

ناومي شراغاي

الرجل الذي ظن أن العمل حياته

كيف تُفَلح بالتخلي
عن عُذَّتكَ العاطفية
فِي أَمَاكِنِ العمل

ترجمة: د.هنا خليف غني



**الرجل الذي ظن
أن العمل حياته**



الرجل الذي ظن أن العمل حياته
ناومي شراغاي، ترجمة: د. هناء خليل غني

الطبعة الأولى ٢٠٢٢

حقوق النشر والترجمة والاقتباس محفوظة لمنشورات نابو في بغداد

Nabu Publishers

تلفون: +٩٦٤٧٨٠٤٤٢٣٦٢٩

ص.ب: ٥٠٤٧ مكتب بريد الرشيد، بغداد، العراق

E-mail: info@nabupub.com

التصميم والإخراج الفني: وليد غالب

Copyright © Naomi Shragai. 2021

First published as The Man Who Mistook His Job for
His Life in 2021 by WH Allen an imprint of Ebury
Publishing. Ebury Publishing is part of the Penguin
Random House group of companies.

ناومي شراغاي

الرجل الذي ظن أن العمل حياته

كيف تُفلح بالتخلي عن عُدتك
العاطفية في أماكن العمل

ترجمة: د. هناء خليل غنمي

ناوي
للنشر والتوزيع

عن المؤلفة :

تخرجت ناومي شراغاي في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، وأكملت تدريبها بوصفها معالجة نفسية نظامية^(١) في عيادة تافستوك في لندن. لشراغاي باعٌ طويلٌ في العلاج النفسي والعلاج الأسري والممارسة الطبية، وأيضًا العمل في قسم الخدمات الصحية الوطنية (NHS)، والمستشفيات الخاصة، إذ تمتدُّ خبرتها أكثر من ثلاثين عامًا. وهي متخصصةٌ في الوقت الحاضر، في مساعدة العاملين في قطاع التجارة والأعمال، وكذلك الأفراد، على معالجة المعوقات النفسية المسببة للمشكلات في العمل. أسهمت شراغاي، من موقعها بوصفها صحفيةً مستقلةً، في كثير من المقالات في صحيفتي (The Times) و (The Guardian)، وانتظمت منذ العام ٢٠٠٨ في الكتابة في (Financial Times)، إذ ركزت على الجوانب النفسية في الحياة المهنية. وكانت شراغاي، قبل أن تختص في العلاج النفسي، تعمل ممثلةً كوميديةً ارجاليةً في عددٍ من النوادي الليلية في لندن إلى جانب مشاركتها في

(١) يُركز العلاج النظامي على العلاقات بين مجموعة من الأشخاص لا على مشاعر الفرد وأفكاره لوحدها. ومع أنه يشمل العلاج الأسري أو علاج الأزواج، إلا أنه أوسع من ذلك، إذ بوسعه تقديم المساعدة إلى أي مجموعة أو نظام حيث يرتبط الناس فيما بينهم بعلاقات أو يعملون معًا. وبالمثل، فإنه يمنحُ الناس مساحةً يُمكنهم فيها استكشاف النظام الذي يوجدون فيه، سواءً أكان هذا النظام شخصيًا أم مهنيًا. (الترجمة)

بعض العروض المدياعية والتلفازية. وهي لا تزال تعيش في لندن.
تنويه من المؤلفة: كل الأسماء الواردة في هذا الكتاب هي أسماءٌ قصصيةٌ، إذ
غُيرت وأُخفيت ضماناً للحفاظ على هويّات الأشخاص الحقيقية. أشعر أني
مدينة لهم كثيراً لكرمهم وشجاعتهم في منحي الإذن بسرّ قصصهم.

مقدمة

التصرف بناءً على تجاربنا الداخلية الدفينة

في مواقع العمل

هل وجدت نفسك يوماً مشلول الحركة بفعل مشاعر جياشة داهمتك في العمل؟ هل تُبالغ في ردة فعلك على النقد؟ هل تردُّ على موقفٍ ما مثل طفل لا مثل الشخص البالغ الذي أنت عليه مع زملائك ورئيسك في العمل؟ هل أنت مثابرٌ وكدودٌ في عملك؟ أم أنت شخصٌ، وإن كان ناجحًا، تتتابه الشكوك بشأن كفايته المهنية على الرغم من الأدلة التي تقول بخلاف ذلك؟ إن مخاوف وهمومًا مثل هذه لم تزدد إلا سوءًا في العقود الأخيرة بفعل التغيرات الزلزالية التي طرأت على عالم العمل: من الثورة الرقمية واندثار فكرة «مهنة مدى الحياة» إلى اقتصاد الوظائف المؤقتة الجديد وأخيرًا وليس آخرًا، حركة #MeToo⁽¹⁾، وحياة السود مهمة، وجائحة كورونا أو كوفيد-19.

(1) «حركة أنا أيضًا» هي حركة اجتماعية مُناهضة للاستغلال والتحرش الجنسيين، غايتها تمكين الأشخاص الذين وقعوا ضحية اعتداءات جنسية، لا سيما النساء والشابات والضعيفات، عن طريق التضامن والتعاطف معهم. دخلت عبارة «أنا أيضًا» حيز التداول في سياق وسائل التواصل الاجتماعية في عام 2006 بعد دعاوى تقدمت بها تانيا بيرك، إحدى الناجيات من اعتداء جنسي. (الترجمة)

تكشفُ هذه المخاوف والهموم عن ارتفاع معدلات الاستثمار العاطفي والذهني الذي يقوم به الناس في عملهم؛ وهو الاستثمار الذي استفحلت مظاهره بفعل الزيادة في ساعات العمل، والمنافسة الشرسة بين الأسواق، وثقافة العمل غير الآمنة؛ وبالأأسف، لم تنل هذه التغيرات والتطورات، على أهميتها، سوى النزر اليسير من العناية والاهتمام.

وقد أميط اللثام عن هذه التطورات في ممارستي للعلاج النفسي، التي بدأت قبل أكثر من ثلاثين عامًا، وتوطدت منذ ذلك الحين حتى أصبحت استشاريةً في مجالي. تعاملت، في مستهل ممارستي العملية، مع موضوع تقليدي وشائع في الحقل الذي أعمل فيه، هو العلاج النفسي المعني بالقضايا الشخصية وانهار العلاقات [الاجتماعية].

لكنني لاحظت في السنوات الخمس عشرة الماضية أن الناس باتوا يجلبون معهم، أكثر فأكثر، همومهم المتعلقة بالعمل إلى عيادتي الاستشارية. إنهم يأتون حاملين معهم مخاوفهم وهمومهم المُقلقة والمتنوعة عادةً. إذ يعجز بعضهم عن مقاومة الرغبة القسرية لإرضاء الآخرين، فيفقدون، تبعًا لذلك، صوتهم المتفرد الخلاق، أو أنهم يحاولون جاهدين التصدي لـ «متلازمة المحتال»، لخشيتهم من أنهم ليسوا بالمستوى المطلوب في عملهم. في المقابل، نجد بعضهم الآخر مُنشدًا للكمال في عمله، أو ميالًا للتحكم بكل صغيرة وكبيرة، أو مترددًا في تكليف الآخرين بالمهام؛ وهذه الأنواع مجتمعة تُسهم في ضععة أهداف النشاط التجاري، وأيضًا الإنجاز الشخصي للإفراد. ولم يستطع آخرون تحمل ما يحسبون أنه ظلمٌ وتحيزٌ في الوظائف التي يعملون فيها، أو التكيف مع الاستغابة الخسيصة أو سلوك التنمر والتكتل بين الزملاء. وبداهةً، لا بد لأي من هذه السلوكيات أن تُلقي بظلالها على شعورهم بالسعادة، فتعيق تقدمهم المهني وتجعل موقع العمل مكانًا معدوم الثقة لا يُطاق. وزحفت علاقات العمل هذه لتتغلب على العلاقات العائلية، من حيث أهميتها في حياة كثير من العاملين، والمساحة التي تشغلها

في تفكيرهم. وهذا متوقعٌ إلى حدٍ كبيرٍ بما أننا ننفق خمسين عامًا أو أزيد من حياتنا في العمل في مقابل الثمانية عشر عامًا الأولى التي نقضيها مع عوائلنا. إن كثيرًا ممن يراجعون عيادتي الاستشارية يعيدون في مواقع العمل استنساخ الديناميات الأسرية غير المرغوبة نفسها المتجذرة في سنوات حياتهم المبكرة. وبمجرد أن يفهموا ذلك، فإنهم يشجعون في تقديم السؤال الآتي: «لماذا أكرر نمطًا يجعلني تعيشًا؟» والجواب، على شاكلة كثير من الأجوبة التي سنقابلها في صفحات هذا الكتاب، مفاجئٌ وسهل في آنٍ واحدٍ: إن الانجذاب نحو المؤلف والتقليدي قويٌّ للغاية ومؤثرٌ إلى حدٍ يُمكنه من قهر رغباتنا الواعية. إن الإصرار على توبيخ الطفل أو الاستهزاء به، مثلًا، قد يؤدي به إلى الخوف من تعرضه إلى التجاهل أو الخوف على يد شخصية ذات سلطة. وقد يُصاب المرء بالهلع من ارتكاب الأخطاء، فتُشل قدرته على التفكير، ومن ثم، يُحقق في إنجاز المهام المطلوبة في مواعيدها المحددة. ويُرجح أن يُفضي ذلك، بمرور الوقت، إلى ذلك النوع من النقد الذي يحاول الفرد تفاديه. وعلى الرغم من جاذبية النكوص إلى المؤلف والتقليدي، والشعور العميق بالراحة الذي يُحدثه، إلا أنه لا تقدم ولا تطور يُرجى من المعلوم والشائع.

لقد حاول كثير من الأفراد الذين عملت معهم في السابق التغلب على هذه المشاعر المُحِبطة، والأفكار السلبية، والعادات المُدمرة، عبر توظيف تقنيات كثيرة منها التفكير الإيجابي، وقراءة كتب المساعدة الذاتية في قطاع الأعمال، أو حضور الورش فقط ليجدوا أنفسهم مغرورين أكثر وأكثر في تلافيف مشكلاتهم. وعندما يعجزُ الناس عن تغيير أسلوب تفكيرهم وسلوكهم مع علمهم بالأذى الذي يلحقونه بالشركات التي يعملون فيها، وبالوهن الذي طال مسارهم المهني، فإن الجواب، كما يلوح لي، هو إلقاء نظرة فاحصة أعمق في داخلهم. والقصص التي سأرويها لكم، المبنية على سنوات طويلة من الخبرة في العلاج النفسي والاستشارات المهنية، والأسئلة

التي سأدعوكم إلى النظر فيها ستبين لكم كيف يحدث ذلك.

يُلاحظ، مع ذلك، أن العلاج النفسي نادرًا ما يكون الملاذ الأول الذي يلجأ إليه الأفراد. فعلى الرغم من أن الناس يستعينون به للتعافي من بعض الحوادث الشخصية المقلقة من نحو الكآبة، والحزن، والطلاق، غير أنهم قلما يفكرون بهذا النوع من عمليات الغوص في الذات حينما يتصل الأمر بقضايا العمل.

ويعود السبب في ذلك، ربما، إلى الفكرة الخاطئة المتخلفة التي تقول: إن العمل هو عالم عقلاي وموضوعي غالبًا، له أهدافٌ محددةٌ ومجردٌ من المشاعر والأحاسيس. بل إنهم يؤمنون أن استشارة معالج ما هو إلا دليلٌ على الضعف أو وجود «خطب» ما. ولذا، قد يغلبهم، بنحوٍ غير واع، الشعور بالخوف مما قد تكشف عنه جلسات العلاج النفسي. أما في حالة الشركات والمنظمات، فهي تميل إلى تفضيل الحلول السريعة والملموسة المبنية على التقييمات، والورش، والفصول التدريبية بدلًا من تخصيص الوقت الكافي لمعاينة التعقيدات ووضع الحلول الجذرية لها. ويُلاحظ أيضًا تمسك بعض العاملين بالاعتقاد أن عليهم أن يتركوا مشاغلهم الشخصية وعواطفهم في بيوتهم، متخيلين أن واجب العمال يقتضي منهم التركيز الكامل والدائم على عملهم ولا شيء غيره. وكما قال لي ذات مرة مانفرد كتس دي فريز، المحلل النفسي المعروف وأستاذ التنمية القيادية والتغير التنظيمي في إنسياد أو المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال في مدينة فونتنبيلو في فرنسا: «يرى كثير من المديرين التنفيذيين أن العامل المثالي هو شخص مُطلقٌ للتو، ويعيش في شقة فارغة، ويحمل حقيبة نومٍ وينتقل إلى المكتب ليعمل أربع وعشرين ساعة في اليوم».

والحقيقة أننا جميعًا نحمل معنا حيواتنا العاطفية المضطربة حيثما نذهب، بما فيها مواقع العمل. إذ نجلب معنا إلى العمل، إضافة إلى مهارتنا، وإخلاصنا، وطموحنا، «حيواتنا الداخلية» بحمولاتها من الحساسيات، والتصورات الخاطئة، والمخاوف، والهواجس، وجميع المشاعر الجياشة التي

تختطفنا في بعض الأحيان، ومنها اللاوعي حيث ندفن تجاربنا الشخصية المبكرة المؤلمة للغاية أو التي يتعذر علينا مواجهتها في الحاضر.

إن علاقاتنا المبكرة بمحيطنا، لا سيما في داخل عوائلنا، تستقر عميقاً في أذهاننا، وتجد طريقها سواء أ كنا على وعي بذلك أم لا، إلى داخل علاقاتنا اللاحقة، بما فيها تلك المتصلة بالعمل. إن دفعنا لمشاعرنا وتجاربنا المؤلمة في مراحل حياتنا المبكرة بعيداً عن وعينا لا يجعلها تختفي، إذ إنها تستقر في اللاوعي الطليق.

ويتمثل أحد منافذ التصريف الشائعة لهذه الذكريات المكبوتة في تجسيد تجاربنا العائلية المبكرة ثانيةً في مواقع العمل بأسلوب غير واع يجعل مديرنا وزملاءنا يبدوون قريبي الشبه بأفراد عوائلنا المقربين. إذ إننا قد ننظر إلى رب العمل، في سبيل المثال، بوصفه أباً مُثلاً لشخصية سلطوية حالية مشابهة لشخصية سلطوية سابقةٍ عاصرناها، أو بوصفه الأب الذي نتمناه. ومن الممكن أن يُطلق خلافٌ مع زميل شرارة مشاعر مكبوتةٍ أدت فيها الخلافات العائلية إلى إلحاق الضرر و/ أو الرفض جراء انفلات المشاعر من عقالها.

وإذا كنا محظوظين في العيش وسط عوائل تستجيب لاحتياجاتنا المبكرة غالباً بحبٍ، ودفءٍ، وعنايةٍ، فإننا، على الأرجح، سنتوقع أن المديرين سيهتمون بنا ويعاملوننا بعدالةٍ أيضاً. وعلى عكس ذلك، إذا عانينا الإهمال في سنوات حياتنا المبكرة، وكان والدانا متسلطين مؤذيين، فيُحتمل أن نواجه صعوبةً في الثقة بالزملاء، وقد يدفعنا ذلك حتى إلى تخيل أنهم أعداؤنا الذين يحاولون تخريب عملنا أو ربما التخلص منا. وعندها ما أسهل أن يقهرنا جنون الارتياب!

سيعاود اللاوعي عندها التسلسل خفيةً إلى سطح حياتنا، وسيؤثر في تفكيرنا وتصرفاتنا بسبل قد تكون مُدمرة. بوسع هذا اللاوعي، في الواقع، أن يأتي على الأخضر واليابس في حياتنا المهنية بدفعه صراعاتنا العالقة من الماضي إلى مسرح الأحداث الراهنة. وبرايان، مُصمم الرسوم البيانية الذي

قَدِمَ لزيارتي، هو مثلاً على ذلك. إذ إنه يعاني خوفاً من السلطة تجلى في أفعالٍ عدوانيةٍ نحو رؤوسائه وزملائه في العمل حتى عند محاولتهم مد يد العون له. ما السبب الذي يجعله يفعل ذلك؟ اتضح لي أنه ابن لأمٍ عزباء تزوجت لاحقاً من رجلٍ آخر وانشغلت بالطفلين اللذين أنجبتهما منه. كان بريان هو محور حياة والدته عندما كان طفلاً صغيراً، لكنه عانى التجاهل والإهمال منذ سن السادسة، إذ وجب عليه تدبير أمره مع زوج أمٍ شرسٍ ومتنمرٍ. وبدا، أصبح غريباً لا انتماء له؛ وهو شعوراً حمله معه في وقتٍ لاحقٍ إلى العمل، ممزوجاً بالخوف العميق وسوء الظن بالسلطة النابع من علاقته بزواج أمه.

ولا محالة أن سلوكياتٍ مبنيةً على التجارب المكبوتة لا على الوقائع الفعلية هي مصدرٌ دائمٌ للارتباك والتوتر في العمل. وعليه، قد يُمسي موقع العمل مرتعاً للأفعال اللامعقولة والنزاعات العالقة. وعلى الرغم من أن غرائزنا قد تُسعفنا في التعرف إلى سلوكيات زملائنا اللاعقلانية، إلا أنها تنزع نحو خذلاننا عندما تقع في قبضة انفعالاتنا الداخلية، فتبدو التجارب الماضية كما لو أنها واقعة الآن. وما لم يُبَدِ الناس الرغبة في تقدير الدور الذي يؤديه في خلق بعض المشكلات التي يتورطون فيها في العمل، مهما كانت لا واعية، فمن غير المحتمل تمكنهم من الفصل في القضايا المدمرة لهم مهنيًا.

وبناءً على ذلك، لا ينبغي قط الاستخفاف بالتحديات والمشكلات النفسية في الحياة المهنية. إذ إنها تؤدي، حتمًا، إلى شعور الجميع بالحرَج والضيق والانزعاج. في ظروف مثل هذه، تطفو، بدرجات متباينة من الحدة والوضوح، مشاعر الخيبة، والإحباط، والغيرة، وحتى الجشع والغضب. وقد أسهمت جائحة فيروس كورونا التي بدأت في نشب مخالبتها في أجسام الناس في ٢٠٢٠ في تفاقم هذه المخاوف بعد إجبارها كثيرًا من العاملين على تبني أسلوب العمل عن بعد.

وإذا خرجت غير راضٍ من اجتماعٍ أو عرض تقديمي في المكتب، سوف تقابل من بوسعك الحديث معه التماسًا للطمأنينة. كانت اجتماعات منصة

زوم، في فترة الحظر الشامل، تنتهي بشاشات شاحبة رتيبة، وبالصمت الذي يُحيط بك بينما تقضي معظم وقتك وحيداً في غرفة. إن احتمال أن تفلت الأفكار الذهانية المضطربة من عقالها، والأسوأ أن تنطلق من دون رادع يوقفها، عزز، أكثر من أي وقت مضى، من أهمية قياس درجة حرارتنا العاطفية وتدارس السبيل الأمثل لتحقيق النجاح في العمل.

لقد حل مكان العمل، ربما بسبب ساعات العمل الطويلة في الوقت الحاضر والمخاوف والتوترات الكثيرة المقترنة به، محل العائلة نفسها، إذ أضحى ميداناً يُعيد فيه الأفراد أداء صراعاتهم المبكرة العالقة مع أشقائهم، وأبويهم، وغيرهما من الشخصيات السلطوية. يُمكن لخيالنا أن يتوهم في داخله قوة تتجاوز بكثير الوقائع الفعلية؛ وهذا تحديداً ما يُغذي التناقضات القائمة بين عواملنا الداخلية والخارجية. وبالطريقة نفسها، يُمكن للأخطاء المتخيلة أن تكون سيئةً أو ربما أسوأ من الخطأ الفعلي، ويُمكن للمخاطر المتخيلة أن تكون أكثر تأثيراً ووقوعاً في النفس من المخاطر الحقيقية.

وهذا، إجمالاً، يُفضي إلى مخاطر أشد وطأة على الأفراد ذلك أن الشركات والمنظمات أقل تساهلاً مع السلوك العاطفي من العوائل. إن العلاقات الشخصية والعائلية، مهما كانت مشحونة ومتوترة، توفرُ قدرًا أكبر من الشعور بالطمأنينة، وفسحةً للتعبير عن التقلبات المزاجية. وبينما تهتمُّ العلاقات الحميمة الوثيقة برفاهة الناس، وبالحب والانتفاء، تتخذ الشركات والمنظمات من التربح المالي هدفًا لها. وعلى الرغم من أن وقوع حالات الطلاق والتفكك الأسري، يُلاحظ عمومًا أن الناس يتعرضون لضغطٍ أكبر قبل أن يعبروا عن الرغبة بقطع هذه العلاقات. إن التسامح الذي يبديه عالم الأعمال أقل مرونةً بكثير. إذ قد يُنهي شركاء العمل الصلات بينهم إلى غير رجعةٍ لأمرٍ تافهٍ نسبيًا، وقد يؤدي الانخفاض في الأرباح إلى صرف العمال؛ أو قد ينتهي الحال بالشركات والأعمال إلى الإغلاق بسبب الخسائر. إن مخاطر الرفض، والإقصاء، والفشل هي أعلى في الأعمال مما في العائلات؛ ولا يُشك

في الدور الذي يؤديه ذلك في زيادة حدة التقلبات العاطفية وانعدام الشعور بالأمان. وهذا بالضبط ما يود مرتادو العيادة الحديث عنه: حقيقة أنهم يشعرون بهشاشة أكبر في مجال العمل.

إن الإصرار على سلوك فردي أفضل في السنوات الأخيرة يُمثل، لا محالة، أحد الدوافع الكامنة وراء الرغبة في حماية الناس من التنمر، والإذلال، والتحرش الجنسي أو العرقي. ومع ذلك، فتقلص مساحة التسامح مع صراخ الناس، وفتان الأعصاب، والانفجار في البكاء، كما يحدث في العائلات، لا يترك مجالاً كبيراً للتعبير عن المخاوف والمشاعر المُبطنة الملازمة لانفعالات شعورية فائرة مثل هذه، وبذلك إمكانية فهمها. والنتيجة البدهية لهذا الفعل هو تذويت الناس لهذه المشاعر أو كبتها داخلياً مع ما يعنيه ذلك من مخاطر الإصابة بالكآبة أو استنساخها ثانية بطرائق مؤذية. إن تجنب مواجهة الصراعات والمشاعر الجياشة لا يعني القضاء عليها لأنها تجد طريقها إلى الزوايا القصية المتوارية حيث تغدو أكثر قدرة على التدمير. والأمثلة الدالة على ذلك كثيرةٌ منها: إذاعة الإشاعات الخسيسة والانغماس في القيل والقال، وتعمد التخلف عن المواعيد، وعدم التصريح بالأفكار التي بوسعها إسعاف الزملاء.

إن التحلي بالنضج العاطفي للتعامل مع المشاعر الفائرة التي لا مناص من تأججها في مواقع العمل هو مُتطلب لازمٌ وضروريٌّ للأفراد. ومن يتمتع بهذه القدرة هم الأفضل، بلا أدنى شك، في استطلاع سياسات مكان العمل، والتعاون مع الزملاء والتدرج في المراتب المهنية. والعكس، بداهةً، هو الصحيح لمن يجد صعوبةً في التعامل مع المشاعر المضطربة. إن القدرة على إخراج دوافعنا اللاواعية وجلبها إلى منطقة إدراكنا الواعي، حيث يُمكن إمعان النظر فيها والتحكم بها، تُعد أحد العوامل الأساسية في تحملنا ما تُلقيه الأعمال والمهام المُختلفة علينا من أعباء. ومن غير هذا الإدراك الواعي، سيكون اللاوعي حُرّاً في أن يطل برأسه بأشكالٍ مُدمرة تُجهز على طموحاتنا ومشاريعنا.

وكما ذكرتُ سلفًا، فإن ثقافة العمل، والمؤسسات، والعاملين، بصفة عامة، تنزَعُ نحو مقاومة العلاج النفسي. ولذا، فغاية هذا الكتاب هو الوقوف على علاج لهذه المسألة، وإغاثة القراء، على وجه الخصوص، في معرفة وفهم كيف يدمغ اللاوعي بدمغته تصوراتنا وسلوكنا، وأيضًا تصورات زملائنا وسلوكهم، وكيف يؤثر وحتى يُشكل ملامح الحياة في أماكن العمل. وسأقدم، إلى جانب ذلك، مقترحات وتقنيات لإدارة مخاوفنا ومخاوف الآخرين. إن تبصرات ونصائح عملية مثل هذه كفيلاً بمساعدة القراء على العمل بفاعلية أكبر في مجال العمل، وتحاشي أنماط السلوك المؤذية، والتحلي بالقدرة على التحمل والصمود.

في مستهل تدريبي بوصفي معالِجَةً نفسيةً نظاميةً ركزت على التفاعل بين الناس والعلاقات في داخل العائلات تحديدًا. وهذا يُفيدنا في فهم الفرد في سياقٍ أكبر؛ في معرفة كيف تُسهم هذه التفاعلات والعلاقات في تشكيل شخصيته. ومع أن العلاج النظامي قد أعان، تقليديًا، العوائل والأزواج، فإن تبني مقاربةٍ مماثلةٍ في دراسة ما يحدث في أماكن العمل يُعد جوهريةً في فهم طبيعة الصراعات التنظيمية والعوائق التي تحول دون النجاح.

اعتمدت أيضًا في تفكيري وممارستي العملية، التي امتدت أعوامًا، على مقاربةٍ نفسية-دينامية تركز على اللاوعي، وتُفيد في تفسير التأثير الذي تُمارسه حيواتنا وهواجسنا الداخلية في علاقتنا وسلوكنا المهني على خلاف المقاربة النظامية التي تهتم بالآلية التي تؤثر فيها العوامل الخارجية في حيواتنا الداخلية. والجمع بين المقاربتين لا شك يُقدم فهمًا شاملًا للديناميات السائدة في أماكن العمل.

لكنني في عملي لا أتبع صيغة «اثنتا عشرة خطوة للنجاح» التي تروج لها كثير من كُتب الأعمال والتجارة. إذ إن وعودًا مثل هذه تُقدّم تطمينات زائفة تخص إمكانية تطبيق الحلول نفسها في كل المواقف والحالات. ولأننا جميعًا نحظى بتنشئةٍ [اجتماعية] وبتركيبة نفسية فريدة، يتبع ذلك أن الأجوبة عن

هذه الأنواع من المشكلات والتساؤلات التي أوجزت الحديث عنها الآن ستكون فريدة وخاصة؛ ونحن بحاجة إلى التحلي بالمسؤولية في العثور عليها. وعلى الرغم من كثرة الكتب التي ركزت في خطابها على شريحة القادة والمديرين الأقدم رتبة؛ إلا أني فضلت التركيز على المشكلات التي يواجهها أكثرينا سواء أ كنا في مواقع سلطة أم لا. وأيضا سيجد المديرون في ما أكتبه كثيرا مما هو نافع ومفيد لهم. إذ لا يمضي وقت طويلا حتى يكتشف كثير منهم الذين ترقوا مهنيًا حديثًا أن المهارات التي أعانتهم في تسنم هذا المنصب لم تعد كافية، أو ربما تلحق الضرر بهم، عند بلوغهم القمة. كان بوسع هؤلاء المديرين، في مواقعهم الوظيفية السابقة، أن يُنحوا جانبا صراعاتهم الداخلية الموروثة على عكس موقعهم الجديد الذي يقتضي منهم في المعتاد مجابهة مخاوفهم اللاواعية العميقة. ولذا، في نيتي استجلاء العراقيل الشائعة التي تقف حجر عثرة أمام القيادة مثل الوقوع في فخ التصورات المثالية، والرجسية، والفشل في تحويل الآخرين بالمهام؛ وكذلك استيضاح كيف يُمكن للاختلال الوظيفي في العوائل أن يقود، بنحوٍ فارقٍ، إلى مساعدة الأفراد في التقدم في مسيرتهم المهنية في حال تمكنهم من شق مسارٍ آخر يكون صحيحًا، وخلاقًا، وتحويليًا. وإضافة إلى كل ذلك، سأبسط القول في شرح سبل بناء القدرة النفسية على التحمل عبر تعلم تجاوز المشاعر المزعجة، ومواجهة الحقائق المؤلمة، والتوصل إلى التبصرات الخاصة. إن مواجهة الماضي، وكبح النزوع نحو السقوط في براثن الديناميات العلائقية المألوفة والمؤذية كقيلة، مجتمعة، بإعانتنا على التقدم في حياتنا المهنية.

إن حياتنا المهنية الطويلة، والمستنزفة والمثرية ربما في كل مفصل من مفاصلها لا تستحق أن تقع ضحية للتدمير الذاتي. ولا يُشك في أن النجاح والشعور بالرضا هما الهدفان اللذان يصبو إليهما أي شخص في مساره المهني، وكلّي أمل، أيها القارئ، أن قراءتك لهذا الكتاب ستعينك على تحقيقها.

الفصل الأول

مُختطفٌ بالمشاعر الجياشة

والدفاعات التي نستعين بها في مواقع العمل

المشاعر المكبوتة لا تموت أبدًا. إنها تُدفن حيةً لكنها ستظهر لاحقًا بأشكالٍ أكثر قُبْحًا.

سيغموند فرويد

جاءني الاتصال الهاتفي من فيلستي على حين غفلةٍ، إذ قالت: «أعاني كثيرًا في العمل. أعلم أنني بحاجة إلى المساعدة». تلمست الحزن والأسى في صوتها وحجزت لها أقرب موعدٍ. بعد أسبوعٍ من اتصاها، زارتني في العيادة الاستشارية؛ امرأة صغيرة الحجم عازبة ذات شعر أشقر في مطلع الخمسينيات من عمرها، نجحت في الترقى حتى بلغت منصب نائب المدير التنفيذي في مؤسسة ماليةٍ مستقلةٍ في لندن. وعلى الرغم من أن شخصيتها تنث دفنًا ودمائةً، إلا أنني لاحظت عليها استيحاءً وخجلًا غريبيين، كما يُخال لي، على من هم في موقعها.

تحدثت فيلستي في المقابلة عن الحياة المزدوجة التي تعيشها في العمل. لقد نجحت في إقناع زملائها أنها كانت قادرة على إدارة أي أزمة تعترضها مع أنها، في الواقع، كانت في صراع دائم مع القلق والخوف. حقًا، كان شعورها بالقلق من «الوقوع في الخطأ» في العمل يجرمها الرُّقاد في أكثر الليالي، على الرغم من تمكنها من تقديم صورةٍ إيجابيةٍ واثقةٍ عن نفسها في مقر عملها.

وبسبب ذلك، كان كثير من الزملاء يشاطرون فيلستي مشكلاتهم ويستودعونها أسرارهم، فكانت تصغي إلى كثير من القيل والقال. وهذا وضعها في موضع قوةٍ مع عدم إحساسها به، بل إنها كانت تئن، على الأصح، تحت وطأة الأعباء التي تُثقل كاهلها وتخشى من فقدان وظيفتها. لم تكن فيلستي تشعرُ أنها تمتلك ناصية القوة والسلطة على الرغم من تسنمها هذا المنصب الرفيع. أن «تمتلك» السلطة شيء، وأن «تشعر بها» هو شيءٌ مُختلف تمامًا.

تفاقم التوتر بين الصورة التي قدمتها فيلستي وشعورها الحقيقي، وبلغ مبلغًا جعلها عاجزةً عن التمتع حتى بإجازة خوفًا، كما تظن، مما قد يكشفُ عنه غيابها: إن المؤسسة ليست بحاجةٍ لها. كان شعورها بالخوف من الإهمال والاستخفاف شديد الوطأة على الرغم من تطمينات زملائها المتواصلة والمكافآت المالية التي تحصل عليها. وبما أنها لا تستطيع تقبل الثناء، بقيت عالقةً في حلقة مفرغةٍ من المشاعر السلبية وكلها قناعة أن الحل الوحيد لمشكلتها هو في العمل بجديّة أكبر.

ولم تكن لمشاعر فيلستي، على شاكلة كثير غيرها، أي أساس في الواقع، بل هي ردود أفعالٍ على مخاوفٍ دهمتها في سني حياتها المبكرة. إذ كان والداها، كما كشفت لي، أنانيين وكانا يتجاهلان احتياجاتها بوصفها طفلةً. ولم تقف معاناتها عند حدود والديها، إذ تمكن أخوها من الاستئثار باهتمامها على أساس أنه «طفلٌ مشاغِبٌ مُزعجٌ»، فهو يتعاطى المخدرات بإفراط

ويتغيب عن المدرسة، في حين كان نصيب جهودها الجديرة بالشناء التجاهل والإهمال غالبًا.

قالت فيلستي: «كُنْتُ فتاة مطيعةً عكس أخي الذي كان دائم التورط في المشكلات ويحظى بالاهتمام»، وأردفت: «وفكرت أني سأكون الفتاة الصالحة؛ الفتاة التي لا تتعاطى المخدرات، وتفعل الشيء الصحيح. كنت طالبةً مجتهدةً، أحصل على أعلى الدرجات على الدوام». بيد أن جهودها كانت تذهب أدراج الرياح. إذ لم تنل قط الاهتمام الذي كانت تتوق إليه من والديها. بل إنها وجدتهم ذات مرة يدخنون حشيش القنب مع أخيها الذي أسهم سوء سلوكه في توطيد علاقته بهما إلى حد إقصائها. وهذا الشعور بالظلم والحيف الذي وقع عليها جعل غضبها يستشيط وشعورها بالتجاهل يغدو أكثر حدةً. وتجارب الإهمال واللامبالاة هذه في طفولتها المبكرة جعلت فيلستي، بالقدر ذاته، تشعر بالدونية والتفاهة بين زملائها في العمل؛ فدفعها، ذلك، أيضًا، إلى العمل بجِدٍ أكبر ضمانًا لبقائها في دائرة انتباههم.

ومع ذلك، تكررت القصة نفسها، فكما في سنوات طفولتها الأولى، كانت فيلستي تشعر أن عملها الجاد لم يحقق الغاية المأمولة، فهاج غضبها وماج لهذا الظلم والتعسف. وأزداد الموقف سوءًا بعدما أُغرمَ رئيسها بالعمل بزميلةٍ متدنية المؤهلات لكنها جذابة الشكل وأصغر سنًا، فعمل على ترقيةها على حساب مرشحين آخرين أكثر كفايةً، وهو مُطمئنُ البال، لاه عن الشعور بالاحتقان الذي سببه ذلك بين أفراد فريقه، مما زاد من حدة شعورها بالحرمان من الاهتمام الذي تتعطش إليه. إن التاريخ يُعيد نفسه، فكما فضل والدها أخاها الذي استأثر بالاهتمام كله، يُفضل رئيسها في العمل حاليًا، ويبيدي اهتمامًا عميقًا بشخصٍ ضعيف الأداء.

ما أشبهنا بفيلستي؛ إذ نشترك معها في التوجه يوميًا إلى أماكن عملنا حاملين معنا حقيقتين: إحداهما حقيقة خارجية تخص الواقع الفعلي في الحياة

المهنية حيث نندفع نحو الإنجاز، والنجاح، والفوز بالمكاسب المالية؛ وثانيهما حقيقة داخلية تكشف عن واقع مختلفٍ قوامه صفاتنا النفسية الخاصة بما فيها مخاوفنا وتصوراتنا الخاطئة. وأجزاء الأكبر من هذا الواقع الداخلي هو المأوى اللاواعي لذكرياتنا المقموعة عن تجاربنا المؤلمة، ونوازعنا، ورغباتنا الحارقة المتجذرة في مراحل حياتنا المبكرة. إن للدوافع في هذا الواقع برنامجًا مختلفًا عن الواقع الخارجي؛ فهذا البرنامج حريصٌ، مثلًا، على الحفاظ على الحقائق المزعجة والذكريات المؤلمة مطمورةً بعيدًا، وطالما بقيت هذه الدوافع مدفونة في اللاوعي بلا قدرة على التحكم بها، إذن، فالمشكلات في العمل واقعةٌ لا محالة.

إن اللاوعي يحاول في العادة حسم الصراعات العالقة والتوترات المترسبة من الماضي مثلما تدلُّ على ذلك قصة فيلستي. فبينما لم تستطع قط أن تكون بؤرة اهتمام والديها، إلا أن العمل منحها فرصة ثانية للتمتع بتقدير الآخرين، وإعجابهم، ورعايتهم وإثبات أنها شخصية محبوبةٌ حقًا. علينا جميعًا أن نضع قناعًا متباينًا في قدرته على التمويه في الحياة العامة كي لا نكشف عن مكامن الضعف العميقة فينا. إن إقناع الآخرين بثقتنا في أنفسنا وقدرتنا على الأداء ضرورية للغاية في الحفاظ على مواقعنا وقدرتنا على تسلق السلم المهني. ومع أهمية هذا القناع، إلا أنه يعني أننا جميعًا نحمل في داخلنا هذا التوتر بين الصورة التي نقدمها عن أنفسنا، وأفكارنا، ومشاعرنا الحقيقية. وتفاقم هذا التوتر، كما حدث في حالة فيلستي قد يؤدي إلى أفكارٍ قهرية وسواسية بشأن ما قد يحدث إن أميط اللثام عما يعتمل في داخل ذواتنا. إن اختلاف الغايات بين الواقعين الداخلي والخارجي في حيواتنا يقود، في الأغلب، إلى توترات داخلية، وأحيانًا خارجية. ويُمكن للمشاعر الفائرة والأفعال المضطربة أن تستفحل وتنفجر عند التصادم بين هذين الواقعين؛ وهذا ما يؤدي، في معظم الحالات، إلى بروز المعوقات في المسارات المهنية والخلافات بين الزملاء.

ومن المفيد هنا التفكير أنك مؤلفٌ من «أجزاء»؛ بمعنى أنه بينما يحاول أحد أجزاءك معالجة حدثٍ وقع في الماضي، يُركّز جزءٌ آخر على التعامل مع الحاضر. إذ قد يتطلب عملك، في سبيل المثال لا الحصر، أن تُبرهن على قدرتك على الإبداع، وعلى الرغم من تصميم أحد الأجزاء المؤلفة لك على النجاح، يخشى جزءٌ آخر من التعبير عن أفكار من الجائز أن تُسفر عن ردود أفعالٍ سلبية. ومن الجائز أنك شعرت، في مرحلة سابقة من حياتك، بالمهانة والإذلال في هذا الجانب إما في المنزل وإما المدرسة، واحتمال التعرض ثانية إلى الموقف السخيف نفسه أمرٌ فظيحٌ لا طاقة لك به. هل يعني هذا أنك تخشى النجاح؟ ليس تمامًا. إنه يدلُّ على شعور أحد الأجزاء المكونة لك بالقلق بشأن خوض هذه التجارب المُدلة ثانيةً مع إصرار جزءٍ آخر على تقديم الأفضل. عندها ستتقاذفك حالة من الصراع؛ إذ بوسع الجزء اللاواعي، إن لم يفهم ويُعالج علاجًا مناسبًا، أن يُدمر، بسهولةٍ ويسرٍ، الجزء الواعي.

إن الإقرار بحضور أجزاءٍ متنوعةٍ في داخلك يمنحك شعورًا بالتححرر؛ وتعلم كيفية التواصل مع الأجزاء الأمثل يُساعدك في التعامل مع الأجزاء اللاواعية أو الأكثر قدرةً على الإيذاء. كما أن فهمك أن الأجزاء القلقة أو غير الناضجة في داخلك لا تُمثلك كليًا سيُسهم في تحسين قدرتك على التحمل ويُساعدك في المضي إلى الأمام.

ربما لو قُدِّر لفيلستي أن تربط ما بين ردود أفعالها في العمل وتجاربها الحياتية المبكرة، لتمكنت من النظر إلى عملها من زاويةٍ أخرى مختلفة، ولتحلت بالشجاعة في الإبلاغ عن رئيسها في قسم الموارد البشرية، ولشعر فريقها، من جانبه، بقدرٍ أكبر من الأمان لمعرفتهم بالجدية في التعامل مع مخالفات مثل هذه. إن تجربة القدرة على المواجهة بالنسبة إليها ولفريقها كانت ستُساعدُها في تنمية الإحساس بالسلطة الداخلية الحقيقية. غير أن ما حدث هو هيمنة عقلها اللاواعي وتسلطه على الواعي، وهكذا، وبدلًا من

ترسيخ سلطتها، تنكص إلى التصرف مثل الأطفال، وعضًا من أن تخطط لنفسها مسارًا جديدًا في حياتها المهنية، نراها تصرّ على السير في الطريق نفسه. وتكشف قصة فيلستي، أيضًا، عن الاستراتيجيات النفسية، أو «آليات الدفاع التي يستعين بها الناس للوقاية من العواطف المؤلمة واللاهبة. حاولت فيلستي التستر على ما كانت تتصور أنها صفات سلبية فيها- مثل الضعف والقلق المفرط- عبر التظاهر بالهدوء والثقة. والطريقة التي يعتمدها العقل في تحويل الصفة غير المقبولة إلى نقيضها تمامًا هي آلية دفاعية تُعرف بـ «التكوين العكسي»، وزيادة على ذلك، سعت فيلستي إلى الحصول على القبول الذي لم تنعم به بالقدر الكافي مع والديها عبر توكيد الحاجة إليها وحتى صعوبة الاستغناء عنها بالنسبة إلى زملائها. الأمر المحزن والفارق في حالتها أن أسلوبها قد قلص من احتمالات تمتعها بدعم وقبولٍ مثل هذا؛ لأن قناع الكفاية ورباطة الجأش اللذين لازماها جعلهم يظنون أن هذه الأشياء هي آخر ما كانت فيلستي بحاجةٍ إليه. وبذا، فإن كل ما نجحت فيلستي في تحقيقه هو تكرار النمط الحياتي التعيس من طفولتها المبكرة.

من جانبه، استعان رئيس فيلستي في العمل بـ «الإنكار»، وهو آلية دفاع شائعة أخرى مفيدة في درء الشعور بالذنب والاضطهاد. يُمكن لهذه الآلية- التي تعني رفض تقبل موقفٍ ما- مساعدتنا في اللحظات الأولية من الأزمة كما في الحزن الذي يدهمنا فجأة حينما نقول لأنفسنا: «لا يمكن أن يكون هذا صحيحًا». ومع ذلك، قد يتمخض رفض الفرد تقبل الوقائع الخطيرة، في أشكاله الأقل اعتدالًا، عن نتائج كارثية للأفراد والمؤسسات. وهذا هو عين ما حدث في حالة الرئيس الشغوف، إذ طُرد، في النهاية، من عمله لتورطه في علاقةٍ مع زميلته.

وثمة آلية دفاع أخرى هي «الانفصام» أو أسلوب التفكير «إما أسود وإما أبيض»، أو إما كل شيء وإما لا شيء؛ حيث القبول هو حليف الأخبار

السارة، والرفض والإقصاء من الوعي حليف الأخبار السيئة. والانفصام هو بمنزلة رد فعل على تعصبنا مع التوتر والاختلال الذي يُشعل فتيلهما الانفعالات العاطفية المُعقدة. وهذه الآلية أثر كبير في حلحلة التوترات عبر تجزيء المواقف واختزالها إما إلى جيدة للغاية وإما سيئة للغاية. فإذا وقع المرء في حيرة، مثلاً، بين الإعجاب برئيسه في العمل أو الشعور بالاستياء منه لجملة من الخصائص والسلوكيات، قد تبلغ شدة المشاعر السلبية أو الناقمة درجة تطيح معها بجميع الخصائص الإيجابية، فتغدو العلاقة بينهما غير مقبولة بالمرّة. أما إذا كان بوسع المرء أن يعي في الآن عينه إعجابه برئيسه، فإن هذا الرئيس لن يبدو سيئاً بعد كل ذلك. وبنحو مماثل، إذا كنت معتاداً على التفكير بالظروف أو الناس إما بوصفهم جيدين للغاية في مقابل سيئين للغاية، عليك، إذن، أن تتعلم العيش في المناطق الرمادية الوسط التي تعكس الواقع بدقة أكبر. وبالقدر نفسه، فإن تلمس السوء والشر في الآخرين والاستئثار بالخير والصلاح لنفسك، والعكس صحيح، هو سلوكٌ مُدمرٌ وضارٌ. يحدث هذا عندما تُلقِي باللائمة على زميلك وتحمله المسؤولية كاملةً عن الفشل، متجاهلاً مشاركته هذه المسؤولية، أو على نقيض من ذلك، المبالغة في تقدير أفعالك حتى ينتهي بك الحال إلى الشعور بالعجز والانهيار. ومن الجائز أن يتضمن الانفصام فعل التجاهل أو «النأي بالنفس» عن السمات الشخصية السلبية من نحو الميل إلى التحكم، والضعف، أو العدوانية، في مقابل تصور حضور هذه السمات في الآخرين؛ وهي العملية المعروفة بـ «الإسقاط» التي تُمثل آلية دفاع أخرى تفيدنا في التخلص من المشاعر أو الخصائص الموجودة فينا عن طريق نسبتها إلى الآخرين و«إسقاطها» عليهم. وقد ينتهي الأمر بالذين يركنون إلى هذه الآلية إلى لوم الشخص الذي اتهموه باطلاً أو التمر عليه في محاولة لطمس هذه الخصائص جملةً وتفصيلاً.

تعتمد جميع الآليات الدفاعية في عملها، بدرجات متباينة، على تشويه الواقع الذي لا محالة يؤدي إلى مشكلات في أماكن العمل. وعلى الرغم من اللاعقلانية وحتى الخبل الذي تبدو عليه ظاهرياً هذه الآليات، فإن ما لا يدركه أكثرية الناس، عملياً، هو أن استراتيجيات كهذه، إذا لم يطاها الشطط، تؤدي أيضاً وظيفاً إيجابية. ومن غير المحتمل تمكّنك من مواكبة متطلبات عملك من دون الاستعانة بإحداها. إن قولك إن مسألة ما ليست بذاك السوء الذي هي عليه في الواقع - ونعني بذلك «عقلنة الأمور» - سيساعدك في التعامل مع ما قد يبدو أنه أمر لا يُطاق في الحالات الأخرى. وبالمثل، فإن التخلص من شعورك بالنقمة والاستياء من مديرك ونقله إلى منزلك عبر التصرف بعصبية وتشنج - وهي الآلية المعروفة بـ «الإزاحة» - قد يُفيد في تحاشي الصراعات في العمل.

وإلى حزمة الآليات هذه يُضاف «الاستذهان» الذي يُفيد في التخلص من العبء العاطفي الذي يتعارض مع صنع القرار العقلاني، وذلك بالتركيز على التفكير بدلاً من المشاعر؛ لأن القرارات القاسية والموضوعية التي تؤذي الناس تكون أحياناً ضرورية تحقيقاً للصالح العام. وبقدرة أكثرية الناس تدبر أمورهم باستعمال القليل من هذه الآليات التي تسمح لنا بالتركيز في ظروف التوتر الشديد، واحتواء المشاعر عندما يكون التعبير عنها في غير محله. وكلما كانت آلية الدفاع أكثر تشدداً وصرامةً، ترتفع نسبة تشويه الواقع، وتزداد احتمالات الإخفاق في قراءة المواقف، والتسبب في حدوث المشكلات.

وفوق ذلك، فهذه الآليات تنهار في النهاية؛ وبانهيارها يُترك المرء وحيداً في مواجهة مسألة مُهملة منذ أمِدٍ بعيدٍ - كما في حالة فيلستي. إن تحاشي اتخاذ القرار أو القيام بفعل ما لما يسببه ذلك من قلقٍ لنا، مثلاً، يعني تفاقم حدة ما سنواجهه لاحقاً لا تخفيف من وطأته. يتعذر، في الواقع، مواجهة حقيقة أن خيار المرء كان خاطئاً فيما يتصل بالاستعانة بأداة مساعدة ما. كما أن الاقتناع أن موظفاً ما «ليس سيئاً بالمجمل»، أو «أن أداءه سيتحسن بعد

اكتسابه الخبرة اللازمة» أسهل بكثير من الاستعداد لمواجهة ظروفٍ عاصفةٍ في المستقبل والاضطرار، بالنتيجة، إلى التعامل مع قدرٍ أكبر من الفوضى.

إن الاستراتيجيات الدفاعية التي تمكنت من تحييد المشاعر المضطربة في السابق، تفقد كثيرًا من فاعليتها وتأثيرها، لا سيما بعد التدرج في المراتب الوظيفية. إذ تغدو الآليات الدفاعية هشةً ومكشوفةً مع الاضطرار إلى التعامل مع المسؤوليات المتزايدة والعلاقات بين-الشخصية المعقدة والكثيرة. وبنحوٍ مماثل، فإن إلقاء اللوم على الآخرين للتملص من المسؤولية، أو تجاهل الإشكاليات الجوهرية لن يؤدي سوى إلى المزيد من المشكلات في مستويات الإدارة العليا.

وثمة جانبٌ آخر لا يقل أهميةً هو أن صلابة دفاعاتك وتعتتها لن يقيك تأثيرات المشاعر السيئة فحسب، بل سيحجب عنك كذلك المشاعر الإيجابية الضرورية لمساندتك في مهنتك. فالأشخاص الذين يفرطون في الاستذهان، مثلاً، ينفصلون نفسيًا عن رغباتهم، واحتياجاتهم، وغرائزهم الفطرية التي تؤلف مجتمعةً المواصفات المطلوبة للتمكن من قراءة المواقف، واختيار المسار، والعناية بالصحة العقلية. وأيضًا تؤلف هذه المشاعر أدلة إرشادية جوهرية تُعين على التواصل مع الزملاء، وتدارس سياسات موقع العمل، واتخاذ القرار.

وعلى الرغم من إدراكنا طبيعة بعضٍ من الاستراتيجيات الدفاعية التي نستعين بها، فإن أكثرها قدرةً على التدمير والهدم تبقى خارج حدود إدراكنا الواعي؛ وهذا ما يزيد من صعوبة التحكم بانفعالاتنا وردود أفعالنا.

وقد يكون تحديد استراتيجيات العقلنة أو الإزاحة أسهل من تحديد استراتيجيات الإنكار أو التكوين العكسي الأكثر رسوخًا وغورًا في النفس. والأكثر سهولةً من استجلاء ردود الأفعال الدفاعية في داخلنا هو ملاحظتها واستكشافها في زملائنا ومديرينا. من المرجح، في الواقع، أن نتبنى مواقف

دفاعية متشددة عندما يُنبهنا الآخرون على حضور هذه السمات فينا، وبذا، نفقد فرص التعلم والتطور. فإذا تشدّدت في الرد على تغذية راجعة ما، سيكون مفيداً عندها التفكير في السبب الذي جعلك مُستفزّاً إلى هذا الحد. وعليه، فإن الحديث عن الأمر مع زميلٍ لك في العمل تثق به، أو مع صديق في خارجه سيساعدك، على الأرجح، في فهم طبيعته. نحن، في الواقع، بحاجة إلى التيقظ والاحتياط فيما يتصل بردود أفعالنا حيال الظروف ضماًناً للتحكم الواعي بها؛ هذه الردود التي لا تبرز، في الغالب، سوى في الحالات التي تنهار فيها هذه الآليات أو عند وقوع أزمةٍ ما. ولا مناص هنا من تذكّر حقيقة أن المشاعر قد تكون مُضللةً.

ما السبب الذي يجعلك تفعل ما تفعله طوال اليوم في العمل؟ فكّر، للحظةٍ واحدةٍ، بالطرائق المتنوعة التي يُمكنك عبرها الإجابة عن هذا السؤال: إذ ربما تحاول تنفيذ رؤيةٍ خاصةٍ بمشروع ما، أو تسعى إلى التدرج إلى مراتب الإدارة العليا؛ أو تشترك في مكافحة الحرائق أو حل المشكلات، أو الاستجابة لاحتياجات عملائك؛ أو ربما تحاول فقط بلوغ الساعة الخامسة مساءً لتتمكن من التمتع بساعتين بعيداً عن منصة الزوم.

في الواقع، ينبعُ الجزء الأكبر مما يُحفز قراراتنا في العمل، من أصغر المستويات إلى أكبرها، من محاولتنا النأي بأنفسنا عن المشاعر المزعجة والمبغوضة. فكّر لدقيقةٍ في قراراتك وأفعالك التي قد تكون مدفوعةً، عند تأملك فيها، بمحاولة تخلصك من الشعور بالقلق أو الانزعاج. ربما تحاشيت استدعاء مرؤوسٍ عن خطأ جسيم ارتكبه، أو خضعت لمطالب غير معقولة تقدم بها أحد العملاء. ثم فكّر في الاختلاف الذي كانت ستكون عليه استجابتك لو كنت تتحلّى بالقدرة على مواجهة هذه المشاعر. والآن اسأل نفسك: «ما أفضل مسارٍ كان يُمكن اتخاذه للشركة أو لمساري المهني؟»

فكما لاحظنا، نحن نستجيب في المعتاد لسيناريوهات مُتخيلة لا

واقعية. مع ذلك، تذكر أن المتخيل قد يكون بقوة الواقعي أو ربما أقوى منه. إن اختطافك على يد المشاعر القوية في موقع العمل قد يُسفر عن عواقب وخيمة. إذ قد يؤثر في قدرتك على التفكير بوضوح، أو قراءة الموقف بتأنٍ وروية، وفي النهاية، التركيز في تنفيذ المهام المطلوبة. إن تعلم التسامح مع المشاعر المضطربة، وأيضًا فهم منشئها وسبب شعورك بالانزعاج منها مُهم للغاية لاكتساب الوعي الذاتي اللازم في الحياة المهنية.

ولو تمكنا من مواجهة المخاوف والمشاعر الجياشة وإدارتها بدلًا من تفاديها، سنكون أفضل استعدادًا في تجاوز المطبات التي تعج بها حوادث مكان العمل وسياساته. ويُمكن بسهولة أكبر، عندها، التعامل مع المخاطر، والتسامح مع الأخطاء، والتواصل مع الأشخاص صعب المراس.

ويُعد القلق، على وجه الإجمال، أحد أبرز الأعراض الصحية العقلية في الحياة المهنية. إلا أن هذا الفهم يقتصر على «التمتع بإجازة لأيام بسبب ضغط العمل»، و«إن الأفراد لا يقدمون أفضل ما لديهم»، وما يُحقق الناس في التنبه عليه هو الأساس الذي يقف عليه هذا الفهم. ليس هناك، مثلاً، من لم يجرب الشعور بالقلق وما يُصاحبه من أعراض. فهو يجرنا الكرى، ويُفقدنا الشهية، ويُبلبل أفكارنا، ويُسارع من دقات قلوبنا، ويوتر عضلاتنا، ويتعذر معه التركيز، ويوقظ في داخلنا الهواجس المُفرعة والهدامة؛ وجميعها تؤثر تأثيرًا لا شك فيه في عملنا. وعلى الرغم من خبرتنا بهذه المشاعر، إلا أننا قلما نهتم بمعرفة حقيقتها. فهي قد تعني لبعضهم الخوف من الفشل، وربما فقدان السيطرة لبعضهم الآخر.

وهناك، بالطبع، بعض التقنيات المساعدة؛ فتناول الأدوية يُخفف من الأعراض، هذا صحيح، لكنها لا تختفي، بل تعاود الظهور ثانيةً حال الكف عن تناولها. وبقدرة التقنيات الأخرى مثل التأمل، والعلاجات البدنية، والتمارين الرياضية، أن تمنحك شعورًا عميقًا بالراحة، وهي كافية أحيانًا.

مع ذلك، فما نصبو إليه هنا هو جلاء الأساس المؤطر لهذه الأعراض، ومعنى الشعور بالقلق في أماكن العمل.

إن القلق لا يؤثر في الأفراد فحسب، بل أيضًا في الشركات والمنظمات خصوصًا في أوقات إعادة الهيكلة، والاستحواذ والاندماج، والخسائر المالية. وفي حال أنكر المعنيون الانتشار الواسع للمخاوف بين العاملين، فإن عمليات إعادة الهيكلة والاندماج لن تجري، في أغلب الظن، بالسلاسة المأمولة. إنها تنتشر مثل النار في الهشيم في الشركة عن طريق سلوكيات واعية مثل الاستغابة والقييل والقال، أو آليات غير واعية مثل الإسقاط عبر مضايقة زميل، مثلًا، وإزعاجه بالأحكام القاسية للإفلات من قبضة الشعور بالعجز والتقصير. وعليه، فإن أداء الشخص الذي كان هدفًا للإسقاط سيتدهور، على الأرجح، بسبب التوتر والضغط وسيغلبه أكثر فأكثر الشعور بالعجز والتقصير، وهكذا، تتكرر الدورة نفسها عندما يحاول هذا الشخص نقل هذه المشاعر المزعجة والمُحبطة إلى غيره.

والمشاعر الإيجابية المُبهجة مُعديةٌ بالقدر نفسه. فعندما يكون القادة مُلهمين، والزملاء سخينين بأفكارهم، والمديرون متسامحين مع الأخطاء والإخفاقات غير المتعمدة، فلا بد لعوامل مثل هذه أن تُسهم في إنتاج ثقافة إيجابية وآمنة في أماكن العمل.

لطالما كرر زواري في العيادة على مسامعي السؤال الآتي على مدار سنوات عملي: «ما الخطأ في النفور من الشعور بالسوء؟ أليس ذلك أمرًا عاديًا؟ أليس ذلك ما يفعله الجميع؟».

نعم، أتفق مع ذلك. ليس هناك من يرغب في الشعور بالسوء أو الرفض. فإن لم نتوقع أن الآخرين قد يتعاملون بخشونة معنا: بالرفض، أو التجاهل أو الانتقاد، سنكون أحرارًا في أن نسلك سلوكًا هدامًا. وسيكون المكتب أو الشركة مكانًا غير ملائم للعمل، وستنهار الثقة، وتقل احتمالات

إنجاز المشاريع. وعليه، فإن توقعنا للشعور بالعار أو الذنب هو الذي يحثنا في العادة على التصرف بلطفٍ وكياسةٍ. في المقابل، ثمة حاجة مؤكدة للنظر في داخلنا بعمقٍ أكبر عندما تؤدي محاولتنا لتحاشي المشاعر السيئة إلى خلق المزيد من المشكلات لا الإسهام في حلها.

يرى كثير من الناس أن اتخاذ القرارات والاشتراك في الأحداث المشحونة بالعواطف هي الجزء الأصعب في عملهم. ويُرجح أن يشعر بعضهم عند اتخاذ قرار ما أنها مسألة حياةٍ أو موتٍ لخشيتهم من أن يؤدي القرار الخاطئ إلى نتائج لا يُحمد عقباهها. إذ من المحتمل أن يؤدي قرار أخذ المخاطرة المالية المقترنة بتوسيع نشاط الشركة إلى فشلٍ ذريعٍ يؤدي، بعد ذلك، إلى الضياع، والفقر، وحتى التشرّد. وقد اعترف كثير من الأفراد الذين التمسوا مساعدتي في حملهم هذه المخاوف الواقعية في داخلهم. ويواجه الأكثرية منا صعوبةً في تحمل ردود الأفعال السلبية من الآخرين. إن توقع غضب الآخرين أو الخوف من الرفض أو الإهمال يؤثر في قراراتنا وسلوكنا بقدر تأثير التخطيط الاستراتيجي وربما يفوقه في ذلك؛ ولذا، نحن في حاجة إلى أن نبذل قصارى جهدنا للحفاظ على وظائفنا، التي لن تكون تحدياتها ومشكلاتها بالسوء الذي نتوقعه.

في العمل، نحاول تقديم أفضل ما في ذاتنا؛ وهذا يقتضي، بدهياً، «احتواء» مشاعرنا السلبية. فالاحتفاظ بمخاوفنا وضغائننا، وما يعتمل في نفوسنا من مشاعر غير هية هي مهارةٌ نافعةٌ علينا التحلي بها. لقد عملنا جميعاً إلى جانب أشخاص عاجزين عن فعل الأشياء بالشكل المناسب، ونُدرك تماماً أثرهم في تحويل مكان العمل إلى بيئةٍ غير مريحة، ونعرف أيضاً الآراء السلبية عنهم. وعلى الرغم من الاحتفاظ بهذه المشاعر طي الكتمان، فإن بعضها يقبع أدنى السطح مباشرةً، وقد تنفجر، من غير ريبٍ، في استجابةٍ لمواقف ثانويةٍ تافهةٍ. وحوادث مثل هذه قد تنزع عن رداء الحيلة والحذر، لا سيما حينما تلامس وترّا حساساً في داخلنا، أو تمس جانباً شديد الخصوصية فينا،

أو حتى تُعيد للأذهان تجارب صادمة سابقة. من المحتمل أنك تنبتهت على تهلل أسارير رئيسك بوجه زملائك في مقابل تجاهلك، وإلغاء تقديم فكرتك في الاجتماع، وإبلاغك أنها ستكون في جدول اجتماع الأسبوع القادم مع أن ذلك لن يتحقق قط؛ وكل هذا قد يتركك قانطاً منزعجاً. لا ريب أن الظلم والتجني سيجعلك ناقماً ساخطاً. أو ربما يحرمك ترقب التقييم السنوي من النوم. إن لحظات مثل هذه كفيلاً بإطلاق شرارة المشاعر الجياشة، ودفعك إلى النكوص إلى الاستجابة بأسلوبٍ أقرب إلى الطفل منه إلى البالغ الذي أنت هو. وقد تستفحل اللاعقلانية عندما تتضخم المشاعر مقارنةً بحجم الحدث الفعلي، وحينها قد يكتسح جنون الارتباب الذهاني المشهد برمته.

ولجعل الأمور أكثر تعقيداً، فإن لمشاعرنا في العمل مضامين كثيرة متنوعة. إذ بوسعنا، في أحد المستويات، تقبل هذه المشاعر كما هي، والسماح لها بتوجيهنا. فإذا كنا نشعرُ بالإجهاد والاستنفاد، فنحن، قطعاً، بحاجة إلى التقاط الأنفاس؛ وإذا كنا مرتابين بعميلٍ ما؛ فنحن بحاجةٍ أكيدةٍ إلى الاستزادة من الحيلة والحذر؛ وإذا كنا ذاهلين مضطربين لسلبنا حق الترقية، فقد نحتاج إلى بذل جهدٍ أكبر. قد تكون المشاعر مُرشداً نافعاً لكنها قد تكون مُضللةً بالقدر نفسه. فالتفاؤل والرغبة، على وجه الإجمال، قد يُعجلان بإنجاز المشروع، بيد أن الإفراط فيهما قد يعني معوقات خطيرة وإهمالاً للمخاطر. وعلى النقيض، قد يُنبهك التشاؤم لجوانب القصور والمطبات، لكنه قد يتحول أيضاً إلى معولٍ لهدم الأفكار قبل رؤيتها النور.

عندما تختطفنا المشاعر الجياشة، فمن المرجح أن يدلل ذلك على أننا نعمل ونعيش في الماضي بقدرٍ أكبر من عيشنا في الحاضر. ربما يُمثل تجاهل مديرك لك سبباً وجيهاً لشعورك بالارتباك والتشوش، لكنك إن شعرت بالنقمة والغضب إلى حدٍ يفقدك جميع دوافعك للعمل، فهذا يعني أنك بحاجة إلى تتبع منشأ هذه المشاعر ودراستها. وقد تعمل الظروف الحالية المحيطة بك

على تحرير مشاعرك المكبوتة من الماضي عندما كنت تعاني من سوء المعاملة أو إهمال الوالدين. وبقولٍ مختلفٍ: إن مشاعرك تُضلللك.

وعليه، فإن تعلم التمييز بين المشاعر التي يُمكن الركون إليها في مقابل المُضللة يُعد عاملاً حاسماً لقراءة المواقف قراءةً صحيحةً، واتخاذ القرارات المُحتملة الأمثل، والارتباط في علاقات عملٍ سليمةٍ. يتطلب ذلك منا فهماً يتجاوز الذكاء العاطفي، وأقصد به هنا، التقمص العاطفي والمشاركة الوجدانية، والانضباط الذاتي، والمهارات الاجتماعية. وعلينا كذلك تعلم ذلك النوع من الوعي الذاتي اللازم لتمكيننا من عزل الماضي عن الحاضر، ومعرفة آلياتنا الدفاعية، وحمل بواعثنا اللاواعية إلى الإدراك الواعي. في سبيل المثال، تمكنت فيلستي شيئاً فشيئاً، بعد إدراكها أن منشأ مخاوفها وغضبها يعود إلى حياتها العائلية المبكرة، من التعايش مع هذه المشاعر، والتعبير عن احتياجاتها بوضوح أكبر في العمل. تستولي الدهشة على كثير من زوار العيادة عند معرفتهم إمكانية احتفاظهم بمشاعرهم لأنفسهم، وقدرتهم على التفكير بشأنها أكثر منه تجسيدها، بالضرورة، أو إظهارها للعيان، وهذا يكشف عن إمكانية فهم المشاعر وإدارتها. يتصور بعضهم أن المشاعر الجياشة هي دليلٌ على «صوابهم واستقامتهم»، وهي تخوّلهم لفعل ما يخلو لهم. على العكس، فعند غياب التوازن بين حجم المشاعر والحدث، فهذا يدلُّ غالباً أن الفرد قد شوه الواقع، وأنه، في الحقيقة، يستجيب لحوادث ماضية وظروف داخلية.

وصفوة القول: إن مكان العمل هو قدر صهر نفسي بطيفٍ واسعٍ من العواطف المستترة التي تطل برأسها عند حمل الموظف حياته وذاكراته الداخلية معه إليه. ومع تكرار الجميع، بدرجات متباينة، تجسيد تفاصيل من توارينهم العائلية المبكرة، إذن، ليس غريباً أن تكون العلاقات مشحونةً والعواطف فائرة. وأيضاً لا يُمكن إغفال الاضطراب الذي يسببه الشعور بالضغط جراء التنافس، وثقافات العمل غير الآمنة، والإجهاد والقلق،

حتى إنني أفكر أحياناً، أن إنجاز العمل بهذه الكفاية والمهارة ونجاح الشركات والمؤسسات على الرغم من كل هذه الأفكار والسلوكيات المتهورة هو انتصار في حد ذاته. والفضل في ذلك يعود إلى كادر العمل، والمديرين، والقادة، الذين تمكنوا من التعامل مع حقل الألغام هذا، وما زالوا يُقدمون نتائج مرضية.

إن القدرة على الاستجابة للواقع الخارجي بدلاً من همومك ومشاغلك الداخلية هو عاملٌ حاسمٌ وضروريٌ للنجاح في العمل. وبالمثل، فإن وعينا وإدراكنا لمشاعرنا هو تدشينٌ لرحلتنا نحو النضوج العاطفي مع ضرورة التحذير من الاكتفاء بالوعي لوحده. والخطوة القادمة هي ما أُسميه «الكبح»، أي تحديد مصدر التفكير الذي يقودك إلى التصورات المضللة ثم كبح ردود أفعالك. يوفر لك هذا الوقت للتفكير في الموقف الذي تواجهه وتقييمه بدقة أعلى. ومن ثم، ستتوفر لك المساحة الذهنية الكافية لتحديد: إن ردك، في جوهره، هو على حوادث خارجية أم داخلية؟

مع ذلك، فالتبصر الأولي الذي تتوصل إليه ليس نهاية القصة. إذ يتطلب التغيير فطنةً ويقظةً دائبتين في تمييز ردود الأفعال ثم كبحها. إن الاستجابة المتكررة لما يحدث فعلياً سينفك في خلق مسارات جديدة للفهم والتجاوب. فالنمو يتحقق حيث نركز انتباهنا، وحينما نهتم بالأنماط الماضية المؤذية، فإنها ستستمر في التوغل في داخلنا، وعلى العكس، سينمو الجانب الإيجابي ويزدهي فينا عند التركيز على الاستجابات الجديدة والخلاقة. وتخصيص الوقت المناسب للتأمل يُمثل تحدياً كبيراً، لا سيما عند التزام المرء بمواعيد إنجاز مُحددة، والعمل في أجواء من الضغط الدائم، والاضطرار إلى معالجة الاختلالات الوظيفية الدائمة. وبنحوٍ مشابه، فإن إيجاد الوقت الكافي للتفكير في هذه المسائل سيوفر لك الوقت في المدى الطويل؛ لأنك، بذلك، تعمل على تحاشي خلق المشكلات غير الضرورية.

يبحث العاملون في قطاع الأعمال روتينياً عن حلولٍ سريعةٍ ويركزون،
عموماً، على النتائج. غير أن تعلم إدارة المشاعر المضطربة والتنبه على آليات
دفاعنا قد لا يُمثل حلاً سريعاً. فهذه العملية بطيئةٌ، عملياً، ومتقلبةٌ. ومع
ذلك، وما أن تتسرب التبصرات التي نتوصل لها إلى داخل أذهاننا الواعية
فلا بد من أن يتبعها انتقالات عميقة في إدراكنا. ستبدأ رؤيتك للأحداث
في التغيير مع الوقت، وسيبدو الناس، الذين كنت تظن أن التعاون معهم
مستحيلٌ، ودودين ومتعاونين فجأة، وستفطن إلى قدرتك على التعامل مع
التغيير في روتين العمل اليومي الذي كان، من المرجح، أن يضايقك في
السابق، وستتعافى من الانتكاسات بسرعة أكبر. والسبب في هذه التغييرات
التي تقع تلقائياً هو مثابرتك في العناية بمداركك الحسية، ومشاعرك، وردود
أفعالك، وتنميتك لوعي أعمق بآلياتك الدفاعية. وحتى بعد تسلحنا بما يلزم
من الوعي الذاتي للتغلب على الآلام واللحمة في الحياة المهنية، وخيبات
الأمل الملازمة لحالات الفشل والإخفاق، ومهانة ارتكاب الأخطاء، لا يزال
واجباً علينا أن نبذل الجهد ونفهم أن جميع من في العمل يأتون مُحمّلين بعُدتهم
الانفعالية، وتصوراتهم المغلوطة، وسلوكهم السيء، وأفعالهم اللامنطقية.
وقبل المضي في حديثنا هذا، خذ نفساً قصيراً وانظر في الأسئلة الآتية، وتذكر
أنه ليس هناك «إجابات» قاطعة؛ لأن غاية هذه الأسئلة هي، بسهولةٍ ويسرٍ،
تشجيعك على التدبر والتأمل. فإذا انبثقت الحوادث من زوايا أخرى في
حياتك، فانظر في قدرتك على الربط بينها بطريقةٍ لم تكن تتخيلها سابقاً.
ابحث عن الصلات بين الماضي والحاضر، أو بين حياتك العائلية وحياتك
المهنية، إذ إنها قد تُفيدك في فهم المدى الذي تُلازمك فيه حياتك العائلية في
العمل.

والأسئلة التي يتعين عليك توجيهها لنفسك هي:

١. هل تبالغ في التعويض عن الخصائص التي تبغضها في شخصيتك؟

عندما، مثلاً، تظهر بمظهر الواثق من نفسه للتستر على الشعور
بالنقص وعدم المقدرة؟

٢. هل صبيتَ جام غضبك على شخص لا يستحقه؟ هذه أحد
الجوانب المميزة لاستراتيجية الإزاحة.

٣. هل تميل إلى تجاهل الأشخاص إذا تسببوا في إزعاجك؟ هذه إحدى
السمات الدالة في استراتيجية الانفصام.

٤. هل أنت قاسٍ ومتعنتٌ مع الأشخاص الذين يحوزون خصائص
تنفر منها في شخصيتك، من مثل الضعف، وفقر الحال، أو الجشع؟
هذا دليل على ممارستك الإسقاط.

٥. كيف ترد على التغذية الراجعة الناقدة لك في العمل؟ أتدافع عن
نفسك أم تُشخصن المواقف الناقدة؟

٦. هل تلاحظ أنك تأخذ الأمور، خطأً، على محمل شخصي في العمل؟

قالت لي صديقةٌ ذات مرة بصوت يقطر يأساً وإحباطاً، بعد مناقشةٍ بيننا
لهذا الموضوع: «من الصعب أن تكون إنساناً. أليس كذلك؟». إنها على حق.
جميعنا لديه مخاوفه ونقاط ضعفه. ولذا، كان التخفيف من هذا العبء هي
الغاية من الفصول القادمة.

الفصل الثاني

متلازمة المُحتال، أو عندما يكون الشعور بالاحتياال نعمةً

شعرت أن شخصًا ما سوف يسأل: «ما الذي تفعله هنا؟»، وسيكون جوابي على النحو الآتي: «حسنًا، أنا أحاول إنجاز الأمر فحسب. لا أتحمك بالأمور تحكّمًا مطلقًا. لكنني أحاول بكل ما أوتيت من قوة. يخامرني، بكل تأكيد، الشعور أن [الرئيس] سيقول: «تعال، يا وليم، لست كفوًا لأداء هذا الأمر، اذهب وافعل شيئًا آخر. كانت هناك أوقات كنتُ أذهب فيها إلى العمل وأنا أشعر بحمل كبير يجثم على صدري. كان الشعور بالخوف من أن يفوتني شيء ما يُلَازمني كظلي، كنت مُنهمكًا على الدوام في التدقيق والسؤال: «هل قرأت آخر إيميل في بريدي» أو «هل سأفسيّد الأمر إذا اتصل بي شخصٌ ما هاتفياً؟» هذا ما كنت أشعر به. مع ذلك، يقول الناس لي: أنت تبدو على الدوام كما لو أنك تتحكم تحكّمًا تامًا بكل ما يُحيط بك. حسنًا، لا أرى الأمر على هذا النحو - أشعر بالفوضى مُحاصرني، والفوضى شاقة ومُرهقة».

تقع صراحةً وليم وكلماته المُعبّرة في صميم متلازمة المحتال التي كانت متطرفةً في حالته؛ ولذا، سأعود إلى الحديث عنها لاحقًا. لكن ليس هذا ما

يُفكر به الناس في الغالب عند ذكري لهذه المتلازمة. إذ يكررون في إجابتهم عادةً القول نفسه: «الكل يعاني هذا الأمر»، وهذا القول لا يجانبُ الصواب كثيرًا؛ إذ يشعر الكل تقريبًا، من دون شك، أنهم يُمارسون الغش والخداع أحيانًا، وبذلك الخشية من اكتشاف أنهم غير مؤهلين لعملهم. إننا جميعًا في حاجة نسبية إلى «التظاهر والتصنع حتى ننجز ما هو مطلوب»؛ لأن وظائفنا وأعمالنا تعتمد على إقناع الآخرين بتحليلنا بالمقدرة والثقة. إن الحفاظ على المظاهر هو أمر اعتيادي وطبيعي. لكن كيف يُجرب المرء هذه المشاعر، وأين تنشأ، أو أهي حقًا مفيدة أم ضارة في حياتنا المهنية؟ كلها جوانب تتباين تباينًا هائلًا بين شخصٍ وآخر.

يرى المصابون بمتلازمة المُحتال، على وجه الإجمال، أن نجاحهم تحقق، بسهولة، بسبب الحظ، أو شبكة العلاقات المناسبة، أو الجاذبية الشخصية. إنهم عاجزون عن الاعتراف بإنجازاتهم، ويحسبون أنهم لا يستحقونها. ومما يؤسف له أن أفرادًا كهؤلاء غير قادرين على الشعور بالرضا في العمل؛ ولذا، كثيرًا ما يتحولون إلى عائق أمام تقدمهم المهني. وحتى لو كان أداءهم جيدًا، يبقى القلق يملكهم، إذ يشعرون أن ما فعلوه الآن لا يختلف كثيرًا عن آخر إنجاز لهم بدلًا من التعامل مع نجاحهم بوصفه نتاجًا لتراكم الخبرة والإنجازات.

ويُرجح تزايد عدد المصابين بهذه المتلازمة في عالم اليوم المبني على التغيرات السريعة في التكنولوجيا وبيئة العمل المضحوبة بمشاعر اللائقين والقلق المحتومة. ومع استفحال التشدد مع الأخطاء وحالات الفشل، ومطالبة الناس بأداء مهام جديدة أو تبديل مواقعهم، فإن معدل انتشار الشعور «أن الأمور تفوق مقدرتك» سيكون، لا محالة، أعلى مما في الماضي. ووسائل التواصل الاجتماعي، أو ما يُعرف بـ «السوشل ميديا» مسؤولة أيضًا عن خلق ثقافة تهيمن فيها الصورة، إذ يُشجع الناس، بقسوة لا هوادة فيها، على تقديم صورة مثالية عن أنفسهم. إن رؤية صور الآخرين الحياتية الصقيلة

والبراقة، والخالية من أي شائبة أو لطخة لن يؤدي سوى إلى تضخيم شعورنا بمكامن ضعفنا ومضاعفة الحاجة إلى التكتّم عليها وطمسها. ويحاول كثير تيسير هذه المتلازمة بالقول: إننا كلنا نشترك في الأعراض والتأففات نفسها. على أن متلازمة المحتال تمتد على طول سلسلةٍ طويلةٍ تتراوح من الانزعاج والقلق المعتدلين إلى الشكوك، التي من المرجح أنها محتملة وحتى نافعة، وصولاً إلى الطرف الآخر الأكثر تشدداً، حيث يُرجح أن تُلحق هذه المتلازمة ضرراً بالغاً بكفاية الموظف، ومساره المهني، وربما تستفحل لتدمر عمله بأكمله.

إن التغير في الإحساس من الوعي العرضي بالشعور بالاحتيايل إلى تأثير الاحتيايل في قرارات الفرد وسلوكه من نحو رفض الترقية، أو تجنب مخاطر ضرورية، أو التسويف والمماطلة وصولاً إلى الامتناع عن القيام بأي شيء... هذا التغير تحديداً هو ما يؤدي إلى خلق المشكلة. وقلّة منا محصنون أمام هذا المأزق الذي يُلم بالناس على طول الطيف المهني الممتد من العاملين بأجورٍ متدنيةٍ إلى موظفي الإدارة الوسطى والعليا، لا سيما المديرين التنفيذيين وغيرهم من رؤوساء العمل وزعمائه. يأمل بعضهم أن الخبرة والترقية المهنية ستوفر منفذاً للهرب، مع أن الزيادة في المسؤولية تعني قدراً أكبر من المرئية والحضور اللذين يؤديان، أيضاً، إلى زيادة حجم الارتياح الذاتي، وبذلك، الحاجة إلى التستر عليه.

وثمة تحدٍ آخر يُجابه المترقين إلى مواقع القيادة العليا يتصل بابتعادهم أكثر فأكثر عن مهاراتهم الراسخة. إذ يتدرج الأفراد في المواقع الوظيفية؛ لأنهم يلمعون ويحققون نجاحاً في عملهم أو نشاطهم التجاري مع أن ذلك لا يدل، لزوماً، على حيازتهم مهارات قيادة أو إدارة. فيغدو تمرسهم وخبرتهم في المواقع الوظيفية السابقة غير ذي صلة؛ لأن ما مطلوب منهم حالياً يتعلق، بمعدلٍ أكبر، بالتعامل مع الناس. لكن ما يحدث هو أن وظائفهم المهنية السابقة هي من تزودهم بالإحساس بالاستطاعة، والثقة،

والهوية الشخصية. إذ تغدو مهاراتهم التقنية فجأة فائضةً عن الحاجة بعد التدرج المهني الذي أصبح يقتضي منهم التعامل مع مهمة متغيرة وتحديات بين-شخصية. كان عملهم في المواقع الوظيفية السابقة يُقدم نتائج ملموسة مباشرة، إذ إن إنجاز مشروع، أو عقد صفقة بيع، أو كسب عائد كبير على الاستثمارات يُعد دليلاً واضحاً على النجاح على العكس من العمل في المواقع المتقدمة حيث تقل عروض المكافآت العيانية الملموسة وكذلك المؤشرات الدالة على الإنجازات. إن الفجوة بين الصورة الذاتية وصورة الآخرين تتسع أكثر مع بلوغ الموظف المراتب العليا مما يُفاقم من شعور الأفراد بالقلق والعزلة.

ولذا، يكتشفون أن القيادة، بما تفرضه من الانكشاف المتزايد أمام الآخرين، تعمل على تغذية الشعور بالتوجس الاحتيالي؛ فهم لا يستمتعون بنجاحهم الذي يصير عبئاً بينهما يكافحون للبقاء عائمين بدلاً من ركوب أمواج النجاح والتمتع بها. وهذه المشاعر اعتيادية ومألوفة عند الشروع في أداء دور جديد غريب ينطوي على تحدٍ. وهذا الدور، بكل حمولاته، لا يتحول إلى مشكلةٍ إلا إذا بقي مستوى القلق على حاله بعد مرور مدةٍ معقولةٍ من الوقت.

