبّ عرضك فعلاً. أعتقد أنّ الحصان الرابع. لقد أبليت بلاة حسناً بحقّ هذه المرأة». هكذا قال جون بحماس، وهو

بربّت على كتف فرانك جاذبًا إيه إلى الحانة.

سأله فرانك وهو لا يعرف عن أيّ عرض يتحدث جون: «أوَ أحبيته حقًا؟»  
قال جون بعد أن طلب مشروب مارتيني: «نعم، كانت الفكرة جديدة جدًا؛ إنها  
ما تحتاج إليه فحسب لكي تتشكلنا من هذا المستنقع ونعيد بناء ثقة المجلس فينا،  
أتعرف، أنت شديد المكر يا فرانك. لم تذكر لي قط أيّ شيء من هذا يوم الجمعة —  
أردت أن تبهري على الإفطار قبل الاجتماع؟»

سأله فرانك وهو متتعجب مما يحدث بحقّ: «حسناً، أيّ نسخة من عرضي  
أرسلتها إليك يا جون؟»

«آه، اعتقدت أنها النسخة الأخيرة»، قال له جون هذا بينما وضع النادل  
مشروبيهما، وأشار له جون بأنّ المشروبات على حسابه. «حصلت عليه من ديف  
في وقت باكر مساء هذا اليوم».

تناول فرانك كأسه وتناول نصف مشروب المارتيني قبل أن يقول: «ديف؟»  
«أجل، اتصل وأخبرني أنّ لديك أمراً ما في المنزل ولم يكن متأكدًا ما إذا كنت  
ستلحق بالمجتمع. لذلك تواصل معه مباشرة وأرسل النسخة الأخيرة عندما  
عرف أنك مشغول». توقف جون هنئه وأردف: «أوَ تعرف، لديه ملكات جيدة  
بحقّ، أليس كذلك؟»

تلعثم فرانك، «أنا . . . أنا».

«وأنت، تضيف شريحة باوربوينت بأكملها لتشكر فيها ديف والفريق على  
جهودهم. كان شيئاً مبالغ فيه نسبياً يا فرانك — أعني الصورة — لكنها فكرة جيدة  
على آية حال». أنهى فرانك مشروبها وابتسم بوهن.

«تبدو وكأنك مررت بيوم صعب يا فرانك، هل تريد مشروبًا آخر؟»

## بنيادق وحمة ومغفلون

### أدوار في الحبكة الدرامية للسيكوبات

قال رون للمضيفة التي حيّته عند الباب: «يرافقني شخص آخر». «حسناً، اتبعني»، هكذا قالت له وهي تلتقط قائمتَي الطعام وأشارت إلى رون كي يتبعها. سأله: «هل هذا مناسب؟»

قال رون وهو يبتسم: «هذا عظيم» بينما جلس على مقعد في مواجهة الباب ووضع حقيقة البقالة البلاستيكية أسفل طاولة تحت قدميه. وضع المضيفة القائمتين على الطاولة وأزالت أدوات المائدة الزائدة واحتفظت باثنتين منها على الطاولة.

قالت وهي تبتسم: «ستراافقك جلوريَا بعد لحظات، هل آتيك بشراب بينما تنتظر؟»

«مشروبِي مارتيني أحدهما بمحلول زيتوني والأخر جاف»، هكذا قال لها رون دون أن ينظر في لائحة مشروبات النبيذ بالقائمة. كان رون أفضل مندوب مبيعات في تاريخ الشركة. كان أستاذًا في المبيعات وجهاً لوجه ولديه عشرة عملاء منْ كانت لديهم علاقات طويلة المدى مع المنافسين جعلهم يتوجهون إلى التعامل مع شركته. اتسم نمط حياة رون بالرُّغْد، فكان يستمتع بكثير من المزايا المترفة في العمل مثل سيارة الشركة الفارهة المستأجرة خصيصاً له (والتي تخطى كثيراً المعيار المسموح به لمندوب مبيعات الميادين في مستوى) وحساب نفقات لتسليمة

العلماء. بدا كلّ شخص وكأنّه يشيح بوجهه عندما يصدر تقرير نفقات رون لراجعته. أحياناً كانت تثار التساؤلات حول فواتير المشروبات وزياراته إلى أندية الكبار وأمور أخرى من الواضح أنها غير مألوفة، لكن مع توقيع رئيسه على التقارير لم يكن بوسع قسم الحسابات سوى فعل القليل في هذا الشأن باستثناء أن يديروا أعينهم باستهانة عند قراءة هذا التقرير ويمزحوا حول كيفية إدارة «الساحل الغربي المترف» صفات العمل. وفي المرات المعدودات التي كان يردعه فيها رئيسه جو مدير مبيعات الإقليم، كان رون يلتفّ ببساطة على الأمر، وبعد عملية بيع كبيرة في الطريق. كان رون مقنعاً جداً وعرف كيف يتلاعب جيداً بجو.

وصل جو بعد فترة قصيرة، وقد تقطّعت أنفاسه ووجد رون يتفقد قائمة الطعام.

«أهلاً رون، تبدو في حالة رائعة – آسف تأخرت عليك. الازدحام المروري كما تعرف»، مدّ جو يده ليصافحه.

استجاب رون وهو ينهض سريعاً ليصافح جو ويشدّ على يديه: «جو من الرائع رؤيتك، توجد شريحة لحم مخصوصة بطبع نيويورك اليوم؛ أمل أن تكون جائعاً». «بل يغلبني العطش أكثر من الجوع»، هذا ما قاله بينما عادت إليهم النادلة ومعها المشروبات. أشار رون إلى المشروب الخاص بجو ثم لوح لها بالانصراف.

قال رون بصوت عالي وهو يرفع كأسه: «شهر رائع آخر». ارتشفا كلاهما من المشروبين ثم شرعاً في الحديث عن العمل. سحب بول آخر تقرير عن مكالماته وسلمه لجو. وعلى الرغم من عدم وجود مبيعات هذا الشهر، بذل رون جهداً شاقاً «لم يأْل جهداً»، فكان يلتقي كلّ يوم تقريباً بعميل كبير محتمل. ودون أن ينظر أخذ جو التقرير. قال رون وهو يسلّمه التقرير واضعاً قليلاً أعلى: «إليك تقرير نفقاتي». ظاهر جو بقراءته، ولم يكدر يلمحه فعلياً وهو يوقع التقرير. قال رون: «شكراً جو» ثم مدّ يده تحت الطاولة وصولاً إلى الحقيقة ودفعها ناحية جو عبر

الأرضية.

لَوْح رون إلى النادلة، وأشار إلى أنه في حاجة إلى مشروبين آخرين بينما واصل الحديث عن نقاط الكرة القاعدة والطقس وأحفاد جو. قال جو وهو يرتشف من المارتيني الثاني: «رون، أحمل لك بعض الأخبار».

«آه؟» تسأله رون وهو يلوح إلى النادلة.

«رون، لقد قررت أن أتقاعد، سأغادر الشركة مع نهاية هذا الشهر».

سأله رون: «جو، هذا رائع. تهانينا! ما السبب وراء قرار هذا؟»

«حسناً، لقد عرضوا عليّ باقة، وإذا صار أطفالاً في الجامعة الآن، قررت أنا وزوجتي أن نبيع المنزل وننتقل إلى البحيرة. سيكون الضغط شديداً عليّ كما تعرف وأعتقد أنهم هم أيضاً أدركوا هذا».

«إذن متى سيعملون على إيجاد بدليل لك؟» هكذا لمح رون وهو يبتسم. كان رون يعرف أنّ جو أوصى ماراً بترقيته بناءً على مراجعات أدائه، ونظراً إلى هذا التطور في الأحداث توقع أنّ جو سيخبره بترقيته.

شرع جو في الحديث ببطء: «هذا ما في الأمر يا رون، لم يخبروني، سمعت شائعات أنهم يريدون استخدام الوظيفة الإقليمية كمنصب تطويري لشخص يضعونه في الحسبان. ربّما يأتون بشخص مّا من أقلاليم أخرى».

قال رون متعجباً وقد أشرب وجّهه بحمرة الغضب: «ماذا! ما الذي تعنيه، شخص من إقليم آخر؟ أنا أفضل شخص هنا، أعرف المنطقة، أستحق الترقية؟ لقد رشحتني بدليلاً منك، أليس كذلك؟ ألا يعده هذا دليلاً على أي شيء؟»

«نعم، أعرف. بالطبع وضعتك في الخطّ - في كلّ عام كانوا يسألون أقول لهم إنك جاهز للانتقال الآن، لكنهم..»

قال رون بحقن: «هذا غير مقبول! من الذي يتّخذ القرارات؟»

«شؤون الموظفين، بالطبع».

«أنت تعرف أنه ليس لديهم أيّ فكرة عن مقتضيات هذه الوظيفة. من هم

ليفعلوا هذا؟ ما هو قول سام؟» سأله رون في إشارة إلى رئيس جو، نائب رئيس المبيعات.

«لقد بحث بالأمر لسام يا رون، وجادلته بشأن توليك الوظيفة؛ فعلت هذا بأمانة. لكن سام لم يكن قادرًا على إقناع لجنة الاختيار. إنهم مولعون بأرقام المبيعات بالإضافة إلى بعض الأمور الأخرى».

«اسمع يا جو، دعني أتصل بزوجتك. سأشرح لها أنّ ضغطك...» قاطعه جو: «رون. لم تتحذّر زوجتي هذا القرار؛ بل أنا الذي فعلت». طأطا جو رأسه ثم نظر مباشرة في عيني رون وقال: «حسناً، لقد اخْتَذلُوا القرار نيابة عنّي. وهو أفضل شيء لنا جيّعاً».

«لا يمكنني أن أصدق أنّهم أجبروك على التنجّي بعد كلّ هذه السنوات». «الزمان يتغيّر، وأعتقد أنّه ينبغي عليّ أن أتغيّر أنا أيضاً. إنهم يعرضون الدفع مقابل برنامج، كجزء من الصفقة للمساعدة في مشكلتي».

قال رون: «ليست لديك أيّ مشكلة يا جو».

ردّ جو بصوت خفيض: «شكراً يا رون، لكنّ كلاً منّا يعرف أنّي خائف، أعتقد أنّهم يعملون على مصلحتي من صميم قلوبهم، ثلة من الناس يحصلون على هذا النوع من الدعم عند رحيلهم. إنّهم يرغبون بحُقّ في أن أقوم نفسي». ووصلت النادلة لتلقّي طلبهما، واختار رون نوعاً خاصّاً من النبيذ للاحتفال بتقادمه جو.

كانت بقية اليوم بعد الظهيرة صحبًا وعربدة، كحال كلّ اجتماعات الغداء الشهريّة بينهما. ظاهريّاً بدا رون سعيداً بشأن حديث جو عن زيارة له وزوجته عند البحيرة للاصطياد وإقامة حفلات شواء. إلاّ أنه في قراره عقله كان يخطّط لخطوته القادمة.

بعد الغداء تصافحاً وتبادلاً الأحضان كأنّها دببة كبيرة. قال جو وهو يلتقط ورقة العمل: «سأعالج هذه».

ذكره رون وهو يشير إلى حقيقة التبضع أسفل الطاولة: «لا تنسَ الحزمة».

«لن تحتاج إليها بعد الآن؛ لكن شكرًا على أية حال. سوف أفقد العمل معك».

دخل رون شقته التي استأجرتها له الشركة. وتفوه بسباب: «اللعنة» ثم ألقى بنفسه على مقعده الوثير في غرفة المعيشة. التقط هاتفه الخلويّ وبدأ في الضغط على الأرقام. ستكون هذه ليلة طويلة على الهاتف؛ حان الوقت لطلب بعض المعروف وتشويه سمعة جاك، منافسه في الترقية.

حصل جاك على الترقية لمنصب المدير الإقليميّ، وصار الآن رئيساً لرون. كان جاك شخصاً منهجياً وذا تركيز عاليٌ ومهتماً بالتفاصيل، ولذلك أمضى كثيراً من الوقت في مراجعة كلّ سجلٍ أداء لكلّ مندوبٍ المبيعات ثمّ خطط للالتقاء شخصياً بكلّ عضو في فريق المبيعات لوضع الأهداف والإيفاء بجداؤل المواعيد وتحديد معايير أداء جديدة.

على الجانب الآخر كان رون قد أدى واجبه هو أيضاً: أعطاه أصدقاؤه في شؤون الموظفين خلاصة تقرير أداء جاك (فوق المتاز)؛ أمّا أصدقاؤه في الحسابات فأعطوه فكرة عن عادات إنفاق جاك (والتي كانت هزيلة مقارنة ببنفقات رون)؛ بل إنّ أقرانه حتى في الإقليم القديم الذي عمل به جاك كانوا يعطونه أفكاراً عن نمطه الشخصيّ وتفاصيله العائلية. وبينما كان جاك يتنقل في أرجاء الإقليم ليقابل شخصياً مندوبِي المبيعات، تابع رون خطواته بمكالمات لزمائه كي يعرف ما الذي يقوله جاك. وعندما وصل جاك إلى الاجتماع معه، كان رون جاهزاً.

ولئن انصاع الآخرون للإجراءات الجديدة طوعاً، فقد ترقب من يعرفون رون كيف سيتصرف. كانت سمعة رون في الشركة آنه «حكواتي» تسبب دائمًا قلقاً بين لجنة مديري المبيعات. كان قد تعلم من رئيسه السابق الذي كان يعمل مندوب

مبيعات «وجهًا لوجه» على الطراز القديم، كيف يكتسب العملاء ويرم الصدقات باستخدام التأثير الشخصي والجاذبية الشخصية، لكن قلت فاعلية هذا الأسلوب بمرور الزمان مع قدوم الإنترن特 ووجود جيل جديد من المنافسين العقدin المتمرّسين. وعندما تولى سام منصب نائب المدير قبل ذلك ببعض سنوات كان تحت يديه فريق رون وجو، ويعرف أنّ جو على وشك الوصول إلى سن التقاعد، كان يتسامح مع أسلوبه في العمل، لكن لم تعجبه البة حقيقة أنّ جو يحمي رون ويذبّ عنه إذا ما فشل في تحقيق أهداف المبيعات ويصدق على نفقاته التي تتجاوز القواعد الإرشادية للشركة. ومع رحيل جو، كان أسلوب رون بمثابة مبارأة، وجاك هو المعنى بالتكلّف بهذه المشكلة.

تقابل جاك ورون في اجتماع غداء بمنطقة رون. وبدأ رون بنهاج الكلام المسؤول، فحاول أن يتملّق جاك بزجاجة نبيذ ترحيبيّة، وحديث سريع عن مباريات كرة القدم التي يلعبها أطفاله، وأكواام من مراجعات الأداء الإيجابية مع مختلف الرسومات البيانية وخطابات شكر من عملاء كبار (وأصدقاء على المدى الطويل). ما كان لجاك أن يتزحزح بسهولة، فعندما بدأ في شرح الكيفية التي يريد إداره الإقليم بها وعرف لرون متطلباته الجديدة، بدأ رون في المقاومة، وفي النهاية رفع صوته بما فيه الكفاية للفت انتباه رواد ذلك المطعم الفاخر. وحاجج بأنه لم تكن يلزمـه أي ضوابط أخرى غير التي فرضها جو مسبقـاً، واعداً بأن يلبـي أي شيء يحتاجـ إليه جاك ليكون جيدـاً في عيون الإدارـة العليا. إلا أنّ جاك كانت قد تناهـت إلى مسامـعه مسبقـاً أنّ رون ربـما يرفع صوـته في بعض الأحيـان ليـشق طـريقـه، لذلك قـرـرـ أنـ يـنصـتـ تمامـاً إـلـيهـ، لكنـهـ ردـرـاً حـاسـماًـ. فيـ النـهاـيـةـ تحـوـلـ نقـاشـ رـونـ إلىـ تـهـديـدـاتـ خـفـيـةـ بـقـلـبـ منـدوـبـ الـمـبـيعـاتـ الآـخـرـينـ ضدـ جـاكـ وـالـحـاذـ إـجـراءـ قـانـونـيـ. وـاحـتمـالـ تـدمـيرـ مـسـيرـةـ جـاكـ المـهـنيـةـ.

فـدارـ فيـ خـلـدـ جـاكـ أنـ «ـهـذـاـ الشـخـصـ مـعـتـوهـ»ـ، بينماـ كانـ رـونـ يـستـطرـدـ فيـ حـجـجـهـ، وـقـدـ كـادـ يـصلـ فـيهـاـ إـلـىـ حدـ الـصـراـخـ وـالـهـذـيانـ. وـعـنـدـماـ اـسـتـشـعـرـ جـاكـ أنـ

رون كان على وشك أن ينهي اللقاء ويمشي إلى الخارج، قال: «اسمع يا رون، أقدر كلّ ما تفعله، لكن هذه الصناعة تغيرت. إننا لم نعد في ذلك الموضع الذي نحسد عليه مع متجراتنا، وهذا الإقليم – إقليمك – هو أضعف حلقة».

أخيراً قال رون: «إذن كان ينبغي عليك – عليهم – أن يطروا جو منذ بضع سنوات! لقد كنت أغطي على ما يفعله منذ أن عُيِّنت هنا. هل تعرف كيف يبدو الأمر عندما تعمل لصالح...». سعل رون وتوقف هنية ثم استطرد، وارتجف صوته قليلاً، «شخص لا يكون أبداً في الجوار عندما تحتاج إليه لتبرم صفقة، ولا تحصل على أيّ نصيحة تستحق الاستماع إليها، وتحبر دوماً على التستر على أعماله. كنت أتعامل بمفردي هنا طوال الوقت يا جاك، أكافح من أجل الشركة وهذه هي الكيفية التي كافؤوني بها – بمزيد من الإجراءات ومزيد من الطلبات ومزيد من الأسى!».

ومع أن مشكلة جو الشخصية كانت سراً معروفاً في الإقليم، فإن الآخرين من هم خارج الإقليم لم يعلموا بها، لذلك بدت جاك بهذا الإفصاح عن السر. أخبره حدهه بأنّ هذا موضوع من غير المناسب مناقشته، لكن إلحاح رون وإحباطه الواضح بدأ يلمسه. أصغى بحرص أكبر للمصاعب التي كانت تواجه رون في التعامل مع جو، في محاولة منه لتطبيق بعض الأساليب الإدارية التي تعلمها. أجيح لأنّا بداخل رون وأبدى تفهّمه لعضلته، ولما فرغ من حديثه – عندما هداً رون – وعده جاك بالمساعدة في إعادة توجيه نهجه في المبيعات ليتوافق مع ما تحتاج إليه الشركة الآن، مع وضع كلّ ما مرّ به في الاعتبار.

انتهت المناقشة بملاحظة إيجابية وشعر جاك بأنه أنجز مهمّته. كان هدفه في هذا اللقاء هو تغيير موقف جون أو اتخاذ الخطوات الضرورية للتخلص منه. شعر جاك أنه يمكنه توطيد علاقته برون ويمكن تحسين الأمور. واتفقا على اللقاء مجدداً خلال شهر وتفارقا بعد التصافح.

دلّف رون إلى شقّته وألقى بستره ورابطة عنقه. ثم انغمس في أريكته وأمسك

بهاتفه الخلوي وأجرى اتصالاً. ابتسם وهو يقول في نفسه: سيكون هذا سهلاً.

## طفل في متجر الخلوي

ما إن تكتمل عملية التعيين، حتى يخضع المعينون الجدد لتأهيل وعملية دمج اجتماعي تتضمن عادة تدريجياً على اختصاصات الوظيفة، وعرضها لرسائل الشركة الرئيسية وتلقيناً لما للشركة من قيم ثقافية. إنه وقت الإثارة والسعادة لمعظم الموظفين الجدد، لأنّ فرصة التعلم والنمو في وظيفة جديدة تكون محفزة جداً. وهو وقت مثير أيضاً للفرد السيكوباتي، لكن لأسباب مختلفة كلّياً.

أولاً، نهج المواجهة المباشرة المتلاعب في الحياة الذي يتبعه السيكوباتي (المناقش في الفصل الرابع) والذي يحكم كثيراً من علاقاتهم الخارجية يكون فعالاً على وجه الخصوص في الأماكن المؤسساتية. توجد صفات عديدة في حياة الشركات تسهل تطبيق هذه الأساليب. بداية يوجد افتراض لدى الموظفين والمديرين أنّ زملاء العمل الذين اجتازوا عملية التعيين بالخصوص في الشركة التي تستخدم معايير اختيار صارمة، يكونون أشخاصاً أمناء ولديهم نزاهة شخصية. دائمًا ما تؤخذ الأمانة والتزاهة على أنها أمور «مسلم بها» في معظم الشركات، ونادرًا ما تخضع للاختبار باستثناء الاختبار السطحي. يكثر الافتراض بأنّ أمانة زملاء المؤسسة الواحدة أمر مفروغ منه وهو ما يصطبغ به منظور الزملاء والمديرين، الذين لن يشكوا أبداً في أنّ أحد زملائهم يمكن أن تكون لديه دوافع مستترة. ربما لا تصل درجة الثقة في هذه البيئة إلى المستوى المعهود في الجماعات الدينية أو الجماعات الأخرى المتقاربة، لكنها كافية بالتأكيد لتلاعب السيكوباتي حتى ينجح في الشركات. ونتيجة لهذا، يندمج السيكوباتي جيداً - «فني» صالح مثل أقرانه أو مثل قرينته.

## السيكوباتي في حجيرة المكتب المجاورة

طرحت مجموعة من القصص المصورة «ديلبرت» تحت عنوان: «ماذا تطلق على المعتَل اجتماعياً في

إنه عنوان لافت، لكنه مضلل. فتلك القصص حجيرة المكتب بجانبك؟  
الإجابة: زميل عمل.

المصورة تعرض قطاعاً عريضاً من الشخصيات في مكان العمل بما فيها على الأقل شخص واحد... لعِنْ إلى أقصى حدّ، وشخص عمل دوماً... وفي حاجة إلى استخدام آلة رقاصل الإيقاع ليتنفس... والرجل الذي يستخدم مكبر صوت هاتفه في حجيرة مكتبه. ربما يكون بعض الأشخاص معتلين اجتماعياً أو حتى معتلين نفسياً، لكن معظمهم أشخاص عاديون يحاولون العمل والنجاة في بيئه تنافسية.

مع ذلك، لو كان الشخص في حجيرة المكتب المجاورة (وهي كناية عن أي زميل في مكان العمل) معتلاً نفسياً بحقّ، ربما لا تدرك ما يستتر وراء القناع. ربما أكثر الأمثلة على العمل إلى جانب سيكوباتي دون إدراك هذا تأتي من أدب القتل بالسلسل. لنضع في الاعتبار أن المؤلفة آن رول (Ann Rule) كانت تعمل في حجيرة المكتب المجاورة لتيid باندي (Ted Bundy) بينما كان ينفذ أعماله البشعة. أو فكر في العمال الذين لم يروا شيئاً غير ملائم في تصرفات جون جاسي (John Gacy) (رجل أعمال ومهرج كان يعمل بدوام جزئي)، وكان يقتل الشباب الشواد جنسياً ويدفن أجسادهم في منزله، أو دينيس رادار (Dennis Rader) (قائد فريق كشافة وعضو نشط بالكنيسة، كان يعمل على إنفاذ القانون ومكافحة انتشار الحيوانات في مدنته، وقد تلوثت سمعته بالقتل مع توثيق الضحايا وتعذيبهم) أو جاري ريدجواي (Gary Ridgeway) (عامل دهان الشاحنات الذي قتل على الأقل ثمانية وأربعين شخصاً ويعرف الآن باسم قاتل جرين ريفر).

كانت الأفعال التي يرتكبها هؤلاء السفاحون بدم بارد و«الانفصال العاطفي» المدهش بين هذه الأفعال ومشاعر الضحايا وحقوقهم، تخفى بفاعلية عن العين في معظم التفاعلات الاجتماعية.

إن التصرفات والسلوكيات التي يأتيها السيكوباتي العامل بالشركات في حجيرة المكتب المجاورة تكون أقل تطرفاً من القتلة المتسلسلين ويمكن إخفاؤها بسهولة أكبر.

ثانياً، تبحث المؤسسات بدأب عن أشخاص قادرين على الانسجام مع الآخرين ويمتلكون الخصال التي تجعل هذا الانسجام سهلاً عليهم هم أيضاً. سوف يدرك القراء بسهولة بناءً على تجربتهم في العمل، أنَّ هذا يعد أمراً منطقياً في الشركات، لأنَّ الشخص الحلو المعاشر يسهل العمل معه في العموم؛ «الانسجام» يجعل حياة العمل ممتعة أكثر، والتعاون يؤدي إلى إنتاجية أكبر بأقل قدر من الصراع. في بعض الأحيان تتضمن التصنيفات النفسية المستخدمة في هذه السمات الشخصية، «الحاجة إلى الانتهاء»، و«القبول»، و«الاندماج في المجتمع»، من بين أمور أخرى. تعانين مؤسسات عديدة تلك السمات خلال عملية الاختيار، لكن حتى لو لم تعانين من خلال الاختبار الرسمي، فهناك دوماً محاولة لجمع معلومات عن هذه السمات وما يشبهها خلال إجراء مقابلة التوظيف. مع ذلك يمكن في الظاهر للأشخاص أصحاب الشخصيات المعتلة نفسياً أن يقدموا أنفسهم كشخصيات ودودة ومقبولة وهذا ما يفعلونه – إنَّهم ينسجمون مع «الأولاد» الآخرين في العمل أو اللعب. لكن تحت السطح فقط تكمن الميل المظلمة، خفية تماماً عن الناظرين.

ثالثاً، معظم من يلتحقون بالمؤسسات يفعلون هذا لأنَّهم يريدون العمل من أجل كسب لقمة العيش؛ فأخلاقيات العمل مترسخة فيهم منذ سنواتهم الأولى. وفي حين أنَّ «العمل» يمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة مختلفة، فإنَّ المفهوم الأساسي يتضمن تبادل جهود تمحور حول هدف مثل المال أو المكافأة؛ تحدث بين الموظف وصاحب العمل مقايضة تشبع حاجة كلِّ منها. ربما يوجد سوء فهم أو عدم اتفاق حيال مقدار الجهد المبذول، وإلى أي درجة أنجزت الأهداف، والجزاء المرجو، لكنَّ النموذج الأساسي جزء لا يتجزأ إلى حدٍ كبير من أي علاقة توظيف. إلا أنَّ السيكوباتي الذي لديه حس بالاستحقاق وبكونه متطفلاً لا يذعن لنموذج المقايضة العادلة هذا في العمل، بل يريد جزاءً أكبر مقابل جهود متوسطة أو أداء

ستئ. ثم إنّ خلق عملهم نابع أكثر من كونهم يريدون الظهور بمظهر جيد بدلاً من أداء عمل مقبول. ويخفي هذا السلوك بالطبع عن الموظفين وزملاء العملاء.

## نسج خيال السيكوباتي

نعرف أنّ المعتلين نفسياً يرتکزون حول أنفسهم ويتلاعبون بالأخرين ولا يتحملون المسؤولية، وأنه من غير المرجح أن يقدموا لصاحب العمل يوماً من العمل الأمين، فكيف يخفون إذن سماهم ما إن يتعينوا وكيف يتوقع تفاعلهم مع الآخرين يومياً؟ تكمن الإجابة في قدرتهم على نسج قصة خيالية حول أنفسهم تلبّي المتطلبات والتوقعات العالمية للشركة وأعضائها. وما إن يوطّد هذا الخيال في العقل الجماعي للمجموعة حتى يكون من السهل إخفاء الخصال السلبية والهدامة. ليس من الصعب كثيراً اكتشاف معايير الشركة، لأنّ الشركات توضح علينا أوصاف أعضائها المثاليّين وتشجع الاقتداء بهذه الأوصاف، من خلال أهداف الأداء وبيانات المهام ومعايير الأداء وقواعد السلوك وبيانات القيم ووسائل أخرى مماثلة. وتكافئ الشركات أيضاً علانية مواطني الشركة الشرفاء بعلاوات وترقيات، كجائزة «موظف الشهر»، وأشكال أخرى من العرفان. وبإقرارها إسهامات أعضائها ونجاحهم، تأمل الشركة (أو أيّ جماعة اجتماعية في هذا الخصوص) أن تلهم نفوس الآخرين السلوك والقيم الإيجابية نفسها. وهذا شيء جيد لكلّ شخص لأنّ الشركات الرابحة تصنع أماناً وظيفياً، ويزيد الأمان الوظيفي من قدرة الموظف على شراء بضائع وخدمات وتربيبة عائلة والسعى وراء نتائج مرغوبة اجتماعياً.

مع ذلك، بإمكان المعتلين نفسياً الفطنيين أو المحتالين أن يحاکوا من في الشركة ممن يعتبرون من أصحاب الأداء الجيد ولديهم قدرات عالية كامنة دون أن يكونوا كذلك بالفعل. وبهذا المعنى، فإنّ الشخصية التي يتقمصونها تكون انعكاساً لمتطلبات الموقف أكثر من كونها إشارة إلى ما هم عليه بالفعل. هل تذكر كيف

تستطيع الحرباء أن تصاهي لون ورق الشجر لكنها لا تتحول إلى واحدة منه. هذا التشبه نفسه يكون ظاهريًا جدًا ومصممًا (غريزياً في الحرباء ومعرفياً في السيكوباتي) لبسط الحماية وفي الوقت نفسه «الاصطياد» والبحث عن فرص لاستغلال الموقف.

لتن كان إخفاء نوايا المرء الحقيقة من خلال تقمص الأدوار قد يكون سهلاً في التفاعل الاجتماعي، فإنها مهمة يصعب كثيراً الحفاظ عليها على مدار وظيفة بدوام كامل، والتي تتضمن تفاعلاً مباشراً مع عدد كبير من زملاء العمل يومياً. الخطوة الأولى تجاه النجاح هي بناء علاقات مباشرة مع الأشخاص المهمين في الشركة والذين يعرضون الحياة المطلقة، غالباً عن غير قصد، ويغطون على خطة العمل المستهدفة. هذا التمثيل المحكم أو «قصة السيكوباتي» التي تنسج في النهاية في أنحاء المؤسسة تلبي أيضاً حاجة السيكوباتي إلى العب والبحث عن الإثارة والتحكم؛ وهكذا، تكون المكافأة مضاعفة لشخص لديه مثل هذا الحافز الكبير.

في الفصل السابق أشرنا إلى مدى السهولة التي يتمكن من خلالها كثيرون من أصحاب السمات النفسية المعتلة أن يلتحقوا بمؤسسة ما. وما إن يلتحقوا بها (أي يوظفوا)، حتى ينقلب المعتلون نفسياً إلى نمط سلوكهم الطبيعي من ثلاثة أطوار – التقييم والتلاعب والهجر. أما كيفية تطبيقهم لهذا على بيته العمل فستعرضه في الأقسام التالية، وفيها نبرز كيف ينسجون الحكاية الخيالية «للموظف المثالي والقائد المستقبلي» ويهافظون عليها.

### تقييم المؤسسة وأعضائها

تبدأ العملية دون درجة كبيرة من الأذى. وما إن يلتحقوا بالشركة، حتى يحاول المعتلون نفسياً أن يلتقاوا بأكبر عدد ممكن من الأشخاص في الشركة، حيث ينشرون الانطباعات الأولى الإيجابية ويعجمون أكبر قدر من المعلومات. وفي الوقت نفسه يقابلون أعضاء المؤسسة ويخيّونهم، ويدرسون الأدوار المؤسسية

لزملاء عملهم ويفقّهون غريزياً تقريرياً فائدهم أو قيمتهم على المدى القصير والطويل. تكمن قيمة الشخص في مكانته بسلم الشركة الهركيلي (والتي يشار إليها أحياناً باسم سلطة المنصب)، وفي قدراتهم التقنية (سلطة الخبرة)، وفي القدرة على الوصول إلى المعلومات (سلطة المعرفة)، وفي ما إن كان يتحكم في العاملين والمال والأصول الأخرى (سلطة المورد).

لا يوجد ما يثير الدهشة في أن طبيعة التلاعب المفترسة التي يستخدمها السيكوبات للاحتيال على الناس في العلن يمكن تطبيقها في مكان العمل. لكن ما قد يثير الدهشة هو مدى السهولة التي يمكن إنجاز هذا الأمر بها. يستخدم محظوظ الشركات أشهرهم الأولى في الوظيفة لدراسة حواجز الشركة وفهمها واحتراقها آخر الأمر. فهم يحددون اللاعبين الأساسيين ويحلّلون شخصيات زملاء العمل تمنّ يتحمل أن يفيدهم ويدرسون أنماط التفاعل والتواصل بين العاملين. كما يبدؤون سريعاً في فهم ثقافة الشركة ومن ثم إدماجها في نمط ونهج خارجيّين يتعاملون بهما.

## مكتبة

t.me/soramnqraa

بناء قاعدة سلطة

بالنظر إلى الكيفية التي يؤثّر بها الناس بعضهم في بعض لتحقيق الأمور في المؤسسات من المهم دوماً أن نضع في الاعتبار دور السلطة. توجد أنواع عديدة من السلطة المستخدمة في مؤسسة ما، وبعضها أكثر وضوحاً من بعض. أحد الأنواع المهمة تدعى السلطة غير الرسمية، وهي القدرة على التأثير في مجريات الأمور دون أن تخوّل لك السلطة أو الإمكانيّة الرسمية لفعل هذا. ولthen كان لدى كل موظف بعض الأصول (المعرفة والمهارات والقدرات)، فإنّ لدى القادة غير الرسميين قدرة أكبر للتأثير في عمليات الشركة. يدرك المديرون المحظوظون من هم القادة غير الرسميين في مؤسساتهم، ويشركونهم في جهودهم لإدارة المجموعة بأكملها. من هنا يعثر المحظوظون بغريزتهم تقريرياً على هؤلاء الأشخاص ويوطّدون

علاقات قوية معهم بنية استخدامهم لصالحهم.

فضلاً عن ذلك، يوجد آخرون لديهم السلطة والتأثير الأكثر رسمية. الأشخاص ذوي السلطة والمنصب ينالون اهتماماً خاصاً من محتال الشركة. لكن الاقتراب من أصحاب المناصب الرفيعة هذه ليس بال مهمة السهلة لأنهم يتظاهرون بالشغل الدائم وربما يسافرون كثيراً ولديهم عدد لا بأس به من الأشخاص المحيطين بهم والذين يريدون وقتهم واهتمامهم أيضاً. وعليه يتعامل السيكوباتي في الشركات مع هذه الصعاب بسهولة مستغلًا أي فرصة منها كانت مختلفة للتواصل وإظهار نفسه.

إن طبيعة الحياة المؤسسية تسهل فعليًا عملية التواصل مع القادة الرسميين وغير الرسميين على هيئة «فترة شهر عسل» مثالية. في تلك الفترة، وهي يمكن أن تدوم أشهرًا عديدة، يكون الوقت المتوقع فيه من الموظفين أن يعرفوا المزيد عن وظائفهم والمؤسسة، ولديهم فسحة من الوقت لفعل هذا. عندما يكون المرء في بدايات منحني التعلم يكون بمنأى عن النقد المؤسسي وهو يتحرك بحرية ويتعلم مدخلات ثقافة المؤسسة ومحاجاتها. واعتماداً على قلة درايته بالمؤسسة خلال تلك الفترة، يمكن للموظف المتحمس أن يتقرب من أصحاب السلطة الذين يخشى ذوي المناصب الآخرون التقرب منهم أو تعلموا تجنبهم، وذلك لأسباب سياسية أو شخصية.

فيبدأ بهم الأمر حرفياً في المصاعد والطرق، ومن ثم يبطون على مكاتبهم في النهاية، حيث يبدأ محتالو الشركات في تقديم أنفسهم للمديرين الرئيسين والمديرين التنفيذيين، متاجهelin بتبيّح السلم القيادي الذي يحترمه الآخرون. ومع أفال شمس فترة شهر العسل، يكونون قد وطدوا لحضور وهوية قوية وإيجابية في عقول اللاعبين الرئيسين الذين يفيدونهم في مرحلة لاحقة.

يذهب محتال الشركات الوهوب بسهولة إلى المديرين التنفيذيين ويعرض نفسه كلاعب طموح ومتّحمس؛ كفاء وخلص، وتلك يفترض أن تكون قيماً مهمة في

العمل. وفي خصوص الزملاء والأقران يقدم هذا الشخص نفسه على أنه محبوب، ربما نرجسيًا أو متلاعبيًا قليلاً لكن ودوداً ومنفتحاً وأميناً. وسواء كان الشخص قائداً غير رسمي أو صاحب سلطة أو موظفاً عاديّاً، فإنه من المنشу قليلاً الالتقاء بموظف جديد صاحب شخصية جذابة يعبر عن رغبته في أن يكون عضواً متقابلاً بالفريق أو ييدي احترامه وإعجابه.

إن المعتلين نفسياً ليسوا الموظفين الجدد الوحيدين الذين يحاولون فهم البنية الاجتماعية والسياسية للشركة واستغلالها، بالطبع هذا ما يفعله تقريرياً كل الموظفين الجدد. مع ذلك يفعل المعتلون نفسياً هذا وليس لديهم نية أن يقدموا متوجه عمل للشركة يتواافق والمترتب الذي يتلقونه. ثم إن فقرهم العاطفي لا يدعم الانتهاء أو الولاء للشركة أو لزملائهم في العمل، مع أتهم قد يتقوّهون بالكلمات اللازمة للإشارة إلى حس الانتهاء إلى الشركة عندهم. ربما تقارن حاسهم بطفلي داخل متجر الحلوى.

### ثالث الظلم

من بين الشخصيات التي تمثل مشاكل للمجتمع في العموم ولعالم الشركات على وجه الخصوص نجد الشخصيات النرجسية والمكابفية «الاستغلالية» والمعتلة نفسياً (بها فيها المتغير الأقل حدة منها، الاعتلال النفسي العديم الأعراض)، والتي يشار إليها جملة باسم ثالوث الظلم.

حسب وصف الباحثين ناثانسون وبولهاس وويليامز (Nathanson, Paulhus, and Williams)، يُسمى « أصحاب الشخصية النرجسية المتطرفة بجنون العظمة والشعور بالاستحقاق وحس التعلّي على الآخرين . . . وهؤلاء الأشخاص متغطرون ومتمركزون حول ذاتهم ويعزّزون من أنفسهم على الدوام . . . أما أصحاب الشخصية الاستغلالية المتطرفة فيتّسمون بالاستهزاء والتلاعب بالآخرين . . . يستعمل هؤلاء الأشخاص مجموعة عريضة من التقنيات المزدوجة لتحقيق مآربهم . . . أما المصابون

بالاعتلال النفسي العديم الأعراض فيتصفون ببرودة العواطف والتلاعيب بين الأشخاص والسعي لا إرادياً وراء الإثارة والميل إلى الانخراط في سلوكيات معادية للمجتمع... حتى من تفادوا القبض عليهم منهم فلائم يميلون إلى الانخراط في سلوكيات خطيرة وعادة تكون غير قانونية ولا يلقون بالاً إلى العواقب إلا قليلاً».

في سلسلة من الدراسات أوضح بوهاس وزملاؤه أنَّ من بين الشخصيات المصابة بثالث الظلام يكون أصحاب الشخصية المعتلة نفسياً العديمة الأعراض هم الأقرب إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات المنحرفة اجتماعياً، بما فيها الغش والسرقة الأدبية والإبلاغ الذاتي عن سوء السلوك والتشرُّن وتعاطي المخدرات. [في هذه الحالة يقاس الاعتلال النفسي العديم الأعراض على مقياس الإبلاغ الذاتي عن الاعتلال النفسي 3 (SRP-III) ناثانسون وبوهاس وويليازمز).] وليس هذا بالأمر المدهش بالنظر إلى أنَّ السيكوباتي يجمع بعض سمات النرجسية والاستغلالية مع ميول عدوانية ومعادية للمجتمع. ربما نشير إلى السيكوباتي على أنه الجانب الحير من ثالث الظلام.

### أدوار داعمة - البيادق والحماة

إذا ما كان المعتلون نفسياً كتاباً ومخربين ونجوماً في قصة عن الاعتلال النفسي، فمن المهم لمن حوّلهم أن يساعدوا بتمثيل أدوار داعمة. الهدف الأول في صناعة الشخصية المعتلة نفسياً في القصص هو إقناع الآخرين بأمانتهم ونزاهتهم وإخلاصهم. وفي الوقت نفسه يركزون على تحديد «البيادق» المحتملة والتلاعيب بها، أو الأشخاص الذين يمتلكون شيئاً يريده المحتال. قد توجد بيادق عديدة في مؤسسة ما، يحدّدون جيئاً بناءً على الموارد المعينة التي يمكن أن يوفّرها، مثل المعلومات والمال والخبرة والتحكم بالعاملين والتأثير والصلات وما إلى ذلك.

وفي المستقبل عندما يحتاج المعتلون نفسياً إلى مورد سوف يتلاعبون بالبيادق للحصول عليه أو ببساطة يطلبونه مباشرةً. من الوسائل الشائعة استخدامها إلى درجة تثير الدهشة أنْ يتم طلبون معروفاً من «الأصدقاء» وفعلياً لا يعيذون الدفع أبداً. يُتيّم كثير من البيادق بالشخصية الظاهرة للمحتال السيكوباتي إلى درجة إعطائه ما يحتاج إليه، مهما كان الطلب غير لائق أو مفرط.

في النهاية يكون بمقدور المعتلين نفسياً إقناع عدد كبير من الناس أنهم أصدقاء لهم المقربون، وأصحاب ولاء وموضع ثقة وزملاء عمل مخلصون، في الجمل أشخاص طيبون يمكن التواصل معهم. باستطاعتهم أن ينسجوا قصة خيالية ويخافظوا عليها خلال تفاعلهم اليومي. إن الكفاءة والولاء سمتان مؤسسيتان مهمتان، لكنهما لا يخضعون للمساءلة. ومع نوع «الدليل» الذي يقدمونه (من خلال سحرهم وجاذبيتهم وريائهما)، من غير المدهش أن يلقوا باللوم على الحسد إذا ما بدرت من الآخرين مخاوف أو تصورات سلبية تتعلق بشعبيتهم، أو على سوء فهم بسيط أو حتى على عدم معرفتهم بما فيه الكفاية.

وعادة ما كنا نجد بين الداعمين خلال بحثنا مجموعة صغيرة من الأشخاص ذوي المستويات الرفيعة متن لديهم تجربة مقصورة مع مرؤوسهم ذوي الشخصيات المعتلة نفسياً، لكنهما يتقبلون الشخصيات الظاهرة التي يبدونها لهم. وعلى الرغم من قلة تعرّضهم لهم، كان كل تفاعل ينسق بعناية ويترك انطباعات إيجابية إلى درجة أن هؤلاء الداعمين في المناصب العليا يبدؤون في الدفاع عن المرؤوس، اعتقاداً منهم أنه مخلص وكفاء وناجح إلى درجة كبيرة، ويشرعون أيضاً في إبراز الإيجابيات واستبعاد السلبيات. في الواقع الأمر، قد يستخدم البعض مناصبهم ونفوذهم للدفاع عن سمعة المرؤوس وتفنيد أي انتقاد من أقرانه أو المديرين التنفيذيين الآخرين.

كانت هذه الظاهرة محيرة في البداية. لماذا يأخذ هذا الموقف الأشخاص الدهاء العاملين في الشركات لصالح موظف في درجة أدنى إذا ما كانوا باعترافهم يتفاعلون معهم بين كل حين وآخر؟ نعتقد أن الشخصية المظهرية الخيالية «للموظف المثالي والقائد المستقبلي» تكون في غاية الإقناع إلى درجة أن أعضاء كثيرين من فريق الإدارة كانوا يفتون بهم على الفور. شيء ما خارج عن المألوف كان يحدث هنا. ولأسباب تكشف لاحقاً فقط، يبدأ أشخاص في مناصب عليا يتصرفون «كمحاجة» للمعتلين نفسياً. المحاجة إذن هم مدحرون تنفيذيون أصحاب

تأثير كبير يأخذون الموظفين المهووبين «تحت جناحهم» ويساعدونهم على التقدم في المؤسسة. وما إن توطّد علاقة الحماية هذه، يصبح من الصعب تحطّيها. فعندما يكون الحامي إلى جانبهم قد لا يقترب المعتلّون نفسياً أيّ خطأ. إذ يدافع الحماة أصحاب النفوذ في المؤسسات (دون قصد) عن المعتلّين نفسياً ضدّ أيّ نقدٍ من الآخرين. في النهاية يقدم هؤلاء الأشخاص صوتاً قوياً يدعم تقدّم السيكوباتي مهنياً.

مسترشدين بتقييمهم لسمات الشخصية والقائدة المحتملة لزملاه العمل، يبني المعتلّون نفسياً شبكة من العلاقات الشخصية بل وربما حتى الحميمة، والتي تدعم الشخصية المظهرية الخيالية عن زميل العمل المثالي والقائد المستقبلي. وخلال مرحلة التقييم تلك، توضع القطع على رقعة اللعب، وتحدد البيادق (من يتلاعب بهم السيكوباتي) والحماية (من يدافعون عن السيكوباتي دون قصد). إنّه وقت تجميع المعلومات والتوضيح المبدئي. إنّ هذه العلاقات الشخصية التي توطّد في تلك المرحلة توفر للسيكوباتي الأدوات التي يثبت فائدتها في مراحل مؤخرة.

جدير بالذكر أنّ عديد من الموظفين المهووبين ومن لديهم حافز كبير يحاولون ترك انطباعات إيجابية على من حولهم. لكنّ قسماً صغيراً فقط هو من يخدع ويتلاءم إلى درجة تعرّض نزاهة المؤسسة للخطر. مع ذلك عند الوصول إلى تلك الدرجة في العملية من الصعب بل ربما يكون مستحيلاً معرفة الفارق بين إعطاء الانطباع الجيد العادي وخداع المفترس.

ومع أننا صنفنا هذه المرحلة المميزة، فإنّ التقييم في الواقع الأمر عبارة عن عملية مستمرة، تحدث كلّما قابل السيكوباتي شخصاً جديداً. تشعر مؤسسات عصرية عديدة بالتغيير المستمر بين فريق عملها وتظهر شبكة علاقات وعمل جديدة. يزود هذا المعتلّين نفسياً بفرص دائمة لتقييم احتمال أن يكون اللاعب بيدها أو حامياً عندما يلتحقون بالشركة أو يتقدّدون مناصب جديدة. وهذا التغيير الدائم (الذي يحيط بقيتنا عادة) يضفي على السيكوباتي إثارة وتحدياً وفرصاً جديّة لتدبير مؤامرة

قصّتهم الخيالية – عامل محفز عكس ما يشعر به الرجال والنساء المحتالون عندما يتعاملون مع الناس في المجتمعات المفتوحة.

### الملاحظون الأقل فائدة

ليس كل من يقابل المعتلين نفسياً يثير اهتمامهم. إذ يوجد كثير من زملاء العمل والمديرين الذين لا يملكون سوى القليل لعرضه على شكل تأثير أو أصول أو دعم محتمل. إذا ما تم تجاهل هؤلاء الأشخاص يكون لديهم موضع جيد لرؤيه ما يحدث فعلياً. فربما يدركون أنّ السيكوباتي ليس ما يتظاهر به فعلياً، بل وربما حتى يشهدون التلاعب بالآخرين. مع ذلك فإنّ هذا يأخذ وقتاً وتفاعلاً شاملًا؛ ومعظم الناس لا يعنيهم إلا شأنهم، فلا يدققون في ما يصدر من تفاعلات الآخرين – مفترضين أنّهم يعرفون حتى ما يبحثون عنه.

### التلاعب بالإدارة وزملاء العمل

تشكل مرحلة التلاعب الجزء الأكبر من الوجود المؤسسي اليومي للسيكوباتي. فخلال هذه المرحلة، يتلاعبون بالآخرين بما يحقق مصالحهم. وهدف لعبتهم هو وضع خطط يتوافق وهيكل الشركة، وهو خطط يمكن أن يتحقق حاجتهم للإثارة والتقدم والسلطة – كل ذلك دون قلق من العواقب المضرة للآخرين. عادة ما تُشبع الحاجة إلى البحث عن الإثارة واللعب من خلال التلاعب السريع الوريرة بزملاه العمل أو المديرين التنفيذيين أو البائعين أو العملاء. ودائماً ما يتضمن الفوز مكافآت مال وسلطة، مثل الشيكولات المت雍مة لعمل نادراً ما يكتمل وترقيات إلى درجات متصاعدة من سلم السلطة. ويمكن أن تشمل أيضاً تحويل المسار المهني لزملاء العمل وبها يشمل أيضاً الفصل التعسفي.

على سبيل المثال استخدم دان، أحد محتالي الشركات، السلطة غير الرسمية لشاك في المؤسسة. كان شاك شخصاً محبوباً جداً ولديه سمعة تعانق النجوم أنه مواطن موثوق في الشركة؛ عادة ما كان يوصف بأنه سهم ماضٍ وشخص لديه

إمكانية إسهام كبيرة. ولم تكن نزاهته موضع هجوم وأداؤه يفوق التوقعات؛ أما قراراته حيال عمله (وفي بعض الأحيان عمل الآخرين) فنادرًا ما كانت تلقى اعترافاً. وما إن أدرك ما لشاك من قدرات كامنة حتى قطع دان أشواطاً بعيدة لتعزيز أواصر العلاقة معه. وفي النهاية توطّد هذه العلاقة إلى درجة أنّ شاك شعر بصلة خاصة تجاه دان؛ ما كان يفتقر إليه شاك من اهتمام بما هو خارج ذاته وقدرات القيادة الكامنة، وجلده في دان. كان دان بمثابة الشخص الذي يتمتّن شاك أن يكونه. في الواقع الأمر، أشار كثيرون من زملاء العمل إلى أنّ شاك ظلّ لدان لأنّهما كانا يبدوان دوماً وكأنّهما يتسلّعان سوياً. وأشار إليه آخرون باسم «توأم روح» دان. كانت صلة شاك بدان وما يصفه به لزملاء عمله يضفيان كثيراً من المصداقية على شخصية دان بوصفه موظفاً ذا كفاءة وخلصاً وموهوباً، مثل شاك إلى حد كبير.

أحياناً كان شاك يفسّر مزاج دان بأنه تعبير عن النزعة الفنية والإبداعية لديه. فـما كان يعتبره الآخرون وقاحة وعدوانية، يعتبره شاك تمثيلاً من دان بما يؤمن به. وبالإضافة إلى دفاعه عنه أمام الآخرين، كان شاك مفيداً لدان على وجه الخصوص نظراً إلى حقيقة أنّ شاك كان خبيراً معتاداً في مجال عمله (بالإضافة إلى عمل كثير من الآخرين). وقد اتضح لاحقاً أنّ شاك كان المفتاح لنجاح دان، إذ كان يعمل لساعات إضافية لمساعدة «صديقه» على أداء عمله. ولم يدرك أحد أنه كان يؤدي عمل دان بالفعل بينما كان دان منهماً في أنشطة سياسية وفي التلاعب بالآخرين. عندما حاول فهم تلاعبهم بنجاح في المؤسسات وشرح ذلك، نعتقد أولاً أنّ المعتلين نفسياً كانوا فقط يسعون إلى نيل الحظوة لدى أصحاب المناصب العليا في المؤسسة ولدى أصحاب النفوذ الأكبر، وفي الوقت نفسه يؤذون أقرانهم ومرؤوسيهم في الدرجات الأدنى. إنه أسلوب شائع في المؤسسات، إلا أننا كلّما تعلمنا عن هؤلاء الأشخاص، لم يعد بالإمكان أن نعزّز ملاحظاتنا إلى مجرد أساليب نيل الحظوة ببساطة – فمعظم المديرين التنفيذيين وزملاء العمل كانوا

أذكى من الواقع في هذا النهج لفترة طويلة. فقد اتضح أن العلاقات بين من خضعوا للدراسة وداعميهما أشدّ تعقيداً من هذا.

يوجد عاملان مهمان: الاستخدام المفرط لأساليب إدارة الانطباع بذكاء، واللجوء إلى التكتم. باستخدام مجموعة متنوعة من أساليب التأثير، يتلاعب المعتلون نفسياً بشبكة من الروابط الشخصية المباشرة لجمع معلومات يمكنهم استخدامها مقدماً للتقديم في عملهم أو إعاقة مسار عمل المنافسين أو الاستشهاد بالدعم الفني عندما تطلب منهم الشركة شيئاً ما (لأداء وظائفهم فعلياً). تحديداً، تتضمن خطط لعبتهم التلاعب بشبكات صلاتهم لتعزيز سمعتهم والحطّ من قدر الآخرين وشنّ نزاعات وبثّ الصعائين بين أفراد المؤسسة، وبناء عليه ينقوصون بمئا عن مشاركة المعلومات التي قد تكشف الخدعة. وينشرون أيضاً معلومات مضللة لصالح حماية خططهم وتعزيز مسيرتهم المهنية. ولأنّهم كانوا أذكياء ومتكتّمين جداً، صار باستطاعتهم أن يخفّوا صلاتهم بالمعلومات المضللة، ما حدا بالآخرين إلى أن يعتقدوا في براءتهم من التلاعب. إنّ التكتم مفتاح أساسي في نجاح محظوظ الشركات.

## إدارة الانطباعات والخداع والكذب

إنّ إدارة الانطباعات والخداع والكذب أجزاء رئيسية وضرورية للتفاعل الاجتماعي. وفي بعض الوظائف – البوكر والسياسات والإعلانات وما إلى ذلك – تكون متطلبات وظيفية أساسية.

مع ذلك، فمعظم لاعبي البوكر والسياسيين والمعلين وآخرين ممَّن ينخدعون «حسب الموقف» سيجدون صعوبة أكبر في إقناع أمهاتهم وزوجاتهم بأخلاصهم في أمور لا علاقة لها بوظائفهم، أي أنَّ براعتهم الفائقة في الكذب مقصورة على «عملهم».

لكن على عكس ذلك فإنَّ خداع المعتلين نفسياً يكون عاماً وشاملاً، جزءاً من التحايل الطبيعي يتراوح بين اللامبالاة الباردة بالحقيقة إلى النية الخبيثة من أجل الخداع والسيطرة.

ساعد التكتيم أيضاً محتالى الشركات في تعزيز أواصر العلاقات التي وطدوها مع الآخرين. فإذا ما أفشلت سرًا الشخص ما حتى وإن كنت تعرف أنه سيشارك الآخرين إيهما، ينطوي على درجة من الثقة التي لا يتوقع أن يتوجه عنها إلا الصداقة والاحترام. أحبَ شاك دان وأراد أن يضاهي طبيعة الودية والخازمة، لكنه لم يرد أن يعرف الآخرون هذا أبداً. حينها تقبله صديقاً له سمح له هذا بمعرفة سلوك دان عن قرب وأفكاره (الخاص منها على ما يبدو)، وربما فكر في التحليل بسمته بفضل بعض تلك الخصال. إنَّ مساعدة دان على إتمام واجباته بسرية كان ثمناً بخسماً مقابل هذا ولا يختلف عن تقاسم واجباته مع إخوته في المدرسة الثانوية قبل ذلك ببعض سنوات. وكان يعرف أيضاً أنَّ دان لن يكشف أبداً عن رغباته الداخلية وسيعني بي مستقبلاً، ولا سيما عندما اختير دان لحضور ندوات الإدارة التي تقدمها الشركة – وهو رغد من العيش لم يتمكّن شاك من تجربته. كانوا منسجمين بطبيعة الحال.

## علماء نفس محظوظون؟

كثير من المعتلين نفسيًا يبدون وكأنهم أساتذة في فهم النفعية البشرية وإيجاد نقاط الضعف لدى الآخرين واستغلالها. من غير الواضح ما إذا كان هذا يعكس موهبة بالوراثة أو كانوا ببساطة يعملون بجهد أكبر من بقىتنا في البحث عن أزرار للضغط عليها. ومما يكمن من أمر، فإنّ أكبر تحديًّا يواجهونه دون شك هو أصحاب السمات الشخصية القوية مثل النرجسية والإصرار والهيمنة. هؤلاء الأشخاص لهم أهمية خاصة عند السيكوباتي لأنّه من الشائع وجودهم في درجات القيادة العليا. ومع أنّهم قد يشاركون السيكوباتي بعض خصائصه (من هذا قوّة الأنما والشعور بالاستحقاق)، فإنه ينقصهم فعالية تصرفات السيكوباتي التي يفعلها بدم بارد.

من المؤسف أنّ أكثر المجموعات التي تندهن عندما تعرف أنّه يتلاعب بها نفسيًا أكثر من الآخرين هم من يعتقدون أنّهم أذكي وأقوى من الآخرين، مهما كانت حقيقة هذا. من الشائع أنّ المديرين النرجسيين تحديداً يرتفعون إلى المناصب الإدارية في المؤسسات بأعداد كبيرة وغير متناسبة. ولما كانوا مستغرقين في التفكير في أنفسهم، فإنّهم معروفون باستغلال (وأذية) مرؤوسهم والتلاعب برؤسائهم لضمان نجاح مسيرتهم المهنية الشخصية. (عليك أن تراجع أوجه التشابه والاختلاف بين النرجسيين والمعتلين نفسيًا التي ذكرناها آنفًا). لقد تحدّثنا مع عدد من المديرين النرجسيين الذين شعروا أيضاً بأنّهم وقعوا ضحية لمحاتي الشركات: وما أدهشهم كثيراً - وليس من السهل عليهم الإقرار به - أنّهم تفوقوا عليهم. علاوة على ذلك فإنّ الأشخاص أصحاب الشخصيات القوية مثل النرجسيين من غير المحتمل أن يسعوا إلى الحصول على المساعدة أو الإرشاد أو حتى الآراء الشخصية إلى أن يفوت الأوان، ما يجعلهم أهدافاً جذابة على المدى الطويل وهذا يتواافق جيداً مع اللاعب محاتي الشركات.

كما ذكرنا سابقاً، يحدد المعتلّون نفسياً القادة غير الرسميين ويستغلّونهم لدعم سعيهم إلى المكانة والسلطة. إنّ الأشخاص أصحاب السلطة غير الرسمية موجودون في كلّ مؤسسة ويلعبون دوراً رئيسياً في الحفاظ على استمرارية العمليات اليومية. تأمل في قصة ماري، وهي مساعدة لفريق عمل في شركة كبرى. كانت إنسانة دودة، ولديها قدر كبير من المعلومات عن المؤسسة وكما وردنا من أشخاص آخرين كثيرين كانت مصدراً سرّياً أساسياً للمعلومات في المكتب. كانت حجيرة مكتبها موقفاً متتظلاً لدو في جولاته اليومية بالشركة. فبمجرد قوله: «أهلاً ماري، كيف كانت عطلة نهاية الأسبوع؟» يتبع ذلك مناقشة متروّية عن أحداث الحياة، تؤدي في النهاية إلى مشاركة معلومات «سرّية» مع ماري حول مواضيع حيوية في المؤسسة والمديرين الرئيسين والتغييرات المحتملة. ولشعورها بالافتتان من القدر من الثقة والاهتمام من شخص أعلى منها رتبة كانت ماري من جهتها تطلع دو على معلومات من خلف الكواليس حصلت عليها من آخرين.

ولأنّ دو يعرف أنّ داخل كلّ شائعة من شائعات المؤسسات توجد بذرة من الحقيقة، فقد كان بارعاً في تنقيح المعلومات التي يتحمل أن تكون مفيدة وتخزينها في ذاكرته من أجل استخدامها مستقبلاً. وعندما كانت تسنح الفرصة المناسبة، كان دو «يقايض» تلك المعلومات الصغيرة بالتقرب من الأشخاص الرئيسين والإشارة إلى أنه كان على علم بالمواضيع والقرارات الرئيسية في المؤسسة. ولأنّهم كانوا يعتقدون أنّ دو على دراية ببواطن الأمور فقد كانوا يشعرون بالراحة عند الإفصاح عن أجزاء إضافية من المعلومات، والتي كان دو يصنّفها ذهنياً لاستخدامها مستقبلاً.

في غضون ذلك، تنشر ماري القصص الإيجابية والبراقة حول دو في أرجاء المؤسسة، وتشهد بنزاهته وإخلاصه وكرمه. كانت تقول طوعاً لأيّ شخص ينصلّ إليها: «إنه يطوف في الأرجاء كما سمعت وأعرف أنه حقّ». ثم تروي بعد

ذلك قصصاً عن دو، كيف توكل إليه مشاريع مهمة للعمل عليها وكيف ساعد الآخرين في وظائفهم دون أن ينسب الفضل إلى نفسه، وكيف أنَّ بعض المديرين التنفيذيين الكبار كانوا يأتمونه على أسرار لقائهم فيه، وكيف أنه على علم ببواطن الأمور وما سيحدث في المستقبل. كانت هذه الرسائل وغيرها تُتداول في أروقة المؤسسة قبل وقت طويل من وصول اسم دو إلى المرشحين لتولي المناصب في خطة الشركة. فمن كان مصدر القصص الأصلي؟ دو بطبيعة الحال.

إلى جانب التلاعب بهم من أجل التغطية على المعتلِّين نفسياً، فإنَّ بعض زملاء العمل يتحملون فعلياً عبء العمل مقابل أشياء ليست ظاهرة للعيان بالفعل في حينها. كُلَّ ما كان يحتاج إليه شاكٌ مثلاً هو قليل من الاهتمام والمدح على عمله، وهي حاجة استطاع دان أن يلبِّيها بفاعلية كبيرة. احتاجت ماري إلى مصدر جيد من المعلومات الموثوقة، وعرف دو كيف يتلاعب بها مثل العزف على الكمان.

## الذامون

## الإضافيون

وجدنا بعض زملاء العمل والأقران والمديرين التنفيذيين الذين عاينوا عن كثب بعض التلاعب والخداع. تلك المجموعة واسمها «الإضافيون» – من لم يتلاعب بهم بفاعلية – كانوا يعملون مع السيكوباتي أو بالقرب منه ولاحظوا عدم اتساق وكذباً وتشويهاً للحقائق. كان باستطاعتهم في مرحلة معينة أن يروا ما وراء القناع؛ ولم ينطل عليهم نسج خيال السيكوباتي. لكن للأسف لم يعبر عن قلقه «للضحايا» أو الإدارة إلا قليل منهم. وربما ترجع أسباب هذا الصمت في الأغلب إلى «أنا أهتم بشائي الخاص»؛ «لن يسمعني أحد»؛ «ليس من حقي التدخل». وفي حالات نادرة، عبر بعضهم بقوله: «إن كانوا حقى بما يكفي للوقوع في هذا، فإنَّهم يستحقون ما يلاقونه». فيها أعرب آخرون عن أنَّ الشخص

لديه تأثير أكبر بكثير من أن يتمكّنا من تخفيه؛ فضل هؤلاء الملاحظون أن يبقوا بمنأى عن خط النار.

خلال مرحلة المقابلات البحثية السرية، سمعنا قصصاً ساعدتنا على فهم مناورات المعتلين نفسياً التي حدثت. طوع أعضاء من مجموعة الملاحظين بالإشارة إلى كثير من السلوكات المخادعة (بعد أن وعدناهم بسرية الأمر)، خلص بعض الأقران إلى: «إنه كاذب ومتلاعب. من المذهل كيف حقق هذا النجاح الباهر، لكن على أيّة حال ربّما ليس هذا بالأمر المذهل بالنظر إلى ما آلت إليه الشركات هذه الأيام». في حالات عديدة كان المعتلون نفسياً العاملون هم المصدر المحدد للتزاعات بين الأقسام، إذ يدفعون الناس عمداً إلى التنازع فيما بينهم. يقول أحد الأقران الساخطين: «إنها تروي قصة ما لبعض الأشخاص، ثم تروي قصة مختلفة تماماً للآخرين. ففي بعض الأحيان تقول لشخصٍ: 'قيل عنك كذا وكذا'، ثم تفعل الشيء نفسه مع الآخر، الأمر يشبه أجواء مرحلة الثانوية العامة تماماً».

ساورنا الشك في أنَّ كثيرين مُنْ في هذه المجموعة أحبو زملاء عملهم المتلاعبين هؤلاء في بداية الأمر، لكنَّهم تعلّموا كيف يفقدون ثقتهم بهم مع مرور الوقت. يقول أحد زملائه: «إنه وقع وأناني ولا يعتمد عليه ومستهتر، لكن ذات مرة، في بداية الأمر، كنت أحبه كثيراً». فيما قال آخر: «عرفت أنَّ قصصها مبالغ فيها، بل في الواقع تكون بعض افتراءات في بعض الأحيان، لكنَّي لم أردّقط - أعتقد لم يرد أحد منا - أن يستوقفها على كذبها. لأنَّها كانت مسلية قليلاً. أمّا الآن فلا يمكنني الضحك على طرائفها؛ بل في أحسن الأحوال أجزم بأنَّها كانت حالة سيئة». وبعد هنيئة أردف زميل العمل: «لكن هذا ينسب إليها من الفضل أكثر مما تستحقه. إنَّها أفعى».

بعض الأشخاص يتقلدون دور الضبطية الشرطية في المؤسسات؛ وظائف مصممة للحفاظ على النظام والانضباط. ربما يعملون في قسم الموارد البشرية والأمن والتدقيق وضبط الجودة من بين خصائص أخرى. إنها ضرورية من أجل سلامة سير عمل أيّ مؤسسة، غير أنها تشكل تهديداً لمحاتي الشركات، الذين يحاولون تجنبهم قدر المستطاع. إذا ما شكَ أحد القائمين بدور الضبطية الشرطية في أنّ شيئاً ما ليس على ما يرام، فوظيفته أن يواجه الشخص و/ أو يكشف سلوكه للإدارة العليا. إنَّ كثيرين من هؤلاء الأشخاص لديهم تفكير نديٌّ ومهارات تحقيق ممتازين ويجدوهم شعور خاص بالإحساس بالمسؤولية، وعادة ما تدعم هذا الإحساس قيم أخلاقية ومعنوية نابعة من شخصياتهم.

ومع أنَّ عددهم قليل، ونادرًا ما يتفاعلون مع السيكوباتي بصفة يومية، فإنَّ هؤلاء العاملين يكونون فطئين إذا ما تعلق الأمر بشكوكهم. قال أحد المدققين الذين راجعوا تقرير النفقات: «هذه المرأة ليست صالحة». وقال مشرف من نفذوا إحدى المقابلات المبدئية: «لا أثق بها؛ إنها مثالية أكثر من اللازم». فيما قال مدير الأمن: «تتنباني مشاعر سلبية، سأراقبه فترة».

