

الجزء الثاني



الوسائل التقليدية في التعامل  
مع المواقع التفاوضية  
غير المتكافئة

**Traditional Approaches  
To An uneven Table**





## أسلوب التلاعب التقليدي

هناك عنصران أساسيان لحل مشكلة ما، وكثير من الناس لا يرغبون إلا باستخدام العنصر الثاني ألا وهو: مطابقة أو مماثلة الحلول واختيار الأنسب من بينها لتنفيذه. أما العنصر الأول فهو في الغالب أكثر تحدياً، ويعتمد على تسمية المشكلة بوضوح وفهمها، وإدراك طبيعتها بشكلٍ كاملٍ. ولقد حاولت أنا نفسي تخطي هذا الأسلوب الأخير في حل المشكلات، لأنني أفضل طي الغسيل النظيف على القيام بفرز الغسيل المتسخ.

وبمرور الزمن، تشكلت لديّ القناعة بأن جودة الحلول التي أتوصل إليها تتناسب مع مقدار حرصي على الثبات على المرحلة الأولى. فإن لم أفهم المشكلة جيداً، فسأخرج بخياراتٍ قليلة جداً، أو قد أضلّ، وأعمل على استخراج حلول لمشكلة أخرى، لا تمتُّ بِصِلَةٍ إلى المشكلة الرئيسة، وإن تكن المشكلة الثانية مهمة. لقد سببت لي هذه الأخطاء ارتباكاً كبيراً، فأصبحت الآن أتمتع ببعض الصلابة التي تدفعني إلى تفهُم المشكلة قبل محاولة إيجاد الحلول لها.

بعض الناس يقولون لي إنني «سلبية» لأنني أُصرُّ بعناد على تحديد المشكلات ووصفها قبل قيامي بمحاولة حلّها. ويقولون لي: لا أحد سواي

يفعل ذلك. إذن «فما هي مشكلتي؟». إنهم يؤكدون لي أن المرور بالمرحلة الأولى من عملية حلّ المشكلات عملٌ تعيس، ويوقع الكآبة في نفس الجميع، ويجعل الناس يشعرون باليأس، لذا يتوجب علينا تخطي هذه المرحلة والوصول مباشرة إلى الجوهر الممتع في الموضوع وهو تنفيذ الحلول مباشرة.

لقد أعلمني هذا أنني لم أكن الوحيدة التي تعاني من مشكلة تنفيذ الحلول قبل معرفة طبيعة المشكلة. كما عرفت، ولو جزئياً، السبب الذي يدفعنا جميعاً إلى البحث عن الغسيل النظيف والجاف الذي يحتاج للطّي، وسبب انزعاجنا فرزُ أكوام السراويل القصيرة المتسخة والمبللة بالعرق، والجواربُ التي تنبعث منها الروائح الكريهة والتي تجثم أماننا. فنحن ننزع إلى تجنب أبعادنا السلبية، ونأمل ألا يلاحظ أحد هذه العيوب، ونسعى جاهدين لكي لا نراها نحن أنفسنا. ونحن نخشى أن يفكر الآخرون بأن هذا الجانب غير المشرق منا والمشابه للغسيل المتسخ، هو كل ما لدينا من سلوكيات. كذلك نُضمّر في أنفسنا الخوف من إمكان صحة هذا الشيء. وفي النهاية، قد نرغب أو لا نرغب في عمل شيء حيال الأمر، وهذا يشبط هممتنا ويثينا عن اتباع المرحلة الأولى من حلّ المشكلات.

كل ما ذكرته سابقاً بمنزلة تحذير لك. فهذا الجزء من الكتاب يشبه قليلاً فرز الغسيل المتسخ. وقدرتك على وضع كل شيء في مكانه الصحيح لا تجعل المهمة أكثر سهولة. ومع ذلك، فهذه هي الخطوة الأولى في العملية، وهكذا، سأواصل الموضوع على الرغم من الإحساس المزعج الذي قد تشعر به لعدم رغبتك بالاطلاع على الأساليب القادرة، أو الغسيل الوسخ لطاولات التفاوض غير المتكافئة.

وهذه الطاولات ليست بالشيء الجديد أو غير المألوف. فكلنا تردّدنا عليها وشعرنا في بعض الأحيان، بأننا وقعنا في فخّها، وبأنه لا مجال أمامنا إلا الجلوس إليها ومحاولة اكتشاف أو تقرير ما يتوجب علينا فعله إزاء الموقف

الذي وُضعنا فيه ولا يُسمح للمرء عادة، بالنوم في المواقع التفاوضية؛ لذا، علينا أن نشارك في المفاوضات الجارية في مراحل صحنونا المختلفة. وقد نشعر فيما بعد، في مكانٍ ما بداخلنا، بإحساس مبهم يدمدم ويؤكد لنا أن هذه التجربة لم تكن من بين الأعمال الممتعة التي قمنا بها خلال الأسبوع.

قبل أن نبدأ بتحديد بناءٍ وإيجابي لطرقٍ جديدة نتعامل بها مع الطاولات غير المتكافئة، حريٌّ بنا أن نفهم ما يجري عند هذه الطاولات. وأحد الأسباب الواضحة لهذا التوجه، هو ضرورة إدراكنا لما لا يصلح. والسبب الثاني والذي يتطلب منا الكثير من الجهد، هو ضرورة القيام بمواجهة السلوكيات التي نتصرف بموجبها حالياً، والاعتراف بها، ومعرفة أشكالها وطريقة عملها، وبعدها علينا أن نقرّر فيما إذا كنا نرغب بالاستمرار في هذه السلوكيات. وإلاّ، فمن المحتمل أن نسارع جميعاً إلى استخدام طرق جديدة للتعامل مع المواقع غير المتكافئة، ونتظاهر بأننا نفهم القضايا المطروحة، ونلتزم بسلوكية جديدة واهية، عندما نجد لدينا الدافع لعمل ذلك. ربما سنلجأ حينئذ إلى استخدام شكلٍ جديدٍ من أشكال القاسم المشترك المتبع في معظم الطرق التقليدية للتفاوض غير المتكافئة، ألا وهو أسلوب التلاعب والمناورة.

### تمرين

ابحث عن دفتر يومياتك، ودعني أعبّر لك عن إعجابي بك إن كان هذا الدفتر قريباً منك وفي متناول يدك. والآن، قبل أن تواصل القراءة، اكتب ما الذي يدور في خلدك عندما تسمع كلمة تلاعبٍ أو مناورة. وبعد أن تتم الكتابة، دوّن خمس طرق، تستخدمها أكثر من غيرها عادةً للقيام بالتلاعب على الآخرين. سنعود إلى ما دوّنته في هذه القائمة فيما بعد. إن لم تستطع أن تفكر في إحدى هذه الطرق، فاكتب ما يلي: «يبدو أنني عاجزٌ تماماً عن التفكير في أيّ من هذه الطرق». ستكون لنا عودة إلى هذا القول أيضاً. فإن لم تكتشف إلا

طريقة واحدة أو اثنتين، فحاول أن تعثر على أشخاص آخرين قرؤوا هذا الكتاب، واعرف منهم عدد الطرق التي كتبوها. لا تسألهم عن التفاصيل، اكتب عدد هذه الطرق فقط.

### تغذية التلاعب عن طريق ممارسة التلاعب الفكري

في حين تعني كلمة تلاعب وُفق المعجم: «إدارة أو استخدام شيء بمهارة» فهي تعني أيضاً «السيطرة أو التلاعب بوسائل ماهرة وغير عادلة وغادرة، خصوصاً من أجل تحقيق مصلحة شخصية»، وكذلك «تغيير شيء عن طريق استخدام أساليب ماهرة وغير مُنصّفة لخدمة غرض شخصي». المهارة اليدوية - وهي موضوع التعريف الأول - تتضمن معنى القوة. أما التعريفان الأخيران فيُقيدان معنى القيام بالخداع لتحقيق مكاسب شخصية. واستخدام كلمة «غادرة» في التعريف لا يوحى بالود. والمسلمات المتضمنة في هذه التعريفات تدل على الجور وعدم الإنصاف. والطريقة الأكثر تقليدية في التعامل مع ظلم الطاويلات غير المتكافئة هي الاستجابة لهذا الظلم بظلم مماثل، ولكن بطريقة ماهرة وغادرة ومخادعة.

بالطبع يبدو هذا التصريح عنيفاً بعض الشيء، لذا فنحن بحاجة لإثباته بإقامة الدليل عليه. فالغالبية العظمى منا لا تعترف طواعية بأنها تتّبع أساليب الخداع والجور، حتى ولو وجدنا أنفسنا في مواقف تدعونا لاستجابات من هذا النوع. ولقد أوجدنا عدّة طرق حاذقة وذكية لتعليل هذا النوع من الخداع والظلم، كأن نقول «لقد استخدمت المكر نوعاً من السياسة» أو «لقد كان مهووساً بحب السيطرة، وكان على أحدهم أن يوقفه عند حدّه» أو «كانت تحاول أن تتغلب وتسود، وكان هذا هو السبيل الوحيد لإعادتها إلى جادة الصواب» أو «كان عليّ أن أفعل ما فعلته لأن كل المشاركين اتجهوا نحو اتخاذ هذا القرار الغبي». هذه أشكال من التلاعب العقلي التي نلجأ إليها لتجنب

مواجهة الحقيقة، وهي أننا مارسنا الخداع على الآخرين، وقمنا بالتأثير عليهم بأساليب غير قويمة. ونحن نجادل لكي نبرهن أن الغاية تبرر الوسيلة. ثم ندعي بعد ذلك أن الوسائل التي اتبعناها لم تكن فعلاً بهذا السوء، بعد أن تعرضنا لتهديد مصالحتنا. ولكننا في الواقع نستخدم التلاعب أو الخداع العقلي لننكر أننا قمنا باستخدام المناورة والتلاعب.

يمكن لهذه العملية الصغيرة أن تصبح بالغة التعقيد، فما إن يقوم المرء بالتلاعب مرة واحدة، وينكر أنه فعل هذا، لأنه يَعُدُّ التلاعب والمناورة سلوكيات غير فاضلة، إلاً ويبدأ عقله بتبرير هذه السلوكيات عن طرق التلاعب بتفكيره. والمرء يفعل هذا في البداية ليتجنب إدانة ذاته، وفيما بعد لتجنب نقد الآخرين. وقد تستغرق هذه العملية قدراً كبيراً من الوقت والطاقة.

فإن ذهبت إلى أحد مواقع التفاوض غير المتكافئ، وأنت تعتقد أنك غير قادر على ممارسة القوة علناً وصراحة، وتعتقد أن المفاوضات تسيّرّها القوة، أو قد تودّ أن تمارس القوة ولكنك تعتقد لسبب أو آخر، أنك غير قادر على ذلك، عندئذٍ ستري أن التلاعب والمناورة هما أقرب وسيلة متوفرة وجاهزة للاستخدام. وتكون هذه الأساليب فعّالة بشكل أكبر بكثير عندما تكون مستترة ومبطنّة بشكل جيد حيث يمكن إنكارها بنجاح. ليست هذه الأساليب خارقة أو غير مألوفة، فهناك مكتبة كاملة تضم الكتب التي تعلّم كيفية استخدام التلاعب والمناورة. بعضهم يُقرّ في هذه الكتب بأنها قوة ديناميكية محرّكة، وفي الأغلب لا يتم الاعتراف بها؛ ويتم تصنيف هذا السلوك على أنه قدرة على الإقناع أو براعة ومهارة. فعناوين القسم الأكبر من هذه الكتب لا يقول لك مثلاً: كيف تستخدم الغشّ والظلم في لحظات ضعفك؟

ومما يثير الاهتمام، أن بعض خبراء المفاوضات يوصون باستخدام التلاعب والمناورة أداة للتفاوض، وعلى الرغم من أنهم لا يستخدمون هذا التعبير صراحة، إلا أن طبيعة السلوكيات التي يصفونها تعتمد بشكل أساسي

على استخدام التلاعب والمناورة. قد يعكس هذا حقيقة شعور المفاوضين، في أحيان كثيرة، ببعض الضعف عندما يصبح النزاع حاداً أو شخصياً. كما قد يدل ذلك على اعتقاد المفاوض أو المفاوضة أنّ عليهما الاقتصار على استخدام قوة الهيمنة باعتبارها الأسلوب الوحيد الهام والمتداول حين القيام بعمليات التفاوض.

إن أول وأصعب ما يمكن أن يواجهها في فهم الطرق التقليدية المتبعة في التعامل مع طاوولات التفاوض غير المتكافئة هو أنها تقوم على التلاعب والمناورة وتسعى إلى «الأخذ بالثأر»، أو تحقيق الأهداف عن طريق الغش والظلم والجور. وما يجعلنا نشعر بالقلق، هو أنه في الوقت الذي يُستخدم التلاعب والمناورة خياراً للقوة المحركة، يُصبح سلوكاً مقبولاً، ويُستخدم في مقابله أسلوب التلاعب المضاد. ثم تزداد الأمور حدةً وتصعيداً حتى يصبح من العسير علينا أن نحدّد ما إذا كان الصراع يدور حول مسألة جوهرية وحقيقة أم ينجم عن مشاعر الاشمئزاز العميقة التي نشعر بها عندما نخضع للأساليب الضارة والمؤذية للتلاعب والتلاعب المضاد. وهذا يفسّر على سبيل المثال، موضوع أغلب النزاعات القائمة بين الرجال والنساء والتي لا يرغب أحد بالاعتراف بها.

في الحقيقة، لا يرغب معظمنا أن يشعر بأن أحدهم يتلاعب عليه، لأن هذا الأمر يُثير غضبنا ويشعرنا بالمهانة. وقد ندرك حقيقة هذه الأساليب ونتساهل بشأنها، ولكنها لن تثير إعجابنا ولن تحوز ثقتنا. نحن نشعر بالنقص والضعف بسببها، وسنشعر بنقص أكبر إن عمدنا للاستجابة إليها بأساليب مماثلة لها في النوع. إنها لا تستثير أفضل ما لدينا من استجابات، بل هي غالباً ما تستثير أسوأها. وهكذا تبدو هذه الأساليب شائعة جداً ومستخدمة كثيراً، إلا أن هذا لا يجعلها جذابة أو مرغوبة.

يجب علينا أن نكافح فكرة التلاعب هذه قليلاً. فلقد أصبحت طبيعية في

حضارتنا، وصار من الغريب وصفها بأنها أساليب مزعجة. نحن نفترض أنها أشبه ما تكون بالجلد والعظام؛ فكلنا خُلِقنا بعظام وجلد. ونحن نتكيف معها، ونرد عليها بالمثل، ولكن بقليل من التفكير إن لم نقل بلا تفكير على الإطلاق. وحيث إنها تمثل الأسلوب الأكبر شيوعاً في معالجة عدم التكافؤ غير المعترف به في المفاوضات، فإن تطبيقها سيؤدي إلى تعلقنا بها كنموذج غير فعال ومخادع وجائر في التعامل مع النزاعات. وهي قد تساعدنا على فهم سبب قلّة عدد النزاعات التي يتم حلّها، وسبب عودة هذه النزاعات إلى الظهور ومطاردتها لنا.

### تصورات إضافية عن قوة الهيمنة

قبل أن نقوم بالبحث في أساليب التلاعب المتداولة في حضارتنا، أودُّ أن أشير إلى طريقة بديلة قد تفيدنا في دراسة القوة المهيمنة، فاستخدامنا لقوة الهيمنة بوصفها الأسلوب الرئيس الشائع، من الممكن أن يجعلنا نضلّ طريقنا بسهولة خلال مساعينا الشاقة لفهم حضور هذه القوة في حياتنا. أحد الأسباب التي يمكن أن تضللنا هو إخفاقنا في تمييز قوى الهيمنة.

كل منا يجد، في النهاية، أن في حياته مواقف كان استخدام قوة الهيمنة فيها مفهوماً ومقبولاً، كأن نمسك بطفل في الثانية من عمره، وهو يحاول أن يستكشف عملية عبور شارع مزدحم، فنمنعه من خوض هذه التجربة، أو من تجربة وضع يده على موقدٍ ساخن. لو لم نعلم في هذه الأمثلة البسيطة إلى ممارسة قوة السيطرة، لعدّنا أنفسنا مهملين.

والمثال الآخر على ذلك هو استخدام القوة العسكرية لقوى الهيمنة، على نطاق عالمي، لوضع نهاية للإبادة الجماعية المثيرة للسخرية التي كانت تجري في ألمانيا. كنا نقول: «على أحدهم أن يوقف هتلر» وليس في هذا القول ما يدعو إلى الاعتذار.

في الحقيقة هناك أوقات يكون فيها استخدام قوة الهيمنة فعلاً أخلاقياً صالحاً ومبرراً في مفهومنا الحضاري، ويختلف القليل من الناس، أو قد لا يتخلف أحد في الحكم على صلاح هذا العمل. لكن يستتر وراء هذه الأمثلة للاستخدام المبرر لقوة الهيمنة بحرٌّ من الالتباس والغموض. فلأننا نسرف في استخدام هذه القوة إلى درجة كبيرة، ولأننا جعلنا استخدامها عملياً شيئاً مأنوماً وعادياً في كل الأنشطة المتعلقة بحلّ الخلافات، أخذنا نفقد حساسيتنا تجاه المسائل التي تُستخدم فيها قوة الهيمنة بشكلٍ غير ملائم. وإن اكتشف الخط الذي يفصل بين إنقاذ طفلك من الشارع المزدهم، وضرب طفلك لأنه تحدّك وتجاهل رغباتك، عملٌ يصعبُ على الكثير من البالغين إداركه. ومن الأمثلة التي تكشف التشوُّش والارتباك الوطني الذي يمثل هذا الالتباس هو استعدادنا لحبس الأمريكيين من أصله ياباني، على الرغم من أن «جريمته» الوحيدة هي انتماؤهم العرقي، بينما نقوم بشنّ هجومٍ ضد الإبادة الجماعية التي تجري في ألمانيا للأسباب نفسها.

ويبدو أننا ننساق باتجاه استخدام قوة الهيمنة بإفراط وبلا تمييز ودراسة لدوافعنا وأفكارنا ومشاعرنا. فبينما نجد أنه في بعض الأحيان يكون استخدام هذه القوة ملائماً بالفعل، إلا أننا نجد أن استخدامها بشكلٍ مناسبٍ، يمثل جزءاً يسيراً من عدد المرات التي تستخدم فيها هذه القوة بلا مبرر. لكن كثيراً من استخدامات هذه القوة هو ببساطة، غير ملائم وفي غير محلّه. فنحن نمارس السيطرة ليس فقط من باب وجود مبرر حقيقي لاستخدامها، أو من باب الرغبة بالشعور بالأمن، أو نتيجة لمحاكمة عقلية واضحة، لكننا نلجأ لاستخدامها كذلك عند شعورنا بالخوف، أو بعدم الأمان، أو رغبة في الانتقام، أو من باب الغرور، أو العادة، أو العناد، أو الملل، أو الكسل. ولقد أخفقنا في القيام بمقارنة أو مواجهة صادقة للاستخدامات المتعددة لقوة الهيمنة والتي تنمُّ عن

مجرد تعود نماذج ثقافية حضارية معينة لا تقوم على التفكير، والتي تعكس كذلك فقراً في تخيل بدائل أخرى، وإن تكاثر السجون في بلادنا لدليل هام على هذا الاتجاه.

ويؤدي تعود ممارسة هذه القوة إلى استخدامها في أغلب الأوقات، أداة غير ملائمة لحلّ المشكلات ليس هذا وحسب، لكن ذلك يؤدي أيضاً إلى تثبيت افتقارنا للقدرة على التخيّل. عندئذ، ونظراً لأن النتائج التي نتوصل إليها هي في أغلب الأحيان نتائج تافهة، فإننا نعلم إلى زيادة تفعيل أساليب قوة الهيمنة وتنشيطها، بهدف حماية أنفسنا من ممارسة الصدق مع النفس، والشجاعة في إجراء التغييرات والرغبة في تخيّل حلول أفضل. وعندما تُستخدم قوة الهيمنة في غير محلّها، يَعدُّها العديد من الناس ضرباً من التلاعب القسري العلني، ويشعرون بأنهم حُرِّموا مما يضمن لهم حريتهم عندما تدخلت هذه القوة لتحديد خيرهم وسعادتهم بطرق ليست مقبولة من جانبهم؛ كما يشعرون بأنهم حُرِّموا من حقّهم في حرية اتخاذ القرار.

تُظهر لنا هذه الممارسات أن استخدام قوة الهيمنة بشكل غير ملائم، هو الذي يتسبب غالباً في بدء ظهور دورة التلاعب عن الآخرين، وعلى الأغلب يستجيب الناس لهذا الأسلوب، بأسلوب التلاعب المضاد أو المناورة المضادة. ويؤدي هذا غالباً إلى إرباك الشخص الذي يمارس قوة السيطرة، إذا كان إدراكه لذاته محدوداً أو غائباً. وهكذا، ينشأ لدينا إمكان اعتبار قوة الهيمنة أداة تعتمد على التلاعب والمناورة في سلوكياتها عندما تستخدم بشكل غير ملائم وبطريقةٍ مأكرة ومخادعة وغادرة وجائرة. وهي في مثل هذه الأحوال غالباً ما تثير استجابة مماثلة تعتمد على التلاعب والمناورة أيضاً.

هذه المسألة أهم بكثير مما تبدو عليه. فكثيرٌ من الناس الذين يمارسون قوة الهيمنة يفترضون أنها حقٌّ مكتسب بالولادة، ويمارسونها بلا تمييز في كل أنواع الأماكن وللحصول على كل أنواع النتائج. وعندما تأتي الاستجابة على

سلوكهم بشكل مناورات مخادعة، يثور غضبهم؛ إذ من الصعب عليهم أن يدركوا أنهم هم الذين بدؤوا هذه الدورة. وحالما تبدأ عملية التلاعب والردّ عليها بالمناورات المضادة، تتخذ الدورة غالباً صفة التصلب والعناد وتزداد حِدَّة التصعيد حتى تصل إلى مستوياتٍ سخيّة ومنافية للعقل. وسباق التسلُّح مثال مفيدٌ في هذا الصدد.

جدير بك أن تجتهد وتكافح بعضَ الوقت لتفهم هذه الفكرة، فلقد استغرق الأمرُ مني عدّة سنوات حتى تمكنت في النهاية من فهمها، وأودُّ أن أتخيل أن هذا الفهم يتسع ويمتد ليشملك أنت أيضاً. وعندما يستخدم أحدهم قوة الهيمنة في موضع لا يكون استخدامها فيه ملائماً، فهذا يعني أنه يستخدم الغشُّ بشكلٍ أساسي وكأنه يقول: «لديّ الحق بالسيطرة عليك» في موضع يكون فيه هذا الزعم غير صحيح وظالماً. وعندما نشعر بأن أحدهم يحاول أن يسيطر علينا بطرق تُعَدُّها غير ملائمة، نشعر بأنه يتعامل معنا بطريقةٍ غير عادلة. فإذا لم يُسمح لنا بالاعتراض على هذه الممارسة أو القيام بتحدّيها، فسنشعر بأننا نخدع، وبأن ثقتنا قد ضعفت؛ وضعفُ الثقة لا يؤدي إلى خلق علاقةٍ هادفة، سيجعلنا هذا ندرك بحدسنا أنه قد تمَّ اختزال وضعنا من مرتبة إنسان إلى مرتبة «شيء»، شيءٍ يمكن استغلاله واستخدامه لتحقيق أغراض الآخرين. وهذا الشعور لن يروق لنا.

توضح لنا هذه الصور قوة الهيمنة واحدةً من الطرق العديدة التي يطل منها الوجه القبيح لعدم القدرة على التمييز. إذ يبدو أننا كلما وجدنا أداة واعتقدناها مفيدة، عمدنا إلى استخدامها أينما كان. إن القدرة على التمييز عملية صعبة، فهي تتطلب تفكيراً ملياً، يبدو على الأغلب أنه غير مُتاح في حضارةٍ تعودت الحياة السريعة. فنحن نستمر في فعل ما نفعله بشكل إلزامي وقسريٍّ لأننا غير واثقين من أننا نريد أن نرى ما يمكن أن نراه فيما لو توقفتنا وفكرنا ملياً، كما نخشى أيضاً ألا نعرف عند ذلك ما الذي علينا فعله بدلاً مما نفعل.

حضارتنا تميل إلى تمجيد العقل والتفكير السليم، أي المنطق. ومع ذلك، فعندما تنحرف عواطفنا، ونخشي مواجهة هذه الحقيقة، ينتابنا الغموض الفكري، ونخفق في رسم الفوارق الواضحة، وهذا يقود إلى حلول غير متقنة للمشكلات. وهكذا قد يفيدنا أن نتصور أن قوة الهيمنة أداة هامة، ولكن استخداماتها النافعة قليلة، ولا تظهر إلا في حالات نادرة. أما في باقي الحالات، فاستخدامها يستدعي الاستجابة لها باستخدام المناورات المضادة، أي العودة للنزاع مجدداً. عندئذ، لا يكون التحدي الذي يواجهنا هو التعامل مع النزاع، بل منع حدوثه أصلاً، عن طريق محاولة القيام بالتمييز الواضح وإيجاد سبل بديلة لمعالجة المشكلات بدلاً من أن تُغرنا قوة الهيمنة باستخدامها في المكان غير المناسب. قد يُظهر هذا التوجه تحدياً كبيراً لطرق تفكيرنا الإبداعي، وهو أمرٌ تكتنفه الصعوبة أيضاً. إليك هذه القصيدة التي تتحدث عن هذه الصعوبة.

### اضئوا أنوار الليل

أنا أعرف الطفل الذي يتصيد القمر،

وفي يده شبكة وجرة لاصطياد الفراش

إنه غير قادر، بعد هذه السنين كلها

على التمييز

بين اليراعة المضيئة وبين بريق القمر



## أقنعة التلاعب

للتلاعب عدّة وجوه، إنه خزانة مملوءة بالأقنعة البارعة الصنع حقاً، فالتلاعب بشكلٍ جيد يتطلب مهارة. ويُمضي الكثيرون من الناس السنوات في صقلها وتشذيبها، ومعرفة كيفية استخدام هذه الأقنعة بشكلٍ جيد، يؤمّن الوصول ببراعة ودهاء إلى السيطرة التي لم يتم التوصل إليها عن طريق قوة الهيمنة؛ وينجح نجاحاً كبيراً في تحقيق نتائج غير عادلة. سأذكر فيما يلي عشرة من أنواع أقنعة التلاعب، التي برغم أنني لا أعدها شاملة إلا أنها قد تساعد في توضيح الغرض من استخدام هذه الأقنعة.

### 1 - الإطراء والتملق

إن الأشخاص الذين تعودوا ممارسة قوة الهيمنة بعيداً عن مواجهة تحدّيات لشرعية ممارستهم، تعودوا كذلك النظر إلى أنفسهم على أنهم متفوقون في الميادين التي يمارسون فيها هذه القوة. فإنّ نظر الآخرون إلى ممارساتهم هذه على أنها غير ملائمة، - مع عدم السماح لهم بتحدّيها - يعمد هؤلاء الأشخاص الذين تُفرض عليهم السيطرة إلى البحث عن طرق لتسوية هذا الوضع، فيلجؤون حينئذٍ إلى استخدام «الأخذ بالثأر». وأحد أسهل الطرق لفعل ذلك هو تغذية الحاجة إلى الإطراء المستمر التي يشعر بها الأشخاص الأقوياء.

