

obeikandi.com

حلّ النزاعات الشخصية  
داخل المنظمات والهيئات

obeikandi.com

حلّ النزاعات الشخصية  
داخل المنظمات والهيئات  
قصص عن التحول والصفح في المواقف

كينيث كلوك  
جون غولد سميث

تعريب  
أيمن الطباع

مكتبة العبيكان

Original title:

## RESOLVING PERSONAL AND ORGANIZATIONAL CONFLICTS

Stories of Transformation & Forgiveness

Copyright © 2000 by Jossey-Bass Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition Published by  
Jossey-Bass, Inc., a John Wiley & Sons, Inc. Company

حقوق الطبع العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع جون وايلي

© المبيكان 1423 هـ - 2003م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672  
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1423 هـ - 2003م

ISBN 9960-40-195-2

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كلوك، كينيث

حل النزاعات الشخصية داخل المنظمات والهيئات - تعريب: أيمن الطباع

408 ص، 14,5 × 21 سم

ردمك: ISBN 9960-40-195-2

1 - إدارة الأفراد 2 - السلوك الإداري 3 - حل النزاعات

أ - غولدسميث، جون (م. مشارك) ب - الطباع، أيمن (تعريب) ج - العنوان

ديوي 658,3 3513 - 23 رقم الإيداع: 3513 - 23

ردمك: ISBN 9960-40-195-2

الطبعة الأولى 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior permission of the publishers.



عندما تكون في منتصف الرواية فإنها ليست رواية على الإطلاق، ولكنها تسبب التشويش فقط؛ هدير مظلم، أعمى، حطام من زجاج متناثر وشظايا خشبية؛ أشبه ببيت وسط عاصفة عاتية من الرياح، أو قارب متحطم على كتل قاسية من الجليد، أو نتيجة انجراف بقوة التيار، وكل من عليه عاجزون عن إيقافه. بعد ذلك يصبح أي شيء شبيهاً بقصة. لدى روايتها لنفسك أو لشخص آخر.

مارغريت آت وور، ألياس غريس

obeikandi.com

## المحتوى

11	تمهيد	
29	المعاني الخفية	1
89	تحويل القصص لكي تحل النزاع	2
131	قصص لم تسمع قط ولم تروى من قبل	3
177	قصص تودي بالحياة	4
239	قصص أبقت المؤسسات رهينة	5
311	قصص عن مخالفات تتخطى الحدود	6

obeikandi.com

إهداء هذا الكتاب إلى رواة القصص الموهوبين في حياتنا: الأعمام  
والأخوال، رون روديكير وميلتون غولد سميث، الذين علمونا الإنصات إلى  
الحقائق الأكثر عمقاً والمستترة في الرواية.

obeykandi.com

obeikandi.com

## تمهيد

التاريخ دوماً هو عبارة عن اختراع؛ إنه رواية خيالية تم حبك خيوطها بناء على دلالات معينة. لا تعتبر الدلالات مشكلة، فهذه الدلالات لها ما يؤيدها؛ ومعظمها يمكن وضعه على طاولة أحدهم ليهتم بها. ولكنها للأسف لا تسطر التاريخ. التاريخ يتكون من الروابط بين هذه الدلالات، وهذا ما يسبب المشكلة. وهذه الروابط بالذات مبهمة، لأنها الشيء الوحيد الذي بإمكان كل فرد أن يستعمله - وهذا يشملني أيضاً - لملء الفراغات بين دلالات التاريخ.

بيتر هوغو - تاريخ الأحلام الدانمركية

عندما كنا صغاراً، كانت الكلمات «حدث ذات مرة» تجذب انتباهنا الكامل بما تشير إليه من بداية رحلة تنطوي على المغامرة الرومانسية، والحكمة المستترة. لقد وجدنا في القصص دروساً نقدية بها كلما اقتربنا من سن النضوج، ودخلنا عالماً يبدو أحياناً غريباً ومعادياً. تعلمنا من قصص مشهورة مثل ساكني المنزل HOMER، إيسوب، أندرسن، والإخوة غريم، من علاء الدين وشهرزاد، من سندريلا، سنو وايت SNOW WHITE، ومن فرسان الطاولة المستديرة، ومن كثير من الأساطير

التاريخية، الحكايات الدينية ذات المغزى الأخلاقي، الخرافات الثقافية، قصص العائلة، وقصص الغموض التي كنا نتناقلها همساً في صغرنا.

يشير سرد هذه الحكايا الألباز فوراً، الخيال، وحلم اليقظة. كلما أمعنا فيها تفكيراً تعود بنا إلى الوراء إلى أيام الطفولة. نفتح أنفسنا، ونصبح في وضع الاسترخاء، لكن مع الانتباه الكامل. نتهياً للاستماع إلى حكايات تؤدي بنا إلى النوم، تخفف من قلة صبرنا، تحرك انتباهنا، تهدئ مخاوفنا، وتداوي مشاعرنا المجروحة (المكلمة).

هذه القصص السحرية ذات الغموض والمغامرة تداعب خيالنا، لكنها تأتي بمعلومات مهمة، تساعدنا بطريقة ما أن نزيد من ارتباطنا بأنفسنا ووالدينا، وأن نفهم العالم، بما في ذلك أسرارنا الشخصية. أكثر الحكايا التي قصت علينا عندما كنا أطفالاً تمحورت حول المعارك البطولية مع قوى الشر، التخيلات الرومانسية للحب الحقيقي، الأمور المحيرة والآراء المخالفة رغم صحتها، والتي توجهت نحو قاع ميولنا وسلوكياتنا. كانت هذه القصص تحمل معاني النبيل والتعبير عن حب الأوطان، فيها الشجاعة والحق، ذات جاذبية وجمال. وانتهى أغلبها بالقضاء على الشر وانتصار المحبة، وبعيش كل شخص كريم الأخلاق بسعادة مدى العمر.

بالرغم من أن هذه القصص كانت ذات طابع تعليمي في وجوه كثيرة، فلم تقدم لنا سوى النزر اليسير لنهيه أنفسنا



للمهمة البطولية، التي تقتضي التقريب بين أوجه خلافاتنا كبشر. لم تقم هذه القصص دائماً بإرشادنا إلى كيفية التعاطف مع خصومنا، والاعتذار وتحمل مسؤولية أخطائنا، تقبل اللوم، البقاء منفتحين أمام الانتقاد والتهجم، كيف نكون أمناء ملتزمين، وأن نبقي الحب على قيد الحياة، كيف نتفاهم ونتفاوض بطرق تسمح لكل فرد أن يخرج رابحاً، أو كيف نعمل سوية على حل النزاعات التافهة ذات الطابع الأحمق والتي تملأ حياتنا.

إذا اعتمدنا على قصص وتخيلات الطفولة فقط، فلن نكون متجهزين بما فيه الكفاية للتغلب على العقبات والتحديات في صداقاتنا، ضمن عائلاتنا، جيراننا، مدارسنا، أمكنة عملنا، ومجتمعاتنا عندما تتمزق (تتناثر) إلى أجزاء بسبب أزمة ما، أو عنف أو أي ألم - بدلاً من الدخول في مواجهة بطولية حتى الموت. الصعوبة بالطبع، أن الفارس في الحكايات لا يموت أو يفقد إحدى رجليه. والبطل لا يصاب بخلل ناتج عن آلام الجراح التي أصابته. والأميرة لا يمكن أن تغتصب من قبل (الغول). لا يتم تزكية اندفاع الشر في النهاية. كل واحد يتبع القائد. إذن ما الحكمة من الاستماع إلى روايات غير معقولة؟ بين الإيمان الأعمى وبنفس المقدار الرفض الأعمى، هناك طريق ثالث يمكن لنا أن نتخذه في الاستماع إلى القصص.

### القصص التي نرويها

لنأخذ بعين الاعتبار قصص الخيال أيام الصبا، وآلاف

القصص التي نرويها جميعاً لبعضنا كبالغين حول الأزمان التي نمر بها في خضم حياتنا اليومية أيضاً. كلما نقلنا انتباهنا من الحكايات الخيالية إلى سمات النزاع في الحياة الحقيقية كان بإمكاننا رؤية هذه القصص، وهي تقدم لنا فرصاً فريدة للتعلم، للارتقاء، والتغير. تخرج الفرص إلى حيز الوجود عندما ننصت بعناية لقصص النزاعات - ليس وصفاً لحقيقة بحذافيرها، ولكن كرواية خيالية، ومجازاً عن الحقيقة - تماماً بنفس الطريقة التي كنا نستمع فيها عندما كنا أطفالاً، وكاليوم عندما «نستمع إلى» روايات، قصائد وأغان.

وفي تركيبها، تحمل القصص افتراضات عميقة حول طبيعة العالم الذي نعيش فيه. فهي تظهر الحقائق المستترة عنا وعن أعدائنا. إذا سمعنا قصص النزاعات بهذه الطريقة، فبمقدورنا أن نكون عقلانيين وناقدين، وفي نفس الوقت فهي تلامس (تحرك) المشاعر وتولد ردة فعل عاطفية. باستطاعتنا احترام تركيبة هذه القصص، والتعمق فيها بحثاً عن كنوز وجهات النظر التي تحتويها. جميعنا لديه قصص يحكيها عن حياته، عن نزاعاته، عن خصومه، عن معاناته، عن آلامه. كذلك لدينا قصص، برغم أنها أقل، عن سحر السماح (الصفح) والتحول في المواقف، عن المسؤولية وتعلم الصبر، عن الصعوبة في أمر برغم سهولة الوصول إلى حل. كل شخص في كل نزاع يملك قصة تكشف عن عنصر القوة الكامن الذي يستند إليه أو إليها مصيره. كل رواية تحكي، كل قصة أسرة هي بحث عن عنصر القوة هذا.

يبدو عنصر القوة الكامن لنا كخيار، كل نزاع نواجهه يسألنا أن نختار تصرفاتنا وهيئتنا التي سنبدو عليها أمام خصومنا. كل خيار يرتد بعواقب علينا وعلى مشاعرنا، أفكارنا، وطاقاتنا التي ترسم إطار من نكون نحن. كل قصة نرويها عن صراعاتنا هي مرآة تعكس خياراتنا، وتكشف عن مواضيع أعمق، مصالح متوارية، فرص تحمل طابع السرية، واحتمالات للتحويل. كل حكاية تفسح المجال لنا لاكتشاف الاحتمالات التي يمكن للأشخاص أو الهيئات التعلم منها، والتي هي دائماً موجودة عندما نتواجه مع نزاعاتنا مباشرة وبشكل منفتح، بصدق واعتناق.

### عن قصص هذا الكتاب

خلال العشرين سنة الماضية، قمنا بالتوسط بآلاف النزاعات بمهارة، وكنا مهتمين بشكل مكثف في كيفية نقل (تحريك) الأشخاص في النزاعات - بلطف، بالتسامي، وعلى الأكثر بطريقة سحرية - من العناد، العدا، والخوف إلى الاستماع، إلى التعاون المتبادل، والصفح. إنه لأمر صعب الإمساك بهذه اللحظات، أو أن نكون دقيقين حول كيفية أداء عملنا، لأن التحليلات والمشاهدات هي فقط جزء من كامل العملية. القسم المتبقي هو مجرد حدس، والذي يعني دخول النزاع باهتمام (فضول)، كما لو أنها كانت قصة حول حياتنا، ما عدا أننا نظهر في جميع الأدوار - فمرة كالنتين، وتارة كأمرير أو أميرة.

جميع القصص المروية في هذا المجلد حقيقية، أو يمكن أن تكون انعكاساً لما قاله الأشخاص خلال عملية الوساطة التي قمنا بها. بالطبع لدينا أسماء وأجناس وأعمار مختلفة، وذلك بهدف صون هوية زبائننا والحفاظ على خصوصياتهم. القصص في هذا الكتاب بحسب ما إذا كانت حقيقية أو غير ذلك، تم انتقاؤها بحيث توفر كل واحدة نظرة ثاقبة في عمق بيئة الصراع. تمثل الحكايات المروية هنا مثلاً مصغراً عن تلك التي سمعناها. أردنا مشاركة القارئ العزيز فيها على أمل جذب انتباهه كما حصل لنا عند كل قصة نزاع، وكيف تحولت لأن تصبح قصة عن الحل.

نشير من خلال الكتاب، إلى إمكانية استخدام تفهم أعمق لبنية الرواية والكلام المجازي فيها، عن قصة النزاع من قبل الوسطاء كمرشد إلى اكتشاف وتطبيق الوسائل.

والأساليب العملية، ضمن جهودنا الخاصة لمساعدة الناس في التغلب على الانغلاق وأن يصبحوا أكثر تقبلاً للحل، التحول، والمسامحة، فقد اهتمنا بشمولية المعاني في القصص التي يرويها الأشخاص عن نزاعاتهم.

### كيف تقرأ هذا الكتاب؟

كلما توغلت (تمعنت) في هذه الحكايات والقصص عن الخصام، تخيل نفسك واحداً من المتصارعين وليس كوسيط.

اسأل نفسك ماذا كنت ستفعل لو كنت مكانهم؟ إذا كنت المفوض بحل النزاع، كيف يمكن لك استعمال تعليق (ملاحظة) أو سؤال لتعميق لغة التخاطب؟ ادع نفسك لتقييم هذه الروايات بشكل ناقد، للبحث عن أخطائنا ومواطن الفشل. بهذه الطريقة، ستعلم أكثر عن كيفية استخدام الفهم لقصص النزاع لمصلحة الخلافات التي تواجهها في عملك وحياتك.

كوننا الوسطاء في هذه الحكايا، فقد بذلنا أقصى الجهد لمساعدة الناس كي يتحدثوا معاً حول ما جرى خطأ بكل صدق وتقبل للطرف الآخر، دون الغرق (الوقوع) في فخ الشيطان الذي يكون له ضحايا. حاولنا أن نشجع الأشخاص أن يتلمسوا طرقاً لبناء علاقات ثابتة وإيجابية ضمن عائلاتهم، مجتمعاتهم، والهيئات التي ينتسبون إليها. لقد أردنا تصميم التوعية التي تحكم وجودنا حسب إمكانياتهم للإنصات والحل الإبداعي للمتاعب.

هذه النوعية من الحضور والاستغراق (الانشغال) تنشأ غالباً بصورة أوتوماتيكية عندما نستمع إلى القصص الخيالية، ولذلك فإننا ندعو القارئ لقراءة هذه النواذر والحكايات بطريقة مشابهة، كروايات حول السيطرة، لا سيطرة الآخرين ولكن للنزاع الذي يستحوذ عليك. نذهب لأبعد من ذلك، وندعوك للاستماع إلى جميع قصص النزاع التي ستروى لك كما لو كانت قصصاً خيالية، ليس لأنها ليست حقيقية، ولكن لأن حقائقها مختبئة

بشكل عميق ضمن تركيبة الرواية. بعد ذلك إذا كررت بينك وبين نفسك الكلمات «حدث ذات مرة» مباشرة قبل سماعك لأي شخص يسرد لك قصة عن نزاع ما، فإنك ستنتصت تماماً حسب الإطار الفكري الصحيح.

### تركيبة الكتاب

إن الذي يجعل قصص المنازعات لافتة للانتباه هي الحقيقة القائلة: إن كل إنسان خلق مختلفاً، وكل نزاع يختلف عن غيره، وكل من القاص والنزاع يتبدلان في كل حين. كل حالة توسط هي قصة في حد ذاتها، من بين جميع القصص التي سمعناها، قمنا باختيار قلة لها المغزى الأكبر الخاضع للدراسة بين دفتي الكتاب.

نقوم باستخدام التعابير وسيط ومقرر حل النزاع بشكل متبادل لنضم من مهنتهم كذلك، أولئك المحققين في شكاوى الناس على الهيئات والمنظمات وموظفي الدولة، الذين يقدمون التسهيلات، والمقربين لوجهات النظر، والمستشارين، والمحامين، مضرب المثل من الزملاء، وكل فرد آخر يحاول أن يجد سبيلاً لإنهاء النزاعات المدمرة.