ولا مناص من أن نذكر أن الأفراد يحسبون، أحياناً، أن هناك عيباً في شخصيتهم عكس مؤسساتهم وأماكن عملهم التي تمتلك توقعات متضخمة غير واقعية عنهم. فعلى شاكلة الأطفال الذين يلومون أنفسهم عوضاً عن قبول فكرة أن الناس المكلفين برعايتهم هم من يؤذونهم، من الجائز أن يتقبل العاملون فكرة أنهم مسؤولون عن الفشل بدلاً من الاعتراف أن رب العمل يفرض عليهم متطلبات غير معقولة. وهؤلاء يُمثلون شخصيات تابعة في حاجة إلى التفكير في رئيسهم في العمل بوصفه شخصاً رائعاً وودوداً تلمساً للشعور بالأمان. ولا يُشك أن منظمات العمل تتحمل الجزء الأكبر من مسؤولية تضخم هذه المتلازمة تحديداً عند تشدها مع الأخطاء وحالات

التلكؤ والقصور، أو مبالغتها في توقعاتها الخاصة بالعاملين.

دعونا نلقي نظرةً فاحصةً على سلسلة متلازمة المحتال هذه، ولنبدأ من الطرف المعتدل والخفيف. تتلخص أول نقطة في أن قدرًا معينًا من الارتياب الذاتي لا يضر؛ إذ يُساعد التواضع، والتلطف والميل إلى إظهار مكامن الضعف في تقريب الناس منك، والتخفيف من استياء زملاء وحسدهم المحتمل. وقد يدفعك الشعور بعدم الطمأنينة أيضًا إلى تعزيز استعدادك لأداء المهام، والتركيز على التفاصيل، وتنمية الوعي بالمخاطر المحتملة. وخلاصة القول: إن الخوف من الاكتشاف تدفع الناس إلى الاجتهاد في العمل، وعليه، تعزيز احتمالات النجاح في مقابل تقليص احتمالات اتخاذهم قرارات خاطئة بفضل توخيهم الحذر وكثرة تفكيرهم بالموضوع. ويُمكن لجملة من السمات الشخصية المعاكسة مثل الغرور و«الزهو بمعرفة كل شيء» أن تُثير اشمئزاز الزملاء وتقلل من فرص الحصول على دعمهم. إن خصائص كهذه تلمح أيضًا إلى اعتقاد الشخص أنه مُكتمل المعرفة، وليس في حاجةٍ إلى التنمية الذاتية؛ وهذه عوامل تؤدي، في الأغلب، إلى فقدان الدافعية. إن عقلية مثل هذه أكثر تقييدًا ومحدودية من الخوف من أن تكون مُحتملًا.

تقول فرح ستور، مؤلفة كتاب «منطقة القلق»: إن النساء بحاجةٍ إلى عدّ أن متلازمة المحتال هي هبةٌ بدلًا من ذريعةٍ تدفعهن إلى الورا. وهي تعتقد أن هذا هو ما يكمن خلف مقاربة النساء النشطة للتعلم، وقدرتهن على التعامل، بنحوٍ أفضل، مع الضغط في مقابلات العمل، واهتمامهن بالاستعداد أكثر وأخذ مخاطر أقل، وتفوقهن في الأداء على الرجال من حيث عوائد الاستثمار. إن الشعور بالاحتيال، بحسب فرح، هو دليل على التحديات التي تواجه البشر، وهو ما يُحثهم على التعلم والتطور. إذ اكتشف أحد المستثمرين البارزين في صندوق تحوط⁽¹⁾ رائد أن الارتياب الذاتي أو

(1) صندوق استثمار، يُعرف أيضًا بالمحفظة الوقائية، يستخدم سياسات وأدوات استثمارية متطورة لجني عوائد تفوق متوسط عائد السوق أو معيار ربحي معين من دون تحمل مستوى

عدم الثقة بالنفس هو السلاح السري الداعم لاستثماراته الناجحة. وقد عبّر عن ذلك لي على النحو الآتي: «أنا أشكك في نفسي طوال الوقت. إن [الارتياح الذاتي] مصدر قوة في استثماري وتعطيل لقيادتي في آن واحد». إنه يخشى أن تغيير عقليته من شأنها أن تضر بموهبته وكذلك أسلوبه في اجتذاب الناس. يُمكن، في الواقع، لقدر ضئيل من متلازمة المحتال أن تكون واقعية ومفيدة صحياً. إذ يؤدي تجاهل السمات التي يتعذر قبولها فينا إلى مواضع داخلية محجوبة عنا، وطرده الخصائص المبعوضة من وعينا تعزز من احتمالات إسقاط الخصائص نفسها على الآخرين، ومواجهة نقاط الضعف مهمٌ بقدر أهمية الاعتراف بالمنجزات. وهذه الممارسات مجتمعة تشجعك إلى التفكير بالجوانب التي تحتاج إلى الاهتمام في حياتك، والخصائص الهدامة التي يجب كبحها، أو المهارات التي ينبغي تطويرها، سواء تعلقت بالعناية بالمشاغل التنظيمية، أم التواصلية، أم التعاون مع الآخرين. وربما تدفعك إلى طلب النصيحة أو المساعدة من مدرب، أو معلم، أو حتى معالج نفسي. ومعرفة نقاط الضعف والاختلال والوعي بها يجعلك أكثر واقعية بشأن التوقعات الخاصة بعملك، ويُعرّف الآخرين بما يُمكنهم توقعه منك. وهذا يجعلك في موقع أفضل من حيث القدرة على الصمود أمام الإخفاقات والانتكاسات في المستقبل. إن معرفتك بقدرتك على تحمل مشاعر مثل هذه تُعزز، على الأرجح، من فرص تقبلك وحتى تمتعك بالتحديات المتجددة التي تقذف بك بعيداً عن منطقة راحتك.

إن دوافع الأفراد الموجودين في الطرف الأكثر اعتدالاً من السلسلة، مبنية، على الأغلب، على الوقائع الخارجية، وربما الاعتراف بالحاجة إلى

المخاطر نفسه. ومن الأدوات التي تستخدمها المحافظ الوقائية هي المشتقات المالية والعقود الآجلة والمقايضات، أما الرفع المالي والبيع المكشوف فهي أمثلة على السياسات الاستثمارية. فلسفة الصندوق تعتمد على ضمان تحقيق أقصى ربح للمستثمر فيه بصرف النظر عما قد يحدث في أسواق العالم من تقلبات (الترجمة-المصدر / https://en.wikipedia.org/wiki/Hedge_fund).

تطوير مهاراتهم. والشروع في أداء مهمة جديدة تؤدي، لا ريب، إلى الشعور بالقلق. وهذا طبيعي ومفهوم. وعلى العكس، يتصف الطرف الآخر من السلسلة أنه أكثر قتامةً وقدرةً على التدمير. إذ يُحتمل أن تعود جذور الدوافع العصابية المتطرفة عند الفرد إلى عالمه الداخلي ومراحل حياته المبكرة. فبينما ينشغل الفرد الذي يُعاني في الطرف المعتدل بالخوف من الفشل، فإن تحديد مشاعر القلق العصابية قد يعكس خوفًا غير واعٍ من النجاح الذي يتعذر توقع تبعاته.

من المحتمل أن يظهر طيفٌ من الأعراض السلوكية يمتدُّ من المعتدلة إلى المدمرة. وربما يلجأ شخصٌ على وشك بلوغ منتصف هذا الطيف إلى تلمس الطمأنينة من زملائه. وهذا الفعل، بأكثر أشكاله لطافة، قد يكون نافعًا، ومع ذلك قد يتبرم الناس وينسحبون عند إلحاح الفرد في مطالبتهم بالثناء على أدائه والإشادة به، وبذا، يفقد هذا الفرد الدعم المأمول. في طرف السلسلة الأكثر قدرة على التدمير، يبرز مطبٌ آخر هو كبح الإبداع الذي يتطلب الكشف عن الأفكار ومشاركتها. إذ تحول مخاوف مماثلة من دون تقييم المخاطر المحتملة، فتشرع السيناريوهات الكارثية في العبث بعقل الفرد، وتبدأ العواقب المتخيلة في إجهاض القرارات والأفعال حتى قبل اتخاذها. وقد تبلغ درجة هذه المخاوف حدًا يُشغل معه التفكير. إن التقييدات والعيوب تُقزم التطور المهني، ومن الجائز، أن تُلحق الضرر بالشركة أو المؤسسة التي يعمل فيها الفرد. وبنحوٍ مماثل، فإن الإخفاق في تقدير الإنجازات والبناء عليها يحرم الأفراد في الطرف القصي من السلسلة من مراكمة نجاحاتهم، وبذلك، الشعور بالتحسن تدريجيًا. إن نكسةً واحدةً من شأنها، ضمنيًا، أن تحو كل النجاحات السابقة.

في كتابه «القائد جالسًا على الأريكة: مقاربة سريرية لتغيير الناس ومؤسسات العمل»، تحدث المحلل النفسي والخبير في القيادة، مانفرد كتس دي فريز عن عارضٍ خطيرٍ للغاية يعاني منه قادة المؤسسات وقطاعات العمل

التجارية، إذ بيّن: «مع ذلك، فالأخطر هو تأثير الخداع العصابي في نوعية القرار المتخذ. إذ يخشى المدبرون التنفيذيون الذين يشعرون أنهم محتالون من الثقة بأحكامهم الخاصة، ومن الممكن لهذا النوع من القيادة المفرط في حذره وتهيبه أن ينتشر، بسهولة، في الشركة أو المنظمة التي لا شك ستتكد خسائر كبيرة. فالمدبر التنفيذي المخادع والعصابي، مثلاً، سيعمل، على الأرجح، على قمع القدرات الريادية في شركته. فبعد كل ذلك، لم يتعين عليه الثقة بأحكام الآخرين وغرائزهم إذا لم يثق هو بأحكامه الشخصية.

أوضح دي فريز أيضاً أن التصرف الأكثر احتمالاً في حالة مديرين تنفيذيين كهؤلاء هو كثرة الاستعانة بشركات الاستشارات الخارجية لإسعافهم في اتخاذ القرارات؛ لأن التطمينات التي تُقدمها جهات خارجية «غير متحيزة» تعوض عن شعورهم بالقلق والخوف. إن الإفراط في الاعتماد على المستشارين هو أحد السبل التي يلجأ إليها الأفراد للوقاية من التطرف في مشاعر الاحتيال والخداع. وعلى الرغم من ذلك، فآليات الدفاع الأكثر شيوعاً هي توخي الكمال وإدمان العمل. إذ يمضي المصابون بهما إلى أقصى الحدود ويفعلون ما بوسعهم لتجنب الأخطاء؛ وهذا، بالضبط، ما يفعله القلق. هؤلاء المدبرون، في المعتاد، يشبطون من عزيمة زملائهم بسبب تدقيقهم المبالغ به لكل مفصل من مفاصل العمل، فتتأخر، نتيجةً لذلك، مواعيد إنجاز المشاريع. إن الأخطاء المتخيلة قد تكون بمقدار سوء الأخطاء الحقيقية وربما أسوأ منها. وهذا يوصلنا إلى استراتيجية دفاع بديلة هي المماثلة والتسوية. إذ يتخيل الفرد أن العواقب المتخيلة كارثية للغاية يستحيل معها غالباً الشروع في أي مسار عملي جديد.

في بطون الكتب والمقالات الكثير من النصائح والتقنيات الرامية إلى التغلب على متلازمة المحتال من نحو «شارك الآخرين عبئك»، و«كفّ عن مقارنة نفسك بالآخرين»، و«تذكر إنجازاتك»، و«لا تقل: لا أبداً»، وغيرها الكثير. وهذه النصائح نافعةٌ بمجمّلها، لكنها قد لا تؤدي الغرض في كثير

من الأحيان، وعندها يغدو ضروريًا الغوص بحثًا عن جذور المشكلة. ينبغي، عمليًا، تتبع العوامل الأساسية واللاواعية في العادة ابتغاء معالجتها. وسوف أجادل هنا أن بذور المشكلة عند المصابين العصبيين قد غرست في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية، وفي مرحلة الطفولة عند بعضهم. ومرة أخرى، يُرجح أن الخلط بين الصراعات العالقة من الماضي والحوادث التي تقع في مكان العمل هو المسؤول عن تعسر معالجة هذه المتلازمة. إن تجاوز مخاوف مثل هذه يتطلب تحديد موقع الفرد في هذه السلسلة، وفهم أثر التجارب الحياتية المبكرة في بلوغك إياها إليه.

تبلغ كاثي، المديرية التنفيذية الناجحة في سلسلة متاجر تجزئة، الثانية والثلاثين من العمر. كانت الأزمة التي عانتها في علاقتها العاطفية هي السبب الذي جعلها تزورني طلبًا للمساعدة. للوصول إلى العيادة في شمال غرب لندن، استقلت كاثي المترو. يمتد المسلك، الذي يمكن اجتيازه بعشر دقائق من أقرب محطة، على طول شارع مورقٍ تصطف على جانبيه منازل فخمة مقسمة في الغالب إلى شقق مفردة، ويوفر وقتًا ملائمًا للزوار لاستجماع أفكارهم قبل اللقاء بي.

لم تكن البسمة تفارق ثغر كاثي في أول جلسة علاج لها، غير أن هذه البسمة لم تكن طبيعية، ولذا، تراءى لي أن وراء الأكمة ما وراءها. كانت كاثي ترتدي ملابس غير رسمية، وعلى الرغم من تمكنها، غالبًا، من تلبية المعايير المهنية في هذا الجانب، إلا أنها، عمومًا، لم تكن تُفرط في الاهتمام بمظهرها. كانت كاثي الودودة والمنفتحة، على وشك التعامل مع العلاج بأسلوبٍ مماثلٍ لتعاملها مع العمل؛ بمقاربة واثقة ظاهريًا وموقف يقول: «في الواقع، لست بحاجة إلى مساعدة أحد، شكرًا جزيلًا».

استهلت كاثي حديثها بإخباري عن صديقها الذي كان يشتكي من إدمانها العمل المصحوب بافتقارها للدفع والحميمية، الأمر الذي أثر في علاقتها وعرضها للخطر. وبات واضحًا، في الجلسات اللاحقة، أنها إن لم

تكن رغبةً في معالجة إدمانها على العمل، فإن فرصة استمرار العلاقة بينهما ستكون ضئيلةً للغاية.

كانت كاثي، على شاكلة كثير من المدمنين على العمل، تفضل التركيز على الإنجاز في عملها بدلاً من التعامل مع فوضى الحميمية. وبينما كانت كاثي قادرةً على التكتّم على ذاتها الشخصية، وحبسها خلف حدود الحياة العملية، كانت الحميمية تُثير قلقها ومخاوفها. في الواقع، كانت حياتها الشخصية مصدرًا دائمًا للقلق والصراع على العكس من حياتها المهنية التي كانت محفلاً للتفوق والإنجاز. تشرح كاثي مُبينّةً: «إن العمل، بالنسبة إليّ، هو مكان مُنظّم، إذ بوسعك إنجاز عملك، ومعرفة ما متوقع منك. ولقد كنت حذرةً على الدوام بشأن «من أنا» في العمل، ودقيقة بشأن الجوانب التي أسمح للآخرين بالاطلاع عليها. ربما لن أسمح لأي كان بمعرفة ما الذي يجري في حياتي الشخصية؛ لأنني لا أريد أن يتحول ذلك إلى سلاح يُستخدم ضدي. السبب في ذلك، في جزء منه، أنني امرأة. لا أودّ أن ينظرُ الناس لي نظرةً مختلفةً - مثلاً، أن يقولوا: «إن لم أبدو متألقة ومتوهجة، فذلك بسبب الدورة الشهرية»... وهذا ما لا أسمح بحدوثه.»

وعلى الرغم من تحصيل كاثي الأكاديمي العالي، إذ أظهرت تفوقاً في دراستها وحصلت على المركز الأول في دراسة التسويق، فإنها دائمة الشك في قدراتها، وحتى تقدمها الوظيفي والمكافآت والمزايا الأخرى التي حظيت بها في العمل لم تفلح كثيراً في التخفيف من مخاوفها بشأن ارتكاب الأخطاء. إن تفكيرها بضرورة معرفة كل شيء جعلها تشعر بالذعر من طلب المساعدة. تقول كاثي: «إن الأمر لا يتصل بالافتقار للقدرة، بل مساءلة هذه القدرة ومعرفة أن ما تفعله صحيح أم لا؟ بالطبع، إن فكرت بالموضوع منطقياً، فأنا جيدة بما فيه الكفاية. لكنها في لحظة الجهل تلك... إن رفع يدي والتصريح بإنني لا أعرف بعض الأمور لا يؤلف، بالضرورة، دليلاً على عدم التحلي بالثقة.»

لم يفعل الجانب العقلاني في شخصية كاثي شيئاً ذا قيمة للتخفيف من مخاوفها التي تمكنت من الاستحواذ عليه، وعززت من ميلها إلى إدمان العمل وتوخي الكمال. كانت تكلفة الكمالية (perfectionism) عالية في الواقع؛ إذ انتقلت توقعاتها غير المعقولة إلى فريقها الذي فرضت على أفرادها المطالب غير العملية نفسها. قالت كاثي: «أحرصُ على أن يكون كل شيء في موقعه الصحيح، ولا أود أن تجري الأمور خلاف ذلك، وأتوقع أن يتمتع الجميع بالمستوى نفسه من الكمالية المعروف عني. في الحقيقة، أعاني كثيراً عندما يخذلني الناس في هذا الجانب»، إنها تُحكّم قبضتها على إدارة الكادر الأحدث عهداً بالعمل، وتتدخل في التفاصيل التي ينبغي التخلي عنها لهم.

فأخبرتها: «إنها نفسك التي تحاولين حمايتها هنا لا كادر عملك. إنها هفواتهم التي تظنين أنها ستؤثر سلباً فيك»، كان واضحاً من ردة فعلها أن كلماتي قد لامست عين الحقيقة. فمراقبتها وإشرافها الدقيقان سلب أفراد كادرها فرصة ارتكاب الأخطاء، والتعلم وتنمية أسلوبهم الخاص، وكان فرضها للمعايير الصارمة عليهم أحد أكثر الجوانب التدميرية في متلازمة المحتال.

وقعت كاثي أسيرة في قبضة توقعات غير منطقية فرضتها على نفسها، مصحوبة بالمغالاة في توخي الكمال والإدمان على العمل لتليتها. وعندما لم يرق أداءها إلى المستوى المطلوب، اختارت بذل المزيد من الجهد في العمل عوضاً عن تعديل توقعاتها، فكان لا بد من أن تتكرر الدورة نفسها. وهذا نمطٌ شائعٌ، ويُبين السبب الذي يجعل الناس في الطرف المُدمر من المتلازمة أكثر عرضةً للاحتراق الذاتي حينما يُخفقون في كبح جماح نزوعهم نحو توخي الكمال. فعلى الرغم من عملها لساعات طويلة شاقة، إلا أنها كانت تشعر بالسعادة لما تمكنت من تحقيقه، ولذا، يتوقع لها أن تحث الخطى في المسار نفسه. كان الدافع لإنقاذ علاقتها هو من دفعها في النهاية إلى التصدي لهذه العادات المتأصلة.

أخبرتني كاثي عن حياتها العائلية، فهي الأخت الكبرى بين ثلاث فتيات نشأن في منزلٍ متواضع في شمال شرق إنكلترا. غادر والدها المختل عقلياً المنزل عندما كانت في السابعة من عمرها. كان والد كاثي أمياً وكان عاجزاً عن العمل بسبب مرضه. وكانت والدتها تعمل في ثلاث مهنٍ مختلفة متزامنة كي تُقيم أود عائلتها، والنتيجة هي غيابها الدائم عن البيت. إلا أنها، على الرغم من ذلك، كانت تهتم بالتعليم كثيراً وتؤكد أهميته، وتأكد ذلك بعدما لاحظت كاثي أن التفوق في المدرسة سوف يجذب اهتمامها. في وصفها لهذه التجربة، قالت كاثي: «كان علينا أن نشق طريقنا بمفردنا؛ لأن والدنا لم يكونوا بجانبنا لإرشادنا، أو توجيهنا، أو التحدث معنا. الشيء الوحيد المهم عندما كنت أصغر سنًا كان الالتزام بالدوام في المدرسة، حيث الاهتمام الشديد بالتحصيل الأكاديمي. أتذكر شعوري بالفخر لما كنت أحققه، وحاولت متابعة السير في هذا الطريق».

كانت كاثي تجتهد في التقاط أي لحظة اهتمام من والدتها، وهذا ما شجعها، فيما بعد، على التفوق مهنيًا: «أتذكر سعادتي الغامرة وأنا أطلع والدتي على نتائجي في المدرسة. كان انشغالها الدائم بالعمل يمنعها من الاهتمام بتفاصيل الحياة اليومية المعتادة لأنها، بسهولة، لم تكن في المنزل معنا. لم يكن هناك من يهتم بموعد استيقاظي، أو ارتدائي الملابس، لم يكن هناك أحد - كان عليك فعل الأشياء لوحده».

وفي حين كانت الأم تكافح، وتجتهد، وتتوقع مستوى عالٍ من الإنجاز الدراسي من بناتها، كانت كاثي تراقب والدها الذي ما برح يتدحرج في أتون المرض العقلي. كانت كاثي تخشى في داخلها أن حياتها ستكون نسخة طبق الأصل من حياة والدها إن فشلت في الارتقاء إلى أخلاقيات العمل التي تلتزم بها والدتها. وهذا يعني الحاجة إلى التكتم على نقاط الضعف. وقد نجحت في ذلك، إذ بلغت في التعويض عن جوانب القصور في حياتها بالمشاورة، والكدح، وتوخي أقصى درجات الكمال. وأشد ما كانت تخشاه هو

الكشف عن المعايير في حياتها سيؤلف الصفحة الأولى في السير في الطريق الذي سار فيه والدها.

إن عدم القدرة على إنجاز العمل يعني المخاطرة بوضعها في وضع هش مُستضعف، وبالمثل، فإن طلب المساعدة سوف يكشف عن ضعفها أو «غبائها»، ولهذا السبب، كانت كاثي حريصةً على أن تكون مكتفية ذاتياً. غير أن لهذا التستر على مواطن الهشاشة في الحياة المهنية تكلفته العالية. إذ تُصرّح كاثي: «يعتقد الناسُ أنني أكثرُ عزلةً مما أنا عليه في الواقع. إنهم يتصورون أنني متفاهمة مع الكادر العامل معي، وأني لست بحاجة إلى المساعدة- في حين أنني أود حقاً الحصول عليها، وأتوقع دائماً أنها ستصلني بطريقةٍ ما. يعني ذلك، في جانبه الآخر، أنني لا أطلب من الزملاء الآخرين تقديم القدر الكافي من الأعمال، وأني أتحمّل كثيراً من المسؤولية عن كل شيء، وهذا ما لا ينبغي لي فعله».

وفي مقابل المحافظة على الجانب الشخصي مخفياً في مكان العمل، كانت الحياة الشخصية تدور حول التعبير عن الاحتياجات، والوجود قريباً من الأحبة، والإحساس بالانتماء والحب؛ وهنا تحديداً كانت كاثي تُغالب وتناضل. كانت تكلفة الحفاظ على رفاهيتها وحياتها الشخصية عاليةً، إذ تقول: «لم أكن أمارس الرياضة. انتهى بي الأمر إلى السهر ليلاً، ولذا، أشعر بالتعب. لم أكن أخصّص الوقت الكافي لإعداد وجبة طعام لطيفةٍ لِنفسي، أو أي وجبة، لا يهم. بدلاً من ذلك، كانت الأمور تجري كيفما أتفق، وكان كل همي أن استمر في العمل. لقد اخترت أن استثمر كل طاقتي في العمل لا في علاقتي بصديقي».

إن الخوف من الآخرين سوف يجعل كاثي تشعر بالدونية والضالة لضعفها، ولأنها تحتقر هذه السمات في شخصيتها؛ فإنها تبالغ في التعويض عن ذلك بالعمل لساعات طويلة، وتجنب الأخطاء بطريقة قاسية ومؤلمة. بناءً على ذلك، فإن الكشف عن أي من النقائص في شخصيتها سيكون

بمنزلة أول خطوة تخطوها نحو استنساخ تجربة والدها، وهذا ما كانت تخشاه بشدة. وإضافةً إلى ذلك، ولأنها لا تتحمل أبدًا نقاط الضعف فيها؛ فإنها تسقطها على الآخرين - وأحيانًا المرؤوسين في العمل أو الزملاء أو حتى رئيسها، غير أن النصيب الأكبر من إسقاط السمات المبعوضة كان في الغالب من نصيب شريكها الذي كانت ترى فيه صورة والدها عديم الفائدة، وأيضًا كانت تحاول التخلص من العوز الذي ليس لها صبر عليه بإلقاء اللائمة فيه عليه.

ولأنها عاجزة عن توطيد العلاقة مع شريكها، صار العمل مكانًا بديلًا يُمكن فيه لها التواصل مع الآخرين وإقامة علاقات وثيقة ظاهريًا. إن بناء العمل وطبيعته يضمن لها ألا تكون وحيدة، لكن أنى بوسعنا تحمل العلاقات من دون فروض الحميمية المصاحبة لها. ولحسن الحظ، فقد أسهمت التبصرات التي رشحت عن الجلسات العلاجية في مساعدة كاثي على إدراك الاتهامات المُجحفة التي أسقطتها على صديقها، ولذلك، شرعت في محاولة إظهار قدر أكبر من المرونة والتسامح في داخل المنزل. وبموازاة ذلك، كان عليها خفض سقف توقعاتها غير الواقعية من كادر العمل.

تُمثل كاثي أيضًا، عرضًا، مثالًا عن المصيدة التي يقع فيها الناس غالبًا، والتي اسميها «الحلول الفاشلة»، أي الإصرار على حل لمشكلة يبدو واضحًا عبثية، إذ إنه لا يزيد الأمور إلا سوءًا. كان الحل المفضل لدى كاثي للتخفيف من شعورها بالقلق هو المزيد من العمل، وللأسف، لم يؤد ذلك سوى إلى استفحاله. وعلى الرغم من ذلك، و عوضًا عن التوقف برهةً والتفكير مليًا في حلولٍ بديلة، اختارت كاثي التمسك بالحل نفسه، أي الاجتهاد في العمل. وبذا، أضحت العوامل المُبطنة لسلوكها أكثر تجذرًا ورسوخًا، وتحول إدمانها العمل، في النهاية، إلى مشكلة في ذاته. وبقولٍ موجزٍ: لقد بات الحل الذي حاولت كاثي الاستعانة به هو المشكلة. هل ستمكن كاثي يومًا من الخروج من هذه الحلقة المفرغة؟ هذا هو السؤال الذي يجب الإجابة عنه.

سأعود لاحقاً إلى كاثي لأنني أود الآن أن أتحدث عن دافع أساس شائع آخر خلف متلازمة المحتال هو الشعور بالذنب وعدم استحقاق النجاح. ووليم، الذي استمعنا إلى قصصه المتألمة والحزينة عن حياته المهنية في بداية الفصل هو مثالٌ مجسّدٌ لهذا الدافع. وليم طويل القامة وعريض المنكبين في منتصف الأربعينيات من عمره، متزوج وله ثلاثة أبناء، ومعروفٌ بطيبة قلبه ودماثة خلقه. تخلى وليم سريعاً عن عمله في الهندسة بسبب من مخاوفه المعيقة والمبالغ بها بشأن عدم التحلي بالقدرة اللازمة. ولعجزه عن تقبل الثناء الذي يكيّله له زملاؤه، كان وليم يزدري إنجازاته، ويدفنها تحت طبقةٍ كثيفةٍ من الشعور بعدم القدرة. وكان النجاح المادي الذي حققه وليم هو الشيء الوحيد الذي يقف بوجه شعوره بالاحتياج. وعن ذلك يقول وليم: «المال مهمٌ لي. لا يختلف اثنان أن مائة ألف جنيه استرليني هي أكثر وأفضل من خمسين ألفاً. أسعى إلى المال بوصفه وسيلةً لأبرهن، لنفسي في المقام الأول، أنني شخصٌ ناجحٌ».

ومع ذلك، لم يسلم حتى هذا النجاح، في نهاية المطاف، بعد أن تسلل الشعور بالذنب إلى داخل وليم: «كنت أشعر أنني لا أستحق المال الكثير الذي كان يُدفع لي. لم يجب أن أكسب ما لأكثر من المدرس؟» كان والد وليم مُدمن عملٍ ضحى برعايته لعائلته من أجل مهنته. ونتيجةً لذلك، لم يحظ وليم قط بالاهتمام الذي كان يتوق إليه من والده، فكانت أكثرية محاولاته للفت انتباهه تذهب أدراج الرياح. أخبرني وليم متفكراً: «عندما أعود بذاكرتي إلى الوراء، أتذكر أن والديّ لم يقف إلى جانبي بأي طريقةٍ نافعةٍ. إذ لم يكونا يقدمان الدعم لي ولا التشجيع، وبالتأكيد، لم يكونا يُشيدان بي أو يُثنيان على ما أقوم به. كان أبي حاضراً بجسده لكنه كان شاردَ الذهن لا يشاركنا شيئاً. ولم يقف الأمر عن هذا الحد، بل تجاوزه إلى تجاهل ما حققته في مجال الرياضة، وأيضاً عدم المبالاة بتفوقي في الدراسة. كان والدي يبالي في المعايير التي يضعها لنفسه ولي مع أنه لم يكن يُقدّم أي دعم. في الحقيقة،

لم يكن والدي يُبدي اهتمامًا عندما كنت أنجح، وترك ذلك أثرًا لا يُمحي في نفسي حملته معي إلى موقع العمل».

ولذا، نحى وليم والديه جانبًا: «أردت منهما أن يهتما بي، وبما أحققه، وعندما خذلاني، قلت لنفسي: «حسنًا، ليس بي رغبة في اهتمامهما». عندما أخبرني والدي أنه لن يتمكن من حضور حفل تخرجي لالتزامه بموعد عمل، وقالت والدتي إنها ستحضر، أجبتهما: «كلا، لا أرغب في مجيئك»، كنت غاضبًا ومستاءً للغاية».

إن توق وليم إلى أن يكون قريبًا من والده لم يخفت قط، ودفعه ذلك، بالنتيجة، إلى السير على خطاه والعمل في مجال الهندسة. فطن وليم، عندما كان طفلًا، أن السبيل الوحيد للتقرب من والده هو الحديث معه عن المسائل التقنية. لكنه كان يؤمن أنه لم يتمكن قط من الارتقاء إلى معايير والديه اللذين كانا ناجحين ومن ذوي التحصيل الدراسي العالي. ولذا، بعد مراقبته والديه وهما يُضحيان بحياتهم الاجتماعية والعائلية من أجل التفوق الأكاديمي والمهني، بات وليم مقتنعًا أن للنجاح ثمنًا عليه دفعه: «كنت استشعر تأثيرات النجاح السلبية؛ كان النجاح يعني أن والدي لم يكن يستطيع قضاء الوقت معنا، وكان هذا يؤلمني كثيرًا».

كان وليم مُصممًا، بدلًا من ذلك، على التركيز على مواهبه الإبداعية وعلاقاته الشخصية، فاستثمر كل طاقته، في الجامعة، في العزف في فرقة موسيقية لا في تحصيله الدراسي، وتناسى توفقه إلى لفت انتباه والده دافعًا إياه من عقله [الواعي] إلى عقله اللاواعي. قال لي وليم بقوة وتوكيد: «ترغب بشدة في اهتمام والدك، لكنك لن تحصل عليه، ولذا، لا ترغب في الاشتراك في هذه اللعبة. كنت ملتزمًا بالحصول على الشهادة، لكنني لم أنفق كامل طاقتي في محاولة بلوغ المركز الأول. كان لدي شعورٌ مؤكد أنني لن أكون متفوقًا أبدًا؛ وقد أضحى هذا الشعور معلومًا بين الطلاب، كنت أشعر أنهم سيكونون أفضل مني». إنها حقيقة فارقة حقًا أن تتبنى وتعتمد ما ترفضه، وهذا تحديدًا

ما حدث مع وليم. فبينما كان يؤمن إيمانًا واعيًا أنه قد تخلى عن أنموذج والده، نلاحظ أن ما فعله هو العكس، إذ استوعب وذوت في داخله والده الذي كان قاسيًا معه ليتحول، بذلك، إلى شخصٍ قاسٍ مع نفسه.

إن العائلة هي المكان الذي نخوض فيه تجاربنا الأولى مع العالم، وهذا يُنشئ أنموذجًا نتخيل في ضوءه كيف سيتعامل الآخرون معنا. توقع وليم، مُسبقًا، أن الحياة المهنية لن تمنحه الاهتمام أو الدعم؛ لأن والديه فشلوا في ذلك، وكان مُكتفيًا بالإصغاء إلى صوته الداخلي بعد تجاهله كل الأصوات التي كانت تُشيد بعمله وتحتفي به. وكان هذا الصوت يؤكد دائمًا أن وليم لم يكن جيدًا كفايةً، وأنه يفتقر الانتباه، وأن نقاط ضعفه سوف تُكتشف إن عاجلاً أو آجلاً. يقول وليم عن ذلك: «تميلُ إلى لوم نفسك وتعنيفها على أشياء خاطئة فعلتها، ثم تلوم نفسك على أشياء صحيحة فعلتها بفضل ضربة حظ فحسب، أو تفكر أنه كان يجب عليك أن تنفذها بأسلوبٍ أفضل. أود مقارنة نفسي بأفضل المؤدين في مجموعة الأقران خاصتي وأقول: «لست بارعًا مثل ذاك الشخص الذي يفعل ذلك». وربما أختار أفضل سمة في زميل، وأقول في نفسي: «لست بارعًا مثلهم في أداء ذلك».

ولو أن والد وليم قد أشاد به إشادةً عابرةً فحسب، لربما تغير حاله وسعى في حياته باجتهادٍ أكبر. ربما كان ذلك سيكون كافيًا أن يغرس في ذهنه فكرة قدرته على نيل الاهتمام والاعتراف اللذين يتوق إليهما إذا ما حاول جاهدًا. المُحزن في الأمر أن إشادةً مثل هذه لم تأتِ، فكان الثمن الذي دفعه وليم كبيرًا. إذ حد ذلك من تقدمه المهني، الذي أثر أيضًا في قدرته على الشعور بالرضا الوظيفي، وأيضًا أدت مخاوفه إلى شعوره بالضيق والغم في أغلب الأوقات حتى إنه كان يتصور أن مديح مديره وثنائه ما هو سوى نقدٍ في حقيقته: «إنه يقول ذلك فقط؛ لأنه يريد مني الاستمرار في العمل، مع أنه سوف يتخلى عني في مرحلةٍ ما»، وبسبب خلطه ما بين رئيسه في العمل ووالده، كان وليم يرغب بشدةٍ في نيل استحسان رئيسه، غير أن هذا

الاستحسان إما لم يكن وشيك الوصول وإما أنه لم يكن قادرًا على تمييزه.
هذا الوضع جعله يصارع المشاعر نفسها التي جربها في طفولته، ولذا،
فكلماته الحزينة المؤثرة التي تفوه بها في مستهل الفصل يُمكن، بسهولة، تخيل
تفوه ذلك الطفل، الذي كانه وليم، بها: «كنت أشعر أن شخصًا ما سيقول
لي: «ما الذي فعله هنا؟»، فيكون جوابي على النحو الآتي: «حسنًا، أنا أحاول
إنجاز الأمر فحسب. لا أتحكم بالأمر تحكمًا مطلقًا. لكنني أحاول بكل ما
أوتيت من قوة. يخامرني، بكل تأكيد، الشعور أن [مديري في العمل] سيقول:
«تعال، يا وليم، لست بارعًا في أداء هذا الأمر، اذهب وافعل شيئًا آخر».

أحرز وليم نجاحًا كبيرًا في إبقاء هذا الأمر طي الكتمان، مثلما تنبه زملاؤه
بعد مغادرته العمل، إذ قالوا له: «كنت تبدو على الدوام كما لو أنك تُمسك كل
شيء في قبضتك». لكن هناك في داخله، ثمة «ضغط هائل يُثقل كاهله، كان
العمل فوضويًا، والفوضى مُرهقة للأعصاب ومُدمرة»، لكن لم يتمكن وليم
قط من تغيير مسار مهنته إلى أخرى أكثر مجازاةً على الرغم من معرفته الأكيدة
ببراعته في العلاقات بين-الشخصية. وما زاد من صعوبة التغيير عجز وليم
عن طلب المساعدة. وأُسوةً بغياب الدعم والتشجيع في بيئته العائلية، لم يكن
بوسعه تلمسهما في علاقته بزملائه ومديره ولا الحصول عليهما منهم.

تمكن وليم، بفضل الجلسات العلاجية، من التفكير مليًا في مسار حياته
المهنية، ومع التبصر والفهم اللذين رافقاه، أصبح بوسعه الاعتراف بمنجزاته
والتمتع بثمار قراراته. فبات يقضي المزيد من الوقت مع عائلته، وأضحى
يشعر بمتعةٍ بالغةٍ في العزف في الفرقة وبين الأصدقاء المقربين، وتمكن من أن
يجد العطف الذي كان يفتقر إليه في العمل.

يُبين لنا مايكل بادر، المحلل النفسي والكاتب في صحيفة سان
فرانسيسكو، سببًا آخر يُعلل فشل وليم، مثل كثير غيره، في معالجة هذه
المتلازمة، إذ إنه يؤمن أن المسألة برمتها تتصل بالشعور بالذنب. إن الخوف
من النجاح، وفقًا له، هو الأساس المؤطر لهذه المتلازمة على الرغم من ظهورها

بمظهر الخوف من الفشل أو الإذلال. يرى الطبيب بادر أن كثيرًا من الناس أقل إدراكًا للمخاوف الأساسية من النجاح والشعور العميق بالذنب مع أنهم يدركون مشاعر العار والإذلال. إن تراكم النجاح يعني المزيد من الانكشاف أمام الآخرين، وبذلك، المزيد من الأشياء التي تقلق بشأنها. في المقابل، يوفر الفشل، عمليًا، «منفذًا للخروج» بوسعه تقديم بعض الراحة والأمل للذين يُمكن عبرهما تصريف مشاعر مُعركة مثل هذه. إن بعضًا، ممن أسهموا في تقويض حياتهم المهنية بسبب الفشل في تكليف الآخرين بالأعمال، مثلًا، يكونون سببًا للفشل الذي يسعون إليه بنحوٍ واعٍ ابتغاء الهرب.

أضاف بادر شارحًا أن كثيرًا منا يعتقدون لاشعوريًا أنه من غير المفترض بنا أن نمتلك عددًا من الأشياء والمزايا الرائعة أو من الأشخاص الذين يعتنون بنا أكثر من آبائنا. السلطة، والقوة، والخبرة هي بعض من هذه المزايا. وحينئذ، يُبين بادر، ينشأ الصراع بسبب طموحنا العالي، وحرصنا على التطوير، ومحاولتنا البرهنة على كفايتنا ونجاحنا. يقول وليم: «نحن نفعل ذلك، لكننا ندفع ثمن هذا الإحساس بالاحتيايل. أو إنه يؤدي إلى حرماننا من الشعور بالفرح والفخر المُستحقين في إنجازاتنا الحقيقية. إنه يؤدي ببعضهم إلى تدمير أنفسهم بعد نيلهم السلطة؛ فيبدو الأمر كما لو أنهم يعاقبون أنفسهم، وبذا، يخففون من حدة الصراع بين طموحهم وشعورهم بالذنب».

إنه، في النهاية، شكّل من أشكال «الشعور بذنب البقاء»؛ وهو المفهوم الذي يصدق في الأصل على الأفراد الذين نجوا من كارثة ما، والذين يقضون بقية حياتهم في إتعاس أنفسهم ومن حولهم؛ عقابًا لأنفسهم على البقاء مقابل هلاك الآخرين. بيد أن الشعور بذنب البقاء هو ظاهرةٌ أشمل بكثير، إذ ينضوي تحتها الاعتقاد غير العقلاني أن التمتع بالأشياء الرائعة في الحياة - بما فيها النجاح - سيُلحق الضرر بالآخرين أو يستنزفهم. وقد يستفحل هذا الشعور حد دفع المصاب به إلى القلق من احتمال انتقام الحاقدين والحُساد

منه. ربما تستبد بهم الهواجس متمثلة في الأسئلة الآتية: «هل يستاء الناس من نجاحهم؟»، «هل سيجدون أنفسهم مقصيين ووحيديين؟»، و«هل يُحتمل انتقام الآخرين منهم والإساءة إليهم بطريقةٍ ما؟» يُرجع كثير من الرجال، على شاكلة وليم، جذور شعورهم بالاحتياال إلى علاقتهم بأباء قساة، ودائمي الانتقاد، وملحاحين في طلباتهم، أو متجاهلين لاحتياجات أبنائهم. بعضهم يحاول الفوز برضا والده عبر النجاح والإنجاز، لكنهم غير سعيدين بهذا النجاح بسبب تجاهل الوالد له، وقد يصل الأمر ببعضهم حد الشعور بالذنب؛ لأنهم قد تفوقوا على آبائهم!

أضاف الدكتور بادر مُبينًا: «هناك تخيلات عقابية لـ «جريمة» التفوق على الأب، أو الاختلاف عنه، أو العمل بجدية أقل منه، أو التمتع بالعمل أكثر من أي فردٍ آخر في العائلة. إن الشعور بالثقة، والاطمئنان إلى الإحساس بالثقة، والشعور باستحقاق الإشادة والثناء جميعًا تمثل رمزيًا التفوق على الأب و/ أو الانفصال عنه.

وإلى جانب وليم، هناك تد، البالغ من العمر السادسة والأربعين، الذي شرع، بنحوٍ لافٍ، في تأسيس مشروعه بعد ثلاثة أشهر فقط من وفاة والده. لم يُدرك تد، إلا بعد مرور بضع سنوات، أن شعوره اللاواعي بالذنب لتفوقه على نوعية الحياة التي كان والده يحياها هو العامل الذي كان يُعرقل تقدمه في العمل. كانت جدة تد قد تخلت عن والده عند الولادة، فعمل عاملًا يدويًا طوال سني حياته المهنية. قال تد: «ثمة حزنٌ ملازم في ابتعادك عنه. أشعر بأني مسؤول عن تعرضه للهجر والنبذ في طفولته المبكرة. تُرك الطفل يواجه مصيره؛ هكذا بدأت القصة، وخط، في مكان ما، بين ذراعي. فشعرت، بطريقةٍ ما، أني لا أستطيع التخلي عنه».

في مقابلة معه في صحيفة The Observer في ٢٠٢٠، سُئل الكاتب والمخرج المسرحي البريطاني باتريك ماربر عن عمل والده، فكان رده: «كان يُريد أن يفعل ما أفعله أنا، أن يُصبح كاتبًا، ومُحررًا، وممثلًا كوميديًا. كان

مُحْرَجًا لبرامج التسلية الخفيفة في إذاعة البي بي سي، ثم انتهى به الحال إلى العمل في مدينة [لندن]. كان متلطفًا في غيرته من عملي. كنت أشعر غالبًا بالذنب لنجاحي في تحقيق ما لم يكن بوسع تحقيقه. كان الأمر مُعقدًا. يُمكنني البوح به الآن بعد مغادرته الحياة... كان الأمر برمته أشبه بكابوس فرويدي».

يقول بادر إن النساء يُعانين شعورًا عميقًا بذنب البقاء، في أغلب الأحيان، في علاقتهن بأمهاتهن. وهذه روادع لا واعية تحول من دون الشعور أنهن أكثر سعادةً، وجاذبيةً، وأيضًا نجاحًا من الرجال في عملهن. من المحتمل أن أمهاتهن قد ضحينَ بوظائفهن من أجل تربية الأطفال، ولذا، يشعرن بالذنب لمتعهن بحياة مهنية أكثر إنجازًا وتألقًا.

لم تعد جني، التي تحدثت إليها، إلى العمل بعد إنجازها أطفالها لفقدانها الثقة على الرغم من شعورها العميق بالتعاسة لبقائها في البيت. إن الشعور بالذنب من احتمال أن يؤثر عملها سلبيًا في رعايتها لعائلتها كان سببًا إضافيًا في تقييدها. كان والدا جني من أبناء الطبقة العمالية اللذين لم يتمكنوا من إكمال دراستها الجامعية، وكانت والدته جني تشعر بالاستياء من ملازمتها المنزل للاعتناء بأطفالها، ومن التصريح بمشاعرها هذه. وكانت جني أول فرد في العائلة ينضم إلى الجامعة، ثم ينتقل إلى لندن حيث حصلت على وظيفة واعدة في قسم العلاقات العامة. غير أن المكاسب التي حصلت عليها هي الخسارات التي تكبدتها والدتها، هذا ما كانت جني تُفكر به. شيئًا فشيئًا، أضحى أسلوب حياة جني العصري، وآراؤها، وحتى نبرة صوتها غريبةً على والديها، ولم يعد بوسع والدتها تحمل المسافة بينها، فتغلب عليها الشعور بالألم والامتعاض من وظيفة ابنتها الجديدة. حكّت لي جني: «مع أمي أشعر بتوترٍ دائمٍ بين شعوري بالفخر وشعوري بالنقمة. إنها الطريقة التي تصف بها عملي، فهي تقول: «لقد استقرت جني في عملها، إذ توجه لها دعوات الغداء، وتستقل سيارة الليموزين»، كما لو أن كل ذلك أمرٌ سهلٌ. إنها تتصرف كما

لو أن هذا العمل سهل المنال، كما لو أن كل ما أحتاحه هو الظهور والقول ها أنا ذا. كانت تقول بتهكم وإزدراء: «آه، ياللانحطاط والسخف». ما زالت جني في صراع مع هذا الشعور بالذنب. إذ كشفت لي شارحة: «عميقاً في عقلي، أرى أمي على الدوام قابضةً في المنزل بينما أفعل ما يحلو لي هنا. لم أخبرهم قط كم من المال أجني؛ لأنني أريد أن أصل بالأمور إلى حدٍ يُمكنهم فيه من التواصل معي».

هناك جوانب أخرى في حياة النساء يجب عليهن التعامل معها. إذ يتحكم الرجال بكثير من مؤسسات العمل والشركات، ويتواطأ كثير منهم مع الاعتقاد أن النساء أقل كفايةً. ولذا، تلاحظ النساء قلة الترحيب بهن حالما يتقلد هؤلاء المراتب العليا في الإدارة، فلا يؤدي ذلك سوى إلى تعزيز شعورهن بالخوف والقلق. قد يرى الرجال والمؤسسات التي يديرونها في إنجازات النساء تمييزاً إيجابياً. هذا صحيح، على الأغلب، في حالة النساء الملونات مع أن الواقع يقول: إن عليهن أن يُظهرن قدرًا أكبر من القوة، والعزيمة، والقدرة على التغلب على المعوقات القائمة أمام النجاح.

وبينما تتركز مخاوف الرجال في العادة في محل العمل، تزرع النساء تحت ضغط إضافي، إذ عليهن أن يكن أمهات، وزوجات، وقادرات على التواصل اجتماعياً. ومع زيادة التوقعات منهن في المنزل وأيضاً العمل، تزداد احتمالات انكشافهن أمام مشاعر القلق والخوف في حياتهن المهنية، وكذلك في أدوارهن العائلية وحياتهن الشخصية. ثمة جانبٌ آخر لا يقل أهميةً، ففي حين يندرُ الحكم على قدرة الرجال على التحكم في المتطلبات المهنية والعائلية، لا يزال هذا الأمر يُعد أحد مصادر الضغط الكثيرة على النساء.

وهذا يعود بنا إلى كاثي التي اقترنت بصديقها لاحقاً. فعلى الرغم من ملازمة مشكلة القدرة على التواصل الحميمي لها، إلا أنها عازمة على النجاح في علاقتها. إذ استمرت في تقليص ساعات عملها، وأيضاً خفض سقف التوقعات، الذي وضعته لنفسها والكادر العامل معها، إلى مستويات معقولة.

كانت جني، في تلك الأثناء، تفكر في خيارات العودة إلى العمل أو ربما إكمال دراسة الماجستير لتطوير مهاراتها. إنها مُصممة على العثور على المهنة التي تحبها. وتمكن وليم، أيضًا، بفضل تبصره واستيعابه، من الاعتراف بإنجازاته وحصاد ثمار قراراته. فبات يقضي وقتًا أكثر مع أفراد عائلته، ويشعر بسعادة أكبر في مشاركة زملائه العزف في الفرقة الموسيقية وبين أصدقائه المقربين، والأهم، بالنسبة إليه، تمكنه من الشعور بالتعاطف والألفة اللذين كان يفتقر إليهما في العمل.

في أدناه بعض النصائح لمساعدتك في التغلب على مشاعر الاحتيال. فبناءً على ما ورد من أمثلة وتحليلات في هذا الفصل، أنصحك بالآتي: حاول معرفة إن كنت تعاني من ارتياب ذاتي اعتيادي، أو شيء آخر يحتاج إلى استشارة أو عناية أكبر. فإذا كان ما ألم بك معتدلاً ومُحتملاً، حاول استغلال هذه المشاعر والأفكار لصالحك. أعزم على مواجهة التحديات والمعوقات بإصرارٍ وتركيزٍ. وبداهةً، ليس هناك تقدم قيم لا يصاحبه إزعاج وقلق. وعليه، فتعلم تحمل مشاعر الانزعاج والضيق هو إحدى المهارات الأساسية المؤدية إلى الجلوس على دكة النجاح المهني.

وفي حال بقاء مشاعر مؤلمة وقاسية مثل هذه على حالها على الرغم من التجربة التي اكتسبتها في العمل، إذن، أنت بحاجة إلى مراجعة نفسك ومحاولة الآتي: احتفظ بذهنٍ صاحٍ متفتح. إذ ينكفئ الذهن تقليديًا، ويغدو الفرد مستغرقًا بنفسه عندما تختطفه مشاعر الخوف والقلق. الانتباه إلى الآخرين سيساعدك في تغيير مزاجك، وأيضًا سيُخفف من شعورك بالقلق، ويُطور مهاراتك في العلاقات بين-الشخصية. ستتمكن، على الأرجح، من إدراك أن للآخرين الهموم والمخاوف نفسها من عواقب انكشاف نقاط ضعفهم أمام الآخرين. ولا شك هنا في أهمية فهمنا لكيفية قراءة هذه المتلازمة في مساعدتنا على معرفة طرائق علاجها، عبر ملاحظة الآليات الدفاعية التي استعان بها زملاء. في المرة القادمة التي تلاحظ فيها أحد زملائك وهو

يتجنب أداء مهام جديدة، أو يعمل أكثر من اللازم، أو ينتقد أداء العاملين بخشونة وقسوة، أعلم أن هذا هو دليل على احتمال معاناتهم من المشاعر المعبقة نفسها.

أخبرني مدير تنفيذي شاب عن الصعوبات التي يواجهها في التعامل مع عميل صعب المراس، وامتعت وغير متقبل لمحاولاته مساعدته. وتبين، بعد حديثٍ مستفيضٍ معه، أن العميل قد حصل على ترقية وظيفية مؤخرًا، وأنه يميل إلى الركون إلى ما يُتقنه ويرع فيه، ويتحاشي مناقشة موضوعات لا معرفة له بها. فاقرحت عليه التركيز على مد جسور الثقة بتقديم وفرة من التطمينات الإيجابية، وتجنب الخوض في موضوعات تقع خارج منطقتة المريحة إلى أن تتوطد علاقته به.

إن فصل الأفكار العقلانية عن نقيضها حاسمٌ ومحوريٌّ. إذ يُرجح، عمليًا، وجود مناطق يحتاج فيها المرء إلى التعلم، والاعتراف بجوانب الضعف والهشاشة، ليتمكن، بعد ذلك، من معالجتها. ويجب، بالقدر نفسه، العناية بفهم المشاعر اللاعقلانية؛ لأن معرفة منبعها ستُسهم في التخفيف من حدتها، وإقبالك على الحديث مع الآخرين ومشاركتهم تجاربهم. هذه النصائح كفيلةٌ بتحويل الشعور بالهلع إلى ارتياحٍ ذاتي معقولٍ، وفهم أن الخوف والقلق هما أحد جوانب الحياة الوظيفية. وعليه، من المفيد قبول حقيقة أن اتخاذ القرارات الخاطئة وال فشل هما أمران واردان على الدوام. أنت واقعي أم شديد القسوة على نفسك؟ إذن، ابحث عن التعاطف لنفسك، وأعد تقييم توقعاتك.

الفصل الثالث

هل الخشية من الرفض تجعلك متشنجاً في سلوكك؟ أو عندما يغدو إرضاء الآخرين سلوكاً قهرياً

من بين جميع المهن التي عملت فيها، والأنشطة المتفرقة الساندة التي اشتركت فيها، كان أكثرها إبهاجاً ومرتعةً هي عملي ممثلة كوميدية ارتجالية في أحد نوادي لندن الترفيهية في مطلع تسعينيات القرن العشرين. على الرغم من الجهود المضنية التي كنت أبذلها في تقديم العروض، كان النجاح اللازم للتخلي عن الوظيفة النهارية أشبه بسراب. مع ذلك، قدم لي عملي في هذا المجال درساً مهماً للغاية تعلمته في عرضٍ مسائي كارثي حقاً في أحد مسارح لندن الرئيسية: إذ «كُلفت بتقديم عرضٍ تحت اسم ناومي روز في نادي بانانا الليلي، وهو أحد النوادي الشعبية المسلمية في بالهام. كان النطق باسم شارغاي أشبه بكابوس لفظي، فقررت مسaire النسخة الأكثر لطفاً منه؛ وأعني بذلك ناومي روز. ومع أن طولي لم يكن يتجاوز خمس أقدام وبوصتين، اقتنعت أن «روز» منحتني مظهرًا أطول. كانت عروضي الكوميدية الجيدة في الآونة الأخيرة قد جبت، إلى حدٍ ما، ما سبقها من عروضٍ رديئةٍ حتى إنها شجعتني على دعوة بعض الأصدقاء المقربين، الذي أصطحب أحدهم والدته معه.

ألقيت تحية سريعة على أصدقائي وعلى القائمين على النادي حال دخولي، واتجهت مباشرة إلى دورة المياه. وهناك ذاكرت دوري وأنا أحرق في المرآة. وبعد لحظة التسخين والاستعداد هذه، وبابتسامة على وجهي، ألقيت بصوت عالٍ مُمزحتي الأولى: «هي، أنا ناومي، أنا في الأصل من لوس أنجلوس. ل. أ.، لكنني أعيش في لندن حاليًا؛ ل...» لكنني توقفت فجأة، إذ دخلت امرأة، فتظاهرت بوضع أحمر الشفاه كي لا أبدو بمظهر الخرقاء التي تتحدث لنفسها. انتظرت أن تنتهي. غسلت المرأة يديها ثم غادرت، وعُدت أنا إلى ما كنت أفعله. كان تغيير عادات السياقة من بين أقسى الأمور التي خبرتها بعد انتقالي من لوس أنجلوس إلى لندن. في أول مرة قدت فيها السيارة في لندن، كنت أركز على البقاء في المسار الأيسر حينما شاهدت عابر سبيل يحاول العبور من الجهة اليمنى. لم أعرف إلى أي جهة أنظر، بسبب ارتباكي، وفجأة ظهر تأثير العادات الأمريكية القديمة، تعرفون كيف يبدو الأمر، فدعسته.

عُدت إلى غرفة تبديل الملابس، بعد إلقاء نظرة على المنصة حيث بدأ العرض الكوميدي. كان مُقدم البرامج بارعًا للغاية، وكانت الفقرات الكوميديّة تتابع، وكان الجمهور الواقف بعضه والجالس بعضه الآخر، متجاوبًا ومشجعًا بنحوٍ متوقع، وضاحكًا في اللحظات المناسبة. كان الحماس متأججًا شعرت على أثره بتوهج السعادة في قلبي والاضطراب في بدني. كان نويل جيمس من مقاطعة ويلز هو مُقدم الفقرة اللاحقة. كنت أحب أسلوبه الفكاهي السريالي - كل ما فيه كان يُضحكني. قال جيمس بخفة دمه الويلزية المحببة: «اسمي نويل جيمس. هذا صحيح، أنا أحد المولودين في عيد الفصح».

«كنت أنتظر غودو في ذاك اليوم. ألا تعرفون ذلك؟ ثلاثة أتوا في الوقت نفسه. استمر نويل في فقرته. كان الجمهور يحبه. نال عرضه تصفيقًا حارًا، أعقبته فترة استراحة، ثم جاء دوري. لكن، فجأة، أستبد الهلع بي. حل

الشعور بالذعر محل الثقة. تبيست ساقيّ وجفت شفطيّ. تسارعت دقات قلبي؛ كنت أشعر به يعدو فزعًا كما لو أنه على وشك أن ينخلع من مكانه. خفت الأضواء ولفت المقدم أنظار الجمهور إلى قرب بدء فقرتي، فتعالت الضحكات بينهم بعدما نجح في مهمته. لكن هياج قلبي المفاجئ لم يكن قد توقف بعد. قال المقدم: «والآن ستُمتعون أنظاركم بمشاهدة عرضٍ تقدمه سيّدةٌ لطيفةٌ للغاية. ربما سبق لكم مشاهدتها. إذ إنها تعمل معنا منذ مدةٍ، وهي تجعلني أضحك على الدوام. إذن، الرجاء، رحبوا وصفحوا كثيرًا لناومي روز!» بينما كنت في طريقي إلى مكبر الصوت، أحسست فورًا بعداوة الجمهور. لم تبلغ مسامعي نوبة الهتاف الحارة المرحبة التي كنت أتوقعها، بل كان التصفيق المؤدب الخافت هو كل ما حصلت عليه. شعرت بضوء المسرح المركز يغمرنني، فجذبت مكبر الصوت من حامله بحماسٍ بالغ لأثبت لهم أن لدي عملاً أوديه. لكنني أدركت، حتى قبل أن أفتح فمي، أن الجمهور منصرف عني، فقررت بسرعةٍ تقديم أفضل النكات لدي. قلت لهم: «أعيش مع كارين، صديقتي المفضلة. كانت كارين تقضي المساء يوميًا في البيت في حياكة شيء ما بينما كنت أبحث يائسةً عن رجل أتواعد معه. في نهاية السنة، كانت كارين تمتلك، على الأقل، سترّةً لعينةً تتباهى بها [بينما خرجت من العرض خالية الوفاض]». كنت أحبُّ هذه النكتة لأنها حقيقية؛ ولأنها كانت ناجحةً على الدوام. لكن ليس هذه المرة. خيم صمتٌ ثقيلٌ. بيد أني قلت لنفسي: استمري، ما زالت لديك فرصةٌ لتغيير الموقف لصالحك. باغتيهم بأفضل نكتك. فواصلت الحديث: «لم أترك علاجًا لم أجربه. جربت الاستعانة باختصاصي العظام، والعلاقات العاطفية، وحتى المعالجين الطبيعيين، لكن بلا جدوى، لم يكن بوسع أحد، على ما يبدو، أن يمد يد العون لي. ثم انتهى بي الأمر برؤية أحد المعتلين نفسيًا. قد تظن بي الجنون، لكنه، يا للمفارقة، حل جميع مشكلاتي- إذ أطلق النار على عائلتي!»

يلفُّ الهدوء الغرفة. لا سبيل إلى نكران الأمر؛ أنا «أحتضر». استحال

فتور الجمهور ونفوره مللاً، تحول أيضاً إلى ثرثرة، فتعالت المهمة والقلقنة بينهم. كنت انسحق تحت الثقل الهائل للرفض الجماعي. أمسى واضحاً، في تلك اللحظة، أن الجميع يتجاهلني. قررت أن أرفع هذا الشعور المقيت بالتعاسة عن كاهل الجميع، بما فيهم أنا، فغادرت المنصة بهدوء. وما زاد الطين بلة وفاقم من شعوري بالمهانة، النجاح الباهر الذي حققه ديلن موران، المُرْفَه الذي تبعني في تقديم فقرته.

العمل في تقديم الفقرات الكوميديّة مخوفٌ بالمخاطر. وثمة سبب معقول للقول: إن الفشل في إضحاك الجمهور يُصيب العمل الكوميدي في «مقتل»، في حين لا يُقال عن المؤدين الذين يُخفقون في العروض المسرحية الأخرى سوى أنهم قد «قضوا ليلةً سيئةً للغاية»، الصمت موجهٌ وليس هناك من يشاركك إياه. الحملُ حملك لوحدك، وأيضاً الشعور بالمهانة والعار. كانت صعوبة توقع هذا الهبوط في مستوى قبول الجمهور لفقراتي الكوميديّة الجميلة بمقدار صعوبة توقع انتشار فقراتي الأسوأ من قاع الفشل. فعندما تتفق صالةٌ مكتظةٌ بالمتفرجين على أنك مؤدٍ سيئ، يتعذر ألا تتفق معهم. استغرق الأمر مني أياماً للتعافي من التأثيرات الجانبية لما حدث في تلك الليلة مع أنني تمكنت من الوقوف على قدمي بعد هذه التجربة والاستمرار في هذا العمل لبضع سنوات أخرى.

ما الدرس الذي استقيته من هذه الليلة، ومن عملي اللاحق؟ الدرس الأهم، بالنسبة إليّ، هو أن المهارة الوحيدة الأكثر أهمية في العمل بصفة ممثل كوميدي ارتجالي، أهم حتى من الموهبة، هو القدرة على تجاوز الرفض. فإذا كان بوسعك العودة إلى المنصة للأداء بعد «موتك» [الافتراضي] عليها، إذن، هناك فرصة أمامك لتحقيق النجاح. علمني العمل في المجال الكوميدي أن الشعور بالرفض مؤلم وقاسٍ لكنه ليس قاتلاً. لقد برهنت هذه الحادثة لي، عموماً، على أهمية القدرة على تجاوز الرفض للنجاح في العمل والحياة.

هيا أني الرفض الشديد الذي عانيتهُ عندما كنت صغيرةً إلى العمل في مجال

التسلية والترفيه. لم أكن بارعةً في أداء كثير من الأشياء في سنوات طفولتي الأولى. واخترت، في المدرسة الثانوية، الانضمام إلى صفٍ للرقص لتحاشي المتلازمة المحتومة: «أن تكون آخر شخص يقع عليه الاختيار للانضمام إلى الفريق الرياضي». وعلى العكس من أقراني البارعين في الرياضيات، واللغات أو الموسيقى، لم أكن أملك أيًا من هذه المواهب.

ومع أن اختبارات الذكاء قد أظهرت قدراتي بصفتي طفلة، كانت المرتبة الأخيرة تلازمي كظلي في جميع المواد. ولحسن الحظ، فقد هب لإنقاذي نظام الكلية المجتمعية في كاليفورنيا بالحد الأدنى من المتطلبات، التي تمكنت، أخيرًا، من تليتها، وأهمها أن يكون العمر ثمانية عشر فما فوق، والتنفس. تمازحنا أنا وأصدقائي فيما بعد قائلين إنه حتى لو لم تكن تتنفس، فإن الكلية ستختارك وتدعمك. ساعد استمراري في الدراسة حتى تخرجي في جامعة ساذرن في محو كل إخفاقاتي السابقة. كنت مُصممةً على المضي في طريقي مع بقاء ذكريات الرفض في سني حياتي المبكرة ملتصقةً في ذهني. كان ترقب الرفض أحد العوامل الذي أبقى سقف توقعاتي منخفضًا، لكنني تعلمت النهوض بعد كل كبوةٍ والوقوف ثانيةً على قدمي، والاستمرار على الرغم من المصاعب، وليس مُهمًا، بعد ذلك، ما أحققه، فكل إنجازٍ كان مكافأةً لي.

يتحلى كثير من الناس بشجاعة مقاومة الرفض والتصدي له، وأيضًا الانطلاق من داخله. يُفكر المبدعون، مثلًا، فيما وراء المألوف والأمين بحثًا عن حلولٍ مُبتكرةٍ على الرغم من التجاهل المتكرر الذي تتعرض له أفكارهم في البداية. ويُشيدُ المفكرون المبدعون الأكثر نجاحًا حولهم جدارًا صلبًا يقيهم خيبات الأمل؛ وهذا، بالضبط، ما يميزهم. إنهم يعرفون أن أكثرية أفكارهم ستُلقى، على الأغلب، في سلة المهملات، وأنها لن ترى النور أبدًا، مع ذلك، نراهم يثابرون في وقت لا يتجرأ أكثرينا على المخاطرة بتدمير سمعتهم بفعل النظر إليهم بوصفهم أغبياء، ومخطئين، وحمقى.

وقد نعتقد جازمين أن الآخرين سيحكمون علينا بقسوةٍ، فنحتفظ

بالأفكار الجيدة لأنفسنا. فكر في آخر مرة عبرت فيها عن رأي، أو قدمت سؤالاً أو فكرة قضيت وقتاً طويلاً في تقليبها في عقلك، ثم طرحتها جانباً قبل المجاهرة بها. هل استتجت مُسبقاً احتمال تعرضك للاستهزاء، أو الرفض، أو التجاهل؟ هل كنت تخشى الرفض، أو الإذلال، أو ارتكاب خطأ ما؟ فُكّر في الأوقات التي ربما فاتتك فيها فرصة؛ لأنك لم تُدلي برأيك. بادِرْ بتجميع الأدلة عن دور الخوف من الرفض في تقويضك مهنيًا. إن التفكير ملياً في الحقائق القاسية قد يدفعك إلى التنقيب في مخاوفك الداخلية.

ليس الآخرون من يحكم علينا بقسوة، بل نحن من يفعل ذلك في أغلب الأحيان. ولأن الهواجس تتابنا بشأن «خطأ» أفكارنا أو «عدم ملائمتها»، نتصور أن للآخرين الرأي نفسه فيها. وهكذا، نُسقط أفكارنا السلبية على الآخرين كما لو أنهم بلا عقل يفكرون به. إن الاحتفاظ بأفكارنا لأنفسنا من دون عرضها للبحث والمناقشة يعني تفويتنا فرصة إدراك قيمتها، وسماع ما يُفكر به الآخرون بشأنها. إضافةً إلى ذلك، يترتب على الخوف من الرفض عواقب أكثر خطورةً، إذ يُخاطر الخائفون منه باتخاذ قرارات خاطئة، وتدمير مهنتهم، والانعزال عن الآخرين، والتكتم على آرائهم، وطموحاتهم وتوجهاتهم.

سنجد كثيرًا، في وسائل التواصل الاجتماعي، مما يُمكن الاستعانة به للبحث في هذا الجانب. فالهوس في الحصول على «أعجبني»-اللايكات- likes لتعزيز صورة الذات قد استشرى إلى حد فقد البوصلة الداخلية. إن التقدم المهني، وتعلم المهارات الجديدة، وتحقيق الطموحات سيكون، نسبيًا، بلا قيمة من دون الحصول على العدد المأمول من «أعجبني». يبدو الأمر كما لو أن تجربة المرء ليست حقيقية ما لم يشترك الآخرون فيها ويشنون عليها في وسائل التواصل الاجتماعي. إن الحصول على «أعجبني»، أكثر من أي شيء آخر، أمسى الهدف لا الإنجاز المهني أو الشخصي.

لا مرء في الوجد والمرارة التي يُسببها الرفض، ولذا، من المحتمل أن

تُفكر مستنتجًا معقولية وضرورة جميع المحاولات المبذولة لتحاشيه. فنحن، بعد كل شيء، كائنات اجتماعية تواقفة إلى التواصل. بوسعنا، حدسيًا، الوقوف بوجه الأفضل بين غرائزنا، والإذعان لآراء الآخرين، وربما التخلي عن طموحاتنا كي نتوافق وننتمي. إننا نعتمد على عوائلنا، وأصدقائنا، وأماكن عملنا، وغيرها من التنظيمات، سواء أكانت نوادي كرة قدم أم جماعات دينية ومجتمعية أخرى للحصول على إحساس بالهوية، والانتماء، والأمان. توفر مؤسسات مثل هذه أيضًا الشعور بالطمأنينة في الأوقات العصيبة، والصحبة، والأمل المقاوم لليأس، والدعم في الأتراح، وذلك كله في مقابل الولاء لها. واتكالنا هذا يدفعنا إلى التردد في المخالفة، أو الوقوف بوجه التيار، أو انتقاد المظالم والمساوي. فما أن يتعرض وجودنا في هذه الجماعات للتهديد حتى يغلبنا الخوف على هويتنا، ورخائنا، فتندفع فطرنا نحو اتخاذ أقصى الإجراءات لنحظى بالقبول ثانية في الحظيرة.

يتحدث كاشفو الفساد بصراحة عن الأخطاء التي يميل زملاؤهم إلى تجاهلها، فيضعون أنفسهم، نتيجة لذلك، في خانة المخالفين الغادرين. يشعر الزملاء أو الأصدقاء والرفاق بالانزعاج، أو حتى الذنب بسبب التغاضي عن المفاسد والمظالم التي يميظ كاشفو الفساد اللثام عنها بشجاعة. إن الحاجة إلى الانتماء قوية وراسخة، وحقيقة أن أكثرينا مُستعد للوقوف بوجه أفضل أحكامنا بدلًا من المخاطرة بالإقصاء عن الجماعة يُفسر قوة التفكير الجمعي أو تفكير القطيع. وعليه، بينما يبدو تجنب الرفض أمرًا مفهوميًا، فإن الشعور القسري الذي يدفعك إلى إرضاء الآخرين على حساب نفسك يعني أن هناك خطبًا ما لا بد من التنبه عليه.

إن «مُبْهَجِي الناس» القهريين - أي من يحرصون على إرضاء الناس وإسعادهم بكل ما أوتوا من قوة - تُعد أمثلة مناسبة، فهم مستعدون للمضي إلى أقصى الحدود كي ينالوا الرضا والقبول. إنهم يُبدون، في العمل، اهتمامًا كثيرًا في أن يكونوا موظفين أكفاء، وصابرين، وأعضاء فريق جيدين،

وحساسين إزاء احتياجات الآخرين. إنهم يتبعون المديرين والقادة، ويستمعون للمبدعين، ويصغون باهتمام لهموم زملاء. زيادةً على ذلك، يندر أن يتورط هؤلاء بنزاعات مع الزملاء، وهم، بطريقةٍ أو بأخرى، عماد هذه المنظمات ومرتكزها.

لكن الشخصية التابعة لهؤلاء تدلُّ على أن حاجتهم إلى الشعور بالأمان ستطغى على طموحاتهم ودوافعهم. إذ تعكس الصورة التي يقدمونها تصورهم عما يتوقع الآخرون أن يروه فيهم لا ما هم عليه في حقيقة الأمر؛ لأن مستشعراتهم العاطفية متجهة إلى الخارج لا إلى الداخل. وهكذا، يُسهم اهتمامهم باحتياجات الآخرين على حساب أنفسهم بجعلهم أقل وعياً بمشهدهم الداخلي الخاص. إنهم يقمعون مشاعرهم وآراءهم، ويضلون الطريق، والأخطر، إنهم يقضون حياتهم في عزلةٍ عما حولهم. إنهم، عملياً، الخاسرون في نهاية المطاف، إذ يخفقون في تحقيق ذاتهم، ولا ينعمون بالشعور بالرضا في مهنة يواصلون العمل فيها إلى مدياتهم القصوى في حين ينتفع زملاؤهم من كرمهم. ولذا، يُلاحظ عزوف هؤلاء عن اتخاذ القرارات أو حتى التفكير؛ لأنهم بسبب إهمالهم أفكارهم، ورؤاهم، وتفضيلاتهم، يعتمدون في ذلك على رؤوسائهم وزملائهم في العمل. هكذا، تخسر المنظمات والشركات فرصة الاستفادة من مواهبهم الفريدة على الرغم من المكاسب التي تحصل عليها من جهودهم، وتعاونهم، وتفانيهم في العمل. وعلى هذا النحو، تكتسب دورة الإرضاء والاتكال زخماً وقوةً. فعندما تُقمع الأفكار وتبقى منكفئةً، سيصيبها العطل والجمود، ويدب الهزال في النمو والتغيير.

والدافعية هي أحد العوامل الحاسمة في الخروج من هذه الحلقة المفرغة. فمع وقوع التعارض بين الرغبة القسرية في إرضاء الآخرين من جهةٍ والطموحات الشخصية من جهةٍ أخرى، ينقض الصراعُ ناشباً أظفاره في داخل المرء. وعلى الرغم من القلق والضيق المصاحب لتوترٍ مثل هذا، فإنه مُفيدٌ في إرواء الدافعية الضرورية للتغيير. يُمكن، في الواقع، التمتع بالتقدم

الشخصي والوظيفي إن أبدى الشخص الاستعداد لمواجهة الصراعات والمشكلات، والقدرة على تجاوزها.

هذا تحديدًا ما تكشف عنه حالة ديفيد، الرجل الأعزب البالغ من العمر التاسعة والثلاثين، الذي يعمل في مجال النشر. إذ تحولت جاذبيته وفطنته إلى قناع مثالي يُخفي وراءه مخاوفه وهو جسسه التي لم تكن، على الرغم من ذلك، بعيدةً عن السطح. لقد أجبرته الترقية الوظيفية على مواجهة الصراع بين تعطشه إلى النجاح ورغبته القسرية في الإرضاء التي لطالما كانت استراتيجية بقاء حياتية للنجاة من خطر الرفض. هذه الاستراتيجية خدمته كثيرًا في أداء المهام الوظيفية المبكرة، وعلى الرغم من تغير وضعه بعد الترقية، إلا أن خشيته من الرفض أثرت سلبًا في قدرته على اتخاذ القرارات الحازمة والقاسية، وجعلته يدخل في مهارات كلامية كثيرة.

قلت له: «أريد المزيد من المعلومات. هل يُمكنك إخباري ما أثر مخاوفك في إضعاف قدرتك على الأداء في العمل؟»، فأجابني: «إنها مُعيقة وقامعة؛ لأن القرارات التي تتخذها مُبطنة بكثير من الاعتبارات بشأن ما قد يشعر به الآخرون، أو ما يردون به، أو ربما دورك في تقديم المسوغات التي تُبرر انتقادهم لك، أو ربما استعانتهم بآخرين للتكتل ضدك. فتعوض عن ذلك بالتكتم على مقصدك كي لا تجرحهم، أو التخفيف من حدة ما ستقوله. وهذا مؤشر على أنك أقل استطاعةً وأقل إنتاجيةً، وحتى لو كان احتمال تعرضهم للأذى ضئيلًا للغاية، فإن ذلك يدفعني إلى التردد. لا أرغب بالمخاطرة بظلم الناس ومضايقتهم؛ لأنهم قد يتركون العمل، أو أيضًا يدفعون الآخرين إلى تركه. وإذا كنت مشغولًا بالتأكد من أن زميلك لا يكرهك، إذن، أنت غير صادق في تعاملك. عندها، ستشعر بالابتذال والتفاهة، وسيشعرون، من جانبهم، أنهم لا يتلقون الرسالة المباشرة التي يجب عليك إيصالها لهم»

شعرت بالقلق من أن حالته الذهنية اليقظة والمتأججة قد جعلته دائم التوقع للخطر اللاحق. فأخبرته: «إن البقاء يقظًا ومتنبهاً طول الوقت

سيؤدي إلى إصابتك بنوبة قلق، وإن هواجسك غير العقلانية بشأن الآخرين تعني الانكشاف أمامهم». فرد شارحًا: «إذا اخترت مواجهة الناس، فأنت تخلق منهم أعداء لك. ولذا، تعمل على إيجاد وسيلة للتقليل من حدوث ذلك عبر محاولة جعل الآخرين يشعرون بالسعادة والرضا عن أنفسهم. لكنك تكبح، في أثناء ذلك، ميولك ورغبات شخصيتك. كل شيء محسوب - إنه فعل أدائي، وهذا ما يستنزفك؛ لأنك منهمكٌ طوال الوقت في خلق صورة مُصممة للتأكد من أنك مقبول ومرحبٌ بك».

شرحت له أن موقعه الوظيفي الجديد لم يُسعفه؛ لأنه لا يزال يؤمن أن للآخرين - سواء أكانوا مرؤوسين، أم زملاء، أم عملاء - اليد الطولى في العلاقة لحيازتهم سلطة رفضه. لذلك، تضعضعت ثقته بنفسه، وعلى الرغم من اندفاعه نحو العمل بهمة أكبر ليثبت جدارته، إلا أن ساعات العمل الطويلة هذه لم تؤت أكلها، بل أفضت إلى الاحتراق الذاتي. كان من المحتمل أن يُحطى في قراءة المواقف، ويتخيل تهديدات غير حقيقية، أو يغلبه الهوس من احتمال إهماله تهديد فعلي. قال وليم في وصفه لهذا الوضع: «لم أتعامل بجدية مع موقف في حين كان من اللازم أن أفعل ذلك، أو كنت مستعدًا لخوض معركة ما بيننا أخطأت الآن في قراءة الموقف».

كان الاهتمام الذي يبديه وليم، في جوهره، استراتيجي يستعين بها للنأي بنفسه عن الصدمات العاطفية الأكثر غورًا في حياته المبكرة. يفترض كثيرون خطأ أن الصدمة تتمخض عن التجارب المؤلمة فحسب، مثل: الاستغلال الجنسي، والإرهاب، وحوادث الحرب العنيفة مع أنها، في جوهرها، تُمثل استجابة عاطفية وجسدية على حدث مؤلم لا يُطاق يندفع الدماغ، عند وقوعه، لحماية الفرد، عبر فقد الإحساس، من مشاعر جارفة مثل الاغتمام، والقنوط، أو الغضب. تبقى آثار هذه التجارب جاثمة في ذكرياتنا، وعواطفنا، ولا وعينا، حتى في أجسادنا، وتُمارس تأثيرًا دائمًا لا يزول في طريقة تفكيرنا، وعلاقتنا بالآخرين، وقدرتنا على التحكم في انفعالاتنا، والتعامل مع تجاربنا.

وبداهةً، يمتد هذا التأثير ليشمل طريقة تفسيرنا للأحداث ووردنا عليها في أماكن العمل.

إنَّ خيبات الأمل الاعتيادية في العمل تُشعل في العادة جذوة التجارب الحياتية الصادمة المبكرة مثلما حدث لديفيد الذي كان الابن المدلل والمحبوب، لا سيما بعدما فقدت والدته طفلين، أجهضت أحدهما وولِد الآخر ميتًا. شغل ديفيد موقع القلب في حياة والدته؛ وهو أمرٌ مفهومٌ ومتوقعٌ. نحن جميعًا، في الحقيقة، في حاجةٍ إلى أن نعتقد أننا نشغل موقعًا مثل هذا في قلوب أمهاتنا حينما نكون صغارًا ومعتمدين عليهن، وبمرور الوقت، ندرك الحقيقة المرة أن العالم الأوسع حولنا قد لا يمنحنا الاهتمام نفسه.

تعرض ديفيد لهذه الصدمة في الحادية عشر من عمره بعد اكتشافه، عند دخوله المدرسة الثانوية، أنه لم يكن مُميزًا، بل شخصًا اعتياديًا، وأنه لم يُعد الطفل المدلل المحبوب. دفعه هذا الاكتشاف المؤلم إلى الانكفاء على نفسه، وأتاح للآخرين فرصة السخرية منه. تمنى ديفيد في سره أن تتمكن أمه من تمييز هذا التقوقع بوصفه التماسًا للمساعدة. لكنها، للأسف، فسرت تجهمه وعبوسه أنه انتقاد لها. قال ديفيد: «لم تعرف أمي كيف تستوعب الأمر بعدما لاحظت انعزالي. لذا، فقدت حماسي وكل ما يجعلني الأكثر جاذبيةً وتألقًا في نظرها، أعني بذلك الذكاء والمرح، إذ تبخر كلاهما وحل محلها: «لا أعرف ماذا أفعل».

لاحظ ديفيد، في نهاية سنوات مراهقته، أن جعل الآخرين يشعرون بالرضا عن أنفسهم يُساعده في التخفيف من حدة العزلة والرفض اللذين يعانیهما. ولذا، حمل هذه الاستراتيجيات معه إلى حيث يعمل بوصفها حاجزًا يقيه خطر الرفض الذي يلوح له على الدوام. ومع أن إرضاء الناس قد أسعفه في التقدم في العمل، فإنه أسهم بالقدر نفسه في الإبقاء على مشاعره الصادمة المبكرة راسخةً في لاوعيه لم يزعزعها سوى ترقيته الوظيفية التي نكأت جراحه ثانيةً، وأحدثت صراعًا في داخله. شرحت له قائلةً: إن الجزأين

الذين يؤلفان كيانه متعارضان، فبينما يُدرك أحدهما أنه يُدمر قدرته على القيادة، يخشى الآخر من التخلي عن الاستراتيجية التي ساعدته في النجاح وحمته من العواطف الجامحة في طفولته.

وقد ساعدته هذه التبصرات والكشوفات في عزل الماضي عن الحاضر، وسمحت له في إحداث تغييرات ضئيلة ومميزة في آن واحد. كان إدراكه أن كثيرًا من المواقف التي كان يظنها مخاطر تعود في جذورها إلى عالمه الداخلي، وسنوات حياته المبكرة لا إلى مكان العمل، هو نقطة البداية التي انطلق منها، فهو يتحدى حاليًا أفكاره بدلًا من أن يُعيد تجسيدها ويتصرف بناءً عليها، ويتساءل في داخله فيما إذا كان الموقف الذي يواجهه يؤلف خطرًا حقيقيًا أم مُفترضًا. إنه أكثر رغبةً الآن في التعبير عن آرائه أمام عملائه والعاملين معه مع مراقبته الحذرة لما يُمكن أن ينطوي على مخاطرة مرتفعةً في مقابل المخاطرة المتدنية. تمكن ديفيد، تدريجيًا، من بناء القوة العاطفية اللازمة لتحمل المواقف المُزعجة.