فالأشخاص الذين يستخدمون قوة الهيمنة بشكلٍ غير ملائم أو إلى حدِّ الإفراط، إنما يفعلون ذلك بسبب آلاف الدوافع. وأراهن، بل أنا واثقة من أنهم يفعلون ذلك ببساطة، لأنهم لا يشعرون بالأمن والاستقرار، فيعجزون عن التصرف بطريقة أخرى، إنهم بحاجة للسيطرة على الآخرين ليحافظوا على شعورٍ واهٍ بالقيمة والكفاءة الذاتية. لذا، قد يكون بإمكانني أن أحقق السيطرة على الأشخاص الأقوياء عن طريق إطرائهم وتملُّقهم وإن الاستخدام الناجح بالفعل لهذا النموذج من السلوك، يؤدي إلى خلق الثقة لاعتماده. وفي كثير من حالات الزواج يظهر هذا النوع من التوجه، وإذا قمنا بإلقاء نظرة عامة عرضية على المجلات النسوية، نجد أنها تجسّد حقيقة كون هذا الخيار هو النموذج الذي توصي النساء باستخدامه: «فوزي بالرجل عن طريق اعتمادك أسلوب الإطراء والمديح، الذي سيمكنك كذلك من الحصول على أي شيء تريدينه منه».

هناك بالطبع، نوع من الإهانة الضمنية في هذا الأسلوب، لكن إذا كان المرء مغروراً فسيكون من السهل «استخدام» أسلوب الإطراء والتملُّق معه. ونحن نحاول في حضارتنا أن ندافع عن هذا التوجه، بل ونَعُدّه ضرباً من المجاملة والكياسة، بل نحاول إثبات ضرورة استخدامه، عن طريق إظهار التأثيرات السلبية التي تدلُّ على الخشونة وقلّة التهذيب، في حال عدم استخدامه. كما أننا نُسَلِّم بأن الطريقة الوحيدة قلّة التهذيب، تقوم على استخدام الإطراء والمديح. ويبدو أننا نفتقد إمكان تخيُّل طرق أخرى نكون فيها صادقين ولطفاء في آنٍ واحد.

كذلك نحن نميلُ إلى الخلط بين أساليب الإطراء والتملُّق غير القويمة، وبين التهذيب والتربية الحسنة والتعاطف الحقيقي. وهذا الخلط يحرمنا من إظهار هذه الصفات الإنسانية العميقة مع أنها قيِّمة وتهمُّ كل إنسان. كذلك يمكن استخدام المديح والتملُّق للتظاهر بامتلاك هذه الصفات؛ وهذا يتمثل

بالقبول التام لسلوكيات يقوم بها الآخرون، والتي تستوجب مجابتهها وتحديثها لكونها مؤذية وهدامة. وهذا ما يجعل الناس الذين يستخدمون للتلاعب، يبدو فاضلين ولطفاء، بينما هم بالفعل ليسوا إلا كسالى وعديمي الشعور بالمسؤولية.

## 2 - الكذب والخداع

عندما يخفق أسلوب الإطراء والمديح، يدخل أسلوب الكذب والخداع في أكثر الأحيان على أسلوب الحوار. فإن كنت لا أستطيع أن أتملكك لكي تعطيني ما أريد، فقد ألجأ ببساطة إلى تصعيد دورة التلاعب وأكذب عليك. ولقد كتبت سيسلا بوك (1978) كتاباً عرّفت فيه الكذب. وأنا أشجعك على الخوض في تجربة قراءة هذا التحليل الذي تناولت به الموضوع، إن كنت من هواة هذا النموذج من التلاعب.

نحن نميل إلى الاعتقاد أن الكذب يتضمن دوماً تشويهاً فعلياً للحقيقة، ولكن قد لا يكون الأمر كذلك. لأنه بإمكاننا أن نكذب عندما نلجأ إلى إخفاء المعلومات اللازمة، أو تقديم المعلومات بطريقة، تمكننا من التوصل إلى نتيجة نتوقع تحقيقها. فإن اكتشفت لدى الشخص الذي يمارس قوة الهيمنة نقطة ضعف معينة، فبإمكاني أن أتقدم بحقائق تمس نقطة ضعفه هذه. كما أستطيع أن أقدم الحقائق التي يُبقي الشخص المسيطر في قلق وشك. ويمكنني إثارة الاختلال في توازنه أيضاً، ثم أصرح بعد ذلك، ببراءة، بأنني حاولت قول الحقيقة فحسب.

ومن الممكن أن أظاهر بأنني أتفق مع شخص ما يستخدم قوة الهيمنة، ثم أغادر الغرفة، وأعلن لكل من لديه الاستعداد لسماع روايتي، عن معارفتي لهذا الشخص. هذا الأسلوب شائع بشكل كبير بين الموظفين، على ما أعتقد، وكان من أغرب الأساليب التي صادفتني عندما كنت عميدة الكلية. وعندما كنت أشتعر وجود نقدٍ وعدم رضى، كنت أكتشف أن الناس الذي أظهروا موافقتهم

على قراري قد قاموا فيما بعد بنقده بقسوة، وعندما قمت باستجوابهم أكدوا لي أنهم فعلوا ذلك نظراً لاستحالة إرغامي على سماع وجهة نظرهم. ما كنت في أحيان كثيرة أشعر بعدم رضاهم عن وجهة نظري، إلا أنهم يابون المجازفة بعرض وجهات نظرهم عليّ علناً كي «لا يخسروا».

كذلك نجد أن المبالغة والمغالاة في عرض الوقائع والأحداث هما من الأشكال المختلفة للكذب والخداع. هذا النوع متداول في الإجراءات القانونية التي تجري في هذا البلد، وخاصة عندما يسود مفهوم الفوز على الاهتمام بالعدالة. ليس من الصعب التلاعب بقواعد السلوك في قاعة المحكمة، وعندما يتم تقديم الإيضاحات عن إحدى هذه المبالغات يتم إغفالها لأنها «غير وثيقة الصلة بالموضوع»، مما يؤدي إلى حدوث تشويه متعمد للحقيقة. وفي حين نجد أن هذه الأساليب ما هي إلا مظاهر مصقولة وبارعة للكذب، إلا أن تعقيدها هذا لا يمنع كونها كذباً محضاً.

### 3 - إبداء المساعدة والشهامة

أود أن أعترف بأن هذا الأسلوب هو أحد أساليب المفضلة، وقد أفرطت في استعماله في بعض المناسبات لدرجة تثير الاشمئزاز. لهذا الأسلوب قيمة إضافية، فهو بعكس الكذب والخداع، يجعلك تبدو فاضلاً، لذا كان يروق لي استخدامه بشكل خاص. ولكنه بالرغم من ذلك، يدلّ على التلاعب إذا كان الدافع لاستخدامه هو الخداع، أو الظلم أو الاحتيال. ومثله مثل الإطراء والتملق، نية الشخص الذي يستخدم هذا السلوك هي المِحْك.

أنا لا أهتزُّ طرباً عندما أجد نفسي مضطرة إلى كشف إعجابي الشديد بهذا الأسلوب، وأعتقد أن قائمة أساليب التلاعب ستبدو شاقة إن لم أضمنّها بين الفينة والأخرى، اعترافاً بنقطة ضعف إنسانية كهذه. وتسهل مواجهة هذه الأنواع من التلاعب بشكل أكبر عندما تعترف وتُقرّ بإعجابك ببعضها. وأحبُّ

أن أوضح أن بعض هذه الأساليب يبدو جيداً في الظاهر. إلا أن المقياس الحقيقي للتلاعب هو نيّة الشخص المتلاعب. وقد تكون هذه النيّة متعمدة أو غير متعمدة. لهذا السبب تشعر بالارتباك عندما يُخرِجك أحد الأشخاص ويكاد يقتلك بشدة لطفه. قد يثير هذا غضبك بدلاً من أن يُرضيك ويسرّك، وقد يجعلك بمرور الوقت تشعر برغبة في قتله. وأنا أعلم، بل أنا واثقة من أنني كنت على رأس كثير من قوائم المطلوب قتلهم!

إحدى وسائل الخداع التي تصاحب أسلوب الرغبة في إبداء المساعدة والشهامة هي أنها تعطي غالباً شعوراً بضرورة «الاعتراف بأنك مدين» لمن قدم لك المساعدة؛ فالعطاء يتم على أمل أن الشعور بالذنب وحده، هو الذي سيؤدي إلى الحصول على مقابل لهذه الخدمة، أي أنك تستطيع أن تُشعر الشخص الذي يتمتع بقوة السيطرة بالخجل ليعطيك ما تريد مقابل مساعدتك له، أو لتدفعه للاستسلام لك. أنظمة دينية عديدة في بلدنا تدعم هذه الخدعة ولا تكتشف الغش الكامن في هذه العملية. فنحن نعقد صفقات مقايضة منذ عدّة قرون، مع هذا الإله أو ذاك.

الخداع يكمن في القصد، والخطر يكمن في النتيجة، فإن «نجح» هذا الأسلوب فهو يبلّغ الأشخاص الذين يمارسون قوة الهيمنة، أن الثمن الذي يستطيعون انتزاعه لقاء خدمات الأشخاص الذين يقدمون المساعدة ويبدون الشهامة، هو تحقيق متطلبات هؤلاء. وهكذا تُصبح حيلة المتلاعب هي العملة المتداولة، وهكذا يصعد الشخص الذي يمارس قوة الهيمنة توقعات المتلاعب. وأفضل مثال على هذا الأسلوب هو اعتمادنا وطنياً على النساء الثريات للعمل متطوعات غير مأجورات في نشاطات التنمية المدنية التي أصبحت أعرافاً طبيعية. والشعور بالفضيلة هو بالطبع الثمن المقابل لهذه الأعمال.

إن هذا النوع من المناورات يكشف لنا أيضاً عن صعوبة تمييز التلاعب. فقد لا يكون لديّ وعيٌ كافٍ بذاتي بعدُ، يجعلني أدرك أنني أقوم بالتلاعب،

وأن هناك فخاً يرافق رغبتني في المساعدة، إلا أنه، بعد اكتشافني ذلك، قد أجد أنني لم أعد أرغب في اتباع أسلوب التلاعب على الإطلاق، ومن ثم امتنع عن تقديم المساعدة وإبداء الشهامة، يدفني إلى ذلك اعتقادي أن السلوك بحد ذاته هو القضية، وليست دوافعي. ومن هنا فإن التحدي الذي يواجهني لا ينبع فقط من تعوّد التلاعب، ولكن، حتى بعد أن أتمكن من فهم سلوكيات التلاعب بوضوح أكبر قد أجد أن عملية تحويل هذا السلوك ستطرح تحديات أكبر. ولا عجب من تعلقنا جميعاً بهذا السلوك.

#### 4 - الاحتيال والصفقات السريّة

أحد الأشكال الأخرى للتلاعب، والتي غدت طبيعية، هي عقد الصفقات السرية. إنها اتفاقيات تُعقد خلف الكواليس، وتُفسد المفاوضات العلنية، وتحدد سلفاً نتائج المفاوضات، وتكون المفاوضات العلنية تمثيلية لا غير. وهذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً في النموذج الحالي لخطابنا السياسي، حيث أصبح يُنظر إلى الاستقامة والصدق على أنهما أشياء مشتبه بها وخارجة عن المعايير وقواعد السلوك. وبالفعل، تقوم الآن وسائل الإعلام الشعبية بالتركيز بشدة على البحث الشاك والساخر عن «الصفقة الحقيقية» التي تجري خلف التمثيلية الظاهرية، وهذا هو ما تدعوه الأخبار الحقيقية. فنحن نفترض هنا أنه قد تمّ عقد الصفقة السريّة، ونعتقد حتمية هذا الأمر، وكأننا عاجزون عن القيام بعقد الاتفاقية بطريقة أخرى. إننا نعمل على تعزيز قدراتنا الجماعية بشكلٍ فعال ومؤثر، ولكن لنتجه نحو الأسوأ.

ونحن غالباً ما ندعم ونشجّع مثل هذه الاتفاقات، ونصرّ على ضرورتها، لأنه لم يكن هناك خيار آخر، ونظراً لكون الطبيعة الإنسانية على ما هي عليه، فقد اضطررنا للاستسلام لأدنى المستويات المشتركة. وبالطبع، من الأسهل علينا أن نبدو في أسوأ أحوالنا بدلاً من أن نقوم ببذل قصارى جهدنا لنبدو في أحسنها. إن المحافظة على هذا الأسلوب السهل عملٌ غير مقنع.

إن كنا بالفعل نتقبل الاتفاقات السرية والاحتيايل على أنهما أمران طبيعيان، فسنتمكن عندئذ من اكتشاف عدد كبير من البدائل للتفاوض باتجاه اعتماد الغرائز الدنيا، وهذا الأمر لا يتطلب إعمالاً للرؤية. فإذا ما شعرنا بأن قوة الهيمنة مخيفة أو هائلة، تلاعبنا بالمفاوضات، حيث تخفق العملية التفاوضية، أو تحقق الفوز عن طريق الكذب الصريح وغير الشريف. أنا لا أجد في هذا النوع من التلاعب ما يجذبني، ومع ذلك فقد اكتشفت أنني لجأت إلى استخدامه مراراً وتكراراً؛ حيث كنت أعلن عن شيء آخر غير الاتفاق السري، عندما يصبح الأمر علنياً. وبما أن العملية بأكملها ملطخة، فإن تصرفي بطريقة مخالفة سيبدو أحق، بينما يبدو الكشف عن الجانب الكاذب أكثر جاذبية. ولأنني جربت هذا الأسلوب بإعداد، فقد علمتني تجربتي أنه قد يقود بالفعل إلى إلحاق الهزيمة بالشخص الذي يتمتع بقوة الهيمنة. فإن كان الهدف هو تحقيق هذه الهزيمة، فهذا الأسلوب ناجح بالفعل. انظر إلى السهولة التي تنصرف بها إلى متابعة غرائزك الدنيا.

الخطر البين والواضح في هذا الأسلوب يكمن في مسألة الحدود، فعندما تصبح الاتفاقات السرية وعمليات الاحتيايل هي القاعدة، تصبح الحدود غير واضحة. وهكذا، يمكن استخدام هذا النوع من التلاعب ليس فقط في عقد اتفاقات سياسية غير شريفة وملوثة، بل في الإعلان عنها، واستخدام ذلك في تشويه سمعة قوة الهيمنة وإضعاف الثقة بها. ينزع هذان الأسلوبان إلى زيادة حدة النزاعات بدلاً من حلها في المواضيع التي تكون فيها القوى غير متكافئة. ومن الواضح أنه عندما تصبح غرائزنا الدنيا هي المعيار، فنسلك طريق الفساد الدائم التوسع باسم أو بحجة الطبيعة الإنسانية. والمثل الذي ينورنا في هذا الصدد هو العنف اللا محدود في حضارتنا. فإذا كنا نستخدم الاحتيايل والاتفاقات السرية لنسن القوانين على الأرض، ولندافع عنها في محاكم العدل المزعومة، فلا عجب بأننا لا نشعر بالإقناع الأخلاقي للقانون.

## 5 - الهجوم والتهديد

هذا الشكل من التلاعب مألوف تماماً. إنه شائع تقريباً عند كل طاولة مفاوضات غير متكافئة. إنه يتحدى قوة الهيمنة، ويحاول أن يجعل الوضع متساوياً بمجرد ممارسة قوة الهيمنة المضادة. لقد استخدم سول لينسكي هذا النموذج كثيراً في كتابه «قواعد الراديكاليين» «Rules for Radicals» (1971)، بمهارة وحذق. كان كتابه أحد الكتب الأولى التي أسهمت في تشكيل أرائي حول قضية اللامساواة، ولقد استغرقت بعض الوقت، لاكتشف الظلم في نماذجه، لأن الكثير منه كان يبدو في ظاهره متسماً بالحكمة. فالهجوم والتهديد يؤديان ببساطة إلى استمرار التركيز على قوة الهيمنة، كما ينزع هذان الأسلوبان إلى تصعيد النزاع. والكتاب يُوحى ضمناً للأشخاص الذين يمارسون قوة السيطرة بطريقة غير ملائمة، بالاستمرار بممارسة هذه القوة كي يحموا أنفسهم من الأشخاص المتلاعبين. إلا أن هذا الأسلوب لا ينجح على المدى الطويل.

هناك نسخ أخرى لهذا الأسلوب، أكثر براعة، ولكنها على الغالب ذات طابع شخصي جداً؛ فهي لا تهاجم وتهدد القضية موضوع النزاع، وإنما تهاجم القيمة الشخصية للشخص الذي يمارس قوة الهيمنة. إنها تشير إلى نقاط ضعف الآخرين وزلاتهم، وتستخدمها أداة للانتقاص من مصداقيتهم. أعتقد أن أفضل الكتب المتوفرة والتي تبين كيف أن النساء يؤيدن هذا الأسلوب، هو كتاب جي بيكيرميلر نحو «سيكولوجية نسوية جديدة» «Toward a New Psychology of Women» (1976). كما يجذب الانتباه إلى بعض أوجه هذا الأسلوب جوردون ألبورت في كتابه «طبيعة التحامل» «The Nature of Prejudice» (1958). يكشف كلا الكاتبين النقاب عن بعض التأثيرات الثانوية التي تنجم عن دعم وتعزيز عدم المساواة على مر الزمن، والعلاقات المضطربة التي تنشأ عن ذلك. وعندما يُستخدم أسلوب المهاجمة والتهديد بشكل شخصي يصبح بالإمكان إلحاق الهزيمة بالأشخاص الذين يتمتعون بقوة الهيمنة، ويتم تفعيل شعورهم

بعدم الأمن ودفعهم للعمل والتصرف بشكل غير فعال وغير مُجدٍ. ويتضمن هذا الأسلوب الهجوم المتواصل والإكراه والمضايقة المستمرة.

إن شيوع هذا الوجه من أوجه التلاعب بشكل خاص، يدعو إلى القيام بمزيد من التفكير فيه؛ فهو للوهلة الأولى، يبدو لنا كأنه يستخدم قوة الهيمنة لمواجهة قوة هيمنة أخرى وحسب. لكن عندما نعدُّ إلى تحديده باعتباره أحد أساليب التلاعب والمناورة، سنعرف بأنه ينطوي على قدر من الاحتيال والخداع والجور. والخدعة المتبعة، في أغلب الأحيان، لإثبات شرعية استخدام الهجوم أو التهديد، هي بادعاء ضرورة استخدامه أسلوباً للضغط المضاد في مقابل قوة الهيمنة إن استخدامه يبرهن على أن الأسلوب السائد في التفاوض هو قوة الهيمنة، فهو يبرهن بالفعل أن الأساليب الأخرى كالتخويف، والإكراه بالتهديد، وتنشيط الشعور بالذنب، والتخجيل، والإذلال، والاستخفاف، وانتقاص، والقذف وتشويه السمعة، والطعن والتشهير، هي أساليب مفيدة أيضاً. وهكذا، يمكن لهذا النوع من التلاعب أن يتخذ من الفضيلة رداءً له، أو أن يتخذ مظهر الخلاف الشريف، وهو في الحقيقة ليس كذلك. سيطلُّ التلاعب علينا برأسه القبيح إن نحن أنكرنا الدوافع الحقيقية أو قمنا بتحريفها.

### استراحة

هناك قدرٌ من الصعوبة في استيعاب قائمة أشكال التلاعب، والسبب في ذلك يعود لفرط استخدام قوة الهيمنة في حضارتنا؛ فكل واحدٍ منا، قد قام بتطوير مجموعة من المهارات الحاذقة في التلاعب لتساعده في الاحتيال لتحقيق الفوز، ولتمكّنه من الانتقام. قد تكون هذه السلوكيات طائشة، وقد تجعلنا نعيش حياة يقلُّ فيها الشعور بالسعادة والنعيم والبهجة، ولكنها سلوكيات مألوفة وقد تعودناها. ونحن، نكره نوعاً ما، تركها أو تصحيحها.

الكسل يمنعنا من تركها، إضافة لأسباب أخرى. فقد لا نرغب في دراسة

أوجه التلاعب هذه، لأننا نخشى إن نحن أمعنا النظر فترةً طويلةً في الجوانب المظلمة من أنفسنا، أن يملكنا الشعور بأننا لا نملك غير هذه الجوانب. قد نكون أكثر استعداداً لرؤية مظاهر التلاعب هذه عند الآخرين بدلاً من رؤيتها في أنفسنا، إلا أننا نخشى أيضاً أن يكون هذا هو كل ما لدى الآخرين. وإذا ما بالغنا في التوكيد على النواحي المظلمة، فقد نفقد صلتنا مع الأبعاد الإنسانية الأخرى العظيمة والعميقة. والتحدي هنا يكمن في قدرتنا على القيام بعملية المحافظة على توازننا.

لا بد أنكم عانيتم في أثناء متابعتكم النصف الأول من القائمة، ولهذا السبب دعوتكم إلى هذا الوقت المستقطع. إلا أننا نستطيع جميعاً أن نستفيد من بعض الوقت للقيام بعملية استعادة توازننا. والطريقة الوحيدة التي أستطيع من خلالها أن أمعن النظر في النواحي المظلمة من شخصيتي، هي بالتأكيد إبدائي اهتماماً متساوياً بالنواحي والأبعاد الأخرى في شخصيتي، والتي أعدها أكثر نضجاً وحكمة وشجاعة وجمالاً واعتدالاً ومحبة ورحمة وصدقاً. وعندما ألقى صعوبة في اكتشاف هذه الأبعاد في نفسي، عليّ أن أتذكر أنني جزء من عالم أكبر، وعليّ أن ألتفت إلى هذا العالم ليذكّرني بأبعاد الحياة الموجودة على هذا الكوكب الذي أشكلُ أنا جزءاً منه.

أقوم بتأليف هذا الكتاب في البيت الذي أقطن فيه في جالفستون بتكساس. وبيتي يقع على بعد ثلاثة صفوف من الأبنية المجاورة للامتداد الهادئ لشاطئ خليج المكسيك، في هذا المكان بالتحديد، أقوم بإجراء عملية استعادة توازني، وجالفستون هي جزيرة متاخمة لحوض بحري، وأروع ما في هذه الجزيرة مشاهد شروق الشمس والقمر وغروبهما. أشعر بأن هذه المناظر هي بمنزلة رسالات تذكير لي. فالزمن في جالفستون يسير ببطء، والمناخ معتدل يتلاءم مع درجات الحرارة اليومية والنسمات التي تهب من الخليج. من هذه الإيقاعات أحاول أن أتعلم؛ فأراقب المدّ والجزر، وهو

يشكل موجات، تغسل فئات الصخور وأشكال الحياة الأخرى الموجودة على الشاطئ. والقوارب العنكبوتية الشكل تبدو كالنقط في أفق الخليج بينما يتراكم السمك. إلا أن هذه القوارب تختفي من هذا المشهد في بعض الأيام. نحن نحتفل بعيد ثلاثاء المرفع بجنون، ولكن يعود الهدوء ليسيطر علينا عندما تعصف الرياح الخريفية في شهر كانون الأول. أنا أقيم في منتجع، لذا يعلو في أيام العطل في الأماكن المجاورة لبيتي، صوت ضجيج الناس القادمين من هويستون لزيارة الجزيرة، أما في أيام الأسبوع العادية، فتبدو حياتي أشبه ما تكون بحياة التُّسَّاك، حيث تحيط بي المنازل الصامتة والخالية من الحياة والناس.

هذه هي إيقاعات الحياة في كوكبنا، الإنسانية منها وغير الإنسانية، وهي التي تذكّرني بأن هناك جوانب مظلمة وأخرى مضيئة في شخصيتي كإنسان، وبأن معظم وجودي يدور حول هذه الإيقاعات وهذه الدورات، وبأنني أتحمّل القيام بإلقاء نظرة طويلة متمعنة على الظلام إن استطعت أن أتذكر أن الفجر المضيء سيبزغ بعده. كذلك تعلمت بمرور الزمن؛ أنني لن أجنبي الكثير من الفوائد إن تعلقت فقط بالضياء. فمن الظلام أتعلم دروساً لا يستطيع النور أن يعلمني إياها. فالقمر في الخليج لا يقلُّ جمالاً عن الشمس، إنهما مختلفان فحسب، وستبدو لي الحياة أفقر بعيدة عن الدروس التي أتعلمها من الأوقات المظلمة. أعتقد أنه بهذه النفسية وهذا المزاج يمكن للمرء أن يدرس بطريقة أفضل قائمة تحوى أموراً تصعب مواجهتها.

### تمرين

والآن بعد أن جعلتك تشاركني في الأساليب التي أبحث عنها، وأتمسك بها، واكتشفها، ثم أعيد اكتشافها في أثناء كفاحي لاستعادة توازني والتوصل إلى الصدق والشجاعة مع نفسي، أعتقد أن إجراء تمرين مختصر سينفعك. عليك

أن تكتب هذا التمرين في دفتر يومياتك تحت عنوان «استراحة من التلاعب». إن كتابة العنوان بحدّ ذاتها ستساعدك على تخيّل أخذك مثل هذه الاستراحة فعلياً.

سيمنحك هذه التمرين الفرصة لتناي بنفسك بعيداً عن كل هذه الصور السلبية، وتتحول عنها لتحّدق بنظرك إلى بعض الصور الإيجابية التي تعيد لك التوازن. فقد تكون تعرّفت على نفسك في إحدى هذه الصور السلبية للتلاعب، وإن لم تفعل، فربما ستشعر بالقلق بسبب مستوى الإنكار الذي وصلت إليه. وها هي ذي بعض الصور التي يمكنك استحضارها في ذهنك قبل أن تتابع القراءة عن أساليب التلاعب الأخرى المتبقية. دوّن أفضل خمس سمات أتميز بها. احفظها لحظة. تذكر بأنك تتمتع بهذه السمات. وإن كانت إحداها تنم عن التلاعب فعلاً، فحاول أن تكتب سمة بديلة. انظر، ها أنت ذا تنساق وراء نوع من التلاعب الغافل، لكن هذا يدل أيضاً أن لديك بعض الصفات الجيدة التي قد تفيدك في مواقع التفاوض غير المتكافئة.

والآن، استحضّر في ذهنك أسماء خمسة أشخاص تشعر بالإعجاب نحوهم، واكتب أسماءهم. عَنون القائمة كالتالي: «خمسَة أشخاص عظماء حقاً». بجانب كل اسم دوّن أبرز صفة تُعجّبك في هذا الشخص. احفظ هذه الصفات هُنَيْهَة. إذا وجدت أن إحدى هذه الصفات تتسم فعلاً بالتلاعب، فحاول أن تجد بديلاً عنها. ألا يبدو لطيفاً أن تعرف أن هنالك أشياء أخرى رائعة يمكنك أن تكتشفها في البشر إلى جانب قدرتهم على التلاعب؟ قد تجد أن بعض هذه الصفات مؤثّرة وفعّالة في المواقع غير المتكافئة، وقد تشعر برغبة في محاكاة هذه الصفات.

