الجزء الأول

إيجاد السياق المناسب لإجراء الحوار

Creating The Context for A Dialogue

1

البدء بالحوار

نتقدم نحن البشر شيئاً فشيئاً من عتبة ألفيةٍ جديدة. وإن إدراك الناس لهذه الحقيقة يتفاوت فيعكس نزعاتهم الفردية التي تتراوح بين التفاؤل، اللامبالاة، أو اليأس. تجتمع هذه النزعات لتكشف النقاب عن حسٍ جماعي لدى هؤلاء بالأحوال السائدة في زمننا الحاضر ولصراعات الناجمة عنها والتي يشعر بها الجميع.

فنحن جميعاً نواجه أشكالاً من الصراع، سواء أكان القلق الذي ينتابنا من الحروب الصغيرة أو الكبيرة بين الأمم، أم تدهور النظام الاقتصادي، أو انهيار المدنية، أو ازدياد حدة العنف في مجتمعاتنا، أو تأثير ضغط العمل علينا، أو حتى النزاعات التي يتعرض لها كل فردٍ منا في محيط عائلته أو علاقاته الحميمية. الغالبية العظمى منا ترغب في حل نزاعاتها بكفاءةٍ، لذلك نتجه نحو إجراء المفاوضات والأمل يحدونا بأن نجد المساعدة في حل نزاعاتنا عن طريقها.

لا توجد وسيلة إنسانية واحدة توفر لنا كل ما قد نأمل به فكل واحدة من هذه الوسائل لها عيوبها التي تعكس عيوبنا نحن البشر ومحدوديتنا وتكرس أحياناً استمرارها. وهذا ينطبق على وسائل حل النزاع. فبرغم من كونها وسائل

إنسانية نافعة إلا أنها تتسم بالمحدودية. هذا، ولا يتسنى اكتشاف تلك الحدود إلا لأولئك الذين مارسوا هذه الوسيلة واختبروا محدوديتها. وبما أن هذا الكتاب يدعوك أيها القارىء للحوار حول حدودٍ معينة تعترض قضايا حل النزاع، لذا يجدر بي أن أبدأ بإيضاح وجهة نظري ككاتبة.

كل كاتب يتناول موضوعه من وجهة نظرٍ معينة، قد يصرّح عنها الكاتب أو قد لا يصرّح، وقد آثرت أن أعلن عن وجهة نظري بأقصى ما أستطيع من إمكانيات وبقدرٍ ما من الصراحة. لقد جاء قراري هذا بعد أن أمضيت سنواتٍ عديدة في قراءة كتبٍ كُتبت من قبل مؤلفين لا يصرحون عن وجهة نظرهم أو لا يعترفون بها، بل وربما يحاولون إخفاءها في بعض الأحيان.

غالباً ما تكون وجهات النظر التي لا يعترف بها أصحابها مصدراً للنزاع أو الإرباك، وكثيراً ما يعجز المؤلفون عن التمييز بين وجهات نظرهم ووجهات نظر الآخرين بسبب إيمانهم بأنها هي الوحيدة المتوفرة والصحيحة. وقد ينتابهم القلق بشأنها إذا شعروا بأنه يمكن للآخرين تحديها أو مخالفتها، وقد ينتاب الكاتب الخوف جراء ذلك لاعتقاده بأن الصواب هو ما يراه هو فقط.

لديّ أفكار واضحة تماماً وأعلم أنها تمثل وجهة نظري وحدي. ولكن بالرغم من ذلك، أعتقد بأنها ذات مغزى وبأنها قد تثبت فائدتها للآخرين. ولديّ قناعة كافية بأفكاري تجعلني أندفع لأؤلف كتاباً عنها، ولكني لست بحاجة لتعميمها. كل ما أتمنا هو البدء في حوار، لا في انتزاع موافقة الآخرين على وجهة نظري أو الفوز في مناظرة. كذلك لديّ ثقة تامة بأنه سيكون لدى الآخرين آلاف الأفكار التي ستعزّز ما أود قوله. كما أعتقد بأن بعض الاقتراحات ستضفي المزيد من الوضوح على أفكاري وسيكون هذا في صالحي. لو استطعت أن أعبّر عن ما أريد قوله من وجهة نظري بأقصى ما أستطيع من وضوح، فقد أستطيع أن أجعل الآخرين يتواصلون مع نظرتي

الكونية وسيكون هذا لصالحي أيضاً. عندما تواصل القراءة في هذا الكتاب. استكتشف أيها القارىء بأن أحد الفوائد التي ستكتسبها هي معرفة التفاوض بشكلٍ بنّاء عند تواجدك في موقعٍ تفاوضيٍ غير متكافىء.

تحديد الموقع

نقطة المعاينة أو وجهة النظر هي تعبير مجازي يستخدم لتوضيح الموقع الذي ننظر منه إلى الأشياء، وكما قال أينشتين، ما أراه يعتمد على مكان وجودي. لقد علمتني تجاربي بأن المكان الوحيد الذي يمكن أن أكون فيه هو هذا الذي أنا موجود فيه بالفعل، وعندما أتمكن من تحديد موقعي، سأتمكن بالتالي من تحديد مواقع الآخرين بشكل أفضل. هذا الموقع هو الذي يشكل الفرق.

من موقعي هذا أستطيع أن أعاين المنطقة التي تسمى «الحقيقة». وكما هو الحال مع كل إنسان، ستجذب اهتمامي أشياء دون أخرى. وسأختار بعض الأشياء لأركز عليها أكثر من غيرها. كذلك، يمكن أن أفشل كلياً في التركيز على بعض الحقائق الأخرى. علاوةً على ذلك، سترافقني مجموعة من صفاتي الشخصية المميزة لهذه المنطقة المسماة «بالحقيقة» وستقوم هذه الصفات بتأدية نفس العمل الذي تقوم به العدسات والمرشّحات التي توجد على عدسة آلة التصوير حيث ينظر المرء. إن كلاً من النقاط التي اخترت التركيز عليها والمرشّحات التي استخدمتها ستشكل أهمية بالغة في إيضاح وجهة نظري. فهي متضامرة بشكلٍ يصعب فيه التمييز بينها، ومع ذلك فأنا سأحاول فعل ذلك لأغراضٍ توضيحية. سيقود تركيزي على بعض النقاط إلى مجموعةٍ من المقدمات المنطقية هي التي أعطت هذا الكتاب شكله. أما العدسات والمرشّحات التي استخدمتها فهي تعتمد على صفاتي الشخصية التي أضفت صبغة شخصية على ملاحظاتي ومشاهداتي.

تحديد مركز الرؤيا: المقدمات المنطقية لهذا الكتاب

إن فض النزاعات الإنسانية هو عملٌ أخلاقي وهو مسؤولية كل إنسان، تلك هي المقدمة الرئيسية التي تفرض نفسها بقوة في ثنايا هذا الكتاب.

فإذا لم نسع جميعاً إلى حل تلك النزاعات بشكلٍ بناء وخلاّق فسيعني هذا بأننا نقوم بتعميق أسباب الخلاف عن معرفة وقصد، وبالتالي سيؤدي هذا إلى استفحال الأذى والضرر الناجمين عن هذه الخلافات.

لقد قام نورمان كازينز بتأليف كتابٍ قبل موته بفترةٍ وجيزة (1987) بعنوان «پاثولوجيا (أمراض) السلطة The pathology of power» قام فيه بتحليلٍ للأخطار المتعلقة بترسانتنا النووية. وإذ يعدّ هذا الكتاب تراثاً للحضارة التي أجلّها كثيراً، أقوم هنا بذكر آخر عبارة وردت فيه والتي تلفت انتباهنا إلى الحقيقة الأخلاقية الملحة التالية: «وراء صخب الإيديولوجيات المتضاربة، واعتزاز وتنافس الشعوب المسيطرة، يقبع عالمٌ آخر أكثر أمناً وشعوراً بالمسئولية بانتظار أن يُخلق» (ص208).

تقودنا هذه الملاحظة إلى مقدمتي الثانية: وهي بأننا، نحن البشر، نتنازع على أشياء كثيرة، لكن ليس بالضرورة أن تكون هذه الصراعات متعلقة بمصالح القوة المهيمنة. يجب أن نركز على هذه النقطة نظراً لأهميتها لأنها تشير إلى انحيازٍ منظّم ينبث في التحاليل المتعلقة بالصراعات عند محاولة إيجاد الحلول لها. والآن إذا قمنا بوضع صيغة بسيطة تعرّف هذا الانحياز نقول بأنه يعتمد على الاهتمام المفرط بمفهوم واحد هو: الاعتماد على القوة كمصدرٍ للتحكم بشيء ما أو أحدٍ ما عن طريق بسط السيطرة والهيمنة عليه والتشبث بالرأي ضده. في هذا الكتاب، دعوت هذا المفهوم بالقوة المهيمنة.

إن السعي لانتهاز الفرص وممارسة السيطرة بالقوة نزعةٌ إنسانية طبيعية، لكنّا إذا اكتفينا بالتركيز عليها إلى ما يقترب من استبعاد الآخرين، فسنقع في إشكالية سوء فهم مصالح واهتمامات الأطراف الأخرى المنخرطة في هذا

النزاع. فالقوة المهيمنة لا تركّز إلا على النواحي التي تخدم مصالحها الاستغلالية بعيداً عن المعاني الإنسانية. لا يعمل هذا الانحياز فقط على تشويه وتحريف التحليلات المتعلقة بالنزاعات بل يشوه كذلك الافتراضات المتعلقة بالنتائج المرجوة من الأطراف المشاركة.

حل النزاعات هو ميدان لبذل الجهود، ولكنه يرزح تحت ثقل الانحياز مما يؤدي إلى تسوية مقاصده وتهديد وجوده. إنه ينزلق إلى مخاطر إفساح المجال فقط لمناقشة النزاعات التي تتناسب مع تحيزه ورفض الأخرى التي تخالف هذا الانحياز. إن هذا الخطر الكامن إنما يعكس ضوءاً وسطحيةً وركوداً فكرياً ليس في مصلحة أحد.

أما المقدمة الأخرى والتي تبعث على القلق الحقيقي فهي التي تنشأ عند استبعاد الأطراف التي لها آراء مخالفة ينظر إليها على أنها انحرافات وأفكار خاطئة، بل غالباً ما يتم إسقاط هؤلاء من الحساب لأن هناك مصلحة مكتسبة للقوة المهيمنة تقتضي إنكار هذه القضايا والحفاظ على تركيبتها ونظرياتها السائدة. كل أولئك الذين يرغبون في التوصل إلى حلولٍ سليمة لحل النزاعات، يرغبون مثل غيرهم من البشر، في تحقيق النجاح وإثبات حياديتهم وعدلهم واستقامتهم. إن مواجهة المرء بانحيازاته غالباً ما تثير لديه مواقف دفاعية محضة أو اتفاقاتٍ زائفة أو انسحابات بدلاً من أن تدفعه لإجراء تقييم نزيه للحقائق المتعددة والمجتمعة في وضعٍ ما.

مقدمتي الأخيرة تتعلق بالمغالاة في التوكيد غير المقبول على القوة المهيمنة، والذي يقود إلى الاستمرار في إيجاد مفاوضات غير متكافئة وغير مقبولة. إن القوة المهيمنة بطبيعتها الفعلية تفترض سيطرة بعض الأشخاص على البعض الآخر لدرجةٍ تصبح معها مثل هذه العلاقات منظّمة ومعترف بها اجتماعياً، وسيؤدي هذا إلى التركيز على هذه العلاقة وتعزيزها خلال مفاوضات حل النزاع. ومن هنا، فإن حل النزاع قد يؤدي إلى تفاقم النزاع عندما يقوم

بدعم الظلم المنظّم والمُقر اجتماعياً والمرتكز على مفاهيم القوة المهيمنة. لذلك، أعتقد أن الكشف عن هذه الانحرافات والمفاهيم الخاطئة سيكون مفيداً حتى ولو لم يلق ذلك ترحيباً.

أحد وسائل الكشف عن هذه الانحرافات والمفاهيم الخاطئة يعتمد على القيام بوصف السبل التوفيقية في حل النزاعات التي يستخدمها الناس والتي قد تكون بناءة فتساعدنا في استكشاف الطرق التي قد تفتح الآفاق أمام مخارج محتملة من مآزق محتملة، أو قد تكون هدامة فتتجاهل المشكلة المتنازع عليها مما يقلب محاولات حل النزاع إلى مآزق تؤدي إلى زيادة النزاع. سأحاول في هذا الكتاب أن أشترك معكم في حوارٍ ملهم يعتمد على المقدمات التي وردت آنفاً.

التعرف على العدسات

إن صفاتي الشخصية وسماتي المميزة وهويتي تحدد، بالإضافة إلى المقدمات التي أوردتها سالفاً، الموقع الذي أنظر منه إلى الأشياء. فهذه العوامل كلها لها صلة وثيقة بموضوع التفاوض غير المتكافىء في هذا البلد الذي يتركّز فيه الاهتمام على القوة المهيمنة، وبمحاولة التمييز بين النماذج الإيجابية والسلبية لحل النزاعات. تنبع وجهة نظري من تجربتي بالتفاوض من موقعين غير متكافئين حيث يتبدّى عدم التوازن الناجم عن سيطرة القوة المهيمنة، ولقد ارتكبت أخطاء الطرفين، كما سنحت لي الفرصة للتعرف على نقاط الضعف والقوة عند كل منهما.

أنا امرأة ذات جذور أوروبية ـ أمريكية، يهودية، مسيحية، إغريقية، رومانية. نشأت في حضارةٍ تسيطر عليها المناظير والقيم الخاصة بتلك الحضارات إنها قيمٌ مألوفة بالنسبة لي، فقد ترعرت وأنا أؤمن بأنها القيم الصحيحة بل والوحيدة وبأن ما سواها من قيم ليس سوى انحرافات وأخطاء.

ولمزيد من التحديد، فإن جذوري ألمانية ـ أمريكية كاثوليكية من وسط غرب الولايات المتحدة. بهذا التحديد أشعر بأنني وضعت نفسي في قالبٍ واضح.

كذلك، أنا امرأة نشأت في حضارة تسيطر عليها قيم تركيبة الجنس القسرية حيث يختلف وضع المرأة عن وضع الرجل. لقد تعلّمت بأن الرجل هو كينونة متفوقة في أكثر الميادين التي تعتز بها الحضارة وهما القوة والتحكم. لقد سيطرت تلك المناظير الذكورية، التي نادراً ما تُنسب لها هذه الصفة، سيطرةً إلى حدٍ بعيد على تجارب حياتي وتربيتي الثقافية.

أنا في الخمسين من عمري، وخلال الخمسون سنة التي عشتها رأيت تحولاتٍ شديدة تطرأ على وضع المرأة وحتماً الرجل في الولايات المتحدة. ويبدو لي بأنه وحتى وقتٍ قريب، أن العنصر الناشط في بدء هذه التغيرات كنّ النساء أكثر من الرجال.

أنا أستاذة جامعية محترفة أستمتع بكل ما يوفره لي وضعي من امتيازات تُمْنح للعالم في المجتمع الأمريكي. وهكذا تتهيأ لي فرص هامة للمعرفة والتعلم والاكتشاف وأنا أعتبر بأن هذه الامتيازات تمدني بالفائدة وتغني شخصيتي. أقرّ بأنني أجد متعةً كبيرةً في التدريس والعلوم الأكاديمية الإبداعية وأعتقد بأنني أمارس عملاً جديراً بالاحترام.

كذلك، أنا ممرضة محترفة، وعضوة في أحد أكثر المجموعات المهنية اعتماداً على تركيبة التمييز في الجنس في الولايات المتحدة، والتي تتعرض للاضطهاد والاستغلال المنظم. أنا أؤمن بأن الممرضات يقمن بأداء أجلّ الخدمات للإنسان، وأشعر بفخرٍ كبير لانتمائي لهذه المجموعة من الأناس الأقوياء الذين يعملون على رعاية الناس والذين يؤثرون في نوعية ومعنى الوجود الإنساني. أعتقد أن عدداً قليلاً من المجموعات المهنية قد قاست هذا القدر العظيم من الظلم المنظّم والمُقرّر اجتماعياً.

النزاعات شيء أساسي في «معطيات» حياتي، لقد تعلمت الكثير من

خلال قيامي بهذا العمل، غالباً عن طريق التجربة والخطأ، بل وبقدر من الأخطاء أكبر مما أستطيع أن أحصيه الآن. ولقد تعلّمت أن أقدّر هذا العمل لأنه أوجد لديّ التزاماً بالشجاعة والصدق مع النفس، واكتسبت من خلاله خبرات لم أكن لأكتسبها لو لم أقم بهذا العمل. في بعض الأحيان تعبت من هذه النزاعات، ولكنها لم تسمح لي بالانغماس في فتراتٍ طويلة من الكسل. لقد وسّعت مداركي وأغنت أفكاري بما فيها تلك النزاعات التي أثارت غضبي وأشعرتني بالإحباط أكثر من غيرها بكثير. لقد وفرت فرص النماء لشخصيتي وساعدتني على تحقيق ذاتي وعرّفتني أشياء لم أكن لأعرفها لو كنت عشت مجموعة معطياتٍ أخرى طبيعية وأكثر انسجاماً.

إذن، فوجهة النظر التي أنطلق منها في هذا الكتاب هي وجهة نظر إنسانة تمتعت ببعض الامتيازات التي مُنحت لها نتيجة انتسابها إلى حضاراتٍ ومجموعاتٍ مسيطرة، وحرمت من بعضها نظراً لعدم انتمائها إلى حضارات ومجموعاتٍ أخرى مسيطرة. لقد تعلمت خلال تلك السنوت الخمسين التي عشتها بأن هذه العضوية المزدوة عادت عليَّ بفائدة لا تقدّر.

لقد جعلتني هذه العضوية المزدوجة من الناحية الفكرية والعملية ثنائية الشكل والأسلوب والتركيز. وبمرور الوقت، تحولت هذه الثنائية إلى التعددية في الشكل والأسلوب والتركيز. لقد تبين لي بأنه حالما يتجرّد الإنسان من وهم «الطريقة الوحيدة الصحيحة» تُفتح أمامه الأبواب على آلاف الطرق الأخرى التي يتضمن كل منها بعض الحقيقة وبعض الانحرافات، وهذان معاً يمكّنان من الوصول إلى الوضوح في الرؤية. وهكذا بينما نجد أنه هناك إزعاجات حقيقية تنتج عن هذه الثنائية إلا أنها من جهةٍ أخرى تعود بفوائد جَمَّة لناحية نفاذ البصيرة والتطور الثقافي والاستفادة من الفرص وتنمية الشخصية.

بمضي الوقت، أكسبني كل هذا القدرة على رؤية الجوانب المتعددة لقضيةٍ ما. ولقد قادني هذا، في نهاية الأمر، لأنه أصبح غير قادرة فعلياً على

التعامل مع القضايا من زاوية واحدة لا تصب في صالح الأمانة الشخصية. كما جعلني ذلك أشعر بأنه أصبح من العسير عليّ أن أتصور بأنني أنفرد بمعرفة الحل الصحيح أو بأن أي أحدٍ آخر ينفرد بمعرفته. على الجميع التعاون في عملية البحث عن المعاني واكتشاف الأشياء التي لها قيمة وتصبح الأولوية لصالح الاستمرار في الحوار.

2

طرق تفهم مواقع المفاوضات غير المتكافئة

عندما يقوم المرء بإجراء مفاوضات حول نزاع ما، سواء لمصلحته أم لمصلحة الآخرين، لا بد له من إيجاد موقع يُجْري فيه هذه المفاوضات، والموقع هو طاولة المفاوضات. يحضر كل شخص إلى هذه الطاولة حاملاً معه مجموعة من المعطيات الشخصية، وقد تحدثتُ عنها عندما عرضت وجهة نظري، إلا أن هناك الكثير من النقاط الأخرى التي لم أتحدث عنها. حين تَعُد حضارة ما، أن هناك أشخاصاً جديرين بالجلوس إلى طاولة المفاوضات، تعني ضمناً أن هناك أشخاصاً غير جديرين بالجلوس إلى هذه الطاولة، وكثيراً ما يناضل هؤلاء المحرومون، في وقت طويل، للوصول إلى طاولة المفاوضات. وفي أغلب الأحيان، يصعب على هؤلاء تقبل الحقيقة، وهي أن وصولهم إلى الطاولة لا يمنحهم أيّ ضمان. إن المفاوضات غير المتكافئة تثير مشكلة كبيرة. وأنا أرى بأنه لم تتمَّ بَعْدُ دراسات وافية عن هذه الحقيقة، على الرغم من توفر طرق عديدة وممكنة لإجراء هذه الدراسات.

قد يُسمح لي فعلياً بالجلوس إلى الطاولة، بل وقد ادْعى للجلوس إليها، ولكن قد لا تخطر في بالي الفرضيات، الضمنية والصريحة، التي تسيطر على

هذه الطاولات. فكل من يجلس إليها يَفترض وجود تكافؤ بين المشاركين في التفاوض، إلا أن التقبل العاطفي لمثل هذه المساواة قد لا يكون راسخاً في نفوس كل من يدَّعونها، إما عن وعي أو بلا وعي منهم. أذكر هنا، أنني عندما كنت أستاذة ناشئة، كنت المرأة الوحيدة التي كانت تُدْعى إلى اجتماعات اللجان المختلفة. في ذلك الحين، أكد لي أحد الرجال اللطفاء أنه كان يشعر بالسرور لرؤية امرأة في اللجنة، لأن كل أعضاء اللجنة الآخرين كانوا أقبح من أن يُنظر إليهم؛ أما النظر إليّ فكان أكثر متعة! كانت المداولات المتعلقة بفرق الرعاية الصحية، والتي كان يُفترض أن تُدعى الممرضات للاشتراك فيها، كانت تلك المداولات تتم في الوقت الذي تكون فيه الممرضات أكثر انشغالاً، حيث يتم اتخاذ القرارات الهامة بعيداً عنهنّ، ومن قِبَل الآخرين.

قد أجد أنني لا أمتلك المهارة الكافية للجلوس إلى طاولة المفاوضات، أو أن الفرضيات المتعلقة بهذه المهارات لا تشملني. ويندرج تحت كلمة المهارات أسلوب التخاطب، وطريقة علاج الموضوع، واستخدام تعبيرات الوجه في إيحاءاتٍ رمزية، أو استخدام الدعابة. لقد اشتركت ذات مرة في مبادرة للتوفيق بين مساعي لجنتين تتنافسان في برامجهما. كنت المرأة الوحيدة في اللجنة. تضمن الاجتماع الأول غداءً تمهيدياً، كان الهدف منه إجراء التعارف فيما بيننا ليعرف بعضنا بعضاً بشكل أفضل. أما الوسائل التي اتُّبِعتْ في سبيل تحقيق ذلك فكانت إجراء مناقشات معمقة عن لعبة البيسبول، وفيها مباريات اليوم السابق ومباريات الموسم بشكل عام. كانت لدي بعض المعلومات عن كلا الموضوعين، فحاولت أن أشترك في الحديث الجاري، إلا أنه كان يتم تجاهل ما أقوله، حتى أقلعت عن المحاولة. وهكذا، لم تَلْقَ تعليقاتي أذناً صاغية، لأن المشاركين افترضوا مسبقاً أنني لا أعرف شيئاً عن البيسبول. وبدلاً من أن تعمل تعليقاتي على تعزيز التواصل فيما بينا، لم تؤد إلا إلى مزيدٍ من التنافر.

قد لا أجلس إلى الطاولة للأسباب التي يجلس من أجلها الآخرون نفسها. لقد تعوّدت الممرضات، على مر الوقت، الاستمرار بممارسة مهنة التمريض بدافع من الشعور العميق بالرضى الشخصي الذي تمنحه لهن هذه المهنة، وعندما يقمن بالتفاوض، لا يتفاوضن من منطلق محاولة السيطرة على الآخرين بل العناية بهم. وهذه العناية تعلم الممرضات أن محاولة السيطرة على المريض أو التحكم فيه أسلوب عديم الجدوى. إنهنّ يسعين إلى التفاوض لمصلحة المريض، ولكن في كثير من الأحوال، يُفهم هذا على أنه محاولة منهنّ للسيطرة على المرضى. إن اختيار أحد الأشخاص للقيام بالتفاوض دفاعاً عن شخص آخر لا يُعَدُّ سبباً كافياً للجلوس إلى طاولة المفاوضات.

كثيراً ما تختلف أسباب الجلوس إلى تلك الطاولة، ونجد في أحيان كثيرة عدداً قليلاً من الجالسين إليها، إن لم نقل كلهم، لا يدركون تماماً سبب وجودهم في موقع التفاوض. ومن ناحية ثانية، يمكن للمفاوضات أن تكشف النقاب عن دوافع أخرى، فتتحول من دفاع عن مصالح المريض إلى محاولة لحفظ ماء الوجه، أو الدفاع عن قرارات شخصية. وقد يكون هذا التغير في الاتجاه سريعاً ومُرْبِكاً وغير متوقع. وفي مثل هذه الأوضاع تتضاءل فاعلية المفاوضات.