إن مساءلة الأفكار والتصورات وإمعان النظر فيها هو خطوة أولى ضرورية. غير أن التوصل إلى رؤيةٍ وعقليةٍ جديدتين قد يكون متعذرًا إن هيمن نمط التفكير الوسواسي على الفرد. يُمكن للحديث مع شخص تثق به أو متخصصٍ المساعدة في أن يتحول الحديث المنفرد والانهزامي إلى حوارٍ خلاقٍ. إذ تغرس حوارات مثل هذه في أذهان الناس منظورات وتبصرات متجددة يُمكن إدماجها مع التجارب السابقة للتمتع بعقليةٍ أكثر انفتاحًا وتجاوبًا.

يعود أصل مخاوف ديفيد من الرفض إلى المرحلة المتوسطة، وربما إلى مرحلةٍ أسبق، إلى الأشهر أو السنوات الأولى حيث الاعتماد على مانح الرعاية يكون كليًا وشاملاً. إن علاقة «التعلق» التي تربطنا بأمهاتنا، أو غيرهن من مانحي الرعاية يوفر أنموذجًا يُبين نوعية العلاقة التي ستربطنا بالآخرين في المستقبل - أي إن وثاقة العلاقة تُشعرنا بالراحة أم التهديد؟ وإلى أي حد

نحن مستعدون للثقة بالآخرين، والتعاون والتعاطف معهم؟

فكّر قليلاً في منطقة راحتك في العمل. هل تستشف غالباً من موقفٍ ما الخطر؟ وهو ليس كذلك؟ هل تميل إلى الحفاظ على مسافة بينك وبين زملائك؟ أم هل تُفضل التعاون في العمل مع الآخرين؟ هل تتوق إلى قبول الآخرين وتأييدهم؟ هل تثق بالآخرين بسهولة؟

إن الوعي بعلاقاتك العاطفية الارتباطية هي أفضل مكان يُمكنك الانطلاق منه. إذ تحدث المحلل النفسي البريطاني جون بولبي، في دراسته الرائدة عن التعلق العاطفي في خمسينيات القرن العشرين، قائلاً: إن الطفل الصغير يندفع بالحاجة إلى الراحة والأمان بقدر ما يندفع بالحاجات الجسدية. عندها يُصبح الشخص مانح الرعاية، أي الأم في المعتاد، قاعدةً آمنة يستكشف فيها الطفل العالم. إن الحاجة إلى الطمأنينة والأمن دائمة ومتواصلة، والأفراد الذين يحظون بهذه القاعدة في سنوات حياتهم المبكرة هم الأوفر حظاً في الشعور بالثقة في أن الآخرين سيقدمون لهم الرعاية نفسها. إنهم، على الأرجح، سيشعرون بالكفاية، والأهمية، والرضا.

علق بيتر فونانغي، المختص المعروف بالاضطرابات العاطفية والمعالج النفسي الرائد للمشكلات بين الأطفال، على هذا الجانب قائلاً: «إن ما يتطلبه التعلق العاطفي يتجاوز كثيراً الرعاية والحماية الجسديتين. إنه يعني تقديم الدعم لنمو العقل البشري، أي التحلي بالقدرة على وصف تجربتك الداخلية، ومشاركة الآخرين مشاعرهم وأفكارهم، وأيضاً القدرة على التعاون والعمل الجماعي؛ وهذه جميعاً تعتمد على العلاقات العاطفية الارتباطية.

إن ما نعيه، في الحقيقة، من قولنا: إن الطفل يشعر بالأمان هو أن لهذا الطفل القدرة على تنظيم مشاعره، وبذلك القدرة على التواصل مع أقرانه، وفهم الآخرين كذلك، والتفكير في المحيطين به، والتعاطف معهم، والعناية باحتياجاتهم، وفي الوقت نفسه الشعور بالثقة الكافية في تجاربه الداخلية. إنه يعني أن تُدرك ما يُفكرون ويشعرون به. هذا هو التعلق العاطفي الآمن».

والعكس هو الصحيح. فعندما يكون مانحو الرعاية أو الآباء مُهملين، وفوضويين، وقلقين للغاية، لا سيما في الستين الأولى، سينشأ الأفراد، على الأغلب، وهم يحملون ندوبًا نفسية وأيضًا آثارًا دائمة لا تُمحي في عقولهم وأجهزتهم العصبية تؤثر في الآليات المسؤولة عن ضبط الغرائز، وتنظيم المشاعر، والتواصل مع الآخرين.

إن الأفراد ذوي العلاقات العاطفية المضطربة أكثر عرضة، على الأرجح، للإصابة بالقلق من الرفض والانتقاد، أو الخوف المفرط من التجاهل وعدم الاعتراف بالجدارة. يُحتمل أن تظهر أنماط التعلق العاطفي المعيقة هذه في أماكن العمل بالأشكال الآتية: إذ يسعى الفرد بإصرار وثبات، في أحد الطرفين، إلى نيل القبول والتأييد من الآخرين، فيغدو مُزعجًا دبقًا أو مُتكلمًا بإفراط، أو يستعيز عن ذلك بمحاولة الظهور بمظهر العنصر المحوري الذي لا يُمكن الاستغناء عنه، أو يختار، في أقصى الطرف الآخر، الابتعاد والاعتماد المبالغ به على الذات، والعزلة لعدم قدرته على التوافق مع العلاقات الوثيقة. إنهم يواجهون صعوبة في التعاون؛ لأنهم يظنون أن الناس يريدون إيذاءهم. ومع أنهم يرغبون في التواصل ويتوقون له، إلا أنهم لا يثقون قط في العلاقات التي يرتبطون بها.

إن خيبات الأمل والإحباطات الاعتيادية التي يتعرض لها الأفراد في أماكن العمل، مثل التعرض للتجاهل، أو الحرمان من الترقية، قد تبدو أحيانًا أشبه بمصدر تهديد للحياة، لا سيما إذا تزامنت مع اشتعال فتيل الاضطرابات العاطفية المبكرة ومشاعر الرفض والهجر ثانية، كما في حالة ماكس.

ماكس رجلٌ طويل القامة، مُهذب، ولطيف في الثلاثينيات من عمره، ولديه عمله الخاص في الاستشارات التسويقية. لم يمضِ وقتٌ طويلٌ على عملنا معًا حتى كشف ماكس عن رغبته العميقة في نيل رضا العملاء واستحسانهم وأثرها في تعريض عمله للخطر؛ لأن التعاملات والصفقات التجارية تبدو، في حالته، شخصية للغاية.

تعود جذور الخوف من الرفض في حالة ماكس إلى علاقته العاطفية المضطربة بوالدته التي غرست فيه الشعور بالدونية والازدراء الذاتي. كانت والدته الأستاذة الأكاديمية متفانية في عملها لكنها فاترة ومحايده في مشاعرهما. وعلى الرغم من تمكن والديه من توفير بيئة آمنة جسديًا وفكريًا، إلا أنهم عجزوا عن تلبية حاجته العاطفية إلى الطمأنينة والراحة. وابتغاء لفت انتباهها، أصبح ماكس يغالي في أداء مهمة صلة الوصل في العائلة؛ إنه المسالم الودود دائمًا وأبدًا. توصل ماكس، في مرحلة مبكرة من حياته، إلى استنتاج هو أن أفضل وسيلة لدفع والدته إلى الاستجابة له هو أداء الأعمال المنزلية الرتيبة والابتعاد عن التعنت والعناد، واختار، تبعًا لذلك، أن يصب اهتمامه عليها لاعتقاده أنها تفتقر القدرة على تلبية احتياجاته. هذه هي بداية اكتسابه عادة الاهتمام بالآخرين من أجل التواصل معهم.

تجلى ذلك في حرصه على العناية بالأشخاص الذين يعتمد عليهم من العملاء والزملاء. كان خوفه من الرفض من الشدة حتى إنه كان يجد مشقة في مقاربة العملاء المحتملين. تحدث ماكس عن التداخل بين حاجته الضمنية للاهتمام وقدرته على تقديم الخدمات المهنية، إذ قال: «أتمتع بمستوى من المهارة المهنية التي يود الناس الاستعانة بها، وبإمكانية أيضًا على تقدير العلاقة مع العملاء بسبب ميلي إلى محاولة استباق أفعالهم رغبةً مني في أن أحظى بقبولهم».

أنا، عمومًا بارعٌ في الحكم على الأشياء، وقراءة المواقف والآراء، وفهم ما هو مطلوب، لكنني دائمًا ما أنجر إلى إفساد الأمور بسبب القلق من احتمال نفور الآخرين مني. إن ما هو علاقة تعاقدية مالية [واضحة] في الأصل، إذ يدفع لي شخصٌ ما المال لقاء الخبرة والمشورة - يغدو متداخلًا وضبابيًا بفعل حاجتي إلى القبول التي تعترض سبيل تقديمي نصيحةً، أو حكمًا، أو منظورًا استراتيجيًا؛ وهي، في النهاية، الأشياء التي يدفعون لي المال لقائها.

إن ما يجري هو قناعٌ يتوارى خلفه السؤال الآتي: «هل أنا محبوب؟»،

وإذا كان الجواب «كلا»، «هل يُحتمل أن أتعرض للرفض؟»، وإذا حدث ذلك، ما العواقب الوخيمة التي من المحتمل أن تترتب على ذلك؟». إن أسوأ ما يُمكن توقعه هو أن العميل لن يُجدد العقد أو لن يستمر بالعمل معي. لا يبدو الأمر كما لو أن العالم سينتهي، مع ذلك، ثمة ما يُشير إلى احتمال حدوث ذلك.

من الجائز أن أشعر أني مشلول الحركة كما لو أني طفل صغير، إذ يغلبني الشعور بعدم القدرة على العمل. في تلك اللحظة بالذات، يستبدُّ بي خوفٌ كارثي: «هل سأرفض؟». إن هذا القلق أو الخوف من الرفض غير منسجم بالمرّة مع ما يعنيه تقديم خدمةٍ مهنيةٍ جيدةٍ لعميلٍ».

قلت له: «إن ما يصفه بـ «القبول والمصادقة» من الآخرين هو بديلٌ ينوب عن الراحة والطمأنينة العاطفية اللتين كنت تتوق إليهما من والدتك». عندها بدا لي واضحاً أن ما قلته قد لامس وترّاً حساساً في داخله. إذ أضاف قائلاً: «في جميع المراحل الدراسية، كنت بارعاً في إخفاء الاضطراب في مشاعري عن والديّ كي لا أزعجهما. بعض الانفعالات العاطفية التي كانت تُشكل عائقاً كبيراً لي في الحياة كانت ناجمةً عن بقائها طي الكتمان. ما حدث هو أني كنتُ منغلّقاً عاطفياً وأميل إلى تهويل الأمور. كنت أشعر بالحب يغمرني في مستويّ ما. إذ لديّ والدان يضعان الطعام على المائدة، ويُقدمان حافظاً فكرياً جيداً، والأهم، أنهما يُجبانني حقاً. غير أن حبهما لم يكن يُلبّي أحد الاحتياجات التي كنت أشعر بها في السياق المهني».

إن العقل يستعيد الحوادث العالقة من الماضي من أجل معالجتها وإيجاد الحلول لها بصرف النظر عن اللاعقلانية التي يبدو عليها هذا الفعل. لذا، قلت له: «أظن أنك في عملك كنت تحاول أن تستعيد الاطمئنان العاطفي الذي كنت تفتقر إليه في طفولتك». إن التوقع المتواصل للرفض في مقابل الرغبة العميقة بـ «القبول والمصادقة» قد أوقعته في فخ الحاجة المستمرة من جهةٍ، وعدم القدرة على التمتع بالطمأنينة التي يتوق إليها من جهةٍ أخرى.

ولأجل معالجة هذه العوارض المقلقة، كان يجب على ماكس أن يواجه الحقيقة القاسية، وهي احتمال فشله في تحقيق هدف التنعم بالطمأنينة العاطفية عن طريق العلاقات التجارية في العمل.

كانت الخطوة اللاحقة هي فصل احتياجاته الداخلية الماضية عن رغبته في النجاح في العمل الذي لا شك يعتمد على القدرة على التواصل، وإقامة العلاقات، وتطوير الذات، وتحقيق النتائج وجني المال. أما العلاقات الشخصية فمبنيةً على الروابط العاطفية، والشعور بالأمان، وبأنك مهم للآخرين ولن تعاني الإهمال. هذه احتياجات بشرية بديهية وعميقة نشترك فيها جميعًا. ويقع اللبس والارتباك حينما نحاول تلبية هذه الاحتياجات في أماكن العمل. كان يجب على ماكس كذلك أن يُركز على الجانب «الصحي» والإيجابي في حياته؛ أي على طموحه، وذكائه وخبرته، ومواهبه. إن تذكير نفسه بسماته الإيجابية الأقوى سيساعده حتمًا في كبح جماح الجانب الأكثر لامنتظيةً فيه.

أحرز ماكس تقدمًا في عدة مجالات. إذ تقلصت هواجسه الكارثية، وأضحت المخاوف التي لا تزال تلازمه أكثر واقعيةً، ولم يعد مهووسًا بمتابعة خط الأفكار ذلك الذي يفضي إلى انهيار عمله أو فقد مسكنه. كما صار أقل تأثرًا بالدوافع الداخلية وأكثر تركيزًا على الحوادث الفعلية، وشعر بالامتنان لكل ما كان عليه، وتفكر متأملًا في حظه السعيد؛ والأمران كلاهما دليان على النماء والتقدم. وبدلًا من تجاهل أو ازدراء مكتسباته، أقر بأهمية نجاحاته وشرع في البناء عليها، مما أسهم في تعزيز إحساسه بقيمته الذاتية، وتعلم الحقيقة القاسية، وهي أن العمل لن يبادلك الحبَّ أبدًا بالطريقة التي تمنهاها.

إن تغيير السلوك هو فعل ينطوي على جملة من التحديات. فعلى الرغم من إصرار الناس على رغبتهم في التغيير، إلا أن تكرارهم السلوك غير المُستساغ ذاته يدلُّ أن جزءًا أكبر وربما غير واعٍ فيهم مرعوب وربما غير

راغب في هذا التغيير. إن ما يخشونه في العادة هو مواجهة مشاعرهم المكبوتة أو التخبط الناتج عنها. فإذا كانت السباحة ضد التيار ومعارضة الآراء الرائجة تجعلك تشعر بالقلق الشديد، فإن الاستعانة باستراتيجيات البقاء مثل إرضاء الناس ونيل استحسانهم ستعمل على التخفيف منه. إن العودة إلى ما اعتدت عليه سيسهم في تعديل مزاجك ويجعلك تشعر بتحسن أكبر.

فكر في الأشياء التي تفعلها لتحاشي الرفض والمشاعر المترتبة عليه:

هل أنت ممن يسعون إلى إرضاء الناس وإسعادهم؟

هل يُمكنك تحديد طبيعة مخاوفك؟

هل تشتمل هذه المخاوف على الخوف من عدم القبول أو الإقصاء؟

فكّر في تأثيرات ذلك في حياتك الشخصية والمهنية.

إن عثورنا على أنفسنا في داخل عقولنا، حتى عندما نُحقق تقدماً، سيجعلنا نشعر أننا نعيش واقعاً جديداً، وهذا مُربك ومُحير للغاية في حال حاولنا قياس النمو النفسي. إن التنبه الواعي مطلوب كي تتذكر أين بدأت وأين انتهى بك الحال. ونموٌ مثل هذا ليس مباشراً ولا مستقيماً. إذ يستحيل تقريباً التخلص من مخاوفك بالكامل، الأهم عدم السماح لهذه المخاوف بالسيطرة عليك. ستقع تراجعات وهزائم مع أن ذلك لا يعني غياباً للتقدم في الخطوات.

تذكر أن مخاوفك وقلقك، مهما كانت رغبتك في التحرر منهما، يُشكلان ما أنت عليه. إن هذه المشاعر، على الرغم من شعورك بالأسف والندم عليها، هي جزءٌ مهمٌ في تجربتك الحياتية، وتُعينك في سرد قصتك. وتميز هذه المشاعر سيساعدك في تغيير تلك القصة.

الفصل الرابع

الإفراط في الإنجاز له حدوده، أو الكُلف غير المقصودة للنجاح

يتذكر كيري سلكوفيكز - وهو صديقٌ وزميلٌ لي - أباه وهو يقول له عندما كان في الثامنة: «بوسعك أن تفعل كل ما تهواه شريطة أن تنضم إلى كلية الطب أولاً». من تلك اللحظة، شعر كيري أنه لا يملك أي خيار في هذه المسألة. إذ أصبح، منذ ذلك الوقت، طبيباً ومعالجاً نفسانياً ومستشاراً لأحد كبار رجال الأعمال في العالم.

كيري هو الطفل الوحيد لعائلة بولندية يهودية نجت من معسكرات الاعتقال النازية التي قضى نحبهم فيها كثير من أقاربه. بعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، هاجرت العائلة إلى الولايات المتحدة، واستقرت في ولاية تكساس. تشبع كيري، في مرحلة مبكرة من حياته، بالانهيار النفسي الذي عانى منه والداه مصحوباً بإيمانٍ راسخ أنه لا يمكنه خذلانها بعد ما مرابه من تجارب فظيعة. أخبرني كيري في منزله في نيويورك: «تعزز شعوري بعدم الرغبة بأذيتها أو خذلانها إن اخترت مخالفة رغبتها في دراسة الطب».

يؤمن والد كيري أن عمل ابنه في الطب سيُجهزه بمهارة قيمة، ومرنة، ولها القدرة على التحرك بسهولة في حال عصفت باليهود ظروف أخرى تضطرهم إلى الفرار. هذا نمط تفكير مناسب ومفهوم بين المهاجرين الذين يعلمون أن كل ما يُمكنك حمله، أحياناً، هو ما تعلمته من مهارات.

كان الشعور بذنب البقاء على قيد الحياة أحد العوامل الباعثة الأخرى بالنسبة إلى كيري، إذ كان يشعر أنه بحاجة إلى تعويض الفرص التي حُرِم منها والداه، فدفعه ذلك إلى العمل بجدٍ وهمية أكبر. يقول كيري: «لن تكون كاملاً قط، لكن يُمكنك السعي لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وأي شيء أقل من ذلك هو انعكاس للفشل الشخصي. كانت فكرةً مجنونةً، لكنها كانت توجهني وتؤثر في».

أحرز كيري نجاحاً باهراً، وكان متفوقاً في جامعة هارفرد أولاً، وبعد ذلك في كلية الطب في جامعة تكساس. لم يجد فرصة ألا استغلها في تعزيز تدريبه المهني بعد قراره العمل في التحليل والطبابة النفسانية، وكان أيضاً منجذباً نحو الأدوار القيادية منذ سنوات حياته الأولى، مُبتدئاً ذلك بالعمل في تحرير جريدة المدرسة الثانوية، وكابتن فريق المبارزة، وأصبح لاحقاً مؤسساً ومسؤولاً إدارياً في مجموعة بوزول للاستشارات الإدارية النفسية - الدينامية، التي تُقدم استشارات إلى رجال الأعمال وغيرهم من الزعماء رفيعي المستوى، ورئيساً للأطباء العاملين مع هيئة حقوق الإنسان، ورئيساً لجمعية التحليل النفسي الأمريكية.

قال كيري مُبيناً: «إن الدمار الذي حلّ بأهلي كان أحد العوامل التي دفعتني إلى رعايتها. عندما كنت صغيراً، كنت قائداً، بطريقة ما، في المنزل. وثمة شيء آخر بشأن ميلي للقيادة لم أكن أعيه حتى أدركته فيما بعد، هو أن التصرف بصفة قائدٍ تُخفف من شعوري بالاعتماد. كُنت أفضل أن يعتمد الناس عليّ بدلاً من اضطراري إلى الاعتماد عليهم».

لم يُدرك كيري أنه لم يكن يرغب إطلاقاً بالعناية بالمرضى، ولم يكن مؤهلاً

لأي شيء خلا ممارسة الطب النفساني إلا بعد تخرجه في كلية الطب. ولم يفهم والدا كيري فهماً كاملاً قط طبيعة الأدوار التي يؤديها ابنهما بوصفه مُحللاً نفسياً أو مستشاراً للقادة. أرسل كيري نسخة من صحيفة وول ستريت التي أجرت معه مقابلةً إلى والدته ظناً منه أنها ستطير من الفرحة عند رؤية اسم ابنها في صحيفة قومية معتبرة كهذه. وتوافق أن المجلة تتبع سياسة حذف الألقاب مثل «الدكتور»، إذ تكتفي بـ «السيد» أو «الآنسة» فحسب، ولذا، ورد اسمه مسبقاً بلقب «السيد» فقط. وعندما لم يحصل على رد منها بعض مضي أسبوع، اتصل بها هاتفياً. قال لها: «كنت أظن أنك ستطيرين من الفرحة لقراءة اسمي في صحيفة وول ستريت»، فردت عليه والدته بصوتٍ شابه الفزع: «كيري، انزعجت كثيراً بعد قراءتي تلك المقالة؛ لأنهم خاطبوك بـ «السيد». هل يعني ذلك أنك لم تعد طبيياً؟»

يطمح أكثرينا إلى تحقيق شيء ما، وهذا مُفيد وصحي لنا ولمجتمعنا. لا عيب في رغبتك أن تكون الأفضل، أن تجني المال الكافي، وأن تحظى بإعجاب أقرانك وعائلتك وتأييدهم. وكيري واع تماماً، بفضل ارتقائه الشخصي، وخبرته، وتلقيه التدريب اللازم، لأهمية هذا الباعث على الإنجاز. لكن الأمر مختلفٌ في حالة المتفوقين الطموحين والعصابيين (overachievers)، إذ إن توقعاتهم العالية غير المعقولة تعني فقدان المنظور إلى حد المخاطرة بصحتهم الجسدية والعقلية، وأيضاً بفقد وظائفهم. برزت الخصائص النفسية للرجل المفرط في التفوق والإنجاز في ثمانينيات القرن العشرين حيث هيمنت سياسات السوق الحرة، وإلغاء القيود المالية، وكثر رجال الأعمال القراصنة، وتضاعف عدد البنوك الاستثمارية المتوحشة والمتاجرين بأسواق المال. وقد تجلت روح العصر هذه بصورةٍ دائمةٍ في أفلام مثل «وول ستريت» الذي رفع شعار «الجشع جميل»، وكتب مثل «مشعل الأباطيل» لتوم وولف، الذي يتحدث عن المتاجرين بالسندات «أسياد الكون» الأثرياء.

لا يُشك في قدرة المتفوقين المفرطين في الطموح في تقديم إنجازات

رائعة، ولا عجب في سعي كثير من الشركات للاستعانة بهم. في الواقع، من المعروف أن بعض مؤسسات العمل، لا سيما في القطاعات المصرفية، والمالية، والقضائية، تعتمد الاستعانة بالمتفوقين، مُسهمَةً بذلك في خلق ثقافات تعمل على الإيغال في استغلالهم والتحكم بشخصيتهم. إن العمل مع المؤسسات والشركات الأرفع مستوى يخلق في المتفوقين شعورًا بأنهم الأفضل بسبب اختيارهم للعمل فيها. لكن، بات واضحًا لهم في نهاية المطاف أن عليهم أن يدفعوا ثمنًا لقاء ذلك.

أخبرتني الأستاذة لورا امبسون من كلية كاس للتجارة، ومؤلفة «مهنيون قادة: السلطة والسياسة، والسيدات الأوائل»، أن كثيرًا من المتفوقين القلقين يكتشفون سريعًا أن سياسة «الارتقاء أو الخروج» الصارمة التي تتبعها مؤسسات عمل مثل هذه، التي تضع العاملين فيها أمام خيارين لا ثالث لهما: إما التفوق وإما الطرد، تُسهم في زيادة حدة شعورهم بالقلق. تقول امبسن: إن هذه الممارسات الثقافية حاضرة أيضًا بأشكالٍ أكثر وضوحًا. إذ تُوهم الشركات التي تُقدم مبادرات صحة عقلية أو صالات ألعاب رياضية، العاملين فيها أنها ودودة ومُحبة وتعني، كما يبدو، بهم مع أن متطلبات العمل تجعل من المتعذر الانتفاع من هذه الخدمات. إن العبء يقع على الفرد بينما تتصل الشركة نفسها من المسؤولية. تقول امبسن: «يبدو الأمر شبيهًا بالقول: إن لدينا مستشارًا، إذن، لم لا تشعر بالسعادة؟ وإذا كان العمل مبنياً بطريقة لا توفر لك الوقت أو الطاقة لزيارة صالة الألعاب أو الشعور أنه لا بأس في مقابلة المستشار، إذن، فالخطأ في ذلك هو خطؤك». إنهم يعملون بجِدٍ أكبر ويبذلون جهدًا فائقًا لاعتقادهم بتدني مستوى أدائهم مقارنةً بأداء الأشخاص الذين يضعون معايير إنجاز صارمة. إن اندفاع الجميع نحو فعل ذلك لن يؤدي سوى إلى المزيد من التشدد والصرامة في وضع المعايير. تقول امبسن: «لست بحاجةٍ سوى إلى مجموعةٍ قليلةٍ فقط من الأفراد في مؤسسة العمل ليحددوا المعيار المناسب للإنجاز، فيشعر الجميع بعدم الكفاية».

مع ذلك، فالمكافآت عن الإفراط في العمل قد تكون مُجزية للأفراد والشركات التي يعملون فيها. يغدو المتفوقون والراغبون في الإنجاز معتمدين على مكتسباتهم المالية وأسلوب الحياة الناجم عنها. شيئًا فشيئًا تغدو أقساط الرهن المرتفعة، والعُطل المُكلفة، وتكاليف المدارس الخاصة، بالنسبة إلى كثير منهم علامات أخرى على نجاحهم، وبذلك، زيادة الضغط عليهم. الرضا الذاتي ليس خيارًا قط،، إذ يظنون أنه سيؤدي إلى تدني أدائهم، وفي النهاية، إنهاء خدماتهم. وإنه تحديدًا الارتباط بين نجاحهم وعادات العمل الذي يجعلهم مترددين في التغيير. لكن هناك شيءٌ آخر، إذ ترتبط عاداتهم أيضًا بعوامل نفسية أكثر عمقًا سأتناولها لاحقًا في هذا الفصل.

فعلى شاكلة غيرها من السمات النفسية، تسير الرغبة المفرطة في التفوق على طول سلسلةٍ من الجوانب الصحية والإيجابية في أحد طرفيها والجوانب التدميرية المقوضه في طرفها الآخر. ومع أن موقع الفرد في هذه السلسلة يتأثر بعوامل خارجية منها مهنة الفرد، ورئيسه في العمل، والأعراف المجتمعية المتغيرة، أظن أن دوافع الأفراد الداخلية هي التي تجعلهم يتجاوزون نقطة التحول المؤدية إلى الطرف السلبي. لذا، يغدو التوقف متعذرًا في حالة هؤلاء مع أنهم قد لا يحتاجون إلى جني المزيد من الأموال ولا العمل بهذا القدر. وهؤلاء، تحديدًا، هم الذين أقصدهم في حديثي عن المتفوقين العصبيين.

إن حضور الدافع القسري للإنجاز لا يقتصر على قطاع الاستثمارات المصرفية وغيره من مؤسسات العمل النخبوية، فحضوره واضح في مواقع العمل جميعًا. في الواقع، إن أي شخص يوظف الإنجاز لحل مشكلة نفسية إلى الحد الذي يجعله يلحق الأذى بنفسه، أو المقربين منه، أو أعمالهم هو متفوق عصابي. إن الخوف من الفشل هو قوة دافعة أساسية. إذ يعكس الفشل، ضمنيًا، خاصية الضعف التي يمقتها العاملون وينكرون وجودها فيهم. وهم يحسبون أن الآخرين يمقتون، بالقدر نفسه، هذه الخاصية-من يُمكن أن يهتم في الفشل؟ إضافةً إلى ذلك، لا تُمثل النكسة، بسهولةٍ ويسرٍ، فشلًا

فحسب، بل هي قادرة، على الأغلب، أن تمحو جميع الإنجازات السابقة. أخبرني أحد المتفوقين عن تخلصه من ميدالية فضية نالها بسبب فشل فريق التجديف المدرسي الذي ينتمي إليه في الحصول على الميدالية الذهبية. قال لي: «كنا نرغب على الدوام في إحراز المركز الأول، وأي شيء عدا ذلك كان في ذيل اهتماماتنا. فإذا نلنا ميدالية فضية أو برونزية، فإننا سوف نتخلص منها: نرميها في الماء لأنها ليست ذهبية. إذا لم تربح السباق، فهذا يعني خسارتك له. لم تحصل على ميدالية في سباق لم تكن الفائز فيه؟» كان يتحدث كما لو أن السباق قد وقع البارحة لا قبل أربعين عامًا. وهكذا دفعه هذا الحافز القسري في أن يحرز دائمًا المركز الأول إلى تحقيق النجاح في الجزء الأكبر من حياته المهنية في القطاع المالي؛ وهو نجاح يتعذر عليه حصره في مجال العمل فقط. إذ ما زال، بعد مرور عدة عقود، أول من يخرج من القطار عند ذهابه إلى العمل.

كانت لدى هذا المتفوق أخت تعاني اضطرابات عقلية استدعت انشغال والديه برعايتها في سني طفولته. بيد أنه أدرك، في مرحلة مبكرة، أن للفوز القدرة على لفت انتباه والديه، وتبع ذلك اكتشافه أن «نيل لقب الأفضل» سيضمن له شعور والديه بالفخر به وأيضًا تحقيق المكانة الاجتماعية، ولذا، نراه في حركة دائمة لا يهدأ له بال.

المحزن في الأمر هو فشل المتفوقين في التعامل مع نجاحاتهم بطريقة توفر لهم الإحساس الدائم بالإنجاز، وكذلك الشعور بالرضا في عملهم. العكس هو الصحيح، فلا سبيل لديهم إلى الراحة أو الاسترخاء اللذين يؤديان، بنحوٍ فارقٍ إلى الشعور بالذنب. ومع أنهم يسمحون لأنفسهم بالتمتع بشمار النجاح في صفقة مالية أو إنجاز مهمة ما، إلا أن هذا الشعور قصير الأمد بسبب وقوع الانتصار سريعًا في فخ التجاهل والإهمال. وهكذا، نراهم يستمرون في رفع معايير النجاح والمغالاة في محاولة «الفوز» وإحراز المراكز الأولى مع ما يتبعها من تعكر محتوم للمزاج، والحاجة المستمرة إلى التفوق لرفع المعنويات.

كما قالت لي مليساً، المتفوقة التي تدير عملاً ناجحاً، وتبلغ من العمر التاسعة والثلاثين، بأسلوب لا يدع مجالاً للشك في لقائنا في مكتبها في وسط لندن: «متى ما تحقق إنجازٌ ما، فإنه يُنسى حالاً تقريباً. إذ ينتقل التركيز مباشرةً إلى تحقيق الهدف اللاحق الذي يجب أن يكون أعلى وأمثل. كنت أنظر إلى الأمور، على الدوام، أنها سلمٌ تحتاج دائماً إلى صعود درجاته، درجةً درجة. الأمر يتعلق بالرغبة الدائمة في تنمية قدراتك». إن قصة مليساً هي بيانٌ مدهشٌ للدوافع الكامنة خلف التفوق في الإنجاز وأيضاً مزالقه ومطباته. إن إصرارها الشديد على تحميل جسدها ما لا يطيق ليس وليد اللحظة، إذ لازمها منذ العاشرة من عمرها مع لعبة الجمباز التنافسية التي تتطلب تكريساً للوقت والجهد وتخطيطاً صارماً للأهداف. هنا تحديداً تبنت مليساً فلسفة: «لا أُم، لا مكسب». قالت مليساً مستذكراً: «كنت أمقت الضعف والأعداء، والتخاذل. فعندما يعجز الناس عن معالجة الأمور، كنت أفكر أن هذا هو تخاذلٌ من جانبهم؛ والتخاذل والتخلي لم يكونا قط خياراً بالنسبة إلي».

أخبرتني مليساً، بعد التنقيب أكثر في ماضيها، عن انفصال والديها المؤلم وهي رضية في شهرها السادس فقط، وعيشها مع أبيها على خلاف رغبة أمها. استمر الوضع على هذا النحو حتى حصول والديها على حكم قضائي بضمها إلى حضانتها بعد ثلاث سنوات. هذه الصدمة النفسية المبكرة غرست فيها الخوف من الانفصال وأيضاً الحاجة إلى الاكتفاء الذاتي طلباً للأمان.

كانت النجاحات المبكرة التي أحرزتها مليساً خير مُعين لها في تعزيز تقديرها الذاتي، والأهم، هو شعور والديها بالفخر بها وتقديرها، وهما السمتان اللتان كانت تتعطش إليهما. ما برحت مليساً مُعجبةً بالنجاح المهني الذي حققته والديها، وكانت ترى في الاحترام والتقدير وجهاً آخر للحب. وأسهم التضايف بين هذا الجانب وموهبتها الرياضية، وأيضاً تفوقها في التحصيل الدراسي في تقوية إصرارها على النجاح، ونيل الاستحسان

والاحترام كي لا تقع ضحيةً للنسيان أو الهجران.

قالت مليسا: «بالطبع، كان ذلك مُغلَّفًا بالرغبة في إرضاء والدتي وجعلها فخورة بي. إذ كانت نموذجًا يُحتذى به، وكنت أكن لها احترامًا عميقًا. كنت أريد أن تبادلني هذا الشعور، أن تحترمني وتفتخر بها كنت أفعله. كانت تنتقد بطبيعتها، وأيضًا كانت تُجيد المدح والثناء». كانت نرجسية والدتها أحد العوامل الأخرى التي دفعتها نحو التفوق والإنجاز؛ إذ كان المظهر بالنسبة إليها يأتي أولاً وقبل كل شيء خلافاً لمليسا التي لم تكن تتمتع بجمال والدتها، فحاولت التعويض عن ذلك بالتركيز على إنجازاتها ابتغاء الحصول على الاهتمام الذي تتوق له. أدهشتني حقيقة أن جمالها لم يُفلح كثيرًا في إقناعها أنها ليست بحاجة إلى المبالغة في تعويض هذا الجانب عبر العمل الشاق؛ هذه هي قوة العقل. قالت مليسا: «كنت أعلم أنني بجمال أمي الذي يُضاهي جمال نجمة السينما، وكانت هي تتحدث عن ذلك. فأدركت أن الدراسة والرياضة هما المجالان اللذان بوسعي أن أسطع فيهما، فحملت ذلك معي إلى العمل» ذكرت أيضًا أن والدتها أخبرتها أنها سترضى عنها إذا كرست كل جهودها لتنفيذ مهمةٍ أو مشروع، وكررت القول: «الأهداف سهلة المنال طالما لديك الرغبة للعمل بجدٍ كافٍ لتحقيقها». فأخبرتها أنها قد أصبحت تؤمن أنها إن لم تحقق هدفها، فسيبدو الأمر كما لو أنها فاشلة، فوافقتني الرأي شارحةً: «إنها عملت على ترسيخ ذلك في ذهنها حتى شعرت أنها فاشلة...» لا بد أنني لم أبذل الجهد الكافي». ترسب هذا الشعور في قرارة نفسي. كانت هذه الأفكار مؤثرةً وحاضرةً في اللاوعي طوال حياتي».

عملت مليسا في شركة محاماة معروفة بعد تخرجها في كلية القانون في جامعة هارفرد. وساعدها هرمون الأدرينالين في تحمل ساعات العمل الطويلة عبر «مقاومة الإعياء والتعب» الذي اكتسبتها من رياضة الجمباز. كما أسهمت ثقافة العمل السائدة في شركة المحاماة وأخلاقياتها في تعزيز نزوعها نحو العمل الشاق، وشرحت ذلك مُبينةً: «أنت من القلة المُختارين،

ويُفترض بك أنت أن تكون أكثر صلابة ذهنيًا من البقية وقادرًا على قهر الإعياء الجسدي والنفسي».

أحست مليسا، بعد أربع سنوات من العمل في الشركة، أنها في حاجة إلى تحدٍ أكبر. فتخلت عن المكاسب المالية وباشرت عملاً شاقًا خاصًا بها. ودفعتها هذا التحدي الجديد إلى توظيف مجموعة واسعة من المهارات. كانت نشوة التمكّن من إنجاز عمل ما ليس بوسع شخصٍ آخر إنجازَه لا تقاوم. ومع أنها أدركت، بعد تأمل الموضوع، أن أذكى خطوةٍ يُمكنها اتخاذها هو التخلي عن هذا العمل بعد عام، إلا أنها لم تكن تريد أن تبدو كما لو أنها فشلت في مشروعها. صارحتني مليسا: «كنت عازمة على تحويل دفعة الأمور لصالحِي... ونجحت في ذلك في النهاية، لكنني كدت أن أهلك في أثناء ذلك. كنتُ أعمل ثماني عشرة ساعة أو أكثر، أحيانًا أنام لساعتين فقط، وكانت هناك أوقات كنت أواصل العمل فيها إلى اليوم اللاحق، والمساء اللاحق. لم أتمتع بإجازة لسنوات. كنت مُنهكة، لكنني فكرت أن هذا هو الثمن الذي تدفعه لقاء النجاح. كنت أعلم أن هناك خطبًا ما عندما يجعلني وافر الطاقة في داخلي لا أنام سوى ساعات قليلة. في البداية، كنت أظن أن هذا أمر رائع؛ لأنه يُساعدني على العمل ساعات أكثر بدلًا من السؤال: «بحق السماء، أين الخلل؟»

ساعات هذه الأعراض إلى حد لم يعد بقدرتها تجاهل المشكلة. قالت مليسا: «صرت أعاني ضمور العضلات، وبدأ شعري بالتساقط، وكان قلبي يعدو كالمجنون، وغيرها من الأعراض. وتبين لي أنني أعاني مرضًا يتصل بالمناعة الذاتية يُعرف بـ «داء غريفز» أدى، في النهاية، إلى اكتشاف وجود ورم. بعد أربع سنوات، وبعد أن شكّل شفاؤها مفاجأةً للأطباء، شهدت رؤيتها للحياة تحولًا: «والآن، أنا أرى الضوء. إذ تبدو فكرة جني المال مع التراخي في العمل مثالية. لكنها لم تكن كذلك فيما بعد. إذ كان معنى الإنجاز يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالعمل الجاد. وإذا لم أكن مضطرةً للعمل بجِد، سيكون

الإنجاز أقل جدوى. علمتني مشكلاتي الصحية أنني مُكتفية ذاتيًا من دون أي مكتسبات. كان يجب عليّ أن أتعلم كيفية الشعور بالفخر والرضا الذاتي حتى لو لم أحقق شيئًا يُذكر في حياتي بأكملها».

ليست مليسا الوحيدة، إذ إن كثيرًا من المتفوقين العصبيين لا يجرون تقييمًا لوضعهم إلا بعد وقوعهم في فخ المرض المُستعصي. الاحتراق النفسي شائعٌ. إن أمثال هؤلاء يتوقون لليوم الذي يُمكنهم فيه التوقف، ومن المؤسف أن هذا اليوم لا يأتي في العادة بعد أن قضى كثير منهم حياتهم المهنية في التركيز على متطلبات العملاء إلى حد انفصالهم عن احتياجاتهم، ومشاعرهم، وتفضيلاتهم الشخصية. تستعينُ بعض منظمات العمل بالأفراد الذين يفتقرون الإحساس الإيجابي بالذات؛ لأن هؤلاء، على وجه التحديد، يبدوون أكثر انصياعًا لمتطلبات الوظيفة واحتياجات العملاء المُرهقة. مع ذلك، ما زال السؤال الآتي قائمًا: «كيف يُمكنهم الصمود هذه الساعات الطويلة والمُرهقة على حساب حاجة أبدانهم للنوم، ومعاناتها الألم والمرض؟» يتلخص أحد التفسيرات في قدرة الذهن على تجاهل المشاعر غير المرغوب بها عبر استراتيجيات معقدة وغير واعية في العادة، كما فصلنا في الفصل الأول. فالتكوين العكسي، مثلًا، هو إحدى الاستراتيجيات التي يلجأ إليها هؤلاء كي لا يواجهوا الجوانب التي يحترقونها أو يخشونها في ذواتهم. وخلف اندفاعهم ورغبتهم هذه، ثمة رغبة معارضة عميقة في التخلص من أعباء المسؤولية والاسترخاء. إلا أنهم يبالغون في التعويض عبر الضغط على أنفسهم بمستويات لا تخطر على بال أكثرية الناس بسبب شعورهم بالهلع من وضعهم في خانة الكسالى أو المهزوزين. إن لديهم رغبة لاواعية عميقة في أن يتمكنوا من التوقف، لكنهم يخشون من أن يظهروا بصورة المتراخي أو غير المؤهل للوظيفة.

إنهم يركنون إلى استراتيجية الانفصام أو أسلوب تفكير «إما كل شيء وإما لا شيء»، التي تؤلف إحدى الاستراتيجيات الدفاعية المهمة حيث أي

شيء خلا النجاح يُعد فشلاً، وتُختزل المُحصلات إلى إما أبيض وإما أسود، إذ لا مكان للمناطق الرمادية. يوضح نمط التفكير هذا السبب في قدرة أي تراجع أو فشل مهني على نحو جميع الإنجازات السابقة، وأيضاً السبب الذي يجعلهم يعتقدون بعدم كفايتهم، أو أنهم لا يحاولون بالقدر الكافي إذا اختاروا التقليل من عملهم ولو بمعدلٍ ضئيلٍ بالكاد يتجاوز الخمسة بالمائة.

يصل الحال بهؤلاء، في النهاية، إلى الخشية من تردي مستوى أدائهم، والتعرض للطرد نتيجةً لذلك.

إضافةً إلى ذلك، يُنكر المتفوقون في الإنجاز أثر هذه الرغبة القسرية في إلحاق الأذى بهم أو بالمقربين منهم. إنهم يعجزون عن إدراك أنهم ليسوا بحاجة إلى العمل بهذا النحو الشاق، وأن الارتفاع غير الواقعي في سقف توقعاتهم سيؤدي إلى مضاعفة الضغط على الآخرين. إنهم لا يُدركون الإزعاج الذي يُسببونه للزملاء والمرؤوسين على حدٍ سواء بميولهم الكمالية وطاقاتهم الهستيرية.

وعلى شاكلة مليسا، يُفرط كثير من المتفوقين العصبيين في الاعتماد على «إحراز النقاط» في النجاح لضبط مزاجهم ورفع معنوياتهم. إذ يزودهم اندفاع الأدرينالين في أجسامهم بالطاقة المطلوبة للانتقال إلى تنفيذ المشروع اللاحق. عندها، يتفاقم في داخلهم هذا الهوس، وقد يصيرُ إدماناً بعد أن يضع هؤلاء نصب أعينهم تحقيق أهداف أكثر سموً للاحتفاظ بموقعهم في منظومة النجاح. غير أنهم كلما ارتفعوا بإنجازهم، امتد الطريق بالمزيد من الإنجازات التي تنتظرهم، وبالطبع المزيد من مخاطر الفشل. إن جذوة الحاجة إلى الأفضلية، وإلى البقاء في القمة، تبقى متقدةً لا تخفت حتى في خارج نطاق العمل.

إن تحول «الفوز» إلى الحل الوحيد للمشكلات هو بالضبط ما يتسبب في استحكام الصعوبات، وهذا الجانب تحديداً هو ما يُميز المتفوقين الاعتياديين عن العصبيين. فعلى الرغم من الأثر المحتمل للمكاسب المالية في حل

المشكلات العملية، فإن الإنجاز في ذاته لا يُمكنه حلحلة الصراعات غير الواعية، أو إصلاح ذات البين في العلاقات بين-الشخصية، أو المساعدة في التحلي بالقدرة على استيعاب المشاعر الجياشة. وكما أسلفنا القول في الفصول السابقة، من المحتمل أن تؤدي التجارب الصادمة في مراحل الحياة المبكرة إلى ترك الأفراد في حالة صراع مع محاولاتهم تنظيم مزاجهم. فالشعور بالهلع نتيجة الفشل، مثلاً، يكون مُريعاً إذ ما تداخل مع الافتقار للقدرة على التغلب على عاطفة قوية مثل هذه. وحينما يُصبح الإنجاز الاستراتيجي الوحيدة المتاحة للتخفيف من حدة هذه المشاعر أو تنظيمها، فإن المتفوقين العصبيين لن يتعلموا أبداً كيفية تحملها والتعايش معها. هناك اعتقاد شائع أن للمتفوقين في الإنجاز آباء سبقوهم في رحلة السعي للتفوق ورفع سقف التوقعات عالياً، ليسهموا بذلك في دفع أبنائهم إلى الاعتقاد بالتضافر بين الفوز بالحب والقبول والقدرة على الإنجاز.

بينما يصدقُ هذا الوصف على بعض الأشخاص الذين أعرفهم، إلا أن الاستثناءات حاضرة، فالأفراد أكثر تعقيداً وخلفياتهم أكثر تنوعاً. لاحظت، في ضوء خبرتي في هذا المجال، أن المتفوقين العصبيين يكتشفون في مرحلة مبكرة من حياتهم أن بوسع الإنجاز أن يحل مشكلة ما يمرون بها، سواء أكانت الفوز بحب الوالدين، أم حماية أنفسهم من الأذى، أو الابتعاد عن خلفية حياتية يسودها الحرمان أو التفكك. ومع التنوع الذي تميزت به القصص التي أصغيت إليها، كان للإصرار على النجاح وتجنب الفشل الشكل ذاته.

ولا يُشك في تعرض هؤلاء إلى ضغط شديد وشعورهم بالتهديد. لذا، يبقى السؤال عالماً: «هؤلاء، بإصرارهم على التفوق، يردون على تهديد داخلي أم خارجي؟»، وأردود أفعالهم عقلانية أم غير عقلانية؟» في مقابل الحضور الواضح للتهديدات الخارجية، يؤلف الدافع القسري العميق للإنجاز في العادة ردة فعلٍ على تهديدات داخلية تُسبب الشعور بالضعف،

والخوف، والقلق، والتقصير. يُمكن، في الواقع، فهم الرغبة بالفوز كذلك أنها استراتيجية للحفاظ على المسافة الفاصلة بين الفرد والتجارب الحياتية الصادمة المبكرة. إن الفشل، بالنسبة إلى هؤلاء، أو حتى الهزيمة، تعني المخاطرة باستحضار الصدمات الماضية والمشاعر المكبوتة. حالما يتدخل نظام الاستجابة للخطر في الجسم، فإنه يطلق الكورتيزول، وهو الهرمون الذي يُغذي غرائز «الكر والفر»، والأدرينالين اللذين يساعدان كليهما في تركيز الانتباه. يُسهم هذان الهرمونان في زيادة معدل دقات القلب وضغط الدم التي تُفضي إلى تدفقٍ في الطاقة والتركيز الذهني، وبذلك صرف انتباه الفرد عن الإحساس بالألم. وهذا يُفسر كيف تنقطع علاقة الأفراد بالإشارات الدالة على الحاجة إلى الراحة، والنوم، والألم، التي تعرضهم إلى قدرٍ أكبر من مخاطر المرض والاحتراق الذاتي.

لنأخذ نموذج النساء الناجحات اللاتي يُصررن دائمًا على ارتداء الأحذية عالية الكعب المُتعبة والمُدْمرة في مكان العمل ابتغاء تعزيز مهرهن المهني في تفاصيله كافة. أخبرتني إحدى المصرفيات أنها أهملت نصيحةً طبيةً بتبديل حذائها وهي في المرحلة الأولى من إصابتها بورم موتون العصبي، وهي حالة مؤلمة تُصيب أخمص القدم في المنطقة بين الأصبعين الثالث والرابع. وللأسف، فقد أُصيب قدمها، نتيجة تجاهل النصيحة الطبية، بضرر يتعذر إصلاحه، إذ لم يعد بقدرتها سوى ارتداء الحذاء الرياضي. أخبرني أحدهم، أيضًا، عن امرأة أخرى من المتفوقات كانت تشارك في مؤتمرٍ عبر الهاتف، وهي في مرحلة المخاض. وكما قيل لي، فإن القدرة على سرد قصةٍ مثل هذه كانت بمنزلة حمل شارة الفخر.

يكتشف كثير من الأفراد أن تحملهم ساعات العمل الطويلة والمرهقة لا يُمكن أن يتجاوز عشر سنوات. إذ يقهرهم الإعياء والاستنزاف الجسدي، في نهاية المطاف، أو يؤدي التصدع في علاقاتهم الشخصية بهم إلى التفكك الأسري. الأكثر مدعاةً للقلق هو احتمال إصابتهم بالكآبة أو غيرها من

المشكلات الصحية العقلية الخطيرة. إن العقل والجسم يتضافران للتخلص من الأفكار والانفعالات المزعجة، ونقلها من دائرة الوعي إلى الجسم، إذ تظهر في شكل تشنجات عضلية. يرى المتفوقون، من جانبهم، فائدة في ذلك، إذ إنه يساعدهم على تركيز الانتباه مع المخاطرة بترك هذه التشنجات بلا علاج ولا عناية فعلية لبقائها محبوسة في أجسامهم، فينتهي الأمر بها إلى الظهور في شكل علل جسدية.

أجرت الكسندرا ميشيل، المستشارة في مجال الأعمال والقيادة، والأستاذ المساعد في كلية التربية العليا في جامعة بنسلفانيا، بحثًا في مصرفين استثماريين في الولايات المتحدة أمتد أكثر من عشر سنوات، شرعت به في مطلع الألفية الثالثة. ركزت الكسندرا في عملها على ممارسات العمل وتأثيراتها في صحة العاملين والنتائج التنظيمية التي تترتب عليها، ولاحظت أن المصرفيين الشباب يُسرفون في العمل لساعات طويلة في السنوات الثلاث الأولى من عملهم، فيهملون أجسامهم وحاجتهم إلى النوم وأيضًا علامات المرض، لكنهم، على الرغم من ذلك، يكونون قادرين على تحقيق التفوق المأمول. ثم يتغير الحال من السنة الرابعة صعودًا، إذ يبدأ كثير منهم في المعاناة من مشكلات عقلية وجسدية يتضمن النوع الأول منها الانزلاق نحو السلوكيات الإدمانية من نحو اضطرابات الأكل، أو وسائل اللهو مثل الأفلام الإباحية. ولا بد لذلك من التأثير في أدائهم وقدرتهم على الإبداع وأيضًا التعاطف. ثم يبدأ (٤٠٪) منهم تقريبًا، بحلول السنة السادسة، في العناية بأجسامهم وتعديل سلوكهم في العمل، فتستعيد مستويات أدائهم عافيتها بالنتيجة خلافًا لنسبة الـ (٦٠٪) المتبقية الذين يمضون في المسار التدميري نفسه المؤدي إلى المزيد من الأمراض والانهيارات.

هناك مشكلات أخرى، في انتظار المتفوقين العصبيين، بعد تسنمهم المواقع القيادية، إذ يحملون معهم سماتهم ومعتقداتهم الكمالية، ويضعون أنفسهم وأفراد الكادر العامل معهم في الكفة نفسها من حيث المعاملة

ومتطلبات العمل ظناً منهم بضرورة حيازة العاملين للدوافع نفسها والتزامهم بالمعايير الصارمة نفسها. وهم، بفعلهم هذا، يعرضونهم إلى مواقف مُقلقة ومُحرجة، إذ يتوقعون منهم أن يعملوا بالهمة نفسها مع أنهم يترددون في تكليفهم بالمسؤوليات. هنا يجري إسقاط هذا الجانب الضعيف غير المرغوب به على الزملاء والمرؤوسين ظناً منهم أنهم وحدهم القادرون على الحفاظ على التفوق في المستوى المطلوب. إنهم يُلقون باللائمة على «ضعف وعجز» العاملين معهم بدلاً من فشلهم في تحميلهم بالمسؤولية وتكليفهم بالمهام. إن إحساسهم المبالغ به بالمسؤولية يجعلهم يشعرون بالعبء الكبير الذي يُثقل كاهلهم، والأخطر، أنهم يرون في طلب المساعدة دليلاً على الضعف.

هناك مشكلة أخرى ناتجة عن تقديم قائدٍ مثل هذا لتدرجه الوظيفي ومصالحه على حساب تقدم العاملين معه ومصالحهم. إن نجاح هذا القائد في إقناع العاملين معه في الإخلاص للعمل والالتزام بمعاييره يبدو بعيد المنال. الأخطر من ذلك هو الدور الذي تضطلع به الرؤى الشخصية للمتفوق في تقويض أهداف العمل أو البيئة الصحية طويلة الأمد.

برز في الربع الأخير من القرن العشرين كثير من المديرين التنفيذيين الذين ركزوا، مدفوعين بخطط تقديم الحوافز المُغرية، على الزيادات قصيرة الأمد في سعر الأسهم في شركتهم بدلاً من توظيف الاستراتيجية طويلة الأمد الأفضل. إن زيادة الأرباح وإدامتها يبدو أكثر جاذبية من الاستثمار طويل الأمد في العمل.

ولا يقتصر هوس هؤلاء بالزعامة على العمل، إذ يتغلغل أيضاً إلى الرغبة في أن يكونوا الأفضل في العلاقة الزوجية. الطلاق، بالنسبة إلى هؤلاء ليس خياراً في العادة؛ إذ هو دليل ضمني على الفشل. إنهم يفتقرون الذكاء العاطفي في معالجة التوترات في علاقتهم، فيقعون أسرى في قبضة زيجات غير سعيدة. إنهم يبررون الإفراط في العمل؛ لأنه يصب، من وجهة نظرهم «في مصلحة العائلة»، ويحسبون أن ما يفعلونه «هو الصحيح»، وما يفعله أزواجهم/

زوجاتهم هو «الخطأ». وهكذا، كلما اشتدت الخلافات العائلية، نراهم ينكفئون على العمل لاعتقادهم أنهم يتلقون فيه معاملة أفضل. إن الاحترام والإعجاب اللذين يحظون بهما في العمل يُعززان إيمانهم بـ «صواب رؤيتهم». يحتاج هؤلاء، بدهياً، إلى قدرٍ كافٍ من النضوج العاطفي للاعتراف بدورهم في التشنجات والخلافات العائلية، حيث لا تفلح جهودهم، للأسف، في تحقيق النتائج المرجوة. إنهم يتعاملون مع الخلافات العائلية بالطريقة نفسها التي يتعاملون بها مع خلافاتهم في مكان العمل.

هذه تحديداً هي حالة أندرو، المقاول الثلاثيني، الذي جاء لي في البداية طلباً للاستشارة في مسألة تخص العمل. لا بد لي هنا من أن أوضح أن عيادتي الاستشارية تقع في غرفةٍ أماميةٍ في منزلي، مفصولة، بشكلٍ ملائم، عبر صالة الاستقبال عن باقي الغرف في الطابق الأرضي، وبالطبع، يمر الزائر بالصالة قبل دخول العيادة. زارني أندرو أول مرة في يوم كانت فيه الصالة أكثر فوضويةً من المعتاد، إذ رُكنت الدراجات الهوائية كيفما اتفق قرب درابزين الدرج، وكانت مضارب التنس لا تزال مبعثرةً بعد اللعبة الأخيرة؛ ولم يسهم حضور أندرو فأرع الطول، ومظهره الرائع بالسترة وربطة العنق الغاليتين سوى في تعميق شعوري بالتناقض بينهما.

تحدث أندرو بسرعةٍ وبأسلوبٍ مقنع لكيلا يترك ثغرةً في الحوار أو ليتحاشى الكشف عن جوانب يريد الإبقاء عليها مخفيةً فيما قاله. بينما كنت أصغي له، اتضح لي سريعاً شخصيته التواقية إلى التفوق والإنجاز. قال أندرو: «إنه التوق إلى الوصول هناك وتجاوز الرقم القياسي الذي حددته لنفسي. أريد تطوير قدراتي وتحسين قابلياتي والاندفاع دائماً إلى الأمام. إذا لم أقدم أفضل ما لدي، أشعر بخيبة أمل. وإذا نجحت في تقديم الأفضل، فإني أشعر أنني أبلي بلاءً حسناً. كنت أتوق إلى الحصول على أدلة ملموسة تدل على تحسن أدائي شهراً بعد شهر - تبدو القدرة على التحكم بالجوانب الأخرى في حياتي أصعب قليلاً».

وأحد هذه الجوانب الأخرى، كما تبين لي، هو أن سماته الشخصية تُسبب له المتاعب في الحياة الزوجية. إذ يعتقد أندرو، ومثله كثير، أن مشروعاً يمكنه التحكم به هو أكثر سهولة وقابلية للإدارة من تعقيدات العلاقة الزوجية ومفاجأتها. كان إصراره المبكر على النجاح مدفوعاً بالرغبة العميقة بنيل الإعجاب. أخبرني أندرو أنه الأكبر والمفضل بين الأبناء في عائلة متواضعة من الطبقة العاملة، إذ كان محبوب والديه وجديه على السواء. كان إحساسه أنه موضع إعجاب الآخرين في طفولته يدفعه ويحفزه حتى صار إدماناً. فبينما كان يجتهد في عمله للحفاظ على موقعه المميز في العائلة، غير أنه لم يتعلم قط كيفية التعامل مع الرفض، والنقد أو، في الواقع، استيعاب أي من المشاعر المقلقة والمزعجة.

وفي حين نجح والداه في تأمين «علاقة تعلق عاطفية» آمنة له في سنوات حياته المبكرة، إلا أنها لم تكن كافيةً للتخفيف من غلواء حاجته إلى التفوق. فرعاية والديه وحبهما لا يمكن أن يستمر معه في جميع مراحل الحياة. إن أساساً حياتياً دافئاً، وآمناً وعطوفاً مثل هذا يجعله غير مستعد لعالم قد يكون قاسياً وظالماً. كانت آلية الدفاع التي التزم بها أندرو هي مضاعفة جهوده واندفاعه نحو النجاح، والمحافظة على الرفض والنقد طي الكتمان. هناك ذكرى واحدة كاشفة ومؤثرة حينما رجع أندرو من رحلة مدرسية إلى منحدر للتزلج في عمر السادسة. إذ قال: «في طريق العودة إلى البيت، تملكني ذلك الشعور بالحاجة الملحة لأداء فروضي المدرسية. كان الجميع مستغرقاً في الضحك، أما أنا فكان أداء الواجب هو كل همي».

اكتشف أندرو أن العمل الجاد والشاق هو الضامن لإحرازه المركز الأول دائماً، وعدم خذلان والديه، مع التخلص من المشاعر المزعجة. «كانت العائلة تُشيد بي وتُثني عليّ أيضاً؛ لأنني كنت لطيفاً ومُحبباً وداعماً لهم. كنت أتوخى الكمال في كل شيء وأحرص على السعي إليه. وهذا يعني البقاء يقظاً ومتنبهاً وعدم تعريض نفسي للنقد»، لازمه هذا الدافع والرغبة في تقديم الأفضل في

سنوات دراسته الناجحة، وفي حياته المهنية المُجزية ماديًا، والأهم، بالنسبة إليه، كان استمراره في الشعور بـ «التميز» وأنه محط إعجاب الآخرين.

مع ذلك، كانت هناك شقوق في درعه الواقية يقف على رأسها القلق المزمن. كان أندرو يتعامل مع هذا العارض بتكديس النجاحات المهنية، التي على الرغم من أثرها في التخفيف من حدة هذا القلق، إلا أنها لم تُفلح في إنقاذه من تعكر المزاج المحتوم لاحقًا، ثم الحاجة إلى رفع معنوياته ثانية لاستعادة التوازن. وبقولٍ مختلفٍ، إنه الرفع المتواصل للتوقعات ومستويات الأداء الذي يؤدي، أيضًا، إلى حلقةٍ أخرى من حلقات القلق. وعن ذلك أخبرني أندرو: «كان جسمي يتفاعل ويفرز، تلقائيًا، هرمون الأندروفين عند إنجازي لهدفي، يعقبه الشعور المحتوم بالقلق والتعب، إنها دورةٌ متواليةٌ». لم تكن حياة أندرو المهنية، مثل غيره من العاملين، تخلو من المنغصات المُحبطة والهواجس الشخصية. ولأجل الاحتفاظ بصورته الجميلة الوهاجة، كان أندرو في حاجة إلى كبح مشاعر التثييط والغضب السلبية هذه. بيد أن القدرة على الكبح قد لا تصمد طويلًا، إذ يجب التعبير عن هذه المشاعر في مكان ما، فأين هذا المكان؟

بدالي واضحًا، في حواراتنا اللاحقة، أن زوجته تتحمل الجزء الأكبر من المعاناة، إذ كان أندرو كثيرًا ما يشعر بالانزعاج لما يتخيل أنه حملة هجوم ناقدة له منها. وكان التعبير عن شعوره بالاستياء والغضب يتم إما لفظيًا وإما جسديًا بالابتعاد عنها؛ فلا يزيدا هذان الفعلان إلا غضبًا وحنقًا.

قلت له: إن سبب شعوره بالخيبة هو أنها لا تغدق عليه القدر نفسه من الإعجاب الذي يغدقه عليه زملاؤه وعملاؤه في العمل: «في نقطة ما من حياتكم، تعتقد أنها يجب أن تكون أكثر تفهيمًا حتى من زملائك، ولذا تعتريك الصدمة والدهشة من القسوة في أسلوبها. ويبدو أنك تُفسر الاحترام الذي تحظى به من الآخرين بوصفه دليلًا أن سبب التوتر في علاقتكما يقع على كاهلها».

لذا، ليس غريبًا تكاثر المشكلات وتعقدتها في حياة أندرو. إذ أدى توسع العمل إلى المزيد من التعقيد في العلاقات، وإلى إدراك أنه لن يتمكن من الاحتفاظ بمستوى المشاركة نفسها في جميع مفاصل العمل. ولذا أقرّ أندرو، بعد مدةٍ من التدريب في الإدارة التنفيذية، أن وقت التغيير قد حان. كان الخوف من الفشل وعادات العمل القسرية من أهم الأسباب التي تهدد زواجه وعمله.

إلا أن هذا التغيير لم يكن سهلًا طبعًا. إذ كانت فكرة تقليص العمل، ولو قليلًا، تؤرقه، وكان كل شيء ما عدا تقديم «الأفضل» يعني تراخيًا وكسلًا من جانبه، وكانت أخلاقيات العمل تمنحه إحساسًا بالسيطرة، وكل ذلك أثمر مكاسب مالية مجزية. مع ذلك، كانت العقبة الأكبر لا تزال مُستحكمةً، إذ شكّل دافعه للنجاح وطموحه ستارًا يقيه من النقد والمشاعر السلبية. وبفضل هذه التبصرات، تعزز دافع التغيير، وبات أندرو قادرًا على إحداث تغييرات قيمة تدفع بعجلة العمل إلى الأمام. إذ تمكّن من التخلي عن بعض جوانب العمل، وقلص من ساعات العمل في الليل، وأضحى يُكلف العاملين معه بمهام أكثر، وأصبح أكثر قدرة على التعايش مع القلق الناجم عن عدم إنجاز المهام. كما أدرك أن سعادته ورفاهيته في المستقبل تعتمد على توطيد علاقته بزوجته.

خلافًا للآخرين، كان أندرو محظوظًا، إذ لم تصل الخلافات في حياته الزوجية إلى نقطة اللاعودة، ولم يُصب بمرضٍ خطيرٍ، ولم يتعرض عمله للانحيار قبل إدراكه لأهمية التغيير. يُستخدم العمل الشاق في العادة بوصفه وسيلةً لإلهاء الفرد وصرفه عن الهموم والمشكلات في العلاقات الشخصية. ومع أن هذا العمل قد يبرز بوصفه الحل المثالي للمشكلات التي يعانيتها بعضهم في العلاقات الشخصية، لكنه ليس الموئل الوحيد. فالمصاحبة والمرافقة في العمل، مثلًا، تُقدمان نوعًا من الحميمية الزائفة، إذ يُشبعان الرغبة في التواصل ويُخففان من الشعور بالوحدة مع احتفاظهما بشكلٍ من

أشكال السيطرة. يوفر العمل للمتفوقين العصبيين الذين يخشون المشاعر الجياشة وفوضوية العلاقات الحميمية نوعاً من العلاقات البديلة أيضاً. يرى هؤلاء أن الحميمية في ذاتها ولذاتها، لا تحقق، على ما يبدو، شيئاً مُحدداً. فهناك في الزواج، ذلك الشعور بـ «لقد حصلت على هذا الشخص، إنه/إنها معجب/ة بي سلفاً». ليس ثمة أهداف مُحددة نسعى لها ولا علامات تدل على النجاح-لا مكاسب مالية ولا صفقات مُبرمة. قد يشعر المتفوقون، على شاكلة أندرو، بالإحباط حينما يرفض شركاؤهم في الحياة الزوجية أن يصدقوا عليهم الإعجاب الذي اعتادوا على تلقيه من الآخرين. تُحقق الحياة الزوجية في إشباع حاجتهم الملحة إلى الثناء والقبول فتدفعهم إلى الاسترابة في فائدته. في أدناه بعض الأسئلة لك إذا كنت تعتقد أن طموحك يُلحق الأذى بك، أو عمك، أو المقربين منك: «هل تشعر بالذنب إذا أخذت قسطاً من الراحة أو تراخيت؟» «هل تجعلك الهزيمة أو الفشل تشعر بضيق جميع النجاحات السابقة؟» «هل تترك ساعات العمل الطويلة المرهقة تأثيراً سلبياً في حياتك الشخصية والعائلية؟» «هل تعاني أعراضاً عقلية أو جسدية نتيجة للإفراط في العمل؟» «هل تحسب أن تفكيرك في تقليص ساعات العمل بأي صورة من الصور مستحيل تقريباً؟» «هل تصدر أحكاماً قاسية على زملائك والعاملين تحت إمرتك؛ لأنهم لا يفون بالمتطلبات ولا يرتقون للمعايير التي تضعها؟» «هل تعتمد على «إحراز النجاح» لتعديل مزاجك؟» فإذا شعرت بالفزع من إجابتك، حاول تحديد جذور دوافعك: «أهي نابعة من عالمك الداخلي وتاريخك الشخصي، أم من عوامل خارجية مثل التنافس مع الزملاء، والضغط من الإدارة العليا، أو ثقافة رب العمل؟»

إذ يُرَجَّح أن يُدرك العاملون المدفوعون بالعوامل الخارجية إنهم قد تورطوا في ممارسة غير صحية. يُبلي أمثال هؤلاء بلاءً حسناً في السنوات الأولى من عملهم، لكنهم يستنتجون، حالما يكتشفون ما هو مطلوب منهم لبلوغ مستويات إضافية من التدرج الوظيفي، أن الأمر لا يستحق كل هذا

الجزع والعناء. مع ذلك، قد يتردد بعضهم في تخطئة المؤسسات التي يعملون فيها، ويبدون استعدادًا أكبر لتقبل اللوم. في المقابل، إذا كانت مؤسسة العمل هي من تضع توقعات متطرفة مثل هذه لا أنت، فإن ذلك قد يدفعك إلى التساؤل إذما كانت الوظيفة مناسبة حقًا لك!. خذ وقتًا كافيًا للتفكير في الطريقة التي تؤثر بها ثقافة العمل هذه في حياتك الشخصية ورفاهيتك. فإذا كانت التكلفة مرتفعة، إذن، ففكر مليًا في موقفك.

فكما قالت إحدى النساء التي تركت العمل في الخدمات المصرفية الاستثمارية في عمر الثلاثين: «بعد الثروة الحقيقية التي جنيتها، فطنت إلى أنها لم تجعلني أشعر بالسعادة. فما أن وضعت رأسي على الوسادة، حتى هاتفني صوت: «لست بحاجة إلى القيام بذلك بعد اليوم». فشعرت كما لو أن عبئًا قد رُفِعَ عن كاهلي. إذ أحسست بتلاشي النشوة بعد بلوغي مرتبة الإلتقان». إن ما ساعدها على اتخاذ هذا القرار هو قدرتها على المراجعة والتفكير مليًا في الأمور.

العكس صحيح في حالة الأفراد ذوي الدوافع الداخلية العميقة الذين يحاولون، لاشعوريًا، معالجة صراع نفسي أعمق، إذ ترتفع احتمالات تمسكهم بالمسار نفسه بصرف النظر عن التكاليف. ولذا، لن ينجح تخليهم عن العمل كثيرًا في حل مشكلاتهم؛ لأنهم أكثر عرضةً إلى حمل نمط العمل القديم معهم إلى العمل الجديد. وهنا تبرز الحاجة إلى دراسة أكثر عمقًا. اسأل نفسك، مثلًا، «هل يصرفك العمل عن معالجة المشكلات في علاقاتك الشخصية؟». أو، ربما الأفضل من ذلك، سؤال شريكك أو المقربين منك عما يفكرون به. إذ ربما تُقدِّم علاقتك مع زملائك في العمل قدرًا محدودًا من الحميمية يُمكنك تحمله والتعامل معه. وإذا كان هذا ما يحدث فعلاً، فلا تكن قاسيًا على نفسك. بل اعثرْ على العطف والحنان اللذين تحتاجهما لتفهم حدود قدراتك. إن التحلي بالإدراك الواعي لا يعني، بدهيًّا، قدرتك على التغلب على المعوقات النفسية، لكنه يُساعدهم في تقبلها والتعامل معها. وبوجه العموم، فإنك إن رفعت

من سقف توقعاتك غير المنطقية، يُفضل عندها الاستعانة بزميلٍ مقربٍ أو مُدربٍ لمساعدتك في رؤية الموضوع. واجه عواقب العادات التي تتبعها في العمل على صحتك وعلاقاتك الشخصية. فأسلوب معاملتك للآخرين هو بحكم العادة مرآة لعلاقتك مع نفسك. عندما تشعر بالانزعاج من زملائك، مثلاً، فاعلم أن قسوتك معهم قد تكون بقدر قسوتك مع نفسك. وهنا تبرز أهمية تحمل المخاوف والمشاعر المزعجة التي ستنشأ على أثر كبحك للريشة القسرية بالإفراط في العمل. يُمكن لتقنيات العقل / الجسم، من نحو التأمل أو اليوغا، أن تُخفض من مُعدل تفكيرك، وعليه، التخفيف من اندفاعك القسري. اعلم أن الفشل والهزائم هما من الحوادث المحتومة في الحياة، فهما يُساعدانك على التقدم مهنيًا وشخصيًا. واعلم أيضًا أنه قد يكون طويلًا وشائكًا الطريق لإنقاذ نفسك من الرغبة المُتطرفة في التفوق. استوعب، أولًا، جذور هذه الرغبة، ثم اتخذ خطوات صغيرة. وبدايةً، قلل من جهودك من ٢٠٠٪ إلى ١٩٠٪.

الفصل الخامس

صدّامات الشخصية؛ كيف يُمكنك التعامل معها؟

قبل أن أتخصّص في إدارة الأعمال، قابلت كثيرًا من الأزواج الساعين إلى الحصول على علاج للمشكلات التي تعترض علاقاتهم. كان كُُلُّ واحد منهم يحضر الجلسة الأولية في العادة بالفكرة نفسها؛ وهي الرغبة في تقديم قصة مقنعة خاصة به عن الحيف الذي وقع عليه من الآخرين؛ وكل منهم يتخيل أن تصحيح أفكار الزوج/ الزوجة الخاطئة وسلوكه/ سلوكها لن يستغرق منه وقتًا طويلًا. ويحدث في العادة أن أقضي على أوهام الانتصار مباشرة. كنت أقول لهم: «يُمكنني أن أوفر لك كثيرًا من الوقت والمال. لست مهتمةً بمن الملوم بقدر اهتمامي بالدور الذي يؤديه كل واحدٍ منكما في هذا الموقف الذي يُفضي، عن وعي أو من دون وعي، إلى شعوركما كليكما بالتعاسة».

سوف تكون الخيبة التي ترتسم على وجوههم واضحةً للغاية. لكنها تُسهّم أيضًا في جعلها أكثر إصرارًا على تقديم الحقائق والأدلة التي تُثبت وجهة نظرهما، إذ يعتقد كلاهما أنها الاستثناء لمقاربة المسؤولية المشتركة التي اتبعها، وإني سوف أُغيّر هذه المقاربة متى ما أفرغ من الإصغاء إلى قصصهم المُحزنة.

ثمة توضيح ظريفٌ لهذا الجانب في مسلسل Ozark التلفزيوني في قناة نتفلكس، إذ يظهر الزوجان، اللذان تورطا في جريمة غسيل أموالٍ لصالح أحد تجار المخدرات المحتكرين، وهما يزوران، كُلُّ على حدةٍ نقلهما سيارتان، معالجًا نفسيًا. في الجلسة العلاجية، وقف المعالج بجانب الزوج مارتي تاركًا زوجته وندي تجر أذيال الخيبة. وبعد انتهاء الجلسة، عاد الزوجان إلى سيارتهما مع انتظار مارتي مغادرة زوجته وندي التي ما أن ابتعدت حتى عاد مارتي إلى العيادة كي يُقدم مبلغًا إضافيًا إلى المعالج لقاء الوقوف بجانبه. وفي جلسةٍ علاجيةٍ لاحقة، تبني وندي، التي تحوز عقلًا إجراميًا هي الأخرى، التقنية نفسها ليظهر المعالج الفاسد في الحالتين بوصفه الرابع الوحيد. يُقال: إن المرء يمتلك خيارًا في الزواج هو إما أن يكون صالحًا وإما سعيدًا. وهذه نصيحة سمعتها من قسٍ لزوجين: «عندما تكسب جولةً في النقاش، تذكر أن الجائزة هي الذهاب إلى السرير مع الخاسر، تهانينا!»

حينما يتعلق الأمر بحل النزاعات، يُمكن لشركات العمل أن تتعلم كثيرًا من التبصرات النفسية للعلاجات الزوجية التي تنقذ الأزواج المتجهين بقوة نحو الطلاق. إذ يشترك كلاهما في مواجهة خيبة الأمل والتعجيز المقترن بـ «شراكة غير مثالية» أو العجز عن حل الخلافات. تبدأ شركات العمل، أنموذجيًا، رحلتها بفضل جوانب التشابه في المصالح والطموح بين الأفراد، والصدقات القوية. مع ذلك، فإن قوتها الحقيقية تكمنُ في الانتفاع من المهارات المختلفة والسمات الشخصية التي ستعمل، إذا تضافرت، على إنشاء مشروع ناجح. فكل واحدٍ منهما يُكمل الآخر. غير أن هذه الاختلافات نفسها قد تؤدي إلى التوتر والخلاف. فعلى شاكلة العلاقات العاطفية التي تبدأ بالإحساس بالإثارة، والافتتان، والاعتقاد «أنا قادرون على أن نحقق أي شيء معًا»، ثمة حقيقة أكثر تعقيدًا ستفرض نفسها في النهاية في ظل الحاجة إلى اتخاذ القرارات الحاسمة والصعبة، والتصدي للخلافات.

قد يكتشف أحد الشريكين خصائص في شريكه لم يُلاحظها أو يتفق

عليها من قبل، مثل السلوك التسلطي الذي يُفضي إلى صراعات قوة، والمزج النزق أو الافتقار إلى بعض الخصائص العملية. في هذه الحالة، قد ينتهي الأمر بكليهما إلى النقد المتبادل لأعمالهما، أو الشعور بالإحباط لعدم تقديرهما لجهود أحدهما الآخر بدلاً من رؤية الشريك بوصفه حليفاً نافعاً. وبينما يزداد كُلاً منهما تعنتاً وتمترساً خلف مواقفه، تتسع المسافة الفاصلة بينهما، فيبدأون بالتصرف كما لو أنهم خصومٌ لا شركاء. إن لهم القدرة على إخراج أفضل ما في شريكهم، وأيضاً أسوأ ما فيه. ولا شيء يُماثل العمل بجدية في الكشف عن معايبنا ونقاط ضعفنا الأكثر بشاعةً. لقد أخبرني الزوار بعض الأمور الدالة مثل: «ليس شريكي هو المشكلة فحسب، بل هو سلوكي الذي أجده فظيلاً».

تنتهي الشراكات في العمل والزواج بعد أن يفقد الشريك الحماس والرغبة، ويستنفدان الحلول الممكنة للمشكلات. لا أحد يُخطط للفشل في هاتين العلاقتين، وهناك القليل، في الواقع، ممن يفكرون فيما يُمكن أن يعكر صفو العلاقة. ومن باب الإنصاف، فإن قضاء كثير من الوقت في التفكير بالسيناريو الأسوأ الذي يُحتمل حدوثه قد يقضي على العمل أو الزواج في مهدهما. التفاؤل، فوق كل شيء، يُعد عنصراً أساسياً في المشروع والرؤية كليهما. مع ذلك، من الجائز أن يكون الانفصال النهائي مؤلماً ومفاجئاً. إذ يصف الناس الذين تدهورت وتفككت علاقتهم نهايات مؤلمة كهذه - مثل الطلاق - أنها خليطٌ من الخسارة، والغضب، والحزن، والألم الممض أحياناً.

السؤال الذي ينبغي تقديمه هنا هو: كيف يُمكن تطبيق الدروس من علاج الأزواج على الشراكات في العمل؟ التطبيق ممكن، بالطبع، عبر التعامل معها بوصفها دينامية دائرية بعوامل كثيرة تُسهم فيها بدلاً من النظر إليها بوصفها تفسيراً مُسببٍ خطي ذي مسار واحد يُفضي إلى نتيجة كارثية. يدخل الزوار إلى العيادة حيث أعمل وهم يحملون معهم الفكرة الثانية في رؤوسهم؛ إذ يصرون أن شركاءهم هم السبب الرئيس في انهيار العلاقة.

ولذا، ترمي مقاربتني التي اعتمدها إلى تشجيعهم على تطوير منظورهم وتوسيع أفقه، ومحاولة تجربة لذة الاكتشاف، وتنمية الرغبة في الإصغاء للطرف الآخر ومعرفة المزيد. وتعليقي الروتيني على ذلك: «لا فائدة من القدوم لرؤيتي فقط لتسمع مني ما تعرفه سلفاً».

إن أول خطوة هي تأسيس واقع مشترك يُمكن للطرفين فيه أن يتفقا على ما حدث مهما كانت تفاهته. ثم الإصغاء إلى وجهتي نظرهما، والشروع، بعد ذلك، في تفحص دور كُل واحد منهما، على غير دراية منه، في الكشف عن السمات المبعوضة في الطرف الآخر. الغاية هنا هي تشجيع الطرفين على محاولة التعرف على دوافعها وتحمل المسؤولية عن دورهما في تدهور العلاقة. وأبين لهم، في أثناء ذلك، الفائدة المرجوة من الاعتراف بأثر كُل منهما في تفاقم الصراع، إذ سيتحسن موقف الفرد ويغدو أكثر قدرةً على التحكم بالأمر. إن تعديلك سلوكك أسهل من تعديل سلوك شريكك.

فلنكف عن التنظير، ولننتقل إلى الأمثلة التطبيقية. يتمثل أحد مصادر التوتر الشائعة في الشركات في الاختلاف في المقاربة التي يعتمدها طرفا العلاقة. فبينما يكون أحدهما أكثر اهتماماً بالتفاصيل والجوانب العملية، يكون الآخر أكثر قدرةً على الابتكار وأفضل في تطوير العمل. هذا الوضع يصدق تماماً على حال اثنين من المؤسسين لشركة اتصالات ناشئة زاراني في العيادة طلباً للمساعدة. إذا كان أحدهما مُفرطاً في توخي الدقة، ووسواسياً، وكثير العناية بالتفاصيل والتنظيم. ولذا، شعر بالانزعاج وخيبة الأمل؛ لأن شريكه كان أكثر ميلاً إلى التكاثر وترك الأمور تأخذ مجراها على الرغم من براعته في تسويق المنتج وبيعه. الشركة في حاجة إلى مواهبها كليهما، لكنها كفا عن تقدير الجهود التي يبذلها كل منهما، بل إنها باتا يتبادلان مشاعر النفور، ويعاملان بعضهما كما لو أنها مصدرُ تهديد لأحدهم الآخر. كان الشريك الموسوس يرى في شريكه المبدع شخصاً لا يمكن الوثوق به، في حين كان الأخير يشكو «المضايقة والمناكدة» الدائمتين من شريكه.