أحياناً يشار إلى وظيفة هؤلاء الناس في الشركات باسم الشرطة المؤسساتية. وفي حين أنَّ كثيراً من الأشخاص قد يشعرون بالانقضاض من الإشارة إليهم بهذا الاسم، فإنَّ دورهم الذي يشبه إلى حدٍ كبير نظارءهم في شرطة البلدية هو حماية المؤسسة وأعضائها. نعتقد أنَّ كون هؤلاء الأشخاص يكونون متربقين لأيٍّ سلوك مخادع أو ربما غير قانوني، مثل الكذب والغش واستضعاف الآخرين والسرقة، فإنه يكون بمقدورهم إماتة اللثام عن تلاعب السيكوباتي في وقت باكر. لكن للأسف في بعض تلك الحالات التي راجعناها، لم يكن في وسع الشرطة المؤسساتية أن تحدث تأثيراً كبيراً. من هنا فإنَّ دور بعضهم لا يتعدي إعلام الآخرين بمخالفة ظاهرتهم وجمع المعلومات حول انتهاكات سياسة الشركة

وإثارة مواضيع تتعلق بسلوكيات «تسترعى الانتباه» بين الأشخاص، ولا يمكنهم التأثير في القرارات الإدارية المتعلقة بالمحظى المتغلغل في الشركة. من غير دعم من الإدارة العليا، عادة ما لا يكون في وسع الشرطة المؤسساتية أن تكشف السلوك الإجرامي الباطني للسيكوباتي في الشركة وتعامل معه.

---

## محظى الشركة في مجلس الإدارة

أفاد مؤشر برايسووترهاوسكوبيرز أنه في العام 2003 عانت 37 في المائة من أصل 3600 شركة في 50 دولة من أعمال احتيال، وذلك بمتوسط خسارة لكل شركة يتجاوز 2 مليون دولار. كان متوسط الخسارة الفعلية أعلى بكثير نظراً إلى الفشل في رصد عمليات الاحتيال أو الإبلاغ عنها أو الميل إلى شطتها واعتبارها خسارة تجارية. ربع عمليات الاحتيال هذه نفذها كبار المديرين والمديرين التنفيذيين وذلك بفهم معقد للضوابط الداخلية بالشركة وإجراءات إدارة المخاطر.

وعلى الرغم من السخط العام على هذا الفيوض الكبير من الفضائح العالية المستوى في عالم الشركات، فإن الأمور لا تحرز أي تقدم. عام 2004 ارتفعت نسبة الشركات التي عانت من عمليات احتيال في المسح العالمي الذي أجرته برايسووترهاوسكوبيرز من 37 إلى 44 في المائة ثم زادت لتصبح 45 في المائة عام 2005.

اقررت برايسووترهاوسكوبيرز أن الشركات ينبغي لها مراقبة المديرين التنفيذيين الذين:

- ينخرطون في أنشطة لها دلالة على انعدام التزاهة.
  - عرضة للمشاركة في مشاريع مضاربة أو عادة ما يقبلون بمجازفات عالية في العمل.
  - يبدر منهم سلوك سئ في ما يخص الانصياع للالتزامات التنظيمية أو التشريعية.
  - مراوغة أو عدم تعاون أو إلحاد الأذى بفريق التدقيق.
  - الافتقار إلى سجل مثبت.
-

## آراء متضاربة

إنَّ أكثر شيء إثارة للدهشة حول هذه الحالات وغيرها هو ردود الفعل المتباينة لزملاء عمل محظي الشركاء. ففي كلّ حالة كُنّا نجد تضاربًا كبيرًا في الاستيعاب بين من اعتبروا أفعالهم إيجابيةً جدًا وتروق لهم ومن اعتبروها سلبيةً. تساؤلنا كيف يمكن لشخصية خيالية أن تبقى في بيئه اشتغلت على المفاهيم السلبية والشكّ. وفي النهاية أصبح من الواضح أنَّ المعتلين نفسياً كانوا يوازنون بفاعلية بين تلك الرؤى المتضاربة لزملائهم في العمل من جهة والاعتماد على الجاذبية المستمرة والترهيب من آن إلى آخر وطبيعة الثقة الغريزية في الناس والتغيرات المؤسساتية المتكررة من جهة أخرى للحفاظ على شخصياتهم الخيالية في أعين من لهم أكبر أهمية.

خلاصة هذه النقطة أنَّ زملاء العمل الذين لا يساورهم الشكّ سرعان ما يشكلون انطباعات بناء على تفاعلاتهم الشخصية والتفاصيل التي يعرفونها من الآخرين. بالنسبة إلى معظم الناس يكون الانطباع المبدئي إيجابياً، فإنما أن يحبّ هؤلاء ذلك الشخص أو يكون موقفهم حياديًّا (كما ذكرنا سابقاً). ربما يتadar إلى الذهن أنَّ انطباعات الشخصية الجذابة سوف تنتشر في الشركة وتستحوذ افتراضياً على أعضائها. كما أشرنا آنفًا، توصلنا إلى وجود معسكرين بارزين يتفرعان إلى وجهتي نظر مختلفتين حول قيمة السيكوباتي للمؤسسة. المناصرون (وتصنيفهم بيادق وحاة) شعروا بأنّهم مساهمون ذوو قيمة في نجاح المؤسسة؛ وقد وصفوهم بأنّهم لاعبو فريق ومواطنون متّصلون في الشركة. لكنَّ الدائمين (وتصنيفهم إضافيين وشرطة مؤسساتية في الحبكة الدرامية للسيكوباتي) أبلغوا عن كلِّ السلوكيات الملتوية والمخداعة والمتلاعبة من الأشخاص أنفسهم. نعرف أنَّ هذا كان ممكناً لأنَّ رؤيتهم إلى هؤلاء الأشخاص لم تتلوّن بواجهة جذابة. تدرّبت الشرطة المؤسساتية التي ترفع رأيات التحذير على البحث عن السلوكيات المخداعة وكشفها وعادة ما كانوا يفعلون هذا – لكنَّ دائِماً ما لا يجدون من ينصت

لهم. أخيراً، كون الإضافيين يفتقرن إلى أي تأثير مؤسسي، ولا يشكلون إلا تهديداً طفيفاً ولم تكن لهم أي قيمة معتبرة للسيكوباتي، فإنَّ الخداع نفسه لم ينطلي عليهم.

بالتأكيد من الشائع أن ينال الناس إعجاب البعض في ما ينفر منهم آخرون. ويسري الأمر نفسه في العمل مثلما هي الحال في المنزل أو المدرسة. لكن في المؤسسة، توجد وجهة نظر للغالبية مبنية على موضوع معين ومحدد مثل الصراع بين دوائر النفوذ في المؤسسات ووجهة نظر أقلية بناءً على موضوع شخصي مثل الحسد. نادراً ما تطفو على السطح المعارك السياسية العادلة بدرجة من الوضوح والاحتدام مثلما هي حال حدوثها مع السيكوباتي. من الواضح أنَّ الذامين يعتقدون هؤلاء الأشخاص وأنَّ الداعمين كانوا أن يعبدوهم. وكأنَّ الموظفين كانوا يصفون أناساً مختلفين تماماً. مع ذلك، في عدد كبير من تلك المواقف، بدا وكأنَّ السيكوباتي يمكن أن ينقلب من التعامل الدافع الودود إلى التعامل البارد والجاف بل والعدائِي وفقاً لمن يتفاعلون معه.

## المجر والواجهة

إنَّ التعرض للوجه الآخر من شخصية السيكوباتي يزداد طردياً كلما قلت قيمة البiardق، لأنَّ السيكوباتي لا يعد في حاجة إلى الحفاظ على واجهته هؤلاء الأشخاص، في العموم سوف يتخلَّ المعتلون نفسياً عنمن فقدوا فائدتهم. لكنَّ المجر لا يؤدي دوماً إلى إدراك أنَّ المرء قد جرى استغلاله أو الاحتيال عليه. على سبيل المثال، التعامي عن هذه الحقيقة يمكن أن يعكس في استيعاب مستمر يستمر في تصديق النوايا الحسنة لمحثال مكشوف، على الرغم من خسارته مذخرات حياته. كيف يمكن أن ينطبق هذا على الحياة المؤسساتية؟

في المؤسسات، تهجر البiardق في نهاية الأمر، وذلك بكل ما تحمله الكلمة من معنى اجتماعي - لا يعدُّ السيكوباتي مرتبطاً بهم - ومن معنى نفسي - فتور

الصداقة التي كانت جزءاً من الارتباط مع السيكوباتي. لكن كون المعتل يعمل الآن في مؤسسة ولا يمكنه الهروب من مسرح الجريمة، يصبح المجر أكثر وضوحاً لمن تأثروا به، بالإضافة إلى من حولهم. هذا التحول الدرامي من شخصية زميل العمل الودود إلى البرودة والجفاء يعدّ عاملاً ملائقياً لسلوك السيكوباتي، ويؤثر على الضحايا بطرق متوقعة - طرق ربما تعمل لصالح السيكوباتي.

هذا «الجانب المظلم» لزميل العمل الذي كان يتمتع سابقاً بالجاذبية بسبب صدمة لم ين استخدمهم بيادق له. وعندما يقبل عليهم هذا الجانب «الجديد» للسيكوباتي، عادة ما يشكّكون في سلوكهم أولاً، ويلومون أنفسهم على التغييرات التي يشعرون بها الآن من السيكوباتي. «ما الذي اقترفته؟» هي إحدى العبارات الشائعة التي تعبّر عن الشك في الذات. ومع أنّ هذه البيادق قد لا تفهم حقيقة ما حدث، فإنّه تلوح لها تدريجياً الشخصية الحقيقة للسيكوباتي - قيل لنا إنّ هذا الإدراك يكون «مثيراً للقشعريرة».

في النهاية يخلص البيادق إلى آنه قد تم التلاعب بهم. يشعرون بالانخداع والدنس وأحياناً لا يصدقون أنّ الشخص الذي أحبوه ووثقوا به خان هذه الثقة. وقد وجدنا أنّ هذه الحقيقة لا تتكشف لهم بفعل جسام الأمور فقط، بل في بعض الأحيان تكون حادثة صغيرة هي التي تغيّر مفهومهم بما فيه الكفاية حتى أصبحت طبيعة «الشعبان» الحقيقة جليّة في عقليتهم. لكنّ الخروج والخجل عادة ما يجعلهم بمنأى عن المضي قدماً.

أفاد أعضاء المؤسسات المستعدّين ليناقشوا معنا تفاعلاتهم مع زملائهم المتحرّشين والمتعلّعين بأنّهم شعروا بالهجر عندما انصبّ تركيزهم على آخرين. وأفادوا أيضاً بأنّهم شعروا بأكثر ردّة فعل شيئاً عن الضحايا: الصمت بسبب الخزي الذي لحق بهم لما تعرضوا له من احتيال، ومن ثم العزوف عن الحديث عن تجاربهم، وقد شعر قليل منهم أيضاً بخيبة الأمل عندما صار تركيز السيكوباتي في شركتهم على الآخرين في المؤسسة. ويكأّنهم فقدوا شيئاً ثميناً - صديقاً مقرّباً -

## المواجهة

في مسار العمل المؤسسي، يوجد عائق كبير أمام مهارات التلاعيب التي يتمتع بها المتعلّون نفسياً يتمثّل في الحاجة المستمرة إلى التعامل مع التضارب المستمر في الكيفية التي يراهم بها عدد كبير من زملائهم الموظفين. نعتقد أنّ لحظة الانهيار تبدأ عندما تصير شبكة خداع السيكوباتي وألاعيبه صعبّة المراس وتصير لدى كثير من الناس فكرة عن الجانب المظلم بداخلهم. في النهاية، يحاول شخص ما أن يتصدّى لهذا الأمر. فربما تجد بيدقا سابقاً يواجه الشخص بل وحتى يحاول أن يبنّيه الإدارات العليا للموقف برمتّه. لكن للأسف في هذا الوقت يكون موضع السيكوباتي جيّداً جدّاً من خلال التأثير على الشبكات التي ترسّخت بالفعل لدى آخرين في المناصب الإدارية العليا. انقلب الطاولة لأنّ مصداقية الموظف المشتكى تم «التعامل معها» بالفعل وتقويضه. يتساءل الموظف عما حدث. وبينما يعمل السيكوباتي على تحديد الخصوم والذامين، تكون له حرّية استكمال عملياته دون أيّ معوقات.

هذه التجربة تأثير يبعث الرهبة داخل المفترجين بطريقتين. فمن يعملون مع الموظف المنهم يرون التأثيرات المثبتة عن قرب ويخلصون إلى أنه من غير المجدي مواجهة السيكوباتي. فيما يفترض آخرون أنّ السيكوباتي قد اختير لأدوار قيادة مستقبلية ولا يمكن أن يرتكب أيّ أخطاء، ومن ثم فإنّه مصنّ ضد الهجوم. لكنّهم صاروا يعتقدون للأسف أنّ هذا الشخص لا يمكن الوقوف أمامه وأنّه محمي من الإدارة العليا. ربما يخلص البعض إلى أنّ فريق الإدارة ليس بالفطنة نفسها التي كان يتصوّر أنه عليها يوماً ما، وبدلًا من الإشارة إلى الإدارة العليا بأنّه يوجد شخص مخادع في مجلس الإدارة، يتبنّون منهاج الانتظار حتى تتضح الأمور. وردة الفعل السلبية الحرّيصة والمترابطة هذه بين زملاء العمل لها تأثير معقد لكنّه

قوى يتبعد عن سلوك السيكوباتي في المؤسسة. وبتحصين نفسه داخل ملاذ آمن عن هجمات الخصوم، يمكن للسيكوباتي أن يحافظ على عملياته لأطول فترة ممكنة.

يبدو جلياً الآن أن المعتلين نفسياً الذين درسناهم في الشركات كانوا يحظون بحب كل من التقوا بهم لأنهم كانوا قادرين على إعطاء انطباعات أولى ممتازة والإبقاء عليها هكذا. لكن مع مرور الوقت، يبدأ بعض زملاء العمل في إدراك ماهية ما كان يحدث وينقلبون عليهم. وبالنظر إلى هذا المشهد التخييلي، قد يتوقع المرء أن ينفق السيكوباتي في النهاية أو ينكشف أمره أو أن يبعث مع الشخص الخطأ فيطرد من المؤسسة قبل وقوع ضرر نفسي ومالٍ عظيم. لكن هذا لم يحدث. فمعظمهم مازال يستمتع بوظائف ناجحة في مؤسساتهم الأصلية. أما الاستثناءات القليلة، أي أولئك الذين تركوا شركاتهم والتحقوا بوظائف أكبر في شركات أخرى – بعضها شركات منافسة – والذين تمعنوا في الخداع أكثر من أي مؤسسة وجدنا فيها هؤلاء الأشخاص في الأصل. لسوء الحظ، بعض الضحايا الذين لم يرغبو في الإفصاح عن أسمائهم نقلوا من وظائفهم أو تضررت مسيرتهم المهنية أو تركوا الشركات اشمتازاً.

المراحل الطبيعية لسلوك السيكوباتي – التقييم والتلاعب والهجر (المذكورة آنفاً) – شائعة في المجتمع مع انتقال السيكوباتي من ضحية إلى أخرى. أضفنا مرحلة مبدئية للوقوف على العملية التي يستخدموها ليتمكنوا من الالتحاق بالمؤسسة ويمكننا الآن أن نضيف مرحلة تالية نطلق عليها الصعود.

### مرحلة الصعود

كنتيجة مباشرة لمهارات التلاعب لديهم، يمكن محتالو الشركات من بناء مسيرات مهنية تؤدي إلى ترقیهم إلى مناصب أعلى درجة في المؤسسة. ولا يتعین أن يكون هذا وظيفة كبير المديرين التنفيذيين بالطبع، إذ لا يطمح كل المعتلين نفسياً إلى هذا المنصب. لكن أحد المناصب التي يرثون إليها على الفور، تلك التي يحتلها

من يحميهم. وما إن تتوسع شبكة تلاعب السيكوباتي لتشمل كلّ مراكز القوى في المؤسسة ويصبح مدعوماً من كلّ اللاعبين الرئيسيين، تبدأ مرحلة الصعود. وبالتزامن تقريباً بين عشية وضحاها على ما ييدو، تحول مراكز القوى دعمها للسيكوباتي الذي يترقى الآن في منصب الحامي المعزول. إنّ مخاطر هذه الواقعة الفعلية أعظم حتّى من التغيير الفوضويّ الجاري، لأنّ ثروة الشركة قد تزيد وتتفاصل بين يوم وليلة، شرط وجود السبب المنطقيّ اللازم لإعادة التنظيم. سوف نشرح هذا باستفاضة أكثر في الفصل السابع.

## مهوسو السلطة

في كتابه الممتع «مهوسو السلطة: التعامل معهم في مكان العمل أو أي مكان» (Power: Dealing with Them in the Workplace or Anyplace) الصادر عام 2002، وصف الباحث والكاتب ديفيد وينر (David Weiner) شتّى الطرق التي يمكن لبعض الرؤساء والزملاء في العمل أن يحوّلوا بها حياة من حولهم إلى جحيم. وبالاستناد إلى تجاربه بصفته مؤسساً ومديراً تنفيذياً لشركة تسويق كبرى، أوضح وينر بمحنة صفات عديدة هؤلاء الأشخاص المتعطشين إلى السلطة ممّن نجدهم في مكان العمل، والأساليب التي يستخدموها للهيمنة والتحكم في من ساقهم حظّهم العاشر إلى العمل معهم. أحد أكثر الأنواع المدمرة في كتاب مهوسو السلطة هو النوع الذي يتناوله كتابنا هذا «ثعابين في ثياب العمل».

يزداد وضوح الفاجعة التي أحدها السيكوباتي عندما يشعر بالخيانة الأشخاص ذوو السلطة العليا والمكانة العليا، هؤلاء الحماة الذين دافعوا عن السيكوباتي ضدّ الشكوك واتهامات الآخرين من أعضاء المؤسسة والذين سهلوا الترقيات السريعة والمهام الرفيعة والتناوب الوظيفي. المحزن أنّ الحامي يصبح في حالة يرثى لها، فيفقد مكانته في المؤسسة وعاده وظيفته لصالح السيكوباتي الذي كان يخشى الحشود من أجل الترقي طوال هذا الوقت.

## الفصل الثالث، المشهد الثاني خطأ شريف؟

«هل أرسلت إلى نسخة من ذلك البريد الإلكتروني الذي أرسله ديف؟» هكذا سأل فرانك وهو يضع كأس المارتيني الثاني ويمسك بمعطفه. أبدى جون رأيه وهم يتوجهان صوب المصعد: «أعتقد أنه أرسل إليك نسخة يا فرانك، لكن لماذا لا تتفقده الليلة، وإذا لم يكن الملف قد وصلك، اتصل بي وسأعيد توجيه نسخة إليك على الفور».

خرج فرانك من المصعد إلى الطابق الأرضي من الفندق وأخرج بطاقة الائتمانية. مرر البطاقة على القفل مرتين قبل أن يفتح باب غرفة الفندق. شق طريقه إلى الداخل واضعاً حقيبة يده بالقرب من الباب وألقى بحقيقة حاسوبه على الفراش. وما لبث أن أخرج حاسوبه محمول من الحقيقة، وضغط على زر التشغيل وهو يفتح الشاشة، ثم اتجه إلى مكتبه باحثاً عن منفذ لتوسيع الإنترنت. وضع الحاسب محمول ثم أمسك بالسلك ووضع وصلة الإنترنت. تطلب الأمر بعض دقائق قبل تفعيل النظام، وبينما يجري هذا أخرج من جيب معطفه حفنة من الدولارات، وأمسك بدلوا الثلوج، ثم غادر الغرفة متوجهاً إلى منطقة البيع. انجدب ناحية صوت طنين آلة الثلوج حيث وجدها في نهاية الردهة عند الزاوية. عرف أنه سيسهر حتى وقت متأخر؛ وكان الكافيين ضرورياً لإبطال مفعول كأس المارتيني اللتين تناولهما مع جون في الحانة قبيل ذلك. سرعان ما كان في يديه زجاجتها صودة ودلوا من الثلوج، ثم مضى في طريقه عائداً إلى غرفته وهو يقول في قراره نفسه،

يستحسن أن أستلم بريداً إلكترونياً من ديف، فاستشاط غضباً وأسرع الخطى. مرّ البريد الإلكتروني إلى أعلى واحداً تلو آخر، كان معظم رسائل دعائية. لكنه وجدها في النهاية، بريد إلكتروني من ديف. تتمم في نفسه وهو يفتح الرسالة، «حسناً لنقل نظرة على هذا». كان فيها مرفق، وهي علامة إيجابية - أول علامة إيجابية منذ بضع ساعات طوال.قرأ فرانك الرسالة:

«فرانك: تلقيت رسالتك الهاتفية؛ لم أفهم عمّا تتحدث. تركت قرص البيانات على مكتبك يوم الجمعة بعد الظهيرة. على أية حال، ذهبت إلى المكتب ووجدت القرص على أرضية مكتبك. فاستشففت أنك هرعت إلى هناك مع الملف، لكن مؤكّد أن القرص وقع منك. ها هو ذا. ثم إنّي أرسلت نسخة إلى جون في حالة ما لم تنجح؛ لقد بذلت مسيرة».

قال فرانك بصوت عالي: «تركت القرص في مكتبي؟ وكأنّها صار شخصاً يحاول بهوس العثور على مجموعة من المفاتيح المفقودة، راجع فرانك في عقله مراراً وتكراراً خطواته في مساء الجمعة المنصرمة. «...وقدّع على الأرضية؟» شعر فرانك بالارتباك، لكن تعين عليه أن يحافظ على تركيزه. تأخّر الوقت ووجب عليه أن يستعد لاجتماع اليوم التالي. ضغط على مرفق البريد الإلكتروني وفتحت الشريحة الأولى من العرض. ما فتئ أن نقر على شرائح العرض واحدة تلو أخرى وتوقف عند هذه وتلك ليقرأ النص. في الرسم البياني الأول، تمهل قليلاً وتعن في الأرقام. فتح فرانك الملف الأصلي الذي التقشه في مكتبه وبحث عن الرسم البياني نفسه. أمّ كان بالفعل الرسم البياني نفسه؟ لا، كانت الرسوم مختلفة، مختلفاً تماماً عن العرض الآخر الذي التقشه من فوق مكتبه آنفًا يوم الجمعة. كان عقل فرانك يتّأرجح بين محاولات للإجابة على السؤال، ماذا حدث بحق الجحيم؟ ومحاولات للتركيز على ما سيقوله خلال اجتماع الغد.

احتسى فرانك جرعة أخرى من الصودة وواصل مراجعة العرض الجديد.

سره ما قرأه. في النهاية، سرى في أوصاله شعور عميق بالهدوء. قال في باله  
وتبسم، هذا جيد؟ هذا جيد بحق.

بعد أن انتهى من مراجعة العرض وكتابة ملاحظات عن حديثه، وضع فرانك  
حاسوبه في الحقيقة واستعد ليأوي إلى فراشه. جال في خاطره أنّ اللجنة سوف  
تحبّ هذا بحقّ، لقد أنجز ديف هذا الأمر. ثم تلحف بغطائه وأغلق المصباح.

لم يدم الهدوء طويلاً في عقله. فقال في قراره نفسه، لكن، آتى لي تركه في  
المكتب؟ لقد وضعت كلّ شيء وجدته في حقيقة يدي. بدأ فرانك في ممارسة تمارين  
التنفس العميق التي تعلّمها في دورة إدارة التوتر. وأردف في عقله، لا عجب أنّ  
جون كان مسروراً، إنّها حقّاً خطّة مبدعة ومحكمة، تنهد فرانك وابتسم مجدداً، لأنّه  
حاول إعادة التركيز على الإيجابيات، واستكمل، من الجيد آتى ركضت إلى جون  
في الردهة وأنّه احتدّ حول هذا. ربما لم يكن لي أن أعرف عن هذا الشيء حتى  
طلع الشمس - يا له من كابوس - لو لم يكن ديف قد وجد القرص في مكتبي.  
أم إنّه عشر عليه؟

فتح فرانك عينيه، وبدأ قلبه يعتصر من الألم بفعل الارتياب.

## الظلام والفووضى

### أصدقاء السيكوباتي

جلست جيني على مكتبها لمراجعة جدول مواعيد اليوم. سحبت مواد خاصة بالآل من وسط كومة وقلبت في المجلد. ثم تنهدت وهي تقرأ الملف. قالت في نفسها وهي تتوقع الملل الذي ستشعر به خلال النقاش، أحد هذه الأشياء مجدداً، لكن ربما سيدهشني هذه المرة.

قرع موظف الاستقبال جرس جيني وأخبرها أنَّ آل في غرفة الانتظار. هبت جيني لتأتي به، وهي تمسك بالملفات في يدها وأرشدته إلى مكتبها عبر متاهة من حجيرات المكاتب وألات النسخ وغرف المؤتمرات.

سألته وهي مبتسمة: «هل كان المبني على ما يرام؟» قال آل، بنغمة فيها شيءٍ من التهكم وهو ينظر في أرجاء القسم: «شيءٍ يصعب تقويته حقاً».

دخلت إلى مكتب جيني وأومنأت إلى آل ناحية أحد الكراسي كي يجلس. نظر في الأرجاء، ويبدو أنَّ أمله خاب من الحجم الصغير وأكوام الورق والملفات، والأثاث المصنوع من مواد رخيصة. لم يرَ آل أيَّ شيءٍ مثل هذا منذ سنوات؛ فبصفته نائب مدير مالي بشركة اكميتك اعتاد على أخشاب البلوط والماهوجني والساخ. قال بابتسامة متكلفة: «مكتب جميل».

راجعت جيني المعلومات التي قدّمتها آل في الاستئارات. وبينما كانت تقلب

أوراق تاريخه الوظيفي، سألته سؤالاً موجهاً حول المسؤوليات التي تقلّلها في مختلف الوظائف، أنواع الأشياء التي يمكنه فعلها، وعن تفاعله مع الآخرين. وسألت أيضاً عن عائلته وتربيته. قال آل بفخر: «كنا نعيش في فقر مدقع، وشققت طريقي بجهد لأكمل تعليمي الجامعي وأدعم أمي وأخواتي الصغيرات أيضاً. وجب علىّ أن أكون رجل البيت في وقت باكر جداً لأنّ والدي كان سكيراً وتركنا في شظف من العيش». كانت جيني تدون بعناية ملاحظات بينما يتحدث آل، ويوجه إليها من حين إلى آخر مجموعة من الأسئلة المعدّة مسبقاً.

تساءلت: «ما نوع العمل الذي تقوم به الآن؟»

«أباشر القليل من الأعمال الاستشارية، ليس بالأمر الكبير حقاً، أنا أبحث عنّا يناسبني».

سألته وهي تعمل على بضعة مربعات تصحيح في ورقة العمل أمامها وتكتب بعض التعليقات: «ما نوع الوظيفة الذي قد يكون مناسباً لك إذن؟»

«نائب مدير المالية» هكذا قال آل، لكنه أحجم عن المواصلة عندما توقفت جيني عن الكتابة. وأردف: «ماذا؟ إنّها الوظيفة التي أعمل بها في اكمي تيك - لماذا ينبغي عليّ القبول بأقلّ من ذلك؟ أمتلك الكثير من الخبرة المالية، وسجلّي حافل بالإنجازات، بإمكانك أن ترى هذا في سيرتي الذاتية. من الذكاء أيّ شركة أن تعين شخصاً لديه خبرتي. كلّ ما في الأمر أن ساء حظي قليلاً؛ ليس ذنبي، وهذا ما ستركته بقراءة الرسالة التعرفيّة التي قدمتها. يوجد بعض المثليين السيئين في فريق المديرين التنفيذيين باكيمي تيك؛ وهم يلقون باللائمة علىّ لأنّي كنت أقسوا عليهم. من الواضح أيّ كنت أقوى قائد حظيت به الشركة منذ أմد بعيد، لذا لفقوالي الاتهامات».

واصلت جيني في كتابة ملاحظاتها وطرح بعض الأسئلة: «إذن كنت مديرًا قاسيًا؟»

كان آل مستعداً لهذا السؤال. وكانت الفرصة سانحة أمامه فقال بوجه مشرق:

«يمكنك الرهان أنّ باستطاعتي أن أكون قاسيًا – لأنّ أجعل مرؤوسي يعملون لأوقات عمل طويلة ويقطعون شوطاً إضافياً من أجل صالح الشركة، لكنني لا أقسّ على الجميع. بعض الناس لا يستجيبون لهذا الحبّ الخشن، كما تعرّفين بمحاجون إلى بعض التمسيد. أفعل هذا أيضًا»، هكذا قال وهو يهزّ رأسه تصديقاً على كلامه. «على القائد أن يكون مرنًا – لقد كنت لطيفاً مع الرجال الكبار، وعندما يناسب الأمر جدول أعمالى، أكون قاسيًا مع الصغار. إنّ هؤلاء الصغار يحبّون القادة الأقواء؛ فهذا يجعلهم يشعرون بالراحة».

تلقت جيني إلى ساعة الحائط فوق رأس آل. فأردف آل بعجلة: «لدي الأسلوب والذكاء والمظهر للاضطلاع بأعمال أيّ نائب مدير. لقد عملت بجد طوال مسيري المهنيّة ولم أكن خائفاً من مواجهة المنافسة. لو أردت أن تكون ناجحاً عليك أن تكون طموحاً» هكذا قال وهو ينحني إلى الأمام ويومئ، «وأطعن المنافس في ظهره، أليس كذلك؟ ينت لهم أنّ بإمكانى الركض مع الذئاب ولا أتعثر إن قابلت شخصاً ما يقف في طريقى. اتخذت قرارات صعبة لم يجبها الآخرون، ولم أكن خائفاً من استخدام اختلافهم معى لكشف عدم ولائهم للشركة». اتكأ آل بظهره على الكرسيّ وتوقف عن الكلام ثم استطرد، «دائماً ما كنت أدعم الشركة؛ وأنحدرت عن أهدافها وأغراضها وهدفها ورؤيتها وأيّ شيء آخر بحق الجحيم كانوا يعتقدون أنه مهمّ بالنسبة إليهم. دائماً ما كنت لاعباً ضمن فريق أيضاً. فأبقي أعضاء الفريق المهمين مطلعين على مجريات الأحداث وأثبتت ولائي مراراً وتكراراً. وقد كان الأمر مجدياً لأنّ حصلت على ترقيات وتقاضيت راتباً كبيراً وجلست في مكاتب وثيرة وسيارات فارهة وما إلى هذا من الأشياء. يصعب عليّ الاعتراف بهذا». – سكت آل سكوتاً مسرحيّاً – «لكنّهم كانوا يخدعونني طوال الوقت ولم أكن أعرف هذا. لم أدرك فقط أنّهم كانوا ثلاثة من المحثالين ويستغلّونني – كنت الشخص الذي يقرّعه تقريراً».

قاطعت جيني آل وبدأت في إنهاء المقابلة. «إليك نسخة من استمارة الموافقة

ونسخة من الحكم. من المتوقع أن تدفع لقاء التعويض على أقساط منتظمة. سوف نتدبر أمر الجدول المحدد خلال مقابلتنا التالية. ستحتاج إلى البحث عن وظيفة وتأتيني بقائمة للشركات التي تقدمت إليها، مع أرقام هاتفية يمكنني الاتصال بها للتبثت. ثم إننا ستتقابل كل أسبوع، هنا في مكتبي، إلى أن تستقر أمورك، ثم مرّة كلّ أسبوعين. لقد سجلت اسمك للحصول على الاستشارة وسوف يقابلونك ما إن ننتهي هنا. سوف تقابلهم أسبوعياً ضمن مجموعة، وتلتحق بدورة عمل تدريّية لإدارة أمورك المالية وإدارة الغضب أيضاً. سوف يبلغونني بما يدر منك.

هل لديك أي أسئلة؟»

قال آل وهو يتصنّع ابتسامة متواضعة: «لا، أعرف ما ينبغي عليّ، وثقني بي سوف أسدّد كل شيء. هدفي هو اكتساب نزاهتي مرّة أخرى. أشكرك على مساعدتي ورؤيتك للأمور من وجهة نظري.»

نهضت جيني عندما وصل المستشار القانوني في موعد المقابلة. فقال آل: «مرحباً، تعال معي، سوف أقدمك إلى بعض الأشخاص الآخرين». وبينما غادر آل مع المستشار، أتمّت جيني كتابة ملاحظاتها. أضافت القليل من الملاحظات، وأنّهت تقييمها ثم أغلقت الملف، واضعة إيهام أعلى أكواه عديدة محيطة بها على المكتب. وقالت في نفسها، لا عجب أن هذه شخصيّته.

وبينما كانت تمثّي تجاه منطقة الاستقبال لاصطحاب عميلها التالي، هرعت إلى موظفة الاختبار والمراقبة. سألتها زميلتها: «كيف كان صباحك؟» فردّت عليها: «كما تعرفي، الرجال أصحاب الياقات البيضاء هم الأسوأ، إذ يتورّطون وتتسخ أيديهم بأفعالهم ولا يمضون مهلة تأدبية في السجن ويتفاخرون بهذا ثم يؤثّبون كلّ شخص إلا أنفسهم، بعدئذ يكررون الأمر نفسه عندما يخطّ بهم الرجال على وظيفة جديدة. يا له من طبع؛ فلتأنني في أيّ يوم بلصّ سيارات سأفضله على هؤلاء – على الأقلّ يكونون صرحاء».

## عقد التوظيف النفسي

على مرّ التاريخ، التحق الناس بمؤسسات كبرى لما فيها من فوائد عديدة. تعرّض الشركات والجيش والحكومات فرصاً لبناء مسيرة مهنية في مجال تخصص المرأة؛ فهي تيسّر الوصول إلى موارد مالية وتقنية نادراً ما يكتسبها الأشخاص بمفردهم، ولن لديهم حافظ كبير، توجّد فرصة للتقديم. كان «العقد النفسي» المتضمن في الوظيفة بالمؤسسات القديمة الطراز (من أربعينيات وحتى سبعينيات القرن الماضي) يمكن أن يشمل مسيرة مهنية طويلة ومربحة؛ وأماناً وظيفياً؛ وأرباحاً جيّدة؛ ووظيفة مدى الحياة. وكانت «الساعة الذهبية» التي تسلّم عند التقاعد هي أحد الرموز المختلفة التي يوعّد بها من يتفانون في العمل، ويتقنون عملهم، ولا يسرقون أو يكذبون. فالمفهوم الضمني بأنّ الإنسان يمكنه أن يبقى موظفاً طالما أنّ الشركة يمكنها بيع منتجاتها له تأثير قوي على بناء ولاء الموظف. منح هذا العقد النفسي الأفراد شعوراً بالأمان والثقة والاحترام كما يتوقعون ووفر للشركات قوى العمل المدربة جيّداً والمتّرسة التي احتاجوا إليها للمنافسة بنجاح.

كان الولاء والإخلاص هما أساسياً الصلة القوية بين الموظفين وأرباب عملهم لعدة سنوات. وقد استفاد كلّ من المؤسسة والشخص من هذا النموذج نظراً إلى الاستقرار الذي وفره ونظراً إلى الطاقة المركزّة والمهارة والمعرفة والخبرة المتاحة لمعالجة مواضيع العمل اليومية وتقلبات سوق العمل الصغيرة. بالطبع لم يكن الواقع وردياً بهذه الحال دوماً، لكن في العموم كان نموذج الاستقرار هذا مجدياً، لاسيما خلال أوقات الطلب العالي والربح الكبير والمنافسة المحدودة، عندما كان التصنيع والهندسة وصناعة الخدمات الأساسية في أوجها.

أظهرت استطلاعات لآراء الموظفين جمعت في تلك الفترة أنّ الرضى عن الوظيفة كان يتأثّر بفرصة التفاعل بإيجابية مع الآخرين أكثر من التأثر بالمال. في بينما كان المال يعدّ وما يزال كذلك عاملًا مهمًا دوماً، نادرًا ما كان يأتي في المقام الأول -

في الواقع، كان ترتيب المال يأتي تقريرياً في الوسط، في مرتبة أقل من التفاعل الاجتماعي والأمان الوظيفي، «فرصة القيام بعمل ذي معنى» و«التقدير من المدير».

كانت نظريات الإدارة الشهيرة في ذلك الوقت ترتكز على بناء تقدير الذات عند الموظف وتعزيزها، والإنصات والاستجابة لأفكار الموظفين، واستغلال الاحتياجات البشرية مثل الأمان والتفاعل الاجتماعي والتقدم المهني وتحقيق الذات، وهو مصطلح لعب على الحاجة النفسية إلى استغلال القدرات الكامنة لدى المرء في الحياة. خلال أواخر سبعينيات القرن الماضي، حلّت روح فريق العمل مكان التسلسل الهرمي التقليدي القائم على القيادة والسيطرة لأنّ الموظفين كان يُعهد إليهم بالقرارات التي تؤثّر على عملهم، وعادة ما تكون الأسبقيّة لقرارات المجموعة حول التحسين اللازم للعمل. وبينما تنموا المؤسّسات وتطوّر وتتصبّح أكثر تعقيداً، كانت تميل إلى دمج أنظمة وعمليّات في ثقافتها – مثل دوائر الجودة والإدارة التشاركيّة – التي ربطت بين معظم العناصر المهمة التي تناول رضى الموظف مع أرباح الشركة.

## التغيير الطبيعي

خلال المسار الطبيعي لتغييرات عمليات الشركة التي تحدث بانتظام، وإن لم يكن بشكل متوقع كما يحبّ المرء، كان التغيير بطبيعةِ الحال ثابتاً خلال تلك الفترة وكان بالإمكان مواكبة التغييرات التقنية بفاعلية من خلال تعليم الإدارة والموظّف وتدريبهما. مثلّاً للتغييرات المالية التي تقاس من حيث التقلّب في الربح والخسارة، ربّما تؤدي إلى تدريب الموظفين على هياكل الإنفاق، ثمّ البدء في عملية احتواء النفقات وإعادة هندسة وبرامج مشاركة الربح لمعالجة الفراغات غير المستحبّة (السلبية) من الميزانية. وكان التأثير المالي للتغييرات الأخرى أكثر صعوبة في تحديده، ولا سيّما تلك التي تؤثّر على هيكل المؤسّسة، مثل «مركزية» أو

«الامركزية» الوظائف، والتغيرات في الإبلاغ عن العلاقات، وحجم طاقم العمل وخليط المواهب المطلوبة للإبقاء على ربحية العمل. إن العمليات المستخدمة لصناعة المنتجات وبيعها تغير هي أيضاً، إذ أخذت الابتكارات التقنية شكل معدات جديدة أو مطورة ناتجة عن التقدم العلمي والهندسي. وبصفة دورية يُغيّر الموظفون الذين يعرضون المؤسسة للخطر، وإن لم يكن بطريقة مأسوية – كانت نسبة 3 إلى 5 في المائة من التغيير تعتبر عادلة – بسبب تقلص عدد الموظفين والتعيينات والتقاعد. وفي بعض الأحيان كانت التغييرات الكبرى في الشركة تتطلب استبدال أصحاب التعليم العالي في آخر التقنيات المستجدة بالموظفين، لكن مع إعطاء هذه الفترات الانتقالية مهلة كافية وبرامج دعم (مثل إعادة التدريب ومساعدة على التنسيب الخارجي)، كان بالإمكان أن تعبّر الفترات الانتقالية بسلام.

وبالرغم من تغيير كثير خلال هذه الفترة الباكرة، كان باستطاعة مؤسسات كثيرة ومعظم الناس أن يتأقلموا بفاعلية كبيرة، ومع أن العقد النفسي كان يمتد، فإنه ساعد في هذه الجهد.

### كيف نستجيب للتغير الأمور

يستجيب الناس للتغيرات بشتى الطرق، أما المنحى الذي نستوعب به التغيير بوصفنا أفراداً فعادة ما يحدد الكيفية التي نتفاعل بها معه. عموماً، أي تغيير في الأمر الواقع – الموقف الجديد أو الحدث غير المتوقع أو التوقع الذي لم يحدث – يقابل مبدئياً بالخشية والإحباط، ويستشعر أنه سلبي ما لم يصحبه إنذار مسبق ومعلومات إضافية مطمئنة.

تخيل أن شركتك قررت إعادة التنظيم وقيل لك إنك ستعمل تحت إمرة مدير جديد وسوف يطلب منك أداء وظيفة جديدة. كيف ستشعر؟ ربما تجد أن مشاعر مختلفة تعتريك. يخبرنا علم النفس الأساسي أنَّ أفعالنا عندما تُكَبَّح أو تقاطع أو

تؤجّل تجاه الأشياء التي نريدها (والتي تدعى اصطلاحاً السلوك الموجه بهدف)، فإننا نشعر بالإحباط. يدفعنا الشعور بالإحباط إلى كثير من السلوكيات التالية لذلك، وهي تختلف من شخص إلى آخر وفقاً لشخصيته وعوامل الموقف. أما أكثر الاستجابات الشائعة على الإحباط فهي الغضب أو العداون تجاه من يغيرون خططنا أو يقفون في طريقنا - العويل والشكوى من الطرق المقبولة اجتماعياً للتعبير عن الإحباط، لكن لم يسمع بالعدوان المادي العلني. ومن بين طرق التعبير الأخرى عن الإحباط نجد الميل إلى تجنب من يحيطونا (من ذلك مثلاً استدعاء المرض)؛ الرغبة في الهروب من الموقف المحبط (مثلاً تخيلات حول مغادرة الشركة)؛ السلوكيات «الانتكاسية» مثل الشعور بفقدان الأمر والرغبة في البكاء؛ والضغط الجسدي والنفسي. ردود الفعل المحبطة هذه طبيعية تماماً، بل ربما مترسخة بداخل تكويننا. لكن لسوء الحظ، لا شيء من ردود الفعل الغريزية هذه يساعدنا فعلياً في التعامل مع التغيير الذي سبب إحباطنا في المقام الأول. بدلاً من ذلك، تسلينا الطاقة التي كان يمكن أن تسري في الموقف المغير (في هذا المثال، معرفة المزيد عن المدير أو الوظيفة الجديدة) عوضاً عن تبديدها في أنشطة غير متجهة إلى حدّ ما (في هذا المثال الغضب والشكوى واستدعاء المرض).

مع ذلك، ما إن نتخطى الإحباط المبدئي حتى يمكننا العودة إلى المسار الطبيعي، ونبدأ في التفكير في الموقف بوصفه مشكلة يجب حلّها (بدلاً من هجمة شخصية) ونعيد تركيزنا على الهدف الحقيقي (في هذا المثال، التماشي مع المدير الجديد وأداء الوظيفة على أكمل وجه). في هذا الوقت، من خلال حلّ المشكلة والأخذ القرار (التي تدعى اصطلاحاً مرحلة الكفاح المتزايد)، نحاول فهم ما حدث لنا بحقّ وتقسيم الكيفية التي يمكننا تعلم العيش بها مع ما حدث. لقد حلّلنا مدى «سوء» الموقف وقيمناه وبدأنا في وضع إستراتيجياً لطريقة خروجنا من الموقف الذي نرى الآن أنه يحجب طريقنا أو طريقة التفافنا حوله.

وما إن يهدينا تفكيرنا إلى حلّ هذه المسألة، حتى يمكننا أن نتّخذ إجراء فكّرنا

فيه مليئاً ونعمل على إعادة توطيد صلتنا بالهدف الأساسي الذي سلب منها. وفي حالة إخفاق هذا - وربما يحدث - نكون على الأقل مستعدين أكثر للبحث عن بديل معقول. هذه المشاعر والسلوكيات التي نعبر عنها بعبارات مثل «حاول بجهد أكبر»، «عد مرّة أخرى إلى مضمار اللعبة»، «لا تيأس أبداً»، يمكن أن تكون إيجابية جدًا، وبالتالي أكثـر من الإحباط الذي شعرنا به في بادئ الأمر.

خلال التغيير المؤسسي الكبير، فإن كل الموظفين الذين يتأثرون افتراضياً يعانون من الإحباط في الوقت نفسه ويمرّون بتلك المراحل وإن كان ذلك يحدث بمعدلات ودرجات متفاوتة. إن إدارة الحالة العاطفية الجماعية لمؤسسة ما ليست بالمهمة السهلة؛ فربما لا يعرف بوجودها حتى المديرون والمديرون التنفيذيون الذين لا خبرة لهم، فيصفون عدم الرضى بالتغييرات الواقعة على أنه مقاومة وشكوكية. في الواقع، المقاومة مؤشر جيد على أن الأشخاص انتقلوا إلى مرحلة حل المشكلة واتخاذ القرار (الكافح المتزايد). ينبغي على المديرين التنفيذيين الذين يرغبون في إدارة التغيير أن يساعدوا الموظفين على الانتقال من مرحلة المقاومة مروراً بمرحلة الشك وانتهاءً بمرحلة الدعم.

المؤشر الجيد على أن الناس دخلوا في مرحلة الشك هو طرحهم الأسئلة عن التغييرات المقترحة والبدء في البحث عن سبب وجيه يكون منطقياً لهم قبل أن يبدؤوا في الشعور بالراحة مجدداً. وقبل أن يؤازروا بدعمهم، فإن كثيراً من المتشكّكين يكونون في حاجة إلى إقناعهم بأن التغييرات المقترحة جيدة لهم ولنجاة الشركة على المدى الطويل. ربما يعرض البعض إستراتيجيات بديلة للتعامل مع مواضيع العمل من أحد الجوانب، ما إن يفهموها. إنهم يريدون تضمينهم في العملية - وهي علامة لهم على أن لهم قيمة ويخططون بالاحترام بوصفهم أفراداً.

ومع التواصل المتزايد من المؤسسة، ستعالج شكوك بعض الأشخاص بما يرضيهم، ويصيرون من الداعمين. إن الداعمين هم الأشخاص الذين يجتوبون ويوافقون في النهاية على التغيير المقترح، وهم مستعدون لبذل الجهد من أجل

دعمه؛ بالنسبة إليهم فإنَّ التغيير أمر جيد. إلا أنه يوجد أشخاص آخرون ممن يجدون أنَّ خاوفهم السابقة قد تأكَّدت ويقرُّرون أنه لا يمكنهم الانسجام مع هذه التغييرات. وربما يقرر البعض أنَّ التغييرات ليست في مصلحتهم وينختارون توظيف مواهبهم في مكان آخر: ربما يغادرون المؤسسة أو يسعون إلى الانتقال لقسم آخر.

أحد المفاتيح التي يمكن من خلالها تحطِّي الإحباط هي المعلومات. فمقدار المعلومات الدقيقة التي تكون لديك عن التغيير تحديداً والتبيئة المحتملة لهذا التغيير عليك – إجابات على سؤال، «ما نصيبي من كلِّ هذا؟» – سوف يؤثُّر على مدى الوقت الذي تظلَّ محبطاً فيه. إنَّ المعلومات الأمينة والدقيقة هي ترياق القلق والمخاوف التي يجلبها التغيير الوشيك. والسعى إلى الحصول على المعلومات هو الاستجابة الطبيعية للإخلال بالأمر الواقع؛ إنَّها محاولة لإعادة ترسیخ الاستقرار في عالم غير مستقرٍ ظاهرياً.

### إدارة التغيير وظيفة القائد

إنَّ إدارة التغيير عمل صعب، ربما يكون أحد أعظم اختبارات القيادة الناجعة. إنه يتطلَّب الاندماج الصحيح بين إدارة الموارد البشرية ومهارات تحقيق الأغراض العملية والمالية، بالإضافة إلى استشعار الوقت بامتياز. من هنا نجد أنَّ القادة المحنكين الذين لديهم دراية بردود الفعل الطبيعية للتغييرات في محل العمل يأخذون الإجراء الضروري لإشراك أكبر عدد ممكن من الأشخاص قدر الإمكان. من ثم يجذب على أسئلة المشككين و تعالج خاوفهم بشفافية وأحياناً يعرض على المغادرين المحتلمين حواجز كي يظلُّوا مع طاقم العمل خلال الفترة الانتقالية، وبالخصوص لو كانوا يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة من المؤسسة في المستقبل. لكن لسوء الحظ يوجد قادة أقلَّ استنارة يشحون بوجوههم عن المخاوف التي تنتاب الأشخاص. وربما يؤمنون بقدرتهم على

«فرض» التغيير، فلا يأبهون بمن يغادر ومن يبقى، أو غير قادرين على مواجهة الإحباط وقلة الحيلة التي يشعرون بها هم أنفسهم.

أحياناً يمكن لمحترفي التغيير، الذين يطلق عليهم أحياناً أخصائيو التطوير المؤسسي، أن يساعدوا المديرين التنفيذيين في إدارة أوجه التغيير المتعددة ويساعدوا المؤسسة في أن تحافظ على الاستقرار قدر الإمكان بينما يحدث التغيير. وعادة ما يحدث هذا بمشاركة المعلومات في أوائلها، وتعزيز التواصل بين العاملين وإعادة التدريب على الوظائف وعندما يحتم التغيير تسريع العمالة، يأتي النص على خدمات التنسيب الخارجي المقيدة. ومن غير المدهش أنَّ كثيراً من الأشخاص سوف ينسجمون ويدعمون التغييرات التي تفرضها المنافسة أو تدهور المبيعات أو زيادة نفقات العمل أو أي عوامل أخرى في الشركات لوما أشركوا في طبيعة العملية وعواجلت مخاوفهم مبكراً خلال تلك العملية. لو كانت ثقافة المؤسسة قائمة على التواصل المفتوح والثقة في قدرة الإدارة على إدارة الشركة، فسوف تغدو مهمة التغيير أيسر حالاً، ويصل عدد الداعمين إلى القدر الكافي اللازم لضمان النجاح.

## التغيير حقيقة حياة

سيتابنا الملُّ إذا لم تتغير الأمور من حولنا أبداً. فمنذ لحظة ميلادنا، يطرأ التغيير على الأمور من حولنا. بل إننا نتغير حتى من جهة أننا أناس - جسدياً وعاطفياً وفكرياً - وبصفتنا أعضاء في جماعات اجتماعية مختلفة نواجه التغيير: ربما يضاف أشقاء إلى عائلتنا ويكبر الآباء في السن وفي النهاية يموتون، ويأتي أصدقاء ويذهبون، ونرى وجوهاً مألوفة في الحي قد تغيرت، وتشيد المباني والطرقات محل الغابات الجميلة التي نمت فيها ذات مرة، والشركات تتتحقق بمضمار العمل وتخرج منه. ويمكن أيضاً أن يتغير الحكام والحكومات. في «عالم مثالي» سوف تخل فترات التغيير مكان فترات الاستقرار والهدوء. ويتحول التركيز ما بين القلق من

المستقبل والعودة إلى الوظيفة التي عُيّناً تأديتها.

قد نفكّر بأننا مع كلّ تلك التغييرات التي مرت بنا في الحياة سنكون أفضل في التعامل مع التغيير وبأنه كان لنا أن نصبح مستعدّين للتغيرات العمل في عقدي الشهرينيات والتسعينيات من القرن المنصرم. لكن لسوء الحظ ليست هذه هي الحالة بالنسبة إلى كثير من الأشخاص. فمعدّل التغيير في الشركة - وجوانب كثيرة من الحياة الأخرى - تسارعت تسارعاً مهولاً خلال عقدي الشهرينيات والتسعينيات؛ فحدثت التغيرات بسرعة شديدة وكان يوجد كثير منها في آن واحد. بدا الأمر وكأنه لا يوجد سكون بين العواصف، وكان الوقت السانح قليلاً للتعامل مع إحباط اليوم قبل أن توافينا الضربة التالية. فدون أن يتاح لنا الوقت لإعادة التنظيم، يبدأ الضغط والتعب في السيطرة على المنظمة وأعضائها؛ ويتحول الإحباط إلى خوف والخوف إلى ذعر.

تبدأ التكنولوجيا الجديدة في التقدّم أسرع من قدرة أيّ مؤسسة على مواكبة خطّها. ويزداد الطلب على منتجات أفضل جودة وأقلّ تكلفة بما يفوق القدرة على تقليل التكلفة وتلبية الطلب على المنتجات في الوقت نفسه. ازدادت سيطرة الحكومات في بعض المناطق وتراحت في مناطق أخرى. وسرّع التقدّم في التحوّل إلى الحاسوب تحديداً من معدّل التغيير التقني الذي يؤثّر على المؤسسات وأدى إلى تغييرات اجتماعية مهولة بين قوى العمل أيضاً. كان لبعض هذه التغييرات تأثير إيجابيّ، فقد فتح الإنترنـت عالماً جديداً تماماً من الاستكشاف والدراسة. وتقدّمت التجارة في عصر الحاسوب إلى الدرجة التي صار بإمكان الناس فيها التسوق أو أداء أعمال المصرفية من المنزل وفي أيّ وقت عشية أو نهاراً، وزاد عدد شركات ريادة الأعمال الصغيرة مع افتتاح الأسواق التي كان يعتقد أنها بعيدة المنال. كما صار التعليم - في كلّ مناحي الحياة تقريباً - متاحاً بأعداد كبيرة لكثير من الأشخاص حول العالم.

وكانت توجد تأثيرات سلبية أيضاً لهذا التغيير المتتسارع. إذ وقع على عاتق

الشركات الكبرى حمل ثقيل، ما أجبرها على إعادة ابتكار أنفسها مجدداً كي تبقى على قدر المنافسة. بل وجب على بعض الشركات الكبرى أن تندمج في شركات أخرى أو تستحوذ عليها أو تسرح العاملين فيها كمناورة دفاعية منها، فقط من أجل الحفاظ على وضعها المالي. سرح عدد كبير من الناس أكثر من أي وقت مضى. وبينما كانت شركات عديدة متترفة تسرح العمالة، وهي تدري أنَّ التأثير البشري عادة ما يكون مأسوياً وأحياناً يكون قرار العمل متزعزاً، كانت شركات أخرى لا يتباها الخوف بتائماً، فوضعت التأثير البشري في مرتبة أدنى في قائمة المواضيع الواجب إدارتها. اندمجت قليل من الشركات ببساطة لفترة قصيرة من الوقت للحصول على مكاسب مالية وليس لديها إلا قليل من الفهم أو الخوف منحقيقة أنَّ قراراتها تؤثر تأثيراً مفجعاً في الأشخاص الذين يعملون لديهم وحيوية شركاتهم على المدى الطويل.

من الواضح أنَّ التغيرات الكبيرة يمكن تنفيذها بنجاح لو ما حصلت على مدار مقدار كبير من الوقت وعوكلت الإحباطات الناجمة عنها بفاعلية. بإمكانهم استنشاق نسميم الحياة الجديدة في المواقف الراسخة، واستئثار النشاط مجدداً في الجميع للعمل تجاه الرؤية المستقبلية الجديدة، وصناعة فرص لم يوجد مثيل لها من قبل. لكن خلال حقبة عقدي الثمانينيات والتسعينيات غير المستقرة، وقعت تغيرات كثيرة بدت وكأنها جميعها حدثت فجأة، مع قليل من الوقت المتاح لبناء سياسات وإجراءات وأنظمة داعمة قبل أن يحل موعد التغييرات التالية. وعلى عكس المؤسسات البيروقراطية العتيقة الطراز التي أسست على الاستقرار والتماسك والقدرة على التنبؤ بها، أجبرت المؤسسات الانتقالية الجديدة على الاستسلام لهذه «الرافاهيات»، إذ أصبح عليها أن تكون أكثر انسانية في مواجهة مستقبل غير مستقر وغير متوازن ولا يمكن التنبؤ به. من أجل النجا، يجب تفكك عمليات إدارية عديدة لأنَّها لم تعد فعالة (أو ذات كفاءة)، ولم يعد يتسع تبرير دعمها بالوقت والطاقة. صارت المؤسسات «أكثر فتوراً» مع استبعاد

المناصب الإدارية في الدرجات المتوسطة في محاولة لجعل صناعة القرار أكثر انسانية. كانت الخدمات الداعمة تطلب من الخارج أو تنقل بالكامل من خارج الإقليم لتوفير الوقت والمال وتقليل المتاعب. تلك الدرجة من التغيير لم تحمل القادة أن يحافظوا على الالتزامات نفسها في الوظائف الطويلة المدى مثلما كانت حال من سبقوهم في المنصب. فكان يتطلب من قوى العمل المتضائلة أن تفعل المزيد بالقليل المتاح لديها، أو عوضاً عن ذلك أن يلحقوا بزملائهم الذين خسروا وظائفهم. وعند مرحلة معينة أصبح مفهوم «العقد النفسي» في مأزق، وفي النهاية أفسح الطريق لعالم صارت فيه علاقة الموظف بصاحب العمل تعتبر انتقالية بدلاً من شراكة على المدى الطويل. وقد كان لهذا تأثير كبير على المديرين التنفيذيين والمديرين والموظفين من الناحية العاطفية والنفسية والاجتماعية – ما سبب حتى لأكثر الناس ثقة بأنفسهم أن يشعروا بفقدانهم السيطرة على حياتهم.

### هل وصلنا بعد إلى نهاية المطاف؟

كانت وتيرة التغيير التقني سريعة جداً منذ مطلع القرن العشرين وهي تزداد سرعة باطراد كلّ لحظة. أنت في حاجة فقط إلى أن تتأمل كيف أن حاسوبك الجديد قد عفى عليه الزمن وما كاد يمرّ على إخراجه من علىيه شهر واحد، أو حقيقة أنّ الوقت ما بين إقلاع طائرة كيتي هوك (Kitty Hawk) التي صنعها الأخوان رايت (Wright) وأول خطوة خطتها نيل أرمسترونج (Neil Armstrong) على سطح القمر، وكانت بعدها ستة وستين عاماً فحسب – لا يكاد يكون متوسط عمر أحد الأشخاص! عندما تندلع ثورة عملية أو صناعية في مؤسسة ما وتتفوق قدرتها على الاستجابة بفاعلية، تحدث حالة من الفوضى. قليلاً منا لديهم استعداد للتعامل مع التغير الفوضوي بفاعلية، ولم يكن التطور مفيداً جداً، إذ يمضي قدماً بوتيرته البطيئة الخاصة. عندما يدفع بنا نحو مواقف متغيرة بفوضوية، تنتابنا مشاعر جامحة من الإحباط والضغط وفقدان السيطرة

والقلق.

والأآن تخيل أن يصبح التغيير السريع هو القاعدة بدلاً من الاستثناء. إنّ تغيير الأمس هو تغيير اليوم، وسوف يتغيّر مجدداً غداً؛ يبدو آنه لا يوجد أيّ ضوء في نهاية النفق. أمّا الشركات التي كانت ترکّز ذات يوم على تحديد الرؤية المثالية للمؤسسة «مستقبلاً» (ووضع الخطوات الضروريّة للوصول إلى هناك) فقد وجدت نفسها الآن في حالة مستمرة من الفترات الانتقالية. علاوة على ذلك، لا يتغيّر كلّ شيء بالمعدل نفسه، وتتفكّك العناصر المتقاربة، ما يضفي مزيداً من الارتباك على تلك الفترة غير المستقرّة بالفعل من الزمان. تتسم المؤسسات التي تدخل في حالة فترة انتقالية مستمرة بقواعد عمل وسياسات غير واضحة وقديمة وغير قابلة للإنقاذ أو حتّى غير موجودة؛ ومجازفات غير محسوبة؛ وتسامح أكبر مع السلوكات المثيرة للجدل بل وحتّى المؤذية؛ وأنظمة قياس وشبكات تواصل عتيقة. في أفضل الأحوال تكون الحالات المستقبلية المثلث هذه المؤسسات مشوّشة. تصبح وظيفة القائد أكثر تعقيداً لكن غير محددة المعالم أكثر خلال أوقات التغيير تلك – وهو شيء محبط في حد ذاته. إنّ التخطيط الإستراتيجي التقليدي والتنظيم ومهارات التحفيز محدودة الاستخدام. وبينما يتصوّر أنّ قدرًا كبيرًا من هذا التغيير ضروريّ لنجاة الشركة، فهل بإمكان المديرين التنفيذيين أو المديرين أو الموظفين أن ينجوا هم أيضًا؟

## من ينجح؟

من ينجح في هذه البيئة، في ثقافة التغيير الجديدة تلك؟ يتقدّم معظم خبراء الإدارة آنه من أجل النجاة في تلك الفوضى، على الموظفين والمديرين التنفيذيين والمديرين أن يتبنّوا التغيير المستمرّ بصفته أسلوب عمل وأسلوب حياة – والمصطلح الإداريّ لهذا هو اعتناق التغيير. يجب أن يفكّروا بسرعة أكبر ويكونوا حاسمين وقدارين على الإقناع أكثر. عليهم أن يصبحوا مبدعين أكثر وقدارين على

تصميم منتجات وخدمات جديدة وتطويرها وبنائها وبيعها، وهي منتجات وخدمات تلبّي الاحتياجات المتغيرة دوماً في عالم من المنافسة الشرسة والمشترّين الذين يتقدّمون بعنابة فائقة. عليهم تعلّم كيف يشعرون بارتياح مع اتخاذ قرارات أسرع بمعلومات أقلّ والتعافي من الأخطاء بسرعة أكبر. يجب أن يكونوا في مستعدّين للعيش مع العاقب حتّى لو خاطروا بالفشل. يجب أن يتحكّموا في مسیراتهم المهنية بإعادة تقييم مواهبهم ومهاراتهم ومن ثمّ إعادة ترتيبها لتناسب سوق العمل الجديد. فلئن كان أجدادنا يعملون لصالح شركة أو شركتين على مدار حياتهم كلّها، فيجب علينا أن نستعدّ للانتقال بين ستّ شركات أو سبع.

إنّ المؤسسات التي تنجو خلال الفترات الفوضوية هي تلك التي لا يتأقلم فيها الموظّفون مع الشوكوك فحسب، بل يمكنهم بناء أنظمة وعمليّات وهياكل قادرة على توقعها ومرنة بما يكفي للاستجابة لها (أي التغيير مرّة أخرى بمقتضى الضرورة). ومن أجل فعل هذا، فإنّ الشركات التي تمرّ فيها الفترة الانتقالية بنجاح يلزمها تقليل الأدوار الفائضة عن الحاجة (التي تعيق التقدّم) وأدوار أكثر ذات مهام كبيرة (والتي تجعل الشركة تسير على الدرب الصحيح). إنّهم في حاجة إلى مزيد من جمادات المبادئ الإرشادية الاهادفة التي يمكن للمديرين استخدامها لاتخاذ قرارات عن دراية حينما تطرأ المشاكل المستجدة والمواقف الفريدة من نوعها. مثال جيد على هذا قرار العمل الذي اتخذته شركة جونسون آند جونسون، والتي رجع مدريوها التنفيذيون إلى مبادئها الأساسية للاسترشاد بها خلال مأساة تيلينول (Tylenol). كان قرارهم هو إزالة كلّ منتجات تيلينول من الأسواق فلا يتعرّض أيّ عملاء آخرين للخطر – ما كلفهم كثير من المال وخسارة حصة السوق وتعطّل عمليّات الشركة، لكنّ تلك النفقات تضاءلت أمام العاقب التي تقادواها. فمن يتذكّرون تلك الحادثة يعرفون أنّ البلد بأكمله كان يعتريه الخوف، وتتأثّرت صناعات أخرى جراء ذلك، تحديداً صناعة التعبئة. عندما واجهت شركة جونسون آند جونسون موقفاً غير مسبوق، اتخذت قراراً مثيراً اتضّح بعد ذلك أنّه

صحيح، ويضرب بها المثل بصفة دورية في الندوات الإدارية كمثال على القيادة الممتازة خلال أوقات الفلافل. إنَّ وجود قيم واضحة ومشتركة والالتزام بها دون تزعزع هو المفتاح؛ سوف نستفيض في الحديث عن هذا في الفصل التالي.

## دخول أصحاب الروح الريادية

على قمة «قائمة النجاح» التي أعددناها نضع أصحاب الأرواح الريادية، الذين يستمتعون بالتغيير والتحديات التي يجلبها الفرص التي يقدمها. فالرواد سواء في العمل أو العلوم، لديهم على ما يبدو تسامح كبير مع الإحباط. وفقاً لقاموس ويستر فإنَّ تعريف رائد الأعمال هو: «الشخص الذي ينظم الاضطلاع بعمل ما، ويقدم على المخاطرة عوضاً عن الربح». وعلى عكس المعتقد السائد، لا ينشيء كلَّ رواد الأعمال شركاتهم الخاصة. في الواقع، يوجد دليل على أنَّ أنواعاً عديدة من رواد الأعمال يمكن أن تكون فعالة جداً بالعمل داخل الشركات الكبرى، ولا سيما تلك التي على استعداد لإعداد بعض التجهيزات بما يتافق واحتياجاتهم. يلزم هذه الأنواع من رواد الأعمال الوصول إلى الموارد، وفيض مستمرٌ من التحديات لفعل أشياء جديدة ومثيرة، وأهمُّ شيء، حرية التصرف. وفي حين أنه البيروقراطيات القديمة الطراز يصعب عليها تقديم هذه التجهيزات، فإنَّ المؤسسة الانتقالية – المجرة على إحداث التغيير في نموذج عملها على أية حال – في موضع مثاليٍ لتبني هذا النهج الجديد. وبالاستعاضة عن العقد النفسي الذي يضمن الوظيفة مدى الحياة والمهجور منذ أمد بعيد، والتحول إلى العقد النفسي الريادي الجديد، يصبح بإمكان المؤسسات الانتقالية أن تكتسب المرونة التي تحتاج إليها للنجاة في الفوضى. يتطلب هذا التعامل مع الموظفين بوصفهم مساهمين فرديين، مسؤولين عن تقديم مسيرتهم المهنية، مكافأتهم برواتب كبيرة على إبداعهم، وحلَّ المشاكل بوتيرة سريعة – بالإضافة إلى فرصة للاستمرار في العمل على مشروعات جديدة ومثيرة. إنَّ حالة التكافل بين الموظفين الذين يمتلكون

مهارات ريادة الأعمال والمؤسسات الانتقالية يمكن أن يؤدي إلى إعادة الابتكار وإعادة البناء وإعادة الهندسة التي يحتاج إليها كل منها للنجاة والنمو. إذا ما أديرت بشكل جيد (باستخدام أساليب الإدارة الجديدة طبعاً لا القديمة)، فيمكن أن تكون النتائج مذهلة.

