

الجزء الثالث



أساليب بناءً للتعامل  
مع طاولة المفاوضات  
غير المتكافئة

Constructive Ways  
of Bing  
At An uneven Table





## التحول إلى أساليب جديدة في التعامل مع المفاوضات غير المتكافئة

يعالج هذا القسم من الكتاب الموضوع الذي ربما دفعك لقراءة هذا الكتاب: هل هناك بعض الطرق للتعامل مع هذه المواقع، يمكنني تعلمها والاستفادة منها؟ ما هي؟ أستطيع أن ألاحظ بوضوح، أنك ربما تأمل بأن أكتب لك الآن وصفاً أو طريقة لعمل ذلك، لكن، وكما نوهتُ في البداية، ليس هذا هو هدفي. فالطرق التي ناقشتها في هذا الكتاب حول هذا الموضوع تشكّل كلاً متكاملًا. لهذا، وكما تتوقع، أود أن أبدأ بوصف هذه الأساليب، مع دراسة متمعة إضافية للسياق، أي المحيط، ومن خلاله يستطيع المرء أن يفهم هذه الأساليب، ويستخدمها بطريقة أفضل.

### التحول الأولي للحقيقة: أساليب التصرف

ما المقصود «بأساليب التصرف» على أية حال؟ أعتقد أن هذا التعبير يبدو غريباً، ولكنني أحاول أن أبلغ عن أمرٍ، كثيراً ما يتم تجاهله أو رفضه في حضارتنا، فتراكيبنا الاجتماعية في الولايات المتحدة تحاول عادةً أن توفر

الوسائل للتوصل إلى مهارات وقدرات جديدة، وكأنها أدوية عامة تنفع لجميع الأمراض، ويستطيع المرء أن يتناولها بسهولة كمن يرتدي ثياباً جديدة. يعكس هذا أسلوب تفكيرنا، إذ يبدو أننا نعتقد أن الطريقة المثلى للإبداع أو إيجاد الحقائق الجديدة، تشبه الطريقة التي نبدع فيها زياً جديداً: سترّة قطنية بيضاء من الانفتاح، أو زوجين بنّيين قاتمين من سراويل الإبداع أو نعلين رماديين داكنين من جلد السويد من الإخلاص، أو ربطة عنق صوفية مزركشة حسنة الذوق من الاستقامة. حُلّة جديدة وإطالة جديدة، إذن لا بد أني أعيش في حقيقة جديدة! يجب أن أعترف بأن هذا الطراز يعجبني بعض الشيء، وقد أعبر عن إعجابي به بأعلى المستويات، أي بطلبه بريدياً من المؤسسة التي تتبعه عن طريق البرنامج. أعتقد أن الأمر يتطلب أكثر من ذلك بكثير.

ما أعنيه هنا بأساليب التعامل والتصرف، يشير إلى السلوك والنهج أو الطريقة التي يختار المرء أن يظهر بها حضوره عندما يكون موجوداً في موقع تفاوضي غير متكافئ. إنها تركز على «الكيفية» المنبثقة عن الوضع أكثر مما تركز على «الماهية».

فإن كنت أرغب في ابتداء حقائق بديلة أو جديدة، فسأكون بحاجة للابتعاد عن أسلوب الحُلّة الجاهزة والتحوّل إلى أسلوب اكتشاف الخيارات الجديدة؛ فالطبيعة الخاصة لهذه التجارب لا تمكّننا من التعامل معها بأسلوب الحلل الجاهزة، وإذا تجاهلت هذه الحقيقة، فسأخاطر بظهوري أمام الآخرين في الموقع التفاوضي غير المتكافئ، كما يخطر ببال المرء يرتدي ملابس جديدة شبه شفافة. إن كنت ستتعامل مع أساليب التصرف التي سأصفها هنا - وكأنها مجرد مهارات جديدة تستطيع أن ترتديها كما ترتدي ثياب عيد الهالوين، من أقتعة ما يتبعها - فلن يؤدي هذا إلا إلى تقديم مستويات ونسخ جديدة من التلاعب.

النفس البشرية تنجح ككلّ متناسق الأجزاء، وليس عن طريق التلاعب، بالرغم من أنه قد تختلط علينا الأمور فنشعر أننا مستعدون للتلاعب بقلوبنا

ونفوسنا. ونظراً لأن التلاعب هو في جوهره شكلاً من أشكال الإكراه والخداع لا يصلح لتحقيق أهداف بناءة وإيجابية.

كما أود أن أنوه بأن أساليب التصرف هذه التي تقترح عليكم تقديم حقائق بديلة، تمكّنكم من التعامل في الموقع التفاوضي غير المتكافئ بطريقة أكثر إيجابية، ليست مجرد قوائم بسيطة تحوي بنوداً للمراجعة والمطابقة والتذكر، إنها تصور ميدان عمل لا سلسلة من الأحداث أو المهارات أو المقررات. فقد علمتنا حضارتنا الميل للحصول على الأجوبة السهلة والسريعة. أنا أعرف هذا، لكنني لن أبحث هنا فيما يُعجب ثقافتنا وحضارتنا. وأنا أفعلُ هذا عن قصد وبروح من الصدق والأمانة، وليس من قبيل عدم الاستجابة لهذه الحضارة.

النزاع أمرٌ مركب ومعقد، وكذلك الظلم والمفاوضات، والتعامل مع هذه الحقائق بشكل بناء، هو في صلبه؛ فالنمو الإنساني متعدد الأبعاد. ولا حلول سهلة. والشيء المؤكد الذي يستطيع المرء أن يعرفه عن الحلّ البسيط لمشكلةٍ معقدة ومركبة، هو أن هذا الحل سيكون باطلاً وخاطئاً.

كذلك، إن أساليب التصرف هذه لا ينفصل بعضها عن بعض. إنها ليست دراسة لتصنيف أجزاء أو مكونات عناصر. فهذه الأساليب تتفاعل وتتداخل فيما بينها، ويقوّي بعضها بعضاً. ومن الأفضل لنا أن نتخيل أنها آلات موسيقية في فرقةٍ موسيقية. فإذا ما اشتركت كل هذه الآلات للتعبير عن لحنٍ جميل، تعزفُ فيه كل آلةٍ مقطوعاً - على أن تكون أنت قائداً لفرقة - فسيصبح بالإمكان الاستماع إلى موسيقى جميلة. ليس هذا بالأمر المؤكد، لكنه على الأقل احتمال قائم يجب أن نفكر بإمكان حدوثه، ونوليه اهتماماً مُفعماً بالأمل. هذه الأساليب ليست ساكنة بطبيعتها، بل هي عوامل محفزة أكثر من كونها أفكاراً قابلة للتحقيق. إنها إمكانات إنسانية، تنتظرُ منك التعرف عليها، كما تنتظر قرارك وتصرفك، إنها موجودةٌ لمنفعتك وخيرك، ولكنها تتطلب منك الأشياء التي تتطلبها منكم المقطوعة في الفرقة الموسيقية.

قد تجد صعوبة ومشقة وتحدياً عند قيامك بتنمية هذه الأساليب كلها في نفسك. إنها توحد إلى إظهار التعاطف تجاه النفس وتجاه الآخرين؛ بل هي تتطلب هذا التعاطف، ولا يمكن «إنجاز» هذه الأساليب أو «إتقانها»، وإنما يمكن تعزيزها. إنها تزودك بمجموعة من العدسات البديلة التي تمكنك من رؤية النزاع والمفاوضات بشكل أفضل، كما تعمل أيضاً على إغناء منهجك وإثراء النتائج المحتملة. ولا يمكن قياس هذه الأساليب، أو اصطناع خلقها أو وضعها ضمن صناديق مبرّبة.

### مُنكِرٌ آخر

أعجبني المُنكِرُ السابق كثيراً، فقررتُ أن أضيف مُنكِرًا جديداً. في هذه المرة سأحدث عن قصوري الخاص. فأساليب التصرف التي أضعها هنا، أجدها صعبة في معظم الأحيان. لقد أخفقتُ في عدة مناسبات في تحقيق ولو جزء بسيط منها. أنا لا أكتب عنها لأنني «بارعة» فيها، وإنما لأقول: إنني عندما مارستها، وجدتُ أنها أتت بنتاً إبداعية وبناءة. وقد اكتشفتُ أنها تتطلب الكثير من الجهد، وأحياناً، وببساطة، لا أجِدُنِي على مستوى هذا التحدي.

لقد قمتُ بمراقبة التقدم الذي أحرزته عند استخدامي لهذه الأساليب، فلاحظتُ أنني أشعرُ شخصياً بالاطمئنان عند استخدامها. لذا يجذبني استعمالها. أنا لا أتمتع دوماً بقدرٍ كافٍ من البراعة يمكّنني من تحقيق سلامي الشخصي، لكنني ملتزمة بالسعي لتحقيقه.

لقد لاحظتُ كذلك كيف يستجيب الآخرون لهذه الأساليب. كنت أود أن أؤكد لكم أن الجميع يسعدون بها، ويهتزون طرباً، ويضجون بالحماسة لها، ويكتبون لي مذكرات شكر، وينثرون عليّ قصاصات الورق الملون عندما أدخل الغرفة، لكن القضية ليست بهذا الشكل. فكثيرٌ من الناس يشاركونني في جهودي، وينتج عن ذلك خيرٌ كثير، كما يخبرني هؤلاء الناس. لقد أضاف هذا الأمر شعوراً بالبهجة بالإضافة إلى شعوري بالسلام والأمن الشخصي، كما حسن نوعية حياتي بطريقة لا يمكن تقديرها. أشعرُ بسعادة كبيرة عندما أجدُ وأكتشف

مجموعة من الأشخاص الآخرين الذين أستطيع مشاركتهم في قضية مشتركة. هناك بعض الناس الذين سيشعرون حتماً بعدم الارتياح، ويفتقدون الأيام الخالية. وقد تكون هذه تجربة مؤلمة ومزعجة ولكنها لن تكون القاضية. فالكفاح من أجل الانتقال إلى حقائق جديدة، عملية تكتنفها الصعوبة دوماً. لأنني كثيراً ما أنكص على عقبيّ أو أراجع عن متابعة الكفاح، أكره أن أحرم الآخرين من فرصة الهروب نفسها. فنحن البشر بالنهاية لسنا سوى مجموعة من الناس الخائفة والضعيفة نسبياً.

تصيب بعض الناس سلبية شديدة عندما يقتربون من هذه الأساليب الجديدة؛ فهم يدركون النداء الذي تطلقه من أجل التغيير، وتحمل مسؤولية حياتهم، وضم جهودهم إلى جهود الآخرين في محاولة مشتركة من أجل الإبداع، ولا يهتم هؤلاء بهذا النداء، وهم في الغالب شكّلوا حقيقة أفتنوا بها أنفسهم، هي أن الآخرين سينوبون عنهم في تحقيق ما هو بناء وإيجابي لصالحهم. إنهم لا يرغبون في التخلي فعلاً عن تبعيتهم واتكالهم على الآخرين. قد يبدو عليهم منتهى الهدوى، وقد يبدو ظرفاء، إنما بطريقة جوفاء. ولن يساعدوك على استخدام أساليب التصرف هذه، بل قد يعمدون في غالب الأحيان، لاعتراض سبيل العملية الخلاقة عن طريق مقاومتهم السلبية. ومن الأفضل ترك هؤلاء يمارسون الأساليب التي تعودوها؛ فقد يمتصون قدراً كبيراً من وقتك وطاقتك إذا حاولت إغراءهم بالدخول في عملية لا تُشكّل اهتماماً حقيقياً بالنسبة إليهم.

وهناك قليل من الناس الذين يشورون غضباً. ولدي قناعة بأن هذه المجموعة تبدأ من نقطة الغضب. وتقتصر وظيفتي على دور العامل المُحفّز الذي يُظهر غضبهم، ويكشف عما يتوارى تحت السطح، حتى قبل ظهوري في حياتهم. لقد تعلمت بمرور الوقت، أنه من غير المحتمل قيام هؤلاء الأشخاص بالتفاوض بنيتة حسنة أو بإخلاص. لذا يبدو الأمر وكأننا أسدينا لهم خدمة ياماطة اللثام عن ثورتهم. إنهم يحتفظون بأقنعتهم سالمة بلا مساس، ويُلحقون أضراراً

بالغة بمجموعات مخلصية كثيرة من الناس . كنت في بعض الأحيان أجد صعوبة بالغة في التعامل مع ثورات الغضب هذه، ولم أحسن التعامل معها دائماً، ولكن هذا الثمن يُعدّ ضئيلاً إذا ما قورن بثمرن القيام بالمناورات والتلاعب . لعلمي أقول هذا بأسلوب فلسفي، ولكنني أقول لكم : إنني أكره فعلاً قيام أحدهم بمجابتهتي وإهانتتي، لذا سأفهم رد فعلكم بالتأكيد حيث لم يَرُقْ لكم هذا الأمر . سنتذكر هنا وجه الطفل الكلي القدرة وتعرف عليه .

أتمنى أن أقدم لكم تقريراً مفصلاً بالحماسة ومطلق العنان، يُظهر لكم السهولة والمتعة التي يمكن أن تجدوها في التعرف على أساليب التصرف العشرة التي سأناقشها معكم هنا . لا أعتقد أن كل هذه الصراحة ستسوءكم فتعدونها أنباء غير سارة، إنها أنباء مخلصية وصادقة . فقد قرأت الكثير من الكتب التي وعدتني بتقديم أفكار كثيرة، لم تقدّمها لي في واقع الأمر . لذا أرجو أن أكون قد شجعتكم على الأقل بالواقعية التي أخطبكم بها . فأنا أعتقد أن لدى كل إنسان جانباً مضيئاً وجانباً مظلماً . وأعتقد أن تذكر هذا الأمر ضروري، وبخاصة فيما يتصل بي أنا شخصياً .

إن الاستعداد لذكر كل من الجانبين، المضيء والمظلم للحقيقة كما اختبرها، أمر يتطلب مني الكثير من النضال . لهذا أجد أن الأشخاص المتشائمين يسببون لي الضجر والغيط، وكذلك المتفائلون؛ أما المتشائمون، فأعتقد أنهم يوصدون الأبواب تماماً أمام كل ما هو جميل ومبهج وممتع في الحياة، ويبتعدون حقائق مبنية على توقع أسوأ ما يمكن من نتائج، وأما المتفائلون، فأعتقد أنهم يرفضون ويُنكرون الصعوبات والتحديات التي يتعرض لها الوجود الإنساني، والألم الذي يشعر به البشر الحقيقيون ويتحملونه . أنا واثقة بإمكان العمل باتجاه تحويل كل هذه الأبعاد المظلمة، ولكن ليس عن طريق التهرب من الواقع أو الإنكار أو القمع أو العدوانية . لذا فأنا أدور وأتأرجح مع صراعي من أجل تحقيق التوازن، وأعرف أن المتشائمين يعتقدون أنني مرحة وإيجابية أكثر

مما ينبغي، وأن المتفائلين يرونني مستعدة بشكلٍ مزعج للاعتراف بظلال الحالة الإنسانية. أظن أن إحساسي بإثارة كلا الفريقين للفجر والإزعاج لا يكفي للتعبير عن حالي بصورة وافية؛ ولكنه يظهر لكم مدى الصعوبة التي أواجهها، في بعض الأحيان، عند وجودي في مواقع تفاوضية غير متكافئة.

### تغيير آخر للحقائق: تغيير النموذج

بما أننا نتقرب من نهاية القرن، فلنعدُ بأنظارنا إلى الوراء ونُفكّر ملياً، نلاحظ أن أحد الأحداث المتعددة والمحفزة التي شاركنا فيها نحن البشر تتضمن نقلات تطويرية تعبّر عن نفسها بشكلٍ مثير في نظريات النسبية. لقد كان تأثيرها علينا جميعاً بارزاً وهاماً. لقد تعلمنا منها أن عدداً كبيراً من العوامل يحدّد في النهاية ما نراه: أين تجلس؟ أين تنظر؟ كيف تنظر؟ ما الذي تحاول أن تراه؟ وما السرعة التي تنظر بها، متى تنظر؟ ولماذا تنظر؟ من الصعب أن تدرك عقولنا هذه الفكرة. كنا نأمل حقاً أن نحفظ بكل هذه الأشياء ثابتة، حيث نستطيع جميعاً أن نرى الشيء نفسه. كما أننا كثيراً ما نتمنى أن يكون الشيء الذي نراه نحن هو الشيء الوحيد الذي يجب أن يراه الجميع، ممّا يجعلنا نشعر بالسعادة، لأن ما نراه هو الصواب، وكل ما يراه الآخرون «خطأ». لكن يبدو أن الأمر ليس بهذه البساطة.

بالإضافة إلى ذلك، إذا أخذنا مجموعة من المعطيات ونظرنا إليها، ثم قمنا بإعادة النظر فيها فسنجد، أننا في بعض الحالات، سنرى الأشياء نفسها، وفي حالات أخرى سنرى أشياء أخرى. لقد جعلنا هذا الأمر نشعر بكثير من الفوضى، أكثر مما كان عليه الأمر منذ قرنٍ مضى، عندما كان لدينا أمل بالمعرفة المطلقة والتامة التي يقدمها لنا العمل، والتي استبعدتنا جميعاً. كما نعتقد أيضاً أننا نستطيع أن نتسع لاحتواء كل العلم، إلا أننا اكتشفنا بعد ذلك أن العلم، على عكس الفحم أو الخوخ الموضوع في الأقفاس المعدة للشحن، هو مادةٌ راسحة متسربة، تنتشر وتمتد، مهما حاولنا أن نحتميها. بل لقد ابتدعنا التكنولوجيا التي ضوّت الرشح والتسرب.

ثم اكتشفنا بعد ذلك أننا «نحن»، لا نشكل إلا جزءاً منا «نحن»، وأن هناك مجموعات إنسانية أخرى، ترى الأشياء في بعض النواحي بصورة مخالفة تماماً لما نراه «نحن». وبدأنا «نحن» نشعر بالقلق، حيث كنا نعتقد فيما مضى أننا «نحن» والجميع متفقون، أو أننا قد نتفق مع الجميع في يوم ما. وأدى هذا إلى شعورنا «نحن» بالارتياح، لأننا اعتقدنا أنه بمرور الزمن، سيرى كل شخص الأشياء من وجهة نظرنا «نحن». ثم قال بعض الناس: إنهم لا يتفقون معنا. وقال آخرون: إنهم يرون أشياء مخالفة كلياً لما نراه نحن، ويشعرون بالقناعة والرضا لأنهم لا يرون ما نراه «نحن». بل ادّعوا أننا ربما نرى الأشياء بطريقة مشوهة ومنحرفة. أزعجنا تطور الأمور بهذا الشكل كثيراً. فبدأنا نبرهن لكل الناس الذين لم يروا ما رأيناه، لماذا ينبغي عليهم أن يروا ما نراه؟ وادعينا أنهم يعانون من النقص لأنهم أخفقوا في رؤية ما نراه نحن. لقد اكتشفنا كل هذه الخلافات بمثل لمح البصر، عن طريق تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ومن هنا لم يعد لدينا الوقت الكافي للقيام بالتفكير المتروى.

ألف توماس كوهن عام (1970) كتاباً دعاه (بنية الثورات العلمية) «The Structure of Scientific Revolutions» بلور فيه بعض هذه القضايا، واقترح أسلوباً لمحاولة التوصل إليها وفهمها، مصوراً عملية التغيير التي تثيرها هذه الأفكار بعملية «تغيير النماذج». وقع أن عدداً كبيراً من الناس لم يقرأ ما كتبه توماس، والعديد من الكتاب قدموا مؤلفات هامة جداً عن فكرته هذه، نجد أن هذا التعبير أصبح جزءاً من نظامنا اللغوي في الولايات المتحدة. إنه تعبير علمي غريب، لذا أتردد في استخدامه، إلا أنني أجد أن استعماله يفيدني. من جهتي، أرى أن تغيير النموذج ينشأ عندما تجد الحضارات، أو الجماعات، أو حتى الأفراد نفسها قادرة على تفسير بعض الأمور على ضوء الأجوبة القديمة، كذلك الأمر بالنسبة إلى الأفراد فقد لا تصح أو تنطبق هذه الإجابات على الأمور الجديدة التي «رأيناها» مؤخراً، أو على شيء «رأيناه» مدة طويلة من الزمن، ولم يعد تفسيره القديم كافياً أو وافياً بالمراد. فالبحث عن أجوبة جديدة، يقودنا إلى

عدد كبير من البدائل . وبمرور الزمن، تبدأ بعض الروايات التفسيرية الجديدة بالاستمتاع بدرجة من الشعبية لكونها تفي بمرام الباحثين بطريقة تظهر هذه العملية أحياناً، على نطاق بُعْدٍ أو بعدين من حضارة ما . وقد تكون، أحياناً، عامة إلى حدٍ بعيد، فتمس أبعاداً متعددة، أو تفكك الأجوبة القديمة عن بعض أهم المسائل العائدة لهذه الحضارة . ويبدو لي أن هذه طريقة أخرى تصف بدرجة ما، التطور الذي نسعى، بإصرار، من أجل تحقيقه .

### تمرين

جرب هذا التمرين باستخدام دفتر يومياتك . اكتب خمسة تغييرات، خَبَرْتَهَا في السنوات الخمس الماضية، تُعَدُّها هامة بالنسبة إليك شخصياً . اكتب الآن خمس تغييرات عالمية تعتقد أنها هامة إلى حدٍ كبير بالنسبة لكل البشر . حدد الأرقام من (صفر) إلى (عشرة) لترقم هذه التغييرات كما يلي : الصفر يعني «هذا التغيير يقلقني بشدة»، والعشرة تعني «هذا التغيير يهزني بشدة»، ثم رقم الباقي بالأرقام الواقعة بين هذين الرقمين .

قم الآن بدراسة الأرقام التي كتبتها . هل حصل أحد هذه التغييرات على الرقم (صفر) أو (واحد)، أو (تسعة) أو (عشرة)؟ ماذا يعني هذا؟ هل شاركك أحدٌ في وجهة نظرك هذه بينما كان هذا التغيير يحدث؟ إن كنتم اشتركتم في وجهة النظر، فهل اشتركتم في العواطف أيضاً؟ هل تجمعت تلك الأرقام حول النقاط (أربعة) أو (خمسة) أو (ستة)؟ هل كانت هذه تغييرات أساسية بالفعل بالنسبة إليك؟ إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا؟ هل تستطيع أن تكتب عشرين تغييراً إن أردت ذلك؟ إلى أي مدى تتغير أنت؟ هل تحب أن تتغير؟ ما الذي تفعله عندما يُفرض عليك التغيير من قِبَل شخصٍ آخر؟ هل تحب أن تفرض التغيير على الآخرين؟ هل تكره الإجابة عن هذه الأسئلة السخيفة حول التغيير؟

إن تغيير النماذج هذا لا يجعل الناس دوماً يطربون فرحاً عند اكتشافه. إذا كانت تعجبك الأجوبة القديمة، فمن الصعب أن تتخلى عنها مهما اتضح لك أنها أصبحت مهجورة وغير مستعملة. وستكون حالك أسوأ إن لم تعجبك الأجوبة الجديدة. فإذا كنت رسمت حياتك بشكلٍ كاملٍ ومرضىً وفقاً لهذه الأجوبة القديمة، فقد تبدو لك الأجوبة الجديدة وكأنها قوى عدائية وأفكار جديدة خطيرة. فنحن - البشر - نقاوم التغيير في أكثر الأحيان. وبما أن الحقيقة ليست سوى نظام اجتماعي، فالبحث عن رواية عامة أو مشتركة، أو مجموعة من الروايات التي يمكنها التعايش معاً بشكلٍ مريح، لا يشكّل تحدياً سهلاً. وهكذا يمكن أن يكون ابتداء الحقائق الجديدة عملاً محفوظاً بالمخاطر.

أساليب التصرف هذه معرضة لمثل هذا الخطر. لقد قمت الآن بتحذيرك من هذه الحقيقة بشكلٍ رسمي، والاختيار لك. أعلم أنني لا أستطيع أن أتحكم في اختيارك، لكنني أعلم أيضاً أنك أنت الذي تستطيع التحكم فيه. أنا لا أتحكم إلا بمقدار الوضوح والصدق الذي أحاول أن أخبرك بواسطته عن كل هذه الأشياء. وعن درجة الإخلاص الذي أحشده وأجثده لتغيير طريقتي في التصرف، وفق نموذج جديد يمكنني من بذل محاولاتٍ أكبر باتجاه حل المنازعات.

بعد أن فرغْتُ من قول هذه الأشياء، وقبل أن أصف لك أساليب التصرف، أود أن أعرض بإيجاز تصوّري لتغيير النموذج الحالي الذي ألمسه في هذه الحضارة. إنه يعطيني شكلاً لأساليب التصرف التي اتبعتها في المواقع غير المتكافئة؛ كما يشكّل الخلفية لمفهوم هذه الأساليب. لقد حاولت مدةً تناهز الخمس عشرة سنة، بناء طريقة مفيدة، تصور إحساسي بهذه التغيرات، وقد نشرتُ نسخاً مبكرةً لتصوراتي عن هذه النماذج المتحولة. لا شك أن تفكيري سيواصل تطوره، وبالتالي فأنا أقدم لك ما وصل إليه إدراكي وما وصلت إليه استنتاجاتي حتى هذه اللحظة.



## مثال عن تطوّر النماذج في هذه الألفية

تتضمن أفكارى عن تغيير النماذج في هذه الألفية عدداً كبيراً من الملاحظات والبصائر المتفاعلة فيما بينها. فأنا أعتقدُ أن هناك تغييرات متزامنة تظهر في هذه النماذج، لأن جزءاً من النماذج القديمة يعكس إفراطاً في تقسيمها إلى أجزاء مستقلة، حيث كنا نأمل فعلياً أو نعتقد أننا نستطيع وضع هذه الحقائق مجزأة في علبٍ أو صناديق، وفصلها بعضها عن بعض. كمنا نأملُ، بطريقةٍ أو بأخرى، إبقاء العلوم الفيزيائية والعلوم الإنسانية في ميادينٍ منفصلة بعضها عن بعض، وإيقاف إحساسنا بأسرنا يومياً مدة ثماني ساعات خلال وجودنا في أعمالنا؛ واعتقدنا أن شعورنا بالاشمئزاز من قتل الناس لن يشور أو يتأثر إن لم نضطر إلى رؤيتهم يُقتلون، وأن التسامح الديني سيؤدي في النهاية إلى التعاطف والتراحم بين الناس. وبوجود كل هذه العلب كان على التغييرات التطورية أن تنتقل من علبةٍ إلى أخرى لتحطم هذه الفواصل المصطنعة.

أعتقد أن كل هذه التغييرات في النماذج هي في النهاية تغيير واحد، ومتصل بعضها بعض. كما أعتقد أن الأساس المشترك الذي تنبثق منه هذه التغييرات عميقٌ وجوهري أكثر مما نظن، وأني أرحب بهذا التغيير، وإن كان

يشق علي ويشوشني؛ وأعتقد أيضاً أن هناك أعداداً كبيرة من الناس الذين يملكون كمّاً كبيراً من الكفاءات والمقدرات يحاولون فهم هذا التغيير وإيصاله إلينا، ولقد كان هؤلاء هم المعلمين الذين تعلمت منهم، وأتقدم لكل واحد منهم بعميق شكري.

أتوقع أن تنقلنا هذه التغيرات بشكلٍ جماعي ومتطور إلى موقعٍ أفضل وأعمق وأوسع وأكثر غنىً وحكمة. أنا لا أظن أنها ستمنحنا الكمال، ولكنها ستأخذنا إلى موقعٍ أفضل من الموقع الذي كنا نقف فيه في السابق، أو الذي نقف فيه الآن. أنا أختار القيام بهذا التغيير، وإن أدى ذلك إلى قيامي به بشكلٍ غير متقنٍ أو ملائمٍ في بعض الأحيان، وأعرف أنني لست الوحيدة التي تفعل هذا. فالآخرون أيضاً يختارون القيام بهذا التغيير، ولا يفعلون ذلك بالشكل المناسب. أشعر بالامتنان تجاه أولئك الذين أستطيع أن أعمل معهم من أجل قضيةٍ مشتركة، وأشعر بالارتياح، لأنهم مثلي يناضلون ويتعثرون في الطريق في أثناء قيامهم بذلك.

أعتقد أن هذا التغيير يهدف إلى خلق التوازن، وإلى تصحيح عدم التوازن الذي لا يخدم كوكبنا الأرض، ولا الناس الذين يعيشون فيه، ولا الأحلام التي نؤمن ونتمسك بها. وأحسب أن هذه النماذج المتغيرة ستفتح لنا آفاقاً واسعة، وأنا، انطلاقاً من هذا الموقع الجديد، ستتاح لنا رؤية الكثير، كما أن حقول المعرفة ستصبح أكثر شمولية. وأظن أن هذه التغيرات تعرفنا على معانٍ جديدة نقوم من خلالها «بربط» الأشياء بعضها ببعض، علماً أن هذا المفهوم الجديد الذي يعتمد على «الربط» هو أحد أصعب مظاهر عملية تغيير النماذج. لهذا فالأشخاص الذين يمتلكون مهارات في عملية الربط، هم أكفأ في القيام بهذه التغيرات من الأشخاص المحرومين من هذه المهارات.

قد يساعدكم في هذه النقطة قيامي بتعريفكم، بشكلٍ موجز، على تغيرات النماذج التي اعتقدنا أنها تحدث بشكلٍ متزامن. وإذ أعبر عن ثقتي بكل

المؤلفين الذين أسهموا في تنبهي وحشي على التفكير في تغيرات النماذج، أود أن أنوه بأنه كان لبعضهم تأثير فريد وبالغ القوة عليّ. لكنني لا أعتقد أن أحداً مهم سيدعي أن تراكيب أفكاره تخصه. وبدلاً من أن أستشهد هنا بآراء المفكرين الخمسين الذين أدين لهم بالامتنان، ضمّنتُ أسماء بعض الكتب التي أثبتت تأثيرها عليّ وتحفيزها لي، وذلك في باب (الكتب التي أنصح بقراءتها) في آخر الكتاب. وفيما يلي قائمة بأمثلة عن تغييرات النماذج التي قمتُ بجمعها من منظور أحد مواطني الولايات المتحدة، على ضوء المصادر المذكورة ومصادر أخرى:

نشوء القوميات المتعددة والاقتصاد العالمي

Emergence of multinationals and a world economy

القيام بالأبحاث المنظمة للكشف عن طبيعة تعدد الحضارات

Systematic exploration of the nature of multiculturalism

فحص الأنظمة الأبوية والآثار الناجمة عنها

Examination of patriarchal structures and their effects

تحقيق طرق جديدة للمعرفة عن غير طريق العلم

Identification of ways of knowing other than through science

انبعاث الاهتمام بالروحانية

Resurgence of an interest in spirituality

انبثاق علوم اللغة والعلوم المشابهة

Emergence of linguistics and cognitive sciences

تغيير تعاريف الحقوق المدنية

Changing definitions of civil rights

ربط العالم بشبكات تكنولوجيا المعلومات

Networking of the planet with information technologies

اكتشاف حدود العلوم التقليدية

Discovery of the limits of traditional science

التوسع في الفضاء الخارجي

Expansion into outer space

الاطلاع على أنظمة الفلسفة الشرقية

Introduction of Eastern philosophical systems

تغيير التعاريف العائدة للصحة والمرض والعلاج والتداوي

Changing definitions of health, illness, healing and curing

إطالة فترة الحياة الإنسانية

Extension of the human life cycle

التلاعب بالمادة الجينية في مختلف أشكال الحياة

Manipulations of genetic materials in diverse life forms

انبثاق أساليب خلاقة لفهم الإبداعية

Emergence of creative approaches to understanding creativity

الانتقال من البنى التنظيمية الهرمية إلى التركيبات التعاونية

Movement from hierarchical to cooperative organizational structures

تطور الحركات النسوية، والحركات الرجالية، ودراسة الانتماء الجنسي

Evolution of women's movements, men's movements, and gender study

إعادة التنظيم المتحجر لأوروبا وآسيا وأفريقيا

Explosive political reorganization of Europe, Asia, and Africa

الالتزام بحماية نظام البيئة العالمي وصيانه

Reconceptualization of time and space

خلق المجتمع المعلوماتي

Commitment to world ecosystem protection and maintenance

نموّ علم النفس الإنساني وعلم نفس الأعماق

Creation of the information society

عودة ظهور الاهتمام بالأسرار الغامضة والأساطير

Growth of humanistic and depth psychology

Reemergence of a recognition of mystery and myth

ربما كان من البديهي أن هذه القائمة لا تشمل كل أنواع النماذج المتغيرة، وأن بعضها مطروق حتى الإشباع على صعيد شعبي وعلى مستوى وسائل الإعلام، وأن بعضها يحوز اهتمام مجموعة كبيرة من الناس، وأن بعضها الآخر أكثر عمقاً من غيره.

ويبدو أن تجاهل حقيقة ظهور هذه التغييرات في وقتٍ واحد أمرٌ يتسم بالحماسة، ومن ناحية ثانية، نجد أن محاولة الربط بينها ليس بالتحدي السهل.

### العملية التطورية

عندما أحاول أن أصف لنفسي هذه التغييرات بطريقة عقلانية، أفكر فيها على أنها مشاركتي الشخصية والاجتماعية في النماذج المنبثقة، التي أعتقد أنها تستدعي إعادة تركيب وتنظيم شخصي واجتماعي للحقيقة. أعتقد أن هذا الأمر تعبير عن عملية التطور الإنساني. بإمكاننا أن نفكر بهذه العملية على أنها عملية متتالية ومتعاقبة، فهذه الكيفية أصورها لنفسي.

إن معرفة الأشياء الجديدة تتجلى في إطلاق تسميات على هذه الأشياء الجديدة. وإطلاق التسميات يولّد لغة جديدة، والمشاركة في اللغة يوجد حقائق اجتماعية جديدة. والحقائق الاجتماعية الجديدة تُفسّر وتُقوّى عن طريق استخدام الاستعارات، والاستعارات معان وتركيبات إنسانية. والمعاني الإنسانية تدوم عبر الزمن، لكنها تستطيع أن تتغير، بل إنها تتغير بالفعل، وهذا التغير يعكس الوعي وحب الاستطلاع والاختيار والمحيط أو السياق الإنساني. ومن

هنا، فإن النماذج المتطورة والناشئة، هي من الناحية الشخصية متحولة بطبيعتها، وتخلق معرفة وأسماء ولغة وحقائق اجتماعية واستعارات جديدة.

هناك معارف جديدة انبثقت خلال الخمسين سنة التي عشتها أدت إلى تغيير حياتي بشكلٍ مثير، لم أذكر سوى بعضٍ منها في القائمة التي سبقت، وسأحاول أن أذكرها كلها في كتابٍ آخر، ولكنني سأقدم لكم بعض الأمثلة التي توضح وجهة نظري. فقبل نشوء علم البيئة، كنت ألقى علب القصدير والزجاجات البلاستيكية في القمامة بلا شعور بالذنب. وقبل نشوء علم الحاسب كان البيت هو القشم وهو عملٌ أقوم به مباشرةً قبل الأكل. وقبل نشوء نظرية الكم، كنت أعتقدُ حقيقةً أنني إذا عملتُ بجدٍ وكِدٍ كبيرين، فسأتمكن من معرفة كل شيء، وسيكون هناك جواب واحد صحيح. وقبل نظرية المساواة بين الجنسين، كنت أعتقد أن الأمور قد اختلطت عليّ عندما كانت بعض تفسيرات الحقائق تبدو متحيزة وخاطئة، مقارنةً بتجاربي وخبراتي. وهناك المزيد من هذه النماذج بالطبع: علم الطاقة الحيوية، ملايين الاتجاهات الجديدة، الديمقراطية الروسية، اللاوعي الجمعي، العبثية، الإدارة المشتركة، أدب الرجال الأسطوري الشعري، نظرية الأوتار، الإيدز والمناعة، البوذية، «ال سي. إن. إن» وال «إم. تي. في» ومثلث برمودا.

لم تشكل معظم هذه الأشياء جزءاً من خبرتي الثقافية السابقة. ولقد راقبت تغير الحقيقة الاجتماعية في الحياة اليومية، بينما أخذت هذه الأمور طريقها لتصبح جزءاً منها. وظهرت أسماء جديدة، ولغة جديدة، وحقائق اجتماعية جديدة بعيدة عن بذل أي جهدٍ من طرفي. لقد حدثت هذه التغيرات وظهرت وحسب. أحببت الكيمياء عندما كنت طالبة في الكلية، وكنت أمضي الليل مستيقظة لأقرأ كتاب الكيمياء. وكنت أعدُّ الجدول الدوري عملاً فذاً، أراه أمام عيني؛ كما أعجبتني فكرة اكتشافنا تركيب الذرة. وبدا لي أننا نحن البشر أذكاء. وعندما وصلتني أنباء اكتشاف علماء الفيزياء لجزيء الكوارك أصبت

بخيبة أمل واكتئاب، وشعرتُ أنني ضللتُ وحُدِعتُ. ثم أتت بعد ذلك اكتشافات جزئيات الألفا، ثم جزئيات البيتا، وأراقب اليوم المناظرات حول مسرّع الجزيئات العالي الطاقة، فأعرف أن الأشياء تتغير بطريقةٍ لا نستطيع أن ندركها تماماً.

الأسماء واللغات الجديدة الأخرى هي خبزنا اليومي. حفظنا ذات مرة عن ظهر قلب أدوار الجنسين لنقوم بها بالشكل الصحيح، ولم يتخيل أحد، أساليب المعرفة المتعددة. وكانت الفلسفة المتعالية شيئاً غامضاً عزلنا عن الأجانب الآخرين، ولم تكن قضايا الأهلة موضوعات ذات اهتمام مشترك، ولكنها مثلت عملية غزوٍ للأسطورة الإغريقية، تلك الأسطورة التي حسب الكثيرون منا أنها الوحيدة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. لم يكن موضوع المطر الحامضي أو الثقوب السوداء أو طبقات الأوزون يثير قلقي، ولم أكن أجري المخبرات الهاتفية بمساعدة الأقمار الصناعية؛ كما أن سلوك الجماعات المضطهدة، والوظائف السرية للشخصيات البارزة، لم تقلقني عندما كنت طفلة بالرغم من كونها أموراً تحيط بي. والإيدز كان يعني الخدمات التي يقدمها الناس لمساعدة بعضهم بعضاً. واخترنا في حضارتنا ألا نلاحظ العنصرية التي نمارسها، وأردنا أن نصدق بطريقةٍ أو بأخرى، بأن مارتن لوثر كينج قد قام بحل المسألة برمتها بطريقةٍ مُرضية. ولم يخطر لنا ببالٍ أنها قد تصبح بالفعل أكثر تعقيداً من ذي قبل.

تجعلني الكتابة عن هذه الأشياء أشعر كأنني أثر عتيقٌ بال. إن معظم الأسماء والمعارف التي أصورها حديثه فعلاً، ولكنها تشتمل في داخلها على تغيرات اجتماعية جوهرية جداً. وفي حضارةٍ كانت ترغب في تعود ولا زالت «الطريقة الوحيدة الصائبة»، تشير هذه الأسماء الجديدة إلى ظهور أشكالٍ جديدة من القلق، وحقائق اجتماعية جديدة ستؤدي حتماً إلى تفكيك الحقائق القديمة

وتمزيقها. ومعظم هذه الأشياء الجديدة ترفض تماماً أن تنحسر في نماذجنا القديمة عن الحقيقة.

### من الخيار المحدود بين أمرين إلى الجمع بينهما

لو كان نظامنا الاجتماعي يتمتع بالتنوع، وبيتهج بامتزاج الأعراق، ليجعل من بوتقة انصهار الأعراق شيئاً أكبر من مجرد استعارة عاطفية محضة، لما كنا شعرنا بهذه العصبية من كل هذه الأمور. لكننا على الأغلب نعيش في ظل حضارة تحب الجواب الصحيح، وعندما ينبثق جواب آخر، نسعى لإيجاد جوابٍ وسط بين ما نَعُدّه بدائل متنافسة. فإن لم نتمكن من رؤية حقيقة واحدة عامة، فإننا نضع حقائق معاكسة ومتضادة ونختلق المنافسة. وبالفعل، نحن مسؤولون إلى حدٍ ما عن خلق الخلافات.

إننا جميعاً نخضع بقوة لإغراء التفكير المزدوج. وإذا أضفنا إلى هذا ولعنا الشديد بتوطيد وممارسة الهيمنة والسيطرة. فلن يصعب علينا فهم استجابتنا التلقائية إلى فكرتين تبدوان ظاهرياً أنهما تشتركان بكونهما حصريتين. فليس من قبيل المصادفة أننا ما زلنا نتعلق بمفهوم «نظام الحزبين». نحن نحب الخلاف والصراع، بل إننا نسمي هذا مؤسسة حرة. وكما يتصارع الأطفال في زاوية الشارع الواحد ضد الآخر، نريد، مثل هؤلاء الأطفال، أن يفوز الرجل «الأفضل». فالحياة بالنسبة إلينا هي اختيار بين أمرين (إما/ أو)، ونحن لا نجازف أو نغامر باختيار الأمرين معاً. فالأطباء مثلاً ظلوا يؤكدون لنا سنوات عديدة: «أنتن الممرضات بحاجة لتفهمن أنه لا بد من وجود شخص ما يكون مسؤولاً عن كل الأمور». لم يفتني قَطُّ أن ألاحظ أنني لست أنا المقصودة بهذا الشخص.

ونظراً لخضوعنا لسحر المنافسة والخلاف، وحب الهيمنة والسيطرة على كل شيء، كان على كل هذه الحقائق الجديدة التي ابتدعناها، إما أن تنسل

بمهارة لتدخل ضمن التركيبات الموجودة حالياً، أو أن تبقى خارجها. وإن لم يستطع المرء أن يدخلها ضمن التراكم القديمة وبقيت خارجة عنها، فقد تُعدّ تحديات للتراكيب القائمة. ولقد حدث هذا الشيء بالفعل، وحققت هذه الحقائق النجاح، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أنها أصبحت عزيزة علينا، بل أصبحت في أحوال كثيرة مزعجة بشدة. وعند مراقبة الاستجابات المختلفة لكل من أنيتا هيل وهيلاري رودهام كلينتون من ناحية الكفاءة والخصائص الشخصية نستتير في هذا الصدد.

للتراكيب أو البنى الموجودة صفة مميزة معينة. وهي تتبدى لي بشكل واضح؛ لكنها ما زالت تؤدي إلى إزعاج بعض الناس عندما أقولها بصوت مرتفع وكأن تحديدها وتسميتها يكشف النقاب عن شخصيتها الحقيقية. ومع ذلك يتعين عليّ وصفها في هذه النقطة إنها بشكلٍ مبدي ذات طبيعة أبوية، فهي تفترض أن أفضل نموذج متوفر للقيادة، يتطلب رجلاً، يقوم بطريقة مثالية بوظيفة الأب العطوف لكن الحازم، فيتحكم بالآخرين ويسيطر عليهم. كما أنها تعتمد على نظام التسلسل الهرمي فتفترض مستويات مختلفة من الحقوق المكتسبة التي تؤمّن ممارسة القوة والسيطرة على الآخرين. إنها تُركّز على قوة الهيمنة والسيطرة بوصفهما الأساسيين، وبالهدف الذي يجب أن ينشد. ومتى تم الوصول إليها، يجب الاحتفاظ بها.

تميز هذه النماذج بأنها مادية إلى حدٍ كبير، وتنزع إلى رفض وتجاهل أو إهمال أبعاد الحقيقة التي لا يمكن رؤيتها أو قياسها أو التحكم بها أو دراستها بشكل واضح. إنها تؤكد وتشدد على العمليات الميكانيكية الآلية، باستخدام أساليب المعالجة العقلية والتحليلية. وهي تتغير وتزدهر عن طريق عملية الجدل. إنها تزودنا بالنموذج المفضل للتغيير، كما تشكل مادة التاريخ الإنساني. وهي تدل إلى حد كبير على وطنية المرء. إن مشكلة تحقيق السلام العالمي عن طريق قيامنا بدور الشرطي الدولي مثال مفيد على وجهة النظر هذه،

كما هي الحال بالنسبة إلى «الحروب» المحلية التي نشنها على المخدرات والفقير والإيدز والعنف.

هذه التركيبات تكشف النقاب عن النموذج المهيمن في بلادنا، هذا النموذج الذي هو إلى حد كبير تحليلي، وخطي، وسببي، ومختزل، وهرمي، ويرتكز على الأمور التي يمكن رؤيتها وملاحظتها. هذا هو «أسلوبنا في التصرف». فنحن نهتم بالسيطرة على الأمور وفي الحقيقة على كل شيء تقريباً. لذا، نحن نسعى إلى معرفة تنبئية، ونهدف إلى جعلها موضوعية وقابلة للقياس. ولهذا السبب، نفضل كثيراً المعارف العلمية على كل أنواع العلوم الأخرى. ونطلب من العلم القيام بمهمة حل كل مشكلاتنا، ونستخدم في ذلك التنافس أداة رئيسة لانتقاء الجواب الذي نريده من بين النظريات. إننا نعتقد أن هذه الطريقة هي الطريقة الأفضل والأمثل، حتى وإن كانت النتائج مزعجة أو غير وافية. ونحن لا نعتقد أن طرق المعرفة يمكن أن تخضع للتساؤل أو الشك، ولكننا نظن فقط أن طرقنا أو مناهجنا بحاجة إلى مزيد من التحسينات. ونحن نتق بالعلم بالطريقة التي وثق بها الناس بالدين في العصور الوسطى، ونعتقد أنه يجب بل وسوف ينتصر ويسود. كذلك نحن نعتقد أننا نجد أفضل من هذا الأسلوب.

لعلك تتساءل إلى ماذا يقودنا كل هذا؟ أعلم أن هذا الحديث ثقيل الوطأة، لذا، أظن أنه أن الأوان لأخذ استراحة والقيام بحل تمرين.

### تمرين

خذ بضع دقائق لتفكر ملياً في بعض التنظيمات الاجتماعية التي تُمضي فيها وقتك من يوم إلى آخر. قد تكون أسرتك أو عائلتك الموسعة، أو عملك، أو نادياً تنتسب إليه أو مؤسسة تنتمي إليها. وقد تكون جيرانك أو مدرستك أو

كنيستك . تصوّر أنك موجود فيها . ولعلك سترغب في الإجابة عن الأسئلة التي سأطرحها عليك لمجرد التسلية .

من المسؤول؟ هل هناك من يقدم التقارير لهذا المسؤول؟ وهل يقوم أشخاص آخرون بتقديم التقارير لهؤلاء المسؤولين؟ هل يوجد من بين هؤلاء الأشخاص من يمارس سلطته عليك؟ هل يسيطرون عليك؟ وإن كنت أنت واحداً من الأشخاص المسؤولين، فهل تقوم بالسيطرة على الآخرين أو التحكم بهم؟ كيف تُمضي وقتك هناك؟ ما الذي تحدث عنه، وتعامل به، وتقضي وقتك فيه؟ كيف تفعل هذا؟ ما الذي تفعله عندما يظهر خلاف أو نزاع؟ كيف يتم حله؟ هل تعتقد أن كل شخص في الولايات المتحدة يفعل الأشياء بهذه الطريقة نفسها؟ هل تعتقد أن الناس في إندونيسيا وكينيا والبيرو يتبعون الأساليب التي تتبعها نفسها؟ هل تعرف الجواب عن هذا السؤال الأخير؟

إذا اقترح أحدهم أن علينا قبل معرفة الأجوبة على هذه الأسئلة، القيام بمعرفة شعورنا وأعمق عواطفنا تجاهها، ثم التحدث عن ذلك بشكل صريح وبنوع من العمق، فكيف ستنظر إلى هذا الاقتراح؟ هل سثير اهتمامك، وهل سيكون مريحاً، أو له معنى؟ هل سترحب بالفرصة؟ كيف ستعرف أنك اقتربت من الإجابة عن أحد هذه الأسئلة؟ هل تتمنى أن أتوقف عن طرح هذه الأسئلة سريعاً؟ .

---

إذا نشأ نموذج جديد، فكيف يختلف عن صورة «الحياة كما تعودنا أن نراها»، والتي تمثل النموذج المسيطر؟ قد تتطلب منك الإجابة إطلاق العنان لخيالك أو قد لا تتطلب ذلك؛ فالأمر يعتمد على مقدار الوقت الذي تنفقه في التفكير في التغييرات التي تجري حولك . بعض الناس يفكرون في هذا التغيير من باب الفضول . ويعتقد آخرون أنهم مضطرون لفعل ذلك بسبب تغييرات

الحياة. وهناك بعض الأشخاص الذين يتميزون بالشجاعة والذكاء، والذين يختارون حياةً خصبةً نابضةً بالحيوية والنشاط، مما يعني أنهم يظلون منفتحين على كل الاحتمالات.

ماذا لو أننا، بالإضافة إلى تحليل المشكلة، قمنا بعزلها إلى أجزاء، وبعد فحص كل جزءٍ من هذه الأجزاء، لفت انتباهنا وجود مجموعة متنوعة من الطرق التي نستطيع من خلالها أن نجد علاقات بين كل هذه الأجزاء؛ ثم شعرنا بالفضول لمعرفة الطرق المختلفة التي تمكّنتنا من جمع هذه الأجزاء المختلفة في وحداتٍ كاملةٍ جديدة؟ ماذا لو أننا، بالإضافة إلى رؤيتنا للعملية من بُعدٍ واحد، أولّينا الاهتمام نفسه لشبكات العلاقات القائمة بين عمليات البعد الواحد، ووجدنا أن المنشأ له أهمية المعادلة نفسها، وعند قيامنا بهذا اكتشفنا أن هناك قوى لمّا تدخل بُعداً في منشأ المشكلة؟ ماذا لو أننا لم نرغب فقط في عزل المشكلة بهدف حلها، ولكننا وجدنا أننا نهتم على حدٍ سواء بالنظر إليها ضمن سياقها أو محيطها، بكل ما فيه من حقائق متنوعة ومطمورة في المشكلة وتشكل جزءاً منها، تتصل بشكل أساسي بكل الأمور الأخرى؟ ماذا لو تعمدنا القيام بهذه التجربة، ونحن نعرف معرفة تامة أن هناك أبعاداً أخرى متعددة للحقيقة تقع خارج نطاق إدراكنا؟

ربما يجب أن نبدأ بالاعتراف أننا لا نستطيع أن نسيطر على كل شيء. وقد نكتشف أن السيطرة تعوقنا، وأن اللحظة الإبداعية تنتقل إلى ما وراء الإمكانات التي يمكن التنبؤ بها. قد نرغب في ابتداع بعض النماذج لتدبر الأمور وإدراتها حيث يشكل التفاعل فيها قوة هامة توازي وتمائل قوة التركيبات الهرمية. وبدلاً من السعي للسيطرة، لنسجَ لربط الأمور بعضها ولنركّز على النماذج والأساليب التي تمكّنتنا من عمل ذلك. ربما نستطيع أن نبدأ بتخييل طرق متعددة للمعرفة، ونكتشف أبعاداً جديدة لقوة المعرفة

الأخلاقية، أو المعرفة الجمالية أو المعرفة الحدسية. هذه هي سمات النماذج المنبثقة.

أرجو أن تكونوا قد لاحظتم أنني لم أرغب في إقصاء النماذج القديمة، لأن لها بعض الفوائد. لقد منحتك ومنحتني البنسلين والرايون، ولا يمكن أن تكون سيئة في كل نواحيها. ولكنني أريد المزيد، أريد النماذج القديمة عندما تكون ملائمة وصالحة، وعندما لا تكون كذلك أريد خيارات أخرى. إنها نماذج قديمة مُثَقَلَة الكاهل، تحمل كل الحقائق على أكتافها، ومن الواضح أنها ليست كُفياً لهذه المهمة. وهي مطوّقة ومقيدة بصلابتها وصرامتها ورفضها لرؤية ما لا تستطيع السيطرة عليه. أعتقد أن النماذج المنبثقة تمنحنا الخيار بالتوسع، والإبداعية، والحرية، واتساع المدى. وإن كنا نصر على الازدواجية، فهي ستمنحنا التوازن.

إذا فهما النماذج المنبثقة بهذه الطريقة، فإنها ستوفر لنا الوسائل التي توصلنا إلى بعض القوى التي نواجه بها عدم التوازن الذي يميز النموذج المهيمن، كما ستقودنا إلى إعادة بناء الحقيقة الاجتماعية. وهذا الأمر سيأتي بالفائدة علينا جميعاً. فلا حاجة للتقيد بالبُنى والتركيبات الأبوية، إنما ستصبح لدينا بُنى وأنظمة يقودها الشخص الأنسب للقيام بالمهمة، في هذه الساعة أو هذا الأسبوع أو هذا الشهر أو هذه السنة. وقد نلجأ أحياناً لتطبيق النظم الهرمية، وأحياناً أخرى نطبق أنظمة أكثر مرونة وقدرة على التفاعل فيما بينها. وحيثما نجد أن النتائج المتوقعة قد تُعَدَّ عوائق في وجه خلق علاقات جديدة، نستطع أن نتخيل أن القيم أو الإمكانيات الإنسانية يمكنها، أقل ما يمكن، أن تثير اهتمامات مقنعة بالقدر نفسه الذي تثيره القوة أو السيطرة. ويمكننا أن نلطف من نزعتنا الآلية باعتماد وجهات نظر كلية وشمولية، ونصلح نزعتنا المادية باللجوء إلى أفكار أكثر شمولية وإنسانية. ويمكننا أن نتخيل أننا أصبحنا نتعاون، بدلاً من

اعتمادنا على الجدل والمنافسة. وفي لحظة طيش، يمكننا أن نتخيل كذلك أننا قد بدأنا بالتفكير بطريقة عالمية شاملة.

### صنع الاستعارات الجديدة

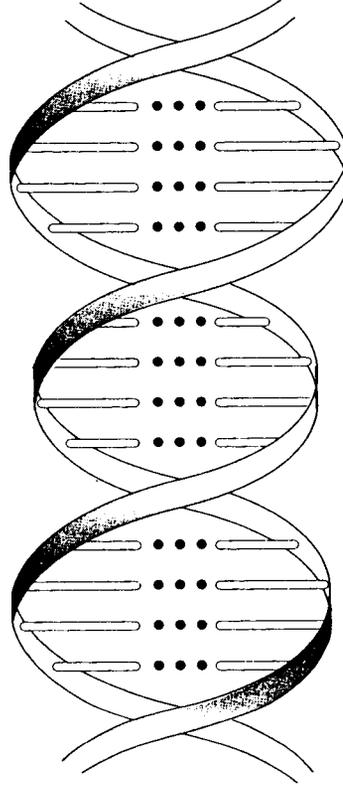
لتحقيق ذلك، علينا أن نبدأ بتحديد استعاراتنا الحالية بإخلاص، لنرى كم واحدة منها ستتحوّل إلى رموز تعمد للإبقاء على النموذج المهيمن وتقويته وتعزيزه. وفي الوقت الذي نواصل فيه استخدام استعارات الحرب والجدل والهيمنة والسيطرة، يمكننا أن نتخيل استعاراتٍ تتعلق بالخلق والإبداع والتعاون والربط والوصل. بعض هذه الاستعارات التي أثبتت فائدتها بالنسبة إليّ تتضمن الحياكة والنسيج وقيادة فرقة موسيقية والدرزة والمعالجة أو المداواة وأمواج المحيط والنمو والزراعة والسفر. وأنا شخصياً مولعة باستخدام تلك الاستعارات التي تسمح لي بالاستمرارية.

أما وقد أغرقتكم بالصور الازدواجية، فأعترف لكم بأن الأمور - كما أعتقد - وتركيباً من هذا، لكن، إذا كنا نبحث عن التوازن، يتعين علينا أن نتخيل ونبدأ. وعندما حاولت أن أتخيل وأبدأ، رحّت أبحاث عن التناظر والتماثل، فنحن نستخدم الاستعارات لكي نتعلم. واستقر رأبي أخيراً على فكرة التشبيه بجزءٍ أَل «دي. إن. أي». إنه مرسوم في وسط الرسم التوضيحي 1/16 مثلاً يكشف عن مجموعة من العلاقات. فإذا ما أردنا تغيير كل قوى النماذج السائدة أو تبديلها لا تدميرها، وذلك بجعل بعضها متمماً لبعضها الآخر، فسيكون بإمكاننا تصور بديلٍ خلاق للنزاع، يسعى إلى خلق جزئيات شبيهة بجزئيات ال «دي. إن. أي» من حيث الصلة والتوازن. يعجبني هذا التشبيه، يعجبني لدرجة أنني لن ألزّمك بالقبول به. ومع ذلك، فهو قد يؤدي إلى بدء حوار في عقلك.

الشكل 1/16. أبعاد النموذج باستخدام تشبيه «ضفيرة ال دي. إن. آي».

مثال عن أبعاد  
النموذج المهيمن

تحليلي  
هرمي  
مقسّم إلى أجزاء  
يسعى إلى السيطرة  
مستقيم وخطي  
يحاول التنبؤ  
يسعى إلى احتواء أو  
منع الانتشار  
يتبع المعرفة العلمية



مثال عن أبعاد  
النموذج المنبثق

صنعي تركيب  
تفاعلي  
مُطَوَّق بإحكام  
يسعى للربط  
وضع في بيئة  
يكتشف الاحتمالات  
يسعى للتوسّع  
يتبع طرق متعددة  
لاكتساب المعرفة

لقد حاولت أن أبين في الشكل 1/16 ما يمكن أن نجده على جانبي كل من جديلتي ال«دي. إن. آي»، الحلزون أو اللولب المزدوج لنموذج واطسون. أظن أنني، باستخدام هذه الاستعارة، أحنى رأسي تحيةً لمشروع المورثات «الجينوم».

لقد أشركت معي فيما مضى، وخلال السنين المنصرمة، جماهيراً مختلفة وأفراداً مختلفين في الاطلاع على أجزاء من هذا البحث. فوجدت أن أحد الأشياء التي تخلق الانزعاج هو الارتباك الذي تسببه فكرة التمامية. فبعضهم يميل إلى أنها تؤدي إلى التبعية أو الاتكالية؛ ويفترضون أنهم يستطيعون الإحاطة

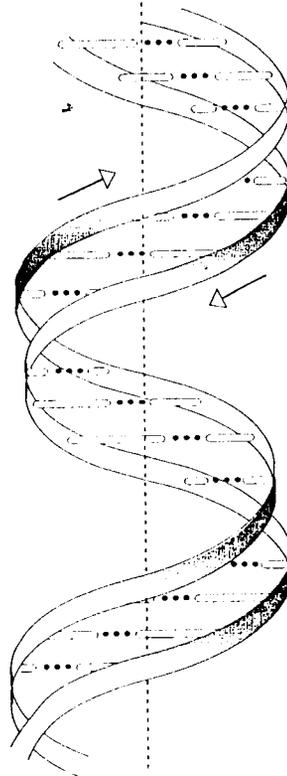
بنصف جزيء ال «دي. إن. أي» فقط، ومن هنا عليهم، أن يطلبوا من الآخرين الإحاطة بالنصف الآخر بالنيابة عنهم، ليفعلوا ما يستطيعونه من أجلهم. وهو الذي كان يجب عليهم فعله تجاه أنفسهم، لو أرادوا تحقيق الكمال والتمام في حياتهم. ويعتقد بعضهم أن السمة «الطيبة» التي نود الإبقاء عليها، ستلاشى لتُظهر الجانب الآخر منها. فنحن نخشى أن نكتشف أن «الجانب الآخر» من اللولب المزدوج معقول أيضاً، وبذا يستحق البحث والتفكير الجدي فيه، مما يؤدي إلى إضعاف الجانب الذي نتمسك به. نحن نخشى الضعف من خلال التنافس، بدلاً من إدراك الخصب من خلال الوفرة؛ ونحن نبتنى لعبة الريح مقابل الخسارة، بالرغم من أن علماء الفيزياء أخبرونا أن الكون يتوسع بشكل دائم، ونستخدم بعض الكلمات التي تثير العواطف للإبقاء على هذا الخلط.

سأورد هنا بعض الأمثلة لتساعدكم في فهم ما أعنيه؛ فنحن نعتقد أن الوجه الآخر للعطاء هو المنع، بينما من الأفضل أن نتخيل أنه الأخذ. كما نعتقد أن التمييز يقابله عدم التمييز، بينما لو فكرنا بطريقة خلاقية، لتخيلنا أن الوجه الآخر هو الشمولية. كذلك نعتقد أن الوجه الآخر للفاعل هو المنفعل، بينما نستطيع أن نَعُدّه المُتَلَقِّي. ونعتقد أيضاً أن الوجه الآخر للعقلاني هو اللاعقلاني، بدلاً من أن ننظر إليه على أنه حدسي أما بالنسبة للمبادرة، فنعتقد أن الوجه المقابل لها هو نقص روح المبادرة، في حين أننا نستطيع أن نعدّها القدرة على الاستجابة. ونعتقد أن المقابل للانضباط هو عدم الانضباط، على الرغم من أنها قد تعني التقبل للذات. وأخيراً نحسب أن عكس الرقة هو الخشونة، في حين يمكننا أن نتخيل أنها القوة. إن النقائص أو الأضداد تجعلنا نخلط بين الأشياء، وتدفعنا لخيارات قسرية، وتثير النزاع، فتعبير الوجه الآخر يشير إلى أحد جانبي العملة النقدية، أو «للنظير الذي يزم أو يرتبط بالضرورة بواقع أو حقيقة ما، وينطبق عليهما» كما يعرفه المعجم. في الرسم الإيضاحي 2/16 حاولت أن أورد مثلاً يوضح الطريقة التي يمكن أن ترتبط بها هذه الأوجه المتقابلة كما يرتبط جزئياً ال«دي. إن. أي» بعلاقة اتصال تفاعل وتمازج فيها الظاهرتان.