وبعد السعي لخلق أجواء آمنة يُمكن فيها مناقشة المسائل الخلافية، استمعت إليهما، كل على حدة قبل الاجتماع بهما معاً لشرح الدور الذي نهض به كل منهما في الحلقة الدائرية التي أسفرت عن هذه التوترات المتفاقمة. تضمنت الجلسات العلاجية بحثاً أعمق في حياتهم المبكرة لفهم جذور مخاوفهم ودوافعهم. كان يُمكن تنفيذ هذا الإجراء إما في جلسات فردية أو، إذا فضّل الطرفان، في جلسات مشتركة حيث يُمكنهما معرفة المزيد عن المؤثرات النفسية والتواريخ الشخصية لكل منهما. إن خلق هذا الواقع المشترك مُفيد لتمكين الأفراد من التفكير في الصراع في سياقٍ يؤدي الطرفان فيه دوراً، والتخلص من وخزات تأنيب الضمير، والحاجة إلى الشخصية، وردود الأفعال المتشنجة. وحالما يطمئن الأفراد إلى أنهم بمأمنٍ من الاتهامات الظالمة، فإنهم يغدون أكثر استعداداً للاستكشاف والعثور على وسائل بديلة للعمل والتوصل إلى حلولٍ مُرضية لهما كليهما. ومع استمرارنا بالحديث، يتضح أن الطرفين الشريكين كانا يدفعان بعضهما بعضاً إلى السير في مسارٍ مُدمرٍ. فإهمال الشريك المُبدع للتفاصيل والمواعيد النهائية يُفاقم من شعور شريكه بالقلق ويجعله مهووساً بمحاولة التخفيف منه. في المقابل، عندما يشعر الشريك المُبدع أنه مُحاصر بانتقادات شريكه وإصراره على الالتزام بالمواعيد، فإنه يغدو أكثر عدوانيةً وتقوفاً على نفسه. وهذه المسافة الفاصلة، بدورها، تحرم الشريك الأكثر حرصاً على التفاصيل من الشعور بالاطمئنان، فتزداد جرعة الوسوسة في داخله، ويتسع نطاق الحلقة المُفرغة. كان كلٌّ منهما يتبع أسلوباً مختلفاً في التعامل مع القلق؛ فبينما كان الأول عُصابياً وسواسياً، كان الآخر أكثر انكفاءً وتجنباً للتفاصيل المُرهقة. وبقولٍ مختلفٍ، كان الشريكان، في محاولتهما التخفيف من شعورهما بالقلق، يجعلان الوضع أكثر سوءاً وتعقيداً لبعضهما. وبدلاً من التحلي بالقدرة على تقدير الاختلافات بينهما وتقدير إسهاماتهن المتنوعة في إدامة العمل، كانا يُغيضان ويُسيبان الإزعاج لبعضهما.

لحظت أن الشريك المبدع كان مُنتظمًا في الابتعاد عن العلاقات الوثيقة الأخرى، بدءًا بوالدته التي كانت تجربته معها مُضطربة وخانقة، وصولًا إلى زواجه الذي كان يُشعره بالهلع. كان شريكه الموسوس، من جانبه، يخشى كثيرًا الفشل. إذ خسر والده ثروته نتيجة قرارات خاطئة تخص العمل، وهو مُصممٌ على عدم تكرار ذلك. قُدمت كل هذه التفاصيل الحياتية لمراجعتها ودراستها. إن توسيع السياق بهذه الطريقة من شأنه أن يوفر تفسيرات، ويُعمق الفهم، ويُخفف حدة الشعور بالاستياء ويحد من تبادل الاتهامات. وابتغاء التوصل إلى نتيجة مرضية ودائمة، كان على الطرفين أن يفهما دوافع بعضهما، ويتحلمان مخاوفهما، ويُغيران سلوكهما.

تمكن الشريكان، بعد سلسلة من الجلسات الفردية والمشاركة من تقدير صداقتها الطويلة، وتذكر ما جمعها معًا في البداية. كانت الصداقة التي جمعتهم وأيضًا مستقبل مشروعهما هما من حفزهما في المبتدئ لمواجهة الحقائق المزعجة عن أنفسهم، والقدوم لزيارتي. ودافعٌ مثل هذا لحل المشكلات يؤلف، توافقًا، أحد العناصر الأساسية في نجاح هذه المقاربة. إذ تمكّن الاثنان، مرةً أخرى، من تقدير إسهامات بعضهما بدلًا من الامتعاظ منها، وإذن، تطوير علاقة عمل أكثر وثاقةً. أضحي الشريك الموسوس، حال تحقق ذلك، أقل قلقًا وأكثر استرخاءً، وبات الشريك المبدع أقل حساسيةً للنقد وأكثر رغبةً في الإصغاء والتعاون. إن اعتراف كل منهما بدوره في استفحال المشكلة ساعدهما في تحمل مسؤولية تغيير الوضع من مُدمرٍ ومأساوي إلى بناءٍ ومُثمرٍ.

إن حديثنا عن الأشخاص الذين نعمل معهم بوصفهم «زملاء» يُخفي في طياته حقيقة أننا، عمليًا، نتعامل مع علاقات قد تُسبب الإزعاج لنا، أحيانًا، أو تمس وترًا حساسًا في حياتنا؛ إنها، باختصار، مثل غيرها من العلاقات الوثيقة الأخرى في حياتنا. إننا نتعامل مع علاقات العمل، في البداية، بوصفها علاقات مبنية على التعاملات المالية أو وظيفية حيث نأمل

سلفاً في التوصل إلى اتفاقٍ واضح بشأن ما هو متوقع. ثم تتطور العلاقة، بمرور الوقت، إلى أخرى تكافليةً أو متواكلة. وهنا تكتسبُ عناصرُ الثقة، والتعاون، ومعالجة الخلافات أهميةً فائقةً في حال أردنا النجاح في العمل.

إن الصراعات في مواقع العمل، التي تتباين شدةً من المشاحنات المؤقتة إلى حالات الانتقام والثار اللئيمة وطويلة الأمد هي حوادث طبيعية ومحتومة كما في سائر مجالات الحياة الأخرى مع اختلاف واحد هو أن زملاء في الخصومة لا يرتبطون بعلاقةٍ حميميةٍ كما في الزواج أو الحياة الأسرية. النزاع في المنزل قصير الأمد في العادة؛ لأنك تعلم أن هناك حباً واحتراماً متبادلين أدنى موجة الغضب والتوتر الحالية. إن علاقات شخصية مثل هذه تكون أكثر جدوى، والدافع لإيجاد حل للمشكلة يكون أقوى، بالنتيجة. وبدهيًا، حينما تستند العائلة إلى تاريخ من التفاهم والقدرة على حل الخلافات، تتعزز فرص التصالح والتعافي. إضافةً إلى ذلك، يُشجّع الشعور بالطمأنينة في الحياة العائلية أفرادها على المشاركة في حوارات أكثر عاطفية في حين قد يُكلف فقدان التحكم بالمشاعر في العمل ثمنًا باهظًا. في المقابل، إذا لم تجد الضغينة والبغضاء وغيرها من المشاعر الفائرة تعبيرًا أو تصريحًا مباشرًا لها، فإنها ستتحول إلى سلوك انفعالي-عدواني أو إلى أعراض أخرى تُسفر عن نتائج لا يُحمد عقباه، أو أنها تنكفي إلى الداخل، فتصير قلقًا وكآبةً تنهش حياة الفرد.

يُحتمل أيضًا أن نتحسس، في أماكن العمل، من ملاحظة عابرة أدلى بها أحدهم مع جهلنا بعفويته أو فظاظته. وبنحوٍ مماثل، قد لا يعلم الناس أن نبرة صوتهم تبدو أكثر عدوانيةً مما يقصدونه، مما يدفع بعضهم إلى الظن أنهم المقصودون بهذا الهجوم أو الاتهام غير العادل. ونتيجةً لذلك، نميلُ، على الأغلب، إلى حرمان الآخرين من ميزة الشك، ونجنح، على الأرجح، نحو إساءة تفسير كلماتهم ودوافعهم ظنًا منا أنهم يسعون إلى الاستيلاء على وظائفنا، أو، ربما تحقيق مصالحهم الخاصة. ويُضاف إلى ذلك نزوعنا، متى ما أصدرنا حكمًا قاسيًا على زميلٍ، إلى استهدافه بالانتقاص والاحتقار؛

وللأسف يندر أن يتوفر لنا الوقت أو الرغبة في مراجعة مواقفنا. إن سرعتنا في تخطئة الآخرين أو الحكم عليهم بقسوة ما هو سوى محاولة للخلاص من الشعور بالذنب والعار أو مشاعر النقص.

مقابل ذلك، لا بد من الانتباه إلى حقيقة الجهود الجبارة التي تتطلبها محاولتنا تغيير وجهة نظر الناس بنا. فإذا اتهمت، بوصفك رئيسًا في العمل، بالمحسوبية العلنية، مثلًا، وكان الاتهام مُنصفًا، إذن، سوف تحتاج إلى البرهنة على الالتزام بالعدالة والمساواة بأساليب واضحة، وقد تستغرق وقتًا لإقناع الكادر العامل معك أنك قد تغيرت. يتصور الناس في الغالب أنهم إذا غيروا من أسلوب تفكيرهم، فإن الآخرين سيعرفون ذلك لا محالة. لذا، تخلص من أي شعور بالاستياء أو النقمة نحو زملائك؛ لأنهم لم يثمنوا مقدار الجهود التي تبذلها والمسؤوليات التي تتحملها؛ إنها مسؤوليتك أن تقنع الآخرين أنك قد عدلت من أسلوبك في التعامل مع الأمور.

إننا نميل، ضمنيًا، إلى افتراض أن الطرف الآخر في الخلاف هو المُخطئ، أو ربما أنه «سيئ أو مجنون»، لا لسبب إلا لأنه يختلف معنا أو يزعجنا. وعلى الرغم من الدور المفترض الذي يؤديه هذا الموقف في تهدئة ذواتنا الهشة، ثمة اعتقاد قابع خلف هذا التفكير الواهم هو أنه ليس هناك ما يُمكن أن نتعلمه أو نُصححه، فنفقد، بذلك، فرصة التعرف على نقاط ضعفنا. ولذا، وقبل القفز إلى النتائج التي لن تؤدي، على الأرجح، سوى إلى زيادة الطين بلة، عليك، أولًا، أن تُفكر بدورك في خلق هذه الظروف، وأيضًا السياق الأكبر الحاضن لها. عليك التفكير بهذه الأسئلة: «هل يقول الآخرون شيئًا ما لا تود سماعه؟» «هل يقولون شيئًا تحتاج إلى التصدي له؟» «هل تخشى من أن يقدموك في صورة سيئة؟» خذ وقتًا كافيًا لتكتشف من أين جاء هؤلاء، وحدد دوافعهم، وحاول التعرف إلى أفكارهم، وفكر مليًا في الآراء المتعارضة من دون الشعور بالخطر. وجه لنفسك المزيد من الأسئلة: «لم يزعجني هذا الشخص؟» «هل هذا النوع من التعامل مألوف؟» «هل منشأ

التوتر داخلي، بمعنى أنه مدفوع بالتجارب الحياتية السابقة؟» من جانبٍ آخر، «هل كنت أتجاهل موقفًا مُدمرًا مُحتملًا لخشيتي من الصراع أو عواقب التصريح برأيي؟» أم «هل أنا، بسهولةٍ ويسرٍ، مغلوب على أمري وافتقر القدرة على مواجهة الأمور؟»

إن الخلافات والصدمات في مكان العمل قد تكون انعكاسًا لصراعات خبرها الفرد في الطفولة. وهذا يوضح السبب الذي يجعل بعض الخلافات الثانوية التافهة تبدو بنظر بعضهم خلافات أكبر أو أكثر أهمية مما هي في الواقع. إن تجاهل رئيس العمل لأحد العاملين معه قد يكون مُحيبًا للآمال، لكن هذا التجاهل عينه قد يتحول إلى شعورٍ مؤلم ومُدمر إذا استدعى للذهن أو اختلط مع إهمالٍ عاناه الفرد في طفولته. إن الفشل في التمييز بين الخلافات الخفيفة والتقليدية والخلافات العنيفة والمعقدة هو ما يحدث في حالة الجزوعين أو الذين يجب عليهم أن يتخذوا أقصى درجات الحيطة والحذر في مراحل حياتهم المبكرة استعدادًا للحوادث المؤلمة المُحتملة. إنهم مستعدون، دائمًا، للوثب والاستجابة للتوترات، وأيضًا يتوقعون أن الصدام قد يعني فشلهم في قراءة المواقف وتخيل صراعات غير حقيقية.

إن عوائلنا مسؤولةً عن تنصيب برنامج في أذهاننا يُرشدنا إلى كيفية تصور الصراعات والتعامل معها، وهو برنامجٌ نحمله لاحقًا معنا إلى العمل. فكّر مليًا بالأسلوب الذي كانت عائلتك تتبعه في حل النزاعات. هل كانت الحوارات صاخبة ومُتقدمة؟ أكانت الخلافات قابلة للاحتواء أم كانت تخرج عن نطاق السيطرة؟ و أكان أفراد العائلة يحظون بالاحترام، أم يتعرضون للتجاهل أو الإقصاء نتيجةً لها؟ أكانت النقاشات مُثمرة تؤدي إلى حلولٍ عملية أم كانت تزيد الأمور تعقيدًا؟ أكان أفراد العائلة يناقشون المشكلات الصعبة أم يختارون إنكارها والمماطلة في حلها؟ أكانوا يعبرون عن المشاعر مباشرة أم يختارون التهرب منها عبر السلوك الانفعالي-العدواني؟ هل كنت تشعر بالأمان عندما تضطرم العواطف؟ أين تضع درجة الحرارة العاطفية في

عائلتك على مقياس تصاعدي من واحدٍ إلى عشرةٍ؟ وإذا أدت الصراعات إلى أي عواقب خطيرة أو حتى عنيفة في عائلتك، فإن أي تباين لاحق في الآراء قد يبدو مُقلقًا ومُهددًا. وإذا كان ما قلناه الآن يعكس تاريخ عائلتك، تذكر الطريقة التي اعتمدها في الاستجابة لهذه الخلافات. أكنت ترد بالمثل، أم تهرب للاحتباء، أم تحاول حماية الشخص الذي كان يتعرض للهجوم؟ والآن فكّر في مدى تأثير هذه التجارب في تعاملك مع الخلافات في العمل. هل تؤدي في حياتك المهنية الدور نفسه الذي كُنت تؤديه في العائلة؟ ربما كنت المُنقذ، أو كبش الفداء، أو الوسيط. فإذا كان الجواب هو «بلى» مؤكدة وحاسمة، عندها اسأل نفسك إذا ما كانت مُفيدة لك أم لا؟

في أدناه، مثلًا، البرنامج أو المخطط الذي ورثته عن عائلتي. عاش والداي، المهاجران الهنغاريان، في كاليفورنيا. كانا يتجادلان كثيرًا في طفولتي، وكانا يستعملان اللغة الهنغارية فقط، ولذا، لم أكن أفهم ما يدور بينهما. وكما هو الحال مع العائلات المهاجرة، كان الابن الأكبر هو من يتحدث لغة الأبوين، ويعمل مترجمًا في حين كان الابن الأصغر، وهو أنا، خارج حلقة الاهتمام. هكذا، ومع جهلي بفحوى حوارهما، إلا أنني لحظت ارتفاع حدة التشنج مع ارتفاع حدة أصواتهما. لا تحسن ولا تغيير يُذكر بعد الجدل، على العكس، الجميع يكون بحال أسوأ يتجلى في تعكر أمزجتهم وانسحابهم إلى غرفٍ منفصلة. ولأني طفل معوانٌ بطبعي، كانت مقاربتني الأولى تتلخص في محاولة فهم ما يجري. قررت، بعد أن استجمعت قواي، أن أواجههما، وأنظر مباشرةً في عينيهما، وأطلب منها الحديث بالإنكليزية. في تلك اللحظة كفا عن الحديث، ونظرنا نحوي للحظة نظرة ذهول، ثم عادا سريعًا إلى الصراخ بالهنغارية، فما كان مني إلا الاستسلام، في النهاية. ومن ثم، أصبحت أدرك أن الخلافات تستفحل سريعًا وتترك الجميع في حالٍ أسوأ بما فيهم، وربما، أنا على وجه الخصوص. كنت مختارًا كذلك في كيفية حل هذه الخلافات التي تركت أثرًا، لا شك فيه، في رغبتني النهائية في العمل في مهنةٍ مستقلةٍ خاصة

حيث تقل احتمالات تورطي في صراعات بين-شخصية. إن تعلم التحلي بالموضوعية والقدرة على التأمل، وحتى الترحيب بالاختلافات لا يتحقق إلا بعد سنوات من التحليل الذاتي والتصميم. إننا لا نحمل معنا مخططاتنا النفسية إلى أماكن العمل فحسب، بل أيضًا استراتيجياتنا لحل الصراعات. ومع أن هذه الاستراتيجيات قد تكون ساعدتنا (أو، ربما، لم تُقدّم فائدة تُذكر كما في حالتي) في بواكير حياتنا، فإنها نفسها قد تؤدي إلى تفاقم التوترات في العمل بدلًا من حلها، كما تُبين الحالة اللاحقة.

تعمل جوان، وهي امرأة ودودة وجذابة في مطلع الثلاثينيات من عمرها، في شركة لإدارة الثروات، وتعتمد في محاولتها حل الخلافات التي تواجهها في العمل على استراتيجية تعلمتها في طفولتها. لكن، هذه الاستراتيجية نفسها تمخضت عن نتائج معاكسة جعلتها تشعر بالتوتر والاستياء. بدا القلق والتحير واضحًا على جوان في أول زيارة لها لي بعد قراءتها مقالة لي عن الصراع في أماكن العمل نشرتها في Financial Times. كانت جوان متأكدة من حاجتها إلى مساعدة مهنية للتعامل مع ما كانت تتصور أنه اتهامات مُجحفة. وكان أسلوبها اللطيف ورغبتها في مراجعة سلوكها يقفان على الضد من الادعاءات المُقدّمة بخصوص تنمرها وتعاليلها. وبالطبع، كنت راغبة في سماع المزيد منها.

لم تستطع جوان، على ما تتحلى به من موهبة وذكاء، من فهم السبب في فشل محاولاتها في إظهار أقصى درجات الدعم والتعاون مع فريقها في إحراز النتائج المرجوة؛ وهو ما قادها إلى الشعور بالغبن والإجحاف. كانت مقاربتها للعمل تستند إلى منح أعضاء فريقها كثيرًا من المرونة والمسؤوليات إضافة إلى الانتظام في التواصل معهم. وكانت تفترض أنهم سيحققون معايير الأداء المُستهدفة. إلا أن حادثة واحدة مزعجة كشفت عن نقاط الضعف في استراتيجيتها، ودفعتها إلى مراجعة نفسها ومساءلتها. إذ غادر أفراد فريقها العمل مبكرًا في أحد الأيام للتوجه إلى البار على الرغم من بقاء أحد المشاريع

المهمة غير مُنجز. ففكرت أنها كانت مُسرفة في كرمها معهم وفي مد الحبل لهم. كان واضحًا شعورها بالاستغفال، وكانت تستشيط غضبًا: «عندما واجهتهم بذلك، ثاروا بوجهي قائلين: «أنت شديدة القسوة»، و«معايرك متطرفة»». كانت تتحدث بصوتٍ منكسرٍ محبطٍ: «شعرت كما لو أنني أتعامل مع أطفالٍ صغارٍ. لم يكونوا عادلين بالمرّة، وهذا ما أزعجني وأوجعني». ليس هذا فحسب، إذ جاهر أحد أعضاء الفريق بتحديه لتعليقاتها بخصوص إنجاز المشروع في الوقت المحدد. قالت جوان: «في المجال الذي أعمل فيه، هذا أمر جديد لم أسمع به من قبل؛ إذا كان يُفترض بك أن تفعل شيئًا، فعليه فعله. كان يقول كم أنا غير منطقية في تصرفاتي، وصارمة وغير لطيفة في أسلوبِي. وتصاعدت الأقاويل إلى حدٍ قال فيه: «لديك سجل بإساءة معاملة العاملين معك، يُمكنني التقدم بشكوى [إلى الإدارة] ولن تتمكني من فعل شيء حيال ذلك».

شعرت جوان بهزيمةٍ مريرةٍ بعدما أيدت الإدارة، ظاهريًا، وجهة نظر الموظف، وغلبها الذهول من إقدام الموظف على تهديدها بعد حصوله على تلك المساحة الواسعة من الحرية. يبدو واضحًا الفشل الذريع الذي مُنيت به محاولاتها إرضاء الجميع أملًا في تحاشي الصراعات وتحقيق النتائج المرجوة. وعلى الرغم من اشتراك الجميع في الدفع بالعداوات إلى نقطة الانفجار، كانت جوان تشعر في داخلها أنها قد تسببت، عن جهلٍ منها، بافتعال المشكلات. ولأنها خائفة من تكرار السيناريو نفسه، كان قرارها زيارتي، وهي مصرة على فهم المسألة بأوجهها كافة.

اكتشفنا سريعًا، في جلساتنا، أن ديناميةً مماثلةً كانت هي السائدة في عائلتها: إذ كانت جوان ودودةً للغاية، مع ذلك، كانت تُعامل بإجحافٍ. كان والدا جوان يقارنان دائمًا بينها وبين أختها التي كانت محط الثناء والإعجاب لتفوقها في الدراسة. كانت هذه المقارنة تدفعها إلى تحقيق المزيد من الإنجازات التي كانت تُسفر عن نتائج غير مقصودة، منها اعتقادها أن

والديها يقفان إلى جانب أختها حتى في الحالات التي تكون فيها هي المحققة. كانت تجلس منحنية إلى الأمام في العيادة، وكانت تشعر بالحماس؛ لأنها تمكنت من التعبير عما يجول في خاطرها كما أخبرتني: «لم يكن الإحباط الذي شعرت به في العمل يختلف عما كنت أشعر به عندما كنت طفلة. كان الأمر يجري على هذا النحو: «توقف، اسمعني، هذا ما حدث، أنت تعاملني بظلم وقسوة»، «إنه مماثل لما يحدث في العمل. كنت أحاول أن أوضح موقعي، لكن لم يكن أحدٌ يرغب في الإصغاء. لقد افترضوا تلقائياً أن أختي أو الفريق أو أي شخص آخر يتذمر أو يُبدي انزعاجه مني على حق. إذن، من المؤكد وجود خطوط متوازية؛ إنه أمر واضح ليس بحاجة إلى بيان».

كان والدنا جوان يعملان بدوام كامل، فاستنتجت أن آخر شيء سيرغبان بالتعامل معه، بعد يوم عملٍ طويلٍ شاقٍ، هو المشاحنات بين الأختين. لذا، ومن أجل إرضائهما، أضحت هي من تحل المشكلات بدلاً من التسبب فيها: «إذا كنت الطفل الذي يستوعب ويتفهم، فستزول المشكلة، وستجعلينهما سعيدين، وهذا ما كررت فعله في العمل» إن تنبهها إلى التوازيات بين حياتها العائلية والمهنية تدل على قدرتها على كبح العادات القديمة، وتقديم الأسئلة المناسبة لنفسها، وتغيير مقاربتها في إدارة العمل مع فريقها. قالت جوان: «أنا ودودة ومتعاونة للغاية»، مع أنها تُدرك ما أسفر عنه ذلك من خلافات في العمل بدلاً من منعها، وأردفت: «ربما لهذا السبب كانت المواعيد النهائية تتأجل، وبدأ التدهور يدب في أداء كادر العمل. لاحظ من حولي أنني لم أكن أعني ما قلته حتى بدأت أعنيه فعلاً. في ذلك الوقت، كانوا يقولون: «على مهلك، ما خطبك؟ كنا نؤجل العمل منذ ثلاثة أشهر، ولم يكن هناك ما يزعجك، إذن، ماذا دهاك الآن؟»

راجعنا، أنا وجون، في أثناء جلسات التدريب المكثفة، عددًا من الأساليب البديلة لإدارة فريقها. واتفقنا أن على مقاربتها أن تقدم نتائج أفضل، وأن عليها أن توطد علاقة العمل مع أعضاء فريقها. أخبرتني جوان،

لاحقًا، كيف جرت الأمور معها: «توافقنا على موعدٍ نهائي لإنجاز العمل، وارتضينا كذلك، في حالة فشلنا بالالتزام بالموعد، أن نتحدث في الأمر وأن نتأكد من تجنب تكرار ذلك. أنا أكثر سعادةً الآن وأكثر ثقةً بالناس. العلاقات هي الطريقة التي نختارها للارتباط والتواصل مع الآخرين-إنها خليط من مقدار ضئيل من العاطفية ومقدار أكبر من المهنية».

وعلى شاكلة جوان، يُمكن لتوترات الحياة المهنية وضغوطها أن تجعلنا نشعر كما لو أننا أطفال. يُمكن للخلافات والصراعات أن تُعيد إلى الواجهة الصدمات وخيبات الأمل القديمة، لا سيما في حالة الأفراد الذي تعرضوا لتجارب قديمة صادمة-وهذا، بدهياً، يشملنا بدرجات متباينة، كما سألين في أدناه. إذ يُمكن لخيبات الأمل الاعتيادية في أماكن العمل، مثل ترقية طال انتظارها، أو الإجحاف في المعاملة، أو الإقصاء من مجموعة العمل، أن تنكأ الجراح القديمة، فتترك العامل صريع مشاعر وهو اجس مُلتبسة ومُدْمرة. وبوسع كراهية الذات ومشاعر عدم الجدارة أن تقهرنا وتسحقنا، وقد يستفحل هذا الشعور عند بعضهم حد الشعور أنهم لا يستحقون الحياة.

وكما أسلفت البيان، تكشفُ الصدمة عن طيفٍ من الاستجابات العاطفية والجسدية لتجارب مؤلمة أوسع مما يُمكن للأفراد الاعتراف به في العادة. إنها، إجمالاً، رد فعل لارتباطات عاطفية مضطربة بآبائنا أو بالمسؤولين عن منح الرعاية لنا في سنوات حياتنا المبكرة. وإذا كان المسؤولون عن رعايتنا في مرحلة الطفولة فوضويين، أو مهملين، أو متناقضين، أو قلقين في تعاملهم ورددهم على احتياجاتنا المبكرة، فإن هذا الجانب قد يترك تأثيراً دائماً في كيفية تعاملنا مع الانفعالات والعلاقات، وفي الواقع، مع جميع مفاصل حياتنا. إذ يُسارع الدماغ إلى حماية الفرد من مشاعر الحزن، واليأس، والألم، أو الاستياء البغيضة عن طريق تخدير المشاعر أو تحييدها، وتطوير استراتيجيات للنأي بالنفس عن الذكريات المؤلمة.

إن هذه الصدمات باقية، ولن تزول حتماً، إذ ترسب في أجسامنا، وإن

بنحوٍ غير واع، وبوسعها أن تنتفض من جديد في لحظات التوتر والخلاف في العمل. وهنا يتبين لنا كيف يُمكن لخلافات تافهة نسبيًا أو ملاحظة جارحة غير مقصودة أن تُفقدنا صوابنا عندما تستحضر في أذهاننا تجارب الإذلال، والعجز، والإهمال المبكرة. وفي الواقع، ليس غريبًا أن يتحول مكان العمل إلى موقعٍ للمزيد من التجارب المؤلمة.

تمكنت شارلوت، الشابة الجذابة المظهر والعبوية والمرحة، من تأسيس شركة لتصميم الشبكات الإلكترونية بالتعاون مع شريكها لويز. القصة التي روتها لي شارلوت تكشف بجلاء عن سهولة إشعال فتيل الصدمات المبكرة ثانيةً في شراكات العمل. عانت شارلوت الوحدة في طفولتها، إذ كان والدها إما غائبًا وإما مُدمرًا في حضوره، وكان له رأي عام هو «لا شيء جيد كفاية». كانت تشعر، نتيجة لذلك، بالإهمال والرفض إذ ما تدنى مستوى تحصيلها الدراسي، أو في الواقع، مستواها في أي مجالٍ آخر من مجالات حياتها. وكانت والدتها خانعةً، ومستسلمةً على الدوام لشخصية زوجها التسلطية، وعلى الرغم من هذا الإذعان والتبعية، لم يبقَ في ذاكرة شارلوت عن الأجواء العائلية سوى التوتر والتعاسة.

كانت هذه الذكريات التي ترسبت وتراكت في داخلها تراودها في شراكتها مع لويزا. كانت تشعر بالصدمات القديمة تقض مضاجعها تحديدًا في الحالات التي تحمل فيها ملاحظات شريكها العرضية نبرةً اتهامية تذكرها بأبيها. كانت شريكها تقول لها: «يا إلهي، هل عليك أن تقضي اليوم بأكمله في كتابة هذا الشيء السهل [تقصد به المشروع]؟ وكانت هذه العبارة كفيلاً بأن تجعلني أشعر بارتباكٍ وانزعاجٍ عارمين، وأن تتركني نهبًا للشك والقلق لعدة أيام».

شرحت شارلوت كيف تفاقم التوتر والخلاف عندما حاولت كل واحدةٍ منهما الاستئثار بالقيادة بينما كانت الأخرى في إجازة أمومة. لقد أدى التنافس على السلطة إلى التصادم بينهما بعد رجوع شارلوت أولاً، ثم لويز،

إلى العمل. فبدلاً من التعاطف والتحلي بالقدرة على تقدير صعوبة استعادة زخم الأداء الوظيفي بعد مدة الغياب هذه، استغلت كل واحدةٍ منهما الفرصة للسيطرة على شريكها. قالت شارلوت: «كانت المدة التي أعقبت عودتي إلى العمل من إجازة الأمومة، وفقداني لثقتي بهويتي هي بين أكثر المراحل التي شعرت فيها بالضعف والتشتت. إذ خسرت الدور الذي كنت أوديه في الشركة، وهذا جعلني مُفرطة الحساسية، وقد عملت شريكتي على استغلال هذا الأمر، ولم تبدِ تعاطفاً قط».

ولم تتردد شارلوت في تكرار ما فعلته شريكها، إذ استغلت الفرصة لقلب الأمور لصالحها عندما كانت لويز تتمتع بإجازة أمومة، فعملت على توطيد دعائم موقعها في العمل. صارت شارلوت، في غياب شريكها، «واجهت الشركة وأهم شخصية فيها»، فتعززت، على أثر ذلك، ثقتها بنفسها، وأيضاً كفايتها. اعترفت شارلوت أنها كانت حريصة على تعريف لويز بحقيقة موقعها في الشركة، إذ إنها تعتقد أنها ليستا متساويتين في المكانة. وبينما كانت شارلوت شديدة الحساسية إزاء النقد، تمحورت نقطة الضعف في شخصية لويز في شعورها بالنبذ والإهمال. تمكنت شارلوت، وإن بنحوٍ غير واع، من الاستئثار بالسلطة على حساب شريكها، عبر إقصائها من الاجتماعات أولاً، والتحالف مع العاملين الآخرين في الشركة، ثانياً.

قالت شارلوت، وهي تستذكر سلوكها في فترة غياب لويزا: «كنت أشق طريقي بصعوبةٍ بالغةٍ بينما كان الضعف والوهن يغلبني بعد عامين من الشعور بالضياع. أدرك الآن أنها كانت في موقفٍ ضعيفٍ، ومن المحتمل أنها كانت تشعر، مثلي، بكل هذه الأمور».

كانت لهذه الدينامية محاسنها ومساوئها. فبينما أسهمت علاقتهن التنافسية في تطوير العمل، إلا أنها كانتا دائماً الترصد والمراقبة لبعضهما بعضاً، لا سيما إذا تصورت إحداهن قصوراً في أداء الأخرى، وكان لهذا النقد تأثيره الأكيد. كانت شارلوت ترى تعذر وجود أكثر من رئيس للعمل. وهذا

الرأي ليس وليد الحاضر، إذ تعود أصوله إلى عائلتها التي غرست فيها فكرة أنها إن لم تكن الأقوى، فسوف تقع ضحية لقوة الآخرين.

قالت شارلوت متفكرة: «أدرك الآن أن السبب في حساسيتي المفرطة هو وجود أب مُتنامر وناقذ، وغياب أنموذج دور أنثى قوي. إن الشعور بالفشل فظيع ومقيت يسهل معه أن يتسلل الشعور بعدم الثقة والشك الذي يجعلني أعيش في حالة من القلق المؤلم، والضياع، واللاجدارة، وعدم الاستقرار. لم ألاحظ يوماً أن أمي كانت تضع حدوداً لا تسمح للآخرين بتجاوزها. ولذا كانت مُستسلمة ومتماهية مع ذلك النوع من التنمر». وقد مست لويز، التي كانت تستعجل الهجوم على الطرف الآخر عند عدم شعورها بالأمان، وترًا حساسًا في شارلوت. لكنها كانت تشعر بالاغتراب والغضب حالما تنسحب شارلوت من المواجهة حمايةً لنفسها. وبهذا النحو، شاركت شارلوت ولويز كلتاهما في إلحاق الأذى ببعضهما وبالعمل أيضًا.

تحسنت الظروف في أثناء الحجر الصحي الذي فرضه وباء كورونا في عام ٢٠٢٠ بعد اعتماد نظام العمل عن بعد، ومن ثم، قلة فرص الاحتكاك. وحتى قبل الحجر، كانت شارلوت ولويز تسيران في مسارات عمل منفصلة. ومع أهمية هذا التباعد في تقليص حدة التوتر بينهما، إلا أنهن خاطرن بخسارة التعاون المطلوب في تقدم العمل وازدهاره. مع ذلك، تمكنت شارلوت، بفضل البصيرة التي اكتسبتها، وعلى الرغم من احتمال الفشل في التوصل إلى حل جذري للتوتر بينهما، من النظر بموضوعية في الأمور، والشعور بتعاطف أكبر مع لويز، وعليه، النجاح في تحسين علاقتهن.

يطور ضحايا الصدمة استراتيجيات بقاء لاستيعاب المشاعر المضطربة الناتجة كما أسلفنا. وتقديم صورة من الاكتفاء الذاتي أو السيطرة على بيئتك المحيطة المباشرة تجنبًا للتعامل مع المفاجآت المزعجة هي من الاستراتيجيات الشائعة. يُضاف إليها الإدمان على العمل والكمالية، أو التأكد من اعتماد الآخرين عليك في مقابل استقلالك التام. ففكر بالاستراتيجيات التي

تعلمتها لتجنب المواقف المؤذية والمزعجة في داخل عائلتك. ربما لم تكن تتحدث كثيرًا أو تتصرف بمثالية كي لا تزيد الأمور سوءًا أو كي تمنع تفجر المواقف المضطربة أصلاً. «هل تعلمت أن الاهتمام باحتياجات الناس على حساب احتياجاتك سيضمن لك الحصول على مانحي رعاية أكثر عنايةً وقدرةً على العطاء؟»

كتب الدكتور فرانز رابرت، أستاذ علم النفس في جامعة العلوم التطبيقية في ميونخ، كثيرًا ومطولاً عن الأزمة. إذ وضع نظريةً تُفيد أنه بينما تستمر الصدمة فاعلة في جزء منا، يعمل جزءٌ آخر على تطوير استراتيجيات لكبح المشاعر المقلقة. وهناك، إضافةً إلى هذين الجانبين، «جانب صحي» سليم يظل منيعًا أمام الصدمة. وهذا الجزء ينفعنا في تحمل مشاعرنا، وفي تبصيرنا، ومساعدتنا في مواجهة الحقائق المؤلمة والمواقف الصعبة. إن للتواصل مع جانبنا الأفضل والأسلم أثرًا مهمًا في مساعدتنا على إبداء تعاطفٍ أكبر مع أنفسنا، وتمكيننا من الإحساس بالمشاعر الإيجابية مثل الفرح والشغف، والقدرة. إن أفضل ما يُمكن القيام به عندما يغلبنا الشعور بالصدمة في العمل هو في استحضار الجانب الصحي والناصح فينا. إن التفكير في الأسئلة التي قدمها هذا الفصل ستُساعدك في فعل ذلك، وتعزز الجانب الصحي في داخلك. تبينَ منظورًا مُعينًا في النظر إلى الأمور، واعزلْ صدمتك في الماضي عن الخلاف الراهن، وتعاملْ مع الخلاف لا مع الصدمة. تذكرْ كذلك أن التعامل مع النزاعات في مواقع العمل يستلزم منك تغيير سردك؛ لأن القصة التي ترويها تُحدد، بدرجةٍ كبيرة، إمكانية حل الصراع، أو ربما استمراره وتفاقمه. إن هذه القصة لا تُمثل تفسيرًا فقط، بل هي تستحضر مشاعر إما تُشعرك بالأمان وإما بالتهديد. وإذا كان تفسيرك للأمر ثابتًا، فأيضًا ستكون حلولك المحتملة. كنْ مُفتتحًا ومُتقبلًا للسرديات البديلة.

أنت بحاجة، كي تفعل ذلك، إلى معرفة دوافع الطرف الآخر إضافةً إلى دوافعك. من هذا يُمكن لمنظورٍ جديدٍ أو نسخة مختلفة من الأحداث أن

تنبثق حاملةً معها حلولاً بديلةً. حاول النظر إليهم بعين الشك والمساءلة لا القفز سريعاً إلى الاستنتاجات المتشائمة. إذ قد لا يكون للطرف الآخر مصلحةٌ في تخريب عملك أو الاستيلاء على وظيفتك، مثلاً. إن شعورنا بالتهديد يدفعنا، على الأرجح، إلى المبالغة في التعميم فيما يتصل بالطرف الآخر، وإلى إنكار براعته في العمل ومهاراته. ضغ نفسك مكانه وحاول فهم القضية من منظوره هو. اخلق قدرًا كافيًا من الواقع المشترك والأمان بينكما للسماح بهذه الحوارات المغايرة الأكثر فائدةً. ولا تنسَ أن تصرفاتك قد تكون السبب الذي دفعه إلى الرد بأساليب تُفاقم التوتر. ليس سهلاً فعل ذلك، هذا أكيد، إذا كانت دوافعك غير واعية. وثمة سؤال أود تقديمه للناس؛ سؤال يجعلهم يتلوون في مقاعدتهم: «لم تكرر سلوكًا تعلم أنه يُزعج زميلك ويُفاقم التوتر؟» إن الجواب عن هذا السؤال، الذي نرفض التنبه له، يقبع في العادة في طبقة اللاوعي.

إن اللاوعي قد يُعيد استنساخ العداوات القديمة ضاربًا بعرض الحائط الرغبة في تحاشي التوتر. إن «مألوفية» مثل هذه ستشعرك، مثل غطاء السرير الوثير، بالراحة، لكن لا تستلم. إذ تحتاج، كي تبلغ التبصر المطلوب، إلى الكف عن إلقاء اللوم على الآخر، وكذلك التخلي عن ملحة تبرير سلوكك. وقد يغذي ذلك فيك الشعور بالأنا، لكنه لن ينفحك كثيرًا.

أتذكر في هذا المقام زبونًا تحدث معي عن إحجامه عن الشناء على شريكه على الرغم من علمه بحاجته إلى ذلك، بسبب استمرار علاقة التوتر بينهما. لكنه في النهاية أدخل تعديلًا في قصته من «شريكِي يُعاملني بإجحافٍ» إلى «إني أنكأ جرحًا غائرًا في داخله»، ومن ثم، فقد شرع في المصادقة على براعة شريكه في العمل. كان هذا التحول في السلوك والتفكير كافيًا في وضع علاقتهما، وبالنتيجة، عملهما في مسارٍ أكثر سلاسةً وصحيةً. حاول الابتعاد عن الشخصية في حال انتقد الآخرون عملك. إذ من المحتمل أنهم صادقون في الاهتمام بأدائك، وعاداتك في العمل، وفي التعليق على جانبٍ مُحددٍ في

عملك؛ الأمر لا يتعلق بك شخصياً. كن موضوعياً، ما أمكنك ذلك، في التعامل مع الانتقادات الموجهة لك، وإذا كنت تعتقد أن هناك ما يبررها، حاول معالجتها وتجاوزها. وبداهةً، هناك مواقف يكون فيها الطرف الآخر هو المخطئ، مع ذلك، فإن الاعتراف بدورك في المشكلة، وإن لم يتجاوز العشرة بالمائة، قد يؤلف نقطة البداية في حل أكثرية الصراعات.

ومتى ما غيرت سلوكك، سواء أحدث ذلك نتيجة للانتقادات أم محاولة حل الخلافات، تنبه عندها على النتائج. فإذا كانت إيجابية، فهذا من شأنه تعزيز ثققتك، وعلى الأغلب تحسين علاقتك مع شريكك. لا تستصغر القدر الذي يُثمن به الناس التحول في موقفك؛ لأنه كفيلاً بتعزيز عناصر التعاطف والفهم عندك، وأيضاً البرهنة على شجاعتك وقوة شخصيتك. الشخصيات صعبة المراس، والخلافات ستبقى حاضرة على الدوام في مواقع العمل، ولذا، كلما بكرت في تعلم التعامل معها، صارت حظوظك في العمل أفضل.

الفصل السادس

الذهان الارتياحي، والحسد، وبذور الصراع غير العقلاني

قال أحد المديرين التنفيذيين البارزين في المملكة المتحدة: «تستعين بأشخاص مهرة بارعين، لكنك لا ترغب في أن يكونوا بارعين إلى حد التفوق عليك. والحقيقة أنني أتوسم فيهم المهارة والبراعة في أداء الأشياء، لكن ليس الإفراط فيهما».

سال مدادٌ كثيرٌ عن الصراع في أماكن العمل، ومما يؤسف له أن ما كُتب غالبًا ما يفترض أن الأفراد هم مخلوقات عقلانية راغبة في مواجهة المسائل الشائكة والتوصل إلى حلول بشأنها. وعلى الرغم من نجاعة هذه المقاربة في حالة الأفراد الذين يظهرون قدرًا كبيرًا من النضج النفسي، إلا أنها أقل فاعلية في حل كثير من الخلافات المستعصية واللاعقلانية في أماكن العمل.

سنحاول في هذا الفصل فهم الشطط في العداوات، والعمل على التمييز بين العقلانية واللاعقلانية منها، وتقديم المقترحات للتعامل معها. وهذا تحذير أولي: إذ علينا أن نتذكر أن الحد الفاصل بين ما هو عقلائي وغير عقلائي ليس واضحًا على الدوام، وأنه مبني على وجهة النظر أكثر منه على اليقين المطلق!. إن المديرين ليسوا بحاجة إلى العمل بصفة معالجين نفسيين في أماكن

العمل، مع أنهم بحاجة إلى التحلي بالقدرة على تحديد الصراعات التي يمكن حلها في مقابل الصراعات التي يكون فيها الحد من الأضرار والخسائر هي الحل الوحيد.

إن السلوكيات غير السوية مثل الإلحاح في الكذب، وتدمير عمل الآخرين، وعدم الإفصاح عن المعلومات، أو الانغماس في القيل والقال هي من سمات الأفراد الذين إما يتعذر عليهم التحكم بمشاعرهم وإما الذين يُعيدون استنساخ الصراعات أو المشاعر المترسبة من الماضي. في الحالات التي يبدو فيها سلوك مثل هذا عصياً على الفهم، تكون دوافع الناس متوارية في العادة، وأصل الخلاف غير واضح بالمرّة. والذهان الارتياحي، والغضب، والحسد هم من الدوافع المذنبّة المؤدية إلى هذه السلوكيات اللاعقلانية. وعلى الرغم من عالمية هذه المشاعر وعدم تسببها بالأذى، بالضرورة، فإن الخطر يكمن في أن المبالغة في إظهارها قد يجعل الصراع أمراً محتوماً ومدمراً في نتائجه في العمل.

وعلى الرغم من أنه ليس هناك غضاضة في الارتياح أو الشعور بالضغينة إزاء الأشخاص الذين نعتقد أنهم قد أسهموا في تدميرنا، إلا أن المشكلات تقع عندما يتخذ التعبير عن هذه المشاعر شكلاً ملتويًا أو انتقاميًا. وهذا بالضبط ما نلاحظه في حالة السلوك الانفعالي-العدواني، إذا تؤدي الأفكار والمشاعر عسيرة التقبل إلى الانزلاق نحو أنماط السلوك التدميرية. إن الأفراد ذوي الدوافع الأساسية غير الواعية، المتأثرين بتجارب صادمة و/ أو صراعات عالقة من الماضي، يكونون، في الأغلب غير واعين لما يفعلونه أو السبب فيه. يُمكن، مثلاً، كبح الغضب واختزانه، لكنه سينفجر في مكانٍ أو موقفٍ آخر حيث يغدو تحديد مصدره ومعالجته أكثر صعوبةً.

إن الشعور بالضغط الدافع للتفوق، إلى جانب المخاوف والاهتياج العاطفي الشائعة في الحياة المهنية تُهيئ تربةً خصبةً للأفكار وردود الأفعال غير العقلانية الصادرة منا أو من غيرنا. إن مكان العمل هو مسرح يُجسد فيه

كل واحدٍ منا أحداث قصصه الأسرية الفريدة مع محاولتنا المتزامنة التعاون وتحقيق النتائج. وعلى الرغم من الحضور الظاهري لحقيقة واحدة فحسب، هناك عددٌ من الحقائق الداخلية لا بد من التنبه عليها واستيعابها.

إن تفكيرنا يتحجم في لحظات التوتر والقلق، إذ نتمترس خلف دفاعاتنا ونميل إلى إيجاد الأخطاء في الآخر بدلاً من البحث عنها في داخلنا. ولذا، نشعر أن هناك ما يُبرر دفاعنا عن أنفسنا والرد عند تعرضنا للهجوم عوضاً عن محاولة فهم الموقف. والفهم هو ما نحتاجه تحديداً لا في حل النزاعات فحسب، بل أيضاً لتحويل الصدمات المدمرة غالباً إلى أخرى بناءة. وضمناً لجلاء هذه الحيرة، يتعين على الأفراد مواجهة عالمهم الداخلي إذ ما تورطوا في خلافٍ، ومحاولة فهم سلوكهم اللاعقلاني وأيضاً سلوك غير مهمهم. ويتعين عليهم كذلك معرفة هل يستحق الخلاف، أصلاً، المضي في مساعي الحل، وسنبسط القول في ذلك لاحقاً.

إذن، دعونا نستكشف مثالين شائعين من التفكير اللاعقلاني هما الذهان الارتياحي والحسد اللذان يؤديان أثراً أكبر من المتوقع في الصراعات في مواقع العمل. إذ يهتمي الشخص من المشاعر الضمنية المقترنة بهما مثل الخوف، والشعور بالذنب، والعجز، ويصبح مقتنعاً أن مصدر التهديدات خارجي أكثر منه داخلي. إن الأفراد القادرين على التحكم بمشاعرهم هم أفضل استعداداً لتمييز تفكيرهم اللاعقلاني وكبح الرغبة في ترجمته في الواقع. هذه الطريقة، في الواقع، تمكنهم من مراجعة تفكيرهم الشائئ ومواجهته، ولها فائدة كبيرة في تعزيز أدائهم، وتطوير مهاراتهم في العمل.

والحسد هو واحدٌ من أكثر المشاعر المخجلة التي يصعب الاعتراف بها، والأكثر استعصاءً على المعالجة بسبب من خصوصيته.

إن الشعور بالنشوة لمشاهدة فشل زميل يعقبها في العادة الشعور بالذنب لهذه الأفكار الدنيئة. ومع أن الحسد يُدمر العلاقات والجوانب العملية في مؤسسات العمل، فإن المسبب الأصلي له يكون كارثياً أيضاً. حسبك أن

تطلع على الرواية السديدة التي قصها عليّ أحد منتجي الأفلام الناجحين عن التأثير الذي يخلفه الشعور بالحسد من نجاح الآخرين، الذي بدأ في مشهد مألوفٍ لنا جميعًا: حفل توزيع جوائز الأوسكار في هوليوود: «إن حفل الأوسكار عندما تُسلط الكاميرا على الشخص الذي لم يربح هو مثالٌ مناسبٌ. هناك دائمًا أشخاصٌ يشعرون بالسعادة لنجاح الآخرين، بالطبع، هم كاذبون حد النخاع. وهناك من يزدهي حقًا ويفرح لنجاح الآخرين، لكنهم أقل القليل»، واصل المنتج حديثه قائلاً: «إنه شعور مريع عندما ترى أحدهم ينتج فلمًا، وترغب أنت في فشله. ربما يجعلك ذلك تشعر بالقرف. تشعر في قرارة نفسك أنك مخطئ؛ كما أنه، بالقدر نفسه، لن يعزز فرص نجاحك. لكنه أمر شائع، والشعور بالتشفي عندما تطلع على مراجعة نقدية لاذعة للفلم، أظن أنها تحميك؛ لأنك لست الوحيد الذي يتلقى سهام المراجعات النقدية اللاذعة.

ربما يمنحك هذا الأمر جرعةً عاليةً من الأدرينالين في بادئ الأمر، لكنه فيما بعد يجعلك تشعر بالاشمئزاز من نفسك. وعليه، فإن ما بدأ بوصفه مشاعر عدوانية متجهة إلى الخارج تترد إلى مشاعر قرف داخلية. تشعر بالنتانة لما أصبحت عليه، ولذا، حتى لو كنت ناجحًا، من الجائز أن يتضعض ذلك الإحساس بالمتعة؛ لأن [الحسد]، بطريقةٍ ما، قد أفسد الأمر برمته».

تعود جذور تجاربنا المبكرة مع الحسد إلى مشاعر الخوف والحاجة المتخيلة في مرحلة الطفولة المبكرة، التي تؤدي إلى التنازع بين الأخوان، ثم محل محلها الحسد في مرحلة البلوغ، فيحملها الفرد معه إلى أماكن العمل. بوسع الخوف إلى جانب التنافس مع الزملاء أن يبعث الحياة في انفعالات الطفولة هذه، ويواصل نفخ النار فيها حتى بلوغها نقطة الانفجار. قد يتمكن الأخوة من حل الخلافات فيما بينهم في مرحلة البلوغ، وقد تستفحل حتى تصير كراهيةً وحنقًا. تُقدّم سلسلة «الخلافة» التلفزيونية الناجحة، التي تُنتجها الشبكة التلفزيونية الأمريكية «HBO»، صورةً مؤثرةً وغنيةً للنوع الأخير من

الصراع. إذ يشترك الأبناء والابنة في تنافس محموم على إدارة المؤسسة المالية وبلوغ المركز الأول فيها، وأيضًا، وهو الأهم، على اعتراف ومحبة والدهم، القاسي والنجسي والمستبد في إدارته للإمبراطورية الإعلامية. إنهم منهمكون على الدوام في التخطيط، والتنمر، والمناورة لتحقيق المكاسب المهنية، والفوز برضا والدهم، وفي الوقت نفسه الحط من قدر الأشقاء والقضاء على آمالهم. إنهم مدفوعون بغضبهم، وبقدرٍ موازٍ، بتعطشهم للسلطة.

ليس الحسد مُدمرًا على الدوام، إذ يُمكن للحسد، في شكله الألفظ الواعي، أن يُحفّز الأفراد ويدفعهم إلى تقليد الجوانب التي تُعجبهم في الآخرين. وهو، في الواقع، الدافع التقليدي وراء تفوق الطلبة في كليات الإدارة والأعمال، مثلًا، أو تشجيع الأفراد على السعي لتسليم المواقع القيادية. ومع إمكانية احتواء الحسد الواعي وتحويله إلى تنافس صحي ومحمود، إلا أنه يصير شعورًا مُدمرًا وخطيرًا حينما يُدفع إلى منطقة اللاوعي حيث يبقى متواريًا. هنا يستحيل الحسد كراهيةً وغضبًا من المتفوق الذي حقق ما يرغب به الحسود، ويتجلى في شكل هجومات حقودة أو تهكمية. في مقابلة لها في صحيفة الغارديان في ٢٠٢٠، وصفت جني اكليز، الكاتبة والممثلة الكوميديّة، الشعور المرافق لمعرفتها أن هناك فائزةً واحدةً فقط ستحظى بكل شيء بين المؤديات في مسابقة الأعمال الكوميديّة في المملكة المتحدة في ثمانينيات القرن العشرين مع أنه لم يكن هناك سوى حفنةٍ من المتنافسات على المراكز الأولى. قالت جني: «كنا نشق طريقنا بصعوبةٍ بالغّةٍ إلى نافذة الفرص الصغيرة هذه، التي تُغلق ثانيةً بإحكام حالما يصل إليها أحدٌ ما. كنت أحب حقًا كل النساء المتباريات الأخريات، لكنني شعرت بالكرهية نحوهن بعدما حظين بشهرةٍ أكبر مني. هذه هي الحقيقة». ليس الحسد المُدمر محض رغبة في الحصول على ما حققه أو كسبه شخصٌ آخر، بل إنه يتعلق كذلك بالرغبة في تدمير ما تحقق؛ لأن نجاح الطرف الآخر أصبح كما لو أنه الوجه الآخر لسوء حظك.

وعليه، بدلاً من التعلم من نجاح الآخرين أو الاعتراف بعملهم الشاق، تسخر من إنجازهم أو تشعر أنك لم تُعامل بعدالة. إن الافتراء على شخص، وانتقاد أفكاره أو تجاهلها، أو حجب المعلومات عنه قد تبدو استراتيجيات تدمير آمنة لسهولة التستر عليها. هذه السرية المصاحبة للحسد هي من تجعل تحديده أمراً متعذراً، فيغدو بالنتيجة أشد خطراً. وتُعد الحيلولة من دون التعلم والتعاون من أكثر جوانب الحسد ضرراً من وجهة النظر لمؤسسات العمل. وقد حظي هذا الجانب بدراسة مكثفة أجرتها تانيا مينون، أستاذة الإدارة والموارد البشرية في كلية فيشر لإدارة الأعمال في جامعة اوهايو في الولايات المتحدة، كشفت فيها عن ميل العاملين إلى تعلم التقنيات والأفكار أو الاستراتيجيات من مصادر في خارج الشركات التي يعملون فيها - وحتى من شركات منافسة - لا من داخل شركاتهم. وتفسيرها للسبب الذي يجعل التعلم من مصادر «خارجية» أكثر فاعلية يوصلنا إلى الحسد. إذ قالت: «لاحظت في أثناء عملي أن الناس يميلون، بسهولة أكبر، إلى التعلم من منافسين خارجيين لا داخليين. وتذكر أكثرية الأبحاث أن الناس [في الحياة العامة] يُفضلون أفراد جماعتهم الداخلية الذين تجمعهم بهم هوية مشتركة على العكس من العمل الذي يُفضلون فيه أفراداً من خارج الجماعة». إن زملاءك في العمل قد يُشكّلون مصدر تهديد أكبر؛ لأنهم يشتركون معك في التنافس المباشر على الحوافز والترقيات خلافاً لمن لا يُشاركك العمل في المؤسسة نفسها، إذ لا تجمعكما حالة التنافس المباشر على المكاسب.

وبداهة، فتكلفة الحسد باهظة للمؤسسات ومواقع العمل المعنية. فبدلاً من تدريب كوادرها وتطوير مهاراتها بالاستعانة بعاملين في داخلها، تلجأ هذه المؤسسات إلى استقدام مستشارين مكلفين ومدربين خارجيين. درست مينون هذه الحالة في واحدة من الشركات التي استحوزت على شركة أخرى لتعزيز قدرات كادرها ونوعية أدائه، لكن الاستحواذ فشل في تحقيق أهدافه. أوضحت مينون أن تبادل الخبرات واكتساب المهارات كان جيداً عندما

كانت الشركات في حالة تنافس، لكن حدث انتفاء للمصلحة المتبادلة بعد الاندماج بينهما: «بعد الاستحواذ، أصبح الخارجي مُتَمِّمًا، فشرع الطرفان في الاستهانة بالأشياء نفسها التي كانت مثار إعجابهما في البداية. هذا هو الجانب المهم في الحسد. إنه يتعلق تحديدًا بالتفوق الذي يُظهره شخصٌ أو شيءٌ ما ويجعل الناس ينفرون من التعلم منه».

ليس الحسد شائعًا وموجودًا على الدوام فحسب، بمعنى حدوثه في جميع مستويات العمل واستهدافه زملاء الحسود الذين يشغلون مواقع وظيفية مماثلة أو مديري العمل. إذ بين كل من سوزان ريه، وكريستين تروستر، ونيلز فان كواكيوبيك من جامعة كوهني للعلوم اللوجستية في هامبورغ الألمانية، شيوع الحسد والغيرة من الزملاء الذي يشغلون مواقع وظيفية أدنى، لكنهم يتقدمون ويتدرجون بسرعة كبيرة. وقد برهن الباحثون، بناءً على تجارب سلوكية مُنضبطة، أن العاملين المتفوقين الماضين في مسار مهني متصاعدٍ يستقربون مشاعر الحسد من زملاء أعلى منهم مرتبةً لكن أقل منهم قدرةً على الإسراع في مشوارهم المهني. ويُمكن إيجاز أحد الاستنتاجات التي توصلوا إليها في دراستهم المنشورة في «مجلة العلوم النفسية التطبيقية» في ٢٠١٨ في أن المتفوقين المُحلقين يكونون موضع حسدٍ من مديريهم الذين يرون فيهم مصدر تهديد مستقبلي على مواقعهم. وإضافةً إلى ذلك، ربما يندفع هؤلاء إلى الانغماس في سلوكيات لتدمير هؤلاء المنافسين المفترضين، لا سيما عندما تكون الثقافة السائدة في الشركة المعنية مبنية على التنافس الشديد.

شدّد الأستاذ فان كواكيوبيك، في الشرح الذي قدمه لي، أن الشركات تفشل في المنافسة بسبب الحسد: «إذا كنت بارعًا حقًا فيما تفعله بصفتك رئيسًا للعمل، وإذا كنت تملك خزينًا من النجاح في الماضي ووثقًا من قدراتك، فلن تجد حرجًا في الاستعانة بأشخاص بارعين فعلاً. لكن، إذا كان مسارك المهني هو خليطٌ من النجاح والفشل، فستكون أكثر حذرًا عند الاستعانة؛ لأنك حتمًا لا ترغب في أن يستحوذ طرفٌ آخر على موقعك أو يضعك في

زاوية حرجية. فإذا قررت الاستعانة بأشخاصٍ من فئة (ب)، هناك فرصة أن يُثبت هؤلاء أن قدراتهم تؤهلهم للانضمام إلى فئة (أ)، لذا، ربما تختار البقاء في الجانب الآمن وتُفكر: «الأفضل الاستعانة بأشخاصٍ من فئة (ت) ضمانًا لفشلهم في إزاحتي عن موقعي»». استنادًا إلى ذلك، فحتى بلوغ أرفع المناصب القيادية لن يُخفف، بالضرورة، من غلواء الحسد والغيرة. إن القيادة الناجحة تستلزم، فيما تستلزمه، الثناء على المرؤوسين ومكافأتهن، لكن الحسد قد يكبح رغبة المدير، مثلًا، في تقبل فكرة أن بعض العاملين معه قد يظهرون قدرًا أكبر من النجاح والتفوق.

يقول مارك ستين، أستاذ القيادة والإدارة في جامعة ليسستر في المملكة المتحدة، إن خوف القيادات الإدارية من سحب البساط من تحت أيديهن والاستيلاء على مناصبهن على يد المرؤوسين ذوي المهارات الفائقة والقدرات القيادية يجعل الحسد: «حجر الزاوية في التعاقب على القيادة. فإذا كنت على وشك التقاعد، فسيكون من الصعب أن يطاوعك قلبك لمساعدة شخص مقتدرٍ حل محلك. إن الخوف الحقيقي هو قدرة هؤلاء على أداء الأشياء بصورةٍ أفضل»، وأضاف أن إقرار المديرين بشعورهم بالحسد يدل ضمناً على إقرارهم بمحدودية إنجازاتهم.

القائد الجيد بحاجة إلى تعلم الشعور بالرضا عن إنجازات العاملين معه بدلاً من قصر هذا الشعور على المنجزات الشخصية. إن معرفتك بدورك في دعم الآخرين وبلوغهم النجاح عبر تشجيعهم وتوفير الفرص لهم ينبغي أن يمنحك الإحساس بالإنجاز الشخصي. والشيء الأهم هنا هو معرفة الحد الذي يُمكنك فيه التماهي مع طموحات الكادر العامل معك ومنجزه، فكلما كان التماهي أقوى، تعززت احتمالات شعورك بالرضا الذاتي. وهذه خطوة يتعذر على كثير من المديرين اتخاذها، على أهميتها، في تطوير مواهب الناس وضمان دعمهم.

ما السبيل الأمثل لمعالجة شعورنا بالحسد؟ إذ كان بوسعك تمييز غضبك

وشعورك بالظلم بوصفه حسدًا، فستكون أفضل استعدادًا لكبح رغبتك في المهاجمة أو إشاعة النميمة عن الطرف المُستهدف. إن التفكير بالقلق والخوف بدلًا من التصرف بناءً عليه سيساعدك في التركيز على طموحاتك ورغباتك. أبدأ بمحاولة فهم جذور إحساسك بالحسد. هل تتذكر وقتًا ما في طفولتك كنت تشعر فيه بالحسد من أحد أشقائك؟ ما كان تأثير ذلك في علاقتكما؟ هل كنت موضع حسد أحد أصدقاء الطفولة أو الأشقاء؟ ما كان شعورك حينها؟ أما بالنسبة إلى الحسد الذي يستولي عليك حاليًا، فهناك أسئلة لا بد لك من الإجابة عنها: ما الشيء الذي تتوق إليه في الطرف الآخر؟ أهو مكانة اجتماعية أم سلطة؟ هل مواهبه ومهاراته تُثير عندك الشعور بالحسد؟ لاحظ كيف حقق هؤلاء نجاحاتهم؛ لأنهم ربما كانوا يعرفون أفضل منك كيف يطورون قدراتهم ويصلون إلى أهدافهم. إننا نُخفق في العادة في تقدير العمل الشاق والتضحيات التي قدمها شخصٌ آخر لبلوغ هذا الموقع الوظيفي. ومن المحتمل تعذر تمييز الحسد والاعتراف بوجوده في داخلك. فإذا اهتمت مشاعرك فاستحالت غضبًا وكراهيةً، أو بدأت في تخيل اختفاء الطرف الآخر، فهذا دليل مُحتمل على صراعك معه. إن تحديد الجوانب التي تُثير في داخلك الشعور بالحسد ستُساعدك في معرفة ما عليك فعله لتحقيقها. والرد الأكثر نجاعةً وإيجابيةً في هذه الحالة هو التعلم من الشخص الذي تحسده بدلًا من إطلاق العنان لهذا الشعور. تذكر أنك لن تجني شيئًا إذا اخترت تدمير هذا الطرف بدلًا من التعلم منه؛ الجميع سيخسر عندها. وفرّ على نفسك الشعور بالذنب ومقت الذات، وهو الملازم التقليدي للحسد، ووظفه لإشعال جذوة طموحك ونشاطك.

الارتياب الذهاني طليق يُريد اصطیادك. فهو على شاکلة الحسد، یتمد على طول سلسلة یكون فی أحد طرفیه صحیًا ومُساعدًا على التکیف ثم یصیر غیر عقلانی، ویصل أخیرًا إلى المرحلة المرضیة فی أقصى الطرف الآخر. یستند الارتیاب أو الشک الصحی، فی العادة، إلى ملاحظات وتجارب واقعیة، أو

قد يكون ردًا تكييفيًا على تجارب صادمة سابقة. أما الارتياح المرضي فهو غير واقعي بالمرّة ومن المحتمل أن يؤدي إلى فهم خاطئ وانهايار للعمل.

لنبدأ بالجانب الصحي والإيجابي. إن جرعة مناسبة من الارتياح مُفيدة حتّى في العمل. إذ من الحكمة، لضمان الحماية الذاتية، التحلي بدرجة معينة من الشك، فحتى الأشخاص الذين تثق بهم في سياقٍ ما، مثلًا، قد لا يكونون جديرين بالثقة في سياقٍ آخر. ثمة افتراض تقليدي في العمل يقول: إنك يجب أن تثق بزمالك لا تعرفهم تمامًا. في حالة غياب هذه الثقة، فمن الأفضل لك الاكتفاء بالاحترام أو إقامة صلة ما. وبوسع مؤسسات العمل والشركات الانتفاع أيضًا بالعاملين الذين يمتلكون قدرًا من الارتياح يتجاوز الحد الصحي، كما شرح اندرو غروف، المدير التنفيذي السابق لشركة أنتل للاتصالات في كتابه «المرتابون فقط ينجون». إذ إن حواسهم دائمة التيقظ للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة سواء أكانت من المنافسين، أم المشرعين، أم التطورات التكنولوجية، أو التغير في توجهات المستهلكين أو المخربين. وزيادة على ذلك، قد يتحلى هؤلاء الأفراد بالشجاعة التي يفتقدها الآخرون في الإبلاغ عن الممارسات المريبة أو غير القانونية في العمل.

تحدث فان كواكيويك، الذي درس الارتياح عن كثب، عن مزايا إضافية لجرعة الارتياح الصحية» إذ إنه يعتقد أنها تنفع العاملين في التقدم للمواقع القيادية. إذ تتكثف القدرة على التحسس في المواقف والتفاعلات الاجتماعية عند المرتابين المتنبهين دائمًا للمخاطر والمطبات المحتملة. وهذا يجعلهم، منطقيًا، أكثر قدرةً واستعدادًا للتكيف مع التعقيد في العلاقات الاجتماعية السائدة في بيئات العمل، ومن ثم شقّ طريقهم عبرها. إنهم سريعو الاستيعاب للمعايير والقيم الوظيفية، ودائموا المتابعة والتفحص لبيئة العمل لتجنب التهديدات أو معالجتها، مع القدرة على تكييف سلوكهم مع الآخرين اتقاءً لهجوماتهم. وهم، إلى جانب ذلك، يُقسمون زملاء العمل على نوعين: إما زملاء مُخلصون وإما أعداء، فتتشكل تبعًا لذلك التحالفات

الهشة في الغالب. فهم، مثلاً، يدعمون المشاريع بوصفها استراتيجية استباقية لضمان ألا ينقلب الآخرون ضدهم. وللتدليل على ذلك، استشهد فان كواكيوبيك بمثال من الحقل الأكاديمي الذي يعمل فيه، إذ تحدث عن أستاذ ضَمَنَ أسماء زملاء له في قائمة المصادر في دراسة لم يشاركه كتابتها اتقاءً لانتقادهم وهجومهم عليها. إن اجتماع هذه الخصائص وتضافرها مع الحساسية المفرطة للمخاطر التي تواجه الشركة في المثال الذي تحدث عنه اندرو غروف يؤهل هؤلاء المرتابين ويجعلهم مرشحين مثاليين للمناصب القيادية.

توضح الحالة الآتية أن اليقظة المفرطة والدائمة، أو ما يُعرف بالارتياب المعتدل تُولف، على الأرجح، ردًا على تجارب مُبكرة صادمة، وبذلك، قد تتحول إلى عامل يُساعد في التقدم الوظيفي أو يحول دونه. كان روبرت، المصرفي المستثمر الناجح، والبالغ الثامنة والثلاثين، إنطوائيًا بطبعه، لكنه محبوب ومحترم بين زملائه. في لقائنا في مكتبه في لندن، كان روبرت يتحدث بهدوء، وأسلوب ساحرٍ حبيبي فيه. ومع أنه يعمل في المال والتجارة، إلا أن عقله كان يُفلسف الأمور، إنه مُفكر عميق يرغب في الاستزادة في فهم الحياة. بين أن تردده في أن يكون «تحت الأضواء» حال من دون إظهار طاقاته. كان روبرت كثير الانتقاد للموظفين الذين ترقوا مهنيًا، إلا أنه أحجم عن التصريح بذلك؛ لأن زملاءه سوف ينظرون إليه بوصفه «متسلقًا أنانيًا». ولأنه كان يُسقط أفكاره الخاصة على الآخرين، كان روبرت يحسب أن قسوتهم معه ستكون بقدر قسوته معهم.

كان حرص روبرت في عمله، ويقظته الدائمة قد جعلاً منه مُحللاً ناجحًا ولاعبًا ممتازًا في الفريق، وبلغت الأمور ذروتها عندما شجعه المصرف الذي يعمل فيه على تولي أحد المواقع القيادية، كما شرح: «أن التحوط لما تقوله [للآخرين] نافعٌ ومفيدٌ. إنه، بالنسبة إلي، يشبه قيادة السيارة ويديك على الكابح - من المحتمل أن يجعلك ذلك في وضع آمن لكنه سيُعيق تقدمك.

ثم تصل إلى نقطة يتعين عليك عندها التحلي بالقدرة على التخلي عن حذرك قليلاً بعد تحقيقك الأمن الوظيفي، مع ذلك، هذا الإفراط في الحذر والتيقظ يغدو عائقاً أمامك. إذ تخاف، أحياناً، من أن تكون خائفاً. فإذا لم أظهر بمظهر الواثق من نفسه، ما سيكون موقفي أمام الآخرين؟ هل سيدفع ذلك العملاء إلى التساؤل عما إذا كان هذا الموظف يعرف ما يفعله؟ شيئاً فشيئاً، يتحول الأمر إلى دائرة مُفرغة، وأنا أخشى من أن أبدو خائفاً أكثر مما أنا عليه بالفعل، وهذه مخاطرة متدنية».

يُمكن تتبع شعور روبرت بالخوف من تقلد الموقع القيادي وقلقه من الظهور بمظهر الضعيف أو الخوف إلى علاقته مع والده المتسلط الذي كان دائم الانتقاد للناجحين الذين يصفهم بـ «المتسلقين»، وأيضاً احتقارهم؛ لأنهم «أوغاد مخادعون». يكشف روبرت، إلى جانب ذلك، عن غضب انفعالي-عدواني تراكم لديه في مرحلة الطفولة وجعله خائفاً من استياء والده. كان الخيار الوحيد أمام روبرت، الذي كان يجهل ما يُفعلت غضب أبيه من عقابه، هو البقاء متيقظاً متوجساً على الدوام. قال لي عن والده: «لم يصرخ بوجهي قط، بل كان مُتئمراً نفسياً، ويسلك سلوكاً انفعالياً-عدوانياً. قد تفعل شيئاً يجعله يستشيط غضباً، لكنك لن تعرف أبداً السبب في غضبه. كان الأمر مُحيراً. كان «رجلاً» بمعنى الكلمة- وإذا كنت رجلاً حقيقياً، فلن تكون ضعيفاً أو قلقاً. كان عليك دائماً الابتعاد عنه قليلاً- لم يكن بوسعي تحديه لما في ذلك من خطورة. وكان يجب علي أن أتصرف كما لو أن شخصاً آخر هو الأهم؛ لأن والدي كان عليه أن يكون «الرجل» الأهم. لم أشعر قط أنني بالغ تماماً. أنا في الثامنة والثلاثين، لكنني أحياناً أشعر وكأني طفل».

كان لشخصية الأب أثر كبير في الصراعات التي كانت تمور في داخل روبرت، الرجل البالغ حالياً. فعلى الرغم من رغبته في التقدم الوظيفي، إلا أنه كان يخشى من انتقادات أبيه القاسية للناجحين، وشعوره هذا تمكن من قهر طموحه بالتقدم. كان روبرت، إلى جانب ذلك، قلقاً من وسم الآخرين

له بالضعف أو الجبن؛ وهما سمتان من شأنهما أن تُثيرا غضب والده بالقدر نفسه.

ما فعله روبرت هو استنساخ التراتبية العائلية نفسها في مكان العمل، إذ سمح للآخرين بتولي القيادة كي يتفادى انتقامهم المحتمل فيما لو استولى على مواقعهم. وهذا يعني أنه قد نقل، بلا دراية منه، خوفه من غضب والده إلى الأعلى موقعًا منه في المصرف. هكذا، تقزمت آفاق ترقيته لأنه يتوقع أن يتحول إلى هدفٍ لانتقاد الآخرين وترصدهم، فهو يتخيل أنهم سيضعونه في خانة «المتسلقين» الذين يفتقرون معايير القيادة الأخلاقية. إن تصوراتهِ الارتيازية لم تُسهم في الحيلولة من دون تقدمه الوظيفي فحسب، بل أثرت أيضًا في علاقته بزملائه. فخوفه الشديد من أحكامهم القاسية جعله حذرًا متوجسًا؛ وإحجامه عن توطيد علاقته بهم جعله معزولًا ووحيدًا أحيانًا. اعترف روبرت أن قلقه الشديد وأسلوب تفكيره المتلوي يستنزف قدرًا كبيرًا من الطاقة التي ليس بوسعها الحفاظ عليها لوقتٍ طويل.

يقول روبرت: «أنا طموح للغاية وأسعى للتفوق ما أمكنني ذلك، لكنني أفعل ذلك بطريقةٍ لا تتوافق أبدًا مع النقاء الأخلاقي؛ وهذا مستحيل. هذا الصراع هو قصة حياتي - تريد المضي إلى الأمام والامثال لهذه التوقعات غير الواقعية في آن معًا».

أدرك روبرت، بعد حديثنا عن هذه الجوانب المؤرقة، أنه كان يرد على صراعات داخلية لا خارجية. إذ حدد جذور مخاوفه في علاقته بوالده، وشرع في الكف عن استنساخ علاقاته العائلية في العمل، وساعده عزل الماضي عن الحاضر على التصرف بقدرٍ أكبر من الاسترخاء والثقة، وتعززت لديه القدرة على المخاطرة، ووفرت له أيضًا مساحة ذهنية للتفكير في أفضل السبل لتطوير حياته الوظيفية في المستقبل.

تُبين حالة روبرت أن الدرجة المعقولة من الحذر واليقظة الصحية لأي فرد أو مؤسسة عمل، قد تنزلق، في حالة المبالغة فيها، إلى نوع من التفكير

غير العقلاني، وذلك عندما يُملي علينا خيالنا، المعارض للواقع، أفكارنا وأنواع استجاباتنا. نحن جميعًا عرضةً لخطر الانجراف في سلوكنا وقراراتنا جراء ركوننا إلى تفسيراتنا الشخصية للأحداث لا إلى ما يحدث فعليًا. يميل الأشخاص، الذين تغلب عليهم الميول الارتياحية، إلى تلمس المخاطر المحتملة، والخيانة، والسخط في كل مكان. إن خوفهم يعني أنهم يُسيئون، في الغالب، قراءة المواقف ومقاصد الآخرين، والصدمات هي النتيجة المحتومة.

يعتقد المرتابون الموسوسون أنهم يعانون الاستغلال والأذى في العمل، وأن أفضل ما يفعلونه هو الرد وتعنيف الآخرين، ونتيجةً لذلك، تتأجج الصراعات. وبالمثل، يتصورون أن ردود زملائهم الغاضبة على سلوكهم ما هي سوى تأكيد لأوهامهم الخاصة بسوء المعاملة. وما يزيد الطين بلة عجزهم عن التغلب على حقدهم وضعفهم، فتتلاشى وتذوي آفاق الحل تدريجيًا. وقد تضيع عبثًا فرص التفاهم معهم في ظل احتمالات إساءة تفسير حتى مبادرات الدعم والمجاملة اللطيفة، وعدّها نوايا خبيثة. إن أفرادًا مثلهم يُشكلون مصدر إزعاج لزملائهم أيضًا بسبب حاجتهم الدائمة إلى الاطمئنان وقصصهم المتواصلة، فيشعر الزملاء كثيرًا بالملل أو الإحباط فينفرون منهم في النهاية، فتتحول مخاوفهم مرةً أخرى إلى نبوءةٍ متحققة ذاتيًا.

وآلية الدفاع الرئيسة التي يستعين بها المرتاب هي الفصام حيث العالم مُقسم إما إلى أصدقاء وإما أعداء. إن تفكيرًا صارمًا ومتشددًا مثل هذا يعني تقلص احتمالات تغييره لوجهة نظره. وإذا كنت في الطرف المُستلم في علاقتك بأفراد مثل هؤلاء، فإن أفضل رد عليهم هو التمسك بالواقع وكبح الرغبة في الرد على استفزازهم. حافظ على درجة الحرارة العاطفية مستقرةً عبر التحدث بأسلوبٍ مباشرٍ وثابتٍ وواقعي؛ لأن من سيترك الانطباع الأخير هي نبرتك لا كلماتك. أحذر من التحول إلى الخصم الذي يتخيله المرتاب. أعلم أن المنطق والتعقل قد لا يؤديان الغرض منها، وتقبل حقيقة محدودية ما يُمكنك إيصاله من أفكار.

يستعين المرتاب في العادة بالكمالية. إذ إن خوفه من التعرض للإذلال يعني استعداده للذهاب إلى أقصى مدى ممكن لتفادي الأخطاء. فالأخطاء المُتخيلة يُمكن أن تبدو واقعية للغاية من وجهة نظره. والإسقاط هو آلية الدفاع المُفضلة الأخرى التي يستعين بها، فهو يتخيل أن شخصًا آخر يحوز الخصائص السلبية التي يحتقرها في شخصه. وهذا قد يؤدي إلى سوء فهم خطير، ولوم في غير محله، أو حتى التنمر على الشخص المُتهم زورًا وبهتانًا. والشخص الذي يُمارس الإسقاط يدفع ضحية اتهاماته وخيالاته دفعًا إلى التصرف بطريقة تكشف عن سماته الشخصية غير المقبولة لاسمات الممارس للإسقاط. في سبيل المثال، إذا ألح مديرٌ مرتاب في الحديث مع أحد أفراد فريقه عن فشله في أداء مهمة ما؛ فإن هذا الشخص قد يتبنى تدريجيًا هذا الرأي، فيستبد به القلق، ويفقد ثقته بنفسه، وينخفض مستوى أدائه نتيجةً لذلك. وتُعرف الديناميات المتضافرة بين هذين الشخصين بـ «التماهي الإسقاطي»، بمعنى «تماهي» الضحية مع ما يُسقطه الآخرون عليه من خصائص وسمات مُفترضة.

إن الفرد في الطرف المُستلم من الإسقاط يُمكنه الرد بطريقتين: إما تقبل الإسقاط والاعتقاد أنه حقًا غير مؤهل، وإما أنه يتمتع بالنضج العاطفي الضروري لتمييز الظلم الذي وقع عليه من الطرف الآخر، وإذن، مقاومته، فيقع الصراع، على الأرجح، على أثر ذلك. والطريقة الأمثل لحماية نفسك من الإسقاط الظالم هي:

١. تعرّف على المواقف التي تكون الاتهامات فيها باطلة، واعلم أن الصفات التي تُنعت بها هي، في الواقع، صفات الشخص الذي يُمارس الإسقاط.
٢. اعلم أن شخصًا آخر يحاول أن يجعلك تشعر بعدم الأهلية والمقدرة.
٣. كن حاسمًا في رفضك قبول الإسقاط، واكبح أي نزوع من جانبك نحو التصرف بناءً على السلوك المُسقط عليك.

إن الإسقاط، والعاجزين عن مقاومته أيضًا، يشرح، توافقًا، كيف يغدو الارتباب الذهني وغيره من الانفعالات مُعدّيًا في مؤسسة العمل، حيث يُسقط العاملون مخاوفهم وهو اجسهم على زملائهم. فإذا حلّ التدهور في أداء الشركة، وكثرت الإشاعات عن تسريح بعض العاملين، مثلًا، فإن العامل غير الواثق بقدراته، والخائف من خسارة وظيفته سيُسقط، على الأغلب، إحساسه بالخوف على الآخرين، الذين بدورهم قد يُسقطونه على زملاء آخرين لهم، وهكذا يستمر ذلك، إلى ما لا نهاية، بأسلوب شبه بتأثير الدومينو. فإذا كان القائد في العمل مرتابًا، فإنه سيخلق، على الأرجح، ثقافة ارتبابية يتسيداها الخوف، والنتيجة شبه المؤكدة هي الصدمات. يجب عليك أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية:

١. أكنت تشعر، في طفولتك، أن بوسعك الثقة في الأشخاص المقربين منك أم لا؟ من كان هؤلاء؟
٢. في العمل، هل تعتقد أنك مظلومٌ وأن الآخرين، دائمًا تقريبًا، لا يتعاملون معك بعدالة، من هم؟
٣. هل تظن أن الناس لا يستلطفونك كثيرًا؟
٤. عندما تتلقى تغذية راجعة مُحبطة، هل تميل إلى شخصتها، وتظن أن الشخص الذي قدّمها مُبغضٌ لك؟
٥. هل تستبق غالبًا الآراء وردود الأفعال السلبية من الآخرين حتى في الحالات التي تدحض فيها خبرتك وتجاربك ذلك؟
٦. هل تميل إلى التركيز على حالة رفض واحدة لك في مقابل تجاهل التجارب الإيجابية الأخرى؟

ولأن الشعور بأنك مبغوض أو مُضطهد هو شعور ذميم ومؤذ لمعظمنا، فإن محاولة الفرار منه عبر البحث الدائم عن الطمأنينة أو إسقاط مشاعرك بعدم الكفاية على الآخرين لن يزيد الوضع إلا سوءًا. عليك، بدلًا

من ذلك، التفكير ملياً في مخاوفك بمساعدة شخصٍ - يُفضل أن يكون من خارج مؤسسة العمل - حيث يُمكنك اكتساب منظورٍ مُحدِّدٍ وتحديد موقعك على أرض الواقع.