قد اكتشف أنني لا أرغب حقاً في دفع ثمن جلوسي إلى الطاولة الذي قد ينال من مسؤوليتي الشخصية أو سلامة التسوية. وأحياناً، قد ادعى إلى الطاولة فقط ليُلْقى على عاتقي تحمل مسؤولياتٍ اختار الآخرون أن يتملصوا من حملها. وكذلك، قد أُدعى إلى الطاولة ليقوم الآخرون بمحاولة احتوائي وإسكاتي كيلا أطرح القضايا والشؤون التي تهمني. وقد أجد نفسي وقد أصبحت المرأة أو الرجل أو الممثل الرمز، الذي يمثل جماعة مهنية، عرقية أو دينية، وقد أجلسوني إلى الطاولة ليتمكنوا من طمس مقوماتي.

وأخيراً، قد اكتشف أنني لا أعرف متى، وكيف، أو لماذا أغادر الطاولة.

فإن كنتُ قد ناضلت بقوة لأصل إليها، فسيشكل التخلي عنها عبئاً ثقيلاً علي. وإن كنت أمثلُ غيري، أَخْشَى أن أكون قد خذلتهم. وقد أشعر بأنني لم أعد أرغب في الاستمرار بالمفاوضات، وبأنه يتعين عليّ الانسحاب منها، لكني لا أكون واثقة من السبب الذي يدفعني إلى المغادرة. وقد استمر في المفاوضات فترة أطول مما يجب، فأسبب الضرر لنفسي وللآخرين. وقد أتركها أبكر مما يجب، أو بعد فوات الأوان، أو قبل أن تتضح الأمور.

تلك كانت بعض الحالات التي قد تقودني إلى قراءة خاطئة لطاولة المفاوضات، فقد أناضل بغية الوصول إلى الطاولة، ولكن حين أصل إليها، أجد نفسي غير مجهزة أو مهيأة للقيام بالعملية التفاوضية. إن حل النزاعات أداة أو وسيلة إنسانية، ولكنها عملية معقدة. وهي غير مفيدة إن لم تتسم بالأمانة والشجاعة.

إن البينات المذكورة في هذا الكتاب ليست هي الوحيدة أو الأفضل، ولكنها، مع ذلك، غائبة إلى حد كبير عن الدراسات الحالية لحل النزاع. ويحدوني الأمل على أن تعمل البينات التي ذكرتها على زيادة الأبحاث المتوفرة حالياً وتوسيعها وإغنائها.

قصة

بينما كان تيموثي يُحْتَضَر، كنت أنظر إلى جلده شبه الشفاف الذي يرتسم تحته هيكل عظمي دقيق، وكأني أنظر إلى صورة شعاعية مصغرة. كان بطنه مفتوحاً من جراء الجراح التي لم تندمل، والتي أعقبت العمليات الجراحية التي أجريت له. لقد وُلِد مصاباً بعاهات واضحة. ولذا لم تكن لديه فرصة للبقاء على قيد الحياة. أما تغذيته، فكانت تتم عبر أنبوب يصل مباشرة إلى معدته، لأنه لم يكن قادراً على ابتلاع الطعام. وكذلك لم يكن يستطيع هضم الطعام، لذا كان يموت جوعاً. كان حرمان هذا الطفل اللغز ذي الأسابيع الثلاثة من

الحياة حتمياً، وعلى الرغم من ذلك كانت تصدر عنه ومَضَات طبيعية مثيرة للدهشة. إذ كان يتمتع برغبة لا إرادية قوية للرضاعة، فأخذ يرضع ويقضم قبضتيه حتى أدماهما. إنه بحاجة إلى مصاصة. خطرت لي هذه الفكرة بشكل عفوي، ونتيجةً منطقية واضحة، أملتها حكمتي البسيطة وأنا طالبة تمريض ساذجة في الحادية والعشرين من عمرها. لقد أدى تعاملي مع هذا الطفل إلى اتساع قدراتي المحدودة في التغلب على الصعاب، ومن بينها نفاذ البصيرة. فذهبت إلى رئيسة الممرضات، وطلبت منها إعطائي مصاصة لهذا المخلوق الصغير الحجم، والذي كان محروماً من أية متعة في حياته القصيرة.

رمقتني بنظرة حانية، نظرة إنسان قد تمرس بالألم، وأخبرتني عدم وجود مصاصات في المستشفى، فتطوعت للذهاب وشراء واحدة. وبدا واضحاً أن اقتراحي لم يعجبها، وأخذت تلفت نظري إلى وجوب عدم استخدام المصاصات للأطفال، لأنها ضارة من الناحيتين النفسية والسنيّة. وحاولت أن أسترضيها، فأخفقت.

ذهبت لأبحث عن أستاذتي، وكلي ثقة بأنها لن ترحب بقدومي، فقد شاركتني منذ ساعة مضت صدمتي عند أول تجربة لي بإعطاء حقنة. كانت قد طلبت مني حقن تيموثي، فاعترضت، وأبديت رغبتي بأن أبدأ هذه التجربة بحقن مريضٍ يكون وضعه أقل حرجاً من وضع تيموثي، فقد كانت فكرة غرز إبرة في جسده فوق احتمالي. كان ردها صارماً، وأخبرتني أن علي التغلب على هذا النوع من ردود الفعل. اخترنا إبرة صغيرة جداً، تُستخدم عادة للزرق تحت الجلد. كنت متوترة جداً، إلى حدٍّ كسرت فيه القارورة التي تحتوي دواء تيموثي، وجرحت يدي. ولقد استغرقت بعض الوقت في تنظيف الدماء، واستخراج الدواء من القارورة، وأخيراً في محاولة إيجاد بقعة في مؤخرة تيموثي، يُحتمل أن تكون فيها عضلة صغيرة. فعلت ذلك وأنا جدُّ متوترة، وكانت التجربة مرعبة.

حدثني حدسي أن عملية اختياري للقيام بهذه المهملة لم يكن سوى نوعٍ من العقوبة، فأستاذتي كانت غير راضية عن أسئلتي التي لا محل لها، واستعدادي لتحدي كل شيء، وبشكل عام صعوبة انقيادي. كانت يوماً منزعجة من عدم رضوخي للتعليمات التي توجب على الممرضات ليونة العريكة والمطاوعة والإذعان؛ وكنت ألمس غضبها على الدوام، وأشعر برهبة من مجابهتها، لكن ما خشيته أكثر هو إخفاقي في منح تيموثي قليلاً من المتعة. تقدمت لها باقتراحي عندما وجدتها، فوافقت عليه، ولكن خامرني شعور مبهم بأنها ستستغلُّ هذه الفرصة لتوقفني عند حدّي.

ذهبت بعد ذلك لمقابلة والدَيْ تيموثي اللذين كانا يكبُراني بعدة سنوات فقط، وأخبرتهما أن لابنهما استجابة صحية شديدة للرضاعة، وأنه قد جرح قبضتيه محاولاً أن يجد ما يرضعه. أخبراني أن تيموثي كان طفلهما الرابع. وأن الحمل به كان غير مقصود. بدا لي أن الموت قد زارهما قبل الأوان، ولم أتمكن من التواصل معهما، وكان واضحاً أنهما لا يتواصلان مع أحد، ولا حتى فيما بينهما. لقد كانا يتألمان، ويعانيان مع طفلهما من وضعه الحرج.

وبعد جهد وافق الوالدان على اقتراحي، وشكرا لي محاولتي القيام بعمل شيء يُضْفي الراحة على تيموثي. شعرت بالرضا عن نفسي لأنني استطعت أن أبث فيهما الأمل بالقيام بعمل شيء حقيقي وملموس لراحة طفلهما. وبدا واضحاً أن فكرة إسعاد تيموثي قد لاقت لديهما صدى طيباً. كان المسكينان ينتظران ببساطة موت طفلهما بعد أن أجريت له ثلاث عمليات جراحية مُخْفِقة.

لما جاء الطبيب المسؤول عن الطفل للقيام بجولاته المألوفة، وكما أشارت عليَّ رئيسة الممرضات وأستاذتي، تقدمتُ منه طالبة منحي الموافقة على إعطاء تيموثي المصاصة. ثار واهتاج، وقال: إنه لا يوافق على ذلك، لأن إعطاء الأطفال المصاصات يجعلهم يتعوّدونها. فنبهته أن تيموثي لن يعيش إلا

بضعة أيام. شعرت بأنه غضب مني، واستنكر طلبي، كما شعرت أنا بالغضب منه وبرفض منطقه.

رفض الموافقة على طلبي وقال: «لدي ثمانية أطفال، لم يستخدم أي منهم المصاصة قَطُّ!» فاشتد غضبي، وألقيت محاضرة قصيرة عن النمو والتطور الطبيعيين، وعن ردود الفعل الإرادية للرضاعة، وعن حق المُحْتَضَر في الحصول على متعٍ بسيطة. وأخبرته أنني حصلت على موافقة الوالدين. ولم يُرْضِه أني فاتحت الوالدين بالموضوع، فالاتصال مع الأهل، كما يعتقد، أمرٌ منوط به. أما أنا فدوري يقتصر على تأييد قراراته، سواء أعجبتني أم لم تعجبني. تجادلنا قليلاً، ثم رضخ لرغبتي، ربما بسبب عنادي وتشبثي برأيي. خرجت منتصرة، واشتريت المصاصة.

بعد مضي أربعة أيام على هذه المجادلة، اتصلت بي إحدى الممرضات التي شاركتني رغبتي بإعطاء المصاصة لتيموثي، لتعلمني أنه قد توفي. خلال الأيام الأربعة الفاصلة بين شراء المصاصة وموته، استُبْدِلتِ المصاصة ثلاث مرات. وطبقاً لتقرير الممرضة المناوبة ليلاً، كانت المصاصة تُصادَر أو تُفقدُ. وهكذا، تَطلبَ إعطاءُ تيموثي القليل من المتعة معركة قاسية.

أدتْ هذه المصاصة الواحدة إلى حدوث انشقاق في الوحدة. فبعض الممرضات دعمنَ هذا الإجراء، وبعضهن رفضنهُ. لم تنجح تماماً شدّة عِنادي، أو لِنَقل: إنها نجحت جزئياً على الأقل. غضبَتْ أستاذتي مني، وكان الطبيب مستاءً مني، واتخذت الممرضات مواقف مختلفة وتصرفنَ بمقتضاها. أما أسرة الطفل فكانت تحاول فهم المغزى من هذه الضجة كلها.

كان تيموثي أول مريض لي يموت. حزنتُ عليه مدة أربعة أيام، وكلما رأيت مصاصة فكرت فيه. ولا يقتصر تفكيري فقط بهذا المخلوق الصغير، الذي كان يبدو كالقزم بين يدي الكبيرتين، ولكني أفكر أيضاً بهذا الخلاف الذي نشب بخصوص الشيء الوحيد الذي احتاجه هذا الطفل. تطلب الأمر مني

سنوات عديدة لأفهم أن النقص في قدرتي على التفاوض بشأن هذه الحاجة كان نجاحاً وإخفاقاً في آنٍ واحد. لم أكن أعلم في ذلك الحين أنني كنت أفاوضُ من موقع غير متكافىء. وحتى لو علِمْتُ ذلك، لما عرفتُ كيف أقوم بالمفاوضة بطريقة بناءة وإيجابية.

3

جذور انحرافاتنا

إن نقطة الانطلاق الأساسية التي استهل بها هذا الكتاب تتعلق بالقدرة على إدراك اختلال التوازن الذي ينشأ عند محاولتنا فهم الحقيقة بينما نغالي في التوكيد على قوة الهيمنة. ستتطلبُ هذه العملية جهداً كبيراً منك، أيها القارىء، لأن أنظمتنا الاجتماعية تُعَزّز هذه المبالغة وتدعمها. وبإمكانك أن تتبع وسيلة ناجحة لفهم هذا الحوار. وهذا يقتضي منك التوقف مؤقتاً عن إبداء رأيك فيه حتى تنتهي من قراءة آخر صفحة، ثم تفكر ملياً في كل ما قرأت.

فقبل أن تواجهنا المخاطر الجدية لأمراض كشلل الأطفال أو السرطان أو الإيدز، كنا لا نركز على هذه الأمراض أو نشعر بالقلق إزاءها. وما إن أدركنا وجود هذه الأمراض، حتى أصبحنا قادرين على رؤية خيارات جديدة وانتقاء سلوكيات جديدة، وإيجاد نتائج جديدة. بهذه الخلفية، وعلى ضوء هذا المثال، قمتُ بتأليف هذا الكتاب ليكون دعوة للقارىء للتعرف على قوة الهيمنة؛ فهو سيزيد من حريتك في الاختيار الذي قد ينبثق من البينات المذكورة فيه. أنا لا أود في الحقيقة، أن أعاني من أيٍّ من هذه الأمراض، ولكن إنكار وجودها قد يجعلني عرضة للإصابة بها إن لم أتعرف عليها.

هذا التركيز على اختيار نقاط معينة يعود بي أدراجاً إلى تصريحي السابق

وهو أن هذا الكتاب يفترض وجود مؤسسة أخلاقية تشكل بُعْدَ الوجود الإنساني. كما يشير الكتاب إلى المعضلة الرئيسة التي يواجهها الشخص الجالس إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة وهي الحاجة إلى ممارسة فعالية أخلاقية في محيط قد يخلو، أو هو بالفعل خال من التفكير الأخلاقي. فإن كان يُنظر إلى هذا الشخص على أنه يفتقر إلى قوة الهيمنة، فستعدّه المفاوضات غير مؤهل لتأدية وظيفته عاملاً أخلاقياً.

انحرافات الديموقراطية

هذه المشكلة عميقة، إلا أنها مفهومة ضمن سياق البيئة الحضارية السائدة حالياً في الولايات المتحدة. فللاختيار في هذه الحضارة تعريف عام يرتكز على مفهوم جماعي للحرية الشخصية في ظل النظام الديموقراطي. تمتد جذور تعريف الديموقراطية في الولايات المتحدة إلى المفاهيم والفرضيات الإغريقية - الرومانية.

لقد نشأت الديموقراطية نتيجة رؤية عميقة تعتمد على إمكانات الإنسان في تحمل المسؤولية الذاتية داخل نظام اجتماعي، إلا أنها فُهمت بشكلٍ منحرف وخاطىء. فمؤسسو الديموقراطية، وهم الإغريق والأمريكيون الأوائل، قَصَرُوا رؤيتهم على مجموعة من النخبة التي يتمثل نموذجها في سيطرة الأثرياء والأشخاص المتمتعين بالامتيازات. لم تكن الديموقراطية شيئاً فقط، بل كانت مسؤولية أيضاً بالنسبة لبعض البشر، وليس لكل البشر. فأولئك الذين يقفون خارج حدود الامتيازات لا يستطيعون تحمل مسؤولياتهم الذاتية، وإنما يجب على الآخرين الاعتناء بأمورهم، والعمل على حمايتهم. وعلى العكس، كان يُطلب إليهم القيام بخدمة أولئك المخوّلين بممارسة الديموقراطية.

عدّت الحضارة الإغريقية المرأة دون المستوى البشري، كما تقبّلتْ فكرة العبودية، وقتلت الأطفال غير المرغوب فيهم، واستخدمت الحرب وسليةً لحل

المشكلات. لذا من الصعب إنكار تلك الجذور التاريخية والأسطورية لهذه الحضارة. وعلى الرغم من أنها طالبت بالديموقراطية وعَدَّتْ حق الإنسان في الاستقلال الذاتي قضية تفرض نفسها بالقوة، إلا أنها أنكرت هذا الامتياز على الآخرين. كما أنها لم تعترف علانية بتأثير هذا الاصطفاء على الطرفين، أصحاب الامتيازات أو الأثرياء من جهة، والمحرومين من جهة أخرى. هذه المسائل تكبّل الديموقراطية، لأنها تضعها ضمن إطار محدّد يقسم الناس إلى «النخبة» من جهة و«الأشخاص العاديين» من جهة أخرى.

لقد كانت هناك مشكلة فعلية تواجه هؤلاء الناس الذين عُدّوا غير جديرين بحق المُواطِنية. فإن هم قبلوا هذا التحديد الاجتماعي وأقروا به. فسيسهمون في جعله حقيقة واقعة مستمرة ترسّخ ادعاءات النخبة ومطالبها. وإن هم رفضوه، فسيُثبتون أنهم متخلفون لكونهم غير قادرين على إدراك الحقيقة والصواب والعدل المُتضمنة في التعاريف الموجودة والمتعلقة بالحقيقة. إن هم ثاروا فسيعززون ادعاءات الناس «الأرفع» منهم مقاماً. وبإمكان أي شخص يفاوض من موقع غير متكافىء أن يدرك بسهولة هذه المشكلة الأساسية. وأنا أميلُ إلى الاعتقاد أن جذور الديموقراطية منغرسة في أعماق فرضيات بُنِيَتْ على أساس وجود طبقة «تابعة أو أدنى» في نسيج التركيبة الاجتماعية.

يبدو أننا لا نتمتع بالقدرة الكافية على مجابهة حقيقة وجود «طبقة أدنى»، في زمننا الحالي. نحن نفترض وجود المحكوم والحاكم، ووجود من نمارس عليه السلطة لمصلحته، وإن يكن تقدير هذه المصلحة يعود لأولئك الذين بيدهم السلطة. ويحلو لنا أن نُصَدّق أننا نقوم بالاختيارات الدقيقة والحكيمة لحكم هؤلاء الأشخاص غير المؤهلين للحكم الذاتي. ويبدو لي أنه لا تتوفر لدينا أية رغبة أو قدرة تجعلنا نواجه بصدقٍ وأمانة حقيقة حاجتنا إلى وجود «الطبقة الأدنى» ليشعرنا وجودها بكفاءتنا، ولكي نجد من نستطيع أن نفرض

سيطرتنا عليه. بل لقد طالبنا «الطبقة الأدنى» بتقبل دونيتها والحفاظ عليها، لأنها إن لم تفعل ذلك فستشكل تهديداً «للديموقراطية».

نحن لا نشكّك في هذه الجذور الثقافية والعاطفية العميقة، ولا نحاول استكشافها بشكل وافٍ. كذلك، لن نسعى إلى تغييرها عن طيب خاطر وبسهولة. ومن هنا، فنحن الذين نعيش في ظل الديموقراطيات، نادراً ما نجابه وَهْمَنا الذي يجعلنا نعتقد أننا لا نعقد دائماً إلا مفاوضات متكافئة أو نسعى فعلياً من أجل ذلك. وبدلاً من ذلك، قمنا بإيجاد أنواع من التركيبات الديموقراطية التي تفترض عدم التكافؤ في المفاوضات، وتخلّد هذه الفكرة. وهذه عملية خطيرة بالنسبة إلى الأشخاص الذين يفاوضون من مواقع غير متكافئة. فهي تهديد للنخبة، يتمثل بتحريرها من أوهامها وأخطائها، أما تهديد الفئة المحرومة فيتمثل بمشكلة احتوائها، أو انسحابها من المفاوضات أو قيامها بثورات لا تؤخذ بعين الأهمية.

ومن هنا، فإنه من الأفضل لك، أن تُوضّح وتُحدّد موقفك تجاه الانحرافات المذكورة أعلاه، قبل أن تبدأ بإجراء دراسة أولية حولها. فعملية تحديد الموقف بسيطة. ما عليك إلا أن تؤكّد، ولو لنفسك، أنك عامل أخلاقي مؤثر، علماً بأنك قد تكون أحياناً، الشخص الوحيد الموجود على طاولة المفاوضات الذي يتشبث بهذا الموقف. وإن النتائج التي تترتب على هذا الالتزام الأخلاقي جوهرية وأساسية. فكوني شخصاً أخلاقياً لا يجعلني أشعر بأني قادر على عمل الخير فقط، وإنما يدفعني كذلك للمطابة بما أراه أخلاقياً، ولتحمل مسؤولية إخفاق مبادئي الأخلاقية. وهذا يتطلب جهداً كبيراً مني ومنكم. وقد يكون هذا هو السبب الذي يكمن وراء إهمال دراسة هذا الجانب من الموضوع. لقد وضح روبرت بيرسيج هذا الأمر في كتابه (1991، ص43) عندما قال: «أعظم فعالية ألاقية على الإطلاق هي خلق فسحة أمام الحياة لتمضي قُدُماً».

قد يكون الوجه الثاني لهذه الفرضية شاقاً كالأول: فكل شخصٍ يجلس إلى طاولة المفاوضات عاملٌ أخلاقي، سواء أكان يعي هذه الحقيقة ويتقبلها أم لا. فحرية الاختيار في الحقيقة واحدة بالنسبة إلى الطرفين المتفاوضين، حتى وإن عني ذلك اختياري ظلم الآخرين أو استغلالهم أو التنصل من مسؤوليتي الشخصية. في الواقع يبقى الاختيار سليماً، حتى عندما يُبدي الآخرون قصوراً أو عجزاً خطيرين في خيارهم. بإمكاننا أن نجادل حول قدرتنا على القيام بالاختيار بالنيابة عن الآخرين، ولكن هذا الادعاء يُبْطِن شعوراً جلياً بالقدرة الكلية والغطرسة. وربما لا نُظهِر بوضوع الحاجة التي نشعر بها للنظر إلى الشخص الآخر على أنه أقل شأناً، بهدف التعويض عن شعور بالنقص في كفاءتنا الشخصية، قد أُبْقي أولئك الذين أعدّهم أدنى مني، في دونيتهم، كي أخفف فقط، من شعوري بالنقص في قيمتي الشخصية. خلال هذه العملية لن نُفْلِت من الوقوع في الأخطاء، كما ستتفاقم حدّة وخطورة الأخطاء التي ارتكبناها في السابق.

الانحرافات الناتجة عن الامتيازات

عندما أقرأ الأبحاث الفلسفية الشرقية، أدرك بشكل بديهي أن الحضارة التي أعيش فيها تنجذب بشدة إلى وهم «الجواب الصحيح» أو «الشيء الوحيد النهائي والأفضل». ونجد الإبقاء على هذا الوهم من الصعوبة بمكان، لأنه يتطلب بالطبع، إنكار الظروف والأوضاع الإنسانية ولا يعترف بها. وهو ينشأ أيضاً من ولعنا بقوة السيطرة. فالحضارات والمجموعات والأفراد المهيمنة لديها ميل وحاجة لأن تكون «على صواب أو متفوقة» لتحافظ على نزعتها للسيطرة. ويعمل هذا الوهم على إحداث فصل بين الأشخاص الذين يفكرون بهذه الطريقة وبين قدرتهم على تقبل وجهات نظر الآخرين. فهم ينشغلون بالدفاع عن وجهات نظرهم إلى درجة تجعلهم يخفقون في تحري وجهات نظر الآخرين أو سبرها. ويبدو لي أن هذا خطأ فادحٌ في الرأي سيؤدي حتماً إلى عدم الاعتراف

ببعض أبعاد الحقيقة الكلية. إنه يميل إلى اعتبار وجهات النظر الأخرى غير موجودة في الواقع، أو يدّعى أنها تفتقر إلى الصحة أو الكفاءة. وهكذا، فإن الأشخاص الذين يمتلكون قوة السيطرة يعانون على الأغلب من ضيق الأفق والعِوَج في تفكيرهم وحكمهم على الأمور. وإن ما يبعث على القلق أن هؤلاء يحاربون ليعززوا جهلهم وعمى بصيرتهم، ويقاومون اغتنام الفرص التي تسمح لهم بإنماء شخصياتهم وتوسيع مداركهم عن طريق اكتشاف الآخرين من خلال وجهة نظر الآخر. وهذا التوجه يضعف الجميع.

وعلى العكس من ذلك، يشعر الأشخاص الذين لا يسيطر مفهوم قوة الهيمنة على حضارتهم، أو الذين يُعَدّون دون الحضارة، بأنه يتم رفضهم وإخماد أصواتهم أو استبعادهم أو تجاهلهم. فإن هم أصروا على مواقفهم بقوة، أو أعلنوها بصراحة وجرأة، أو ثاروا على وجهات نظر أولئك الذين يتمتعون بقوة السيطرة ورفضوا قبولها، فمن الممكن أن يؤدي هذا إلى نتائج خطيرة وعواقب وخيمة بالنسبة إليهم؛ أو قد يصيب هؤلاء اليأسُ فينسحبون، وقد يلجؤون إلى هدم الحضارة المهيمنة وإفسادها عن طريق التلاعب والمناورة، أو باستخدام طرقٍ أخرى خفية. وهذا التوجه ينتقص من قيمة الجميع أيضاً.