بكلمات أخرى، إذا أردنا أن نبدع نموذجاً يحترم قوة نموذجنا الحالي السائد، ويقدر إسهاماته، ويحدث مع ذلك تغييرت تبشر بنشاطات قوية وواعدة بالنسبة إلينا جميعاً، نجد أننا نستطيع تحقيق ذلك عن طريق أبعاد النموذج المهيمن مع أبعاد أوجهها الأخرى. تلك الأبعاد التي تقبع تحت الظلال. وإن أكبر تحدٍّ يواجهنا، في حضارتنا، فيما يتصل بهذا النموذج، هو ميلنا الشديد للتفكير بأسلوب (إما هذا/ أو ذاك)، أي الاختيار بين أمرين، إلى الحد الذي يجعل من إمكان تعديله «بالجانب الآخر الموازن» أمراً من الأمور التي يصعب علينا تخيلها. وقد نسف الفكرة كلها، أو ندافع عنها حتى الموت إذا كانت تعجبنا كثيراً. واستخدامي التشبيه الجريء هنا متعمد، فهو يجذب الانتباه للطريقة التي نستجيب بها. وليس من قبيل المصادفة أننا عندما نحاول تعيين أصداد الأشياء التي تتعلق ونعتر بها، غالباً ما نستخدم كلمات ذات دلالات عدائية أو سلبية.

الشكل 2/16 التمامية: وجهة نظر بديلة من بين سلسلة من التناقضات القائمة بين السمات الإنسانية

مُعْطٍ  
مميز منفتح أو منقبض  
عقلاني  
مبادر  
منضبط  
لطيف  
لَيِّن



مُتَلَقٍّ  
شامل، متضمن  
نشط  
حدس  
مُتْجَاوِبٍ  
مُنْقَبِلٍ لذاته  
فَعَّالٍ  
قوي

فالأشخاص السود الأذكىء أو النساء القديرات مثلاً، يعرفون أن الأشخاص الذين ينعنونهم بألقاب سيئة، سيقدرونهم بشكل أكبر، إذا اتسموا بالسلبية والإذعان، وقد يتسبون في إيذائهم إن هم رفضوا ذلك. والنموذج المهيمن الذي يحمل في ثنايا مسلماته وافتراضاته الإيمان «بالطريقة الوحيدة الصحية»، هو نموذج ضعيف ودفاعي في صلبه، خصوصاً عندما يضطر إلى إنكار الأبعاد الأساسية للحقيقة أو رفضها للإبقاء على الأمور التي يؤمن بها.

### تَبَيَّنُ المتناقضات

لا يدل عدم التوازن على الذكاء، ولا يؤدي إلى الكمال. وهذه ليست بالحقيقة المذهلة. ومع ذلك فإن إدخال أو تقديم كل ما هو جديد في بلادنا، التي نحول فيها كل اهتمامنا باتجاه مسائل القوة المهيمنة ولا نعي أننا نعمل ذلك، عملٌ مملوء بالصعوبات. وإن اكتشف بعض التخيلات المجازية الجديدة، بهدف خلق حقائق اجتماعية جديدة، لا تهدم القديمة تماماً، مغامرة مثيرة للاهتمام. إذا راقبنا انهيار كتلة دول أوروبا الشرقية والألم الذي رافق العملية، فربما نتعلم أموراً تستحق الاهتمام. وهذا النموذج من التغيير لا يجذبني.

أفكر في الأبعاد المتعددة للنموذج المنبثق، على أنها «الأبعاد الصامتة» للمعاني الإنسانية. إنها صامتة، لأننا اعتقدنا وجود بُعد واحد، وقمنا بخداع أنفسنا بشكلٍ متعمد بخصوص الأبعاد الأخرى، وسعينا لإخماد صوتها في أنفسنا وفي الآخرين. لقد تعرض الكثيرون للإبعاد من قِبَل الأشخاص الذين لم يكونوا أطرافاً في النموذج المهيمن. لهذا السبب نجد أن لدى بعض الناس، في كثير من الأحيان، قدرة كبيرة على ممارسة بعض أوجه هذه الأبعاد الصامتة في المواقع غير المتكافئة؛ وهم يستخدمونها وسيلةً للبحث عن حل متوازن لنزاعاتنا. فإذا قمنا بإبداع نماذج مترابطة كترابط جزئيات ال دي. إن. أي،

نقدّر أهمية قوة كلا النموذجين. وعند قيامنا بإبداع هذه النماذج، سنجد أن التوازن هو الهدف، وليس الفوز أو النصر. ولكن، لكي نقوم بهذا، علينا أن نجد طريقة نستثير بها هذا البعد الصامت، ونسمح له بحرية التعبير. وعندئذٍ سيتعين علينا الاستماع لهذا الصوت.

كذلك يجب علينا أن نعرف أن الهدف من السماح بحرية التعبير للأبعاد الصامتة، لا يُقصد منه إيذاء الآخرين الذين تنقصهم القدرات، أو تحقيق النصر عليهم، بل هو سعيٌّ لخلق التوازن. وعندئذٍ يستطيع النموذج المنبثق، كما اعتقد، التحرك باتجاه تحقيق التمام بدلاً من الهيمنة، والعمل على ملء فراغات النسيج بدلاً من استبداله، كما نستطيع أن نرفع ونُعلي من شأن الموسيقى السيمفونية، بدلاً من إخعاد موسيقى موزارت مراعاةً لباخ، أو طمس أصوات الكمان مراعاةً لأصوات المزامير. يمكننا أن نختار التوازن بدلاً من التنافس، ثم نُظهر بعد ذلك القوة العظيمة التي ستنتج عن ذلك. فمثلاً، قيامنا بإصدار القوانين التي تحمي النساء من غير أن ننتبه إلى أنها قد تؤذي الرجال، أو القوانين التي تحقق العدل للأقليات العرقية، بينما تلحق الظلم بمن هم ليسوا كذلك، هذا الإصدار ليس إلا مجرد إعادة توزيع للنموذج المهيمن بلاعبين جدد. وفي أفضل الأحوال، لا يُعدُّ هذا تغييراً اجتماعياً.

يبدو أن التطور ليس بالشيء الذي يتحكم فيه شخص معين، أو مجموعة من الأشخاص، فنحن نتعثّر في طريقنا باتجاه إبداع أساليب جديدة للتعبير من خلال النماذج المنبثقة، مهما قام دُعاة النموذج المهيمن بمقاومة هذه التغييرات، ومهما اختلطت وتشوشت أصوات الأبعاد الصامتة. فأنا لم أتوقع أن أعيش لأرى سقوط جدار برلين، مهما تمنيتُ في السابق رؤية ذلك. كما أعتقد أنني لن أستطيع أن أفهم معنى الموت بسبب الإيدز، مهما أردتُ أن أفهم سببه لأقدم معرفتي هدية للآخرين. ستبقى بعض الأمور غامضة، وأعتقد

أني أشعر بكمال أكبر لتقديرِي هذه الحقيقة. وبعبارة أوضح، يتعين علينا إما أن نفهم كيف نتعايش معاً، ونقدر اختلافنا، ونحتفي به، ونجعله مصدراً لإغناء أنفسنا، أو نقوم بنسف كوكبنا. وهذا الخيار، كما يبدو لي، خيارٌ واضحٌ وصريحٌ.

وبصفتي إنساناً تدرّب منذ نعومة أظفاره في رحاب قدرات وآراء البعد الصامت، هالني كيف يجاهد الكثيرون من أجل الإبقاء على صمت هذه الأبعاد، وصدمتني الجهود الشاقة التي يبذلها بعضهم لإبقاء الصامتين على صمتهم. أحياناً يبدو هذا الأمر ميؤوساً منه لدرجة تثير الضحك، وفي أحيان أخرى يبدو محزناً، وفي مناسبات أخرى يبدو هداماً بشكل صريح وواضح، بل يبدو تدميراً للنفس. وعندما جاء الوقت الذي تمكنت فيه من اكتشاف الكثير من هذه الأمور في نفسي، كان العمل قد تقدم بي كثيراً. ولقد قضيت بعض الوقت قبل أن أتمكن من إحياء الأبعاد المفقودة وإصلاحها.

### مشروع الإصلاح

باستخدام الآثار المتقطعة

للتكريات الأسيرة،

أرحل بحثاً عن

أجزاء من نفسي

التي مرت ولم يرها أحد،

قطع مكسورة من أضيص الأوركيد،

ركام القدر الفخاري،

موضوع في رفوف دكاكين الرهن

لمن أحبهم ويحبونني.

إنني أنتقل كعجوز شمطاء شريرة  
تتوق بشدة لمنزلة سيدة بحقيقية،  
حيزبون تلمس البقايا، تختار  
من مخبأ الذكريات الكثيبة، الصامته  
ذكريات

محطمة ومختلطة على حوامل  
في متاجر إعادة البيع غير المضاءة  
التي تدار من قِبل سيدات هشات زرقاوات الشعر  
يرتدين أطافر قرمزية وقلادات متدلّية.

أتخير من بين مواقع القمامة العائدة  
لنفايات الإنسان

(أرواح، دموع، رعب وسقط المتاع)  
أبحث عن عملية غريبة،  
عملية قديمة،

شرائح وشظايا لتقدمات  
منسية وخاطفة، مبعثرة  
كالرماد على الشاطئ والبحر،  
ممهدة في حفر أرضية عديمة الشكل.

أنجرِفُ إلى الشاطئ كخشبه طافية، مختلطة  
مع نفيات حكايات البحيرات العاصفة،  
فاقدة الوعي، نفيات مجهولة الاسم

للطحالب البحرية الموحلة، وسوق النباتات، والحجار،  
وفضلات المدينة المبعثرة،

تُستخدم هنا بشق النفس،  
وهنا تستعمل بشكلٍ مُفرط  
وراء نطاق الإصلاح إلى حد ما،  
مشلولة الحركة.

لن أمسك سريعاً مرةً أخرى  
بالريح  
أقذف بروحي إلى الأعلى  
بمثل هذا الانعتاق  
الكامل والاستسلام الحلو.

لن تكون هناك وعود أقطعها أو أحافظ عليها.

### حرية التعبير عن الحقائق البديلة

لقد استغرقت بعض الوقت في رسم هذه الصور، المكثفة المطوّلة،  
للحقيقة البديلة التي ترشدني لسبب محددٍ جداً. وباستخدام استعاراتي للتعبير  
عن ذلك أقول: إنها المنطقة التي تنطلق منها الفرقة الموسيقية لتعزف لي  
مقطوعاتها، أو هي النول الذي أنسج به. إنها الوجه الأساسي للعملية بالنسبة  
إليّ. فإذا ما أخذ المرء بأساليب التصرف المصوّرة هنا، وحاول أن يستخدمها  
كأدوات للإبقاء على النموذج المهيمن، أو لضمان إلغاء النموذج المهيمن من  
قِبَل النموذج المنبثق، فلن يؤدي استخدامها إلى أية فائدة. وفي الواقع، أعتقد  
أنها ستبرهن أنها مهلكة. أحاول أن أقول هذا بأقصى ما أستطيع من وضوح،  
لأنني أعتقد أنه أمرٌ بالغ الأهمية. فأنا لم أتكبد مشقة تأليف هذا الكتاب لأقدم لكم

عشر طرائق أو أساليب جديدة للتلاعب بالحقيقة، أو لتحقيق السيطرة والهيمنة. وكما ترون، يقلقني هذا الأمر كثيراً.

لقد فهمت من الأشخاص الذين أشركتهم معي في هذه التخيلات أنهم يجدونها صعبة، بالرغم من تقديرهم لها. وأنا كذلك أجدها صعبة. ومع ذلك إذا أردنا مواجهة النزاع - برغم استمرار عدم التكافؤ في طاوولات المفاوضات، وبرغم تركيزنا الفعلي على قوة الهيمنة - فالتعرف على بعض أساليب التصرف الصعبة أفضل من عدم التعرف عليها، أو أفضل من اللجوء إلى الطرق التقليدية. وقد برهنت هذه الأساليب على فائدتها بالنسبة إليّ، وأنا أتشوق إلى الدخول في حواراتٍ ومناقشات حولها مع الآخرين.

لا شك أنكم ستذهلون عندما تكتشفون أنني قررت، في النهاية، أن أحدثكم عن أساليب التصرف العشرة التي استخدمتها في المواقع التفاوضية غير المكافئة. ولكن قبل ذلك، إليكم هذه القصة.

### قصة

ابتني بيكي في عامها الثالث من تجربة الحياة، وعامها الثاني في مركز جامعي للعناية الصحية اليومية، أصبحت تُعرّف بأنها الفتاة الأفضل والأكثر قدرةً على مساعدة الطلاب الجُدِّد، الذين لا يتكلمون اللغة الإنجليزية، على الاندماج في محيط الجامعة. كنت مطلعة على هذا الأمر بشكل مبهم، وكنت أحترم كثيراً نزعة بيكي الاجتماعية، ولكنني لم أفكر فيها كثيراً. وفي أحد الأيام، وبعد أن وصلنا إلى غرفتنا طلبت مني رئيسة المعلمات، بطريقة واقعية جداً، أن أصطحب بيكي إلى المكتب الرئيس بعد انتهائها من وضع حاجاتها. كانوا هناك في انتظارها بسبب وجود طالبة جديدة لا تستطيع التحدث بالإنكليزية. لم تتأثر بيكي بهذا الطلب كثيراً، وتوجهت إلى المكتب. لفت هذا الأمر انتباهي، وبدا لي أنه غير مألوف، وبدأت أفكر فيه.

وتابعت التفكير على نحوٍ متقطع طوال النهار، وأخذت أتساءل عما تفعله بالضبط. وبينما أنا مستغرقة في التأمل، ظننت أنها تُعلّم هؤلاء الطلاب في البداية كيف يقولون نعم ولا، ثم تعلمهم بعد ذلك كلمة طاولَة أو كرسي أو حمام أو طعام أو ماء، ولعلها كانت تعلمهم أيضاً كلمة لعبة، باب، الخارج، ملاعب. وعندما حان وقت اصطحابها للعودة في المساء، كانت تدور في ذهني مجموعة واسعة من الافتراضات. وحيث إنني أعرف وظيفتي، توجهت إليها كطالبة وسألتها عما تفعله. فقالت: «حسناً، أعلمهم في البداية كيف يقولون بيكي، ثم أجعلهم يتدربون على ذلك مرات ومراتٍ حتى يتقنوا ذلك بشكل صحيح». صُدِمتُ! عجباً، هل ابنتي أنانية وتهتم بذاتها! ها هي ذي فتاة غريبة مسكينة، في بلادٍ غريبة، وابنتي تطبع في ذهنها اسمها العزيز أول وأهم وأقوى كلمة للتضلع بلغةٍ أجنبية. تمكنت من كبح جماح نفسي من إلقاء خطبة عفوية عن التواضع، وكانني أعرف عنه شيئاً، ثم سألتها لماذا تفعل ذلك. فأجابتنني قائلة:

«حسناً، هؤلاء الأولاد خائفون حقاً يا أماه، ويشعرون بوحدة حقيقية، ولا يستطيعون التحدث إلى أي أحد أو عن أي شيء، إنه شيء مرعب، وليس هناك من يفهمهم حقاً، وأول ما يجب أن يعرفوه هو أن لديهم صديقة. بنتاً مثلي، لذا فهم بحاجة لمعرفة اسمي. وبهذه الطريقة إذا حدث شيء مخيف، أو إذا شعروا بالفزع والانزعاج، فما عليهم سوى ذكر اسمي، فتأتي المدرّسة، وتصحبني إليهم، فأبقى معهم، وأحاول أن أساعدهم، حتى لا يشعروا بالفزع أو الوحدة. بهذه الطريقة يعرف الجميع أنه يجب عليهم إحضاري. إنهم يشعرون أحياناً بقلق حقيقي، ويكون، ويصابون بنوبات، وهكذا، عندما أصل إليهم أحاول أن أعرف ما خطبهم، وفي بعض الأحيان أقوم بضمهم».



## أسلوب التصرف الأول: اكتشف وعش في أعماق وأضمن مساحة إنسانية، تسمح بها إمكانياتك وقدراتك

بينما نجد أن قوة الهيمنة والسيطرة على الآخرين تحظى بالقيمة الدائمة في حضارتنا، نجد كذلك أن هناك أبعاداً متعددة للمعاني الإنسانية الأخرى التي تفرض نفسها علينا بالقوة نفسها. وربما بشكل أكبر، على أغلب الناس. من الأمثلة على ذلك حب المرء أولاده وتوريثهم ميراثاً لائقاً، أو احترام المرء قيمته الفعلية إنساناً، أو حماية بيئة ضعيفة. ليس بالضرورة أن تتعلق هذه الأشياء الأعمق والأضمن بالأمور الجوهرية والأساسية في الحياة؛ لكنها قد تتضمن أشياء بسيطة، كمكان جيد للعمل، أو جوارٍ نظيف. عندما تبدأ بالتفكير في المسائل الأعمق والأضمن، ستدهش من عدد الأمور التي تعني لك، فعلاً، الشيء الكثير، والتي تفوق الرغبة في السيطرة على شخصٍ أو شيء.

وإذا ما قارنا بين استخدام قوة الهيمنة، واللجوء إلى الأبعاد الأعمق والأضمن للمعاني الإنسانية، وجدنا أن الأولى تعتمد على ممارسات بسيطة،

بينما تتطلب الثانية بذل جهد أكبر، ولكنها بالمقابل، تمنحنا الكثير. إذ أنها تحسن نوعية حياتنا وحياة الآخرين. ومما يدعو للسُرور، أنها تستطيع أن توفر لنا خيارات إضافية أو مؤكدة في المفاوضات، وهي تزود الأشخاص الذين يختارون الجلوس إلى طاولة غير متكافئة، بوجهة نظر تُبَعِّدهم عن التركيز على التشاحن والتخاصم بسبب قوة الهيمنة. ونظراً لأننا لا نستطيع ممارسة قوة الهيمنة بأية حال في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، فهذا مبررٌ يدفعنا للذهاب إلى طاولات التفاوض التي لا نضطر فيها إلى مراقبة أحد المتعودين استخدام قوة الهيمنة، وهو حاول الاحتفاظ بهذه العادة.

### الثقة بالنفس الإنسانية

عندما حاولت استخدام هذا الأسلوب، عانيت في بعض الأحيان، من صعوبة في طرح هذه المسائل، التي قد يَعُدُّها الجالسون إلى الطاولة ساذجة أو عاطفية، بدلاً من قبولها أساليب واقعية ومقنعة. ونظراً لكوني امرأة، فإن استجابة الآخرين على هذه المسائل «تُختزل» أحياناً إلى إيماءة تفضل بالموافقة على «المسائل التَّسْوِيَّة»، والتي يفسرونها عندئذٍ على أنها محببة ولطيفة، ولكنها لا تتصل بالموضوع. وعلى سبيل المثال، عندما أدخلت مسألة البعد الأخلاقي على النزاع، فوجئت بأن ذلك اُعْتَبِرَ من علامات سوء التمييز، وكأنني أخفقت في الوصول إلى المرحلة التطورية، التي تمكّني من التأثير بالأمر العميقة.

وبالرغم من ذلك، لمستُ تعطشاً كبيراً لدى الكثير من الناس للتوصل إلى رؤية مقنعة للحقيقة؛ لقد أهملنا، وعزينا، وأسأنا استخدام الأبعاد الإنسانية التي تُغني النفس الإنسانية إلى درجة كبيرة، وحوّلناها إلى أشكال ومصطلحات سطحية أو فاقدة للحياة. وأعتقد أن كثيراً من الناس يرغبون في العودة إلى هذه الرؤى، فالكثيرون يميلون إلى أخذ استراحة من استخدام أسلوب السخرية والتهكم، ليلتفتوا إلى التعبير عن الأمور التي تهمهم بالفعل. لكنهم في كثير من الأحوال يشعرون بخوف شديد أو كبرياء كبير، يمنعهم من فعل ذلك. إلا أننا

لما نتمكنُ بَعْدُ من القيام بقمع كلي لهذا الاهتمام المتأصل في قدراتنا على تعميق شخصياتنا. ولقد اكتشفت أن دعوة الناس إلى برنامج عمل قوي، يوفر لهم الكثير من الخيارات، وقد يثير ويحفّز قدراتهم المبدعة أيضاً. إن التركيز في المفاوضات على أفضل نواحي النفس الإنسانية غالباً ما يؤدي إلى تنشيط أفضل الأبعاد الإنسانية عند الآخرين وإحيائها.

### قصة

قمت منذ عدة سنوات بتدريس التمريض في عدة مؤسسات حكومية للطب النفسي. كانت هذه المشافي في أغلب الأحيان أشبه ما تكون «بغرف احتجاز»، حيث كان يتم تزويد الأشخاص الموجودين فيها، والمهجورين من قِبَل المجتمع ومن قِبَل أسرهم، بأقل ما يمكن من الخدمات التي يمكن أن تعطي معنى للحياة. في أحد هذه المشافي، جناح للأشخاص الموقوفين بجرائم مختلفة، والذين أدخلوا إلى المستشفى فيما بعد، إما للقيام بعلمية تقييم لوضعهم لمعرفة احتمال إصابتهم بمرض نفسي، أو لأنه قد تم طبيّاً تشخيص المرض لديهم.

كان الإجراء التقليدي المتبع لمنح هؤلاء حق الدخول إلى المستشفى، يتم عن طريق إحضارهم إلى غرفة كبيرة رئيسة في الوحدة، حيث يقضي معظم المرضى وقت راحتهم، ثم يُصار بعد ذلك إلى نزع أصفادهم بطريقة شبه احتفالية. لم تحطّ هذه الممراسات من قدر المريض وحده، بل كانت تمثل تذكيراً مؤلماً لتجارب سابقة مماثلة للمرضى، فقررنا أنا وطالباتي أنه لا بد من البحث عن خيارٍ آخر أو بديل لهذا الأسلوب.

ثم بدأنا بدراسة الموضوع مع صنّاع القرار المختلفين. وكنا كلما تابعنا تحرياتنا، اكتشفنا بوضوح أن المقصود من هذا الاحتفال هو إنزال عقوبة الإذلال بهؤلاء، والسيطرة على المرضى الآخرين عن طريق تذكيرهم بورطتهم.

زعموا أن هذا الإجراء يثني الأشخاص الآخرين عن العودة لما ارتكبهوه، كما يذكّر الجدد «بالمصدر» الذي أتوا منه، لقد كان في هذا التصرف إشارة لعدائية مطلقة .

فاتخذنا قراراً بمناقشة هذا الموضوع في اجتماعات المجموعات التي تُعقد كل يوم مع المرضى، وعندما أشركناهم في وجهة نظرنا التي ترى أن المريض الجديد، قد يستفيد بشكل أكبر إذا ما علم أن المساعدة تُعم هذا المكان بقدر ما يعمه العقاب، بدأ المرضى الآخرون يتحدثون بفعالية ونشاط عن موافقتهم على هذا الرأي، وعن رغبتهم في القيام بهذا العمل . وبيّنوا أنهم سيحاولون تقديم المساعدة لهؤلاء المرضى الجُدد إذا تم وقف هذه الممارسة .

في البداية أظهر أعضاء الإدارة معارضتهم، ثم أبدوا موافقتهم بعد ذلك . سرّ المرضى بهذه الدعوة للتعامل فيما بينهم بطريقة أكثر إنسانية، وبذلوا جهوداً كبيرة للمحافظة على وعودهم . وبعد فترة وجيزة أصبح الإجراء الجديد المتبع بإدخال المرضى إلى المستشفى بصورة سرّية، إجراءً مألوفاً وعادياً؛ ونسي الناس بسرعة الممارسة القديمة والمنطق الذي كانت تستند إليه .

في حين أن المفاوضات التي جرت بهذا الشأن استغرقت بعض الوقت، إلا أن النتيجة النهائية التي أدت إلى تهذيب التعامل الإنساني في الوحدة، استحققت النضال من أجلها . بالإضافة إلى ذلك، أعرب المرضى، الذين أصبحت لديهم شبكة اتصالات ممتازة فيما بينهم، عن امتنانهم لي ولطالباتي، وأظهروا هذا الامتنان بأساليب إيجابية متعددة . كنت أشعر بالغبطة عندما أحضر إلى الوحدة لاستلام التقرير المهني اليومي، فيأخذني أحد المرضى جانباً، ويقدم لي «التقرير الحقيقي» عما يجري، من الذي يُعاني من القلق؟ ولماذا يعانيه؟ ما الذي يمكننا أن نفعله من أجله؟ وسرعان ما علمت أن هذا التقرير كان يعكس متطلبات وآمال المرضى بشكل أفضل .

خلال السنوات التي عملت فيها مدرّسةً للممرضات في الطب النفسي، تعرضت لتجارب متعددة من هذا النوع، مع أشخاص يُفترض أنهم مضطربون عقلياً وخطيرون. منحنى هذا الأمر شعوراً عميقاً جداً بالاحترام لتعطش النفس الإنسانية، لما هو أسمى من دافع السيطرة. إن إدراكي لفعالية هذا الأسلوب فعلياً بعد الإجهاد العصبي والضجر اللذين أصابني من جرّاء وجودي في مواقع تفاوضية، سيطر عليها كلياً الصراع المتكرر من أجل السلطة. كان هذا الأسلوب يصدمني لكونه أسلوباً تُعوّزُه الحيوية تماماً، ومتوقّع النتائج، ولا يحمل في طياته أي احتمال خلاق أو هام.

وبمرور الوقت، تعلمت البدء بتجنب هذه الطاولات، حتى عندما كنت لا أعد نفسي محرومة أو خاسرة أو في وضع غير مؤاتٍ. وبدأت أرغب في الذهاب فقط إلى المواقع التفاوضية التي كنت أثق أنني سأمارس عندها ما هو أكثر من مجرد تفاوضٍ مملٍّ حول القوة. بدأت بانتقاء الطاولات التي أذهب إليها، وأخذت باختيار تلك التي كان الهدف المشترك فيها - أو الهدف الذي أعرضه أنا - يتعلق بمسائل أكثر أهمية وإبداعيةً وجاذبيةً. لقد أوجدت هذه الطاولات بشكلٍ ثابت، حقائقٌ جديدة معقولة ومفهومة أكثر بكثير من الحقائق السابقة، كما كان الذهاب إليها مُجزياً دوماً. عندما أذهب إلى طاولة مفاوضات وأنا أعرف أنني سأعدّ فيها أضعف من الآخرين. ستتطلب مني إثارة هذه المسائل شجاعة أكبر، لكنني تعلمت بمرور الوقت، أن أثق بقدرة الآخرين على التعمق في الأمور، وبأهمية القضايا الجوهرية بالنسبة إليهم.

---

### قصة

إحدى الطرق التي تبتكرها معلمات التمريض، لخلق علاقات تعاون مع أوساط الرعاية الصحية التي يقمن بالتعليم فيها، قيامهم بتخفيض أجورهن في هذه الأوساط. ونظراً للاستغلال الصارخ الذي تتعرض له الممرضات اللاتي

يمارسن المهنة والعاملات في هيئة تدريس كلية التمريض في مواقع عدة، فإن هذه التبادلية فيما بين الطرفين تتميز بالإبداعية التي تفوق آمال المرء.

كنت قد وافقت في بداية ممارستي مهنة التعليم، على تقديم محاضرة لهيئة الممرضات العاملات في مستشفى حكومي. كنت ساذجة فيما يتعلق بمثل هذه الاتفاقيات، ولذلك شعرت بخجلٍ شديد عندما اكتشفت أنه كان علي أن ألقى محاضرةً عن «العنف والأذى الجسدي» عن المرضى الذين يعانون من اضطرابات نفسية، كان حضور الممرضات إلزامياً، مما يعني أنهم كُنُّ مجبرين على الحضور.

كنت أعرف هذا المستشفى بما يكفي، لأعلم أن العديد من برامج التثقيف الإلزامية مُملة، وتتبع أسلوب الوعظ، وتُبدى القليل من الحساسية تجاه التحديات الواقعية التي تواجه مِلاك الممرضات. وغالباً ما يُقصد منها إشعار المرء بالفوقية، أو بتفوقه في الذكاء، أو إقناع الجميع بأن النقص في ملاك التمريض، والموارد المالية الضئيلة، والخدمات غير الوافية المقدمة للمرضى الأكثر فقراً، هي ممارسات مقبولة. كنت أعلم أن معظم العاملات في التمريض لم يكن يعجبهن ذلك، وكنت أشاركنهن في وجهة نظرهن هذه. فقد عملت ذات مرة في مِلاك التمريض، وتعرضت لمواجهة مواقف مماثلة تماماً للمواقف التي يواجهونها.

غالباً ما تفقد المؤسسات الجامعية في هذا البلد إحساسها برسالتها في مكانٍ ما على الطريق، وتؤمن بمظاهر الذكاء والعقلانية، أكثر من إيمانها بالقدرات الفعلية والأساسية التي تمكنها من مساعدة الآخرين على اكتشاف حُبهم الشديد للحقيقة. وفجأةً وجدتُ نفسي أواجه هذه المشكلة ذاتها فقد كنت وما زلت أشعر بالرعب من موضوع مجازفة الممرضات النفسيات بحياتهن. وتعرضهن للخطر من جرّاء التعامل مع المرضى المحتاجين ولا يعترف أحد بخطورة هذا الأمر، بالإضافة إلى عدم مدّ يد العون لهن، خلال تعاملهن مع

مثل هذه المواقف. كثيرٌ من الممرضات يتعرضن للاعتداء ولأذى جسدي، وبعضهن يفقدن حياتهن. ويتم التعامل مع الوضع بأنه أمر يؤسف له، ولكنه متوقع. عدم المبالاة التي يعالج بها هذا الموضوع تُغضبني بشدة.

لقد جرت دراسات هامة حول هذا الوضع. كما كتب الكثيرون عن الطريقة المثالية للتعامل مع مثل هذه المواقف. ولكن فيما يبدو، لم يكتب أحد عن مشاعر الممرضة عندما تكون وحيدة في وحدة، تضم عشرة مرضى، أو خمس عشرة أو حتى ثلاثين مريضاً في منتصف الليل، وهي تعلم أن كثيراً من هؤلاء المرضى ميالون للعنف. لقد عملت في مثل هذه المواقف، ولذلك أعرفها، الكتاب يضعون النظريات عن أفضل الطرق لمعالجة هذا الوضع، لكن عندما تقرأ ما يكتبونه، ستعرف أنهم لم يعرفوا قط معنى الوجود في مثل هذه المواقف.

كنت في ذاك الوقت، عضواً جديداً في الكلية، أتشوق إلى أن يعدني العاملون في المستشفى وزملائي الجامعيون مؤهلة أكاديمياً. كنت أشعر بإغراء داخلي يدفعني لأن أتلو عليهن ما هو مكتوب في الكتب، على الرغم من أنني كنت أعلم أن هذا لن يفيد أحداً، أو أن فائدته ستكون ضئيلة. وسيجعلني فقط أظهر بمظهر من دراست الكتب كلها. ومع ذلك ظل الإغراء يراودني. ولكنني أدركت أنني سأخذل كل تلك الممرضات الجريئات اللاتي كنَّ يواجهن عنفاً حقيقياً. لذلك، نهضت وقلت كل ما اعتقدت أنه قد يُصلح هذه الأمور فعلاً، وذكرت الأمور التي أفادتني، وما حسبت أنه ساعدني في التعامل مع المرضى المضطربين والمهتاجين. معظم ما قلته لم يكن موجوداً في الكتب، ولكنه تناول إمكان حل المشكلات التي تواجه المرضى الميالين للعنف، والممرضات الضعيفات.

يجب أن أعترف بأنني لم أكن مزهوة أو مغرورة بنفسي. لكنني شعرت أنني أتبرع - طالبة - بمصداقيتي كطالبة لأقرب صندوق نفايات. كنت قلقة البال

وغير واثقة، لكنني تابعت حديثي. وعندما انتهيت، تقدمت مني مساعدة ممرضات يبلغ قطرها وعمرها ضعف قطري وعمري، وعانقتني بعفوية وهي تقول لي: «أنا أعمل هنا منذ عشرين عاماً، ومنذ ذلك التاريخ وهم يُكرهوني على حضور مثل هذه المحاضرات يا عزيزتي، لكن هذه هي المرة الأولى التي أسمع فيها شيئاً جديراً بالاهتمام، أستطيع أن أستفيد منه بالفعل في الوحدة» لقد غيرت تلك الضمة مسلكي المهني.

### القيام بالمخاطر

هناك مخاطر حقيقية تحيط بهذا الأسلوب من التصرف. فكثير من الناس يحسبون أن طرح المسائل الأكثر أهمية وواقعية أمر غير مناسب. وقد يكون هؤلاء بحاجة للتدريب على كيفية التفكير في المسائل الهامة وتعلم التحدث عنها. عندما يحضر هؤلاء إلى طاولة المفاوضات، نجدهم مستعدين للتفاوض حول من سيتمكن من السيطرة على كل شيء، وعندما يكتشفون فجأة أن النقاش يدور حول المبادئ التي ستتخذ على ضوءها القرارات التي ستفيد الجيل القادم، يشعرون عندئذ بأنهم غير أكفاء وعاجزون. لعلهم نادراً ما يفكرون بمتطلبات الجيل القادم كمحرك للمفاوضات؛ بل ربما يرغبون في إهمال هذه الاهتمامات بوصفها غير ذات صلة بالموضوع.

وبعض الأشخاص «يتظاهرون» بأنهم ملتزمون بالقضايا الكبيرة. وتراهم يتكلمون بطريقة استعراضية جيدة، لكن من أجل المظاهر فقط، وليخلقوا انطباعاً جيداً لدى الآخرين. وغالباً ما يكون هذا نوعاً من التغطية النظرية؛ فهم يتوقون للظهور بمظهر الملتزم والمهتم، لكنهم متشوقون، على حدٍ سواء، إلى تجنب المعرفة التجريبية. وقد يتحدث الناس في بعض الأحيان عن القضايا الهامة بهدف عدم اتخاذ إجراءات بصددها. ويمكن للمرء عادة، التعرف على هؤلاء الأشخاص، لأنهم نادراً ما يتابعون مناقشة الموضوع أو يدعمونه

بتعليقات واقعية وملموسة. وهكذا يمكن أن يثبت هذا الأسلوب بأنه أحد أشكال التلاعب.

يحمل هذا الأسلوب مشكلة في ثنياه؛ فحضارتنا تخلط بين الواقعية والحكمة. ونحن نؤكد على تكديس المعارف، ولكننا نخفف في تطوير نعمة الحكمة. ولهذا نرى أن الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة، يشتركون بنجاح كبير بالسعي وراء القضايا التافهة، لكننا نادراً ما نشعر بأهميتهم أو قيمتهم عندما يقتضي الأمر معالجة المشكلات الإنسانية العميقة. ربما من أجل هذا السبب نجد أن النضال من أجل الوصول إلى ما هو أعمق، أمر تكتنفه الصعوبة، إذ يتطلب ذلك وقتاً كبيراً للتفكير المتروي الذي يوصل إلى الحكمة. لقد أخفقنا في بناء حياتنا بشكل نجعل فيه التفكير المتمم جزءاً لا يتجزأ منها، كما يشكل تنظيف أسناننا جزءاً من حياتنا. وحالما نفعل ذلك، ستتجلى فوائد اشتراكنا في المساعي المبذولة من أجل التوصل إلى طرق أعمق وأضمن في التعامل مع النزاع.

### الالتزام بالموثوقية والأصالة الشخصية

الالتزام بالموثوقية والأصالة الشخصية يُعدُّ أمراً مُلِحاً وأساسياً في أسلوب التصرف في مواقع التفاوض. وهنا عليك القيام ببعض المجازفات أيضاً. إذ سيتعين عليك إظهار استعدادك للاعتراف بترهاتك ونفياتك. وسواء كان الناس يناضلون للوصول إلى المواقع الأعمق والأضمن. أم كانوا، ببساطة، لا يريدون ذلك؛ فهم يطلبون منك مراراً وتكراراً إظهار موثوقيتك والمراهنة على أصالتك الشخصية. أشعر دوماً أن هذه المواقف تُظهر نوعاً من الإسقاط، وكأنني بهؤلاء الأشخاص يقولون: «لا أشعر أن لدي ما يكفي من الموثوقية للتعامل مع هذا الموضوع، كما لا أريد الاعتراف بترهاتي وهراثي، ولا بد أن هذا ينطبق عليك كما ينطبق علي. وسأبرهن على صحة ادعائي بوضع كل حثالتك على الطاولة،

وسأثبت لك عجزك عن الاعتراف بها». عليك بتطوير قواك الحدسية لتقوي قدرتك على تمييز هذه الاستجابة عند الآخرين؛ كما يجب عليك الاستعداد لمواجهة نفياتك وترهاتك، والاعتراف بها عندما تشيع وتنتشر ويحملق الجميع.

تستدعي منك كل هذه الأمور نوعاً من الشجاعة التي تؤمن بأفضل المعاني الإنسانية، برغم وجود المخاطر والمعوقات. أنا نفسي أجد أنا عليّ أن أناضل كل مرة تقريباً لأتوصل لهذه الشجاعة، فمن الصعب الذهاب إلى المفاوضات، يُظهر لك كثير من المشاركين فيها إحساسهم أنك أحمق أو متخلف أو ضعيف أو أدنى منهم، وتظل بعد ذلك متمسكاً بشعورك بموثوقيتك. ويصبح الأمر أشد صعوبة عندما يورد هؤلاء نقاط ضعفك في أثناء العملية التفاوضية، بهدف إضعاف الثقة في المساعي والجهود التي تبذلها. ويتطلب هذا الأمر منك قدرة كبيرة على الاحتمال.

من الطريف أنك قد لا تجد ما تخسره إذا عُدِدَت شخصاً ضعيفاً في المفاوضات غير المتكافئة؛ فلن يرى أحد أنك تتمتع بالسيطرة، أو تستحق السيطرة أو تناضل جدياً من أجل الوصول إلى السيطرة. وبوصفي ممرضة وامرأة، تعتريني الدهشة دوماً من الناس الذين يفترضون بوقاحة عدم قدرتي على إدراك مكائدهم للاحتفاظ بسيطرتهم، وأسلوبهم في التفضل عليّ، والظلم الذي يوقعونه بي، ومزاعمهم بعدم كفاءتي الفكرية والعقلية. لكنني بالرغم من ذلك، تعلمت أن هذه النظرة تمنحني قدراً أكبر من الحرية لنقل النقاش إلى المواضيع الأعمق والأضمن، لافتقاري لقوة الهيمنة، أو لمنزلة أذعياها أو أحميها أو أحاول استعادتها. أعتقد أن هذا البُعد يشكل أحد الأبعاد التي نبخسها حقها عندما نكون في مواقع غير متكافئة؛ وقد يكون استخدام هذا البُعد ممتعاً في بعض الأحيان.

## قصة

حضرت مرة مؤتمراً حول تحسين سبل الوصول إلى الرعاية الصحية في الولايات المتحدة. رعت المؤتمرَ كَلَيْتَانِ للطب، وكان جمهور الحضور كله من الأطباء تقريباً. وكنت الممرضة الوحيدة. جلست في الخلف، وحاولت أن أفهم الإطار العام للمناقشة، الذي كان يركّز بشكل متبادل على عدم كفاية مرتبات الأطباء الذين يقدمون الرعاية للمجموعات التي لا تحصل على الخدمات الصحية، ويتحدث عن السياسات المطلوب اتباعها لحث المزيد من طلاب الطب على الاهتمام بهذه المرتبات المنخفضة، وعن التغييرات الوطنية التي يُحتمل أن تنشأ نماذج جديدة للرعاية الصحية، وتحسّن الرواتب، عن طريق رصد إعانات مالية لطلاب الطب المتخرجين.

أثارت هذه المناقشة صحوتي، وأخذت أفكر وأتأمل في زميلاتي الممرضات. كان من الأولى أن يتحدثن هن عن المستوصف الذي ينوين إنشاءه بإدارتهن، والذي كانت الإعانات المالية المخصصة له ضئيلة أو معدومة، والذي كنت في طريقي لإنشائه. أو أن يتحدثن عن تغيير القانون بهدف السماح للممرضات اللواتي يعملن قابلاتٍ قانونيات بالحرية في وصف الأدوية، وهو المشروع التي كنت أقوم بدعمه قانونياً. بدا الأمر كله غريباً، وتساءلت كيف سيكون رد فعل هؤلاء الأطباء لو سمعوا نقاشاتنا. كما تساءلت إن كان بوسع أي منهم حضور مثل هذه المناقشات علناً، أو إن كان بوسعه تخيّل انطباعي عن مناقشتهم.

وبحلول نهاية اليوم الأول، سُئلت عن ردود فعلي حول النقاشات الجارية من قبَل مجموعة صغيرة من المشاركين الذين أبدأوا انفتاحاً وقبولاً للملاحظات التي أبديتها. وفي اليوم التالي كان المتحدث الأخير رجل أعرفه شخصياً، أخذ يصف بعض الأساليب النظرية لإعادة تنظيم وبناء الطرق التي نقدم بها الرعاية الصحية، وبشكلٍ عفوي، وبلا انتباهٍ لوجودي، قال مُنهيّاً عرضه الاقتراحاته:

«وعندئذٍ يمكن أن ندع للممرضات مهمة القيام بالأعمال الحقيرة، وسنرى كيف يسير العمل». نصف الجالسين في الغرفة استداروا نحوي بشكل عفوي، وحدقوا إليّ ليروا ماذا سأفعل. ودعاني طبيبان للتعليق على هذا القول

حاولت بأقصى ما أستطيع أن أتحدث عن الاقتراح الذي أشعرنى بعدم الارتياح وفاجأني بصراحته. وخطر لي في أثناء استعادة التعليق في ذهني، أن هذا المتحدث استطاع أن يوقظ بشكل فعال، وعي الجماعة لهذه القضية بطريقة غير متعمدة على الإطلاق. كان هناك شيء مضحك في هذه الحادثة، استطاع أن يضحكني أنا والآخريين بالرغم من الرسالة التي نقلتها.

لهذه القضية تمة تعليمية، فبعد مضي بضعة أشهر، أُرسلت إليّ محاضر جلسات المؤتمر للموافقة عليها وإعدادها للنشر. كان هذا التعليق محذوفاً، وكذلك ردي عليه، ووجدت ملاحظة تُعلِّمني أن جهاز التسجيل لم يتمكن من التقاطها. أما المتحدث، الذي صادفته كثيراً بعد هذه الحادثة، فلم يعد يشعر بالارتياح خلال وجودي، وكان غالباً عدائياً في مواقفه عندما كنت أثير القضايا التي أعتقد أنها كانت تذكره بزلة الطائشة. كان قد اعتذر لي في أثناء المؤتمر، لكنني أظن أن غلظته العلنية هي التي كانت تقلقه أكثر من دلالتها، لأنها أثبتت أنه بحاجة لإعادة النظر في قِيَمِهِ. لقد عمل بنشاط بعد ذلك مستشاراً، وأسهم في طرح وتقديم بعض المبادرات الجيدة المتعلقة بمسألة إصلاح الرعاية الصحية على المستوى الوطني. كثيراً ما استدعي هذا الأمر تفكيري؛ فالأشخاص الذين يهتمون كثيراً بالتركيز على قوة الهيمنة، غالباً ما يجدون أن التركيز على القضايا الأخرى التي تُعرض، مسألة مثيرة للإزعاج، وبخاصة إن كانوا ممن يهوى التنافس، أو يثق بنجاحه. عندئذٍ تصبح رغبتهم في مواصلة التركيز على قوة الهيمنة خلال المفاوضات شديدة جداً. ولا يستسلم هؤلاء الأشخاص للتغيير بسهولة؛ وقد يلجأ هؤلاء إلى التهجم عليك، إذا شعروا بأن عرض الأبعاد الإضافية يهدد مصالحهم. هذا الأمر غير محمود، لكنه يحدث وأعتقد أنه من

الأفضل الاعتراف بذلك، وعلبك أن تستعد لمواجهة مثل هذا الموقف، وإلا فستجد أنك تعتمد لاستخدام أسلوب شن الهجوم المضاد؛ فقرة الهيمنة ستغريك بشدة لاستخدامها، وبخاصة إذا كنت تعرف أنك تستطيع التغلب على الشخص الذي يتهمك عليك. وأنا أتعرض لهذا التحدي باستمرار، حين أجد أنني أجلس مع أشخاص يزعمون، استناداً إلى فرضيات الأنماط الثابتة للنساء والمرضات. أنني أغبى بكثير ما أبدو عليه. إن اختيار المرء الاستمرار بالتفاوض، مع المحافظة على الأعرق والأقوى. أمرٌ يتطلب جهوداً جبارة في بعض الأحيان.

---

أحد الأشكال الشائعة لأسلوب المهاجمة، هو محاولة جعل ما هو ليس برخيص وتافه رخيصاً وتافهاً، أو تحويل مسائل مثل العدل والصدق والتعاطف والحساسية والإخلاص، إلى ميزات أو سماتٍ لطيفة لا مكان لها في هذا العالم القاسي. فما العالم إلا غاية، وعلينا التصرف وفقاً لذلك. وتعتبرني الدهشة دائماً من هذه النظرة، فلا أحد يلاحظ أننا نساعد على استمرار هذه الغابة بقبولنا العيش وفقاً لقوانينها، وأنا نبتدع الحقائق الخاصة بنا، ونحاول الإبقاء عليها بنشاط وفاعلية، بينما نُضَيِّع فرصة الانتقال إلى المواقع الأعرق والأقوى والأضمن.

لقد أخبروني أيضاً أن محاولتي طرح الأساليب التي قد تنقلنا إلى المواقع الأضمن أو الأعرق هي محاولة غير واقعية وغير ممكنة، وأنها جيدة من الناحية النظرية، ولكنها، ببساطة، غير عملية. وهم عادةً يعرضون عليك قائمة من المعوقات التي تبدو كأنها جبال يجب أن تُنقل، وليست حقائق يجب أن تُغيّر. لكن إذا أصغيت إليهم بانتباه، فستجد أن هناك كثيراً من قوة الهيمنة، تختفي وراء التلال السفحية لهذه الجبال.

### العمل على زيادة الوعي بالذات

كما ترى، يدعوك هذا الأسلوب بوضوح لالتماس المزيد من إدراكك

ذاتك . عليك أن تشعر بارتياح عندما تواجه نفسك ، وتكون صادقاً معها . وإن لم تفعل ، فستصبح مناطق ضعفك التي تنكرها أو تتجاهلها ، مواضع تُنشطُ فيها مخاوفك ، ومن ثمَّ سيمهد هذا الطريق للانتقاص منك ، وسيتبع ذلك إهمال أفكارك والتشكيك فيها . وحيث إن هذا العمل يمثل أسلوباً للتصرف ، لذا أعتقد أن هذه العملية ستكون لا نهائية . ولقد اكتشفت ، من ناحية ثانية ، أن تحقيق الذات يستحق العناء ، فكل جهد أقوم به من أجل التوصل إلى إدراك ذاتي يزيد من شعوري بالأمان الشخصي . وهذا لا يجعلني أصل إلى حد الكمال ، لكنه يجعلني أقل استغراباً عندما أرى أخطائي ، وأقل خوفاً من أن يلحظها الآخرون . قد يغضب الناس من هذا الأمر تحببهم ، وقد تزيد من تهجمهم عليك ، لذا عليك أن تعرف ذلك .

تشتمل طريقة التصرف هذه على دروسٍ في التواضع . فمحاولة إيراد المسائل الأقوى والأعمق ، غالباً ما تثير سلوكيات تُضعف ثقتك بنفسك ، وعندئذٍ ستكتشف بسرعة كيف تتعامل بشكلٍ جيد مع كبرياتك وغرورك المجرؤين . وبمرور السنين اكتشفت أنني شخصياً ، لم أكن في أحوال كثيرة ، أجيد التعامل مع هذه الجروح ، وأنه عندما تسوء حالي ، وأعمد للدفاع عن نفسي بجنون مستخدمة أسلوب الهجمات المضادة ، أنزع إلى التخلي عن القضايا الأضمن والأعمق ، كما يبدأ الآخرون بتجاهلها . ويستدعي هذا الأمر بعض التفكير ؛ فإذا كنت لا أستطيع أن أتصرف بما يقتضيه هذا الأسلوب في موقفٍ محدد ، فما عليّ إلا أن أواجه الحقيقة ببساطة . فهذه مواجهة جيدة وحقيقية مع القصور الذي يَحُدُّ الطبيعة الإنسانية . وقد تزيد هذه المواجهة ، بمرور الوقت ، من إحساسك بالواقع ، وقد تجد صعوبة في مواجهتها أحياناً . إلا أن الحكمة تقتضي مواجهتها ومواجهة محدوديتك وقصورك ، لأن هذا أفضل بكثير من الانغماس في خداع النفس الذي يحدث المزيد من الدمار . أحياناً ، تشعر بأنك بحاجة للابتعاد عن طاوولات المفاوضات غير المتكافئة .

وستظل بعض الطاولات غير آمنة بالنسبة إليك إلى أن تتمكن أنت من الشعور بمزيد من الاطمئنان .

هناك فكرة أخرى دقيقة تتعلق بالأسلوب الأضمن والأعمق تستحق منا بعض التفكير . فكثيراً ما نقرأ عن فض النزاع، الذي ينصب فيه التركيز على مصالح الفِرَق، بينما لا نرى إلا اهتماماً محدوداً بأهداف هذه النزاعات وأسبابها، أو حقيقة تميّز بعضها عن بعضها الآخر، من حيث العمق والضرورات الملحة؛ فهناك مزاعم تدعى عادةً أن هذه المصالح أنانية وnerجسية نوعاً ما، وأنه لا يمكن فعل الكثير في هذا الصدد. لكنني أجد أن أعمق الخبرات التي تميّز النموذج المنبثق هو أن اهتمامي بذاتي يتّصل بشكلٍ جوهري باهتمامات كل الأشخاص الآخرين، وأني إذا أهملت مصالح الآخرين، فسينعكس تأثير هذا الإهمال في النهاية على مصالحي . ويوضح لنا علم البيئة هذا الأمر بشكلٍ جيد. وكذلك الفقر، الذي يظهر بشكلٍ يتجلى بالإجباط العشوائي والثورة والعنف. إن بنية المجتمع، المجتمع العالمي، وحدة واحدة متجانسة، فإذا ما ألحقنا الأذى بأحد أبعدها، فإن هذا الأذى سيعود علينا جميعاً بمرور الوقت. نحن لم نتعوّد تنظيم وترتيب مصالحنا على ضوء هذه الأمور. ولكننا، على أية حال، بحاجةٍ للبدء بهذه المحاولة، إذا أردنا أن نصارع التحديات التي تواجه عملية عقد المفاوضات الأضمن والأعمق.

### تحديد المكان الذي تقف فيه

لقد حاولت تزويدكم بوصفٍ مفصلٍ عن هذا الأسلوب في التصرف لسببٍ معين. فقد اكتشفت أنه يشكل نقطة الانطلاق في المفاوضات غير المتكافئة؛ فأساليب التصرف الأخرى تصبح مشوهة ومنحرفة بعيداً عن هذا الأسلوب. وليس الموقع الأضمن والأقوى وحده هو الذي يشكل نقطة الحسم، إنما الأمر الأهم، هو انتقالك إلى ما هو أبعد وأسمى من التركيز الضيق والمحدود على قوة الهيمنة، أو الاستعداد للانجراف في صراعات من

أجل التوصل إلى هذه القوة. فيعَدَم انتقالك إلى هذا «المكان الآخر» ووقوفك فيه، قد تنجّر بسهولة إلى أغرب المواقع، لتعلم فيما بعد أنك كنت تصارع من أجل التوصل إلى القوة.

سأذكر لك فيما يلي بعض الأمثلة التي قد تساعدك، والتي تمثل بعض المواقع الأضمن والأعمق التي تعرفت أنا عليها. ففي الأوساط الجامعية مثلاً، أجد أنه من المفهوم والمعقول أن أفاوض حول ما يمثل الأفضل بالنسبة إلى الطلاب، وما يتلاءم مع رسالة الجامعة، وما يتمم فلسفة التدريس، وما يؤمن وصول المعرفة للمجتمع الأوسع بطريقة هادفة وقابلة للاستعمال. أما في مراكز الرعاية الصحية، فالمعقول والمفهوم بالنسبة إليّ هو التفاوض حول الأشياء التي تفيد أو تشفي مرضانا، والأمور التي تؤدي إلى إحداث البيئة العلاجية المناسبة للمرضى أسرهم، وما يداوي ويشفي المجتمعات التي تقاسي من معوقات ضخمة تقف حائلاً دون تقديم الرعاية الصحية إليها، والأمور التي تقود إلى تطوير برامج صحية راقية. والمعقول والمفهوم بالنسبة إليّ كإنسان هو التفاوض الإيجابي الذي يوفر لي الفرصة للنمو والازدهار، وللحب الحقيقي، وللحفاظ على استقامتي وكمالي، ولخدمة الآخرين، وللعيش من خلال إحساسي بالحقيقة وإدراكي لها. أنا لا أحاول إقناعكم بهذه الأشياء، أو الترويج لها، وإنما أحاول فقط أن أبين لكم سهولة التي تستطيعون أن تكتشفوا أو ترتبطوا بما هو أضمن وأقوى وأعمق، إن أردتم فعل ذلك.

### تمرين

يجب عليك أنت أيضاً عمل قائمة بموضوعات كتلك المذكورة أعلاه. ضع هذه القائمة على صفحة جديدة من دفتر يومياتك، واكتب أسماء الأماكن التي تعتقد أنك تقوم عادةً بإجراء المفاوضات فيها. ثم اكتب إلى جانب كل واحد منها ما لا يقل عن أمنية واحدة، أو حلم، أو رغبة أو قناعة تؤمن بها،

يمكنها أن تحملك بعيداً عن الهدف الساذج المتمثل في السيطرة على المفاوضات. لعلك لاحظت اتساع هذا المجال، وكيف يأخذك إلى أفضل الأعماق في شخصيتك، ويقنعك بطبيعته التي تناسب كل البشر. ألا يذهلك أن تجد أنه عملٌ غير مؤلم؟.

اكتب الآن كل الأسباب التي تستطيع أن تفكر فيها والتي لا تسمح لك بطرح المسائل الأضمن والأعمق في أي من مفاوضاتك، ومن المهم أن تلتزم هنا بالأمانة والصدق والدقة، ولا تُخضع أي شيء للرقابة. لعلك وجدت هذا العمل سهلاً، وبدأت القيام به الآن. لكنك لست بغبي أو أحمق! فهناك مخاطر، اذكرها، ثم فكر قليلاً بما كتبه.

قم الآن بانتقاء أسهلها على الإطلاق، ورتبها في المرة القادمة عندما تسنح لك الفرصة. لا تطلب الكثير من نفسك، وما عليك إلا أن تتذكر هذه الجملة في بداية العملية: «حسناً، أعتقد أن أهم أمر يساعد على إبقاء الجميع جالسين إلى الطاولة، هو معاملة الجميع بالطريقة التي نود أن نُعامل بها، ولقد ثبت لنا بالبرهان أن هذا شيء مفيد». أو «أعتقد أن أهم شيء بالنسبة إلي هو أنت وهذه العلاقة الغالية القائمة بيننا، وأرجو أن يكون شعورك تجاهي مماثلاً لشعوري تجاهك، أو أرجو أن تكون هذه العلاقة هي الأساس لقراراتك».

انظر بعد ذلك إلى ما سيحدث. افعل هذا الشيء ضمن أفضل الشروط، وتأكد من أنك تشعر بالأمن، وانظر كيف تشعر إزاء ذلك. سجل رد فعلك في دفتر يومياتك. يهدف هذا التمرين إلى تعليمنا كيفية ابتداء الحقيقة البديلة. سيبدو الأمر مسلياً بعد فترة وجيزة، وستشعر كأنك بيتهوفن أو مونييه أو بارتشينكوف، وستشعر بأن على الناس أن يقدموا لك جوائز في الإبداع. حتى لو قمت بهذا العمل فقط في المواضيع السهلة، فإنك ستؤدي دورك في خلق مفاوضات أفضل، تحلّ محل انغماسك طوال حياتك في مناورات غبية بهدف

الوصول إلى قوة الهيمنة . ألا يدهشك أنك لم تحاول القيام بهذا العمل من قبل؟!

أعتقد أنه من المهم تعلم هذا الأسلوب بشكل تدريجي، ولتبدأ بالمحاولات السهلة التي يمكن أن تنجح، لتختبر ببساطة أسلوب التفكير بشكلٍ أوسع وأشمل أحد الأمور التي تدفعنا لتجنب أسلوب الأضمن والأعمق، هو الإخفاق الذي نتعرض له عند تجربة هذا الأسلوب في أسوأ الحالات، ثم قيامنا بإعفاء أنفسنا من متابعة المحاولة إلى الأبد، وسخریتنا مما قمنا به . ومن هنا أنصحك بأن تضع لنفسك هدفاً تحقق بموجبه نجاحاً ساحقاً كل أسبوع، ثم اثنين في الأسبوع، ثم تقدم تدريجياً باتجاه القضايا الأصعب . وستصبح هذه الطريقة في النهاية، نوعاً من العادة بالنسبة إليك، كما كان التلاعب عادةً في حياتك .

هناك ملاحظة أخيرة جديرة بالذكر . فكل واحد منا لديه في داخل نفسه قناعة معينة عما هو الأضمن والأعمق . قد تكون هذه فلسفة حياة، أو مجموعة من القيم، أو مُعتقداً دينياً، أو منظومة من الأخلاقيات أو الروحانيات الشخصية، أو طريقة ثقافية معينة في الحياة . فإذا كانت عزيزة علي، فقد أرغب فجأة في جعلها غالية عليك أنت أيضاً . وهكذا قد يخالجك إغراء للقيام بهداية الآخرين لأفكارك، لكن، تذكر أن لن يوافقك الجميع على آرائك . فإذا كنت تحاول الانتقال إلى المواقع الأضمن والأعمق، والابتعاد عن المفاوضات التي تركز على القوة، فتأكد أن المواقع التي تود أن تنتقل إليها، ليست من النوع يرفضه الآخرون . وإلا فستجد نفسك وقد انخرطت في صراع جديد على القوة، تروم منه دفع الآخرين لتقبل المواقع التي تريدها أنت .

فأنا لذي منظومة من الأخلاقيات والروحانيات التي أعدها هامة جداً بالنسبة إليّ، ومع أنني أشرك فيها الآخرين أحياناً، إلا أنني لا أفترض أحداً من

الموجودين في المفاوضات سيشاركني فيها، أو سيرغب بالسماع عنها. ليست هذه نقطة الانطلاق التي توصلك إلى القينية والعمق؛ فنقطة الانطلاق تبدأ من القيم المشتركة، والالتزام المشترك بالقضايا الأضمن والأعمق التي ندعي جميعاً المطالبة بها. إنها الدستور، وإعلان الحقوق المدنية، ورسالة ومهمة مدارسنا وجامعاتنا، ومستشفياتنا، ومشروعاتنا التجارية والصناعية، والوعود التي يقطعها بعضنا لبعض؛ تلك القيم المشتركة هي التي تستطيع أن تحملني أنا وكل من يجلس معي على هذه الطاولة إلى الوراء، إلى الزمان والمكان اللذين ارتبطنا فيهما بهذه التعهدات، وعرفنا فيهما أننا نشترك في الإيمان بهذه التعهدات. وكلما اقتربنا من اليقينية والعمق، كانت النتائج أفضل.

لقد صور توم روبينز (1990) في كتابه «السيقان النحيفة وما إلى ذلك» «Skinny Legs and All»، رقصة الحُجُب السبعة، التي يتوالى فيها سقوط الحجب، وكلما سقط حجاب، كشف عن حقيقة أكبر من سابقتها. إلى أن يتكشف النقاب الأخير عن الحقيقة التالية: «على كل امرئ أن يقرر أو يكتشف الحقيقة بنفسه». حكمته هذه تزيل الوهم الذي يجعلك تعتقد أنك تستطيع أن تجعل الآخرين يقومون بهذا العمل بالنيابة عنك. وهذا موضوع يبين لك أن وسائل التصرف في مواقع التفاوض ليست نقاط النهاية أو منتجات جاهزة، ولكنها عمليات متعاقبة تكشف الستار باستمرار عن معارف جديدة متناقضة.