تكشف القصة الآتية عن جورج ورئيسه عن أهم ما ورد في هذا الفصل، وتُقدم مثلاً مُدهشاً عن كيفية تحول خليط مشاعر الغضب، والارتباب، والعجز، والحسد، مع ما يرافقها من آليات دفاع، إلى سلوكٍ مؤذٍ وخطيرٍ.

عُين جورج، الويلزي -نسبة إلى مقاطعة ويلز- في مطلع الأربعينيات من عمره، مسؤولاً عن الاتصالات في شركة دولية. وعلى الرغم من افتقار رئيسه في العمل، بيل، إلى المهارات المطلوبة، إلا أنه حصل على ترقيةٍ لشغل منصبٍ تنفيذي رفيع. اتبع بيل جملة من الاستراتيجيات ابتغاء التكتّم على عدم كفايته منها الأنشغال بالتفاصيل، وتقريب المرائين الذين ما أن ينطق بكلمةٍ حتى يقولوا «آمين». كان جورج، خلافاً لبيل، خبيراً في الاتصالات، ويتمتع بالعديد من المهارات الشخصية، والذكاء العالي والقدرة على قراءة المواقف. ومع أن جورج كان محبوباً ومطلوباً بين العملاء والزملاء، إلا أنه كان يكشف عن تبعية في شخصيته؛ لأنه دائم الشعور بالخوف والقلق، وكان حريصاً على إرضاء الآخرين ونيل قبولهم.

وتبيّن، بمرور الوقت، أن بيل كان يحسد جورج على جاذبيته، وقوة حضوره، وقدرته على تقديم الأفكار المُبتكرة والخطط الاستراتيجية. كانت جودة أداء جورج تكشف عن عيوب بيل، فأغضبه ذلك وحول مرؤوسه إلى هدفٍ لحسده المُدمر يُسقط عليه شعوره بالنقص والعجز. حاول بيل التخلص من شعوره هذا بتدمير جورج مستعيناً أساساً باستراتيجية التماهي الإسقاطي، أي تكليف الآخرين بمهامٍ غريبة غير معقولة والإلحاح في اللوم والتقريع.

تحدث جورج عن رئيسه واصفاً اللطف الذي عامله به في بداية علاقتها، إذ كان يشجعه على التأقلم ببطء مع ظروف العمل، لكنه تغير

سريعًا لتصل الأمور بينهما، في النهاية، إلى نقطة المواجهة عندما دُعي بيل إلى مؤتمر دولي قريب. إذ اتصل هاتفياً بجورج وهو في حالة هلع، وقال له: إن عليه أن يضع استراتيجية جديدة لتقديمها في المؤتمر في غضون أسبوعين، وطلب من جورج مساعدته؛ وفعلاً نجح جورج، على الرغم من الضغط الشديد الذي عانى منه، في هذه المهمة. قال جورج: «كان يجب عليّ أن أقول لنفسي: إنه من المستحيل أن أتمكن من أداء هذه المهمة في ظل التعقيدات التي تكتنفها. شعرت بالهلع من استجابة بيل الفصامية تمامًا، لانتقاله السريع من المودة واللطف في التعامل معي في الأسابيع الأولى من العمل إلى العدوانية والتهديد اللذين جعلاني أقضي أسبوعين كاملين أعمل اثنتي عشرة ساعة في اليوم في إعداد الاستراتيجية، وتقديمها له مع ملاحظة تُبين الحاجة إلى إخضاعها إلى اختبار تسويق جاد»

كانت الفكرة آنذاك هي تقديم الاستراتيجية إلى هيئة الإدارة أولاً. حالما أُبلغ بيل بذلك، تلقى جورج اتصالاً هاتفياً مدعورًا قبل الاجتماع المقرر يُحذره من تقديمها. قال جورج: «فكرت في داخلي أنني إما أن أتحدى بشجاعة الإيمان وأقدم الاستراتيجية أو أكتفي بتنفيذ مجموعة من الأنشطة التكتيكية، وهو ما طلبه مني في المقام الأول. ثم فكرت «اللجنة على كل شيء»، سأقدم الاستراتيجية التي أعدتها. وبعد خمس دقائق من بدء تقديمي، قال المدير التنفيذي الأعلى: «هذا جيد، أنا موافق». وقال لي المجتمعون بعدها: «كان ما قدمته مُلهماً حقًا» فقلت لبيل: «ما رأيك بما حدث في الاجتماع؟»، فرد علي بصوت مضطرب ومتهكم: «ما شعورك أنت إزاء ما حدث؟»

«لقد بذلت قصارى جهدي لتقديم عمل مُتقن رفيع النوعية، وما أدركته أن بيل لم يُقدره استراتيجيًا. إذا كان أسلوبه في العمل مبنياً على نمط تكتيكي قهري تمامًا يخلط فيه بين مسار العمل نفسه والنتائج التي يُسفر عنها. في الواقع، كان بيل يفتقر الألمعية - كان شديد التمسك باللوائح المؤسسية بعد حياة مهنية ممتدة على ثلاثين عامًا. وعلى الرغم من تمكنه من بلوغ المواقع

الإدارية العليا، عبر خلطة التملق وإدمان العمل التي اتبعها، لكنه لم يكن ليصمد في العمل عشر دقائق في مؤسسة أخرى».

كانت هذه هي بداية النهاية السريعة والمؤلمة للثمانية عشر شهرًا التي قضاها جورج في العمل، كما أخبرني: «في الجمعة الماضية، قدمت عرضًا تمهيدياً ممتازًا حقًا أثنى عليه كثير من الحاضرين الذين وصفوه بالمذهل. ثم طلب مني بيل، في الاثنين المقبل الحضور إلى مكتبه، إذ أخبرني: «هذا لا يُجدي نفعًا، سوف أمنحك فرصة الاستقالة، وإذا لم ينجح ذلك، فسنجد طريقة لإخراجك من الشركة»».

إن شخصية جورج التابعة تكشف عن ميله نحو المبالغة في تقدير الدور الذي اضطلع به في هذه العلاقة المتدهورة مع رئيسه، وهذا ما جعله يبقى في العمل وقتًا أطول مما كان ينبغي له. كانت حاجته إلى القبول تعني تجاهله الطبيعة المضرة للعمل في الشركة، والاستمرار على أمل الحصول على استجابة أفضل في المستقبل. قال لي عن هذا الجانب: «إذ قال أحدهم: إن هناك خطأ ما، فإن أول ردة فعل لي عليه هو مضاعفة جهودي إلى أن أصلحه. لأن البديل عند ذلك مُفجع، وهو خسارتي الوظيفة؛ لم أكن محبوبًا».

مرَّ جورج بهذه التجربة بينما كان يتلقى العلاج في العيادة. وقد أخبرني سلفًا عن والدته التي كانت فاترة الإحساس وبعيدة عنه في سنوات طفولته. فكان عليه أن يجتهد كثيرًا كي يحصل على استجابة منها تُشعره أنه محبوب. كانت والدته تعامله بلطفٍ ومودةٍ أحيانًا، وكان ذلك يُبقى جذوة رغبته بالمزيد من الاهتمام متقدمةً. لذا، كان يريد، في جلساتنا العلاجية، أن يعرف الصلة بين علاقته بوالده ورئيسه وحقيقة أنه لن يتمكن قط من تحسين علاقته بهما، وأنه سيكفّ عن المحاولة. هكذا، قادته شخصيته التابعة إلى الامتثال لإسقاطات بيل المؤذية. إن إدراكه أنه كان هدفًا لإسقاطات رئيسه وهجوماته الحسودة كان مُهمًا في مساعدته على التكيف مع خسارته الوظيفة، ومن ثم التعافي سريعًا. استعاد جورج ثقته بنفسه في نهاية الجلسات العلاجية،

وتمكن من الانتقال إلى عمل آخر بعدما نجح في تحديد أن مصدر «السمات السلبية» هو رئيسه لا هو.

وسواء نشأت الصراعات بسبب الحسد، أو الارتباب، أو شدة الغضب، فإن المديرين في العادة هم من يجب عليهم، في النهاية، التعامل معها، أو بعبارة أكثر دقة، مع العاملين صعبى المراس. وفي أدناه بعض النصائح والإرشادات للتعامل مع المرتابين القهرين والمتعنتين:

١. لا تكشف عن غضبك أو أن تشتط في الانفعال. إذ لن يؤدي ذلك، بالنسبة إلى الأفراد الذين يفتقرون القدرة على التحكم بعواطفهم، سوى إلى تعقيد الأمور بدلاً من حلها.

٢. في حالة العاملين الذين لا يمكنهم تحمل التغذية الراجعة السلبية، فالأفضل الشاء عليهم إذا كان بوسعك ذلك، وحاول توجيه النقد بأسلوب يجعله مُحتملاً ومقبولاً.

٣. التزم بالإجراءات وتحاشى التعليقات التي يُمكن أن تُفسر أنها هجومات شخصية.

٤. تأكد من الأمان النفسي للكادر العامل معك، وضع حدوداً واضحة - إذ إنهم سيراقبون عن كثب أسلوبك في التعامل مع السلوك غير المقبول.

٥. إذا كان الشخص صارماً ومتعنتاً، لا تحاول إقناعه أن أسلوب تفكيره خاطئ، فلن ينوبك سوى التورط في صراع على السلطة.

٦. قدّم المسألة أو القضية بصيغ مُبتكرة مثل: «مشكلة تخصصنا جميعاً» أو «أجد من الصعب» بدلاً من «أنت متعنت وصعب المراس في سلوكك» كي تضمن نجاح المقاربة التعاونية.

إن الخطأ قد لا يقع على الدوام على كل الأفراد المعنيين. إذ يحتاج المديرون إلى سؤال أنفسهم عن أثر الثقافة السائدة في المؤسسة في إنتاج

السلوك المُدمر، أو حتى عن الأثر الذي يؤديه أسلوبهم في الإدارة في تقديم هذه النتائج السلبية غير المقصودة. بوسع القادة أن يحسنوا الأوضاع عبر خلق مناخ من الشفافية في العمل، فهم عندما يكونون واضحين في التعريف بالأسباب التي دفعتهم لاتخاذ قرارات معينة سيحدون من احتمالات جنوح العاملين في تخيلاتهم نحو اختلاق مُسببات أكثر تشاؤماً و كارثيةً. ويصدق هذا الوضع تحديداً في القضايا الخلافية مثل تسريح العمال الفائضين وإعادة هيكلة المؤسسات. تذكر أيضاً أن المبالغة في الإدارة المركزية أو التحكم في التفاصيل والصلاحيات قد يدفع العاملين إلى الاعتقاد أنهم تحت المراقبة طوال الوقت، ويُمكن أن ينظروا إلى هذا السلوك بوصفه تهديداً لا دعماً.

مع ذلك، ينبغي التنويه إلى تعذر حل جميع الصراعات، والتذكير بلا جدوى تبديد مؤسسة العمل لوقتها وأموالها في محاولة حل بعض الصراعات بالغة التعقيد. فالعامل المشاكس المُحب للخصام الذي يتسبب في خلافات وتوترات تافهة ومرفوضة قد يتمتع بموهبة نادرة ويُقدّم إسهامات قيمة للمؤسسة. إن تعلم الأسلوب الأمثل للتعامل مع الفرد في حالات مثل هذه قد يكون حلاً توافقياً معقولاً تتحقق به مصلحة العمل ككل. وقد برع كيري سلكوفيكز، المحلل النفسي والمستشار لعددٍ من مديري الشركات المساهمة، في شرح هذا الجانب وتقديمه. إذ بينَ لهم أن الصراعات طويلة الأمد قد تؤلف مؤشراً على شيء ما مستقر عميقاً في التكوين النفسي للأفراد والديناميات التي يتشكل منها. إذ قد تُمثل، وفقاً له، «ديناميات سادية- مازوخية، حيث يلحّ طرفٌ ما في محاولة إخضاع الطرف الآخر الذي يُبدي مقاومةً؛ ويستمران على هذا النحو المُدمر لكليهما، والمؤدي إلى النوع نفسه من السلوك التعسفي والاستبدادي».

والحل في حالات مثل هذه، في كثير من منظمات العمل، سيكون بنائياً لا نفسياً، بحسب سلكوفيكز، لمحدودية الوقت والموارد اللازمة لدراسة الديناميات المتورطة بعمقٍ وتأنٍ. وعليه، فنقل الموظف إلى قسمٍ آخر، أو

التفاوض على تركه العمل في بعض السيناريوهات الأخرى قد يُمثل الحل الأمثل لمشكلة أو صراع عصي على الحل. يقول سلكوفيكز بهذا الشأن: «تنتهي هذه الصراعات المتجذرة، أنموذجيًا، بترك الموظف للعمل أو، على الأقل، مبادلة الأدوار... وهذا الحل يتصل بالبناء الهيكلي للمؤسسة لا بالبناء النفسي للعاملين فيها؛ لأنك تتعامل مع قضية تنظيمية- أنت لا تتعامل مع الأشخاص في فراغ».

ثم أضاف مُبينًا: «عندما تُثبت مقاربات المديرين العقلانية لحل الصراعات أنها غير مجدية، فإن أحد الأمور التي أفضل قولها لهم هي: «إن مشكلتك هي أنك عقلاني زيادة عن اللزوم». العقلانية شيء جيد، لكن من العبث الاعتقاد بإمكانية استخدامها في حل جميع المشكلات أو أن الناس يتصرفون بعقلانية طوال الوقت، أو أنهم، بناءً على ذلك، سيتجاوبون مع المقترحات العقلانية. هذا، في الواقع، غير عقلاني إطلاقًا»

الفصل السابع

خوفاً من الصراع، أو لمَ ليس هناك شيء اسمه طفولة كاملة؟

دأب ستان، وهو رجل دمث الأخلاق في العقد الرابع من عمره، في مراجعتي في العيادة مدةً قصيرةً من الوقت قبل أن يُحدثني عن أمرٍ كان يؤرقه. زارني ستان للنصح بشأن بعض القرارات الحاسمة التي كان عليه اتخاذها في العمل، وكانت تُسبب له قلقاً رهيباً أصابه بنوبات من الهلع. كان ستان يشعر بالسعادة في عمله ويعده مجزياً مادياً عندما كان يعمل مستقلاً في تصميم البرمجيات. لكنه، ما أن بدأ عمله في إدارة شركة ناجحة حتى وجد نفسه يرزح تحت ضغطٍ هائل جراء عمله في الإدارة التي تقتضي أحياناً، اتخاذ قرارات مُزعجة لبعضهم. أدى ذلك، بالنتيجة، إلى فشله في حل بعض المشكلات الخطيرة، وفي تحسين وضع الشركة. وعلى الرغم من إدراكه لأخطائه، إلا أن مشاعره كانت من الاضطراب الهياج بحيث أقعدته عن عمل ما يلزم لبقاء الشركة واستمرارها. في زيارته لي هذه المرة، جلس منتصباً وتحدث عن توترات بين-شخصية عميقة في العمل بأسلوبٍ خلا من ثقته المعهودة بنفسه وبنبرة صوتٍ خافتةٍ للغاية: «أقضي الليل مستلقياً في فراشي

متيقظًا وقلقًا بشأن ضرورة التحدث مع أنجي».

بدأ ستان عمله في لندن قبل عشر سنوات، وتمكن تدريجيًا من تنميته، إذ افتتح فروعًا له في عددٍ من البلدان الأوروبية، منها الدنمارك في العاصمة أمستردام، حيث قرر الاشتراك في إدارته مع أنجي، التي تصغره سنًا، وتمتد معرفته الشخصية والمهنية بها إلى عشرة أعوام تقريبًا. ومع أنه فرح كثيرًا وتحمس لقرار تكليفها بإدارة مكتب الفرع الجديد الشركة، فقد تبين لاحقًا أنها ليست أهلًا للمهمة. إذ فشلت في السنة الأولى في تحقيق الأهداف، وكلفت الشركة كثيرًا من الأموال. لذا، قرر ستان إغلاق الفرع، وبناءً عليه، خسارة أنجي لوظيفتها. كان القرار عقلاً، لا شك في ذلك، لكن المشكلة كانت في إبلاغها به؛ فهو أمرٌ لم يكن سهلاً قط، بل بلغت صعوبته أنه كان يتدرب على ما سيقوله لها، وكان يتخيل أمورًا تُثير الهلع في نفسه، فيعمد إلى تأجيل حسم الأمر. لذا، قلت له: «أحسب أنك مرعوب من مواجهة غضبها منك، ومن شعورك بالذنب لإزعاجها»، فأوما برأسه موافقًا.

ليس غريبًا ما فعله ستان، فكثير منا أكثر استعدادًا وبراعةً في التعامل مع الأزمات الكبيرة منه مع الحوارات المربكة التي تجعلنا نشعر بالهشاشة والضعف. قد نخشى، مثلًا، الشعور بالذنب عندما نبلغ شخصًا ما أخبارًا سيئةً، أو نعجز، بسهولةٍ ويسرٍ، عن مواجهة احتمال كراهية الآخرين لنا، أو نشعر بالخوف من حوار يُرجح أن يؤدي إلى مواجهةٍ تجردنا من استقرارنا الذهني، وتمنعنا من الرد بأسلوبٍ حاسمٍ، وفاعلٍ ومباشرٍ.

كان ستان يتمنى أن المشكلة سوف تُحلّ تلقائيًا إذا ما تحاشى الحديث مباشرةً مع أنجي مع أن هذا التفكير السحري غير مجدٍ في هذه الحالات. فالمحاولة والتسوية لم تؤدِ سوى إلى تفاقم شعوره بالقلق، وتعقيد المسألة أكثر. إذ أُصيبت شريكته بالكآبة في المدة التي تقاعس فيها عن إبلاغها، مما ضاعف من شعوره بالذنب، ودفع به إلى الاستمرار في تأجيل المكاشفة بينهما، وتدهورت الأمور أكثر عندما أخبرته شريكته عن حملها. بدأ ستان يشعر،

على أثر ذلك، أنه قد وقع ضحيةً للاضطهاد، وتراءى له أنها قد حملت عن عمدٍ لتجنب الفصل من الوظيفة؛ وهو رد فعل متطرف دفعني إلى التفكير أن الأمر لا يتعلق بنفور ستان المعتاد من الصراع، بل بصراع أعمق في داخله. كان ستان قلقاً أيضاً من احتمال مواجهته اتهامات بالتمييز الجنسي فيما لو طرد أنجي من العمل، وكان مستعداً، في هذه المرحلة لتفحص مخاوفه وشعوره غير المنطقي بالمسؤولية عنها. أخبرني ستان عن تحمله مسؤولية رعايته والدته العزباء التي كانت مُصابة بالكآبة عندما كان طفلاً، وتحدث كذلك عن ردود أفعالها العدوانية حياله عندما كان يقول شيئاً يزعجها. كان ستان مُقتنعاً، منذ طفولته، أن إبلاغ الآخرين بالقرارات الصعبة أو التحدث معهم بما يزعجهم لن يُصلح الأمور، بل يزيدّها تعقيداً. فقلت له: «ربما تخشى، في أعماق لا وعيك، من تلقي الرد العدوانى نفسه من أنجي. لذلك، تحاول إبعاد شبح ذكريات الطفولة عنك عبر تجنبك مصارحتها بالأمر»، ومرةً أخرى، هز ستان رأسه موافقاً.

تمكن ستان، في جلساتنا اللاحقة من مواجهة هذه التجارب الحياتية المبكرة، وفصل علاقته بوالدته (أي تجاربه في الماضي) عن السيناريوهات في العمل (في الوقت الحاضر)، والأهم تمكّنه من رؤية أنجي على حقيقتها، بما تشكّله من خطر على شركته. وبعد نجاحه في الربط بين الجانبين وإيصالهما ببعضهما، تمكن ستان من استعادة ثقته بنفسه وإبلاغ أنجي بقراره. بعضٌ مما كان ستان يخشاه تحقق، وبعضه لم يتحقق. فعلى الرغم من ردة فعلها الغاضبة، وتهديدها باتخاذ الإجراءات القانونية، إلا أنه تمكن من تجاوزهما من دون الشعور بالذنب أو المسؤولية. كان بوسعه، بعد التخلص من هذه المشاعر المُزعجة، التعامل مع هذه الجوانب القانونية والمشكلات العملية الناجمة عنها؛ والأهم، تمكّنه من استيعاب الانفعالات الراهنة التي دفعتها إلى السطح، مشاعر مكبوتة من الماضي. وأثمر ذلك عن نتائج إيجابية مُبهرة منها انتعاش أعماله وتطورها واستعادته ثقته بقدرته على النجاح فيها.

يرى كثير من الناس أن الصراعات بين الشخصية والحوارات الحُرجة في العمل هي من أهم العوامل التي تجعل العاملين يشعرون بالخوف والهلوع. وتجنب حوارات مثل هذه قد يؤدي إلى خسارة المسؤولين أو المديرين لاحترام الأفراد الذين يعملون معهم، ومن ثم، ضعفة مكانتهم وسلطتهم. وما يُساعد الشركات ومؤسسات العمل على الازدهار هو إيجاد الحلول الخلاقة لهذه الصراعات.

تُبين تجربة ستان مع شريكته أن التوترات في العمل مشحونة أساسًا بنوعين من الصراعات: إحداهما بين-شخصية والأخرى داخلية تخص الفرد. كان ستان، مثلًا، يُدرك أهمية مغادرة أنجي للعمل، لكنه كان يخشى من العواقب التي قد تسفر عنها خطوة مثل هذه. ويحدث أن تؤدي هذه الصراعات الداخلية، إلى جانب الصراعات بين-الشخصية، في الحيلولة من دون تقدم العاملين في حياتهم المهنية.

للعقل عدة مسالك يتقي بوساطتها الخوف من الصراع. فإنكار المشكلات أو رفض الاعتراف بوجودها هي آلية الدفاع الأكثر خطورة. وتجنب المشكلة هو الأكثر شيوعًا، والخشية من مواجهة الموقف هو الشعور الطاعني في العادة الذي بوسعه شل التفكير، وبالنتيجة، الفشل في تحقيق شيء ذي قيمة. وكلما طال أمد التسويف والمماطلة، تعقدت وتشابكت خيوط المشكلة أكثر حتى يصل الفرد إلى سيناريو يفوق في أبعاده وتداعياته السيناريو الفعلي، فيبدو أكبر من أن يتمكن من الوقوف بوجهه.

وثمة، إلى جانب المماطلة، مقاربة أخرى لا تقل إشكالية هي تجاهل الموضوع أو التقليل من أهميته. إذ تكتسب الرغبة في أن تختفي المشكلة من ذاتها زخمًا وقوة مع الاستمرار في تجاهلها. فيترسخ وهم أن الصراع سينتهي من تلقاء نفسه من دون الاضطرار إلى التدخل أو فعل شيء. وثمة استراتيجية مشابهة هو تجنب الموضوع أو تجاوزه عن طريق تغييره أو تقزيمه.

إن ثقافتنا الراهنة الصحيحة سياسيًا مناهضة للصراع في جوهرها، ومع

أهمية ذلك في تقديم سلوك أفضل، إلا أنه يخاطر بدفع النزاعات والخلافات أدنى السطح، فتغدو أكثر توارياً. ومع أن المراقبة الدقيقة للغتك تُعدّ مهارة مفيدة، إلا أن الإفراط في الحذر قد يُحدث اضطراباً فيما ينبغي لك قوله أو أنه قد يُفسر بوصفه اعتذاراً.

وفي عالم «الأحياز الآمنة»، و«الحرمان من المنصة»، و«ثقافة الإلغاء»⁽¹⁾ الذي نعيش فيه، فقد ترسخ اعتقاد ضمنّي يُفيد أن على أماكن العمل أن تحمي العاملين فيها من الإزعاج. غير أن المبالغة في ذلك كفيلاً أن يقضي على الحاجة إلى تهيئة الأفراد للضربات، وخيبات الأمل، والإحباطات المحتومة التي يتعرضون لها. وبدلاً من تعزيز القدرة على الصمود والتحمل ورفع الكفاية العاطفية، يعمد الناس إلى تجنب المشاعر السلبية. وتقليدياً، لست ضد حماية الأفراد من التنمر، والأذى والاستفزاز، والتعامل المُجحف. ما أود تأكيده أن المشاعر الفائزة هي جزء واقعي محتوم من الحياة المهنية؛ والأفراد المستعدون استعداداً جيداً للتعامل مع هذه المشاعر سيحققون نجاحاً أكبر ويتمتعون بقدرة أفضل على إدارة مؤسسات العمل بجودة وبراعة.

إن القليل منا محصنون ضد الهلع من الصراعات؛ وهذا يشمل حتى القادة الأقوياء. إن السبب في تدرج كثير من المسؤولين إلى المناصب الإدارية الرفيعة هو مهاراتهم الفريدة وتجاربهم وخبرتهم المهنية لا قدراتهم الشخصية في مواجهة العواطف الجياشة عند إبلاغ الآخرين بالأخبار السيئة أو القرارات المُقلقة. ومتى ما يبلغ العاملون أعلى السلم الوظيفي، فإن كثيراً منهم يختارون تجنب الحوارات المتشنجة. إنهم يفرون من مخاوفهم وشعورهم بالذنب والإحراج، وأيضاً الصدمة، والعداوة، والاستفزاز الذي

(1) هو الفعل أو الممارسة التي يُحرم فيها من المشاركة في النقاشات العامة الأفراد الذين يعبرون عن آراء ووجهات نظر غير مقبولة أو عدوانية. أما ثقافة الإلغاء فهي شكلٌ جديدٌ من أشكال النبذ يُقضى فيه الفرد ويُخرج من الدوائر الاجتماعية أو المهنية. ولهذا التعبير دلالات سلبية، إذ يُستعمل كثيراً في النقاشات الخاصة بحرية التعبير والرقابة. (الترجمة)

يتوقعون تعرضهم له. وبداهة، تسير القرارات التي ينبغي اتخاذها جنباً إلى جنب الترقية الوظيفية، فيتكاثر من حول المسؤول أو المدير الغاضبون أو المخدولون. لذا، ليس غريباً ولا مفاجئاً تهرب بعض المسؤولين ومحاولتهم الاحتماء في مقابل المديرين التنفيذيين الأفضل الذين يُفضلون المواجهة والتحدي، وهذا ما يُقنع الكادر العامل بقدرته على القيادة والإدارة.

وقد يشعر المدير المسؤول بالهلع عند تفكيره بتقديم تغذية راجعة سيئة أو تحذير أحد الموظفين، في المستويات الوظيفية الدنيا، حتى شروعه بالحديث معه. إذ قد يقض مضجعه كثرة التفكير بما يُمكن أن يُسفر عنه اللقاء. وكلما طال أمد الانتظار، كانت العواقب أكثر سوءاً وكارثية من وجهة نظر المسؤول.

ولا يُشك أن الحديث عن تسريح العمال هو الجزء الأكثر إزعاجاً وتسبباً بالقلق. شرح لي أحد المؤسسين لشركة ناشئة الأمر على هذا النحو: «لم أدخل هذا المجال للقضاء على وظائف الناس - ليس هذا الغرض من عملي إطلاقاً. بعض الأمور تدفعني إلى الشعور أنني أفعل شيئاً خاطئاً، على الرغم من أنها، موضوعياً، شركتي، وأنا أقرر من يعمل ومن لا يعمل، ضمن حدودٍ معينة»، بلغ هذا المدير مرحلة كان يشعر فيها أنه مُضطهدٌ على يد أحد العاملين الذي يرغب في صرفه لافتقاره المهارة والكفاية وأيضاً إضراره بالعمل. قال المدير لي: «كنت أتمنى ألا يكون في المكتب، لم أكن أرغب في الوجود قريباً منه. ثم قلت لنفسي: «ما الذي دهاك؟». إنها شركتي، أنا من يُشغل الناس - كيف أضع نفسي في هذا الموقف: أن أنفق كل هذا المال في العمل ثم أحاول التخفي منهم؟ كان هذا جزءاً من إدراك ما كنت بحاجة إلى فعله». شعر المدير بعد ذلك أن قراءة الرسائل الإلكترونية الحقودة والاستفزازية التي أرسلها العامل المُسرح كانت الأكثر إيلاماً، فقال موضحاً: «شعرت بضرورة استيعاب كل ذلك. استغرق موضوع التفاوض بشأن التعويض عن التسريح وقتي كله. لم أكن مستعداً لمرحلة الاستنزاف تلك حيث كل ما

عليك فعله هو الانتهاء من الصفقة. كان بقية أعضاء الفريق ينظرون نحوي بطريقة تقول: «أنت المخطئ، أنت طردت صديقنا»، ثم تعين عليّ أن أقدم تفسيراً للجميع. صرخت - وهذا ما أعتقد حالياً أنه قد عزز، إلى حد بعيد، الجهود التي بذلها قسم العلاقات العامة التي أظهرت أنني لم أكن وحشاً. لم أشعر بالارتياح إلا بعد بضعة أيام. لم يكن الأمر بالسوء الذي صورته لي مخاوفي. عانيت طويلاً الخوف والهلع، ولم تكن جسامة الأمر، في الواقع، بقدر جسامة الخوف الذي شعرت به. أصبح العمل أفضل حالاً بكثير من دونه. وبالتأكيد، كنت أكثر سعادةً. كان القرار الذي اتخذته صحيحاً. تمنيت لو أنني نفذته بوقت أبكر. وقطعاً، لن أشعر بهذا القدر من الخوف عندما أقدم على تنفيذ قرارٍ مثل هذا في المستقبل».

إن الراحة التي شعر بها رجل الأعمال هذا تُعدّ شعوراً أنموذجياً، إذ يُلاحظ كثير من المديرين أن مواجهة مواقف والاشتراك في حوارات مثل هذه تُمكنهم، وهم يُدركون مزايا اتخاذ القرارات الحاسمة. ومع أن كثيراً يجندعون أنفسهم عندما يفكرون أن مواجهة الصراعات سوف تزيد الأمور تعقيداً، وأن من الأفضل تجاهلها حتى تُحل تلقائياً، إلا أنها لا تختفي في الواقع، بل تعاود الظهور بأشكال لها قدرة أكبر على التدمير والتخفي. وهذا ما يكمن خلف أحاديث القيل والقال الخبيثة، والإنتاجية الضعيفة، والافتقار للدافعية بين أفراد الكادر.

في دراستهما «الصمت التنظيمي: حاجز أمام التغيير والتنمية في عالم متنوع»⁽¹⁾ سك الباحثان اليزابيث وولف موريسون وفرانسيس جي ميلين عبارة «الصمت التنظيمي» لوصف ظاهرة تكتم العاملين على مشاغلهم وهمومهم خوفاً من تجاهل آرائهم أو تحسباً للعواقب التي قد تسفر عنها. وأضاف الباحثان قائلين: إن القادة في منظمات عمل موبوءة بالخوف مثل

(1) The Academy of Management Review، 2000، 25، مجلد.

هذه يتحاشون، إجمالاً، المعلومات التي تُشعرهم بالخوف، وعدم الكفاية، والإحراج، ويردون عليها بالتجاهل، أو الاستخفاف، أو التشكيك في مصداقيتها. لذا، يفشلون في الانتفاع بالأفكار المتنوعة وعمق الموهبة التي يتمتع بها بعض أفراد كادرهم.

قد يظن هؤلاء القادة أن العاملين أنانيون ولا يستحقون الثقة، أو بسهولة ويسرٍ، أن المديرين يعرفون أفضل منهم. إنهم يحسبون أن الموافقة والإجماع هما دليلان على الصحة والتوافق التنظيميين، في حين المعارضة والخلاف يدلان على العكس. يختار المسؤولون المتحكمون بعملية صنع القرار إقصاء العاملين منها بسبب ميلهم إلى وضعهم في خانة الخصوم الأعداء أو المراقبين اللامبالين،. وتبعاً لذلك، تفشل عملية التواصل من الأدنى إلى الأعلى، ويعمل المديرون بمعزلٍ عن مرؤوسيهـم. إن تحلي الأفراد بالقدرة على تحدي المعتقدات والأهم، الفشل هي من متطلبات الابتكار. وعندما تُثبـط همة العاملين، وتُقمع الاختلافات والأخطاء، فإن الشركات تخاطر بتدمير القدرة على الابتكار التي تحتاجها للتوسع والنمو. سيشعر المبتكرون حينها بالإحباط فيغادرون، وإذا تبين أن الشركة مُصابة بمتلازمة الباب الدوار، فإنها ستواجه صعوبةً أكبر في جذب الكوادر الموهوبة.

ستيفن مطلع على كل هذه الأمور؛ لأنه يعمل في الصناعة الإبداعية، ولذا يُدرك حاجة أفراد الكادر إلى التعبير عن أنفسهم، وأيضاً أن الحرية الإبداعية ستؤدي، على الأرجح، إلى الخلافات وحتى الصراعات. ناقشنا ذلك في اتصال هاتفي في أثناء الحجر الصحي أثر جائحة كورونا في ٢٠٢٠.

يمتد عمل ستيفن في مجال الأعمال أكثر من خمسة وعشرين عامًا، وهو يشغل حالياً منصب المدير المفوض في أحد فروع الشركة. إنه واثق بقدرته على اتخاذ القرارات الصعبة، وحتى الدفاع عن آرائه عندما تنطوي على مسائل يعرف أنه ملمٌ بها، مع ذلك، يُقلقه كثيراً الحديث عن أداء العاملين

وسلوكلهم، إذ تتسارع دقات قلبه وتتشنج عضلاته. إن الخوف الذي يستولي عليه مؤلمٌ للغاية، ولذا يبذل قصارى جهده لتجنبه. ولذا، فإنه سيختار على الأغلأ، تحويل شخصٍ ما بتنفيذ المهمة، أو يتهرب من الموضوع، أو يكتب رسالة إلكترونية لا معنى لها؛ وبإيجاز، سيفعل أي شيء للتهرب من الحديث مع الطرف المعني.

وهو، فوق ذلك، شديد الحساسية وسهل التأثر عاطفيًا. وقد أتت حساسيته على الجزء الأكبر من نقاط قوته مثل قدرته على الابتكار، واهتماماته المتنوعة، وتعاطفه العميق، ووعيه العاطفي المتأجج. بوسع أشخاص حساسين مثل ستيفن، بما لهم من تجارب حياتية مبكرة جيدة، أن ينجحوا في حياتهم المهنية، لكن ثمة جانبٌ مقلقٌ لا بد من التنبه عليه. إذ إنه يسمح بين الحين والآخر للتوترات الشخصية في العمل أن تجرفه وتستنزفه جسديًا، وذهنياً، وعاطفيًا. فإذا شعر شخصٌ ما بالقلق والانزعاج، فإنه يشعر بهما أيضًا.

كان ستيفن، قبل عمله في الإدارة، يعتمد على موهبته، وذكائه، وجاذبيته في إحراز النتائج في دراسته الأكاديمية وفي عمله. وكان دائمًا محط إعجاب وثناء، وهذا ما عزز رؤيته المفضلة إلى نفسه، وساعده في الحفاظ على جوانب شخصيته السلبية أدنى غطاءٍ كثيفٍ. لكنه ما أن بدأ بالتعامل مع بعض أفراد الكادر المتذمرين الذين كانوا غاضبين لانتقاده أدائهم حتى بدأ إحساسه الراسخ بالذات في التصدع. قال لي ستيفن: «أتساءل أحيانًا عما إذا كنت قد فعلت الشيء الخطأ [أقصد بذلك قبولي بمنصب المدير]، هل كان عليّ الاكتفاء بمهارتي الفنية وبراعتي في العمل الذي كنت أجد متعتي فيه؟ كنت خالي البال حقًا مقارنةً بما أنا عليه الآن، لم أكن أعاني هذا التوتر البشري». بدالي ستيفن مُحبطًا وشديد الغضب، فقلت له: «هل يلزمك الشعور بالانزعاج والتوتر طوال الوقت؟» وتساءلت إذا ما كان ستيفن غاضبًا من

العاملين معه؛ لأنهم يدفعونه إلى الشعور أنه شخصٌ سيئ. أخبرني ستيفن: «أشعر أنه [يقصد التعامل مع الأشخاص المشاكسين] أمرٌ مزعجٌ، ومُحبطٌ، ومملٌ؛ وشعوري، إجمالاً، هو: «لم لا تنتهي من الأمر فحسب، لم يهملك هذا الأمر كثيراً؟» الشعور بالسخط والانزعاج لا بأس به. إنه يستهلك كثيراً من الوقت؛ إنه، إلى حدٍ بعيدٍ، أهم شيءٍ عليّ التعامل معه. أعتقد حقاً أنه يُعيقني ويسحبني إلى الوراء. إذا كان الأمر يتعلق بتنفيذ مهمةٍ لا يرغبون بها، فأنا، بوصفي مديراً، مخولٌ تماماً أن أطلب منهم تنفيذها. لكنني إن اكتشفت أن موظفاً ما لم يبذل الجهد الكافي، فإني أجد الحديث معه عن الأداء مشوشاً ومزعجاً، وأحاول تأجيله أو تجنبه. أفكر كثيراً قبل الشروع في الحديث وبعده - إنه يبقى مُسيطرًا على تفكيري.»

فسألته: «هل يُمكنك أن تذكر لي مثلاً؟»

فأجاب: «تحدثت كثيراً مع إحدى العاملات متدنية الأداء، لكن الوضع بقي على حاله. لا أظن أنها تُدرك مدى تدني تقييمنا لها. شعرت بحرج كبير في إتمام الحوار، وإخبارها: «إنك بحاجة ماسة إلى تطوير قدراتك». أجرينا عملية تقييم أداء ووجدت الأمر بمجمله مُرهقاً وموجعاً.»

فسألته: لم، من وجهة نظرك، لم تؤدِ هذه الحوارات الغاية المرجوة منها؟»

فأجابني: «كنت أحدثهم بأسلوبٍ محايدٍ أو هادئٍ للغاية لا يوحى بالأهمية، فيفشل الموظف في التقاط الرسالة التي أود إبلاغها له.»

كان ستيفن يؤمن أن مقاربة الزملاء، الذين كان يُلاحظ أنهم يسلكون سلوكاً عدوانياً، لن تُسفر عن نتائج أفضل، لذا كان يفعل العكس مسوغاً اختياره بالقول: «كان العاملون يجمعون عن إخبار رئيسي السابقة لاعتقادهم أنها ستزعج وتستبد بها سورة غضب. ليس أمراً جيداً أن تكون رئيساً في العمل مع امتناع العاملين معك عن إخبارك بما يجري. أظن أنه أسوأ من أن تكون شديد اللطف والتساهل». اعتمد ستيفن استراتيجية أخرى هي

«التأكيد على الجوانب الإيجابية». إذ قال: يقول أحد تقاريري الثلاثمائة والستين [عن موظفٍ ما]: «إنه يرغب في تجنب الأخبار السيئة». فحاولت وقلت له: «كان ما فعلته شيئاً عظيماً، لكننا بحاجة أيضاً إلى معالجة هذه المسألة».

فسألته: «مِمَّ تخشى؟»

فأجابني: «لا أريد أن يُساء الظن بي. هذا على الرغم من عدم وجود ما يُبرر الشعور بالقلق من جانبي، وأظن أنه لن يوجد أبداً ما يستدعي القلق في المستقبل. مع ذلك، ظل هذا الجانب المُقلق يلازمي في داخلي». كان ستيفن يشعر بالقلق من احتمال وصف الآخرين له بالوضيع، أو الظالم، أو العدواني، فيشعره ذلك بالخجل والهلوع من نفسه.

فشرحت له مُبينَةً: «إن الهلع من المشاعر الجياشة هو الأساس الذي ينطلق منه سلوك مثل هذا. أعني بذلك سلوكك وسلوكهم. ربما يؤلمك أن تتخيل أن الناس يرون فيك شخصاً سيئاً. بيد أن الرغبة في أن تظهر بمظهر حسن في أعين الناس تتعارض مع الحاجة إلى العدوانية المطلوبة أحياناً لاتخاذ قرارات قاسية وغير مقبولة».

فأجاب: «نعم، هذا صحيح. لا أرغب في ذلك. أفكر كثيراً في هذه الحوارات، وأتظاهر بأني شخصٌ آخر. أفكر فيما سيكون عليه رد فعلهم. أضع قناعاً وانتحل شخصيةً أخرى. أتنبه على أن صوتي يتغير، إنه ينخفض كثيراً، وأشعر بالغرابة عندها». استفسرت منه عن سنوات حياته المبكرة، فحدثني عن المحبة التي كان والداه يغمرانه بها، وأيضاً عن إصرارهما أن كل شيء على ما يرام. كان أخوه الأكبر كثير الجدل والخلاف مع والديه على العكس من ستيفن الذي أصبح، نتيجةً لذلك، حمامة السلام في العائلة.

فقلت له: «يبدو أنك واصلت أداء الدور نفسه مع أعضاء فريقك، فمواجهتهم والحديث معهم عن مستوى أدائهم هما من الأشياء التي لا يفعلها وسطاء السلام في العادة».

إن حساسية ستيفن متجذرةٌ في شخصيته. ومن حسن الحظ، فقد ساعدته تنشئته العائلية الحسنة في استخدام حساسيته لصالحه. إذ كان والداه، إجمالاً، كثيري الإشادة بذكائه، وموهبته، وشخصيته اللطيفة. استمر ستيفن، في سنوات دراسته وعمله، في تعزيز التغذية الراجعة الجيدة التي تلقاها في طفولته، ونفعه ذلك في التمتع بإحساس ذاتي قوي وإيجابي. غير أنه سوف يكتشف، أخيراً، أن العالم لا يعكس دائماً الصورة الرائعة نفسها. إذ يظهر التصدع في الجدار الذي يحيط به حالما يجد نفسه في موقفٍ يتعين عليه فيه الكشف عن نقاط ضعف أحد العاملين معه.

والمشكلة في العائلات الطامحة، مثل عائلة ستيفن التي تُكبل بالثناء لأبنائها، هو تشجيع أفرادها على تصديق الخدعة: وهي أن كل شيء رائع وجميل حولهم. وهذا مثال آخر إضافي على قاعدة النتائج غير المقصودة، لا سيما أن الأبوة الإيجابية وبيئة الطفولة المناسبة والمُشجعة قد لا تُحصّن الفرد، بالضرورة، من المخاوف التي ترتبص به. في حين يُعزز ذلك من شعور الأفراد بقيمتهم، وثقتهم بأنفسهم، وتقدمهم المهني لاحقاً، فإن الصراعات في العمل قد توجه ضربةً لتقديرهم الذاتي عندما يتبين أنهم عدوانيون أيضاً وظالمون و«سيئون».

لا يُشك إطلاقياً في المزايا المتضمنة في أن تكون الابن أو الابنة المحبوبة في العائلة، إلا أن المحلل النفسي والكاتب آدم فلبس يُحذر من أن الأمر لا يخلو من المتاعب، كما شرح لي: «إذ قد تخلق هذه المعاملة فيك إحساساً بالتفرد لا يبادل لك إياه العالم من حولك، فتصاب بتضخم الإحساس بالذات ممزوجاً بخيبة الأمل في هذا العالم.» وأضاف: «قد يستشيط الشخص غضباً عندما لا يعامله الناس بالأسلوب الذي يتوقعه منهم ويراه مناسباً. يبدو الأمر كما لو الأمهات قد قلن: «إنك كامل ومثالي.» إذن، ليس هناك ما يُمكن فعله بعد ذلك. إنه يحول من دون تقدمك؛ لأنك تظن أنه ليس هناك ما يُمكن لك

الانتفاع به. وكل ما يتبقى لديك هو إحساس زائف بالأهلية والاستحقاق». استنادًا إلى قصة ستيفن، ليس هناك ما يضمن أن تؤدي تجربة التعلق العاطفي الجيدة في الطفولة إلى حياةٍ خاليةٍ من القلق والصراع الداخلي. وهذا يستدعي تقديم التحذير الضروري الآتي للقراء. لقد حددت موضع إلقاء اللوم على كثير من الشياطين، والسّمات النفسية، والمخاوف، والهموم التي ناقشناها إلى حد الآن عند عتبة سنوات طفولتنا الأولى، أو عند عتبة الأبوة والأمومة السيئة على وجه التحديد. مع ذلك، لحظنا أنه حتى الأبوة والأمومة الأفضل والأكثر اهتمامًا يمكن أن تكون عاملاً في حرمان الفرد من القدرة على التعامل مع كثير من التحديات في مواقع العمل. ليست تربية الأطفال بالعملية السهلة، لا شك في ذلك. وربما حان الوقت للابتعاد قليلاً عن والديك ومحاولة استشارة أفضل ما في تنشئتكم العائلية.

وثمة مصطلح مفيد يتداوله المعالجون النفسيون للمساعدة في التخفيف من الضغط الواقع على كاهل الآباء الذين يشعرون بالحاجة إلى المثالية في رؤيتهم لسلوكهم وتعاملهم مع أبنائهم. إنهم بحاجة إلى أن يكونوا «جيدين بما فيه الكفاية»، وهي عبارة نجتها في عام ١٩٥٣ طبيب الأطفال والمعالج النفسي البريطاني، دونالد ونيكوت الذي ترك تأثيرًا هائلًا في حقل علم النفس التطوري. يرى ونيكوت أن الأمهات في حاجة فقط إلى توفير البيئة السليمة لنمو الأطفال وانتعاشهم، وهذا يعني التحلي بالقدرة وعدم التردد في إظهار جوانب القصور والخلل في شخصياتهن، وفي الوقت نفسه دعم أطفالهن عند شعورهم بالخوف والغضب لمساعدتهم في التعامل مع وقائع الحياة. يعتقد ونيكوت أن بوسع الأطفال، في الواقع، الاستفادة من خذلان والديهم لهم بأسلوبٍ يُمكن التحكم به. وبوسع مشاعر الإحباط، وخيبات الأمل، والاستفزازات المحتومة أن تُساعدهم على التكيف مع حوادث مثل هذه في حياتهم اللاحقة.

عليه، فإن الغوص في حياة الفرد الداخلية والمبكرة لا تعني بالضرورة إلقاء اللوم أو تسقط عشرات الأب والأم. وغايتي هي تشجيعك على التفكير، والتساؤل، والمراجعة، والتوصل إلى فرضيات وأخذها على محمل الجد إن كانت نافعة، والتخلي عنها عند التوصل إلى أفكار جديدة. تذكر أن التأمل، والتدبر، والاستبصار ينبغي أن تؤدي إلى فهم أعمق لا إلى حقائق مطلقة لأننا إذا التزمنا بتفسيراتنا، فستوقف عن التفكير ومراجعة الاحتمالات الإضافية الأخرى. لا ريب في الدور المهم الذي تؤديه عوائلنا وسنوات حياتنا المبكرة في نمونا ونشأتنا، ومما يؤسف له التقليل من شأنها في مجال العمل. إن تاريخنا الأجيالي، والطبقة الاجتماعية التي ننتمي إليها، وما نتوارثه بايولوجيًا، وثقافتنا، وعوامل اجتماعية واقتصادية أخرى -والحظ- جميعًا تؤدي دورًا في تشكيلنا بالصورة التي نحن عليها. وبالمثل، فإن فهم الطريقة التي نعمل ونتصرف على وفقها تمثل عملية مُعقدة ومتداخلة لا إجابات عن بعض الأسئلة. إنها الرحلة، لا الوصول إلى المقصد المُحدد، التي تُساعد في تنمية فهمنا لأنفسنا. صحيح أن لحظات التبصر التي نستهلها بـ «آه» تُفاجئنا وتُلهمنا، إلا أن المراجعة الذاتية تبقى عملية دائمة ومتواصلة.

يعلم ينز ستولتبرغ، مثلًا، الذي أصبح رئيسًا للوزراء في النرويج، ثم سكرتيرًا عامًا لحلف الناتو، تمام العلم أن مسار الفرد في الحياة يُمكن أن يكون لغزًا. إذ تحدث، في مقابلة له مع قناة البي بي سي البريطانية، عن وفاة أخته الأصغر في مطلع الخمسينيات من عمرها جراء الإدمان على المخدرات؛ وهي مأساة خلفت وراءها كثيرًا من الأسئلة العالقة بالنسبة إليه. قال ينز: «بالنسبة إلي، سيبقى هذا الأمر على الدوام شيئًا مُلتبسًا وعصيًا على التفسير: لم، في عائلة لها ثلاثة أطفال: أختي الأكبر كاميلا التي تخصصت في الطب، وتعمل حاليًا مديرة لوكالة الصحة العامة النرويجية، وأنا، الذي أصبحت رئيسًا للوزراء ثم سكرتيرًا عامًا في حلف الناتو - لم ينتهي الأمر بأختي الأصغر، التي نشأت في المنزل نفسه مثلي، وفي الشارع نفسه، مع الأصدقاء

أنفسهم، وداومت في المدرسة نفسها، إلى الإدمان على المخدرات، والموت بعمر مبكرٍ جدًا».

تخصصت، في سنوات عملي الأولى في العلاج النفسي الأسري، في مساعدة العوائل التي يعاني أحد أفرادها من اضطرابات في الأكل. كان الطبيب النفسي الذي يُحيلهم عليّ ينتظر بلهفة النتائج التي أتوصل إليها بشأن الأسباب التي تدفع فتاةً شابةً طبيعياً في كل شيء إلى تجويع نفسها. كنت أصاب بخيبة الأمل في العادة. إذ تؤثر في كثيرًا العوائل التي أقابلها، وتثير إعجابي شجاعته، وعزمها، ورغبتها في تحمل المسؤولية. كان الوالدان يلومان نفسيهما كثيرًا لظنهما أن مرض الابنة هو عقابٌ على فشلها في رعايتها. لكنني كنت أرى جانبًا مختلفًا في هذه القصة، كنت أرى عائلة يلفها الحزن والذهول لهذه المأساة الغريبة. بلى، فلو توغلت عميقًا في تفاصيل الموضوع، فسأصل إلى فرضيةٍ قد تُقنع العائلة والفريق الطبي كليهما. كما ألحظ، فوق ذلك كله، عائلة محبة ومهتمة بأبنائها. الوالدان ليسا شخصين مثاليين كاملين، لا أحد منا كذلك. على الرغم من ذلك، ثمة، على الأرجح، مجال للنمو النفسي، وليس هناك ما يكشف عن السبب في وقوع ابنتها صريعة المرض الشديد. وإضافةً إلى ذلك، حتى لو لم تكن العائلة تؤدي وظائفها بالشكل المطلوب، فهناك احتمال دائم أن السبب في ذلك هو العيش مع اضطراب في الأكل لا العكس. في الواقع، كنت أقضي كثيرًا من الوقت في محاولة التخفيف من شعورهما العبثي وغير المناسب بالذنب. كانت المقاربة الأفضل هي محاولة فهم المشكلة التي كانت الابنة تكافح لحلها أو فهم المشاعر التي كانت تحاول التعبير عنها عبر الأعراض المرضية وحجم الجسم. «هل كانت الابنة تحاول حث العائلة على المزيد من الوحدة والتماسك، أو إبلاغها باحتياجات يتعذر عليها التعبير عنها؟» تختلف العوائل فيما بينها؛ إذ لكل واحدة ما يميزها. وبالعودة إلى الصراعات، إذا كنت ممن يحاولون تحاشيها، فوجه الأسئلة الآتية إلى نفسك لتحديد دوافعك الأساسية: «هل تخشى كراهية الآخرين لك، أو

من التعامل معك بوصفك شخصاً سيئاً؟»، «هل تخشى من احتمال تضرر سمعتك؟ أو مما قد يحدث إذا ساءت الأمور؟» و«أنتلعثم أو تجد صعوبة في التعبير عما تريد، أم تجد نفسك مشلول التفكير في بعض المواقف؟» و«هل تخشى المشاعر شديدة الوطأة مثل الشعور بالذنب، والغضب، والمهانة؟». قد ترد بالإيجاب على بعض أو حتى جميع هذه الأسئلة. أسأل نفسك عن الدوافع الأخرى التي تدفعك إلى تجنب الصراعات. ارجع وفكر ملياً في حياتك العائلية المبكرة، وحاول العثور على المزيد من الإشارات.

يتجنب القادة، على وجه العموم، الصراع بإحاطة أنفسهم بأشخاص «طبعين» يوافقونهم الرأي دائماً. إنهم يعيشون في «غرفة صدى» حيث لا يُقال لهم إلا ما يودون سماعه. والخطر هنا هو أن المسؤول الأعلى يجرم نفسه من فرصة الحصول على المعلومات المهمة. ويختار بعضهم تحويل قسم الموارد البشرية أو المديرين بإجراء الحوارات الشاقة والمرهقة مع الكوادر العاملة. إنهم يأملون أن المدرب سيكون قادراً على تحسين أداء الموظف، وإذن، إنقاذهم من مهمة مواجهة المشكلة. يعمل بعض المسؤولين أيضاً على استدراج مساعديهم لأداء هذه المهام. إذ أخبرني أحد المديرين الأقدم كيف جعله رئيسه في العمل يظهر بصورة «الشرطي السيئ»: «كنت معتاداً أن أكون في الصف الأول في المواجهة. لكنني أبلغته هذه الأيام: «الآن عليك القيام بذلك بنفسك. أنت مدير المصرف»».

إضافة إلى ذلك، يختار بعض قادة مؤسسات العمل متعددة الجنسيات التواري عن الأنظار، فهم يسافرون كثيراً، ويندر احتكاكهم بواقع العمل والعاملين. إنهم يقضون الوقت، حرفياً ومجازياً، في أبراج عاجية لخشيتهم من الحوارات التي قد تنتهي بما لا يحمد عقباه. وقد يصل الوضع بهم إلى الشعور بالاضطهاد بسبب الموقف الذي كان يتعين عليهم إدارته. إنهم يصابون بالذعر بدلاً من الاشتراك في حوارات واضحة، ومباشرة، ومسؤولة. إنهم

يظنون لو أن الشخص ضعيف الأداء، مثلاً، يؤدي واجبه فحسب، فإنهم لن يضطروا ساعتها إلى التأهب لمجابتهم.

إن من يتخذ موقفاً سلبياً إنما يخشى من أن تتعقد الأمور وتزداد سوءاً، لذا يختار الاحتفاظ بمخاوفه لنفسه. والخطر هنا مضاعفٌ. إذ نعلم، من جانبٍ، أن هذا الأسلوب لن يحل المشكلة أبداً، بل يُسهم في استفحالتها وخروجها عن السيطرة. ونعلم، من جانبٍ آخر، أن مشاعر الاستياء والنقمة ستراكم في داخلهم إلى أن تبلغ مرحلة يتعذر فيها كبحها، فينفجرون، في النهاية، في سورةٍ من الإحباط والغضب المتأجج، والمزيد من الفوضى والإرباك، بالنتيجة. لكنهم، فيما بعد، يشعرون بالخجل أو الذنب أو كليهما بعد إدراكهم الضرر الذي تسببوا به، فيعزمون على عدم المخاطرة أبداً في الدخول في مواجهة مع الآخرين. وهكذا، دواليك.

يفتقر كثير من الناس مهارات الحزم الأساسية، وتضيع من بين شفاهم الكلمات الضرورية للتعبير. قد يحاولون «التخفيف من وقع الضربة» عن طريق الإفراط في العناية باختيار الكلمات. فابتساماتهم ونبرات صوتهم الهادئة هي النقيض لكلماتهم القاسية، مما يقوض أي فرصة بإرسالهم الرسائل بطريقة واضحة إلى المعنيين بها. أو أنهم يُبطنون الأخبار السيئة بطبقات من التعليقات الإيجابية، فيضيع فحواها في موجة التفاؤل العارمة، فينتهي بهم الأمر إلى تشويه المقصود من رسائلهم وحرمان المستمعين إليهم، بسبب غموضها، من إدراك مغزاها.

لا يتمتع كثيرٌ من الناس، طبيعياً، بالقدرة على الحزم، فهي مهارة مُكتسبة في جوهرها. إنها تختلط، في العادة، بالعدوانية مع وجود فارق جوهري، إذ تعني العدوانية عرض وجهة نظرك مع تجاهل وجهة نظر الطرف الآخر الذي سيختار، على الأغلب، الكف عن التعامل، عندما يشعر بالتجاهل، أو الازدراء، أو الحرمان من فرصة الرد، فتضائل فرص النجاح في إيلاغ

الرسالة بشكل واضح. كما أنهم سيختارون، غالبًا، الرد بطريقة سلبية غالبًا عبر تقليص إنتاجيتهم، والانسحاب بصمت، وحتى العمل بسرية على الإضرار بالمؤسسة.

والحزم هو التواصل باحترام. فالحازمون يعتنون كثيرًا بنبرة صوتهم ولغتهم، ويبقون مهتمين بأفكار الآخرين ومشاعرهم. وهم يدركون المسارات المتعرجة التي قد تمر بها الحوارات، ولذا، يلتزمون بالمرونة. والخبر السار هو معرفة أن تعلم تقنيات الحزم أسهل بكثير من معالجة بعض الإشكاليات النفسية العميقة التي عرض لها الكتاب. قد تبدو التقنيات في أدناه غير طبيعية في البداية، لكن قدرتك على الإحاطة بها ستتحسن كثيرًا مع الاستمرار بالممارسة والرضا عن أسلوب تقديمك للأفكار. في أدناه بعض من إرشادات «افعل» و«لا تفعل» عند الاشتراك في الحوارات الشاقة.

افعل:

١. تصرف بسرعة. لا تنتظر حتى تُحل المسألة تلقائيًا. كن مستعدًا. فكّر مليًا بالحوار والسيناريوهات المحتملة.

كن واضحًا ودقيقًا في شرحك للغرض من الحوار.

حافظ على حيادية نبرة صوتك. فالنبرة تفوق في أهميتها الكلمات.

استعمل لغة واضحة ومباشرة.

التزم بفحوى الحوار، وكرره إذا اقتضى الأمر.

تأكد من مطابقة كلماتك لنبرة صوتك وتعبيرك.

حافظ على تيقظك وانتباهك لأفكار الآخرين ومشاعرهم. قدّم أسئلة.

كن واضحًا بشأن النقاط التي تتفق معها في مقابل التي لا تتفق معها.

امنح الطرف الآخر مجالًا للرد.

لا:

لا تبالغ في التفكير فيما سيحدث.

لا تبالغ في تقدير المشكلة أو في تجاهلها.

لا تتحدث كثيرًا أو لا تهمل العناية باختيار الكلمات.

لا تكن عدوانيًا أو تقاطع الطرف الآخر في أثناء حديثه.

لا تحاول الاستهانة بالأمر.

لا تحاول تعقيد الأمور بتضمين أمور أخرى جانبية في حديثك.

لا تحاول التقليل من أهمية حوار جاد بالابتسام.

لا تأخذ الحوار على محمل شخصي.

وثمة تقنية اجتناب أخرى هي خلق ثقافة متفائلة للغاية حيث تُمنح الحلول الأولوية ويُنظر للأخبار السيئة باستخفافٍ وازدراء. ومع أن التفاؤل هو صفة محمودة يُمكن لمؤسسات العمل في ظلها أن تحرز، على الأرجح، نجاحًا كبيرًا خلافًا للثقافة المتشائمة، ثمة مخاطر كامنة عندما يؤدي الانحياز الإيجابي إلى إحجام العاملين عن تقديم الأخبار السيئة. «اسعفني بمقترحاتك للحل لا بمشكلاتك» هي صرخة المسؤولين القلقين في المراتب العليا الذين يخشون النزاعات والخلافات. وبذا، يقع العاملون ضحية تضارب المصالح؛ لأنهم يشعرون بالذنب لإفسادهم الأمور في حال كشفهم عن الأخبار السيئة من جهة، ويخاطرون بالإبقاء على المشكلة من دون حلٍ في حال تجاهلهم. كما أنهم يواصلون الاحتفاظ بهذه الأخبار لأنفسهم بينما يستمر رئيسهم في الاستمتاع بالأوهام. وإضافةً إلى ذلك، إن ثقافةً مثل هذه تجعل العاملين يترددون في طلب المساعدة. فبعد كل ذلك، إذا كانت الأمور تجري بسلاسة، ما الحاجة إليها؟

ولن يُكتب للثقافات المتفائلة الازدهار والنجاح ما لم تكن مبنيةً على

أدلة. إذ إنها، إن استُخدمت بوصفها ستارًا، تجعل الناس يشعرون بالقلق من تجاهل الحقائق الدامغة. ودور المدير هنا هو أن يخلق بيئة يشعر الأفراد فيها بالقدرة على الإنتاج والابتكار، والتحرر من القلق بشأن المشكلات التي لا يرغب المديرون في مواجهتها. وبالمثل، فإن المبالغة في التأكيد على الإيجابي سوف يُنفر بعض العملاء. فالأذكىاء يحسون بما وراء هذه الواجهات البراقة، ولن يعجبهم ذلك. والخبراء في الأعمال يودون سماع الحقيقة، وهم يعلمون أن تجنب الحقائق المزعجة سيؤدي إلى الركود حتمًا، وربما أسوأ من ذلك.

وإذا كان هناك من مروج ومتعهد للتفاؤل في العمل، فهي اليس التي انضمت للعمل في شركة اتصالات صغيرة في بداية العقد الثالث من عمرها حاملةً معها رؤيتها الخاصة لفلسفة العمل وهي: خلق مناخ من الإيجابية يُمكن فيه للناس النجاح والانتعاش. نجحت اليس في الوظائف السابقة التي عملت فيها في أن تحصل على لقب «الموظف الناجح» الذي يُلهم زملاءه، ويواجه التحديات ويخلق فرصًا جديدةً. كانت التغذية العاطفية المتأتية من إلهام الزملاء لا الاعتراف بالجهد والكفاية من المسؤولين الأعلى هو ما تتوق اليس إلى الحصول عليه: «في أكثرية المؤسسات التي عملت فيها، كنت قادرة على بناء مجموعة أقران قوية ومتماسكة تؤمن بي إيمانًا مُطلقًا. إن الأمر يتعلق بنا، وبما نفعله؛ لأننا مُلهمون ومتحمسون إلى فعله، وكنت أنا في المركز من هذا كله».

كان الإعجاب الذي يغمرها به زملاؤها، والأهم والأكثر جوهريةً، خلقها لأجواء إيجابية ومتفائلة، هو ما يرفع معنويات اليس ويُعدل مزاجها. فتمثيل نقطة المركز في فريق متضامن متماسك يمنحها الشعور بالأمان. بيد أن لذلك ثمنًا عليها دفعه لنفسها، ولزملائها، وللشركات التي عملت فيها. إذ إن استمرارها بالإحساس بالتقدير العالي كان يعني تعرض الآخرين، الذين كانت ترى أنهم دونها جهدًا ومهارةً، للاقصاء والاستبعاد. وإلى ذلك كله، فإن

الحفاظ على بيئة مُفرطة في إيجابيتها سيزيد من صعوبة تقديم التغذية الراجعة السلبية. تقول الس: «إذا علمت اني سأشارك في حوارٍ شاق ومزعج، فإني استبق الشعور بالتوجس، والقلق، وتبدأ نبضات قلبي بالتسارع. أراه أمرًا صعبًا؛ لأنني أود أن تكون أجواء العمل إيجابية ومستمرة في التقدم. أخشى وأشعر بالهلع من الحوارات التي أضطر فيها إلى التصريح: «في الواقع، أداؤك ليس بالمستوى المطلوب ولن يُساعدك في تحقيق أهدافك».

لكن تغير كل ذلك بعد إنجابها لطفلٍ، إذ أدت قلة النوم، والاضطرار إلى التكيّف مع مهام رعايته، ومتطلبات الدور الجديد، إلى شعورها بالإرهاق، والضياع والخواء: «كنت أشعر أني فاشلة أو أني أخذل من حولي. كنت أرى خمسة وعشرين شيئًا أمامي تنتظر الإنجاز، وكنت قلقة من أن أدائي لا يرتقي إلى المستوى المطلوب».

كانت اليس تشعر بالإرهاك من إلهام الآخرين وبت الحماسة فيهم طوال الوقت، وكان للمشاعر السيئة والمخاوف المكبوتة تأثيرها السلبي فيها. كانت تتوق إلى المساعدة في داخلها. إذ قالت لي متسائلةً: «هل رغبت يومًا بوجود شخصٍ أكبر منك سنًا يُمكنك تحميله المسؤولية؟ في الشركات الصغيرة، يُمكنك أن تأخذ جميع المسؤوليات على عاتقك بينما تمضي في عملك. لكن، عندما تتضخم هذه المسؤوليات، ستفكر وتقول لنفسك: «يا إلهي، لم لا يوجد شخصٌ أكثر خبرةً ومعرفةً ليمد يد العون لي؟» وكنت، من جانبي، مهتمةً بالسبب الحقيقي الذي يجعلها تشعر بالهلع من المشاعر السيئة.

أخبرتني اليس عن حياتها العائلية المليئة بالكثير مما يُمكن جنّيه من الإحساس بالأمن والانتفاء. في المقابل، كانت العائلة تتوقع أن «يعزف أفرادها اللحن نفسه»، بمعنى الامتثال لما تتوقعه منهم وطمس الاختلافات والمشاعر المتأججة. كانت اليس الأكبر بين ثلاثة أشقاء في عائلة متهاسكة مترابطة تُقدس القيم المسيحية، ولذا، كانت تشعر بضرورة الالتزام بالأعراف

والعادات. نجحت عائلة اليس في غرس الإحساس بتفردا واختلافها عن العائلات الأخرى، وعززت المعتقدات المسيحية الصارمة المبنية على فكرة السلوك القويم. كانت اليس وأخوها من المتفوقين والتميزين، بالفطرة، في تحصيلهما الدراسي، إذ أصبح هذا النجاح جزءاً من السرد القصصي المعتاد للعائلة. أخبرني اليس: «إن ديناميات العائلة قد عززت الفكرة التي تقول: إنك إما تنتمي لهذه العائلة وإما لا. وأن تنتمي لهذه العائلة وتكون جزءاً منها يعني أن تكون بارعاً وموهوباً».

فعلت اليس في سنوات مراهقتها أشياء أثارت غضب والديها، إذ كانت تُسرف في الشراب، وارتبطت بعلاقةٍ مع شابٍ، مما جعلها تشعر أنها غير مقبولة. شرحت لي قائلةً: «كان الهلع الذي شعرت به لارتكابي هذه المخالفات الثانوية، كالتدخين مثلاً، يفوق في حجمه جسامه الجناية الفعلية؛ لأنني شعرت وقتها أنني لن أحظى بالحب بعد اليوم». وأضافت مُبينةً: «إن إحدى المسؤوليات التي أخذتها على عاتقي هي ألا أعبر أبداً عن مشاعري السلبية. فحتى لو كنت تشعر بالحزن، عليك التظاهر بالسعادة؛ لأن هذا هو السبيل لجعل جميع من حولك سعداء».

كان والدا اليس صارمين في رفضهما للمشاعر السلبية، وربما لهذا السبب، كانت اليس تسلك سلوكيات مُدمرة، مثل الإيذاء النفسي، للتنفيس عن مشاعر الغضب، والحزن التي كانت تعتمل في داخلها. ثم حل الإنجاز في العمل محل الاستراتيجيات المؤذية تحاشياً للمشاعر المُقلقة غير المُحتملة.

سألت اليس: «هل لك أن تخبريني المزيد عن أوجه التشابه بين عملك وحياتك العائلية المبكرة؟» فأجابتنني: «إنه ذلك الشعور بأنك مركز الأشياء، وأن الجميع متفق على أن ما سنفعله معاً هو أمر يستحق ومهم؛ هذا الشعور هو محاولة لاستعادة ثقافة عائلية آمنة ومُطمئنة - إنه، بالتأكيد، مكان سعيد». ترى اليس كذلك أن البيئة الإيجابية تمنحها الإحساس بالانتفاء، والقبول،

وحتى الحب. وهي تؤمن أن الخلافات والنزاعات من شأنها أن تثلم الإحساس بالطمأنينة الذي تتوق إليه. والتفكير باحتمال رفضها أو إقصائها عن عائلتها بسبب ارتكابها مخالفات ثانوية دفعها في طريق الحفاظ على ثقافة «مُبتهجة» ومتفائلة في العمل.

ومعروف عن شركات العمل العائلية حرصها على تجنب الصراعات، ليس هذا فحسب، بل إن الأطراف المعنية في هذه الشركات، بحسب خبرتي، تنهرب حتى من الاجتماعات. ثمة فرضية أساسية هنا تقول: إن تقديم مسألة ما على طاولة النقاش قد يُفجر مستودعاً من النزاعات العالقة من سنوات طويلة. ولذا، يكون تجنب الحوارات الشاقة والمستفزة أسهل بكثير من الاشتراك فيها. إن فصل التوترات العائلية السابقة عن الصراعات الحالية في العمل ليست سهلةً أو مباشرةً على الدوام. إذ تتكرر الصراعات العائلية المبكرة ويُعاد تجسيدها في أماكن العمل مما يجعل من الصعب عزل القرارات المناسبة الخاصة بالعمل عن القرارات المدفوعة بالعواطف. يُمكن أن نقدم، كمثال، حالة شخص ترى عائلته أنه يفتقر المقدرة والمهارة، واحتمال فشله وارد في أعمال أخرى، لكنها تمنحه، مع ذلك، وظيفة لا تتطلب مؤهلات كثيرة، أو لا تتطلب أي مؤهلات.

الناس قادرون على تحمل الحقائق القاسية عندما يكونون عادلين، ويتواصلون مع الآخرين بأسلوبٍ مباشرٍ غير صدامي. تغلب المفاجأة السارة في المعتاد على المديرين لتلمسهم نتائج صراحتهم في التعامل مع الأخبار غير السارة. بوسع أكثرية الناس تحمل الحقيقة. إن التهرب، أو اللف والدوران، أو الاجتناب الواضح للحقائق هو ما يؤدي إلى استفحال الفوضى والعراقيل. تذكر احتمال تعرضك للأذى عند اختيارك تحاشي الحوارات المزعجة أو تأجيلها. فعندما تُقمع مشاعر النعمة والاستياء، يُمكن للعقل تحويلها إلى أفكار هادمة للذات. والاحتفاظ بآرائك لنفسك قد يجعلك ترتاب بصوابها،

فتضعف قابليتك النقدية وإحساسك بالتقدير الذاتي.

وكما ذكر لي أحدهم: «تبدأ بالتساؤل فيما لو كانت وجهة نظرك صحيحة، ثم تبدأ بالشك بنفسك - ليس لديك إحساس بالذات قوي وكاف لتؤكد لنفسك أنك على صواب. إنه وضع مُربك ومهزوز للغاية. واكتشافك أنك إنما تفعل ذلك بحثاً عن الشعور بالطمأنينة مُفرغٌ وصادمٌ؛ لأنك ستفقد شعورك الداخلي بها في نهاية المطاف. إن التهديد الذي يُشكله ذلك عليك أخطر بكثير من مجرد رفض شخصٍ آخر لك».

الفصلُ الثامنُ

المهوسون بالسيطرة، والمتنمرون، والطفافة؛ كيف تتعامل معهم؟ وتحديد لحظة الفرار

يختلف إحساس داني بالملابس وأسلوب اختياره لها اختلافاً بيناً عن الزبي الرسمي المعبر عن أناقة العاملين في قطاع الأعمال. إذ يوضح المظهر غير الرسمي، وحتى المبهدل للمقاول الشاب الملتحي، أن تركيزه ينصب على عقله لا جسمه، فهو رجل المهمات الكبيرة لا المهمات التقليدية الرتيبة. ويؤلف صدق داني وفصاحته جزءاً من شخصيته المحببة، وهاتان السمتان تُساعدانه في التواصل، بسهولة، مع الناس. لم يكن هيباً أو متردداً في جلساتنا، وهذا ما ساعدنا في إجراء حوارات مُحفزة ومُفيدة.

أسس داني شركة للتكنولوجيا قبل عشر سنوات، اعتمد في إدارتها على معرفته، وعلى مهاراته وعلاقاته في تعزيز وجودها. لكنه لم يكن مُستعداً، مع النمو السريع لأعماله، للتعامل مع التعقيدات المرافقة لحمل الكادر العامل معه على تلبية متطلبات العمل المتسارعة والمتنوعة. وكان هذا أحد الأسباب التي دعت به إلى زيارتي في المقام الأول، لا سيما بعد شعوره بالصدمة جراء خطب ألم به. قال داني مُبيناً: «يتعلق الأمر تحديداً بالاختيار بين شيئين:

إما أن تأخذ جميع المهام والمسؤوليات على عاتقك - وهذا متعذر ولا يُمكن الاستمرار به - وإما تعلم تكليف الآخرين بها؛ وهو أيضًا أمر صعب ومتعذر لشعورك بالخذلان والإحباط [مبكرًا في حياتك] بسبب العاجزين الذين يفتقرون الكفاية، والكذابين والمخادعين الذين كانوا متعجرفين تمامًا. أشعر بالخذلان على الدوام، لذا، كان إنجازي الأمور بنفسي أسهل بكثير من تكليف شخص لا يُحسن القيام بها، فيستبد بي الغضب والتوتر نتيجة لذلك.» أخبرني داني كذلك عن الوقت الذي قضاه قبل أن يُدرك أن الناس لن يشاطروه أبدًا اعتقاده الوهاج، وشغفه بالعمل.

فقلت له: «إنك تخشى من أن مستوى العاملين لن يرقى أبدًا لمعاييرك؛ من أنهم لن يكونوا مثلك أو يعملون بمثل همته. وهذا ما يجعل الاعتماد على الناس يُشعرك بخيبة الأمل المحتومة بين الحين والآخر، ويُحاصرك بالمزيد من المشاعر السيئة». فوافقني الرأي موضحةً: «شعرت بالانزعاج؛ لأنني أكثر براعةً وأفضل منهم في أداء وظائفهم. عندما يُقصرُون في أداء عمل ما، أشعر بالاستياء؛ لأنهم يعجزون عن فعله بالطريقة التي أريدها. وعندما كانوا يوجهون لي الأسئلة، كنت أفكر مع نفسي: «لم لا يُمكنهم معرفة ذلك فحسب؟» هذا ليس معقولاً».

ناقشنا أنا وداني في اتصال هاتفي فيديو في أثناء جائحة كورونا، بعد توطد علاقتنا في بضع سنوات، وبعد جلسات لاحقة، كيف أُضطر إلى مواجهة ما كان يُشكل هاجسًا له؛ أي «الهوس بالإدارة المركزية». فكرنا مليًا في ميله إلى الاعتقاد أنه يثق بالناس مع أنه لا يثق بهم. لقد كان يعدُّ نفسه مُكتفيًا ذاتيًا، وكان يعتمد في ذلك على نباهته، وعلى اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، وقوة شخصيته لضمان النجاح. مع ذلك، أُضطر داني إلى كبح جماح مثاليته وميله إلى التحكم بأدق التفاصيل؛ لأنه إن لم يفعل ذلك، فإن العمل بأكمله سيتعرض للخطر. لكن وجد داني نفسه في وضع حرج للغاية. إذ يستلزم التخلي عن بعض ممارساته السابقة درجةً معينةً من الأتكال على

الموظفين الذي كانوا يشعرونه بالقلق والانزعاج؛ مع ملاحظة تعارض الاتكال نفسه مع إصراره على العمل لو حده. فسألته إن كان قد أدرك وتأقلم مع ذلك. فأجابني: «نعم، أدرك ذلك حقًا. لو واصلت العمل لو حدي من دون الاستعانة بموظفين آخرين، لما تمكنت من الالتزام بالمعايير التي حددتها لنفسني. وبداهةً، كان الأمر سيصبح أكثر صعوبةً مع تكاثر هذه المعايير».

تذكر داني أيضًا، في سياق مختلفٍ بالطبع، شعوره بالتهديد من أحد الموظفين المتفوقين. ومن حسن الحظ أنه كان يتحلى بالنضج والتبصر اللازمين لإدراك هذه التناقضات، وبذلك، رغبته في تغييرها. قال داني: «من المفترض أن العمل بتفاصيله كافة يعتمد عليك. وفجأةً تنتبه إلى وجود كل هؤلاء البارعين، فتدرك، مع شعورك بالانزعاج، أن هذا مؤشر واضح أن الأمور لا تعتمد عليك وحدك دائمًا»، كان داني المثالي الذي يتوخى الكمال في عمله يخشى أن يؤدي أي خطأ أو تقصيرٍ في العمل إلى انهياره. كان يشعر كما لو أن الشركة هي امتداد شخصي له، وأن كل خطأ هو فشل شخصي. وكان الشعور بالقلق والعناية بالتفاصيل مُرهقًا كاد معه أن يصل إلى مرحلة الاحتراق الذاتي.

قد يواجه أي شخصٍ آخر بمستوى طموح داني ومسؤولياته صعوبةً كبيرةً في هذا الأمر، مع ذلك، كانت الحاجة إلى الإدارة المركزية أو التحكم بكل شيءٍ مُلحة حد المخاطرة بتدمير عمله وصحته أيضًا. بات واضحًا، في حواراتنا الماضية أن أصل المشكلة في الرغبة الشديدة في التحكم يعود إلى عدم قدرته على التكيف مع الشك والاسترابة بالناس التي تشكلت في مراحل مبكرةٍ من حياته. قال داني: «إن القلب أو عدم القدرة على التنبؤ... مُقلقة للغاية؛ لأنها كانت جزءًا مهمًا من تنشئتي».

إذ حاول داني، منذ كان طفلًا، التحكم بمفردات بيئته المباشرة؛ لأنها تحميه من حياة عائلية تسودها الفوضى والقلق. إذ كانت والدته مُدمنة لم يُفلح دخولها المتكرر إلى مراكز التأهيل الطبي في علاجها. وكان والده يرفض

الاعتراف بالضرر الذي سببه إدمان الأم للعائلة. وبذا، أدى عجزه عن الثقة في إمكانية رعاية والديه له، أو حتى مواجهة حقيقة إدمان الأم إلى شعوره بالخوف وتوقعه حدوث الأسوأ. قال داني: «إن خشيتي من أن أكرر ذلك في العمل، وأن أصبح مثل والديّ المتقربين والفوضويين كانا إحدى أكبر مخاوفي. إذ يستبد بالجميع الشعور بالعجز عن معرفة كيفية تقديم أداء مهني متقن، إضافةً إلى النجاح فيه».

وقد نقل داني سلوكيات عائلته التي هضمها في داخله إلى كادره حيث يتوقع، مرةً أخرى، أن يخذله من يعتمد عليهم في معيشتهم، مع ما يترتب على ذلك من عواقب خطيرة. شرحت له أنه كان يحاول، عبر سلوكه، أن يكبح النفور الذي كان يشعر به حيال والديه، ثم أصبح يوجهه نحو فريقه، فقلت له: «بينما تشتكي وتتذمر من ارتكاب العاملين معك أخطاء جسيمة في الحكم، فإن الأشخاص الذي وضعوك في موضعٍ خطيرٍ بسبب التخبط في أحكامهم، هم في الواقع، أبوك وأمك».

فأجابني: «أظن أن هذا صحيح. إنه الشعور نفسه عندما يخذلك الزملاء، وأيضاً عندما تخذلك العائلة. تشعر بضرورة الوثوق بهؤلاء الأشخاص - لكنك لا تستطيع، وهذا مُثير للسخط والنقمة. أشعر بالحيف؛ هناك أشخاص تدفع لهم لأداء عملٍ ما، لكنهم يخفقون في أدائه، إنه أمرٌ يتعذر تفسيره».

لقد أدرك أن مثاليته لم تكن محض رغبة للتحكم بالنتائج، بل أيضاً وسيلة لإسكات مناجاة داخلية متواصلة ومدمرة في داخله: «كنت أسعى إلى أن أكون متكاملًا بطريقةٍ غير معقولة. كنت أضع أهدافاً مستحيلة لنفسي، ثم أؤدي نفسي بالقول: إني لم أعمل بما فيه الكفاية، وإني عديم النفع، وكسلان، وغبي، وخاسر طوال الوقت. لكنني ما أن استوعبت ما كنت أفعله حتى توقفت مباشرةً».

أخبرني داني أنه كان يقاوم شعوره بالتوتر جراء هذه الرؤية المثالية لما

كان مُمكنًا، ولحقيقة الحياة أيضًا، إذ فهم أن الفجوة بينهما ستبقى قائمةً على الدوام. لذا، شعر، ابتغاء إرخاء قبضته على رغبته بالتحكم الكامل، بضرورة أن يتعايش مع القلق واللايقين، وأن يتقبل مسألة فشل بعض العاملين معه في بلوغ المعايير التي وضعها لهم، في مقابل آخرين قد يتفوقون عليه في الأداء. قال داني: «في السابق، كانت المشكلات في تلك الفجوة تتكدس فوق بعضها بعضًا، فيبدو الأمر كما لو أنك تحمل حقيبة ظهر مليئة بجميع هذه الأخطاء التي تُثقل كاهلك وتؤرقك، في حين أشعر الآن أن هذه الأمور تحدث وتمرّ، وأن بقدرتي تجاوزها بسرعة. إن تعلم هذه الأشياء يعني أن بوسعك اتخاذ قرارات في العمل أكثر نضجًا وحصافةً وأقل تأثرًا بالعواطف». وأضاف قائلاً: «إن الأشياء لا تقع دائمًا بطريقة يُمكنك التحكم بها أو توقعها. واجهت صعوبة في ذلك في أثناء الجائحة، وكان القلق والخوف قد بلغ مبلغًا فقدت معه السيطرة. لكنني تعلمت الاسترخاء في ذلك الحيز بين الكامل والمُمكن. وعالجت مسألة القلق الشديد الذي كنت أشعر به عندما لا ترقى الأمور في العمل إلى معاييري. وتمكنت، في حواراتنا، من كسر تلك السلسلة، إذ لم أعد أشعر بالانزعاج إلا إذا كان العاملون معي ضعيفين للغاية أو ارتكبوا أخطاءً جسيمةً. أشعر حاليًا أن الشركة التي أعمل فيها أكثر قربًا من الوظيفة التي أؤديها، وإنها لم تعد ذلك الشيء الممتد مني الذي أحاول أن أجعله كاملًا».