نضم إلينا في هذا المضمار مدراء المؤسسات العامة والخاصة، مدراء المدارس، أساتذة، ممارسي العمل في التعليم العالي، مندوبي النقابات، وجهاء المجتمع، الجيران، وأعضاء

العائلة - باختصار، كل من وجد نفسه عالقاً (واقعاً) في قصة نزاع ويحاول أن يجد مخرجاً.

سنكون أقل اهتماماً بإبراز محتوى تفاصيل الخلافات التي نشرحها قياساً إلى تقدم عملية الحل، وأقل انجذاباً إلى ما هو بديهي منه إلى الطبيعة المستترة (المتوارية) للنزاع، حيث قصص النزاع غنية، وفيها من التنوع ما يجعلها دوماً عرضة للتخمين من واضعي الحل. نريد أن نستعرض هذا الغنى والتنوع، ونبحث عن الأسباب التي تجعلنا جميعاً نروي قصص النزاع بطرق مشابهة، ونكشف عن تركيبة الرواية والدلالات المجازية الكامنة ضمن كل قصة نزاع، نكتشف أثر قطع الخبز الصغيرة التي تقود إلى لب القصة، ومن هناك، نتوجه نحو الحل، التحول، والصفح. سنعطي عناية (انتباهاً) أقل للحلول منه إلى تحديد مجموعة واسعة من الأساليب والمهارات التي بإمكانك استخدامها لإعانة الناس في إيجاد الحلول التي يحتاجون إليها. سيكون تركيزنا أقل على كيفية تهدئة (تلطيف) الغضب (الغيظ) منه إلى كيفية تحويله إلى إدراك، تحاور وتقريب لوجهات النظر.

يعرض كل من الفصل الأول والثاني إطار عمل لإدراك قصص المنازعات والتعاطي معها. اثنتي عشرة قصة تأتي لاحقاً ابتداءً بالفصل الثالث، وحتى الفصل السادس مرتبة حسب الوظيفة التي تؤديها هذه القصص على الإبقاء على المنازعات وحلها. في الفصل الثالث، تتمحور قصص المنازعات حول

تبادل الآراء غير المكتمل - أي الأفكار التي لم تسمع، أو التي لم تحصل على الاعتراف من قبل أطراف النزاع. يعرض الفصل الرابع قصص المنازعات التي كان فيها الراوي على استعداد للتضحية بجزء هام من حياته في سبيل التحفظ على قصصهم أو حمايتها. في هذه الحالات هناك عادة قصة أعمق تدعم القصة الظاهرة على السطح، وهي محزنة أكثر، وتهتم بمن هو أو ليس هو الراوي كشخص. في الفصل الخامس قمنا باستكشاف الثمن الذي دفعته الهيئات والأشخاص الذين يعملون فيها، والذين ربما لم يكونوا أطرافاً مباشرة ساهمت في النزاع، ولكنها صارت رهينة له. مع ذلك، عادة ما رعت (زوجت) الهيئات (ل) ثقافة تكافئ من تسبب في النزاع، وتعاقب الأشخاص الذين يحاولون فضّه. في الفصل السادس نحقق في نزاعات تم فيها تخطي الخطوط الحمراء، ومن ثم تم تبرير هذه المخالفات وجعلها عقلانية، أو تم إخفاؤها أو إعلانها، أو تمت تغطيتها بقصص أخرى. عادة ما تعكس هذه القصص حالة من العمى ذات شقين خارجي وداخلي، وعدم الإحساس بألم الآخرين الذي هو دائماً إحساس داخلي مرهف أكثر عمقاً.

عندما تقرأ هذه الحكايا وقصص المنازعات فهي تكشف لك، من تحب ومن تكره، ولماذا؟ أي الذكريات التي ترجع من ماضيك إلى الواجهة، المشاعر والقصص التي تجيش في نفسك، وإمكانية استعمال الدروس المستفادة منها، ليس فقط



للعمل مع الآخرين لحل النزاعات، ولكن أيضاً نحو النزاعات في حياتك الخاصة.

حاول أن تجلب لهذه القصص نفس مستوى الاهتمام والانفتاح الذي جذبك نحو القصص الخيالية التي أغنت مرحلة صباك. استخدم هذه القصص خزعة لفحص جراحك التي لم تندمل بعد، ونزاعاتك الباقية دون حل، وكمراً لتعكس عواطفك الخاصة والاحتمالات، وليس لفحص الألم، الانفعال، والاحتمالات لدى الآخرين فقط.

### إعادة التأمل (التفكير) في النجاح وال فشل

في كل حكاية، نقوم بفحص الذي حقق نجاحاً أو عكس ذلك ولماذا؟ لهذا السبب لم نضمن حالات النجاح فقط. وإنما أيضاً نجاحاتنا المتوسطة وفشلنا. بقولنا هذا، نضيف أنه في حل المنازعات نعتقد أنه من غير المجدي أن نتكلم عن النجاح والفشل. هذه التعبيرات تركز بشكل عظيم الجهود على تحقيق تسوية بدلاً من إيجاد حل، وعلى النتائج بخلاف محاولة استخلاص الدروس.

عرّف ونستون تشرشل ذات مرة النجاح بأنه التقلب من فشل لآخر دون أن يتضاءل الحماس. قد يكون من الممكن تطبيق تعريف مشابه في كل جهود الوساطة، التي تبدأ بطريق مسدود (نوع من الفشل) وبعد ذلك، وغالباً دون سبب

معروف، تتجه نحو الحل. أحد أوجه تحويل الفشل إلى نجاح هو في تغيير تفكيرنا حول طبيعة النزاع، وما تعنيه الكلمتان النجاح والفشل بالنسبة لنا. ليست العبارات عن الفشل والنجاح بقدر ما يعملها البشر منه إلى ما يشعرون به تجاه أفعالهم، وما يعتقدون به عن أنفسهم. فمثلاً، فشل شخص ما في فرض القواعد الأخلاقية قد يعني نجاحه مريباً، والعكس صحيح.

إن تعابير الفشل والنجاح خادعة لأن الأثر المتولد عن النجاح هو التكرار، بينما يترتب على الفشل إعادة التفكير، التجريب، والإبداع، والتي جميعها تحث على التعلم والنمو. إذن ما هو النجاح وما هو الفشل؟

إذا كان هدفك من حلك للمنازعات أن تنمي معرفتك، فوقتها لا يمكن للنجاح أو الفشل أن نفعه يثبت بالضرورة. هناك خطر غير ملموس ويصعب إدراكه يمكن أن ينشأ عندما تعرف النجاح ببساطة على أنه إيجاد تسوية للنزاع. عندما تكون مهتماً فقط بالتسوية، فإنك تقوم بربط تعريفك للنجاح بالخيارات التي يعود حقها للآخرين.

بهذا الأسلوب، فإن رغبتك في النجاح يمكن أن تقودك ببساطة إلى أن تسبب الأذى للآخرين بقبولك لحلول عقيمة، أو لأنهم لا يرغبون بها. بأسلوب لطيف أكثر، يعتبر التركيز على النجاح والفشل تلهياً عن الحضور الكامل مع القصة ومع النزاع. نأمل للقارئ لدى قراءته لهذه الحكايا والقصص، أن تقوده

لإيجاد تعريفه الداخلي الخاص للنجاح. حينما كنا نقوم بالوساطة في هذه الخلافات، لم يكن تفكيرنا فيما إذا كانت الأساليب أو الأسئلة التي استخدمناها صحيحة أم خطأ أهم شيء، بقدر ما إذا كانت لدينا الرغبة في التعلم، التجريب، وركوب المخاطر، دون خوف (أو فزع) من الفشل.

بهذا المعنى، يعني الفشل بذل أقصى الجهد في سبيل النجاح، بينما يعني النجاح توفر الاستعداد لقبول احتمال الفشل. نأمل أن تشجع الأمثلة الناتجة (المتمخضة) من تجربتنا، القارئ لأن يطور إستراتيجيته الخاصة. إننا نحث القارئ على أن يقوم بفحص أسلوبه تجاه (قبالة) تجربتنا. خلال هذه العملية، نتمنى لك النجاح وأن تتغلب على خوفك من الفشل. كما نأمل أن يتحول فشلك (المحتوم) الذي لا يمكن تخطيه إلى دروس تجعل من الممكن لك أن يحالفك التوفيق مع الآخرين.

### الإصغاء إلى ما قيل دون كلام

لقد حاولنا أن نشرح بالكلمات كيفية تصارع الأشخاص في كل واحدة من حالات الوساطة التي قمنا بها مع قضايا فيها الغيظ والخوف، الانتقام والصفح، الذنب والخجل، الإحباط والارتياح، وكيف تقدموا باتجاه الحل، التحول، والمسامحة. على كل حال، غالباً ما أخذت هذه التغييرات مكانها دون ضجيج (بهدوء)، ودون كلام. خلال السنين، أصبحنا مشدودي الانتباه بوتيرة متزايدة إلى الصبغة العامة من العواطف

والمنازعات التي تجمعنا جميعاً، والكيمياء الواهمة (المزيفة) غير القابلة للتفسير التي تجعل من عملية الوساطة مصدراً راسخاً وفعالاً للتغيير. في كل رد كيميائي هناك مادة سحرية (إكسير) أو جرعة، نواة فلسفية تحول الرصاص إلى ذهب. في التوسط هذا الإكسير ليس علمياً، أو مُختزلاً، أو عقلاً بقدرة ماهيته الفنية، وبأنه حدسي (ظني). لقد أصبنا بالإحباط، وما زلنا لعدم قدرتنا على التفسير دون أي درجة مقبولة من الدقة، حتى كيف تبصر النور أبسط الحلول، أو للإمساك بتعابير موضحة بنوعية تجربة التحول. لقد وجدنا أنه من الضروري أن نبحث عن معنى أعمق مما نستطيع إحضاره (المجيء به) من خلال التحليل، ولقد وجدنا ذلك في القصص المروية. إنه من خلال القصص يصبح العلم شيئاً سحرياً، حين يتحول الطريق المسدود والبغض نحو اتجاه الحل والصفح. هذا يحدث كما كتب لاو تزو عندما نقوم بالتالي :

نأخذ وقتاً للإصغاء لما قيل دون كلام،  
 أن نقدر (نعبد) الذي لا اسم له (ليس له اسم واحد)،  
 أن نطيع القانون الذي هو أرق من أن يكتب.

رسالتنا لك أيها القارئ أن تسير وراء حدسك، أن تسترشد بالقصص وباستجابتك لها. تابعها بتقمص عاطفي خيالي إلى كهوفها العميقة والمظلمة، وكن مستعداً (متهيئاً) لأن تتجاوز بأن تكون صادقاً بعمق ولو كان مؤلماً حول ما تراه بنفسك. إذا

فعلت ذلك، فإنك ستنير الطريق إلى فرص نادرة للنماء، التغيير، علاقات عميقة وأكثر ارتياحاً (رضاء)، ومعرفة. لقد وجدنا أن الطريق للتحويل يعبر مباشرة من خلال نزاعاتنا. نأمل أن تجد نفسك في الصفحات القادمة (الآتية)، وربما تكتشف خلال هذه العملية أن كل الأدوار والسلوكيات في هذه الحكايات التي نرويها موجودة سلفاً بين جوانحك.

### كلمة شكر وعرافان

لقد كنا محظوظين لتمكنا من العمل مع أناس دعونا إلى أعمق وأحلك حيز لديهم، وأرونا ماذا يعني أن تكون صادقاً، متعاطفاً، شجاعاً، وذا حس مرهف تجاه (في وجه) الخصومة.

خلال المعالجة، اكتشفنا لدى عملنا مع الآخرين كثيراً من الدروس التي كنا بحاجة لتعلم منها لحياتنا الخاصة. من أجل هذه الدروس، نتوجه بعميق الشكر إلى الأشخاص الذين قمنا بالوساطة معهم.

خلال عشرين عاماً من العمل المهني كمقرري حلول للنزاعات، أصبح لنا كثير من الناصحين الأماناء، الأساتذة، والأصدقاء الذين يتمتعون بالحكمة، الذين تعلمنا منهم في المقام الأول كيف نصغي، كيف ننصت، وكيف ندرك ونتعلم من الأشخاص الذين قابلناهم، ومن القصص التي قاموا بروايتها لنا. كل واحد من هؤلاء يستحق أن نتوجه إليه بالشكر. ونريد

على الأخص أن نقر للكثير من زملائنا الذين قاموا بالتوسط، شجاعتهم، هؤلاء الذي يكافحون كل يوم ليساعدوا الآخرين الذين تورطوا في أي نزاع لولادة قصص عن الحل، التحول، والصفح.

نريد أن نخص بالشكر هؤلاء الذين قدموا لنا العون لنكتشف أصواتنا الداخلية وإحساسنا الفطن للحقيقة، التي شكلت مفاتيح خاصة (مدخلاً خاصاً) إلى تفهمنا لقصصنا المخيفة تحت السطح، وإنهم أساتذتنا ومرشدونا. نتوجه بأعمق الشكر إلى والدينا ووالدتي، شيرلي وريتشارد كلوك وiriam ولين غولد سميث الذين مكنوناً من إعطاء التقدير لقصصنا عن المنازعات، ومنحنا الشجاعة لنبحث عن سبل للحل، التحول، والصفح.

نشكر صديقنا العزيز، وارين بينيس، لمساعدته في إخراج هذا الكتاب إلى حيز الوجود. كما لنا الشرف في أن يكون لنا شركاء في هذا الجهد منهم مصحح الكتاب الرائع miriam غولد سميث، ومن قام بالفهرسة كارولين ثيبولت. لقد آمنوا بهذا الكتاب، وعملوا معنا بشكل وثيق لإعطائه هذا الشكل. أما فريقنا - مات كرامر، غريس سيلفا، سولانج رارو، وأن روز ويل - فلم يتخلوا عنا ولو للحظة؛ نحن متأكدون من أن لديهم قصصاً خاصة بهم يرونها حول هذا العمل.

أخيراً، نريد أن نشكر الأشخاص (الأفراد) الكثر الذين

تظهر قصص كفاحهم، هزائمهم، وانتصاراتهم على صفحات هذا الكتاب. لقد سردنا هذه الحكايات رغبة في التعلم والمعرفة، وإنما نقدرهم بالنيابة عن كل فرد واقع في نزاع، والذي نرجو لمحتته أن تعالج كنتيجة لهذا السرد. لقد جازف هؤلاء الأفراد باختيارهم للعمل معنا. لقد واجهوا خلال تقدم العمل أخطاراً لا يمكن تخيلها، وتمكنوا من شق الطريق من خلال التعقيدات أو ما يسمى بـ (قطع العقدة الغوردية) Gordian Knot. لقد كان لديهم الجرأة لرواية قصصهم وأن يكتشفوا معانيها.

حزيران (يونيو) 2000

كينيث كلوك

جون غولد سميث

مركز حل المنازعات

سانتا مونيكا، كاليفورنيا

obeikandi.com



## المعاني الخفية

لقصص المنازعات  
ما بين التصور والإبداع  
ما بين العاطفة والتجاوب  
يوجد الظل  
ت. س. إليوت، الرجال المجوفون

يسأل مقطع صغير من الحكمة اليهودية (الإسرائيليات)،  
«ما الذي أصدق من الحقيقة؟» وتجيب «الرواية». كيف يمكن  
لقصة أن تكون «أصدق من الحقيقة؟» لا تحتوي الحكايات فقط  
وصفاً حقيقياً للأحداث والأشخاص والأمكنة، ولكن أيضاً قطعاً  
متناثرة لمصادقية راوي القصة. إنها تكشف الظل الذي يقع بين  
العاطفة والتجاوب.

تنشر القصص أجزاءً من أنفسنا التي نخبئها أو نحجبها عن  
النظر. إنها تضع أقنعة في مواجهة العالم الخارجي بشكل يوفر  
لنا حيزاً نخبئ وراءه، لكنها في مفهومها وتركيبها تكشف عمّن

نكون نحن، القصص هي تعبير عن رغباتنا الضاربة في الأعماق، ولهذا السبب تدفعنا لأن نكون أكثر إنسانية، حتى بالنسبة لأنفسنا. فهي أي القصص، كما كتب فرانك كافكا «تعتبر فأساً تكسر جليد البحر من داخله».