## أسلوب التصرف الثاني: كن صادقاً

أعتقد أن نصح الناس بقول الحقيقة أمر افتراضي . فهو يقتضي ضمناً معرفتي للحقيقة أو معرفتك أنت لها . ولقد اعترفتُ في السابق بأن الحقيقة الوحيدة التي أستطيع أن أقترحها بالفعل، تمثل القدر الذي أعرف منها، أي النافذة التي غالباً ما تكون محدودة وناقصة ومفتوحة على مفهوم أكبر للحقيقة، أناضل طوال الوقت للوصول إليه . لكن برغم قصور ونقص هذه الحقيقة، تبقى الحقيقة التي توصلتُ إليها، والتي تشكل المادة التي يجب أن أعمل بمقتضاها عندما أجلس إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة . لقد اكتشفت أيضاً أنه بالرغم من عجزني عن الإفصاح عن مفهوم شامل للحقيقة المطلقة، إلا أنني أستطيع أن أتبين الكذب أو الشيء غير الصحيح عندما يأتي متوثباً ليجلس في حضني، أو يزحف إلى عقلي . فقول الحق يُظهر لنا غالباً أين يكمن الكذب .

واكتشفتُ أيضاً أنني عندما أكون مستعدةً لقول الحقيقة، مهما كانت ناقصة، أفسح المجال غالباً أمام الآخرين للكشف عن نافذتهم الخاصة التي يطلبون منها على الحقيقة، وعندما يفعل الآخرون ذلك، سيبدو الأمر وكأننا نقرب بشكلٍ جماعي نحو التعبير عن الحقيقة . كل نافذة جديدة توسع نافذتي

فأنمو، لذا يجب أن أكون مستعدةً للسماح بظهور هذا النمو الذي سيعدّل غالباً معرفتي الأولية إلى حدٍ كبير، إلا أن الرؤية النهائية هي دوماً الأوسع والأغنى والأوفى. لقد وجدتُ هذا الاستعداد أمراً أساسياً، لأنني عندما أتثبت باعتقادي أنني على حق، أو أعرف كل الحقيقة، سأعجز عن التصرف بموجب هذا الأسلوب، أي أسلوب الصدق. الأمر الذي سيحوّله في أحيان كثيرة إلى أسلوب هدام وغير فعّال. هذا يعني أن هذا الأسلوب صعب بعض الشيء، لكنه ذو إمكانات واعدة على المدى الطويل. فعندما تكون صادقاً، ستتمكن الآخريين من قول الحقيقة، وبذلك يزداد الصدق المستخدم في المفاوضات، الأمر الذي سيساعد الآخريين في التعرف على الكذب.

فعدم التكافؤ الذي لا يُعترف به هو بحد ذاته، أول أكذوبة أو بهتان جوهري نصادفه عند الطاولات التفاوضية غير المتكافئة. وإن معرفة هذا الأمر، وتحديدته في وقت مبكر، بلا شعورٍ بالحق أو بالراء أو الإشفاق على الذات، أمر هام. يجب أن يُحدد هذا الأمر مبكراً، لكي يدرك الجالسون إلى الطاولة أنك تعي هذه الحقيقة. فذكرها في منتصف المفاوضات، سيُشعر الآخريين بأنه قد تم خداعهم والتلاعب بهم، وبخاصة إذا تمكنت من إثبات صحة ادعائك. من جهة أخرى، اكتشفت أنني كنت أحياناً، لا أستطيع التأكد من هذا الأمر عند ابتداء المفاوضات. فبدأت بمطالبة نفسي بالتأكد منه، ومن ثم الاعتراف به بعد ذلك؛ ووجدتُ من الواجب عليّ أن أبين للناس أنني لم أكن متأكدة في البداية، وتأكدتُ من ذلك الآن، وأبين لهم السبب الذي أكد لي عدم تكافؤ طاولة المفاوضات. فهذا يضيفي الوضوح على رأيي، ويمنع الآخريين من الشعور بأنهم قد ضلّوا.

### لتكن صادقاً عندما تقول الحقيقة

ذُكرُ الحقيقة أمر أصعب وأعقد مما يبدو عليه للوهلة الأولى. فعلى المرء أن يعرف الفرق بين قول الحقيقة، وإكراه الناس على سماعها أو قبولها. لقد

ارتكبتُ هذا الخطأ في أحيانٍ كثيرة، لدرجة أن كثيراً من الناس قد كرسوا وقتهم لإفهامي هذه النقطة، مستخدمين في بعض الأحيان طريقة الإكراه لتحقيق هذه الغاية. كذلك، يجب عليك أن تعرف أن نافذتك الشخصية على الحقيقة هي واحدة من آلاف النوافذ المفتوحة عليها. ومن هنا، وبينما تجد أن هناك أهمية كبيرة لإعلامك الناس عن اعتقادك بعدم تكافؤ الطاولة التي تجلس إليها، والأسباب التي تدعوك لهذا الاعتقاد، فإن هذا لا يجعل من هذه الحقيقة حقيقتهم، كما لا يضمن لك رؤيتهم لها كما تراها أنت، وغالباً ما أجد أن الاستجابة الأولية عند طرح هذه الحقيقة دفاعية أكثر من كونها إقرار بهذه الحقيقة، حتى عندما لا أكرهُ الناس على قبولها، وسبب ذلك يعود ببساطة، إلى شيوع قبول بعض الطاولات التفاوضية غير المتكافئة بعدها مسألة «طبيعية». وإعلان هذه الحقيقة قد يكون أحياناً مدعاة للتشويش والإرباك بالنسبة إلى الآخرين بدلاً من أن يكون وسيلة، وذلك عندما يتم لفت نظرهم إلى ممارسة جائزة، كانت تبدو لهم حتى تلك اللحظة، شيئاً طبيعياً، إذ ستظهر لهم كالأشجار التي تُسقط أوراقها في الخريف.

### قصة

إن التفاوض حول الميزانيات والمدارس والبرامج والمشروعات العائدة للمريض شكّل بالنسبة إليّ أحد أروع الأعمال في حياتي المهنية، إلا أنه كان مشيراً للسخط في أحيان أخرى. فكثيراً من الكلام المعسول يقال عن المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الجميع تجاه الممرضات والممرضين، وتدور الأحاديث عن طبيعتهم ومدى أهميتهم، وضرورة الأعمال التي يقومون بها. لكن إذا نظرنا إلى الميزانية فالأمر مختلف.

فعندما تحاول تأمين رواتب جيدة للممرضات أو للقائمين بتعليم التمريض، سيقال لك: إن هذا سيرفع كلفة الرعاية الصحية، على الرغم من أن

الممرضات قادرات على الإثبات أن الأطباء يجنون أرباحاً تقدر بعشرة أضعاف المرتب الوسطي للمشتغلين بالتمريض . إن نقص القدرات في قطاعي الأعمال والهندسة أدى إلى حدوث منافسة بين هذه المؤسسات لجذب هذه القدرات . وتشتمل هذه المنافسة على رواتب أفضل وإعانات مالية أفضل . ولم يحدث هذا الشيء بالنسبة إلى قطاع التمريض ، علماً أن العجز في ملاك التمريض أخطر بكثير ، والوضع سيئ بإطراد خلال الثلاثين سنة القادمة .

وعندما تحاول توفير الموارد المالية الملائمة لتمويل المستوصفات ومراكز الرعاية الصحية التابعة للممرضات ، يقال لك : إن المال غير متوفر بالرغم من أنك تعرف أن إنشاء المشافي يحتاج إلى قدرات مالية ضخمة . لقد أنشأت مستوصفاً في مركز المدينة القديم بقدر من المال يقل عن نفقات إدخال شخص واحد إلى المستشفى في الولايات المتحدة . وعندما تحاول الحصول على المال للبرامج التعليمية ، أو لمشروعات الأبحاث سيؤكدون لك أنك حتى وإن تقدمت بأفضل المقترحات ، فإن واحداً فقط من بين تسعة أو عشرة مقترحات سيتم تمويله . ففي العام 1992 قامت الحكومة الفيدرالية بتقديم العون المالي لبرامج تدريب الأطباء المقيمين في المشافي التعليمية - التعليم الطبي للمتخرجين - بما يقدر بـ 5,2 بليون دولار انظر (أيكين وسيج ، 1993 ، ص191) . وفي السنة نفسها ، لم يُنفق سوى 14 مليون دولار فدرالي على شكل منح قُدِّمت لبرامج التدريب على امتهان التمريض ، وبرامج القبالة للممرضات ، على الرغم من النقص في ملاك العاملين في كل من هذه الميادين التمريضية المتقدمة (ص209) ، ومن الصعب أن تبدي اللامبالاة عندما تواجه مثل هذا الظلم .

حاولت مؤخراً أن أشرح هذا الأمر لأحد الزملاء الذين ليسوا على دراية بهذه المسائل فقال لي : على المرء ألا يُجهِد نفسه بالعموميات الغامضة ؛ فكل ما يحتاجه الأمر هو عقد مقارنة بين الميزانيات والمساحات المخصصة ، بالنسبة

إلى كليات والطلاب، والموارد المالية للبحوث، والفرص التعليمية والعلاوات في الوظائف في كل من كلية الطب وكلية التمريض ليدرك عدم التكافؤ المتعمد. هذه هي أنواع «الحقائق» التي لا أرحب بها عندما أحضر مفاوضات غير متكافئة. التشبيه المفضل لدي، والذي أستخدمه في هذه المواقف، التي أبذل فيها قصارى جهدي لإجراء مفاوضات مهنية ومحترفة ومسؤولة فلا تأتي الاستجابة على مستوى هذا الجهد، هو تماماً كاستجابة والدي عندما أطلب منه شراء ثوب جديد بمناسبة حفلة التخرج. فيعجب في وجهي ويقول: «وما خبر الثوب الزهري الأنيق الذي ارتديته بمناسبة انتهاك من الصف الثامن؟».

لقد بينت لي تجربتي، أن الرجال الذين تعودوا أن يعيشوا حياتهم الخاصة ينجبون الأولاد ويكسبون المال لتنفقه الزوجات، ويشعرون سراً أن هذه النفقات بحاجة إلى رقابة وإشراف، ولا يستطيعون أبداً الدخول في مفاوضات مع المرأة حول ميزانية ما دون أن تتأثر المفاوضات بنموذجهم الحياتي هذا. أشعر في بعض الأحيان، وكأنني أشاهد شريطاً يُعيد عرض آخر محادثة جرت بين هذا الرجل وبين زوجته أو ابنته، أو ربما هو يكرر ويعيد النصوص التي تعلمها من آباءه وأجداده. إن قدرة هؤلاء الرجال على إدراك هذا الأمر غالباً ما تكون محدودة، لأن كشف الستار عن هذه الحقيقة يثير التساؤلات حول نموذج حياتهم المالي برمته. وعلى الرغم من أنني أشعر بالشفقة تجاههم، إلا أن هذا الشعور لن يحسن وضع ميزانيتي كثيراً.

---

توضع هذه القصة بعض التحديات الكامنة وراء محاولة قول الحقيقة. فكل هذه الحقائق عن الظلم المالي المتعلق بمهنة التمريض مقنعة تماماً. ونظراً لعظم حجم الظلم الواقع وخطورته، نجد أنه من الصعب تغيير هذه الأحوال. إن الحقائق التي يمكنك ذكرها قد تكون جوهرية لدرجة تتطلب إجراء تغييرات هائلة. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن تأويل هذه الحقائق بأساليب مختلفة.

فقد يقرأ أحد الأشخاص هذه الحقائق ثم يقول: إن الممرضات سلعة رخيصة وقليلة النفع. ثم يأتي شخص آخر ويقول: إن الممرضات مستغلات، وإن هذا عمل ظالم يجب مواجهته. وقد يقول ثالث: إن الممرضات نساء رائعات، لكنهن ببساطة، لا يفهمن عالم المال، وتعوزهن ملكة التمييز الصائب، وجلي أنه يتعين علينا نحن أن نتخذ القرارات لمصلحتهن، لأنهن غير قادرات على فعل ذلك بطريقة حكيمة. وقد لا يتطابق مفهومي عن معنى هذه الحقائق مع مفهوم أي شخص آخر من الموجودين حول طاولة المفاوضات.

عليك أن تبدأ عملياً من مقدمة، تفترض فيه أن حقيقتك جزئية وغامضة ومؤقتة وتشوبها العلل. حتماً إن هذا الأمر يصعب تقبله، حيث إن القسم الأعظم منا يرغب في أن تنتصر حقيقته، وأن تكون حقيقة كلية وخالدة. لكن بمجرد أن تبدأ بالاعتراف بقصور حقيقتك، ستمكن من أن تطلب من الآخرين القيام بالشيء نفسه. عند ذلك، ستشعر بالحرية في اقتراح دمج عدة جهات نظر، بهدف الاقتراب أكثر ما يمكن من الحقيقة الأساسية. كنت دوماً أرى أن هذه الطريقة هي أفضل الطرق لحل مشكلة الرجال العميان الستة، الذين وصفوا الفيل بست طرائق مختلفة، لأن كل واحد منهم لمس جزءاً مختلفاً من جسد الفيل. حتى عندما كنت طفلة صغيرة، لم أستطع أن أفهم لماذا لم يقترح أحدهم قيام العميان الست بدمج معلوماتهم ومشاركتها فيما بينهم، ليخرجوا بصورة أفضل عن شكل الفيل. لم يوح إلى أحد بهذا الاقتراح.

ويا ليتهم فعلوا. فقد استغرقت وقتاً طويلاً حتى تعلمت كيف أقول الحقيقة بوضوح من وجهة نظري، وأنا أعرف أنها جزئية ولكنها ذات قيمة، وأنها ليست بحاجة للدفاع عنها، واستغرقت وقتاً أطول لأتعلم كيف أجعلها تنمو وتتغير وتتوسع وتُخصِب نفسها عن طريق السماح لها بالتأثر بالحقائق الأخرى التي يحضرها الآخرون معهم إلى الطاولة. الطفلة الضعيفة لا تقول الحقيقة أبداً، والطفلة ذات القدرة الكلية ترغب في سيادة الحقيقة كما تراها.

كلتا الطريقتين لا تنجح. وأن أشعر بالإعياء في بعض الأيام من جراء محاولتي التعامل مع هاتين الفتاتين بالحزم والصبر، لكن هذه هي الطريقة الوحيدة لزيادة الإمكانات الخلاقة التي تنشأ عند قولي الحقيقة ومساعدتي الآخرين على قولها.

### الإصغاء كوسيلة تحفز على الإبداع

إذا كنت ترغب في قول الحق، فعليك أن تتعلم الإصغاء بدقة إلى الآخرين. يؤدي هذا بداية، إلى إيجاد قاعدة يتم بموجبها فهم إدارتهم للحقيقة في وضع معين. ويمكنك أن تعرف أيضاً أين تلتقي أراؤك مع آرائهم حول هذه الحقيقة وأين تتداخل وتتشابك. هذا ينطبق إلى حد ما على الجميع. وعندئذ، عندما ترغب في قول الحقيقة كما تراها، يمكنك أن تشير إلى الأرضية المشتركة التي تجمع بينك وبينهم، بدلاً من أن تخلق انطباعاً ينفي وجود مثل هذه الأرضية، ويفسح المجال للنزاع فقط. وهذه المهارة تُكتسب بالتعلم، وتحتاج إلى مران.

يمكنك أيضاً أن تبدأ هنا برؤية المواضيع التي لا تتشابك فيها وجهات نظرك مع وجهات نظرهم. ففي هذه المواضيع ذاتها أستطيع أن أنمو وأتعلم. وإذا أفلحت في التخفيف من حدة موقفي الدفاعي، ورغبتني في أن أكون على صواب، ورغبتني في الفوز والنصر، فلا بد من أن أتعلم الكثير من هذه اللحث. سأنفق في أحوال كثيرة، لكن عندما أنجح سأجد أن هذا النجا يستحق المساعي التي بذلتها من أجل الوصول إليه. فمواضع الاختلاف هذه تُشكّل المواقع التي تنشأ فيها الأفكار الجديدة، إذا فسحت لها المجال.

### قصة

بقيت عضواً زميلاً في مؤسسة كيلوج القيادية للمنح التعليمية مدة ثلاث سنوات، ولقد أتاحت لي هذه العضوية فرصة عملية لتعلم أشياء مدهشة. كنت

قد قررت في الفترة الأولى من عضويتي الذهاب إلى كوير نافاكا بالمكسيك لدراسة اللغة الإسبانية وفقاً لبرنامج مكثف. تضمن هذا البرنامج الإقامة مع أسرة مكسيكية مدة ستة عشر يوماً، والتكلم باللغة الإسبانية فقط. لم تكن الدعوة تهدف لتعلم اللغة فقط، ولكن للتعرف على الحضارة أيضاً. لقد كانت تجربة رائعة ومثيرة للتحدي.

منذ بداية قدومي إلى هذه المنطقة بدأت تتولد عندي ردود فعل قوية نتيجة رؤية الألوان الرائعة والمتألقة في كل مكان. فالمناخ في كوير نافاكا معتدل جداً، ومعدّل درجات الحرارة السنوي فيها يقارب عشر الدرجات، إنها منطقة معتدلة ولطيفة في كل الأوقات فالأزهار المتفتحة وافرة في كل مكان. والناس يرتدون الثياب ذات الألوان المشرقة والنضرة، والجدران الملونة والزخرفة الداخلية والصور الزيتية الجدارية، كل ذلك كان باهراً والمحيط كله يعجّ بألوان قوس قزح الزاهية الملائمة.

وفجأة أدركت أنني امرأة أمريكية من أصول ألمانية متخصصة في اختيار مختلف أشكال وأنواع الألوان المحايدة. كدت أخلد للنوم عندما نظرت إلى خزانة ثيابي، ورأيت ألوان ملابسني. أدركت أنني أحسب أن هذه الألوان تجعلني أشعر بالجدية والأمان وبقلة الحماسة والحيوية، وربما بالحماية. ووقفت وقفة قصيرة مع نفسي، ثم بدأت أفهم لماذا نحن البشر يحتاج بعضنا إلى بعض. لذلك قررت أن لا بد من شخص مكسيكي، ينقذني من هذه الصرامة في اختيار الألوان القاسية.

إثر ذلك وضعت نفسي تحت تصرف مضيبي ومضيفتي، وأخذت أجرب وأستكشف معهما. ضحكا بشدة من دهشتي واستغرابي من تخيل دخول كل هذه الألوان على حياتي، وكانا يرقباني بصبر. وشيئاً فشيئاً أخذت أشعر بالارتياح، وبدأت أفهم كيف جعلت كل هذه الألوان حياتي أكثر خصباً وغنى عن ذي قبل. واكتشفت أنه في مكان ما بداخلي، يمكنني أن أعيد تنشيط حبي

الذي حملته منذ الطفولة لقوس قزح وألوانه، إذا ما فسحت المجال لمضيفي المتمتعين بالطمأنينة والحكمة وراحة البال بتعليمي. لقد ساعداني في شراء بعض الحاجات التي كنت أرغب في أخذها معي، كما اصطحباني إلى بعض المواقع التي سلبت لبي بجمال ألوانها. أعتقد أن هذه التجربة جعلتنا جميعاً ننمو. ولأن لديهما نافذة مفتوحة على حقيقة يجب أن أعرفها، كان علي أن أنصب للدرس الذي أعطيتني إياه. إذا أحسنت الإصغاء إلى الآخرين، فستمكن من وضع قاعدة للإنصات الجيد، يتبعها جميع الجالسون حول طاولة المفاوضات. ثم إذا بدأت بمطابقة أقوال الآخرين، وفكرت فيها ملياً، فسيشعر هؤلاء بقيمة الإصغاء إليهم، وقد يقررون أنك أنت أيضاً تستحق الإصغاء. إلا أن الغالبية العظمى منا تقوم، في غالب الأحيان، بإعداد الجواب المعاكس، بينما نستمع إلى الآخرين. لقد اكتشفت بمرور الأيام، أن قيامي بهذا العمل، يجعلني أفوت الكثير مما يقوله الآخرون، وأن ردي السريع يأتي غير ملائم على الإطلاق، وهذا السلوك يسمح للآخرين بعدم الإصغاء إلى ما أقول.

### قول الحق مقياس على صدق الذات

أنت بحاجة لإجراء بعض الاختبارات حول الصدق إذا كنت ترغب في قول الحقيقة. فإذا كان الصدق بالنسبة إليك هاجساً، فهذا ليس بصدق. وإن كان الصدق عندك يؤدي الآخرين أو يقلل من شأنهم، فهذا أيضاً ليس صدقاً. وكذلك الأمر إذا كان صدقك يهدف إلى الانتقاص من الآخرين. فما كل هذه سوى سلوكيات هجومية، تتخذ مظهر الصدق. إنها حقائق كاذبة زائفة، ويجب ألا تُخطيء ونعدها محاولات لقول الحقيقة. لقد أصبح استخدام الصدق بطريقة هدامة ومهلكة، أمراً شائعاً، لدرجة أنه أصبح أحد الطرق المستخدمة في قوة الهيمنة، وحتى لو اجتاز صدقك كل هذه الاختبارات فقد يعدّه الآخرون مجرد هاجس يستحوذ عليك، يؤدي إلى إيذاء الآخرين والقليل من شأنهم والانتقاص

منهم . فقد تعودنا في حضارتنا استخدام الصدق لإيقاع الأذى بالآخرين، وجعلنا هذا الأمر شيئاً مقبولاً . ونتيجة لذلك، أصبح بعض الناس يعتقدون أن كل حقيقة تخالف الحقائق التي يؤمنون بها، إنما تهدف إلى إلحاق الضرر بهم .

لذا، فالمحك الفعلي لهذه الاختبارات هو دقتك البالغة في كونك صادقاً وأميناً مع نفسك، وليس بالاعتماد على استجابة الآخرين . فنحن نرفض في بعض الأحيان مصداقية إحدى الحقائق غير السارة لإدراكنا أنها قد تؤدي الآخرين . وهذا شكلٌ آخر من أشكال التلاعب . فكون إحدى الحقائق مزعجاً، لا يعني أنهما لم تعد حقيقة، أو أصبحت شيئاً مؤذياً . وكون الحقيقة مقلقة أو مزعجة لبعض الناس، يدل على مدى اقترابها من الواقع، وعلى مدى الإنكار والرفض الكامنين في عقل وقلب الشخص المتفاعل معها . أعلم أن هذا الأمر ينطبق عليّ في كثير من الأحوال، فالحقائق التي تعلّمت منها الكثير، هي تلك التي شعرت في أول الأمر أنها تشكل تهديداً بالنسبة إليّ؛ لقد كانت أفكاراً ومعارف حاولتُ جاهدة رفضها والدفاع عن نفسي ضدها . وإن كثيراً من المظالم الكبرى الموجودة في العالم حالياً . هي نتيجة لحقائق لم يتم التصريح عنها خشية تسببها في إيذاء الآخرين . والخوف من إيقاع الأذى هو في بعض الأحيان، نوعٌ من الدفاع الذي يجنبنا تحمل المسؤولية الشخصية .

قد أخلط أحياناً بين قول الحقيقة وبين إيذاء التعليقات السطحية حول كل شيء وكل شخص . ولا ينمّ هذا إلا عن كسلٍ فكري أو تعظيم للذات، كما قد يكون محاولة لجلب النظر، أو لإثارة إعجاب الآخرين بشخصي . إنه يثير علاقة مبنية على الإصرار ولفت الانتباه إلى حضوري . وبالتالي أستطيع أن أستخدم صدقي لتحقيق أهداف أخرى غير مُعلنة، بينما أحاول التظاهر بمظهر الشخص الصادق . يمثل هذا الأمر أيضاً محكاً آخر للصدق . وكما يتضح لك، يصبح دافع الشخص الصادق هو العامل الحاسم في الموضوع . فعدم إدراكي لدوافعي الخاصة، يجعلني خطيرة، ولا يجعلني بريئة .

### كشف النقاب عن الحقائق

إن الحقائق التي لا تُمْتُّ بصلّةٍ إلى المسائل التي تُبحث على طاولة المفاوضات قليلة الفائدة، وقد لا تؤدي إلا إلى الإلهاء أو الخلاف، أو لاستخدامها مناوراتٍ تهدف لتجنب القضايا الأساسية. فالحقائق التي تحدد النزاع، وتعيّن الحل، هي وحدها التي يجب أن نأتي بها إلى طاولة المفاوضات وليس سواها. إلا أنه من بين هذه الحقائق قد يكون هناك، في أحيان كثيرة، حقائق يتم تجاهلها أو إنكارها. وعملية وضع هذه الحقائق على الطاولة، قد يؤدي في غالب الأحيان، إلى ظهور تباينٍ في تقبلها من قِبَل الموجودين. وبحسب خبرتي رأيت أن عدداً كبيراً من الناس يشعر بالارتياح عند طرح القضايا الحقيقية على الطاولة. ومع ذلك، غالباً ما يشعر شخصٌ أو أكثر بالانزعاج والقلق أو حتى الغضب، لافتراضه أن أحداً لن يعمد إلى إثارة القضية التي تم تجنبها. وقد دلّني تجاربي على أن التفرقة العنصرية، والتفرقة بين الجنسين، هي الموضوعات التي تُعالج بهذه الطريقة في المواقع التفاوضية غير المتكافئة.

تكشف هذه الطريقة النقاب عن المفاوضات التي تسعى للهيمنة بطريقةٍ مقنعة؛ فأنا أسيطر على القضايا المطروحة على الطاولة، وعليه، فأنا أسيطر على النتائج، ثم أتجاهل أموراً محدّدة، لكي أبقى في موقع القوة. هذا النوع من القضايا المقنّعة شائع، وهو يتطلب الشجاعة والوعي للتعامل معه. فغالباً ما تكون الطاولة غير متكافئة بسبب وجود حقائق لم يتم الاعتراف بها. وقد تشعر بالانزعاج إن قمتَ بمجابهة هذا الوضع، أما إذا تجاهلته فستغدو شريكاً في مفاوضاتٍ غير أمينة وخادعة. يجب أن تتعلم كيف تنمو من خلال دورك كشخص صادق يقول الحقيقة. فقيامك بهذا الدور بشكلٍ جيد سيدفعك للنمو، وسيترصدك النمو عند كل منعطف. ومن المهم أن نتذكر، أن بعض الحقائق كانت غائبة عن كثير من المواقع التفاوضية لأن أحداً لم يدعُ إليها. وإبرادك هذه الحقائق سيبدو في أحيان كثيرة نوعاً من التمرد، أو الاستخفاف بالقوانين غير

المُعْلَنَة، أو قلة الذوق، أو الثورة. لذا عليك أن تستعد لمواجهة مثل هذه الاحتمالات، فقد تؤدي إلى إهمال شديد لما تريد قوله. وعليك أن تتأكد أيضاً أنك لا تستخدم التمرد والثورة لتتظاهر بأنك تقول الحقيقة.

قد يبدو لك أن هذه الأمور واضحة وسهلة، إلا أن قول الحقيقة والصدق عملٌ مخفوف بالمخاطر. فليس من قبيل المصادفة سنُ تشريع يحمي الشخص الذي يعترف بإثمه علناً. لكن كونك صادقاً، يمنحك شعوراً بالحرية والانعقاد، ويشجعك بشكل كبير على الصدق مع الذات. إذ لا يمكن أن تكون شخصاً صادقاً حقاً، إذا كنت تخفي في داخلك قدراً كبيراً من خداع النفس. فهذه الأمور ستؤدي إلى الشك فيك وعدم الثقة بصدقك. كما أن إخفاءها لن ينجح، لأنها ستتكشف بطريقةٍ أو بأخرى. والأفضل لك أن تسعى للصدق، وإلا فلن تتمكن أبداً من ممارسة هذا الأسلوب من التصرف خلال المفاوضات. إن اكتشاف الحقائق الخاصة بك، هو بالطبع، عملٌ لا ينتهي، لذا، ستشعر دوماً بعدم الكمال، لكن يمكنك أن تستمر في مساعيك لتصبح أفضل وأفضل.

وحسب خبرتي، وجدت أن الطريقة الشائعة لرفض تصديق حقيقة غير سارة هو الادعاء أن أسلوب طرحها يشوبه النقص، أو الفظاظة، أو المواربة، أو الندرة، أو الحدة، أو الخجل أكثر ما ينبغي... والقائمة هنا طويلة. وبمرور الأيام، تعلمت أن أفضل ما يمكن عمله إزاء وضع كهذا هو الاعتراف بسوء أدائي في التعبير عن الحقيقة، ثم التساؤل إذا كان هذا الأمر يخفف من وقع الحقيقة التي قيلت أو يغيرها. أعلم كما يعلم الآخرون، أن أسلوب الأداء لا يغير من الحقيقة شيئاً وقد اكتشفت أنه ينبغي علي التفكير ملياً في هذه المسألة بسبب مسارعتي لاتخاذ المواقف الدفاعية عندما يتعلق الأمر بعيوبٍ في طريقة أدائي.

إن صرف انتباهك عما تود قوله، عن طريق إبداء الانتقادات على طريقة أدائك، قد يعوقك عن قول الحقيقة. ابدأ بالافتراض أنك ستقول الحقيقة بشكلٍ

ناقص . فإذا ما تشبث الآخرون بطريقة أدائك وكأنها هي القضية الهامة، فاعلم أنهم يفعلون ذلك في الواقع وببساطة، لأن هذه الحقيقة التي عرضتها لم ترق لهم . لكن معرفتك الفعلية للمسألة التي تهتمك يساعدك في بقاء الموضوع واضحاً في عقلك وقلبك وروحك . فقد تكون هذه الحقيقة هي الحقيقة التالية التي ستدعى لمواجهتها .

وبمرور السنين، اكتشفت أن كثيراً من الناس الذين يجلسون معي حول طاولة المفاوضات غير المتكافئة، والذين يعرفون الحقائق نفسها التي أعرفها، يختارون الجلوس في الخلف ويدعون لي مهمة قول الحقيقة بالنيابة عنهم . لن أجد هنا عدداً كافياً من الناس الذين يرغبون في قول الحقيقة، وعندما يجد هؤلاء شخصاً يفعل ذلك نيابة عنهم، فيسطلبون منه المزيد على الدوام .

هؤلاء الناس هم الذين نلتقيهم في الرواق بعد المفاوضات والذين يقولون: «لقد أعجبتُ إعجاباً عظيماً بما قلته في الاجتماع، أنت محقة تماماً!» احترسوا من مثل هؤلاء الناس، فهؤلاء ليسوا صادقين . الصادقون يقولون الحقيقة في الموقع التفاوضي .

### دعم الصادقين الآخرين

هذا الدور في الواقع، أحد الأدوار الأكثر فعالية للشخص الصادق الذكي، وهو التوكيد على صدق الآخرين، ودعمهم، والقيام بهذا العمل علناً عند طاولة المفاوضات . فهذا يوحى للآخرين بضرورة الاعتراف السريع بحقيقة ما . قد تكون هناك غالبية مؤيدة، وقد يظهر مؤيد واحد . من الأمور المفيدة دعوة الآخرين لبيان آرائهم، سواء بالموافقة على هذه الحقيقة أو مخالفتها . فهذا يسهل عملية معرفة الصادقين الفعليين، كما أنه يساعد الأشخاص الآخرين المتشككين، الذين سيتيقنون بأن هناك أكثر من شخص قد لاحظ أمراً لم يستطيعوا هم ملاحظته، أو ربما لاحظوه لكنهم شعروا بالجبين أو الخوف من الاعتراف به .

وهناك إيقاع لقول الحقيقة بشكلٍ مؤثِّرٍ وفَعَالٍ؛ فالمرء لا يدخل على الناس ويمطرهم بوابل من الجمل التي تثير تَعَجُّبُهُمْ. فقول الحقيقة بشكلٍ مؤثِّرٍ، يقتضي منك طريقةً تتلاءم مع تدفق النقاش، واستغلال لحظات الانفتاح، والفرص التي تنشأ بشكلٍ طبيعي. ستشق الحقيقة طريقها داخل عملية النقاش بلا ضجة. إنها ببساطة، موجودة، وستفرض وجودها، بغض النظر عن قائلها. ستضعف قوة الحقيقة إذا تَبَّعت أي طريقةٍ أخرى، ولن تجذب الانتباه لها، وإنما ستلفت الانتباه إلى شخصك.

### كل حقيقة خالدة

الصدق هو حبيبي القاسي،  
 أحب القوة، العمل  
 في الأماكن المظلمة،  
 سيظهر الضياء إذا أردت.  
 الرحلة شاقة، لكن  
 وكأني عديمة الوجود، التفت إلى الماضي،  
 بعيداً عن المنزل، يستمر  
 تنظيف البيت، بينما أغني. أنا  
 موسيقا الكواكب، إنها  
 أصوات ضحكاتي التي تسمعها في  
 الليل، تتدفق في أحلامك  
 أنا أدعوك إلى حفلة سمر  
 للرقصة الجميلة القديمة.

سأنتظرك هنا،

وسأقيم مائدةً حافلة،

سأعد احتفالاً،

بمناسبة العودة إلى البيت.

كما نوهت في مستهل هذا الجزء من الكتاب، إن أساليب التصرف في مواقع التفاوض هي عملياً بُنيَّة متكاملة، أو ميدان عمل. وقول الحقيقة والصدق يتصل بشكلٍ وثيقٍ بالعيش في أعماق ساحة إنسانية وأضمنها، وإذا لم يتم تقبل الصدق في الموقع التفاوضي غير المتكافئ قبولاً حسناً، فالسبب في ذلك يعود غالباً إلى وجود التزام ضمني بتجنب الغوص في المساحات الإنسانية الأعمق والأضمن. والصدق يكشف هذه الحقيقة. وهذا أمر شديد الأهمية، ويتطلب منا تفكيراً عميقاً حيث إنه يمثل المفتاح والعامل الأساسي في إمكان إدراك أساليب التصرف الأخرى.

### تمرين

نحن الآن بصدد استعادة الأحداث الماضية والتأمل فيها. لن نُضطرَّ إلى القيام بأي عمل، لا في الغد ولا في الأسبوع القادم، إلا إذا قررت أن تفعل ذلك دونما إلحاح من قبلي. كل ما عليك فعله في الوقت الراهن هو التذكُّر والتفكير العميق.

حاول أن تتذكر أحداث نزاع واجهته، سواء أكان مع أحد أفراد الأسرة أم مع زميل في العمل، أو صديق قديم، أو شخص غريب تماماً. حاول قدر الإمكان أن تتذكر النزاع بكل تفاصيله الدقيقة. ثم فكِّر فيه ملياً بعض الوقت. عدُّ لاسترجاعه في ذاكرتك، ثم عدُّ إلى التفكير فيه ملياً. قد لا تكون العودة إلى هذه النزاعات عملاً مسلياً، لكن هذا ما تقتضيه مهمتنا في الوقت الحالي.

حاول أن تدوّن في دفتر يومياتك وبيجاز التفاصيل كما تتذكرها. والآن سجل بقدر ما تستطيع من دقة، أسباب هذا النزاع في رأيك. بعد ذلك، سجل بالدقة نفسها ما تفترض أنه سبب النزاع في رأي الشخص الآخر. وقيامك بهذا العمل بدقة، يستحق العناء، لذا خذ ما يلزمك من الوقت للقيام به.

قم الآن هنيهة بدراسة السببين، وانظر لترى إن كان هناك شيء جوهريّ أكبر من هذين السببين يكمن تحت كل من موقفكما الأساسيين. جرب بعض الأفكار أكان النزاع فعلاً بالنسبة إلى أحدهما بسبب الغرور، أم الجشع، أم الخوف، أم العار. أم الشعور بالرعب بسبب غلطة ارتكبت، أم لفقدان ماء الوجه أمام الشخص الآخر؟ هل كان يرغب أحدكما في دفع الآخر للتفكير بطريقة معينة، حيث يفكر كل منكما، بالطريقة نفسها؟ هل كان هناك أمر اعتقد أحدكما أنه يمثل القضية الفعلية، لكنّ كليكما لم يعلن عن ذلك؟ هل كان أحدكما يرغب في الانتقام؟ ما الذي كان يقبع تحت هذا الخلاف؟.

إذا كنت بالفعل صادقاً مع نفسك، فستجد أن هناك خطباً ما بالنسبة إلى كل واحد منكما وإذا كررت السؤال التالي عدة مرات: «ما الذي كان يجري بالفعل؟»، فستجد أنك تقترب أكثر فأكثر من الطبيعة الحقيقية للخلاف كما خبرته عملياً. فكل النزاعات هي في الأساس صراعات باطنية داخل قلب وعقل أطراف النزاع. تذكر أن لديك مجالاً مفتوحاً دوماً للوصول المباشر إلى النصف الذي يتعلق بك، وإذا أردت استكشافه، فخذ الوقت اللازم لتبذل جهودك في هذا الاتجاه.

قم بتحديد الموضوعات الأساسية الكامنة تحت الأسباب الظاهرية، ثم دوّنوها بأقصى ما يمكنك من صراحة مستخدماً أبسط العبارات، كأن تقول مثلاً: «كنت أرغب حقاً بسماعه يقول إن فكرتي كانت جيدة جداً، حتى وإن لم يكن يوافقني عليها»، أو «لقد أردتها أن تقول: أنني قمت بعمل رائع، حتى ولو كان ناقصاً». تابع كتابة هذه الموضوعات الأساسية إلى أن تشعر بالتعب من

المحاولة، أو بالضجر لدرجة البكاء أسفاً على اللحظة التي بدأت فيها هذا النزاع الحقيقى .

تفحص الآن القائمة التي وضعتها لتبيّن فيها الموضوعات الأساسية الكامنة خلف الموضوعات الظاهرية. تخيل أن كلاً منها يمثل «حقيقة» كنت تود «قولها» في أثناء نقطة ما في النزاع. اذكر بجانب كل واحد منها إذا كنت ترغب أو لا ترغب في إطلاع الطرف الآخر على هذه الحقيقة. ولا تعتمد إلى التخيل أو التخمين، اكتب (نعم) أو (لا) فقط، ثم قم بدراسة هذه الأجوبة.

حدّد مقدار الإسقاط أو الملامة المتضمنين في قائمة الطرف الآخر. ضع «X» إلى جانب كلٍ منها. الفائدة من هذه العملية محدودة، ولا تتعدى إعلامك مدى قدرتك على الاشتراك في أشيخ لعبة مفضلة عند الأميركيين، وهي لعبة الإسقاط وإنزال اللوم على الآخرين. إن استخدامك لهذا الأسلوب هو السبب الذي يدفعك غالباً إلى عدم ذكر الحقائق التي تراها؛ فقد تكون ببساطة بالغة، واقعاً في شركه أسلوب الإسقاط على حدٍ كبير، أو تشعر بالذهب بشدة، نتيجة إلقاء اللوم على الآخرين. وتكمن أهمية القائمة التي تتعلق بالطرف الآخر في كونها تبيّن لك ما خلعت أنه يدور في ذهنه. ولعلك لن تعرف حقاً ما كان يجول في خاطر الآخرين. إلا إذا استعرت دفتر يومياتهم بعد قراءتهم هذا الكتاب لترى ما كتبوا. ومع ذلك فالموضوعات المستترة التي كتبتها، والتي تخصك، تمثل الحقائق التي يجب عليك أن تناضل من أجلها. وسواء أكان يعرفها الشخص الآخر أم لا، وسواء كانت لديك الرغبة في إشراكه فيها أم لا، تبقى هذه الحقائق هي الأمور التي كنت تؤمن بصدقها أو صحتها. ويجب أن تعلم خطورة عدم إشراكك الطرف الآخر فيها، إذا كنت بالطبع تهتم بأن تكون صادقاً.

لقد كان هذا تشخيصاً مفيداً للدور الذي يلعبه الصدق الواعي والمقصود في نزاع ما. إنه نموذج علينا تعلّمه. وفي كل مرة تخوض فيها نزاعاً، حاول

القيام بهذا التمرين، بدلاً من القيام باجتراء النزاع، أو التجهم بسببه، أو السعي للانتقام، أو محاولة محوه من ذاكرتك. وستكتشف بسرعة دور قول الحقيقة في نزاعاتك، كما سيُكشَفُ لك الستار عن خياراتٍ جديدة.

نظراً لكوني إنساناً منفتح العقل في هذه المسألة، فأنا مستعدة لأن أدعك تستخدم دفتر اليوميات هذا لتحتفظ بسجلٍ لهذه النزاعات وعناصر الحقيقة التي تجدها فيها. هذا بالطبع كرمٌ كبير من جانبي، فهو يخلِّصك من مبررٍ واحد على الأقل من المبررات التي ستسوقها إذا ما أخفقت في اتباع هذا الأسلوب في نزاعك التالي، وهو أن تسأل نفسك السؤال الصعب حول ما إذا كنت ستختار أو لا تختار قول الحقيقة.

---



## أسلوب التصرف الثالث: احترم استقامتك ونزاهتك ولو كلفك ذلك الكثير

أعتقد أنه يتعذر علينا أن نجد شخصاً يعلن جهاراً بأن بيع الروح عمل حكيم أو مباح، أو أن الشخصية المخادعة هي شخصية مثالية، أو أن فقدان الاستقامة أمر غير مهم. الاستقامة تشبه الأبوة قليلاً، فهناك اتفاق كبير على أهميتها، وقد مماثل من اللامبالاة فيما يختص بضمان سلامتها وتفوقها. ونحن، في الولايات المتحدة، نتوق ونميل أكثر مما ينبغي إلى الإصلاحات السريعة، والحلول السريعة القدرة، والضمانات السطحية، ونكره بذل الجهود لمواجهة الصراعات والتعقيدات كما تقتضي مسألة احترامنا لاستقامتنا الضحية. وقد يكون الاستخفاف بالاستقامة الضحية هو التفسير الأوحى والأقوى لتهكمنا وجشعنا. فنحن نريد الكثير بعيداً عن القيام بدفع الثمن.

وهكذا، قد يبدو أسلوب التصرف هذا مقبولاً، فهو نادراً ما يثير معارضة علنية، لكنه برغم ذلك، يتطلب منا الكثير. وفي الموقع التفاوضي غير المتكافئ، يتطلب احترامنا لاستقامتنا ثمناً باهظاً. والسبب الرئيس في ذلك

يُعزى ببساطة لوضع طاولة المفاوضات، التي أعدت منذ البداية بشكلٍ غير متكافئ، لأن أحدهم قرر مُسبقاً تجاهل الظلم أو إنكاره، ويأمل منك أن تحذو حذوه. فإن رفضت ذلك، فسيكون هناك احتمال قوي باضطرارك لدفع ثمن هذا الرفض.

في بعض الأحوال، يعد الناس الطاولة بشكلٍ غير متكافئ، ويعترفون لك بذلك، ثم يتمنون لك خطأ طيباً، وكأنهم كما في قصة دانييل يقذفون بكل داخل عرين الأسد. شعرت في بعض الأحيان، أن الطاولة قد أعدت فعلياً لبحث الظلم، لكن ليس من أجل إيجاد حلٍ له. وما إن انتهت عملية افتراس دانييل حياً، فلن يبقى هناك دانييل، ولن تبقى هناك مشكلة. يجب أن نعي هذا الأمر تماماً، فهو نسخة معقدة من قوة الهيمنة في أسوأ أوضاعها: شخصٌ يتمتع بالقوة، يتحكم في إعداد الطاولة، ثم يدعوني إليها. وهو يعلم أنني محرومة من القوة، ويبدأ بعد ذلك بمشاهدة العرض. يدعي مثل هؤلاء الأشخاص أنهم أنصارٌ للعدل، لكن عليك بالحدز منهم!

لقد تعلمت بمرور الزمن الحكمة من وراء الاحتراس منهم. إذ لو كان هؤلاء الأشخاص أنصاراً للعدل، لنقلوا لك بوضوح كل هذه الادعاءات السرية ولكانوا صادقين معك. فعندما تدعو شخصاً ما إلى طاولة المفاوضات في ظل شروط غير منصفة، عليك أن تكون مستعداً للاعتراف بهذه الحقيقة، ومتعاملاً معها، غير متسبب بالأذى للأشخاص الذين يجلسون حول الطاولة. وقد تكون عملية مراقبتي، لمعرفة ما إذا كنت سأغرق أو أطفو، مدعاة لتسليية الآخرين، لكنها لن تسهم في حل النزاع. أنا أتحمس بشكلٍ خاص لهذا النوع من المناورات، لأنني لا أغرق بسهولة. وأفضل أن أتقلب وأتخبط بحماقة في مثل هذا الوضع في محاولةٍ مني للبقاء طافية. إن اشتراكي في مثل هذه التمثيلية، هو في الحقيقة نسخة أخرى من دعوةٍ لبيع استقامتي. لقد استغرقت وقتاً طويلاً

حتى أدركت هذه الحقيقة . فإن كنت ممن يعانون من صراع كهذا، لا يسعني إلا أن أتقدم لك بتعاطفي كله .

### افتراض العامل الأخلاقي

أكثر التحديات الشائعة التي تجابهني وأنا جالسة إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة، هو الافتراض أنني لست قوة أخلاقية . ونظراً لكوني امرأة وممرضة، فقد لفتت انتباهي المعتقدات الحضارية التي تقود إلى هذه الفرضية . وقد استغرقتُ بعض الوقت، قبل أن أدرك أن اعتقادي أنني قوة ألاقية مستقلة ورائدة لا يؤدي بالضرورة، إلى قيام الآخرين بدعم هذا الاعتقاد . والأكثر من ذلك تزعم الفرضية أنني غير قادرة على أن أكون عاملاً أخلاقياً، أو من غير المحتمل أن أظهر قوة أخلاقية، وانطلاقاً من هذا الاعتقاد، يتحتم على الآخرين اتخاذ الخيارات الأخلاقية بالنيابة عني .

عندما بدأت أعاني من هذا الأمر، كنت جِدَّ قلقة . كنت أعلم أن اعتقادهم لم يكن صحيحاً، لكنني لم أستطيع أن أكتشف لماذا كان الآخرون يَعدُّونه صحيحاً . من هنا اكتشفت الأبعاد الحقيقية والغادرة للديموقراطية الإغريقية الرومانية، ولجذور الفلسفة الغربية . لقد نزعْتُ كل واحدة فكرة «الإنسان حيوان عاقل»، للتركيز على العقلانية، واقتصرت بشكلٍ تقليدي على الرجال . وكان يُنظر إلى النساء على أنهن أقل عقلانية، وأقل درجة من الرجال . وجعلني هذا أشعر بأنهم خصوني بالجانب الحيواني من المعادلة، وكأنهم يقولون «وبالنساء نجسد حيوانيتنا» هذه الحقيقة المؤلمة لا يعترف بها معظم الرجال والنساء .

وهكذا، فإن عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية، التي تعتمد على مبادئ عقلانية، تقع ضمن نطاق سلطة الرجال ومسؤوليتهم، ووراء نطاق كفاءتي ومقدرتي لكوني امرأة . إن قدرة قوتي الأخلاقية على التوجه العقلاني في كثير

من الأحيان، بل وعلى مخاطبة أبعاد الاتصال والتلقي في الطبيعة الإنسانية، أدى إلى ازدياد الوضع سوءاً. إذ أعلنوا أنني غير منطقية أو عقلانية، وأخضع للعواطف، وأني غير موضوعية، وغير علمية. فكيف يمكنهم أن يثقوا بأني سأتمكن من تحديد الخير بشكل مستقل عنهم، واختاره على الشر؟ وعليه، يتضح أنه يتوجب على الآخرين القيام بهذه الخيارات بالنيابة عني، ثم فرضها عليّ، إن اقتضى الأمر ذلك.

لقد انقضت سنواتٌ عديدة على أن أدرك أنني عندما رفضتُ تقبُّل هذا التفسير لحقيقتي، عدُّ هذا الرفض برهاناً على عدم كفاءتي الأخلاقية. فقد أخفقت في رؤية الخير وتقبُّله كما أوضحوه لي. ثم أثبت أنني نائرة ومضطربة، وغير مستعدة للإذعان أو الخضوع، ولا عجب أن احتاجوا إلى هذا القدر الكبير من الهيمنة لإبقائي على الطريق الصحيح، ومنعي من القيام بالأعمال الطائشة أو الحمقاء، نظراً لكوني، حسب رأيهم، مثقلة عاطفياً، ومحرومة من فضيلة العقلانية. كنت في أحيانٍ كثيرة شريكاً ساذجاً في هذه العملية، فأثور لعدم شعوري بالأمان، أو انسحب بسبب شكوكي وعدم ثقتي. وقد استغرقت سنواتٍ عديدة قبل أن أفهم هذه القوة المحركة. فهي غالباً ما تكون على درجة كبيرة من الخبث، حيث يصعب تحديدها أو فهمها. كما أنها مهينة لدرجة كبيرة حيث تأتي استجابتي عليها سريعة وقاسية وهدامة. وهي تعم وتنتشر بشكلٍ، يجعلك تجد صعوبة بالغة في محاولة الحفاظ على إحساسك الخاص بالحقيقة، في حين يفترض الآخرون جميعاً حقيقةً مُغايرة.

### قصة

خلال زيارة استشارية قمت بها مؤخراً إلى هولندا، سنحت لي الفرصة للتعرف على ممرضٍ شاب، يقوم بإجراء بحثٍ يحقق في ردود فعل الممرضات والممرضين الذين يشاركون في عمليات الانتحار المخطَّط والمنظَّم. فالقتل

الرحيم لمن يعاني من مرضٍ عضال، أو لمن يعاني من أحد الأمراض المستعصية التي تؤدي بالحياة؛ عملٌ مسموحٌ به قانونياً في هولندا. يسبق هذا سلسلة من العمليات المعقدة لاتخاذ القرار، تشمل عدة أطباء، وعلماء أخلاق، ومستشارين قانونيين، ورجال دين، والأسرة، والشخص الذي ينوي أن يضع حداً لحياته. وفي اللحظة التي يتم فيها اتخاذ القرار، يُطلب من إحدى الممرضات سحب العلاج، والبدء بالحقن الوريدي، والبقاء إلى جانب المريض الأسرة، إلى أن تصل عملية الموت إلى آخر مراحلها.

أخبرني زميلي الممرض الشاب أن البحث الذي كان يقوم به يسبب له القلق، لأن كثيراً من الممرضين والممرضات بدؤوا يحلمون أحلاماً مرعبة، كما أخذت تصيبهم حالات من الذعر؛ ويتتابهم الشعور بالذنب بسبب الدور الذي يقومون به في هذه الانتحارات المخططة. لم يكن للممرضين ضلعٌ في عملية اتخاذ القرار، وفي المقابل كان صناع القرار يُغيَّبون أنفسهم ببساطة عندما يحين وقت تنفيذ القرار؛ ويتركون للممرضين «القيام بهذه العملية». لذلك كان الممرضون يحاربون هذا الواقع.

كانت الأبحاث المتوقّرة عن قتل الرحمة تركز على المريض، والأسرة والأطباء، وعلماء الأخلاق، والمحامين، ورجال الدين، ولم تكن تركز على دور الممرضات أو الممرضين. ومع ذلك يطلب من الممرضين أو يتوقع منهم القيام بالإجراءات التي تجعل من قتل الرحمة حقيقة فعلية. ومما يلفت الانتباه، أن مثل هذه التعليمات تُدوّن في الولايات المتحدة كتابياً وتُدعى، كما تُدعى كل توجيهات الأطباء، «أوامر الطبيب».

---

إن وضع هؤلاء الممرضين يمثل مشكلةً أخلاقيةً مُلحةً، ليست غريبة عن الممرضين في هذا البلد. فاللجان الأخلاقية في المستشفيات تتزايد باستمرار لبحث هذا النوع من الصراعات، لكن غالباً ما يهمل صوت الممرضات أو

يقمع . فالقرارات تُتخذ وعلى الممرضات، وكما هو متوقع، القيام بالتنفيذ. وغالباً ما يغيب صناع القرار أنفسهم عن المواجهة الفعلية مع طبيعة هذا القرار وعملية تنفيذه ونتائج هذا الاختيار. إنها حقيقة غريبة .

الشيء نفسه ينطبق على القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة، أو الهيئة الإدارية في المستشفى، حين يتم إقرار سياسة «عدم السماح بالدخول» بالنسبة إلى المرضى الفقراء، ثم تُترك مهمة تنفيذ هذه السياسية بالقوة على الممرضات اللواتي يعملن في قسم الطوارئ. وكذلك الأمر بالنسبة إلى السياسات التي تعارض أو تؤيد الإجهاض، أو التلاعب بالجينات، أو العلاجات التجريبية، أو إجراء العمليات للأشخاص الذين تكون قدرتهم على الموافقة محدودة، وآلاف المآزق الألاقية المعقدة الأخرى. وغالباً ما يقال للممرضين أو الممرضات: إنهم يستطيعون رفض الاشتراك في هذه الأعمال، لكن نادراً ما يعترف أحد بأن هذا الرفض قد يغير، أو هو بالفعل يغير إلى حد ما ضمان الوظيفة، أو يؤدي عملياً إلى فقدان الوظيفة. ونادراً ما يشارك الممرضون بشكل حقيقي وفعلي في عمليات اتخاذ القرارات هذه .

انتاب القلق صديقي في هولندا بسبب الأمور التي أخذت تتكشف نتيجة البحث الذي كان يقوم به . قال متحدثاً عن زملائه الممرضين: «نظراً لأنهم هم الذين يقومون بالفعل ببدء الحقن الوريدي، ويضعون فيه الدواء، فهم يعتقدون أنهم هم الذين يقومون حقاً بعملية القتل الرحيم، وليس كل هؤلاء الناس الآخرين الذين وافقوا عليه، وهذا الأمر يقلقهم . بعضهم يعتقد أن قتل الرحمة مقبول نظرياً، إلا أنهم يقلقون بشأن الحالات التي يكونون فيها البادئين الفعليين في عملية الحقن بينما يلتقون المريض أول مرة. إنهم لم يشاركوا على الإطلاق في عملية اتخاذ هذا القرار، والأولى أن يكون هناك من يؤكد لهم أن ما يفعلونه أمرٌ صحيح» .

من السهل أن نصدر حكماً على هؤلاء الممرضين، ونقول: إنه يتعين

عليهم ببساطة رفض الاشتراك في العملية إذا لم يكونوا جزءاً منها، لكننا بهذا الشكل نتجاهل التعقيد والحقيقة الاجتماعية المركبة التي يعملون في ظلها، فالممرض لا يُعترف به قوة أخلاقية. ولعل الأسوأ من ذلك، غياب الأشخاص الذين اشتركوا بالفعل في اتخاذ القرار عند سحب العلاج وبدء الحقن الوريدي. وبتعبير آخر، إن تجنّب هؤلاء تنفيذ القرار وتطبيقه عملياً، يدل على رفضهم استخدام مقدرتهم قوة أخلاقية. تحدث هذه الأمور يومياً في مشافينا عندما تستخدم أجهزة المساعدة على استمرار الحياة مع المرضى الذين لا يوافقون على استخدامها.

يُشار إلى النقاش القائم حول هذا الموضوع في هذا البلد بالتعبير التالي: «الانتحار الذي يساعد عليه الطبيب». لكن الأمر ليس على هذه الصورة. إنه «الانتحار المقرر من قِبَل الطبيب» و«الانتحار الذي تساعد الممرضة على تنفيذه»، والفرق بين الأمرين خطير. إننا نعاني من عدم فهم عميق لهذه القضية، وبتبدي ذلك واضحاً من خلال لانحياز المتعمد الذي يظهر عند مناقشة هذه المسائل، حتى في مؤسسة مثل مركز هيستينجز. وقرار شخص ما، بقبول أحد الأعمال، لا يجعل هذا العمل مقبولاً بالنسبة إليّ. لأن تسليمي بهذه الفرضية، يعني أنني لست قوة أخلاقية، أو أن قوتي الألاقية أدنى من الأشخاص «الأعلى» الذين يتخذون القرارات.

ساعدني هذا المثال المتعلق موت الرحمة، على إدراك طبيعة هذا الأسلوب في التصرف. إذ يزعجني أن يقرر شخص ما أنني لا أمتلك قوة أخلاقية. لكن ما يزعجني أكثر هو قراره القيام بالخيارات الأخلاقية بالنيابة عني، وكأنني عاجزة عن فعل ذلك. أما أكثر الأمور إزعاجاً في العملية فيتمثل بطلبه قيامي بتنفيذ خياره الأخلاقي. وهذا الأمر يتكرر حدوثه على الدوام مع أي شخص يُعدّ في حضارتنا غير كُفي، أو أدنى مرتبة، أو بحاجة لأن يُحكم بقوة الهيمنة. في هذا التوجه فرضية ضمنية تدعى أن الشخص الذي يمارس قوة

الهيمنة مهياً أكثر مني للقيام بالخيارات الأخلاقية، وقد يُضطر إلى فرض خياراته .

### تجنب القوة أو الفاعلية الأخلاقية

من المهم أن ننتبه هنا إلى هذا النموذج، فكثير من الناس لا يرغبون في ممارسة قوتهم أو فعليتهم الأخلاقية، ويفضلون أن يقوم الآخرون بهذا العمل لصالحهم، ثم يقومون بتنفيذ تعليمات الآخرين، وكأنهم واثقون من استقامة هؤلاء وصلاحتهم. فنحن الذين تعود أنسابنا إلى جذور ألمانية، لدينا ذكريات أليمة تتعلق بمضمون هذا المنطق، ممثله في منطق هتلر الذي كان مخطئاً. ونحن للأسف، نجد أن هناك عدة ديانات عالمية، تؤمن بهذه الفرضية نفسها، أن الأشخاص «الأرفع» هم الذين يستطيعون، أو الذين يجب عليهم تحديد القوة أو الفاعلية الأخلاقية للآخرين. إنهم يدعوننا إلى الطاعة، علماً أن هؤلاء الأشخاص «الأعلى» غير مستعدين للاعتراف بمحدوديتهم لكونهم بشراً، تلك المحدودية التي غالباً ما يتضح عجزها وقصورها. فقد يقولون لي عن أمرٍ ما إنه يمثل إرادة رب العالمين، فإذا صدقتهم، أجد أنني أنفذ رغبتهم، المشوبة حتماً بالنقص الإنساني، معتقدة أنني أحقق بذلك مشيئة الله .

لقد تبين لي بمرور الوقت، أن كثيراً من الناس غير قادرين على التمييز بين تحكم النظام الأبوي وهيمنته، وبين الفاعلية الأخلاقية. فالكثيرون ممن يمارسون هذه السيطرة وممن يخضعون لها، يعتقدون أنهما الشيء ذاته. وعندما يسود هذا الخلط، يصبح اختياري ممارسة فاعليتي أو قوتي الأخلاقية محفوفاً بالمخاطر، وبخاصة عندما تخالف خياراتي الخيارات المفروضة عليّ من قبل الآخرين الذين يعتقدون أنهم سيطرون عليّ. هذا وإن الأمل بإغراء هؤلاء الأشخاص، للقيام بتحريرات مخلصه للبحث عن فهم بديل للوضع، تعثره صعوبة بالغة، وقد يكون أحياناً أشد خطورة.

## استعدادي للصمود بمفردي

لقد اتضح لي أن عليّ تحمل المسؤولية كاملةً في تفسير الطريقة التي أفهم بها فاعليتي أو قوتي الأخلاقية، إذ نادراً ما أجد من يسلم بصحتها في المواقع التفاوضية غير المتكافئة. كما اكتشفتُ أنني عندما أفعل ذلك، قد لا أجد أن الأشخاص الآخرين مستعدون لتأييد قراري أو دعمه. وينشأ هذا النقص في الدعم والتأييد من الطرفين، من أولئك الذين يعتقدون أنهم سيفرضون عليّ قوتهم أو فاعليتهم الأخلاقية، ومن هؤلاء الذين اختاروا قيام شخصٍ آخر بهذا العمل بالنيابة عنهم. وهذه واحدة من المرات التي ستشعر فيها بوحدة فعلية لدى استخدامك هذا الأسلوب في موقع تفاوضي غير متكافئ.

كنت أتمنى أن يكون حديثي عن هذه الأمور مشجعاً أكثر من ذلك، لكن الفاعلية أو القوة الأخلاقية في بلدنا لا تشكل جزءاً من قضايانا الهامة الحالية، وزعمنا عكس ذلك يدل على الطيش وعدم الحكمة. فهذه الهبة المتمثلة بوجود لجانٍ ألاقية لكل أنواع الأمور، تمثل بحد ذاتها أداة تُستخدم لتكذيب سمعة الآخرين وتشويهها سياسياً، أو بالعكس، لادعاء سلامة أخلاقياتهم حين تغفر لهم خروقاتٍ أخلاقية مشبوهة. فالوضوح الأخلاقي الهش والصافي يعاني من عجز ونقصٍ خطيرين. ولم نكن لِنُفِثَن بالسخرية والتهكم لو كان الوضع مختلفاً. بالإضافة إلى ذلك، عندما تذهب إلى الموقع التفاوضي وأنت عازم على احترام كمال وسلامة فاعليتك وقوتك الأخلاقية، سيلفت انتباهك الدعوات غير المقبولة المختلفة، التي تسعى لتحويل هذه الفاعلية الأخلاقية لشخصٍ آخر. ستلاحظ هذه الدعوات، وستتحسس للمزاعم التي تدعي تقبلك لها. عندئذ، ستوضح لنفسك حدودك الأخلاقية، لتعرف متى يريد الآخرون التعدي عليها، حتى وإن فعلوا ذلك بسذاجةٍ وبلا قصد.