استحضّر الآن في ذهنك خمسة أشياء جميلة ودوّنّها. عَنون القائمة بهذا الشكل: «خمسَة أشياء جميلة». لا قواعد هنا، فقط احفظها، واسترجعها في عقلك، وحاول أن تشعر بها وتجربها. إن كان بعضها قريباً منك، فبادر على

الفور إلى اكتشافه، قد يكون شريكاً لك، أو أداةً مؤثراً لأغنية، أو لوحة زيتية، أو طبق فلفل حار. احتفل بها، استمتع بها، اضحك لمجرد المتعة التي تجلبها لك.

تفيدني العودة إلى هذه القائمة عندما يعتريني الخوف من التحدي الذي يواجهني في اللحظات التي أحاول أن أكون فيها صادقة مع نفسي، أو التي أحاول فيها عبثاً أن أجد الشجاعة لتغيير بعض صفاتي، أو التي بدأت أشعر فيها بالسلبية والحظ العائر، فأعمد إلى تذكّر هذه النقاط الخمس عشرة لتعيد إليّ حالة التوازن. احتفظ بهذه القوائم، حاول في يوم ما أن تجرب عشراً منها، وفي لحظات الاستسلام أو انقطاع الأمل المفرط، جرب عشرين أو مئتين. فإذا ما أجدت القيام بهذه العملية، فستدهش من القدر الكبير من الصدق مع النفس والشجاعة التي تستطيع أن تختبرها عندما تكون القوائم الإيجابية طويلة جداً ولطيفة.

---

أعتقد أنك خَمَّنت أنه قد حان الآن وقت العودة إلى أوجه التلاعب.

## 6 - البلاهة المتعمدة

لم أخطط لكي يكون الأمر كذلك، ولكن إن لم تقم بكتابة التمرين السابق، فقد حوَّلت نفسك إلى أداة مساعدة سمعية بصرية لعرض هذا الوجه من أوجه التلاعب. فهذا القناع هو أحد أكثر الأقنعة خداعاً وصعوبة في الفهم؛ لأن الأشخاص الذين يستخدمونه بشكلٍ منتظم يجدون صعوبة فائقة في فهمه. أعتقد أن هذا الأمر لا يفاجئك حقاً، فإن كنت من الذين يفضلون هذا النوع من التلاعب، فقد تخفق بالفعل في فهم هذا الجزء من الكتاب بأكمله.

إن كنت من الذين يتمسكون بشدة باستخدام التلاعب أداةً لحل النزاع، فستشعر بتهديدٍ حقيقي عندما تتم مواجهتك بالسلوك المتلاعب الذي تمارسه. وعندما تخفق في كل الأساليب الأخرى، يمكنك التظاهر بأنه قد تعذَّر عليك

الفهم، واختلط عليك الأمر، فتعمدُ إلى مناجاة نفسك ولا تلوي على شيء، ثم تبين أنك أخفقت في فهم نقاط الخلاف. هناك تأثير فعال ورائع لهذا النوع من التلاعب الذي يفضلهُ الطلاب عادةً.

إن الأشخاص الذين يمارسون قوة الهيمنة لا يحبون هذا الأسلوب، فقد اكتشفت أنني أتأثر بشدة عندما يعمد الآخرون لاستخدام هذا الأسلوب معي حين أمارس قوة الهيمنة بشكلٍ غير ملائم. إذ أشعر بأنني حوصرت بسهولة، فأبادر في محاولة شرح الأسباب التي دعنتني لممارسة هذه القوة بأسلوب، قد يصل إلى حدّ الغباء، بينما يرتسم على قسماوات وجه المتلاعب تعبير مضطرب وأجوف في أكثر الأحيان. وتتجلى قوة هذا التأثير على أشدها عندما يقول لك الشخص المتلاعب: «أنا لا أفهم قصدك تماماً». لقد تعلمتُ من ابنتي، عندما كانتا في سن المراهقة، أن البلاهة المتعمدة، وسيلة فعالة تستخدمانها معي، حتى عندما أستخدم قوة الهيمنة في الموضوع المناسب. وأنا أحترم هذا الأسلوب من التلاعب بشدة.

يُظهر لنا هذا الأمر، أن شكل التلاعب الذي قلما ترغب أنت باستخدامه، قد يُمارس عليك بطريقة مؤثرة جداً. فأنا أحب أن أبدو ذكية، حتى عندما لا أكون واثقة جداً من أنني أسير في الطريق الصحيح. لذا، لا يستهويني أسلوب البلاهة المتعمدة، لأنه يؤثر في بشدة، ويشعرنني بأن الشخص الذي يمارسه معي يسيطر عليّ بقوة، ولا أجدُ سبيلاً للخروج من المأزق الذي يضعني فيه. إن استخدام هذا الأسلوب من التلاعب بشكلٍ فعال يجعل من عملية إيجاد حل للنزاع أمراً مستحيلًا. وكما يتضح لكم، الفخ في هذا الأسلوب ليس بسبب البلاهة المتعمدة التي يُظهرها الشخص الآخر فقط، وإنما بالتفاهة أيضاً التي أستجيب بها للأسلوب.

هناك مكاسب ثانوية تنتج عن هذا الأسلوب، يجدر بي الإشارة إليها. عندما أكون أغيب من أن أفهم نقطة الخلاف، فأنا أغيبُ نفسي في الواقع عن

تحمّل أية مسؤولية لحلّ المشكلة. فنحن الذين تنقصنا المقدرة، لا نستطيع أن نجد المخرج لحلّ النزاع. وعندما يغيب الإنسان نفسه، فهو بالطبع لن يحاول استغلال أية فرصة للاشتراك في إيجاد حلّ للمشكلة بشكلٍ خلاق، كما أنه سيخرم نفسه من فرصة النمو والتّضج وابتكار طرق جديدة وفعّالة لعيش الحياة. لكن هناك مكاسب يجب عليه أن يحصل عليها، حتى وإن ثبت أنها غير شريفة وناقصة.

## 7 - الجاذبية والغنج

كنت أطول من غالبية رفاق صفي عندما كنت في الصف الثامن، لذا لم أكن بارعة قطّ في استخدام هذا الأسلوب. فمن الصعب أن أخفض بصري لأنظر إلى الفتيان الذين هم أقصر مني طولاً، ثم أحاول في الوقت نفسه أن أبدو جذابة لهم. كانوا يحبونني، ويعدّونني صديقة جيدة، لكن نادراً ما كانوا ينظرون إليّ على أنني جذابة أو فاتنة، وهكذا لم تشجّعني نظرتهم هذه على الانسياق وراء استخدام أسلوب الغنج والدلال. وبرغم ذلك، فقد رأيت هذا النوع من التلاعب يُستخدم بفاعلية كبيرة، لدرجة أنني أشعر أنه يستحق أن يُفرد له باب خاص به. إنه الأسلوب المفضل لدى العديد من النساء، ولكنه يُستعمل أيضاً من قِبَل الرجال، بعكس ما هو متعارف عليه. لقد أجريت تعديلات طفيفة على تسمية هذا الأسلوب لخدمة أغراضني، فاستخدمت تعبير المهارة والذكاء بدلاً من الجاذبية والغنج، وذلك لأن هذه الأساليب تعمل على الإلهاء، حيث إنها تحول قوة الهيمنة أحياناً وبأقل جهدٍ ممكن، إلى موقف عاطفي متهافت.

الغنج والعبث والإغواء هي من أساليب التلاعب التي تُوقع الضرر والأذى الشخصي، فهي تنزع إلى مسّ نقاط الضعف الإنسانية الحساسة عند الآخرين، الذين يصعب في الغالب إخضاعهم أو السيطرة عليهم بالطرق الأخرى. هذه الوسائل نادراً ما تركز على القضايا المتنازع عليها، وقليلاً ما تتغيّر من توزّع قوة

الهيمنة في مواقع المفاوضات غير المتكافئة، لكنها تقلب محور تركيز القوة رأساً على عقب. فعندما يعمد أحدهم إلى ممارسة السيطرة عليّ بشكلٍ غير ملائم، أجد أن تغيير الموضوع يؤدي دائماً وأبداً إلى صرف الانتباه عن اللحظة الراهنة. وقد تؤدي عملية الإغواء والعبث الخادع إلى إلهاء الآخر، لكنها تكون مصحوبة برغبة في الانتقام. والنتائج التي تنبثق عن هذا الأسلوب، والتي تعتمد على مدى عمق الغواية، يمكن أن تُحدث دماراً خطيراً في حياة هؤلاء الذين استسلموا لدعوة هذا لشكل من أشكال التلاعب. إلا أن هؤلاء يعودون لإيذاء الغاوي عن طريق الانتقام منه.

إن اكتشافنا الأضرار الناجمة عن هذه الأساليب المستخدمة في حضارتنا لا يزال ضعيفاً، ربما لأننا نتعرض جزئياً وبشكلٍ جماعي إلى تغييرات عنيفة في العلاقات القائمة بين الجنسين، الرجال والنساء، والتي لا يفهمها أحدٌ منا بشكل تام. كما أننا نصارع آلاف الأفكار والمشاعر المتنازعة التي تتعلق بموضوعي الانتماء الجنسي والصدقة، ويعترينا شكٌّ عميق حول كيفية إنشاء علاقات فعالة خارج وداخل نطاق الحدود المهشمة لهذا الانتماء الجنسي. وربما في غمرة اضطرابنا نكون أكثر عرضة للوقوع في شرك الغواية، يدفعنا إلى ذلك الأمل بإمكان حدوث شيء مبهج، والرغبة بظهور شيءٍ إيجابي.

غالباً ما يترافق أسلوب الإغواء والعبث بنوع من المداهنة والإطراء، ممّا يحرك فينا الرغبة في نيل الإعجاب، أو يرفع لدينا الشعور بقيمتنا الشخصية. ونتيجة لهذه الأحوال، تصبح أداة التلاعب هذه شديدة الفعالية في التأثيرات التي تحدثها على المدى البعيد في الحياة الشخصية للأفراد؛ فتبدو أداة فريدة في سحرها ونفعها. وربما هذا هو السبب الذي يجعل هذه الوسيلة بالغة الضرر على المدى البعيد لكلا الطرفين؛ الشخص الذي يستخدمها والشخص الذي يقع فريسة هذا الأسلوب من التلاعب. لقد أصبحت هذه السلوكيات تُحترَم

وتمارس بفعالية وقوة في حضارتنا، حيث أضحى من الصعب معرفة متى يمكن أن يثبت أذاها وخطرها.

## 8 - المثابرة

هذا الأسلوب هو المفضل لديّ في الأوقات كلها، ومهما انتقدته في كتابتي، فستوضح لكم أنني أتمسك به كما يتمسك الطفل الصغير بلعبته. وأعتقد أنه الأداة الأولية التي يستخدمها كل من يعمل في التمرّض، في كفاحه من أجل تحقيق ما يعتقد أنه الأفضل والأصح، مؤقتاً بعدم توفر أية أداة أخرى. إنه فنّاع، ولكنه فنّاع فعّال جداً، إذا ما قورن ببعض الخيارات الأخرى الموجودة في قائمة أساليب التلاعب. إنه لا يحل النزاعات بل هو على الأغلب يزيدّها سوءاً؛ ولكنه قد يوصلك إلى أشياء لم تكن لتصل إليها بالطرق الأخرى. لذا فهو يغريك ويغريك باستخدامه.

أرجو أن تكون قد انتبهت إلى أنه من السهل عليّ الدفاع عن هذا الشكل من أشكال التلاعب. فهذه هي إحدى مشكلات هذا الأسلوب. إنها تبدو وكأنها هي أفضل حلّ أو الحلّ الوحيد، فهي توصلك لتحقيق شيء ما في فترة وجيزة. وعندما تنجح مرة، تشعر بالحاجة للاستمرار باستخدامها، فهناك شيء ما يغريك باستعمالها. ومن الصعب أن تلاحظ أن تعترف بأن هذه الأساليب تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمفاوضات وتعطلها، بأنها لا تغير من طبيعة الحوار حول قوة الهيمنة، بل قد تؤدي على المدى الطويل إلى خلق وضعٍ يتيح للأخريين الاستمرار بالانتقاص منك أو القليل من شأنك.

فالمثابرة هي التمسك بإثارة قضية ما لفترة من الزمن، تكفيك للصمود أمام أفضل الناس، وما عليك إلا أن «تواصل إثارة القضية». ستقوم بتكرار اللحن الرئيسي، حتى تصيب الناس بالإرهاق والضجر، مما يدفعهم للقيام بعمل أي شيء يجعلك تغيّر هذه القناة. إنها تعتمد على شيئين: الضرب على

وتر واحد، والتذمر أو «النقيق» المستمر. لقد تخيلتُ فجأةً ابتيَّ وهما تقولان: «نعم، هذا ما تفعله أمنا». وهذا شيءٌ لا يدعو إلى الراحة. ونظراً لأنني أظهرت قدماً بطيئاً جداً في التخلي عن العزف على وترٍ واحد والاستمرار في النقيق أو التذمر، والمواظبة على طرح القضية، أظهر الرغبة أيضاً في الدفاع عن هذه الأساليب، وأتمسك بها، وأجد في ظلها أمناً زائفاً، وهذا يعني أنني سأضعف وتأثر بسرعة إذا ما قام الناس باستخدام هذه الأساليب معي. سأتصرف بشكلٍ مبالغ فيه، وستكون استجاباتي مبالغاً فيها، ثم سأستسلم حتماً من باب الشعور بالذنب. أرجو أن تواصل ابنتاي القراءة، لأنني سأشعر بالراحة إذا ما علمت أنهما قرأتا هذا الجزء أيضاً.

المثابرة لا تغيّر الوضع، إنها تمثل فقط ردّ فعل متكرر لبعيدٍ واحد من أبعاد الوضع. وهي لا تُؤلّد بدائل خلاقة في التفاوض غير المتكافئ، بل تخلق أوضاعاً توفيقية، وتعمل بلا قصد على تقوية التركيبات الموجودة بالفعل. إنها توحى في ظاهرها أنها أسلوب ناجح، ولكنها تُخفي في خلق نماذج جديدة. ونظراً لأنني ما زلت أتمسك بهذا الأسلوب، فإنني أودُّ أن أخبركم أيُّها المثابرون مثلي أنني أفهم مشاعركم، إلا أننا ولسوء الحظ، مخطئون.

## 9 - الامتناع عن إبداء المشاعر والآراء

هناك طرق متعددة للتعبير عن هذا الوجه من التلاعب، الذي يعتمد على الامتناع عن إظهار المشاعر والآراء، تتجلى فيما يلي: العدوانية السلبية، العيوس أو التجهم، الصمت الاضطراري أو الانسحاب. كل واحدة من هذه السلوكيات تُجمّد العملية التفاوضية عن طريق التحلل من الالتزام بها. إذ لا يمكن التوصل إلى أية نتيجة، لأنه لا يمكن تحقيق أي تقدم. ويعتمد هذا الأسلوب بشكلٍ أساسي على استخدام السيطرة المضادة عن طريق الانسحاب من المفاوضات، أو وقف النشاط، أو الغياب عنها، أو رفض الاشتراك فيها.

هذا الأسلوب لا يتضمن عملاً علنياً وصريحاً، لأنه يقدم نفسه بطريقة جذابة على أساس أنه سلوك بريء ونقي. وفي بعض الأحيان يقدم هذا السلوك أو يُنظر إليه على أنه سلوك تأملي، ويحمل مبادئ، وكما يقولون «المياه الساكنة تجري في الأعماق». لكن بعض المياه الساكنة قد تكون راكدة، وهذه وجهة نظر بديلة، لا يمكن اختبار صحتها إذا ما تمّ التزام الصمت واستُخدمت السلبية ببراعة.

إن التوازن القائم بين الإيجابية والسلبية هو أحد أعظم أسرار الحياة وتحدياتها. إنه يحيرني في أغلب الأحيان، أكثر من كل التحديات الأخرى. إنه يقع يصعب اكتشافه والإبقاء عليه. فلكلٍ منهما مكانه الحقيقي في الحياة. لذا، عندما تظهرها السلبية، وبخاصة في حضارة نشطة إلى درجة الجنون، يكون لها تأثيرها المهدّي المؤكد، وجاذبيتها، بل إنها قد تشير الاحترام. وفي بعض الأحيان يكون هذا الاحترام في محله. ولكن عندما تستخدم السلبية وسيلة للخداع والاحتيال، أو لفرض الظلم أو دعمه، أو للقيام بالتلاعب، فإنها تفقد فاعليتها. ومثلها مثل أشكال التلاعب الأخرى، الغرض من استخدامها يوضح نوعها. فإن كان الخداع هو الدافع لاستخدامها، تتحول السلبية إلى ضربٍ من ضروب التلاعب.

ما يغريني باستخدام السلبية هو كونها لا تتطلب مني عمل الكثير. فأنا أستطيع أن أقبع في مكاني كنبات الأُسنة الملتصق بجذع الشجرة. وقد أتدرب على ذكر بعض الجمل الظريفة كلما اقتضى الحال ذلك، لأظهر أنني أشارك في الحديث. وقد يلاحظ الآخرون بأنني متعاونة و«أوافق على ما يجري» حتى ولو لم أتقدم بأي تعهدٍ أو أقبل أي التزام. وعندئذ، أتحلل من تحمل تبعة أية مسؤولية. فبرغم أنني «كنت موجودة»، إلا أنني لم أقل فعلياً بأنني موافقة. عبّر لي زملائي الذكور في الجامعة عن شعورهم بالإحباط بسبب كثرة استخدام زميلاتهم الإناث لهذا الأسلوب من التلاعب. ويدل هذا ببساطة على أنني قلما

أستخدم هذا الأسلوب . ولعلمهم يشكون لزميلاتي السلبيات انزعاجهم من كثرة استخدامي أسلوب المثابرة والإلحاح .

أميل للاعتقاد أن هذا الأسلوب من التلاعب لا يتطلب إلا بذل القليل من الطاقة، وهو أقل أساليب التلاعب مقدرةً على التخيل . ومع ذلك، ففي حضارة تتجه بقوة نحو المزيد من التعقيد، وتندفع نحو سرعات جنونية من الفعالية والنشاط، يمكن أن يكون لهذا الأسلوب أثره الملموس، إذ بإمكانه أن يُعطل بفاعلية كبيرة أعظم المحاولات لاستخدام قوة الهيمنة . إنه يغري الناس باستخدامه لأنه يبدو أسلوباً مهدّئاً ومريحاً . عندئذ، سيُثبت هذا الأسلوب «فاعليته» ويتمتع بشعبية لم يكن بالإمكان التنبؤ بها .

## 10 - الإذعان

أعتقد أنني استخدمت كلمة إذعان هنا لأنها توحى إليّ، وتشعرنني بالتملق والنفاق والدجل . من الممكن أن استخدم أية كلمة موازية كالمطاوعة والامتثال والخضوع والطاعة، فكلها تدل ضمناً على أحد أبعاد عملية الانسحاب والاستسلام والموافقة والخضوع . ومعنى الكلمة لا يفيد أنها تستعمل بدافع من «السيطرة الداخلية» على النفس، لكنها تدل على أن الشخص الذي يستخدم أسلوب الإذعان يُظهر موافقة خادعة، بينما يُضمر في نيته الخروج بمكسبٍ ما من «الصفقة» .

من الصعب مناقشة هذا النوع من التلاعب لأنه يقدم أصنافاً جديدة من الخيارات للأشخاص الذين يعملون ببساطة على إظهار الموافقة والاستسلام والطاعة والإذعان، وكأنه ليس لديهم خيارات أخرى . فالشخص الذي يُظهر الإذعان يعرف أن الخضوع المطلوب منه، له ثمنه . وأن هناك طرقاً متعددة لانتزاع هذا الثمن . ربما كان هذا النوع من التلاعب واحداً من الوجوه المختلفة للصفقات السرية، لكنه أشدها لؤماً، لأن الشخص الذي يمارس هذا الأسلوب

لا يكشف أبداً عن نيته في انتزاع الثمن فيما بعد، وإنما يتضح هذا الأمر مع مرور الزمن.

للإذعان ميزات، فهو يستطيع أن يوصل من يمارسه إلى قوة الهيمنة بمرور الوقت، كما يسمح له بالبقاء الدائم في موقع التفاوض، ويجعله واثقاً دوماً بأنه سيحصل على شيء في المقابل، ولو اقتضى الأمر أن يكون ذلك عن طريق الخداع. وهذا الأسلوب هو من أكثر أساليب التلاعب إزعاجاً، لأنه يعزز الاعتقاد أن الخضوع هو أفضل طريقة لتحقيق المكاسب. ستكون المكافآت سرية، لكنها موجودة. ويسلط هذا الأسلوب الضوء على الذين لا يتبعونه من الأشخاص الجالسين إلى الطاولة، ويجعل وضعهم مزعجاً. ولا يشكل هذا الأسلوب أحد أساليب التلاعب المفضلة لدي، لأنه يتطلب ثمناً شخصياً باهظاً من جهة، ولأنه يشكل عبئاً يُثقل كاهل الآخرين من جهة أخرى.

### مفتاح التلاعب السليم

قد يكون من المفيد، عند هذه النقطة، أن ننظر إلى أفئدة التلاعب العشرة على أساس أنها شيء مركب، إنها تشبه قائمة الطعام نوعاً ما، لكنها تحوي أصناف الخداع والظلم. والهدف الرئيس في كل من هذه الأساليب هو الخداع وارتكاب الظلم. لأن الدافع هنا أمرٌ جوهري، فنحن يقيناً غير قادرين على الحكم بوجودها في سلوكيات الآخرين. إلا أننا نستطيع من ناحية أخرى، العمل على تقويم النيات الخاصة بنا إذا أردنا ذلك. وهذا تذكيرٌ بالقائمة:

المديح والإطراء

الكذب والخداع

الرغبة في المساعدة والشهامة

الاحتيال والصفقات السرية

الهجوم والتهديد

البلاهة المتعمدة

الجادبية والعبث

المثابرة

الامتناع عن إبداء المشاعر والآراء

الإذعان

لا تبدو الصورة جميلة. إن خداع النفس، هو متفاح الاستمرار في استخدام أساليب التلاعب هذه عند الطاولات غير المكافئة. لذا، يشق علينا أن نقرأ عن هذه الأساليب، لأن القراءة عنها ستمزق هذا النموذج الأنيق والمرتب من خداع الذات الذي ابتدعناه. لقد واجهتُ فعلاً قدرأ كبيراً من الصعوبة في الكتابة عن هذه الأساليب. وكثيراً ما أُجِفل عندما التفتُ إلى إحدى الزوايا فأجدُ أشكالاً جديدة من خداع النفس تختبئ في مكان ما وتنتظرنني وتدعوني بابتسامة عريضة سخيفة لاستخدامها.

إن جميع أشكال التلاعب تضمن الخداع والظلم، لذا فإن ذهاب المرء إلى إحدى الطاولات غير المتكافئة رغبة بالادعاء أن الآخرين يمارسون هذا السلوك، بينما هو يعمد إلى ممارسة أشكال أخرى من هذه السلوكيات، يؤدي إلى إثبات بطلان ادعاءاته وعدم جدواها وسيكون سلوكه هذا أنيقاً ومرتباً ومنطقياً، ولكنه لن يحدث تغييرات مثيرة في السلوك الإنساني. فنحن نصر على متابعة أعمالنا التي تفتقر إلى المنطق.

ومن هنا، فنحن نستمر، في أغلب الأحيان. بدعم وتثبيت هذه الأشكال المتداولة من التلاعب عن طريق إقناع أنفسنا بأننا لا نستخدم هذه السلوكيات الشائنة. وإن عملية الإقناع هذه عملية شاقة، غالباً ما نُخْفِقُ في القيام بها،

ولكننا مع ذلك نصرُّ على مواصلة المحاولة. ربما قد اتضح لك الآن، أن تحديد المشكلة، عملٌ يتَّسم بعدم الترتيب والفوضى، مما يجعل عملية فرز الغسيل المتسخ عملية أكثر إغراءً، لأننا سنعرف، على الأقل، كيف نُحوّل هذا الغسيل المتسخ إلى غسيلٍ نظيفٍ ومطويٍّ. أما إذا استمرينا بالمحافظة على غسيلنا القذر، فسيصعب علينا التوصل إلى الشعور بالرضى الذي سنحظى به حينما نقوم بطي كل المناشف والقمصان والثياب الداخلية الههههه النظيفة.

### عفن

فضلات المأذبة تصبح خضراء تدريجياً في المخزن البارد؟  
وتحمل معها روائح تذكر برائحة العلف المحلي النفاذة  
الجعة المكسوة بالرغوة تلقي نصف تحية على الذكريات المتدفقة  
المكدّسة على المناضد ذات السطوح الرقيقة كآنية التابوير.  
تُتخذ القرارات عند التخلص من القمامة،  
بهجوم الكائنات ذات الفراء على الكون الملوّث والثقل.  
ستمتمني ذات يوم بحيرة ميتشيجان، بطريقة أو أخرى  
جلاية الصحون مملوءة بالأوعية التي أعيد إنتاجها.  
هنالك سيّل من كل هذه القمامة التي لَمّا تُجمع بعدُ.  
وهناك طقوس فجّة تقام على القمامة المطروحة،  
وما زالت ابتائي تركان بقايا طعام.  
بينما أكل أنا كل شيء في طبقي.

## ملخص عن التلاعب والمناورة

أتصور أنك تشعر بالسرور، لأنك استطعت أن تنتهي من قراءة قائمة الأمثلة على المناورة والتلاعب. إنها لا تبعث على الراحة، ونحن نبذل جهداً كبيراً من أجل إنكارها ورفضها، ونأمل أن نستمر بخداع أنفسنا. لكن إذا أصغينا ضمناً إلى فطرتنا وغرائزنا الطيبة، فسنجد أن هذه السلوكيات تشترك في بعض النواحي.

فهي تشترك جميعاً بشكل ناجح في تعزيز دور الضحية، وتمكن الآخرين من الاستمرار بممارسة دور المحتال على الضحية. إنها تسعى عملياً إلى استمرار الدورة، التي سيلعب فيها كل مشاكر كلا الدورين. فكل المخادعين المحتالين يصبحون في النهاية ضحايا، كما يصبح كل الضحايا مخادعين. وينتج عن كل هذه السلوكيات مكاسب ثانوية مادية يتعلق بها الناس، ويتكلمون عليها. إنها أساليب حياة، قد تسبب في بعض الحالات، إدماناً فعلياً عليها.

إن استخدام هذه السلوكيات يقود، بطريقة أو أخرى، إلى الحصول على «مكافأة»؛ فهي تساعد الآخرين على لعب دور الشخص «المتفوق»، وتمكنهم من المحافظة عليه. كما تُسلّم بأن استخدام قوة الهيمنة بشكل غير مناسب أسلوب غير قابل للتغيير، حيث تُصبح أفضل وسيلة للتعامل مع هذه الحقيقة، وتعتمد على التكيف مع هذا الوضع، عن طريق المناورة والخروج من العملية بما يمكن تحقيقه من مكاسب. ولأن الشخص الذي يمارس هذه القوة بالشكل غير المناسب هو إنسان أسير، إلى حد ما، لأحد الأوهام، فسيدوم هذا الوهم ويُقوّى.

