

كتابي الشّيّخ

دافعي عن جدارتك
وعززي طموحك وانتصر في العمل



ستيسي فينيك سميث

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

الغلاف الأمامي

مُكَبِّرُ النَّسَاءِ

داعي عن جدارك
وعزي طموحك وانتمري في العمل



ستيسي فينيك سميث

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
لست مجرد مكتبة

حقوق الطبع والنشر

مكتبة
الشّاسّ

دافعي عن جدارتك
وعززي طموحك وانتمر في العمل

ستيسى فينيلك سميث



تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهودنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتائج عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتقسيمات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلم وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متصلة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادلة أو ملائمة لفرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

حقوق النشر

- لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأية وسيلة من خلال النسخ الإلكتروني أو الآلة أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى.
- إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو بأية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاءً شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.
- رجاءً عدم المشاركة في سرقة المواد محمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

الطبعة الأولى 2025

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير
ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2025. All rights reserved.

Copyright © 2021 by Stacey Vanek Smith
Published by arrangement with the original publisher, Gallery Books.,
a Division of Simon & Schuster, Inc.
All Rights Reserved.

للتعرف على قروءنا نرجو زيارة www.jarir.com
إذا كانت لديكم أي ملاحظات حول الترجمة أو الكتاب، أو اقتراحات لترجمة كتب أخرى، فالرجاء مراسلتنا على:
jbppublications@jarirbookstore.com

Machiavelli *for* Women

*Defend Your Worth, Grow Your Ambition,
and Win the Workplace*

STACEY VANEK SMITH



إهداء

أهدى هذا الكتاب لأمي الجميلة، ولجدتي، ولكل النساء اللائي عشن على ظهر الأرض قبلنا.

ملاحظات المؤلفة على الترجمات

عند دراستي لكتاب الأمير، اعتمدت على ترجمتين أساسيتين لكتاب الأمير، الأولى كانت من إصدار دار دوفر ثريافت إديشنز، التي ترجمها إن. إتش. طومسون، وأثار إعجابي جمال لغة هذه الترجمة. كما استفدت استفادة جمة من النسخة الصادرة عن دار ميلينيام بلكيشنز، التي ترجمها دبليو. كيه. ماريوت، وقد استحسنست وضوح هذه الترجمة. استخدمت عبر هذا الكتاب اقتباسات من هاتين النسختين. عندما يكون الاقتباس من ترجمة دار دوفر ثريافت إديشنز، أضفت «DTE» بعد الاقتباس، إشارة إلى دوفر ثريافت إديشنز، وعندما يكون الاقتباس من النسخة الصادرة عن دار ميلينيام بلكيشنز، أشير إلى ذلك بـ «MPE» اختصاراً لنسخة ميلينيام بلكيشنز وفي بعض الحالات، استخدمت ترجمات بديلة، وقد ذكرتها في الحواشي.

مقدمة

قرأت كتاب الأمير أول مرة خلال دراستي مادة الفلسفة السياسية في الجامعة، التي تناولت أعظم الأعمال في هذا المجال، مثل: فلسفات أفلاطون، وهوبز، وماركس، ومكيافيلي. حينها لم يعجبني كتاب الأمير، الذي عَكَس الحقائق القاسية لكيفية الاستحواذ على السلطة والحفاظ عليها، وكيف قد يستلزم تحقيق ذلك بناء الحصون، وقتل السكان المحليين عند الاستيلاء على أراضيهم (على أن الأمر كان خاضعاً إلى حد كبير لتوافق ثقافتك مع ثقافة السكان الأصليين، لأن تفضلاً نوعية الطعام ذاته) وكم كان هذا وحشياً ودموياً، وإن كان في الوقت نفسه يثير السخرية والإحباط.

لذا فضلت فلسفة شيشرون وروسو، اللذين أبدعاً مؤلفات جميلة وملهمة عن المجتمع ودور الإنسان فيه، ودائماً ما كانا يعنian بـ «الإنسان» هنا الرجل، فلقد دار الحديث دوماً حوله، وكم هو نبيل ومفعم بالجمال والخير والبركة، فإذا أتيحت له الفرصة ليستكشف طبيعته، وليعبر عن ذاته بحرية، دون قيود الصراع على السلطة، فسوف يسهم في ازدهار العالم، ونشوء مجتمعات متناغمة قائمة على الاحترام المتبادل والفن والأخوة.

على النقيض من ذلك، وصف مكيافيلي البشر بأنهم «ناكرون للجميل، ومنافقون، وزائفون...[و] جشعون... وهم سلالة مثيرة للشفقة» (الفصل السابع عشر، DTE). ويبين في موضع مختلف في كتابه الأمير: الكذب، والتبرج، وقتل الأطفال، والظهور بصداقه شخص ما ثم طعنه في ظهره - الغدر - ومن ثم يحل في مرحلة ما من الكتاب تكلفة إبادة السكان المحليين وفائدتها بمجرد السيطرة على أرض جديدة بأسلوب تقشعر له الأبدان؛ لذلك بصعوبة يُحسب له أنه يقف ضد ذلك فيما بعد. الأمير كتاب ضد الإلهام والرقي، ويُضج بالكراهية للآخرين والإحباط، وفي ذلك الوقت، لم تجِ روحِي ذات الثمانية عشر ربيعاً أي طائل منه.

خلال خمسة وعشرين عاماً مرت بسرعة، عملت في مؤسسات صحفية في طول البلاد وعرضها، فقد عملت مدققة لغوية في جريدة أيداهو ستايتيمان، ثم انتقلت إلى أيداهو ويدينجز ومجلة بويسبي، بعدها إلى مدرسة الصحافة في نيويورك، ومن هناك انطلقت في عالم الإذاعة عبر شبكة الإذاعة الوطنية العامة في برنامج الراديو العام ماركت بليس، ثم بعد عقد من الزمن انتقلت إلى بودكاست كوكب المال، التابع للإذاعة الوطنية العامة. وقبل بضع سنوات، أسهمت مع الإذاعة في إطلاق بودكاست المؤشر اليومي التابع لبرنامج كوكب المال، و كنت مقدمة البرنامج.

عملت خلال أزمة الإسكان، والركود الاقتصادي الكبير، والانتعاش التالي له، أضف إلى ذلك تلك الفترة التي انتشرت فيها برامج البودكاست، وخلال جائحة كورونا، والركود الناجم عنها. شهدت العديد من التغييرات، والترقيات، والإقالات، وتخفيضات الرواتب، والإجازات المدفوعة، والفضائح التي كشفتها حركة مي تو الاجتماعية، وعمليات الاحتيال والخيانات، والمكائد السياسية. وأنباء متابعتي كل هذا، لم أستطع التفكير في فلسفة شيشرون أو روسو ولو مرة واحدة، في الوقت الذي حاصرت دوائر مكيافيلي الفلسفية تفكيري، وبدأت أرى كلمات ذلك الفيلسوف الإيطالي الساخر والوحشي من زاوية أخرى.

قد يبدو غريباً أن تأخذ النساء نصائح من مكيافيلي؛ فهل نحن بحاجة حقاً إلى رجل آخر ذي بشرة بيضاء عجوز ليشرح لنا بتعالٍ كيف نمتلك زمام السلطة؟! كأن يقول لنا: «مرحباً يا سيداتي، إليك أخيراً كيفية التحول إلى نموذج الطاغية القاسي، والقاتل الذي حلمتن دائمًا به!»، لكن ليس هذا ما أعنيه... بالتأكيد.

ولكنني سأناقش هنا أن ما تحدث عنه مكيافيلي لم يكن هدفه تعزيز الطغيان القاتل على الإطلاق، بل ما يدعو للدهشة أن مكيافيلي يكاد يكون مفكراً أصيلاً، وواضح الرؤية للغاية، وربما كان أول مناصر حقيقي في التاريخ لسرد الواقع سرداً صادقاً؛ ولهذا السبب، قد لا نجد مرشدًا أفضل منه للنساء في بيئه العمل.

وإن كان ينقصنا شيء ما في ظل الأصوات المتعالية لدعم المرأة وتمكينها، فهو البيانات، والابحاث، والحلول الحقيقية، والتي اعتقاد مكيافيلي اعتقاداً راسخاً بأهميتها، وربما كان من أعظم المفكرين على مر العصور في فهم العقبات التي تحول دون صعود البشر إلى المناصب القيادية، وكيفية التغلب عليها.

ومنذ تأليف مكيافيلي كتاب الأمير، وخلال الأعوام الخمسينية التي أعقبت ذلك، تغيرَ الكثير من الأمور: فقد أصبحت لدينا الكهرباء، ومحركات الاحتراق، والطائرات، والحواسيب، والمضادات الحيوية، واستكشفنا حدود أقصى نظامنا الشمسي، وسطح المريخ، وأعماق المحيط، حتى إننا شطّرنا الذرات. إلا أن كل ذلك لم يُغير من طبيعة البشر على الإطلاق، فما زالت تلك الغيرة التافهة حاضرة ومستفحلة في بيئات العمل المعاصرة، تصحبها الخيانة، والطمع في السلطة، إضافة إلى العدوان الذي كان الناس يمارسونه في القرن الخامس عشر.

في الحقيقة، كان لمكيافيلي دور كبير في شرح بعض التناقضات حول دور المرأة في محظوظ العمل أفضل من أي شخص آخر؛ تناقضات لطالما أثارت استيائي، وهي أن التقدم الذي أحرزته المرأة في بعض المجالات مدهش ومدهش للغاية، ولا يمكن إنكاره، ولكن في مجالات أخرى بقي دورها محدوداً.

لنتأمل ما يلي: في المدرسة، تحصد الفتيات درجات أفضل من الفتيان في جميع المواد،¹ بما في ذلك الرياضيات والعلوم، ويترخزن في المدارس الثانوية، ويلتحقن بالكلليات بأعداد أكبر من الرجال؛² وهناك أعداد متزايدة من النساء يدرسن في الكلليات الطبية والقانونية،³ كما أنهن يترشحن للعمل في المناصب العامة، ويفزن بالانتخابات بأعداد لم يسبق لها مثيل. حالياً 40% تقريباً من الشركات الناشئة في الولايات المتحدة، تؤسّسها النساء،⁴ ما يؤكد زيادة حضور المرأة، وتأثيرها في عالم ريادة الأعمال. إن التحول الثقافي الذي أحدثته الحركات الاجتماعية والسياسية، مثل مي تو، وتايمز أب، وبلاك لايفز ماتر، وحركات أخرى، يغير ثقافات العمل في كل مكان (كما حدث في الإذاعة الوطنية العامة؛

حيث ترك رئيس غرفة الأخبار وظيفته في عام 2017 بعد توجيهه اتهامات له بالتحرش الجنسي).5.

كل هذا تقدُّمٌ حقيقيٌ وجوهريٌ، حققته النساء الرائدات عبر الأجيال بشق الأنفس، ومع ذلك، في سياقات أخرى، تبدو الأمور متراءجة بطريقة مثيرة للقلق:

• 80% من الرؤساء التنفيذيين من الرجال6 (وعلى قائمة مجلة 500 فورتشن لتصنيف الشركات الرائدة يزيد هذا الرقم على 90%).

• مجالس الإدارة تتكون بنسبة تزيد على 80% من الرجال.7

• مقابل كل دولار يتقاضاه الرجل، تتقاضى النساء قرابة 80 سنّاً.8

• ثلثا القضاة الفيدراليين من الرجال.9

• 75% من النواب المنتخبين من الرجال.10

• تنشئ النساء 40% من الشركات في البلاد،11 لكن 98% من رأس المال الاستثماري تكون وارداته للرجال.

ما تخبرنا به هذه الإحصاءات المحبطة أن النساء رغم دخولهن ساحة العمل، واحتراقهن مجالات جديدة بوتيرة غير مسبوقة، فإنهن لا يتقدن أعلى مناصب في السلطات؛ حيث لا يكُن في مراكز قيادة الابتكارات، أو يتخذن القرارات الحاسمة، ولا يُشرّعن القوانين، ولا يصدرن الأحكام في قضايا المحاكم، ولا يدرن الأسواق والشركات.

توجد النساء في أماكن العمل، لكنهن لا يتبوأن مواقع السلطة التي وصفها مكيافيلي قبل أكثر من خمسمائة عام بدقة.

ولكن لماذا؟

تعددت النظريات، ومن التفسيرات الشائعة لذلك: تتجنب العديد من النساء المناصب القيادية، إما خجلاً وإما خوفاً، فبعضهن يعطين لمرونة إدارة وقتهن الأولوية، وهذا يدفعهن للابتعاد عن الوظائف ذات المتطلبات الكثيرة، كما تتميز المرأة بميلها نحو رعاية الآخرين والتعاون معهم (أي تفتقر إلى غريزة الشراسة التنافسية التي يحتاج إليها القائد أو صانع القرار)، كما تنجذب المرأة لأهمية العمل، وليس لعائد المادي. ربما جميع هذه التفسيرات تحتوي على شيء من الحقيقة، لكن أعتقد أن السبب الحقيقي وراء تقدم المرأة البطيء في بيئة العمل يمكن توصيفه بدقة باقتباس كتبه مكيافيلي منذ خمسينات عام:

تجدر الملاحظة إلى أن أكثر مسألة حساسة قد يتعامل معها القائد، وقد تعرّضه لمخاطر جمة عند تفويتها، وأكبر مشكلة تطوق حلها الأشواك من كل جانب: هي محاولته إحداث تغيير، فمحاولة الابتكار والتغيير تعدّ دقيقة وخطيرة؛ لأنها سوف تصدّمك بعداوة من يعيشون برفاهية في ظل النظام الحالي، ويستفيدون منه، وسيكون التأييد لمحاولته التغيير فاتراً يشوبه التردد من أولئك الذين يظنون أن التغيير المُقبل أفضل لهم، لكنهم غير متأكدين من نجاحه. وينشأ هذا الفتور جزئياً من خوف الخصوم أن تهدّد التغييرات وضعهم الراهن، وجزئياً من ارتياب الناس، وقد جُبل البشر على الريبة التي تدفعهم لمقاومة الاعتراف بكفاءة أي شيء جديد (الفصل السادس، *DTE*).

إذا كان لي أن أترجم أفكار مكيافيلي إلى لغة مبسطة تتماشى مع عصرنا الحالي، فسأقول: «إن تغيير النظام أمر صعب حقاً، ويواجه القائد في ذلك ديناميكيات وعقبات شاقة يرتفع معها خطر الفشل؛ لأن القائمين على حماية النظام القديم سوف تثور ثائرتهم، فهم لديهم الكثير ليخسروه؛ وسيتردد من سينتفعون منه؛ لأنهم خائفون ومتشككون من مدى استفادتهم الفعلية، حتى لو نجح القائد في تحقيق هذا التحدّي الجنوبي».

يشتهر نيكولا مكيافيلي اليوم بأنه مروج شرس للسلطة الخالية من الأخلاق أو الرحمة، وتقترن به العبارة الشهيرة: «الغاية تُبرر الوسيلة» (التي لم يكتبها مكيافيلي فعلياً، لكنه كان سيوافق عليها بحرارة) وقد حوله كل ذلك إلى مدافع عن المنحرفين الاجتماعيين،

والطغاة، والمهوسين بالسلطة في جميع أنحاء العالم؛ لدرجة أن علماء النفس وضعوا تصنيفًا لاضطراب الشخصية يُسمى بالمكيافيلية،¹² وهي جزء من الثالوث المظلم المخيف: النرجسية، والسيكوباتية (التي تتميز بالازدواجية المفرطة، واللاأخلاقية، والاستغلال، وانعدام الشعور بالذنب) وأصبح اسم مكيافيلي يرمز للرجل المخادع، منعدم الضمير.

لكن من وجهة نظري، أعتقد أن هذا سوء فهم مبالغ فيه للرجل ولكتابه الأمير، فهو لا يُبرر عشوائية القسوة أو الاستبداد أو العنف، بل هو يعرض النظرة الواقعية لكيفية الاستحواذ على السلطة، والحفظ عليها، وتطويرها بطريقة أفضل.

في الواقع، أعتقد أن الأمير لم يكن كتابًا كتب من منطلق كراهية الآخرين أو النرجسية أو الشهوة للسلطة، إنما من منطلق الحب، ولا أعني هنا حب الناس، فمثل هذا النوع لا يعود بنتائج وخيمة، بل أقصد حب الوطن. أحب مكيافيلي مدينته فلورنسا حبًا حقيقياً، ومع أنه ليس من ذلك النوع من الأشخاص الذين يظهرون دفء مشاعرهم، لكنه كتب في رسالة لصديقه: «أنا أحب وطني أكثر من نفسي»¹³ وقد ألف كتابه الأمير بهدف إنقاذ مدينته.

عاش مكيافيلي في عصر النهضة الإيطالية، التي شهدت تقدماً مذهلاً في التكنولوجيا والفن والفلسفة والعلوم، في تلك الفترة صمم ليوناردو دا فينشي مخططات تفصيلية لآلات طائرة، وزخرف مايكل أنجلو سقف دار عبادة سيستيينا برسوماته الشهيرة، وقدم بوتيتشيلي لوحات مليئة بالجمال تُعبر عن أيقونات عصر النهضة الإيطالية. كانت حينها إيطاليا مركزاً ثقافياً وتجارياً في العالم الغربي، لكنها أيضاً كانت مسرحاً للصراعات الدموية، وُقسمت إلى دوبيلات مستقلة تُسيطر عليها عائلات قوية، وإحدى الطوائف الدينية وقوى أجنبية متعددة، وبدلًا من أن تساعد هذه العائلات الإيطالية في توحيد بلادها، وتحقيق الاستقرار، اقتتلوا بلا هواة، ولم يتورعوا عن ارتكاب المجازر في محاولاتهم للاستيلاء على المزيد من الأراضي. يصف مكيافيلي هجوماً وحشياً تعرضت له مدينته عندما كان في التاسعة من عمره، يقول: «امتلأت شوارع المدينة بأشلاء الناس».¹⁴

وفي خضم كل هذه الفوضى تخلّص جمهورية فلورنسا الصغيرة من حكم العائلة القوية الاستبدادي، وبدأ مكيافيلي مسيرته المهنية.

أصبحت فلورنسا حرة! يديرها مجلس من المسؤولين المنتخبين، ولكنها كانت دويلة صغيرة وضعيفة نسبياً، في وسط بلد يصفه مكيافيلي بأنه: «تمزق شر ممزق، وتعرّض للاجتياح، وترك فريسةً لكل أشكال الدمار» (الفصل السادس والعشرون، DTE).

في أوج حياته المهنية، تقلّد مكيافيلي منصب وزير الدولة في فلورنسا. فصار من مهامه تمثيل دولته في المحافل الدولية وحمايتها، وتنفيذ أوامر مجلسها المنتخب. ولم يكن هذا الأمر سهلاً؛ فلم تمتلك فلورنسا السلاح، ولا المال، ولم يكن لديها الكثير من النفوذ السياسي.

في تلك الأثناء، حاول مكيافيلي التعامل مع ملوك وأمراء ورجال دين وطغاة مختلفين، امتلك معظمهم الثروات الطائلة والجيوش الضخمة التي يمكنها سحق فلورنسا دون عناء إن أرادوا ذلك، فتحمّل مكيافيلي مهمة إقناعهم بأنهم لا يريدون ذلك، متسلحاً فقط بذكائه للدفاع عن جمهوريته الصغيرة.

عمل مكيافيلي بكل جد واجتهاد نيابة عن كل فلورنسا، وسافر بشكل شبه دائم، مغدقاً كل ما في وسعه على عمله، ومع ذلك، في النهاية لم يكن كل هذا كافياً، وبعد خمسة عشر عاماً من تقديم التضحيات والجهود والخطيط الحازم، شهد مكيافيلي سقوط جمهوريته الحبيبة فلورنسا على يد عائلة ميديشي الثرية والقوية. تلقى مكيافيلي هذه الضربة الموجعة، وحاول استيعابها، مستمراً في النضال من أجل فلورنسا وإيطاليا. فكتب كتابه الأمير، وقدمه إلى لورنزو دي ميديشي، أمير فلورنسا الجديد، وأسدى له من خلاله خلاصة نصائحه حول كيفية القيادة، وإرساء دولة مستقرة ومزدهرة. فضل مكيافيلي الجمهوريات، ولكن عندما خضعت فلورنسا للحكم الاستبدادي، لم يكن أمامه إلا أن يُقدم لهذا الحاكم أفضل ما في جعبته من آراء وإرشادات، على أمل أن يكون ذلك لصالح فلورنسا، ولربما لصالح توحيد إيطاليا بأكملها.

في رسالته إلى لورنزو، كتب التالي: «إيطاليا تحتضر، وتنتظر من يداوي جراحها، ويذود عن حماها، ويضع حدًا للسلب والنهب...» (الفصل السادس والعشرون، MPE).

حتى إن مكيافيلي حاول استعماله بتقديم صورة مغرية للحب والولاء الذي سيتلقاه لورنزو إذا اتبع هذه النصائح فقال: «ولا يمكن لأي كلمات من أي أحد أن تعبّر عن الحب الذي سيتلقاه من يتبع تلك النصائح... فأي باب ذاك الذي سيوصد في وجهه بعدها؟ ومن هو الإيطالي الذي سيرفض تقديم فروض الولاء والطاعة له؟» (الفصل السادس والعشرون، MPE).

وكلما تعمّقت في فهم مكيافيلي والظروف التي أحاطت به وقت كتابته للأمير، زاد اعتقادي بأن نداءه لlorنزو بطريقة الاسترضاء -أو بالأحرى كتابه للأمير في حد ذاته - يُماثل كتابة رسالة من شخص محب إلى زوج طليقته التي تخلّى عنها مكرهًا؛ يقدم له المشورة حول إرساء علاقة ناجحة وسعيدة بينه وبين زوجته الجديدة، مع إضافة بعض النصائح والتفاصيل العملية لأجل تلك الغاية، إذ لا بد أن مكيافيلي كان متيناً بفلورنسا، وكتابه للأمير كان بمثابة رسالة عن الحب الذي يكنه لها، وعن رغبته في ازدهارها رغم كل الظروف.

وتبيّن أن رسالة الحب تلك لم تكن صادقة فحسب، بل كانت عملاً عبقرياً، إذ كان عملاً استثنائياً بالغ الأثر غير نظرة الناس لـاستراتيجية القيادة والطبيعة البشرية إلى الأبد. تغلغلت فلسفة مكيافيلي بوضوحها وذكائها المبتكر في التاريخ الغربي، عبر م tahات السياسة وال الحرب الضبابية مثل أشعة مصباح مضيء.

عرض مكيافيلي وجهات نظر واضحة وصريحة عن كيفية وصول الناس إلى المناصب في السلطة، وكيف يحتفظون بها.

وربما تكون جزئية «الكيفية» تلك جزئية مراوغة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتقييم السلوك وإمكانات القائد؛ حيث تصدر أحكام على الرجال تختلف عن تلك الصادرة على النساء بناءً

على السلوك نفسه، فعلى سبيل المثال، تُظهر لنا الأبحاث: إذا كان الرجل عابساً وذا سلوك لاذع في محيط العمل، فغالباً ما يُنظر إليه على أنه شخص حازم وجدير بالثقة وتولي القيادة، في حين أن المرأة التي تتصرف بالأسلوب نفسه، قد يصنفها الآخرون على أنها صعبة المراس وغير مؤهلة لأدوار القيادة.¹⁵ على الجانب الآخر، يحوز الرجل إعجاب زملائه إن كان لطيفاً لبقاً مساعداً للآخرين، ويرون أنه مناسب ليشغل مناصب إدارية وسطى، بينما يتغاضون ويتجاهلون المرأة التي تتمتع بالمواصفات والسلوك نفسيهما؛ لذا هذا الظلم والتحديات اللذان يواجهان المرأة في بيئه العمل يثيران الغضب وغير مقبولين، ولكنها يمثلان الواقع، وبدلًا من تجاهله أو إنكاره، أقترح أن نفهم الأمور كما هي - بأسلوب مكيافيلي الحقيقي - ونحدد المزايا التي تتمتع بها المرأة في العمل، وإيجاد طرق للتغلب على العقبات التي تواجهها والمضي قدماً.

ما أتمنى تقديمه في هذه الصفحات يُشبه إلى حدٍ ما دليل قواعد أي لعبة؛ حيث يتيح للنساء تحقيق القوة والازدهار في العمل. قدّر مكيافيلي في كتاب الأمير القوة والازدهار بالذهب والجيوش ومساحات الأرضي، لكن في مقار العمل تتجلى مظاهر السلطة بأشكال مختلفة؛ لذا سأتناول خمسة أشكال رئيسية تمثلها: المال، والثقة، والاحترام، والدعم، واللقب.

لكي يوضح مكيافيلي ملاحظاته، استشهد بقادة عظماء من التاريخ، وعلى منواله سأحاور بعض النساء الفضليات في الوقت الحاضر، ممن يُعتبرن رائدات وقائدات في مجال عملهن، كما سأتحدث مع نساء يعملن في جميع أنحاء البلاد عن تجاربهن، وما تعلمنه منها. وأخيراً، سوف نستعرض بعض آخر الأبحاث حول المرأة، والتمييز، والتفاوض، والتقدير.

سأشارككم أيضًا بعض تجاربي في العمل، فأنا، كما فعل مكيافيلي، خضت الكثير من غمارها خلال خمس عشرة سنة في مجال الصحافة، إذ واجهت كل أنواع التحديات التي يمكن تصورها، مثل: محاولاتي الحثيثة تجاوز الحواجز المهنية، وسقف الترقية الوظيفية، والفشل في التفاوض، وتعاملي مع الآخرين بطريقة عدوانية ظاهرة أحياناً، وخفية في

أحياناً أخرى، كما فقدت أعصابي وبكيت أمام الآخرين، وتصرّفت بسذاجة، وارتدت عدة أقنعة أمام الناس، ووضعت ثقتي بأشخاص لم يكونوا أهلاً لها، وكتمت صوتي عندما كان يجب عليّ رفعه، ورفعته عندما كان يجب عليّ كتمه. حاولوا كسر شوكتي بسياستهم، وتجاهلوا استحقاقي للترقية، تعرضت للتحرش، وهنالك من حاول استغلالي وناداني بـ «حبيبي» طالباً مني إحضار القهوة مرات عديدة لا تُحصى.

لكن رغم كل هذه المضايقات، أعتقد أنني كنت سعيدةً في بناء مسيرتي المهنية، كما أعتقد أن محيط العمل مكان رائع، وأشعر بالسرور لأنني جزء منه، وهو أمر يستحق كل العناء المبذول، فقد منحني الكثير من الفرص المذهلة، وأعطى لحياتي قيمة، ولوّنها بألوان الفرح، وبالتالي لا تمثل حالي استثناء، فأنا امرأة عاملة، وكل امرأة عاملة أعرفها جابهت كل تلك التحديات.

بصراحة لا يسعني إلا أن أتخيل؛ ثُرى كيف سيكون شعور مكيافيلي لو وجد نفسه حليفاً لمجموعة من النساء الطموحات والمستاءات من ظروف العمل، يبعدن عنه آلاف الكيلومترات، ومئات السنين في المستقبل.

أظنه سيكون متحمّساً، فهو أولاً، في جوهره رجل عمل، ومن الناحية العملية، تمكّن المرأة يدعم اقتصادنا ويجعلنا جمِيعاً أكثر ثراءً ورفاهيةً، واستبعادها من دوائر النخبة للقوى العاملة لن يعود بالنفع على أحد، فالمرأة عنصر مهم لاقتصاد أكثر ازدهاراً وقوة وابتكاراً واستدامةً. وثانياً، مكيافيلي أحبّ لفت الانتباه، بل استهواه جذب انتباه النساء...

لذا يا صديقي مكيافيلي، من امرأة تعيش في بلد لم تكن تعرف حتى بوجوده، تعمل في وظيفة مبهمة بالنسبة لك، بعد خمسة وسبعين عاماً من وفاتك؛ أُهدي إليك هذا الكتاب.

1 دليل مكيافيلي

«نظرًا لأنني أعتزم قول شيء ذي فائدة عملية... فقد قررت توضيح الأمور كما هي في الواقع، وليس كما يجري تصورها عادة...»¹

– مكيافيلي، الأمير (الفصل الخامس عشر)

الْأَلْفُ مكيافيلي كتابه الأمير من أجل المرأة الموجودة في بيئة العمل! ولو قُدِّر له سماع ذلك لاصابه الذهول؛ فهو لم يكن بالضرورة من أبطال المطالبة بالمساواة بين الجنسين، ولكنه يشير، في بداية كتابه الأمير، إلى وجود صنفين من النساء، الأول، من يرثون الملك عن آبائهم، والصنف الآخر، من يُخضعون الممالك لحكمهم بالقوة. كتب مكيافيلي أن الأمور عمومًا بالنسبة للأمير الوريث تسير بسلامة؛ فالناس معتادون عليه: «سيكون مواطنه بطبيعة الحال متعاطفين معه»، ولن يفقد حكمه إلا إذا ارتكب الأخطاء الفادحة (الفصل الثاني، MPE). يمكنك عزيزي القارئ اعتبار الرجال ذوي البشرة البيضاء المتعلمين في محيط العمل بمثابة النساء ورثة السلطة، ولم يكتب مكيافيلي حتى كتابه الأمير من أجل هؤلاء.

من جهة أخرى، فإن موقف الأمير الفاتح - من يُخضعون الممالك لحكمهم بالقوة - صعب للغاية، و«تكثر أمامه الصعوبات» (الفصل الثالث، DTE). لقد استولى تَوْا على أرض جديدة، والأمور فيها غير مستقرة، والجميع يُشكّك فيه، لأنهم يقولون: «انتظروا، من هذا الشخص الذي فجأة يفترض بنا أن نتلقى أوامرها؟».

ومن أجل سواد عيني هذا الأمير الفاتح، كتب مكيافيلي أشهر أعماله. ونحن بوصفنا نساءً في بيئة عمل يحتكرها الرجال، نمثل الأميرات الفاتحات.

أفسحوا المجال! فقد وصلت النساء إلى ساحة العمل العالمية! فها نحن نحصل على الشهادات الأكاديمية، ونوجد في كل ميادين الصناعة، ونرتقي أعلى درجات السلم الوظيفي! هذه وقائع جيدة، وانتصارات حقيقة وملمودة، ولكن تبقى مضامير العمل أراضي جديدة بالنسبة لنا، ويبقى حدوث التغيير دائمًا صعباً للغاية، فالرجال المتقلدون زمام السلطة لن يتنازلوا عن مميزاتهم بسهولة، وإن دللت البيانات على شيء، فإنما تدل على أننا بحاجة إلى تغيير أساليبنا، ولحسن حظنا فإن الأمير دليل منهجي رائع حول كيفية حيازة القوة والسيطرة على أرض اكتسبت حديثاً. فهو ليس كتاباً عن الحرب (مع أن الحروب عادةً تشير حماسة مكيافيلي) بل كتاب عما يجب فعله بعد الفوز في الحرب (أي إن صح التعبير: خوض معارك ما بعد الحرب): فلقد حصلت على الشهادة! وعلى الوظيفة! المهنة العظيمة التي لم تحلمي بها يوماً! الآن ماذا؟ كيف ستحافظين على المكاسب؟ كيف تتنميهنها؟

مكيافيلي العاصمي

مكيافيلي نفسه كان أشبه ما يكون بأمير حديث العهد؛ لا أحد متتأكد كيف حصل على أول وظيفة حكومية له، ولكن يتفق الجميع على أنها أحدثت نجاحاً كبيراً في حياته. عُين مكيافيلي، وهو ابن التاسعة والعشرين، موظفاً بدرجة دبلوماسية منخفضة، بعيداً كل البعد عن الترشح للمناصب العليا، فهو لم يكن من عائلة «مرموقة». تدرّب والده ليعمل محامياً، ولكنه تعرّض للإفلاس، وقد رخصته وتدهورت أوضاعه المالية، واضطرب للكفاح، فاستخدم ممتلكاته لكسب لقمة العيش، ولم تسرّ أمورهم جيداً، فعاني نيكولا وعائلته جراء الفقر، وأنقلت كاهله الديون.

ومع ذلك، أحب والد مكيافيلي الأدب والتاريخ والتعليم إلى حد كبير، وقد رويت القصص عن مقايضته أجزاء من أراضيه مقابل الكتب، وهكذا حباه الله بوالد أنفق من ماله على تعليم ابنه بطريقة مبالغ فيها نوعاً ما بالنظر لوضع العائلة المالي، وهكذا نال نيكولا مكيافيلي فرصة الحصول على تجربة تعليم تقليدي كامل، الذي ولبقية حياته غرس عميقاً في داخله حبّاً للتاريخ والأدب، وأعانه في الحصول على الوظيفة، لكن تاريخ عائلته

المضطرب لعب دوراً في عرقلة مسيرته المهنية طوال حياته، ومع كون مكيافيلي استثنائياً بين أقرانه؛ فقد تألق بكل المقاييس في وظيفته، وعمل بلا كلل أو ملل، وأحبه جميع زملائه، إلا أنه حُرم من عدة ترقيات ومهام رفيعة المستوى؛ لأن نسبه ببساطة ليس عريقاً من وجهة نظرهم.

مبدأ السلطة

تُعد السلطة محوراً رئيسياً لكتاب مكيافيلي، إلا إنه لم يُحدد تعريفها بوضوح. والسلطة أمر يسترعي انتباه الجميع، إذن، ماذا تعني السلطة؟ ما هذا الأمر الذي استحوذ على مكيافيلي؟

يشاع عن السلطة صيت غير جيد عموماً، فعندما نسمع كلمة السلطة تتبادر إلى ذهاننا صورة رجال يرتدون بدلات باهظة الثمن خلف مكاتب ضخمة، يحتالون على المستثمرين، أو قد نستحضر هيئة قائد الجيش العسكري الأمريكي الثالث، إبان الحرب العالمية الثانية، الجنرال جورج باتون يصرخ على مجموعة من الجنود الذين لا نعرفهم، معلناً أن أمريكا لن تتسامح مع الخاسر. أو ربما تتراءى لنا عينا الساحر ساورون وهو تسحقان الهويات الصغير فرودو في فيلم سيد الخواتم.

وعلى مر التاريخ المعروف، ارتبطت حياة المرأة في معظم الأوقات بعدم القدرة؛ فهي غير قادرة على حيازة الممتلكات، أو على التصويت، أو التعلم، أو القيادة، أو ممارسة معظم المهن، أو السفر، أو العيش باستقلالية، أو المشاركة في الحكومة.

في الأدب وعلى الشاشات، عندما لم تُحتجز المرأة في الأبراج، أو يُزج بها في إحدى الزيجات لضمان بعض التحالفات السياسية، أو تُهُرُول بصفتها فتاة مهووسة وراء البطل في رحلته، كانت تقع في المنزل تنتظر عودة الزوج، أو الأب أو الأخ. لم تكن في صلب الحدث، إنما كانت دائمًا تنتظر فقط، وأي سلطة امتلكتها المرأة اقتربت إما بالتضحيّة، وإنما بهمسها من وراء الكواليس في أذن الرجل الذي يمتلك السلطة الفعلية. خذ على سبيل المثال الشخصيات التالية: الليدي ماكبث، شهزاد، ميديا، أوفيليا، كليوباترا، بينيلوبي. حتى في الوقت الحاضر، تميّل النساء إلى التوافق مع هذه الأدوار، كما ظهر في المسلسل التلفزيوني الشهير صراع العروش، الذي سرد لسنوات عديدة حكاية استيلاء نساء قويات على السلطة، ثم دمرت كل امرأة قوية تدميرًا منهجيًّا في حلقاته الأخيرة، وأدت المصيبة الكبرى من الكاليسى دينيريس تارجيرين - محطمة الأغلال وأم التنانين - التي قادت الجيوش، وعبرت القارات، وروضت التنانين الحقيقة، ومرّغت أنوف السحرة والملوك في التراب، وخرجت من المباني المشتعلة بخطوات واثقة، ثم ماذا؟ جن جنونها عندما تخلى عنها من أحبّت؛ جن جنونها لدرجة أن ذلك الدنيء اضطر لقتلها، وتسليم المملكة لرجل ذي بشرة بيضاء من عائلة ذات نسب رفيع.

تلك الحكاية ومثيلاتها هي ما يُصب في أسماعنا باستمرار، ولذلك لا شيء يدعو للدهشة حول أن العالم يعاني مشكلات في التعامل مع المرأة والسلطة. انظروا فقط إلى الفارق في كيفية استخدامنا لكلمة الأمير والأميرة، فإذا كان الرجل أميرًا، فهو مواطن نموذجي، يتفوق على البقية، والجميع يرغب فيه؛ أما إذا كانت المرأة أميرة، فستجدها من الصعب التعامل معها؛ مدللة، متطلبة، وأنت لن تطبيق حتى أن تحضر حفل زفافها.

عقبات على الطريق بين المرأة والسلطة

ما الفرق بين الأمير الوريث والأمير المكتسب للسلطة؟ لعل الفارق ضئيل، مثلاً: النسب التاريخي، أو شعار العائلة الجذاب، أو رموز سلطتها، لكن يعتمد الأمر بشكل أساسي على حكاية مستترة. وفي الحقيقة العائق الرئيسي بين النساء والسلطة ليس مدیراً متخيلاً، أو منظمة قمعية أو حتى النظام المجتمعي المخيف، أي ليست عوامل خارجية، بل هي حكاية تقييمنا وتصورنا لذواتنا ومعتقداتنا الداخلية.

الحكاية ببساطة، كما تقول الدكتورة سيسيليا ريدجواي، عالمة الاجتماع بجامعة ستانفورد، مؤلفة كتاب *Status: Why Is It Everywhere? Why Does It Matter* إن النساء يُعتبرن عموماً «ذوات مكانة أقل» من الرجال، خاصة الرجال أصحاب البشرة البيضاء الحاصلين على شهادات جامعية «ذوي المكانة العالية». الأشخاص ذوو المكانة العالية عادةً ما يسيرون وفق «الأجندة» التالية: يتحدثون كثيراً، ويتخذون القرارات، ولديهم آراء قوية، أما الأشخاص ذوو المكانة الأقل فتراهم يتبعون الأجندة التالية: يصفون كثيراً لمن يتحدث، وينفذون الأوامر، ويضمنون توفير الدعم والموارد التي يحتاج إليها الأشخاص ذوو المكانة العالية،⁴ إنهم في الأساس مثل رينيفيلدز، ومثل مخلوقات الإيجور أتباع الدكتور فرانكشتاين والكونت دراكولا ذوي المكانة العالية.

من القائد؟ هو شخص ذو مكانة عالية؛ لذا عندما تتولى النساء مناصب قيادية، لا يتقبل الناس غالباً ذلك بإيجابية، فتخيل أن ترى طفلة في الثانية عشرة من عمرها توبخ والديها، أو متدرجاً في مكتب ما يعرض رؤيته عن الشركة أمام الرئيس التنفيذي، هذه أمثلة لأشخاص ذوي مكانة أقل، يتصرفون بطريقة تناسب أكثر ذوي المكانة الأعلى؛ فهذا يؤجج عواطف الناس، ويشعرهم بالصدمة والاستياء والغضب، وهذه هي المشاعر التي تثور في نفوس الناس تجاه المرأة القائدة، حتى لو لم يرغبوا في ذلك الشعور.5

لكن دعونا ننظر للقضية نظرة إيجابية! فنحن هنا لا نحارب شيئاً حقيقياً، أي أن التحديات التي نوجهها لا تعد نقصاً في العقول أو القدرات أو المهارات أو أخلاقيات العمل (تشير الدراسات إلى أن الجميع تقريباً يُقر بذلك)، فالنساء بالفعل لديهن كل ما يحتاجن إليه من

أجل النجاح والتقدم في العمل، والذي بدوره يصبح مكاناً أفضل في وجودهن، وكل ما علينا فعله الآن هو تهيئة المناخ لتمكين المرأة في بيئة العمل، وهذا يحتاج منا لأن نروي حكاية جديدة.

لدينا عدة عوامل تخدم المرأة في هذا الصدد، أولاً: القصص تتغير باستمرار (فقبل ستين عاماً، كانت بعض الأشياء تعتبر جيدة للصحة، وبعضاها الآخر سيئاً، وتغيرت تصورات النساء عن العلاقات الزوجية) كما أن بيئات العمل مماثلة بذوي النيات الحسنة المنفتحين على التغيير، الراغبين في بيئة عمل تتسم بالمساواة والتنوع. لكن قد تكون القصص متصلة بعمق في هويتنا، فنحن نستخدمها لفهم العالم من حولنا، والتخلّي عنها ربما يُحطم عالمنا، ويحوله لمكان مخيف وفوضوي، وبطريقة ما، عندما يناضل الناس للتغيير قصصهم فهم في الواقع يناضلون من أجل حياتهم، وقصصنا بالنسبة لنا، كما أشار ديفيد فوستر والاس، مثل المياه بالنسبة للأسماك، نسبح فيها ضمن تفاعل معقد.

مكيافيلي يشعر باللامك

لم يكن مكيافيلي - بالمناسبة - بعيداً عن معرفة القوة الهائلة للقصص؛ فعندما تغيرت إحدى القصص من حوله، خسر كل شيء.

تألق مكيافيلي في عمله الدبلوماسي، فقد بعث في جميع أنحاء إيطاليا، وأجزاء كثيرة من أوروبا الغربية، ليتمثل مصالح فلورنسا على مدى خمسة عشر عاماً. أصبح خلاها معروفاً عند رجال الدين والملوك، وشارك في بعض مشروعات ليوناردو دا فينشي، وانخرط في الشؤون الدولية على أعلى المستويات. اقتنى مكيافيلي ممتلكات في جميع أنحاء توسكانا، وتمتع بحياة جيدة برفقة زوجة مخلصة، وستة أطفال، وأصدقاء يحبونه كثيراً. مثل مكيافيلي صورة حقيقةً للاعب البارع في مضمار الحياة ومضمار السلطة، ولكن عندما بلغ الثالثة والأربعين، تخلّى عنه حظه الحسن؛ بعد أن استولت عائلة ميديشي القوية على فلورنسا،⁷ وبصفته عضواً بارزاً في جمهورية أفل نجمها، جرد مكيافيلي من وظيفته وماله، واتهم بالتأمر، وزج به في السجن؛ حيث كما قال: «انغرست الأغلال في كاحلي، وغزا

جسدي القمل، لكن القمل في السجن ضخم وسمين، لا يُشبه القمل العادي وإنما في حجم الفراشات». كما نُكل به، وتعُرّض للتعذيب والاستجواب لمدة أسبوع، وحالفة الحظ في بقائه حيًّا، ثم عفا آل ميديشي عنه، وأطلقوا سراحه، لكن طردوه من المدينة. وفي منفاه كتب مكيافيلي كتابه الأمير. يقال إن البدو الرُّحل يشدون بأغانٍ عن الماء لأنهم يفترضون للماء. وبالمثل، كتب نيقولا مكيافيلي كتابه الأمير عن السلطة لأنَّه في حينها لم يكن يملكها، أو بعبارات أخرى لم يملك أي شيء.

كتب مكيافيلي كتاب الأمير في قرية ريفية صغيرة خارج فلورنسا، حيث امتلكت عائلته مقهى صغيراً على مسافة بعيدة عن النخب الاجتماعية ومنابر السلطة التي يعشقها. قضى لياليه منكباً على قراءة النصوص القديمة؛ يستكشف تفاصيل الملوك والمحاربين العظام الذين سطّروا على صفحات التاريخ وقائع فتوحاتهم وتشييدهم الممالك القوية المزدهرة. وأخبر مكيافيلي أحد المقربين منه بأنه يُعدُّ تلك الشخصيات التاريخية مثل أصدقائه،⁸ وبأنها تبدو واقعية بالنسبة له أكثر من البشر المحيطين به الذين كان معظمهم من المزارعين والتجار البسطاء وبائعات الهوى. احترم مكيافيلي عظام التاريخ، لدرجة أنه كان يرتدي ملابس رسمية قبل أن يشرع في قراءاته وحيداً في شقة صغيرة حجرية ملحقة بالمقهى.

يتضح افتقاد مكيافيلي للسلطة عبر الألم المنبعث من كلماته في بداية كتاب الأمير، يقول: «إذا تكررت بالتنازل قليلاً عن عظمتك، وألقيت نظرة على هذه المناطق الذليلة، لأدركت كم أكابد من جور حظي الباغي وعناده» (الإهداء، DTE). كتب مكيافيلي هذه الكلمات إلى لورنزو دي ميديشي، المتسبب في «جور حظه الباغي»؛ لذا يُعتبر كتابه الأمير ما هو إلا رسالة حب منه إلى فلورنسا، كما يمكن أيضاً اعتباره إلى حدٍ ما خطاباً تعريفياً عنه.

دغدغت الأماني مكيافيلي؛ أملاً في أن يحظى كتابه بالقبول، وأن يجلجل صدى أفكاره عن فلورنسا وإيطاليا مثل هزيم الرعد، فيقول لورنزو: «يا إلهي، إنه مذهل! لا يهمني أن

مكيافيلي عمل لصالح الجانب الآخر سابقاً، يجب أن أحضر هذا الرجل وأستفيد من نصائحه!».

كانت كتابة الأمير بالنسبة إلى مكيافيلي بمثابة الصرخة المدوية التي أطلقها للتعبير عن كل أفكاره، وقد كتب فيها بقلب منفطر إلى لورنزو أن هذا الكتاب هو أفضل ما لديه وخلاصة فكره، إذ قال: «مع أنني أجد عملي هذا لا يسمى إلى عظمتك، لكن لطفك الكبير منحني الجرأة لآمل أن تقبله، معتبراً أنني لن أستطيع تقديم هدية لك أفضل منه... ففيه كل ما تعلمته، وعرفته على مدار سنوات عديدة، تكبدت في إنجازه العديد من الصعوبات والمخاطر» (الإهداء، DTE). هكذا بدأ مكيافيلي قاسي القلب، القوي كتابه، متوسلاً إلى الرجل الذي أخذ منه كل شيء ليشفق عليه، ويسمح له بالعودة. **الأمير! أطروحة السلطة العظيمة!** الدليل السياسي الأشهر في كيف تقسم دون الشعور بالأسف! يبدأ بأكثر الطرق التي يمكن تصورها خضوعاً وإثارةً للشفقة، فها هو يعتذر، ويتملق، ويذلل. وبعد كل هذا الانبطاح، والتذلل المحرج يُوجه ضربته. يقدم مكيافيلي في كتاب الأمير بعضاً من أكثر الأفكار جرأة وأصالة في عصره؛ حيث يرى الأمور بعين صادقة 9 (وإن كانت ساخرة قليلاً) ويحكي عن الحقيقة؛ حقيقة مريرة وصادمة هزّت أسس الإنسانية التي وضعها شيشرون قبل قرون.

لم تكن أفكار مكيافيلي في كتابه نبيلة أو سامية، ولا روحانية أو تبهج النفس، ولن يجعلك تشعر بالرضا عن البشر، لكنها كانت حقيقة؛ نابعة عن الصراعات الدموية العنيفة التي شاهدها مكيافيلي خلال حياته ومسيرته المهنية، ودرس عنها في تاريخ المالك عبر قرون، ثم قدم كتابه هدية استعطاف للحاكم القوي، لكن كل ذلك لم يجد نفعاً؛ فعلى ما يبدو أن لورنزو لم يكلف نفسه عناء قراءة الكتاب. 10

أثار الأمير بعض الانتباه، لكنه انتباه المصدم والمفزع مما كتبه مكيافيلي، لدرجة أن السلطة الدينية القوية آنذاك هددت بطرد أي شخص يشتري الكتاب (وهذا - كما يمكنني أن أتصور - عرق مبيعاته).

لم تأتِ مصائب مكيافيلي فرادى؛ فإذاً لخسارته ماله والنفي والبطالة، ظل مُحتقرًا، فلم يستعد وظيفته، ولم يسمح له بالعودة إلى فلورنسا منتصراً، ولم يستطع إنقاذ مدینته وببلده. كل ذلك دمَّر مكيافيلي، فكتب إلى أحد أصدقائه: «سيضيع عمرى بين أعمالى الرديئة، دون أن أجد من يتذكر خدماتي، أو يثق بقدراتي على فعل شيء جيد»¹¹ انقلبت صورة مكيافيلي من خبير سياسي قوي ووطني، مالك للسلطة، إلى خائن شرير يُثقله الخزي.

كما نرى... عندما تغيرت حيئيات قصته، فقد كل شيء، ووجد نفسه في نفس موقف العديد من النساء العاملات: ينظر إلى دائرة النخبة من الخارج، وهو ليس منهم؛ لأسباب لا تتعلق بالجدران. أدرك مكيافيلي جيداً الدور القوي الذي تلعبه القصص في حياتنا. فما نصيحة مكيافيلي عندما تواجهين سيدتي حكاية تنشر الأشواك على طريق تقدمك؟

من دروس مكيافيلي: لا تتجاهل الحقيقة وتغمض عينيك عن الواقع

من أهم رسائل مكيافيلي في كتابه الأمير هي عبرة من أبسط وأصعب العبر معاً: انظر بوضوح إلى وضعك الذي توجد فيه، وواجهه واقعك بكل جرأة، لا تتجاهل الحقائق.

اعتقد مكيافيلي أن عدم القدرة (أو عدم الرغبة) في رؤية الأمور كما هي، تعتبر من أكثر مزالق النساء شيئاً، واستعرض في كتابه الأمير، العديد من الأحداث التي حكى عن زعماء وقادة رفضوا النظر إلى واقع وضعهم وخسروا نتيجةً ذلك معاركهم التي يخوضونها أو ممالكهم التي بنوها. العبرة المهمة التي استخلصها مكيافيلي: أن مواجهة الواقع ورؤيته حيئياته أمر حاسم، حتى بالنسبة لأذكي النساء وأكثرهن إعداداً، لأن: «الظروف المحيطة بنا أقوى من قدرات عقولنا»¹².

تدفعنا طبيعتنا الإنسانية إلى تجنب الأشياء السيئة، وأن نبعد أنظارنا عن القبائح؛ ولهذا نفهم لماذا يستلقي الأطفال تحت أغطيتهم يشلهم الرعب، مقتنيين بأن وحشاً بشعاً يقع

تحت أسرّتهم، ولا يجرؤون على إلقاء نظرة بسيطة للتحقق، وهذه هي حال قضية مواجهة التمييز الوظيفي التي يكبلها الخوف من النظر إلى الوحش: فأنت تحملت سنوات من الظلم، فلم يكن سهلاً بالنسبة لك الحصول على وظيفة، وتعسرت ترقیتك، وأعطيتك أجوراً أقل مما تستحقين، ولاحقتك عین النقد دائمًا، تعرضت للمضايقات وللاحتقار بكل أشكاله الصريحة والمقنعة؛ فضلاً عن التحديات اليومية في بيئة العمل: اجتماعات لا نهاية لها، ولؤم الزملاء، وسماحة المديرين، والفصل من العمل، وسياسات مجنونة، وخفض الميزانية، وحتى سرقة طعامك من الثلاجة المشتركة. والآن يفترض بك أن تركزي على مشكلة كبيرة ومتكررة مثل التحيز الجنسي؟ فقط من أجل أن تريه بكمال بشاعته؟

نعم.

فلكي تواجهي الوحش؛ عليك أن تفهميه أولاً، وهذا ليس أمراً هيئاً، فمعظم الناس مستعدون أن يفعلوا أي شيء لتجنب التفكير فيما يمثل لهم الوحش، ولذلك، تكمن مشكلتنا الكبيرة في إنكار وجود تمييز بين الجنسين في مقار العمل، فكثيراً ما نسمع: أتحدين عني... أتقولين إنني متحيز جنسياً؟ لا! فلقد انتخبت هيلاري كلينتون!

في الحقيقة، كلنا لدينا تحيز جنسي يستحيل تجنبه تماماً، نظراً للثقافة التي نشأنا عليها. معظم الناس ليست لديهم النية في أن يكونوا متحيزين جنسياً، وسيقولون - وهم معتقدون 100% بهذا - إن التحيز خطأ، وإنهم لم يفعلوا شيئاً متحيزاً من قبل مطلقاً ولن يفعلوا؛ الحقيقة أنهم بكل تأكيد فعلوا شيئاً ما يشوبه التحيز من قبل، وسيفعلون مرة أخرى.

إن الإنكار ماكر ومحنع؛¹³ حيث تبين أن المؤسسات التي تدعي اعتمادها الكفاءة والجدرة سياسةً لها، تعاني مشكلات التمييز بين الجنسين أكثر من المؤسسات التي تعرف بوجود المشكلة، وبالتالي، فالأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم لا يؤمنون بالتحيز لجنس دون الآخر، أو للون دون غيره، ويؤمنون بأهمية تساوي الفرص للجميع، يميلون للتمييز مقارنة بالأشخاص الذين يعترفون بوجود تحيزات لديهم.

هذا الإنكار لا يأتي فقط من الشركات أو المديرين، لكن ما يدعو للأسف، أنك غالباً ما تسمعين هذا الإنكار من النساء أنفسهن. عندما أصبحت كارلي فيورينا الرئيس التنفيذي لشركة هيوليت وباكارد في عام 1999، استغلت الفرصة لتعلن أن تعيينها خير برهان على عدم وجود مشكلة التمييز بين الجنسين في الشركة، فقالت في المؤتمر الصحفي: «أمل أننا توصلنا جمِيعاً إلى إدراك أنه لا يوجد للنساء سقف وظيفي»، وبعد 6 سنوات، فصلت من عملها، وألقت في حينها معظم اللوم على التمييز بين الجنسين الذي تنتهجه الشركة.

هذا يقودنا إلى المرحلة النهائية التي ستواجهين فيها الإنكار: في داخلك. إن رؤية التحييز المستتر أمر معقد، فقد يكون من الصعب حقاً معرفة ما إذا كنت ضحية للتحيز الجنسي أم أن الأمور لم تسر على ما يرام بالنسبة لك؛ فربما امتلك زميلاً جون مؤهلات أعلى منكِ ثلاثة الوظيفة التي أردتها، وربما يستحق جيري أن يحصل على أجر أعلى قليلاً، وحتى تتعقد الأمور أكثر، يكون جو وجيري عادةً شخصين مجددين و Maherin يسعين فقط للحصول على فرصتهما أيضاً.

تدرس الدكتورة ستيفاني كيه. جونسون ظاهري التمييز بين الجنسين والتحرش في كلية الأعمال بجامعة كولورادو بولد. تقول الدكتورة ستيفاني إنها تشهد هذا الإنكار طوال الوقت، وتصوّغه قائلة: «لا يمكنني أن أحصي عدد النساء اللاتي قابلتهن وقلن لي: «لم أتعرض مطلقاً للتحيز الجنسي؛ فالجميع يحبني!»، ثم يتبيّن أنهن تعرضن للتحرش جنسياً وللتجاهل في الوظائف».

تقول ستيفاني إن هذا الإنكار يحدث بهدف حماية الذات، فتفسر ذلك بقولها: «الاعتراف بأنك تتعرضين للتمييز يحدث ضرراً أسوأ في تقديرك لذاتك من الاعتراف بأنك لست جيدة بما فيه الكفاية، فعبارة «أنا لم أكن جيدة كفاية» تعني «أستطيع التحسن!» ولكن عبارة «الناس يكرهون النساء» ستخلق إحساساً بأنك لن تستطعي تخطي هذا مطلقاً».

الباحثة في النوع الاجتماعي جوان سي. ويليامز المشاركة بالتعاون مع راشيل ديمبسي، في تأليف كتاب *What Works for Women at Work: Four Patterns Working*: كانت أستاذة قانون في جامعة كبرى لمدة سنوات، وتقول إن الجميع في قسمها اعتبرها، كما يقال المرأة الدينية: «على مدى خمسة وعشرين عاماً جعلوني أشعر كأنني الساحرة الشريرة».

وكل ذلك الوقت وجوان تعتقد أن ما يحدث كان بسبب عدم امتلاكها مهارات كافية للتعامل مع السياسات المكتبية، مثل زملائها الذكور. تقول: «ثم أدركت أن ما يجري ليس لأنني لا أفهم سياسات العمل فهماً جيداً، بل الحقيقة أنهم مارسوا اتجاهي الكثير من التحيز الجنسي. تطبيق سياسات العمل يشكل تحدياً للنساء أصعب بكثير مما هو بالنسبة للرجال». إدراك ذلك بث ارتياحاً في نفسها، لكنه امتزج بكثير من الألم، وتوضح جوان أن الطريقة التي عاملوها بها في محيط عملها أثّرت تأثيراً كبيراً على حياتها وحياة عائلتها، فتقول: «كنت شخصاً غاضباً لفترة طويلة حقاً، وهذا الأمر ملأ نفسي إحباطاً».

الخلاصة التي توصلت إليها جوان كما تخبرنا: « تستطيع المرأة تحقيق النجاح الباهر في العمل، ولكن عليها أن تتمتع بالذكاء الوظيفي بقدر يبلغ ضعف ما لدى الرجال»، وهذا يتطلب منها الكثير من مهارات العمل اليومي ومؤهلاته، إضافةً إلى المتطلبات العائلية والحياتية، ومستلزمات الحفاظ على الصحة.

سيداتي، أطلب منكن الآن مواجهة الوحش؛ مواجهة السردية الضخمة والمراكرة، المتأصلة والراسخة بين ثنايا النفوس، المدمرة والمزعجة، التي يصعب التخلص منها، لكن سيداتي أطلب هذا لأن مواجهة الوحش أمر لا بد منه للقضاء عليه.

التعرف على وحش!

كثيراً ما تكون المواقف الفردية غامضة، ولكن تكشف لنا البيانات عن وجود سقف حقيقي للوظائف للنساء. في إحدى الدراسات (التي أشعلت نار غضبي وانزعاجي) 15 قدمت

للمشاركين سيرتان (زائفتان) لمنتقدين لوظيفة إدارية في شركة إنشاءات، أظهرت السيرة الذاتية للمنقادمة أنها حاصلة على مستوى تعليمي أعلى من الرجل صاحب السيرة الذاتية الثانية التي أظهرت أن لديه خبرة وظيفية أكبر، وطلب من المشاركين قبل رؤية السيرتين الذاتيتين تحديد أي ميزة هي الأهم بالنسبة للوظيفة. في البداية أجمعوا على أن المستوى التعليمي هو الأهم، ولكن توقيعوا ماذا حصل؟! بعد رؤيتهم للسيرتين الذاتيتين، وقع اختيارهم على الرجل، معتبرين أن خبرته تؤهلة ليتقدم على منافسته، وأن المستوى التعليمي للمرأة ليس كافياً وحده لتحقق شغل الوظيفة. عندما بُدلت الأسماء - أي وضع اسم الرجل على السيرة الذاتية ذات المستوى التعليمي الأعلى، ووضع اسم المرأة على السيرة الذاتية ذات الخبرة الوظيفية الأعلى - اعتبرت سيرة الرجل أفضل؛ حيث أصبح المؤهل التعليمي هو الأهم.

في دراسة من جامعة بيل، 16 قدمت للمشاركين فيها عدة سير ذاتية متطابقة، بعضها بأسماء ذكورية وأخرى بأسماء أنثوية، وطلب منهم تقييم تلك السير الذاتية، ثم اختيار أفضل المرشحين لوظيفة بمستوى مبتدئ في مجال العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، وماذا كانت نتيجة الدراسة؟ لم ير المشاركون فقط أن الرجل أصلح للوظيفة، بل اعتقادوا أيضاً أن عليه الحصول على أجر أعلى، وعندما قيّم المشاركون الأشخاص على أساس يستبعد الجنس من المعادلة، قيّموهم بناءً على الجدار، وتلاشت هذه المشكلات.

في دراسة أجرتها الخبرة الاقتصادية في جامعة هارفارد 17 - كلوديا جولدين - تقدّم عدة أشخاص لشغل وظيفة عازف لجوقة موسيقية خلف الستار (دون معرفة ما إذا كان الموسيقي امرأة أم رجلاً)، فتبين أن النساء حصلن على نسبة تجاوزت 50% للتقدم في تجربة الأداء، وعلى نسبة أعلى من 250% في فرصهن للحصول على الوظيفة.

سيداتي، إن كنتن بحاجة إلى بعض الأدلة الملموسة، فها هي أمامك. لذا على ضوء ما سبق نستطيع القول إن أفكار الناس حول المعايير التي تؤهل الشخص للحصول على وظيفة،

ومعايير قيمة الأجر الذي يجب أن يحصل عليه، وحتى مدى خبرته في مجال ما (كما هي الحال هنا في العزف) ستتأثر لتوافق تحيزاتهم (وهي بالتأكيد كامنة في اللاوعي).

لذا لن ننكر أن السقف الوظيفي موجود، ولكن ما الصور التي يتمثل من خلالها وحشنا؟ وكيف يظهر للنساء في مساراتهن المهنية؟ هناك نمطان رئيسيان على الأقل:

متلازمة سندريلا

ما دمنا نتحدث عن النساء، دعونا نستدِع إحدى الأميرات. من الطرق الرئيسية التي يظهر فيها السقف الوظيفي هي ما أطلقت عليه اسم متلازمة سندريلا. جميعنا سمعنا ما يُروى في الحكاية الخيالية عن سندريلا الطيبة والجميلة الراغبة في حضور الحفلة، لكن تقف في طريقها عقبة: زوجة أبيها الشريرة، التي لا ترید من سندريلا أن تذهب إلى الحفلة، خشية أن تخطف الأنظار بعيداً عن ابنتيها. كيف تمنعها زوجة أبيها الشريرة؟ هل تقول: «لا يا سندريلا! لن أسمح لك بحضور الحفل. لدى ابنتان أريد تزويجهما، وأخر شيء أريده هو أن تذهب بي أنت بشعركِ الجميل المثالي، وقدميكِ الصغيرتين، تتباختررين في الأنهاء لتبدو بنتاي بجانبكِ أسوأ مما هما عليه!».

هي لم تفعل ذلك، بل تعاملت معها بخديعة، وقالت لها: «بالتأكيد! يمكنك الذهاب إلى الحفلة! لكن فقط أريد منك أن تنجزي بعض الأعمال قبل ذهابك: تنظيف المدخل، ومسح الأرضيات، وتلميع الأواني الفضية، وكي المناديل، وغسل الملابس، وجز العشب، وإخباري بعدد نجوم الظهر! ثم اذهب إلى الحفلة! وسوف أساعدك حتماً في تصفيف شعرك! سيكون أمراً ممتعاً!».

تقدم زوجة الأب وهم الفرصة لسندريلا التي تأخذ ما طلبته على محمل الجد، وتبدأ بتنفيذ قائمة المهام بإخلاص؛ المسكينة كانت بحاجة إلى مكياجيلا أكثر من الجنية الطيبة! وفي كل تلك المعمعة، لعل الفائزة الوحيدة هي زوجة الأب: فقد تجنبت مشادة كلامية مزعجة، ومنعت سندريلا من حضور الحفلة، وأصبحت أرضية بيتها أنظف أرضية في المدينة.

تتعرض النساء في محيط العمل لهذا الموقف باستمرار، ففي حين يُمنح الرجال الترقية عموماً بناءً على إمكاناتهم المُتصورة عنهم، تكتسب النساء الترقية بناءً على العمل الفعلي الذي قمن به، (عادةً ما يحدث ذلك مراًواً وتكراراً). يؤدي هذا الأمر إلى تباطؤ عجلة تطور النساء في بداية مسيرتهن المهنية ومنتصفها؛ حيث يقال لهن إنهم بإمكانهن الحصول على الترقية أو الزيادة إذا قمن بعمل إضافي آخر. في حين، يستمتع راندي وجيري بالذهاب إلى الحفلة دون أن يقلقان بشأن غسل طبق واحد.

لماذا يحدث كل هذا؟ طرحت هذا السؤال على الدكتورة أليس إيجلي، المشاركة (مع ليندا إل. كارلي) في تأليف كتاب: *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*

أشارت أليس إلى أن كثيراً من جذور المشكلة تكمن فيما يُطلق عليه علماء الاجتماع السلوكي «الانحياز التأكيدية»، وهذا يعني أنه عندما يختبر الناس شيئاً ما يؤكد فكرة مسبقة لديهم، فهم يميلون لتذكرة، وفي المقابل عندما يواجهون أمراً ما يتعارض مع أفكارهم المسبقة، يميلون إلى نسيانه أو تجاهله.

هذا منطقي، فإذا اعتقدت أن جيني هي إنسانة لطيفة حقاً، وفي أحد الأيام عاملتك بخداع، فقد تعتقدين أنها فقط تمر بيوم سيء، وأنها في حقيقتها سليمة النية وليس إنسانة لئيمة. ومن ناحية أخرى، إن ظنت أن جيل إنسانة سيئة، وكانت من اللائي تنتظرين أي فرصة للإيقاع بهن، ثم في يوم ما تصرفت بلطف وأحضرت لك فنجاناً من القهوة، فلن تعتقدி أنها شخص لطيف، بل لن تفهمي تصرفها إلا أنه صادر عن سوء نية، ومن المرجح أنك ستظنين أن وراء ذلك إما مصلحة ما تريدها وإما مصيبة تحريكها، وهذا ما يُعرف بالانحياز التأكيدية.

وهنا سأفسر كيف يظهر الانحياز التأكيد في عندما يتعلق الأمر بالجنس: 18 لدى الناس مفاهيم مسبقة مغروسة عن القائد المثالي، فهو يجب أن يتحلى بصفات معينة كأن يكون شرساً، وحازماً، وواثقاً بنفسه، وذا تفكير منطقي، وصاحب رؤية، وطموحاً وشجاعاً

وصارماً،¹⁹ وأن تكون توجهاته عادة عملية، دون اهتمام كبير برأي الناس أو خوف من جذب الأضواء.

وإذا نظرت إلى الصفات التي يربطها الناس عادة بالرجلة، ستجد أن التقاءطع بين هذه الصفات وصفات القائد المثالي يبلغ 100%. فحتى يصبح الرجل مثالياً يفترض به أن يكون جسوراً، وطموحاً، ومهيمناً، وواثقاً بنفسه، وقوياً، إضافة إلى استقلاله واعتماده على ذاته. الخلاصة: القائد المثالي هو انعكاس لصورة الرجل المثالي.

الآن، إذا أجريت مقارنة بين صفات القيادة والصفات التي يربطها الناس بالأنوثة، سترين صورة مختلفة تماماً. فصورة المرأة المثالية في أذهان الناس ترتبط بصورة الإنسانة الرقيقة، والتعاونية والمعاطفة مع الآخرين، وكذلك حساسة ولطيفة وناعمة الكلام ومتواضعة، وتضع الآخرين في المقام الأول؛ هذه كلها سمات مثيرة للإعجاب، ولكنها ليست بالضبط الصفات التي ترغبين أن تكون صفات الشخص الذي سيقود القوات في المعركة، أو يتخذ قراراً مصيرياً أثناء عملية جراحية. المغزى مما سبق: يمكنك أن تكوني قائدةً ذا كفاءة، أو يمكنك أن تكوني امرأة ذات حضور أنثوي طاغٍ... ولكن لا يمكنك أن تكوني كليهما، ولا جديداً في هذا. فعندما حدد مكيافيلي في القرن الخامس عشر أفضل السمات التي يمكن أن يتصف بها الأمير ذكر: «المهابة، والشجاعة، والجدية، والثبات»، وما أسوأ الصفات برأيه؟ إنها: «أن تُعتبر مزاجياً، وسطحياً، وناعماً، ولثيماً، ومترددًا» (الفصل التاسع عشر، MPE) نعم، أن يكون الشخص ناعم الطباع (أي أن يتصف الرجل بصفات أنثوية) من أسوأ الصفات التي يمكن أن يمتلكها القائد، وبالتالي لن ترضي أن يكون قائدك يحمل صفات أنثوية؟! هو تصور مربع، أليس كذلك؟ يا للعجب كيف يعيد التاريخ نفسه!

النتيجة: عندما يُظهر الرجل صفات القيادة، أو يقوم بعمل استثنائي، يتذكر الجميع ذلك، ويحصل المكافآت، فهو يثبت المفهوم المسبق عن صورة القائد، ما يشعرون بالارتياح، فهذا يتواافق مع قصصهم، وهذا سيتيح أمامه فرصة كبيرة لأن يرتفع إلى منصب قيادي بسرعة، وبدعم كبير من جميع من حوله، وفي حال تعثره في ذلك المنصب، فإن الناس

عادةً ما يتجاهلون عثرته، ويعتبرون أن لكل جواد كبواة (مثل جيل في يومها السيئ)، وسيمنحونه فرصة أخرى أو اثنتين ليثبت نفسيه.

لكن عندما تظهر المرأة صفات قيادية، أو تقوم بعمل استثنائي، فغالباً لن يُقدر الناس ذلك، أو ربما سيرونه عملاً جيداً، ولكن ليس كافياً ليؤهلها لنيل ترقية، فعليها أن تظهر هذه الصفات، أو أن تنجز هذا العمل المذهل مرةً تلو الأخرى؛ فالصورة النمطية للمرأة لا تتطابق مع صورة القائد الراسخة في أذهان الناس، وهذا يهز عرش راحتهم تجاه قصصهم وحكاياتهم. فكري في عدد فناجين القهوة التي يتبعين على جيل شراؤها وتقديمها لك قبل أن تقتنعي بأنها شخص طيب، وأنك ببساطة أخطأت في الحكم عليها. عشرون فنجان قهوة! حتى ذلك ربما لن يكون كافياً.

ثم لا جرم أن المرأة إذا ارتكبت خطأ، أو تلقت ضربة وتعترت، ففي كثير من الأحيان لن تتمكن من الوقوف ثانيةً ونفض غبار السقوط عنها 20 (تخيلي لو أن جيل وبعد كل فناجين القهوة التي قدمتها لك، تكلمت معك بلؤم خلال اجتماع ما، ماذا تظنين؟ ستمحين من ذاكرتك عشرات أكواب القهوة المجانية على الفور، وستقولين: «عادت جيل لعادتها القديمة، كنت أعرف أنني لا أستطيع الوثوق بها»، وهذا سيقودنا إلى المشكلة الرئيسية الثانية التي تواجهها النساء في بيئة العمل.

مأذق الصندوق الساخن

عرفت هذا المصطلح معرفة عملية عبر تجربتي المؤلمة مع فريق البيسبول في مدرستي الابتدائية (ولك أن تخيل كم كانت هي بحد ذاتها تجربة مؤلمة). خلال إحدى المباريات، ضربت الكرة من قاعدة الانطلاق، وبدأت الركض. وصلت إلى القاعدة الأولى، ولاحظت أن لاعبي الدفاع يتدافعون بحثاً عن الكرة؛ لذا بدأت الركض نحو القاعدة الثانية. ثم عثر أحد لاعبي الدفاع على الكرة ورماها نحو القاعدة الثانية، أتذكّر وجه لاعب القاعدة الثانية المغورو عندما أمسك الكرة بقفازه، ولأنني لم أكن قد وصلت إلى القاعدة الثانية بعد؛ عدت باتجاه القاعدة الأولى. وأثناء ركضي، رأيت الكرة تمر بجوار رأسي، و-بboom - التقط لاعب

القاعدة الأولى الكرة. بأنفاسي اللاهثة، عدت للركض باتجاه القاعدة الثانية، وطبعاً لاعب القاعدة الأولى رمى الكرة نحو لاعب القاعدة الثانية. هذا الموقف، كما علمت لاحقاً، يُسمى (الصندوق الحار): فتقنياً أنت لم تخسر، ولكنك محاصر في موقف خاسر، فقد أنهكتني الركض بين القاعدتين عدة مرات قبل أن أستسلم أخيراً وأمشي إلى مقاعد اللاعبين البدلاء مرهقة، وأحاول حبس أدمعي.

(الصندوق الساخن) هي حالة متكررة تواجه النساء خلال مسيرتهن المهنية. فعندما تقترب المرأة من مناصب القيادة أو مناصب السلطة؛ تُمثل سمات الأنوثة وصفات القيادة «قاعدتي» اللعب بالنسبة لها، وحينما تعلق العديد من النساء بين ما يُنتظر منها في كِلْتا القاعدتين، يرهقن أنفسهن في الجري بينهما.

إليك كيف يُفسر الأمر: 21 إذا أظهرت المرأة العديد من الصفات المرتبطة بالأنوثة، مثل: التعاطف، واللطف، ومساعدة الآخرين، والرأفة، والتواضع، وسهولة التفاهم، فستحظى بتقدير كبير، وستكون محبوبة، ولكن هذا لن يجعلها في نظرهم أهلاً للقيادة. وإذا أظهرت صفات «قيادية» 22 مثل: الشراسة، والصراحة، والحزم، والإصرار، والاستقلال، فقد تُعتبر منافسة جدية للأدوار القيادية، ولكنها لن تكون محبوبة، وسيعتبرها الناس عادة صعبة المراس، وعدوانية، ولا يطاق التعامل معها، و غالباً ما سيشعرون بالكراهية والعدوانية نحوها.

ها هو وحشنا: بصفتك امرأة، أنت في مأزق، وتقبل التوقعات تصرفاتك، إذا كنتِ لطيفة، وسخية، ومتواضعة، وتدافعين عن الآخرين، سيُكن الناس احتراماً كبيراً للغاية لك، ولكنك سُتدفعين إلى دور معد لك خلف الكواليس، تصبحك ابتسamas الداعمين؛ حيث تجنين أجوراً متدنية باستمرار، وعملك مهما أثقل كاHallك سيكون غير مشكور.

وفي المقابل، إذا مضيت قدماً وطالبتِ بالمزيد، وأظهرتِ طموحك فلن يحبك الكثير، ومع أنه قد تتقدلين منصباً إدارياً أو اثنين، فالاحتمال الوارد ألا تشغلي منصباً قيادياً أعلى،

فبلغو الدرجات العليا من الهرم الوظيفي يتطلب عادة دعماً قوياً، وتزكية من الزملاء والرؤساء، ومن يرغب في تشجيع ترقية المرأة الدينية؟!

في الوقت ذاته، يتمتع الرجال - الأمراء الورثة - بإمكانية التصرف ضمن نطاق واسع من السلوكيات. فقط ألقى نظرة إلى بعض من أبرز الرؤساء التنفيذيين الذكور، وستجدين أحدهم ذا عقريّة يعتريها الجنون؛ وأخر من النوع المهووس المشتت الذي لا يمتلك مهارات اجتماعية؛ وثالثاً عقلاً مدبراً خالياً من المشاعر؛ وهناك ذاك البغيض الماكر؛ أو الرياضي الدمت الذي يحتسي الكثير من الشراب في الحفلات. وإذا نظرنا إلى المرأة في المنصب نفسه (الرئاسة التنفيذية) فهي لا تمتلك رفاهية التكيف مع هذه النماذج النمطية، وبصدق لن تستطيع تحملها، والأفضل لها أن تتنقل في عالم الأعمال بحذر. فغرابة الأطوار حتى إن كانت مؤهلاً لن تتقدم كثيراً، وصاحبة الأفكار العقريّة المجنونة سوف تُطرد من عملها، أما التي تعيش في عالم الخيال، ولا تمتلك مهارات اجتماعية فتشنّق إلى مكتب بلا نوافذ في الطابق السفلي بسرعة، قبل حتى أن تقول: «هذا ظلم وفجور وفجور».

وفقاً لمكيافييلي يواجه الأمراء الفاتحون مأزقاً مشابهاً مضاعفاً، مع أن طبيعة الأمير تكون أكثر دموية، فقد استولى الأمير على المملكة بالحروب، إلا أنه ينبغي عليه الآن اكتساب ولاء وإخلاص المقهورين الذين احتل أرضهم للتو. ضعي في حسبانك أن هؤلاء الأشخاص يرون أن ذلك الأمير الغازي قد ذبح أصدقاءهم أو جيرانهم، وربما أحرق حطائركم. كتب مكيافييلي: «لا يمكن للأمير أن يتتجنب إثارة استياء مواطنه الجديد... مع ذلك... من الضروري أن تكون نياتك حسنة تجاه سكان المقاطعة الجديدة» (الفصل الثالث، DTE). بمعنى آخر، لكي تظفر بملكية جديدة، هناك أمور يجب عليك أن تفعلها، وإن كرهك السكان المحليون بسببها، وحتى تحتفظي بملكتك الجديدة، عليك أن تكتسبي محبة السكان المحليين، وهذا يُماثل مأزق الصندوق الساخن المذكور آنفاً.

ثم يزداد الطين بلة بالعنصرية

أن تكوني «امرأة من أصل غير أبيض» سيعني ذلك تحمل جميع أشكال التحيز والتصور النمطي التي تواجهها النساء ذوات البشرة البيضاء، وعلاوةً على ذلك تحمل التحيز والتصور النمطي الناجم عن العنصرية. إن مأزق (الصندوق الساخن) الذي تمر به السيدات من ذوات البشرة غير البيضاء تُعد تجارب أدهى وأمر.

الدكتورة تينا أوبى، الاستشارية في بيئات العمل، وأستاذة الإدارة في كلية بابسون الباحثة في التحيز في مقارن العمل لعقود، تقول موضحةً ما توصلت إليه أبحاثها: «النساء ذوات البشرة السمراء هنّ أول من يفصلن من العمل، وأخريات من يحصلن على وظيفة، وأجورهن أقل بكثير من النساء ذوات البشرة البيضاء، يراقب الآخرون سلوكيهن ومظاهرهن مراقبةً صارمة». قبل دخول تينا إلى الوسط الأكاديمي، عملت في البنوك والشركات الاستشارية، وفي أثناء ذلك تلقت باستمرار انتقادات من زملائها حول ملابسها، وشعرها، وسلوكياتها. تذكر تينا في تلك الفترة قائلةً: «لا أستطيع حتى أن أحصي عدد المرات التي قيل لي فيها إنني أتحدث بأسلوب رجعي جدًا يدل على عرقى؛ لأنني أستخدم يديّ لتوضيح الأفكار، من أجل ذلك أنا «رجعية» جدًا! هذه كانت الكلمة التي قالوها لي».

الدكتورة إيزابيل إسكوبار هي أستاذة في الهندسة الكيميائية بجامعة كنتماكى. تقول: لأنها امرأة لاتينية، فإن ردود فعلها العاطفية موضوعة تحت المجهر مقارنة بزملائها ذوي البشرة البيضاء. تلتزم إيزابيل بعملها جدًا وتحبه، لكن عواطفها تظهر جلية للآخرين. تضحك قائلةً: «إذا اشتعلت غاضبًا؛ أبكي! ومع أنني أسيطر تماماً على ما أقول وعلى عواطفني، لكن دموعي تتدفق رغمًا عنّي». وتوضح إيزابيل ذلك بموقف مرت به في عملها السابق، حين تعامل زملاؤها معها وكأنهم أهلها، وهي كالطفلة أمامهم، فقالوا لها: «اهدئي يا إيزابيل، خذي نفسًا عميقًا يا عزيزتي، هل ترغبين بشرب الماء؟» ما جعلها تغضب، وكل ما في الأمر كان مجرد بعض الدموع المتساقطة تعبيرًا عن إحباطها، وفجأة أصبحت «اللاتينية ذات الدم الحامي».

وُتُوجَّه ملاحظات في كثير من الأحيان إلى النساء ذوات البشرة غير البيضاء بأنهن لا يصلحن لشغل بعض الوظائف أو المهن،²³ ومن المرجح أن تلك الملاحظات لا تحمل سوء نية، إلا أنها مستمرة. ليزا جيلوبتر هي الرئيس التنفيذي في شركة تكويتيل، وهي شركة برمجيات تساعد الشركات الأخرى على التعامل مع التحرش والتمييز، وهي سيدة سمراء البشرة، عملت في مجال التكنولوجيا لعقود. تقول ليزا إنها لا تتذكر عدد المرات التي ظن أحدهم أنها مساعدة شخصية، وأراد منها تحضير الغداء. تحكي عن موقف محدد يتردد باستمرار في ذاكرتها؛ عندما سألها زائر من شركة أخرى: «هل تدعيمين صنع الأنظمة الرقمية؟»، معتقداً أنها مساعدة شخصية لموظف ما ضمن فريق التقنية الرقمية، تقول ليزا: «في الوقت الذي كنت أدير فيه الفريق أصلاً».

النتائج

تجتمع نتائج متلازمة سندريلا والصندوق الساخن فينشأ ما يطلق عليه الباحثون «تراكم الحرمان»: راتب ابتدائي أقل هنا، وترقية أبطأ هناك؛ وبعد عشر سنوات من العمل، تجد النساء أنفسهن في مستوى مهني ومالٍ يختلف اختلافاً كبيراً عن بدأ معهن من الرجال في المسار المهني نفسه.

تخيل معي: تحقق الموظفات الشابات العازبات في المدن دخلاً أعلى من أقرانهن من الرجال،²⁴ ثم، وبحسب الإحصاءات، يتقدم الرجال عليهم في منتصف المسار المهني، ومع حلول وقت التقاعد يكون لديهن أقل من ثلث مدخلات الرجال، ويحتمل أن يصبحن عرضة أكثر للعيش تحت خط الفقر.²⁵

من دروس مكيافيلي: الترحيب بالتحدي

لقد نظرنا إلى الوحش نظرةً متفحصة، ورأينا تفاصيله المرعبة: فأنت تتلقين أجرًا أقل، وتترقين بوتيرة أبطأ، وتتعرضين للمضايقات، وعلاوةً على ذلك، عملك، ومظهرك، وكلامك،

وعواطفك، كلها تحت المجهر، لتجلدي بسوط نقدمهم اللاذع في أية لحظة، وماذا بعد؟! بدأ من الغرق في منطقة اليأس، إلى أين تستطعين الإبحار انطلاقاً من هنا؟

إلى القمة! وأفضل ما قيل عن أصول القتال يأتينا من مكيافيلي نفسه، فقد لاحظ مكيافيلي أن الأمراء الذين اضطروا للنضال من أجل ممالكهم، حققوا أداءً على المدى الطويل أفضل من الأمراء الذين قدم لهم الحكم على طبق من ذهب، فقد قال: «أولئك الذين انتزعوا ملوكهم بصعوبة، يحافظون عليه بسهولة» (الفصل السادس، DTE). كما لاحظ مكيافيلي أن الأمير الوارث للملك، غالباً ما يفقد مملكته إذا ما ضاقت عليه النوازل، واستحكت حلقاتها حوله، فهو لا يعلم من أين تؤكل الكتف. يقول: «الأمير الذي يعتمد على حظه الذي جعل منه أميراً اعتماداً كلياً يضيع إذا تبدلت الأحوال» (الفصل الخامس والعشرون، MPE).

الدرس المستفاد من مكيافيلي: منازلة نواب الدهر تقويك وتؤهلك للنجاح، ليس فقط لإحراز ما تريدين، بل كذلك لتحافظي على مكتسباتك. كتب مكيافيلي: «يصبح الأمراء عظماء، من خلال قهر الصعوبات والمقاومة» (الفصل العشرون، DTE).

لحظة الإدراك عند مكيافيلي

لا، أنت لست خرقاء، فوجود التمييز في بيئات العمل متصل ومتجرد بطريقة صادمة، ويعوق مسار النساء بأساليب شتى. فال تعرض للتمييز يثير الإزعاج والاكتئاب والسخط، كما أن الإحصائيات تدعو للإحباط؛ ولهذا السبب لا يرغب كثير من الناس في مواجهة هذا الوحش، ولكن ابتهجي! ففي خضم كل تلك الظلمة هناك بصيص نور؛ هذا الصراع يجعلك أقوى. ربما يبدو هذا تصريحاً بسيطاً أو مبالغة فيه، ولكن البساطة أو المبالغة لم تكن من صفات مكيافيلي الذي عرف تماماً قيمة مواجهة الصعاب، ووصل إلى لحظة الإدراك تلك في كتابه الأمير؛ تلك اللحظة الاستثنائية من نوع: (الأمور تحدث من أجلني، وليس ضدني)، فكتب: «عندما يشاء القدر أن يصنع من الأمير الجديد أميراً عظيماً... يتاح لأعدائه أن يظهروا، وأن يخططوا ضده، وهذا بدوره يمنحه الفرصة للتغلب عليهم» (الفصل العشرون، MPE). هذا تفكير خارج الصندوق، وكلام غير عادي، لا سيما عن رجل فقد للتو وظيفته

وسمعته الطيبة، واعتلل وعذب. إذن، العبرة التي قدّمها لنا مكيافيلي: الشدائـد تربة خصبة
ينبت منها كل قائد عظيم.

2 المال

أديل ليه: تقدر قيمتك على ميزان معرفتك لها

«عندما تكون الإرادة جبارة، لن تستعصي عليها الصعاب مهما تعاظمت...»

– مكيافيلى، الأمير (الفصل السادس والعشرون، MPE).

تعتبر الأجور من أساليب تجلي القوة في بيئة العمل؛ فمن خلالها يتجسد التمييز ضد النساء في محیط العمل بطريقة واضحة وواقعية. وعلى عكس العديد من أشكال التمييز، فإن للأجور جانباً مشرقاً، هو إمكانية قياسه فعلياً، ويعرف الاقتصاديون هذا النوع من التحيز بأنه «فجوة في الأجور بين الجنسين»، لكن ما هذا إلا مجرد تجميل لواقع من تکسب فيه النساء مبالغ أقل من الرجال مع أداء العمل نفسه؛ حيث بصعوبة تکسب النساء 80 سنتاً مقابل كل دولار يکسبه الرجل،¹ وبالنسبة للنساء الأميركيات من أصول أفريقية، فهن يکسبن نحو 60 سنتاً مقابل كل دولار. بينما تکسب الأميركيات ذوات الأصول اللاتينية أو المنحدرات من السكان الأصليين نحو 55 سنتاً مقابل كل دولار يکسبه الرجل.

تقلصت الفجوة في الأجر بين الجنسين باطراد بين عامي 1980 و2000 بعد اقتحام مزيد من النساء سوق العمل، ولاقنهن بالرجال في ميادين التعليم واكتسابهن بذلك الخبرة. ولكن قبل قرابة عشرين عاماً، توقفت تلك الفجوة في الأجور عن الانكماش، وأصبح انكماسها محدوداً مع زيادة عدد النساء الحاصلات على شهادات علمية والملتحقات بسوق العمل زيادةً كبيرة.

المال في الأساس نشأ عن مفهوم تجريدي متفق عليه نستخدمه جمیعاً للتعبير عن قيمة شيء ما، وهذا يعطي للمال مكانة عاطفية خاصة؛ فالمال يُستخدم للتعبير عن القيمة، وعندما يُدفع للمرأة أقل من الرجل، فهذا يعني أن الجهة التي تدفع الأجور تقدر الرجل في

محيط العمل تقديرًا أعلى من تقديرها للمرأة: أي أن تلك الجهة تعتبر أن وقت المرأة، وجهودها وأفكارها أقل قيمة، ليس لشيء إلا لأن تلك الجهود والأفكار صادرة عن امرأة وليس عن رجل، وإذا كانت النساء ذوات البشرة السمراء، والنساء الأميركيات ذوات الأصول اللاتينية أو المحلية يكسبن أقل من النساء ذوات البشرة البيضاء، فذلك يعني أن المجتمع الأميركي يعتبر عملهن ووقتهن وجهودهن أقل أيضًا من أخواتهن. في المرة المقبلة، عندما يُقدم لك الموظف ذو البشرة البيضاء فنجان قهوتك المعتاد، فكري في حقيقة أنه يكسب تقريرًا ضعف راتب زميلته اللاتينية الواقفة بجانبه.

كانت فجوة الأجر بين الجنسين أول تجربة واقعية لي مع التحيز الجنسي في العمل، عندما بدأت أول وظيفة لي في الإذاعة الوطنية العامة بسمى منتج مبتدئ، وقتها عملت خلال المناوبات الليلية مقابل راتب سنوي يبلغ 35.000 دولار، وفي حينها كنت ابنة السادسة والعشرين، وبدا لي ذلك المبلغ ثروة ملأت نفسي حبورًا، والأهم من ذلك أنني حصلت، أخيرًا، على وظيفة في الإذاعة تمهد أمامي الطريق لأصبح صحفية! وليس هذا فقط، وإنما أيضًا عُين صديقاي جوش وإيلين في الوقت نفسه وفي المكان نفسه. كنا جميعًا متحمسين جدًا، وخرجنا لتناول الطعام لنحتفل بالمناسبة السعيدة، رفعنا أكوابنا احتفالًا بعملنا الجديد، ثم ما لبث جوش أن ذكر أن الأجر قليل، فوافقته إيلين بانزعاج، فقد حاولنا جميعًا المفاوضة للحصول على رواتب أعلى، ولكن دون جدوى، فضحكنا وتذمرنا من العمل.

شربت ذلك اليوم الكوكتيل خلال وجبة الغداء، ما منحني شعورًا بأنني أصبحت من خاصة القوم وراشدة أخيرًا، كان الأمر يشبه حلمًا.

قاطع جوش أحلامي بقوله: «أعرف أنها وظيفة بمستوى مبتدئ، لكن عليهم حقًا منحنا 45.000 دولار سنويًا؟ تلك بصعوبة تكفي متطلبات العيش!».

شعرت بصدمة كبيرة، فسألته: «قدموا لك 45.000 دولار؟».

أجابني: «نعم... ولك أيضًا، أليس كذلك؟».

قلت: «لا»، وخِيَّم هدوء طويلاً بعدها.

قال جوش مذهولاً: «لكننا جميعاً سنعمل بالوظيفة نفسها!».

امتلأت عيناً إيلين بالدموع، وهي تقول: «لدينا كلنا الخبرة نفسها، والعمل نفسه مطلوب منا»، فوضعت يدي على ذراعها مواساة لها.

قلت: «أنا سأجني 35.000 دولار».

قالت إيلين: «أما أنا فـ32.000 دولار».

ت تكون مجموعتنا هذه من رجل ذي بشرة بيضاء (جوش)، وامرأة صاحبة بشرة بيضاء (أنا)، أما إيلين فهي امرأة ذات أصول غير بيضاء. كانت رواتبنا تقريرياً متوافقة تماماً مع الإحصاءات الوطنية. أحاطنا الانزعاج بأجنبته خلال الغداء؛ فللتتو بدت الوظيفة والراتب حلماً وردياً، إلا أن الواقع سدد لنا صفعة أيقظتنا من ذلك الحلم.

لا تطالب النساء بحقهن!