عندما نفكر بهذه الحقائق البديهية، نميلُ إلى افتراضٍ مؤدّاه أن المستفيدين الوحيدين من هذه النتائج التي ذكرتها هُم أولئك الذين يتمتعون بالقوة المحركة، حيث تكون الهيمنة بالنسبة إليهم نوعاً من ممارسة القوة والسيطرة على الآخرين. كذلك، قد تكون السيطرة مظهراً من مظاهر الذكاء أو الخوف أو الحب أو الجشع أو الشفقة أو الرغبة بالهيمنة أو الوهم أو أي من آلاف السمات والخصائص الإنسانية التي قد تسيطر بشكل متصاعد على صراعٍ معين. في الوقت الذي نجد فيه هذه القوى المحركة تميل إلى الظهور في محيط المسائل التي تتعلق بالقوة، نجد أنها تشكل كذلك مادة المواقع غير

المتكافئة التي تجري فيها مفاوضات حول الأبعاد الإنسانية الأخرى كالتغذية والتفكير النقدي.

هذا «الفخ العقلي» الذي يختزل كل المحادثات، ويحيلها إلى قضايا تتعلق بقوة الهيمنة، سيكون في الواقع موضوعاً متكرراً في هذا الكتاب. قد يبدو استمراري في التعرض لهذا الموضوع مُمِلاً لك أيها القارىء، ولكن لا بد من ذلك حيث إن هذا الموضوع يشكل رسالة الكتاب، ويكاد صوتي يُسمع إذا ما قورن مع الحضارة ككل.

ربما كان أكثر ما يلفت الانتباه، حول الطبيعة المقلقة لهذه النظرة غير المتوازنة لقوة الهيمنة، هو الاكتشاف الذي توصل إليه علماء الاجتماع بأن المجموعات المضطهدة تنزع إلى محاكاة مضطهدها. ولهذا الاكتشاف بُعدان، على الأقل، يتصلان بموضوعنا، أحدهما، يتمثل في تقليد المضطهد لظالمه على أمل الفوز بحصّة من وسائل الظالم، فيخف نوعاً ما شعوره بالاضطهاد، أما البعد الآخر فهو أكثر خبثاً، إذ يقود الناس المضطهدين إلى السير في طريق دائري ينتهي بهم على الفور إلى بعث وتجديد العمل الذي يعارضونه أو يقاومونه. وعندما يكون التركيز الرئيس لحضارةٍ ما على قوة الهيمنة، فمن المنطقي أن يسعى كل شخصٍ مقهور للوصول إلى قوة الهيمنة، لكي يتمكن عندئذ من التعامل مع الجَوْر الواقع عليه والذي يرفضه. ويؤدي هذا السلوك إلى إحباط ذاتي بيّن للإنسان المستقل.

الانحراف الناتج عن الصمت

لقد أصبح لدى الأشخاص الذين يفاوضون من مواقع غير متكافئة، فتراتٍ طويلة أو متكررة، حيث تكون قوة الهيمنة الصريحة والعلنية هي المقياس الوحيد أو الرئيس للحقيقة، لقد أصبح لدى هؤلاء خبرة ومهارة في التعاطي مع مثل هذه المواقع. وتحت وطأة هذه الأوضاع يلجأ هؤلاء غالباً إلى الصمت

ليحافظوا على حيويتهم وثباتهم، أي لا يعترفون بأنهم يستخدمون مجموعة من الأفكار والمهارات البديلة التي لا تتوفر عند من ينكرون عدم التكافؤ البادي في الموقع التفاوضي. فلهذا الصمت قوة لا ريب فيها. فهؤلاء الذين يشعرون بأنهم خاسرون على الدوام، يرفضون التخلي عن قوة الصمت. كما أنهم لا يثقون أو يأمنون بوضع هذه القوة في أيدي الآخرين، الذين يصرّون على إظهار قوة سيطرتهم بشكلٍ علني وصريح.

إن بحث هذه المسائل يتضمن خطراً أخلاقياً، حيث سيتلاعب الذين يتبنون قوة الهيمنة بهذه المعلومات. كما أن عدم مناقشة هذه القضايا يتضمن خطراً أخلاقياً من نوع آخر، وهو تكريس الضرر الدائم الناتج عن التزام الصمت. وهذا يعيدني إلى النقطة التي بدأت منها، أي إلى المقدمة الأولى في هذا الكتاب، ألا وهي: إن حل النزاع عمل أخلاقي وكُلَ إلى مسؤول عنه، وإن عدم السعي لتحقيق الحل الخلاّق والبنّاء للنزاع، إنما يعزّز عن عمدٍ أسباب الخلاف، والمساوىء الناتجة عن هذا الخلاف.

انحرافات الاعتداد بالنفس والغرور

بعد هذه الأعوام الخمسين التي عشتها، يتضح لي أنني قمت بعدة اختيارات غير حكيمة، وأنني ما زلت أفعل ذلك، ومن المحتمل أن أعود إلى هذا لكوني إنساناً. إن مقياس شخصيتي وكفاءتي لا يقرره تجنبي القيام بخيارات رديئة، إنما يقرره مدى استعدادي للتعلّم من هذه الأخطاء، ومحاولتي عدم تكرارها، وكيفية معالجتي للنتائج المنبثقة عنها. أما استمراري في ارتكاب الأخطاء، والدفاع عنها لأني أرفض القيام بتصحيحها، فلا يؤدي إلا إلى زيادة إمكان وقوعي في شَرَك هذه الأخطاء مجدداً.

4

كيفية تَمَيُّزْ طاولة المفاوضات غير المتكافئة

ما هي طاولات المفاوضات غير المتكافئة؟ كيف تبدو، وكيف تعْرفُ أنك تجلس إلى إحداها؟ الفكرة في حدِّ ذاتها مجازية، وتتضمن استعارات مختلفة، تُستخدم لوصف موقع تنعدمُ فيه المساواة. وهناك تعبير آخر مقارب شائع الاستعمال وهو «ملعب رياضي غير مكافىء». من جانبي، أميل شخصياً لاستخدام تشبيه الملعب غير المتساوي؛ إلا أن هناك ما يجعلني أجفل من استخدامه. فعندما كنت فتاة صغيرة، كانوا يُكرِهوننا (أنا وزميلاتي الإناث) على لعب كرة السلة في نصف الملعب فقط. كان هذا الشيء يُحبطني بشدة، لدرجة فقدت فيها حماستي لتلك اللعبة. وفيما بعد، رأيت فريق كرة القدم الذي تلعب معه ابنتاي يُذعن لرغبات فريق الصِّبْية، فتُخَصص للفتيات أسوأ الملاعب، وأسوأ الأوقات، ويُعين لهنّ أسوأ المحكّمين، فعاودني شعور الإحباط الذي عرفته في طفولتي. لذا، لم أتخيل نفسي أكتب كتاباً أستخدمُ فيه تعبير الملعب غير المتكافىء، وتلك الصور الماضية ماثلة أمام ناظري طوال الوقت. أما تعبير الجلوس إلى الطاولة، فهو على الأقل، يوفر صوراً مشرقة يتراءى لي أنها تنطبق على البشر كلهم.

إن استخدام التعبير المجازي (الطاولة غير المتكافئة) مناسب في هذا الصدد، ويساعد على فهم عملية حل النزاع. فالطاولة تشير إلى موقع التفاوض، وبذا يأتي هذا التشبيه موافقاً للتعريفات الواردة في المعجم، وهي «مجموعة من الأشخاص تجتمع حول الطاولة أو تجتمع وكأن هنالك طاولة» والتعريف الآخر «جلسة تشريعية أو تفاوضية»، فهذه الطاولة «توضع» من قبل المفاوض، الذي يحاول ضمان استواء الطاولة، لكي ينطبق عليها تعريف «الطاولة» المحدد في المعجم وهو: «قطعة من الأثاث تتألف من لوح مسطح مثبت على قوائم»، فإن كانت إحدى هذه القوائم أطول مما يجب، أو أقصر مما يجب، أو مكسورة أو غير موجودة، فستميل الطاولة، وربما تتداعى وتسقط. عندئذ، يتطرق إلينا الشك في كونها «طاولة» وفي الفائدة منها.

أما التكافؤ، فهو يشير، حسب المعجم، إلى أن شيئاً ما يكون «متوازناً أو في حالة توازن أو متكافئاً أو عادلاً». ويُفهم هذا جيداً من خلال التعبير العامي «لا غالب ولا مغلوب» والذي يشير إلى انتهاء الأمر بلا رابح أو خاسر. لهذا، فإن الأشخاص الذين يأتون إلى المفاوضات وهم يسعون للفوز فقط، سيجدون بالطبع أن التكافؤ يشكل عائقاً أمامهم. وقد يضطرون إلى حدٍّ ما للقبول بالتكافؤ، لكن قد ينتج عن هذا، توقفهم عند نقطة «لا غالب ولا مغلوب». وربما من البديهي أن ابتداء المفاوضات من موقع غير متكافىء يجعل خروج كل الأطراف بلا ربح أو خسارة أمراً بعيد الاحتمال.

وتقع على عاتق كل مفاوضٍ في نزاع مهمة مضاعفة جهوده وإمكاناته بهدف تحقيق النجاح، ويتم هذا عن طريق الإعداد الجيد لطاولة متكافئة. وإن إحدى الطرق المألوفة لعمل ذلك تكون بضمان مقعد حول الطاولة لكل فِرَق النزاع. وإحدى الطرق المختلفة والهامة لهذا التوجه تكون بإعطاء المفاوضين المستضعَفين عبر التاريخ مقاعد إضافية حول هذه الطاولة. وتكمن أهمية هذا التوجه في أنه يُفْهَم كل فرق النزاع أن هذا الفريق من الضعف بمكان حيث

يعادل اثنان أو ثلاثة منهم شخصاً عادياً. وهذا يسهم في تعزيز قوة الضعفاء.

وهنالك طريقة أخرى يتم فيها توفير المقاعد للناس الذين لم تَسْنَحْ لهم الفرصة عبر التاريخ للذهاب إلى المواقع التفاوضية، ومن ثَمّ يتوقع منهم أن يفاوضوا لصالحهم بنجاح برغم الهوة الكبيرة التي تفصل بين مهارات هؤلاء المشاركين الجُدُدِ وخبراتهم وتدريبهم الثقافي، وبين أولئك الذي تعرفوا هذه المواقع وتعوّدوا التردد عليها فتراتٍ طويلة من الزمن. أضف إلى ذلك، أنه يتم، في هذا الموقف، تجاهل احتمال سيطرة أعراف وتقاليد وقيم المجموعة الثانية، ويُتوقع من المشترك الجديد التكيف مع هذه المعطيات لا تغييرها. وبالطبع، سَيُعَدُّ اللاعب الجديد «مشكلة» إن هو لم يُظهر مثل هذا التكيف.

قصة

عَمِلت مرة في لجنة الولاية الموسّعة للنظر في سوء التوزيع في خدمات الرعاية الصحية، وكنت آمل بتعديل هذا الوضع عن طريق إجراء تغييرات في التطبيقات العملية التعليمية للاختصاصيين في هذه الرعاية، وفي هذه الولاية عدة مناطق احتجاز للأمريكيين الأصليين، تشكو من حاجة شديدة لتلك الخدمات؛ إذ لم يُنْظَر في موضوعها منذ أمد طويل، لأن مسؤولية تقديمها كانت منوطة بالمكتب القومي لشؤون الهنود، ولم تكن من بين مسؤوليات الولاية أو المواطنين. وقد جرت محاولة مخلصة من قِبَلي لتغيير هذا الأسلوب، عن طريق دعوة ممثلين عن مجالس القبائل للجلوس إلى طاولة مفاوضات تتناول هذا الموضوع، ولبى هؤلاء الدعوة بالفعل، وحضروا الاجتماع التنظيمي الأول.

كانت هذه المجالس القبلية ـ بلا شك ـ نموذجاً متطوراً للتداول في أمور هذه الصراعات؛ فهم يطلبون أولاً من كل الفِرَق التحدث عما يدور في ذهنهم حول القضية الواحد تلو الآخر، بلا مقاطعة، وبطريقة متروّية، ثم يستشيرون

زعماءهم، ثم يسألون الهداية والإرشاد من الأرواح التي يمكن أن تُساعد في حل الصراع؛ ثم يبدؤون بالتفكير مليّاً. أما الأسلوب الذي اعتمدته لجنة الولاية الموسعة فاعتمد على الحوار المفتوح، والوضع السياسي، ثم عملية شد حبلٍ بين جداول الأعمال المتنافسة. جلس ممثلو القبائل صامتين، يراقبون الوضع ولا يتفوهون بكلمة. وقد أسَرَّ لي أحد المشاركين - فيما بعد - قائلاً: إن الهنود الأمريكيين لن يحصلوا على نصيب مُنْصِف من هذه الرعاية إن هم لم يحسنوا المشاركة في المفاوضات. لم يطلب إليهم أحد التحدث عما يجول في أذهانهم. طوال هذا الوقت كان من الممكن أن تُتاح لهم فرصة الكلام لو أنهم اختاروا المشاركة في المنافسة الكلامية. هذا، ولقد تغيبوا عن حضور الاجتماع الثاني.

تواجه المفاوض لحل نزاع ما تحدّيات، أهمها تهيئة طاولة المفاوضات، ثم ضمان توازن وتكافؤ هذه الطاولة. والهدف من هذه العملية التمهيدية هو زيادة إمكانات النجاح أمام المهمة الحقيقية لحل النزاع وهي عملية المفاوضات. وتشير كلمة مفاوضات عادةً إلى فعالية واحدة فقط من بين مجموعة من الاستجابات المحتملة لحل نزاعٍ ما. فهنالك خيارات عديدة، أحدها الصراع على التفوق والسيادة، أو تبادل أدوار السيطرة، أو تحطيم الخصم. والتفسير الوارد في المعجم يقول: إن أطراف النزاع ينشدون حلاً لهذا النزاع عن طريق التفاوض فيحاولون «التباحث بعضهم مع بعض للتوصل إلى تسوية بشأن قضية ما»، وكذلك «تنظيم أو إحداث اتفاق مشترك عن طريق التشاور والنقاش و التسوية». وهذا المعنى يَفْتَرِض أنه لن يكون هناك طرف «رابع» أو «مسيطر»، وإنما سيتم انبثاق نتائج مشتركة تكون مرضية لكلا الطرفين أو لجميع الفِرَق.

هذه الكلمات الثلاث، الطاولة والتكافؤ والمفاوضات، تعطينا صورة

واحضة عن طبيعة الطاولة غير المتكافئة في قضايا حل النزاع. علينا أن نحاول ضمان التوازن والعدل في المفاوضات التي تهدف إلى التوصل إلى تسويةٍ في قضيةٍ ما. وإن عدم توازن الطاولة مؤشر على إخفاق تحقيق هذا الهدف. فكلمة عدم التكافؤ تدل على وجود شيء «غير متساو، وغير منتظم، ومختلف في النوعية» كما يذكر المعجم. وإن البدء بمفاوضات غير متكافئة كفيلٌ بتغيير العملية التي ستتبع تغييراً كلياً.

تمرين

بينما كنت أستعد لكتابة هذا الكتاب، طلبت من عدة أشخاص القيام باطلاعي على ردود فعلهم حول أفكاري المدوّنة في المسودة. كتب لي أحد الزملاء متسائلاً: «هل تقتصر الاتصالات التي تجري بين البشر على فض النزاع؟» لا زال هذا السؤال يقلقني حتى اللحظة. فنحن نعيش في مجتمع، الخصومات فيه كثيرة، والتنافس فيه على أشدّه. حتى عندما تروي حكاية جيدة، تجد بين السامعين من يتفوق عليك برواية حكايةٍ أفضل.

حاول أن تتذكر وتستعرض بإيجاز كل محادثة أجريتها خلال الأربع والعشرين ساعة الماضية. أكتب قائمة تتحدث فيها عن طبيعة هذه المحادثات. والآن، أعد النظر بعناية في كل محادثة بالتفصيل، محاولاً بأقصى ما تستطيع من جهدٍ تذكُّر هذه التفاصيل. هل تعرضت للحظة تنافس خلال أي من هذه المحادثات؟ إن حدث ذلك، فمن كان المنتصر؟ إن كنت قد فزت، فهل أدى هذا إلى زيادة قدرتك على الاتصال؟ وإن كنت قد خسرت، فهل عزّز هذا قدرتك على الاتصال؟ أكانت مواصلة الحوار أسهل أم أصعب؟ ماذا فعلت؟ هل تستطيع أن تدوّن الأجوبة عن هذه الأسئلة؟ إن كان الجواب بالنفي، فلماذا؟ ما رأيك فيما يمكن أن تعنيه هذه الأسئلة والأجوبة بالنسبة إلى موضوعي فض النزاع والمفاوضات؟ هل سبق وجلست إلى طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة؟

القدرة على تمييز التكافؤ

إن ضمان تكافؤ الطاولة هو في الأساس عملية تخضع لاجتهاد فكري إنساني يهدف للعمل على فض النزاع. وهناك عمليات جارية لتشجيع إيجاد حلول لحالات عدم التكافؤ العلنية هذه. وتجري في العادة محاولات صادقة ومخلصة لمعالجة هذه المسألة، وهناك اعتراف حقيقي بأهميتها. ولا يشرع المفاوضون بالمفاوضات عندما يشعرون بأنهم في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، لأنها عملية غير مجدية، وتؤدي إلى الإخفاق.

ويحاول المفاوضون، على الرغم من ذلك، تحقيق هذا الهدف ضمن نطاق وحدود قدراتهم الإنسانية على المحاكمة. لذا نجد هنالك عاملين يوجّهان المفاوض في أثناء عملية التفاوض، أولهما، مدى وضوح تفكيره، وثانيهما، الانحرافات أو الأفكار الخاطئة التي يحملها، وتكون فاعلة ومؤثرة في أي وقتٍ من الأوقات على طريقة حكمه. مصدر هذه الانحرافات هو الصفات الشخصية التي يحملها المفاوض معه عندما يذهب ليفاوض؛ أو السمات الموجودة في ثقافته وحضارته، أو تلك التي ينفرد بها كل صراع. ولكوننا بشراً، نميل إلى تحقيق النجاح والاستمرار في البقاء، ونتقبل انحرافات الثقافة والحضارة الخاصة بنا ونتعايش معها. وببساطة، لا يخطر لنا ببال أن نشك أو نعترض على هذه الحضارة أو نناقشها.

كذلك، يبين لنا تاريخ الجنس البشري أن هناك تفاوتاً هاماً في الانحرافات المقبولة لدى كل حضارة من الحضارات المختلفة فيما بين الأفراد المنتمين لهذه الحضارة؛ وقد يُعْزَى التفاوت إلى الزمن. فنحن نتغير، مع أننا نحاول مقاومة التغيير. وتاريخنا ما هو إلا سجلٌ حافلٌ بالتغيرات ومعارضة التغيُّر، وأضربُ على ذلك مثلاً بجاليليو، الذي أصبح مشهوراً، ولكن باستخدامه طريقة جد خطيرة في سبيل تحقيق هذه الشهرة.

كذلك، يوضح لنا التاريخ أن مقاييس التكافؤ تتغير عبر الزمن وتختلف

من ثقافةٍ لأخرى. وبالفعل، فقد أظهر جورج هيربيرت ميد (1984)، وهو عالم نفس اجتماعي يتحدث عن قوة هذه المقاييس، أظهر لنا كيف نعمد إلى تغيير سلوكنا ليتناسب مع تغير المقاييس.

يتضح لنا من هذا أن تقدير المفاوض لمفهوم التكافؤ يظهر في عقله، ويستند إلى تطوره الحضاري في تلك اللحظة، إلى جانب بعض أبعاد المقاييس المتّبعة. فالتاريخ يخبرنا أننا ذات مرة أجرينا في هذا البلد مفاوضات من أجل تحسين مساكن العبيد، فكثير من الناس لم يرفضوا فكرة العبودية، ولكنهم أرادوا تحسين الظروف المعيشية للعبيد. وفي هذا البلد مفاوضات حول السماح للنساء بترشيح أنفسهنّ لمناصب سياسية. ولم يخطر ببال الكثيرين أن النساء قد يرغبن في هذا العمل، وعندما سُمح للنساء بذلك، كثيرات منهنّ لم يخترن القيام بترشيح أنفسهن. تبدو لنا هذه المسائل في وقتنا الحالي وكأنها من عصور ما قبل التاريخ، ولكنها لم تبدُ كذلك في ذاك الوقت. هذه الأمثلة مفيدة، لأنها تُظهر لنا في كلتا الحالتين أن قوة الهيمنة كانت مفروضة ومؤثرة. كما تظهر لنا أن الطرف الذي تركِّز عليه المفاوضات لم يكن في وضع يسمح له بتقرير نتائج المفاوضات بشكل مستقل. وهنا يظهر أثر التراث الثقافي والحضاري.

إن تقدير المفاوض للتكافؤ يفترض كذلك أن أطراف النزاع أو ـ اللاعبين على الطاولة ـ يوافقون على تقديراته، أو يعدّونها واقعة داخل نطاق قدرتهم على الفهم والاعتراض. وفي غالب الأحيان لا يبدو هذا صحيحاً؛ فالمفاوضون لا يتمتعون بمعرفة كلية وغير محدودة، لذا، وبمنتهى البساطة، هم لا يستطيعون ضمان التكافؤ بشكلٍ دائم. والإعلان عن تكافؤ طاولة ما، لا يجعلها كذلك. وإن أي رد فعلٍ يخالف هذا الافتراض يُنظر إليه على أنه أحد الخدع التي تهدف إلى استمرار النزاع، أو وسيلة لوضع العوائق من قبل المعترض. وقد يعرّضك هذا لفقدان مقعدك إلى الطاولة في المستقبل.

قصة

اشتركت مرة في لجنة تحاول ابتداع خطة عمل لتحسين طرق إيصال الرعاية الصحية للأقليات العرقية. إلا أن هذه اللجنة لم تتضمن أي ممثل عن هذه الأقليات. الأمر الذي أقلقني لدرجةٍ كبيرة، مما دفعني لمواصلة الإشارة إليه باعتباره قضية أساسية. وأخيراً، استدار نحوي أحد قادة المجموعة وقال لي: «أتعلمين أنت ذكية وفصيحة، لكن إن واصلت إثارة هذا الموضوع فلن ننتهي من هذه المهمة أبداً. لقد سئمت من سماع هذه المسألة». كان قائد المجموعة معنياً فقط بالتفاوض حول نموذج جديد لتقديم الخدمات الصحية لمعالجة تظلماتٍ قديمة العهد.

كنت الممرضة الوحيدة المدعوّة إلى هذه الطاولة، بالرغم من الاستبعاد التاريخي والمنظم للممرضات عن مثل هذه المشاورات. لم أكن مجهزة بالحجج الكافية التي تمكّنني من تغيير العملية التفاوضية. بينت لهم أنني أعرف هذه الحقيقة، وأجلس إلى طاولة كانت ممنوعة على الممرضات في الماضي، وأفهم الآن معنى هذا الإقصاء. وعلى الرغم من أنهم اعترفوا بصدق ملاحظاتي، إلا أنهم لم يسعوا إلى أي تغيير في تركيبة المجموعة. وعندما اقترحت أسماء لمشاركين محتملين، نوهوا بأن مشاركة هؤلاء قد تُرْبِك العملية، كما بينوا لي أنني كنت أمثل مشكلة كافية بالنسبة إليهم، وأنهم لم يكونوا بحاجة لمزيدٍ من المشكلات.

لضمان تكافؤ الطاولة، يجب على كل الفِرَق الجالسة إليها التعاون لتحقيق هذا التكافؤ. لكنْ في كثير من الأحيان، يتعذر تقديم هذا الضمان. فنحن نُعِدّ الطاولات لإجراء المفاوضات، إلا أننا برغم ذلك، لا نرغب في أن تخضع القرارات التي اتخذناها لأي اعتراض أو تغيير. فالتصارع في حدّ ذاته مشكلة مقلقة بما يكفي، وليس في وسعنا فسح المجال أمام تحدياتٍ جديدة

أكبر من تلك المتسببة عن النزاع. لذا، نجد أنه من السهل علينا، بل من دواعي ارتياحنا إقناع أنفسنا بتكافؤ الطاولة، أو على الأقل بتكافئها الكافي في المرحلة الراهنة.

من الواضح للعيان أن عدم التكافؤ قد يتفاقم عندما يوافق بعض الجالسين إلى الطاولة على تأكيدات المفاوض بتكافئها، بينما يرفض ذلك بعضهم الآخر، مما يؤدي إلى إفساد المفاوضات قبل البدء بها. لذا، يحاول معظم المفاوضين تجنب هذه النتيجة ويسعون إلى ضمان تكافؤ الطاولة. ومن المفترض أن يعني ذلك وجود الاستعداد والقدرة لدى كل شخص يشعر بعدم التكافؤ على الإفصاح عن رأيه وإسماعه للآخرين. إن هذه الفرضية غير سليمة، بخاصة عندما يتعلق الأمر بالأشخاص المستبعدين تاريخياً عن إجراء المفاوضات.