للأسف فإن نموذج العمل هذا يسهل التنظير بشأنه عن تنفيذه بالفعل. وثمة أسباب عديدة لهذا، جميعها بشرية تماماً. أولاً، من الصعب جداً إقناع المديرين التنفيذيين والمديرين والموظفين الحاليين بأنه ينبغي عليهم التخلّي عن حاجتهم وأمنهم وسلامتهم - التي لم تعد جزءاً من العقد - مقابل نموذج قد لا تساوي فيه مهاراتهم وقدراتهم أي شيء في الغد، ولا تشعر الشركة بأي التزام للحفاظ عليهم. ثانياً، من الصعب إعادة اكتساب ولاء الموظف، ولا سيما ما إن تنتهك المؤسسة العقد النفسي للوظيفة مدى الحياة وتستعيض عنه بعقد نفسي رياضي. وتصبح مصداقية الإدارة، التي كانت أحد أسس ولاء الموظف، مثاراً للتساؤلات أيضاً: «كيف أمكنهم أن يجعلوا الشركة تتعرّض لهذا الموقف؟» و«لأم يتوقعوا حدوث هذا؟» من الأسئلة المتكررة الصعبة التي ينبغي أن يواجهها من هم في موضع السيطرة والمطروحة من قوى العمل إذا ما كانوا يتوقعون جذب رواد الأعمال الموهوبين والحفاظ عليهم. ثالثاً، من لديهم النفوذ والسلطة نادرًا ما يتخلّون عنها طواعية، حتى في خدمة هدف أسمى للمؤسسة. (الرئيس جورج واشنطن أحد القادة القلائل الذين رفضوا «المملكيّة» ورفض الاستمرار رئيساً ما إن شعر بأنه أتم مهمته). ربّما يشعر هؤلاء الأشخاص بأنّهم مهددون بتأكل مناصبهم، ويمكن أن يضخّموا بالفترة الانتقالية بفضل إحساسهم بالاستحقاق. رابعاً، ربّما تبحث المؤسسات عن موظفين جدد، عادة ما يكونون أصغر سنّاً وأقل خبرة، من أجل أن يعثروا على من لديهم تلك الروح الرياديّة. وعادة ما يكون هذا أسهل من تحويل من يعملون بالفعل بسبب الفرص التي يبحث عنها المعينون الجدد ويسعون إليها. ربّما لا يرغب الأشخاص الحاليون في أن يدعموا الموظفين

الروّاد الحاليين، والذين يحظون بمزيد من الاهتمام على ما يبذلو أكثر مما حظوا به على الإطلاق. على أقل تقدير قد يسبب هذا حسداً بين طاقم العمل الحالي، وبالخصوص عندما يتطلب منهم التخلّي عن موارد ثمينة (مثل المال والعاملين) الذين كافحوا طويلاً وبقوّة للحصول عليهم. خامساً، كلّ هذا بفرض أنّ بإمكان الشركات إيجاد الأشخاص الذين يمتلكون بالفعل مواهب ريادية في سوق العمل، وهي مهمة أصعب بكثير مما هو متوقع – لأنّ المنافسة عليهم شرسة.

إنّ تعين الأشخاص المناسبين أو إعادة تدريبهم أو ترقيتهم لم تكن قطّ بالأمر السهل؛ إنّه كفاح مستمرّ للعثور على المرشّحين الذين يمكن أن يلائموا الشركة، حتى في أوقات الاستقرار. خلال الفترة الانتقالية تصبح المتطلبات الوظيفية لرائد الأعمال غامضة في حدّ ذاتها، ما يجعل العملية عرضة حتى أكثر لاتخاذ القرارات الخاطئة.

## لكنّي لست بالقدر نفسه من السوء مثل الآخرين

أحد كبار المديرين التنفيذيين الذين يرفعون التقارير مباشرة إلى رئيس شركة كبرى تلقى مراجعات أداء ممتازة واعتبر النموذج المثالي في الشركة. لكنّه طرد، هو وعدد من المديرين التنفيذيين الآخرين، بعد أن غرم الشركة ملايين الدولارات بالاحتياط جراء عمليات إنفاق دون إذن.

وفي الدعوى المرفوعة ضدّ الشركة حول تسرّيجه الخاطئ، حاجج المدير التنفيذي الأسبق بأنه قد يكون انتهك قانون نزاهة الشركة، لكنّ سلوكه لم يكن بما كان عليه سوء الأوغاد الآخرين الذين عمّلوا بقسوة أقلّ من الشركة. وقد رفض القاضي هذه الحجة على أساس أنّ العمل الجيد لا يعني أنّ عدم النزاهة الواضحة يجب أن يفوت دون عقاب.

## المدعون

هل يمكن لشخصية معتلة نفسياً، تفرّ من عيش حياة نزية في العموم، أن تهشم

حتى بالالتحاق بإحدى تلك الشركات الانتقالية؟ للأسف وجدنا أن الإجابة نعم، لأن المؤسسات أصبحت ودودة أكثر مع المعتلين نفسياً في السنوات الأخيرة. فالنمو السريع للشركات وترايد تسريع العمالة وإعادة التنظيم المتكرر وعمليات الاندماج والاستحواذ والمشاريع المشتركة جميعها زادت دون قصد من فرص التوظيف الجذابة لأصحاب الشخصيات المعتلة نفسياً – دون حاجة منهم إلى تصحيح طباعهم وسلوكياتهم المعتل أو تغييرها.

ما الشيء المميز إذن في تلك المؤسسات الجديدة لتجذب المعتلين نفسياً؟ أولاً، يجد «مدعوا ريادة الأعمال» هؤلاء أن التغيير محفز لهم على المستوى الشخصي. فطبيعتهم التي تسعى إلى الإثارة تجذبهم إلى المواقف التي يحدث فيها الكثير منها وتحدث سريعاً. ثانياً، كونهم ماهرين في كسر القواعد، يجدون أن الحرية المتزايدة تعمل لصالحهم. يستغل هؤلاء المدعون قلة الاتكال على القواعد والسياسات وزيادة الحاجة إلى الشكل الحرّ من أشكال اتخاذ القرار التي تميز المؤسسات في حالة الفوضى. ثالثاً، بصفتهم استغلاليين، يمكنهم استغلال الآخرين بطرق لا تكون واضحة دوماً. وبالخصوص، فرصة تقلّد منصب قيادي أو إداري، وهي تكون جذابة جداً لهم لأن تلك المناصب توفر للسيكوباتي فرصة لبسط نفوذه وسيطرته على الناس والموارد، إنها لا تتطلب الانخراط في التفاصيل غالباً، وتدر رواتب أكثر من المتوسط. ولأن قدرة القائد على جعل الناس ينجذبون الأشياء عادة ما تكون أهم من قدراتهم التقنية في أداء مهام العمل، فإن المدعين الذين يفتقرون إلى خبرات العمل الحقيقة لا يسؤولهم هذا؛ فموهبتهم مفترضة وخلفياتهم المبالغ فيها أو المتصنّعة عادة ما تقبل بوصفها قيمة ظاهرية.

## رائد أعمال أم مجرد محتال أشر

عام 2005، صعدت الحكومة الكندية من فضيحة محسوبية تضمنت مئات الملايين من الدولارات، وفيها كان الوسيط هو الحزب المتقلّد للسلطة لصالح وكالات إعلانية. وقد

صدر تقرير قضائي عن الفضيحة ينتقد بصرامة تامة الحزب ووكالات الإعلان، والتي كانت تقدم رشاوى مقابل خدمات لصالح الحزب.

مؤخراً أذهل المفوض الأخلاقي الكندي البلدة بأكملها عندما صرّح بأنّ هذه العلاقة يمكن النظر إليها إما بوصفها «انتصاراً للسرقة» أو على أنها «انتصار لريادة الأعمال»، اعتناداً على «الكيفية التي تنظر بها إلى هذه الأشياء». وقد عبر عن رأيه أيضاً قائلاً: «لا أعتقد أنّ لدينا ثلة من المجرمين يحاولون اللوذ بالفرار من شيءٍ ما. لكنّ ما لدينا هنا هو ثلة من الأشخاص الذين يحاولون أن يفعلوا بالضبط الشيء الصواب والذين يفعلون أحياناً الشيء الخاطئ». كانت الوكالات الإعلانية التي تلقت الهبة الحكومية مجرد أمثلة على رجال الأعمال الصالحين الذين، «يشتمون الدماء ويقولون، 'يا إلهي، إنّها فرصة لن تسنح مرتين في العمر أبداً».

هذه الرؤية النسبية الأخلاقية هي جزء من السبب الذي يجعل المعتلين نفسياً ورواداً «أعمال» آخرين عديمي الضمير يجدون أنّ من السهل جداً كسب قدر كبير من المال غير الشريف من خلال المساهمات عن غير قصد من لديهم معايير أخلاقية ثابتة أكثر منهم.

في انتخابات أوائل عام 2006، خسر الحزب السياسي صاحب الفضيحة أصوات ناخبيه وتُخيّ عن السلطة.

وبينما تبدو القيادة وكأنّها مهمة سهلة للسيكوباتي، فإنّها تتطلب أكثر من مجرد تطبيق لمهاراته الطبيعية في الاحتيال والتلاعب، في الحقيقة إنّها تتضمن مواهب ومهارة وخبرة أكبر بكثير. لكنّ حالة التغایر الدائمة في الشركة تعمل لصالحهم، فتجعل صورة القيادة «الحسنة» و«السيئة» ضبابية، ما يسمح للمدعين بالتنقل في أرجاء المؤسسة من خلال الترقيات والتحويلات أسرع من نتائج قياس سلوكياتهم وتقييمها والتعامل معها، ومن ثم يتملّصون من الانكشاف. يمكن للنتائج القصيرة الأمد أو ما يليها وكأنّه نتائج أن تكون خادعة ولا سيما لو قدمت بمهارة، ويمكن أن تقدم غطاء كافياً حتى الترقية القادمة. وهذا حقيقي على وجه الخصوص عندما تكون أنظمة قياس الأداء نفسها في حالة تدفق أو حتى غير موجودة. يمكن للمعتلين نفسياً المدعين أن يزدهروا ويتخلّفوا داخل فوضى

هل يمكن للمؤسسة التي هي في حاجة إلى قيادة قوية أن تعين شخصاً مدعياً؟ بالطبع ليس طوعاً، لكن لأن المدعى يمكن أن يbedo كمرشح مثالي لتطوير القيادة صالح الشركة التي تبحث عن القيادة الريادية، يمكن أن يحدث هذا الخطأ بسهولة شديدة. وبالمثل، فإن السيكوباتي بين العاملين في الشركة صنع بالفعل شخصية مظهرية للموظف المثالي في عقول المديرين التنفيذيين والموظفين على حد سواء، يمكنه أن يتشكل على هيئة رائد أعمال مفعم بالطاقة ولديه رؤية. وما إن تترسخ هذه الصفة، يمكن أن يbedo الاحتيال على الآخرين أو استضعافهم كأسلوب إدارة فعال، ولا سيما عندما يكون أشخاص كثيرون في المؤسسة مصابين بالشلل جراء التغير الفوضوي الذي يحيط بهم، وواعدين في أسر إحباطهم الشخصي، وغير قادرين أو غير مستعدّين لقبول نموذج العمل الجديد. وعلى عكس بقية أعضاء المؤسسة، يbedo السيكوباتي في الشركة مثل فارس على فرس أبيض، برباطة جأش وهادئاً وواثقاً من نفسه. إن حقيقة أن جهود السيكوباتي نادرًا ما يتج عنها تحسن في العمل على المدى الطويل يعتمون عليها بتوجّهم والغموض الذي يكتنفهم.

عندما يضاف التغيير المؤسسي المأسوي إلى المستويات الطبيعية من عدم الأمان الوظيفي والصدامات الشخصية والعراء السياسي، تكون النتيجة بيئه فوضوية توفر كلّاً من الحافز الضروري و«الغطاء» الكافي لسلوك السيكوباتي.

## السرية

يوجد جانب آخر من الحياة المؤسساتية – سواء في الشركات أو الجيش أو الدين أو الحكومة – يُسهل دخول هذا المدعى وتلاعبه وخداعه: إنه السرية. فالسرية جزء من الحياة المؤسساتية. وال الحاجة إلى السرية مفهومة تماماً وفي بعض الأحيان تكون جزءاً مترسخاً من إجراءات المؤسسة، مثلما هي حال حماية أسرار

التجارة من المنافسين أو الإبقاء على تفاصيل الأمور المالية طي الكتمان خلال مفاوضات ما قبل اندماج الشركات. بعض الأمور السرية دفاعية في طبيعتها، مثلما هي حال اتخاذ قرار سوف يؤثر بسلبية على بعض الأفراد، ويجب أن يحدث الإجراء الناتج قبل الإنذار المسبق، كما يحدث دوماً عند فسخ العقود. أو ربما لا يكشف أحد الموظفين عن الأعمال الطائشة لزميل العمل بدافع خوفه من الانتقام، ومن ثم يتواتأ على كتمان السر. إلا أن بعض الأسرار تكون عرضية، مثلما يحدث أمر ما أسرع من قدرة استجابة آلية التواصل داخل الشركة على رصده. نتيجة لذلك يبقى الناس في الظلام غير قادرين على أداء وظائفهم بطريقة مناسبة. في تلك الحالات، ربما لا ينوي من هم على دراية ببواطن الأمور أن يحتفظوا بالأسرار؛ بل ببساطة لا توافتهم الفرصة أو يسعفهم الوقت لمشاركة الآخرين المعلومات.

خلال هذه الأوقات من التغيير الفوضوي، عندما تكون كثرة المعلومات أفضل من قلتها، تزداد السرية عادة نظراً إلى الأسباب السابق ذكرها بالإضافة إلى الأسباب الأخرى أيضاً. وبغضّ النظر عن ملاءمة السرية، فإنّ تأثيرها عادة ما يزيد من درجات الاشمئاز بين الموظفين، ويقلّل من درجة مصداقية الإدارة أو أهليةّهم للثقة المتصوّرة في أعين من هم في الظلام، ويزيد أيضاً من الأخطاء الناجمة عن شحّ المعلومات الدقيقة التي ترد في موعدها المناسب.

## تطویر النزاهة

قلة فقط من المؤسسات في العالم الغربي يمكنها النجاة مع مزاعم سوء الإدارة والفضائح والفساد التي تحملت الأمم المتحدة. إذ أنّ الأمر يسري على العديد من المفوضين والمسؤولين والموظفين، ولا سيما في الدول النامية، ولا تكاد الأمم المتحدة تتعدى كونها بركة ماء عملاقة.

ولأنّ الأمم المتحدة قلقة على صورتها المهترئة، فقد طورت مؤخراً خيارات عديدة من

«امتحان أخلاقيات سريع» لموظفيها. وكانت الإجابات «الصحيحة» واضحة للجميع [هل يصح أن تسرق من صاحب عملك؟ (أ) نعم، (ب) لا، (ج) فقط لو لم تضبط متلبّساً].

لم يصتم الاختبار للوقوف على مدى الشعور الأخلاقي لدى موظفي الأمم المتحدة أو لاستصال شأفة السخف الأخلاقي، لكن لزيادة درجة نزاهتهم. من غير الواضح كيف يمكن لإجراء اختبار شفافية أن يحسن من النزاهة، فلم يذكر أي شيء عن أبناء الإداريين والمسؤولين في الاختبار.

السرية صديق المدعى، فنجاح تلاعب السيكوباتي ولاسيما في المجموعات الكبيرة يعتمد على كتمان سرية ما يفعله بحقه. وثقافة السرية في مؤسسة ما تسهل كثيراً على المدعين أن يختبئوا وتصعب أكثر على الإدارة أن تمسك بهم متلبسين بالكذب أو تقييم أدائهم فعلياً أو لمعرفة مدى الأذى الذي يسببونه لزملاء العمل. إن الدرجة التي تزداد بها السرية داخل مؤسسة انتقالية تزيد من مدى خطورة تقديم غطاء للمدعين الذين تولّوا مناصب في تلك المؤسسات.



## الفصل الثالث، المشهد الثالث

### هيّا نتناول الغداء

حاولت دوروثي بكامل طاقتها لكنّها لم تستطع طرد الرنين من أذنيها. فتحت عينها وأدركت أنها كانت مستلقية على فراشها ولهاتف يرنّ.

قالت بصوت يغلبه النعاس: «مرحباً»، ثمّ فتحت كلا عينيها قليلاً لترى ساعة المذيع.

«من المتحدث؟ ديف؟ الساعة الثامنة صباحاً يا ديف. واليوم الأحد»، هكذا

قالت وهي تستلقي على وسادتها، كان الهاتف إلى جانب أذنها، «ماذا يجري؟»

قالت بأذنين: «نعم، لقد أيقظتني، كنت بالخارج ليلة أمس، لم أصل إلى متزلي قبل الثانية صباحاً».

قالت بفکر شارد: «بالطبع أنا وحدي، يا إلهي. ديف اهتم بشؤونك».

سألت وهي لا تفهم ما يقوله ديف: «ماذا؟ ألا يمكن تأجيل هذا إلى الغد؟» استطرد ديف في شرح قضيته.

سألت وهي تهض على قدميها: «ما علاقة اجتماعلجنة المديرين التنفيذيين بي؟ لماذا ينبغي عليّ...».

قاطعها ديف وشرح لها أنّ فرانك كان في موقف صعب نظراً إلى أنه لم يكن معه عرض لتقديمه في الاجتماع القادم. خاب ظنّ جون مدير فرانك من أفكاره عن السنة القادمة وأراد عرضاً جديداً تماماً بحلول يوم الاثنين. اتصل فرانك بديف وهو في حاجة ماسة إلى مساعدته.رأى ديف أنّ هذه فرصة مثالية لدوروثي كي

عرض موادها على ذوي التقل في المؤسسة.

وبينما كانت كلمات ديف تلامسها ببطء، نهضت من فراشها. «ما الذي تريده؟»، هكذا قالت وهي تتحسس طريقها إلى المطبخ لتعد بعض القهوة. «دعني أُعد صياغة هذا الأمر بطريقة مباشرة: غضب جون من فرانك لأنّ فكرة متنج فرانك الجديد مزريّة، وترى مني أن أعطيك أشيائي حتى تعطيها لجون؟ هل ما أقوله صواب يا ديف؟»

تابع ديف كلامه.

فقط اطعنه دوروثي: «لست مهتمّة يا ديف، لم ير مديري مشروعـي بعد، لماذا ينبغي علىّ أن أعطيك إياتـه من أجل فرانـك أو جـون أو أيـّ كان؟»  
شرح لها ديف خطـته باستفاضـة أكبر.

قالـت وهي تـدبر عينـيها باـستـهـانـة: «آه، بالطبع، سـوف تـضـع اسمـي عـلـيـهـ، لمـأـولـدـ بالـأـمـسـ؛ أـعـرـف كـيـف تـسـير هـذـه الـأـمـورـ». شـاهـدت دورـوـثـي القـهـوةـ وـهـي تـقـطـرـ بينـهاـ كانـ دـيـف يـلـحـ فيـ إـخـبـارـهـ أـنـ هـذـه أـفـضـلـ فـرـصـةـ لـهـ لـتـعـرـضـ أـفـكـارـهـ أـمـامـ لـجـنةـ المـديـرـيـنـ التـنـفـيـذـيـنـ وـتـحـظـى بـدـعـمـ كـلـ منـ فـرـانـكـ وـجـونـ.

قالـت وهي تـخـضرـ كـوـبـاـ نـظـيفـاـ منـ خـزانـةـ المـطـبـخـ: «لاـ أـسـتـيـغـ بـحـقـ فـكـرـةـ أـنـ تـسلـمـ عـرـضـيـ لـلـجـنةـ، مـهـماـ يـكـنـ الـوقـتـ 'ـسـانـحـاـ'ـ». شـرحـ لهاـ دـيـفـ أـكـثـرـ.

«لنـ تـسلـمـ العـرـضـ؟ـ فـمـنـ سـيـفـعـلـ إـذـنـ؟ـ»

«فرـانـكـ سـيـسـلـمـ عـرـضـيـ -ـ عـلـىـ آـنـهـ عـرـضـهـ؟ـ»

«وـكـآنـهـ عـرـضـنـاـ أـنـتـ وـأـنـاـ إـذـنـ؟ـ هـمـمـ.ـ»

«ماـ الـذـيـ يـجـعـلـ فـرـانـكـ يـرـغـبـ فيـ عـرـضـ أـفـكـارـ مـشـروـعـيـ -ـ يـمـكـنـيـ أـنـ أـضـيـفـ آـنـهـ مشـهـدـ لـمـ يـرـ منـ قـبـلـ -ـ إـلـىـ رـئـيـسـهـ، فـقـطـ لـمـ جـرـدـ آـنـكـ طـلـبـتـ هـذـاـ مـنـهـ؟ـ»  
أـجـابـهاـ دـيـفـ.

قالـتـ وهيـ تـسـكـبـ قـهـوةـهاـ وـتـرـشـفـ منـهـاـ: «يـحـبـ أـنـ أـكـونـ لـطـيفـةـ لـكـ يـضـعـ

رئيسك كلّ هذه الثقة في يا ديف، أنا لست مهتمة بحقّ.

«نعم يا ديف أنا صديقتك»، قالت وهي غير مصدّقة أنّ ديف سيستخدم هذا الأسلوب، «وأنت صديقي، والسبب الوحيد الذي جعلك تتصل – ليس من أجل فرانك أو جون أو صالح الشركة – بل مساعدة صديقتك دوروثي».

قاطعها ديف مجدّداً وشرح لها أتها قد تصبح البطلة، وسيدين لها فرانك. إذ لن يعرقل فرانك أبداً أيّاً من أفكارها المستقبلية، وربما حتّى تحصل على ترقية نتيجة لتقديم عملها للجنة المديرين التنفيذيين.

ارتشفت دوروثي مرة أخرى من القهوة وفكّرت. «آتى لي يا ديف معرفة أنه يمكنني الثقة بك؟» سألته وقد أغراها الأمر رغمّها عنها.

«سوياً؟ سنعمل على العرض سوياً – سوياً أنت وأنا. سوف أضع اسمي عليه. ستخبر فرانك أتها كانت فكرتي».

أجابها ديف على كلّ نقطة تثير قلقها وطمأنها بخصوص كلّ خطوة. أجاب ديف على صوتها لكنّه كان يغّني لقلبها.

قالت بسخط: «نعم، لدى حاسوب في منزلي. لماذا، ما الذي يحول في خاطرك؟ تريد أن تأتي إلى هنا؟ اليوم؟ للعمل على... في أحلامك، يا ديف».

تابع ديف. إنّه لم يكن ينوي التوّدّد إليها. وإنّه لن يخبر أحداً بذهابه إلى شقتها. ونعم سيأتي بالغداء.

نهضت دوروثي وقالت: «همم، أَوْتَدري يا ديف، يمكنك القدوم إلى وسنعمل على هذا سوياً. لكن، لو غيرت رأيي في أيّ وقت أثناء العمل فالصفقة ملغاة، مفهوم؟»

## لست معتلاً نفسياً

### بل أتحدث وأتصرف مثل أحدهم

الّـجـه سـمـيـث بـهـمـة نـاحـيـة مـكـتبـه عـبـر الرـدـهـة، مـاـرـا بـجـانـب العـاـمـلـيـن دون أن يـرـمـقـهـم بـأـي نـظـرـة، وـصـلـ إـلـى الـبـاب وـقـال بـصـوـت أـشـبـه بـالـنـاجـه لأـمـيـنـه سـرـه أـن تـأـيـدـهـمـ بـجـونـزـ إلى مـكـتبـه عـلـى الـفـورـ. اـحـرـتـ وـجـنـتـاهـ وـرـمـيـ المـلـفـاتـ التـيـ فـيـ يـدـيـهـ عـلـىـ المـكـتبـ واستـلـقـىـ عـلـىـ كـرـسـيـهـ غـاضـبـاـ.

بعـد ذـلـك بـدـقـائـق وـصـلـتـ جـونـزـ، وـهـيـ لـاـ تـعـرـفـ تـامـاـ مـاـ يـنـتـظـرـهـ، لـكـنـهاـ تـعـرـفـ السـبـبـ. كـانـتـ القـصـصـ تـتـدـاـولـ حـولـ اـسـتـدـاعـهـ سـمـيـثـ لـطـاقـمـ الـعـلـمـ إـلـىـ مـكـتبـهـ لـيـقـرأـ عـلـيـهـ قـانـونـ الشـغـبـ بـعـدـ كـلـ مـقـابـلـةـ إـدارـيـةـ عـلـيـاـ، لـكـنـ بـهـاـ أـنـ مـشـارـيعـ جـونـزـ لـمـ تـكـنـ عـلـىـ جـدـوـلـ الـأـعـمـالـ، فـلـاـ يـمـكـنـ أـنـ يـكـوـنـ هـذـاـ سـبـبـ الـاستـدـاعـ. فـإـلـىـ الـآنـ كـلـ تـفـاعـلـاتـهـ مـعـ سـمـيـثـ كـانـتـ وـدـيـةـ وـلـاـ يـوـجـدـ سـبـبـ لـلـشـكـ فـيـ حدـوثـ تـغـيـيرـ.

حـيـثـ أـمـيـنـه سـرـ سـمـيـثـ جـونـزـ وـرـاقـفـتـهـ إـلـىـ بـابـ مـكـتبـهـ. وـحـيـثـ جـونـزـ سـمـيـثـ بـأـيـاءـ لـلـدـخـولـ ثـمـ أـغـلـقـ الـبـابـ خـلـفـهـمـ. عـادـتـ أـمـيـنـه سـرـ إـلـىـ مـكـتبـهـ وـوـاـصـلـتـ الـكـتـابـةـ عـلـىـ حـاسـوبـهـ. أـلـقـتـ نـظـرـةـ عـلـىـ طـاقـمـ الـعـلـمـ الـجـالـسـ عـلـىـ يـسـارـ الـمـكـتبـ وـأـعـضـاءـ فـرـيقـ الـعـلـمـ عـلـىـ يـمـينـهـ وـتـنـهـدتـ. عـرـفـ الـجـمـيعـ مـاـ كـانـ عـلـىـ وـشكـ الـحدـوثـ.

«التـوـبـيـخـ» كـمـاـ يـطـلـقـ عـلـيـهـ طـاقـمـ الـعـلـمـ الدـاعـمـ، يـمـدـثـ بـقـسـوةـ مـرـةـ كـلـ أـسـبـوعـ، عـادـةـ بـعـدـ ظـهـيرـةـ يـوـمـ الـجـمـعـةـ عـقـبـ اـجـتمـاعـ كـبـارـ الـمـديـرـيـنـ. لـمـ يـكـنـ سـمـيـثـ يـشـعـرـ

مطلقاً بسعادة بعد هذه الاجتماعات، لكن لم يكن أي أحد يعرف السبب، لأن مخاضر الاجتماعات كانت تبقى طي الكتمان. من الواضح أنّ شخصاً ما كان يفترسه في تلك الاجتماعات وشعر بالحاجة إلى إسقاط هذا الشعور على طاقم عمله؛ وإلا فكيف يمكن لطاقم العمل أن يشرح هذا؟

كانت جونز محبوبة جدًا، وكانت أحدث إضافة لطاقم العمل والتحقت بالشركة ولديها مراجع وملف عمل مذهلين. دائمًا ما كانت تعامل الجميع بلطف، فكانت لينةً معتدلةً المزاج. نجت لمدة ثلاثة أشهر تقريباً دون أن تُستدعى لمكتب سميث – وهو رقم قياسي غير رسمي بكل الحسابات.

كانت أمينات السر يقفزن في الوقت نفسه مع إلقاء أول حافظة ورق في سلة المهملات. فقد كان إلقاء المشروعات في المهملات هو إحدى الحركات التمثيلية التي يقوم بها سميث للتعبير عن سخطه وخيبة أمله ورفضه واشمترازه من متوج العمل. يكون التأثير قوياً في حينها، ولاسيما مع طاقم العمل المحترف الذي يفتخر كثيراً بحوافظ الملقات والعروض. سرعان ما شقت الأصوات جدار الصمت – أصوات عالية: في البداية سميث ثم جونز، جيئه وذهباءاً، ثم قليل من الهدوء، ثم مزيد من الأصوات العالية. كان من الصعب دوماً سماع الكلمات بالضبط عبر الحائط، لكن عادة ما كانت كلمة أو كلمتان تعبران الجدران. وفي بعض الأحيان كلمات نابية، لكن ليس هذه المرة.

درس سميث جونز فترة كافية ليعرف أنّ اللغة البذرية لن تجدي معها؛ كان فطناً – وكان عليه أن يغيرها من دفاعاتها بعقلانية. كان ينبغي عليه إقناعها بأنّ عملها أقل من المثالي أو حتى سيئ. وكان سيهددها بإعادة تقييمها أو خفض رتبتها الوظيفية أو فسخ عقد عملها، لكنه ما كان ليترك الباب مفتوحاً لها لتعود إلى رشدتها مع مرور الوقت. بالطبع كان سيقنعنها بكل تلك الأشياء، لأنّه ما كان لأيّ شخص أن يغادر مكتب سميث حتى يقتتنع. لم تستطع جونز التظاهر بأيتها مقتنعة – يجب أن تقتتنع فعلياً – وهكذا كان حالها في النهاية. وسوف تكون شاكرة

لمساعدة سميث وإرشاده. كانت لجونز أن تصطف في الخط نفسه مع زملاء العمل ومن سبقوها في الوظيفة؛ اعتمد سميث على هذا.

كان سميث يفتخر بقدرته على تحطيم الناس وإعادة بنائهم من جديد – لكن لا يهدى كثيراً، فقط بها يكفي لإبقاءهم تحت السيطرة. كانت به حاجة إلى السيطرة على الناس ولم يكن يطيق أن يكون شخص ما فكرة أو خاطرة أو بصيرة كان ينبغي أن تخطر على باله هو «الرئيس». كان يكره أن يكون على خطأ أيضًا وبالطبع في قراره عقله لم يكن مخطئاً إطلاقاً. على الأقل كانت تلك النظرية التي تفتّق عنها ذهن بعض أعضاء طاقم العمل. فيما كان آخرون أكثر مرحاً: افترض البعض أنه أفلت من الطبيب أثناء ولادته ووقع على رأسه، أو أنه تربى وسط الذئاب، أو ترك في حقل لتربية الكائنات الفضائية أو عصبه كلب مسحور في ريعان شبابه. ساعدت الفكاهة في جعل الموقف متقبلاً أكثر لكنهما لم تشفِ الجروح النفسية على الدوام. بل كان البعض يجدون صعوبة أكثر من الآخرين في النزول إلى مستوى هذا السلوك من سميث.

لم تكن هجماته مقتصرة على المكتب. بل إنَّ من هم ضمن فريق عمله – تقريباً نصف الشركة – كانوا عرضة للنقد بمجرد مشيهم في الردهات أو العمل في الاجتماعات أو الجلوس في حجيرات مكاتبهم. فعندما يدخل سميث القسم، يبدو أنَّ التوتر يرخي سدوله على الأجواء؛ إذ كانت الرؤوس تُطأطاً ويتصرف الناس وكأنهم مشغولون أكثر مما هم عليه بالفعل. كان الأمر أشبه بتوزيع حصص متساوية: فيهتاج فجأة دون مقدمات، ويتبع ذلك عودة سريعة إلى الهدوء والابتسام. لكن في بعض الأحيان كان يطوف في المكتب ويوزع ابتساماته، ويتنمّي الحير للناس، ويسلّهم عن تدريب أولادهم في مباريات الكرة، يكون لطيفاً فحسب. كان الأمر مريكاً جداً. كان طاقم العمل الجديد يتأثر دوماً بهذا النهج وعادة ما كانوا يستنتجون أنَّ سميث مدير دافع المشاعر ويهتم بهم ويسهل الحديث إليه. لكن لم يتجرأ أي أحد على تحذيرهم مما يكمن خلف واجهة

الابتسامة هذه، فلا أحد كان متأكداً ممّن يمكن أن يكون جاسوساً لصالح سميث.

ما أصحاب الجميع بالضجر فعلاً حقيقة أنّ سميث كان على صواب في بعض الأحيان. فأفكاره أحياناً ما تكون أفضل من أفكار العاملين، وفي بعض الأحيان لم يكن يعرف أكثر مما يعرفونه. إلا أنّ الجميع يتتفقون على آنه توجد طرق أقلّ ضغينة للتواصل، وهي لا تتضمن تحطيم غرور العاملين أو روحهم المعنوية، وهؤلاء يحاولون أداء عمل جيد لصالح الشركة.

بدت جونز وكأنّها معتدّة بذاتها، فلا تزهو بنفسها إلى حدّ الغرور أو تبسط مثل الآخرين، كانت نفسها سليمة إلى حدّ كبير بكلّ الاعتبارات، وكانت تعمل بالتأكيد بكلّ جدّ لأداء وظيفتها على أكمل وجه. تساءلت أمينات السرّ كيف سيتعامل جونز مع هذا الأمر.

بعد بضعة صدامات أخرى وعويل وصياح، إذ بصوت طرقة على المكتب يسمع من وراء الجدران. تبع ذلك صمت. خفضت أمينات السرّ رؤوسهنّ ونظرن إلى مكاتبهنّ وشاشات الحاسوب عندما سمعن صوت فتح الباب. ظهرت جونز وهي شامخة مثل الجبال، لكن من الواضح أنها كانت مشدوهة مما عايتها للتو. اتجهت إلى الردهة على الفور، وهي تضم ملفاتها إلى صدرها.

وكأنّهنّ كنّ يقفن صفاً، قامت أمينات السرّ مرة واحدة. التقطرت كلّ منها حقيقة يدها اتجاهها إلى الردهة ووصولاً إلى حمام السيدات. أشارت أمينة سرّ سميث إلى الموظفة الأخرى التي تعمل بدوام جزئي وأصابها الذهول أن تراقب الهاتف وتعامل مع الزوار. قالت وهي تدرك أنّ الموظفة الشابة لا ترغب فعلاً في أن تتركها وحيدة في المكتب: «سيكون الأمر على ما يرام».

على باب الحمام توقفن لكتّهن لم يدخلن إلى الداخل. كانت جونز تفوقهنّ كثيراً في رتبتها، وكانت علاقة بعضهنّ بعض رسمية تماماً. وبعد نظرتين مختلستين عادت أمينات السرّ الخديشان إلى مكتبيهما. اليوم، سوف تقف أمينة سرّ كحارسة

بعد برامج تدريبية ومحادثات كثيرة، عادة ما يقترب منا أفراد من الجمهور، والذين عرروا لتوهم سمات السيكوباتي وخصاله، مستتجين أنَّ رئيسهم أو قرينهِم أو مرؤوسهم سيكوباتي بكل تأكيد. ومع أنه ليس من الملائم أو حتى الممكن لنا أن نبدي رأينا، فإننا نذهل من السلوكيات الجسورة التي تعزى إلى زملاء هؤلاء الأشخاص – وأوجه الشبه التي تبدُّر منهم وعمايل سلوك السيكوباتي. مع مرور السنوات، عبر عدد من الأشخاص الإضافيين عن مخاوف مشابهة لنا بعد أن قرؤوا حول الاعتلال النفسي في كتاب «بلا ضمير» أو في صحف الأعمال ومجلاتها. بعض القصص الشخصية التي سمعنا عنها كانت على الأرجح أوصافاً للمعتل النفسي الحقيقي، لكن بالطبع كثير منها غير ذلك. الأمر الواضح بالنسبة إلينا أنَّ عدداً كبيراً من الناس يعتقدون أنَّهم يعملون لصالح مدير أو زميل عمل قادم من الجحيم.

تقديرنا أنَّ حوالي 1% في المائة من السكان بداخله جرعة من سمات الاعتلال النفسي قوية بما يكفي لتضمن تصنيفهم ضمن المعتلين نفسياً. وربما يصنف 10% في المائة أو نحو ذلك في المنطقة الرمادية، إذ تكون لديهم سمات اعتلال نفسي كافية لإثارة قلق الآخرين (انظر ما تقدم ذكره). معظم الناس لديهم نسبة قليلة جداً من سمات الاعتلال النفسي أو تنعدم عندهم. لكن ماذا عن عالم الأعمال؟ لا يمكن أن توجد إجابة بسيطة على هذا السؤال، لأنَّ فلسفة المؤسسات ومارساتها تتراوح بين الأخلاق والإيثار إلى القسوة والسيطرة، ربما حتى «الاعتلال النفسي». والمفترض أنَّ المؤسسات ذات الصفتين الأولىين يتحقق بها عدد أقل من المعتلين نفسياً أكثر من المؤسسات الأخرى، مع أنه توجد استثناءات دون أدنى شك. على سبيل المثال المؤسسات الدينية أو الخيرية – حسب طبيعة الثقة فيها وافتقارها إلى فطنة الاحتكاك بالشارع – ربما توفر مجالاً مريحاً للسيكوباتي الذي يحسن الكلام

لسوء الحظ، لا يوجد أي دليل علمي يختص عدد المعتلين نفسياً في الشركات وذلك لأسباب عديدة. أولاً، القليل من المؤسسات سوف تقدم هذا النوع من القدرة للوصول إلى طاقم العمل والملفقات المطلوبة لعمل تقييم مناسب بأدوات قائمة على معايير، مثل قائمة المسح (PCL:SV). ثانياً، يمتلك المعتلون نفسياً موهبة إخفاء ذواتهم الحقيقية، لذلك يمكن أن يتوقع المرء أن يمر كثيرون بهذا المسح دون أن يلاحظوا أو يحسبو، ما يؤدي إلى انخفاض عدد الحالات المبلغ عنها عن المعتلين نفسياً في الشركات. وفي حالة المعتلين نفسياً الناجحين تحديداً، ربما لا يرى ما خلف أقنعتهم إلا الضحايا (البيادق السابقة). ثالثاً، السمات والسلوكيات الأشبة بالاعتلال النفسي تظهر أيضاً من بعض الأشخاص غير المعتلين نفسياً بحقّ، وهو ما قد يؤدي إلى نسبة كبيرة من البلاغات، بمعنى اعتبار شخص مَعْتَلًا نفسياً وهو غير ذلك. مع ذلك، بناءً على تقارير عديدة تستند إلى الروايات وعلى ملاحظاتنا الشخصية، من المرجح أن يشكل الأشخاص المعتلون نفسياً أكثر من 1 في المائة من نسبة المديرين والمديرين التنفيذيين.

## الشخصيات المضطربة في العمل

في الدورية العلمية علم النفس والجريمة والقانون (Psychology, Crime, and Law) أشرف الباحثان بورد وفريتزون (Board and Fritzon) على قائمة بالشخصيات التي أبلغت عن نفسها من عينة لكتار المديرين والمديرين التنفيذيين البريطانيين. واستنتجوا أن انتشار الاضطرابات الشخصية المسرحية والترجسية والقهقرية كان مرتفعاً نسبياً، وأنَّ كثيراً من الحالات الظاهرة كانت تتفق والاعتلال النفسي: جاذبية ظاهرية وعدم نزاهة وتمرُّز حول الذات وتلاعب وجنون العظمة وافتقار للتعاطف واستغلال واستقلالية وصرامة وعناد وميل استبداديّة.

يُبدر من كثير من الناس ما قد يbedo وكأنه سمات اعتلال نفسي في مرحلة ما من حياتنا؛ على القراء أن يراجعوا أنفسهم فحسب ويطابقوها مع تعريفات السيكوباتي وأوصافه (تقدّم ذكرها) ليروا ما إذا كان هذا ممكناً. لكن ينبغي علينا أن تكون حريصين على ألا نخلط وجود بعض سمات الاعتلال النفسي بالاضطراب نفسه. فكم مرة كنت مؤذياً في العمل، لكنك تكون على العكس تماماً مع عائلتك أو شريك حياتك؟ أو قد تكون جذاباً ومتابعاً مع زملاء عملك، لكن صريحاً مع أصدقائك. أو ربما لا تشعر بالذنب أو الندم وأنت «تغش» في إقرارك الضريبي، لكنك تشعر بالندم الشديد لو آذيت طفلك بأي طريقة. أو ربما تعين عليك أن تدافع عن قرار عمل صعب سبب الأذى لزملائك في العمل لكنك تشعر بالسوء في داخلك رغمَ عن ذلك. إن الحكم على النفس أو الآخرين بناءً على واحدة أو اثنتين من الخصال أو السلوكيات التي يbedo وكأنها تماثل تلك التي يمتلكها المعتلون نفسياً (والتي هي بالتأكيد أقل حدة مما لديهم) هو أمر خطير. عدد قليل نسبياً من الأشخاص تبدو عليهم معظم السمات والخصال المتوقعة على نحو ثابت في كل جوانب حياتهم الشخصية والمهنية والاجتماعية. ومع ذلك، يصعب عادة أن نرى فيها وراء واجهتهم الأشبه بالحرباء. فالمعتلون نفسياً تظهر عليهم السمات والخصال المتوقعة بثبات في كل جوانب حياتهم، لكن ربما يخفونها جيداً.

### «مدير من الجحيم»؟

إذا كان مديرك بارداً ويدفعك بشدة ويقسّو عليك. فقبل أن تستنتاج أنه سيكوباتي، عليك أن تضع في الاعتبار بحرصٍ إمكانية أن يكون حكمك عليه خاطئاً وأن سلوكه مجرد انعكاس لأسلوب قيادة شخصي أكثر من كونه نابعاً من شخصية معتلة نفسياً. ولأنَّ أسلوب الإدارة متصل في التدريب والشخصية والخبرة، فتوجد أساليب عديدة من الإدارة بعدد المديرين. فمن غير المدهش إذن

أنَّ التطابق بين توقعات الموظف عن الكيفية التي ينبغي على مديره أن يتصرف بها والنمط الإشرافي الذي يبديه رئيسه ليس مثالاً دوماً، ما يؤدِّي إلى خيبة الأمل والنزاع وسوء الفهم.

طالما كانت الطريقة التي يرى بها الموظفون أسلوب الإدارة أو القيادة وتأثيرها على الأداء والفاعلية مجالاً لدراسة علماء نفس المؤسسات. من هنا أجريت أحد أوائل التحقيقات على أساليب المشرفين من العام 1946 حتى العام 1956، لكنَّ النتائج ما تزال ذات صلة حتى يومنا هذا. إذ طلب من الموظفين أن يصفوا سلوكيات قائدتهم في الوظيفة، وطلب من القادة في المقابل أن يصفوا سلوكياتهم وطباقيهم. بعد ذلك استُنْجِحَ تحليل رياضي على نطاق واسع لمئات الأوصاف في محاولة لوضع تصانيف للإجابات في أقل عدد ممكن من البنود المهمة. أظهرت نتائج جامعة أوهايو تلك آنه توجد جموعتان كبيرتان من السلوكيات، أو «العامل» التي تؤثِّر على تقييمنا لأسلوب مديرنا. وصنف هذين العاملين بـ«الاعتبار» و«الهيكل الأولي».

يشير «الاعتبار» إلى تلك السلوكيات والطبع التي تتعامل مع التفاعلات الشخصية بين الموظف والمدير. يعامل المديرون ذوو الاعتبار الكبير الناس باحترام، ويضعون في الاعتبار الآنا والتقدير الذاتي للآخرين عند اتخاذ القرارات، ويبنون علاقة عمل قائمة على الثقة المتبادلة. إنَّ المديرين الذين لا يضعون قدرًا كبيراً من الاعتبار، ربما يظنُّ أو يتصرَّفُ أنَّهم لا يهتمون أو لا يأبهون بمشاعر الموظفين؛ فينظر إليهم على أنَّهم منعزلون وباردون. من السهل رؤية تقارير عن المديرين الذين يوبخون الموظفين أمام الآخرين، ويتجاهلونهم عندما يتطلَّب الذوق العام خلاف ذلك، ويختفون في بناء علاقات مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، وكلَّها تعكس مديراً يضع القليل من الاعتبار أكثر من كونها انعكاساً لمعتلٍ نفسيٍّ حقيقيٍّ.

أما العامل الثاني في الإشراف وهو «الهيكل الأولي» فإنه يعني أنَّ قائداً ما يُتوقع

منه أن يقرر إتمام أهداف العمل ومهامه، ويحسّد مهامّ أعضاء الفريق، ويحدد معايير الأداء أو مقاييس النجاح الرئيسية - بوصفها صفات جوهرية لكي «يقود». إن المديرين الذين يرتفع عندهم هذا العامل يشاركون بنشاط في تحديد ماهية الاحتياجات الواجب فعلها وكيفية فعلها. إن أدوار المديرين التقليدية مثل التخطيط والتنظيم والتواصل وتحديد التوقعات وتعريف «الصورة الكبيرة» يلائمون الغاية العليا لهذا العامل. أما المديرون الذين ينخفضون لدىهم عامل الهيكل الأولي فيميلون إلى عدم الاشتراك في العمل الذي بين أيديهم. إن المدير الذي يهيمن أو يصدر أوامر في كل خطوة على طول الطريق ربما تكون لديه درجة مرتفعة جداً في الهيكل الأولي وليس معتلاً نفسياً بحقّ. وبالعكس، لو كان المدير نادراً ما يشارك أو حتى يهتم بالعمل الذي تؤديه، فربما يكون هذا العامل منخفضاً جداً لديه - قائد عادل يرفع شعار "دُعْه يَعْمَل" - أو ربما لا يكون قائداً على الإطلاق. فانخفاض درجة الهيكل الأولي لا تشير بالضرورة إلى اعتلال نفسيّ، مع

أنك قد تشعر بالإهانة الشخصية وربما الغضب. مكتبة .. سُرَّ من قرأ

معظم الناس يريدون مديرًا يضعهم في الاعتبار وأهلاً للثقة ويوطّد علاقته بهم. ما إن كنا نحن أيضًا نريد من مديرينا أن يكونوا على درجة عالية أو منخفضة من الهيكل الأولي فهذا يعتمد على ما إذا كنا نريد أن يخبرنا شخص ما عن ماهية عملنا وكيف تؤديه (ملائمة أكثر للوظائف الجديدة أو الموظفين غير المدربين)، أو نفضل أن نؤدي عملنا مع قليل من التدخل من المدير (ملاءمة أكثر للعاملين المتمرسين). وكلماهما أسلوبان صالحان على القدر نفسه من المساواة مادام يوجد توافق بين حاجات الموظفين والنهج الإداري للمدير.

لشن كان نموذج السلوك القيادي المكون من عاملين هذا قائم على أساس جيد ومنطقى بالفطرة عندما يصف سلوكاً إشرافياً ملاحظاً، فإنّ الأبحاث اللاحقة عن القيادة أظهرت أنّ هذين المتغيرين وحدهما (أي مقدار الاعتبار والهيكلية التي يتكون منها أسلوب المدير) ليسا كافيين للتنبؤ بمن سيكون القائد الفعال. وسواء

كانت للمدير درجة عالية أم منخفضة في هذين العاملين، فليس لذلك علاقة بمدى فاعلية المشرف؛ إنّ علاقـة المدير والموظـف أكثر تعقيدـاً من هذا وتنطوي على أشياء أخرى، ليس أقلـها موقف العمل نفسه. مع ذلك نميل جميعـا إلى الإشارة إلى هذين العاملين (أحيـاناً باسمـهما) عندما يطلب مـنـا تقييمـ مدـى «جودـة» أو القـادة «سوئـها».

### «زمـلاء عمل من الجـحـيم»؟

إنّ المـديـرين «الـسيـئـين» ليسـوا الـوحـيدـين الـذـين نـسـمع عنـهم. لـكـنـا سـمـعـنا كـثـيراً أـيـضاً عنـ زـمـلاء الـعـمل وـالـرـفـاق منـ أـصـحـاب الـطـبـاع السـلـبـيـة وـالـمـيـول المـعـادـية للـمـجـتمـع وـالـتـلاـعـب وـدـعـمـ المسـؤـولـيـة وـالـأـداء السـيـئـ وـالـمـيـل إـلـى إـزـاجـ الآـخـرـين الـذـين يـحـاـلـون الـعـمل. منـ الواـضـح آـنـه يـصـبـعـ الـعـمل مـعـ هـؤـلـاءـ الـأـشـخـاصـ وـإـدارـهـمـ، لـكـنـ رـبـيـاً تـوـجـدـ تـفـسـيرـاتـ مـعـقـولةـ لـسـلـوكـهـمـ بـخـلـافـ الـاعـتـلـالـ النـفـسـيـ. وـلـفـهـمـ هـذـاـ فـإـنـاـ فـيـ حـاجـةـ إـلـىـ أنـ نـسـعـ فـيـ الـاعـتـبـارـ الـعـوـامـلـ الشـائـعـ استـخـدـامـهـاـ بـيـنـ الـنـاسـ عـنـدـمـاـ يـقـيـمـونـ زـمـلاءـهـمـ وـزـمـلاءـعـلـمـهـمـ. مـرـةـ أـخـرىـ، اـكـتـشـفـ باـحـثـوـنـهـ الـمـؤـسـسـاتـ عـامـلـاًـ مـهـمـاًـ: يـطـلـقـ عـلـيـهـ عـلـمـاءـ الـنـفـسـ الصـنـاعـيـونـ الـذـينـ يـدـرـسـونـهـ «ـالـضـمـيرـ الـحـيـ»ـ.

يـمـيلـ أـصـحـابـ الضـمـيرـ الـيـقـظـ إـلـىـ التـركـيزـ عـلـىـ التـركـيزـ عـلـىـ أـداءـ عـلـمـ جـيدـ؛ وـيـجـبـونـ أنـ يـكـونـواـ دـقـيقـينـ وـمـحـافظـينـ عـلـىـ الـوقـتـ وـمـتـقـنـينـ. فـهـمـ يـفـخـرونـ بـإـتـامـ الـعـلـمـ الـذـي بـدـؤـوهـ، وـيـتـحـمـلـونـ الـمـسـؤـولـيـةـ تـعـاماًـ وـيـهـتـمـونـ بـالـتـفـاصـيلـ وـيـجـبـونـ أنـ يـرـاهـمـ الـآـخـرـونـ عـلـىـ أـتـهـمـ أـكـفـاءـ. أـمـاـ زـمـلاءـ الـعـلـمـ المـعـدـومـوـ الضـمـيرـ فـيـمـكـنـ أنـ يـتـحـاـيلـوـاـ عـلـىـ إـتـامـ الـعـلـمـ فـيـ موـعـدهـ أوـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ أوـ الـانـتـهـاءـ مـاـ بـدـؤـوهـ. فـيـمـكـنـ أنـ يـظـهـرـوـاـ بـصـورـةـ عـدـيـمـ الـمـسـؤـولـيـةـ وـعـدـيـمـ التـركـيزـ وـالـمـزـعـجـ وـصـاحـبـ الـأـداءـ السـيـئـ. وـفـيـ بـعـضـ الـأـحـيـانـ يـعـتـمـدـونـ عـلـىـ الـآـخـرـينـ لـمـسـاعـدـهـمـ فـيـ إـتـامـ عـلـمـهـمــ -ـ أوـ رـبـيـاًـ يـشـعـرـ الـآـخـرـونـ بـالـحـاجـةـ إـلـىـ «ـالـتـغـطـيـةـ»ـ عـلـيـهـمـ فـلـاـ يـضـرـونـ بـالـأـداءـ الإـجـمـاليـ لـلـفـرـيقـ أوـ

القسم. من الواضح أنَّ معظمنا يفضل العمل إلى جوار أشخاص لديهم ضمير يقظ في عملهم. ويبدو من العدالة أكثر بالنسبة إلينا أن يلقى الآخرون بثقلهم في العمل، وبالخصوص لو كانوا يتلاصرون راتبًا مثل الذي تقاضاه.

أظهر الكثير من البحث أنَّ الضمير يقيظ أحد الأبعاد الرئيسية في الشخصية، عوضًا عن مجرد كونه أسلوباً أو تفضيلاً شخصياً. يختلف الناس في هذه السمة بمقدار ما يختلفون به في السمات الشخصية الأخرى —لدينا جميعًا درجات متفاوتة من الضمير في تكويننا. مع ذلك، إذا ما كنت على أحد طرفي النقيض فليس هذا بالأمر السئ بالضرورة وفي الوقت نفسه لا يهم بعض زملانا في العمل. ففاعليتك في العمل تعتمد مرة أخرى على التوافق بين درجة يقظة ضميرك والوظيفة المحددة التي تؤديها. ومن بين الأمثلة التقليدية على الوظائف التي تتطلب درجات معتدلة من الضمير اليقظ، الفنانون أو علماء البحث المبدعون أو القادة أصحاب الرؤى، وذلك بسبب الحاجة إلى الخروج من الصندوق أو الإقدام على المجازفات عند إبداع أعمال فنية جديدة أو السعي وراء معارف حديثة أو القيادة في أوقات المحن. وعلى العكس من ذلك، فإنَّ وظائف مثل مهندس التصميمات وعامل تشغيل محطة الطاقة النووية تتطلب درجة عالية من الضمير اليقظ؛ لإدارة تفاصيل عديدة مهمة أمر مهم لنجاحهم.

في حين أنَّ «الملاعنة» بين درجات الضمير ومتطلبات العمل قد لا تكون مثالية في مواقف الحياة الحقيقة، فإنه لا يوجد أي سبب للشك في أنَّ زملاء العمل أصحاب الضمير اليقظ أو منعدمي الضمير من المعتلين نفسياً.

### سيكوباتي أم شخص صعب المراس؟

إنَّ الفروق الفردية في الاعتبارات والهيكلية والضمير هي أجزاء طبيعية من السلوك البشري في أي مؤسسة. مع ذلك، يوجد بعض مجموعات سمات الاعتلال النفسي التي تأتي تحت تصنيف قلة الاعتبارية والهيكلية المتطرفة وانعدام

الضمير أو قلته. وإذا ما تم توضيحيها مع بعضها فيمكن أن تثير الشك في أننا بقصد التعامل مع سيكوباتي.

كيف سيبدو السيكوباتي وفقاً لنماذج العمل الشائعة تلك؟ إن قليلاً من المعتلين نفسياً سوف يصنفون بوضوح على أن اهتمامهم بالآخرين منخفض جداً (وبحين متغطسين ومتمركزين حول ذواتهم من ضمن أمور أخرى)، وفي الحالة القصوى عندما يتعلق الأمر بالوظائف الهيكلية (إما بعدم الاهتمام أو التحمل الزائد)، وقلة الضمير (عدم تحمل المسؤولية والاندفاع والغطرسة والتركيز حول الذات وعدم تحمل المسؤولية ظاهرياً). كما ذكرنا سابقاً، فإن هذه العوامل وحدها لا تشير إلى أن صاحبها سيكوباتي، لكنّها بالتأكيد علامات تحذيرية. فما الذي ينبغي على المرء أن يبحث عنه أيضاً؟

ومع أن المعتلين نفسياً لديهم القدرة على إخفاء بعض سلوكياتهم وسماتهم عن الآخرين، فإنّهم متّهبون إلى حدّ مذهل في تكوينهم النفسي. فقد كشفت سنوات من الدراسة عن بنية شخصيتهم الفريدة، التي تعكس أربعة مكونات أو أبعاد من السيكوباتي (تقدّم ذكره): التفاعل والعاطفة ونمط الحياة ومعاداة المجتمع. يحرّز المعتلون نفسياً نقاطاً عالية جداً في البعد العاطفي، لكنّهم يتّفاوتون في عدد النقاط المحرّزة في الأبعاد الثلاثة الأخرى، إذ يفسّرون المجال لزيادة عدد من «أساليب» الاعتلال النفسي.

ما نعرفه أنّهم جميعاً يبدون افتراضياً بعض أنواع اللا اجتماعية أو معاداة المجتمع أو السلوك العدواني، سواء كان علنياً أو باطنيناً. إنّهم جميعاً مغوروون، ولديهم إحساس بالاستحقاق والخزم لطلب هذا الاستحقاق، ما يجعلهم يبدون عادة وكأنّهم أناينيون في علاقاتهم. لديهم جميعاً إحساس بجنون العظمة بما هم عليه ويصرّون على أن يبدي لهم الآخرون الاحترام الذي يستحقونه. إنّهم ليسوا هادفين كحال بقىتنا عندما يتعلق الأمر بالاجتهد الحقيقى والعمل المضنى، مع أنّهم سوف يخبرون الآخرين عن مدى طموحهم وينسجون قصة (زائفه) عن

حظّهم العاشر وكيف تخطّوا كلّ الظروف القهريّة عندما نشّروا في أكناf الفقر أو شفط من العيش أو ترعرعوا في منازل تعرّضوا فيها لانتهاكات. مع ذلك فجميعهم لا يتحمّلون المسؤوليّة عندما يتعلّق الأمر بالحفاظ على السلوكيّات القويّة (مثل، عدم أداء الوظيفة التي عهّدت إليهم أو قطع وعد لن يفوا بها)، داخل العمل وخارجـه. ونادرًا ما يشعرون بالذنب أو الندم أو لا يشعرون بها على الإطلاق نتيجة أيّ من تجاوزاتهم، حتّى أكثرها جسامـة وأذى.

---

## خطأ جوهري

أحد أكبر الأخطاء التي نرتكبها وأفعجها هي آتنا نفترض أنّ كـلّ شخص لديه ما لدينا من قدرة فيها يتعلّق بالتجارب العاطفيّة. لأنّه يصعب علينا قليلاً أن نضع أنفسنا في المكان العاطفيّ نفسه لشخص آخر، إنـنا مندهشون من اللامبالاة القاسـية التي يـدوـونـهاـ وكـأنـ بعض الناس يـظهـرونـهاـ تجاهـ ألمـ الآخـرينـ ومعـانـاهـمـ. ما نـفـشـلـ فيـ إـدـراكـهـ عـادـةـ آـنـهـ يـوـجـدـ بـعـضـ الأـشـخـاصـ، وـمـنـهـمـ الـمـعـتـلـونـ نـفـسـيـاـ، مـنـ تـعـتـرـ حـيـاتـهـمـ الـنـفـسـيـةـ ضـحـلـةـ جـدـاـ إـلـىـ درـجـةـ آـنـهـ لاـ يـسـتـطـعـونـ إـجـراءـ تـوـاـصـلـ عـاطـفـيـ صـحـيـحـ معـ الـمـحـيـطـينـ بـهـمـ.

يشير بحث قائم على تصوير للدماغ أنّ التجارب والأحداث التي يعتبرها معظم الناس عاطفيّة مرتبطة بتنشيط أماكن عديدة في الدماغ، بما في ذلك الجهاز الحوفي، والذي يشار إليه في بعض الأحيان باسم «الدماغ العاطفي». لكنّ هذه التجارب والأحداث نفسها تفشل في تنشيط أجزاء الجهاز الحوفي لدى السيكوباتي. في الواقع، يستجيب السيكوباتي إلى ما يجب أن يكون حدثاً مثيراً للعاطفة (مثل كلمة عاطفيّة أو صورة شنيعة) وكانتها ليست عاطفيّة على الإطلاق. ما يثير الفضول في المعتلّين نفسيّاً أنّ أجزاء الدماغ التي تنشط من مثل هذه الأحداث هي غالباً الأجزاء المعالجة للغة. بدت استجابتهم إدراكيّة أو لغوية أكثر منها عاطفيّة. إنّ لامبالاتهم القاسـيةـ بماـ يـعـتـصـرـ الآخـرينـ منـ مـخـنـةـ وـأـلـمـ دـاخـلـيـ تـجـعـلـهـمـ أـشـبـهـ بالـمـفـرـسـ معـ فـرـيـستـهـ. لكنـناـ عـادـةـ ماـ نـفـشـلـ فيـ إـدـراكـهـ هـذـاـ -ـ خطـأـ جـوـهـريـ -ـ إذـ نـفـضـلـ عـوـضـاـ عنـ هـذـاـ تـصـدـيقـ أنـ الجـمـيعـ يـشـارـكـونـاـ الـاـهـيـاجـ الدـاخـلـيـ نـفـسـهـ وـأـلـمـ ذاتـهـ.

---

مع ذلك فإنَّ الأشخاص الذين يتفاعلون مع المعتلين نفسياً بصفة متكررة يلاحظون أيضاً بعض الاختلافات الواضحة. فبعض المعتلين نفسياً يعطون انطباعاً بأنهم مندفعون أو عصبيون أكثر من الآخرين. فالمعتلون نفسياً الأكثر اندفاعاً يلزمهم ترضية فورية واستخدام لاستراتيجيات الافتراض على المدى القصير للحصول على ما يريدونه. أمّا الأنواع الأقل اندفاعاً فإنها تميل إلى الظهور بشكل أقل افتراضاً في سعيها إلى نيل ما يرضيها، وبدلًا من ذلك تعتمد على أن تنسح لها الفرص. ربما يرجع هذا الاختلاف إلى عوامل نفسية مختلفة، لكنَّ الآلة المحددة غير واضحة في ذلك الوقت. بعض المعتلين نفسياً (يُزعم أنهم الأقل ذكاءً) مدفوعون بإثبات أهم حاجاتهم الغريزية الأساسية، مثل الطعام والجنس، في حين أن آخرين يسعون إلى إثبات درجات أعلى متمثلة في السلطة أو السيطرة أو الشهرة. بعضهم يكون أكثر تعقيداً أو دهاءً في قدرتهم على التلاعب بالآخرين، باستخدام جاذبيتهم ومهاراتهم اللغوية لجعل الآخرين يطعونهم ويمثلون لهم. في المقابل نجد آخرين لديهم صراحة أكثر، فيحاولون الاحتيال بطرق خرقاء، ثم يلجؤون إلى الطلبات التعسفية عندما لا تجدي «جاذبيتهم» نفعاً. هذا النوع الثاني يعبر عن عدوانه بطرق عنيفة وانتقامية وقاسية، في حين أنَّ النوع الأول أقل تفاعلاً - ربما لديهم سيطرة أكبر على دوافعهم الداخلية - فيعتمدون على الإيحاء والترهيب و«السلوك العدواني السلبي» لشق طريقهم.

### المتلاعبون والمتنمون - أساليب مختلفة؟

كشفت أبحاث الطلب الشرعي على المعتلين نفسياً مؤخراً أنه يوجد في الواقع عدد من الأنواع المتفرعة من الاعتلال النفسي تحت تصنيف أعراض الاعتلال النفسي العالمي. وهذه الأنواع المتفرعة - التقليدي والذكوري والمتلاعب - نفصّلها في المقال التالي. وهذا يطرح سؤالاً مفتوحاً هذه المرة سواء كانت هذه الأنواع المتفرعة انعكاساً للحالة النفسية لعقل الشخص أو نتيجة للنمو والتطور

الشخصي. مع ذلك يبدو أنَّ جميعها تمثل مواقف أو أنماطًا رئيسية تهيمن على نهجهم السيكوباتي الخاص تجاه الحياة والعلاقات. فهل تظهر هذه النوعيات نفسها في العمل؟

## بيانات في البحث

يمكن أن يحرز أحدهم عدد نقاط مرتفعاً في قائمة المسح (PCL:SV) نتيجة عدد من التراكيب المختلفة في السمات. على سبيل المثال، كشف تحليل إحصائي لعدد كبير من الجناء والمرضى ثلاثة «أنماط متعلقة» رئيسية. تشتَّرُكُ الثلاثة في السمات العاطفية للاضطراب (أي، العواطف الضحلة؛ الافتقار للتلاطف أو الشعور بالذنب أو الندم)، لكنَّها تختلف نسبياً في الجوانب الأخرى.

يشكّل النمط التقليدي من يحرزون عدد نقاط مرتفعاً في كلٍّ من جوانب الاعتلال النفسي: التفاعل والعاطفة ونمط الحياة ومعاداة المجتمع. إنَّهم يبدون ظاهرياً كلَّ السمات التي تحدِّد السيكوباتي.

ويشكّل النمط الملاعب من يحرزون عدد نقاط مرتفعاً في جانبي التفاعل والعاطفة، وعدد نقاط منخفضاً نسبياً في جانبي نمط الحياة ومعاداة المجتمع. فهم يتلاعبون ويخدعون ويفتلون بجادبِيتهم لكنَّهم أقلَّ اندفاعية ومعاداة للمجتمع من النوعين الآخرين. فهم أصحاب أقوال لا أفعال.

ويشكّل النمط الذكورِي من يحرزون عدد نقاط مرتفعاً في جوانب العاطفة ونمط الحياة ومعاداة المجتمع، وعدد نقاط أقلَّ في جانب التفاعل. فهم عدوانيون ومتنمرون وغليظو الطبع، وأقلَّ في جاذبِيتهم وتلاعيبِهم من النوعين الآخرين. إنَّهم أصحاب أفعال لا أقوال.

عندما حلّلنا حكايات وقصصاً للقراء والمشاركين في البرنامج أيضاً فضلاً عن آخرين عملنا معهم، ثمَّ أضفناهم إلى بحثنا، اكتشفنا نمطين مختلفين من المعتلين نفسياً في الشركات وهم يبدوان وكأنَّهما يتناسبان تماماً مع ما نعرفه عن اثنين من الأنواع المترفرعة من الاعتلال النفسي.

بعض المعتلين نفسيًا، متلاعبو الشركات أو محتالوها -مثل النوع المتلاعب- بارعون في استخدام الآخرين سعيًا وراء الشهرة والثروة والسلطة والسيطرة. إنّهم مخدعون ومتمركزوون حول ذواتهم وسطحيون ومتلاعبون ويميلون إلى الكذب. إنّهم لا يعبّون بعواقب سلوكهم، ونادراً ما يفكّرون في ما قد يسفر عنه المستقبل. فهم لا يتحملون المسؤولية أبداً مع أنّهم يعدون بتحقيق الأهداف والأغراض وتقديم الخدمات الشخصية. وإذا ما ووجهوا، سيلومون الآخرين على المشاكل التي بين أيديهم، فلا يقبلون تحمل مسؤولية أفعالهم. إنّهم وقحون وقساة تجاه الأشخاص الذين لا يملكون أيّ شيء ليقدموه لهم، فيشعرون بالتفوق والاستحقاق. ولا يفكّرون أبداً في الأذى الذي يسبّونه للناس أو المؤسسات، عادة ما تبدر منهم تفاعلات خالية تماماً من المشاعر البشرية، وبخاصة التعاطف. إنّ اعتذارهم عن شيء بدر منهم هو أمرٌ غريب عليهم، لأنّهم لا يشعرون بالذنب أو الندم.

---

### إنّهم لا يفهمون الأمر فحسب

في العام 2005 أدين كلّ من جون ريجاس (John Rigas) البالغ من العمر ثمانين عاماً ومؤسس شركة أديلفيا كوميونيكيشنز (Adelphia Communications) وابنه تيموثي ريجاس (Timothy Rigas) البالغ من العمر ثمانية وأربعين عاماً بتهمة الاحتيال والتآمر في السندات المالية وبخداع المستثمرين في ما وصفه القاضي بأنه إحدى أكبر عمليات الاحتيال في تاريخ الشركات. حكم على جون ريجاس بالسجن خمس عشرة سنة، وعلى ابنه بالسجن عشرين سنة. وبالإشارة إلى الأب قال القاضي: «منذ أمد بعيد أسس شركة أديلفيا على بيان من الكذب والخداع والاحتيال».

كانت إجابات الأب والابن كافية، قال الأب: «ربما أكون مدانًا ومحكوماً عليّ، لكن في قلبي ووعيي سوف يواريني الثرى وأنا أؤمن حقاً بأنّي لم أفعل شيئاً سوى محاولة تغيير الظروف» للشركة وعائلته. وقال ابنه تيموثي ريجاس للقاضي إنّ: «نوايانا كانت طيبة، لكن النتائج لم تكن كذلك».

مع ذلك، يمكن للمتلاعبين أن يكونوا ناجحين إلى حد مذهل في التعامل مع الآخرين، وذلك بالنظر أساساً إلى قدرتهم الممتازة على الجاذبية ونسج قصة معتبرة للتأثير في الآخرين. إنهم بارعون في قراءة المواقف والناس، ومن ثم تعديل نهجهم للتاثير بأفضل طريقة في من حوالهم. يمكنهم أن يبدوا جاذبيتهم عندما يناسبهم الأمر، ويضمرونها إذا ما حلا ذلك لهم. ونظراً إلى قدرتهم على التلون كما الحرباء لاخفاء جانبهم المظلم، يمكنهم بسرعة وسهولة بناء علاقات قائمة على الثقة مع الآخرين، ومن ثم استغلالهم أو خيانتهم بطريقة ما. يبدو المتلاعبون وكأنهم يمرون بتجربة أشبه بخيالات اللعب وهم يستغلون الناس، ويتسلّلون إلى عقول الآخرين ومطاوِعُهم في تنفيذ الأشياء لصالحهم. هذه القدرة على الفوز بالألعاب النفسية مع الناس تبدو وكأنها تعطيهم حساً بالإشباع الشخصي.

