

رحلة السلطة

جون لير

صحيفة وول ستريت جورنال

14 أغسطس 2010

The Power Trip

By Jonah Lehrer

The Wall Street Journal Newspaper

جون لير

• كاتب صحفي متخصص في مجالي علم النفس وعلم الأعصاب.

ترجمة: علي الحارس (alharis.a@gmail.com)

عندما استقال مارك هيرد (Mark Hurd) في الأسبوع الماضي من عمله كمدير عام لشركة (HP) بعد اتهامه بانتهاكات أخلاقية، عبر العديد عن دهشتهم: فالسيد هيرد، قبل أي شيء، مدير معروف باستقامته وكفاءته الفائقة.

ولكن ينبغي على الناس أن لا يصددهم ذلك، فعناوين الصحف ونشرات الأنباء مليئة بالعثرات التي يرتكبها أصحاب المراتب العليا: من فضائح الدعارة وادعاءات الفساد إلى ما لا ينتهي من الاتهامات التي توجه إلى مديري الشركات والرياضيين العالميين. ولا تقتصر هذه الظاهرة على قصص متناثرة، حيث أظهرت المسوحات التي أجريت على مختلف المنظمات أن الأغلبية الغالبة من أنماط السلوك الفظ وغير المناسب، كالتجديف بصوت عال، تأتي من أصحاب المناصب الرفيعة.

يطلق مختصو علم النفس على هذه الظاهرة مصطلح «مفارقة السلطة»: فالمميزات نفسها التي ساعدت القادة على حيازة السلطة تختفي تماما حالما يمسكون بها؛ فعوضا عن الكياسة والأمانة والانفتاح، تجدهم ينتقلون إلى الاتصاف بالتهور والاستهتار والفظاظة. وفي بعض الحالات، يمكن لهذه العادات الجديدة أن تساعد القائد على أن يكون أكثر حسما وتصميما، أو تشجعه على اتخاذ قرارات أكثر فائدة بغض النظر عن شعبيتها. وقد وجدت دراسة حديثة أن المدراء العاميين ذوي الثقة الهائلة بأنفسهم أكثر ميلا من غيرهم للسعي إلى الابتكار وقيادة شركاتهم إلى جهات تكنولوجية جديدة، ولكن هذه الثقة الغريزية الهائلة قد تؤدي إلى كبوة كبرى.

رحلة السلطة

لننظر أولاً إلى الجانب المضيء من هذه الظاهرة. فقبل بضعة سنوات بدأ داشر كيلتنر (Dacher Keltner) المختص بعلم النفس من جامعة كاليفورنيا بيركلي باستيضاح آراء طلاب السنة الأولى في الجامعة: فأعطى كلا منهم بيتزا مجانية واستبياناً يسألهم عن انطباعاتهم الأولى التي كونوها عن زملائهم في المسكن الطلابي: ثم عاد إليهم في نهاية السنة الدراسية بالاستبيان نفسه مع المزيد من البيتزا المجانية. نتج عن الاستبيان أن الطلاب الذين يتبوؤون أعلى الهرم الاجتماعي (الأكثر «سلطة» واحتراماً). كانوا إلى جانب ذلك الأكثر انفتاحاً واحتراماً لآراء الآخرين. وأحرزوا قصب السبق في مقاييس تقبل الآخرين لهم والإقبال عليهم.

هذه النتيجة لم تكن مخصصة بتلك الجامعة. حيث توصلت دراسات أخرى إلى نتائج مشابهة في ميادين العسكر والشركات والسياسة. إذ يقول كيلتنر: «الناس يعطون السلطة لمن يحبونهم على نحو فريد».

ولا شك في أن هذه المكتشفات العلمية تتناقض مع الشعارات المألوفة حول السلطة. والتي ترى أن الطريق الوحيد إلى القمة يتمثل في اتباع سلوك مشبوه أخلاقياً يخدم المصلحة الخاصة. وفي كتاب (الأمير). وهو بحث ظهر في القرن السادس عشر حول فن السياسة. يشدد الفيلسوف الإيطالي نيقولو ماكيافيلي على أن التعاطف عقبة في طريق العلى؛ فإذا تعين على القائد أن يختار بين أن يكون المهاب أو أن يهاب. يصر ماكيافيلي على أن القائد يجب عليه أن يسلك دائماً طريق الخوف. أما الحب فأمر مبالغ به.