في ظل ظروف الفساد هذه، تنشأ عمليات غريبة؛ فقد يعلم بعض الجالسين إلى الطاولة أن المفاوض وبعض المشتركين في المفاوضات قد توصلوا إلى اتفاق مسبق حول بعض القضايا التي تُشوِّه أو تتجاهل أو تهمل أو تنكر مطالب الآخرين. فأنا مثلاً، أجد أنه من السهل جداً بالنسبة إليّ تجاهل وإهمال الأشخاص الذين يجلسون إلى الطاولة، ويقاومون إجراء التغيرات التي أعتقد أنها جيدة وعادلة. وعندما يظهر هؤلاء، أشعر بإغراءٍ دائم لاستبعادهم من المشاركة أو قمعهم. وبعملي هذا، أعترف علناً أنني أود أن أدير طاولة غير متكافئة، ويؤدي هذا إلى إفساد المساعي التفاوضية، برمتها.

الحفاظ على الأفكار والآراء السائدة

كل حضارة تمثل شبكة أو نسيجاً متداخلاً من الأفكار والآراء والنماذج السائدة التي تواجهنا في حياتنا الاجتماعية، وتجعل هذه الحياة ممكنة بالفعل. فكلنا مثلاً نتفق على التوقف عند إشارة المرور عندما يكون الضوء أحمر، مما يقلل عدد الناس الذين يُقتلون عند التقاطعات. فنحن كمجتمع، لا نستطيع أن نؤدي وظائفنا بعيداً عن هذه النظرات الشمولية التي نفسر بها العالم، ولهذا

نتعوّدها؛ فهي تجلب لنا الراحة، وتمنحنا القدرة على التنبؤ، وتعلمنا كيف نحافظ على تدفق حياتنا بشكلٍ هادىء وعفوي، فنعتقد بسهولة أنها تمثل الحقيقة المطلقة بدلاً من أن ندرك أنها تمثل نماذج نسبية، فهي قد تكون مناسبة لنا، لكن هذا لا يجعلها جزءاً أساسياً من الحقيقة والواقع المطلقين، لكننا نخضع لها ونعتمد عليها كذلك. لقد أدركت هذا الأمر على الفور عندما قدت سيارة في بلدٍ ليس فيه أضواء حمراء، إذ لم تكن لديّ وسيلة أتأكد بها من سلامة المرور.

إذا عدّ أحد المفاوضين بعض النماذج السائدة تمثل «الحقيقة»، فسرعان ما سيكتشف الأشخاص الذين ينحرفون عن هذه الحقائق أنهم يجلسون إلى طاولة غير متكافئة. مثل هذه النظرات الكلية السائدة كثيرة. وهي تدفعنا لأن نتعامل مع كل شخص بالطريقة نفسها. مثلاً، كلنا متفقون على وقت بدء الاجتماع، كلنا منظمون، وجميعنا يريد شرب القهوة. من الواضح أننا لا يمكن أن نتعامل مع كل شخص بالطريقة نفسها. فمثلاً، لو حضر بيل كلينتون إلى الطاولة، فسنتصرف تجاهه بطريقةٍ تخالف تلك التي نتصرف بها تجاه شخصٍ يقوم بإصلاح الهاتف.. وبالعودة إلى المثال الأول نجد أن كلمة «بدء» الاجتماع تختلف من شخص لآخر. فقد تعني بالنسبة إلى مجموعة من الناس البدء بتبادل الأحاديث الاجتماعية مدّة عشرة دقائق للتآلف فيما بينهم، وقد يُعَدُّ هذا بالنسبة لمجموعة أخرى، تأخيراً لبدء الاجتماع مدة عشر دقائق. وما يَعُدّه شخص تنظيماً، يَعُدّه الآخر اختناقاً بالأنظمة والقوانين. وأما بالنسبة إلى القهوة، فبعض الناس يشربها وآخرون لا يشربونها أبداً.

تمرين

حدِّدْ نزاعاً أنت منشغل به حالياً مع شخصٍ ما، صديق أو زميل في الوظيفة أو مع رئيسك أو شريكك أو زوجك أو أحد معارفك. تخيل أن كلاكما

قرر أن تتقابلا في مطعم لتناقشا الخلاف. والآن استعد لهذا الاجتماع.

اكتب أولاً رأيك ووجهة نظرك الصحيحة في هذا النزاع، ثم سجل كل المسائل التي تعتقد أنها بحاجة للمناقشة حيث تشعر وكأنه قد تم بالفعل تحري النزاع على نحوٍ وافٍ. واكتب النتيجة التي تود التوصل إليها.

أما الآن، فعليك أن تضع نفسك مكان الطرف الآخر. اكتب لهذا الشخص الأشياء الثلاثة التي كتبتها لنفسك وهي: النزاع، والمسائل المتصلة به، والنتيجة المفضلة. قارن بين هاتين القائمتين، وقم بدراستهما هنيهة.

اكتب الآن الفوارق الحقيقية بينك وبين الشخص الآخر. هل قضيته هي قضيتك نفسها؟ هل يأتي أحدكما أو كلاكما إلى هذه المناقشة حاملاً معه امتيازاته؟ ما هي؟ هل ستؤثر هذه الامتيازات على النتيجة؟ لماذا؟ هل لهذه الامتيازات علاقة بالنزاع الأصلي؟ وما الذي ستفعله بعد أن دخلت كل هذه الأفكار الجديدة على النزاع؟

إن الطاولات غير المتكافئة شائعة أكثر بكثير مما نعتقد. فأنا، على سبيل المثال، أعلم أنني بارعة في الكلام، وأني أكثر فصاحة من كثير من الناس، كما وأعلم أن هذه ميّزة جيدة. وبإمكاني استخدام هذه المقدرة التي تؤدي إلى انعدام التكافؤ بيني وبين الآخرين. فأنا أستطيع التفوق على كل أنواع الناس ببراعتي الكلامية. يدلنا هذا على أحد السمات الأخرى التي تميز الطاولة غير المتكافئة: فهي تعمل على تعزيز استمرار النموذج السائد و تهمل من ينحرف عنه. فالأشخاص الذين يلزمون الصمت في المفاوضات، يُعَدّون في حضارتنا منحرفين. نحن نقرّ ونسلّم بصحة النظرة السائدة التي تقول: إن المفاوضات تتطلب قوة ومقدرة على الكلام. وهكذا، فإن فصاحتي وقدرتي على الكلام ليستا ميّزة فحسب بالنسبة إلي، ولكنهما تثبتان هذه الفكرة، وترفضان أو تتنكران للنظرة السائدة الأخرى التي تقول: إن التفكير المتروّي أشدّ أهمية في

المفاوضات من الفصاحة والبلاغة الكلامية. وما يثير الاهتمام، أن هذا الوضع الذي اعتمدت فيه على البلاغة اللفظية جعلني أقل تفكيراً مما كان يمكن أن أكون عليه، كما جعلني أقل تأثيراً.

قوة الهيمنة كمصدرٍ لعدم التكافؤ

تتفاقم خطورة عدم التكافؤ بسبب الفرضية الموجودة في ثقافتنا وحضارتنا، ومفادها أن قوة الهيمنة أو السيطرة هي نموذج القوة الوحيد المناسب للتفاوض. في الحقيقة هناك أنواعٌ مختلفة من القوى. إن فرنش ورافين (1963) ابتدعا بالفعل تصنيفاً للقوة يركّز على طبيعة التأثير الذي يمكن أن يحدثه شخص على الأشخاص الآخرين؛ فقد يستخدم هذا الشخص طريقة الإكراه والقسر، كما يمكنه أن يستخدم أسلوب المكافأة. وقد يكون الشخص قوياً لأنه على صلاتٍ وثيقة، أو له علاقات صداقة مع شخصٍ آخر قوي، هذا النوع من القوة مزعج بشكل خاص في مواقع التفاوض غير المكافئة. يتمتع بعض الأشخاص بالنفوذ لأن الآخرين يعدّونهم مصدراً شرعياً للقوة، أو لأنهم يعتقدون تمتع هؤلاء بخيرات فريدة، لكونهم يشغلون مراكز في السلطة. وهذا يوضح بأنه قد يفتقر المرء للنفوذ نظراً لفقدانه الخبرة أو الشرعية. هذا النوع من «الافتقار للقوة» أقل وضوحاً، وبالإمكان تجاوزه بسهولة.

حتى أبسط معجم يُعرِّف القوة باحترام، نظراً للتنوع الكامن في هذه الكلمة. فالتعريف التالي وهو: «امتلاك السيطرة أو السلطة أو النفوذ على الآخرين» يتناسب تماماً مع مفهوم قوة السيطرة أو الهيمنة الذي يناقشه هذا الكتاب. ولكن هنالك تعاريف أخرى جديرة بالملاحظة، منها: «القدرة على التصرف، أو إحداث التأثير، أو القوة الجسدية، أو القدرة العقلية أو الأخلاقية على التأثير، أو السيطرة أو النفوذ السياسي، أو مصدر أو وسيلة للتزويد بالطاقة كما في القوة المحركة، أو المدى أو الشمولية». حتى لو أراد المرء أن يقيس التكافؤ بمقياس القوة لوجد لديه بحسب هذه التعاريف خيارات واسعة.

إذ أصبحت الافتراضات المتعلقة بقوة الهيمنة، والفوز والخسارة حسب التعابير الواردة أعلاه هدفاً رئيساً لكافة الأطراف الداخلة في نزاع ما، فستحدث انحرافات جوهرية وهامة. وإذا استُخدم هذا المقياس لتحديد التكافؤ، نجد أن كل من يجلس إلى الطاولة ولا يهتم بقوة السيطرة، يشعر بأنه يجلس إلى طاولةٍ غير متكافئة. كانت النساء تُكافأ في حضارتنا، في المقام الأول، لأنها لا تسعى إلى المسؤولية والسلطة. ونحن نُفعِّل هذا التوجّه، فنصور النساء على أنهنّ مخلوقات بحاجة للحماية. وفي هذا الصدد، قام وارن فاريل بتفسير رائع لهذه القضية في آخر كتبه «أسطورة القوة الذكرية (1993)» «The Myth of Male power». من هنا، نجد أن بعض النساء الموجودات في المواقع التفاوضية لا يستخدمن قوة الهيمنة، وإنما تبحثن عن الحماية، أو قد يبحثن عن الأشخاص الذين يتمتعون بهذه القوة ليقدموا لهنّ الحماية أو ليمارسن القوة عن طريقهم. وبالطبع، يؤدي هذا إلى خلط الأمور وإرباك العملية التفاوضية بشكلٍ كبير.

يتضح بشكلٍ متزايد أن عدم التكافؤ ظاهرة معقدة، ولها تأثيرات هامة على سير المفاوضات. وإن إهمال هذه التعقيدات والتعامل معها بشكلٍ سطحي هو إهمال للتأثير الذي يمكن، بل ولا بد، أن تحدثه في حسم النزاعات وحلّها.

نقص الأبحاث المتعلقة بدراسة المواقع التفاوضية غير المتكافئة

نادراً ما يتم إجراء دراسات وتحريات عميقة للتعقيدات التي تنشأ عند الإعداد لطاولة متكافئة، وللتهديدات التي تجعلها غير متكافئة. وربما كان ذلك لصعوبة المهارات الواجب توفرها لإجراء المفاوضات وإثارتها للتحدي. نتيجة لذلك، نجد أنه لمّا يتم بعدُ ـ نسبياً ـ اكتشاف المشكلات الاستثنائية التي تنشأ في مثل هذه المواقع. الأمر الذي يؤدي إلى نشوء آثار وحقائق مختلفة ضارة ومؤذية.

من الواضح أن هذا يحرم الأشخاص المدعوين إلى طاولات غير متكافئة من انتهاز الفرصة المتاحة التي توفرها عملية التفاوض. وهذا يحدُ حتماً من قدرات المفاوض على تحقيق النجاح. كما يحدُّ من قدرة المفاوضين على اكتشاف الإمكانات الإيجابية لحلِّ النزاع. وينشأ عن هذا ضررٌ بالغ في النتيجة النهائية للمفاوضات. ويبدأ الناس عندئذٍ بالنظر إلى فضِّ النزاع على أنه ليس سوى وسيلة أخرى تعمل على دعم بنية وتركيب قوة الهيمنة.

نتيجة لما سبق، لا يمكن طرح فض النزاع على أنه البديل الحيوي والموثوق الذي يحلُّ محل العداوات والخصومات. ولعلَّ أشقَّ ما يواجهه الأشخاص الذين يلتزمون بحل النزاع، هو تحولهم إلى قوىً تدعم ما أرادوا مواجهته وحسمه. ويكتسب الأشخاص الذين عانوا كثيراً من الطاولات غير المتكافئة مهارةً في التعرف عليها حين يصادفونها (ويقوم بعضهم بتأليف الكتب عنها). لهذا، عندما يُدعى مثل هؤلاء الأشخاص إلى هذه الطاولات، مع ضماناتٍ من المفاوض بأنها ستكون متكافئة، يعانون من الشعور بعدم المصداقية. لقد بدأتُ هذا الحوار على أمل أن يبدأ العمل بالكشف عن هذه الحقيقة المقلقة وإجراء الدراسات المنظمة والأمينة لمواجهتها والتعامل معها.

5

التركيز الثابت والمستمر على قوة الهيمنة

عندما أخذ أرثور كوستلر (1978) بالتفكير في المغزى من استخدام القنبلة الذرية في الحرب العالمية الثانية، افترض أن علينا أن نبدأ بإعادة ترقيم تقاويمنا وفقاً لأحداث هيروشيما وناچازاكي، فنجعل هذا العام هو العام الأول. لقد آمن بأن هذه الأحداث منحتنا حرية الوصول إلى أسلوب جديد كلياً فيما يتعلق بالحرب والخلاف: إذ قمنا بتطوير الوسائل التي تعمل على إبادة كوكب الأرض. لقد أبدى هذه الملاحظة على أمل أن ينضم إليه آخرون ليناضل الجميع باتجاه إيجاد أدواتٍ فعالة لحل خلافاتنا.

لقد كان كوستلر واحداً من عدة أشخاص حاولوا لفت انتباهنا إلى الحاجة لاكتشاف طرق جديدة لفض النزاعات. وتضمنت ملاحظته هذه في ثناياها، كغيرها من ملاحظات الكثيرين، رسالة واضحة مفادها أن من يود أن يسطر بلا قيد يخاطر بإحداث أضرار تفوق التهديدات التي قصد أن يواجهها. فقد يعني إخضاعنا للطبيعة أننا لم نعمل إلا على دمارها فحسب. ونحن نكتشف حالياً أن مصحلتنا تقتضي محاولة حل صراعاتنا بطريقةٍ أخرى أفضل من استخدام الأسلوب العدواني.

من المفهوم أن الأشخاص الذين استكشفوا عالم حل النزاعات، قاموا بالتركيز على قوة السيطرة، ولو لم يفعلوا لبدوا قليلي الحكمة، حيث إن حضارتنا بحد ذاتها تحتضن هذا الانحياز وتعتنقه. وعلى عكس المطلوب، فالاهتمام المبالغ فيه بقوة الهيمنة، يجعلنا نخفق في إدراك مضمون أو طبيعة الكثير من الصراعات الإنسانية. وهذا لا يخدم إلا زمرة محدودة من هذه الصراعات، وربما يساعد أكثر على استمرار الأسس والفرضيات التي تتبناها قوة الهيمنة وتؤدي إلى خلق الكثير من النزاعات، كما تقوي وتعزّز الانحياز.

تمرين

عُدَّ نفسك رجلاً أبيض يبلغ من العمر سبعة وثلاثين عاماً، يعمل موظفاً إدارياً كبيراً في شركة براتب كبير. تخيَّل أنك قمت باستثمارات حكيمة، وأصبحت ثرياً تعتمد على نفسك. تقوم أنت وزوجتك برفع دعوى قضائية بهدف الطلاق. أنت ترغب في ترك وظيفتك الحالية والعمل في وظيفة إدارية متوسطة في موقع أقل تواضعاً من الأول وبراتبٍ أقل، وتود أن تكرّس حياتك لتربية أطفالك الثلاثة وهم في السابعة والعاشرة والثانية عشرة وزوجتك تعترف بأنها تجد وظيفة الأم مملّة ومضجرة، وهي توازيك في كونها موظفة إدارية ناجحة في عملها المتواضع الذي ساعدتها أنت في البداية على تمويله.

كلاكما غير مرتبط بعلاقة أخرى، وكلاكما لا يرغب في الاستمرار في مؤسسة الزواج، وكلاكما غاضبٌ من الآخر بسبب الأذى الذي حصل له طول فترة الزواج. إنها تُقاضيك لتحصل على حضانة الأطفال، وهي تُمنَح حق هذه الحضانة لكونها أماً. يبين لك القاضي ولمحاميك أن النساء يقمن بهذه الأمور بشكلٍ أفضل، وأن الأطفال بحاجة إلى أمهم أكثر من أبيهم. وينبهك كذلك إلى أنك ستعمل في وظيفة أقل شأناً. وأن هذا سيكون أقل نفعاً لأطفالك. ويخبرك

القاضي أنه قلقٌ بعض الشيء بخصوص موضوع استقرارك بالنظر إلى قلّة طموحك ونشاطك الحاليين.

ما الذي ستقوله للقاضي لتشجعه على إعادة النظر في طلبك للحضانة المشتركة؟ أيتعلق هذا النزاع بقوة السيطرة أم لا؟ أكتب أجوبتك. لو كنت أنت القاضي، هل كنت ستتأثر من طلب إعادة النظر هذا؟ لماذا؟ دوّن أجوبتك.

عَدَّ كثيرٌ من أنصار حل النزاع الأوائل هذه الوسيلة أداة لتحقيق العدل الاجتماعي، العدل كما يفهمونه ويرونه في إطار حدود وادعاءات وقواعد وانحيازات ثقافتهم وحضارتهم. كان التركيز يتم في أكثر الأحيان على الأطراف المنافسة التي تعمل ضمن تراكيب وبُنى تسيطر عليها وتحميها شخصيات تتمتع بدرجات متفاوتة من قوة السيطرة، وتعمل على الاحتفاظ بهذه القوة والإبقاء عليها. لقد نشأ عن هذا الانحياز المنظم والمعتمد تركيز ثابت على الأشخاص المسيطرين ضمن المجموعات المهيمنة، التي تفاوض بشأن قضايا تتعلق بقوة الهيمنة. كان هذا التوجه يفترض ضمنياً الدعم المتواصل لتراكيب الظلم وقوى الهيمنة، وكان الهدف منه حلّ الصراع قيد النقاض، وليس إعادة البناء الجذري للأنظمة الاجتماعية بشكلٍ فعّال. وكانت قوة الهيمنة تُقْبَل على أنها هي المقدمة المنطقية الأساسية، وكان على المفاوضات أن تُختتم بعيدة عن المساس بهذه المقدمة.

متانة ثوابت قوة الهيمنة

إن الاستمرار الذتي لقوة الهيمنة ـ مقياساً للقيمة والأهمية والجدارة ـ ليس من سبيل المصادفة. فكثيرٌ من الذين ينبرون لحل النزاعات بحماسةٍ بالغة، تدفعهم لذلك الرغبة في الحفاظ على قوة الهيمنة، لذا فهم يولون هذا الأمر اهتماماً كبيراً. ويمثلُ هذا اتجاهاً عاماً وهاماً في العديد من الثقافات والحضارات، لكنه مركزيّ ورئيسٌ في الولايات المتحدة.

فنحن نجب أن نكون «قوة خارقة». لذا نجد أن رؤساء جمهوريتنا الذين يبدؤون «حروباً صغيرة» يحظون بنسب تقدير متصاعدة، أما المرشحون الذين يذرفون الدموع بسبب الحرب، فيتم رفضهم لكونهم «ضعفاء». ونحن نقيم المسابقات لتحديد من هو الأفضل في كل مجال من المجالات تقريباً، ونصرف أوقاتاً كثيرة، وطاقات ضخمة، وكمياتٍ كبيرة من الدخل القومي على مسابقات لما ندعوه لهواً وتسلية. كما أننا نحافظ على ترتيب جداولنا التنظيمية ونظافتها لكي يعلم كل شخص مسؤوليته.

أقرَّ كثيرٌ من الناس بسوء توزيع قوة الهيمنة في الولايات المتحدة وبيّنوا أنها مشكلة خطيرة. ومع ذلك، لا يبحث معظم الذين يمارسون هذه القوة عن الميادين الأخرى التي تمكنهم من التخلي طواعية عن بعض من هذه القوة التي حققوها. وبالفعل، يَعُدُّ كثيرٌ من الناس هذا التخلي سخفاً. فعلى من يرغب بالتوجه إلى ميادين أخرى، أن يُظهر أنه سيحصل على مكاسب ثانوية عن طريق قوة هيمنة بديلة ليفسّر أو يعلل اختياره لهذا الميدان، وإلاّ فسينظر إليه على أنه شاذ، وربما مضطرب العقل. مثلاً يمكن للمرء أن يتخلى عن منصبه مديراً تنفيذياً كبيراً ليذهب ويسكن بالقرب من البحر، لكنْ يُطْلَبُ من المرء في هذه الأحوال، تفسير مثل هذه الخيارات، لأنها من وجهة نظر الحضارة، لا تتلازم والمنطق الخاص بها.

حكاية رمزية

يُحكى أنه كانت هناك بلاد أجنبية غريبة، أرادت نساؤها مساعدةً أكبر من أزوجهنَّ في عملية العناية بالأولاد. فبدأت النساء بشن حملةٍ كبيرة لهذا الغرض، وقُلن: إن على الرجال الاعتناء بالأولاد، لأن هذا العمل يدخل في نطاق مسؤولياتهم أيضاً. كما قالت النساء: إنّ هذا العمل سيجعل الرجال أكثر إنسانية، وهذا سيصبُّ في مصلحة الأولاد، ويقودُ إلى العدل والإنصاف،

ويُظهر سماحة الطبع وطيب النفس. عندئذ، حاول الرجال تغيير حفّاضات الأطفال. فقالت لهنّ النساء: ويحكم، ابتعدوا لحظة، أنتم لا تفعلون ذلك بالشكل الصحيح. دعونا نُرِيَكم كيف تقومون بهذا العمل، ألا تحسنون عمل شيء؟ هذا الحفاض لن يثبت، سيتسرب منه كل شيء. سنقوم بتغيير الحفاضات بأنفسنا.

في الحقيقة ليس من المهم أن تعرف أين وكيف حصلت على قوة الهيمنة، ولكن يبدو أنه من الصعوبة بمكان قبول التخلي عنها، إنها تروق لنا من حيث أنها تُشبع حاجتنا للشعور بالكفاءة وحب السيطرة والقيمة الذاتية. كما تجعلنا نشعر بنوع من القدرة الكلية والحصانة والقوة. كل هذه المشاعر ليست سوى أوهام، ولكننا نميل إلى الإبقاء على كثير منها، الصالح منها والطالح. قد نتذمر من المسؤوليات، ولكننا نحب «حقنا» في التفوق أياً كان شكله. نظراً للتأثيرات القوية والمتفاوتة التي تحدثها قوة الهيمنة على تفكيرنا، حيث تتخلل حضارتنا وتخترقها كالهواء الملوث وكأغاني الحب العاطفية، فقد نرصد بدائل قليلة، تلفت انتباهنا وتثير خيالاتنا لتحل محلها. ونظراً لوجود هذا الفراغ، فنحن نتعوّد تقبُّلَ ما نعرفه وما هو بين أيدينا وما نفهمه.

هذا التعزيز الاجتماعي لهذه القوة له أهميته، إلا أن المقدرة الذاتية والدائمة لقوة الهيمنة من حيث كونها مقياساً للقيم، لا تنشأ فقط من الدعم الاجتماعي أو الثقافي أو الاقتصادي أو السياسي فحسب، بل تغذيه عوامل شخصية عميقة. فالاتجاه العام في مجتمع ما يصبح تراكيب عقلية ونفسية منغرسة فينا بعمق، فنقوم ببناء حياتنا وفقاً لشروطها. ونحن لا نرحب بإجراء تغييرات في توزّع الاتجاه العام السائد، لأن التجربة أثبتت أن هذا يؤدي إلى التشوق والارتباك الشخصي.

تمرين

أنت تقود سيارتك في أرض مرآب السيارات التابع لأحد مخازن التسوّق الكبيرة، وتبحث عن مكان لتوقف فيه سيارتك. وسيغلق المتجر الذي تود الذهاب إليه أبوابه خلال خمس عشرة دقيقة، والمادة التي تريد شراءها ضرورية بالنسبة إليك. وهذا آخر يوم لتنزيلات الأسعار. أنت تقود سيارتك وشعورٌ بالإحباط يتنامى في داخلك، فأماكن الوقوف الوحيدة المتاحة هي عشرة أمكنة شاغرة وغير مستخدمة ، ولكنها مخصصة للمعوقين، وأنت لست معوقاً، فإن قمت بترك المرآب بحثاً عن مكان شاغر بعيداً عنه، فلن تستطيع أن تصل إلى المتجر في الوقت المناسب. ولا يبدو أن هناك من هو على وشك مغادرة الموقف. تقود سيارتك بجانب المساحات العشر الشاغرة مرتين والوقت يمر بسرعة.

ماذا ستفعل؟ سجل ذلك. ما شعورك في مثل هذا الموقف؟ (هيّا، قل الحقيقة. . . .). اكتب ذلك. ما الذي تود أن تعلّمه للأجيال القادمة؟ اكتبه. ما الذي سيقوله الجيل القادم في رأيك عندما تحاول أن تخبرهم هذا الحل؟ دَوّنْ ذلك.