القصص هي اختلاقات خلابة. فهي كما وصف أحدهم الروايات، «أكاذيب تجهد للبحث عن حقيقة أسمى». فهي مصممة، منسوجة، وملمعة في العقل الباطن لراويها، الفنان، النحات، الشاعر الذي أبدعها. إنها شديدة الوطأة وفي نفس الوقت مرهفة، حقيقية لكنها زيف، خارجية وداخلية، واقعية لكن رمزية، مستعصية لكن لها حل (مخرج). تبدو ممتنعة لكنها طيبة بسهولة، تدوم للأبد مع إمكانية تبدل روايتها.

كلما ظهرت أحداث، تأخذ القصص شكلاً يحيط بها ويغير بشكل راسخ الوجه الذي حصلت بموجبه. تختلط الحقائق القاسية (المرة) مع النسيج الإنساني الرقيق للفنان، الذي هو في ذات الوقت قطعة من القماش والطلاء، الرخام والتمثال المنحوت، الموسيقى وآلة العزف. حينما تأخذ القصة شكلها وتتلور، وعندما تصبح مترابطة، يشعر الفنان بحاجة داخلية (دفينة) لأن يرويها للآخرين، ربما كأسلوب لإثبات روابط إنسانية عالمية غير محدودة الزمان، القصص هي مجموعة من التوجيهات لمعرفة حقيقة البشر وكيفية الاستجابة للغضب، الألم، الخوف، والخجل. القصص هي طرق للتعلم ووسائل

اللهو. إنها تتخطى (تقفز فوق) معارف ثقافية هامة من جيل إلى جيل. لهذا السبب، فهي تتحكم بانتباهنا المباشر وتستحضر إصغاءنا العميق.

لقد تعلمنا أن نتوقع تجربة الاستماع المشبعة بعمق والأسرة إلى الخرافات، الأساطير، وقصص الجنيات، بالرغم من أنه ليس هناك واحد منها لها علاقة بحياتنا الحقيقية أو حتى بنا.

### قوى التأثير في (سلطان) القصص

لماذا نصت عن قرب للقصص؟ ما الذي يبهجنا، يفتتنا، وينقلنا؟ ما التأثير الغريب الخفي للقصص؟ لماذا تحرض فينا هذه الحالات العميقة والإصغاء؟

تدعو القصص المستمع لأن يشارك الراوي في الحدث. إنها تنتزع تذبذباً عاطفياً، واكتشافاً ملفتاً للنظر بما يمكن الشعور (الإحساس) به في حالة معاينة الحدث الذي تمت روايته. إنها تشجع مستوى عميقاً من التواصل وتحفز الروح الجماعية بالتفاف الناس مع بعضهم من خلال الخيال والتقمص العاطفي، لإعطاء تعريف بالإجماع لماهية العالم الذي يعيشون فيه. الإنصات يبدل البشر. تشرح الكاتبة الروائية الأمريكية الأصل ليزلي سيلكو هذه العملية المتتابعة بهذا الشكل:

في بحيرة بويلو... [تعبّر القصص] عن فهم للنظرة الحقيقية عن الخلق - الذين نحن جزء منهم؛ فنحن لا نشق أو

نجزئ القصص والتجارب... كذلك حين نرويها... يتضمن سرد القصة دوماً الحضور والمستمعين. في الحقيقة، يعتقد بأن قدراً عظيماً من القصة موجود في نفوس المستمعين؛ إن دور الراوي هو أن يستخرج القصة من صدور المستمعين.

في القصص نقعد ونجد أنفسنا في مكان عميق ما منها، نكتشف وننشئ من نحن. حتى القصة الخيالية التي تهتم بالأميرات والتنينات والفرسان بدروعهم اللامعة تبدو أو تدور إلى حد ما حولنا أو أجزاء من أنفسنا التي يمكن أن نبعث فيها الحياة، عبر الإصغاء بعمق رغم أن القصة تحكي عنا. وبارادتنا نضع جانباً عدم اقتناعنا بما ورد في القصة من صدق أو من زيف وبالتالي ننفذ إلى حقائقها الأعمق.

نفس العملية تأخذ مكانها عند القيام بالوساطة. لقد تبين لنا، في معرض الاستماع إلى عشرات الآلاف من القصص عن المنازعات خلال العشرين عاماً المنصرمة (الأخيرة) أن كل قصة نزاع هي عند أحد المستويات، حكاية خيالية.

كل قصة نزاع، فيها حسب الطريقة المروية بها، قوة التأثير الكافية لأن تبقي الناس حبيسين في معركة، وبنفس القدر لها قوة معادلة لتحررهم من معاناتهم.

كل قصة تستطيع أن تمضي بهم على مقربة من الغيظ أو السماح، نحو الطريق المسدود أو الحل، وضع السكون أو التحول.

كل طرف في النزاع سيجد من الصعوبة بمكان - لدى سماعه لخصمه وهو يسرد القصة شارحاً كم كان رديئاً، أو كيف كان سبباً لنشوء النزاع أن ينحى جانباً تكذيبه (عدم تصديقه) ويجري فحصاً للقصة بحثاً عن حقائقها الأعمق. لن يكون بمقدوره أن يستبعد ولو للحظة إصدار الأحكام بشأن الصدق الحقيقي لها أو الزيف الموجود فيها، ليبحث عن حقائقها المجازية. إن هذا الطرف لا يستطيع أن يرثي لحال معارضيه أو يشاركهم العواطف الموصوفة في القصة. ولن يكون بمقدوره أن يقفز فوق حواجز الخصم ليكتشف شيئاً ما حول القصة بما يقرب المسافة إلى الطرف الآخر أو الأطراف التي لها ضلع في النزاع.

مع ذلك كل قصة موثقة (أصلية) يتردد صداها داخل أنفسنا. كلما لامست قصة أعماقنا، فإننا نقف بحدة (بوضوح) مع تجربة الراوي، وتصبح القصة تدور حولنا. حتى إذا تم سردها بطريقة تجعل منا أجلاً، فإننا نستطيع أن نرقب من بنية القصة أن «غلطتنا» هي الشق المقلوب أو خيال المرأة لألم خصمنا، ولهذا يستطيع القائمون بالوساطة أن يحثوا الناس على اكتشاف المعاني المستترة لأنفسهم.

عندما نعمل مع المدارس، الهيئات، والمجتمعات في محاولة لحل النزاعات الناشئة عن الاختلاف الثقافي أو لمعالجة قضايا التحيز والحكم المسبق ونستمع بتناقضاتها، فنحن غالباً

ما نستخدم القصص لنبعث الحياة في التقمص العاطفي والاستماع الحنون. نسأل الناس ليجدوا شخصاً من ضمن الحضور مختلفاً تماماً عن الباقين. نطلب من النساء والرجال، السود والبيض، شواذاً أو عاديين لأن يجد كل واحد منهم الآخر، ثم نطلب منهم أن يذكروا لبعضهم قصة عن فترة شعروا فيها بالتمييز ضدهم لأي سبب كان.

بعض قصص الأشخاص تصف تمييزاً بسبب العرق، الجنس، أو الثقافة؛ بينما تدور قصص أخرى عن المستهدف بالتمييز حول كونه قصيراً جداً أو طويلاً للغاية أو ذا مظهر مضحك، أو نعتة باسم لدى تدليل الأطفال. هناك قصص غابرة، راسخة، مؤلمة بصورة عميقة تم ذكرها وتبادلها لدى استعادة من سردوا قصصهم، تذكر خجلهم وحزنهم بين دموعهم وغيظهم. ورغم أن الناس مختلفون للغاية، فإنهم يكتشفون بمجرد معرفة قصصهم أن محنة التمييز ضدهم متشابهة لحد بعيد بالرغم من اختلافاتهم.

فمثلاً، امرأة أمريكية من أصل (منشأ) أفريقي تتحدث عن قيادة السيارة في جوار (حي) يغلب عليه الثراء، حيث تم إيقافها واستجوابها مرات عدة من قبل الشرطة. رجل من أمريكا اللاتينية ذكر كيف تم طرده من المدرسة في اليوم الأول عندما كان طفلاً، لأنه قدّم حديثاً للولايات المتحدة الأمريكية ولم يكن بوسعه تكلم الإنكليزية. سيدة متقدمة في السن ذات لكمة ثقيلة

تحدثت عن نشأتها كيهودية في ألمانيا قبل الحرب وعن التمييز ضدها في الولايات المتحدة بسبب لهجتها. بينما أخبرنا مهندس أبيض أنه لا يتذكر مرة واحدة شعر فيها بالتمييز ضده. بعد عدة دقائق من استماعه لقصص الآخرين، شاركهم ذكرياته المكبوتة عن تعرضه للمضايقة بدون رحمة. بعد أربعين سنة، تورد وجهه خجلاً عندما تذكر مقدار الأذى التي سببها له هذا الاستهزاء.

إن محنة التمييز يمكن فهمها من قبل أيّ كان، حتى إذا تراءت بالمقارنة سخيفة. من خلال هذا التمرين، يستطيع الناس غالباً أن يشعروا بإحساس عميق من الراحة، بتخلصهم من أفعال حملوها لسنين عدة. إنهم ممتنون للمناسبة التي أتاحت لهم للتلفظ بذكريات لم يشاركوها مع أحد من قبل، وأنهم مقدرون لشركائهم إشفاقهم وحسن استماعهم لقصصهم. هناك على الدوام أمر مثير مشترك بين شركاء القصص وهو أن تجاربهم متشابهة لحد بعيد برغم الفروقات في السن، الجنس، تربيتهم الجنسية، العرق، اللون، أو أية خلفية أخرى. كنتيجة منطقية، يتوحد (يلتف) الناس بقوة عبر التباعد الظاهر بين فروقاتهم. يستطيعون أن يشاهدوا (يلاحظوا) أن مقصد التمييز هو إيقاع الخجل بهم وتفريقهم ومنعهم من اكتشاف أوجه الشبه بين حكاياتهم.

بعد ذلك يصبح من الممكن لهؤلاء الذين اكتشفوا آلام انفعالاتهم أن يدركوا الضرر الفادح الذي أصاب الآخرين بسبب

التجارب المتكررة بل والقاسية (الخشنة) من أشكال التمييز. بعد مراجعة ما مروا به، بإمكانهم التعاطف مع ما قد يتم الشعور به لدى التعرض للتمييز لا كحدث منفرد عابر، ولكن كممارسة يومية خلال ثلاثين أو أربعين سنة. بالرغم من سماع الناس لحكايات عن حياة الآخرين، لا يبدو أن أحداً يصاب بالملل، أو يتذبذب انتباهه.

رواية القصص يمكنها أن تحملنا، كمستمعين وقصاصين على السواء، إلى موضع جديد في علاقاتنا الواحد مع الآخر ومع أنفسنا. ببساطة، إن تبادل التفاهات والتفاصيل الشخصية عن حياتنا تساعدنا لأن نصبح أكثر رحمة، نرى (نلاحظ) أنفسنا في الآخرين، وأن نوطد علاقاتنا.

### قصص المنازعات والحقيقة

لحظات لا تصدق من الألفة، التبصر، والعاطفة تبرز غالباً على السطح لدى سرد الحكايا، توحد أشخاصاً متنافرين والذين دون ذلك قد يكرهون بعضهم بعضاً. نحن بحاجة لكي نسأل لماذا هو أكثر صعوبة أن نقيم نفس الصلات لدى سماعنا لمعارضينا (لخصومنا) يروون القصص عن منازعاتهم معنا.

ما هي قصص المنازعات، وما مصدر قوة التأثير فيها؟ من وجهة نظر الناس المتورطين في النزاع، تعتبر القصص جهداً في سبيل إصلاح نسيج الحقيقة المتولدة لديهم - لخلق انطباع



(تصور) مترابط، متسلسل من الحقائق أو الأحداث المخيبة، غير المتوقعة، التي تبدو مناقضة لبعضها. نحن نقص القمص لجمع تجاربنا ضمن شكل مصفوف، نظام، أو نموذج من التفكير الذي يعزز، يبرر، ويدافع عن هويتنا. كلما برزت منازعات ذات شأن في حياتنا، نسارع فوراً إلى تكوين قصص حول ما حصل، في إطار مجهود لإحداث صدى (معنى) لمنازعاتنا. نسرّد القصص لنضع ما تفوهنا به أو عملناه في قالب عقلائي، لنبرر أدوارنا، لنعبر عن مشاعرنا المجروحة، لنُدافع عن مواقفنا، أو لنثبت أننا كنا على حق.

فمثلاً، كنا منذ وقت ليس ببعيد (قريب) بصحبة طفلة في الثانية وقعت أرضاً، خدشت ركبته، وبكت لعدة دقائق رغم استرضائها. بعد وقت قصير، نقلت إلى جدتها حكاية ما وقع لها: لقد وقعت أرضاً، وسببت الأذى لنفسها، وبكت، والآن أصبح كل شيء على ما يرام. كان واضحاً لها أن قصتها كانت بمثابة الضماد أو المداواة، وإنقاذاً (تداركاً) ليس لركبتها المخدوشة ولكن لشخصيتها المجروحة.

كلما قصت حكايتها، ازداد الحدث بعداً بشكل متزامن وأصبح أكثر ديمومة. كررت الفتاة روايتها مرات عدة. لوالدها، عمته وعمها، وكل فرد آخر ضمن الأسرة عند المرة الرابعة أو الخامسة من ذكر القصة، وحل محل الذكرى الأليمة قصة أخرى عن الألم، الشجاعة، والشفاء، بنفس

الطريقة التي تثيرها وتبدلها صورة فوتوغرافية عندما تقوم بإعادة جمع التفاصيل .

القصص التي نرويها لأنفسنا وللآخرين، تخلق روابط غير مقصودة بين أحداث متباينة وغير مترابطة والتي كانت لتخيفنا لولا ذلك بعدم منطقيتها (عقلانيتها) وتهدد الأمن الذي نعمل على أن يملأ حياتنا. بروايتنا لهذه القصص، فإننا نقوم بربط أحداث متفرقة في تسلسل له مغزى وشبه منطقي. إن فعل ذلك يسمح لنا بالشعور بتوفر الحماية، وبالرضا عن أنفسنا، ويجعلنا أقل قلقاً من عالمنا. تقلل القصص عادة من مخاوفنا، وتلطف من قلقنا، وتسكن آلامنا، وتخفف من خجلنا. تقوم القصص بإنكار حتمية الموت، أو تعلمنا كم نحن محظوظون بسبب عدم إصابتنا بجراح بليغة.

نحن نبحث باستمرار، نصنع، ونتخيل الحقيقة من خلال القصص. نستخدم القصص لنجعل من أحداث العالم المفاجئة، وغير العادية متوافقة مع حياتنا الداخلية العادية المستترة - مع قناعاتنا، مشاعرنا، أفعالنا، ووجهات نظرنا. القصص هي لتعلم كيف نتفادى الخطر، نتجنب الفشل، وأن نستعد لحالات طارئة غير متوقعة، بتخيل كيف سنرد عليها بنجاح.

عندما يغتاز الآخرون منا، فمثلاً يمكن إخافتنا بسهولة. نقوم بتهدئة مخاوفنا بتصور خيالات وقصص تعطينا الفرصة لكي ننسحب بعيداً، أو لنسبب الضرر للآخرين. نقوم بفعل ذلك

لأننا سنشعر بالذنب إذا لم نصنف خصومنا في المقام الأول بكونهم لا يستحقون جمعنا. بهذا الأسلوب، نقوم بإيجادهم في مخيلة خوفنا. بالتالي، فالقصص التي نرويها للآخرين أو نحدث بها أنفسنا تعيد خلق العالم من حولنا، وكأنه صورة خارجية طبق الأصل عنا.

في الوقت ذاته نُضحى بأنفسنا الأصلية، بإحساسنا الداخلي نحو الحقيقة، بجوهر اكتمالنا، وأهليتنا الطبيعية للتعاطف. تعطي القصص لحياتنا معنى وهوية، ولكنها تفعل ذلك في إطار اجتماعي ينتج وينقل معان اجتماعية. نقص القصص لغاية ما، لكن يتسبب لنا مقصدنا في فقدان مسار التجربة الحقيقية الذي أفرز شكل القصة، بحبكتها، وخصائصها، ووصفها للمشاعر.