يتطلب استخدام الأقنعة المختلفة للتلاعب والمناورة، القيام بكبت مؤقت للمشاعر إلى حد ما. فبالإضافة إلى الأثر الواضح الذي يتركه كبت المشاعر عموماً على صالح الفرد، هناك خطر آخر يكمن في عودة هذه المشاعر إلى

الظهور؛ مما يزيد من خطورة هذا السلوك المزعج. إن لهذه الأساليب طبيعة واحدة، فهي تتسم جميعاً بكونها ضارة ومؤذية.

لقد استخدمتُ كل أشكال التلاعب هذه، ومارستها أحياناً مرات عديدة، وحصلت خلال الخمسين سنة الماضية على مكافآت من جزاء ممارستي هذه السلوكيات. كما كنت كذلك عرضة لأن تُمارس معي كل هذه الأساليب، وقد عمدت في بعض الأحيان إلى مكافأة الذين استخدموا هذه السلوكيات معي. ومع ذلك، لا يبدو أن هناك من يعتقد أن هذه السلوكيات عظيمة، فنحن لا نرغب حقاً أن تكون هذه الأساليب أفضل طريقة نستطيع التصرف بها، لكن يبدو أننا ما زلنا نعتقد أنه لا تتوفر لدينا خيارات كثيرة غيرها.

لقد أصبحت أنواع التلاعب هذه شائعة حالياً بشكل كبير لدرجة أننا قمنا بتطبيعها، بل ادعينا أنها طبيعة إنسانية، ووجدنا لها الأعذار في أنفسنا وعند الآخرين، تماماً كما نعدُّ من لا يستطيع المشي على الماء، أو من لا يتكلم اثنتي عشرة لغة بطلاقة، وندمدم قائلين: «نحن بشرٌ، وببساطة، لا يمكننا التصرف بطريقة أفضل». نحن نعتقد أن هذه السلوكيات هي من معطيات الطبيعة الإنسانية، والأولى أن نعلم أنها بدائل خرقاء وهدامة لسلوكيات أفضل، يمكن أن تكون بناءة وخلاقة وتبعث على الشعور بالرضى الشخصي.

إن النقاشات التي تدور حول موضوع حلّ النزاعات تسلّم بوجود مثل هذه السلوكيات. بل إن بعض هذه السلوكيات تُعرض على المفاوض لاستخدامها أداة في المفاوضات. وليس بالضرورة أن يكون الهدف من ذلك، في مثل هذه الأحوال، ارتكاب الظلم، وإنما الاحتيال. ولا يمكن التأكد دوماً من الأغراض والنيات، لأن خداع النفس يفرض نفسه علينا بقوة، ونتيجة لذلك، تصدر عن المفاوض مجموعة من السلوكيات، تعمل بشكل واضح على زيادة النزاع.

في أحيان كثيرة يصنف أنصار حلّ النزاعات هذه السلوكيات على أنها «مشكلات سلوكية» لا بد من بحثها ومعالجتها، بل وحتى التلاعب عليها. وعندما نقوم بتصنيف سلوكيات معينة على أنها «إشكالية» نكون قد اتبعنا على الأغلب، أسلوب الدورة القصيرة في تحديد الأسس التي يستند إليها السلوك. فإذا ما قام شخصٌ باستخدام أسلوب التلاعب والمناورة، فعلياً على الأقل أن نتحرى ما إذا كان الدافع لذلك يعود لتعرضه لتجربة مفاوضات غير متكافئة.

### قصة

قمت منذ عدّة سنوات، بتدريس الطب النفسي في مجال التمريض. إنه أحد اختصاصات المريض الرائعة، وأشعر دوماً بأنه يوفر لي فرصاً لا تنتهي، أستطيع من خلالها أن أعمل على تحسين حياة الآخرين، وأقوم بأشياء مميزة ضمن حيزٍ مكانيّ وزمانيّ صغير. أستمتع بتدريس هذه المادة، وأستمتع أكثر بالطالبات اللاتي يتوصلن إلى اكتشافات تعمل كمرآة تعكس اكتشافاتي.

إحدى هذه الطالبات كانت تقوم برعاية فتاة مراهقة، أُدخِلت إلى المستشفى لإصابتها بالكآبة وميول انتحارية. كانت تتم مراقبتها عن كثب بسبب ميلها لإيذاء نفسها، لكن محور الاهتمام الحقيقي بالنسبة لغالبية من كُنَّ يُقْمَنَ برعايتها انصبَّ على رفضها الاغتسال والاستحمام مدة ثلاثة أسابيع. لقد أصبح هذا الأمر شأنًا يُناقش على نطاق الوحدة كلها، وكانت صراعات القوى التي نتجت عنه معقّدة. أما أنا فاستتجتُ أنها تحب الحياة أكثر من أي أحد من البشر لكونها قد قادت حملة ناجحة مدة ثلاثة أسابيع استطاعت أن تتصدى خلالها لكل من تعرض في الوحدة لموضوع اغتسالها.

كانت الطالبة التي عُيِّنَتْ للعناية بهذه الفتاة، شابة هادئة مفكّرة، تشعر

بتعاطف طبيعي تجاه هذه الفتاة، مما مكَّنها من إقامة علاقة بسيطة ورقيقة معها. وبعد انقضاء يومين من مراقبة «حرب» الاغتسال، اجتمعت أنا والطالبة لمناقشة الموضوع. فقررنا - نظراً للعلاقة المريحة التي نشأت بين الطالبة والفتاة - أن تسعى الطالبة للتعرف، بشكل تدريجي، على السبب الذي يكمن وراء هذا الرفض للاغتسال.

تطرقت الطالبة لبحث المسألة بصبر مع الفتاة. فاتفق أن الفتاة قد لاحظت أن الناس يقتحمون المكان على المستحمين، وأن المكان الذي أشير عليها بالاستحمام فيه يفتقر إلى الخصوصية الطبيعية المفترضة، وأن بقية أماكن الاغتسال الأخرى المتوفرة يمكن أن يدخلها الآخرون بسهولة. ولم تكن الفتاة ترغب بأن تُنتهك خصوصيتها. كان الطلب بسيطاً وصادقاً ومفهوماً. فقد اعتقدت هذه الفتاة، بالنظر لكونها مراقبة بدقة شديدة، وبالنظر لمعرفة الناس بميولها الانتحارية، أنهم سيعمدون بلا شك، إلى انتهاك خصوصيتها في المغتسل فيُخزونها ويُخرجونها. فهي تعلم بأنه لديهم المبرر لفعل ذلك، لكونها ميالة للانتحار.

قمنا بوضع خطة عمل. وحصلنا على تعهدات من كل من يمتلك صنع القرار باحترام هذه الخطة. كان يتعين على الطالبة أن تساعد الفتاة في إدخال حاجاتها إلى المغتسل، ثم تغلق الباب، ثم تقف وراءه وتقوم بالحراسة، وكان عليها أن تتحدث معها من وقت لآخر، من خلف الباب للتأكد أن الأمور تجري على ما يرام، شريطة أن لا تقتحم عليها المغتسل. أما الفتاة فتعهدت بأن تستغل الوقت لتستحم، وبالأقل تلتفت إلى أفكارها التي تدعوها للانتحار. كانت هذه اللحظات مؤثرة جداً، وتم اغتسال الفتاة كما كان مخططاً.

بعدما استحمت المريضة الشابة، بدأ بوضوح أنها شعرت بتحسُّن، واستعادت ثقتها بنفسها، لأنها وجدت من يحترم هذه الثقة. أما فتيات الوحدة اللواتي كنَّ يقمن برعايتها، فقد أعطيتها جرعة كبيرة من التهنئات التي كان من

الواضح أنها استمتعت بها. ثم بدأت بعد ذلك تُصبح أكثر تجاوباً مع الآخرين، كما بدأت تُبدي تقدماً مطرداً. أخذنا أنا والطالبة نستعيد هذا الحدث، ونتأمل كيف أن اكتشاف الخير الكامن في الفتاة لم يتطلب إلا القليل من الجهد، بعد أن استبعدنا في عملية الإقناع استخدام أسلوب قوة الهيمنة أو السيطرة الأحمق.

عند استعادة أحداث هذه الواقعة، نجدها سخيقة ومضحكة، إذ كان على الفتاة أن تناضل بقوة لتحصل على عشرين دقيقة من العزلة والخصوصية، لأنه ما من أحد وجد الطريقة التي يستطيع بها أن يكتشف ما كانت تريده الفتاة؛ ولكن الكثير من صراع القوى يبدو بهذا السخف عندما نقوم باستعادة أحداثه. فنحن نفترض في أحوال كثيرة، أن الأشخاص الذين يتلاعبون في سلوكهم، يتصرفون بهذا الشكل، لأنهم اختاروا التلاعب أداةً، لاقتناعهم بأنها تخدم أغراضهم الشخصية. إلا أن موقفنا هذا يمكن أن يؤدي، عن غير قصد، إلى تعزيز خفي لهذا السلوك عند هؤلاء الأشخاص لوقوعهم في شركه.

هناك سؤال هام بديل يمكن طرحه وهو: لماذا يلجأ الناس لاستخدام هذه السلوكيات؟ إنهم يستخدمونها أحياناً لاقتقادهم أنهم يفاوضون من موقع، يعرفون سلفاً أنه غير متكافئ. وفي أحيان أخرى، لأنهم يعلمون أنه يتم تجاهل هذه الحقيقة وإنكارها وإسقاطها من الاعتبار، على أساس أنها تافهة وغير ذات أهمية. وفي بعض الأحيان، يعتقد هؤلاء الناس أنهم لا يستطيعون شيئاً حيال المشكلة التي تواجههم، ويرون أنهم يفتقرون إلى الحلول البديلة. وفي مثل هذه الظروف، يرون أن البديل الوحيد المتوفر لديهم هو المناورة أو التلاعب. وحين يتخذ السلوك التلاعبى شكلاً طبيعياً في حضارتنا، نجد الناس تنظر إليه على أنه البديل المفضل والمرغوب فيه والمثير للإعجاب.



## الطرق التقليدية في المناورة

إن سلوكيات التلاعب التي انتهت تَوّاً من وضعها تعمل كصفٍ من الأبنية المتلاصقة، التي يصلح الحجر والأجر المستخدم في بنائها لتشييد أبنية أكثر تعقيداً. وتأخذ هذه التراكيب في النهاية شكل بناء جيد التصميم، وتصبح مألوفة بالنسبة إلينا تماماً، كما نألف رؤية البيوت في المجاورة، والمحلات التجارية في الشوارع الرئيسية. وعندما يتم ترسيخ تركيبات التلاعب هذه، تصبح جزءاً من حياتنا، حيث لا ننظر إليها أساليب للتلاعب، وإنما نراها أساليب اتصال «طبيعية» أو نَعُدّها سلوكيات «طبيعية». فنجلب معنا هذه الأساليب إلى طاولات المفاوضات غير المتكافئة، وتقبلها، من منطلق أنها السلوكيات النموذجية التي يتبعها الناس في أثناء عملية التفاوض. نحن لا نبحث عن بدائل، بل نتوقع هذه الأساليب، ونجري مفاوضاتنا على ضوء هذه التوقعات. إن تركيبات التلاعب هذه تبرز لنا القيام بإجراء المزيد من النقاشات حولها.

### طرق المناورة

عندما تجد نفسك في موقعٍ تفاوضي غير متكافئ، ستعتمد إلى زيادة مهاراتك في التلاعب. والأنواع التالية من طرق المناورة ليست شاملة، لكنها

تساعدك في رسم صورة عن المشاهد التي يمكن أن تراها عندما تزور موقعاً كهذا.

### لا ولن.. لأنني لا أستطيع

قد لا يرى الناس الموجودون في موقع غير متكافئ مكاناً لهم، فيسلكون سلوكاً رسمياً بارداً. فإن كان الشخص متعوداً استخدام أساليب التلاعب، فلا بد أن يشعر بإغراء أكبر تجاه استخدام هذه السلوكيات بخاصة عندما يجد نفسه قد وقع فريسة للتحديات أو التهديدات التي تثيرها المفاوضات الجارية بشأن النزاع. ونحن نادراً ما نتابع مثل هذه المشكلات على نحو ملائم، فترة زمنية كافية، أو بطريقة منفتحة مناسبة، لنكتشف أن الناس يظنون، في كثير من الأحيان، أنهم لا «يستطيعون» فعل أي شيء سوى التجمّد، أو اتباع السلوك الرسمي البارد.

في بعض الأحيان، يسعى الناس الموجودون في مواقع غير متكافئة إلى بيان الشؤون التي تهمهم. فإذا تم إسكاتهم، أو رفض قضاياهم على أساس أنه يتعذر الدفاع عنها، أو لاعتبارها غير متصلة بالموضوع، يشعرون على الفور بأن هناك رسالة تقول لهم: «لن تستطيعوا». عندئذٍ، لن نُفاجأ إذا ما اعتقد هؤلاء أن هذا هو واقع حالهم بالفعل. فعندما أكون في موقع غير متكافئ، ويُفهمني أحدهم أن القضايا التي تهمني مرفوضة، أو بالإمكان إهمال أو تجاهل وجهة نظري، فسأجدي أنساق بسهولة للاعتقاد أنني لن أستطيع تحقيق أهدافي أو القيام بالتفاوض بطريقة منفتحة وبناءة.

### حكاية رمزية

يُحكى أنه كان هناك بلدٌ رائع، مملوء بأناسٍ رائعين يؤمنون بالحرية. وقد اكتشف هؤلاء الناس عدة طرق سارة لممارسة هذه الحرية والاستمتاع بها،

وبمرور الزمن، أخذ تقديرهم لهذه الحرية يتزايد. ولكنهم كانوا يعيشون بالقرب من بلدان أخرى، لم تكن الحرية تُقدر فيها كما يجب، ف شعروا بضرورة رسم خطة دعم، للمحافظة على حريتهم وحمايتها.

وعندما أجروا تقييماً دقيقاً يتناول البلدان المجاورة، لاحظوا أن هذه البلدان تلجأ إلى استخدام القتل والحرب والدمار لكتب الحرية. فقررروا أنه من الأنسب لهم أن يحتاطوا من حدوث شيء من هذا القبيل، فوضعوا خطة بهذا الصدد، يقومون بموجبها بالدفاع عن أنفسهم إن جاءت هذه البلاد لتقتلهم أو تحاربهم أو تُلحق بهم الدمار، حيث سيلجؤون هم أيضاً للقتل والحرب والتدمير كلما اقتضت الضرورة.

وبالطبع، قرروا اختيار بعض الأشخاص ليكونوا مسؤولين عن أعمال القتل والحرب والدمار. لكن هؤلاء المسؤولين كانوا كذلك، بحاجة لعدة أشخاص آخرين لمساعدتهم في القيام بهذه المهمة. وعندما شرعوا بتنفيذ الخطة واستدعاء من يساعدهم، اكتشفوا أن كل شخص تقريباً كان يشوق بشدة إلى القتل والحرب وتدمير الناس الآخرين. ورافقت هذه الرغبة مجموعة كاملة من المشاعر الأخرى كالخوف والضعف والخزي والشعور بالذنب والاشمئزاز والهلع. ومع ذلك، ظلوا يشعرون بضرورة إيجاد حلٍّ للتهديد المحتمل لحريتهم.

ثم بدؤوا بعد ذلك، بتعليم الناس الذين كانوا يقومون بتطوير مهاراتهم القتالية والحربية والتدميرية، كيفية تدبُّر إخماد تلك المشاعر التي تشنهم عن متابعة مهمتهم. لقد ساعدوا الجميع في العمل على وقف هذه المشاعر، وإنكارها وقمعها وإهمالها. لكنهم اكتشفوا أن التدريب المبكر على قمع المشاعر أكثر فعالية وأفضل تأثيراً، فقررروا البدء بهذا التدريب منذ الولادة. وبعد مرور فترة وجيزة، استطاعوا أن يحققوا نجاحاً كبيراً.

و ذات يوم، وبينما كانوا جالسين يتسامرون ويستمتعون بحرياتهم،

سألوا، عرضاً، أحد الأشخاص الذين يتدربون على القتل والحرب والدمار عن «شعوره» تجاه حرياته. فأثار هذا السؤال ارتباكاً شديداً لدى المتدربين، ثم عمدوا إلى شرح أفكارهم عن الحرية. فقال لهم الآخرون: «كلا، نحن لا نريد أن نعرف أفكاركم بل نريد معرفة شعوركم تجاه الحرية!» فبدأ الاضطراب على وجوه المتدربين وقالوا: «شعورنا، ما الشعور؟ نحن لا نفهم ما نتحدثون. نحن لا نعرف ما الشعور».

### التهكُّم

هذه الكلمة، التي تعبر عن يأس الإنسان، متداولة ومستخدمة بشكلٍ عادي وطبيعي في حضارتنا، حيث إن تَبَلُّدَ الأحاسيس الإنسانية المتضمنة في صلبها، لم يَعدْ يَلْفَتُ انتباه أحد. وعلى العكس من ذلك، أصبح استخدامها يُعدُّ علامة من علامات الثقافة الرفيعة والذكاء. وأصبح يُنظر إلى الناس الذين لا يُحسنون استخدام التهكُّم والسخرية على أنهم حمقى وبسطاء وغير مثقفين، وليس لديهم الرغبة في مكافحة الشرِّ المتأصل في الحياة. وحتى عند قيامنا بأبسط محاولة لبيان الأبعاد الساخرة أو الهازئة في موقفٍ ما، سرعان ما نجد بأن تصریحنا هذا تُرجم على أنه تهكُّم.

يؤدي التهكُّم إلى انهيار الإمكانيات الخلاقة في السلوك الإنساني. كما يقلص القدرات الطبيعية الفطرية ويُقبض النفس ويخرّبها، بل إنه في الحقيقة يفترض أنها غير موجودة، وإن اعترف بوجودها فهو يَعدُّها فاسدة وشريرة وميؤوساً منها. إنه ينكر الحدس وكل ما هو جميل، ويطرح جانباً ما هو أخلاقي على اعتبار أنه تيه والتواء عقلي وفكري. وهو يغلق الأبواب أيضاً أمام الأمل والثقة والصدق والإخلاص، ويتباهى بعرض نسخة أخرى مشوّهة من الثقة والصدق الكاذبين.

التهكُّم هو في الواقع، نسخة عقلانية من أسلوب التهكُّم، ويعتمد أساساً على

الانتقاص من الشيء والاستخفاف به والتقليل من شأنه . إنه مناورة سلبية عدوانية، ويسعى إلى خلق انطباع يوحي التزامه بالحقيقة، عن طريق الاستخفاف بالآخرين، والإثبات بأنه أسلوب عملي وواقعي . كما أنه ينتقم من الآخرين عن طريق الانتقاص من شأنهم متخذاً مظهر الأسلوب الفكري والعقلاني . وأخيراً، هو يمثل الأداة المفضلة لدى وسائل الإعلام الإخبارية في هذا البلد، التي تبدي عدم القدرة على التمييز بين التهكم والنقد الفعال والبناء .

### قصة

بينما أقوم بتأليف هذا الكتاب، تجري تغيرات عنيفة في أسلوب أداء الرعاية الصحية في الولايات المتحدة. وليس من الصعب ملاحظة الارتباط القائم بين ما أحاول أن أقوله في هذا الكتاب وبين دوامة الأحداث الجارية حولي بشكل يومي في الميدان الصحي.

أحد التحولات الرئيسة التي لفت انتباه الممرضات، هو التحوّل الذي تمّ لجهة منح الممرضات، الحاصلات على إجازات في الدراسات العليا، لمزاولة مهنة القابلات القانونيات أو للعمل مختصات في المستوصفات، فقد منحهنّ دوراً واضحاً وشاملاً ومحترماً. وأصبحت الممرضات الآن يقمن بتقديم خدمات رعاية صحية أولية ممتازة للأفراد والأسر والجماعات. بينما توقفت درجة قدرتهن على القيام بهذه الأعباء في السابق على الحدود التي كانت تُرسم لهنّ من قِبَل السلطتين التشريعية والسياسية، اللتين تتأثران بالجهود المنظمة لمجموعات الأطباء، الذين كانوا يرون في مثل هذه الممارسات التمريضية خطراً على قوتهم وراثتهم وسيطرتهم. فقد عمد كثيرٌ من أفراد هذه المجموعات بشكلٍ أساسي إلى التخلي عن تقديم الرعاية الصحية للأشخاص الذين هم بأمسّ الحاجة لهذه الرعاية، وهم الفقراء. وعلى الرغم من ذلك، استمروا بمعارضتهم لقيام الممرضات بتقديم هذه الرعاية.

أحد الأسباب الرئيسة لهذه المعارضة جدير بالاهتمام. فقد دلت الأبحاث على أن النتائج التي تحققها الممرضات في الأماكن التي يقدمن فيها هذه الرعاية مساوية في الجودة لنتائج الأطباء، إن لم نقل بأنها أفضل في بعض الحالات. وعلى سبيل المثال، أبدى كثيرٌ من الأطباء استعدادهم لقبول قيام القابلات القانونيات برعاية النساء الفقيرات اللاتي يعانين، في غالب الأحيان، من حالات الحمل المعقدة. لكن عندما سعت النساء غير الفقيرات للاستعانة بخدمات القابلات القانونيات لتمتعهنَّ بمستوى رفيع من الأداء في هذا المجال، قامت مجموعات الأطباء السياسية بالعمل التَّشيط من أجل منع حدوث هذا الأمر. كما أصروا على ضرورة تعويضهم لقاء هذه الخدمات عن طريق رفع أجورهم أكثر من الممرضات، حتى وإن كانت الرعاية المقدمة من قبل الطرفين واحدة.

يبدو أن هذه التحولات تدل على وجود مقترحات أخذت بالظهور بشأن إجراء إصلاحات في عملية الرعاية الصحية. فبعض الناس يرغب بإعطاء الممرضات الحاصلات على تدريبات عالية في ممارسة المهنة، الحرية والمسؤولية في أداء نوعية الرعاية الصحية التي تأهلنَّ لأدائها، بعيداً عن تطفل الأطباء أو تحكمهم. وقد أدى هذا الأمر إلى إقلاق بعض الأطباء وإزعاجهم.

وبعد أيام من إعلان الرئيس لمقترحات إصلاح نظام الرعاية الصحية، قامت لجنة العمل السياسي في إحدى الجمعيات الطبية بتوزيع مُلصقٍ إعلاني على أعضائها كلهم. لا أعلم ما الذي كان يُفترض أن يفعله الأعضاء بهذا الملصق الذي يُصوِّر مجموعة من البط، وكلمة «كواك، كواك، كواك» مكتوبة بالقرب منه. كان الملصق ينصح المُشاهد بألا يدع الإصلاح «يُفسد» نظام الرعاية الصحية، بإقحام عناصر متطفلة كالممرضات المجازات في ممارسة المهنة والقابلات القانونيات. أظهر المُلصق هؤلاء الممرضات كقوى يمكنها التأثير بشكلٍ جدي وخطير على نوعية الرعاية الصحية وإيقاع الأذى والضرر، كما يفعل المشعوذون والدجالون الذين يدعون القدرة على العلاج الطبي.

### الاحتجاز العاطفي للرهائن

كلنا بشرٌ ضعفاء، والأشخاص الموجودون في مواقع التفاوض غير المتكافئة، الذين يمارسون قوة الهيمنة، سواء بالشكل الملائم أو غير الملائم، ضعفاء أيضاً، شأنهم في ذلك شأن المحرومين من هذه القوة. ونحن نستطيع غزوهم عن طريق نقاط ضعفهم هذه. ويمكننا أن نعقد صفقات عاطفية معهم تخلق علاقات تبعية متبادلة. كما يمكننا أن نظهار بمساعدتهم على تجاوز نقاط ضعفهم العاطفية، بينما نسعى فعلياً لاختراقها.

ليس من الصعب إقناع شخص ما بأنك ستفي بمتطلباته. فإن كان مستوى مشاعر الضعف العاطفي الإنساني الطبيعي لديه معتدلاً، فسيشعر بالارتياح لقاء الوفاء بطلباته. بعدئذ، يمكننا إقناع مثل هؤلاء الأشخاص بأنهم بحاجة لنا، وبأنهم لن يتمكنوا من التفاوض بلا مساعدتنا. فإذا صدقوا هذا، فسيزداد ضعفهم، وستتمكن بعد ذلك من إقناعهم بأننا لن نستطيع التفاوض بعيداً عنهم. وبعد أن نخلق بنجاح عملية تبعية مشتركة، نستطيع أن نحتجزهم كرهائن من هذه الناحية العاطفية. وفي مثل هذه المفاوضات، سنكتشف حتماً أننا نحن أيضاً، محتجزون كرهائن.

فنحن نستطيع أن نحتفظ لأنفسنا بردود فعلنا الصادقة والحقيقية تجاه الأشخاص المسيطرين، فنخبرهم أننا نتفق معهم، بينما نقوم بإخفاء وكبت خلافاتنا معهم، أو استيائنا منهم، لأنهم يسيطرون علينا، ونؤكد لهم أنهم أشخاص رائعون وطيبون وصادقون. سنجعلهم يشعرون بالزهو بطريقة مثيرة لدرجة يصبحون بعدها غير قادرين على التعامل مع المواقف التي تُظهر لهم صورة أكثر واقعية لقيمتهم. قد تؤدي مثل هذه المناورة إلى خلق تبعية تعتمد على رسالة مشوهة، فيصبح المرء بعدها رهينة عاطفية. وتتشكل لدى الأشخاص المسيطرين تبعية شديدة تدفعهم للقيام باتخاذ خياراتهم على ضوء

هذه الرسالة. وكما هو واضح، يفقدون عندئذ قدرتهم على السيطرة، وتتم السيطرة عليهم.

### الخوف

أكاذيب تثير الفزع  
تثير الممرات لتذكرها،  
لا مغفرة، لا انتقام،  
كانون الأبيض القاسي.  
مخططات للخية المبتذلة،  
خبيثة كالمجادلات:  
لا معسكرات، لا انسحاب،  
لولب من الكراهية.

### مسايرة الحمقى

نستطيع أن نحقق شكلاً من أشكال التكافؤ المغطى والزائف عن طريق ازدراء الأشخاص الذين يمارسون قوة الهيمنة بمسايرتهم، وخذاعهم طوال الوقت. إذ نستطيع أن عمل بجد لأقناعهم بأننا نقف إلى جانبهم، بينما «نضحك منهم» سراً. فنقول لهم في أثناء وجودهم شيئاً، ونقول شيئاً آخر في غيابهم. هذا السلوك ينتقص من قيمة الجميع، وهو أحد أشكال التهكم والسخرية.