الآن اسأل نفسك لماذا لم ترغب في الإجابة عن أيّ من هذه الأسئلة؟ إن لم تجب عن أيٍّ منها حتى الآن، فاسأل نفسك إن كنت ستفعل ذلك مستقبلاً. والآن، فسرّ تفكيرك لنفسك، وانظر لترى إن كنت قد أقنعت نفسك. كيف حال أوهامك اليوم؟

إن الاعتراف بتغيرات قوة الهيمنة والتكيّف مع هذه التحولات في الحضارة التي أعيش في ظلها، يضعني أمام تهديدٍ شخصي وفوري لعالمي وتوقعاتي. فقد كيَّفت نفسي مع الاتجاه العام، ومعرفة قواعد اللعبة يمنحني

شعوراً بالأمن. فتغيير التوزيع الاجتماعي يعني تغييراً في توزيع القوة التي توجه مجرى حياتي اليومية مع الزوج والأولاد والأبوين والأشقاء والشقيقات والأقارب. كما أن ذلك يغيِّر من علاقاتي بزملائي في العمل وبجيراني وأصدقائي ومعارفي. نحن نعتمد على توزيع قوة الهيمنة في حياتنا من أجل الشعور بالاستقرار.

الاختلاف الوظيفي الناجم عن التركيز على قوة الهيمنة

برغم متانة قوة الهيمنة، فالتركيز الثابت عليها يُخِلُّ بوظيفتها. واستخدامها مقياساً لتحديد التكافؤ، عملٌ مثير للقلق. لا أعتقد أنني فاوضت يوماً وشعرت بأنني أفاوض من موقع متكافىء، سواءً كنت طرفاً في النزاع أم مفاوضة تحاول فضّ النزاع. كان عدم التكافؤ، في النهاية، يكشّر عن وجهه القبيح بطريقةٍ أو أخرى. فنحن جنسٌ مجبولٌ بعدم التكافؤ عندما نقبل بمتابعة كل الطرق الممكنة «لمقارنة» أنفسنا بعضنا ببعض.

وبوصفي امرأة وممرضة، أعرف الكثير من قضايا الجور وعدم الإنصاف التي أود معالجتها، لقد سئمت من الادعاء الذي يفترض أني إنسان أدنى درجة ويمكن الاعتماد عليَّ لأقوم بدور الضحية، ولكني بالدرجة نفسها، سئمت من الادعاء الذي يفرض عليَّ أن أجعل الآخرين ضحايا حباً في الانتقام. لقد نفد صبري من السلوكيات العقابية الموجهة إلى مَنْ يُنظَر إليهم على أنهم أدنى مرتبة، والذين لا يَرْضونَ توقعات الآخرين بقبولهم دور الضحايا، أو اشتراكهم على عملية ثأر أو انتقام مدمّرة. أنا شخصياً أجد من السهل عليَّ تقديم الوثائق التي تُظهِر طبيعة الاختلال الوظيفي الذي ينجم عن التركيز بثبات على قوة الهيمنة.

قصة

حاولت في إحدى المرات عندما عملت معيدة في كليةٍ للتمريض، إجراء مفاوضاتٍ تتعلق بمشروع ثقافي تعاوني مع مدير كلية طبية. كان زميلي هذا الذي يعمل في ميدان الطب، مهتماً بالمحافظة على علاقة الهيمنة بين التمريض والطب. وكنت أهتم بتغيير ثقافة الجيل التالي من الممرضات اللواتي يمارسن الرعاية الصحية. فقد اتضح لي أن المرضى يتعرضون للخطر من جرّاء النزاعات المنبثقة من قوة الهيمنة في العلاقة القائمة بين الطب والتمريض. وبدا لي أننا نواجه أمراً أخلاقياً يدعونا إلى ضرورة تعلم نموذج يتم فيه التعاون بين الطرفين. فقد كانت العناية بالمرضى سيئة جداً بسبب السيطرة المطلقة التي مارسها الطب على التمريض. وأخفق التمريض، أو بالأحرى مُنِع من ممارسة أي استقلال مهني. أما في الأماكن التي يسود فيها التعاون بين الطرفين فكانت الرعاية بالمرضى أفضل. لم يكن هذا عرضاً أو اقتراحاً أقدمه لزميلي، فقد ظهرت دراسات تدعم هذا الرأي.

قمنا بعقد اجتماع لمناقشة هذه القضية. كان أول ما في جدول أعمال زميلي التأكيد على ضرورة بقاء واستمرار علاقة القوة السائدة مهما اختلفتُ معه في هذا الرأي. لم تكن تهمني كثيراً علاقة القوة هذه بحد ذاتها، لأنني بدأت أرى أن سيطرة الطب على الرعاية الصحية آخذة في الفساد التدريجي. ما كان يهمني هو إدخال التحسينات على الرعاية بالمرضى عن طريق تعليم طلابنا العمل المشترك بشكل فعّال وذكي. حاولت بشتى الوسائل أن أعبر عن هدفي هذا، ولكن ظل كلامي يُترجم على أنه رغبة من قَبَلي لمنح التمريض القوة والمكانة الرفيعة التي يتمتع بها الطب. بينتُ لزميلي أن التعاون يَفترض وجود زمالة وتكافؤ، لكن لم تكن هذه القضية موضع تركيزي، كانت المسألة الرئيسة تتعلق ببحث موضوع الرعاية الصحية. هذا النقاش الذي استمر مدة ساعتين، لم يكن سوى سلسلة من التكرار والإعادة. فقد كان كلٌ منّا يتحدث بلغةٍ

تختلف عن لغة الآخر. وببساطة، لم يستطع زميلي أن يتخيل مفاوضاتٍ لا تُركّز على قوة الهيمنة، وكانت قدرتي على إقناعه عكس ذلك، يقيّدها التعريف الذي وضعته آنفاً لمفهوم التعاون الذي لم يتجاوب معه.

عندما نقارن بين الجوانب الضعيفة والمظلمة لاهتمامات العدل الإنساني، وبين الخطاب الأخلاقي الواقعي، نجد في بنية النسيج الاجتماعي الكثيرين ممن هم محرومون من الوصول إلى الطاولات المعدّة للتفاوض. كما نجد أن مثل هؤلاء الأشخاص لم يمارسوا، أو نادراً ما مارسوا قوة الهيمنة، لذلك هم لا يدركون مفاهيم هذه القوة كما يدركها الذين تعوّدوها، بوصفها قوة فعّالة رئيسية. إنهم يفهمونها من منطلق مَنْ مورِست عليه هذه القوة على الدوام وليس من منطلق من مارسها بشكلٍ دائم، والفرق بين المنطلقين ملموس. فإذا ما حاول أحدهم أن يقنعك مدّةً من الزمن بأنك أندى منه في بعد من الأبعاد، ثم ادعى فجأة أنك مساوٍ له، فلن تستيقظ في صباح اليوم التالي و«تشعر» بأنك مساوٍ له.

من الصعب أن يلاحظ الأشخاص الذي تعوّدوا استخدام قوة الهيمنة أن الآخرين قد حوّلوا تركيزهم إلى نماذج قوة بديلة عن هذه القوة، كالاستقامة الشخصية، والمناورة المستترة، والكمال الروحي أو التبعية والاتكالية. ولعلَّ مثل هؤلاء الأشخاص قد بالغوا في تقدير الإمكانات الكامنة في قوة السيطرة، حيث ينتهي بهم الأمر إلى تشويه قدرتها على تحقيق النتائج المرجوّة. وقد لا يرغب هؤلاء الأشخاص في قوة الهيمنة، لأنهم لا يريدون المخاطرة أو تحمل المسؤولية الناجمة عنها، والتي تتزايد عند الذين يمارسون هذه القوة بشكل تقليدي وربما حصل هؤلاء على مكاسب ثانوية قيّمة، نتيجة عدم امتلاكهم هذه القوة، تجعلهم يرغبون في المحافظة على المزايا الناتجة عن هذه المكاسب.

وأخيراً، وببساطة، قد لا تشكّل قوة الهيمنة بالنسبة إليهم الأهمية نفسها التي تشكلها بالنسبة إلى الأشخاص الذين يركّزون عليها بقوة.

هذا لا يستنفد لائحة الاحتمالات المتنافرة التي تنتج من التركيز على قوة الهيمنة، لكنه يبدأ بكشف الستار عن التأثيرات التي يُحدثها هذا التنافر، والتي يؤدي أغلبها إلى زيادة الصراعات بمرور الوقت. فهذا التركيز يمثل انحيازاً ضمنياً، لأنه يتطلب من كافّةً أطراف النزاع التفاوض وفق مقياس وحيد «للتكافؤ المطلوب» والذي يعتمد على قوة الهيمنة، مما يؤدي إلى تأبيد هذا الانحراف. وعندما تعمى الأبصار عن رؤية انحرافٍ كهذا، فلا بُد للطاولة أن تصبح غير متكافئة. وبعد النضال من أجل الوصول إلى الطاولة، يكره المرء أن يُعلن ساخراً: «آه، وبالمناسبة، هل تدركون أن هذه الطاولة غير متكافئة بشكلٍ مثير للدهشة؟» قد يُقال هذا، ولكنه لن يكون أمراً يدعو إلى الفرح أو البهجة.

قصة

في العام العاشر من عملي معلمةً للممرضات، عملت في مشفى حكومي كبير للأمراض النفسية، يؤوي حوالي نصف المواطنين الفقراء المصابين بأمراض عقلية بولاية في وسط الغرب. وبموجب قانون الولاية، كان من المفروض تزويدهم «بالطعام والملبس والمأوى، إن توفر ذلك». كانت مساعَدةُ الولاية ضئيلة، ولا تتناسب مع الأحلام والآمال التي كنت أعقدها على نوعية الرعاية التي أردت تقديمها لهؤلاء المرضى، كما واجهني تحدٍّ يتمثل في تعليم ممرضات المستقبل كيفية ابتداع الوسائل للاستفادة من الموارد المتواضعة إلى أقصى الحدود لتحقيق أفضل النتائج.

خصّصت للطالبات طبقتين مختلفتين من المشفى. يترأس كلٌّ منهما طبيب الأمراض النفسية ذاته. كان هذا الطبيب يحدد لكل مريض المكان المخصص له بعد قبوله في المستشفى، ويحدد مساعديه وفق نماذج معينة.

فالطبقة الرابعة كانت تضم ضعف عدد الممرضات المطلوب، وعدة أخصائيين في المعالجة، وعدة برامج رعاية. ولم يوجد عملياً أي برنامج علاجي في الطبقة الثالثة. هذا الطبيب كان نادراً ما يوجد في إحدى الوحدتين، لذا طلبت عقد اجتماع معه لمناقشة هذه المسألة.

عرضتُ قضيتي بطريقة واقعية فألمحت له بأنني من خلال تعاملاتي اليومية مع المرضى، تبين لي أن عدداً كبيراً منهم، في كل وحدة، لا يستفيد من العلاج، وأفهمته أنهم مستاؤون من سوء توزيع الوسائل العلاجيه. حدّق إليّ فترةً وجيزة ثم سألني: «ما المدة التي أمضيتِها في هذا العمل؟». فقدمتُ له تقريراً مختصراً عن تاريخي في العمل، ثم أذن لي بالانصراف. تعلمتُ بعد هذه الحادثة، معنى النظرة التي ارتَسمَت على وجهه، فقد أخذتُ أشاهدها مراراً وتكراراً سنواتٍ كثيرة، إنها نظرة من يقولُ لي: «أنت تطرحين قضايا لا أرغبُ في التطرق إليها، لأنها تشكل جزءاً من اختصاصي في صنع القرار». فبعض النزاعات تنشأ نتيجة لرفض أبعاد الحقيقة التي قد تكون مواجهتها مزعجة وغير مستحبة. وبعضها الآخر يُرفض النظر فيه بصرف الساعي إلى التفاوض وحسب. ولكوني ممرضة، كان من السهل صرفي.

الارتقاء إلى ما وراء التركيز الثابت على قوة الهيمنة

إذا راجعنا دليلاً يصف النزاعات الإنسانية، لوجدناه يُحصي آلاف النزاعات الناتجة عن سوء توزيع طويل الأمد لقوة السيطرة، وعن تقبّل الناس لسوء التوزيع هذا. بعض هذه الصراعات تُعرف بصراعات «الأخذ بالثأر»، كتلك التي تنبثق عن سنّ قوانين لصالح المجموعات المحرومة تاريخياً من وجهة نظر قوة الهيمنة، والتي تُسيء، وتُلحق الضرر بأولئك الذين يتمتعون بقوة الهيمنة تاريخياً. فكثير من هذه القوانين يَفْتَرِض أن الحلّ لقضية التركيز الثابت والتاريخي على قوة الهيمنة يكمن في إعادة توزيع هذه القَوة، مع الثبات عليها

في أثناء عملية إعادة التوزيع. إن هذا الاستمرار الماكر في التركيز على هذه القوة كفيلٌ بحدوث المزيد من النزاعات.

لكي نصنع رؤية مستقبلية عالمية وشاملة، تكون أهلاً لأن نتركها تراثاً لأولادنا وأولادهم، يبدو لي أننا بحاجة لاكتشاف طريقة، نحترم ونقدِّر بها القِيَم والأهداف التي تقع خارج الحدود الضيقة والمعترف بها، والتي تنتج عن ممارسة الظلم الاجتماعي أمداً طويلاً. وتقوم الطريقة على اكتشاف الذين يخضعون لهذا الظلم، إن هناك بعض الأشياء الأخرى التي تفوق قوة الهيمنة في الأهمية. بالإضافة لذلك، نجد أن بعض الأشخاص الذين مارسوا هذه القوة فتراتٍ طويلة عبر التاريخ، قد اكتشفوا القيود التي تَحُدُّها وأصبحوا يهتمون ببرامج عمل إنسانية أخرى، ولا يمنعهم من تحقيق ذلك سوى التركيز البالي على هذه القوة.

لا ضرورة للوقوع في وهم لزوم تحقيق التكافؤ في مواقع التفاوض غير المتكافئة، وقد لا نجد هذا الهدف قابلاً للتحقيق. علماً أن تقبُّل الأوهام والعيش في ظلها قد يكون أشدَّ ضرراً من كثير من الطاولات غير المتكافئة. لذلك، نجد أن مصلحتنا الشخصية تقتضي محاولة اكتشاف الطرق البناءة التي تنفعنا لدى وجودنا في مواقع تفاوضية غير متكافئة.

6

تخيل البدائل

نصحوني، عندما كنت شابة، بضرورة البحث عن بديل معقول إن أزعجني أحد المعايير أو المبادىء السائدة. وكان هذا درساً مفيداً لي، حيث كنت أجد تركيز حضارتنا على قوة الهيمنة مُقْلقاً، فقد أمضيت وقتاً طويلاً في البحث عن فرضية بديلة لما هو أفضل. سأشير هنا إلى هذه البدائل التي توضح إمكان اكتشاف علاج مضاد يوقف هذا التركيز على قوة الهيمنة. فهذه البدائل تشكل السياق الذي أقوم من خلاله بالاستجابة إلى الموقف عند وجودي في مواقع التفاوض غير المتكافئة.

أعتقد أن النزاع هو أحد أبعاد الحالة الإنسانية، وأحد المعطيات التي نجدها بانتظارنا عندما نصل إلى كوكبنا. ونكتشف أن هناك آلاف الاستجابات العاطفية لهذه النزاعات. لذا، عندما نحاول حلّ نزاعاتنا، غالباً ما نجد أنفسنا قد وقعنا في فخِّ العواطف التي ترافق هذه النزاعات لدرجة يتعذر معها تخيُّلُ طرق جديدة لمعالجتها. عندئذ، لن يكون لدينا الوقت لإطلاق العنان لخيالاتنا، ومن هنا، نجد أنه من الأنسب القيام بالتفكير المترويّ قبل الذهاب إلى المفاوضات.

تقبل الأمور الخفيّة والغامضة

إنْ نطلق العنان لمخيلاتنا، نجدْ عقولنا تستوعب أموراً وأشياء لم نجربها في السابق. في البداية يكون هذا الانتقال بمنزلة مواجهة مع الغموض، وهذا شيءٌ يفتننا. فبعض ما يعجبنا في الأمور الغامضة هو متابعتنا لها حتى النهاية، ثم رؤيتنا لها وهي «تنحل»، مختبرةً بذلك مهارتنا مقابل التحدي الذي تطرحه. نحن نحب الأشياء الغامضة، شريطة أن يكون لدينا أمل بحلّها. أما الأمور الغامضة والمستترة والتي تبقى بلا حل، فهي تذكرنا بمحدوديتنا، وتؤدي إلى إغضابنا وإخافتنا. فنحن إلى حدٍّ ما، نرغب سراً في أن تكون لدينا كل الأجوبة على كل الأسئلة.

إن أحد أكثر الأشياء التي نتوقعها لدى قراءتنا الكتب المختلفة، هو قيام مؤلفيها بالكتابة بطريقة، توحي بأنهم يكشفون سراً أو يحلّون لغزاً، أياً كان موضوع كتابهم. فهم يشعرون بأنهم أكثر أمناً عندما يستخدمون هذه الطريقة، التي تعيد الطمأنينة والثقة للقراء. ونحن نهلل ونهتف تشجيعاً للمؤلف، ونشعر بالامتنان لأن شخصاً ما قد أراحنا من قضيةٍ مُلِحّة.

ولسوء الحظ، لا أستطيع أن أفعل الشيء ذاته في هذا الكتاب ولا في أي موقع آخر. فاليوم، كل جواب جيد وسليم يخفي في ثناياه سؤالاً جيداً ينبعث منه ويعقبه. أعتقد أن المعرفة بهذه الكيفية تتشكّل. وأن الأسئلة الجيدة والصعبة، تقربنا من الفهم أكثر من التعليم أو الأجوبة الصحيحة. ومن هنا، يفتقر هذا الكتاب إلى صيغة «الطريقة المثلى الوحيدة»، ولكنه يحاول بصدق وأمانة أن يثير أسئلة هامة، ويقدّر الأمور الغامضة عندما تَرِدفُ. إن الأمور الغامضة مداخل إلى الأعماق، وهي ترتقي بنا إلى ما هو أسمى من الإلحاح التافه والصراع سعياً وراء قوة الهيمنة.

كلما ازددت اقتراباً من الحقائق الهامة، شعرت بالتناقض الظاهري الذي

يختفي وراءها، وهذا يجعلني أرغب عن تقديم وعود لا أستطيع الوفاء بها. وتخيفني الكتب التي تبدو على شكل وصفاتٍ أو صيغ جاهزة. لذا، أقول فقط: «هذه بعض الأفكار التي يمكنك العمل بها، حاول أن تعرف إن كانت تناسبك، ثم أحطني علماً بذلك. فتقبُّلُ الأمور الخافية والغامضة يمكن أن يكون مصدر قوة في خلق الحوارات، فهو يمنحنا الحرية للاستمرار بالتعلم والنمو حاجة إلى تغذية الوهم الذي يدفعنا للاعتقاد أننا نعرف كل شيء، وحاجة لإلزام أنفسنا على الظهور بمظهر من يعرف كل شيء.

إبداع الاستعارات

أعلن العلماء المختصون بالمعرفة خلال العقود القليلة المنصرمة، أننا نستطيع أن نفهم السلوك والتعلم الإنساني بشكل أفضل إذا ما فهمنا وظيفة الاستعارات بشكلٍ أفضل. فعندما نحاول مثلاً أن نخبر أحداً ما عن تجربة مررنا بها ولم يمر هو بها، نستخدم الاستعارة جسرَ وصْل، كأن نقول: «إنه شيء أشبه ما يكون بالانزلاق عارياً إلى الأسفل، على شفرة موسى حلاقة في جوٍ درجة حرارته ما دون الصفر». استعارة جميلة، سأعرف بعدها مباشرة أنني لن أرغب بخوض تجربة كهذه. فالاستعارة أداة ربطٍ أو وصلٍ تصل بين غير المعلوم والمعلوم.

إذن الاستعارات مفيدة، فهي تزودنا بوسيلة توصلنا إلى أشياء جديدة. ولكن لهذه الأشياء الجديدة قوتها الخاصة التي تستطيع أن تمزق حياتنا. فالاستعارة مفيدة في بعض الأحيان، لأنها تساعدنا على تجربة فكرةٍ جديدة في ظلِّ ظروفٍ آمنة. مقال: «جرِّبْ هذا، إن طعمه كمذاق حلوى الكرز» ـ هذه العبارة تمثل أكبر كذبة شائعة في الولايات المتحدة، يخبرها الوالدان لأطفالهما الصغار عندما يودّان إعطائهم أول جرعة من شراب البنسيلين وهكذا، نحاول أن نقدّم خلسة معلومة جديدة عن طريق الاستعارة.

برغم ذلك، وكما سنكتشف لاحقاً، يمكن لهذه المعلومة الجديدة أن تثور كإعصار وتسبب كل أنواع الأذى. فقد لا تصلح في الموضوع الذي استخدمتها فيه، أو قد لا أرغب في رؤيتها برفقة الأوجه الأخرى لعالمي الخاص. قد تحتاج إلى مكانٍ جديد، مكانها الخاص بها، أو قد تؤدي إلى تغيير كل شيء في النظام. وقد تصبح زائراً مُحبِطاً وغير مقبول. إذن، فالاستعارة مفيدة، ولكنها قد تُصبح خطيرة في بعض المناسبات.

فنحن نرويها في بعض الأحيان لِنُسَوّي خلافاً، أو لنتخلص من الانزعاج والقلق؛ وفي أحيانٍ أخرى نحاول أن نعقد بها صفقة، فنقول: إنها تمثل الفكرة التي كنا نريد. وفي بعض الأحيان ننفيها ونُبْعِدها. وفي أحيان أخرى، لا ينجح كل هذا، ويتوجب علينا، ببساطة، أن نُصلح النظام لأنه غير قادر على الاستجابة لأكثر المحاولات إخلاصاً وتسامحاً، على الرغم مما نبذله لترويضه وتذليله. هذا يوضح لنا جاذبية وخطورة الاستعارة عندما نستخدمها في التعلُّم. إنها تكشف النقاب عن المخاطر العميقة التي يتضمنها الشّعْرِ. فهي قد تُدخِلْ إلى عقولنا أشياء لم نقصدْ إدخالها قطّ، قد تخلق الفوضى حين تُدْخَل. ولقد عَرفَ أفلاطون هذا الأمر.

الحلم

أبراجٌ من اليأس بلا سقوف،
صوامعُ مشكَّلة من أحجارٍ ليّنة،
وأُرْفرِفُ عالياً، أطفو، أتألم.
في كل منها، رجلٌ يتلوّى ألماً من عزلة صامتة،
أمواجٌ من الأشعة نحو آفاقٍ لا متناهية،
في الريح الساكنة، في الدعوات.

«طِرْ كالنسر!»

أصْرُخُ في المَتلَوّين الصُمّ

وكما ترى للاستعارة قوة هائلة، إذ تستطيع الاستعارات أن تقول أشياء أكثر مِمّا تستطيع «الحقائق». أستطيع مثلاً أن أقول: إنني ذهبت لحضور اجتماعٍ عائلي، أو قد أقول: إني أمضيت ثماني ساعات استمتعت فيها بالانسجام مع الشبكة العائلية الإنسانية. الرسالة الي تنقلها الاستعارة تحمل في ثنياتها تأثيرات أكبر، وتقول أكثر، وتفعل أكثر ما تفعل التعابير العادية. لاكوف وجونسون، ألّفا كتاباً بعنوان (الاستعارات التي نعيش في ظلها) «Metaphors we live By» (1980)، قاما فيه بمناقشةٍ رائعةٍ لهذا الموضوع على المستوى الإنساني العملي. من بين الأشياء التي قاما بتحريها ودراستها الاستعارة الأساسية في حضارتنا وهي كلمة الحرب. وأنا في الواقع، أعتقد معهما أنها الاستعارة الرئيسة والمركزية في حضارتنا.

فكلمة حرب لا تعني فقط معركة صريحة تستخدم فيها أسلحة الدمار. إنها تتضمن في معناها النزاع، الجدل الخلافي والصراع، أي الدلالات الواضحة التي تفيد وجود رابحين وخاسرين. إنها ترد في وصف كارس للألعاب (1986) حيث يطلق عليها «اللعبة المحدودة». لهذه اللعبة قواعد، وأوقات محددة، وهنالك المنتصرون والمنهزمون، وعند القيام بها، تنتهي العملية.

ليس من الصعب توثيق مركزية هذه الاستعارات في حضارتنا. عندما اكتشفت أن إعلانات الرعاية الصحية تحدّد الجمهور الذي «تستهدفه»، شعرت بأننا وصلنا إلى مستوى جديد من التشوش والفوضى. فنحن «نقهر» المرض و«نهاجم» الجراثيم، و«ندمر» الخلايات السرطانية باستخدام «أسلحة» ضد الأورام. ونحن نأسف لأن الإيدز هو فقدان «لدفاعات» الجسم ضد الكائنات التي «تغزوه». يبدو لنا هنا أن الطب تحوَّل إلى ساحة حرب.