عندما يكون هناك علاقة غامضة غير محددة المعالم بين من نكون حقاً وبين الذي تزعم قصصنا أنه نحن - بين ما وقع فعلاً والرواية التي ننسجها لنعطي، لنحمي، لننحرف عن موضع (مجال) حساس موجود داخلياً - نصبح مشوشين وفاقدين لهويتنا الذاتية. عندما نسرد قصصاً مزيفة، أو قصصاً عن شخصيتنا الخادعة، فإننا نفقد الرابطة مع من نكون حقاً. فقط لدى الإصغاء بعناية لقصصنا وإظهار الافتراضات المخفية التي تدعم روايتنا نستطيع أن نشهد (نلاحظ) كيف أتينا بجميع العناصر التي أوجدت (أنشأت) (كوّنت) قصتنا. من خلال الملاحظة الشخصية والاكتشاف، نستطيع أن ندرك لماذا اختلقنا قصة

وكيف أنها تشكل تجانساً لافتراضاتنا وتوقعاتنا (تمنياتنا) مع تجاربنا. من هنا نستطيع أن نكتشف قصصاً بديلة، بما في ذلك تلك التي رُويت من قبل خصومنا، وفيما إذا كانت صحيحة أو غير صحيحة مثلها مثل قصصنا.

نحن الوسطاء عندما نحاول أن نقرر أي واحدة من روايتي النزاع هي الصادقة وأي واحدة هي غير ذلك، فإننا ننسى أن هذه القصص، مثلها مثل الروايات الطويلة والحكايات الخيالية، ما هي إلا قصص خيالية صممت لتكشف عن حقائق أكبر. بهذا المعنى، تعتبر جميع القصص حقيقية، ربما ليس بحقائقها تماماً ولكن كتعبير عن كيفية شعورنا في الوقت الذي نقوم بشرحها، وحول ما حدث لنا، إنها أي القصص تعبر عن حاجات، عواطف، اهتمامات ورغبات حقيقية، وبرغم ما قد تكون حقائقها مزيفة. فباتباع الدلالات المستترة في القصص، يمكننا اكتشاف الحقائق التي ترمز إليها.

### قصص ضمن قصص

في كل قصة نزاع هناك ثلاث قصص منفصلة تحكي بشكل موسع حقائق مختلفة. هناك قصة خارجية تروى للاستهلاك العلني. ويوجد تحتها قصة ثانية داخلية تم تركيبها بهدف حماية الذات. تحت هذه الثانية، هناك ثالثة تسمى جوهر القصة وهي التي تفسر لماذا وجد قاص الرواية أنه من الضروري إبتكار القصتين الأخيرين.

كل القصص الثلاث تكشف عن مواضيع عامة وتشابه في لغتها، لكن المقصد والأسلوب لكل قصة مختلفان. في القصص الخارجية، يكون التركيز على رسم صورة شيطانية للشخص الآخر، ووصف فعله الذي قام به بالمؤذي، لهذا فإن هذه القصص يتم روايتها بصوت حانق أو متألم. في القصص الداخلية، يذهب التركيز لإيجاد عذر لأنفسنا، يبرر ما فعلنا وما لم نفعل، وتسوق نبرتنا الشعور بالذنب أو الخجل. القصص الجوهرية تربط القصتين الأخيرتين. فهي تركز على تقبل المسؤولية عن النزاع وحول من نكون حقاً. نبرة هذه القصص متوازنة، صادقة، آمنة، وواعية للذات. أما دور الوسيط فهو أن يقلل، يعيد وضع الإطار، أو يزيل التصوير الشيطاني والأوصاف السلبية من القصص الخارجية، لانتزاع، أو الالتفاف أو إيضاح التبريرات والأعذار في القصص الداخلية، ولحث الأطراف على اكتشاف القصص الجوهرية وإطلاع كل طرف للآخر عليها. إن البحث عن هذه القصص الجوهرية هو الذي يشكل أساس عملنا. إنها نقاط التثبيت التي تقلب الطريق المسدود والتوقف عن الحركة نحو العمل والتحول.

حينما يكتشف الناس المتورطون في نزاع أنفسهم ويروون قصصهم الجوهرية لبعضهم، يتم بناء الجسور، والسماح بالتعاطف، التفهم، الصفح، والإصلاح أن يعبر بينهم. بالمقابل، فإن القصص الخارجية تبني جداراً تدافع عن الأطراف وتحميهم ضد هؤلاء الذين تم اختيارهم لينعتوا بالأعداء، بما يبقوهم

متربصين في موقعهم . تقوم القصص الداخلية بعزلهم أكثر من ذلك، بحمايتهم حتى في وجه أحاسيسهم، ذنبهم، وخجلهم . تعمل كلاً القصتين الداخلية والخارجية لإبقاء القصة الجوهرية متوارية بعناية .

في البوذية هناك ممارسة تعرف بـ «ثلاثة بواعث (دوافع)، ثلاثة أنواع من السموم، ثلاث بذور للصفات» .

هذه الثلاثة تؤلف ما نحاول تصغيره، تكبيره، وما لا يهمنا تكبيره أو تصغيره . كما يمكن وصفها بالسلبى، الإيجابى، والمحايد . في تعابير حلول المنازعات . يتم ترجمتها للآتى، «أنت مخطئ»، «أنا محق»، و«من الذى يهتم» . هذه المواقف الثلاثة تتطابق إلى حد بعيد مع القصص الخارجية، الداخلية، والجوهرية إذا أبدلنا المقولة الأخيرة لتصبح «الأمر يهمنى ولكنى لا أريد الإقرار بذلك» .

عندما تظهر القصص الجوهرية أخيراً للعلن، يبدو للعيان وكأن قناة مباشرة تم فتحها بين الأطراف، لتكشف عن معدنهم الحقيقي . تتبدل نبرتهم ونوعية الطاقة الجارية بينهم بشكل نوعى، مما يسمح بظهور احتمالات جديدة . توجد الأطراف صلة فيما بينها على درجة عميقة لأنها أسقطت (ألقت، أزال) أفنعة منازعاتها وقصصها التي كانت بغرض الحماية وكشفت عمّا تكون حقاً .

### الاستماع إلى القصة الجوهرية

جميع القصص تلتف (تتجاوز) عمليات التفكير العقلاني

لدينا. إنها تتحدث إلينا مباشرة عبر الخيال، العواطف، القلب والروح. لا يميز العقل الباطن بين المجاز والحقيقة، بين ما هو حقيقي وما هو متخيل للغاية، فيما إذا كانت آمنة أو مخيفة.

إن القصص تخاطب هذا العقل الباطن غير العقلاني. عندما تروي حكايات المنازعات، يرفع الغطاء (الستار) عن هذه القضايا، الأحاسيس، الحاجات والرغبات الأعمق، حتى حين يريد راوي القصة أن يقيها كامنة.

فمثلاً، قمنا بالوساطة في دعوى تحرش جنسي كان طرفاها رجل وإمرأة عملوا سوياً لبضع سنين. في البداية لم يكونا مستعدين للتحدث إلى بعضهما حول ما جرى وجلسا بصمت كامل. قمنا بسؤال المرأة لتروي قصتها وتكشف عن تجربتها. سألنا الرجل لكي يستمع بعاطفة وذهن مفتوح. دون أن ينشغل بالأفكار حول كيفية صياغة رده عندما يأتي دوره للكلام.

بدلاً من وصف هذا الرجل كشیطان، تحدثت المرأة بأمانة عن مخاوفها وحول الألم الذي شعرت به عندما ذهبت إلى سيارتها ووجدت عبارات غرامه غير المرغوبة وطلبه للقائها. تكلمت بطريقة تصويرية عن محاولاتها اليائسة لتخبره بأنها لا ترغب في رؤيته. قامت بوصف تحديقه الساكن إليها وإصراره على ملاحظتها حول المبنى حيث كانا يعملان. لقد رسمت صورة واضحة لسلوكه المؤذي ومشاعرها عن كونها مطاردة من قبله.

كما اعترفت بعجزها عن إيصال رغبتها إليه في أن يتوقف. أخيراً، وبمساعدتنا، التفتت نحوه وأخبرته بأنها بائسة ومن خلال دموعها سألته بكل رجاء أن يضع حداً لمحتتها. في نهاية قصتها، بكى الإثنان. أدرك الرجل ولأول مرة الألم الذي سببه وكان خجلاً من سلوكه إلى حد بعيد. اعتذر من أعماق قلبه قائلاً أنه على علم بعجزه عن إصلاح ما تسببت به أفعاله. قال إنه وقع في غرامها. اعترف بعدم ملاحظة مخاوفها أو رفضها. ثم قام بتوجيه الشكر لها لأنها أزال الغشاوة عن عينيه وتعهد بأن يحترم رغباتها. كما قال بأنه لن يتكلم معها ثانية ما لم تبادره هي بالحديث أولاً. بالمقابل، أخبرته بأنها تفهمت عذابه (كربه) وقبلت اعتذاره، بالرغم من أن ما فعله يبقى غير مقبول. بالمصادقية والأمانة المشحونة بالعواطف، كان كل واحد منهما قابلاً لأن يستمع إلى ما شعر به الآخر، وعلى هذه الأسس انتهى النزاع. لقد تحرر كلاهما من حمل عبء قصتهما لوحدهما ومن قصص العداة الخارجية الشريرة التي ابتدعوها، ومن الوحشية، الأذى والخوف. كما كانا قابلين أيضاً لأن يتجاوزا القصص الداخلية التي رويها ل نفسيهما لأجل تبرير سلوكهما. فالمرأة مثلاً، أوحث لنفسها بأنها كانت على حق بعدم الطلب مباشرة للرجل في أن يقف عند حده، لأنه كان عديم الإحساس بدرجة عالية تمنعه في أن يستمع لها. لقد اعترفت بأنها أرادت أن تبقى مشاعر الخوف لديها والإحساس بالكراهية لنفسها لأنه يعتبر من غير الملائم حسب ثقافتها كامرأة أن تتحدث بهذا الوضوح المباشر إلى رجل.



الرجل بدوره، خاطب نفسه بأنه لم يكن بحاجة لأن يأخذ بالحسبان الإشارات الرقيقة للمرأة، لأنها كانت تتصرف بشكل مؤدب تجاهه. لقد اعترف بعدم استعداده لسماع كلمة لا وبتقديم حاجته للحنان على حاجتها للأمان. بعد أن كشف كلاهما الغطاء عن قصصهما الجوهرية وافترضاتهما الخاطئة، أصبح بمقدورهم أن يبصرا معاً الأحداث والأفعال التي دفعت بها هذه الافتراضات، وصار بإمكانهما التسليم بالمعاناة والألم الذي داخلهما نتيجة لذلك. من خلال دموعهما، قاما بإخبار بعضهما بأنهما أخيراً قد فهم كل منهما الآخر بطريقة حقيقية ويستطيعان الآن أن يبدأ بالتعافي. تسارعت عملية الشفاء عندما أوجدا قصة ثالثة جديدة - ليس من الخوف والألم بل من العبر، الاستماع، وتفهم الأفضل. بعد ذلك وافقا على سرد هذه القصة لزملائهما في العمل.

### مخاطر التوسط في قصص المنازعات

لا يروي أطراف الوساطة قصصهم إلى أصدقائهم فقط، زملائهم، أو إلى من يقومون بالتوسط، ولكن إلى ذات الأشخاص المتهمين في نظرهم بالشرور، الأشخاص الذين أوجدوا المبرر لحنقهم وكانوا مطية لتفسيرات خوفهم. في حالات الوساطة ضمن الهيئات، عندما يقص أحد الأشخاص حكايته، يدفع الآخرين للانضمام إلى الركب برواية قصصهم الخاصة المشابهة في التجربة والأحداث. كلما يسرد أحد بعض رواية ما حصل، يُبرز مركباً أو تراكمًا لقصة أصدق وأكثر دقة

من أي قصة أخرى. الحقيقة الموضوعية بهذا المعنى هي مزيج من الحقائق الذاتية المحتملة والتي يمكن أن تروى؛ لا يمكن إيجادها في قصة واحدة إلا بعد رواية القصص الأخرى. فيما يلي بعضاً من مخاطر التوسط في قصص المنازعات.

### عدم التنبؤ

من النادر أن تكون عملية التوسط بسيطة حيث ينسج المعارضون قصصاً يسمعها القائم بالوساطة وذهنه المنفتح والخصوم المستمعين بحماس. إنها تعمل كعلم الآثار باستخراجه قصصاً أعمق والتي قد تكون مختلفة تماماً أو حتى متناقضة مع تلك التي تقع مباشرة تحت السطح. إنها مغامرة، تفتيش عن كنز مخبأ قد لا يعلم حتى راوي القصة بوجوده. هذه القصة ليس لها نهاية آمنة ومقررة سلفاً، لذلك فإن إحدى المخاطر هي عدم التنبؤ: حيث كل شيء ممكن حدوثه.

### التواطؤ

كل شكل من أشكال الحساسية يكون مذخراً (زاخراً) (ممتلاً) (محشواً) بالخوف، التردد، وعدم الثقة، جاعلاً الحساسية بشكل خاص خطرة عند وجود النزاع. يتردد أكثر البشر في استكشاف (سبر) أو إشراك أحد معهم في قصصهم الجوهرية. فهم يشعرون بالذعر، الخجل، أو الارتباك، ويتعلقهم بالحكايا التي بنوها وبالقناعات الراسخة حسب

تصورهم (وجهة نظرهم) لما حصل. أكثر من ذلك، يجد الخصوم صعوبة في سماع قصصهم الأكثر حساسية والأكثر عمقاً. يخافون (أي الخصوم) من أن يكونوا قد استعملوا كأداة (أو استُغلوا) في هيئة شديدة القوة من التقمص العاطفي أو يتم الضغط عليهم ليتخلوا عن مصالح تهمهم، أو في استدعائهم للكشف عن مواطن أنفسهم. لهذا السبب، فالخطر الآخر هو في أن يتواطأ أو يتآمر كلا الطرفين في أي نزاع دفاعاً عن قصصهم في وجه بعضهم بعضاً، بصور أقل جاذبية لكي يبقوا التواصل ظاهرياً بإصرارهم على قصص سطحية.

### الإغراء (الانجراف) (الانزلاق)

رواية القصص هي فن سلس (مرن). تتغير القصص حسب تقلب المشاعر، تغير المصالح أو تبدل الحاجات. يروي الناس القصص في محاولة لحث مستمعهم على التجاوب بشكل تشجيعي ومتعاطف. تستخدم رواية القصة أحياناً لاستغلال المستمعين، كسبهم (السيطرة عليهم)، أو الأخذ بألبابهم لكي يؤيدوا (يساندوا) مشاعر راوي القصة. القصة مصممة وأفعال الأشخاص الآخرين منسقة بطريقة لانتزاع التجاوبات العاطفية. في معرض ما قاله الفيلسوف لودفيغ ويتغنستين، "كلمة كلمة تثيرُ ملاحظة عاطفية"، وهذا صحيح بالأخص في قصص المنازعات. الخطر الذي يترتب الوسيط هو انجرافه (انزلاقه) بقصة داخلية ذات عاطفة متقدة (جياشة).

القصة الخصبة لديها القوة ليس فقط لإثارة إعجاب المناوئين لراوي القصة ولكن أيضاً لإطلاق العنان لذكريات، قضايا لم تحل بعد، مشاعر وأحداث غير مكتملة في حياة الوسيط. وهكذا قد تستسلم (تخضع) جميع أطراف عملية التوسط للجمال الشديد أو الأخاذ (الأسر) لقصة تمت روايتها بعاطفة عميقة ومشدودة.

### التأثير المفرط (الممتد) (المتعدي)

في كل وقت ندخل في نزاع، يخترقنا هذا الأخير، وكل حكاية نسمعها تتغير حسب الأسلوب الذي سمعناها به. على هذا الوجه، هنالك تأثير لقصتنا على القصص المروية من قبل الآخرين، وهذا صحيح حتى عندما تكون قصتنا حول التوسط بأنه يجب أن لا ننجر في محاولة لفهم قصص أطراف النزاع.