وفي حين أنهم قد يعطون انطباعاً وكأنهم طموحون - خصلة سوف يختلقونها - فإنّ لديهم في واقع الأمر أهدافاً طويلة المدى لأيّ عواقب، إذ يعتمدون أكثر على قدرتهم الغرائزية على استغلال الفرص التي تثير اهتمامهم في أيّ لحظة ثم ينسجون القصة التي يروونها للآخرين. وإذا ما بدا لهم أيّ شيء أكثر إثارة للاهتمام - وظيفة جديدة أو حبيب جديدة - سوف يتحرّكون سريعاً تجاه الفرصة الجديدة، وهو ميل قد يجعلهم يبدون متهورين أو غير عابئين نسبياً بالمسؤولية أمام الملاحظين. ومع أنهم قد يصيّبون جامات غضبهم على زملاء العمل فيدخلون في نوبة غضب ثم يهدّون تماماً بالسرعة نفسها (وكان شيئاً لم يكن)، فإنهم يستطيعون أيضاً التحكّم في غضبهم لو كان فعل هذا أفضل لصلحة - فيدخلون نزعتهم الانتقامية لوقت لاحق.

ثمة مجموعة أخرى من المعتلين نفسياً أكثر عدوايّة. هذه المجموعة، متعمّمي الشركات، يبدو وكأنهم يعكسون كثيراً من سمات السيكوباتي الذكوري: إنهم مؤذون في المقام الأول أكثر من كونهم جذابين. فالمتعمّرون ليسوا بما للنوع

المتلاعب من درجة التعقيد أو النعومة، لأنهم يعتمدون على الإكراه والتعسف والإذلال والتحرش والعدوانية والتخيوف لشق طريقهم. إنهم يقسون على كل شخص تقريرياً، ويفحصون عمداً عن أسباب للدخول في صراعات ولوم الآخرين على الأمور التي آلت إلى الفشل، لهاجمة الآخرين ظلماً (في السر وفي العلن) ويكونون عدوانيين عموماً. عادة ما يتغاهلون بانتظام حقوق الآخرين ومشاعرهم وعادة ما يتهكمون بالأعراف التقليدية للسلوك الاجتماعي القويم. إذا لم يسيروا في الطريق التي ينشدونها، فلأنهم يصبحون انتقاميين ويضمرون الضغينة لوقت طويل ويتهزون أي فرصة «للتعادل». وينختارون بانتظام ويهاجمون بضراوة الأهداف العديمة الحيلة نسبياً.

### استهداف الضعفاء

من بين أكثر الأهداف جاذبية للمحتال السيكوباتي النساء غير الآمنات أو الوحيدين أو المنعزلات عن الأصدقاء والعائلة في دولة أجنبية. مؤخراً في كندا قدم رجل نفسه على أنه ضابط شرطة سابق في هونج كونج وادعى أنه يعمل الآن لصالح الشرطة المحلية. كان يحتال على النساء الثريات من آسيا «عائلات الأقمار الصناعية»، اللائي يعمل أزواجهن في هونج كونج وتعيش العائلة في كندا. كان باستطاعته الاندساس في حياتهن، وفي حالات عديدة كان باستطاعته أن يقنع النساء أنّ عليهم الطلاق من أزواجهن. في كل حالة من هذه الحالات كان يطلب أموالاً لاستئجارها في مخططات أعماله، وحين ترفض إدراهن، يهددها أو يهاجمها ويقول إنّ معارفه من المجرمين في هونج كونج سوف يلحقون الأذى بزوجها. في النهاية أدين الرجل بتهمة الابتزاز والاحتيال على إحدى النساء وحكم عليه بالسجن. أشار إليه القاضي باسم «الثعبان الذي سعى داخل حياتها وأفسدها».

هذا النوع تحديداً من الجرائم يتجسد في مختلف المجتمعات حول العالم. في معظم الحالات، يشعر الضحايا بالخوف والخرج من رواية ما حدث. ثم إنّه ليس كل الضحايا أثرياء، لكنهم جميعاً مستهدفون من ثعابين.

يستجيب المتنمرون بعدواً نية للاستفزاز أو عند الإحساس بالإساءة أو الإهانة. ومن غير الواضح ما إذا كان استضعافهم للآخرين نابعاً من الشعور باللعة أم مجرد طريقة فعالة تعلّموها للحصول على ما يريدونه من الآخرين. لكن مثل هؤلاء المتلاعبين فإن المتنمرين المعتلين نفسياً لا يشعرون بالذنب أو الندم أو التعاطف. إنهم يفتقرن إلى أي حلم في سلوكهم، ويدوّنون أنفسهم غير مستعدّين أو غير قادرين على تعديلهم، حتى وإن كان ذلك في مصلحتهم. ولما كانوا غير قادرين على فهم الأذى الذي يلحقونه بأنفسهم (ناهيك عن ضحاياهم)، فإن المعتلين نفسياً المتنمرين من أخطر الأنواع على وجه الخصوص.

بالطبع ليس كل المتنمرين من المعتلين نفسياً، وإن كان هذا لا يهم الضحايا إلا قليلاً. فالمتنمرون يظهرون في صور عديدة بأحجام وأشكال نفسية وجسمانية متفاوتة. في حالات عديدة، يعني المتنمرون «بكل أشكالهم المتنوعة» من مشاكل نفسية مستقرة في أعماقهم، بما في ذلك الشعور بالنقص أو عدم الأهلية وصعوبة إيجاد علاقة مع الآخرين. ربما يعرف البعض ببساطة في سن مبكرة أن حجمهم أو قوّتهم أو موهبتهم اللفظية كانت الأداة الفعالة الوحيدة لسلوكهم الاجتماعي. وبعض الأشخاص ربما يكونون متنمرين في حالات بعينها حسب السياق، إذ يتصرّفون بسوء في العمل لكنهم يكونون طبيعيين بدرجة أو بأخرى في سياقات أخرى. لكن التنمّر السيكوباتي على ما هو عليه: قاسي ومتّقم ويسيطر على الأشخاص وقليلًا ما يتعاطفون أو يهتمّون بحقوق الضحية ومشاعرها، منها يكن السياق.

إلى جانب هذين النوعين المحددين - المتلاعب والمتنمر - رأينا حفنة من هذه الحالات الأسوأ حتى في درجتها. حرّكوا الدمى في الشركات كما أطلقنا عليهم، يدوّنون جمعوا سمات كل منها بطريقة معقدة. فهم يتقنون التلاعب بالناس - جذب خيوط الدمى - من بعيد، لكي يجعلوا من هم تحت سيطرتهم مباشرة يؤذون أو يتنمرون بمن هم أقل رتبة في المؤسسة. في الأساس، يستخدمون كلا

الإستراتيجيتين – التلاعب والتنمر – تماماً مثل الشخصيات التاريخية كستالين وهتلر، فقد أحاطا أنفسهما بأتبع مطيعين ومن خلاهم بسطا نفوذها على كثير من سكان بلدיהם. وأيّ بادرة عصيان (عادة ما تبرز نتيجة موقف مصحوب بجنون الارتياب) تجعلهم يهاجرون مناصريهم المباشرين أيضاً. بالنسبة إلى حرك الدمي، فإنّ كلاً من الوسيط («الدمي») والضحية النهائية يمكن الاستغناء عنها لأنّه لا يرى في أيّ منها شخصاً حقيقياً ومتفرداً. نعتقد أنّ حركي الدمى العاملين في الشركات هم أمثلة على نموذج السيكوباتي التقليدي الأكثر خطورة.

## أصول العدوانية

يشير البحث التطوري إلى أنّ الطفولة المبكرة هي وقت لقدر كبير من العدوان الجسدي، وهو يصل إلى ذروته بين سنّ عامين وأربعة أعوام. وبعد التدهور التدريجي في العمر يصل السلوك العدواني (المعادي للمجتمع) مرّة أخرى إلى ذروته في فترة المراهقة المتأخرة ومن ثمّ، في معظم الحالات، يقلّ في مرحلة الرشد المبكرة؛ يوصف هذا النمط باسم المراهقة المحدودة. لكنّ السلوك المعادي للمجتمع والعدواني لبعض الأفراد يكون ملحاً طوال العمر، ما يعني أنه قد يمتدّ طويلاً ليصل إلى مرحلة الرشد. بعض سمات النمط الملحق طوال العمر (مثل الاندفاعية والترجسية والقسوة) تشبه تلك التي نجدها لدى السيكوباتي، لكن ليس الأخرى (مثل العجز اللفظي والمشاكل العصبية والقلق الزائد).

هل من الممكن تحديد العدوانية والسمات الأخرى في الأطفال التي قد تكون بواarden لتلك التي نجدها في المعتلين الراشدين؟ تشير الأبحاث الحديثة على الجينات السلوكية إلى أنّ من الممكن في الواقع الأمر فعل هذا (سبق ذكره). لكن من المهم بمكاني ما يشار إليه باسم نمط سمات القسوة غير العاطفية، الشبيهة بالخصال التفاعلية/ العاطفية التي أوردنها في قائمة الاعتلال النفسي. هذه السمات يمكن قياسها في مرحلة ما قبل المدرسة لدى الأطفال ويمكنها أن تشي بعدوانية ومشاكل سلوكيّة أخرى في مرحلة لاحقة.

اقترح الباحث بول فريك (Paul Frick) وزملاؤه أنّ سمات القسوة غير العاطفية هذه تتبع من مستويات منخفضة للمثبتات التي يحفّزها الخوف (أي لا يردعها التهديد

بالعقاب)، ما يتبع عنه تدهور في نمو الاختلاط الاجتماعي الأخلاقي والضمير. قدم دونالد لينام (Donald Lynam) وزملاؤه دليلاً يعتبر تركيبة من فئة الانتباه / اضطراب فرط النشاط (ADHD؛ حسب الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات النفسية، الإصدار الرابع [DSM-IV]) واضطراب السلوك (CD؛ حسب [DSM-IV]) والتي تُقتل «المختل عقليًا الوليد». هذه التركيبة من اضطرابات المراهقة يعتقد أنها تعكس مشاكل في السلوك المتبطن قد لا تكون مقبولة أو مؤذية للنفس أو الآخرين. هذه المشاكل في التحكم بالذات إلى جانب سمات اضطراب السلوك، يبدو وكأنها مهمة في تطور الاعتلال النفسي.

### السيكوباتي الذي يعمل في الشركات وعاهدناه

اقترح هيرفي كليكلي (Hervey Cleckley) وعدد من الباحثين الحاليين أن المعتلين نفسياً الملاعبيين سوف يبلون بلاة حسناً في مجال الأعمال والسياسات والمهن الأخرى بسبب قدرتهم على الاحتيال على الآخرين حتى يصدقوا أنهم أمناء وخلوقون ويتمتعون بـالموهبة والخبرة والتزعة إلى القيادة. وفي حين أن المعتلين نفسياً المتنمرين يبدون وكأنهم غير مناسبين للعمل في تلك المجالات، تشير أبحاثنا إلى عكس ذلك. في المناصب الإدارية، تبقى سمعتهم الخصوم والأتباع على مسافة منهم، ما يسمح لهم باستخدام سلطتهم للحصول على ما يريدونه. علاوة على ذلك، فإن أعضاء الإدارة العليا، غير المحظوظين بتفاصيل الأعمال اليومية، قد يتناهى إلى مسامعهم مثل هذه السلوكيات المتنمرة، لكنهم يخزنونها في مجرد كونها مبالغات بسبب الحسد والتنافسية، أو حتى يقبلوا هذا السلوك كجزء من أسلوب الإدارة القوي الشكيمية للشخص نفسه. وبالدرجة نفسها التي يعزّز فيها المعتلون نفسياً المتنمرون من سمعتهم على أنهم من كبار المساهمين في إدارة الشركة بنجاح، فإنهم يكونون محسنين ضدّ النقد أو حتى يتلقوا «قرصنة أذن» من آن إلى آخر. عادة ما يكون محركو الدمى محسنين ضدّ الانضباط المؤسسي لأنهم هم أنفسهم يسيطرون على عدد كبير من الموظفين، بالإضافة إلى الأنظمة

## ارتكاب الجريمة والإفلات من العقوبة

أدين المدير التنفيذي الكندي بول كوفين (Paul Coffin)، بخمس عشرة تهمة احتيال على الحكومة الفيدرالية بقيمة 1.5 مليون دولار. فعلى مدار خمس سنوات كان هو وزوجته يعيشان حياة فارهة بمضاعفة فواتير خدماته وتقديم فواتير مزورة عن موظفين وهميين. وخلال التحقيق لم يكن متعاوناً وكان يعاني من «سقطات» في الذاكرة في ما يتعلق بأنشطةه الإجرامية.

حكم عليه بحكم مشروط (دون أن يسجن). ووافق القاضي على اقتراح الرجل بأن يعطي سلسلة من المحاضرات عن الأخلاقيات لطلاب الجامعة بدلاً من السجن. وكانت المواضيع المقترحة لهذه المحاضرات الصادرة من القلب: «لا تساوم على نزاهتك منها تكون الفائدة التي تحصل عليها». «الشخص الوحيد الذي يمكنه أن يسلب سمعتك ومصداقيتك وحسن سيرتك هو أنت».

ضع في الاعتبار أيضاً حالة الرئيس الأسبق لشركة هولينجر إنترناشونال، ديفيد رادлер (David Radler) الذي أدين في الولايات المتحدة نظير 32 مليون دولار من الاحتيال بالبريد الإلكتروني ووافق على الشهادة ضد المديرين التنفيذيين في شركات أخرى. في المقابل حكم عليه بالسجن تسعه وعشرين شهراً وغرامة 250000 دولار. مع ذلك، فلكونه كندياً، سوف يقضي رادлер هذا الحكم على الأرجح في سجن كندي. لأن جريمته لم تكن جنائية، وبالتالي أكد أنه سيحصل في الغالب على إفراج مشروط نهاراً (حرّاً بالنهار ومحبوساً بالليل) بعد خمسة أشهر وإفراج مشروط كلّي بعد عشرة أشهر.

لا شك في أن المديرين التنفيذيين المدانين في شركات إنرون وتيكو وورلد كوم يتمسّون لو أنّهم ارتكبوا جرائمهم في كندا أو كانوا على الأقل مواطنين كنديين.

في بحثنا الأصلي الذي أجريناه على قرابة 200 شخص من المرشحين بقّوة لنصب المدير التنفيذي، وجدنا أنّ نسبة 3.5 في المائة قد تطابقاً مع الشروط المنصوص عليها للسيكوباتي حسب مقاييس قائمة المسح المذكورة آنفاً (PCL: SV).

وعلى الرغم من أنّ هذه النسبة قد لا تبدو وكأنّها كبيرة، فإنّها أعلى نسبياً مما وجدناه في النسبة العامة للسكان (1 في المائة)، وغالباً أكثر من النسبة التي قد ترغب معظم الشركات في إدراجها بقائمة مرتباتهم، ولاسيما أنّ هؤلاء الأفراد كانوا على وشك أن يصبحوا قادة في مؤسساتهم. من بين هؤلاء الأشخاص نجد أنّ جميعهم لديهم خصال السيكوباتي المتلاعب: السطحية وجنون العظمة والغش والاندفاع وانعدام المسؤولية وعدم تحمل مسؤولية أفعالهم والافتقار إلى الأهداف أو الشعور بالندم أو التعاطف. ومن بين هؤلاء الأشخاص ظهر اثنان منها التنمر أيضاً. ومن بين الحالات التي راجعناها لآخرين في ميدان العمل ومن بين القراء أيضاً، تبدو درجة تكرار هذه الحادثة صحيحة.

كان متوسط نقاط قائمة المسح (PCL: SV) للمعتلين نفسيًا العاملين في الشركات 19 (من بين أعلى عدد نقاط 24 نقطة)، وهو في صميم مجال أبحاث الاعتلال النفسي. عند تقييم هذه التنتائج، من المهم ملاحظة أنّ عدد النقاط في هذه الدرجة يشير إلى وجود ما يكفي من خصال الاعتلال النفسي التي تمثل مشكلة للمؤسسة.

### الخلط بين سمات الاعتلال النفسي وحسن القيادة

تشير الأبحاث المبكرة من علماء النفس والأطباء النفسيين إلى أنّ سلوكيات معظم المعتلين نفسيًا كانت مختلفة جدّاً لجعل نجاتهم ممكنة على المدى الطويل في المؤسسات وربما يكونون ملائمين أفضل للعمل بمفردتهم أو في وظيفة أخرى. لكن بناءً على بحثنا الخاص وأبحاث الآخرين، نعرف الآن أنّ بعض المؤسسات تسعى بدأب إلى تعيين أشخاص لديهم على الأقل جرعة معتدلة من سمات الاعتلال النفسي. قال لنا بعض المديرين التنفيذيين، «كثير من السمات التي وصفت لنا تبدو وكأنّها مثمنة من شركتنا. لماذا ينبغي على الشركات ألا تعين معتلين نفسيًا لشغل بعض الوظائف؟» قد تكون الإجابة العلمية المناسبة أنه من اللازم إجراء كثير من البحث لتحديد تأثير الجرعات المختلفة لسمات الاعتلال النفسي على أداء مختلف أنواع الوظائف. من المفترض أنّ الرقم «المثالي» وحدة هذه

السهام أعلى في بعض الوظائف (مثل مروج الأسهم والسياسي وقوى إنفاذ القانون ومندوبي مبيعات السيارات المستعملة والمرتزقة والمحامين) أكثر من الآخرين (مثل العمال الاجتماعيين والمدرسين والممرضات والوزراء). وإلى أن يكتمل هذا البحث، يمكننا أن نقول بأمان إنّ من يؤمنون بأنّ «الاعتلال النفسي شيء جيد» لم يتعرضوا كثيراً على ما يبدو للشيء الحقيقي.

إنّ أي شخص يعمل مع سيكوباتي أو عنده سيكون على دراية بالحقيقة المؤلمة لطبيعته المدمرة. بالنسبة إلى مؤسسة ما فإنّ وجود أي معتلّ نفسياً دون اكتشافه يمكن أن يلحق الكثير من الأذى بالروح المعنية لطاقم العمل والإنتاجية وفريق العمل. المشكلة أنك لا تستطيع اختيار أي من سمات الاعتلال النفسي التي تريدها وتتجاهل الأخرى؛ الاعتلال النفسي متلازمة، أي مجموعة من السمات والسلوكيات ذات الصلة التي تشكل شخصية شاملة للفرد. لكن لسوء حظ الشركة، فإن السمات «الجيدة» عادة ما تخفي وجود «السيئة» عندما يتعلق الأمر بالاعتلال النفسي.

أحد الأسباب المهمة للخلط بين السيكوباتي الحقيقي والقائد أنّ السيكوباتي الموهوب يمكنه أن يزور سمات القيادة والإدارة التي يبحث عنها المديرون التنفيذيون عند التعيين أو الترقية وقرارات تولية آخرين في المناصب. فالسلوك الجذاب والكلام المفعّم يمكن بسهولة الخلط بينهما وبين القيادة الجذابة والثقة بالنفس. فضلاً عن ذلك، نظراً إلى الأهمية الكبيرة للجاذبية الشخصية في القيادة الفعالة، فإنها عندما تتوفر في أحد المرشحين، يمكن أن يشبه تأثيرها «الهالة المقدّسة» – أي، نزعة من يجرون المقابلة ومتخذي القرار إلى تعليم سمة واحدة وجعلها تنسب على الشخصية كلّها. ويعمل تأثير الهالة المقدّسة هذا على «ملء الفراغات» في حالة غياب المعلومات عن الشخص ويمكن أن تتحجّب أحكاماً أكثر أهمية. حسب المذكور مسبقاً، فحتى الباحثون المحنكون – الذين يعرفون أنّهم يتعاملون مع معتلّ نفسياً – عادة ما ينخدعون بقبول أشياء بقيمتها الظاهرة.

## الجانب المظلم من الجاذبية الشخصية

أشار عالم النفس والباحث روبرت ت. هوجان (Robert T. Hogan) وزملاؤه إلى أن الجاذبية الشخصية يمكن أن تخفي وراءها عدداً من المشاكل. «يوجد أشخاص معينون يتمتعون بمهارات اجتماعية متفوقة، وهم يبرزون سريراً في المؤسسات ويسبّبون حياداً عن المسار في النهاية... لأن صفاتهم الظاهرة تخفي جانبهم المظلم».

وقد ذكر أن مزيداً من المديرين التنفيذيين يطردون بسبب مشاكل في شخصياتهم أكثر من مشاكل تتعلق بعدم الأهلية. إلا أن أكثر النوعيات المثيرة للمشاكل هم «المديرون النرجسيون والمعتلون نفسياً» الذين يستغلون مرؤوسهم ويتملقون رؤسائهم في آن واحد.. . . وقبل أن يفشلوا في مساعيهم يكونون قد كلفوا المؤسسة مبالغ كبيرة من المال نتيجة إضعافهم للروح المعنوية وزيادة مفرطة في انفكاك الموظفين وقلة الإنتاجية».

إن القدرة على التأثير في مجريات الأحداث والقرارات وإقناع الأقران والمرؤوسين بأن يدعموا وجهة نظرك هي مهارات إدارية مهمة. ولا يمتلك الجميع تلك المهارات بالمستوى المطلوب في وظائف الإدارة العامة. وتبحث المؤسسات دوماً عن أشخاص بمثل هذه المهارات وتستثمر مبالغ طائلة في التدريب والتمرين وتطوير طاقم العمل لتحسينهم. ومن النادر العثور على شخص ما لديه موهبة طبيعية في التأثير على الآخرين والقدرة على إقناعهم. وعند العثور عليه، من الصعب على صناع القرار أن يبحثوا عمن سواه. إننا نعرف أن المعتلين نفسياً أساتذة في الاحتيال والتلاعب - لاسيما إذا ما اختبئوا تحت غطاء من الجاذبية الخادعة - ما يؤدي إلى تصور أن لديهم مهارات إقناع وقيادة قوية.

إن التفكير التخييلي والقدرة على تصور مستقبل المؤسسة هو مهارة معقدة تتطلب منظوراً واسعاً، والقدرة على الدمج بين مختلف وجهات النظر، ومهارة استشراف المستقبل - بمعنى التفكير الإستراتيجي. أما المعتلون نفسياً فليسوا جيدين في التأسيس والعمل على المدى الطويل والأهداف الإستراتيجية؛ إنهم

أقرب إلى الانتهازية. مع ذلك يمكنهم نسج قصص جذابة حول المواقف والأحداث التي لا يعرفون عنها إلا القليل ويخيلونها إلى رؤى مستقبلية معقولة بدرجة مذهلة. ولأنه يصعب على الشخص العادي فهم التخيّل، فليس من العجيب إذن أن تبدو حوارات السيكوباتي الغامضة وإن كانت مقنعة وغير المنطقية وإن كانت معقولة والمشتبه وإن كانت فاتنة والجذابة وإن كانت مليئة بالأكاذيب (انظر الموضوع التالي) وكانتها فكرة لامعة لما ينبغي على المؤسسة فعله. وهذا حقيقة تماماً لاسيما في أوقات الأزمة، عندما يكون باستطاعة القليل فقط أن يبتعدوا عن تلك التوقعات المنيفة ويبحث الكثيرون عن قيادة لشغل الفراغ.

---

### الأسلوب يهز الجوهر

في حالات عديدة يعتبر ما يقال فعلياً أقل أهمية من التفاعل الاجتماعي. ففحوى الرسالة غالباً ما يحجبه السلوك الذي تقال به وبالانطباع المرئي الذي يتركه المتحدث علينا. إننا جميعاً نعرف هذا؛ لإدارة الانطباع والتلاعب من الآليات الاجتماعية الطبيعية التي يستخدمها الجميع.

إن السياسيين والمعلقين ومندوبي المبيعات ليسوا الوحيدين الذين يفهمون أنك إذا «بدوت مهذبًا فعلاً وقولًا» عادة ما تُحجب عن الناس ما ينبغي أن يكون واضحاً لهم: تشوه الحقيقة والعبارات المبتدلة الفارغة والمغالاة والهراء. «لا أعرف ما قاله، لكنّ هيئته رائعة جداً. ما الذي لا ينبغي تصديقه؟»

---

في آخر معارك الحرب العالمية، والتي كانت المعركة الخامسة، كان العدو يتقدّم بلا رحمة على جيش يوليوس قيصر. فقواته كانت أصغر حجماً من جيش العدو وكانوا محاطين بهم؛ بدت النهاية وشيكة ليوлиوس قيصر وحملته الطويلة للاستيلاء على بلاد الغال. لكن عندما رأى أنه على وشك خسارة كل شيء، لبس درعه ومعطفه القرمزاني اللامع – على نحو يكون من السهل على العدو رؤيته –

وقاد قوّاته الاحتياطية إلى وسط المعركة. ومع أنّ أعداد العدو تفوق عدد قوّاته فإنّ قوّاته اكتسحت، فعندما أدرك جنود العدو أنّهم كانوا محفزين من القيصر نفسه حدث بينهم اضطراب. وتشير السجلات التاريخية إلى انتصار القيصر وبسالته وحنكته القتالية. نعرف أنّه كان يتمتع بالجاذبية وأنّه خطيب مفوّه ولديه قدرة على التأثير والإقناع وقائد ذو بصيرة ما زالت إستراتيجيته تدرس في الكلّيات العسكريّة حتّى يومنا هذا. أكان القيصر قائداً عظيماً أم إنّ نجاحه نتيجة دافع من الاعتلال النفسيّ ومجازفة شديدة بنفسه وجنوده؟

من المهم ذكر أنّ المعتلين نفسيّاً - مثل القادة العظام - مجازفون، وعادة ما يضعون أنفسهم والآخرين (في حالة القيصر، جازف بحياته وبحياة جيشه؛ وفي حالة الأعمال يجازف بالشركة كلّها) في طريق الأذى. إنّ المجازفة التي غالباً ما يصعب التفريق بينها وبين الطيش، هي سمة تتماشى عن قرب مع ما توقعه من القادة وقت الأزمات. لكن ما مقدار المجازفة الذي يعتبر مناسباً؟ ما مقدار المجازفة المطلوب لإنقاذ اليوم أو في ما يخصّ أجواء الشركات الأقلّ حدة، تحقيق الأهداف؟ السمة الأخرى، الاندفاعيّة، تزيد من حدة سلوك الإقدام على المجازفات، ما يؤدي إلى التصرّف دون تحطيم كافٍ أو تمعن في الأفكار. عادة ما يتضمّن البحث عن المغامرة الإقدام على مجازفات خطيرة فقط لمعرفة ما تسفر عنه الأمور. يمكن الخلط أيضاً بين عناصر الاندفاعيّة الشديدة والبحث عن المغامرة من جهة والطاقة العالية والتصرّفات ذات المردود العمليّ والشجاعة والقدرة على أداء مهام متعدّدة من جهة ثانية، وجميعها سمات إداريّة مهمّة.

على الرغم من تعريض حياته للخطر فإنّ السلوك المجازف للقيصر في معركته الأخيرة ببلاد الغال كان أبعد ما يكون عن الاعتلال النفسيّ. بل كان مجازفاً متزناً، فيرجح الواقع التي يواجهها والموارد التي لديه (هو والعدو)، والاحتمالات التي قد تؤثّر على النتيجة، والخطر الذي يحيق بفيقه عند الإبحام عن المجازفة. لم يكن أيضاً من يبحثون عن المغامرة على الأقلّ ليس بالدرجة التي تبدّر من المعتلين

نفسياً. كان هو والفيлик الروماني الذي يقوده بمثابة آلة منضبطة، لا تكاد تكون كصورة قائد جسور وجماعته من المعتلين نفسياً الذين يقاتلون من أجل المغامرة.

## لا حاجة إلى رعاة البقر

هل المعتلون نفسياً مناسبون تحديداً للمهن الخطيرة؟ لا يتفق مع هذا الرأي ديفيد كوكس (David Cox) أستاذ علم النفس بجامعة سايمون فريزر. إذ أنه درس عملية القصف البريطاني بالقنابل شمال إيرلندا، حيث بدأ بحثه بتوقع أنه نظراً إلى أن المعتلين نفسياً مثل «النار تحت الرماد» ولديهم نزعة قوية «للإثارة» فلأنهم سيكونون ممتازين في هذا العمل. لكنه وجد أن الجنود الذين أدوا المهمة الصارمة والخطيرة المتمثلة في نزع فتيل قنابل الجيش الجمهوري الإيرلندي أو تفكيكها كان يشار إليهم باسم «رعاة البقر» -أشخاص لا يمكن الاعتماد عليهم ومندفعون وتنقصهم المثالية والاهتمام بالتفاصيل الازمة للحفاظ على حياتهم أثناء المهمة. استبعد معظمهم خلال التدريب، أما من استطاعوا التسلل فلم يدوموا طويلاً.

وبالمثل، من غير المرجح أن ينجح المعتلون نفسياً في العمل كجواسيس أو إرهابيين أو أفراد عصابات، وذلك ببساطة نظراً إلى اندفاعهم واهتمامهم باللحظة الحالية فحسب، وعدم ولائهم للناس أو لقضية ما. وهو ما يجعلهم متقللين ومتهورين ولا يُرتكن إليهم - مثلهم كمثل «المدافع الطليقة».

يمكن الخلط بين الفقر العاطفي لدى المعتلين نفسياً - أي عدم قدرتهم على الإحساس بمشاعر البشر الطبيعية وانعدام ضمائرهم - مع ثلات مهارات أخرى في الإدارة التنفيذية، تحديداً القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والسيطرة على مشاعرهم والتعامل ببرودة أعصاب مع احتدام الموقف. إن اتخاذ القرارات الصعبة هو إحدى تلك المهام الإدارية التي ينبغي على المديرين التنفيذيين فعلها يومياً. سواء كان هذا باختيار إحدى الخطط التسويقية بدلاً من أخرى، أو رفع

دعوى قضائية أو تسويتها، أو إغلاق مصنع، جميعها قرارات لها مكوناتها العاطفية التي ينبغي التعامل معها. عادة ما يطلب من المديرين التنفيذيين غير المعتلين نفسياً أن يكتبوا ردود فعلهم العاطفية على الأحداث لكي يكونوا فعالين. لديهم أحاسيس، لكن القيود المفروضة على وظائفهم عادة ما تمنعهم من مشاركة الآخرين إياها، باستثناء أفراد العائلة أو أهل الثقة القريبين منهم. أهم شيء يمتنع بعض الواقع المفروضة في الشركات، أن يظهروا بمظهر البرودة والهدوء وسط الهرج والمرج. بإمكان المرء أن يتخيّل القيسار وهو يضع معطفه القرمزي بهدوء ويتأمل احتفال وفاته.

بالتأكيد فعل عدمة نيويورك رودولف جولياني (Rudolph Giuliani) الشيء نفسه لفترات طويلة في أعقاب الهجمات على مركز التجارة العالمي، وقد أشيد به آنه أبقى المدينة تحت السيطرة أثناء تحليل المشكلة والتعامل معها.

## عندما يكون قَسْمُ أَبْقِرَاطِ نَفَاقاً

ثمة عدد من الحالات التي انتهك فيها الأطباء قسم أبقراط (أو النسخة الحديثة منه)، والذي يحدد مسؤولياتهم تجاه مرضاهem. ارتكب كثيرون منهم جرائم قتل وعملوا بطريقة ملائمة. إلا أنه في حالات عديدة، كانت عقوبات سوء التصرف مخففة، تماماً مثل تلك التي تفرض على الأوغاد العاملين في الشركات.

منذ بضع سنوات، أدين طبيب بسبب سلوك غير مهني وغير أخلاقي يتمثل في إبرام صفقات مالية مع اثنين من مرضاهem، امرأة في الثالثة والستين من العمر وابنها الذي يعاني من الصمم والبالغ من العمر ثانية وأربعين عاماً، إذ أصبح كلاهما بالعجز بسبب الإفراط في المواد المخدرة التي وفرها لهم. استولى على مذخرات حياتهما ومتزهداً وسيارتهما. وأرسل فواتير إلى الحكومة بخطط طيبة عن خدمات لم يؤدها. والتبيّنة أن حفقت له صفقاته مبلغًا طائلاً من المال.

فماذا كانت عقوبة ذلك «التصرف الشائن»؟ الحرمان من ممارسة مهنة الطب لستة أشهر

وغرامة 45000 دولار دون أن يقضي مدة في السجن. ثم انتقل إلى موقع آخر وكان يليل بلاء حسناً منذ ذلك الوقت.

---

الخلاصة آننا نقترح أنَّ من السهل على شخصٍ ما – أيَّ شخصٍ – أن يخلط بين السلوك النابع من الاعتلال النفسيِّ والتعبير عن مهارة القيادة الجوهرية. وهذا حقيقيٌّ لاسيما عندما يمتلك الشخص المعين حديثاً في الوظيفة ترسانة من المهارات والسمات التي يمكن التسويق لها إجمالاً على أنها مهارات قيادة، عندما تكون الشخصية المظهرية متصلة اتصالاً وثيقاً بتوقعات العمل، وعندهما ينسج خيال السيكوباتي ببراعة ما مفاده «أنا القائد المثالي».



## الفصل الرابع

### تراقص الشكوك

لوح فرانك إلى حارس الأمن وهو يوقف سيّارته بالقرب من المبني. التقط حقيقة يده وذهب مباشرة عبر المدخل وصولاً إلى المقصف من أجل قهوته. كان يوم الثلاثاء، يوم القهوة المختصة العالمي، لذلك ذهب مباشرة للحصول على أجود الأشياء. دائمًا ما كان يحب الوصول إلى الشركة باكرًا عقب رحلات العمل فيمكنه كسب الوقت لإنتهاء الأعمال التي يعرف أنها تكُوّنت على مكتبه خلال فترة غيابه. وبينما كان يلوح إلى بعض أفراد طاقم العمل وهو يغادر، ذهب إلى مكتبه، وأضاء المصباح، توقف، ثم شرع في العمل. بدا مكتبه على الحالة نفسها التي تركه عليها عندما غادر مساء الجمعة، باستثناء سلة المهملات التي وضعها بالقرب من الباب والتي أفرغتها ماريسا، مشرفة التنظيف، وأعادتها إلى موضعها خلف المكتب.

همهم وهو يمشي نحو دوليب المكتب واضعاً حقيقة يده ثم فتحها. استدار، وبينما كان يضع قهوته على الواقية التي على مكتبه، وجد قرص حاسوب في غلاف أصفر لامع على كومة من الأوراق التي تركها.

قال ديف من على عتبة بابه: «سمعت أنّ الاجتماع سار على أفضل منوال».

رد فرانك وهو يلقط القرص: «بلى، كان كذلك، لقد أحبّوا المادة».

قال ديف ضاحكاً: «كانت ورطة وشيكّة».

«تعال يا ديف، لنتحدّث قليلاً»، هكذا قال فرانك وقد قرر أن يسلك نهجاً

حازماً مع ديف؛ أراد الحديث مباشرةً عَمِّا حَدَثَ عَلَى مَدارِ نَهَايَةِ الْأَسْبُوعِ. التقط ديف مقعداً أمام المكتب وجلس واضعاً إحدى قدميه على الأخرى. فاستأنف فرانك: «ديف، ماذا حدث يوم الأحد؟ حاولت الوصول إليك بعد أن نظرت في المادة التي تركتها لي، لقد كنت...»

قاطعه ديف قائلاً: «لم أكن متاحاً ذاك الصباح، عندما وصلتني رسالتك أدركت أن شيئاً فظيعاً قد حدث. هرعت إلى المكتب وأنا آمل أن يكون الأمر مجرد غلطة صغيرة – كأن تكون أسقطت القرص وأنت في طريقك إلى الخارج – ووجده هنا» استدار ديف ببطء وأشار إلى منتصف السجادة: «لذلك أدركت على الفور ما كان يحدث، عرفت أنك كنت على الطائرة بالفعل، لذلك قررت أن أرسل بريداً إلكترونياً إليك وإلى جون في حالة عدم اصطحابك حاسوبك معك». توقف ديف بينما أدار فرانك القرص الأصفر في يديه وهو يسأل: «أهذا ما تركته لي من أجل المجتمع؟».

بدأ ديف مرتباً: «أجل يا فرانك، لماذا؟ لم أفعل الصواب بإرسال الملف إلى المجتمع؟»

استدار فرانك وفتح حقيبة يده وأخرج منها قرصاً أزرق وجده في الحزمة التي أرسلها ديف يوم الجمعة. سأله: «فما هذا إذن؟»

قال ديف وكأنه يشرح بديهيات: «تلك المادة الخاصة بالمسودة. الأزرق للمسودة والأصفر للمتاج النهائي».

«ديف، لا يوجد أي شيء في الملف يشير إلى وجود ملف بالمتاج النهائي، سواء باللون الأصفر أو غير ذلك. لماذا أعطيتني قرص المسودة، عندما كنت...».

قال ديف باحتدام: «فرانك، أعطيتك كلا القرصين – ليس خطئي أنك أوقعت أحدهما. فعلت ما في وسعك لمساعدتك. كان ذلك خطأً أفهمه هذا، لكنني لم أخبر جون أنك خلّفت الملف وراءك. لقد تستررت على الأمر وسارت الأمور على ما يرام، أليس كذلك؟»

«فرانك، لا أعرف إلى ما تلمع هنا، لكنني أعطيتك مادة المسودة أيضا لأنّي  
أعرف أنك صارم في ما يخص التفاصيل وتحب تفقد عمل كلّ شخص. ففكّرت  
أنك قد ترغب في رؤية المواضيع التي كانت في الخلفية أيضاً».

قال فرانك وهو يرفع صوته قليلاً وبخشونة: «مسودتك هذه مقتبسة عن  
مجلة!»

قال ديف متعثراً: «أعرف هذا، ألا تذكر أنك من أشرت عليّ بهذا المقال  
كمثال على العروض الممتازة؟ لقد صورته واستخدمته ك قالب من أجل عرضك  
للجنة. اعتتقدت أنّ هذا ما تريده. ألم يكن بالجودة نفسها التي أحبيت بها المقال؟»  
شعر فرانك بحيرة، إذ كانت قصة ديف منطقية. بل، لقد مدح تلك القصة عن  
المنافس وعرضها على ديف.

«وماذا عن الأرقام والرسوم البيانية؟»

«كانت مجرد ملء خانات إلى أن أحصل على البيانات التي كنت أجمعها. كانت  
النسخة الأخيرة على المنوال نفسه، لكن بأرقامنا ورسوماتنا وصورنا». توقف  
ديف وأكمل بعبارات جدية على وجهه: «لم أكن أفعل أيّ شيء خبيث هنا يا  
فرانك، بل إنّ أمي خاب قليلاً في أن هذا ما يوحّي به كلامك».

«كلامي لا يوحّي بهذا يا ديف؛ أحاول فقط فهم ما حدث».

«حسناً، لقد قلت هذا بنفسك، أسقطت الملف وأنت في طريقك إلى الخارج.  
خطأ بسيط، لا شيء يستحق هذا التحقيق الفيدرالي. كنت آمل أن تربّت على  
ظهرني نظراً إلى العرض الرائع وإنقاذه لليوم، لكن...»

قال فرانك: «كان العرض رائعًا يا ديف، لقد أبليت بلاءً حسناً، أشكرك. أنا  
أعني هذا بحقّ، كان محظوظاً إعجاب الجميع».

«أقدر هذا يا فرانك، شكرًا لك. هل حصلنا على الموافقة عليه؟»

قال فرانك بابتسمة: «أجل يا فرانك، فلتجمع توصياتك للفريق، ولنلتقي غداً

من أجل مناقشة التوقيت».

«تمام يا فندم!» هكذا قال ديف مداعبًا وهو يحييَّه تحية عسكرية مع ابتسامة عريضة. نهض فرانك ومدّ يده مصافحًا ديف؛ وتصافحا بقوّة ثمّ غادر ديف المكتب.

ظلّ فرانك يعمل طوال اليوم وفي المساء. وفي حوالي الساعة السابعة والنصف مساءً اتصل فرانك بزوجته ليقول لها إنّه في طريقه عائداً إلى المنزل. في بعض الأحيان كان يشعر أنّ عليه تعويض الوقت الذي كان يقضيه في المكتب، لكن زوجته كانت تعرف أنّ الإثارة تفوته وأنّه كان يستمتع بالعمل متأخّراً. وبينما كان ينهي المكالمة، دخل من الباب عامل النظافة بيت.

قال وهو يرجع خارجاً إلى الردهة: «عذرًا يا سيد فرانك».

«لا بأس يا بيت، كنت سأغادر لتوّي، يمكنك الدخول». قال فرانك وهو ي Prism حقيقة يده، وأمسك بستره من خلف باب المكتب ولوّح إلى بيت. توقف، وفجأة قليلاً، ثمّ سأله، «هل ماريسا في الأرجاء الليلة؟»

ردّ بيت: «بلّ، إنها في آخر الردهة ناحية اليسار».

قال فرانك وهو يتّجه صوب رواق الردهة: «شكراً، طابت لي ليلتك».

## العدو على الأبواب

# مكتبة

[t.me/soramnqraa](https://t.me/soramnqraa)

أسرعت كارلا عبر الممر، كانت تمسك بفنجان القهوة في يدها ومجمل الملفات تحت ذراعها. كانت تكره أن تتأخر عن هذا الاجتماع، لكنّها استلمت لتوّها بعض معلومات جديدة قد تساعدها في اتخاذ قرار اليوم.

كانت الساعة الكبيرة وسط الغرفة تشير إلى 10:02.

«آسفة، لقد تأخرت»، قالت كارلا وهي تضع ملفاتها على طاولة الاجتماع في مكانها. وسحبّت محفظتها من الجزدان، التقطت دولارين ووضعتهما وسط الطاولة. على الرغم من كلّ التغيير الذي مرّ بالشركة على مدار العام المنصرم، تم الحفاظ على هذا الطقس – دولار مقابل كلّ دقيقة تأخير. بعض استشاريّي إدارة الوقت نصحوا بهذا الأمر منذ بضع سنوات على لجنة المديرين التنفيذيين كوسيلة لضبط أنفسهم، وظلّ الأمر لزاماً. أحبّوا الأمر فحسب؛ والآن فإنّ كلّ اجتماع يشمل المديرين وما فوقهم تنطبق فيه هذه القاعدة. كانت حصيلة الوعاء عندما كانت الغرامة ربع دولار لكلّ دقيقة تكفي بعد عام لشراء بيتزا للكلّ طاقم عمل الشركة. والآن، مع التضخم، زادت الغرامة لتصبح دولاراً، لكنّ التحسينات الناتجة عن عدم إهدار الوقت أدّت إلى أعداد أقلّ من البيتزا في العموم.

قال جونسون الرئيس التنفيذي: «يسعدني أننا جميعاً هنا، شكرًا لكم. لقد أجريتم جميعكم مقابلة مع مورجان وتوم بخصوص وظيفة مدير الاتصالات الجديد، وهذا الاجتماع لمشاركة انطباعاتكم، ولمراجعة المعلومات التي حصلنا

عليها من الشخصيات المرجعية وما إلى ذلك وبعدها تتخاذل قراراً. هل نحن جميعاً متفقون على هذا؟» سألهm وهو ينظر في أنحاء الغرفة إلى أعضاء فريق الاختيار المحتشد في غرفة الاجتماعات.

أوّل الرؤوس بالموافقة حول الطاولة.

سلمت كارلا رزمتي أوراق عن كلّ مرشح لكلّ أعضاء الفريق. وكانت تحتوي على نتائج مقابلاتهم وتأكدهم من الشخصيات المرجعية وتفقدتهم الخلفيات والتقييمات من شركة تعيين المديرين التنفيذيين. قالت لهم يطالعون الصفحة بينما كانت تخرج بعض الملاحظات الأخرى من بين كومة ملفاتها: «إنّ صفحة التقديم تعطينا نبذة عن كلّ ما لدينا. سوف أعطيكم دقّة لقراءتها».

«من الواضح تماماً أنّ المنافسة متحدة بينها في ما يتعلق بقائمة الكفاءة. فكلّا هما حصلا على علامات مرتفعة من الشخصيات المرجعية في ما يتعلق بفهمهما للعمل، وتوظيدهما لعلاقات إضافية، وأسلوب التواصل شفوياً، والتواصل الكتابي، والفطنة في العمل. كان مورجان أفضل قليلاً في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات إجمالاً، لكنّ إحدى الشخصيات المرجعية قالت إنه يميل إلى الاضطلاع بكثير من تفاصيل العمل بنفسه ولم يفّرض ما يكفي منه. أمّا توم فكان الكلام عنه على العكس؛ فهو يميل إلى تفويض الكثير من العمل، وفي بعض الأحيان يسلّم إلى الآخرين تفاصيل عمل كان رئيسه السابق يعتقد أنّ عليه التعامل معها بنفسه».

قال نيت مدير التعيينات: «أخذت الانطباع نفسه خلال لقاءاتي. قال لي توم إنه أحبّ تطوير من يعملون معه، وكان التفويض هو الغاية التي تفضي إلى هذه النتيجة. أمّا مورجان فلم يكن يعتقد أنّ فعل كلّ الأمور بنفسه يمثل مشكلة؛ في الواقع، كان فخوراً بهذا. لكن لم يكن تحت يديه طاقة عمل بكفاءة العاملين مع توم».

استمرّت المحادثة في مراجعة تفصيلية لمجالات الكفاءة المتبقية. وفي نهاية هذا

الموضوع، كان المرشحان متساوين تقريباً في جاذبيتهم لدى المجموعة.

قال جونسون وهو يتفحص التقارير: «هل ذكرت أي مجالات تطويرية؟»

أجابت كارلا: «بلي، في الصفحة التالية سوف تجدها مدرجة. لم يتعرض توم كثيراً إلى باقي جوانب العمل؛ كان يعمل أساساً في الاتصالات. أما مورجان فقد التحق بالعمل في الاتصالات من خلفية تسويق، لذلك تعرض لجوانب أكثر».

أضاف نيت: «أحب هذا الأمر في مورجان، فلthen كان لدى توم تقدير لعمله بناءً على ماجستير إدارة الأعمال، فإن بإمكان مورجان الحديث عن تفاصيل العمل اليومية. يجب أن أعطيه درجة عالية في هذا الجانب».

سأل جونسون: «وماذا عن مورجان؛ هل هو متطور في أي مجالات؟»

رد نيت: «نعم، لديه القليل من تجربة الإشراف في مجال عمله. حيث بدأ كمحلل تسويفي ثم انتقل إلى منصب ذي درجة عليا، لكن كل هذا بمساهمة فردية. انتقل بعد ذلك إلى الاتصالات لأنّه كانت لديهم وظيفة شاغرة ودائماً ما كان يحب العمل الصحفي، ترقى مورجان مرتين خلال ثلاث سنوات، لكنه أصبح يشرف على الناس في وظيفته الأخيرة».

أضافت كارلا وهي تدون ملحوظة في ملفها: «إذن، التفويض أحد أركان التطوير لديه، وصلتني مراجعة على أسلوب توم من أحد المصادر، وقد أشار إلى أنّ توم كان قاسياً جداً على العاملين معه. ولا توجد أي معلومات حقيقة حول أسلوب إدارة مورجان من المصادر المرجعية».

أضاف نيت: «أشبهت في الحديث مع مورجان حول نمطه الإشرافي، ومع أنه لا يمتلك أي خبرة مباشرة، فإنه أفاد بكل الأمور الصحيحة».

قالت كارلا: «أخذت عنه الانطباع نفسه، كان مورجان يعطي انطباعاً بأنّ لديه الكثير عن نظرية الإدارة، لكنه لم يمتلك ما يكفي من الخبرة».

أضاف نيت: «حسناً، أعتقد أنّ بإمكاننا الاعتناء بهذا مع بعض التمرين».

واصلت المجموعة النقاش حول نقاط القوة ونقاط الضعف لكتلا المرشحين،

وشاركت انطباعاتها الشخصية بالإضافة إلى البيانات التي حصلوا عليها من المراجع.

سؤال وهو ينظر صوب نيت: «ماذا عن القدرة على التعامل مع المواقف المتعلقة بالإعلام التي نواجهها، ما هي أفكارك؟»

قال نيت: «في ما يخص توم، أحبّ حقيقة أنّ لديه خبرة قليلة في التعامل مع الإعلام وكان يمثل شركته شخصياً خلال إحدى الأزمات المتعلقة بمتحف تا. أمّا مورجان فلم يكن لديه تقريباً أيّ ظهور إعلامي. مع ذلك فقد أنشأ خطّة اتصالات معقدة، وزّعها عليكم منذ قرابة أسبوع».

«ما نتيجة الاختبارات؟» سأل جونسون في إشارة إلى مجموعة الاختبارات النفسيّة التي يخضع لها كل المرشحين للمناصب العليا كجزء من عملية التعيين. أفاد كارل بأنّ: «توم كان منفتحاً أكثر من كونه حازماً، تكاد تغلب عليه هذه الصفة، أمّا مورجان فمتحفظ، ربما لا يكون حازماً بها يكفي. لكن إجمالاً كانت النتائج مثيرة للاهتمام».

سأل جونسون بابتسامة: «مثيرة للاهتمام؟ ماذا تقصد بمثيرة للاهتمام؟» تابعت كارلا: «كلاهما كانا على قدم المساواة في ما يخصّ الوعي والانفتاح للأفكار والذكاء والتأقلم الاجتماعي، لكنّ المدهش أنّ نقاط توم كانت أعلى ما ورد على الاستشاريّ من بين العاملين في الشركات».

قال نيت وهو ينحني إلى الأمام على مقعده: «أسهبي في شرح هذا الأمر». «ثمة نقاط بعينها نبحث عنها، وهي محدّدة لكل منصب معلن عنه. أبلّ مورجان بلاءً حسناً، فكانت درجته عالية بما فيه الكفاية في كل المجالات ليكون ملائماً للمنصب. لكنّ توم حصل على نقاط مثالية بكل المقاييس. لست واثقة مما يعنيه هذا، لكنّي أتساءل، آتى له الحصول على هذه النقاط الجيدة».

سؤال نيت: «ربما يكون الاختيار الأمثل لنا؟»

نظر جونسون في ساعة يده وقال للمجموعة إنّ لديه موعداً آخر عليه

الاستعداد له. ثم نهض عن كرسيه واقترب من كمال النقاش من دونه وطلب منهم أن يخبروه بقرارهم مع نهاية اليوم.

سوف يركّز هذا الفصل على الكيفية التي يمكن للشركات أن تتحاشى بها تعيين المعتلين نفسياً وترقيتهم. ففي حين أنه لا يوجد إجراء يمكنه أن يضمن التلاعُب، يمكن للبيضة المبنية على الفهم الثاقب أن تحسّن من دفاعات هذه الشركات.

بدأنا نلخص بإيجاز الإجراءات الشخصية المثالية المستخدمة من الشركات لتعيين الموظفين وترقيتهم وإدارتهم. وبينما نشرح العملية ندعو القارئ إلى أن ينظر إلى مواطن الضعف المحتملة أو الشقوق أو الثغرات في هذه العمليات، والتي يمكن أن يتسلل منها السيكوباتي أو يعمل دون ملاحظته. وسنقدم أيضاً اقتراحات لغلق بعض نقاط العبور هذه.

إن إدارة الأصول البشرية في أيّ مؤسسة هي أحد أكثر التحديات التي تواجه المدير التنفيذي، ومن وجة نظرنا أنه تزداد أهمية فعل هذا جيّداً عندما يتعلق الأمر بتحديد الأشخاص المرجح أن يكونوا مشاكسين والتعامل معهم. إنّ قسم الموارد البشرية في أيّ شركة مسؤول عن إيجاد الموظفين الجدد وتعيينهم، والإشراف على الأمور الخاصة بالتعويض والفوائد، وإدارة الموظفين (في حالة انطباق هذا الشرط) علاقات الاتحادات العمالية وتنمية الموظفين وتقديم برامج تأهيل وتدريب لهم والإشراف على عملية تقييم الأداء، وإدارة النمو. بعض أقسام الموارد البشرية الأكبر تسdi أيضاً النصائح والإرشاد إلى المديرين التنفيذيين في ما يخص مواضع تغيير الإدارة، وتنمية وتدريب المديرين التنفيذيين وخطبة العاقب في المنصب أو إحلال الموظفين.

ومن بين أكثر المهام الخامسة، التي تتعلق بإدارة المعتلين نفسياً ونشاط العمل

على المدى الطويل هي ممارسات التعيين وأنظمة تحطيط التعاقب الوظيفي.

## التعيين والاختيار: خط الدفاع الأول

تمحور أكثر الوظائف الإدارية ذات القيمة في قسم الموارد البشرية حول إيجاد أفضل الموظفين أداءً واجتذابهم والإبقاء عليهم. فالغرض من أي عملية تعيين هي تقسيم مؤهلات المرشح وتحديد من الأقدر على أداء العمل المتاح. أو للتعبير عن الأمر بطريقة أخرى، فإنَّ الهدف هو إيجاد أفضل توافق بين قدرات المرشحين وحاجات الشركة.

أحياناً يتساءل مدير التعيينات الذي يجب أن يشغل وظيفة ما وزملاء العمل الذين يسدون الثغرة في المرحلة المؤقتة، لماذا يدو الأمر وكأنه يلزم وقت طويل للتعيين في المنصب الشاغر. والإجابة تكمن في الاجتهاد المطلوب بذلك لاتخاذ القرار الصائب. خلال عملية المسح تلك، تحاول الشركة تحديد ما إذا كان المرشح هو الأنسب للوظيفة، ويحدد المرشح أيضاً ما إذا كان يرغب حقاً في العمل لدى الشركة المعينة. تكون عملية التعيين فعلياً من سلسلة من الفحوصات والعقبات التي ينبغي على المرشح اجتيازها قبل أن تعرض عليه الوظيفة.

في العموم، ما إن يخلِّي أحدهم منصباً ما، حتى يراجع مدير التعيينات العمل الواجب فعله وأحياناً ما يعيد تحديد بعض المتطلبات المنصوص عليها في التوصيف الوظيفي. فالتوصيف الوظيفي في الغالب لا يغطي كلَّ المهام الموكلة إلى الشخص، لكنه يشتمل على أهمَّ المتطلبات. وفي حين أنَّ الصيغة تختلف إلى حدٍ كبير من شركة إلى أخرى، فإنَّ العناصر الأساسية تشمل المسئى الوظيفي؛ وبيان الدور المنوط بالموظَّف في المؤسسة؛ وقائمة بالواجبات أو المسؤوليات؛ وقائمة بالمعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات الأساسية (يطلق عليها اختصاراً KSA) المطلوبة من أجل جودة الأداء؛ وفي بعض الأحيان قائمة بالأهداف ومعايير التقييم ذات الصلة. إنَّ كتابة الوصف الوظيفي قد يكون عملية مرهقة،

لكنّها مهمّة لتعيين الموظّف المناسب واستئصال شأفة غير المؤهّلين. بناءً على الوصف الوظيفيّ، يمكن لمدير التعيينات أن يعدّ طلبًا، وهو يعتبر طلبًا رسميًّا للتعيين. عند هذه النقطة، ينخرط أشخاص آخرون كثيرون في هذه العملية، بما في ذلك موظّفو التعيينات، الذين يقرّرون متوسّط الراتب المبدئيّ؛ والعاملون في الشؤون الماليّة، الذين يراجعون الميزانية وقيود عدد العاملين؛ وأخيرًا أعضاء الإدارّة العليا، الذين يراجعون التعيين ويوافقون عليه.

الخطوة التالية هي الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في الشركة على منصة للوظائف الشاغرة في الشركة، أو أحياناً من خلال الإعلان في صحيفة أو مجلة مهنية أو على الإنترنّت. إذا كانت الوظيفة على مستوى كبير، مثل مدير أول، أو تتطلّب خبرات بعينها، مثل كيميائيّ رفيع المستوى، فربما يحتفظ بشرط التعيين المهنيّ قبيل عملية فحص المرشّحين.

قبل حلول عصر الإنترنّت، كانت الإعلانات تؤدي إلى الأرجح إلى استلام عشر سير ذاتيّة. أمّا اليوم فيمكن لإعلانات الإنترنّت أن تؤدي إلى كومة من السير الذاتية وخطابات اهتمام من المرشّحين. إنّ الغرض من أي سيرة ذاتيّة، من وجهة نظر المرشّح هي جذب اهتمام الشركة والحصول على دعوة من أجل إجراء المقابلة. ومن وجهة نظر الشركة، فإنّ السيرة الذاتية هي الفحص المبدئيّ. ينبغي على شخص ما – عادة من الأفراد العاملين في قسم الموارد البشرية – قراءة كلّ السير الذاتية وتقليل عدد هذه الكومة لتنحصر في القلة التي يبدو أنها من مرشّحين جديّن. تصنّف السير الذاتية إلى مؤهّلين ومؤهّلين نسبيًّا وغير مؤهّلين، وفي بعض الأحيان مؤهّلين أكثر من اللازم. الطريقة المثلّي هي أنّ عدداً قليلاً من السير الذاتية الجديّة سوف تعرّض على مدير التعيينات، عندئذ فقط يتم اختيار مجموعة من المرشّحين ليؤخذوا بعين الاعتبار أكثر.

## فحص السير الذاتية

العيوب الأكبر في استخدام السيرة الذاتية كوسيلة للفحص هو بالطبع ميل المتقدمين إلى التضخيم من مؤهلاتهم أو تزويرها. فمن المعروف بين معيني المديرين التنفيذيين أنّ عدداً من سيرهم الذاتية يحتوي على بعض التحريرات أو الكذب الصريح - وهذه هي الأعراف. بعض المبالغات تكون في مجالات تتعلق بخلفية الخبرة والتعليم. يدعى بعض المتقدمين تحملهم مسؤوليات أكبر وأعباء مالية أثقل ومسئليات وظيفية أحسن، وقدرتهم على رفع التقارير إلى مستويات رفيعة بما ليس فيهم حقاً. وفي مقابل ذلك نجد آخرين يضعون في سيرهم الذاتية عدد سنوات خدمة مزوراً وتاريخ مفترى للتغطية على ثغرات لا يمكنهم شرحها أو وظائف تمنوا لو ينسونها.

## السير الذاتية الخيالية

«لا يمكنك المجادلة مع المكتوب»، هذا ما ذكره بوجو، شخصية كرتونية في مجموعة والت كيلي (Walt Kelly) القصصية، والتي اشتهرت بين طلاب الجامعة منذ بضع سنوات. اشتهرت تلك الحكمة الشعبية بحوار إذاعي فكاهي في الفترة التاريخية نفسها، ودليلًا على تأكيدات عديدة استخدم فيه عبارة: «إنه في الكتاب!» لسوء الحظ فإن الاعتقاد السائد أن أي شيء مكتوب يعتبر صحيحاً هو اعتقاد شائع ومتداول عندما يتعلق الأمر بتقييم سيرة ذاتية حسنة المظهر. تشير الدراسات الاستقصائية إلى أن العاملين في مجال التعيينات يشرون إلى أنّ حوالي ثلث السير الذاتية على المناصب الإدارية تحتوي على كذب، وأنّه قد كذب 15 في المائة من المديرين التنفيذيين الكبار بشأن تعليمهم (الدرجات والتاريخ)، وأنّ الأصدقاء يستخدمون عادة كـ«مديرين» سابقين، وأن التعليم والمسؤوليات والتعويضات المالية كان يبالغ فيها. ولا عجب هنا، لكن مع قليل من الفحوصات والتأكدات البسيطة كان زيف هذه التلفيقات ينكشف.

في بعض الحالات، تعاني شركات التعيينات فقط من المتقدمين للوظيفة المحتالين. لكن في حالات أخرى، يكون المتقدم معتلاً نفسياً، وهو ما إن يتعين حتى يضع حياته على

المحك. يوجد عدد كبير من هذه الأمثلة – فكَر في الأفلام الكثيرة التي تحول الدجالين إلى «نجوم» وتصفهم بالأطباء. أو تأمل في مدى السهولة التي تحكم سيمور شلاجر (Seymour Schlager) من أن يصبح بها عالماً بدرجة مدير تنفيذي في أكبر شركات الأجهزة الطبية في الولايات المتحدة. إذ كانت سيرته الذاتية مثيرة للدهول، وتدرج فيها درجاته وخبرته طبيباً ومحامياً وعالماً في الأحياء الدقيقة بدرجة دكتوراه وباحثاً في مرض نقص المناعة المكتسبة. لكنّ ما لم يشر إليه أنه أدين بمحاولة قتل زوجته وأنّ رخصته الطبية سحبته منه. فكان جلّ خبرة عمله تلقيها للتغطية على الوقت الذي قضاه في السجن. وفي إحدى السير الذاتية، على الأقلّ التي أرسلت إلى أصحاب العمل المرتقبين، أفاد بأنّ عنوان المرسل كان السجن الذي يقضي فيه مدته. حتى أكثر الفحوصات سطحية كان لها أن تكشف هذا بالإضافة إلى معلومات مضرّة أخرى حول ماهيّة الحقيقة. لكن الفحص الدقيق لم يحدث.

من شأن كثير من المتقدّمين أن يفصلوا سيرهم الذاتية لتناسب شركة محدّدة ويعكسوا أفضل تطابق بين معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم وتلك التي وردت في إعلان الشركة. وهذا نهج معقول فعلّياً، لأنّه يسلط الضوء على ما هو مهمٌ بالنسبة إلى الشركة المعينة ويجعل السيرة الذاتية للمرء تبرز من بين سير ذاتية عديدة. إلا أنّ فعل هذا يفترض أنّ الشخص يمتلك المؤهلات والخبرات المذكورة بحقّ. إنّ السيكوباتي كذاب أشد، وعادة ما يتحطّي الفاصل بين التسويق الجيد للنفس والكذب الصريح. في معرض عملنا مع المعتلين نفسيّاً،رأينا سيراً ذاتية تحتوي على وظائف لم يشغلها المتقدّم للوظيفة قطّ، وشركات لم يعمل فيها بتاتاً وترقيات لم تحدث على الإطلاق وعضويات مهنية لا وجود لها وجواائز لم يتقدّم بها في حياته وخطابات توصية كتبها المتقدّمون لأنفسهم، بل حتى تعليم ودرجات وأوراق اعتماد مهنية مزورة (على سبيل المثل، رخصة مزاولة مهنة الطب) من بين أمور أخرى.

من أجل كشف الخداع المحتمل للسيكوباتي من الضروري التثبت من كلّ معلومة مُضمّنة في السيرة الذاتية. وهذا يحتاج إلى وقت طويل لكنه يستحقّ

الجهد. مع ذلك فإن التثبت من السير الذاتية عادة ما يجري بعد مرحلة المقابلة، عندما ينحصر الاختيار بين مرشحين أو ثلاثة، ودائماً ما يحدث بعد أن يأذن المرشحون بذلك. وهذا الأمر لا يجعل اليد العليا لمدير التعيينات أثناء المقابلة، لأن كل ما لديه هو بيانات سيرة العمل التي يتحدث على أساسها، والسيكوباتي كاذب بارع.

على الأقل، يجب التأكد من التعليم وأوراق الاعتماد المهنية قبل المقابلة المبدئية. يمكن التأكد من التعليم من خلال مكتب أمين السجل بالجامعة المذكورة في السيرة الذاتية، ويجب أن يتضمن نوعاً من الدراسات (مثل بكالوريوس / ليسانس أو ماجستير) والسنة وال المجال (مالية وأعمال وهندسة وما إلى ذلك). في بعض الأحيان يسيء المتقدمون تفسير درجتهم الفعلية بالنص على شيء يبدو مذهلاً أكثر (فمثلاً الهندسة مجال دراسة أصعب بكثير من تكنولوجيا الهندسة).

يجب التثبت من هذه التفاصيل بحرص.

يمكن التأكد من أوراق الاعتماد المهنية والرخص، ولا سيما تلك التي تمنع من الحكومة لحماية العامة من الضرر (مثل تلك الخاصة ب المجالات الطبية وعلم النفس والهندسة وب مجالات أخرى) من خلال السلطات المختصة. يوجد لدى كثير من الحكومات والمجتمعات المهنية قواعد بيانات على الإنترنت يمكن البحث فيها بسهولة تامة. ويمكن أيضاً الاستفادة تماماً من محركات البحث على الإنترنت مثل جوجل في الحصول على معلومات عن المرشحين، إذ سيكون لدى بعضهم موقعه الخاص.

## تزويرها

حكم بالسجن على أحد الأطباء بسبب الاحتيال. لكن لم تكن هذه مجرد قضية نصب بسيطة على الناس في أماواهم. لكنه حصل على ملايين الدولارات من شركات صيدلانية لتنفيذ عدد من المشاريع البحثية التي تتضمن خضوع البشر لتجارب سريرية. ولسوء حظ

الشركات الراعية فإنّ عدداً من بروتوكولات البحث التي قدمها لهم كانت ملقة أو مغشوشة أو مزورة. على سبيل المثل، جاء بعيّنات بول من موظفيه ومررها على أنها جاءت من مرضى مشاريع «البحث». وصف المحققون ما فعله على أنه «أحد أكثر المشاريع البحثية فساداً على الإطلاق، التي اكتشفها قوى إنفاذ القانون».

بعد إدانته، عرض الطبيب التعاون مع المحققين للكشف عن الأطباء الآخرين المتورطين في البحث الطبي الزائف. وعبر أيضاً عن قلقه لأنّه «لا يتعدي كونه محظياً عادياً». لكن لا شيء عادي على الإطلاق في ما يتعلق بالجشع القاسي الذي يضع صحة الآخرين على المحك.

ولأنّ الدرجات المتقدمة عادةً ما تتطلب كتابة رسالة ماجستير أو رسالة دكتوراه، وعادةً ما يكتب أصحاب المهن التقنية المحنكون مقالات وأبحاثاً علمية، فقد تجد الشركات الحريصة أنّ من الجدير بالاهتمام الحصول على نسخة من هذه المستندات وإسناد قراءتها وتقييمها إلى فريقهم التقني. يمكن استخدام أداة الباحث العلمي بموقع جوجل كأدلة مهمة لهذا الغرض.

إنّ نقطة الضعف التي تكمن في مراجعة السير الذاتية على الأقلّ بالنسبة إلى الشركة التي ترغب في تجنب تعيين السيكوباتي هي بالطبع السيرة الذاتية نفسها. فباستثناء الكشف عن الكذب الصريح لا يمكن للأسف فعل شيء سوى القليل لضمان دقة هذا الفحص المبدئي. عموماً، ينبغي ألا تكون على أبصارنا غشاوة عند مراجعة السير الذاتية المثيرة للإعجاب. فمهمة السيرة الذاتية أن تأتي بالمتقدّم على اعتاب باب الشركة - العقبة الأولى - لكن البحث الأعمق ضروري لضمان دقة ما أثار إعجابك.

## مقابلة الفحص - 1

يُدعى إلى المقابلة أو سلسلة المقابلات الأشخاص الذين تبدو سيرهم الذاتية ملائمة جداً للمنصب الشاغر. في بعض الأحيان يكون الاتصال الأول من خلال

الهاتف، وهو نهج يوفر قدرًا كبيراً من الوقت والنفقات للشركة ويتيح الفرصة للمراجعة الجدية لمجموعة أكبر من المرشحين. وتفيد المقابلة عن طريق الهاتف المرشح أيضًا، لأنَّ عدداً أكبر منهم ينال فرصة كبيرة لتقلُّد الوظيفة أكثر مما كان يمكن أن تتيحه المقابلة وجهاً لوجه وحدها.