إن قيامك بتوضيح حدودك الأخلاقية هو بحد ذاته عملٌ فعال. فالجهود الشاقة التي بذلتها للتوصل إلى هذا الوضوح، ساعدتني في النهاية على فهم

الأحوال التي اختُصرت فيها نزاعاتي مع الآخرين للتحويل إلى زعمٍ بعدم فاعليتي الأخلاقية، أو عدم قدرتي على استخدام هذه القوة، أو عدم رغبتني في استخدامها. وتقع مسؤولية نقص الوضوح عليّ أنا بالطبع، لكن بعد أن وضحت الأمور لنفسني، استطعت أن أفهم بشكل أفضل، الطرق التي أخدع وأغش بها استقامتي، وهي الثقة المفرطة، والاستخفاف الطائش، وقلة التمييز، والجبن، أو الكسل. يجب أن اعترف بهذه المشكلات التي تتعلق باستقامتي، وقد علّمتين الأيام أن أدرسها بترؤ. لقد أثبتَ هذا الأسلوب في التصرف فائدته عند وجودي في مواقع تفاوضية غير متكافئة. وعندما أستعيد الأحداث الماضية أجد أنه يتميز بأهمية واضحة.

### وحددي

أخيراً، ولو مرة واحدة، أعبر هذا الجسر  
الذي بنيته، مرة أخرى أعبر  
جسري، جسر دمي وعظامي  
الذي بنيته من ألياف رحمي القاسية.  
وكذتُ هذه الحقيقة، عانيتُ مخاضاً قاسياً،  
بلا توقف، قلقه، مجبرة،  
فرضتُ بقوة هذا الحكم، بمفردي  
في مريض شجاعة، مظلم.  
كتبت هذه الأغنية المرتعشة  
لأحتفل بهذا النصر التافه  
الذي ما زلت أرتاب فيه،  
أعبر، ألد، بمفردي.

## موازنة

استحق الوضوح الذي توصلتُ إليه الجهودُ الشاقة التي بذلتها في سبيله . ونتج عن هذا الوضوح ، مجموعة ثانية من القوى المحركة المعقدة والتي تشكل جزءاً من هذا الأسلوب في التصرف في الموقع التفاوضي غير المتكافئ . وقلت في وقتٍ سابق في هذا القسم من الكتاب برسم صورة عن النماذج المنبثقة والنماذج المسيطرة ، كما عرفتُها من خلال خبرتي . والاستقامة بُعدٌ مطمور أو مستتر في كلٍ منهما . وهؤلاء الأشخاص يُعدّون النموذج المسيطر هو النموذج الوحيد ، النموذج الأفضل على الأقل والذي يمثل رؤية الحقيقة - عند القيام بخياراتهم الأخلاقية ، ويعتمد على مبادئ التصرف المتوقعة والعقلية والمنطقية . ونجد النهج الهادي لهم عند قيامهم بخياراتهم الأخلاقية يأتي على شكل استجابات ، يعتمدون فيها القدرة على الربط ، وفهم السياق ، والحدس . ستقابل كلا هذين النوعين من الأشخاص في المواقع التفاوضية غير المتكافئة ، وستجد أن كل واحدٍ منهما يحاول أن يعطي معنىً معقولاً لاستقامته الشخصية .

لا شك أنه قد تبين لك الآن أنني أهتم بالمقارنة والموازنة بين هذين النموذجين ، وأحاول اكتشاف التبادل المتناغم بينهما ، وتقدير إمكانات وقوة كل منهما ، وإمكان التعاون فيما بينهما . وهكذا ، أصنع رؤية للاستقامة الشخصية ، لا يقبلها الطرفان ، إلا أن هذا لن يؤدي إلى إحساسي بكسب مزيد من التأييد والحماسة لممارستي استقامتي الشخصية . فالتنافس التام الذي تُحدِثه وجهات النظر المتباعدة هذه وغيرها ، يُعقد المساعي المبذولة لاحترام المرء استقامته . يتضح من ذلك أن عليّ القيام بهذا الخيار بروح من الشعور العميق بالمسؤولية ، مع تقبل عدم فهم الآخرين له ، فيما عدا نفسي .

كل هذا بالطبع ، يعني أن احترامك استقامتك سيكلفك بلا ريب ، ثمناً باهظاً . لكن ، وبحسب تجربتي ، ليس هذا ضرورياً ، فقد اكتشفت أن قيامك بهذا الجهد بشكلٍ علني وواضح ينزع إلى إضفاء صبغة الاستقامة الأخلاقية على

قلب المفاوضات. وفي الواقع لم أقصد فعل ذلك، وإنما بدأت المسألة عندما حاولتُ الإشارة إلى كوني بالفعل قوة أخلاقية، مهما اعتقد الآخرون أنني لست كذلك؛ وأن استخدامي لفعالياتي وقوتي الأخلاقية أحده أنا وحدي، حتى وإن لم يتفق مع أيّ من آراء الآخرين. وأعتقد أنني بدأت فعل ذلك من باب الدفاع عن النفس، ولأشرح للآخرين أنني لم أكن أسعى لاستمرار النزاع، ولم أتمكن من الانسجام مع المسلمات والفرضيات الشائعة في معظم المواقع التفاوضية.

لقد اكتشفت، بلا قصدٍ مني، أن احترامي استقامتي، أصبح قضيةً عظيمة الشأن بالنسبة إليّ، تستدعي قدراً كبيراً من قوتي وقدراتي الشخصية؛ وأني من خلال هذه العملية، أدخلت إلى المفاوضات قضية التركيز على الاستقامة الشخصية، وبتنهيدة ارتياح، انضم الآخرون لدعم موقفي. لم يقوموا بالضرورة بالخيارات التي قمت بها نفسها. لكنهم وافقوني الرأي على أهمية الاستقامة الشخصية، ونقلت معهم المفاوضات إلى موقع أضمن وأعمق مع المحافظة على مستويات جيدة من الصدق.

تعلمتُ، بمرور الوقت، أن التعبير بوضوح عن استقامتي الشخصية ودعمها، يضيفي المصداقية على جهودي، ويمنحني أنا والآخرين خيار استخدام الإقناع الأخلاقي واحداً من الأبعاد في المفاوضات. ونظراً لإمكان انتحال مثل هذا الموقف عن طريق استخدام التهكم أو التلاعب، يجب اختبار هذه المواقف على نحو صحيح. أشعر بالتعاطف تجاه الأشخاص الذين يقومون بهذه الاختبارات، يحث سئموا بلا شك، من السخرية التي تمتص قوتنا جميعاً. بعض هذه الاختبارات هي بحد ذاتها ساخرة، وتأتي على شكل دعوات لعقد صفقات تسويةٍ مذلة تنال استقامتك بنوع من الأعمال الحقيرة التي تحرف المفاوضات عن الموقع الأضمن والعمق. وكما قال لي أحد زملائي الأطباء ذات مرة عندما كان يهدد بإقصائي عن أحد المشروعات المشتركة التي كنت مرتبطة بها: «ربما لن تتمكني من إجراء تسويات كافية تؤهلك للمشاركة».

وعندما تصلك رسائل من هذا النوع، يفيدك أن تتذكر أن هذه الرسالة قد تمثل «خط الدفاع الأخير» ضد القوة الأخلاقية وضد ضمان إدخال هذه القوة على المفاوضات.

### إيجاد الشجاعة

أعتقد أن هذا الأسلوب من التصرف عند طاوله المفاوضات يشكل تحدياً حقيقياً. وخلال محاولتي تحديد سبب صعوبته، اضطررت لمواجهة افتقاري للشجاعة. فأنا أعلم أنني بحاجة إلى وجود مجموعة كبيرة من الناس لتساندني في جهودي، ولا أحب أن أكون وحيدة حين أبدأ لاستخدام هذا الأسلوب. لكن دعم هذا البعد الذي يجعل من الإنسان إنساناً كاملاً، قليل في حضارتنا. فالمقبول اجتماعياً بحسب تجاربي، هو التزام الصمت ببساطة، وينطبق هذا بخاصة على النساء. فمن الصعب الإعلان جهاراً عن الاستقامة الشخصية قيمة إنسانية حين تجد قدراً كبيراً من السخرية يحيط بالسلوك الأخلاقي، وقدراً كبيراً من الذين يودون تكذيبك بالبحث عن نقاط ضعفك الأخلاقية.

لقد تعرضت شخصياً في تاريخ حياتي إلى لحظات كثيرة كنت أفقر فيها إلى الحكمة والشجاعة، حين لم أتمكن من اكتشاف طريقي باتجاه النتيجة الصحيحة، وهي اشتراكي مع الآخرين في الشعور بالضعف. كنت أعلم أنه إذا أراد أحدهم أن يكتشف بعض الأشياء التي تدل على عدم كماله أخلاقياً، فإنه سيتمكن من فعل ذلك. أعتقد أن هذا الشيء ينطبق على الجميع. فنقاط الضعف هذه تُستخدم غالباً لقمع النساء. ولن يدفعك هذا بالضرورة للشعور بمزيد من الارتياح عند وجودك في موقع تفاوضي غير متكافئ؛ ولكنه يدفعك لمواجهة هذه الحقيقة إذا ما أردت استخدام هذا الأسلوب في التصرف.

لذا عليك أن تمضي قُدماً وتقوم بالمخاطرة، عليك أن تحترم استقامتك

الشخصية، حتى لو حاول الآخرون تكذيبك عن طريق البرهنة أنك غير كامل أخلاقياً. يجب أن تعترف منذ البداية بعدم كمالك، وبأن اعترافك بأنك غير كامل، لن يمنعك من الاستمرار في احترام استقامتك بأفضل الطرق ما استطعت. فقد يساعد هذا في التخفيف من حدة شعورك بالقلق والثورة، عندما يحاول أحد الموجودين في الموقع التفاوضي غير المتكافئ - ممن يتوقنون إلى إقصاء السلوك الأخلاقي بعداً من أبعاد المفاوضات - الإشارة إلى نواقصك الأخلاقية يفيدني هنا أن أتذكر أنه لا بد أن يكون هناك سبب موجب عند هؤلاء الأشخاص يدفعهم إلى استبعاد موضوع الاستقامة الشخصية من المفاوضات.

ولقد تبين لي من خلال تجاربي، أن معظم الناس يرحّبون بالفعل بالفرصة المتاحة للتركيز على الاستقامة الشخصية، يعدّها جزءاً لا يتجزأ من المفاوضات. كما رأيت أن غالبية الناس ترغب في إظهار أفضل، وليس أسوأ، ما عندها. فأكثر الناس يرغبون فعلاً في إظهار شخصياتهم الحقيقية، عندما تكون شخصيتهم هذه محببة إليهم. وإدخال الخيار الأخلاقي إلى المفاوضات، يوفر لهم الطريقة التي يستطيعون أن يصلوا من خلالها إلى هذا الشخص الموجود في داخلهم، الأمر الذي يغيّر سير المفاوضات بشكلٍ مثير. بينما نجد أن بعض الأشخاص الآخرين يستمرون بالرغبة في التضحية باستقامتهم أو باستقامة الآخرين، ويدعون أنهم يفعلون ذلك لأنهم أكثر واقعية. إن ثم التعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص، يُعدّ ثمناً متواضعاً إذا كان بقية الأشخاص الموجودين في الموقع التفاوضي غير المتكافئ يحاولون الوصول إلى أفضل ما في شخصياتهم. وهذه الطريقة في التصرف صعبة، لكنها مجزية جداً؛ فهي تستطيع، بالطبع، تغيير النتائج في أي مفاوضة بشكل فعال، حيث تنقل العملية التفاوضية للتركيز على القضايا الإنسانية الأعمق والأهم، كما تُضفي القوة على الصدق وقول الحقيقة.

## تمرين

سيتيح لك هذا التمرين الفرصة لتحديد الطرق التي ستتولى بها احترام استقامتك أو عدم احترامها. ورأيت أنه من الأنسب إعلامك بذلك منذ البداية لتختار بالتناوب، إما الافتخار بنفسك أو الندم عليها. أحاول أن أخبرك أن هذا التمرين سيكون صعباً. ولا أراك ترغب في تمرين غير مُجدٍ يتجنب هذه الحقيقة، أليس كذلك؟.

مرة ثانية أعلمك أن هذا التمرين يتطلب منك تفكيراً ملياً. عُدْ بذاكرتك إلى الأسابيع القليلة الماضية، وأول أن تتذكر أحد النزاعات التي واجهتها. ستجد أنك تميل في النهاية لتذكر النزاعات الظريفة أو البشعة. فهي ما تزال تجلجل داخل قلبك ونفسك، وما زلت تشعر بالقلق إزاءها، لا بد أنها كانت نزاعات هامة. أما إذا كنت لم تتعرض لمواجهة أي نزاع خلال الأسابيع المنصرمة، فأهنتك على ذلك، وأنصحك بالعودة إلى ما قبل هذه الأسابيع.

اكتب قائمة مختصرة مستخدماً طريقة الرموز، أي مستخدماً عبارات موجزة تعبر عن الحادثة، مكتفياً بالإشارة إلى الفريق الآخر ومحور النزاع والنتيجة، كأن تقول مثلاً: «ابنتي ليزا، السيارة، مكثت في البيت»، «ضع الآن جانب كل واحدة من هذه النزاعات إشارة ضرب «X» على النتائج التي أعجبتك، وإشارة ناقص على النتائج التي لم تعجبك ولن يكون هذا أمراً صعباً. لأنك استطعت أن تتذكر هذا الخلاف، فلا بد أن مشاعرك تجاهه كانت قوية؛ أما إذا اختلطت عليك النتيجة، فمن المحتمل وجود شيء يزعجك بشأنها. وإلا فما كانت لتطاردك حتى الآن. لا تشعر بالأسى كثيراً إذا وجدت أن جميع النتائج لا تعجبك، فهذه الأمور تطاردنا بسهولة.

عد الآن بذاكرتك إلى واحدة من هذه النتائج، وفكر فيه هنيهةً. هل كانت هناك مسائل تتعلق بالاستقامة الشخصية بالنسبة إليك أو إلى الشخص الآخر؟ ما هي؟ كيف كان رد فعلك عليها؟ هل صرّح أحدكما بها؟ ما الذي حدث عندما

تم الإعلان عنها؟ وإن لم يتم الإعلان عنها، فهل تعتقد أن الإعلان عنها كان سيؤدي إلى نتيجة مختلفة؟ كيف؟ كيف كنت ستعلن عن المسائل التي تتعلق باستقامتك الشخصية؟ هل كنت ستحاول استخدام رغبتك في السيطرة، وتفسيرها على أنها قضية تتعلق باستقامتك الشخصية؟ كيف؟ هل كانت هذه الخلافات تدور حول الربح والخسارة؟ من الذي فاز؟ من الذي خسر؟ ما الذي تم كسبه؟ ما الذي تمت خسارته؟ .

قم لإجراء هذا التمرين مدة قصيرة. إنه في الواقع تمرينٌ صعبٌ جداً. قد تشعر برغبة في العودة إليه مرةً فيما بعد، أو عدة مرات. ولا أجوبةً سهلة على هذه الأسئلة. إلا أنها تثير، من ناحيةٍ أخرى، قضايا مفيدة. وقد تكون هذه الأسئلة من الناحية العملية مفيدة لك طوال حياتك.

خذ الآن من وقتك بضع دقائق، وحاول أن تكتب بين خمس إلى عشر جمل عن قضايا الاستقامة الشخصية التي تشكل أهمية كبيرة بالنسبة إليك، والتي تعتقد أنك لن تستطيع أن تشعر بالارتياح إذا ما ساومت عليها في أي مفاوضة. اكتبها بطريقتك الخاصة، فهي لن تذاع الليلة في الأخبار المحلية، ثم فكر فيها قليلاً. هل هناك أشخاص آخرون سواك يعرفون عنها؟ هل لديك القدرة أو الاستعداد على إشراك الآخرين فيها خلال نزاع ما؟ هل تستطيع أن تفعل هذا بلا غضب أو رغبة بالدفاع عن النفس؟ ما الدور الذي تلعبه استقامتك الشخصية في مفاوضاتك مع الآخرين حول النزاع؟ إن لم يكن لها دور، فلماذا؟ هل يعجبك أن لا يكون لها دور؟ ما الخيارات التي ستقوم بها حول كل هذه المسائل؟ هل كنت تعلم أن الخيارات تؤدي إلى حدوث تغييرات ملحوظة؟ .



## أسلوب التصرف الرابع: ضرورة إيجاد مساحة للتعاطف عند طاولة المفاوضات

المفاوضات هي في الأساس عملية إنسانية بحثة؛ تجري بين بني البشر الضعفاء والمحدودين، والذين يُخفون جميعاً مجموعة من رغباتهم الشخصية وآمالهم وأحلامهم ومخاوفهم وأوهامهم وغرورهم وإخفاقهم وأخطائهم. ولا تشكل معرفة هذه الأمور أنباءً غير سارة، إنما هي أنباءٌ صادقة وحقيقية. والشيء المثير واللافت للنظر في هذا الموضوع، أننا نحن البشر الخطائين المتعثرين نستطيع أن نتعامل مع التحديات عندما تواجهنا، بشكلٍ مناسبٍ تماماً. وإن القدرة على مواجهة هذه الأخبار الصادقة والصحيحة تمثل الخطوة الأولى نحو إيجاد مساحة في نفسك للتعاطف، عندما تكون حاضراً في موقع تفاوضي غير متكافئ.

**لتكن واضحاً في إظهار تعاطفك**

ولكن قبل أن تركز على التعاطف، من المهم أن تتأكد من أنك تعرف تماماً من هم الأشخاص الذين دعوتهم إلى طاولة المفاوضات، وسبب

دَعَوْتَهُمْ . فمفهوم التعاطف مفهوم رئيس في كثير من الديانات والفلسفات الشرقية . لكنه يتمتع بدور أقل أهمية وتركيزاً في الثقافات والحضارة الغربية . فنحن غالباً ما نخلط بينه وبين الشفقة والعاطفية أو اللطف السطحي والمتكلف . إلا أن التعاطف يتطلب أكثر من ذلك ؛ إنه القدرة على إدراك الألم والرغبة في تخفيفه أو رفعه ، والإصغاء إلى من يعانیه ، ومشاركته معاناته . وينعكس شعورنا بالآخرين عند إبدائنا الاستعداد لوضع أنفسنا في الحقيقة التي يعيشونها ، لنشعر بشعورهم ونشاركهم هذا الشعور . وعندما أعيش هذا الشعور ، أتمنى الخير للآخر ، كما أتمنى له الراحة من الألم ، وأكون مستعداً لإظهار هذه الرغبة ؛ فالتعاطف يتطلب منك توحداً عاطفياً مع الآخرين .

وغالباً ما يتم الخلط بين التعاطف والشعور بالثناء أو الشفقة . فعندما أشعر بالشفقة ، أفق خارج الآخرين ، ولا أنضم إلى إنسانيتهم أو اتصل بها ، لكنني أراقبها كغريب من الخارج . وقد أشعر ، أو غالباً ما أشعر بالشفقة بطريقة ، تجعلني أفكر بالآخر على أنه أدنى أو أقل مني . قد أشعر بالأسف على محنته وشدته ، ولكنني لا أشاركة فيها ، فهي لا تخصني لأشعر بها أو أعرفها . فالشفقة إذن في حضارتنا ، تتضمن معنى الازدراء وتدل عليه ، وكأنني عندما أزدري أحدهم ، ارتفع بنفسي . ولعل هذا الأمر حتمي في حضارة واقعة في شَرَك نموذج القوة والتراكيب الاجتماعية التي تعتمد على التسلسل الهرمي . وحينئذ تصبح الشفقة الوجه المهدب للازدراء المبطن والسري ؛ وللاعتقاد أنه يمكن ترجمة آلام الآخرين على أنها انتصارٌ لي ، وهزيمة لهم أمام آلام الحياة . بل قد أجد عند شعوري بالشفقة نوعاً من الارتياح أو التفكير . وأدى هذا كله إلى إطلاق نعوت سيئة على الشفقة ، لها ما يبررها .

في بعض الأحيان يقتضي مني الوضع ، إبداء التعاطف ، فأجد أنّ أفضل ما أقدمه لا يتعدى اللطف أو العاطفة السطحية . ربما لأنني لا أرغب حقاً الشعور بما يشعر به الآخرون ، أو في معرفة المهم أو فهمه ، أو قد أرغب في

تجنب نفسي الشعور بالانزعاج الذي ينشأ نتيجة شعوري بمشاعرهم، أي تجنب المواجهة مع إنسانيتي المحدودة. فقلّة التعاطف في هذه الحضارة مع الأشخاص المصابين بالإيدز، مثال واضح على الطريقة التي تُبعد بها أنفسنا عن الألم الذي نخشاه، ولا نفهمه، أو نعدّه يشكل تهديداً لنا. وكلما ابتعدتُ عن فهم نقاط ضعفي، تضاءلت قدرتي على إظهار التعاطف واستخدامه. ومن هذا المنطلق، يلفت نظرنا التعاطفُ الفائق الذي يبديه الكثيرون من جماعة الشاذين تجاه الأفراد الممتنين إلى جماعتهم والمصابين بعدوى الإيدز، أو الذين يعيشون هذه الحالة المرضية. فتفهمي نقاط ضعفي يساعدني في الشعور بالتعاطف تجاه الآخرين.

### التعاطف مع النفس

إن أول عملٍ عليّ القيام به، بالرغم من كونه مثيراً لكثير من التحدي، هو تعلم كيفية إظهار التعاطف تجاه نفسي. نحن نميل إلى إنكار محدوديتنا وقصورنا وإخفاقنا، ونتهرب منها إلى أن يحين الوقت الذي نتمكن فيه من مواجهتها بأمانةٍ وصدق. ونحل هذه المشكلة في بلدنا ببساطة، عن طريق إسقاط هذه النواقص على الآخرين ولومهم عليها وعدّهم مسئولين عنها. هذا الحل قذرٌ وخطير، ولكنه بالرغم من ذلك، حلٌّ شائع بين الناس. عندئذٍ وعندما أرغب في محو نقاط ضعفي، أو أشعر بالكراهية تجاهها، أسقطها على الآخرين، وأكرهها فيهم، وبذلك أتجنب المواجهة الصعبة مع نفسي ومحدوديتي وقصورتي. ولكي أستطيع أن أحطم بنجاح مسألة تساهلي مع ذاتي وإطلاقي العنان لرغبتني في إسقاط اللوم على الآخرين، عليّ أن أبدأ بتعلم التعاطف تجاه نفسي. وبالنسبة إليّ شخصياً، استطعت أن أستوعب هذه الفكرة عقلياً، ولكنني لم أتمكن من تحقيقها على مستوى التجربة الفعلية والشعورية في حياتي الشخصية.

إن إظهار التعاطف عند الطاولات التفاوضية غير المتكافئة يغيّر من كل

شيء. فعندما أكون متعاطفة تجاه نفسي، سأغفر لنفسي عيوبها وعجزها ولا أتساهل معها. عندئذٍ، ستصبح لدي القدرة على إظهار التعاطف نحو الآخرين، مع نفسي، ولكن بلا تساهل أيضاً. وإذا قطعت عهداً على نفسي أن أظهر التعاطف على طاولة المفاوضات، فسأجد أن اتخاذي هذا الموقف سيغير الأمور. لأنني سأدخل في المفاوضات، ولا أتطلب الكمال من الآخرين أو من نفسي. فأعرف قبل أن أبدأ أنني سأغفر لنفسي وللآخرين. وسيغير هذا من الكيفية التي أتوجه بها إلى العملية التفاوضية تغييراً كاملاً. وسيمنحني في النهاية شعوراً بالتححرر والانعقاد.

### تقدير التحدي الذي يثير التعاطف

إن إظهار التعاطف والغفران لا يغير من التزامي أو تعهداتي بالبحث عن الموضوع الأضمن والأعمق، أو بقول الحقيقة والتزام الصدق، أو باحترام استقامتي الشخصية؛ لكنه يزيل حدة الخشونة أو الإزعاج الناجمين عن هذه الأساليب، ويذكّرني بأننا جميعاً، نحن الجالسين إلى الطاولة، بشرٌ ضعفاء ومحدودون. فالتعاطف يُبطئ ظهور الغضب، واستجابتي ستصبح أبطأ. كما سيكون لدي الاستعداد للتفكير، والإصغاء إلى الآخرين بشكل أفضل ومحاولة فهمهم. فإذا ما اكتشفت أنه يصعب عليّ إبداء التعاطف عند طاولة المفاوضات، فهذا يعني أنني بحاجة لأخذ استراحة. وأستطيع أن أتبين ذلك عادةً، عندما أشعر بأن محرّكي بدأ ينطلق بأقصى سرعة، ولم أعد أتمكن من الإبطاء في التفكير. وهذا يعني عادةً أنني أفقد الصلة مع تعاطفي تجاه نفسي أو تجاه الآخرين.

هناك مفاوضات مؤذية وضارة. ومن يفكر عكس ذلك إنسان ساذج أو غير مسؤول. وهي قد تتسبب بالأذى لي وللآخرين. فإذا ما تعرضت للأذى، يجب أن يكون لدي تعاطف كافٍ مع نفسي يمكّنني من ترك المفاوضات، إذا

وجدت أن الحكمة تقتضي ذلك، ومنح نفسي زمناً كافياً للشفاء من الأذى الذي أصابني، والابتعاد عن الطاولات التي يمكن أن تسبب لي المزيد من الأذى، إلى أن يتم شفائي الكامل. وإن لم أقم بهذا العمل بشكل مسؤول، فربما أذهب إلى طاولات التفاوض مفتقرةً إلى القدرة على إظهار التعاطف، وبذلك أسبب المزيد من الأذى لنفسي أو أتسبب به للآخرين. فبالتعاطف أكتشف أن هناك طاولاتٍ يجب ألا أذهب إليها، أو ألا أعود إليها أبداً.

قد أجد في بعض الأحيان، صعوبة في إظهار التعاطف، أو في استخدامه عند طاولة المفاوضات. وأحدث نفسي قائلة: «سأستخدمه عند أي طاولة أخرى ما عدا هذه». وهنا يكمن مفتاح اللغز. فهذا لا يعني أن أحد الموجودين حول الطاولة يستحق تعاطفاً أقل من غيره. ولكنه يعني أن هناك سؤالاً في مكان ما بداخلي لا أجد له جواباً. وإلى أن يتم توصلي إلى معرفة الجواب، يجب أن أتجنب هذه الطاولة. وإذا لم يكن بمقدوري أن أجد متسعاً للتعاطف عند هذه الطاولة، فعلياً أتوجه إليها أبداً. إنه إجراء بسيط، لكنه أثبت لي جدواه وفائدته التي لا تُقدَّر بثمن.

أنا أتروى عادةً عندما أحاول أن أفكر في السبب الذي يجعلني غير قادرة على إظهار التعاطف عند طاولة المفاوضات. يكون السبب أحياناً واضحاً تماماً، فلا أحد من الموجودين حول الطاولة يرغب في إظهار التعاطف، فأجد أنني أجلس إلى طاولةٍ غير متكافئة. في مثل هذه الأحوال، يتبين لي أن هذه الطاولة ليست جيدةً بأن أضيع وقتي وطاقتي من أجلها، كما يتبين لي أن هناك طاولاتٍ أفضل يمكن الذهاب إليها. وفي حالاتٍ أخرى، أشعر بأن هناك نوعاً من التعصب أو الغرور أو الخوف الذي ينتابني ولا أعرف كنهه. وإن عدم رغبتني في التخلي عن هذه المشاعر التافهة البغيضة هو السبب الحقيقي. عند ذلك سيتوفر لي خيار مواجهة هذه الأمور، والنمو نتيجة مواجهتي لها. إلا أنّ عليّ القيام بهذه العملية قبل ذهابي إلى الطاولة. لأنني إذا ما أجلت القيام بهذه

العملية إلى حين وصولي إلى الطاولة. فسأجد أن الوقت قد فاتني للقيام بها، وسينجم أضرار نتيجة استخفافي باتباع النهج الذي وضعته لإرشادي.

لم آتِ إلى الدنيا حاملة معي مقادير زائدة من الصبر، لكنني أتمتع بمستوى عالٍ من القوة والنشاط، ومقدرة على سرعة الفهم، وتقدير وإعجاب تام لسيمفونية الحياة في مجملها وفي كل نواحيها. تمنحني هذه الأمور تجارب حياتية رائعة، إلا أنها لا تساعدني في التعامل مع عجزتي الجدي في الصبر. فمثلاً، يعمل محرك الانفعال عندي بسرعة كبيرة وبلا جدوى، ولقد اقتضى الأمر مني عدة سنوات قبل أن أتمكن من إبطاء سرعته بالشكل الكافي، الذي يمكنني من تعلم الصبر، الذي يشكل قاعدة التعاطف الأساسية. لا أدعي أنني أنجح دائماً في فعل ذلك، ولكنني أعرف معنى قوة التعاطف عندما أنجح في هذا العمل.

في أثناء قيامي بكتابة هذا الكتاب. أشعر أحياناً أن محركي الداخلي يعدو ويسابق نحو الأمام، فأضع جانباً مهمة متابعة الكتابة، وأجد لنفسي تسليّة أخرى. وما أفعله عادةً هو القيام بالسير على قدمي على امتداد الشاطئ. ومن الشاطئ أتعلم دروساً في الصبر والتعاطف، فأنا أعدّ الشاطئ أفضل معلم لي. ولقد تعرضنا هنا في جالفستون في الليلة الماضية لعاصفة هوائية، واندفعت الأمواج عالية هائجة وتجاوزت أسوار البيوت التي تقع على الشاطئ، وأزالت الممشى الذي استخدمه. أما الليلة، فالقمر بدرٌ تام، والسما صافية، والنسيم منعش، والشاطئ يمتد على بعد خمسين ياردة من البيوت الشاطئية، ويلتقي الأمواج التي تتكسر عليه بنعومة، والتي تكاد أن تكون همساتها المستمرة همساتٍ صامتة.

هذان مثالان على حالين من أحوال البحر. لكن يبدو لي أن هناك أكثر من خمسين حالة أخرى للبحر. ونظراً لأنني نشأت في الأجزاء الداخلية من البلاد، لذا أقف مبهوراً أمام تعقيدات هذه الأحوال وتنوعها. أحب هذا البحر،

على الرغم من أنني أعلم أنني قد أدرسه، وأستفيض في دراسته، لكنني لن أتوصل أبداً إلى فهم كامل لهذا التنوع الكبير في أمزجته وأحواله. كل تلك المواد يلقي بها على اليابسة، ثم يعود أحياناً في اليوم التالي ليحملها معه، وأحياناً أخرى يطمرها في الأرض إلى الأبد. وأجد تشابهاً بين هذا الوضع وبين تعلم التعاطف. فنحن مطالبون بالمزيد من الصبر لتتعلم كيف نبدأ بمشاركة الآخرين مشاعرهم، بدلاً من الوقوف خارجاً عنهم ومراقبتهم وإصدار الأحكام عليهم؛ كما يتطلب التعاطف انفتاحاً على التنوع والتعقيد، وإدراكاً لمحدوديتنا كمتعلمين. إنه يتطلب الكثير من الوقت.

### قصة

أعدُّ بعض المرضى الذين كنت أعنتني بهم، أفضل أساتذتي في تعلم التعاطف؛ فلقد عملت في بداية حياتي المهنية ممرضة ضمن مجموع العاملين في مستشفى حكومي للأمراض النفسية في وحدة تُعنى بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين الثامنة والثامنة عشرة من العمر. كان معظم هؤلاء الأطفال من أولاد الشوارع، وكان الكثيرون منهم يعانون من مشكلات سلوكية، نجدها - عند تتبع آثارها - تعود مباشرة إلى بيوت محطمة فرقتها النزاعات. كانت علاقاتهم مع والديهم علاقات مُدْمَرة، وعدد كبير من هؤلاء الأطفال قد تعرض للأذى الجسدي. لذا كان من السهل الشعور بالتعاطف مع الأولاد. وغالباً ما كان التعاطف تجاه الآباء أمراً صعباً.

في أيام العطلة الأسبوعية، كان عدد قليل من هؤلاء الأولاد «يركضون هاربين» بشكل آلي ومنتظم خارج المستشفى، وبلا إذن للسماح لهم بذلك. وفي كثير من الأحيان كانت الشرطة تعيدهم إلى المستشفى. بعضهم كان يعود إلى البيت ليُضْرَب مجدداً. كان هذا الأمر يغضبني ويحبطني ويشط همتي. وفي أحد الأيام كنت أتمشى مع أحد هؤلاء الأولاد الذين «يهربون» بشكل منتظم،

وكان قد عاد في اليوم السابق، مضروباً كعادته. فأخذت أناقشه حول العطلة الأسبوعية التي أمضاها بحذرٍ شديد. إلا أنني صرخت في النهاية بلا تفكيرٍ قائلة: «لماذا تعود إلى البيت يا مايك بينما تعلم أنهم سيضربونك؟».

لقد فهم مشاعري، فقد كانت لدى هؤلاء الأولاد قدرة كبيرة في التعرف بسهولة على مشاعر الآخرين. وقال لي: «أتعلمين، يبدو أن كثيراً من العاملين هنا لا يفهمون هذا الأمر. قد لا تحبين أمي، وقد تستائين مما تفعله بي، لكن كما تعلمين، إنها الأم الوحيدة التي أعرفها». لن أنسى أبداً هذا الدرس. فقد عرف مايك معنى التعاطف أكثر مني، لكن بطريقته الخاصة.

### استمداد القوة من خلال التعاطف

يبدو لي أن التعاطف موهبة، تُمنح وتُسترد من خلال التعلم. فإذا ما توفرت لديك الرغبة، فستعلمك المفاوضات بحد ذاتها، الكثير من التعاطف. وإذا ما أصغيت جيداً إلى الآخرين، وحاولت سماع ما يقولونه وما لا يقولونه أيضاً، وحاولت الإحساس بما يشعرون به وما لا يودون أن يشعروا به، فستبدأ بمعرفة وفهم أبعاد إنسانيتهم: المخاوف التي تُعمي بصيرتهم، والشجاعة التي يبدونها برغم الخلاف، والقلق الذي يحرمهم من الاستمتاع بحياتهم. عندما تأتي إلى المفاوضات وفي نيتك الالتزام بالتعاطف، ستكون لديك القدرة على الاستماع إلى الأمور بشكلٍ مختلف. ففي أحوال كثيرة، ندخل المفاوضات على أمل الفوز، فإن لم يكن ذلك، فللصمود والاحتفاظ بأوضاعنا كما هي. وهذا الأمر يشوّه ويُحرّف قدرتنا على الفهم، كما يحرمنا من الشعور بالتعاطف.

هذا ويمكن للتعاطف أن يبّد التركيز على قوة الهيمنة، وجداول الأعمال التي تعتمد مسألة «الفوز والخسارة» بالنسبة إلى كلا الطرفين؛ أولئك الذين يتمتعون بقوة السيطرة ويمارسونها، وهؤلاء الذين يأتون إلى الطاولة بعيداً عن هذه القوة. ليست هناك ضمانات تؤكد حدوث هذا الأمر، لكن إذا حضرت إلى

الطاولة، مُبيّناً العزم على إظهار التعاطف، فإنك ستزيد من إمكان حدوث ذلك وإلا فلا. كما أن شعورك بالتعاطف تجاه نفسك سيمنعك من الانخراط في سلوكيات قد تسبب لك الأذى، أو الموافقة على مقترحاتٍ قد تضرّ بك أو بالآخرين.

لقد اكتشفت أن هناك مواضع يسهل عليّ فيها إبداء تعاطفي أكثر من غيري، وأن هناك أشخاصاً أشعر بالتعاطف العفوي تجاههم بسهولة أكثر من غيرهم. وبينما أشعر بالسرور لوجود بعض الأماكن التي أستمتع فيها بسهولة بمزايا التعاطف الدافئة، أجد أحياناً مواضع أخرى، أتعمد فيها إبداء التعاطف بتركيز مني وعن قصد. فعندما أدعى إلى طاولةٍ غير متكافئة، أجد أن عدم التكافؤ بحد ذاته، يسهل لي عملية التخلي عن التعاطف، ويضيع عليّ الفرص التي تُعرض لإظهاره.

لقد عانيت كثيراً من كوني ممرضة عملت سنواتٍ عديدة مع أطباء لم يُظهروا أي نوع من التعاطف التلقائي. وعندما بدأت أدرك أن ضيق الأفق هذا سبب لي الأذى وثبطني، قطعت على نفسي عهداً أن أتعلم كيف أكون أكبر من هذا الأمر وأتجاوزه. لقد أسعدني الحظ بالعمل مع أحد الأطباء الزملاء الذي أبدى استعداداً لتعليمي بصبرٍ أبعاد التعاطف التي أهملتها في أثناء انشغالي بتقييم زملائه. ولم يخفف هذا من اهتمامي بالظلم المتعمد، والاستغلال الذي تتعرض له الممرضات، إلا أنني استطعت أن أتعلم طرقاً جديدة لرؤية الحقيقة، وأنواعاً جديدة من التعاطف.

فقد اكتشفت أن الممرضات يساعدن في أغلب الأحيان، على استمرار المشكلات التي كانت تزعجني بسبب عدم صدقهنّ مع الأطباء. كما اكتشفت أننا نحن الممرضات، نقومُ بأعمالٍ لصالح الأطباء، من الأفضل أن يقوموا هم بها، وأننا نفعُل هذا أحياناً، لانتزاع موافقتهم أو استحسانهم. كما تبين لي أيضاً أن سلوكيات التلاعب التي تستخدمها الممرضات، هدامة، مثل سيطرة

الأطباء، وأنا بهذه الطريقة يُضْحِي بعضنا ببعض واكتشفت أنه لا ضحايا إن لم يوجد من نُضْحِي بهم، وأنه لن يكون هناك من يقدم الضحية إن لم توجد الضحايا.

واكتسبْتُ، بمرور الوقت، نوعاً من الشعور بالتعاطف أكثر تعقيداً وشمولية، وتمكّنت خلال هذه العملية، من رؤية كثير من الحقائق بوضوح أكبر. أحد أهم الأشياء التي تبينتها في التعاطف أنه يمنحك الوقت الكافي لتتعلمه، ويجعلك تكتشف فيه عمقاً وتعقيداً كبيرين، يمكنك من توسيع نافذتك على الحقيقة، مما سيجعلك قادراً على أن تصبح أكثر كمالاً، وأكثر استفادةً من الغنى الذي تقدمه لك الحياة. يبدو التعاطف وكأنه هبةٌ وهديةٌ للآخرين، إلا أنه، في الوقت ذاته، نعمةٌ لك. وهكذا يستطيع التعاطف أن يقوي استقامتك، ويزيد من قدرتك على الذهاب إلى المواقع الأضمن والأعمق، ويزيل الانحرافات التي تشوب صدقك. كما يمنح الجميع شعوراً بالارتياح.

غرفة عمليات القديسة إليزابيث

قراءة، تتخذ شكلاً حياً،

تصادر الضحكات، تهزم العاصفة

بخطواتها الواسعة.

تستولي بحرية على كبرياء

أغنية يجب أن تُغنى

لهذا الشخص،

عني للمعصوم،

القابل للتحطم،

وازن التناقض ، السؤال  
 اضطلع باسر عَرَضاً  
 نلتفت إلى الوراء ونشكّ ،  
 نتوقف  
 الحاضر عاد ماضياً يهذي ،  
 في إلقاء  
 الرد  
 الذي يشكّل موتنا .  
 سنمضي قُدماً ،  
 ونذهب  
 مع الأغنية التي أمسكنا بها  
 بعنادٍ ، وسعينا  
 ونحن نهمس في أرضية الحجرات ،  
 ونتنافس في الأروقة ،  
 بالسؤال الدقيق الفوري  
 والآن - كيف ؟  
 شاب برأس مهشّم ، وقلبٍ شبه محطم ،  
 يصعد خشبة المسرح ليمثل دوراً محطماً بوحشية ،  
 ونحن نجد مبرراتٍ للحياة ،  
 لمعرفة  
 تفاصيل السرعة ،

مبررت الاهتمام  
 بالأشخاص، والمكان،  
 وناخذ دورنا في سباق  
 إنساني جداً، صادق جداً،  
 وتتحول من الكينونة إلى الفعل.  
 يتعلم الكائن الحي أشكالاً  
 من التوقير حتى الاغتصاب  
 نحن نخطط نُخططنا  
 وأدوارنا  
 للعيش على شاشة عامة،  
 كبيرة، مزعجة،  
 نتمسك بالومضات في فترات الملل،  
 تباين وسيلة جديدة  
 تعدد الحيووات  
 لن نعتذر  
 عن متعة الألباز الأولية،  
 الأكاذيب  
 تنشر العقيدة، كاملة  
 ومفعمة  
 ببابٍ محكم الإغلاق،  
 سنحزن إلى الأبد

على يومٍ بلا غد

يداوي فرحنا وحزننا.

نحن نتقهقر، وندرك

كل ما نتخيله،

العمل، اللعب، ومخططاتنا الخاصة،

كلها ستتسلم في الوقت المناسب

لحقيقة كونها أكبر ما تبدو عليه،

تقود إلى الخارج، أحلاماً سابقة بعيدة الاحتمال

يقتضي تطوير الشعور بالتعاطف، إذا أردت أن تستخدمه عند ذهابك إلى موقع تفاوضي غير متكافئ، وعياً وتصميماً من قبلك. لعلك ستشعر بحماسة شديدة نحوه وسترغب في أن تعلن عن عزمك على إظهاره، وجعله القاعدة في عملية المفاوضات. إن عَرَضَ إمكان إدخال التعاطف إلى المفاوضات هو بحد ذاته عملٌ مفيد. فإذا كان الأشخاص الجالسون إلى الطاولة لا يرغبون في إعطاء التعاطف حق قدره، فلا بد أن تفهم الشيء الكثير عن نوعية المفاوضات التي أنت بصدد الدخول فيها. كما أن عدم معرفة هؤلاء الأشخاص معنى التعاطف، سيدلك إلى حدٍ كبير على نوعية النتائج التي سيتم التوصل إليها. وقد تتساءل عندئذٍ عن سبب وجودك في هذا المكان، وعن سبب بقائك فيه.

### التسليم بوجود عوائق ثقافية حضارية

إن مفهوم التعاطف في هذا البلد يتضمن في كثير من الأحيان، معنى الضعف والسلبية، يُعدّ صفة «نِسْرِيَّة»، حيث ينظر إلى المرأة على أنها مخلوق أدنى، غير قادر على التعاطي مع تحديات الحياة القاسية. وفي أحيانٍ كثيرة يُنظر إلى التعاطف على أنه نوع من «الملاطفة» أو التودّد الذي يعمل كبلسم يهْدِي

ويسكن المحارب لدى عودته إلى بيته بعد صراع متعب في عالم التجارة والمنافسة ليخفف من «أعبائه». إلا أن هذا المفهوم نفسه، يستخدم لاستبعاد إمكان التعاطف، فيقال: إنه يتلاءم مع دفء عاطفة العلاقات الحميمة، لكن لا دور له في عالم «الحقيقة»، المليء بالقسوة والفساد والشر.

لقد نشأت وتربيتُ في ظل هذه النظرة الشاملة العامة، وكغيري من نساء الجيل الذي أنتمي إليه، علموني أنه إذا كنت أرغب في التنافس في «عالم الرجل»، يتعين عليّ الامتناع عن إظهار التعاطف، كما قيل لي: إنه سيمنعني من تحقيق «النجاح». وهكذا غدت الصفت الإنسانية الملطفة التي تتميز بها النساء، والتي أرذن جلبها معهن إلى أماكن عملهن عرضة للتطبيق المتعمد. لقد مثل لي هذا الأمر، كما مثل لكثيراتٍ غيري من النساء، تحدياً صعباً. كانت الرسالة التي أرادوا أن نفهمهما تقول: «حسناً، إذن، أنتن ترغبن باللعب مع الناس الكبار، لِنَرَ كيف ستتعاملن مع الأمر». كانت هذه النظرة تترجم إلى كل أنواع السلوك الهدّام والمؤلم، وما زالت تصادفني في حياتي المهنية حتى اليوم.

وبدلاً من أن أشعر بأن الناس يتقبلون بحفاوة ما أظهره من تعاطف هذه الأوساط، يتتابني الشعور بأنه لن يُسمح لي بإظهار تعاطف حينما لا يرغب أحد في أن يكون متعاطفاً. إن التمسك بهذا الهدف في ظل هذه الظروف، يثير تحدياً كبيراً. وعندما أصر على إبداء التعاطف، أجد أنه غالباً ما يثير عدم الارتياح والشك والرغبة في الانتقام. وأصف هذا العمل في عقلي بأنه «طقوس الصراع». فعندما أخبر أحد زملائي الجامعيين مثلاً أنني أرغب بالتعاون «معه»، يكون رد فعله الأولي غالباً بهذا الشكل: «حسناً يا عزيزتي، لِنَرَ من أي مادة صُنِعَت، ولنختبر مدى احتمالك». ويتبع هذا القول «طقوس التهكم» التي تُوصِل الرسالة تالية: «حسناً يا عزيزتي ما الشيء الذي ستسعين للحصول عليه مني؟» وإذا استطعت تجاوز هذه الإيماءات المغرورة، تأتي الثالثة وكأنها تقول لي: «لكن دعينا ألا ننسى أبداً من المُسيطر هنا، هل هذا مفهوم!» أستطيع أن

أتعايش مع هذه المعايير، لكنني أشعر بالملل، كما تنتابني رغبة عارمة برّد الصاع صاعين. وأفضل ما في الأمر هو أن هذه التجارب تؤدي إلى تقوية إيماني بالتعاطف.

إن امتناع الآخرين عن المخاطرة بإظهار تعاطفهم، وعزوفهم عن قبول التحدي بجعل الأرض مكاناً أكثر إنسانية. وافتقارهم للشجاعة التي تمكنهم من إظهار تعاطفهم برغم الخلافات، لا يعني أنه علي أن أحذو حذوهم. لكنم بعد خمسين عاماً من التعرض لهذه المواقف، أجد تكرارها أصبح يُضجرني ويتعبني. لقد قمت بدراسات، طويلة وشاقّة لكي أجد السبل التي توصلني إلى أوساط، رجوت أن أقدم فيها نموذجاً لجوارٍ أكثر إنسانية. لقد تعلمت اللغة والأعراف. وغالباً ما أتساءل: لِمَ لا يملك أحدهم ومضة خفية من الفضول ليسألني «وما نموذجك عن الحقيقة، وكيف له أن يغني تجربتي؟» إن التمسك الصارم بنماذج الحقيقة القديمة يضع التعاطف على المحك، ولكنه يُظهر لنا أيضاً عقم النموذج المهيمن واختلال توازنه. يحزنني هذا الأمر من جهة، لكنه يقوي تصميمي وصدق عزيمتي من جهة أخرى.

### ها هي ذي الموهبة قادمة

ها هي ذي الموهبة قادمة

تتحرك في النور بتثاقل،

تومض ظلاً ناعماً

وإدراكاً صامتاً،

تخدع وتراوغ،

تفادى اللهب

وكان الحقيقة تلوّح

بساح، بسكين .  
 تقف هذه الموهبة  
 بعيداً، بعداً كافياً  
 عن القلب، آمنة في الظل،  
 محجوبة تفحص ذاتها:  
 تناضل وتتمركز،  
 تختبر الأفكار وكأنها  
 تجرب ثياباً جديدة، وتدرك  
 أن العري يزداد حدةً.  
 الموهبة تتلاشى  
 عند أي طلبٍ صغير، وأي  
 وعدٍ يقطع أو يُعطى  
 أقل همسةٍ بنعم،  
 ملساء، نظيفة، بلا ضجة  
 لم تُمسّ، ولا يمكن المساس بها،  
 آمنة في مخاطر قاتلة  
 من الأوهام المعقدة.  
 هذه الموهبة تتألق  
 برغم المهزلة المثيرة للضباب،  
 داخل دوامة الدخان،  
 خلال الضباب والغبار

تضيء متوهجة، تضيء كالشمس،  
تلمع بنعومة الريش والضوء،  
تتألف فيما بين كل النصوص المكتوبة  
بعناية، وتقرر ألا تضيء أبداً.  
هذه الموهبة تغادر  
بلا آثار في الرمال.

أية نظرة شاملة، تحتاج إلى هذا القدر الكبير من الدافع عنها، وتُنزل بلا انزعاج هذا القدر الكبير من البلاء، تحتاج حتماً إلى جرعة من التعاطف. إدراكي هذا الأمر ساعدني كثيراً. فما زلت غير مقتنعة تماماً بمرونة التعاطف الذي أبدته، وأرغب بحماسة شديدة في تطويره بسهولة أكبر معتمدة على المساعدة الإيجابية من قبل الآخرين، غير أنني لا أشك في قيمة وصولي إلى هذا الهدف. فما من أحد يحتاج إلى التعاطف أكثر من الأشخاص الذين يعتقدون أنه غير موجود في حياتهم، أو لا يمكن له أن يوجد فيها. وينتابني شعورٌ بالقهر في بعض الأحيان عندما أفكر بالفقر الروحي المتضمن في هذه النظرة.

### تعلم الخطاب الإنساني من الشرق

هناك سبب دعائي إلى قول ما قلته. فمعظم الغربيين يقاومون التعاطف، وكأن أحد الأشخاص يطلب منهم أن يستلقوا أمام شاحنةٍ مسرعة، يصمم سائقها على دعسهم، وهم برغم ذلك يتسمون له بسعادةٍ بالغة. لقد قلت ما قلته لأنني أعرف هذا الشعور. فقد استغرقت زمناً طويلاً قبل أن أتعلم مفهوماً أكثر واقعية وقوة لمعنى التعاطف. لعلكم أنتم أيضاً ستكتشفون أن تعلم المزيد عن التعاطف يستحق منكم المحاولة.

لقد وجدت الأدب الشرقي بخاصة مُعيناً لي في هذا الصدد. وأحد هذه المصادر هو الآي تشينج، وهو نظام صيني قديم للكهانة والحكمة. اطلعت عليه أو مرّة بعد أن رأيت العالم النفساني كارل يونج يستخدمه في حديثه عن المعرفة اللاواعية، فأردت أن أعرف المزيد عن هذه المسألة. وخلال السنوات الماضية، كنت أعود لهذا الكتاب بشكلٍ متكرر. فهو يتمثل بالنسبة إليّ معيناً لا ينضب. وبين النسخ العديد التي أمتلكها، رأيت أن أحد نسخةٍ منه (ووكر، 1992) تتطابق في أسلوبها بشكلٍ أكبر مع الأفكار والمفاهيم الرئيسة التي يتكرر ورودها في هذه النسخة من كتاب الآي تشينج الذي أعدّه كتاباً يتحدث عن التعاطف.

يعدّ الآي تشينج هذه المبادئ صفات إنسانية. وها هي ذي القائمة التي أعدتها عن هذه الصفات: التوازن، البساطة، الصبر، القبول، التواضع، الاعتدال، الاتزان، الاحتمال، الرقة، الحذر، التحفظ، الطهارة، الكرم، التسامح، النبل، الطاعة، الحرية، العيش في القوة الروحية، السلوك الصحيح، المثابرة، اللطف، القدرة على التكيف، عدم التحيز، التحرر من الشر، القدرة على التلقي، الانفتاح، التكتّم، اليقظة. لعلك ستحتاج إلى جرعة كبيرة من التعاطف تجاه نفسك بعد قراءة هذه القائمة لكي لا تشعر باليأس. بعدئذٍ إذا قمت بالتفكير بهذه المبادئ فترةً وجيزة، فستجد أنها إذا ما استخدمت مجتمعة في أي موقع تفاوضي، وفي أي مكان أو أي زمان، فستوفر أسلوباً رائعاً للتفاوض. هكذا أفهم القوة التي يمنحها التعاطف للإنسان في تعليمه وإغناء خبرته.

نحن لا نرغب، في أحيانٍ كبيرة، في الإيمان بقوة مثل هذه المبادئ، ونؤمن بأن إظهار هذه المبادئ الرئيسة والتعاطف بصدق مع الآخرين في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، سيُشعرنا بقدرٍ كبير من عدم الأمان. فنحن

نعتقد عادةً أننا سنتعرض للخسارة، أو لسوء المعاملة، أو الاستغلال من قبل الآخرين إذا تقيدنا بهذه المبادئ. وسنقرأ هذه القائمة بعقلٍ غربي، أو بأن الأشخاص الآخرين الموجودين في الموقع التفاوضي غير المتكافئ، والذين لا يستطيعون التفكير بهذه الطريقة، سينظرون إلى سلوكنا من المنظور الغربي. وَبَعْدُ، فإن سعينا لاستخدام التعاطف يدعونا لأن نشق بأن المكان الأضمن والأعمق، والصدق والاستقامة الشخصية إذا ما امتزجت مع التعاطف الذي يلفها، تستطيع كلها أن تنتقل بالمفاوضات إلى حيث يتم تحقيق نتائج أفضل.

إن عدم قيامنا بتجربة هذه المسألة ليس إلا اعترافاً بالهزيمة قبل بداية السباق. عندما تأتي إلى طاولة المفاوضات، ترافقك الرغبة في إظهار التعاطف والالتزام بمواصلة العمل به خلال المفاوضات، ستحتاج إلي بذل جهود كبيرة في هذا الاتجاه، لكن إن لم تفعل ذلك، فستضمن تحقيق نتائج أقل إيجابية بكثير مما كان يمكن أن تكون عليه. وإذا ما جعلت التعاطف تجاه نفسي وتجاه الآخرين رقيقاً لي في المفاوضات، فإنه سيزيد من قدرتي على إصدار الأحكام الصحيحة. ويصبح نوراً ساطعاً يضيء لي كل بعدٍ من أبعاد المفاوضات. وإذا أثبتُ أنني كُفِّي لقبول التحدي، وقبلت الاشتراك في هذا السباق، فلن تستطيع المفاوضات أن تضعفني، أو تنتقص من قدراتي. وعندما أعود بنظري إلى الوراء، أجد أن المفاوضات التي جعلتني ضعيفة تجاه نفسي، أو تجاه الآخرين، كانت تلك التي تفتقر إلى التعاطف، وقد اكتسبت فوائد جمّة من النظر إلى الوراء لاستعادة التجارب السابقة.

### تمرين

قد تجد مشقة في مواجهتك لنظرتك حول موضوع إظهار التعاطف في المواقع التفاوضية غير المتكافئة. إلا أن هذا يساعدك في معرفة رأيك وشعورك

الحقيق بخصوص هذا الموضوع قبل أن تهتم بإعلانه بتهور عند طاولة المفاوضات، وبخاصة إذا كنت تشعر بالضعف أو الخطر عند هذه الطاولة. وسيعطيك هذا التمرين الفرصة لتراجع بعض آرائك عن التعاطف.

ستحتاج إلى دفتر يومياتك لتقوم بهذا التمرين. لعل هذا لم يفاجئك، أليس كذلك؟ عليك أن تشكرني، فقد كان بمقدوري أن أقترح عليك أن تخرج من بيتك، وتبحث عن عشرة أشخاص يدفعونك إلى الجنون، ثم أطلب منك بعد ذلك أن تظهر بعض التعاطف. وبدلاً من ذلك، سأطلب منك أن تقوم في بيتك، بالبحث عن مؤشرات تدلّ على مفهومك الحقيق الخاص لهذه الصفة الإنسانية. وعندما تنتهي من هذا التمرين، ستدرك، ربما بشكل أفضل، ما يدور بينك وبين هؤلاء الأشخاص العشرة. قد لا يجعلك هذا التمرين أكثر تعاطفاً، لكن قد تصبح أكثر إخلاصاً في محاولتك استخدام التعاطف في حياتك.

هل تذكر قائمة الصفات الإنسانية التي أعدتها من كتاب الآي تشينج؟ وكيف لك أن تنساها؟ حسناً اكتب هذه الصفات على عمودٍ طويل في دفتر يومياتك، تاركاً بجانب كل واحدة من هذه الصفات فراغاً كبيرة. بعد ذلك، قم بعمل عمودٍ ثانٍ وعنوانه بـ«أنا»، ثم حدد بجانب كل واحدة من الصفات مدى قوة هذه الصفة عندك، بادئاً بقياسك بالصفير، أي من لا شيء وحتى الرقم عشرة، الذي يعني أنك تمتلك هذه الصفة بكل معاييرها. فكّر في الأمر قليلاً.

والآن، قم بإعداد عمودٍ ثانٍ عنوانه «أحبها في الآخرين» واتبع الترتيب السابق نفسه. قارن بين العمودين، الأمر مثير للاهتمام، ألا ترى ذلك؟ تأكد من أنك لا تغش في أثناء قيامك بالتمرين. فكلما ازداد صدقك وصراحتك تعلمت أكثر. فأنت لن تعطي دفتر يومياتك لأحد، وما عليك إلا أن تضعه في مكانٍ آمن. أما الآن فعليك إعداد عمودٍ ثالث، تضع في رأسه اسم شخصٍ تُكِنُّ له إعجاباً أو حباً أو احتراماً حقيقياً. ويمكنك أن تقوم بهذا الجزء من التمرين مراتٍ عديدة، وأن تعمل ما تشاء من الأعمدة. أما الآن، فيكيفك عموداً واحداً

فقط. قارن النتائج التي حصلت عليها مع نتائج العمودين السابقين. أخيراً، عليك بإعداد العمود الرابع، والذي ستضع في أعلاه اسم شخص يقودك إلى الجنون. ويمكنك أن تستخدم اسماً واحداً من العشرة الذين ذكرتهم لك في البداية. استخدم المقياس نفسه لتقدير صفاته كما تعرفها. يمكنك أيضاً إعادة هذا العمود بقدر ما تشاء.

إن عملية المقارنة بين الأعمدة الأربعة مفيدة من نواحٍ عديدة، وستبين لك من خلال قيامك بهذه المقارنة بأن لبعضها خصوصية معينة بالنسبة إليك. تخيل الآن أن هؤلاء الأشخاص الثلاثة المحددين الذين صنفتهم، أي شخصك والاثنيين الآخرين، تلعبون البريدج أو المونوبو أو تتناقشون في السياسة في حفلٍ ما، أو ربما تحاولون تحديد المكان الذي يمكنكم أن تشتروا منه أفضل السلع. اجلس إلى الطاولة، وتصور المحادثة فترةً وجيزة. هل كان التعاطف موجوداً فيما بينكم؟ إن لم يكن، فتخيل وجوده، هل كان من الصعب إيجاد مكانٍ له؟ هل كنت تعلم ما يمكن أن يقود إليه التعاطف إذا ما استُخدم في هذا الموقع؟ كيف تستدل على وجود التعاطف في ذلك الوقت؟ ما الذي يحدث عندما يكون التعاطف موجوداً؟ هل يعجبك وجوده؟ لماذا يعجبك؟ ولماذا لا يعجبك؟

لقد جرى هذا التمرين في عقلك فقط وعلى الورق وفي مخيلتك. ما الذي يحدث لو أنه جرى في الحياة الحقيقية؟ ما رأيك بهذا السؤال؟ ما شعورك إزاء جوابك؟



## أسلوب التصرف الخامس: ارسم خطأ فاصلاً في الرمال بلا قسوة

إن كنت قد عانيت بعض المشقة في الأسلوب السابق، فهذا الأسلوب سيجلب لك بعض الراحة . لقد آن الأوان لأذكرك بأنه ما من واحد من هذه الأساليب من التصرف يُعدّ مستقلاً أو غير ذي تأثير على الأساليب الأخرى: إنها تمثل مجتمعة حقلاً للنشاط، أي وحدة متكاملة، واستخدام واحد من هذه الأساليب بعيداً عن الأساليب الأخرى، يؤدي إلى الإخلال بالتوازن الذي حاولت بطاقتي كلها أن أبتعد عنه في هذا الكتاب .

### الادعاء والإبداع

عندما بدأت بدراسة حل النزاعات، كنت في خضم تجرتي مع مؤسسة كيلوج القيادية للزمالة الجامعية، وانضمت إلى عددٍ من الزملاء لمتابعة هذا الحقل من النشاط، أي فضل النزاعات . ولقد توفر لنا الاطلاع على مجموعة مختلفة من الخبرات التعليمية، تم كثيراً منها عن طريق أفضل العلماء ذوي الخبرة في هذا الميدان . كانت العملية مبهجة وموسعة لأفكاري . ومن بين كل

الأفكار التي طالعتني، كان لأحدها أثرٌ كبيرٌ عليّ. وقد أثبت أنه أفضل درسٍ تعلمته في حياتي.

من الأمور التي تفيدنا عند مناقشة قضايا حل النزاع، القيام بالتمييز بين الأشخاص الذين يأتون إلى المفاوضات «ليدعوا» أنهم يجب أن يفوزوا وينتصروا وبين الأشخاص الذين يأتون إلى المفاوضات بهدف «ابتداع» حلول للنزاع. لعل هذا التمييز مصطنعٌ بعض الشيء، حيث لم أعد نفسي، أو أيّاً من الأشخاص الآخرين مبدعين بشكلٍ تام بلا ظهور بعض رواسب من الادعاء العالق في أسلوبنا. ومع ذلك، سنجد على الأكثر أن أحد هذين الهدفين هو الذي سينتصر. لكن ليست هذه هي الفكرة التي أتحدث عنها، إنها المقدمة فقط.

أما الفكرة التي أقصدها فتتعلق بالنتائج التي تنشأ عن تفاوض مثل هذه الأطراف والعملية بسيطة: إذا تفاوض اثنان يدعيان حقاً ويطالبان به، فستكون النتيجة محدودة جداً، وبعيدة كل البعد عن الإبداع. سيحصل كل منهما على شيء، ولكن هذا الشيء سيكون ضئيلاً جداً. وعندما يتفاوض مدعي الحق مع المفاوض المبدع، ستكون الغلبة دوماً لمدعي الحق. (أعلم أن هذا النبأ سيكدركم، لكنني سأعود له لاحقاً بعد لحظات). وإذا ما تفاوض اثنان مبدعان، فقد تفوق النتيجة الاحتمالات المتوقعة. (هذا هو النبأ السعيد الذي يخفف من وطأة الخبر السابق عن أدعياء الحق).