عوضاً عن تجاهل تأثيرنا (نفوذنا)، نستطيع أن نستخدمه للارتقاء بالتعلم. كل قصة نسمعها تساهم في إغنائنا (نمائنا) الشخصي والمهني، لذا فإنه من الممكن للوسطاء أن يوظفوا سرد القصص للكشف عن منافذ من أجل علمنا، حلولنا، وتحولاتنا.

### إطار التخاطب القصصي

إن إطار التخاطب القصصي هو قلبه؛ الصورة الكبيرة، البيئة المحيطة به. الإطار يعني المعاني، لكل من المتحدث والمستمع، وكل اتصال يأخذ مكانه ضمن إطار معين. وعليه،

فلإدراك المعنى لأي اتصال، يصبح من الضروري معرفة الأطر المرئية وغير المرئية التي تأخذ حيزاً. يعتمد الذي يفهم حقاً من قبل المتحدث والمستمع كليهما على درجة الوعي والانتباه التي يستطيع كل واحد استحضارها يستند على الإطار غير المرئي. وهكذا حينما يسرد أي شخص قصة ما، يكون لدى المستمع خيار: إما التركيز على المعاني الحرفية للقصة وتجاهل عناصر أطرها المستترة، أو أن يبحث عن عناصر أطرها ويستمع إلى قصة أكثر تعقيداً ولكن أكثر وضوحاً.

بسبب ما تحمله غالباً القصص من عواطف قوية، فهي تتطلب وسطاء لتوضيح الإطار، الذي يندر أن يكون صريحاً. بالالتفات إلى عناصر الإطار، يساعد الوسطاء رواة القصة في أن يتفهموا ويلطفوا القصة، لأنه عندما يكشف عن الإطار، تقفز للواجهة من أسفل الكلمات قصة جديدة تقود المستمع إلى القصة الجوهرية.

إحدى طرق توضيح الإطار، أن على الوسيط أن يستخرج معلومات لها خلفية تفسر سبب تعكر صفو مزاج المتحدث. يستطيع الوسيط أن ينتشل (ينتزع) الماضي من الأحداث التي وقعت حديثاً أو أن يعيد صياغة الاتهامات لكي تصبح تصريحات تعبر عن الألم الشخصي الخاص بالمتحدث. بهذه السبل يستطيع الوسيط أن يكون (ينشيء) بيئة يمكن ضمنها سماع القصة، استساغتها، واستكشافها.

بالخُلوص إلى أن عناصر التأطير الرئيسية في معظم قصص المنازعات هي علاقة التضاد (التحدي) بين المتحدث والمستمع، فإن الوسيط يستطيع أيضاً أن يطرح الأسئلة التي تظهر المصاعب التي تعترض هذه العلاقة، تاريخ العلاقة، والتوقعات المبنية على هذه العلاقة. هذه العملية ستكشف عن مسؤولية واحد من الأطراف عن علاقتهم المعطلة.

أكثر من ذلك بإمكان الوسيط توجيه أسئلة توضح خلفية كل شخص، البيئة التي كانت مسرحاً للحوادث المزعجة، وأي أنظمة وهياكل تنظيمية أضافت معنى لعملية التخاطب (الاتصال).

بالإضافة، يستطيع الوسيط أن يركز على عملية الاتصال - على كيفية توصيل الرسالة، على نبرة صوت المتحدث، مستوى الطاقة، ولغة الجسم، وعلى وسيلة الاتصال التي تم استعمالها. في قدرة الوسيط أيضاً أن يدقق على ما سمعه المستمع - على ما تم فهمه، على ما تم استيعابه في الذهن، وعلى ما فقد. بإمكان الوسيط أن يسأل نفس أسئلة المتحدث تماماً لكي يسبر نواياه، يكشف ما تأمله المتحدث من تأثير على المستمع، يقيم الأثر العاطفي الحقيقي على المستمع، وأن يقارنه بالأثر الذي رغب المتحدث بإحداثه. هذه العملية تشجع الوصول إلى الحل بكشف أجزاء القصة التي اعتبرت مقبولة أو موافق عليها من قبل المستمع وبتركيز انتباهه على العناصر التي فاتته. كما يمكن

الأخذ بيد المتحدث لكي يقر مثلاً بأن التخاطب لم يكن فعّالاً، لأنه لم يكن مترابطاً مع الإطار وبالتالي أرسل رسالة تحتتمل التأويل. بتعريف نماذج الأطر في قصة النزاع بكل وضوح، يؤهل الوسطاء الفرقاء لأن يتجهوا إلى العناصر الخفية التي تعرّف المعنى من تخاطبهم. هذه العملية تشجعهم على التحرك وفق إستراتيجية وبالتالي زيادة فعالية لغة التخاطب لديهم. ولأنهم يتعلمون كيف يتجنبون استعمال لغة تخاطب غير متسقة وغير مترابطة مع بعضها وتؤدي إلى تشويه رسائلهم، فإنهم يخفضون من درجة نزاعهم.

### المكونات والوظائف الرئيسية في قصص المنازعات

كل قصة نزاع تكشف مكونات ووظائف رئيسية - التبريرات، الردود، والتوقعات - مما يقوي ويدعم القصة في كل مرة تتم روايتها كوسطاء، من النادر أن نتوقف لنحلل أو نكشف المكونات التي تبقي هذه القصص محبوسة في مكانها، ولا نكون واعين للوظائف التي تلعبها هذه المكونات في الحفاظ على الاستقرار والأمان في حياة راوي القصة.

دون هذا النوع من التحليل، هناك خطر من أن ندع الناس يقعون في فخ رواية هذه القصص لمستمع حنون لا يتحدى بعواطفه وجهة نظرهم بل بكل بساطة يعزز مواقعهم وبالتالي يقف في وجه إيجاد حل لمنازعاتهم.

إن فهم المكونات والوظائف الرئيسية يسمح للوسيط أن يؤيد الأطراف ليفرجوا عن قصصهم الداخلية والخارجية ويفسحوا المجال أمام قصصهم الجوهرية للظهور على السطح. عندما تقرأ القسمين التاليين، قم بتفحص الآثار التي تتركها هذه الأفكار على المنازعات التي تقوم أنت بالوساطة فيها.

### المكونات

- لا تحوي كل قصة نزاع على كل من هذه المكونات، ولكن معظمها يحوي واحداً أو أكثر من المكونات التي يمكن تحديدها من خلال أسئلة تستعمل لإيجاد مدخل إلى لب النزاع:
- راوي القصة ضحية مُثّل عليها الدور أكثر ممّا تمثله. من الضحية في القصة؟ من لاعب الدور؟ من الذي مُثّل عليه الدور؟ لماذا قُصّت القصة بهذا الشكل؟ ماذا يتوقع راوي القصة أن يكسب من المستمع لدى حكاية القصة بهذه الطريقة؟
  - الخصم هو الذي اختلق النزاع، بدأه وهو سببه.
  - ما الذي قد يحدث للقصة إذا لم يكن الخصم سبب النزاع؟ ما رد الفعل الذي سيتولد لدى المستمع إذا بدأ راوي القصة بتحمل مسؤولية كل شيء جرى؟
  - تم إبراز كل ما فعله راوي القصة على أنه عقلاني وصائب (عادل). في القصة، هل تُضمّن المتحدثة وصفاً لأخطائها التي ارتكبتها؟ هل تصف أفعالها أو مخاوفها غير العقلانية



(المنطقية)؟ وإذا لم تقم بذلك، فلماذا؟ ما الذي تظنه لو أنها قامت بذلك؟

• إظهار أي أمر فعله الخصم على أنه غير عقلاني ومجانِب للعدل. في القصة هل يقوم الخصم بعمل أمر ما على الوجه الصحيح؟ هل هناك من طريقة تفسر بشكل عقلاني ما قام به الخصم؟ إذا كان الجواب بالنفي؟ فلماذا هو كذلك؟ لماذا يبدو صعباً بالنسبة لراوي القصة أن يقر بأن خصمه ربما قام ببعض التصرفات السليمة.

• يشير المضمون الرمزي والمجازي للقصة إلى المعنى الحقيقي الموجود لدى راوي القصة. في القصة، ما الرموز والمجازيات التي استعملت؟ ما المعنى الحقيقي الذي يقوم بالكشف عنه؟

• قصة الطرفين كلاهما حول النزاع صادقة من الناحية المجازية. كيف يتم استعمال العبارات المجازية من قبل راوي القصة للتعبير عن حقيقة أعمق متعلقة بالنزاع؟ ما الحقيقة المجازية الواردة في رواية الخصم؟

• تربط القصة الحقائق المستنبطة (المستخرجة) بطرق تخدم مصلحة الراوي، بينما الحقائق غير المتوافقة مع القصة يتم إغفالها، إستبعادها، أو فصلها. ما الحقائق التي بقيت خارج القصة؟ لماذا؟ ما الذي قد يحصل للقصة لو أن هذه الحقائق تم حشرها؟

• قصة النزاع في صورها ولغتها، تكشف عن مجموعة من الافتراضات العاطفية التي يمكنها أن تفعل أكثر مع جوهر النزاع منه إلى الحدث بحد ذاته .

ما الصور الظاهرة في القصة؟ ما الافتراضات العاطفية لدى رواية القصة؟ ما العبارات التي تستخدمها لتصف خصمها؟ هل من الممكن إيجاد كلمات أخرى تحمل نفس المعنى ولكنها إيجابية، أو حيادية على الأقل؟ لماذا لم يتم إختيار هذه الكلمات؟

• القصص المروية عن الخصم هي بالحقيقة عن الراوي - تدور حول ما يكن له من احترام تجاه الآخرين لكنه غير موجود لديه، أو ما الذي يكرهه أو يرفضه في الآخرين لكنه في ذات الوقت ينسحب عليه .

• ما الذي يمكن لراوي القصة أن يعرفه عن نفسه من خلال ما يكرهه أو يحترمه لدى الآخرين؟ ما الذي تقوله القصة حول الذي قام بفعله؟ وماذا تكشف عما لم يقم بفعله؟

## الوظائف

بإدراك الدور الذي تلعبه القصة، في كل من حياة الراوي وفي النزاع، قد تفتح منافذ تفسح المجال للوسيط لأن يكسر حلقتها. تعمل الوظائف الرئيسية في كل قصة نزاعاً على عدة مستويات، لكل من راوي القصة والمستمع :

- تكون قصص النزاع التي يرويها الناس حياتهم؛ بأسلوب الرواية، يتم خلق النزاع. ما أوجه القصة التي كوَّنت أو أوجدت حياة المتحدث؟ كيف؟ كيف ساعدت طريقة رواية القصة في إيجاد أو تعميق النزاع؟
  - القصص هي طقوس مصممة لإراحة راوي القصة بإظهارها أمراً معتاداً. هل تعطي القصة راويها الراحة؟ لماذا يبدو هذا مهماً؟
  - كلما تكررت رواية القصة، ازداد الاعتقاد بصحتها (بصدقها). ما درجة تكرار القصة؟ هل يصيبها التبدل كلما تمت إعادتها؟ كيف؟ لماذا؟
  - تحافظ قصص المنازعات على صورة رواة القصة واعتزازهم بأنفسهم. كيف تم تحسين أو تعزيز صورة راوي القصة بسببها؟ ما الذي قد يحدث لافتخار رواة القصة بأنفسهم إذا تم قبلها من قبل الخصم؟
  - تساعد القصص بطريقة غير مباشرة في الاستجابة للأمني، الأحلام، والتوقعات، أو تقوم بتفسير لماذا لم تتحقق الأمني، الأحلام، والتوقعات.
- هل هناك أية أمني، أحلام، أو توقعات مُعبر عنها في القصة؟ ما هي؟ كيف يمكن أن تتبدل القصة في حال أصبحت الأمني، الأحلام، والتوقعات حقائق ماثلة؟ هل تدور القصة حول موقف

الخصم أم حول أمني، أحلام، وتوقعات راوي القصة؟

• أكثر القصص التي يرويها الناس عن أنفسهم تحمل العزاء لهم، وتكشف الشعور بالرضا الذي يناله رواة القصص عن حاجاتهم ومصالحهم الكامنة. هل تكشف القصة عن حاجات ومصالح كامنة لدى راوي القصة؟ ما الأجزاء من القصة التي توفر أكبر قدر من الإشباع العاطفي؟ كيف يتم الكشف في كل جزء من القصة عن الحاجات والمصالح الكامنة؟

• أكثر القصص المروية عن الآخرين لها طرف علاقة. بالتالي فإن شخصية راوي القصة تصور الآخرين كطريقة لتصوير نفسها عبر علاقاتها معهم؟ كيف تصور حكاية من تقص الرواية الشخص الآخر؟ ما الأثر الذي يحدثه وصفها للشخص الآخر على تعريفها لنفسها (لشخصها)؟ على علاقتها بالطرف الآخر؟

• توجد القصص استماعاً لها وتخلق ارتباطات قوية مع المستمعين، حتى عندما يكون المستمعون هم الخصوم. كيف يمكن لراوي القصة أن يستخدم القصة لإيجاد ارتباط مع خصمه في النزاع؟ هل بإمكانه رواية ذات القصة بدون إيجاد صورة بلاغية عن ضحية أو شخصية شيطانية؟ دون أن يكون هناك طرف يمثل الخير وآخر يمثل الشر؟ دون اعتقاد محدد سلفاً عما هو صحيح وما هو خطأ؟

- يمكن لجميع قصص المنازعات التي تعاد روايتها لتنتهي بالكلمات «وعاشوا للأبد في سعادة وهناء» وأن تصف حلاً كاملاً للنزاع. كيف تستطيع الأطراف سرد حكايتها بحيث يتم إنهاؤها بهذا الشكل؟ ما الذي يمكن لهم أن يتخلوا عنه (يتنازلوا عنه) بحيث يتمكنوا من عمل ذلك؟ ما الذي بوسع نهاية سعيدة أن تفعله (تؤديه) لعلاقتهم؟

### لغة المجاز

تقع لغة المجاز، التلميح، والترميز في الطرف المعاكس (المقابل) تماماً للغة الحقائق، رد الأمور إلى مسبباتها، والمنطق. التعاليل (التفاسير، التوضيحات) الحقيقية والمنطقية مستقيمة، تتعلق بالزمان، غير متبدلة، عادلة، محلية، ومحددة. الأوصاف المجازية والرمزية مستديرة، لا يحدها زمن، متبدلة باستمرار، ليس لها سبب، عالمية، وعامة. المجازيات صور نستعملها في محاولة لإيجاد معنى للعالم بمقارنته بشيء بوسعنا فهمه (إدراكه). يستطيع الوسطاء أن يكتشفوا المضامين المتوارية لقصص المنازعات من خلال المجازيات التي تستخدمها الأطراف في روايتها لهم.

المنطق أوتوماتيكي ويمكن التنبؤ به. بينما المجاز عرضي وفوضوي. في المجاز، يتم ربط الحوادث بشكل رمزي، لأن التصرف الواحد يقود بشكل عادي للذي يليه ولكن لعلاقته مع تصرف آخر من خلال المعنى. المعنى لأي تعبير مجازي

باطن (ضمني) أكثر من كونه ظاهراً، يركز (يستند) على المشاعر أكثر منه على السبب، وعلى أمر آخر يختلف عما تم قوله حرفياً.

يتضح المعنى غالباً من خلال نبرة الصوت، المشاعر، الشدة (الحدة)، أو الإحساس أكثر منه من خلال المعلومات المقدمة، السببية، أو تعاريف متناهية الدقة للكلمات. المجاز بهذا المعنى، هو لغة الفن والعقل الباطن (الشعور اللاحسي).

إنه مادة الأحلام المستخدمة من قبل الوسطاء للوصول إلى مواطن النفس وتجاوز المنطق، الحواجز المنطقية التي تبقى الآخرين متباعدين.