إنَّ المقابلة من خلال الهاتف مصممة للتعرُّف على المرشح أكثر على المستوى الشخصي وجمع مزيد من التفاصيل حول خبرته العملية. عادةً ما يمكن استكشاف دوافع المرشح وشغفه الشخصي بالوظيفة بطرح أسئلة من عينة، «أخبرني مزيداً عن...» و «ما الذي أثار اهتمامك للتقدم إلى هذه الوظيفة؟» يمكن للمرشح الحاذق أن يلقط بعض إشارات لما تبحث الشركة عنه ويعرض أمثلة إستراتيجياً لخبرة العمل وهو ما يجذب عن مخاوفهم التي لا يفصح عنها عادةً؛ عندئذ يمكن لأصحاب مهارات التواصل الجيد أن يتقدموا في ترشحهم. أمَّا المعتلون نفسياً فلديهم دهاء شديد يمكنهم من ملاحظة ما يحتاج الآخرون إلى سماعه وسيبدؤون في تلاعهم اللفظي خلال هذه المقابلة؛ من المستحيل تقريرياً تمييزهم من المرشحين المعتبرين في ذلك التوقيت.

ولتحقيق أكبر استفادة ممكنة من المقابلة الهاتفية، ربما ترغب الشركة في تسجيلها، بعد إذن المرشح بالطبع، ثم تسمح لمدير التعيينات أو العاملين بالموارد البشرية بأن يراجعوها. بإمكان طاقم العمل حينها إعداد قوائم مبدئية بالأسئلة اللاحقة التي تطرح في المقابلات التالية وجهاً لوجه. عادةً ما يصاب الباحثون بالذهول من مهارات الحديث لدى السيكوباتي عندما يكونون في حضورهم، لكي يكتشفوا فقط عند الإنصات إلى الشرائط المسجلة أنَّ حديثهم الودي مليء بالعبارات الوردية والتناقضات والكذب والتشوُّهات وما ينافي المنطق. على الأقل لدى هؤلاء الباحثين ميزة وجود معلومات إضافية أخرى (مثل الصحيفة الجنائية) عن المعتلين نفسياً، والتي لا تملكونها الشركة، في تلك المرحلة من عملية التعيين على الأقل.

إذا ما كان المرء هو من يجري المقابلة لصالح الشركة، فعليه أن يحرص ألا يعتمد كثيراً على التضاربات الخفية التي تبدىء خلال مرحلة المقابلات الهاتفية. على الرغم من شيوخ الهواتف يوجد كثير من الناس ليسوا بارعين تماماً في الحديث عبرها، ولا سيما عندما يغلب التوتر على الحكم الصائب والحديث السلس، مثلما هو حال مقابلات الوظائف. على أقل تقدير يجب أن يدون المحاور تفاصيل أي تناقضات ويستخدمها لاحقاً لتبييد مخاوفه في المقابلات اللاحقة.

## مقابلة الفحص - 2

يُدعى المرشحون الذين اجتازوا مرحلة الفحص الهاتفي المبدئية لإجراء مقابلات وجهًا لوجه مع كبار العاملين. عادة ما يتكون المحاورون من العاملين بالموارد البشرية ومدير التعيينات وفي حالات عديدة الشخص الفني من القسم الذي به منصب شاغر. ويختلف منظور كلّ منهم، لكنّهم يشاركون الهدف العام المتمثل في اكتشاف أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المرشح في أقل قدر ممكن من الوقت من أجل اتخاذ قرارات تعيين مدرورة.

نظراً إلى اطلاعهم وخبرتهم في تقييم الناس، يعتقد الآخرون عادة أنّ العاملين في الموارد البشرية لديهم أفضل فرصة لتحديد مهارات الناس وأنسب المتقدمين. لكن بالطبع لا يمكن للعاملين في الموارد البشرية بمفردهم أن يحدّدوا هذه الأشياء؛ بل يعود هذا الأمر إلى فريق الفحص إجمالاً، وهو المفهوم الذي نناقشه بالتفصيل في ما يلي. بعض مديري التعيينات يعتقدون أيضاً أنّ العاملين بالموارد البشرية يحدّدون الصحة العقلية (مصطلح عام عادة ما يساء استخدامه) للمرشح. لكن من الواضح أنّ هذا التوقع في غير محله، وينخرج تماماً عن اختصاص عمل الموارد البشرية. نظراً إلى الافتقار إلى الاختبار النفسي، لا يمكن إجراء تقييمات الصحة العقلية من مقابلين غير مدربين – وربما لا يكونون ذوي صلة بالوظيفة المطلوبة. ينبغي على القارئ أن يضع في الاعتبار أنّ الاعتلال

النفسي ليس بمرض نفسي؛ بل اضطراب هو في الشخصية، ومعروف عن المعتلين نفسياً أنهم يعطون للآخرين انطباعاً بأنهم «عقلاء» على وجه التحديد. يظهر منهم قليل أو لا يظهر منهم أبداً فرط الإحساس ونقاط الضعف والعصبية التي تجعل بقيتنا متفرّدين.

يقع على عاتق مدير التعيينات الجزء الأكبر من مهمة إجراء المقابلة، ففي حين أن الآخرين في فريق الاختيار يلعبون أدواراً مساعدة. ينبغي على مدير التعيينات اكتشاف أشياء عديدة قبل اتخاذ قرار. وتشمل بعض الأسئلة والمخاوف التي تجوب عقل مدير التعيينات ما يلي:

- هل يتمتع هذا الشخص بالمهارات التي تحتاج إليها لإنعام العمل؟
- هل سينسجم مع القسم أو الفريق؟
- هل بإمكانه إدارة هذا الشخص؟
- هل يبدو على هذا الشخص الأمانة والتزاهة وأخلاقيات عمل جيدة؟
- ما الذي يحفز هذا الشخص؟
- هل أحبّ هذا الشخص وهل سيتوافق مع الآخرين؟
- هل سيركّز على المهام ويلتزم بالعمل إلى أن يتم؟
- هل سيؤدي هذا الشخص درجة العمل المطلوبة من الشركة لكي ينجح؟

إن المقابلة هي مصدر الإجابات الرئيسي على الأسئلة المشابهة، ما يجعلها حدثاً مهمّاً في عملية الاختيار. يمتلك المرشحون الجيدون جدول عمل واضح: يريدون الوظيفة ويريدون التقدّم في مسيرتهم المهنية وسوف يرغبون في العمل لدى شركة معينة وعلى أنواع معينة من المشروعات وما إلى ذلك. جميعها أمور مشروعة. ربما يكون لدى المرشحين المعتلين نفسياً أيضاً جدول أعمال خفي: فهم يريدون ممارسة «التلعب بالعقول»، ويريدون المال والسلطة لأنهم يشعرون أن هذا حقهم - لكن ليس مقابل العمل الحقيقي. أيضاً يريدون الحديث إلى المحاور بما يحبّ ساعده

ليعطيهم الوظيفة، ثم إنّ هدفهم النهائي هو استغلال الشركة. إنّ مقابلة التوظيف هي المناسبة الأمثل ليتألق فيها المرشح السيكوباتي.

لكنّ المدهش أنّ كثيراً من المديرين يرتكبون خطأين كبيرين عند التعامل مع مقابلة التوظيف: عدم الاستعداد للمقابلة وعدم التدرب على أساليب إجراء المقابلات. فكلا هذين الخطأين يلعبان دوراً مباشراً في تعزيز موقف المرشح السيكوباتي وذلك بإعطائه قدرًا كبيراً من السيطرة على مجرى سير المقابلة.

بساطة، يوجد عدد كبير من المديرين الذين عرفناهم لا يعذون الأسئلة الصحيحة للمهمة؛ بل إنّ بعضهم لا يعدّ أيّ أسئلة إطلاقاً. بالنسبة إلى المرشح تعتبر المقابلة فرصة لإبهار الشركة بقدراته على أداء الوظيفة وبحفظه لأدائها على أكمل وجه. إنّ المرشحين الملائمين للمنصب الإداري سوف يؤذون تجربة أداء عقلية لعرضهم ويضعون توقعات محتملة لما قد يحدث قبل المقابلة. وسيقرؤون أيضاً كتبًا عن أساليب المقابلة وتكون لديهم إجابات جاهزة عن أكثر الأسئلة شيوعاً، بما في ذلك أصعب الأسئلة، مثل «أخبرني عن أكبر نقطة ضعف لديك؟»؛ «كيف ستتعامل معها إذا...» و«لو كنت تستطيع فعل شيء مختلف في مسيرتك المهنية، ماذا سيكون هذا الشيء؟» الوقت والجهد الذي يبذله مدير التعيينات ضروري لإعداد أسئلته بعناية لاستنباط المعلومات المحددة الالزامية وذلك للوقوف على الاختيار الصحيح من بين مجموعة متقاربة من المرشحين، والإجبار على المرشحين على الارتجال أو الإدلاء بأكثر من الإجابات المعدّة مسبقاً.

الخطأ الثاني الذي يقترفه بعض المديرين هو عدم تلقّي تدريب على أساليب إجراء المقابلات. إذ يفضل بعض من يحررون المقابلات السلامة والنهج غير المنهج أثناء المقابلة، وهو طراز يتعدّى معظم ما نعرفه عن أساليب إجراء المقابلات. فمن دون التدريب المنهجي، يكون المحاور مجبراً على الاستناد إلى «حدسه» أو الانطباعات الشخصية. ولئن كان هذا النهج يمكن أن يصلح بين المحاورين المحنكين والمرشحين الجيدين، فإنه يجعل المحاور العادي عرضة

للتلعب من المتقدم السيكوباتي.

إن التدريب الأساسي حول كيفية تنفيذ مقابلة توظيف وإدارتها، هو أقل ما يمكن للمرء فعله لصدّ تلاعب المعتلين نفسياً أثناء تلك المقابلات. ولئن كان كثير من برامج التدريب على أساليب إجراء المقابلات متاحة، فإنّ معظمها يشارك نموذجاً مشابهاً: افتتاحية واستكشاف مبدئي وأسئلة تفصيلية وتقديم معلومات حول الوظيفة والشركة والمتابعة بشأن المخاوف وخاتمة.

الغرض من الافتتاحية واضح إلى حدّ ما وتهيمن عليه ثقافة الدولة التي تحرى فيها المقابلة. المصادقة وعرض تقديم مشروع وسؤال حول السفر إلى موقع إجراء المقابلة وعادة ما يتطرق الحديث إلى الطقس. تمهد الطريق بكواسر الحواجز هذه من أجل العمل الحقيقي.

خلال مرحلة الاستكشاف المبدئي، يطرح المحاور أسئلة عامة عن خلفية المرشح وخبرته وسعة اطلاعه وتعليمه. البداية النمطية لهذا المسار من الأسئلة تهدف إلى التماس تفسير لأسباب انتقال المرشح في مساره المهني، في بعض الأحيان بترتيب زمني وأحياناً بترتيب عكسي.

ما إن تتمّ مراجعة هذه المواد التقديمية يتقلّل المحاور إلى طرح أسئلة تفصيلية بشأن جوانب معينة عن خلفية المرشح التي تبدو ذات صلة بالمنصب الشاغر. وكما هي الحال بالنسبة إلى أيّ مسار جيد من الأسئلة، توجد ثلاثة مستويات من الإجابات التي ينظر في شأنها المحاور المدرب: الإجابة الصريحة على السؤال، الانطباع الذي يعطيه المرشح خلال المقابلة والأهليّات والتحفيزات والقيم المبطنة التي تعكسها هذه الإجابات الصريحة.

تتطرق الإجابات العلنية إلى تبديد المخاوف بشأن حقائق مثل:

- ما الذي فعله المرشح بحقّ في هذه الوظيفة؟
- ما الدور الذي كان يلعبه، دور مساعد أم قياديّ؟
- ما حجم تأثير المرشح في نتائج المشروعات؟

## • كيف عالج المرشح المشاكل الناتجة؟

وتشمل الانطباعات:

- ما الانطباع الذي تركه هذا المرشح؟
- ما مدى جدية المرشح في مسيرته المهنية وفي ما يخص هذه الوظيفة؟
- هل هو محبوب؟
- هل هو ذكي؟
- هل استعد المرشح لهذه المقابلة؟
- هل كان المرشح جاهزاً بالمعلومات؟

أما معلومات أهلية المرشح الكامنة في إجاباته فيمكن للمحاور الجيد أن يستخلصها وتشمل إجابات على مخاوف من قبيل:

- هل يتواصل هذا الشخص جيداً في المحادثات المباشرة وجهاً لوجه نسبياً؟
- هل يحافظ على تركيزه على السؤال المطروح أم يتحدى من دون ترابط؟
- هل صدر عن المرشح حكم جيد في تنقلاته بمسيرته المهنية؟
- هل تطور المرشح في وظيفته وتحمل مسؤوليات أكثر مع مرور الوقت أم إنه استمر في تكرار الشيء نفسه فحسب؟
- هل امتلك المرشح صفات قيادية ونزاهة وتواصلاً فعالاً وقدرة على العمل ضمن فريق ومهارات إقناع (من ضمن أمور أخرى)؟

أحد الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المحاور هو تركيزه فقط على الإجابات الصريحة وانطباعاته الخاصة وعدم التعمق في ما يكمن لدى المرشح من أهلية وتحفيز وقيم عمل. وسبب هذا الأمر مفهوم: إذ يتطلب مقداراً كبيراً من العمل لصياغة أسئلة معنية باستثارة إجابات مبنية على أساس أهلية المرشح، وخبرة

ثُمَّ تجعل المحاورين قادرين على تفسيرها صحيحاً. في الشركات الكبرى، عندما تكون المقابلات المهيكلة هي العرف المتبع، يعَدّ العاملون في قسم الموارد البشرية قائمة بالأسئلة بناءً على المعلومات المضمنة في التوصيف الوظيفي بشأن المسؤوليات والأهلية والمعايير وما إلى ذلك. يمكن للتوصيف الوظيفي الجيد أن يؤدي إلى طرح أسئلة مفيدة، في حين أنّ كتابة التوصيف الوظيفي باستعجال يؤدي إلى طرح أسئلة غامضة وسيئة. بعد ذلك توزّع هذه الأسئلة على المحاورين (في حالة وجود أكثر من محاور للمقابلة). ثُمَّ يلقن المحاورون بعد ذلك كيف يطرحون الأسئلة من أجل استخلاص أكثر الأسئلة المفيدة. من المهم بمكان مهارات الإنصات الجيد وتدوين الملاحظات من المحاورين، لأنّ تعدد المرشحين ومرور الوقت يسبّب خلطًا في تذكرة إجابات محددة، وربما يؤدي إلى الاعتماد على الانطباع المحفوظ أو الحدس، والذي قد يجانبه الصواب.

تضمن المرحلة التالية تقديم معلومات للمرشح حول الوظيفة والشركة. فقد أظهرت الأبحاث أنه كلّما عرف المرشحون أكثر عن كلّ شاردة وواردة في العمليات اليومية للوظيفة، كان بإمكانهم أن يقرّروا بأنفسهم ما إذا كانت الوظيفة جيدة وتناسب طموحاتهم وتوقعاتهم وما الذي تعرضه الوظيفة. إنّ المرشح الذي يختار عدم الالتحاق بوظيفة نظراً إلى المعلومات التي عرفها خلال مرحلة المقابلة يوفر وقتاً وطاقة يمكن بذلها في مساعٍ أخرى. مع ذلك فإنّ أحد أكثر الأخطاء شيوعاً، وهي أخطاء يرتكبها المحاور، هو إيهامهم في وصفهم للوظيفة ولِقِسمِهم، فيمرّ وقت المقابلة ولا يفسح المجال لطرح الأسئلة التالية لذلك. لكنّ بعض المحاورين للأسف يحبون الاستماع إلى أنفسهم وهم يتحدثون وبطبيعة الحال يتزدرون في المقاطعة. وعليه، من الحكم أن تؤجل هذه المناقشة إلى نهاية المقابلة، وبالتالي تجتب البدء فيها. يجب أن يكون هدف المحاور دوماً الحصول على إجابة لكلّ سؤال يمكن أن يطرأ على المرشح ما إن يغادر. ربما يتطلّب هذا وقتاً طويلاً، لكنّه هدف جدير بالسعى إليه في أيّ مقابلة.

خلال مسار المقابلة، قد يكشف عن بعض المعلومات أو تذكر بعض التعليقات، والتي لا يستسيغها المحاور فحسب. وربما توجد مجالات أداء وخبرة لم تتناول بها فيه الكفاية نظراً إلى أنّ المحاور لم يسأل أو يتطرق إليها بعنابة أكبر، أو لأنّ المرشح أضفى عليها مظهراً جذاباً. على سبيل المثال، عندما يقول المرشح: «فاز فريقه بجائزة لأنّه أنجز المشروع وفق الميزانية المحددة وقبل الموعد المحدد»، ربما يتساءل المحاور:

- هل كان المرشح هو قائد الفريق، أو هل كان يشغل منصب الرئيس أثناء تغيّبه؟
- هل كان المرشح مشاركاً نشطاً (غير قائد) أم مجرّد مسجل لمحاضر الاجتماعات؟
- هل استخدم المرشح خبرته في الفريق هذه ليظهر مهارات قيادية، وإن لم يكن ملقباً بالسمى الوظيفي الفعلي؟
- هل اعترفت الشركة بأداء المرشح بإسناد مشروع آخر له مع مزيد من المسؤوليات؟

إنّ التفاصيل المشابهة قد لا تعالج خلال المسار المبدئي للأسئلة، أو ربما تخطر على البال بناءً على المعلومات التي ترد لاحقاً من المرشح. إنّ مرحلة متابعة المخاوف هي وقت متابعة التفاصيل التي لا تتناغم مع بعضها أو المنضارية. ثم إنّ التناقضات قد تكون نتيجة الإجابة المتعجلة أو نتيجة التشوه أو المبالغة أو حتى الاختلاق. خلال تلك المرحلة ربما يعمق المحاور أكثر في تفاصيل ماضي المرشح بحثاً عن المعلومات المهمة اللازمـة لفهم ماهية خبرة المرشح الحقيقة. ثم إنّه أيضاً وقت توسيع التناقضات، وقراءة دوافعه الحقيقة والإجابة على السؤال: ما الذي فعله الموظف فعلاً في الوظيفة، وهل ما كان يفعله مهمٌ للمنصب الذي يحتاج إلى من يشغلـه؟

ربما يكون السؤال الاعتيادي الذي يطرح خلال تلك المرحلة من المقابلة: «أود العودة إلى وصفك حول فريق المشروع الذي كنت تعمل فيه. ما هو الدور المحدد الذي كان معهوداً إليك؟» [يحيب المرشح]. «كيف كانت علاقتك مع...» وما إلى ذلك. هذا المسار من الأسئلة ربما يكون صعباً أحياناً بالنسبة إلى المحاورين الأقل خبرة نظراً إلى افتقارهم إلى المهارات اللفظية أو اللباقة لطرح أسئلة معينة دون إهانة المرشح، أو أنهم لا يحبون مواجهة الآخرين في العموم. مع ذلك فإن الأسئلة الموجهة قد تكون الطريقة الوحيدة لتبييد مخاوف المحاور ويجب أن تكون الإجابات هي المسلك الوحيد للمرشح كي يحافظ على ترشحه. مرة أخرى، يمكن تحليل الإجابات على مستويات عديدة ، بتقديم مزيد من المعلومات حول الأهلية والدوافع والقيم.

ربما نذكر هنا أن التقييم الطبي الرسمي للسيكوباتي مثل التقييم باستخدام قائمة المسح (PCL:SV) لا يمكن تنفيذه دون إمكانية الوصول إلى المعلومات الموثقة قبل إجراء المقابلة. وهذا يسمح للمحاور أن يسأل ويسوّي التناقضات التي تنجم خلال المقابلة وبين المقابلات ومصادر المعلومات «الصعبة» الأخرى. ربما يعني هذا ببساطة الإشارة إلى التناقضات أو أن أطلب من المرشح أن «ساعدني هاهنا»، أو ربما تتطلب بعض التحرّي المنهج وصعوبات في إصدار الأحكام. على أية حال، ينبغي على المحاور أن يعرّف بأنّ لكلّ شخص درجة من درجات إدارة التغييرات، لكنّ المعتلين نفسياً أساتذة في هذا الأمر.

في النهاية، إن الخاتمة الإيجابية للمقابلة مهمة من أجل الحفاظ على علاقة جيدة مع المرشح. عادة ما يسأل المرشحون عن الخطوات التالية في عملية التعيين، ويجب على المحاور أن يمتلك الإجابة الملائمة لهذا الموقف.

### إبقاء المقابلة تحت السيطرة

إحدى المشاكل التي يواجهها الباحثون الذين يجرون حوارات مع معتلين نفسياً

هي السيطرة على المقابلة. إذ يتتجنب المعتلون نفسياً الإجابة على الأسئلة المباشرة، لكنهم يزجون بمواضيع معينة في المحادثات تكون مثيرة لاهتمام المحاور. فقبل أن تكتشف الأمر تجد أنك أنت من يجري معه الحوار وأن خطتك حادت عن مسارها. سوف تنسى ما كانت المقابلة مخصصة له في المقام الأول.

عادة ما يبلي المعتلون نفسياً بلاءً حسناً خلال المقابلة. ولا يعانون من القلق الاجتماعي وعدم الراحة إلا قليلاً خلال المقابلات الشخصية التي ترحب البعض. وهذا يتبع لهم أن ينسجوا قصصاً مقنعة عن خبرتهم المهنية ونزاهتهم وأهليتهم واستخدام مجموعة من المصطلحات التقنية والمتخصصة بثقة وتزيين ينطلي حتى على الخبراء. ربما يتمكن المحاور الفطن من تحديد ما إذا كانت هذه القصص تعكس أكثر من مجرد معرفة سطحية بالموضوع. مع ذلك، لن تكون المهمة سهلة. فعندما يواجه السيكوباتي صعوبة بسؤاله عن أي تفاصيل خلال المقابلة، يغير الموضوع ببساطة، وينسج حكاية بديلة معقولة إلى درجة أن المحاور الذي يعرف أنّ من أمامه يكذب ربما تتباه شكوك. إنّ هدف السيكوباتي هو إقناع محاوره الموارد البشرية ومدير التعيينات بأنّ لديه الخلفية المثالبة والخبرة والدافع لشغل هذه الوظيفة، وبأنّه ذكيٌّ وودود جدًا. بإمكان المرشح أن يكون مقنعاً جدًا إلى درجة أن القصة المعتلة نفسياً، «أنا الموظف المثالى»، قد تكون مقبولة قدمًا لدى المحاور.

ما إن يقتنع مدير التعيينات سوف يبحث على تعين المتقدم إلى الوظيفة، وربما لا يكون في الوسع إلا القليل لمنع هذا الأمر. إنّ الحل الواضح لمشكلة السيرة الذاتية المضللة هو التثبت من محتوياتها، لكن عادة ما تتأخر هذه الخطوة إلى ما بعد المقابلة. يستغلّ هذه الحقيقة المعتلون نفسياً والمرشحون الآخرون الذين يزيفون سيرهم الذاتية.

عند التعامل مع أي مرشح لوظيفة ينبغي على المحاور أن يضع في اعتباره من يكون المتحكم في مسار المقابلة. فالهدف من أي مقابلة هو جمع الحقائق والتأكد

منها والأخذ قرار مدروس. ولهذا فإن المقتراحات أو الإرشادات التالية مبنية على أفضل ممارسات إجراء المقابلة، وستكون مفيدة عند إجراء مقابلة مع كلّ أنواع المرشحين.

## الالتزام بالخطة

إنّ المحاور المدجّج بالأسئلة المصمّمة للحصول على صورة دقيقة بدرجة معقولة حول مهارات المرشح للوظيفة وقدراته وسلوكياته، يجب أن يحرص على إجابات عن كلّ الأسئلة بما يرضيه. كلّما تكشفت معلومات أكثر من المقابلة، كان اتخاذ القرار النهائيّ أفضل. سوف يحاول المعتلّون نفسياً بالإضافة إلى محاورين آخرين مهرة أن يغيّروا من مجرى المقابلة لتكون حديثاً وديّاً حول أنفسهم، وحديثاً عن المحاور نفسه لو كان ميالاً إلى هذا. لئن كان هذا قد يعطي انطباعاً أنّ المرشح محاور جيد ومنفتح في العموم وودود، فإنّ هذا يفوّت مقصود مقابلة التعيين، وهي ترمي إلى معرفة الحقائق. من الأفضل الالتزام بالخطة والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المرشح في الوقت المخصص لهذا.

## اطلب عيّنات حول العمل

جرت العادة في مجال الفنون والترفيه أن يعرض المرشحون أمثلة على عملهم في شكل نماذج عمل، وهي قد تتضمّن صوراً بالنسبة إلى عارضي الأزياء وأفلاماً بالنسبة إلى محترفي التصوير المرئي ومقالات بالنسبة إلى الصحفيين. وهذا يتبع لمدير التعيينات أن يرى المتّج الفعليّ لمجهود كلّ مرشح ويحكم على جودته وأسلوبه وملاءمته للوظيفة الشاغرة. وفي حالة المرشحين في مجال العمل، يجب على مدير التعيينات أن يطلب أمثلة للتقارير الفعلية المكتوبة، والعروض المقدمة، والمشاريع المكتملة. ويجب بالطبع شطب أيّ معلومات سرّية أو خاصة بالمهويّات،

لكن يمكن قراءة الجزء الأكبر من العمل والحكم عليه. لو لم يكن لدى المرشح القدرة على توفير نسخ، اطلب منهم إحضارها في أيّ اجتماع لاحق لراجعتها عينياً، إذا ما كانت ثمة اجتماعات لاحقة.

وفي حين آثنا لن نشعر بالدهشة لو لا أن معتلاً نفسياً مغامراً اختلق تقريراً مزيفاً أو وجد أحد التقارير على الإنترن特 من أجل أن يرضي فقط شركة التعيين المحتملة، لكنه قد يكون جهداً أكبر مما لدى معظم المعتلين نفسياً استعداداً لبذلها. إذا ساورك الشك في أن نموذج العمل مزيف أو أنه ليس متبع عمل المرشح، فإن الطريقة الوحيدة لإماتة اللثام عن هذا قد تكون من خلال التعمق في التفاصيل خلف التقرير الفعلي وأنت تسأل المرشح. لكن هذا النهج يفترض أن مدير التعيينات لديه الخبرة التقنية لفعل هذا، وإن لم يكن كذلك، ربما يكون من الأفضل تركه لمحاور تقني من ضمن طاقم العمل.

### رَكْزُ عَلَىِ الْفَعْلِ وَالسُّلُوكِ

معظم المرشحين أثناء مقابلة العمل يتحدثون بغموض عن ماضيهم دون التطرق إلى تفاصيل كافية حول ما فعلوه بحقّ. ويبالغ آخرون في عرض إسهاماتهم، فيضفون على أنفسهم مظهراً بأنّ مدى أهميتهم في تحقيق النتائج كانت أكثر مما كانوا عليه بالفعل. يجب أن تشمل الإجابة التامة بياناً لبعض الأهداف الواجب تحقيقها أو المشكلة التي ينبغي حلّها، ويتبع ذلك مراجعة للأشياء الحقيقة التي فعلها المرشح، سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة عرضية لتحقيق الهدف، وفي النهاية نتيجة جهودهم، بما في ذلك التأثير الذي أسفرت عنه جهودهم.

### توضيح التفاصيل

عندما يواجه المحاور بإجابات لا تعطي التفاصيل الكافية، ينبغي عليه العودة

إلى أسئلة المتابعة لتبيين الصورة الكاملة. يجب أن تعيد المقابلة توجيه المرشحين إلى مواطن اهتمام محددة قدر الإمكان، ولاسيما في ما يتعلق بالمفاهيم الأعمّ مثل القيادة. أسئلة المتابعة من نوعية «من وماذا ومتى وأين ولماذا» يمكنها أن تكشف عن الحقيقة وراء الخبرة الموصوفة.

إنَّ للأدوار المساعدة أهمية كبيرة، وربما تتطلب الوظيفة الشاغرة هذا النوع من الخلفيات والخبرات، لكنَّ الأدوار المساعدة تختلف عن أدوار الإشراف والإدارة (والتي عادةً ما تتضمن القيادة والسيطرة على مجريات الأحداث والأفعال والنتائج). يجب على المحاور أن يكون واضحًا في ما ينحصّ مستوى السلطة التي يدّعى المرشح أنه كان يتقدّم بها، ويتعيّن ذلك سلسلة من الأسئلة التي تستهدف معرفة مقدار التأثير والخالق للقرارات وحرمة التصرف التي كانت متاحة للمرشح في وظائفه السابقة. ربما توجد أسباب عديدة تجعل المرشح يستمر في تقديم إجابات غامضة بما في ذلك العصبية أو كثرة النسيان أو حقيقة أنه يبالغ. ينبغي على المحاور أن يضع هذا في الاعتبار أثناء الضغط عليه لمعرفة التفاصيل.

### ابحث عن المشاعر المناسبة

إحدى السمات المميزة للسيكوباتي هي عدم قدرته على التعبير عن مقدار تأمِّن المشاعر الطبيعية. على سبيل المثال، عندما تحكي قصة قد تستثير عادةً ردود فعل عاطفية واضحة عند معظم الناس، يكون تعبير المعتلين نفسياً في العادة بارداً وضاحلاً، أو كحال المثليين من الدرجة الثانية. لا يفهم المعتلون نفسياً ما يعنيه الآخرون «بمشاعرهم»، مع ذلك سوف يحاولون تقليدها إذا اقتضى الأمر. وهذا يؤدّي في الغالب إلى تعبيرات سطحية أو حتى مبالغات في المشاعر لا تلائم الحدث الموصوف. توجد حالات عديدة يصف فيها مجرمون المعتلون نفسياً أكثر الجرائم بشاعة بطريقة حديث سردية تثير ذعر المحاورين – لكنهم قد يدعون أيضاً الشعور بالندم أو أنهم مرروا بتجربة تنوير دينية لمجلس الإفراج المشروط من

أجل إطلاق سراحهم مبكّراً. وأحد أكثر الأمثلة إثارة للدهشة عن «الانفصال العاطفي» هذه بين المشاعر والأفكار عندما يصف القتلة المتسلسلون جرائمهم. (تقدّم ذكره).

## إنهم لا يحصلون عليها فحسب

(Paul Bernardo and Karla Homolka) صور كلّ من بول بيناردو وكارلا هومولكا تعذيبهما واغتصابهما لعدد من الشابات الصغيرات واللائي قتلنهنّ لاحقاً. وكجزء من صفقة استثناف «متلازمة الزوجة المضروبة»، شهدت كارلا ضدّ بيرناردو وحكم عليها بالسجن عشرين عاماً. أمّا هو فحكم عليه بالسجن خمسة وعشرون عاماً قبل أن يكون مؤهلاً لإطلاق السراح المشروط. وعندما سُئل بيرناردو أثناء محاكمته عن سبب احتفاظه بشرائط التصوير، ردّ قائلاً، «لم أتمكن من إجبار نفسي على التخلّص (منها) لأنّها كانت آخر ذكرى لهؤلاء الفتيات».

أظهر أحد شرائط الفيديو الخاصة بالشرطة كارلا وهي تمشي في أرجاء منزل ارتكب فيه جريمتي قتل. وقد سألت أحد المحققين فعلياً عمّا إذا كان باستطاعتتها الاحتفاظ بالدثار الذي مزقت عليه جثة إحدى هؤلاء الشابات. وشرح قائلة: «إنّ أحتجي تريده». وفي غرفة أخرى سألت المحقق عمّا إذا «كان الأثاث قد تلف نتيجة تحقيقهم».

وقد صور بيرناردو وكارلا عملية تخدير الأخت الصغرى لكارلا واغتصابها، وهي تدعى تامي، وقد ماتت مباشرة نتيجة لأفعالهما. في جنازتها وضع بيرناردو خاتماً ذهبياً على السلسلة حول عنق تامي، بينما أسقطت كارلا دعوة زفاف داخل التابوت.

بعد ذلك، اشتكت كارلا في خطاب إلى صديقتها أنّ والديها كانوا قلقين حيال موت تامي أكثر من زواجها المرتقب من بيرناردو. «تبأّ لوالدي... إنّ والدي لا يريد منا حتى أن نقيم حفل زفاف بعد الآن. اللعنة على هذا. إنّنا نحظى بوقت سعيد، إذا أراد والدي أن يبقى في المنزل ويكون بائساً، فمرحباً به. فليولول في بؤس وتبأّ لي».

أفرج عن كارلا وخرجت من السجن الآن، ومازالت تصوّر نفسها إلى الآن على أنها ضحية - لكن ضحية لنظام الحكم الجنائي.

عادة ما تصدر عن المعتلين نفسياً عواطف مبالغ فيها أو غير ملائمة خلال مقاولة التوظيف بما في ذلك السخط أو الغضب. لكن إظهار هذه العواطف خلال مقاولة التوظيف سوف يشير، بطبيعة الحال، أسئلة حول السيطرة العاطفية للمرشح على نفسه وإصداره الأحكام بغض النظر عن السبب – سواء كان نفسانياً أو غير ذلك. إن إبداء بعض المشاعر أمرٌ طبيعي ويمكن توقيعه خلال تلك العروض، كأن يصف أحدهم شغفه حيال عمله أو خيبة الأمل بسبب مشروع فاشل أو فصل زميله المقرب. في بعض الأحيان قد تثار أسئلة بسبب غياب المكون العاطفي في إجابة ما. والمفتاح يكمن في البحث عن عواطف ملائمة للقصة التي تروى، وأن تكون مستشعرًا لدى الصدق (التقييض للسطحية) التي تبدو عليها تعبيرات هذه العواطف. إنها المرة الوحيدة التي يكون فيها «الخدس» و«قرون الاستشعار العاطفية» للمحاور في مكانها الصحيح خلال عملية المقابلة.

### الانفصال العاطفي

وصفنا «الانفصال العاطفي» لدى المعتلين نفسياً بأنه عدم القدرة على الشعور أو التعبير عن مشاعر طبيعية تتعلق بتأثير أفعالهم على الآخرين (تقديم ذكره). بعض أكثر الأمثلة المأسوية يتمثل في من قتلوا أناساً آخرين.

بعد ستة أسابيع من الإفراج المشروط عقب الحكم عليه في جريمة سرقة وقتل، ارتكب جاك أبوت (Jack Abbott) (المذكور آنفًا) جريمة قتل نادل كان يعمل مثلاً بدوام جزئي. تسأله أبوت عن سبب كلّ هذه الجلبة: «لم يكن هناك ألم، كانت ميتة سريعة. لم يكن له مستقبل في العمل مثلاً – بل كانت فرصه في الالتحاق بمسار عمل آخر».

وقد أدين سفاح جرين ريفر ويدعى جاري ريدجيواي (Gary Ridgeway) بسبعمليات القتل الجنسية لثمان وأربعين امرأة. وفي أحد لقاءاته مع قوى إنفاذ القانون، دخل إلى الغرفة وجلس ثم نظر إلى أعلى وأشار إلى أن الكاميرا ليست

سلطنة عليه. وعندما تحركت الكاميرا شرع في وصف ما تناوله على الفطور وكيف نام في الليلة السابقة. بعدها تحدث عن جرائمها البشعة بها اعتاد وصف فطوره به من سلوك عاطفي متبدل.

## دون ملاحظاتك

إن تذكر تعابير المرشح ومشاعره أسهل بكثير من تذكر حقائق محددة، لهذا من الجيد كتابة ملاحظات تفصيلية خلال المقابلة وتدوينها على السيرة الذاتية نفسها أو على قائمة الأسئلة المقدمة من قسم الموارد البشرية. يجب أن تكون هذه الملاحظات واضحة بما يكفي فيتمكن المطلعون على المستند من تفسيرها جيدا. ثم إنّ من المفيد أيضاً مراجعة تلك الملاحظات خلال المقابلة للمساعدة في صياغة أسئلة المتابعة. إذا قلت للمرشح ببساطة إنك في حاجة إلى دقة لمراجعة ملاحظاتك يكون هذا طلبًا معقولًا وعادة ما يرحب به المرشح، لأنّه يسمح له بأخذ قسط من الراحة.

## لا تقرّر بمفردك

سوف تشمل عملية التعيين المهيكلة جيداً اللقاء مع المحاور - لجنة اختيار - لمناقشة مؤهلات المرشحين ومزاياهم النسبية. وهذه ممارسة جيدة لأنّ المحاورين المختلفين يرون مواطن قوى ومواطن ضعف مختلفة في أيّ مرشح بمفرده، ويجب أن تقارن هذه وتناقش. إنّها لا تقدر بشمن عند التدقيق في حالة السيكوباتي المحتمل. تذكر أنّ المعتلين نفسيًا يحاولون بناء علاقات وطيدة مباشرة مع من يريدون استغلالهم. من هنا ينسحب هذا التعريف على المحاورين ومتخذي القرار المشاركون في عملية التعيين.

بصفتهم دارسين للنفس البشرية دراسة غير رسمية، ربّما يتحقق المعتلون نفسيًا بسهولة من الاحتياجات والرغبات النفسية المحددة لكلّ محاور ويفصلون هجوم

بما يعطىهم أحسن أفضليّة. من الناحية الظاهريّة، سوف يعطي كلّ محاور انطباعاً جيّداً حتّى إنّهم جميعاً سيتفقون على أنّ السيكوباتي هو المرشح المثاليّ ويُكاد ألا يكون حقيقةً بالدرجة التي تجعل اتخاذ القرار يعتمد على هذا الشعور الحسن.

عندما تزيد أعداد المحاورين ونوعيّاتهم لتتخطّى موظفي الموارد البشرية ومديري التعيينات، تزداد عندئذ فرصة الوقوف على التناقضات التي تكمن خلف واجهة «الموظف المثاليّ». فيتسع جدول المقابلة ليشمل خيراً تقنياً وأحد الأقران أو المسؤولين المستقبليين وصاحب المنصب الحاليّ (إذا ما كان ضمن طاقم العمل حتّى الآن)، وعضووا من الإدارة العليا وحتى مساعد العاملين بالقسم، وهؤلاء يمكنهم جميعاً تقديم منظور مختلف من شأنه أن يكشف عن معلومات مهمة. كما نعرف أيضاً أنّ المعتلين نفسياً يعاملون الأشخاص بطريقة مختلفة وفقاً لمكانتهم التي يتصرّرونها. إنّ ردود فعل المعتلين نفسياً على المحاورين «الأقلّ مكانة» حسب تصوّرهم تشمل هبوطهم بمستوى الكلام والعبث والخطّ من قدرهم بتعليقات جانبية وإظهار شعورهم بالاستحقاق، إلى جانب أشياء أخرى. ربّما يستثير المحاورين «أصحاب المكانة الرفيعة» مناقشات حول الطموحات المهنيّة والتوقعات المبالغ فيها، والاستعراض والخيال المخادعة وحتّى الاستخفاف بمحاور آخر «أقلّ مكانة». عندما يجتمع كلّ المحاورين في غرفة واحدة من أجل مناقشة المرشحين، يمكن للجنة الاختيار تبيّن هذه التناقضات. وبمراجعة نتائج المرشح مع بعضها، يمكن الكشف عن التناقضات المهمة بل وحتّى الادعاءات المحتملة. يمكن لأحد منسقي الاجتماعات المهرة أن يتحدث مع كلّ شخص على حدة للوقوف على تعبيراته ومشاعره وحقيقة كلّ مرشح. تستخدم بعدئذ قوائم بالجوانب الإيجابيّة والسلبيّة لتحديد الفروقات الدقيقة بين المرشّحين لاتخاذ الخيار النهائيّ.

إنّ إضافة محاوريين إلى الجدول الزمنيّ يستنزف وقتاً وكلفة ولا يجري دائمًا عندما يكون المنصب الشاغر بدرجة دنيا. نتيجة لذلك، سوف يحصل هؤلاء

المرشحون على معاملة أقل تدقيقاً من عدد أقل من الناس، بما فيهم ربما المحاورون الأقل درجة الذين قد لا يمتلكون تدريباً وخبرة كافية. ينجم هذا الموقف أيضاً عندما يكون المرشحون حديثي التخرج من الجامعة وتجري معهم مقابلة مع خبرتهم القليلة للتحقق منها، ناهيك عن أدائهم الأكاديمي والدورات التي حصلوا عليها وخبرتهم خارج النهج الجامعي. إذا كان هؤلاء الأشخاص معتلين نفسياً فيمكن أن يسبّبوا مشاكل على المدى الطويل إذا ما اخترقوا دفاعات الشركة لأنّهم لم يخضعوا للتقسيم الكافي.

## الفحص - ب

حللنا خطط العاقب الوظيفي لبعض مئات من المديرين التنفيذيين بأمريكا الشمالية ولاحظنا وجود تشابهات بين المواضيع التنموية بالنسبة إلى بعض المديرين والذين يعرفون باسم « أصحاب القدرات الكامنة المرتفعة» والسمات المشابهة للاعتلال النفسي إلى حد يبعث على الذهول. نقحنا قائمنا بالسمات المثيرة للشكوك - السلوكيات والطبع والأحكام المثبتة - لنشكّل قائمة التدقيق ب، وهي أداة بحث تستخدمها الشركات كجزء من تقييمهم في خطط العاقب الوظيفي.

حصلنا على اختلافات واضحة بين مجموعة من المديرين التنفيذيين الناجحين أصحاب الأداء الرفيع وجموعة من أصحاب الياقات البيضاء المدانين أو مجرمي الأعمال الاقتصادية (يعني، أشخاص احتالوا على شركاتهم وضحايا أبرياء آخرين). وفي تحقيق تبع ذلك، وجدنا أيضاً أوجه اختلاف يمكن توقعها مسبقاً بين أصحاب الأداء المرتفع والمعتلين نفسياً العاملين في الشركات.

ومازال البحث في الفحص - مستمراً.

## اعرف نفسك

كما عرفا في الفصول السابقة، فإنّ غاية المعتلين نفسياً هي الفوز بالحظوظة عند أهدافهم، وتعزيز الثقة وتلافي أي تناقضات في مجرب حديثهم، وتوطيد أواصر

العلاقات مع من في السلطة ومن ثم استغلال الجميع بتطفلٍ. خلال مقابلات التوظيف، سوف يقيم المعتلون نفسياً سريعاً (هم وأخرون ممّن يتمتعون بمهارة إدارة الانطباعات) منظومة القيم لدى المحاور واحتياجاته الشخصية وبنيته النفسية، ثم يفضلوا خطابهم وسلوكياتهم لترك انطباع جيد لديه. في أسوأ الحالات يمكن أن ينطلي هذا التلفيق على المحاور إلى درجة عدم تتحققه من البيانات الواردة في السيرة الذاتية للمرشح، أو لا يتحرجي الدقة في ما يخص التقارير الغامضة المتعلقة بأدائهم في الوظيفة. أمّا المحاور الذكي فسوف يتتجاوز محاولات التأثير الخفية ويلتزم بمسار جدول المقابلة.

إذا ما كان لدى المحاور فهم واضح بمواطن قوّته وضعفه ونزاعاته وخواصه عندئذ يرجى أن يحافظ على مسار المقابلة ولا يقع ضحية التملق. وهذه ليست بالمهمة السهلة، لأنّها تتطلّب فكرة شخصية عن الذات الخاصة والذات العامة للمرء (تقدّم ذكره). كلّما عرفت عن مواطن ضعفك ونزاعتك ومفاتيح شخصيتك، كنت مستعداً أكثر لصدّ محاولات المعتلين نفسياً والآخرين في التأثير عليك.

## مكتبة

[t.me/soramnqraa](https://t.me/soramnqraa)

صعب كشف الكذب

يعتقد كثير من الأشخاص أنّهم ماهرون في معرفة ما إذا كان شخص ما يكذب أم لا. لكن فعلياً قليلاً ممّا يستطيعون فعل ذلك. حتّى من تدرّبوا على كشف الكذب والخداع ليسوا جيدين تحديداً في هذا الأمر. فكثيراً ما يطلب من موظفي العدالة الجنائية أن يحدّدوا ما إذا كان شخص ما يكذب أم لا، لكن أظهرت الأبحاث الأخيرة أن نتائجهم ليست أفضل من الشخص العادي غير المدرب. من الأفضل ألا نخمن ما إذا كان الشخص الذي تجري معه المقابلة يكذب أم لا، لكن الأفضل الاعتماد على الأدلة الدامغة لمعرفة الواقع وفي النهاية معرفة الحقيقة.

## انظر إلى في عيني

تضمنت هذه العبارة سلسلة من الإعلانات التي عرضت أن تدفع للمستثمرين قدرًا هائلًا من العائدات، «انظر إلى أعيننا قبل أن تستثمر».

اتصل هير بالشركة وطلب لقاء «لينظر في عين أحدهم». فسألته أمينة السر عن سبب رغبته في فعل هذا، فرد هير، «لأن الإعلان طلب مني فعل هذا. أعتقد أنهم يريدون مني أن أرى مدى صدقهم». فضحك أمينة السر وقالت: «إنك تعثث معي بالتأكيد». وعندما أكد لها هير أنه جدي في كلامه أغلقت الخط.

كان الإعلان بالطبع حيلة ساخرة لاستغلال المعتقد الشائع والخاطئ أن الحملة في العين سوف تكشف النوايا المخادعة. هذا المعتقد أدلة قوية في يد الرجال المحتالين، مثلما هو حال إظهار الأمانة والصدق «مقدماً» ويبقار. ضع في الاعتبار مثلاً هذا الاقتباس من تقرير إنرون السنوي (Enron) عام 1998: «إننا لا نتسامح مع التعامل المؤذني أو عديم الاحترام. فالفظاظة والقسوة والتكبر لا مكان لها هنا».

بالطبع لهم مكان. إلى جانب ذلك، من يمكنه المجادلة مع الكلام المكتوب؟ أو الأعين الصادقة؟

## الثبت من الحقائق

أفضل الأماكن التي يمكنك من خلالها البحث عن دليل دامغ هي أصحاب العمل السابقون الذين أدرجوا ضمن المرشحين في استئارات التقديم الخاصة بهم، شرط أن يحصلوا على إذن شركة التعيينات للاتصال بالشخصيات المرجعية. جرت العادة ألا يجري الاتصال بأصحاب العمل الحاليين. فعادة ما لا يخبر المتقدمون أصحاب العمل الحاليين بأنهم يفكرون في الانتقال إلى وظيفة جديدة، ويجب احترام طلبهم بعدم الاتصال بهم.

إن الثبات من الوظيفة له معنى خاص في عالم الشركات. فالثبات هو عملية نظامية جدًا تتصل فيه شركة التعيينات بصاحب العمل السابق وتبلغه باسم

المرشح ومسئاه الوظيفي وراتبه أو أجره، وتاريخ بداية العمل وفسخ التعاقد حسب المذكور في السيرة الذاتية واستهارة التقديم. يطلب من صاحب العمل السابق أن يجيب «نعم» أو «لا» على كلّ بيان. لا يوجد أي تبادل فعليّ لمعلومات جديدة، مع الاستثناء المحتمل إذا ما كانت الشركة السابقة أعادت تعين المرشح. يمكن أن تكون الإجابة على هذا السؤال مخادعة، إذ أنّ شركات كثيرة لديها سياسات تحظر إعادة تعين الموظفين السابقين. حتّى إنّ كلمة فسخ التعاقد لا تعني أنّ الشخص طرد؛ بل إنّه غادر الشركة فحسب. إنّ أسباب المغادرة الفعلية أو ظروفها نادراً ما تعطى أو تكون مقصورة على بيانات محسوبة بدقة. وسبب هذا الاحتراس هو حياة صاحب الشركة السابق من الدعاوى القضائية أو ادعاءات المرشح أنه لم يحصل على الوظيفة بسبب شيء يتعلّق بتشويه سمعته قاله صاحب العمل السابق. فصل بعض الموظفين نتيجة سبب (يشير هذا المصطلح الفتني إلى السرقة أو انتهاء سياسة الشركة أو تعاطي عقاقير مخالفة للقانون أو أذية زملاء العمل من بين أمور أخرى) للمغادرة مع اتفاقيات موقعة من صاحب عملهم السابق والتي تطمّنهم أنه لن يشار إلى شيء سلبيّ فعلوه مسبقاً؛ فقط أشياء حياديّة. وهذا يضع الشركة العينة أمام عائق كبير، ولا سيما أنّ تقييمات الأداء – أهم معلومة حول المرشحين – لا تُعطى لهم أبداً. إتها المعلومات التي يرغب فيها مدير التعيينات ويكون في أمس الحاجة إليها من أجل اتخاذ قرار مدروس بشأن المرشحين.

العقبة الأخرى هي ما ينبغي فعله بالمعلومات عند ملاحظة أي تضارب في المعلومات. بعض التناقضات أوضحت من غيرها. على سبيل المثال، «المدير المساعد» وظيفة مختلفة وأرفع درجة من «مساعد المدير» ومن المتوقع أن يعرف المرشحون الفارق. ثم إنّ التناقضات في الرواتب المقررة دائمًا ما تمثل مشكلة، مع أنّ بعض المرشحين سوف يضعون راتباً أقلّ في سيرهم الذاتية لأنّهم لا يريدون الانتقاد من فرصة ترشّحهم بسبب هذه الحقيقة وحدها. توجد تناقضات

أخرى يصعب تقييمها. مثال ذلك، في بعض الأحيان يزيد المرشحون من رواتبهم الفعلية إلى أرقام تقريبية، وهي عملية لا توحّي بالغش؛ ربما تكون تواريـخ التوظيف غامضة أو غير واضحة لأنّ المرشح لا يذكرها ببساطة أو لأنّـهم يرغـبون في التغطـية على فجـوات مشروـعة في تارـيخـهم الوظيفـيـ. وعلى عـكس الاعتقـاد السـائد، نجـد أنّـ القيام بوظـيفـتين ليس بالأمر السـلبيـ بالضرورـةـ. في اقتصـادـ الـيـومـ يمكنـ أنـ يستغرـقـ الأمـرـ شـهـورـاـ للـتـعيـينـ فيـ منـصـبـ جـديـدـ معـ بـحـثـ الأـشـخاصـ عنـ نـقلـةـ صـحيـحةـ فيـ مـسـيرـهـ المـهـنيـ. ثـمـ إـنـهـ لاـ ضـيرـ أـيـضاـ فيـ أـنـ يـقـبلـ الأـشـخاصـ وـظـائـفـ مـؤـقـتـةـ مـتـدـنـيـةـ الـدـرـجـةـ -ـ وـيـضـعـوهـ فيـ سـيرـهـ الذـاتـيـ -ـ بـيـنـماـ يـبـحـثـونـ عنـ وـظـائـفـ رـفـيعـةـ الـدـرـجـاتـ،ـ وـيـلـخـصـوـصـ خـلـالـ أـوـقـاتـ الـانـكـاشـ الـاقـصـاديـ عـنـدـماـ يـنـدرـ وـجـودـ مـثـلـ هـذـهـ الـوـظـائـفـ.ـ رـبـماـ يـشـيرـ هـذـاـ حـتـىـ إـلـىـ أـنـ الـمـرـشـحـ يـتـحـمـلـ الـمـسـؤـلـيـةـ وـيـأـخـذـ إـعـالـةـ عـائـلـتـهـ عـلـىـ حـمـلـ الـجـدـ.ـ مـنـ الـأـفـضـلـ بـالـتـأـكـيدـ أـنـ يـكـونـ الـمـتـقـدـمـونـ لـلـوـظـائـفـ صـرـيـحـينـ،ـ وـيـجـبـ عـلـىـ الـمـحـاـوـرـيـنـ أـنـ يـفـهـمـواـ أـنـ الـاستـطـرـادـ فيـ الـمـسـيـرـةـ الـمـهـنـيـةـ أـمـرـ ضـرـوريـ فيـ بـعـضـ الـأـحـيـانـ،ـ وـيـتـعـاـمـلـوـاـ مـعـ الـأـمـرـ بـعـقـلـيـةـ مـنـفـتـحـةـ.ـ إـذـاـ لمـ يـتـوفـرـ مـاـ يـكـفـيـ مـنـ الـمـعـلـومـاتـ الـجـديـدةـ مـنـ عـمـلـيـةـ التـثـبـتـ الـمـنهـجـيـةـ،ـ فـقـدـ يـحـاـولـ بـعـضـ مـديـريـ التـعـيـينـاتـ أـنـ يـرـأـوـغـواـ قـسـمـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـيـتـصلـوـاـ بـالـمـشـرـفـينـ السـابـقـيـنـ مـباـشـرـةـ.ـ وـهـذـاـ يـجـدـيـ فيـ بـعـضـ الـأـحـيـانـ،ـ لـكـنـ كـثـيرـاـ مـنـ الـشـرـكـاتـ تـدـرـبـ مـشـرـفـيـهاـ جـيـداـ فيـ هـذـاـ الـخـصـوصـ،ـ وـتـطـلـبـ مـنـهـمـ أـنـ يـجـيلـوـاـ كـلـ الـاسـتـفـسـاراتـ بـخـصـوصـ التـوـظـيفـ إـلـىـ قـسـمـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ،ـ وـتـشـرـحـ لـهـمـ خـطـورـةـ الـإـجـابـةـ عـلـىـ هـذـهـ الـأـسـئـلـةـ «ـالـتـيـ لـاـ تـخـضـعـ لـلـتـسـجـيلـ».ـ إـلـاـ أـنـ هـذـاـ الـإـجـراءـ الـصـارـمـ تـتـبعـهـ كـلـ الـشـرـكـاتـ،ـ لـذـلـكـ عـادـةـ مـاـ تـسـتـخـدـمـ شـرـكـاتـ التـعـيـينـ هـذـاـ الـمـسـارـ لـتـعـرـفـ كـيـفـ كـانـ أـداءـ الـمـرـشـحـ فيـ وـظـائـفـهـ السـابـقـةـ.

### التـأـكـدـ مـنـ الشـخـصـيـاتـ الـمـرجـعـيـةـ

إـنـ التـأـكـدـ مـنـ الشـخـصـيـاتـ الـمـرجـعـيـةـ خـطـوةـ مـهـمـةـ فيـ عـمـلـيـةـ التـعـيـينـ،ـ وـهـذـهـ لـاـ

يجب الاستهانة بها بالرغم من الوقت الذي قد تستغرقه لفعلها على أكمل وجه. في السير الذاتية واستئارات التقديم، يضع المرشحون قائمة بالشخصيات المرجعية التي يمكنها توفير معلومات مهمة. وهذا متوقع لكنه لا ينبغي أن يجعل مدير التعيينات والعاملين بالموارد البشرية يغدون عن رأيهما بإجراء اتصال ومعرفة المزيد حول المرشح. إلا أن المعتلين نفسياً يمكن توقع أن يملؤوا سيرهم الذاتية بشخصيات مرجعية وهيبة – لأن يتصرف أصدقاؤهم مثلاً على أنهم رؤساؤهم السابقون – أو تقديم أسماء شخصيات ليس لها وجود على الإطلاق.

ويوفر مرشحون كثيرون أيضاً أسماء الشخصيات المرجعية الشخصية والمهنية والتي تشهد لهم. هؤلاء الأشخاص مصدر جيد لو طرحت عليهم الأسئلة بعناية. لكن لسوء الحظ ربما تؤكد بعض الشخصيات المرجعية معلومات زائفة، مثل المسئيات الوظيفية و مجال المسؤوليات ومستوى الراتب والأداء. وهذا موقف يصعب الالتفاف عليه ما لم تعرف الشخصية المرجعية على المستوى الشخصي – ربما من خلال مؤسسة مهنية.

من المهم لكل شخصية مرجعية أن تكون لديها قائمة بالأسئلة الرئيسية التي ترکز على تأكيد معلومات معروفة واستجداء طلب معلومات جديدة، لكن ضع في الاعتبار أن البيانات المجموعة كثيراً ما تكون مجرد انطباعات أو أقاويل متداولة. أيضاً تذكر أن المعتلين نفسياً مختلفون وراءهم بيادق وحاماً ومحفليـن في أعقابهم، ولدى كل منهم منظوره الشخصي عن المرشح. فالحاجة من شأنهم تقديم مراجعات برقة، بينما يتوقع أن يعطي المغلقون وبعض البيادق صورة سلبية حاسمة عن الشخص نفسه. ربما تعطي هذه البيانات المهولة في تقاريرهم فكرة عن المشاكل المحتملة.

بإمكان المديرين السابقين تقديم معلومات مباشرة قيمة حول مؤهلات الشخص وأخلاقياته في العمل واجتهاده ودقتـه وقدرتـه على الانسجام مع الآخرين ونهجه في حل المشاكل وتخاذل القرارات وسبـات أخرى يصعب

تحديدها. أحد الأساليب الجيدة التي يمكن اتباعها هي سؤال الشخصيات المرجعية عن الكيفية التي يعالج بها المرشح مواقف العمل التي أشار إلى علاقته بها خلال المقابلة. لأنّ هذه المواقف نوّقت تفصيليًّا أيضًا خلال المقابلة، لدى مدير التعيينات الآن وجهتا نظر للمقارنة بينهما. ومن غير المتوقع أن تكوننا متطابقين تماماً، لكن ستتضح على الفور أيّ تشوهات أو مبالغات. تشمل الأسئلة الأخرى المثل:

- ما هو سجل إنجازات المتقدم إلى الوظيفة عندما يتعلّق الأمر بمدير المشروع وإنعام المهام؟
- ما هي مواطن القوّة لدى المتقدم للوظيفة، سواء الفنية أو الشخصية؟
- ما هي نقاط ضعفه أو الجوانب التي تحتاج إلى تنمية فيه؟
- ما هو أفضل نهج إداري يمكن التعامل به مع المتقدم للوظيفة؟

آخر سؤال تحديداً مهم جدًا، لأنّه قد يتطرق إلى المواضيع الإدارية المثيرة لاهتمام مدير التعيينات ويجب أن تطرح عندما تنشأ علاقة مع الطرف المقابل. ثُمَّ إنّه يتبع الفرصة للمشرف السابق لكي يتعمق في النقاش ويتطرق إلى أيّ مخاوف ربما تكمن تحت السطح. الهدف هو الحصول على صورة واضحة ومفصلة ودقيقة للمرشح من شخص يعرف المرشح فعلياً، واستخدام المعلومات بعد ذلك للتأكّد من انطباعات المرأة أثناء المقابلة.

وفضلاً عن الأسئلة المتعلقة بالخبرات التقنية وخلفية المتقدم إلى الوظيفة وخبرته، من المهم معرفة تأثير المتقدم إلى الوظيفة في الآخرين.

- هل المتقدم إلى الوظيفة متعاون مع فريق العمل؟
- كيف يعامل المتقدم أقرانه وبالخصوص مرؤوسه؟
- هل يشعر الناس بالراحة مع المتقدم ويثقون به؟

- هل يوجد أي أقران أو مرؤوسين أو أيأعضاء آخرين في الإداره  
لديهم مشاكل مع المتقدم؟ وكيف كان يتعامل معها؟

يمكن أن يركز جانب آخر من الأسئلة على أي تغيرات في المفهوم، مثل الأمور المثيرة للاستغراب أو المخيبة للأمال التي بدرت من المتقدم خلال مسار وظيفته؛ وأي تقارير عن سلوكيات غريبة أو مريبة يمكن الحصول عليها بهذه الأسئلة:

- هل كان المتقدم إلى الوظيفة مثيراً للاستغراب أو خيبة الأمل على الإطلاق؟
- هل يوجد أي شيء يدعوه إلى الريبة؟
- هل يمكن للشخص المرجعي أن يعيد تعين المتقدم إلى الوظيفة؟

توجد مصادر أخرى من المعلومات تتعلق بالأداء ونطاق المسؤولية التي يمكن لمدير التعيين أن يسعى إلى معرفتها. ومن بين أشهر تلك المصادر معارف المحاور المهنيين الذين عملوا أيضاً لدى صاحب العمل السابق للمرشح. في بعض الصناعات يعرف الأشخاص المهمون بعضهم بعضاً وربما يكون لديهم استعداد أن يعرضوا آرائهم. ربما لا يعرف هؤلاء الأشخاص المرشح للوظيفة، لذلك قد يصيب هذا النهج أو يخيب، وربما تكون المعلومات المقدمة متحيزه. إلا أنها تستحق المحاولة لو أن المعلومات الموضحة فسرت بحرص.

### تفقد الخلفيات

أحد مصادر المعلومات الأخرى حول المرشحين يتضمن تفقد الخلفيات التي جاؤوا منها. وقد أصبح ذلك الأمر أيسر في السنوات الأخيرة مع حلول عصر الإنترنت. وتوجد أيضاً شركات يمكنها تقديم خدمات تفقد مهني خلفيات

المرشحين مقابل رسوم. هذا يتضمن عادة السجل الجنائي والتقارير الائتمانية والتعليم والرخص والثبت من أوراق الاعتماد وحتى سجلات القيادة. وفي حين أنّ جودة المعلومات ليست مضمونة، فإنّه يمكن استخدامها للتأكد مما هو معروف بالفعل بل وربما حتى الكشف عن بعض الأمور المثيرة للقلق. إذا كان المرشح سجلًّا جنائيًّا فليس هذا عاملاً يسبب الرفض في حد ذاته. فكثير من الأشخاص الذين خالفوا القانون في السنوات الماضية أصبحوا موظفين جيدين ومعتبرين. لكن في بعض الصناعات، مثل المصارف والأمن، فإنّ عمليات الاحتياط السابقة ترفع علّيَّاً أحمر تلقائياً. إذا ما استخدمت معلومات الخلفية بحكمة يمكنها أن تساعد الشركة في اتخاذ قرارات مدروسة بعناية أكبر.

### «ساعدني على النهب يا إلهي»

حكم على جويتي دو لوري (Joyti De-Laurey) التي تبلغ من العمر ثلاثين عاماً وكانت تعمل مساعدة شخصية في مصرف استثماري بريطاني بالسجن سبع سنوات لسرقة أكثر من سبعة ملايين دولار من أصحاب عملها. وقد استخدمت المال من أجل عيش نمط حياة يمكن اعتباره بذخراً حتى من الأثرياء والمشاهير. حصلت على المال بفعل تزويرها توقيعات رؤسائها على شيكات وتحويلات، ثم حولت المال من حسابات السمسرة الخاصة بهم إلى حساباتها الجارية. كان الاحتياط سهلاً وواضحاً جداً إلى درجة أنّ محاميها لام رؤساءها على الجريمة لأنّهم كانوا مشغولين جداً في تحصيل المال بدلاً من مراقبة سلوكها.

صرح أحد رؤسائها بأنه لاحظ أنّ حسابه كان «أخفّ» من المعاد بفارق مليونين أو ثلاثة ملايين لكنه افترض أنّ هذه غلطته. وقد اعتقد أيضاً أنها كانت «امرأة موهوبة» وكان يفكّر في ترقيتها لأنّها «تعرف تماماً كيف تعمل لصالحي». وقد حاجج محاميها بأنّها غير مذنبة بأكثر من أنّ لديها «جشعًا صادقاً».

ربما، لكن جويتي أيضًا لديها إحساس غريب بالأخلاق والاستحقاق، واعتقاد راسخ أنّ الربّ كان إلى جانبها. هذا الاعتقاد كان جلياً في مذكراتها بعنوان «أناجيل الأفكار اليومية»، والتي تحتوي على خطاباتها إلى الربّ. كتبت، «عزيزي الربّ، رجاءً ساعدني،

احتاج إلى مساعدة أخرى للحصول على ما أستحقه وبعدها سأتوقف وأحجم في حينها عن كل عمليات النهب، رجاءً أضمن لي أمان الوظيفي وعدم التشكيك في نزاهتي».

## فهم الأمور ضمن إطار شامل

الغرض من عملية الاختيار المتعددة الخطوات هذه جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموظفين المحتمل تعيينهم من أكبر عدد ممكن من المصادر بما يمكن الشركة من اتخاذ قرار جيد. ويجمع معلومات من أكثر من جهة تصنيف (أي المحاورين والشخصيات المرجعية والتوصيات)، يمكن للشركة أن تصنف صورة أدق بكثير لكل متقدم إلى الوظيفة وتحسن من فرصها في اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة.

إن عملية التعيين الدقيقة تشبه تماما النهج الذي يستخدمه علماء النفس وأخصائيو العدالة الجنائية في تقييم سلوك الجرميين، مع أنه من الواضح أن المعاير التي تخضع للتقييم مختلفة تماماً. إن دخول السجن مسبقاً يعتبر «سيرة ذاتية» بحكم الواقع «إنجازات» الجاني وتشمل «الشخصيات المرجعية» و«مراجعة الأداء» من الأخصائيين الاجتماعيين وعلماء النفس وموظفي العدالة الجنائية. عند تقييم السيكوباتي، يجمع الباحثون ملاحظاتهم التي دونوها أثناء المقابلات مع ما لاحظه الآخرون ووثقوه في السجل. إن إمكان الوصول إلى معلومات إضافية يعتبر عاملاً مهمًا لفحص السيكوباتي مثلما هي حال اتخاذ قرار التعيين الصحيح. وفي حين أن لدى الشركة هدفاً مختلفاً في الحساب ونادرًا ما تتحقق من الدوافع النفسية العميقه للمتقدم إلى الوظيفة، فإن عملية الاختيار المحكمة يمكن أن تلتقط ما يكفي من المعلومات حول سلوك المتقدم بها يكفي لرفع شارات الخطر.

عند محاولة تعيين أحد الأشخاص في منصب تقني، فإن تحديد متطلبات واضحة للعمل يسهل عملية التعيين. توجد أشياء معينة من المتوقع أن يعرفها الكيميائيون والمهندسوں ومبرجو الحاسوب والمحللون الماليون من بين وظائف أخرى، وخبرات محددة من المتوقع أن تكون لديهم في مراحل عديدة بمسيرتهم المهنية، ما يجعل عملية الفحص للمرشحين مباشرة نسبياً. لكن اختيار كبار المديرين أصعب بكثير جداً. أحد أسباب صعوبة اختيار المدير التنفيذي المناسب هو أن طبيعة وظيفة المدير التنفيذي غير منتظمة أو مفصلة تماماً لتناسب أفراداً يصعب تماماً معرفة ما هي المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات المطلوبة فيهم. حتى الآن ينبغي أن يكون واضحاً لدى القارئ أن التوصيف الوظيفي الجيد مهم لفهم المؤهلات التي يجب البحث عنها في عمليات التعيين الجديدة وتحديد المرشحين الوعادين. لكن للأسف فإن كثيراً من المديرين التنفيذيين الذين قابلناهم ليس لديهم التوصيف الوظيفي المناسب للعمل.

ثم إنه توجد عوامل مشتركة بين ما يفعله المعتلون نفسياً والمديرين التنفيذيين الجيدين وإن كان ظاهرياً على الأقل. من هنا يغدو الفهم التام لأوجه الاختلاف مهمًا لأنه قد تنطلي على المرء صفات أحدهما بدلاً من الآخر، وحجم الضرر الذي يمكن لعملية تعيين سيئة أن تحدثه للمؤسسة يمكن أن يكون جسيماً.