ذات مرة، قال لي أحد الزملاء، منساقاً وراء الأفكار النظرية، إن السبب وراء قلة أجور النساء هو قبولهن بذلك. أذكر أنني بصعوبة كبيرة في ضربه! لكن للأمانة، كان كلامه مجرد تكرار للاعتقاد الشائع حول فجوة الأجور بين الجنسين؛ الاعتقاد الذي يقول إن وزير هذا الأمر برمته تتحمله المرأة.

فهي لا تطالب بما تستحق.

وهذا هو التفسير الذي أسمعه عندما يثار الجدال حول موضوع التحيز الجنسي والأجور، والمزعج في الأمر أنه صحيح؛ فبحسب دراسة مشهورة عام 2002، تبين أن نسبة 7% فقط من النساء يفاضن على رواتبهن الابتدائية، بينما نسبة من يفعل ذلك من الرجال تبلغ

75%؛ أما الصدمة الحقيقة فهي: أن واحدة من كل 5 نساء قالت إنه لم يسبق لها أن فاوضت على تحصيل أجور أعلى مطلقاً.

تبدو تلك أدلة تديننا حقاً، فنحن من ضعف ونتراجع! ولا نطالب بما نستحق، وبالتالي لا نحصل عليه، ربما يتضمن ما سبق جزءاً من الحقيقة، ولكن الأسباب الكامنة وراءها معقدة. تقول الدكتورة ليندا بابكوك، الخبيرة الاقتصادية في جامعة كارنيجي ميلون التي نفذت تلك الدراسة المشهورة، ثم كتبت لاحقاً (بالتعاون مع سارة لاشيفر) كتاباً حول هذا الموضوع، بعنوان:—*Women Don't Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation*—*and Positive Strategies for Change* إن الألم يعتصر قلبها حقاً، بيد أن بحثها الذي أجرته بدقة وعناية شديدة يُستخدم لإلقاء اللوم على المرأة بأنها السبب في حدوث فجوة الأجر بين الجنسين.

اتصل أحد طلاب ليندا بعد وقت قصير من إصدار كتابها، ليخبرها بأن الإذاعي اليميني المتشدد راش ليمبو كان يتحدث عن أبحاثها في برنامجه، وقال: «الآن نعرف لماذا لا تجني النساء أجوراً تضاهي أجور الرجال، هن السبب في ذلك». تقول ليندا معبرة عما أحسته لحظتها: «أغاظني كلامه جدًّا، ووددت دفن نفسي في التراب»، ولو أنه قرأ بعمق أكثر قليلاً لربما استوعب المعاني والتفاصيل الكامنة بين الكلمات. في الحقيقة، في بعض الحالات، يكون اختيار المرأة عدم التفاوض من أجل راتبها هو خطوة مكيافيلية ذكية.

أدرك أن هذا قد يبدو تجاوزاً للمبادئ النسوية؛ كيف تزعمين أن عدم الدفاع عن حقك أو التغاضي عن يقلل من قيمتك يمكن أن يُدعى خطوة مكيافيلية؟ 5 لكنها حقيقة. أعتقد أنه من المهم أن نتريث قليلاً في هذا الشأن، فقد تحدثت مع العديد من النساء على مر السنين ممن مررن بهذا - وأنا واحدة ممنهن - وأخبرنني بأنهن شعرن بالخزي؛ لأنهن لم يفاضن مطلقاً، أو لم يفاضن بحزم كافٍ من أجل أجور أعلى، أو عندما اكتشفن أن رواتبهن أدنى من زملائهن الرجال، مع أنهن يتحملن المسئولية نفسها. في كثير من الأحيان لا تفاوض

النساء أو يستسلمن في المفاوضات، وذلك لاعتقادهن أن المطالبة الزائدة قد تحدث آثاراً سلبية، وهن غير مخطئات في ذلك.

لننظر إلى الحقيقة الموجعة من منظور المرأة المكيافيلية عندما يتعلق الأمر بطلب المزيد من المال، هي ترى أن الجانب السلبي للقصة مؤكد، بينما جانبها الإيجابي قد يكون سمغاً في الماء، لا تعلم إن كان سيدخل شباكها أم لا؛ لذا لا تطلب ذلك.⁶

لماذا لا تطلب المرأة؟

تتوارى أسباب معقدة وراء عدم مطالبة المرأة، وتحتلي بالطبع من امرأة إلى أخرى؛ لذلك فإن استكشاف هذه الأسباب أمر أساسى لفهم الفجوة في الأجرور بين الجنسين، ومن ثم سد هذه الفجوة. لقد استطاعت تحديد 5 عقبات رئيسية تعترض السيدات فيما يتعلق بالراتب ومفاوضات الراتب.

وهذا سيقودنا إلى مواجهة وحش المال!

1. المرأة تقنع بالقليل

يعلم معظمها أننا نحصل على رواتب أقل فقط لأننا نساء، لكن لماذا لا نطالب بال المزيد؟ أظهرن غضبهن من هذا الظلم! أين المطالبة بمراجعة الرواتب عند الشركات؟ أين أصواتكن؟ أين الاحتجاج؟

انخفاض رواتب النساء لا يثير غضبهن كما يفترض به أن يفعل، في الواقع، هنالك نساء لا يشعرن بالغضب مطلقاً؛ حيث تظن معظم النساء أنهن يتلقين تعويضاً عادلاً مقابل عملهن، إلا أن هناك أدلة تثبت العكس. والمشكلة المائلة أمامنا أن النساء يبدين الكثير من الامتنان بأسلوب مبالغ فيه عندما يتعلق الأمر بالأجرور.⁷

أمرهن غريب، ويستدعي الاهتمام؛ حيث يرتبط الامتنان بالسعادة ارتباطاً مباشراً فيما يقرب من مليار دراسة، وهذا بالتأكيد مهم أكثر منأخذ راتب أعلى، فتفكر إحدانا: هل أسعى لأن أجعل الجميع يشعرون بالانزعاج والضيق فقط من أجل دولارات معدودات؟ لا شك في أنني لن أفعل... ردي على ذلك: هم بشكل أو بآخر سينزعجون.

إن الشعور بالامتنان ناجم عن تفكير خاطئ؛ فسقف توقعات المرأة بشأن الراتب ينخفض عن نظيره عند الرجل، وحتى عندما يحصل الرجل على المزيد من المال، فإنه سيميل إلى الشعور بالامتعاض بخصوصه أكثر من انزعاج امرأة تتلقى أقل منه. تذكر أنني أخبرتك عن مدى سعادتي بكسب 35.000 دولار سنوياً، وزميلي الرجل كان يشعر بالإحباط بسبب أن ما يكسبه لا يزيد على 45.000 دولار، وكلانا في الوظيفة نفسها. يبدو أن السبب وراء ذلك يعود إلى أن النساء ممتنات؛ لأنهن استطعن دخول سوق العمل أساساً، كما لو أنهن لا يزلن يعيشن حالة عدم التصديق بأنهن فعلاً يتلقين أجراً مقابل العمل الذي يقمن به، وبالنتيجة عندما يتعلق الأمر بالراتب، تتجه النساء إلى التركيز على احتياجاتهن بدلاً من قيمة عملهن الفعلية، بينما يميل الرجال إلى التركيز على إدراك القيمة السوقية لمهاراتهم.8 إذن لأن المرأة تتوقع أقل، فهي تسعد بالقليل الذي تحصل عليه.

2. المفاوضات شاقة

يكون الصراع في لب المفاوضات، وعادةً ما تُربى المرأة على تجنب الصراع، خاصة مع الرجال، الذين بدورهم يربون على تبنيه.9

منذ قديم الزمان، اعتمدت النساء في معيشتهن على الرجال، وكابدن مرارة العيش عندما تعثرت علاقاتهن معهم. فيما مضى كانت تعتبر قدرة المرأة على جذب اهتمام الآخرين، وإسعادهم والتوافق والانسجام معهم (خاصة الرجال) قضية حياة أو موت بالنسبة لها، وهي مهارة تتساوى في أهميتها مع مهارة إشعال النار، أو صيد الماموث من أجل الطعام. فتجنب الصراع مع الرجال متجلد في نفوس النساء. فعندما تدخل المرأة المفاوضات، تشعر بالخوف لأن حياتها على المحك.

ونتيجة ذلك، يقدر شعور المرأة بالقلق حول التفاوض بضعف شعور القلق عند الرجل، وبالتالي سوف تبذل قصارى جهدها لتجنبه. في إحدى الدراسات، سُئلت بعض النساء عن التفاوض حول سعر سيارة، فأبدين استعدادهن لدفع ما معدله 1300 دولار إضافية للسيارة فقط حتى لا يخوضن في التفاوض، وكان ذلك أكثر من ضعف المبلغ الذي قال الرجال إنهم مستعدون لدفعه لتجنب التفاوض.¹⁰

3. الشعور بالأمان مع الأرقام المنخفضة

لعل الراتب القليل يمنح المرأة شعوراً أنها بآمن من فقدان عملها. سأحكى لكم عن امرأة، سأطلق عليها اسم ليزا. تعمل ليزا في أكاديمية منذ سنوات، وهي تفضل أن يكون راتبها منخفضاً قليلاً، قالت لي: «لا أريد أن أفصل بسبب أنهم يدفعون لي كثيراً. لقد رأينا جميعاً ذلك يحدث، لن نظل في عملك إن كنت تتكلفهم كثيراً، خاصة عندما يمرون بأوقات صعبة».

ومع ذلك، فإن رضاك بأجر أقل لن يحميك، بل على الأرجح سيجعل موقفك هشاً. فال فكرة السائدة بين الناس عن الأجر سطحية لدرجة صادمة؛ فغالباً ما يعتقدون أنه كلما ازدادت التكلفة المقدمة لشخص ما (أو شيء ما) دلّ ذلك على أنه أفضل. فإن كنت تحصل على راتب أقل، فقد يؤثر ذلك على تقييم رب العمل لما تقوم به،¹¹ ويمكن أن يؤثر حتى على فرصك في الحصول على وظيفة جديدة؛ لأن رب العمل المحتمل ربما يفترض أن المسئول عن عملك الحالي لا يقدر قيمتك أو قيمة عملك كثيراً. إن هذا الاعتقاد مستفحلاً؛ فقد أظهرت الدراسات أن الدواء الأعلى سعراً، تكون فاعليته في علاج مرض ما أكثر من دواء بالمواصفات نفسها لكن سعره أقل، لماذا؟ لأن سعره العالي يوحي للأشخاص الذين يتناولونه بالاعتقاد أنه أكثر فاعلية، ومن ثم هذا الاعتقاد يجعل الأمر واقعاً.¹²

والامر نفسه ينطبق على العمل، سنطرح مثلاً هنا: أدارت يونجا يو متجرًا ناجحاً للزهور في لوس أنجلوس لعدة سنوات، وكان عملها صعباً؛ حيث يعتمد على الطلبات المنتظمة (مثل طلبات الفنادق التي تحتاج إلى ترتيبات يومية للمهرات فيها) والحفلات الكبيرة (مثل حفلات الزفاف)، وعندما افتتحت يونجا متجر زهورها لأول مرة، تواصلت معها مجموعة

من العمالء المحتملين، وقدموا لها عروض أعمالهم الدورية، لكنهم طالبوها بتخفيض كبير. قالت: «اعتقدوا، بما أُنني بدأت عملاً حديثاً، فأنا بحاجة إلى عمالء، وقد كانوا على حق، فأنا فعلاً كنت أحتاج إلى عمالء!»، ومع ذلك، قررت يونجا ألا تقدم لهم خصومات على أزهارها، ورفض تلك العروض أخافها، لكنه في النهاية أتى أكله؛ حيث عاد العديد من أولئك العمالء إلى يونجا، ووافقو على دفع السعر كاملاً. لماذا؟ لأنهم تعاملوا مع شخص آخر ولم ترضهم الأسعار، فافتراضوا أن أزهار يونجا وعملها سيكون فاخراً؛ نظراً لأنها لم تقدم خصمًا. تفسر ذلك بقولها: «رأوا أنني أقدر عملي؛ لذلك قالوا لأنفسهم: «لا بد أن عملها جيد للغاية؛ ولن تخيب ظننا»، ولقد كسبت العديد من العمالء بهذه الطريقة».

4. سؤال الناس والطلب منهم يهيج في النفس الآلام

لنستعرض الحقيقة: لا يُعجب الناس أن تطلب المرأة المزيد، وغالباً ما يُعرضها ذلك للإساءة. وقد أظهرت الأبحاث¹³ أن الرغبة تلقائياً تقل في العمل مع المرأة التي تطالب بزيادة الراتب بعد تلقي عرض عمل دون أي اعتبار للأسلوب الذي تقدم من خلاله طلبها؛ سواء أكان بطريقة عنترية وشرسة، أم بطريقة موضوعية، أم حتى إن قدمته بتهذيب مبالغ فيه، كل ذلك يتدرك انتساباً سيناً لدى الناس. وبعد أن تعبر المرأة عن عتبة المقابلة، تظل فرصة قبولها في الوظيفة أقل من فرصة المتقدم الرجل؛¹⁴ ما يجعلها ترخص وتقبل ما يُقدم لها وهي تبتسم.

ليزا، المرأة العاملة في الوسط الأكاديمي، التي أشرفـت على الكثير من عمليات التوظيف، اكتشفـت أنها تشعر بالاستياء عندما تطلب النساء زيادة في الراتب، وردة فعلها هذه زلزلـت كيانها، فتعزيـز دور النساء والأشخاص من صاحبات البشرة غير البيضاء في محـيط العمل لطالما كان من أولوياتها. ومع ذلك تقول: «كـانت ردة فعلـي سلبـية على مـفاوضـات النساء لي من أجل رواتـبـهنـ، وـكـنت أـتـسرـع بـإـطـلاقـ الأـحـكـامـ عـلـيـهـنـ، فـأـوـلـ ماـ كـانـ يـخـطـرـ بـبـالـيـ أـنـهـنـ اـنـتـهـازـيـاتـ، فـنـحـنـ نـقـدـمـ أـجـوـرـاـ جـيـدةـ جـدـاـ، وـبـعـدـ ذـلـكـ بـدـأـتـ أـتـسـاعـلـ هـلـ أـنـاـ اـمـرـأـةـ تـكـرـهـ ذـاتـهـاـ

الأنثوية؟ هل أنا غير عادلة معهن؟». هذا السلوك ليس مقصوراً على ليزا فقط؛ بل هو جزء من ثقافتنا، والمطالبة بالزيادة تضعف موقف المرأة بينما لا يضعف موقف الرجل.

والسبب: يحب الناس رؤية الرجل يطالب بالمزيد، مع أنه قد لا يحصل على زيادة في الراتب - حيث لا ينجح من الرجال في التفاوض إلا نحو 20% فقط - إلا إنه عادة ما يغادر المكان بعد الرفض والاحترام المتبادل يُخيم على الجو.15 تقول الدكتورة ليندا بابكوك الدراسة للهويّات الجنسية، إضافة إلى دراستها للتفاوض لمدة ثلاثين عاماً: «نرى الرجل المطالب بزيادة أجره جريئاً وقوياً جدّاً، ونعتبر ذلك شيئاً إيجابياً، أما المرأة، فننظر إليها نظرةً سلبية، ونعتبرها هجومية وعدوانية، ومن غير المنطقي أن تطالب بالزيادة». ونتيجة ذلك، الناس لا يحبون أن تطالب المرأة بالمزيد، واحتمال منحها ما تطلب احتمال ضئيل.

إذا تحدّت المرأة الصعاب، ونجحت في الوصول إلى ما تطلبه، فلن يعني ذلك بالضرورة أن انتصارها كامل؛ فغالباً ما سيترك ذلك تجاهها استياء أو عداء، وقد يؤدي كسبها مبلغاً بسيطاً بعد المفاوضات إلى ضرر حقيقي بعلاقة مهمة مع شخص يمتلك أغلب مفاتيح وظيفتها، تشرح ذلك ليندا قائلةً: «سينظر إليك على أنه عضو ثقيل الظل في الفريق، ويصعب التعامل معك، وهذا ربما يخلف عواقب وخيمة على مسارك المهني».

بالعودة إلى ليزا، فقد عاشت أحداث هذه التجربة، واعتادت أن تجز الكثير من عقود العمل لإنحدار الشركات الكبرى، وسجلها الوظيفي معهم حافل بما حققته، إلا أنها لم تأخذ زيادة على راتبها منذ سنوات، ثم بدأت الصعوبات المالية تنغص عليها حياتها، فطالبت مسئولي الشركة بأجر أعلى، مرفقةً طلبها بالخبرة الطويلة التي أصبحت تتمتع بها، وبأنهم مع ذلك لم يعدلوا أجرها بما يكفي عملها وخبرتها منذ فترة طويلة، فوافقوا على طلبها، لكنهم أتبعوا ذلك بانتقادات كثيرة. تقول ليزا: «دأبوا على تذكيري بأنهم يدفعون الكثير لي، مع أنه في الواقع لم يكن المبلغ بهذا القدر، فقد كنت أتقاضى أقل من الموظفين الآخرين في الشركة». نجحت ليزا في الحصول على هذه الزيادة في الأجر، لكن في المقابل داع عنها أنها تأخذ أجرًا مبالغًا فيه، وهي إنسانة متطلبة جدًا، ما زاد الطين بلة؛ حيث أصبحت

علاقاتها ضمن الشركة متواترة وعدائية. ومنذ ذلك الحين، تجنبت ليزا طلب زيادات في الأجر؛ فتلك التجربة جعلتها واعية بالاستياء والعداء الذي يمكن أن ينتج عن الطلب.

5. النساء والمال: متأهات غامضة!

عادة ما تتعلم النساء بكل الأساليب الممكنة - سواء الخفية أو الواضحة - أن المال ليس مجالهن. تتحقق العديدات منهن - حتى الشابات اللائي أعرفهن - عن التعامل بسلامة مع المال أو حتى التحدث عنه. وللآن الكثير من الزوجات يفضلن تسليم شؤون الأسرة المالية للرجل. وعلى الرغم من تغططي الصحفية لمجال الأعمال والمال لأكثر من عقد من الزمن، فقد انتابني الذعر لدى زيارتي مكتب أحد المحاسبين بشأن مسألة ضريبية متشابكة، ومع أن هذا المحاسب هو أحد أهدا وألطاف الرجال، لكن مواجهة الأمر لم تكن سهلة؛ فقد كانت يداي ترتعشان، وارتبتت في إخراج الأشياء من حقيبتي.

جزء من السبب يعود لقضايا شخصية، ولكن الجزء الآخر نشأ من عوامل ثقافية، فالفكرة المنتشرة بين الناس تعتبر أن تعامل النساء مع المال هو أمر لا يليق؛ لدرجة أن حديثهن عن الأمور المالية علنًا هو مثل المشي في حقل الألغام. تشير الدكتورة ليندا بابكوك إلى ذلك عبر عرضها ما حصل مع عارضة الأزياء ليندا إيفانجليستا التي واجهت انتقادات شديدة في عام 1990، بعد تصريحها الشهير بأن العمل الذي يجعلها تنهض من فراشها صباحًا لا يقل عن 10.000 دولار يوميًّا. وفي مقابلة¹⁶ بعد عشر سنوات، قالت: «لدي إحساس بأنهم سيحفرون تلك الكلمات على شاهد قبرى... لقد اعتذرت عنها... قلت إنها مزحة... وهل أنا نادمة عليها، وأؤمن عدم تكرار مثل تلك التصريحات مرة أخرى؟ جوابي أجل بلا شك».

في العام نفسه، الذي أدلت فيه ليندا بتصريحها المشين، نشرت مجلة بلاي بوى - إحدى المجالات الشهيرة - سيرة موجزة عن دونالد ترامب طفت بتفاخره بثروته¹⁷ حيث قال للصافي: «دفعت تسعه وعشرين مليون دولار مقابل يخت أحد الأثرياء، وبعد عامين، سأبيعه بأكثر من مائة مليون دولار، وسأشتري يختًا أكبر منه». أغلق المنتقدون أفواههم عن ترامب، بل في النهاية انتخبناه رئيسًا. إذا تفاخر رجل ما بالمال، فهو يستعرض قوته

وسلطته بثقة وشجاعة، ويراه الناس ناجحاً؛ أما المرأة فيعتبرونها جشعة ومغرورة، وعليها قضاء عشر سنوات في الاعتذار عن ذلك.

كما أن النساء يظهرن أقل بكثير من الرجال في البرامج الاقتصادية التي تتحدث عن المال عبر وسائل الإعلام. أجرينا في الإذاعة الوطنية العامة دراسة داخلية لمعرفة عدد المرات التي أطللت فيها النساء بصفة خبيرات أعمال وتمويل في برامجاً؛ والنتيجة كانت أنهن ظهرن في نحو 20% منها (النسبة تزداد سوءاً مع الأشخاص ذوي البشرة غير البيضاء). في برنامجي المؤشر، التابع لبرنامج كوكب المال أصابنا الفزع، (لا سيما أنا، لأنني كنت في وقتها أُولف كتاباً عن هذا الأمر! كيف أفسحت المجال لحدوث هذا؟ شعرت بالخجل الشديد) ولكن بطريقة ما، هذا منطقي؛ فنحو 75% من الاقتصاديين هم رجال، وفي مجال البنوك والتمويل، الإحصائيات تكاد تكون هي ذاتها.

مكيافيلي ونجه في كيفية الحصول على قوت يومك

كل ما سبق غير مشجع مطلقاً، فهل الأمر يستحق أن تحاولي التفاوض على راتبك؟ نعم، وبالتأكيد ألف نعم. فأولاً وقبل كل شيء، أنت تستحقين ذلك، ولأنك امرأة على هذه الأرض، وتعملين لصالح شركة ما، بإدارة كائن بشري ما، فأنت عزيزتي بلا ريب تتغاضبين راتبك لا يكافي قيمتك الحقيقية، وأفضل ما يمكنك فعله من أجلك أنت وبنات جنسك هو الكفاح حتى الحصول على زيادة في الأجر بقدر الإمكان.

أنت بحاجة للمال، فمن الملاحظ أن السيدات عندما يتقدعن تكون مدخراتهن المالية أقل من مدخرات الرجال،¹⁸ مع العلم بأنهن عموماً يعشن لمدة أطول، ونتيجة ذلك، فإن عدداً كبيراً جدّاً من النساء يعانين الفقر بعد التقاعد، وحتى إن بدا لك أنه من المبكر بالنسبة لك التفكير في التقاعد، فتذكري أن المال يؤثر على مختلف نواحي حياتك، ومن آثاره على المرأة ذات الدخل المنخفض هو أنها ستكون أكثر اضطراراً للبقاء في وظيفة غير مريحة ذات علاقات سامة،¹⁹ فهي تشعر بأنها لن تستطيع تحمل عواقب تركها للعمل. من حسنات

المال أنه يوفر الحرية، والاستقرار، والأمان، ومع الأسف لا تحصل السيدات على كفايتها من تلك الأمور؛ لذلك، سيدتي اطلب المزيد.

أعتقد أيضًا أن الراتب يرتبط بالإحساس بقيمة الذات، وهذا ما تناضل من أجله كثير من النساء (وكتير من الناس عمومًا) حول العالم، وهذا بحد ذاته يستحق النضال، حتى لو حاول كاره النساء تفجير الوضع حولك بقابلهم الحاقدة، أو صيك بأن تفاوضي من أجل حقك. ارفعي صوتك لتدافعي عن نفسك، وتقاتلي من أجل قيمتك، وغادرني منطقة الراحة، فهي لن تعود عليك بالفائدة. قفي في وجه الرجل وجميع المفاهيم الفاسدة التي نتلقاها وتصور وقتنا وجهودنا وأفكارنا بأنها أقل قيمة وشأنًا بسبب جنسنا.

ولكن ماذا لو أني لا أجيد التفاوض؟

إن معظم الناس الذين أعرفهم لا يحبون التفاوض، ويصررون على أنهم سيئون في ذلك. فإذا كنت من هؤلاء الأشخاص، فاعلمي أن التفاوض مهارة تستطيعين التدرب عليها، ومن ثم تحسينها. فعندما سألت الخبيرة في التفاوض الدكتورة ليندا بابكوك عن أفضل نصيحة للأشخاص اليائسين من وضعهم السيئ في التفاوض، رفضت فكرة سؤالي تماماً، وأجبتني: «هذه فرضية سخيفة، فقد دربت الآخرين على التفاوض لمدة ثلاثين عاماً، ورأيت كيف يقدر الجميع على أن يصبح مفاوضاً رائعاً، وأنا أعتقد اعتقاداً راسخاً بذلك».

وحقاً، أنا لست مفاوضة جيدة، ولا أحب التفاوض، بل كما يقال أريد العنف ولا أريد مشاجرة الناطور، ولا أستطيع ارتداء قناع على وجهي يخفي ما أفك فيه، أضف إلى ذلك أنني أتمسك بالأمور الصغيرة، وأميل لجعل كل شيء شخصياً، وفي أغلب المرات التي فاوضت بها، لم أكسب الكثير في مقابل ما أستحق. إذا نظرنا إلى السبب في ذلك، لرأينا أن جزءاً من مشكلتي كامن في الطريقة الخاطئة التي كنت أجهز بها نفسي للتفاوض؛ فقد قرأت مجموعة نصائح تخص التفاوض، لكنها مكتوبة في الأساس من أجل الرجال، فلم تنجح لي. سأضرب لكم مثلاً توضيحيًا: استخدامي أسلوب بده التفاوض بتقديم خيار نهائي، كان تقول: «لا أستطيع قبول أقل من 80.000 دولار لوظيفة مثل هذه» في الواقع،

هذا التكتيك قد يكون فعّالاً بالنسبة للرجال،²⁰ ولكنه فشل تماماً معي، فعندما جرّبته مع أحد عروض العمل هدّدني صاحب العمل بسحب العرض مني.

نصيحة تفاوض شائعة أخرى: تكلمي عن نجاحاتك وإنجازاتك ومبرراتك، لماذا يجب أن تحصلي على هذه الوظيفة أو تلك الترقية أو زيادة الراتب (أي تفاخري بكل ما أوتيت من مهارة!). جربت هذا بحذافيره، فماذا كانت النتيجة؟! قال لي مديرني: «يا إلهي، أتظنين نفسك محور العالم؟!»، كادت تنهمر دموعي،²¹ ولم أجرؤ على طلب زيادة في الراتب.

كيف تطالب المرأة بما تستحق بطريقة ناجحة؟

إليك نصيحتي: اطلبلي المزيد! ولكن اطلبلي بأسلوب أنثوي، تحتاجين إلى اتباع نهج معين للنجاح في طلب زيادة الراتب دون التعرض لتداعيات غير مستحبة.

ملاحظة: قد لا تبدو بعض هذه النصائح رائعة، ربما تبدو استغلالية أو محربة، أو حتى رجعية وبعيدة كل البعد عن التوقعات الحالية فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين في محيط العمل. تقول الباحثة في الأنواع الاجتماعية، جوان سي ويليانز: «فعلاً، لا شيء يعد مفاجأة في ذلك، وإذا سألتني عما يصلح للمرأة في بيئه العمل ستكون إجابتي: ما يجب أن ينفعها في بيئه العمل عملياً هو شيء مختلف تماماً؛ فلن أهتم بالنصائح التي تطلب مني أن أكون مثالية وخلالية من العيوب على حساب التضحيه الشخصية والعاطفية والمهنية الهائلة».

لعل من غير المفاجئ معرفة أن مكيافييلي ناصر مبدأ التسوية مقابل الوصول إلى مبتغاك: «النهج الذي نتبعه في عيشنا على أرض الواقع شيء، والذي ينبغي علينا اتباعه شيء آخر، هما طريقان مختلفان اختلافاً كبيراً؛ لذا من الضروري لأمير يرغب في الحفاظ على موقعه، أن يتعلم كيف يبتعد عن الطيبة...» (الفصل الخامس عشر، DTE). لا تكون صادقة، لا أحب أن أكتب هذه الكلمات، وجاء مني فخور بأنني مفاوضة غير جيدة، ولا أريد أن أكون (غير جيدة) ولا أريد أن أفعل أشياء، مثل الابتسام والضحك في المفاوضات لأظهر جذابة أكثر

لأحد المديرين المتصلين والمتعرجين فقط، حتى يدفع لي ما يدفعه بالفعل لرجل كثيراً ما يأخذ إجازات مرضية، ويمتلك خبرة تعادل جزءاً من تجربتي، ولا يحضر للعمل. وهذا في النهاية يدفعني لموافقة جوان ويليامز في رأيها؛ وهو أن تحصيل أجر أقل مما ينبغي، والشعور بأن وظيفتك أو علاقة ما تخنقك، أو التقشف بعد التقاعد؛ ليست أوسمة شرف أستطيع تأييدها.

في الفصل العاشر من هذا الكتاب، كتبت إرشادات لاجتياز عملية التفاوض خطوة بخطوة، مع كل المزالق التي قد تمر بها المرأة عادةً، تراافقها بعض النصائح المفيدة الاحترافية للالتفاف حولها؛ أما الآن فسوف نستعرض ثلاثة أسس رئيسية للتفاوض كونك امرأة: تسلحي جيداً، فالامر لا يتعلق (بالمال) فقط؛ لذا تصنّعي الابتسام (نعم، أعلم ماذا تعتقدين).

نصيحتي الأساسية لك في البداية هي لا تأخذني أبداً من هذا على محمل شخصي؛ فذلك سيعوق تقدمك، وإذا اكتشفت أنك تتلقّين أجرًا أقل من زميلك الرجل أو لا تحصلين على الترقية بالسرعة المفترضة، فلا تفهمي ذلك على أنه إشارة إلى سوء أدائك، أو أن مديرك يظن أنك مغفلة أو أنك خصم ضعيف. في الحقيقة هذه مشكلة كبيرة وراسخة ومنهجية، وما يحدث لك أمر طبيعي مررت به العديد من السيدات، مثل: فينوس ويليامز، وجينيفر لورانس، وميريل ستريپ، وإيمما ستون، وناتالي بورتمان، وأوبرا وينفري، وكل هؤلاء النساء دُفعت لهن أجور أقل من الرجال الذين عملوا معهن. إذا كنت ضحية لفجوة الأجر بين الجنسين؛ فهذا يعني أنك تعملين في شركة رائعة وضخمة، واستمتعي بذلك.

من دروس مكيافيلي: سلاح نفسك

من رسائل مكيافيلي الرئيسية التي يوجهها للأمير الجديد هي: سلاح نفسك. أمضي مكيافيلي سنوات وهو ينصح مجلس فلورنسا بهذا المبدأ؛ المجلس الذي لم يحصن نفسه بجيش يحميه مما عرّضه باستمرار للغزو من قبل العديد من القوى المحيطة، وكتب مكيافيلي: «الأعمدة المركزية لجميع الدول هي القوانين القوية والأسلحة الفتاك» (الفصل

الثاني عشر، DTE). تحمس مكيافييلي جدًا لهذه القضية، لدرجة أنه أخذ على عاتقه تجميع جيش صغير ليحمي فلورنسا بعد قيامه بجولة شخصية من بلدة إلى أخرى. 22

في سياق التفاوض، المعلومات هي سلاحك. قبل تقدمك بطلب زيادة راتبك، أنت بحاجة لتسليحي نفسك بالمعلومات، بل بكثير من المعلومات، كل ما تستطعين الحصول عليه قانونيًّا. تتفوق المرأة تفوقاً ملحوظاً في المفاوضات عندما تمتلك المعلومات الكافية. 23 تقول الدكتورة ليندا بابكوك إن ذلك هو الشيء الأساسي الذي تعلمته خلال ثلاثين عاماً من تدريس المفاوضات: «معظم ما يحدد نجاحك بالمفاوضات تحصلي عليه قبل حتى أن تبدئي كلامك».

إن التسلح باقتناء المعلومات سيفيدك من عدة نواحٍ. بادئ ذي بدء، سيمنحك علامات على الطريق، ومعرفةً بالمعايير المتبعة، مثلاً: ما هو نطاق الرواتب لهذا المنصب؟ وما الرواتب التي يتتقاضاها الآخرون العاملون فيه؟ ما مدى خبرتك مقارنة بمن يعملون في الوظيفة نفسها أو من سبق لهم العمل فيها؟ تعتبر هذه المعلومات حاسمة لنقل عملية التفاوض بعيداً عن التعنت والعواطف والشخصنة (حيث يزدهر التمييز) إلى مستوى عقلاني وواقعي وملموس، فعندما تمتلكين تلك الحقائق في جعبتك فسوف تساعدك على سلوك مسلك مختلف، حتى إن لم تستخدمي كل ما تعرفيه منها، وهذا قد يمهد لنجاح مفاوضاتك.

مثال على الفكرة السابقة: تحدثت مع إحدى السيدات عن كتابنا هذا - سأدعوها باسم هيلينا - كانت قد عرضت عليها وظيفة أعجبتها كثيراً، لكن أوقفتها مشكلة واحدة، وهي أن الراتب المقترح نحو 80.000 دولار، وهو أقل بكثير مما تكسبه في وظيفتها الحالية، وكان لديها انطباع بأن الراتب المفترض لهذا المنصب عموماً أكثر، أي قرابة 110.000 دولار. فترددت هيلينا في طلب المزيد؛ لأن مدير العمل نوه في العرض الأولى الذي قدمه بأن كل ما يمكن للشركة دفعه هو راتب منخفض، وعندما ذكرت هيلينا المبلغ الذي ترغب فيه، جرى رفضه على الفور. فكررت هيلينا في الأمر، وقررت أنها على استعداد لقبول الراتب المنخفض؛ لأن الوظيفة أعجبتها جدًا، ولكن حماسها هذا كان ممزوجاً بالقلق، فهي تعلم أنها

إذا قبلت بالراتب الأقل فستورط نفسها في مأزق مالي صعب؛ فهي المسئولة عن معيشتها، إضافة لقرض عقاري يُقطع من راتبها، وهذا بالتأكيد سيجعلها تشعر بالاستياء من نفسها، ومن مدير عملها المستقبلي حتى قبل أن تبدأ.

وهكذا بدأت هيلينا البحث، وتواصلت مع أشخاص تعرفهم يعملون في المجال، وسألتهم عن نطاق الرواتب لتلك الوظيفة بالذات، وعلمت أن 110.000 دولار هو راتب يتواافق تماماً مع المعايير الصناعية المطبقة، وأن 80.000 دولار رقم قليل جدًا بالنسبة للوظيفة، فاتصلت بمدير العمل المحتمل، وقالت: «أود أن أطلب راتباً قدره 110.000 دولار، وبالمناسبة، يسعدني أن أخبرك كيف توصلت إلى مطلبي هذا»، ولكن، لدهشتها، لم يعارض المدير هذه المرة، ولم يسألها حتى كيف توصلت إلى ذلك الرقم تحديداً، وأخبرها بأنه سيناقش الأمر مع زملائه، وبعد فترة وجيزة، اتصل بها ليخبرها بأنها سوف تحصل على الأجر الذي تريده، وعلاوة على ذلك، قدّم لها اعتذاره، مبرراً أن ما حدث كان سوء فهم بشأن الراتب، ولا يريدها أن تشعر بأنه أراد بخسها حقها في الراتب. حصلت على زيادة في الراتب بقيمة 30.000 دولار، مع كتابة اعتذار. هذا الانتصار وليد ذلك البحث.

من دروس مكيافيلي: ليس كل شيء يدور (فقط) حول المال

يمكن للمال أن يكون من أصعب الأمور التي قد تتفاوضين بشأنها، فنتيجة النزال ستكون مصائب قوم عند قوم فوائد: فالشركة هنا تساوم على مبلغ محدد لتنفقه، وإذا دفعت لك مزيداً منه، فسيقل بذلك مقدار المال عندهم؛ لذا، من المفيد أثناء التفاوض التفكير في أمور أخرى ترغبين فيها إضافة إلى المال. هذا التكتيك التفاوضي يعرف باسم تبادل الخدمات أو المقايدة؛ حيث تقدمين مجموعة من الرغبات المتنوعة في عملية التفاوض، ما يوسع الحوار ويساعدك في اكتساب المزيد من الميزات، مع أنه حتماً ترغبين في كسب مال أكثر، ولكن ماذا تريدين بالإضافة إلى ذلك؟ مثلاً: ألا تريدين لقباً وظيفياً جديداً؟ أو فرصة للمشاركة (أو للانسحاب) من مشروع معين؟ أو أن تتمكنين من العمل بأسلوب العمل الحر خارج أبواب الشركة؟ أو ربما تريدين المزيد من الإجازات؟ هل هناك مؤتمر تودين

حضوره؟ أو تدريب تریدین المشاركة فيه؟ أليس اغتنام مكافأة لمرة واحدة غالباً ما يكون أسهل من تحصيل زيادة دائمة؟ كل هذه الأمور تُكلف المال - فهي جميـعاً تعادل زيادة في الراتب - ولكن قد يكون أرباب العمل لديهم استعداد أكثر في بعض الأحيان لتقديم هذا النوع من المكافآت، فإذا تعـذر التفاوض على زيادة الراتب، فهذا سوف يمنحك خيارات بديلة.

توصي خبيرة التفاوض ليندا بابكوك بالتفكير في عشرة أشياء مختلفة ترغبين فيها، ومن ثم تقديمها لتكون خيارات بدائلة خلال اللحظات الحاسمة في عملية التفاوض. تقول: «غالباً ما يقع الناس في شرك الترکيز على شيء واحد، فيكون كل تفكيرهم منحصراً في «كيف يجب أن يكون، أريده بهذه الطريقة لا غير». إن أموزاً أخرى، مثل طلب الترقية، أو مساعد شخصي، أو العمل في أيام الجمعة من المنزل قد تكون ذات فائدة كبيرة لك، وربما من الأسهل على مديرك تقديمها بلا تلاؤ.

من دروس مكيافيلي: اصطنع الابتسامة رغم الظروف

المرأة المثالية تمتاز باللطف، والتعاون، والرحمة، والتواضع، والامتنان... وتبتسم كثيراً، وهذا ما تخبرنا به البيانات على كل حال، هذه المعتقدات مزعجة وهدامة، ولكن من «منظور مختلف» يمكن الاستفادة منها، فعندما تتجه المرأة إلى جلسة تفاوض، من الجيد أن تتحلى بالامتنان.

أعلم! لتوى كنت أخبرك بأن النساء يظهرن الامتنان بشكل مبالغ فيه... ولكن دعينا نجعل هذا الامتنان إستراتيجياً، أعني: لا تميل النساء عادة للحصول على ما يردن من خلال التحدي أو المنافسة (بينما يفعل الرجال ذلك كثيراً)، فإذا بدأت عملية التفاوض بنغمة امتنان افتتاحية، 24 فأنت بذلك توحين لمن تتفاوضين معه بموقف الإيجابي والتعاون لهذا الاجتماع، فابحثي عن شيء تشعرين حقيقهً بالحماس والامتنان له في عملك الحالي أو في الوظيفة المنتظرة. عُبّري عن ذلك أولاً، ثم انتقل إلى ما ترغبين فيه. عُبّري عن حبك لهذه الوظيفة! وعن حبك لهذه الشركة! وأنك متسمة جداً لمستقبلك هنا! وأن العمل مع

الشركة سيصبح مصدر إلهام في حياتك، وأنك ترغبين في تقديم إسهام أكبر للشركة! ولكن تقدمي أفضل ما لديك، فإنك بحاجة لأن يكون الأجر المدفوع لك يعكس مقدار العمل الذي تقومين به.

دعيني أخبرك، إن هذا يبدو مزعجاً للغاية، ليس قوله فقط، بل حتى كتابته، ولكن تذكر أننا نريد الاستفادة من مكيافيلي، الذي لم يكن مهتماً بما تمليه عليه ضمائرنا، أو ما هو مقبول أخلاقياً. ما اهتم به هو الشيء الذي يفيده، الإيجابية تُفيد، والامتنان يفيده. وإليك عزيزتي القارئة ما توصلنا إليه من خلال الأبحاث،²⁵ فقد تبيّن أن مفاوضاتك ستسير على نحو أفضل إذا كنت ودودة ومبسمة، وتشددين على المصالح المشتركة وعلاقاتك الشخصية، وبالأساس، ما تحاولين فعله هنا هو إعادة توجيه الديناميكية التقليدية للتفاوض بين الشركة والفرد، وتعزيز عقلية تعاونية تهدف إلى منفعة الجانبين.

من وجهة نظر ليندا بابكوك، فإن الأداة الجيدة التي يجب استخدامها نتجت عن قرون من التكييف الثقافي المدمر. تقول: «نحن النساء نميل إلى اللطف أكثر، ونجيد معرفة ما يريده الناس. وهذا شيء مهم حقاً أن تعرفي كيف ينظر الطرف الآخر للأمور خلال التفاوض».

فُكّري فيما يريده مديرك ومسئولو شركتك، واكتشفي كيفية استغلال ما يريدونه ليقدموا لك زيادة في الأجر (أو أي شيء تريدينه) وفُكّري كيف سيسغلونك لصالح ما يريدون؛ فهل يريدون منك العمل لساعات أطول؟ هل يريدون أن يظهروا أنفسهم بأنهم شركة عادلة، وتدفع للموظفات أجوراً متساوية للموظفين؟ هل يريدون زيادة مبيعاتهم؟ هل يريدون المزيد من العملاء؟ أم شهرة ودعайه أكثر؟ أم إنتاجاً أكثر؟ أم تنوعاً أكثر؟ وهل يمكنك المساعدة في تحقيق ذلك؟ عندما تريدين التفاوض فأنت بصفتك امرأة احرصي على أن يكون محور المفاوضات هو «نحن».

توضح ليندا ذلك قائلةً: «ما الذي سيجعل الجهة التي تعملين فيها ترغب في زيادة راتبك؟ ربما أنت تقولي شيئاً كالتالي: «أرغب حقاً في إحراز تقدم في هذه الشركة، ويسريني مناقشك في كيفية تحقيق ذلك». هكذا سيدو أنك لا تطلبين زيادة في الراتب، بل ما

تطبينه من جهة العمل هو التخطيط لمستقبل مثير ومفيد لهم ولك (وهذا ببساطة إن حدث فسيشمل زيادة أجرك!). قدمي كل ما تطبينه ضمن إطار مصلحة الجميع.

الخلاصة: أظهرت الدراسات إيجابية التفاوض بهذه الطريقة، فمن يتبعها يتمكّن من (جعل الكعكة أكبر). بمعنى آخر، يتوصل المتفاوضون إلى اتفاقات تعود بالنفع على الجميع، وهكذا تتحول نقطة ضعف المرأة في التفاوض إلى نوع من القوة الفائقة. فعبر إعادة صياغة أسلوبك في التفاوض لتظهره أنك ترغبين في الصالح العام دون أن تخلقي أي نوع من المواجهة، ستوجهين قوتك نحو طريق يشمل مصلحة جميع الأطراف.²⁶

أديل ليم: تقدّر قيمتك على ميزان معرفتك لها

لا تجد الكثير من أفلام السينما التي تخلب لبّك هذه الأيام، وإن وجدت مثل هذه الأفلام فهي لا بد أن تشتمل على بطل خارق، أو الكثير من الانفجارات، ولكن فيلم *Crazy Rich Asians* ليس أحد هذه الأفلام، فليس فيه بطل خارق (إلا إذا اعتبرنا ميشيل يوه أحدهم)، وطاقم التمثيل فيه آسيوي بالكامل تقريباً، وهو شيء غير مسبوق في هوليوود.

شاركت أديل ليم في كتابة سيناريو الفيلم، وقد عملت أديل كاتبة تلفزيونية بجد دون كلل أو ملل مدة تقارب عقدين من الزمن، لتصل إلى أعلى المستويات في عالم كتابة البرامج التلفزيونية الذي يهيمن عليه الرجال عموماً، لا سيما الرجال من ذوي البشرة البيضاء، وتَوَجَّ هذا الفيلم جهود كل تلك السنوات. تقول أديل إن ما أحرزه الفيلم من نجاح هائل، وتناء اكتسح الميدان، كان شيئاً يُشبه الأحلام. ولكنها رفضت عرضاً للمشاركة في كتابة الجزء الثاني؛ والسبب؟ هو المال. فقد عرض عليها من وارنر براذرز أجر يوازي ثمن الأجر المعروض على شريكها الرجل صاحب البشرة البيضاء؛ لذا انسحبت أديل.

ترعرعت أديل في ماليزيا، ومنذ صغرها عشقت سرد القصص، وانتقلت إلى الولايات المتحدة للدراسة في الجامعة، ثم ذهبت إلى لوس أنجلوس بعد التخرج، في محاولة منها

لدخول عالم هوليوود. عملت أديل في وظيفة مساعدة كاتب، واستمتعت بها جدًا، ولكن أحد أول الأشياء التي لفتت انتباها هي أن «غرف كتاب السيناريو» في البرامج والأفلام التلفزيونية يغلب عليها الطابع الذكوري بشكل كبير، ومعظمهم من ذوي البشرة البيضاء. ويُخصص في الغرف عادة خانة لكاتب من أصل غير أصحاب البشرة البيضاء، تُعرف باسم «خانة التنوع»، ويتم التناوب على هذا المنصب كل سنة عادة، ويُخصص له تمويل محدد. مع أن ذلك أمر رائع، لكن المشكلة أن الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظيفة نادرًا ما ينالون ترقية في عملهم، وعمومًا لا يستمرون فيها لفترة طويلة.

من دروس أديل: اغتنمي الفرص التي تسنح لك

استفادت أديل إلى أقصى حد من كل معلومة تمكنت من الحصول عليها خلال عملها مساعدة كاتب، وتدربت على كتابة النصوص وتطوير الأفكار، وبعدها نجحت في الحصول على وكيل ومدير أعمال. وإضافة إلى توصيات من الزملاء، تمكنت أديل أخيرًا، وبالاستفادة من هذه الخبرات ومن عينات كتاباتها، من الحصول على أول وظيفة لها بسمى كاتبة. في عرض تلفزيوني عن الشرطة، شعرت بالسعادة الغامرة، حتى علمت أنها عينت في وظيفة من أجل تلك الخانة التي ينعم بها «الأقليات». تقول أديل: «قلت لمديري: «لا أريد أن أكون كاتبة لأنني من الأقليات، أريد أن أكون كاتبة حقيقة»، لأن مديرني ذكي جدًا؛ طلب مني الجلوس وقال لي: «اسمعيني، جميع الكتاب الآخرين لديهم ميزات لن تمتلكيها مطلقاً، فأنت لم تتعلم في مدارسهم، ولن تكوني قادرة على التحدث بحرية عن الرياضة أو النوادي الليلية؛ لذا اقتني أية فرصة تحصلين عليها، وبعد تمكنت منها تستطعيين إثبات ذاتك»». قبلت أديل بالوظيفة، وجنت ثمار تصرفها ذاك خلال السنوات الخمس عشرة التالية، فقد كتبت أديل عروضاً تلفزيونية مثل: ون تري هيل، والحياة على المريخ، وبرايفت براكتس، ومفقود، وحياة غير متوقعة، ومسلسل عهد.

وفي الفترة التي تربعت فيها أديل على قمة المهنة، جاءها جون إم. شو بخصوص فيلم أثرياء آسيويون مجاني، وكانت رواية في صدارة الكتب الأكثر مبيعاً، وكان جون يعمل مع

الفريق الذي يحاول جعلها فيلماً، وقد كان لديهم سيناريو مكتوب بيد كاتب سيناريو معروف، لكن جون اعتقد أن أديل قد تضفي بعض الأصلة ووجهة نظر أنثوية إلى السيناريو. وافقت أديل على إلقاء نظرة عليه، تقول: «يا إلهي، في الحال شعرت بأنني الشخص المناسب لهذا العمل بنسبة 100%，في أحد المشاهد الافتتاحية، تحضر شخصية ميشيل يوه أحد الدروس الدينية، ووالدتي في الواقع تحضر تلك الدروس نفسها، ولا تتغيب عنها مع سيدات آخريات. يرتدين مجواهاتهن وحقائبهن، ويتحدثن عن الشؤون الدينية، وأيضاً يجدنها فرصة للحديث عن أبنائهن، وبناتهن، وعما يفعلنه في المدرسة، ومثلاً من حملت، و«كيف نصلح حياة أبنائنا»».

تقول أديل إن الأجر الذي تقاضته لم يكن مجزياً؛ لأنها انضمت لفريق العمل متأخراً، ولكنها التحقت بهم وهي قمة في السعادة، ففكرة رؤية الآسيويين يمثلون في فيلم هوليوودي ذي ميزانية كبيرة هي فكرة أثارت حماسها، قالت عن ذلك: «خلال كل سنوات عملني في الكتابة التلفزيونية، لم تتح لي فرصة كتابة شخصية رئيسية تشبهني، ما كتبته كانت رسالة حب للعالم الذي نشأت فيه». كان السيناريو مذهلاً؛ وتنافست مجموعة من الإستوديوهات للحصول عليه، وفي نهاية المطاف، تمكنت شركة وانر برادرز من الظفر بإنتاج الفيلم، وفي خضم كل ذلك كانت مشاعر أديل تملؤها البهجة.

حصد فيلم أثرياء آسيويون مجانين أكثر من 230 مليون دولار، ونال إعجاب النقاد والجماهير في جميع أنحاء العالم. وهكذا أعلنت وسائل الإعلام عودة الكوميديا الرومانسية! تقول أديل إن التجربة برمتها كانت مثيرة، وتجاوزت كل ما تخيلت، وما استولى على اهتمامها هو اقتراب المعجبين منها باستمرار وقولهم إن رؤية طاقم عمل مكون من أشخاص آسيويين في فيلم هوليوودي بميزانية كبيرة يحمل قيمة معنوية كبرى. تقول أديل: «في أحد مشاهد الفيلم تصل الشخصيات الرئيسية إلى سنغافورة في سيارة من نوع جيب على الطريق السريع، وقد قال لي أحد المعجبين إن ذلك المشهد أبكاه؛ لأنه كان مشهداً لزوجين آسيويين يتصرفان بطريقة طبيعية، وهو نادراً ما يرى ذلك على الشاشة. إن رؤية شخص يشبهك على الشاشة، شخص ليس سيئاً، ولا هو بالآسيوي

متطرف الذكاء صديق البطل؛ رؤية شيء كهذا هو أمر غير عادي، فأنت تشعر بأن الفيلم عنك، أجل أشعر بأنني بطلة القصة.».

من دروس أديل: لا تقنعي بالفتات.

بعد حالة النجاح الكبيرة والتقدير والضجة الإعلامية الواسعة، أرادت وانر براذرز تأمين فريق العمل المذهل نفسه لكتابه جزأي فيلم أثرياء آسيويون مجانيين الثاني والثالث. أسعد ذلك أديل كثيراً، وبعد تلقيها العرض البالغ 110.000 دولار، اكتشفت أن شريكها الكاتب بلغت قيمة عرضه 800.000 دولار. في بادئ الأمر، اعتقدت أديل أنه خطأ مطبعي، تقول: «أضحكني ذلك، لكن أكذ لي وكلائي الأمر بقولهم: «لا، لا، هذا ليس خطأ». احتجت أديل على ذلك، وأعلمت وانر براذرز بأنها تطلب أجراً متساوياً مع شريكها في الكتابة. رفضت وانر براذرز طلبها، بحجة نقص خبرتها في كتابة سيناريوهات الأفلام بعد أن غضت بصرها عن خبرتها في كتابة السيناريوهات التلفزيونية لمدة عقدين من الزمن، وحقيقة أنها شاركت في كتابة فيلمهم الرائع الذي حقق لهم ما قيمته 230 مليون دولار، ولم تتراجع وانر براذرز، فانسحبت أديل.

تتذكر أديل ذلك قائلة: «لقد كان موقفاً مفجعاً، فلقد أحببت الفيلم، وأحببت جون والطاقم وكل ما فعله من أجل المجتمع». إلا أن أديل كانت واثقة بأنها اتخذت القرار الصحيح، فهي تعرف قيمة إسهاماتها، ولن تقبل بأقل مما تستحق. تقول: «تشيع فكرة في هوليوود أن شركات الأفلام تطلب مشاركة من مثلها بغض الاستعراض فقط بأنها تناصر التنوع، وترى أن الشخص الذي حققاً أنجز العمل هو الكاتب ذو البشرة البيضاء المخضرم. لم أستطع تقبل أن الناس قد يفكرون أو يعتقدون بي هذا».

حضرها بعض الأصدقاء والزملاء من أن هذا قد يؤثر سلباً على مسار حياتها المهنية، وأنه سيوحي بأنها شخصية صعبة الإرضاء أو متطلبة جداً، حتى والدتها قلقت أيضاً، وفي محاولة لإثناء أديل عن قرارها شجعتها على قبول العرض؛ فعلى الرغم من كل شيء، رواج

فيلم أثرياء آسيويون مجانيين كان هائلاً وغير مسبوق، والمشاركة في أمر كهذا يمثل فرصة نادرة للمشاركة، لكن مع ذلك بقيت أديل متمسكة بقرارها.

سألتها أنت نادمة على اتخاذ هذا القرار، فأجبتني دون أدنى تردد: «لا، لم أندم ولو لطيفة عين؛ لأن ذلك كان سيجعل روحي تتآكل؛ لدي أبناء، ولا تخيل مطلقاً أن ترضى بالقليل في موقف تُعتبر فيه أقل شأنًا من الرجل».

إن انتشار أخبار الصفة، وقرار أديل بالتخلي عن امتياز المشاركة في كتابة أجزاء الفيلم الشهير الأخرى، أثار هرجاً ومرجاً صحفياً،²⁷ وتلقت أديل رسائل دعم نسائية من جميع أنحاء العالم، يقدمن لها الشكر على عدم قبول الأقل. تقول: «تحدثت نسوة من جميع المجالات عن تجارب مماثلة؛ حيث يُدفعن دفعاً نحو الشعور دوماً بأنهن محظوظات بوجودهن أمام طاولة المفاوضات، ويجب عليهن الامتنان فقط، وتقبل ما يعطى لهن».

ويبدو أن مسار أديل المهني لم يتأثر سلباً بما جرى؛ فقد اختيرت من قبل شركة ديزني لكتابة فيلم الرسوم المتحركة ريا والتنين الأخير، وباعت سيناريو لشركة ليونزجيست، بل دُعيت لإخراج الفيلم، وحتى والدتها تغيّر رأيها. تقول أديل عنها: «اتصلت بي، وقالت: «أنا سعيدة جداً لأنك فعلت ذلك»، وأخبرتني بأنها واجهت الكثير من المواقف الشبيهة في حياتها، وأحسّت أنه لا خيار أمامها سوى الرضوخ والمضي قدماً، لكن ما فعلته جعلها تشعر على حد قولها: «بأن ابنتها تستطيع الدفاع عن نفسها ورد المظلمة وانتزاع حقها»».

وزن قيمتك

المال هو تعبير عن القيمة؛ لذا يستند حصولك على ما تستحقينه مادياً إلى إدراكك لقيمة عملك ووقتك والاعتراف بهما. وهذا ليس بالأمر السهل؛ ستواجهين العديد من الحكايات التي تُبرر لك الأسباب التي قد تدفعك لقبول أقل مما تستحقين، وسيقصون عليك السبب وراء أن عملك يُعتبر أقل قيمة، وسيخبرونك باحتمالات مقاومة صاحب العمل لطلباتك؛ لذا فالالمطالبة بالاعتراف بقيمتك في محيط عملك واحدة من أهم الخطوات لاكتساب القوة

والنجاح (والعقلانية) في حياتك المهنية. ولكي تتحقق ذلك فإنك تحتاجين إلى نهج عملٍ؛ نهج سيتطلب منك وقتاً وجهداً وشجاعة وبعض البحث والتحضير، وإن وزن المرة لقيمتها ونضاله على ميزان الاستحقاقية في سبيل إثباتها من أفضل الهدايا التي قد يقدمها المرة لذاته ومستقبله المهني.

أتمنى لو أتمكن من قول إن وظيفتي الأولى كانت آخر مرة واجهت فيها مشكلة التمييز في الرواتب. مع الأسف لم تكن كذلك، وبعد سنوات، وجدت نفسي أبكي في الحمام بعدما عرفت أنني أتقاضى راتباً أقل من ربع راتب زميل لي ذي خبرة أقل.

ومن الحمام، اتصلت بأحد أصدقائي المقربين، وأخبرته بما حدث، وهمست وأنا أشهق بالبكاء: «أشعر بالإحراج الشديد»، فأخبرني صديقي بما قالته له والدته ذات مرة، وكان حينها في موقف مشابه: «لابأس بما تشعرين به من ألم الآن، فهذا سيدفعك للبحث عما تستحقينه فعلاً»، وهذه الكلمات بقيت محفورة في أعماقي، وكلما أوجعني جرح التمييز، أو كلما تحدثت مع شخص آخر يتألم منه، أنارت تلك الكلمات حنايا نفسي. المواجهة مع الوحش ربما تكون صعبة ومؤلمة، لكن ألم الانكفاء والهوان أصعب. ستشعرين بالألم، مع ذلك ضعي خطة، ثم عودي واطببي ما ترينه يزن قيمتك حقاً.

3 الثقة

فيفيان مينج: التحول وقوة الهدف

«يرى الجميع ظاهر أمرك، ولكن من يعرف جوهرك الحقيقي هم قلائل».

– مكيافيلي، الأمير (الفصل الثامن عشر، DTE)

عندما أفكر في الثقة في بيئة العمل، أتذكّر دائمًا حلقة من مسلسل *The Office* شاهدتها منذ سنوات. في تلك الحلقة، كانت لجنة التوظيف تجري مقابلات مع المرشحين لوظيفة مدير فرع شركة الورق دندر ميفلين في سكرانتون، بنسيلفانيا. أحد هؤلاء المرشحين يُدعى روبرت كاليفورنيا (الممثل الرائع جيمس سبيدر). روبرت هذا لم يمتلك أية خبرة في صناعة الورق، وبالأحرى لم يعرف شيئاً عن الورق أو عن الشركة على الإطلاق، وما كانت تنتظي عليه خبراته السابقة - على ما يبدو - هو بيع معدات الحفر المستعملة في أعماق البحار. سأله أحد أعضاء لجنة التوظيف كيف يعتزم أن يدير شركة الورق، وهو لا يعرف شيئاً عن العمل أو عن المنتج، فأجابه روبرت بسؤال، وهو يميل إلى الوراء على كرسيه: «أنت لا تعمل في قسم المبيعات، أليس كذلك؟!». ثم أكمل بحزن: «عندما أجلس أمام رجل، وأنظر إلى وجهه، وأحدق إلى عينيه، حينها لن يهم إن كان يريدي الورق ذا المائة دولار أم معدات الحفر في أعماق البحار ذات المائة مليون دولار. لا تكن أحمق... حقيقة ما يريده هو الاحترام، ويريد الحب، وأن يشعر بشبابه؛ هو يريد أن يكون جذاباً. (يتوقف روبرت لحظة، ويتابع) لا يوجد شيء اسمه منتج، لا تعتقد مطلقاً أن هناك ما يُدعى منتجًا... هناك فقط الرغبة العاطفية، كل شيء يدور حول الرغبات العاطفية».

أذهلت أقوال روبرت أفراد لجنة التوظيف، فهلل أحدهم وعبر عن اعتقاده بأن مؤهلات روبرت أعلى مما تتطلبه الوظيفة، في حين قال آخر إنه يعتقد أن روبرت شخص عبقرى. دخل روبرت المقابلة بلا خبرة أو مؤهلات تخص الوظيفة، ولم يُظهر أية معرفة بكيفية

العمل أو الوظيفة المعنية. إذن ما الذي أظهره بدلاً من ذلك؟ لقد أظهر الكثير من الثقة، وخرج من المقابلة وهو يقول مُصرّاً: «سأحصل على الوظيفة»، وبالفعل، ذلك ما حصل. قد يكون هذا مجرد مسلسل تلفزيوني، لكنني أمعنت التفكير في تلك الحلقة كثيراً؛ لأن ما قيل فيها - حسب اعتقادي - يحمل معنى عميقاً جدّاً.

لعلك تشعرين بأن الثقة تبدو بعيدة المنال، وسريعة الزوال، لكن تأثيرها لا يمكن إنكاره. تظهر الأبحاث أن تأثير الثقة على مسار الشخص المهني أكبر من أي شيء آخر، بما في ذلك الكفاءة (للأسف)، فالثقة تؤثر على المسار المهني الذي تختارينه، وإلى أي مدى سوف تتقدين فيه،¹ كما تؤثر على كمية الأموال التي تجنينهما، وعلى مدى سعادتك في عملك، وتحدد احتمالات اغتنامك لفرص التصادف في الطريق؛ فمن تعاني نقصاً في الثقة تقل احتمالات قبولها للمخاطر، أو أن تجرب شيئاً جديداً، وإذا أحسست بالعجز، فمن المرجح جدّاً أن نقص الثقة جزء من السبب، وليس مستغرباً أن تواجه النساء صعوبات في هذا المجال. وقد أظهرت الدراسات² أن نسبة الثقة التي تتمتع بها المرأة تعادل - في المتوسط - نصف ثقة الرجل.

الثقة بالنفس... تجري في الدماء... أم تحتاج إلى بذل الهمة والذكاء؟

تظهر مغبة نقص الثقة بطرق متعددة، بما في ذلك كيفية تقديرنا لأنفسنا ولعملنا. وقد كشفت الدراسات الواحدة تلو الأخرى أن الرجال يعطون لأعمالهم قيمة مالية أعلى مقارنة بالنساء. وفي إحدى الدراسات، طُلب من عدة رجال ونساء أداء مهمة معينة، ومن ثم تم تقدير المبلغ الذي يرون أنهم يستحقون أن يُدفع لهم - وبشكل متوسط - كان المبلغ الذي رأى الرجال أنهم يستحقونه أعلى بنسبة 63% مما قدرته النساء لأنفسهن، مع أن نتيجة أداء الرجال كانت أقل كثيراً.³

لا تؤثر الثقة على الراتب فقط، بل تلعب دوراً كبيراً في الترقى. لوحظ في شركة جوجل منذ سنوات أنَّ تقدُّم النساء على الهرم الوظيفي أبطأ من نظائرهن من الرجال؛

فُكِّلَ فريق لبحث الأمر، وكانت ناتالي جونسون جزءاً منه. بدأ الفريق استكشاف كيف يطبق نظام الترقية في جوجل، واتضح أن نظام الشركة يطلب من الموظفين ترشيح أنفسهم للترقية قبل أن ينظر مدحروهم في الأمر. اتضح تلاؤ النساء كثيراً في ترشيح أنفسهن مقارنة بالرجال. تقول ناتالي: «كانت عملية الترشيح الذاتي تعود بالفائدة على الرجال»، وهذا يتنامى مع دراسة معروفة من شركة هيوليت وباكارد؛ حيث لاحظت أن الرجال يرشحون أنفسهم للترقية عندما يمتلكون 60% من المهارات المطلوبة للمنصب الذي يطمحون للحصول عليه، في حين لا تمثل السيدات إلى ترشيح أنفسهن 4 حتى يمتلكن 100% من المهارات المطلوبة. فكُّري كم تحتاجين من الوقت لامتلاك 60% من المهارات المطلوبة لوظيفة معينة، مقارنة بالوقت الذي تحتاجين إليه للوصول إلى نسبة 100%. فكُّري في سرعة اتساع هذه الفجوة على مدى المسار المهني.

ولا يقتصر الأمر على أن ذوي الثقة الزائدة يرشحون أنفسهم قبل البقية الذين يفتقرن لها، بل من المرجح أيضاً أننا سنشجعهم وسندعمهم؛ فنحن نعجب أكثر بمن يثق بنفسه. أجرى الدكتور كاميرون أندرسون، الباحث في جامعة كاليفورنيا، بيركلي، أبحاثاً شاملة حول ظاهرة الثقة بالنفس، ووجد أن الناس يستجيبون استجابة إيجابية كبيرة لمن تبدو عليهم الثقة بالنفس، وينحونهم غالباً مكانة عالية في المجموعات (أي، الأدوار القيادية).

بالطبع، إن التحلّي بالثقة، أو الافتقار إليها ليس وليد العدم، فهو حصاد سنوات طويلة تتكددس خلالها رسائل ثقافية معينة، فالرجال يشجعون على الثقة والغطرسة، وتوّكّد لهم قيمتهم في ساحات العمل والعالم. وفي الجهة المقابلة، تشجع النساء على التواضع وإنكار الذات، وعلى التشكيك بأنفسهن 5 باستمرار؛ حيث يتلقين أفكاراً تفيد بأن قيمتهن تعتمد على أمور مثل الشباب، والجمال، واللطف، والجاذبية، ومدى قدرة المرأة على المشي بأحذية غير مريحة لتبدو أنيقة، وعدد من الأمور الأخرى تثقل السيدة بمشاعر القلق وعدم الاطمئنان، وبالتالي تثقلها بأفكار توحّي لها بأنها ليست أهلاً لبيع معدات بقيمة 100 مليون دولار لشخص ما؛ معدات تُستخدم في عمليات الحفر في أعماق البحار.

من دروس مكيافيلي: الثقة الجنونية

أدرك مكيافيلي مدى أهمية الثقة بالنسبة للأمير، بل كان تشيizeri بورجا أحد جنرالاته المفضلين نموذجاً عن معنى الثقة غير المكتسبة... ففي الفترة التي مثل فيها مكيافيلي مدینته فلورنسا كان تشيizeri - ابن أحد كبار رجال الدين - جنرالاً قوياً⁶ (صحيح أنه ليس مأولاً أن يكون لدى البابا أطفال أو زوجات في الفاتيكان، ولكن اتسمت تلك الحقبة بالغرابة). استخدم تشيizeri ثروة عائلته وعلاقاته لتجمیع جيشه، وثم شنَّ حملة للاستیلاء على أكبر قدر ممکن من الأراضي الإيطالية، فقد نجح نجاحاً باهراً في تعبئة قواته وتحفیزهم، واستخدمهم لإقامة دولته الصغيرة في شمال إيطاليا بعد خوض أحداث دموية استنزافية. احتاج تشيizeri إلى مساندة أصدقاء وحلفاء، وأراد دعم فلورنسا، التي كانت تشتراك في الحدود مع الإقليم الجديد لتشيizeri، ودعا إلى اجتماع مع الجمهورية، فأرسلت فلورنسا مكيافيلي ودبلوماسيًا آخر ليلتقيا به.

أبدى تشيizeri موهبة درامية كبيرة؛ حيث رتب للاجتماع مع مكيافيلي وزميله ليلاً في غرفة تضيئها المشاعل، وأغلق الباب وراءهم، أخبرهما بأنه يريد أن يكون صديقاً لفلورنسا، ولكن إذا لم ترغب فلورنسا في صداقته، فسوف يسحقها. ثم طالب فلورنسا بدفع مبلغ مالي ضخم (ربما كان ذلك اعتقاده عن الصداقة?). سلك تشيizeri سلوكاً عنيفاً، واستفزازياً بلا داع، وبصراحة كان سلوكه غريباً. إزاء هذا السلوك ربما سيشعر معظم الناس بالخوف، أو الصدمة، أو الاشمئاز، لكنه سحر مكيافيلي. قال في رسالة بعد وقت قصير من الاجتماع: «هذا السيد رائع حقاً، ومذهل». ⁷ فما الذي أحبه مكيافيلي في تشيizeri؟ تکمن الإجابة في باقي رسالته؛ حيث يقول: «ثقة مهيبة، وتجعله يبدو منتصراً وجسوراً لا يُهزم».

وهذا كله رائع بالنسبة لتشيizeri، ولكن ماذا لو لم تملكي الموارد والجيوش ولم تشتريها بمال والدك؟ ماذا تفعلين إن لم تمتلكي الثقة كما امتلكها تشيizeri؟ بالتأكيد أي شخص يريد أن يتمتع بالثقة، لكن تکمن المشكلة في أن الرغبة وحدها لن تفتح لك أبواب الثقة. في

الواقع، ربما محاولات التصنع ستجعلك تبدين أقل ثقة بالنفس. وهذا الأمر برمته يذكرني بمشاعري في المرحلة المتوسطة (الإعدادية)، عندما بذلت قصارى جهدي لأبدو جذابة، ثم بطريقة مثيرة للسخرية ومساوية، انقلبت جميع المحاولات ضدي فبدوت غير جذابة.

من الجيد أنني لم أكن سيئة للغاية في هذه الحياة، ولو كنت كذلك فلربما أعادوني إلى المرحلة الإعدادية لأقضي حياتي إلى الأبد في محاولة فهم كيف أصبح جذابة، ولكن (على عكس اكتساب الجاذبية)، تظهر الأبحاث أنه بالفعل بإمكانك أن تزيد من ثقتك بنفسك من خلال القيام بالتدريب والممارسة؛ على الأقل إلى حد ما.

من دروس مكيافيلي: تظاهر حتى تنجح

قد لا تكون فاعلية الثقة المصطنعة مثل الثقة الحقيقية، لكنها، وكما وجد الدكتور كاميرون أندرسون: تظل فعالة للغاية، فإذا تحلّى شخصان بمستوى المهارة نفسه، فإن الشخص الذي يبدي ثقة أكبر سيظهر كأنه أكثر كفاءة. تذكرى هذا عندما تخافين من التحدث في اجتماع، أو من تقديم فكرة جديدة، أو من طلب زيادة في الراتب، فالظهور بالثقة سوف يصل بك على المراتب.

كيف تستطعين أن تظاهرى بالثقة إذن؟ هناك بعض الأمور الأساسية تستطعين فعلها كي تبدي أكثر ثقة بنفسك، ومع مرور الوقت سوف تتمكنين من ذلك حقيقة.

من دروس مكيافيلي: فقط كوني واثقة وامضي في طريقك.

يعتبر حلم تشيري بورجا بإنشاء دولته الصغيرة من الصفر دون أي مقومات حلماً جنونياً من نواحٍ عديدة، فهو لم يكن أميراً أو جنرالاً أو محارباً، وإنما من ناحية المهنة كان رجل دين. يفترض به أن يؤدي العبادات ويتأمل في الحياة الدنيوية الفانية، لأن يفكر في جمع الجيوش وذبح الفلاحين واحتلال الأراضي. كما سرت شائعات بشعة حول تشيري وعائلته، منها أنه قتل أخاه الشقيق، وارتكب أبشع الأمور. مثل هذا يمكن أن يؤثر سلباً على

تقدير الشخص لذاته. علاوة على كل ذلك، أصيب تشيرزي بمرض الزهري، وانتشرت التقرحات والطفح الجلدي هنا وهناك بطريقة فظيعة على وجهه، ما دفعه لارتداء قناع جلدي أسود صُنع بشكل خاص له.

كان مرض الزهري قاتلًا في ذلك الوقت، فمن يصب به يُمْتَ موتًا بطريقًا ومريرًا، فضحاياه يفقدون تدريجيًّا سمعهم وعقلهم والسيطرة على أجسادهم، وهذا مصير مرعب لكثير من الناس. ومن الطبيعي أن يقضي المصاب به كل وقته في التقرب من الله، والتفكير في الفناء والموت، ولكن لم تكن هذه حال تشيرزي... تشيرزي كان واثقًا بنفسه، واثقًا جدًّا لدرجة الجنون. هذه الثقة أدخلت في رأسه فكرة إنشاء (أرض تشيرزي) فاشترى جيًّا لنفسه، وبدأ يداهم الأراضي الإيطالية من حوله. عدوانيته وغطرسته الجارفة ودهاؤه أثبتت فاعلية كبيرة مع جنوده ومع زعماء العالم. اكتسب تشيرزي دعم (والده) وجمع المال، ونجح في تحقيق حلمه، وأصبح الرجل الذي تمناه.

الأشخاص الواثقون بأنفسهم يفعلون الأفاعيل؛ أما مَن يفتقرون إلى الثقة فهم يتذدون، ولهذا فنقص الثقة يمكن أن يحدث ضررًا حقيقىًّا ودائماً على المسار المهني؛ فهو يؤدي إلى التراخي والتقاعس. في كتاب *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance—What Women Should Know* كاي، الثقة بأنها: «الشيء الذي يُحَوِّل الأفكار إلى أفعال»،⁸ فمن يفتقر إلى الثقة غالباً ما يدور في حلقة مفرغة متبعة، محاولاً ترتيب كل شيء ترتيباً مثالياً قبل أن يطلب المزيد، أو قبل أن يجري التعديل. ببساطة، يقع في فخ الكمالية.

مازق الكمالية

تواجه المرأة العالقة في فخ الكمال عدداً من المشكلات في بيئة العمل، لكن سعيها الحثيث نحو الكمال مفهوم؛ العملية تتعلق بالسيطرة، وعندما ترين نفسك ضمن نظام لا يتعامل معك بإنصاف فالشيء الوحيد الذي تستطيعين أن تسيطري عليه هو العمل الذي بين يديك. لكن يستحوذ على الكثيرات هاجس أن تعمل كل شيء بطريقة مثالية لدرجة لا يمكن

إنكارها، وهذا ما مرت به الدكتورة تينا أوبى أثناء دراستها لنيل درجة الدكتوراه عندما حاولت نشر أبحاثها ورفضتها الأوساط العلمية؛ وتملكها الإحباط، خاصةً بعد نشر أبحاث زملائها ذوي البشرة البيضاء، مع أنها لا تصل إلى درجة دقة أبحاثها وتفاصيلها. قررت تينا أن تضاعف جهودها وتخضع عملها لمزيد من البحث والتدقيق، ومع ذلك لم تفلح في تغيير موقفهم. ثم نصحتها إحدى المرشدات قائلةً لها: «اسمعي، أعلم أنك تحاولين الكتابة بطريقة منهجية منظمة، ولكن أريد منك أن تتبعي أسلوب أولئك الشباب ذوي البشرة البيضاء، المتعالي في الكتابة، فأنت تستدين بخمسة شواهد في كل جملة، وهذا يشتت التركيز على الفكرة الرئيسية التي تبحثينها. بعض هؤلاء الرجال ذوي البشرة البيضاء، يقدمون أبحاثاً لم تدقق تدقيقاً كافياً مثل بحثك، ومع ذلك تتلقين الرفض لأنك تعالين في محاولة إثبات كفاءتك». أدركت تينا أن بحثها لا يحتاج إلى مزيد من التمحيص والتدقيق؛ بل إلى مزيد من الثقة. تقول تينا ضاحكةً: «وكما استبدلت المغنية بيونسيه على المسرح شخصية ساشا الشرسة بشخصيتها الخجولة، بدأت أستوحي أسلوب الرجل ذي البشرة البيضاء في الكتابة، وفجأة أصبحوا ينشرون أبحاثي».

انتهاج الكمال طريقاً هو سير نحو الدمار، ومثل تلك العقلية تجثم على قدرات صاحبها فتستنزفها. إن تلاشي المنطق في بيئة العمل وبين روادها أليس الثقة رداء القوة، وإن لم تقتنع بهذا، فتذكّر قصة تشيزيри بورجا.

وبما أن قلة الثقة بالنفس تقود إلى التفاس، فالحصول على مزيد من الثقة لا يكون إلا بالاضطلاع بمزيد من الأفعال، مثلًا: اطلبى زيادة في الراتب، وتحدى في الاجتماعات، وطالبي بموارد إضافية. ولتفعلى ذلك ضعي نفسك مكان تشيزيри بورجا؟ وفكري ماذا كان سيفعل؟ ثم افعليه. (حسناً، ليس بالضرورة ما فعله بحذافيره، إنما أعني أن تتبعي الفكرة العامة).

هل ترغبين في زيادة الراتب أم في ترقية أم تودين العمل في وظيفة جديدة؟

اطلبى ما ترغبين به.

ربما ستخوضين تجربة مزعجة للغاية، وقد يصيبك الأرق عدة ليالٍ قبلها، ولكن النقطة الأهم هي أنك ستقفين هناك، تقاتلين من أجل حق المسكوت عنه، وتقاومين ما دفع النساء حول العالم إلى الإمساك عن طلب المزيد.

اطببي، اطلببي الآن.

كlier واسerman، هي مدربة في كيفية طلب زيادات على الرواتب، ومؤلفة كتاب: *Ladies Get Paid: The Ultimate Guide to Breaking Barriers, Owning Your Worth*, *and Taking Command of Your Career* أجور في العمل، وتعتقد أن الانتظار ربما هو أكبر فخ قد تقع فيه المرأة، وتقول: «أرى كثيراً من النساء ينتظرن حلول «اللحظة المناسبة»، ويعرضن أنفسهن لضغط كبير». توصي كlier بالنظر إلى التفاوض على أنه خطوة تمهدية لحوار ممتد - بمعنى آخر - لا تطالببي بالزيادة مرة واحدة فقط، بل اعتبري طلبك حلقة من سلسلة منتظمة تشكل قوام العلاقة بينك وبين الشركة، واجعلي الأمر مثل تنظيف الأسنان؛ فعندما تنظفينها بانتظام يصبح الأمر أسهل وأقل ألمًا بكثير (وأقل نزيفاً) مما سيكون عليه لو أنه حدث سوي.

أكد مكيافيلي في كتابه الأمير هذه النقطة مراً وتكراراً، بسبب تردد مجلس فلورنسا المستمر الذي أغاظه وأتقل بظله على روحه، فمجلس فلورنسا - وعلى عكس تشيزيри الجريء - لم يرغب مطلقاً في أن يتخذ قرارات صعبة، أو أن يسيء إلى أي شخص أو حتى أن يختار الانحياز إلى أحد الأطراف في المعارك والمناوشات الكثيرة الدائرة حولهم، ولكن هذا التردد لم يكن نهجاً آمناً كما ظنوا، بل كان أحد أسباب خسارة فلورنسا لحكومتها الجمهورية، ومن ثم عودتها للبقاء تحت الحكم الملكي للعائلة القوية. ونتيجة هذه التجارب يعتقد مكيافيلي اعتقداً راسخاً عند الواقع في حالة الشك، أن أفضل ما يمكن فعله هو الإقدام. كتب في رسالة إلى أحد الأصدقاء: «أعلم أن الكثيرين يظنون أن سياسة الحياد هي خيارهم الأكثر أمناً، لكنني أعتقد أنهم مخطئون، فالحياد طريق وعر محفوف

بالمخاطر»،⁹ وبالنسبة للأمراء، قالها مكيافيلي بصراحة: «سيؤدي التردد غالباً إلى تدميرهم» (الفصل الحادي والعشرون، DTE).

من دروس مكيافيلي: لا تقع بما دون الثجوم

عادةً ما يكون سقف توقعات الواثقين بأنفسهم عالياً، فإن أردت زيادة ثقتك بنفسك، فارفعي مستوى تطلعاتك وتوقعاتك الشخصية، نصح مكيافيلي الأمير الغازي بأن يضع لنفسه توقعات أعلى وأبعد مما يرغب فعلياً، وشبّه ذلك بقوله: «مثل الرامي الماهر، الذي... يُسدد سهامه أعلى كثيراً من الهدف المنشود...» (الفصل السادس، DTE).

تري المدربة كلير واسerman أن الشخص الذي يُحدد أهدافاً عالية يجني محسولاً وفيراً. تقول: «جاءتني امرأة وأخبرتني عن اكتشافها مؤخراً تقادسيها راتباً أقل من راتب زميلها، ولكن بالنسبة لها، لم تعتبرها قضية تميّز بقدر ما أدهشتها راحة زميلها في طرح أرقام كبيرة لا تخيل مطلقاً أنها قادرة على طلبها». تقول كلير إن الثقة هي أداة قوية للغاية أثناء عمليات التفاوض، والسلاح السري لأي عملية تفاوض هو أن تؤمني بأنك تستحقين ما تطلبينه.

من يتهيب صعود الجبال: عملت جانيت بابين مذيعة ومنتجة لبرامج إذاعية عامة ومدونات صوتية لمدة طويلة، وخلال حياتها المهنية، كانت موظفة عادية؛ ولم تشغل أي منصب إداري مطلقاً، ولم تتعامل مع الميزانيات المالية، ثم حصلت على وظيفة ضمن برنامج لإطلاق مدونة إذاعية صوتية، وبلا مقدمات أصبحت تدير فريقاً، وتدير ميزانية، وتتولى التوظيف لبعض المناصب. اختارت رجلاً لوظيفة من الدرجة الأولى، وامرأة لوظيفة من الدرجة الثانية، ومنتختها الشركة نطاقاً للأجور التي يمكن دفعها لكل موظف. تراوحت الرواتب بالنسبة لوظيفة المرأة بين 50.000 و58.000 دولار. قدّمت جانيت للمرأة 50.000 دولار فوافقت عليها في الحال. تقول جانيت: «قبلت فوراً بأول عرض من دون تفاوض». وتوضح جانيت أنها تحمسّت جدّاً للسيدة، وكانت على استعداد أن تمنّحها المزيد لو طلبت، لكنها لم تفعل. تقول: «شعرت بالندم قليلاً، لكن هذا وفّر لي

مبلغًا إضافيًّا أستطيع إنفاقه على أمور أخرى»، وأضاعت هذه السيدة الشابة كسب 8000 دولار زيادة لأنها لم تطلبها.

أما تجربتها في عرض الراتب على الرجل فكانت مختلفة تماماً، وبحكم أن منصب ذلك الرجل أعلى؛ عرضت جانيت عليه 65.000 دولار من ميزانية مقدارها 72.000 دولار، تقول: «اتصل بي على الفور، وأخبرني بأنه متحمس للعرض، ولكن يجب رفع الأجر إلى 70.000 دولار». ما لفت انتباه جانيت لم يكن فقط طلبه، بل الأريحية التي أظهرها طوال محادثة التفاوض. وصفته بقولها: «بدا واثقًا ومتفائلًا، بينما أنا إذا حاولت طلب زيادة في الراتب، يتملكني التوتر، وأقضي الليل بأسره وأنا أفك في الحجج التي سأقولها، وكيف سأبرر حاجتي إلى المال... ما أثار في نفسي مشاعر مختلطة. ولكن ذلك الرجل بدا مرتاح البال جدًّا، وأخذ الأمر ببساطة، وتحدث بطريقة طبيعية للغاية». جانيت قدمت للشاب ما طلب من مال إضافي، ولم يترك من الميزانية المفوضة بها سوى 2000 دولار. أخذت جانيت عبرة من تلك التجربة، كما توضح قائلة: «في المرة المقبلة التي سأطلب فيها زيادة راتب، لن أبذر لماذا أحتاج المال، ولن أعتذر، سأقدم طببي من دون توتر، فال موضوع لا يحتاج إلى كل هذا القلق». إذن، حتى تتجه في التظاهر بالثقة، فكري فيما تطلبينه، متخيلًّا أنك لست مضطربة للتفاوض؛ فالعالم من حولك يسوده العدل والإنصاف، والدنيا جميلة، والحياة وردية. في هذه الحالة، ما الراتب الذي تستحقين الحصول عليه؟ ثم أضيفي على المبلغ الذي خرجت به 10% واطلبيه.

إذا واجهتك صعوبة في تحديد الراتب الذي تشعرين بأنك تستحقينه، فهناك حيلة رائعة يمكنك تجربتها، نستمدّها من دراسة 10 أجرتها الدكتورة ليندا بابكوك وزميلتها الدكتورة جوليما بير. فقد وجدتا أن المرأة التي تستعد للتفاوض كما لو أنها ستتفاوض نيابة عن شخص آخر، تميل إلى طلب زيادة أكبر، وتخرج بنتائج أفضل؛ لذا عندما تريدين التفاوض فكري في زميلك، وما الأجر الذي يستحقه، واطلبيه.

ربما لن تحصل على ما تريدين تماماً، أو على ما كنت ستحصلين عليه لو أنك، مثل رجل ذي بشرة بيضاء مجنون، يدعمك جيش اشتراه والدك، لكن لا تزيدي الطين بلة، وتطبقي أقل مما تستحقينه.

من دروس مكيافيلي: خطوات صغيرة

يرى الدكتور كاميرون أندرسون أن الثقة تُشبه العضلات، وكيف تبنيها عليك التمرن، ومع مرور الزمن تُبني شيئاً فشيئاً. يوصي كاميرون بأن تبدئي بتحقيق الأمور الصغيرة. يقول: «ابحث عن إنجازات صغيرة أولاً، ثم انتقل تدريجياً إلى تحديات أكبر حتى تستفيد من تسلسل الفاعلية». حاولي دائمًا الاستفادة من حولك، مثلاً: اطلب من الساقي أن يملأ فنجان قهوتك كاملاً، واطلب من رئيسك يوماً إضافياً لإنتهاء المشروع؛ أمور مثل هذه ستتساعدك على تقوية ثقتك بنفسك.

يمكن تطبيق ذلك أيضاً عند مواجهة مهمة تبدو صعبة، يقول كاميرون ناصحاً: «رُكِّز على عناصر المهمة التي تعرفها بدلاً مما لا تعرفه، وليس على ما هو غريب أو جديد بالنسبة لك، فالأشخاص المُقبلون على مهام جديدة بثقة يقولون لأنفسهم: «هذا لا يختلف تماماً عما أعرفه، بل شبيه بما كنت أفعله سابقاً»، فالأشخاص الواثقون بأنفسهم ينظرون إلى الأمور بمنظور الاستطاعة، ويعزز هذا النهج في نهاية المطاف إمكاناتهم في اقتناص فرص النجاح؛ لأنهم يؤمنون بقدراتهم، ويتمتع هؤلاء بالمرونة إذا مسّهم الفشل، ما يفتح لهم أبواب فرص جديدة للمحاولة مرة أخرى، وفي النهاية النجاح.

من دروس مكيافيلي: الطيور على أشكالها تقع

إن كانت لديك رغبة حقيقة في توطيد ثقتك بنفسك، فالدكتور كاميرون أندرسون يوصيك بصحبة من تستمدين منه مشاعر التحفيز والإيجابية. يقول ناصحاً: «احظ نفسك بأشخاص يؤمنون بك، وفي الوقت ذاته يقدمون أمثلة سلوكية تحتذي بها». إنها نصيحة نابعة من أسباب عدة، فالتأثير السلبي لقضاء الوقت مع أشخاص انهزمين متقاусين

سوف يتسرّب إلى حياتك، ليس فقط لأن هذه العقلية معدية، بل أيضًا مثل أولئك الأصدقاء لن يشجعوك على تحقيق النجاح، فطلب المعالي ليس جزءًا من أسلوب حياتهم.

معضلة الثقة

ربما سيعتبر طريقك من بناهضك عندما تبديين تأكيد ذاتك والتصرف بثقة أكبر، فربما لن يحب مديرك، أو زملاؤك، أو أصدقاءك أو زوجك أو عائلتك مطالباتك المفاجئة بال المزيد، وتعبرك عن نفسك بحرية أكبر، ولربما وَدَ الذين أحبوك أو ساندوك أن تبقى الأمور على ما هي عليه؛ فقد تنتابهم هواجس بأن تهدد هذه التغييرات علاقتك معهم.

اعلمي أن المقاومة أمر طبيعي، فتحولك إلى شخص يتمتع بثقة كبيرة بالنفس هو تحول كبير، وهو من أصعب ما يمكننا فعله لأنفسنا وأنفعه في حياتنا، لكن لن يحب الجميع هذا التحول.

إن طريق المرأة التي تريد إثبات ثقتها بنفسها مليء بالأشواك؛ فقد تواجه ردود فعل سلبية. فالثقة التي تلائم الرجل قد تتراءى كغور لا يُحتمل من المرأة. تمكنـت من البرهنة على ذلك الباحثة في مجال النوع الاجتماعي، الدكتورة ليندا بابكوك، من خلال دراسة مبتكرة صوَّرت فيها بعض الممثلين رجالاً ونساءً وهم يدافعون عن أنفسهم. قرأ الممثلون نصوصاً متطابقة، ثم شاهدت مجموعة من الأشخاص المقاطع المصورة، وأدلوا بانطباعاتهم حول كل ممثل. تقول ليندا: «كان رأي الناس بالرجل أنه رائع، ويرغبون حقًا في العمل معه! فهو شخص جدير بالإعجاب. لكن تفاعلاً مختلف تماماً تجاه المرأة التي قرأت النص نفسه، فقد اعتبروها متطلبة جدًا، ولا يرغبون في العمل معها».

إحدى الطرق للالتفاف على تلك المشكلة هي إقران الثقة بالتواضع؛ أي لا تتفاخري أو تتباهي، حتى لو أن الرجال من حولك يفعلون ذلك بنجاحٍ كبير. جربت الباحثة في مجال النوع الاجتماعي جوان سي. ويليامز، هذه الإستراتيجية في محيط عملها، حيث تقول إن ثقتها بنفسها كدرت صفو علاقاتها مع زملائها الذكور أثناء عملها في مجال القانون

الأكاديمي، وأدركت جوان أن ثقافة التفاخر هي المهيمنة في قسمها، فتوقفت عن المشاركة فيها، تقول: «انتهت نهج التواضع؛ لأنني ببساطة أعتقد أن «سمعي معروفة، ولا تحتاج إلى توضيح»، وهذه الطريقة آتت أكلها. وهكذا ظلت جوان واثقةً بنفسها، لكنها عبرت عنها بأسلوب مختلف. سأتحدث لاحقاً في الكتاب (في الفصل الخامس) حول كيفية التعبير عن الثقة بالنفس، وتأكيد الذات بطرق تقلل من ردود الفعل السلبية، ولكن حتى باتباع أفضل النصائح، قد لا يُفرش دربك بالورد.

ما زاد على حده انقلب إلى ضده

المبالغة في الثقة بالنفس محفوفة بالمخاطر، ويحضرني هنا نهاية تشيري بورجا الذي أثارت ثقته بنفسه إعجاب مكيافيلي. فهذه الثقة ذاتها التي رفعت تشيري إلى قمم النجاح تسببت في ترديه، فحين كان والده - رئيس السلطة الدينية - على قيد الحياة، وصحته جيدة نسبياً، استطاع تشيري دعم ثقته بالمال والجيوش والإستراتيجيات الذكية. ولكن لأن دوام الحال من المحال، توفي والده، وكان رجل الدين الجديد يكره تشيري، الذي تغيرت أحواله، ولم يعد يتمتع بالدعم السياسي الذي حصل عليه سابقاً، وتدهورت صحته، وتراجعت قدراته الجسدية على قيادة قواته، وبدلأ من أن يغير أساليبه لتتناسب مع ظروفه الجديدة، استمر في اتباع سيرته الأولى من مغالاة في الثقة بالنفس المصحوبة بالعدوانية، فانعكس ذلك عليه سلباً، فقد قهر رجل الدين الجديد قوته، 11 وسلبه أرضه وماله، ثم رمى به وراء القضبان. وسطر القدر نهاية تشيري المأساوية؛ حيث طاردوه وجرودوه من ملابسه، ومزقووا جسده العاري بطعنات كثيرة، ثم رموه في العراء جثة هامدة مجردة من كل شيء إلا من قطعة صغيرة تستر عورته.