ربما ليست هذه هي النصيحة الأفضل؛ فهناك دراسة أخرى أجراها كيلتنر وكاميرون اندرسون (Cameron Anderson). وهي أستاذة في كلية هاس لإدارة الأعمال. وقاسا فيها الميول «الماكيافيلية». كالميل إلى نشر الشائعات الخبيثة. وذلك في مجموعة من الطالبات الجامعيات. وأظهرت الدراسة أن أعضاء المجموعة لم يلبثن أن قمن بتمييز وعزل

رحلة السلطة

من كن يحملن هذه الميول الماكيافيلية: وبما أن هؤلاء لم يكن موضع محبة أحد. فقد أدى هذا إلى إبعادهن عن مراكز السلطة.

ومما يبعث شعورا مشجعا في أعماق النفس أن هذا البحث يشدد على الاعتقاد بأن الطريق الأضمن لحياسة السلطة أن تفعل للآخرين ما تحب أن يفعلوه لك. وفي السنوات القليلة الماضية. امتدت هذه القضية إلى مجالات غير بشرية. حيث لاحظ فرانس دو وال (Frans de Waal). عالم الرئيسيات في جامعة ايموري. أن حجم وقوة ذكور الشيمبانزي مؤشر ضعيف جدا على إمكانية هيمنتها على القطيع. وأن المؤشر الأهم والأقوى هو قدرتها على إقامة علاقات اجتماعية والتصرف «بدبلوماسية».

أما الجانب المظلم من الظاهرة فيتعلق بما يحدث عندما يصل هذا الشخص اللطيف أو ذاك إلى مراكز السلطة: فبينما قد يفيد شيء من التعاطف في تسلق السلم الاجتماعي. فإن المرء ينمسخ إلى وحش مختلف تماما ما أن يصل إلى القمة. وفي هذا يقول السيد كيلتنر: «يتصف هذا التأثير بأنه شديد المتانة: فعندما تعطي للناس القوة بيدؤون بالتصرف أساسا وكأنهم حمقى: فتراهم يغازلون النساء على نحو غير مقبول. ويعمدون إلى إغاطة الآخرين بشكل عدائي. ويصبحون متهورين تماما». ويقارن كيلتنر الإحساس بالقوة بالأذية الدماغية. ويرى أن السلطة الواسعة تجعل المرء يتصرف كمن يعاني من أمراض عصبية ناتجة عن تضرر الفص الحجاجي الجبهي. وهي منطقة في الدماغ تلعب دورا حاسما في التعاطف واتخاذ القرار.

لماذا تدفع السلطة بالناس إلى مغازلة المتدريبات وأخذ الرشاوى والمراوغة في المستندات المالية؟ يرى مختصو علم النفس أن أحد المشكلات الأساسية مع السلطة تتمثل في أنها تجعلنا أقل تعاطفا مع هموم الآخرين ومشاعرهم. وعلى سبيل المثال. وجدت عدة دراسات أن أصحاب المناصب أكثر اعتمادا على الآراء النمطية والتعميمات في

رحلة السلطة

الحكم على الآخرين. كما إنهم يمضون قدرا من الوقت أقل بكثير في النظر إلى عيون المتحدث. وبالأخص عندما يكون هذا المتحدث بعيدا عن مراكز السلطة.