هذا ينطبق على إعلانات الأعمال، والرياضة، والأخبار، والعلوم، والسياسية، والاقتصاد. . . الخ، إنها قائمة لا تنتهي. حتى إننا أعلنَّا شنَّ «الحرب» ضد الفقر والمخدرات والعنف والإيدز. أمضيت حتى الآن عشر سنوات وأنا أراقب هذه التشابيه والاستعارات، وحاولت أن أنمي في نفسي حساسية تجاهها، كما حاولت أن أستعيض عنها ببدائل من الاستعارات التي تستطيع أن توصل لنا وتزودنا بصورة مختلفة للحقيقة. ولكني أكتشف في كل يوم أنني ما زلت أستخدم الحرب في مكانٍ ما، وفي كل يوم أجد نفسي وأنا أتعثر في الظلام وقد أخفقت في استنباط استعاراتٍ جديدة ومفيدة.

للإفادة، سأورد هنا مزيداً من الأمثلة. وها هي ذي بعض الكلمات والعبارات التي تظهر لنا كيف تَستخدم حضارتنا الاستعارة الحربية: يدافع، يهاجم، يحمي، يضع استراتيجية، الالتفاف حول، خط الدفاع أو المقاومة، يتراجع، يستطلع، يغلب، يتنازل، يسلِّم أو يستسلم، يقاتل، يغزو، يهزم، هدف، سلاح، ترسانة، يفوز، يخفق، يصعِّد، يسود، يذلّ، يصون، ينزع سلاحاً، يسجن، يضرب بقوة، أوامر، إطلاق النار، يسدِّد نيران، الإصابات، انقضاض هراوة، نزاع، مهمة، يحرص، خلاف، لي الذراع. . . الخ، والقائمة لا تنفد. يستطيع المرء أن يجد أضعافاً مضاعفة من الكلمات والعبارات المكررة إذا ما قام بتعيين مواضعها في نسخةٍ من صحيفةٍ محليَّة كما فعلت أنا شخصياً. فقد احتوت هذه المقالات على الكلمات التالية: هجوم عاصفة شديدة، صراعات بين أديان منظَّمة متعددة، تصوير سينمائي لفيديو جديد، والإصابات في محيط محليّ.

إن لم تكن استعارة الحرب هي الغالبة، فهي رئيسة بشكل مؤكد. وهي تدعم تعوّداً سلوكياً ذهنياً وقلبياً يفترض النزاع والمنافسة والخصومة. إنها تصور لنا الكيفية التي ننظر بها إلى كثير من نواحي الحياة. وبالطبع هذه النظرة لها آثارها. فنحن سنفهم بلا شكّ استخدام هذه الاستعارة مبدئياً لتوضيح طبيعة

الصراع. إلا أنها لا تفيد عندما تُسْتَخدم بشكلٍ أساسي، وبلا وعي أو إدراك، في عملية حلِّ النزاع. وما يؤدي في الأساس إلى الحفاظ على هذه الاستعارة وتقويتها عدم توفر استعارة أخرى بديلة تمكِّن أطراف النزاع من تخيّل واقع جديد أو حقيقة جديدة.

تُسْتَخدم استعارة الحرب لتفسير أغلب النزاعات وحلولها. كذلك، لن أجد هنا صعوبة في إيراد الوثائق التي تثبت ذلك. فالحرب والخصومة هما من الفرضيات الضمنية في «مُعْطَيات» جنسنا البشري. والحروب المعروفة هي في العادة نزاعات، تعتمد على استخدام القوة وسيلةً للهيمنة. وخلال تقديم حلول للنزاعات، يتم الإبقاء على هذه الاستعارة الرئيسة ولا يُعترف عادةً بالنماذج البديلة لحل النزاعات إلا بشكل سطحي فقط. وقد تبين لي من خلال تجاربي، أن كثيراً من الناس يُبدون مقاومة كبيرة عندما يتحسسون هذه الحقيقة المقلقة. على الرغم من ذلك، يتضح لنا أنه يمكن أيضاً استخدام القوة عاملاً أخلاقياً. وأن بعض النزاعات تقتضي الكفاح والنضال لتحقيق الاعتماد على الذات، وأن الحب الإنساني نموذج بديل قوي لحلِّ النزاعات، لكن نادراً ما يُعترَف به.

البحث في الأساطير

لقد حوّلنا جوزيف كامبيل، ربما بلا قصدٍ منه، إلى نوع من علماء الأساطير الهواة، إما من خلال دراستنا الشخصية لأعماله، أو عند اطلاعنا عليها عن طريق الأشخاص الذين قاموا بدراستها. فلقد كان العامل الأساسي في نشوء الحركات الرجالية يعتمد إلى حدٍّ كبير على التركيز الأوّلي على الأبعاد الأسطورية الشعرية لمعنى الرجولة. وتعكس الحركات النِّسْوِيّة هذا الاهتمام نفسه فيما هو أسطوري وشعري. هذا وإن علم النفس عند يونج Jungian يعتمد في أساسه على هذه الأساطير، وعلى اللقاء بين الفلسفات الشرقية والغربية، الذي يمثل إلى حدٍّ كبير حواراً أسطورياً. وقد انبثقت أشياء هامة عن النقاشات الجارية حول الأساطير، إذ يبدو جلياً أنها تعني لنا الشيء الكثير.

هذا النوع من التطورات النشوئية يخلق نوعاً من القلق والتشوش، لأنه ليس بوسع المرء حَشْرُه في المكان الصحيح، لأنه لا مكان له. وهو يعمل إلى حدٍّ كبير على زعزعة معتقداتنا وتمزق حياتنا، ويتطلب منا نوعاً جديداً من النمو. عندما كنت طفلة، كانوا يستخدمون الأسطورة ليبينوا لي ما هو غير حقيقي، وليشرحوا لي فضائل العقلانية والمادية. لكن يبدو أن سيرنا الحالي المتعرج في دروب الأسطورة يمثل عودةً إلى جذورنا. فنحن نكتشف أيضاً وجود نسخ مطابقة لأساطيرنا في تاريخنا وفي حياتنا اليومية.

يبدو أن زيادة الوعي بالأسطورة هو، على الأغلب، أحد وظائف الوعي الكلي بشكلٍ عام، والذي يتولى الزمن مهمة تطويره. وإن مسألة تخيل البدائل للحروب المختلفة هي إحدى هذه المهام. لقد قمنا، على مدى عدّة عقود، بشنِّ حربٍ على الطبيعة، والآن، أخذنا نوصي الناس بالتعامل برفق مع أمهم الأرض. ومن الواجب علينا تخَيُّل بدائل مشابهة لتحلَّ محل النزاع المسلح، والاستعارات المستخدمة هنا قد تثبت أو لا تثبت أنها ذات طبيعة أسطورية. فنزع السلاح مثلاً ليس خلقاً للسلام. وكثيراً ما تحافظ عمليات فضِّ النزاع على أساطير الحرب التقليدية، حتى عندما تحاول مواجهة القيود التي تفرضها مثل هذه الأساطير.

أعتقد أنه من المهم جداً بالنسبة إلينا أن نبدأ بفهم التأثيرات الناجمة عن جذورنا الأسطورية واحترامها. فهذه العملية تساعدنا في فهم الاستعارات التي نعيش في ظلها، إنها تساعدنا في الوصول إلى فهم أفضل لميولنا ونزاعاتنا الطبيعية. فهنالك أبعادٌ متعددة لهذا الفهم ولهذا الاحترام. وهأنذا أُعَدِّد بعض الأبعاد، لكنها ليست شاملة، وتحتمل التدقيق: الأبعاد الدينية، والثقافية، والاجتماعية، والعرقية، والقومية، والأسرية، والشخصية. بالطبع ترد كل هذه الأبعاد ضمن سياق تاريخي. فكلها تُشكِّلُ معتقداتنا وأفكارنا ومشاعرنا وعواطفنا

وآمالنا وأحلامنا. وتعزِّزُ وسائل تعبيرنا عن أنفسنا وتغذيها، وتشكِّلُ كذلك محتوى حياتنا اليومية وسياقها.

يحاول بعض الأشخاص ابتداع أساطير جديدة. تعجبني هذه الفكرة، لكن ينتابني دوماً شعور خفي بأن أصعب ما في هذه المهمة هو مجابهة تلك الأساطير التي تستعبدنا في الوقت الراهن. فنحن نحيا من خلالها بلا وعي منا، كما أننا نصونها ونحافظ عليها. إنها المعايير التي تبيّنُ كيف نخلقُ الحقائقُ الخاصة بنا ونحافظ عليها، وإذا قمنا بتمحيص صادق لهذه الأساطير فقد نبدأ بطرح أسئلة مفيدة حولها. وقد نتحمَّل مسؤولية النتائج الحتمية للخيارات التي قمنا بها. عند ذلك، يمكننا تصور خياراتٍ جديدة، وابتداع وصنع الأساطير التي تمكننا من تحمُّل نتائج هذه الخيارات الجديدة.

الكثيرون من أنصار حلِّ النزاع يتجاهلون ببساطة تأثير الأساطير المهيمنة على حضارتنا. ومع ذلك، فإن الحلول الفعالة للنزاعات، تفترض ضمنياً أن المرء على استعداد للتعايش مع الاتفاقية التي تم التوصل إليها بالتفاوض. وإذا كانت الاتفاقية تتعارض مع إحدى أساطير حياتي الأساسية، فقد أظهر بمظهر خادع، فأبدي موافقتي لأبيّن أنني شخصٌ طيّب، أو لأتجنب النقد، ولكني بهذا الشكل لا أكون قد عالجت النزاع بشكلٍ حقيقي، بل أكون قد أخفيته فقط، أو أحطته بجدار، ليعود ويظهر فيما بعد بوجه قبيح جديد. فالكبت ليس هو الحلّ، لأن الأساطير تعود لتزورنا، سواء استدعيناها أم لا.

لدينا في هذا البلد بعض الأساطير القوية الفعالة، وقد يكون إيراد بعض الأمثلة هنا مفيداً، على الرغم من أننا لن نستطيع أن نغوص في أعماق بركة الأساطير السحرية، ولن نغترف منها إلا ما هو طافٍ على السطح. ففي أنظمتنا الحكومية أساطير إغريقية رومانية تقول بضرورة المساواة، وبأن دولة المدينة تتمتع بالسلطة، وبأن العبيد والنساء مصدران هامان لضمان مداخيل مؤكدة (وكأنهم ليسوا مواطنين). لدينا كذلك أساطير يهودية مسيحية تقول: إننا الشعب

المختار، وإن هناك كائناً فوق الوجود المادي يفضّل بعض الناس على بعضهم الآخر، وهذا الكائن المتعالي رجل، له قوانين، وهو يحبنا عن طريق معاقبتنا بقسوةٍ إذا أخطأنا. وتنبثق عن هذه الأساطير، أساطير استعمارية تقول: إن ادعاء الحق في أراضي غيرك لنفسك هو عملٌ خيرٌ، ويجب إخضاع أو تدمير الناس الذين عاشوا في هذه الأراضي قبلك، وعليهم تعلم أساطيرك، وينبغي مراقبتهم كالأطفال. ولدينا من الأساطير ما يقول: إن هذه الأساليب تصلح للتعامل مع الأغيار ـ أي العبيد والنساء ـ إذ لا يُعَدّ هؤلاء مواطنين في الدولة، فهم ليسوا «مثلنا» (أي ليسوا مثل الرجال). ولدينا أساطير أسرية تقولُ بأن للأسرة التقليدية الأمريكية تركيباً ووظيفة ودوراً وأخلاقيات معينة. ولدينا أساطيرنا الشخصية التي تحدد لنا كيف نعيش خارج هذه الأساطير الكبرى في: خياراتنا ومخاوفنا وأحلامنا وإخفاقاتنا.

لقد أثرت فيّ دوماً مقولة سقراط بأن الحياة لم تُعتبر غير جديرة بأن تُعاش. ولم أعرف إلاّ مؤخراً أنه قالها قبل أن يشرب السمّ بوقتٍ قصير. لقد أردت أن أتخذ من هذه المقولة دليلاً مرشداً لي في الحياة، لكن يبدو لي الآن، أنها تعكس تفكيره في الحياة التي عاشها. إلا أن انتهاء حياته بهذه الطريقة يفسر لنا انزعاج كثير من الناس من فكرة تمحيص حياتهم ودراستها. ربما نخشى جميعاً ما يمكن أن يتكشّف لنا إن فعلنا ذلك. فنحن نُخفي أشياء وراء الجدران، ونزعم أنها لن تؤذينا لأننا قمنا بعزلها وإخفائها بشكلٍ جيد. إلا أن هذا وهمٌ محضٌ، لأن هذه الأشياء التي نخفيها، ستأخذ سبيلها إلى الظهور يوماً، وستفعل بنا ما تريد، بطريقةٍ أو بأخرى، الآن أو فيما بعد.

يبدو لي أن الأساطير قوىً هائلة، وبرغم أننا قد نجد في بحثها ودراستها صعوبة قد تزعجنا أو تقلقنا، إلا أن تجاهلها أمرٌ خطيرٌ يدل على ضعفٍ وغباء. لذا، فأنا مع سقراط، في شربه السم، وفي كل شيء، وأحب الكمال والاستقلال الذاتي اللذين يمنحهما لي تمحيص حياتي. مثل هذه الدراسة ليست

سهلة أو ممتعة؛ فهي تتعارض بشدّة مع نماذج حياة المتعة واللذة الدراجة في هذه الأيام، والتي تدفعنا إلى تجنب التفكير العميق، أو تدفعنا للجوء إلى تلك الخدعة السريعة الرخيصة التي نقوّم بها ذواتنا بطريقةٍ انفعالية وعاطفية وسطحية.

تمنح الأساطير نظاماً وشكلاً محدداً لكل شيء. وهذا أمر يثير القلق بالطبع؛ لأنك إن لم تعرف أساطيرك فستنشغل بالقيام بتشكيلات جديدة ولا تعرف بدقة ما الذي تفعله. وقد يؤدي هذا في أحسن الأحوال إلى إثارة أعصابك. فينتهي الأمر بالناس لقول أشياءٌ لم يقصدوا قولها قَطُّ. ويبدو لي أن هذا ينطبق على محاولات إيجاد حلولٍ للنزاعات. إذ يستمر الناس المخلصون والذين تتوفر لديهم النيات الطيبة، بقول وفعل أشياء تعكس في أفضل الأحوال عدم خبرتهم بالحياة. إذ يقبل مثل هؤلاء الفرضيات الأسطورية، ويقومون بتعديلها لتناسب أغراضهم بدلاً من القيام بالتدقيق فيها، وربما يقومون بإجراء تعديلات عليها. ونتيجة لذلك، تصبح الفرضيات الأسطورية للنزاع هي نفسها الفرضيات الأسطورية للنتائج، وتُخْفِق كل الأطراف في تخَيُّل صور أسطورية بديلة قد تخدم قضيتهم بشكل أفضل. لقد قال آينشتاين ذات مرة: إن القدرة على التخيل أهم بكثير من المعرفة. ولكن يبدو أن حل النزاعات يركِّز غالباً على المعرفة والوقائعية أكثر مما يركِّز على التخيل والحكمة. وفي هذا التوجه تناقضٌ ضمني؛ لأن مهمة المفاوضات الرئيسة هي توليد وإنتاجها الخيارات للنزاعات، فإذا ما وضعت الحقائق ومسألة الحفاظ على الأساطير الأساسية قيوداً على هذه المهمة، فستصبح مجالات الاختيار ضيقة، ولا تُستخدم فيها قدرات الخيال الإبداعي، وسيؤدي هذا بالتالي إلى تأبيد المشكلات التي أدت إلى نشوء الصراع فتصبح مجابهة هذا الأمر قضية صعبة. لقد رأيت أنه عندما كانت تجري محاولاتٌ للقيام بهذه المجابهة كانت تستبعد باعتبارها تافهة، وعندما أردت أن أفعل ذلك بنفسي مع مفاوضين بارعين، أحسست بأنهم كانوا يعانون من صراع داخلي. بدوا وكأنهم يقولون لي: «نعم، أنت محقة، ولكن

لا يوجد حلّ لهذه الورطة؛ إلى جانب ذلك، إن هذه المواجهة تخيفنا، ولا نريدُ النظر في أمرها أو التفكير فيها، ولو قليلاً. نرجوك اذهبي بعيداً عنا!».

هذا الأمر يجعلني أشعر بعدم الارتياح، ويغمرني بأمواج من عدم الثقة بالذات، ويدفعني للحذر الشديد في تأملاتي. وعلى الرغم من ذلك، لم يصمت الصوت الذي في داخلي والذي يقول لي: إن أساليب حلّ النزاعات المتبعة لمّا تصل بَعْدُ إلى جوهر القضية. وربما ينذر بالسوء أكثر شعوري بأن النية غير متوفرة على الإطلاق للوصول إلى هذه النقطة. فالناس على الأغلب، يعالجون الطبقات السطحية من المشكلة، ويتجنبون الخوض في القضايا الأعمق في لب النزاع. والأسطورة مسألة هامة وأساسية في هذا الصدد. وتقول الأسطورة الأمريكية: يجب أن لا تحطِّم ما يناسبك، وإن لم يكن مكسوراً فلا تصلحْه. لا شك في أن عملية تخيُّل الطائرات أو الكهرباء لم تنبثق من هذا المثل.

إن أساطير ماضينا تقودنا إلى جوهر أو لبّ أية قضية. وأساطير مستقبلنا هي من تدفق خيالنا، وكلاهما يتمم الآخر في المهمة الصعبة التي تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة عند مواجهة نزاعٍ ما. ويبدو لي أن الموضوعين لم يَحْظَيا بعدُ بالاعتراف المناسب في الدراسات التمهيدية التي تجري حالياً حول قضايا حل النزاعات. قد يلجأ أحد المفاوضين بشكلٍ بديهي إلى «الغش»، فيستخدم هذه الموهبة في لحظة معينة. إلا أن هذا لا يجعل المفاوضين جديرين بالثقة، بل على العكس، إنه يجعلهم نماذج للانحراف عن الأساليب المتبعة. وهذا الأمر غير كافٍ بالنسبة إليّ.

7

الأوهام التي نحيا في ظلها

يمكننا استخدام الاستعارات والأساطير للإبقاء على أوهام تُبْعِدُنا عن الحقائق المطلقة والأساسية. وهذه تشمل انحرافاتنا وأفكارنا الخاطئة ومخاوفنا وغرورنا وانشغالنا بأنفسنا، كما أنها تُبقينا على حافة صراع دائم، لأن صوت الحقيقة المدوي يترصدنا على الدوام، ويبدو مستعداً لتحدّي أوهامنا وتدميرها. والجدير بالذكر أن هذه الأوهام بحاجة إلى الكثير من الحماية، والأساطير والاستعارات تساعدنا على حمايتها، فهي بمنزلة جدران القلاع والحصول أو خطوط الدفاع الأولى. إن استخدامي استعارة الحرب هنا مناسبٌ، لأن الوهم هو دوماً تفسير ذاتي لا يتطابق مع الحقيقة. لذا، يجب الحفاظ عليه عن طريق منع الحقيقة من اقتحامه والتطفل عليه، وإلا فسينكشف عدم تطابقه معها. فإذا كنت أهتمُّ بهذا الوهم، فأنا على استعداد لمحاربة الحقيقة وإبعادها حفاظاً على هذا الوهم. وهذا يمثل صراعاً إنسانياً جوهرياً، رئيساً، وهو أحد الأوجه المألوفة للحالة الإنسانية.

تمنحنا الأوهام السلوى والعزاء، فهي تحررنا من الشك والغموض والسرية، برغم الخوف والقلق اللذين ينتابنا عندما ندرك أن كل شيءٍ في تغيُّر مستمر؛ لأنه في حركة دائمة، تجعلنا على الأقل نشعر بأننا في كنف أوهامنا

الصغيرة، نحقق الثبات والاستمرارية والثقة واليقين. ونجد أن هذا الوضع أفضل لنا من مواجهة تحدّي العيش مع الغموض والشك والتغيير. إلا أن الأوهام ليست مصدراً للراحة فقط، فهي فخٌّ أيضاً. ولكي نحافظ على سلامتها، يتوجب علينا أن نجمِّد ونوقف تدفق الحياة، وكأننا نخرج من النهر، وننصب خيمة على الشاطىء، ونضع لها الأوتاد فنصبح ثابتين ومستقرين. إن سلوكنا لهذا السبيل الآمن سيحافظ على شعورنا بالدفء ليلاً، لكنه قد يقضي على مخيلتنا. إنه يضع القيود على تصوراتنا للإمكانات الإنسانية.

وهنا بالطبع، يبرز سؤال أكبر. ما الثابت أو الاستقرار؟ نحن من هذه الناحية، أمةُ تحوّلٍ وانتقال. لقد قمنا جميعاً، في مرحلةٍ ما، بالتفاني في محاولة إجراء مصالحة مع المسائل التي تقع وراء نطاق خبرتنا ومعرفتنا، وكنا نتساءل: هل هناك أمورٌ أخرى تقع خارج نطاق قدرتي على الإدراك؟ هل هناك قوةٌ أكبر من قوتي وقوة نظرائي؟ وهل هذه القوة العظمى سلبية أم إيجابية؟ أهي تُسيطر أم تُحرر؟ أَمِنَ السخف، بداية، طرح هذه الأسئلة؟ إن أجوبة هذه الأسئلة تكمن، بالطبع، في التربة الخصبة للاستعارة والأسطورة والوهم. والأجوبة التي سنحصل عليها، ستخبرنا الكثير عن الاستعارات التي نستخدمها ونتبناها، والأساطير التي نُعيد نسخها في حياتنا، والأوهام التي نخلقها ونحافظ عليها. هذه الأشياء مجتمعة تشكِّل في النهاية، الأساس الجوهري لصراعاتنا كافة.

يتراءى لي أننا نرفض الاعتراف بهذا الشيء. فنحن نميل في حضارتنا إلى اختزال الجذور العميقة للصراع وتحويلها إلى ألعاب بسيطة لتجاذب القوى. غير أن الناس يموتون في الحروف، ويثور غضبهم بسبب الخلافات. ولعلنا لسنا بحاجة إلى ذكاء شديد لنلاحظ أن معظم الحروب تنجم عن الخلافات المتعلقة بتحديد أو بتعريف الله أو الدِّين. ومما يبعثُ على السخرية، أننا هنا في أميركا، لا نعترف بأن تعريف الإله والدِّين يشكّل القاعدة الأساسية لادعاءاتنا،

وذلك لأننا نؤمن بأننا محقُّون في تعريفنا، وبالطبع، يعتمد كل هذا على المنظار الذي تنظر منه وتحدِّد بموجبه من الإله وما الدِّين؟ فقد يكون العلم هو الله، والحريَّة الشخصية هي الدِّين، وقد تكون الاستهلاكية هي الإله والجشع المادي هو الدِّين، وقد تكون السيطرة إلهاً والديموقراطية ديناً. وهكذا ساعدتنا مخليتنا هنا على إنتاج البدع بكثرة. فلدينا عددٌ كبيرٌ من الخيارات إن أردنا الذهاب إلى السوق وشراء الأفكار والديانات. إن هذه الأشياء التي نوجدها ونبتدعها ونتعلق بها بشدّة، تشكل أشياء سنموت من أجل الدفاع عنها إن اقتضى الأمر ذلك. وإن الشكّ في هذه الأشياء أو الجدل فيها يُسمى خيانة عظمى. وقد يسمى هرطقة أيضاً. وبينما تمضي الأوهام التي تقيدنا، تبقى هذه النماذج.

الإصلاح السطحي

إن تجاهل أهمية الاستعارات والأساطير والأوهام يؤدي إلى فعاليات سطحية نوعاً ما، تخلو من القدرة على التخَيّل وابتداع الأفكار الجديدة، فالحدود التي نضعها أمام أية محاولة قد تعوّق وتقيّد وتحدّ من القدرة على الوصول إلى نتائج مبدعة. ومن هنا، يتولد لدينا إحساسٌ بأننا نقوم بإصلاح سطحي للظواهر والأحداث، وكأننا نحاول تحريك أحجار الشطرنج على الرقعة مع إغفال وجود المربعات تحتها؛ وبنقلةٍ واحدةٍ بارعة تختفي كل المربعات والأحجار والرقعة. فالحقائق العميقة الغور، هي التي تعلِّل وتفسر لنا الأشياء على الرغم من ازدياد السرية والغموض اللذين يكتنفانها. وإن العمل الشاق المتواصل للوصول إلى ما هو أبعد من الإصلاح السطحي يستحق منا المحاولة، حتى ولو أدى ذلك إلى زيادة في المشقة والجهد المبذولين.