وحيث إنني قمت في هذا الكتاب، عدة مرات، باستخدام أمثلة تُظهر الإحباط والعجز الذي تعاني منه الممرضات اللواتي يتحدین الأطباء الذين يمارسون قوة الهيمنة بأسلوبٍ يتعدى المنطق والضرورة، يبدو لي أن عليّ أن

أتحدث الآن، ومن باب الإنصاف، عن «الجانب الآخر» من الرواية بصدق وأمانة. لقد بالغت الممرضات في التكيّف مع هذا الظلم الواقع عليهن باستخدام هذا السلوك قوة محرّكة لردود فعلهنّ. فقد استخدمت الممرضات أسلوب المسايرة عشرات السنين، وأتت النتائج ضارة للجميع. أنا لا أقول هذا بفخر، أو بتواضع كاذب، ولكنني أقول ذلك لأن هذه الحقيقة تستوجب التصريح عنها بصدقٍ وأمانة، ولأن هذا السلوك كلّ الجميع ثمناً باهظاً.

### قصة

عندما كنت ممرضة شابة عملت مدة سنة في قسم الجراحة، حيث أساعد مبدئياً في إجراءات جراحية محددة «كممرضة غير مدربة» (وهي تقوم عادةً بعمليات التنظيف) أو «كممرضة تداول» - وهي الممرضة التي توضع تحت تصرف الفريق الجراحي وتزوّدهم بالتجهيزات المعقمة، وتُغيّر التجهيزات، وتحافظ على بقاء دائرة العمل الجراحي مستمرة. كنت أؤدي وظيفتي بشكل جيد، مما جعل الأطباء يسعون لاستخدامي، الشيء الذي أشعرني بالإطراء وأشبع غروري.

بعد ظهر أحد أيام السبت، احتاج أحد الأطباء إلى وضع جبيرة للعظام لطفلة صغيرة في الشهر التاسع من عمرها. كان على الجبيرة أن تمتد من منتصف صدر الطفلة، وتغطى كلا الساقين لتمتد إلى عَقَبِها تميزت عملية وضع هذه الجبيرة بالصعوبة، وزاد الأمر تعقيداً اهتزاز الطفلة ذات التسعة أشهر. فدخل الطبيب غرفة الجبائر في الجناح الجراحي ليضع الجبيرة، وطلب مني مساعدته، وكان المشرف عليّ قد وافقه على استخدامي.

ولكوني ممرضة، كانت لدي قناعة بضرورة القيام بالتواصل مع المرضى بقدر الإمكان خلال عملية تحضيرهم للإجراءات الجراحية أو في أثناء هذه

العمليات . وكان الجميع يعلمون أنني أفعل ذلك ، وكثيراً ما كانوا يعمدون إلى إغاظتي بسبب تصرفي هذا، مع أنه كان واضحاً لي وللجميع أن هذا الأمر يساعد المرضى على الاسترخاء . لذا، شرعت بفعل ذلك مع الطفلة كما هي عادتي .

كنت قد وضعت الطفلة الصغيرة في المهد، ووقفت قبالة الطبيب، الذي كان يستعد لوضع الجبيرة . طوقتُ الطفلة الصغيرة بذراعي . ووضعت وجهي ملاصقاً لوجهها، وبدأت أقول لها أشياء رقيقة ومهدئة . فاسترخت الصغيرة ببطء، واستكانت لملاطفتي لها، ولم تعد تبالي بالعملية الجارية لوضع الجبيرة . جرى بيننا اتصال دافئ، وظلت الطفلة مسالمة وساكنة .

كنت أحترم هذا الطبيب، وأنعم بصحبته، فقد كان رجلاً كُفياً وصاحب مبادئ، ويتمتع بروح دعابة متميزة . بدأ يضايقني بخصوص توصلني مع هذه الطفلة . فحاولت بحذر تجاهله، وتابعت التركيز على الطفلة . وبينما كنت أتجاهل مضايقته، أخذ يُمعن في إغاظتي . كان يستمتع بفعل ذلك؛ فقد كان مسترخياً، لأن الطفلة المتلوية ذات التسعة أشهر كانت ساكنة كبحيرة صيف .

استمررتُ بتجاهله، واستمر هو برفع وتيرة الإغاظه، وكنا قد قاربنا على الانتهاء من العملية، وفجأة أجبتة على أحد تعليقاته، ففقدت تركيزي على الصغيرة في أثناء ردِّي على تعليقاته بتعليقات مماثلة . أردت أن أثبت أنني ذكية، ربما لأدافع عن نفسي وعن مهارتي، وربما لأظهر وحسب، أنني أستطيع أن أناوش بالألفاظ أفضل من أي شخص فيهم . أردت أن أستجيب، ونتيجة لذلك، جفلت الطفلة، واهتزت، ثم صرخت، وتقلبت، فتحولت الجبيرة إلى قطع ملتوية، وكان علينا القيام بهذا العمل من جديد . شعرت بالخزي لأنني تخلّيت عن المريضة من أجل مسابقة الحمقى .

## تخدير العواطف وإماتتها

عندما نذهب إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة، نذهب بشراً لهم مشاعرهم وعواطفهم. لكننا نكتشف على الفور. أن بعض الأشياء التي يقولها أو يفعلها الأشخاص الذين بيدهم قوة الهيمنة تؤدي إلى إيذاء هذه المشاعر. كما سنكتشف أنهم يفترضون مسبقاً أننا أدنى منهم، أو يجب التعامل معنا بشكلٍ جائر، وكأن الأمر مفروغٌ منه. وهنا أيضاً سنشعر بالألم. هذا النوع من الألم الإنساني لا يتحسن في غالب الأحيان، إلا إذا قمنا، ببساطة، برفضه وإنكاره بسبب عجزنا عن إيجاد طريقة لتخفيفه.

قد يدفعنا هذا لنعلم كتمان ونبذ وإلغاء وقمع مشاعرنا، أو التوقف عن الإحساس بأي شعور. بعد ذلك سنعتقد أننا لن نتألم كثيراً، وسنتمكن من الاستمرار في الجلوس إلى الطاولة والمشاركة في المفاوضات. لكننا عندما نفعل ذلك، لا ندرك غالباً، الأثر الذي يحدثه هذا على سلوكنا من حيث شلُّ قدرتنا على تمييز المشاعر، سواء كانت مشاعرنا أم مشاعر الآخرين، ووقفُ قدرتنا على التعاطف. فنبداً بعد ذلك بتشويه الأمور وتخريبها ولا نعلم أننا نفعل ذلك.

### المعصوم

هل قامت الظلال آنذاك بحمايتك؟

هل قامت الأقنعة بالتخفيف من حدّة ألمك؟

هل حافظت على جلدك دون أن يتلطح؟

ألم تتعرض للذوبان تحت المطر؟

هل تجاوزت مع كل ذكرياتك؟

هل كتمت كل أغنية؟

هل قمت بإزالة الغبار عن الورود البلاستيكية؟  
إذن أنا واثقة بأنك لم ترتكب أي خطأ.

### بعض الأكاذيب مقبولة لأنني أقصدُ بها الخير

إن التشوش الذي نشعر به تجاه موضوع (الوسائل تبرر الغايات) هو أحد تلك الحقائق الأخلاقية التي تثير سخطننا والتي لا تخمدُ ولا تخفُ. سنتخبط ونتعثر، حتى لو استخدمنا الكذب. فنحن نعتقد أننا نستطيع أن نكذب من أجل تحقيق خير أعلى. إلا أن وضع خط يفصل بين أنواع الكذب أمر صعب، فعندما نبدأ بعمل تسويات تتعلق بحسنا الأخلاقي بالحقيقة، لن نستطيع أبداً بعدها أن نسترجع هذا الحسّ الأخلاقي بشكل كامل. قد ننجح في العودة إلى رشدنا، لكننا لن ننجح في استعادة هذا الحسّ.

يلحق هذا الأمر الأذى بعملية الثقة. في البداية نفقدُ ثقة الآخرين بنا، ثم نفقدُ الثقة بأنفسنا. ولن نتمكن بعد ذلك من استعادة مصداقتنا مع الآخرين. بل سنناضل من أجل استرداد هذه الثقة حتى داخل أنفسنا. إن استخدام الأكاذيب مسألة مركبة. فالمرء يحتاج عادةً إلى مجموعة من الأكاذيب لاتباعها، لكن سرعان ما تصبح شبكة الأكاذيب معقدة بشكل يصعب علينا معه إيجاد طريقة للخروج من متاهتها، وبمرور الزمن تُصبح عملية استرجاع حقيقة الوضع عملية شبه مستحيلة.

### حكاية رمزية

في يوم من الأيام، قررت امرأة أن تُولف كتاباً، وأرادت أن يكون الكتاب جيداً جداً، ويحبه الجميع يعدونه عملاً بارعاً ويعدون مؤلفته ذكية وموهوبة. كانت الكاتبة تفضل أن تُنعت بالحكمة، لكنها كانت تشعر بأنها ليست كُفِيَّةً لهذه المهمة. كانت تتوقُّ إلى كتابة كل المعلومات الباهرة التي تعرفها. وظلت

الكاتبة تشعر، عدة سنوات، بكثير من الإحباط بسبب الأشخاص الذين يؤلفون الكتب، ويدسون في ثناياها بعض الأكاذيب الصغيرة، لذا كانت تصرّح قائلة: «أنا لستُ واحدة منهم!».

بدأت بتأليف الكتاب. وكانت تُلاحظ من وقت لآخر، أنها تكتبُ ببراعة عن كل الأساليب الحمقاء والمزعجة التي يستخدمها الآخرون. وظلت تُشير إليها بحماسة كبيرة وعن حسن نيّة، بالطبع، كانت تقصد في كتابها هذا، أن تُطلع الجميع على تلك الأساليب الحمقاء التي أدى بعضها إلى إيقاع ألم شديد بأشخاص آخرين، ولهذا شعرتُ بضرورة كشف هذه الأساليب لكل الناس. وذات مرة وبينما كانت تكتب عن أحد هذه الأساليب الحمقاء، لاحظت أنها هي نفسها كثيراً ما تقوم باستخدام الأساليب ذاتها. أزعجها هذا الأمر كثيراً، وبقيت تفكر فيه عدّة أيام. ثم عادت لتقرأ كل ما كتبه عن هذه الأساليب الحمقاء. فأدركت شيئاً فشيئاً، إن كل ما كتبه عن الأساليب الحمقاء التي يسلكها الآخرون ينطبق عليها، الأساليب كلها بلا استثناء!

### الإسقاط وإلقاء اللوم على الآخرين

قد تكون هذه اللعبة أكثر الأساليب الأمريكية شعبية ورواجاً. إنها شائعة ومتفشية إلى حدّ يصعب معه وصفها. وعندما أجد نفسي في موضع غير متكافئ، يمكنني هذا الأسلوب من تفادي الإسهام في مفاوضات عقيمة وغير مجدية عن طريق إلقاء اللوم والمسؤولية على الطرف الآخر. فأنا أستطيع ببساطة، أن أبين للآخرين أخطاءهم. كما أستطيع أن أقوم بمهاجمتهم، والإقلال من شأنهم، والانتقاص منهم، واتهامهم، والسخرية منهم ومعاملتهم بنوع من التفضّل والتنازل، معتقدة أنني أفعل هذا لأبين لهؤلاء الأشخاص خطأ أساليبهم.

أطرف ما في موضوع الإسقاط وإلقاء اللوم، هو أن كل من يأتي إلى

طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة، يأتي حاملاً معه نقاط ضعفه الإنساني، وبعض الإخطاء، وبعض القصور أو العجز الذي تفوح رائحته منه، ويرتسم على وجهه. واكتشاف أخطاء الآخرين ليس بالأمر الصعب، ولا يتطلب ذلك، في الحقيقة مهارة أو براعة. وبناء عليه، إن وجدت نفسي في وضع غير مريح، فكل ما يتوجب عليّ فعله، هو المسارعة إلى تسليط الضوء على أخطاء الآخر، لأصرف الانتباه عن المسؤولية التي تقع على عاتقي. عندئذ، لن تكون هناك حاجة للاعتراف بعجزتي أو إخفاقي في التصرف، فالخطأ لم يكن خطئي، بل خطأ الآخرين.

### حكاية رمزية

في أحد الأيام، كان هناك شخص يقرأ كتاباً، فقرأ حكاية مضحكة في هذا الكتاب، تتحدث عن المؤلفة التي اكتشفت أن كل ما كانت تكتبه عن الآخرين كان في الحقيقة ينطبق عليها. فوجد القارئ هذا الأمر مثيراً للاهتمام، وأخذ يتساءل كيف يمكن للكاتبة أن تتجرأ على تأليف كتاب، بينما هي تعاني من كل هذه الأخطاء. لم يفكر القارئ في الحكاية كثيراً فقد شعر بالراحة، لأن الحكاية تتحدث عن المؤلفة، والأشخاص الآخرين، ولكنها - حمداً لله - لا تحدثُ عنه.

### لم أكن موجوداً على الإطلاق

هذا النوع من المناورة شائع أكثر مما يبدو للوهلة الأولى، لأنه مشوّب ببعض المكر الذي يصعب التعرف عليه. فقد أذهب بالفعل إلى طاولة المفاوضات لأفاوض، فأجد أنها غير متكافئة، فأنسحب تاركاً قناعي، وذاتي الزائفة، وشخصيتي العلنية على الطاولة. أو قد أسلك ببساطة سلوكاً حسناً،

وأصبح مسaire وسلبية. أو قد أحضر الاجتماع بجزء صغير مني، أو قد أحضره ولا أكون موجودة فعلياً.

بعض الأشخاص يغيّبون أنفسهم طوال الوقت، حيث يصعب عليهم أن يلاحظوا أنهم يقومون بذلك مميّزة هذا الوضع، أنه يمكنهم من التعامل مع الاتفاقات التي يتم التفاوض عليها، وكأنها مناقشات ودية لا تنبثق عنها أية نتائج. وهكذا، لا يتم التوصل أبداً إلى أي اتفاق. مثل هذه اسلوكية توفر إمكان انفراج قصير الأمد، لكنها تؤدي إلى أخطار بعيدة الأمد.

فالأثر الخطير لهذا الأسلوب يكمن في موافقة الأشخاص الذين يستخدمونه في كل أنواع الفعاليات الهدامة، حتى ولو لم يكونوا في معزل عن هذا الأثر. وهم يعتقدون أنه نظراً لكونهم لم يوافقوا فعلاً على ما يجري، لا يتحملون أية مسؤولية. إنهم يقومون بإقناع أنفسهم بأنهم في داخل قلوبهم متمسكون، بإصرار، بمواقفهم الطيبة والصادقة، وبأن المسؤولية تقع على كل الأشخاص الآخرين الجالسين إلى الطاولة، والذين شاركوا في التفاوض. يستطيع هؤلاء الأشخاص إقناع الآخرين ببراءتهم، وكأن رفضهم التصرف هو بحد ذاته عمل جيد. يتجلى أثر هذا الأسلوب بشكل واضح عندما يؤدي رفض هؤلاء للمشاركة الفاعلة في المفاوضات، عن طريق التزامهم الصمت، إلى تسهيل صدور النتائج غير الإيجابية. لقد عبرت هانا أراندت (1963) عن هذا الوضع باستفاضة في التحليل الذي وضعته عن آيخمان في القدس Eichman at Jerusalem.

### ممثلة

الفرق الوحيد

بين زيفي

والزيف العام

هو  
 أنني أدعوه زيفاً  
 أنا أواجه  
 أضواء خشبة المسرح  
 وأتقدم  
 وأمثل .  
 الآخرون  
 يحسبون هذا حقيقياً،  
 لكن عندئذ،  
 الآخرون  
 يدعون زيفهم  
 حقيقة .

### لن أغادر الطاولة

لهذه المناورة تأثير مشابه لمناورة تغييب النفس، وقد تكون أكثر فعالية . إذ يمكنني هنا أن أجلس إلى الطاولة، وأعمل على وضع المفاوضات في مأزق . فأرفض التغيير، أو الوصول إلى اتفاق، أو القيام بأي تحرك . ولا أتحمل مسؤولية هذا المأزق، إنما أواصل الجلوس فحسب . قد أكون ماهرة في إظهار أسباب عدم نجاح أي حلّ أو عدم قابليته للتطبيق . وقد أجلس ساكنة مكتئبة أفكر وأعبّر بإيحاءات بسيطة عن استنكاري وحزني، ومع ذلك لا أقوم بأي فعل . وقد يلتفت الآخرون إليّ في محاولة منهم لانتزاع موافقتي، وبخاصة إن كنت أحتجز بعض الرهائن العاطفيين . وقد لا أفعل كل هذا، وإنما أعبس وأرفض الكلام .

لا نفهم في بعض الأحيان، سبب استمرار جلوس بعض الأشخاص إلى

طاولة المفاوضات في ظل هذه الأوضاع . خطر لي في إحدى المرات أنهم يفعلون ذلك لأنهم لا يجدون مكاناً آخر يذهبون إليه . أما هنا، وحول هذه الطاولة، وبرغم عدم تكافئها، فهم يستطيعون إثبات وجودهم . قد يستميلون الآخرين للقيام بدعمهم أو تملقهم أو مدهانتهم . وينطبق على هؤلاء المثل القائل : إنهم كالأغصان الميتة، لا خير فيهم . وقد يستهلكون أحياناً الكثير من وقت الآخرين وطاقاتهم إن لم تُفهم مناورتهم بالشكل الذي يجب أن تُفهم به . هذا السلوك نوعٌ من أنواع العدوان السلبي . وإن كان يبدو هادئاً كالبركة الموحلة . إنه غالباً عجزٌ متعمدٌ يتظاهر بالثقة والاهتمام .

### ممر مغلق

كانت لديه

الشجاعة التي تكفي فقط

لضربت مرتجلة

من المودة

الموجهة بصمت

نحو أنفاق مظلمة،

لم تكن متوقعة،

بشروطه هو فقط،

على طول السنين

كانت مجروحة،

وقد تعلمت

أن تدعو هذا اعتداءً

لذلك، وفي النهاية

غادرت .

## الشراكات والصفقات المؤذية

يحمل هذا النوع من المناورة بعداً خطيراً في ثناياه، وأنا أقاومه دوماً، لأنني أرغب في أن أكون قادرة على تبادل الثقة مع الآخرين، ولا يقتضي مني ذلك نوعاً من التمييز في المعاملة الذي يتطلبه هذا النوع من المناورة. وهكذا يمكنني أن أحبس نفسي في موقع تفاوضي، أو سلوكٍ عقيم، لأنني أصبحت، في غفلةٍ أو إهمالٍ مني، جزءاً من ائتلافٍ يركز على التسليم بعجزٍ وضعفي والتضحية بي. وفجأة، يُطلب إليّ أن أبدي رأيي في شركةٍ أخفقت منذ البداية في رؤية الأضرار الكامنة في «الصفقة» الناجمة عنها.

وحالما يتم عقد الصفقة، سأجد نفسي بالطبع، عاجزة عن الحركة وفاقدة للمرونة التي احتاج إليها لكي أنمو وأتغير وأبدع. ومع ذلك، يساورني الاعتقاد أنني لن أتمكن من نقض الصفقة بعيداً عن أفقِّ اعتباري واحترامي، أو ظهوري بمظهر من لا يلتزم بالجزء الذي يخصه من الصفقة. وقد أجد أنني وقعت في شرك هذين البديلين الصعبين اللذين لا يمكن إيجاد حلٍّ لهما.

## قصة

بالطبع يشكّل هذا الكتاب الذي أكتبه جزءاً من قصة حياةٍ أكبر. أكتب ليستمر تدفق الموارد المالية التي تغطي رسوم تعليم ابنتي. وأنا منهمكة في الوقت الحالي في عملية تفاوضية تستهدف إحداث منهج للدكتوراه في التمريض. لقد فعلت ذلك مرة في السابق، وهذا الأمر يساعدني قليلاً، لكن كل عملية سياسية جديدة تتضمن سلسلة من الدروس الجديدة.

يقتضي جزء من مهمتي، التقاء أساتذة من الفروع الدراسية الأخرى لاستشارة همهم للمشاركة في مساعدتي. ويمثل هذا الأمر بالنسبة إليّ مناورة محفزة أستمتع بالقيام بها. بعض الزملاء يسرعون إلى المساعدة والاستجابة

على نحو رائع. وبعضهم الآخر يعمل من منطلق فرضية غير مُعلنة تعكس أكثر ادعاءات المجتمع سلبية فيما يختص بالمرضات وتَصِفُنَا بأننا لطيفات، ولكننا لا نتميز بالذكاء، وبأننا لسنا بعالمات أو مفكرات، وبأننا، ببساطة، نفعل ما يطلبه الآخرون منا. وأنا لا أشعر بمتعة كبيرة في تبادل مثل هذه الآراء، لأن لدي خبرة واسعة جداً في معرفة الخطأ الكامن في هذه الادعاءات؛ وإن كنت أشعر بأنني أتمتع بالكفاءة التي تؤهلني للتعاطي مع هذه المسائل.

ولكي أتمكن من اكتشاف وضع الشخص الذي أتحدث إليه، أقوم عادةً، بطرح هذه المسألة في بداية المحادثة. ويقودني هذا إلى أشكالٍ مختلفة من الاستجابات. إحدى أواخر هذه المحادثات المتبادلة، تضمنت شرحاً من أحد الزملاء للأسباب التي تجعله يعتقد أن علم التمريض لا يتفق أو يتلاءم مع مقاييس الدقة التي يعتمدها، وأشار إلى أن المررضات يكتبن «آراءهنَّ» و«يسمّين هذا أبحاثاً علمية». فلفتُ نظره إلى أن الفلسفة تقوم في جوهرها على مناقشة «الآراء». فبيّن لي أن المررضات يكتبن آراء لا تعجب كثيراً من الخبراء الذين يُفترض فيهم دعم آراء المررضات. فأجبتُه بأن الأصالة هي إحدى أكثر النواحي الهامة والإبداعية في العلم. تابعتنا الحوار على هذا النحو فترةً من الزمن.

الأمر الذي لاحظته من خلال هذا الحوار المتبادل هو عدم إيمانه هذا الزميل بهذا الفرع من الدراسة، وأن المساعدة التي تَكْرَم بتقديمها مرات عديدة، لن تُمنح لي إلا إذا وافقت على مقدمته التي مؤداها أن أبحاث علم التمريض يشوبها النقص والخلل وأنها بحاجة إلى الإصلاح، والأفضل أن يتم ذلك بالعودة إلى مقاييسه هو للتفوق والامتياز. لو كنت وافقت على مساعدته، لعقدت صفقة تُسَلِّم بعجزتي وعدم كفاءتي، وشاركت في جعل نفسي ضحية.

---

المناقشة المذكورة أعلاه، والتي تبين المناورات التي تُستخدم في التلاعب ليست كاملة بالطبع، إنما ذكرتها فقط من باب التوضيح، والهدف منها

هو منحك الفرصة قارئاً، للقيام بمراجعة سلوكياتك وعاداتك وميولك ونزعاتك. فقد يساعدك هذا المثال على فهم سلوك الآخرين. فإن كنت من المولعين كثيراً باستخدام أسلوب الإسقاط وإلقاء اللوم على الآخرين، فبإمكانك استخدام هذه المناقشة بطريقة هدامة، فتعمد إلى اتهام الآخرين بانتهاج سلوكيات معينة، وتتجاهل سلوكك أنت. ولكي تتجنب هذا النوع من السلوك الأحمق والهدام، إليك هذا التمرين الذي سيساعدك في التركيز على قائمة أساليب المناورة، وكأنها تتعلق بك ولا تتعلق بالآخرين. ستحتاج لهذه القائمة لتمكين من حلّ التمرين، وهأنذا أذكرك بها:

لن ولا... لأنني لا أستطيع

التهمك

الاحتجاز العاطفي للرهائن

مسايرة الحمقى

تخدير العواطف وإماتتها

بعض الأكاذيب مقبولة لأنني أقصدُ بها الخير.

الإسقاط وإلقاء اللوم على الآخرين

لم أكن موجوداً على الإطلاق

لن أغادر الطاولة

الشركات والصفقات الضارة

### تمرين

دوّن أساليب المناورة، واجعل ذلك على شكل قائمة. ثم قم بدراسة كل واحدة منها فترة وجيزة. ثم تظاهر بعد ذلك بأنك تستخدم الأساليب العشرة.

لكن، بالطبع، قد تعتقد أنك متفوق على بني جنسك في التطور، وأنت لا تستخدم أيّاً من هذه الطرق. أو ربما تستخدم واحدة أو اثنتين منها، لكن، ولكي نحقق الغرض المرجو من هذا التمرين، عليك أن تتظاهر بأنك تستخدم الأساليب العشرة كلها.

بعد أن تقوم بدراسة هذه الأساليب فترة قصيرة، ابدأ بترقيمها، حيث تضع الرقم (واحد) جانب أكثر أسلوب تفضله من بينها، ثم الرقم (اثنين) بجانب الأسلوب الذي يليه في إثارة إعجابك، واستمر هكذا إلى أن تصل إلى الرقم (عشرة)، علماً أن هذا الترتيب يعتمد على منزلة كل من هذه الأساليب بالنسبة إليك. والآن قم بإعادة الترتيب حسب المنزلة، ولكن هذه المرة، لتحدّد أكثر الأساليب التي تضايقك والتي يتبعها الآخرون. أنجز هذه العملية بدءاً من الرقم (واحد). والآن قم بدراسة هذه المراتب. ما الذي يتبيّن لك؟

---

بينما تحاول فهم ما توصلت إليه من نتائج في التمرين السابق، إليك بعض الأفكار الأخرى التي ستبقيك على ما أنت عليه من انفعالات وتشوّق خلال محاولتك الشاقة لمعرفة جواب السؤال. كما ترى، تتركز كل هذه المناورات على عدم النضج العاطفي. ولأن هذه الأساليب ما هي إلا استجابات عاطفية، لذا لا يمكن التعامل معها عن طريق القيام بمدخلاتٍ أو حلولٍ عقلانية. وهنا أود أقول لمن أمل منكم أن يستبعد استخدام هذه الأساليب: إنه قد أخطأ بدون بلا ريب. على أية حال، إن كنت تنجرف وراء استخدام بعض هذه الأساليب الحمقاء وغير الناضجة عاطفياً، فاعلم أنها نادراً ما تفيدك، حتى وإن لم تكن في موقع غير متكافئ، إذاً لماذا تريد التمسك بها؟

ولأن هذه المناورات عاطفية، لذا، فهي تتطلب تدخلاً صادراً عن القلب لتغييرها. لأنها تدل على نقص في النضج، فهي تتطلب منا العمل على تغيير أنفسنا وتنميتها. وحيث إنها ذات صفة شخصية، فقد أستطيع أن أغيرها في

نفسى، بينما لا أتمكن من إحداث أبسط الأثر باتجاه تغييرها في الآخرين. ومن الممكن إجراء التغييرات في السلوكيات التي تعبر عن نقص في النضج العاطفي وتحويلها إلى سلوكيات أخرى، تكون مثمرة وخلاقة بشكل أكبر؛ وذلك عن طريق استخدام نوع من القوة يدعى العامل الشخصي. هذا النوع من القوة يُغايّر بشكلٍ صارخ النوع الآخر من القوة الذي يسمى قوة السيطرة أو الهيمنة.