خذ مثلاً، القصص التي تروى من قبل زوجين مُطلقين في خلاف على من سيحصل على منزل العائلة، بالنسبة لكل واحد من الزوجين يوصف المنزل بأنه أكثر من مسكن. إن معناه بالنسبة لكل طرف يتكشف غالباً من خلال استعمال المجازيات التي تشير إلى منازعات أعمق تكمن تحت السطح. فبالنسبة لأحد الزوجين يرمز المنزل إلى الأمان عند تقدم العمر، بينما يمثل بالنسبة للآخر استثماراً أو فرصة يمكن تحويلها إلى ربح مادي. قد تعبر عن الطفولة الضائعة، الوعود التي نكثت، الأمل في التصالح، أو سلاحاً للانتقام. قد تكون سياجاً (حاجزاً) في وجه المصير، طريقة لقول لا، أو المعادل فيما يعتقد أنه اختلال في ميزان القوة. قد تمثل ذاكرة لعذاب طويل، طريقة للثبات

لما يبدو أنه حق، أو ذكريات عن البقاء معاً. يمكن أن يحمل عدة معاني أكثر من معناه العادي كمكان للعيش.

تبرز العناصر المجازية في مكان العمل كذلك. فمثلاً، في إحدى حالات الوساطة التي قمنا بها، ظل أحد العاملين يكرر عبارات (مقولات) حول المشرفة عليه في العمل: «إنها دائماً تقول لي ما الذي يجب أن أقوم بتأديته»، «أشعر بفقدان القوة عندما أكون قريباً منها»، «إنها قاسية للغاية» و«شديدة السيطرة». عندما أعدنا للموظف الكلمات التي استعملها في وصف علاقته مع المشرفة عليه، لاحظ ولأول مرة أنه شعر وكأنه طفل عندما تمت مواجهته بها قال «يا إلهي»، «إنها أمي!» بهذه النظرة، اكتشف لماذا كانت تشكل مشكلة له في حياته. كنتيجة لهذه النظرة المتعمقة، أصبح بمقدوره أن يرى أن المشكلة كانت مشكلته. كان بإمكاننا بعد ذلك أن نعاونه في الوصول لتفاهم مع المشرفة عليه حول ما يمكنهما عمله لخلق علاقة أفضل بينهما. سألناه أن يجد كلمة تمثل كناية جديدة عن رئيسه في العمل، وقام باختيار الكلمة «مرشد». لم يعد بعدها يستنتج محاولات للعمل معه وكأنها محاولات للسيطرة على حياته. عندما أصبح بإمكانه أن يرفع الغطاء ويتعرف إلى المغزى الكامن لعلاقته مع المشرفة، وعندما أوجد مجازاً جديداً سمح له ليفكر بطريقة مختلفة عن تأويله لسلوكها، اختفت أسباب معارضته الكامنة في عقله الباطن، وسارت بقية الاتفاقات بينهما بسهولة. تحول من تمسكه بأوصاف السيطرة إلى أوصاف التعلم.

يستطيع الوسطاء أن يستخدموا المجازيات ليكشفوا عن سوء الفهم الذي يشكل وقوداً للنزاع وأن يوضحوا التجارب العاطفية لكلا الطرفين. أسئلة - مثل «بماذا يشعر هذا؟» أو «ماذا عنى لك ذلك؟» - تستطيع أن تنتزع ردوداً مجازية تخاطب مباشرة العقل الباطن للمستمع وتحقق تعاطفاً أكبر نحو المتحدث.

### فصل الحقائق عن الاستنتاجات

كل قصة نزاع مرتبة حول حادث ما، وهي معروضة من قبل المتحدث وكأنها منسوجة من حقائق موضوعية. يفترض أن المستمع سيكون مضطراً لقبوله لهذه الحقائق لكي يتبنى استنتاج راوي القصة للحدث - متضمناً مقاصد المتحدث من المعاني، التي تستند إلى هذه الحقائق. التي تم تفصيلها (خياطتها) لتخدم استنتاجاً معيناً أو وجهة نظر معينة.

خلال عملية سرد القصة، هناك إحدى الطرق التي يمكن للوسيط من خلالها أن يتعامل بطريقة إبداعية مع أطراف النزاع، وهي أن يشجعهم (يحثهم) أن يقرأوا بالفرق الشاسع بين الحقائق وبين استنتاجاتهم. بكل بساطة كل واقعة هي: واقعة. مع ذلك فنادراً ما تؤدي الوقائع إلى ضلوع الناس في أي نزاع، لأنه غالباً ما يعتبر مضيعة للوقت أن تتحدى الذي لا يمكن تحديه أو المعارضة ضد الحقيقة. ما يصيب الأطراف بالخيبة هو تفسير (تعليق) الحقائق.



تأمل الكلمات «أنت كسول». أن يكون شخص ما يعمل بشكل أفضل من آخر هي حقيقة. إحدى الطرق لتفسير هذه الحقيقة هو أن تقول أن الشخص الموصوف هو شخص كسول، لكن هناك عدة احتمالات أخرى. فمثلاً، قد يكون المتحدث قد أصيب بالتعب، وطلب من الطرف الآخر المساعدة بأدب، لكن دون تجاوب. أو أن يتوقع المتحدث أن يجري تقسيم العمل مع الطرف الآخر ومن ثم يشعر بأنه تم استغلاله. أو أن يكون المتحدث مغتاضاً بسبب الوقت الذي لزم الشخص الآخر لأن يبدأ بالعمل على تنفيذ مهمة ما. أو أن المتحدث باستخدامه هذه الكلمات أراد أن يفتح الطريق أمام خط صادق من المحادثات حول علاقته مع السامع، أو ببساطة قد يشعر بالانزعاج بسبب قلة النوم، أو أن يكون في مزاج سيء أو ربما يكون مازحاً. نستطيع الذهاب في عملية لا نهاية لها من التأويل والتي يمكن أن يجري إطلاقها على أي مجموعة من الحقائق الواردة في أي قصة نزاع. وإنه لمن المهم لكل طرف لكي يفهم أن المعنى الذي قصده ليس هو المعنى الوحيد، وليس من الضروري أن يكون الوحيد الصحيح. قد يعكس الاستنتاج خوفاً لدى المستمع أكثر من كونه تهجماً من قبل المتحدث، أو انزعاجاً من قبل المستمع أكثر منه عدم النوم في الليلة الفائتة بالنسبة للمتحدث.

على مستوى أعمق يكون كلاً من مقصد المعنى وانتقاء استنتاج وحيد من بين احتمالات كثيرة خيارات تم اللجوء إليها

من قبل السامع . مرة أخرى ، يكشف الاستنتاج غالباً أموراً أكثر عن نوايا وعواطف السامع أكثر منه بالنسبة للمتحدث . كل استنتاج يؤدي إلى إطلاع الوسيط على شيء ما حول إطار عمل التفكير ، التوقعات ، وعلى المضمون لدى الشخص الذي يقوم بالاستنتاج .

هذه المعلومات يمكن استخدامها على أوجه غاية في القوة لتعميق المحادثة . فمثلاً ، قد يكون العاملون الذين يرددون بشكل دفاعي في وجه النقد الموجه إليهم باتهام مديريهم بالتحرش خائفين من فقدان وظائفهم وغير قابلين أن يستمعوا للنقد قبل أن يتلقوا أصداء إيجابية . بمجرد تلقيهم للتقدير الإيجابي يصبح بمقدورهم أن ينخرطوا في محادثات (مناقشات) أعمق مع مديريهم حول المسؤولية التي يتقاسمونها لتوضيح التوقعات ، رفع مستوى الاتصالات ، وبناء علاقات عمل أفضل . بعدها يصبح ممكناً البحث عميقاً داخل الخوف ، وضعية الدفاع ، الفضاظة ، والعلاقات التي أثبتت عدم نجاحها (عقمها) في الاتصالات السابقة .

### الفلاتر، العدسات، الافتراضات الخاطئة

#### والتوقعات غير العقلانية

القصص التي ترويها الأطراف حول نزاع ما ، هي جزئياً جهود لإعادة صياغة الأفعال أو الأحداث التي عاشتها هذه الأطراف - لخلقها في ذهن راوي القصة . من أجل فهم كيف

يتم ذلك، يحتاج الوسطاء إلى التعرف على المضمون، استخراج المجازيات، وتحديد الاستنتاجات التي تضيف معنى إلى النزاع. يتساوى في الأهمية بالنسبة للوسطاء أن يلاحظوا (يشاهدوا) الفلاتر والعدسات التي تستخدمها الأطراف لحذف المعاني من الأحداث التي تشكل قصص منازعاتهم. حتى قبل أن تتم روايتها يجري قص وتفصيل قصة النزاع لتصبح وفق قالب معين: يتم إغفال الحقائق غير المرغوبة، أما ما بقي منها فيتم اكسائها وتزيينها لتحقيق الغرض الذي من أجله تم حبك القصة.

فمثلاً في نزاع قمنا بالوساطة فيه بين سيدة وبين أخت زوجها كشف عن الدور الذي بإمكان العدسات (المناظير) والفلاتر الشخصية أن تلعبه في إعطاء شكل لقصة النزاع. فهيلين هي زوجة لأخ المدعوة إيلين وكان عقد زواجها مهدداً بالإنفراط، تحدثت عن قصة وضعت فيها إيلين وكأنها تحاول أن تساعد أختها في أن يلتقي بنساء أخريات لعله يستطيع بذلك خيانة زوجته هيلين. استندت القصة على مخاوف هيلين وعلى تأويلها للحقيقة أن إيلين قامت بدعوة أختها للسفر لحضور لقاء عمل ترأسه سيسيليا، وهي تجمع بين القوة والجمال.

أما قصة إيلين فهي أيضاً صبغت بتوقعاتها غير العقلانية عن أخيها، عدم محبتها (معارضتها) للطريقة التي كانت فيها هيلين تختلق المتاعب معه، ورغبتها في حث أخيها على مقابلة

الناس الذين حسب تقديرها بإمكانهم دعم إمكانياته نحو النجاح. بدأت هيلين بمجموعة من الأفكار المسبقة، تلونت بضعفها بالشعور بالذات، وعن تاريخ إيلين في تأييدها الفاتر لزوجها من أخ هذه الأخيرة. أضافت لهذه المخاوف السلبية مخاوفها من أن زوجها ربما لم يكن قد أحبها وأن التاريخ غير البعيد يكشف عن مجادلات زوجية عاطفية لم تجد حلاً لها بعد. هذه الفلاتر شوهدت الغاية الرئيسية من دعوة إيلين لأخيها وقادت به هيلين لأن تخرع قصة عن الخيانة. حدثت المرأتان بقصتين متناقضتين عن نفس الحدث لأن كل واحدة منهما قامت بفلترتها بطريقة مختلفة وكانت تراها من منظار مختلف.

## الفلاتر

يعمل الفلتر كالمنخل (الغربال). إنه يسقط من حسابات الراوي أية معلومات قد تعتبر بنظره ذات خطر عليه. من الصعب معرفة الفلتر، مع ذلك، بسبب وجوده في القصة بشكل غير باد للعيان؛ فالطبع، يمكن تتبعه فقط من خلال ما يمكن ملاحظته في غياب ما تم استبعاده. معرفة الفلتر هي بمثابة ملاحظة القطع المفقودة في لعبة أحجية الصور المقطوعة، التي تصبح بديهية عندما يتم إدخال ووصل باقي القطع مع بعضها. وبناء عليه، يحتاج الوسيط أن يتعرف على ما هو مطلوب من القصة لكي تُحدث (توقع) أثراً، يميز ما يجعل القصة غير مقنعة، غير واضحة، أو ناقصة، وأن يتحسس ما الذي لم يتم

قوله بعد. حينما يصبح واضحاً أن كلا طرفي النزاع قد أغفلا (تجاهلا) أن يضمنا قطعاً معينة من المعلومات حسب روايتهم للنزاع، يكون من الممكن وقتها إمعان النظر في سبب إهمال هذه القطع بالذات وإبقائها خارجاً.

إنه لمن الممكن أيضاً للوسيط رغم صعوبة تطبيقه عملياً أن يستقرئ بشكل رجعي من خلال الأعراض السلوكية والأسباب المرضية التي تظهر في أي نزاع لحقائق وقضايا تم تنحيتها جانباً في قصة النزاع.

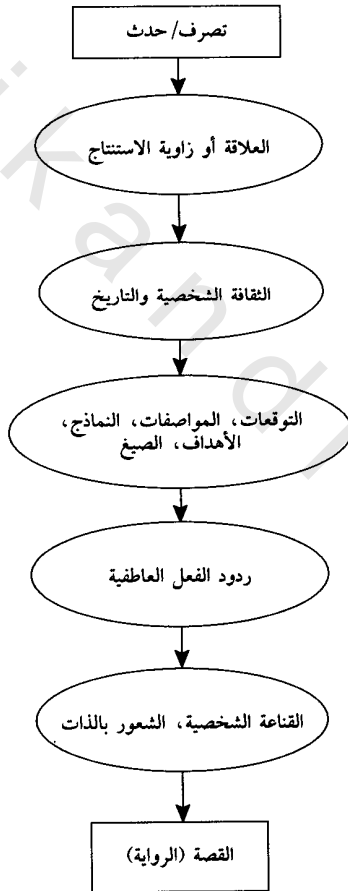
بمجرد أن يلاحظ الوسيط اختلالاً عاطفياً أو جملة تحيزات، يمكنها أن تفترض أن تعمل كفلتر لمنع رواية أو سماع أجزاء من القصة. علق فرويد، في مسحة مشابهة، أنه كلما كان هناك عارض فإنه يدل على وجود فجوة في ذاكرة المرء.

## العدسات

بالإضافة للفلترة للنقاط غير المرغوبة، تنظر أطراف النزاع للحقائق من خلال مناظير متنوعة، تعيد بشكل دقيق تشكيل أية معلومات بقيت بعد الفلترة، بحيث تلائم ما تعرفه الأطراف أو ما تريده أن يكون حقيقياً. تتبعر المعلومات عندما تمر عبر عدد متفاوت من وسائل (أدوات) التمييز (التوضيح)، بما في ذلك الاستنتاجات الفردية، الاعتبارات الثقافية، العواطف، الأفكار الموجودة سلفاً، القناعات الفردية، والصيغ الشخصية أو ضمن

المنظمات، الذي يشوه ويوضح كل واحد منها المعنى. هذه العملية ممثلة في الشكل 1.1. تصبح الكلمات والتصرفات

الشكل 1.1 المناظير التي تعيد تشكيل قصصنا



مشوهة ومنحرفة بشكل متزايد عما جرى أصلاً من حوادث وأفعال كلما تحركت ومرت وأخذت شكلها من خلال هذه المناظير، لدرجة أن شروحات راوي القصة لأي حدث على الأغلب لا يمكن ملاحظتها (إدراكها) بالمرة، ليس فقط بالنسبة لخصمه بل للآخرين الذين شهدوا الحدث محط (موضع) السؤال مع ذلك، ففي ذات الوقت تبدو المعاني الخفية والباطنة للقصة أكثر جلاء كون الأحداث الموصوفة تعكس بمصادقية أكبر رغبات راوي القصة.

### الافتراضات الخاطئة والتوقعات غير العقلانية

بمجرد أن يتم تحديد (تمييز) الفلاتر والمناظير وإعادة تجميع القطع الضائعة، تبدأ في الظهور قصة أكبر وأكثر تكاملاً (تماسكاً). قبل أن يتم فهم هذه القصة الأكبر (الأوسع، الأشمل)، على الوسطاء أن يفحصوا بعناية كيف تم إيجاد هذه الفلاتر والمناظير عبر الافتراضات الخاطئة والتوقعات غير العقلانية.

فمثلاً كثيرة هي قصص المنازعات التي تحتوي (تشمّل) على افتراضات فحواها أن الناس يمكن ويجب أن يكونوا مثاليين. هذه الافتراضات تعطي دفعاً لتوقعات غير عقلانية مفادها (فحواها) أن أياً كان عليه أن يتصرف بصحة مطلقة في جميع الأحوال. لبلوغ هذه التوقعات، يقوم الناس بعمل تدقيق لقصص منازعاتهم لكي يحدفوا منها كل ما يظهرهم بأقل من ضوء لامع.