والهوس بالإدارة المركزية، أو الحاجة الملحة للتحكم بالبيئة المحيطة شائعة للغاية، لا سيما بين رجال الأعمال ومتعهدي المشاريع أمثال داني. إذ يدفعهم التماهي الشديد مع المؤسسات والشركات التي يعملون فيها إلى محاولة التحكم بتفاصيل العمل تحديدًا؛ لأن الأمر يرتبط ارتباطًا وثيقًا بهم. إنهم يؤمنون أن العمل هو شأنهم الخاص؛ إنه انعكاس لهم، لخبرتهم، ومواهبهم، وعلاقاتهم. ولذا، يخشى كثير منهم أن تكليف الآخرين بالأعمال يعني المخاطرة بخسارة العملاء أو انهيار المؤسسة.

إن ضعف الإيمان بكادرهم وبأحكامهم التقويمية تدفعهم دفعًا إلى التدخل في كثير من التفاصيل التي تعميهم عن رؤية الصورة الأكبر. ولأنهم يؤمنون أن أسلوبهم هو الوحيد الصحيح، نراهم يستعينون بأشخاص يُمثلون نسخةً منهم بدلًا من أشخاص لهم القدرة على تطوير المؤسسة. إن أفكارًا جازمةً من مثل: «ليس بوسع أحد غيري فعل ذلك»، و«لا بد أن الناس سيخذلونني» هي مسوغات أنموذجية لتبرير الاستمرار في التحكم بمجريات الأحداث. وحتى مع رغبتهم بتكليف الآخرين بالأعمال، يشعر كثير من المديرين ومؤسسي الشركات، تقليديًا، بالحيرة بشأن مقدار الاستقلالية والمسؤولية التي يُمكنهم، بنحوٍ معقولٍ، أن يعهدوا بها إلى العاملين معهم. والنمط الأنموذجي هو التآرجح بين التدخل السافر في عمل أفراد الكادر وترك الحبل على الغارب لهم. وبسبب الموقف السلبي إزاء مسألة المبالغة في الإدارة المركزية، يميل المديرون نحو التخلي عن بعض مسؤولياتهم آملين في تحقيق الأفضل. لكنهم يعودون إلى ممارسة سلوكهم التسلطي القديم عندما تؤكد النتائج الضعيفة التي يُسفر عنها مخاوفهم.

والافتراض العام عن الإدارة المركزية هو أنها مجموعةٌ من السلوكيات السيئة من نحو التدخل في عمل الآخرين، وحرمانهم من التفكير المستقل، وخلق مناخ من التوتر والقلق غير الضروريين في العمل. مع ذلك، ليس مُفيدًا ولا دقيقًا القول: إن التحكم بالإدارة هو فعل سيئ بالمطلق؛ إذ يعتمد كثير منه على السياق ووجهة نظر الشخص المعني به. فإذا كان الموظف حديث العهد بالعمل، وكُلف بمشروع، مثلاً، فإنه قد يرحب بالنصيحة العملية والتوجيه. وقد يكون التوجيه والنصيحة نفسها مُزعجةً وتطفليةً في سياقٍ آخر، مثلاً، في الأعمال المبنية على التنافس.

وعندما تغدو «الإدارة المركزية» هي التفسير الوحيد لجميع المشكلات في العمل، فإن ذلك سيؤدي، على الأرجح، إلى تجاهل العوامل الأخرى. فالموظف الذي لا يود عدّ الأوامر، مثلاً، قد يتعامل مع التغذية الراجعة

بوصفها تحكماً في التفاصيل ويتجاهل المعلومات الجوهرية.

قدمت روشني رافيندران، الأستاذ المساعد في كلية داردين لإدارة الأعمال في جامعة فرجينيا، دراسةً مكثفةً للإدارة المركزية، واستنتجت أن أفضل طريقة لفهمها هي معرفة كيف ينظر كادر العمل إلى سلوك المسؤول الإداري بدلاً من وصفه بـ «المضر»، بينت روشني: «قد يكرر المدير السلوك نفسه؛ وقد تنقسم الآراء بشأنه بين من يراه بوصفه انعكاساً للإدارة المركزية وتحكماً بالتفاصيل؛ لأنه غير مناسب للسياق الذي يعملون فيه، ومن يرى فيه «تعليمات مفيدة» أو «أداة تساعد الموظف في أداء عمله».

تقول روشني: إن على المديرين أن يتعلموا تقدير التفاصيل الدقيقة لما يُمكن لكادرهم تحقيقه في مقابل ما لا يُمكنهم تحقيقه، وأيضاً معرفة كيف يرى الآخرون نصائحهم. ولا ينبغي للمديرين أن يركزوا انتباههم على التغذية الراجعة والتلميحات التي يتلقونها من العاملين فحسب، بل عليهم الاشتراك في حوارات صادقة ومتواصلة حول مسار العمل وتحديد أفضل السبل لمساعدة أفراد كادرهم.

يفشل كثير من المديرين في تقدير حقيقة تمتع العاملين معهم بأساليب فريدة لمقاربة عملهم، ورؤيتهم للدعم الذي يتلقونه. ففي حين يُمثل منح الموظفين الجدد فسحة من الوقت للتعرف على الشركة إحدى الممارسات الشائعة، ليس هناك تمييز لحاجة المديرين أيضاً إلى الوقت لمعرفة العاملين الجدد. الجانب المهم هنا هو رغبة المسؤولين في العمل بالاستزادة عن مهارات الموظفين العملية وخبرتهم المهنية، وأيضاً معرفة من هم شخصياً، وما الذي يحفزهم، ويلفت انتباههم، ويثير حماسهم. إن حوارات مثل هذه توفر فرصة لاستخراج أفضل ما في الطرفين: المدير والموظف الجديد. هل يشعرون بالسعادة، مثلاً، لتمتعهم بالحرية والمسؤولية؟ أم هل يقدمون أفضل ما لديهم بناءً على تعليمات وتغذية راجعة واضحة؟ إن معرفة المزيد عن كل فردٍ من أفراد فريقك سيعود عليك بالنعمة لا محالة.

إن المسؤولية تقع عليك، بوصفك مديرًا، في وضع توقعات معقولة، والشعور بالثقة في أن الشخص الذي كلفته بالعمل مؤهل لأدائه. إن الأمر يتعلق بالتدرج في منح الآخرين الاستقلالية والمسؤولية، وفي الوقت نفسه الاستمرار في دعم العاملين ومتابعة أعمالهم. ومتى ما ترسخت الثقة بين الجانبين، يُمكن للمدير التحرر قليلًا والسماح بقدرٍ مناسبٍ من الحرية والاستقلالية التي يتمنى كثير من العاملين التمتع بها. ثمة حاجة، أيضًا، إلى توقع الفشل؛ لأنه أحد الاحتمالات الشائعة في الحياة المهنية، ويصدق الأمر نفسه على الرغبة في التعلم من الأخطاء. كما قال بيل غيتس، مؤسس مايكروسوفت: «النجاح معلمٌ غير كفاء. إنه يُغري الأذكياء بالتفكير باستحالة خسارتهم».

فإذا كنت مقتنعًا بتعذر الثقة بأفراد فريقك، هذه بعض الإشارات الحكائية التي تخبرنا أنك قد تكون السبب في المشكلة:

١. أنت غير قادر على رؤية الصورة الأكبر؛ لأن ذهنك مشغول بالتفاصيل على الدوام.

٢. اعتقادك أنك المسؤول الوحيد عن حل جميع المشكلات في العمل.

٣. أنت تنعم بثناء الآخرين عليك بسبب النجاحات، وتتحمل اللوم بسبب الإخفاقات:

أ. عندما تتدهور أوضاع العمل، تردّ بالمزيد من التحكم والسيطرة.

ب. تشعر أن ما تتحمله من أعباء ومسؤوليات فوق طاقتك.

٤. العلاقات مضطربة في المنزل بسبب تفكيرك الدائم بالعمل ومشكلاته.

٥. تجد صعوبةً في طلب المساعدة.

٦. يكف أفراد الكادر عن تقديم الأفكار أو التعبير عن مخاوفهم لاعتقادهم بتعذر التواصل معك.

٧. لا تثق في قدرة الآخرين على أداء المهام مثلك، وتوقعاتك متدنية فيما يخص أداء أفراد كادرك.

٨. تعامل الجميع بالتساوي، وهذا يدل ضمناً على فشلك في تمييز الفروقات الفريدة بين أعضاء فريقك.

٩. هناك نسبة عالية من تبديل الموظفين.

فإذا كانت سلوكياتك موافقة لأكثرية هذه النقاط، فهذا يعني أنك تشكو من مشكلة في السيطرة. ولذا، ابدأ بمراجعة وضعك، وتنبه على طريقة استجابة الموظفين لك. فإذا اكتشفت أن بعضاً من سلوكياتك تعيق العمل وتحول من دون تحقيق الأهداف، بوسعك عندها تغيير مسارك وتبني مقاربات متجددة للقيادة. أما إذا اكتشفت أن تكليف الآخرين بالأعمال يجعلك قلقاً ويفقدك القدرة على التخلي عن السيطرة، فإن التغيير سيكون، ظاهرياً، أكثر صعوبة؛ لأن دوافعك الأساسية، هي دوافع لا واعية على الأرجح.

إن الرغبة المحمومة في التحكم بالتفاصيل تمتد على طول سلسلة تبدأ بسمات شخصية لطيفة مثل الكفاية، والدافعية، والعناية بالتفاصيل، وأخلاقيات عمل صارمة. في هذا الطرف الصحي والإيجابي، يكون الأفراد أكثر انضباطاً، وتنظيماً، ودقة في الأداء وعنايةً بالتفاصيل، لذا، يحصلون على الترقية غالباً. لكن هناك حد لما يُمكنهم بلوغه في مسارهم هذا. إذ إن الخصائص نفسها التي ساعدتهم في التقدم المهني قد تدمر قدرتهم على القيادة عند تقلدهم منصباً إدارياً رفيعاً. إن سلوكهم المُتحكم وتوخيهم الكمال لن يقف حجر عثرة أمام الابتكار والنمو فحسب، بل هو يؤثر سلباً في أداء كادرهم بسبب حرمانهم من الاستقلالية.

يُسهم المديرون من هذا النوع في خلق مناخ من عدم المقدرة والخمول؛ لأن ميولهم المثالية تعني مبالغتهم في تدقيق الأمور، ويعني ذلك، إذن، أن تنفيذها سوف يستغرق وقتاً أطول. إن هوسهم بتدقيق التفاصيل يكشف

عادةً عن محاولتهم تصيد الأخطاء في عمل كادرهم، الذي يتضخم شعور أفرادهم بالقلق، وعليه، زيادة احتمال ارتكاب الأخطاء. إن الالتزام الصارم بالقواعد يكون مقترناً، تقليدياً، بغياب المتعة والإحساس بالفرح؛ وهي عوامل تُعزز من قيمة العمل وتجعله أكثر فائدة وإمتاعاً من دون أن ننسى ضرورات المكسب المادي. وقد يشعر أفراد الكادر، نتيجةً لذلك، بالإحباط، وانعدام القيمة، والملل، والغضب، وقد يكفون عن التفكير، فيحرمون الشركة من الأفكار الخلاقة. وعندما يشعر المديرون بالخطر والتهديد، فإنهم، على الأغلب، يغدون أكثر قلقاً، ومن ثم، أكثر رغبة بالسيطرة والتحكم. كما أنهم يرددون، على الأغلب بعدوانيةٍ إذا ما حاول غيرهم التعبير عن وجهة نظر مختلفةٍ أو متحديةٍ لآرائهم.

تعني القيادة في الأساس إخراج أفضل ما في الآخرين وتعلم الوقوف جانباً والشعور بالرضا عن نجاحك. إن شدة الفرح للنجاح في إبرام صفقة ما، أو الحصول على مكافأة لقاء البراعة في أداء عمل ما تتحول، في الغالب، إلى إدمان بالنسبة إلى هؤلاء؛ ولذا، فتحويل الثناء والمكافآت إلى العاملين الأدنى مرتبةً تبدو مثل ضربةٍ أو خسارةٍ موجهة. تكشف مواقف مثل هذه، فجأةً، عن افتقارهم للوعي الذاتي وضعف مهاراتهم في التواصل مع الآخرين.

أما الطرف الآخر من السلسلة فيتصف بصرامة التفكير وتعنته، وبالميل إلى التحكم، وأحياناً التمر. يُمكن تعليم المعتدلين في رغبتهم بالتحكم مهارات القيادة والتحويل، لكن هذا مستحيل تقريباً في حالة المهووسين بالتحكم والسيطرة؛ لأنهم ربما لا يدركون وجود المشكلة في الأصل إضافة إلى نفورهم من طلب المساعدة. هناك، في الواقع، دوافع أعمق: فالتخلي عن السيطرة قد يؤدي إلى الشعور بالعجز، والانكسار، وعدم القدرة على التكيف. كما أنها قد تُعيد الصدمات السابقة إلى الواجهة. يرى بعضهم في التحكم والسيطرة وسيلة للتعامل مع وضعهم الداخلي لغياب البدائل الأخرى في التعامل مع المشاعر الفائرة. وما يخشون منه لا يتعلق بانهيار

العمل فحسب، بل انهيار عالمهم الداخلي نفسه.

يتمثل الدافع اللاواعي الكامن خلف هذه السلوكيات الاستحواذية و/أو القسرية في الرغبة بالتخلص من الشعور بالقلق. فكثير من المديرين ومؤسسي الأعمال يعجزون عن تحمل مشاعر الشك والارتياب المحتومة عند أداء دور جديد أو ولوج مسار مهني مختلف. ماذا لو لم أحقق النجاح في العمل؟ كيف سيحكم الآخرون عليّ إذا لم تجر الأمور كما هو مُخطط لها؟ هل سيراني الآخرون شخصًا فاشلاً، أو حتى غير محبوب؟ من الجائز أن تصير هذه المخاوف شيئًا مُربكًا ومُعيقًا يستحوذ على تفكيرك، فيغدو التحكم عندها فعلًا أساسيًا. إن هؤلاء يؤمنون أن القدرة على التنبؤ بالنتائج يُمكن أن يوفر لهم الشعور بالاطمئنان الذي هم بأمس الحاجة إليه. إنه مصادقةٌ على مقبوليتهم لدى الآخرين، وحتى جاذبية شخصيتهم.

ذهبت مارغريت هفرنان، المديرة التنفيذية السابقة لعددٍ من شركات الاتصالات، ومؤلفة عددٍ من كتب الإدارة الناجحة مثل «التجاهل المتعمد»، و«منطقة مجهولة»؛ والأستاذة المتخصصة في القيادة في جامعة باث، إلى أبعد من ذلك. إذ أخبرتني: «إنهم يريدون أن يشعروا أن أشخاصًا آخرين يولون عنايةً كاملةً، ويهتمون بما هو مُحير ومضطرب في العالم. وتبعًا لذلك، فإن ما يحدث، فعلًا، هو انتقال الشعور بالقلق على طول سلسلة التراتب الهرمي». تقول مارغريت: «إذا كان رئيسك في العمل شديد القلق، ويُصدر عددًا كبيرًا من التعليمات والأوامر، مثلًا، فإنه سوف يتبنى أسلوب الإدارة المركزية، ويتدخل في تفاصيل عمل مساعديه الذين، بدورهم، سيتدخلون في تفاصيل عمل الأدنى منهم حتى يتحول ذلك إلى ثقافةٍ يسودها القلق. كلما حاولت تشديد قبضتك على عمل أفراد فريقك، ستعمل على دفعهم إلى التمرد لتأكيد استقلالهم ونضجهم؛ لأنهم يشعرون أن الحاجة إلى التحكم والسيطرة هي حاجة طفولية في جوهرها».

يرتد العاجزون عن تحمل مشاعر الخوف والقلق المحتومة كثيرًا إلى

المثالية والإدمان على العمل. إن إحساسهم بهويتهم يرتبط ارتباطًا وثيقًا به، لذا، يشعرون أن أي شيء يعيق ترجمة توقعاتهم هو فشل شخصي وضياع للهوية. إنه بهذه الجسامة بالنسبة إليهم. غير أن ما يخفق هؤلاء في إدراكه أن هذه المحاولات عينها للتحكم بكل شيء من شأنها تقويض النجاح الذي يأملون فيه.

الأعمال متغيرة ودينامية في طبيعتها، والتغير لهؤلاء الأفراد أمر مخيف. فطالما يُمكنهم الالتزام بخطة (أ)، إذن، يُمكنهم التكيف والتعامل مع الأمور، لكنهم يكشفون عن نقاط ضعفٍ كثيرةٍ حالما يضطرون إلى الانتقال للخطة (ب). إنهم لا يردون على فقدانهم الثقة بالآخرين فحسب، بل على شكهم العميق بالحياة نفسها. هؤلاء «يفكرون» لكنهم لا «يشعرون». ومع أهمية ذلك في تسليحهم بالكفاية، إلا أنه يقمع حدسهم، وتفكيرهم الخلاق، وإبداعهم. الإبداع يتطلب القفز إلى المجهول، والرغبة في المحاولة والفشل، وتحمل النتائج. وهنا تحديدًا يصل الشخص الميال للتحكم إلى أقصى حدوده. من المحتمل أن الموجودين في الطرف القصي من السلسلة هم من سيلحقون الضرر الأكبر بمؤسسة العمل، والأذى الدائم للعاملين فيها. نلاحظ أن الفرق الفاعلة والوظيفية تعتمد على التنوع في المواهب التي قد يُدمرها رئيسٌ في العمل لا يسمح بتنوع الآراء، ويستعين كثيرًا بأشخاصٍ يماثلونه في التفكير وأسلوب العمل. إن سلوكهم التسلطي مرتبط بإدارة إحساسهم الهش بأنفسهم بقدر ما يرتبط بالتخفيف من شعورهم بالقلق.

ترى هفرنان أن عدم القدرة على تحمل الشك والاسترابة تُشكل الأساس لسلوكهم هذا: «هناك أشخاصٌ يؤمنون أن العالم حتمي في جوهره، وأن المستقبل قابل للمعرفة، وعليه، بوسع هؤلاء معرفة المستقبل مع توفر البيانات الكافية. ومعرفة المستقبل تحديدًا هو ما سيُخفف من قلقهم. يشعر هؤلاء أنهم أغبياء وعاجزون إن لم يعرفوا المستقبل. أما إذا تمكنوا من معرفته حق المعرفة، فهذا يعني أنهم قادرون على التحكم به، ويتمتعون بقوةٍ فائقةٍ.

هذا الاعتقاد أن المستقبل قابل للمعرفة والتنبؤ يعني الشعور بأني غبي إذا لم أتمكن من معرفته، والعكس صحيح؛ والوسيلة الأمثل لمعرفة هو حيازة البيانات عن أدق التفاصيل عن مؤسسة العمل». تضيف هفرنان مبينة: «إن ما يغيب عن البال هنا هو قيمة الشك والاسترابة، التي أظن أنها من الأمور المحتملة، وأهمية منح الناس الوقت والمجال لاستكشاف ذلك؛ لأن هذا هو المكان الذي تنبثق منه الأفكار الجديدة».

يتفق مع هذا الرأي الأستاذ ديفيد تاكت، المحلل النفسي، ومدير مركز دراسة الشك في صنع القرار في جامعة لندن. إنه يعتقد أن الماضي ليس معلمنا الأفضل؛ لأن المستقبل قد لا يشبهه، بالضرورة، الماضي إطلاقاً. هذا لا يعني أننا لن نستطيع توظيف تجاربنا لنكون أكثر استعداداً في الاستجابة للحوادث غير المتوقعة، لكننا نحتاج بشدة، إن عملنا في توظيفها، إلى تقبل حقيقة أن المستقبل يختلف، لا محالة، بطرائق غير متوقعة، فيما يتصل بكثير من جوانب الحياة المهمة لنا.

أخبرني تاكت: «أن التعامل بجديّة مع الشك تعني أن تتقبل، في داخلك، ما لا يُمكنك معرفته. وعندما يرد الناس قائلين: إننا بالتأكيد نعرف بعض الأشياء، وهو صحيح بالطبع، فإنه رد فعل دفاعي تقليدي على خروجهم من منطقة راحتهم لمواجهة حقيقة أنهم عاجزون عن المعرفة، وأنهم بحاجة إلى الاستزادة منها، بأسلوب أكثر دقة وحرصاً». يقول تاكت: إن بوسعنا الرد بطريقة بين طريقتين على المخاوف وعدم اليقين؛ إحداها هي محاولة السيطرة على الأحداث والنتائج عبر تناسي الشكوك أو تجاهلها للتخلص من الشعور بالقلق الذي تُسببه؛ وثانيها هي التمهل قليلاً ومحاولة فهم ما يحدث حقاً. يرى تاكت أيضاً أن الحالة الذهنية الأفضل للتعامل مع المخاوف المستقبلية هي الرغبة في الاطلاع والانفتاح على التجارب، وتبني مقاربة مُحبة للبحث والاستقصاء تقود إلى الابتكار والاكتشاف. وأضاف: «أن بوسع موقفٍ جديدٍ أن يعزز الفضول ومحبة الاستطلاع، أي إن بوسعك التحرك نحو

الموقف كي تتمكن من فهمه؛ أو ربما يؤدي هذا الموقف إلى القلق، فتختار الفرار منه. القلق مؤثر مهم، فهو يُجبرك أن هناك خطاباً ما، وأن عليك الانتباه!. وليس علينا الفرار؛ لأننا نتمتع بقابليات إدراكية متنوعة، بل بوسعنا القول: «تمهل قليلاً. دعنا نلقي نظرة أقرب على الموضوع». المشاعر والإدراك متداخلان متضافران، ولذا، فمحاولة المعرفة تكون ممكنة فقط في حالة قبولك بعواقبها. إن الناس يردون بأسلوبٍ دفاعي مبالغ به يزيد الأمور سوءاً بسبب عيشتهم في عالمٍ من التغيرات الدائمة والمفاجئة.

إن المغالاة في الرغبة بالتحكم تجعل الحياة تعيسة. هؤلاء هم المتنمرون والطغاة الذين يركون عوارض المرمى باستمرار كي لا يعرف الناس موضعهم أو ماذا ينتظرهم. إنهم يريدون أن يبقوا في مركز الأحداث طوال الوقت، فهم من يضع البرامج، ويتخذ القرارات، ويهيمن على النقاشات. ومن لا يرقى إلى مستوى معاييرهم فلا بد من أن يكدروا صفو حياته، أو يطرده، أو ينزلون مرتبته الوظيفية. وعندها يغلب الحذر الشديد على العاملين المُستهدفين لمعرفة أنهم أن ثمة من يترصدهم، وأن ما سيقولونه ربما سيُستغل ضدهم في المستقبل. والنتيجة انشغال أفراد الكادر بتخمين ما يريد رؤسهم منهم بدلاً من تطوير طريقة عملهم. وإذا كنت في حاجةٍ مُطلقةٍ إلى السيطرة، فإن تأسيس عمل خاص بك قد لا يكون القرار الصحيح؛ لأن المشاريع الناشئة تكون مُشعبة، بطبيعتها، باللايقين.

قالت هفرنان: «إنه أشبه بالقول: إني أعاني من رهاب المرتفعات، لكنني سأصبح طياراً جويًا. إن تقلدك منصباً إدارياً يعني تخويلك سلطات واسعة على الناس، وقدرتك على إيذائهم نفسياً على المدى البعيد هائلة. ومسؤوليتك، نتيجةً لذلك، ستكون هائلة أيضاً. وإذا كانت حاجتك إلى التحكم والسيطرة مُلحة وكبيرة بحيث تدفعك إلى تحميل الآخرين قلقك ومخاوفك، إذن، من المُحتمل أنك في المكان الخاطئ».

أخبرتني صديقة عن تجربتها في العمل مع مديرٍ من هذا النوع. كان

مؤسسًا ورئيسًا لشركة استند في إنشائها إلى خبرته وأخلاقياته المهنية الرصينة. كان المدير، الذي يعترف بإدمانه العمل، يعمل بلا هوادة ويتوقع الالتزام نفسه من العاملين معه. وصفت لي الصديقة، التي كانت تعمل مسؤولة خط التشغيل الرئيسة، الإحباطات الملازمة للعمل معه: «إذا أرسل لك رسالة إلكترونية، فإنه يتوقع منك الرد مباشرة. وإذا اتصل بي هاتفياً وكنت مشغولة بمكالمة أخرى، فيجب عليّ قطعها والرد عليه؛ لأنني إن لم أفعل، فستصلني أربع أو خمس مكالمات هاتفية متتابعة تقول: «ردي، ردي».» وقالت: «إنه يقول ما يعتقد أنه يجب أن يقوله، لكنه يتبعه بسلوك مناقض تمامًا. إنه لا يُدرك أن الناس قد يرغبون في قضاء ظهيرة الأحد مع أسرهم. إنه يواصل حديثه في نهاية اجتماع قيادة قائلاً: أحسنًا، كان أسبوعًا مجنونًا حقًا، شكرًا لجهودك، حاولي أن تأخذي قسطًا من الراحة في عطلة نهاية الأسبوع»، لكنه لا يكاد ينتهي من ذلك حتى يتبعه بـ «تد-فلنتواصل في يوم الأحد». إنه يستأثر بالنقاشات والقرارات، وفي حاجة إلى أن يكون أول من يعرف كل شيء. وشخصيته الكاريزماتية لا تزيد الأمور سوى إرباكًا. إنك، باختصار، إما أن تكون في داخل اللعبة وإما في خارجها من وجهة نظره.

قالت الصديقة: «عليك أن تُشارك في لعبته. فإذا كان راضيًا عنك، سيكون الأمر رائعًا؛ والعكس صحيح إذا كان ساخطًا، إذ سيجعلك عندها تشعر بالتوتر والقلق. هذا هو أسلوبه في إنجاز الأعمال؛ إذا لم تفلح الجزرة في أداء المطلوب، فإنه سيضربك بالعصا. سيبقى العاملون معه يدورون في هذه الحلقة المفرغة، فهم يجدون أنفسهم في البيت الأبيض يومًا ما، وفي مزجرٍ للكلاب في اليوم اللاحق. وإذا فشل موظفٌ في إنجاز العمل وتسليمه في الموعد المحدد، أو تقديم الجواب المناسب، أو سلك سلوكًا خاطئًا، فهناك ثمن يتعين عليه دفعه. فسألتها: «كيف تمكنت من البقاء؟» فأجابت: «كنت أتحدث معه عندما يرغب في الحديث، وأرد على رسائله الإلكترونية حال وصولها. وأكون رهن إشارته ليلاً ونهارًا، طوال أيام الأسبوع، وأفعل ما

قلت له إني سأفعله، هكذا، أضحي العمل معه أسهل بكثير».

كثيرون ممن على شاكلته ناجحون بسبب إدمانهم العمل. إنهم يقدمون أداءً أفضل عندما يكونون رؤوساء لا رؤوسين، وتحقيقهم للإنجازات يعني إمكانية التغاضي عن سلوكياتهم المتشنجة. يمتاز المدمنون على العمل الميالون للسيطرة بسماة شخصية وسواسية/ قهرية. فالعمل، بالنسبة إليهم، يكتسح كل شيء: حياتهم الشخصية، وعلاقاتهم، وحتى صحتهم ورفاهيتهم حتى يصلوا، في النهاية، إلى مرحلةٍ تنخفض فيها إنتاجيتهم، ويندر شعورهم بارتياح حقيقي في عملهم. إنهم يعيشون في عزلةٍ عن عوائلهم، وتنقطع صلتهم بالناس من حولهم لجهلهم بفن التفاوض والتنازلات الضرورية في العلاقات الشخصية الوطيدة. وهم إما أن يختاروا الاقتران بشريكٍ تابع وخانع، وإما بشريكٍ يُماثلهم في حب التحكم والسيطرة. وفي الحالة الثانية، فإن نقطة الجذب لا تتعلق بقوة شخصية الشريك فحسب، بل إن طبيعتهم المستقلة ستضمن عدم فرضهم كثيرًا من المطالب. فإذا سُمح للشريك أن يكون صانع القرار في داخل المنزل، فإن العلاقة قد تنجح، لكنه إن حاول التصرف معه كما يتصرف مع زملاء العمل، فستُخيم كارثة في الأجواء لا محالة.

يُطبّق هؤلاء القادة أخلاقياتهم المهنية الصارمة على العاملين معهم، بلا اكتراث لاحتمال فشلهم في مواكبة المتطلبات. إنهم يعتمدون على الأدرينالين، ويتمتعون بضخ كميات كبيرة منه عبر تحديد المواعيد النهائية، وافتعال الأزمات في العمل لمساعدتهم في المضي بسرعات جنونية. العمل لهؤلاء، هو الوسيلة الرئيسة في دعم تقديرهم الذاتي الهش.

والطبيعة الوسواسية/ القهرية ليست واحدة في جميع الحالات، إذ قد تطفئ سمة واحدة على الأخرى. فبينما يُماطل الشخص الوسواسي، في سبيل المثال، يتميز الشخص القهري بأنه أكثر اندفاعًا وتهورًا. وبناءً على ذلك، يتبع كل واحدٍ منهما أسلوبًا مختلفًا في التعامل مع المخاوف عينها. يصدق

الأمر نفسه على مقاربتهما للهدف ابتغاء تجنب المشاعر المزعجة. إذ بينما يختار أحدهما الإفراط في التفكير، يختار الثاني الإفراط في العمل. وبالمثل، يغلب على الوسواسيين التردد في الحركة لخشيتهم من اتخاذ قرار خاطئ، ويتوقون إلى نتيجة لا قلق فيها. إنهم يقضون وقتًا طويلًا في قلب الأمور وتقييم جميع السيناريوهات في حالة وقوع الأسوأ حيث تنعدم الخيارات الجيدة ويتعطل العمل. وخلافًا لهم، يُسارع القهري إلى العمل رغبةً منه في التخلص من الأفكار المزعجة والنتائج غير المتوقعة.

يُقال: إن الكاتب المسرحي والألمعي الإيرلندي المعروف، جورج برناردشو، تحدث ذات مرة مع الراقصة الأمريكية البارعة ايسادورا دنكان على النحو الآتي: إن بوسعهما أن يُنجبا طفلًا رائعًا إذا ما اتفقا [على الزواج] هو بعقله الخلاق وهي بجهاها الباهر. فأجابها شو جوابًا لا ذعًا قائلًا: إنه يخشى من احتمال أن يكتسب الطفل جماله منه وعقله منها.

كانت لوسي، إحدى النساء التي زارتنى في العيادة، محظوظة من حيث مطابقتها للنتيجة التي تتمناها الراقصة ايسادورا، إذ ورثت ذكاء والدها الحاد وجمال والدتها. لكن قصتها لا تنتهي هنا. إذ ورثت أيضًا اندفاع والدها، ومثاليته، وإدمانه العمل إلى جانب حساسية أمها المفرطة ومخاوفها العميقة. لوسي ودودة، وواضحة، ومتجاوبة. كانت ملابسها الأنيقة وتصفيقة شعرها تعكس طبيعتها التي تتوخى الكمال، وتُخفي وراءها مخاوفها وقلقها. وعلى الرغم من أن التردد في صوتها فيه تلميح إلى شكوكها الداخلية، لا يُمكن للمرء إلا أن يلاحظ أنه برفقة امرأة ذكية وجادة. حقق مشروع الأفلام الفيديوية التعليمية الذي أسسته لوسي قبل ثماني سنوات نجاحًا كبيرًا. مع ذلك، كان إدمانها المتواصل على العمل وتوخيها الكمال في كل شيء متجذرين في داخلها إلى حد يدفعها إلى الشعور بالهلع لمجرد التفكير بإرخاء قبضتها على الأمور. كانت لوسي تختار أحيانًا المغامرة بالدخول في منطقة الشك، لكنها ستشعر بالرعب، على الأغلب، وتنكفي ثانيةً إلى

السلوك القهري أملًا في تحقيق أفضل النتائج. الشيء الجيد هنا هو ما تتميز به من وعي ذاتي يمنعها، إلى حد ما، من فرض معايير بالغلة الصرامة على العاملين معها. كانت تتدخل وتعمل شخصيًا في تصحيح مسار العمل إذا ما فشلوا في الارتقاء إلى المستوى المطلوب. وتبعًا لذلك، لم يتعلم العاملون معها الأمور بأنفسهم قط، ولم يعرفوا قط ماذا كانت تتوقع منهم على وجه الدقة، ولهذا كله، خسرت لوسي فرصة التعرف إلى قابلياتهم.

قالت لوسي: «إذا كنت تُكلفين الناس بالمهام طوال الوقت، ثم تستردينها منهم لإكمالها وفقًا للمعايير، فإنك لن تنجح في شرح الطريقة التي يجب عليهم أن يعملوا وفقها في المستقبل. أعرف أن دفع الناس إلى بلوغ المدى الذي بلغته ليس طبيعيًا، لا سيما إذا لم يكن عملهم الخاص».

إن مثاليته تعني الإفراط في العمل، وفي الوقت نفسه الفشل في بلوغ التوقعات، والميل نحو تجاهل الإنجازات. والنتيجة هي إدمانها العمل، والمبالغة في التدخل في التفاصيل إلى حد فقد القدرة على رؤية الصورة الأكبر. قالت لوسي: «أنا سعيدة أن الناس يفعلون الأشياء بأسلوبهم الخاص، لكنني أرغب، عندما يتعلق الأمر بعملية، أن يكون كل شيء مثاليًا ومتكاملًا، وإلا سأشعر بالاضطراب والفوضى. إنه يؤثر على تقديري الذاتي، وربما أشك بقدراتي إذا لم يبلغ العمل درجة الكمال».

يكشف ذلك عن تأثير أخلاقياتها المهنية في أسلوب إدارتها للعمل. ولذا، توجهت إليها بالسؤال: «ما الذي يُثير غضبك أكثر؟» فأجابت: «إذا اكتشفت أن أحدًا ما يتهاون في عمله، فهذا يشعرني بانزعاج أكثر بكثير من العامل الذي يتخبط أو يُقصر. لا يُمكنني تحمل شخص في فريقتي ينتظر وقت انتهاء العمل طوال اليوم».

ولوسي المثالية تُماطل أيضًا. هاتان السماتان تسيران جنبًا إلى جنب في العادة. فعندما تعجز عن العثور على حل واضح لمشكلة ما في العمل، فإنها ترتاع وتؤجل الحل: «تصبح الأمور ضبابية عندها، وإذا اكتشفت أنني لن

أتمكن من التحكم بالأمر، فإني أشعر بخوفٍ شديدٍ، وحتى أتردد في البدء من جديد. إن الكد في العمل، في حد ذاته، هو نوع من التسوية والمماثلة. فإذا كنت أحاول كتابة إيميل مثالي، فإني قد أقضي ساعةً في ذلك بينما قد لا يستغرق الأمر خمس دقائق مع شخصٍ آخر. أفكر مع انتهاء يوم العمل: «ما الذي فعلته حقاً؟» ومن ثم، تشعر بقلبي أشد؛ لأنك إذا كنت مثاليًا، فستشعر بالقلق أيضًا بشأن مقدار ما أنجزته في اليوم». فقلت لها: «إن الوقوع في دائرة الكمال والمماثلة يعني أن الجزء الأكبر من كدك في العمل غير ضروري. لذا، لن تشعرني بالرضا أبدًا». فوافقتني الرأي قائلةً: «سأجد العثرات في كل ما أنجزه. وحتى لو كان مُنجزًا مُذهلاً، فإني سأجد دائمًا فرصةً ضائعةً، مثل: كان بوسعنا أن ننجزها بتكلفةٍ أقل أو بمدةٍ أقصر. وإذا لم نحصل على النتيجة التي خططنا لها، أو تعكرت الأمور في اجتماع ما، فإني سأقول لنفسي مباشرةً: «أنا فاشلة، كان ينبغي أن أفعل ذلك بنفسي»، عندها سأشعر بالإعياء وينتابني الشك؛ وكان ينبغي لي إجراء بعض التعديلات وتصحيح الأمور - بدلًا من تقبل الفشل والتعلم من التجربة».

كان تجنب الإزعاج المصاحب للنقد والخوف من عدم قبول عميل ما للنتيجة، وإعادة العمل إليها هو الدافع الرئيس لسلوكيات لويس. بيد أني أخبرتها أن هذا من شأنه أن يضعها في مشكلةٍ: «فإذا اجتهدتِ في العمل، فسيبقى الشعور بالقلق يُلازمك بسبب تأثيره في عائلتك [لويس متزوجة ولديها ثلاثة أطفال]، وحتى لو كنت بارعةً في العمل، فإنك ستتجاهلين إنجازاتك. لقد وقعت أسيرةً في حلقةٍ مفرغةٍ من التوقعات والمعايير الاستثنائية التي تلومين نفسك وتعنفها عندما تفشلين في تحقيقها، ومن ثم تفكرين أن الطريقة الوحيدة للخروج من هذه الحلقة هي في تحقيق المزيد». فهزت لوسي رأسها موافقةً. كان مُتعبَةً ومُحِبطةً في آن معًا. عندما نعود في دراستنا لحالتها إلى سنوات الطفولة، يتبين لنا أن الخصائص التي ورثتها من أبيها كانت سلاحًا ذا حدين. كان الوالد من الميالين للسيطرة والمُدمنين

التقليديين على العمل. ولأنه محام طموح؛ فقد فرض المعايير الصارمة التي حددها لنفسه على ابنته كذلك. كان يعبر عن امتعاضه إذا ما فشلت في تحقيق توقعاته. أخبرتني لوسي: «لأن فشلي في الإنجاز يُساوي، برأيي، رفض الآخرين لي، أو أنني لست بارعة كفاية لأستحق الانتباه؛ كنت أشعر بإهانة شخصية إذا لم أقدم عملاً عظيمًا. أشعر أن الأمر يمسنني شخصيًا، فهو ليس مجرد فشل في عمل ما، بل فشل شخصي عميق». وأضافت: «لطالما كانوا يقولون لي: إني لست بارعة بما فيه الكفاية. كانت عوارض المرمى تتحرك على الدوام. كانوا يقولون لي بعد كل امتحان: «لقد نجحت هذه المرة في اجتياز الامتحان، عليك، في المرة القادمة، العمل بوتيرة أسرع أو بتوتر أقل»». أصيبت لوسي أيضًا بالسرطان في شبابها إضافة إلى الصدمة العاطفية الناجمة عن والدٍ متمر وأم ضعيفة لم يكن بوسعها حمايتها من متطلبات والدها المتعسفة. أخبرتني لوسي: «مقارنةً بالسرطان والصدمة، كان العمل شيئًا يُمكنني السيطرة عليه. كنت متفوقةً في الدراسة والعمل. تجتهد في العمل فتحصل على نتيجة مُقنعة: أي إنه قابل للسيطرة وكذلك مُجزي. لكن الأمر مختلف هنا. إنه يتعلق بعدم قدرتي على التوقف عند الحدود المرسومة».

إن الكد في العمل والكمال يوفران استراحةً مؤقتةً من القلق. وحتى هذه الاستراحة لها حدودها، فالقلق الشديد سيحرمها، لا محالة، من التركيز، وهذا بدوره، سيؤثر في جودة أدائها. تقول لوسي: «عندما التزم بعمل، وإن كان ضئيلًا، فإنه يمنحني فرصة الانصراف إليه عقليًا ونفسيًا. أظن أن هذا يُساعدني في التخلص من الشعور بالهلع، ويمنع عقلي من الدوران والتخبط داخليًا». لقد أرغمني وجود ثلاثة أطفال في حياتي على تحدي بعض من عادات العمل. قالت لوسي: «منحني الأطفال هذه الاستراحة المُستحقة، وذكروني بضرورة التوقف قليلًا، لكن هذا الأمر أصعب بكثير في جوانبه الأخرى؛ لأنني أشعر أنني أفقر المهارة في أداء الأعمال. وهذا شعور فظيع بالنسبة إلى شخصٍ مثلي يسعى للكمال. أشعر بتوترٍ دائمٍ»، وأضافت: «أن

عملي وتراكم وعيي بشأن سلوكي كان خير معين لي. لا تظنين أن بقدرتك إنجاز جميع المهام المدونة في القائمة. عليك أن تتعودي على التفكير أن بعضاً من الأمور لن تُنجز. هذا ما أدركته وفطنت له مؤخراً»، إن ما أحاول أن أفعله بإتقانٍ هو التعايش مع التوتر الناجم عن عدم بلوغ الكمال أملاً في أن يُخلصني ذلك من الضغط الذي يمارسه ذلك في جسدي وعائلي».

لقد بات كثير منا ميالين للسيطرة ومكتفين ذاتياً لعدم قدرتهم على الاعتماد على والديهم أو المسؤولين عنهم الذين كانوا مُهملين، وفوضويين، وعدوانيين. إن خذلان الزملاء لك في العمل قد يُعيد تنشيط مشاعر العجز، والخوف والعداء العالقة والمكتومة منذ الطفولة. وفعل الاتكال الذي يجدون أنفسهم أمامه في علاقات العمل الوثيقة مُقلق وغير مُريح تحديداً؛ لأنه يُذكر الشخص بأول تجربة اتكال له [على الوالدين] في الأسرة. الاتكال مُزعج ومبغوض لكثير من الناس مع أنه ضروري للتعاون وتفويض الأعمال. وعلى الرغم من الموقف السلبي التقليدي حيال الاتكال، تستلزم العلاقات جميعاً وجود مقادير متباينة في حجمها منه. إن الاعتقاد أن الأمر بُمجمله متروك لك غير واقعي ولا مفيد. من الجائز أن يُمثل الاكتفاء الذاتي الرد الأكثر حكمةً على حياة عائلية فوضوية، لكنه لا ينفع كثيراً في تأهيل الفرد للانخراط في العلاقات والتعاون في أماكن العمل. يتعين على الجميع المشاركة في نجاح الشركة، والمبالغة في تقدير دورك يعني تجاهل أفكار الآخرين، والبيانات التي يُقدمها الكادر، والسياق الاقتصادي، وحتى عامل الحظ.

وفي حين تؤلف الثقة بالزملاء والمرؤوسين عاملاً جيداً وضرورياً في العمل، إلا أن هذه الثقة نفسها في حاجة إلى الدعم بالتجارب الفعلية؛ فهي، أي الثقة، ليست أمراً مُطلقاً، بل عملية مستمرة دائمة. يتعذر، في الواقع، التنبؤ بسلوك الناس وأفعالهم، فالشخص الذي يكون موضع ثقة في سياق معين أو مشروع ما قد يخذلك في سياقٍ آخر. وقد اشتكى لي كثير من القادة

ومؤسسي المشاريع أن بعضاً من أخطائهم في التقييم، وحوادث العنف الأكثر خطورة وقعت بعدما وضعوا ثقتهم في الأشخاص الخطأ. ولذا، أقول لزوار العيادة: إن أكثر شخصٍ هم في حاجة إلى الثقة به هو أنفسهم، وأن بوسعهم أن يقرأوا المواقف قراءةً دقيقةً، ومعرفة ما يُمكن توقعه، بشكلٍ معقولٍ، من الكادر، وأيضاً تعلم كيفية استعادة الثقة بعد ضياعها.

وإذا كان مديرٌ في العمل مُتحرِّكاً وميالاً للسيطرة، فستدرك صعوبة التعامل معه. يُمكن تحدي بعض المديرين ويتعذر تحدي غيرهم. المقاربة الأفضل هنا هو في معرفة الشيء الذي يُقلقه وإقناعه، بالقول والفعل، برغبتك بمد يد العون، فهو في حاجة إلى القدر نفسه من الطمأنينة والشعور بالأمان الذي تحتاج إليه. أسأل نفسك إذا كان المتوقع منك معقولاً وممكنًا أم لا؟. تذكر أنها علاقة بين طرفين. حاول أن تذكر الجمل الآتية في حواركما: «لكي أتمكن من تقديم المساعدة لك، أنا في حاجة إلى معرفة كذا وكذا»، و«لكي أؤدي عملي بصورة أفضل، نحتاج إلى أسلوبٍ مختلفٍ في العمل»، ومتى ما حققت درجةً مناسبةً من الثقة، يغدو تحديهم ممكناً أكثر.

إن الأمر يتعلق بالبقاء والحد من الأضرار لا بحسم المسائل وتقديم الحلول عند التعامل مع المتنمرين والطغاة. إذا لاحظت أنك لم تعد الشخص الذي تعرفه، وفقدت الثقة إلى درجةٍ تشعر معها أنك لم تعد مؤهلاً للعمل، فمن المحتمل هنا أنك قد اكتسبت مشاعر العجز منهم. في ظروف مثل هذه، يُخطئ الأفراد في اعتقادهم أنهم في حاجة إلى رضا رئيسهم في العمل واستحسانه ابتغاء استعادة ثقتهم بأنفسهم. فكّر في علاقة مثل هذه مثلما تُفكر في أي علاقة تعسفية. ربما يتعذر عليك تخلص نفسك بعد ضياع الثقة؛ لأنك تظن الآن أن المشكلة فيك لا في رئيسك المتنمر. وإذا حدث ذلك، تغدو استشارة المعالج النفسي أو المُمرِن حاجةً مُلحةً لتحديد مكانك في الواقع. ومتى ما تمكنت من قبول أن سبب الفشل هو رئيسك لا أنت، ستقوى عزيمتك وتتمكن من الخروج من هذا الموقف العالق وغير الصحي. وبقولٍ

موجز، من الضروري معالجة هذا الجانب نفسيًا كي لا تحمل مشاعرك السيئة معك إلى الوظيفة اللاحقة.

تقول الأستاذة هفرنان: «المسألة بأكملها تتعلق دائمًا بالعلاقات، واستثمار الوقت في العلاقات له فوائده، ولا بد من أن يُثمر نتائج مرضية. إن جزءًا لا بأس به مما يريده الناس من العمل يتصل بالحرية: حرية الاستكشاف والنمو والشعور بأنفسهم. إن قدرة العاملين على إثارة اهتمامك وجعلك تشعر بالذهول تعتمد على الدرجة التي توفر لهم فيها سياقًا مناسبًا؛ إما في حالة محاولتك الهيمنة عليهم، فلن تؤدي سوى إلى خذلانهم لك - لأنك تريد أن يكونوا نسخة مكررة منك لا أن يُمثلوا أنفسهم».

وإذا كنت مديرًا يُكافح من أجل التحرر من الرغبة بالهيمنة، فستحتاج إلى تقبل حقيقة أن الآخرين قادرون على تنفيذ المهمة مثلك، وربما أفضل منك. دع مسألة «أن تكون محبوبًا» وأجعلها في كعب قائمة انشغالاتك، إذ إنها لن تؤدي سوى إلى تقييدك والتأثير في اتخاذك للقرارات المناسبة. اعلم أن الأخطاء والإخفاقات هي حوادث محتومة في العمل، وحاول البحث عن الفرص في جميع الظروف والسياقات. فإما سيكون النجاح حليفك، وتحتاج في هذه الحالة إلى أن تُقرّ بالفضل لفريقك، وإما أن هناك درسًا تتعلمه من الفشل.

غريغ هودر، المدير التنفيذي المخضرم في شركات كبيرة، هو أحد الذين مدته تجاربه المهنية بكثير من الدروس. تنقل هودر بين عددٍ من الوظائف منها المدير التنفيذي الأقدم لشركة تشارلز تايروت لتجارة ملابس الرجال بالتجزئة، وسلسلة متاجر بيع المشروبات الكحولية (Direct Wines) و (Majestic Wines). يؤمن هودر أن أكبر نجاح له في الإدارة تحقق عندما تمكن من الانتقال من الشعور بالرضا من نجاحاته إلى اكتسابه من العاملين الآخرين الذي يبرعون في أداء مهامهم.

القيادة هي إحدى خصائص هودر الطبيعية على العكس من تحويل

المسؤولية والمشاركة في النجاح التي يجد صعوبة في ممارستها. لقد اضطرت الظروف في سنوات طفولته المبكرة إلى تولى زمام الأمور في عائلته بعد مغادرة والده وهو لا يزال في الثانية من عمره. كان هودر، الأوسط بين ثلاثة أشقاء، يشعر أنه مسؤول عن عائلته، لا سيما والدته التي كانت تعامله بوصفه رجلاً بالغاً لا طفلاً صغيراً؛ ولذا، لم تكن تتحداه قط بل تتركه يتصرف بحسب هواه. فأدرك سريعاً أنه لن يتمكن أبداً من أن يعمل لأي شخص. كان يرى أن المتعة في العمل هي أن تعمل قائداً للسفينة.

لكنه اضطرت، في أثناء مسيرته المهنية الناجزة، إلى تعلم فن التخويل. في البدء، نكص إلى غريزته للهيمنة مع أنه أدرك سريعاً أن ذلك سيحد من قدرته على الإدارة. وهو يؤمن أن أفضل شيء يُمكنه أن يفعله حالياً هو الاستعانة بموظفين يدفعون العمل إلى الأمام. يقول هودر: «الآن، عندما يُطلب مني أن أفعل شيئاً ما، فإن أول شيء أفكر به، هو ما ينبغي القيام به، ثم تحديد الشخص المؤهل لأدائه. وما جعلني أشعر برضا بالغ هو الاستعانة بثلاثة أو أربعة عاملين خبراء، وإحداث تغيير جذري في العمل، وأيضاً مراقبتهم وهم يشكلون فرق عمل خاصة بهم، وشعورنا بالثقة المتبادلة»، وأضاف: «هناك تلك اللحظة التي تُدرك فيها أن الشخص الذي كلفته بأداء المهمة قد أكملها الآن، وأنه نفذها بطريقة أفضل بكثير مما كان يُمكنك، وأنه بارع في التواصل معك - وهذه واحدة من أكثر اللحظات سعادةً في عملي الإداري».

الفصل التاسع

مخاطر قاعدة التمثال؛ كيف تؤدي التصورات المثالية إلى الانهيار؟

يُحب أبي أن يكون محبوبًا. ومن حسن الحظ أن الوقوع في غرام فردٍ لم يكن صعبًا: إذ كان ودودًا، ومؤنسًا، وخفيف الظل. وكانت حاجته إلى الحب واضحة للقاصي والداني. لنضرب مثالًا واحدًا فحسب: إذ حذره الأطباء، بعد خضوعه لسلسلة عمليات جراحية في القلب في منتصف عمره، أنهم قد فعلوا ما بوسعهم، وأنه ليس هناك ما يُمكنهم أن يفعلوه بعد ذلك، ولذا، فعليه تغيير نمط حياته تغييرًا جذريًا. فاقترحوا عليه الانضمام إلى برنامج تأهيل لمرضى القلب مبني على العلاج الجماعي. بدا فرد مختلفًا بعد تلقيه هذه النصيحة، إذ تحول من ارتداء بدلة العمل الرسمية إلى ارتداء بنطال جينز وتي شيرت مكتوب عليه «أحب العناق» واستبدل البطاقة اللاصقة على سيارته لتلائم المظهر الجديد.

كانت حياته حتى هذه اللحظة سلسلة من الأحداث الدرامية، والهلع، والهجرة، إضافة إلى التقلبات المالية. وبقولٍ موجزٍ، كان فرد أحد الناجين

من معسكرات أوشفيتز النازية، وكان في فلسطين عندما أُعلن عن تأسيس الكيان الصهيوني، ثم هاجر ليعيش الحلم الأمريكي قبل أن يتخلى عنه ليتطوع في أداء شخصية «سانتا كلوز» الخيرية.

وُلِدَ فرد في عائلة يهودية من الطبقة الوسطى تمتلك متجرًا كبيرًا في مدينة مسكولك في هنغاريا. ألقى النازيون القبض على عائلة فرد في الحرب العالمية الثانية، وأرسلوهم إلى معسكر أوشفيتز حيث قُتِلَ والده بوصفها جزءًا من خطة «الحل النهائي» التي وضعها هتلر. بعد أن وضعت الحرب أوزارها في ١٩٤٥، انضم فرد إلى الناجين من الهولوكوست الذين هاجروا إلى فلسطين ومستوطناتها اليهودية المتكاثرة. وهناك قابل فرد الس، والدتي وتزوجها، وهي إحدى الناجيات من المعسكر، فيما عُرف لاحقًا بإسرائيل حيث ولدنا أنا وأختي روث. وبعدهما ضاقت به سُبُل الحياة واشتدت صعوبة إعالتنا، انتقلنا إلى أمريكا بجيوب خاوية ليس فيها سوى خمسين دولارًا، وبلسان لا يعرف كلمة إنكليزية واحدة. عمل والدي، في البداية، سائق شاحنة، وكان يدرس المحاسبة في المساء، لكنه أصبح سمسار عقارات في لوس أنجلوس حيث ابتاع منزلًا بحوض سباحة، وانضم إلى الطبقة الوسطى اليهودية. وعلى الرغم من أنه لم يكن يهتم كثيرًا بالأطفال أو يصبر عليهم، إلا أنني لم أشك يومًا في حبه لي كما يبدو ذلك جليًا في أغاني الميلاد السنوية التي كان يؤلفها لي. كانت هناك مزايا، لمستها، في وجود أبي مهاجر. إذ كنت أحصل على كل شيء أرغب به طالما كنت أتمكن من إقناعه، أن هذا هو المؤلف والطبيعي في الولايات المتحدة. «كنت أصرّ: الكل في أمريكا لديه مهر»، ولأنه لا يتحمل فكرة عدم الانتماء أو الظهور بالمظهر غير المناسب؛ اشترى لي مهرًا.

وعلى النقيض مني، لم يكن بوسع والدتي الإحساس بالحب الذي يقدمه والدي لها أو مبادلتها بالمشاعر التي يتوق إليها، ولذا، يمم اهتمامه صوب العمل. كان سقف طموحاته في تجارة العقارات عاليًا مع أن النجاح في

ذلك كان بعيد المنال في العادة. وكان مشروع المنازل الجاهزة في فكتورفيل في كاليفورنيا هو الاستثناء، إذ حقق فيه نجاحًا كبيرًا كان الدليل عليه هو تسمية الشوارع حوله بأسماء أفراد العائلة، فكان هناك شارع روث، وشارع الس، وشارع فرد، وشارع ناومي، وهي مجتمعة تؤلف العلامات المرورية المبهجة للقلب التي تُشعرنا بالفخر في الطريق إلى مدينة لاس فيغاس.

كانت كثير من القرارات غير الموفقة التي اتخذها والدي ناجمة عن حاجته الملحة والمتواصلة إلى الحب والإعجاب. وقد تراكمت على مر السنوات الأسباب التي زادت من تعطشه لهما؛ إذ وقع ضحيةً لتنمر والده عندما كان طفلًا، ثم الحزن الممض الذي لازمه بعد مقتل والديه، والفظائع التي كان شاهداً عليها في المعسكر، ثم زواجه الذي خلا من الحب. وبصرف النظر عن المسببات الأصلية، كان تعطشه للحب كاسحًا لا يقاوم. كان والدي في العمل يستعين بموظفين شباب ينظرون إليه بإعجابٍ واستحسان، وهما الشيطان اللذان حُرِمَ منهما في علاقته مع والده وزوجته. كان الموظفون الذين يفتقرون الخبرة الكافية بالكاد يستحقون الأجور التي يدفعها لهم، لكن ما يشفع لهم أنهم كانوا معجبين به ومؤيدين لأسلوبه ومقارباته.

ثم في مطلع سبعينيات القرن العشرين، وكنت ما أزال مراهقًا، عاد والدي إلى هنغاريا ليُخبر معارفه هناك عن النجاح الكبير الذي حققه في أمريكا، وهو أمر حيرني كثيرًا وأغضبني. كيف يُمكن لناج من الهولوكوست أن يعود إلى بلدٍ قد تورط في ترحيل عائلته وقتلها؟ كيف يُمكن له أن يتصالح ويتواصل مع أناس من المحتمل أنهم كانوا ضمن المصطفين على جانبي الشوارع والهاتفين بينما كانت عائلته تُقتاد بعيدًا؟ هذه الأمور وغيرها تكشف عن فداحة حاجته إلى إعجاب الآخرين وقبولهم.

أصيب والدي بنوبةٍ قلبيةٍ في هذا الوقت تقريبًا، فاحتاج إلى إجراء عملية فتح للشريان التاجي تلقى بعدها ذلك التحذير الأخير من الأطباء:

إما تغيير أسلوب حياتك وإما الموت. ولذا، توقف عن التدخين، وخصص وقتًا للتمارين الرياضية، وشرع في السير حول حوض السباحة مائة وعشرين مرة يوميًا، واستخدم جهازًا لحساب ذلك. وتورط، بعد معاودته العمل، مع مجموعة من المصرفيين السويسريين الشباب الجذابين الذين يعرفون كيف يتعاملون مع رجل في منتصف عمره متعطش إلى إعجاب الآخرين ومحبتهم. فأقنعوه برهن منزل العائلة واستثمار المال في صفقة عقارية، وللأسف، لم تصل قط الثروة التي وعدوه بها. إذ تبخرت الأموال ومعها منزل العائلة، وحوض السباحة، وعمليًا كل شيء. كانت الخسارة قاسيةً على والديّ اللذين فقدوا كل شيء بسبب النازيين في أول مرة، والمصرفيين السويسريين في المرة الثانية. هذا الحدث لم يقضِ على الثروة فحسب، بل على علاقة الزواج نفسها، وأحدث شرخًا عميقًا في علاقتي به.

عشت في شقة صغيرة أمام الشاطئ في جنوب كاليفورنيا بعد طلاق والديّ. وهناك قال أحدهم: إن أبي يشبه سانتا كلوز ببطنه المكورة، وشعر لحيته البيضاء الكثة، وبعينيه الضاحكتين، وابتسامته الواسعة. وكان هذا التشجيع هو كل ما يحتاج إليه. فبادر إلى ارتداء بدلة سانتا كلوز المميزة لا الشتوية فحسب، إذ لا تتوفر في كاليفورنيا، بل الصيفية أيضًا التي تشتمل على سروال قصير ولوح أمواج. وبعد أن تجهز بالكامل لأداء هذا الدور، شرع في العمل لصالح الجمعيات الخيرية، لا سيما المعنية منها بالمرضى، والمشردين، والأطفال المعنفين، وشعر بسعادة غامرة بعد الإعجاب والترحيب اللذين حظيَ بهما. بات أبي بطلًا محليًا تكتب عنه المقالات، ويلتقي به الصحفيون. وكان يختلق القصص في العادة في هذه اللقاءات ويحذف تفاصيل كثيرة منها عيشه في إسرائيل، وطلاقه من والدي - قدام نفسه ذات مرة بوصفه أرمل، وقد أغضبني ذلك كثيرًا، وأنكر حتى قصة الهولوكوست التي قضى فيها والداه نحبهما. إن أي إشارة إلى أصوله اليهودية قد يضع في مهب الريح شخصية سانتا كلوز التي يؤديها، وما يرافقها من إعجاب واهتمام.

غادرت الولايات المتحدة مُتجهًا إلى أوروبا حيث أقمت في لندن في منتصف العشرينيات من عمري. وساعد بُعد المسافة بيننا على رَأب الصدع في علاقتنا. إذ زارني أبي في لندن، وتوطدت علاقتنا للمرة الأولى منذ سنوات. لكنه لم يكذب يرجع إلى كاليفورنيا حتى بلغتني الأخبار المؤسفة، إذ تعرض لنوبة قلبية ثانية. اعتقد أنه قد شعر أخيرًا بالحب في شخصية سانتا كلوز التي برع في أدائها. هل كان مسعاه خاطئًا؟ نعم، إذ اتخذ بعض قراراته الكارثية في العمل في أثناء ذلك، لكن وفرة الشناء والتقدير، اللذين حظيَ بهما، ساعد في التئام بعض جروحه. كان حنانه ولطفه مع الأطفال حقيقيين وعميقين. تمكن، في شخصية بابا نويل، من أن يفتح قلبه لهم ويجعلهم يعيشون لحظات من الفرح العميق. أعترف لي يومًا: «عندي سر. الجميع يعتقد أني سخي للغاية، لكن الحقيقة أني أفعل ذلك من أجلي».

وفرد ليس الوحيد الذي يتصرف على هذا النحو، إذ نسعى جميعًا للحب والقبول. إنه يُساعد في تعزيز شعورنا الهش بالتقدير الذاتي، وأيضًا قدرتنا على تلقي ضربات الحياة، ويُسهّم في تمتين أسس الثقة التي نحتاجها للغوص في أعماق المجهول ومطاردة أحلامنا. لكن الحب والقبول يعني أكثر من ذلك للمهوسين بآراء الآخرين بهم ومكانتهم بينهم.

من الجائز أني، على شاكلة أبي، كنت أحاول في العمل التعويض عن العلاقة المتوترة مع الأبوين، والنأي بالنفس عن التنمر والوحدة، أو الشعور العميق بالعار. يمكن للعمل، في هذا الجانب، أن يكون فعلاً صحيحياً مع أنه يُخطئ الهدف غالبًا؛ لأن سطحيته كثيرًا ما تحول من دون تعزيز التقدير الذاتي. بل إنه يترك الفرد متعطشًا للمزيد.

وليس المديرون بمأمّن من هذا الإغراء؛ لأن الاحترام والإعجاب يساعدان في تضخيم الاعتقاد الذاتي الضروري لإدارة الفرق الكبيرة وقيادتها. إن قدرًا صحيحاً من النرجسية مُفيدٌ للغاية وأيضًا ضروري لبلوغ

المناصب الإدارية العليا، وإقناع الآخرين في أن يجذو جذوك. غير أن الحاجة المفرطة والمُلحة للثناء والإعجاب تؤلف، على الأرجح، جانبًا واحدًا من جانبي العملة؛ إذ تُماثل حاجة الفرد إلى الاستحسان حاجة الآخرين إلى رؤية رؤيتهم أو معبودهم بوصفه شخصًا كاملًا. هذه علاقة متبادلة شائعة في الجانبين كليهما. إذ إن كيل المديح والثناء على المتنفذين يُغذي فينا وهم أن الناس الذين نعتمد عليهم صالحون ويعلمون كل شيء. في المقابل، فإن وجودنا بالقرب من أشخاص نزن بعظمتهم وروعتهم يجعلنا نشعر بالتحسن والثقة كما لو أن براعتهم وبهاءهم ينعكس علينا. مع ذلك، فنظرة الإعجاب والاستحسان المثالية هذه لا تقتصر على المتنفذين ورفيعي المستوى، بل قد تتسع لتشمل المنظمات والمؤسسات والأيدولوجيات. لذا، يجب على القادة والمنظمات التي يتولون إدارتها الشعور بالقلق حينما يُرفع شخصٌ ما إلى مرتبة المثال، فتتوسم فيه الكمال في الأفعال.

إن الإعجاب الاعتيادي الذي نغدقه على قادتنا ليس شيئًا سيئًا. فالمسؤولون في المواقع العليا يؤدون كثيرًا من المهام، ويواجهون كثيرًا من التحديات، ولذا، يستحقون الاحترام والدعم. والخطر هنا هو في احتمال تحول الإعجاب إلى توقيرٍ مبالغ به بسبب حاجتنا إلى رؤيتهم بوصفهم أقوى منها حتى لو كانت هذه القوة غير حقيقية. تُعرف الحاجة إلى رؤية القادة بوصفهم أفضل مما هم عليه في الواقع بـ «المثلثة أو إضفاء المثالية» (idealization) في العلاج النفسي. إذ إننا نُسبغ صفات مثالية على الأعلى مرتبةً منا لأن ذلك يجعلنا نشعر بالارتياح، إضافةً إلى ذلك، فإن تفكيرنا أن قادتنا لا يرتكبون الأخطاء يُعزز فينا الشعور بالأمان، والسعادة والتفاؤل، ويقضي على مشاعر الشك وخيبات الأمل المحتملة.

إن الاعتقاد بكمال والدينا وسعة اطلاعهم مُفيدٌ للغاية في مرحلة الطفولة، إذ إنه يمنحنا الحصانة ضد عالمٍ قاسٍ ومتقلبٍ. ومن المريح،

عندما نكون صغارًا ومحاصرين بمشاعر الخوف والعجز، أن نتخيل أن الناس المسؤولين عن رعايتنا يعرفون كل شيء. لكننا نحتاج، بعدما يفرض الواقع وجوده القاسي والبارد، أن نعرف أن والدنا هم أشخاص عاديون وخطأؤون. ثم نتعلم شيئًا فشيئًا الاعتماد على عقولنا وقبول حقيقة أن العالم ليس مكانًا مثاليًا. مع ذلك، من المفيد والمُغري عدم تجاهل هواجس الطفولة ومخاوفها كليًا، إذ قد نميل، عندما نكبر، إلى الاعتقاد أن من نعتمد عليهم، لا سيما من يعلنون مرتبةً أو لهم سلطةً علينا، ربما يكررون تجسيد أو هامنا عن الطمأنينة والحماية المطلقة عندما تقهرنا مشاعر الضعف والعجز. وفي هذه الأوهام المريحة تحديدًا تنتعش المخاطر.

حدثني مانفرد كيتس دي فريز عن الخطر المتأصل في «المثلثة» في أماكن العمل: «إنه فعل مُعزِّزٌ ومُمكنٌ تمامًا، فبسبب الشعور العام بالعجز، تميل إلى تكوين صورةٍ مثاليةٍ عن القائد، فتكرر الحديث عما يحبه، وما يود سماعه، وهذا يُغذي شعوره بالنرجسية، والعكس صحيح. ويا للأسف، ما أن يقبل القائد ويبيدي ترحيبه بهذا الفعل حتى يتجمع حوله المنافقون. فهناك أشخاصٌ يقدمون تغذيةً راجعةً على الدوام؛ كلُّ شيءٍ مثالي، من وجهة نظرهم. وعندها تعتقد أنك في غرفة صدى».

ومع ما تُقدمه المثلثة من مهربٍ مُريحٍ من الوقائع القاسية في الحياة المهنية، إلا أنها تطمس الحدود التي تقف عندها قابليات القادة، وتضخم حجم اهتمامهم في كادرهم، وأيضًا الشعور بالأمان الذي بوسعهم تقديمه. وحينما يُصِرُّ الموظفون المحبون على توقيير رئيسهم والدفاع عنه، فإنهم ينزعون نحو البحث عن الأخطاء في مكانٍ آخر مثل شركة منافسة، أو فريقٍ متدمرٍ أو حتى أنفسهم. ومن المحتمل أن يقول الموظفون ما يود رئيسهم في العمل سماعه، ويكتمون آراءهم ووجهات نظرهم المفيدة في محاولة منهم لنيل رضاه. الأخطر من ذلك تلمسهم العذر أو غضبهم الطرف عن سلوكياته

السيئة. وهنا قد يدفع فعل المثلثة الرئيس إلى سلوكيات غير مسؤولة منافية للأخلاق. إن مصادقة الرؤوساء في العمل على الإعجاب الذي يُغدق عليهم يُعد مُغريًا ومُريحًا لهم، وعندها من المحتمل أن يترسخ لديهم الشعور بالأهمية والاستثنائية، وفي الوقت نفسه الجنوح نحو تجاهل الأخطاء.

وسقوط القادة وفقدانهم الجاه قد يكون مدويًا حالما تنكشف معاييبهم، وهو أمر محتوم؛ لأننا جميعًا خطاؤون. ويعتمد حجم السقوط، بنحوٍ مؤكدٍ غالبًا، على درجة التشويه والتحريف. فكلما ارتفعت قاعدة التمثال، كان السقوط أشد وأعمق. والتناسي السريع لأي عمل جيد حققه القائد ربما يُعدّ واحدًا من أكثر الأمور إيلاّمًا ومدعاةً للحزن.

وهذا بالضبط ما حدث لشركة كدز (الأطفال)، إحدى المؤسسات الخيرية الرائدة المعنية بالأطفال المحرومين في المملكة المتحدة، التي انهارت في ٢٠١٥ وسط ادعاءات خطيرة بسوء الإدارة المالية. كان كل شيء عن المؤسسة ومديرتها التنفيذية، كاميلاباتمانغلجه، ينث جاذبيةً وسحرًا، من براعتها في الإقناع وشخصيتها اللطيفة إلى أروابها وعمائمها زاهية الألوان. أسهم كل ذلك، مدعومًا بعملها لصالح الأطفال المحرومين، في جعلها أحد نجوم المجتمع ورفعها إلى مقام المشاهير، فمضت المؤسسة في عملها لمدة عشرين عامًا تقريبًا بلا مطاردة من هيئات الرقابة العامة مثل وسائل الإعلام، والسياسيين، والمؤسسات الخيرية، والسلطات الأخرى.

حصلت الشركة، من وقت تأسيسها في ١٩٩٦ إلى لحظة انهيارها، على أكثر من اثنين وأربعين مليون جنيه إسترليني بوصفها منحًا حكومية، واستلمت ملايين الجنيهات من المحسنين وهيئات أخرى. وضمت قائمة المانحين مديرين تنفيذيين في مؤسسات، ونجوم غناء أمثال ريتشارد برانسن وكولد بلي، وجاء الدعم أيضًا من رؤوساء الوزراء غوردون براون وديفيد كامرون. وثمة عامل آخر ساعد كاميلاباتمانغلجه في بلوغ هذه المكانة هو حقيقة أن

دعم القضايا العادلة ومساعدة المحتاجين تجعلنا نشعر بالسعادة والرضا عن أنفسنا.

كان سقوط كامبلا مدويًا بعد تفاقم المشكلات المالية التي واجهتها المؤسسة بالتزامن مع اتهامات بالاستغلال الجنسي ثبت فيما بعد عدم صحتها. و عوضًا عن التعامل معها بوصفها مُديرةً مُحطَّةً، تبخر، في غمضة عين، الجزء الأكبر من أعمالها الخيرية بعد صدور تقريرين عن مجلس العموم فيها إدانة واضحة للإدارة المؤسسة وغياب المراقبة الحكومية. تحدث لجنة المحاسبة العامة في ٢٠١٥ عن إنفاق المؤسسة عشرات الملايين من المنح الحكومية من دون تقييم مناسب لمخرجات الإنفاق هذه. وبعد ذلك بعام، علقت الإدارة العامة في مجلس العموم ولجنة الشؤون الدستورية أسباب فشل المؤسسة الخيرية على أعضاء مجلس أمنائها «المهملين» ومديرتها التنفيذية «غير المسؤولة والمتسلطة»، ومع أن المحكمة العليا قد برأت، في عام ٢٠٢١، ساحة كامبلا ومجلس الأمناء من اتهامات الحارس القضائي لهما بالفشل في الإدارة المناسبة، إلا أن ذلك لم يصلح الضرر الكبير الذي لحق بسمعتها. سيقترن اسم كامبلا وشركتها، بنحوٍ متعسف، بالفضيحة المالية على الرغم من استفادة كثير من الأطفال منها.

تتفاقم مخاطر المثمنة عندما يبدأ القادة في تصديق أساطيرهم الخاصة، ويتغاضون عن مزاعم سوء السلوك. يصدق ذلك على اليزابيث هولمز، المؤسسة والمديرة التنفيذية لشركة ثيرانوس الناشئة، المتخصصة في اختبارات الدم في مدينة كاليفورنيا، إذ واصلت تضخيم ما يُسمى بمنجزات الشركة حتى بعد ظهور أدلة على سلوكيات احتيالية.

كانت هولمز في التاسعة عشر من عمرها عندما تركت الدراسة في جامعة ستانفورد في ٢٠٠٣ لتأسس شركتها، لتصبح لاحقًا المليونيرة العصامية الأصغر سنًا. بلغت قيمة شركتها في مرحلة ما تسعة بلايين دولار.

ادعت ثيرانوس القدرة على التنبؤ بالعديد من الأمراض من نقطة دم واحدة باستخدام قاروراتها متناهية الصغر ومعدات التحليلية. ووعدت بإحداث ثورة في الطب وتغيير وجه العالم باختبارات دم دقيقة ورخيصة يُمكنها أن تُقدم تشخيصًا مُبكرًا لكثير من الأمراض. لكن مجلة وول ستريت كشفت في النهاية عن جملة من مواضع الخلل الخطيرة منها: وجود عيوب في الأجهزة المُستخدمة، وعدم اختبار الشركة لكثير من العينات في مختبراتها، بل كانت تُرسلها إلى مختبرات شركات أخرى. والأدهى تعريض الشركة سلامة المرضى للخطر بسبب عدم كفاية اختبارات الدم. كما أنها كذبت على المستثمرين، وهددت العاملين معها محذرةً من الحديث عن ضعف الاختبارات التي تجريها الشركة.

وجدت الشركة نفسها، بحلول العام ٢٠١٨، أمام جملة من تهم التحايل الفيدرالية وأيضًا عددٍ من الدعاوى المدنية. ويتوقع أن تجري محاكمتها، التي تأجلت بفعل الحظر الصحي، في ٢٠٢١. وقد تواجه، إذا ثبت إدانتها، أكثر من عشرين عامًا في السجن.

أسرت هولمز، سيدة الأعمال الشابة بالغة الجاذبية والثقة بالنفس، مخيلة الناس، وأيضًا، وهذا هو الأهم، المستثمرين، وأعضاء مجلس الإدارة في شركتها، والصحافة. كان ستيف جوبز أنموذجًا لها، إذ كانت ترتدي البلوزة السوداء بياقتها الواقفة الضيقة نفسها، وكانت حتى تُخفض صوتها ليكون أكثر ذكوريةً. كانت نظرتها الفاتنة كفيلاً أن تخلب لب من حولها، حتى الصحفيين المشاكسين العنيدون كانوا مسحورين بشخصيتها. عملت هولمز، التي تخيلت نفسها من أقطاب الصناعة المشهورين في المستقبل، على تعزيز صورتها في أوساط الجمهور العام والحكومة عبر التقاط الصور وهي إلى جانب شخصيات معروفة مثل الرئيسين بيل كلنتون وباراك أوباما. وسال لعاب المستثمرين لو عودها الخادعة بإحداث تغيير جذري في الممارسة

الطيبة. وتمكن مجلس إدارة شركتها من استقطاب بعض من أفضل العقول وأكثرها خبرةً، ومنهم وزراء الخارجية الأمريكية هنري كيسنجر وجورج شولتز، وأيضًا جيمس ماتس الذي أصبح وزيرًا للدفاع. وكان أعضاء مجلس الإدارة مفتونين حتى إنهم صدقوا أنها عبقرية، وتجاهلوا كل التحذيرات. بل إن شولتز تجاهل الأدلة على الممارسات الخاطئة التي قدمها له حفيده الذي عمل في المختبرات. وهذه الأسباب مجتمعةً، فشل المجلس في أداء واجبه في مراقبة أداء المديرية التنفيذية وأنشطة الشركة، واضعًا المستثمرين والعامّة كليهما في موقفٍ حرجٍ.

والسؤال الذي يُملي نفسه هنا هو كيف أصبح المستثمرون الذين ضخوا سبعمائة مليون دولار من أموالهم في الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة، والسياسيين مفتونين بعودها بتغيير وجه العمل الطبي إلى درجة جعلتهم يتجاهلون المعلومات المتواترة لقاء قصةٍ مذهلةٍ ترويها هولمز؟ وإذا نحننا إغراء المال جانبًا، لم يُغامر أشخاص أذكيا بسمعتهم ومكانتهم العامة؟

تبيّن لنا أن الحقائق ليست مجرد حقائق، إذ إنها تخلق المشاعر أيضًا. فبينما تجعلنا الأخبار السيئة والتعقيد نشعر بالقلق، يُسهّم اليقين، الذي يتسرب إلينا في قصةٍ متفائلةٍ نُصغي إليها، في التخفيف من مخاوفنا. ويُرجح غالبًا أن يحظى الوضوح والتفسيرات السهلة بالقبول؛ لأنها تُخلصنا من الأخبار المزعجة وتجعلنا نشعر براحةٍ أكبر. نتمنى أن تكون هذه القصة صحيحةً، وعند إقناع الآخرين بصحتها، يُمكن التحكم بأكبر العقول وأذكاها.

إن اختزال الناس: إما إلى مطلعين وعارفين وإما إلى سيئين للغاية مماثل لآلية الفصام النفسية التي بسطنا فيها القول في الفصل الأول. إننا نحاول، عبر رغبتنا في تقديم التفسيرات البيضاء والسوداء، أن نتحاشى التعقيد في الشخصيات، ومؤسسات العمل، والشركات، ونقاط الضعف والقوة. ورغبتنا في أن يتمكن الناس والمنظمات من حل مشكلاتهم المعقدة مغويةً

ومحفوفة بالمخاطر في آن معاً. وبداهةً، يحتاج القادة والأفكار بعض الإيمان من جانبنا ضماناً لتحقيق النجاح مع ضرورة موازنة هذه الحاجة بالاعتبارات الواقعية لمحدودية قدراتنا.

إن عبادة البطل المتمثل برئيس العمل أو القائد يُخلصنا من الشعور بالتردد والتخبط ويضمن لنا أن أياً من المشاعر السيئة التي تعتمل في داخلنا مثل الغضب، والعداء، وحتى الكراهية، لن تدخل أبداً العلاقة المثالية. إن علاقات العمل الوثيقة من شأنها أن تُحرر في داخلنا المشاعر السيئة من وقتٍ لآخر. ويُحتمل أن تُهضم هذه المشاعر، إن أنكرناها حفاظاً على بقاء الرئيس أعلى قاعدة التمثال، وتتغلغل في داخلنا فينتهي الأمر بنا إلى الاستياء من أنفسنا، أو تُزاح وتنتقل إلى علاقات أخرى. ويتعذر في الغالب إنكار هذه المشاعر إنكاراً كلياً، ولذا، تُدفع دفعاً إلى اللاوعي كي لا يتكدر صفو العلاقة المثالية. قد تراكم في داخلنا الشكوك بشأن جوانب القصور في عمل المؤسسة، لكننا لا نجروء على السماح لأفكارٍ مزعجةٍ مثل هذه بالسيطرة على عقولنا حيث يُمكنها تعطيل حالة التفاؤل والحماس. وهذا الأمر يتطلب نُضجاً عاطفياً وقدرةً ذهنيةً على التعامل مع المشاعر المتناقضة حيال شخصٍ ما، مثل الاعتراف بقابلياته ومكامن ضعفه، أو فضائله وورذائله. أما الذين يفتقرون هذه القدرة، فإنهم، على الأغلب، سينكرون جميع السمات التي لطالما كانت موضع إعجابهم في الماضي حالما يتقبلون وجود المعاييب والأخطاء في الشخص الذي رفعوه إلى مرتبة المثال. ليس هناك ما هو أسهل من رؤية الأشخاص بوصفهم إما صالحين وإما طالحين للغاية. إضافةً إلى ذلك، قد يتمخض الإقرار بجوانب القصور في شخصية القائد إلى تولي مسؤوليات أكثر، وربما أيضاً القيام بفعل ما ينطوي على سوء تصرف، وبذلك خسارة استحسانه ورضاه. في المقابل، من الصعب الاعتراف أن رئيسك في العمل كان دائم الدعم لك، لكنه لم يكن كذلك مع الآخرين الذين كان يُعاملهم بإجحاف، وهذا قد يجعلك تشعر بالذنب. أو قد تجعلك قدرة رئيسك على

اتخاذ القرارات الصحيحة، وفي الوقت نفسه فشله، مثلاً، في تفويض الآخرين بالأعمال تشعر بالإحباط والغضب. إن القدرة على تحمل تناقضات مثل هذه هي التي تُساعد في رؤية الناس على حقيقتهم وتؤهلك لأداء وظيفتك على أفضل وجه.

يُمكن، في الواقع، التمييز بين التمجيد والمثلثة. ففي حين يشمل التمجيد السياسيين والمشاهير-أي الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة أعلى وبعيدين عنا، تقع المثلثة في المعتاد مع أشخاص قريبين منا، وربما يحوزون سلطة وقوة أقل منا. إذ يُمكن لنا أن نرفع إلى مستوى المثال زملاء لنا في العمل، ويُمكن للمديرين أن يفعلوا الشيء نفسه مع العاملين، ويصدق الأمر نفسه على الموظفين مع المؤسسات التي يعملون فيها، والمهام التي يُكلفون فيها. وهذه الدينامية تؤلف في العادة الأساس للمحسوبية حينما يُفتن الرئيس في العمل بموظفٍ أو عاملٍ يتوسم فيه الموهبة الفائقة أو التفوق الكاسح.