وقد يسعدك أن تعلم أن قوة العامل الشخصي تُعطي شعوراً بالارتياح. فهي تؤدي إلى التوصل إلى نتائج إيجابية، ولا يقتصر ظهور هذه النتائج فقط على المواقع غير المتكافئة. إنها تُنمّي إحساسي بكفاءتي وقيمتي الشخصية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى تحسين فرص التوصل إلى نتائج إيجابية بشكلٍ فعال خلال المفاوضات غير المتكافئة. لذا، فهي تُعدُّ قوة واعدة، ولكنها تتطلب مني التزاماً بالنضج العاطفي. فقدرتي على التخلي عن أساليب المناورة، وعلى تجربة سلوكياتٍ أخرى جديدة أكثر إيجابية، هي في الواقع المقياس الذي يدلُّ على مدى التزمي بتطوير نضجي العاطفي. والآن سننظر إلى المسألة نفسها من زاويةٍ أخرى، سنحاول أن نكتشف كيف يتصرف الأطفال عندما يتعرضون لمواقف غير متكافئة.



## الأطفال في المواقع التفاوضية غير المتكافئة

يظهر نوعان من الأطفال عند المواقع غير المتكافئة، وكلا النوعين يُبدى نموذجاً مشتركاً من عدم النضج العاطفي. يتضح النموذج الأول في الطفل الذي يُظهر القدرة الكلية، والذي يشعر بضرورة السيطرة التامة على الموقف وتحقيق السيادة لكي يشعر بالأمن، ويُحافظ على شعوره بكفاءته الشخصية. هذا الطفل يبدو وكأنه يقول: «أعرف أنني مصيب، ويجب أن تسير الأمور على طريقتي، وإلا فلن أدعها تسير على الإطلاق». أما النوع الثاني فيمثل الطفل العاجز الذي يعتقد أن المحافظة على سلامته الشخصية تقع في أيدي الآخرين. هذا الطفل يائس من تنمية العامل الشخصي عنده، وهو لم يرغب في الدرجة الأولى، بتحمل المسؤولية الناجمة عن هذا التعامل. وكأنني بهذا الطفل يقول: «أعلم أنه ليست لديّ القوة الكافية لتغيير أي شيء؛ لذا فعلى الآخرين أن يحققوا لي ما أعتقد أنني عاجزٌ عن تحقيقه لنفسي». وفي بعض الأحيان يتكتل هؤلاء الأطفال في مجموعات أو شراكات من نوعٍ أو آخر.

بالطبع لن تُفاجأ عندما تعلم بأن كلا النوعين من الأطفال غير قادر على القيام بمفاوضاتٍ فعّالة. ولسوء الحظ، كلاهما يختفي في مكانٍ ما داخل كل

واحد منا، ويتضح هذا الأمر بشكل أكبر عندما نواجه الشعور بعدم التكافؤ في الموقع التفاوضي؛ فالطفل الكلي القدرة يبدأ بسلوكيات السيطرة عندما يلاحظ أن الآخرين عاجزون، أو عندما يتراىء له ذلك. قد تكون تصرفاته بحد ذاتها تهدف إلى الخير، بل قد تكون وقائية، لكنها تعتمد تعزيز الافتقار إلى العامل الشخصي والمسؤولية الشخصية عند الطرف الضعيف. ويستخدم الطفل الكلي القدرة هذه الطريقة ليُضفي مزيداً من القوة على حاجته لممارسة قوة الهيمنة، بل هو يجادل بأن الموقف يتطلب ذلك.

أما الطفل الضعيف الذي يلاحظ أن الآخرين يبدون أكثر منه قوة، فينساق إلى استخدام أي من مناورات التلاعب المذكورة آنفاً. وقد تبدو هذه السلوكيات، خيرة في حد ذاتها. تماماً كسلوكيات الطفل الكلي القدرة، إلا أن المقصود منها تجنّب تفعيل العامل الشخصي والمسؤولية الذاتية. إنه يضع استقلاله الذاتي بين أيدي من يمارسون قوة الهيمنة. ويستخدم الطفل الضعيف هذا الأسلوب دليلاً إضافياً لإصراره على أن يكون ضحية، للتعبير عن يأسه التام من محاولة استخدام القوة.

إن السعي للنضج والارتقاء إلى ما وراء سلوكيات هؤلاء الأطفال يقتضي منا فعل الكثير؛ فنحن نميل إلى جعل الآخرين يتفاوضون عن هذه السلوكيات، أو يحلّون المشكلات التي قد تخلقها سلوكياتنا هذه. قد ننزع إلى استخدام التهكم، ونحاول إيجاد سبيل عقلائي للخروج من مواجهة صادقة مع هذه المسائل، ونخفق في رؤية تورطنا في ترسيخ القيود التي تكبّل قلوبنا وأرواحنا.

نحن لا نرغب في تفحص هذين النوعين من الأطفال الصغار، لأننا إذا فعلنا فسنلاحظ أن كلاهما يذهب إلى موقع التفاوض حاملاً معه مفهوماً ضيقاً ومحدوداً لمصلحته الشخصية؛ فالمصلحة الذاتية في كل من السيطرة المبسطة، أو الرفض لأبسط شعور بالمسؤولية، يعبران عن برنامج عمل ضيق وسطحي وفوري. ونحن غالباً لا نلاحظ أن من يلجأ إلى استخدام أحد هذه الأساليب،

قد يلجأ إلى استخدام الأسلوب الآخر أيضاً، فالطفل الكلي القدرة لديه شعور بالضعف، ولكنه مستتر وخفي ومحجوب خلف هذه العدوانية، أما الطفل الضعيف، فلديه الشعور بالقدرة الكلية، لكنه يستتر خلف التلاعب. كلا البعدين حاضر على الدوام، فإن لم ينجح أحدهما، فغالباً ما نلجأ لاستخدام الأسلوب الآخر.

### المنكرون

لَمَّا نَأْتِ بَعْدُ عَلَى وَصْفِ الْمُنْكَرِينَ! لَا بَدَّ أَنْ الْكَثِيرِينَ مِنْكُمْ قَدْ لَاحِظُوا، فِي أَثْنَاءِ قِرَاءَةِ هَذَا الْكِتَابِ، أَنَّهُمْ يَقُومُونَ بِتَصَوُّرِ الْأَشْخَاصِ الْآخَرِينَ، عِنْدَمَا يَقْرَءُونَ عَنِ السَّلُوكِيَّاتِ الَّتِي قَدَّمْتَهَا وَصَوَّرْتَهَا. وَرَبِمَا بَدَأْتُمْ بِإِعْدَادِ قَائِمَةِ تَهْنِئَاتِ عِيدِ الْمِيلَادِ الَّتِي تَحْوِي أَسْمَاءَ كُلِّ الْأَشْخَاصِ الَّذِينَ تَرْغَبُونَ بِجَعْلِهِمْ يَقْرَءُونَ هَذَا الْكِتَابَ، لِيَدْرِكُوا مَا يُمْكِنُ أَنْ يَكُونُوا عَلَيْهِ مِنْ غِبَاءٍ أَوْ حِمَاقَةٍ. وَهَذَا يُظْهِرُ أَنَّ مِشَارَكَتَكُمْ فِي لَعِبَةِ الْإِسْقَاطِ وَالِقَاءِ اللَّوْمِ عَلَى الْآخَرِينَ الْوَطْنِيَّةِ مَا زَالَتْ نَشِيطَةً وَبِأَلْفِ خَيْرٍ.

ربما لاحظت في أثناء قراءتك أن بعض ما أقوله يبدو وكأنه ينطبق على النساء، وبعضه الآخر يبدو وكأنه ينطبق على الرجال. لكنني في الحقيقة، عندما أصور هذه الأساليب، لا أفكر إلا من منطلق إنساني محض. إلا أنني أعتقد أننا نعيش في ظل حضارة حدّدتنا فيها بشكل صارم دور الجنسين، ثم حاولنا بكل ما لدينا من قوة تحدّي هذا التحديد الصارم، مما جعل بُعد الانتماء الجنسي لِمَا أَصُورُهُ فِي هَذَا الْكِتَابِ بُعْدًا رَئِيسًا. وَلِمَزِيدٍ مِنَ الْإِيضَاحِ، أَقُولُ: إِنَّ النِّزَاعَ هُوَ أَوَّلًا وَقَبْلَ كُلِّ شَيْءٍ عَمَلِيَّةٌ دَاخِلِيَّةٌ تَظْهَرُ إِلَى الْعِيَانِ عِنْدَمَا نَشْعُرُ بِخِلَافٍ مَعَ الْآخَرِ. وَأَوَّلُ نَقْطَةٍ تَجْعَلُنَا نَكْتَشِفُ أَنَّ نَخْتَلِفُ مَعَ الْآخَرِينَ بِشَكْلِ أَسَاسِي هِيَ مَنطِقِيًّا اخْتِلَافَ الْجِنْسِ. وَهَكَذَا، يَشْكَكُ هَذَا الْأَمْرُ، أَوَّلُ نَمَازِجِ الْخِلَافِ وَالنِّزَاعِ.

ونتيجة لذلك، نجد أن كثيراً من الصراعات الإنسانية تبدو مرتبطة بموضوع الجنس. فنحن نتحدث كثيراً عن «الحرب بين الجنسين». وهي تمثل نسبياً مصدراً رئيساً للنزاع في حضارتنا. لذا، سيتكرر ظهور هذه المسألة كلما ازداد فهمك لأسباب النزاع. إنها معاناة عامة، تحتاج بلا شك إلى المزيد من الدراسة المنهجية، ولكنها ليست الموضوع الذي أركز عليه في هذا الكتاب. إنها تشكل موضوع كتاب أرجو أن أكتبه في يوم ما.

أقول هذا لأعترف بأن هذا الموضوع بحاجة إلى سبرٍ وتحزُّرٍ، وبأن غيابه عن هذا الكتاب يُحدث، أحياناً، شعوراً بوجود «جزء مفقود»، وقد يُثير هذا الأمر حيرتكم ويزعجكم. أقول لكم هذا لأعلمكم أنني أريد أن أكتب عن هذا الموضوع في نهاية المطاف، وليس الآن. فائدة هذا الكتاب تكمن في أنه يمكّنك من متابعة القراءة، ودراسة أنواع الطاولات غير المتكافئة، دون أن تقع في شركه فرضيات وادعاءات الانتماء الجنسي في مجتمعنا. كل البشر، ينتهي بهم المطاف إلى مواقع غير متكافئة، وكل البشر يحاولون التغلب على المشكلات الناجمة عن هذه الحقيقة، وكلهم قد يحتاج إلى بعض المساعدة في هذا المجال. إن وجود أساليب منظمة ومُدعّمة يستخدمها كل من الرجال والنساء في التغلب على عدم التكافؤ، أمرٌ حقيقي، إلا أن معرفة هذا الأمر لا تُشكل شرطاً أساسياً لفهمك لمواقع التفاوض غير المتكافئة وتعاملك معها.

المطلوب من الشخص الذي يُنكر استخدام هذه الأساليب، أن يصرف النظر في الوقت الراهن عن هذه المسألة، على أن يعترف بضرورة العودة إليها في وقت آخر.

### تمرين

عُد إلى دفتر يومياتك مرة أخرى. وعُد كذلك إلى قائمة مناورات التلاعب التي رتبها بحسب الأرقام. ضع بجانب كل واحد من هذه الأساليب

إشارة تدل على الأسلوب الذي تعتقد أن النساء، أو الرجال يستخدمونه بشكل أكبر. ثم الآن بعقد مقارنة بين هذه اللائحة وبين تلك التي تذكر فيها الأساليب التي تفضلها أنت، والأساليب التي تضايقت أكثر من غيرها.

أعتقد أنك حصلت على نتيجة مثيرة للاهتمام، أليس كذلك؟

### الأسر في المواقع التفاوضية غير المتكافئة

إن استجبت لوضع أولادك في مواقع غير متكافئة، فلن تمضي إلا لحظات وتكتشف بعدها وجود أسرٍ في هذه المواقع أيضاً. لهذا السبب تحدثت أولاً عن المنكرين. يمثل الأطفال في المواقع غير المتكافئة النواحي التي ما تزال غير ناضجة فينا، والتي حالما تظهر، تعود بنا إلى الوراء. إلى أيام طفولتنا المبكرة، فنأخذ بالبحث عن أمنا وأبينا، أو من كان يقوم مقامهما. وسنغتم ونتكدر إن لم نجدهما، أو قد نجدهما، لكنهما قد لا يقومان بما نتوقع منهما القيام به، لكن البحث عنهما سيبقى جارياً.

لحضارتنا مسلّمات معينة تتعلق بالأسرة. فنحن نُمضي وقتاً كبيراً محاولين ترسيخ دعائم الأسرة الأمريكية واحترامها وخالصها وإنقاذها واستمرارها أو الرقاء لحالها. تظهر هذه الفرضيات في طفولة كل فرد بدرجات متفاوتة من الانسجام مع الرسالة التي تحيط بمسلّمات أية أسرة والتي تتعلق بطبيعة مفهومها لمعنى الأسرة. نحن نتعلم هذه الأشياء في وقتٍ مبكر جداً، في المرحلة التي ننتقل فيها من أكل الطعام المهرّوس إلى مرحلة أكل الطعام الصلب، ويصعب علينا ابتلاع هذه الأمور، مثلما يصعب علينا ابتلاع الطعام الصلب. وبمُضي الوقت، تترسخ هذه الصور، فنعيش ونعمل وفقاً لها، ونحاول - بالغبين - بعثها من جديد أو إجراء التحسينات عليها.

فالأنظمة الأسرية إذن هي أول الأمثلة التي نتعلم منها كيفية التفاوض من

موقع غير متكافئ. وفي حضارتنا يتفاوض الأطفال الذين يشعرون بالقدرة الكلية والأطفال الضعفاء مع والديهم وأقربائهم، بأفضل ما يستطيعون من أساليب، مع التسليم بوجود قدر من عدم التكافؤ في كلتا الحالتين. ويُعدّ عدم التكافؤ في حضارتنا إحدى المسلّمات التي تضع مسؤولية قوة الهيمنة بيد الآباء. وهنا علينا أن ندرس كذلك ترتيب الأشقاء، وتنافس الأشقاء كأحد القوى المحركة الهامة التي نوافق ونتفق على أنها - بلا شعورنا - تُحدّد وتوجّه الأساليب التي نسلكها عند وجودنا في مواقع غير متكافئة.

إن لم نَح هذه العملية، فسنسارع إلى فهم الموقع غير المتكافئ من منطلق «تشابهه الكبير مع ما كان يدور في البيت عندما كنا أطفالاً» من غير أن ندرك أننا نفكر بهذه الطريقة. وعلى حين غرّة، نجد أننا نشبه أحد الجالسين إلى الطاولة بأبينا والأخرى بأمّنا، والثالث بأخيّن الكبير والرابعة بأختنا الصغرى. ونبدأ بعملية التفاوض انطلاقاً من هذا الموضع، ونتوقع من الآخرين التكيّف معنا. ونتصرف عندئذ كما كنا نتصرف دوماً، بتكرارٍ قسري لا نستطيع مقاومته، ثم نتساءل بعد ذلك لماذا «يستجيب الناس بهذه الطريقة؟».

نحن نعتزّ بهذه السلوكيات الإلزامية، لأنها نشأت معنا منذ البداية؛ فقد استخدمناها منذ وُلدنا، ونشعرُ برغبة عميقة في الاستمرار باستخدامها بنجاح، وجعلها تثير الاستجابة المطلوبة. ربما صادفتنا استجابات غير مرغوبة، لكننا تعلّمنا من تجاربنا المبكرة أن هذا ما يقتضيه انخراط المرء ضوئاً في النظام الأسريّ. وغالباً ما نعلم إلى حماية هذه السلوكيات من عمليات التدقيق والفحص. وقد نعتقد أن مثل هذا التدقيق ينمُّ عن الخيانة، وقد يخلق تهديداً للقاعدة التي نستند إليها - لعلاقات المحبة الأساسية والأصلية - أي لأسرتنا. ولعلنا استمررنا بالفعل باستخدام هذه السلوكيات بفاعلية في أنظمتنا الأسرية نفكر على الإطلاق بتوفير بدائل وإمكانات لسلوكيات أخرى غير تلك التي نستخدمها.

يزداد هذا الموقف تعقيداً عندما نختار - بالغين - القيام «بإعادة فورية» لأصول سلوكياتنا الأسرية، فنعمل بذلك على تعزيز وتقوية التزامنا بهذه السلوكيات. نحن نكرّر هذه العلاقات، ونُبقي عليها، ونعلّمها الأجيال المقبلة. وهذا يؤدي إلى زيادة التزامنا بجعل هذه السلوكيات تعمل مفسراً لنا. فنحن لا نريد حقاً أن نبحث في هذه الأساليب ونحقق فيها، لأننا إن فعلنا ذلك، فسنتضرر إلى الشك في أسس دعائنا الأسرية المبكرة والحالية. ونحن نشعر بالحاجة لأن تكون هذه السلوكيات صحيحة بالشكل التي هي عليه، ونرفض أن نكتشف قصورها أو محدوديتها.

وبينما يبدو لنا أن عملية لعب الأدوار هذه تخفّف من حدّة قلقنا، وتوفر لنا شعوراً ثانوياً بالراحة، فإنها تجعلنا نلعب أدواراً وفضولاً تصوّر طفلاً غير ناضج وغير مدرك، أكثر مما تصوّر شخصاً بالغاً ومدركاً وواعياً. وهكذا يتبين لنا أن التوقعات الاجتماعية لا تسهم في دوافعنا الذاتية الضمنية في تشكيل سلوكياتنا فحسب، بل إنها تشارك في تعزيز الادعاءات التي تفرضها هذه الأنظمة على الآخرين. هذه حقيقة بديهية وواقعية تتضح لنا في الأعمال المزعجة كإساءة معاملة الأطفال وأعمال العنف الأخرى. ونحن لا نرغب في الاعتراف بأنه يمكن لهذه النماذج التافهة التي توارثناها عبر الأجيال أن تؤدي إلى إشكاليات متعددة، وبأنها تحتاج إلى مزيد من الدراسة والكشف. في ظل مثل هذه الظروف، لا يكون العامل الشخصي، في أحسن الأحوال، إلا ضرباً من الوهم.

ومن أبرز النتائج المثيرة للقلق والناجمة عن هذه العملية، الخلط الذي يحدث بين الحب وقوة الهيمنة، أي الإحساس بالكفاءة الذاتية مع القوى المحركة لقوة الهيمنة. فنجد أننا نتصرف كالأطفال، ونُدعي أننا نحاور كالأشدّين. ونشعر عندئذٍ، بأننا بحاجة للدفاع عن هذه التمثيلية، لأن شعورنا بقيمتنا يتصل بطريقة معقدة بالمحافظة على هذه الأدوار والنصوص. هذا وإن

إخضاع هذه العوامل إلى نوع من التقييم الذاتي الصادق وغير المتحيز، عملية بالغة الصعوبة.

### قصة

أنا محظوظة لأنني أنتمي إلى أسرة كبيرة. وعندما أذهب إلى مفاوضاتٍ غير متكافئة، وأرغب في أن أكون غير واعية وغير ناضجة، أستطيع أن أخصّص مجموعة كبيرة من الأدوار للأشخاص الجالسين إلى طاولة التفاوض، قبل أن ينفذ عدد أعضاء أسرتي. فلديّ أخت كبيرة، وأخ كبير، وأختان صغيرتان، وثلاثة إخوة صغار. وهذا الأمر يمنحني فرصاً كثيرة للعب الأدوار التي تعلمتها عندما كنت طفلة صغيرة.

لقد توفيت واحدة من شقيقتي عندما كنت في العاشرة من عمري. كان عمرها حينئذٍ حوالي سبعة أعوام، وكان لموتها أثرٌ بالغٌ وكبيرٌ في نفسي. فمن بين الأشياء التي نتجت عن هذه الوفاة، شعوري بالصدمة والذهول من ضعف الإنسان وهشاشته، وبدأت بعد ذلك أفكر بعدم حصانة وسرعة عطب شقيقتي وأشقائي الأصغر سناً وإمكان موتهم. وانتهى بي التفكير إلى اتخاذ قرارٍ بضرورة حمايتهم. ونتيجة لذلك، أصبحت أجد في أغلب المواقع غير المتكافئة، هؤلاء الضعفاء الآخرين الذين أرغب في حمايتهم بجنون.

لقد تطلّب من تغيير هذا السلوك زمناً طويلاً، ولكنه لا زال يدعوني ويغريني باستخدامه بشكلٍ أساسي ومنتظم. فأنا أعرف، عن طريق العقل، أن تعزيز العامل الشخصي عند الآخرين، عملٌ يتسم بأكبر قدر من الحكمة والإنسانية، لكنني أجد أن من الأسهل بالنسبة إليّ القيام بتجنب هذا التحدي والانزلاق في عملية الحماية. أنا أعلم أن محاولة إنقاذ الآخرين وحمايتهم عملية غير منطقية أو عقلانية، وبخاصة إذا اختاروا ألا يتحملوا المسؤولية، لكنني ما زلت أنساق للدفاع عنهم. فإذا ما رفض الآخرون الموجودون في

الموقع غير المتكافئ، تقدير نقطة ضعفي هذه، أي رغبتني في حمايتهم، أشعر بالضيق، وتصبح لديّ القناعة بأنهم أوغاد في داخلهم. أعلم أن هذا تفكير أحمق، ولكن نظراً لأنني تعلمت درس الحماية في وقت مبكر إثر وفاة شقيقتي، فما زال استخدامه يأسرني عاطفياً وسلوكياً.

أرجو من كل شخص غضب مني، أو سخط عليّ كلياً خلال الثلاثين سنة الماضية، لأنني تصرّفتُ معه بهذه الطريقة، أن يكون ممن يقرؤون ما أقول، ويقول في نفسه: «آه، الآن فهمت لماذا كانت تتصرف بهذا الشكل!»، كما أرجو منه أن يرأف بي، ويغفر لي هذا السلوك. في الحقيقة، مثل هذه السلوكيات المتكرر التي لا نستطيع دفعها أو مقاومتها تمثل «توقيعنا وبصمتنا»، وشخصيتنا العامة، والأسلوب الذي نعمل به. وتصبح هذه السلوكيات مألوفة لدينا وعادية إلى حدّ أننا ندعوها الطبيعة الإنسانية، ولكنها ليست كذلك. نحن نميلُ للاعتقاد أن عاداتنا العقلية والقلبية التي تشكّلت في صبانا أشياء راسخة الوجود ولا يمكن تغييرها. ولكنها ليست سوى رمز للحظة تطورنا الحالية، بالنسبة إلينا كأفراد، وبالنسبة إلى البشر بشكلٍ جماعي. إن السلوكيات التي تُعد سويةً وطبيعية في حضارة ما، تُصبح في أعلى نقطة في المنعطف الطبيعي للتطور الإنساني. لكن، كما يتضح لك، يمكن لهذه النقطة أن تتحرك، ولقد تحركت بالفعل، وستتحرك بشللك حتمي إذا واصلنا النمو والتطور.

---



## التطور في المواقع التفاوضية غير المتكافئة

لا يشكّل التطوّر بالضرورة، هدفاً في أثناء القيام بمفاوضات حول نزاع ما، على الرغم من أنه يمكن أن يكون كذلك. ولكن العكس هو الذي يبدو شائعاً، في الغالب؛ أي أن النجاح ينشأ عن عدم الخضوع لنداء التطوّر والتغيير والنمو. وقد نشعر بأننا نجحنا في المفاوضات، لمجرد أننا لم نضطر للنمو والتطوّر. هذا نوعٌ من الاعتقاد الغريب، ولكنه يظهر كثيراً وبشكل منتظم.

فنحن في كثير من الأحيان، نتقبّل بسرور، الحل الآلي البسيط لمشكلة معقدة، في محاولة منا لدفع الحل الملحّ بعيداً. إننا نعتقد أننا نستطيع أن نُخمد الصوت الذي يدعونا للارتقاء والتطور، وكأننا نستطيع أن نتجاهل مع الأيام النداء الذي يدعونا لتناول الطعام أو السير. نحن نأتي إلى المفاوضات حاملين معنا تواريننا، وكبرياءنا، ومخاوفنا، وعدم شعورنا بالأمن، وحاجتنا للسيادة ونُظهِر هذه الأشياء بكثيرٍ من القوة والوضوح، ولكننا لا نأتي حاملين الرغبة في البحث عن فرصٍ للارتقاء والتغيير والنمو. فهذا سيعني ضمناً، أننا كنا بالأمر أقل تطوراً، أي أننا نعاني من نقصٍ أو عيب. وتُصبح ضرورة نموّنا وارتقائنا بشكلٍ متناسقٍ بمنزلة معركة لنا، بدلاً من أن تكون وسيلة لعقنا وتحريرنا.

ينطبق هذا، إلى حد ما، على أغلب البشر، ولا عجب أن ينشأ عن ذلك فوضى متوقعة. فعندما تتركز المفاوضات على أدنى مستويات المعاني الإنسانية، لا يمكن أن نتوقع إلا الفوضى. وإذا سلّمنا بأن المفاوضات ستعزز قلة النضج والتكرار القسري للمشاركين، بدلاً من أن توفر لهم الفرصة للارتقاء إلى ما هو أرفع وأسمى من هذه العادات الراسخة؛ فستكون النتائج متوقعة تماماً. إذ سنسلك أنثذ الطريق الذي لا يحتاج إلى الكثير من المقاومة. وسنسعى إلى تحقيق النتائج التي تتسم بالنعمية من الناحية الأخلاقية. وسنكبت بأسنا الخفي. وستتوقع الأسوأ من المشاركين الآخرين، وسننصت إلى صوت السخرية الذي يلحّ علينا، وسنحصل على ما نتوقع!

وفي النهاية، سنطلب من أنفسنا أن نكون أقل مما نحن عليه، أو مما يمكن أن نكون عليه. وهذا الأمر ينطبق بشكل كبير على كثير من المواقع التفاوضية غير المتكافئة، سواء كنا نرى كنا في موقع القوة أم كنا خاضعين، وسواء كنا ممن يتمتعون بالامتيازات أم كنا من المحرومين منها، وسواء كنا متفوقين أم دون ذلك. في كل هذه الأحوال، أمامنا الفرصة إما لترتقي أو لتتبت على ما نحن عليه، لنقلل من شأننا أو لنرفع منه، ولنتحرك باتجاه الأبعاد الأفضل في إنسانيتنا، أو باتجاه المزيد من الفقر العقلي والروحي. فإن كنا نتقبل مثل هذا الفقر العقلي والروحي، فعلياً ألا ندهش إذا وجدناه يتربص بحياتنا بهذا العناد.

### تمرين

هل تذكر التمرين الذي مرّ بك في بداية هذا الجزء من الكتاب، قبل أن تشق طريقك بشجاعة بين الطرق التقليدية التي قد تتبّعها لدى وجودك في موقع غير متكافئ؟ لقد طلبت إليك في ذلك الوقت أن تكتب خمسة من أساليب التلاعب التي تستخدمها أكثر من غيرها مع الآخرين، وقلت لك: إننا سنعود لهذه القائمة. وها هو ذا الوقت قد حان لهذه العودة.