وإليك دراسة حديثة قام بها آدم غالينسكي (Adam Galinsky). وهو مختص بعلم النفس من جامعة نورث ويسترن (Northwestern University): حيث طلبت هذه الدراسة من أفراد العينة المدروسة أن يصفوا إحدى تجربتين حصلت في حياتهم: حين حصلوا على سلطة واسعة، أو حين كانوا دون أية سلطة: ثم طلب فريق البحث من هؤلاء أن يرسموا الحرف (E) على جبهاتهم. وكانت النتيجة أن من غمرتهم أحاسيس السلطة كانوا أكثر ميلا إلى رسم الحرف بالعكس (بالنسبة للناظر). ويرى غالينسكي أن هذا التأثير ينشأ عن «قصر النظر السلطوي». والذي يجعل من الصعوبة الشديدة على المرء أن يتخيل العالم بعيون غيره. فتراه يرسم الحرف معكوسا لأنه لا يبالي بأراء الآخرين.

لا شك في أن السلطة لا تحول الجميع إلى طغاة متحجري القلوب وبلا أخلاق: فبعض القادة ينتهي إلى الصرامة. وهي صفة ليست سيئة في جميع الأحوال. وإنما يكمن مربط الفرس في الموازنة بين الصفات. وفي أسوأ الأحوال. يمكن للسلطة أن تحولنا إلى منافقين: ففي دراسة أجراها غالينسكي في العام 2009 طلب من أفراد العينة المدروسة أن يفكروا في لحظة قوة أو عجز. ثم تم تقسيم العينة إلى قسمين: فطلب من القسم الأول أن يقيموا وفق مقياس ذي تسع درجات الخطورة الأخلاقية للتلاعب في تسجيل تكاليف السفر في عمل من الأعمال. وطلب من القسم الثاني أن يشترك في لعبة يحدد فيها رقم النرد عدد بطاقات اليانصيب التي يربحها الفرد. وكانت النتيجة أن أصحاب لحظات القوة اعتبروا التلاعب في تسجيل تكاليف السفر إساءة لا تغتفر. ولكن أداءهم اختلف تماما مع لعبة النرد. حيث أخذوا بطاقات يانصيب يفوق عددها على المعدل المتوقع بـ(20%). وهو ما لم يحدث مع أصحاب لحظات العجز الذين أخذوا بطاقات يانصيب تزيد قليلا عن المعدل. وهذا يشير بقوة إلى أن وجود حالات كذب بشأن النتائج الحقيقية لرمي النرد. حيث تم التلاعب بالأرقام للحصول على عدة بطاقات إضافية.

رحلة السلطة

وعلى الرغم من أن الناس يعلمون دائما ما هو الملائم فعله (الغش غير مقبول) فإن حس السلطة لديهم يسهل عليهم تبرير الهفوات الأخلاقية؛ فمثلا: عندما سأل الباحث النفساني أفراد العينة (في كلا القسمين: القوة والعجز) عن رأيهم بمن يقود سيارته بسرعة زائدة كي لا يفوت عليه موعدا. كانت إجابات مجموعة القوة تشدد على سوء هذا التصرف عندما قام به الآخرون. ولكنهم كانوا أقل تشديدا على ذلك عندما كان السؤال يجعلهم في مكان السائق. وتعبير آخر يمكن القول أن شعور الرفعة يقود الناس إلى الاستنتاج بأنهم يمتلكون مبررا كافيا للإسراع بسياراتهم. فهم (مهمون) وعلى عاتقهم أمور مهمة ينبغي فعلها. أما الآخرون فعليهم الالتزام بالسرعة التي تنص عليها الإشارات المرورية.

إن هذه العمليات الفكرية المختلفة التي تولدها السلطة تؤدي أيضا إلى تشويه قدرتنا على تقييم المعلومات واتخاذ القرارات المعقدة. ففي دراسة حديثة أجراها ريتشارد بيتي (Richard Petty)، وهو باحث نفساني من جامعة أوهايو، طلب من أفراد التجربة أن يمثلوا حوارا بين رئيس ومروؤوس. ثم عرض على كل منهم إعلان مزيف لجهاز هاتف نقال، وكان من بين الإعلانات ما يقدم حججا قوية لشراء الجهاز (كالبطاريات التي تظل طويلا). وتضمنت الأخرى حججا ضعيفة أو تافهة. وكانت النتيجة المدهشة أن من لعبوا دور الرئيس كانوا أقل قدرة بكثير على الإحساس بقوة الحجة. حتى بدوا وكأن عقولهم حسمت أمرها فعلا بشأن شراء الجهاز دون الاهتمام بكل ما قاله الإعلان.