تحت هذا الافتراض هناك آخر أعمق: أن الناس ليسوا جيدين بالقدر الذي هم عليه ولذلك يحتاجون لأن يكونوا مقبولين من قبل الآخرين حتى يشعروا بأنهم في حالة تبعث على الرضا. يتوقع الناس أن يحوزوا على قبول الآخرين لهم من خلال الأفعال، ويقوموا برواية قصصهم لأجل تحقيق هذه النتيجة. وكل ما يحدث نوعاً من الرفض يتم تدقيقه قبل أن تعاد رواية القصة.

هناك أيضاً افتراض على أن الشخص لم يكن مثالياً، وإذا لم يضمن هذا الشخص قبول الآخرين، فإن سبب هذا الفشل سيكون خارجاً عن نطاق السيطرة، يقود هذا الافتراض إلى توقعات ميئوس منها، وإعتقاد غير عقلائي بأن حياة الشخص بأكملها محكومة بقوى لا يمكن التحكم بها. كنتيجة لهذا يقوم الناس بإعادة صياغة قصصهم لإظهار هذه القوى (خصومهم) بأكبر مما هم عليه حقيقة، ويتوقعون حدوث أمر سيء للغاية إذا قاموا بعمل أي شيء للفت الانتباه (الأنظار) إلى نزاعاتهم.

عندما يصبح الناس أكثر علماً (معرفة) بهذه الافتراضات والتوقعات، يكتشفوا أموراً لا علاقة لها، ولا تؤثر بشيء على خصومهم. ويكتسبوا نظرات متعمقة تهيؤهم لاحتمال حل نزاعاتهم. بقدر ما يتعمقوا وينزعوا الطبقات التي تغطي افتراضاتهم، فسيجدوا رغم ذلك افتراضاً آخر، موجوداً في كل قصص المنازعات: أن الأشياء يجب أن تسير حسب توقعاتهم



لها. التوقعات التي تقضي بأن الأشياء هي خلاف ما يجب أن تكون عليه، تشجع الناس لأن يتبنوا منها موقفاً على أنها الحقائق، بدلاً من استنتاجاتهم التي هي خطأ. كنتيجة، يعتمد الناس إلى ابتداع القصص لتمائل الوجه الذي يعتقدون أن الأشياء يجب أن تكون عليه، بدلاً من وصف حالة الأشياء ما هي عليه حقيقة.

كثير من الناس يشتغلون (يعملون) بناء على الافتراض أن زيادة طلبهم على شيء ما، يقابله تناقص في أحقيتهم له أو للحصول عليه أو أهليتهم للسؤال عنه. يخلق هذا الافتراض نوعين من التوقعات: إظهار (تحويل) الحقيقة العاطفية لشخص ما إلى حقيقة حرفية، أو تشويهها بشكل تبدو فيه كذباً خالصاً، يزيد من فرصة حصوله على ما يريد، وأن المعاناة تقل عندما يتم التنكر لحاجة مكبوتة لدى أحدهم منها إلى السؤال لتلبيتها مباشرة. وبالتالي، يملأ الناس قصصهم بكلمات مثل دائماً وأبداً، والتي هي دائماً غير دقيقة وغير صحيحة حرفياً.

فمثلاً، خذ بعين الاعتبار ما يحدث عندما يطلب أحدهم من الآخر في صيغة عاطفية، «أنت لا تفعل أبداً س» أو «أنت دائماً تفعل ع». يرد الشخص الآخر عادة بقوله: «أنا غالباً ما أقوم بفعل س» أو «لا أقوم دوماً بفعل ع». ولكن تصريح الشخص الأول تمثل في الحقيقة طلباً، كأنه: «أنا أريدك أن تقوم بفعل المزيد من س» أو «أود أن أراك تقوم بفعل أقل من ع».

يظل يقع تحت كل من هذه الافتراضات والتوقعات افتراض آخر: عدم السماح لأنفسنا بأن نصبح عرضة للهجوم أو كشف حقيقتنا لأي خصم لنا. هذا الافتراض مرتبط بالتوقعات التي مفادها أن قلة منااعتنا لن تساعدنا في الحصول على ما نريده، أننا لسنا أكفاء بالقدر الكافي، أو أن الآخرين سيستعملون المعلومات بطرق مدمرة.

أخيراً، هناك ما ندعوه «بأم التوقعات كلها» - وهي أن الآخرين سيلبون رغباتنا وحاجاتنا بدون أن يُسألوا - وأنه إذا كان لابد لنا من سؤالهم، فهذا بدوره يعني أن الآخرين لا يحبوننا بالقدر الكافي. إذا أعطي معظم الناس الخيار، فسيفضلون العيش مع نزاع ما، أكثر من أن يستسلموا للهالة التي تحيط بهذا التوقع. حين يكشف الوسطاء طبقات الافتراضات والتوقعات التي يحملها أطراف النزاع عن أنفسهم وعن بعضهم، تعلو (ترتفع) الفرص للتدخل الإستراتيجي بشكل آلي. حينما نخرج هذه الافتراضات والتوقعات إلى العلن وندعم أو نعبر عن امتناننا (شكرنا) للطرف الذي أظهرها، يمكننا توسيع الفرصة لأجل انعكاس شخصي حقيقي، وللحظات يبدو فيها للأطراف احتمال الحصول على رد فعل إيجابي وتعاطف من قبل خصومهم.

فمثلاً، قمنا بالوساطة في خلاف أشارت فيه إحدى العاملات (الموظفات) إلى «الحقيقة» أن مديرها (رئيسها) اعتقد بعدم كفاءتها. عندما سألتها عن سبب تكوين مثل هذا الافتراض، كان جوابها أن السبب هو انتقاده المستمر لعملها،

بعد ذلك سألتها عن رأيها في عملها، قالت أنها تعلم أنها ارتكبت أخطاء، ولكنها أرادت أن تثبت مقدرتها وكانت تقوم ببذل أقصى الجهد. سألتها عما تعتقد أنها أخطاء ارتكبتها، شرحت بكثير من التفصيل عن أدائها الذي وجهت إليه النقد بنفسها. قمنا بسؤالها فيما إذا كانت تعتقد بعدم كفاءتها وأنه قد يتم تسريحها من العمل فأومأت برأسها وبدأت بالبكاء، باستشعار رد مشفق من طرف مديرها بناء على عزمها للإقرار بأخطائها طلبنا منه أن يجيب دون أن نسوقه أو نوجهه بأسلوب عاطفي. قال أنه يعتقد أنها حقاً ذات كفاءة، ولكن ثقتها بنفسها تبدو ضعيفة لدرجة أنه لا يمكنه إسماعها رد فعله دون أن يحصل على رد دفاعي من جانبها. سألتها أن يعطينا أمثلة عن الأشياء التي قامت بتأديتها بكفاءة، ولما قام بوضع بعض منها في قائمة، رفعت رأسها وبدأت بالاستماع بكل جدية. فسح كل من تعاطف المدير ورد فعله الإيجابي المجال لها لأن تسقط افتراضاتها - أنها كانت تعتبر فاشلة، وأن المدير كان سيقوم بصرفها من الخدمة - وأصبح بإمكانهما التفاوض حول رفع مستوى العلاقة بينهما.

### مبادلة القوة بالتعاطف

الهيكل العام لقصص المنازعات هو الإطار العملي الذي يعلق عليه من يروون القصة افتراضاتهم وآمالهم، ويصوغون مجازياتهم، ويثبتون فلاترهم ومناظيرهم. الإطار الحقيقي

والاستنتاجي الذي ينشئ قصص المنازعات هذه، يتم التعبير عنه وتعديله من خلال تركيبتها. عندما يدرك الوسيط الهيكل القصصي لقصة نزاع ما، تصبح إعادة هيكلتها ممكنة، وكذلك تختلف نتائجها. بوصفنا وسطاء، نستطيع بالاستقراء أن نتعلم كثيراً من خبراتنا الذاتية. بفعلنا ذلك، نتوقف عن التفكير في وضع أنفسنا بمنزلة أعلى من أناس آخرين واقعين في أزمة وبحاجة إلى مساعدتنا، وبفضل هذا نتمكن من رفع مستوى قدرتنا على التعاطف.

لمعرفة ذلك بنفسك أيها القارئ، توقف قليلاً وفكر في قصة من تلقاء نفسك وفي الوجه الذي ترويها به عادة، قصة عنك وعن نزاع كنت طرفاً فيه. ثم اسأل نفسك من الذي قام بالتجني ومن المجني عليه في قصتك. إذا كانت قصة نزاعك مثل معظم مثيلاتها، كنت الضحية البريئة التي ارتكب الخطأ بحقها، وكان الشخص الآخر هو الشيطان أو عديم الإحساس الذي أخطأ بحقك. إذا كانت قصتك نموذجية، فربما قمت بحياتها على نحو حزين، مصوراً نفسك مجرداً من القوة وعارضاً الشخص الآخر بعظيم المقدرة. بغض النظر عن كونك لا تملك حقاً أي قوة، تأمل فيما كسبته بروايتك للقصة وكأنك كذلك.

بعد سنين من الاستماع لأناس يروون قصص نزاعاتهم، توصلنا للاعتقاد أن ذلك واحد من الأشكال المتعارف عليها

وراء النص أو ما يقع خلف الرسالة: راوي القصة هو الذي يتلقى (المتلقي) للمعاملة غير العادلة أو الظالمة، ارتكبت بحقه الذنوب أكثر مما ارتكب هو نفسه. في كل قصة نزاع سمعناها، يحدد الناس أنفسهم كضحايا وذلك لسبب واحد: لمبادلة القوة بالتعاطف. من خلال رواياتهم، يقوموا بالتخلي عن قوتهم في سبيل أن يحصلوا على تجاوب متعاطف من قبل مستمعهم. تعلموا أن التعاطف الذي يتلقوه يزيد بنسب متفاوتة من الصورة الشريرة للشخص الآخر، والتي تقاس جزئياً بمقدار عجزهم الذاتي. لكي يقل (ينحسر) مقدار التعاطف نحوهم كلما توضحت مسؤوليتهم عن نشوء النزاع بادية أكثر للعيان، أو كلما تضمنت القصة آلام الشخص الآخر.

وهكذا يستعمل الأشخاص الذين هم طرف في نزاع ما القصص للتبرير والدفاع عن أنفسهم وللحصول على التعاطف من الآخرين. وتكون النتيجة، أن يصبحوا محصورين بالانفعالات التي تبقي على استمرارية نزاعاتهم. يؤدي نزاعهم إلى معاناتهم من القروح، الخجل، توليد القلق، الألم والحيرة، ورغم ذلك يبقى في غير مقدورهم أن يرووا القصص التي يمكن أن تشفي جراحاتهم. عوضاً عن ذلك، يقومون برعاية انفعالاتهم السلبية ويظلوا في قوقعة النزاع. بوضع أنفسهم في موضع الضحايا الذين «عصف» بهم النزاع، يثبتوا القناعات لدى أنفسهم بأنهم ليسوا على درجة من السوء نتيجة ظنهم بأن

خصومهم يعتقدون أنهم كذلك، فيقومون بإيحاء أنفسهم بأن كل الأشياء المؤذية التي تفوه بها وقام بفعلها الطرف الآخر هي نتيجة للقسوة والوحشية الموروثة لديه، وأن الأشياء الرديئة القليلة التي قاموا بها وقالوها إنما كانت طبيعية إذا أخذ بالحسبان الصبغة الوحشية والنوايا الشيطانية للطرف الآخر. كلما قاموا بسرد هذه القصة، تتراجع ذاكرتهم بخصوص ما حدث فعلاً. كلما تضاءل تقبلهم لفتح الحوار، كلما قلت قابليتهم للتعاطف أو الاتصال مع الشخص الموجود على الجانب الآخر. وبتناقص استعدادهم لتحمل المسؤولية عن مقدار مساهمتهم في هذا النزاع، يضعف احتمال نجاحهم لإيجاد سبيل لحله، وسيكونون أكثر إضاعة لإمكانية اكتشاف شيء في نزاعهم يمكن بمقدوره أن يخلصهم من حالة الاستعصاء (الطريق المسدود) وما يمكن أن يتعلموا منه شيئاً عن أنفسهم وعن الآخرين.

### الأميرة، الأمير، والتنين

لفهم الوجه العام الأساسي لقصص النزاع بشمولية أكبر، هناك حاجة لأن نعود إلى القصص الخيالية التي تعلمناها عندما كنا صغاراً (حديثي السن) لنتمكن من اختبار الهيكل القصصي ونماذج التصميم التي تكشف عن الترتيب الخفي لقصص النزاع. على الغالب، يوجد لدى هذه القصص الخيالية الكلاسيكية ثلاثة ملامح رئيسية:

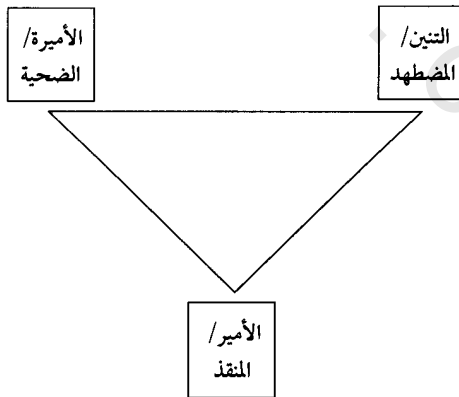
- الأميرة (بياض الثلج [سنو وايت]، سندريلا، الأميرة النائمة،

أو طفل برئ، ضحية، حيوان جذاب، أو فتاة تعاني من الأسى).

- التنين (كالغول، الشرير، المجرم، الشيطان، حيوان شرس، زوجة أب شريرة، أو ساحرة منحطة [سافلة]).
- الأمير (كبطل، منقذ، فارس يرتدي درعاً لامعاً، ساحرة عرّابة، محارب، حيوان نبيل، زعيم (قائد)، وكل ما يعبر عن الإنسان الطيّب).

لاحظ كيف تتجاذب هذه العلاقات مع بعضها، وأن هناك مثلث مشكل بواسطة هذه الأدوار. لاحظ أيضاً أن هذا المثلث يصف باتقان الضحية، الجاني، والمنقذ في كل قصة نزاع.

### الشكل 2.1. مثلث النزاع



هذا المثلث يشكل حالة مستقرة للغاية، ممن الديمومة الذاتية، تحقيق الذات، لا نهاية للمنطق فيه، قصة مشبعة للرجبات بشكل مزدوج لكل الأطراف المعنية، بما في ذلك التنين. (يظهر هذا في الشكل 2.1).

إن القصة الخيالية تؤدي عملها فقط عندما تكون جميع الأدوار قائمة - ليس كثيراً، بالمعنى السائد كالجنس، العرق، والمستوى الاجتماعي المفترض (والذي هو ممثل بالفعل في هذه القصص) ولكن بالمعنى أن التعميم هو تفصيلا أساسية في كل قصص النزاعات. في القصة الخيالية، يمثل التنين شخصية الشر، والأميرة تجسد الجمال وقلّة الحيلة في مواجهة الشر، وأما الأمير فيلعب دور النبيل الذي يتحمل مسؤولية فض النزاع. الطريق الوحيد الذي يمكن الأميرة من ملاقات أميرها، أو أمير من أميرته، هو من خلال تدخل التنين الخطر، ذي القوة الهائلة. ولا يشترط فقط أن يكون للتنين قوة عظيمة، بل أيضاً، أن تكون الأميرة مجردة من أي قوة بالمقارنة. السبيل الوحيد لكي تجذب الأميرة انتباه الأمير إليها، هو أن تكون عاجزة في وجه الخطر الذي يكون أبعد من أن تستطيع الأميرة مقاومته بنفسها.

في كل أشكال التعميم، النمط الأساسي هو نفسه: يتم انتقاء شخصية بمفردها، عزلها، وتضخيمها بشكل يفوق كل المقاييس، بينما يتم تحجيم الشخصيات الأخرى التي تنبئ عن



طبيعة معقدة، وكأنها متغيرات فردية. ومن ثم يتهاوى الكل ليظهر مسطحاً في تمثيل لبعد أحادي لشخص معقد. يتحول جزء من طبيعة هذا الشخص ليصبح مجموع شخصيته الكلية، وهذه هي الغاية والهدف من التعميم: لجعل الشخصيتين الأخرين مبسطتين للفهم وسهلتين لأن تخافا وتكرها. تحمل قصص النزاعات نفس الغاية المزدوجة: أن تجعل الشخص الآخر بسيط ومفهوم بسهولة، بينما تجعل الآخرين يؤدون دور الشرير، الشخص الذي «تسبب» بالنزاع، وهو بالتالي لا يستحق الشفقة أو التفهم.