حتى تتأكد من أن قدمك لن تزل في منزلق تшиزري الخطر، وحتى تتجنبني سوء مآل،
قيمي نفسك، وحاولي أن تكوني صادقةً حيال عملك وبأحقيه مطالبك. اطلبني رأي
أصدقائك (الصدوقين) الداعمين لك، وإن كنت لا تزالين غير متأكدة، فهذا يعني أنك

مخطة في الظن بأنك تغاليين بالثقة بنفسك، بل المرجح أنك تقللين من قيمتك إلى حد كبير؛ نظراً لكل الإشارات التي تلقيتها طوال حياتك.

فيفيان مينج: التحول وقوة الدافع

لأحد يضاهي الدكتورة فيفيان مينج في تجسيد قوة التحول والثقة. فيفيان هي عالمة في علم الأعصاب النظري، ومؤسسة ورئيسة لمختبرات سوركوس، وهي شركة بحثية خيرية تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لحل بعض من مشكلات العالم المستعصية. تصف نفسها بأنها تشبه هاوس، الطبيب الشهير في المسلسل التلفزيوني، باستثناء أنها كما تقول: «أقل عصبية». إن فيفيان أيضاً متحدة عالمية شهيرة، ألهمت الناس من مختلف مشارب الحياة ليبنوا ثقتهم بأنفسهم ويغيروا حياتهم.

لدى فيفيان خبرة واسعة في هذا المجال، نظراً لأنها عانت لفترة طويلة افتقار الثقة بالنفس، بل كاد ذلك يكلفها حياتها، فقد تعرّضت للاكتئاب الشديد خلال العشرينات من عمرها، حين كانت في الجامعة؛ حيث سيطرت عليها مشاعر القلق والفشل، ووصلت إلى مرحلة لم تستطع خلالها حتى النهوض من السرير. تركت فيفيان دراستها الجامعية، وانتقلت للعيش في سيارتها، وغرقت في دوامة من الانهيار النفسي الرهيب. ساءت الأمور إلى درجة جعلتها تفكك في الانتحار؛ وجمعت بعض الأموال واشترت مسدساً. تتذكر قائلة: «أمضيت ليلة طويلة جدّاً أفكّر لماذا يجب أن أبقى على قيد الحياة، فأنا لم أفعل شيئاً في حياتي سوى ما خيّب آمالي وأمال كل من حولي، لم أعرف ما السعادة الحقيقية مطلقاً».

وفي تلك الليلة، اكتشفت فيفيان خلال رحلة في أعمق فكرها بين ثنایا نفسها المنكسرة غاية تبرر حياتها؛ فعلى الرغم من اعتقادها بانعدام فرص أن تنعم بالسعادة من أجل نفسها، فإنها رأت أن بإمكانها استغلال حياتها لتحويل العالم إلى مكان أفضل. تقول: «إذا كنت سأصوغ هدفي بكلمات... فهي: ألا أعيش لنفسي، بل لجعل حياة الآخرين أفضل»، ورأت فيفيان أن العمل هو المفتاح لتحسين العالم، وقررت تلك الليلة أنها ستعود للدراسة،

وستوجّه كل طاقتها نحو القيام بالعمل الذي من شأنه مساعدة الناس، وهكذا ستشعر بأن حياتها قيمة.

إحساس فيفيان بأنها لا تحيا عبّاً منحها ثقةً بذاتها، ورغم معاناتها الاكتئاب الفظيع، فإن ذلك مذّها فجأة بالطاقة والدافع الداخلي لتمضي قدماً. تقول فيفيان: «حرّقت على أن أجلس في المقاعد الأمامية في كل درس، ويجول في خاطري: «كيف يمكنني الاستفادة من هذا الدرس؟»».

حتى حينها لم تكن فيفيان تؤمن بنفسها إيماناً كبيراً، ولكنها آمنت بهدفها، ما منحها الثقة لاتخاذ إجراءات جذرية و شاملة في حياتها، وهذا الهدف دفعها بقوة كبيرة للصعود إلى قمة جبل النجاح الدراسي، وقادها للعثور على شريك حياتها وإنشاء علاقة قائمة على الحب، ومنحها الشجاعة والجرأة لبدء شركتها الخاصة، وإدراك فيفيان لهدفها في الحياة أثار رغبتها في تكوين أسرة. والآن لديها طفلان تعشقهما، ولا يزال ذلك الإحساس يغذّي كل أفعالها.

من دروس فيفيان: الشجاعة المكتسبة

أجرت فيفيان دراسة علمية حول الثقة والشجاعة، والتي أفضت إلى أن تؤمن بأن الشجاعة يمكن تعلمها على عكس الاعتقاد الشائع، تقول: «الشجاعة ليست صفة تمتلكها فقط، بل هي ممارسة يمكنك تطويرها، وهذه الممارسة تتطلب جهداً كبيراً، فحياتي حسب ظني تدور حول ترتيب أموري بطريقة تجعلني شجاعة بقدر الإمكان، لأنني لست شجاعة كما أتمنى». وتضرب فيفيان مثلاً على ذلك في شركتها التي أنشأتها بطريقة تسمح بتجربة أمور جريئة، وتولي مشروعات مهمة، ولكن ليست ربحية بالضرورة، مثل أبحاث مرض السكري والتعليم في المدارس ذات الدخل المنخفض، وكل منها قضايا عالجتها مختبرات سوركوس.

وعلى الرغم من التحديات التي تواجهها فيفيان مع الثقة بالنفس، فإنها تعلمت كيف تتجنب المواقف التي قد تثير نقدها الداخلي، وتقلل من ثقتها، تقول: «لن أقرأ ما يكتب عني مطلقاً، ولن أشاهد مقاطع مصورة لي على منصة المسرح؛ لأنني إذا أخطأت للحظة وسمحت لنفسي بتصديق كل ما يُكتب عنني، فهذا سيؤثر على عملي تأثيراً كارثياً. حياتي رائعة، فما الذي أريده أكثر من ذلك؟».

من دروس فيفيان: اكتشف دافعك

ولكن ماذا لو أني لا تعرفين كيفية تحديد دافعك؟ ترى فيفيان أن هناك تمريناً فعالاً يساعدك على اكتشافه. تقول: «فَكَرِّي في كل ما ترغبين أن يحدث عندما تبلغين الخامسة والستين»، ف مجرد معرفتك لما تريدين ستزيد من فرص حدوثه؛ لأنك بدأت تحددين ما هو دافعك. تشرح فيفيان ذلك بقولها: «ترتبط السعادة بعلاقة وثيقة مع الدافع، وكل ما تتنمني أن يحدث لك من المرجح أن يتحقق إذا أدركت الهدف والغاية منه».

أحب هذه النصيحة، فهي توجهك إلى داخل نفسك؛ إلى معاييرك الذاتية للنجاح، فمن السهل أن تنغمسي في الأمور التي يستخدمها الآخرون مقاييساً للنجاح في بيئه العمل، مثلاً: مكتب، أو مشروع، أو لقب معين. لو أني أستطيع إخباركم عن مئات الليالي التي قضيتها مستيقظةً أفكر كيف أصبح (صحفية من الدرجة الأولى) بدلاً من (صحفية من الدرجة الثانية)، لاحتاجت إلى أن أُولف كتاباً بأكمله. لا حرج أن ترغبي في تحقيق مثل تلك الأمور، والسعي وراءها، ولكن أحذر من (التفكير الجماعي) البغيض.

ماذا تريدين؟ ما الأشياء التي تقدرينها؟ وما تلك التي تشكل مملكتك الصغيرة في شمال إيطاليا؟ إذا تحليت بالثقة بنفسك ستثقين بأهدافك وأحلامك... فأنت لا تريدين في لحظة إدراك أن تجدي نفسك في منتصف طريق لم ترغبي حقاً في السير عليه، وإنما فعلت ذلك فقط لأن شخصاً آخر اعتقد أنه طريق رائع.

الدرس المستفاد مما سبق عن الثقة في محيط العمل هو أن تؤمنني بنفسك، يجب أن تكوني أكبر مشجعة لنفسك، وكأنك في مباراة وتشجعين فريقك المفضل وتحرصين على الجلوس في المقدمة، وتقفزين فرحاً لكل خطوة صحيحة، وتوجهين شارة الإصبع المعتبرة عن التأييد نحو ذاتك أنتِ! أجل أنتِ! يجب لا تكوني أنتِ الشخص الذي يضع العرائيل أمام نفسه، فتردين لنفسك أسباب عدم إمكانية تحقيق الأمور أو أسباب عدم استحقاقك إياها. آمني بنفسك وقدراتك؛ واطلبي ما تريدين، وصدقِي أن الاستحواذ عليه ممكن، وإذا وجدت نفسك مرتبكة في مقر عملك بسبب زملاء يتمتعون بثقة أكثر منك، أو بسبب مدير ناقد، أو وظيفة تبدو خارج نطاق مهاراتك، فتذكري أن الثقة فعلياً يمكنها أن تولد الكفاءة. هذا هو السر السحري لروبرت كاليفورنيا الأنف ذكره، وهذا ما كان في جعبته عندما دخل إلى مقابلة العمل. إن كل شيء يدور حول ثقتك بنفسك وبما في جعبتك.

4 الاحترام

سالي كراوتشيك: ذئبة وول ستريت

«أما بشأن السؤال الذي يطرح نفسه قائلًا: هل من الأفضل لك أن تكون محبوبًا بين الناس، أم مهاب الجانب؟ فيجب علينا جميعًا السعي نحو كليهما، لكن... إن توجّب علينا أن نختار من بينهما فمن الأفضل لسلامتك أن يهابك الآخرون»

– مكيافيلى، الأمير (الفصل السابع عشر، DTE).

لعل من الصعب تحديد مقدار الاحترام كًما، لكن حتمًًا عندما ينقص الاحترام تجاهك ستشعررين بذلك، فأي امرأة نوبيت بمسمي «يا حلوتي» (كما حدث معى!), أو انتقدت ملابسها خلال اجتماع ما (كما حدث معى!), أو قاطع أحدهم حديثها وتكلُّم متجاهلاً أنها تتحدث (كما حدث مع روث بادر جينسبرج!); أي امرأة حدث معها ذلك ستعرف ما أتحدث عنه. فالنساء يتعرضن للازدراء في محيط العمل بدرجات مختلفة وبأساليب عده، والسبب في ذلك هو اعتبار فضاء العمل مجالًا ذكورياً، والنساء ما هن إلا وآفات غريبات عنه، بل يعتبرن فرائس سهلة في هذا الفضاء.

اعتراض العدالة

إذا كنتِ امرأة و كنتِ في اجتماع، فمن المحتمل أن يعترضك أحدهم، ولكن تشجعي لسماع التالي! تخيلِي أنك تعملين في شركة مميزة للغاية، ودعينا نقل مثلاً، إنكِ من أعضاء المحكمة العليا في الولايات المتحدة. مع ذلك، كشفت دراسة 1 لمحاضر المحكمة العليا أن القضاة الذكور يقاطعون القاضيات الإناث ثلث مرات أكثر مما يقاطعون القضاة الذكور الآخرين، ولقد تفاقمت هذه المشكلة فعليًا في السنوات الأخيرة.

وليس فقط القضاة هم من يقاطعون، حتى المحامون الذين يدافعون عن القضايا أمام المحكمة العليا يقاطعون القاضيات الإناث مراراً وتكراراً، على الرغم من وجود منع صريح لمقاطعة القضاة (فضلاً عن أن هذا يبدو بالأساس تصرفاً سيئاً حفاظاً). تستشهد الدراسة بأمثلة كثيرة، لكنَّ من بينها مثلاً لافتاً للنظر، كان كينيث ستيفن جيلر² محامي الدفاع في إحدى القضايا أمام القاضية روث بيدر جينسبurg... روث بيدر جينسبurg بكل جلال قدرها.

روث بيدر جينسبurg: ولكن عندما تأخذ بعين الاعتبار ما قام به الرئيس - والذي بذل من أجله قصارى جهده - هذا لا يبدو...

كينيث ستيفن جيلر: ما قام به الرئيس تحت بند السيادة...

روث بيدر جينسبurg: لا يبدو أن هذه المحكمة سيكون لديها الكثير...

كينيث ستيفن جيلر: أيتها القاضية جينسبurg، أعتقد أن هذا يتعلق ببند السيادة.

يبدو أن كينيث ستيفن جيلر قاطع روث بيدر جينسبurg مرتين ليشرح لها بأسلوب ذكوري ما هو بند السيادة، وقد حدث هذا مع من؟ مع القاضية روث بيدر جينسبurg! فما وضعك أنتِ وأنتِ لست إلا إريكا من قسم الحسابات؟ كيف تعتقدين أن أي شخص يمكن أن ينصلت باهتمام لما تقولين إن كانت السيدة جينسبurg الشهيرة بقوتها يقاطع كلامها محام يحتاج إلى دعمها؟

عادة ما لا تتعرض لمقاطعة الغالبية العظمى، ومن يعملن في مناصب مرموقة قريبة من مستوى المحكمة العليا، ولكن بما أنها في الغالب لسنا في تلك المناصب فمعظمنا يتعرض لمقاطعة. انظري إلى التالي: عندما يكون الحضور في الاجتماعات رجالاً فقط، فلا نجد بينهم ميلاً إلى مقاطعة بعضهم البعض،³ وعندما يكون الرجال في مجموعة تضم أفراداً من الجنسين، فعادةً ما يتدخلون خلال حديث النساء ويقاطعوهن،⁴ ويتجاهلون أفكارهن. وقبل أن نقسوا جدًا في حكمنا على الرجال لا بد أن ألفت انتباهك إلى أنه حتى النساء

يقطعن حديث النساء أكثر من مقاطعتهن حديث الرجال، وأود أن تعلمي أن هذا ليس لأن النساء يتحدثن أكثر؛ فالنساء في الواقع يتحدثن خلال المجتمعات، في المتوسط، أقل من الرجال، وينطبق ذلك على مثال المحكمة العليا كما تبين خلال البحث، فمع كون أن القاضيات الإناث تعرضن للمقاطعة كثيراً، فإنهن عادةً يتحدثن أقل من القضاة الذكور، كما تميل النساء لاستخدام كلمات أقل أثناء تحدثهن.

كيف يحدث هذا؟! تقول الدكتورة سيسيليا إل ريدجواي، عالمة اجتماع من جامعة ستانفورد، إن السبب يعود إلى الوضع الاجتماعي؛ حيث تعتبر أفكار النساء وإسهاماتهن أقل قيمة؛ لذا عندما تتحدث المرأة ينظر إلى ذلك على أنه تضييع لوقت الجميع (شبيه إلى حد ما بظهور جار جار بينكس في سلسلة أفلام حرب النجوم، فحتى القليل من مشاهده تبدو زائدة على اللزوم).

تقول سيسيليا: يقر في نفوس الناس أن الأشخاص ذوي المكانة المنخفضة لا يفترض بهم أن يتحدثوا، بل عليهم الاستماع بينما يتحدث ذوو المكانة الأعلى؛ لذا، عندما تتحدث امرأة، قد ينظر إليها على أنها تنتهك رتبتها الاجتماعية بطريقة تثير العداء، فمقاطعة حديثها تمثل ببساطة عدواً صغيراً؛ ورداً فعل مستترًا (وكتيراً ما يكون غير مقصود) تجاه شخص يعتبر أنه «تجاوز مكانته»؛ أي هي محاولة لإعادة المرأة إلى محلها.⁵

ما لا يطاق «الذكر - البغاء»...

شيء آخر كثيراً ما تواجهه السيدات في محيط عملهن، ما أطلق عليه المصطلح المجازي الفظيع: "He-peat" أو «الذكر - البغاء». صاحت عالمة الفلك نيكول چوچليوتشي هذا المصطلح، والذي تعني به أنه عندما تقترح إحدى السيدات فكرة ما ويتجاهلها الآخرون، يأتي رجل ويقول الاقتراح نفسه، ويحظى بإعجاب الجميع. تقول الخبيرة الاقتصادية الدكتورة شيبينيم كاليملي أوزجان، من جامعة ماريلاند، إنها عندما لاحظت ذلك ظنّت أنها أخطأ في كلامها في البداية، فقد نشأت شيبينيم في تركيا، وتحدثت اللغة الإنجليزية بطلاقة لكن تشوبها لكتة، وعندما كانت تطرح أسئلة أو تعليقات على بحث لزميل لها في

إطار اجتماعي ما أو مؤتمر، فإنها كانت تقابل في كثير من الأحيان بالتجاهل التام، تقول: «ثم بعد عشر دقائق يطرح السؤال نفسه زميل ذكر، فيقول الجميع: «ياه، يا لذكائه! هذا سؤال رائع!»، في البداية، ظنت: «ربما السبب في لغتي الإنجليزية؛ أجل، فقد لا يفهمني الناس جيداً»، لكن بعد ذلك لاحظت شيئاً أن هذا يحدث مع زميلاتها الإناث اللواتي ليست لديهن لكتة، فأدركت أن المشكلة لا تكمن في لهجتها، بل في جنسها.

ماذا لو تبدلت المواقف؟!

تناهى إلى مسامعي قبل بضع سنوات قصة صغيرة أثارت فضولي؛ تجربة عفوية مدهشة حدثت في شركة صغيرة في فيلادلفيا تقدم خدمات التوظيف، وفيها عمل مارتن شنايدر ونيكول هالبرج في إعداد السير الذاتية، وملفات شخصية في لينكدين، ومستلزمات مهنية أخرى للعملاء. ويتم معظم تواصلهما عبر البريد الإلكتروني المشترك التابع للشركة. في إحدى المرات، كما يقول مارتن، إنه وبينما كان يتبادل إرسال الرسائل الإلكترونية مع أحد العملاء: «تصرف العميل بطريقة فظة، وغير مهذبة، متاجهلاً كل أسئلتي، وقال لي إنه يتبع المعايير العالمية لمجال العمل (وهذا ليس صحيحاً) وإنني لم أستطع فهم المصطلحات التي يستخدمها (في حين فهمتها)»، ثم لاحظ مارتن شيئاً، يقول: «بما أن صندوق البريد الوارد مشترك، فقد وقعت في آخر كل بريد باسم نيكول»، فأرسل مارتن بريداً للعميل، يخبره بالخطأ، ويتابع مارتن كلامه: «انقلبت حال العميل؛ وحدث تحسن فوري، وأصبح يتلقى رسائله بطريقة إيجابية، ويثنى على الاقتراحات، ويرد بسرعة، ويقول «أسئلة رائعة!» أي صار عميلاً نموذجياً».

نتيجة هذا الخطأ، قررت نيكول ومارتن تنفيذ التجربة، وتبديل حسابيهما على البريد الإلكتروني لبضعة أسابيع لمعرفة نوع الردود الذي سيحصلان عليها.

ظهرت بعض الاختلافات التي على الفور شعرت بها نيكول بوضوح، فقد أظهر لها الناس مزيداً من الاحترام، تقول: «كان انقلاباً للوضع... فأصبح العملاء يتعاملون معه بأسلوب احترافي، بهدف إنجاز المشروعات معًا»، كما لاحظت أن هذا التعاون الجديد منحها

الأريحية في التعامل مع العملاء في إطار الشكل الجديد من الزماله، وبطبيعة الحال بدأت تتوالى أكثر بالطريقة التي لاحظت أن الرجال يتواصلون بها: أي أصبحت أكثر وضوحاً، وأقل اعتذاراً وكلاماً وتبيراً. تقول نيكول: «شعرت بحرية جمّة، فأنت لا تدرك مقدار القلق الذي يثقل كاهلك يومياً، وأنت تعتقد جزءاً من حالتك الاعتيادية».

أما مارتن، فقد مرّ بتجربة تقييد الحرية، قال عن ذلك: «كنت أعيش جحيمًا؛ فقد شكّ العملاء في كل ما طلبته أو اقترحته، وتصرّفوا معي بتعالٍ رغم مقدراتي على التعامل معهم بيسراً وسهولة، حتى إن أحدهم سألني إن كنت عزيباء».

لم يؤثر ذلك على الروح المعنوية فحسب، بل أثر تأثيراً كبيراً على عمل مارتن ونيكول؛ فقبل التجربة، كانت إنتاجية نيكول أقل بكثير من إنتاجية مارتن، ما عرضها للتتوّر المستمر، ولكن بعدها بـّلا حسابهما البريديين، ازدادت إنتاجية نيكول زيادة ملحوظة، وانخفضت إنتاجية مارتن. يقول: «أدركت السبب الذي جعلها تستغرق وقتاً أطول في العمل؛ فالوقت الذي تستغرقه لتتمكن من إقناع العملاء بأنها محترفة حقاً، أكون قد أنجزت فيه نصف العمل مع العميل الآخر، ولا يعود الفضل في ذلك لأنني أمهر منها في الوظيفة، بل لأنني أمتلك تلك الميزة غير المرئية».

تقول نيكول إنها كانت تبكي عندما أخبرها مارتن بذلك؛ لأنها لطالما أثبتت نفسها بقوسها لبطئها في التواصل مع العملاء، وفكرة أن ذلك ليس خطأها شكل مصدر ارتياح هائل لها، إلا أنه ارتياح امتصح بالحزن الشديد، لأنها رأت بأم عينيها كيف يدمر هذا التمييز القائم على أساس الجنس عملها وصورتها الذاتية. تقول: «أدركت أن عليّ أن أقاتل، وأقاتل، وأقاتل قبل أن أبدأ حتى في العمل، يفترض بي أن أثبت لهم أنني أعرف ما أفعل، ما عرقل سير عملي».

من دروس مكيافيلي: تعلمي فن الرد

عندما يقاطع الآخرون حديثك أو يتتجاهلونه، أو يقلّلون من احترامك، أو يسرقون أفكارك، يضعك ذلك في مأزق أنثوي كلاسيكي: (الصندوق الساخن الذي وضّحناه آنفًا) فمن ناحية،

إذا كنت محققة وصرخت عالياً: «يا سلام! شيء جميل أن فكرة ذلك الرجل أعجبتكم بهذه الدرجة، فمنذ عشر دقائق عندما كانت هذه بالضبط هي فكري، لم يبدُ أنكم جميعاً رأيتموها رائعة!». سيظنك الناس إنسانة مجنونة ولن يستمعوا إليك على أية حال. من ناحية أخرى، إذا غصت إلى الوراء في كرسيك، فتبتسمين بخجل بينما تنهال على ذلك الرجل التقديرات لفكرته العظيمة، سيفترض الناس أنك خانعة، إضافة إلى ذلك، ربما سيسكسر هذا شيئاً في داخلك، وهذا ليس جيداً مطلقاً.

أول ما عليك فعله هو تذكّر أن هذا ليس خطأك! فأنت لم ترتكبي أي خطأ. تنصحك آريانا هافينچتون، قائلةً: «من المهم ألا تشعري بالذنب لعدم تعاملك بطريقة مثالية مع المواقف الصعبة»، وتقول آريانا إنها واجهت هذه المواقف مراراً وتكراراً في مسيرتها المهنية الأسطورية، وتقول: «الشمولية (أي معاملة الجميع على قدم المساواة) قيمة عالمية تعود بالفائدة على الجميع، وعندما يأتي من يتحداها، يجب أن يضطلع الرجال أيضاً بمسؤولية الدفاع عنها». ومع ذلك، يثبت الواقع أنه على الأغلب لن يدافع الرجال الموجودون حولك عن هذه القيمة، ما يحتم عليك أن تجدي طريقة للتعامل مع مواقف كهذه بنفسك، وإن ستظلين عرضة لها.

يتناول مكيافييلي مثل هذه المواقف بالذات عدة مرات في كتابه الأمير. وهنا ينبغي أن نتذكّر أن من الأهمية بمكان أن يحب الشعب الأمير الجديد، وكما يقول مكيافييلي: «وإلا فلن يكون لديه ركن شديد يأوي إليه في الشدائـد» (الفصل التاسع، MPE) لكن الأمير يحتاج أيضاً لأن يخشى شعبه من غضبه، فيتبع قوانينه، وبالطبع يدفع ضرائبـه. في اللحظة التي يضطر فيها الأمير لأن يختار أن يكون خانعاً، أو يكون مثل المرأة الدنيئة الشريـرة، ينحاز مكيافييلي بقوة إلى جانب المرأة الدنيئة؛ يقول: «يحذر الناس من الإساءة إلى محبوبـهم أقل من يخـشون جـانـبه». ويشدد مكيافييلي على أنه يجب تجنب مهاجمـة الناس في هذه المواقـف أو خلق عـداء أنت في غـنى عنـه؛ على حد وصفـه. تـريـدين أن «تبـدي ذات هـيبة»، أـجل، ولكن أيضـاً تـريـدين «النـاي عنـ الكـراـهـيـة» (الفـصل السـابـع عـشـر، DTE) تـريـدين أن تـصـبحـي زـعـيمـة؟ تـريـدين أن تـتـأـلـقي في عـملـك؟ لا تـريـدين أن يـحـصـلـ رـجـلـ ما يـرـدـدـ

أفكارك مثل البغاء على الثناء بدلاً منك؟ إذن، استعددي... حان الوقت لظهور لي لهم جانبك العدوانى الدنىء... لكن بلمسة عدوانية مكيافiliّة رقيقة.

من دروس مكيافiliّي: الإضافة من موقع المتواضع

لنتعرف على إحدى الطرق الفعالة التي تتبعها المرأة الدينية الشريرة في التعامل مع نهج التعدي المستتر، ما هي؟ طرح إضافات تتعلق بفكريتك بتوابع. اكتشفت الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي هذا الحل في بداية مسيرتها الأكاديمية حين كانت تُقاطع باستمرار وُسرق أفكارها، حاولت توجيه توبیخ مباشر للرجال المعنيين، لكن ذلك لم يثمر. تبتسّم وتقول: «لم تكن إستراتيجية جيدة، حقاً لم تكن جيدة»؛ لذلك، أخذت سيسيليا تبحث في كيفية الحصول على الثناء على أفكارها بطريقة مناسبة.

إليك كيف تطبقين إستراتيجية طرح إضافة من موقع المتواضع: لنفترض أنك عرضت فكريتك، ثم ردّها زميل ما وهل الجميع بمدى براعة زميلك - والأمر تكرر. جرّبي قول شيء إضافي يتعلّق بفكريتك الأصلية من خلال الإدلاء بتعليق يشير ضمناً إلى أنها كانت فكريتك طوال الوقت، مثلاً: «أحببت هذه الفكرة يا زميل، وقد شغلت تفكيري طوال الليلة الماضية، إنما لم أكن مطمئنة إلى الذي يجب فعله إذا ما حدث كذا أو كذا - هنا قولي إضافتك - وما تقوله هو الحل المثالي!». إذا بدا لك أنها تقنية غريبة وصعبة التنفيذ، فهي كذلك! تقول سيسيليا: «إنها بغيضة، بغيضة جداً... لكنها أفضل من الوقوف مكتوفة اليدين».

من دروس مكيافiliّي: الفراسة بما يجري من حولك

إن تجاهل كلام المرأة ومقاطعته وتردد أفكارها ببغائيّاً هي حوادث شائعة جدّاً عالمياً، ولكن الأجواء السائدّة التي تميّز بيئّة عملك يمكن أن تمنحك حلولاً. عانت أديل ليم، الكاتبة المشاركة في سيناريو فيلم *Crazy Rich Asians* جراء ذلك كثيراً في بداية عملها ضمن فريق كتاب سيناريوهات تلفزيونية؛ فغالباً ما كان الكثّاب الذكور المخضّرون يتكلّمون

متجاهلين أنها تتحدث هي أو الكاتبات الأخريات أو الكتاب المبتدئون، تستذكر ذلك قائلةً: «أثناء طرح فكرتك أمام رؤسائك، يأتي رجل ما فيقاطعك من دون أن يحسب لك أي اعتبار». تقول أديل إن ثقافة عدم الاحترام والتمييز المنتشرة في محيط عمل كتاب السيناريو صادمة وتجاوزت الحدود، إلا أنه مجال عمل تنافسي للغاية، ما حثّم على أديل في بداية مشوارها المهني أن تعثر على قارب جيد لتنجو من الأمواج المتلاطمة حولها؛ فأول شيء تعلمه أديل أن تتجهًّا على التكلم على الفور، تقول: «كنت أرد مباشرةً إذا قاطعني أحدهم، كان أقول: «هيه يا هذا، أنا أتحدث... أنا في منتصف حديثي»». تقر أن هذا لم يمنعهم بالضرورة من مقاطعتها، ولكنه كان مجدياً وقت حدوث المقاطعة، فكما تقول: «كان ردي يكبح تصرفهم ذاك».

ووجدت أديل حلاً آخر، وهو الاكتفاء بالجلوس والمشاهدة وتجاهل المتكلم، إذ أدركت أن جزءاً من المشكلة يعود إلى وجود الناس تحت وطأة الضغط والخوف؛ لأن عليهم ابتكار أفكار وقصص جديدة طوال الوقت. إن شعورهم بالكم الهائل من الضغط يجعل الناس يسلكون مسالك عدوانية، حيث قد يكون هذا التهجم عدواً ظاهراً أو غير مستتر. تقول أديل: «لا يتحلى القائمون على البرامج دائمًا بالثقة الزائدة، أو يعرفون بالضبط ما الذي يريدونه، بل على العكس، بعضهم أحياناً ينظرون إلى من حولهم وهم يفكرون: «آمل أن يرشدني ذكي ما لكييف أوجه هذه الحلقة، فمؤشر بوصلي تاه»» ولاحظت أديل أنه في خضم هذا الجو المתוتو تجد بعض الكتاب القلائل محل ثقة واحترام؛ كتاب يُنصلّت إليهم باعتبارهم أشخاصاً قادرين على المساعدة وتقديم الحلول؛ لذلك، اعتقدت أديل أن التغلب على مشكلة مقاطعة كلامها وتجاهله يكمن جزئياً في أن تصبح واحدة من أولئك الأشخاص القادرين على طرح حل يُخفف الضغط والخوف الذي ينتاب رؤساءها وزملاءها. بدأت ابتكار عشرات الأفكار القصصية كل يوم، وفي نهاية المطاف، بدأ القائمون على البرامج والكتاب الآخرون يعتمدون على ينبوع أفكارها المتدايق، واللجوء إليها في طلب المساعدة والاستماع باهتمام إلى حديثها. تؤكد أديل أن المشكلة لم تنتهِ، والوضع لم يصبح جيداً كما ينبغي، ولكن أسلوبها المكيافيلي ساعدتها في التعامل مع الوضع وتحسينه.

إذا واجهت مقاطعة متكررة لحديثك، أو شخصاً ما ردد فكرتك ونسبها إليه، فخذلي بعض الوقت لتقدير الدوافع الكامنة خلف هذا السلوك السيئ. في كتاب الأمير، يشير مكيافيلي إلى ذلك الدافع بقوله: «ينزل الرجال الأذى بالآخرين إما بسبب الخوف وإما الكراهة» (الفصل السابع، MPE); لذلك، ربما هذا الشخص لا يحبك أنت على وجه التحديد (فربما حصلت على ترقية هو يتمناها، أو سبقته وأخذت شيئاً ما من آلة البيع كان يريده؟) أو أنه يشعر بالخوف؛ لذا راقي الموقف، وحاولي أن تعرفي: هل هذا المقاطع لحديثك أو السارق لأفكارك يشعر بعدم الثقة من ناحيتك؟! فهل يخشى مثلاً أن تتفوقي عليه؟ هل يعاني ضغوطاً نفسية ويرأك شخصاً مناسباً للتنفيس عن عقده؟ انتبهي إن كان يقاطع الجميع، أم يقاطع النساء فقط، أم يقاطع أشخاصاً معينين، أم يقاطعك أنت بالذات.

انتبهي إلى ردود فعل الآخرين وأثارها عليهم، فهذا سيرسم لك خريطة طريق جيدة للتعامل مع هذه المشكلة.

من دروس مكيافيلي: هذا ما قالته هي

أحد التكتيكات الذي يمكن استخدامه للحد من مقاطعة حديثك أو سرقة أفكارك ما نطلق عليه تكتيك التضخيم. اتبعت الدكتورة تينا أوبى تطبيق التضخيم مع مجموعة من زميلاتها. تخبرنا تينا - المرأة ذات البشرة السمراء - عن معاناة النساء ذوات البشرة السمراء من عدم الإصغاء إليهن خلال الاجتماعات، وقد أظهرت الدراسات أن الآخرين ينسون التصريحات الصادرة عن نساء من عرق أسود، أو يتذكرونها بطريقة غير صحيحة أكثر من تلك الصادرة عن نساء من ذوات البشرة البيضاء. تعلمت تينا إستراتيجية التضخيم من مقال نشر في صحيفة واشنطن بوست عن نساء تحت إدارة أوباما لم تتحقق أفكارهن زخماً ضمن أرجاء البيت الأبيض المليء بالمنافسة الشرسة؛ لذا تعاوناً معًا لإيجاد حل: تطرح إداهن فكرتها في الاجتماع، وعلى الفور ترددتها أخرى وتشيد بها، ثم تتدخل زميلة ثالثة وتدفع بالفكرة قدمًا، وهكذا تنتشر الفكرة الأصلية، ومن ثم تكرر، وبعدها تُدعم، وبالتالي تُضخم، تقول تينا: «هذه فكرة ناجحة، بل إن نجاحها مدهش».

استثناء إيرين بروكوفيتش

جزء من نجاح تكتيك التضخيم نجاحاً جيداً هو ما أسميه استثناء إيرين بروكوفيتش، وسميتها بهذا الاسم تيمناً بالناشطة والمدافعة عن الحقوق إيرين بروكوفيتش. اشتهر عن إيرين أنها شرسة في دفاعها وعنيفة، لكنها أيضاً كانت محترمة ومحبوبة، كونها واجهت شركات كبرى أحققت الأذى بأناس عاديين ليس لديهم الكثير من النفوذ. هنا مربط الفرس؛ فالثقافة الشائعة تقتضي ألا تعجبنا المرأة المقاتلة والمندفعة، لكننا سنعجب بها إذا قاتلت ودافعت من أجل شخص آخر. تقول الباحثة في مجال النوع الاجتماعي ليندا بابكوك: «نحن لا نعارض النساء اللاتي يفاضن بحزم لصالح شخص آخر؛ لأن ذلك يتماشى تماماً مع دور المرأة النمطي»؛ إنه استثناء إيرين بروكوفيتش، وهو من أقوى المخارج للخلاص من مأزق الصندوق الحار... فنحن يسرنا أن نرى امرأة مقاتلة، مندفعة متلهفة للدفاع عن الحقوق ومقدامة، ما دامت لا تفعل ذلك من أجل نفسها.7

لن يمنحك استثناء إيرين بروكوفيتش فقط تصريحاً لتخطي التمييز الجنسي، بل أيضاً سوف يهيء لك أساساً متيناً ليتجلى لمن حولك أنك تحملين نواة مشروع زعيمه؛ فإذا قاطع أحدهم حديث امرأة أخرى، أو سرق أفكارها، فهبي لمساندتها. هذه نصيحة مقتبسة مباشرة من بطلنا مكيافيلي، وفي حال تورطت في موقف ما وكتت في موقف ضعف، فما عليك إلا أن تسارعي إلى مساندة المستضعفين كما ينصح مكيافيلي، يقول: «يجب على الأمير أن يكون رأس الحربة، يدافع عن جيرانه الضعفاء، وفي الوقت نفسه يسعى لضعف جيرانه الأقوياء...» (الفصل الثالث، MPE). لم يقدم هكذا نصيحة؟ يتتيح لك إضعاف القوى المحيطة بك خلق الفرص لنفسك، واستعمالك ومناصرتك للضعفاء سيجعلهم يخلصون لك ويدافعون عنك وعن أفكارك في المستقبل. وكما يقول مكيافيلي: «من خلال تسليحهم، تصبح تلك الأسلحة لك، وقوّة مجهزة للدفاع عنك...» (الفصل العشرون، MPE).

ينصح مكيافيلي ألا تدافعي عن أشخاص يتمتعون بنفوذ أكبر منك،8 فلا تتدخلي إذا ما قوّط حديث مديرك من قبل سيء الحظ ديف؛ فالفوائد المرجوة من مناصرة ذلك الشخص

الساذج المقاطع للزعيم ضئيلة، وأنت إذا تدخلت فسوف تخاطرين بأن يُنظر إليك على أنك متملقة ومتنمرة؛ فلذلك دعي الزعيم يتعامل مع ذلك الشخص بنفسه.

الحديث النسائي ومازق الصندوق الساخن

مرحباً! أرجو الانتباه!:) أردت فقط أن أنوه إلى شيء، ليست فقط إلى أن الطريقة التي يتحدث بها الناس إلى المرأة مختلفة... لكن حتى النساء يتحدثن أحياناً بأسلوب مختلف، مثلاً في العمل.

يُعرف المصطلح التقني الشامل لجميع الكلمات التي لا لزوم لها، والتبريرات والرموز التعبيرية، والاعتذارات التي تميل النساء إلى استخدامها عندما يتواصلن مع الآخرين باسم (الملطفات). تقول الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي إن استخدام هذه الكلمات الملطفة ما هي إلا طريقة يعترف من يقوم بها برتبته الأقل أثناء حديثه ضمن مجموعة، أو أثناء استعراضه أفكاره، وكلا الأمرين من الأنشطة التي لا يقوم بها سوى أصحاب الرتب العليا. توضح سيسيليا ذلك بقولها: «استخدام الكلمات الملطفة يوحي بأنك تقول: الاستماع لي آمن فانا لا أحمل رمحاً لأجرحك به».

يتعرض استخدام الأساليب الملطفة لكثير من الانتقادات، ولكن ما يثير الاهتمام أنه أسلوب ناجح؛ حيث أظهرت الدراسات 9 أن استخدام المرأة للأساليب اللطيفة، يزيد فعلياً من تأثيرها على الرجال. (لذلك، في المرة المقبلة التي ترين فيها رجلاً يشتكي من أسلوب زميلته في الكلام بصيغة السؤال، أو يستهزئ بالرموز التعبيرية التي تضعها عند إرسال بريد إلكتروني، فاعلمي أنه على الأغلب يولي اهتماماً أكبر لما يقال في ذلك البريد الإلكتروني بسبب تلك الرموز التعبيرية).

لذا إذا وجدت نفسك تعذررين بلا سبب، أو تنهين الجملة بسؤال، أو تختمين بريدًا إلكترونيًا رسميًا بعبارة (شكراً لك) فلا تلومي نفسك؛ فأنت تفعلين ذلك لأنك لا شعورياً تعرفي أنك فعال.

بالطبع، كما أن لكل شيء ثمناً، فإن استخدام الأساليب اللطيفة قد تدفعين ثمنه. تقول الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي: «قد يستمع الآخرون إليك أكثر، ولكن اللطف الزائد يمكن أن يقوض رسالتك التي تريدين إيصالها». لا يميل الناس عادةً لأخذ الأفكار المطروحة بأسلوب ملطف جدًا على محمل الجد، حتى إن استمعوا إليها.

وبالطبع، فأنت ستدفعين كذلك ثمن عدم استخدامك الأساليب اللطيفة. عاشت كارلي باراكمان هذه التجربة أثناء عملها في شركة تكنولوجية في ديترويت ضمن فريق مكون في الأساس من الرجال، وانتهجت أسلوبهم في التواصل، أي كما تقول: «اخترت للتواصل مع الآخرين الكلمات الالزمة وال مباشرة، ما يعني أنني لا أسهب باستخدام الكلمات، ولا بالتعبير عن المشاعر القوية» ومع ذلك، استدعاها الرئيس التنفيذي للشركة، واتهمها بأن أسلوبها فظ للغاية في رسائل بريدها الإلكتروني. وبعد بضعة أسابيع، ردت كارلي على بريد الإلكتروني بعبارة: «حسناً، شكرًا»، فأرسل لها الرئيس التنفيذي ملاحظة بشأن ذلك، تقول: «طلب مني أن أضيف شيئاً ما لتلطيف المحتوى، كالعلامات التعبيرية، ليفهم المتلقى أنني سعيدة بالعمل المنجز»، وبعد فترة قصيرة، لاحظت كارلي أن بعض رسائل البريد الإلكتروني العائدة لزملائها من الرجال مرسلة بأسلوب يكاد يطابق تماماً رسائلها التي انتقدتها الرئيس التنفيذي، وبيدو أن رسائلهم لم تسبب له الإزعاج، على الأقل عندما صدرت عن رجل.

تقول كارلي: «أتذكّر جلوسي في مكتبي، لا أدرى من يمكنني أن أسأله عن كيف أرسل البريد الإلكتروني كما يليق بالمرأة أن تفعل، وهناك شيء أصلاً يدعى إرسال البريد الإلكتروني كما يليق بالنساء؟! شعرت بالحيرة والقلق، فإن أضفت أساليب مزخرفة إلى البريد الإلكتروني فلن أبدو مهنية، وأيضاً إذا أبقيت ردودي مقتضبة ومباشرة، فسيفترض الجميع أنني غاضبة».

من دروس مكيافيلي: التلطيف الاستراتيجي

اتباع أساليب التلطيف أو هجرها أمران أحلاهما مُر، لكن لا تجزعي، لا يخلو وفاضنا من الحلول! أحد الخيارات الناجعة هو ما أسميه بالتلطيف الإستراتيجي. تذَّكَّر أن الأسلوب اللطيف أسلوب ناجح. السر في العثور على أساليب ملطفة تُخفف من الصعوبات التي يضعها الناس في طريقك، ولكن ليس على حساب مصداقيتك.

توصي الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي بإقران التلطيف مع الثقة. على سبيل المثال، أثناء الاجتماعات توصي سيسيليا بأن تقول: «قد يبدو لكم ما سأقوله غريباً، لكن ماذا لو جربنا كذا وكذا؟»، أو «أتفهم جيداً لماذا يرغب الجميع في تغيير وجهتنا، لكنني أعتقد أننا يجب أن نمضي قدماً»، بدلاً من قول: «آسفة» أو «هل أستطيع أن أضيف شيئاً صغيراً؟»، فتلك العبارات الأولى لا تزال لطيفة ومدعومة بالثقة.

في الكتابة التحريرية، جرّبي اللعب على الألفاظ باستخدام العبارات اللطيفة، فليس إلزاماً استخدام أساليب التعجب أو الرموز التعبيرية. يمكن أن تتمثل إستراتيجية التلطيف من خلال نبرتك الهدئة، أو أن تخرجي عن موضوع العمل في جملة أو اثنتين لتسألي مديرك عن رحلته إلى فلوريدا، وبصفتك أميراً جديداً في محيط العمل يتمثل تحقيق قوتك في إيجاد طرق لإثبات ذاتك، والدفاع عن أفكارك من دون مواجهات مباشرة أو مكشوفة جداً. عبر مكيافيلي عن ذلك تعبيراً جميلاً حين وصف السمات التي يجب على الأمير أن يتمتع بها بقوله: «جميع ما عند الأسد من شراسة، وكل ما يتتصف به الثعلب من مكر» (الفصل التاسع عشر، DTE) يمكنك تجميل هدير صوتك قليلاً، باستخدام إستراتيجية التلطيف، ما يضمن لك أن يكون صوتك مسموعاً ومحترماً من دون أن يُثير الرعب كثيراً في نفوس من حولك.

التحلي الاحترام قولًا وفعلاً

تقليل الاحترام في محيط العمل لا يظهر فقط عبر الكلمات، بل ربما يتجلّى من خلال التصرفات، مثل الاستبعاد عن الاجتماعات المهمة والفعاليات الاجتماعية وحتى التحرش الجنسي.

من دروس مكيافيلي: اجلبي كرسيك الخاص عند الجلوس على أي طاولة

غالباً ما تتعرض النساء للتجاهل في بيئات العمل، ويستبعدن من المحادثات، والاجتماعات، واللقاءات الاجتماعية التابعة لعلاقات العمل، وهذا يترك آثاراً سيئة على مسارهن المهني مع مرور الوقت.

عملت ليزا ديفيس في القطاع العسكري التكنولوجي لعقود. تقول إن الإقصاء أمر تعودت عليه، وتعلمت كيف تتعامل مع محاولات تجاهلها في محيط العمل؛ فبادرت إلى حضور الاجتماعات حتى إن لم تكن مدعوة، وكأنها تقول بإصرار: «عفواً، أنا هنا، وكرهكم لي لأنني امرأة أو مهما كان رأيكم بي، لن يئد تصميمي ودفاعي واستعدادي لتولي زمام المبادرة». وهذا هي نصيتها لكل امرأة: «يتوجب عليك التحلي بمقدار من الإصرار والتصميم؛ شيء ربما لم يسبق لك أن فكرت أنك بحاجة إليه، وربما تنتظرين أن يدعوك أحدهم إلى الطاولة، ويسحب لك الكرسي لتجلسي، فإن كنت كذلك فلا تستمري بهذا، لا تنتظري أحداً. اسحب كرسيك، وخذلي مكانك على الطاولة، فلن يدعوك أحد». ترى ليزا أنه وبغض النظر عما سيثيره ذلك من إزعاج فهو يستحق العناء، فقد ثبت أن الوجود في الاجتماعات له قيمة كبيرة؛ فهي أثائها تجري كثير من الأمور، مثلاً: تستطيعين التعرف على المشروعات القادمة، ومقابلة العلماء، وتلقي معلومات مهمة. تشير ليزا إلى أن فرض حضورها في الاجتماعات كان وسيلة فعالة للنجاة والازدهار في بعض البيئات العدائية التي عملت فيها. تقول: «لقد ساعدني ذلك في الأساس على تطوير شجاعتي، وتأكيد ذاتي، والإحساس بقيمة نفسي».

كان مكيافيلي من أشد المدافعين عن حضور الشخص وفرض مكانته بنفسه على طاولة الاجتماعات، وينصح أن تكون موجوداً مهما شعرت بالاستبعاد أو التهميش أو التجاهل، ولا تتوقف عن الحضور، على سبيل المثال: نص الأباء الذين استولوا على إقليم جديد، ويريدون تأمينه بالانتقال والعيش فيه شخصياً، فكلما ازداد المكان غرابةً وعدائية، ازدادت

أهمية وجود الأمير الجديد فيه شخصياً، «ليعزز أمان موقفه وديمومته» (الفصل الثالث، MPE). اعتقاد مكيافيلي أن وجود الأمير شخصياً في المكان هو أفضل طريقة لتجنب المؤامرات والأعمال التخريبية.

من دروس مكيافيلي: ا Rossi طريقك نحو طاولة القرار بذكاء

عانت سامانثا هوبنر أيضاً من التهميش في بدايات عملها في قطاع الصناعات الدفاعية التكنولوجية، لكنها اختارت نهجاً ماكراً. عملت سامانثا مع فريق صغير من الرجال، وأحببت زملاءها حقاً، غير أنها لطالما شعرت بأنها غير مرحب بها، تقول: «لطالما تحدثوا فيما بينهم عن الحياة والعمل، وعما قرأوه في الصحف، ولم أكن أشعر بأن لدى ما يمكن أن أضيفه لحديثهم، وتسللت إلى نفسي مشاعر الملل بسبب الصمت، فأنا لست شخصاً هادئاً بطبيعتي»، والأسوأ من ذلك أنها لاحظت عدم إدراج اسمها في الاجتماعات المهمة، فأثارت المسألة عدة مرات، ومع أن زملاءها استجابوا لشكواها، معتبرين عن قلقهم حيال ذلك واعتذارهم، فقد استمرت سياسة التهميش تجاهها.

لذلك قررت سامانثا ألا تبقى مكتوفة اليدين، تقول: «قررت مراقبة مواعيد زملائي في مكتبي»، وعندما رأت سامانثا أن ثمة اجتماعاً مع عميل من الخارج، أصرت على أن تحضر عند الباب الأمامي لاستقباله حال وصوله. توضح سامانثا ما كانت تفعله بقولها: «ظهرت بدايةً بالصورة النمطية المنوطة بالمرأة، ولعبت دور المضيفة المرحبة بزائر المكتب المهم، وأرشيته إلى غرفة الاجتماع، وقدمت له الماء والقهوة، ثم انتظرت حتى جلس الجميع، ثم أحضرت القهوة وأغلقت الباب، وجلست إلى الطاولة قبل أن يتتسنى لأي شخص أن يخرجني بأية حجة». وجدت سامانثا أن ما خططت له قد نجح. وتتابع حديثها قائلةً: «علق زملائي الرجال على ذلك: «يا له من أسلوب جيد لتفرضي حضورك! سنتأكد من انضمامك إلى مزيد من هذه الاجتماعات»». تعرف بأن تكتيكيها كان يمكن أن يسفر عن نتيجة مختلفة تماماً، لكنها تعتقد أن سر نجاحها هو حصيلةً لصدقها وصراحتها في بادئ الأمر، وعندما لم يثمر ذلك، نفذت خطتها تلك.

كوني المرأة الاجتماعية التي تتمرين رؤيتها حولك

التقدم في مكان العمل لا يقتصر طبعاً على حضور الاجتماعات فقط؛ فهذا قد يمتد أيضاً لساعات بعد الدوام والنشاطات الاجتماعية، وتعتبر التجمعات وسيلة مهمة للتواصل مع الزملاء، وتحصيل المعلومات، وبناء العلاقات. لكن غالباً ما تُستبعد من هذه الفعاليات الاجتماعية غير الرسمية النساء، خاصة ذوات البشرة غير البيضاء.

اتبعت كريستين برايد نهجاً استباقياً في عملها، فقد شعرت بأنها مستبعدة نوعاً ما عن البيئة الحصرية والمنعزلة التي يحتكرها ذوو البشرة البيضاء في عالم النشر الذي يعتمد على العلاقات، وعلمت كريستين أن التعلق بالشبكة الاجتماعية تلك سوف يفتح لها أبواب النجاح؛ لذا وجدت وسيلة لتجعل من نفسها نواةً لتلك الأنشطة. تقول: «بدأت تنظيم فعاليات اجتماعية، مثل لعبة السوافتبول السنوية، ونشاطات التجمع بعد الدوام». استمتعت كريستين حقاً بتلك الأنشطة، وشعرت بأن مشاركتها تجعلها جزءاً لا يتجزأ من المنظمة التي تعمل بها.

التحرش الجنسي وحركة مي تو (أنا أيضاً)

في السنوات الأخيرة، تقدمتآلاف النساء في المناصب الوظيفية، وخسر مئات الرجال مواقعهم البارزة على الهرم الوظيفي بسبب ما أثارته حركات مثل مي تو (أنا أيضاً)، وبلاك لايف ماتر (حياة السود مهمة)، وتأييز أب (نفدي الوقت)، وبات واضحًا أن التحرش في محيط العمل لم يعد استثناءً، بل هو القاعدة؛ حيث تتعرض العديد من النساء في أماكن العمل إلى الإهانة، والإذلال، والعنصرية، وربما إلى مواقف أسوأ من الاعتداء، ما يوحي لهن بأنه ليس فقط غير مرحب بهن في بيئة العمل، بل أيضاً لسن آمنات فيها.

تشير التقديرات إلى أن أكثر من 80% من الموظفات يتعرضن للتحرش الجنسي في بيئة العمل، وترى الدكتورة ستيفاني: كيه. جونسون، من جامعة كولورادو بولدر أن الرقم الحقيقى أعلى من تلك النسبة، ومن خلال دراستها لموضوع التحرش في بيئة العمل؛ تقول

ستيفاني لا يتعلّق التحرش الجنسي بالعلاقات الحميمة على الإطلاق، وإنما بفرض السلطة، فهو شكل من أشكال التنمر. تقول: «هو محاولة لوضع المرأة في مكانها، لأن المتحرش بتحرشه يتحقق إنجازاتها، ليقول: «في نهاية المطاف، أنت مجرد جسد جذاب»».

تشير ستيفاني إلى أن المرأة الجميلة صاحبة السمات الرجالية - مثل الجرأة والطموح، وغيرهما - أكثر عرضة للتحرش الجنسي من المرأة ذات الأنوثة الطاغية.¹¹ تقول ستيفاني، موضحة: «ربما إن كنت امرأة ملتزمة بالصورة النمطية الأنثوية فقد يتقارب الرجال منك، إلا أنهم عادةً لن يتحرشوا بك، فأنت برأيهم تعرفيين مكانك الطبيعي، ولكن إذا كنت قوية وأنثوية، فلن يردعوا أنفسهم عنك».

وتشير ستيفاني إلى تزايد المضايقات كلما ارتفعت مكانة المرأة في الشركة، لكنها تستدرك أن المرأة التي تمتلك سلطة أقل تنقصها وسائل الردع والدفاع عن نفسها، وبالتالي تقع غالباً ضحية للتحرش.¹²

ولكن لماذا يسلك البعض مسلك التحرش الجنسي بدلاً من - مثلاً - مناداة المرأة بأسلوب مهين، أو تجاهلها، أو التعدّي على المكان الذي تركن فيه سياراتها؟ تقول ستيفاني كيه. جونسون إنه عندما يتعلّق الأمر بالرجال، فإن الشعور بالقوة والتفوق الجنسي متلازمان؛ لذا فإن التحرش وسيلة للمتحرش لتأكيد هيمنته. توضح ستيفاني: «هناك ارتباط في اللاوعي بين القوة والجنس بالنسبة للرجال، أي أن امتلاك السلطة على امرأة يُثير إحساس التفوق للرجال، وهذا بدوره يمنحه الإحساس بالقوة»، وهذا برأيها أحد الأسباب لما يجعل بعض الرجال يقفون أحياًًا ضمن مجموعة يتغامزون ويتهامزون على النساء ساخرين، كما تقول: «مثلاً قولهم: «ياه، لو أستطيع فعل كذا وكذا» فهو يعتقد أنه عندما يحط من قدر المرأة سيصبح الذكر المهيمن والأقوى».

ما الذي يُعد تحرشاً؟

في ظل تداعيات حركة مي تو على الإذاعة الوطنية العامة، سمعت حديثاً يدور بين بعض الزملاء في المطبخ حول التصرفات التي تعتبر تحريشاً... هل لا يزال بإمكانك مثلًا الترحيب بامرأة ترحيباً حاراً في العمل؟ هل يعتبر ذلك تحريضاً؟ وماذا لو كانت المرأة هي من بادرت بالترحيب؟ هل يختلف الترحيب الحار عن غيره؟ قال أحدهم بنبرة صوت مرتجلة: «إن ذلك مثل المشي في حقل الغام». لم أتمالك نفسي من الضحك، فدخلت إلى غرفة أخرى، لكنني أعترف بأنني لا أعرف الإجابات. أدركت في تلك اللحظة مدى غموض تعريف التحرش، وسرعة تغير القواعد.

سألت ستيفاني جونسون عن هذا الموضوع، فقالت إنها تسمع مثل تلك التساؤلات باستمرار، ويعود السبب في ذلك إلى أن مسألة ما يُعد تحريضاً وما لا يعد كذلك غير واضح دائماً، وفي رأيها أن الكثيرين تكون نياتهم حسنة، ولكنهم لا يعرفون بالضبط أين تقع الحدود، لكن بالتأكيد توجد حدود.

توضح ستيفاني أن علماء الاجتماع وعلماء النفس يصنفون التحرش الجنسي إلى ثلاثة فئات: الإكراه الجنسي، والاهتمام غير المرغوب فيه، والإساءة للنوع الجنسي.¹³

الإكراه الجنسي هو نوع من أنواع التحرش يقوم على المقاista، كأن يقول: «إذا فعلت لي ما أطلبه، فسأمنحك ترقية». تقول ستيفاني إن هذا النوع هو أكثر أشكال التحرش تطرفاً ووضوحاً، لكنه يحدث بوتيرة أقل من الأنواع الأخرى.

النوع الثاني من التحرش هو الاهتمام الجنسي غير المرغوب فيه، تقول ستيفاني: «يبدأ ذلك بنظرة ثم لمسة، وصولاً إلى التعليقات الجنسية»، وهذا النوع من التحرش غالباً ما يكون له تأثير تدميري تراكمي على الضحايا.

تحدثت مع إحدى السيدات، وُتدعى كيلي، عملت في شركة صغيرة للتسويق الرياضي. وكثيراً ما يُطلب منها العمل مع أحد كبار أعضاء الفريق الذين - على حد تعبيرها - كان مشهوراً بتحرشه بالنساء. تسترجع ذكرياتها قائلة: «أصبحت هدفاً متكرراً لتصرفاته

الفظيعة، فكل صباح كان يأتي إلى مكتبي ويُشير إلى لاقف بجانب طاولة المكتب، ثم ينظر إلى ملابسي ويزعجني بتصرفاته». حاولت كيلي التحدث مع مسئولي العمل حول ما كان يحدث، لكن كما تقول لم يرغب أي منهم في اتخاذ أي إجراء، لأن الرجال كانوا راضين عنه في العمل. أحسست كيلي بأنها عاجزة، تقول: «شعرت بأنه لا يوجد من أستعين وألجأ إليه».

وأخيرًا، النوع الأكثر شيوعًا من التحرش الجنسي، الذي قد لا يكون جنسياً على الإطلاق: الإساءة لنوع الجنس؛ حيث تظهر هذه المضايقات في الأساس على هيئة تعليقات سلبية أو مهينة حول المرأة، مثل قول: «النساء عاطفيات جدًا للقيام بهذا العمل»، أو «النساء لسن بارعات في هذا النوع من الأعمال».

هذا النوع من التحرش يحدث علينا وبشكل متكرر. قال عالم الكيمياء الحيوية الحائز جائزة نوبل، تيم هانت، مقولته الشهيرة: «تشير العالمات المتابعة في المختبرات؛ لأنهن يشرعن في البكاء بمجرد تعرضهن للانتقاد، وبسبب القصص العاطفية هناك».¹⁴ وأيضاً لدينا مذكرة مدونة جوجل الشهيرة؛ حيث كتب مهندس في مدونة جوجل مذكرة يدعى فيها أن وجود عدد قليل من النساء في مجال التكنولوجيا لأن طبيعة النساء لا تتلاءم مع مجال البرمجة.¹⁵ وفي عام 2005، حاول الاقتصادي الشهير لاري إتش. سامرز، رئيس جامعة هارفارد آنذاك، تفسير نقص عدد النساء بالمناصب العليا في أقسام العلوم والهندسة في الجامعة،¹⁶ مُشيرًا إلى أن الرجال يميلون إلى التفوق عليهن في العلوم والرياضيات، بسبب الفروقات البيولوجية.

حظيت هذه الأمثلة بتغطية إعلامية كبيرة، وكل رجل منهم تعرض لانتقادات شديدة وردود فعل عنيفة لما قال، إلا أنهم كانوا فقط يرددون ما يقال باستمرار في أماكن ذات مستوى علمي واجتماعي أقل.

قد لا يbedo من الإنصاف وضع مثل تلك الأقوال على قدم المساواة، مع تصرفات مثل تفحص ملابس المرأة بطريقة خبيثة أو لمسها رغمًا عنها،¹⁷ لكن ستيفاني تشيد إلى أن تأثير الإساءات التي تعتمد على النوع الجنسي تدميرية للغاية. تذكر، نحن كائنات نعيش

ونمود بين يدي القصص، والقصص لها تأثير قوي علينا. أظهرت الدراسات أن أداء النساء يصبح أسوأ عندما يُقال لهن إن مستوى أداء النساء في أي مهمة يقمن بها لا يرتفع إلى مستوى أداء الرجال. خضعت مجموعة من الأشخاص لاختبار رياضيات في إحدى التجارب الاجتماعية. قيل لجميع المشاركين إن أداء النساء عادة ما يكون سيئاً في اختبارات الرياضيات، هل تخمن ماذا حصل؟ بالفعل أدت النساء أداءً أسوأ مما فعل الرجال، وعندما أُعطيت مجموعة مختلفة اختبار الرياضيات 18 نفسه من دون أي تعليق حول الجنس، خرجن بنتائج متساوية لنتائج الرجال،¹⁹ كما أن تأثير الإساءات المتعلقة بالجنس لا يقتصر على الأداء الوظيفي فحسب. تشير ستيفاني إلى أن مثل تلك المضايقات يمكن أن يُسبب مشكلات صحية، وقد يخلق صدمة نفسية، وربما يدفع بعض النساء لترك وظائفهن أو حتى المجال بأسره.

ألفاظ مستهجنة

لا يُعد التحرش دائمًا قضية فردية، ففي بعض الحالات يُمسى ثقافة تطغى على شركات بأكملها أو على المهنة كلها. في عام 2016، كانت أليس وو، الطالبة الجامعية في جامعة كاليفورنيا بيركلي، متشوقة لدراسة الاقتصاد. سمعت عن منتدى للاقتصاديين الشباب عبر الإنترنت يُسمى شائعات سوق العمل الاقتصادي. بدأ مثل غرفة دردشة غير رسمية للعاملين في القطاع الاقتصادي من أجل مناقشة العمل، ولكن مع مرور الوقت تحول إلى موقع، و معتمد لفرص العمل، والفرص المهنية، وشائعات القطاع الصناعي، وأصبح معروفاً عنه أيضًا بأنه مكان مؤذٍ جدًا للنساء.

زارت أليس الموقع، وصدمت مما رأت، وقالت: «يمتلئ الموقع بكثير من المحتوى الجنسي». كانت أليس اقتصادية ناشئة، ولأن الاقتصاديين يعيشون البيانات، بدأت تفكّر في كيفية تحديد ما تشاهده. قررت أليس استخدام البرمجة اللغوية لتحليل الكلمات التي يستخدمها الأشخاص عندما يتحدثون عن الرجال مقابل حديثهم عن النساء على الموقع كانت النتائج مثيرة للقلق جدًا: فالكلمات التي ارتبطت بقوة بالنساء تضمنت ألفاظاً بذيئة

ومتعلقة بالجنس عموماً؛ أما الكلمات التي ظهرت مرتبطة بالرجال بقوة، فتضمنت بعض الألفاظ الجارحة، مثل شاذ، لكن المصطلحات المهنية المحايدة هي الغالبة عليهم، مثل مستشار، شخص نبيل، ركود، وارتون، عالم رياضيات، تسعير، كتاب دراسي، رائع.

تقول أليس إن أسوأ ما في الأمر أنه لا مفرّ من زيارة هذا الموقع إن أردت مهنة جديّة في عالم الاقتصاد.

التعامل مع التحرش

ليس من السهل أن تعرف كيف ترد على التحرش الجنسي، وما التصرف الأنسب. عادةً تتصح الشركات بالتوجه إلى قسم الموارد البشرية، ولكن قد لا يكون هذا هو خيارك الأمثل، فمهمة الموظف في إدارة الموارد البشرية هي حماية مصالح الشركة، وبالتالي حماية من يتولى مقاليد السلطة فيها، وإذا كان الشخص المتحرش ذا نفوذ كبير، أو علاقات واسعة داخل المنظمة، فلن يكون قسم الموارد البشرية على استعداد لمعاقبته أو حتى قادرًا على ذلك. حدث ذلك في هيئة الإذاعة الوطنية؛ حيث اتهم رئيس غرفة الأخبار بالتحرش المنهجي بالنساء في الشركة، وأبلغ قسم الموارد البشرية بذلك مراراً على مدى سنوات عديدة، لكن من دون جدوى. ربما لأنه كان شخصاً ذا نفوذ كبير في الشركة؛ فلم يُتخذ ضده أي إجراء حتى فضحت منظمة خارجية (واشنطن بوست) تلك الاتهامات، ما أجبر الرجل على القيام بإجازة، ومن ثم الاستقالة في النهاية.

من دروس مكيافيلي: رد الصاع صاعين

ربما تلف براثن الضباب حول قضية التحرش الجنسي، لكنه في الأساس مجرد تلاعب قذر لإثبات القوة، ولكن لا تخلو جعبتنا من أسلهم رد ناجعة. هناك نقطة يتفق عليها الجميع، وهي ضرورة الاحتفاظ بسجل عن وقائع المضايقات التي تتعرضين لها؛ لذا احتفظي بما يثبتها من رسائل إلكترونية، ورسائل صوتية، ورسائل نصية، وفي حال وقوع الحادثة، اكتبي وصفاً لما حدث مع تاريخ ووقت وقوعها؛ لأنك إذا توجهت إلى مديرك، أو إلى قسم الموارد

البشرية، أو حتى إلى محامٍ، فإن السجل المكتوب أمر مهم للغاية. بغض النظر عما تفعلين، لا تضعي نفسك في موضع قد يعرضك للمضايقات لفترة أطول من اللازم، أعلم - شخصياً - أنه أحياناً يكون القول أسهل من الفعل؛ لأن بعض الظروف يحيطها الغموض والتعقيد، ويمكن أن يتربّع على الرد عاًقب ليست في الحسبان، 20 ومع ذلك، وكما يرى مكيافيلي، اقطعى الطريق على ما قد يزعجك. يبين ذلك قائلاً: «من يحصن مدینته بشكل جيد... لن يهاجمها أحد من دون حذر شديد، فالناس تميل إلى سلوك الطريق الآخر السهل إن وجدوا في طريقهم الحالي مشقات» (الفصل العاشر، MPE) وإليكِ كيف أفسر قوله: لا تمهدى الطريق للمتحرشين، بل حُصّني نفسك، واجعلي مضايقتك صعبة ومزعجة وغير مريحة قدر ما تستطعين، وبذلك تقللي من فرص تعرضك للمضايقة.

علاوة على أي شيء، كوني متفهمة ولطيفة مع نفسك؛ فتعرضك للتحرش أمر فظيع لكنه ليس ذنبك. مررت بذلك وأتمنى لو أنني لم أبدد الكثير من الوقت والطاقة في جلد ذاتي لعدم التعامل مع الأمر بطريقة مثالية.

من دروس مكيافيلي: أثيري الشكوك بسؤال صادق

تقول الدكتورة ستيفاني. كيه جونسون إن من أساليب الرد الفعالة على التحرش قد يكون طرح سؤال صادق مثل: «ماذا تقصد؟ أو لماذا تقول ذلك؟ أو ما سبب سؤالك هذا؟»، مع إضافة القليل من حس التعاطف، مثل: «ينتابني الفضول لأعرف ما هدفك هنا؟». ترى ستيفاني أنك بهذا تضريين عصفوريين بحجر واحد؛ أولاً: تحاصرينه بالشك، وفي الوقت نفسه أنت لا تهاجمينه أو تتهمنيه، إنما كل ما فعلته هو طرح سؤال. وثانياً: كما تقول ستيفاني إن هذه الطريقة جيدة أيضاً لجعله في مواجهة مع سلوكه، فإن كان قد قال كلامه دونما تفكير، فسؤالك له سيجعله يتوقف ويتأمل فيما قاله، أي كما توضح ستيفاني قائلاً: «إذا فكرت ولو لثوانٍ فيما تقول بصوت عالٍ، ربما تدرك سذاجة أسلوبك، وهذا أفضل من أن أقول لك «أيها الأحمق، توقف عن ذلك»؛ لأنه في هذه الحالة يسلك الأشخاص عادةً السلوك الدفاعي، أما أسلوب السؤال فيتيح أمامك أن يستمع الرجل فعلياً إليك».

قد تبدو هذه الطريقة بسيطة، ولكنها أثبتت جدواها للدفاع عن النفس. وهذا الأسلوب لا يعتبر عنيناً بل فعال، وسوف يُظهره هدفاً غير جذاب للمتحرش، من غير أن تثيري حولك ضجة كبيرة أو الكثير من الدراما.

استشارة المحامي

الذهاب إلى محامية أمر مثير أيضاً. ربما تجدين أن هذه النصيحة أمر مبالغ فيه، ولكنها ليست كذلك؛ بل ستعود عليك بالنفع الكبير. غالباً ما تكون الاستشارة الأولية للمحامية مجانية وسوف تتمدك بالقوة المعنوية، فغالباً ما تستقف المحامية في صفك وتعاطف معك، ثم توجهك نحو الخيارات المتاحة أمامك والمعلومات التي يجب عليك أن تجمعها، حتى إذا لم تبلغك رسميًّا عن الحادثة، فإن حساسك بأنك تمتلكين بين يديك المواد الالزمة لاتخاذ الإجراءات القانونية يمكن أن يحدث تحولاً قوياً في نفسيتك؛ فأنت لست عاجزة، ولديك القوة والخيارات والأشخاص (والقانون) إلى جانبك وهم مستعدون للدفاع عنك، وحقيقة أن اتخاذ إجراء قانوني هو خطوة يمكنك النظر في تنفيذها عند اللزوم، ولا شك أنك ستعتقدين أن ذلك يبدو صعباً، لكن الاستشارة الأولية ليست لها عواقب سلبية، ولن تكلفك أموالاً، وسوف تمنحك علامات توضح لك كيفية التعامل مع الوضع الصعب.

من دروس مكيافيلي: لا تكتمي معاناتك

إذا كنت تتعرضين للتحرش، فلا تتردد في إطلاع أحد ما على الأمر: محام، أو صديق، أو أحد أفراد العائلة، أو المشرف على العمل، فتنفيسيك بما شهدته، أو مرت به، ربما يكون مفيداً أو حتى شافياً من آثار التجربة المريرة.²¹ وقد أصبح هذا الأمر في وقتنا الحاضر أيسر مما كان عليه سابقاً.²² تعتقد الدكتورة ستيفاني كيه. جونسون أن النساء كن يتزدادن كثيراً قبل التحدث بما يتعرضن له من تحرش، تقول: «لم يكن يرغبن في أن يوصمن بالعار»، فقد شاع في الماضي أن تُطرح أسئلة على من تتعرض للتحرش مثل: «ما الذي فعلته لتجعليه يفعل بك ذلك؟»، أو «ماذا كنت ترتدين؟». ترى ستيفاني أن حركة مي تو

فعلت الكثير حتى غَيَّرت ذلك النهج في التفكير، فصار بالإمكان التحدث إلى أشخاص لديهم استعداد لسماعك والتعاطف معك، ما يعزز موقفك.

وأخيرًا، تقول ستيفاني، إنه من المهم أن تكون النساء مصدرًا لدعم الأشخاص الآخرين الذين يمرون بتجارب التحرش، فإذا رأيت شخصًا آخر يتعرّض للتحرش، فالتدخل أمر مهم جدًا، وتفسر ذلك بقولها: «سيعتبر المتحرش أن عدم تدخل أي أحد بمثابة تصريح له للاستمرار في تصرفاته المسيئة؛ لذلك فإن مناصرة الآخرين ودعمهم أمر حاسم في مثل تلك القضية».

اكتشفت الاقتصادية أليس وو هذا عندما أجرت التحليل اللغوي في المنتدى الاقتصادي عبر الإنترنت، وحققت أبحاثها في جامعة كاليفورنيا بيركلي، إقبالاً كبيراً،²³ حتى إن صحيفة نيويورك تايمز نشرتها. ترددت أليس في البداية بقبول كل هذا الانتباه الذي حظيت به؛ لأنها خشيت أن يُعتبر بحثها نقداً على مهنتها الجديدة، كما شعرت بالقلق من التعرض للهجوم من رواد الموقع ذاته، لكن ما حدث كان النقيض، فبعد نشر المقال تلقت كما هائلاً من الامتنان.

تقول أليس: «تلقيت رسائل إلكترونية كثيرة جدًا من العاملات في القطاع الاقتصادي وهن يشكّرنني على لفت الانتباه لذلك الأمر، فقد علمت منهن أن بعضهن انسحبن من عالم الاقتصاد، بسبب تجاربهن السيئة للغاية، ضمن إطار المضايقات بسبب الجنس، وقال لي الاقتصاديون من الرجال: «شكراً لقيامك بذلك البحث؛ فلم نكن على دراية بمدى السوء الذي وصل إليه الأمر عبر المنتدى». أثار نشر المقال لغطاً كبيراً في المجال الاقتصادي، على أثره بدأ الموقع مراقبة ما يُتداول عليه،²⁴ كما سلطت الرابطة الاقتصادية الأمريكية - الجمعية المهنية الرئيسية للاقتصاديين في الولايات المتحدة - الضوء على قضايا النوع الاجتماعي في العام التالي خلال مؤتمرها الرئيسي.

سالي كراوتشيك:
ذئبة وول ستريت

يصعب تصور وجود تجمع يهيمن عليه الرجال أكثر من منطقة وول ستريت؛ حيث المال الوفير والغرور الكبير، والمطاعم التي تقدم ما يفضله الرجال من أطعمة، ونوادي الرقص، والسلوكيات غير اللائقة... وفي عالم الأموال والبنوك الأسطوري هذا؛ حيث تنتشر قصص التحرش والتمييز على أساس الجنس، يُعد نجاح المرأة في شارع وول ستريت أمراً شائعاً إلى أقصى حد، وبلغ منصب قيادي هناك يكاد يكون أمراً غير مسبوق. ولكن سالي كراوتسيك أحرزت النجاح في كليهما. لقد شغلت سالي منصبي الرئيس التنفيذي، ورئيس المالية في سميث بارني (جزء من شركات سيتي جروب في ذلك الوقت)، كما عملت في منصب تنفيذي ببنك أمريكا وميريل لينش، إضافة إلى مناصب تنفيذية أخرى.

واجهت سالي خلال مسيرتها المهنية تحديات كبيرة عندما اضطرت للتعامل مع التحرش ونقص الاحترام في محيط عملها. وعندما بدأت عملها في التحليل المالي في وول ستريت، كانت تصل كل صباح لتجد نسخاً مصورة لزملائها وهم عراة على مكتبهما، وفي إحدى المرات، وهي تتحنى أمام المكتب تنظر في جداول البيانات، تظاهر أحد الأشخاص بـأداء بعض الحركات البذيئة خلفها. تتذكر ذلك وتقول: «انتبهت لذلك فقط بسبب الضحكات المتعالية من حولي».

ولم يكن التحرش هو الأمر الوحيد الذي تعرضت له؛ فقد تأثرت فرصها في الترقى والوظائف بسبب أنها امرأة. تقول إنها ذات مرة حصلت على عرض وظيفي شفوي من أحد البنوك بعد محاولات عده، وتحمست جداً له. ثم رأها أحد المديرين التنفيذيين وهي على الرصيف مع طفلها - كانت قد حرصت على عدم ذكره في المقابلات - فسحبوا العرض منها، ما حطم معنويات سالي. تقول: «عندما قلت لهم: «لن تفعلوا هذا برجل»، فأجابوا بالحرف: «لا، بالتأكيد لن نفعل».

تحكي سالي أنهم في المجتمعات غالباً ما كانوا يقاطعون حديثها، أو يهاجمون أفكارها أو يتتجاهلونها. في أحد الأماكن التي عملت فيها سالي، كان مدير من المديرين يهز رأسه على الفور بمجرد أن تبدأ الحديث تعبيراً عن عدم رضاه عن كلامها. تقول وهي تضحك على

ذلك: «يبدو أنه يعتقد أنني الفتاة التي لم تذهب للحفل المدرسي معه، وسواء أكان السبب لهجتي الجنوبية أم لون شعرى الأشقر... فإن هناك شيئاً في شخصيتي يثير ازعاجه بطريقة رهيبة».

الآن ربما تستطيع سالي الضحك على تلك الذكريات، لكن في حينها شُغلت ضغطاً هائلاً عليها، تقول: «من الناحية المهنية كان ما يحدث كارثياً، أعني، قد يترك تأثيراً سلبياً كبيراً على يومك... وعلى سير مهنتك».

من دروس سالي: لا يفل الحديد إلا الحديد

لجأت سالي إلى عدة إستراتيجيات للتعامل مع المضايقات ونقص الاحترام اللذين واجهتهما في وول ستريت. وللتعامل مع التصرفات العدائية تجاهها في المجتمعات وجدت حليفاً لها من الرجال؛ كان هذا الحليف شخصاً مرموقاً في البنك؛ فاستطاع مساعدتها في تحديد طرقها بين جميع أولئك الذين يهذون رؤوسهم غير متفقين معها، تقول: «دأب حليفي على قول: «لا تدعهم يؤثروا عليك؛ فأنت على الطريق الصحيح» (ساعدها ذلك في تحديد الأفكار التي يجب التركيز عليها، وإلى أين ينبغي توجيه جهودها)، وسرعان ما نجحت لأنه كان يستعرض أبحاثي ويراجعها، ويقدم لي النصيحة».

امتازت سالي بأفكارها الفريدة، وبعملها الاستثنائي، وعلى الرغم من العقبات، سطع نجمها سريعاً في عالم البنوك. لم يمض وقت طويل حتى اضطر الرجال الطموحون والمتغطرون في وول ستريت إلى أن يستجيبوا لما تقول، وما كانوا بالضرورة سعداء بذلك، عندما رُقيت سالي إلى منصب مديرية. غادر العديد من المحللين الذين أشرفوا عليهم؛ لأنهم - كما اعتقدت - لم يرغبو في أن تكون مديرتهم أنشى.

تتذكّر سالي ذلك، تقول: «كانت تجربة فظيعة، لكن كلما اعتراني الاضطراب، يجول في خاطري: «حسناً، أنا من أوظف الناس هنا، وسوف أواصل توظيف بدائل عنمن غادروا»،

وانصبَ تركيزِي على كيفية مساعدة الموظفين الباقيين هنا، وما الذي يمكنني فعله لجعلهم أكثر نجاحاً؟».

تمكّنت سالي من خلال مهاراتها في العمل والإدارة بطريقة ما من تجاوز مشكلات التمييز الجنسي المحتدمة حولها، وفي النهاية طلب رئيس سيتي جروب - ساندي ويل - لقاءها، قال لها: «تحديثين بصدق، وتسفين الأشياء بأسمائها، وتنتظرين إلى الأمور من منظور مختلف عن الآخرين، تركزين على العميل... مبتعدةً عن الأعيب السياسة. هل تودين أن تتولِي الإدارة التنفيذية لقسم إدارة الثروات العالمية في سيتي جروب؟». مثل هذا اللقاء إحدى أفضل لحظات مسيرتها المهنية، فلقد حصلت على وظيفة أحلامها الحقيقة. تقول سالي إن متلازمتِي الصندوق الساخن، وسنديلا، لم تتلاشيا من حياتها تماماً، ربما تقلصتا، ولكن أخذتا شكلاً أكثر كثافةً، واستمرت المواجهة؛ لذلك طورت سالي بعض الإستراتيجيات.

من دروس سالي: ارمي الابتسامة على وجوه الآخرين

الإستراتيجية الأولى التي تعلمتها سالي هي عدم التجهم والحفاظ على لطافة الأجواء من حولها، تقول موضحةً: «تعلّمت أن الروح المرحة تُخفف من حدة الأمور، فعندما تجعلين شخصاً ما يبتسم، أو يضحك، فسوف يصعب عليه أن يكرهك في الوقت ذاته».

من دروس سالي: لا تتمسكي أكثر من اللازم بأفكارك

اعتمدت سالي تكتيّكاً آخر في تقديم الآراء المثيرة للجدل، أو المخالفة لرأي شخص آخر، وذلك بوضع بعض المسافة بينها وبين فكرتها. هذا التكتيّك ساعد الآخرين على تلقي فكرتها بذهن مفتوح، وعلى تخفيف تشددهم في التمسك بأفكارهم. تقول سالي: «بدلاً من أن أقول: «يسير فريقك في الاتجاه الخاطئ تماماً، ويجب أن نسير في ذاك الاتجاه» أطرح رأياً بأسلوب مغاير، كأن أقول: «ما رأيك لو نستكشف البديل على سبيل المعرفة فقط ولأجل الفضول؟»، ثم أساعد في توجيه الفريق نحو البديل عندما يتضح أنني كنت على

حق، كما تعلّمت أيضًا إستراتيجية أخرى، مثل قول: «إممم، أتعلم، مع أنني لا أعتقد بصحة ذلك تماماً، ولكن فقط على سبيل الجدل، ما رأيك في أ، ب، ج؟».

من دروس سالي: عيّروني والعيب فيهم

أهم درس تعلّمته سالي خلال سنواتها في وول ستريت، أن كونك امرأة ضمن محيط العمل فهذا وحده سيكون كافيًا لعرقلة مسيرك، بغض النظر عن ذكائك وجهدك. تقول: «أحياناً لا يهمكم تضغطين على نفسك، أو كيف تحاولين تلطيف الأمور، فلن يغير ذلك شيئاً». في تلك اللحظات، أفضل نصيحة تقدمها سالي لك هي أن تدرك أن الموقف الذي تواجهينه لا ذنب لك به، وإذا قاطع كلامك أحدهم أو سرق أفكارك، أو ناداك «يا حبيبي»، أو تجرا أحد المتسلطين في الإدارة العليا على لمس كتفيك، فينبغي ألا تشعري بأنك فاشلة لأنك اخترت ارتداء الملابس الخطا، أو عدم تفكيرك في رد عبكري مثالي. تقول سالي: «نصيحة قلما تُقدم هي: الخطأ ليس خطأك، إنها ثقافة».

من دروس سالي: رب تميّز يبدو ضارًا لكنه في جوهره نافع

تنظر سالي أن إحدى مهارات النجاة الأساسية في وول ستريت تكمن في استغلال حقيقة كونك امرأة. تقول: «لا يمكن أن ينساني الناس؛ ربما ينسون ذاك الرجل ذا الشعر البني، والنظارات والبدلة الأنثوية بين مجموعة من الرجال، لكن عندما تكونين المرأة الوحيدة بينهم، يستحيل على الناس نسيانك». هذا مهد الطريق أمام سالي للتألق بأفكارها، كما يسر لها إقامة صلات مع الناس في قطاع الصناعة. وبات الجميع يلحظ وجودها، حتى أولئك الذين يتربّعون على قمة المجال الاقتصادي، وأرادوا أن يلتقطوا تلك «المرأة».

أدركت سالي أيضًا أن بعض الطرق «الأنثوية» التي تقضي بها وقتها لها مزايا كبيرة، وتوضح ذلك بقولها: «كنت دائمًا أقول إن إنجابي طفل وحاجتي إلى تصفييف شعري من الأمور التي ساعدتني. انظر إلى الرجال فأراهم يعملون ويعملون ويقضون معظم أوقاتهم في العمل. في بداية الأمر أثار ذلك غيرتي؛ لأنهم كانوا قادرين على الاستمرار في العمل،

في حين على العودة إلى المنزل وقضاء ساعتين مع طفلي للاعبه وأحممه، وأطعمه، وأضعه في السرير»، لكن خلال ذلك الوقت الذي قضته مع طفلها، وأثناء تصفييف شعرها لمعت في رأسها أفضل أفكارها. تقول: «لقد خطرت على بالي تلك الرؤى المميزة بصفتي محللة في وول ستريت وأنا أصبحت شاعري، وتبادرت إلى ذهني كثير من الأفكار بعد لعبي مع ابني. تبيّن الدراسات البحثية أن الطريقة الصحيحة للوصول إلى الإبداع هي أخذ استراحة من العمل، ثم السماح لعقلك الباطن للتحلّيق؛ ولأن الرجل لا يتوقفون عن العمل، تفوقت عليهم لأنني كنت أمًا».

أظهر لي بعض الاحترام

في أماكن العمل أو في الأماكن الأخرى سيحاول الناس أن يرسموا لك حدودك وأساليب التعامل معك، لكن نيل الاحترام الذي تستحقينه يتطلب منك أن تفرضي أنت حدودك، وتواجهي كل من تسول له نفسه تجاوزها. قد يبدو لك هذا الكلام كأنه دعوة لتكويني عدوانية أو صدامية مع الآخرين، لكن ليس هذا ما أعنيه على الإطلاق، كل ما يحتاج إليه الأمر هو أن تعرفي حق المعرفة أن من حقك العمل؛ حيث يناسبك من دون أن يتفحصك أحدهم، أو يقاطع كلامك، أو يهمسك، أو يضايقك بحركات هابطة. لديك الحق في الحضور في مقر العمل، مثلك مثل الرجل ذي البشرة البيضاء الموجود بجوارك (وربما لك حق أكبر إذا كانت الإحصائيات صحيحة) ليس من السهل مطلقاً أن ترسمي حدودك، وتدافعي عن نفسك، ولكنه أمر يستحق العناء، وكلما فعلت ذلك سوف تزداد إسهاماتك في خلق بيئة عمل تحترم الجميع وتشجع على التفوق.

5 الدعم

جانيت يلين: نتائج الاستعداد والتحضير والجد

«أول طريقة لتقدير ذكاء الحاكم هي النظر إلى بطانته».

– مكيافيلي، الأمير (الفصل الثاني والعشرون، MPE)

الدعم... إذا أظهر الشخص قوة واضحة فربما سيعتقد من يحيط به أنه ليس بحاجة إليه، وإن أعربت أية امرأة عن حاجتها إلى الدعم فسوف ينظرون إليها على أنها تمثل الصورة المناقضة للمرأة المستقلة الصاعدة بثقة نحو قمة الهرم الوظيفي. لكن الحقيقة تقول إنك من دون دعم لن تصعدى كثيراً على طريق المجد في هذا العالم، ببساطة لن تتمكنى من الارقاء إلى قمة منظمتك أو مهنتك بمفردك، إلا أن النساء لا يحصلن على الدعم اللازم في بيئات العمل المختلفة.

معضلة المرشد

مع بداية مسيرة المرأة المهنية تظهر مشكلة الدعم، وهي مرحلة حاسمة لتجدي من يضمك تحت جناحيه، وبعبارة أخرى لتجدي من يدعمك.

لكن ولأنك امرأة فلن يكون أمراً هيئاً، وفقط لهذا السبب - لأنك امرأة، فمن المرجح أن رغبة الناس في دعمك سوف تقل. في دراسة أجريت في جامعة بيل 1 - المذكورة آنفًا - أعد الباحثون سيرًا ذاتية مزيفة لطلاب في مجال العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات؛ حيث تقدم هؤلاء الطلاب لوظيفة مدير مختبر (وهي وظيفة مهمة جدًا للمبتدئين في مسيرتهم المهنية من أجل النجاح مستقبلاً). قدمت سيرتان ذاتيتان متطابقتان تماماً باسم «جون» وباسم «جينيفر»، فماذا كانت النتيجة؟ اعتبر أعضاء هيئة التدريس أن جون

مؤهل أكثر، وأبدوا استعداداً أكبر لتوجيهه، ولم يقتصر هذا التحيز على أعضاء هيئة التدريس من الرجال فقط، بل لوحظ أن النساء أيضاً كن أكثر حماسة لمساعدة جون. (حتى أنتن يا سيداتي!) ربما يفسر هذا السبب في أن أقل من نصف النساء فقط أعلىً أنهن يتلقين الدعم والإرشاد في محيط عملهن.² هذا النقص في التوجيه كان يُخيّم بظلاله على واقعهن،³ فالشخص الذي يحظى بالإرشاد سرعان ما يترقّى في الهرم الوظيفي، ويجني دخلاً أعلى، ويبدو أكثر سعادة في حياته المهنية.

إن جزءاً من مشكلة العثور على الدعم والإرشاد هو أن الناس يحبون دعم من يشبههم، وإن ساكم القدر لتعتملي في مكان يتولى مقايد إدارته مجموعة من الرجال ذوي البشرة البيضاء المخصوصين⁴ الذين يحبون ويشجعون فريق باتس لكرة القدم، وأنت امرأة تتحدر من أصول لاتينية من ولاية أوريجون، واهتماماتك أدبية شعرية، إذن على الأغلب لن تجدي نقاط تشابه في أي شيء مع أي منهم. حتى إن وجدت بعض النساء في مناصب قيادية في شركتك، فربما يتربّد في دعمك إن رأين أنك تشكّلين تهديداً لهن، ونسمي هذا الوضع متلازمة (ملكة النحل). وغالباً تظهر هذه المتلازمة في الأماكن التي تسودها النساء، فعندما لا يُتاح أمام النساء - حيث تعملىن - إلا القليل من الفرص الوظيفية، وشغلت أنت إحداها، فلماذا ستدعمني فتاة جميلة طموحةً تعرف كيف تستخدم تطبيق سلاك؟

تواجه النساء من أصول عرقية غير بيضاء صعوبات في العثور على من يقدم لهن الإرشاد والنصح،⁵ وكريستين برايد أحد الأمثلة على ذلك، فقد واجهت كريستين هذه المشكلة في قطاع النشر، ولم تكن مشكلتها تتعلق بقلة النساء في المناصب العليا، وإنما في عدم وجود أية امرأة تشبهها في محيط عملها. كريستين امرأة أمريكية من أصول أفريقية، ومعظم العاملات في مجال النشر هن من العرق الأبيض. تقول: «تستطيع عد من يعملون في التحرير من أصول عرقية غير العرق الأبيض على أصابع اليدين»، وهذا شكل تحدياً استثنائياً بالنسبة لكريستين؛ لأن العمل في مجال النشر يعتمد على فترة مسبقة من التدريب المهني، ومن أجل ارتفاع المدارج الوظيفية في دار النشر. لا بد أن يساندك المسؤولون في المناصب العليا، ويقدموا لك النصائح والتوجيه. تقول كريستين: «يشاركون

الكثيرون من العاملين في دور النشر الأشياء، فأغلبهم ذهب إلى المدارس نفسها، وقضوا الإجازات الصيفية في المكان نفسه، ربما في هامبورن أو ماين، ويحبون الكتاب أنفسهم، ويشترون من المتاجر نفسها؛ ولذلك عندما تنظر النساء العاملات في دور النشر إلى الجيل القادم من الكاتبات، يقلن: «أرى نفسي فيك، سوف أشد على يديك حتى تصلي إلى بر النجاح»، لكن أنا لست مثلهن، ولا أشبههن».

لطالما اندمجت كريستين جيداً مع غيرها، ونجحت في إنشاء شبكة واسعة من زملاء أحبتهم حقاً، لكنها ترى أن ما يعرقل تقدمها هو الافتقار إلى الإرشاد، وقبول التنوع، تقول: «مسيرتي المهنية في عالم النشر طويلة وناجحة، لكن يرد في خاطري لو أنني بيضاء البشرة، فما المهنة التي كنت سأحظى بها؟ لا أدرى ولا يمكنني التأكد... ولكن، لو أن الفرص متساوية أمام الجميع؛ فلربما كنت الآن قد حققت نجاحاً أكبر. لا أعرف، بالتأكيد لست متيقنة من ذلك، لكن هذا إحساسي».