خلافًا للتمجيد، تتسم المثلثة أنها غير واعية في العادة، لذا، يتعذر غالبًا تعقبها والتعامل معها. عليك، بوصفك قائدًا، أن تتساءل وتشك إذا لاحظت موافقة الجميع على آرائك وامتناعهم عن تقديم أي تغذية راجعة. إذ قد يعني ذلك أنك قد عملت، بدراية أم من دون دراية منك، على تغذية وترسيخ رؤية مثالية عن نفسك تمنع العاملين معك من التصريح بهمومهم ومشكلاتهم لخشيتهم من انفجار فقاعة الوهم حولك. ولمعالجة هذا الجانب، يجب عليك البحث بإيجابية عن التغذية الراجعة السلبية والأفكار المخالفة. ومن الضروري أيضًا إظهار بعض الهشاشة والكشف عن إنسانيتك. فتوجيه الأسئلة يعني لفريقك أنك ليس العارف بكل شيء الذي يظنونه. وعليه، فالقول: «إن من في القمة وحيدٌ تمامًا» صحيح للغاية. فكلما ارتفع المسؤول في مكانته، ازداد ابتعادًا وعزلةً. إن حضورك بين العاملين وتمضية الوقت معهم سيقبل المسافة الفاصلة التي قد تُغذي أوهامهم المثالية. إن الانزعاج

المصاحب للكشف عن جوانب الضعف في شخصيتك سيمنع، في المدى البعيد، الانهيار المؤلم في المستقبل عندما تأتي اللحظة المحتومة لسقوطك عن قاعدة التمثال. على المديرين أن ينتبهوا لذلك، فمِنع المثلثة أسهل من التعامل مع السقوط.

ينبغي التنويه هنا أن للمثلثة جانبًا نافعًا وخلافاً. إذ قد يشعر أفراد الكادر بالإلهام والحماس، وأنهم، عموماً أفضل، عندما يرفعون رؤسهم أو المؤسسة التي يعملون فيها إلى مرتبة المثال. هذا لا يعني تجاهل المخاطر المتجذرة في المثلثة مثلما بينَ دي فريز في كتابه «القائد على الأريكة»، إذ قال: «يخلق كثير من المديرين التنفيذيين صورةً مثاليةً وقويةً عن المؤسسات التي يعملون فيها. ويُمكن النظر إلى هذا المثال المؤسساتي بوصفه أمنيةً، شيئاً يتوق له الناس؛ إنه وهم أو تصور عن المؤسسة يحتفي به الموظف، ويكن له التقدير في داخله. وبناءً على هذا يجعل الموظف يشعر أنه أقوى وأكثر كفايةً وقدرةً. من المرجح أن تكون مفاهيم مثالية مثل هذه مفيدة لدورها في تشجيع العاملين على السعي لبلوغ هذه الحالة المُشتهاة». وأضاف: «على الرغم مما تتمتع به من مزايا... فإن العاملين قد يتهاونون، وفقاً لمبدأ التضامن، تماماً كما مع المؤسسة وقيادتها إلى درجة وقوع الخلل في أحكامهم الشخصية. يُحتمل في ظل ظروف كهذه، أن يظهر مثال تنظيمي متضخم ومُبجل وغير واقعي، ويوحى ضمناً أن المؤسسة معصومةٌ من الخطأ. وهذا المثال سيقف حجر عثرة أمام الجهود الرامية لتنفيذ التغييرات. وعندما ينجح القادة في دفع هذا التصور الجماعي المغلوط إلى مستوى الوهم المُضلل، فيضيع اختبار الواقع، ويغدو الفشل وشيكاً. وعندما يُهيمن هذا الوهم ويتسيد الموقف، يكف العاملون والمؤسسات عن التعلم من التجارب، فبعد كل ذلك، ليس هناك حاجة للتعلم من الأخطاء عندما تكون هذه الأخطاء مستحيلةً.

ووهم الكمال هذا، أو الاعتقاد «أن بوسعنا أن نفعل كل شيء معاً» هـ.

بالضبط ما دفع روبرت وشريكه سام إلى قمة النجاح في البداية، ثم الانحدار نحو الخسارة المالية والقضاء على العلاقة. روبرت هو رجل أعمال في أواخر الثلاثينيات من عمره. بدأ مشروعه الخاص في مجال الاتصالات مع شريكه سام الذي يصغره باثني عشر عامًا. روبرت ودود ومُهذب للغاية، يرتدي ملابس غير رسمية، ويصل دائمًا في الوقت المناسب. قطع روبرت مسافةً طويلةً في رحلته من بريستول إلى لندن، وكان ممتنًا لكوب الشاي الذي قدمته له بعد دخوله العيادة. كان متلهفًا لبدء الحديث معي، ومناقشة النقاط التي دونها في قائمته في غضون الدقائق التسعين التي خصصناها للجلسة.

بدأ روبرت حديثه باستشارتي بشأن التوترات التي تفاقمت بينه وبين سام حتى حالت من دون تمكنهما من معالجة المشكلات في العمل أو المضي به إلى الأمام. بدا الأمر لروبرت شخصيًا تمامًا بسبب علاقة العمل التي امتدت عشر سنوات، وأيضًا علاقة الصداقة الوثيقة التي كانت تجمعهم بشريكه. لذا، كان يشعر بالضيق، والكآبة، والشكوك تحاصره من الجهات كافة. كان روبرت حائرًا ويائسًا على الرغم من نجاحه في العمل بعامة، وسعادته في الزواج. ولحسن الحظ، فقد آتت زيارته لي أكلها، إذ ساعدت في الكشف عن طبيعة علاقة الشراكة التي كانت سببًا في انهيار مهني وألم شخصي.

أخبرني روبرت إنه التقى بسام في العمل، ثم توطدت الصداقة بينهما حتى أصبحا شريكين. استفسرت منه عن بدايات علاقتهما، فأجابني: «في البدء، شعرت أنها إحدى أفضل علاقات الصداقة التي ارتبطت بها في حياتي. إذ لم أحظ قط باحترام وإعجابٍ مثل هذين من شخصٍ كنت أكن له الاحترام والتقدير. كانت هذه أول مرة أجد فيها شخصًا ينظر لي بإعجابٍ، وكان ذلك مُهمًا بالنسبة إلي. لم أكن متعودًا على سماع عبارات الشناء والتشجيع مثل «كم أنت رائع!» - لا أحد من الذين اهتم بهم قال لي ذلك. في هذه السنوات المبكرة، لم أرتكب أي خطأ. كان متفقدًا معي في جميع ما

أقوله، وحتى عندما كان يُبدي اعتراضه، كان الأمر ينتهي دائمًا بالاتفاق»،
تحدث روبرت أيضًا عن قلة خلافاتها في تلك الأيام، وعن تباعدها: «كانت
الأمور تسوء بيننا قليلًا إن اختلفنا حول مسألة ما، لكنه كان يتراجع سريعًا.
كان يميلُ إلى مراجعة وجهة نظري، وكان هناك إحساس بالندم من جانبه
في الأيام اللاحقة. كانت علاقتنا تكتسب قوة أكبر بعد هذه الخلافات في
وجهات النظر».

كان الوقت ملائمًا عندما شرع روبرت وسام في تأسيس مشروعها الذي
نجح نجاحًا باهرًا، وبدا كالسهم في انطلاقه. كان عنصر التوقيت والحظ
حاضرين إلى جانب خبرة روبرت ودرايته في هذا النوع من الأعمال. ومنحها
نجاح الشركة المالي شعورًا زائفًا بالأمان واعتقادًا عميقًا بقدرتهم على «قهر
العالم». كن سام يُبجل شريكه روبرت من دون أن يُبادله الأخير القدر نفسه
من التبجيل والتعظيم، وكانت دينامية العلاقة بينهما قد أضحت مثل المضخة
التي تضخ في داخلها الإيمان بالذات. لكن، إحساسها الزائف بما يُمكن لهما
تحقيقه قادهما إلى قرارات مهنية كارثية. وهكذا، كان شهر العسل الطويل
بينهما على وشك الانتهاء. إذ اختار كل منهما مسارًا مختلفًا للتوسع في العمل،
وتصرف كلاهما بعجلة أدت إلى بعض النتائج غير السارة. إذ عهد روبرت،
في فعلٍ مندفع، بأحد فروع أعماله إلى اثنين من الموظفين المشبوهين اللذين
تسببا فيما بعد في خسارة تُقدر بمليون ونصف جنيه استرليني. قال روبرت
متفكرًا: «باشرنا العمل في مشاريع جديدة ثبت لاحقًا أنها كانت كوارث
حقيقية. لم نفكر كثيرًا بالأمر، ولم نوله اهتمامًا حقيقيًا. كان سام مستعدًا دائمًا
لمساندتي في كل ما أود فعله، وكنت، أفعل الشيء نفسه. كنا ندعم بعضنا
كثيرًا، ونمد يد العون لبعضنا في كل ما نؤمن أنه يصب في مصلحة العمل.
وإذا تعامل سام أو تعاملت بوصفي المسؤول التنفيذي للشركة، فسيمثل
الجميع لذلك ويتصرفون على وفقه. كنا نؤمن إيمانًا عميقًا بأنفسنا ونثق
بقدراتنا». وأضاف: «العامل الأهم أن أمور الشركة المالية كانت في أحسن

حالاتها. وعندما يكرر الناس على مسامعك أنك تؤدي عملاً رائعاً، فلا بد من أن يترسخ هذا الرأي في داخلك، وقد ينتهي بك ذلك إلى تبني أوهام غير واقعية. لم يكن الأمر يتعلق بقلّة الخبرة أو الحكمة، بل بوقوعك ضحية الافتتان بالنجاح؛ إنه ذلك الإحساس المبالغ به بما يُمكنك تحقيقه».

وعلى الرغم من فداحة الخسارة المالية، إلا أن روبرت كان معنياً أكثر بخسارة إعجاب سام به. قال روبرت: «أتذكر اتصالي بسام وقولي له: «حدث ذلك بسبب خللٍ ما - وهذا على الأغلب هو المقدار الذي سنخسره». إن الشعور بالألم بشأن المواجهة بيننا لم يكن صعباً، ما كان يؤلمني أكثر هو حقيقة أنه سيشعر بخيبة الأمل ويفقد ثقته بي. ولذا، قلت له: «أمل أنك لم تفقد ثقتك بي». لم أحصل منه على ما يُطمئني أنه لا يزال يثق بي - وأظن أنني ما زلت موضع ثقته».

تكاثرت، بعد ذلك، الخلافات والمسافة الفاصلة بينهما، إذ بدأ سام في معارضة شريكه في كل شيء تقريباً، وتبخّر اعتقاده بإمكانية الثقة والتعويل التام على روبرت، ثم فقد ثقته به تماماً. كان سقوط روبرت نهائياً لا عودة فيه، ويبدو أن شراكتهم في العمل لن تعود لسابق عهدهما أبداً. لقد أطلقت خيبة الأمل التي شعر بها سام سيلاً من المشاعر السيئة، وبدلاً من التعامل مع روبرت بوصفه إنساناً مُعرّضاً لارتكاب الأخطاء، مثل غيره، أصبح هدفاً للازدراء والاستخفاف. قال روبرت: «لقد سقطت، بالتأكيد، عن قاعدة التمثال. وتدني تقييمي من مستوى العشرة من عشرة إلى الخمسة من عشرة. ضاع وذهب أدراج الرياح كل شيء»، كان روبرت وسام يعتمدان على بعضهما بعضاً. فطبيعة سام التابعة تعني أنه يود أن يستمد الشعور بالأمان والثقة من شريكه، في المقابل كان روبرت يريد من سام أن يدعم صورته الذاتية الهشة.

وابتغاء فهم السبب في تمسك روبرت باستراتيجية «المثلثة»، قرنا

مراجعة تاريخه العائلي. إذ كان الأوسط بين ثلاثة أبناء كان والدهم يعاني فصامًا في الشخصية. وكُلّف روبرت، من دون إخوته، بالقيام على شؤون والدته ورعايتها. وإذا كانت الأم مطالبةً بالتكيف مع الضغط الذي يفرضه عليها الاعتناء بزوجها، فإن ذلك يعني بقاء روبرت وإخوته بلا راع يتكفل بهم ويرعاهم. أدى هذا الوضع إلى منح روبرت إحساسًا عميقًا بالمسؤولية لازمه في أثناء تدريبه على القيادة المهنية في مرحلة مبكرة من حياته. هناك جوانب مهمة أخرى، إذ حال مرض والده من دون حصول روبرت على التشجيع والرضا اللذين يتوق إليهما. إضافة إلى ذلك، كان روبرت يعاني شعورًا عميقًا بالعار والمهانة بسبب سخرية الجيران والأطفال الآخرين وتنمرهم على والده. إذ أخبرني: «لم يكن اعتدادي بنفسني واحترامي لذاتي بالمستوى المطلوب، وقد لازمني ذلك في مرحلة مراهقتي على الأرجح بسبب مرض أبي وتجارب لاحقة في المدرسة. لا أظن أنني أحظى بالقدر الكافي من الإعجاب والإشادة من الأشخاص المناسبين، لا سيما من أمي».

كان روبرت مدفوعًا بالرغبة في الإنجاز المهني، وعدم تكرار تجربة فشل أبيه المريض عقليًا في هذا المجال. كان عازمًا على أن تكون له حياة مهنية ناجحة تختلف اختلافًا جذريًا عن حياة والده. كان يعرف غريزيًا، بسبب تحمله مسؤولية رعاية عائلته، كيف يُدير مشروعه التجاري ويعتني بأفراد كادره. ولذا، نجح في تطوير فريق قوي، ومخلص، وحريص، على الشركة، والسبب هو حرصه على الاستثمار فيهم. الأهم، بالنسبة إلى روبرت، كانت رؤية الآخرين له بوصفه شخصًا «اعتياديًا» لا «مريضًا». ولذا، كان يشعر بالهلع من أي شيء يُحتمل تفسيره على أنه سلوك «غير سوي» أو فيه شيء من سلوك والده. كان النجاح أيضًا بمنزلة الحصن الذي يقيه من السخرية التي كان يتعرض لها مع عائلته. كان هدفه هو أن يكون محبوبًا ومُحترمًا بين الآخرين. وقد أسهم الإعجاب الذي كان يتدفق من سام في ترسيخ هذه الحاجة في داخله، وبعدها تبخر هذا الإعجاب فجأة، تجددت مخاوف روبرت

من الوقوع ضحية الإذلال والتجاهل مرةً أخرى. شرحت له مُبينةً: «قدّم لك سام شيئاً تفتقر إليه في حياتك- إذ كنت بحاجة إلى شخصٍ يؤمن بك ويرى فيك شخصاً رائعاً متفوقاً. كنت تبحث عند سام عن ذلك الشيء الذي لم يوفق والدك في تقديمه لك». فأجابني: «هذا صحيح، قطعاً. حتى في علاقات الصداقة الوثيقة في المدرسة، كنت أنا دائماً الأدنى مرتبة، لم أكن في المقدمة قط. ثم، في المنزل، هناك والدي. لطالما أحسست أنه يُجبنني، لكنه لم يكن من ذلك النوع الذي يغذي فيك الإحساس بالاحترام الذاتي أو الذي يُمكن أن تتخذه قدوةً لك، مع الأسف».

مع ذلك، انتهت الأمور على خير وتمكن روبرت من الاحتفاظ بالجوانب الإيجابية في علاقته بسام بفضل الجهود الشخصية والمهنية التي بذلها على مدار أشهر لترتيب مسألة فك الشراكة في العمل. الأهم، أنه أضحى أكثر تفاؤلاً، ويتمتع حالياً بقدرٍ أكبر من الثقة بالنفس. إن قدرته على تحقيق النجاح لوحده قد أدت دوراً كبيراً في هذا التحول. إذ أخبرني: «لم أعد ذلك الطفل الخنوع والضعيف. أنا الآن رجل بالغ قوي الشخصية- لا أعني بذلك شخصية مُهيمنة- كلا، لكن وعيي الذاتي يُخبرني أنني مؤثر في الناس حولي، وأنا أحاول استغلال ذلك بطريقةٍ إيجابية. لقد تغيرت الأمور كثيراً».

لكل قائد يتوق إلى بلوغ مرتبة المثال عند الآخرين، مثل روبرت، هناك اتباع لديهم حاجة مكافئة إلى رؤيته بوصفه شخصاً استثنائياً ورائعاً. هؤلاء، في العادة، هم تابعون يعوزهم الشعور بالأمان، وفي حاجة إلى أن يستمدوا القوة من قادتهم أو من القوة المُتخيلة فيهم، في الأقل. إنهم يجدون صعوبةً كبيرةً في اتخاذ القرارات، ويفتقرون الإيمان العميق بأنفسهم، ويحتاجون إلى الاعتقاد أن شخصاً بعقلية أفضل يُمكنه أن يُقرر بالنيابة عنهم، ويوفر لهم الطمأنينة والأمان.

بوسع المسؤولين في مراتب الإدارة العليا أن يُسهّموا في استحضار

الرغبة بالطمأنينة التي لم يتمتع العامل بقدرٍ كافٍ منها في سنوات طفولته. ومن المرجح وجود شخصيتين سلطويتين في عقل الفرد هما: الشخصية الفعلية التي خيبت ظنه وأحبطت أمله، والشخصية المثالية التي تُقدم له حماية تامة. ويُحتمل أن تكون الرغبة في وجود هذه الشخصية المؤثرة والمثالية، أو الأبوة المتكاملة، قوية ومُلحّة عند هؤلاء الأفراد. إن الحصول على رضا رئيسك [في العمل مثلاً] واستحسانه يُمكنه أن يستنهض هذه الحاجة عند الفرد، فيدفعه إلى أن يتصرف بطريقةٍ تعكس رد الفعل المطلوب.

وهذا تحديداً ما نلاحظه في حالة اليز، المرأة متوسطة العمر التي تعمل مُدرّسة. فبعد مدة من العلاج، أثمر تمييزها لرئيسها الفعلي في مقابل النسخة المثالية المتخيلة عنه التي شكلتها في ذهنها، في دفعها إلى إجراء مراجعة دقيقة لحياتها المهنية، وأيضاً لسنوات حياتها الأولى، وعلاقتها مع والدتها. قالت اليز عن مسؤوليتها في العمل: «رفعتها عالياً إلى مصاف المثال، كنت أعتقد بعظمتها، وذكائها الخارق، وبتفوقها، وبأني محظوظة لوجودي معها».

كانت اليز تعتقد أن مديرتها هي الأم المثالية - إنها شخص لا يؤمن بتفوق اليز وقدرتها على الإنجاز فحسب، بل يعاملها على هذا النحو. في بداية علاقتها المهنية، لم تبخل الرئيسة على اليز بالدعم العاطفي والنصيحة فيما يخص التعامل مع أصدقائها. ومع أن الرئيسة كانت ظالمةً، وأحياناً، متمرّةً في تعاملها مع العاملين الآخرين، إلا أن اليز كانت تشعر بالتميز، وأنها تتمتع بحمايةٍ كاملةٍ. إن خلطها بين تقدير مديرتها والرعاية الحقيقية قد لامس حاجة عميقة في داخلها للحب والطمأنينة. بيد أن هوسها ورغبتها الملحة في التمتع بإعجاب مديرتها في العمل كان معتمداً على بذلها لنفسها واستعدادها الدائم لتلبية كل طلباتها حتى تلك التي تضر بعائلتها.

قالت اليز: «لقد جعلتني أعتقد أنني فائقة الذكاء أو أن الجميع يودون أن يكونوا معي». لكنها أضافت إلى ذلك مُبينةً كيف كانت المديرية تتحكم

بها: «كان عليّ أن أعمل بجدٍ بالغ كي أكون الفتاة الذهبية. كنت أسمح لها بالاتصال بي أنى شاءت، ليلاً أو نهاراً، في عطل نهاية الأسبوع أو الأماسي. كنت أترك حالاً كل ما يشغلني لأنصرف لتنفيذ ما تريده كما لو أن ما يخصني ليس مُهمًا. كنت أشعر بالهلع إذا تخلفت عن الرد على اتصالاتها الهاتفي لبعض الوقت. بل إني خصصت لها نغمات هاتف مُحددة كي أعرف أنها المتصلة-كل هذا على حساب تدمير أوقات نوم أطفالي؛ لأنني كنت أتركهم أمام التلفزيون عندما كانت تتصل بي لأمرٍ ما».

ثم حدث التغيير في سلوك اليز حيال مديرتها بعد أن اكتسبت هذه التبصرات في العلاج الذي خضعت له. إذ شرعت في التعبير عن آرائها وخففت من حدة سلوكها المتذلل لمديرتها. فتلاشت، على أثر ذلك، هالة التأثير، وكان رد المديرية عدوانياً بعد قرار اليز الكف عن بذل نفسها والتوقف عن تلبية طلباتها، فتفاقت التوترات في علاقتهن. لقد انفرط عقد الاتفاق الضمني بينهما بعد انتهاج اليز أسلوب الحزم في تعاملها، واضعة بذلك حدًا لمكانتها المتميزة التي كانت تعتمد على رفع مديرتها إلى مرتبة المثال، وكلف ذلك اليز وظيفتها في النهاية، إذ عُدت فائضةً وسُرحت من العمل. قالت اليز: «عند مراجعتي لعلاقتي مع المديرية الآن، من دون النظارات الملونة التي كنت أضعها، أدرك أنني كنت أعيش كذبةً حقيقيةً. كانت النهاية كارثية؛ لأنني بدأت أصرّح بآراءٍ واضحةٍ وقويةٍ، وأدرك أنها لم تكن بتلك العظمة التي كنت أتخيلها».

تصف اليز، بعد استذكارها سنوات طفولتها، أمًا كانت مُهملة عاطفياً وغائبة جسدياً. طلقت الأم زوجها وأصبحت عزباء عندما كانت اليز في الثامنة من عمرها. تتذكر اليز كيف كانت أمها تفضل أصدقاءها على أطفالها الصغار في أكثرية الأحيان، إذ كانت تتركهم مع المربية عند حصولها على عرضٍ أفضل. قالت اليز: «كانت والدتي شرسةً وعدوانيةً في تعاملها معنا

في داخل المنزل، كانت تشعر بتوتر وضغطٍ كبيرين جراء كونها أمًا عزباء. لم أشعر قط أنها كانت تعتنني بي، ولم أكن أشعر بالأمان قط. كانت دائمًا ما تسبقنا، أنا وأختي، في الذهاب إلى الفراش. ولذا، كنت أقفل الباب الأمامي ليلاً. ولم تكن تتفقدنا في السرير أو تحاول الاطمئنان أننا بخير».

وعلى الرغم من قدرتها على استحضار هذه الذكريات عند جلوسها في عيادتي الاستشارية، لم تكن اليز تطبق التفكير بأمرها بوصفها شخصًا يلحق الأذى بها عندما كانت طفلةً، بل كانت تُقدر كثيرًا جمالها، ونباهتها، وأسلوب حياتها. إن رؤية أمها على ما هي عليه في الحقيقة، أي رؤيتها بوصفها شخصًا مُهملاً لأطفاله ومنغمسًا في ملذاته، يُمكن أن يكون أمرًا مرعبًا لا طاقة لفتاة صغيرة على مواجهته. ولذا، كانت اليز تقاوم هذه الأفكار المزعجة عبر-وهنا المفارقة- التفكير في أمرها بوصفها شخصًا كاملًا ومثاليًا.

في الواقع، كان اهتمام الأم بابنتها عابرًا ومؤقتًا في أفضل الفروض. تعلمت اليز الطفلة مراعاة احتياجات أمها كافة رغبة منها في الحفاظ على النزر اليسير من الاهتمام الذي تقدمه لها. ومراعاة احتياجات الآخرين على حساب احتياجاتها الشخصية هي الوسيلة التي اعتمدها، فيما بعد، في التواصل مع الآخرين، وضمان حضورها الدائم في حياتهم، وتحاشيها البقاء وحيدةً. وعليه، واصلت اليز النسج على المنوال نفسه في علاقتها مع رئيستها في العمل. أخبرتني عن ذلك مُبينةً: «أعرف كيف أكون الشخص الذي تريده رئيستي في العمل، وأعرف كيف أحافظ على اهتمامها بي»، كانت المثلثة، مع ارتفاع تكلفتها، مقاربةً مألوفةً لأليز، كانت هي الاستراتيجية التي تعرفها وتتنها.

وكما أسلفت الحديث، تُمثل المثلثة رقصةً متبادلةً بين من يتوق إلى أن يكون محل إعجاب الآخرين، وحاجة المرء إلى الإعجاب بغيره. ووضع الرئيسة في العمل على قاعدة التمثال، في حالة اليز، كان يقيها من مشاعر

العجز المتجذرة في سنوات طفولتها. إن ذلك يُديم الفجوة بين الوهم (رئاستها المُتخيلة) والواقع (رئاستها في الواقع). وختامًا، فقيامها بذلك بحميتها من الاضطرار إلى مواجهة الأذى الذي كانت أمها تُسببه لها.

بيد أن هذه الرقصة ما كان يُمكن تأديتها من دون توافق الطرفين. فبينما ركزت أنا على حاجة اليز إلى الإعجاب بشخصٍ ما، فإن حاجة رئاستها المُلحة إلى الإعجاب، وسلوكها الاستغلالي المُفرط كانا دليلين على معاناتها من اضطراب الشخصية النرجسية الذي سأبسط القول فيه في الفصل القادم. يُمكن للقول المأثور: «إذا كان الأمر يبدو أروع من أن يُصدّق، فمن المحتمل أنه أروع من أن يُصدّق» أن يسري، على حدٍ سواء، على الناس جميعًا. وإذا لاحظت أنك تؤمن إيمانًا مُطلقًا بكمال رئيسك في العمل ومثاليته، أو أنك مُتحمس وشديد الإعجاب بموظفٍ جديدٍ لديك، فالأرجح أنك قد وقعت في قبضة «المثلثة».

في أدناه بعض النقاط النافعة في تحديد إذا ما كنت مُصابًا بالمثلثة لا محض إعجاب اعتيادي:

١. إنك تؤمن أن بوسع رئيسك في العمل الإجابة عن جميع الأسئلة.
٢. إنك توافق على جميع آرائه أو أقواله إلى درجةٍ تجعلك تُحجم عن التصريح بالأفكار الجيدة.
٣. رغبتك في إرضاء رئيسك في العمل تتجاوز اهتمامك بتقدمك المهني.
٤. حاجتك إلى نيل رضا رئيسك وقبوله تتغلب على حاجتك إلى نيل الرضا والقبول في علاقاتك الشخصية.
٥. لقد فقدت ثقتك بنفسك، وتعتقد أن السبيل الوحيد لاستعادتها هو عبر تأييد رئيسك في العمل ودعمه.

إنَّ منع المثلثة أسهل بكثير من إصلاح الضرر الناجم عنها. وفي أدناه بعض النصائح والإرشادات لمساعدة المسؤولين القادة الحذر منها [أي المثلثة]:

١. الكشف عن الهشاشة ومكامن الضعف يُمكن أن يُشكل مُضادًا مناسبًا للرجبة في أن تبدو بمظهر العارف بكل شيء.
٢. في حالة عدم حصولك على تغذية راجعة سلبية، عليك السعي إليها بهمةٍ ونشاطٍ.
٣. طلب المساعدة من حينٍ لآخر يدلُّ على أنك لا تملك الإجابة على جميع الأسئلة.
٤. أقنع الكادر العامل معك أنك ترحب بالاختلاف في الرأي والمعارضة.
٥. عزز حضورك بين العاملين معك.

الفصلُ العاشرُ

في الدفاع عن (أكثرية) النرجسيين والأفكار الخاطئة التي نحوزها عنهم

إذا كان هناك رجل نُدين له بالفضل في الاهتمام المتزايد والرواج الكبير الذي حظيَ به موضوع النرجسية منذ العام ٢٠١٦، فهذا الرجل هو دونالد ترامب، الرئيس الخامس والأربعين للولايات المتحدة الأمريكية. إذ عمل، منذ تسنمه مقاليد الحكم، في إحياء الموضوع ووضعته على الخارطة ثانيةً بفضل سلوكه وصفاته الشخصية الموافقة لجميع الأعراض المدونة في قائمة أعراض الإصابة باضطراب الشخصية النرجسية، المعروف عمومًا بالنرجسية المرضية أو غير الحميدة.

وعلى الرغم من الاتفاق العام على تمثيل ترامب نوعًا متطرفًا من النرجسية، فإن ما لا يدركه كثير من الناس هو وجود ذاتٍ خائفةٍ تشعر بالتقزم والاضطهاد خلف هذه الواجهة بالغة الضخامة التي تتخفى وراءها. في مقالةٍ له في منصة النشر الإلكتروني «Medium»، ألقى المحلل النفسي، مايكل بادر، نظرةً أعمق في آليات عمل عقل ترامب لدراسة كيف كانت

مشاعر الذنب والعار تسكنه وتُطارده منذ أن كان أبوه المتنمر يدفعه إلى الشعور بالعجز والإحباط في طفولته.

علل الدكتور بادر مُبينًا: «عندما يُدفع شخصٌ ما إلى الشعور بالعجز في مرحلة من مراحل حياته، فإنه يغدو أكثر عرضةً للإصابة بأعراض التقريع الذاتي مثل الشعور بالذنب والعار. لكن، لأن عقولنا تسعى باستمرار إلى تحاشي هذه الحالات الداخلية المزعجة والقضاء عليها، فإن شخصًا كهذا سيكون مُستميًا في اندفاعه نحو التخلص من هذه المشاعر مهما كلفه الأمر. «إذن، ماذا يفعل [نقصد بذلك ترامب] للتخلص من هذه المشاعر؟» إنه يفعل كل ما بوسعه كي لا تظهر في بنائه النفسي. وفي حال تهديدها بالظهور، فيجب، عندئذ، التخفيف من حدتها أو التخلص منها مباشرةً. إنه يستعمل استراتيجية الإنكار ابتغاء تجاهل الواقع (قوله، مثلًا: «فزت بالتصويت العام في ٢٠١٦، هذا إذا طرحت ملايين الأشخاص الذين صوتوا بشكل غير قانوني»). وهو مواظب على ممارسة الإسقاط، أي تقديم نفسه بوصفه الطرف المتضرر لا الطرف الذي يُلحق الأذى بالآخرين (قوله، مثلًا، «إن تحقيقات عزله التي تقدم بها الديمقراطيون هي بمنزلة قتل خارج سياق القانون»). وإضافةً إلى ذلك، فهو حريصٌ على طمس أي أثرٍ للشعور بالعار عبر تقديم صورةٍ مُنقحةٍ ومعالجةٍ للذات «المتكاملة»-الذات الجميلة، والفائقة القوة، والعارفة، والبراقة التي لا تشوبها شائبة.

ويُضيف بادر موضحًا: «ليست الخسارة شيئًا يشعر به ترامب بوصفه سياسيًا، بل هي شيءٌ شخصيٌّ للغاية. إن حساسيته الفائقة إزاء أي ملمح من ملامح الضعف والفشل ضربت حوله طوقًا من مشاعر العار ثم الغضب؛ وهي مشاعر كفيلاً بتدمير أي إمكانية لإقناعه بالتعامل مع السياسة بوصفها شأنًا عامًا وموضوعيًا لا شأنًا خاصًا وشخصيًا. الخسارة تساوي العار بالنسبة إليه. وهذه، بسهولةٍ ويسرٍ، هي المعادلة المهلكة التي كانت تُطارده وتقض مضجعه، ولذا، كان مُستعدًا للذهاب إلى أقصى مدى تجنبًا لها.

لم تستقبل قط أي شخصية مرموقة ممن غادروا مواقع الإدارة، بمعنى رفض هذه الشخصية له. ما حدث أن هؤلاء كانوا يُطردون من العمل، وهو من كان يفعل ذلك. لقد بلغ خوفه من الظهور بمظهر الخاسر المُخطئ، وعديم الشأن، والعاجز درجةً دفعته إلى تشكيل ذاتٍ تؤلف النقيض الكامل لذلك. ولا يُمكن للحقيقة أن تقف في طريق هذه الجهود.

عليه، لا غرو في كثرة الانتقادات الموجهة للرجسيين في وسائل الإعلام المختلفة هذه الأيام، والفضل في ذلك يعود إلى ترامب بنحو رئيسٍ. وبداهة، فترامب ليس الوحيد الذي وُصفَ بهذا الشكل. إذ يسري الحال نفسه على أقطاب صناعة آخرين من مثل ستيف جوبز، صاحب شركة أبل، ولاري اليسون، المدير التنفيذي لمؤسسة اوركل، واليون ريف ماسك، المدير التنفيذي لشركة تسلا، الذين تعرضوا إلى انتقادات لاذعة جنبًا إلى جنب الإشادات بإنجازاتهم الرائعة. في الحقيقة، مع أن هذه الشخصيات قد أسهمت في لفت انتباه الرأي العام إلى موضوع النرجسية، إلا أنهم، على الأرجح، قد عملوا بالقدر نفسه، في تضليل الناس ودفعهم إلى الاعتقاد أن أكثرية قادة الأعمال والمديرين التنفيذيين يعانون من هذا الاضطراب.

والمديرون التنفيذيون النرجسيون، في الواقع، ليسوا بالكثرة التي قد نتوقعها. ولهذا الرأي أساس يدعمه في دراسة أجراها الأستاذ باتريك رايت وزملاؤه في عام ٢٠١٦ في مركز دراسة السلسلة التنفيذية، وكلية دارلا مور للأعمال، في جامعة ساوث كارولينا. إذ وجدوا أن نسبة ٥٪ فقط من المديرين التنفيذيين الذي جرى استطلاعهم يصدقُ عليهم وصف النرجسي، في مقابل ٦٠٪ منهم أظهروا درجةً عاليةً من التواضع. وبناءً على ذلك، وبقولٍ مختلفٍ، كان معدل حضور صفة التواضع عند المديرين التنفيذيين أكثر باثنتي عشرة مرة من حضور صفة النرجسية. وعليه، تدل النتائج أن احتمال عملك تحت إمرة مدير نرجسي هو واحد فقط من أصل عشرين. ولا يعني هذا أن قادة مثل هؤلاء لا يُمكن أن يتسببوا بخسائر فادحةٍ للشركات

والأفراد الذين يعملون معهم، بل هو للتذكير بكثرة الفائقين في نرجسيتهم حولنا. فما أن خطف ترامب الأنظار إليه بعد تسنمه مقاليد الأمور، مثلاً، حتى بدا التهور واضحاً في استعمال مفردة «النرجسية» لوصف أي شخص يسلك سلوكاً سيئاً، أو أنانياً، أو حتى يكشف عن اندفاع وطموح معتبرين. ولذا، لم يعد الناس النصائح التي انهمرت عليهم في وسائل الإعلام لتعليمهم كيفية تمييز النرجسي، وتحاشيه أو التعافي من التعامل معه. وانضم علماء النفس التنظيميون إلى قائمة المهتمين بالنرجسية، فدرسوا الأضرار التي يلحقها (أو التي لا يلحقها) النرجسي عند إدارته لشركة ما. في الواقع، تتجاذبنا مشاعر الحيرة والذهول عند تعاملنا مع أشخاص نرجسين. فعلى الرغم من إعجابنا بإنجازاتهم، وانبهارنا بجاذبيتهم الشخصية، وسرورنا أن الأفضل والألمع هو من يُدير أمورنا، إلا أن إحساسنا بالشهامة قد يجعلنا نبدو، في حالة سقوطهم، كما لو أننا معتدون كثيراً بأنفسنا أو متعجرفين. إن المسؤول التنفيذي ذا الشخصية فائقة الجاذبية والمتقلب المزاج وغير المتوقعة هو من بوسعه أن يُبهر العاملين معه ويرهبهم. كما أن استئثارهم بالفضل لأنفسهم عند تحقيق الإنجازات، ولومهم الآخرين وتحميلهم المسؤولية عن الإخفاقات هو ما يجعلهم آسرين وفي الوقت نفسه مُسببين للسخط والغضب.

ومن بين المصطلحات الدالة على أنواع الشخصية، تُعدّ النرجسية إحدى أكثر المصطلحات التي أفرط الناس في استعمالها وإساءة فهمها. إذ يتصل أول تصور خاطئ عنها في أنها، على شاكلة الأمراض المعدية، حالةٌ ممكن أن «يُصاب» بها الشخص. في المقابل، لا يولد أحدٌ حاملاً معه النرجسية على الرغم من إمكانية تعقب جذور هذه الخاصية النفسية إلى سنوات الطفولة المبكرة. نميل أيضاً إلى انتقاد النرجسية في الآخرين مع عدم القدرة على التعرف عليها في سلوكياتنا. النرجسي، بحسب التعريف البليغ والوجيز الذي قدمه الكاتب غور فيدال هو: «شخصٌ أفضل منك في المظهر».

إننا نرجسيون جميعًا بدرجات متباينة، هذه حقيقة لا مجال لإنكارها. فمن دون جرعة مناسبة من النرجسية، لن نتمكن من استجماع الثقة اللازمة للتقدم إلى وظيفة معتبرة، أو التحلي بالشجاعة لتقديم فكرة جديدة أو حتى توكيد السلطة عندما تكون حقًا بأيدينا. وبقولٍ مختلفٍ، ليست هذه الجرعة المناسبة نافعة فحسب، بل أساسية لمساعدتنا في التقدم في مهنتهم وأعمالهم. إنه الإيمان بأنفسنا، إنه من يؤجج جذوة طموحاتنا، ويمدنا بالعزيمة التي نحتاجها أحيانًا للبقاء والاستمرار. نحتاج إلى النرجسية لتوكيد آرائنا، وتحدي آراء الآخرين، وتحمل المخاطر المهنية، والتمكن من الابتكار.

وعلى شاكلة كثير من الخصائص النفسية المبينة في هذا الكتاب، من المفيد التعامل مع النرجسية بوصفها خاصية تمتد على طول سلسلة لا بوصفها شيئًا إما يحوزه المرء وإما لا. ويوجد في أحد طرفي السلسلة أفراد يعانون نقصًا في النرجسية، إذ يفتقرون الإيمان بأنفسهم، ويتحاشون المخاطرة، وتعوزهم مهارات الحزم والتوكيد. يخشى هؤلاء الأفراد من الخلافات، إذ تمثل لهم احتمالًا مرعبًا، بسبب عجزهم عن الدفاع عن أنفسهم. إنهم ميالون إلى الخضوع للآخرين والسماح لهم بقيادتهم بدلًا من أن يتولوا زمام الأمور وأن يشقوا طريقهم بأنفسهم. ومع أن ذلك قد يجعل منهم أعضاء فريق ممتازين، لكنهم لن يكونوا أبدًا مبتكرين أو قادرين على تغيير قواعد اللعبة.

ويوجد في الطرف الآخر من السلسلة أفراد يتمتعون بتقدير ذاتي أو قدر مناسبٍ من النرجسية. فثقتهم وتفائؤهم متجذران في الواقع وممتزجان بالتعاطف والرغبة في الاعتراف بالأخطاء. ومع تحليهم بالطموح والدافعية، إلا أنهم بعيدون عن القسوة والتنكيد على الآخرين في سعيهم لتحقيق تطلعاتهم. من المحتمل أن يطلب هؤلاء الأفراد المساعدة من الآخرين وأيضًا أن يشعروا بالسعادة لنجاحاتهم. إنهم يشعرون بالزهو في عملهم والمتعة فيما يفعلونه. وليست هذه خصائص صحية فقط، بل ضرورية للقادة الناجحين. إن العمل مع مديرٍ تنفيذي بهذه المواصفات يُمكن أن تجعل الموظف يشعر

بالأمان، وأيضًا الفخر بعمله في شركة يُديرها مسؤول مؤثر وناجح.

ويوصف أمثال هؤلاء، أحيانًا، بالرجسيين المنتجين لقدرتهم على إنجاز الأعمال. وما يُميزهم عن الرجسيين الخبيثين هو قدرتهم على التأمل الذاتي، وأيضًا تفهم احتياجات الآخرين ومشاعرهم. وعلى الرغم من حساسيتهم إزاء النقد، بيد أنهم يتقبلون التغذية الراجعة المعارضة إذا ما وجدوا فيها مصلحةً لهم وكذلك لشركتهم.

ويتخذ الرجسيون الخبيثون مستقرًا لهم في الطرف القوي من السلسلة حيث يُعرفون، أساسًا، بفتورهم العاطفي وإحساسهم العالي بالجدارة والأهلية. وعلى الرغم من علو كعب طموحهم ورؤيتهم، على غرار الرجسيين الأسوياء، فإن غرورهم وثقتهم بقابلياتهم لا حد لهما؛ وهم عدوانيون للغاية، وقساة لا يرحمون في محاولتهم بلوغ أهدافهم. وإضافةً إلى ذلك، يُبدي هؤلاء اهتمامًا شديدًا بآراء الآخرين بهم، لكنهم لا يخصصون وقتًا كافيًا أو لا يظهرون اهتمامًا بالآخرين ما لم يخدم ذلك مصالحهم. والرجسيون المتطرفون يتلظنون بنار الرغبة في الحصول على إعجاب الآخرين، ولذا، نراهم يستمتتون في الظهور بمظهر العظماء، وحتى إظهار بعض التعاطف من حين إلى آخر إذا ما اعتقدوا أن ذلك من شأنه أن يُعزز مؤهلاتهم القيادية. لكن خلف هذه الواجهة البراقة اللامعة من الثقة بالنفس هناك شعور عميق بالضعف وحساسية مُفرطة حيال النقد.

ويؤلف الارتياح إحدى الخصائص الرئيسة عند الرجسيين الخبيثين الذين لا يكفون عن البحث عن الأعداء، وتحسس الإهانات، والانتقادات، والتعامل مع الآراء المعارضة بوصفها تهديدات لتقديرهم الذاتي. يميل هؤلاء، عند تعرضهم للإذلال أو المهانة، إلى الاعتقاد خطأً أن الآخرين كانوا مصرين على إلحاق الأذى بهم، أو أنهم يردون على المواقف بعصبية مُفرطة، هذا بدلًا من الاعتراف أن هذه المشاعر البغضية مستقرة في داخلهم ونابعة منه. وهذا، على الأرجح، يؤدي إلى الارتياح الشديد، أو إلى نمط تفكير:

«إما أن تكون معي وإما ضدي». تُمثل الحياة لهؤلاء لعبةً مُحصلتها صفر حيث الناس إما رابحين وإما خاسرين. إنهم يُحيطون أنفسهم، بالطبع، برابحين مفترضين في حين يستبعدون الخاسرين. ومثلما شرح الدكتور بادر في تحليله لعقلية ترامب، فإن الشعور بأنك خاسر يُحتمل أن يستحضر مشاعر مُزعجة يتعذر تحملها. إنهم يجعلون الآخرين يشعرون وكأنهم خاسرون إما عن طريق تجاهلهم وإما إسقاط خصائص «الخاسر» المطبوعة في داخلهم عليهم، وكل ذلك ابتغاء تعزيز صورتهم عن أنفسهم بوصفهم رابحين وناجحين.

ويُغري بعض المسؤولين النرجسيين العاملين تحت إمرتهم، الذين يتصفون بتدني شعورهم بالجدارة والكفاية، بالشعور بالأهمية والأهمية. وهذا إنما يُفسرُ السبب في انجذابهم نحو هؤلاء المسؤولين؛ هذا الانجذاب الذي يُمكن أن يُولف عامل قوةٍ وأيضاً مصيدةً. إذ من المرجح أن يكون الثناء العابر مُبهجاً ومُقنعاً إلى حد تحفيز الفرد إلى السعي وتحقيق المزيد، لكنه، من جانبٍ آخر، قد يُمثل رحلة نزولٍ إلى داخل مصيدة أرنب مُحكمة تؤدي، في النهاية، إلى جنيهم ثمار الإنجاز والنجاح وخروجك بقدرٍ قليلٍ منهما. ولذا، كلما أبكرت في تقبل الحقيقة القاسية التي تقول: إن كل أكاليل الغار والثناء ستُعلق حول أعناقهم لا عنقك، كان ذلك أفضل وأكثر فائدةً لك.

كان أحد المديرين في شركةٍ في نيويورك حائراً لا يعرف ما يُمكن توقعه من رئيسه النرجسي. قال لي: «لم أكن أملك أي فكرة عما سيفعله: أسير فعني إلى السماء في إطرائه أم سينزلني إلى أسفل سافلين بوصفي الموظف الأكثر عجزاً الذي تعامل معه في مسيرته العملية؟ وهذا التقلب في المواقف والمفاجآت الدائمة هي أحد الأمور التي تجعل من العمل مع رئيسٍ مثل هذا مُرهقاً وباعثاً على التوتر. لو كانوا عدوانيين ومزعجين على الدوام، لكنت عرفت مع من تتعامل». ثم أضاف: «كان دائم التقلب في تعامله معي، إذ ينتقل من أقصى اليمين إلى أقصى الشمال؛ فهو إما يكيل المديح لي؛ لأنني أؤدي عملاً رائعاً من وجهة نظره، ولأنه كان مُحققاً في قراره بترقيتي - كان هذا

الجانب كثيرًا ما يُعزز صورته الإيجابية عن نفسه؛ وإما غاضبًا ناقمًا علي لفشلي في تأدية المهام. كان مزاجه الحاد يمتزج بسلوكيات طفولية مثل رمي كل ما تصل إليه يده، بعصبية، على المنضدة.

على الرغم من ذلك، يُقرّ المدير، ويعترفُ بالموهب الفريدة التي يتمتع بها مسؤوله التنفيذي، إذ يراه شديد الذكاء وموهلاً لتنفيذ الأعمال الأكثر صعوبةً وتعقيدًا. تحدث معي مُبينًا: «كان هناك جانبٌ إيجابي في نرجسيته، إذ كان أيضًا يُظهر قدرات إنتاجية فريدة، وكان بارعًا في تنفيذ الأعمال. بعد كل ذلك، يجب عليّ الاعتراف أنه كان بارعًا في عمله. يؤلني قول ذلك، لكنها الحقيقة. وكان يُحب التواصل مع المشاهير والعظماء، وكان مُصغيًا ممتازًا في أحاديثه معهم. وكان ما يقوله هؤلاء المتنفذون يترك تأثيرًا عميقًا في داخله، إذ كان يميل إلى تصديق أي شيء يقوله أحد هؤلاء له. وكان شديد الاهتمام بالمكانة الاجتماعية ومُتنبهاً للمُهمين والمتنفذين في العالم الذين كان شغوفًا بالإعجاب بهم. لكنه كان يُسعد بتجاهلهم وركلهم من حياته إذا ما تغيرت صروف الدهر معهم».

وزاد علي حديثه قائلًا: «كان المدير يعرف، بفضل ذكائه الفائق، عندما يتغير اتجاه الرياح أو عندما يتجاوز الحد المطلوب في أمرٍ ما. كان يتنمر دائمًا على النساء، أو على من هم دونه في القوة والمكانة. كثيرون تأذوا بسببه، لا سيما الضعفاء منهم مثل النساء المسؤولات عن إدارة مكتبه اللاتي كان قاسيًا في تنمره عليهن. لم يكن تنمره جسديًا، ولا جنسيًا، ولم يكن يتحرش بهن، لكنه كان تنمرًا فظيعةً لا يُطاق. إنه يدفعهن إلى البكاء». وأردف شارحًا: «نظر هذا المدير، في أحد الاجتماعات، حوله والتقط شخصًا ما كي يتنمر عليه- وكان هذا الشخص في العادة- لكن ليس على الدوام- امرأة. مع ذلك، لاحظنا تغيرًا في سلوكه بعد انطلاق حركة «أنا أيضًا» (#MeToo) الاجتماعية لمناهضة التحرش الجنسي، إذ بدا أكثر لطفًا مع العاملين معه. كان يُشرع في البحث عن شخصٍ ما ليتنمر عليه، ثم يُدرك: «لا ينبغي لي فعل

ذلك»، كان يملك من الحصافة والوعي ما يُمكنه من الاستمرار في العمل، ومعرفة متى يتعين عليه التراجع إذا ما مضى بعيدًا في مسألة ما. وكان بوسعه أن يُظهر، أحيانًا، بعض التعاطف ليُثبت أنه كان رئيسًا جديرًا».

كانت حظوظ هذا المدير تتناوب بين الترقية تارةً، وتنزيل الدرجة الوظيفية تارةً أخرى على يد رئيسه. بدا هذا التناوب في القرارات عشوائيًا، ولم يكن بوسع المدير أن يفهم تمامًا المغزى من الفعلين كليهما: الترقية من جانب، والتنزيل في الدرجة الوظيفية من جانبٍ آخر. وحالما تمكن من إدراك أن القرار الذي اتخذته رئيسه كان بلا سبب، تبددت حيرته، وكف عن شخصنة الأمور. وبدلًا من التماس التأييد والاستحسان من رئيسه، توجه إلى زملائه طلبًا للإشادة بعمله الرائع. وقد ساعدته قدرته على تقدير ذكاء رئيسه وخبرته على فهم ما يحدث واستيعابه.

كان المدير التنفيذي فائقًا في نرجسيته، إذ كان شديد الأملية ويتمتع بقدرٍ كافٍ من الوعي يُمكنه من النظر في أحوال العالم لا من منظوره فحسب، بل من منظور الآخرين أيضًا. وأعانه ذلك أيضًا في تحجيم سلوكه التدميري في حال أثر سلبيًا في صورته بوصفه قائدًا مجيدًا. ومع أنه مُصممٌ على الحفاظ على سمعته، فإن ذلك يختلف كثيرًا عن إبداء الاهتمام بمصالح الآخرين. إذ يتصل السلوك الثاني بالمصلحة العامة للعاملين معه بينما يتعلق السلوك الأول بمصلحته الذاتية.

بسطنا القول في أعلاه في التعريف بالمخاطر المقترنة بإدارة رئيسٍ نرجسي لمؤسسة عمل ما، لكن علينا، بموازاة ذلك، التعريف بالإسهامات القيمة التي يقدمها النرجسيون في أماكن عملهم. فهم يظهرون، أساسًا، قدرةً كبيرةً على لفت انتباه العاملين معهم وإلهامهم. فقيادةٌ مثل ستيف جوبز، في سبيل المثال لا الحصر، موهبون في العادة وخلاقون وخبراء في مجالات عملهم. إذ يُمكنهم رؤية الصورة الأشمل التي يُحقق آخرون في رؤيتها، وعندهم من التفاؤل والشجاعة ما يُمكنهم من تحقيق رؤيتهم. وهم يميلون، بسبب

حاجتهم إلى الإعجاب وحتى التبجيل، إلى الاستعانة بالمؤدين والخطباء البارعين. وحتى افتقارهم للتعاطف له ميزته الإيجابية، إذ يمنحهم حرية اتخاذ قرارات مؤلمة وضرورية من مثل إغلاق شركة ما أو تسريح الموظفين. إنَّ رغبة النرجسي الحارقة ونهمه للسيطرة، والمديح والمكانة الاجتماعية يكشفُ عن الدوافع التي تحثه على مطاردة المناصب العليا. وعلى الرغم من أهمية هذه الصفات في أعانتهم على تسلق السلم الوظيفي، يُحشى أنَّ إحساسهم المتضخم بقابلياتهم سيُضعف ويُفسد قدرتهم على الحكم. إنَّ المبالغة في الثقة بصواب أفكارهم تدلُّ على ميلهم إلى تجاهل النصائح أو الآراء المخالفة لظنهم أنهم أكثر ذكاءً من جميع العاملين معهم.

وثمة أدلة كثيرة تؤيد ما ذهبنا إليه منها ما أورده المحلل النفسي الأمريكي كيري سلكوفيكز، إذ قال: «شيءٌ ما يختل فلا تتحقق النتيجة المرجوة، هذا أمرٌ محتومٌ، أو أنهم قد يواجهون عائقًا خارجيًا. إنَّهم ينجحون إنجاز عمليات استحواذ تجارية كبيرة، وهذا النجاح يعتمد أساسًا على الجاذبية النرجسية للمدير التنفيذي في الشركة المستحوذة، ثم يكلفون بعض العاملين معهم بمتابعة التفاصيل المترتبة على عملية الاستحواذ، ويدركون لاحقًا أن قرارهم هذا كان كارثيًا. إذ يتولى المسؤول النرجسي تنفيذ فكرة الاستحواذ والصفقة برمتها، ثم يطلب من مرؤوسين يعملون معه معالجة الفوضى الناجمة. وهذا أحد الأسباب الكامنة خلف فشل هذه الاستحواذات في أكثرية الأحيان».

وزاد سلكوفيكز على قوله هذا مُبينًا أن نرجسية مسؤولين كهؤلاء تزداد سوءًا وتستفحل بعد بلوغهم أعلى الهرم الوظيفي في مؤسسة العمل بسبب طبيعة الفقاعة التي يُحشرون في داخلها. فكلما قويت شوكتهم وتعززت سلطاتهم، تقلص حجم ما يتلقونه من تغذية نقدية راجعة، وعليه، يقون عالقين في حلقة تفكيرهم المُفرغة. يصفُ سلكوفيكز ما يحدث مُفصلاً: «هناك كثير من المديح والثناء في المواقع العليا؛ إذ ستحصل، بوصفك مسؤولًا تنفيذيًا رفيعًا، على الدوام على أشخاص يُشيدون بمظهرك الجذاب

وذكائك الفائق، وعملك الرائع. وهذا يُعزز الإحساس بالنرجسية. وهنا مكنم الخطر؛ إنها ظاهرة «الإمبراطور بلا ثياب». إذ إنهم ينجحون، تدريجياً، نحو الإيمان بموضوعية ومشروعية الإشادات التي تُغدق عليه بدلاً من التفكير أن دافعهم هو التملق والمداهنة والأمل بتحقيق مصلحة شخصية ما».

ويؤلف النفور من مشاركة الاهتمام مع الآخرين أحد أكثر الجوانب المدمرة والموهنة في تقلد النرجسي المواقع الإدارية العليا؛ إذ قد يقود ذلك، على الأرجح، إلى هجمات حقودة على الرؤوسين، بسبب عدم تحملهم فكرة تمتع آخرين غيرهم بالإعجاب والثناء. وحينما يعتمد أداء الشركة على مدير تنفيذي «نجم»، لا يُشك أن النمو والابتكار سيكون مُقيداً ومحصوراً بسبب حرمان الرؤوسين من تحدي الأفكار السائدة أو اقتراح بدائل عنها. إن تعذر توقع سلوكيات المسؤول الأعلى وكثرة التقلب في آرائه من شأنه أن يخلق مناخاً من الخوف والترقب يفقد فيه العاملون دافعيتهم وحماسهم. هل يُحتمل حدوث تغير في شخصية هؤلاء؟ يعتمد ذلك على شدة درجة النرجسية عندهم.

فالأفراد الأقل تطرفاً في نرجسيتهم هم أكثر وأفضل استعداداً للتعلم والتكيف، لا سيما إذا استعانوا بمدرّب أو محلل نفسي بارع. ومع أن رؤيتهم، وتفاهلهم، وقدرتهم على إلهام الآخرين هي مقومات قيمة لنجاح العمل، ثمة عوامل أخرى ساندة لها لا بد من توفيرها منها: القدرة على التأمل الذاتي، والإصرار على التحكم بأنانيتهم، والرغبة في طلب المشورة إن اقتضى الأمر. وسيحتاج هؤلاء المسؤولون، إلى جانب ذلك، إلى التخلص من تقسيمهم العمل إلى رابحين وخاسرين، وتقييم مكامن القوة والضعف في شخصياتهم. وخلافاً للنرجسيين المعتدلين، يبدو التغير مُستحيلاً تقريباً في حالة النرجسيين الحقودين.

ثمة اعتقادٌ شائعٌ عن النرجسية يُفيد أنّها مجموعة من السلوكيات، أو

أحد أنواع الشخصية مع إمكانية التعامل معها أيضًا بوصفها رد فعل وقائي على مشاعر أو صدمة يتعذر تحملها مثلما أوضح الدكتور بادر في وصفه لحالة ترامب. فمشاعر العار والمهانة الأساسية تتأصل، بدهيًا، في سنوات الطفولة المبكرة حينما يجد الطفل الصغير نفسه بلا حولٍ ولا قوةٍ أمام إهمال الوالدين وتجاهلهم، وتجارب الصدمة، أو الاستغلال، فيتغلغل، شيئًا فشيئًا، في داخلهم الشعور أن هناك شيئًا ما سيئًا بطبيعته فيهم. فيعمد هذا الطفل إلى طمس هذه المشاعر المزعجة والمُرهِقة، وإخفائها تحت ستارٍ كثيفٍ من الثقة الزائفة. وكلما عظمت درجة الاستغلال أو الإهمال، ازداد الستار سماكةً والدفاعات متانةً. سيلجأ مسؤولون كهؤلاء إلى اتخاذ إجراءات متشددة للحفاظ على ثقتهم بأنفسهم، وكبح المشاعر المؤلمة.

والمثلثة والتسقيط هما من آليات الدفاع الشائعة التي يوظفها النرجسيون المتشددون. إن حاجتهم إلى الإعجاب للتغطية على شعورهم العميق بالعجز والهشاشة يكتسب زخمًا وقوةً من تسقيط الآخرين. إنهم يُسقطون مشاعر الفشل الكريهة على أهداف غافلة؛ لأن ذلك يُطمئنهم أن منبع الخصائص غير المرغوب بها هو في خارجهم لا في داخلهم. إن الأسلوب الذي يعتمده هؤلاء في رقد شعورهم بالتقدير الذاتي يكون دائمًا على حساب الآخرين.

وإذا كان الوالدان نرجسين، فإنهما سينشآن، على الأغلب، أطفالًا نرجسين. إن افتقارهم للعطف يدلُّ على عجزهم عن تلبية احتياجات أطفالهم الذين يعيشون، نتيجة لذلك، في حالةٍ من الخذلان والوهن. إنهم يتعاملون مع أطفالهم بوصفهم امتدادًا لهم بدلًا من إدراك كم هم فريدون في أساليب تفكيرهم وخصائصهم الشخصية. يتحول الأطفال، على وفق هذه الرؤية، إلى دليل على عظمة الوالدين. يقول أحد النرجسين: «إنه لأمر مذهل أن أكون أبا لطفل رائع مثل هذا». ويستغل بعض الآباء النرجسين، بلا دراية منهم، أطفالهم في التخلص من المشاعر المزعجة والتحرر من الشعور بالهشاشة والضعف، فيدفعونهم، بذلك، إلى الشعور أنهم «سيئون» بطبعهم.

بول، الرجل الأعزب في العقد الرابع من عمره، الذي يُقيم في كامبردج، مصداق لهذا النوع من الآباء. إذ كانت نرجسيته - مع أنها ليست مرضيةً كما يتبين في حقيقة إقراره بالمشكلة وسعيه إلى النصح والمساعدة - مُقلقة كفايةً لتُسبب ضررًا بالغًا، على الأرجح، لعمله والآخرين. زارني بول طلبًا للمساعدة بعدما ترقى حديثًا، وتسئم مركزًا مرموقًا في شركة إدارة المشاريع التي يعمل فيها ليجد نفسه في صراع مع علاقات العمل المتشابكة. أخبرني بول، في أول زيارةٍ له، عن الصعوبات التي يواجهها في تقديم التغذية الراجعة والحصول عليها، وشخصنة الأمور، والمبالغة في تبني المواقف الدفاعية، والعدوانية بين الحين والآخر. وأصبح هذا السلوك من الخطورة في أماكن العمل بحيث استلزم دراسته في مراجعة نقدية حديثة. كان بول قلقًا من تعرض عمله للخطر.

كشفت بول، منذ بداية حديثنا، عن قدرٍ من الوعي والرغبة في معالجة هذه المشكلات. وتمكنا، في مدةٍ قصيرةٍ، من مناقشتها وتحليلها، لكننا، كما هي العادة في حالات مثل هذه، كنا نلامس جوانب شائكة أعمق في نفسية بول بينما كان يكشف عما يُمكن أن يؤلف الأساس لردود أفعاله العدوانية في مكان العمل. وتبين لنا الارتباط الوثيق بين هذه الردود والنرجسية. فعلى الرغم من حصافته وقدرته على الاستبصار، كان سوء تقديره للأمور من أكثر الجوانب مدعاةً للقلق في شخصيته. أخبرني بول عن شعوره بـ «الفرح الغامر»، ورغبته في الاحتفال مع العاملين معه، لكنه كان مُترددًا في الإقرار بالخطر البالغ الذي كان من المحتمل أن يعرض نفسه له، ويعرض الآخرين أيضًا في المستويين المهني والشخصي. وعلى الرغم من اعترافه أن أفعاله منافية للعقل أحيانًا، ثمة جزءٌ في داخله مقتنعٌ بهذه المشاعر الجياشة. فعندما كان زملاء بول يقدمون له تغذية راجعة سلبية أو يخذلونه في أمرٍ ما، كان يشعر كما لو أن ما يفعلونه هو هجومٌ شخصيٌ عليه يستحق ردًا انتقاميًا من جانبه، أو هذا ما كان يترأى له. قال بول: «أفكر كثيرًا: إنك إن لم تشعر بالأشياء

بقوة، فربما يعني ذلك أنك لا تُبدي اهتمامًا كافيًا. كنت اعتقد أن أخذ الأمر على محمل شخصي هو إحدى نقاط قوتي؛ لأنه يعني أنني أبدي اهتمامًا حقيقيًا، وأني شغوفٌ بعملِي». وزاد على قوله: «إذا انزعجت من أمرٍ ما، بوسعي التعامل معه بالتمسك بمشاعر لطيفة وأكثر إيجابية. هناك طريقةٌ مفيدةٌ هي استعمال المشاعر الإيجابية الرائعة للتغلب على المشاعر السيئة [على الرغم من أن] التأثير قد يكون معاكسًا في بعض الأحيان. إذ إن شعورك بالقلق البالغ لأمر ما يُرجح أن يقضي على المشاعر المُبهجة في داخلك». إنه الشعور الجياش نفسه سواء أكان الأذى فعليًا أم متخيلاً، وأيضًا، سواء أكان التملق مُتخيلاً أم فعليًا، سطحيًا أم حقيقيًا. وليس للواقع معنى مقارنةً بتوقه للمديح من جانب، وخشيته من النقد الذي قد يكون موجعًا من جانبٍ آخر. ويرتكز الجزء الأكبر من سلوكه على محاولة قمع المشاعر السلبية وضمان التدفق المتواصل للمشاعر الإيجابية في آن معًا.

قال بول موضحًا: «أشعر بالحماس والإثارة عندما أحظى بقبول الآخرين واستحسانهم، سواء تعلق هذا القبول بكوني قائدًا بارعًا أم شخصًا ماهرًا في عمله، وأيضًا بوصفي شخصًا لطيفًا يتصرف كما لو أنه أصغر سنًا منهم». ثم اتسعت حاجة بول إلى لفت أنظار الآخرين لتنتقل من الزملاء المقربين إلى العملاء وغيرهم من أطراف العلاقات المهنية. وكان الخطر هنا يتلخص في دور تفسيره المُتخيل والواهم للأحداث في التأثير سلبيًا في أحكامه المهنية. لقد أسهمت آلياته الدفاعية المُعقدة والمتطابقة في تشويه الواقع كثيرًا، وفي دفعه إلى تبني ردود أفعال متشنجة. كان بول يُريد من الناس التعامل معه بوصفه رجلًا معاصرًا: جذابًا، وذكيًا ولطيفًا المعشر. وابتغاء مواجهة مخاوفه من رفض الآخرين له أو الشعور باليأس والعجز، كان بول يحرص على دفع المحيطين به إلى الاعتقاد بأهميته وجاذبيته. وفي غمرة انغماسه بعلاقات سادها تعاطي المخدرات، كان بول يعتقد بإمكانية إقامته علاقة شخصية عميقة ومُميزة مع شخصٍ آخر.

كان بول، مع إقراره بالمخاطر المتضمنة، يسوغُ أفعاله أيضًا، بالإصرار على النتائج الإيجابية التي يُحتمل أن تُسفر عنها. إذ قال لي: «إذا كنتُ أريد من الناس أن يقدروني حق قدري، فإني سأتصرف بنحوٍ أفضل [لأنني أريد] الحفاظ على المشاعر الجميلة التي يكونونها لي. وهذا ما أفعله تحديدًا مع الأصغر سنًا الذين يولون أهميةً بالغةً للنوعية في مكان العمل، أو أنهم لا يقدرّون كثيرًا الرجال المتحجرين والكارهين للنساء نسبيًا».

وضرب لي مثلًا امرأة استعان بها في العمل، فطلبت أجرًا أقل مما يحصل عليه زميلها في الموقع نفسه. قال بول: «كان من المُعري أن نقول لها إننا سنلتزم بما طلبته منا. وأتذكر أنني أجبتها بـ «كلا»، علينا أن نُقدم لها الأجر الأعلى مع أنها لم تطالب به؛ لأنني لم أرغب أن أتصرف على شاكلة بعض المديرين الذين يغمطون حق النساء. كنتُ أريد أن أخبر معارفني أنني قد ساعدت في تحقيق بعض المساواة. وحتى التفكير في رغبتني بالارتقاء إلى ذاك المثال يكون مدفوعًا بالرغبة في أن يراني الآخرون وأنا أفعل الشيء الصحيح. إنها هذه الرغبة التي طغت على كل شيء حتى فعل الشيء الصحيح، إذا توخيت الدقة في القول. إنها النزعة النرجسية، في جزء منها؛ لأن الشخص الإيثاري سوف يرغب في فعل الشيء الصحيح بصرف النظر عن معرفة الآخرين به. قال بول: «لم أخبرها بذلك لأنني أعني تمامًا ضرورة ألا أظهر بمظهر النرجسي عبر القول: «كم أنا رائع!». إن إخبارها قد يؤدي إلى نتائج عكسية. إن الجزء الأكبر مما يوجه تفكيري ويؤثر فيه هو كيف أجعل الناس ينظرون لي بوصفي رجلًا حديثًا رافضًا لممارسة التمييز العنصري على أساس الجنس أو العرق، وتبعًا لذلك، ففعل كل ما من شأنه الحفاظ على هذا التصور أهم مما يجري على أرض الواقع. هذا مثالٌ على سطوة الرغبة في تقديم انطباعٍ إيجابي عن نفسي كي أتمكن من تلقي الشناء بصدقٍ ورحابة صدرٍ».

وبينما يريدُ بول من الآخرين أن ينظروا إليه بوصفه شخصًا ذا أخلاقٍ ورفعةٍ في مكان العمل، كان يُريد أيضًا منهم أن ينظروا إليه بوصفه مُحبًا للمرح

واللهو. وعلى الرغم من التناقض الظاهري بين هذين الجانبين، إلا أنهما يُشبعان نهمه للثناء والمديح واهتمام الناس به، سواء أكان هذا الاهتمام حقيقياً أم لا. وهناك أيضاً الجانب الهوسي في سلوكه، المميز للشخصيات النرجسية. لا شك في أن التجارب والمشاعر الإيجابية المبهجة يُمكنها أن تكون مُحرضة، ومثيرة، وحتى مُغامرة؛ وبالطبع، بوسع هذه المشاعر أن ترفع من معنويات الشخص، وأن تدفع الكآبة والاستياء بعيداً. كان الصراع مُتحدثاً في داخل بول بين التحكم بأنانيته وحاجته إلى الإعجاب. وكان الألم يغمره بسبب فشله في قراءة الموقف، وأيضاً اعتقاده الواهم أحياناً أن العلاقات تعني شيئاً أعمق مما هي عليه في الواقع.

سألته: «هل تتذكر حكماً سيئاً اتخذته في مرحلة ما لأنك كنت تسعى وراء إعجاب شخصٍ ما؟» فأجاب: «نعم. يُمكن أن ينتهي الأمر بك إلى التعلق بشخص غير مناسب؛ لأنك تُريد الحفاظ على ذلك الإعجاب. أو قد ترتبط عرضاً بعلاقة صداقة مُرهقة ينتهي بك الأمر فيها إلى الكشف عن تفاصيل من حياتك اليومية أكثر منها المهنية».

فألححت عليه في السؤال: «هل تحاول دائماً التأثير في الناس؟» فأجاب: «هذا جانبٌ واحدٌ مما أقوم به. الأمر يتعلق، وأنا واع لذلك، بالعثور على أشخاص لهم الاهتمامات نفسها مثل تناول الشراب في ساعات متأخرة، وقضاء أوقات لطيفة... ومشاركة القصص... حسناً، إنه ذلك النوع من التواصل. أمور لا تنجح بطبعها - مناسبة».

ويتمثل الخطرُ هنا في أن بول بات مقتنعاً للغاية بتفسيره للأحداث إلى حدٍ جعله يُصدق أن بوسعه النفاذ إلى عقول الآخرين ورؤية نفسه كما يرونها. غير أن نسخته عن هذه الأحداث تفتقر، على الأغلب، الدقة، وتؤلف محض إسقاط لأفكاره - سواء أكانت هذه الأفكار عن نية الناس مضايقته وإلحاق الأذى به، أو فشله في معرفة حقيقة العلاقة مع الآخرين، وتخييل أنها أكثر وثاقة مما في الواقع. من الجائز أن يؤدي هذان الفعلان كلاهما إلى نتائج

مُدْمرة. إذ تغدو النرجسية انعكاسًا للهزيمة الذاتية عندما يُصبح الشخص مهووسًا بخلق صورةٍ مذهلةٍ عن نفسه تعميه عن معرفة رأي الآخرين به.

كان والد بول صارمين في نرجسيتها، ويفتقران الذكاء العاطفي للتخفيف من أنانيتهما، أو إدراك حجم الضرر الذي كانا يُلحقانه بانهما. مع ذلك، لم يكن بوسع بول أن يُنكر جوانب التشابه التي تجمعها بهما على الرغم من شعوره بالغضب من سلوكياتهما الأنانية.

أخبرني بول: «ورث جزءٌ مني منهما حُب النفس الشديد. لا يتعلق الأمرُ بكوني مُنتقدًا، بل بصراعي مع نرجسيتي. أعني تمامًا أن نوازعي النرجسية في حاجةٍ إلى تلطيفٍ». أعترف لي بول أن والديه لم يكونا قادرين على رؤيته على حقيقته، وهذا يشرح السبب في رغبته المُفرطة باهتمام الآخرين وإعجابهم به. قال بول: «اعتدت على التدقيق في كل شيء. مثلًا، هل أحرص على أن يراني الآخرون على حقيقتي، أي كما أنا، وهو شيءٌ لم تفعله عائلتي معي قط؟ كان الأمر سطحيًا معهم على الدوام. كان والدي مهتمين بتوفير احتياجات الحياة الأساسية مثل الملابس، والطعام على المنضدة، والتأكد من انتظامي في المدرسة. لكن، هل أنت حي؟ نعم، عظيم، ضع علامة في المربع، جيد... استمر. لم يكونا يسألانني: «كيف حالك؟» أقصد ذلك صدقًا وحاولت فهم ما يجري أدنى السطح».

وأضاف بول: «كنت طوال حياتي أخلط بين توفير الاحتياجات الأساسية والجوهرية. ثمة مستوى كامل أدنى مما هو جوهرى، نحو «كيف أنت بوصفك شخصًا؟» و«ما الذي يجري معك؟». وحتى محاولتهما فعل ذلك كانت تبدو غير حقيقية أنهما لا يهتمان حقًا. ولذا، عندما يسألان: «كيف حالك؟» تظن أنهما يُريدان منك أن تقول: «على ما يرام». إنهما لا يرغبان صدقًا في معرفة أحوالك. ولذا، أحرص على الارتباط بعلاقات أعمق حيثما أجدها».

يتمتع بول بتبصيرٍ وقدرةٍ على كبح جماح نرجسيته أفضل بكثير من

والديه. قال لي عن ذلك: «بذلت جهودًا كبيرة لتعلم كيفية الانتفاع بها، والتسلح بالوعي اللازم في محاولة كبح جماح نفسي والحد من الجوانب المدمرة في النرجسية. وربما بوسعي أن أضيف أن النجاح لم يكن حليفي على الدوام. لكني، على الأقل، كنت أحاول تحقيق الهدف.

كان السبب في نرجسية بول هو فشل والديه في أن يُظهرا اهتمامًا حقيقيًا به، فجعله ذلك يشعر بالرفض والانكفاء. وعندما تعرض إلى النقد، أو ما تخيل أنه هجوم عليه في مكان العمل، نشطت هذه المشاعر المكبوتة وطفقت على السطح. كان والد بول ذا مزاج يصعب التنبؤ به أو السيطرة عليه، فكان أن وقع ابنه ضحية له. ولذا، كان الجزء الأكبر من سلوكه محاولة منه للتحكم بالتأثير لتلافي نوبات الغضب التي خبّرها في طفولته. وضمن تأثر الناس وإعجابهم به يُخفف من احتمالية تعرضه للانتقاد والهجوم.

أظهر بول شجاعةً فائقة، في أثناء عملنا معًا، في مراجعة ما يقبع خلف نرجسيته. وقد أسهم كل من تبصره وصدقه، وأيضًا مخاوفه من أن يتأثر عمله سلبًا بسوء تقديره وحكمه، في تمكنه من معالجة المشكلة. أخبرني بول بعد تفكير عميقٍ بالتغيرات التي أجراها في مسيرته المهنية مُبينًا: «تمكنت في العمل من القضاء على نزوعي نحو شخصنة الأمور. وكنت قادرًا على التغلب على ميلي نحو التحكم بالتفاصيل، وتلافي الشعور بالانزعاج بشأن الأمور التي يتعذر التخطيط لها. أدركت أن الغضب الذي كنت أشعر به أحيانًا هو في الأصل غضبٌ من والديّ. كُنت دائب البحث عن علاقات متوهجة أحاول فيما بعد توطيدها - لا يزال ذلك واضحًا وضوح الشمس، وهذا يعني أنني اختار أحيانًا أن ارتبط بصداقةٍ مع شخصٍ احتاج إلى الحفاظ على مسافةٍ معينةٍ منه».

إذن، كيف يجب علينا التعامل مع زملاء العمل النرجسين؟ إن أول خطوةٍ يتعين عليك القيام بها هي محاولة تحديد نوع الأشخاص النرجسين الذين تتعامل معهم. هل هم واعون ظاهريًا؟ هل يأتي اهتمامهم بالآخرين

لأسباب غير مصلحتهم الشخصية؟ هل يُمكنهم التحكم بعواطفهم؟ إذا كان «بلى» هو جوابك عن هذه الأسئلة، فهذا يعني أنك، على الأرجح، تتعامل مع نرجسي مُنتج، وعليك ألا تتردد في تقديم الأفكار وتحدي السائد منها.

تذكر، عمومًا، أننا جميعًا نتكل على ثناء الآخرين وتقديرهم العالي لنا في تعزيز شعورنا بالثقة والاحترام الذاتي. والشعور بالانزعاج عند التعرض للنقد أو عند الكشف عن مكامن ضعفنا وحالات فشلنا هو شعور إنساني للغاية. والشخص النرجسي الذي يعمل معك ليس وحشًا، بل هو، على الأغلب، شخصٌ شديد الحساسية إزاء التجارب الصادمة المبكرة ومُحطم عاطفيًا بسببها. إن معرفة أن خلف هذه الواجهة الواثقة والكاريزماتية هناك شخصٌ خائفٌ ومجروحٌ سيساعدك في الحصول على بعض التعاطف.

تعاطفت إحدى النساء الأمريكيات، التي تحدثت معها، مع حاجة مديرها في العمل الدائمة إلى الإعجاب. ومع أن هذا المدير كان يحظى، على ما يبدو، بكل شيء: الذكاء، والمظهر الجذاب، والنجاح المهني، وأسلوب حياة محسود عليه، وثلاثة منازل في لوس أنجلوس، ونيويورك، وجنوب فرنسا، إلا أنها أحست أنه يعاني نقصًا في جانبٍ ما. إذ تحدثت عن نرجسيته مُبينّة: «يبدو الأمر كما لو أنك تمتلك سيارةً في خزانها ثقب، وأنت في حاجة إلى الاستمرار في تعبئته طوال الوقت بسبب تسرب الوقود منه. وعليه، عليك أن تجد حلًا نهائيًا للمشكلة بدلًا من التوجه إلى محطة التزود بالوقود من حينٍ إلى آخر. ومن أجل إدامة هذه الحاجة، أنت بحاجة إلى قدرٍ أكبر من النرجسية، وأيضًا بحاجة إلى إدامتها بنحوٍ غير محدد».

أما إذا كانت إجاباتك عن هذه الأسئلة هي «كلا» مدوية، إذن، أنت تتعامل مع نرجسي متعنت. وفي هذه الحالة، أنت بحاجة إلى الاطلاع على نصائح «افعل» و«لا تفعل» في أدناه. وللأسف، كما سترى، فإن هذا يعني أن تضع عقلك وإحساسك بالإنصاف جانبًا. إن الطريقة التي يجب عليك

الرد بها ستبدو مخالفةً حدسيًا لغرائزك وأحكامك الأكثر قيمةً. ربما تعترض أن نصيحةً مثل هذه غير مُنصفة، وربما تعتقد بضرورة التصدي للمتندر ومعاقبته. لكن لا تفكر بما هو عادل وصحيح فحسب، بل فكّر بما يخدمُ مصلحتك. من غير المحتمل أن يتغير النرجسي المتعنت، ولذا، فمسألة تكيّفك معه مرهونةً بك. وبموازاة ذلك، فإن كثيرًا من مهارات التواصل التي تحوزها لن تُفيدك كثيرًا؛ وبالمثل، فإن التملق والتزلف لن يخدمك كثيرًا، فالنرجسيون أذكىء في العادة، ولذا، قد تسوء العلاقة بينكما إذا ميزوا كذبك وزيفك. ينبغي أن تضع نصب عينيك تحقيق أقصى استفادة من ذكائهم والمعيّتهم مع الحيلولة من دون إلحاق ضرر يُمكن تفاديه باحترامك الذاتي وسمعتك المهنية.

وإذا وجدت أن احترامك الذاتي قد سُحق، أو أنك قد فقدت ثقتك بنفسك، وبدأت تتصرف بخلاف طبعك، عليك، حينها، التحدث مع شخصٍ تثق به أو تلتمس الاستشارة المهنية لمعرفة فيما لو كان ما يفعله النرجسي ينكأ جروحك القديمة. وفي المقابل، يُحتمل أنك قد تقبلت، بلا وعي منك، إسقاطاتهم السلبية، فتصدق أنك خاسرٌ. إن تواصلك مع شخص بقدرته قطع هذا الحوار الداخلي المُدمر الذي يقض مضجعك سينفعك في إدراك أنك لست الطرف الملوم.

في أدناه بعض النصائح المفيدة في التعامل مع النرجسي المتعنت:

١. تجاهلهم. من المرجح أنهم سيشعرون بالإهانة، ويردون بقسوة.
٢. واجههم. يُمكن لهذا الفعل أن يجعلهم ذهانيين مرتابين وحقودين انتقاميين.
٣. اشرح رأيك بوضوح. سيكون الرد عليه، على الأرجح، متعطفًا ومُستصغّرًا.
٤. توقع الإقرار بالفضل أو الشكر، لا التعاطف أو الاهتمام بك.

- ٥ . تلقِ النقد مباشرةً منهم.
 - ٦ . سائرُ غرائذك في الرد عليه.
 - ٧ . انتقادك أو توبيخك قد يُلحق الضرر باحترامهم الذاتي. وعندما يشعرون بالتهديد، فإنهم سيردون عليك.
 - ٨ . حاول أن تشرح وجهة نظرك. إنهم، غالبًا، لن ينتبهوا لها ما لم تخدم مصالحهم أو تُساعدهم بطريقةٍ ما.
- بعد كل ما قيل في أعلاه، لا تتهاون مع السلوك التعسفي والاستغلالي أو المتنمر. وإذا قررت أن الوضع فوق طاقة تحملك، ابحث عن عملٍ آخر.
- افعل الآتي:

- ١ . كن مستعدًا، فهم سيستولون على إنجازاتك وينسبون الفضل فيها إلى أنفسهم. ولذا، حاول الحفاظ على سقف توقعاتك مُنخفضًا. اعلم أن المسألة برمتها تتعلق بنجاحهم لا نجاحك.
- ٢ . حافظ على حماسك في محاولتك تقديم برنامجك. حاول التعرف إلى برامجهم وقدم أفضل ما لديك للتمكن من مجاراتهم.
- ٣ . استفد من نقاط قوتهم، وثنّ تفوقهم وقدرتهم على الإلهام.
- ٤ . ابدأ حوارك معهم بموضوعات متحدية وتغذية راجعة نقدية مصحوبة بالثناء.
- ٥ . احتفظ بسجل للحوارات والمناسبات التي تشترك فيها لحماية نفسك. من الجائز أن يلومك النرجسي إذا ساءت الأمور في العمل.
- ٦ . استعن بالأصدقاء، والعائلة، والزملاء لدعم احترامك الذاتي.
- ٧ . ركّز على التوافق بين أفكارك وغايتهم.
- ٨ . تجاهل الطلبات غير المنطقية. إذ إنهم، في غمرة هوسهم وإدمانهم، يصدرون سيلاً من الأوامر التي يتعذر تحقيقها.