### المرشحون الداخليون مقابل المرشحين الخارجيين

إن الاختيار بين ترقية موظف داخلي وتعيين موظف خارجي أشبه بالمقارنة بين التفاح والبرتقال. فالمرشحون الداخليون المؤهلون للترقية المعروفون للشركة بالطبع أفضل من المرشحين الخارجيين، لكن عادة ما لا يكون هذا في مصلحة الشركة، لأن المرشحين الخارجيين عادة ما يبدون مؤهلين أفضل بكثير من المرشحين الداخليين. لأنه كلما عُرف الكثير عن نقاط الضعف الشخصية والتحيز

للشخص من الداخل، زاد احتمال أن يكون عنه صناع القرار آراء سلبية، وهذه تضعف من فرص ترشحه. وبالعكس، عادة ما لا تكتشف المؤسسة إلا القليل عن المرشحين الخارجيين، ما يجعلهم يبدون مؤهلين أكثر. هذا النوع من المقارنات غير المتكافئة يسهل كثيراً على السيكوباتي الالتحاق بالمؤسسة ويتغلب على المرشح الداخلي الذي كان مؤهلاً. فهل تختار «الشيطان الذي تعرفه أم الشيطان الذي لا تعرفه؟».

يزداد الأمر تعقيداً لو كان من بين العاملين لديك سيكوباتي (دون علمك) ويكون قد أسس شبكة مؤثرة ولديه بالفعل حام يقف في صفه. في تلك الحالة (على الأرجح) تقلّ فرص المرشحين الخارجيين المؤهلين أكثر. تذكر أنَّ السيكوباتي يمضي مقداراً كبيراً من الوقت والجهد لتوطيد علاقاته مع متخدِّي القرار الرئيسيين في المؤسسة، إذا ما احتاجوا إلى دعمه لاحقاً. يمكن بسهولة تحويل الشعار الخيالي الذي نسجه السيكوباتي في عقول مناصريه «أنا الموظف المثالي»، ليصبح شعاراً مقنعاً تماماً «أنا القائد المثالي». في تلك الحالة، سوف يبدو السيكوباتي الداخلي أفضل من أي مرشح خارجي وإن كان رائعاً.

علاوة على ذلك، فإنَّ السيكوباتي لديه ميزة واضحة في حالة مقارنة الشركة بينه وبين المرشحين الداخليين. تذكر المعتلين نفسياً في الشركات الذين نشروا قدراً كبيراً من المعلومات المغلوطة عن منافسيهم (معلومات مجهلة المصدر للشركة أو لهذا المنافس)، والتي تسبيت في شكوك ومخاوف، وهو الذي أطاح بهؤلاء المرشحين المنافسين من مضمار المنافسة.

إنها مشكلة حقيقة للشركة التي تحاول تعين شخص ما في وظيفة رفيعة المستوى. وأفضل دفاع ضدَّ هذا النوع من التلاعب المنهج هو إضافة المزيد من العراقيل والفحوصات، على هيئة مسؤولي تعين تنفيذيين وخطط مسبقة للتعاقب الوظيفي.

## مسؤولو التعيين التنفيذيون

يتحضّص مسؤولو التعيين التنفيذيون في تحديد المواهب ومن ثم التوصية بمرشّحين لديهم خلفيات ملائمة وأوراق اعتماد.

### مطلوب سيكوباتيين

استخدم الباحثون في الشركات مجموعة متنوعة من الأساليب لدراسة المعتلين نفسيًا بين جهور السكان. وكان التحدي في المجيء بهم إلى المختبر والموافقة على تقديم ما يكفي من المعلومات حول أنفسهم لإجراء تقييم مناسب. الإجراء الأمثل كان بنشر إعلان في إحدى الصحف مفاده ما يلي:

هل أنت جذاب وذكي وغامر وشرس ومندفع؟ هل عمل بسهولة وتحب أن تعيش الحياة المحفوفة بالمخاطر؟ لو كنت تحب أن تجني المال بسهولة بإجراء مقابلة سرية، رجاءً اتصل لترتيب لقاء.

لكن من كان له أن يتطلع من أجل دراسة مشابهة؟ المعتلون نفسيًا الحقيقيون أم المتظاهرون بالاعلال النفسي أم المحتالون أم المرتزقة المرتقبون أو من يريدون المال فحسب؟ على ما يبدو كل هؤلاء. في الواقع وجدت دراسة حديثة أن متوسط عدد نقاط قائمة المسح (PCL:SV) لمن أجابوا على مثل هذا الإعلان كان مرتفعًا جدًا، وكان نصف النقاط يقارب المجرمين المحبوسين. ومن بين هؤلاء ألقى القبض على بعضهم نتيجة مجموعة من الجرائم، بينما تمكن آخرون من الضلوع في عدد من السلوكيات غير الأخلاقية دون إدانتهم.

إن استخدام شركات تعيين المديرين التنفيذيين المحترفة يضع حاجزاً من الأمان على مثل هذا النوع من الاختيار، لأنهم عادة ما يكونون السبب في ترشيح المديرين الذين يوصون بهم في أكثر من شركة على مدار مسيرتهم المهنية. وهذا تكون لديهم إمكانية الوصول إلى قاعدة بيانات شاملة (عن كل من سجل الأداء والتفاعل الشخصي) من تعاملاتهم السابقة مع هؤلاء المديرين التنفيذيين. الكثير من هذه المعلومات يأتي من مديرى التعيينات في شركات أخرى والذين استفادوا من خدماتهم لشغل منصب شاغر. وفي بعض الصناعات

أيضاً يميل أهم المتقدمين إلى التناوب بين الشركات نفسها ويمكنهم تقديم معلومات حول بعضهم لشركة التعيين. ومع أن المعلومات التي تأتي من الأقران قد تكون متحيزة، فإنها عادة ما لا تخضع للرقابة وربما تكشف عن سلوكيات مثيرة للشكوك للنوع الذي يغطيه هذا الكتاب. باستخدام قاعدة بياناتهم الشاسعة يكون باستطاعة شركات التعيين الماهرة أن تجد تطابقاً جيداً بين شركة التعيين وبيانات المرشحين لديهم، وفحص أي إشارة لبادرة سابقة من سلوكيات الاعتلال النفسي. وفي حين أن السيكوباتي قد يتمكن من استغفال شركة تعين لبعض الوقت، فإنه كلما عرفت شركة التعيين عن تاريخ المرشح فلاحتمال تكرار هذا مجدداً.

### التخطيط للتعاقب الوظيفي

إن البديل عن التعيين الخارجي هو الترقية الداخلية. وتتوفر خطط التعاقب الوظيفي استمرارية منتظمة في قيادة الشركة، ثم إنها أنسج وسيلة لتحديد المواهب القيادية للترقية وتحضيرها. إذا ما صممت جيداً، يمكنها أن تقلل فرصة تسلل المعتلين نفسيًا العاملين في الشركات. يمكن أن يكون التخطيط المنهجي للسلم الوظيفي عبئاً كبيراً، لكن إذا ما قورن بالبدائل يمكن أن يجني فوائد. تبدأ شركات عديدة العملية بتحديد المناصب الإدارية الرئيسية في مؤسساتها ثم توضح معايير النجاح. وكما هي حال عملية التعيين، فإن الخطط المنهجية للتعاقب الوظيفي تتكون من فحوصات عديدة وعقبات يجب أن يجتازها القائد المستقبلي المحتمل. وفي كثير من الشركات فإن الشخص المسؤول عن خطط التعاقب الوظيفي يتولى ترشيحات من المديرين الرئيسيين عن المؤرّوسين الذين يمتلكون القدرات الكامنة للتعيين في درجات من المسؤولية أعلى، أو عموماً، «الاختيارات الصحيحة». ويكون التقييم المبدئي بناءً على المعلومات التي تبيّن من تقييمات أدائهم وسجل إنجازاتهم والتفاعل الشخصي مع المدير الذي يعطي التوصيات المبدئية.

فيما بعد يأتي دور التقييم المنهجي، وهو يشمل عادة التقييمات النفسية، تصنيف

«360 درجة»، وأداء «مركز التقييم». عادة ما يشمل التقييم النفسي مقابلات متعمقة مع طبيب نفسي بالإضافة إلى إجراء اختبارات نفسية. ثم يسلم تقريراً إلى المرشح خلال اجتماعات المتابعة مع الطبيب النفسي، وعادة ما تحصل الشركة على ملخص للتقرير أيضاً. يشمل تصنيف «360 درجة» ملء استقصاء سري عن المرشح من مرؤوسيه. وعادة ما يتضمن هذا المسح أسئلة حول أداء المرشح وسلوكياته والكفاءات التي تعتبر مهمة للشركة. أما «مراكز التقييم» فهي فاعليات تدريبية مبنية على منهج تصممت خصيصاً لتقييم مرشحين كثرين في وقت واحد عبر حاكاة لبيئة العمل. يطلب من المشاركون أن «يديروا الشركة» أو حل بعض مشاكل العمل بينما يوضعون تحت المراقبة ويصنفون من موظفي الشركة وخبراء العمل. وفي ختام هذه التمارين، يسلم كلّ مرشح نتيجة مشاركته مع مقتراحات للتحسين، وتسلم الشركة ملخصاً بهذا أيضاً.

تراجع كلّ معلومات التقييم هذه لجنة الإدارة المسئولة عن خطة التعاقب الوظيفي. من شأن هذه اللجنة تحديد القدرات الكامنة لكلّ مرشح: تحديداً، المدة التي قضها في سيرته المهنية بمجال الإدارة أو إلى أيّ درجة إدارية يتوقع وصول المرشح. ويقيم في هذا الوقت أيضاً درجة استعداديته - مقدار الوقت المطلوب قبل أن يعتبر المرشح بالفعل جاهزاً لتقلّد المسؤولية والسلطة الأكبر.

يعهد بمن لديهم درجة جاهزية كافية ومحبولة إلى موجّه شخصي يكون مسؤولاً عن الإشراف على استئجار الشركة في هذا الشخص. ويشكّلان معًا خطة تطوير فردية تبرز احتياجات النمو والتطوير للمرشحين، بناءً على تصنيفات الأهلية والمعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية مثل الطموحات وأيّ قيود على المسيرة المهنية بها فيها التفضيلات الجغرافية والالتزامات العائلية. عادة ما تشمل توصيات التحسينات برامج تدريبية وتناول المهام ومشاريع خاصة ولقاءات منتظمة مع مدرب محترف.

أما بالنسبة إلى من لديهم درجة عالية من القدرات الكامنة، فعادة ما يعهد إليهم

بنطاق أكبر من التناوب الوظيفي، في أقسام مثل المالية والمبيعات والتسويق والبحث والموارد البشرية والتصنيع، للإمام بأكبر فهم ممكن للشركة. وتحتاج شركات عديدة إتمام مهام عالمية، مثل تعريف المرشحين لثقافات ولغات مختلفة ومجموعة من مشاكل الأعمال.

غالباً يدرك القارئ إدراكاً تاماً أن خطة التعاقب الوظيفي المنهجية توفر تقسيمات متعددة من مصادر كثيرة لفترة من الوقت، ومن ثم ضمان أن كل جانب تقريباً من سلوك القائد المستقبلي روجع وجرى تفقده مرّتين. ولو كان القارئ يشعر أن هذه العملية بيروقراطية تماماً، فتلك هي الحالة بالفعل، لأن أنظمة التخطيط في التعاقب الوظيفي طورت أصلاً خلال الفترة التي كانت البيروقراطية فيها هي النموذج المؤسسي الساري. كانت خطة التعاقب الوظيفي محاولة لتحسين فرص اتخاذ خيارات الترقية الصحيحة وتخلص عملية التعيين من الواسطة والمحسوبيّة ومؤثرات «شبكة الفتى العجوز». إن خطة التعاقب الوظيفي المنهجية هي إحدى العمليات البيروقراطية القليلة التي يمكن للشركات الانتقالية أن تستفيد منها ويجب أن تحافظ عليها.

مع ذلك يمكننا القول إنّ ما تزال توجد بعض المخاطر الواردة، ويمكن استغلال ثغرات في هذه العملية من موظفين متلاعين. إحدى المشاكل أنّ الموظف السيكوباتي لديه قدر كبير من الوقت لتشكيل جماعة من المناصرين، وبعضهم من الحماة، الذين يحمونه من أيّ معلومات سلبية ويدفعون بترشيح السيكوباتي. والمشكلة الثانية هي ضعف المعلومات التي ينشرها المعتل، والهدف الصريح منها هو تحثير المنافسين وتعزيز موقفهم.

توجد مناهج عديدة لمواجهة هذه المشاكل. أولاً، يجب أن تبقى لجنة الإدارة على مقربة من كلّ المرشحين وتستغل كلّ فرصة للتفاعل معهم شخصياً، استدرار المعلومات ممن هم في أفضل حال لتوفير بيانات عن المرشح. وتشمل هذه المصادر المشرفين ولاسيما من يتعاملون مع المشاريع الخاصة والمهام العالمية والمناصرين

الذين تعاملوا مباشرة مع المرشح المحتمل بقوة. ومن الوارد دوماً أن تتضمن أشد الخطط إحكاماً بعض المعلومات المضللة، لكن بزيادة عدد المصادر والموازنة في التلقي عنهم، سوف تثير أي تناقضات ظاهرة شكوكاً وتبعث على مزيد من المراجعة والتثبت.

ثانياً، على الشركات أن تتجنب تحضير شخص واحد فقط لكل منصب. فهذا النهج يدعوه الخبراء «الأمير المتوج»، يضمن أنه بمجرد اختيار المرشح سواء أكان معتلاً نفسياً أم لا، سوف يعين في الوظيفة الرفيعة في حينه، دون إضفاء معايير السلامة المتمثلة في المقارنة الداخلية. ولتلafi هذا، يحدد عدد من المرشحين لكل وظيفة مهمة (يشار إليهم باسم جمع الماهب)، ولا تضمن الترقية لأي منهم.

النهج الثالث يكون التقييمات النفسانية الإضافية، بما فيها المعاورات والاختبارات المكتوبة المصممة لقياس الخصال الشخصية. وبسبب المعرفة الخاصة المطلوبة للاضطلاع بهذا الأمر عادة ما تلجأ الشركات إلى مصادر خارجية. من المهم أن يعتبر التقييم النفسي مصدرًا واحدًا للبيانات في قائمة المعايير المستخدمة من الشركة لاتخاذ قرارها. وفي النهاية، يجب أن يكون العامل المحدد هو الأداء والسلوك الملاحظ للمرشحين.

## خن ماذا؟ بعض الناس يكذبون!

يعتمد مدير و إدارة شؤون الموظفين وعلماء النفس بشدة على الاختبارات النفسية التي تكتب ذاتياً أو الأدوات التي يستجيب بها الأشخاص لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول شخصيته وسلوكياته وعاداته: «أنا شخص صادق»، «أحب أن أجازف»، «أعتني برفاهية الآخرين». ومع أن معظم هذه الاختبارات تحتوي على درجات مصممة لكشف التزيف والرياء، فإنه لا يصعب على أي شخص حتى وإن كان من أصحاب الذكاء المتوسط أن يهزمهما. إن مدير شؤون الموظفين الذي يأخذ هذه النتائج على عواهنهما أو الذي يعتمد بشدة عليها لاتخاذ قرارات خاصة بشؤون الموظفين يخاطر بأن يخدع من شخص أكثر حكمة في

تناوله للاختبار من مدير الاختبار نفسه.

حتى السجناء غير المتعلمين نسبياً بإمكانهم تحريف نتائج أعمى الاختبارات النفسية، فيبدو الأمر وكأنهم أصحاء نفسياً أو مضطربون عقلياً حسب السياق. بل إنَّ بعض السجناء يديرون خدمات إرشادات الاختبارات ويعطون المشورة للسجناء الآخرين حول كيفية الإجابة على البنود الواردة في اختبار معين.

أحد السجناء المعتلين نفسياً الذين درسهم هير سرق من بعض السجناء الآخرين، وعندما اعتقد أنَّ حياته في خطر، تمكن من الخضوع لاختبار نفسي وجعل النتائج تشير إلى أنه كان يعاني من اضطراب في شخصيته إلى درجة أنَّ الطبيب النفسي أوصى بإحالته إلى الجناح النفسي من السجن. وبعد احتجازه في الجناح النفسي بضعة أشهر، وبعدما اعتقد أنَّ المياه عادت إلى مجاريها في السجن، خضع لاختبار نفسي آخر، ويدا هذه المرة طبيعياً. أُرسل إلى السجن، وهناك تعرض مرة أخرى للمشاكل سريعاً. فخضع لاختبار آخر من أجل العودة إلى الجناح النفسي، لكن هذه المرة فهم الطبيب ما كان يتحدث، ولم تنجح حيلة السجين في الانتقال مرة أخرى خارج السجن.

### كفاءات المديرين التنفيذيين

من المهم جداً أن تراجع بعناية كلَّ بيانات قسم الموارد البشرية وتفحص باستمرار للتأكد من صلحيتها: هل تحققت الأهداف بالفعل؟ هل أنجزت المشروعات في موعدها وفي نطاق الميزانية المحددة؟ هل زاد حجم المبيعات أو العائدات أو الإنتاج بالفعل؟ هل الأرقام صحيحة؟ بعد ذلك، يجب تقسيم التكلفة البشرية: هل خلف المرشح وراءه ضحايا أم إنه ألم الآخرين لخوض التحدّي وأنجز مهمته بنجاح؟

عند التفكير في مرشحي الإدارة والإدارة التنفيذية، عادة ما يجذب الانتباه الأداء الجيد في مجالات الكفاءة المهمة. وبعض أمثلة هذا:

- فطنة العمل: هل يفهم المرشح مواضيع العمل التي تواجه المؤسسة؟ هل

- يفهم التوجهات العامة على المستوى النظامي والاجتماعي والبيئي والسياسي والصناعي والعلمي والتكنولوجي؟
- المنظور: هل لدى هذا الشخص منظور «الصورة الكبيرة»؟ هل بإمكانه أن يرى الغابة (بالإضافة إلى الأشجار)؟
- التفكير: هل بإمكان المرشح أن يفكر استراتيجياً، وينظر استراتيجياً، ويطبق استراتيجياً؟
- التواصل: ما هو نمط التواصل لدى المرشح؟ هل يتواصل بفاعلية؟
- التقديم: ما مدى جودة العروض التي يقدمها؟ هل يمكنه التسويق لأفكاره بفاعلية؟
- علاقاته الإعلامية: كيف يمثل المرشح نفسه والشركة في الإعلام؟
- بناء العلاقات: مدى فاعلية المرشح في توطيد العلاقات مع الأشخاص بالداخل (مثل أقرانه والمشرفين والرؤوسيين) وبالخارج (مثل العملاء والعامة والحكومة المحلية وجهات التواصل المهنية)؟
- الحكم: مدى فاعلية المرشح في حل المشاكل واتخاذ القرارات ذات الصلة؟
- النمط الشخصي: ما هو نمط التفاعل بين الأشخاص؟ وكيف يتفاعل مع الآخرين؟
- القيم: ما هي قيم الشخص الجوهرية، ودوافعه ومحفزاته؟ وكيف تؤثر قيمه في قراراته وسلوكياته؟
- أهداف المسيرة المهنية: ما هي طموحات المرشح في مسيرته المهنية؟ هل هي واقعية؟
- التطور: ما هي حدود المرشح أو احتياجاته للتطور؟

توجد بعض مجالات الكفاءة الأخرى المهمة جداً المتعلقة بموضوع هذا الكتاب التي يجب وضعها في الاعتبار خلال كلّ برامج التعيين أو تقديرات خطط

## التعامل مع تحديات الشركة من خلال المسؤولية والفعالية

كل يوم يواجه المديرون التنفيذيون تحديات بوصفها جزءاً من وظيفتهم. وتعدّى قدرتهم على مواجهة هذه التحديات ما إذا كانوا جيدين بما فيه الكفاية في كفاءات تقنية محددة مثل مهارات التواصل والتفاعل والتخاذل القرارات (من ضمن أمور أخرى). أو للحديث بصورة أعم، من المتوقع أن يتّخذ المديرون التنفيذيون قرارات مدرّسة مؤسسيّاً، ويحكم عليهم بمدى فاعليّة هذه القرارات في تحقيق أهداف الشركة. ومع مرور الوقت، يبدأ في الظهور نمط من الاستجابات على توقعات المسؤولية المؤسسيّة والفاعليّة، وهو نمط يمكن استخدامه لتحديد الشخص «ال حقيقي ». وفي حين أنّ الأخطاء الفردية في الحكم قد تلفت الانتباه في حالات عديدة، فإنّ قدرة المعتلين نفسيّاً في التغطية على قراراتهم الفردية أو تسويفها يعُد دليلاً على صعوبة حدوث هذه الأخطاء. لكنه بالأحرى تأثير طويل المدى لسلوكياتهم في مختلف المواقف والمعاملات مع أشخاص كثيرين يمكنهم تسلیط الضوء على حقيقتهم الفعلية. وبهذا المعنى فإنّ الخيارات التي تتّخذ رداً على التحديات المؤسسيّة هي التي تعطي صورة واضحة عن الشخص بصفته مديرًا تنفيذياً.

### بعض «الرايات الحمراء» التي يجب وضعها في الاعتبار

القائمة التالية مقدمة لتنبيح القارئ إحساساً بعض العواقب الطويلة المدى لسمات الاعتلال النفسيّ التي يمكن ملاحظتها في مكان العمل. وإن كانت لا توجد أيّ عاقبة بعينها يمكن أن تشير بالضرورة إلى الاعتلال النفسيّ، فإنّها جميعها تسبّب مشاكل إن لم تعالج في جلسات التدريب والتمرين. على الأقلّ يجب أن ترفع أدلة وجود هذه التائج «الراية الحمراء» وتبعث على إجراء تحقيق وتقسيم إضافيّين.

## عدم القدرة على تشكيل فريق

أكثر السمات التي يضعف أمامها حتى أكثر المعتلين نفسياً تأدبتا هي عدم قدرتهم على تشكيل فريق عمل فعال. عدم القدرة على تشكيل فريق أمر ملاحظ لدى الترجسيين والاستغلاليين العاملين في الشركات بالإضافة إلى المعتلين نفسياً، وهو عامل مهم في الحياد عن المسيرة المهنية. يكمن فشل المعتلين نفسياً، في مواقع القادة والمديرين، في عدم استعدادهم للتعاون مع الآخرين، ولا سيما من يعتبرونهم خصوماً. ولأنهم يتنافسون بشدة وباسم «المعركة الصالحة»، تجدهم يحجبون المعلومات أو يحرّفونها ما يسبّب أذى للفريق والشركة في النهاية. وعندما يعهد إليهم بقيادة فريق ما سوف تبدّر منهم أساليب وسلوكيات معرقلة الهدف منها السيطرة على الفريق لأنفسهم أو عرقلة عمل الآخرين.

في الغالب، سوف يحاولون إفشال الفريق قبل الاجتماع الأول بتشكيلهم في الحاجة إلى الفريق نفسه، وسوف يستخدمون المنطق المؤسسي النمطي (على سبيل المثال، «الاجتماعات مضيعة للوقت») لإنجاح عرقلتهم، لكنهم سيصوغون العبارة فيبدون وكأنهم يعملون لما هو صالح الشركة من صميم قلوبهم. أو ربما يشاركون بأسلوب نابع من القلب ظاهرياً، فيحضرون الاجتماعات متأخرين عادة ويحدثون جلبة عند دخولهم أو يغادرون في متصف الاجتماعات للقيام بمهام «أكثر أهمية». ثم إنهم يعرقلون تقديم الفريق بتشتيت انتباهه عن الغرض منه، وانتقادهم للفريق ولأهدافه وأعضاء الفريق كلّ على حدة، بما في ذلك «الألفاظ النابية» التي يستعملها الآخرون عندما يناسب هذا أغراضهم. ولما كانوا على درجة عالية من التنافسية وغير مستعدّين للإنصات إلى تعليمات أي شخص لا يجدونه ذا قيمة (أي من ليس لهم فائدة كبيرة لمسيرتهم المهنية)، فسوف يهاجون الفريق، ويؤثّبون أعضاءه، ويدمّرون القائد. تذكّر المعتلين نفسياً الذين يعتقدون أنّهم يمتلكون مكانات أعلى أو يستحقونها أكثر من الآخرين وسوف يتعاملون مع زملاء العمل مثل البيادق في مسرحيتهم. كما هو متوقع، سوف يهاجون الآخرين

الذين يحاولون إدارتهم أو تقييمهم.

عندما يكون فريق العمل في صالحهم أو مفيدة لهم (كوسيلة للتلاعب بالآخرين)، سوف يحاولون السيطرة على الفريق. في معرض فعلهم لهذا عادة ما يتصرّفون كمستبدّين أو متنمرين. لذلك ليس من المستغرب أن يصف المعتلون نفسياً أنفسهم بأنّهم لاعبو فريق، وأوصافهم مشفوعة بأمثلة عن مدى سوء إدارة الفريق فيما مضى إلى درجة أنّهم أجبروا على السيطرة عليه وإنقاذ المشروع. السيكوباتي لاعب فريق حقيقي؛ لكن لا يوجد في فريقه فعلاً سوى لاعب واحد. إنّ فريق العمل مهم جدّاً لنجاح المؤسسات الحديثة. فالقدرة على تشكيل فريق أو المشاركة فيه مهمة، ونادراً ما ينجح من لا يمكنهم فعل هذا. إنّ أفضل مصادر المعلومات حول هذه العراقيل هم أعضاء الفريق الآخرون. سيبرّ المديرون التنفيذيون المشاكرون سلوكاتهم دوماً تجاه الفريق، لكنّ قلة الروح المعنوية والإنتاجية والترابط بين الفريق ستكون واضحة لمن عانوا من هذا الأمر مباشرة. يمكن التقاط هذه المعلومات عن الفريق وأفعال كلّ مشارك فيه من خلال الالتباس المنتظم للآراء من أعضاء الفريق.

### عدم القدرة على المشاركة

يتطلّب العيش بسلام في أيّ مجتمع متحضر أن يشارك المواطنون بأمور مختلفة للحفاظ على الحياة. وبالمثل، يحتاج مواطنو الشركات إلى مشاركة الموارد من أجل الصالح العام، وهو ما ينعكس على أرباح أعلى أو أمان وظيفي أو بيئة عمل تخلو من التوتر. ولأنّهم لا يرون الآخرين مكافئين لهم أو لديهم استحقاق شرعيّ لهذه الموارد، لا يجد المعتلون نفسياً (بالإضافة إلى بعض النرجسيين والاستغلاليين) أيّ حاجة إلى مشاركة الموارد. في الواقع تدفعهم طبيعتهم الطفيليّة والتنافسية إلى استنزاف موارد الآخرين. لا يشارك المعتلون نفسياً الفضل في أيّ عمل يفعل جيداً طواعية والمعلومات المهمة المطلوبة للعمل قيد التنفيذ والمالي اللازم لتنفيذ

المشروع ومكان العمل والوقت والجهد الشخصي، من بين أشياء أخرى.

إنَّ عدم مشاركة المعلومات اعتداء شائع، وعادة ما يبرر عند المواجهة بحجة «المعرفة على قدر الحاجة». ولنْ كانت الوكالات الحكومية المركزية المسؤولة عن الأمان القومي يمكن أن تعمل على هذا المنوال، فإنَّ كتمان الأسرار عن رئيس أو مرؤوسه غير مبرر في معظم المؤسسات. أحد الاختلالات الشائعة في المؤسسات في أفضل الظروف «لا تدري يمينك ما تفعله شمالك»؛ صناعة هذه المعضلة عن عمد إذَن ينافق النجاح المؤسسي.

مع ذلك من السهل فهم سبب اكتناز المعتلين نفسياً للمعلومات. ففشل الآخرين ييسر من مهمة ظهورهم كأشخاص ناجحين، المعرفة قوَّة بحق في المؤسسات. يستخدم المعتلون نفسياً الذين يبقون الآخرين «خارج الحلقة» هذه القوَّة التي يستمدُونها من هذا الأمر لتكون في صالحهم الشخصي، وهو ما يرونه أكثر أهمية من مصلحة المؤسسة. عندما يشارك السيكوباتي معلومات، يكون هذا بداعف مستتر. فإبقاء الآخرين في الظلام يجعلهم يبدون أغبياء، وهذا أحد أشكال التحديد التي يستخدمها المعتلون نفسياً ضدَّ من يذمونهم. مثال ذلك، «لن يفهموا» كانت تلك الحجَّة المتلطفة التي قال بها أحد المعتلين نفسياً الذين قابلناهم لتبrier عدم تقاسمهم المعلومات مع زملاء العمل. فيما ادعى آخر أنه يحمي القسم من عراقيل زميلة في العمل، قائلاً: «سوف تغضب فحسب ومن ثم تكون لدينا مشكلة أكبر»؛ وهو تصريح مصوغ لتعزيز تفوق السيكوباتي وغرس بذرة عدم الثقة في زميلة العمل «العاطفية» هذه. من الواضح أنَّ التعليقات التي تختص من قيمة زملاء العمل أو أفراد الفريق، ولا سيما قدرتهم على التفكير والاستنتاج على قدم المساواة نفسها، تتسبَّق مع (جنون العظمة) المتزايد الذي يستوعب به المعتلون نفسياً ذواتهم. عادة ما يكونون مرتکزين حول ذواتهم إلى أقصى درجة ليروا خطر هذا النهج، ناهيك عن طبيعته الظالمة وغير الأخلاقية.

إحدى تبعات عدم القدرة على مشاركة المعلومات هو عدم القدرة على مشاركة

الآخرين الفضل (ما لم توجد منفعة للمعتلّ نفسيًا). يمكن أن يصعب قياس مشاركة الفضل، لأنّ الإدارة العليا ليس في وسعها الوصول بسهولة إلى حقيقة الإسهامات النسبية للموظفين. ربما يكون أحد المؤشرات على وجود خطأ ما الشكاوى الواردة من زملاء العمل الذين يشعرون بأنّهم لا يحصلون على المعلومات والموارد الأخرى التي يحتاجون إليها لتأدية عمل جيد، أو الذين يشعرون بأنّ مساهماتهم في الناتج لا تلقى الاستحقاق الملائم. على المشرفين والعاملين بالموارد البشرية أن يولوا اهتمامهم إلى الشكاوى من هذا النوع، والتي يمكن أن يتضح أنّ بعضها لا أساس له من الصحة. في حين أنّ البعض الآخر قد يخفى وراءه مشاكل إدارية وأخلاقية جسيمة.

### المعاملة المتفاوتة للعاملين

نظرًا إلى أنّ المعتلين نفسيًا يرون أنّ الناس يلعبون أدوارًا مختلفة في مسرحيتهم المعتلة (أي بيادق وحماة ومغفلين وشُرطين)، فسوف يعاملون بعض الأشخاص أفضل من الآخرين. وهذه المعاملة المتفاوتة للأخرين عادة ما تكون خفية، ربما لا تكون معروفة حقًا سوى للأفراد أنفسهم. ونظرًا إلى الأسباب التي يتناولها الباب العاشر، ربما لا يرفعون أبدًا تقارير بما يشعرون به. نتيجة لذلك، يمكن أن يتطلب الأمر وقتًا طويلاً جدًا من زملاء العمل والإدارة كي يكتشفوا ما يحدث فعلًا، هذا إن أمكنهم رصده على الإطلاق.

للأسف فإنّ أكثر المعاملات فظاعة أو بشاعة عند الآخرين هي فقط التي تلفت الانتباه وتستحدث على التحاذ إجراء. لكن حتى هذه المعاملة تجد تبريرًا جاهزًا لها من السيكوباتي العامل في الشركات. على سبيل المثال، رقى أحد المديرين المعتلين نفسياً عضوة مستجدة من العاملين مكافأة لها على عملها الجيد، مع أنّ شخصًا آخر في القسم لديه خبرة أكبر وكان يستحق هذه العلاوة أكثر منها. اعتبر السيكوباتي أنّ الشخص الذي تجاوزه في الترقية منافس له لأنّه حصل على

تعليق إيجابية من آخرين في الشركة. وكانت الترقية مخصصة لإعاقة المسيرة المهنية المحتملة لخصمه ولضمان الدعم المستمر من إنسانة مطيعة ومستجدة تدين له.

وفي حالة أخرى، رشح شخصاً كان يعمل في منصب إشرافي لمدة ثلاث سنوات فقط بادعاء أنّ لديه قدرات كامنة عالية، وكان يضع عينيه على تولي منصب نائب المدير خلال العامين التاليين. مع أنه كان يوجد أشخاص أكثر كفاءة في المؤسسة، كان باستطاعة المرشح السيكوباتي أن يقنع لجنة التعاقب الوظيفي باختياره. في تلك الحالة، أنفق مقداراً كبيراً من المال المأخوذ من ميزانية محددة على أنشطة تطويرية للمرشح نظراً إلى اعترافات الآخرين في اللجنة. وبعد مرور عامين، لم يكن المرشح «ذو القدرات الكامنة العالية» مستعداً لتحمل مسؤوليات وظيفة نائب الرئيس تماماً كما كانت حاله وقت ترشحه. وعندما لم يترقّ غادر مسمّياً، لأنّ رئيسه السيكوباتي قد وعده بمسيرة مهنية عظيمة.

وفي حالة ثالثة، عملت بالفعل إحدى أمينات السر اللاتي يمتلكن قدرات كامنة عالية لدى مدير كانت لديه صلات سياسية جيدة، لكنه غير كفء بالمرة. فلماً أدرك موهبة أمينة سرّه، رقاها إلى منصب المساعدة وأعطتها مشاريع كبيرة بالتدريب لتنجزها. ظاهريًا، بدا الأمر وكأنه تدريب جيد على الإدارة. شعرت أمينة السر بحافز كبير وعملت على إتمام رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ليلاً في كلية مرموقة، وكانت تنجذب كل مهمة على أكمل وجه. ومع مرور الوقت، أصبح من الواضح للمساعدة أنَّ مديرها لم يكن يعرف بحقٍّ ما يفعله ويعطيها العمل الذي ينبغي عليه فعله. لكنها على أيَّة حال ثابتت، اعتقاداً منها أنَّ جهودها سوف تقدر من مديرها أو من حوها. لكن مع زيادة المسؤوليات يزداد الإلحاح والأذى وفي النهاية الاستضعاف. كانت ترغب في أداء عملها جيداً وفي الوقت نفسه تتعلم أن تثق أكثر في قدراتها، فكانت المساعدة تتباين مع هذا الأذى وتقنع نفسها أنها ينبغي أن تدفع ضريبتها. لكن مع كلَّ حالة، كان عملها يجعل المدير

لمديريها. وبعد خمس سنوات من الأذى، بدأت في إرسال سيرتها الذاتية لشركات تعين واكتشفت هنا القيمة الحقيقية لخلفيتها وتعليمها وخبرتها. إلا أنها أرادت البقاء في الشركة فذهبت إلى قسم الموارد البشرية، وعرفت أن مديرها كان يشتكى منها كثيراً وعلى الدوام – يلومها على أخطاء في المشروعات التي لم تكن حتى تعهد إليها – إلى درجة أنها لم توضع في الاعتبار حتى من أجل الترقية. في الواقع، كانت على شفا أن يفسخ عقدها في أكثر من مناسبة. أصيّبت بالدهشة هي والعاملون في الموارد البشرية بأنّها لم تكن على دراية «بسجّل أدائها السيء». كلّ ما كانت تسمعه آنه يوجد الكثير أمامها لتعرف عنه؛ كلّ ما كان يسمعه العاملون بالموارد البشرية دوماً أنها كانت أمينة سرّ بلا كفاءة. انفرد بها أحد العاملين بالموارد البشرية وعرض أن ينقلها إلى درجة أعلى في قسم آخر من الشركة، لكنّه اقترح عليها فيما بينهما أن تنتقل إلى شركة أخرى حيث تقدّر موهبها؛ كانت لمديريها صلات رفيعة المستوى.

إنّ اليقظة والشكّ اللذين يعدهان مكونين من مكونات الأشخاص المسؤولين قد يكونان الطريقة الوحيدة لاستشفاف هذا النوع من الأحداث المتخيّلة.

### عدم القدرة على قول الحقيقة

معظمنا تعلم في مرحلة الطفولة ألا يكذب وتربينا على أن نكون أشخاصاً صادقين. لكنّ المعتلين نفسيّاً في صغرهم يتعلّمون كيف يتقنون كذبهم. كشفت اللقاءات مع المعتلين نفسيّاً الجنائيّين أن أكثر القصص المشوّهة والكذب السافر، يقدم في صورة مسلية تقدّم شيئاً من الخدمة للذات، لكن بأسلوب يبدو حقيقياً نسبياً. بل حتى عندما يواجه بالدليل المعاكس، يمكن للسيكوباتي أن يكذب بإتقان شديد إلى درجة أنّ المنصتين يشكّون في أنفسهم أولاً بدلاً من التشكيك في السيكوباتي.

إنّ الصدق هو إحدى أهمّ السمات في المؤسسات. ولم نشهد من قبل تقريراً ملفاً

لديه تنفيذي صفت فيه بأقل من ممتاز في ما يخص الصدق والسلوك الأخلاقي. إنها مشكلة ذات وجهين. أولاً، من المكره وغير المقبول اجتماعياً ادعاء أن شخصاً ما كاذب أو عديم الأخلاق. وثانياً، آنى لك قياس الصدق؟ هل إذا عرضت على العميل متوجها أقل من الجودة المطلوبة يشكك هذا في مصداقية العمل أم يعد إدارة للمواد الجيدة؟ هل تفادي الأسئلة التي تتعلق بالتسريع من الخدمة وتخفيف العمالء إلى حين اتخاذ قرارٍ نهائياً يجعل العلاقة مع الموظفين غير صادقة أم جيدة؟ إنها أسئلة يصعب الإجابة عليها - إنها تحديات لمسؤوليات المؤسسة وفعاليتها - لكن السيكوباتي يمكنه بسهولة التسلل عبر الضباب، فيبدو ظاهرياً وكأنه صادق وأخلاقي، لكنه يقترف أشياء يتفق الكثيرون على أنها غير أمنية ومنافية للأخلاق.

إن الكذب المرضي من السمات المميزة للمعتلين نفسيًا. فهم يتخلون بسهولة بين الكذب والصدق خلال محادثاتهم لأنهم لا يشعرون بالندم الذي يتات بقيتنا عندما نحاول أن نتفوه بكذبة. ودائماً ما ينسج كذبهم بخط من الحقيقة، حتى إذا شكك فيه أحدهم، يشيرون بسخط إلى الحجاج التي تدافع عنهم. إن التشكيك في صدق سيكوباتي في منصب مرموق بالشركة يمكن أن يأتي على شكل انتقام من شركك فيه: «هل تصدق ما قاله لي هاري؟ لقد نعنتي بالكذب عندما شاركته معلومات حول...». تلك عبارة قالها أحد المعتلين نفسيًا الذين تعاملنا معهم مدير تنفيذي حول زميل عمل أراد عرقنته.

يمكن للمؤسسات أن تغفر الأخطاء لو كانت النوايا صادقة ومدفوعة بها بحق مصلحة الشركة. عادة ما يلجأ المعتلون نفسيًا إلى هذه التبريرات لإخراج أنفسهم من أي ورطة لو لم يضبطوا وهم يكذبون، ما يصعب تمييز الموظف الصادق من الغشاش.

## عدم القدرة على التواضع

ليس جميع الناس متواضعين، لكنها سمة مثيرة للإعجاب أينما وجدت.

فالمتواضعون لا يتفاخرون بإنجازاتهم لكنّهم عادة ما يستمتعون بأداء وظيفتهم حبًّا فيها أو يقبلون بأيّ تربیت على أكتافهم عرفاً لهم. كثير من الأشخاص المتواضعين يهربون من دائرة الضوء، ويفضّلُون أن يتحدّث سجلّهم عن نفسه. ربّما يقدر التواضع من معظم الموظفين، لكنّ عدم التواضع يمكن أن يقبل بالقدر نفسه، إذا ما برر. وترك الآخرين يتفاخرون بإنجازاتهم عادة ما يساعد في بناء العلاقات. لكن يوجد خطٌّ رفيع بين الفخر المبرر والتكبر، وهو خطٌّ يدركه زملاء العمل.

تغلب على كلّ من النرجسيين والاستغلاليين صفة عدم التواضع، لكنّ تكبر السيكوباتي هو الأبرز بوضوح لكلّ زملاء العمل. لسوء الحظ عند التعامل مع الأعلى منهم في المنصب يتمكّن المعتلون نفسياً بفاعلية من إخفاء طبيعتهم الحقيقية نظراً إلى قدرتهم على إدارة استيعابهم الذاتي للتكبر وترويجه على آنه ثقة بالنفس وقيادة قوية. من النادر جداً وجود التواضع النابع من النفس بين المعتلين نفسياً إلى درجة عدم وجوده أصلًا. إذا غاب التواضع يمكن أن يساعد في تأكيد شكوك أخرى، وإن لم يكن إشارة مباشرة إلى الاعتلال النفسي في حد ذاته.

### عدم القدرة على تقبيل اللوم

إنّ تحمل مسؤولية أخطاء المرء وعدم لوم الآخرين أمر مقدّر بشدة في الشركات بالإضافة إلى المجتمع. نادراً ما يتحمل المعتلون نفسياً مسؤولية أفعالهم أو هم لا يتحملونها على الإطلاق، حتى لو ارتكبوا أخطاء واضحة أو أدّت أفعالهم وقراراتهم إلى الفشل. لكنّهم سيتّخذون خطوات إضافية؛ لن يلوموا الآخرين فحسب، بل سيقدّمون «دليلًا» على أنّ الآخرين هم من يستحقون التأنيب. وهذا يتطلّب جهداً، لكن من السهل على المعتلين نفسياً أن يدمجو هذا في لعبتهم، مستغلّين الفرص لإيذاء المسيرة المهنية للآخرين أو موقفهم الوظيفي. من الواضح أنّ هذا نوع من الكذب ويخالف تماماً عهداً ينخرط فيه معظمنا أحياناً من

توجيه اللوم أو إلقاء الاتهامات. إنه عدوان نشط وذرائي. ولأنه يصعب كشف اللوم المستتر، يتطلب الأمر عادة سلسلة من الفشل في المشروعات الواقعة تحت السيطرة الفعلية للسيكوباتي للوصول إلى أي نتيجة واضحة.

إن الشركات التي تنمو بوتيرة سريعة تقفُ عرضة لهذه المشكلة أكثر من غيرها، لأنها تميل إلى نقل الأشخاص سريعاً إلى وظائف جديدة دون تقدير كافٍ لأدائهم الحالي. على سبيل المثال، بعد عامٍ ونصف في وظيفته، رقي مدير لديه ميل اعتلال نفسانيّ إلى وظيفة أعلى درجة في قسم مختلف. كان يقدّم نفسه على أنه شخص حاسم ولديه مهارات تواصل جيدٌ وقيادة جذابة. وأكسبه نجاحه في إطلاق منتجات جديدة مبتكرة سمعةً بأنه عقريٌ بين الآخرين في هذا المجال. وبعد ستة أشهر من تركه منصبه القديم، بدأت الأمور تسوء. انخفضت المبيعات، وزاد العمل على إصلاح المنتجات، وهبط هامش الربح. لم تكن المنتجات التي شجعها ببساطة على قدر توقعات العملاء أو الشركة. وعلى الرغم من حقيقة أنَّ قراراته الخاصة بالمنتج كانت خاطئة ولم تتوافق والبيانات التي جمعتها أقسام أبحاث التسويق والت تصنيع، فقد ألقى اللوم ببساطة وبفاعلية على من خلفهم وراءه لعدم التقاط الكراة التي ألقاها في ملعبهم. عاتب قسم التصنيع على عدم قدرته على تصميم منتج يوافق المواصفات المحددة لتصميمه؛ وعاتب قسم أبحاث التسويق على اختيار الفئات السكانية الخطأ، وعاتب بدبله على عدم إيلاء المشروع الذي عهد به إليه عندما تقلّد المنصب ما يكفي من الاهتمام والعناية.

### عدم القدرة على التنبؤ بأفعاله

شعر جيئاً بالراحة مع الأشخاص الذين يمكن التنبؤ بهم، حتى إن اختلفوا عناً. يلزم الشركات معرفة أنَّ من يعملون عندهم سوف يخضرون إلى العمل ويؤدون وظائفهم وفق معايير السلامة والجودة المقبولة، وينسجمون مع الآخرين، ولا يعرقلون عمل الآخرين. حتى المبدعون الذين قد يفاجئوننا

بعقريّتهم تعتبر أفعالهم متوقعة ما إن نفهم عادات عملهم اليومية. ما لا يمكن للشركة تحمله هو ما يشار إليه بصفة عامة بين الإدارة باسم القذيفة الطائشة. فهذا النوع من الأشخاص يعيث فساداً في الأرض ويدمر مسار العمل الطبيعي بالإضافة إلى التفاعل الاجتماعي اليومي للموظفين الآخرين. من ذلك أنّهم يشوّشون على الاجتماعات ويقتربون أفكاراً غير عقلانية ويحرجون الآخرين والشركة ويثيرون دهشة أكثر الأشخاص حولهما. يحبّ قليل من المديرين التنفيذيين المفاجئات ويتفاخرون بأنّهم على دراية بمحrirات العمل في شركتهم. ولأنك لا تدرى أبداً متى تنطلق القذيفة الطائشة فإنّها يمكن أن تصبح أسوأ كابوس للمديرين التنفيذيين.

ما لم يفهم المرء بحقّ مكائد المعتلّين نفسياً في الشركات، من المستحيل تقريباً توقع ما سوف يفعلونه. نادراً ما يكون الآخرون على دراية بمحrirات العمل داخل عقولهم، مما يجعلهم موظفين خطرين بين طاقم العمل. يتحكم المعتلون نفسياً الدهاء في سلوكهم عندما يكونون في حضرة من هم أعلى منهم سلطة، ولاسيما لو كانوا صنّفوهם ببادق أو حماة محتملين. في معظم الحالات، تكون أفضل مصادر للمعلومات حول سلوكهم الغريب هم زملاء العمل أو المشرفين القربيين منهم.

### عدم القدرة على التعامل بهدوء

إنّ القدرة على المحافظة على الهدوء في وقت الأزمة من أبرز سمات القيادة الرشيدة. والمعلّلون نفسياً بارعون تماماً في الحفاظ على هدوئهم عندما يكونون في مواقف تحت ملاحظة أصحاب السلطة، وبالخصوص لو كانت هذه السمة مقدّرة في المؤسسة. لكن عندما يغيبون عن النظر، يمكنهم المبالغة في رد الفعل بطرق غير ملائمة اجتماعياً. ستتجد أنّ كثيرين من لاحظوا هذه الظاهرة يقولون إنّ أدائهم مسرحيّ. أمّا نوبات الغضب العرضية من المشرفين، كتلك التي تحدث عند انتهاء

خطير لقواعد السلامة، فتكون مقبولة وحتى متوقعة. لكن المعتلين نفسياً يميلون إلى المبالغة في ردود الفعل على الإهانات الشخصية المتصورة أو عدم إظهار الاحترام الكافي لسلطتهم. وهذا يؤذى جماعة العمل وفي النهاية الشركة لأنّه يعد تحذيراً للجميع أنّ السيكوباتي يجب أن يعامل معاملة رقيقة. يصبح من الصعب الاقتراب من المعتلين نفسياً وهو ما ينافق مفهوم الإشراف الجيد وثقافات الشركات الشريفة والتدفق الحر للمعلومات. عادة ما تفقد الجماعات التي تخضع للمديرين المسرحيين تمسكها وروح الفريق داخلها، فتتلاشى إلى عقلية «كلّ شخص مسؤول عن نفسه».

ولأنّ المعتلين نفسياً قادرون على تمالك أنفسهم في ما يخصّ هذا السلوك عندما يكونون في حضرة من لديهم سلطة يحترمونها، فيمكن ألا يلاحظ ذلك لفترة كبيرة من الوقت – إلى أن يتقلّوا وتبدأ القصص في الظهور. لكن للأسف فإنّ الدليل الوحيد المتاح قبل مغادرة السيكوباتي هو الشائعات والتواتر في القسم. يمكن أن تعرف مؤسسات الموارد البشرية النافذة البصيرة المزيد عنّا يحدث فعلياً لو أنّهم يتبعون مثل هذه المعلومات فعلياً.

## عدم القدرة على التصرف دون عدوائية

لا مجال لاستضعفاف الآخرين وترهيبهم في الشركات؛ فالاستضعفاف والترهيب يتسبّبان في عرقلة العمل وأذية الناس وتسلّط الظلم على من لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم، وهو ما يشمل عادة معظم العاملين بالشركة. في مكان العمل، يترجم العداون الصريح على شكل استضعفاف، أمّا شكله المستتر فهو الإكراه والترهيب. يمكن لقليل من المديرين التنفيذيين أن يجاججو بأنّ من شأن هذه الصفات أن تؤذي الشركة. مع ذلك فدراسة هذا النوع من السلوك عادة ما يكون صعباً، لأنّ معظم سلوكيّات استضعفاف الآخرين تحدث في الخفاء. ونظراً إلى العواقب القانونية لمثل هذا السلوك، فإنّ شركات كثيرة تنصّ على

سياسة عدم الاستضعفاف وتضع آلية سرّية للموظفين المتأثرين بهذا السلوك للإبلاغ عنه. عادة ما تتضمن قواعد السلوك شروطًا تتعلق بالاستضعفاف والترهيب. وفي بعض الدول الأوروبيّة يعتبر هذا السلوك مخالفًا للقانون. ولكي تكون السياسة فعالة يجب أن تكون واضحة وتوصل إلى الجميع. يجب أن يتلقى المشرفون والمديرون تدرييًّا على كيفية التعرّف إلى استضعفاف الآخرين والتعامل بفاعلية معه. ويجب أيضًا أن يتلقى الموظفون تدرييًّا على كيفية الإبلاغ بسرّية عن أيّ أذى يتعرّضون له في مكان العمل.

مع أنّهم يمتلكون شخصيّات مظهرية جذابة ومتّفاعلة فإنّ المعتلين نفسياً أساندنة في التلاعب والترهيب والإكراه. عادة ما يكون استضعفاف الآخرين بشكل علنيّ أداةً في حرفتهم تملّك. لكنّ المشكلة أنّ هذه السلوكيّات بالإضافة إلى تهديدات باللجوء إلى القضاء قد تكون من نصيب من يحقّقون في هذه الشكاوى.

## الفصل الخامس، المشهد الأول

### التكلانف

«هل لي بدقة من وقتك؟» سأل فرانك وهو يختلس النظر داخل مكتب جون. سأله جون نائب رئيس الشركة وهو يضع قلمه: «نعم بالطبع، ما الأمر؟» دخل فرانك إلى المكتب وأغلق الباب ثم تناول كرسيًا وقال، «أحتاج إلى أن أتحدث معك بشأن ديف، سمعت الكثير من التقارير السيئة عنه في الأشهر القليلة الماضية، وقد طلب مني أحد أفضل المحللين العاملين معي أن ينقل فحسب من فريق مشروع ديف».

«نجل؟ هذا ليس جيداً. هل تعتقد أنَّ ديف هو السبب؟»

قال فرانك بسخط: «حسناً، أعرف أنه السبب، منذ ليلتين جاءني أحد المقربين مني بعد ساعات من هذا ليخبرني بمجريات الأحداث». مال جون إلى الأمام وهو مهتمٌ بها سيلغ عنه فرانك. «قال إنَّه منذ بداية المشروع على مدار ستة أشهر كانت الأمور تزداد سوءاً. كان ديف يعرقل الفريق ويفرض سيطرته عليه إلى درجة أنَّ كثريين لم يعودوا يرغبون في العمل معه. من الواضح أنه لا يأتي مستعداً، فعادة ما يحضر الاجتماعات متأخراً ويمضي مخلفاً وراءه غرفة مليئة بالكسالي والصارخين ويبكي الناس أثناء تقديمهم تقارير الحالات ويحرجهم إذا ما بدر منهم أيُّ مقتراح. يخشى الناس أن يتهدّدوا عن الأمر، وهم يفتقدون إلى الاهتمام

بالمشروع لأنهم يشعرون أنه لا يمكنهم فعل أي شيء صالح في حضرة ديف». «هذا غريب بحق يا فرانك. فدائماً ما يظهر ديف بمظهر القائد الصالح، وكنت أعتقد أنه محظوظ جدًا. هل تحدثت معه في هذا الخصوص؟».

«نعم، المرة الأولى كانت منذ ثلاثة أشهر، عندما كنت أقرأ تقريره المؤقت. كانت فوضى: خليطاً من المواقف التي بدت مترافقاً عشوائياً بعضها بجوار بعض. لم يكن منظماً أو متالقاً ولم يوجد جدول زمني دقيق. لم يستطع - أو لم يرغب - في أن يجيب على بعض الأسئلة الأساسية حول التفاصيل والأرقام. قلت له إنني توقعت تقرير حالة مكتمل بالتحليل الشخصي والتوصيات ومزيد من التفاصيل عن التواريف والكلفة وما إلى ذلك».

سأل فرانك: «فكيف كانت إجابته؟».

«حسناً، في البداية انفجر في وجهي، متشدداً بأننا نجري اجتماعات كثيرة في هذه الشركة، وأنه ينبغي عليّ الوثوق به، وهلم جراً. تحتم علىي غلق الباب لأنّه كان يزعج الطابق بأكمله. وبعد أن هدأ، تحدثنا وحدّثته عن توقعاتي. بدا وكأنّه يفهم وقال إنه سوف يتحسن».

«وهل فعل؟»

«بل، في الواقع فعل هذا، لكن يمكنني القول إنّه فعلها بطريقة مسرحية. فتقريراه التاليان كانوا مذهلين. لم أتفق تماماً مع الجدول الزمني، وبعض المواقف كانت متعلقة بمحاباة الذات أكثر من اللازم، لكنّ معظمها يمكن توقعه. لذلك أدهشتني عندما سمعت أنّ الأمور ازدادت سوءاً في ما يتعلق بجانب الناس في المعادلة؛ كان انطباعي أنّ الفريق يعمل مع بعضه بانسجام. علاوة على ذلك، اتضحت بعض الأمور الأخرى».

قاطعه جون: «هل يمكن أن يكون الأمر مجرد صدام شخصي بين ديف وهذا الرجل التابع لك في الفريق؟ ربما يكون أسلوب ديف هو الحائل».

«لا، لا أعتقد هذا. كان ذلك طلب النقل الثاني منه لهذا الأسبوع، وسمعت

أمينة سري شكاوى من آخرين في أنحاء القسم. لقد حاول أن يعطي إحدى الموظفات المؤقتات شيئاً لكتبه الأسبوع المنصرم فقالت له إنه ينبغي عليه الحصول على موافقة عليه أولاً. فما كان منه إلا أن أحدث جلبة وصياجاً وجعلها تبكي قبل أن توافق في النهاية. بالإضافة لذلك..»

قال جون ببطء: «فرانك، يجب أن أخبرك أن ديف جاء إلى منذ ثلاثة أشهر أو نحو ذلك، واشتكى من أنك تتصرف له الأخطاء».

قال فرانك وقد أدهشه ذلك في بادئ الأمر ثم انتابه الضيق: «جاء إليك ليشكوا متن؟»

«بل، حسناً نحن في فريق الكرة الليبية كما تعرف، لذلك سأله ونحن تناول جعة عن كيفية جريان الأمور كما تعرف، تلك الدردشات العامة، وبدأ بالحديث عنك، بدا وكأنه متأنق ليفضي بما فيه».

سأله فرانك: «ماذا قال؟»

«في الأساس، خلص الحديث إلى أنك كثير المطالب وشديد الاهتمام بالتفاصيل وما إلى ذلك من أمور. فرددت عليه أن هذا سبب حصولك على نصيب أكبر من المال». فقهها سوياً ثم أردف: «وقد أخبرته أيضاً أن إتمام الأعمال في حينها وبالتكلفة المحددة هو ما يجعل لنا النجاح، وأن عليه التركيز أكثر على إسعادك». لمح فرانك بالقول: «إذن ربما يكون كلامك الحماسي هو ما أثر فيه وليس كلامي».

قال جون: «ليس هذا ولا ذاك يا فرانك، إذا كان يؤذني الفريق ويعرقل الآخرين، فتلك مشكلة حيثند. عليك أن تلتقي به مرة أخرى. هل تقول إنك رأيته أمس؟»

قال فرانك: «لا، أردت أن أتواصل معك أولاً، ونضع استراتيجية سوياً». اقترح جون قائلاً: «أعتقد أن عليك مقابلته، وتخبره بأنك سمعت بعض الأمور وترى إلى أين يؤذني بك هذا الحديث».

قال فرانك بجدية: «يوجد أكثر من هذا يا جون».

توقف جون وقال: «آه، ماذا؟»

تابع فرانك: «سمعت أن ديف لم يكن يكتب التقارير بنفسه أو يلتقي بالأقسام الأخرى لتنسيق مختلف المراحل. حتى إن بعض المديرين في قسم آخر يتساءلون عن سبب عدم اجتماع ديف معهم بنفسه. يقول البعض إنه لا يفعل أيًا من الأعمال المنوط به فعلها. من الواضح أن دوروثي تؤدي معظم العمل الشاق لصالحه».

«لا يوجد عيب في تفويض العمل إلى الآخرين يا فرانك. ربما يتطور من آدائها أو أنها تريد مدّ يد العون». توقف جون هنيئة مخمنا ثم سأله: «دوروثي؟ إنها ليست أحد العاملين معك، أليس كذلك؟»

«لا إنها من منطقة جيري. أصرّ ديف على أن نلحقها بالفريق لأنها كانت متحفزة جدًا ويمكنها المساعدة في العمل الفني. ليست لدى أي مشكلة مع هذا ولا جيري أيضًا».

تمت جون قائلًا، «هذا غريب»، وتتابع: «كان ديف يشتكي من امرأة معه في الفريق لا أعتقد أنه ذكر اسمها لي – وتلك المرأة لم تكن تنفذ ما يعهد إليها من عمل. كان يلومها على التأخيرات؛ وكان يمضي كل وقته في تعليمها كيف تصلح أخطاءها. اقترحت عليه أن ينقلها من الفريق، لكنه قال إنك لن تسمح بهذا؛ لأنك أبرمت صفقة مع جيري بأن يعطيك أحد موظفيه الواعدين كي يأخذ فكرة عن عملية تطوير المنتجات ولم تستطع التراجع».

«حسناً، لا. كان ضم دوروثي إلى الفريق فكرة ديف، وما يشير الدهشة أن ديف لم يستثني منها قط. إن جيري لا يفكّر فيها كثيرًا هذا صحيح، لكنها في حاجة إلى مزيد من الخبرة. لم أسمع من قبل أنها لم تكن تبني بلاءً حسناً على الإطلاق؛ بل إن ديف في واقع الأمر كان يمدحها طوال الوقت، ويعتقد أن جيري هو الذي يشبعها». هنا نظر فرانك وجون أحدهما إلى الآخر.

بعد أن توقف عن الحديث تابع فرانك: «الدينا – لدى – مشكلة يا جون. يوجد

كثير من التناقضات هنا. أنا في حاجة إلى التعامل معها».

«أنت على حقّ، ينبغي علينا معرفة ما يحدث بحقّ. اسمع، لدى اجتماع بعد قليل. لماذا لا تأتيني مرة أخرى بعد الظهيرة؟ فلتأتيني بم ملفّ ديف وأيّ شيء آخر يمكنك العثور عليه. لنراجع كلّ شيء أولاً، ومن ثمّ نقرر ما نفعله بعده». «حسناً»، هكذا قال فرانك وهو يتوجه ناحية الباب. وقال متنهداً، «آمل أن

يكون كلّ هذا مجرد سوء فهم».

قال جون: «هذا محلّ شكّ يا فرانك».

مكتبة  
[t.me/soramnqraa](https://t.me/soramnqraa)

## المفاتيح الرئيسية ومواطن الضعف – الدفاع الذاتي الشخصي

أحبّت نانسي عملها ممرضةً مسافرة. ومثل حال مسافرين كثُر، تعين على نانسي أن تمضي وقتها في مستشفى بمدينة كبيرة، وهناك حصلت على الخبرة اللازمـة لها، بعد ذلك في سنّ الثانية والثلاثين قررت أن تغيّر مسارها المهني. إذ اكتشفت أنّ الممرضات المسافرات يحصلن على مزيد من المال والاحترام أكثر قليلاً من طاقم العمل الطبي دون باقي الناس.

ولأنّها ممرضة صغيرة كانت نانسي تشعر بالفزع من غرور الجراحين الذين عملت معهم؛ وأدهشها في الواقع أنّهم كانوا مختلفون تماماً عما رسمته في خيالاتها عنهم في الكلية. اعتادت أن تسألهـ عن السبب الذي يجعل دون إرسال بعضهم لتلقي العلاج النفسي، أو على الأقلّ دورـة في إدارة الغضـب. لكن شرحت لها ممرضة مرشدة بعد وصلة توبـيـخ لها من أحد الأطبـاء، أنـهم يتصرـفـون بهذه الطريـقة – الوقـاحةـ والـغـلـظـةـ والـبـذـاءـ – بـسـبـبـ الضـعـفـ الـهـائـلـ الـذـيـ يـواـجـهـونـهـ كلـمـاـ شـرـحـواـ جـسـداـ بـشـرـيـاـ.

أكـدتـ لهاـ المرـشـدةـ: «إـنـهـمـ حـقـاـ يـشـعـرونـ بـمـرـضـاهـمـ منـ أـعـماـقـهـمـ، لـكـنـ سـنـوـاتـ منـ اـتـخـاذـ قـرـارـاتـ حـيـاةـ أـوـ مـوـتـ جـعـلـهـمـ فـيـ خـوـاءـ، وـمـتـنـفـسـهـمـ الـوحـيدـ للـتـصـرـفـ يـكـونـ فـيـ غـرـفـةـ الـعـلـمـيـاتـ». قبلـتـ نـانـسيـ هـذـاـ التـفـسـيرـ عـلـىـ مـضـضـ لـفـتـرـةـ، وـقـدـ سـاعـدـهـاـ عـلـىـ التـعـاملـ مـعـ إـحـبـاطـاهـاـ، لـكـنـهـاـ سـرـعـانـ مـاـ عـرـفـتـ عـنـ الـمـرـضـاتـ الـمـسـافـرـاتـ وـرـأـتـ أـنـهـاـ فـرـصـةـ لـلـعـمـلـ عـلـىـ حـرـفـهـاـ هـذـهـ وـهـيـ تـعـلـمـ أـنـهـاـ سـتـكـونـ عـلـىـ

الطريق بعد بضعة أشهر. عرفت أنه ليس باستطاعتها تغيير الأطباء، وكان يرافقها أنّ باستطاعتها تغيير علاقة العمل بينها وبينهم، لذلك غيرت مسارها المهني.

بعد ذلك، في أحد الأيام، قابلت مارشال. صادف أنه كان يجلس إلى جوارها في طائرة بينما كانت نانسي تنتقل إلى وظيفة جديدة وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، ودار بينهما نقاش. ومثلما هي حال معظمها عندما نجد أنفسنا جالسين إلى جوار غرباء لساعات قليلة، بدأت نانسي تتحدث إلى مارشال عن نفسها. عادة لا تكون نانسي ثرثارة، لكنها وجدت نفسها أسريرة لسحر هذا الرجل الوسيم الذي يرتدي حلّة رمادية غامقة ويبدو مهتماً بها. وعندما عرفت أنه طبيب أصابها التوتر. فقالت في نفسها: «آه يا إلهي، ليس طبيباً». لكن سلوكه المادي وابتسامته الودودة هدأ من روتها.

اعترف قائلاً: «لقد اخترت مسارى المهني في وقت متأخر من حياتي، كان من الصعب علي التوافق مع جدول المحاضرات وكأنني أتلعب بالكرات في الهواء، ولا سيما المعامل، لكن مديرى في ذلك الوقت كانوا على الأرجح من العسكريين القدماء أيضاً».

سألته نانسي وقد بدأت تفكّر في ما إذا كان مارشال أكبر بكثير مما خفت: «وأنت أيضاً شاركت في الحرب؟»

«حسناً، لفترة قصيرة، لكنني أرديت بالرصاص».

قالت بشفقة: «يا إلهي».

أضاف ملاحظة عابرة: «نعم، حسناً، تلك هي طبيعة الحرب - إنها جحيم بحقّ. لم أستطع أن أترك أقراني هناك؛ وجب علي إنقاذهم».

قاطعته نانسي متৎمسة: «لقد نال أبي وسام القلب القرمزى في فيتنام؛ هل حصلت على أحدها أنت أيضاً؟»

التفت إليها مارشال وابتسم ابتسامة خفيفة ثم حدق فيها ببرود وقال: «وسام الشرف»، قالها بلهجة جادة إلى درجة أن نانسي خافت من أنها قد تكون أهانته.

قالت بلطف وهي تخشى حتى أكثر من أن تكون بذلك فرصة مقابلة رجل خلوق في نهاية المطاف: «ويحيى، هذا مثير للإعجاب بحقّ». وأضاف سريعاً: «أخبرني عما حدث»، علىأمل أن تدارك ذلك القصور في حديثها؛ ثم تذكرت سريعاً أنه لم يكن لوالدها أن يتحدى البتة عن تجربته في الحرب. كان الأمر مؤلماً كثيراً بالنسبة إليه. شعرت نانسي أنَّ المحادثة كانت تتوجه إلى طريق مسدود، ولم تعرف كيف تنقذ نفسها.

استرخى مارشال في جلسته وأغمض عينيه لحظة ثم أخذ يحدّثها عن خبرته عن الحرب، وقد أرهفت نانسي السمع، لم تستطع أن تمنع نفسها من الإعجاب بالبسالة التي أظهرها مارشال ذلك اليوم وشعرت بالفخر أمام ذلك، وفي لحظة حالية وجدت الشعور نفسه تجاه والدها الراحل.

بعد أن انتهت خدمتي العسكرية حصلت على وظيفة طيار خاص وجنيت أموالاً طائلة، لكنّي قررت بعد ذاك أنّي أرغب في مساعدة المرضى أكثر من مساعدة فاحشي الثراء في الترحال من أماكن الإجازات العجيبة وإليها». قال ذلك وهو يدیر قزحيّتي عينيه باستهانة، «أعتقد أنَّ اختياري المسار الطبي هو ما شدَّ من أزرِي». توقف مارشال هنيئة مشياً بوجهه ثم عاد مرة أخرى ليعقب: «أعتقد أنَّي شعرت بالامتنان وقررت وقتها أنه ينبغي علي مساعدة الآخرين».

لمست هذه الكلمات قلب نانسي، ومع نهاية الرحلة طلب منها مارشال رقم هاتفها، وهو ما فعلته عن طيب خاطر.