أصابني الجنون عندما عرفت هذا الأمر، وطالبتُ بإعادة التحليلات الإحصائية باعتماد نظريات جديدة؛ لكنها أظهرت بوضوح أن أدعياء الحق ينتصرون دوماً في مفاوضاتهم مع المبدعين. لقد أساء هذا الأمر إلى إحساسي بالعدل، وأحبط آمالي وصدّم أحلامي وتخيلاتي. لأنني أذهب دوماً إلى المفاوضات وفي نيتي خلق الحلول المناسبة أو ابتداعها، وتخبرني هذه

النظريات أنني سأخسر دائماً إذا كان أدعياء الحق موجودين في موقع التفاوض .  
ويبدو هذا الأمر مألوفاً، أليس كذلك؟

إلا أن المعلم، الذي تلاشت صورته من ذهني منذ ذلك الوقت بسبب كثرة المعلمين، أفهمني بصبر وأناة، أن أدعياء الحقوق يفوزون دوماً بالفعل، لكن يجب ألا يثبط هذا الأمر همتي . فساورني الشك، وقلت له: «إذن ماذا أفعل عندما أدرك أنني أحاول الإبداع بينما يحاول الشخص الآخر ادعاء حقه فقط؟» قلت هذا وقد استولى عليّ اليأس تماماً.

فأجابني: قولي: «عفواً لقد جئت إلى هذه المفاوضات على أمل أن تتمكن معاً من خلق بعض الحلول للنزاع القائم بيننا، تكون مقبولة لكلينا نحن الاثنين . لكن لديّ انطباعٌ بأنك موجود هنا حصراً لتدعي لنفسك الحق بالنتيجة التي تريدها . وأود أن أعرف منك ما إذا كان انطباعي هذا صحيحاً أم لا . هل بإمكانك أن تخبرني؟» ويبرز لدينا هنا احتمالان رئيسان: نعم أو لا . في الحقيقة، ومن واقع تجربتي، لا تكون الإجابة بنعم أو لا واضحة تماماً، لكن الجواب المركّب سيكون قابلاً للفهم، إن لم يكن بشكلٍ فوري، فمع مرور الوقت .

فإذا كان الجواب: «لا»، أنا أيضاً أتيت إلى هنا أساساً لإيجاد وإبداع الحل المناسب». فعندئذٍ سأتمكن من الاستمرار في المفاوضات، على أمل أن التفاوض بين اثنين يعتزمان الإبداع يمكن أن يُؤكّد نتائج تفوق الاحتمالات المتوقعة . وهذا أمرٌ مثير، لأن هذا يعني أن النتيجة لن تحددها إلا مخيلتنا وتعهداتنا الجماعية .

أما إذا كان الجواب: «نعم»، هذا صحيح . فلقد أتيت إلى هنا أصلاً لأطالب بحقي في التوصل إلى النتائج التي أفضلها». فعندئذٍ سيكون أمامك مجموعة من الخيارات الأخرى؛ فقد تنضم إلى ركب أدعياء الحقوق، وسيتبادل كلٌّ منكما الدور للقيام بمحاولات يائسة للفوز . وفي النهاية، ستكون النتيجة

محدودة بالنسبة إليكما أنتما الاثنين. هذا النموذج هو الأكثر شيوعاً، وتتبعه أضرار طويلة الأمد لا تُحل إلا بموت أحد الطرفين. ومع ذلك، فهذا خيار، وبخاصة إذا كنت ممن يحبون الصراع من أجل الصراع، أو إذا كنت لا تجد أمامك خياراً آخر. ويبدو لي أن كثيراً من قضايا المحاكم هي من هذا النوع.

عندما يكون الجواب: «نعم، هذا صحيح، لقد أتيت إلى هنا أصلاً لأطالب بحقي في التوصل إلى النتائج التي أفضّلها». يمكنك أن تختار طريقاً بديلاً، أن تقول: «حسناً، لن أختار البقاء هنا إلا إذا كان بإمكانني إبداع وإيجاد الحل المناسب. لأنك اخترت المطالبة بالحق الذي تدعيه، أعرف النتيجة مسبقاً. ستكون أنت المنتصر. لذا، لا أجد ما يدعوني للبقاء حول هذه الطاولة، سأغادر». وبعد ذلك، يمكنك أن تغادر.

يعكس هذا الموقف تفكيراً ثورياً بالنسبة إليّ. فنحن الذين تعلمنا في المدرسة التي تؤمن بضعفنا في المفاوضات، وتعتقد أننا سنكون دوماً في مواقع تفاوضية غير متكافئة، لم يكن موضوع مغادرة مثل هذا الموقع موجوداً بالنسبة إلينا على قائمة الخيارات. إذا كنت تقبل بوضعك ضحية، فستميل للاعتقاد بضرورة بقائك في الموقع، وإلا فستعترك أو تعتري الناس الذين تحبهم أمور مرعبة. قد يكون هذا صحيحاً في بعض الأحوال. لكن في أحوال أخرى كثيرة، لن يكون هذا الأمر صحيحاً. وعندما لا يكون كذلك، فالمغادرة ببساطة هي الخيار الأنسب.

### المغادرة

تنظيف كل شيء يساعدي:

إعادة ترتيب السترات والملاعق،

المقصت والملح، وأكياس الوسائد،

حَفَرُ كل شيءٍ يعينني:

العزق، الجرف، قلب التربة، وأضع في الأكياس  
حصاد العالم الفاتت والأعشاب الضارة.

المغادرة تفيديني .

نظراً لأنني أعدت نفسي خلافة ومبدعة، ظننت أن عليّ البقاء حول طاولة  
المفاوضات إلى الأبد حتى يبيض شعري، وأصبح عجوزاً مرتعشة. كنت أستم  
بترديد هذا القول: «أنا هنا لأبدع!» وأمل تحقيق أفضل النتائج. لم أدرك آنذاك  
كم كنت ملحاحاً. وعندما أستعيد الماضي وأتأمل فيه، أدرك أنني مكثت في  
تلك المواقع أكثر مما ينبغي، لأنني أخفقت في وضع عبارة «اتركي الطاولة»  
ضمن قائمة خياراتي.

والآن، بعد أن أضفت هذه العبارة إلى قائمة خياراتي، أدركت أن الفرص  
توفرت لي لاتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات، ومواجهة الكثير من التحديات  
الجديدة. كنت بحاجة لأعرف ما الذي يجعلني أترك الطاولة. كما أردت أن  
أعرف الحد الأدنى الذي يجب أن أتوقف عنده. وبهذه الطريقة اكتشفت أهمية  
رسم الحد أو الخط الفاصل على الرمال بلا قسوة. تعلمت أنني بحاجة لرسم  
هذا الخط، لكنني رسمته على الرمال لأنني تعلمت، بمرور الزمن، أنني إذا  
استطعت أن أغري الآخرين بوضع برنامج عمل أكثر إيجابية، فسأتمكن من نقل  
هذا الخط. ورسمه على الرمال يساعدي على سهولة نقله. فإذا أبدى الطرف  
الآخر تعاطفاً، أو استعداداً للذهاب إلى المكان الأضمن والأعمق، أو أظهر  
صدقه، أو العناصر التي تكوّن استقامته الشخصية حيث يمكنني من فهمها بشكل  
أوضح، عندئذٍ أستطيع أن أعدل هذا الخط.

أرجو أن تكون عبارة «بلا قسوة» تشرح نفسها بنفسها، لكنني سأعلق  
عليها خوفاً من تعذّر فهمك لها. قد يكون رسم خط الحد الفاصل في الرمال  
عملاً مشبهاً للعزيمة. ولعلك تعتقد أن الأشخاص الآخرين الموجودين حول  
الطاولة ربما يعرفون أنك رسمت هذا الخط. وقد تشعر بالملل والتعب حين

تتعامل مع أشخاصٍ بحاجةٍ لأن تقول لهم ما هو واضحٌ بالنسبة إليك تماماً. وقد تصبح قاسياً بسهولة وأنت تفعل ذلك. لهذا السبب أوردت عبارة «بلا قسوة».

### الانتباه لإمكان الاحتواء أو الاستيعاب في وقت مبكر

إن التفاوض من مواقع غير متكافئة يثير كثيراً من التحديات. فإن كنت الشخص المُنتَقَصُ قُدْرته، فستشعرُ بأنك محروم من الامتيازات، وبما أن طاولة المفاوضات قد أعدت ولم يؤخذ هذا الأمر بعين الاعتبار، لذا لا بد من أنك ستدخل العملية التفاوضية وفي ذهنك مجموعة من التوقعات لما قد يصادفك. المفروض أنك موجود في الموقع التفاوضي لتساعد على إيجاد حلٍ لنزاعٍ ما. فالمفاوضون وسواهم من الأشخاص الموجودين في الموقع، سواء كانوا من المتفوقين أم المحرومين، يطلبون من كل شخصٍ في مستهل المفاوضات التعهد بتجنب تعزيز النزاع أو العمل على استفحاله. وهم بذلك، وبلا قصدٍ منهم، يقودونك للترصف بشكلٍ إبداعي، بينما سيقوم الآخرون بادعاء الحقوق والمطالبة بها، بسبب كونهم أصحاب الامتيازات، ولا يعترفون بذلك.

وخلال هذه العملية، تميل الحلول المطروحة إلى الإبقاء على الظلم المتعمد اجتماعياً. ويستمر الجور الذي شاهدناه في مستهل المفاوضات لأن الحلول المُقدَّمة تحافظ عليه. لا أريد أن أقول: إن الناس يقصدون في مثل هذه الأحوال الخبث أو الإزعاج أو الإساءة؛ لكنهم قد ينطلقون في إبداع الحلول من الحقائق التي يؤمنون بها، بعيداً عن أن يدركوا قصور هذه الحقائق ومحدوديتها. قد لا يخطر ببالهم وجود حقائق أخرى بديلة غير الحقائق التي يرونها، أو أنه يمكن للحقائق التي يؤمنون بها ألا تغلب. فإذا كانوا ممن تعودوا ممارسة السيطرة والهيمنة، فسيعتقدون أن ما يرونه هو النظام الطبيعي للأشياء، ولن يستطيعوا تخيل طرق أخرى «غير طبيعية». لذا، فهما بدت الحلول خلاقة وإبداعية، فسيعمدون ببساطة إلى خلط المجموعة من أوراق اللعب نفسها. أما عرض الحلول الإيجابية، فسيُربِك العملية ولن يكون معقولاً بالنسبة إليهم.

أعتقد أن هذه العملية تبدو لك حتى الآن عملية مألوفة إن كنت من الذين يترددون كثيراً على المواقع التفاوضية غير المتكافئة. هذا الأسلوب في التصرف الذي نحن بصدد الحديث عنه مخصص لمقاطعة هذه العملية الجامدة. عملية «أداء العمل بالطريقة المألوفة»، لذا فهو يحتاج إلى بعض المبادرة. وبعد أن عانيت المشقة خلال قراءتك عن التعاطف، يأتي هذا الأسلوب لينعشك قليلاً ولو مؤقتاً؛ فالمبادرة تهدف إلى الإبداع.

إذا تعرضت لمواجهة موقفٍ مماثل للوضع الأنف الذكر، فسيتعين عليك القيام بواجبك، وهو معرفتك الدقيقة لما يمكن أن تقبله وما يمكن أن ترفضه فيما يتعلق بموضوع استمرار الظلم. كما سيتعين عليك معرفة خطك الفاصل الذي سترسمه في الرمال، لكنك لن تعرف ذلك إلا إذا أتيت إلى المفاوضات وأنت مهياً إمكان ظهور دعواتٍ لتخليد الظلم الواقع والذي ستختار أنت رفضه. فإذا كان لديك اطلاعٌ على وضع ما، ولديك الإمكان للحصول على معلوماتٍ إضافية حوله، فستتمكن عادةً من القيام بهذا الواجب. إنه بحاجة لوقتك وطاقتك، لكنك ستكون بحاجةٍ لهما أيضاً لكظم غيظك وكبح غضبك عندما تُدعى لقبول الظلم، وكأنك غيبي حين تقبل به.

### قصة

في بداية ممارستي مهنتي، عملتُ ممرضةً جراحية، واكتشفت منذ ذلك الوقت معنى رسم الخط الفاصل في الرمال. فقد عُيِّنت في إحدى المرات ممرضة «مساعدة» لطبيب يعمل رئيساً لقسم الجراحة. كان رجلاً كُفياً وكريماً ولطيفاً، فَرَّحْتُ بالعمل معه. لم يكن قد مضى على عملي في هذا القسم بضعة أسابيع، وأردت بكل حماسة أن أثبت مهارتي وكفاءتي. كانت إجراءات العمل غير معقدة نسبياً، وكانت الأمور تسير على ما يرام.

إحدى المهام الموكولة إلى الممرضة المساعدة قيامها بَعْدَ قطع الشاش -

وتدعى إسفنجات - قبل وبعد العمل الجراحي . وكان هذا الإجراء يتم بوجود ممرضة أخرى، تثبتت من صحة التعداد. كان الهدف من هذا الإجراء هو التأكد من أنه لم تترك إحدى الإسفنجات سهواً داخل أحد الأشخاص خلال العمل الجراحي . وعندما يبدأ الطبيب الجراح بخياطة الجرح بهدف إغلاقه، كنا نبدأ العدّ.

بدأت أنا والممرضة التي تعمل معي عملية العد. فوجدنا نقص إسفنجة واحدة. أخبرت الطبيب بذلك. فقال لي: «ربما أخطأت في العد». عاودنا التعداد مرتين، بينما استمر هو بخياطة الجرح. وأشار إلى أنني جديدة نسبياً في هذا العمل، وأني ربما أخطأت ببساطة في العد، أو في وضع الإسفنجة في موضعها. فأكدت له أنني لم أفعل، ولكنه استمر بخياطة الجرح.

وقفت مهتاجة ومرتبكة، أتساءل ما الذي ينبغي عليّ فعله. كنت أعلم أن عملية عد الإسفنجات صحيحة، كما أدركت أنه كان مقتنعاً بأنني أنا المخطئة وليس هو. وأخيراً قلت له بحزم: «أود أن أعلمك أنني لن أوقع على صحيفة العملية التي تؤكد صحة تعداد الإسفنجات». بدا عليه الغضب واستدار نحوي قائلاً: «هل أنت جادة؟» أجبت بحزم وحدة: نعم.

ازداد غضباً، وبسرعة طلب من المشرف القيام بإجراء أشعة إكس. كان في الإسفنجات خيط رفيع لا تنفذ منه الأشعة، حيث يمكن أن يُظهر الإسفنجات عند إجراء الأشعة. احضروا جهاز الأشعة النقال، وأخذت الصورة، وبقي جهاز الأشعة في الغرفة ريثما نزل المسؤول إلى الطبقة السفلى ليُظهر الفيلم. ولدى عودته تم وضع الصورة الشعاعية على الإطار المضني في جناح العمليات. وظهر الشريط الرفيع المقاوم للأشعة، والذي يدل على وجود قطعة الإسفنج الصغيرة. لقد تمت خياطة الجرح والإسفنجة ما زالت داخل المريضة. بعد ذلك تمت إزالة درزات الخياطة، وتحديد موقع الإسفنجة، ومن ثم إزالتها، وانتهت القضية. بقيت أرتعش معظم الوقت الذي كانت تجري فيه

العملية بصمتٍ وتوترٍ، وشعرت بالاستنكار والإحباط يملآن الغرفة. كان هذا درساً مبكراً تعلمته في بداية حياتي. وبالرغم من رد الفعل القاسي على خطي الفاصل الذي رسمته في الرمال، فقد عرفت، على الأقل، أن المريضة لن تُترك غرفة العمليات وفي بطنها إسفنجة، ولن تتعرض لإمكان ازدياد وضعها سوءاً بعد أن أجريت لها علمية لُحسّن وضعها. لم يتفوه الجراح بعد ذلك بكلمة، وغادر الغرفة. ولم يعد بعد هذه الحادثة، لكنني أدركت تأثير رسم الخط الفاصل في الرمال، كما أدركت ضرورته.

أما الأحداث التي أعقبت ذلك فقد علمتني الكثير. فقد أخبر الطبيب، بشكلٍ سري، المشرف على غرفة العمليات الجراحية أنه يعتزم عدم القيام بإجراء العمليات، لأن هذه الحادثة أفنعت بضرورية الامتناع عن إجرائها. أحزنني هذا الأمر كثيراً لأنه كان جراحاً ماهراً وشخصاً طيباً.

علمني قراره أن ثمن السيطرة والهيمنة، الثمن الذي ندفعه جميعاً، هو اعتقاد أحدنا أنه يجب أن يتحكم في كل النتائج، وأنه لا يمكن أن يرتكب الأخطاء، وأنه لا يمكن أن يثق بالآخرين إذا ما حاولوا ثنيه عن الوقوع في الخطأ، علمني كل هذا أن الإخفاق في الاستفادة من جهود الآخرين، ينتهي إلى معاقبة الذات. ولو لم يكن يؤمن بالأسلوب الوحيد الذي يعرفه، وهو استخدام قوة الهيمنة في المفاوضات، لأدرك أنني أنا أيضاً أستطيع أن أسهم في عمل شيءٍ يصبّ في مصلحة مريضته، في مصلحته هو أيضاً.

### إبلاغ الآخرين بالخط الفاصل الذي رسمته في الرمال

بعد تحديد خطك الفاصل في الرمال، تقع عليك مسؤولية إبلاغه بوضوح للأشخاص الآخرين الموجودين حول طاولة المفاوضات. إنك بحاجة لعمل ذلك، بالرغم من أنه قد يؤدي مؤقتاً إلى رفع زيادة حدة النزاع. فإذا ما حدث هذا، فعليك بتفعيل كل أساليب التصرف الأخرى لتتعامل مع النزاع، إلى أن

تتمكن من تحديد الاستجابة الفعلية على خطك الفاصل . فإذا كانت استجابة الآخرين لهذا الخط سلبية، فقد تنزلق بقوة إلى القسوة، لكن ثباتك على موقفك في هذه المرحلة، أمر شديد الأهمية والخطورة.

عندما تراقب استجابات الآخرين على خطك المرسوم في الرمال، ستبدأ بالتأكد من أن الطاولة قد أُعدت على أساس الزعم بأنك «ستنسجم» مع نتائجها . وسيكون بإمكانك أن تحدد ما إذا كان الآخرون يعتمرون «الانسجام»، أم أن فيهم أيضاً من رسم خطأ في الرمال . كما ستبدأ بفهم عمق التثبيت أو الارتباط بهذا الجور، والمرونة التي يعتمرون إبداءها لحماية هذا الظلم . وإذا تصرف الناس بقسوة، فستفهم إلى أي مدى سيصل الآخرون في سبيل الدفاع عن الحقوق التي يدعونها . هذه المعلومات ضرورية لأنها ستسمح لك بأن تحدد ما إذا كنت ترغب بالبقاء أو بمغادرة الطاولة، وتطلعك على طبيعة التعهدات التي تسعى لإبقاء الطاولة غير متكافئة . فإن لم تكن أنت الشخص المفاوض، من المهم جداً أن تحدد موقف المفاوض في خطك الفاصل المرسوم على الرمال .

كما ترى، أنصحك أن تقوم بهذا العمل في المفاوضات في أبكر وقتٍ ممكن . فقد اعتقدت مرة أن حسن الذوق يقتضي الانتظار فترة، ريثما أتعرف على الناس، وأحتسي معهم البانش، وأتناول معهم الكعك المحلي . ولكني تعلمت من هذه التجربة، أنني إذا قدمت خطي الفاصل المرسوم على الرمال في قلب المفاوضات، بينما يأمل الناس بحماسة أن «أنسجم» معهم، فسيجعل وضوح المفاجيء الآخرين يشعرون بأنني قد خدعتهم أو ختتهم . ولقد شعرت بتأثير هذا التصرف عندما قام الآخرون بممارسته معي . ومن هنا اقنعت بأن رسم هذا الخط الفاصل في المراحل الأولى، وبوضوح تام، وإن يكن أمراً صعباً، إلا أنه أكثر حكمة .

ففي حضارة كحضارتنا، حيث ينتشر التنافس بشكلٍ لا يمكن تجنبه، من

المهم جداً أن تحدد أفضل طريقة ترسم بها هذا الخط على الرمال. إذا من السهل تدمير هذا الأسلوب في التصرف، وذلك عندما تقوم برسم خطك بطريقة يعدها الآخرون تحدياً، يهدف إلى خلق الخلاف، أو عمل هجوم أو عدائي. ليس هناك داعٍ لتهديد الآخرين بخطك الفاصل، إنما عليك أن ترسمه بلطف وكياسة. قد يتطلب الأمر منك بعض التكرار، لكنك تستطيع أن تفعل ذلك بأسلوب مهذب ينم عن التعاطف، لكنه واضح في الوقت ذاته. فالوضوح والثقة بالنفس ضروريان هنا وأهم بكثير من القوة العدوانية.

ومع ذلك، سيغلب على الأجوبة التفكير الحضاري السائد. لأنك إن لم تحول خطك الفاصل المرسوم في الرمل إلى خلاف، فسيعتقد بعض الأشخاص أنك غير جاد، ربما يستطيعون إغراءك أو تملقك أو حتى إجبارك على التفكير بطريقة مختلفة. وبالنسبة لهؤلاء الذين سيحاولون ذلك، عليك اتباع أسلوب آخر، وهو الأسلوب المباشر، لا تبدأ من هذه النقطة، إنما عليك أن تكون مستعداً لاستخدام هذا الأسلوب الأقوى إن اقتضت الضرورة ذلك. ستدعى في المواقع التفاوضية غير المتكافئة إلى إبداء قدر أكبر من الإذعان والمطوعة، لأن كثيراً من الناس يعتقدون أن هذا ببساطة ما تقتضيه طبيعة الأمور. وعليك أن تذكر نفسك بأن هذا الأمر ليس صحيحاً. قد تكون، في بعض الأحيان، الشخص الوحيد في الموقع الذي يعرف هذه الحقيقة. كانت المشكلة الأكثر شيوعاً التي صادفتني في هذا المجال هي «جداول الأعمال السريعة»؛ إذ يقوم أحدهم بإدارة الاجتماع بينما تكون النتائج مقررة سلفاً من قِبَل الآخرين، ثم يطلب مني أن أبارك هذه النتائج بطريقة شكلية. لم يتم استدعائي إلا لأنني أمثل واحدة من الأشخاص الذين من المُفترض أن يكون لهم صوت في اتخاذ القرار. ويُعدُّ هذا العمل في معجم بعض الناس، عملاً ديمقراطياً.

عندما أقوم بتحدي قرارات ما، أي عندما أعارض على الظلم أو الأخطاء التي يعكسها القرار - عليّ أن أبين سبب رغبتني في إبطاء «برنامج العمل

السريع». وقد يسارع هؤلاء الاعتقاد أنني أعوّق القرار، وبخاصة إذا كنت الوحيدة التي تشير قضايا معينة في هذا الموقع التفاوضي. لذا عليّ أن أكون مستعدة لمواجهة قمع ناشطٍ وفعال. هذا وقد اكتشفت أن عليّ أن أكون مهياً لأظهر بوضوح أن خضوعي وإذعاني لخيارات الشخص الآخر، لا تمثل في رأيي، ما تقتضيه طبيعة الأمور، وأني لن أختار الظهور بمظهر من يؤمن بهذا الاعتقاد مهما بدا مقنعاً للآخرين.

### الشعور بالقلق خلال هذه العملية

لا أشعر في كثير من الأحيان، بالرغبة في فعل الأشياء التي ذكرتها. إذ أشعر منذ البداية بأني خاسرة. ثم أشعر بعد ذلك بأني أقوم بدور «المشارك الصعب المراس» الذي رفض «الانسجام» مع القرار، بينما وافق عليه الجميع وعدّوه حلاً مثالياً، أو على الأقل حلاً جيداً، أو أفضل حل يمكن الوصول إليه. أشعر في مثل هذه الأحوال بأني مهددة وقلقة، لمعرفتي أن بعض الناس الموجودين في الموقع يرون أنني أدنى منهم، وأن عنادي الملحوظ سيثير المزيد من النظرات السلبية نحوي. فأننا، كأبي شخص في هذه الأرض، أحب أن يُعجَبَ بي الناس، ويقَدِّروني ويمنحوني دفاً حنانهم ومحبتهم. لذا أشعر بالخوف في بعض الأحيان.

يتطلب مني هذا الأمر العمل على الحفاظ على كبريائي، كما يتطلب التثبيت بأرضية المكان الأضمن والأعمق التي أقف عليها، وتذكّر تعهدي بأن أكون صادقة، واحترامي لاستقامتي الشخصية، حتى لو كلفني ذلك ثمناً غالباً، وإبداء التعاطف تجاه نفسي وتجاه الآخرين. وتعلمت بمرور الأيام أهمية وجود شبكة قوية من الناس الذين يهتمون بي ويدعمونني ويقدرُوني لشخصي. أنا بحاجة لأن أعرف أن هؤلاء الأشخاص موجودون فعلاً، وأنهم يعرفونني ويحبونني، أستطيع الاعتماد عليهم. فهذا يجعلني أستمر بالبقاء في موقع المفاوضات عندما أواجه أشخاصاً لا يرغبون في ضمّي وعناقِي لأنني رسمت

خطي الفاصل في الرمال . وبالرغم من معاهدة نفسي على محاولة تجنب القسوة، إلا أنني لا أستطيع أن أفترض أن الآخرين قد قطعوا على أنفسهم مثل هذا العهد، ولا أستطيع الاعتماد على هذه الفرضية إن أردت الحفاظ على وضوح اتجاه عدم رغبتى بالمساس بخطي المرسوم في الرمال .

يتطلب هذا الخط، في أحيان كثيرة، أن تكشف «بأدب» عن الحقائق التي يتم تجاهلها عادة أو رفضها . كل من يجلس إلى الطاولة يعرف هذه الحقائق، لكن هناك «اتفاقية جنتلمان» بين الموجودين على إنكار وقمع أو حماية هذه الحقائق . على أن أؤكد منذ البداية أنني لا أقبل بهذه «الاتفاقية» مهما كانت طريقة عرضها رائعة . إذا لم يكن بإمكانني الذهاب إلى طاولة المفاوضات ضمن هذه الشروط، فهذا يعني أنني لن أختار الذهاب إليها - لأنني إذا قمت، عند طاولة المفاوضات بالكشف عن الحقائق التي تم طمسها، فقد لا ألقى ترحيباً بهذه اللقطة . علاوة على ذلك، إذا أخفقت في الكشف عن هذه الحقائق فسأصبح طرفاً وشريكاً في الاستغلال الذي سأعرض له، وفي الأذى الذي سيلحق بالآخرين، وفي كوني رفضت المخاطرة بقول الحقيقة . إنه خيارٌ صعب، ومؤلم في بعض الأحيان، ولكنه الخيار الوحيد أمامي .

### قصة

دُعيتُ ذات مرة من قِبَل زميلٍ لي في الكلية لكتابة أحد فصول كتاب . ووجه لي الدعوة عن طريق رسالة، حَوّت الكثير من الإطراء، وأشار في رسالته وفي مشروع كتابه المُقترح إلى أن أكثر العلماء كفاءةً في جامعتنا سيقومون بتقديم أفكارهم عن الموضوع؛ وأرفق برسالته لائحة تضم أسماء خمس وعشرين من زملائنا، وكنت المرأة الوحيدة بينهم .

إلا أنني لاحظت على الفور أن هناك عدة نساءٍ أخريات في الجامعة يستطعن الإسهام بشكلٍ أساسي في هذا الكتاب . وكنت أعلم أن بعضهن أكثر

علماً ومعرفة من بعض الرجال المُدرّجَة أسماؤهم في اللائحة مؤلفين محتملين . اعتقدت أن معظم أعضاء المجتمع الجامعي سيتفقون معي في هذا الرأي . وهكذا، دعاني زميلي لأتشرف بكوني المرأة الوحيدة التي ستشارك في التأليف، بينما تجاهل زميلاتي النساء .

اتصلتُ به لأناقش الموضوع معه . وافقني الرأي بأن النساء اللاتي ذكُرُنَّهن يتمتعن بكفاءة عالية، ولكنه أكد أنه لا يرغب في ضمهن إلى لائحة المؤلفين . فأشرت إلى ذِكره في عرضه مشاركة أكثر العلماء كفاءة في الجامعة؟ لكنه استبعد هؤلاء السيدات . وهذا ما يجعل تصريحه غير صحيح . تردّد قليلاً، ثم عاد ليخبرني أن وجهة نظري ربما كانت صحيحة إلا أنه طلب مني المشاركة . لأنني بالتأكيد أفضل واحدة في المجموعة .

كدت أركن لسماح صوت الغرور بالنفس الذي أخذ يناديني، لكنني وجدت أن الأمر لا يستحق أن أدفع الثمن من حساب استقامتي الشخصية، أو المشاركة بشكلٍ علني في إنكار كفاءة زميلاتي النساء . فقلت له إنني لن أكتب هذا الفصل في ظل هذه الظروف . فقَبِلَ رفضي، ولم ينشر قط هذا الكتاب الذي يتألف حصراً من مشاركات الكتاب الرجال الذين وصفهم بأنهم العلماء الأكثر كفاءة في هذا الموضوع في جامعتنا .

### مواجهة الغموض

لا يبدو الطريق واضحاً دائماً عندما يرغب المرء في رسم خطه الفاصل على الرمال؛ فالاختيار يتضمن غالباً خسارة في كلا الخيارين . وعلى المرء أن يكون مستعداً لمواجهة هذا الغموض . ولقد تبين لي أن عليّ الاعتماد على إحساس الداخلي فيما يختص بالحل الأفضل للوضع، وأن أستعد لاتخاذ موقف قد لا يتخذه أحد غيري . لأنني اخترت ألا أكون في قائمة المؤلفين التي أعدها زميلي، لم تعد النساء ممثلات في عملية التأليف . ومع ذلك، لو وافقت،

اقللت علناً من شأن نساءٍ مقتدرات . وغالباً ما نجد أن الخيارات صعبة .

إلا أن هناك خطراً يعترض هذا لاختط، حيث يشغلُ المرء شعوراً بأنه أقوم أخلاقاً من الآخرين . فاحتمالات خداع الذات هنا كبيرة، وقد لا يعدو رسم هذا الخط كونه ضرباً من التأثير في نفوس الآخرين فقط، أو محاولة لخلق انطباع قوي لديهم، أو إظهاراً للتمرد، أو محاولة لاستثارة إعجاب المضطهدين .  
وعليك أن تعترف بهذه التهديدات التي تواجه مصداقتك، وتستكشفها . ففي أحيانٍ كثيرة تكون هذه المهمة أكثر صعوبة من رسم الخط الفاصل في الرمال .  
فهي تطلب مني قطعاً صدقاً مع النفس، يفوق ما يتطلبه هذا الرسم . ومن هنا تأتي أهمية تذكر هذا الواجب الخطير . كما أنه من المهم أن نتذكر أن أساليب التصرف المختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وعلى سبيل المثال، يغير التعاطف من الكيفية التي أُرسم بها الخط على الرمال، فهو يُظهر تجنبي القسوة في رسمه . ومع ذلك، وبعيداً عن هذا الخط، ستعرض استقامتي الشخصية دوماً للخطر .

إن رسم الخط في الرمال يجعلني أتوق دوماً إلى تلك الأيام الخوالي التي كان يُسوّق فيها التلاعب على أنه نموذج الخيار الأفضل . ولقد تعلمت بمُضيّ السنين أن أقدر شعبية التلاعب؛ فهو يجذبني في بعض الأحيان عندما أرغب ولو مرةً أن أذهب إلى الموقع التفاوضي غير المتكافئ من غير أن اضطر لممارسة الطقوس الخاصة برسم الخط الفاصل . فالإغراء المائل باستخدام القسوة أو الخشونة أو الخبث أو حب الانتقام أو الإغاظَة أو التهجم موجود بشكلٍ دائم، لأن معاملة الناس لك وكأنك شخصٌ مختلفٌ أو ناقص يقودك إلى الشعور بالضجر والتعب . ولقد مر بعض الوقت قبل أن أتبين بوضوح أن كل هذه التوجهات القاسية لا تشكل جزءاً من العملية الإبداعية .

إذا اخترتُ التصرف بقسوة، فلن أعمل على إيذاء الآخرين فحسب، بل قد ألحق المزيد من الأذى بأشخاصٍ آخرين محتملين من خلال الانتقام

والاستغلال. وكما يسبب استغلال الآخرين قيامهم بإيقاع الأذى بمن يستغلهم، كذلك تؤدي القسوة إلى الانتقاص من شخصي والحط من قيمتي، وتجعلني أقل شأنًا مما يمكن أن أكون عليه، وتحرمني من تحقيق واستغلال كامل إمكانياتي. وقد تمنحني شعوراً مؤقتاً بالرضى، لكنها ستؤدي في النهاية إلى الانتقاص من قدرتي. قد يصعب تذكر هذا الأمر عندما يبدأ الآخرون بتسديد ضرباتهم الهجومية، لكنه حقيقة واقعة، وتعلمت بمرور الزمن أن أثق بما هو حقيقي، حتى وإن كنت غير قادرة على إظهار ذلك بشكلٍ فعال.

لقد تعلمت من الأبحاث المتعلقة بأدعاء الحقوق والمبدعين أنني أستطيع دوماً اختيار مغادرة الطاولة؛ فإذا كان خطي الفاصل غير مقبول، أستطيع اختيار عدم المشاركة في المفاوضات. ولقد استغرق الأمر مني عدة سنوات قبل أن أفهم أنني عندما أذهب إلى الطاولة بالقليل من الامتيازات، فلن أخسر إلا القليل، وبهذا المعنى ستكون لدي حرية أكبر. واعتقدت في كثير من الأحيان، أن بقائي حول الطاولة كان ضرورة ملحة، لأنني كنت موجودة لأمثل النساء، أو الممرضات أو المرضى الذين كانوا بحاجة ماسة للرعاية الصحية. ولكنني بعد مرور وقتٍ طويل، أدركت أن الأفضل ألا أكون موجودة إذا كان وجودي يعوق التوصل إلى النتائج التي أؤمن بها. وسيستمر الظلم سواء حضرت المفاوضات أم لم أحضرها. وإذا صمدت في المفاوضات، فسأجازف بالمشاركة في هذا الظلم. والمغادرة هنا أفضل من الشعور بالخضوع والاحتواء. كان هذا أحد الدروس القاسية التي تعلمتها.

### التوصل إلى النتائج الإيجابية

كان لاكتشافي رسم الخط الفاصل في الرمال بعض النتائج الإيجابية غير المتوقعة التي تستحوذ على نشاطي واهتمامي، وتمنحني المزيد من الأمل. فمعرفة الناس للحدود التي أقف عندها، تمكّنهم في أحوال كثيرة من القيام بتحديد خياراتهم. وقد اكتشفت أن هناك بعض الناس الذين رسموا هذا الخط،

لكنهم كانوا يخشون قول ذلك. وهؤلاء الأشخاص يصبحون مصادر للدعم والمساعدة. وأحياناً يشترك معك الشخص الذي يمارس قوة الهيمنة في هذا الخط، إلا أنه لا يعبر عن ذلك بحرية. لكن توضيحي وجود هذا الخط، يساعد على جعله القاعدة السائدة في المفاوضات. وفي بعض الأحيان، نستطيع نحن الجالسين حول طاولة المفاوضات، أن نخلق معاً الظروف التي تؤدي إلى تحقيق العدل، لأننا اخترنا بطريقة جماعية الانتقال إلى ما وراء نطاق الادعاءات الظالمة.

لقد تعلمت من هذا الأسلوب في التصرف أن الوعي لا يأتي ولا يظهر إلا عندما يكون أحدهم مستعداً لرسم هذا الخط في الرمال. وما إن يتم رسم هذا الخط، حتى تتمتع مفاوضات حل النزاع بمستوى أعلى من الوضوح. ويعمد الناس إلى القيام بالخيارات الأفضل، ويجدون أنهم على استعداد الحد الذي يعكس، بشكل أفضل ما يرون أنه يصب في مصلحتهم. ويبدو عندئذ أن الشعور المؤقت بعدم الارتياح الناتج من رسم هذا الخط الفاصل في الرمال لا يعدو كونه ثمناً ضئيلاً، ندفعه من أجل اكتشاف الإمكانيات الخلاقة والإبداعية الكامنة. لقد تكرر حدوث هذا الأمر معي مرات كثيرة تكفي لجعلي أثق بهذه الحقيقة وأحترمها. وهذا لا يجعل من مسألة رسم الخط الفاصل في الرمال بلا قسوة عملية سهلة، لكنه يجعل جهودي في البحث عن الشجاعة والصدق مع الذات، للقيام بهذا العمل تستحق المحاولة.

كما يتضح لك أن حاجتك لرسم الخط الفاصل في الرمال، في الموقع التفاوضي غير المتكافئ، تستدعي درجة من التفكير، قد لا تكون تلقائية. فالخيارات التي أعتقد أنها تمثل مشكلات أخلاقية، بحاجة إلى دراسة دقيقة. وبعض الخيارات البسيطة واضحة، لكن في غالب الأحيان، تكون الخطوط الفاصلة الواجب رسمها في المواقع التفاوضية غير المتكافئة دقيقة. ومعقدة. فهناك مكاسب وخسائر تظهر بالتناوب، يتحتم علينا تحديدها وتقبلها. ولا شك

بانني سأشعر بالرضا، عندما أجد أن شخصاً آخر تقبّل الخط الفاصل الذي رسمته في الرمال واحترمه. لكن عندما يرفض هذا الخط، يجب أن أكون مهياً لتحمل «الخسائر» أياً كانت. ويمكن لهذا الخط أن يؤدي إلى ظهور نتائج هامة، لذا يجب عليّ تقبّل هذا الاحتمال قبل ذهابي إلى الموقع التفاوضي غير المتكافئ. وبالنسبة إليّ، أصبحت لا أستطيع البقاء في الموقع التفاوضي غير المتكافئ بلا رسم هذا الخط.

### تمرين

هذا التمرين استعادة لأحداثٍ ماضية. وهذا أسهل بالنسبة إليك؛ لأنه لن يضطرك للبحث عن نزاعات جديدة، لكنه صعبٌ من جهةٍ ثانية؛ لأنه يتطلب منك التدقيق في أمورٍ حدثت في الماضي، لا تستطيع تغييرها، إلا أنها قد تكشف لك النقاب عن خياراتٍ جديدة، قد تقوم بها في المستقبل.

سأطلب منك أن تعود بذهنك إلى الوراء لتسترجع الخلافات والمفاوضات التي مرّرت بها. فكّر في واحد من هذه الخلافات تمّت تسويته، لكنك ما زلت مرتاباً من نتيجته. ربما تكون وافقت على أمرٍ ما، لكنك لا تشعر بارتياح بخصوص ما وافقت عليه، وما يزال هذا الأمر يُقلقك، ويسبّب لك الإزعاج. تذكّر هذا الخلاف والنتيجة التي آل إليها، واكتب ذلك. حاول أن تكتب ذلك بشيء من التفصيل، موضحاً مواصفات النزاع، والاتفاقية التي تم التفاوض بشأنها، والنتيجة النهائية، وكن واقعياً في أثناء قيامك بهذا العمل.

اكتب الآن بشكلٍ دقيق السبب الذي يجعلك تشعر بالقلق حتى اللحظة. ربما يكون مشابهاً لـ «أعتقد أن جون كان الخاسر في هذه الاتفاقية»، أو «أعتقد أن هناك حلاً آخرى لم نستكشفها». حاول أن تكون شديد الدقة، ثم توسع في تناول الفكرة. كيف كان شعورك فيما يتعلق بهذه النتيجة؟ ما الذي قلته آنذاك؟ وما الذي فعلته؟ متى شعرت بأنك غير مرتاح للنتيجة؟ في الوقت نفسه؟

أم فيما بعد؟ هل فعلت شيئاً حيال الموضوع؟ هل أثر ذلك على علاقتك بأطراف النزاع؟ ما هذا الأثر؟.

حاول أن تكتب عن الموضوع بأكبر قدر ممكن من التفصيل، وكأنك تحكي قصة أو تكتب رواية. اكتب بصراحة فإنك لن تنشر القصة، لكن سرد التفاصيل سيساعدك في هذه العملية. لا بد أن يكون قد اتضح لك الآن سبب شعورك بالاضطراب والقلق. فقم بدراسته ثم حاول أن تعدّه «خطأ في الرمال». ما الذي كان يمكنك قوله في مستهل المفاوضات لمنع الوصول إلى هذه النتيجة؟ إليك بعض الأمثلة: «أعتقد أنه لم يكن هناك مبرر لأن يحمل أحدنا عبء الحل الذي توصلنا إليه»، أو «أعتقد أننا كنا بحاجة لمزيد من الوقت لتحديد كل الاحتمالات الممكنة لإيجاد الحل، فأنا لا أرغب في الموافقة على حل قبل أن نستنفد الخيارات كافة».

هذه عملية استعادة للأحداث التوضيحية موضوع رسم الخطوط الفاصلة في الرمال. فنحن كثيراً ما نهمل رسمها. وعند مراجعنا لحادثة قديمة، ربما سندرك حاجتنا لمثل هذه الخطوط، وستخيل كيف يمكن أن نعبر عنها، والفوائد التي يمكن أن تنجم عنها لصالح كل فرقة النزاع. إذا شعرت بالانزعاج من إحدى النتائج، فلا بد أنها أزعجت الآخرين كذلك في ناحية ما. حتى الشخص الذي بدا لك أنه قد «انتصر»، لا بد أنه هو الآخر قد شعر بالنقص في مرحلة ما، نظراً لإخفاق المشاركين في رسم هذا الخط الهام والفاصل في الرمال.

لعل استعراضك لهذه الحادثة التي جرت في الماضي يزودك بأفكارٍ سليمة، تفيدك في خياراتك المقبلة. وكلما شعرت بالانزعاج من اتفاقية توصلت إليها عن طريق مفاوضات سابقة أجريتها، فعليك إعادة هذا التمرين لأن تكراره سيعود عليك بالفائدة. وبمرور الوقت، ستتعلم كيف تحدد معظم «خطوطك الفاصلة في الرمال»، وقد تتمكن أيضاً من رسم هذه الخطوط بوضوح، وعند بدء المفاوضات وبلا قسوة.



## أسلوب التصرف السادس: توسع في تفسير سياق النزاع وملابساته

ينقلنا هذا الأسلوب إلى مرحلة التوسع في العملية التفاوضية التي نصبح جزءاً منها عند التفاوض في الموقع غير المتكافئ. فإذا ذهبنا إلى المفاوضات وقد استغرقنا الشعور بالقلق من عدم تكافئها، قد ننشغل بالتركيز على مخاوفنا، فينعكس ذلك علينا بضيق في أفق تفكيرنا، وضيق يؤثر على مجال رؤيتنا؛ وسنصبح عندئذٍ ضعفاء في نظرنا لأنفسنا، تماماً كما يرانا الآخرون الذين يعتقدون بالفعل أننا ضعفاء. لذا، فذهابنا إلى مواقع المفاوضات غير المتكافئة، وفي أذهاننا هدف توسيع العملية التفاوضية، سيسهم في دفعنا للشعور بالتححرر والحيوية، كما سيزيد من قدراتنا على الإبداع.

### توسيع الحقيقة

إذا أُعِدَّتْ طاولة للمفاوضات، وكانت هناك مؤشرات تدل على أنها غير متكافئة، إما عن قصد أو بلا قصد، فهذا يعني أن من قاموا بإعداد هذه الطاولة قد نجحوا في إنكار أو رفض أحد الأبعاد الهامة للحقيقة، وتم تجاهل أحد

مصادر النزاع عند تحديد التكافؤ، ولم يتم الاعتراف بكل المظالم لسبب ما. والتأكد من هذه الحقيقة ليس صعباً، إذا أراد المرء أن يركّز عليها ويقوم بتقييمها بنفسه. وأحد سُبُل معالجة هذا الانحياز المتعمد، هو وضع كل مصادر النزاع المحتملة على طاولة المفاوضات. فإن لم يوجد ما يمثل هذه المصادر الأخرى والمختلفة للنزاع، نجد أن أحد أساليب معالجة الموضوع، تتمثل في تحديد هذه الأبعاد التي لم يتم الالتفات إليها خلال العملية التفاوضية. ويجب أن يُعلن عن ذلك بوضوح، لأن ذلك سيساعد في التوسع في بحث سياق وملابسات النزاع لتشمل عوامل الظلم المتعمد. وإذا أخذت الوقت الكافي للقيام بتقييم الطاولة التفاوضية غير المتكافئة، فستتمكن عادةً من معرفة الأمور التي تم إغفالها، وستعرف الأبعاد المهملة في النزاع والتي تُعامل وكأنها غير موجودة.

### قصة

طُلبَ إليّ ذات مرة الاشتراك في مبادرة جامعية هامة تسعى لتعزيز العلاقات بين الجامعة والسكان المجاورين لها. أرادت الجامعة أن تصبح جارةً طيبة للسكان المحيطين بها، ولهذا تم تطوير برنامج رئيس لتحقيق هذا الهدف. أما الهدف فكان يسعى لإطلاق مبادراتٍ لمشروعات متعددة تحسّن الجوار وتُرضي بذلك جيران الجامعة.

أوضح المخططون في الاجتماع الأول ضرورة إجراء تغييراتٍ جوهرية في المحيط المجاور، يتطلب بعضها ترحيل الناس، ويتطلب بعضها الآخر إجراء بعض التغييرات في طبيعة الجوار. إلا أنه لم تكن هناك أية إشارة لمشاركة الجيران في هذه الخطط. وبدلاً من ذلك، كان هناك ميلٌ لدعوة الموجودين في الاجتماع لتسويق هذه الأفكار وإقناع الجيران بها؛ كما كان يُفترض من أعضاء الجامعة القاطنين في الجوار الذهاب إلى جيرانهم الذين يرتبطون معهم بنشاطات سابقةٍ مختلفة، والعمل على إقناعهم بالخطّة الجديدة.

وبالرغم من أن مفهوم العمل كان يعتمد على المشاركة وسكان الجوار، إلا أن هناك مثلاً واضحاً من قِبَل المخططين، للسيطرة على المبادرة، والتلاعب على الأهالي، أو الحصول على موافقتهم بموجب شروطٍ محددة سلفاً، متجاهلة حرية السكان في التعبير عن رأيهم. كان هناك اختلافٌ في نوعية السكان؛ فكثيرٌ منهم فقراء، ولا يتمتعون بالنفوذ السياسي. ولم تكن هناك نية لإشراك هؤلاء السكان في التخطيط. وبالأحرى كان الميل يتجه نحو السيطرة على السكان، وإعلامهم أن هذه الخطط وُضِعَت لصالحهم، أي كان علينا أن نقول لجيراننا: إننا نعرف ما يصلح لهم أكثر منهم.

كنت أعرف فحوى هذه الرسالة بشكلٍ جيد، فقد أمضيت وقتاً طويلاً من حياتي المهنية، كان فيه الآخرون يقومون بإعلامي، عن مدى مثاليتهم ووضوحهم في رؤيتهم لما يصلح لي، وغالباً ما كانوا يأمروني بالإذعان. لذا تبين لي بأننا لم نكن مَعْنِيَيْن بالمشاركة مع الجيران، وإنما أردنا فقط ممارسة قوة الهيمنة بما يتفق ومصالحنا الشخصية. والأسوأ من ذلك، أن الذين قاموا من بيننا بالاستماع إلى ممثلي السكان أسهموا في الانقلاب عليهم، واللجوء إلى التلاعب مع هؤلاء الناس الذين وضعوا ثقتهم فينا.

اتضح لي أنني لا أرغب في المشاركة في هذه العملية التي انطوت على الخداع والتضليل؛ ومع ذلك كان عليّ استلام الدعوة، ومن ثم القيام بشرح وجهة نظري. ولكي أتمكن من طرح موضوع عدم الإنصاف، أثرتُ مسألة ترجمة جهودنا بطريقة تنم عن عزمنا على إشراك الجيران في هذه العملية بشكلٍ مادي. كما اقترحت افتتاح منتدياتٍ في الجامعة، لمنح الفرصة للناس الذين يعيشون في الجوار للتعبير عن القضايا التي تهمهم، ورغباتهم في الأمور التي يفضلونها. وبيّنت كذلك أن بإمكاننا معرفة إسهامات السكان عن طريق إجراء مسح للبيوت. وبالتدرّج أصبحت هذه الأفكار جزءاً من المبادرة.

وبالرغم من أنه لم تُمنح جماعة السكان حق السيطرة على العملية، إلا أن

هذه الإجراءات زادت من قدرتهم في التعبير عن رأيهم. وسمح لي بالمشاركة في هذه المهمة الشاقة على ألا أكون حجر عثرة، وعلى أساس أن تؤدي مساهمتي لإحداث تغييرات إيجابية ملحوظة. ولو كنت غيبت نفسي، لما تم اكتشاف هذه الأبعاد الغائبة والاعتراف بها. ولو أخفقت في توسيع سياق الوضع وملابساته، ومن ثم شرح الطرق التي يجب اتباعها للاستجابة لها، لتم احتوائي. وفي حين لم تأت النتائج على مستوى آمالي الشخصية في مشاركة صادقة وبتاءة، إلا أنها أسهمت في زيادة الفائدة الناجمة عن العملية.

ولو لم تُثر هذه المسائل في عملية التخطيط، لتم تقدم العملية بلا إجراء أي تقييم مخلص للأمور التي تهم الناس في الجوار. هذا الاستبعاد المتعمد للجيران، الذي يوحى في ظاهره أن الأمور تتم لصالحهم، يعطينا مثلاً واضحاً عن ضيق في النظر إلى الحقائق والملابسات المحيطة بالعملية. ربما لو جرى إتمام عملية إصلاح الجوار، بعيداً عن الحاجة إلى التحدث مع الجيران لكانت الأمور أسهل. فالتوسع في بحث سياق الملابسات المحيطة بالعملية لم يكن بالضرورة أمراً مقبولاً.

عليك أن تكون مستعداً لقول أشياء «يصعب تقبلها» إذا أردت محاولة توسيع البحث في سياق الموضوع. فلا بد أن هناك سبباً يكمن وراء إخفاء بعض الحقائق، وعملية التوسع هذه تكشف النقاب عن هذا السبب. وغالباً ما يضع الناس حدوداً حول النزاع، لأنهم يأملون، بهذه الطريقة. خلق حلول أبسط، أو حلول يمكن ضبطها والتحكم فيها. ويقف منطق قوة الهيمنة في أكثر الأحيان وراء هذا الافتراض. عليك أن تهتئ نفسك لامتناع صدمات الآخرين عندما تعترض هذا الافتراض، لأنهم سيرفضون هذا التوجه ويتذمرون منه. وقد لا يروك هذا الوضع في بعض الأحيان. لكن قد يكون هذا الأسلوب هو الوحيد الذي يضمن حماية الحقيقة والاستقامة. وقد يصبح هذا الأسلوب في بعض الأحيان، خطك الفاصل في الرمال.

### الإزعاج الذي يسببه التوسع

يصاب بعض الناس بالعجز عندما يتم توسيع سياق موضوع النزاع؛ فقد تعودوا النظر إلى الموضوع بشكل شامل ضمن حدود متوقعة، وهم يرفضون تبديل هذه الحدود أو تغييرها. وقد يدركون بحدهم أن مضامين هذا التوسع قد تكون مضامين واقعية وجوهرية. وهم يرون فيها تهديداً لهم، ولا يتخيلون أنها قد تؤدي إلى خلق فرص جديدة. لعلهم أَلِفُوا رؤية الناس الذين يلزمون الصمت في المفاوضات، لذا يشعرون بالارتباط والانزعاج لدى سماعهم آراء جديدة. ومن هنا، يحتاج مثل هؤلاء الأشخاص إلى جهودٍ مركزة تتمثل في إظهار التعاطف نحوهم، أو الإصرار بشكلٍ متكرر على الخط الفاصل المرسوم في الرمال.

إن العوامل التي تحيط بسياق موضوع النزاع قد تكون عوامل ذات فاعلة كبيرة. وإظهار هذه العوامل بشكلٍ واضح، قد يكشف النقاب عن بعض أوجه النزاع التي تم رفضها أو تجاهلها. وقد ينشأ عن ذلك ظهور أفكار ومفاهيم كثيرة جديدة. والغنى الذي يضيفه الكشف عن هذه العوامل يتمثل في: ظهور متغيرات جديدة تساعد على إيجاد حلٍ خلاق، وزيادة عدد الأشخاص الذين يسعون لإنجاز هذا الحل. لكنّ هناك احتمالاً بتفاقم الخلاف كما أرى، أضف إلى ذلك أنك عندما تقدم أو تطرح المتغيرات التي تؤدي إلى توسيع سياق موضوع النزاع، عليك بالاستعداد لمواجهة الأشخاص الذين لا يرغبون في هذا التوسع. إذ يتعامل مثل هؤلاء الأشخاص مع أبعاد التوسع التي تهددهم. عليك أيضاً أن تُهَيِّئ نفسك لتعاون بنشاطٍ مع الأشخاص الآخرين الذين يرون في هذه العوامل فرصة ملائمة للإبداع.

### قصة

جرت في السبعينات في معظم جامعات هذا البلد، عمليات تطوير

اقتضت جهوداً منظمة من قبل النساء اللاتي يعملن في مختلف هيئات التدريس والإدارة في الكليات المختلفة، تهدف إلى تحسين أوضاعهن في هذه الجامعات. وكغيري من النساء في ذلك العهد، انضمتُ إلى هذه الجهود، وعملت فيها بنشاط؛ وشكّلت النساء العاملات في تلك الهيئات تنظيمات تهدف إلى توحيد النساء، ليشاركن في دعم ومتابعة جدول أعمال سياسي، يهدف إلى زيادة سلطة المرأة وتحسين وضعها. وأقمنا اللجان وأدخلنا فيها النساء، وأعدنا لهنّ أنظمة إرشادية، ودعّم بعضنا بعضاً، لتقديم المناهج والبرامج التعليمية النسوية، وعملنا بجهد لإيصال النساء إلى مراكز قيادية.

ولقد آتت هذه الجهود ثمارها. وبتوالي الأيام، تم تثبيت الكثير من الأساتذة النساء، كما ازداد عدد النساء اللاتي تسلمن مناصب إدارية رئيسة ومواقع هامة في اللجان، وبات للنساء صوتٌ ناشط ومعقولٌ في الجامعة. وبعد مرور فترة من الزمن، ألمحتُ بعض النساء بأننا لم ندعم في الحقيقة كل النساء اللواتي تعلمن في الجامعة؛ وإنما انصبَّ اهتمامنا على النساء العاملات في هيئات الإدارة والتدريس. فاقترحنا في الجامعة التي أعمل فيها، توسيع حدود تنظيماتنا، لتشمل النساء اللاتي يعملن في مختلف المجالات الأخرى، وكانت هذه العملية مفيدة.

تحدثنا كثيراً خلال تلك السنين، وقطعنا الكثير من الوعود الكلامية الكاذبة حول أهمية دعم المرأة. كنا نقول: إننا نعني دعم جميع النساء، بينما دعمنا فعلاً النساء العاملات في التدريس والإدارة فقط. لقد فعلنا الكثير من أجل دعمهن، وبالرغم من ذلك، عندما اقترحنا توسيع نطاق هذا الدعم ليشمل النساء الأخريات، عارضت نساء التدريس والإدارة هذا التوجه بشكل ناشط، وبيّن هؤلاء النسوة أن مشكلات الكلية ليست مشكلات بقية النساء نفسها، وأن النساء الأخريات لا يمتلكن السبل التي توصلهن إلى السلطة والسيطرة التي نمتلكها نحن، وأن الأشياء المشتركة بيننا وبينهن قليلة، وكان نقاشاً حامياً.

ومع ذلك تم توسيع حدود هذا العمل . فكانت النتيجة أن الكثيرات ممن كن يدعمن هذه التنظيمات، بدأن تدريجياً بالتخفيف من مساهمتهن، وبدأن بتخطي الاجتماعات، وتضاءلت إسهاماتهن في دعم المبادرات . ثم بدأن شيئاً فشيئاً بالتخلي عن هذه التثيمات . وعندما تمّ توسيع السياق المتعلق بهذه المفاوضات، كُشِفَ النقاب عن التزام النساء بالإبقاء على العلاقات التي تستند إلى التسلسل الهرمي فيما بينهن . فبعض نساء التدريس والإدارة أبدأين الاستعداد لبذل جهودهن في دعم زميلاتهن اللواتي يعملن في مجالهن نفسه، إلا أنهن امتنعن عن تقديم هذا الدعم لنساء أخريات، كالسكرتيرات ومرشدات الطالبات وأمينات السُّجِّل . وهكذا اتضح لنا . أن هؤلاء النسوة لا يدعمن كل النساء، وإنما يدعمن اللواتي يعدّهن في مواقع النفوذ والسلطة فقط، لقد تبين النموذج السائد في الجامعة، وقمن بتخليده على حساب النساء الأخريات .

### اكتشاف الحدود

ربما كان توسيع سياق النزاع من أهم العوامل التي تساعد على توضيح الطبيعة الحقيقية للنزاع . . إنه يعرفنا بشكلٍ ثابت على أسباب الخلاف المزعجة، التي تكشف النقاب عن أمورٍ ومزاعم، لم يتم التصريح عنها . لهذا السبب، من المهم جداً أن نفهم الأشخاص الذين يرغبون بالتعامل مع الخلافات بأسلوبٍ ناقص ومحدود . فهؤلاء يجادلون عادة مطالبين بتبني أسلوب العزل، ويعرضون هذا التوجه على أنه التزام بالتمييز بين الأفكار، وعلى سبيل المثال يزعم هؤلاء أن لا ضرورة لخلط مسألة التفرقة العنصرية بمسألة الاعتراف بصمت جماعة الهمونج، أو خلط مسألة تلوث الهواء، بسبب ما ينبعث من عوادم السيارات، بإثارة قضية كون رئيس اللجنة المسؤول عن بحث هذا الموضوع هو نفسه رئيس معمل يتسبب في حدوث التلوث .

يجب التعامل مع هذا الخطأ الذي ينزِع إلى إهمال أسباب الانحياز

المتعمد بشكلٍ دائم، حيث يتم باستمرار قمع المحرومين من التعبير عن إبداء وجهات نظرهم المرة تلو المرة. ومن المهم أن تطلب من هؤلاء الناس تفسيراً، يوضح الأسباب التي تدعوهم لعدّ العوامل التي توسع دائرة بحث النزاع غير ذات صلة بالموضوع، وأسباب استمرارهم بتجاهلها. المهم هنا أن تكون سريعاً، فالسرعة مطلوبة لأن عملية القمع تتم بسرعةٍ ودقة.

### الإهمال والحذف

نظراً لأن الكثيرين من الذين يستخدمون قوة الهيمنة، يلقون بكل ثقلهم على الفعل أو أسلوب العمل بعدّه ميداناً، يُظهر الآراء والمحاكمات الأخلاقية؛ نراهم أقل مهارةً في إدراك مدى خطورة خطأ الحذف والإهمال، وربما كانت هذه الأخطاء أكثر خطورة من أخطاء أسلوب أداء العمل. فالإخفاق في عمل الشيء الصحيح، يثير الإشكاليات التي يثيرها فعل الشيء الخطأ. قد يحتاج طرح هذه الفكرة إلى تكرار دائم، حيث إن حضارتنا لا يفهمون هذه الفكرة بسهولة. لأنهم يؤكدون لأنفسهم أنه لا إثم عليهم ويصرحون قائلين: «نحن لم نرتكب أي خطأ». إلا أن الإخفاق في «عمل الشيء بالشكل الصحيح» له الأهمية نفسها.

وحسب خبرتي، يتطلب توسيع دائرة التفاوض وسياقه نوعاً من المثابرة، فهو نادراً ما يتم نهائياً وبشكلٍ حاسم. ولا يعني هذا بالضرورة أن الناس لا يتعلمون سريعاً، أو أنهم يقاومون الفكرة. لكن يعود السبب في ذلك إلى نقص في الوعي. فالتعوّد على رفض حقائق معينة سمة مغروسة بعمق، حيث إن تحويل انتباه أحدهم إلى هذه الحقائق يتطلب التكرار والتمرين. لذا يتعين علينا تذكير الناس بهذا الأمر مراراً. وهذا العمل يتطلب المهارة، وإلا فسيسارع الآخرون لعدّ الشخص الذي يمارسه شخصاً سلبياً لجوجاً. فاللجوء إلى الشرح المطول لسياق النزاع، والتذكير بكل الأبعاد سيؤدّيان في نهاية المطاف إلى اتضاح الرؤية. لذا تجد التكرار هنا ضرورة.

ومن الأمور التي تساعد في اعتراض هذه العادة (أي عادة الحذف والإهمال) قيامك برفض استمرار المفاوضات، إلى أن يتم توضيح العوامل المحيطة بموضوع الخلاف كافة، كأن تتساءل: ما عدد الحقائق التي سنعترف بها في هذا النزاع؟ ويُعدّ هذا القرار نوعاً من رسم خط فاصل في الرمال، لكنه قد يكون ضرورياً، إذا كانت العوامل الأخرى التي يتم تجاهلها في النزاع عوامل رئيسة. كما أنه يعترض الميل لإعطاء الوعود الكلامية الكاذبة، يبذل الجهود في توسيع سياق البحث في العوامل الأخرى بعيداً عن تنفيذ ذلك عملياً.