إن هذا يشير إلى أنه حتى مشاعر السلطة المؤقتة يمكنها أن تغير على نحو جذري طريقة استجابة الناس للمعلومات؛ فعوضا عن تحليل قوة الحجة، تجد أصحاب السلطة يركزون على ما إذا كانت هذه الحجة تؤكد على ما يعتقدونه فعلا. وعندما لا تلتقي مع أفكارهم فإنهم يتجاهلون الحقيقة عمدا.

وهناك مبدأ مشابه عرضته ديورا غروينفيلد (Deborah Gruenfeld) الباحثة النفسانية في كلية إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد عبر تحليل أكثر من ألف قرار أصدرته المحكمة

رحلة السلطة

الأمريكية العليا في المدة (1953-1993)؛ حيث وجدت أن القرارات المكتوبة لقضاة هذه المحكمة تصبح أقل تعقيدا واختلافا عندما تزداد سلطتهم أو ينضمون إلى تحالف الأغلبية. كما تعتمد على قليل من الرؤى والتبصر في العواقب المحتملة. ولا شك في أن القانون الذي تكتبه يد الأغلبية هو الذي يصبح قانون البلاد والعباد.

قد يظن القارئ بعد ما أوردناه أن المشهد سوداوي تماما. حيث وجد غالينسكي أنه في ظل ظروف معينة يمكن للسلطة أن تؤدي بالناس إلى ارتكاب أخطاء أقل في المهمات المملة. كالمطابقة بين اللون ووصفه؛ ففي نهاية الأمر: ما الفائدة في الاعتناء بالأمور عندما تكون عاجزا؟

ليس هنالك من علاج سهل لمفارقة القوة؛ حيث يرى كيلنتر أن العلاج الأمثل يكمن في الشفافية. وأن أسوأ أنواع إساءة استخدام السلطة يمكن الحيلولة دونها عندما يعلم الناس بأنهم تحت المراقبة. وهذا ينتهي بنا إلى الاستنتاج بأن الإكثار من وجود جهات الرقابة التنظيمية أو الهيئات الإدارية الفاعلة من شأنه ردع الناس عن ارتكاب السيئات. لكن أصحاب السلطة يميلون إلى الاعتماد على فضائلهم الأخلاقية المبالغ بها. وهذا يقودهم إلى إعاقة الرقابة؛ فتجدهم يتكلمون ضد الجهات التنظيمية. ويملؤون مجالس إدارة الشركات بأصدقائهم. وتكون النتيجة في بعض الأحيان: السلطة في أخطر صورها.

وهذا، على الأقل، ما نتعلمه من تجربة تقليدية قام بها الباحث الاقتصادي فيرنون سميث (Vernon Smith) وفريقه؛ حيث تضمنت الدراسة التي قام بها (لعبة الديكتاتور)، وهي فعالية اقتصادية تبادلية بسيطة يتم فيها إعطاء شخص ما (الديكتاتور) عشرة دولارات ويطلب منه أن يعطي قسما منها لشخص آخر. وعلى الرغم من أن (الديكتاتور) لم يكونوا ملزمين بدفع أي مبلغ (لاعتبارات سلطتهم المطلقة) فقد تصرف الأغلبية الغالبة منهم بكرم وأعطوا دولارين أو أكثر لشخص لا يعرفونه تماما.

رحلة السلطة

لكن هذا الكرم كان يتوقف عند حدوث تعديل بسيط. فعندما يتعرض (الديكتاتور) إلى العزل الاجتماعي. كأن يكون كل شخص آخر في غرفة منعزلة أو يأخذ حصته دون الإعلان عن نفسه. فإن أكثر من (60%) من هؤلاء (الديكتاتورات) لا يقدمون من الدولارات العشرة أي شيء.