تواعد مارشال ونانسي لقراية أربعة أشهر. ومع أنَّ جدول مواعيدها المكتظُ أبقاها على مقربة من المنزل، فقد كان مارشال الذي يعيش على بعد ثمانين ميلاً هو من يتبعه بالرحلة الشاقة كلما تسنى له سرقة الوقت ليقي في معها. دائمًا ما كان يصل إلى محل إقامتها ومعه الورود والحلوى وقطعة مجوهرات صغير وزجاجة شامبانيا فاخرة وأحياناً قميص شفاف مثير. أحبت نانسي كلَّ هذا الاهتمام. كانا

يتناولان العشاء في مطاعم فاخرة، ولأنّها كانت تفتخر بقدرتها على إعالة نفسها بوصفها مريضة مسافرة، عادة ما كانت تتعرض دفع الحساب.

كانت محادثاتها تختلف عن أيّ مناقشة أجرتها من قبل مع رجل – جدّ ولعب وضحك وحبّ وعمق. دائمًا ما كان يدهشها مدى معرفة مارشال بالدنيا والناس والطب.

أحياناً كانت تخيل أنّها يمضيان حياتها سوياً لكنّها كانت تكبح نفسها قبل أن تسرح بعيداً في هذه الخيالات. دائمًا ما كانت صديقاتها – معظمهنّ مريضات – يحدّرنها من الأطباء، لكنّها كانت تعرف أنّهنّ كنّ يحسّنونها على صيدها الثمين وأنّه كان لهنّ أن يقعن في غرام مارشال لو التقى به. لم تخبره قطّ بشيء عن أحلامها، وذلك حتّى لا تخيفه منها. مع ذلك شعرت بتزايد التزامها يوماً بعد يوم تجاهه، وبالحكم على كلماته شعرت آنه كان يزداد قرباً منها هو أيضًا.

عندما أخبرها آنه سيقرض بعض النقود للبدء في تدريبه الخاص – كان يشعر بالتعب من الساعات الطويلة التي يتطلّبها عمله في المستشفى – شعرت بالحماس والتوتر الشديد. فمع آنّ وظيفته الحالية عصبية، فإنّه يمكنه على الأقلّ اقتطاع بعض الوقت من حين إلى آخر. كانت تعرف آنه ما إن يبدأ في عمله الخاص حتّى يستهلك كلّ وقته. عادة ما يعمل رواد الأعمال لساعات طويلة في محاولة بناء شركاتهم الجديدة، وشعرت بالخوف من قلة تزاورهما.

جال في خاطرها: «ربّا أتمكن من العمل في مكتبه مريضة، ربّها يمكنني أن أكون شريكه عمله!» هنالك أقرضته بعض المال على الفور لدفع فاتورة كلية الطب، لكنّها لم تستطع تحمل مساعدته في شركته الجديدة. ثم تدبّرت في الأمر: «لا، سينبغي عليّ أن أكون مريضة المكتب»، وانتفضت بعدها من أحلام اليقظة هذه.

ومع قرب انتهاء انتدابها الذي يستمرّ لأربعة أشهر، واتت نانسي فكرة سليمة. قررت أن تقدم للعمل في وظيفة بغرفة العمليات بالمستشفى الذي يعمل فيه مارشال. سوف يغادر على آية حال، لذلك لن يكون هناك أيّ تضارب أو إخراج

محتمل، لكنها ستكون في المدينة نفسها التي يعمل بها على الأقل. وربما ينتقلان سوياً بعد بضعة أشهر. قررت ألا تذكر هذا له، خوفاً من أنه قد يسيء الفهم. «يتاب الرجال حالة من الجنون عندما يعتقدون أنك تحاولين إلزامهم بشيء ما»، هكذا ذكرت نفسها. أرادت أن تعين في الوظيفة وكانت شقتها جاهزة قبل أن تفاجئه في إحدى الأمسيات بهذه الأخبار السارة.

حملت نانسي صينية المصف المليئة بالخضروات المقطعة والحساء والشاي والتجهيز إلى مجموعة من المرضى اللائي اجتمعن على إحدى الطاولات. كانت مقابلتها قد سارت على ما يرام مع الطاقم الطبي بالمستشفى الذي يعمل به مارشال، وهي تريد الآن أن تلقى بعض زملاء عملها المحتملين. وبصفتها مريضة مسافرة، استمتعت نانسي بلقائهما مع أناس جدد، والعمل في بيئات جديدة ومن ثم الانتقال قبل أن يبدأ الجنون في الإمام بها. اقتربت من إحدى المجموعات وقالت: «مرحباً، هل هذا المقعد محجوز؟»

«إنه لك»، هكذا كان رد روندا، أعلى الأشخاص رتبة على الطاولة، وصاحبة أكثر الشخصيات انطلاقاً.

قالت نانسي وهي تجلس: «شكراً، أنا نانسي آر، مريضة بغرفة العمليات وأجري مقابلة من أجلتعيين في...»

قطعتها سالي: «نعرف هذا، نحصل على كل الأخبار المثيرة من قسم الموارد البشرية بشأن المرضى المسافرات الجديdas»، هكذا قالت وهي تشير إلى امرأة جالسة عند طرف الطاولة، والتي أوّمت برأسها: «مرحباً».

بينما كانت سالي تقدم لها الحالسين على الطاولة، إذ بها تخزن أسماءهم في ذاكرتها بحرص، عرفت مسبقاً أن حفظ أسماء زملاء العمل أمر مهم كخطوة أولى للنجاح في أي موقع. بعض المرضى من طاقم العمل كن يشعرون بالاستياء من أي

ممرضة مسافرة. ولم تكن نانسي متأكدة من السبب، لكنها كانت تلزم نفسها بإظهار الود من جانبها تجاه كلّ من تقابلهم في تعيناتها الجديدة. «هل قابلت أكثرهم جنونا بعد؟» سألتها سوزي، في إشارة منها إلى العاملين بغرفة العمليات.

قاطعتهن سوزي بقولها: «تلك هي الأعراف، انتظري حتى وقت المناوبة القادمة!» أدار الجالسون قزحيات عيونهم باستخفاف.

«هل يعمل دكتور إم في المناوبة الثانية؟» سألتها بخداع لتحصل عن معلومات بخصوص مارشال.

قالت روندا وهي تشعر بالحيرة: «لم أسمع عن هذا الشخص، هل أنت متأكدة آنه هنا؟»

قالت نانسي على أمل ألا تكون قد أفضت بالكثير: «آه، حسناً، ذكر اسمه صباح اليوم، و كنت أتساءل فحسب».

تدخلت في الحديث ساندرا مثلثة أخحاد المرضيات: «كان يعمل معنا شخص بهذا الاسم، إم، مارشال إم، في المناوبة الثالثة. كان يعمل في النقل، لكنه لم يعد يعمل هنا»، بعض النساء على الطاولة أظهرن انفعالاً واضحاً عند ذكر اسم مارشال، لكن ساندرا تابعت: «تورط في مشكلة صغيرة مع أحد المقيمين. لكنني لا أعرف أي طبيب بهذا الاسم. أترغرين أحداً بهذا الاسم يا سالي؟»

قالت ممرضة هادئة وأكبر سنًا تجلس في نهاية الطاولة: «لا، ليس منذ تعيني هنا، أي منذ اثنين عشرة سنة».

أضافت روندا: «حسناً، كان مارشال يبدو جيداً لا بأس به، وبؤدي عمله جيداً، لكن دائمًا ما كانت تراوده خيالات أن يصبح طبيباً يوماً ما. أعتقد أنه انتقل للعمل في كاواني جنيرال، لست متأكدة».

«آه، حتماً أنا خطئه»، هكذا قالت نانسي وقد بدأ التوتر يسري في جسدها. أكملت غدائها على عجل ونهضت للخروج. «يجب أن أشاهد شقتى الجديدة.

عذرًا يجب عليّ أن أركض».

سألتها روندا: «إذن هل ستراك خلال أسبوعين؟»

قالت نانسي بابتسامة عريضة: «نعم، نعم، سأكون هنا!»

وبينما كانت تستقلّ سيارتها التقطت جوّاها وقررت الاتصال بهارشال لمعرفة ما يحدث. رنّ هاتفه ورنّ، أدركت أنها لم تكن تعرف عنوانه. ومع زيادة قلقها قررت قيادة سيارتها صوب مستشفى كاونتي جنيرال.

أوقفت نانسي سيارتها في المرآب المخصص للزوار كاونتي جنيرال وسارت نحو المدخل الرئيسي. وعندما جاء دورها، قالت للحارس على المكتب: «مرحباً، أنا هنا لمقابلة دكتور مارشال إم. إنّه جراح».

قلب الحارس في صفحات دليل الهاتف وبحث. سألهما وقد أصابته الحيرة بعد قراءة القائمة على مكتبه، «أهو طبيب هنا؟»  
«نعم، لقد بدأ لتوه حسب ما سمعت».

قال الحارس دون أن ينظر إلى أعلى: «آه، ثم استدار نحو شاشة الكمبيوتر وكتب عليه وهمهم قائلاً: «أمتأكدة من الاسم يا سيدتي؟»  
«نعم، ربّما يكون..»

«حسناً، لدينا شخص بهذا الاسم يبدو أنه يعمل في المناوبة الليلية، لكنه ليس الجراح الذي تريدين». نظر إليها الحارس مضيقاً، «آسف، ربّما ترغبين في الاتصال بمكتبه لتحصلي على موقعه. لدينا بضعة مبانٍ هنا».

شكرته بابتسامة صفراء وقالت: «سأفعل هذا». ثم اتجهت إلى الباب وتوقفت، ألقت نظرة خاطفة على ساعة يدها، وفكّرت لحظة. ثم استدارت ومشت ناحية متجر القهوة في نهاية الردهة واشترت كوبًا كبيراً من الشاي وكعكة محلاة. وأخيراً اتّخذت كرسيّاً يطل على المدخل، وقررت الانتظار.

## ما يجب فعله؟

إنَّ وجود سيكوباتي في حياتك قد يكون استنزافاً عاطفياً ونفسياً وفي بعض الأحيان يعرضك لتجربة مؤذية جسدياً. تلقينا كثيراً من الخطابات والبريد الإلكتروني من أشخاص يعتقدون أنهم وقعوا ضحية لسيكوباتي. وقد أعطتنا مناشداتهم المفضلة أحياناً فكرة عن مدى الأثر الذي يتركه في حياتهم تلاعب السيكوباتي وأذاه. في بعض الحالات، افترضنا أن يتصل هؤلاء الأشخاص بالشرطة المحلية أو الهيئات المدنية. وفي حالات عديدة أحلاطهم إلى علماء نفس مؤهلين وأطباء نفسيين واستشاريين وأعضاء في المجمع الكنسي، أو حتى محترفين آخرين في المنطقة والذين كانوا أفضل خياراً لتقديم المساعدة التي يحتاجون إليها.

---

انظر إلى قلبه - ثم انظر إليه مرة أخرى

«إنه شخص عظوف، ومتقد الذكاء. بإمكانه داتماً أن يجد الكلمات المناسبة ليُلمس قلبك. ستحجبه حتى».

-كلمات مقتبسة عن إحدى النساء اللاتي

صاحببن مغتصباً وقاتلـاـ يتـظـرـ الحـكمـ عـلـيـهـ بـالـإـعـدـامـ.

«كذبت طوال حياتي، لكنني لا أكذب الآن».

-محام في قضية احتيال

---

على مدار السنوات الماضية لاحظنا نمطية في التقارير التي تردنا من الخطابات المكتوبة لمن أجرينا معهم مقابلات. بدا المستهدفوـنـ أنفسـهـمـ مثلـ المـعـتـلـينـ نفسـياًـ، الذين كانوا يتعاملون معهم بإجراء التقييم والتلاعب والهجر، يتقاسموـنـ عنـ غيرـ قصدـ نـمـطـاـ منـ الاستـجـابـاتـ المتـواـزـيةـ.ـ فيـ هـذـاـ الفـصـلـ سـنـحاـولـ إـبرـازـ تـطـوـرـ العـلـاقـةـ

بين الضحية والسيكوباتي بطريقة تثير أمام القارئ الفخاخ والعثرات طوال الطريق. نعتقد أن أفضل دفاع ضدّ فن التلاعب النفسي الأسود هو الفهم التام للكيفية التي يعمل بها المعتلون نفسياً واستغلال كل فرصة لتجنبهم.

## ١. اعلم كل شيء متاح يتعلق بالسيكوباتي

في الفصل الثالث وصفنا سمات الاعتلal النفسي وخصاله بشيء من التفصيل. ونعتقد أن أفضل دفاع ضدّ الاعتلal النفسي هو تعلم كل ما في وسعك عن المعتلين نفسياً وطبيعتهم. ولthen كان يمكن خداع حتى الخبراء أحياناً، فإن قدرتك على الرؤية في ما يتعدّى «قناع جبلتهم السوية» تكون حاسمة لكي تستطيع مقاومة مكائدهم. وربما تساعدك معرفة كيفية إدراك دوافعهم الحقيقية وتفسيرها في أن تتخذ قراراً يجعلك بمنأى عنهم.

## ٢. تجنب تصنيف شخص ما بأنه سيكوباتي

يجب أن تقاوم مغريات تصنيف شخص ما بأنه سيكوباتي، وبالخصوص إن لم تكن مدرباً تدريباً منهجياً ومؤهلاً لإجراء تقييمات نفسية. لهذا المصطلح نفسه الكثير من الدلالات السلبية – بعضها قد ينطبق على الشخص موضع الشك – وما إن تستخدم فإنهما تلتتصق غالباً بالشخص. إن استخدام هذا التصنيف باستخفاف أو في غير موضعه سيكون ظلماً وقد يؤدي إلى خصومة وأشكال أخرى من الانتقام. لكن أنساب الطرق العملية يكفي فيها إدراك أنّ شخصاً ما ييدو أنه يمتلك كثيراً من السمات والسلوكيات التي تحدد الاعتلal النفسي. إنّ محاولة الإصلاح «بالتحليل النفسي»، أو التغيير لأحد هؤلاء الأشخاص لعبة محفوفة بالمخاطر لاأمل لك في ريحها.

## الأشجار القليلة لا تصنع غابة

لا ترتكب خطأ تحويل سمة أو عرض أو اثنين في تقدير الشخصية أو تشخيص حالتها. إنّه مندفع وسريع الانفعال ويصبح مقيتاً فحسب. أعتقد أنه سيكوباتي». إنّ الاستخدام المستهتر لهذا المصطلح شائع بالخصوص في الخلافات الشخصية. إذا لم نكن نحب شخصاً ما، أو اعتبرناه خصماً أو منافساً أو مصدر تهديد أو لا يفي بمتطلّعاتنا، فربما نميل إلى استخدام أيّ معلومة «كافّة» سواء كانت ذات صلة أو لا لاستنتاج أنّ هذا الشخص سيكوباتي. فلتضع في اعتبارك أنّ المختصّ المؤهل سوف يستخدم هذا المصطلح فقط مع وجود دليل قويّ بوجود جرعة كبيرة من السمات المحدّدة وحتى يستخدمه حينئذ بتعقل.

### 3. تعلم كلّ ما تستطيع عن نفسك

«اعرف نفسك»، قد تكون أفضل النصائح التي قيلت من قبل وأعقلها. فمعرفة النفس من شأنها أن تقوّي مناعتكم ضدّ الأعيب المعتلين نفسيّاً؛ إنّه أمر مهمّ لك نفسياً وعاطفيّاً بل وحتى لتنجو. يتغلّب المعتلون نفسياً على من يعتبرونه ساذجاً وبريثاً.

نعزُّف جيّعاً إلى حدّ ما عن سماع أخطائنا ومواطن ضعفنا. حتى إنّ بعض الناس يتجنّبون الذهاب إلى طبيب لأنّهم لا يرغبون في معرفة ما إذا كان الصداع والألم الذي أصابهم يعكس شيئاً خطيرًا أم لا. ويتجنّب البعض الحديث إلى الأطباء النفسيّين لأنّهم يخشون معرفة شيء غير مريح حول أنفسهم. من هنا يعرّف المعتلون نفسياً جيداً بهذه المخاوف ويستغلّونها. وفعليّاً، يمكن للسيكوباتي صاحب البصيرة أن يعرفك أكثر مما تعرف نفسك.

كلّما عرفت نفسك أصبح بإمكانك أن تصدّ تأثير السيكوباتي أفضل.

### 4. معرفة فائدتك للسيكوباتي

أكثر أشكال الاستفادة التي تجذب المعتلين نفسياً تتعلّق بالمال والسلطة

والشهرة والجنس، لكن في حياة الشركات، تكبر هذه القائمة لتشمل القدرة على الوصول إلى المعلومات والتواصل والتأثير والمنصب وما إلى ذلك. لا يستهدف المعتلون نفسياً المديرين التنفيذيين والمشاهير فحسب، بل آخرين أيضاً لهم قيمة أكثر تعقيداً (مثل السلطة والتأثير غير الرسميين).

ربما يصعب عليك تقدير قيمتك بالنسبة إلى السيكوباتي، وذلك جزئياً لأن المجتمع عادة ما يتطلب منا التقليل من شأن ما في حوزتنا. إلا أن التقييم الحقيقي المدعوم بالعلومات وآراء الأصدقاء والعائلة والزملاء المهنيين يمكن أن يساعدك على توضيح مواطن قوتك وقيمتك للآخرين.

يستخدم المعتلون نفسياً إدارة الانطباعات ل يجعلوك تشاركون ما في حوزتك. ربما يفترسونك مستغلين كرمك أو طبيعتك الواثقة أو إحساسك بالخير. ربما يجعلونك تشفق عليهم إذا جعلك هذا الشعور تساعدهم بطريقة أو أخرى أو جعلك تستغل تأثيرك على الآخرين الذين قد يساعدونهم لإشباع حاجاتهم. تكمن المشكلة في الفصل بين من لديهم احتياج حقيقي والذين ينبغي عليك مساعدتهم، وأولئك الذين يعتمدون على التلاعب بطريقة تدل على اعتلال نفسي يجعلك تفعل هذا.

أحد الدافعات الجيدة يكمن في تطبيق بعض التفكير النقدي والإدراك السليم في ما يخص التفاعلات الاجتماعية، ولا سيما التفاعلات مع أشخاص لا تعرفهم جيداً. جماعتنا نحب المجاملة، لكن يوجد اختلاف بين الملاطفة الاجتماعية والمدح المذموم الذي يهدف إلى التزلف والتلاعب. المشكلة أننا لا نلحظ الاختلاف دائمًا، وبالخصوص إن لم تكن عندنا صورة حقيقة لما نحن عليه، لو كنّا تعامل مع معتل نفسياً ماهر في رسم الصورة التي نود رؤيتها. يجب أن تكون المجاملة والمدح المفرطان والمتناقضان إشارة لك لتولي اهتماماً لما سيأتي لاحقاً. أسأل نفسك: «ماذا يريد هذا الشخص مني بحق؟»

## 5. افهم مفاتيحك الرئيسية ومواطن ضعفك

لكلّ منّا مفاتيح رئيسية ومواطن ضعف. هذه المفاتيح الرئيسية هي الأشياء التي تستثير ردّ فعل تلقائيّ - عادة ما يكون عاطفيّاً - منك، وتجعلك مستاراً أو جيّاش العاطفة. ربّما يكون ردّ فعلك مثلّاً هو الحسد والكآبة عندما يترقّى زميلك في منصبه، أو ربّما يكون الإحباط المفاجئ والغضب عندما يقطع أحدهم طريقك في زحام مروريّ أو ينال أحدهم عرفاً على عمل أديته أنت، أو ينتقد أحدهم طريقة لباسك. ربّما تعامل بسروّر عندما يجاملك أحدهم على هيئتكم، وتعامل بتربّق وفرحة عندما يكون مرشّحك الانتخابي متوفّقاً في استطلاعات الرأي أو عندما ينجح لاعب فريقك في إحراز هدف. عادة ما تكون الهوايات مواضيع للمفاتيح الرئيسية وتثير عادة ردود فعل إيجابيّة من معظم الناس. وبالمثل، فإنّ شغف المرء بعمله يمكن أن يستثير طاقة وحماسة كبيرين، ولاسيّما عندما يهتم شخص ما بما تفعله لكسب رزقك.

عندما يضغط شخص ما على أحد مفاتيحتنا الرئيسية ربّما يتشتّت انتباها عن الأمور الأكثر أهميّة في بيئتنا الاجتماعيّة وربّما يتلوّن تقييمنا لشخص أو موقف ما بالمشاعر وردود الفعل التي تنتابنا بفعل هذا المفتاح الرئيسيّ. هذه الميل الأشبه بالانعكاس - أن يجعل المفاتيح الرئيسية تخدعنا - لا تغيب عن السيكوباتي أو أيّ شخص متلاعب. سوف يحدّدون مفاتيحك الرئيسية ويضغطون عليها للوقوف على فائدتها. وسيستخدمون هذه المعلومات ليجعلوك تدخل في حالة مزاجيّة توافق مع مصالحهم ومنظّطاتهم الحالية.

من الصعب معرفة ما إذا كان شخص ما يضغط على هذه المفاتيح الرئيسية عمداً أم أنه فعل هذا عن غير قصد دون أيّ نية للتلاعب بك أو استغلالك، باستثناء الموقف الفجّة. في الواقع، كثير من الصداقات البريئه بدأـت عندما ضغط شخص ما على مفتاح رئيسيّ في محاولة صادقة لمصاحبتك. إنّ محاولة السيكوباتي استخدام مفاتيحك الرئيسية ضدّك - على سبيل المثال، أن يجعلك تفقد السيطرة

أمام شخص ذي أهمية – سرعان ما يفسرها على أنها خطأ إذا واجهته بها. بل ربما حتى يقدم لك اعتذاراً علنياً. مع ذلك، لو كان دافع السيكوباتي هو إحراجك أو إذلالك أمام الآخرين، فإنَّ الضرر يكون قد مسَّ سمعتك بالفعل، كما ذكرنا في الفصل الحادي عشر.

غالباً ما سيضغط السيكوباتي على مفاتيحك هذه على انفراد، ويقنعك أنه يفهم ويشارك المشاعر نفسها – إنها حيلة لتوطيد علاقته بك. على سبيل المثال، ربما تشتكي من شعورك بالانزعاج أو الأذى نتيجة كلام غير ملائم أو استخفاف بك أو إهانة متصرّرة من موظف آخر. كلَّ ما يحتاج المعتلُّ نفسياً إلى قوله: «يا إلهي، لا لم يفعل هذا!!» وسوف تبدأ في الشعور بأنَّ السيكوباتي يفهم بل وحتى يشاركك مشاعرك بخصوص هذا الموقف أو الشخص المهيـن. بعدها سوف يسمع منك السيكوباتي وأنت تخرج ما في قلبك عن الأشياء والمواضـع والناس، ومن ثم يتزلف إليك ويقدم لك معلومات يمكن استخدامها للتلاعب بك لاحقاً في علاقـته بك.

إنَّ معرفتك الشاملة حول مفاتيحك الرئيسية هو خط الدفاع الأول ضد الضغط عليهم من شخص منعدم الضمير. لكن للأسف من السهل أكثر أن تكون على دراية بالفتاح الرئيسي لشخص ما أكثر من معرفة كيف تحكمـهم. إنَّ آراء الآخرين ومن بينها آراء أفراد العائلة والأصدقاء المقربين أو زملاء المهنة (من خلال تقييم «360 درجة»)، هو أفضل مصدر للمعلومات حول مفاتيحك الرئيسية، ولا سيما تلك التي لست على دراية بها. من هنا يمكن أن تساعدك الممارسة بمساعدة صديق مؤمن أو مدرب محترف، على تعلم كيفية التحكمـفي ردود فعلك أو تعديلها على الأقل. في النهاية سوف تحسـن من قدرتك على إدراك ردود فعل الفتاح الرئيسي كلـما بدأ في العمل، ما يتبع لك وقتاً لکبح ردود فعلك أو استعادة السيطرة عليها.

وكشأن كلَّ الحيوانات المفترسة، يلعب المعتلـون نفسياً على أوتار نقاط ضعـف

من يتعاملون معهم. توجد أنواع عديدة من الضعف البشريّ، ويعرف السيكوباتي الفطن معظمها. وللتبييض سنركّز على ثلات فئات شائعة: العيوب والتوافق والمخاوف.

ما هو عييك – ثقيل جداً أم نحيف جداً أم خجول جداً؟ عادة ما نرى في أنفسنا عيوباً لا يرها الآخرون. بعضها حقيقيٌ لكنَّ كثيراً منها غير موجود إلَّا في خيالاتنا. لذلك يتقن المعتلون نفسياً تحديد تلك الأشياء التي لا تعجبك في نفسك، ويستخدمونها كعملة في تعاملاتهم معك.

سيحاول السيكوباتي إقناعك بأنه يقبلُ الصورة التي أنت عليها، بالرغم من أي عيوب تعتقد أنها تكمنُ فيك. وهذه رسالة قوية ومطمئنة لمن يسمعها وهي أساس رابطة الاعتلال النفسي. في النهاية ربما يكشف لك السيكوباتي أنه يشاركك العيوب نفسها، ما يعزّز شعورك بالتواصل وتوقع إمكان توطيد علاقة شخصية قوية معه.

من المهم أن تكون لديك صورة واقعية عن عيوبك لكي تتمكن من صدّ تلاعب السيكوباتي. وعادة ما ينطوي هذا الأمر على اختزال القائمة التي كونتها في عقلك لتشمل عيوبك المهمة فعلياً، ومن ثم تحدّي تلك التي تبقى في قائمتك. ربما تقرر تحسين بعضها وتقبل الأخرى. وما إن تجري هذه التقييمات والقرارات بشأن عيوبك، حتى يصبح من الصعب أكثر على الآخرين أن يتلاعبوا بك من خلاها.

ما الذي ينقص حياتك – تقدير الذات أم الحبّ أم التفاهم أم الإثارة أم قدر كافٍ من الشوكولاتة؟ إذا ما اعتقدنا أن لدينا أقلَّ مما ينبغي علينا امتلاكه فإنَّ أفكارنا ومشاعرنا وسلوكياتنا تتأثر. ثم إننا نسخط أحياناً على من لديهم أكثر منا. فنبدأ بالشك في قدراتنا على الإعالة والإنجاز. بل ربما نقرُّ حتى بفشلنا، ونشرع بالحاجة إلى ملء الفراغ بأيّ ثمن أحياناً.

إنَّ شوّقنا إلى الأشياء التي تنقصنا يؤدّي إلى حالة ضعف نفسية وعاطفية بل

وجسدية في بعض الأوقات. في تلك الحالة يستغرق الناس في الأفكار وأحلام إشباع رغباتهم، ما يجعلهم أهداً أسهل للسيكوباتي الجاهز أكثر من اللازم لتقديم المساعدة. على سبيل المثال، الوعود بإعطائك ما تشتهي إليه – لكن دون أن تكون لديه نية لإنفائه بهذا – من الأساليب الشائعة التي تستخدمن في التسويق الرقمي وألعاب الشارع، مثل لعبة الثلاث ورقات. في هذه المخططات الاقتصادية، التي يقتربها السيكوباتي المتلاعب، يصور لك أنَّ بإمكانك جني مبلغ طائلٍ من المال، لكن عادةً ما تخسر كل شيء قبل أن تدرك أنك كنت مفتوناً به. وفي مثال آخر، ربما يغويك سيكوباتي آخر من المتلاعبين بالبشر كي تتواطأ معه في جريمة قد تتضمن سرقة أموال أو موارد أو أسرار تجارية من شركتك؛ أو إتلاف ملكية الآخرين؛ أو حتى إيهاد أفراد عائلتك. وهذا الأمر يكون مغرِّياً على وجه الخصوص إذا ما أقنعت السيكوباتي أنه لن يلقى القبض عليك أبداً وأنَّ الضحايا سينالون ما يستحقونه. ربما، لكنك تدين الآن لسيكوباتي. وهذا المعتل سيطردك لاحقاً.

### إعطاؤهم ما يستحقونه

تصف الأفلام النصابين وصفاً جيداً. عادةً ما يصورون على أنهم أشخاص متقددو الذكاء ومبدعون يستهدفون فقط «أهدافهم» الجشعين الذين يستحقون ما لحق بهم. فمخططاتهم التفصيلية تعتبر مصدرًا جيداً للتسلية، بل تقريباً قصة فيها عظة ودروس مستفادة يشعر فيها النصاب بوجود ما يبرر استغلاله الطبيعة الميالية إلى السرقة بداخل أهدافه كوسيلة لتنفيذ احتياله. قد يكون النصاب حقيقةً لكن جذاباً ومن ناحية أخرى يتحلى بالأخلاق ولا يحتمل أن يحتال على الأشخاص المحترمين.

لكن الواقع بالطبع ليس وردياً هكذا. فكثيرون من ضحايا النصابين يكونون بسطاء أو يثقون بالآخرين أو سذجاً، ولا يكادون يستحقون خسارة مذخرات حياتهم لصالح حقيبة جذاب لأنهم يبدون ضعفاً أو وهناً يمكن استغلالهما ببساطة. ربما تكون شخصية بول

نيومان (Paul Newman) في فيلم اللدغة (The Sting) محبوبة لكن ليس لها نظير في العالم الحقيقي إلا قليلاً.

ما الذي تخاف منه - الحميمية أم الوحدة أم الحديث جماعة؟ لكلّ متنّا لحظات تخيفه وأوقات تعصف بنا فيها الأسئلة والشكوك. ما لم تكن هذه الأفكار موهنة أو متغلغلة في حياتنا اليومية، فإنّها تظلّ في المستوى الطبيعي. عادة ما إن ثُرّصد مخاوفنا من أحد المعتلين نفسياً، تعطي دلالات على الكيفية التي سوف نتصرف بها في مواقف وأحداث معينة، ومن ثمّ تصبح أدوات فعالة للتلاعب. من الصعب صدّ هذا الاستغلال لشاعرنا، لأنّها نتاج طبيعة وتشتهة، ومن ثمّ لا يسهل تعديلها. ربّما يتمكّن من مساعدتنا أحد الاستشاريين المعتمدين أو أخصائيّ الصحة العقلية على تقدير مدى ضعفنا في وجه ما نخشأه لتبني استراتيجيات وقائية.

## 6. افهم كيف يتلاعب المعتلون نفسياً بالآخرين

كلّما أدركت كيفية تعامل المعتلين نفسياً، أو طريقة عملهم، أصبح استعدادك أفضل لتجنب تلاعبهم بك. في الفصل الثالث راجعنا المراحل التي تشكّل نمط الحياة التطفيلية التي يتبنّاها المعتلون نفسياً: (1) تقييم الفائدة المحتملة لشخص ما ومواطن ضعفه ودفاعاته؛ (2) استخدام إدارة الانطباع والتلاعب لكي يندمجوا مع الشخص ومن ثمّ نهب الموارد؛ و(3) الهجر، المرحلة التي لا يُعدّ الشخص مفيداً فيها للسيكوباتي.

مع ذلك، فحتى أكثر الأطباء النفسيين المحنّكين يمكن أن ينطلي عليهم تعلق السيكوباتي الجذاب، لذلك لا ضمان أبداً أن تصبح في أمان. إلا أنّ هذا لا ينبغي أن يثنّي القارئ عن معرفة المزيد حول تلاعب المعتلين نفسياً بالآخرين.

## حلفاء أقوياء

إن الجريمة هي نتيجة خليط معقد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والفنансية، والتي يقع كثير منها خارج نطاق سيطرة الأشخاص. مع ذلك، فإن الغرارات القانونية والأحكام القضائية غير المترابطة وخيانات الجانب المظلم في الطبيعة البشرية، والخيالات المخفية بطبقة رقيقة من يلوون عنق القانون أو يفعلون الأمور بطريقتهم، والميل الفضولي إلى إضفاء المنطق على أكثر السلوكيات بشاعة، جميعها أسباب مهمة لانتشار السلوك الإجرامي في المجتمع والسامحة معه.

نميل كمجتمع إلى أن نعزّز أسباب التصرفات غير الاجتماعية أو الإجرامية إلى قوى خارجية أكثر من مجرد كونها خيارات يتّخذها الأفراد. في الواقع، هذا التخلص من المسؤولية أمر جلل؛ إذ نشهد استعداداً وتلهّفاً من عدد كبير من علماء النفس والأطباء النفسيين والأخلاقيين الاجتماعيين والاستشاريين لشرح السلوكيات الإجرامية أو تبرّئتها. وهذا أمر جيد للمجرمين بصفة عامة وللمعتلّين نفسياً بالخصوص. إذ يستخدم المعتلّون نفسياً بفاعلية اعتقاداً أنَّ كلّ شخص طيب القلب، ويحتاج إلى فرصة فقط، وبإمكانه إصلاح نفسه جوهريّاً. ربّما لهذا السبب الذي يجعل كثيراً من العاملين في أعمال المساعدات يجدون أنفسهم في ورطة كبيرة عند محاولتهم مساعدة السيكوباتي. أو كما يعبر عن الأمر أحد المعتلّين نفسياً: «أحبّ من يفعلون الخير، لأنّهم يفعلون هذا الخير لي».

يشارك ضحايا كثيرون بلا قصد في تلاعب المعتلّين نفسياً. فكثيراً ما وجدنا في الحالات التي وردت إلينا في البريد الإلكتروني والخطابات والمحاورات مع الضحايا أنَّ الكثيرين لم يكونوا على علم بأنّهم يتعاملون مع معتلّين نفسياً حتى تفاقم الوضع كثيراً. ولthen كانت تفاصيل كلّ حالة قد تختلف عما في الأخرى، فإنَّ المشاعر والطبع والسلوكيات والتائج التي يصفها الضحايا تبدو وكأنّها تشكّل نمطاً أو عمليةً ما. ويلي ذلك فهمنا لهذه المراحل، التي تكون على الترتيب الذي تبدو عليه تقريرياً: الإغواء (يزداد فضولك ويقلّ حرصك)، الارتباط (تعتقد أنك وجدت العلاقة المثالية)، التواطؤ (ترغب في إسعادهم، فتستسلم لتوقعاتهم

وطلباتهم)، الشك في الذات والإنكار (تلوم نفسك على تعاستهم؛ تعمى عن الحقيقة)، الأذى (تقبل توبتهم)، الإدراك ( تستوعب أنك كنت تلعب دور المغفل)، الخزي (تشعر بحرج كبير من إخبار الآخرين أو طلب المساعدة)، الغضب والتبرير (ترغب في تحقيق التعادل؛ تصلح الضرر الذي ألم بك).

## ٧. تجنب الإغواء (حظاً سعيداً!)

قد تكون الانطباعات الأولى مخادعة. لكن للأسف فإن الانطباعات الأولى التي يأخذها معظمنا عن المعتلين نفسياً تكون إيجابية. سحرهم الظاهري وحضورهم الجذاب ولباقيهم في الحديث واستخدامهم البارع للمدح وتأجيج حس الأنماط داخلنا يمكن أن يكون شديد الفاعلية. لكن هذه الانطباعات مثل الوعود المقدمة على غلاف كتاب رديء. إلا أن الاختلاف التعيس هو أننا نادرًا ما نشتري كتاباً دون أن نتصفح سريعاً أوراقه أو نقرأ على الأقل بعض المراجعات عنه، بينما تقبل الواجهة التي يديها السيكوباتي دون تحفظ منا. إن ما تراه مع المعتلين نفسياً ليس هو ما تحصل عليه، لكن ربما يستغرق الأمر منك كثيراً من الألم قبل أن تدرك هذا. ولأن كل المعتلين نفسياً ليسوا سواء في شاكلتهم، فقد تشعر بالألم أكثر من مرة. ربما نصبح جميعاً أفضل حالاً لو قيمنا بقليل من الحرص - أو حتى الشك - - معارفنا الاجتماعية الجديدة، ولا سيما من يمكن أن يكون لهم بعض التأثير في حياتنا. على أقل تقدير، يجب أن نعيد تقييم انطباعاتنا الأولى كلما تسلّى لنا معرفة مزيد من المعلومات حول الأشخاص الذين نتعامل معهم. علماً بأنه لا يشعر الجميع بالارتياح عند مقابلة أحد المعتلين نفسياً، لأسباب غير واضحة تماماً.

---

«لكن به حاجة إلى امرأة صالحة فحسب»

إن قدرة المعتلين نفسياً على جعل الآخرين يقدمون على مجازفات كبيرة نيابة عنهم مثيرة

للذهول بالنسبة إلى من يلاحظون المشهد من الخارج. في كثير من الحالات، ينفي الأفعال القدرة نساء مهنيات ويدمرن مسيرتهن المهنية في معرض هذا.

في كتابه «بلا ضمير»، وصف هير بالتفصيل استغلال جون جرامبلينج (John Grambling)، الذي تلقى تعليماً على أعلى مستوى ولديه صلات رفيعة ويتمتع بقدرات احتيالية معقدة ولا فتة للنظر مكتبه بالنصب من سرقة أموال عائلة وأصدقاء ومصارف إلى درجة أن أحد المصرفيين اقترح أنه «يجب أن يجبر على ارتداء جرس حول عنقه». ألقى القبض عليه وأدين وسجن.

صادف الإفراج عنه، بعد سبع سنوات، حضور طبيب نفساني من السجن الذي كانت تُعقد فيه إحدى الورش التي ينظمها هير. كان الطبيب النفسي قد قرأ كتاب «بلا ضمير» وأخبر هير أنه عندما كان في السجن، كان جرامبلينج على علاقة غرامية بالأخصائية النفسية في السجن وقد خططا للزواج بعد إطلاق سراحه. وهذه الأخصائية نفسها أجرت تقييمات نفسية لصالح مجلس الإفراج المشروط وحاولت من قبل أن تحصل على إفراج مبكر لجرامبلينج. قال الطبيب النفسي إن الشيء المثير في هذه العلاقة أنه قدم نسخة من كتاب «بلا ضمير» للأخصائية، لكن على ما يبدو لم يكن له أي تأثير على «حبها» لجرامبلينج.

كانت هذه التصرفات من جانب الأخصائية النفسية انتهاكاً لقوانين الولاية والإرشادات المهنية. فخسرت وظيفتها وسمعتها. إننا لا نعرف الدافع النفسي لأفعال الأخصائية، لكننا نعرف أنّ ما فعلته شائع في السجون.

## 8. تجنب الترابط مع السيكوباتي

ربما تقنعك الجاذبية البارعة وإدارة الانطباعات وأساليب التلاعب أنّ السيكوباتي يحبك لذاته. وربما تشعر بالإثارة عندئذ، معتقداً أنّ السيكوباتي يحبك ويحترمك بصدق. وربما أيضاً «تعرف» أنّ العلاقة ستنمو سواء كانت شخصية أو مهنية.

على مدار مدة طويلة من المحادثات أو سلسلة من الاجتماعات، سيحاول السيكوباتي أن يقنوك بأنه يشاركك ما تحبه وتكرره وبهالتك في خصالك

وطباعك. ولا حاجة إلى التصريح بهذا علانية؛ في الواقع، يمكن أن يكون تلاعب السيكوباتي في غاية التعقيد إلى درجة أنك قد تصلك إلى هذا الاستنتاج بمجرد سماع قصة حياة السيكوباتي. بالطبع، تصاغ قصص السيكوباتي بعنابة لتتضافر مع المفاتيح الرئيسية ونقاط ضعف الشخص المستمع. وفي كل الحالات التي راجعناها، فإن فكرة إيهاد شخص ما يشارك قيمهم ومعتقداتهم وتجارب حياتهم كانت تشکّل إغراءً كبيراً.

عند هذه النقطة، يحاول السيكوباتي إقناعك بأن نزاهته لا غبار عليها، وأن العلاقة مبنية على الأمانة والثقة. بالوصول إلى هذه المرحلة يفيد معظم الناس بأنهم شاركوا السيكوباتي قدرًا كبيرًا من معلوماتهم الشخصية، لاعتقادهم أن الأشياء التي عرفوها عن حياة المعتل كانت حقيقة وشخصية جدًا. ولا يساورهم الشك في أنهم وقعوا فريسة للتلاعب أو أن كثيرًا مما سمعوه محض تلفيق.

في النهاية سيجعلك السيكوباتي تعتقد أنكما شخصان فريدان ومميزان جدًا وخلقتنا لتكوننا معاً. فهم يصورون أنفسهم على أنهم أصدقاء أو موظفون أو شركاء عمل مثاليون. ربما يتطلب هذا قدرًا كبيراً من الوقت والجهد من جانبهم، وسيكون تزيينهم لهذا مستترًا. لكن الحقيقة المؤسفة أن الارتباط مع السيكوباتي أمر مخزي؛ فهي غير موجودة إلا في عقلك. أنت الآن عرضة على الأرجح لاستغلال السيكوباتي وأذاته.

إن الحساسية تجاه عملية الارتباط بهذه علاج وقائي ناجع. فلتتحرس من الانخداع بقصة أحدهم سريعاً. تأخذ العلاقات الراسخة وقتاً كي تنمو وتتطور؛ فلتستخدم التفكير النقدي والتقييم المتأني طوال الوقت. لو شعرت بأن هذا الشخص أفضل من أن يكون حقيقياً، حاول أن تثبت لنفسك أنك مخطئ.

## ٩. لا تتوّرط في لعبة السيكوباتي

ما إن تتأسس الرابطة بإحكام مع السيكوباتي حتى تجد أن كل مفاتيحك

الرئيسية ونقاط ضعفك تستخدم لتحقيق انصياعك وتوطيد العلاقة بك أكثر. لكن المذهل أن محصلة هذا الشد والجذب قد تقوّي العلاقة عوضاً عن إضعافها. التقرير «أنت مفرط السمنة؛ لا أحد آخر سيحبك!»، التهديدات («أنا لن أتحمل المزيد من هذا، سأرحل!») أو الترهيب («لا تجعلني أؤذيك!») جيعها أساليب تلاعب وإكراه ناجعة. وهذا الأمر حقيقي تماماً ولاسيما في العلاقات التي تجد نفسك فيها تفعل ما يطلبه منك السيكوباتي (حتى لو لم يكن في صالحك) من أجل أن تحافظ على الرابطة المحمومة. عادة ما تجتمع العلاقات الصحيحة إلى التوازن، على نحو يعطي فيه كل شخص وياخذ. أمّا العلاقات المبنية على اعتلال نفسي فـإتها تكون من جانب واحد؛ فأنت تعطي والسيكوباتي يأخذ (مالاً ومكاناً للعيشة وجنساً وسلطة وسيطرة).

## مكافحة الشيطان

حكم على ديري مينوارينج نايت (Derry Mainwaring Knight) بالسجن ست سنوات في إنجلترا لاحتياله على عدد من المسيحيين الأثرياء والمؤثرين الذين يعتقدون أنهم كانوا يساعدونه على مكافحة عبد الشيطان في طائفة تعبد إيليس. كان قد التحق بمجتمع كنسي بتزلفه وأقنع أعضاءه بأن الشيطان قد استحوذ عليه وأن الطريقة الوحيدة للفكاك منه أن يصبح رئيساً لمنظمته، «أبناء إيليس». قال إنه بهذه الطريقة يمكنه تدمير الطائفة الشيطانية من الداخل. لكن لفعل هذا احتاج إلى شراء ملابس فخمة باهظة الثمن وأدوات حرفية للسحر الأسود.

انطل الأمر على كاهن الكنيسة، وطوع لهذا العمل الدعم والمساعدة المادية لكثير من السياسيين البارزين ورجال الأعمال. حتى إن أحدهم قدم سيارة رولز رويس مما يمكن نايت من إيهار باقي المتسمين إلى الطائفة. أُنفق المال الذي تلقاه على نمط حياة فارهة، واتهم بتسع عشرة تهمة احتيال.

في معرض دفاعه قال إنه لم يكن في حاجة إلى الاحتيال على أي شخص، لأنّه جنى 25000 دولاراً في الأسبوع من الماخور الذي كان يديره! وبعد إدانته أفادت والدته بأنه

خدعها وحصل منها على 92000 دولار. وقالت أيضًا، «عادة ما كان يخبرني أنه يمكنني امتطاء المسيحيين لأنهم لن يقدمونك للمحاكمة. الراجح أن أفضل شيء يستحقه هو السجن».

في حالات عديدة يلاحظ الأصدقاء والعائلة وزملاء العمل ما يحدث وربما يحاولون تحذيرك. فالتعليقات التي تصدر بنية حسنة مثل: «إنه لن يأتيك بخير»، و«اقطع هذه العلاقة»، و«لا يمكنك الوثوق به أو بها»، عادة ما لا يلتفت إليها أو ربما تجعلك تنسليخ عن عائلتك وأصدقائك. ويعزز السيكوباتي من هذه العزلة، بل في بعض الأحيان يطلبها كما في حالة رئيس الطائفة السيكوباتي.

### إنهم لا يفهمون الأمر

حكم على سياسitan بيرنز (Sebastian Burns) وعاطف رفاعي بالسجن مدى الحياة ثلاث مرات بسبب جريمة القتل الوحشية لأم عاطف وأبيه وأخته في ولاية واشنطن للحصول على أموال تأمين بقيمة 500000 دولار. يبدو أن رفاعي وبيرنز اعتقلاً أن معظم الناس أغبياء وأن الأذكياء فوق القانون وأن الجريمة الوحيدة هي أن يلقى القبض عليك. لكن بيرنز كانت تتجلى فيه أكثر صفات تقدير الأمور والقصوة والعجزة وجنون العظمة. بعد حاكمتها، خاطب بيرنز المحكمة لمدة ساعتين بخطاب مشتت فيه تزكية للذات وصفه القاضي بأنه «يشير القشعريرة» ووصفه المدعي العام بأنه شيء لم يره من قبل، قال: «من جهة أخرى، لم أر من قبل أي شخص مثل سياسitan بيرنز. إنه سيكوباتي».

وصف المراسلون بيرنز بأنه فسيح إلى حد كبير، إذ يشبه كثيرًا أحد المناظرين في المدرسة الثانوية أكثر من كونه مجرماً مدانًا، وقد جعل بعض الجمهور يتّسم به. علق القاضي بقوله: «سيد بيرنز أنت لست فاجراً لكنك لا تحمل بالأخلاق. ليس لديك أي مؤشر أخلاقي من أي نوع. إنك متعرج وقاتل مدان. ستكون مسؤولاً عما حل بهذه العائلة من مذبحة معتمدة وصريمحة وشنيعة». صور بيرنز نفسه على أنه ضحية وقال إن الشرطة هي التي أخبرته بأن يتفاخر بعمليات القتل حتى يهرب المجرمين المهمين الذين يحاولون تحذيره.

في رأي هير أنّ أداء بيرنر كان طناناً وغير مترابط ومتناقض ومرتبك. وحقيقة أنّ بعض الجمهور وجده جذاباً ترجع إلى قدرة بعض المعتلّين نفسياً على عمل استعراض جيد دون أن يقولوا أيّ شيء ذي قيمة جوهرية.

وبينما كان تحت التحفظ، ضبط بيرنر البالغ من العمر ستة وعشرين عاماً وهو في علاقة جنسية مع محامية الدفاع العام عنه المتزوجة والتي تبلغ من العمر ثلاثة وأربعين عاماً. وقد أوصت نقابة المحامين بوقفها عن العمل لمدة عام، لكنّ المحكمة العليا بالولاية زادت مدة التوقيف هذه لعامين وأمرت بأن تخضع للتقسيم النفسي قبل إعادةها.

لو وجدت نفسك واقعاً تحت هيمنة مدير أو زميل في العمل أو أنك في علاقة عاطفية متقلبة، فلتبحث عن تأكيد من مصدر خارجي. وإذا وجدت أنّ هذه العلاقات مضرة بك، فقد حان وقت إنهائها. عادة ما يكون باستطاعة العائلة والأصدقاء وزملاء العمل أن يساعدوك أو يقدموا لك الدعم العاطفي وأنّ تخرج من هذه العلاقة. وفي المواقف المؤذية، ربّما تحتاج إلى الحصول على استشارة ومساعدة من الهيئات المختصة أو المحترفين المدربين.

## 10. حاول التعامل مع الشّك بالنفس والإنكار

إنّ سلوكيات السيكوباتي الانهازية والمخادعة والمتابعة يمكن أن تكون محيرة للضحايا ومدمرة أيضاً. أصاب الألم ضحايا كثيرين شكوا في أنفسهم ولاموا أنفسهم لأيّ سبب كان. فيما ينكر آخرون وجود أيّ مشكلة على الإطلاق. في كلّ حالة تحولت الشكوك والمخاوف من السيكوباتي داخل حياتهم إلى شكّ في أنفسهم. تتفاقم المشكلة كثيراً عندما لا يكون في وسع الضحية إقناع الآخرين، بما في ذلك العائلة والأصدقاء، أنّ شخصاً ما سبّ له مشكلة. «اعتقد الجميع أنّي كنت المشكلة» هي الجملة اللازمة التي يرددوها من تعاملوا مع سيكوباتي.

إذا كنت محظوظاً فقد يرى الآخرون الأمور على ما هي عليه. في نطاق المؤسسات يمكن أن يكون هؤلاء زملاء العمل الذين لا يمثلون أيّفائدة

للسيكوباتي أو ضحاياه السابقين أو الشرطة المؤسساتية (انظر الفصل السادس) الذين لديهم حساسية تجاه احتمال التلاعيب والخداع. في حياة المرأة الشخصية يمكن أن يكون هؤلاء أفراد العائلة والأصدقاء.

من الصعب جدًا للأسف إقناع شخص ما بأنه واقع في قبضة هذه الصلة مع معتل نفسي إلى درجة أنه فاتهم شيء ما أو ليست لديهم الصورة الكاملة لما يجري. حتى عندما تقدم المعلومات لمؤلف الضحايا (ربما إيصال مثير للشك لفندق على الطريق السريعة أو رسوم غامضة على البطاقة الائتمانية الشخصية)، فاتهم لا يظهرون إلا الإنكار. وكما هي حال المعتلين نفسياً ربما يلومون الآخرين على تزوير المعلومات، وربما يستخفّ بالأمر على أنه سوء فهم أو ربما حتى يستنتاجون أنه ليس من شأن أي أحد بسبب درجة الثقة التي يضعونها في السيكوباتي.

من الصعب جدًا مساعدة شخص غارق في الشك بالنفس والإإنكار. وأفضل ما يمكن للعائلة والأصدقاء وزملاء العمل فعله هو مساعدة الضحايا في الحصول على المساعدة التي يحتاجون إليها بإحالتهم إما على برنامج مساعدة موظفين أو محترفي صحة عقلية مدربين. وفي الوقت نفسه، يجب أن يكون الملاحظون المهتمون في حالة يقطنة من احتمال استمرار الأذى أو تصاعدته بين يدي السيكوباتي.

## 11. إذا تعرّضت للأذى، اطلب المساعدة على الفور

إذا طرح الضحايا على السيكوباتي أسئلة بشأن سلوكه أو قرروا أن يسألوه عن عدم الآنساق الذي لاحظوه فإنهما يخاطرون بانتقامه. أولاً قد ينكرون بعنف أي خطأ، ويقلّبون الطاولة بالهجوم على المشتكى. عند تلك المرحلة سوف يشعر معظم الضحايا بالخزي من أنهم شُكّوا في السيكوباتي بل وسيشكون في أنفسهم حتى أكثر. إذا ما أصرّوا على التعبير عن الشك أو القلق، وبالتالي تأكيد سيعانون من تصاعد الأذية بين يدي السيكوباتي التاجر.

يمكن أن يأخذ الأذى أشكالاً عديدة لكنه عادة ما يؤثر فينا بثلاث طرق: نفسيًا وعاطفيًا وجسديًا.

الأذى الجسدي هو أوضحها، ويمكنه أن يظهر جليًا على شكل أعين متورمة أو كدمات أو جروح وما إلى ذلك. عادة لا يبلغ عن العدوان الجسدي، مثلما هي حال شريك الحياة الذي لحق به الأذى. ربما يحاول التدخل أفراد العائلة والأصدقاء وزملاء العمل الفطانون الذين يلاحظون الأمر، لكنهم عادة ما يجرون على الوقوف عاجزين لأن الضحية رفض مساعدتهم. إن أي نوع من الأذى الجسدي خطير، لأن السيكوباتي – إلى جانب معتدين آخرين – يميل إلى تصعيد هجماته مع مرور الوقت.

إن الأذى العاطفي والنفسي يصعب تقييمه أكثر من الغرباء، مع أنه يمكن أن يكون مدمرًا لمن هم في علاقة مع معتلٍ نفسيٍّ. عادة ما يؤدي الأذى العاطفي إلى القلق والاكتئاب والإحباط والأرق وخوف عام. ويمكن للأذى النفسي أن يؤدي إلى انخفاض تقدير الذات، وشعور بعدم الأهلية وشك بالنفس وألم نفسي. يشعر الأشخاص الذين تعرضوا للأذى من المعتلين نفسيًا بأنهم ليسوا أنفسهم أو أن شيئاً قد دهائهم. وعادة ما يلومون أنفسهم على هذا الأذى ويتساءلون: «ما الخطأ الذي اقترفته؟» ولأن أفكارنا ومشاعرنا تؤثر على الكيفية التي تصرف بها، فقد يبدأ الضحايا في أداء وظائفهم بعدم إتقان وتشتت أو يحتاجون أو يصبحوا كتومين أو مفرطين العاطفة. يستغل المعتلون نفسيًا هذا الأذى العاطفي والنفسي للسيطرة على ضحاياهم.

إذا ما كنت ضحية لأذى شخص ما، فيجب أن تلتمس النصيحة والمشورة من حولك – الأصدقاء وأفراد العائلة أو الزملاء محل الثقة – أو من الهيئات المختصة أو مقدمي الخدمات البشرية الذين يتعاملون مع هذه النوعية من المواضيع حسب نوع الأذى.

## هل شريكك في الحياة سيكوباتي؟

تشير الأبحاث الأخيرة إلى أنّ حوالي 20 إلى 25 في المائة من الرجال الذي يؤذون أو يضرّون زوجاتهم أو شركاء حياتهم على الدوام يكونون معتلين نفسياً. في مناطق قضائية عديدة يعاقب اعتداء شريك الحياة بالسجن، لكن بعض المحاكم تعطي المعتدي خياراً بين الذهاب إلى السجن أو المشاركة في برنامج علاج إلزامي من المحكمة، وبالخصوص إذا كان تعليمه رفع المستوى وفصيحاً وليس لديه أيّ سجل جنائي سابق. ربّما تكون تلك هي المرأة الوحيدة التي يسعى فيها السيكوباتي إلى الحصول على العلاج طوعاً. المشكلة أنه سيبدو وكأنّه يحرز تقدماً جيداً، ويستلم إفادة بهذا التقدّم، وسيعود إلى شريكة حياته «رجالاً متحسناً كثيراً». لكنّ الحقيقة أنه لا يوجد أيّ دليل على أنّ المعتلين نفسياً يحققون أيّ فائدة من العلاج أو برامج الإدارة. إنّ عواقب هذا التمرّن الذي لا جدوى منه سيتحمّلها شريك الحياة. يجب ألا يعطى للمعتدين المعتلين نفسياً خياراً كي يتجنّبوا السجن بالخصوص للعلاج.

## 12. ما ينبغي عليك فعله عندما تدرك أنك كنت بيدقاً

في النهاية، إذا بالكذب غير المفسّر وعدم الاتساق والمشاعر السلبية وآراء الأصدقاء والعائلة تصل إلى مرحلة يبدأ الضحية خلاها إدراكه أنه كان بيدقاً في لعبه السيكوباتي. ربّما يتطلّب الأمر قدرًا كبيرًا من تحري الصدق وقدراً كبيراً من الوقت إلى حين بلوغ مرحلة الإدراك.

## احتياط حبّ

دونا أندرسون (Donna Andersen) كاتبة مستقلة في مدينة أتلانتيك سيتي بولاية

نيوجيرسي، وقد تعرّضت للنصب والاحتيال في مذخراتها من سيكوباتي متزوج بامرأتين ويدعى جيمس ألwyn مونتجومري (James Alwyn Montgomery). في محاولة لفهم ما حدث لها، قرأت كتاب هير «بلا ضمير» وقالت: «إنّ كتابه يصف مونتجومري بالضبط»، على موقعها الإلكتروني (www.lovefraud.com)، وفيه يحال القارئ إلى حكايات شخصية مفصلة ناجّ تجربتها وتجارب الآخرين الذين لفحتهم نيران المعتلّين نفسياً (تشير إليهم باسم المعتلّين اجتماعياً). كتبت: «قال لي مونتجومري نوعين من الكذب:

- كذب مشوب بالحقيقة. كانت قصته معقوله لكنّي لاحظت عدم اتساق فيها. عندما سأله عن التناقضات فيها كان يتهرّب بشرح أمور أخرى أو يتهمني بجنون الارتباط.
- كذب أشر. إنّ الشخص العادي، وإن كان يبالغ في أوصافه لن يفكّر أبداً في اختلاق الأدلة الاستثنائية التي لفّقها مونتجومري. من ذلك مثلاً قوله إنه مُنح قلادة صليب فيكتوريا، وهي أعلى وسام عسكري في أستراليا، نظير بطولته في حرب فيتنام. حسناً، الصواب آنه لم يتقدّم هذا الوسام. ولم يخدم في فيتنام. ومع آنه يذهب لتمشية كلبي صباح كلّ يوم وهو يرتدي زيّ القوات الخاصة، فإنه لم يلتحق بالخدمة العسكرية فقط».

---

ما إن تفهم طبيعة ما حدث، قد تشعر بأنك مغفل أو أحمق. ورد عن كثير من الضحايا السابقين أنّهم قالوا في قراره أنفسهم: «كيف انطل علىّ هذا الكذب؟» أو «كم أنا أحمق». وهذا شعور طبيعي، لكنّ له تكلفته. فالأشخاص الذين يشعرون بأنّهم استُغفِلوا يتمنّون لو أخفوا حماقتهم. وبدلًا من السعي إلى الحصول على تأكيد أو ثبات من رؤيتهم الجديدة إلى السيكوباتي، فإنّهم يميلون إلى تجنب الآخرين. بل أحياناً يعتقدون أنّ الآخرين لم يروا مجريات الأمور، وفي حين أنّ هذا قد يكون الحال، فمن الأفضل كثيراً اتهام أصدقائك المقربين والعائلة عوضاً عن السباح بترسب هذه الحماقة لتحول إلى قبح. من الجيد أن تتحدث عن

تجاربك وتكتب يومياتك لتبدّد شعورك بالخفاقة. قد ترغب أيضاً في البدء في توثيق ما حدث لك منذ لقائك بالسيكوباتي. بالتأكيد ينبغي أن تراجع شؤونك المالية ومستنداتك الشخصية التي يمكن أن يكون السيكوباتي قد أخذها أو أساء استخدامها. من المهم أن تبقي نفسك بمنأى عنه وتأخذ إجراءات لحماية نفسك من أي تواصل معه أو انتقام منه.

### 13. التعامل مع شعورك بالخزي

إن الشعور بالخزي رد فعل طبيعي على الأذى. ونظرًا إلى هذا، قد لا يُلْغَ عن كثير من المواقف المسيبة للأذى. من المحتم أن يناقش أي شعور بالخزي مع العائلة أو الأصدقاء أو الأخصائيين المدربين. السبب الأول أنك لا تستحق أن تشعر بالخزي تماماً كما لم تكن تستحق الأذى. لم يكن هذا خطأك؛ إن السيكوباتي مثل الحيوان المفترس وأنت هدف أو ضحية له. والسبب الثاني لطلب المساعدة هو أن الخزي نفسه يجعلك عرضة للتلاعب المستمر من السيكوباتي. تأمل في حالات بعض الزوجات اللاتي تعرضن للأذى، واللاتي على الرغم من ضرben والمجموع اللفظي عليهم، توسلن لأزواجهن المؤذين أن يرجعوهن إليهم أو حتى دخلن في علاقة مع شريك حياة مؤذ جديد. من السهل على السيكوباتي أن يستخدم خزيك ضدك تماماً كما يستخدم عيوبك ونواصيك وخوفك في المقام الأول. لادفع خزيك من الاحتيال عليك يمنعك عن التهاب المساعدة والإرشاد؛ لا تجعل السيكوباتي يستخدمه سلاحاً ضدك.

### 14. الغضب والتبرير

عندما يحين وقت تواصل الضحايا معنا، يكونون في المرحلة التي شعروا فيها بالغضب العارم من الشخص الذي تلاعب بهم وأذاهم، ويريدون تحقيق التعادل. بيد أننا نعتقد أنها أصح مرحلة يمكن أن تمر بها، مadam الضحية لا

يتصرف انطلاقاً من هذه المشاعر.

إن الغضب وال الحاجة إلى التبرير هي مشاعر طبيعية واستجابات نفسية، وجزء من عملية الإصلاح وإعادة التنمية. فعادة ما ينبع الغضب من مشاعر ترسّبت لدى الصحايا طوال الوقت لكن لم يستطعوا التعبير عنها بسبب الخوف والخضوع. من المهم أن يعمل الصحايا السابقون على مشاعرهم الغاضبة مع أخصائي صحة عقلية مدرب.

يبدو أن الحاجة إلى التبرير مرضية، على الأقل لبعض الناس، وذلك بتأكيد أن الشخص الذي وقعوا ضحية له كان معتلاً نفسياً بحقّ. أفاد صحايا كثيرون أنهم كلّما اكتسبوا معرفة بعملية الاعتلال النفسي وفهموها شعروا بتحسن أكبر.

يريد بعض الناس كشف حقيقة السيكوباتي. لكن يُفضل ترك هذا للسلطات إذا لم تُرتكب جريمة ما. مع ذلك، فإن تحذير الأصدقاء من تصرّفاتهم ليحترسوا منها يمكن أن يكون مفيدا ولربما تنقد شخصا آخر من الوقوع فريسة في شبكة خداع السيكوباتي.

## الفصل الخامس، المشهد الثاني

### حل اللغز

وصل فرانك إلى مكتب جون بعيد الساعة الثالثة عصراً، كانت يداه محملتين بالملفات.

«أتريد بعض القهوة؟» سأله جون، وهو يقف على صوان السفرة وفي يده إبريق قهوة.

«نعم، سيكون هذا عظيماً. أعتقد أن بإمكاننا المكوث هنا فترة». أجابه فرانك وهو يضع الملفات على طاولة القهوة ويمشي ناحية جون. سأله جون: «ماذا وجدت؟»

«الكثير من الأشياء، لكنها ليست جيدة. من الواضح أن مشكلة الفريق ليست إلا قمة الجبل الجليدي وما خفي أعظم. سحببت ملف شؤون العاملين الخاص بديف، وتحدثت بإسهاب مع بعض الأشخاص في الفريق، ثم وردني نقد لاذع له من بعض رؤساء الأقسام الآخرين، بما فيهم تيم في قسم المشتريات وماثيو في قسم الأمن».

«الأمن؟ أه، يا ولدي، سيكون هذا أمراً جيداً. لماذا لا نبدأ من القمة؟» قال فرانك: «حسناً، عندما تفقدت ملف شؤون العاملين الخاص بفرانك لاحظت بعض التناقضات بين خطابه الأصلي وسيرته الذاتية وطلب توظيفه». سأله جون وهو ينحني إلى الأمام: «نعم، أي نوع من التناقضات؟»

«من الواضح أنه ذكر ثلاث شهادات جامعية في هذه المستندات مع أنهم متشابهون تماماً. لم أكن متأكداً مما إذا كان هذا عن قصد أم مجرد خطأ من أحد الموظفين، لذا طلبت من ميلاني أن تبحث في أمر تعليمه. أتضح أن الجامعة المذكورة في سيرته الذاتية كانت دبلوماً وهما على الإنترنت. إنها مزورة».

سأله جون بقلق: «لماذا لم تنبهنا ميلاني إلى هذا الأمر من قبل؟»

«حسناً، قالت إنها لم تراجع خلفيته لأننا عرضنا عليه الوظيفة على الفور، أتذكرة؟ قالت إنها عادة ما تتبع هذه الأمور ما إن...»

قال جون وهو يهز رأسه: «نعم أتذكرة، تعجلنا في هذا الأمر. ما الذي اكتشفته أيضاً؟»

«ليس لديه سجل جنائي».

قاطعه جون: «من الجيد معرفة هذا».

«لكن لديه قليل من غرامات تجاوز السرعة على الطريق. ليس بالأمر الكبير، غير أنها إذ كانت نلقي نظرة عن كثب، طلبت منها أن تأتي بي بكل ما في استطاعتها». ارتشف فرانك من قهوته وتابع: «ووجدت أيضاً ملاحظة في ملفه من تيم يطلب من ديف أن...» سحب فرانك الملاحظة وقرأ: «يتوقف عن طلب الموارد والأدوات مباشرة من الموردين». نظر فرانك مباشرة صوب جون فوجده محدقاً فيه. «نعم، من الواضح أنه كان يستخدم سلطة توقيعه لشراء حاسوب جديد وبعض الملحقات وقليل من الأشياء دون أن تمر بمساراتها الطبيعية. في النهاية سأل أحد المدققين الداخليين تيم وتبع ذلك بإرسال مذكرة إلى ديف».

سأله جون: «وماذا قال ديف لتيم؟»

«قال إنه آسف وإنه جيد على الشركة ولن يفعل ذلك مجدداً، إلخ».

«ولم يذكر أحد هذا لك؟»

أجابه فرانك: «لا، صدق تيم قصة ديف وقرر أن يضع نسخة من المذكرة في ملف شؤون العاملين الخاص بديف إذا طرأ شيء جديد في هذا الخصوص،

واقرحت ميلاني أيضاً أن أتحدث إلى مات في قسم الأمن، وقالت لي إنّ ديف أحدث جلبة في أحد الأيام عندما منعه حارس من توقيف سيارته في المقدمة». قال فرانك: «حسناً، إنّ جماعة مات يمكن أن تبالغ أحياناً في وصفها».

«لم تكن تلك الحادثة الوحيدة. حاول ديف دخول المبنى بعد ساعات العمل عندما كان موظفاً جديداً ولم تكن لديه بطاقة دخول. ومن الواضح أنه تصرف بفطاظة مع الشابة التي كانت في مكتب الاستقبال، وهدد بطرد لها وأشياء من هذا القبيل. لذلك كتبت تقريراً في هذا. في النهاية طلب مني الحصول على بطاقة دخول والآن وفقاً لمات فإنّ ديف وهذه الحارسة أفضل صديقين».

«رجاءً لا تجعلنا ننشر أي شائعات بخصوص هذا النوع من الأمور». «وصلتني أخبار أخرى من ميلاني».

قال جون وهو يصب فنجان القهوة الثاني: «حسناً».

«حاولت مراجعة موقف ديف مع بعض الشخصيات المرجعية المذكورة في سيرته الذاتية ووجدت أنّ الأربعة الذين أدرجهم، أحدهم لم يعد يعمل في الشركة وأثنان كانوا يعلقان بتعليقات حياديّة وقال آخر إنه 'شخص عظيم'. إلا أنّ ميلاني قالت إنّه عندما أجبت على الهاتف في المرة الأخيرة، كان الأمر أشبه بجمعية أخوية وليس شركة». قطب جون جبينه وتابع فرانك: «لذلك قامت بشيء من البحث المضني وتوصلت إلى جهتي اتصال في آخر شركتين كان يعمل ديف بهما، وقد اتفقنا على أنّه كان مثيراً للمشاكل». التقط فرانك مذكراته وقرأ: «اقتبس 'إنه قذيفة طائشة، دائمًا ما يوبخ الناس، ويكذب كثيراً، إنه متملّق وضعيف يطعن الآخرين في ظهورهم'، انتهى الاقتباس».