حركة مي تو والإرشاد

منذ أن بدأت حركة مي تو، لا أستطيع أن أخبركم كم مرة سمعت فيها الرجال يتحدثون عن تحاشي بعض المواقف مع النساء؛ لدرجة أنهم يتجنبون القيام بدور المرشد؛ لأن البعض باتوا ينظرون إلى الرجل الذي يدعم المرأة بدرجة معينة من الشك. أخبرتني إحدى السيدات التي التقيتها سابقاً بأن زوجها يعمل في مستشفى تعليمي، وقرر عدم توجيه أي من طبيبات الجراحة مستقبلاً؛ لأنه شاهد كيف يفسر توجيهه زملائه للطبيبات تفسيراً سلبياً؛ وهذا ليس استثناءً، بل هو الدارج هنا. أظهرت الدراسات⁶ أن الغالبية العظمى من المديرين الرجال لا يشعرون بالراحة في حالة توجيهه امرأة ما في العمل أو حتى في التواصل معها اجتماعياً. وهذا العدد آخذ في الازدياد، وهذه خسارة كبيرة لأية امرأة تحاول العثور على مرشد لها، أو حتى لتلك التي تحاول إرساء شبكة بسيطة من علاقات العمل، فربما لا يشعر الشخص القادر على مديد العون لك بأنه مرتاح في مساعدتك، وحتى إن فعل ذلك، فيمكن أن يُظن به ظن السوء.

البحث عن المرشد

في خضم صعوبات العمل المتلاطمة من حولك، استعدى للبحث عن من يستطيع أن يرمي لك طوق النجاة، مقدماً الدعم الذي تحتاجين إليه في عملك، فكري فيمن يمتلك المقومات التي تؤهله لذلك، فربما هو شخص أعجبتك أعماله، أو شخص ما يشغل منصباً تطمحين في الوصول إليه، أو ربما أحد المسؤولين من صناع القرار في شركتك. أرسلـي له بريداً إلكترونياً تعبـرين فيه عن مدى إعجابـك بعملـه، وتأثـرك بـه، وأنـك تودـين دعـوته لتناولـ فنجـان قهـوة أو عـصـير، والـحـديث عن حـيـاتـه المهـنـية. أـكـدـي عـلـيـه أـنـك تـرـغـبـين فـي الـاسـتـمـاع إـلـى طـرـحـه حـوـلـ مـسـارـه المـهـنـيـ، وـلـيـسـ مـسـارـكـ أـنـتـ؛ فـهـذـا سـيـزـيـدـ كـثـيرـاً مـنـ اـحـتمـالـ قـبـولـه دـعـوـتـكـ (وـإـنـ كـانـ هـنـاكـ شـيـءـ تـعـلـمـتـه خـلـالـ خـمـسـ عـشـرـةـ سـنـةـ مـنـ الـعـلـمـ فـيـ مـجـالـ إـعـدـادـ التـقـارـيرـ الـإـعـلـامـيـةـ، فـهـوـ أـنـ النـاسـ يـسـتـمـتـعـونـ بـالـتـحـدـثـ عـنـ أـنـفـسـهـمـ). وـوـعـدـكـ بـإـتـاحـةـ الفـرـصـةـ لـهـمـ لـيـتـعـمـقـواـ فـيـ حـدـيـثـهـ مـسـيرـتـهـ الـمـهـنـيـ النـاجـحةـ أـمـامـكـ بـصـفـتـكـ شـخـصـاـ مـعـجـباـ بـهـمـ، سـيـشـكـلـ طـعـماـ فـعـالـاـ لـجـذـبـهـمـ)، وـإـذـا لـمـ يـسـتـجـبـ الشـخـصـ الـمـعـنـيـ، فـجـرـبـيـ مـرـةـ أـخـرىـ، وـإـلـاـ فـابـحـثـيـ عـنـ شـخـصـ آخـرـ. فـأـنـتـ هـنـاـ الصـيـادـ الـذـيـ يـرـتـقـبـ أـنـ يـلـتـقـطـ الطـعـمـ الشـخـصـ الـمـنـاسـبـ الـذـيـ يـمـكـنـكـ التـوـاـصـلـ مـعـهـ بـسـهـوـلـةـ، وـالـاستـفـادـةـ مـنـ تـجـارـيـهـ.

قد يستغرق البحث عن الشخص المناسب ليكون مرشدـاـ وـقـتاـ؛ لأنـها ستـكونـ عـلـاقـةـ مـمـيـزةـ تلكـ التيـ سـتـرـيـطـ بـيـنـ المـرـشـدـ وـالـمـتـدـرـبـ. تـصـفـ ذـلـكـ الرـئـيـسـةـ التـنـفـيـذـيـةـ فـيـ وـوـلـ سـتـرـيتـ، سـالـيـ كـراـوـتـشـيـكـ بـقـوـلـهـاـ: «إـنـهاـ تـشـبـهـ إـلـىـ حدـ كـبـيرـ الـبـحـثـ عـنـ صـدـيقـ»،⁷ وـتـوـصـيـ بالـبـحـثـ عـنـ شـخـصـ تـجـتمـعـ لـدـيـهـ الـمـؤـهـلـاتـ وـإـمـكـانـيـةـ التـوـافـقـ الشـخـصـيـ معـهـ.

منـ الأـفـضـلـ أـنـ يـكـونـ لـدـيـكـ أـكـثـرـ مـنـ شـخـصـ لـتـرـجـعـيـ إـلـيـهـ، حـاوـلـيـ الحصولـ عـلـىـ مـجـمـوعـةـ مـتـنـوـعـةـ مـنـ المـرـشـدـيـنـ، مـمـنـ يـشـغـلـونـ منـاصـبـ عـالـيـةـ فـيـ الشـرـكـةـ (ربـماـ لـنـ تـلـتـقـيـ بـهـمـ إـلـاـ قـلـيلـاـ)، وـبـطـرـيـقـةـ رـسـمـيـةـ إـلـىـ حدـ ماـ، وـلـكـ يـمـكـنـ لـهـؤـلـاءـ الدـاعـمـيـنـ مـسـاعـدـتـكـ كـثـيرـاـ عـنـدـمـاـ تـأـتـيـ فـرـصـةـ مـنـاسـبـةـ فـيـ الشـرـكـةـ)، وـكـذـلـكـ مـنـ الـمـهـمـ أـنـ تـسـتـعـيـنـيـ بـأـشـخـاصـ مـنـ ذـوـيـ الـمـنـاصـبـ الـمـتوـسـطـةـ فـيـ الشـرـكـةـ (فـلـرـبـماـ الـعـلـاقـةـ مـعـهـمـ تـكـوـنـ وـطـيـدةـ، وـذـاتـ طـابـ اـجـتمـاعـيـ أـكـثـرـ مـنـ

غيرهم، وهذا قد يعينك في التعامل مع صروف العمل اليومية)، كما يجب أن تضعي في اعتبارك أهمية وجود داعمين لك يعملون في شركات مختلفة؛ ما يساعدك على اقتناص الفرص، ومد شبكات التواصل خارج نطاق الشركة التي تعملين بها. المرشدون هم دليلك في دروب العمل الممتدة، ووجود مصادر متنوعة من التجارب والنصائح من مشارب مختلفة سوف يعينك على اجتياز الصعوبات في العالم المهني.

بالنسبة للعلاقة مع المرشدين من الرجال؛ حيث تلوح بعض المخاوف من سوء فهم العلاقة، أصلح بأن تطلب موعداً لتناول القهوة خلال أوقات الدوام بدلاً من المواعيد بعد العمل، ويمكنك حتى اقتراح اللقاء في المكتب، أو في ردهة الشركة أو الكافيتريا إن وجدتا. وفي أثناء اللقاء احرصي على الرسمية والجدية أكثر من المعتاد، بحيث توضحين أنك تسعين للمشورة، وأن اللقاء يجري لغاية مهنية بحثة. فيما بعد يمكن أن تصبح الأجواء ودية إلى حد ما، ولكن حفاظك على الطابع الرسمي في البداية سوف يمنحك المرشد شعوراً بالراحة.

اغتنمي كل فائدة مرجوحة من المرشدين

الآن بعد أن أصبح لديك مرشد، استفيدي منه، واطلبي منه العون. عادة تستحي النساء من طلب الأشياء طلباً مباشراً، أو من التعبير عن طموحاتهن. لكن افعلي ذلك، كوني صادقة وواضحة حول ما ترغبين في الوصول إليه من خلال مسارك المهني، ولا تترددي. تأكدي أن المرشدين يعرفون أهدافك، وأصرري على معرفة ما سيفعلونه لو كانوا مكانك؛ فربما يقتربون شيئاً لم تفكري فيه من قبل، فالتحيز يؤثر تأثيراً مدمراً في عقولنا؛ حيث نبدأ تقليص طموحاتنا، أو نحد من إحساسنا بما نمتلك من إمكانات، وعندها فإن رؤى المرشدين قد تنقلك خارج تلك الدوامة.

ضعي حدوداً لعلاقاتك

من المهم أن تضعي نصب عينيك أن مرشدك ليس صديقك، ولا شك في أن العلاقة يمكن أن تتسم بالمودة، ولكنها ليست علاقة صداقة عادية والحدود في هذه العلاقات معقدة، وأي خطأ في تقديرها ربما يجر عواقب وخيمة. في بداية مسيرتي المهنية، كنت أتناول القهوة بكثرة كبيرة عند الخروج مع المرشدين، وكانت مت حمسة جدًا للخروج مع أشخاص معجبة بهم، ويسسيطر على التوتر؛ لذا كنت أحتمسها لأفقد إحساسي بالتوتر. في إحدى المرات خرجت مع امرأة كبيرة السن في شركتي، وشربت خمسة أكواب، وأخذت أتحدث عن انتصاري لأكثر من ساعة، وبكيت أمامها، وحتى الآن لا أستطيع أن أتذكر كيف عدت إلى المنزل. لحسن الحظ كانت تلك السيدة لطيفة وكريمة جدًا، لكن انتبهي عزيزتي ولا تفعلي مثلي.

لا شك في أنني أوصيك بشدة بأن تطمح قضاياك المهمة على مرشدك، حتى إن كانت عاطفية أو حساسة، وأعتقد أن بإمكانك التعبير بحرية عن مشاعرك، وأن تتناول كوبًا من القهوة، لكن ليس خمسة، ولا تبالغ كثيراً أمام مرشدك، أي إذا اكتشفت أن راتب زميلك يعادل ضعف راتبك، فاخرجي مع أصدقائك، وأطلقي العنان لما يشتعل في أعماقك، وادرفي دموعك، لكن عندما تتصلين بمرشدك، حاولي ألا تكون مشاعرك هي قضيتك، وتوجهي إليه بطلب المساعدة والنصائح العملية، فهو شخص قوي قد يزكيك لشغل الفرص المتاحة، ويدعمك ويدافع عنك عند اللزوم؛ لذا لا تظهرري له سوى نسختك الأفضل والأكثر احترافية.

من دروس مكيافيلى: كوني تلك المرشدة التي تتمدين
رؤيتها تؤثر في العالم

بغض النظر عن أية درجة من السلم الوظيفي تقيفين، فأنت دائمًا على درجة أعلى من شخص ما؛ لذا، ابحثي عن متدربي، عن شخص بدأ تؤوا مسيرته المهنية، شخص تثقين بموهبته، لتقدمي له يد المساعدة، ولهذا عدة فوائد؛ أولاً: يمنحك ذلك طاقة إيجابية، ثانياً: قد يكون ذلك المتدربي موهوباً، وقد يحقق نجاحاً هنا أو هناك فيصبح بالنسبة لك علاقة

محتملة تأخذ بيده للأمام في المستقبل. ثالثاً: يمكن لأولئك الذين يشغلون المناصب الصغيرة أن يكونوا حلفاء ومصادر معلومات مفيدة لك.

وأخيراً، يمكن أن يساعدك توجيه الأشخاص في تطور مهنتك، فيمكنك بمفردك جعل شخص ما يشعر بالترحيب أو الأمان في الوظيفة أو المهنة.

اتخذت كريستين برايد تجربة الاغتراب التي عاشتها في عالم النشر نقطة انطلاق لتشجيع الأشخاص ذوي البشرة غير البيضاء ومحاربتهم في مجال عملها، وعندما يتواصل أي شخص منهم معها طالباً نصحتها، تفرغ وقتها للحديث معه، وتحاول مساعدته بأية طريقة ممكنة، تقول: «إنها طريقتى لرد الجميل».

من دروس مكيافيلي: احذري من الوقوع في فخ المرشد

وضحنا آنفًا فائدة أن تجدي من يرشدك في عملك، ولكن يجب عليك أيضاً أن تنتبهي لتلك القيود التي يمكن أن يضعها مرشدك حولك.

تحدثت مع أشخاص كثر عانوا بسبب نصائح أو قيود تلقوها من مرشدיהם. تذكرى أن نصيحة مرشدك تنبع من تجربته الشخصية، وحتى إن كانت جيدة بالنسبة له فقد تكون مهلكة أو مضللة بالنسبة لك، فإن قدم لك مرشدك نصيحة تقول إن شيئاً ما غير ممكن، أو بدت نصيحته لك مشكوكاً فيها، أو غير مقنعة، فلا تعتبريرها كأنها كلام مقدس يجب عدم المساس به. وكما يقول مكيافيلي إذا كانت: «درع الآخرين واسعة جدًا أو ضيقة جدًا بالنسبة لنا؛ فإذا أنسقط عنا، وإما تخنق أنفاسنا» (الفصل الثالث عشر، DTE). بمعنى آخر، ما ينجح مع مرشدك ربما لن ينجح معك، بل ربما حتى يعوقك.

من دروس مكيافيلي: شبكة العلاقات الجبارية

من أهدافك الأساسية في محيط عملك بناء شبكة علاقات مع نظرائك، ومرشديك، والمتدربين، فهؤلاء يشكلون شبكتك المهنية، وهم مصدر المعلومات، والتأييد، والدعم،

والنصائح، والعقل. أكد مكيافيلي بشدة أهمية العلاقات. لقد كتب: «ما يحمي الأمير الذكي تسليحه المتين وحلفاؤه الأكفاء» (الفصل التاسع عشر، MPE). من الضروري وجود شبكة علاقات قوية للارتقاء في أي مجال مهني. تقول سالي كراوتشيك، الرئيسة التنفيذية في وول ستريت، إنها تتذكرة دائمًا نصيحة صديقتها كارلا هاريس (واحدة من كبار المصرفيين في مورجان ستانلي): «تُتخذ جميع القرارات المهمة الخاصة بمسارك المهني وأنت لست موجودًا، فيقرر الناس توظيفك، أو فصلك، أو ترقيتك، أو تمويلك، أو إرسالك في مهمة خارجية، كل ذلك وأنت غير حاضر. فكيف يمكنك التأكد من وجود شخص في المكان يدافع عنك؟ أؤكد بقوه أنه بحاجة إلى أن تُشكل لنفسك ما يمكن اعتباره مجلس إدارة ينوب عنك، فهولاء من سيدعمونك، وينصحونك ويكونون محل ثقتك...».

الدعم والموارد

يتجلّ عادةً الدعم في محيط العمل أثناء المرحلة المتوسطة من المسار المهني على شكل موارد، مثل: المعدات، والمساحة، والوقت، والموظفين، والمال، وخلال كل تلك الموارد تواجه المرأة التحديات.

في عام 1999، استعرض معهد ماساتشوستس التقني وضع موظفاته،⁸ فوجد حينها أن نسبة الرجال في أعضاء هيئة التدريس تبلغ 92%， حاولوا توظيف مزيد من النساء، وضمنوا تقديم الدعم لمن تعمل في الجامعة، لكن تبيّن فيما بعد أنهن لم يشعّرن بهذا الدعم، فمع توافر موارد متنوعة في المعهد، لكن أعضاء هيئة التدريس من الإناث يواجهن صعوبات بنسبة أكبر بكثير من زملائهن عندما يردن الحصول على مساحة عمل، أو معدات، أو موظفين، أو مساعدين، أو تمويل للمنح. نشر معهد ماساتشوستس التقرير علّنا، وحاول إجراء التغييرات. تقول واحدة من أعضاء هيئة التدريس: «لم أكن سعيدة في معهد ماساتشوستس لأكثر من عقد من الزمان؛ اعتقدت أن ذاك هو الثمن الذي على دفعه، ما دمت أريد أن أصبح عالمة في مؤسسة أكاديمية مرمودة. ولكن بعد تشكيل اللجنة، وبعد استجابة العميد، بدأت حياتي التغيير؛ حيث ازدهرت أبحاثي، وتضاعفت المبالغ التي تصرف

لي ثلاث مرات. صرت الآن أحب كل جانب من جوانب عملي، ويصعب علىَّ فهم كيف مررت بكل تلك السنوات، أو بالأحرى، لماذا».

التفاوض للحصول على الدعم

إذا رغبت في المطالبة بحصتك من الموارد المحدودة، فعلى الأرجح سوف تحتاجين إلى بذل جهد للحصول عليها، ولكن يتوافر لديك مجال آخر؛ حيث يمكن لإستراتيجية التفاوض متعددة الأوجه أن تقدم لك بعض الفوائد الحقيقية، أي عندما تبدئين في وظيفة جديدة، أو تسعين لكسب زيادة في راتبك، فلا تفكري فقط في المال؛ بل فكري في الموارد التي ستساعدك في إنجاز عملك على أفضل وجه، مثلاً: مساعد، أو مساحة إضافية أو تجهيزات أفضل أو فريق أكبر، إلخ. فكّري في مقومات نجاح مشروعك، وما الذي يجعلك تستمتعين بالعمل أكثر، وما الذي يمتلكه زملاؤك الرجال وتودين أن تمتلكيه.

المال زينة الأعمال

لا يتجلّي الدعم في المال فقط، ولكن للمال أهمية كبرى. وكما هي العادة لا تحصل النساء على الدعم المالي بالقدر الذي يحصل عليه الرجال. تترأس النساء حوالي 17% من الشركات الناشئة في وادي السيليكون،9 وهذه نسبة قليلة تثير القلق،10 لكن ما يزعج أكثر هو أن النساء اللاتي يدرن شركات ناشئة لا يستحوذن إلا على نحو 2% من رأس المال الاستثماري.

حازت نجمة التكنولوجيا، ليزا جيلوبتر، جزءاً من نسبة 2%， وشقّت طريقها حتى حكت قصتها. ليزا الآن الرئيسة التنفيذية لشركة الناشئة، تي اكونتابل. وهي شركة برمجيات تساعد الشركات الأخرى على معالجة قضايا التحيز والتمييز في محيط العمل. امتازت ليزا بمسيرة مهنية ناجحة جدًا في وادي السيليكون قبل أن تنشئ شركتها، فقد كانت جزءاً من الفريق الذي ابتكر التكنولوجيا التي تعتمد عليها خدمة الـ التدفقي هولو، والرسوم المتحركة على شبكة الإنترنت، كما أنها عملت لصالح إدارة أوباما، وسلطت قناة هيستوري

التلفزيونية الضوء على إسهاماتها في مجال التكنولوجيا خلال احتفالات شهر تاريخ ذوي البشرة السمراء. باختصار، الاستثمار في أحد مشروعات ليزا آمن جدًا، ومع كل هذا، ومنحقيقة أن ليزا طرحت خطة عمل محكمة تتضمن مساراً قصيراً نحو كسب الأرباح، ومع وجود حركة نشطة لتداول الأموال في وادي السيليكون خلال تلك الفترة، فإن ليزا واجهت عدداً من المشكلات في جمع التمويل لشركتها. تقول: «واجهت صعوبة مع مستثمر بارز قال لي: «أنت إنسانة تقنية للغاية»، وفكرة... تقنية أي لا أستطيع توصيل الفكرة؟! أم هذا بسبب أنني ذات بشرة سمراء؟ أم لأنني أنثى؟ أم لأن أفكري فظيعة؟ أم لأنني لم أقدم العرض بطريقة جيدة؟». وما زاد الطين بلة، أن ليزا وبعد فترة قصيرة من ذلك الموقف حضرت مناسبة اجتماعية، وتحدثت إلى شاب ذي بشرة بيضاء متخرج في جامعة ستانفورد. وصف ذلك الشاب مشروعًا يعمل عليه هو وصديقه، بأنه يتضمن إحداث تغيير جذري في إحدى الصناعات. ولأنهما غير متأكدين من نوع الشركة التي يجب البدء بها، قررا أن ينظرا إن كان بمقدورهما جمع بعض الأموال للبحث في هذا الأمر. تقول ليزا: «قال لي: «نعم، جمعنا مليوني دولار في أسبوع فقط لاستكشاف وتحديد ما نريد تأسيسه»».

في النهاية، تم قبول ليزا وشريك أعمالها في حاضنة الشركات الناشئة، الشركة الرائدة وامي كومبانياتور، وحصلوا على التمويل، لكن حتى حينها، لم تجر الأمور كما كانت تأمل، تقول: «كل من تحدثت إليهم جمعوا مبالغ أكبر مما جمعت، وفي وقت أقل»، مع أن الاستثمار في شركتها - بالمناسبة - يعد من الصفقات الرابحة، بوجود طلب هائل على منتجها. ومع ذلك، تعتبر الصعوبات التي واجهت ليزا أمراً عادياً؛ لأن النساء ببساطة لا يحصلن على مستوى الدعم نفسه الذي يحصل عليه الرجال من أجل المشروعات أو الأفكار أو الشركات. ففي الولايات المتحدة، القروض الصغيرة التي تستطيع النساء أخذها - في المتوسط - أقل بنحو الثلث من القروض التي تُعتمد للرجال، ومن المرجح أن تواجه الشركات التي تمتلكها النساء نقصاً في السيولة النقدية، ومن ثم هذا النقص في الأموال يعوق نموها.

المراة الملائكة

إن إلزام النساء والأقليات بمعايير عالية هو سبب من الأسباب العديدة التي تقف وراء عدم حصولهن على المال اللازم، ولكن هذه الحقيقة أتاحت لفريدا كابور كلاين كسب المال الكبير.

تعتبر فريدا كابور كلاين واحدة من أقوى أصحاب رؤوس الأموال في وادي السيليكون، وتحرص شركتها، كابور كابيتال، على تمويل الشركات الناشئة التي يؤمن بها أشخاص ينتمون إلى الفئات الأقل تمثيلاً في مجال التكنولوجيا، مثل رواد الأعمال من النساء، وذوي البشرة السمراء، واللاتينيين، كما أن العائد المالي لمؤسساتها من أعلى العوائد بين شركات رؤوس الأموال الاستثمارية في البلاد. تعزو فريدا هذا النجاح إلى حقيقة أن رواد الأعمال من الأقليات والنساء عادةً ما يكونون أفضل استعداداً وتنظيمًا من نظرائهم من الرجال ذوي البشرة البيضاء، وهذا يجعل منهم فرصاً استثمارية استثنائية يغفل عنها الكثيرون بسبب التحيزات اللاواعية.¹¹

تقول فريدا: «يوجد تحيز واضح في تقييم خطط العمل بناءً على الاسم؛ حيث إن الخطط التجارية أو عروض الشركات الناشئة المتطابقة تقييم تقييمًا مختلفًا تماماً إذا أوحى اسمها بأنها تعود لامرأة أو لشخص من أصول أفريقية، وأنا على دراية شخصية بحالات جمع فيها أشخاص من ذوي البشرة البيضاء أصحاب سجلات أداء متواضعة، مبالغ مالية أكثر، وفي وقت أقصر بكثير من المبالغ التي جمعها أمريكيون أفارقة يتمتعون بسجلات أداء ممتازة، ولا يوجد أي تفسير آخر سوى العنصرية المتأصلة في شبكات العلاقات التي تتخذ قرارات الاستثمار هذه».

تؤكد فريدا أننا هنا لا نتكلّم فقط عن عدم العدل والإنصاف، بل عن الضرر اللاحق بالاقتصاد والمجتمع، تقول: «نحن نحرّم أنفسنا من ثلاثة كبيرة من الأفكار عندما لا ندعم الأشخاص الذين ينظرون إلى المشكلات من وجهات نظر مختلفة، وبالتالي يقل احتمال إيجاد الحلول المناسبة لها، فنحن لا نستمع إلى أفكار يمكن أن تعالج مشكلات تتعلق بأشخاص بلا مأوى، أو خريجي السجون، أو من يعيشون في مناطق تشهد معدلات جريمة

عالية، أو مشكلات نقص الغذاء». المشكلات التي يتم حلها هي: خدمة توصيل كعك الشيكولاتة إلى بابك على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، أو حجز غرفة فندقية بخصم في اللحظة الأخيرة، أو العثور على شخص ليأخذ كلبك في نزهة، أو معرفة أسرع طريق إلى المطار. ربما تكون هذه الشركات ناجحة للغاية، وخلقت وظائف وقدمت خدمات مهمة للعديد من الناس، ولكنها تعكس احتياجات فئة واحدة فقط من المجتمع.

من دروس فريدا: الترحاب الحار

أحد أسرار النجاح للحصول على دعم للشركة هو ما يُعرف في وادي السيليكون باسم (الترحاب الحار)، وهي تزكية وتوصية شخصية، أي يرشحك شخص ما تعرفه إلى شخص ذي سلطة ونفوذ (وكلك أمل في أن يكون لديه الكثير من المال أيضًا). تقول فريدا موضحة: «يكتب شخص ما توصية لك كالتالي: «مرحباً، صديقي/زميلي: ترغب زميلتنا هذه في تأسيس شركة وجمع التمويل، وأود منك أن تعقد اجتماعاً معها». وتشير فريدا إلى أن هذه التوصية وسيلة لتأمين حصة الأسد من تمويل الشركات في وادي السيليكون، على الرغم من أن كثيراً من التمييز العنصري والجنساني والإقصاء الاقتصادي يظهر خلاها؛ 12 لأن التوصية أو التزكية تعتمد على شبكات العلاقات الشخصية. الحصول على التوصية وسيلة قوية للبدء في حل مشكلة الدعم، ولكن إن لم تكوني ضمن تلك المجموعات المنغلقة على ذاتها، كيف ستتمكنين من الظفر بإحداها؟

تواصل مع من يستطيع تقديم المساعدة لك، وجريبي البحث عبر شبكة من خريجي الجامعة أو المدارس الثانوية؛ فقد يكون ذلك الشخص إحدى معلماتك، أو شخصاً تعرفه من مسقط رأسك، أو من يشاركك الشغف في هواية ما، أو الإعجاب بفريق رياضي، أو ربما تتبعان بعضكما على منصات التواصل الاجتماعي. قد يكون صديقاً لأحد أصدقائك، ابحثي عن أي قاسم مشترك، أو أي سبب يمكنك العثور عليه لتتواصل مع الأشخاص القادرين على منحك توصية خاصة، أو ربما هم بحد ذاتهم يمتلكون الموارد التي تحتاجين إليها.

إن شعرت بالخجل من طلب المساعدة من شخص لم تلتقي به من قبل، فتذكّري أن مكيافيلي اعتبر أن طلب العون ما هو في الواقع إلا خطوة قوية. ولاحظ مكيافيلي أنه عندما يساعدك شخص سوف يشعر بصلة ما تجاهك، وبأنه مدين لك. يقول: «من طبيعة الإنسان أن يتحمل المسئولية تجاه من يقدم له يد العون بالقدر نفسه الذي قد يتحمله ممن يتلقى منه العون» (الفصل العاشر,DTE). ربما تبدو ظاهرة غريبة، إلا أنها منطقية؛ فنحن نشعر بالقوة وبقدرنا على التواصل والنجاح عندما يطلب شخص ما منا معرفةً، وهذا تلقائياً يشعرنا بالامتنان تجاه الشخص الذي أثار في نفوسنا هذه المشاعر.

من دروس فيفيان: أصمدي ولا تستسلمي

شاهدت فيفيان مينغ، العالمة في علم الأعصاب والخبرة في مجال الذكاء الاصطناعي، بأم عينيها الفجوة في التعامل بين الجنسين في حالة جمع التبرعات.

عندما كانت فيفيان في العشرينيات من عمرها حاولت جمع التبرعات لشركة ناشئة في مجال صناعة الأفلام. تذكر ذلك قائلة: «الفائدة التي خرجت بها من تلك التجربة هي أن الرجال يمكنهم ببساطة جمع الأموال - فقد كانت المقارنة واضحة أمامي - فحتى لو كنت رجلاً راسباً في جامعتك، وفاسلاً في الحياة، فهناك من يقدم لك الأموال، لماذا؟! بقي الجواب غامضاً بالنسبة لي».

بعد أن عاشت فيفيان الفشل في حياتها، ثم اتخذت قرارها بالتغيير، عادت للدراسة، وتخرجت بالمركز الأول. وبعد عقد من الزمن نالت درجة الدكتوراه مع خبرة لا يستهان بها في مجال الذكاء الاصطناعي، وفي مجال تدريب الآلة، ثم أعدت هي ومساعدتها خطة عمل وعرضها رسمياً لمشروعهما، وقدمتاه لأصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين الممولين (من يدعمون الشركات الناشئة مقابل نسبة معينة من الملكية) لجمع التمويل اللازم لشركتهما. تقول فيفيان: «رأيت قبل ذلك كيف يجمع الشاب الأموال لأفكاره بسهولة، وإن كان بلا مقومات علمية، وحينما ظهرت أنا مرتدية فستاناً وشعري الأشقر الطويل متديلاً، لم

أجد من يرحب في دعمنا مالياً، مع أنني لا أشكك مطلقاً في أنهم أعجبوا بالتقنية التي نقدمها، هم فقط يرفضون تمويل شركة تديرها امرأتان».

تشير فيفيان إلى أن مفتاح الحصول على تمويل من رجال الأعمال رغم كونك امرأة، هو نجاح الشركة الأولى في تحقيق ربح، تقول: «عندما تثبتين جدارتك للمرة الأولى، يتغير كل شيء، ولكن حقيقة، تمثل تلك التجربة الأولى العقبة الأساسية». ورسالة فيفيان هي: استمري في المضي قدماً، ولا تفقدي الأمل، فالنجاح في البداية يعتبر هو الأصعب إلى حد بعيد؛ لذلك توعي أنك سوف تواجهين الصعوبات الكثيرة في البداية، لكن تذكر أن الأمور ستصبح أسهل بعد ذلك.

المديرة الدينية

حتى عندما تصل المرأة إلى مناصب قيادية ستعاني نقص الدعم، 13 سواء من جانب الأشخاص الذين ترأسمهم أو من المسؤولين الذين وضعوها في ذلك الموقع، يعيدها السبب مباشرة إلى أزمتنا المفضلة: مأزق الصندوق الساخن. إليك كيف يتجلّى هذا في الوظائف القيادية: كلما تقدمت المرأة في مسارها المهني، زادت صعوبة أن توازن بين أن تكون (أنثى حقيقية) و(قائدة قوية)، وعلاوة على كل شيء عندما تتولين دور القيادة، تأتي لحظات تفرض عليك أن تكوني قاسية، وألا تستخدمي أساليب اللطف، وألا تتواضعي، بل على العكس تفرض المواقف عليك أحياناً أن تتخذي قرارات صعبة، وأن تستخدمي سلطتك، أو أن تخبري شخصاً ما بأن عمله غير كافٍ، أو تفصلي أحدهم من العمل، أو ترفضي ترقيته.

تقول الباحثة الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي: «هنا تبدأ المشكلة، فالمفهوم السائد هو أن ذلك غير لائق أو غير مشروع للمرأة، وهذا يثير على الفور أسئلة ضمنية حول دوافعها، مثلاً: «لماذا تفعل ذلك؟»، ثم يفكر الناس: «إنها لا تهتم إلا بمصالحها الشخصية، وتريد فقط الاستئثار بالسلطة لنفسها»، وهكذا يطلقون عليها الألقاب البذيئة». إن أعطى الرجل الأوامر، يعتبره الناس قوياً وصارماً، ويقوم بما يجب عليه، أما إذا أعطت المرأة الأوامر، فهي لا تهتم إلا بمصلحتها، وهي شخص يطأ الناس بقدمه للاستحواذ على المزيد من السلطة.

حل مكيافيلي: اللطف المقنع

إذن، ماذا يمكن للسيدة أن تفعل؟ نعود بأحد الحلول إلى صديقنا القديم: التلطيف، ولكن بدلاً من نغمة الكلام الدافئة، أو استخدام الرموز التعبيرية، تتطلب هذه الحالة شيئاً أكبر: **اللطف المقنع**.

هل تتذكرون استثناء إيرين بروكوفيتش؟ أن الناس يدعمون المرأة المناضلة والمدافعة ما دامت هي تدافع نيابةً عن شخص آخر أو، في حالتنا هنا، شيء آخر. إذا كنت قائدأة أو مديرة فإن «الفريق» هو مخرجك السري من مأزق الصندوق الحار، تقول سيسيليا: «عندما تنجح النساء، فهن دائمًا يفعلن ذلك بهذه الطريقة»، وهذه الصيغة السحرية يطلق عليها خبراء الاستشارات الإدارية اسم «القيادة التحويلية».

إليك آلية عمل حيلة التلطيف المقنع، أو القيادة التحويلية التي تتخذ شعار «انطلق، أبيها الفريق!»: مهما كان ما تفعليه أو تبذلين الجهد لتحقيقه، دائمًا صوري الأمر على أنه شيء يخدم مصلحة المجموعة. فأنت تطلبين من الموظفين البقاء في العمل لوقت متأخر لصالح الفريق، وتضعين أحدهم في منصب أقل من أجل صالح الفريق، وتمتحنين ترقية لباربرا أو توظفين مايكى من أجل الفريق. سيتيح لك اتباع هذا الأسلوب اكتساب الدعم لرؤيتك وقيادة فريقك بسهولة كبيرة.

على سبيل المثال: قد تقولين: «اسمعوا، أعلم مدى أهمية عملنا؛ ولهذا أهتم اهتماماً كبيراً بهذا الفريق وهذا المشروع... يا إيفان، يا ماري، أحب ما تقومان به، ولكنه لا يكفي. سأحتاج منكما العمل في العطلة الأسبوعية هذه، والبدء من جديد: افعلا شيئاً يتماشى أكثر مع ما ناقشناه، سأكون هنا لدعمكما بقدر استطاعتي، إذا تعاونا وبذلنا قصارى جهدنا أعتقد أننا سنحقق ما نرمي إليه، إن فريقنا هذا حقاً فريق استثنائي».

وهنا تكمن المكافأة؛ حيث تبين أن القيادة التحويلية فعالة أكثر في تحفيز الناس من النهج الاستبدادي، كما يُنظر إلى المديرين - ذكوراً أو إناثاً - المستخدمين لكتريك القيادة

التحويلية على أنهم أكثر كفاءةً ومقدرةً على الوصول إلى أهدافهم.¹⁴

ولدينا أيضًا مكافأة مكافائية لمن تنجح في اتباع هذا النمط، فسوف تقود فريقها قيادة فعالة، وتأثر على طريقة تفكير من حولها، كما أن تغيرها هذا سيؤدي إلى الحد من حرارة الصندوق الحار. لاحظ مكيافيلي أنه عندما يرى الناس قائدًا يفيدهم، ويُعزز تطورهم، سامحًا لهم بأداء أعمالهم على أحسن وجه، ويشعرهم بالتقدير، فسيتخلون من أجله عن تحيزاتهم ويقفون بجانبه. كتب مكيافيلي: «ينجذب الرجال إلى الحاضر أكثر من انجذابهم إلى الماضي، وعندما يجدون أن الحاضر في صالحهم، يكتفون به، ولا يبحثون عن المزيد...» (الفصل الرابع والعشرون، MPE).

جانيت يلين

ثمار الاستعداد والتحضير والجد

ثمة صورة من الصور التي أفضلاها كثيراً - وربما تستغربون - هي صورة لمصرفيين التقاطت في جاكسون هول، وايؤمنغ، أثناء الاجتماع السنوي لرؤساء البنوك المركزية من جميع أنحاء العالم. يظهر في الصورة حشد من الرجال ببدلات داكنة، وفي وسطهم امرأة صغيرة الحجم ذات شعر قصير أبيض، ترتدي ستة بلون أخضر فاتح، تقف باستقامة، ويبدو على ملامحها أنها مرتاحة ومسيطرة جدًا. إنها جانيت يلين، أول امرأة تترأس البنك المركزي الأمريكي، وأول وزيرة لخزانة الدولة.

لم يبلغ الكثير من الاقتصاديين مصاف النجوم اللامعة، ولكن لا شك في أن جانيت يلين فعلت ذلك، فقد ترأست المجلس الاستشاري الاقتصادي في عهد بيل كلينتون، وتولت إدارة البنك الاحتياطي الفيدرالي في سان فرانسيسكو، وكانت رئيسة مجلس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي من عام 2014 إلى عام 2018، ثم أصبحت وزيرة الخزانة الأمريكية خلال الفترة الرئاسية لجو بايدن.

تمكنت جانيت يلين، بصفتها رئيسة الاحتياطي الفيدرالي، من تحقيق أكبر انخفاض في معدل البطالة بين جميع رؤساء الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي في التاريخ الحديث، وتحت إشرافها ظلت معدلات التضخم منخفضة، واستمرت السوق المالية في الازدهار. اتفق الجميع على اعتبارها ورقة رابحة في عالم الأعمال والمال، ووصفتها السيناتور الديمقراطي، إليزابيث وارن، بأنها: «من أنجح رؤساء الاحتياطي الفيدراليين في التاريخ»، كما وصفها الرئيس التابع للحزب الجمهوري دونالد ترامب بأنها: «شخصية رائعة بامتياز، وأداؤها مذهل». حققت جانيت يلين إنجازات تبدو مستحيلة للمرأة؛ حيث وصلت إلى منصب قيادي رفيع، وكانت قائدة مؤثرة للغاية، كما أحبّها جميع رؤسائها، ومن عملوا تحت إشرافها. وصول جانيت إلى ما وصلت إليه من مناصب رفيعة كان معجزة بالنسبة للنساء؛ معجزة استطاعت جانيت يلين تحقيقها.

الحب والاقتصاد

بدأت جانيت دراستها الجامعية من دون أي تردد بشأن ما ترحب في القيام به في حياتها. تقول: «محبتي لدراسة الاقتصاد هي ما يقال عنه حب من النظرة الأولى»، وتشير إلى أنها أحببت النهج التحليلي لحل المشكلات والقدرة على استخدام مبادئ الاقتصاد لإيجاد حلول حقيقة للأمور الملتبسة. طوال فترة دراستها، شعرت جانيت بالدعم الكبير من أساتذتها، ولكن لم يوجد كثير من النساء في هذا المجال. تقول: «أتذكر وجود ثلاث نساء فقط معني، وقد عشت تجربة انعزالية جدًا في تلك الفترة».

وعندما تولّت جانيت أول وظيفة تدريس لها في جامعة هارفارد، واجهت مشكلة نقص عدد النساء مرة أخرى. كان طلاب الاقتصاد للدراسات العليا يجتمعون في مجموعات كبيرة، ويتناقشون، ويتعاونون في الأبحاث، في حين تُستبعد جانيت تماماً من كل هذا. تتذكر تلك الفترة قائلة: «كنت معزولة اجتماعياً، لم يكن من الطبيعي بالنسبة لهم أن يسمحوا لي بالاندماج معهم، كنت مهمشة... ورد في ذهني حينها أنني أخطأت في اختياراتي».

انقلب الوضع تماماً بعدهما جلست جانيت يوماً ما بجوار شاب في الكافيتيريا الخاصة بمبني الاحتياطي الفيدرالي، وتجاذباً أطراف الحديث عن سياسات العمل (الالمعتاد)، تقول: «أدركتنا منذ اللحظة الأولى أن وجهات نظرنا متقاربة جدّاً»، وبعد ذلك تزوجا. تشاركت جانيت مع زوجها الأبحاث الاقتصادية، وبفضل تلك الشراكة، تقول جانيت إنها شعرت أخيراً بانضمامها «لمجتمع الاقتصاديين»، وتضيف قائلة: «منعني ذلك إحساساً بالشراكة والانتماء الذي كنت أفتقده من [قبل]».

بدأ نجم جانيت الصعود السريع في مجال الاقتصاد، بفضل جهودها الخاصة، وحظي عملها باهتمام كبير، حتى طلب منها الرئيس بيل كلينتون تولي رئاسة مجلس المستشارين الاقتصاديين في البيت الأبيض عام 1997، ما عنى أنها ستعمل أربع عشرة ساعة يومياً، وستدير فريقاً يضم مجموعة من الاقتصاديين، وستساعد في وضع سياسات البلاد، وهذا عرّض عائلة جانيت بأكملها لحالة من الاضطراب. في ذلك الوقت كانت جانيت وزوجها وابنها المراهق يعيشون في منطقة خليج سان فرانسيسكو، وقبول وظيفة في البيت الأبيض كان يعني الانتقال إلى الجانب الآخر من البلاد. لم يتردد زوج جانيت لحظة في الموافقة، ودعمها في قبول الوظيفة، تقول: «لديّ زوج رائع، وعلاقتنا متكافئة للغاية، وقد يحدث أن يضطرب ذلك التكافؤ حيناً، لكن ليس هذا إلا بسبب أنه يبذل أكثر مما ينبغي له». تحمل زوج جانيت العبء الأكبر من المسؤوليات المنزلية، مستغلّاً في سبيل ذلك كل إجازة لديه بصفته أستاذًا للاقتصاد في جامعة كاليفورنيا في بيركلي، كما أنه تنقل معها بين الولايات خلال فترة من الزمن. (تحية للسيد يلين! بالمناسبة، السيد يلين هو الدكتور جورج أكرلوف، أحد أبرز وأشهر الاقتصاديين في العالم، ولقد فاز بجائزة نوبل في الاقتصاد عام 2001. وإن دلّ هذا على شيء فإنما يدل على أن دعمه لمسيرة زوجته لم يُعد تأله). تقول جانيت إن دعم زوجها كان أساسياً لنجاحها المهني، ومكّنها من متابعة مسيرتها المميزة: «من دون ذلك الدعم، ما استطعت إنجاز أي مما أجزته، ومن دونه، لتجاوز وصف الصعوبات الكلمات».

في أروقة البيت الأبيض

اكتشفت جانيت يلين حالما تولّت منصبها في البيت الأبيض أنه لم يكن مكاناً قد تلتقي فيه الدعم بسهولة ويسر، تقول: «أجواء البيت الأبيض قاسية بالنسبة للنساء، ورغم حرص كلينتون الكبير على وجود النساء على طاولة القرار فإن مشكلة التمييز الجنسي كانت تطل برأسها هنا وهناك». يحاول جميع من في البيت الأبيض لفت انتباه الرئيس ليستمع إلى أفكارهم، ويحولها إلى سياسات. تخبرنا جانيت بأنها عادة ما ناقشت الاقتصاديين الذين أشرفوا عليهم - رجالاً ونساءً - حول صعوبة التحدث في غرفة تمتلئ «بأشخاص ذكياء... يتكلمون جميعاً في الوقت نفسه بصوت عالٍ».

من دروس جانيت: كوني مستعدة

في بيانات العمل التنافسية الصعبة، ومع محاولات كسب الدعم، وفي خضم التعامل مع رجال يحبون الهيمنة، استخلصت جانيت من خلال عملها في البيت الأبيض أن أهم درس للمضي قدماً هو الاستعداد، تقول: «بالنسبة لي، أن أكون على أهبة الاستعداد هو الشيء الأهم». هذا ما نصحت به جانيت النساء اللاتي يعملن تحت إدارتها، وكنّ مثلها يشعرن بالإحباط في محاولات جذب اهتمام المستمعين لحديثهن ليدعموا أفكارهن. تقول ناصحةً: «سلحي نفسك بالتحضير والاطلاع على ما أنت مقبلة عليه بقدر المستطاع، هذا يقوّي الثقة بالنفس، بالنسبة لي لمست نجاح ذلك في الواقع، وهو ما أتبعه حتى اليوم؛ أنا لا أعتمد على الحظ، أبداً لا أعتمد على الحظ».

من دروس جانيت: تحلي بالشجاعة في الدفاع عن معتقداتك

الاستعداد لا يمثل بالنسبة لجانيت يلين سوى الخطوة الأولى، فمن الأهمية بمكان أيضاً أن تجد الشجاعة للتحدث عبر أروقة البيت الأبيض في بيئة عمل تسودها الرهبة. تقول جانيت إن أحد مفاتيح النجاح في ذلك هو التأكد من أن الشخص يمتلك اليقين بما يعتقد، وأنه يفهم ويشعر بقيمة وضرورة ما يجب عليه قوله. تعلّق جانيت على اجتماعات البيت الأبيض، بقولها: «معظم الجالسين إلى طاولة النقاش ليسوا اقتصاديين، ومن دواعي الفخر أننا نحضر أفضل الاقتصاديين المتاحين إلى الطاولة، لنساعد صناع السياسات في اتخاذ

قرارات معقولة». وضعت جانيت ميثاقاً أخلاقياً للفريق يحفزهم على الإيمان بعملهم، وهذا بدوره يلهمهم القوة للتحدى عندما يشعرون بالرهبة، تقول جانيت: «قيمنا وأخلاقنا هي: أننا نتمتع بأخلاق رفيعة، ونعمل بنزاهة، في حين لسنا سياسيين، ونقدر الخبرات؛ لذا نحاول النظر إلى الحقائق، وعلى ضوئها نصدر قرارات منطقية»، وترى أن الإيمان بأهمية الأهداف يساعد الأفراد على التحلي بالشجاعة للتحدى، حتى في أصعب المواقف.

من دروس جانيت: أعدّي لعملك ما استطعت من إعداد

عندما تولّت جانيت يلين منصب رئيسة مجلس الاحتياطي الفيدرالي - رئيسة البنك المركزي الأمريكي - كانت الولايات المتحدة لا تزال تتعافي بعد الركود الاقتصادي الكبير، فاتجهت كل العيون نحوها ونحو خطتها لدفع الاقتصاد إلى الأمام بعد المحنّة العظيمة التي مرّوا بها.

تضمن منصبها التحدي أمام الجمهور في أوقات كثيرة، فضلاً عن الساعات الطوال من جلسات المساءلة أمام الكونجرس بخصوص الديون المتراكمة على البلاد أثناء أزمة الإسكان، وعمليات إنقاذ البنوك. راقب العالم كل ذلك من كثب، وإن لم يتعاملوا معه بأسلوب صحيح، فقد يؤدي ذلك بسهولة إلى تصاعد الأسواق العالمية تصاعداً سريعاً أو انهيارها، وهذا شكل ضغطاً هائلاً على جانيت، وما زاد الطين بلة أنها لا تحب خطف الأضواء أو إلقاء الخطاب.

تنصح جانيت بقولها: «سوف تضطرين في وقت ما إلى أن تقمي بأشياء تثير الرهبة في نفسك بمستويات مختلفة، عندها أفضل ما عليك فعله هو إجبار نفسك على مواجهتها والقيام بها... يجب عليك الاستعداد جيداً، وإنجاز المهام التي كلفت بها». وجدت جانيت الشجاعة لفعل كل ما يتوجب عليها فعله من خلال الدعم الذي تلقته من النساء الآخريات. وتوضح أنه بعد تعيينها رئيسة مجلس الاحتياطي الفيدرالي، ثم وزيرة للخزانة، تلقت رسائل الدعم والتشجيع والامتنان من النساء من جميع أنحاء العالم، تقول: «اعتبر النساء أن نجاحي في العمل يُحطم السقف الوظيفي ما منحني حافزاً هائلاً، والكثير من النساء

يتابعونني بعيون يملؤها الأمل بأن أقوم بعمل جيد... وأنا أعتز وأفخر بذلك لأنه برهان على أن المرأة تستطيع تحقيق الكثير، وتستحق تولي مناصب إدارية كتلك التي توليتها؛ وبالتالي لا أريد أن أفسد تلك الصورة.».

من دروس جانيت: قاعدة مكيافيلي الذهبية

عمل تحت إدارة جانيت يلين العديد من فرق العمل في كل وظيفة شغلتها، وفي فترة من الفترات، كان لديهاآلاف الأشخاص يعملون تحت إشرافها، وكان الاقتصاد الأميركي بأكمله بين يديها. نجحت جانيت في ذلك نجاحاً كبيراً، كما أن كل زملائها في العمل أحبواها واحترموها، وتشهد بذلك جوليا كورونادو - اقتصادية عملت مع جانيت - حيث تقول: «معروض عن جانيت يلين أنها الشخص الأكثر اجتهاداً في فريق العمل الذي كانت تقوده بلمسة أنثوية - ولها الفخر في ذلك - فقد كانت محترمة ولطيفة مع زملائها، تسألهن عن العائلة، وتتواصل معهن دائماً بهدوء ومنهجية، وهي لا تخشى على الإطلاق التعبير عن آرائها وتحدي آراء الآخرين. وضعت معايير عالية، ونتيجة جهودها الحثيثة تقدمت إلى الصدارة في العديد من الأمور، ولذلك أنا أكبر معجبة بجانيت».

وفقاً لجانيت، فإن إدارة الأشخاص هي الجزء السهل من وظيفتها، تقول: «لم يكن من الصعب فعل ذلك، إدارة الأفراد تعني أموراً مثل تحفيزهم وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم». أعتقد أننا نستطيع استخلاص عبرة من ذلك: في حال وصولك لمنصب قيادي، فإن من الطرق الأساسية لكسب الدعم المبتنى هو تقديم الدعم للآخرين. شجعي من يعمل جيداً، وقمي بجانبها لتحقيق طموحاته وأهدافه، فإذا كنت مديرة للآخرين أو تعملين معهم أو حتى تحت إشرافهم، فشجعيهم ولاحظي تحسن جودة عملهم، فهذا سوف يوفر عليك شوطاً طويلاً في الحصول على الدعم الذي تحتاجين إليه للقيادة.

لطالما وضع مكيافيلي القادة الأكفاء في موضع إعجاب شديد، ولقد حدد جودة القيادة من خلال قياس مدى تقدم الأشخاص تحت ظل ذلك القائد، فهل هم سعداء؟ هل تحسنوا وتطوروا؟ وبالتالي، اعتقد مكيافيلي أن الأمير المثالي هو الذي يخلق بيئة تمكن الأفراد

من ممارسة أعمالهم على أحسن وجه ممكن، وعيش أفضل الظروف الحياتية المتاحة، كما أنهم يشعرون بدعم أميرهم، ما يسهم في ازدياد إحساسهم بالكرامة. كتب مكيافيلي: «سوف يرى الناس أن وضعهم ضمن الجماعة أفضل، عندما يرون أنفسهم تحت قيادة أميرهم مكرمين ومحترمين» (الفصل السادس والعشرون، DTE).

شبكة علاقاتنا ثمننا

إن الحصول على الدعم الضروري لنجاحك في مجالك المهني يعتمد كثيراً على إنشاء شبكة من العلاقات مع المرشدين، والزملاء، والمتدربين، والأصدقاء المقربين؛ هؤلاء هم من سيشدون من أزرك في الأوقات الصعبة، ويدفعونك إلى الأمام في الأوقات السارة. تُعتبر هذه الشبكة مصدراً حيوياً للمعلومات، والأفكار، والفرص، والنقد البناء، ومنبعاً للتأييد، والدعم. إنهم عائلتك في مهنتك، وبغض النظر عن اتجاه مسارك المهني، ستظلين دائماً مرتبطة بهم؛ فهم مفتاح نجاحك الحالي والمستقبل.

6 اللقب

نها نارخidi: العزيمة الحقيقية

«ليس اللقب هو الذي يُكرم الإنسان، ولكن الإنسان هو من يُكرم اللقب».¹

– مكيافيلي، كتاب نقاشات حول ليفي

ما الذي يعنيه المسمى؟ في الحقيقة، يوحي المسمى بكثير من الأهمية، فالمسمى الوظيفي يعد أبرز وأهم طريقة تتجلى فيها السلطة في محيط العمل. بكل تأكيد لن نستطيع الفصل بين المنصب والمآل المترتب عليه، فغالباً ما ترتبط زيادة الراتب بالترقية، والأهم أن المسمى الوظيفي يملي عليك ما يجب فعله يومياً، أي كيف ستقضين أربعين ساعة أو أكثر تعلقينها خلال الأسبوع، ومن سوف تُسألين عنهم، ومن سيسأل عنك.

بالنسبة لموضوع المسميات الوظيفية تواجه النساء تحديات كبيرة، ففي الحقيقة تعد أزمة التمييز في المسميات الوظيفية على أساس الجنس أسوأ بكثير من أزمة فجوة الأجر بين الجنسين، والتي تحظى بكل الاهتمام؛ تقريراً 80% من الرؤساء التنفيذيين للشركات هم رجال،² وبينما تشكل النساء نصف مجموع المحامين المبتدئين في سنواتهم الأولى والثانية،³ يقل عدهن ليشغلن قرابة ربع المشاركين في مكاتب المحاماة والقضاة الفيدراليين. تتطبق إحصائيات مماثلة على من يشغل المقاعد البرلمانية، والمجالس الإدارية في الشركات، والشركات الناشئة، هذا مع حقيقة أن الشركات التي تضم نسبة أكبر من النساء في المناصب العليا تكون أكثر ربحية،⁴ وتحقق أداءً أفضل خلال فترات الركود.

ينال الرجال ترقيات أكثر من النساء وبشكل أسرع، وهذا لا جدال فيه، وإذا سُنحت الفرصة للمرأة لشغل منصب رفيع، فيزيد احتمال أن تكون هذه الفرصة مصدرها من خارج الشركة بما يزيد على الضعف مقارنة بالرجال،⁵ بمعنى آخر، أنها لن تترقى في شركتها.

وهنا تكمن المعضلة: تحصل النساء على شهادات علمية، ويعملن في الشركات، ويبذلن قصارى جهدهن، ويرتدينن السلم المهني كمحاربات جسورات، ثم... يحدث شيء ما، ويصير كل ذلك إلى زوال، ولقد وصف تلك الحالة ليستر بانجز بكلمات نُقشت في الذاكرة في فيلم *Almost Famous* فقال: «رحلة طويلة إلى منتصف الطريق»، إذن ما الذي يحدث؟ ما الذي يمنع النساء من الصعود إلى أعلى مستويات السلطة؟

الانتباه إلى الفجوة

عانت كاتي جرين تجربة الفجوة في الترقيات، وكانت تجربة مشحونة بالمشاعر. عملت كاتي - في بداية مشوارها المهني - منسقة لصالح وكالة تسويق في مدينة نيويورك، في ذلك الوقت زاملت أحد المتدربين، وهو رجل من ذوي البشرة البيضاء، سأشير إليه باسم راي. بعد ثلاثة أشهر فقط من التدريب، نال راي ترقية ليصبح بمستوى كاتي. تتذكّر كاتي ذلك وتقول: «استحق ذلك تماماً، لقد عمل بجد»، ولكن بعد مرور نحو عام، منح راي ترقية إلى منصب إداري، بينما ظلت كاتي في منصبها نفسه، تقول: «خبرتي في هذا المجال أكبر من خبرته، وعملت منسقة لفترة أطول، وكانت جميع تقييماتي رائعة؛ لذا منطقياً ألمني ما حدث».

لم تكن كاتي من النوع الذي يستسلم لليأس! فاعتزمت العمل بكل جد واجتها؛ بحيث لا يمكن أن يُنكر عليها الترقية وزيادة الراتب! شمرت كاتي عن ساعديها، وعملت بلا كلل أو ملل خلال الأشهر الستة التالية. ومع ذلك، لم تفلح محاولاتها، وبدت طلباتها إلى مديرها غير مجدية. ظلت كاتي زميلة لراي، الذي لاحظ كل جهودها. وفي يوم من الأيام، أخبرها سرّاً بأنه يعتقد أن أرباب العمل غير عادلين، وأرادها أن تعرف تفاصيل تجربته لعل وعسى تستطيع الاستفادة من تلك الحقائق. وصفت كاتي الحديث معه بقولها: «فتح عيني على الحقيقة، وأدركت أنني ومنذ البداية أتقاضى أجرًا أقل بكثير من أجره، مع أن تعينيه كان بسمى متدرب». وأضافت أن ذلك جعلها تشعر بالإحباط؛ تحديداً لأن الشركة كانت تفتخر

بأنها شركة تقدمية منفتحة، وعندما سالت كاتي راي كيف حصل على الترقية، أجابها كما تقول: «قال لي إنه حصل عليها ببساطة، حتى إنه لم يطالب بها».

أخذت كاتي هذه المعلومات إلى مديرها، وطالبت بترقية وبزيادة في الراتب. وافقها مديرها بأن ذلك ليس إنصافاً لها، وطرح القضية نيابة عنها عند مدير المكتب العام. بعد أشهر، حصلت كاتي أخيراً على الترقية، وعلى زيادة في راتبها. تقول: «أدهشني عرضهم المالي»، فالراتب الذي عرضوه عليها أقل من الراتب الذي قدموه لراي عندما منحوه الترقية قبل أشهر.

كتبت كاتي رسالة إلى مدير المكتب العام تشرح فيها تفاصيل عملها، وتبرر حقها في تقاضي راتب مساوٍ لزميلها. بعد ستة أشهر، نالت كاتي الزيادة التي طلبتها، ولكن بتأخير عام كامل عن راي. وبالتزامن مع تحقيق مطلوبها، أبلغها راي بأنه تلقى للتو عرضاً لزيادة في راتبه، تقول: «برغم كل شيء، فإن الفجوة آخذة بالاتساع».

تشير كاتي إلى أن أكثر ما أزعجها في تلك التجربة برمتها هو موقف الإدارة العليا، فبعد أن منحوها أخيراً الترقية والزيادة في الراتب التي تستحقها بحسب رأي الجميع منذ فترة طويلة، وبدلًا من أن يعتذروا لها عن التأخير، أو حتى يعبروا عن الامتنان لسنوات عملها، شكت الإدارة العليا في حقها في الترقية. تقول كاتي: «قال لي المدير العام للمكتب: «أمل أن تعلمي أننا منحناك ذلك تجاوزاً». في تلك اللحظة، أدركت كاتي أنها ستدفع ثمن زيادة راتبها وترقيتها، فالإدارة الآن تشعر بالاستياء، وتشك فيها وفي عملها، ومن ناحية أخرى، لم يضطر راي لمواجهة أي من تلك القلائل».

تجربة كاتي هي القاعدة وليس الاستثناء؛ حيث تواجه النساء فجوة في الترقية ونظام الأجرور ذاته في جميع الشركات الأمريكية. ظهر ذلك في دراسة ضخمة أجريت كجزء من دعوى قضائية ضد وولمارت وشملت ملايين الموظفات، فقد وجد الباحثون أن الموظفات يكسبن رواتب أقل من زملائهن الرجال، ويمنحن الترقيات بنسبة أقل، مع أنهن أحياً يمتلكن مؤهلات أعلى، كما يُقيّم أداءهن تقييماً أفضل.

لماذا يرتفق الرجال درجات السلم الوظيفي بسرعة وبسهولة أكثر من النساء؟ أمضت الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي، الباحثة في جامعة ستانفورد، مسيرتها المهنية تستكشف جواباً لهذا السؤال. فما الجواب الذي عثرت عليه؟ إنها صديقتنا القديمة (السلطة) أو المقدرة. لا يُنظر بالضرورة إلى الرجال على أنهم أكثر ذكاءً، أو حتى أفضل في وظائفهم من النساء، ولكن يُنظر إليهم على أنهم أكثر مقدرة وكفاءة في محيط العمل، لذلك فكفة الترقية عادة ما تكون من نصيبهم. علاوة على أي شيء يُعتبر منح الترقية مجازفة إلى حد ما، فيخاطر أرباب العمل عندما يعينون شخصاً جديداً في الوظيفة. عموماً، يبدو أن اختيار الرجال أكثر أماناً من اختيار النساء. تشرح سيسيليا قائلة: «يعتقد أرباب العمل أن الرجال سيؤدون عملهم جيداً، هذا التفكير بأنهم يريدون «الشخص القادر على الإنتاج طويل الأمد... الأكثر كفاءة»».

النتيجة: عندما تناح فرصة وظيفية في شركة ما، ويظهر مرشحان؛ رجل وامرأة،⁷ فإن طريق الرجل يكون ممهدًا أكثر من طريق المرأة، وهنا تعود متلازمة سندريلا لتلحقنا. فأنت يا أميرتي تستطعين تنظيف الأرضيات، وتلميع الأواني الفضية، وتنظيف المصارف ببراعة، لكنهم ربما يرون أن زميلك الرجل قادر على النجاح أكثر، ويعتبره رب عمله «ورقة رابحة».

يعود السبب في ذلك جزئياً إلى أنهم ينظرون إلى المرأة في بيئه العمل نظرة انتقادية⁸ أكثر مما يفعلون تجاه الرجل، وتنتجه تقييمات النساء إلى السلبية والشخصنة أكثر من تلك التي يتلقاها زملاؤهن من الرجال. فقد وجد الباحثون في دراسة أجريت عام 2014، تستعرض الأداء الوظيفي،⁹ أن شخصيات النساء ذُكرت في نحو 75% من المراجعات، في حين أن المراجعات الخاصة بأداء الرجال ذُكرت فيها الشخصية في نحو 2% منها فقط، ورغم ما يسبب هذا من إزعاج بالغ، فإن الأزمة تكمن في عرقلته لتقدم النساء المهني.

ناتالي جونسون هي شريك مؤسس لشركة باراديم، وهي شركة استشارية تُركز على التنوع والاندماج. تعتقد ناتالي أن مسألة تقييم الأداء هي واحدة من كبرى العقبات التي تحول

دون شغل النساء مناصب وظيفية عليها. تقول: «لا تتلقى النساء انتقادات استناداً إلى صفاتهن الشخصية فحسب، بل يحرمن التقييم الفعال للأداء المهني، والذي لو أنهن حصلن عليه لأتاح لهن التحسن في وظائفهن، وهذا بدوره يؤثر على فرصهن المهنية». أسئلة ما النتيجة؟ إن المرأة ربما لن تسمع مطلقاً ما تحتاج إلى سماعه ليساعدها في تحسين جودة عملها أو متابعة وتطوير نمط ما جيد في عملها، إنما قد تسمع بدلاً من ذلك أنها سلبية جداً، أو أسلوبها عادي جداً، أو أن رسائلها الإلكترونية مقتضبة جداً.

إذن، كيف سنتعامل مع هذا الوضع؟ عندما ينظر لك الناس بعيون ناقدة، ويحكمون عليك استناداً إلى أمور ليست لها علاقة بعملك، فما رد فعلك المناسب؟ التصرف الصحيح هو العودة إلى مبادئ مكيافيلي الأساسية: سنواجه الوحش. ووحشنا هنا هو تقييم الأداء الوظيفي.

الكلمة القبيحة: الأداء الوظيفي

يبدو لي أن قول مديرك لك إنهم سوف يقيمون أداءك هو المكافئ المهني لقول أحدهم: «نحتاج لأن نتحدث على انفراد»، وهذه عبارة لا تأتي بخير، وقد ينتهي بك الأمر إلى حزم أشيائك في صندوق مع كوب قهوتك، وصورة عائلتك، وأصيص نبات الصبار شبه الميت، ثم مغادرة المبنى إلى الأبد. أن تطلبني أنت تقييماً لأدائك سيبدو ذاك كأنك تحبين إيهاد نفسك، أي تجعلين نفسك عرضة للانتقاد، وربما يكون انتقاداً غير منصف لك من شخص لا تتحرج منه، ومع ذلك اطلبني التقييم؛ حيث يعتمد حصولك على ترقية اعتماداً كبيراً على معرفة كيف يراك المسؤولون عند منح الترقيات، وحتى إن كانت تلك التصورات غير عادلة أو خاطئة تماماً، فهي تؤثر على مسارك المهني، وتحتاجين إلى معرفتها.

كوني سبّاقة، وأسألي مديرك، أو رئيسك، أو من يشرف عليك، أو زملاءك عن رأيهم في عملك، بصفتك موظفة، وأصغي لهم عندما يقدمون لك ملاحظاتهم. لا تردي أو تتصدى لما يقولونه، بل اسألهم المزيد من التوضيح. أسألي: «ماذا عن عملي؟ كيف تجد جودته؟»، أو «أي جزء من عملي يبدو سبيلاً؟»، ودوني الملاحظات. أومئي برأسك، ولا تظهرني أي رد فعل.

استمعي لكلام الشخص الآخر واستوعبيه، واحرصي على أن يدور الحوار كله حول ذلك. سوف ينفتحون بالحديث معك أكثر عندما يرون أنك تستمعين من دون أن تدافعي عن عملك أو تجادلي، سيخبرونك بمعلومات مفيدة حقاً، سيخبرونك بما ي قوله الناس عنك خلف ظهرك، سواء بالخير أو بالسوء، وهذه المعلومات قد تكون قاسية وغير منصفة لك، ولكنك بحاجة إليها إذا كنت ترغبين في التقدم ضمن منظومة العمل.

من دروس مكيافيلي: ما خاب من استشار

أولى مكيافيلي اهتماماً كبيراً إلى تقييم الآخرين، فقد كتب: «يجب على الأمير دائمًا أن يستمع للمشورة» (الفصل الثالث والعشرون، DTE). رأى مكيافيلي أن الملاحظات والتقييمات الصادقة هي خط الدفاع الأول الذي يمكن للأمير من خلاله حماية نفسه من المتملقين وضعاف الرأي من الناس، وربما أشد ما كرههم مكيافيلي، يقول: «من الطرق المفيدة لتحصن نفسك من المنافقين هي إعلام الرجال ألا يخشوا إخبارك بالحقيقة...» (الفصل الثالث والعشرون، MPE). قد يبدو أنك تعرضين نفسك للمخاطر عندما تطلبين تقييماً لأدائك، لكن مكيافيلي رأى أن ذلك يمنحك حصانة متينة، ويتيح له الحصول على المعلومات الضرورية. مقدرتك على سماع الحقيقة، أو بالأحرى انطباعات الناس وأراؤهم الحقيقية ستفسح لك الطريق لتصبحي أقوى وأذكى، وبالتالي تحقيق النجاح. شدد مكيافيلي على ألا تعرضي نفسك للتقييم من أي شخص، اطلبيه فقط من أولئك الذين يلعبون دوراً مهماً في حصولك على الترقية في الشركة؛ اطلبيه ممن تحترميهن وتشفنهن بهم.

تنبيه: من المحتمل أن تمر بتجارب سيئة في هذا الصدد؛ حيث يحتمل أن تتلقى ملاحظات وتقييمات عن شخصك أو تقييمات غير عادلة أو حتى لا تمت للحقيقة بصلة، ولكن استمعي إليها، وتجاوزيها، أو حتى دونيها في دفتر ملاحظاتك، وتذكري أنها معلومات مفيدة لك، حتى لو تعلقت بالأمور الشخصية؛ فمن خلالها تعرفيين كيف ينظر إليك أقرانك

ومسئولو العمل. ومع أن تقييماتهم تلك ربما لا تنصفك أو أنها متحيزه أو مجرد كلام فارغ، لكن قيمتها كامنة بما تمدك به من معرفة، فكلما استزدت منها كان أفضل.

على سبيل المثال: ربما تكتشفين أن ثمة تصوراً خاطئاً عنك لدى الإدارة، لنفترض أن مديرك أخبرك بأنه يشعر بخيبة أمل لانخفاض إنتاجك، بينما أنت تعرفي حقيقة أن إنتاجك في ازدياد، هكذا ستتاح لك الفرصة لتصحيح الوضع، ولكن لا تتعاملي مع المشكلة بطريقة عاطفية، بل استخدمي البيانات، فأجيبيه بشيء مثل: «شكراً على إخباري، لكن يدهشني سماع ذلك... فأنا أعتقد أن إنتاجي ازداد في الأشهر القليلة الماضية. سأتحقق من ذلك، ثم سأطلعك على النتيجة، ولكن الآن يسرني سماع مزيد من آرائك، هل أنت راضٍ عن جودة عملي؟».

من دروس مكيافيلي: ما الدنيا إلا مسرح كبير

لا شك في أن طلب تقييم الأداء مجرد خطوة أولى، بعدها عليك أن تجدي طريقة ما لتتوظفي ما حصلت عليه من معلومات لمصلحتك. ربما تكون التقييمات المتعلقة بشخصك هي أصعب جزء؛ لذا سنبذأ منها. أرجح أن هذه التقييمات تشير إلى مأذق الصندوق الحر في طريقة ارتداء ملابسك، ومبيولك، وطريقة تواصلك. هل أنت لطيفة جدًا أم لست لطيفة بما فيه الكفاية؟

من الواضح أن أصل مشكلة الصندوق الحر هي توقعات تتعلق بكونك أنثى، وهذا أمر مؤذن، ويدعو للإحباط، لكن لن يخلو وفاضنا من الحلول. على سبيل المثال، إذا تلقيت تقييماً يفيد بأنك تسلكين سلوكاً عدوانياً ومتطفلاً، وبأنك غير محبوبة من حولك، فربما يشير ذلك إلى أنك تظهررين كثيراً من الطاقة الذكورية في العمل (الجانب الإيجابي هنا أن الناس يحترمونك ويعتقدون أنك تستطعين تحمل كثير من المسؤولية). أما إن تلقيت تقييماً لأدائك يفيد بأنك لا تبدين «جاهزةً» للمشروعات الكبيرة، أو أن هناك شكوكاً حول قدراتك، فهذا يوحي بأن حالة كبيرة من الطاقة الأنثوية تحيط بك في العمل (والجانب الإيجابي هنا أن الناس يحبونك ويريدون لك النجاح). جمعينا نمتلك طاقة ذكورية وأنثوية، ونعبر عن

كليهما بطرق متباعدة أثناء المواقف المختلفة؛ لذا الأمر الذي يجب النظر فيه هو أن تبدئي باستكشاف أغوار طاقتك الذكورية والأنثوية، فكّري في الطريقة التي تتكلمين بها، وفي أسلوب كتابتك لرسائل البريد الإلكتروني، وفيما تقولينه وما لا تقولينه في الاجتماعات، أين تكونين رائدة بصفات ذكورية، وأين تظهررين صفاتك الأنثوية؟ اجعلي الأمر مرحًا، وجريبي.

بدأت الباحثة القانونية جوان سي. ويليامز، تجربة هذا في ميدان القانون الأكاديمي؛ حيث تتشتعل المنافسة، ويهيمن الرجال. كانت جوان تميل إلى التصرف بطريقة ذكورية في العمل، فأظهرت الحزم والصراحة والاعتداد بالنفس، إلا أنها أقرت بأن ذلك لم يخدمها جيداً؛ فعملها لم يحقق كثيراً من النجاح، ولم تكن محبوبة، وعلى الجانب الآخر ارتفعت شعبية النساء اللاتي أظهرن مزيداً من الصفات الأنثوية، ومزيداً من الاحترام تجاه زملائهن الرجال. تقول جوان: «كانت إحدى السيدات ممن أحببتهن كثيراً تقول للجميع: «ياااه، السيد فلان يعرف كل شيء، وأنا فقط أتبع خطاه»... كلام مثل هذا هو ما يلفت انتباه الآخرين»... لكن تلك الطريقة لم تكن لتعجب جوان؛ فهي تدرك أنها لن تستطيع أن تثنى بأريحية على روعة زملائها الرجال، إلا أنها لاحظت قوة تأثير تلك الإستراتيجية على هيئة التدريس من الرجال، وبدأت تفكّر كيف تستطيع تحقيق الشيء نفسه، فأخذت جوان تنظر إلى الأنوثة على أنها مجموعة من الأدوات، تقول: «بوعي شديد بدأت تأنيث سلوكياتي، وصدقوني أصبحت حياتي أكثر سعادة ومتعة منذ ذلك الحين».

كانت ابنة جوان التي تبلغ من العمر عامين مصدر إلهامها. تسترجع جوان ذكرياتها: «كانت مهوسّة بالفساتين، وترفض رفضاً تاماً ارتداء السراويل»؛ ولأن جوان عالمة ومؤيدة للنسوية فقد أحزنها ذلك إلى حد ما، فقررت أن تنظر إلى الأمر بمنظور أكاديمي. تقول: «كأن لسان حال ابنتي يقول: «حسناً مع أن عمري عامان لكنه حان الوقت لأفرض هويتي الجنسية»؛ لذا ارتدت الفساتين، وأنا أيضاً ارتدت الفساتين، لأحافظ على صحبتها نوعاً ما، وفكريت: «لماذا لا أرتدي الفساتين مع الاهتمام بالبعد الجمالي لها؟ فهذا ليس أمراً غبياً في جوهره، إلا أنه مجرد شيء صغير بالنسبة لي»» (في الحقيقة حوار جوان الداخلي ذاك

يجعلني أحبها كثيراً هي وابنتها المهووسة بالفسياتين). تغير الوضع بالنسبة لجوان بعد أن أصبحت ترتدي الملابس المعتادة للفتيات، ولاحظت أن زملاءها الرجال باتوا أكثر لطفاً معها، والأمور المتعلقة بمهنتها بدأت تصبح أسهل قليلاً، لكن بالتأكيد هناك حدود لقوة تأثير الملابس، وبالذات في محيط عملها؛ حيث تتعرض لضغوطات سامة؛ لذلك قررت جوان أخيراً أنها يجب أن تغادره لتجد وظيفة أخرى تمنحها الدعم اللازم.

استمرت جوان في استخدام ما تعلمته حول السمات الذكورية والأنثوية في العمل، وطبقت خبرتها تلك في مختلف مناحي الحياة، وكان أحد اكتشافاتها المفضلة هو استخدام مهارة أنثوية استمتعت بتطبيقاتها، تقول: «اكتشفت أن لدى المقدرة على التواصل مع الناس تواصلاً حقيقياً وعميقاً خلال فترة زمنية قصيرة جدًا... وهكذا استغللت تلك المهارة».

إن كنت تتحلين بالسمات الأنثوية في العمل، فجريبي استخدام بعض الأساليب الذكورية، مثلًا جريبي ارتداء زي رسمي، أو لا تستخدمي الرموز التعبيرية في رسائلك الإلكترونية، وقللي من ابتساماتك، واستخدمي التواصل البصري المباشر، واجهري برأيك في المجتمعات، جريبي أن تخالفي رأي شخص أعلى في المنصب، ولكن باحترام، وحاولي أن تطلبني طلباً ترين أنه متهور تماماً، اذكري أحد آرائك الشخصية وكأنه حقيقة لا جدال فيها. جريبي شيئاً واحداً من تلك الأشياء في الأسبوع، وشيئاً آخر في الأسبوع الذي يليه.

أما إن كنت تتحلى بالسمات الذكورية أكثر في بيئة العمل، ففي هذه الحالة تستطيعين التفكير في ارتداء الفسياتين، مثلما فعلت جوان، أو أن تكوني أطف وأكثر تعبيراً في رسائلك الإلكترونية، أو أن تبتسمي خلال المجتمعات، وتحاولي التوافق مع زميلة ما لتخبريها بأنك تحبين حقاً فكرتها (إذا كنت فعلاً تحبينها). حاولي التواصل مع إحدى زميلاتك، واطلبي منها الذهاب لتناول القهوة.

بصراحة أجد صعوبة إلى حد ما بالنسبة لي في أن أقدم تلك النصائح، مع أنني أعتقد أنها نصائح ذكية حقاً، وأعتقد أن مكيافيلي سوف يوافق عليها ويتحمس لها، ولكنها تقف في حلقي، وأستصعب ابتناعها؛ فأنا أحب أن أظل كما أنا في الحقيقة في بيئة عملي، فذاتي

الحقيقة تمتلك كثيراً من أصص النباتات، ووشاحاً صوفياً على كرسي المكتب (لأنني دائمًاأشعر البرد) وصورة إيميلي ديكنسون على الجدار حولها قلب، فهل يجب عليّ حقاً أن أتخلص من صورة إيميلي ديكنسون إذا أردت الحصول على الترقية؟! بغض النظر عن مشاعري، لكن استخدام تلك الأساليب يمكن أن يساعدك في تخطي مأزق الصندوق الحار بسهولة أكبر.

هلا توقفت قليلاً عن كونك... نفسك؟

طبعاً ربما تشمل بعض تلك التقييمات واللاحظات على الإساءة والأذى حقاً، بالنسبة للسيدات ذوات البشرة السمراء، 10 أو أي موظف أو عامل يختلف عن البقية، فربما يتضمن تلقي تقييم الأداء في الأساس طلباً لأولئك المختلفين بالظهور أقل اختلافاً أو ربما يحمل عدة رسائل مروعة وعنصرية ومتغيرة، غالباً لا تكون هذه الرسائل مباشرة، بل تستخدم الكناية والتورية للتعبير عن مثل هذه الأمور. على سبيل المثال كما تقول الدكتورة تينا أوبى من كلية بابسون: «بعض الشركات ستقول إنك تحتاج لأن تصبح محترفاً ومرتبًا وأنيقاً»، وتزعم تينا أن ذلك قد يكون إحالة إلى التكوين الجسدي للأشخاص ذوي البشرة السمراء؛ لأنهم لا يستطيعون تصفييف شعرهم مثل الآخرين بسبب طبيعته الخشنة المغایرة. تذكر تينا أنه أثناء عملها في القطاع المصرفي والاستشارات، كانت تتلقى ملاحظات مسيئة طوال الوقت، تقول: «كنت أرتدي زياً أحمر، ذا تصميم جميل... منحني ذلك الذي القوة، كنت أراه درعاً تحمياني، أحببته جداً، لكن قيل لي: «ابذلي مزيداً من الجهد حتى تظهي بمظهر مشابه للناس الذين نعمل من أجلهم»، لكنهم يقصدون بالحقيقة أن يقولوا «إن الأشخاص ذوي البشرة البيضاء لا يرتدون ملابس حمراء»».

واجهت تينا أيضاً التعليقات والانتقادات المتكررة بسبب شعرها أيضاً. تتذكّر تينا أنها في أحد الأيام ضفت شعرها على الطريقة الأفريقية، واستغرق منها ذلك ساعات طوالاً من الجهد والتنسيق، وأسعدتها النتيجة، تقول: «التقطت صوراً لتصفيقة شعري، ونشرتها عبر الإنترنـت لأصدقائي، وتلقيت تعليقات لطيفة» ولكن في العمل، بينما كانت تينا تتحدث مع

زميلة لها ذات بشرة بيضاء عن سنوات عملها في مجال الاستشارات، قالت زميلتها: «لو أنك لا تزالين تعملين في مجال الاستشارات أو البنوك ما استطعت أن تصفي شعرك بهذه الطريقة، أليس كذلك؟». شعرت تينا بصدمة كبيرة من تعليقها، وما أثار حفيظتها أن تلك السيدة لم تزعج نفسها ببذل أي جهد في تصفيق شعرها. تتذكّر تينا الحادثة قائلة: «كان شعرها مبللاً، لم تجفّه بعد الاستحمام». وتعتقد أن مثل تلك المواقف هي التجسيد المثالى للرسائل المؤذية التي تتلقاها النساء ذوات البشرة السمراء في العمل باستمرار، وغالباً ما يتوقع منهن أن يظهرن ويتصرفن بأساليب تتعارض مع هويتهن. إن التعامل مع هذا الوضع يمكن أن يكون معقداً ومؤلماً. تقول تينا: «من الطبيعي أن يرتدي الجميع زياً رسمياً من أجل العمل، لكن بالتأكيد ليس من المتوقع أن يفرد الجميع شعره ليصبح أملس... أو أن يطمس أجزاء معينة من هويته ليقلل مما يميزه ليبدو كالآخرين».

كثيراً ما تناقش تينا هذا مع طلابها أثناء التحضير لمقابلات العمل، تقول: «تأتي إلى العديد من النساء من أصل أفريقي ولاتيني، وأحياناً نساء ذوات بشرة بيضاء، يسألنني: «أستاذة أوبى، لدى مقابلة عمل. كيف يجب أن يبدو شعري؟»، فيكون جوابي للسؤال: «دعيني أأسأك أولاً، ما الانطباع الذي تحاولين أن تعطيه في العمل، وخلال المقابلة؟ وهل تعتقدين أن شكل شعرك يعكس ذلك؟ بالنسبة لي - كما تعلمون - أنا أُعشق الشعر الطبيعي، لكنني معروفة في مجالي وقاربت الخمسين من عمري ولديّ وظيفتي، أما بالنسبة لك فيجب عليك أن تضعي في حسابك تكلفة تصرفاتك، فإذا ذهبت للمقابلة بتصفيقة الشعر الأفريقية... مع أنها جميلة ورائعة، ولكن بعد أن أجريت أبحاثي عن الموضوع ظهر أنه يُنظر إلى من يترك شعرهن على طبيعته أنهن أكثر تمرداً، وأقل انسجاماً مع بيئة عملهن؛ لذا قد لا يرغبون في توظيفك، ومن ثم سوف تخسرين الوظيفة. من ناحية أخرى، فإن التصنّع لن يمضي بلا تكلفة، فأنت تخاطرين بإحساسك بالسعادة الذاتية، حتى إنك ربما تشعرين كأنك تضحيين بهويتك»». ترى تينا أنه بالنسبة لكثير من العاملين، فإن هذا الأمر يعتبر مقايضة ما بين الانسجام والإحساس بالأصالة.

تقول تينا: «ما أوضحه لطلابي هو: «من جهة، التخلّي عن طبيعتك تكاليفه نفسية وتوثّر على سعادتك الذاتية، لكن في الجهة المقابلة إن محافظتك على طبيعتك سوف تمنحك الشعور بالرضا، لكنك في الواقع تحتاجين للقمة عيش، ولسداد تكاليف معيشتك». وهكذا لا مفر من تلك المقايضة». أظهرت أبحاث تينا أن لهذه المقايضة آثاراً قد تكون مؤلمة ومدمرة على البعض، ومع ذلك تعتقد تينا أنه من المهم معرفة أن هذه المقايضة موجودة، حتى لو لم تكن واضحة صريحة؛ فالمعرفة تتيح لك اتخاذ قراراتك على بصيرة.

قلت لتينا إن كان ثمة مكان يرفض توظيف شخص ما بسبب تركه شعره على طبيعته فهذا مكان ليس مناسباً لطلابها في الأساس، وهو مؤشر سيئ لطبيعة المكان. أجاّبّتني تينا: «ممّ، هذا يحدث في كل مكان، ومثل هذا هو مؤشر سيئ لطبيعة بلدنا».

من دروس تينا: ثورة الألوان

تشير تينا إلى أن أحد الحلول التي وجدتها للتغلب على الإحساس بعدم الراحة والاستياء الناتج عن الاضطرار لارتداء ملابس لا تتناسب مع طبيعتها، أو الناتج عن التصرف بطريقة ليست على سجيّتها هو العثور على أساليب تُعبّر عن ذاتها من دون تكاليف مهنية. أول من قدمت لها تينا النصيحة بهذا الشأن هي محامية تعمل في المملكة المتحدة؛ حيث ترتدي بمحض مهنتها رداءً أسود طويلاً وشعرًا أبيض مستعاراً أثناء وجودها في المحكمة. تسرد تينا ما حدث: «قالت لي: «أنا أكره ذلك، وأعلم أنني لا أمتلك السلطة لرفض ارتداء ما يطلبون مني ارتداءه». تقترح تينا حلاً لها، وتقول: ماذا عن ملابسك تحت الرداء الأسود؟ ما رأيك أن ترتدي ملابس لونها أحمر قانٍ تحت ردائك؟ أو جوارب عليها قلوب أرجوانية أو غيرها؟ كوسيلة للتعبير عن ذاتك، فهذا كأنك تقولين: «أنا ما زلت متمسكة بذاتي، وما زلت أحافظ على أصالي، وما زلت متمردةً، حتى إنّ أجبرت على الانصياع لكم، والانسجام معكم شكلياً»». السؤال المهم بالنسبة لي: هل يصنّعون ملابس نقشت عليها صورة الشاعرة إميلي ديكنسون؟!

هذه التفرقة تأتي من قريب

شيء آخر يعوق صعود النساء سلم الترقيات هو... ذواتهن -طموحاتنا الشخصية - وما نسمح لأنفسنا بأن نحلم به، ونكافح من أجل تحقيقه، وبدلًا من المخاطرة بالتعرض للرفض، والتحيز والتعرض لتجارب مؤلمة أخرى، نميل إلى الشعور بالأمان أكثر عندما نتوقف عن السعي وراء بعض الأمور.

لاحظت كاتي جرين، التي تعمل في مجال التسويق، ذلك الواقع بعدها أرغمت على الكفاح بلا هواة لتترقى إلى مستوى زميلها، ثم تركت تلك الوظيفة في النهاية، لكن تجربتها معها لا تزال تؤثر عليها بطرق مختلفة. فعلى سبيل المثال: باتت تتجنب التقدم لوظائف تبدو امتدادًا لتلك الوظيفة، تقول: «عندما أقي نظرة خلفي على مساري المهني، أعتقد أنه لربما كان يجب عليَّ أن أتقدم لوظائف على مستوى الإدارة، إلا أنني لم أفعل ذلك؛ لأن ثقتي بنفسي تمزقت تماماً. يستحوذ عليَّ هوس توثيق كل ما أقوم به لأنني أستحق المال المدفوع لي من خلال راتبي وتأميني الصحي»، مع أنها تقر بأن رؤساءها الجدد يظهرون لها التقدير بوضوح. مع ذلك، الشعور بعدم الارتباط لا يزال ضارًا بجذوره في ثنايا نفسها. تقول معبرةً عن ذلك: «أوْثق كل شيء بداخلي سرًا؛ لأنني قلقة من أن أجد نفسي يومًا ما في موقف ما؛ حيث يتغير عليَّ مجددًا البرهنة على مدى إتقاني لعملي، وأنني أستحق المال الذي أجنيه بعرق جبيني، أعتقد أن تلك المشاعر تولَّدت نتيجة الكلام الذي قيل لي بأنني لست أهلاً لذات القيمة التي يتمتع بها نظرائي من الرجال... تضييق براهن هذه الصدمة الخناق عليَّ في كل اجتماع، وفي كل مكالمة. إنه عبء ثقيل يرهق نفسي جدًا».

إنه وضع صعب جدًا، ومرهق جدًا، والملايين من النساء يعيشن تلك المشاعر بالضبط كل يوم. وقد أظهرت الدراسات 11 أن الأشخاص الذين يتعرضون للتفرقة يميلون إلى البقاء في وظائفهم لفترة أطول، خشبة المخاطرة بالمرور بتجربة سيئة في وظيفة أخرى، أو يتتجنبون الخوض في مجالات بأكملها إذا افترضوا أنهم قد يتعرضون فيها للتحرش أو المعاملة السيئة. العلاقة المدمرة بين تعرض الشخص للتمييز، ومن ثم تقليله من شأن نفسه، تظهر في جميع أنواع المواقف في العمل، ولكن هناك طرقًا للتأكد من أنك لا تتسببين في عرقلة نفسك.

من دروس مكيافيلي: كلما شككت في نفسك خاطري

لا تدري ظهرك لفرصة ما بسبب شعورك بأنك لا تملكين المؤهلات والمهارات الالزمة، هذه مجرد أعراض لمتلازمة المحتال، وهي محض هراء؛ ولذا ما عليك سوى تجاهلها.*

عندما تلقت جيني روميتي، الرئيسة التنفيذية السابقة لشركة المؤسسة الدولية للحواسيب (آي بي إم) عرضاً لتولي منصب الرئيس التنفيذي، قالت: «أوه، لم يحن الوقت بعد لمثل تلك الوظيفة، لست مستعدة لها».12 روت جيني ذلك الموقف خلال إلقائها خطاباً في حفل تخرج تابع لجامعة نورث ويسترن. قالت: «حينها ظننت أنني بحاجة إلى بضع سنوات أخرى لأكلون جاهزة لتسلّم ذلك المنصب»، وعادت إلى منزلها وأخبرت زوجها بما حدث. تقول: «قال لي: «هل تعتقدين أن أي رجل كان سيجيب عن العرض الذي قدم لك بهذه الطريقة؟»، وكان كلامه درساً وعنته جيني، فعادت إليهم في اليوم التالي، وقبلت عرضهم.

لقد لاحظت هذه الظاهرة شخصياً خلال عملي مدة خمسة عشر عاماً في مجال الإعلام الاقتصادي والتجاري، فمعظم العاملين في عالم الاقتصاد والأعمال والتمويل هم رجال، وعندما أتواصل مع أحد الخبراء منهم، وأطرح عليه سؤالاً فإنه يستجيب على الفور، ويوافق على التحدث عن أي موضوع أعمل عليه، حتى لو لم يكن ضمن مجاله الرئيسي. في حين أنه عندما أتواصل مع امرأة، فإنها تتردد، وتطلب رؤية قائمة بالأسئلة التي أريد طرحها، وتبدىء قلقها من أن هذا ليس مجال تخصصها بالضبط. وحدث في مرات كثيرة أن اقترحت النساء التواصل مع زميل آخر يعرف الموضوع المطروح حق المعرفة، وغالباً ما يكون هذا الزميل رجلاً.

في إحدى المرات، كنت أعد تقريراً حول دراسة صدرت مؤخراً. أنجز تلك الدراسة باحثان؛ رجل وامرأة. اخترت أن أتصل بالباحثة الاقتصادية، لأنها كانت المسئولة الرئيسية عن الدراسة. بدايةً وافقت السيدة على الحديث معي، ثم في اليوم التالي أرسلت لي بريداً إلكترونياً لتخبرني بأن شريكها هو من سيجري المقابلة بدلاً منها. وكتبت لي: «إنه من المعجبين ببرنامتك كثيراً، ويرغب في إجراء هذه المقابلة»، وأضافت رمزاً تعبيرياً لوجه

مبتسם. لفت نظري أن الرجل هو من كان يدلّي بالأقوال في جميع المقالات حول عملهما، وهو من تولّ كل ما يخص الإعلام، وسرعان ما نسب الفضل في إنجاز الدراسة إلى زميلته. ومع أنني استمتعت بالحديث معه، لكنني كنت أيضًا غاضبة؛ لماذا هو من يحصل على كل الانتباه؟ ولماذا أفسحت له المجال لتولي كل ما يخص الإعلام؟ كان يدفع بالأمور من أجل مصالحه، في حين لم تتحرك هي ساكنًا من أجل مصالحها. ونتيجة ذلك، حصل على كل الفضل عن العمل الذي قاما به معاً.