في بعض الأحيان، أتخيل أن الحوار الإنساني يظهر على مئة مستوى. إن استخدامي للرقم مئة هنا عشوائي، أريد به بيان الكثرة. كما أتخيل في أحيان أخرى أن الخطاب الإنساني يشبه عجلة ضخمة بمئة قضيب شعاعي. واختيار الرقم مئة هنا هشوائي أيضاً. فأنا أحاول في كلتا الصورتين، جذب الانتباه

للاعتراف بالتعقيد. ففي صورة المستويات، أحاول تقدير العمق، أما في صورة الدولاب فأقدر المجال أو المدى. وكلا التشبيهين يؤدي وظيفته بالنسبة إليّ. فإذا ما قمنا بدمجهما معاً يصبحان لولباً أو حلزوناً طويلاً. وأنا في الواقع أرى نفسي بهذا الشكل، أي كلولب طويل. وعندما تجمعني علاقة إنسانية حقيقية أتبادلها مع شخص آخر أحبّهُ وأقدّره، أشعر وكأننا أصبحنا نُشبه جُزيء دي إن آي DNA بعض الشيء: أي حلزوناً أو لولباً يتفاعلان ضمن حدودٍ مشتركة.

عندما يبدو لي الخطاب مفككاً، أعرف أن سبب ذلك يعود إلى كون بعض مستوياته غير معروف، أو ممتنعاً عليَّ، أو مرفوضاً، أو ممنوعاً الوصول إليه، أو ببساطة، لم يدخل بعد حيّز الإدراك والوعي ويصبح جزءاً منه. وبعض قضبان العجلة تثير هذه الصور نفسها. ومن هنا، نجد أن الحوار مع الآخر يتسم بمدى وعمق معرفة الآخر لذاته ومعرفتي أنا لنفسي. ونظراً لكوني فضولية وغير مستعدة لأن يفوتني أي شيء، فقد دفعني هذا إلى الاستمرار ف محاولة زيادة معرفتي لذتي. كما عرفت من خلال تجاربي أن هناك بعض الأشخاص الذين يستطيعون مساعدتي في اكتشاف مستوياتي ومجالاتي عن طريق إظهار مستوياتهم، التي تعمل كمرأة تعكس مستوياتي، أو تعكس إحساس هؤلاء بمستوياتي. يعجبني هذا الانعكاس المتبادل، وأنا بالفعل متحمسة له جداً. ولكني لاحظت أن هذا الشيء يعتمد على استعدادي وإرادتي للرؤية.

وعندما أقاوم هذه الرؤية، يعود السبب في ذلك عادة إلى وهمٍ أحاول أن أحميه، أو أسطورةٍ أخفقْتُ في سبر أغوارها، أو استعارةٍ استبعدتني. ولاحظت كذلك، أنني إن لم أسعَ إلى تعدّي هذه القيود، فسيفوتني الكثير مما تقدمه الحياة، من إبداعٍ وسعادةٍ وسرورٍ ومتعةٍ وتحقيقٍ لذاتي. ومن سوء الحظ، أنني عندما أرغب في تعدّي قيودي، يتطلب مني الأمر أن أشقَّ طريقي في وحل مستنقعاتٍ مخاوفي وكبريائي وغروري وعنادي، لأتغلب على مقاومتي لخوض تجارب عديدة. فأنا لا أستطيع أن أرتفع دوماً إلى مستوى هذا التحدّي،

وينتابني السرور عندما أستطيع ذلك، وعندما أعجز، أشعر بنقص في قيمتي، فيساعدني هذا الشعور على المضي في الكدح والمحاولة. وعكس هذا الكدح، بالنسبة إليّ، هو القيام بالإصلاح السطحي.

يستطيع المرء إن أراد، أن يغيّر العوائق ويُحَوّلها، وقد تكون عملية تعديل أو إعادة صياغة هذه العوائق عملية ممتعة إلى حدٍّ ما. فبدلاً من أن أتخوف من النظر في أوهامي، يجدر بي أن أخشي أكثر فأكثر من أن أعيش حياة لم أعرف كيف أعيشها أو أمحصها، حياة تصبح فيما بعد ناضبة ومحدودة ومخفقة. وبدلاً من أن أعمل على حماية غروري الزائف عن طريق إنكاري لانحرافاتي وأفكاري الخاطئة، عليَّ أن أعمل على تنمية قدرٍ وافرٍ من الزهوّ بعيشي على الحافة، حيث أكون على استعداد للصراع مع الحياة والأوهام وكل شيء، وأكون مستعدة للاعتراف بأخطائي، وتحمّل المسؤولية الناجمة عنها، ومسؤولية ضرورة تصحيحها، وأن تكون لديّ الشجاعة الكافية لأعيش حقيقتي. وبدلاً من أن أدافع بعناد عن تشبثي بآرائي، عليّ تعلم الصلابة في إخلاصي للمُمكن وللمحتمل، لما يمكن تصوره، لرؤية الجديدة، وقبول الحالة الإنسانية بكل فقرها وعجزها وقصورها. لقد أثبتَتْ هذه العبر قدرتها على تحريرنا رغم كونها مثيرة للتحدّي.

هذا يعني، بالطبع، أنني لا أرغب في تعزيز محاولات الإصلاح السطحي، فهي تبدو لي الآن محاولات جبانة وحمقاء. بل تبدو، في بعض الأحيان، خطيرة ومأساوية. أنا لست ساذجة كيلا أعرف أن هناك أشخاصاً يرغبون في أن يكونوا مكاني، ولست مستعدّة أن أزعم أنهم موجودون إن لم يكونوا موجودين. أعتقد أن هذا الشيء يجعلني مثيرة للغضب أحياناً. ومع ذلك، إن إثارة القليل من الغضب أفضل من إعلان الحرب. لقد اقتضى الأمر مني خمسين سنة لاكتشف أنه من الأفضل أن نعاني القليل من القلق، وأن نثير القليل من الغضب بدلاً من أن نقوم بإصلاحات سطحية. وأنا لم أعد أتعامل مع

الذين يقومون بهذا النوع من الإصلاح. وأعتقد أن هذا العدد الكبير من الناس الذي يقوم بالإصلاح السطحي ويتوق للإبقاء على الوضع الراهن، بغنى عن مساعدتي في مساعيه، بالإضافة إلى ذلك، فنحن الذين لا نهوى الإصلاح السطحي، بعضنا بحاجة ماسة إلى بعضنا الآخر. وأنا أحب هؤلاء، وأتمسك بهم، وأعتزّ بهم.

وهكذا، فإن تجاربي المتعلقة بالنزاعات التي جرى فيها إصلاح سطحي، كانت تجارب غير مُرْضية بالنسبة إليّ. فقد تبين أنها تدعو إلى فرض قيود عقلية وعاطفية وأخلاقية وروحية وإنسانية. قولي هذا قد يثير غضب بعضهم. وعلى الرغم من ذلك، فقد عاهدت نفسي على تجاوز عملية الإصلاح السطحي. إن الغيلان والعفاريت المتربصة خلف المستويات الأخرى، والرؤى المخيفة على القضبان الأخرى، بحاجة لأن يُكشف عنها النقاب. عندها فقط سنتحرك باتجاه تخيلات إبداعية عميقة تخاطب النزاعات الكامنة في الوضع الإنساني. وقد نكتشف أن هذه الشياطين ليست سوى ملائكة متخفية.

رؤى أوسع وأعمق للحقيقة

يعتقد الناس في بعض الأحيان، أنك ستكون إنساناً أفضل إن أنت عمدت إلى التماس الرؤى العميقة. أنا لا أعتقد ذلك، ولكني أعتقد أن الناس يبحثون عن الرؤى الأوسع والأعمق للحقيقة، لأنهم يلاحظون أنهم ليسوا بالروعة أو العظمة التي يعتقدونها، أو ليسوا أفضل من غيرهم. وبعد ذلك يبدؤون بالتنبه إلى أن تلك الرؤى الأوسع والأعمق هي الخيار الأفضل المتوفر للتغلب على مشكلات القيود التي تحدّهم، كما يلاحظون أن اشتراك العديد من الأشخاص في حلٍّ مشكلةٍ ما يقود، على الأقل، إلى عددٍ كبير من الخيارات التي يمكن دراستها، والتي تؤدي غالباً إلى حلٍ أفضل لهذه المشكلة. كما أنهم يلاحظون، أن في تعاون عدد كبير من الناس على إيجاد الحلّ، يصبح احتمال تقبلهم لهذا الحلّ أكبر، كما يتم إنجاز الحل أو تحقيقه بسهولةٍ أكبر. وأخيراً،

إنهم لا يرغبون في عيش الحالة الإنسانية بمفردهم، بل يميلون لأن يكونوا جزءاً من مجموعة من البشر المحدودين مثلهم، الذين يشقون طريقهم بحثاً عن حل ممكن يخرجهم من المشكلة الملحة التي يواجهونها. بهذا المعنى تعمل الرؤى الأعمق والأوسع على رفع وتعزيز مستوى النتائج التي أسعى لتحقيقها.

إلا أن هنالك، من ناحية ثانية، بعض الأبعاد الأخرى المزعجة التي ترافق البحث عن حلولٍ أشمل وأعمق. إذ يعتقد بعض الناس أنهم هم الأفضل لأنهم يسعون إلى هذه الحلول الأشمل والأعم. وهذا التفكير جدير بازدراء، فقد يحجب وراءه نوعاً من الغرور الأحمق الذي يعوق الإبداعية، ويقيد النتيجة برؤية شخص واحد مغرور. وإن كان هذا الشخص تافهاً، فربما يخشون ألاّ تنتصر أفكارهم، فيتدخل الخوف هنا، ويختلط الأمر. عندئذ سيشعرون بحاجتهم للفوز ليهدئوا من كبرياءهم. نحن جميعاً لدينا مثل هذه النزعات أو الانحرافات في بعض الأحيان، أما إن كانت هذه النزعة هي المسيطرة، فسنجد أن الرؤى الأوسع والأعمق لن تؤدي في النهاية إلى تحسين النتائج وهنالك أشخاص يرغبون في تكليف الآخرين نيابة عنهم بالبحث عن هذه الرؤى حيث يحمِّلون هؤلاء الأشخاص المسؤولية كلها. إنهم يمتنعون عن تحملّ المسؤولية، ويصبحون اتباعاً للآخرين، وهذا ليس من الحكمة في شيء. كما أنهم يخلقون الأجواء التي تؤدي إلى وقوع الآخرين في فخ الغرور الذي ذكرته أعلاه. إن هؤلاء الأشخاص الذين يمتنعون عن تحمّل المسؤولية لن يعجبهم، في النهاية، ما يفعله الآخرون فيحاولون المطالبة بحقوقهم، وهذا الوضع يؤدي في الحقيقة إلى إرباك الأشخاص الذين تعوّدوا أن يكونوا في موقع المسؤولية. وهكذا، قد تصبح هذه طريقة أخرى لا تؤدي فيها الرؤى الأوسع والأعمق إلى الوصول إلى النتائج المرجوّة.

وقد يجد بعض الأشخاص أن السعي للتوصل إلى هذه الرؤى يتطلب منهم ما هو فوق طاقتهم. إذ سيتوفر أمامهم المجال لخيارات عدة، لكنهم قد

يختارون التجنب الكلي لهذه الورطة. وقد يكون هؤلاء على قدر من التهذيب، فيتظاهرون بمسايرتهم لجدول الأعمال الأوسع والأعمق، لكنهم اعتزموا مغادرة الغرفة في داخل أنفسهم. وقد يعمدون إلى ذكر كل نواقص برنامج العمل الأوسع والأعمق، ويستمرون في تكرار هذه النواقص المرة تلو الأخرى، أو قد يلجؤون إلى الصمت والسلبية والابتعاد، فيخيفون الآخرين ويرعبونهم، وقد يعمدون إلى محاولة جعل هذه الرؤى تبدو بسيطة وسهلة، وهذا شكل مختلفٌ من أشكال الإصلاح السطحي. وبذلك يوجدون حلولاً سهلة لمشكلات معقّدة، مع إصرارهم على أنهم اتبعوا أسلوب الحل الأشمل والأعمق في عملهم هذا. ولكن هذه الطرق لا تؤدي إلى الوصول إلى النتائج المرغوبة التي يحققها اتباع ذلك الأسلوب.

ومع ذلك، وبرغم هذه المجازفات والمخاطر، فأنا أؤثر أسلوب الرؤى الأوسع والأعمق، هذا الأسلوب الذي يشوبه النقصان، ولكنه، على الأقل، صادق في عيوبه ونواقصه، فهو يمنحني الفرصة لإثبات إنسانيتي النضالية، كما يمنحني فرصة التأكيد على الكفاح الإنساني للآخرين. أنا لست واثقة من أن النتائج ستكون جيدة، إذ ليست هناك وسيلة حقيقية لاختبار هذا الأمر بشكل أمين وصادق، ولكنني واثقة أنها نتاج إنساني أفضل، ولما كان النزاع قبل كل شيء قضية إنسانية، فكل ما يناسب ويفيد البشر يكون وثيق الصلة بالموضوع ومناسباً له.

8

ما وراء المظاهر

يساورني القلق الآن خوفاً من أن تكون، أيها القارىء، قد بدأت تعتقد أنني اتخذت منحىً خاطئاً، وضللت طريقي في لجّة تأملاتٍ فلسفية لن تنجح في إيصالك إلى هدفك، وهو اكتشاف ما أودُّ قوله عن طاولات التفاوض غير المتكافىء. ومع ذلك، فهناك منهج وراء جنوني هذا. لقد قاربنا على الانتهاء من الجزء الأول من هذا الكتاب، وكنت على طول الخط، أحاول أن أحذرك من الإغراء الذي تقدمه الحلول السهلة، والاستجابات السطحية، والتسويات الضحلة. وكلما تقدمت في القراءة، فستجد أن الإغراء يصبح أكثر وضوحاً.

لهذا السبب قمتُ بوصف مسلماتي التي لا تؤيد الوصول إلى النتائج السهلة، والسطحية، والضحلة، ولقد كنت واضحة في تحديد هذا الأمر. فقد تختار الإصلاح السطحي للنزاع، أو تسعى لتحافظ على أوهامك وتحميها، أو تحاول ألاّ تتحرى أساطيرك واستعاراتك. سيكون هذا خيارك، ولكن لن تكون هذه هي الرسالة التي أردتُ إيصالها إليك. سأمارس الآن طريقة أخرى، تستخدمها عندما تذهب إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة وهي: رسم خط فاصل في الرمال بلا قسوة.

تدبر الأمر بالانسجام والانتقام

عندما نواجه نزاعاً ما، يعمل غالبيتنا على «تدبُّر أمره». والترجمة المبسطة لهذا التعبير في الولايات المتحدة نجدها في التعبير العامي «الأخذ بالثأر». فعند تعرضنا لموقف نشعرُ فيه بعدم التكافؤ، يصبح «تدبر الأمر» الذي يفرض نفسه هنا هو «الأخذ بالثأر». ونحن نعتقد أننا حينما نحاول «الأخذ بالثأر» إنما يدفعنا لهذا التوجه القيم الأساسية كالعدل، والانسجام مع القوانين، وتحقيق التوازن والمساواة. كما أن «الأخذ بالثأر» يعكس معتقدات الأنظمة الإيمانية والبنى والتراكيب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي نعتزُّ بها.

إن الأخذ بالثأر توجّهٌ يغمرهُ الانحراف... إنه يوحي بالانتقام والخداع. وهذه السلوكيات تقللُّ من شأن الإنسان. والأدهى من ذلك هو الوهم الذي يعمل هذا الأسلوب بموجبه. فنحن عندما نتعرض إلى عدم التكافؤ، ونحاول «الأخذ بالثأر»، نقنع أنفسنا عادةً، بأن الشيء الوحيد الذي نريده هو «حقُّنا» وأن على هؤلاء الذين «يتمتعون بأكثر مما هو حقٌّ لهم» أن يتنازلوا لنا عن بعض هذه الحقوق. طبعاً يعتقد الأشخاص الذين يتمتعون «بالحقوق الأكثر» أن هذا حقٌّ لهم، وأنهم لن يتنازلوا عنه. فإن نجحنا في أخذ «حقنا» منهم، فسيشعرون بأن هذا عملٌ جائرٌ وظالمٌ، وسيرتدّون علينا، ويفعلون ما فعلناه نحن معهم، ليحققوا التكافؤ.

لا يحتاج هذا الأمر إلى بصيرة خارقة لندرك بأنه نموذج خاطىء. وعلى الرغم من هذا، فهو يستعمل باستمرار أداةً شائعة لحل المشكلات. عندئذٍ، نجد أننا نتعامل مع أناس يحاولون «الأخذ بالثأر» منا، لأننا أصبحنا متكافئين معهم. هناك تكرار مملّ في هذا الأسلوب، يقود إلى دائرة عبثية. ويتجاوز هذا الأسلوب العبثية والفجر المحض عندما يستخدم في قضية مثل الأسلحة النووية، أو العلاقات الشخصية مع ذوي النفوذ، أو المواد السامة في مخزون مياهنا.

سيجعلك هذا مخلوع الفؤاد، تلتفت إلى الوراء بحنين، إلى تلك الأيام التي كنت تعرف فيها تماماً كيف تواجه موقفاً فيه عدم تكافؤ، وكيف تعالج هذا التحدّي. وهنا يكمن جوهر التحوّل. فإذا وافقت، مؤقتاً على الأقل، على إيقاف أو تعليق الإغراء «بالأخذ بالثأر»، فستجد أن إجراء توسيعٍ لرؤيتك عمليةٌ تستحق منك التفكير العميق. إن أنصاف الإجراءات أو الحلول لها نتائجها المدمرة، كما أنها تؤدي إلى عواقب مأساوية.

مخاطر التسويات الجزئية

إن أشدّ المظاهر التي تواجهنا تحدياً، عند محاولة التعرف على الموقع غير المتكافىء، هو قدرتنا على تمييزه بسهولة عندما نكون في موقع من يشعر بعدم الإنصاف، وصعوبة ذلك تتجلّى عندما نكون في الموقع الأقوى أو الأفضل. وعلى الرغم من أنني أشعر بالانزعاج عندما أجد نفسي محرومة من التكافؤ في موقعٍ غير متكافىء، إلا أن هذا لا يضمن تفهمي مشاعر الآخرين عندما يشعرون هم بعدم التكافؤ. بل قد أكون أقل قدرة على إدراك معاناتهم. فقد أكون منشغلة «بقياس» مقدار حرماني، أو محبطة بشدّة بسبب الآثار التي يخلفها حرماني من التكافؤ على المحصلة النهائية، لدرجةٍ يتعذر عليّ فيها رؤية المزايا التي أتمتع بها. ويؤدي هذا إلى زيادة وتكريس الآثار السيئة الناجمة عن التفاوض غير المتكافىء.

هناك صفة خبيثة تجعلنا نتعلق بهذا الحرمان من التكافؤ؛ فقد أحصل على بعض المكاسب الثانوية من جرّاء هذا الحرمان، أو قد يُرضيني وجود شخصٍ آخر يقوم بالنيابة عني بتحمُّل كل المجازفات والمسئولية كلها. أو ربما أوحى إليّ المشاركون الأقوى بأنني لا أستحق التمتع بأية مزية، فأضمر شعوراً بالذنب، يجعلني أفسد محاولاتي في البحث عن الفرص واستغلالها. وقد أتعوّد معاناة الألم وأراه جزءاً من الحياة، وهذه وسيلة لتجنب قبول التحدي الذي يدفعني إلى النمو والتغيير، وقد تكون كل هذه الأمور مجتمعة أساليب

لتسوية الأمور بشكلٍ جزئي، وتحدث غالباً بلا وعي مني. وفي نهاية المطاف، إن لهذه الطرق خطورة قوة الهيمنة، التي تستخدم نفوذها بطرق غير أخلاقية ولغايات هدّامةٍ، ويوازي هذه الطرقَ في الخطورة اعتناقُ الأفكار والتفسيرات المتمثلة سلفاً وغير المدروسة، والتي تتوقع مسبقاً عدم التكافؤ: كالتفرقة في الانتماء الجنسي، والتفرقة العنصرية، والتفرقة في العمر، واللاعقلانية، وما شابه من الأفكار الموازية. وينطبق هذا مثلاً على خطر المقاييس السياسية التي تسعى إلى التبسيط المفرط للأمور بلا تفكير مدروس. عندئذ لن نشعر بضرورة فحص معتقداتنا وقِيَمِنا ومواقفنا وسلوكياتنا الخاصة، وما علينا سوى «وصلها بمأخذ» الرأي المناسب، فنصبح مثلاً من المؤمنين بالمساواة. كذلك نحن نعمل على تجنب عواطفنا، ونعتقد أن التفكير هو العامل الأهم. فالغالبية العظمى منا لديها بعض الأفكار الجيدة، ولكن هذا لا يضمن انعكاس هذه الأفكار على السلوك والمواقف. فالعواطف تبقى ثابتة، مهما ظننا أننا قمنا بتغطيتها بمهارة.

إن القدرة على الإدراك الواضح لعدم التكافؤ بمظاهره وأشكاله المختلفة، ليست بهذه البساطة، فأكثرنا يستطيع أن يستحضر في ذهنه قائمة تمثل المواقف التي يشعر فيها بالحرمان من التكافؤ، كذلك نستطيع أن نستحضر قائمة أخرى توضح المواقف التي شعرنا فيها أو توقعنا أن الآخرين كانوا يعانون من الشعور بالحرمان من التكافؤ. لكن التحدّي الأكبر يكمن في قدرتنا على اكتشاف عمى بصيرتنا عندما نكون في موقع الأفضلية، ونخفق في ملاحظة ذلك، أو حين يكون حرماننا من التكافؤ بمنزلة مزيةٍ لنا، أو حين نعتقد أن أحد الأشخاص يتمتع بالتميز أو التفوّق، بينما هو في الواقع محروم منه.

يشكل هذا الأمر أحد المخاطر الأخرى للتسوية الجزئية. فنحن نُقنع أنفسنا بأننا قد استنفدنا كل الفرص في إدراك تهديدات عدم التكافؤ. ولكنا على الأرجح، لن نستطيع فعل ذلك أبداً بسبب تعقيد وغموض القلب والروح

الإنسانية. إن منطقي الذي لا يخطىء، والذي يجعلني أعتقد أنني أعرف كيف وبماذا يشعر الآخرون، نادراً ما يحدّد الكيفية التي يشعرون بها بالفعل. فنحن نرغب بتصور وجود مجموعةٍ من المعارف التي تستطيع أن توفر لنا دليلاً أو مرشداً، يُمَكّننا من التنبؤ بأسباب عدم التكافؤ السائدة، ونتخيل أننا نستطيع أن نحفظ هذه القائمة عن ظهر قلب، ونخلّص أنفسنا بأعجوبة من خطر عدم التكافؤ. كما أننا نتصور أننا نستطيع معالجة موضوع الغموض الإنساني معالجة كاملة. وقد يلمّح الآخرون إلى قدرتهم على كشف غموضنا، وهذا يبعث على السخرية، لأننا قد نبدو أقل بساطة مما نحن عليه عندما يقوم الآخرون بتقييمنا.

أنا لا أعتقد أننا نستطيع أن نستوعب أو نعالج موضوع الغموض الإنساني بشكل كامل. فقد ذُهِلتُ من الصعوبة التي عانيتها، عندما حاولت أن أعرف نفسي بكل الغموض الذي يكتنفني، برغم أنني أعتقد أن لدي الحافز والالتزام والأهلية والكفاءة اللازمة لفعل ذلك. فأنا أكتشف في نفسي دوماً إيجابيات جديدة خلاّقة، أو سلبيات خافية مشوبة بالنقص لم أكن أعرفها. فإذا كنت أجدُ كل هذه المشقة في إدراك غموضي الشخصي، مع أن سُبل الوصول إلى معطياتي الشخصية مُتاحة لي، فما مقدار الصعوبة التي سأواجهها في محاولتي الكشف عن غموض شخصٍ آخر، مع قلّة الوسائل المتوفرة لديّ لسبر أعماقه؟ الغموض شيءٌ موجودٌ على الدوام. وإن عدم القدرة على سبر أغوار هذه الأسرار بشكل كلي، هو بالطبع، أحد تجارب الحياة ومغامراتها.

لقد قمتُ بتأليف هذا الكتاب وفي ذهني فرضية وجود الغموض، ونتيجة لذلك، وجدت من الأصوب القيام بتطوير وتنمية المهارات التي أحتاجها عند القيام بالتفاوض من موقعٍ غير متكافىء، بدلاً من محاولة فرض التكافؤ على كل تلك المواقع، وبدلاً من العيش على وهم إمكان تحقيق التكافؤ، سواء جرت عملية مراقبة موسّعة وغير منحازة للمفاوضات، أم جرت عملية متابعة

مستمرة ودقيقة لها. إذن، إن لم يكن بوسعي تحقيق أوهامي، فمن المنطقي أن أكتشف وأقرر ما الذي يتوجب عليّ فعله بدلاً من ذلك؟

في الحقيقة، من المستحيل تجنب الموقع غير المتكافىء، فكل شخص مُعَرّض في مناسبة ما للجلوس إلى طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة. وعندما يكون عدم التكافؤ بيّناً بشكلٍ كبير، وسيتضح لنا هذا على الفور. لكننا في أكثر الأحيان نستطيع أن نشعر به بحدسنا وغريزتنا. سنعرف أن الأمور لا تجري بشكلٍ عادل تماماً، وأن هناك شيئاً غير متوازن وغير متناسب يحدث، وأننا جزء من هذا الذي يجري. فإن كنا في هذا الموقع بقصد إيجادِ حلٍّ لنزاع، فسيكون عدم التوازن هذا نذيراً بالإخفاق في إيجاد الحل، وسنبدأ بالتساؤل عن السبب الفعلي لوجودنا في هذا الموقع، وعمّا نستطيع فعله حيال ذلك.