لعلني أصبحت خبيرة في هذا الأمر، لكثرة ما واجهته كواحدٍ من الأبعاد التي يستخدمها الأشخاص الذين يمارسون قوة الهيمنة في مفاوضاتهم معي، وكأنهم يرتنون على رأسي ويقولون لي: «نعم يا عزيزتي، نحن نعرف أسباب قلقك». وفي حين يُظهر هؤلاء الأشخاص لطفهم ويقولون أشياء مثل «لقد أطلعنا فيليس على أشياء تستحق التفكير»، إلا أنني أعلم تماماً أنه ليست لديهم نية حقيقية في توسيع أو تفسير سياق النزاع أو العوامل المحيطة به.

قد تكون هذه مكيفة. إذ سيُبدى الأشخاص الموجودون في موقع التفاوض إعجابهم بجهودك المخلصة؛ لكنهم لن يُظهروا على الإطلاق أية رغبة في تغيير سياق موضوع النزاع، ولن يحاولوا إدراك مضامين السياق الأوسع. إنهم بحاجة لإثبات خطئك، برغم كونك شخصاً رائعاً ونبيلاً، وذلك ليتمكنوا من الاستمرار بالعمل على التوصل إلى النتائج التي أقرّوها سلفاً. ومن المهم جداً أن تكون واعياً تجاه هذا السلوك؛ كذلك من المهم أن تعرف نفسك بشكلٍ كافٍ لتدرك متى سيتدخل كبرياؤك ليُخرفك عن مهمة توسيع السياق. وقد يجعلك هؤلاء الناس تشعر بأنك شخصٌ بارع، في قدرتك على توسيع سياق الموضوع، وسيبدون إعجابهم بك ويُطرونك، لكنهم لن يكونوا جادين أبداً بالنسبة إلى توسيع المضمون. فإذا كنت تعلم أن هناك ضرورة لتوسيع العوامل المحيطة بالنزاع وتفسيرها، فعليك أن تكون حازماً وواضحاً في إعلان ذلك،

وقد تُضطر أحياناً إلى رفض الاستمرار بالمفاوضات إلى أن يتم تحقيق هذا الأمر.

لقد استفدت من الملاحظات التي أبدتها ابنتاي في هذه المسألة، عندما كانتا تمران بمرحلة المراهقة. فقد كانت لديهما قدرة غريبة، كغيرهما من غالبية المراهقين، على إدراك كل أشكال نفاق البالغين، وكانتا تعلنان عن ذلك بحماسة. فمثلاً عندما اعترضتُ على حفلات المشروب التي كان يقيمها أقرانهما، اقترحت عليّ ابنتي الكبرى القيام بجهود منظمة لمواجهة السلوكيات اللامسئولة من قِبَل الأهالي. الذين هم أنفسهم يُذمّنون الشراب. أما ابنتي الصغرى، فرأت أن على الناس الذين يرغبون حقاً في حل مشكلة تعاطي المخدرات بين المراهقين، أن يسألوا المراهقين عن سبب استخدامهم للمخدرات، قبل العمل على محاولة منعهم من الوصول إليها. حتى الآن لم أستطع قط نسيان هاتين النصيحتين.

لقد أدركتُ كلتاها أنني أردت الإبقاء على الموضوع في سياقه الضيق، لكي يتناسب مع نظرتي الشاملة لما هو عليه عالم المراهقين. ولما يجب أن يكون عليه. كنت أريد إصلاح المراهقين، وأتجاهل العوامل الأخرى المحيطة بالموضوع كافة والتي يتسبب بها الراشدون، وتعكس تصرفات الكثيرين منهم رياءً واضحاً. لكنهما كانتا تعلمان أيضاً أن دفع الأهل للتعامل بصدق مع هذه العوامل الأخرى المحيطة بالموضوع، لم يكن من الأمور المحتمل حدوثها في مجتمعنا. وعلى الرغم من أنني أخفقت في حل المشكلات المزعجة المتعلقة بحفلات الشرب واستخدام المخدرات، إلى أنني حافظت، على الأقل، على مصداقيتي في نظر ابنتي وأقرانهما؛ فقد تمكنت من العمل معهم لمعالجة هذه المسائل بلا مساسٍ باستقامتي خلال العملية.

كان هذا درساً هاماً بالنسبة إليّ. كنت أعرف قواعد الأبوة، التي تتجلى في المفاهيم الشائعة التي تقتضي سيطرة الوالدين، وقدرتهما على إنزال العقاب

بأولادهما، والدعم الاجتماعي للمعايير السلوكية التي نتوقعها من الأولاد، والتي لا نعتقها نحن أنفسنا أو نعمل بها. لم يعجبني هذا الرياء، لكن اتضح لي أن هذا هو الواقع الاجتماعي السائد. لقد بذلتُ جهوداً كبيرة للتخلص من هذا الوهم، لكن ساعدني ذلك على معرفة إلى أي درجة كنت حبيسة في فخ السياق الضيق والمحدود. واستطعت أن أفهم بشكل أفضل المواقف الدفاعية التي تنشأ بشكلٍ دائم عندما يتم توسيع سياق الظروف المحيطة بالنزاع.

### استيضاح الأمور

مضى بعض الوقت قبل أن أدرك أنني لم أكن مضطرة للدفع، أو الاعتذار، أو الشعور بالذنب بسبب اعترافي بالعوامل الأخرى التي تحيط بسياق النزاع، والتي أعلم أنها مرتبطة به. كل ما يتطلبه الأمر هو سؤال الآخرين بيان الأسباب التي تدفعهم لعدّ هذه العوامل غير ذات صلة بالموضوع. وبمرور الزمن، وجدت أن المسؤولية التي تقع على الشخص الذي ينكر الحقيقة في نزاع ما هي أكبر من مسؤولية الشخص الذي يحاول أن يوضحها. فإذا كانت الحقائق المطروحة لا تتصل بالموضوع، فعلياً أن أفهم كيف ولماذا. بعدئذٍ، إذا شعرت أنني كنت مخطئة، فلا بد أن تكون لدي فضيلة اعتراف بخطئي. لكن المطلب الرئيس بدايةً هو قيامي بالتأكد من أنني كنت مخطئة فعلاً.

قد يستغرق هذا الأمر بعض الوقت، وقتاً أكبر مما أمل الآخرون تخصيصه لهذا النزاع وهذه المفاوضات. علينا أن ندرك أهمية ذلك، وأن نقاوم الضغوط الداعية لتسريع العملية التفاوضية. فإذا تمكنتُ من توسيع سياق الموضوع بالشكل المناسب. فستهيأ لي الفرصة للتوصل إلى فهمٍ أكمل وأفضل للنزاع، والحصول على عدد أكبر وأغنى من المتغيرات التي يمكن تعديلها لمعالجة النزاع والتعامل معه. كما وجدت أن عرض هذه الأمور في البداية،

أفضل من عرضها في وقتٍ لاحق، وأن هذا يوفر وقتي وطاقتي ووقت وطاقة أطراف النزاع الآخرين.

عندما تقوم بإضافة هذه العوامل وتوسيع سياق النزاع، ربما ستجد أنك حررت الآخرين، ومكّنتهم من القيام بالشيء ذاته. وهذا الأمر يشجع المفاوضات ويُغنيها. لكنك قد تجد في بعض الأحيان، أن من الأنسب أن تقوم بهذا العمل بشكلٍ رسمي، لتنتزع من الآخرين إعلاناً عن العوامل التي لم تتم الإشارة إليها ليُصار إلى التركيز عليها. كما اكتشفت أنني عندما كنت أفعل ذلك، كنت كثيراً ما أجد أحد الأشخاص، وقد أنبري لتحديد عامل، كنت قد أنكرته أو تجاهلته، لافتاً نظري إلى تحاملي أو انحرافاتي. كنت في إحدى المرات أشتكي إلى زميل لي من استيائي من القيود التي تحدّ من حريتي والتي كنت أواجهها بوصفي امرأة: كالأماكن التي لا أشعر فيها بالأمن إذا ذهبت إليها وحدي، أو النزهات التي لا أستطيع القيام بها بمفردي، أو مواقف السيارات التي لا أستطيع استخدامها. فألمح لي بهدوء، أن هذه القيود نفسها مفروضة على معظم الرجال، لأنهم هم أيضاً لا يرغبون في التعرض للأذى، إلا أنه ما من أحدٍ يعترف بهذه المخاطر بالنسبة إلى الرجال. وعندما تبدأ هذه العوامل بالظهور يأخذ سياق النزاع والملابسات التي تحيط به بالاتّضح. لاحظتُ كذلك أنه لا يصلح مع هذه العملية التزام الصمت أو التكتّم وقلة الكلام. وعليك أن تعلم أنك قد لا تجد من يدعوك إلى توسيع السياق، ولا تستطيع أن تفترض أن تجد في المفاوضات من يشاركك في وجهة نظرك فيما يتعلق بالعوامل الأخرى المحيطة بالنزاع. وعلى الرغم من ذلك، إن عملية الكشف عن هذه العوامل، ستفيد الموجودين كلهم، وستؤدي حتماً إلى حلٍ للنزاع أكثر شمولاً وواقعية. وإذا ما تم تطبيق هذا الأسلوب بشكلٍ جيد، فسيعمل نقطةً بدايةً لحلٍ إبداعي وحقيقي للمشكلات.

## تمرين

الآن سنتفرع في الموضوع قليلاً، فكن مستعداً. لقد قمت حتى الآن بتأدية التمرينات عن طريق حوارك الداخلي مع نفسك. أما الآن، فسأعرض عليك اشتراك طرفٍ آخر. سنفعل ذلك عن طريق استعادة الأحداث الماضية، لذا لن يتطلب الأمر منك الخروج من بيتك للبحث عن خلاف حيّ والاشتغال به.

تذكر خلافاً حدث منذ عهدٍ قريب بينك وبين شخصٍ تراه بشكلٍ دائم، وتشعر أنه قريبٌ منك، وتشعر بالراحة معه. ربما يكون هذا الشخص زوجتك أو صديقاً لك، أو زميلاً في العمل. اكتب في دفتر يومياتك وصفاً موجزاً لهذا الخلاف كما تتذكر. حاول ألا يكون الخلاف الذي ستختاره شخصياً أو مزعجاً جداً، حيث تستطيع أن تعود لذكراه. وليكن اختيارك لألطف نزاعٍ خضته منذ مدة.

انقل وصفك لهذا النزاع كما خَبرته للشخص الذي خضته معه. قم بهذا بطريقة عرضية كأن تقول: «أتذكرين يا جين يوم خضنا نقاشاً حامياً حول سيارتي الجديدة»، أو «أتعلمُ يا مايك، كنت أفكر بتلك المحادثة التي جرت بيننا حول الصحون القذرة». هذه طرق بسيطة استُخدمها للبدء بإثارة الموضوع. أخبر هذا الشخص الآن أنك تحاول أن تفهم بشكل أفضل طريقة تتصرف بها عندما تواجه نزاعاً ما. أخبره أنك تريد أن تعرف ما إذا كنت تُهمل أحد العوامل الهامة في مثل هذه النزاعات، أو تُغفل بعض الأفكار الهامة. أطلب منه أن يخبرك عن هذا النزاع من وجهة نظره. حول أي أمر كان يدور النزاع؟ وكيف كان ينظرُ إليه؟ وما الذي شعر به وتوقع أن يصدر من جانبك؟ أمامك الآن فرصة رائعة لتمارس عملية انفتاح حقيقية، فأستمتع بها. استمع إلي كل ما يقوله لك بهدوء تام وبتقبل كامل.

أعلمُ أن هذا التمرين قد يثير أعصابك. لهذا حذرتك وطلبت منك أن

تختار خلافاً بسيطاً. إن مجرد العودة إلى النزاع قد تجعلنا في بعض الأحيان نشعر بالرغبة في بدئه من جديد. لذا تجلّد واسمع وأصغ. واطرح الأسئلة إذا شعرت بأن طرحها يساعذك على تفهم ما يقوله لك الطرف الآخر. كن محباً للاستطلاع، وشاركه في الجانب الذي يرى منه الأمور. استمتع بهذا، وتعلّم، واشكره.

عُد الآن إلى دفتر يومياتك، واكتب فيه النقاط الرئيسة التي أخبرك بها الشخص الآخر، أو الأفكار الرئيسة التي اشتركتما فيها، ثم عد إلى الوصف الأصلي للنزاع الذي دوّنته في دفتر يومياتك. ما الأشياء الغائبة عنه؟ إن الأفكار المشتركة بينك وبين الشخص الآخر تمثّل العوامل التي توسع سياق الموضوع. فعندما طلبت منه المزيد من المعلومات الإضافية، أعطيته المجال للتوسع في شرح السياق. ها أنت ذا قد أنهيت تمريناً يبين لك الآثار التي تنجم عن استخدام هذا الأسلوب في التصرف.

وأودّ أن أذكرك أن بإمكانك تكرار هذا النموذج من حل المشكلات إلى ما لا نهاية، وذلك خشية أن تظن الكفاية في القيام بهذا التمرين مرة واحدة. وستدهش عندما ترى كيف أن دعوتك الآخرين لتوسيع سياق الموضوع، والاستفاضة في تفسير عوامله، سيُسَهّل عليك وعليهم الاطلاع على العوامل الأخرى التي تتصل بموضوع النزاع. عندئذٍ سيسهم كلٌّ منكما في إضفاء الخصب والغنى على العملية التفاوضية وعلى نتائجها. ولا تصدق أن تجاربي أثبتت لي أن هذا العمل مثير وممتع.

---



## أسلوب التصرف السابع: اعتمد الابتكار

يجب أن أعتزف بأن هذا الأسلوب من التصرف في مواقع التفاوض غير المتكافئة هو أسلوب المفضل من غير ريب. فبعض هذه الأساليب العشرة كثيب وقاس إلى حد ما. لكن هذا الأسلوب مُسَلِّ ومضحك، ويتطلب الكثير من قدراتك الإبداعية والخلاقة. لذا بإمكانك أن تأخذ قسطاً من الراحة، وتستمتع بهذا الأسلوب بكل ما في وُسْعِكَ. يتصف الابتكار بكونه أسلوباً حراً، يمنحك الحرية والانعقاد. لأن الابتكار يحزّر، فالقدرة على التوسع موجودة في صلب طبيعته. وسيجعلك تشعر بالارتياح معظم الوقت. لكن تذكر أنه لا يعمل إلا ضمن سياق أساليب التفاوض الأخرى، وهأنذا أقدمه لك.

### توضيح القواعد

أحد أهم السبب للابتكار، هو السعي أولاً لاستيضاح القواعد التي تحكّم طاولة المفاوضات. فإذا كانت غير مناسبة، فعليك بالتفاوض لتغييرها؛ فالقواعد الموضوعية، تعمل في غالب الأحيان على إبقاء التركيز على قوة الهيمنة، وتتضمن في بنيتها كل المسلمات والعادات العقلية والقلبية والحدود

والقيود التي يتصف بها النموذج المهيمن والسائد. سيحاول كل شخص أن يكون مستقيماً ومنطقياً، وستتم المحافظة على التسلسل الهرمي والنظام الأبوي، وستفرض العملية الصارمة برمتها نتائج متوقعة يمكنك التنبؤ بها. ويتميز هذا الأسلوب بتقييده للحرية وخلوه من القدرة على الإبداع، إضافة إلى كونه أسلوباً مُضجراً ومُمللاً.

سأورد هنا بعض الأمثلة. فأنا مثلاً أسأل جميع الموجودين أحياناً ما إذا كانوا لا يمانعون من التوصل إلى عشرة حلولٍ أو اثني عشر حلاً عظيماً، بدلاً من اعتماد أسلوب الحل الواحد. وحسب تجربتي، سيضحك الناس، مما سيؤدي إلى تلطيف الجو. لكنهم سيقترحون أيضاً حلولاً متعددة، مما يعني إمكان توصلنا إلى حلول هامة وشاملة. كما أتوجه إلى الشخص الذي يُعدّ فعلاً صاحب السلطة المطلقة في المفاوضات، وأسأله إن كان لا يمانع في أن يشاركه شخص آخر في تحمل جزءٍ من الحل. وأحاول أن أفعل هذا عادةً بطريقة لطيفة وبشيء من الدعابة. وقد أثبتت تجاربي أنه ما لم يكن هذا المسؤول ميلاً للتفرد بالسلطة، فإنه سيجد في هذا الاقتراح بديلاً جذاباً، وسيتقبله بلباقة. ويخفف هذا الأسلوب من التركيز على قوة الهيمنة، حتى قبل أن تبدأ العملية التفاوضية.

هذا النوع من تغيير القواعد، يمثل ابتكاراً يسمح بتهيئة جو العملية التفاوضية لاستخدام أساليب التصرف الأخرى بتأثيراتها الإيجابية. كما يقطع الطريق على تسليمنا بسير العملية التفاوضية وفق الأساليب المألوفة أي الصراع المُملّ من أجل سلطة الهيمنة. ويسمح بإنهاء سيادة الأساليب التقليدية التي تُتبع في مواقع التفاوض، أي التلاعب والتلاعب المضاد. إذا تم تغيير هذه القواعد برفق، فإن ذلك سيغير عملياً سياق العملية التفاوضية. عندئذٍ، يصبح أمر طرح الأبعاد الأضمن والأعمق، والحقائق الصعبة، والاستقامة الشخصية، والتعاطف عملاً أكثر تناغمًا وانسجامًا. وإذا سارت العملية بشكل جيد، يصبح تغيير هذه القواعد هو الخط الفاصل في الرمال.

### قصة

أحد التحديات التي تواجه نظام وسائل الرعاية الصحية في الولايات المتحدة، هو التغيير السريع في الديمغرافيات العرقية في هذا البلد. ليست الإحصائيات السكانية هي المشكلة بالطبع، لكنها فقط واحد من النقاط من بين مجموعة من المسائل الأخرى المُلحّة. لقد ابتُكرت الرعاية الصحية في هذا البلد، وعُرِّفت عبر التاريخ من قِبَل الأمريكيين المتحدرين من أصول أوروبية، وقاموا كذلك بالتحكم فيها والسيطرة عليها. وكثير من الأمور التي تم إنجازها ممتازة، وتتناسب بشكل رائع مع حاجات وقيم وآمال وأحلام وقناعات هؤلاء. ومعظم الذين يقدمون هذه الرعاية يجدون هذه الأمور منطقية تماماً لأنهم هم أيضاً أميركيون ينتمون إلى هذه الأصول بصلة. وها قد مضت عقود على اعترافنا بوجود مجموعات عرقية أخرى، وأصبح هذا الأمر جزءاً من نظامنا الصحي، إلا أننا نقدم الخدمات دوماً بطريقة نطالب فيها المرضى وأسْرهم ومجتمعاتهم بالتكيف مع الطرق الأميركية الأوروبية في القيام بتقديم هذه الرعاية.

وحين نكتشف أن هناك ازدياداً في أعداد الأقليات العرقية في هذا البلد، وتناقضاً نسبياً في عدد الأميركيين الذي ينتمون إلى أصول أوروبية، سندرك بوضوح مشكلة هذا الانحياز العرقي. فهناك ضرورة لتغيير أنظمة الرعاية الصحية، لتستجيب بشكل يناسب المجموعات العرقية الأخرى. كما يتعين علينا تغيير القائمين على تقديم هذه الخدمات أيضاً، ليمكنوا من تقديم الخدمات المناسبة لهذه المجموعات. فهناك حاجة لوجود المزيد من الأشخاص الذين ينتمون إليها، ويقدمون الرعاية الصحية، والقادرين على المساعدة في إحداث هذه التغييرات.

لذا، فالعمل على تجنيد الطلاب من هذه الأقليات العرقية في المهن الصحية ضرورة مُلحّة. لكن هذا العمل محفوف بالتحديات، وبخاصة أن كثيراً

من البرامج التعليمية الصحية المهنية، تنطوي على تفرقة عنصرية خَفِيَّة ومتعمدة وغير متعرف بها. وليس من السهل بالنسبة إلى هؤلاء الأشخاص الذين يتعرضون لهذا التفرقة العنصرية، الدخول إلى هذه الأوساط. والأصعب من ذلك هو التحدي الذي يواجههم، عندما يحاولون النمو والتعلم والازدهار والقيادة.

كانت هذه التحديات تُعالج بشكل تقليدي، من قِبَل المجموعات الأمريكية المهنية المختصة بالأمور الصحية التي تأتي من أصول أوروبية. وكان هؤلاء يعقدون الاجتماعات لوضع الخطط الاستراتيجية المتعلقة بهذا الموضوع، ويأملون إيجاد الحلول المناسبة لها. إلا أنني عندما تسلمت أحد المواقع القيادية في كلية للتمريض، عرفتُ مسبقاً أن هذا الأسلوب لن ينجح. وكانت القيادات الأمريكية ذات المنشأ الأفريقي الموجودة في المدينة التي أعمل بها، تعلم أيضاً أن هذا الأسلوب غير ناجح، وقد واجهني أعضاؤها بهذا الأمر بعد استلامي منصبى بفترة وجيزة.

أسعدني الحظ بوجود زميل لي، تربطني به صداقة جيدة، كان عضواً في هذه الجماعة القيادية وكان بمنزلة ناصح ومرشد لي في هذه المسألة. فقررت معه أن أفضل شيء يُمكننا عمله هو تغيير القوانين. وبدلاً من قيام الكلية بإقناع أعضاء هذه الجماعات المتشككة فعلاً في كون الكلية بيئة منفتحة، اعترفنا بأننا لسنا كذلك، وبأننا نهتم بمعرفة كيفية تحقيق هذا الانفتاح. قرّرنا بعد ذلك القيام بتغييرات أكبر في القوانين؛ فوجدنا أن أفضل طريقة تُمكننا من جعل الكلية وسطاً إيجابياً، يستقبل طلاب هذا المجتمع العرقي، الذين يرغبون في الانتساب إليها، هي طلب المساعدة من الشخصيات القيادية في هذه الجماعة. وقد تبين لنا أيضاً أن الممرضات في هذه الجماعات مُهملات كقياديات، مثلهن في ذلك مثل الممرضات في المجتمعات الأمريكية الأوروبية.

حدّد بعد ذلك بعناية تامة أقوى الشخصيات القيادية بين الممرضات في المجتمعات الأمريكية الأفريقيين، والأمريكيين الأسبان والأمريكيين الآسيويين والسكان الأصليين الأمريكيين. ثم قمنا بدعوتهن لعمل مجلساً استشارياً لكلية التمريض، ليُرشدننا بطريقة أفضل عن كيفية حث طالبات وهيئات تدريس الأقليات العرقية على الانضمام إلى الكلية، والعمل على الاحتفاظ بهن فيها، والاستفسار عن كيفية خلق البيئة المناسبة التي توصلهن إلى النمو في بيئة، تتم فيها مواجهة التفرقة العنصرية بشكل خلاق وإيجابي.

أصبحت هذه المجموعة تعقد اجتماعات شهرية، وكانت الممرضات متحمسات وملتزمات ومبدعات، وكانت جهودهن أحياناً تفوق جهودي. كن يُعَلِّمُنِي الأمور التي يمكن أن تنجح، وتلك التي لا يمكنها ذلك، والنواحي التي نجحنا فيها بالفعل، وتلك التي أخفقنا فيها. وفي أقل من أربع سنوات ارتفع عدد طالبات الأقلية العرقية المسجلات في الكلية من ثماني طالبات إلى اثنتين وخمسين طالبة. وقمنا أيضاً بعقد اجتماعات مع شخصيات قيادية جامعية، بدأت تُبدي اهتمامها بأسلوب «تغيير القوانين» الذي اتبغناه. ثم أخذ عمداء الكليات الآخرون يحذون حذونا.

وبالرغم من أننا لم نحلّ كل المشكلات التي تواجهنا، ولا حتى معظمها؛ وبرغم أن المقاومة قد تصمد أمام أي حل جيد، إلا أننا تمكنا من القيام بأعمال إبداعية جديرة بالاهتمام، وأجرينا تغييراتٍ استحققت المعاناة التي بذلناها من أجلها، وكل ذلك يرجع، في المقام الأول، لتغيير القوانين. ولم يقتصر أثر تغيير القوانين على خلق الحوار فقط، الأمر الذي نأى بنا بعيداً عن الخلافات القديمة، ولكنه عاد أيضاً بالفائدة على الجميع. فتغيير القوانين باتجاه نموذج تعاوني وبالتعهد بالانفتاح، يكفيان في أحوال كثيرة في تعجيل حدوث مجموعة متنوعة من الاستجابات الإيجابية.

## التحقق من الأوهام

تستمر النزاعات في كثير من الأحيان بسبب محافظتنا على الأوهام الشائعة والمألوفة، والتي لم يكلف أحد نفسه عناء تخيل بدائل لها. لذلك، من الضروري جداً عند استخدامنا هذا الأسلوب في التفاوض، أن نمّرّ أنفسنا على التحقق من كل أنواع الأوهام الشائعة. وهذا الأمر ليس بالسهولة التي يبدو عليها. فأنا مستعدة للتحقق من الأوهام التي أرى أنها تحرمني من حقوقي أو تحدّ من حريتي. كل الأوهام تفعل هذا عملياً، وبخاصة عندما لا نعيها أو نشعر بها. لكن ولسوء الحظ، قد أدرك هذا الأمر في بعض الحالات، وفي حالات أخرى قد أجهله ولا أعيه على الإطلاق. ومن هنا، قد أقوم بمواجهة الأوهام الشائعة والمألوفة بطريقة انتقائية.

فالأوهام التي أتعلق بها عادةً هي تلك التي تتصل بشعوري بعدم الأمان وبمخاوفي، لذا فهي لا تستجيب بسهولة للبحث والمسألة، لأنني أرتبط بها بشكل وثيق جداً. وعملية الارتباب في هذه الأوهام، أو إثارة التساؤلات حولها، عمل يسهل أحياناً، وتكتنفه صعوبة بالغة في أحيان أخرى. وانضمام الآخرين إليك في هذه المساعي، سيساعدك على القيام بهذا العمل. وستجد في النهاية من يحطم الأحلام التي تحميها، ويمنحك فرصة حقيقية لقليل من التحرر. لكن من الأفضل لك أن تسعى للكثير من التحرر، وإلا فستكشف أنك بدأت معركة جديدة أشد ضراوة.

فالسعي للابتكار يصبح أكثر فعالية عندما تسمي الوهم وهماً. وعندئذٍ يمكنك أن تنطلق في سعيك لتبدع أشياء مرغوبة ومطلوبة أكثر من عملية خداع النفس. وسأساعدك هنا بإيراد بعض الأمثلة التوضيحية؛ فقد وجدت أنني اضطررت في أحيان كثيرة لمواجهة الوهم الشائع الذي يرى أن النساء القويات خطيرات بطبعهن، أو الذي يرى أن النساء لا يستخدمن قوتهن بأساليب خطيرة.

نرى هذين الوهمين كثيراً في مواقع التفاوض غير المتكافئة، لكن لا يخرج كلاهما عن كونه وهماً.

مواجهة هذه الأوهام تفيد الجميع، فهي تساعد على زيادة القدرة على التفكير بوضوح، وزيادة قدرة كل الفرق على التمييز بشكل أفضل، وبزوال هذه الأوهام، تصبح الأبعاد الأساسية للنزاع أكثر وضوحاً. ويبدأ ظهور الخيارات الفعالة التي تؤدي إلى حل المشكلة، بعيداً عن أن تكون هذه الحلول ملطخة بأوهام لا نعترف بها. ومع أن هذا الأمر قد يؤدي إلى حدوث الصراعات أحياناً، إلا أنه يقود في النهاية إلى التحرر، وإلى حلول عملية لمعظم النزاعات، تستند إلى الواقع.

### تفعيل حب الاستطلاع

إن الفضول أو حب الاستطلاع، أداة في يد المبتكر، يجب استخدامها بحرية وسخاء، ومتابعتها حين تبدأ بشق طريق، تكتنفه بعض الصعوبات في النزاع. وسيفتح لك حب الاستطلاع الأبواب أمام أفكار جديدة؛ فقد يشجعك على طرح الأسئلة الجيدة التي ستساعدك أنت وكل من يجلس إلى طاولة المفاوضات في فهم الوضع بشكل أفضل. وقيامك بطرح الأسئلة الجيدة، لأنك تهتم بمعرفة الإجابات عليها، يخلق جواً من الانفتاح يُيسر للجميع سبل الوصول إلى معلومات أوفى. كما يُظهر للأشخاص الآخرين الموجودين في موقع التفاوض أنك ترغب في معرفة المزيد، وأنت تُقرّ بأنك لا تعرف كل شيء، وتود أن تعرف من الأشخاص الموجودين حول طاولة المفاوضات بعض الأمور التي يعرفونها أكثر منك. كما سيُظهر ذلك للآخرين أنك تشعر تجاههم بتعاطفٍ كافٍ يجعلك راغباً في فهم المشكلة من منظورهم. ويمكن لهذا النوع من الفضول أن يصبح، عملياً، نموذجاً وقاعدة، تُفضي إلى التوصل إلى كل أنواع المعرفة المغنية غير المخطط لها.

عندما تكون محباً للاستطلاع ومفتحاً، ستجد أن الناس يطلعونك على أشياء، ما كانوا ليطلعوك عليها لو لم تسألهم. وعندما تصغي إليهم باهتمام، ستجد أن قدرتك على فهم الآخرين أصبحت أفضل، وفهمك هذا سيحرر جزءاً كبيراً من الإبداعية الموجودة داخلك. فالاتصال مع الآخرين يعمل أساساً مرآة تساعدنا على فهم أنفسنا والتعبير عنها بشكل أفضل. وهكذا، بتتبعك لفضولك، ستجد سبلاً جديدة للحوار قد فُتِحَتْ أمامك، وأساليب جديدة للتعامل مع النزاع، وطرقاً جديدة لتخيل المخرج من هذا النزاع. وهكذا يكون التجديد والابتكار.

هناك دليل مادي يؤكد أن المستقبل قادم، سواءً تنبهنا لهذه الحقيقة أم لم نتنبه. فمعظم الناس يجلسون معظم الوقت ينتظرون قدومه، ويقومون بمحاولاتٍ عَرَضِيَّةٍ لتأجيل قدومه. وحالنا في ذلك يشبه حال مشاهدي التلفزيون، وكأن المستقبل شيءٌ يُقَدَّم لنا عبر موجات الأثير، وليس شيئاً نستطيع نحن اختيار صنعه وخلقه حسب رغبتنا. هذا الموقف السلبي الذي يتمثل في جعل المستقبل أمراً يقع علينا، ليس إلا تعبيراً عن رفضنا لامتلاك حياتنا وخلق الحقائق الجديدة الخاصة بنا. وفي الوقت الذي تمكننا فيه الابتكار، نختر الركود. مثل هذا الجمود مضرٌ عادة؛ وهنا يأتي الابتكار ليخترق هذا الجمود، ويمكننا من إبداع الحقائق الجديدة. وإذا كانت الحقيقة نزاعاً نخوضه، فاختيارنا التوصل إلى النتائج التي نخدم الجميع، يكون عملاً إبداعياً حقيقياً.

ولأنك اطلعت على أساليب التفاوض الأخرى، قد يتتابك شعورٌ بمهم بأن لديك وجهات نظر وأمالاً جديدة بالاهتمام، قد تصلح لخلق مستقبلٍ بمفهومٍ أوسع. إن مساهمتك هذه قيمة كمساهمات الآخرين، وقد تكون في بعض الحالات أكثر نفعاً من غيرها. إن انتظار المستقبل ببلادة وسلبية خدعةٌ عقلية يعمد إليها الضحايا؛ إنهم ينتظرون استلام البضاعة، ليتصلوا بعد ذلك

بالشركة صاحبة الكتالوج، ويشتكوا إليها عدم إرسالها القياس أو الشكل أو اللون المناسب. إذا كنت ترغب في مستقبل معين، فعليك بالعمل على خلقه. وإذا كنت أحد الذين تعودوا الجلوس إلى طاولات التفاوض غير المتكافئة، فقد تفترض بأن الأشخاص الذين يتمتعون بقوة الهيمنة، هم الذين يقومون بصنع المستقبل. هذا ميل للتنبؤ، ستعمد بعده لانتقاد جميع الناس الأشرار الذين أخفقوا في إيجاد مستقبل لائق. قد تعتقد بأنك لن تستطيع أن تخلق سوى جزء يسير من المستقبل، لكن قيامك بخلق هذا الجزء اليسير، أفضل بكثير من انتحابك عندما يُقدّم لك المستقبل بطريقة، تخالف المواصفات التي تريدها. واعلم أنك ستجد في هذا العمل متعة.

### الاستمتاع بالعملية

ربما تخيلت أنني كنت مندفعة بعض الشيء عندما أخبرتك أنك قد تجد المتعة في حل النزاع في الموقع التفاوضي غير المتكافئ. قد يصعب عليك تقبل قولي هذا. وبخاصة إذا كنت ممن يعانون ويقاسون الألم في هذه المواقع. وهذا الموقف المحتد ينبع من الخوف من الملامة، وليس من الواقع. فإذا كنت تشعر بأنك الشخص الخاسر أو المحروم في موقع تفاوضي غير متكافئ، ستوفر لك متعة تفوق متعة أي شخص من الموجودين، وبخاصة عندما تتعلق المفاوضات بقوة الهيمنة. فكل واحد من الموجودين سيكون مشغولاً بحماية القوة التي يستمتع بها، أما أنت فليس لديك ما تحميه. بل قد تصبح أكثر قدرة على إدراك القوى التي تتمتع أنت بها، تلك القوى التي تساعدك على معالجة الأسس التي تستند إليها، أو مواجهتها أو التمسك بها. إذ نادراً ما يقاتل الناس من أجل هذه القوى، لذا ستبقى مبادئك سالمة بلا مساس في مثل هذه المواقع.

فكثرة الصراع في المفاوضات من أجل قوة الهيمنة الشائع جداً في حضارتنا، أمرٌ يثير الضحك. وحين تفكر ملياً في الأبعاد الأساسية والعميقة

لوجود الإنسانى، وأن تتأمل الأمور التي تهكم إنساناً وتحددها، فقلما تأتي الرغبة في الهيمنة على الآخرين على رأس قائمة أولوياتك. ومن ثم، عندما تراقب مجموعة من الناس وتجد أنهم يصّبون كل جهدهم وطاقته من أجل تحقيق هذا الهدف، ستجد أحياناً، أن الأمر يبعث على التسلية والضحك. وقمة التجديد والابتكار تتضح في إدراكك هذا الأمر والضحك منه عندما تشعر بضرورة ذلك، أو عندما تجد ذلك مناسباً، ومن الضروري أن تضحك كلما أمكنك ذلك، وأن تعرف الأشياء المثيرة للضحك كلما اقتضت الأمور ذلك. وكما علمنا نورمان كازينز، الضحك شفاءً للقلوب.

### فهم الدعابة

الدعابة عملية معقدة، لذا سأزودك ببعض الإرشادات المفيدة حولها. من الأفضل تجنب الدعابات المعروفة، فهي تكرارٌ مملٌ وتفتقر إلى الإبداع. ومن الأفضل لك، إذا أردت أن تكون مبدعاً، أن تستغل المواضيع التي تظهر فيها المفارقات خلال العملية التفاوضية وتعترف بها. وأفضل شيء هو تحديد هذه المفارقات التي تصدر عنك وعن الآخرين الذين يشعرون بالرضى عن أنفسهم. فالأشخاص الموجودون حول الطاولة، والذين يشعرون بالقلق، أو بأنهم وقعوا في فخ، لا يستطيعون الضحك، وبخاصة من أنفسهم. ربما لأنهم كانوا يرجون تحقيق «فوز» سريع وسهل، لكنك تحطم آمالهم وتقلقهم، لذا فهم يفقدون روح الدعابة بسرعة. وعليك أن تستعد لمواجهة هذا الأمر، ولكن لا تدعه يحد من حريتك.

من الضروري أيضاً ألا تستخدم الدعابة بهدف إيذاء الآخرين، أو الاستخفاف بهم، أو الانتقاص من شأنهم، وإلا فسيكون هذا أحد أشكال التلاعب أو القسوة التي تتخذ مظهر الدعابة. والدعابة الحقيقية تُظهر ببساطة الطبيعة المثيرة للضحك في كثيرٍ من التصرفات الإنسانية، إنها موجودة داخلك. وعليك أن تميز استخدام الآخرين للدعابة بقصد القسوة. ولا تدع ذلك يحدث

وتتعد متفرجاً، فالقسوة في الواقع حماقة وغباء. وبإمكانك، بفضل الدعاية، نبذ الدعوات لإيقاع الأذى بالآخرين، بضحكائك كشخصٍ مُبتكرٍ ومُجدِّدٍ يعرف أن هناك طرقاً أفضل لحل النزاعات.

### إبداع الاستعارات الجديدة

هناك طرق للابتكار والتجديد تتمثل في إبداع الاستعارات الجديدة. وأنا شخصياً أستمتع بهذه الطريقة كثيراً، لأنني أحاول منذ وقتٍ طويل إيجاد استعاراتٍ جديدة استبدالها بكل الاستعارات الحربية التي نستخدمها. فالاستعارات الحربية تبدو لي تافهة وفارغة وبخاصة عندما أكون في غمرة نزاع، أحاول أن أجده حلاً. فهذه الاستعارات كما هو واضح، تحافظ ببراعة على التركيز الثابت على قوة الهيمنة، لذا لا يفيد استعمالها خلال عمليات حل النزاعات.

ومن المفيد الإعلان عن عزمي على عدم استخدام استعارات الحرب، لأنني أجد أنها تتعارض مع أهداف طاولة المفاوضات. وأحاول أن أشرح للموجودين كيف تُشعرنني بأننا نخوض شكلاً غريباً وجديداً من أشكال الحرب يسمى فض النزاع. وأنا واثقة، نسبياً، بأن الاستعارات الجديدة تخلق أفكاراً وصوراً جديدة. وما زلت أشتغل بهذه الاستعارات لكي تتوفر لدي مجموعة، استخدمها عندما ادعى إلى طاولة غير متكافئة.

أعتقد أن عملية الاستجابة للاستعارات تختلف بين الناس، فالنساء مثلاً يقدرن فكرة استخدام خياطة اللحاف، للتعبير عن الطريقة التي قد يصنع بها الحل الذي يقبله جميع الأطراف، أي كلُّ شامل مركب من أجزاء. غير أن هذه الاستعارة قد تكون غير ذات فائدة كبيرة للرجال، الذين ربما لا نجد من بينهم سوى عدد قليل يعرف كيف يصنع لحافاً. قد يناسبهم استخدام استعادة حصاد المحصول الذي اعتنوا به ورأوه يكبر وينمو، أو استعادة قيادة الفرقة الموسيقية

حيث تعزف كل آلة الجزء المخصص لها. إن اكتشاف الاستعارات التي «ينجح» استخدامها في مواقع التفاوض هو بحد ذاته عملٌ خلاقٌ ومبدعٌ.

### التعليم

من الواضح، أن الهدف الأكبر من وراء الابتكار في مواقع التفاوض غير المتكافئ هو التثقيف والتعليم، وليس المطالبة أو الإلحاح أو السيادة أو الفوز. فالأشخاص الذين يتعلمون أفكاراً جديدة، سيستخدمونها دليلاً لهم في خياراتهم. وإن لم تنبثق عن الابتكار أفكارٌ جديدة، فستكون هناك عودة للسلوكيات القديمة بسبب عدم وجود بدائل لها. وإذا عالجت قضية الظلم في موقع تفاوضي غير متكافئ، فمن الضروري أن تتذكر أن كل أشكال الظلم ترتبط بالحصول على المعلومات الخاطئة، أو بالجهل بهذه المعلومات. لذا يمكنك أن تستخدم قدرتك لتعليم الأشخاص الذين يُظهرون انفتاحاً للتعلم. فاشتراكم في المعرفة يؤدي إلى تحطيم الظلم المتعمد، ويفتح آفاقاً جديدة أمام فض النزاع.

### قصة

من بين الأشياء التي توفرها الحياة الجامعية، الفرص التي تتيحها بين الفينة والأخرى لالتقاء أشخاص حكماء. ففي خلال سِنِّي تطور عملي الجامعي المكثف، أسعدني الحظ باللقاء رجل كان من نواحٍ عديدة، «الروح المحركة» للمدينة الجامعية التي كنت أعمل فيها. عندما كنت أواجه مشكلة لا أجد لها حلاً، كنت ببساطة أدير قرص الهاتف، وأتصل به. كان لديه الحل دوماً، وفي أحوال كثيرة، كان لديه ستة حلول أو سبعة. وكثيراً من العاملين في الجامعة يعدونه الناصح والمعلم المخلص وهو دورٌ كان يلعبه بكياسة ووقار.

مرض هذا الرجل، وأُدخِل إلى مستشفى مجاور للجامعة، وبعد أن

أجريت له عملية استطلاعية، أخبروه أنه سيموت قريباً بسبب إصابته بالسرطان. انتشرت أخبار حالته الصحية في الجامعة على الفور. كان من الصعب علينا تخيل الحياة بعيداً عن «روحنا المحركة» الجماعية، وكانت هذه الأخبار سيئة بالنسبة إلى الكثيرين. كان بعض أعضاء كلية التمريض على صلة وثيقة به، فانشغلوا بالعناية به، بالتعاون مع أفراد أسرته.

كنا ننهمك أحياناً في هذا العمل القاسي، أي ملازمة شخص يموت، كنا نستمع له، ونعنتي به ونُظهر له حبنا كما تقتضي الحالة. وكنا في أحيان أخرى، نساعدته عن طريق القيام بإجراءات تؤمن له الراحة، أو نعين أسرته في المخططات والنقاشات التي تدور بينهم، ونشاركهم أحزانهم المبكرة. وفي بعض الأحيان، كنا نحاول أن نضفي البهجة على يومه بتقديم بعض الهدايا البسيطة، أو بوضع لافتة على نافذة الكلية، يستطيع أن يراها من غرفته في المستشفى..

في أثناء ذلك، كان يأتي كثير من الزملاء في الكلية ليسألوني عنه. كان القلق، بل الأسى يبدو عليهم. وكنت أشجعهم على زيارته، وأخبرهم أن هذه الزيارات تعني له الشيء الكثير، وتجعله يشعر بالرضى والسرور، وأنه سيقدر لهم إقرارهم بفضله عليهم وشعورهم بالعرفان للدور الذي لعبه في حياتهم. لكن الواحد تلو الآخر كان يعترض على هذه الزيارة. بدأ الأمر يزعجني، فأخذت أبحث عن مزيد من المعلومات لفهم تصرفهم.

ثم بدأت أدرك تدريجياً أن مرض الرجل وموته القريب كانا يخيفان زملائي، ومع أنهم كانوا يرغبون في زيارته وإبلاغه تمنياتهم الطيبة، إلا أنهم كانوا يخشون موته بشدة، ويعجزون عن مواجهة ومواساة الرجل. لكنني لاحظت أيضاً أن غيابهم سبب له الأسى. فقد كان يتساءل عن سبب عدم مجيئهم، وبدأ يشعر بالألم من تجنبهم الحضور لرؤيته.

كنت أعرف لكوني ممرضة، كيف تُنكر حضارتنا الموت، وتتجنبه بشدة،

وكيف نرفضُ فعلاً أن ندع الموت يأتي إلى حياتنا بلا قوة أو عنف. ونظراً لأن الهلع من الموت والابتعاد عنه كان يزدادان حدةً في حضارتنا، اختارت الممرضات عن وعي وإرادة، البقاء إلى جانب المحتضرين. لقد تعلمنا أن الموت جزءٌ من عملية الحياة، وأن الميتة الكريمة نعمةٌ أيضاً كالحياة. وعندما ابتعدت حضارتنا عن الموت، ازدادت الممرضات قرباً من عملية الاحتضار والموت. وهكذا كانت لدي مزايا بصفة ممرضة لم أقدرها، كما كنت أحظى بدعم زملائي في جهودي.

لقد تعودت غياب الأطباء وتجنبهم حضور عمليات الاحتضار. وأدركت أنهم يعدّون الموت إخفاقاً، قرروا تجنبه أو إنكاره؛ فهم لا يأتون إلا بعد حدوثه ليُعلنوا عنه، ويؤكدوا وقوعه. كنت أفترض أن زملائي الجامعيين العقلانيين يفهمون الموت ويعرفون كيفية التعامل معه. لكنني على ما يبدو عجزت عن التمييز بين المعرفة التي تأتي عن طريق العقل، والمعرفة التي تأتي عن طريق القلب والروح.

وهأنذا أشارك في موت «الروح المحركة» لهذا المجتمع الجامعي، وأتركه يموت منبوذاً كما مات أشخاصٌ كثيرون غيره، تَجَنَّبُهُمْ أحباؤهم وأصدقاؤهم. وانتابني غضبٌ شديد بسبب ما يحدث، وشعرتُ بأنني بحاجةٌ للتفكير بعض الوقت لأجد حلاً لهذه المشكلة. قررت بعد ذلك أن أتبع معهم أسلوباً تعليمياً.

كنت في ذاك الوقت عضواً في المجلس الأعلى بالكلية، فطلبت من هيئة التدريس والإدارة فسح المجال لي للتحدث عن هذه المسألة. أبلغتهم أنني أعرف أن الكثيرين منهم يرغبون في التعبير عن تمنياتهم الطيبة لصديقتنا، لكنهم يمانعون في الذهاب إلى المستشفى خوفاً من مواجهة حقيقة الموت. كما أخبرتهم أن الدور الذي لعبه هذا الرجل في الحياة المهنية للكثيرين منا كان دوراً رئيساً، وأن عدم وقوفهم إلى جانبه خطأً بالغ. كنت قد أحضرتُ معي

لائحة كبيرة وأقلام تعليم، فطلبت من كل من يرغب بإرسال تحياته إلى هذا الرجل، كتابة تحياته على هذه اللائحة.

بدأت علامات السرور والارتياح تظهر على وجوه زملائي في الكلية. وقام أغلبهم بتدوين رسائل موجزة إلى هذا الرجل. أخذت اللائحة بعد ذلك إلى المستشفى، وعلقتها في مكانٍ بارز حيث يستطيع الجميع مشاهدتها وقراءتها بسهولة، مما أدخل السعادة والرضى على قلب الرجل وأسرتة التي تكافح معه. شكرني زملائي كثيراً فيما بعد على هذه اللفتة. فانتهزت المناسبة لألفت نظرهم إلى مدى أهمية وضرورة الوجود جانب الناس الذين يحتضرون، فوافقوني على ذلك. ومع أنني أدركتُ أن ما حدث كان خطوةً صغيرةً فحسب، إلا أنها خطوة إيجابية. ولولا اللائحة لما تم اتخاذ أي نوعٍ من الخطوات.

عملية محاولة التعليم هذه، هي بحد ذاتها عملية تنويرية. عندما اعترفتُ بميزاتي ممرضةً، كان علي أن أعترف أيضاً بأن زملائي كانوا بالنسبة إليّ في موقع تفاوضي غير متكافئ، وبأنني قد أتمكن من تقديم المساعدة إليهم لحل مشكلتهم. وسواء كنت في الموقع المتميز أم في الموقع المعاكس، وعادةً أكون في الموقعين معاً، وأستطيع السعي لابتكار عن طريق اتباع أسلوب التعليم.

من الضروري أن تعرف أن هؤلاء الذين يقاومون القيام بالتعليم، أو أولئك الذين يقاومون تقبله، لديهم برامج عملٍ أخرى، لا تشمل مواجهة الجهل الذي يؤدي إلى الظلم. فهم لسبب أو آخر، يرغبون في الإبقاء على جهلهم. وعليك أن تتنبه لهؤلاء الناس، الذين يُظهرون لك عدم رغبتهم في التعلم بطرق ماهرة. وعندما يظهر لك هؤلاء الأشخاص، من المهم أن تدعوهم ليبينوا لك ما إذا كنت مخطئاً، وإن كنت كذلك فأين يقع خطؤك؟ فإذا رفضوا قبول دعوتك، فهذا يدل على أنهم يفهمونك جيداً، إلا أنك قلت أشياء لم تعجبهم، لأنها تؤدي إلى نتائج لا تناسبهم.

استخدام التعليم وسيلةً للابتكار عملٌ مفيدٌ وبخاصةً أنه يشمل أصحاب الامتيازات والمحرومين منها، الأمر الذي يجعل عملية التمييز بين الجهتين عمليةً متزايدة الصعوبة؛ حين نقوم بدراسة النقاط المختلفة التي تؤدي إلى شعور الطرفين بعدم تكافؤ طاولة المفاوضات. وببساطة، إن قيامنا بالتعلم ومعرفة بعضنا المزيد عن بعضنا الآخر، يهدف إلى إزاحة النقاب عن مزاعم التفاوت أو التباين التي قد تنشأ بين الأطراف، والتي هي في الواقع أقل صرامة مما يُفترض. كما أنه يكشف النقاب عن الأحكام السريعة والسهلة التي نصدرها بحق الآخرين، عندما نحكم على الكيفية التي يمكنهم، أو ينبغي عليهم التصرف بموجبها إذا كانوا «يملكون كل عوامل القوة» أو عندما «لا يكون لديهم ما يخسرونه». فكلما الحكمين غير صحيح على الإطلاق.

إن قيامك بعملية التثقيف والتعليم تتطلب مراناً كثيراً؛ فهي تقتضي منك استخدام أسلوبٍ، يتناسب مع الجالسين حول الطاولة. كما تتطلب الكثير من الصدق مع النفس، لكي يكون الأسلوب خلاقاً وإيجابياً، ولا يهدف إلى إلحاق الأذى بالآخرين، أو الانتقاص من شأنهم، لكونهم لا يعرفون الكثير عن الظلم الذي تعرفه أنت. من المهم ألا تنسى أن هناك متسعاً من الوقت للتعاطف، وأن تتذكر أنك قد رسمت خطأً فاصلاً في الرمال. وستجد أن الناس الذين يرفضون بإصرار، الاستماع إلى ما تقوله حتى النهاية، سيلجؤون غالباً إلى التهجم عليك وإهمال ما تقوله. قد يبطئ هذا التصرف همّتك ويسبب لك الارتباط، لكن أمانتك وصدقك مع نفسك سيساعدانك على حسن التمييز. فثقتك بحسبك وإدراكك الحقيقة أمرٌ أساسيٌّ ومُلِحٌّ، وإلاّ فستجد أنك أُصِبتَ بالإحباط عند إخفاقك في التعليم، وأنه قد تم احتواؤك وإخضاعك بطريقةٍ ماهرة حين أتحت الفرصة لقمع لصوتك.

### كيف تصبح مترجماً

أحد الأبعاد المعقدة والفعّالة في النموذج المهيمن هي اللغة. إذ يتفرّد هذا

النموذج بنظام لغوي خاص به؛ فالأشخاص الذين يعتقدون أنه النموذج الوحيد، يعتقدون أيضاً أن لغته هي اللغة الوحيدة. أما الأشخاص الآخرون المحرمون من الامتيازات والموجودون في الموقع التفاوضي، فلديهم نظام لغوي مختلف. وغالباً ما نجد في الموقع عدة مجموعات، يتفرد كل منها بنظامه اللغوي الخاص. لذا يتطلب منك الابتكار أن تكون متعدد اللغات.

ويُشكّل هذا الأمر تحدياً صعباً، إلا أنه مُجزي. إذ ستوفر لديك ميزة التعرف على هذه اللغات وصحتها، وفيها لغة النموذج المهيمن، إلا أنه من المهم أن تدرك أن لغة النموذج المسيطر هي واحدة من عدة لغات. ومن المهم أيضاً أن تحدّد اللغات التي تعرفها وما مدى معرفتك بها. فقد تعرف بعضها قليلاً، وقد لا تعرف بعضها الآخر بتاتاً، وفي هذه الحالة من الضروري أن تعرف بذلك. إذا كان الآخرون يستخدمون لغة غريبة، فاطلب الترجمة. وغالباً ما يُستعمل نظام لغوي كليلاً مكتوم، ليمنع بعض الأشخاص المعنيين الموجودين في الموقع من فهم ما يُقال والمشاركة فيه. عندئذٍ سيكشف طلب الترجمة هذه المناورة، وسيمنح كل الجالسين حول الطاولة الفرصة لتعلّم هذه اللغة وفهمها. وفي بعض الأحيان تكون اللغة السائدة في الموقع غريبة على كل الموجودين ما عدا الشخص الذي أعدّ طاولة المفاوضات. انتبه لهذا الأمر، وإذا ما تعرضت لمثله، فإن طلبك للترجمة سيعطل هذه الخطة. قد لا يكون هذا الأسلوب مقبولاً، لكنه يوضح الأمور، ويمنح الجميع الفرصة لتعلّم لغة جديدة.

الغرور وعدم الشعور بالأمن قد يغريانك بمحاولة جعل كل من يجلس إلى طاولة المفاوضات يفهم لغتك ويتكلم بها، ويفهم الحقيقة التي تؤمن بها بلغتك وبشروطك. وإن كنت تجلس فعلاً إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة، فأحد الأشياء التي يمكنك توقعها هي احتمال عدم قيام أي من الموجودين بالتكلم بلغتك. من المهم ألاّ تفاجأ عندما تكتشف ذلك. ومن المهم أيضاً

استعمالك للغتك بين الفينة والأخرى، وقيامك بتقديم الترجمة لها. فهذا يُلقى الضوء على الظلم الداخل في بنية المفاوضات، والذي يتطلّب منك الجلوس إلى هذه الطاولة غير المتكافئة، والتحدث بلغة غيرك. كما يُبقي أمر هذا الظلم علينا، إذا حاول الناس نسيانه، واستخدامك أبعاد نظامك اللغوي الإبداعية سيساعدك في مساعيك وجهودك، ويجعل العملية مسلية، كما سيُفيد في تعليم الآخرين.

### قصة

قُمت مرّة بالعمل في هيئة إدارة وكالة صحية، تقدم عدداً كبيراً من الخدمات للمجتمعات التي لا تصلها الخدمات الصحية. حيث يتم تأمين الموارد المالية لهذه الوكالة عن طريق الأموال الفيدرالية التي تُمنح للمؤسسات التي يسيطر عليها النموذج المهيمن. وكان غالبية أعضاء مجلس الإدارة ينتمون إلى مجتمعاتٍ عرقيةٍ مختلفة، وكنت المرأة البيضاء الوحيدة بينهم.

كان أعضاء المجلس يتميزون بالنشاط والفاعلية والالتزام والقدرات الخلاقة، وهم يعلمون أنهم يقومون بعملٍ هام، فاجتهدوا بالعمل الجماعي لتحقيق عددٍ كبيرٍ من النتائج الإيجابية لصالح مجتمعاتهم. وكانوا يبذلون عناية فائقة لتقدير المبادرات التي تنم عن الكفاءة والقدرة، ويتجنبون المحسوبية. أثارت هذه المجموعة من الناس إعجابي، وأثروني بأغنى الخبرات التي يمكن أن أحصل عليها عضواً في مجلس إدارة.

وكما هو الحال مع النساء البيضاوات، اقتصر دوري غالباً على الترجمة بين ممثلي مؤسسات النموذج المهيمن التقليدي، وبين أعضاء مجلس الإدارة من هذه المجتمعات العرقية المختلفة. وكانت عملية الترجمة ثنائية الاتجاه، مع أنني كنت أشعر في أكثر الأحيان بأن كلا الطرفين المَعْنِيَيْن لم يفهم أو يَعرِف إلا بُعداً واحداً منها فقط؛ إذ كان ممثلو المؤسسات التقليدية لا يستمعون لي على

ما يبدو، إلا عندما كنت أترجم الأحداث إلى لغتهم. كنت أفهم هذه اللغة، وأتكلمها بطلاقة، وبدا لي أيضاً أن أعضاء مجلس الإدارة كانوا لا يفهموني في أكثر الأحيان إلا عندما أتكلم بلغتهم، التي اجتهدوا في تعليمها لي. فالافتراضات التي أقامها كل «جانب» عن الآخر، جعلت من مسألة الاتصال المباشر فيما بينهم عملية صعبة.

وفي أحد الاجتماعات، وبعد أن قمت بعدة محاولات لترجمة رسالة هامة من قبل أعضاء المجلس، وأخفقت في ذلك، رفعتُ يدي في الهواء بشكلٍ عفوي وقلت غاضبة: «يصيبني أحياناً إحباط شديد لكوني امرأة بيضاء!» فانفجر أعضاء المجلس ضاحكين. حطمتُ هذه الجملة التوتر السائد، وعادت الأمور لتسير بشكلٍ عادي؛ فالجهد الذي كنت أبذله في محاولة الترجمة، والدعابة التي خرجت بشكلٍ عفوي، كلاهما أنقذنا من مأزق صعب وطريق مسدود، كدنا أن نقع فيهما.

---

يَصْغُبُ عليّ إنهاء البحث عن هذا الأسلوب من التصرف، حيث يوفر إمكانات لا محدودة، مما يجعلني أشعر بأنني أودُّ المضي في الحديث عنه بلا توقف، وإيراد القصص والأمثلة حوله. لهذا الأسلوب يزودنا بنبع لا ينضب من التسلية واللهو والإبداع. ربما كان أفضل ما يلخص هذا الأسلوب، الاعتراف بأن الحكمة تقتضي دوماً وأبداً الإبداع والخلق وعدم الإخفاق في تحقيق ذلك. فكل شيء يتغير، وهذه طبيعة الحياة. عندما يعمل الآخرون على «مراكمة» وضع ما؛ إما أن يصيبك هذا الأمر بالعجز، ويُقعّدك عن العمل، وإما أن يدفعك للابتكار والتجديد. وإذا ما أخفقت في عمل ذلك، فأنت السبب وليس أي شخصٍ آخر.

عندما تجلس حول طاولة مفاوضاتٍ غير متكافئة، ستجد أن عدم التكافؤ يشكلُ جزءاً من طبيعتها، لأن هناك أشخاصاً أعدوا لتكون بهذا الشكل، إنهم

بذلك يفهمونك أنهم يرغبون في إبقاء الأمور على ما هي عليه، ولا يريدون تغييرها. ويجب ألا يفاجئك هذا الأمر أو يدهشك، ولن تجني أية فائدة إذا شعرت بالغضب والنكد. فمن الحماسة توقّع الحماسة للتغيير في الموقع التفاوضية غير المتكافئة. ولو أراد الناس هذا التغيير، لكننا تغييرنا جميعاً من قبل. افترض ذلك تجد أن هذا الافتراض سيوفر لك راحة البال والدافع اللازمين لدفعك للتجديد والابتكار. وستجد متعة كبيرة عند قيامك بهذا العمل أيضاً.

### تمرين

قد يكون هذا التمرين مُربكاً وغريباً، وهأنذا أحذرك من هذه الحقيقة منذ البداية. قد تكتشف في نفسك شيئاً لم تلاحظه إطلاقاً من قبل. لكنه تمرين مشوّق بالرغم من ذلك، وعليك أن تتشبث بهذه الفكرة في الوقت الراهن.

هل تضحك؟ لا أحب أن أكون متطفلة، لكنني أتمنى أن تكون إجابتك بـ(نعم) مدوية، فأنا أعجب وأفاجأ بعدد الناس الذين يقاومون الضحك بكل قواهم، حتى عندما تصبح الحياة مضحكة بشكل لا يصدق. الناس في بعض الحضارات يجيدون الضحك أكثر من غيرهم. كذلك تجيد بعض الأسر الضحك أكثر من غيرها. إجابتك عن هذا السؤال الصغير ستكشف لك عن كثير من الأمور.

لكن ليس هذا هو المطلوب من التمرين. التمرين يتوقع منك أن تتذكر مرة واحدة على الأقل، ضحكت فيها خلال العشرين سنة الماضية، بينك وبين نفسك، ضحكة خافتة. وعليك استبعاد المواقف الضاحكة في التلفزيون والسينما والمذياع ووسائل الترفيه العامة. عُدّ بالزمن إلى الوراء، إلى أن تتذكر مناسبة ضحكت فيها. أمل أن يكون ذلك قد حدث منذ بضع دقائق مضت. لكن ربما لم يحدث ذلك. المهم، عليك أن تحاول معرفة متى حدث ذلك، ثم

تكتب في دفتر يومياتك بضع ملاحظاتٍ تساعدك على تذكر الموقف، كأن تقول: «خلال تناول العشاء مع جو ونانسي، عندما كنا نستعيد القصص المخيفة أيام طفولتنا، «أو في الليلة الماضية، عندما أغاظوني بقولهم خُفي تراثٌ أسري». ليست هناك قواعد صارمة باستثناء كونك ضحكت فعلاً.