قلِّب صفحات دفتر يومياتك لترى إن كنت ستتمكن من تحديد موضع القائمة. إن لم تستطع فسيكون هذا أول درس تتعلمه من هذا التمرين. وإن وجدت القائمة، فقم بدراستها هنيئة، ثم قرّر أتريد أن تبقيها على حالها، أم ترغب بتغييرها، وما شعورك نحوها. ستثبت هذه القائمة أنها أفضل مؤشر تحصل عليه حتى الآن، يُظهر مدى رغبتك الحقيقية في الارتقاء. التغيير من الناحية النظرية، شيء لطيف جداً، ونرحب به ونقبله بسرورٍ بالغ إذا كان يتعلق بتغيّر شخصٍ آخر وارتقاؤه نحو الأفضل. لكن لسوء الحظ، التطور الوحيد الذي نملك زمام السيطرة عليه أنت وأنا، هو تطوير أنفسنا.

والخطوة الأولى التي يجب أن نتخذها في هذا الاتجاه هي الصدق مع أنفسنا بشأن اهتمامنا بالتغيير. علينا أن نختار.

### التطور في اتجاه يبتعد عن الطرق التقليدية في التعامل مع المواقع التفاوضية غير المتكافئة

نحن جمعياً لدينا إمكان تطوير أنفسنا، إن اخترنا ذلك، إلى ما هو أرفع وأسمى من الطرق التقليدية المتبّعة في المفاوضات غير المتكافئة. وتتلخص المسألة في إدارتنا الصادق للفائدة المحدودة التي يمكن أن نجنيها من وراء استخدام كل هذه الأساليب التقليدية، واستعدادنا للتفكير بوجود سُبُلٍ أخرى توفر لنا قدرأ أكبر من الرضى والمسرة وتحقيق الذات. ويبدو أن القيام بهذا الخيار، يتطلب منا أن نسلِّك «طريقاً غير مطروقة» كثيراً بَعْدُ وكما سيبين (روبيرت فروست، 1969، ص 105)، سيؤدي هذا الخيار إلى تغييراتٍ ملحوظة، وعلينا أن نولي هذه الحقيقة عنايتنا.

إن عملية السير في طريق جديدة قد تزيد من شعورنا بالوحدة. وقد نصبح في بعض الحالات «وحيدين» بالفعل. وقد نضطر إلى اجتياز ممرات لم يطرُقها أحد من قَبْلُ. وربما وجدنا أن مثل هذا التحدي سيعرِّضنا للخطر وللشعور

بالوحدة والتعب. لكن يجب علينا أن نفكر بتمعن في معنى هذا الاختيار ومضمونه، ثم نحدّد بعد ذلك مدى القوة التي تغرينا باستعمال هذا البديل.

### تمرين

عدّ مرة ثانية إلى القائمة التي تحوي عشر طرائق للمناورة. أنتقِ أفضل ثلاث منها لديك، ثم ضعها في قائمة. قم الآن بكتابة مثالين أو ثلاثة أمثلة مختصرة تبين كيف تستخدم هذه الطرائق، كأن تقول مثلاً: «تستجيب زوجتي لهذه الطريقة بشكل جيد» أو «هذا الأسلوب ينجح في المؤتمرات في أغلب الأحيان». تخيّل الآن أنك تتعرض لهذه المواقف، وتخيل أنك عاهدت نفسك على ألا تعود إلى مثل هذه السلوكيات أبداً. هذا مجرد تخيّل لأنه، ولمعلوماتك، لا تختفي هذه السلوكيات بمجرد قيامك بقطع العهد... إنها تُحِبُّ أو تعود بحلّة جديدة.

والآن ما شعورك عندما لا تجد مثل هذه المناورات الصغيرة متوفرة وبمتناول يديك؟ هل اشتقت لاستخدامها؟ هل تشعر بنوع من الشوق لاختبار إمكان تعرضك لمثل هذه المواقف بعيداً عن لجونك إلى استخدام المناورات؟ هل بإمكانك أن تتخيّل البديل عنها؟ هل تعتقد أن الناس سيظنون أنه قد طرأ عليك شيء مرعب إن أنت أقلعت عن استخدام هذه المناورات؟ ما الذي ستفعله إزاء ذلك؟

كما يبين هذا التمرين، تُشير عملية التفكير في التخلي عن أساليبنا التقليدية في التعامل مع المواقف التفاوضية غير المتكافئة لائحة طويلة من الأسئلة الملحة التي لا يمكن التغافل عنها. فيما يلي قائمة ببعض الأسئلة أوردها مثلاً، لكنها ستضفي مزيداً من الواقعية على تفكيرنا ونظرتنا: أأريد أن أطور أم لا؟ ما ثمن

هذا التقدّم؟ هل أنا مستعد لدفع هذا الثمن؟ لماذا؟ ما مدى استعدادي؟ أين يظهر عدم استعدادي؟ لماذا؟ هل أستطيع أن أغيب نفسي عن هذا التحديّ وقد أثبتت عدم جاهزيتي؟ إلى أي مدى أستطيع أن أغيب نفسي؟ هل أريد أن أجهز نفسي وأستعد؟ إلى أي مدى؟ كيف سأصرف؟ هل أنا مُستعد لدفع الثمن؟ ما الثمن؟ هل هو أكثر مما ينبغي؟ لماذا؟ هل بإمكانني أن أشعر بالتعاطف تجاه نفسي والآخرين خلال سعبي لإيجاد أجوبة لهذه الأسئلة؟ هل أطلب من الآخرين، وأحلّ نفسي من هذه التبعة؟ لماذا؟ أريد أن تقلّ النزاعات الموجودة في حياتي أم أن تُحلّ مع عدم مشاركتي في حلّها؟ لماذا؟ ما الذي أريد أن أفعله تجاه هذا الأمر ككل؟ سنجد أن الحلّ الأسهل، وهو الاستمرار في عدم النضج واستخدام التكرار القسري، يدعوننا ويُغرِننا بقوة. وبالرغم من الحيرة والارتباك اللذين يسببهما الانتقاص منّا، إلا أننا قد نختر الاستمرار في الأساليب التقليدية، حتى لو كنا نعرف حقّ المعرفة أنها لا تؤدي إلى تحقيق أي حلّ من الحلول، وهي في الواقع تضرّ بالنزاع وترسّخه. من المهم أن نشعرُ بشكلٍ صادق بالإغراء الذي تمثله هذه الأساليب التقليدية، وأن نقاوم ولعنا باستخدامها ونحاول أن نستكشفه. وقد يجعلنا هذا نشعر بشفقة أكبر على الناس الذي سألوا أنفسهم الأسئلة المذكورة أعلاه، ثم قرروا أنهم يرغبون في سيادة الطرق التقليدية.

### طرق جديدة

ربما قرر بعضنا اتخاذ طرق مختلفة. سنصادف خلال هذه العملية، المغامرات، وسنتلقى المكافأة، وستواجهنا التحديات التي توسّع مفهومنا للحياة، وسنجد فرصاً للنمو. إلا أن علينا بالطبع، دفع ثمن هذه الأشياء. لكن الحياة التي نعيشها، أيّاً كان نوعها، لها ثمن. وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا لا يكون الثمن إدخال هذه الخيارات المُرضية إلى حياتنا؟

### علاج كهوف القلب

لا توجد عندي الوسائل التي أستطيع أن أكتشف بها كل هذه الطرق اللانهائية الموجودة في القلب، فليس هناك مصدر ضوء ينير لي الكهوف الحربية، أو هذه الأشكال من السهول الكاملة الواسعة، في الأوقات المظلمة، المساحة تكبر، تتدفق في الكهوف، موسعة الأشرطة القاسية وحدود الراحة. لا أستطيع أن أرى. والأسوأ من ذلك، لا أستطيع التراجع الآن، وعندما أنظر إلى الخلف، يروعي أن أكتشف أن الملاحظات البسيطة والتافهة والانحرافات والضلال العاطفي لا تزال تضيء موضوعات الإغواء. إنها تغني بجَدَلٍ أغنية ساحرة للنفس المبهورة، والتي تتلمس طريقها على طول الجدران اللانهائية، الواهنة، الضعيفة لهذه المتاهة القاسية.

عندما كنت طفلة رأيت حلمًا، حريقًا، يفوق الوصف، والآن بعد أن احترقت حتى النهاية، أبحث عن الطفلة في رماد الخراب، لأنصحها، وأتملقها، ولأسحبها بعيداً عن الحافة التي يراوغ فيها الوضع.

لم أكن لأرغب في أن أشغل  
حياتي بين وسائل نطاق  
الأمان، في الواقع لا أحسد أحداً هناك،  
في نهاية الأمر، ولكني أفكر في كل  
الأسباب التي تجعل من الشخص الذي لا يدفع الثمن  
يدفع كل ثمنٍ ممكنٍ ولا نهائي.  
أنا لا أخفي أي ندمٍ واضحٍ، أو فاسدٍ فيما بعد،  
أو غير مُجدٍ فحسب.

في الحقيقة، وبالرغم من أننا قد نشعر بالوحدة في الموقع التفاوضي غير المتكافئ عند قيامنا باختيار أساليب جديدة للتعامل مع التحدي الناتج عن عدم التكافؤ، وتركنا الطرق التقليدية، إلا أننا لن نكون حقاً وحدنا بالمعنى الصحيح للكلمة. سنكتشف أن هؤلاء الذين سبقونا إلى هذا التوجُّه سيكونون بمنزلة مرشدين لنا في هذا المجال، وأن هؤلاء الذين يناضلون للوصول إلى الهدف نفسه، سيكونون رفاقاً لنا على درب هذه الرحلة. عندئذ، سنتمكن من دعم ومؤازرة وتشجيع وتهنئة بعضنا بعضاً. لكن قد لا نضطر إلى سلوك هذا الدرب وحدنا. فالتفاؤل بأناسٍ يسيرون فعلاً على الدرب الذي لا يسلكه الآخرون كثيراً، أمرٌ يبعث على السرور والمتعة. وصحبة هؤلاء الناس عادةً، أكثر متعة من صحبة أولئك الذين يكررون كل الأساليب التقليدية في التعامل مع عدم التكافؤ. فالرفاق الجُدد يمتازون بالإبداعية والحيوية. وسيمنحونا دوماً فرصاً جديدة للقيام بتجربة طرق جديدة معهم.



## تصوّر طرق جديدة للتعامل مع طاوولات التفاوض غير المتكافئة

بإمكاننا اختيار الانصراف عن الأساليب التقليدية التي نتبعها في المواقع غير المتكافئة، أو على الأقل، بإمكاننا التفكير بذلك. ستظهر لنا على الفور لاتخاذ قراراتٍ متعددة. يجب أن نولي هذا الأمر عنايتنا منذ البداية، ونتعامل مع الموقف بحزم إذا ما شعرنا بأننا «مُكرهون» على الجلوس في هذا الموقع التفاوضي في الحقيقة، ليس هناك ما يجبرنا على ذلك. فهناك طرقٌ متعددة لمغادرته ولا قوة تُكرهنا على البقاء. لكننا قد نختار البقاء في هذا الموقع لأسباب اضطرارية، تفرض نفسها علينا بقوة حيث يغدو ترك الموقع أمراً مستحيلاً. ولا بد لنا من إدراك هذه الناحية جيداً.

### مرحلة اتخاذ القرارات

هنالك قراراتٌ مختلفة يجب أن تُتخذ عند التوجه إلى المواقع التفاوضية غير المتكافئة. ويتعيّن علينا، قدر الإمكان، القيام بتقييمٍ دقيقٍ جداً للوضع، يمكن أن يتحقق عن طريق الإجابة على سلسلةٍ من الأسئلة التي تتعلق بهذا الموضوع سيتضح لنا المغزى والغرض من هذه الأسئلة في أثناء قيامنا بالإجابة عليها.

لماذا أنا ذاهب إلى هذا الموقع؟ ما الذي أرجو أن أحقق؟ ما الاستعداد الذي أأبديه في سبيل تحقيق ما أرجو؟ فإذا كانت لدينا دوافع تتعارض مع هدف إيجاد الحل للنزاع، أو مع المشاركة الخلاقة في المفاوضات، فهذا يعني أننا غير مؤهلين للتعامل مع عدم تكافؤ الطاولة. وإذا أردنا أن نحقق أهدافنا عن طريق خسارة إنسانيتنا أو استقامتنا، فسنعرض أنفسنا لأخطارٍ أكبر. وقد نكتشف أننا نطالب الآخرين بمستويات أخلاقية رفيعة، ولا نطالب أنفسنا بالالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، أو قد نرغب في حماية نقاط جهلنا بعنادٍ شديد، أو قد نرغب بالاستمرار بالكذب على أنفسنا، بينما نطلب من الآخرين الصدق في مواجهة ذواتهم.

ما القواعد المُتَّبعة في الموقع؟ هل أقبلها؟ هل أستطيع أن أغيرها؟ وإذا اكتشفت أن هذه القوانين لا تعجبني، فهل أكذب وأتظاهر بأنني أقبل بها؟ هل أقوم بتقديم البدائل الموجودة عندي بأمانة وإخلاص؟ وإذا ما قُوبِلت بالرفض، ما الذي أفعله بعد ذلك؟ هل توجد لديّ خطة للتعامل مع هذا الاحتمال؟ إذا بدأنا المفاوضات بالمخادعة، فلن نستطيع البحث عن بدائل. وإذا لم يُكُنْ بالإمكان تغيير القواعد والقوانين، وإذا لم يكن بإمكانني القبول بها، فإن استمراري بالجلوس إلى طاولة المفاوضات سيؤدي إلى خلق نزاعاتٍ جديدة. وبقائي سيُفسدُ العملية بكاملها.

ما الموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها علناً وسراً؟ إن كانت القضية العلنية المطروحة تتعلق بالهيمنة أو السيطرة، وكنت أنا الذي سيخضع لها، فلماذا إذن أنا موجودٌ في هذا الموقع؟ لماذا نتفاوض؟ وإذا كانت القضية غير المعلنة تتعلق بالهيمنة أو السيطرة، فهل سيتم التصريح عنها بشكلٍ لعني؟ مِن قَبْلِ مَنْ؟ إن معرفة الطبيعة المحددة والدقيقة لاهتمامات قوى الهيمنة في الموقع التفاوضي أمرٌ ضروري ومفيد. قد يتطلب منك الأمر إعداداً مسبقاً، ولكن في

النهاية، سيكون هذا الوقت الذي أمضيته في الإعداد للعملية نافعاً لك، لأنه سيمنحك وضوحاً في الرؤية.

هل الهيمنة أو السيطرة التي يتم التفاوض حولها ترمز إلى إحدى قوى الهيمنة التالية: الشهرة، المال، الوضع الاجتماعي، الاعتمادات التعليمية، الغرور، الجمال، تعظيم الذات؟ ما مدى أهمية هذه المسائل بالنسبة إليّ؟ هل تلتفت انتباهي؟ هل لديّ الاستعداد لتعظيمها عند الآخرين؟ كيف؟ لماذا؟ بأية طريقة؟ قد لا يكون لتعظيم هذه الصفات في الآخرين تأثير مباشر عليّ، ولكنه قد يسبب الضرر لأشخاص آخرين موجودين في المواقع. وإذا ظهر أنني أوافق على هذه الصفات، فقد أصبح شريكاً في الأضرار التي ستنشأ عن ذلك. هل هناك قضايا أعدها هامة، وأعتقد أنها بحاجة إلى التفاوض؟ هل يمكن إجراء مفاوضات حولها؟ هل أتم مناقشتها، أم أن هذا ضربٌ من الإجراءات الشكلية المحض؟ هل سيتم حل هذه القضايا على أساس الهيمنة؟ هل سيكون هذا مقبولاً بالنسبة إليّ؟ إلى أي مدى قد يُطلب إليّ، القيام بعمل تسوياتٍ على حساب نزاهتي الشخصية؟ هل أنا على استعداد لدفع هذا الثمن؟ ما لم أقم بمواجهة هذه النقاط الفاصلة، فقد أندفع ببساطة نحو الطاولة لأهمية القضايا المطروحة بالنسبة إليّ، ولا أدرك أن هناك عوامل أخرى قد تحدّد النتيجة.

ما المجازفات التي أقوم بها؟ ما الثمن الذي يتوجب عليّ دفعه؟ هل القضية تستحق ذلك؟ لماذا؟ إن القيام بالمجازفات لذاتها لسي عملية معقولة أو مفهومة، وهو يبذّر الوقت والطاقة والجهد. أما معرفة الثمن الذي مكن أن أدفعه، والمخاطر التي ترافق هذا الثمن، فهي من المسائل الهامة التي يجب مواجهتها قبل المفاوضات، وليس بعد أن أصل إلى الموقع، وأجد نفسي مضطراً لاتخاذ قرار بالإكراه.

من سيكون موجوداً في الموقع أيضاً؟ هل هناك من بين المشاركين من يسعى إلى الأهداف التي أسعى لها؟ أين ومتى يمكن لهؤلاء أن يتبعوا طرقاً أخرى في التصرف؟ هل يهمني كل هذا؟ إلى أي درجة؟ لماذا؟ هناك احتمال بأن أجد من بين الجالسين إلى الطاولة من يدعم أو يعارض استخدامي للأساليب غير التقليدية في التفاوض، وقد تنشأ عن هذه العملية آثار جوهرية بالنسبة إليّ. ومن الضروري أن أحدد هذا الأمر سلفاً.

ما الموضوع الذي أعتقد أنني لا أستطيع معالجته؟ ما الأمر الذي قد يؤدي إلى إخفاقي؟ هل أمثل أشخاصاً آخرين يعتمدون على نجاحي؟ كيف أشعر تجاه هذا الالتزام أو هذه المسؤولية؟ هل الخسائر التي قد أتعرض لها تستحق المجازفة؟ وهل تستحق المكاسب تلك المجازفة؟ في ظل هذه الظروف، ما النواحي التي تُشعرنني بعجزني الشديد في التعامل مع طاولة المفاوضات؟ هل أتوقع أن أتسبب بالأذى لنفسي أو للآخرين؟ هل أنا مضطّرٌ لذلك؟ تصعب الإجابة على هذه الأسئلة، ولهذا السبب تتطلب اهتماماً كبيراً. إن الأضرار التي قد تنشأ هي المفتاح والمؤشر على الطبيعة الفعلية للطاولة غير المتكافئة. فإن اجتمعت هذه الأضرار عند الآخرين ولم تمسني، فسيضيف هذا عبئاً إضافياً على القرار.

ما الطرق التي ستستخدم؟ هل أستطيع التعامل معها؟ إن كنت أستطيع، فلماذا؟ وإن كنت لا أستطيع، فلماذا؟ هل يجب أن يجلس شخصٌ آخر إلى هذه الطاولة بدلاً عني؟ هل سيقبل؟ كيف يمكنني أن أساعده إن قبل ذلك؟ توصلنا هذه الأسئلة إلى القضايا الجوهرية التي تنشأ في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، وإلى الطرق التي يتم اتباعها للإبقاء على الظلم. وهي تزودنا بصورة حيّة عن هذا التحدي الذي يواجهنا، كما توفر لنا المعلومات الأساسية التي تمكّننا من التعامل معه بطريقة أفضل.

### قصة

سأورد هنا مثلاً قد يساعدكم على فهم ما تقدم ذكره. وسينأى بكم عن الغرق في قائمة من الأسئلة الصعبة. لقد واجهت ذات مرة تحدياً مماثلاً تماماً لهذا النوع من التحدي، وكنت قد اتخذت قراراً بأن أتقدم إلى طاولة المفاوضات إنساناً اختارت طريقاً جديداً لا يقترن بالسلوكيات التقليدية المتبعة. وأعتقد أن الحادثة التالية ستظهر بوضوح جوهر هذه الأسئلة وطبيعتها والغرض منها وما يمكن أن يتكشّف عنها.

فلقد دُعيتُ للاشتراك في عملية مفاوضات تستغرق يومين، لاتخاذ قرارات تهدف إلى إحداث هيئة مديرين تقوم بقيادة مركز للرعاية الصحية، مهمته تحسين وسائل الوصول إلى هذه الرعاية من قِبَل السكان الذين لا تصلهم خدمات الرعاية الصحية. وكنت قد دُعيتُ إلى هذه المفاوضات بوصفي عميدة كلية تريض كبيرة تابعة للجامعة. لقد دعيت لها لأمثل ظاهرياً الشؤون التي تهتم التمريض، وكنت أسعى لإيجاد مركز يفي بحاجات السكان من ناحية الرعاية الصحية، ويسمح للذين يقومون بتقديم هذه الخدمات بالعمل معاً وبشكل مشترك بدلاً من قيامهم بالتنافس على تقديم هذه الخدمات.

اعتمد القرار الذي اتخذته على موازنة عدة عوامل. فلقد كانت لدي رغبة كبيرة في أن يتم تمثيل الممرضات في هذه المفاوضات وفي مجلس المديرين بشكل واضح. إذ كان هناك استبعادٌ منظم لعمل الممرضات في هيئات المديرين في كل المؤسسات الصحية الرئيسة تقريباً سنواتٍ كثيرة، على الرغم من أنهم يُمثلن أكبر شريحة تُقدّم خدمات الرعاية الصحية، وأكبر مجموعة من العاملين في المستشفيات. فهنّ يقمن بأعمالٍ جليّة في سبيل تحسين خدمات المستشفيات وإنجاحها، وبرغم ذلك نادراً ما يتم ترشيحهنّ لمناصب في هذه المجالس. وعلى النقيض من ذلك، نجد أن هناك ممثلون دائمين للأطباء في هذه المجالس، بالرغم من أنهم لا يعملون موظفين في المستشفى، وبالرغم من

أن النتائج التي يحققونها أقلّ من تلك التي تحققها الممرضات، مع العلم بأن لديهم قدرة أكبر على الحركة. كان هذا الظلم المزمن وما زال يشكل مصدر إزعاج مستمر بالنسبة إليّ حيث إن هذه المجالس كانت كثيراً ما تتخذ قراراتٍ لها تأثير مؤذٍ على الممرضات. ولقد أدى هذا الإحباط الذي كنت أشعر به طوال كل هذه السنين إلى خلق تصلّب شديد لديّ، لم يكن ليؤثر أو يُفيد كثيراً. ولم تكن لدي الثقة بأنني سأتمكن من تجاوزه باتجاه القضايا الأوسع والأشمل.

كما كان لدي شعورٌ قويّ يقضي بضرورة مراعاة مصالح الأقليات السكانية عند تشكيل هيئة المجلس. فقد أبلغني هؤلاء بشكل واضح أنهم يرغبون بالحصول على تأكيداتٍ تفيد أن الرعاية الصحية ستركز أساساً على مصالح السكان وتستجيب لثقافتهم وحضارتهم. أردت أن أسهم في إجراء التغييرات المطلوبة لتحقيق هذا المطلب، وشعرت بأن اشتراك شخصٍ «أبيض» في المفاوضات سيأتي بالفائدة المرجوة.

كانت كلية الطب المحلية هي التي تتحكم مبدئياً في عملية اتخاذ القرار حيث إنها مُنحت المال لإنشاء هذا المركز. وعلى الرغم من أن ممثلي الكلية عبّروا لي عن اهتمامهم وفهمهم لأهدافي، إلا أنهم لم يقدموا لي تأكيداتٍ باحترام هذه الأهداف. ففي حالة عدم احترامها، سينبتق إمكان التعارض بينها وبين أهداف كلية الطب. بالإضافة إلى ذلك، كنت أعتقد بأن موظفي الكلية مُخولون بدرجةٍ أكبر بالتحكم في قرارات المجلس، لكون الكلية الطبية هي المسؤولة الشرعية والقانونية عن الاعتمادات الموارد المالية، وتمتّى بعض أعضاء جماعة السكان أن تُثقل لهم بعض المعلومات حول ما يجري.

تم استدعاء خبيرين استشاريين خارجيين للمشاركة في مفاوضات اليومين هذه، ولما التقيتُ بهما، قمت بطرح الأسئلة التي تتعلق بالعملية التفاوضية عليهما، إذ أردتُ أن أسمع منهما أجوبة تؤكد لي أنني أستطيع أن أتق بكفاءتهما واحترمهما. وقد ساعدني هذا الأمر إلى حدٍ كبير. كنت صريحة مع

المستشارين، ولفَتْ انتباهَهُما إلى المشكلات التي كنت أعتقدُ أنها ستواجهني .  
لم يعداني بحلّها، كما لم يُشكِّكا في أهدافي . وهكذا أظهرَا أنهما واقعيان  
وصادقان، ممّا ساعد على اقترابي من طاولة المفاوضات بشكلٍ أكبر .

بينما كانت القضية العلنية المطروحة تتعلق بتشكيل المجلس، كان برنامج  
الأعمال الخفي معنياً بممارسة السيطرة . لم أكن لأذهب إلى الطاولة لو كان كل  
ممثلي كلية الطب يسعون إلى السيطرة ولكن، حين كان من بينهم من يُبدي  
رغبته بفرض وجهة نظر كلية الطب وسيطرتها التامة، كان هناك آخرون على  
استعدادٍ للسعي لإيجاد توازن بين أعضاء المجلس الذين يمثلون مصالح الكلية،  
والأعضاء الآخرين الذين يمثلون مصالح المهن الصحية الأخرى وجماعة  
السكان . كان هذا مؤشراً على أن المفاوضات لن تتركز كلها على قضايا السيطرة  
والهيمنة التي تُمارس تاريخياً، وإن كان ذلك سيحدث في بعض الأحيان .

أخذت أحمّن مَنْ يمكن أن يمثل وجهات نظري، ونظراً لانخراطي في  
هذه العملية بعض الوقت عُدِدْتُ مشاركاً ثابتاً فيها، كنت أعلم أنني سأجد  
التركيز على القوة مملأً، لأنه لم يكن من اهتماماتي الرئيسة، لكن كان علي  
تقبُّل هذا الأمر . كما كنت أشعر بأنه لن تتوفر لي إلا فرص قليلة لإثارة القضايا  
التي تهمني، مما سيجعلني أشعر بنفاد الصبر والإحباط . لكن كان علي مواجهة  
هذا الوضع . وبالرغم من أنه كان لدي ما يكفي من الخبرة لأعرف بأن طرح  
وجهات نظري على طاولة المفاوضات سيفسح المجال للخروج بنتائج أغنى؛  
إلا أنني آثرتُ أن يكون هدفي الرئيس تعدد الأجناس . لأن محاولتي تمثيل  
التمريض لم تكن ستترجم، على الأرجح، على أنها محاولة لضمان هذا  
التغيير، إنما ستُفهم على أنها محاولة لتحقيق مصلحتي الشخصية .

كان هناك أعضاء يمثلون المهن الصحية الأخرى، مع برامج التمريض  
الخاصة بها . فتوقعتُ ألا يؤيد هؤلاء المشاركون أهداف التمريض، إلا إذا  
كانت تضم مؤسساتهم أو تخدم مصالحهم . إذاً لم تكن قضايا التمريض برنامج

عملٍ أساسياً في عمليات اتخاذ القرارات بالنسبة إلى هؤلاء الأشخاص .  
وبالفعل، كانت قضية تمثيلهم لمجموعاتٍ أخرى، في حين يحظى التمريض  
بممثل خاص عنه، تشكل مصدراً للاستياء عند بعض هؤلاء الأشخاص . كان  
هؤلاء اللاعبون، كغيرهم، يناضلون من أجل مسألة السيطرة، التي تشكل  
المحور الرئيس في جداول أعمالهم، والتي ستوجّه معظم نشاطاتهم على  
الطاولة .