«أعرف تفضيلات الرجال»

يوجد سبب مكيافيكي آخر يحث النساء على التقليل من تطلعاتهن المهنية، وهو سبب اجتماعي يتعلق بقلق كثير من السيدات حيال التضحية بحياتهن الاجتماعية أو العائلية، في مقابل النجاح المهني. فمن أدبنا نحن النساء تلقي رسائل متناقضة تماماً حول تحقيق النجاح في العمل؛ فمن جهة، تشجع النساء ليصبحن مثل روزي ريفيتر التي تستعرض عضلاتها، وتدعوه النساء في كل مكان ليجتذبن ساحات العمل! ومن ناحية أخرى، هناك شخصية جلين كلوز في فيلم *Fatal Attraction*، الذي يحكي عن امرأة ناجحة مهنياً، لكن ينتهي بها الأمر بغلة أرنب حبيبها المتزوج في خضم اضطراب ذهني، وبالمقابلة زوجة الرجل الذي تلاحقه، هي ربة منزل جميلة وفاضلة (وحكيمة).

بوصفنا نساء، فإننا نتلقى التوجيه التالي بانتظام: احذري! نمو وتطور حياتك المهنية قد يعني اضمحلال وموت أجزاء أخرى من حياتك؛ لذلك من الأفضل لك أن تجدي شريك حياتك الآن! لا يتلقى الرجال مثل هذه الرسائل، وقيمتهم لا ترتبط بشبابهم، أو بمن يختارونها شريكة لحياتهم، بل ترتبط قيمتهم بما ينجزون من أعمال (وهذا، بلا شك ميدان له ما له من تحديات، ولكن هذا موضوع آخر لكتاب آخر). في أحد الأيام سُنحت فرصة هائلة لصديقتني حتى تُغيّر مسار حياتها المهنية، وامتلأت نفسها فرحاً وسروراً. اتصلت بوالدتها لتخبره بالخبر الرائع، وبدلًا من أن يبارك لها ويقول: «تهانينا، يا عزيزتي، هذا

ممتأزاً»، قال لها إن كانت مستتحمل مسؤولية وظيفة كبيرة مثل هذه، إذن ينبغي عليها تأخير فكرة إنجاب الأطفال.

وتدعم الأبحاث 13 بعض هذه الإيحاءات المزعجة؛ حيث تشير الدراسات إلى أن الناس عندما يسمعون عن امرأة تحرز تقدماً في مجال ما يُعد تقليدياً من مجالات عمل الرجال، فهم يفترضون أنها ليست جميلة وكئيبة، وليس ناجحة اجتماعياً، على خلاف تلك المرأة التي تحرز تقدماً في مهن ترتبط بالنساء. كما لوحظ أنه عندما تتقدّم المرأة وظيفة ذات مكانة أعلى من زوجها، يزداد خطر الطلاق. 14

تمهد بيئة العمل عموماً للرجال طريق الصعود نحو القمة، ويهتف تشجيعاً له كل أفراد مجتمعه وعمله من حوله: «انطلق، هيا، هيا»، ويحتونه على النجاح، أما إن سعت امرأة نحو القمة، فهم لا يكتفون بعدم تشجيعها وحسب، بل ترتفع الأصوات لاعتراض طريقها، قائلة: «هل يتوجّب عليك حقاً أن تجهدي نفسك بالعمل؟!»، أو «كيف ستوفّقين بين عملك وحياتك الاجتماعية؟». كما يلوح في آفاق حياتها قلق ما غير معلن من أن طموحها ونجاحها سيعني الآخرين - في أحسن الأحوال - بأنها غير جذابة، وربما في أسوأ الأحوال سينتهي أمرها وحيدة ومعقدة نفسياً، تطبخ أربب حبيبها المتزوج.

حضور دون تكلف

من الأعمال التي أستمتع بمشاهدتها رغم رداءته مسلسل تلفزيوني يُسمى *Younger*. يتناول هذا المسلسل قصصاً تدور في عالم دور النشر والإعلام؛ حيث يُصور في محيط مكتبي في نيويورك، خلال أحداث العرض ترتفق كيلسي الشابة الطموحة (التي تؤدي دورها الرائعة هيلاري داف) درجات السلم الوظيفي لدار النشر حتى تمسك في النهاية بزمام رئاسة الشركة، وهي في أواخر العشرين من عمرها. وبينما تكون خارج العمل مع صديقتها لتناول المشروبات، تلاحظ أن ملفها الشخصي لا يجذب أي اهتمام على موقع التواصل الاجتماعي، ولا تصلها طلبات صداقة. تقترح صديقتها رؤية ملفها لمعرفة ما المشكلة، تعطيها كيلسي (هيلاري داف) هاتفها المحمول، فتلقي صديقتها نظرة عليه وتقول: «إمم،

كيلسي، إذا عرف السبب بطل العجب، مكتوب في ملفك الشخصي أنك رئيسة مؤسسة ميلينيال برينت».«

«نعم، هذا هو عملي».«

«أجل، أعلم، إنه عمل رائع، وأنا معجبة جدًا بإنجازاتك، لكن إظهار هذا التفوق يناسبك فقط إذا كنت تحاولين جذب النساء، فالرجال لا يرغبون في التعامل مع امرأة مفعمة بكل هذا الحماس».«

«يا إلهي! حسناً. لست متحمسة لهذه الدرجة، وبالمناسبة صوتك عالي جدًا، فقد يفهم الآخرون كلامك خطأ».«

«كيلسي، يا صديقتي أنت تمتلكين قدرات استثنائية».«

ثم تغير صديقتها عنوان وظيفة كيلسي في ملفها الشخصي على موقع التواصل الاجتماعية، من مديرية دار نشر إلى مديرية إبداعية، وتوضح لها أنه لا أحد بالفعل يعرف ما هو عمل المدير الإبداعي بالضبط. وهكذا أصبح لقبها الوظيفي لا يثير الرهبة؛ وعلى الفور تبدأ طلبات الصداقة تنهال على كيلسي، وأظهر الآخرون اهتمامهم بها بمجرد أن غيّرت لقبها الوظيفي الذي أعطى انطباعاً بالقوة والسلطة.

أنا امرأة من هذا العالم، ولطالما شهدت ردود فعل سلبية من الرجال عندما أتحدى عن عملي، وما ألاحظه عند اجتماعي مع رجال خارج العمل أنهم يتكلمون عن أعمالهم ساعات طوالًا من دون أن يسألونني عن طبيعة عملي، ربما لأن حياتي المهنية ليست مهمة في نظرهم. أدرك جيدًا أن هذه الثقافة معقدة وليس دائمًا منصفة؛ لذلك أشعر في بعض الأحيان لو أنني كنت أقل طموحًا وأقل اندفاعًا نحو عملي لكان التعامل مع من حولي أسهل.

وعلى الرغم من كل شيء، فهذه هي أنا، حقيقةً أنا امرأة طموحة ومجتهدة في عملي، ومن الأشياء التي أفخر بها قدرتي على إعالة نفسي. ربما يمكنني التظاهر بعكس حقيقتي تلك، لكن ليس لفترة طويلة. في الواقع، أصبحت حياتي العاطفية أكثر متعة وسهولة عندما توقفت عن التقليل من شأن عملي أمام نفسي. علينا جميعاً اتخاذ قرارات تناسبنا، ولكن أعتقد أن النساء يستطعن العثور على طريقة ما لتحقيق أهدافهن في العمل من دون أن يتعارض ذلك مع اعتبارهن جذابات من قبل الآخرين.

في الحقيقة، تتغير هذه المعايير الثقافية الراسخة بسرعة،¹⁵ فقد أظهرت الدراسات أن أقل من 30% من الرجال يعربون عن رغبتهم في علاقة زوجية تفرض حدوداً صارمة بين أدوار الجنسين، كما أظهرت الدراسات¹⁶ أيضاً أن العائلات التي تشارك في تحمل مسؤولية كسب الرزق أقل عرضة للمشكلات وأكثر استقراراً على المدى الطويل من العائلات التي تعتمد في مصاريف معيشتها على ما يجنيه معيلها الوحيد.

التخلُّص من متلازمة سندريلا والهروب من الصندوق الحار

لماذا أنسحِلَّ بأن تبذلي جهودك لنيل لقب وظيفي أفضل؟ لأن حصولك عليه إذا تكلمنا إحصائياً هو حرقك الطبيعي مع مرور الوقت، إضافةً لذلك، فالترقية هي من أفضل الوسائل لزيادة الدخل وأسهلها. والآن حتى تتجاوزي العقبات على طريقك، فأفضل ما يمكنك فعله هو وضع خطة.

الأمر الأول والأهم: ما وجهتك التي تودين الوصول إليها؟

إذا كنت لا تعرفين بالضبط ما تريدين في الوقت الحالي، فلا تجزعي، فهو ليس بالأمر السبئ، فربما ليس من ضمن رغباتك أن تصنفي أنك من الأشخاص الذين يضعون لأنفسهم خطة خماسية مملة ودقيقة لشئون حياتهم بأكملها. إلا أننا يجب أن نضع في اعتبارنا أن هناك قوة كبيرة تكمن في الوضوح.

غالباً ما ينتشر الضباب في أرجاء أماكن العمل، حاجاً عنِ رؤية أين تقفين حالياً، وإلى أين تريدين الوصول، ما يعني عدم وجود مسار واضح وملموس لتحقيق ما تريدين، أو في كثير من الأحيان، يكون هناك مسار واضح حتى نقطة معينة، ثم يظهر نوع من التمييز الغامض الذي عادةً ما يحدث في مسیرتك، فيكتنف مسارك.

لقد قضيت بالتأكيد فترات طويلة جدًّا من حياتي المهنية تائهةً في الضباب بلا خطة واضحة للخروج منه، أو حتى معرفة ما هدفي الذي أودُ أن أصل إليه، وما سبب كسلِي أو عدم مبالاتِي. بل على العكس كان السبب هو خوفي من تحديد هدفي بدقة، خشية ألا أقدر على تحقيقه، وفي نهاية المطاف فأنت لن تفشل حَقّاً بمعنى الفشل إن كنت لا تعرفي ما تريدين، لكن لا نستطيع احتساب أن هذا الموقف الضبابي لصالحنا؛ فسنديلا تحب الضباب، وسوف تظل مائة عام تلمع الدرابزين في الضباب، وإن أردت التخلص من متلازمة سنديلا، فعليك أن تكوني واضحةً قدر المستطاع.

دقت ساعة العمل

أعلم أنه أمر لا يثير الحماسة، وإنما لا مفر منه، لتنالي ترقية المنشودة فلا بد أن تحصلي على بعض المعلومات؛ لذا فتشي عن أشخاص نجحوا في تحقيق الانتقال الذي ترغبين في تحقيقه، واكتشفي كيف أنجزوا ذلك، وما المدة التي استغرقوها. لا أقول لك إن كان بيل وجيري وكارول استغرقوا سنتين لتحقيق هدفهم أنه يتوجب عليك أنت أيضاً ذلك، بالطبع لا، ولكن إذا استطاع بيل وجيري وكارول خلال سنتين أن يترقوا في عملهم، و كنت تبذلين جهداً في العمل لمدة ثلاثة سنوات، فاعلمي أن ساعة الصفر قد دَقَّت لتطالبي بحقك في الترقية.

الآن انظري إلى التوصيف والمتطلبات الرسمية للمنصب الوظيفي الذي تضعيه نصب عينيك، كم مهمة من المهام المطلوبة لهذا المنصب الذي تحلمين به تقومين بأدائها فعلياً؟ ما المهارات التي تحتاجين إليها ولا تملكيتها؟ وكيف يمكنك اكتسابها؟

إذا طلبت الوظيفة التي ترغبين فيها 10 سنوات من الخبرة وأنت كل ما لديك 7 سنوات، فلا تقللي من شأن نفسك، وتذكري أن الرجال يقدمون طلبهم للحصول على وظيفة ما عندما يلبون 60% من متطلبات تلك الوظيفة. فانظري إلى نفسك هل تستوفين 60% من متطلبات وظيفتك المنشودة؟

رسمي خريطة الخروج من الم tahat الضبابية

الآن، ابدئي رسم طريق خروجك من المنطقة الضبابية، ما المسافة الفاصلة بين موقعك الحالي والمكان الذي تودين الوصول إليه؟ هل بين يديك مقومات يمكنك استغلالها الآن وأنت لا تفعلين ذلك؟ أليس بإمكانك إيجاد طريقة لتباثري ذلك؟ ربما ستواجهين أثناء سيرك أجزاء غامضة يطوقها الضباب، ولكن كما كانت تقول معلمة الرياضيات في المدرسة الثانوية جين باركر: «الأقدام الصغيرة التي يثقلها الohl تحتاج لأن تخطو خطوات صغيرة جدًا حتى تتقدم». عملت معلمتي بدايةً في القوات الجوية، ثم انتقلت لتدريس العلوم والرياضيات لسنوات، ولطالما شجعت النساء على دخول مجالات العلوم، والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. وقد ساعدت الكثير من الشابات على اجتياز هذا الضباب، مثبتةً صحة نصيتها، سواء في الانتقال من منصب وظيفي إلى آخر في أماكن عمل حديثة بالنسبة لهن، كما كانت نصائحها فاعلة عند التعامل مع مشكلات الجبر، فقد كانت تقول: «لا تندفعي، واجمعي شتات تفكيرك، ثم ابدئي بما تعرفي عنه».

التوجيه المهني

إن إحدى العقبات الكبرى على طريق الترقية هي ما يُعرف بالتوجيه المهني، فغالبًا ما يتم دفع الرجل والمرأة اللذين يبدآن معًا المهنة نفسها في اتجاهات مختلفة جدًا، وهذا يُشكل جزءًا من السبب الذي من أجله عليك تحديد مسارك الخاص عبر الضباب؛ فهذا سيحميك من التوجّه إلى مكان لا ترغبين في الذهاب إليه، فغالبًا ما يتم توجيه النساء نحو الأدوار الداعمة أو الخدمية، وتكميدهن كثيرًا من الأعمال الروتينية التي لا يضطر الرجال إلى التعامل معها.

تشدد الدكتورة أليس إيجلي، المؤلفة المشاركة لكتاب: *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* على صعوبة التمييز بين ما تريدينه حقاً وما يشجع الآخرون على فعله، فجميعنا نرحب في أن نحظى بالقبول من الآخرين وإعجابهم واحترامهم لنا، ورغبات مثل هذه ربما يكون لها اليد الطولى في تحديد مصيرنا المهني، نظراً لأنها منذ نعومة أظافرنا غالباً ما تلعب دوراً في توجيه مسار حياتنا. ترى أليست المرأة في معظم الأحيان تشجع وتتلقي النساء إذا اتجهت نحو وظائف الإناث التقليدية، مثلًا يقال عنها: «واو، ستصبحين معلمة للأطفال الصغار؟ هذا جميل حقاً، سوف تكونين مبدعة في ذلك». لكن ربما لن يكون رأيهم هكذا لو أنها عبرت عن رغبتها في أن تصبح مصارعة ثيران، أو قائدة طائرة مقاتلة، فآثار هذا التوجيه ليست بخفية. يتم الفصل بين العديد من المهن فصلاً صارخاً بحسب الجنس، فنحو 90% من يعملون في التعليم في المدارس الابتدائية، وفي سلك التمريض من النساء، كما يشكلن نحو 80% من موظفي الخدمات الاجتماعية، في حين أن أكثر من 80% من المهندسين عموماً هم من الذكور.¹⁷

داخل الشركات، غالباً ما يتم توجيه النساء نحو الأدوار الداعمة، التي تشمل عادةً كثيراً من العمل والقليل من التمييز، وبالمناسبة رأى مكيافييلي أن القيام بالأدوار الداعمة فقط يعتبر فخاً للأمير الصاعد حيث كتب:

«من يكون سبباً في تعزيز وصعود شخص آخر يتسبب في اضمحلال نفسه...» (الفصل الثالث، MPE). إذا نجحت في عملك، فلن يرحب الشخص الذي تساعديه أن تترقي مطلقاً؛ لأنه يستفيد من دورك الحالي! وإن كنت سيئةً في عملك، فلن تصلي إلى أي مكان؛ لأنه سيوجد شخص يتقلد منصباً أعلى في الشركة لا يحب عملك. ولا جرم أن هذه الأنواع من الوظائف هي غالباً ما نبدأ به حياتنا المهنية، لكن اغتنمي أول فرصة للخروج من ذلك الوضع بأسرع ما يمكن.

أعمال المكتب المنزلي

(أعمال المكتب المنزلي) مصطلح ابتكرته الباحثة القانونية جوان سي. ويليامز، وتعرفه على أنه من المهام الضرورية إلا أنه سوف يستنزف وقتك وطاقتك، ولن يساعدك في الوصول إلى المنصب الذي تطمحين إليه، وتعتبر جوان أن أداء أعمال المكتب المنزلي يسير بك في عكس اتجاه العمل الذي يمكن وصفه بأنه عمل مغر، أي أنه العمل الذي تصلين من خلاله إلى الترقية.

قطعاً، تنتهي كل وظيفة على دفع بعض الأثمان المستحقة والأعمال المرهقة، خاصة في بداية المسيرة المهنية. ولكن تقول جوان إن الرجال غالباً ما تتوقف مطالبتهم بأداء أعمال المكتب المنزلي تلقائياً عندما يصلون إلى مستوى وظيفي معين. وفي الجهة المقابلة عادةً تستمر الموظفات في تنفيذ أعمال المكتب المنزلي وينتهي بهن المطاف في وضع صعب، يحترن في كيفية التعامل معه.

تصنف الأعمال المكتبية المنزلي إلى أربع فئات:

1. **التنسيق الاجتماعي/أعمال الضيافة:** التخطيط للحفلات، وطلب الطعام، وتقديم القهوة، وتنظيم قضاء ساعات للمرح وحفلات الميلاد، وفعاليات أخرى.

2. **العمل الإداري:** ترتيب أوقات وأماكن الاجتماع، وتأمين الحجوزات، وتنسيق الجداول الزمنية.

3. **العمل العاطفي:** يثق الناس غالباً بالمرأة عندما يتعلق الأمر بالمشكلات الشخصية، وعادةً ما يطلب منها الاهتمام بالزملاء الذين يشعرون بالضيق أو العملاء صعاب المراس.

4. **عمل السخرة:** وهو عمل أجره بخس، ويختلف من وظيفة إلى أخرى. تقول جوان: «في مجال الهندسة المعمارية، يمكن أن يكون تصميم المصاعد أو الحمامات، وفي المجال القانوني ربما يكون إدارة المساعدين القانونيين، بدلاً من تولي المرافعات في المحكمة».

في الوسط الأكاديمي، تشمل الأعمال المنزلية المكتبية الخدمة ضمن اللجان. خدمت الدكتورة إيزابيل إسکوبار في حوالي «مليون لجنة»، وبدأت خدمتها هذه مع بداية تدريسها الهندسة الكيميائية على المستوى الجامعي، وأصبحت اختياراً شهيراً في جميع أنواع اللجان؛ لأنها امرأة ومحسوبة على الأقليةات. تقول مبتسمة: «يضربون عصفورين بحجر واحد»، وجودها يمنح اللجنة نوعاً من تألق التنوع والمصداقية؛ ونظرًا لأن إيزابيل تُمثل صوتاً واحداً فقط؛ فإنه لا يُشكل تهديداً للوضع الراهن، أو تحدياً للقوى المسيطرة على اللجان بسبب هذا التنوع الذكي. وفي نهاية العام عندما يقدم جميع أساتذة الجامعة تقاريرهم السنوية، يصبح عدم التكافؤ واضحاً، خاصة بالنسبة لإيزابيل. تقول: «كنت دائمًا أواجه نفاد مساحتى الشخصية بسبب تكريسي كثيراً من الوقت والجهد؛ لأنني مدرجة تحت فئة «الخدمة»، في حين يمضي زملائي الرجال أوقاتهم يتساءلون: «ماذا أستطيع أن أضيف لهذا البحث؟»، أو «كيف يمكنني توسيع هذا العمل؟»، وأدركت إيزابيل أنها كانت تقضي الساعات الطوال من وقتها في اللجان، ويقضى زملاؤها الرجال أوقاتهم في البحث ونشر المقالات وأعمال أخرى، ما أتاح لهم تطوير عملهم والتقدم في مسيرتهم المهنية.

مرة أخرى، يُحضر مكيافيلي من هذا النوع من العمل، فهو يرى أنه إن عُرف عنك أنك الشخص الذي يقدم الخدمات لصالح الفريق من دون مقابل سيجعل الآخرين يستمرون منك، والمفارقة الساخرة للغاية أنه سينتهي الأمر بك أن تظني أنك أناانية، ما السبب؟ إذا كنت تحملين على عاتقك مسؤولية إنجاز كثير من عمل السخرة، فسيأخذ الجميع عنك فكرة أنك الشخص الذي يمكنهم إعطاؤه أعمالهم الشاقة، ومن ثم إما أن تستنزف نفسك في القيام بهذا العمل، أو إذا حاولت يوماً ما وضع حد لذلك وقلت لا، فسيغضب الشخص الذي يطلب منك ذلك، ويقول لك: «لماذا لا تفعلين ذلك من أجلي؟! لقد قمت به من أجل زميلنا الآخر»، وهكذا ستنتهي الأمور بك مثلما قال مكيافيلي: «إما أن تكون فقيراً (مستنذفاً الوقت والطاقة) وإما محترقاً» (الفصل السادس عشر، MPE).

تجنبِي أعمال المكتب المنزلية

إذا شعرتِ بأنك مثقلة بساعات من أعمال المكتب المنزلي الذي لا يقابلها تقدير، فلا تجزعي! فأنت امرأة في محيط العمل، وإحالة أعمال وظيفية منزلية لك أمر وارد الحدوث. سأقدم لك 8 طرق للتهرب منها (أو حتى استغلالها لصالحك):

1. لا تتطوعي للقيام بأعمال المكتب المنزلي: هذا ما تشدد عليه جوان سي. ويليامز بقولها: «لا تتطوعي مطلقاً»، حتى لو شعرتِ بأنك «أنت فقط» من يستطيع فعل الأمر بطريقة صحيحة، وحتى لو بدا لك أنه أسهل وأسرع أن تقمي به بدلاً من محاولة التهرب منه؛ وحتى لو أحسستِ كأن شخصية ليزا سيمبسون** التي بداخلك تتفتح مثل زهرة لوتس داخل صدرك قائلة: «لكتني أحب ساندرا، وأريد أن أخطط لحفلتها، وأن أخبز لها قوالب الكعك، وأحضر لها رقائق الشيكولاتة التي يشتهر عنِّي صناعتها». وحتى لو قال لك رئيسك: «أيها الزميلة، نحن نقدر بحق قيمة تنسيقك لكل هذه المجتمعات، ولا أستطيع أن أصف لك مدى تقديرنا لعملك»، فوفقاً لجوان، ربما يقدر الآخرون عملك هذا ولكنه مع الأسف بلا قيمة كافية، وتلك الكلمات اللطيفة جزء من تصوير فخ العمل المكتبي المنزلي على أنه مكافأة لك على «معرفتك مكانك الحقيقي»، وتقول جوان محذرة: «لا تفترِي بأنَّ أَيَّا من هذا سيساعدك على الترقية. واستخدامك ورقة اللطف، التي تعتبر نقطة ضعف لدى العديد من النساء، ليس خياراً جيداً، «أحمدِي رغبة التعاطف، واكتبي ليزا سيمبسون اللطيفة داخلك، وبدلاً من ذلك تماهي أكثر مع شخصية السيد بيرنز** التي بداخلك، فهو لن يخبز مطلقاً قوالب الكعك ورقائق الشيكولاتة لساندرا (ما لم يكن يريد تسميمها بالطبع).

إذا كنتِ لن تتطوعي لأداء أعمال المكتب المنزلي، ولكن في كثير من الأحيان سوف يُسند تنفيذ هذه المهام لك، فإذا طلب منك رئيسك (أو أخبرك) بأن تؤدي أعمالاً مكتبية إضافية، فماذا تفعلين؟

2. تنصحك جوان: «فقط افعلي ذلك... مرة واحدة، مرة واحدة. افعلي ذلك بلطف، ثم ابحثي عن طريقة للتخلص منه». توصي جوان بطلب إعداد خطة مناوبات لذلك العمل، أو بترشيح شخص آخر يمكنه القيام بالمهمة في المرة المقبلة، كما تشدد أنه مهما حدث، فلا تجعلي من

نفسك الشخص المعروف بأنه هو من ينظم الحفلات العمل أو العقل المدبر للفعاليات أو من يطلب الطعام.

3. تعلم أن تقولي: يا إلهي، آسفة! أنا سيئة جداً في هذا! سأخبرك عن أمي التي كانت تكتب بسرعة ودقة فائقة. عندما عملت في لوس أنجلوس خلال السبعينيات والستينيات، عمدت إلى أن تكتب ببطء، وبطريقة سيئة عندما كانت تباشر العمل في وظيفة جديدة، ما دفعها لذلك أنه في ذلك الوقت إذا أظهرت الموظفة مهارة في الكتابة، فإنها ستوجه نحو أعمال السكرتارية، فتبدأ النصوص تنهال عليها لطبعها بكميات كبيرة، وبسرعة فائقة. قولي: «انتظر! هذه ليست الوظيفة التي قبلت العمل بها! لماذا لا تدون ملاحظاتك بنفسك؟!». كانت الكتابة عملاً إضافياً منزلياً في عهد والدي، التي بذلت قصارى جهدها لتأكد أنها سيئة فيه (أو على الأقل ليظن الجميع ذلك)؛ لذا إذا استمروا في مطالباتك بطلب الطعام، فلماذا لا ترتكبين بعض الأخطاء؟ لأن تطليبي الطعام من مطعم تايلاندي سيء عن طريق الخطأ، وهكذا سيقل احتمال أن يطلب منك ذلك مرة أخرى.

4. كم سيسعدني فعل ذلك، ولكن... إنها طريقة فعالة لتجنب أداء الأعمال المكتبية المنزلية الإضافية، بأن تكون لديك مهمة أخرى لا تسمح لك بالقيام بالأعمال الإضافية، ولكن هذا يجب ألا يكون أي عمل، إنما عمل تثمنه المؤسسة التي تعملين فيها، ويظهر تعاونك مع الفريق، وهذا يساعدك في تجنب الأعمال الإضافية، لأن تقولي: «ياه، كنت أود أن أساعد، ولكنني مشغولة حالياً بإنجاز المشروع إكس، وكما تعلم مدى أهمية هذا المشروع للشركة، ولهذا مع الأسف لن يتسعني لي ترتيب تلك الاجتماعات بالنيابة عنك.».

5. قولي لا ببساطة، أو أصمتني. ربما ستضطرين لقول لا... فقط لا، فربما سبب ذلك في بعض الانتقادات، ولكن في النهاية، من الأفضل أن يرتبط اسمك بالعمل القيم بدلاً من أن تكوني المحبوبة المرتبطة بأعمال السخرة. لا تخطئي في اختياراتك، فهذا ليس قراراً سهلاً، ولكن هذا ما يوصي به مكيافيلي في مثل هذه الحالات. لتكوني رائدة في محيطك يجب

أن تتقبلني ألا يحبك الجميع كل الوقت، كتب: «سمعة اللؤم، هي أحد تلك المطالب التي ستمكّن [الأمير] من الحكم» (الفصل السادس عشر، (MPE

6. أجعل شخصا آخر يقول «لا» بدلاً منك: هذا كان الحل الرائع الذي وجدته الدكتورة إيزابيل إسكونبار لمواجهة وابل الطلبات المستمر من لجان الجامعة، عندما استنتجت إيزابيل هذا الحل، كانت تشعر بالعجز الحقيقى من الوضع الذى كانت عالقة فيه، فقد كانت تقول «لا» صادقة للطلبات المتواصلة من اللجان، لكن لم يفلح ذلك في إيقافها. تقول إيزابيل: «إذا قلت لا لمرة واحدة في اليوم لطلب ما، يبدأ الناس القول بأنك لست زميلاً جيداً»؛ لذا ذهبت للتحدث مع رئيس قسمها ووضعا خطة لتخليص من ذلك، في كل مرة يطلب منها شخص العمل في لجنة ما، كانت تقول: «آه، بالتأكيد! ولكنني بحاجة إلى إذن من رئيس قسمي»، ثم يقول رئيس القسم «لا»، وهكذا صارت إيزابيل تبدو زميلة إيجابية وداعمة ومتعاونة، وفي الوقت ذاته لم تضطر إلى قضاء كل وقتها في اجتماعات اللجان.

7. ابحثي عن من يساعدك! إذا لم تنجي في التخلص من أعمال السخرة بقول «لا»، أو واجهت كثيراً من الانتقادات، فاطلبي المساعدة من أحد المرشدين أو شخص أعلى في الرتبة. استفيدي من شبكة علاقاتك في الشركة، واستشيريهم في كيفية التخلص من أعمال السخرة، وتذكري أن هذه مرحلة عابرة، وإذا علقت في دوامة أعمال السخرة مدة شهر أو شهرين، فلن تكون تلك نهاية العالم، فما يهم في الأمر هو أنك انتبهت لذلك، وأنك تعملين على الخروج منها.

8. استغلي الأعمال الإضافية: إذا اضطررت لعقد اجتماع، فاجلسي بجوار شخص ترغبين في التحدث معه، أو استغلي تنظيم الحدث ذريعة لبناء علاقة جديدة (ربما مع مرشد)، إذا اختاروك عضواً في لجنة توظيف، فألقي نظرة على نطاقات الرواتب والوصف الوظيفي المتعلق بها؛ فهذه المعلومات يمكنك استخدامها في المفاوضات المستقبلية. كانت إيزابيل، بعد أن وضعت هي ورئيس قسمها النظام الأنف ذكره، تشارك في اللجان أحياناً، تقول: «في أحد الأوقات، تلقيت اتصالاً هاتفياً من رئيس الجامعة، الذي طلب مني معرفةً هو أن أكون

عضوًا في إحدى اللجان... عندما يتصل بك رئيس الجامعة ليطلب منك القيام «بخدمة صغيرة» فتلك اللجنة تكون ذات قيمة عالية».

نيها ناركيدى: العزيمة الحقيقية

تعد نيها ناركيدى واحدة من أكثر الأشخاص نجاحًا في العالم، وما يثير الإعجاب هو نجاحها في خوض ميدان معروف بصعوبته بالنسبة للنساء، إنه ميدان التكنولوجيا؛ حيث أسست شركة تدرج في وادي السيليكون تحت النوع الضخم «شركات اليونيكورن»، وهي أي شركة خاصة تقدر قيمتها بأكثر من مليار دولار، ولا يوجد منها سوى بضع مئات في العالم، 90% من هذه الشركات تأسست على يد الرجال؛ لذا تنتهي نيها إلى نسبة 10% من مؤسسي شركات اليونيكورن الإناث... متميزة بين المميزين! حيث أنشأت شركة كونفليوينت، وهي شركة تكنولوجية تعمل في مجال البيانات، وتقدر قيمتها حالياً بنحو 4.5 مليار دولار. قبل ذلك شَقَّت نيها طريقها صعوداً عبر سلسلة من شركات في تطبيق لينكdin.

ترعرعت نيها في الهند؛ حيث شجّعها والداها لتحقيق أحلامها الكبيرة، فبينما كانت نيها الصغيرة تلهو على أول حاسوب لها، تلعب العاباً، وتستخدم برنامج الرسام، سرد والداها لها قصص النساء الناجحات في مختلف مجالات الحياة، كما تذكر نيها قائلة: «مثل إندира غاندي، رئيسة وزراء الهند، وإندرا نوي، المديرة التنفيذية لشركة بيبسيكو، وكيران بيدي، أول امرأة تنضم إلى الشرطة الهندية؛ نساء حطممن الحواجز، ومهّدن الطريق لبقية السيدات حفّاً». تقول نيها إن سمع تلك القصص وهي طفلة كان له بالغ الأثر في توجهاتها ونجاحها في كبرها.

سافرت نيها إلى الولايات المتحدة للدراسة في الجامعة، وبدأت العمل في مجال التكنولوجيا بعد التخرج، وسرعان ما لاحظت المشكلات التي تواجه النساء في هذا القطاع، تقول: «عندما تنظررين حولك، تدركتين فجأة أنك واحدة من عدد قليل جدًا من النساء»، كما لاحظت أنه مع باستمرار تقدمها في هذا المجال، يقل عدد النساء بشكل ملحوظ. واستطاعت بسهولة إدراك السبب، تقول: «تقتنص النساء ما يستحقن من فرص

متاخرات عن الرجال؛ حيث يُقيّم أداء الرجال على أساس الإمكانيات، أما النساء، فيقيّمن بناءً على الخبرة، وكما هو معروف فإن تحصيل تلك الخبرة يحتاج إلى وقت». واجهت نيها هذه المشكلة عندما طلبت الترقية لأول مرة، لتصبح قائدة لفريق من المهندسين، تقول: «أظهروا بعض التشكك الأولي، وأبدوا مقاومة لطبيبي، قالوا: «حسناً، تعلمين أن هذا أمر صعب جدًا»، أو «ليست لديك خبرة مسبقة بهذا»». ورأت نيها أن الرجال الذين تعمل معهم لم تواجههم مقاومة كما حدث معها، بل على العكس، حصلوا على دعم كبير وتشجيع؛ فازدهر عملهم، واستطاعوا خوض تحديات جديدة نتيجة ذلك.

لاحظت نيها أن تلك الثقافة المنتشرة في المجال التكنولوجي لم تعرقل تقدم النساء وحسب، بل تؤدي بهن إلى درجة التشكك بالنفس، تقول: «الكثيرات منا يعاني من ملازمة المحتال، ثم يتضخم الأمر كثيراً بسبب الشكوك الخارجية التي تغذيها».

من دروس نيها: قولي نعم إذا قيل لك لا

لم تكن نيها من أولئك الأشخاص الذين ترهبهم البيئات غير العادلة، أو حتى تُثبط من عزيمتهم، فقد استطاعت في خضم كل ذلك أن تجد طريقة للتعامل مع النظام الساري في ميدان عملها، وأول شيء درّبت نفسها عليه هو ألا تفزع من سماع كلمة «لا»، وأجبرت نفسها على طلب الترقيات والمهام والمناصب التي ترغب فيها، وإن بدا طلبها سخيفاً أو بعيد المنال، فإنها تقول: «إنه أمر صعب بالتأكيد، لكنني أريد أن أقبل على الرفض بذرا عين مفتوحتين، وأعتقد أن معظم الناس لا يطلبون ما يحتاجون إليه؛ لأنهم يخشون أن يرفض طلبهم رفضاً نهائياً فعلاً»، كما تقول إن إحدى الطرق التي ساعدتها في التغلب على خوفها من الرفض هو بالنظر إليه على أنه شيء مؤقت. تقول: «حين أتلقي جملة «ليس الآن» أتجهز نفسياً بأن هذا رفض أولي، وليس رفضاً تاماً، ولا بأس أن تسمع الرفض... حتى يتحول إلى قبول».

من دروس نيها: تغلبي على ملازمة سندريلا بطلب تقييم الأداء

كانت خطوة نيها التالية هي الوصول إلى القبول بعد الرفض؛ لذا حرصت دائمًا على السؤال: لماذا لا أستطيع الحصول على هذه الترقية أو تلك الزيادة؟ ومن ثم حصولها على تقييم لأدائها. وكما تقول كان ذلك أحد أسرار نجاحها، وعلى مدار مسيرتها المهنية قوبل طلب نيها للترقية أو لمنصب جديد بالرفض في كثير من الأحيان، فترتدى على ذلك: «قل لي ما الذي يجب عليّ فعله، قل لي ما النتائج المطلوبة لأعمل عليها وأعالج المشكلات المتعلقة بها؟». سألت نيها إذا كان ذلك صعبًا بالنسبة لها، فأجابتها أنه كان دائمًا كذلك، تقول: «في الواقع إذا أردنا تغيير الوضع الراهن، فسنضطر إلى السباحة ضد التيار، وأنت تحتاجين إلى كثير من القدرة على التحمل والعزم للسباحة وسط كل تلك التيارات؛ لذلك فإن نهجي المتبعة هو: «أريد الإنصات، فأحياناً تكون مخاوف الناس فعلية وحقيقية، وتجاهل ذلك لن يكون في صالحك خلال مسيرتك على منحنى التعلم المهني، لن ترغبي بذلك، صحيح؟».

تقول نيها إن مفتاح الحصول على تقييم الأداء هو معرفة التفاصيل. ما الذي تحتاجين إليه بالضبط لتصلين إلى حيث تريدين؟ كل ما هو قابل للقياس هو مفتاح لك، فإن كان مديرك يشعر بالقلق من أن عملك ضمن الفريق ليس على المستوى المطلوب، فاسأليه ما الذي يود رؤيته منك على وجه التحديد، وما الذي يمكنك أن تأبه أو الفريق فعله للتخفيف من هذا القلق؟ فإن كان قلقاً بشأن جودة عملك، فاسألي كيف ترفعين تلك الجودة؟ أما إن دارت المخاوف حول نقص خبرتك في مجال معين، فاسألي عن أسرع السبل لتحصيل تلك الخبرة. تقول نيها إنها بمجرد أخذ تقييم الأداء والتفاصيل، تبدأ مباشرة في تنفيذ كل شيء على القائمة، ثم تعود إلى المدير وتقول: «حسناً! فعلت كل المطلوب وحصلت على المهارات الالزامية، إذن حان وقت الترقية». تقول ذلك وكلها إيمان بأنها ستحصل عليها، وبعد كل شيء، فعلت كل ما طلبوه، فاستحقت ما أرادت بشرطهم.

من دروس نيها: تحليل العزم الحقيقية

تستخدم نيها الكلمة العزم كثيراً، وقالتها عشرات المرات خلال حديثي معها. تفسر ذلك بقولها: «العزيمة والمثابرة أوصلتاني إلى مستوى بعيد جدًا»، وتشرح نيها بأنها عندما تواجه

العقبات أو تتلقى الرفض، كما حدث لها كثيراً، فإنها تعتمد على عزيمتها للمضي قدماً. تقول: «أرد على الرفض بالقول: «سأثبت لك خطأك فعلياً، سأستمر في تعلم ما طلبت، وسوف أتطور حتى أبلغ المنصب الذي أشعر بأنه مناسب لي»».

كيف امتلأت نفسها بكل تلك العزيمة؟ تقول نيها إن الكثير جاء من تلك القصص التي رواها والداها لها عندما كانت صغيرة عن تلك النساء اللاتي اقتحمن العقبات قبلها، تقول: «ربما كان ذلك أكبر دافع لي، فعندما تنتقل إلى بلد غريب وتوسس شركة، عليك أن تؤمن بأن شخصاً مثلك قد نجح بهذا من قبل».

أبقي الجائزة نصب عينيك

الحصول على المسمى الوظيفي الذي ترغبين فيه يتطلب وجود خطة: ما وجهتك التي ترغبين في الوصول إليها؟ وما الطرق السالكة إلى هناك؟ ستظهر العقبات على طريقك دائمًا، كما سوف تتعرضين للتأمر ولأعمال السخرة، لكن رغم كل ذلك ركزي على الهدف الذي تريدين الوصول إليه، ووجهي كل طاقتك نحوه، وهذا هو السر الذي اكتشفته نيها ناركيدى: «عندما أواجه أية عقبة تبدو كأنها سقف للمكان الذي أقف فيه، أفترض أنه سقف زجاجي، وهذا مهما كان أستطيع تحطيمه».

* حالة نفسية تتسم بالشعور بعدم الكفاءة أو الشك في قدرتك على تحقيق النجاح، على الرغم من وجود دلائل تثبت خلاف ذلك - (المترجم).

** ليزا سيمبسون شخصية خيالية من مسلسل الرسوم المتحركة الشهير «The Simpsons». تتميز بذكائها العالي واهتمامها بالقضايا الاجتماعية والبيئية. (المترجم)

*** شخصية خيالية أيضاً من مسلسل الرسوم المتحركة «The Simpsons». يصوّر على أنه رجل أعمال غني وجشع وقاسٍ، وهو يتميز بشره وغموضه. (المترجم)

7 فخ الأ媼مة

أليسيا مونتاناو: أم بطلة

«قد يكون من الممكن إقناعهم بالقوة»

- مكيافيلي، الأمير (الفصل السادس، MPE)

سوف تصبح معظم النساء أمهات في مرحلة ما من حياتهن، ما سيخلق صعوبات مضاعفة سيضطرن لمواجهتها في بيئة العمل. تحصل الموظفة التي لديها أطفال على أجر أقل، 1 ويخضع عملها للنقد أكثر، وتستبعد من المشروعات المهمة، إضافة لعرقلة ترقيتها، وكل ذلك إلى جانب تحمل مسؤولية تربية الطفل، وما تزخر به من مشكلات باعتبارها مرحلة اختيار الطعام المناسب، ومرحلة رياض الأطفال، وانتشار القمل وغيرها، والحرمان من النوم، وأوقات اللعب، وتدريب الطفل على استخدام الحمام، والتعامل مع المخاوف الوهمية التي تنتاب الأطفال. وعلاوة على ذلك تواجه الأمهات تحيزات في العمل مروعة أحياناً، لدرجة أن عدداً كبيراً منها يتخلين عن العمل تماماً. وأسوأ ما في الأمر، أن الجميع يعتقد أنهم يقدمون لك معرفة.

أرحب بكن سيداتي في فخ الأ媼مة. درست الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي التمييز الجنسي لعقود، وتعد التمييز ضد الأمهات هو «أسوأ» أنواع التمييز؛ فهي ترى أنه بالنسبة لعدد من أنواع التمييز الأخرى توجد قوانين وقواعد وسياسات منصوص عليها ضمن لوائح العمل للحماية ضد التمييز، مع أنها قد لا تمنعه بالضرورة، ولكن تقول سيسيليا: «توفر أساساً للشكوى: وهذا يعني وجود مبدأ يمكن الرجوع إليه عندما تناقش من أجل معاملة أفضل»، لكن قلما يطرح النقاش عن التمييز ضد الأمهات، والوعي به والقواعد التي تمنعه

ليست شائعة أو متصلة في عدد من أماكن العمل، وهذا يوحي للأمهات بأنهن وحيدين تماماً.

عقوبة الأمومة

تتعرض الأمهات باستمرار للتهميش والتجاهل،² ويبعدن عن المشروعات المهمة، وتحفّظ أجورهن المدفوعة (فعلياً، حجم فجوة الأجور بين الأمهات والنساء من دون أطفال تقربياً يعادل حجم فجوة الأجور بين الرجال والنساء). في دراسة لافتة للانتباه أجريت في جامعة كورنيل،³ قدمت مجموعة من السير الذاتية للمشاركين، وطلب منهم تقييم عدة مرشحين وهميين لشغل وظيفة مدير تسويق في شركة اتصالات صغيرة. كتبت السير الذاتية بحيث تكون متناهية تقربياً في كل الجوانب، مثل: التعليم، وسنوات الخبرة، والتوصيات، إلخ. والاختلاف الوحيد هو تعديل بعض السير الذاتية لتشير إلى أن المرشحة للوظيفة لديها أطفال، وبعدها طرحت عدة أسئلة على المشاركين في الدراسة حول المرشحين المختلفين، وأبرز تلك الأسئلة: هل توصي بتعيين هذا الشخص لهذه الوظيفة؟ جاءت النتائج الصادمة، فقد كانت توصية المشاركين بتعيين نساء من دون أطفال ضعف توصيتهم بتعيين الأمهات، وما زاد الطين بلة، توصية المشاركين في الدراسة بتقديم راتب ابتدائي للمرشحة التي ليس لديها أطفال أعلى بـ 1100 دولار في المتوسط من الراتب المقترن للمرشحة الأم.

وللتوضيح، تلك التوصيات لم تكن عقوبة لكلا الوالدين، فبعض المرشحين للوظيفة الوهمية من الرجال الآباء لم يتعرضوا لتمييز ضدهم، بل على العكس، ظهر تفضيل المشاركين للمرشحين الآباء أكثر قليلاً من الرجال من دون أطفال، كما أوصوا بدفع رواتب أعلى لهم.

لماذا نعامل الأمهات بهذه الطريقة؟ تقول الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي إن هناك اعتقاداً في اللاوعي بأن الأمهات لسن بحاجة للمال، لوجود أزواجهن المسؤولين عنهن (دون الأخذ بعين الاعتبار أن ما يقارب من رُبع الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية هم في كنف

أحد الوالدين، ومعظم أولئك هن نساء).4 تقول سيسيليا: «تبرز جوانب الصورة النمطية التقليدية للجنس الأنثوي عندما تصبحين أمّا، أي تصبحين أمّا أنثوية سلبية»، وإذا قلت إنك على وشك الإنجاب، يتخيل الجميع فجأة أنك تقضين كل وقتك في الحياة والرضاعة وإخراج قوالب الحلوي من الفرن، كل هذا وزوجك المخلص ذو الدخل المرتفع يعتني بك.

إذا أصبحت النساء أمهات، ينظر إليهن وإلى عملهن بعين ناقدة أكثر من الآخرين. أوضحت دراسة أجرتها جامعة كورنيل، أن المشاركين أجابوا عن أسئلة تتعلق بمدى حزمهن مع كل مرشح للوظيفة. على سبيل المثال: كم مرة يعتقدون أنه يمكن للشخص أن يتأخر عن العمل من دون أن يؤثر ذلك على فرصه في الترقية، فوُجِد أن النساء اللاتي لديهن أطفال يخضعن لمعايير أقسى من النساء اللواتي ليس لديهن أطفال. وعلى الجهة المقابلة تبيّن أن النتيجة كانت معاكسة بالنسبة للرجال؛ حيث يمكن غض النظر عن الآباء المتأخرين عن عملهم، بل ويبقون محتفظين بمكانتهم الإدارية الاعتبارية.

ترى سيسيليا أن السبب وراء هذه النظرة المتصلبة هو أنه بمجرد أن تصبح النساء أمهات، يُعتبرن تلقائياً أقل التزاماً بعملهن؛ حيث يُعتبر عملهن الحقيقي الآن هو تربية الأطفال والوظيفة أشبه ما تكون بالهواية. ولم تتحصر تلك الرؤية في الدراسات فقط؛ إذ تشير سيسيليا إلى أنها شهدت ذلك خلال مسيرتها المهنية. تتذكر سيسيليا حالة لفتت انتباها إلى أن ذكرت أنها أنجبت طفلاً. تقول سيسيليا: «تغيّرت النبرة فجأة، وبدأوا في العمل ينظرون إليها نظرةً مختلفة؛ وبدلًا من أن يقولوا: «حسناً، ربما ينشأ بعض الخلل عن ذلك ولكنها ذات شأن واعد جدًا، تحولت نبرتهم إلى: «مع أنها ذات شأن واعد، لكنها محملة بالمشكلات»، صحيح لم يفصلها أحد، ولم يقولوا إنها فجأة أصبحت غبية لأنهم علموا أن لديها أطفالاً، ولكن عندما أرادوا تكليفها بمهام مميزة، كانوا يعيدون التفكير في ذلك قائلين: «حسناً، لا لن نكلفها بذلك»، وهكذا لم تعد النجمة الصاعدة كما كانت».

التمييز ضد الأمهات يعتبر ظاهرة مراوغة بسبب أن كثيراً منه يحدث تحت ستار البحث عن منفعة الأم، ويعتقد مرتكبو هذا التمييز أنهم يتصرفون مراعاة لمصلحة المرأة بحد ذاتها، ويمكن للأمهات فجأة أن يجدن أنفسهن خاضعات لما يعرف «بالسلط الأبوي المقنع»: «لا يمكننا أن نحسب حساب ليلى في ذلك العمل؛ فلقد أجبت للتو طفلاً! نحتاج إلى شخص يمكنه أن يتفرغ للعمل طوال العام. سنكلف سامي عوضاً عنها، ودعونا نمنح ليلى فترة راحة، ونسمح لها بقضاء بعض الوقت مع طفلها!».

وإذا قاومت امرأة هذا، وحاولت الانضمام إلى مشروعات كبيرة أو العودة إلى العمل الذي كانت تقوم به قبل إجازة الأمومة، فغالباً ما ستواجه انتقادات وتأنيبًا من زملائها وأصدقائها. عاشت الدكتورة إيزابيل إسکوبار - المهندسة الكيميائية في جامعة كناتاكي - هذه التجربة في عملها السابق بعد أن تبنت طفلتها. عملت إيزابيل ساعات عمل إضافية في الليل، وفي عطلات نهاية الأسبوع، ومثلت العمود الفقري للقسم، ولم يحدث ذلك مشكلة لأي شخص كان، لكن بمجرد أن أصبحت إيزابيل أمّا، بدأ بعض أعضاء هيئة التدريس من الرجال ينصحونها بأن تهون على نفسها موضوع العمل، وتبعد عن بعض المشروعات. تقول: «لم يذكروا ذلك بطريقة سلبية مطلقاً، بل كانت تعليقاتهم دائماً على سبيل المثال: «إذا قبلت بهذا المنصب، فمن المحتمل أن تهتمي ابنتك، أليس كذلك؟ يجب أن تتذكري أنك أم، وأن طفلك هي أهم شيء في العالم»».

تُشير الدبلوماسية المحترفة إليزابيث إلى أنه في الميدان الدبلوماسي غالباً ما يتم تجاوز النساء اللاتي لديهن أطفال لتولي المناصب الخطيرة في أماكن مثل أفغانستان والعراق، وكما ترى إليزابيث، فإن تلك المناصب الخطيرة جدًا هي مفتاح التقدم في ميدانهم. وتضيف إليزابيث أنه في حال كان لدى الرجل أسرة وأطفال صغار، فإن ذلك لن يؤثر عليه؛ لأن زوجته بحسب قولها: «عادة ما تكون بأمان في الولايات المتحدة» مع الأطفال. بذلك إليزابيث جهودها من أجل تولي المهام الخطيرة، وفي النهاية نجحت في الحصول عليها، لكنها كانت دائماً في معركة شاقة؛ حيث اضطرت لمواجهة كثير من الأسئلة والانتقادات بسبب اختياراتها المهنية.

بالنتيجة نحن أمام نسخة من مأذق الصندوق الساخن الخاصة بالأمومة، فإذا تمكّنت من الحصول على المهام الخطرة أو الكبيرة، فسوف تواجهين كمًا كبيرًا من الانتقادات بشأن نوع الأم الذي أنت عليه. ربما ستسمعين من يقول: «ياه، لماذا تعمل ليلى حتى وقت متأخر، ألم تنجب طفلاً للتو؟ يبدو أنها من مدمني العمل، أليس كذلك؟». أما لو كان سامي أباً جديداً، وي العمل لساعات متأخرة، فعلى الأرجح سوف يراه الناس أنه عامل مجدّ يكبح نياية عن عائلته الجديدة.

ومن ناحية أخرى، إذا قلّصت النساء ساعات عملهن، أو تجنبن المهام الكبيرة بعد ولادة طفل، فسيتعرضن للعقوبة أيضًا. مرت بهذا الموقف كريستينا هيلديبييل خلال عملها لصالح منظمة غير ربحية كبيرة، تقول: «في أحد الأيام توجّب عليّ المغادرة في منتصف الدوام؛ لأنّ طفلي فقد وعيه في المدرسة. فقال لي مديرني شيئاً مثل: «ذكريني ألا أوظف أمهات عاملات بعد الآن؛ لأنهن لا يلتزمن مطلقاً»، وما يدعو للعجب أن مديرها بحد ذاته كان لديه أطفال أيضًا، ولم يقدّر موقفها.

إذا غادرت امرأة لديها أطفال في وقت مبكر لأي سبب كان، أو ارتكبت خطأً ما في عملها، فمن المعتاد أن يُعزى ذلك إلى انشغالها بالأمومة، وهذا دليل على عدم جديتها في عملها بعد الآن. أنيا كامينيتز، مراسلة في مجال التعليم في الإذاعة الوطنية العامة، وألّفت عدة كتب حول التربية والتعليم، منها كتاب *The Art of Screen Time: How Your Family Can Balance Digital Media and Real Life*. تقول إن هذا التمييز صار واسع الانتشار؛ لدرجة شيوع كذب الآباء بشأن مسؤولية رعاية أطفالهم. توضح أنيا هذا، قائلة: «في العمل يُكافأ الآباء الذين نجحوا في إخفاء حقيقة أنهم آباء؛ حيث يجدون أنه من الأسهل بكثير قول: «عليّ مغادرة العمل لموعد مع طبيب الأسنان»، بدلاً من «ابني لديه موعد مع طبيب الأسنان»، أو «عليّ المغادرة مبكرًا للتدريب على ماراثون» بدلاً من «عليّ المغادرة لأنّ ابني مريض»».

سياج العمل المرن

حاولت عدة مؤسسات التصدي للوقوع في (فح عقوبة الأمومة) من خلال برامج عمل مرنة تسمح للأشخاص بالعمل من المنزل أو بدوام جزئي، أو تعديل جداولهم لتتناسب بطريقة أفضل مع مسؤوليات رعاية الأطفال. والمشكلة تكمن في أن البرامج المرنة غالباً ما تعود بنتائج عكسية؛ فهي تؤدي إلى عزل الأمهات، مع مرور الوقت ضمن سياج التهميش، وحتى في البرامج المعتمدة في الشركات الكبيرة 5 مثل ديلويت، وماكنزي آند كومباني، وبوسطن كونسلتنج جروب، فإن عدد المشاركات في تلك البرامج قليل للغاية، وعدد من يصبحن مدیرات وقائدات من المشاركات ضئيل جداً. في الواقع، غالباً ما تدفع الشركات التي لا تتبع برامج أوقات عمل مرنة رواتب أعلى للموظفات الأمهات، وترقيهن خلال فترات زمنية أسرع، مقارنة بالشركات التي تتبنى نهجاً مرئياً في أوقات العمل.

توقيت غير مناسب

إن خوض غمار الأمومة يعد تجربة صعبة، خاصة بالنسبة للأمهات العاملات؛ لأنهن غالباً ما يعشنها في المرحلة الحاسمة من مسيرتهن المهنية. تقول شيبينيم كلملي-أوزكان، الخبيرة الاقتصادية في جامعة ماريلاند، تنجب كثير من السيدات أطفالهن في الثلاثينيات من أعمارهن، وهو الوقت المتوقع لتحصيل مستحقاتهن وإثبات أنفسهن في المهنة. لاحظت شيبينيم هذا عندما كانت تحاول الحصول على وظيفة أستاذة لأول مرة، وكان لديها طفلان صغاران لتعتني بهما. تشرح قائلة: «توجب على العاملين الحضور في المكتب من السادسة صباحاً حتى منتصف الليل، وعند حلول الساعة السادسة مساءً كان عليّ العودة إلى المنزل، وإرضاع طفلي وإعداد العشاء واصطحاب الأطفال، بينما زملائي الذكور لا يزالون في المكتب... كان أمراً متعيناً جداً، استمر خلال السنوات العشر الأولى».

وفقاً للدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي، تهيكل كيانات العمل الأمريكية بما يشجع الرجال على البقاء في العمل، ويحث النساء على المغادرة إذا كان لديهنأطفال. تقول: «يفترض الهيكل الصارم للعمل ضمناً أن الموظف المثالي ليست لديه مسؤولية مباشرة وشخصية عن الرعاية اليومية لأطفال يعتمدون عليه».

النتيجة

نتيجة التمييز ضد الأمهات تدعو للدهشة،⁶ فقد تبيّن أن نحو ثلث الأمهات العاملات يترکن الوظائف. في كتابها الصادر عام 2007، بعنوان *Opting Out? Why Women Really*⁷ - *Quit Careers and Head Home* بحثت باميلا ستون - أستاذة في كلية هنتر - عن الأسباب التي تدفع النساء لترك سوق العمل بأعداد كبيرة بعد إنجابهن. كانت الحكمة التقليدية تقول إن هؤلاء النساء ببساطة وجدن أن رعاية الأطفال عمل مثمر أكثر، لكنها اكتشفت أيضًا أن جوانب الواقع متشابكة، وأكثر تعقيدًا.

اتضح لها أن حصيلة الجمع بين الأجور المنخفضة وعرقلة الترقية والتسلط الأبوي من جانب زملاء العمل دفع النساء لترك سوق العمل بعد الإنجاب، وتركزت هذه الظاهرة بين الموظفات الحاملات للشهادات العليا⁷ (على سبيل المثال، وجدت أن ثلث خريجات برنامج ماجستير إدارة الأعمال المرموق في جامعة هارفارد فقط ينتهي بهن المطاف بالعمل بدوام كامل) والسبب في ذلك على ما يبدو أن وضعهن المالي يسمح لهن بترك وظائفهن بمجرد توافر بديل مقنع؛⁸ وفي حالتنا هنا كانت رعاية أطفالهن هي السبب طوال الوقت.

الكثيرات منهن أردن الاستمرار في العمل،⁹ ومعظمهن في النهاية سيحاولن العودة إليه، ولكن العودة إلى سوق العمل ليست بتلك السهولة، ومعظمهن لم يستطعن العودة لأعمالهن بدوام كامل.

كابوس وظيفة الأحلام

آن ماري سلوتر هي إحدى الموظفات اللاتي تركن العمل التقليدي بعد أن أصبحت أمًا. لقد اشتهرت آن ماري¹⁰ بسبب قضايا المساواة بين الجنسين في أماكن العمل، بعد كتابتها مقالاً في مجلة ذا أتلانتيك بعنوان: *Why Women Still Can't Have It All*. تناول المقال الحقيقة التي اعترضت آن ماري أثناء محاولتها أن تكون أمًا موجودة في حياة ابنيها،

وفي الوقت نفسه في وظيفتها المرموقة التابعة لوزارة الخارجية. يمكن تلخيص القصة فيما يلي: حفقت آن ماري كل ما حلمت به في حياتها، ولكن ذلك جعلها تشعر بالتعاسة.

عملت آن ماري عميدة لكلية السياسة العامة في جامعة برينستون، كما أنها متزوجة من أستاذ في جامعة برينستون، ولديها ولدان في المرحلة الإعدادية. طلبت منها إدارة أوباما العمل في وزارة الخارجية الأمريكية فكانت أول امرأة تشغل منصب مديرة للتخطيط السياسي، وعملت مباشرة تحت إشراف وزيرة الخارجية هيلاري كلينتون. تقول آن ماري: «كانت وظيفة الأحلام، وأحببت كل ما كنا نحاول تحقيقه».

تولّ زوج آن ماري منصباً وظيفياً في جامعة برينستون، وكان ابنها يقتربان من المرحلة الثانوية؛ لذا قررت عوضاً عن زعزعة الأسرة والانتقال إلى واشنطن العاصمة، أن تتنقل هي، بحيث تقضي الأسبوع في واشنطن العاصمة للمساعدة في اتخاذ القرارات السياسية الدولية، والتواصل مع قادة العالم، ورسم مسار الولايات المتحدة في السياسة العالمية، ثم تعود على متن قطار يوم الجمعة مساءً لتمضية عطلة نهاية الأسبوع في برينستون، بنويوجيرسي، مع عائلتها، وفي الساعة 4:00 صباح كل يوم اثنين تستيقظ وتسافر على متن القطار متوجهة إلى واشنطن العاصمة. حصلت آن ماري على كل شيء: عائلة مثالية، وظيفة أحلام، ورئيسة عمل تحبها. تقول: «الذي أدركته هو: يا إلهي، هذا صعب للغاية، وليس ممتعاً»، فقد كانت منهكة طوال الوقت، وشعرت بأنها تقوم بكل شيء بطريقة سيئة؛ فبعدها عن عملها في عطلات نهاية الأسبوع سيؤدي إلى تضحيات كبيرة. توضح قائلة: «لن تستطيع أن تطلب من الثوار تأجيل ثورتهم حتى يوم الاثنين، مثلاً»، كما أن القيام بواجبات الأمة بدوام جزئي لم يكن يسير على ما يرام؛ وبدأت المشكلات تلتف حول ابنها، فقد فشل في بعض فصوله الدراسية، وتورط في عدة مواجهات مع الشرطة، تتذمّر ذلك قائلة: «كانت تصرفاته وقراراته سيئة حقاً».

لم تعرف آن ماري ماذا ينبغي عليها أن تفعل، لقد عملت طوال حياتها من أجل الوصول إلى ما وصلت إليه في مهنتها! ولم ترغب في التنازل عما حققته، ولكن الأوضاع في منزلها

تنفاصم؛ لذا أدركت أنها بحاجة إلى اتخاذ بعض الخيارات. اتخذت القرار بترك وظيفتها في وزارة الخارجية، لتكون في المنزل مع ابنها؛ تقول: «كانت تلك خطوة مؤلمة، ولكن لا أعتقد أنني كنت أستطيع مسامحة نفسي لو أن ابني وضع في السجن، ربما لن تضمن عودتي إلى المنزل النجاح بالضرورة، أعلم أنها ليست ذلك، ولكن على الأقل كنت سأشعر بأنني بذلت كل ما في وسعي».

رجعت آن ماري إلى نيو جيرسي، وسرعان ما عاد ابنها إلى الطريق المستقيم؛ لذا فكرت في العودة إلى وظيفتها الحكومية، لكنها وجدت نفسها تؤجل اتخاذ القرار، وفي النهاية، اضطرت إلى الاعتراف بأنها لا ترغب في العودة إلى العمل. صعب عليها جدًا أن توفق بين دورها كأم حاضرة في حياة ابنها وقيامها بعملها في الوقت ذاته، فوقفت على مفترق الطرق، فكانت الأسرة هي اختيار آن ماري.

هذا القرار ألقى بها في دوامة أزمة الهوية، تقول: «كنت أفكّر: «من أنا؟ هذه ليست أنا آن ماري سلوتر، التي عرفت دائمًا ما تريده، وشققت طريقها عبر الصعوبات، هذه لست أنا!»، وليس هذا الاختيار الذي ظننت أنني يومًا ما سأتخذه».

في تلك اللحظة، أدركت آن ماري إدراكًا كاملاً ما معنى أن تكون امرأة عاملة يفرض عليها التعامل مع خيارات غير مفروضة على الرجل، وأدركت أن الشعار النسووي الذي آمنت به، وروجت له لسنوات، والذي ينص على أنه يمكنك الحصول على كل شيء إذا عملت بجد كافٍ! لم يكن مبدأً واقعياً؛ فقد اعتقدت آن ماري بقوة أنها إذا لم تتمكن من النجاح في تحقيق ذلك الشعار، فلن تتمكن أي واحدة تقربياً من ذلك؛ فهي بالنهاية، امتلكت كل المزايا، مثل: الكثير من المال، والزوج الداعم المشارك في تربية الأطفال، ولديها المقدرة على الانتقال وتوظيف مساعدة، وعلى الرغم من كل هذا، لم تقدر أن تفعل كل شيء دون أن تقدم تنازلات كبيرة. في مقالها لمجلة ذا أتلانتيك، ناقشت قرارها بمغادرة واشنطن، وكيف شعرت بأن عقلية المثابرة (رغم المخاطر والصعوبات) لا تمثل الحقيقة الكاملة، وأدت بالنساء إلى أن يستنزفن كل جهودهن في العمل والشعور بالفشل. انتشر مقال آن ماري

كالنار في الهشيم، وقرأه عشرات الآلاف من الناس، وعلّقوا عليه. تقول آن ماري: «انقلبت حياتي رأساً على عقب، كان الأمر أشبه بالتسونامي»، ولم يكن ذلك الانقلاب إيجابياً دائمًا، فقد أغضب عدداً من النساء اللائي شعنن بأن آن ماري أعادت النسوية عقوداً إلى الوراء، تقول: «خسرت بعض الصديقات بسببه».

ما خلصت إليه آن ماري هو أن فكرة: «للمرأة قدرة على فعل كل شيء» هي مجرد فكرة وهمية، وأن النساء اللاتي يقع على عاتقهن مسؤوليات العمل ورعاية الأطفال يواجهن مأزقاً حقيقياً في العمل، وحله على المستوى الفردي يكاد يكون مستحيلاً.

تعتقد آن ماري أن من يمتلك الحل هي الشركات نفسها، من خلال تقديم أماكن إقامة حقيقة للعائلات، وتغيير نظرتنا لرعاية الأطفال، وإلى الأدوار المنوطة بالمرأة والرجل، وإلى أن يحدث ذلك. تقول آن ماري: «إن المرأة التي تفعل كل شيء، ليست إلا امرأة خارقة أو أنها ليست موظفة، بل تعمل لحسابها الخاص».

وبالمناسبة، عادت آن ماري إلى العمل؛ حيث تشغّل حالياً منصب الرئيس التنفيذي لشركة نيو أمريكا، وهي مؤسسة فكرية تُعنى بالسياسة العامة، كما تتولى أيضاً الكثير من الأعمال المستقلة، وتنشر كتاباتها، وتحاضر في مختلف أنحاء العالم.

العمل من المنزل

صبت جائحة كوفيد-19 الزيت على النار بالنسبة للأمهات العاملات، فمع بداية إغلاق أماكن العمل في مارس 2020، اضطر ملايين الأشخاص إلى العمل من المنزل، تزامناً مع إغلاق المدارس عبر البلاد، وبعد التعليم عن بُعد، وفجأة حوصل الآباء والأطفال في المنزل معاً، وحاولوا تسيير العمل والتعلم والتكييف مع روتين جديد كلّياً. قالت أنيا كامينتز: «كثير مما لم يكن على ما يرام». صدمت جدّاً لسماع ذلك من أنيا التي أعرفها من خلال العمل في الإذاعة الوطنية العامة، ولطالما رأيتها بطلة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة، فهي صحفية لامعة، تنتج مواد إذاعية مذهلة، وتألف الكتب والمقالات، وتسافر طول البلاد

وعرضها لِلقاء المحاضرات، وتتمتع بعلاقات اجتماعية قوية، وهي أم لطفلتين، لقد تمكنت من الظهور دائمًا بمظهر مثالى. اعتقدت أنَّه كان هناك شخص ما يستطيع أن يستغل الحجر الصحي لصالحه فسوف يكون أنيا، لكن عندما تكلمت معها قالت إنه أمر مربك وصعب للغاية، حتى مع وجود زوج متعاون في المنزل.

وتشير أنيا إلى أنها كانت تتلقى كثيراً من المساعدة قبل الجائحة، من المدرسة ومربية الأطفال وجدِّي الطفلتين، وحتى من دور العبادة، تقول: «كان الوضع يشبه كأن قرية بأكملها تُشارك في التربية. أما الآن فكأن النار أضرمت بالقرية كلها... وبقينا مع الأطفال وحنا طوال الوقت».

وبدلاً من الذهاب إلى العمل في مانهاتن، واحتسَاء القهوة الفاخرة، وقضاء يومها في كتابة التقارير والدردشة مع زملائها، وجدت أنيا نفسها غارقة في إعداد الوجبات، وتجهيز الأطفال للتعليم الإلكتروني، والرد على رسائل العمل، ومحاولة إنجاز عملها في الوقت المحدد.

ترى أنيا أنَّ الحواجز بين العمل والأمومة انهارت تماماً خلال الجائحة، ما أدى إلى ضغوط نفسية كبيرة على الأمهات العاملات. تقول: «لم يعد يجدي نفعاً التظاهر بعدم وجود الأولاد الذي كانت تكافئ عليه معظم أماكن العمل»، وأصبح وجود الأطفال واضحًا لا يمكن إخفاؤه.

تتذكر أنيا موقفاً محرجاً حدث خلال مقابلة فيديو من مكتبه المنزل؛ حيث اقتحمت ابنتها الغرفة، قالت: «دخلت وانفجرت غضباً بسبب لعبتها، فكنت أخرجها وأغلق الباب فتصرخ وتطرق الباب»، وعلى الرغم من تفهم المرأة التي كانت تجري مقابلة، لكن الموقف كما تقول صاحكة: «كان محرجاً للغاية».

تشير أنيا إلى أنها كانت في وضع أفضل مقارنة بمعظم الأمهات العاملات؛ حيث كان لديها شريك، وموارد، ومساحة للعمل المكتبي، وإمكانية الحصول على مساعدة في رعاية

أطفالها، ومع ذلك، شعرت بأن كونها أمًا عاملة في الحجر الصحي أمر لا يمكن الاستمرار فيه.

بالنسبة إلى ملايين النساء اللاتي لم يتمتعن بمعانٍ أنيا، وقعن في أزمة حقيقة. تقول أنيا: «كان الناس يخسرون رواتبهم، وساعات عملهم بسبب اضطرارهم إلى رعاية أطفالهم خلال العمل، أما الآباء الوحيدون فكان وضعهم كارثيًّا».

صعوبة التوفيق بين العمل ورعاية الأطفال أصبحت واضحة جدًا مع استمرار الوباء، وبينما بدأت عودة الرجال إلى العمل في نهاية صيف عام 2020 صارت مئات الآلاف من النساء يتربّن عملهن كل شهر لرعاية الأطفال وأفراد الأسرة.

ربما نتساءل: لماذا النساء يشكلن معظم المتسربين من سوق العمل؟ لأننا، وبقدر ما نظن أنفسنا تقدّميين، لكننا لا نزال نعهد إلى النساء برعاية الأطفال والواجبات المنزلية في الولايات المتحدة، وقد اتضح أن هذا صحيح تماماً خلال الوباء، فالوالدان في معظم الأسر يعملان بدوام كامل، ومع ذلك تحملت الأمهات عبء القيام بالأعمال المنزلية ورعايّة الأطفال ثلاثة أضعاف الآباء،¹² كما لعبت الفجوة في الأجور ببناءً على الجنس دوراً إضافياً في ذلك، فإذا اضطر الزوجان لاتخاذ قرار بشأن مَن يجب أن يعمل، ومن يجب أن يبقى في المنزل مع الأطفال، فغالباً ما يكون من المنطقي مالياً أن تترك المرأة العمل؛ لأن زوجها يكسب أكثر، ولديه فرص أفضل للترقية.

إن النتائج المترتبة على انسحاب النساء من سوق العمل لا يستهان بخطورتها، أولًا لها خساراتهن المكاسب المالية التي استحققنها بمرور السنوات، 13 وهذا سيعرضهن للضائقـة المادية لاحقًا، وحتى النساء اللواتي يعدن للعمل سيخسرن ركائز مهنية عملـن على تأسيسها لـسنوات، ما يؤثـر على تمثـيل النساء في الحكومة، وفي مجالـس إدارة الشركات، وفي القضايا البيئـية، وفي مجالـ التكنـولوجـيا، وفي الأوسـاط الأكـادـيمـية، وفي الطـبـ، وفي القـانـونـ، وفي الفـنـونـ، وهـكـذا أصـواتـ النساءـ لنـ تـسمـعـ كماـ يـنـبـغـيـ، لـنـ يـعـودـ منـ المـمـكـنـ

الاستفادة من ذكائهن وأفكارهن كما في السابق، وستغيب آراؤهن وأصواتهن أكثر وأكثر عن المشهد.

من دروس مكيافيلي: أصري على الوجود

جوهر مشكلة التمييز ضد الأمهات يكمن في أنه بمجرد أن تصبحي أمّا، يتوقف الناس عن رؤيتك شخصاً واحداً؛ فأنت الآن لست ساندرا الشرسة، التي لا تخسر قضية مطلقاً! أنت ساندرا، الأم والراعية لطفلها... وماذا عنك؟ أنت ما زلت ترغبين فيمواصلة العمل محامية... لذا، مفتاح الهروب من فخ الأمومة هو تذكير الناس الذين تعاملين معهم بصفاتك المهنية الفردية والقوية باستمرار، كوني فعالة في العمل، وهنا تذكرى أن مكيافيلي كان يُصر على أن يعيش النساء الجدد في الأماكن التي تكون فيها سلطتهم أضعف، كتب: «إذا وجد المرأة على الفور حيث تظهر الاضطرابات وبحث في أمرها، فسوف يتمكن من علاجها بسرعة...» (الفصل الثالث، MPE).

ولكن ما معنى هذا بالنسبة لإنجاب طفل؟ يعني أن الوقت الذي يسبق هذا الحدث بالغ الأهمية. أول شيء يجب عليك فعله قبل أخذ إجازة الأمومة هو ترتيب اجتماع مع رئيسك لمناقشة عودتك، أوضحي تماماً أنك ستعودين، وتح الخططين لبداية عمل قوية. تنصح الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي بأنه كلما قدمت تفاصيل أكثر، كان ذلك أفضل. تقول: «تصرفي كما لو أنك ذاهبة في رحلة عمل، وأخبريهن عند عودتك بماذا ستفعلين، وما المشروع الذي ستبدئين به»، حتى إذا لم تكوني متيقنة من كيفية التوفيق بين كل شيء أو كيف سيكون وضع رعاية أطفالك أو حتى إذا كنت ترغبين في العودة للعمل بدوام كامل، تظاهري بعدم التردد، وأن كل شيء مخطط له، أخبريهن بموعد محدد لعودتك إلى العمل، وكوني واضحة جداً بشأن ذلك مع الجميع، وحتى تأخذني إجازة الأمومة، ابذلي قصاري جهداً للبقاء في كامل تركيزك، ولا تمنحي أي شخص عذرًا ليقول إن جذوة نشاطك قد خفت.

عندما تعودين من إجازتك، من المهم جدًا أن تفرضي وجودك في العمل، على الأقل خلال الأشهر القليلة الأولى. يجب أن تفي بخططك التي وعدت بها مسبقًا، وحددي موعدًا مع رئيسك، وعودي مباشرة إلى العمل.

لكي أكون صادقة، أشعر بالقسوة لتقديم هذه النصيحة، مع أنني لم أنجب أطفالاً، ولكن أستطيع تخيل مدى صعوبة لحظة عودتك للعمل، وبالذات إن كان طفلك لا ينام طوال الليل، وأنت تستكشفين كيف يجب أن تقدمي له الرعاية، وبالكاد تستطعين تمالك نفسك للحضور في العمل كما ينبغي، إلا أن كل الأبحاث تُظهر أن هذه لحظة محورية في حياتك المهنية، فجميع الأنظار متوجهة نحوك، تتوق لدفعك إلى مأزق صندوق الأمومة المثالية الساخن؛ لذا من المهم أن تبعثي برسالة مفادها أنك الشخص نفسه الذي كنت عليه قبل مغادرتك، وأنك جادة بشأن حياتك المهنية.

عندما تعودين أول مرة إلى العمل، كوني منتبهة إلى الأشخاص الذين يحاولون إبعادك عن المهام، أو يريدون التعليق على كمية عملك.

فعلت ذلك الدكتورة إيزابيل إسکوبار بعد أن بدأ زملاؤها الرجال يتحفونها بتحذيراتهن من تولي المهام الصعبة. تعلّمت كيف تلجم تدخلاتهم بلطف، لأن تقول لهم: «حسناً، كما تعلمون، هذا طفلي، وهذه عائلتي»، وقالت لأحدهم: «اسمح لي بأن أكون الشخص الذي يحدد لعائلتي ما الأفضل لها، وعلى كل الأحوال شكرًا لآرائك». تقول إيزابيل إن زميلة لها نصحتها بهذا الأسلوب، مع التشديد على كلمة «عائلتي»، وقد نجحت الطريقة، وتراجع الرجل.

من دروس مكيافيلي: الصمت من ذهب

توصي الدكتورة سيسيليا إل. ريدجواي بأنه قبل مغادرتك وبعد عودتك إلى العمل، حافظي على تقليل الحديث عن أطفالك إلى الحد الأدنى. لنكن صرحاء، إن هذا صعب للغاية، فقدوم الطفل هو حدث مهم في الحياة! إنه أمر مشوّق ومقلق، ولله الحق في الحديث عنه في كل مكان، لكن كلما ذكرتِ الطفل أكثر، زاد الخطر. إن الموظفة التي تتماهي مع صورة

الأم النمطية التي تحضر قوالب الكعك وتحيك الملابس بالتأكيد لن تكون الشخص المناسب للعمل على حساب جونز المهم.

هذا لا يعني بالطبع أن تقللي من شأن أطفالك في حياتك الواقعية، أنت فقط تقللين من ذكرهم في العمل.

لقد فهم مكيافيلي جيداً قوة الوهم عندما تستخدم في محلها الصحيح في كسب عقول الناس وقلوبهم؛ حيث قال: «ليس من الضروري أن يمتلك الأمير كل الصفات الحميدة... ولكن من الضروري أن يبدو أنه مالك لها» (الفصل الثامن عشر، DTE). الصفات الحميدة، في هذه الحالة، هي إنكار وجود الأطفال. أعلم أنه عالم فوضوي، وهذا بالطبع هو السبب أساساً في أننا نحتاج إلى مكيافيلي.

من دروس مكيافيلي: اعمل كأم

تؤكد أديل ليم الكاتبة التلفزيونية في هوليوود، أهمية عدم التحدث عن الطفل في العمل، تقول: «لا تتحدى كثيراً عن طفلك». وتنصح أديل بذلك بعد التجربة التي عاشتها في عالم الكتابة التلفزيونية. تقول: «الكتابة لأي عرض تلفزيوني هو أمر شاق، خاصة إذا كنت كاتبًا أساسياً في الفريق، فهذا يعني أنك ستعمل على مدار الساعة والأسبوع». شاهدت أديل العديد من النساء - وعدد العاملات منها في غرف الكتاب بالأساس قليل - يتعرضن للتهميش بسبب التحدث عن أطفالهن أو مغادرة العمل مبكراً لرعايتهم، تقول أديل: «ينزعج الناس من الأمهات، ويقولون: «نحن نعمل بجد من أجل المشروع وهي في الحديقة تلعب مع طفلها». كانت أديل تعلم أن هذا كلام غير عادل وفيه تحيز جنسي، لكنها كانت تعلم أيضاً أنها تشق طريقها عبر قطاع عمل صعب للغاية يهيمن عليه الرجال، وكانت تعيل أسرتها؛ لذا امتنعت عن الحديث عن أطفالها في العمل أو عرض صورهم، وعملت بلا كلل كما كانت تفعل قبل أن تصبح أمًا. تقول: «اعمل ب بكل جد إلى أن تُستنفدي تماماً. أنا مثلاً لدى طفلان، وقد أنهكت نفسي تماماً في السنوات الخمس أو الست الأولى من أمومتي». كانت أديل تذهب للعمل من الساعة العاشرة صباحاً حتى السابعة مساءً، وأحياناً أكثر، ثم

تعود إلى المنزل لتقضى نصف ساعة مع طفلاها الرضيع، ثم تعمل حتى الساعة الثانية أو الثالثة صباحاً؛ ونظراً لأنها عملت بجد، فإن وجود طفل لديها أصبح ميزة وليس عيباً لديها، قالت: «رغم أنني أم لديها مسئوليات أسرية كثيرة فإنني أيضاً أعمل باجتهاد في كل الأوقات».

تنصح الدكتورة ريدجواي بأن تعملي بجد، لدرجة لا يصدق أحد أن لديك أطفالاً، ولدرجة أن يقول الآخرون: «من كان يتوقع هذا؟ إنها حقيقة امرأة خارقة»، وهذه إحدى طرق الخروج من مأزق صندوق الأمومة الساخن. أعلم أنها نصيحة أخرى غير إنسانية ووحشية. تقول سيسيليا إنه أمر مزعج، خاصة لأن الحل المنهجي والحل الفردي يتعارضان هنا، فالحل المنهجي هو أن تضغط النساء والرجال على المؤسسات لإحداث تغيير حقيقي لاستيعاب تربية الأطفال، ويقولون: «لدي أطفال، ومعظم الناس هنا لديهمأطفال ونحن بحاجة للتغيير!»، والتغيير فعلاً حاجة يجب تلبيتها، لكن هذا الكتاب ليس للشركات أو صانعي السياسات، إنه كتاب للنساء. وإذا كنت امرأة عاملة في وظيفة ما، فالجد والاجتهاد بالعمل يعد من طرق الخروج من مأزق صندوق الأمومة الساخن التعس ذاك.

فح الأبوة

إن التمييز ضد الأمومة في الواقع تمييز ضد الأبوة الفعالة أيضاً، لقد رأينا أن الرجال الذين لديهم أطفال يصعدون سلم الترقية أسرع، ويكسبون أجوراً أعلى من نظرائهم الرجال الذين ليس لديهم أطفال، ولكن إذا طلب الأب إجازة لرعاية أطفاله، أو إذا تدخلت مسئoliاتهم تجاه الأطفال مع الإنتاج بطريقة ما، مثل مغادرة العمل مبكراً عدة مرات لرعاية طفل مريض، أوأخذ إجازة إضافية من أجل الطفل، يمكن لهذا أن يُعرض الأب الموظف للعقوبة، ما قد يقوض مقدراته على الكسب والترقية، ويمكن أن ينظر إلى الأب المتولي رعاية أطفاله على أنه ميال للأنوثة أكثر من الرجل، ما يوقعه في فح الأمومة ذاته.

تُشاركنا إليزابيث، وهي دبلوماسية محترفة، تجربة زوجها الذي واجه كثيراً من التمييز والسخرية بسبب دوره الفعال في رعاية أبنائهما عندما انتقلت عائلتها إلى الخارج بسبب وظيفتها، وحاول الانضمام إلى نادٍ يُسمى زوجات الدبلوماسيين، تقول: «حاول الانضمام إلى «نادي الزوجات дипломاسيات» - هكذا كان اسمه - فتعرّض للمضايقات، ولم يدع أحد ابنتنا للعب مع أطفاله؛ لأن أباها هو الذي كان يأتي بها إلى النادي وليس أمها».

من دروس مكيافيلي: لا ترحب بالشريك الحقيقي

من أهم الاقتراحات التي سمعتها من عدد من الأمهات اللائي تحدثت إليهن هو أهمية تقسيم رعاية الأطفال بالتساوي مع زوجك، بالطبع في حال استمرار الزواج. تؤكد المحامية ورائدة الأعمال آن ماري سلوتر أن النساء يحتاجن إلى الإصرار على أن يتحمل أزواجهن مسؤولية رعاية الأطفال بالقدر نفسه الذي سوف يتحملنه منذ البداية، وأن هذه المناقشات يجب أن تتم قبل ولادة الطفل. تقول آن ماري: «يجب على الأزواج أن يتشاركون المسؤولية الكاملة منذ البداية، زوجي وأنا نقول دائمًا، «الشخص الذي يدفع الضريبة للمرة الأولى سيبقى هو من يدفعها إلى الأبد»، وبناءً على ذلك يجب عليك أن تحرضي على ضمان تشارك المسؤولية من البداية، فأنت بذلك تضعين الأساس الذي ستسير عليه العلاقة فيما بعد».

أليشا مونتاناو: الأم البطلة

أليشا مونتاناو، عداءة محترفة، وبطلة أولمبية، حققت إنجازات عظيمة في مسيرتها المهنية. فازت ببطولات وطنية، وحطمت رقمين قياسيين عالميين، وشاركت في دورة الألعاب الأولمبية لعام 2012. بدأت أليشا مسيرتها عام 2008، بعد تخرجها في الكلية مباشرة، بعد توقيع عقد مع شركة نايك، تقول أليشا إن توقيع هذا العقد كان من أفضل لحظات حياتها المهنية، برغم أنه كان مرهقاً جداً، وتقول: «من المتوقع منك أن تعيش وتتنفس وتتفك في مضمار العدو».

ترى أليشا أن العقود الرياضية كانت صارمة جدًا مع الرياضيين الذين يتعرضون للإصابة، أو يرغبون فيأخذ إجازة لإنجاب الأطفال. قالت: «إنهم يدرجون الحمل تحت بند الإصابة»، وعندما أعربت أليشا عن رغبتها في أن تصبح أمًا ردت شركة نايك بوضوح أنهم لا يرغبون في هذا الحوار، وقالوا: «أمامك هدف عليك أن تضعه نصب عينيك بغض النظر عن الحمل».

من دروس أليشا: ابحثي عن داعمة لك

كان حلم تكوين أسرة يراود أليشا وزوجها، فقررت أليشا مغادرة شركة نايك، والانضمام إلى شركة أزيكس، معتقدة أن وجود امرأة في منصب عالي هناك سيمنحها مزيدًا من الدعم لقرارها بإنجاب الأطفال. وبالفعل، عندما حملت أليشا، قدمت لها المديرة التنفيذية للشركة دعمًا كبيرًا، قائلةً: «هذا خبر سعيد، نريدك أن تستمتعي بحملك! لا تقلقي بشأن عقدك على الإطلاق».

كان دعم المديرة التنفيذية مصدر راحة كبيرة لأليشا. تقول: «شعرت بالتمكين، وبسعادة كبيرة وانفتاح على المشاركة في جميع النشاطات التي طلبتها مني الشركة».

بعد نحو 8 أشهر من حملها، تمت دعوة أليشا للمشاركة في بطولة الولايات المتحدة الأمريكية لسباقات المضمار والميدان، وقررت خوض السباق وهي حامل في الشهر الثامن؛ إيمانًا منها بأن الحمل والرياضة لا يتعارضان. تقول: «اندهش الناس قليلاً، وكانوا يقولون: «ما الذي تفعلينه؟ أليس هذا يعرّض حياة طفلك للخطر؟!».

شاركت أليشا في السباق وهي حامل، وتقول إنها كانت تجربة مليئة ممتعة: «شعرت بشعور رائع، لقد شعرت بالتمكين والامتنان لهذا المكان».

حصل سباقها على تغطية إعلامية واسعة، تقول: «كانت تجربة لا تُنسى، لقد حصلت على اهتمام أكبر بكثير من ذلك الذي حصلت عليه بعد فوزي بسبعة ألقاب وطنية».

ولكن بعد ولادة ابنتها، تغير كل شيء؛ فقد غادرت المديرة التنفيذية شركة أزيكس، واتصلت الشركة بآليشا وأخبروها بأنهم يريدون تقليل قيمة العقد الموقع معها، فلجأت آليشا إلى محامي، ما اضطرت الشركة للتراجع عن قرارها، لكن هذا أجبر آليشا أيضًا على البدء بالتدريب في وقت مبكر مما متوقع. تقول: «فزت بالبطولة الوطنية بعد 6 أشهر من الولادة، وكانت ألف بطيء بالضمادات... لكن حققنا الميدالية الذهبية في بطولة العالم بعد 10 أشهر من الولادة».

على الرغم من انتصاراتها، لم تتوقف أزيكس عن إرسال إشارات تدل على رغبتها في إنهاء عقدها. شعرت آليشا بوضوح بأن شركة أزيكس تراها فقط أمًا وليس رياضية ملتزمة، واستنتجت أن هناك خطراً كبيراً على مسيرتها المهنية إذا لم تتأهل إلى فريق الألعاب الأولمبية، وخلال التصفيات المؤهلة للألعاب الأولمبية، سقطت آليشا، وتحولت مخاوفها إلى حقيقة؛ تم إنهاء عقدها مع أزيكس.

من دروس آليشا: اعثري على حاضنة شعبية

سعت آليشا للحصول على عقد جديد حين خططت هي وزوجها لإنجاب طفل آخر، وحرصت على الصدق مع الرعاة المحتملين بشأن رغبتها في تكوين عائلة، ما أدى إلى تردد بعض الشركات في التعاقد معها، وازدادت صعوبة الأمور مع قلة الموارد المالية لعائلتها. تقول: «كنت أقوم على رعاية طفلين؛ أحدهما رضيع والآخر عمره 3 سنوات، وأحاول ممارسة التمارين في مضمار الجري باخر ما توافر لدي من مدخلات، وأصبحت الأمور معقدة مالياً للغاية، ما اضطرني للمساهمة في حلها». اضطررت آليشا للعمل في مجال التسويق، وخصصت ما أمكن من وقتها للتدريب، على أمل العودة إلى رياضتها المفضلة. شعرت آليشا بالضيق؛ لأن الأسرة التي رغبت في تكوينها هي وزوجها لن تقوم إلا على حساب حياتها المهنية ومصدر رزقها. تذكّر قائلة: «شعرت بالوحدة وبالقلق الشديد حول ما يخبئه المستقبل لي».

بعد ذلك، قررت أليشا مشاركة قصتها مع صحيفة *The New York Times*، حيث كشفت عن صعوبة التوفيق بين الأمومة والرياضة في حياتها. بعد نشر المقال، تلقت أليشا رسائل من مئات لاعبات القوى اللائي يواجهن التحديات نفسها. تقول أليشا عبرة عن دهشتها: «أدهشني حًقا عدد لاعبات القوى اللاتي تواصلن معي للتعبير عن رغبتهن في إنجاب أطفال، وأضعات ثقتهن بي لأنهن بالدفاع عن حقوقهن، واعتقدت أنني الوحيدة التي ستفعل ذلك، فلم يكن أحد قد تكلَّم بهذا من قبل».

حصلت أليشا أخيراً على راي، وهي شركة نيوزيلندية تُسمى كاندنشي، متخصصة في تصنيع ملابس الحمل الرياضية. قدمت الشركة دعماً هائلاً لأليشا وعائلتها، ووصفت أليشا التعاقد معها بمثابة انتصار حقيقي، ليس لها فقط، بل لجميع لاعبات القوى.

تقول أليشا معلقة على ذلك: «أريد أن أري الناس كيف تكون المرأة في مهنتي، أردت أن أدلّي بتصريح للجميع يقول: «توقفوا عن التحكم في أجسادنا، وادعمونا خلال هذه اللحظة الرائعة والمهمة في حياتنا، ادعمنا ونحن نحاول إيجاد التوازن بين الأمومة والرياضة».

أنا... أم وما زلت نفسي

أرى أن مفتاح تجاوز فخ الأمومة يكمن في إثبات فردانيتك، إذ يسعى المجتمع لوضعك في قالب الأم النمطية، مثل الأم جوان كليفر، التي لديها زوجها وورد ليدفع جميع فواتير المنزل، لكن لن تجدي وقتاً لتطوري نفسك في مهنتك؛ لأن عليك رعاية أطفالك والاهتمام بكل شؤونهم. عليك مقاومة هذه الصورة النمطية؛ لذا كوني صريحة واستباقية في تعاملك مع الآخرين، وأخبري رئيسك في العمل أنك تعيلين أسرتك مالياً، وأنك راغبة في تولي المهام الصعبة. ركزي في محادثات العمل على الأمور المهنية فقط، وعند عودتك من إجازة الأمومة، اجتهدي قدر الإمكان، وكوني حاضرة في الميدان، فهذه لحظة حاسمة ومحورية في حياتك ومسارك المهني، والكثير من النساء يجدن أنفسهن وقد تم إقصاؤهن عن ساحة العمل أو توجيههن نحو مسار غير مجد ببساطة؛ لأنهن اخترن تكوين عائلة.