والآن، وبعد أن ناضلت لكي تتذكر إحدى المناسبات التي أضحككتك، لِنَرَ إن كان بإمكانك تذكر مناسبات مضحكةٍ أخرى. حاول أن تبقى ضمن حدود السنوات الخمس الأخيرة، لكي تكون مصادرك عن الفكاهة أحدث عهداً. وبعد أن تُتم كتابة عدة مناسبات من هذا النوع (ولتكن عشرًا، فهو رقمٌ لطيف) استعرض هذه المناسبات وفكر فيها هنيهة. ما الشيء المشترك بينها جميعاً؟ هل كان أحد الأشخاص محور الدعابة؟ كم مرة كنت أنت المحور؟ وكم مرة كان المحور شخصاً آخر؟ إذا كان هناك حضورٌ آخرون، هل ضحكوا هم أيضاً؟ من الذي لم يضحك؟ هل تعرف لماذا لم يضحكوا؟ ما الذي أضحكك بالفعل؟ وما الذي جعل الآخرين يضحكون؟ هل أدت الدعابة إلى الانتقاص من أحد الموجودين؟ مَنْ؟ أأذى ضحكك إلى تبديد التوتر أم زيادته؟ لماذا؟ كيف؟ ما الذي تعنيه لك الفكاهة، كما تعكسها هذه الأمثلة؟ هل هذا هو خيارك الوحيد؟.

يجب أن تصبح ماهراً جداً في هذا التمرين قبل أن تتمكن من الضحك بصدقٍ وتعاطفٍ وبطريقةٍ إيجابية عند وجودك في موقع مفاوضاتٍ غير متكافئة.



## أسلوب التصرف الثامن: حدّد الأمور التي تعرفها وتلك التي لا تعرفها

نأتي جميعاً إلى المفاوضات ونحن نجهل بعض أبعادها، ونعرف بعضها الآخر. لن تفاجئك هذه الملاحظة، فهي ليست سوى تعليق على الحالة الإنسانية. وأسلوب التصرف هذا سيساعدك على العمل بشكلٍ إيجابي على ضوء هذه الحقيقة الأساسية. إنه يتطلب منك بدايةً القيام بتحديد طبيعة وحدود معرفتك بالقضايا التي تتم معالجتها على طاولة المفاوضات غير المتكافئة. كما يقتضي منك القيام بذلك من غير أن تشعر بأنك في موقفٍ دفاعي، أو بأنك تنزع للعافية، وبعيداً عن الشعور بالحاجة لتقديم الحجج أو الأعذار. إنها تستلزم عقلاً قادراً على حسن التمييز، وتشجعك على اتباع الأحكام الصادرة عن هذا التمييز.

إذا استطعت أن تقوم بهذا العمل بشكلٍ جيد، فستتمكن من إثارة استجابات مماثلة لدى الأشخاص الآخرين الموجودين حول الطاولة. وعندما تذهب إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة، وبخاصة إذا كانت هناك نيةٌ للتقليل

من أهمية معرفتك، ستجد هذا الأسلوب حاسماً. فأنا أقوم عادةً، قبل ذهابي إلى طاولة المفاوضات، بتحديد واضح ودقيق لما أعرفه وما لا أعرفه عن القضايا المطروحة للتفاوض. طبعاً أقوم بهذا العمل بشكلٍ منقوص، إلا أن القواعد المتبعة في هذه العملية تساعدني على التركيز، وتزيد من قدرتي على التمييز. كما أن قيامي بهذه العملية يساعدني في التخفيف من إحساس أنني في موقفٍ دفاعي، عندما يخبرني الموجودون حول الطاولة أنني معدومة المعرفة، أو أن معرفتي محدودة جداً، أو غير صحيحة، أو لا تتصل بالموضوع الذي نحن بصددده. عندئذٍ، أستطيع أن أسأل الآخرين، بمتهى الهدوء أن يشرحوا لي ما الذي يعرفونه هم وما لا يعرفونه، وأطالبهم بمستوىٍ مماثلٍ من الوضوح. وغالباً ما نجد أن الأشخاص الذين تعودوا ممارسة قوة الهيمنة، قليلاً ما يدركون أن معرفتهم محدودة؛ فهم يتحركون غالباً ببطء ضمن حدود هذه المعرفة، وكأن معرفتهم هذه شاملة وكاملة. ونتيجة لذلك، تنقص هؤلاء القدرة على معرفة قصورهم وعجزهم والقيود التي تحدّهم. التماس الوضوح منهم سيُسهم في إعلامهم أنني أدرك أن معرفتهم، كمعرفتي، تحدّها حدود. كان هذا الأسلوب فعالاً ومفيداً بالنسبة إليّ عندما كنت أعجز عن إدراك محدوديتي، أو لا أرغب بالاعتراف بها.

### كيف تصبح قادراً على التمييز

من الواضح أن هذا الأمر يتطلب قيامي بصقل مهاراتي في التمييز بشكلٍ فعالٍ وجدّي. فلقد عرفت من خلال تجاربي أن الأشخاص الذين يتبنّون النموذج المهيمن في حضارتنا يطوّرون في أغلب الأحيان، مهاراتٍ فائقةً في التمييز؛ أما الأشخاص الذين لم يطوروا هذه المهارة، فهم غالباً ما يتفاعلون مع عملية التمييز بطريقةٍ سلبية، لأنهم يشعرون أن هذا التمييز بتجاهل مصادر هامة للخلاف، وعوامل حاسمة في سياق موضوع النزاع. قد يكون نطاق التمييز محدوداً ومقيداً، إلا أن هذه المهارة بحد ذاتها قيّمة ونافعة، ولهذا تعلمت من

هؤلاء الأشخاص حسن التمييز . لقد استفدت منهم عندما طلبوا مني التمييز بوضوح مماثل ، واكتشفت أن استعدادي للقيام بذلك يجعلني أكثر إيجابية في المفاوضات .

كثيراً ما يرفض الأشخاص المحرومون الموجودون في مواقع المفاوضات غير المتكافئة هذه المهارات في التمييز ، لأنهم ينظرون إليها ضمن سياق سلسلة من الرسائل التي تفيد الشك فيهم ، والتي تُعلن أن الحقائق التي يؤمنون بها ، أو اللغة التي يتحدثون بها ، تُعدُّ لاغية أو باطلة . أنا مقتنعة بأن الإحساس بإنكار الحقيقة أمرٌ جديّ وخطير ، لكن هذه المهارات هي بحد ذاتها عظيمة الفائدة ، في مساعدة الأشخاص الذين لا يدركون هذه الحقائق . عندما أحسن التمييز بشكلٍ دقيق ، مستخدمة لغة النموذج المهيمن ، أستطيع في أكثر الأحيان ، كشف النقاب بشكلٍ مؤثر وفعال عن الحقيقة التي يُنكرها الآخرون . وبالتالي ، بدلاً من رفض مهارات التمييز ، أحوله لاستخداماتٍ أخرى جديدة وإيجابية . لقد كان هذا درساً هاماً وفعالاً تعلمته من هذا الأسلوب .

### رجل الإجراءات الناقصة

رجل الإجراءات الناقصة ، يدفع قبضته بغضب نحو شمسٍ ملتهبة فوق رأسه لا ترحم ، شظايا تبحث عن طريق للعودة إلى المصدر ، طريق إلى ضوءٍ أبيض يتذكره .

عينك الشاحبتان

تطبقان بإحكام أكثر من هذه اليد الفارغة القوية .

السكين التي تعقد صفقة ، تقطع

القلب من كل تدبير ، أفكارٌ فارغة

تتجهم في القوة، طغيان يؤكد  
انغماساً مجدياً في الذات، وهزيمة للنفس وهي وحيدة.  
ليس بالأمر الشديد الصعوبة على قلب متحجر متفتح.  
خارج الجدار الذي لم يُنتهك تتحكم الإجراءات،  
تحدد فائزاً في السباق، فتقفز مرحاً أو  
تظفر مرحاً، وتركض أحياناً. لا تستطيع الشياطين  
أو القديسون المتخفون منح إكليل. عليك  
أنت أن تكشف عنه النقاب في هذه الغابة، في هذا الطريق.

أنا لم أقتحم عليك سورك، ولم أجد سلاسل  
قيود ضعيفة على بوابته، لكنني أحببت ما وراءه فحسب،  
حيث إجراءات التقارب متشابهة في زيفها وصدقها،  
وجدت كتلاً من ذهب خداع الذات وجواهره  
في طريقك. لست أنا الملوثة على هذا.

النساء الحائكات يجتمعن في الليل ليتأملن في الخسائر  
والمكاسب، يميزن بين الاحتمالات، عملية  
تتم بعناية وهدوء. حقائق لا تُقاس  
متناسقة الأجزاء كالمهاد التي تغطي الرواند  
ترتفع أعلى من القمر. هذه رقصة.  
نصف هنا، ونصف هناك، ممزقة كمذكرة عقيمة

لوسيطٍ للقوة، مهشمةٍ إلى قطع صغيرة وكسر صغيرة،

أنت تبدد الوقت بالتردد إلى أن يزحف الليل

ويكتسحك بعيداً، ويضرم من جديد استعراضاً

للخاصية، للسيطرة، ولن تتخذ أية إجراءات.

### مراعاة التوقيت

كما توضح هذه القصيدة، لن تجني فائدة كبيرة إذا أثبت أسلوب التمييز بطريقة فجّة، وكأنك تحاول شن هجوم على أسوار الإنكار لأحد الأشخاص. عندئذٍ سيرتد عليك هذا الأسلوب، وينحرف عن الهدف الذي أردته من وراء استخدامه، بل قد يثير أيضاً إنكاراً أشدّ تصلباً. لذا، على المرء أن يوقت أقواله، ويمضي في العملية بحساسية ووعي وصبر وحذر. وقد تبين لي من خلال تجاربي - ولو كنت أتمتع بمهاراتٍ فائقة في التمييز، وكان توقيتني صحيحاً - أن الناس يمكن أن يختاروا الاستمرار بإنكار الحقائق الخاصة بي وبهم. وعلى المرء تقبل هذه الحقيقة ببساطة.

يصعب تقبل هذا الإنكار من قِبَل كثيرٍ من الأشخاص الموجودين حول طاولة المفاوضات غير المتكافئة. وقد يصابون بالإحباط، وينتابهم الغضب، وتصبح لديهم رغبة باختراق هذا الإنكار. ويفضل هؤلاء اختبار الحقيقة عن طريق اتباع أسلوب «لِنَتَّقِمَ من هؤلاء الأوغاد!» لقد اتبعت هذا الأسلوب في إحدى المراحل، لكنني اكتشفت بمرور الأيام، أنه لم يحل نزاعاً أو يحسّن النتائج التي أسعى للتوصل إليها. هذا على الرغم من أن هذا الأسلوب، كان يجعلني في ارتياح آني، لأنه يُنْفَس عن حقيقي. إنه بكل تأكيد أسلوب يفقر إلى التعاطف، ولا يصل بالآخرين إلى المواقع الأضمن والأعمق. وقد يقود الناس إلى زيادة تشويه الحقائق التي يؤمنون بها عندما يستخدمونه وسيلةً للدفاع عن

النفس، كما يرسم خطأً فاصلاً من الاسمنت المسلح، يكشف عن التناقض بدلاً من تقديم المعلومات الخاصة بالحقائق.

لكن عندما ينجح التوقيت، يؤدي هذا الأسلوب دوراً إبداعياً وخلاقاً. والمعلمون الماهرون يعرفون أن اللحظة المناسبة للتعليم، هي أفضل لحظة يمكن استغلالها لجذب الطالب نحو الأفكار الجديدة. إن إبداء الصبر الكافي للبحث عن هذه اللحظات المناسبة وانتظار ظهورها، يتطلب أحياناً الكثير من الجهد، لكن بلا شك، برهن هذا الأسلوب على أنه أكثر فعالية وتأثيراً من أسلوب «لِنْتَقِمَ من هؤلاء الأوغاد» عندما نحاول إيجاد حلٍ للنزاع، أو عندما نرغب في تشجيع الآخرين على التفكير في المواقع الأضمن والأعمق.

لقد اكتشفت أن تنمية مهاراتي في التمييز، وفي تحديد الوقت المناسب، تتطلب مني الاستماع للأشخاص الموجودين في الموقع التفاوضي والتعلم منهم. لم أصل إلى إدراك هذه الحقيقة بسهولة أو بفضل حماستي، إنما تطلب ذلك معركة قاسية. إذ كان من الأسهل بالنسبة إليّ اتباع أسلوب المهاجمة والمجابهة والإشارة إلى النقاشات الحمقاء، وبشكلٍ عام، تكدير العملية التفاوضية وتشويشها بحقيقةٍ صغيرة. فأنا أخفق، في أحيانٍ كثيرة، في محاولتي إبداء الصبر في أثناء التعلّم. لكن، عندما أنجح في التعلّم، أجد أنني أصبحت أكثر قدرة على تحديد ما أعرفه وما لا أعرفه، كما تتوفر لدي المؤهلات التي تمكّنتني من العمل بطرق مبتكرة وصادقة على إيجاد حلٍ للنزاع بأساليب إبداعية حقيقية.

خلال مسيرتي في تعلّم أساليب التصرف في المفاوضات، اكتشفت أنني غير بارعة في استخدام هذا الأسلوب بشكلٍ يدعو لليأس، ولكي أعالج هذا القصور، قرّرت أن أتعامل معه وكأنه مقرر تعليمي، أو منهج دراسي، سُجِّلْتُ فيه بهدف التعلّم. ساعدني هذا الأمر في بضع الأحيان على التزام الهدوء عندما كنت أشعر بأنني مجبرٌ على التصرف، أو على الدفاع عن نفسي أو على إسقاط

اللوم على الآخرين. إذ يصعب علي كثيراً إبداء الصبر تجاه الأشخاص الذين يعرفون أموراً أقل بكثير من تلك التي أعرفها عن النزاع، ومع ذلك يتعاملون معي وكأنني أفترق تماماً إلى الفهم أو المنطق. إلا أن التزامي بتنمية هاتين المهارتين وتهذيبهما عن طريق التعلم من الآخرين حتى أولئك الذين يتعاملون معي وكأنهم يفضلون عليّ - أترى قدراتي وأغناها. في الحقيقة أعتقد أنه لما تتوفر لديّ بعدُ الخبرة اللازمة، لكنني أيقنت أن الدروس التي تعلّمتها، تستحق الجهد الذي بذلته. ولا تأتي النتائج في أكثر الأحيان على النحو الذي أتوقّعه، إلا أنها جديرةٌ بالاهتمام.

### قصة

حضرت مؤخراً اجتماعاً قومياً لخبراء في أخلاقيات الرعاية الصحية. وكانت هذه المرة الأولى التي أحضر فيها اجتماعاً لهذه الجماعة، بالرغم من أنني أعرف بعض أعضائها. حضرت الاجتماع على أمل الاستماع لمناقشة ذات مغزى عن القضايا العويصة التي تواجه حالياً الأشخاص الذين يقدمون هذه الرعاية؛ فالتقنيات المتزايدة التي تتحكم في أوساط الرعاية الصحية عندنا، برت كل الناس، وأصبح لدينا الآليات والأجهزة التي تمنعنا من الموت، حتى وإن حان وقت موتنا.

أثارت دهشتي النقاشات الجافة بالخطابة الأكاديمية والنظريات التي تتحدث عن كيفية اتخاذ القرارات السليمة. وخلال متابعتي الاستماع للنقاشات، ازداد شعوري بأن هؤلاء الخبراء يتعاملون مع الأفكار، وليس مع الناس. فالممرضات يتعاملن مع الناس أولاً، ثم يستخدمن الأفكار التي ترشدهن في تفاعلهن مع الناس. اقترح بعد ذلك أحد المتحدثين ضرورة البدء بدراسة معاناة الناس في أثناء استخدام هذه الوسائل العالية التقنية في عمليات منع الموت. أبدى ملاحظته بطريقةٍ توحى وكأن أحداً لمّا يلاحظ هذه الأمور بعدُ.

فعلّقت على ذلك قائلة: إن الممرضات يعملن على إيصال هذه المعلومات ذاتها منذ سنوات عديدة لجماعاتٍ مثل جماعتكم هذه، إلا أن أحداً لا يستمع لما يقُلُّنه؛ كما بيّنت أن الممرضات لا يتركن أبداً المرضى الذين يعانون سكرات الموت، وأنهن يعرفن الكثير عما يقاسيه هؤلاء الأشخاص. كما يعلمن جيداً ما يعانیه ذويهم. لقد أخبرت الممرضات عن قصصهن مع هذه التجارب بمختلف الأساليب، لكن ببساطة، لم يلتفت أحدٌ إلى ما يقُلُّنه، إذ عُدَّت هذه المعلومات غير ملزمة لكونها منقولة من قِبَل الممرضات.

فوجيء المتكلم بعض الشيء بهذه الفكرة، وبدا أنه استشعر صدقها ببديهة، لكنه سارع لتناول قضايا أخرى. أحزنتني ردّ فعله، لكنني حافظت على هدوئي، وواصلت الاستماع وتعلّمت أكثر وفيما بعد، اقترب مني عدة مشاركين، ونوهوا لي بأن القضية التي أثارُتها وثيقة الصلة بالموضوع الذي يُناقش، وبأن ما قلته زوّدهم ببعض الأفكار الجديدة عن كيفية التعامل مع هذه المسألة العويصة. ربما لم أتمكن من التأثير على المتحدث، إلا أنني استطعت أن أقدم لبضعة مشاركين وسيلة جديدة للتعامل مع فكرة مقلقة.

---

يتضح لي في مثل هذه المواقف، أن مهارات التمييز وقدراته تستخدم على نطاق واسع فقط للمراوغة حول الأفكار الهامة بطريقةٍ سطحية، بعيدة عن الوصول إلى البعد الإنساني، وروح الحالة الإنسانية. فإن عَرَضَ المرء هذه القضايا من صميم قلبه، يَخْشَ أن يُرْفَضَ طرحه لكونه صادراً عن شخصٍ عاطفي. ومع ذلك، وباستخدام مهارات التمييز في بعض المناسبات، يمكن للمرء تصوير حقيقة النفس البشرية بذكاءٍ ودرية، فهي المكان الأضمن والأعمق، كما يحصل على معارف جديدة من الآخرين ومعهم. وعلى المرء أن يثق بأن حسن التمييز يعزّز المعرفة الحدسية، إذا اختار المرء استخدام هذا الأسلوب.

كثيرٌ من الناس الذين يُدْعَوْنَ بشكلٍ منتظمٍ إلى الطاولات التفاوضية غير المتكافئة، يشذّبون ويشحذون مهاراتهم الحدسية، لأنهم بحاجة إليها، وهم يتعلمون أيضاً الاعتماد عليها، نظراً لأن الطرق التقليدية في التعامل مع الطاولات غير المتكافئة، تتجنّب أي نوع من التعرض لموضوع عدم التكافؤ. وتصبح المشاعر الحدسية تجاه الآخرين في الموقع التفاوضي، معايير للقرارات التي يتم اتخاذها. إن ثقة المرء بحدسه أمرٌ هام، لأن هذا الحدث غالباً ما يشكّل أفضل مصدرٍ متوقّر وموثوق، وبخاصة عندما لا يوجد في الموقع التفاوضي من يشعر بعدم التكافؤ غيره. وقد يؤدي الاتكال على الحدس إلى جعل محاولات التمييز تبدو عديمة الجدوى أو سخيقة؛ فهي تبدو عديمة القيمة لأن تطبيق هذه المهارات نفسها على حقائق ينكرها الآخرون، لا يفيد في شيء. وتبدو هذه المساعي كتمثيليةٍ ساخرة، لأن أكثر الناس حماسة لاستخدام أسلوب التمييز وطلب التفاصيل في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، هم أولئك الذين يلجؤون لاستخدام هذا الأسلوب لتجنّب القيام بمواجهةٍ صادقة مع القضايا الأشد أهمية.

هذا الأمر، يجعل الأشخاص المحرومين والذين هم بحاجة لاستخدام هذه القدرات والمهارات في التمييز في المواقع غير المتكافئة، يبخسون هذه الوسائل قيمتها الحقيقية. عندئذٍ، وعندما تدعوهم الحاجة لاستخدام هذه المهارات، نجدهم عاجزين عن ذلك، كالعضلات الضعيفة التي فقدت مرونتها. فنراهم لا يستطيعون الاستجابة للتحديات المطروحة. هذا درسٌ شاق، عليهم تعلّمه. فنحن غالباً ما نرى أن الأشخاص الذين يعدّون أنفسهم ضحايا، لا يرغبون في تطوير هذه المهارات، إما ليتجنبوا تحمّل المسؤولية الشخصية، أو ليقوا العملية بالشكل الذي هي عليه، ممّا يسمح لهم بالتحسّر على معاملتهم بطريقةٍ غير منصفة. ومن بين الأشياء العديدة التي تساعد عليها هذه المهارات تمكينك من فرز الأشخاص الذين يعملون بجدية في

المفاوضات، من أولئك الذين يقومون بأعمال تافهة وهزيلة؛ فالعاملون الجادون يحسنون التمييز، لأنهم مضطرون لذلك.

أحد الأمور التي يكشفها أسلوب التمييز هو اكتشافك أشخاصاً آخرين، يشعرون بما تشعر به من عدم التكافؤ، إلا أنهم يختارون أساليب مختلفة تماماً في مواجهته ومعالجته. وإن تكن المشارك الوحيد الذي يشعر بعدم التكافؤ، فالمسألة غير ذات أهمية إلا أن وجود شخصين أو أكثر يشعرون بالشعور نفسه، يؤدي إلى زيادة الأمور تعقيداً. إذ سيختار كثيرٌ من هؤلاء الأشخاص اللجوء إلى الأساليب التقليدية في التعامل مع المفاوضات، وسيدعونك للمشاركة فيها. كما ستجد في أحيانٍ كثيرة، أن هناك أشخاصاً كثيرين حول طاولة المفاوضات يكافئون هؤلاء على «سلوكهم الجيد». ولهذا تصبح القدرة على التمييز في مثل هذه المواقف مهارةً لا تُقدَّر بثمن.

ليس ضرورياً أن تكون القدرة على التمييز عملية مُملة أو بغیضة، لكنها تفتقر إلى القدرة على التحرر والانعقاد اللازمين للابتكار. ومن هنا عليّ أن أكون منضبطة تماماً مع نفسي، لأتمكن من السعي لتحقيق هذه القدرة. يساعدي على ذلك التعامل معها على أساس أنها مناهج دراسي أبغي تعلّمه، إلا أن ذلك يجعلني أشعر أحياناً بأنني في محنة. أذكر لك هذا لكي تعلم أنك لست الوحيد الذي يعاني من هذا الشعور بالنفور يغلي في داخلك.

### اعرف أوهامك

إن قدرتك على تحديد ما تعرفه وما لا تعرفه، تساعدك على تحديد ما يجري وتقديره بدقة في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، وتساعدك أيضاً على الاعتراف بعجزك ومحدوديتك. وإن اعترافك بحدودك الفكرية عملٌ سهلٌ نسبياً، بالمقارنة مع اعترافك بأوهامك وجهلك وانحرافك. جهودك هنا ستكون حاسمة، لأن هذه القوى ذاتها هي التي تعوقك وتمنعك من التمييز بشكل

فَعَال . وكلما ازدادت حميمة وخصوصية جهلك وأوهامك وانحرافاتك، لاقيت مشقة في مواجهتها والاعتراف بها، وعملت على زيادة ضعفك وفقدانك لحصانتك في المفاوضات غير المتكافئة . فهي عادةً تثير حالاتٍ من التوتر العاطفي، التي تفقدك القدرة على التأثير في هذه المفاوضات .

ولقد لفت نظري أن الأشخاص الذين يُخفقون في التفاوض بأسلوب مؤثر وفَعَال، يرفضون الاعتراف بجهلهم وأوهامهم وانحرافاتهم التي تبدو علنية وظاهرة للجميع . لهذا، عندما يرغب أحد الأشخاص والانتقاص مني، سأمكنه من ذلك بهروبي وإنكاري لانحرافاتي وجهلي وأوهامي، ولن يلاقي صعوبة في اكتشاف المفتاح الذي ينفذ منه للانتقاص مني، عليه فقط أن يضرب على أحد أوتاري الحساسة . هذه المشكلة هي بالطبع مشكلتي وحدي وليست مشكلة الآخرين . وحسب خبرتي، يمثل هذا الأمر تحدياً بالغ الصعوبة بالنسبة إلى كل الناس تقريباً، لأنه يتعين علينا القيام بالخيارات اللازمة .

إن قيامي بمواجهة القيود التي تحدّني، واعترافي بها بدءاً من مجابھتي للطرق التي أشوّه بها الحقائق، وأتقبّل بها أوهامي، وأبقي بها على جهلي لأي سببٍ كان - سيعلمني بمرور الزمن، أن هذه المواجهة لن تفيد فقط في تعميق شعوري بالأمن، لكنها ستمنحني الحرية أيضاً لمطالبة الآخرين فِعْل الشيء نفسه . قد يمانع الآخرون هذه المطالبة، لكن رفضهم سيفضح بشكلٍ علني استمرارهم بالنظر إلى الأمور من خلف عدساتٍ غائمة، وسيتعين عليهم الاعتراف بذلك . ولن يُستخدم هذا الرفض لتشويش المفاوضات بعد ذلك .

قد تشعر بإغراءٍ لاستخدام الغش في هذه المسألة أحياناً، فتعتقد أن التعاطف يعني قيامك بتشويه الحقائق لتتناسب مع انحرافات الآخرين . لكنك بحاجةٍ لمزيدٍ من الوقت والحكمة لتدرك أنك إذا وقعت في فخّ وهم شخصٍ آخر، فلن يكون بمقدورك متابعة المفاوضات، لأن هذا الوهم سيسيطر على العملية التفاوضية . فنحن سننشغل بالتمسك بهذا الوهم لدرجة أن الحقائق

ستختفي أمامه . عندما أوافق على أحد الأمور التي تَنبئ عن الجهل والحمافة ، فسأمضي طوال وقتي محاولة التأكد من عدم إتياني على ذكر الحقيقة الواضحة ، التي لا يختار بعضهم رؤيتها . كذلك عندما أزعم أنني أرى الانحرافات التي يراها الآخرون نفسها ، لن أفقد استقامتي الشخصية فقط ، بل سأخفق في عرض وجهة نظر بديلة ، قد تخفف من الجهل والحمق السائدين في المفاوضات .

وبالطبع ، هناك أذى عميق وخفي يكمن في مسألة «الانسجام» مع أوهام الآخرين ومع جهلهم وانحرافاتهم . فهذا عادةً يعني ، أنني لا أهتم بك بما يكفي لأواجهك بهذه الحقائق ، أو أنني أرغب في استخدامها كأساليب للمناورة ضدك يحمل هذا الأسلوب في ثناياه قسوة بشعة وقييحة . وقد يظهر لك أنه أسلوب يبعث على الارتياح ، لكنه في النهاية أسلوب هدام . هذا أحد الدروس القاسية الذي يتعين عليك تعلّمه ، نظراً لأنك لن تصادف كثيراً من الناس الذين سيُعربون لك عن شكرهم ، لأنك رفضت الانسجام مع آرائهم . ربما سيقولون لك : ليس للأمر أهمية . لكن عليك أن تعلم أن للأوهام أهمية بالغة ، وأن الانحراف يهدد وضوح الرؤية ، وأن الهل المتعمّد يشوّه الحقيقة . وأنا أعلم أن من الصعب تقبّل هذه الأمور ، إلا أن تجاهلها أسوأ .

من المهم أن تعرف مدى القبول الذي حازته دعوتك لمجابهة القيود والحدود . فقد يطلب إليك بعض الأشخاص أن تكفّ عن ذكر أوهامهم ، وأن تتجاهل انحرافاتهم ، تتركهم في حالهم مع جهلهم . وقد يختارون هم أنفسهم عدم مجابهة هذه الأمور أو عدم السماح لك بالتعرض لها والإقرار بها . فإذا حدث ذلك ، تذكّر أنك تعرف الكثير ، يتعيّن عليك المحافظة على استقامتك الشخصية بفاعلية كبيرة . إذ سيتضاءل هنا إمكان قولك الحقيقة ، أو قولها بطريقة تبدي فيها تعاطفك ، وسيكون لهذا تأثير عام على النتائج . لكنك إذا تظاهرت بعكس ذلك ، فسيعني هذا إنكارك الحقيقة التي تؤمن بها .

هذه أعمال ونشاطات هامة ومُليحة ، عليك القيام بها ، وهي تتطلب الانتباه

والتركيز والقوة والالتزام. أما إذا اخترت التكيف، والتظاهر بالانسجام بطريقةٍ سطحية، لأنك لا تهتم بتحديد ما تعرفه وما لا تعرفه، فستجد فيما بعد أنك تغوص في مستنقع من الانحرافات التي لا تستطيع القبول بها. قد يكون طلب الوضوح عملاً شاقاً، لكنه ليس عملاً اختيارياً.

### التعلم

نظراً لأن النموذج المهيمن في حدوده المنطقية ينكر جزءاً هاماً من الحقيقة، لذا نجد أن الأشخاص الذين يعملون خارج نطاق هذا النموذج، يعملون بجديّة كبيرة للمحافظة على إحساسهم ووعيهم بالحقائق الأخرى لدرجة أنهم قد يشوّهون أو يسيئون فهم المواقف المختلفة للأشخاص الذين يفكرون أو يتصرفون وفق النموذج المهيمن. وللتمكن من التعامل مع هذا الأمر، عليك ألاّ تخجل من التعلم، فتفهمك الأمور، لا يعني موافقتك عليها. ويمكنك أن تتعلم بنشاط وحيوية، ولا تتخذ موقفاً دفاعياً، وستكتشف خلال عملية التعلم ما يعرفه الآخرون. عندئذٍ سيتناقص شعورك بالقلق، وليس هذا بسبب انشغالك بحماية صورتك الصغيرة عن الحقيقة التي تؤمن بها، بل لأنك استطعت أن تعرف بعض الحقائق التي تؤمن بها الأطراف الأخرى في المفاوضات. ويمكنك عندئذٍ استخدام هذه المعلومات في الخلق والابتكار. كما أن ذلك قد يساعدك على رسم خطك الفاصل في الرمال. وبالطبع ستعرف أن المفاوضات غير متكافئة، وهذا بحد ذاته يمثل ميزة بارزة.

إن التظاهر بالمعرفة الزائدة نادراً ما ينجح، وأنا شخصياً لا أشجع عليه. إن كنت لا تعرف شيئاً، فعليك أن تقول هذا بصراحة. التزم بالتعلم طريقة ناضجة راشدة وتقيّد بها، وأفهم الناس أنك تحاول التعلم على الدوام. وستجد أن أكثر الناس يحبون تعليم الآخرين وجهات نظرهم. وسيوفر لك هذا التعلم في بعض الأحيان، سبل التوصل إلى فهم أكبر، وتعاطفٍ أكبر. وبهذه الطريقة يمكنك تعديل أو تنظيم «عدم معرفتك» لتصبح فرصة لك للتعلم، بدلاً أن تكون

تهديداً بالجهل. يمكنك أيضاً أن تخلق وسطاً حولك تصبح فيك «الرغبة بالتعلم» هي القاعدة، بدلاً من أن تكون إقراراً بالضعف أو النقص. وفي ظل هذه الشروط، ستتوفر الفرصة لنمو الجميع. وخلال هذه العملية، قد تجد أن الآخرين يتعلمون المزيد من وجهة نظرك، وعندئذٍ ستعاون الأشخاص الموجودين في الموقع التفاوضي من أجل التوصل إلى حلول أكثر ذكاءً وحكمة، تناسب وأهدافهم المشتركة.

إن معرفتك لما تعرفه وما لا تعرفه، عمل أعقد مما يبدو عليه الأمر للوهلة الأولى، فهو يتطلب منك جهداً كبيراً. ولهذا الأسلوب القدرة على إحداث تغييرات هامة وكبيرة، وإهماله سيؤدي إلى شعورك بالندم؛ والاهتمام به بشكل فعال ومتعمد سيؤدي إلى التوصل إلى نتائج، يمكنك الاحتفال بها.

### تمرين

قيامك بتقييم صادق لنفسك أمر ضروري، ويُعدُّ من أكبر الصعوبات التي يمكن أن تواجهك عند اتباع هذا الأسلوب في موقع تفاوضي غير متكافئ. فنحن في أغلب الأحيان نميل إلى الاعتقاد أننا أشخاص منفتحون نتعلم وننمو. ونكره أن نَصِفَ أنفسنا بأننا محدوددي العقل ومنغلقون ورنكز بثبات على وجهات نظرنا، وعالقون في الروتين. ومن المؤكَّد أن هذه الأمور لا تبدو لطيفة.

والحقيقة أننا نُنفقُ جُلَّ وقتنا يومياً في محاولة إيجاد الأدلة التي تؤيد ما نؤمن ونعتز به ونرغب فيه وندافع عنه. فنحن نحب أن نكون على صواب أكثر مما نحب الانفتاح. وهكذا، قد نتظاهر بأننا نحاول التعلُّم من الآخرين، بينما نحن في الواقع نستمتع لهم لتبَيِّن الصواب في تفكيرهم، الذي لا بد أن يماثل طريقتنا في التفكير. أي أننا في الأغلب، لا نتقصَّى التباين والتغاير.

وسيمنحك هذا التمرين الفرصة لبدء عملية تقييم صادق لذاتك، لتعرف المدى الحقيقي لانفتاحك ولرغبتك في التعلّم، ولمعرفة ما لا تعرفه ومحاولة تعلّمه. هذا التمرين أطول من التمرينات الأخرى، لذا عليك أن تقطع عهداً على نفسك بإتمامه خلال أسبوع. لقد حذرتك من قبل من هذا الأسلوب في التفاوض لأنه يتطلب الانضباط، لذا يجب ألا يفاجئك هذا الأمر.

في كل ليلة، وعلى مدى أسبوع، وقبل أن تأوي إلى فراشك، عد بأفكارك إلى نهارك، وتذكّر كل «جديد» تعلمته في هذا اليوم. اكتب ذلك في بضع كلمات مع اسم الشخص الذي تعلمت منه. حاول أن تضع كل هذه الأحداث في قائمة، حيث يصبح لديك سجل شامل للأسبوع. ولا تستثن أي مثال، ولا تُصدِر أي حكم حول مصادر التعليم أو مضمون الأحداث. قم فقط بتسجيل ذلك بأسلوب واقعي.

وفي نهاية الأسبوع، راجع القائمة التي أعدتها باحثاً عن الموضوعات. هل هناك أشخاص معينون تتعلم منهم بشكل ثابت ومستمر، أو أشخاص يتمتعون بخصائص معينة: كالعمر، والجنس، والعرق، والقرابة؟ هل هناك أشياء معينة تتعلمها بسرعة وسهولة أكثر من غيرها؟ قم بدراسة هذه النماذج فترة وجيزة. ربما سيكون من بواعث ارتياحك اكتشافك أنك ما زلت منفتحاً للتعلم. وقد تعمد لتهنئة نفسك على هذه النتيجة.

إن الجزء الأخير من هذا التمرين هو الأهم. ما الموضوعات التي لا تظهر في قائمتك؟ هل هناك أشخاص يتميزون بصفات معينة، لم يظهر ذكرهم قط في قائمتك؟ ماذا يعني هذا؟ لماذا هذا صحيح؟ عندما تبدأ بالإجابة على هذه الأسئلة الأخيرة، ستكتشف الكثير عن قدرتك الفعلية على تحديد ما تعرفه وما لا تعرفه.



## أسلوب التصرف التاسع: استمر بالحوار

من الواضح أنك لن تستطيع مواصلة الحوار إن لم تواصل الجلوس حول طاولة المفاوضات، لأنك لن تستطيع تغيير أي شيء إن أنت تغيبت عنها. ويتعيّن عليك الحضور لتسعى لخلق التغيرات أو التأثيرات المطلوبة. قد لا تكون هذه الأنباء بالضرورة أنباءً سارة بالنسبة إليك. فقد أصابني، بمرور السنين، إعياء كبير من الذهاب إلى طاولات المفاوضات غير المتكافئة، وأصبح من السهل عليّ إيجاد الأعذار لعدم الذهاب في محاولة مني لتجنّب نبرة التعاطف والتنازل، وتحريف وتشويه الحقائق التي أوّمن بها، ورفض أفكاري وآرائي. فهناك إغراءٌ يدعوني لتغيير نفسي عن الحضور إلى الأبد. وبعد أن سلّمت بعقم الأساليب التقليدية إخفاقها في التعامل مع المفاوضات غير المتكافئة، بات استمراري بالذهاب إلى هذه المواقع أشد صعوبة. لقد تشجعت عندما علمت وجود أساليب أخرى أكثر جدّةً وإبداعاً للتعامل مع هذه المفاوضات، لكنني برغم ذلك، كثيراً ما كنت أسأل نفسي ما إذا كنت أرغب حقاً في حضور هذا النوع من المفاوضات. الأساليب الجديدة في التصرف

جيدة وصالحة، إلا أنها أثبتت أنها تتطلب الكثير من الجهد إلى جانب كونها صعبة ومؤلمة في بعض الأحيان.

### تحديد الوقت

هذا الأسلوب في التصرف معني بالتعامل مع مجموعة المشاعر المزعجة التي ذكرتها توأ. إنه نوعٌ من الضبط لهذه الأساليب. فالأشخاص الذين يتبنون النموذج المهيمن غالباً ما يقومون بتحديد خطتهم، الذي يرى أن العالم سببي، يسير وفقاً لخطواتٍ دقيقة تُتبعُ بغناء حسب النموذج التالي: ها هو ذا النزاع، ها هم أولاء اللاعبين، ها هي ذي الطاولة، لدينا ساعتان لحل النزاع، لنبدأ المفاوضات. فالتشديد عادةً ينزع للسيطرة على الوضع بشكلٍ فوري. ويتم التعامل مع الوقت وكأنه مصدر الحياة، فهو محدود وأخذ في النفاد. وبسهولة تصبح كل الأمور ملحةً وسريعة. إلا أنني سأزف لك نبأ سعيداً وأقول لك: إنك لست مضطراً للموافقة على هذا المنطق.

ببساطة، إذا كانت المسألة تتعلق بالسيطرة على الآخرين، فقد يكون لهذا المنطق بعض الشرعية؛ أما إذا كانت القضايا أكثر أهمية، وتنشأ عن مواقع أضمن وأعمق، فهذا لن يعني أن لا حاجة لفض النزاع في جلسة واحدة فقط، بل يعني هذا أنه لا يمكن حله في هذا الحيز الضيق، فالعجلة تستخدم في كثير من الأحوال للإسراع في العملية التفاوضية لمنع ظهور تغييرات جوهرية، وللمحافظة على سيطرة قوة الهيمنة. ومن الضروري والمهم هنا معرفة كيفية التعامل مع خدعة العجلة. أنت لست مضطراً لقبول التعريف الذي يؤكد أن العملية ملحةً بطبيعتها. وبإمكانك، بل يجب عليك أن تستعد لتحصل على أوقاتٍ للاستراحة، حتى لو استغرق ذلك شهوراً أو سنين.

هذا لا يعني بالضرورة ترك الحوار. وعليك أن تبين بوضوح أنك تختار الاستمرار به لكنك ترغب في أخذ وقتٍ للاستراحة. فالحوار عن القضايا

الأساسية لن يكتفي في أثناء غيابك. سيبقى في انتظارك لأنه علم شاق، لذا ستشعر في بعض الأحيان بالحاجة للراحة، وبحاجة للاعتناء بنفسك. كذلك إذا جُرِحَتْ مشاعرك، فستحتاج بعض الوقت حتى تندمل جراحك. بهذه الأبعاد تُظهرُ تعاطفك تجاه نفسك، وعليك عدم إهمال هذه الأبعاد.

الأشخاص الذين يمضون ساعاتٍ طويلة في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، يناضلون من أجل الاستمرار بالمفاوضات. وذلك لأن المسائل الهامة تضطرننا إلى الاستمرار بها برغم الظلم والأذى الذي يقع علينا، وبالرغم من شعورنا بالتعب، أو فقداننا الصبر الذي يمكّننا من العمل بشكل فعال. وفي مثل هذه الأحوال يصبح المرء عائقاً بدلاً من أن يكون قوةً إيجابية وبنّاءة، تعمل من أجل التغيير والنمو. وعندئذٍ، يصبح التشبث بمواصلة المفاوضات بعناد، أمراً لا يعود بالفائدة على أي من الأطراف، وعليك أن تعلم أن أخذك وقتاً للاستراحة لا يعني تركك الحوار، لكنه يعني فقط أنك اعتزلت العملية في الوقت الراهن.

من الضروري أن تحذر الأشخاص الذين يرغبون في إبقائك في المفاوضات، لتقوم بما يرفضون هم القيام به، فيتركون لك مهمة ذكر الحقائق، بينما لا يجازفون هم بقولها، ويدعونك تُظهر تعاطفك تجاههم، بينما لا يظهرون إلا الكراهية. وترسّم خطك الفاصل في الرمال بلا قسوة لتقود عملية البحث عن الحلول إلى المواقع الأضمن والأعمق. إنهم لا يرغبون في البقاء حول طاولة المفاوضات بمفردهم، أو هم لا يريدون أن يبقوا بعيداً عنك، وذلك لتقوم نيابة عنهم بالأعمال التي كان عليهم تعلم القيام بها. لذا إذا شعرت بأنك بحاجة للاستراحة فخذها، لأن طلبهم منك الاستمرار بالمفاوضات ينبع في أكثر الأحيان من رغبتهم في حثك على الشعور بالذنب، ولا يسهم في تحقيق نتائج إيجابية. قم بتشجيعهم على

محاولة العمل وفقاً للنماذج التي ابتدعتها أمامهم. دعهم يعترفوا بخشيتهم من المخاطرة، وخذ وقتاً للاستراحة إذا شعرت بالحاجة لذلك، وأكد للجميع أنك ستواصل متابعة الحوار.

### اكتشاف فرص لا متناهية

من الضروري أن نتذكر أن من يذهب إلى مفاوضات غير متكافئة بهدف البحث عن القضايا التي تتعلق بالظلم، ولمحاولة الانتقال بالنقاش إلى ما هو أبعد من خلط أوراق قوة الهيمنة، سيجد أمامه مئات الفرص المتوفرة للقيام بهذا العمل. فمن الممكن أن تجد أماكن وطاولاتٍ أخرى، وأشخاصاً آخرين تستطيع أن تحاول الحوار معهم بشكلٍ خلاق. ستصبح الأمور واضحة لك عندما تعرف أن القضايا المهمة بالنسبة إليك واحدة، لكن الطاولة التي يمكن أن تُبحث عندها هذه القضايا متعددة. ونادراً ما يستخدم المنشغلون بالسيطرة على الآخرين هذا الخيار، نظراً لميل الأشخاص الذين يركز عليهم هؤلاء، إلى البقاء في موقع تفاوضي واحدٍ محدد.

إن تغيير المواقع التفاوضية مسألة مهمة. وعندما تشعر بالحاجة لتغييرها، افعل ذلك. وإذا اكتشفت أن التفاوض في موقع معين عمل ميؤوس منه، فليس هذا سبباً يدعوك لتترك الحوار، لكنه سببٌ يدفعك إلى البحث عن طاولة مفاوضاتٍ أخرى. ومن المهم أن يكون نظرك ثاقباً عندما تفعل ذلك، لتتمكن من التعرف بسهولة وسرعة على الطاولة الجديدة حين تراها. ومن المهم أيضاً أن تطوّر قدرتك على الثقة بالغد، الذي سيأخذك إلى طاولةٍ أخرى وحوارٍ آخر. فقضايا العدل لا تبدد، أو تحل نفسها بنفسها. كما أنها ليست مقصورة على مكانٍ معين. وإذا كنت تهتم بالقضايا الكبرى، فستجد دوماً وطوال حياتك مواقع لتبحث فيها هذه القضايا.

### الاعتراف بضرورة التحرك

إن عدم القدرة على تغيير المواقع التفاوضية مسألة تستحق القيام بتقييم دقيق للنفس وللآخرين. فاستمرار بعض النزاعات يرجع تحديداً إلى تصميم الأطراف الموجودة كافة في الموقع التفاوضي على عدم تبديل هذا الموقع لاعتقادهم أنه الموقع الوحيد المتوفر، ولشعورهم بضرورة الفوز. إذا كان الحال كذلك، فستحوّل العملية التفاوضية عندئذٍ إلى صراع طويل الأمد على قوة الهيمنة، يتخذ شكل المفاوضات. وعندما أعلن أن هذا الموقع هو الوحيد الذي يمكنني التفاوض فيه، أكون قد ألزمت نفسي بالمخاطرة بشكل فعلي بالانخراط في مفاوضات هدامة أو عقيمة. وإذا استبعدت إمكان قدرتي على التحرك، فسأبدو في النهاية وكأنني أدعو كل من يجلس إلى طاولة المفاوضات إلى السيطرة عليّ وعلى استقامتي، بسبب إصراري على البقاء أياً كان الثمن. وأعتقد أن كثيراً من الناس يرتكبون هذا الخطأ في المواقع التفاوضية غير المتكافئة، ثم نراهم يتساءلون بعد ذلك عن السبب الذي جعل النتائج مخيبة للآمال.

إن القدرة على التمييز بين الاستمرار بالحوار، وبين الاستمرار بمفاوضات معينة في موقع معين، ضرورة ملحة، وإذا أردت استخدام وسائل التصرف الجديدة في المفاوضات غير المتكافئة، فالأشخاص الذين وثقوا بالتزامك القضايا الهامة في الموقع التفاوضي غير المتكافئ، بحاجة لأن يعرفوا أنك ما زلت متمسكاً بتعهداتك ومثابراً على التزامك بهذه القضايا، إلا أنه بإمكانك تغيير الميدان الذي تعرض فيه هذه القضايا. ولا حاجة لك للبقاء في هذا الموقع العزيز، تضرب وتلقى الضربات، لكي تثبت رغبتك في الوصول إلى الموقع الأضمن والأعمق. بإمكانك الذهاب إلى طاولة مفاوضات جديدة؛ لكن من المهم أن تؤكد للناس دوماً وبشكل واضح أنك ما زلت تتابع الحوار. قد يفيد انسحابك الأشخاص المحرومين الموجودين في الموقع.

## تأملات في لهب الشمعة

لا قبيلة عندي .

يبدو أنك تسلم بصحة هذه

الفكرة، التي يستدعيها

تصرفي المتواضع لربح

حيزٍ صغيرٍ

في النار العامة .

أنت طقسي .

لا تبعث لي عقدة،

ولا رغبة مسحوقة،

ولا تدع لأعمال بارعة .

لا تطلب مني سلطة بطاطا في القبو،

قطع نقدية في السلة المُلزمة،

تُنقل من يد إلى يد .

ولا تطلب مني أكاذيب .

إنك تبدأ نحيلاً رقيقاً،

وتنمو بشكلٍ مطرد . وإذا انتظرتك،

ستشرق عالياً بما يكفي

لتصنع عاطفتي ،

وتتير آمالي .

هذه المساحة وهذا المكان، منفردين،  
 يصبحان متلائمين بسبيك،  
 وكأنهما يتواصلان بسبيك،  
 يذكراني بحميمية التصاميم،  
 تدور بي بسرعة وأنا أتأمل هذا الجرف  
 الذي تخطيته واثبة،  
 أضرم من جديد مسائل خشنة،  
 ما تزال مشغولة بالشكوك.

في شعلتك المتقطعة  
 أستطيع أن أصنع نغمات منقطة  
 للذكرى، أعود.

توهجك المرقط  
 لا يسمح بمثل هذا التلوي الجميل .  
 كالفراشة، ساقى في السباق  
 وأحتفظ ببعض الأشياء المخلصة الناعمة.

إن قرارك بالاستمرار بالحوار يمثل في الواقع مسألة مبدأ . فأنت لا تستمر  
 لأنك «تنتصر»، أو تنسحب لأنك «تخسر» . الحوار بحد ذاته هو القضية غالباً،  
 واستمرار المخادئات قد يعزز مشاعر التعاطف، ويزيد من قدرتك على قول  
 الحقيقة، بغض النظر عن المكاسب أو الخسائر التي تعتقد أنها ظهرت خلال

الحوار . وإذا تعهدت بإجراء الحوار، فسيدفعك غالباً إيمانك الخالص والراسخ باستقامتك للاستمرار بالحوار .

### إدراك الاتكال المتبادل

كل أنظمة المعتقدات الكبرى تفترض، بطريقةٍ أو بأخرى، وجود اتكال متبادل بين كل الخلائق، في كل الكون الذي نعرفه . فنحن كلنا أجزاء أو أياد في شبكة الحياة . وكل النزاعات التي تواجهنا تمثل شظايا تُحطِّم هذه الشبكة المتصلة . ويمكن أن يسوء هذا الوضع، فتصبح النتائج مؤذية وهدامة . فالطريق إلى الحرب في بعض الأحيان قصيرٌ جداً .

وتكشف لنا عملية الحوار عن آلاف الصلات التي تربط بيننا نحن البشر والتي تجعلنا نُحسّ بوجودها، وبطبيعتها، وبقوتها في حياتنا . لذ كان الاستمرار بالحوار في الأساس قراراً برعاية هذه العلاقات والحفاظ عليها . فهذه العلاقات هي دوماً أهم وأقوى بالنسبة إلى البشر من النزاعات الواقعة فيما بينهم . وصراعاتنا، في أغلب الأحيان تُخفِّق وتتحول في النهاية إلى أمورٍ تافهة ومحيرة . أما الصّلات التي تربطنا فتمتع دوماً بالقدرة على إثرائنا وتقويتنا .

تحيرني أحياناً مسألة العداوات والضغائن، ويصعب عليّ فهم السبب الذي يدفع بعضهم لتغذيتها . إنها تثبت سُخفاً صريحاً، وتقود إلى إجهادٍ وعقمٍ مزمنين . في حين أستطيع فهم الخوف الذي يختفي وراءها، إلا أنها تبدو متعارضة تماماً مع غنى الحياة وامتلائها بالاحتمالات الخيرة . وهكذا، استمرارنا بالحوارات، كل الحوارات، يَعدُّ بالكثير، ويقدم الكثير لكل إنسانٍ . أنت بحاجة إلى القوة والمقدرة لتستمر بالحوار، أو لتستمرّ بالعداوة . يمكنني أن أغيب نفسي، لكن هذا لا يقود إلا إلى اللامبالاة والجمود وموت الروح الإنسانية . ويتطلب الحوار الكثير من الجهد، ولكنه يجعلك مفعماً بشكل أكبر بالحياة والنشاط والبهجة . يمكنك طبعاً أن تئس من الحوار، فاليأس خيارٌ

دائم، لكنه يفتقد إلى الجوهر، أو الإمكانيات الإبداعية التي يحركها الأمل. إن التزامك بالاستمرار في الحوار ليس بالمسألة الهيئية، ويستحق منك تفكيراً ملياً. وهو بالطبع له مُتطلباته. لهذا السبب من المهم جداً أن يشعر المرء بالتعاطف تجاه نفسه وتجاه الآخرين، وأن يأخذ أوقاتاً للاستراحة، وأن ينتظر حتى يتم الثام جروحه. ومن الضروري أن تكون حاسماً وحازماً عندما تقرر التزامك بالاستمرار في الحوار، لكن من المهم أيضاً أن تكون سلساً ومرناً في الطريقة التي ستختارها لتطبيق هذا الالتزام تجاه نفسك وتجاه الآخرين. وهناك مثلاً يساعدك على فهم ما أعنيه.

### قصة

لعل أكثر قوة منظمة أساءت إلى الممرضات خلال فترة ممارستي لعملية ممرضة هي الحركات النسوية. لقد تعين عليّ مواجهة هذا الأمر المؤلم، نظراً لكوني ملتزمة بشدة بموازنة القوى بين العنصر النسوي والعنصر الرجالي في حضارتنا، بل في الواقع على سطح كوكبنا. خلال معظم حياتي المهنية، عملت على دعم القضايا النسوية، وكان وضع النساء الشاذ يثيرني ويحيرني.

عندما انبثقت الحركات النسوية في السبعينات، كانت تركز في غالب الأحيان على حقوق النساء في حرية الوصول إلى فرص العمل التي كانت محجوبةً عنهن تقليدياً، أو التي كانت في الواقع ممنوعة عنهن. وكان الطب أحد هذه الممنوعات، حيث كان الاعتقاد السائد يرى أن السعي للوصول إلى تعلم الطب يمثل سعياً للوصول إلى منزلة اجتماعية رفيعة. هذا الانحراف الغريب في التفكير، لم يقدم الفكرة من زاوية كونها فرصة لحرية الاختيار، وإنما من باب منح المرأة الحق في أن تصبح طبيبة متنفذة ذات وضع اجتماعي رفيع، بدلاً من كونها ممرضة ضعيفة ذات منزلة اجتماعية وضيفة. لقد استحوذت هذه النظرة على تفكير جيل كامل من النساء الشابات وفيهن ابتنائي.

كان لهذه النظرة المنحرفة والمشوّهة تأثير هدام، على كل من يعمل في حقل التمريض، وعلى كل الشباب والشابات الذين كان يمكن أن تستهويهم دراسة التمريض. ونتيجة لذلك هبطت أسهم التسجيل في كليات التمريض هبوطاً عنيفاً، وأصبح الكثيرون ممن سجلوا في هذه الكليات يأتون، إمّا لتقديم اعتذاراتهم لأنهم قصّروا في حق أنفسهم ولم يسجلوا في الكليات الطبية، أو ليبيّنوا بعقيدة راسخة أن ضعفهم وتفاهتهم يجعلانهم صالحين لدراسة التمريض. ارتبطت الثمانينات بالنسبة إليّ بهذه التجارب، وبالآذى الذي لحق بمن كان يمكن أن يعمل في التمريض ويقوم بالعناية بنا في يوم من الأيام.

وبالإضافة إلى ذلك، أخذت أعداد كبيرة من النساء الشابات ينشدن ما قدّم لهن على أنه الخيار الأربح، فأصبحن طبيبات، فقد كانت لديهن قناعة واضحة بأنهم، بهذا الخيار، تجتبن مأساة اختيارهن مهنة التمريض. لقد تضررت تلك النساء أيضاً، وألحقن بدورهن الضرر بالعديد من الممرضات. كانت هذه العملية وستبقى عملية هدامة؛ فقد أظهر هذا الموقف كره النساء لبعضهن لبعضهن بشكل أكبر، وبدأت الأمور تتجه نحو منعطفٍ خطير.

استطعت أن أستنتج عقلياً، اعتماد الناس المضطهدين على أنفسهم في أكثر الأحيان، كما اكتشفت أن الممرضات يُمثلنّ بالنسبة إلى الكثير من الرجال والنساء المرأة التي أنتجها النموذج المهيمن. فالكثيرون يعتقدون أنه قد تم إخضاعنا واحتواؤنا. إلا أن هناك أعداداً قليلة من الناس يدركون أننا ما زلنا نحقق إنجازاتٍ باهرة، بالرغم من اتباعنا أسلوب التسلسل الهرمي في مفاوضاتنا مع الأطباء. وعندما يرى الناس أننا نتكيف مع الأطباء الذين يتصرفون معنا بطرق هدامة، نادراً ما يدركون أننا نتكيف مع مُعاملة الأطباء عن نفاذ بصيرة وحكمة، وبهدف حماية أو مساعدة المرضى، الذين يثقون بهؤلاء الأطباء، والذين يدّيتعرضون للآذى فيما لو تقوّضت هذه الثقة. إن عدم قدرة بعضهم على تخيّل مستوى وعينا، أمر يوهن عزيمتنا ويشبطها.

شكّلت هذه المسألة تحدياً خطيراً بالنسبة إليّ عند محاولتي الاستمرار بالحوار، خلال بحثي عن المواقع التي أستطيع أن أتابع منها تقديم دعمي للصوت النسويّ الآخذ بالارتفاع، بالإضافة إلى رفضي قبول التسويات التي تمس استقامتي بإنكاري النظرة القاصرة إلى هؤلاء المرضيات. لقد تطلّب مني ذلك إبداء التعاطف نحو كل شخصٍ تقريباً، إلى جانب قرارات كثيرة اتخذتها بمغادرة طاولة المفاوضات التي يلتزم فيها المفاوضون الإبقاء على هذه النظرة المنحرفة. وعلى الرغم من أنني إنسان لا يميّز بالصبر، إلا أن الأمر تطلّب مني إظهار قدرٍ كبيرٍ من الصبر، لم أدرك أنني أملكه. كما تطلّب الأمر مني الكثير من الشجاعة للمحافظة على بعض الإخلاص تجاه المرضيات، برغم كل الدعوات للمشاركة في الإنكار الاجتماعي لهن.

لقد واجهتُ تحديات كثيرة تمثلت في الجهود المعقدة التي كنت أبذلها، وأوقات الاستراحة التي كنت آخذها إلى حين اندمال جراحي، ورغبتي بالاستمرار في الحوار، ومغادرة الطاولة التي يجب مغادرتها، ومحاولاتي قول الحقيقة دائماً. وكان أصعب ما في الأمر استماعي للطبيبات الشابات وهن يشرحن لي كيف كان يتّجه تفكيرهن في البداية نحو التمريض، ثم كيف أدركن لاحقاً أنهن يطمحن لما هو أفضل من مجرد التمريض. هؤلاء الطبيبات، كمعظم الناس، ليست لديهن معرفة أو دراية أن الممرضة هي في الحقيقة أكبر بكثير من «مجرد» ممرضة. وبالنسبة إليّ، اقتضى الاستمرار بالحوار في ظل هذه الشروط القاسية اتباع هذا الأسلوب من التصرف بقية حياتي.

---

قد ينشأ بعض الخلط والارتباك، حول الموضوع الدقيق للحوار عند محاولة الاستمرار به. فالقضايا الإنسانية الملحة تتطلب استمرار الحوار حول الترابط والصلات بين البشر. ومن الواضح أننا معرضون جميعاً خلال حياتنا

لمواجهة النزاعات المختلفة التي تُفقدنا شعورنا بالسعادة. تنشأ هذه الخلافات بيننا وبين البشر الآخرين. لكن علينا أن نتذكر أن أعظم أبعاد المعاني الإنسانية المحرّكة والمثيرة للمشاعر، تظهر أيضاً بيننا وبين الآخرين. وإذا كنا نسعى إلى البقاء مع البشر والتواصل معهم، فعلى أن نجازف بتقبّل إمكان حدوث النزاع. فخوض هذه النزاعات الصعبة هو أحد أوجه التجربة الإنسانية والارتباط الإنساني؛ والنضال من أجل الوصول إلى المواقع الأضمن والأعمق، حيث نحاول فهم خلافاتنا ونزاعاتنا وحلّها، يربطنا مع الآخرين بعلاقاتٍ معقدة ومتكاملة. وبذلك لا يكون النزاع عائقاً أو مأساة، بل فرصة للنمو وتحقيق الذات. فالعلاقات التي لا تشوبها نزاعات محض وهم، وتدل، في أحسن الأحوال، على الركود والجمود والقمع أو الإنكار. وهكذا، إذا أردنا أن نحصل على المزيد مما يمكن أن تمنحه لنا الحياة، فعلى أن نتواصل مع الآخرين، وإذا تواصلنا معهم، فلا بد أننا سنعاني من نشوء الخلافات. والاستمرار بالحوار يعني أننا نرغب في التكامل معهم، ونرحب بالعمل على حل النزاع في سبيل التوصل إلى أهدافنا.

وبالنظر لتركيز الكثير من عمليات فض النزاع على قوة الهيمنة، من المهم التأكد من احتمال حدوث تحوّل عن هذا التركيز الصارم في أي موقع تفاوضي. وإذا كان الأمل ضعيفاً في حدوث هذا التغيير، فهذا يعني أن لا حوار. وفي الحقيقة، نجد أن غالبية طقوس فض النزاعات التي تركز بشدّة على قوة الهيمنة، عدائية في نبرتها، وهي مألوفة وشائعة جداً في حضارتنا حيث تبدو، وهي بالفعل كذلك، نصوصاً منزلة أو مقدّسة. ونجد مثاليين واضحين على هذا الأمر في الإجراءات التي تتم في قاعات المحاكم، ومفاوضات الاتحادات النقابية، التي نشأت عنها منظومة من الممارسات «المألوفة» والمتعارف عليها، للمحافظة على تثبيت مستويات المفاوضات والمشاركين فيها.

## قصة

قليل من التجارب الإنسانية توازي في طبيعتها طبيعة الألم والعذاب الناجمين عن الطلاق. وعلى الرغم من ذلك، فهي تجربة يمرّ بها كثير من الناس في الولايات المتحدة، ولكنها تصبح فائقة الأذى بسبب الفرضيات العدائية التي ترافق هذه العملية. عندما واجهت هذا الموقف، عملتُ جاهدةً لكي أجعل التجربة تمر بأقل أضرارٍ ممكنة. لكنني صُغقت عندما رأيت الأنظمة والممارسات الجارية تزعم بل تسلّم أن العملية عدائية، تشجع على السلوك العدائي وتكافئه.

مررت بعدة تجارب في طريقي للوصول إلى قاعة المحكمة، ومع ذلك، لم أكن مهياًة بعدُ للتعامل مع قاضٍ، يساوره القلق بسبب عدم رغبتني في التصرف بأسلوبٍ عدائي. لأنني أقسمت اليمين شاهدةً في الدعوى القضائية، سألني القاضي إن كنت أرغب في تضمين فقرة شرطية في قرار الطلاق النهائي تخوّلني العودة إلى المحكمة إذا وقعت لي مصيبة أو أصابتنني مأساة، وأردت المساعدة من زوجي السابق. كان قلقاً لأنني لم أضع هذا الشرط، وحثني على المطالبة به. فقلت له: إنني لا أريده.