قال جون: «يا له من قدر كبير من الكلام ما يقوله لك العاملون معك».

«نعم، بدأت الصورة تتّضح. ومشروع المتّج الجديد...»

قال جون بتردد: «نعم، ما باله؟»

«إنّ الفكرة كلّها، من مفهوم خطّة العمل، وحتى عرض الاقتراح على لجنة

المديرين التنفيذيين، كان هذا عمل دوروسي. كلّ ما فعله ديف أنه استغلّها ونسب أفكارها إلى نفسه».

سأله جون: «هل هذا ما قاله لك جيري؟»

«أجل، لم يشك إطلاقاً، لكنّ دوروثي وجدت نسخة من العرض على مكتب ديف ورأت أنّ اسمها لم يذكر فيه، لذلك واجهت ديف في اجتماع منذ يومين. فتحاشى الحديث في الموضوع، وقال لها إنّي من شبّطت اسمها من شرائح الباوربوينت. عندئذ ذهبت إلى جيري، الذي جاءني هذا الصباح، لكنّي كنت قد حصلت على القصة من الشخص التابع لي، والذي يريد الخروج من الفريق».

«ماذا أيضاً؟» سأله جون وهو يفرغ من قهوته ويضع الكوب.

«هذا يلخّص الأمر كثيراً؛ توجد حوادث أكثر وتفاصيل أخرى، لكنّ الخلاصة أنّ ديف ليس الشخص الذي اعتقدت أنّه يكونه. لا يمكنك الوثوق به. لا يمكنني الوثوق به».

قال جون وهو يلقي نظرة خاطفة على ساعة يده: «اتفق معه، إنّه لا يتميّز إلى هنا، أنا متأكد من أنّ ميلاني غادرت اليوم؛ دعنا نتمشّى إلى مكتب جاك ونرّ ما إذا كان باستطاعته إيقاف العملية اليوم. كان ديف هنا منذ حوالي عشرة أشهر أو أحد عشر شهراً، أليس كذلك؟» أومأ فرانك برأسه: «جيد، أعتقد أنّ هذا لن يمثل مشكلة كبيرة، يمكن ميلاني أن تصوغ الخطاب غداً».

لاحظ فرانك أنّ الأنوار كانت ما تزال مفتوحة في جناح المديرين التنفيذيين وشعر بالراحة. وبينما كانا يتجهان صوب الردهة، وهرعا إلى فيكتوريا، أمينة سرّ جاك جاريديب التي كانت تستعدّ للمغادرة، قال جون: «مرحباً، هل ما زال جاك بالداخل؟»

ابتسمت فيكتوريا: «أنت تعرف يا جون أنّه هنا، لا يخرج جاريديب أبداً قبل وصول عامل النظافة».

قال فرانك مبتسماً: «نعم، أنت محقّة بشأن هذا. هل هو مشغول؟»  
«الديه شخص ما في مكتبه، لم أرّ من هو؛ حتّى دخلا سوياً بينما كنت أستخدم آلة  
الطباعة. لكن بإمكانك الانتظار إذا كنت تريده».

«أعتقد أنني سأفعل»، هكذا قال فرانك وهو يبتسم لفكتوريا أثناء مغادرته.  
جلس جون وفرانك بالقرب من مكتب فيكتوريا، ووليا وجهيهما صوب  
مكتب جاك بحيث يراهما عندما يفرغ من اجتماعه ويفتح الباب. استغلّا الوقت  
المتاح لمراجعة المواد التي بحوزتها بشأن ديف ووضعوا إستراتيجيا حول الكيفية  
التي سيخبران بها جاك. وبالنظر إلى ما عرفاه الآن حول ديف، لم يكن أمامهما  
 سوى خيارات قليلة. في الواقع، لم يهدّ لها إلا خيار واحد مناسب. اتفقا على ما  
سيقوله كلّ منها، وكتب فرانك ملاحظاته.

بعد مرور عشرين دقيقة. صدرت أصوات ضحك من مكتب جاك. تبادل  
فرانك وجون ابتسامة، وتذكّرا أول مرّة سمعا فيها ضحكة جاك خلال مناسبة  
عمل. بعدها التفتا إلى الباب متربّين الاجتماع الذي كانا يتّظاران انتهاءه.

ارتفع صوت جاك أكثر وهو ينهض من وراء مكتبه ويقترب صوب الباب  
ويسمح لضيفه بالخروج. جمع فرانك وجون ملاحظاتها ونهضا: «إذن ستتناول  
هذا المشروب في وقت لاحق أليس كذلك؟» سأل جاك ضيفه وهو يربّط على  
كتفه بشدة. مكتبة .. سُرّ من قرأ

«يمكنك المراهنة على ذلك»، ردّ ديف، وهو يصافح يد جاك بحرارة، ويخرج  
من المكتب.

كانت لحظة أشبه باصطدام سيارة بالتصوير البطيء عندما التقت أعينهم بعيني  
ديف. وقف فرانك وجون صامتين، وفيماهما على وشك أن ينفجرا. توقف ديف  
وابتسما ابتسامة عريضة وقال بعينين لامعتين: «مرحباً أيها الرفيقان، من الرائع  
دولما رؤيتكم»، قبل أن يجتازهما ويتجه إلى الرواق.

## الطابور الخامس - سيكوباتي في صفوتنا

حملت إلين ابتها وصعدت درجات السلّم الثلاث وصولاً إلى شقتها. كانت الصغيرة نائمة بعد يوم طويل بين يدي أمها. أغلقت الباب خلفها بركلة من قدمها، ثم ذهبت إلى غرفة النوم مباشرة، وأرقدت ابتها في سرير الأطفال، وطبعت قبلة على جبينها.

عادت إلى المطبخ وملأت براد الشاي بالماء ثم أشعلت النار وتنهدت. عندئذ فتح الباب ودلفت والدتها. حذرتها إلين، «صَه، إنّها نائمة، أنا أعدّ بعض الشاي لنا». خلعت الأم معطفها الأزرق القديم وعلقته على الشّماعة خلف الباب الأمامي.

جلستا على مائدة المطبخ واحتستا الشاي ثم دردشتا بحماس حول أحداث يومها. «كان يوماً مُجدِياً»، قالت إلين وهي تسحب لفافة نقود من جيب قميصها وتسقطها وسط المائدة.

«مذهل»، ردّت أمها بابتسامة. وبدأتا سوياً توزّعان المال في أكواام. كانت معظمها أوراق بنكنوت بقيمة دولار واحد، لكن بينها كثير من فئة الخمسة والعشرة أيضاً.

ما إن سمعت صوت المفتاح في القفل، حتى نهضت إلين وفتحت الباب. قال زوجها مارك: «مرحباً يا صغيرتي»، ثم قبلها ودخل. حمل مارك منضدة بطاقة

اللعبة القابلة للطي إلى شقّتها وأسندتها إلى طاولة عريضة. التقط أوراق اللعب من جيب قميصه ووضعها على الطاولة مع مفاتيحه. «كيف الأحوال؟» سألهما وهو يرمي بيصره كومة النقود على مائدة المطبخ.

«أعتقد أنني تفوقت عليك اليوم»، هكذا قالت وإذا بالمرأة تضحك. «تستحق أمي جائزة الأوسكار! كان يجدر بك رؤيتها في الشارع الثالث والأربعين. إحدى السيدات المسنّات أعطتني هذا وعيناها مغروقةان بالدموع!» التقطت إلىن ورقة بخمسين دولاراً ولوحت بها إلى وجه مارك.

«عمل رائع يا أمي»، قالها وهو يقبل جبين حاته، «عادة ما لا يعطي هذه الورقة من فئة خمسين دولاراً إلّا 'من يرتدون الحلّ!'».

نهضت الأم قليلاً وانحنت بحركة مسرحية بينما صفق لها إلىن ومارك. «آه، صه، إتها نائمة»، حذرتها إلىن عندما تذكّرت صغيرتها النائمة بالغرفة المجاورة. «حسناً، أنا شخصياً أبليت بلاء حسناً»، تفاخر مارك وهو يخرج من جيشه كومة كبيرة من فئة دولار من حقيقة ظهره ويضعها على المائدة. قال مازحاً وهو يمسك زجاجة بيرة من الثلاجة ويجلس: «كيف كان حالنا أن تكون لولا جشع الناس؟» «وإحساسهم بالذنب»، أضافت الأم وهي ترشف من الشاي وارتسمت على شفتيها ابتسامة خبيثة كالقطة تشيشاير.

قال تعليقاً على غياب الشرطة معظم اليوم: «الكثير من السياح اليوم، ولم تكن حرارة الشمس لافحة أيضاً».

شرع الفريق في عدّ المال وكتبت إلىن ملاحظة في دفتر حساباتها: «فيرأيي أن نقصد وسط البلد مساء غد، فهناك مؤتمر سيعقد لمدة ثلاثة أيام». ضحّكا بينما أمسكت الأم بكومة مرتبة من البنكنوت ووضعتها في علبة أحذية. اتجهت إلىن إلى الموقد وبدأت في طهي العشاء، بينما أخذ مارك زجاجة بيرة أخرى من الثلاجة.

نظراً إلى الشهرة المؤخّرة حول عملنا على المعتلّين نفسيّاً، وردتنا أسئلة عديدة

من العامة حول كيفية التعامل معهم في محل العمل. معظم الأسئلة تتعلق بالتعامل مع مدير «سيكوباتي»، لكننا سمعنا أيضاً عن أفران ومرؤوسين وزملاء عمل معتلين نفسياً. إذا لم تلقَ مزيداً من المعلومات أكثر مما يصلنا عادة، فمن المستحيل علينا تحديد ما إذا كان الشخص الموصوف معتلاً نفسياً. تذكر ذلك المرجع عن الاعتلال النفسي الذي يشير إلى خليط محتمل من سمات الشخصية وأنماط السلوك (انظر الفصل الثاني)، وأن التقييم الملائم يجريه المحترفون المؤهلون فحسب. لذلك ننصح القراء بشدة أن يكونوا حذرين جداً بشأن استخدامهم لهذا المصطلح، ولا سيما في مناقشاتهم مع الآخرين. مع ذلك، إذا كنت تعمل لدى شخص أو مع شخص تبدو عليه أعراض الاعتلال النفسي، نقدم لك بعض المقترنات في هذا الفصل.

من المهم أن تفهم أنَّ السيكوباتي يشتتك عن مسارك المهني بمهاجمته لأهم جانبي في سمعتك: كفاءتك وولائك. إنَّ الكفاءة هي مدى براعتك في أداء وظيفتك في ما يخص المهام التي عهدت إليك. إنه سبب تعينك في وظيفة في المقام الأول. ومع أنَّ قدرتك على أداء المهمة تناسب غرضهم (أي يعتبرونك بيدقَا أو حاميَا تدعم خيالاتهم المعتلة نفسياً)، فسوف يستمر المعتلون نفسياً في اجتذابك وإغواتك لكي تدعمهم. ربما يستخدمون الوسائل غير التقليدية (لأنَّهم لا يمتلكون عادة مهارات القيادة الرشيدة)، لكنَّك ذو قيمة بالنسبة إليهم (وإن كان مؤقتاً)، لذلك فإنَّ كفاءتك لا تشكل تهديداً مباشرًا لهم.

إنَّ الولاء خصلة غير مادية، وهو عادة ما يقاس من حيث مدى دعمك للشركة، والعكس بالعكس، فيقاس أيضاً بمدى ولاء الشركة لموظفيها. تبدأ الشركات في بناء الثقة خلال فترة بداية التوظيف والتهيئة للوظيفة بشرح ما حققته الشركة والفرص التي تقدمها لمن يرغبون في بناء مسيراتهم المهنية معها. تحافظ الشركة على ولاء موظفيها بزيادة مشاعر الفخر بالشركة (مثل أن تتحفيز الشركة بنجاح كبير في السوق)؛ الشعور بالانتهاء الشخصي (من خلال أشياء مثل

جوائز الإنجاز بالفريق ورحلات الشركة؛ وفرص للنمو الوظيفي والمهني (مثلاً ببرامج التدريب التي ترعاها الشركة ومهام تبعث على التحدي)؛ أو تقدّم وظيفي (مثل زيادات الراتب والترقيات وعلاوات). ومن جانب الموظف، فإن الولاء للشركة موضح من خلال الإنتاجية والجودة والحضور المنتظم والإذعان للسياسات والإجراءات والجهود الإضافية نيابة عن وحدة العمل والشركة وما إلى ذلك.

ما إن تصبح عديم الفائدة لسيكوباتي أو تشکل تهديداً له، حتى يلفظك ويحاول «تحييد» صورتك بطرق سرية وخفية في أعين الإدارة العليا أو زملاء العمل أو أي أحد آخر صاحب تأثير. وإذا رأى السيكوباتي أنك أكفاً من اللازم (أي منافس له) أو شعر بأيّ بادرة عدم ولاء من جانبك، ربما تتعرض لهجومه. وتشمل هذه الهجمات تسفية مفهوم كفاءاتك وولائك في أعين الآخرين بالشركة، ولا سيما العاملين في الإدارة العليا.

تذكّر أنّ تصور من في السلطة عنك - أي سمعتك - يكون بناءً على الانطباعات التي تعطيها لهم. مع ذلك، لو لم يكن لديك تواصل مع من في السلطة (أي من خلال المشاركة في اجتماعات أو عمل عروض تقدمية للإدارة العليا)، فيمكن أن تكون سمعتك في أعينهم بناءً على تقارير من الآخرين، وتحديداً مديرك. لو كان مديرك معتلاً نفسياً فثمة احتمالات كبيرة بأنه كان ينشر معلومات سلبية عنك.

أفضل طريقة يتبعها المعتلون نفسياً في الشركات، سواء كانوا متلاعبين أو متعمرين أو متحكّمين في الدمى المتحركة، هي العمل في الخفاء. لذلك يمكن أن تدمر سمعتك دون أن تدرّي حتى أنّ أيّ شخص لديه شكوك في كفاءاتك وولائك. وهذا يجعلك في موضع خسارة. إذا ما حاولت أن تشتكى من زميلك أو مديرك المعتلين نفسياً، فقد تجد أنّ الأجواء تسمّمت من حولك، وأنّ كلّ جهد تبذله لإصلاح الموقف يعتبر تأكيداً على سمعة «الموظف المثير للمشاكل» التي

اشتهرت بها. وما إن تفقد مصداقيتك ستتحول إلى شخص أعزل تماماً ضد ذلك السيكوباتي، ولا يكون بوسنك اتخاذ إجراء قانوني، وهذا يكون مكلفاً جداً في معظم الحالات، أو معركة حامية الوطيس. ومن ثم يتحتم عليك اتخاذ تدابير وقاية لضمان ألا تغدو كفاءتك وولاؤك محلاً للشك.

### القاعدة 1: لا تنتع أي شخص «بالاعتلال النفسي»

كما ذكرنا سابقاً، من غير المفيد تصنيف شخص ما بأنه سيكوباتي؛ في الواقع، إذا نعت مدريك بالاعتلال النفسي ربما تجعل الأمر أسوأ مما هي عليه بالفعل. حتى لو كنت راجعت كل سمات الاعتلال النفسي وتعتقد أن مدريك أو زميلك في العمل يصدر عنهم هذه الصفات، فقد لا تكون شركتك في موضع يسمح لها بالوقوف إلى جانبك. إن الشركات عملية جداً وتستجيب للمعلومات الخاصة بالسلوكيات ذات الصلة بالعمل الجاري عوضاً عن المشاعر الموضوعية لشخص آخر.

### القاعدة 2: اصنع علاقات وحافظ عليها

أحد أساليب السيكوباتي هي إشعال صراع بين فريق العمل. إن ادعاء أن شخصاً ما قال عن شخص آخر شيئاً سليماً أو ازدرائياً هو نهج شائع. ونجاح هذا النهج يعتمد على ميل هؤلاء الأشخاص إلى تجنب مواجهة الآخرين الذين يعتقدون أنهم اغتابوهم. يزيد أسلوب «فرق تسد» هذا من التوتر وانعدام الثقة بين الأشخاص، ويغلق بفاعلية التواصل ويوفر غطاء للسيكوباتي. يمكن للمدير السيكوباتي أن يستخدم هذا الأسلوب ليتحكم ويعزل الموظفين بعضهم عن بعض ويخفي سلوكه التعسفي.

أفضل دفاع هو استغلال كل فرصة للتفاعل مع الآخرين بخصوص الوظيفة وبناء سمعة بأنك شخص ودود وموهوب وكفء ومحلسن. فلتبحث عن الفرص للتتفاعل مع أعضاء الإدارة العليا. فلئن كان لهم أن يزوروا مكان عملك من حين

إلى آخر، فإن ظهورهم المتقطع يتبع لهم فرصة قليلة للاختلاط بالموظفين. لسوء الحظ، كثير من هذه الاجتماعات تنتهي مثل المقابلات الراقصة بمدرسة ابتدائية (لا أحد يطلب الرقص من أحد) أو جلسات «شكوى» (يبدأ شخص ما في الشكوى وينضم إليه آخرون).

بإمكانك استغلال هذه الاجتماعات العرضية عبر الاستعداد بأسئلة جادة لا تكون محاجة أو متصادمة أو تخدم مصلحة ذاتية. اطرح سؤالاً حول الشركة أو التنافسية أو خط إنتاج جديد. كلما أظهرت نضجاً وفهمًا عملياً أكثر للعمل من خلال سؤالك، تذكر المديرون التنفيذيون باستحسان.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي عليك أن تستعد دوماً بما يشار إليه في لغة العمل باسم «محادثة المصعد» لاستخدامه مع أيّ عضو رفيع في الإدارة يصادف أن تقابله. افترض أنّ أمامك 30 ثانية في مصعد بمفردك مع مدير تنفيذي. من حسن الحظ أنّ الناس لا يتداولون الحديث في المصعد عادة. انتهز هذه الفرصة لتقدم نفسك للمدير التنفيذي (هذا يظهر المبادرة والاستعداد للفيتو مع الأشخاص الأعلى منك منصباً) وقل جملتك (أخبره عن طبيعة عملك؛ علق على الشركة أو آخر تقرير سنوي أو إنشاء المكتب الجديد؛ وشكر المدير التنفيذي على شيء، حتى لمجرد زيارته الموقع). إليك مثلاً لإحدى محادثات المصعد: «مرحباً سيد جونسون، أنا جون سميث، مشارك في المشروع الفلاني في المعمل. أحببت كثيراً ما قلته في التقرير السنوي الأخير عن الاستثمار الذي تقوم به الشركة. شكرأ لك، إننا نقدر دعمك للمشروع». سوف تتفاجأ من رد الفعل الإيجابي الذي سيأتيك. لو طرحت عليك أسئلة أجب بإيجاز وبناءً على حقائق. يعتمد كثير من المديرين التنفيذيين على المساهمة الارتجالية من الموظفين من أجل الحصول على معلومات لا يمكنهم الحصول عليها من مكان آخر. ولأنّ هذا لقاوك الأول أجعله دائماً إيجابياً وداعمًا؛ تجنب أي شيء قد يكون محاجة (لك أو للشركة أو للمدير التنفيذي)، لكن كن مخلصاً. وإذا كان مديرك التنفيذي مثل كثرين منّ نعرفهم،

فسوف يتذكّر اسمك ومكان عملك. يمكن أن يساعد هذا مسيرتك المهنيّة فحسب؛ إنّه إبلاغ شخص ذي أهميّة حقيقية ما لديك من كفاءة وولاء. طبعاً، هذا أيضًا بالتحديد ما سيفعله السيكوباتي! لكنَّ الفارق أنَّ نية السيكوباتي خبيثة، أمّا نيتُك فهي أن تنسجم وتتوافق بصدق.

### القاعدة 3: افهم الخيارات التي يمكن لشركتك تقديمها

إذا لم تقرأ دليلاً سياسة شركتك فلتفعل هذا. توزّع شركات عديدة نسخاً على العاملين لديها بل إنّها قد تقدم برامج تأهل للإجابة على الأسئلة. فلتكن على دراية بالتزاماتك تجاه الشركة، فضلاً عن أيّ سياسات أو إجراءات موجودة للتتعامل مع الشكاوى والمواضيع. على سبيل المثال، كثير من الشركات الأمريكية لديها سياسات ضدّ التحرش الجنسي. وبعضها لديها شروط لمكافحة التنمر ينبغي عليك أيضًا معرفتها. لا تخف من طرح أسئلة حول السياسات والإجراءات التي لا تفهمها.

### القاعدة 4: تجنب تصنيفك بأنك شكّاء

لا أحد يحبّ شخصاً دائم الشكوى. فلتتحفظ بشكواك من شيء مهمٍّ بالنسبة إليك. تعلم كيف تنتقي معارفك، والأهم تعلم كيف تعيد صياغة مواضيعك بيايجابيّة. إذا كانت سمعتك أنك شكّاء فسوف تؤدي مصادفيتك على المدى الطويل وتكون العوبة في يد السيكوباتي الذي لا يكون عليه إلا تأكيد ما هو موجود بالفعل من رؤية الآخرين عنك.

### كيف تتعامل مع مدير «سيكوباتي»

أحد أكثر الأشياء الموهنة لحياتك الشخصيّة والمهنيّة هو العمل لدى مدير سيكوباتي. فيإمكانه أن يحوّل حياتك إلى جحيم. لكنَّ الشركات مليئة للأسف

بمديرين لم يدرسوا أساليب الإدارة والإشراف الالازمة لقيادة قسمهم أو فريقهم بفاعلية؛ هؤلاء الأشخاص يمكن أن يشبهوا المعتلين نفسياً ويتصرّفوا مثلهم، لكنهم ليسوا كذلك في الحقيقة. بل وراء الأمر ما هو أسوأ من ذلك. إليك أفكارنا حول الكيفية التي يمكنك من خلالها تحسين موقفك إذا ما كان حظك قد عسر بما يكفي لتعمل لدى معتل نفسياً حقيقياً.

## ١. تحلّ بسمعة صاحب الأداء الجيد وحافظ عليها

من المتوقع أن يستخدم المديرون سلطتهم ونفوذهم وقيادتهم لتحفيز الموظفين على أداء وظائفهم وفقاً لمعايير مساواة وإنتاجية محددة. ولشن كانت توجد تباينات في الأسلوب الشخصيّ وعدم توافق بين توقعاتك ونهج مديرك، فمن المتوقع أن ترجح الشركة جانب مديرك في معظم الخلافات المتعلقة بأدائيك. هذه الحقيقة وحدها تجعل من الصعب التعامل مع مدير ذي ميل اعتلال نفسيّ، فإنّ أداءك الأقلّ من المثالي بمثابة أداء يمكن استخدامها (وسوف تستخدم) ضدّك. وأفضل طريقة هي أن تؤدي عملك دوماً وفقاً لقدراتك وتفعل أيّ مهام يعهد بها إليك ما لم تكن صراحة غير قانونية أو غير أخلاقية أو تنتهك قواعد الأمان والسلامة. بالإضافة إلى ذلك، كن منفتحاً على الآراء المتواصلة حول أدائك، واطلب رأي الآخرين بانتظام لو لم يدرك بالفعل.

## ٢. عبر عنها كتابةً

في كثير من الشركات لكن ليس كلها، يكون التكليف بالمهام والأهداف كتابةً. إذا لم تكن هذه الحالة حيثاً كنت تعمل، فيامكانك دوماً أن تتبع كلّ توجيه لفظي بمذكرة مكتوبة حسب فهمك إياها. يجب أن تكون هذه المذكرة مختصرة ومصوّغة جيداً وبأحكام. ببساطة أذلِّ بها فهمته عن المهمة والجدول الزمنيّ ومتطلبات الموارد والمساعدة التي تتوقعها من المدير أو الآخرين العاملين في المشروع. وإن

امكن، اطلب مقابلة مديرك ليراجعها ويكتب ملاحظاته وبالطبع احتفظ بنسخة من المستندات لنفسك. لو جعلت هذا جزءاً متتظماً من تفاعلك مع كلّ مديريك – أي جزءاً من أسلوب عملك – فسوف تتفهمه الإدارة العليا وتقبّله على الفور؛ في الواقع، إنّها علامة على أنّ الموظف رشيد ولديه دافع طيب.

أحياناً تكون الأهداف عرضة للتباوض، ويجب أن تستغلّ هذه الفرص. لو كانت المهمة كبيرة جداً أو كانت مهامك الحالية في حاجة إلى إعادة ترتيب أولويات من أجل إتمام العمل الإضافي في الوقت المحدد، فاطلب مقابلة مع مديرك لمناقشة كيفية إنجاز هذا. عليك أن تحضر دوماً هذه الاجتماعات ولديك حلول عديدة من بنات أفكارك؛ فهذا يظهرك بمظهر المبادر ويبين حقيقة أنك تريدين فعلاً أن تتحقق النتائج نفسها التي يريدها مديرك. ربّما لا تجعل الأمور تسير بطريقتك دوماً، لكن الغرض الرئيسي هو بناء علاقة عمل جيدة مع مديرك، سواء أكنت تعتقد أنه سيكوباتي أم لا.

يجب أن توثق أموراً أخرى أيضاً. على سبيل المثال، أي آراء إيجابية أو سلبية تلقّاها من مديرك يجب أن تذكر في مفكرة مواعيدهك. مفكرة بسيطة توثّق الاجتماع وما قيل، ويجب أن تكون إجابتك وافية.

أي تهديدات من جانب مديرك يجب أن تذكر في دفتر يومياتك أو «مذكرة ترفع للشكوى»، والتي ينبغي عليك الاحتفاظ بها (سنستفيض لاحقاً في هذا الحديث).

## مكتبة

t.me/soramnqraa

### 3. استغلّ تقييم أدائك جيداً

لا يجب كثير من المشرفين أن يكتبوا أو يعطوا تقييماً للأداء. والبعض يعتبرها مضيعة للوقت (وبالخصوص لو كان لدى المشرف كثير من الموظفين الواجب مراجعتهم)؛ أمّا آخرون فيجدون أنّ من الصعب عليهم كتابتها جيداً، وآخرون أيضاً لا يحبّون إعطاء تقييم سلبيّ عن العاملين معهم، حتى لو كان صحيحاً. لأنّ

مراجعة الأداء تصبح جزءاً من سجلك الوظيفي، ما يكتب في هذه الوثيقة مهم جداً لمسيرتك المهنية. يمكن لمديرين عديمي الضمير استخدام هذه المراجعة كوسيلة لعرقلتك مهنياً بكتابة أشياء غير دقيقة وتشوهات؛ فلتأخذ هذه العملية بجدية وحاول المشاركة فيها قدر الإمكان.

من أجل تسهيل عملية المراجعة، تتيح بعض الشركات لموظفيها تقديم معلومات للمشرف - تقريباً ذاتياً - ليستخدموها كملاحظات وهم يكتبون المراجعة. ولthen كان غير مفروض على أيّ مشرف قبول هذا التقرير الذاتي عن الأداء، فإنه يساعد كثيراً من المشرفين على تذكر التفاصيل التي قد يكونون نسوها وربما يعطيهم فكرة عن الخلاف في وجهات النظر حول الأهداف. استغل هذه الفرصة إذا أتيحت لك. لكن تذكّر أن تجعل تقييمك الذاتي محكماً ومترناً ودقيقاً وو gioزاً. إنه وقت جيد أيضاً للتأمل في احتياجاتك التطويرية وأن تكون منفتحاً على ساعتها خلال مراجعتك.

عندما تتلقى مراجعة أدائك (من الأفضل أن تسلم وجهها لوجه) ستكون مستعداً أفضل للمشاركة في النقاش إذا راجعت أدائك بعناية. خلال اجتماع المراجعة، ينبغي أن تطرح أسئلة حول النقاط التي لا تفهمها وتصحّح ما أسيء فهمه وبالطبع تدوّن ملاحظاتك.

ينبغي أن تحتوي المراجعة المكتوبة بإحكام على القليل من الجمل العامة (مثل «أداء جون سيئ»، أو «جون يشارك مع الفريق»). وبدلًا من ذلك يجب أن تحتوي على سلوكيات محددة يمكن تكرارها (إن كانت إيجابية) أو تغييرها (إن كانت سلبية)، مثل «سلم جون التقرير بعد ثلاثة أسابيع» أو «تقارير حالات جون في اجتماعات الفريق كانت دوماً دقيقة». إذا كان في مراجعتك شيء غير واضح، فاطلب من مديرك أن يعطيك أمثلة فعلية بشأن أيّ موقف أو سلوكيات مذكورة. وبالدرجة نفسها التي تكون فيها مراجعتك انعكاساً دقيقاً لأدائوك الحقيقي، سوف يكون سجلك الرسمي أفضل داعم لسمعتك بأنك كفاء

بعض مراجعات الأداء تتيح للموظفين إضافة تعليقات مكتوبة أو تقديم ملحق لإرفاقه بملفّ شؤون العاملين. حتى لو كانت المراجعة مذهلة، ينبغي أن تضيف ملاحظة. ولو كانت مراجعتك تحتوي على أمور غير دقيقة، ولم يرغب مديرك في تعديل المستند النهائي، فربما تكون هذه فرصتك الوحيدة لتصحيح السجل. لا تكتب شيئاً بعجلٍ. بل دون بحرص رؤيتك عن الأحداث محل التساؤل. احرص على أن تكون ملاحظتك مهنية ودون لهجة عاطفية أو طنانة. أيضاً ربما تود أن يقرأها صديق لك ويفيد اقتراحاته لتحسينها قبل أن ترسلها إلى قسم الموارد البشرية. وإذا ما شكلت أحدهم في أدائك أو سمعتك أو مصداقتك، فإنّ تقييم أدائك يكون هو المرجع الذي تقصده الشركة أولاً.

#### 4. تجنب المواجهات

إن الدخول في شجار مع مديرك علناً ليس بفكرة جيدة؛ فالعراء مع معتلٍ نفسياً يمكن أن يؤدي إلى كارثة. فالمعتلون نفسياً سوف يدفعونك إلى الانفجار في وجوههم – بالضغط على مفاتيحك الرئيسية – حالما يناسب هذا أغراضهم، لا تتبلع الطعم. ربما يبدو الأمر صعباً لكن ينبغي عليك دوماً أن تحافظ على هدوئك وسكنيتك عندما تتعرض لهجومهم، حتى وإن كان ظلماً. إننا لا نقترح أن تصبح خاصعاً، لكن أن تعتمد على نقاط قوتك – من خلال التوكيد وليس العداوانيّة – عندما تواجههم. إنّ أمن وضعية، وإن لم تكن عملية دوماً، هي تقليل أو تجنب الاختلاك بالمدير الذي تعتقد أنه سيكوباتي. وإذا تحتم عليك التفاعل معه، فاحرص على وجود آخرين في الجوار يستطيعون الشهادة على هدوئك وأدائك المهني وجعجعة السيكوباتي. ثم سجل هذا الموقف في مفكرة مواعيده بمصطلحات دقيقة غير عاطفية.

أحياناً ما ينهر المعتلون نفسياً مرؤوسיהם أمام رؤسائهم ليظهروا «قيادتهم».

لأنهم لا يعلمون شيئاً عن القيادة الحقيقة، فيعتقدون أنَّ هذا سيساعدتهم في مسیرتهم المهنية؛ لكن في معظم الحالات، لا يحدث هذا. فالمديرون التنفيذيون المحنكون يعرفون أنَّ تبیخ المرؤوسین علانية، وبالخصوص خلال اجتماع إدارة، ينتمُّ عن إدارة سيئة. إنه يظهر لهم أنَّ المدير غير مسيطر على نفسه أو على الموقف، وعلامة الضعف هذه لا تغيب عنِّي في المناصب العليا. إلا أنَّه ينبغي عليك ألا تغضب أبداً وترد بالمثل على مديرك (أي تتبع الطعم) في المواقف المهايلة. بل دافع عن قراراتك أو أحکامك أو نتائجك بسرد الحقائق. وإذا كنت مخطئاً فلتعرف بالخطأ وتعذر وتطالب بفرصة للمحاولة مرة أخرى. إذا كان الآخرون مخطئون بوضوح (مثلاً ذلك، لم يسلم قسم آخر مواد في حينها)، فاذكر ذلك لكن لا تظهر وكأنك تلقي باللوم على الآخرين. احرص على ذكر أنك بذلت كلَّ الجهد الذي في وسعك (بما في ذلك طلب مساعدة مديرك) لتحقيق المدْف أو الغرض. ينبغي عليك الظهور بمظهر كفاءة وخلاص قدر استطاعتك، حتى بالنسبة إلى المدير الذي وبخك لتوه في العلن.

يبدو أنَّ المعتلين نفسياً، ولاسيما النوع المتنمر منهم، يستمتعون بتقريع المرؤوسين إذا انفردوا بهم في مكاتبهم. إنه موقف يصعب التعامل معه. هذه المواجهات من شأنها أن ترسخ هيمنة السيكوباتي عليك. خلال هذه «الاجتماعات»، عليك أن تسرد بهدوء الحقائق كما تعرفها (مرة أخرى، بالتأكيد وليس العدوانية). لو كنت مخطئاً بوضوح فلا تُلقي باللوم على الآخرين.

ينبغي عليك أيضاً أن تدون ملاحظاتك جيداً عمَّا يقوله مديرك. فبعض المديرين غير المعتلين نفسياً وكثير من المعتلين منهم سوف يستخدمون ألفاظاً نابية. وكثير من الشركات لا تسمح بهذا النوع من التحرش اللفظي؛ تقريباً غير مسموح به على الإطلاق، ربما يشتني من ذلك عندما يوشك شخص ما أن يقدم على فعل خطير أثناء العمل (مثلاً، الضغط على زر خاطئ في مفاعل نووي). لكن في معظم الحالات ينقلب استخدام الألفاظ النابية ضدَّ المتحدث، ينبغي ذكرها

لحفظاً في مذكرة مواعيدهك، للرجوع إليها مستقبلاً.

لو كنت تعتقد بحقّ آنك في اجتماع مع سيكوباتي، فأناسب أسلوب يمكنك اتباعه هو تدوين هذه الألفاظ. نادرًا ما نتصحّ أو ربّما لا نتصحّ أبداً بترك الوظيفة. إذا ما استهدفك السيكوباتي على آنك منافس أو تهديد فإنّ هذا يكون في صالحه. ربّما يكون من الأفضل أن تغادر الاجتماع وتستجمع قواك.

## 5. تقديم شكوى رسمية

قبل أن تقدم شكوى رسمية ينبغي أن تقييم موقفك بحرص شديد. ما هي الصورة المرسومة عن مديرك في الشركة؟ ما هي سمعته؟ هل هو كفاء وخلص؟ هل هو واصل إلى هرم السلطة؟ تذكر أنّ السيكوباتي العامل في الشركات نسج خيالات اعتلال في عقول مَن في السلطة: أنا القائد المثالى. عليك أن تفهم و تتوقع أنّ السيكوباتي قد لطخ سمعتك في أعين هؤلاء الأشخاص أنفسهم: جون غير كفاء وغير مخلص وشكاء. والآن تأمل في خياراتك. ربّما ينبغي عليك قول حقيقة أنه ليس في وسعك التغلب في هذا الموقف.

ربّما تكتشف أنّ شركتك تشترط على الموظفين أن يرفعوا تقارير بمثل هذه الأمور إلى قسم الموارد البشرية أو الإدارة العليا. اقرأ وافهم هذه الإجراءات بعناية، ورجّحها مقابل الأذى الذي لحق بك. بعض الشركات فيها خطوط ساخنة للرّد على المكالمات المجهولة أو خطوط للتصحّ والتي يشجع الموظفون على الاتصال بها في حال مشاهدتهم لأيّ سلوك غير قانوني (مثل سرقة أموال الشركة أو الكذب بخصوص سجلات الإنتاج) أو سلوك تعسفي (مثل التحرش الجنسي أو التنمّر). فلتقرأ أكثر عن هذه الخيارات والطريقة الأمثل لاستغلالها إذا تختتم عليك رفع تقرير بها.

إنّ السرية جزء مهمّ من حياة المؤسسة. لكن من المهمّ أن تفهم أنّ هذه السرية قد لا تكفل لك إذا كانت شكواك من مديرك أو زميلك في العمل. لو كنت تشعر

بالتهديد أو تخشى الانتقام فعليك إرسال تقريرك دون اسم؛ يمكنك دوماً أن تظهر في الصورة لاحقاً إن اخترت هذا. لكن ضع في اعتبارك أن بعض الشركات لا تلقي بالاً إلى الشكاوى المجهولة. إذ تعتبرها إشعاعات أو أقاويل متداولة؛ ربما لا تسمع شكوكك في هذه الحالات. أحياناً يتطلب الأمر بضع شكاوى من المدير نفسه لتلفت الانتباه إليها.

من المهم أن تفهم أيضاً أن الشركة لا يجب عليها اتخاذ إجراء لمجرد أنك اشتكيت، أو ربما لا يكون الإجراء الذي تتخذه الشركة هو ما توقعته. يجب أن تستعد لحقيقة أن الشركة وضعت ثقتها في الحكم الإشرافي للمدير. وسيتطلب الأمر كثيراً من الوقت لتغيير هذا. إذا كنت تعامل مع سيكوباتي فربما تكون قد ماه ثابتين أكثر مما تعتقد. ربما تسبب شكوكك إعادة الحديث مجدداً عن أدائك الضعيف أو عدم ولائك، بقدر ما نسجه مديرك المعتل نفسياً بحرض وإحکام. ويجوز أن ينتهي بك الأمر إلى خسارة وظيفتك في غضون هذه العملية.

## 6. غادر بشروطك

في أيام العقد النفسي، كان الموظفون يتوقعون وظيفة مدى الحياة أو على الأقل إلى حين تقاعدهم. وقد تغير الزمان وكذا يجب أن يتغير نهجك في التعامل مع الوظيفة. من الحكمة أن تكون لديك سيرة ذاتية محدثة على الدوام مع قائمة بمشروعياتك التي أتمتها وإنجازاتك ومراجعات أدائك. إنها غطاوك الأمني. وربما يكون من المجيدي أن تتفقد الصحف المحلية أو الإنترنت من حين إلى آخر عن الوظائف الشاغرة في أماكن أخرى. يجب عليك ألا تبدو وكأنك تبحث بدأب عن وظيفة أو حتى تفكّر في المغادرة؛ هكذا تكون الإدارة الجيدة للمسيرة المهنية.

إذا كنت تعمل بحقّ لدى مدير سيكوباتي، فقد يكون ملاذك الوحيد أن ترأى بنفسك عنه بتقديم طلب نقل أو في أسوأ الأحوال مغادرة الشركة. كثير من

الشركات لديها منتديات تنشر من خلالها الوظائف المتاحة في الأقسام والموقع الأخرى. اعرف المزيد عن هذه العملية واستغلها باكراً. إذا قدمت طلب نقل داخلي، ضع في الاعتبار أنَّ مدير التعيينات سيقرأ مراجعات أدائك السابقة ويلتمس رأي مديرك. لذلك جدير بك أن تحاول الحفاظ على علاقة جيدة مع مديرك – سواء أكان معتلاً نفسياً أم لا – طوال الفترة التي تشغله فيها وظيفتك. بل ربما تندesh من أنَّ مديرك السيكوباتي قد يساعدك في الحصول على وظيفة جديدة، ولاسيما إذا لم ينظر إليها على أنها طريقة سهلة للتخلص من منافس أو مصدر تهديد. لو كنت تعمل مع فرق لها وظائف مشتركة بين الأقسام، فإنَّ عليك أن تطلب من العاملين في المجالات الأخرى أن يكونوا مراجع داخليَّة لك. إذا ما تلقيت مدحًا مثلاً على أدائك الجيد لوظيفة ما أو حصلت على جائزة موظف الشهر أو جائزة مشاركة في الأرباح، احرص على ذكر هذا في ملفَّ شؤون العاملين الخاص بك. عندما ترجع خياراتك – وأنت فقط من يعرف كيفية شعورك حيال موقفك – فربما تختار خطوة فرعية عوضًا عن انتظار ترقية وظيفية. إذا كنت تلقيت دورات في مجال جديد – على سبيل المثال، تعمل حالياً في قسم الحسابات لكنك تدرس حالياً للحصول على درجة الماجستير في التسويق – فقد تناسبك عندئذ درجة وظيفية صغيرة في قسم التسويق وكذلك الحال بالنسبة إلى الشركة. الهدف هو أن تجعل خياراتك مفتوحة في كلِّ الأوقات وتعتاد على التغييرات في تصور الآخرين عنك بسبب مكائد مديرك.

ربما يأتي وقت تقرر فيه أنَّ أفضل إجراء يمكنك اتخاذُه هو مغادرة مكان عملك. ولأنَّ هذا القرار يتعلق بشركتك حياتك وعائلتك أيضًا، احرص على تغطية كلِّ الجوانب قبل أن تتصرف. الموقف الأمثل هو أن تكون لديك وظيفة جديدة جاهزة قبل أن تعلن عن نيتك المغادرة.

إذا طلب منك المغادرة، من المهم حينئذ أن تفهم الأمور المتعلقة بمستحقات نهاية الخدمة الخاصة بك. أمور مثل مكافأة نهاية الخدمة وغطاء التأمين الصحي

وتؤمن البطالة وإجازاتك المستحقة وبدل من إجازاتك المرضية، جميعها قد تكون مستحقة لك. من هنا يتحمّل مثّل الموارد البشرية في شركتك مسؤوليّة تقييمك على هذه الأشياء.

قد تسنح لك الفرصة ل تستقيل أو ربّما تطلب هذه الفرصة لأنّ طردك قد يسبّب لك مشكلة على المدى البعيد. سوف يطلب منك على الأرجح أن توقع استهارة إبراء ذمة في تلك الحالة. ومن الحكمة أن تلتزم المشورة القانونية قبل التوقيع على أيّ شيء ففهم تماماً ما الذي تصدق عليه.

ربّما يطلب منك أن تعلن عن أسباب مغادرتك، عادة خلال مقابلة إنتهاء العمل. هنا يجب أن تلجأ إلى الحكم المتعقل ومن الضروري التماس نصيحة استشاري قانوني. ومن المناسب دوماً أن تسرد «أسباباً شخصية» وتدعها عند هذا الحدّ. لكن ربّما تشعر بال الحاجة إلى إخطار الشركة بالصعب التي واجهتها مع مديرك. ربّما تكتشف أنّهم على علم بسلوكه فعليّاً؛ وربّما حتّى يقدمون لك حافزاً لتبقى إذا أدركوا أنّك كنت ذا كفاءة ومخلاصاً ومن أصول الشركة (لكن لا تعتمد على هذا). غادر دوماً بشروط جيدة ولا تقطع شعرة معاوية بينك وبينهم.

## ٧. امضِ قدماً في حياتك ومسيرتك المهنية

ما إن تفلت من تحت يد المعتلّ نفسياً وتنتهي علاقتكما، ستشعر بأشياء عديدة، وصفنا بعضها آنفاً. لكن الأهم أنّك ستشعر بالارتياح، وكأنّ عبئاً ثقيلاً زال عن كاهلك. فلتزم وراءك الوظيفة السابقة والسيكوباتي. اسع إلى الحصول على مشورة إن كانت بك حاجة إليها، لكن عليك المضي قدماً في حياتك. اعتبر هذه التجربة أحد دروس الحياة القاسية وتقلّد وظيفتك الجديدة وأنت متّهمس ويقطان العين.

## التعامل مع زميل العمل السيكوباتي

ربما تعلم إلى جوار سيكوباتي في حجيرة المكتب المجاورة ولا تعرف بهذا أبداً. مع ذلك، قد تكون لديك شكوك ببناء على الكيفية التي يتصرف بها معك أو مع الآخرين. وسواء اخترت أن تفعل شيئاً أو لا، فذلك يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة التفاعل بينكما.

من الواضح أن كل ما ورد أعلاه من مقتراحات متعلقة بالتعامل مع مدير سيكوباتي تنطبق على هذا الموقف أيضاً. ولحماية نفسك، تأكد من استئثار طاقتك في بناء سمعتك وتوطيد علاقات صريحة وشريفة مع أقرانك ومديرك، فلتتجه في عملك قدر المستطاع، واتبع السياسات والإجراءات الملائمة. ولتكن مستشعرًا محاولات الإغواء وقاومها، كتلك التي ذكرناها في فصول سابقة من هذا الكتاب. حاول الحفاظ على مسافة بينك وبين السيكوباتي. مع ذلك، لو ما طلب منك العمل عن قرب معهم، فتجنب القيام بعملهم نيابة عنهم، وقاوم محاولتهم أن يجعلوك تتسرب على أدائهم الضعيف. إن أشكال التصادم هذه شائعة تماماً وسوف تستخدم ضدك ما إن يقرر السيكوباتي أنك لم تعد مفيدة لسيرته المهنية. وقبل أي شيء، لا تواجه زميل العمل الذي تعتقد أنه سيكوباتي.

### ١. لا تصنف زميل عمل بأنه سيكوباتي

تجنب تصنيف أحد زملاء العمل بأنه «سيكوباتي». فلن تصل إلى أي نتيجة وربما يجدو هذا بمن في السلطة إلى أن يضعوك في موضع تساؤل. إن الاعتلال النفسي في حد ذاته ليس ب مجرم، بالرغم من المشاكل التي يسببها لمن هو حول الشخص المتصف بسماته. إلا أن السلوك يمكن أن يكون إجرامياً ومنافيًّا للأخلاق ومؤذياً وما إلى ذلك. من المهم جداً أن ترتكز على السلوك الفعلي للشخص الذي تعتقد أنه سيكوباتي. لاحظه ودونه وإذا ما شعرت بالترهيب أو

بأنك في موضع خطر، فلتتبه من هم في السلطة أو على الأقل شخصاً تثق به.

## 2. ضع في الاعتبار رفع تقرير بالسلوك التعسفي

إذا لاحظت سلوكاً غير قانوني أو أذى منكرة لآخرين، فلتلفت انتباه مديرك إليها، إذا كانت لديك علاقة قوية ووطيدة معه. وإنما أرسل خطاباً إليه من غير اسم. ربما تجنب إلى الاستفادة من نظام رفع التقارير بالشركة، لكن افعل هذا من غير ذكر اسمك إن استطعت. إن الإبلاغ عن السلوكات غير القانونية والمنافية للأدلة والتعسفية يعتبر عادة شكلاً من أشكال الولاء للشركة والصناعة وحتى البلد في عظام الأمور. لكن لا تفترض أنك ستنتصب بطلًا، لأن السيكوباتي يدير باستمرار مفاهيم من حوله وقد تكون تعززت للتثنية منه بالفعل. تذكر أن السيكوباتي الناجح في الشركات سيكون قد بنى شبكة تأثير قوية بالفعل، وربما يكون قد غرس بالفعل بذور الشك حول كفاءتك وولائك.

إذا تعرضت للأذى شخصياً فالتمس مشورة العائلة أو الأصدقاء أو المختصين خارج الشركة، ثم اتخاذ خطوات تنهي بها العلاقة حسب المذكور آنفًا. قد يتضمن هذا إخبار مديرك بها يحدث وإبلاغ قسم الموارد البشرية بالأذى أو استخدام الوسائل المتاحة في شركتك. احرص على أن تفهم تماماً الإجراء المناسب لاستخدامه وعواقبه على نفسك. ولتمضي فيه بحرص، وتذكر ألا تواجه أبداً السيكوباتي. عليك أن توثق كل شيء.

## 3. ضع المغادرة في اعتبارك

عموماً أفضل حل هو أن تتحمّل بينك وبين زميلك السيكوباتي أكبر مسافة ممكنة. إذا كان موقفك غير منيع، ففكّر في الانتقال إلى قسم آخر، أو كملاد آخر، غادر الشركة.

## كيف تتعامل مع الموظف السيكوباتي

إن إدارة الناس صعبة بها فيه الكفاية دون وجود سيكوباتي بينهم. فالموظرون يأتون بكل الأشكال والأحجام. بعضهم موهوب وبعضهم غير ذلك؛ بعضهم متخصص، آخرون كسالي؛ بعضهم يعمل بجد، آخرون يضيّعون وقتهم فحسب. لكن للأسف لا يمكن للمشرفين دوما اختيار الموظفين في طاقم عملهم، لكن مهما يكن من أمر فإن عليهم أن يديروهم. وبناء على ما فهمناه عن المعتلين نفسياً، فإنهم نادراً ما يكونون موظفين جيدين، أو إنهم لا يكونون كذلك على الإطلاق. فطبيعتهم التطفلية وميلهم إلى الكذب واعتمادهم على الخداع والتلاعب للحصول على ما يريدونه يجعلهم على النقيض من الموظف المثالى. ما الذي ينبغي على المشرف أن يفعله في حالة الشك بأن أحد أفراد طاقم العمل سيكوباتي؟

### ١. التحسين المستمر لمهاراتك القيادية والإدارية

كلما تنسى لك أن تعرف أكثر عن قيادة الناس وإدارتهم، أصبحت أفضل حالاً في التعامل مع معتل نفسياً. يوجد سببان لهذا. أولاً، أسلوبك الإداري المدروس سيخدمك مستقبلاً عندما تطبقه على الآخرين العاملين معك. وسيكونون متتجين وعلى وعي بالجودة، وينجزون ما تطلبه. هذا الأمر لن يمر دون أن يلاحظه مديرك وسوف يقطع شوطاً طويلاً في بناء سمعتك وتعزيزها على أنك قائد أو مدير جيد. تذكر أن الموظف السيكوباتي سوف يهاجمك في سمعتك، وينشر معلومات مغلوطة عن فاعليتك وأسلوبك، ويقوّض جهودك في بناء فريقك وإدارته. كلما زادت درجة تشبيطك لهذا الضغط السلبي بتحقيق سجل حافل من الأداء الجيد، تلقيت دعماً أفضل من هم أعلى منك في المؤسسة.

## السيكوباتي بوصفه عميلاً

إنَّ المعتلين نفسيًا ليسوا أفضل الموكلين لدى محامي الدفاع. شارك هير مؤخرًا في ندوة متخصصة مع ليني فريلينج (Lenny Frieling)، محامي الدفاع الجنائي والقاضي المحلف في مدينة بولدر كونتي بولاية كولورادو. قدم فريلينج بعض النصائح القيمة لمحامين كان موكلوهم من المعتلين نفسيًا، وقد اقتبسنا تعليقاته، بعد استئذانه، على النحو التالي:

1. استلم أتعابك مقدمًا. إذا خسرت القضية فسيلقى عليك باللوم ولن يدفع لك. وإذا ربحت سينسب الموكل الفضل إلى نفسه ولن يدفع لك أيضًا.
2. احترس جدًا من الحدود. إنَّ الموكل ليس بصديقك، وسوف يجمع عنك أكبر قدر من المعلومات ويستخدمها ضدك. (وهذا يشمل المعلومات المتعلقة بالقضية وبشخصيتك).
3. كن مسؤولاً على الدوام. سوف يحاول الموكل السيكوباتي أن يدير العرض ويتلاءب بك وبالنظام، ما يصعب عليك عملك أكثر.
4. لا تأخذ وصف الموكل للأحداث أو تفاعله مع الآخرين على عواهته. تفقد كل شيء.
5. لتعلم أنَّ الموكل سوف يشوّه تاريخه الإجرامي ويقلل منه. وعندما يواجهه بعدم دقة السرد، سوف يبرر الموكل موقفه ويلوم محامي الدفاع أو النظام الفاسد أو الآخرين.
6. سوف يمدحك الموكل مادامت الأمور تسير على ما يرام. وإذا انقلب المازين ستصبح عدوه، عادة بسبب ميل الموكل إلى توبي المسؤولية وتجاهل النصح.
7. احتفظ بملحوظات كثيرة عن كل شيء.

## 2. وطَّد علاقتك بطاقم العمل وحافظ عليها

لئن كانت هذه النقطة أيضًا جزءًا من تكوينك بوصفك مديرًا جيدًا، فإنَّها تستحق الذكر بمفردها عندما تتعامل مع تلاعب السيكوباتي. إنَّ المعتلين نفسيًا

بارعون في تأليب الناس بعضهم على بعض، ولا سيما إذا كانت خطوط التواصل غير كافية. وبالدرجة التي يمكنك من خلالها فتح خطوط تواصل بينك وبين أعضاء فريقك، زاد احتمال أن يقصدوك عندما يلاحظون سلوكيات من النوع المذكور في هذا الكتاب. وتلك إشارة مهمة تحتاج إليها لكي تسبق مرؤوسك السيكوباتي بخطوة.

على أية حال ينبغي عليك أن تبقي عقلك مفتوحاً. في بعض الأحيان نعتقد أن الأمور التي نسمعها من المرؤوسين غير منطقية لأنها مهمة لهم، لكن ليست مهمة لنا بالضرورة. لكن من المحتمل أيضاً أن تكون تقارير مرؤوسيك دقيقة لأنَّ <sup>الديهم</sup> تواصلًا مع أقرانهم أكثر منك. من المهم أن تأخذ كل التقارير على محمل الجد وتحقق فيها بأفضل ما في وسعك.

على أقل تقدير، يجب أن تحتفظ بلاحظات مفصلة لكل المواقف التي تخطر لك، وتراجعها مع مديرك خلال جلسة خاصة.

### 3. بناء علاقة قوية مع مديرك والحفاظ عليها

إنَّ علاقتك بمديرك شديدة الأهمية، ليس لقدرتك على إتمام وظيفتك فحسب، لكن أيضًا لفرصتك في التعامل مع الأمور قبل أن تتفاقم وتضحي مشكلة. إذا كانت علاقتك قوية بمديرك فسيكون هذا ضروريًا من أجل التعامل مع تلاعب السيكوباتي. يجب أن تكون هذه العلاقة مبنية على المشاركة الفورية للمعلومات حول مجريات الأمور في القسم وفي المشاريع. لتبذل كل جهدك كي تجعل مديرك على علم ببواعط الأمور.

توجد طرق عديدة لتجعل خطوط التواصل مفتوحة. بعض المديرين يحبون أن يتلقوا أسبوعياً بطاقة عملهم لمراجعة تقدمهم وحالة المشروع أو أمور أخرى. فيما يجب آخرون أن يتوجهوا نهجاً أكثر هدوءاً، فيتناولون معهم العشاء من حين إلى آخر أو يتوقفون عند مكاتبهم للحصول على آخر المعلومات. استغل هذه الفرص

لتعطي المعلومات وتتلقاها، وبالخصوص المعلومات المتعلقة باحتمال أن يكون أحد أفراد فريق عملك مشاكساً.

#### 4. دون ملاحظاتك واحتفظ بمستنداتك

على الرغم من التغيير من البيروقراطية إلى النماذج الإدارية الانتقالية الأكثر حداثة، فإن الحاجة إلى الاحتفاظ بسجلات جيدة ظلّ جزءاً حيوياً من إدارة الشركات. تعلم كيف تعدد تقارير مفصلة ودقيقة وفي الوقت المناسب. حتى إن لم تكن جزءاً من متطلبات مديرك، اكتبها واحتفظ بها لنفسك. احتفظ بسجل لما ناقشه ووافقت عليه في كل المجتمعات التي تحضرها. احتفظ بسجلات عن كل من الأداء «الجيد» والآخر «السيء» لطاقم عملك، وقدّم لهم نقداً بناءً وإيجابياً بانتظام (يجب تسجيل هذه المجتمعات).

إن احتفاظك بسجلات جيدة يمكن أن يكون عملاً منهكاً، وبالخصوص إذا لم تكن تحب الكتابة أو ليس لديك وقت. ربما تحب أن تأخذ دوره في إدارة الوقت أو تحصل على مساعدة من أحدهم في كتابة التقارير، إذ توجد مهارات وأساليب متاحة يمكن أن يجعل المهمة أسهل كثيراً وأقل مللاً وجزءاً منتظمًا أكثر في روتين إدارتك.

#### 5. استخدم عملية إدارة الأداء في شركتك

تؤدي مراجعات الأداء الغرض من تقديم النقد رسميًا للموظفين في ما يتعلق بأدائهم. وبتوثيق الأداء الجيد، يوصل المشرف رسالة بأنه يولي الموظفين اهتماماً ومحترم إسهاماتهم. بتسجيل أداء أقل من المثالى، يعطي المشرف رسالة بحقيقة أن الموظف يحتاج إلى التحسن. إن مراجعات الأداء المنتظمة، سواءً أكانت رسمية أم غير رسمية، تعزّز العلاقة بين المشرف والموظف وتساعد على إبقاء خطوط التواصل مفتوحة. إن مراجعات الأداء لا تقدر بثمن عندما يتعلق الأمر بإدارة

موظّف سيكوباتي أو التعامل معه، ولاسيما إذا كان مرتبطاً بالعملية الرسمية الخاصة بوضع مهام الأداء السنوية وقياس نتائج الفترات المؤقتة.

في بعض الحالات قد تكون مراجعات الأداء هي الطريقة الوحيدة للتعامل مع موظّف سيكوباتي. لو آنّك كنت مشرفاً ورغبت من قبل في أن تعاقب موظّفاً أو تفصله، فقد طلب منك قسم الموارد البشرية بلا شك أن توضح مواطن الأداء القاصر للموظّف في مراجعة الأداء. لو لم تكمل المراجعة أو أهملت توثيق أوجه القصور في الأداء، فقد يكون باستطاعتك أن تمضي قدماً بأسرع وقت ممكن. في حالة المرؤوس السيكوباتي، فإنّ سجل الأداء الرسمي – مراجعة مكتوبة ومناقشة وجهاً لوجه – أمرٌ حيويٌّ لتمكن من إدارته.

## 6. التمس المشورة من قسم الموارد البشرية

إنّ كثيراً من العاملين بالشركات الذين حضروا مناقشاتنا وندواتنا من أصحابي الموارد البشرية. أدركوا جميعاً تقريباً سمات السيكوباتي وخصاله في واحد من موظفיהם أو أكثر، سواء في شركاتهم الحالية أو في وظائفهم الماضية. يقولون لنا إنّهم يكونوا مكتوفي الأيدي أحياناً بسبب المشرفين الذين لا يقصدونهم ويخبرونهم بهذه المواقف مبكّراً. فيما يذكر آخرون أنّ مراجعات الأداء كانت مكتوبة برداءة ولا تستجيب لمستوى التفاصيل اللازم من أجل معالجة (حسب تعبيرهم) الموظفين «المزعجين»، أو «المعوقين لبلوغ الأهداف»، أو «المثبطين»، أو «المشاكسين».

### حق الشركات

عادة ما تشير الشرطة إلى الأشخاص الموصوفين في هذا الكتاب باسم الحمقى. وقد استخدمت جلوريا إليوت (Gloria Elliott) اللقب نفسه، وهي استشارية تنمية في

المؤسسات أستَّت ندوات بعنوان «تدريب الحمقى»، إنها تقدّر أنّ نسبة 10 في المائة من الموجودين في أماكن العمل عبارة عن حمقى بدوام كامل.

تشير الأبحاث في جامعة كولومبيا البريطانية إلى أن الحمقى ناجحون جنسياً أكثر من الرجال المهدّبين الذين يخسرون في النهاية غالباً. يُعرف عالم النفس بول ترابنيل (Paul Trapnell) هؤلاء الحمقى بأنّهم «متلاعبون ومتعرّضون واستعراضيون وخذرون ومشاكرون وماكررون». إنهم باردون بما فيه الكفاية كي لا يقلّوا من تأثيرهم في الآخرين. لكن ما الذي سبب نجاحهم الشديد في جذب النساء؟ جزء من هذا السبب أنّ لديهم نسبة أقلّ من المواقع الاجتماعية ويحاولون بجهد أكبر ويرجّون لأنفسهم أفضل من بقيةنا.

على سبيل المثال، معظم الرجال الذين قوبّلوا بالرفض عندما تقدّموا لامرأة سوف يتزوّون بعيداً، فالآدا أو صورتهم الذاتية تتضرّر عندهم أو تتأكد. ومن غير المرجح أن يحاولوا مرة أخرى، ما لم تبدِ إشارات اهتمام لا تخطّطها العين من امرأة. ومن الناحية الأخرى، يعرف الأحق / السيكوباتي أنه مثاليٌ ولا يكون قلقاً من رفضه: «إنها مشكلتها وليس مشكلتي». بل ينتقل ببساطة إلى المرأة التالية.

ينطبق المبدأ نفسه على جوانب التفاعل البشري الأخرى، بما فيها محاولات الاحتيال والتلاعب بالآخرين.

---

أفضل من تتحدّث إليه بشأن سلوك مثير للشكّ بعد مشرفك هو أخصائي الموارد البشرية. ينبغي عليك ألا تصنّف شخصاً مَا بأنه معتلٌ نفسياً، لكن يمكنك أن توثق وتبلغ عن سلوك مؤذٍ أو سلبيٍ أو لا يرقى إلى ما يطالب به الموظفون من معايير الأداء ومتطلبات العمل أو قواعد السلوك.

العالم مؤلّف من أنواع عديدة من البشر، بعضهم للأسف معتلون نفسياً. في العلم المثالي يمكننا أن نتأقلم مع كلّ الناس ونتقبّلهم أكفاء لنا؛ يخبرنا حدّسنا أنّ هذا هو الدرب الصحيح الواجب اتّباعه. لكنّ الواقع عادة ما يكون أقلّ من درجة المثالية، وعادة ما يفشل نهجنا تجاه عملنا وعلاقاتنا الاجتماعية. إنّا نأمل في أن يساعد هذا الكتاب القراء على تجنب تلاعب المعتلين نفسياً داخل الوظيفة

وخارجها، وأن يساعد من علِقوا في نسيج السيكوباتي لكي ينفكوا عنه ويعودوا مرة أخرى إلى درب الحياة الطبيعية والسعيدة والمنتجة.

## لا جديد

«إن الشخص الذي لا يتحلى بالشعور الأخلاقي هو النوع الذي سيحلف يميناً دون أي شعور بالمسؤولية... وهذا الشخص بالسلالة من النوع الوظيع، إذ يفتقر إلى أكثر المشاعر الأولية من اللياقة وهو غير قادر على أي شيء إطلاقاً. إذ يترك أمه دون إعالة في سن متقدمة... ويعرف جدران سجن المدينة أفضل من بيته... في المحكمة، لديه قدرة على لعب أي دور: المحامي أو المدعى أو الشاهد. إنه يعرف طغمة من الأوغاد».

ثاوفرسطس (*Theophrastus*) قرابة 280 قبل الميلاد.

## الفصل الخامس، المشهد الثالث

### الصعود والهبوط

جلس ديف على كرسيه الطويل يتأمل الأشجار في فناء منزله الخلفي. اتصل بالعمل هذا الصباح وأبلغهم أنه مريض، مقرراً أن يتوارى عن الأنظار بضعة أيام.

قال في نفسه: «يجب قطع هذا الفرع»، وهو يتأمل فرعًا يابساً على شجرة بلوط في مرمى بصره بالغابة.

رافق بريده الإلكتروني معظم اليوم فور ورود أي شيء مثير للاهتمام وتساءل عما يحدث وراء الكواليس. في النهاية كتب إلى أمينة سرّه رسالة ذكر فيها: «دينيس، أشعر بتحسن، لكنني ما زلت أسعّل، أحتاج إلى أن أكون على علم بأي شيء يحدث قبل نهاية الأسبوع؟»

بعد بعض دقائق وصله منها الرد الذي كان يترقبه: «لقد استغنووا عن خدمات فرانك! ومارجي تبكي في مكتبهما، وبقيتني في حالة صدمة».

ابتسم ديف والتقط هاتفه واتصل. تدرّب على السعال عندما بدأ الرنين. «يا إلهي، دينيس. لم يفعلوا هذا!!» تسأله عندما ردّت دينيس على اتصاله.

قالت وهي تكبح دموعها: «بلى يا ديف، حدث هذا للتو، لا نعرف السبب». سأله ديف عما سمعته، وقالت له كلّ ما عرفته. كانت لديه أسئلة عديدة وبدأ وكأنه يستطيع كل التفاصيل التي يمكن لدينيس أن تقدمها. أكد لها ديف أن الأمور ستتصبح على ما يرام ثم أنهيا المكالمة.

تنفس ديف بعمق، مستمتعاً بالهواء النقيّ، ثمّ اتصل بجاك جاريديب: «مرحباً يا جاك، كيف سارت الأمور؟»  
أجا به جاك بضجر: «على أحسن وجه يمكن أن تتوقعه، الكلمات تسافر سريعاً أنا متأكد».

سأل ديف بترقب: «أجل، اتصلت بي دينيس للتو، من الواضح أنّ كثيراً من الزملاء في صدمة. هل يوجد أي شيء بخصوصي؟»  
«لا شيء بعد. سأجعل قسم الموارد البشرية يرسل إليك مسوّدة بإعلان عن ترقیتك لتراجعه. ربما ت يريد أن تضيف المزيد حول خلفيتك. فلتُعده إلى قسم التواصل بحلول يوم الاثنين. سوف نصدره يوم الثلاثاء بعد أن تهدأ الأمور قليلاً». طمأنه ديف قائلاً: «نعم بالتأكيد».

أغلق ديف الخطّ وابتسم. وصبّ لنفسه كأساً من النبيذ ومشى على حافة كرسيه الطويل. ثمّ حدق في الأفق من باحته الخلفية ورفع كأسه نحو شجرة البلوط ذات الفرع اليابس.  
ثمّ قال بصوت عالٍ وهو يأخذ رشفة: «أحياناً كلّ ما ينبغي عليك فعله هو اجتثاث الأغصان اليابسة. الدنيا حلوة».

مكتبة  
[t.me/soramnqraa](https://t.me/soramnqraa)

بول بايليك / روبرت هير

# تعابين في بذلات العمل

هذا الكتاب من أهم الكتب التي تناولت مسألة العمل من منظور سيكولوجي قائم أساساً على العلاقات الفردية والمؤسساتية في فضاء العمل وخارجه. يقدم الكاتب في بحثه هذا تصوراً مغايراً للمتغيرات التي تطرأ في فضاء العمل فتحوله من فضاء تشاركي بالمعنى الإنساني إلى فضاء صدامي تلعب فيه سيكوياتية الإنسان وهشاشته دوراً كبيراً وفعلاً في تشكيل نظرتنا تجاه العمل والوظيفة ومفهوم النجاعة وغيرها من المفاهيم الأخرى. ولعل قوّة هذا الكتاب تبني أساساً على المستوى العلمي واشتغاله على تجارب شخصية ملموسة تحولت إلى مرآة من شأنها أن تفسح المجال للموظف أو العامل كي يتطور من نفسه ومن علاقاته مع الآخر داخل فضاء العمل.

لقد تحول العمل في زمننا المعاصر إلى أفعى سامة، لا تقذف سمتها في الأجساد فحسب بل تزرع سمتها في الأرواح الهشة وتحولها إلى كائنات مشوهه تتجسد في ثوب مدراء وموظفين وفضاءات عمل قاسية. هذا الكتاب سوف ينقذك من تجurer هذا السم بل وقد يفتح لك المجال لتخليص فضاء العمل الذي أنت فيه، من سموم بشرية أخرى.

الناشر



صفحة