إن حقيقة كوني امرأة بيضاء تجلسُ إلى الطاولة، شكلت بعداً معقداً  
بالنسبة إليّ . فقد تمكنت من التفاهم والتفاوض مع الأطباء البيض الذين كانت  
تقلقهم مسألة سيطرة كلية الطب بالشكل المناسب . استطعت أن أفهم وجهة  
نظرهم على الرغم من أنهم لم يفهموا وجهة نظري، ولم يُبدوا استعداداً لإعادة  
طرحها . كما كان بوسعي التفاهم والتفاوض مع الأعضاء الذين يمثلون جماعة  
السكان، والذين ينصبُّ قلقهم على مسألة سيطرتهم هم بالشكل الملائم . لقد  
شاركتهم رأيهم هذا بشكلٍ غير مباشر لأن تركيزي انصب على مسألة التمريض .  
فاهتمامي بشؤون التمريض، لم يكن أحد القضايا التي يستطيعون تمثيلها بشكلٍ  
فعال . كما افترضوا بلا شك أن الرجال البيض سيقومون بتمثيلي في الشؤون  
التي تهمني؛ لأنني امرأة بيضاء؛ وهذا ما دفع بعض المشاركين للاعتقاد أنني  
سأبنى وجهة نظر الرجال البيض الموجودين . وهكذا، يُفترض أن تدعم المرأة  
الملوّنة وجهة نظر الرجل الملون الموجود . وافترض بعضهم أيضاً أنني سأدعم  
القضايا الطبية نظراً لكوني ممرضة، بينما افترض آخرون أنني سأعارضها للسبب  
نفسه .

كنت أتوقع حدوث هذه المواقف، التي حدثت بالفعل كما صورتها  
أعلاه . إن الاستياء الذي أحدثته عدمُ تحزُّبي العرقي الظاهر، شكّل أحد أكثر  
النتائج تحدياً . وعندما أستعيد الأحداث الآن، أجد أنني دفعتُ وقتها ثمناً  
باهظاً، وأكثر مما كنت أتوقع، نتيجة إخفاقي في دعم «البيض»، أو تأييد

الاهتمامات الشرعية لكلية الطب على حساب دعمي للمثلي جماعة السكان. كنت في ذلك الوقت عميدة الكلية، وكان عليّ التأكد من أن هذا الأمر لن يؤدي إلى حدوث تأثيرات معادية، تنعكس على كليتي، مما شكّل لي مصدر قلق إضافي. لقد تم تأييد مصالح التمريض، لكنه لم يكن بالوضوح الذي أردته. وانتابني القلق خوفاً من أن أكون قد أخفقت في تمثيل زميلاتي في التمريض بالشكل اللازم، لأنني لم أناصر قضيتهن كما يجب. تدخلت كل هذه المسائل في عملية تقييم هذا الموقف، وجعلت قراري بالذهاب إلى هذه الطاولة التي لم تكن متكافئة، قراراً صعباً. لقد ذهبت بالفعل، ولم أندم على ذلك، إلا أن التعقيدات التي رافقت هذه الطاولة التي اجتمع إليها أكثر من عشرين شخصاً، تفتح لنا نافذة مفيدة على أهمية طرح هذه الأسئلة. هذا وإن القضايا التي عينتها هنا تشكل في الواقع جزءاً من قائمة القضايا التي طُرحت في هذا الموقع.

### المشاكل الأخلاقية

ما تحاول أن تكشفه هذه الأسئلة والأجوبة المنبعثة عنها هو في حقيقة الأمر مشكلات أخلاقية، إنها مآزق تطرح علينا السؤال التالي: هل بالإمكان الجلوس إلى هذه الطاولة؟ ولماذا؟ هناك أشياء كثيرة في حياتي أكثر حيوية وعمقاً وإبداعاً وإقناعاً تفرضُ نفسها أكثر من القوة والسيطرة. فأنا أتأثرُ دوماً، وبشدة، بالحبِّ والتعاطف والابتكار والسعادة والجمال والعمل والشجاعة. فإن لم يوجد أحد هذه العناصر على الطاولة، يلزمني عندئذ أن أسأل نفسي باستمرار لماذا أنا موجودة هنا. يجب عليّ أن أحدد ما إذا كانت هذه الطاولة جديرة بوقتي وطاقتي.

تُغرّني كثيرٌ من هذه الطاولات، لأنها تُعَدُّ بتقديم شيء ما، أو على الأقل تنطوي على هذا الاحتمال. ينبغي عليّ أن أعرف إن كانت بالفعل قادرة على تقديم هذه الأشياء وبأية كيفية. إن كانت تُعَدُّ بالعدل أو حرية التعبير أو المساواة

أو النفوذ، ولم تنشأ عنها هذه النتائج، فعليّ أن أعرف السبب. كذلك ينبغي عليّ أن أعرف تماماً الثمن الذي سيتوجب عليّ دفعه، إن أنا جلستُ إلى إحدى هذه الطاولات، وأخفقت في التوصل إلى إحدى هذه النتائج. وهناك ما هو أبعد من الإخفاق المحصن في تحقيق الناتج، وهو كوني كرسْتُ جهدي ووقتي في عملٍ لا يستحق هذا الجهد وهذا الوقت. الأثمان الأخرى التي ندفعها، عند وجودنا في مواقع غير متكافئة هي أكبر بكثير، مما يزيد الأمر سوءاً، حيث تضاف المهانة إلى الظلم والخسارة. وقد يُطلَب مني الذهاب إلى بعض طاولات المفاوضات لأن وظيفتي أو المؤسسة أو الأسرة تزعم ضرورة ذهابي إليها، وإلاّ فقد يحدثُ لي أمرٌ ما. وهنا يجب أن أدرس الأمر بدقة لأرى إن كان الأمر صحيحاً. ما الآثار التي تنجم عن حضور المفاوضات وكيف ترتبط أو تتصل بالآثار التي قد تنجم عن عدم حضورها؟ هل حضوري يوحي أنني قد أسمح للآخرين بإكراهي على الذهاب إلى هذه الطاولات؟ هل يمكن لغيابي أن يرسل رسالة أكثر فاعلية؟

قد أذعى إلى بعض الطاولات ليتم إضفاء مظهر العدل والإنصاف على هذه الطاولات، فأكون بمنزلة رمز. عندئذ يجب أن أتساءل. إذا كان حضوري يتضمن نوعاً من الإخضاع أو الاحتواء. كذلك يجب أن أسأل نفسي ما إذا كنت أشارك لأثبت أنني أفضل أو أكثر استجابة من الأشخاص الضعفاء الآخرين الذين رفضوا الذهاب إلى طاولة المفاوضات. ولعلي أذهب لأوفر لنفسي ميداناً أنفس فيه عن غضبي من الأشخاص الذين قاموا باضطهادي وجعلني ضحية. قد لا أرغب حقاً في حل النزاعات، بل قد أرغب في استمرارها لأشعر بمتعة معاقبة الظالمين. من الضروري أن أعرف حقاً لماذا أنا موجودة في هذه المواقع، وأن أعرف ما إذا كان سيتج عن وجودي فيها أي خير.

إذا كنت أعلم أنني دعيت للطاولة لأقوم بتنازلات، يتعين عليّ أن أعرف أنه من الممكن أن يكون هناك ثمنٌ باهظ، وإن يكن خفياً، لهذا التنازل. لذا

يجب أن أتحقق من نوعية الثمن، وأحدّد ما إذا كانت العملية تستحق دفع مثل هذا الثمن، سواء بالنسبة إليّ وبالنسبة إلى الآخرين. كما يتعين عليّ أن أقرر ما إذا كنت أستطيع أو أرغب في دفع الثمن. كذلك ينبغي أن أعرف ما المخاطر التي تهدّد نزاهتي واستقامتي الشخصية إن وُجِدَتْ، وأعرف إن كان سيُنظر إلى مشاركتي فيما بعد على أنها اشتراك في مؤامرة أو قبول ومصادقة على نتائج لا أستطيع تأييدها أو دعمها. يجب أن أميّز بوضوح بين الغايات والوسائل.

ليست هذه الأمور بالمسائل السهلة، فهي تتطلب الكثير من الشخص الذي يفكر في المشاركة في مفاوضات غير متكافئة. وربما ينسحب الكثير من المفاوضين أو لا يحضرون إطلاقاً لهذا السبب. يمكن لعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية في هذه الحالات أن تستغرق الكثير من الوقت والطاقة، حيث إن الشخص الذاهب إلى مفاوضات غير متكافئة وهو مدرك لهذه الحقيقة، سيواجه مشكلات أخلاقية تخالف مشكلات الأشخاص الذين يخفون في رؤية أو فهم عدم تكافؤ هذه الطاومات، ممّا سيؤثر كثيراً في مجريات الأمور.

يجدر بي أن أنوه بأن الشخص الذي يضطر للمشاركة في هذه العملية يقع بسهولة فريسة للربح والامتياز والاستياء والامتعاض؛ وإنني أتعرض لمثل هذه المشاعر في بعض الأحيان. فليس من العدل أن يكابد المرء كل هذه المكائد من أجل محاولة التفاوض حول أمر، يعتقد حقيقة أنه أمرٌ صحيح ونافع. كذلك ليس عدلاً أن يُعفى هؤلاء الذين يستخدمون قوة الهيمنة والسيطرة بالشكل غير الملائم من عملية المكابدة هذه. وبمضي الأيام تعلمت أن أنظر إلى نفسي على أنني إنسان سعيد الحظ جداً؛ لأن المعرفة والغنى الشخصي اللذين اكتسبتهما، كانا من الأمور الجوهرية والباقية والنافعة في حياتي اليومية. كما تعلمت بمرور الزمن أن أرى أن الخاسرين هم هؤلاء المتورطون في ممارسات ظالمة بلا وعي أو تفكير، وهذا ما قادني لزيادة رغبتني في أداء واجبي، بأقل قدر ممكن من الانفعال.

## توضيح مكاني في موقع المفاوضات

إن تقييمي للطاولة غير المتكافئة المحتملة، سينتهي باتخاذ مجموعة من القرارات. فإن كنت قد قررت الذهاب إلى الطاولة معتمدة على أجوبة الأسئلة التي طحرتها، فسيتعين عليّ أخذ الوقت الكافي لعمل نوع من الملخص الذي أوضح فيه لنفسي موقعي الشخصي وفلسفتي وأهداف نيّاتي وحدودي واهتماماتي. وستنبثق هذه المجموعة من الإيضاحات على شكل سلسلة عمليات متعاقبة.

يجب أن أعرف تصوري الخاص للحقيقة، وبتحديد أكبر، تصوري للنزاعات أو النزاعات المحتملة التي ستنشأ بسبب عدم تكافؤ الطاولة. وعليّ أن أكون متأهبةً ومستعدة للإفصاح عن كل هذه الأمور، وفعل ذلك بوضوح وبأسلوب موضوعي. كذلك يجب أن أجهّز نفسي لمحاولة التعرف على الانحرافات التي سأكتشفها في إحساسي وإدراكي للحقيقة خلال وجودي في موقع التفاوض.

سأحتاج إلى توضيح طبيعة النزاع الذي بين يدي على ضوء هذه المعطيات. ففي كثير من الأحيان تمكّني هذه العملية من رؤية النزاع في ضوء جديد، أو أضواء كثيرة جديدة، كما تساعدني على فهمه بشكل أفضل، وعلى رؤية تعددية الأبعاد التي يتضمنها. وهذا ما يجعل النزاع خفيفاً على عقلي وقلبي، لأنني أعلم أنه نزاع مركب ومعقد مثل المعرفة والحياة الإنسانية، ولكنه مع ذلك بسيط وغير معقّد كالمعرفة والحياة الإنسانية.

وهذا ينقلني إلى المرحلة التالية من التوضيح، والتي تتضمن معرفة المهارات والقدرات والمواقف التي سأحتاجها للجلوس إلى الطاولة ذاتها بطريقة جديدة، وبأسلوب، ينقلني أنا والمفاوضات إلى ما هو أرفع وأبعد من الطرق التقليدية المتبعة في الجلوس إلى هذه الطاوولات، كذلك يجب عليّ أن أواجه ما يصفه خبراء فض النزاعات على أنه الخيار الحيوي، قد لا يناسبني،

نظراً لأن المنظور الذي انطلق منه لا ينسجم أو يتطابق مع المنظور الذي يهتدي به الخبراء أو يسترشدون به .

إني اخترتُ أن أسلك طرقاً تتعارض مع السلوكيات المتبعة، يتوجب علي أن أتعرف في مدة زمنية كافية وبأقصى ما أستطيع من قدرة على نقاط قصوري وضعفي وعجزني، وعلى إمكاناتي غير المطورة، والشغرات الموجودة في معلوماتي، وانحيازي وأخطئي . ثم علي أن أنهي هذه العملية بالاعتراف بأنه ربما ما زالت لدي بعض نقاط الجهل الهامة التي تختفي في مكانٍ ما . لكنني على الأقل أستطيع أن أتحمل مسؤولية تلك النقاط التي اكتشفتها والتي قمت بمواجهتها . قد تثير هذه العملية عصبيتي، ولكنني أعتقد أنها عملية أساسية وجوهرية، وإن لم يُفدني هذه العملية في شيء، فهي ستسمح لي على الأقل، بالأشعر بأني في موقف دفاعي عندما يحاول أحدهم أن يضعف ثقتي في نفسي ويخزيني بإخباري عن إحدى نقاط عجزني وقصوري . بل قد أصل معه إلى الاستنتاج المذهل نفسه فيما يتعلق بهذا العيب أو النقص .

أما المرحلة الأخيرة من عملية إعداد نفسي، فتتضمن توضيح التزامي بالمشاركة في المفاوضات . يجب أن أسعى للاعتماد على نفسي وأن أتعهد بتحمل مسؤوليتي الشخصية التي تنطلق من نقطة وعي لذاتي . وأنا أضع دائماً أمام ناظري إمكان اضطراري لتحمل هذه الأمور وحدي، وعدم وجود شخص آخر في الموقع مستعد لأن يقف إلى جانبي . وقد تتسبب هذه الوحدة في إحراجي، لذا عليّ أن أستعد لمواجهة احتمال لا يسرني، فقد لا يختار أحد سواي السير في الطريق الذي اخترت أن أسلكه .

### تدفق الشفق

سنفوز ثم نفنى . سنبقى

إلى ما بعد هذه الظلال المهلكة

من انفصالنا الحاد . سنأتي سائرين  
 بخطأ متعثر كالكديسين العصريين  
 نكتشف الأضواء خلف عيد الميلاد أو  
 درب التبانة، نشيطه مغلفة،  
 تشتعل فوق نطاق تصوراتنا المحدودة.  
 الأبعاد التي تخلينا عنها أو رفضناها،  
 مدنسة بدمدمة قتل  
 الخوف أو الكبرياء أو الإكراه، أشياء مرعبة  
 في رحلاتٍ ملتوية وبغيضة، تحترق  
 بصفاء، دونما ركام، قابلة الآن للامسة  
 كل شيء حي . سنفور فقط  
 بالانفتاح على القادمين، سنكون  
 أكثر مما نبدع لأننا  
 سنكون مستقبلين، وقد رقصنا  
 الرقصة الحسية المثقفة دائماً وأبداً.

### توقع الغموض

بالرغم من الفائدة التي تنجم عن اتخاذ هذه الاستعدادات للجلوس إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة، كما ثبت بالنسبة إليّ، إلا أنها لا تشمل الاحتمالات التي لا يمكن أن تنبثق عن المفاوضات، وبهذا المعنى لا يمكن أن نعتمد على اتباعها. وعلى المرء أن يكون مستعداً لمواجهة أدوار غير مُتخيلة بعد، يمكن أن تلعبها الطبيعة الإنسانية والغموض الإنساني. بيّنت لي تجاربي

أنه لا بدّ للمرء أن يستعد لمواجهة خداع أو هجوم مفاجئين، أو معجزة غير متوقعة. لذا على المرء أن يكون جاهزاً لقبول ودفع ثمن الاحتمال الأول، أو يتقبل بسرور الاحتمال الثاني ويحتفي به. الكتابة عن هذا الأمر عملية سهلة، لكن عندما يتعين عليّ الصمود في طريق، بينما تنهال عليّ الأضاليل والهجمات، سأجد ذلك أمراً صعباً، وسأضطر غالباً لأن أقاتل، لأصمد في مكاني، ولا أنجرف، لأعود للسير في الطريق التقليدي. وقد تكون المعجزة في بعض الأحيان موازية في قدرتها على دفعي للانحراف عن سبيلي، لكن لأسباب مختلفة. فهي قد تدفعني، كما هي العادة، لأخذ إجازة والرقص في الشوارع وشرب نخبها، أي للاستجابة بالطرق المألوفة لدى حدوث المعجزات. لكن هذا الاستعراض العفوي للحماسة ربما يؤدي إلى إعاقة العملية بدلاً من تعزيزها. أنا لا أحاول أبداً إهمال القيام بالتهنئة، لكنني أحاول أن أدخرها إلى ما بعد انتهاء العملية. إنها لن تفقد جمالها إذا تأخرت، بل ستكون أجمل في بعض الأحيان.

إن الاستعداد لرؤية وتقدير الاحتمال والاهتمام بهما والاستعداد لهما، يضعني في موقفٍ يُمكنني من احترام حُرّيّات الآخرين، والإمكانات اللامتناهية للنفس الإنسانية التي تفوق دوماً تقييمنا المرتاب. ربما من المهم أن أشير في هذا الصدد إلى أنه نادراً ما يمضي يومٌ لا أحتفل فيه بأحد الأمثلة الرائعة مثل الشجاعة والتعاطف الإنساني، فهذه الأحداث تثير مشاعري، وأستمتع بالبهجة التي تمنحنيها. إن احتواء أخبارنا على القليل من هذه الأحداث، يفسر تركيزنا كحضارة على السلبية، بدلاً من التركيز على الأخبار الجديرة بالاهتمام. وأشعر بنوع من الخجل والخزي عندما أدرك أن هذه المظاهر للروعة والعظمة الإنسانية لا تثير اهتمامنا، وأننا، عندما نرويها، نقدمها بطريقة عاطفية ومثيرة للبكاء، وكأنها أشياء مفارقة للتاريخ قد عفا عليها الدهر. وإن عبّر هذا عن شيء، فهو يعبر عن روح وسائل الإعلام وليس عن روح الأحداث.

لقد أصبحنا في هذا البلد نتقبّل إخفاء خداعنا ورووعنا. ويُعدُّ هذا الأمر دليلاً على الاعتدال والتهديب، ولا يتنافى مع الذوق السليم. إن تبدل الإحساس الإنساني من جهة، وعدّ الغموض أمراً تافهاً، من جهة أخرى، ليس إلا اعتداءً على الروح الإنسانية. فنحن نرتدي أقنعة متعددة لنغطي كلا الاحتمالين. كما أن ثقافتنا وحضارتنا لا تساعدنا كثيراً في عملية إعداد أنفسنا لهذا البعد من أبعاد الطاوولات غير المتكافئة. كلما كنت جالساً بمفردك، تذكر أن عليك أن تشرع في كتابة قوانين اللعبة!

### إعادة ترتيب الحقائق عند التعامل مع المواقع التفاوضية غير المتكافئة

أن المعلومات الغنيّة التي وفّرتها لنا مؤخراً فلسفة العلوم والفروع المعرفية الأخرى، ساعدتنا على أن نرى بوضوح أكبر، أن تعاريف الحقيقة التي نتعامل بموجبها، جنساً بشرياً أو أفراداً، هي في الجزء الغالب منها تركيبات أو تفسيرات اجتماعية. لذا فإن صورتنا عن الحقيقة تشكّلُ بعداً هاماً عند تعاملنا مع طاولة مفاوضات غير متكافئة. ويبدو أن الوقت قد أصبح مناسباً لتزويدك بتقريرٍ صغيرٍ موجز عن العملية التي سنقوم بها لإعادة ترتيب الحقائق، التي يدعوك هذا الكتاب لتجربتها.

كل طاوولات المفاوضات غير متكافئة بدرجةٍ ما. وقد يعتمد المشاركون في المفاوضات، وفيهم المفاوضون، لإنكار أو تجاهل أو تشويه أو قمع هذه الحقيقة بدرجةٍ ما. وإذا تم ذلك فسيؤدي إلى تفاقم الصراع، كما سيزيد من النزاع وعدم التكافؤ. وبذلك يستمر كل منهما. والإبقاء على هذين الأمرين يناقض في الواقع الهدف المزعوم الذي يسعى لحل النزاع، لذا يجب التعامل مع هذه الناحية بشكلٍ بّناء وإيجابي.

هنالك طرقٌ تقليدية في الاستجابة لعدم التكافؤ. وهي في الواقع نماذج للإبقاء على النزاع، تعمل بشكلٍ سري على إنكار وتجاهل وتشويه وقمع

«حقيقة» عدم التكافؤ. كل هذه الطرق تُعدُّ من أساليب التلاعب، تعزز عدم النضج العاطفي للمشاركين، لذا فهي طرق ضارة.

هناك خيار قائم يُمكننا من التعامل مع عدم التكافؤ في طاولة ما بشكلٍ بناء. عندئذٍ، علينا تقديم أساليب بديلة لطرق الاستجابة التقليدية لعدم التكافؤ. أي أننا نقترح، بشكلٍ جوهري، بناء حقائق اجتماعية جديدة. ولا يشمل هذا التوجه الاستجابات التي نبيدها فقط، لكنه شمل أيضاً التركيز في عملية المفاوضات على الأمور التي تقع وراء نطاق قضايا القوة والهيمنة. وإن بناء الحقائق الاجتماعية الجديدة، في هذا السياق، يقترحُ في الأساس، طرقاً جديدة للتعامل مع طاولات التفاوض غير المتكافئة.

القسم التالي من الكتاب سيعرّفكم على هذه الطرق التي تمكّنكم من التعامل مع هذه الطاولات. لقد حان الوقت للقيام بهذا العمل، أليس كذلك؟ لقد تكرمتم وقرأتم هذا الجزء من الكتاب، وهو الجزء القاسي! فهو يضم كثيراً من عمليات المواجهة مع الذات. واعتقدُ الآن أنكم ستسمحون ليس بسرد قصةٍ أخيرة. قد تبدو للوهلة الأولى غير متعلقة بشكلٍ مباشر بموضوع الكتاب، لكنها ربما تتعلق به بعض الشيء. يمكنك استخدامها بالطريقة التي استخدمت بها قصة كرة القدم. لقد عرّفْتكم تلك القصة على روح ابنتي الصغرى، أما هذه القصة فستعرفكم على روح ابنتي الكبرى. لقد تعلمت الكثير من ابنتي.

### قصة

بمناسبة عيد ميلادي الخمسين، دعنتي ابنتي الكبرى لتناول الطعام خارج البيت. كانت تجربة عفوية وغير رسمية، وقضيتُ معظم الوقت أتعجّب من سرّ روعة هذه البنت التي عرفتْها ذات مرة فقط عن طريق رفساتها وتلويها في بطني. كانت قد بلغت الثانية والعشرين، وكنا نتشارك في الحديث عن آخر قصصنا وحكاياتنا.

كانت تريشيا قد تخرجت من الكلية قبل تسعة أشهر، قررت بعدها أن تمضي سنتين، تتعلم فيهما كيف تعيش الحياة، وكيف تصبح مستقلة مادياً، وكيف «تفهم قيمة الدولار» بالإضافة إلى أهداف أخرى موازية مؤثرة، وذلك قبل أن تتابع المرحلة التالية من إعداد نفسها لمهنة طب الأطفال. كان لديها الكثير من الحكايات والقصص العجيبة لترويها. وأقولُ بفخرٍ واعتزاز: إنها كانت عضواً في مجموعة نساء جامعة يال، في السنوات الأربع التي قضتها في الكلية، ومنذ ذلك الوقت، حصلت على وظيفة تطوير وتدريب شببية نادي التجديف.

خلال الجلسة أخذنا نتذكر معاً المخابرة الهاتفية التي أجرتها معي عند بداية تجربتها مع هذا النادي. كان يعمل معها في التدريب مساعداً من الذكور. وخلال زيارة قام بها أحدهما لأحد الشباب الأعضاء في النادي هو وأسرته، جرت بينهم محادثة حول من الذي يجب أن يقوم بالتدريب في النادي. فعاد هذا المساعد ليخبر تريشيا، بطريقة عرضية أنهم اتفقوا جميعاً على أن يقوم أحد الشباب بالتدريب، بينما تعمل تريشيا مساعداً له.

واتصلت يومها تريشيا تُرغي وتُزبد، وتستشيط غضباً وتقول: «أليس هذا تمييزاً بين الجنسين!» قالت هذه العبارة بحوالى اثنتي عشرة طريقة مختلفة. حاولت أن أواسيها وأبين لها أن التمييز بين الجنسين في الوظائف غالباً ما يكون مُضجراً وغير محتمل. لقد حزنْتُ عليها، لكنني لم أفاجأ بما قالت. أما هي فكانت تشعر بالغضب والإهانة والرعب. ظلت تشكو وتكرر همها، وكأنني بها قد وجدت أن رد فعلي لم يأتِ مساوياً لطبيعة الجريمة.

وبينما كنا نسرّد الحادثة، أخبرتني أنها كثيراً ما كانت تعتقد في أثناء فترة نموها، أنني كنت أضخّم التمييز بين الجنسين أكثر مما ينبغي. وقالت: إنها لم تشاركني هذا الرأي قط، وكانت تلتزم بالصمت في هذا الأمر أكثر مني عندما كنت في عمرها. لكنها أخبرتني أنها بدأت بعد هذه الحادثة، تحدثت نفسها

قائلة: «يا للعجب! لقد كانت أمي فعلاً هادئة ورابطة الجأش بخصوص موضوع التمييز بين الجنسين، كيف استطاعت أن تحتل هذا التمييز كل هذه السنين؟!» فضحكنا معاً.

والآن لنعد إلى الجد. أخبرتها بأن مخابراتها عند ذاك أجزنتني حقاً؛ لأنني أمضيت معظم حياتي المهنية محاولة خلق ظروفٍ تقللُ من الظلم المرتكز على اختلاف الجنس. وقلت لها: إنني أشعرُ بالحزن لأن التأثير الذي أحدثته محاولاتي لم يكن بحجم المشكلة. فقد كنت آمل بأن أمنحها هي وأختها عالماً أفضل تعيشان فيه. في بعض الأحيان، يبدو لي أنني لم أحقق إلا القليل من التغيير. لكن ابنتي أجابتنني قائلة: «أنت تخطئين يا أمي، عليك أن تنظري إلى المسألة من زاويةٍ أخرى. لقد استغرق مني إدراك أمر هذا التمييز اثنتين وعشرين سنة. وعشتُ طوال حياتي بلا حاجة للبحث في هذا الأمر. وليس هذا بالأمر القليل!».

---