8 المرأة والأساليب الملتوية

«لن يكون الحاكم حكيمًا إذا لم يستطع تمييز الشرور قبل أن تستشرى، وهذه هبة تمتلكها قلة قليلة»

– مكيافيلي، الأمير (الفصل الثالث عشر، DTE).

لسوء الحظ، بعض النساء اللائي وصلن إلى القمة أو في طريقهن إليها يستهدفن زميلاتهن أو يغدرن بهن. لماذا يفعلن ذلك؟ لماذا تتخلىن عن بعضن البعض؛ خاصةً أنكن تواجهن صعوبة بالغة في الأساس؟ يا للإنسانية! وكما قالت العظيمة مادلين أبرايت:1 «هناك مكان مميز في الجحيم للنساء اللاتي لا يساعدن بعضهن البعض»، ربما يكون هذا المكان مميّزاً، ولكنه بالتأكيد سيكون مزدحّماً.

تتعلق الكثير من أسباب هذه الظاهرة بظلم نظام العمل ذاته (اكراهي ظلم نظام العمل، يا حبيبتي وليس العاملات فيه!)

تحاول النساء الإبحار خلال الأمواج المتلاطمة لمحيطات عمل ظالمة، ويرين استهداف النساء هو أفضل خيار لهن، ولسن بالضرورة مخطئات في ذلك، فالمحسوبيّة موجودة، وتعتقد الكثير من النساء أنهن لا يتنافسن حقاً مع الجميع في الشركة، بل يتنافسن مع النساء الآخريات فيها، ونعود مرة أخرى لما يُسمى «بمتلازمة ملكة النحل»،2 التي تظهر عادةً في بيئات العمل؛ حيث لا توجد الكثير من السيدات في المناصب العليا.

تمارس هؤلاء النساء أساليب ملتوية تماماً، مثل السحرة في فيلم هاري بوتر، ولكن باستخدام بريد إلكتروني على منصة أوتلوك، والعمل لوقت أطول أيام الإجازات غير الرسمية بدلاً من ارتداء العباءات وإلقاء التعاويذ. وليس من السهل دائمًا اكتشافهن. غالباً ما يكن جذابات وذكيات جدًا، وخططهن فعالة على الأقل فترة من الوقت.

إن التعامل معهن ضروري للبقاء والنجاح في العمل، اعتقد مكيافيلي أن الأمير الناجح يجب أن يكون قادرًا على اكتشاف الأعيب ممارسياً الأساليب الملتوية من أجل البقاء على قيد الحياة (الفصل الثالث عشر، DTE).

قد تتطوّي هذه المواقف على مخاطر عالية لا تصدق، فالتعامل مع المتنمر أو التعرض للتلاعُب أو المضايقة في العمل يمكن أن يقلل من الإنتاجية، ويسبب الاكتئاب والقلق، حتى يمكن أن يدفع الناس إلى ترك العمل تماماً. وكما تقول الدكتورة ماريانا بوكاروفا، عالمة السلوك في جامعة تورنتو: «إنها مشكلة عاطفية وجسدية ومالية خطيرة». إذن كيف تكتشفين هؤلاء النساء؟ وكيف تتعاملين معهن بمجرد اكتشافهن؟ لقد قسمت ممارسات الأساليب الملتوية إلى أربعة أنواع أساسية، وجرياً على ثيم هاري بوتر، حددت تعويذة حامية لنزع سلاح كل واحدة منهن:

القاعدة العالمية الأولى: حافظي على هدوئك. هؤلاء النساء يستخدمن الخوف والترهيب لإخراج الناس عن طورك، وتحقيق مرادهن. فلا تدعينهن يزعزعن استقرارك، وتذكري أن ممارسة الأساليب الملتوية ليس شيئاً يفعله الناس لأنهم يشعرون بالقوة؛ إنه شيء يفعله الناس عندما يشعرون بالتهديد والضعف.

لا تتردد في تدوين كل شيء

هناك شيء رئيسي يجب تذكره عند التعامل مع ممارسات الفنون الملتوية من أي نوع: دوني ملاحظاتك، واحتفظي بسجل للأفعال الماكرة التي يقمن بها. هذه النصيحة من الدكتورة سوزان كروس ويتبورن، أستاذة علم النفس في جامعتي ماساتشوستس وأمهرست، والتي شاركت الكاتب ريتشارد بي. هالجين

في تأليف كتاب: *Abnormal Psychology: Clinical Perspectives on Psychological Disorders*

أمضت سوزان سنوات في دراسة أنماط الشخصية غير السوية، وتقول إنه إذا تصاعدت الأمور إلى النقطة التي تضطرين فيها لاتخاذ إجراء رسمي أو حتى قانوني، فإن وجود الرسائل النصية والبريد الإلكتروني والأوراق المكتوبة عما حدث أمر بالغ الأهمية، تقول: «أنت بحاجة إلى التوثيق»، مع ذلك تؤكد سوزان وجود طرق للتعامل مع هؤلاء النساء، وتحييدهن قبل أن تصل الأمور إلى تلك النقطة.

ساكنات الجبال

تصل بعض النساء إلى السلطة وفق اتفاق ضمني غير معلن مفاده أنهن لن يهددن النظام الأبوى، وبدورهن يضفين - بحكم أنوثتهن - على مكان العمل بريقاً من الشمولية والتنوع، ويساعدن النظام الأبوى على حماية مكانته. وقد أطلق عليهن اسم ساكنات الجبال، تيمناً بفيلم *Highlander* لعام 1986، بطولة كريستوفر لامبرت، ومن هذا الفيلم بدأ إعجابي بالممثل كريستوفر لامبرت. يصور الفيلم صراع مجموعة من المحاربين الخالدين من أجل الجائزة، وهي جائزة غامضة للغاية وغير واضحة، ويبعد أنها تتضمن معرفة لأسرار كونية. هناك مقوله أيقونية لمعارك *Highlander* هي: «لا يفوز إلا واحد فقط!» (بمعنى، لا يمكن أن يمتلك هذه الجائزة إلا واحد من الخالدين؛ ويجب قتل كل الآخرين). طريقة التفكير تلك هي سمة مميزة للشخصية ساكنة الجبال في بيئات العمل المختلفة.

إذا وصلت ساكنة الجبال إلى المنصب في السلطة، فإنها غالباً ما تحاول امتلاك الجائزة، عن طريق استهداف شخص يشغل المنصب الذي تريده، أو يعرقل سعيها بطريقه أو بأخرى، وعادةً لا يكون ذلك الشخص رجلاً، فهذا جزء من اتفاقها غير المباشر مع النظام الأبوى. الخبر السار هو أن ساكنات الجبال لسن مخلوقات خفية، ومن السهل عموماً اكتشافهن.

تسلیط الضوء على ساكنات الجبال:

هناك عدة طرق لكشف امرأة من هذه النوعية في أماكن العمل:

1. الزميلة اللثيمة. غالباً ما تبدو ساكنة الجبال إنسانة كثيرة المزاح وقليلة الحباء وصريحة بشكل زائد على اللزوم. هؤلاء السيدات لئيمات، فهن يستمتعن باستغلال الآخرين فقط، وهذا يجعلهن يشعرن بالقوة. وأسهل طريقة لرصد ساكنة الجبال هي من خلال كلامها، فهي ستهاجم الناس علانية وتسخر من الآخرين، غالباً خلال الاجتماعات أو اللقاءات.

2. المتملقة. الإنسانة ساكنة الجبال قليلة الصبر، ولا تستطيع كبح جماح نفسها لتلعب في الخفاء على المدى الطويل، فهي لا تضيع وقتها مع أشخاص لا تستفيد منهم استفادة مباشرة، فإذا لاحظت أن إحداهمن ت قضي كثيراً من الوقت في مكتب المشرف أو المدير، ولا تكترث بأي شخص آخر، فعلى الأرجح أنه أمام واحدة من ساكنات الجبال.

ربما تكونين أنت الشخص الذي تحاول هذه المرأة التقرب منه، فإذا كان الأمر كذلك، فاحذر. هؤلاء السيدات يبحثن عن مصلحتهن الشخصية فقط، لا أكثر، وفي اللحظة التي تنتهي مصلحتها معك أو تشكلين عقبة في طريقها، فسوف تخرج سكاكين غدرها؛ لذا حاذري إذا أرادت ساكنة الجبال اللثيمة تلك أن تتملّقك لتصبح صديقتك المقربة، حافظي على مسافة أمان بينك وبينها، ولا تخدعي بها.

3. الطيور على أشكالها تقع. لا تميل ساكنات الجبال إلى تكوين صداقات مع زميلاتهن، بل يحاولن مصادقة زملائهن. وإذا كانت لديهن صديقات، فتجدهن عصبة من الصديقات اللئيمات.

**تعويذة مكيافيلي لكشف السحر: نحتاج لأن نتحدث
معاً على انفراد**

إذا لاحظت أن ساكنة الجبال تنتقد أفكارك في الاجتماعات، أو تدلّي بـ ملاحظات ساخرة عنك أو عن عملك، فاعلمي أنك ربما في مرمى هدفها، وإليك بعض الطرق للتعامل معها وتجريدها من أسلحتها: 5

1. استدعي كل حلفائك: هذا هو وقت اللجوء إلى حلفائك ومعلميك وأصدقائك ليقفوا بجانبك. توصي الدكتورة ماريانا بوكاروفا: «أنشئي شبكة قوية من الأفراد، وحافظي عليها». إذن تحدثي إلى حلفائك قبل الاجتماع، وتأكدي من وجود أشخاص يتحدثون نيابة عنك، ويدافعون عنك، ويدعمون أفكارك. النرجسيات حساسات للغاية تجاه قوى المجموعة، وإذا شعرت بأن تتمرد لا يحظى بالدعم، أو أن الأمور تقلب لصالحك، فسوف تتراجع على الفور.

2. استفردي بها: تتألق ساكنة الجبال من خلال تفاعل الناس من حولها، والأكثر من ذلك تغذى قوتها من خلال موافقتهم لها؛ لذا لتحييدها أخرجيها من هذا الميدان إلى حلبة مواجهة فردية؛ حيث يكون موقفها أضعف. تذكري، إنها مجرد متنمرة، والمتتنرون في الأساس أشخاص لديهم مخاوف معينة؛ لذا كلما أبكرت في التعامل معها كان ذلك أفضل؛ لأنها لن تتراجع إذا شعرت بالضعف، بل ربما تصبح شرسة بلا هواة. اطلبي منها تناول القهوة معك (أو اطلبي منها فقط بعض دقائق من وقتها). اتبعي الحيلة العتيبة وقولي لها: «نحن بحاجة إلى التحدث»، وهذا كفيل بزعزعة أعصاب القلوب.

3. واجهيها بهدوء: ليست النرجسية شخصاً رقيقاً. يمكنك استعطاف مشاعرها أو تحييد مكائدتها، وعليك أن توضحي أنك لا تخافين منها، إما أنك خائفة وإما لست خائفة هذا فقط ما تفهمه هي. مع ذلك توصي الدكتورة سوزان كروس ويتبعون بتجنب العدوانية أو توجيه اللوم والاتهامات، وصبيّ تركيز كل شيء نحوك. تقترح سوزان قول شيء مثل: «شعرت على مدار الأسبوعين الماضيين بأن هناك شيئاً خطأً، ولست متأكدة حقاً مما هو، لكنني أشعر كأنني خيبت ظنك».

يثير هذا الكلام تأهب المتنمرة، لكن لا يسمح لها بالعدوانية أو الهجوم، وهو رد فعلها المعتاد في موقف المواجهة. إذا قالت إنها لا تعرف ماذا تقصدين (وهذا على الأرجح ما سيحدث)، فاسردي الحادثة بنبرة محايضة للغاية، ويمكنك التعبير عن شيء مثل هذا بقولك: «لقد لاحظت أنك علقت على كلامي في الاجتماعات كثيراً، وأردت أن أسألك عن

ذلك، هل يزعجك كلامي؟!». لا تكوني عدوانية أو عاطفية، ولكن كوني مباشرة ولا تعذرني. من المحتمل أن تستبعد الأمر أو تنكره. إذا اعترفت بذلك أو حاولت أن تشعرني بأنك تبالغين في رد الفعل، أو استهانت بالأمر، كأن تقول: «يا إلهي، لا عليك، كان يجب على أحدينا قول شيء ما»، استمعي باهتمام واحترام، وقولي لها لا بأس، ولكن انظري في عينيها مباشرة ولا تظهي أية استجابة عاطفية. عندما تردين، فانت تريدين إعطاء المتنمرة طريقة لحفظ ماء وجهها، لكنك تريدين أيضًا توضيح أنه لا يجب العبث معك، ويمكنك قول شيء مثل: «هذا صحيح، وأنا أحب المشاركة خلال اجتماعاتنا، وأعلم أنني أتحمس أحيانًا. إذا شعرت بأنني أستحوذ على الحوار، فتعالي وتحدى من فضلك معي فقط، أنا دائمًا أحب النقد البناء، وأريد دائمًا سماع رأيك».

4. **المديرة ساكنة الجبال:** إذا كانت تلك المرأة هي رئيسك في العمل، فأخبريها بأنك لاحظت أن نبرتها انتقادية تجاه عملك، أخبريها بأنك تحترمين ما وصلت إليه في العمل كونك امرأة، وأنك ترحبين بانتقاداتها البناءة. (هل هذا توبیخ خفي؟ بالطبع هو توبیخ على الطريقة المكيافيلية!) ويمكنك أيضًا محاولة استتماله غرورها عن طريق مدحها، لكن لا تمدحها بداعي الخوف، وإلا ستفهم ذلك على أنه ضعف منك. يجب أن تصدر كل المحادلات من منطلق الهدوء والثقة - فعلى سبيل المثال - يمكنك قول: «لاحظت أنك لا ترين أن آرائي جيدة بما يكفي، أتودين أن تقدمي لي تقييماً؟ آراؤك تعجبني دائمًا، ويسعدني معرفة المزيد عن نهجك في العمل»، فمهما قالت، أؤمني برأسك، ودوني الملاحظات، واستمعي، واسكريها. حافظي على روح الدعاية، ولا تظهي بمظهر المحظمة أو الغاضبة. يمكن لساكنات الجبال ملاحظة انفعالات الضحية، مثلما تشتت سمك القرش الدماء.

وإذا قالت شيئاً سيناً، فلا تتراجعي أو تظهي أي رد فعل يدل على استيائك من الإهانة، وقولي لها إنك تودين تحديد موعد لمتابعة الحديث، هكذا أنت لا تهربين خوفاً، ولا تسمحي لها بالإفلات بما وجهت لك من انتقادات، لكنك أيضًا لا تصعدين الموقف معها. هكذا لن تراك هدفًا يمكن استفزازه أو السيطرة عليه.

ثُحب ساكنات الجبال الشعور بالقوة، فإن لم يبُد على وجهك آثار الخوف، فسوف يربكها ذلك، كما أنها إذا تعلمت أن توجيه ملاحظة ساخرة إليك في اجتماع سيؤدي دائمًا إلى محادثة جادة لمدة ثلاثين دقيقة، فمن غير المرجح أن تستمر في فعل ذلك، وتذكرني دروس مكيافيلي حول التعامل مع التحرش الجنسي. ينطبق هذا هنا أيضًا، كتب مكيافيلي: «من يُحصّن مدینته جيداً... لن يجرؤ أحد على مهاجمته دون حذر شديد؛ لأن الناس دائمًا يبتعدون عن الأمور التي عوّاقبها وخيمة...» (الفصل العاشر، MPE).

اجعلني من استهدافك بالتنمر تجربة مريضة وصعبة ومزعجة بقدر الإمكان، والأهم من ذلك، ارافقني بنفسك: أنت في موقف صعب، وإذا لم تتصرف بالضبط بالطريقة التي تمنيتها، أو فقدت أعصابك، فلا تقلقي، فحقيقة ساكنات الجبال واضحة جدًا للعيان، وأماكن العمل التي يزدهرن فيها هي بلا شك سامة، وعلى الأرجح ليست مكانًا ترغبين في البقاء فيه لفترة طويلة على أية حال.

ملكة القلوب

ملكة القلوب هي امرأة ذكية وسريعة البديهة ومغرورة ومتقلبة المزاج قليلاً، صفاتها هذه هي مصدر معظم قوتها؛ فغالبًا ما تنجح ملكات القلوب نجاحًا كبيرًا في العمل في وقت مبكر من حياتهن المهنية. تقول الدكتورة سوزان كروس ويتبورن: «شخصياتهن آسرة جدًا، ولديهن هذه الجاذبية التي تخدع الناس فيظنون أنهن قادرات على إنجاز الأمور، ويروج لهن الناس؛ لأن مظاهرهن الخارجي الساحر يوحي بأنهن جمعن القوة والثقة من أطرافها». أما سرائرهن فهي أشبه بالجحيم؛ حيث يسيطر عليهن اللؤم وعدم الاتزان وعدم الاطمئنان في أعماق قلوبهن. إذا هاجمن شخصًا ما فلا يقمن اعتبارًا لأي حدود، ويعتقدن أنهن محور المكان كأنهن ملكات حقيقيات، فيعاملن الآخرين على هذا الأساس باعتبارهم تابعين لهم أو وسائل مفيدة لا أنهم نظراء أو زملاء أو حتى أشخاص لهم مشاعر.

ليس من الصعب جدًا اكتشاف ملكات القلوب: عادةً ما يظهرن على حقيقتهن بسرعة كبيرة. كما تقول الدكتورة ماريانا بوكاروفا: «خلال فترة قصيرة، يكشفن عن مواقف

وسلوكيات غيرسوية، ويخلقن جوًّا من التوتر والقلق، ما يخلق بيئة عمل سامة». تقول ماريانا إنه إذا كنت تعاملين مع امرأة من هذا النوع، أو إذا كانت هي مديرتك، فهذا يضعف في موقف صعب للغاية، فهي تمتلكوعيًّا شديداً بالمركز الاجتماعي، وغالباً ما تسيء معاملة من هم دونها رتبة، وتفعل كل ما في وسعها: «لتقويض ثقة الضحية بنفسها أو أي شيء لتشعرها بالإهانة»، كما تقول ماريانا.

اطمئني، هؤلاء السيدات سيضعفن في النهاية؛ وعادةً يعجزن عن التحكم في اندفاعتهن، وسرعان ما تفضحهن أفعالهن الشائنة، لكن الانهيار الكامل قد يستغرق بعض الوقت، ومن المحتمل أن يتسببن في أضرار واقعية قبل رحيلهن، مثل ملكة القلوب في حكاية أليس في بلاد العجائب، وهؤلاء السيدات لا يمكن التنبؤ بتصرفاتهن الحاقدة، ويمكن أن يتحول سلوكيهن من المرح والمزاح إلى غضب حارق في لمح البصر.

هل تعاملين مع ملكة قلوب؟

كيف تعرفين أنك أمام إحدى ملكات القلوب؟ ليس من السهل دائمًا معرفة ذلك، خاصةً في مراحل التعامل الأولى عندما يبهرك في البداية سحرهن وجاذبيتهن، ولكن هناك طرقةً محددة للتعرف عليهن:

1. يقفزن من وظيفة إلى أخرى خلال فترات زمنية قصيرة، وغالباً ما تنتقل ملكات القلوب بين الوظائف كل عامين تقريباً، هرباً من عواقب سلوكيهن السيئ.

2. أنا فقط: كل العمل الذي تقوم به ملكة القلوب سيكون بنسبة 100% بهدف تحسين صورتها الذاتية، ولن تفعل شيئاً من أجل الفريق، أو تقديم دعم أو عمل من وراء الكواليس، أو أية خدمة لأي شخص آخر إلا إذا كان سيوصلها إلى منصب أعلى، فهؤلاء السيدات يحببن التسلسل الهرمي. توضح الدكتورة سوزان كروس ويتبورن أنهن يتبعن دائمًا مقوله: «كل شيء يجب أن يسير لصالحي، ومن أجل مجدي الشخصي». هؤلاء السيدات متسلطات ومغرورات ومهووسات بالمكانة الاجتماعية والوظيفية. وإذا أقحمت في

منافسة مع ملكة منهن، فحذار؛ فوجود خصم يجعلها تشحد مخالبها. تُحذر ماريانا بوكاروفا من ذلك قائلة: «إن فكرة خسارة المنافسة يمكن أن تخرج أسوأ ما فيهن حَقّاً، مثل الكذب وادعاء الفضل في أعمال أجزها الآخرون»، وبالنسبة لهذه النوعية من الناس لا شيء محظور.

3. **يكفيها دوماً الحديث عنِّي... ما رأيك بي؟** إذا كانت السيدة المعنية توجه دفة كل حوار موضوع ليدور حولها هي، فمن المحتمل جدًا أن تكون من أولئك الملكات. تقول سوزان كروس ويتبورن: «يجب أن يكون كل شيء من وجهة نظرهن، وحتى مجرد الدردشة العابرة دائمًا ما تصبح قصة عنهن».

4. **هل هذا يظهرني رائعة؟** غالباً ما تكون ملكة القلوب معجبة بنفسها جدًا، وتنفق الكثير من الوقت والمال على الملابس والشعر والمكياج، لتبدو كأنها طاووس صغير، وسرعة التأثر بالإطراء؛ لأنها لا تشعر بالثقة البتة وغالباً ما تكرر المحاديلات التي قالها لها أشخاص آخرون لتفاخر بإنجازاتها، وإذا لم تكن المحاديلات والإنجازات الفعلية كافية، فإنها ستختلق الأشياء ببساطة، فلا يهتزها شيء، ولا حتى عواصف الواقع العاتية، ولا يقتصر الأمر على الرضا بالثناء على مظهرها الخارجي، بل غالباً ما تكون نشيطة جدًا على وسائل التواصل الاجتماعي؛ حيث تسعى للحصول على القبول والاهتمام اللذين تتوق إليهما على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.

5. **سوف تشعرين بالاستياء بعد تعاملك مع إحداهن.** إحدى الطرق الرئيسية في كشف ملكة القلوب هي مراقبة شعورك بعد التعامل مع هذه المرأة. تقول سوزان كروس ويتبورن: «بلا شك، ستحاول أن توحى لك بأنك جزء منها، فهي تتفاخر بنفسها، وترفع من قدرها من خلال التقليل من شأن الآخرين». إذا خرجمت من حديثك مع هذه المرأة فتشعرين بالسوء أو الإهانة أو التهميش بطريقة ما، فالاحتمال الوارد هنا أنك تتعاملين مع واحدة منهن.

6. **رد فعلها عنيف على أي نقد:** لا تستطيع ملكة القلوب تحمل النقد، فنفسها هشة للغاية، وسوف تتصدى بشدة لأي شخص يوجه، ولو انتقاداً صغيراً لها، أو إلى عملها. تقول سوزان:

«متحفزة دائمًا بكل حواسها للكشف عن أي مظهر قد يشي بالتخلي عنهن أو عدم الولاء لهن».

عندما تهاجم الملكة

إثارة المتابع؛ هذا ما تفعله ملكة القلوب، فلا تتبع إستراتيجيات محددة حول من تهاجم، وكيف (باستثناء أنها لن تهاجم من يشغل منصباً أعلى منها مطلقاً). ويمكن أن تكون هجماتها ضاربة، وإذا أردنا أن نتحدث بلغة علم النفس، فمثل هذه المرأة نرجسية أو على الأقل لديها ميل نرجسي؛ فهي غير مستقرة عاطفياً، وإعجابها بنفسها مفرط، وليس عندها حدود لشيء. وهذا المزيج من الصفات السامة يمكن أن يجعل منها خصماً مخيفاً ومرعباً، وقد يغريك ذلك بترك كل ما تعتقدين به وراء ظهرك، وفعل ما بوسعك لإرضائهن؛ لأنك تعرفين أنك ستواجهين عواقب وخيمة إن لم تفعلي ذلك.

تعويذة الحماية: أسلوب جليسه الأطفال

تجذب ملكات القلوب عادةً الشخص الاتكالي، والذي يسعى لإرضاء الآخرين، ومن ينحذنون أمام إرادتهن واسترضائهن. فإذا اتصفت بأي من هذه الصفات، (مثلي أنا) فاحذرى إلا تكوني من أتباع إحدى ملكات القلوب. من الطرق الجيدة للتعامل مع ملكات القلوب (النرجسيات)⁷ هي أن تستدعى جليسه الأطفال الحكيمه في داخلك. تخيلي أنك تعتنين بطفلك، فقد تعيشين كابوساً أثناء رعاية الطفل، فربما يصرخ، ويرفض النوم، ويُلقي الأشياء، ويغلق باب الحمام على نفسه. كيف ستتعاملين مع هذا الموقف؟ ليست لديك سلطة تأديب الطفل أو معاقبته، لكنك لا تزالين بحاجة إلى بسط نفوذك والسيطرة على الموقف. فهذا مثال جيد للتعامل مع أي هجوم من ملكات القلوب.⁸ يُعد التعامل بالهدوء الممزوج بالحزم مع هؤلاء السيدات مثاليّاً، وإذا استطعت تجنبهن، فهذا أفضل.

عندما تواجهين مع إحدى ملكات القلوب، فعليك توضيح أنك لست متباعدة المشاعر، ولكن لا يمكنك إدخال أية عواطف في الموقف؛ لأنها ستتغذى على ذلك. وبالمثل، تجنبي انتقاد

تصرفاتها أو اتهامها بأي شيء، لأن ذلك قد يؤدي إلى دخولها في دوامة من ردود الفعل العنيفة، ولن ترغبي في الدخول في معركة معها. بدلاً من ذلك، تناصح الدكتورة سوزان كروس ويتبورن بمناشدة جانبها العقلاني.

هناك بعض الإستراتيجيات التي يمكنك استخدامها للتعامل معهن في العمل:

1. **«ساعديني حتى أساعدك».** إن ملكات القلوب دائمًا مهتمات بتطوير صورتهن وتحسينها؛ لذلك، صوغي طلبك بما يجاري مصالحهن الخاصة. وفي هذا الصدد تناصحنا سوزان وتقول: «ابحثي عن طريقة تظهرهن بمظهر جيد»، فعلى سبيل المثال، يمكنك القول: «أود الحصول على رأيك في هذا الأمر، وإذا كنت تشعرين بالراحة في التحدث نيابةً عنِي في الاجتماع، فسأكون ممتنة حقًا، فأنا أعلم أن الإدارة تحترم رأيك، وأنهم يحبون العمل الجماعي والتعاون. فكري في الأمر، هكذا يحصل الجميع في هذه الشركة على ترقيات».

2. **«هل كنت تمارسين الرياضة؟».** الإطراء وسيلة فعالة لاسترضاء ملكة القلوب. في الواقع، يمكن أن يمنحك الإطراء بعض السلطة عليها؛ لأنها متغطشة جدًا له، أخبريها بأنها تبدو رائعة، أو أخبريها بأنك أحببت عرضها التلفزيوني أو منشورها على الإنستجرام، وسوف تتبع الطعم.

3. **« رسمي حدودًا لينة».** تحتاجين إلى أن تكوني هادئة ولطيفة وحازمة عند وضع حدود مع الشخصية النرجسية، تجنبي المشاعر أو الانفعالات أو أي شيء شخصي. وبدلاً من ذلك، اشرحِي الحقائق، وفسري كيف يؤثر سلوكها وتصراتها على عملك - على سبيل المثال - تستطيعين قول: «يسعدني دائمًا أن أسمع منك، ولكن عندما سألتني عن حياتي العاطفية خلال عرض فكري في الاجتماع، تشتت تركيزك في العمل، وأنا أسعى إلى أن ينظر إلي الآخرون بنظرة احترافية، وأعلم أنك لم تقصدِي شيئاً، لكنني حساسة جدًا تجاه مثل هذه الأمور».

4. «**ضعي حدا فاصلاً**». لنفترض أن صديقتك النرجسية تستمر في إثارة موضوعات حياتك العاطفية في المجتمعات، فأنت بحاجة إلى اتخاذ إجراء حاسم. تنصحك الدكتورة ماريانا بوكاروفا في هذا الموقف قائلة: «وُضْحِي حدودك، ووُضْحِي عواقب تجاوزها، ثم نفذ ما توعدت به إن أصرت على تجاوزها... فهذا سيظهر لها أنه لا يمكن استغلالك».

تذكري أنه من الأفضل تجنب انتقاد تصرفات الشخصية النرجسية، لذلك لا تلمحي بأن أفعالها خاطئة أو سيئة؛ فكل ما تريدينه أن تتوقف هي عن ذلك. على سبيل المثال، يمكنك أن تقولي لها: «كما أخبرتِ من قبل، يصعب علىَ العمل عندما تتحدين عن حياتي الشخصية أمام مدربنا، ويهمني جدًا ألا يتكرر هذا الأمر بعد الآن. فكرت في التحدث مع قسم الموارد البشرية، لكن أحسست أنه من الأفضل التحدث معك أولاً. أعلم أنِّي شخصية محترمة، وأقدر علاقتنا، ولكن من فضلك لا تثيري هذه الموضوعات مرة أخرى».

قد تحاول صديقتك النرجسية أن تؤجج شعورك بالذنب لرسمك الحدود، أو أن ترد بقصة درامية، استمعي إليها، ولكن تمسكي بما وضعت من حدود.

المكيافيليات

يؤلمني نوعاً ما استخدام اسم مكيافيلي بهذه الطريقة،⁹ لكن علماء النفس حددوا في الواقع المكيافيلية بأنها نوع من أنواع الشخصيات. ويتميز هذا النوع من الشخصيات بأنهم خبراء في التلاعب، ويستخدمون عواطف الآخرين للسيطرة عليهم.

تتسم ذوات الشخصية المكيافيلية بالقسوة، وانعدام الضمير، مثل ملكات القلوب تماماً، لكنهن أخطر بكثير؛ ويمكن اعتبارهن المعادل لما يكل كورليوني رابط الجأش، في مقابل أخيه سوني المتهور الذي يعادل هنا ملكات القلوب (شخصيات من فيلم العراب)، فهن يمتلكن بمستويات عالية من الذكاء العاطفي، ويستخدمن الضعف والغضب والأذى طريقةً لخلق الولاء، واستخلاص المعلومات، وإخضاع الناس لإرادتهن. وعادةً ما يتصفن بأنهن جذابات وذكيات وساحرات. تصفهن الدكتورة سوزان كروس ويتبورن بأنهن يمتلكن دائمًا

مجموعة صغيرة من الأتباع المخلصين، لكن المكيافيليات لسن مخلصات لأحد، إنهم يبحثون عن شخص واحد فقط، وكل شخص آخر بالنسبة لهن هو قطعة شطرنج، والمكيافيليات يلعبن للفوز دائمًا.

غالبًا ما يظهر هجوم المكيافيليات من العدم، أو يأتي من امرأة كنت تعتقد أنها صديقة مقربة. تحدّر الدكتورة ماريانا بوكاروفا منها: «يمكنهن العمل بشكل جيد مع زملائهن، ويمكن أن يكنّ دودات وساحرات، ثم ينقضن عليهن بطريقة شريرة وغير متوقعة. ومن دون الشعور بالندم يسرقن كل فكرة لدى زميلاتهن، وينشرن الشائعات المغرضة عنهن، ويخدّعن على طول الطريق إلى القمة المهنية»، وكل هذا بدم بارد، ومن دون بوصلة أخلاقية، وبطبيعة شريرة ومتعطشة للسلطة؛ فالغاية تبرر الوسيلة بالنسبة للمكيافيليات.

كشف المرأة المكيافية

التعرف على امرأة مكيافية ليس بالأمر السهل؛ فهي بارعة في التقمص والعمل في الخفاء، ولكن هناك بعض العلامات التي تكشف حقيقتها، فإذا بات من الممكن تحديد الشخصية النرجسية من حديثها، فإن أفعال المرأة المكيافية هي التي تكشفها.

1. هل غيرت تسيرحتك؟ المكيافيليات هن سيدات التملق، يتقدّن التعامل مع الغرور واستخدام المجاملات لاسترضاء الناس وكسب ودهم. اعتقاد مكيافيلي أن التملق هو سمة مميزة للمخادعين، ورأى أن المبالغين في الثناء يُشكلون خطورة كبيرة على الأمير، حتى إنه كتب فصلاً كاملاً في كتابه للأمير عن: «كيفية تتجنب المتملقين» (الفصل الثالث والعشرون، MPE). وهذا لا يعني أنه إذا أثني شخص ما على عمله أو قال شيئاً لطيفاً له، فيجب أن تردي عليه بريبة شديدة، لكن انتبهي إلى من يمدحك، ومتى يفعل ذلك.

2. ذات الوجهين. هل تنتقد هذه المرأة الرئيس في غيابه ثم تقضي ساعات في الدردشة معه؟ هل تنتقد الإدارة العليا سراً لكنها تصمت وتتجنبهم أو حتى تدعهم علانية؟ إذا قالت المرأة شيئاً في السر، وشيئاً آخر في العلن، فمن المحتمل أنها مكيافية.

3. **ترى الناس بأسوأ صورة.** توصي الدكتورة سوزان كروس ويتبورن بالاستماع إلى كيفية حديث المرأة المكيافيلىية عن الآخرين، تقول موضحةً: «يبدو انعدام ثقتها بالآخرين جلياً من خلال كلماتها، فهي تعتقد أن معظم الناس سيئون في الأساس»، وفي كل الأحوال، كل بئر تنضح بما فيها، فإذا افترض شخص ما أن الآخرين مخادعون أو حاقدون أو غير واضحين، فهذا مؤشر قوي على حقيقتهم هم أنفسهم.

4. **وابل من الأسئلة.** نيات المرأة المكيافيلىية وراء الدردشة غالباً ليست ببريئة؛ إنها تريد التسلط عليهِ، وهذه هي الطريقة التي تحصل بها على هذه القوة عن طريق استخلاص المعلومات منك. إذن، هل تواصل طرح الأسئلة عن تجاربكِ أو عواطفك السلبية؟ هل تتكلّم بالسوء عن مديركِ أو زميل لكِ في العمل، في محاولة لتحريضكِ ضدهما؟ هل تبحث دائمًا عن القيل والقال أو عن قصص تجارب العمل السيئة؟ هل تسأل أسئلة شخصية غير لائقة؟ إذا كانت أحاديث زميلتكِ تدور حول هذه الأشياء السيئة، ولا تهتم بما هو بناء أو إيجابي، فاحذر؛ لأن المشاعر المؤلمة والضعف وضعف الثقة بالنفس هي ميدان المرأة المكيافيلىية المفضل.

5. **لماذا أخبرتها بكل ذلك؟** إذا كنتِ تخرجين من محادثة هذه المرأة وتشعررين بأنك قلتِ أكثر مما كنتِ ترغبين في قوله، أو إذا وجدتِ نفسكِ تفعلين شيئاً لستِ متيقنة حقاً بأنه في مصلحتكِ بناءً على اقتراح من زميلة لكِ، فالاحتمال هنا أنك تتعاملين مع شخصية مكيافيلىة.

تعويذة الحماية في مواجهة ذات الوجهين

ثحب النساء المكيافيلىيات العمل في الظل؛ لذا اثبتتى تحت ضوء الشمس، وحاولي تجنب المواقف الفردية مع هؤلاء النساء؛ لأنهن سوف يحاولن استغلال ذلك لانتزاع معلومات منكِ أو التلاعب بكِ بطريقة ما، ولكن إذا لم يكن بد من التعامل مع المرأة المكيافيلىية، فهناك بعض الحيل التي يمكنك الاستفادة منها:

1. الصمت طوق النجاة. تحدي بأقل قدر ممكن مع المرأة المكيافيلية، ولا تقدمي لها معلومات حول طموحاتك أو آرائك حول الزملاء، أو مخاوفك، أو شكوكك، أو أي شيء آخر. أية معلومة تعطيها لها ستستخدمها ضدك. يُحذر مكيافيلي قائلًا: «بمجرد أن تفصح عما يدور في عقلك لشخص ناقم، فقد أعطيته الأداة التي... يمكنه استخدامها للبحث عن كل منفعة له»... (الفصل التاسع عشر، MPE).

2. أظهري أنك إنسانة طيبة لا ترين سوى الخير في الآخرين. عندما تتحدين إلى امرأة مكيافيلية، أظهري لها أنك إيجابية للغاية، وتحبين الجميع، وأظهري أنك متعاطفة جدًا مع ما تمر به، وعن تجربتها السيئة مع الزميل راسل. ما تعرفيه عنه أنه دائمًا شخص طيب تجاهها، لكن يبدو موقفه معها فظيعًا، وترتدين حًقا أن تتحسن الأمور، وأنهي الحديث هنا.

3. ساعديني لأساعدك بدورك! تماماً كما هي الحال مع ملكة القلوب، إذا استطعت إقناع المرأة المكيافيلية بأن نجاحك يعود بطريقة ما بفائدة لصالحها، فهذا مثالٍ.

تنصّنا الدكتورة ماريانا بوكاروفا قائلة: «حاولي قدر الإمكان تهيئة بيئـة عمل تكون مفيدة لك ولها»، وفي المرة المقبـلة عندما تبعـد مصالـحـها، جـهـزي حـماـية لـنـفـسـكـ.

4. اضـبـطي تـعـبـيرـاتـكـ وـلا تـظـهـرـيـهاـ. تـشـئـ النـسـاءـ المـكـيـافـيـلـيـاتـ هـجـمـاتـهنـ فيـ لـحظـاتـ مـهـمـةـ أـمـامـ أـشـخـاصـ مـهـمـينـ بـطـرـقـ لاـ تـتـوقـعـيـنـهاـ. ماـ يـمـيزـهـنـ هوـ أـسـلـوبـ الـهـجـومـ الـخـاطـفـ. إـذـاـ هـاجـمـتـكـ اـمـرـأـةـ مـكـيـافـيـلـيـةـ فـجـأـةـ فـحاـوليـ أـلـاـ تـظـهـرـيـ أـيـةـ مـشـاعـرـ، وـاعـتـمـدـيـ طـرـيـقـةـ الـلـاعـبـ الـذـيـ يـخـفـيـ أـورـاقـهـ بـاحـتـرـافـ. لـنـفـتـرـضـ جـدـلـاـ أـنـكـ وـتـلـكـ الـمـرـأـةـ تـخـوـضـانـ نـقـاشـاـ مـعـ الـمـدـيرـ حـولـ مـنـ يـجـبـ أـنـ يـقـودـ مـشـرـوـعـاـ مـاـ، وـفـجـأـةـ قـالـتـ شـيـئـاـ مـثـلـ:ـ «ـحـسـنـاـ، إـذـاـ عـمـلـ جـوـ فـيـ الـمـشـرـوـعـ، فـنـحـنـ جـمـيـعـاـ نـعـلـمـ أـنـكـ تـرـغـبـيـنـ فـيـ أـنـ تـعـمـلـيـ فـيـهـ...ـ يـبـدـوـ أـنـكـ تـتـحـاـيـلـيـنـ دـائـمـاـ عـلـىـ إـيـجادـ طـرـيـقـةـ للـعـلـمـ مـعـ جـوـ...ـ»ـ،ـ فـهـذـاـ أـسـلـوبـ مـنـ أـسـالـيبـ الـهـجـومـ الـتـقـلـيـدـيـةـ عـنـ الـمـرـأـةـ مـكـيـافـيـلـيـةـ،ـ وـرـبـماـ تـرـيـدـ مـنـكـ التـرـاجـعـ حـتـىـ تـتـمـكـنـ هيـ مـنـ الـاستـحـواـذـ عـلـىـ الـمـشـرـوـعـ لـنـفـسـهـاـ؛ـ لـذـاـ تـجـبـيـ الغـضـبـ أـوـ الـدـفـاعـ،ـ وـالـجـئـيـ إـلـىـ الـحـزـمـ وـالـوـضـوـحـ،ـ وـالـأـهـمـ مـنـ ذـلـكـ كـلـهـ،ـ لـاـ تـجـعـلـيـهـاـ تـرـىـ أـنـكـ مـسـتـاءـةـ أـوـ مـضـطـرـبـةـ عـلـىـ الـإـطـلـاقـ.ـ رـدـيـ عـلـيـهـاـ:ـ «ـأـنـاـ أـسـتـمـتـعـ حـقـاـ بـالـعـلـمـ مـعـ جـوـ،ـ فـأـنـاـ أـحـتـرـمـهـ بـصـفـتـهـ

زميلاً، ونعمل معًا بطريقة جيدة جدًا، وبالفعل أود أن أكون في هذا المشروع». إذا استمرت التلميحات، فاسأليها صراحةً: «ما قصدك من كل تلك التعليقات، وكأنك تلمججين إلى شيء عن علاقتي بجوجو؟». تذكرني أن النساء المكيافيليات لا يحبذن العمل تحت الضوء؛ ولا المواجهة على الإطلاق.

5. شبكة العلاقات. تختبئ المرأة المكيافيلية خلف شبكة إستراتيجية من الحليفات ليتحققن رغباتها نيابة عنها، لذا احرصي على وجود أصدقاء وزملاء على علم بالوضع الذي أنتِ فيه، ونوع الشخص الذي تتعاملين معه؛ فهذا سيثير بعض الشكوك والمقاومة لאי شائعات أو تكتيكات تستخدمها المرأة المكيافيلية، كما يمكن أن يكونوا مصدرًا للمعلومات حول أي شيء يمكن أن تخطط المكيافيلية له.

يمكن أن تمثل المرأة المكيافيلية خصماً مخيفاً في بيئة العمل؛ حيث سرعان ما يصعد نجمها بسرعة، و تستطيع الحفاظ على موقعها في السلطة فترةً من الزمن على عكس ملكات القلوب، وهي غالباً ما تحظى بشعبية كبيرة في جميع أرجاء محظوظ العمل؛ فيرتبط بها الآخرون عبر التلاعيب العاطفي الذي تتقنه؛ فيحبها الناس، ويتفانون من أجلها ومن أجل حمايتها.

ومع ذلك، وبغض النظر عن مدى براعتها الإستراتيجية، عندما تسقط، فإنها تسقط بقوة. تذكري أن المكيافيلى المفضل لدى مكيافيلى نفسه، تشيزري بورجيا، 10 لقي نهاية مأساوية عندما تولى شخص ما كان قد ظلمه زمام السلطة، وأصبح البابا، وصار شغله الشاغل هو إسقاط تشيزري.

في النهاية، الشخصية المكيافيلية تعاني الضعف والوحدة، وبسبب ميلها إلى حياكة المكائد والألاعيب، فإنها تخلف وراءها سلسلة طويلة من الأعداء، كما تمنعها حساباتها الفكرية من تكوين أي نوع من العلاقات أو الروابط الحقيقية، وهذا يعني أن تلك المرأة المكيافيلية التي تتعاملين معها قد ترتفق إلى مكانة عالية جدًا، ولكن عندما تسقط، فلن يكون سقوطها هادئاً.

الجانب المظلم للإرشاد الوظيفي

تحدثت كثيراً عن أهمية العثور على مرشد بالنسبة للنساء، لكن القصة لا تنتهي دائمًا نهاية سعيدة؛ فقد تمارس بعض المرشدات أساليب ملتوية، ويمكن بأن يُسبب ذلك مشكلات كبيرة، خاصة إذا كنتِ المتدربة، وكان مرشدك مشرفاً عليكِ أو رئيسكِ في العمل، فكما أفادت العديدات من الموظفات بأن علاقتهن بالمرشدات والمديرين أكثر تعقيداً بكثير مقارنة بالرجال.¹¹ وتكمِّن المشكلة في أنه عندما يدعمكِ مرشد أو مدير سيء، فسيشعر غالباً بأن له حقاً وسلطة عليكِ. ونظراً لتصور أن السلطة التي تمتلكها النساء في أماكن العمل أقل من سلطة الرجال، ويفترض بهن بذلك كل ما لديهن في سبيل العمل الجماعي ودعم الآخرين، فمن المتوقع أن تكون نتائج الإرشاد والإدارة المتعلقة بهن قاسية، وغالباً ما يتعرضن لمواقف؛ حيث يقول لها المرشد أو المدير: «أنا من صنعتك، أنتِ مدينة لي».

مشاعر الألم الذي ينتابك في مثل تلك المواقف مشابهة لمشاعر الأمير الجديد؛ لاحظ مكيافييلي أن الأشخاص الذين يساعدون أميرًا جديداً على الوصول إلى سدة الحكم في كثير من الأحيان ينتهي بهم الأمر إلى الشعور بالاستياء منه، أو الانقلاب عليه. كتب عن ذلك: «لا يمكنك الحفاظ على أولئك الأصدقاء الذين وضعوك على عرشك الجديد بسبب عدم قدرتك على إرضائهم بالطريقة التي يتوقعونها...» (الفصل الثالث، MPE).

لقد شهدت هذا يحدث في الصحافة مراراً وتكراراً، فإحدى النساء اللاتي تحدثت إليهن من أجل هذا الكتاب، التي سأطلق عليها اسم جورجيا، دعمتها مديرتها المرشدة دعماً كبيراً في وقت مبكر من حياتها المهنية، في ذلك الوقت. كانت تعمل جورجيا لحسابها الخاص، وبدأ أحد مرشداتها في المجال - وهو محرر في مؤسسة معروفة - يسند إليها كثيراً من العمل المتعلق بقصص تهم الثقافة الشعبية، والتي تعتبر عادةً تقارير من العيار الخفيف إعلامياً مثل: انفصال المشاهير أو الموضة أو التزاعات الساربة في وسائل التواصل الاجتماعي، وهذه مهام شائعة للمبتدئين في عالم الصحافة، وعندما أتيحت لها وظيفة مراسلة بدوام كامل، ساعدتها مرشدتها في الحصول عليها. كان ذلك بمثابة حلم تحقق لجورجيا؛ وظيفة

لطالما أرادتها ومديرة أحبتها! وغالباً ما خرجتا معاً للترفيه عن نفسيهما خارج أوقات الدوام، ولكن بعد نحو عام، بدأت جورجيا تشعر بأنها محصورة في أسلوب العمل ذاك، وأرادت أن تتطور مهنياً، وشعرت بأنها مستعدة للتعامل مع موضوعات أكثر جدية.

لاحظت في عدة حالات أن هذا كثيراً ما يحدث مع النساء في عالم الصحافة، أما عندما يكون أداء الرجال جيداً في التقارير البسيطة تلك مع بداية مشوارهم المهني فغالباً ما يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بالإبداع، وبالتالي يكافأون بكل أنواع المهام رفيعة المستوى، وفي الجهة المقابلة عندما تتفوق النساء في التقارير البسيطة نفسها، غالباً ما يُحصر عملهن بتنفيذ تلك التقارير فقط، وبما أن هذا العمل يُصنف تحت بند المهام الخفيفة؛ لذلك انتاب جورجيا القلق من حدوث ذلك معها.

ولكن بما أن جورجيا هي صديقة للمديرة؛ ذهبت للتحدث معها حول الأمر، وأبدت رغبتها في الانتقال إلى إعداد التقارير الصحفية حول موضوعات أكثر أهمية، لكن لم يسر النقاش جيداً. قالت المديرة لجورجيا إن رغبتها في إعداد تقارير إخبارية أكثر جدية خيار خاطئ؛ لأن القصص البسيطة الساربة في الحياة الاجتماعية هي التي يتذكرة الناس، ونبهت جورجيا بفظاظة أنها مديرتها، ويجب على جورجيا إعداد تقارير صحفية عما تكلفتها به فقط. واختتمت المديرة حديثها بالقول إن مهامها لن تتغير، وإذا أصرت على تغيير هذا المجال، فبإمكانها أن تبحث عن وظيفة أخرى في مكان آخر.

صدمت هذه المحادثة جورجيا جداً، ولكن أكثر ما أزعجها هو احتمال بقائها صحفية هامشية مدى الحياة، فبدأت تسعى للحصول على مهام أكثر جدية من محررين آخرين، ويعتبر هذا خرقاً كبيراً للبروتوكول في مجال الصحافة. لقد توقفت مديرتها عن التحدث إليها، وحاولت حتى طردها بسبب عصيان الأوامر، ومن ثم هدأت الأمور، لكن جورجيا تركت تلك الوظيفة سريعاً.

على ما يبدو، لم يجاهه الرجال الذين عملوا مع هذه المديرة هذه المشكلة، بل تألق العديد منهم خلال عهدها، لكن عدداً من النساء اللاتي عملن تحت إشرافها عانين الشعور بسلطتها

عليهن؛ فتواصلن مع جورجيا لعلها تخبرهن كيف يتعاملن مع الموقف.

«انتبهي، فأنا مدیرتك».

كيف تعرفيين أنك تتعاملين مع مرشدة أو مدیرة سيئة؟ ابحثي عن بعض الإشارات الرئيسية:

1. **للفرصة تكلفتها**. الطبيعي أن تدعمك مرشدتك أو مدیرتك بقوة، وفي الأحوال الممتازة تفتح لك الأبواب، وتوسّع آفاقك المهنية، لكن ماذا لو واجهت موقفاً مختلفاً؟ ماذا لو وجدت أن مرشدتك أو مدیرتك تتربط عزيمتك عن خوض تجربة بحد ذاتها، أو تمنعك من سلوك مسار وظيفي معين؟ فهذا ربما يشير إلى أنك تتعاملين مع مدیرة سيئة.

2. **تقلل من شأن مشاعرك**: عندما تواجهين مشكلة أو موقفاً مزعجاً، وتلجهين إلى مرشدتك أو مدیرتك، فمن المحبط أن تُقابلِك بانتقاد مشاعر غضبك أو ضيقك. تُشير الباحثة في مجال الأنواع الاجتماعية جوان سي. ويليامز إلى انتشار هذه الظاهرة في مختلف المهن، تقول: «تنزعج الموظفات الأكبر سنّاً من الموظفات الأصغر منها، ويطالبن بضرورة التخلِّي بقوة أكبر، ومواجهة المشكلة بشجاعة كالرجال، ما يُثير استياء الشابات». تقول جوان إن الموظفات الأكبر سنّاً تعرضن للتمييز أو التوجيه المهني المُجحف في بداية حياتهن المهنية، ما شكل مواقفهن الحالية، وربما يعتقدن أنهن يُقدمن خدمةً لك، ويقوين من شكيمنتك، لكن وضحى لهن أن هذا تصور خاطئ تماماً.

3. **تقف في طريقك وتقول: «افعلي ما يطلب منك»**. عندما تطمحين للنمو والتقدم في حياتك المهنية، وتواجهين ردة فعل دفاعية من مرشدتك أو مدیرتك، أو إصرارها على توجيهك كما تريده، أو حتى محاولة عرقلة تقدمك، فهذا مؤشر قوي على أنك تتعاملين مع مدیرة سيئة. قد يكون السبب وراء ذلك هو شعورها بأنك أصبحت عنصراً مهمّاً ومفيداً في موقعك الحالي، وأن تطورك مهنياً لا يصب في مصلحتها؛ لذلك من المهم التصرف بحكمة للخروج من هذا الموقف بأسرع وقت ممکن.

تعويذة التخلص من المديرة الدينية

لا داعي للقلق إذا وجدت نفسك تحت سيطرة مديرية سيئة! ففي الواقع، يمر العديد من الأشخاص بتجربة مماثلة خلال حياتهم المهنية، ولحسن الحظ، هناك طرق عدة للتعامل مع هذه المواقف ومن ثم الإفلات منها. وأهم نصيحة هي الحفاظ على هدوئك والتوالى بفاعلية مع الآخرين. إليك بعض الخطوات التي يمكنك اتباعها:

1. استخدمي تكتيك الأخطبوط: ما أعنيه هو أن تتحركي بكل اتجاه ممكن، فأنت بحاجة إلى دعم وإرشاد الآخرين، خاصةً إذا كانت مرشدتك أو مديرتك الحالية لا تقدم لك الدعم، أو حتى تُحاول عرقلة تقدمك، لكن خلال محادثاتك مع الداعمين والمرشدين المحتملين، لا تسيئي إلى مديرتك، واكتفي بقول إن دعمها لا يقدر بثمن، لكنك ترغبين في التوجه نحو مسار مختلف، وستقدررين النصائح حول كيفية القيام بذلك.

2. تحدني معها: لا تتردد في التعبير عن رغباتك المهنية لمرشدتك أو مديرتك، وتحديني معها بالمنطق، واتركي العواطف جانبًا. تسعى المديرة للسيطرة عليك، لكن تذكر أنك صاحبة القرار في حياتك المهنية ولديك كل الحق في توجيهها حيثما تريدين، ولست ملزمة بالحصول على موافقة مديرتك أو إعجابها بقراراتك، إذا واجهت اعتراضًا من جانبها، فاستمعي باحترام ووضعي موقفك بهدوء وثبات، وعُبّري عن امتنانك لتوجيهاتها ودعمها، وأكدي رغبتك في الحصول على تأييدها في خطوتوك التالية من حياتك المهنية. توعي أن تبدي تصرفات عاطفية، أو تحاول قول ما يثير مخاوفك، أو ما يشينك عن قرارك، لكن حافظي على رباطة جأشك ووضوح موقفك، وأخبريها ببساطة أنك تقدررين ما تقول، لكنك مصممة على اتباع ما هو صواب بالنسبة لك.

3. ارسمي حدود علاقاتك المهنية منذ البداية: تقول جورجيا إنها عندما تتذكر حكايتها مع مديرتها، تدرك بوضوح أن حدودها المهنية كانت فضفاضة وغير مناسبة، فقد ظنت أن غياب الحواجز أو الحدود التقليدية مع رئيسة العمل سيمنحها نفوذًا أقوى في تلك العلاقة، فضلاً عن أنها أحبتها حقًا، لكن عندما وُضعت تلك العلاقة على المحك، مارست مديرية

جورجيا سلطتها عليها، مستخدمة حقها الكامل في ذلك، وهكذا تحولت اللحظة التي كان ينبغي لها أن تكون لحظة تطور مهني إلى موقف خيانة شخصية درامي حزين، وكادت جورجيا تخسر وظيفتها.

يُعدُّ الكثير من المواقف مع المديرة أو المرشدة السيئة تطوراً طبيعياً خلال المسيرة المهنية؛ فشيء طبيعي أن يوجد مرشدون في محيط العمل يعلمونك المهارات القيمة، ثم تتفوقين عليهم لاحقاً. كما أن رغبة المرء في توجيه الآخرين نحو ما يعتقد أنه الأفضل أمر طبيعي أيضاً، فلو عَدَ ذلك جريمةً، ما وجدنا أي والد خارج السجن! يُشبه دور المرشد أو المدير أحياناً دور الوالد، ومن الطبيعي وحتى من المفهوم أن تختلط تلك المشاعر قليلاً عندما تستعددين للطيران خارج العش.

عندما تتعاملين مع مديرتك السيئة، فمن المهم أن تتمسكي ب موقفك، مع الحفاظ على شعورك بالامتنان لما قدمته لك. تُخبرنا جورجيا بأنّها لو لا مديرتها السيئة، ما كانت لتصبح مراسلة صحفية، أو تُشجع على الإبداع في عملها. وتعترف بأنها تأسف بشدة للطريقة التي انتهت بها الأمور، فهي تدين بالامتنان الكبير لمديرتها. تذكرى أنه في فيلم حرب النجوم عندما أزال لوك سكاي ووكر قناع دارت فيدر، وجد وجهها إنسانياً لطيفاً تحت ذلك القناع البلاستيكي المخيف. إذن مرشدتك ومديرتك في العمل لا تزال بطلتك الرائعة، وإن نجحت الأسلوب الملتوية في بعض الأحيان في السيطرة على أفضل ما في علاقاتنا، فحافظي على احترام مرشدتك، واسكريها، ثم غادري.

مكيافيلي والطرق الملتوية

تكمّن مشكلة الطرق الملتوية في فاعليتها، وبصراحة كان من أكبر مخاوفي أثناء تأليف هذا الكتاب هو تساؤلي: هل حقاً مكيافيلي يبرر السلوك الشرير؟ وإذا كان الأمر كذلك، فماذا يجب أن أفعل حيال ذلك؟ فروحى المحبة لمدينتي ومهنتي الإذاعية، ولإنسانية الشاعرة إميلي ديكنسون، لا تتوافق مع فكرة أن أخبر الناس بأنهم يجب أن يكونوا مخادعين وغدارين ليكونوا أقوىاء، لكنني صممت على قول حقيقة ما قاله مكيافيلي، ثم شعرت

بارتياح كبير عندما قرأت كتاب الأمير من جديد، صحيح أن مكيافيلي لا يدين السلوك الشرير، بل على العكس يقر في عدة مواضع أن قسوة القادة فعالة، فقد فرض تشيزري بورجيا - مع عنفه وخيانته - النظام على منطقة إيطالية مليئة بالفوضى، كما تغنى مكيافيلي بشاعرية عن هانيبال، الذي يُعد من أعظم القادة العسكريين في التاريخ. وينسب مكيافيلي الكثير من نجاح هانيبال إلى قسوته الإنسانية. يقول مكيافيلي: «مكتنه قسوته من قيادة جيش ضخم، شَكَّله من رجال من جنسيات مختلفة، للقتال في أراضٍ أجنبية، من دون أن تحدث أية خلافات بينهم أو ضد الأمير...» (الفصل السابع عشر، MPE).

شاهد نيكولا مكيافيلي بأم عينيه كيف يبدو الوضع مع الفوضى وانعدام القانون وتبعات ذلك على الناس، ولعل هذا ما يفسر تقديره عاليًا للنظام والاستقرار. فقد لاحظ أن القائد القاسي يمكنه إحلال النظام والاستقرار إذا عَمِّت الفوضى بواسطة إخافة الجميع وعدم التردد في فعل ما يلزم.

مع ذلك، يقول مكيافيلي بوضوح إن أميره المثالى ليس شريراً، وكتب: «لا يمكن اعتبار قتل المواطنين وخيانة الأصدقاء والافتقار إلى الشرف والشفقة والدين من محاسن الحاكم، فهذه وسائل تؤدي إلى السلطة، لكنها لا تمنح أي مجد» (الفصل الثامن، DTE).

من الناحية الإستراتيجية أيضًا، لم ير مكيافيلي أن الشر فكرة عظيمة؛ فالمؤامرات وسحق الآخرين والسلوكيات السامة تجعل الناس في نهاية المطاف عرضةً للخطر، قد يرتفق الأشرار إلى القمة، لكن دائمًا سيحدق بهم الخطر؛ لأن الأيام دول، وسيحيين وقت ما ويجدون أن الأشخاص الذين ظلموهم سوف ينتهزون أية فرصة للانتقام، كما حدث مع تشيزري بورجا؛ لذلك، يوصي مكيافيلي بأن يسحق الأمير الأشخاص الذين آذاهم، و«يتخلص منهم» للحد من التهديد (الفصل الثالث، DTE).

لكن التخلص من الناس لا يجدي نفعاً في بيانات العمل الحديثة (بغض النظر عما تقوله عن الشركات الأمريكية، فهي تمتلك العديد من المزايا)، لذلك دائمًا ما يكون الأمير القاسي

العصري معرضاً لخطر الانتقام من قبل شخص ما خدعاً أو أساء إليه، ثم تولى منصباً يمكّنه من الرد على ذلك الأمير القاسي.

أخيراً، يلاحظ مكيافيلي أن سبب لجوء الناس إلى الأساليب الملتوية هو شعورهم بالعجز، ويوضح أنها الملاذ الأخير للأمير الجريح. يقول: «في الواقع، يصبح الأمير شريراً في كثير من الأحيان بسبب الخوف الذي عاناه، وهذا يؤدي إلى حلقة مفرغة؛ حيث يدفع الخوف الأمير إلى البحث عن طرق تشعره بالأمان، ولكي يحقق ذلك يبرر لنفسه إلحاق الأذى بالآخرين، وبالتالي يأتي من ي يريد تدمير الأمير نفسه». 12

من السهل جدّاً أن تشعر المرأة العاملة بالإرهاق، وقد تبدو الأساليب الملتوية حلاً معقولاً لبعض المواقف الصعبة والظالمة خلال رحلة العمل، فالنظام الذي نعيش ونعمل فيه غير عادل، ويمكن لهذا أن يفسد أخلاق الناس، ويفقدهم صوابهم. تعيش في نفوسنا جميعاً بذور صغيرة من الأساليب الملتوية، لكن أن يتملّك الخوف والكراهية فهذا هو الضعف. ولقد أدرك مكيافيلي هذه الحقيقة، فأشار في نهاية كتاب الأمير تقريرًا إلى أن أعظم مورد للقائد يمكنه الاعتماد عليه: هو نفسه. وكتب: «أساليب الدفاع الوحيدة الجيدة والموثوقة والدائمة هي أن تعتمد على نفسك وعلى قيمتك» (الفصل الرابع والعشرون، DTE).

إن امتلاك النزاهة والتقييم الجيد للذات أكبر ميزة تكتيكية في أية معركة.

٩ أنتِ حرة في اختيار طريقك

نيكي ناكايماما: تقبلي ما لا ترينـه جميـلاـ، واعـثـريـ على سعادـتكـ.

«أـريدـكـ أـنـ تـأـخـذـ سـعـادـتكـ مـنـ مـحـنـتـيـ، فـلـقـدـ تـحـمـلـتـهـ بـشـجـاعـةـ، لـدـرـجـةـ أـنـنـيـ أـحـبـبـتـ نـفـسـيـ بـسـبـبـ شـجـاعـتـيـ، وـأـشـعـرـ بـأـنـنـيـ أـقـوـيـ مـاـ تـعـقـدـ».¹

- مـكـيـافـيلـيـ... فـيـ رسـالـةـ كـتـبـهـ عـنـ سـجـنـهـ وـتـعـذـيبـهـ

هـذـاـ الـكـتـابـ مـؤـلـفـ لـيـكـونـ دـلـيـلـاـ لـلـنـسـاءـ فـيـ عـمـلـهـنـ، وـدـلـيـلـاـ لـمـسـاعـدـتـكـ عـلـىـ إـيـجـادـ طـرـقـ للـنـجـاحـ دـاـخـلـ بـيـئـةـ صـمـمـتـ لـعـرـقـلـتـكـ، أـتـمـنـىـ أـنـ يـمـنـحـ مـحـيـطـ الـعـلـمـ مـسـاحـةـ لـلـنـسـاءـ حـتـىـ يـسـطـعـنـ الـازـدـهـارـ، وـيـجـدـنـ الـمـعـنـىـ الـحـقـيقـيـ لـذـوـاتـهـنـ، وـيـشـعـرـنـ خـلـالـ وـجـودـهـنـ فـيـهـاـ بـالـسـعـادـةـ وـالـإـلـهـامـ. حـطـمـيـ ذـلـكـ السـقـفـ الـزـجـاجـيـ، يـاـ صـدـيقـتـيـ! مـعـ أـنـ بـعـضـ الـأـسـقـفـ لـاـ يـمـكـنـ تـحـطـيمـهـاـ، أـوـ لـاـ تـسـتـحـقـ الـعـنـاءـ الـمـبـذـولـ لـذـلـكـ، وـلـقـدـ سـمـعـتـ هـذـاـ مـنـ الـعـدـيدـ مـنـ النـسـاءـ النـاجـحـاتـ الـلـاتـيـ تـحـدـثـ إـلـيـهـنـ مـنـ أـجـلـ الـكـتـابـ، وـقـدـ قـلـنـ: تـقـدـمـيـ! قـاتـلـيـ! اـبـذـلـيـ قـصـارـىـ جـهـدـكـ! وـإـذـاـ لـمـ يـجـدـ ذـلـكـ نـفـعـاـ، اـبـتـعـدـيـ، وـلـاـ تـهـدـرـيـ وـقـتـ حـيـاتـكـ الـثـمـينـ فـيـ مـنـاطـحـةـ سـقـفـ خـرـسـانـيـ وـضـعـهـ هـنـاكـ مـدـيـرـ ماـ يـعـبـثـ بـالـأـقـلـامـ، فـجـزـءـ أـسـاسـيـ مـنـ عـمـلـيـةـ النـجـاحـ، أـنـ تـعـرـفـيـ إـلـىـ أـيـنـ يـجـبـ أـنـ تـوـجـّهـيـ طـاقـتـكـ.

أـنـاـ شـخـصـيـاـ سـرـتـ فـيـ طـرـيـقـيـ الـخـاصـ عـنـ نـقـطـةـ حـاسـمـةـ فـيـ مـسـيرـتـيـ الـمـهـنـيـةـ، وـسـأـظـلـ مـمـتـنـةـ إـلـىـ الـأـبـدـ لـأـنـنـيـ فـعـلـتـ ذـلـكـ. وـبـالـنـظـرـ إـلـىـ الـورـاءـ، كـانـ هـذـاـ الـقـرـارـ مـنـ أـهـمـ الـقـرـارـاتـ الـمـحـورـيـةـ فـيـ حـيـاتـيـ الـمـهـنـيـةـ، وـفـيـ ذـلـكـ الـوقـتـ كـانـ أـمـرـاـ مـحـبـطـاـ وـمـخـيـفـاـ، وـكـلـ يـوـمـ كـنـتـ أـفـكـرـ بـقـلـقـ فـيـمـاـ لـوـ أـنـهـ قـرـارـ خـاطـئـ.

بدأت مسيرتي المهنية معدةً إذاعية، كما يفعل معظم الأشخاص في مجالِي، لكنني كنت أعلم دائمًا أنني أريد أن أكون صحفية. غير أن شيئاً مثل هذا يعتبر قفزة صعبة التحقيق. وصف زميل لي العملية بأنها شيء خيالي صعب التحقيق، لكنني كنت عازمة على المضي قدماً، كنت أبقى لأوقات متأخرة كل يوم تقريباً، وأغطي الأخبار بعد إنتهاء مهام وظيفتي الأساسية، وهذا يعني أنني قضيت الوقت بطوله في العمل، لكن الأمر استحق العناء، كنت أظهر على الهواء بانتظام، واكتسبت الخبرة، وقلت لنفسي إنني أدفع ثمن خبرتي.

بعد بضع سنوات من العمل، بدأت أشعر بأنني عالقة مكانِي، وفي كل مرة أتقَدَّم فيها لشغل منصب مراسلة في الشركة، يتَجاهلُونني. في إحدى المرات، تم تخطي ترقية لمصلحة رجل يصغرني بعده سنوات، ويبدو أنه لم ينجز كثيراً من أعمال التغطية الإخبارية، والتي تمكنت من إنجازها لأنني أعمل لساعات بعد الدوام لأوقات متأخرة. ولتعقيد الأمور أكثر، تمت ترقية إلى منصب محررة، مع زيادة جيدة في الراتب. أجل كنت أسير في مسار مهني رائع في الشركة، لكنه ليس المسار الذي أردته لنفسي، مسار المحرر لن يوصلني إلى أن أصبح مراسلة.

استجمعت أخيراً شجاعتي لمواجهة رئيسِي، فقد مضى على عملي في المؤسسة 4 سنوات؛ حيث قدمت خلالها تقارير إخبارية بانتظام في معظم الأوقات، وأخبرت رئيسِي بأنني أريد أن أكون مراسلة، وسألته إن كنت مرشحة مناسبة لمنصب المراسلة ذاك. ابتسما رئيسِي، وأخبرني بأن مناصب المراسِل الإخبارية تنافسية للغاية، وعلى الرغم من أن تقاريري كانت جيدة، فإنها تفتقر إلى التميز. قال إنه بإمكانِي الاستمرار في تقديم مواد للبث (العمل معدة للبرامج)، لكن على الأرجح لن أكون منافسة لأي وظيفة تحت لقب مراسلة.

دخلت في حالة يُرثى لها، وكانت مشوشة تماماً فيما يجب فعله. هل يجب أن أستقيل وأعمل عملاً حرّاً؟ كانت الفكرة مرعبة، فأنا أعلم مدى قلة الدخل الذي يوفره العمل الحر، وتملكني المخاوف من صحة ما طرحته مديرِي، من أن تقاريري ليست جيدة بما يكفي

لأنّمك من إعالة نفسي من خلالها، ثم كنت قد بلغت الثلاثين من عمري، وشعرت بأنّ هذا هو الوقت المفترض فيه أن أحصد ثمار النجاح. وقد حفّقت ذلك فعلاً بطرق عدّة: لقد حصلت على وظيفة جديدة رائعة، وأصبحت أخيراً أجني أموالاً مقبولة، كما كنت من معدّي البرامج التي تبّث على الهواء طوال الوقت. وهكذا اكتسبت كثيّراً من الخبرة في مجال التغطية الإخبارية، وأخيراً، كانت وظيفتي مدعّاة لفخري؛ فإنّ إخبار الناس بأنّي أعمل محرّرة في مؤسّسة إخبارية كبرى - حتى إن لم تكن الوظيفة التي أريدها - يبدو مثيراً للإعجاب. ولم يلّق بعزة نفسي أن أقول إنّي أعمل عملاً حراً، ترددت في الأمر لأسابيع، وفي النهاية فعلت ما تفعله أية امرأة راشدة ومسئولة تفكّر في عقبة من العقبات المهنية: اتصلت بأمي.

كان ردّ أمي صادماً، فقد قالت لي: «يبدو أنك بحاجة إلى الاستقالة يا عزيزتي».

استقييل؟! لم أتوقع أن أسمع هذا من والدتي، فقد تخيلت أنها سوف تنصّبني بالبقاء في الوظيفة الثابتة التي تؤمن لي لقباً وظيفياً رائعاً ومزايا عدّة، لا أن تشجعني على العمل في عالم الصحافة الحرة الذي يُشبه عالم التنانين المرعب.

رددت حينها من دون تفكير، ودّموعي تنهّم: «لا أستطيع الاستقالة، لا يمكن أن أكون في الثلاثين من عمري وأصبح عاطلة عن العمل. ماذا سأقول للناس؟».

سكتت أمي للحظة، ثم قالت: «وهل تعتقدين أنّ الأمر سيصبح أسهل عندما تبلغين الحادية والثلاثين؟».

بالفعل، كانت أمي سيدة حكيمـة، وتردد صدى كلماتها في رأسي لأسابيع، فقد علمت أنها على حق. وفرت أموالاً لمدة 6 أشهر، وبعدها ذهبت إلى مكتب المدير، وأخبرته بأنّي استقييل لأنّي أصبح مراسلة مستقلة.

وما أدهشني، أنه على الفور عرض عليّ عقداً للعمل بدوام كامل بصفة مراسلة، وتزاحمت في ذهني كثير من الأسئلة، وماذا عن افتقاري إلى التميز؟ وماذا عن كل أولئك الحشود المتميزين الذين يتوقعون لاقتناص وظيفة المراسل للبرامج؟ أدركت الآن أن عدم توظيفي مراسلة لا علاقة له بمدى جودة عملي، وإنما تعلق الأمر بحقيقة أن توظيفي مراسلة سيخلق مشكلة لهم، ففي هذه الحالة سيحتاجون إلى تعيين محرر جديد بديلاً عنِي. وكنت بالفعل أقدم لهم التقارير الإخبارية؛ لذلك لن يحوزوا فائدة من تعييني مراسلة. أدركت أنني قضيت سنوات في محاولة تقديم أفضل ما أستطيع، لأطور عملي باستمرار، فيكون أكثر إبداعاً وذكاءً، واعتقدت أن هذا هو المفتاح للحصول على وظيفة أحلامي في النهاية، لكنني كنت أخوض معركة خاطئة.

لولا أن حالفني حظي السعيد من عدة نواحٍ حينها ما استطعت السير على طريقِي الخاص، فقد كانت لدى أم حكمة جدًّا، كما امتلكت أيضاً الموارد الازمة لاتتمكن من الاستقالة. ولو لم يكن لدى ما يكفي من المال لإعالة نفسي، ولو توجّب على إعالة أطفال أو عائلة، أو كانت الديون تغمرني، لما تمكنت مطلقاً من المخاطرة بالاستقالة، وربما بقيت في وظيفة محررة إخبارية.

المضي في طريقِي الخاص يعني النظر إلى الخيارات المقدمة لك في المؤسسة، وعدم قبولك لأي منها على الإطلاق خطوة محفوفة بالمخاطر. لقد فعلت ذلك مرة واحدة، وما زلت أتحدّث عنها، ولكن تذكري أن مكيافيلي قال: «إن الحياد مسار شديد الخطورة». فتجنب المخاطر لن يبقيك في أمان، وفي بعض الأحيان أكثر شيء آمن تفعلينه هو المخاطرة والإيمان بذاتك.

من دروس مكيافيلي: اعرفي الوقت المناسب للانسحاب

تقول نيها ناركيدى، مؤسسة إحدى شركات اليونيكورن في وادي السيلikon، إن أحد مفاتيح نجاحها كان معرفة متى تنسحب؛ حيث تؤكد ذلك قائلة: «ليس عليك أن تموتي وأن تقاتلين في تلك المعركة».

يُقدّم مكيافيلي نصيحة مماثلة في كتاب الأمير، ويقول إن الأمراء الأكفاء يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهدافهم، ولكنهم أيضًا يعرفون متى يجب عليهم التوقف. كتب: «عندما يحاول الرجال فعل أشياء في حدود قدرتهم، فسيتلقون الثناء بدلًا من اللوم، ولكن عندما يصرون على فعل ما يتجاوز قدراتهم، تحدث المشكلات، ويتعارضون للانتقاد» (الفصل الثالث، DTE). إذا بذلت كل ما لديك في سبيل هدف ما، وحاولت بقدر ما تستطيعين؛ سيحترمك الناس ويعجبون بك، فمن من لا يحب الشخص المقاتل؟ بالرغم من خسارة روكي بالبوا مباراة الملاكمه أمام أبولو كريد في فيلم روكي الكلاسيكي عام 1976، أحبه الجميع لشجاعته وبسالته. إلا أن تشجيع شخص ما يخسر معاركه باستمرار أمر صعب، تخيل كيف ستشعر تجاه روكي في المرة الرابعة التي يواجه فيها أبولو كريد ويخسر؟ فما بالك بالمرة الأربعين؟ ربما ستعتقد أنه يحتاج إلى تقبل الواقع والماضي قدماً.

وبالمثل، تحتاج إلى أن تتحترم وقتك وجهودك، وسوف يقدر الآخرون ذلك. تكمن الحكمة والشجاعة في معرفة متى تتوقف عن المحاولة.

متى تبتعدين؟

لكن كيف تعرفين متى يحين وقت الانسحاب؟ تُقدّم نيها ناركيدى طريقتين رئيسيتين لمعرفة متى يجب أن تنسحي. تذكرى، عندما رُفضت ترقية نيها، ذهبت إلى مديرها وسألته ماذا تحتاج بالضبط لتحصل على الترقية، أو على زيادة في الراتب أو فرصة جديدة، وتعلّمت على كل التفاصيل، أو بمعنى أدق تعرّفت على أهداف قابلة للقياس، وحققتها لتصل إلى مبتغاها في الترقية أو لتحصل على زيادة في الراتب أو فرصة عمل جديد. تقول نيها إذا لم يتمكن مديرها من إعطائها تلك التفاصيل، فهذه عالمة تنبيه على أن هذه الشركة ربما ليست المكان المناسب لتحقق طموحها. فإذا حصلت على تلك القائمة بالتفاصيل، فابذلي ما بوسعك لتنفيذ كل ما هو مطلوب في القائمة، أي زيدي من إنتاجيتك، وطورى مهاراتك، ثم عودي إلى مديرك وقولي: «حسناً! لقد فعلت كل ما طلبته، ماذا عن تلك الترقية أو الزيادة في الراتب أو الفرصة الجديدة؟».

تقول نيها إن هذا ينجح غالباً، ولكن ليس في كل مرة. في بعض الأحيان، ربما تقدم لك قائمة طويلة أخرى بالأشياء التي تحتاج لأن تنجزيها. عندما يحدث ذلك، ابدي البحث عن وظيفة أخرى على الفور. تقول نيها: «عندما تعرفين أن السقف ليس سقفاً زجاجياً يمكن كسره، ولكنه سقف حجري أو أسمنتي، فتتحركي وتجاوزي الموضوع». المضي قدماً ليس بالأمر السهل؛ إنها مماثلة للفزة الإيمانية، وربما يكون من المغرر البقاء في الوضع الذي تعرفينه (منطقة الراحة)، بغض النظر عن مدى شعورك بالتعثر والإحباط، لكن هذا هو فخ متلازمة سندريلا، فإذا كان مسؤول العمل لن يسمح لك مطلقاً بالذهاب إلى الحفل فلا تستمري في تلميع أرضياتهم. تقول نيها: «عليك أن تمضي قدماً، هناك بيئة عمل أخرى أكثر ملائمة لك، فدائماً هناك فرصة تنتظرك في الخارج».

بالطبع، في حالة نيها، بعد أن صعدت السلم الوظيفي بنجاح كبير، غادرت الشركة وأنشأت شركتها الخاصة، وهي شركة تبلغ قيمتها الآن مiliارات الدولارات. وبغض النظر عن مدى براعتها في المناورة في وادي السيليكون، فإنها لم تكن لتحقيق النجاح أو المكاسب المالية التي حصلت عليها حتى مضت قدماً في طريقها، ومعرفتها متى تتراجع لم تكن مجرد مسألة الهروب من وضع محدد؛ وبالنسبة لنيها، كانت تعني تحقيق حلمها الشخصي، وتأسيس شيء يعود لها. تقول: «حينئذ يمكنك بناء الشركة التي تريدينها، شركة لا تحددها أسقف تضطرين لتحطيمها».

أرض الرجل الأبيض

هناك طريقة أخرى لمعرفة ما إذا كنت أمام سقف قابل للكسر أم لا، وهي النظر إلى الشركة نفسها، وعلى وجه التحديد، انظري إلى الأشخاص الذين يديرون هذه الشركة حالياً. هذه نصيحة سالي كراوتشيك، خبيرة تحطيم الأسقف، بينما كانت تحارب التمييز الجنسي في وول ستريت، كانت تطرح على نفسها سؤالاً حين تفكّر في الانضمام إلى شركة جديدة، وهو: هل سترين أشخاصاً يشبهونك في مراكز القيادة؟ أم من يشبهك جميعهم في أدوار مساعدة؟ بالطبع، انتقلت سالي إلى المناصب التنفيذية عدة مرات في شركات لم يكن فيها

أي شخص في منصب قيادي يشبهها. ومع ذلك، تقول: «انظري إلى أولئك الذين نالوا الترقية في هذه الشركة سابقًا، من أولئك المختارون لمناصب القيادة؟ إذا نظرت في أنحاء الشركة ووجدت جميع الأشخاص في مناصب السلطة من الرجال ذوي البشرة البيضاء فهذا يخبرك بالكثير».

اعتمدت الدكتورة إيزابيل إسکوبار هذا التكتيك، وقد حقق نجاحًا كبيرًا، فبعد حصولها على درجة الدكتوراه في الهندسة الكيميائية، بدأت تتقدم بطلبات للحصول على وظيفة أستاذة في جامعات مختلفة في البلاد. لا توجد عادةً الكثير من النساء في أقسام الهندسة الكيميائية؛ لذلك عندما زارت إيزابيل الجامعات المرجحة لتقبل وظيفة فيها، كانت تطلب على وجه التحديد مقابلة النساء في القسم. تقول إنه في كثير من الحالات، لم تكن هناك أية نساء، فتعتبر ذلك علامة تحذير رئيسية. تسأل: «وكان عدم وجود النساء هو المناخ السائد في الشركة، أليس كذلك؟! لم غادرن جميعهن؟ ولم لا تعمل أية امرأة هنا؟».

في إحدى الحالات تعرفت إيزابيل على أستاذة مساعدة تعمل في إحدى الجامعات، حيث لا توجد موظفات تقريرًا. كانت إيزابيل متحمسة لسؤال هذه المرأة عن تجربتها، ولكن بمجرد أن سألتها انفجرت الموظفة في البكاء، وهذا كان كافيًا بالنسبة لإيزابيل لتفهم ما يجري. بعدها، زارت إيزابيل جامعة أخرى؛ حيث استقبلتها في المطار أستاذة في كلية الهندسة. تقول إيزابيل: «قابلت هناك هذه المرأة الرائعة والقوية التي أخبرتني بشفافية بمشاعرها، والتقينا امرأة أخرى في القسم تمتلك القوة ذاتها». عرفت إيزابيل حينها أنها وجدت المكان الذي يتيح لها الازدهار والتطور، مع أنه لا يزال قسمًا يسيطر عليه الرجال، لكن عثرت إيزابيل على من يوجهها في مسيرتها المهنية، ويرشدتها ويدعمها لتصبح جزءًا من هذا المجتمع.

«ولكن، لقد بذلت كثيًراً من الجهد والسنوات هنا! لا يمكنني المغادرة الآن!».

من أصعب الأشياء بشأن المُضي قدماً هو التخلٰ عن كل الوقت والجهد المستثمرين في مكان العمل. في البداية ينتابك شعور بأنه ربما إذا بذلت جهداً مدة ستة أشهر أخرى،

فسوف تتحسن الأمور وتبديئن جني النتائج الإيجابية، إضافة إلى إحساسك بالانزعاج لأنك استثمرت كثيراً من الوقت والطاقة في بناء خبرتك وإعطاء وظيفتك الحالية ما يلزم من جد وتعب، لدرجة أنه يجب عليك أن تجدي طريقة لتدفعي الأمور إلى الأمام بدلاً من البدء من نقطة الصفر في مكان آخر. طريقة التفكير هذه تُبقي عدداً من النساء عالقات في ظروف لا يلوح فيها أي مستقبل واعد. إذا كنت تشعرين بأن هذا ينطبق عليك، فمن المفيد لكِ التفكير في مفهوم اقتصادي يُعرف باسم «مغالطة التكلفة الغارقة»، تكمن الفكرة في أن الناس يميلون إلى قضاء كثير من الوقت والطاقة في محاولة إصلاح الوضع الراهن بدلاً من المضي قدماً، وهذا مكلف للغاية. بيتسى ستيفنسون وشريكها جوستين وولفرز، كلاهما اقتصاديان في جامعة ميشيغان، يتحدثان عن هذه الظاهرة في كتاب *Principles of Economics*، الذي تشاركا في تأليفه، يوضحان فيه مغالطة التكلفة الغارقة من منظور العلاقات العاطفية، لكنها تنطبق على المهن أيضاً بالمعايير نفسها.²

يقول جوستين: «لدينا جميعاً ذلك الصديق الذي ارتبط بشخص ما مدة عامين أو ثلاثة أعوام ولم ينجح الأمر، ولكن لا يمكنه الانفصال عنه/عنها؛ لأنه كان معه/معها مدة طويلة! أو يقول: لقد استمرينا لعامين في هذه العلاقة، فلا يمكنني الانسحاب الآن»، وهذا النمط من التفكير يُطلق عليه مغالطة التكلفة الغارقة.

تعترف بيتسى بأنها كانت نموذجاً لمن يقعون في فخ مغالطة التكلفة الغارقة بنسبة 100% في العشرينات من عمرها. تقول: «إذا فكرت في العلاقات التي خضتها قبل جوستين، فقد بقى في كل منها مدة طويلة جداً»، ونصيحتها لنا الآن هي النظر إلى ما يقدمه لنا الوضع الراهن بدلاً من التركيز على الجهد والعرق والدموع التي استثمرناها في شيء لا أمل منه. ربما ستجدين حلاً إذا تابعت المحاولة، أو ربما لن تجدي الحل إذا شككت في وجوده. توصي بيتسى بالتركيز ليس على ما استثمرته فعلاً، ولكن على مفهوم اقتصادي آخر يُعرف باسم «تكلفة الفرصة البديلة»، ماذا يكلفك البقاء في وضعك الحالي من حيث الوقت والفرص؟ ما الوظائف التي لا تتقدين لها؟ ما المهارات التي لا تطورينها؟ عن ماذا تتخلين بالبقاء مكانك؟ توصي بيتسى: «إذا خرجم من العلاقات السيئة بسرعة، فمن المرجح أن

تجدي علاقة عظيمة بعدها، من هنا جاء مبدأ «تكلفة الفرصة البديلة»؛ لأنك تجلسين وتفكيرين قائلة: «هذه العلاقة لا تنجح، لكنني استثمرت فيها لمدة عامين، أريد أن أتأكد تماماً أنها غير ناجحة قبل أن أغادر». أنت تنسين أنه في كل يوم تقضينه في تلك العلاقة، تتخلىين عن فرصة الخروج، ومحاولة مقابلة شخص جديد، وهذا هو مفهوم تكلفة الفرصة البديلة. أعتقد أنه في هذه الجزئية من التفكير يخطئ الناس كثيراً. إن التركيز على مفهوم تكلفة الفرصة البديلة في موقف ما يفتح مخرجاً من الوقع في شراك مغالطة التكلفة الغارقة.

هل يتراجع أمام ناظري مساعي عقدين من الزمان في علاقات غير مثمرة وأنا أخبرك بهذا؟

نعم...

لكن نصيحتي عن التركيز في الفرصة البديلة لا تتحصر في العلاقات فقط، بل هي نصيحة قيمة جداً في محيط العمل.

لا تندفعي... تريثي وفكري

أريد أن أضيف ملاحظة تحذيرية هنا؛ لأنني رأيت كثيراً من الناس يتربكون وظائفهم في لحظة غضب أو إحباط، في حين أرى العديد من الفرص المتاحة لهم لو أنهم بقوا وحاولوا تجاوز الموقف الصعب أو المربيك. إذا ترددت في البقاء أو المغادرة، فتكلمي مع المرشدين والزملاء؛ واستشيري الأشخاص الذين ارتفعوا في المناصب، واسأليهم عن المستقبل الذي يروننه لك في الشركة. اسألهم عما سيفعلون إذا كانوا مكانك. انظري حولك أيضاً، وتحديثي مع أشخاص في شركات أخرى، وألقي نظرة على الإعلانات والوظائف الشاغرة في مجالك، كوني فكرة عن الخيارات والفرص المتاحة أمامك.

حافظي على ثقتك بنفسك

كُل العُدُيد من القيود تقدم سالي كراوتشيك في مسیرتها المهنية في وول ستريت، واستطاعت تحطيم معظمها، لكنها أدركت في النهاية أن قطاع المال برمته يعيقها؛ لذا قررت أن تسير في طريقها الخاص.

تقول سالي إن نهج قطاع المصارف تجاه النساء أزعجها لسنوات، وتحديداً تجاهله لهن، فالنصائح الاستثمارية والتخطيطات المالية وجهت دائمًا نحو الرجال، وأسوأ ما في ذلك أن النساء كن بحاجة إلى النصيحة أكثر؛ فالنساء يملن إلى كسب مال أقل، والعيش فترة أطول من الرجال، كما أن النساء فوق سن الخامسة والستين 3 أكثر من الرجال عرضة للعيش تحت خط الفقر، والاعتماد على البطاقات التموينية مقارنة بالرجال. أرادت سالي إنشاء خدمة تقديم المشورة المالية للنساء، مصممة بشكل خاص لتلبية احتياجاتهن. كانت السوق ضخمة وغير مستغلة، وكانت سالي متيقنة من أنها تستطيع أن تجعل المصارف الكبرى تنظر إليها على أنها فرصة مذهلة؛ وبعد كل شيء، فهي خدمة مهمة اجتماعياً، وتقديم فرصة لجني كثير من المال.

عرضت سالي فكرتها على مجموعة من رؤساء المصارف التنفيذيين، تقول: «لم يتمكنوا من رؤية أهميتها»، ولم يقتنعوا بفكرتها. على ما يبدو، لم تكن فكرة إدارة النساء لأموالهن ضمن حساباتهم، قالت لهم سالي: «تسعون في المائة من النساء يدرن أموالهن بأنفسهن في مرحلة ما من حياتهن، فرد أحد الرؤساء التنفيذيين في وجهي مباشرة: لكن لا يدير أزواجهن هذه الأموال نيابة عنهن؟!».

أدركت سالي أنها إذا أرادت تنفيذ هذه الخدمة، فعليها أن تنسئها بنفسها. لم ترغب مطلقاً في تأسيس شركة خاصة بها، لكنها شعرت بأن النساء بحاجة ماسة إليها، وأدركت أنه لا يوجد الكثير من الأشخاص المؤهلين والممولين والمحتملين لبدء عمل تجاري مثل هذا.

وأدركت أن الخدمة يمكن أن تساعد النساء بطرق جوهرية وعميقة. تقول سالي: «إذا توافرت معي مائة ألف دولار إضافية، فيمكن لها تغيير حياتك جذرياً، فمع هذا المبلغ تستطيعين ترك وظيفتك إن كانت علاقتك مع المدير مؤذية لك، كما أنها مبلغ يمكنك من

إنهاء علاقتك بشخص يعاملك بقسوة». في عام 2014، أَسْسَت سالي شركة، وهي شركة تقدم خدمات استثمارية للنساء.

تقول سالي: «نحن الآن موجودون لنخوض هذه المعركة من أجل النساء».