لقد ذكرت ذلك سلفاً، لكنني أرى ضرورةً لتكراره: إذا وجدت العيش مع النرجسي متعذراً، ابحث عن عملٍ آخر حفاظاً على صحتك العقلية ورخائك الشخصي.

الفصل الحادي عشر

رب ضارة نافعة : عندما تهبُّ صفاتنا العصبية لإنقاذنا

«وحدهم السُدج هم السعداء؛ لأنه إذا كُنت قادرًا على قراءة صحيفة، ما الذي يوجد فيها لتكون سعيدًا بشأنه» اليس شراغاي لم تكن اليس، والدتي، محللة نفسية ولا فيلسوفة، بل يهودية فخورة لها من تجارب الحياة وخبراتها ما يفوق جميع المحللين مجتمعين، أو هذا ما كنت أظنه عندما كُنت شابة. كانت ترغب أن تجعل العالم طوع بنائها، لكنها كانت مضطرةً إلى التعايش مع خيبة الأمل، إذ ليس هناك كثير من الناس ممن يودون الإصغاء إلى رسالتها. «لم لا يُصغي لي أحد؟» كانت اللازمة التي تتردد على لسانها، وكانت في حيرةٍ من أمرها بشأن السبب الذي يجعل من حولها لا يأخذون على محمل الجد حلولها العالمية.

وعلى الرغم من أنها فعلت ما بوسعها للتكيف مع ما فرضه القدر عليها، إلا أن حياتها لم تكن سعيدةً قط. في الواقع، لم يكن هناك كثير الذي يجعلها سعيدة، مع ذلك، لم تعرف الكآبة طريقًا إليها. وهذا يقودني إلى أحد أقوالها الأخرى: «العالم كله يتناول عقار بروزاك المضاد للكآبة ما عداي. ألا

تعتقد أنه إذا كان هناك شخصٌ عليه تناوله، فهذا الشخص هو أنا؟». ليس بوسعي الجدل في هذا الشأن!.

عندما كانت اليس في العشرين من عمرها، في مطلع العام ١٩٤٤، أقدمت القوات النازية على اعتقال عائلتها مع جميع اليهود الآخرين في مدينة كوسيس، الواقعة في سلوفاكيا حالياً، ثم رحلتهم جميعاً إلى معسكر أوشفيتز. وحالما ترحلوا عن قطار المواشي الذي حملهم لأيام من دون تزويدهم بالطعام والشراب، أُرسِلَ والداها مباشرةً إلى جهة اليمين، أي إلى غرف الغاز، وأُرسِلت هي إلى الجهة المقابلة. قضت اليس ما تبقى من مدة الحرب عاملة سخرة تتضور جوعاً. وما أن وضعت الحرب أوزارها حتى عادت إلى الديار حيث تحطمت سريعاً آمالها بالعثور على أحياء بين أفراد عائلتها. وعلى الرغم من مغادرتها المعسكر، إلا أن ذكرياتها فيه لم تغادرها قط في العقود اللاحقة، على الأقل نفسياً. كانت خائفةً على الدوام، وكانت تستعيد ذكريات لحظات الفراق، عندما شاهدت والديها آخر مرة، كلما غادرنا البيت، متجهتين أنا وأختي إلى المدرسة، ووالدي إلى العمل. وكان غضبها العارم إذا تأخرت يوماً عن موعد وصولي إلى المنزل يخيفني. لم أدرك حينها السبب، لكنني فعلت بعد ذلك، إذ لم تكن والدتي تراني صدقاً، بل ترى وجوه الأعمام الذين فقدتهم. لم تكن والدتي تتحدث كثيراً عن هذه التجارب، لكن ما باحت به كان كافياً لبث الهلع في قلبي.

يبدو أن ما من أحدٍ من الناجين من معسكرات الاعتقال ليس لديه «شخصٌ ناج ما: أخت أو عمّة أو حتى ابن عم، عداي، إذ لم ينبج أحدٌ من أهلي». وبينما كانت تقول ذلك، كانت ترفع يدها المقبوضة نحو رب متخيل، كما لو أنها تريد أن تقول له: «كيف يُمكنك السماح بحدوث ذلك؟ حتى لو لم أكن مؤمنةً بك، أنا غاضبة منك!» إن إصغائي الدائم إلى قولها هذا قد زرع الحزن في داخلي وجعلني أفقد ثقتي العميقة بالإنسانية.

كُنت أنفق الساعات في طفولتي في محاولة تخيل المشهد، وكنتُ أسأل:

«كيف انتقلت والدتي إلى مدينة كوسيس بعد التحرير؟» و«أين نامت بعد وصولها إلى هناك؟»، و«من وفر لها الملابس، ومكان المبيت، والسرير، وشيئا من الطعام؟». اجتاحت هذه الأسئلة مخيلتي لقلة ما كانت تُدلي به والدتي عن تلك التجربة المريرة. ثمّة إشارة تركتها لي في حديثها الآتي: «بعد وصولي إلى كوسيس، مررت بملعب تنس، وصرخت فتاة مسيحيةً بوجهي قائلةً: «ماذا تفعلين هنا، ظننت أنهم قتلوكم جميعاً؟» هذا كان نوع الترحيب الذي تلقّيته عند وصولي الديار». كانت تبدو عصبيةً على الدوام. وكانت تُكرر الجواب نفسه في كل مرة كنت ألومها فيها؛ لأنها تجعلني أفقد صوابي بسبب نوبات غضبها غير المنطقية «لا تلقي اللوم عليّ، بل على هتلر».

ومرةً أخرى، لم يكن بوسعي الرد عليها. ولم أفلح قط في توضيح ما أعنيه؛ لأنها كانت الضحية بلا أدنى شك، وهذا بدوره جعلني أشعر بالذنب إلى حدٍ ما. كُنت أسأل نفسي: «ما الحق الذي أملكه في إيقاع المزيد من الأذى بها؟». ولذا، التزمت الصمت.

لاحظت، في سنوات مراهقتي المبكرة، أن بوسعي التخفيف من مخاوفها بإبداء التعاطف مع مأساتها ومحاولّة تفهمها. كان وجعها والتياعها يفوق كثيراً احتياجاتي التي أهملتها من أجل العناية بها. وعليه، بدأت بتنفيذ خطة إعادة تأهيل استندت فيها إلى تذكيرها وجعلها تعيش ثانيةً ما كانت تُحبه عندما كانت طفلةً. إذ اصطحبتها، أولاً، إلى الحدائق العامة لتذكيرها أن الطبيعة ليست مكاناً لمعسكرات الموت فحسب، بل إنها أيضاً مكانٌ للراحة والسكينة. ثم كنا لا نكف عن الحديث: عن الكتب، والشأن السياسي مثل حرب فيتنام، ومحاكمات ووترغيت، وعن إسرائيل في أغلب الأحيان. فبينما كانت تعترف أنها «شيوعية الهوى»، إلا أنها كانت تصوت للجمهوريين في المعتاد، وكانت تصرُّ أن في ذلك منفعة لإسرائيل. كانت، في الحقيقة، قد حسمت أمورها بهذا الشأن.

كما أنني اصطحبتها إلى المسرح، وشاهدنا معاً كثيراً من العروض

المسرحية الكوميديّة في التلفزيون حتى إنّها كانت تضحك عند مشاهدتها مسلسل «أبطال هوغان» الكوميدي عن معسكرٍ للأسرى في ألمانيا النازية. وهكذا، حصلت، أخيرًا، على أم تؤدي وظائفها بشكلٍ طبيعي. بلى، كانت مُحطمة في داخلها، لكنها كانت أيضًا تتمتع بذكاء بالغ، وإحساس عميق بالإنسانية، وحس دعابة رهيف. إن مساعدتها بهذه الطريقة لم يُخفف من شعورها بالقلق فحسب، بل جعلها أقل شعورًا بالذنب لأي سوء تصرف يبدُرُ مني. لقد تماهيت تمامًا، مثلما يفعل الأطفال بدهيًّا، مع مواجعها وتجاربها الصادمة، وامتصصتها حتى أصبحت جزءًا مني. ولذا، عزمت على فهم الآلية التي كانت الهولوكوست تجري بها بينما كان العالم يتفرج. وعندما بلغت السن الذي كانت عليه والدتي عندما رُحلت إلى أوشفيتز، بدأت في خوض تجارب غريبة. إذ غمرني الحزن والأسى - حزنٌ يتعذر معرفة كنهه لأنني لا أعرف أيًا من الأقارب الذين قضوا نحبهم في المعسكر - إضافةً إلى الشعور بجوع شديد، والهوس بالطعام الذي استفحل فيما بعد ليتحول إلى اضطرابات أكل. ولم يقف الأمر عند شعوري بالحزن الذي لم يكن بوسعها مواجهته، بل إني بدوت، بوزني الذي كان أقل من تسعين رطلًا، مثل معتقلةٍ في المعسكر. فعندما اكتسحت صور الهولوكوست وهيمنت على عقلي، هضم جسمي وكشف عن جوانب المأساة الأخرى. وبذا، فإن الشعور بالكآبة الذي كانت والدتي تظن أنها تغلبت عليه انتقل لي. ربما كُنت أكثر استعدادًا وتأهيلًا لمواجهة ما قد حدث؛ لأنني لم أكن «هناك» في المعسكر! في الواقع، لم اکتفِ بتقمص تجاربها المفجعة والتعامل معها فقط، بل كُنت أتعامل أيضًا مع تجاربي الشخصية المؤلمة. كان شعورها بالأذى والفقد من الشدة بحيث أفقدها القدرة على العناية بالفتاتين اللتين أنجبتهما بعد الحرب. عانيت أيضًا بعض جوانب الأبوة الفوضوية وشديدة القلق التي بسطت فيها القول في هذا الكتاب.

وما أن بدأت في استعادة توازني حتى تطلق والدتي وانتهت حياتنا

العائلية. ورغبةً مني في الهرب من كل هذه المشكلات، قررت قطع هذه الصفحة من حياتي العائلية، والتوجه إلى أوروبا في منتصف ثمانينيات القرن العشرين في رحلة قيادة دراجة طويلة لم أرجع منها قط باستثناء القيام ببعض الزيارات القصيرة. لقد ورثت قدرة والديّ على البقاء والنجاة جنبًا إلى جنب الصدمات. فقضيت سنوات شبابي المبكرة في الهرب، وإعادة اختراع، والابتعاد، ما أمكنتني ذلك، عن تاريخ غني ومؤلم في آن واحد. أصبح تاريخ والديّ هو تاريخي الشخصي، الذي قررت الهروب منه كي أعيش حياتي الخاصة. والسنوات التي قضيتها بوصفي «معالجة إعادة تأهيل» لم تساعدني في النجاة من تجارب والدي الصادمة فحسب، بل أيضًا وجهت وأثرت في حياتي المهنية في السنوات اللاحقة. كانت والدي هي أول شخص مُحطم ومفجوع أمد له يد العون، وقطعًا، لن تكون الأخيرة. أضحت معالجة الحيات المعطوبة مسألة طبيعية مثل التنفس تمامًا.

وعليه، يُمكن القول: إن المحن والمعضلات التي عانيتُها في طفولتي قد منحنتني، بنحوٍ فارقٍ، في نهاية الأمر، مهنة ناجحةً ومُقنعةً بصفتي معالجة نفسية مهنية، في البداية، ثم مُدرسة لتقنية الكسندر،^(١) ومعالجة نفسية، وأخيرًا، مُدربة مهنية تنفيذية. وتقليديًا، لست الوحيدة التي انتفعت من مفارقة مثل هذه. إذ شرحت في الفصول السابقة ووضحت دور الصدمات الحياتية المبكرة والمشكلات العائلية في التأثير سلبيًا وحتى تدمير حيواتنا المهنية. مع ذلك، لا يخلو كل هذا الأسى والجنون من الجوانب الإيجابية، فآليات الاستيعاب التي نستعملها في التعامل مع هذه الصدمات بوسعها، في كثير من الحالات، مد يد العون لنا، وإعدادنا لمهنٍ مُحددةٍ، وحتى مساعدتنا في التفوق فيها.

(١) ترمي هذه الطريقة إلى تغيير عاداتنا (الحركية) في الحياة اليومية. إنها طريقة سهلةٌ وعمليةٌ لتحسين حرية الحركة وتسهيلها، وأيضًا التوازن والدعم والتنسيق. يتعلم الأفراد في هذه التقنية كيفية استخدام قدرٍ مناسبٍ من الجهد لأداء نشاط معين، فيحصلون، تبعًا لذلك، على وفرةٍ من الطاقة لأداء الأنشطة كافة. والطريقة لا تُمثل سلسلةً من العلاجات أو التمارين، بل هي إعادة تأهيل للذهن والجسم. (الترجمة)

ومن الجائز أن يُظهر الأطفال قدرةً فائقةً على إيجاد الأساليب الضرورية للتكيف مع عائلاتهم المتعطلة وظيفيًا. فالحاجة إلى تخيل والدين بوصفهما شخصين رائعين ومُحبين لأطفالهما بنحوٍ أعمق مما هم عليه في الواقع هي، لا شك، حاجةٌ مُلحة وقويةٌ. إذ يُشيد العقل دفاعات نفسية ويتبنى إستراتيجيات سلوكية لضمان غرس هذه المعتقدات في واقع من نوع ما، إلى أن تُصبح هذه الآليات الاستيعابية جزءًا أساسيًا في الشخصية. أو أنهم، كما في حالتي، يجدون وسائل تمكنهم من التحكم في الوضع الفوضوي في داخل عوائلهم. إذ كُنت حذرةً في التعامل مع مخاوف والدتي، وفي محاولتي جعلها أكثر استقرارًا واطمئنانًا، ونجحت، بعد ذلك، في توظيف هذه الآليات في حياتي المهنية، وإن بنتائجٍ سأطرق إليها لاحقًا.

ويمكن للمشاعر العابرة بحب الآخرين وحميتهم في مرحلة الطفولة، لا سيما في حالة الأشخاص الذين وقعوا ضحية الإهمال أو الاستغلال، أن تتحول إلى تذكاريٍّ دائمٍ بما هو مُمكن وجائز. ونتيجةً لذلك، فالحاجة إلى استدرار التغذية العاطفية من العمل قد تكون قويةً وإن كانت غير واعية. سنُعيد في العمل توظيف التقنيات المتنوعة التي نجحت في كسب الحد الأدنى من الاهتمام والسكينة في حياة عائليةٍ مُضطربة من أجل حل المشكلات بنوعها العاطفي والعملي. مع ذلك، فالثناء، أو الاستحسان، أو المكاسب المالية التي نحصل عليها لقاء براعتنا في أداء عمل ما، مهما كُنّا مستحقين لها، لن تُشبع أبدًا، على ما يبدو، تلك الرغبة الأساسية المتجذرة.

تتحول هذه الآليات إلى مهارات وسلوكيات مؤثرة عند كثير من الناس؛ لأن الدافعية للنجاح تنبع مباشرةً من هذه الاحتياجات المبكرة للحب والطمأنينة. ربما يطمح هؤلاء الأفراد، عن دراية منهم، إلى النجاح، لكنهم يطمحون أيضًا، بلا دراية منهم، إلى الإشباع العاطفي الذي افتقدوه في سنوات حياتهم الأولى. ويمكن للتضافر بين هذين الجانبين أن يُسفر عن نتائج مُذهلة كما تُبين الأمثلة الآتية.

أخبرني ريتشارد، الرجل المهذب، والمُنفتح، والودود في أواخر العقد الثالث من عمره، في الجلسات العلاجية المتكررة التي جمعنا، عن أهمية سلوكه شديد اللطف عندما كان طفلاً في مساعدته على لفت انتباه والدته اللاهية التي لم تكن تُطبق أمزجته الطفولية الاعتيادية وسلوكياته المزعجة. وتمكن ريتشارد، فيما بعد، من تحويل قدرته العالية على تلبية رغبات والدته ضماناً للتمتع بقبولها ورضائها إلى أداة نافعة له في العمل، إذ أعانته في قراءة شخصيات من يعملون معه، ودراسة سياسات المؤسسة التي يعمل فيها. إن قدرته على استباق المطلوب منه، وأدائه المهام المختلفة في طفولته هما دليل على نجاحه في تحاشي الإقصاء من حضن العائلة؛ وهذه المهارات والسلوكيات، عندما تُستخدم بشكلٍ غير واعٍ في السياق المهني، تكون ناجحة للغاية. إذ تجاوزت دافعيته في العمل حدود المكاسب المالية والتقدم المهني، فتحوّلت إلى رغبةٍ جامحةٍ في التمتع بالقبول والطمأنينة.

حدثني ريتشارد أيضاً عن الفكرة التي لازمته من صباه إلى رجولته، إذ قال: «أتذكر أنني كنت أفعل كثيراً من الأشياء إرضاءً لأمي عندما كنت صغيراً، مثل تنظيف حواف الجدران، والطبخ، وارتداء الملابس بنفسني؛ أشياء لم تكن تتوقعها سلوكياً من طفلٍ في ذلك العمر. وهذه الحاجة إلى إرضاء أمي، وخلق سياقٍ أحصل فيه على تأييدها وقبولها بوصفها دليلاً على حبها لي، كانت شيئاً أدركتُ أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير في حياتي المهنية. إذ لاحظت براعتي وسرعتي في الاستجابة وتنفيذ المهام في المواقف التي تبرز فيها الحاجة إلى التكيف مع ديناميات المؤسسة المعقدة.

كان الرد الذي يحصل عليه من العملاء والزملاء يأتي دائماً على شاكلة: «استمتعنا حقاً بالعمل معك»، و«لديك قدرة فريدة على قراءة المواقف، وإدارة توقعات الناس، وتنفيذ متطلبات العمل»، و«يُسعدنا العمل معك على الدوام». وهكذا، صار ريتشارد بارعاً في مساءلة استجابات الآخرين العاطفية في محاولته تجنب الرفض الذي خبره في علاقته مع أمه. قال ريتشارد:

«مما يدعو للاستغراب أن هذا التشكيك في سياق العمل في الشركات المساهمة يُعدّ قيمةً مضافةً بسبب التعامل معه بوصفه ذكاءً عاطفيًا».

روى لي نك كيف انكفأ، عندما كان صبيًا، إلى خياله الخلاق للهرب من ذكريات طفولته في المساكن الحكومية الكئيبة في لندن. تطلق والداه عندما كان صغيرًا، وبقي وحيدًا وفي عهده أم مريضة سريريًا يرعاها. وعليه، فإن طفولة نك، بنحو مفهوم ومتوقع، لم تكن سعيدة قط. عمل نك، ابتغاء الهرب من هذا الواقع الكئيب، على خلق عالم من التفاؤل والإثارة المُتخيلة، كان يفعل فيه كثيرًا من الأشياء مثل التحدث بلكنة أمريكية كي يبدو بمظهر أكثر جاذبية وسحرًا؛ كانت هذه هي حاجته إلى الابتعاد عن حياة عائلية مُحبطة وأليمة. وكان يتخيل نفسه مُحاطًا بالمشاهير منذ سنوات طفولته الأولى؛ وهذا أسهم في غرس بذور مستقبله المهني في إدارة صناعات التسلية والتسويق. كانت رغبة نك في التخلص من الإحباط والملل اللذين لازماه في شبابه وأيضًا طموحه الكبير من بين العوامل التي دفعته إلى تأسيس شركته الخاصة. وعن ذلك قال: «كُنْتُ أريد الهرب من الروتين والملل، ولذا، لم أعمل في مهنة قط، وكنت دائمًا أنفذ أعمالًا خاصةً بي».

لقد أسهم عالمه المُتخيل في طفولته في تشكيل عقل مُتفتح ورحب، ورؤيوي، وخلاق وقادر على تحريك عجلة النجاح في شركته، وأيضًا مكنه إصراره العالي من تحمل المخاطر اللازمة لتوسيعها وتطوير الأعمال فيها. ولم يكن نك يسعى إلى المكاسب المادية فحسب عند قيامه بهذه الأشياء، بل أيضًا التخلص من مشاعر البؤس والضجر في طفولته. في الواقع، لطالما شكّل تحمل المخاطر جزءًا أساسيًا من خطة هروبه؛ إذ كانت بمنزلة العلاج المُضاد للاكتئاب.

قال نك: «عندما يتخذ أحدنا قرار المخاطرة في العمل، يكون من السهل عليه أن يسوغ ذلك ويقول: «فعلت ما هو مطلوب مني، وقيمت جميع السلبيات والإيجابيات. الأمر، في أغلب الأحيان، يأتي من الداخل؛

إن الرغبة في المخاطره هي، إلى حد ما، جزءٌ من حُضك النووي. كانت الغاية الأهم من تأسيس الشركة هي قيادة صناعة التسويق في قطاع الترفيه والتسلية، ومحاولة تغييرها جذريًا.

إن الابتعاد عن ماضي مؤلم مثل هذا، والبدء من جديد هو، على الأرجح، استجابة إيجابية من شأنها أن تُساعد في تنمية مسار مهني تفاعلي وخلاق. بالطبع، لا يُمكن لهذه الأفعال أن تطمس ذكريات الماضي نهائيًا، لكنها تُضيف لها بطريقةٍ ناعمةٍ وفريدةٍ. إن القصص التي نرويها تؤثر كثيرًا في طريقة رؤيتنا لأنفسنا، وأيضًا في تعريفنا بما يُمكن القيام به. وعلى شاكلة نك، بوسعنا كتابة قصتنا الخاصة بأسلوبٍ يُعزز الحياة المهنية. وعمومًا، لا يُمكننا أن نحقق مستقبلًا ناجحًا ما لم يكن لدينا القدرة على تخيله.

إن الدافع للنجاح متضافرًا مع الرغبة العميقة بكتابة قصة الحياة الخاصة بك هما تركيبةٌ مؤثرةٌ ومفيدةٌ. كما أن الدافع لضمان عدم نسيانك، أو شعورك بالاطمئنان هو بقوة الرغبة نفسها في المكاسب المالية أو الإنجاز المهني، إن لم يكن أقوى. تُبين الحالة الآتية إلى أي مدى يُمكن أن تأخذك الرغبة في الهرب والقدرة على البدء من جديد.

كان كيث في مطلع الثلاثينيات من عمره، وكان مستمرًا في العمل في شركة علاقات عامة منذ ثلاث سنوات قبل أن يطلب مقابلي. تحمس كيث لمقابلي بعد قراءته إحدى مقالاتي في Financial Times عن الخلط بين العلاقات المهنية والحميمية. كان كيث رجلًا أنيق المظهر وفصيح اللسان، وكان ينث سحرًا وفتنةً. وربما هذا هو السبب الذي جعلنا نستلطف بعضنا بعضًا مباشرةً بعد دخوله العيادة الاستشارية. ما أدهشني، في الواقع، هي السهولة التي جعلني كيث أشعر بها بالراحة في حديثي معه في حين كان الطرف الذي يتعين عليه أداء هذا الدور هو، بداهةً، المُدرب أو المعالج النفسي. وأحاديثنا اللاحقة سوف تُلقي الضوء على هذه المواجهة المبدئية. بادرت به بالسؤال: «ما الشيء الذي ضرب وترًا حساسًا في حياتك عند قراءتك المقال؟»

تخلي كيث سريعاً عن تحفظه وحذره ليكشف عن أسباب شعوره بالقلق. إذ شهدت الأوضاع في الشركة التي يعمل فيها تدهوراً كبيراً في الآونة الأخيرة. كان يعلم أنه يتعين عليه المغادرة، لكنه كان قلقاً للغاية بشأن رد فعل رئيسه. فعلى الرغم من علاقة العمل الوثيقة التي تجمعها، كان كيث متوجساً من رد فعل رئيسه الذي قد يستشيط غضباً عندما يسمع بالخبر.

تعود علاقة كيث برئيسه إلى سنوات خلت عندما التقيا أول مرة في شركة أخرى. تمكن كيث، بذكائه وحنكته المهنية، من أن يلفت انتباه رئيسه الذي قرر أن يأخذه معه بعد مباشرته العمل في شركة أخرى. وتمكن أيضاً، بفضل سعيهم المشترك في تشكيل الشركة الجديدة، من أن يستميل رئيسه ويستأثر باهتمامه بالكامل حتى أصبح الأخير يعتمد اعتماداً كلياً تقريباً عليه. وإضافة إلى ذلك، تعلم كيث سريعاً كيف «يؤثر» في رئيسه ويُقنعه بتنفيذ المهام بالطريقة التي يرتهاها.

وشرح كيث مُبيناً: «لم يكن بوسعك إقناعه، عقلاً، ما لم تدعم فكرتك أو حديثك بدليل قاطع. أما عاطفياً فكنت شديد التنبه لأمزجته واهتماماته، وكنت اختار طريقتي في التعامل معه بناءً على ذلك. عليك اختيار الوقت المناسب، والتأكد من أن مزاجه يسمح بالحديث. وبعد ذلك، فإنه سيطلب مني أن أحضر له كوباً من القهوة الممزوجة بالحليب الكثيف مع أني كنت أحمل العمل كله على كاهلي على العكس منه، إذ لم يكن يفعل شيئاً. كان رئيسي يتصرف بفضولٍ معي في بعض الأحيان، إذ كان يصرخ بوجهي أمام الزملاء. مع ذلك، لا بد لي من القول: إنه كان يعاملني بنحوٍ أفضل من الآخرين، إذ كان يُصغي إلي، وكان يُشركني في جميع القرارات التي يتخذها، وكُنْتُ أحصل على كل ما أريد. كُنْتُ الموظف المفضل لديه».

وعندما وقعت الأزمة وحانت اللحظة الحاسمة، شعر كيث بارتياح عميق؛ لأنه تمكن من إقناع رئيسه بأن يضعه في قائمة الفائزين عن الحاجة. أخبرني كيث: «جعلته يتوصل إلى هذه النتيجة ببطءٍ شديد؛ حتى إنها صارت

فكرته هو وقراره هو، ولذا، كان هو المتحكم بالأمر، وكانت مسألة تركي العمل في الشركة سهلةً ويسيرةً».

إن قدرة كيث على قراءة الناس والمواقف كانت بمنزلة القوة الموجهة والدافعة لنجاحه المهني. وقد عبر عن ذلك قائلاً: «لطالما كنت قادرًا على فهم الناس بسرعةٍ نسبيةٍ. بوسعك معرفة إذا ما كانوا مُهتمين أم لا بناءً على مظهرهم. يُمكنك معرفة من يُبغضك. وإذا كان أحد الذين يعملون معك لا يشعر بالأمان، ما الذي بوسعك عمله لمساعدته في تجاوز هذا الشعور. أو، إذا كان أحدهم يُريد أن يشعر أنه المتحكم بالأمر أو أنه الأهم بين العاملين، فسأعرف ذلك وأكون واعياً له. بوسعي أن أدرك أنه يُريد أن يتولى الأمور بنفسه أو أنه يشعر أن الآخرين لا يصغون له قط».

أخبرني كيث عن ميله نحو الرد بموضوعيةٍ على العاملين معه، إذ إنه يسأل نفسه: «ما احتياجاتهم؟ وسأتكَيَّف معها. إنهم يميلون إلى أن يفعلوا ما تُريد منهم إذا كنت قادرًا على فهم طبيعة احتياجاتهم العاطفية. على العموم، كنت أتحمك بهم أو استغلهم في تحقيق غاياتي. هذا أسلوبٌ عمليٌّ أكثر. أبدو في عملي مع المرؤوسين أكثر نجاحًا من العمل مع الأقران».

وسألته: «هل يُمكنك أن تخبرني المزيد عن كيفية تعلمك ذلك؟»

فأجاب: «ربما لأنني تعرضت كثيرًا للتنمر في المدرسة، ولذا، فكرت في ضرورة تعلم كيفية تفادي غضب الناس. لم يكن لي كثير من الأصدقاء في أحيان كثيرة، ولذا، كنت حريصًا على تجنب قول أشياء سيئة أو خاطئة في حالة وجدت نفسي في موقف يفتقر التوازن حيث لا يود أحدٌ الحديث معي... واجهت مواقف، في طفولتي ومراهقتي، تعيَّن عليَّ فيها مراعاة أمزجة الآخرين؛ لأنني كنت سأضرب، على الأغلب، في حال فعلت شيئًا خاطئًا أو أزعجتهم. وعليه، كان ينبغي لي التنبه جيدًا على طبائع الناس وشخصياتهم: ماذا يقولون؟ وما الذي يضمرون؟. وفكرت كثيرًا في أحد الاحتمالات الكارثية، وكنت أسأل نفسي: «ماذا سيحدث لو لم يكونوا بمزاج جيد؟»

وزاد كيث على قوله هذا شارحًا: «بوسعك أن تُحقق كثيرًا في العمل إذا أحسنت التصرف. لا تحتاج بالضرورة، إلى التوجه إلى العمل شاهرًا بندقية، كل ما تحتاجه هو تجنب الكارثة، لا سيما عند العمل في الشركات المساهمة».

وتملكني الفضول لمعرفة السبب الذي يجعله أكثر نجاحًا في العمل مع المرؤوسين موازنةً بالأقران. وتساءلت عما إذا كان اهتمام أبيه الذي كان يأمل في الحصول عليه [في طفولته] هو السبب غير الواعي الذي جعله يتصرف على هذا النحو مع الأدنى منه مرتبةً.

واقترحت عليه قائلةً: «أتصور أن والدك هو أول شخص يؤثر فيك». فأجابني: «بلى. أظن أنه كان السبب الأصلي. كان أبي يفقد أعصابه في كثير من الأحيان. ولذا، كنت دائم اليقظة والحذر؛ لأنني كُنت عاجزًا عن التنبؤ بطبيعة مزاجه». فسألته: «هل يُمكنك أن تخبرني المزيد عن والدك؟ ما كان شعورك حياله؟»

تحدث كيث عن تحدره من عائلة من الطبقة العاملة في ليفربول حيث الأموال شحيحة تقليديًا، وقال: «كان والدي يُريد أن يكون أبا صالحًا، لكن مزاجه السيئ، للأسف، كان يحول من دون ذلك. كان يفقد أعصابه كثيرًا، وهذا بالطبع فعل فعله في علاقتنا. كنت بين الحين والآخر أحاول حقًا أن أفعل شيئًا من أجله، لكنه لم يكن يتجاوب معي. كان عمله في المصنع يمتد ساعات طويلة، وكان مُنهكًا على الدوام. وكان يشعر أن وجود أربعة أطفال عليه التكفل بمعيشتهم أمرٌ مرهقٌ. كنا مُفلسين دائمًا، وكانت المشكلات المادية التي تعانيها العائلة أحد مسببات التوتر بالنسبة إليه. اعتقد أنه لم يحظَ بتنشئة جيدة في طفولته، ولم يكن لديه أنموذج يتعلم منه كيف يكون أبا».

فسألته: «هل تحاول لفت انتباه رئيسك في العمل بالطريقة نفسها التي كنت تحاول فيها لفت انتباه والدك؟» فرد مؤكداً: «بلى. فكرت في وقتٍ ما أنه كان يجب أن أحظى بالإشادة والثناء؛ لأنني أبليت بلاءً حسنًا في المدرسة، ولذا، كُنت أبدأُ قصارى جهدي ابتغاء الفوز بالثناء. لكن هذه الطريقة باءت

بالفشل فيما بعد؛ لأنني فكرت أنهم لم يكونوا يريدون أن يلعب نجمي خشية من انزعاج أشقائي، وهكذا، لم يُفلح هذا الأمر أيضًا». مع ذلك، حالف النجاح كيث في نهاية الأمر، إذ تمكن من تأسيس حياة خاصة به بعيدة عن التجارب المؤلمة التي عاشها في طفولته وشبابه.

قال كيث: «لم يكن بوسعي التأقلم إطلاقًا. كُنت مولعًا بالدراسة، وضعيف البنية وحساسًا، وكنت في مدرسة حكومية فقيرة في إمكانياتها في إحدى مناطق ليفربول المهملة. كُنت تعيسًا ويائسًا. لم أكن أريد أن أكون نسخة أخرى من الأشخاص الذين نشأت معهم، لم أكن أرغب في أن أكون مثل أبي. وكانت الجامعة هي السبيل الوحيد المتاح أمامي للتخلص من هذا الوضع. كان دافعي الرئيس هو الخروج من هذه الحلقة المفرغة». وأضاف إلى ذلك قائلاً: «ثم اجتهدت في تغيير نفسي. إذ غيّرت لهجتي، ومظهري، ثم انتقلت إلى لندن حيث أدركت سريعًا تعذر الجمع بين التحدر من الطبقة العاملة والعمل في مهنة محترمة، ولذا تصنعت أني من الطبقة الوسطى، وتعلمت كيفية التعامل مع أفرادها. تنبّهت سريعًا أن الناس يحبون من هم على شاكلتهم، وأنهم لن يحبوك إذا كُنت مختلفًا عنهم. ولذا، تعلمت ما يُمكنني من الانسجام معهم، مثل الكذب. لم أتحدث قط عن مدرستي، واكتفى الناس بإسقاط افتراضاتهم عليّ. إذ كان الجميع يفترض أني كنت طالبًا في مدارس خاصة، ولم أحاول قط، من جانبي، تصويب افتراضهم. كنت أفكر أني سوف أتأقلم مع أي شيء يمكن أن يكون نافعا لي. كنت أشعر بسعادةٍ بالغةٍ عندما كانوا يظنون أني مُمل ومتزن؛ لأنني أعتقد أن هذه هي قيمهم. إنهم مثل الخيول، يجفلون سريعًا. ولذا، أحاول مسائرتهم وقول ما يودون سماعه».

قدم كيث، في نهاية حديثه نصيحةً لاذعة في سخريتها للمنضمين إلى عالم الأعمال مع أنه يعترف أنها قد لا تكون صحيحة أخلاقيًا، إذ قال: «إذا أردت أن تُبلي بلاءً حسنًا في العمل، خالف ما أنت عليه. أنت بحاجة فقط

إلى أن تظهر بالمظهر الذي يريدونه منك. ولذا، عليك معرفة ذلك الشيء الذي يريدونك أن تكونه. لا أحد يُريد ذاتك الحقيقية. إنهم يريدون منك أن تجلب لهم كثيرًا من المال، وألا تُسبب لهم إزعاجًا.

وبينما ساعدته استراتيجيات الاستيعاب والتأقلم المبكرة هذه في الهرب من طفولةٍ تعيسة، وتحقيق المكاسب المالية لاحقًا، إلا أني استفسرت منه عما إذا كان هناك ثمنٌ تعيّن عليه دفعه إما مهنيًا وإما شخصيًا مقابل ذلك. فاعترف أنه لم يرتبط بعلاقات صداقة في العمل، وأنه كان يشعر بالوحدة أحيانًا؛ لأنه كان يتعامل مع علاقات العمل بوصفها تعاملات مالية وتجارية أساسًا.

مع ذلك، كان الثمن الذي دفعه كيث شخصيًا لا مهنيًا في جوهره. إذ بذل قصارى جهده لتقديم صورةٍ رائعةٍ عن نفسه، لكنه يجد حاليًا صعوبةً في التمييز بينها وبين ذاته الحقيقية. وإضافةً إلى ذلك، صار الارتباط بعلاقةٍ مع الآخرين والتعاطف معهم أكثر صعوبةً بالنسبة إليه. ومع أن هذا الجانب ملائمٌ لظروف العمل، إلا أنه قد يُشكل عائقًا أمام توطيد العلاقات الشخصية. و«هنا مكنم الخلل»، بحسب كيث الذي أضاف: «صرت أركز على وظيفتي لا على نفسي. لو أخبرني أحدهم كيفية الارتقاء بنوعية حياتي من دون اشتراط التحدر من خلفية اجتماعية موسرة، فكلي آذان مُصغية له. لكنني لن أعرف كيف أفعالها ما لم أخض التجربة بنفسي».

ساعد التعامل مع علاقات العمل بوصفها علاقات مبنية على التعاملات المالية والتجارية في حماية كيث، إذ كيف يُمكن لأي أحد أن يؤذيه إذا لم يكن يعرف قط من هو صدقًا؟ كان قادرًا، عمومًا، على الحفاظ على رباطة جأشه ربما باستثناء الحالات التي يُسهم فيها رئيسه بتنشيط مشاعره ومخاوفه الأعمق. إنه يأمل الآن أن يمنحه رئيسه الاهتمام الذي حرّمه منه أبوه على الرغم من شدة رغبته به في طفولته وشبابه. ومع أن كيث قد بذل قصارى جهده للفوز بإعجاب رئيسه، كان كل ما يجري مرهون بسلوك

محدد. كان يخشى من خسارة هذا الإعجاب أو الحب كما يتخيله إذا ما انتقل إلى وظيفة أخرى.

في الواقع، لم يتخلص كيث من ماضيه بالقدر الذي كان يظنه. إذ كان رئيسه، على شاكلة والده، مُتتمراً. تذكر أن إصرارنا على العودة إلى المألوف في حياتنا قد يتغلب على رغباتنا الواعية. ولذا، سيكون معقولاً ومناسباً الافتراض أن اللاوعي، في حالة كيث، قد أدى دوراً في إعادة تجسيد تجارب مُذلة مماثلة لما في طفولته في موقع العمل. وتبعاً لذلك، استنتجنا أنه على الرغم من نجاح كيث في أن يقطع شوطاً طويلاً في بعض جوانب حياته، إلا أنه فشل في فعل الشيء نفسه في جوانب أخرى. إن تلك المواقف التي نهرب منها هي نفسها المواقف التي نُعيد تجسيدها بأسلوب غير واع.

يُعد الربط بين التجارب الصادمة المبكرة والنجاح من الأفكار الشائعة، عموماً. ففقد الأب في السنوات الأولى، كما يزعم مالكولم غلادول في كتابه المعنون «المختلفون: قصة نجاح» (٢٠٠٨)، يُمكنه أن يدفع الناس إلى شق طريق طموح خاص بهم؛ وهؤلاء يؤلفون فئة أسماها غلادول «الأيتام المميزون»، وضرب مثلاً لهم حقيقة الاثني عشر رئيساً من رؤساء الولايات المتحدة الذين فقدوا آباءهم عندما كانوا صغاراً. وعلى المنوال نفسه، ذكرت المؤرخة لوسيل ارمونغر في كتابها «العربة النارية: دراسة في حياة رؤساء الوزراء البريطانيين والبحث عن الحب» في ١٩٧٠ أن (٦٧٪) من رؤساء الوزراء البريطانيين، منذ مطلع القرن التاسع عشر إلى الحرب العالمية الثانية، قد فقدوا أحد والديهم قبل سن السادسة عشرة.

يُحِيلُ مصطلح «تنشئة ما بعد الصدمة» إلى تغيرات الحياة الإيجابية التي من المحتمل تحقيقها بعد التغلب على أزمة أو ظرفٍ صعبٍ ما. ليس هناك شك أن مواجهة الكارثة يقوي عودنا ويجعلنا أكثر قدرةً على التعافي. وعلى الرغم من الشعور بالراحة الذي يمنحه الاستماع إلى قصص «نجاح» مثل هذه، غير أنها تفشل دائماً في الكشف عن الجانب الآخر، بمعنى، أن العوامل التي

ساعدت هؤلاء الأفراد على النجاح قد تكون أثرت في حياتهم أيضًا. إن قولنا هذا لا يعني إنكارنا حقيقة القدرة الاستثنائية التي يتمتع بها بعض هؤلاء على النجاة من التجارب الصادمة وإحراز النجاح بعدها. بيد أن التجربة أكثر تعقيدًا مما تبدو عليه. فآليات التكيف المبكرة ليست محض محاولات للحصول على الطمأنينة والأمان الضروريين، بل هي أيضًا وسائل للتحكم بما يجري في البيئة المحيطة بنا. فإرضاء الوالدين أو تعلم أن تكون محبوبًا يُمكن أن يُحافظ على مستوى مقبولٍ من درجة الحرارة العاطفية. ويُمكن توظيف الاستراتيجيات نفسها في أماكن العمل لغرض التحكم بالنتائج. ويُمكن أيضًا، في ضوء ذلك، فهم السلوك المهني المتطرف أو القسري، مثلًا. قال كيث: «إذا عملت بجدٍ أو تجنبنا ارتكاب الأخطاء، سأحقق النجاح، وتبعًا لذلك، سأتحاشى النتائج السلبية».

وتبلغ الرغبة القسرية في العمل الجاد، أحيانًا، حدًا تتحول عنده إلى إدمان، أو احتراق ذاتي، أو سلوك هوسي-قسري. وعلينا أن نتذكر أنه في مقابل النتائج المهنية الواعدة التي يُحققها الموظف، فإن الثمن الذي يدفعه يكون في العادة مُدمرًا للعلاقات الشخصية. إن التركيز الكلي على العمل أو الإنجاز يُمكن أن يكون آلية دفاع يستعين بها الفرد، مثلًا، للوقوف بوجه المشاعر الجياشة الشائعة في العلاقات الشخصية الوطيدة. إضافةً إلى ذلك، يرى بعضهم أن التحكم بالنتائج التي تُسفر عنها علاقات العمل أسهل بكثير من التحكم بالاضطراب العاطفي في العلاقات الحميمة.

لا يُشك في أهمية التجارب الحياتية المبكرة في تقوية عودي. لكن الخلل الرئيس فيها هو أن الطريقة الوحيدة التي اخترتها للتقرب من الناس كانت تتلخص في خدمتهم وإثبات فائدتي لهم، تمامًا كما كنت أفعل مع والدتي. الحميمة تُخيفني؛ أظن أن عليّ أن أتعلم كيفية الارتباط بعلاقةٍ حقيقية. إن إصراري على أن أكون مكتفيًا ذاتيًا جعل من الصعب عليّ تقبل المساعدة مع حاجتي الماسة إليها.

إن الإحساس بالذات في ظرفٍ شائكٍ مثل هذا لا ينبغي أن ينال أو يُلحق الضرر بحياتنا المهنية، بل على العكس، يُمكن لهذا الظرف أن يتحول إلى حيزٍ خلاقٍ ومُجددٍ للطاقات. إذ إنه يُتيح لنا فرصة التوقف، والتأمل، والتفكير في الاحتمالات الأخرى. في الحقيقة، بوسع معضلاتٍ ومحنٍ مثل هذه أن تُلقِي بالناس في أتون الصراعات، وتشل ملكة التفكير لديهم، لكنها، من جانبٍ آخر، يُمكن أن تتحول إلى وسيلة مُفيدة تُعين على التغيير في حال كان الفرد مستعدًا لمجابهة الماضي ومراجعة الخيارات المتاحة أمامه في المستقبل.

أما بالنسبة إلى الأفراد الذين ساعدتهم صفاتهم الشخصية في تحقيق النجاح، لكنها تحولت فيما بعد إلى معوقات تحول من دون تقدمهم في العمل، أرى ضرورة تشجيعهم على مواجهة النتائج المترتبة على الاستمرار بالتمسك بهذه الصفات. فمع أن إرضاء الناس يُساعد في إنشاء التحالفات وتفادي الصراعات، إلا أن الرغبة في أن تكون محبوبًا يُمكن أن تتحول إلى عاملٍ سلبي يمنعك من اتخاذ قرارات صارمة، وأحيانًا لا تحظى بالقبول والشعبية. والسلوك الميال للتحكم والهيمنة الذي يُساعد في إنجاز الأعمال في مستويات الإدارة الدنيا من المحتمل أن يقضي على ميزة التفكير الخلاق، والقدرة على تحمل المخاطرة في مستويات الإدارة العليا. وعلى غرار ذلك، ستدرك لاحقًا، بسبب الجهد الهائل الذي تتطلبه منك، تعذر الاستمرار في التمسك بالكمالية التي خلصتكَ من اللوم والتقريع في الطفولة، وأيضًا الانتقاد في مكان العمل. إن السير مع التيار ربما كان مُفيدًا في التعامل مع أبٍ متسلطٍ، أو العمل ضمن فريقٍ مناسبٍ، لكن أن تكتسب سمات الإبداع والتميز، فهذا يتطلب منك الإقدام وعدم الخوف من الانتقاد والمساءلة.

إن الارتباط الوثيق بين هذه الخصائص وآليات التكيف المبكرة على وجه التحديد هي من يزيد من صعوبة التغيير. والدليل على ذلك هو استعانة الناس بهذه الاستراتيجيات بقوة وإصرار أكبر حتى عندما تكون فاقدةً لفاعليتها. تبرز المشكلات عندما تُصبح آليات تكيفك هي الحل

الوحيد المتاح أمامك في معالجة مشكلات العمل على اختلافها. من المحتمل أن يُعاني الفرد احتراقًا ذاتيًا، أو يكون تقييم عملك مُدمرًا في حدة انتقاده لأدائك. ومن الجائز أن توضع في خانة الأشخاص الذين يفتقرون مهارات التواصل البينية، أو تتعرض لهجوم ممن هم أدنى منك مرتبة بسبب توقعاتك غير المنطقية منهم. وربما تبدأ نقطة التحول في البيت. إذ تشتكي زوجتك وتصفك بالشخص المزعج والمنعزل، أو تُدرك أن أطفالك يكبرون بسرعة من دون أن تشاركهم أحلى سنوات عمرهم. وربما تتدهور صحتك، وقد يرتفع ضغطك، وتغدو الأعراض المتصلة بالتوتر ضيفًا دائمًا عندك.

ومع أنك تُدرك مخاطر الاستمرار، إلا أنك مُضطرب إلى ذلك. وإذا كنت من الذين يعتمدون كثيرًا على إستراتيجية مُحددة، سواء أكانت إرضاء الناس، أم السلوك القهري، أم الكمالية، أم الوقاية والإنقاذ كما في حالتي، سيكون تعذر التغيير مؤكدًا وواضحًا. إن الكف عن توظيف هذه الاستراتيجيات قد يتمخض عن تنشيط المشاعر المكبوتة في الطفولة. ربما يتعين عليك مواجهة والديك كما هم في الواقع لا كما تراهم في مخيلتك. وقد تشعر ببعض الأسى والحزن نتيجة لذلك، وقد تطفو مشاعر أخرى على السطح من مثل الشعور المكبوت بالذنب أو الغضب الذي لا يزال مُتخفيًا أدنى سلوكك الميال إلى الإرضاء. فعندما كفت عن رعاية أُمي، شعرت أن سنوات الغضب، الذي لم أُعبر عنه قط خوفًا من إيذائها، تجثم على صدري.

ثم هناك الخوف، الذي يُلازمني كظلي، متمثلًا في الأسئلة الآتية: «في حال تخليت عن سلوكياتي المعتادة، هل سأفشل؟» و«هل سأخسر كل ما حققته حتى الآن؟». إذا كنت تعتقد أن نجاحك قد تحقق بفضل إستراتيجيات البقاء التي اعتمدها حصرًا، فإن عقلك قد يُلقي بك في دوامة تفكير كارثية إلى أن يصل بك الحال إلى تخيل نفسك مشردًا ومعوزًا.

من جانبي، أطمئن الناس دائمًا بالقول: إن التخلي عن هذه التقنيات جملةً وتفصيلاً ليس ضروريًا، وبالمثل، ليس واقعيًا أن تُصدق أن بوسعك ذلك.

سيكون مريحًا أكثر، بالنسبة إليك، معرفة أن بقدرتك الركون إليها متى ما تطلب الظرف ذلك. وأرى أن تعلم إدارة هذه التقنيات بمهارة مع تطوير أساليب الاستجابة الأخرى سيكون أفضل وأكثر فائدة لك. وما أقصده هنا هو أن الكمالية، والهوس والاستحواذ، وإرضاء الناس، أو حتى الإنقاذ ستكون مُفيدة للغاية في بعض الأوقات والسياقات. المهم هنا هو التمييز بين الأوقات التي تكون فيها هذه التقنيات مُفيدة في مقابل الأوقات التي تكون فيها مضرّة، وفي الوقت نفسه التوصل إلى طرائق تُساعدنا في إدارتها بأسلوبٍ واعٍ. لا أريد التخلي عن الشعور بالتعاطف والحنان، فأنا أحب مساعدة الناس. هذه سمات إيجابية لا تُغدو مضرّة إلا إذا أهملت احتياجاتي الخاصة. كان يجب عليّ مراجعة سنوات حياتي المبكرة والنظر فيها مليًا ابتغاء التقدم في المستويين الشخصي والمهني. وكان السماح للآخرين بالاعتماد عليّ أسهل بكثير؛ لأنه يعني أنني لم أكن قط الجانب الضعيف في العلاقة. في المقابل، فإن تعلم الاعتماد على الآخرين مع ما يتضمنه من مخاطر ضروري أيضًا.

إن عواقب الاستمرار في التمسك باستراتيجيات التكيّف الماضية تكون أكثر وضوحًا في العلاقات الشخصية لا المهنية. يصدقُ هذا على كثير من الحالات. فعادات العمل القهرية، مثلًا، تصرف اهتمام الفرد بعيدًا عن عائلته وعلاقاته العاطفية الأخرى. بيد أن تكلفة التقدم المهني تظهر بأوضح صورها، في المعتاد، في حالات الترقية أو الانتقال [إلى وظيفة أخرى] عندما يُدرك الفرد أن السمات التي اعتمد عليها في السابق لم تعد فاعلة، أو حتى تزيد الوضع سوءًا.

يصفُ ريتشارد، الذي أفرط في العمل من أجل لفت انتباه والدته، كيف أدت العادات الجامحة نفسها، في نهاية المطاف، إلى تفاقم المشكلات بدلًا من حلها في مكان عمله. فكلما تعامل بحساسية أكبر مع الآخرين، تقلص الحيز العاطفي الذي كان يُخصّصه لنفسه. ولذا، بات أكثر انفصالًا عن احتياجاته ومشاعره، وأكثر اعتمادًا على الآخرين في الحصول على الطمأنينة؛ لأن مجساته

كانت متجهةً نحو الخارج لا الداخل. كان ريتشارد ميالاً نحو العمل بجِدٍ أكبر لتصحيح أي موقف إشكالي، حتى في الحالات التي باءت فيها هذه المحاولات بالفشل، من دون أن يُدرك أن الخلل قد يكون في المؤسسة التي يعمل فيها لا فيه. وكان الثمن الذي دفعه هو فقدان القدرة على التفكير الخلاق والمُبدع؛ أي أن يتحلى بالشجاعة ويفعل الأشياء بأسلوبٍ مغايرٍ.

قال ريتشارد مُبيناً: «إذا قال لك أحدهم: إن عملك كان رائعاً، فإن هذا يختلف، نوعياً، عن إخبارك أنك محبوب. لم يكن عندي الفهم النفسي لهذا الفرق لعدة سنوات. بدهاءةً، الأفراد الذين يعملون معك غير مسؤولين عن منحك ذلك [الحب]. والاستجابة المطلوبة في سياق العمل في الشركات المساهمة تتلخص في توخي الموضوعية الصارمة، والحاجة إلى الوقوف جانباً، وتقديم وجهة نظر غير متحيزة. وإذا كان حُكمك متأثراً بحاجتك غير الواعية إلى القبول والتأييد، فإن ذلك كفيلاً بأن ينتقص من قدرتك على التوصل إلى أحكام استراتيجية ومهنية مناسبة».

تُذكرنا اللحظات الأشد صعوبةً في العمل في العادة بالأحداث والجوانب التي ما زالت عالقةً في ماضينا. هذه اللحظات هي بمنزلة لكزة لنا كي نتوقف ونفكر ملياً. غير أن هذه العملية لا تُقدّم حلولاً سريعةً، بل تستغرق وقتاً. إذ ليس من نهاية واضحة ولا علامات إرشاد محددة في الطريق. والأشخاص الذين يأتون لاستشارتي متعجلون ومتلهفون في الغالب. وهذا يُذكرني بمقولةٍ أخرى من مقولات أُمي: «لو قُدِّر لك أن تعيشي طويلاً، فكل شيء سيأتي لك».

الفصل الثاني عشر

هل يا ترى، هل سيُرحبُ العملُ بي ثانيةً؟

«لا أفهم أبدًا لم يهتم السعداء بالنهوض من السرير؟»

وردت هذه العبارة في عرض كوميدي ارتجالي في وقتٍ لم يكن بوسعي، حقيقةً، أن أعرف ما يُحفز السعداء ويدفعهم؟ فمع رغبتني العميقة بتحسين أدائي، وإحراز النجاح، وجعل الناس يضحكون، كان دافعي الحقيقي هو التخلص من التعاسة، والفرار من الوحدة، والبحث عن مكانٍ أنتمي إليه وأحظى بالاهتمام فيه، ومحاولة تبديد الوقت بشتى المشاغل كي لا أواجه ما أتخيل أنه رفض وكرة لي. فعندما يستجيب الجمهور لأدائك بنوبات من الضحك، لن يكون صعبًا أن تعرف أنك محبوب. كان ذلك، في الواقع، مؤثرًا بما يكفي ليدفعني إلى العودة إلى العرض الكوميدي في النادي مرارًا وتكرارًا حتى بعد الوصلة الأدائية الفظيعة التي قدمتها.

ومع أن الكوميديا الارتجالية تُقدم مثالًا قاطعًا عن البحث عن الحب عبر العمل، فإن الرغبة فيه - أي في الحب - حاضرة بقوة. إن العمل يواجهنا بمخاوفنا ورغباتنا الأكثر عمقًا. «هل سأحظى بالقبول والتقدير؟»، «هل سأحظى بفهم الآخرين؟» هذه هي الأسئلة التي تتقاذف في أذهاننا. نرغب

جميعًا في أن يُصغي لنا الآخرون، ونتوق إلى الانتفاء، وفي النهاية، إلى أن نكون محبوبين. لكن الإجابة عن السؤال الآتي: «هل سيبادلني العمل الحب على الإطلاق؟» لن تكون، كما أظن «بلى» ولا «كلا»؛ بل ستقع في منطقة رمادية بينهما.

سيُجيب بعض المحظوظين عن هذا السؤال بـ «بلى» مؤكدة وقاطعة؛ لأن مهنتهم مجزية ماديًا، ومرضية لا تقف عند حدود تقدمهم المهني وتجعلهم ينعمون بالأمان المادي. يُمكن للعمل أن يجعلك تشعر بالمعنى، وبأنك جزء من شيء أكبر منك، وأيضًا هو مكانٌ لاستكشاف مواهبك واهتماماتك. ومن المحتمل أن يكتسب العمل معنى أكثر عمقًا في حالة المنشغلين بمقاومة الإحساس بالعجز أو الذين يفتقرون الإيمان بمقبوليتهم عند الآخرين. بوسع العمل أن يتحول إلى مكانٍ تُثبت فيه خطأ ماضيك، وتحصل فيه على الثناء الذي تتوق إليه ولم تحظ به في الماضي، أو تبحث فيه عن الشعور بالأمان، والطمأنينة، والحب الذي كان غائبًا أو عابرًا في الطفولة. ويوفر العمل أيضًا بديلًا أو نوعًا من الحميمية الزائفة بالنسبة إلى الذين يجدون أنفسهم بلا شريكٍ أو عائلةٍ، أو يواجهون صعوبةً في الارتباط بعلاقات وطيدة.

يتعذر تجاهل هذه المزايا والفوائد؛ لأنها بالنسبة إلى كثيرين، توضح الفرق بين الشعور الحاد بالوحدة والحياة المهنية الغنية بالمعنى والرفقة. إذ يُمكن للعمل أن يوفر، زيادةً على ذلك، شبكة أمان للخائفين أو القلقين. وبوسع النظام في العمل أن يوفر أساسًا تركز عليه في مواجهة الفوضى الداخلية التي تُحيط بك. إن النجاح في تنفيذ عملٍ ما والثناء أو الترقية التي تحصل عليها لقاء ذلك، أو المتعة المجردة من الشعور بالرضا في العمل تُسهم جميعها في تعزيز قيمة المرء الذاتية وشعوره بالجدارة، وقد تُساعدك في إعادة كتابة قصةٍ جديدةٍ تختلف عن ماضيك.

لكن هناك ضرورة لتحذير الأفراد الذين يعتمدون اعتمادًا كليًا على مهنتهم في تحقيق الإشباع العاطفي. إذ عليهم أن يسألوا أنفسهم: «ماذا

سيحدث بعد التقاعد؟ أو إذا تعطل العمل فجأةً إما بسبب انهيار الشركة وإما إدراجك ضمن قائمة الفائضين؟». حينها ينهار الأساس الساند لحياتهم، ويعيشون وحيدين ومحرومين.

يصدق الأمر نفسه على المهووسين بجني المكاسب المالية من عملهم حصراً ابتغاء دعم شعورهم بالجدارة الذاتية. إن تكديس الثروات ما هو سوى إثبات على قدرة الفرد في أن يكون من ذوي المال والنفوذ، لكنه لن ينفع كثيراً في تأكيد مقبوليته وحب الآخرين له. وإذا كان بوسع مستوى معين من الثروة أن يجعلك تشعر بالمقبولية والنجاح، فلا بأس بذلك. بيد أن سقف التوقعات في ارتفاع دائم في حالة جني الأموال. والدوران في حلقة «غير كافٍ أبداً» المُفرغة تحديداً هو الذي يكشف عن الحقيقة الواضحة المخيبة للآمال، وهي: تعذر إشباع الرغبة في أن تكون محبوباً ومقبولاً أو قادراً على تجاوز إحباطات الماضي بالاعتماد على النجاح المادي. يُمكن أن نُضيف إلى ذلك أفعالاً أخرى مثل: فرط الإنجاز، والمثالية، والإدمان على الكحول، وغيرها من الخصائص النفسية التي بسطنا القول فيها في فصول الكتاب. عندما يكون التعطش للتمتع بالقبول والإعجاب دائماً ومُلحاً، وعندما لا يكون المشروع «جيداً بما فيه الكفاية»، ستُنسى الإنجازات بسرعة، ولن يتمكن الشئ إطلاقاً من أن يستقر في ذات المرء كي يضمن تغيير شعوره بقيمته الذاتية، وعندها، لا بد من القول إن «العمل لن يبادل لك الحب أبداً».

إن قولنا هذا لا يعني أن العمل عاجزٌ عن معالجة الأزمات والأحزان الماضية. الأفضل لك أن تتعلم تقدير إنجازاتك، وتتقبل الشئ وعدم تجاهله، وتتيقن أن الإخفاقات والنكسات لا تمحو النجاحات السابقة. دع العمل يُعزز قيمتك الذاتية وإيمانك بنفسك، ثم، بلى، سيبادل لك الحب، هذا مؤكد. هذا يتطلب منك تغيير عقليتك؛ وهي مهمةٌ ليست سهلة على أي حال. إذ إنها تستلزم نوعاً من التفحص الذاتي لتحديد مصدر التفكير الخاطيء.

نحن في حاجة إلى ترسيخ وجودنا في الواقع، والوقوف بوجه الاستسلام

لماضيها والسماح له في التأثير في قراءتنا للأحداث الحالية، هذا إذا أردنا تحقيق التغيير المطلوب. وابتغاء تجاوز الأدغال النفسية المنتشرة في مكان العمل، من الضروري التعامل معه - أي العمل - بوصفه علاقةً محدودة لها سلبياتها، وغير دائمة، وعلى شاكلة أي علاقة بشرية أخرى، قد تخذلك وتصدمك. صحيح أنها تتيح لنا فرصًا لإشباع احتياجاتنا العاطفية، إلا أن رؤيتنا الخاصة لها حاسمةٌ وضروريةٌ. اسمحوالي أن أؤكد على الاختلاف الجوهرى بين العمل والعلاقات الشخصية. فبينما تتسم العلاقات في مكان العمل بكونها إلى التعاملات المالية والتجارية أساسًا، تتميز العلاقات الشخصية الوثيقة أنها أكثر عمقًا وقدرةً على مساعدتنا على التكيف مع مكامن ضعفنا. علينا، إلى جانب ذلك، أن نتذكر المخاطر المتأصلة في العلاقاتين كليهما، فهناك احتمال الإخفاق على الرغم من الإبداع، وأيضًا الألم الناجم عن التقرب، وبالطبع، هناك الرفض الذي يؤلف احتمالية دائمة. ولأجل حماية أنفسنا في أماكن العمل، نتحدث عن «الزملاء»، و«الرؤوساء الأعلى منا مرتبةً»، و«المرؤوسين الأدنى مرتبة» كما لو أنهم ليسوا علاقات حقيقية. ومع أهمية ذلك في الحفاظ على الحدود الفاصلة بين الناس، فإنه يدلُّ ضمناً على ضرورة ألا نشعر بالحاجة إليهم، أو ألا نترك المشاعر تستبد بنا، سلبيًا أو إيجابًا، نحوهم؛ مع أننا نفعل ذلك عمومًا. في الواقع، في مقابل المشاعر الجياشة التي تستولي علينا في مواقع العمل، يُلاحظ ضعف التكيف مع حضورها، إذ إن التعبير عن الانفعالات النفسية مسموحٌ به ضمن حدود معينة. وهذا مفهومٌ ومعقولٌ من منظور كفاية السلوك وانتظامه، لكنه، في الوقت نفسه، يترك كثيرًا من الأفراد حائرين ولائبين بعواطف يتعذر التعبير عنها، أو مواجهتها، ومن ثم فهمها. تكمنُ المفارقةُ هنا في أننا نعتمد عليها في المراحل المختلفة من أدائنا للمهام. إن رغبتك في أن تكون شغوفًا، وقادرًا على التخيل، والارتباط في علاقات، والتعاطف مع الآخرين تستلزم، مجتمعةً، العناية بهذه الانفعالات العاطفية. ثمة وجه آخر لهذه المسألة يتصل بعدم التسامح مع هذه المشاعر

والاعتقاد بضرورة الاحتفاظ بها لأنفسنا، والتصرف بنحو أكثر مهنية. يبدو أن العمل راغبٌ في «مشاعرنا الجيدة»، ولا يسمح لنا بإظهار «مشاعرنا السيئة». ومسؤوليتنا هنا هي ردم هذه الفجوة، وأخذ الوقت الكافي لتطوير الأساليب اللازمة لإدارة حيواتنا العاطفية، وأيضًا فهمها. وأمر التحلي بأكبر قدرٍ ممكنٍ من التحكم بالجانب اللاواعي فينا للحد من تأثيره المُدمر المحتمل في أماكن العمل متروك لنا.

إذا توهمت، مثلًا، أن حجم الاهتمام الذي يوليه رئيسك بك في العمل هو أكبر مما في الواقع، فإن الهوس بالحفاظ على هذا الاهتمام يؤثر في قدرتك على التفكير بموضوعية، واتخاذ قرارات صحيحة. ولذا، نحن في حاجة إلى التنبيه إلى دورنا غير المتعمد في خلق المواقف عينها التي نحاول تجنبها عبر سوء قراءتنا للأوضاع أو استجابتنا للظروف الحالية بناءً على تجارب حياتية سابقة.

إن نقل دوافعنا من منطقة اللاوعي إلى منطقة الوعي مهمٌ للغاية، لا سيما في الوقت الراهن، حيث طبيعة العمل دائمة التغير، تستلزم قدرًا أكبر من الصلابة النفسية. لا شك في الدور الذي يؤديه اقتصاد الوظائف المؤقتة الجديد، والتطور التكنولوجي السريع في خلق مناخ من الخوف والقلق، وقد أسهمت ظروف العمل عن بعد في فترة الجائحة في تغيير نمط ارتباطنا وتواصلنا مع الناس. إذ تقلصت فرص قضاء الوقت [مع الآخرين]، ونتيجةً لذلك، فرص التمتع بالطمأنينة، والإشادة بالجهود، والحصول على النصيحة، أو حتى الحوارات العشوائية التي تستنطق الأفكار الخلاقة. سنكون بحاجةٍ إلى النضوج العاطفي للإبحار عبر تيار المخاوف، واللاطمأنينة، وحالات الفشل التي ستقع لا محالة. إن القدرة على تحمل المشاعر الفائرة والمقلقة، وعلى التمييز بين الماضي والحاضر، وأيضًا التحلي بالشجاعة والخيال لتكييف استجابتك مع الظروف الجديدة ستجعلك أفضل استعدادًا وقدرةً على النجاح في مهنتك.

إن زيارتنا الماضي [المُلقق]، ومراجعتنا له لا تعني التعلق به، بل التحرر منه والتخفيف من تأثيره. وعلى الرغم من تأكيدنا الحاجة إلى الوعي والتبصر الشخصيين، فإننا في حاجة إلى ترجمتهما إلى أفعال وتغيرات عملية، هذا إذا أردنا أن يتحليا بقيمة حقيقية. إن معاينة ومراجعة مثل هذه ستمنحنا مستقبلاً يسمح لنا بعيش حياة خاصة بنا بدلاً من حياة كل ما فيها هو صورةٌ مستنسخةٌ عن الماضي.

المصادر

- Anderson, C., Sharps, D.L., Soto, C.J., and John, O.P. »People with disagreeable personalities (selfish, combative, and manipulative) do not have an advantage in pursuing power at work«. PNAS, (2020), Vol. 117, No. 37, 22780-22786.
- Axelrod, Steven. *Work and the Evolving Self* (New Jersey, The Analytic Press, 1999).
- Bader, Michael. »Secrets and Lies: Decoding the Dangerous Mind of Donald Trump«. The Medium, Feb 29 2020.
- Chatterjee, A. and Hambrick, D.C. »Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles«. *Administrative Science Quarterly*, (2011), Vol. 56, No. 2, 202–237.
- Duffy M., Scott K., Shaw J., Tepper B., Aquino K. »A Social Context Model of Envy and Social Undermining.« *Academy of Management Journal* (2012).
- Eddy, Bill and DiStefano, L.Georgi. *It's All Your Fault at Work: Managing Narcissists and Other High Conflict People* (Unhooked Books, 2015).
- Empson, Laura. *Leading Professionals: Power, Politics, and Prima Donnas* (Oxford University Press, 2017).

- Garland, Caroline. *Understanding Trauma: A Psychoanalytic Approach* (Karnac, 2002).
- Gladwell, Malcolm. *Outliers: The Story of Success* (Penguin Books, 2009).
- Goslett, Miles. »Kid«s Company: How the Spectator first blew the whistle«, *The Spectator*, 1 February 2016.
- Heffernan, M. *Wilful Blindness* (Simon and Schuster, 2019).
- Heffernan, M. *Uncharted* (Simon and Schuster, 2020).
- Hirschhorn, Larry. *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life* (The MIT Press, 1988).
- Hopper, Earl. *Trauma and Organizations* (Karnac Books, 2012).
- Iremonger, Lucille. *Fiery Chariot: A Study Of British Prime Ministers and the Search for Love* (Martin Secker & Warburg, 1970).
- Kahn, Susan. *Death and the City: On Loss, Mourning, and Melancholia at Work* (Karnac Books, 2017).
- Kellaway, Kate. »Patrick Marber: I«ll be in therapy for the rest of my life if I can afford it.«, *Guardian*, March 7 2020.
- Kets de Vries, Manfred F.R. »The Dangers of Feeling Like a Fake«, *HBR Magazine*, September 2005.
- Kets de Vries, Manfred F.R. *The Leader on the Couch: A clinical approach to changing people and organisations* (Jossey-Bass, 2012).
- Kets de Vries, Manfred F.R. *Down the Rabbit Hole of Leadership: Leadership Pathology in Everyday Life* (France: Palgrave Macmillan, 2019)
- Kramer, Roderick, M. »Paranoid Cognition in Social Systems: Thinking and Acting in the Shadow of Doubt.« *Personality and Social Psychology Review*, (1998), Vol. 2, No. 4, 251-275.

- Kramer, Roderick M. »When Paranoia Makes Sense«. HBR Magazine, July 2002
- McWilliams, Nancy. *Psychoanalytic Diagnosis: Understanding Personality Structure in the Clinical Process* (New York and London: The Guilford Press, 2011)
- Maccoby, Michael. »Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons.« HBR Magazine, January 2004.
- Maccoby, Michael. »Why People Follow the Leader: The Power of Transference«. HBR Magazine, September 2004.
- Menon, T. and Thompson, L. »Envy at Work«, HBR Magazine, April 2010.
- Michel, A. »Participation and Self-Entrapment: A 12-Year Ethnography of Wall Street Participation Practices« Diffusion and Evolving Consequences«. *The Sociological Quarterly*, (2014), Vol. 55, 514-536.
- Michel, A. »Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body«s role in organizational control and knowledge workers« transformation.« *Administrative Science Quarterly*, (2011), Vol 56, No. 3, 325-368.
- Milliken, Frances J., Morrison, Elizabeth W., Hewlin, Patricia F. »An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don«t Communicate Upward and Why«. *Journal of Management Studies*, (2003), Vol. 40, No. 6, 1453-76
- Milliken, Frances J. and Morrison, Elizabeth W., »Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World«, *Academy of Management Review*, (2000), Vol. 25, No. 4.
- Obholzer, Anton and Roberts, Vega Zagier eds. *The Unconscious at Work: A Tavistock Approach to Making Sense of Organizational Life* (London and New York: Routledge, 2019).

- Raveendhran, R. »Micromanagement: Misunderstood?«. *Businessworld*, January 2019.
- Reh, S., Tröster, C. and Van Quaquebeke, N. »Keeping (Future) Rivals Down: Temporal Social Comparison Predicts Coworker Social Undermining via Future Status Threat and Envy.« *Journal of Applied Psychology*, (2018), Vol. 103, No. 4, 399-415.
- Ruppert, Franz. *Trauma, Bonding and Family Constellations* (UK: Green Balloon Publishing, 2008).
- Shragai, Naomi. »How the children of working parents can thrive«. *Financial Times*. 16 May 2017.
- Shragai, Naomi. »How not to worship your boss«. *Financial Times*, 26 July 2016.
- Shragai, Naomi. »The fear of being found out«. *Financial Times*, 4 September 2013.
- Shragai, Naomi. »Life with a narcissistic manager«. *Financial Times*, 28 October 2013.
- Shragai, Naomi. »Paranoia at work is out to get you«. *Financial Times*, 17 July 2014.
- Shragai, Naomi. »Surviving the success of others.« *Financial Times*, 16 April 2014.
- Shragai, Naomi. »What drives an overachiever at work?«. *Financial Times*, 19 September 2018.
- Stein, Mark. »When Does Narcissistic Leadership Become Problematic?«
- Dick Fuld at Lehman Brothers«, *Journal of Management Inquiry*, (2013), Vol. 22, No. 3, 282-293.
- Stein, Mark. »Envy and Leadership«. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (1997), Vol. 6, No. 4, 453-465.
- Storr, Farrah. »Why Imposter Syndrome is Every Woman's Weapon«. *Elle*, 9 June 2019.

- Tuckett, D. and Taffler, R.J., *Fund Mangement: An Emotional Finance Perspective* (London: The Research Foundation of CFA Institute, 2012).
- Tedlow, R.S., »Leaders in Denial.« *HBR Magazine*, July–August 2008.
- Van Quaquebeke, Niels. »Paranoia as an Antecedent and Consequence of Getting Ahead in Organizations: Time-Lagged Effects Between Paranoid Cognitions, Self-Monitoring, and Changes in Span of Control.« *Frontiers in Psychology*, (2016), Vol. 7, 1446.
- Vaughan Smith, Julia. *Coaching and Trauma: From surviving to thriving* (London: Open University Press, 2019).
- Williams, Z. »Jenny Eclair: «Menopause gave me incandescent rage. It was like a superpower.»« *Guardian*, 20 June 2020.
- Wright, P.M., Cragun, O.R., Nyberg, A.J., Schepker, D.J., Ulrich, M.D. »CEO Narcissism, CEO Humility and C-Suite Dynamics«. *Center for Executive Succession*, (2016).

شكر وتقدير

تعود فكرة تأليف «الرجل الذي ظن أن العمل حياته» إلى خمسة عشر عامًا مضت حينما بدأنا-أنا وزبائني- في مراجعة الأفكار غير الواعية التي تقف وراء المشكلات التي يواجهونها في العمل. اكتشفنا معًا كيف تؤثر حيواتهم الداخلية وذكرياتهم الماضية المترسبة في ممارساتهم المهنية، وعليه، فإن ملاحظتهم للتغيرات التي شهدتها حيواتهم المهنية والشخصية بعد جلسات النقاش ومراجعتها لاحقًا كانت مثمرة ومُرضية للغاية. كانت غايتهم في الإسهام بتأليف هذا الكتاب هي تحديدًا مساعدة الآخرين عبر مشاركتهم قصصهم الشخصية. أشعر بامتنان عميق لهم، وأشعر أيضًا أنني محظوظة للفائدة التي جنيتها من صدقهم ونزاهتهم. في الواقع، لم يكن لهذا الكتاب أن يظهر للنور من دونهم. إذ شجعتني علامات الإلهام المبكرة التي استقيتها منهم على الاتصال بصحيفة فاينيشل تايمز (Financial Times). في ذلك الوقت، لم تكن الصحيفة تنشر كثيرًا من المقالات عن حياة الناس العاطفية، ويبدو أن أول مقالة لي فيها عن الآباء الذين يكافحون لتحقيق التوازن بين العمل والحياة العائلية قد مس وترًا حساسًا في حياة رافي ماتو، مُحرر قسم الحياة المهنية، وأيضًا حياة القراء. ثم أخذ رافي قرارًا ينطوي على مخاطرة هو دعوة كاتبة قليلة الخبرة نسبيًا إلى الكتابة بشكل منتظم في الصحيفة. ولذا، أجد نفسي مدينة له كثيرًا، وأيضًا لمحرة الصحيفة الحالية، أيزابيل بيروك، لعنايتها ودعمها المتواصلين.

حالفني الحظ، مرةً أخرى، في أثناء عملي مع الصحيفة، في مقابلة كثير من المديرين التنفيذيين، والمستشارين المهنيين، والأكاديميين، والمحللين النفسيين، وعلماء النفس والمفكرين الذين لم يبخلوا بدعم مسيرتي المهنية والمشاركة في تطوير

موضوعات الكتاب. فالشكر موصول لهم جميعًا، لا سيما المؤلف كيري سلكوفيكز الذي أبهرنى سريعًا بخبرته وتطبيقاته الذكية للتحليل النفسي في قطاع الأعمال. فاستلطفنا بعضنا حالًا، وبدأنا علاقة عمل تعاضدية ناجحة تطورت إلى صداقة وثيقة.

وافر الشكر والتقدير كذلك إلى الكاتب مانفرد كيتس دي فريز، إذ شكلت كتبه ومقالاته الكثيرة والمتنوعة، وحكمته مصدر إلهام لي. إضافة إلى هؤلاء، أثبت الكاتب مايكل بادري، في كتاباته، كيف يُمكن تيسير الأفكار النفسية الدينامية المُعقدة وجعلها مُتاحة وجذابة للقراء، وأظهر أيضًا كرمًا بالغًا ودائمًا في الرد على استفساراتي وأسئلتي.

ولم أكن لأجد قط الوقت، والطاقة، أو الشجاعة في تأليف هذا الكتاب لو لم يتصل بي درموند موار، مُحَرر دار بنغوين المعروفة للنشر. إذ كانت لديه فكرة كتاب مُلخصها هو: «كيف تؤثر التجارب والأحداث الحياتية المبكرة في مسارات الناس المهنية؟ فبحث عني وتواصل معي بعد تنبهه إلى شعبية ما أكتبه في الصحيفة. كان التناغم في أفكارنا وتوجهاتنا واضحًا منذ أول لقاء بيننا، هكذا، بدأت وتوطدت بيننا علاقة عمل مُلهمة ومثمرة. ترك موار، بفضل تبصراته ومقترحاته، بصمته المميزة في كل فصل من فصول الكتاب، وبالقدر نفسه، أسهمت محررة النسخة، ليز مارفن، بفضل مقترحاتها وأفكارها، في جعل محتويات الكتاب أكثر يُسرًا ومقروئيةً.

ومع أنني لا أعرف بالاسم العاملين الآخرين في الدار الذين أسهموا جميعًا في طباعة الكتاب، إلا أنني أجد نفسي مدينةً بالفضل لهم. لا بد لي، إضافةً إلى هؤلاء، من التعبير عن امتناني العميق للصديقة والقارئة الشخصية، اليسون وليمز، التي أغنت فصول الكتاب بقراءتها المتأنية والدقيقة، وقدمت كثيرًا من التصويبات القيمة. اليسون، شكرًا لك من أعماق قلبي.

وهناك آخرون كان السنخاء طبعهم في مساعدتي في تأليف الكتاب، فلم يبخلوا بالوقت عند مقابلتهم، وشاركوني تجاربهم ومعارفهم، وهم كل من: مارغريت هفرنان، وديفيد تاكت، زبيتر فوناغي، والكسندرا ميشيل، ولورا امبسن، وكنت ايسولد، وروشنى رافيندران، وغرغ هودر. وساعدني جوش كوهن في دراسة بعض أمثلة الحالة، وأضاف كثيرًا إلى فهمي للموضوعات المتنوعة. وافر الشكر والتقدير إلى عددٍ آخر من المجهولين الذين أسهموا، كل بحسب موقعه، في صدور الكتاب. إذ إنني لست الأكثر ثقةً بنفسى بين الكتاب، ومن الطبيعي أن أحتاج إلى

التشجيع. ولحسن الحظ، كان تشارلي، زوجي، مستعدًا على الدوام، لمديد المساعدة لي. ولا أبالغ إذا قلت: إني ما كنت لأحقق الكثير لولا دعمه وإيمانه الثابت والعميق بي. إنه قديس.

من المفيد، عند تأليفك كتابك الأول، أن تحظى بمشجع أو مشجعين إلى جانبك. ومن حسن حظي وفرة الأصدقاء وأفراد العائلة الذين ساندوني وغمروني بلطفهم، وأمانياتهم الجميلة، واهتمامهم. واسمحوا لي بالاعتذار هنا منهم؛ لأنهم أكثر من أن يسع المجال لذكرهم. وفي الختام، يطيبُ لي أن أتوجه بالشكر الجزيل لصديقي العزيز والدائم مارك ماتوسيك الذي لم يكف يوماً عن تشجيعي على الكتابة.

الفهرس

٥	عن المؤلفه.....
٧	مقدمه:.....
١٧	الفصل الأول: مُحْتَطَفٌ بِالْمَشَاعِرِ الْجِيَاشَةِ.....
٣٥	الفصل الثاني: متلازمة المُحتال.
٥٩	الفصل الثالث: هل الخشية من الرفض تجعلك متشنجًا؟
٧٧	الفصل الرابع: الإفراط في الإنجاز له حدوده.....
٩٩	الفصل الخامس: صدمات الشخصية.....
١١٩	الفصل السادس: الذهان الارتيابي.....
١٤١	الفصل السابع: لم ليس هناك شيء اسمه طفولة كاملة.....
١٦٥	الفصل الثامن: المهووسون بالسيطرة.....
١٨٩	الفصل التاسع: مخاطر قاعدة التمثال.....
٢١٣	الفصل العاشر: في الدفاع عن (أكثرية) النرجسيين.....
٢٣٥	الفصل الحادي عشر: عندما تهبُّ صفاتنا العصبية لإنقاذنا.....
٢٥٥	الفصل الثاني عشر: هل يا تُرى، هل سيُرحب العمل بي ثانيةً؟.....

الرجل الذي ظن أن العمل حياته

يُقدّم «الرجل الذي ظن أن العمل حياته» مقارنةً ثوريةً لفهم الانفعالات العاطفية الفاعلة في حيواتنا المهنية مستندًا في ذلك إلى عددٍ من القصص الشخصية، والتبصرات النفسية المذهلة، والأسئلة المحفزة للمراجعة والتفكير التي تدور حول جملة من المسائل والسلوكيات المسببة لأكثرية المشكلات في مواقع العمل. ويُجادل الكتاب أن الناس في مواقع العمل يعيدون، عمومًا، تجسيد الصراعات، والانفعالات، وديناميات العلاقات العالقة من ماضيهم. تعرض لنا ناومي شراغاي، المحللة النفسية المختصة بالمشكلات المهنية والتنظيمية، شبكةً من الممارسات، والسلوكيات، والعلاقات المهنية المبنية جميعًا على مواقف وتجارب خاضها الفرد في طفولته لكنه لا يزال يحملها معه حيثما يذهب. وتُلقي المؤلفة الضوء على عددٍ من الاستراتيجيات والآليات الدفاعية التي يستعين بها العاملون في المؤسسات والشركات لمعالجة المشكلات وأيضًا التعامل مع الزملاء. ويركز الكتاب، بعد ذلك، على طيفٍ واسعٍ من المشاعر بنوعها الإيجابي والسلبي مع استئثار النوع الأخير بالحيز الأكبر من النقاش. وختامًا، لا يُشك أن قراءة هذا الكتاب مُفيدة للقراء بعامة، وللمديرين والمسؤولين التنفيذيين بخاصة. إنه كفيلاً بتغيير طريقة رؤيتك لنفسك وتفكيرك بحياتك المهنية.

المترجم

أن تبدأ.. هذا كل ما لديك

ISBN: 978-9922-978-96-3



9 789922 978963

بابي
للنشر والتوزيع