أعلن الحرب عليّ، وسألني بغضب: «إذن منذنا الذي سيعتني بك إذا أصابك مكروه؟» فأجبت: إن عندي أسرة وأصدقاء سيأتون لمساعدتي. فأجابني قائلاً: «ستدهشين عندما ترين أن الكل سيتخلى عنك عندما تتعرضين لمشكلة». ثم أعلن بعد ذلك أنه اتضح له أنني لم أفكر في هذا الموضوع ملياً وبالقدر الكافي، وبناءً على ذلك فهو غير مستعد لمنحي الطلاق. بعد ذلك طلب المحامي الموكل بقضيتنا منحه فرصة صغيرة، وبعد ساعةٍ من الانتظار، عاد القاضي لينظر في قضيتنا من جديد.

عندما عدت إلى المنصّة، أصرّ القاضي على ضرورة تسجيلي لتصريح في سجلات المحكمة، أذكر فيه أنني أريد تضمين هذا الشرط الذي ألحّ هو عليه.

فأجبتّه بأنني سأوافق على هذا الشرط، لأنه لن يمنحني الطلاق إن لم أفعل . فلم يرضَ عن قولي، لأنه كان يعتقد أنه يتعيّن عليّ أن أقول: إنني أنا التي أرغب في هذا الشرط . وعندما أدركت أنني اشتبكت في نازع مع القاضي، حيث اختار كلّ منا التمسك بمستوى من الخطاب، يختلف جداً عن مستوى الآخر، وافقت على كتابة هذا التصريح .

عندما أعود بذاكرتي إلى الوراء، وأتذكر سلوك القاضي المزعج الذي انطوى في الوقت ذاته على حسن نيّة، أدرك أنه كان ينظر من زاوية تُسلّم بافتراض العدائية، ونظراً لأنني لم أتصرف بأسلوبٍ عدائي، أعدّ أن ذلك بلا شك، يدل على إخفاقي في فهم خطورة قراري . ونتيجة لذلك، قرّر، أنني لم أكن مزوّدّة بحماية كافية، وتفضّل عليّ وضمن لي هذه الحماية . وقيامي برفض هذه الحماية أكّد له مدى جهلي .

إن الحوارات الثابتة التي لا تتغير ليست بحوارات، ولكنها نصوص مكتوبة ومكرّرة . ومن المهم أن نميّز هذا الأمر، لأن الانخراط في النصوص المكتوبة المتكررة عملٌ خطير يدعو إلى الإحباط، وهو أبعد ما يكون عن الاستمرار بالحوار . ولا يفيد هذا الأسلوب في التصرف في المفاوضات غير المتكافئة إلا بعدما تتأكد أنك تقوم بحوارٍ فعلي . ومن المهم جداً أن تعرف مستوى الخطاب الذي تنوي الاستمرار به . ومتى عرفت هذه المستويات، فستكتشف مواقع التفاوض التي ترغب في الذهاب إليها، ونوع الحوار الذي ستختار الاستمرار به .

ليس من المهم فقط أن تعرف ما إذا كان الأشخاص الآخرون في موقع التفاوض يفاوضون من موقع ثابت، بل عليك أن تتبيّن إن كنت أنت أيضاً مثلهم . فبعض الأشخاص يذهبون إلى هذه المواقع فقط بهدف التعبير عن غضبهم ورغبتهم في الانتقام من مشكلة عدم التكافؤ، وليس بهدف الإبداع

والخلق. إنهم لا يرغبون بفض النزاع قدر ما يرغبون بكشف النقاب عن كارثة عدم التكافؤ. وهم على الأغلب لا يرغبون حقاً في السعي لخلق التكافؤ، وإنما يشعرون برضى أكبر في العزف على وتر عدم التكافؤ.

قليل من التقييم الذاتي يمكنك من تحديد الوضع. فإذا كنت من الأشخاص الذين يُدْعَوْنَ كثيراً إلى إجراء مفاوضات غير متكافئة، وبدأت تشعر بالتعب والإعياء من هذه العملية، فقد تركزت بثبات على الفكرة التالية: «آه لا، لن أذهب إلى مفاوضاتٍ أخرى غير متكافئة!» لهذا السبب، يتعين عليك أخذ أوقاتٍ للراحة والاستشفاء كما تقتضي الضرورة، فعندما تشعر أنك مُنقاد ومُكره على الذهاب، ستغدو عاجزاً عن التأثير. وقد تتعلق أيضاً بكل المكاسب الثانوية التي ستحصل عليها، لكونك هذا المخلوق المأساوي الذي يتحمل مشقة الذهاب إلى كل المفاوضات غير المتكافئة. لقد اكتشفت أن ما ساعدني كثيراً في هذه الناحية هو تأكدي قبل الذهاب من أنني سأجري حوارات متعددة، تُقدّر التكافؤ، ولا تهدف إلى الانتقام. وهذا يضاعف من مهاراتي في اختيار الحقيقة، ويجعلني أشعر بالارتياح.

### تمرين

أسرع طريقة تمكنك من تحديد سلوكك الشخصي فيما يتعلق بعملية الاستمرار بالحوار، قيامك بمراقبة وملاحظة النماذج التي تتبناها. لقد قمْتُ بتسجيل خلافات ومفاوضات مختلفة في أثناء قيامك بحل التمارين الواردة في هذا الكتاب. ولا بد أنه قد توفرت لديك الآن مجموعة كافية. عد إلى دفتر يومياتك وقلب صفحاته. ابحث عن الأمثلة التي سجلتها حتى الآن. وعندما تقع يدك على أحدها، قم بدراسة فترة قصيرة. ثم أجب عن الأسئلة التالية:

هل تم حل النزاع؟ إذا كان النزاع قد حُلّ، فهل تكرر مرةً أخرى، أو حدث نزاع يتصل به مع الشخص نفسه أو مجموعة الأشخاص أنفسهم؟ إن كان

ذلك قد حدث، فهل عدت للأشخاص المتورطين في النزاع سعياً وراء إيجاد حل؟ إن كان الجواب بالنفي، فلماذا؟ هل ستفكر في محاولة عمل ذلك الآن؟ ما الأمور التي ستفعلها بشكلٍ مُخالفٍ تماماً؟ هل هناك بعض الخلافات التي لا ترغب في العودة إليها أبداً؟ لماذا؟ .

خلال مراجعتك لكل نزاع سجلته، وأجبت على أسئلته، من المفيد لك أن تراقب النزاعات التي عُدت إليها، وتلك التي تركتها بلا حل . وبعد إتمامك الإجابة على الأسئلة المتعلقة بكل هذه النزاعات، سيكون بمقدورك البحث عن النمط أو الأسلوب الذي تتبعه . خذ دفتر يومياتك، وارسم خطأً يقسم الصفحة إلى نصفين . اذكر بإيجاز في أحد جانبي الصفحة خصائص النزاعات أو المفاوضات التي عدت إليها . وعلى الجانب الآخر، بالإيجاز نفسه اذكر مواصفات النزاعات والمفاوضات التي لم ترجع إليها .

بعد أن تنتهي من هذا العمل فيما يتصلّ بكل النزاعات المختفية في دفتر يومياتك، فكّر قليلاً في العمودين اللذين كتبتهما . ما الأمور المشتركة بين النزاعات التي تجدها في العمودين؟ ستجد أن معظمنا يستمر، من غير ريب، ببعض الحوارات أكثر من غيرها . إذا استطعت أن تكتشف نمطاً مشتركاً بين الخلافات التي تركتها بلا حل، فستعرف أين وكيف تقرر ترك الحوار فهذه الصراعات هي على الأغلب الأكثر تحدياً، لذا من المحتمل أن تؤدي إلى ازدياد مهاراتك ونموّك . ومن هنا، ستجد أن الحوارات التي لم تستمر بها، تُشكّل أفضل فرصة لك لزيادة قدراتك الخلاقة . وقد يجعلك هذا تعيد التفكير في رغبتك المستمرة في الانسحاب من المفاوضات، وبالتالي من عدم الاستفادة من هذه الفرص .



## أسلوب التصرف العاشر:

### اعرف متى وكيف تنسحب من المفاوضات

ربما لاحظت أنني حرصت طوال الوقت في ذكر إمكان انسحابك من المفاوضات. وهذا الأسلوب الأخير من أساليب التصرف مع المفاوضات يعالج هذا الإمكان، ويجمع بين أساليب التصرف الأخرى. ولعلك انتبهت، كما أرجو، إلى اعتماد هذه الأساليب بعضها على بعض، كما تعهدت لك في البداية. لكن إذا سمحت بانحراف أحدها، فستتبعها الأساليب الأخرى وستغدو مبتورة وشوهاء، فهي جميعاً كما نوهت متوقفةً بعضها على بعض.

كل الأساليب تعتمد نوعاً ما وبطريقة فريدة على هذا الأسلوب. كما يعتمد هذا الأسلوب نوعاً ما، وبطريقة فريدة، على كل واحد من الأساليب الأخرى. ولعلك تذكر أنني حدثتك في وقت سابق عن قصة أدعياء الحق والمبدعين. وأساليب التصرف التي ذكرتها، تتناول المبدعين حتى وإن كانوا يفاوضون من مواقع غير متكافئة. إلا أنك قد تجد في هذه المواقع في بعض الأحيان من يُصرَّ بشدة على ادعاء حقوقٍ له يطالب بها، ولن يسعك فعل شيء حيال هذا الأمر.

القيام بالتعرف على هذا الوضع عملٌ بالغ السهولة، وهو الذي يحدد لك

ما إذا كان عليك مغادرة طاولة المفاوضات . فأدعياء الحق يواظبون على طلب حقهم ، ولا يحاولون التوصل إلى برنامج عمل ، يعتمد على أي نوع من الإبداع ، لذا يسهل نسبياً تحديد هؤلاء الأشخاص . لكن هناك أدعياء الحق الذين سيخبرونك إن جادلتهم أنهم مبدعون . عندئذ عليك إصدار حكمك على مدى صدقهم بشكلٍ مُستقل ، بعيداً عن التأثير بأقوالهم . سيكرر هؤلاء أقوالهم بأنهم يبذلون جهدهم لتجاوز نطاق الادعاء والعمل على الخلق والإبداع . قد يستمرون في تكرار هذه الأقوال ، أسابيع وأشهرًا وسنوات . في مثل هذه المواقف ، سترشدك استجابة أدعياء الحق على أساليب التصرف التسعة الأخرى إلى حقيقة موقفهم .

فأدعياء الحق يسعون للنصر . إنهم بحاجة للفوز ، فوز وجهة نظرهم وتعميمها وسيادتها . كما هم بحاجة ليبرهنوا على أنهم على حق . إلا أن هذه الرغبات غالباً ما تكون مستترة . وقد لا يلاحظ بقية الموجودين في المفاوضات وجود هؤلاء الأدعياء عندما يرونهم . فمدعي الحق البارع يمكنه أن يقوم بعمليات مناورات ذكية ، من غير أن يُفصح عن رغباته الفعلية ، وينتهي به الأمر إلى تحقيق مآربه . وأدعياء الحق يتبنون غالباً النموذج المهيمن . وقد تجد نفسك جالساً حول طاولة تعود كل من عليها قبول النموذج المهيمن بوصفه وجهة النظر الوحيدة الصحيحة . فلا يلاحظ أحدٌ من الحضور الادعاءات المتواصلة الجارية . وقد يعتقد هؤلاء الناس ببساطة أن ما يجري أمر طبيعي وحتمي .

قد يكون من بين الموجودين في المفاوضات أشخاص اكتشفوا وسائل تمكّنهم من الحصول على مكاسب ثانوية عديدة عن طريق «إرضاء» أدعياء الحق . وقد يحققون فوائد شخصية من السيطرة الخفية على مدعي الحق ومن التلاعب عليه . لعلهم تمكّنوا من خلق تبعية لدى المدعي تُرضي ميله لتعظيم نفسه وأنانيته ، فيستغلون هذه التبعية لتحقيق غاياتهم ومآربهم . وفي أكثر الأحيان تكون الأساليب التقليدية في التعامل مع المفاوضات غير المتكافئة

راسخة ومحصنة لدرجة، تمنع أي شخص من الموجودين في موقع التفاوض من تخيل أي بديل عنها. وهؤلاء الأشخاص لا يرغبون أيضاً بتغيير هذه الحقيقة لعدم قدرتهم على تخيل نتائج أفضل من تلك التي اتفقوا عليها.

في مثل هذه المواقف ستبرهن أساليب التصرف العشرة التي سنستخدمها في مواقع التفاوض غير المتكافئة على قيمتها التي لا تقدر بثمن. فكل واحد من الأساليب التسعة الأولى يزودك بالمعطيات الأساسية لاتخاذ القرار، وبيّن لك ما إذا كان هذا الموقع يصلح للاستمرار بالتفاوض، كما يساعدك في تحديد الوقت الذي ينبغي عليك فيه ترك المفاوضات. ومن هنا، قبل أن تعتمد لاستخدام الأسلوب العاشر، عليك أن تستخدم الطرائق التسع الموثوقة وتراقب النتائج.

عندما تدعو المشاركين في المفاوضات إلى الانتقال إلى الموقع الأضمن والأعمق، ستوفر لك طريقة استجابتهم للدعوة المعلومات اللازمة لك لتقرر ما إذا كنت تنوي الاستمرار أو الانسحاب. وإذا اقترحت على المشاركين ضرورة اختيار ما هو أفضل لأولادنا وحفدنا ثم انبرى لك أحد المشاركين ليخبرك أنه لا حاجة لهذه العاطفية الواهية لأنكم تعالجون قضايا وحقائق صعبة ومجردة، فعليك مراقبة هذا الشخص عن كثب. فقد يعني بقوله هذا أن المفاوضات ستثبت التركيز على مستوى وحيد، ولن تحيد عنه. فإذا كان هذا المستوى يهدف إلى الإبقاء على النزاع، أو فوز أحد الأطراف، فلا يجدر بك الاستمرار في هذه المفاوضات.

معظم الناس يجذبهم حدسهم للانتقال إلى الموقع الأضمن والأعمق، وستراهم يتقبلون دعوتك في أول مرة إلا أنهم قد يكتشفون خلال المفاوضات أن هذا المكان الأضمن والأعمق يتطلب منهم الاختيار والتخلي عن العادات القديمة أو المميزات الظاهرية التي يكرهون التنازل عنها. قد يمكثون في الموقع الأضمن والأعمق بعض الوقت، ثم يفرون منه بشكل مفاجئ. عليك أن تهتم

بمراقبة عملية مغادرتهم. قد تأسف على رحيلهم، وقد تحزن له، لكن لهذا الهرب أهمية ومغزى. وما إن يغادر هؤلاء الأشخاص الموقع الأضمن والأعمق، حتى يطرأ تحول مأساوي على سير المفاوضات، وستكتشف أن الحكمة تدعوك للانسحاب.

وكثيراً ما يكشف الصدق وقول الحقيقة عن مواقف مشابهة. فإذا عمد المشاركون في المفاوضات إلى إخماد صوتك بقوة، أو أخبروك أن ملاحظاتك لا تتصل بالموضوع، أو لا ينبغي عليك طرح القضايا التي تزج الجميع؛ فهذا مؤشر يدل على أن المفاوضات غير موثوقة وغير جديرة بالتصديق. وحين يتم بشكل مُتعمد إنكار أو إغفال حقائق منتفاة على الرغم من اعتقادك أنها تُمثل قضايا رئيسة في النزاع، فأعلم أن قمع هذه الحقائق، أو صرف النظر عنها مؤشر يدل على استحالة بقائك في المفاوضات.

قد تجد هنا أيضاً، أن بعض المشاركين تعهدوا في البداية قول الحقيقة. ثم تظهر فجأة بعض الحقائق التي أرادوا تجاهلها أو إنكارها أو تشويهها. وفجأة، وبعد حصول تقدم ملحوظ في العملية التفاوضية، ستتحول المفاوضات من فضٍ للنزاع إلى قمع للحقائق التي لن تتم مواجهتها. قد يشير هذا الأمر حيرتك، لكن عليك التفكير والانتباه. فالدلائل المتوفرة هنا تشير إلى النية في وضع حدودٍ لما يمكن أن يُقال، وما لا يمكن قوله. وإن رأيت أن هناك إصراراً على حظر بعض الحقائق بشكلٍ مُتعمد، فأعلم أن مسار المفاوضات قد تغير، وينبغي عليك الرحيل.

ستكتشف أيضاً أن بعض الأشخاص سيدعونك، في إحدى المراحل الحاسمة للعملية التفاوضية للقيام «ببيع نفسك» - أو بكلماتٍ أخرى: سيطلب منك التوقف عن احترام استقامتك الشخصية. وحين تختار الصرف بطريقة، مغايرة، يجدر بك أن تتأكد من الرسالة التي تنقلها هذه العدو وعدد المرات التي يُطلب إليك فيها عمل ذلك. ويتعين عليك أيضاً أن تحدد الناحية الفعلية

التي تركّز عليها الدعوة، والبعد الدقيق من نفسك الذي يود هؤلاء الأشخاص أن تقوم ببيعه. سيلقنك هذا درساً عن نفسك وعن الموقع الذي تفاوض فيه؛ فالمفاوضات التي يصرّ المشاركون فيها، أو يلّمحون بشكلٍ مُتكرر، على عدم أهمية احترامك لاستقامتك الشخصية، هي مفاوضات يمكن أن تبرهن لك الأيام أنها تسعى لتحقيق أهدافٍ لا يمكنك تبنيها. وهناك مؤشر آخر أيضاً، يتمثل في إخفاق الأشخاص الآخرين في احترام استقامتهم الشخصية.

لقد أثبت هذا المؤشر فائدته الهامة بالنسبة إليّ. ففي الوقت الذي قد أوصل الجلوس في موقع تفاوضي، يستخف باستقامتي الشخصية أو باستقامة الآخرين ويبخسها حقها، سأكتشف أن هناك قاعدة قد وُضعت، وتم التأكيد عليها، تزودنا بمعلوماتٍ موثوقة عن نوعية النتائج التي قد تنبثق عن المفاوضات. قد أنجح تماماً في المحافظة على استقامتي الشخصية، ومع ذلك، متى أكتشف أن احترام الاستقامة الشخصية لا يُعدّ قيمة هامة من قبل المشاركين، فسيتم التوصل إلى حلٍ للنزاع، يحترم استقامتي الشخصية، لكنه يستخف باستقامة الآخرين. ولأنني طرفٌ في هذه العملية، فقد أخفق الحل في احترام استقامتي الشخصية أنا أيضاً.

### قصة

نظراً لأن المجتمعات الجامعية في الولايات المتحدة قد أسرتها أُطرٌ وقيَم النموذج المهيمن، غدا إدخال أحد الفروع الدراسية كالتمرريض إلى هذه المجتمعات أمراً تتم مقاومته في كثيرٍ من الأحوال. وفي حين يتبنى التمرريض الكثير من مفاهيم النموذج المهيمن؛ فهو يلتزم، بشكلٍ مساوٍ، بأطر قيمة النموذج المنبثق. وهو أيضاً أحد الفروع الدراسية التي تقتصر تقريباً على الإناث. لقد جعلته هذه الخصائص يبدو وكأنه لا ينسجم أو يترافق مع المعايير الجامعية التقليدية..

وقد اتضحت حدة المقاومة لهذا الفرع عند السعي لإحداث وتطبيق برامج لنيل الدكتوراه في التمريض . وتعذر إمكان رؤية المررضات والنساء زميلاتٍ في المجتمعات الجامعية ، فجلي أن افتراض قدرتهن على متابعة برامج دراسية دقيقة ومتخصصة تقودهن للحصول على درجة الدكتوراه، أمرٌ غير واقعي .

إحدى الطرق التي عالجتُ بها كليات التمريض هذا الموضوع هي القيام بالوفاء بالمتطلبات الأكاديمية بجنون، أي الذهاب إلى ما هو أعلى وأبعد من توقعات الحد الأدنى، في محاولة لإظهار الكفاءة والتساوي . إلا أن المكاسب التي حققتها من حيث القوة والمقدرة قيمة جداً . لقد عرفت المررضات أنهن لن يتمكن من بلوغ هذا الهدف إلا إذا سِرُن بشكل مستقيم على جبلٍ شديد الانحدار . وبدلاً من أن يتذمرن من هذا الظلم، استطعن التكيف مع هذه المتطلبات .

لقد تحمل برنامج الدكتوراه الأول الذي أحدثته عمليات كثيرة من هذا النوع . ونتيجة لذلك، تمت الموافقة بالإجماع على الاقتراح النهائي من قِبَل مجتمع الجامعة الذي لم يُخفِ شكّه في هذا البرنامج عند بدلية العملية . ولدى السعي للحصول على موافقة مديري التعليم في الدولة، تحولت هذه العملية إلى عملية سياسية، وارتفعت حدة المشاعر . ونظراً لكوني الشخص الذي يحاول التفاوض حول هذه العملية، وجدت أنني أواجه من جانب مجتمع التمريض الغاضب والمُحِبِّط والذي طال انتظاره أكثر مما ينبغي، للحصول على المساواة في الفرص التعليمية، ووجدتُ في الجانب الآخر مجموعة المديرين التعليميين المُعارضَة . والتزمتُ بقوانين هؤلاء المديرين بإخلاص، واحترمت كل مطالبهم، وطلبت من زميلاتي التصرف بطريق مماثلة، أي أن يتفاوضن بحسن نية .

ومع ذلك، عُرضت عليّ خلال المفاوضات خيارات غريبة، تؤدي جميعها إلى حرمان إحدى مجموعات التمريض في الدولة . وكان الأمر

الأساسي المطلوب مني هو التعبير عن استعدادي لإلحاق الأذى بإحدى مجموعات التمريض ثمناً لمنحي الموافقة على برنامج الدكتوراة. وأدركت الدعوة الموجهة إليّ للتسوية، وتعريض استقامتي الشخصية للشبهات، فاخترت عدم الانصياع، كما فهمت أيضاً من خلال هذه الدعوات أنني أفوض في موقع، لا يحترم الاستقامة.

أدركت في النهاية أن هذه المفاوضات ليست حقيقية أو صادقة، ويتعين عليّ ترك طاولة المفاوضات. وقبل انسحابي، أخبرت مديري التعليم المعنيين أنني لم أعد أؤمن بأننا نُجري مفاوضاتٍ مخلصّة، ولم أعد بعد ذلك أنني زميلاتي عن التعبير عن غضبهن وإحباطهن. نشأت عن هذه المفاوضات موجة حادة من الضغط السياسي، نتج عنها الموافقة على البرنامج، وفي النهاية، لم تُجدِ المعارضة التي أبدّاها مديرو التعليم نفعاً.

لو احترم هؤلاء المديرون استقامتي، لاستطاعوا أن يصلوا عن طريق التفاوض إلى حلٍ خلاق. لكنهم لم يستطيعوا أن يتخيلوا أن مساعي الممرضات اللاتي يسعين للوصول إلى هدفهن بعناد وإخلاص، ستؤخذ على محمل الجد. ونظراً لأنهم لم يعيروا أهميةً جديدةً لأحلام الممرضات وآمالهن ورغباتهن، افترضوا أن الجميع، وفيهم الممرضات، سيتعامل مع القضية بقلة الاكتراث نفسها لقد لفتهم رفضهم درساً قاسياً. سواءً من ناحية النتائج السياسية أم من ناحية النيل من استقامتهم الشخصية.

---

لقد بيّنت لي الأيام، أن الاستقامة الشخصية هي المحك الحقيقي والأداة القيّمة التي تساعدني على تقييم وتقدير مدى تكافؤ المفاوضات؛ فهي تقودنا بسرعة، وبطريقة فعّالة، إلى لب قضية الخلاف. فنحن الذين أمضينا جزءاً كبيراً من حياتنا المهنية خلف طاولات المفاوضات غير المتكافئة، وليس لدينا شيء نعتر به قدر اعتزازنا باستقامتنا. لذا أجد من المهم جداً بالنسبة إليّ صيانة هذه

الاستقامة عن طريق الانسحاب من المفاوضات. ولهذا السبب، أجد أن الدعوات لعقد صفقاتٍ قادرة هي العلامة التي تدلني أن هذا الموقع ليس هو المكان الذي يمكنني اختياره للاستمرار بالبحث عن المواقع الأضمن والأعمق، أو لمعالجة القضايا التي تهمني.

هذا والدعوة لإظهار التعاطف في مواقع التفاوض، تزودنا بمعلومات مفيدة عن هذا الموقع، وعن إمكان الاستمرار به. فإذا لم يكن هناك متسعٌ للتعاطف، ولم يُبد أحد الرغبة في إظهاره، أو لم يُسمح لأحد بإظهاره، فستتصف نتائج المفاوضات بصفةٍ واحدة وهي عدم التعاطف. وفي الوقت الذي رأيت فيه الكثير من النزاعات لا تولي في حلولها أهمية كبيرة للتعاطف، تبيّن لي أن هذا النوع من الحلول نفعي، وتغلب عليه المصالح الشخصية، وهو في نهاية المطاف يجلب الأذى أكثر من النفع. وتبدو هذه الحلول جيدة في البداية، لكنها تؤدي فيما بعدُ إلى خلق كوارث إضافية.

عندما تقوم برسم خطك الفاصل في الرمال، ويرفض المشاركون في المفاوضات قبلو هذا الخط، سيتضح لك أن عليك الرحيل. لذا من المهم أن نرسم هذا الخط في وقتٍ مبكر. فإن لم تحتمله فِرَق النزاع، فستعرف مسبقاً أنه لا ينبغي لك البقاء في هذا الموقع. إذ أنك ببساطة، ستضيع وقتك وطاقتك فقي تكرار رسم خطٍ يُصرّ الأشخاص الآخرون على متابعة محوه. واستمرارك بتكرار رسم هذا الخط يعني أنك مُنخرط في صراعٍ جديد حول السلطة يهدف لإثبات حقك في رسم خطك في الرمال.

وكما يبدو جلياً، تتفاعل كل هذه القوى المحركة بعضها مع بعض. إلا أن الجهود التي تُبدل لتوسيع وتفسير سياق النزاع والابتكار تخفف من هذه القوى في كثير من الأحيان. فإذا أبدى أطراف النزاع استعدادهم للعمل بهذين الأسلوبين، فقد يوصلهم هذا في بعض الأحيان إلى المواقع الأضمن والأعمق إلى الصدق وقول الحقيقة، والاستقامة والتعاطف. قد لا يحدث هذا، لكنه قد

يحدث في أحوال كثيرة، مما يؤدي إلى ضرورة ترجيح هذا الاحتمال مقابل المقاومة التي تواجه أساليب التصرف الأخرى. ففي بعض الأحيان يصبح التعاطف وقول الحقيقة هما الابتكار، أو يصبح الانتقال إلى المواقع الأضمن والأعمق هو السياق الجديد. ويضفي كل من هذين الأسلوبين نوعاً من التوازن على التأثيرات التي تُخلفها أساليب التصرف السابقة، ويساعد على إظهار الأسباب التي تجعل هذه الأساليب العشرة تعمل بشكل متعاون.

يتحسن التقدم في المفاوضات من خلال عملية اشتراك الجميع في المعرفة. وحين تبدأ هذه المعرفة المشتركة بالظهور للعيان، سينكشف مستوى استعدادك، فإذا لم يكن هذا الاستعداد كافياً، فهذا يعني أنك تجلس في موقع تفاوضي، لا تملك معرفة كافية للتعامل معه. قد يجرح هذا كبرياؤك قليلاً، ولكنها مسألة هامة، يتعين عليك مواجهتها. فإن لم تكن لديك المعرفة الكافية التي تمكّنك من الاستمرار في المفاوضات، فمن الأفضل أن تغادر طاولة المفاوضات، وتبحث عن المعلومات اللازمة. وقد تقرّر البقاء في المفاوضات فترة مناسبة علّك تكتسب خلالها المعرفة اللازمة، لكن تجاربي أثبتت لي أن هذا الأمر محفوف بالمخاطر، وعليك ألاّ تلجأ إليه إلا قليلاً. فافتقارك إلى المعرفة، حتى وإن كنت سريع التعلّم، قد لا يجعلك تفهم بعض أبعاد النتائج التي يتم التوصل إليها، والتي كنت لا تقبلها لو أنك فهمتها.

أسلوب التصرف التاسع يركّز عملياً على ما يجب عليك فعله عندما ترغب في ترك طاولة معينة. إنه يمنحك خيار الاستمرار في تبني أهدافك، لكنه يحملك على مغادرة طاولة مفاوضات معينة اكتشفت أنها غير مقبولة بالنسبة إليك. وهو يساعدك على إيجاد مخرج هادف وإيجابي، كما يساعدك في ابتداء أسلوب، تواجه به التأثير الناجم عن هذا الانسحاب.

### معرفة لحظة التطور والتحول

كما ترى، ستكون لأساليب التصرف في المفاوضات أهمية كبيرة في

مساعدتك، على معرفة الوقت الذي يجب عليك أن تنسحب فيه. لهذا السبب، من المهم أن تأخذ معك الأساليب التسعة الأخرى عندما تغادر طاولة المفاوضات، وتشرح للآخرين بوضوح أنك تأخذها معك. ومن المهم أيضاً أن تشرح بوضوح للذين ستخلفهم وراءك في المفاوضات أسباب انسحابك كلما أمكنك ذلك. حاول أن تتذكّر، في أثناء انسحابك، أن هناك آلاف الطاولات الأخرى، وأنت عند جلوسك حول هذه الطاولات الجديدة ستستمر في خلق المستقبل.

وأخيراً، إن مغادرة طاولة المفاوضات يعين التغيير. وهذا ينجم عن إحساس بلحظة التطور والتحول، بالنسبة إليك وإلى الآخرين. فلحظة التحول أو التطور الوحيدة الحقيقية التي تتحكّم فيها هي تلك التي تخصك أنت؛ والتغيير الوحيد الحقيقي الذي تستطيع أن تُحدثه هو التغيير الذي تُحدثه داخل نفسك. من الممكن أن تخلق الشروط المناسبة التي تمكن الآخرين من التغيير والتطور، لكن هذا لا يضمن شيئاً، فأنت لا تتحكم في خيارات الآخرين باتجاه التغيير، ولا تتحكم في لحظات تحوّلهم وتطوّرهم.

من المهم أن تكون صادقاً وأميناً ودقيقاً مع نفسك عند ملاحظتك غياب التغيير؛ فالحياة هي التغيير، وغياب التغيير دليل على الجمود والركود، والثبات، وفي بعض الحالات، يكون الجمود شكلاً من أشكال «الموت». فإذا كنت تجلس إلى طاولة مفاوضات، وتفاوض من غير أن ترى ظهور أي تغيير فقد يعني هذا أنك أصبحت جزءاً من عملية الجمود الحاصلة. بل قد يُعزّز وجودك هذا الجمود. ونظراً لكوني مُتحدّثة صريحة غالباً، وجدت نفسي عند بعض الطاولات أحضرتُ مفاوضاتٍ وهمية، لا يُعزّز استمرارها سوى حضوري، الذي يثبتُ أن شيئاً ما يجب أن يحدث. وهذه نسخة مُعقّدة من أسلوب الاحتواء والإخضاع.

إن الانغماس في الذات والكسل واليأس، كلها قوى تدفعنا إلى البقاء في مواقع تفاوضية يجدر بنا مغادرتها، لأننا نعلم أن المفاوضات فيها غدت عقيمة، وأن التغيير مُستحيل، وأن الجميع عالقون في جمودٍ ليس بمقدورهم التحرر منه. ومن المهم أن نتذكر في مثل هذه الأوضاع أن قرارك بعدم المغادرة هو بحد ذاته قرار في بعض الأحيان يمنعنا غرورنا، أو عنادنا الشديد، أو خوفنا من ردود فعل الآخرين، من اختيار هذه القرارات الصعبة. وتصبح مواجهة هذه الأبعاد المُختلطة والمظلمة التي تصاحب عملية اتخاذ القرار، لكن إخفاقنا في اتخاذه يصبح أصعب حين تبدأ النتائج بالظهور للعيان.

### الحرص على احترامنا قيمتنا الشخصية

إن اتخاذ القرار بالانسحاب من المفاوضات يمثل احترامنا قيمتنا الشخصية. فإن كنا نرى أننا عاجزون ومحدودون، فقد نقبل الجلوس حول طاولة مفاوضات، ونتمسك بالجلوس إليها لنبدو كأننا منشغلون بفعل شيءٍ مهم في حياتنا. وقد نستمر بمشاهدة التمثيلية، أو بالإبقاء على وهم ما، لأننا نجبن عن الانطلاق للبحث عن طريقٍ آخر. قد لا نرغب في مواجهة الحقائق التي تخصنا، أو في الاعتراف بداية، أننا ارتكبنا خطأً بذهابنا إلى طاولة مفاوضاتٍ غري مناسبة. فنحن نعيش في ظل حضارة، ترى دوماً أن الاستمرار بالعمل فضيلة، لكن علينا أن نميز بدقة، وأن نعرف ما نختار ولأي سببٍ نختاره. وإن لم نُشكّل جزءاً من الحل لمشكلة ما، فقد نكون جزءاً من المشكلة نفسها.

إذا استمررتُ بالمفاوضات لأن الآخرين يؤكدون لي ضرورة استمرارتي، أو لأنهم يرغبون في بقائي فيها، فعليّ أن أحدّد ما إذا كانت هذه الدعوات تحترم استقامتي الشخصية أو لاتحترمها. وعليّ أيضاً أن أواجه بصدق رغبتني الخاصة في كسب القبول على حساب هذه الاستقامة. فقد يرغب الآخرون ببساطة في بقائي لمساعدتهم في تجنّب الخيارات الصعبة التي يتعين عليهم

القيام بها. وقد يكون في الاستمرار هنا تخريباً للذات، وإلى جعل الاستمرار نموذجاً يُحتذى من قِبَل الآخرين سيساعدهم على تدمير أنفسهم. لذا عليك أن تجد الشجاعة وتواجه جُبنك لتساعد الآخرين على الاقتداء بك.

### الاعتراف بالرفض

إذا رفضت مغادرة طاولة مفاوضاتٍ يجب عليك تركها، وإذا رفضت الانتقال إلى حقائق جديدة عندما تكتشف أنك لن تستطيع استخدام أساليب التصرف الجديدة في المفاوضات، فمن المهم جداً أن تعترف، بهذا القرار، بالرفض. وعندما ترفض محاولة ترك الموقع الذي تفاوض منه والبحث عن موقع جديد، ستشعر دوماً بإغراءٍ لإيقاع اللوم على الآخرين، والادعاء أنهم السبب وراء هذا الرفض، كأن تقول: «إنهم بأمس الحاجة إليّ؛ فوجودي في العملية أمرٌ حيوي بالنسبة إليهم، ولم يكن بإمكانهم عملُ شيءٍ وهم بعيدون عني، إنهم يعتمدون عليّ، لم أشأ أن أخيب أملهم». . . إلى آخر ما هنالك والقائمة هنا طويلة. تبدو هذه الأسباب في ظاهرها إيجابية، إلا أنها تمثل قائمة من الأعذار التي توقع اللوم والإسقاط على الآخرين ليس غير. والسبب الحقيقي الذي يمنعك من مغادرة طاولة مفاوضات تعلمُ أن عليك الانسحاب منها، هو فقدانك الشجاعة والقدرة على الإبداع. وهذه مشكلتك وليست مشكلة الآخرين.

إن الانسحاب من المفاوضات أمرٌ عسير، لكن الأصعب منه هو الاستمرار بموقع تفاوضي لا تشعر فيه بأنك تنتمي إليه أو بأنه ملائم للبقاء فيه. وجلسك حول طاولة مفاوضات غير متكافئة يعني أنك بدأت العملية التفاوضية وأنت تعلم أن المشاركين الآخرين يقبلون عدم الإنصاف الذي يكتنف المحادثات. وقد لا يختار هؤلاء التغيير، وهذا حقهم. وعدم رغبتك في تقبل هذه الحقيقة هو مشكلتك وليس مشكلتهم. فإذا كنت تحترم قيمتك الشخصية بما يكفي، وتدرك أنك تستطيع تقديم طروحات هامة لحلّ النزاع، فلن يفيدك

أن تضيّع وقتك وجهدك مع أشخاص التزموا بالانغلاق ضمن أساليب للتفاوض، لا يمكنك تبيّنها.

ومن هنا، تجد أن الانسحاب من المفاوضات عملٌ يثبتُ احترامك قيمتك الشخصية وإثباتك ذاتك. فإذا كنت ترى قيمة لحياتك، وطاقتك، ولنفسك ذاتها، فعليك ألاّ تفاوض إلا في أفضل المواقع. قد تكون هذه المواقع غير متكافئة أيضاً، لكن الحال هكذا على الدوام. فإذا لم يكن هناك مهربٌ من عدم تكافؤها، فلتكن، على الأقل، الأفضل من بين المواقع. من المهم أن تنسحب بلباقة، وأنت ما زلت مُحفظاً بكبريائك وكرامتك. وسيساعدك هذا في التركيز على أساليب التفاوض الأخرى، وستكون مفعماً بالأمل وأنت تغادر باتجاه الموقع التالي.

### تمرين

فكّر في جميع طاولات التفاوض التي غادرتها خلال السنوات الخمس المنصرمة، واكتب بضع كلماتٍ موجزة عن هذه المواقع. وجانب كل موقع أسباب مغادرتك؛ ثم اكتب إلى جانب المواقع (نعم)، إن كنت توافق على سبب المغادرة، و(لا)، إن كنت لا توافق عليه. قم بهذه العملية بسرعة وبلا تفكير.

خذ الآن قائمة أساليب التفاوض العشرة المستخدمة في المواقع غير المتكافئة، انظر إلى كل موقع بتأمل، واسأل نفسك كيف تنطبق هذه الأساليب العشرة إلى الموقع. انظر إن كان هناك شيءٌ مألوف أو متطابق فيما بينها. ستجد أننا نشعر أحياناً، غريزياً، بأن علينا الانسحاب، لكننا لما نتعوّد بعد الثقة بهذه الغريزة. خذ الوقت الكافي لتفخر بأنك تمكنت من الانسحاب. ثم تحرّر الأسباب التي لا تشعر بأنها كانت أسباباً موجبة لهذا الانسحاب، وحاول أن تتأكد مما كان يجري في هذه المواقع، وتأثير ما جرى عليك حتى اليوم.

فكر الآن في موقعين أو ثلاثة مواقع تفاوضية، ترددت إليها خلال حياتك وما زالت تُجرى فيها مفاوضات متواصلة تشكّل جزءاً من حياتك اليومية. يمكنك أن تدرج اسم رئيسك في العمل، أو صديق لك، أو شريك أو منظمة تنتمي إليها؛ أو أحد النشاطات التي تشارك بها في مجتمعك. افحص كل موقع بعناية فترة من الزمن. عليك أن تهتم بشكل خاص بالأشخاص الذين يحاولون إزعاجك أو مضايقتك بشكل متواصل. ففي المواطن التي تشعر فيها بالغضب والاستفزاز يمكنك أبداً ودائماً تعلّم الأمور الجديرة بالاهتمام.

هل كان عليك الانسحاب من أحد هذه المواقع؟ هل جرّبت استخدام أي من الأساليب التسعة للتفاوض في أحد هذه المواقع؟ إن جربتها، ما الذي يمكن أن يحدث؟ هل ستترك المفاوضات إن شعرت بالحاجة إلى ذلك؟ وإن كنت لن تغادر، فلماذا؟ ما الذي يبقيك في المواقع التي يجب عليك تركها؟ هل تحب هذا الجزء من نفسك؟ هل ترغب في تقوية هذا الجزء من نفسك؟ هل تستطيع أن تتغير؟ هل تريد ذلك؟ ما الذي سيحدث إن تغيرت بالفعل؟ ساعد نفسك بكتابة مخاوفك والأشياء التي تُظهر غرورك أو تشير عنادك. أتخشى الانطباع الذي قد يكونه الآخرون عنك، أم تخشى ارتكاب خطأ ما بانسحابك، أم تكره الخسارة فقط؟.

تخيل أنك تغادر هذا الموقع. كيف ستنسحب؟ ما شعورك؟ أفزت أم خسرت بهذه العملية؟ هل تستطيع أن تجد مكاناً آخر تواصل فيه الحوار؟ هل تخشى ألا تجد هذا المكان؟ هل هذا سبب كافٍ يدفعك إلى البقاء حول طاولة المفاوضات؟ ما الذي تنوي فعله؟ في هذا المجال؟.

هل يمكنك أن تُعدّ انسحابك من المفاوضات عملاً يقود إلى عتقك والحفاظ على قيمتك الشخصية وصدقك وشجاعتك واستقامتك وإبدائك التعاطف تجاه نفسك وتجاه الآخرين؟.

ما الثمن الذي تدفعه لاستمرارك بمفاوضات، ينبغي عليك الانسحاب منها؟ هل هذا الثمن يستحق أن تدفعه؟.



## بعض التدابير الاحتياطية والوقائية

ها هي ذي أساليب التصرف العشرة التي يمكنك اتباعها في المفاوضات غير المتكافئة:

1. اكتشف وعش في أعماق وأضمن مساحة إنسانية، تسمح بها إمكاناتك وقدراتك.
2. كن صادقاً، وقل الحقيقة.
3. احترم استقامتك ونزاهتك، ولو كلفك ذلك الكثير.
4. ضرورة إيجاد مساحة للتعاطف عند طاولة المفاوضات.
5. ارسم خطأً فاصلاً في الرمال بلا قسوة.
6. توسع واشرح سياق النزاع وملابساته.
7. اعتمد الابتكار والتجديد.
8. حدد ما تعرفه وما لا تعرفه.
9. استمر بالحوار.
10. اعرف متى وكيف تنسحب من المفاوضات.

ستلاحظ حتماً إذا عدت بتفكيرك إلى الوراء، أنك وجدت هذه الأساليب صعبة. وأنا أوافقك على صعوبتها. وأعلم أيضاً أن ما تعانيه الآن، مفاوضات غير متكافئة، بمواجهتك أمرٌ شاق. هذه الأساليب تقدم لك وسائل صعبة، إلا أنها ستجعلك في وضع أفضل، وستوفر لك فرصاً أفضل. لإجراء تغييرات إيجابية. فالذهاب باستمرار إلى مواقع تفاوضية غير متكافئة هو بحد ذاته مشكلة هامة. لكن عندما تذهب وفي جعبتك وسائل جديدة تستخدمها في هذه المواقع، إضافة إلى شعورك بإمكان إجراء التغييرات، ستتحسن عملية التفاوض.

### القدرة على رؤية الأشياء من منظور صحيح

سأذكر فيما يلي بعض التحذيرات المناسبة. من المهم جداً عند استخدامك هذه الأساليب في التصرف أن تفعل ذلك بدقة وبطريقة عقلانية وعاطفية وأخلاقية. لقد قدمت لك تمريناً بسيطاً مع كل واحد من هذه الأساليب، لأمنحك فرصة للتركيز على هذا النوع من العمل. ومن السهل حفظ هذه القائمة، أو التظاهر باستخدام هذه الأساليب؛ لكن أن تعيش تجربة ممارستها، بأمانة وصدق وبطريقة إبداعية وخلّاقة، أمرٌ مُختلفٌ تماماً. كل هذه الأساليب تتطلب مستوى معيناً من الشجاعة والإرادة والفعل، تسهم جميعاً في إظهار الحقيقة. ويمكنك التظاهر بأنك تفعل ذلك، لكنك لن تنجح.

قد ترغب في استخدام هذه الأساليب لتحقيق «النصر» في المفاوضات غير المتكافئة. فإذا كان الوضع كذلك، فحريٌّ بك أن تعود لتفكر ملياً فيما قلته لك فعلاً في هذا الكتاب. إن فوزي بشيءٍ على حساب شيءٍ آخر، يعني أن هذا الانتصار هو نصرٌ أجوف بالتأكيد. ربما حققت النصر، إلا أن هذا النصر سيؤدي للانتقاص من إنسانيتي. فهذا هو بالضبط الأمر الذي ضايقتك من كل

هؤلاء الناس الذي يتمسكون بثبات بقوة الهيمنة في المفاوضات غير المتكافئة. إذن لماذا تريد أن تكون واحداً منهم؟ إذا كنت تهدف إلى الانتقام، فقد أخطأت بقراءة هذا الكتاب.

أعلمُ أن هذا الكلام يبدو فظاً وأن وقعه قد يكون عنيفاً عليك، لكنني كتبت هذا الكتاب بعناية ودقة، وحاولت أن أكون واضحة جداً فيما كتبت. أنا لا أسعى لمساعدة الناس على التصرف بأساليب غريبة في المفاوضات غير المتكافئة كما يفعلون حالياً. فهذا الكتاب والأساليب التي يدعو لها تتطلب منك جهداً كبيراً، لكنها تمنحك في الوقت ذاته، فرصاً أكبر للنمو ولتصبح أكثر كمالاً، وأكثر قدرةً على تحقيق ذاتك.

أنا أشعر بقدر كبير من التعاطف مع الأشخاص الذين سئموا وتعبوا من اضطرابهم إلى الذهاب إلى المواقع التفاوضية غير المتكافئة. ففي كثير من الأحيان يكون رد فعلي مماثلاً لرد فعلهم. وعندما أفقد القدرة على رؤية الأشياء من منظورها الصحيح، أحاول استرداد هذه القدرة مرةً أخرى. وإليك الطريقة التي أتبعها في فعل ذلك.

### تمرين

حاول أن تطفو بنفسك عالياً نحو سحابة. أعلمُ أن هذا القول يبدو غريباً، لكن أفعال ذلك بأية طريقة كانت، دع نفسك تطفو عالياً. قد يكون الأمر مُسلياً بالفعل. اجلس واسترخ واستمتع بالمنظر. إنه منظرٌ بانوراميٌّ شامل، أليس كذلك! تخيل الآن أنه نظراً لقدرتك على رؤية الكون بأكمله، فأنت مُجهز بقدراتٍ لا تمكّنك فقط من الرؤية الشاملة للمكان، وإنما للزمان أيضاً. تخيل ببطءٍ متي سنةٍ ماضية. ثم تخيل الآن متي سنةٍ قادمة. خذ حاجتك من الوقت لتفعل ذلك. لعلك لاحظت أنه قد أصبح لديك الآن أربعمئة سنة تتلاعب بها، أي أن لديك مخزوناً وافراً من الوقت.

تذكر الآن آخر مرة جلست فيها إلى طاولة مفاوضات غير متكافئة، وأسأل نفسك هنا، وأنت جالسٌ تحدّق إلى الكون المعروف لك، وتُفكّر في الامتداد الزمني الواصل بين مثتي سنة سالفة ومثتي سنة قادمة، عن مدى أهمية هذه القضية. فكّر في الأمر فترة وجيزة.

وأخيراً، ستُضطر للعودة إلى الأرض، للنزول من بين الغيوم لتواجه المكان والزمان الذي تعيش فيهما الآن. فأهلاً بك.

### التمس المعرفة

بعد أن أصبحت قادراً نوعاً ما على رؤية الأشياء من منظورٍ صحيح، قد تبدأ بإدراك أهمية توسيع قدراتك على المعرفة. فكلنا نناضل من أجل تحقيق قدراتٍ شاملة، تُمكننا من تحمّل مسؤولية أنفسنا. ونرغبُ جميعاً بتصحيح بعض الأخطاء التي ارتكبتها في الماضي. كما نأمل جميعاً بإيجاد مستقبل أفضل لأولادنا. وأساليب التصرف في المفاوضات غير المتكافئة التي تحدثنا عنها، تجعل هذه الأعمال ممكنة.

أعتقد أن إيراد قصة أخرى عن ابنتي تريشيا سيقدم لك طريقة أخرى لتخيّل أساليب التصرف.

### قصة

في مرحلة مبكرة من حياة تريشيا، أظهرت الدلائل أنها تستطيع تحقيق نجاحاتٍ دراسية هامة. فقد تميّزت بحب استطلاع قوي وذكاءٍ طبيعي شديد، كما تمتعت بالانضباط الذي يساعدها على متابعة تفوقها. كانت من غير ريب الحلم الذي يصبح حقيقة بالنسبة إلى معلماتها كلهن، وأظهرت تقدماً مُطرداً في استيعاب النظام التربوي التعليمي المُتبع في الولايات المتحدة وفهمه.

وجدتُ تطابقاً بين سمات تريشيا وسماتي، وكغيري من الأمهات، شعرت بالفرح والفخر بها، إلا أنني كنت أشعر أيضاً بالخوف الذي ينتج من الرغبة في إنقاذ أطفالك من الأبعاد المزعجة التي عرفتُها في تاريخك الشخصي. لهذا السبب، كنت حذرةً ويقظةً من الدعم القوي الذي تمنحه حضارتنا لطفلةٍ مثل تريشيا من ناحية التركيز المُفرط على الإنجازات الدراسية. فكثيرٌ من المكافآت تأتي نتيجة هذا البُعد مما يسهل حدوث عدم التوازن.

كنت أشعر بالقلق تجاه هذا الأمر، وفي بعض الأحيان كنت أناقش الموضوع معها بالطريقة التي تُناقشُ فيها الأمهات والأولاد المسائل المُعقدة. كنت في هذه المُناقشات أظهر لها تشجيعي للجانب الهزلي من شخصيتها، أو للجانب القوي والغني، أو لقدراتها الفنية، أو مهاراتها الرياضية، وكان الهدف من ذلك مُساعدتها في اكتشاف إمكاناتها الكامنة والوصول إلى الكمال في تحقيق ذاتها. لم أكن واثقة تماماً من أنها كانت تفهم ما أرمي إليه، بالرغم من أنها كانت تشعر بلا شك بالاحاسي غير المقصود الذي كنت أشير به إلى هذه الموضوعات.

عندما كانت في الصف الثالث، ذهبتُ برفقة والدها إلى أحد أمسيات الآباء التي يجري فيها «عرض» نشاطات الأطفال. لم يقتصر هذا على لقاء المعلّمة على انفرادٍ فقط، إنما، وحسب أنظمة مدرستها، تضمّن الاحتفال إلقاء نظرةٍ عامة على الغرفة التي تضم مُلصقات لكل المشروعات التي قدّمها الأطفال. وكالعادة انهالت عليها مُعلمتها في الجلسة الانفرادية بالثناء والإطراء، وحبست أنفاسي بانفعال، بينما أخذنا نتجول في الغرفة ونشاهد المعروضات.

كانت المعلّمة قد علّقت على إحدى لوحات النشرات كل الصور التي رسمها أطفال الصف. وكان كل طفلٍ رسم لوحةً تُمثل ما يرد أن يصبح عليه عندما يصير بالغاً. استعرضنا هذه اللوحات بحثاً عن لوحة تريشيا. كانت هناك لوحاتٌ كثيرة من بينها «عندما أكبر أريد أن أكون رائد فضاء» أو «أريد أن أصبح

راقصة باليه عندما أكبر»، وكانت هذه تختلط مع لوحاتٍ أخرى متواضعة عن رجال الإطفاء ومضيفي الطائرات. جلبت لنا الرسوم التي صاحبت هذه العبارات البهجة والسرور.

وأخيراً وجدنا لوحة تريشيا. كانت لوحتها تمثل شابة تُحدّق إلينا، وتبتسم لنا ببساطة. لم تكن ترتدي زيّاً خاصاً، أو تتحدّث عن نشاط مُتخصّص، أو تتمتع بصفات مميّزة خاصة. تحت اللوحة كتبت تريشيا ما يلي: «عندما أكبر سأكون إنساناً كاملاً». عُدنا بعد ذلك إلى إمعان النظر في بقية اللوحات. لم يكن هناك مجال للشك في أنها كانت الطفلة الوحيدة في الصف التي أرادت بلوغ هذا الهدف النادر الفريد.

وبمُضيّ السنين، وحينما كنت أراها تنال أنواع المكافآت والجوائز والتقدير، التي كان العديد منها دراسياً، كنت أتذكّر دوماً قصة هذه اللوحة. وتقوى هذه الذكري وتزداد، عندما أرى هذه المكافآت، العامة والخاصة، التي تتلقاها لكونها كاملة، أو المكافآت الأخرى التي تضيع منها خلال سعيها لتحقيق هذا الكمال. وكما جرت عادة الأمهات في كل مكان، أذكّر تريشيا بهذه الحادثة من وقتٍ لآخر. أتخيلها الآن وهي تقرأ ما كتبه عنها، وتقول في نفسها: «ها هي ذي أُمي قد عادت لذكر القصة ثانية». لكن اعلمي يا تريشيا أن القصة الجيدة المملوءة بالحكمة تستحق أن تُروى عدة مرات.

## تخيل المستقبل

### دعوة لمتابعة الرقصة

لعلك تذكر أنني أخبرتك في بداية هذا الكتاب عن رغبتني في أن يبدأ هذا الكتاب حواراً. وأنا على وشك إنهاء الجانب المتعلق بي حيث قمت باستهلال الحوار. أعتقد أنك أصبحت الآن تعرف ردود فعلك حول هذا الكتاب. أما تعليقاتي النهائية فهي تتعلق بردود الفعل هذه.

إذا أعجبك الكتاب، فسيسرني أن أعلم ما الذي أعجبك فيه ولماذا أعجبك! فهذا سيساعد على زيادة معرفتي، وسيحسن قدرتي على الابتكار والتجديد. والأهم من ذلك، سيساعدنا كلياً على الاستمرار بالحوار.

وإذا أعجبك الكتاب - لكنك اكتشفت بحدسك ومن خلال القراءة، بعض انحرافاتني، وأفكاري الخاطئة ومحدوديتي - فأنا أرغب في أن تُعلمني بذلك أيضاً. قد أوافقك الرأي ببساطة، لكن هذا أيضاً يشكّل جزءاً من الحوار. وإذا أردت أن تقول لي: إن نافذتي على الحقيقة مفتوحة جزئياً، فأقول لك إنني حذرتك من هذه الحقيقة منذ البداية. فأنا لم أفكر قط بأن ما كتبتّه يشكّل كل الحقيقة، وحاولت أن أؤكد لك هذا الأمر في كل مكانٍ في الكتاب.

فكل ما كتبته يعكس العدسات أو المنظار الذي أنظر به إلى الحقيقة، وكونها لا تطابق الحقائق التي تراها أنت، مسألة اعترفت بها منذ البداية، وأعود للتأكيد عليها. لهذا السبب هناك حوار، لنتشارك في هذا المنظار، الذي سيجعلنا جميعاً ننمو ونتعلم ونوسع وجهات نظرنا الشاملة.

وبناء على ذلك، قد يكون لديك آراءٍ أطلَقْتُها تعليقاتي، وتشك بعدم معرفتي لها وبحاجتي لمعرفةها. أنا أرغب حقاً في أن تُخبرني عنها. ومع ذلك تحقّق منها أولاً، وتأكّد من أنك لا تُفرغ حقيقة قديمة في قالبٍ جديد. فبعد مرور خمسين سنة لم تعد تأسر اهتمامي تلك الحقائق القديمة المغلفة بقوالب جديدة والتي يروّج لها الناس. من الممكن أيضاً أن أكون قد حفزتك على تصوّر أمورٍ أبعد من التي تخيلتها أنا، وهذا الأمر سيسعدني كثيراً. وإذا استطعت إقناع الآخرين بعمل الشيء نفسه، فسيزداد سروري. أما أكثر ما يسعدني، فهو معرفتي باستمتاعك كثيراً في أثناء قيامك بهذا العمل.

وأخيراً، أود أن أوجه خطابي بشكلٍ مباشر إلى الأشخاص الذين لم يعجبهم ما قلته في هذا الكتاب، والذين يرغبون بلا أدنى شك في إعلامي بهذا. إذا أغضبك الكتاب فأنا أستطيع أن أشعر بقدرٍ من التعاطف تجاهك، إلا أنني لن أهتم كثيراً بمجرد السماع عن مسألة غضبك. فمِنذ وقتٍ طويل وأنا أذهب إلى مواقع مفاوضات غير متكافئة، وأصبح الغضب يضجرني. وإذا أردت أن تعبّر عن غضبك، فعليك شراء نسخةٍ ثانية من الكتاب ومن ثمّ إتلافها. وهكذا يكون الضرر أخف، إضافةً بالطبع إلى القليل من الريح الذي أتوقع أن يعود عليّ من هذا التصرف. بعد ذلك فكّر في الكتاب ملياً مدة ستة أشهر. ثم إذا شعرت بعد ذلك بأنك بحاجةٍ لإنقاذي من أساليبي الخاطئة، فأعلمني بذلك، فهذا أيضاً حوار.

كلي أملٌ أن ينشأ بمرور الزمن عند كل من يقرأ هذا الكتاب أسلوب جديد، للتعامل مع المفاوضات غير المتكافئة، يمنحنا جميعاً مزيداً من الأمل

في معالجة النزاعات. كما أرجو أن يخلق حواراتٍ جديدة متعددة. نرغب جميعاً بالاستمرار بها فتراتٍ طويلة جداً.

وفي النهاية، أود أن أنهي هذا الحوار بملاحظة تشجيعية، بموجب عن الأسباب التي دفعتني لكتابة ما كتبتة. فبينما كنت أتقدم في كتابة هذا الكتاب، كنت أرتقي معه، حيث واجهت صراعاتٍ وتحدياتٍ جديدة، واكتشفت عوائق جديدة تحول تطوري الشخصي، كما واجهتُ أشكالاً جديدةً من الخوف والمحدودية، واحتفلتُ بأوجهٍ جديدة من الصدق والشجاعة.

وعلي أية حال، لماذا كل هذه الضجة والجلبة حول فض النزاعات؟ في الواقع لأنها حالة إنسانية رئيسة وجوهرية. وكما أسلفت من قبل، كل النزاعات إن هي إلا نزاعاتٍ داخلية تنعكس ظاهرياً على عالمنا الخارجي. وعندما نستطيع مواجهة النزاعات داخل أنفسنا بشكلٍ إيجابي، نستطيع أيضاً أن نواجهها «خارج» أنفسنا بشكلٍ إيجابي. فنحن - الجنس البشري - اجتماعيون بطبعنا، وفي الوقت الذي نستطيع فيه أن نعيش حياة النساك، إلا أن هذه الحياة تنقصها العاطفة، والمتعة والبهجة والكمال. وإن مدّ أيدينا للآخرين، يعني أننا نجازف بحدوث النزاع والخلاف، بل نضمن ذلك، نظراً لأن كل التفاعلات الإنسانية تحمل في طياتها هذه المخاطرة وهذه الفرصة. ففي تعاملنا اليومي مع الآخرين، تظهر شكوكي وتقلباتي وحيرتي وأخطائي، وهذه تُشكّل مادة النزاعات والخلافات التي أعاني منها.

ومن هنا، إذا أردت أن أستمتع بحياةٍ أكمل وأتمّ، وإذا أردت أن أناضل من أجل تطوير ذاتي وزيادة تطور الآخرين، فعليّ أن أجازف بحدوث الخلاف والنزاع. ونظراً لأننا جميعاً مخلوقات تعاني من التمزق والمحدودية، فنحن حتماً سنجد أننا في معجم النزاعات نشعر بنوع من عدم التكافؤ مع الآخرين وتجاه هذه المهمة، أي مهمة فض النزاع. إن الأدوات التي تمكّنتنا من التعامل

مع شعورنا بعدم التكافؤ هي الأدوات التي تمكّنا من عيش حياةٍ أكمل، كما تسمح لنا بالتطور، وقبل كل شيء بمحبة بعضنا بعضاً بصدق.

عندما أجد نفسي أصارع هذا التحدي، وقد التبست عليّ الأمور، ولا أعرف أي طريق اختار، أجد أن أفضل ما يمكنني فعله لتوضيح الأمور هو كتابة النقش الذي أرغب أن يكتب على قبوري، فما العبارة التي أريد أن ألخص بها حياتي على هذا الكوكب؟ وكيف ستُقرأ وتُفسر؟ ما الذي أتمنى أن يُقال عني؟ أعرف بعض هذه العبارات بوضوح، وبعضها الآخر ما يزال في مرحلة التطور، كما أن هناك أقالماً أخرى لمّا أتخيلها بعدُ. وبمرور الأيام، اكتشفت فائدة هذا التمرين في توضيح خياراتي. ليست هذه غياتي أو الغرض الذي أبغي الوصول إليه بقدر ما هي مسيرة أو طريقة حياة.

سأورد فيما يلي مثلاً يساعدك على فهم ما أعنيه. فأنا على سبيل المثال أريد أن تُذكر الأشياء التالية في النقش الذي سيُكتب على ضريحي: كانوا يتصرفون معها يوماً بأساليب تغريها على استخدام التهكم والسخرية، لكنها كانت ترفض، لم تجفل أو تنفر من مواجهة تحديات الحياة، لكنها تمسّكت بالحياة بكلتا يديها، وعاشتها بنشاطٍ ووعي بقدر ما تستطيع. وُلدت بمخزونٍ قليلٍ من التواضع والصبر والشجاعة، لكنها واجهت هذا العجز وعملت جاهدة لتكتشف الوفرة والغنى، وعندما طُلب منها أن تختار فضلت الحكمة على المعرفة والحقيقة على الشعور بالأمن، ومن خلال إخفاقاتها وأخطائها، عرفت معنى التعاطف، اعتزت باستقامتها الشخصية ودفعت في بعض الأحيان ثمناً باهظاً للحفاظ عليها، وتعلّمت أن تُحب بصدق.

من مُنطلق روح هذه العبارات كتبتُ هذا الكتاب. وكتمرينٍ أخير، أشجعك على كتابة العبارة التي ترغب في نقشها على ضريحك.