إذا اعترفنا بهذه الحقائق، فسنتمكن من تحويل تركيزنا على الوهم الذي يدفعنا إلى الاعتقاد أننا نستطيع، أو يتوجب علينا، أو أننا بالفعل أعددنا طاولة متكافئة، إلى القدرة على إدارك استحالة وجود طاولة متكافئة، وبأن اللجوء إلى المهارات المطلوبة لمواجهة تحديات عدم التكافؤ هي الطريقة الأمثل للاستفادة من الإبداع الإنساني. مهما حاولت أن أتخيل أن طاولات التفاوض ستصبح متكافئة، أجد أنني لا أستطيع أن أستحضر بوضوح هذه الصورة في ذهني، لكن، إذا ما سلّمتُ بأن عدم التكافؤ هو أحد معطيات الطاولة، فستتوفر لدي خيارات واسعة.

إن ابتداع طرق جديدة في التعامل مع الطاولات غير المتكافئة يقدم لنا فوائد عديدة. تجذبني فكرة اللجوء إلى البدائل الأخرى عندما أشعر بأنني مكرهة على الجلوس إلى هذه الطاولة، أو بأنني أُمْنَع من التعبير، أو بأن الموجودين ينتقصون من شأني، أو يطلبون مني الامتناع عن استغلال الفرصة «لإيصال صوتي». ستوصلني هذه البدائل إلى كل طاولة أودُّ أن أجلس إليها،

وستمنحني الفرصة لمعالجة الوضع بشكل مختلف. وسأتمكن من مغادرة الطاولة متى اخترت ذلك.

فإن كنت أنا الشخص المتميز في مفاوضات من هذا النوع، فسيصبح التحدي، غالباً أشدَّ دقة، ولكن ليس أقل إقناعاً. إذا ادعيتُ أنني حضرت إلى الطاولة لأفضَّ النزاع ووجدت أن مصلحتي تعزّز النزاع، يجب أن أدرك أنه ليس في مصلحتي الشخصية إنكار تفوقي وتعزيز النزاع. على العكس، يجب عليّ أن أواجه الحقيقة المخزية بأنني ما أتيت إلى هذا الموقع بهدف حلّ النزاع، وإنما بهدف «الفوز». والتحدي هنا خفيّ ودقيق قد يصعب تَبَيُّنُه.

قصة

عندما كنتُ أشغلُ منصب عميدة كلية التمريض، سنحت لي الفرصة لإقامة مستوصفٍ للرعاية الصحية في إحدى المناطق بمدينة داخلية، لم تتوفر فيه عملياً أية رعايةٍ صحيّة. وكنت منزعجة جداً من جراء نقص توفر الخدمات الصحية للناس الذين لا يمتلكون الإمكانات المادية، فقد كنت أؤمن بأن الاستجابة لهذه الفرصة السانحة تنسجم مع واجب الكلية وقِيَم وتعهدات التمريض. لذلك ناضلت من أجل استغلال هذه الفرصة.

واقتضى الأمر القيام بمجموعة من المفاوضات المعقّدة مع إحدى وكالات التمويل الحكومية، ومع مكاتب تجارية مختلفة في المدينة، ومع جماعة المسؤولين في الجامعة، والأهم من كلّ هذا، مع سكّان الجوار. وأخذتُ أشقُّ طريقي بصعوبة لإجراء مفاوضات حول الموضوع في جو من الحساسيات السياسية المربكة، إلى أن وصلتُ في النهاية إلى مرحلة المفاوضات النهائية التي ستجري مع ممثلي الجوار. أعتقد أنني كنت أستحق رسالة شكر؛ فقد قمتُ بالخوض في مجازفاتٍ سياسية كل أصل إلى هذه الطاولة التي مثلت المرحلة النهائية.

أفهمني ممثلو الجِوار أنهم لن يقبلوا بتنفيذ مشروع المستوصف إلا إذا كانت إدارته ستعود لهم في نهاية الأمر، فوافقت على ذلك. ثم عادوا وشددوا على ضرورة مراعاة هذه الناحية، فوافقت على ذلك. ثم جاؤوا بعد ذلك ليبينوا لي أن طريقتهم في إنشاء المستوصف وإدارته، تختلف عن طريقة الإدارة التي أرغب فيها أنا وكُلّيتي وجامعتي ومكاتب المدينة والولاية. فشعرت بالذعر، لأنني تعهدتُ القيام بعملٍ يسيرُ في منحى معين، وافقَتْ عليه مجموعة الأصوات ذات الوزن السياسي، بينما برزَ احتمال كبير بتغيير منحى هذا المسار تماماً استناداً إلى رغبة السكان. وقد لا يُعْجِب هذا المسار باقي الأطراف.

قطعت وعوداً لجماعة السكان بالقيام بإدارة عملية الرعاية الصحية ما دمت قائمة على رأس عملي. كنت أعتقد أن أسلوب الرعاية الصحية فترات زمنية طويلة، لأنهم لم يُعْتَبروا أهلاً لها. لقد أرادوا مستوصفاً مختلفاً يستجيب لعالمهم.

وهكذا كانت المعركة الداخلية التي خصتها مع نفسي والتي تلت هذه الاجتماعات، تجربة شخصية عميقة، تعلمت منها الكثير؛ لقد كنت مرتبكة وشعرت بالخطأ الذي ارتكبته وأنا أخفي رغبتي السريّة بالاحتفاظ بإدارة المستوصف لضمان سلامتي وصون كبريائي. وفجأة، جاءت لنجدتي أفكارٌ أعمق وأوسع، فاشتركت في سلسلةٍ من المفاوضات المتطورة والدقيقة والحذرة التي تضمن سيطرة مجموعة السكان على إدارة المستوصف. أما إسهامي في العمل فقد اقتصر على القيام بوظيفة المراقبة لا الإدرة، مما استبعد المبادرات التي قد تهدم احتمالات إنشاء المستوصف إلى الأبد، والتي قد تقوم بها القوى السياسية المتعددة إذا ثار غضبها. لم أعُد هنا الشخص المسيطر والمتوفق، بل أصبحتُ وسيلة أي جسراً بيد مجموعة السكان، بين مجموعة السكان والمجموعة السياسية. وهم بدورهم، احترموا رغباتي للعناية بالشؤون التي تهمني.

في النهاية، أعتقد أني أرجّح المكاسب التي حصلت عليها من هذه التجربة التعليمية القاسية على الاحتمالات الثانوية لقيامي بإدارة المستوصف، لدرجة أنني أحمر خجلاً كلما استعدت ذكرى هذه الحادثة وتأملت فيها. فأنا أتذكر رغبة ممثلي جماعة السكان واستعدادهم لتعليمي ومجابهتي، وصبرهم عليّ عندما كنت أقاوم وأصارع، وتسامحهم ومواساتهم لي وسهرهم علي سلامتي وامتنانهم لي، وأرى أن كل ذلك يبدو عظيماً وهائلاً مقارنة بالقليل من الراحة التي قد يجلبها وَهْم السيطرة. وعندما أستعيد التفكير في الموقفين أجد الفرق بينهما شاسعاً. والمرء لا يكتشف محدودية وَهْم حبّ السيطرة إلا عندما يصرف ذهنه عن هذا الوهم، ويجرب البدائل الأخرى. فلو كنت في مجابهة إغراء ميّزاتي، لأدى ذلك إلى ضياع فرصة توفير العناية الصحية لكثيرٍ من الناس الذين يحتاجونها. وهكذا يُمْكِن لعمى البصيرة أن يورّطنا في بعض الأحيان.

لقد كشف لي درس المستوصف هذا، النقاب عن مسائل أخرى هامة تتعلق بالتغيُّر بهدف تحقيق التطور. إن التوزُّع السكاني للمجموعات العرقية في الولايات المتحدة يتغير باستمرار وسيظل يتغير. وعندما كنتُ طفلة صغيرة، كان انتمائي إلى جذورٍ أوروبية أميركية شيئاً طبيعياً. لم تكن أوزي وهارييت إسبانيتين، والأب الذي كان يعلم كل شيء لم يكن أميركياً أفريقي الأصل. في كل يوم تتبدل القواعد والمعايير، فما كان بالأمس مميزاتٍ وأفضليات، لم يعد كذلك مع التغيرات الجارية، مهما تشَوّق الكثير من الناس إلى الماضي وتاقوا إليه. إضافة لذلك، ما كان يُعَدُّ في الماضي حرماناً، لم يعد اليوم كذلك. وهذا لا ينطبق فقط على الأعراق، بل ينطبق أيضاً على الانتماء الجنسي، والعمر، والوضع الصحي والتفضيل الجنسي، ومجموعة من الأشياء الأخرى التي يختلف فيها الناس. وعند ظهور أي اختلال في التوازن، تتصارع الأجناس لإعادة التوازن.

ومن هنا تأتي أهمية الفهم الواضح للموضوعات التي يفترض فيها وجود

عدم التكافؤ، ليس فقط للتأكد من احتمال وجود مواقع تفاوض غير متكافئة، بل للتأكد أيضاً من أننا لا نفترض عدم التكافؤ بشكل خاطىء وغير مناسب. وهذا الوضع الأخير يخلق مفاوضات غير متكافئة من نوعٍ آخر، إلا أن كل أنواع عدم التكافؤ بعضها وثيق الصلة ببعضها الآخر. ويبدو لي أنه من الضروري أن أورد هنا قائمة باللوائح الحالية التي تستخدم للتنبؤ بالامتيازات والتي أحسبُ أنها تدور الآن في ذهنك. اللائحة التالية لا تشمل كل الفئات، ولكنها تشير إلى بعضها، الأعمّ والأوسع انتشاراً. وقد تشعر بالراحة عند قراءة هذه اللائحة إن كنت واحداً من القراء الذين يعرفون تماماً أن إحدى هذه المجموعات تدفعهم للحيرة والذهول بسبب امتيازاتها التي تثير السخط.

المُسلَّمات المتعلقة بالامتيازات

يفترض اليوم بعض الناس في الولايات المتحدة أن ما يلي ينطبق على الامتيازات السائدة:

- الأشخاص الأميركيون من أصولٍ أوروبية مميَّزون أكثر من الأشخاص الذين ينتمون إلى حضاراتٍ أخرى.
- الأثرياء مميَّزون عن الفقراء.
- الرجال مميَّزون عن النساء.
- أصحاب المهن مميَّزون عن العمال.
- الأشخاص الذين يعملون في المواقع الإدارية مميزون أكثر عن الموظفين العاديين.
- الأشخاص ذوو البنية القوية مميزون أكثر عن الأشخاص الذين يعانون من عاهاتٍ جسدية.
- الأصحاء مميّزون عن المرضى.

- الأقوياء مميّزون عن الضعفاء.
- الأشخاص العقلانيون والمنطقيون مميزون عن الأشخاص العاطفيين.

تدلنا هذه اللائحة إلى حدٍ كبير على التوجه الشعبي العام، فهي تصور لنا بطريقةٍ حيوية لغة البيان السياسي، والمناقشات التشريعية، واهتمامات وسائل الإعلام والتفاعلات الشخصية. فنحن نتعامل مع هذه المسائل بأسلوبٍ دفاعي أحياناً، أو بأسلوبٍ ينمُّ عن التحدّي في أحيانٍ أخرى، وأحياناً بدافع من الشعور بالذنب، أو بدوافع ألاقية في أحيان أخرى، وقد تثير قلقنا في بعض الأحيان، فنرفضها ونُنكرها ونبعدها عنّا.

أرجو أن تكون قد لاحظت الآن، أن هذه القائمة توضح بعض القيم المسلَّم بها. فالقيمة المفترضة تفيد أن السيطرة هي التي تؤدي إلى الحصول على الامتيازات: فالقوة والسيطرة والمموِّل الشرعي لهما ـ أي المال ـ هي المؤشرات التي تدلّ على الأفضليات والمزايا. نحن نعملُ بمقتضى هذه الفرضية يومياً، ونعملُ على تعزيزها بشكلٍ دائم، لدرجةٍ يبدأ بعدها الشخص الذي لا يُعْمِلُ تفكيره، بالاعتقاد أنها تمثّل الحقيقة. فكل من يراقب رجلاً أميركياً من أصلٍ أوروبي قوياً، منطقياً، ثرياً، معافى، قوي البنية، يعمل مديراً في إحدى المهن، كل من يراقبه وهو يأمل الحصول على ضمّةٍ من طفله الصغير فلا يحصل عليها، سيعرف بحدسه وبداهته أن شيئاً ما مفقود في هذه اللائحة.

تمرين

حاول أن تحصل على مجلة إخبارية أو قم بشرائها وقراءتها بدءاً من الصفحة الأولى... راجع كل مقال أو موضوع. فكّر في الموضوعات كلها هنيهةً. حددِّ بعد ذلك فيما إذا كان المقال يركّز على قوة الهيمنة ضمنياً بعيداً عن التصريح علناً بذلك. والآن قم بوضع قائمتين: اكتب في إحداهما المقالات

التي تعتقد أنها تركّز على قوة الهيمنة، وفي الأخرى تلك التي لا تركّز عليها. عدّد كلاً منها، ثم قارن الرقمين الناتجين.

خذ الآن القائمة، وَعُدْ إلى المقالات التي قررت أنها لا تتمحور حول قوة الهيمنة. سجّل باختصار الموضوعات التي تركّز عليها، ثم قم باستعراضها. ستحتاج الآن إلى مزيد من المهارة للقيام بهذه المهمة. إن لم تكن المقالة تتحدث عن القوة، فعن أي شيء تتحدث؟ الشهرة، النجاح، المال، الشعبية، الجنس، أو عكس هذه الأشياء كلها مثل: العار، الحرمان، الخيبة والإحباط، الفقر، المآسي، الانعزال، الكوارث والنكبات. أعد قراءة المقالات. لماذا نهتم بهذه الموضوعات؟ كم منها يتعلق فعلياً بالمتطلبات الأساسية لقوة الهيمنة أو بالمكافآت التي تمنحها؟

والآن، وبعد أن قمت بتعيين كل مواقع الأمثلة التي تدلُّ على قوة الهيمنة، وبواعثها وتهديداتها، ما الذي تبقّى من الأخبار؟

في الحقيقة للامتيازات والأفضليات مقاييس متعددة. فكل شخصٍ محروم من الامتيازات أو المنافع بطريقةٍ ما. من المهم أن تتعوّدوا هذه الفكرة منذ البداية، لأنه من الصعب تغيير العادات العقلية التي يمكنها أن تُعمي بصيرة أفضل الناس وتستعبدهم. لنتخيّل أن من نعتقد أنهم يتمعون بالامتيازات، هم بالفعل محرومون منها، فقد يفيدنا هذا التمرين. إن السيطرة بحدّ ذاتها ليست امتيازاً، لأنها قد تحرمك من تجربة أبعادٍ أخرى لمعانٍ إنسانية أكثر عمقاً. وقد تتطلّب منك تجنب الوقوع في الأخطاء مهما بلغ الثمن لكي تستمر في المحافظة عليها. وقد تدفعك لتحمّل مسؤولية عددٍ من الأشخاص الذين يختارون عدم تحمّل مسؤولية أنفسهم. وقد تُنقص سبع سنوات من متوسط عمرك.

ومن المهم أيضاً أن نعترف بعدم وجود امتيازات، وفق بعض المقاييس،

فنحن لم نُخلَقْ متساوين تماماً في بعض أبعادنا، أو قد توجد بعض المسببات التي تُعَوّق المساواة الحقيقة.

في بعض الحالات، يكون الظلم الاجتماعي المنظم هو العائق. لذا، وفي أفضل الأحوال، هناك صعوبة في السعي لتحقيق العدالة في مجتمع كامل مملوء بالعوائق. هذه العوائق حقيقية وواقعية، وإن إهمال هذه العوائق أو التقليل من أهميتها من قبل الأشخاص الذين لا يتعرضون لمواجهتها، يضيف الإهانة إلى الظلم. كما يُظهر أن التزاماتنا وتعهداتنا القومية بالعدل، لمّا تُحتَرَمْ بعدُ تماماً، وأن الديموقراطية لمّا تنتشرْ بعد.

إن القيام بعملية توازن في مواجهة هذه الحقائق، تحدٍّ صعب. فقد يعمل الأشخاص المحرومون من الميّزات الاجتماعية إلى تجنب تحَمُّل المسؤولية الشخصية، ويلعبون دور الضحية، أو الثائر، أو ينسحبون من المساعي المبذولة لتحقيق العدل. أما الأشخاص الذين يتمتعون بالامتيازات الاجتماعية، فقد يسيئون استخدام ميّزاتهم في سلسلةٍ متصلة من الممارسات الجائرة التي تتراوح بين الأذى البسيط صعوداً إلى الأذى البالغ، ويستطيعون الاستمرار في ظلمهم عن طريق إنكاره أو تجنبه. لذا يجب علينا التعرف على هذه القوى المحركة.

الضحية ومُقَدِّمها الواحد منهما بحاجة إلى الآخر، ويوجدان في موقع واحد. فإذا قمت باستكشافٍ سطحي لهذه القوة المحركة، فستجد أيضاً الجانب الآخر لها، حيث يصبح الضحية حتماً وبطريقةٍ ما، مقدِّم الضحية، بينما يصبح مقدِّم الضحية هو الضحية. لهذا السبب وحده، نجد أن فهم عدم التكافؤ أمرٌ جديرٌ بالاهتمام، على الرغم من التحدّي الذي يواجهنا. وإذا وصلت إلى هذا الحد من القراءة، فسأعتمد على كونك أحد الأشخاص الذي يدفعه الفضول على الأقل، لمعرفة احتمال وجود طرق أخرى لمعالجة كل هذه المسائل بشكلٍ يختلف عن الطريقة المتداولة التي تسعى للمحافظة على حيوية الصِّيَغ القديمة للحقيقة وسلامتها.

يقوم هذا الكتاب بالتركيز على المهارات المطلوبة للجلوس إلى طاولةِ مفاوضات، وتعتقد أنت أو الآخرون أنكم تشاركون عن طريقها في حلِّ موضوع يصعب حلُّه، لكنكم تتمتعون بالمزايا التي يتمتع بها المشاركون الآخرون. إنه يقدم لك البديل عن القيام بدور الضحية أو الاستمرار فيه أو استغلاله. ومن الصعب أن تكون جلاّداً إن لم يتطوّع أحدهم للقيام بدور الضحيّة. وكونك الضحيّة يوماً بعد يوم أمرٌ سيءٌ بما فيه الكفاية. فإذا أردت إجراء مفاوضات لصالحك وبروحٍ من الاهتمام بمصلحتك الشخصية، فستكون بحاجةٍ إلى مهارات أكثر من تلك التي يوفرها لك دور الضحيّة. ولكي تُحقّق ذلك، عليك أن تتعمد التحرك وراء نطاق السلوكيات التقليدية التي يُظهرها الأشخاص الموجودون في المواقع غير المتكافئة. سيمنحك القسم الثاني من هذا الكتاب الفرصة لتطّلع على هذه السلوكيات بشكلٍ أفضل.

وقبل أن ننتقل إلى هذا القسم، أريدُ أن أمتدحك لأنك قرأت هذا الجزء من الكتاب. فربما قد تخطاه بعض الناس. وسيحاول هؤلاء الكسالى أن يخبروك، إن هم القولكَ في أحد الأيام في حفل كوكتيل، أنهم قرؤوا هذا الكتاب. وإليك هذا الاختبار لتكشفَ ما إذا كانوا فعلاً صادقين مثلك، وأتموا قراءة الكتاب بأكمله.

سأروي لك قصة لا علاقة لها بهذا الكتاب، وهذا يجعل الأمر أفضل. عندما تلتقي أشخاصاً يدعون أنهم قرؤوا الكتاب، يمكنك أن تسألهم بحماسة «هل أعجبتكم قصة قبة البيسبول؟» أو «أفضل قصة في رأيي قصة لعبة كرة القدم العائلية، ألم يكن الجزء الذي يتحدث عن الفاصل الانتصافي رائعاً؟!» بعد ذلك راقبهم عن كثب. فإذا رمقوك بنظرة خالية من التعبير أو قلقة أو فيها مكرٌ، فلك أن تشعر بالرضى التام عن نفسك لأنك قرأت الكتاب بأكمله، وفيه الجزء الأول، الذي يحتوي على مقدارٍ وافرٍ من المعلومات.

أحبُّ، كغيري من الأمهات، أن أروي القصص عن أولادي. وإليك هذه القصة.

قصة

عندما كانت ابنتاي طفلتين صغيرتين، كنت أصطحبهما أنا ووالدهما إلى الحديقة العامة لتلعبا. كانت ابنتي الصغرى ترغب أكثر من أي شيء آخر، بأن نقدم لها قُبعة بيسبول بمناسبة عيد ميلادها الثالث. احترمنا رغبتها، وقدمناها لها، فكانت ترتديها في كل الأوقات، حتى عندما كانت تذهب إلى النوم. لقد كانت طوطماً مهماً بالنسبة إليها. وهكذا كانت ترتدي هذه القبعة عندما ذهبنا في أحد أيام العطلة الأسبوعية إلى حديقة عامة مجاورة. جلبنا معنا كرة قدم، وقررنا أن نلعب هذه اللعبة قليلاً. حدّدنا الفريقين: الأب وباتي ضدّ الأم وبيكي. كانت باتي تكبر بيكي بأربعة أعوام. (والأم تعرف أنّ في هذا الوضع شيئاً من عدم التكافؤ هأنذا أجد نفسي وقد عدت إلى موضوع الكتاب مرة أخرى!) لم يكن هذا الأمر يعني الكثير لبيكي، فقد كانت تفهم الهدف من اللعب أكثر من أي واحدٍ منا.

جرت في البداية مفاوضات حول انفراد بيكي من بيننا بارتداء القبعة الملائمة. كانت بيكي لا ترغب في اللعب مع ثلاثة بلهاء، لم يجلبوا معهم التجهيزات المناسبة للعب. فأفهمناها أنها ترتدي قُبعة بيسبول لا خوذة كرة قدم. فعلّقت قائلة: إن هذه الفروقات الدقيقة لا علاقة لها بالموضوع، فهي الوحيدة بيننا التي جاءت مهيأة على نحوٍ لائق لتلعب الرياضة بشكلٍ جدي.

أخذنا بعد ذلك نستعد للمباراة الأولى. كانت الكرة لنا أنا وبيكي، فأخبرتها أنني سأسلمها لها باليد. وقلت لها: إنني سأقوم بعدٍّ بعض الأرقام، وعندما أصل إلى رقمٍ معيّن سأعطيها الكرة. بعد ذلك كان عليها أن تركض بأقصى سرعتها باتجاه شجرة محدّدة وتقوم خلال ذلك بوضع الكرة بطريقةٍ

رائعة في الجانب الآخر من خطِّ الهدف، وبينما أقوم أنا بصدِّ والدها وباتي، تركضُ هي كالغزال.

بدأنا اللعب، وبدأت بالعدِّ، ومن ثَمَّ سلّمْتُها الكرة باليد، وأخذتُ أحاول إبعاد باتي ووالدها عنها. وصَلَتْ إلى الشجرة، بينما وقفنا نحن الثلاثة الأغبياء الذين لم نكن نرتدي التجهيزات اللازمة مشدوهين. فبعد أن ناولتُ بيكي الكرة، قامت بوضعها جانباً بعناية وحذر، ثم وضعت يدها على رأسها لتثبت قبعتها كيلا تطير، وركضت نحو الشجرة. لقد نسيتُ أن أخبرها أن عليها أن تأخذ الكرة معها.

وقفنا في وسط ملعب الكرة القدم، نحن الثلاثة الأغبياء، وأخذها نشرح لبيكي تفصيلات اللعبة الدقيقة، لكنها أعلنتْ من جانبها أنه قد حان وقت الفاصل الانتصافي ووقت الاستعراض. بعد ذلك قامت بتنظيمنا في صفٍّ واحد، وبدأنا بمسيرة، ذرعنا فيها ملعب كرة القدم صعوداً وهبوطاً، ونحن نصدر موسيقاً مدهشة بخطواتنا، ونُذهل حشود الناس بترديد أغاني الأطفال المختلفة.

إن عين الناظر هي التي تقرر ما له قيمة. وفي بعض الأحيان، يكون عقل الطفل وقلبه هُما أفضل مكان نجد فيه هذه القيمة.