لا تحسبيها كثيراً

يُنْظَرُ إِلَى وضع الخطط ورسم خريطة طريق للنجاح عَلَى أَنَّهُ أَمْرٌ مُثَالٍ، وَلَكِنْ فِي بَعْضِ الْأَحْيَانِ عَلَيْكِ فَقْطُ أَنْ تَقْفِزِي دُونَمَا تَخْطِيطَ، هَذَا مَا فَعَلَتْهُ هِيَذِر لُونِجْ هِيرِسْت. اعْتَبَرَتْ هِيَذِر لَاعِبَةً رَئِيسِيَّةً لِسَنْوَاتٍ فِي عَالَمِ الْاسْتِعْرَاضَاتِ الثَّنَائِيَّةِ، وَادَارَتْ أَكْبَرَ مَرْكَزِ وِقَاعَةِ الْاسْتِعْرَاضَاتِ الثَّنَائِيَّةِ فِي الْبَلَادِ بِالْقَرْبِ مِنْ سِيَاطِلِ فِي وِلَيَةِ واشنطن. يَدُورُ الْاسْتِعْرَاضُ الثَّنَائِيُّ حَوْلَ الْأَدَاءِ وَالدَّرَاماِ وَالدَّقَّةِ وَالْأَحْجَارِ الْأَلْمَاسِيَّةِ. تَقُولُ هِيَذِر ضَاحِكَةً: «أَيْنَمَا تَنْظَرُ تَرَ أَحْجَارًا أَلْمَاسِيَّةً»... كَانَتْ هِيَذِر، إِلَى جَانِبِ زَوْجِهَا، اسْتِعْرَاضِيَّةً مِنْ مَسْتَوِيِّ رَفِيعٍ فِي جَامِعَةِ بَرِيجَهَايْمِ يُونِجْ، وَبَعْدَ مَدَةٍ وَجِيَّزةٍ مِنَ التَّخْرُجِ، وَمَعَ مُولُودَهَا الْجَدِيدِ، اِنْتَقَلَتْ وَزَوْجُهَا إِلَى سِيَاطِلِ، وَبَدَأَتِ الْعَمَلَ فِي مَرْكَزِ مَحْلِيٍّ صَغِيرٍ لِتَعْلِيمِ فَنِ الْاسْتِعْرَاضِ. اِنْتَسَبَ إِلَى الْمَرْكَزِ نَحْوِ سَتِينِ طَالِبًا، وَكَانَ رَاتِبُ هِيَذِر 25 دُولَارًا شَهْرِيًّا، مُقَابِلِ عَمَلِهَا الشَّاقِ. تَقُولُ هِيَذِر إِنَّهَا تَوْجِّبُ عَلَيْهَا رَفْضُ هَذَا الْمَبْلَغِ الرَّمْزِيِّ، لَكِنْ فِي ذَلِكِ الْوَقْتِ كَانَ هَذَا الدَّخْلُ مَهْمَّاً حَقًّا لِعَائِلَتِهَا الصَّفِيرَةِ. بَعْدَ خَمْسَةِ عَشَرَ عَامًا، أَصْبَحَتْ هِيَذِرِ الْمَدِيرَةُ التَّنْفِيذِيَّةُ لِمَرْكَزِ الْمَحِيطِ الْهَادِيِّ لِفَنِ الْاسْتِعْرَاضَاتِ، الَّذِي يُعْلَمُ بِآلَافِ الطَّلَابِ سَنَوِيًّا، وَيَحْقِقُ نَحْوَ مَلِيُونِ دُولَارٍ، وَيُفْوَزُ بِالْقَابِ وَطَنِيَّةٍ، وَأَصْبَحَ مَشْهُورًا فِي جَمِيعِ أَنْحَاءِ الْبَلَادِ.

تَشِيرُ هِيَذِرُ إِلَى أَنَّ تَأْسِيسَ الْعَمَلِ وَبَنَاءَهُ كَانَ عَمْلَيَّةً بَسِيِّطَةً بِالنَّسْبَةِ لِهَا. تَقُولُ: «أَدْرَكْتُ أَنِّي أَسْتَطِعُ رَؤْيَةً أَشْيَاءً مَعِينَةً لَا يَرَاهَا الْآخَرُونَ مِنْ حَوْلِي، فَأَرَى 5 خطواتَ لِلأَمَامِ، وَمَعَ ذَلِكَ، إِنَّهَا وَظِيفَةٌ شَاقَّةٌ جَدًّا، لَمْ أَكُنْ أَتُوقَّفَ عَنِ الْعَمَلِ، فَلَقِدْ عَمِلْتُ مَعْظَمَ أَيَّامِ الْعَطَّلَاتِ، وَمَهْمَا تَطْلُبُ ذَلِكَ مِنْ جَهَدٍ، فَعَلْتُهُ». تَسَافِرُ هِيَذِرُ عَبْرَ الْبَلَادِ، وَتَشَارِكُ فِي الْمَسَابِقَاتِ، وَتَدْرِبُ الْاسْتِعْرَاضِيَّينِ، وَتَلْقَيُ الْمَحَاضِرَاتِ، وَتَجْمِعُ التَّبرِعَاتِ. وَتَقُولُ إِنَّهَا أَدْرَكَتْ مَدِيَّ التَّغْيِيرِ الَّذِي حَدَثَ فِي حَيَاتِهَا عِنْدَمَا وَقَفَتْ بِجَانِبِ بِيلِ جِيَتسِسِ فِي إِحْدَى الْحَفَلَاتِ.

لكن اللحظة الحقيقة التي توجت نجاح هيذر هي افتتاح مركز جديد تابع لمركز المحيط الهادئ لفن الاستعراض؛ إنه مكان ضخم - بمساحة ألف الأقدام المربعة - وهو أكبر مركز لاستعراض الثنائي في البلاد. حضر حفل الافتتاح مئات الأشخاص،⁴ ومن في ذلك استعراضيون من جميع أنحاء الولايات المتحدة وعمدة المدينة. تتذكر هيذر تلك الأوقات قائلة: «كان عليَّ أن أقى خطاباً، كنت أقرأ ملاحظاتي وأنظر إلى وجوه الجمهور أمامي، وشعرت أثناءها بالحماس يملاً عروقي، وأردت أن أقول أمام الجميع: «مرحى، لقد فعلنا ذلك حَقًّا». تذكرت أيامنا الأولى، حينها لم أكن لتخيل مطلقاً أن نصل إلى هذا المكان الذي نحن فيه الآن. شعرت بالفخر الكبير»، مع علمها أنها ستغادر العمل بعد تلك اللحظة.

كان السبب صحِّياً، فقد عانت هيذر وعكة صحية قبل عامين، وأظهر فحص الدماغ وجود ورم، وكان تشخيص الطبيب يدعو لل Yas. لحسن الحظ، اتضح أن الفحص خاطئ، ولا يوجد في دماغ هيذر أي ورم على الإطلاق، لكن هذه التجربة أعطتها قدرًا هائلاً من القدرة على الرؤية بوضوح وبصيرة، وما سَمَّته هي الإلهام. وأخبرها إلهامها بأنه يجب عليها ترك الاستعراض وراءها والبدء في التركيز على بناء مهنة جديدة مستمدَّة من مهارتها في الكتابة، فلطالما كتبت مقالات شخصية على هامش عملها، ولكن ضغط العمل في إدارة مركز الاستعراض لم يوفر لها الوقت اللازم للتركيز على الكتابة.وها قد بلغت الأربعين من عمرها، وسيطر عليها شعور عميق بأن الوقت قد حان للبدء من جديد، ورغم إصرارها شعرت هيذر بأن هذا قرار صعب. تصف ذلك بقولها: «شعرت كأنني أنسف حياتي، ففي عالم الاستعراض الثنائي، عندما يصل أحدهم إلى الوظيفة التي وصلت إليها لا يتخلَّ عنها مطلقاً حتى يتتقاعده؛ لذلك فاجأ تركي لها الجميع، خاصة أنه لم يكن انتقالاً إلى وظيفة فاخرة أخرى، وإنما إلى الكتابة، فما كان من الناس إلا التساؤل دوماً هل طردوني من العمل!».

لم يقتصر الأمر على ذلك فحسب، بل إن هوية هيذر كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمل الذي بنته. تقول عن مركز الاستعراض: «هذا المكان لي، استثمرت فيه الكثير من الفكر الرائع والجهود الجبار، وبالفعل أنا ناجحة في هذا العمل، والناس يعرفونني من خلال

عملي، وبعد كل ذلك أتركه وراء ظهري؟ هل هذا هو النجاح بحق؟ ماذا أريد بالضبط؟ وغلبني ذلك الشعور بالانفصال».

ومع ذلك، كانت الأمور تسير لصالح قرار هيذر؛ فعائلتها في وضع مالي مستقر، ويبدو أن توقيتها مناسب، إنما ما يدفعها أساساً نحو الاستمرار في قرارها هو حوار جرى مع والدها، ويسكن ذاكرتها، عمل والد هيذر في شركة ورق في ولاية أيداهو لسنوات، وكان شغوفاً بالكتابة، وعمل صحفيّاً لبعض المؤسسات المحلية، وكتب العديد من الكتب عن حياته وعائلته، وعلى الرغم من عدم نشرها، فإن العائلة تداولتها فيما بينها. ودأبت هيذر على إطلاع والدها على كتاباتها. وفي إحدى المرات كانت هيذر عائدة من المدرسة الإعدادية فأخبرت والدها بأنها لا يمكن أن تكون كاتبة حقيقية؛ لأنها لا تستطيع الكتابة باستخدام الكلمات البليغة والرائعة التي يستخدمها زملاؤها في الفصل. تتذكّر هيذر رد فعل أبيها المميز جيداً. قالت: «شجعني، وقال لي إنني أستطيع استخدام لغتي البسيطة الواضحة، وأروي قصصي بكلماتي». نصّحها والدها بأن تثق بأسلوبها الفريد. عندما تتذكّر هيذر تلك النصيحة، تدرك أنها تتطبق ليس فقط على كتابتها، بل على حياتها أيضاً، وتحتاج لأن تعتر على أسلوب مهني يعبر عن ذاتها.

تقول هيذر: «أنا فخور حقاً بما بنيته، ولكن بإمكانني أيضاً أن أبدأ البناء مرة أخرى، وهذا هو التحرر الحقيقي، أن أدرك أنني لست بحاجة إلى التشبّث بالنجاحات التي حققتها في الماضي، فأنا بناة ويمكنني البناء من جديد».

تركت هيذر وظيفتها، وأصبحت تكتب كل يوم. نُشر لها العديد من المقالات وهي تؤلف حالياً كتاباً عن عالم الاستعراض الثنائي. تقول هيذر: «أصبحت حياتي أبسط، ولكنها الحياة التي أنتمي إليها».

بناء مجموعة من الحلفاء

المُضي في طريق تختارينه لا يعني بالضرورة إنشاء شركتك الخاصة؛ بل يمكن أن يعني أيضًا إنشاء مساحة في مهنتك لا تحدُها هيكلية الشركة أو قيودها. وبعد الضجة الكبيرة حول التمييز الجنسي في قطاع الاقتصاد، والتي أثارتها جزئياً أبحاث طالبة جامعة كاليفورنيا بيركلي أليس وو، بدأت النساء هذا المجال بتنظيم مؤتمرات خاصة بالنساء فقط.

تقول الاقتصادية شبنم كاليملي أوزكان إنها كانت متحفظة في البداية، لكن بعد حضور عدد قليل منها، أصبحت متحمسة جدًا لهذا النوع من المؤتمرات. تصفها بقولها: «إنها رائعة حقًا من نواحٍ كثيرة، إنها تُشبه المؤتمرات العادية التي تكون في العادة لبعضة أيام؛ حيث تحضرين وتعرضين أوراقك البحثية... ولكن خلال وجبات الغداء والعشاء وكل هذه الأنشطة الأخرى، يكون الحديث مختلفاً تماماً؛ حيث تدور الأحاديث حول تبادل الخبرات، وحول العمل خلال وجود أطفال، وحول التمييز الجنسي في المجال؛ أشياء لا يمكنك التحدث عنها مطلقاً في المؤتمرات العادية». وتضيف شبنم أيضًا أن المؤتمرات كانت فعلاً ممتعة، تقول: «أقاموا جلسات اليوغا على الشاطئ باعتباره نشاطاً ترفيهياً على هامش المؤتمر، كان ذلك رائعًا، لا ترى ذلك مطلقاً في مؤتمر اقتصادي عادي». تقول شبنم إن أفضل جزء في هذه المؤتمرات هو أن النساء يعرضن أفكارهن، ويجرّين نقاشاً حول السياسة الاقتصادية، دون أن يتعرضن لمقاطعة أحاديثهن أو سرقة أفكارهن أو قلة الاحترام التي تواجههن في معظم البيئات المهنية، تقول: «تتركز الأحاديث حول الأفكار فقط، وهذا فعلاً أمر رائع للغاية».

نيكي ناكاياناما:
أقلبي ما أنت عليه وابحثي عن سعادتك

يحلم كل مطعم راقٍ في العالم، أينما كان، وأيًّا كان نوع الطعام الذي يقدمه، بحلٍ مشترك، وهو نجمة ميشلان؛ إنه نظام نشأ في فرنسا (مع شركة إطارات السيارات) يصنف المطاعم باستخدام نظام النجوم، وهذه النجمة، إذا حصلت عليها، فسوف تجذب رواد الطعام والمتذوقين والمتأنقين من جميع أنحاء العالم إلى مطعمك. وستضعك على خريطة الطهي

العالمية. تمنحك نجمة ميشلان قوة عظيمة، مع أنها قوة يستحوذ عليها الرجال عادةً؛ لأن عدد الطباخات اللائي حصلت مطاعمهن على نجمة ميشلان قليل جدًا، مقابل أكثر من مائة طباخ رجل عبر الولايات المتحدة الأمريكية كلها. إحدى هؤلاء النساء هي نيكى ناكايانا، مالكة ورئيسة طهاة مطعم ناكا في لوس أنجلوس، والسبب وراء تحقيق نيكى لهذا النجاح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسيرها في طريقها الخاص.

نشأت نيكى في لوس أنجلوس؛ فوالدتها مهاجران يابانيان يمتلكان شركة تجارة أسماك. بدأت نيكى تتعلم وصفات الطعام منها، ثم قررت أن تكون طاهية. يطغى على قطاع المطاعم الطابع الذكوري الواضح. تضيف نيكى أنها تعلمت دروساً قيمة لخوض غمار ذلك العالم مع بدايات دراستها في مدرسة تختص بالطهي، تقول: «أذكّر، على وجه الخصوص، في إحدى المرات كنت أحاول حمل كيس من السكر، فركض صديقي لمساعدتي. أشارت معلمتي إلى وقالت: «عندما تنطلقين إلى العالم الواقعي ستحتمن عليك القيام بكل تلك الأشياء بنفسك». أثبتت الأيام صحة كلامها، إذ يتوجب عليك أن تفعلي كل شيء كما لو كنتِ رجلاً... لأن تكوني فتاة ضعيفة تحتاج لمساعدة الآخرين».

أرادت نيكى أكثر من أي شيء آخر أن تصبح طاهية على الطريقة اليابانية؛ لذلك ذهبت إلى كيوتو للعمل في أحد الفنادق التقليدية هناك، وتعلّمت فن الطهي الياباني القديم، لكن الطهاة هناك لم يكونوا متحمسين لتعليم المبتدئين. تقول نيكى: «العقلية في اليابان جامدة جدًا؛ لذلك لا تستطعيين الذهاب إلى هناك لتقولي لهم من فضلكم علموني هذا! لكن يلزمك أن تكوني مثل ذبابة على الحائط... وتحاولي ألا تشتتني انتباحك، وتعلمي كل شيء، رغم وجود الكثير من أعمال التنظيف، والكثير من غسل الأطباق».

لكن نيكى اكتشفت قوة عظمى ومستترة، فكونها امرأة من الولايات المتحدة، لم يأخذها أي من الطهاة اليابانيين على محمل الجد، ولم يكلفوا أنفسهم بحجب أي أسرار عنها. استوّعت نيكى كل ما استطاعت، وتقول معبرة عن ذلك: «كان الأمر يتعلق بتحركات الطهاة، وكيفية عملهم، وطريقة استخدام المكونات، والفهم العميق جدًا للعمل الذي

يقومون به». أحبت نيكى أسلوب الطهي في كيوتو المعروف باسم «كايسىكي»؛ حيث يتم تقديم العديد من الأطباق الصغيرة. تقول: «المقدار الكبير من الاهتمام والحب الذي يُحضر به الطعام كان مذهلاً. بدا كل شيء كأنه هدية، وكانت تجربة تضمنت كثيراً من الفرح، وما ارتبط به». عندما عادت نيكى إلى الولايات المتحدة، أرادت العمل في مطعم ياباني، لكنها تيقنت أن لا أحد سيوظفها، وذلك لأن المطاعم اليابانية لا تُحبذ الطاهيات. تقول: «اعتقدت أنني إذا قدمت طلب توظيف، فلن يقبلني أحد»، ومن ثم قررت أن تفتتح مطعمها الخاص. كانت نيكى لا تزال تحلم بمطبخ كايسىكي المستوحى من كيوتو، لكن يجب أن تفكّر بحذر وتوّمّن موقفها؛ فإن افتتاح مطعم أمر محفوف بالمخاطر؛ لأن معظم المطاعم تفشل، وغالباً ما تكون أرباح المطاعم - حتى الناجحة منها - ضئيلة. أرادت نيكى مطعماً يجذب الزبائن، فسكن لوس أنجلوس يعشقون السوشي. عثرت نيكى على مكان مناسب في الجانب الغربي من لوس أنجلوس، وافتتحت مقهى أزومي سوشي في عام 2000، بـكادر نسائي كامل تقريباً. تقول نيكى: «أتذكر أنني فتحت الباب، ولم يأت أحد، لا أحد على الإطلاق».

انتظرت نيكى طوال اليوم، لكن لم يدخل أي زبون عبر الباب، وهذا يعني أنه يجب التخلص من أسماك بمئات الدولارات. لم يمض على افتتاح مطعمها سوى يوم واحد، وكانت نكي تخسر المال، و مع أن الخوف تملّكتها، فإنها قررت المضي قدماً. عادت إلى قائمتها، وبدأت تجرب طرقاً مختلفة مع مكونات مختلفة، وإتقان الوصفات، وإعادة إتقانها. تتذكّر كل ذلك، وتعبر عنه قائلة: «حسناً، سأجمع وصفات أطباق السمك من نحو عشرة مصادر مختلفة، وأجرب كل واحدة منها». تقول نيكى إنها معتادة على العمل بجدية كبيرة في عالم الطهي، وقد قالت عن ذلك: «أنت لا تنالين الاحترام تلقائياً، بل عليك بذل ضعف ما يبذله الطهاة الرجال لتكسبى النتيجة والاحترام نفسيهما».

من دروس نيكى: تقبلي الجوانب التي لا تحببينها في عملك

آتى عمل نيكى ثماره، واكتسب مقهاها قاعدة جماهيرية واسعة وسمعة ممتازة، وحقق نجاحاً كبيراً! لكن إدارة المطعم كانت شيئاً مختلفاً تماماً عما ظنته نيكى، فهي ترى أن الجميع دائماً يعتقدون أنه من المثير والمبهج أن يصبح المرء طاهياً، ولكنها تصر على

عكس ذلك، وتقول: «أن تكوني طاهية، معناه أن تحلي المشكلات طوال الوقت، مثل تعطل آلة الثلج، فتأخذي الفرشاة وتنظفيها، ومن الصعب حقاً أن تشعر بالفخر أثناء تنظيفها، الشعور بأنك طاهية متألقة يحدث في حالات معينة، وأحب ذلك، فهو ما يعطيوني دافعاً للاستمرار». تعتقد نيكى أن المقدرة على تقبل تنظيف آلة الثلج هو جزء من العمل، وإن كان مزعجاً، فهو مفتاح نجاح الطاهي. تشرح ذلك بقولها: «عندما يبدأ الناس هذا المجال، يردون كل الأجزاء الجميلة، لكنني أرى أنك إذا استطعت التعايش مع الأجزاء القبيحة من العمل، فيمكنك حينئذ أن تنجحي».

ازدهر مقهى أزومي سوشى على مدى عقد من الزمان تقريراً، إلا أن حلم نيكى بتقديم الأطعمة التي تعلمت إعدادها في كيوتو ظل يراودها، وقررت أن تفتتح مطعماً يقدم أطباقاً على نمط الكايسىكي الذي تعلمته هناك. كانت خطوة تحبط بها المهالك، فقد أنشأت مطعماً ناجحاً، وإغلاق مطعم ناجح أمر صعب جدًا، ومعظم الطهاة لا يقدمون على شيء مثل هذا، وعلاوة على ذلك، بنت نيكى سمعتها على أنها طاهية سوشى، والآن ستتحول إلى أسلوب طهي لم يسمع به معظم الناس، ليس ذلك فحسب، بل أرادت أن تكون قائمة الطعام ثابتة، وأن يكون المطعم راقياً، ويتبع نظام الحجز المسبق. كان هذا بمنزلة انتشار للمطعم، لكن كلما فكرت نيكى في الأمر أكثر زاد شغفها بالفكرة. تقول: «سيطرت أحلامي على تفكيري، فكنت دائمًا أقول لنفسي إذا افتتحت ذلك المطعم سوف يأتي إليه كل الناس، وفي الواقع أنا أقضى ساعات عدة من حياتي في هذا العمل؛ لذلك أردت أن يكون لهذا العمل معنى أكبر بالنسبة لي، وأردت مكاناً يمكنني فيه أن أبدع بحرية أكبر».

من دروس نيكى: إذا تعلمت البناء... تستطيعين أن تبني من جديد

افتتحت نيكى مطعم naka في عام 2011، وكان بالضبط المطعم الذي تريده، ووظفت فيه كادر عمل أغلبه من النساء فقط، تماماً مثل مطعمها الأول أزومي.

كانت نيكى على حق، فقد افتتحته، وجاء الناس فعلاً، ومن البداية حصل مطعم naka على تقييمات إيجابية للغاية، وبدأ الناس يتواجدون من كل حدب وصوب لتجربة طعامها.

شريكة نيكى في الطهي وصديقتها المقربة كارول إيدا وضعت لمسات رائعة لعملهما، تقول نيكى: «لقد أضافت حُقا تقيحات جميلة إلى ما كنا نعمل، وتمكنت من جعلها تجربة رائعة، فانتشرت على نطاق أوسع مما كنت أتخيل».

لاحظ العالم تميز مطعمها في عام 2019، وحصل المطعم ليس على نجمة ميشلان واحدة، بل على نجمتين، وأصبحت نيكى واحدة من بين عدد قليل من الطاهيات من كل أرجاء الأرض اللائي يحصلن على هذا التميُّز. تقول نيكى: «بصراحة، غمرني شعور بالراحة لا يوصف، يا إلهي، لقد نجحنا! وقدمنا عملاً رائعاً»، وُعمرت نيكى بالاهتمام والثناء، وجاء الناس من جميع أنحاء البلاد لتذوق طعام الكايسىكي الخاص بها، وسلطت الأضواء عليها في الموسم الأول من سلسلة نتفليكس *Chef's Table*، وكانت المرأة الوحيدة بين ستة من أعظم الطهاة على وجه الأرض. تميزت نيكى بالتواضع وروح الدعاية، لكن تفانيها الشديد وشغفها وطموحها وإبداعها الجريء كان يضاهي جميع الطهاة الرجال الذين استضافهم البرنامج.

الأهم بالنسبة لها، أن نيكى وكارول ابتكرتا مطبخاً لا مثيل له بين مطابخ المطاعم التي تشتهر بأنها بيئه عمل سامة، وبالذات المطاعم الراقية؛ حيث يهيمن عليها الطابع الذكورى ويدبرها طهاة عباقرة متعجرفون يحكمون بقبضة من حديد، ويرمون الأواني عبر المكان إذا لم ينجز كل شيء بدقة متناهية. لم يكن هذا هو الجو الذي رغبت فيه. تقول: «مكان العمل هو بيئه داعمة بالدرجة الأولى، ليشعر فيها الموظفون كأنهم عائلة واحدة، ويستطيعوا أن يخبرونا بأية شيء يريدونه».

تقول نيكى إن السير في طريقها الخاص أتاح لها طهي الطعام الذي يُعبر عنها حُقا، ويكشف عن إبداعها، كما سمح لها أيضاً بإنشاء نوع جديد من أساليب الطبخ، وفتح لها المجال لتزدهر وتبتكر، إضافةً لذلك يشعر الناس معها بالدعم والاحترام، وقد برهنت على أن السير في طريقها الخاص كان خطوة حاسمة في مسيرتها المهنية، وهي خطوة رفعتها إلى القمة في عالم الطهي والمطاعم. تزعم نيكى أن التجارب ألهمتها دائمًا اتباع طريقها الخاص،

والثقة في مشاعرها، وإضافة لمساتها الروحية في كل ما تطبخه، تقول: «أتبع حديبي كثيراً، وفي نهاية المطاف، ربما يكون لديك أفكار رائعة، ولكن إن لم تشعري بأنها صحيحة، فهي ليست كذلك، ليس بالضرورة أن تتبعي العقلانية دائمًا، افعلي ما تشعرين بأنه صواب. هكذا أطبخ، وهكذا أعيش حياتي».

اطمحي لما هو أفضل

عندما لا تسير الأمور على ما يرام، أو لم تعد تخدمك، فيمكن أن يكون اتخاذ قرار المضي قدماً صعباً للغاية، وربما يغريك الوضع الراهن بالتمسك بما لديك، بدلاً من المخاطرة بتركه، والقفز إلى وضع جديد. ولكن في حال كانت بيئتك عملك أو مهنتك التي تمارسينها لا تنصحين معها، أو لا تقدم لك الدعم، أو لا تبشرك بمستقبل واعد، فربما يكون قد آن الأوان للتوقف عن بذل وقتك وطاقتك في معركة خاسرة. في بعض الأحيان، إذا خابت آمالك في شيء ما، أو ماتت أحلامك عنه، فربما يحدث ذلك لتكتشفي شيئاً أعظم بكثير، مع العلم بأن أحلامنا يمكن أن تكون نتاجاً لحدودنا الخاصة، وتجاوز هذه الحدود قد يمنحك البداية الجديدة أكبر مما تخيلينه الآن. إذا كنت تشعرين بأنك محاصرة أو مقيدة بسبب وضعك الراهن، أو إذا كان محيط عملك أو مهنتك يكبلان حرملك وإبداعك، فأنت الآن تقفين على مفترق الطرق... وطريقك الخاص بك يدعوك لتسيري فيه.

10 دليلك سيدتي نحو مفاوضات ناجحة

«ما تبقى لن يفعله غيرك»

- مكيافيلي، الأمير (الفصل السادس والعشرون، DTE)

المفاوضة، يمكن أن تكون محربة وغير مريحة ومؤلمة عاطفياً، لكن إن كنت تريدين المزيد من المال أو وظيفة مختلفة أو ترقيات أفضل، فسيتعين عليك القيام بها. فكل تفكيرك، وأحلامك، وخيالاتك، وواجباتك المنزلية تفضي بك في النهاية إلى هنا.

قد يبدو الدخول في مفاوضة أمراً مخيفاً، خاصة إذا كنت تشبهيني، سيطرق عقلك شيطان صغير ماكر، يووسوس لك بكثير من الكلام والأسئلة على غرار: أبداً لن يمنحك ما تستطبين، هل أنت مجنونة؟ لماذا أنت جشعة هكذا؟ لم يكن عملك جيداً خلال الأشهر القليلة الماضية. ألا يمكنك أن تقنعي بما لديك؟ ثم إنهم ليس لديهم المال لهذا!

الخطوة الأولى في التفاوض هي قتل ذلك الشيطان الصغير بلا رحمة. ثقي بأن الشركة ستبذل قصارى جهدها ل تستخرج منك أكبر قدر من العمل مقابل أفضل سعر ممكن، وبهذا ستُترك لك مهمة تقدير وقتك وعملك قدر ما تستطعين، ثم إخبار الشركة بما قد تقدمه هي في سبيل راحتك. تذكري أن من مصلحة الجميع أن تطلب ما تطلبيه، فإن شعرت بالرضا عن وظيفتك، فستعملين بشكل أفضل، وسيتحسن أسلوبك مع زملائك، وعلى الأرجح سيستمر مشوارك مع الشركة؛ أما إذا كان أجرك قليلاً، ودفعك هذا للاستياء، فلن تكون هناك طائلة منك. واعلمي أنه لن تدفع لك شركة مطلقاً أكثر مما تستطيع هي تحمله.

ها قد قتلت ذلك الشيطان الصغير الماكر، أو دعينا نفترض أنه قد مات (هم معاندون جداً وقد يظهرون في أية لحظة). إذن فقد حان الوقت للاستعداد للتفاوض. وبقولي «الاستعداد» أعني: حان وقت الواجبات المنزلية!

لو تخيلنا أن عملية التفاوض هي مثل مباراة ملاكمه، فإن يوم المباراة بالطبع مهم للغاية، ولكن التدريب الذي قمت به للتحضير للمباراة هو الذي يحدد على الأرجح ما إذا كنت ستفوزين أم ستخسررين. يستند هذا إلى فكرة مكيافييلي القديمة التي تنص على أن الدفاعات القوية هي دائمًا ذراع الأمير اليمني. في الواقع، قال كل من تحدث إليهم إن مرحلة التدريبات والتحضيرات المنزلية هي الجزء الأهم في أي تفاوض.

وقد أشار المؤلفان ديباك مالهوترا وماكس إتش. باز في كتابهما الرائع *1 Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*، إلى الفكرة نفسها؛ حيث قالا: «إذا شعر الطرف الآخر بأن أفكارك مرتبة، وبأنك حضرت لهذه المفاوضة، فإن نياته لخداعك ستختفت... غالباً سيأخذك على محمل الجد»؛ لذا فهما يؤكdan أنه كلما زاد تدريبك وتحضيرك المنزلي، كان التفاوض أسهل، وقللت محاولات العبث معك.

الخطوة الأولى: التحضيرات المنزلية؛ سيداتي، اصطففن للمعركة

سواء كنت تطلبين زيادة في الراتب، أو ترقية، أو تتفاوضين بشأن شروط وظيفة جديدة، فأنت سترغبين في معرفة بعض الأشياء الأساسية، مثل: ما الذي يحصل عليه الآخرون في تلك الوظيفة؟ وما نوع الموارد التي لديهم؟ وما الخبرة أو المهارات التي يمتلكها الناس عموماً عندما يحصلون على هذا المنصب؟ هذه هي عملية الاستطلاع السوقية التي ستقومين بها، وبها ستمتلكين ورقة هي من أهم الأوراق التي قد تظهرينها أثناء التفاوض.

هناك بعض جهات رئيسية قد تذهبين لها للحصول على هذه المعلومات:

1. الاستفادة من الناس: إن أفضل من قد تتسلحين بالمعلومات منهم هم الناس من حولك. تواصلي مع معارفك؛ اطلب من أصدقائك وزملائك ومرشديك مساعدتك في التواصل مع الأشخاص الذين لديهم المعلومات التي تحتاجين إليها. غالباً ما يكون الموظفون السابقون والأشخاص الذين شغلوا مسبقاً الوظيفة التي تنتطلين إليها منفتحين جدًا لإخبارك

بمعلومات عن الراتب والوظيفة. قد يكون الأشخاص الذين يشغلون المنصب حالياً مفیدین للغاية أيضًا. حاولي أن تسألي عدداً قليلاً من الأشخاص، خاصة الرجال، لمعرفة كم تتراوح مبالغ الرواتب ومعلومات أخرى. إذا كنت تشعرين بالإحراج عند السؤال عن الراتب، فيمكنك استخدام حيلة تعلمتها خلال خمسة عشر عاماً من خلال طرح أسئلة محرجة على الناس حول المال، وهي أن تسألي عن الأرقام التي يتراوح خلالها الراتب لمنصبهم. تقلل هذه الطريقة من شخصنة الأمر، وستجعل الناس يخبرونك بالمعلومة. تأكدي أيضاً من سؤال العاملين الذين لديهم وظائف مماثلة في شركات أخرى عن أجورهم، فتلك أيضاً معلومات مهمة للغاية أثناء التفاوض.».

2. **الإنترنت:** هل نشرت الوظيفة على موقع الشركة الإلكتروني أم على موقع للوظائف؟ في بعض الأحيان تتضمن هذه القوائم متطلبات الخبرة والمهارة للوظيفة، إضافة إلى معلومات عن الأرقام التي يتراوح بينها الراتب. يوفر موقع جلاسدور مواقع أخرى معلومات حول الراتب. ضعي في اعتبارك أن المعلومات المنشورة على قد لا تكون دقيقة تماماً، ولكنها نقطة انطلاق جيدة.

3. **قسم الموارد البشرية:** يمكنك الاتصال بقسم الموارد البشرية في الشركة، وطلب الأرقام الرسمية التي يتراوح بينها الراتب لتلك الوظيفة، إلى جانب جميع الواجبات والمتطلبات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة..

4. **النقابات والاتحادات العمالية:** إذا كانت وظيفتك مرتبطة بنقابة، فاتصل بالنقابة واطبلي منهم الأجر المقدر للوظيفة وقائمة بمهام الوظيفة. وحتى لو لم تكوني مسجلة في النقابة، فأخبريهم بأن لديك عرض وظيفة، ومن المرجح أن تنضمي إلى النقابة قريباً.

للتوسيع، يمكن أن تكون هذه العملية محرجة بشكل كبير، وقد يتم صدك أو رفضك أو تجاهلك عدة مرات. ولكن على حد قول جانيت يلين، شدي رباط حذائك، وقومي بالأمر على كل حال. إن هذا أساس مفاوضاتك، وسيحدد قدر ما ستطلبينه، وكيف تدافعين عن نفسك، ومستوى ثقتك في التفاوض. كما كتب مكيافيلي في رسالة إلى صديق: «ليس من

الحكمة المخاطرة بكل ثروة المرء، وهو لا يمتلك الدفاعات الالزمة»،² عندما يتعلق الأمر بمرحلة التحضيرات المنزلية المؤلمة، فاجتهد فيها قدر الاستطاعة.

الخطوة الثانية: إنها رغبتك أنت يا فتاة

الآن بعد أن حصلت على المعلومات، حان الوقت للتفكير في الأسئلة الكبرى. ماذا تريدين من هذه المفاوضة؟ ما الراتب الذي تريدين الحصول عليه؟ ما اللقب الذي تريدين؟ وما الموارد التي تحتاجين إليها؟

لقد تحدثت عن أهمية عدم الانغماض في طلب واحد أثناء التفاوض. من أكبر الأخطاء التي ارتكبها في المفاوضات السابقة هو الدخول إلى الغرفة وأنا أريد شيئاً واحداً، مثل أن أصبح مراسلة رئيسية وإما **سأترك العمل وأرحل**. إذا نلت منصب المراسلة، فسأعتبر نفسي قد فزت، وسأخرج وأنا غاية في السعادة، وإن لم أملأ، فسأعتبر نفسي قد خسرت، وأسامي محظمة ومحبطة، أريد الاستقالة. لا تسمحي لذاتك بأن تكون أسيرة تلك العقلية المغلقة، واحرصي على التحلی بالمرونة.

تذكري نصيحة الدكتورة ليندا بابكوك، خبيرة التفاوض، وحاولي التفكير في عشرة أشياء تريدينها، مثل هل تريدين وظيفة تتيح لك السفر؟ أو لقباً معيناً؟ أو مساعدًا شخصياً؟ أو مكتباً خاصاً بك؟ أو القدرة على العمل من المنزل؟ أو تدريباً يساعد في تطورك على الصعيد المهني؟ أو عدداً معيناً من الإجازات؟ أو معدات أفضل من التي تملكيتها حالياً؟ أو تعديلاً على الراتب كل ستة أشهر؟

اكتبي كل هذه الأشياء، وقومي بترتيبها حسب الأهمية. فكّري في أشياء مختلفة قد تكون مناسبة لك إن جمعتها بعضها مع البعض، مثلًا: راتب أقل مع لقب أفضل، أو لقب أقل مكانة مع إمكانية العمل من المنزل كل يوم خميس، أو الانضمام إلى فريق معين لبضعة أشهر.

عرض يمكّنك رفضه

أدرك أن هذا النوع من المرونة قد يبدو صعباً، فبعيداً عن أي شيء، إلا يندفع الشخص الواثق نحو مكتب رئيسه ثم يقدم طلباته بوضوح ويخرج متباختر؟ ما أعنيه هو أن العراب في فيلم «الأب الروحي» مثلاً لم يكن يذهب لمن حوله يعرض عليهم الأشياء التي ستجعله سعيداً إن هم فعلوها، ثم ينتظر حتى يتمكن الجميع من التوصل إلى اتفاق مفيد للطرفين... لا لم يفعل هذا مطلقاً، بل انتزع ما أراد بقوة السلاح، وعنفوان التهديد، وبلا شك عن طريق دس رؤوس أحصنة مقطوعة في أسرة من عانده.

لكن بعيداً عن تلك الطريقة الصقلية في المفاوضة، يمكن القول إن العقلية المرونة هي عقلية قوية. إن الأيكيدو هو فن قتالي يدور حول عدم مقاومتك لاندفاع خصمك وضرباته، واستخدام تلك القوة ضده؛ ولقد اعتدت ممارسته لفترة. أشار أحد معلمي إلى نقطة ممتازة، وهي أنه في مجاري الأنهار تبدو الصخور قوية، والمياه المتدفقة حولها تبدو ضعيفة وسلسة، كما لو أنها لا تقاوم للصخرة. لكن تعالى إلى النهر نفسه بعد مائة عام، وستجدون أن الماء قد فلت الصخرة، وفي النهاية أصبح الماء أقوى.

إن مفاوضتك ينبغي ألا تعتبريها تحل قضية واحدة؛ بل هي تكتنف مسيرتك المهنية بأكملها. ستقيك المرونة والانفتاح من الرؤية المنغلقة على نفسها، فأنت لا تعرفين ما قد يكون متاحاً أو ما المشروعات التي قد تأتي في المستقبل. حافظي على مرونة تقبل عقلك للاحتمالات والأفكار. كوني كالماء (ولا جرم أنني لا أقول انتظري مائة عام حتى تحصل على ما تريدين، لكن هذه نقطة سنتطرق لها لاحقاً).

الخطوة الثالثة: ما تريده الشركة

فَكَرِي فيما تريده الشركة، واسألي نفسك هذه الأسئلة: ماذا يريدون من هذه الوظيفة؟ ماذا يريدون منك؟ ما أهدافهم بشكل عام؟ هل يريدون مزيداً من العمالء؟ أم يرغبون في انتشار أكبر على وسائل التواصل الاجتماعي؟ هل يريدون ترقية مزيد من النساء أو الناس ذوي البشرة غير البيضاء؟ أم يريدون أن يصل عنهم انطباع بأنهم عصريون، ويريدون استهداف جمهور مختلف؟ أم أنهم يريدون تجنب تحريك القارب (أي يكرهون أن يضطروا

إلى إيجاد شخص ليحل محلك في وظيفتك الحالية!). فكري في كيفية موازنة أهدافك مع أهدافهم.

تقول ليندا بابكوك، إحدى مؤلفتي كتاب *Ask for It: How Women Can Use the Power of Negotiation to Get What They Really Want* (مع سارة لاشيفر): «دائماً نفكر فيما نريده أثناء التفاوض، ولكن الأكثر أهمية من ذلك أن نفهم وجهة نظرهم، وما يريدون».

الخطوة الرابعة: «أنا مميزة»

الجزء التالي من تدريباتك المنزلية يدور حول حبك لذاتك!

ألق نظرة على مهاراتك ومبادراتك وسماتك الشخصية، واسألي نفسك بعض الأسئلة: ما الذي تقدمينه؟ ما نوع العمل الذي قمت به والذى قد يؤهلك للحصول على هذه الترقية أو الزيادة أو الوظيفة؟ ما مرتبتك العلمية؟ كم تبلغ سنوات خبرتك؟ ما مهاراتك؟ هل يحاول أشخاص آخرون توظيفك؟ هل كنت السبب في كسب المال أو الصفقات للشركة؟ هل عملك سريع ودقيق أو مبتكر بشكل استثنائي؟

هناك أشياء ملموسة وأخرى غير ملموسة في هذا المزيج من الأسئلة، وكلها مهم. تشمل الأشياء الملموسة أسئلة مثل: كم هي إنتاجيتك؟ هل فزت بأية جوائز؟ هل تحصلت من قبل على صفة مع عميل مهم؟ هل ارتفعت مبيعاتك لهذا العام؟ كم ربحت من القضايا؟ ما النجاحات القابلة للقياس التي حققتها؟

قد يتطلب الأمر بعض الإحصاء والحساب، ولكن إذا أنتجت أكثر بنسبة 20% من أي شخص آخر في العام الماضي، فهذا أمر يجب معرفته عند الدخول في تفاوض.

والأشياء غير الملموسة أسهل وأسرع في الحصول عليها، وهي مهمة بالقدر نفسه. إنها الملاحظات والتعليقات التي حصلت عليها أو أشياء أخرى قد لا تكون قابلة للقياس، ولكنها تشير إلى قيمتك وجودة عملك، فعلى سبيل المثال: إذا أرسل لك أحدهم بريداً إلكترونياً

يشكرك فيه بسبب مشروع ما، أو بسبب العمل معك، فيمكنك اقتباسه والاحتفاظ به. إذا قال رئيسك إنك ساعدت الفريق على العمل معًا بشكل أفضل، فاحتفظي بذلك واكتبيه. إذا حصلت على ملاحظات إيجابية من عميل، فدوّنها أيضًا.

كما عليك أن تفكري في صفاتك الشخصية. تطلق كلير واسerman مؤلفة كتاب *Ladies Get Paid* على هذه الصفات القوى الخارقة، وللتعرف عليها أسألي نفسك بعض الأسئلة، مثل: هل أنت نشيطة؟ أم تهتمين بالتفاصيل؟ أم أنك ممن يتحمل الأعباء مهما زادت بصدر رحب؟ أم أنك تشجعين من حولك على بذل أفضل مجهوداتهم؟ أم أنك من النوع الذي يحافظ على ترابط الفريق؟ أم المبدعة الفنانة؟

تقول كلير: «النقطة التي تريدين إيصالها بهذه المعلومات هي أن عمل الفريق سيتحسن بفضل وجودك معهم».

الخطوة الخامسة: المنصب المعنى

الآن، أقي نظرة على الوظيفة التي تتقدمين لها أو الترقية التي تتطلعين إليها، وفكّري في الأسباب التي تجعلها تحتاج إلى راتب أعلى أو لقب معين: هل هو مشروع جديد؟ أم هو مشروع مهم للشركة؟ هل ينطوي العمل به على كثير من المسؤولية؟ هل تلونت الوظيفة مع الوقت فتغيرت المهام أو ازدادت عما كانت عليه؟ هل ينطوي العمل في هذا المنصب على تقديمك لتضحيات مهنية؟ هل من المحتمل أن تحتاج الوظيفة منك إلى ساعات إضافية من العمل، على غرار الشركات الناشئة؟ هل ستتطلب منك الوظيفة أن تجتمع فريقًا من الموظفين؟ كل هذه الأسباب هي ذرائع تخولك لطلب المزيد من المال أو طلب لقب مهني أعلى أو كل منها.

الخطوة السادسة: موقف شين

الآن بعد أن حصلت على الحقائق، حان وقت استغلالها، وأول شيء يجب التفكير فيه هو موقفك الحالي (موقف شين) استوحىت هذا الاسم من فيلم (شين) عام 1953، الذي يحكي قصة رجل مسلح، ووسيم، وقليل الكلام. يبدأ العمل في مزرعة صغيرة لإحدى العائلات في وايومونغ، وبعد إنقاذ حياة عدد من الناس، وإثارة إعجاب جميع السيدات، ثم إنقاذ المدينة من معتدٍ متواحش، يقرر فجأة المغادرة، قائلاً: «يجب أن أمضي قدمًا... يجب على الرجل أن يمضي في الطريق المُقدر عليه». النهاية الأسطورية للفيلم تلاحقني حتى اليوم، صبي صغير أحب شين كثيراً، ويناديه بأعلى صوته عبر السهول، وشين يسير مبتعداً في الظلام. دعيني أخبرك عندما أتخيل ترك وظيفتي، أتخيل دائمًا أن أغادر مثله... ومديري المتضرر يصرخ باسمي بلهفة عبر المروج! أقصد غرفة الاجتماعات.

أنت الآن في موقف كموقف شين المنطلق في الليل مغادراً المكان، ماذا سيحدث إذا ذهبت مفاوضاتك أدراج الرياح؟ هل ستعودين إلى وظيفة تكرهينها أو تجاوزتها تماماً؟ أم ستعودين إلى وظيفة تروق لك؟
هل يمكنك دفع إيجارك؟ أهناك مجموعة من الفرص التي يمكنك استكشافها؟ أم أن الوضع سوداوي؟

لا تخسي الصدق مع نفسك؛ إذا كنت بحاجة إلى هذه الوظيفة لدفع إيجارك، فقد يبدو ذلك مخيفاً؛ لأنك قد تشعرين بأنك فقدت كل قوتك، لكن الحقيقة هي عكس ذلك؛ لأنك تعرفين بالضبط موقفك وما تريدين من هذه المفاوضات، ويمكنك اتخاذ القرارات وفقاً لذلك، وهذه بالضبط هي القوة.

حتى إن أحسست بالعجز، فهذا بالتأكيد غير صحيح، عليك تتساءلين كيف أعرف ذلك؟ لأنني صحفية اقتصادية، إن كنت حقاً تؤدين وظيفتك جيداً، فغالباً لن ترغب الشركة في خسارتك؛ لأن البحث عن شخص جديد وتوظيفه وتدريبه عملية مكلفة للشركة، وتستغرق وقتاً طويلاً. وبحسب الموقع الإلكتروني لتصنيف الشركات جلاسدور، تستغرق الشركة العادية شهرين وتنفق 4000 دولار لتوظيف موظف جديد، وهذا مكلف وحمل كبير

عليها. إذن، أنت تتمتعين بقدر كبير من القوة أيضًا عندما تتقدين لوظيفة جديدة، وإذا قدم لك مسؤولو شركة عرضاً، فهم حتماً يرغبون في انضمامك إليهم. إنهم لا يريدون أن يقولوا: «نعم، لقد أحبينا المرشحة الأخرى للوظيفة، لكنها طلبت منا أكثر مما نرغب في دفعه؛ لذلك كنت أنت خيارنا الثاني المناسب». صدقيني، لقد كنت في مجموعة من لجان التوظيف، وأنا أعلم أنه عندما تقدم لك الشركة عرضاً لهم يريدون فعلاً أن تعملي معهم، فلا تقلقي إذ إن موقفك قوي.

الخطوة السابعة: تعریف الحد الأدنی

الآن، مع وضع موقف شين في الاعتبار، فكري في الحد الأدنى من الراتب، والمنصب، واللقب، والشروط التي ستحتاجين إليها لأخذ هذه الوظيفة والشعور بالرضا عنها. لا يعني هذا أن تطيري فرحاً ولكن أيضاً لا يعني أن تذيبك مشاعر الخسارة كمداً، أو يُقلق الغضب هدوء نومك، هذا هو حدك الأدنى، وربما تستغرقين بعض الوقت لتحديد، ولكن خذ وقتك؛ فمعرفة حدك الأدنى أمر ضروري؛ لأنه الأساس النفسي لأية مفاوضات تخوضينها.

الخطوة الثامنة: لو كنتِ مكانهم

الآن حان وقت تبادل الأدوار. تقمصي شخصية المديرة في داخلك، وفكري في الأمور من منظور الشركة، فماذا سيحدث لهم إذا غادرت؟ وماذا يعني ذلك بالنسبة لأعمالهم؟ وهل سيكون من السهل عليهم استبدالك؟ وهل يمثل ذلك مشكلة كبيرة لهم؟ وما المهارات والمعرفة المؤسسية، والمشروعات، والعلماء الذين سيفقدونهم إذا غادرت الشركة؟ هذا هو موقف شين الخاص بهم. سيعطيك النظر إلى موقف شين فكرة عن قوتك في التفاوض.

ربما تشعرين بأنك لا تملkin كثيراً من القوة في موقفك؛ ربما وضعك الاقتصادي سيء، أو يوجد كثير من المنافسة على الوظيفة، أو تتلهفين لنيل وظيفة بعينها، أو ربما تمررين بعسرة مالية لا تسمح لك بتحمل خسارة هذه الوظيفة. هذه أمور طبيعية! فلا يمكن أن تكون دائمًا في كل موقف الشخص الأقوى، وعندما نعود لننظر إلى مكيافيلي نجد أنه قلماً كان موقفه

أقوى موقف في مفاوضاته نيابة عن فلورنسا الصغيرة الفقيرة وغير المسلحة، ومع ذلك تمكّن من تحقيق نجاح كبير في عمله، والتصدي لرجال الدين الانتهازيين والطغاة والملوك. إذا لم يكن لديك الكثير من القوة في مفاوضات معينة، فمن الجيد أن تعلمي ذلك، لكن هذا لا يعني أنه لا يمكنك وضع شروطك، ولا يعني أنك لن تحصل على ما يريده، وإنما يعني فقط أنك قد تحتاجين إلى هذه الشركة أكثر قليلاً مما تحتاجون إليها في الوقت الحالي، كما يعني أنك ستبحثين عن أرضية مشتركة ترضيك وترضيهم بطريقة آمنة؛ لأن ذلك سيكون أفضل لك ولحياتك، والتي هي بيت القصيد هنا.

الخطوة التاسعة: أرضية الاتفاق المشتركة

الآن بعد أن فكرت فيما يريده مسؤولو الشركة، وما تريدينه أنت، حان الوقت لمعرفة كيف يمكنك التوصل إلى اتفاق معهم، بحيث يحقق كل منكما ما يريده. يطلق على هذا النوع من الاتفاقيات في المدارس الأكاديمية لإدارة الأعمال اسم أرضية الاتفاق المشتركة (ZOPA). بالنسبة لي، يبدو اسم ZOPA مثل نوع من المكرونة، لكنه مفهوم مفيد، فأنت - وفقاً للتفكير المثالى - تريدين الوصول إلى وضع يسعد الجميع؛ لذلك احرصي على الأخذ بعين الاعتبار بعض الأرضيات المشتركة قبل التفاوض، فهذا يساعد في توجيه النقاش إلى ما يرضي جميع الأطراف.

لنقل إنك تعملين في الشركة منذ عدة سنوات، وتريدين حُقا البدء في القيام بنوع معين من العمل، وبما أنني ضليعة في المجال الإعلامي، سأضرب لك المثال التالي: تعملين أنت في الإنتاج، ومن أولوياتك اقتناص تجربة عمل مراسلة إعلامية، وتعتقدين أنك تتقاضين راتباً أقل مما يفترض بمقدار 10.000 دولار. مع افتراض أيضاً أن الشركة تعاني ضغوطاً مالية - على ما يبدو أنها الحال الدائمة مع وسائل الإعلام - لكنها تريد أيضاً جذب جمهور أصغر ومزيد من المعلنين، وتتأزم الأمور، فهم بحاجة ماسة إلى بالفعل في وظيفتك الحالية، ولا يوجد أي شخص مدرب ليحل محلك في الوقت الراهن. وأخيراً أنت تعرفي أنهم يفضلون

تجنب المخاطر، فلقد منحوا بضعة أشخاص ترقية إلى وظيفة مراسل في الماضي، ولم تكن النتائج مبشرة، ولا يريدون أن يلدغوا من الجحر مرتين.

يمكنك تقديم عرض لأرضية اتفاق مشتركة كأن يوفروا لك الوقت والمجال لتقديم تقارير صحافية لقصتين إخباريتين شهرياً، بجانب تغطية الموضوعات 1، 2، 3 خلال هذه المدة التي تستهوي جمهوراً أصغر وأكثر تنوعاً بحسب اعتقادك، واطرح اسمي زميلين حددتهم مسبقاً - بشرط أن يكونا متحمسين لهذه الفرصة - لتدريبهما خلال فترة وجيزة ليحل محلك. وبالطبع، ستحتاجين إلى تعويض عن هذا العمل الجديد والتدريب، وبالذات كما تعلمين فإن راتبك هو في الحد الأدنى من نطاق الرواتب لوظيفتك.

أخيراً، ستحتاجين إلى لقب وظيفي جديد يعكس هذه المسؤوليات الجديدة، أو الالتزام من جانبهم بأن تصبحي مراسلة بدوام كامل في غضون 6 أشهر إذا سارت الأمور على ما يرام.

إذا ردت الإدارة على عرضك بتأكيدها على وجود مشكلات مالية وعدم ترقية أو زيادة راتب أي شخص حالياً - فضلاً عن شكوكهم الكبيرة في جاهزيتك للعمل بصفة مراسلة - فيمكنك التحول إلى الاتفاق التالي ذي الأرضية المشتركة، وهو: فترة تجريبية لمدة شهر، وخلالها تقومين بعمل مراسلة صحافية (بعد تدريب شخص ليحل مكانك بالطبع) وبعد إنتهاء تلك المدة، تجتمعون مرة أخرى لمناقشة أفضل السبل للمضي قدماً. وفي هذه المرحلة، نأمل أن يخفف عرضك هذا اثنين من مخاوفهم: فهم سيعرفون أنك تستطعين أن تكوني مراسلة جيدة جدًا، كذلك دربت شخصاً ما ليحل محلك، ولكن، حتى لو لم تحصل على ترقية أو زيادة في الراتب، فستخرجين من ذلك الشهر بخبرة في المُراسلة الصحفية ومجموعة أعمال يمكنك استخدامها للتقدم لوظائف أخرى. وهذا يحسن موقف شين الخاص بك بالفعل، وهذا في حد ذاته رائع.

الخطوة العاشرة: قصتي معكم

بين يديكِ الآن المعلومات الالزمة، مواقف شين؛ الموقف الخاص بك، وموقف الشركة، إضافة إلى عروضك لأراضييات مشتركة للاتفاق، وحان الوقت الآن للمرحلة الأخيرة من مهمتك: أكتبني قصتكِ.

في هذه القصة، أنتِ البطلة المذهلة والمخلصة التي تبتكر وتبذل قصارى جهدها لتكون جزءاً من هذه الشركة الملهمة، وترغبين في النمو والتطور من خلالها، والتأكيد ببساطة من أنكِ تقاضين ما تستحقين حقيقة حتى يتمكن الجميع من المضي قدماً في جو من التعاون المثمر.

يجب أن تكون قصتكِ إيجابية، فإذا كنتِ تعملين حالياً في الشركة: اروي قصة تطوركِ، وكيف نما عملكِ والقيمة التي أضفتها للشركة، وتحديثي عن طموحكِ، وإلى أين تريدين الوصول، وما الذي تحتاجين إليه لأداء وظيفتكِ، ولتكن نبرتكِ حماسية قدر الإمكان. على سبيل المثال، يمكنكِ القول: «أنا متحمسة جداً للعمل الذي أجزه في هذا المشروع، والكيفية التي تطور بها الفريق، وأعتقد أننا في لحظة محورية وأنطلع بحماس إلى حيث يمكننا الوصول معًا، لكن لنحقق ذلك سيتوجب على العمل لساعات طويلة، وتحمل مزيد من المسؤوليات، مع أن السعادة تغمرني لما نحن بصدده، لكن لقب الوظيفي وراتبي الحالي لم يعودا يعكسان حجم العمل الذي أقوم به. لقد أجريت كثيراً من الأبحاث في السوق، وأعتقد أن العمل الذي أضطلع به الآن هو أعلى مستوى من وظيفتي، وأعتقد أنه حان الوقت للترقية، ما رأيكم بهذا؟».

إذا كنتِ تتقدين لوظيفة جديدة، فيجب أن تكون القصة حول مقدار ما ستقدمينه للشركة، وعن النتائج المبهرة التي يمكن أن تتحققوا معًا. على سبيل المثال، يمكنكِ القول: «أعتقد أنني مناسبة تماماً لهذه الوظيفة، وأن شركتكم تتبع نهج الابتكار والдинاميكية والجرأة، وهذا بالضبط ما أبحث عنه. وكما تعلمون، أنا موظفة مجتهدة حقاً، وأحب فرص الإبداع، ومعاً يمكننا القيام بعمل رائع، فكّرت كثيراً في الذي أحتاج إليه لأقدم أفضل أداء،

وأجريت كثيراً من أبحاث السوق، وهذا ما أنا بحاجة إليه: كذا وكذا... هل يتواافق هذا مع تطلعاتكم؟».

نحن، نحن، نحن، جماعتنا نريد الهدف نفسه.

بعض النظر عن القصة التي تروينها، فإن الكلمة السحرية هي نحن. تذكرني كونك امرأة، فإحدى الطرق الفعالة للغاية لتجاوز مأزق «الصندوق الساخن» ومتلازمة سندريلا هي إستراتيجية التلطيف، وينطبق هذا أيضاً على عملية التفاوض، لأن تقولي: «الأمر كله يتعلق بالفريق! الأمر كله يتعلق بتقدمنا معاً!». سيكون هذا هو مرجعك في عملية التفاوض، بعض النظر عن مجرياتها أو عن أية تعليقات سيئة يقولها مديرك، أو عدد المرات التي يحاول فيها تحويل طبيعة النقاش ليظهر كأنه يسير لصالحك مقابل مصالح الشركة، تمسكي بكلمة «نحن» ولا تتراجع عنها مطلقاً.

تمالكي نفسك وابتسمي

إن كانت غايتك هي تعديل راتبك، بالافتراض أنك اكتشفت أن راتب زميلك ريك غير الكفاء أعلى من راتبك، فربما يغريك هذا بدخول المفاوضات وأنت تلوحين بسيف الغضب العارم، لكن لا تنخرطي في أية مفاوضات وأنت تجسدين دور الضحية، فلن يسعد المدير أن يمنحك زيادة في الأجر، أو منصباً أرقى لتصحيح خطأ. إن صياغة طلب زيادة الراتب بهذه الطريقة يعني أنهم إذا منحوك ما تطلبينه، فهم يعترفون بأنهم مخطئون وغير منصفين بحقك، وستدور كلماتك في ذهنه بهذه الطريقة: «نعم، لقد دفعت لي بيانك راتباً أقل لأنها امرأة وذات عرق مختلف عنى. تصرفت هكذا دون إدراك أن هذا يعتبر تمييزاً عنصرياً وجنسيّاً، ورغم أنني أحاول أن أظهر بمظهر الرجل المتحضر، فإني في الحقيقة إنسان متختلف يدعم التسلط ضد النساء، ها قد اكتشفت بيانك أني أدفع لها أقل من زميلها، وسوف ترفع ضدنا دعوى على الأرجح بتهمة التمييز إذا لم أزد لها راتبها، إنها غلطتي».

وبكل تأكيد لا أحد يسره أن يروي هذه القصة.

هذا لا يعني ألا تذكرني راتب ريك غير الكفاء، أو معرفتك بأنهم يدفعون لك الحد الأدنى من نطاق راتب وظيفتك، ولكن ينافي ألا يكون هذا محور مفاوضاتك، وإنما عليهم أن يزيدوا أجراً، لأنهم متحمسون لبناء مستقبل معاً. وهي قصة أفضل لهم ليرووها لرئيسهم، إن وجد، وعلى سبيل المثال أن تدلي بقصتك على هذا النحو: «أعلم أنه عندما بدأت لم يكن لديَّ الكثير من الخبرة، وقد جازفتم بإعطائي تلك الفرصة، أنا سعيدة للغاية لوجودي هنا، وأستمتع بالعمل حقاً، ولقد حفظت تطويراً كبيراً في هذه الوظيفة، وأعتقد أن أوان ترقتي قد حان، وعلى حد علمكم، أنا الموظفة الأكثر إنتاجية في الفريق؛ فقد ارتفع نتاج عملي بنسبة تقارب 20% عن العام الماضي. لديَّ بعض الأفكار الرائعة، وأنا متحمسة للسير نحو الأمام في هذه الشركة، إضافة إلى ذلك، ولأنني امرأة من عرق مختلف، فهذا يجعل منظر الشركة بأنها داعمة للتنوع، وأعلم أنكم تقدرون هذا. أنا أتقاضى الحد الأدنى من معدل الرواتب لمنصبي حالياً، ومع عباء العمل الذي أتحمله، لا يعتبر راتبي مناسباً له، أعتقد أن راتبَاً وقدره _____ دولاراً سيتوافق مع حجم العمل الذي أنفذه، فماذا تقولون؟».

عندئذ يستطيع مديرك - الذي لديه تحيزات عنصرية في اللاوعي - أن يجر نفسه إلى مكتب رئيسه (أو إلى المرأة) ويقول: «أتذكر عندما وظفنا بيانكا! كانت خبرتها قليلة، لكنني رأيت أنها متميزة، وقد أثبتت جدارتها حقاً، فهي أكثر أعضاء فريقها إنتاجية، وأعتقد أنها يجب أن نسند لها منصباً أعلى، ونقدم لها دعماً مادياً أكبر، إنها شابة من عرق مختلف، ويجب أن نشجع أمثالها؛ فالتنوع مهم جداً بالنسبة لنا». هذه قصة تُظهر مديرك كأنه بطل استثنائي، ومكتشف للمواهب، إنها القصة التي سيفسرها أن يرويها، ويكافح من أجلها.

الخطوة الحادية عشرة: التدريب خير وسيلة للإتقان

الآن أنت على دراية بما تريدين، وتمتلكين قصة جيدة، ولم يتبقَّ إلا أن تتدربين قليلاً قبل دخول حلبة التفاوض الحقيقية، كما تقول مدربة طلب زيادة الرواتب كلير واسرمان: «تدربِي ثم تدربِي ثم تدربِي، واطلبي من صديق أن يقدم لك أية إجابات محتملة أو

يعارضك كما قد يفعل مديرك، لكي تعرفي كيفية التعامل معه». كما تنصح كلير بالانتباه إلى ردات فعل جسده خلال جلسات التدريب، وتقول: «إذا أحسست بأن دماءك تغلي في عروقك، وتعرقت راحتيا يديك واضطربت معدتك، فاعترفي بهذه الأحساس ولا تقاوميها، وقولي لنفسك: «ربما سيحدث هذا مرة أخرى»، وعندما يحدث ذلك، لن تتفاجئي، فقط قولي: «هذا ما يحدث عندما أشعر بالتتوتر». تشير كلير إلى أن هذا سوف يساعدك على التأكد من أن مشاعرك لن تطغى عليك خلال مفاوضاتك. جريبي سيناريوهات مختلفة ولتعتادي على الأحساس التي يمكن أن تنتابك، ومن ثم تعلمي كيف تتعاملين معها.

تأكدي من التدريب على النتائج الجيدة وليس فقط السيئة. دخلت ذات مرة إلى مكتب مديرني لأشتكي من أن راتبي غير كافٍ، فقاطعني وأنا أشتكي، وسألني: «كم تريدين؟». لم تكن لديّ أدنى فكرة، فأنا دخلت وأنا متحفزة للجدال، ولم يخطر ببالي التفكير فيما كنت أقاتل من أجله تحديداً.

انظري دوماً لنصف الكأس الممتلة

نصيحتي الأخيرة غريبة بعض الشيء، لكنني أؤمن بها حقاً. قبل الدخول في تفاوض، نظمي قائمة بالأسباب التي تجعل ما تسفر عنه المفاوضات غير مهم، ثم اكتب قائمة بالأسباب التي تمكّنك من رؤية الأمر من زاوية إيجابية إذا لم تحصل على ما تطلبيه.

ربما تتعجبين من هذه النصيحة، لكنها ساعدتني في حل لغز أزعجني سنوات، لماذا أتفوق في المفاوضات عندما لا أريد فعلًا الشيء الذي أتفاوض عليه؟ لقد تفاوضت بنجاح على أشياء أردتها من كل قلبي، ولكن اللحظات التي تألقت فيها خلال عملية التفاوض كانت عندما كنت أتفاوض على أشياء لا تهمني حقاً. لماذا؟ لأن شغفي كان أقل بكثيراً وبالكاد حضرتُ نفسي لها. في إحدى المرات، تأخرت في الحضور، ونسبيّاً قلمي، وفي النهاية حصلت على كل مطالبي، لماذا؟ لأنني دخلت في تلك المجادلات وأنا أشعر بالقوة والسيطرة، فلم أكن متحفزة للقتال، ولا شاعرة باليأس، لم أشعر بالاضطراب أو الخوف،

وإنما كنت فضولية ومتفتحة الذهن ومرتاحه تماماً، وأشعر بقيمة ذاتي وعملي، كنت أتصرف بسلامة وبعفوية كماء نهر مناسب.

لكن المفارقة العظيمة هنا، وما أزعجي كثيراً، أنه إذا كان عدم الاكتتراث هو المفتاح إلى التفوق في المفاوضات، فهذا يعني أنني لن أكون جيدة إلا في التفاوض على أشياء لا أريدها! يبدو هذا قاسياً للغاية، ولكن هناك حلاً! وهنا تظهر فائدة القوائم.

أعدي قائمة بالأسباب التي توضح لم لا يهم عدم حصولك على ما تطلبيه، على سبيل المثال:

1. لا يزال بإمكاني دفع الإيجار خلال الأشهر الستة المقبلة.

2. لست بحاجة حقيقة إلى أموال إضافية في الوقت الحالي.

3. أنا واثقة بمقدراتي على العثور على عمل أحبه خلال شهرين.

4. لا أحد خارج شركتي يفهم ما أوجه الاختلاف بين لقب وظيفي وآخر.

بعد ذلك، أعدي قائمة تشرحين فيها النواحي الإيجابية لعدم تلبية مطالبك، على سبيل المثال:

1. سأعرف على وجه اليقين أنه لا يوجد مستقبل حقيقي لي في هذه الشركة، وقد حان الوقت للبدء في البحث عن وظيفة أخرى.

2. لن أشعر بالذنب من أخذ إجازة مدة أسبوعين.

3. سأكون أكثر دقة في ضبط نفقاتي.

4. وظيفتي الحالية لا تمثل تحدياً حقيقياً، يمكنني استغلال الوقت الإضافي لتأليف كتاب الطبخ الذي أردت تأليفه منذ مدة وقضاء المزيد من الوقت مع عائلتي.

5. يمكن أن يكون هذا هو الدافع الذي أحتاج إليه أخيراً للعودة إلى الدراسة.

العنصر الأخير في وصفة المفاوضات الناجحة هو: خففي قليلاً من شدة حرصك واهتمامك.

حيث يحدث كل شيء

لقد نجحت! لقد وصلت إلى المكان الذي سيشهد على كل شيء في هذا اليوم المنشود، ستدخلين إلى مكتب مديرك أو تجرين معه مكالمة فيديو، مثل محاربة شجاعة، وأنت حقاً كذلك، هذه هي اللحظة التي تدربت عليها! حان الوقت لتعرضي طلباتك.

تأهبي للمواجهة

بالتأكيد أنت تريدين أن تشعري بالثقة والطاقة الإيجابية عندما تدخلين الغرفة (أو تبدئين مكالمة الفيديو)، لذا امشي باعتزاز وتفاؤل، مؤمنة بأن الأمور ستسير على ما يرام، وأنك ستفوزين بكل ما تريدين، بل أكثر. افعلي ما يمكنك فعله لتحفزي نفسك، وتصبحي في حالة ذهنية إيجابية قبل دخولك، فمثلاً: أعرف صديقة تستمع لأنغاني بيونسيه قبل أن تبدأ أي مفاوضات، وأخرى تؤمن بلغة الجسد، فتتبع وضعيات القوة في حركاتها، والأهم من كل ذلك، لا تدخلين في المفاوضات وتستحمي بأن يبدو على وجهك الرعب أو الغضب، ادخلي الاجتماع بنيات حسنة وأنت عاقدة العزم على التعاون، معتزة بنفسك وبقدراتك، وتذكري أنك امرأة قوية قيمتها كبيرة ورائعة، والجميع يعلم ذلك. ادخلي كأنك تملكين المكان، وتحببن كل من فيه، ادخلي وكأنك بيونسيه المشهورة باستخدام وضعية القوة على المسرح.

بمجرد أن تستقرى في مكانك ابتسماً وأجري حديثاً عفوياً بسيطاً مع مديرك، وأساليه عن أطفاله أو عطلاته أو امزمحي بنكتة صغيرة عن الأخبار؛ فقد أظهرت الدراسات أن احتمال حصول النساء على ما يردن يزداد؛ عندما يستخدمن الأسلوب الاجتماعي، كما سيمثل هذا أيضاً فرصة لجمع شتات نفسك والتحلي بالهدوء قبل الدخول في الأمور الصعبة.

استغلي هذه الفرصة لفهم مشاعر الشخص الذي تتفاوضين معه؛ هل هو غاضب، ربما حزين، أو مشتت، أو متوتر؟ تذكري أننا جميعاً بشر، (حتى المديرون) وهذا يذكرني بإحدى المرات، عندما دخلت إلى تفاوض ما (كنت متوفرة جداً) ثم سألت الشخص الذي كنت أتفاوض معه عن حاله، فأخبرني بأن أحد والديه مريض جداً، ويتلقي الكثير من المكالمات بشأن صحته، فبدل هذا نبرة حديثنا بالكامل، وطلبت ما أريد، وأخذت جميع ما خططت له، لكن بأسلوب رقيق وأخف حدة مما كنت قد جهزت نفسي له. وفي نهاية المحادثة، أخبرني الشخص بأن هذه كانت ألطاف محادثة أجرتها طوال اليوم. وحصلت على كل ما طلبت، ولكن الأهم من ذلك، تمكنت من التعامل مع الموقف بإنسانية وبمستوى عالٍ من التقدير، وتصرفت بطريقة أشعر بالفخر بها.

مُهْدِي لِحْوَارِكِ وَأَوْقَدِ الشَّمْوَعِ

الآن حان الوقت لتهيئة الأجواء: أشعلي الشموع، وأملئي ذهنك بنغمات هادئة. خذ نفساً عميقاً، ولا تندفعي مباغرة، وتبديئي بسرد المطالب، فأنت تحتاجين لأن تهيئي المسرح لقصتك.

الآن، إليك طريقة جيدة لتبدئي حوارك وهي تحديد هدفك، أي قصة تطوركما معاً. على سبيل المثال: تستطعين القول: «أريد أنأشكرك على لقائك بي، أنا سعيدة حقاً بهذه المحادثة وبالعمل الذي أؤديه هنا، ويهمني جداً نجاح هذا الفريق وهذا المشروع، ولطالما كنت خير داعم لي في ذلك، ولا يسعني إلا أن أعبر لك عن مدى أهمية ذلك عندي. فقط أريد التأكد من توافر الفريق والموارد التي أحتاج إليها لضمان نجاح المشروع، وهذا ما أردت التحدث معك عنه».

ما رأيك؟

بعد بيانك الافتتاحي، وعرضك لخططك، حان الوقت لِإفساح المجال لمن تتفاوضين معه. أسألك ماذا يريد، وجزئي شيئاً مثل: «أود أن أسمع آراءك حول هذا الأمر، ما الذي تأمل في رؤيتك من فريقك؟ ومن عملك في المستقبل؟».

ربما يرغب حقاً في الحصول على علامة مختلتين، ويرأك شخصاً يمكنه المساعدة في ذلك، أو ربما يتصور تطوري في دور لم تفكري فيه، وبمجرد أن تعرفي ما هو مهم بالنسبة له، وما الذي يريده، ستكونين أقدر على معرفة ما يمكن أن تقدميه له.

عندما تفسحين المجال أمام الشخص الذي تتفاوضين معه للتعبير عما لديه، فأنت بهذا تقيمين حواراً، بدلاً من إطلاق هجوم غاضب أو قائمة من المطالب أو مواجهة؛ تقول الدكتورة ليندا بابكوك: «أنت تفتحين حواراً، وأفضل صورة للمفاوضات هي حوار».

نصيحة محترف: أصفي جيداً خلال المفاوضات، فالاستماع مهم بقدر التحدث. لدى صاحب العمل أيضاً قصة، استمعي إليها واحترميها، ودوني الملاحظات التالية: في الشركة، ما مخاوفهم؟ وما آمالهم؟ وما خططهم؟ وما القيود التي يشعرون بها؟ ما الذي يسبب لهم التوتر؟ ما القيم التي يولونها الاهتمام؟ كلها معلومات مفيدة لك في المفاوضة الحالية والمستقبلية.

احذر من الوقوع في فخ تتبيط عزيتك

فتح المجال أمام الطرف الآخر هو طريق تحفه المخاطر في كل منعطف، فقد يواجهك بنقد لاذع، أو تعليق سلبي. فأنت أخبرته للتو بأنك ستطلبين ترقية أو زيادة على الراتب، وربما يحييك في صدره كيف سيمنعك من ذلك، ويصعب عليك الأمر لترجعي، فقد يقول لك: «من الرائع أن نسمع حماسك للعمل معنا، و موقفك الإيجابي محل تقدير كبير عندنا، لكنك كنت تعملين بوتيرة بطيئة في الآونة الأخيرة، لقد خيّبت أرقام إنتاجك ظني».

يا إلهي، هذا كلام محبط للغاية، وربما هنا كانت نهاية اللعبة، إلا أنك جهزت نفسك بتدريباتك، وهذه هي اللحظة التي تدربت من أجلها. الآن سيساعدك ما تدربت عليه.

نصيحة محترف: لكتمة البيانات الخاطفة

تدنّكري قبل البدء في ذلك، كل هذا يتعلق بالفريق؛ لذا قد يكون من الأحسن التردد والهدوء في الكلام، ويمكنك الرد بقول: «ياه، هذا مثير للاهتمام. أنا أقدر حقاً تقييم أدائي هذا، ولكن في الواقع، أنا أجريت بحثاً تحليلياً بالأرقام لأدائي، فوُجدت أن إنتاجي ارتفع بنسبة 30% في الأشهر الستة الماضية، وأنا الآن ثاني أكثر شخص إنتاجية في فريقي، إلا أنني أتفهم لم تعتقد أنه انخفض، ولقد شككت بذلك أيضاً، كما تعلم: المشروع الأخير كان صعباً، واستغرق وقتاً أطول من المعتاد، لكنه كان حالة استثنائية ومهمة جدًا لشركتنا، وأنا فخورة لأنني استطعت التعامل مع حالة كهذه، ولدي بعض الأفكار حول هذا النوع من المشروعات، وأود أن أحصل على رأيك فيها لاحقاً، أما في الوقت الحالي، فأعتقد أنه بمقدوري أن أكون ذات إنتاجية عالية بالنسبة لكم، ومت حمسة للعمل الذي أقوم به هنا؛ لهذا السبب أردت التحدث عن ترقية...».

نصيحة محترف: لكتمة البيانات الناعمة

يمكنك أن تضيّفي قائلة: «صحيح أن إنتاجي انخفضت من حيث الأرقام، فقد كان المشروع الأخير الذي توليته معقداً، واحتاج مني إلى وقت أكثر من المعتاد، لكن أعلم مدى تقديرك للكفاءة، كما أقدرها أنا أيضاً! لكنني أردت أن أتأكد من إنجاز العمل على النحو الصحيح. في الواقع، تلقيت بريداً إلكترونياً لطيفاً بشأنه من الرئيس التنفيذي يوضح فيه أن هذا هو نوع العمل الذي يأمل في رؤية المزيد منه. وأنا مستعدة لتولي مزيد من حالات مثل هذه، ومن الرائع أن أعمل على مشروعات تساعدني في تنمية مهاراتي، ومن ثم النهوض بمشروعات أكثر تعقيداً من ذي قبل. وهذا جزء من السبب في أنني أرغب في التحدث عن مسمى وظيفي جديد...».

العودة إلى المسار الصحيح

الآن حان الوقت لتخطّي أية مهارات جانبية، والعودة لتحكي قصتك. حافظي على الروح الإيجابية وتوقعِي الأفضل. من المرجح تماماً أن يرغب مديرك في منحِك مزيداً من المال أو على الأقل يرغب في معرفة ما سيسعدك.

تحديد الراتب: من سيبدأ؟

إذا كان هذا تفاوضاً على الراتب، فقد وصلنا إلى اللحظة المناسبة لتقريري فيما إذا كنت تريدين تحديد الرقم الذي ترغبين فيه أم تتركين الأمر لمديرك ليحدد هو الرقم. في بعض الأحيان يُحدد صاحب العمل رقمًا على الفور، قبل أن تتحل لك فرصة لقول أي شيء، وفي بعض الأحيان ستتجدين نفسك أمام لعنة شد حبل غريبة ومجده؛ فإن كان موقفك يسمح لك باتخاذ هذا القرار، فالمعلومات التي تمكنت من تحصيلها هي عامل حاسم وخير معين لك.

نصيحة محترف: قدّمي العرض الأول إذا كانت الشركة أو الشخص الذي تتحدين معه لا يعرف ما يجب أن يتقاشه شخص ما مقابل العمل الذي ستقومين به. عندما كانت صيحة البوذكاست في ذروتها، بدأت أغلب الشركات بث البوذكاست، لكن معظم هذه الشركات لم تكن لديها أية فكرة عن أجور العمل الصوتي. وتناهى إلى مسامعي الكثير من عروض الأجور المنخفضة، لدرجة تدعو للسخرية. في مثل هذه الحالات، لم تكن الشركات تعرف قيمة هذا النوع من العمل؛ فإذا كنت بهذا الموقف، ساعديهم! وحددي رقمك.

أيضاً، إذا كان الأمر يدور حول تعديل راتبك - لأنك لا تتلقاين الأجر الذي تستحقينه - فمن المنطقي أن تحدي أنتِ الرقم، فبین يديكِ إطار مرجعي؛ إنه راتبكِ الحالي، ولديكِ أيضاً فكرة جيدة جدًا عما يجب أن تتلقاينه (نتيجة استعداداتك المسبقة). إذن في هذه الحالة أيضاً حدي أنتِ الراتب.

ونصيحة من محترف: لا تقدمي العرض الأول، إذا لم تكن لديك المعلومات الكافية، أو لم توفقي في استعدادك كما يجب، أو إذا لم تكن لديك أية فكرة عما تدفعه الشركة عادةً مقابل هذا النوع من العمل. انتقلت «يونجا يو» إلى لوس أنجلوس من كوريا الجنوبية في العشرينات من عمرها. تقول إنها عندما عملت في وظيفتها الأولى في الولايات المتحدة، لم تكن تعرف مقدار الأجر الأمريكية؛ لذلك أثناء إجراء المقابلات سألها صاحب العمل عن مقدار ما تتوقع من الراتب، وبدلًا من أن تُفكِّر وتتحدَّر رقماً ما، تحولَ مسار الحديث بشكل جذري، قائلة: «أنا موظفة ماهرة حقًا، لماذا لا أعمل معك لبضعة أسابيع ويُمكِّنك حينها أن تخبرني عن رأيك بما أستحقه من أجر؟ فأنا أثق بك».

وضعت يونجا قرار الراتب بالكامل في أيدي صاحب العمل، وهذه ثقة عمياء في مفاوضات الراتب. بالنسبة ليونجا، كان الأمر مفيدًا؛ حيث عملت لمدة أسابيع، وجعلت صاحب العمل يُحدد راتبها. بدا الأمر جيدًا ليونجا، وقبلت به، وعلمت لاحقًا أنها كانت تتقدّم أعلى راتب في نطاق الرواتب لوظيفتها.

أحب هذه القصة، وأعتقد أن الضربة البارعة كانت عندما أخبرت يونجا رئيسها المستقبلي بأنها تثق به، فوجد صاحب العمل نفسه فجأة في وضع ي يريد أن يثبت أنه يستحق تلك الثقة العظيمة.

نصيحة محترف: عندما يتساوى الطرفان. إذا كانت لديك معلومات قوية حول الراتب، وتشعرين بأن الشركة أيضًا لديها هذه المعلومات، فسيكون من الجيد أن تطرحِي الرقم أولاً. تقول مدربة طلب الرواتب كلير واسerman، بحسب خبرتها، إن تحديد الرقم أولاً هو فكرة جيدة بسبب ظاهرة تُسمى «التبسيط»؛ فعندما تحددين رقمًا، تثبتين عملية التفاوض، وبهذه العملية تمنعين الشركة من تقديم عرض منخفض جدًا، وهو ما تتعرض له النساء كثيراً. لنفترض أنك تأملين في الحصول على 90 ألف دولار، وهم يقدمون 55 ألف دولار. تقول كلير في حالتك تلك: «الآن أنت بحاجة إلى تخطي ذلك، وتحظى بالشعور بخيبة الأمل»، وتوصي بأن تدلي بدلوك، وتقولي: «لقد أجريت أبحاثي في السوق، وأعرف نطاق الراتب

لهذا المنصب، إضافةً ليقيني بأنني من أفضل الموظفين، وأعمل بجد فأنا أحب هذا العمل، وأنت تعلم ذلك جيداً؛ لذا أطلب أعلى راتب في نطاق الرواتب هذا، وأعتقد أن 100 ألف دولار هو طلب عادل، ما رأيك بذلك؟».

احذري الوقوع في فخ الصدمة... لا تهابي الاستثمارا!

واجهت رد فعل واحداً عندما حددت رقمًا لراتبي. كان رد فعل يعتريه الذهول والصدمة، وقال حينها: «أوف! هذا أعلى بكثير مما كنا نفكر فيه، ليست لدينا ميزانية لذلك»، وهذا مجرد جزء صغير من لعبة شد الحبل، فلا تجذعي. يمكنك الرد عليه قائلة: «حسناً، لقد أجريت الكثير من أبحاث السوق، وأعلم أن ما أطلبه يتناسب مع ما يُدفع مقابل هذا العمل، ولكن لا بأس، أخبرني ما الرقم الذي تفكر فيه؟».

احذري الوقوع في فخ عرض الراتب القليل

في بعض الأحيان، ربما يقدم لك صاحب العمل راتباً أقل بكثير مما كنت تتوقعينه، فهذا أمر محبط ومهين ومزعج! من يعتقدون أنفسهم؟ ما نظرتهم لي؟

أولاً، وقبل كل شيء، لا تجعلي الذعر يمتلكك، بل خذي راحتك بإظهار أنك متفاجئة مع مزيج من برود الأعصاب، أي لا تبالغ في رد فعلك بالمفاجأة.

نصيحة محترف: السؤال التشخيصي

إحدى طرق الرد على عرض الراتب المنخفض هي إعادة رمي الكرة إلى ملعب من تفاوضين معه، فيمكنك إخباره وبالتالي: «أنا متفاجئة، فهذا أقل بكثير مما كنت أتوقعه، لقد أجريت الكثير من أبحاث السوق، وأعلم أن الراتب المستحق لهذا المنصب عادةً ضعف ذلك تقريرياً، كما أعلم (أو أسمع) أن هذه الشركة تتعامل معاملة عادلة مع موظفيها. أديك مانع في إخباري كيف توصلت إلى هذا الرقم؟».

«كيف...».

سؤال «كيف...» له تأثير سحري في المفاوضات؛ فهو يساعد على أمرين، أولاً: يضغط على الطرف الآخر لتوضيح موقفه، مع العلم بأنه ليس سؤالاً هجومياً، ولكن يُحمل من تتحاورين معه المسئولية، غالباً يستخدم العرض المنخفض لاستكشاف رد فعلك، ومعرفة ما إذا كان بإمكانه الحصول على صفقة رائعة، أو ربما إرباكك وجعلك تكشفين عن معلومات قيمة، كأن تقولي: «ماذا؟ أنا أعرف أنكم تدفعون لجايسيون - الذي لا يعمل مثلي - ضعف ذلك المبلغ»، أو أن تقولي: «أنا أجني 100.000 دولار في وظيفتي الحالية، لا أستطيع القبول بأقل من ذلك». فرغبتك في صد الهجوم أمر طبيعي، وهنا يكمن سحر سؤال: «كيف...؟»؛ حيث يمكن اعتبار «كيف... سؤالاً تشخيصياً، فأنت تشخيصين لماذا العرض أقل بكثير مما كنت تعتقدين، وبعد التشخيص، يأتي الدواء والعلاج.

لنفترض أنه قال لك: «حسناً، لديك ثلاثة أعوام فقط من الخبرة العملية، وهذا ما ندفعه للموظفين ممن لديهم هذا المستوى من الخبرة». تستطيعين أن تردي بقول: «هذا صحيح، لدى 3 سنوات من الخبرة، لكن أنا أيضاً أحمل درجة ماجستير، والتي تعادل عامين من الخبرة العملية في هذه الشركة، كما أظن. وإضافة إلى ذلك، خلال سنوات عملي الثلاث، حصلت على ترقية مرتين، وأدير الآن فريقاً من 10 أشخاص، أنا أتفهم منطقك تماماً، وأقدر حقيقاً رغبتك في أن تكون منصفاً، ولكن فعلينا مستوى عملي يتتجاوز عدد سنوات خبرتي».

فإن كانت الإجابة: «أعتذر على إزعاجك، لكن هذه كل الميزانية المطاحة لهذا المنصب»، فحاولي محاولة أخرى قائمة: «أفهم محدودية الأمور المالية، لكن أنا متفاجئة - بصرامة - لأن هذا الرقم أقل بكثير من الأجور المتعارف عليها في السوق الآن، وأنا أعلم أن هذه الشركة تتبع سياسة عادلة في التعامل، وأرى أن راتباً قدره _____ دولار يتماشى إلى حد ما مع وظيفة في هذا المستوى، ما قولك في ذلك؟.

نصيحة محترف: غضي نظركِ بما يزعجك. هناك حل آخر للتعامل مع عرض الراتب القليل، وهو تجاهله، في كتاب *Negotiation Genius* 5 يوصي ديباك مالهوترا وماكس إتش.

بازرمان بعدم الخوض في التفاصيل حول الراتب القليل، والتصرف كأنه لم يقدم عرضًا أساساً، ومن وجهاً نظرهما أنك إذا أثرت ضجة كبيرة بشأن ذلك، فإنك تشرعرين العرض. يمكنك ببساطة تحديد رقمك كما تريدين لاحقًا، كما لو أن الطرف الآخر لم يعرض راتبًا سخيفًا من الأصل.

نصيحة محترف: إذا قللوا من حد الراتب فارفعيه أنت. خيار آخر في حالة عرض الراتب القليل هو تقديم عرض مضاد بالقدر نفسه من العدوانية، ولكن لا تنسى مطلقاً تأطير مواجهتك له دائمًا بالمصلحة الجماعية بدلاً من المصلحة الفردية. لنفترض أنه عرض عليك 50 ألف دولار، وأنك تريدين 75 ألف دولار، يمكنك أن تقولي: «أنا متحمسة للغاية لاحتمالية العمل هنا، وأعتقد أنه مناسب جدًا، لكنني أجريت الكثير من أبحاث السوق، ويعتبر 90 ألف دولار هو الراتب المثالي لهذه الوظيفة الآن، أدرك أن هذا أكثر مما كنت تفكير فيه، ولكن لم لا نجد أرضية مشتركة يمكننا الوقوف عليها؟».

احذر الوقع في فخ راتب الوظيفة السابقة

خلال عملية التقدم لوظيفة، أو خلال المقابلات الأولية، ربما تتعرضك أسئلة حول راتبك السابق أو الحالي؛ حيث تعملين في الشركة الأخرى. فمهما فعل لا تخبريه براتبك السابق؛ إنه فخ، ولن يأتي منه أي خير. فهذا السؤال هو جزء من بقاء رواتب النساء والأقليات في مستويات منخفضة. من المنطقي جدًا أن يسألوك، ومن المنطقي أن تقولي: «هذا ليس من شأنك!»... هذه مزحة لا تقولي ذلك بهذه الصيغة الفجة.

إذا سُئلت عن راتبك السابق، فقولي شيئاً مثل: «آه، كما تعلم، إنها شركة جيدة جدًا، ويمنحونني راتبًا لا بأس به حقًا، ليست لدى أية شكوك بشأن راتبي هناك بالتأكيد، لكن هذه وظيفة مختلفة، وأود التركيز على أن نخرج باتفاق مناسب لي ولكم ولهذه الوظيفة».

احذر الوقع في فخ أن يقولوا لك: «عذرًا يا سيدتي، نود أن ندفع لك أكثر من ذلك، ولكن هذا كل ما يمكننا تقديمها حقًا».

قبل كل شيء، أود أن تعلمي أن هذا على الأرجح غير صحيح، ضعي هذا في حسبانك، فهذه لحظة حاسمة، فلا تستسلمي! عادةً ما تكون التنازلات التي يقدمها الأشخاص في بداية عملية التفاوض هي الأكبر، فمن المهم أن تحافظي على تطلعاتك وأهدافك عالية، ومن المهم بالقدر نفسه أن تحافظي على هدوئك. كوني هادئة ولطيفة، واستمري في الدفاع عما تريدين، واستعددي للعب جولة جيدة من اللعبة التقليدية (شد الحبل)...

كوني صلبة

يخوض المديرون مفاوضات كثيرة؛ لذلك هم متادون على كسب الموظفين بتكلفة منخفضة، ولا سيما النساء، وذلك عن طريق ادعائهم بأن عرضهم السيئ الذي قدموه هو أفضل ما يمكن أن يحصل عليه الموظف، ثم يرفضون التزحزح عنه. لكن كل هذا مجرد جزء من اللعبة، وبالتالي يديهم نطاق رواتب يمكنهم التفاوض ضمه. في كل موقف هناك خطوة قاسية يجب أن تُتخذ، وهذه هي فرصتك، فتقدمي إلى الأمام بشجاعة المحاربة.

نصيحة محترف: اقلبي الطاولة. توصي كلير واسerman بقلب الأمور عليه قدر الإمكان إذا تعقد الوضع ولم يسر على نحو جيد. على سبيل المثال، قولي له: «أنا متفاجئة لسماع ذلك، إن خمسة وسبعين ألف دولار أقل بكثير من معايير السوق، وقد وجد بحثي أن هذه الشركة عادةً تدفع أكثر بكثير من خمسة وسبعين ألف دولار، لكنني متحمسة حقاً لهذه الوظيفة، واحتمالية العمل هنا. أود حقاً أن نتوصل إلى حل. ماذا تقترح؟».

نصيحة محترف: أطلقي العنان لقائمة مطالبك. إذا تعرقلت المفاوضات أو قدم أحدهم لك عرضاً سيئاً، فقد حان الوقت الآن لتوسيع نطاق التفاوض. أطلقي العنان لقائمة مطالبك، فمثلاً يمكنك القول: «أنا أتفهم حقاً موضوع الميزانيات، ويبعدوني أن المال شحيح لديكم هذه الأيام، لكن ما رأيك وبالتالي: أنا مهتمة حقاً بأن يكون لدي وقت إضافي للبحوث، فإذا درّبْت مجموعه واحدة خلال الدورة التدريبية المقبلة بدلاً من مجموعتين، فسأقبل برحابة صدر راتباً قدره _____ دولار. وسوف يسعدني أيضاً أن أدير اجتماعات القسم؛ أعلم أنه من الصعب العثور على أشخاص يقومون بذلك. ما رأيك؟».

لقد قدمت عدة نقاط مهمة حقاً هنا:

1. لقد أخرجتهم من عقلية الصراع [أنت مقابل أنا] وبدلًا من مجرد قول: «تريد أن تدفع لي 50 ألف دولار وأنا أريد 80 ألف دولار» (وهو طريق ضيق للغاية يزداد ضيقًا كل ثانية) فجأة أصبح الأمر 75 ألف دولار وأقل عدد من الدورات التدريبية التي يتبعها، ولكنك عرضت أيضًا إدارة اجتماعات القسم، وهو أمر لا تمانعه في القيام به، والذي من شأنه أن يحل مشكلة كبيرة لهم. لقد وسعت نطاق المحادثة، وأصبح طرف المفاوضات الآخر يفكر فيما يمكن أن يقدمه لك، إضافة إلى المال مقابل المشكلات التي يمكن حلها لهم، وكلما أدخلت عناصر أكثر لكن حتى نقطة معينة واضحة، كان من المحتمل أن تسير المفاوضات بطريقة أفضل.

2. لقد أبديت تعاطفًا مع وضعهم، وهذا يوحي بأنك لطيفة ولبقة، ويؤثر التعاطف إيجابياً بالنسبة للنساء في المفاوضات.

3. قدمت تنازلًا: لذا وضحى هذا التنازل، قولي ذلك، وصرحي به علانية، ربما تظنين أن هذا يظهرك كأنك ضعيفة، إنما في الواقع هذا يهبك القوة في التفاوض، إنها حركة مكيافيية كلاسيكية: فهي تجعلك تدين واثقة ومتزنة وعقلانية، كما أن ذلك يعطي عنك صورة بأنك على استعداد لبذل الجهد للوصول إلى اتفاق. وهأنت ذي، أتيت وأنت مستعدة للعب، أنت مرنة وسلسة كماء النهر، وهذا يشكل ضغطًا عليه ليتخذ خطوة للأمام، ويقدم تنازلًا أيضًا.

نصيحة محترف: قوة الصمت. الصمت قوي، هذا شيء تعلمه من العمل الصحفي، لا يستطيع الناس تحمل الصمت، فهو يُشعرهم بالإرباك، سيبدأون الكلام بكل أنواع الأحاديث فقط لتجنب الصمت. إذا تمكنت من التأقلم مع الصمت، فهذا سيعطيك اليد العليا في التفاوض.

إذا لم تعرفي ماذا تقولين بعد ذلك، فخذلي بعين الاعتبار ألا تقولي شيئاً، فمثلاً إذا أصرّ على قوله: «ليس لدينا المال» فحافظي على هدوئك، وحاولي ألا تظهري تعبيرات الاستياء على

وجهك. ابتسمي قليلاً أو انظري جانباً، كما لو أنك تفكرين بعمق، ودندني أغنية ما في ذهنك إذا لزم الأمر حتى تشغلي نفسك عن الكلام، فقط لا تتكلمي! وشاهدني ماذا سيحدث.

احذر الوقوع في فخ تهديدهم بسحب الوظيفة

هذه فعلاً قنبلة نووية بالنسبة لأي متقدم للوظيفة، وربما كابوس مخيف. إنه أسوأ سيناريو يمكن أن تمرى به، وسيخبرك الناس بأنه لا يحدث مطلقاً، لكنه حدث معي مرتين: في المرة الأولى، أخافني ذلك كثيراً، واستسلمت على الفور، ووافقت على راتب كنت أعلم أنه قليل للغاية؛ وفي المرة الثانية، لم أكن أرغب حقاً في الوظيفة؛ لذلك وافقت بلا اهتمام، لكن علمي كلا الموقفين الكبير عن هذا الفخ بالذات.

نصيحة محترف: لا تخافي، الشخص الذي تتفاوضين معه يحاول تخويفك. لا تتصرفي بخوف أو حزن أو استياء أو غضب، بل ردّي بقول شيء مثل: «حسناً، أنا متحمسة حقاً لهذه الوظيفة، وأعتقد أنه يمكننا أن نفعل أشياء رائعة معاً»، كما يمكنك أن تقولي: «قد لا تنجح الأمور، فربما ليس مقدراً لنا أن ننجح معاً. سأكون حزينة حقاً لذلك، لكنني متفائلة بأننا يمكن أن نتوصل لحل يرضي الطرفين، وحرضاً على ذلك... كما قلت، لقد أجريت كثيراً من الأبحاث وأعلم أن راتب ما يقارب دولار هو ما تدفعونه عادةً، وأنا على استعداد لقبول راتب وقدره دولار إذا منحتموني أيضاً ترقية في المسمى الوظيفي، والبدء في أكتوبر بدلاً من الأسبوع المقبل؛ لأنني أود أن أحظى بوقت لزيارة والدي، هل هذا ممكن بالنسبة لك؟».

نصيحة محترف: اكشفي لعبيهم. في المرة الثانية التي واجهت فيها التهديد بسحب عرض الوظيفة، لم أكن خائفة لأنني لم أكن أرغب فيها، لقد كان ذلك تجربة مفيدة حقاً. قال الشخص الذي عرض على الوظيفة: «يبدو لي أننا لن نستطيع التوصل لاتفاق»، فردت عليه: «نعم، ولا بأس بذلك، أنا حقاً ممتنة لاهتمامك بترشيعي لهذه الوظيفة»، ثم خيم علينا الصمت مدة ثلاثين ثانية تقريباً. أتذكّر أنني تساءلت عما سيحدث، وهل يجب علي المغادرة ولماذا كان هذا الشخص ينظر إلى تلك الطريقة الغريبة، ثم فجأة أخذ هذا

الشخص يتحدث بنبرة لطيفة جدًا، وأعطاني كل ما طلبته، لقد صدمني ذلك إذ كشفت خطوتي العفوية هذه الحيلة على حقيقتها؛ إنها فعلًا مجرد حيلة، وإطلاق ذلك التهديد هو مجرد طريقة لإخافة الناس حتى يرخصوا بسرعة، مثل التهديد بالطلاق لتجبرني زوجي على رؤية الفيلم الذي تريدين مشاهدته، هذا ليس أسلوبًا أخلاقيًا يُتبع، لكن من وجهة نظر مكيافيية هو طريقة فعالة.

احذر الوقع في فخ البكاء أو التوتر

لا تقلقي، هذا أمر طبيعي، فالمفاضلات مليئة بالتوتر، وقد تُظهر جميع أنواع نقاط الضعف والحساسيات.

توصي كلير واسerman، بدايةً بأنه يجب ألا تشعر بالخجل، وتقول: «إنها حالة عاطفية إنسانية طبيعية، فلا تعتذري عن ذلك!»، كما تناصح باستغلال هذا لإظهار مدى اهتمامك، وأن تقولي شيئاً مثل: «أنا مهتمة جدًا بهذا الأمر، أحب عملي، وأحب هذه الشركة، وهي تعني الكثير لي».

احذر الوقع في فخ التركيز على الأمور التافهة

في إحدى المرات قضيت 3 أيام أساوم على 3000 دولار، لقد حصلت على المال، لكن الأمر ترك انطباعاً سيئاً عند الجميع. فمهما كانت النقاشات التي تخوضينها، تأكدي أنها أشياء مهمة، وعودي إلى قوائمه وألقي نظرة على القضايا التي تهمك حقًا. ما مدى تقدمك في تلك القضايا؟ احذر الابتعاد عما يهمك بحق، والتركيز على انتصارات صغيرة تافهة، أو ربما حصلت على ما تريدينه والآن تنغمسي في التفاصيل. عندما تأخذين ما تريدين فلا تحزنني نفسك بشأن الأمور التافهة، واستمتعي بالنصر.

احذر الوقع في فخ قول عبارة: «إذا لم أحصل على هذا، فسأستقيل».

التفكير في الاستقالة أمر طبيعي جدًّا. بالنسبة لي تخيلت الاستقالة من جميع الوظائف التي عملت بها نحو مليون مرة. ففي لحظة عجز أو خوف أو إحباط، ربما تشعرين بأن الاستقالة هي القوة الحقيقة الوحيدة التي تمتلكينها، لكن لا تلجمي لهذا إلا إذا كان آخر الدواء الكي، فهذا يماثل إلقاء آخر ما في جعبتك. هل أنت مستعدة للاستقالة فعلياً؟ حسناً، سيؤثر ذلك على سلوكك، ولن تضطري على الأرجح إلى قول أي شيء لتوضحي ذلك، ولكن بدلاً من التهديد بالاستقالة، قدمي خيارات... مثلاً، لنفترض أنك تستهلكين الكثير من طاقتك في العمل، وبالفعل أصابك الإرهاق، وبدلاً من أن تقولي: «إذا لم توظف لي مساعداً أو اثنين فسأستقيل»، فكري في قول شيء مثل: «أنا لا أحصل حالياً على الدعم الكافي الذي أحتاج إليه لأداء هذه الوظيفة على أكمل وجه، فأنا أهتم كثيراً بأن يكون عملي ممتازاً، ولا أقبل بأن يكون أقل من ذلك، وأعلم ب مدى اهتمامك أيضاً بجودة العمل، وهذا سبب كبير يجعلني أحب العمل هنا. سأقترح بعض الحلول: إذا قللت عدد القضايا التي أتعامل معها إلى (خمسة) في الشهر، فيمكنني التعامل معها بنفسي، وهذا أقل مما كنت أقوم به، ومع ذلك سأبقى ضمن أكثر الأشخاص إنتاجية في القسم. أو، إذا لم ينجح ذلك وأنتم بحاجة لأن أوصل عملي بهذا القدر أو ربما بما يزيد عليه، أستطيع أن أفعل ذلك بالتأكيد، لكنني سأحتاج إلى مساعدين. وأود إعلامكم بأنني مستعدة لسماع اقتراحاتكم، كما يسعدني معرفة أفكاركم وأرائكم».

احذرِ الواقع في فخ أن يكون عرضهم أقل من حدك الأدنى

قد يحدث أن يرفع صاحب العمل من قيمة عرضه المقترح، لكن لا يزال دون مستوى توقعاتك، وهنا تأتي اللحظة المناسبة لإجراء مناقشة حقيقة. كوني صادقة وجادة، ولكن تجنبِ العدوانية، في مرحلة ما يجب أن يدركونا أن هذا الوضع غير مقبول بالنسبة لك.

لنفترض أن حدك الأدنى هو 70 ألف دولار، ويقولون إن أفضل ما يمكنهم تقديمها هو 60 ألف دولار، هنا يمكنكم تقديم اقتراحاتكم كما يلي: «أتفهم أن الأمور المالية صعبة، لكن 60

ألف دولار أقل مما يمكنني قبوله، أنا على علم بمتوسط رواتب هذه الوظيفة، ومن المهم جدًا بالنسبة لي أن أحصل على تعويض عادل عن جهدي، سأرضى براتب قدره 75 ألف دولار مع مسمى وظيفي مساعد، أي شيء أقل من ذلك لن يناسبني».

حقيقة أنك كنت عادلة وقدمت تنازلات دون تهور أو تهديدات ستجعل هذه اللحظة مفصلية. كوني هادئة وواضحة، بجانب الحزم، لكن أفسحي المجال أمام صاحب العمل، ليدرك أهمية هذا بالنسبة لك.

احذر الوقع في فخ تكرار رفضهم

قد تطلبين زيادة في الراتب أو ترقية في الوظيفة، وتقدمين أفضل ما لديك، وتحكين قصتك، ولا سيما «قصتك معهم»، ثم تبتسمن وتطرحين عرضاً يرضي الطرفين، مثل المحترفين، ورغم ذلك كله يرفضون عرضك.

هل تُعتبر هذه هزيمة ساحقة؟

كلا، لقد فزت بمجرد أن تجرأت على السؤال، ف مجرد حضورك للنزال يُعتبر فوزاً. لن تحصلين على ما تريدين في كل مرة، وذلك لا بأس به! فأنت ذات نفس طويل، ولن يمكنهم التخلص منك بهذه السهولة.

تذكّري أنك هنا لبدء محادثة، وبناء علاقة، والحصول على معلومات. ولقد حققت كل هذه الأشياء بمجرد وجودك في الغرفة.

نصيحة محترف: قولي: علينا أن نحاول مرة أخرى لاحقاً! في حالة الرفض، توصي كلين واسرمان بأن تكوني كريمة ولا تكلي، فقد تقولين: «اعلموا، أنا محبطة، فأنا أعلم مدى عدالة هذه الشركة. أحب العمل هنا، وأعتقد أنني أبدعت فيه. أهناك مجال لتكرار هذه المحادثة قبل مراجعتي السنوية؟». هذا يُحقق عدة أشياء: أولاً، يوضح أنك لم تتحطمي أو تصابي بالإحباط. ثانياً، أنت تبقيهم في موقع المسؤولية باعتبارهم طرفاً من الحوار، فقد أبقيت

العلاقة تعاونية وودية. وأخيراً، هذا يوضح أنك لن تستسلمي مطلقاً، ولعل من الأسهل أن يمنحك الزيادة عوضاً عن ردك كل بضعة أشهر.

نصيحة محترف: الوصول إلى كلمة «نعم». يُعتبر هذا الموقف من المواقف التي من السهل فيها الحصول على تلك الأهداف الملموسة التي يريدها صاحب العمل التي تحدثت عنها نيهار نارهيد، قد تقولين: «آسفة لسماع ذلك. يبدو أنك متشكك بشأن قدراتي في قيادتي هذا المشروع. ما الذي تحتاج إلى رؤيتي مني لجعلك تطمئن لقيادتي؟». انتزععي منه تفاصيل، واستخرجي منه أشياء قابلة للقياس. ثم عودي عندما تتحققين تلك الأشياء، واطبقي ما تريدينه مرة أخرى. تذكري النصيحة الرائعة لنيهار عند تلقيك للرفض «معظم الناس لا يطلبون ما يحتاجون إليه؛ لأنهم يخشون أن يرفض طلبيهم رفضاً نهائياً فعلاً، فأنا حين أتلقي جملة «ليس الآن» أتجهز نفسياً بأن هذا رفض أولي، وليس رفضاً تاماً، ولا بأس أن تسمع الرفض... حتى يتحول إلى قبول».

احذر الوقوع في فخ الاحتفال المبكر

لنفترض أن عرضهم كان أعلى مما كنت تتوقعين، أو وافقوا على ما تطلبينه، **واووو!** ستجدين نفسك تريدين القفز من الفرحة وستشعرين بسعادة غامرة، لكن حافظي على ضبط النفس. إظهار الفرحة بشكل واضح فكرة سيئة جدًا. في كتاب *Negotiation Genius* يوضح المؤلفان ديباك مالهوترا وماكس بازerman أنه من المهم أن يشعر الطرف الآخر بأنه نجح أثناء التفاوض معك،⁶ فأنت ستقيمين علاقة عمل معه، ولن تحبزي أن يضطهدك. فأرباب العمل لن يشعروا بأن مساعهم أصاب إذا رأوا منك أنك حصلت على أجر أكبر مما تستحقينه. ويقولان: «إذا وافقت بسرعة أو بحماسة كبيرة، فمن المحتمل أن ينزعج الطرف الآخر... ولزيادة رضاهم عن الصفقة، يُنصح بطلب بعض الوقت للتفكير في العرض». تخيلي أنك ذكرت الراتب الذي كنت تأملين فيه أثناء التفاوض، فقال صاحب العمل: «حقاً؟ هذا كل شيء؟ رائع، موافقون! متى يمكنك البدء؟». ستشعرين بأنك حمقاء، ومع أنك حصلت على كل ما تريدينه، فلن تغاري الغرفة مسروقة؛ لذا، لجعل صاحب العمل

سعيداً، اكتمي فرحتك وقولي شيئاً مثل: «هم، حسناً. شكرًا على العرض، أقدر مجهودكم حقاً. هل يمكنني التفكير فيه الليلة؟».

نصيحة من أمي: فكري في الأمر ملياً. أفضل نصيحة تلقيتها على الإطلاق حول التفاوض كانت من أمي. نصحتنـي بأن أسبق كل قرار كبير «بسرير ووسادة». عندما عرض أبي الزواج منها، لم يكن لديها أي شك في أنها ستقول نعم، لكنها أخبرته بأنها بحاجة إلى ليلة للتفكير في الأمر. مسـكـينـ أـنـتـ ياـ أـبـيـ! (تجاوزـ أـبـيـ ذـلـكـ: هـمـ الـآنـ مـتـزـوـجـونـ مـنـذـ خـمـسـةـ وـأـرـبـعـينـ عـامـاـ). فيـ أـيـةـ لـحـظـةـ فـيـ التـفـاوـضـ، إـذـاـ شـعـرـتـ بـالـتـعـبـ أـوـ أـنـ الـأـمـوـرـ تـسـيرـ فـيـ اـتـجـاهـ سـيـئـ، اـطـلـبـيـ يـوـمـاـ أـوـ يـوـمـيـنـ لـلـتـفـكـيرـ فـيـ الـأـمـرـ. يـجـعـلـكـ ذـلـكـ تـهـدـيـنـ بـاـتـعـادـكـ عـنـكـ، وـيـتـيـحـ لـكـ فـرـصـةـ أـنـ تـسـتـقـرـ مـشـاعـرـكـ، كـمـ يـمـنـحـكـ الـوقـتـ لـلـتـحـدـثـ مـعـ مـرـشـدـيـكـ، وـأـصـدـقـائـكـ، وـعـائـلـتـكـ وـالـحـصـولـ عـلـىـ أـيـةـ مـعـلـومـاتـ إـضـافـيـةـ قـدـ تـحـتـاجـيـنـ إـلـيـهـاـ. أـيـضاـ قـدـ تـأـتـيـنـ بـحـلـولـ إـبـادـعـيـةـ أـوـ بـدـائـلـ يـمـكـنـ أـنـ تـجـعـلـ الـأـمـوـرـ فـيـ اـتـجـاهـ أـفـضـلـ. قـدـ تـدـخـلـ الـمـفـاـوـضـاتـ مـنـحـيـ غـيـرـ مـرـيـحـ، وـسـتـجـدـيـنـ غـالـبـاـ مـشـاعـرـكـ تـغـمـرـكـ، وـلـاـ شـيـءـ سـيـغـرـيـكـ أـكـثـرـ مـنـ قـبـولـ مـاـ تـسـمـعـيـنـهـ مـنـهـ، حـتـىـ لـوـ لـمـ تـكـوـنـ رـاضـيـةـ عـنـ الـمـكـانـ. سـتـرـيـدـيـنـ فـقـطـ أـنـ يـتـوـقـفـ التـعـبـ الـمـصـاحـبـ لـلـمـفـاـوـضـاتـ. لـكـ أـرـغـمـيـ نـفـسـكـ عـلـىـ التـمـهـلـ فـيـ الـأـمـرـ؛ فـذـلـكـ الرـاتـبـ أـوـ الـمـسـمـيـ الـوـظـيفـيـ الـذـيـ تـتـفـاـوـضـيـنـ مـنـ أـجـلـهـ قـدـ يـؤـثـرـ فـيـكـ لـسـنـوـاتـ. اـتـبـعـيـ نـصـيـحةـ أـمـيـ: اـسـبـقـيـ الـقـرـارـ بـسـرـيرـ وـوـسـادـةـ.

وـإـنـ سـارـتـ الـأـمـوـرـ عـلـىـ مـاـ يـرـامـ، وـعـلـمـتـ أـنـكـ سـتـقـبـلـيـنـ الـوـظـيفـةـ أـوـ سـتـمـنـحـيـنـ الـزـيـادـةـ، فـاـسـتـغـلـيـ ذـلـكـ الـوـقـتـ لـلـاحـتـفـالـ! هـلـلـيـ وـافـرـحـيـ! اـخـرـجـيـ وـتـسـكـعـيـ! اـشـتـرـيـ الـآـيـسـ كـرـيـمـ وـالـزـهـورـ وـالـحـاسـوبـ الـمـحـمـولـ الـجـدـيدـ الـذـيـ كـنـتـ تـفـكـرـيـنـ فـيـ شـرـائـهـ! اـسـتـمـتـعـيـ بـثـمـارـ كـلـ عـمـلـكـ الشـاقـ! لـقـدـ فـعـلـتـهاـ حـقـاـ! أـنـتـ بـطـلـةـ!

التعاون أفضل لكل منكما

إن مرحلة التفاوض هي ذروة ذلك الجبل الذي أضناك تعباً وإبداعاً، واستهلك وقتك، فيتطلب منك معرفتك لقيمتك، وثقتك بنفسك، بحيث تطلبين المزيد، وأن تكتسبي احترام

من ستعملين معهم ودعمهم، وأيضاً معرفة أين تريدين أن تذهبين حقاً. لكن التفاوض في جوهره يتعلق بالعلاقات: فأنت في علاقة مع هذه الشركة. وكل منكما تتحرّكان معًا بطريقة ستفيدكما على الأرجح. وفي التفاوض المثالي، لا يوجد فائز وخاسر؛ بل يحصل الجميع على مراده، وكلُّ يشعر بأنه قد قدر حق التقدير. النجاح في التفاوض يتعلق بمعرفتك لقيمتك والدفاع عنها وعن عملك، كما يتعلق بفهم قيمة الشركة التي تعاملين معها، والفرص والموارد التي تقدمها.

الآن صرتِ تفكرين وتتصرفين مثل الأميرات. وما من شخص أحب إلى قلب مكيافيلي من الأمير الجديد الذي يتصرف بنزاهة وشرف. في الواقع، أهدي مكيافيلي كتابه حورات حول ليفي الذي كتبه بعد الأمير على حد قوله لهم، فقال: «الذين لم يُقدر لهم أن يكونوا أبناء بحق، ولا يوجد على ظهر البسيطة من هو أحق منهم بالإمارة، فصفاتهم الحميدة لا تعد ولا تحصى؛ إليهم أهدي هذا الكتاب». 7

١١ آخر درس لمكيافيلي: هبة القدر

على مدار العامين الماضيين، وأثناء كتابتي هذا الكتاب، احتفظت بنسخة من كتاب الأمير في متناول يدي على مدار الساعة تقريباً، تنتقل معي من طاولة المطبخ إلى المنضدة بجانب سريري، إلى مكتبي، ثم إلى حقيبتي. حتى إنني سحقت صرصوراً بها ذات ليلة، وهو أمر أعتقد أن مكيافيلي كان سيشيد به، فهو الذي نادى دوماً بالدفاع عن الأرض ضد المتسللين على اختلاف أشكالهم. كان الغلاف صورة لمكيافيلي وهو يرتدي ثوباً باللون الأحمر والأسود، بعينين لامعتين ونصف ابتسامة توحى بالريبة، حُفرت تلك الصورة في ذهني، فابتسامته تذكرني بالموناليزا التي لا بد أنها عاصرته إن كانت في الأصل سيدة حقيقة.

غالباً ما كان وجه مكيافيلي الشاحب والماكر آخر شيء أراه ليلاً وأول شيء أنظر إليه صباحاً فور استيقاظي. ترددت كلمات مكيافيلي المكتوبة في تلك الصفحات في رأسي، ما جعلني أعيد التفكير في عدد لا يحصى من الأحداث في مسيرتي المهنية وحياتي الشخصية، وخبراتي من تجاربي اليومية. كان هناك العديد من الأفكار والعبارات من كتاب الأمير التي تغلغلت عميقاً في نفسي، لكن إحداها لم تكن مثل البقية، لقد فكرت فيها ألف مرة تقريباً منذ قرأتها لأول مرة، فمكيافيلي يقول فيها: «يسسيطر القدر على نصف تصرفاتنا... تاركاً لنا إدارة النصف الآخر، أو ربما أقل من ذلك قليلاً» (الفصل الخامس والعشرون، MPE).

كان لهذه العبارة تأثير عميق على نفسي، لأسباب تتعلق بكيفية تأثير القدر على العالم من حولي في ذلك الوقت. لقد جعلت جائحة كورونا العالم يجثو على ركبتيه، فراح ضحيتها ملايين الأرواح، وأغلقت المدن، ودمرت الاقتصادات، وتسبيبت في خسارة أعداد هائلة من الناس لوظائفهم وشركائهم ومنازلهم. لشهور غرقت ليالي مدينة نيويورك النابضة بالحياة سابقاً في الظلام والصمت، عدا صفارات سيارات الطوارئ المستمرة. ثم ارتفعت صيحات

محتجين من حركة بلاك لايفز ماتر في جميع أنحاء المدينة، مطالبين بالعدالة والمساواة والتغيير، فحلقت مروحيات الشرطة فوقهم، واصطفت قوات مكافحة الشغب في الشوارع. أوصدت المتاجر والمطاعم والحانات والبنوك بالخشب، وانتشرت لافتات مكتوب عليها «للإيجار» في كل مكان، والمنظمات الاقتصادية التي كانت قوية جدًا قبل أشهر بدت محاصرة وفي أزمة؛ منظمات مثل شركات عالمية (متعددة الجنسيات)، وحكومات فيدرالية، ومدينة نيويورك، وحتى الديمقراطية نفسها.

وفي الوقت الذي بدأت فيه هذه الفوضى تتكشف عن البلاد، أصبحت حياتي الخاصة محدودة وهادئة للغاية إثر الحجر الصحي الذي طبق على مستوى الولاية. أمضيت شهورًا في عزلة شبه كاملة، فحياتي التي عرفتها لسنوات اختفت في غمضة عين، وحل محلها حياة الدراسة والعزلة، تخللها ابتسامة مكياجيلا الهادئة الماكرة، شامته فيما مضى من حياتي من ضجيج منطقة ميدتاون مانهاتن، ومواعيد التسلیم اليومية، والأخبار العاجلة، والمحادثات الممتعة مع الزملاء، وساعات الترويح عن النفس، وتقارير الرحلات، واحتساء القهوة، وتناول العصائر والمشروبات.

كل صباح أستيقظ في الساعة 6:00 صباحًا، أُعد بيضة وأضع براد القهوة ليغلي، وأفتح كتاب الأمير، ثم أكتب لبعض ساعات قبل أن «أذهب إلى العمل»، الذي كان يعني سابقًا التنقل مدة 45 دقيقة في مترو مزدحم، وقراءة عناوين الأخبار على هاتفي طوال الطريق نحو ميدان تايمز سكوير؛ ميدان الزحام.

لكن حينها كان يتطلب ذهابي للعمل ببساطة السير في الردهة نحو غرفة تخزين أدوات التنظيف الخاصة بي، التي حُولتها إلى إستوديو تسجيل عن طريق تعليق بطانية على الحائط لعزل الصوت، وبدلًا من ارتداء الأحذية الفارهة أو السترات الرسمية أو المجوهرات الجميلة، قضيت أيامي مرتدية المنامة والجوارب، وأحياناً ما كنت أرتدي قميصًا ذا أزرار حينما كنت أسجل مقاطع فيديو.

خلال تلك الأشهر السريالية، شعرت بأن مكيافيلي شخص واقعي تماماً بالنسبة لي، بل ربما أكثر واقعية من أصدقائي وعائلتي وزملائي، الذين يتواصلون معي عبر الشاشات وشبكة الواي فاي غير المستقرة. في الليل، كنت أضع قناعاً طبياً على وجهي، وأذهب للتنزه لفترات طويلة في الحديقة القريبة من شقتي، والكلمات نفسها طفت تردد في رأسي، وأظل طوال الطريق أفكر بها. وأسمعها قائلة: «يسطير القدر على نصف تصرفاتنا... تاركاً لنا إدارة النصف الآخر، أو ربما أقل من ذلك قليلاً»، أو لعله يترك لنا الفتات فقط.

وما يدعو للسخرية أن مدة حجري الصحي في مدينة نيويورك تشتراك في تفاصيل كثيرة مع حياة مكيافيلي خلال المدة التي ألف فيها كتاب الأمير، فلقد امتلأت حياة مكيافيلي بالضجيج والتفاعلات الاجتماعية والضغوطات المتراكمة إثر جلوسه يخطط ويدرس حتى منتصف الليل، أضف إلى ذلك التنقل بين المدن المختلفة لنقل أقل الأخبار، ثم المكائد والمناورات والخدع، وحفلات اللهو الصاخبة، تحفها سياسات ونزاعات البلاط الملكي، والتقلبات المعتادة في مقايد الأمور. لكن دوام الحال من المحال، وبالفعل تلاشت تلك الحياة بكل ضجيجها وزحامها وبريقها، وحل محلها حياته الهدئة والمنعزلة في بلدة سانت أندريا الصغيرة على قمة تل في بيركوسينا، على بعد عشرة أميال من فلورنسا.

لا يزال متجر المشروبات الذي امتلكته عائلة مكيافيلي موجوداً هناك حتى اليوم، لكن تم تحويله إلى مطعم فاخر يصنع أرقى المشروبات ويزعم الناس أنه أقدم متجر مشروبات في توسكانا. ولا تزال هناك إلى اليوم عوارضه الخشبية القديمة ومواقده العملاقة منذ آخر مرة طلب فيها مكيافيلي شريحة لحم ومشروب، وجلس في الزاوية يقرأ كتبه ويتحدث مع أهل الحي.

وعلى الجانب الآخر من الشارع، توجد المباني التي عاش فيها مكيافيلي خلال أشهر تأليف كتاب الأمير. كانت غرفته صغيرة وبسيطة، بأسقف عالية ونوافذ صغيرة. يوجد حوض صغير استخدمه مكيافيلي لغسل وجهه قبل بدء دراساته الليلية، وحديقة مسورة تجول

فيها مساءً؛ ومنها يمكنك رؤية مدينة فلورنسا متلائمة بأنوارها عبر الوادي أدناه. لا بد من أن هذا المنظر أعاد الذكريات إلى مكيافيلي وفطر قلبه.

اتضح لي أن هذا العمل العظيم كان يطبخ على نار هادئة في تلك الغرفة الحجرية الصغيرة على قمة تل في الجزء الريفي من المدينة؛ حيث جلس الرجل وحيداً على ضوء الشموع، مدمرًا وفاقدًا لوظيفته، يستحضر أشباح القادة والملوك والأباطرة القدماء لاستخلاص حكمتهم، على أمل استعادة ولو جزء بسيط مما سلبه القدر إياه.

ادركت خلال كل تلك الأشهر في الحجر الصحي أن القدر يؤدي دوراً غريباً ومعقداً في حياتنا. بعد كل شيء، لو كانت الحياة رحيمة مع مكيافيلي ما عرفنا به. لو لم تتحطم أحلام مكيافيلي، ولو لم يُنزع منه جميع ما يملك، لربما عاش ومات مثله مثل أي موظف حكومي ثري من إقليم صغير متواضع ذي أهمية سياسية ضئيلة في شمال إيطاليا. لربما كان سينشر أعماله، لكن من غير المحتمل أنه سيكتبها بالجرأة نفسها، فحينها سيمتلك كثيراً ليخسره. لكن مكيافيلي خسر كل شيء، ولم يبق له سوى عقله الحاد، ومعرفته الواسعة بالتاريخ، ومجموعة من الظروف التي دفعته لكتابه عمل جريء وجديد، يأمل به أن يلفت انتباه أقوى رجل في فلورنسا، ويحثه على الأخذ بما فيه.

تدّرّج أن طموح مكيافيلي أثناء تأليفه للأمير كان لاستعادة وظيفته الحكومية، وربما حتى إقناع الزعيم الجديد لفلورنسا بتوحيد كل إيطاليا. لتحقيق ذلك، كل ما كان يحتاج إليه مكيافيلي هو أن يعجب بكتابه شخص واحد متخم، وهو لورينزو دي ميديشي، لكن يبدو أن لورينزو لم يقرأ الكتاب حتى. لم يسترد مكيافيلي وظيفته القديمة ولم تتحدد إيطاليا إلا بعد ثلاثة عقود. لكن طموحات القدر للرجل وكتابه الصغير سبقت أعلى آماله بسنوات ضئيلة.

في النهاية استعاد مكيافيلي بعضًا مما فقده، وبدأ كتابة المسرحيات وتأليف الشعر، ونال ذلك بعض الاهتمام. حتى إن رئيس رجال الدين في الفاتيكان كلفه بكتابه تاريخ فلورنسا. لم يعد شخصاً غير مرغوب فيه، ومع ذلك، لم يستعد مكيافيلي مطلقاً المكانة الاجتماعية

والمهنية التي كان قد وصل إليها من قبل في ذروة حياته في جمهورية فلورنسا. توفي مفلساً تماماً، وبحالة يرثى لها في أواخر الخمسينيات من عمره، وفي ذلك الوقت، اعتقاد هو أن تأليفه لكتاب الأمير كان فشلاً ذريعاً.

لكن لا يُعتبر تأليفه لذلك الكتاب فشلاً بأية حال من الأحوال. إلا أنه لم يعلم بذلك، فقد كتب مكيافيلي أحد أكثر الأعمال التي يُحتفى بها في الغرب، وتجاوز تأثيره ذلك العمل كل ما تخيله هو يوماً ما. ينسب إلى كتاب «الأمير» الفضل في المساعدة على إنشاء طريقة جديدة للنظر إلى التفاعل الإنساني وديناميكيات القوة والسياسة العالمية وإنشاء مجال بأكمله وهو العلوم السياسية. لا يزال الناس في جميع أنحاء العالم يقرأون ويتأملون ويناقشون أفكاره. ربما لم ينبه لورينزو بأفكار مكيافيلي، لكن عوضه عن ذلك انبهار الملايين من الناس خلال عدة قرون بها.

خلال فترة الحجر الصحي، فقد أصدقاء لي أفراداً من عائلاتهم، وفقد العديد منهم وظائفهم. تحدثت مع أشخاص شاهدوا أعمالهم ومنازلهم ومدخرات حياتهم تتلاشى، أشخاص دمر القدر خططهم وحياتهم وقلوبهم. بالتأكيد لم تصبح حياتي في سن الثالثة والأربعين كما كنت أتخيلها، فأنا الآن وحدي، مقيمة بالمنزل، أقدم نشرات أخبار عن الأعمال، وأنا بجوار ممسحتي ومنظف الأرضيات، في حين تتفاقم معاناة بلدي يوماً بعد يوم. كنت في غالب الوقت خائفة ووحيدة وحزينة، لكن ابتسامة مكيافيلي الهدئة والماكرة أشعرتني بإحساس غريب من الراحة. ومع كون تعابيرات وجه مكيافيلي الماكروة تدل على معرفته بكل شيء، فإني أعلم شيئاً لم يعلمه هو. أعلم أن الناس ستظل تحتفي به عارفين له ولطريقة تفكيره حتى بعد مئات السنين، وكل ذلك بسبب بعض سطور جريئة صادقة وواضحة للغاية كتبها، ثم ذاع صيتها بعد قرون؛ سطور ولدت من رحم أكثر لحظات حياتها التي كان فيها هشاً، وخائفاً، وفوضوياً ومدمراً.

«يسطر القدر على نصف تصرفاتنا... تاركاً لنا إدارة النصف الآخر، أو ربما أقل من ذلك قليلاً».

أضاءت هذه مخيلتي في ليلة صيفية رطبة وكئيبة خلال منتصف فترة الحجر الصحي. رحت إلى نافذتي أشاهد غروب الشمس أحتسى مشروباً من متجر مكيافيلي لعل أشاطره مشاعره وما اختلجه فؤاده حينها (تخاطر، ولكن بالمشروبات). جلست هناك مدة أشاهد السماء تتحول من الوردي إلى الأزرق، ثم إلى الأرجواني، وأخيراً تكحلت ببغطاء أسود. كانت ليلة هادئة جميلة، على عكس قلبي الذين كان محطمًا، فقد رحت أنظر إلى مدینتي المحاصرة وألاف من الإحصائيات المحبطة حول التمييز الجنسي تتدفق إلى رأسي.

ثم تخيلت مكيافيلي جالساً على مكتبه قبل آلاف الأعوام، يدرس كتبه، ويحاول تنظيم أفكاره، في حين يضج عالمه من حوله بالفوضى. أدركت في تلك اللحظة أن الإجابة هي: أجل، يفسد القدر خططنا، ويدمر ما بنيناه، ويسلينا أحباءنا، لكنه أيضًا يمنحنا هدايا تتجاوز أي شيء يمكن لحياتنا القصيرة ووجهات نظرنا المحدودة أن تتصوره.

أعتقد أن آخر درس نستفيده من مكيافيلي لا يُستنبط من كتاباته، بل من حياته. نحن دائمًا تحت رحمة القدر بشكل أو بآخر، قد لا يرقيك مديرك ذو التعليم المتوسط والتحيز جنسياً، أو قد لا يدعم مستثمر مغدور ومحدود التفكير فكرتك، أو قد يسرق منك زميل غشاش الفضل في عملك، أو قد يدمر فيروس كوكب، ويحبسك في شقة بغرفة نوم واحدة في بروكلين. ولكن في بعض الأحيان، تمنحنا قسوة القدر هدايا لا نفهمها في ذلك الوقت.

أتساءل عما سيخالج مكيافيلي إن علم أنه بعد خمسمائة عام من وفاته، ستتناول امرأة في الثالثة والأربعين مشروباً أنتجته مزرعته وهي تذاكر ما كتبه تماماً كما ذاكر ودرس هو كلمات أفلاطون وتأسيتوس وبلوتوارخ.

أظنه سيبتسم.

إن التعرُّض للتمييز العنصري في العمل أمر مرهق ومؤلم، فالاضطرار إلى النضال في الحصول على وظيفة، أو الحصول على أجر مناسب أو ترقية مستحقة، أو أن تعامل

باحترام، أو تحصل على فرصة عادلة أمر مرهق فعلاً. لكن هذه الصعوبات أيضاً تربط ببعضنا البعض، وتخلق التعاطف بيننا. فالتمييز الجنسي يجعل شركاتنا وبلدنا أسوأ، لكنني أعتقد أنه بإمكاننا استغلاله لتحسين الأمور. ومع اكتساب النساء للسلطة والمكانة في الاقتصاد الأمريكي، أتمنى أن نستخدم ما تعلمناه من هذه الظروف الصعبة لخلق نوع جديد من بيئة العمل؛ بيئة عمل يمكن للجميع أن يشعر فيها بالفرحة الناتجة عن فعل ما يحبونه، وبالتحديات والمكافآت التي تتبع ذلك؛ بيئة عمل يمكن للجميع فيها أن يحقق عالياً، ويُخرج أفضل ما لديه على الصعيدين الشخصي والمهني؛ بيئة عمل تسمح للجميع باعتلاء أعلى المراتب. لعل تلك هي هدية القدر لنا.

«يسسيطر القدر على نصف تصرفاتنا... تاركاً لنا إدارة النصف الآخر، أو ربما أقل من ذلك قليلاً».

تلك العبارة مثل النهر الهائج، أمواجه عاتية، يفيض فيغمر السهول، ويجرف المباني والأشجار، ويحمل التربة من مكان إلى آخر؛ كل شيء ضعيف أمام تلك العبارة، كل زائل أمامها، ولن تتمكن بأية حال من مقاومتها...

شكر وتقدير

أولاً، وقبل كل شيء، يجب أنأشكر والدي الرائعين. لقد شجعني والدي «جيمس دبليو. سميث»، على القيام بهذا المشروع، وكان هو والدتي «ماري بي. سميث»، شمساً تشرق بالتشجيع والإلهام.

لقد آمن وكيل أعمالي، «لاري وايزمان»، بي وبقدرتني على إخراج هذا الكتاب للنور، حتى عندما شكت أنا في ذلك. قدّم هو وزوجته الرائعة، «ساشا أبلر»، تعديلات ورؤى مذهلة للكتاب.

كما يجب أن أدين بالفضل إلى محررتني الرائعة ذات البصيرة الواسعة، «كارين ماركوس»، التي طرحت الفكرة المركزية لهذا الكتاب، وقدّمت أيضًا العديد من المفاهيم الأساسية.

أيضاً أسهمت أفكار «روبرت سميث» البناءة وعقريته التحريرية الشاملة في تشكيل مسار الكتاب حًقاً.

أما تشجيع «لوري فاريل»، وحبها، وضحكها، وحماسها لهذا المشروع فكان شعلة أوقدت جذوة عزيمتني على إنتهائه. حًقاً أدين لها بدين عظيم على مجهودها ذلك.

أسهمت «سارة إليس»، مساعدتي في البحث، في نواحٍ عدّة، فكانت مقابلاتها واجتهاها ولطفها وذكاؤها وأفكارها الرائعة لا غنى عنها. لم يكن ليظهر الكتاب بهذا الشكل من دونها.

وبالمثل، فالدقة في التحقق من المعلومات الواردة في الكتاب التي اتصفت بها «هيلاري ماكلين» لا غنى عنها أيضًا.

أفادتني كل من «أنيا كامينيتز» و«هيلكه شيلمان» للغاية عندما تعلّق الأمر بالبدء في هذا المشروع، الذي بدا شاقاً للغاية! لا يمكنني شكرهما بما فيه الكفاية.

كما طرح كل من «إيف ترويه»، و«أليسون شراغر»، و«أرتى شاهاني»، و«سالي هيرشبيس»، و«مولى توماس جينسن» أفكاراً وإضافات كثيرة، علاوة على ذلك، الصداقة التي جمعتنا.

قدمت صديقتي العزيزة والمقربة، «هيلدر جونز»، دعماً وتوجيهات، وأغدقتنi بمحادثات مستمرة لا تقدر بثمن، وقد ساندتنi مرات عدّة خلال عملية الكتابة.

كما ساعدتنi نصائح «جوناثان ليونز» الحكيمه في عدة نواحٍ.

كما أود أن أشكر عمتي «جودي لي سميث» وابنة عمي «كانديس كنيج» على دعمهما.

كان «ماتيو سارايني» و«مارتا» كريمين للغاية في اصطحابي إلى مكان إقامة مكيافيلي ومتجره ومزارعه الجميلة. ألهمني هذه الزيارة وأهدت لمحتوi كتابي سياقاً وعمقاً وقرباً من الواقع لم يكن ليأتي لولاهما. شكرأ للكما أيضاً على كوب القهوة المكتوب عليه (I ❤️ Machiavelli) والذي أستخدمه كل يوم.

أريد أيضاً أن أشكر زملائي في الإذاعة الوطنية العامة، ولا سيما «كارديف جارسيا»، و«بادي هيرش»، و«أليكس جولدمارك»، و«نيال كاروثر»، و«أنا جرونديمان»، على منحهم لي الوقت والمساحة لتأليف هذا الكتاب.

سمح لي مقهى بونافيني في بروكلين ومقهى كارما في سان فرانسيسكو بالجلوس واحتساء القهوة والكتابة لساعات. لم يكن ليؤلّف الكتاب لولاهما.

ختاماً، أود أن أشكر جميع النساء اللواتي شاركنi تجاربهن، ولقد تأثرت كثيراً بقصصهن. يتطلب الأمر شجاعة كبيرة لمشاركة التجارب الصعبة، ولقد مثلت شجاعتهن وجسارتهن مصدر إلهام لي، وكثيراً ما سُررت وأعجبت بحيلهن المكيافيلية الرائعة. وكلّي أمل ورجاء أن يساعدهن هذا الكتاب بطريقة ما.

مصادر

مقدمة

Enrico Gnaulati, “Why Girls Tend to Get Better Grades Than Boys Do,”

Atlantic, September 18, 2014,

<https://www.theatlantic.com/education/archive/2014/09/why-girls-get-better-grades-than-boys-do/380318>

Joel McFarland et al., Trends in High School Dropout and Completion Rates in the United States: 2018 Compendium Report (NCES 2019-117), U.S. Department of Education, Washington, DC: National Center for Education Statistics, <https://nces.ed.gov/pubs2019/2019117.pdf>

Linda Searing, “The Big Number: Women Now Outnumber Men in Medical Schools,” Washington Post, December 23, 2019,

https://www.washingtonpost.com/health/the-big-number-women-now-outnumber-men-in-medical-schools/2019/12/20/8b9eddea-2277-11ea-bed5-880264cc91a9_story.html; Ian Pisarcik, “Women Outnumber Men in Law School Classrooms for Third Year in a Row, but Statistics Don’t Tell the Full Story,” Jurist, March 5, 2019,

<https://www.jurist.org/commentary/2019/03/pisarcik-women-outnumber-men-in-law-school>

Guadalupe Gonzalez, “New Research Finds Women Are Starting 1,821 New Businesses a Day, but There’s a Catch,” Inc., August 22, 2018,

<https://www.inc.com/guadalupe-gonzalez/state-women-owned-businesses-report-2018.html>

Top NPR News Executive Mike Oreskes Resigns Amid Allegations of “Sexual Harassment,” All Things Considered, hosted by Mary Louise Kelly, National Public Radio, November 1, 2017, transcript and radio segment at <https://www.npr.org/2017/11/01/561427869/top-npr-new-executive-mike-oreskes-resigns-amid-allegations-of-sexual-harassment>

McKinsey & Company, Women in the Workplace: 2020 report, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>; C200, Catalyst, Women Business Collaborative, 2020 Women CEOs in America Report: Changing the Face of Business Leadership, <http://womenceoreport.org>

Deloitte, Women in the Boardroom: A Global Perspective, 6th ed., 2020, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>

Nikki Graf, Anna Brown, and Eileen Patten, “The Narrowing, but Persistent, Gender Gap in Pay,” Fact Tank, Pew Research Center, March 22, 2019, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/03/22/gender-pay-gap-facts>

Women in Business Law Initiative, Roundtable Series, “Addressing Development and Retention: Gender Parity in U.S. Law Firms: Recommendations,” University of California, Berkeley School of Law,

September 20, 2019, https://www.law.berkeley.edu/wp-content/uploads/2019/10/GenderParity_Recommendations-for-Law-Firms.pdf; Danielle Root, Jake Faleschini, and Grace Oyenubi, “Building a More Inclusive Federal Judiciary,” Center for American Progress, October 3, 2019,

<https://www.americanprogress.org/issues/courts/reports/2019/10/03//475359/building-inclusive-federal-judiciary>

Women in Elective Office: 2020,” Center for American Women and“ Politics, Eagleton Institute of Politics, Rutgers University, fact sheet, accessed November 2020, <https://cawp.rutgers.edu/women-elective-office-2020>

The 2019 State of WomenOwned Businesses Report,” Summary of Key“ Trends, https://s1.q4cdn.com/692158879/files/doc_library/file/2019-state-of-women-owned-businesses-report.pdf; Hayden Field, “98 Percent of VC Funding Goes to Men. Can Women Entrepreneurs Change a Sexist System?,” Entrepreneur, October 23, 2018, <https://www.entrepreneur.com/article/315992>

Eugenia Mandal and Dagna Kocur, “The Machiavellianism and Manipulation Tactics Used by Patients with Borderline Personality Disorder in Everyday Life and in Therapy,” *Psychiatria Polska* 47, no. 4 (July 2013): .667-78, pmid:24946473

Niccolò Machiavelli to Francesco Vettori, 1527, letter, in Maurizio Viroli, Niccolò’s Smile: A Biography of Machiavelli, trans. Antony Shugaar (New

. York: Farrar, Straus and Giroux, 2000), 254

Paul Strathern, *The Artist, the Philosopher, and the Warrior: Da Vinci, Machiavelli, and Borgia and the World They Shaped* (New York: Bantam, 2009), 39, citing Niccolò Machiavelli, *Florentine Histories*, trans. Laura F. Banfield and Harvey C. Mansfield, Jr. (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1988), chap. VIII, secs. 7-9

M. E. Heilman and J. J. Chen, “Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men’s and Women’s Altruistic Citizenship Behavior,” *Journal of Applied Psychology* 90, no. 3 (2005): 431-41, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431>

الفصل الأول: دليل مكيافييلي

Paul Strathern, *The Artist, the Philosopher, and the Warrior: Da Vinci, Machiavelli, and Borgia and the World They Shaped* (New York: Bantam, 2009), 376, quoting Niccolò Machiavelli, *The Prince*, Chapter XV

.Strathern, *The Artist, the Philosopher, and the Warrior*, 37-40

Robert K. Barnhart, *The Barnhart Concise Dictionary of Etymology: The Origins of American English Words* (New York: HarperCollins, 1995), 590

C. L. Ridgeway and C. Bourg, “Gender as Status: An Expectation States Theory Approach,” in *The Psychology of Gender*, eds. Alice H. Eagly, Anne E. Beall, and Robert J. Sternberg (New York: Guilford Press, 2004),

Julie E. Phelan and Laurie A. Rudman, “Prejudice Toward Female Leaders: Backlash Effects and Women’s Impression Management Dilemma,” *Social and Personality Psychology Compass* 4, no. 10 (October 2010): 807-20, <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00306.x>

A. H. Eagly et al., “Gender Stereotypes Have Changed: A Cross-Temporal MetaAnalysis of U.S. Public Opinion Polls from 1946 to 2018,” *American Psychologist* 75, no. 3 (2020), 301-15, <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000494>

Machiavelli to Giuliano de’ Medici, in Strathern, *The Artist, the Philosopher, and the Warrior*, 399

Ibid., 402

Maurizio Viroli, Niccolò’s Smile: A Biography of Machiavelli, trans. Antony Shugaar (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2000), 158

Ibid., 160

Machiavelli to Francesco Vettori, June 10, 1514, in Corrado Vivanti, *Niccolò Machiavelli: An Intellectual Biography*, trans. Simon MacMichael (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2019), 103

Quentin Skinner, *Machiavelli: A Very Short Introduction*, 2nd ed. (Oxford, UK: Oxford University Press, 2000), 18

Emilio J. Castilla and Stephen Benard, “The Paradox of Meritocracy in Organizations,” *Administrative Science Quarterly* 55, no. 4 (December 2010), <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>

Carly Fiorina, *Tough Choices: A Memoir* (New York: Portfolio, 2006), xii

M. I. Norton, J. A. Vandello, and J. M. Darley, “Casuistry and Social Category Bias,” *Journal of Personality and Social Psychology* 87, no. 6 (2004): 817-31, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.817>

Corinne A. Moss-Racusin et al., “Science Faculty’s Subtle Gender Biases Favor Male Students,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, no. 41 (October 9, 2012): 16474-79, <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>

Claudia Goldin and Cecilia Rouse, “Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians” (working paper 5903, National Bureau of Economic Research, January 1997), <https://doi.org/10.3386/w5903>; Claudia Goldin and Cecilia Rouse, “Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians,” *American Economic Review* 90, no. 4 (2000): 715-41, <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/aer.90.4.715>

Virginia E. Schein, “A Global Look at Psychological Barriers to Women’s Progress in Management,” *Journal of Social Issues* 57, no. 4 (Winter 2001): 675-88, <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>

Frank Newport, “Americans See Women as Emotional and Affectionate, Men as More Aggressive: Gender Specific Stereotypes Persist in Recent Gallup Poll,” Gallup News Service, February 21, 2001, <https://news.gallup.com/poll/1978/americans-see-women-emotional-affectionate-men-more-aggressive.aspx>; P. T. Costa Jr., A. Terracciano, and R. R. McCrae, “Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings,” *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 2 (2001): 322-31, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.2.322>

Therese Huston, “Research: We Are Way Harder on Female Leaders Who Make Bad Calls,” *Harvard Business Review*, April 21, 2016, <https://hbr.org/2016/04/research-we-are-way-harder-on-female-leaders-who-make-bad-calls>; Victoria L. Brescoll, Erica Dawson, Eric Luis Uhlmann, “Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations,” *Psychological Science* 21, no. 11 (2010): 1640-42, <https://gap.hks.harvard.edu/hard-won-and-easily-lost-fragile-status-leaders-gender-stereotype-incongruent-occupations>

Mary Ann Cejka and Alice H. Eagly, “GenderStereotypic Images of Occupations Correspond to the Sex Segregation of Employment,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, no. 4 (April 1, 1999): 413-23, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167299025004002>

Emily T. Amanatullah and Catherine H. Tinsley, “Punishing Female Negotiators for Asserting Too Much... or Not Enough: Exploring Why

Advocacy Moderates Backlash Against Assertive Female Negotiators,” Organizational Behavior and Human Decision Processes 120, no. 1 (January 2013): 110-22, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.006>; A. H. Eagly and S. J. Karau, “Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders,” Psychological Review 109, no. 3 (2002): 573-98, <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Robin Bleiweis, “Quick Facts About the Gender Wage Gap,” Center for American Progress, March 24, 2020, <https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/03/24/482141/quick-facts-gender-wage-gap/>; Sarah Coury et al., “Women in the Workplace 2020,” McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Belinda Luscombe, “Workplace Salaries: At Last, Women on Top,” Time, September 1, 2010, <http://content.time.com/time/business/article/0,8599,2015274,00.html>

“New Report Paints a Grim Picture of Older Women in Poverty,” Association of Health Care Journalists, blog entry by Liz Seegert, January 8, 2019, <https://healthjournalism.org/blog/2019/01/new-report-paints-a-grim-picture-of-older-women-in-poverty>

The Simple Truth About the Gender Pay Gap: Fall 2019 Update,”“
American Association of University Women,
https://www.aauw.org/app/uploads/2020/02/Simple-Truth-Update-2019_v2-002.pdf

Francine D. Blau and Lawrence M. Kahn, “The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations” (working paper 21913, National Bureau of Economic Research, January 2016),
<https://www.nber.org/papers/w21913.pdf>

Linda Babcock et al., “Nice Girls Don’t Ask,” Harvard Business Review, October 2003, <https://hbr.org/2003/10/nice-girls-dont-ask>

Linda Babcock and Sara Laschever, Women Don’t Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation—and Positive Strategies for Change (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003), 11

Emily T. Amanatullah and Michael W. Morris, “Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women’s Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others,” Journal of Personality and Social Psychology 98, no. 2 (February 2010): 256-67, <https://doi.org/10.1037/a0017094>

Linda Babcock et al., “Propensity to Initiate Negotiations: A New Look at Gender Variation in Negotiation Behavior” (April 15, 2002), ResearchGate, <https://www.researchgate.net>

.net/publication/228182496_Propensity_to_Initiate_Negotiations
.A_New_Look_at_Gender_Variation_in_Negotiation_Behavior

Babcock and Laschever, Women Don't Ask, 95; M. L. Williams, M. A. McDaniel, and N. T. Nguyen, "A MetaAnalysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction," Journal of Applied Psychology 91, no. 2 (2006): 392-412, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>

A. D. Galinsky, V. H. Medvec, and T. Mussweiler, "Disconnecting Outcomes and Evaluations: The Role of Negotiator Focus," Journal of Personality and Social Psychology 83, no. 5 (2002): 1131-40, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.5.1131>

Priya Fielding-Singh, Devon Magliozzi, and Swethaa Ballakrishnen, "Why Women Stay Out of the Spotlight at Work," Harvard Business Review, August 28, 2018, <https://hbr.org/2018/08/sgc-8-28-why-women-stay-out-of-the-spotlight-at-work>; Muriel Niederle and Lise Vesterlund, "Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much?" Quarterly Journal of Economics 122, no. 3 (August 2007): 1067-1101, <https://web.stanford.edu/~niederle/Niederle.Vesterlund.QJE.2007.pdf>

Devavrat Purohit and Harris Sondak (2001), in conversation with the authors about their study "Fear and Loathing at the Car Dealership: The Procedural Justice of Pricing Policies," cited in Babcock and Laschever, Women Don't Ask, 127

Robin L. Pinkley and Gregory B. Northcraft, *Get Paid What You're Worth: The Expert Negotiators' Guide to Salary and Compensation* (New York: St. Martin's Press, 2014)

Lenny Bernstein, “An ‘Expensive’ Placebo Is More Effective Than a ‘Cheap’ One, Study Shows,” *Harvard Business Review*, January 28, 2015, <https://hms.harvard.edu/news/expensive-placebo-more-effective-cheap-one-study-shows>

Hannah Riley Bowles, Linda Babcock, and Lei Lai, “Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, no. 1 (May 2007): 84-103, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.001>; Emily T. Amanatullah and Catherine H. Tinsley, “Punishing Female Negotiators for Asserting Too Much... or Not Enough: Exploring Why Advocacy Moderates Backlash Against Assertive Female Negotiators,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 120, no. 1 (January 2013), 110-22

Dina Gerdeman, “Why Employers Favor Men,” *Harvard Business School*, September 11, 2017, <https://hbswk.hbs.edu/item/why-employers-favor-men>

Benjamin Artz, Amanda Goodall, and Andrew J. Oswald, “Research: Women Ask for Raises as Often as Men, but Are Less Likely to Get Them,” *Harvard Business Review*, June 25, 2018,

<https://hbr.org/2018/06/research-women-ask-for-raises-as-often-as-men-but-are-less-likely-to-get-them>

Happy Birthday, Linda Evangelista! The Original Supermodel Turns 50“ and Is Happy About Aging,” HuffPost, May 8, 2015, https://www.huffpost.com/entry/happy-birthday-linda-evangelista-the-original-supermodel-turns-50-and-is-happy-about-aging_b_7242534

Glenn Plaskin, “The Playboy Interview with Donald Trump,” Playboy, March 1, 1990, https://www.playboy.com/read/play-oy-interview-donald-trump-1990?utm_source=fark&utm_medium=website&utm_content=link&ICID=ref_fark

New Report Paints a Grim Picture of Older Women in Poverty,”“ Association of Health Care Journalists, blog entry by Liz Seegert, January 8, 2019, <https://healthjournalism.org/blog/2019/01/new-report-paints-a-grim-picture-of-older-women-in-poverty>

Stacy Francis, “Money Stress Traps Many Women into Staying in Unhappy Marriages,” CNBC, August 13, 2019, <https://www.cnbc.com/2019/08/13/money-stress-traps-many-women-into-staying-in-unhappy-marriages.html>

.Pinkley and Northcraft, Get Paid What You’re Worth

L. A. Rudman, “Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management,” *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 3 (1998): 629-45, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>

Paul Strathern, *The Artist, the Philosopher, and the Warrior: Da Vinci, Machiavelli, and Borgia and the World They Shaped* (New York: Bantam, 2009), chap. 25

Katie Shonk, “Women and Negotiation: Narrowing the Gender Gap in Negotiation,” Program on Negotiation, Harvard Law School (blog), July 23, 2020, <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/women-and-negotiation-narrowing-the-gender-gap>

Negotiations, Gender, and Status at the Bargaining Table,” Program on “ Negotiation, Harvard Law School (blog), August 20, 2020, <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/men-women-and-status-in-negotiations/>; Cristina Rouvalis, “Gender Divide,” Carnegie Mellon Today, Carnegie Mellon University, March 7, 2016, https://www.cmu.edu/cmtoday/artsculture_business/gender-pay-gap-research/index.html

Linda L. Carli, “Gender and Social Influence,” *Journal of Social Issues* 57, no. 4 (Winter 2001): 725-41, <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00238>; Bowles, “Social Incentives for Gender Differences,” 84-103; M. LaFrance, M. A. Hecht, and E. L. Paluck, “The Contingent Smile: A

Meta-Analysis of Sex Differences in Smiling,” Psychological Bulletin 129, no. 2 (2003): 305-34, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.2.305>

Anastasia Buyalskaya, “Keep Learning to Ask,” Economist, Career Hacks (blog), accessed October 2020, <https://economist.com/blog/career-hacks/keep-learning-ask>

Emily VanDerWerff, “Report: Crazy Rich Asians Offered an Asian Writer 1/8th of Her White Co-Writer’s Salary,” Vox, September 4, 2019, <https://www.vox.com/culture/2019/9/4/20850026/crazy-rich-asians-sequels-pay-gap-adele-lim-peter-chiarelli>

الفصل الثالث: الثقة

Katty Kay and Claire Shipman, “The Confidence Gap,” Atlantic, May 2014, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-confidence-gap/359815>

Ernesto Reuben, Pedro Rey-Biel, Paula Sapienza, and Luigi Zingales, “The Emergence of Male Leadership in Competitive Environments,” Journal of Economic Behavior & Organization 83, no. 1 (June 2012): 111-17, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.016>

B. Major, D. B. McFarlin, and D. Gagnon, “Overworked and Underpaid: On the Nature of Gender Differences in Personal Entitlement,” Journal of Personality and Social Psychology 47, no. 6 (1984): 1399-412, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.6.1399>

Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, and Mary C. Meaney, “A Business Case for Women,” *McKinsey Quarterly*, September 2008, 4, <https://annazavaritt.blog.ilsole24ore.com/wp-content/uploads/sites/54/files/studio-mckinsey-sulle-donne.pdf>

Linda L. Carli, “Gender and Social Influence,” *Journal of Social Issues* 57, no. 4 (Winter 2001): 725-41, <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00238>

Paul Strathern, *The Artist, the Philosopher, and the Warrior: Da Vinci, Machiavelli, and Borgia and the World They Shaped* (New York: Bantam, 2009), 104-5

.Ibid., 104-5, 202

Katty Kay and Claire Shipman, *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance—What Women Should Know* (New York: HarperCollins, 2014), 50

Niccolò Machiavelli to Francesco Vettori, 1514, letter, in Maurizio Viroli, *Niccolò’s Smile: A Biography of Machiavelli*, trans. Antony Shugaar (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2000), 178

Julia B. Bear and Linda Babcock, “Negotiation Topic as a Moderator of Gender Differences in Negotiation,” *Psychological Science* 23, no. 7 (June 2012): 743-44, <https://doi.org/10.1177/0956797612442393>; Gary E. Bolton and Rachel T. A. Croson, eds., *The Oxford Handbook of Economic Conflict Resolution* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2012), chap. 5;

Hannah Riley Bowles, Linda Babcock, and Kathleen L. McGinn,
“Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation,”
Journal of Personality and Social Psychology 89, no. 6 (2005): 951-65,
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.951>,
https://projects.iq.harvard.edu/files/hbowles/files/situational_mechanics.pdf

Strathern, The Artist, the Philosopher, and the Warrior, 368

الفصل الرابع: الاحترام

Tonja Jacobi and Dylan Schweers, “Justice, Interrupted: The Effect of Gender, Ideology, and Seniority at Supreme Court Oral Arguments,” Virginia Law Review 103 (2017): 1379-496,
https://www.virginialawreview.org/sites/virginialawreview.org/files/Jacobi_Schweers_Online.pdf

.Ibid

Karpowitz, Mendelberg, and Shaker, “Gender Inequality in Deliberative Participation.” Lydia Smith, “The Stark Reality of How Men Dominate Talking in Meetings,” Yahoo Finance UK, April 10, 2019,
<https://finance.yahoo.com/news/stark-reality-men-dominate-talking-meetings-113112910.html>; Adrienne B. Hancock and Benjamin A. Rubin, “Influence of Communication Partner’s Gender on Language,” Journal of Language and Social Psychology 34, no. 1 (January 2015), <https://doi.org/10.1177/0261927X14533197>

Christopher F. Karpowitz, Tali Mendelberg, and Lee Shaker, “Gender Inequality in Deliberative Participation,” *American Political Science Review* 106, no. 3 (August 2012): 533-47, <https://doi.org/10.1017/S0003055412000329>

Zuhairah Washington and Laura Morgan Roberts, “Women of Color Get Less Support at Work. Here’s How Managers Can Change That,” *Harvard Business Review*, March 4, 2019, <https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that>; Amanda K. Sesko and Monica Biernat, “Prototypes of Race and Gender: The Invisibility of Black Women,” *Journal of Experimental Social Psychology* 46, no. 2 (March 2010): 356-60, <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.10.016>

Juliet Eilperin, “White House Women Want to Be in the Room Where It Happens,” *Washington Post*, September 13, 2016, <https://www.washingtonpost.com/news/powerpost/wp/2016/09/13/white-house-women-are-now-in-the-room-where-it-happens>

Julia B. Bear and Linda Babcock, “Negotiation Topic as a Moderator of Gender Differences in Negotiation,” *Psychological Science* 23, no. 7 (2012): 743-44, <https://doi.org/10.1177/0956797612442393>; Emily T. Amanatullah and Michael W. Morris, “Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women’s Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others,” *Journal of*

Personality and Social Psychology 98, no. 2 (February 2010): 256-67,
<https://doi.org/10.1037/a0017094>

A Prince should be careful never to join with one stronger than himself in “attacking others... For if he whom you join prevails, you are at his mercy,” Niccolò Machiavelli, *The Prince*, trans. N. H. Thomson (New York: Dover, 1992), 61

Melannie Matschiner and Sarah K. Murnen, “Hyperfemininity and Influence,” *Psychology of Women Quarterly* 23, no. 3 (1999): 631-42, <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1999.tb00385.x>; Cecilia L. Ridgeway and Lynn Smith-Lovin, “The Gender System and Interaction,” *Annual Review of Sociology* 25 (August 1999): 191-216, <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.191>

Rhitu Chatterjee, “A New Survey Finds 81 Percent of Women Have Experienced Sexual Harassment,” *NPR, The Two Way* (blog), February 21, 2018, <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2018/02/21/587671849/a-new-survey-finds -eighty-percent-of-women-have-experienced-sexual-harassment>

Heather McLaughlin, Christopher Uggen, and Amy Blackstone, “Sexual Harassment, Workplace Authority, and the Paradox of Power,” *American Sociological Review* 77, no. 4 (August 2012): 625-47, <https://doi.org/10.1177/0003122412451728>; Meredith A. Newman, Robert A. Jackson, and Douglas D. Baker, “Sexual Harassment in the

Federal Workplace,” Public Administration Review 63, no. 4 (July 2003): .472-83, <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00309>

Robert A. Jackson and Meredith A. Newman, “Sexual Harassment in the Federal Workplace Revisited: Influences on Sexual Harassment by Gender,” Public Administration Review 64, no. 6 (November 2004): 705-17, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00417.x>

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine; Policy and Global Affairs; Committee on Women in Science, Engineering, and Medicine; and Committee on the Impacts of Harassment in Academia, Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine, eds. Frazier F. Benya, Sheila E. Widnall, and Paula A. Johnson (Washington, DC: National Academies Press, June 12, 2018), chap. 2, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK519455>

Dan Bilefsky, “Women Respond to Nobel Laureate’s ‘Trouble with Girls,’ ” New York Times, June 11, 2015, <https://www.nytimes.com/2015/06/12/world/europe/tim-hunt-nobel-laureate-resigns-sexist-women-female-scientists.html>

Louise Matsakis, Jason Koebler, and Sarah Emerson, “Here Are the Citations for the AntiDiversity Manifesto Circulating at Google,” Vice, August 7, 2017, <https://www.vice.com/en/article/evzjww/here-are-the-citations-for-the-anti-diversity-manifesto-circulating-at-google>

Sam Dillon, “Harvard Chief Defends His Talk on Women,” New York Times, January 18, 2005,
<https://www.nytimes.com/2005/01/18/us/harvard-chief-defends-his-talk-on-women.html>

Indiana University, “Stereotypes Lower Math Performance in Women, but Effects Go Unrecognized,” ScienceDaily, March 26, 2015,
<https://www.sciencedaily.com/releases/2015/03/150326162600.htm>

Steven J. Spencer, Claude M. Steele, and Diane M. Quinn, “Stereotype Threat and Women’s Math Performance,” Journal of Experimental Social Psychology 35, no. 1 (January 1999): 4-28,
<https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1373>

C. S. Sims, F. Drasgow, and L. F. Fitzgerald, “The Effects of Sexual Harassment on Turnover in the Military: Time-Dependent Modeling,” Journal of Applied Psychology 90, no. 6 (2005): 1141-52,
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1141>; “Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace, Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum and Victoria A. Lipnic; Executive Summary and Summary of Recommendations,” U.S. Equal Employment Opportunity Commission, June 2016, <https://www.eeoc.gov/select-task-force-study-harassment-workplace>

Mindy E. Bergman et al., “The (Un)reasonableness of Reporting: Antecedents and Consequences of Reporting Sexual Harassment,” Journal

of Applied Psychology 87, no. 2 (2002): 230-42,
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.230>

Julia Skinner, “Recovery from Trauma: A Look into the Process of Healing from Sexual Assault,” Journal of Loss and Trauma 14, no. 3 (2009): 170-80, <https://doi.org/10.1080/15325020902724537>

Ksenia Keplinger et al., “Women at Work: Changes in Sexual Harassment Between September 2016 and September 2018,” PLoS ONE 14, no. 7 (July 17, 2019): e0218313, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218313>

Justin Wolfers, “Evidence of a Toxic Environment for Women in Economics,” The Upshot, New York Times, August 18, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/08/18/upshot/evidence-of-a-toxic-environment-for-women-in-economics.html>

AEA Annual Meeting Webcasts of Selected Sessions, 2018
<https://www.aeaweb.org/conference/webcasts/2018>

الفصل الخامس: الدعم

Corinne A. Moss-Racusin et al., “Science Faculty’s Subtle Gender Biases Favor Male Students,” Proceedings of the National Academy of Sciences 109, no. 41 (October 2012): 16474-79, <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>

Stephanie Neal, Jazmine Boatman, and Linda Miller, “Women as Mentors: Does She or Doesn’t She? A Global Study of Businesswomen and Mentoring,” Development Dimensions International, Inc. (2013), [.https://media.ddiworld.com/research/women-as-mentors_research_ddi.pdf](https://media.ddiworld.com/research/women-as-mentors_research_ddi.pdf)

Rochelle DeCastro et al., “Mentoring and the Career Satisfaction of Male and Female Academic Medical Faculty,” *Academic Medicine* 89, no. 2 (February 2014): 301-11, <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000109>

Paul A. Gompers, Kevin Huang, and Sophie Q. Wang, “Homophily in Entrepreneurial Team Formation” (working paper 23459, National Bureau of Economic Research, May 2017), <https://www.nber.org/papers/w23459>

Zuhairah Washington and Laura Morgan Roberts, “Women of Color Get Less Support at Work. Here’s How Managers Can Change That,” *Harvard Business Review*, March 4, 2019, <https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that>

Working Relationships in the #MeToo Era: Key Findings,” *LeanIn.org*“ (2020), <https://leanin.org/sexual-harassment-backlash-survey-results#key-finding-1>

Chip Conley, *Wisdom at Work: The Making of a Modern Elder* (New York: Crown, 2018): 36-37

Committee on Women Faculty in the School of Science at MIT, “A Study on the Status of Women Faculty in Science at MIT,” MIT Faculty Newsletter 11, no. 4, special edition (March 1999), <http://web.mit.edu/fnl/women/women.html>

Gené Teare, “In 2017, Only 17% of Startups Have a Female Founder,” TechCrunch, April 19, 2017, <https://techcrunch.com/2017/04/19/in-2017-only-17-of-startups-have-a-female-founder/>; Emma Hinchliffe, “Funding for Female Founders Stalled at 2.2% of VC Dollars in 2018,” Fortune.com, January 28, 2019, <https://fortune.com/2019/01/28/funding-/female-founders-2018>

Rohit Arora, “The Lending Gap Narrows for Women Business Owners, but It’s Still 31% Less Than for Men,” CNBC.com, March 7, 2019, <https://www.cnbc.com/2019/03/07/the-lending-gap-narrows-for-women-business-owners-nationwide.html>

Austin Stofier and Bennett Quintard, “Diversity in U.S. Startups: A Report on the Diversity in U.S. Venture-Backed Startups,” RateMyInvestor and DiversityVC, 2018, https://ratemyinvestor.com/pdfjs/full?file=%2FDiversityVCReport_Final.pdf

Rebekah Bastian, “How (and Why) to Make Venture Funding More Equitable,” Forbes, October 28, 2020, <https://www.forbes.com/sites/rebekahbastian/2020/10/28/how-and-why-to-make-venture-funding-more-equitable/?sh=51fc8e344b70>

Martin Abel, “Do Workers Discriminate Against Female Bosses?,” IZA Discussion Papers no. 12611, Institute of Labor Economics (IAZ), Bonn, Germany, September 2019,

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/207436/1/dp12611pdf>; Kieran Snyder, “The Abrasiveness Trap: High-Achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews,” Fortune.com, August 26, 2014, [./https://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias](https://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias)

Annette Towler, “Transformational Leadership: What Works and What Doesn’t Work?,” CQ Net website, June 1, 2019, <https://www.ckju.net/en/dossier/transformational-leadership-what-works-and-what-doesnt-work>

Pater Tenebrarum, “A Convocation of Interventionists, Part 1,” Stocktalk, SiliconInvestor.com, September 7, 2016, <https://www.siliconinvestor.com/readmsgs.aspx?subjectid=36817&msgnum=24570&batchsize=10&batchtype=Next>.
(Scroll down to view photo.)

الفصل السادس: اللقب

Niccolò Machiavelli, Discourses on Livy, trans. Harvey C. Mansfield and Nathan Tarcov (Chicago: University of Chicago Press, 1996), chap. 38, p.

.296

McKinsey & Company, Women in the Workplace: 2020 report, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and>

inclusion/women-in-the-workplace; C200, Catalyst, Women Business Collaborative, Women CEOs in America Report: Changing the Face of Business Leadership, <http://womenceoreport.org>

Women in Business Law Initiative, Roundtable Series, “Addressing Development and Retention: Gender Parity in U.S. Law Firms,” University of California, Berkeley School of Law, September 20, 2019, https://www.law.berkeley.edu/wp-content/uploads/2019/10/GenderParity_Recommendations-for-Law-Firms.pdf; Danielle Root, Jake Faleschini, and Grace Oyenubi, “Building a More Inclusive Federal Judiciary,” Center for American Progress, October 3, 2019,

<https://www.americanprogress.org/issues/courts/reports/2019/10/03/4753./59/building-inclusive-federal-judiciary>

Marcus Noland and Tyler Moran, “Study: Firms with More Women in the C-Suite Are More Profitable,” Harvard Business Review, February 8, 2016, <https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable>

Herminia Ibarra, Nancy M. Carter, and Christine Silva, “Why Men Still Get More Promotions Than Women,” Harvard Business Review, September 2010, <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>; Morten T. Hansen, Herminia Ibarra, and Urs Preyer, “The Best-Performing CEOs in the World,” Harvard Business Review, January-

February 2010, <https://hbr.org/2010/01/the-best -performing-ceos-in-the-world>

Wal-Mart Stores, Inc., v. Dukes et al., 564 U.S. 338 (2011),
<https://www.supremecourt.gov/opinions/10pdf/10-277.pdf>

M. José González, Clara Cortina, and Jorge Rodríguez, “The Role of Gender Stereotypes in Hiring: A Field Experiment,” European Sociological Review .35, no. 2 (April 2019): 187-204, <https://doi.org/10.1093/esr/jcy055>

Kieran Snyder, “The Abrasiveness Trap: High-Achieving Men and Women Are Described Differently in Reviews,” Fortune.com, August 26, 2014, <https://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias>

Ibid

Aysa Gray, “The Bias of ‘Professionalism’ Standards,” Stanford Social Innovation Review, June 4, 2019, https://ssir.org/articles/entry/the_bias_of_professionalism_standards

Discrimination in America: Experiences and Views of LGBTQ Americans, National Public Radio, Robert Wood Johnson Foundation, and Harvard T.H. Chan School of Public Health, report (November 2017), <https://legacy.npr.org/documents/2017/nov/npr-discrimination-lgbtq-final.pdf>

Pat Vaughan Tremmel, “IBM Chief Gets Standing Ovation at Commencement,” Northwestern University, June 19, 2015,

<https://news.northwestern.edu/stories/2015/06/ibm-ceo-gets-standing-ovation-at-northwestern-commencement>

Janice D. Yoder and Thomas L. Schleicher, “Undergraduates Regard Deviation from Occupational Gender Stereotypes as Costly for Women,” *Sex Roles* 34 (February 1996): 171-88, <https://doi.org/10.1007/BF01544294>

Alyson Byrne and Julian Barling, “Does a Woman’s High-Status Career Hurt Her Marriage? Not if Her Husband Does the Laundry,” *Harvard Business Review*, May 2, 2017, <https://hbr.org/2017/05/does-a-womans-high-status-career-hurt-her-marriage-not-if-her-husband-does-the-laundry>

Kathleen Gerson, *The Unfinished Revolution: Coming of Age in a New Era of Gender, Work, and Family* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2010), .105

Ibid., 45; Kathleen Gerson, “Changing Lives, Resistant Institutions: A New Generation Negotiates Gender, Work, and Family Change,” *Sociological Forum* 24, no. 4 (December 2009), <https://doi.org/10.1111/j.1573-7861.2009.01134.x>

“Labor Force Statistics from the Current Population Survey,” U.S. Bureau of Labor Statistics, accessed November 20, 2020, <https://www.bls.gov/cps/cpsaat11.htm>

Shelley J. Correll, Stephen Benard, and In Paik, “Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?,” *American Journal of Sociology* 112, no. 5 (March 2007): 1297-338, <https://doi.org/10.1086/511799>; Sarah Coury et al., “Women in the Workplace 2020,” *McKinsey & Company*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Kathy Gurchiek, “The Wage Gap Is Wider for Working Mothers,” Society for Human Resource Management, October 21, 2019, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/wage-gap-is-wider-for-working-mothers.aspx>

”Correll, Benard, and Paik, “Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty Religion and Living Arrangements Around the World,” Pew Research Center, Religion and Public Life, December 12, 2019, <https://www.pewforum.org/2019/12/12/religion-and-living-arrangements-around-the-world>

Alison Wynn and Aliya Hamid Rao, “The Stigma That Keeps Consultants from Using Flex Time,” *Harvard Business Review*, May 2, 2019, <https://hbr.org/2019/05/the-stigma-that-keeps-consultants-from-using-flex-time>

Nanette Fondas, “The Many Myths About Mothers Who ‘Opt Out,’ ” *Atlantic*, March 25, 2013, <https://www.theatlantic.com/sexes/archive/2013/03/the-many-myths->

about-mothers-who-opt-out/274354/; Lisa Belkin, “The Retro Wife Opt Out: What Has Changed, and What Still Needs To,” HuffPost (blog), March 19, 2013, https://www.huffpost.com/entry/retro-wife-opt-out_b_2902315

Sylvia Ann Hewlett and Carolyn Buck Luce, “Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success,” Harvard Business Review, March 2005, <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success>

Jenny Anderson, “Better-Educated Women Pay a Steeper Price for Motherhood,” Quartz, August 23, 2016, <https://qz.com/764174/better-educated-women-pay-a-steep-prize-for-motherhood>

”.Hewlett and Luce, “OffRamps and On-Ramps

Anne-Marie Slaughter, “Why Women Still Can’t Have It All,” Atlantic, July/August 2012, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020>

Alisha Haridasani Gupta, “Why Did Hundreds of Thousands of Women Drop Out of the Work Force?,” In Her Words, New York Times, October 3, 2020, updated October 13, 2020, <https://www.nytimes.com/2020/10/03/us/jobs-women-dropping-out-workforce-wage-gap-gender.html>

”.Coury et al., “Women in the Workplace 2020

Still a Man’s Labor Market: The Long-Term Earnings Gap,” Institute for“
Women’s Policy Research, June 11, 2020,
<https://iwpr.org/publications/still-a-mans-labor-market-the-long-term-earnings-gap>

Fathers Face Higher Penalties for Taking Parental Leave Than Mothers“
Do,” Economist, July 20, 2019, <https://www.economist.com/united-states/2019/07/20/fathers-face-higher-penalties-for-taking-parental-leave-than-mothers-do>; Katherine Weisshaar, “From Opt Out to Blocked Out: The Challenges for Labor Market Re-Entry After Family-Related Employment Lapses,” American Sociological Review 83, no. 1 (February 2018): 34-60,
<https://doi.org/10.1177/0003122417752355>

الفصل الثامن: المرأة والأساليب الملتوية

Madeleine Albright, “My Undiplomatic Moment,” Opinion, New York Times, February 12, 2016,
<https://www.nytimes.com/2016/02/13/opinion/madeleine-albright-my-undiplomatic-moment.html>

Olga Khazan, “Why Do Women Bully Each Other at Work?,” Atlantic, September 2017,
<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/the-queen-bee-in-the-corner-office/534213/>; Peggy Drexler, “The Tyranny of the Queen Bee,” Wall Street Journal, March 6, 2013, <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323884304578328271526080496>

Shellie Simons, “Workplace Bullying Experienced by Massachusetts Registered Nurses and the Relationship to Intention to Leave the Organization,” *Advances in Nursing Science* 31, no. 2 (April-June 2008): E48-59, doi: 10.1097/01 .ANS.0000319571.37373.d7; Roberta Alexander, “Anxiety, Depression and Suicide: The Lasting Effects of Bullying,” Healthline, last modified December 20, 2019, <https://www.healthline.com/health-news/bullying-affects-victims-and-bullies-into-adulthood-022013#Far-reaching-impacts>

Molly Cain, “7 Ways To Spot a Bully at Work,” Forbes, August 23, 2012, <https://www.forbes.com/sites/glassheil/2012/08/23/7-ways-to-spot-a-bully-at-work/?sh=6e8c572c2b33>

Amy Gallo, “How to Deal with a Mean Colleague,” Harvard Business Review, October 16, 2014, <https://hbr.org/2014/10/how-to-deal-with-a-mean-colleague>

Mayo Clinic Staff, “Narcissistic Personality Disorder: Symptoms and Causes,” Mayo Clinic, <https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/narcissistic-personality-disorder/symptoms-causes/syc-20366662>

Susan Krauss Whitbourne, “8 Ways to Handle a Narcissist,” Psychology Today, August 30, 2014, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/fulfillment-any-age/201408/8-ways-handle-narcissist>

Susan Krauss Whitbourne, “8 Ways to Handle a Narcissist,” Psychology Today, August 30, 2014,
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/fulfillment-any-age/201408/8-ways-handle-narcissist>

Dale Hartley, “Meet the Machiavellians,” Psychology Today, September 8, 2015, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/machiavellians-gulling-the-rubes/201509/meet-the-machiavellians>; “15 Signs You Work with a Narcissist, Machiavellian, or Psychopath,” Academy of Management Insights (July 2019), <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2017.0005.summary>

Paul Strathern, *The Artist, the Philosopher, and the Warrior: Da Vinci, Machiavelli, and Borgia and the World They Shaped* (New York: Bantam, 2009), 368

Heather A. Daniels et al., “Navigating Social Relationships with Mentors and Peers: Comfort and Belonging Among Men and Women in STEM Summer Research Programs,” *CBE: Life Sciences Education* 18, no. 2 (Summer 2019), <https://doi.org/10.1187/cbe.18-08-0150>; Sharon E. Straus et al., “Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers,” *Academic Medicine* 88, no. 1 (January 2013): 82-89, doi: 10.1097/AAC.0b013e31827647a0

Corrado Vivanti, Niccolò Machiavelli: An Intellectual Biography, trans. Simon MacMichael (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2013),

.159-60

الفصل التاسع: أنتِ حرّة في اختيار طريقك

Machiavelli to Francesco Vettori, 1513, in Corrado Vivanti, Niccolò Machiavelli: An Intellectual Biography, trans. Simon MacMichael (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2013), 159-60. 2.2013), 159-60. 183

Betsey Stevenson and Justin Wolfers, Principles of Economics (New York: Worth Publishers, 2020)

Zhe Li and Joseph Dalaker, “Poverty Among Americans Aged 65 and Older,” Congressional Research Service report, R45791, July 1, 2019, <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R45791>

Pacific Ballroom Dance Studio Expanding, Sets Grand Opening Jan. 4,”“ Auburn Reporter, December 12, 2019, <https://www.auburn-reporter.com/news/pacific-ballroom-dance-studio-expanding-sets-grand-opening-jan-4>

الفصل العاشر: دليلك سيدتي نحو مفاوضات ناجحة

Deepak Malhotra and Max Bazerman, Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results (New York: Bantam, 2007), 38

Niccolò Machiavelli, *Machiavelli: The Chief Works and Others*, Vol. II, trans. Allan H. Gilbert (Durham, NC: Duke University Press, 2013), 1,004

Glassdoor Team, “How to Calculate CostPer-Hire,” Glassdoor for Employers (blog), July 5, 2019, <https://www.glassdoor.com/employers/blog/calculate-cost-per-hire>

Linda L. Carli, “Gender and Social Influence,” *Journal of Social Issues* 57, no. 4 (Winter 2001): 725-41, <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00238>;

Hannah Riley Bowles, “Why Women Don’t Negotiate Their Job Offers,” *Harvard Business Review*, June 19, 2014, <https://hbr.org/2014/06/why-women-dont-negotiate-their-job-offers>; Cameron Anderson and Leigh L.

Thompson, “Affect from the Top Down: How Powerful Individuals’ Positive Affect Shapes Negotiations,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 95, no. 2 (November 2004): 125-39, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.05.002>;

Emily T. Amanatullah and Michael W. Morris, “Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women’s Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 2 (February 2010), 256-67, <https://doi.org/10.1037/a0017094>;

L. J. Kray, L. Thompson, and A. Galinsky, “Battle of the Sexes: Gender Stereotype Confirmation and Reactance in Negotiations,” *Journal of Personality and Social Psychology* 80, no. 6 (June 2001): 942-58, pmid:11414376

.Ibid, 46

Niccolò Machiavelli, *Discourses on Livy*, trans. Harvey C. Mansfield and
.Nathan Tarcov (Chicago: University of Chicago Press, 1996)

مراجع مختارة

في أثناء كتابة هذا الكتاب الذي بين يديك، طالعت عدة أبحاث في ثلاثة مجالات متفرقة: تاريخ مكيافيلي وإيطاليا في عصر النهضة، والنوع الاجتماعي، والتفاوض. ولقد أدرجت هنا قائمة بالمراجع التي تكررت مطالعتي لها:

عن التاريخ ومكيافيلي:

Machiavelli, Niccolò. *The Prince*. Trans. N. H. Thomson. New York: Dover, .1992

The Prince. Trans. W. K. Marriott. Middletown, DE: Millennium, .———.2014

Strathern, Paul. *The Artist, the Philosopher, and the Warrior: Da Vinci, Machiavelli, and Borgia and the World They Shaped*. New York: Bantam, .2009

Viroli, Maurizio. *Niccolò's Smile: A Biography of Machiavelli*. Trans. .Antony Shugaar. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2000

Vivanti, Corrado. *Niccolò Machiavelli: An Intellectual Biography*. Trans. .Simon MacMichael. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2013

عن النوع الاجتماعي:

Babcock, Linda, and Sara Laschever. *Women Don't Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation—and Positive Strategies for Change*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003

Eagly, Alice, and Linda L. Carli. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School, 2007

Kay, Katty, and Claire Shipman. *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance—What Women Should Know*. New York: HarperCollins, 2014

Ridgeway, Cecilia L. *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*. New York: Oxford University Press, 2011. ———.
Status: Why Is It Everywhere? Why Does It Matter? New York: Russell Sage Foundation, 2019

Williams, Joan C., and Rachel Dempsey. *What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know*. New York: New York University Press, 2014

عن التفاوض:

Babcock, Linda C., and Sara Laschever. *Ask for It: How Women Can Use the Power of Negotiation to Get What They Really Want*. New York: Bantam, 2008

Malhotra, Deepak, and Max H. Bazerman. *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table*

.and Beyond. New York: Bantam, 2007

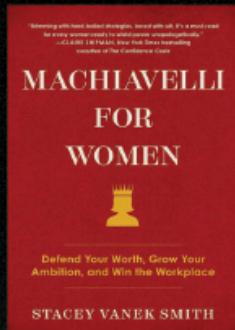
Wasserman, Claire. Ladies Get Paid: The Ultimate Guide to Breaking Barriers, Owning Your Worth, and Taking Command of Your Career. New York: Gallery Books, 2021

نبذة عن المؤلفة

ستيسى فينيك سميث هي مراسلة ومقدمة برامج إذاعية، ولها باع طويل في ذلك المجال. تشارك حالياً في تقديم برنامج *The Indicator from Planet Money* في الهيئة الوطنية للإذاعة، وهو بودكاست يعرض يومياً يناقش الأعمال والاقتصاد. كما عملت مراسلة لبرنامج *Planet Money* في الهيئة الوطنية للإذاعة وبرنامج *Marketplace*. وقد ترعرعت ستيسى في آيдаهو وتخرجت في جامعة برينستون، وحصلت على درجة البكالوريوس في الأدب المقارن والكتابة الإبداعية، كما أنها حصلت على ماجستير في الصحافة من جامعة كولومبيا.

الغلاف الخلفي

"على الرغم من أن السيدة سميث، مقدمة البرنامج في شبكة الإذاعة الوطنية العامة، وجئت هذا الكتاب تحديداً للمرأة، فإنه صالح للقراءة لكلا الجنسين، فهو دليل جدير بالاتباع، والرجوع إليه".
— مجلة بوكليلست (مراجعة مميزة)



إن السلطة لعبة قائمة على الاعتبارات الجندرية؛ فمن أجل أن تحصل النساء على الأجر والترقية مثل الرجال، يتم تشجيعهن على الانخراط أكثر، لكن الانخراط قد يؤدي إلى نتائج عكسية. إذن، كيف تستطيع النساء تحقيق معاملة متساوية في مكان العمل؟

كانت نصيحة ستيسى فينريك سميث للنساء أن يستشنن مكيافيلى، فكما يبدو لم يكن مكيافيلى، الذى أحياناً ما يوصى بالخبيث، يدعو إلى الشر أو فساد الأخلاق، وإنما كان يدعو إلى اتباع أساليب ناجحة استناداً إلى فهم عميق للطبيعة البشرية.

تكييف السيدة سميث أفكار القرن السادس عشر لثلاثة مشكلات القرن الحادى والعشرين، مقدمة للنساء نوعية النصائح التي يحتاجن إليها اليوم. إن هذا الكتاب - القائم على أحد الأبحاث، ومقابلات ستيسى مع نساء من جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى تجاربها الشخصية - يمثل دليلاً عملياً لكيفية تشكيل الذات وتحقيق النمو في مكان العمل، حتى إن كانت العدالة غائبة.

"هذا الكتاب الممتع، والكافى، والعملى، وسهل القراءة يستحق يعده من التحف الخالدة في مجده".

— سارة نايت، مؤلفة الكتاب الأكثر مبيعاً *Giving a F*ck*

ستيسى فينريك سميث هي مراسلة ومقدمة برامج إذاعية، ولها باع طويلاً في ذلك المجال. تشارك حالياً في تقديم برنامج *The Indicator from Planet Money* في الهيئة الوطنية للإذاعة، وهو بودكاست يعرض يومياً يناقش الأعمال والاقتصاد. كما عملت مراسلة لبرنامج *Planet Money* في الهيئة الوطنية للإذاعة وبرنامج *Marketplace*.



1. الغلاف
2. الغلاف الأمامي
3. حقوق الطبع والنشر
4. إهداء
5. ملاحظات المؤلفة على الترجمات
6. مقدمة
7. 1. دليل مكيافيلي
8. 2. المال
9. 3. الثقة
10. 4. الاحترام
11. 5. الدعم
12. 6. اللقب
13. 7. فخ الأئمة
14. 8. المرأة والأساليب الملتوية
15. 9. أنت حرة في اختيار طريقك
16. 10. دليلك سيدتي نحو مفاوضات ناجحة
17. 11. آخر دروس لمكيافيلي: هبة القدر
18. شكر وتقدير
19. مصادر
20. مراجع مختارة
21. نبذة عن المؤلفة
22. الغلاف الخلفي