إنه من النادر جداً أن يجري سماع الأشخاص، يروون قصص النزاع التي يضعون أنفسهم فيها في قالب التنين الشرير. معظم الناس يلعبون دور الأمير فقط في القصص التي ليس لها استمرار. بينما عندما يشرح الناس الأحداث التي قادت إلى نزاع قائم، فهم يتحولون فوراً إلى تقمص دور الأميرة لأجل اكتساب التعاطف والتبرير لأفعالهم الشخصية الخاطئة. لهذا السبب يتم رواية كل قصة نزاع من قبل (أميرة) للحصول على التعاطف من قبل السامع، وعلى راوي القصة أن يتحول إلى شخص عديم القوة لا يُلام على شيء في وجه الشر، وهو الذي بحاجة إلى معونة المستمع وذلك حتى يتم إنقاذه. هذا يعني أن هذا الشخص الذي هو التنين بعينه في القصة الأولى يتحول إلى أميرة في القصة الثانية، بينما تتبادل الدور معه الأميرة الأولى لتصبح تيناً. وهكذا، فإن الأميرة والتنين هما الوجه الآخر لكل

واحد منهما. التنين ببساطة هو تجسيد لقوة الأميرة، قوة يجب أن تتخلى عنها هذه الأخيرة حتى يمكنها أن تظفر بأمرها. أما التنين، فهو أيضاً تجسيد لكل ما هو وضيع وحقير لدى الأمير، هذه الخسة التي يجب أن يحجبها هذا الأخير حتى يجذب إليه الأميرة. بهذه الطريقة، يكون التنين كزي تنكري موسع، مؤامرة، قصة شائعة تروى وتحظى بالقبول لدى كل من الأمير والأميرة. كلما كان التنين ممعناً في الشر، كان الأمير والأميرة على درجة أعلى من النقاء والنبل. إن عدم النقاء والشر لدى التنين يسمح لكل من الأمير والأميرة بأن يخلقا من نفسيهما شخصين يتمتعان بالصفاء والطيبة، وأن يجعلوا من علاقتهما تبدو أكثر رومانسية بتضخيم غياب العدالة (المحابة، التحيز).

يتأتى ذلك عن حقيقة من هو التنين؟ ومن هي الأميرة؟ لأن يصبح الأمر مجرد وجهة نظر. اعتماداً على من الذي يروي القصة وإختيار كل شخص لدوره من بين الأدوار. كل دور يستدعي مقدماً شكل تأييد الحاضرين (النظارة) الخاص به: تحظى الأميرة بمحبة وتعاطف السامع، والتنين بالعداء مع الخوف المقرون بالاحترام، والأمير بالشهرة والمجد. وطالما توافق الثلاثة كلهم على أنهم متباينون بدلاً من كونهم شخصاً واحداً أو متشابهين، فلن تتحرر الأميرة أبداً من التنين الموجود داخلها، والذي تم تجسيده لنيل العطف وإبعاد الأمير عن سير الأحداث. في الحقيقة، معظم تيناتنا داخلية. التي تبدو وكأنها خارجية هي في الأغلب مجرد خيالات، موجودة فقط في

القصص المرورية من قبل (الأميرات) و(الأمراء). لكن النتيجة الطبيعية هي أيضاً حقيقية: فأدوار الأميرة والأمير هي أيضاً داخلية. في الحقيقة، إن الأدوار الثلاثة موجودة جميعها داخل كل واحد فينا.

### التحرر من الأدوار

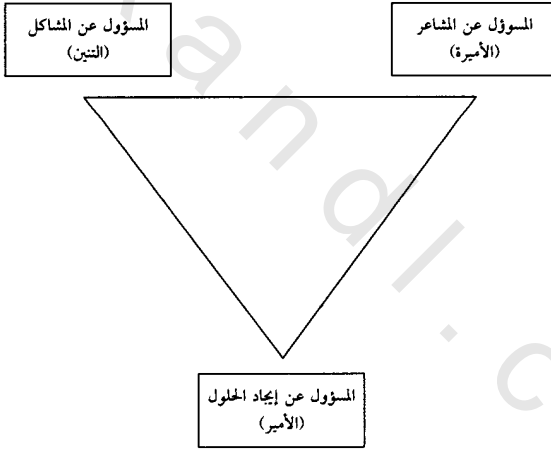
كل واحدة من هذه الشخصيات تؤدي وظيفة معينة وتحمل عنها مسؤولية أساسية ضمن النزاع. الأميرة هي المسؤولة الرئيسية عن التعبير عن المشاعر وفي أن تكون أحاسيسها سريعة الظهور - الأمير هو المسؤول بالدرجة الأولى عن الإتيان بالحلول والقضاء على الشر. أما التنين فهو المسؤول أصلاً عن توجيه الأنظار نحو الصعاب التي قد لا تلفت انتباه الشخصين النبيلين اللذين يريدان فقط أن يعيشا في سعادة أبدية.

الذي يجعل التنين رهيباً ضمن هذا التوجه، هو الحقيقة القائمة أن الأميرة والأمير يعيشان في غفلة، إذا كان الأمير المسؤول الوحيد لاكتشاف الحلول، وإذا كانت الأميرة هي المسؤولة دون غيرها للتعبير عن المشاعر، عندها لا يبقى الخيار المتروك للتنين إلا أن يدفع بالنزاع باتجاه العلن، حيث يمكن وقتها إيجاد حل له. التنين هو الذي يقوم بعمل التغيير، التعلم، إيجاد الحل، وجعل التحول ممكناً.

بموجب هذه الأرضية، نستطيع أن نرسم مثلثاً جديداً

مقلوباً لوضعه فوق الذي يظهر في الشكل 2.1. في هذا المثلث الثاني (أنظر الشكل 3.1)، هناك ثلاثة خطوط تميز الأطراف الثلاثة حسب مسؤولياتهم الرئيسية المتعلقة بالنزاع. هذا التقسيم يتيح لنا أن نقوم بعملية تعويض لمجموعة من الوظائف الداخلية، المعقدة، الإيجابية في كل أدوار خارجية مقولبة (مصنوبة في قالب) وسلبية كما في الشكل 2.1.

### الشكل 3.1 مثلث الحل



تجدد الملاحظة عند المرور بكل الأدوار التي نعتبرها إيجابية تقليدياً، أنها تخفي وراءها أنواعاً من الضعف الكامن عميقاً. فالأمير في معرض الدفاع ضد التنين والسيطرة عليه يحتاج للسلاح، الدروع، والمقدرة للقضاء على الخصم. لا يمكن له أن يكون سريع العطب أو أن يعبر عن مشاعره.

الأميرة تحتاج للنقاء والضعف، ولا تستطيع إظهار قوتها (بأسها) أو ممارسة المسؤولية لما سترتب من نتائج. نواحي الضعف هذه لن تخدم مصلحة أي منهما في محاولتهما بلوغ منتهى السعادة العائلية والعيش الهنيء على الدوام.

حقيقة، التنين هو عنصر الرابطة الوحيد في علاقتهما، الذي لا بد له من الاستمرار في نفث النار وإثارة الأذى لكي يكون مستقبل سعادتهما في أمان. كل واحد من الثلاثة يحتاج الآخر للعب أدوارهم المعهودة إليهم، حتى يستطيعوا إيجاد ذاتهم والتمسك بها، وهذه الديناميكية تجعلهم أسرى لحلقة أبدية من الصعب عليهم الهروب منها. ليس بوسعهم معرفة نفوسهم الأصلية التي تقبع وراء الأدوار التي قاموا بها أو أجبروا على لعبها. كل واحد منهم يصبح أسير الاعتماد على غيره ومخولاً له. كل واحد واقع في الفخ.

حتى تتحرر من دورها، على الأميرة أن تستعيد قوتها وتصبح مسؤولة عن اكتشاف الحلول لمشاكلها الخاصة.

والأمير بدوره لكي يتحرر، عليه أن يعبر عن مشاعره ويتقبل (يرتضي) بأنه ليس مثالياً بالكامل. وكلا الأخيرين يجب أن يروا في التنين التعبير في خوفهم الذاتي للتحويل. أما التنين فعليه أن يصبح منفتحاً ويملك قدراً من الحساسية وأن ينضم إلى البحث عن الحلول. كل قصص النزاعات بعد ذلك تعتبر ناقصة لأنها لا تعترف بالألم الذي يعتري التنين والنبيل الذي يملكه،

حساسية وانحطاط (وضاعة) الأمير، أو مسؤولية وقوة الأميرة.

تكتب مارينا وارنر في دراستها المثيرة للإعجاب عن القصص الخيالية من الوحش إلى الشقراء:

تحتل الحسنة موقعاً تكون فيه بحاجة للوحش بدلاً من العكس... قد تكون حاجتها له موضعاً للشحب والتوبيخ، كخلل في السلوك الأخلاقي، أو جزءاً من رغبتها وطبيعتها المادية؛ أو يمكن أن يمثل فهمها للحب، خلاصها من الخطيئة (الذنب). الوحش... يحمل مرآة تعكس القوة الطبيعية في داخلها (أي الأميرة)، والتي هي مدعوة لأن تقبل بها وتدعها تنمو.

لترجمة هذه الفكرة إلى مصطلحات قصص المنازعات، لا يغدو الوحش (التنين، الخصم) ويُنظر إليه على نحو شديد الفظاعة، ولكن كانعكاس وطرق لترويض وتحويل الوحش الموجود بداخلنا، والذي نتحول نحن لنصبح هو، عندما نقع في أي نزاع.

يحتاج البشر في أي نزاع لأن يتعرفوا إلى أنفسهم وأن يتحملوا المسؤولية عن ممارسة جميع الأدوار الثلاثة. قد ينسحبون للوراء في هذه الأدوار من وقت لآخر، لكن عندما يعترفون بتبنياتهم الداخلية، يصبحون واعين أن الأميرات الموجودات داخلهم إنما تتلاعب بالقصص لنيل التعاطف، وأن يتعرفوا إلى رغبات الأمراء داخل نفوسهم لإنقاذ أولئك الذين يحتاجون إلى إنقاذ أنفسهم، فهم يعودون بذلك إلى الأصل.

الأدوار الثلاثة التي كنا نشرحها، وتظهر في هيئة أشخاص متنوعين، هي في الواقع أجزاء من أنفسنا جرت قسمتها من داخل نفوسنا، والموجودة وراء الأدوار. عبر كل الثقافات، القصة الحقيقية هي كما شرحها جوزيف كامبل في البطل ذو الألف وجه، في السيطرة على التنين الموجود بالداخل، الوقوع في غرام الأميرة من الداخل، والتحول إلى بطل من الداخل. هذه الرحلة الجريئة هي كناية عن الرحلة التي نقوم بها كلنا لاكتشاف من نكون. كل واحد منا لديه الإمكانيات للعب جميع الأدوار الثلاثة. كلنا جميعاً فينا جزء هو الأميرة، وآخر هو الأمير، والثالث هو التنين. تتجلى الصورة الحقيقية عندما نستعيد كل هذه الأدوار والقصص ويأتي التحول عندما نتجاوزهم.

### انعكاسات للقائمين بحل المنازعات

إحدى عواقب توزيع قصص المنازعات ضمن هذه الأدوار الرئيسية أنه بإمكان الوسطاء زعزعة توازن القصة بثلاث طرق. أولاً يمكننا رفض الدور الذي يلعبه الأمير بوصفه بطلاً أو منقذاً، ونطلب من الأميرة والتنين أن يشاركا في عملية تعيد المسؤولية عن الحل إليهما. ثانياً، نستطيع أن نسأل الأميرة عما تعتقده حول شعور التنين، أي جزء من النزاع تقع مسؤوليته عليها، أو ما هي الخيالات التي يمكنها التفكير بها والتي بإمكانها حل الخلاف. ثالثاً، بإمكاننا الطلب من التنين أن

يفصح عما بداخله باعتباره أميراً أو أميرة لكي يظهر التنين الموجود بين جنبيهما. بتشجيع كل طرف لأن يصبح ذو حساسية، نستطيع التحرك نحو التفكير المكثف حول خيالات الحلول للخلاف مما يتيح لكل الأطراف أن تعيش في سعادة مستديمة.

على كل، للذهاب إلى أبعد من هذه القصة، هناك حاجة لأن تتم حالة من التبدل في الوسطاء. فكثير منهم يستمتعون بلعب دور الأمير والبطل - بإنقاذه للآخرين، القيام بحل مشاكلهم، ومساعدتهم في التخلص من نزاعاتهم - لكن بطرق قد تزيد في اعتماد الناس على المساعدة الخارجية وعدم جعلهم معتمدين على أنفسهم أو تحريرهم. طالما كان هناك نزاع، ستظهر هناك أميرة بحاجة إلى من ينقذها من براثن التنين، مما يجعل دور الأمير أو المنقذ مغرياً للوسطاء. عندما يصبح الأناص الوحيدون المسؤولين عن إنقاذ البشر، فإننا لا نسدي لهم معروفاً. العمل الصحيح بالنسبة للأمير هو إقناع الأميرة بقوتها الذاتية، مساعدتها في العثور على أميرها الداخلي الخاص بها، ومعاونتها في قبول دور المنقذ لنفسها.

لدى تقديم المساعدة، قد نظن أن الناس الآخرين لا يملكون الموارد، المهارات، أو القوة الشخصية الداخلية ليفضوا نزاعاتهم أو لكي يسحبوا أنفسهم خارج الرمال السريعة. المساعدة غالباً ما تحمل في ثناياها أن الشخص الذي تمت



معاونته عديم القوة أو ينقصه شيء يملكه من قام بالمساعدة، جاعلاً من الذي تلقى العون كائناً محتاجاً ومعتمداً على الغير. عندما تكون الحال هكذا، يصبح القائمون بالمساعدة عنصراً معوقاً، وداعمين لقصص الأطراف المعنية لكي تأخذ طابع الضحية والشريير. نحن نفضل استعمال كلمة يعاون لأنها تحمل معنى يفيد بأن الأطراف فاعلة، مسؤولة، منهمكة في حل المشاكل، وبإمكانها زيادة مهاراتها والتزاماتها بالتوصل إلى حلول مدعومة بأفكار وتملك مؤازرة الآخرين.

وكوسطاء، نستطيع تشجيع الفرقاء في أي نزاع أن يتدعوا رواية جديدة ينتفي فيها دور الأمير "كمساعد" ليتحول بدلاً من ذلك إلى معلم، مرشد، ناصح أمين، يؤمن التسهيلات، قائد ذي قوة، ومحمس، يؤازر كلا الطرفين ليصبحوا أكثر معرفة بالنزاع. عندما نقوم بهذه النقلة، تشجع الأميرة آلياً لكي تكتشف قوتها وعزيمتها الداخليتين، وأن يكتشف التنين أيضاً المشاعر والجمال الكامن. يصبح كلاهما بعد ذلك قابلين لأن يتحكما ويقوما بتصحيح سلوكياتهما المثبطة المتبقية.

كلما قمنا بزيادة فهمنا للمعاني المتوارية لقصص النزاعات، يصبح بإمكاننا استعمال هذه المعرفة لتغيير هيكل السرد للقصص التي تروى على مسامعنا بطريقة ما، بحيث نقوم بتشجيع الناس ليتوصلوا إلى حلول لمنازعاتهم. وكما نقوم بإظهار تقديرنا للإطار الذي تأخذ القصة مكانها ضمنه، فإنه بمقدورنا إعادة

صياغتها ضمن أطر بديلة يمكن أن تتمخض عن ظهور قصة أخرى مختلفة. عندما نحدد (نحصر) التعابير المجازية للنزاع، نستطيع أن نقلب معانيها؛ فمثلاً التعبير المجازي عن حالة الشعور بالوقوع في فخ نزاع يمكن تجسده إذا قام الوسيط بسؤال الفرقاء فيما إذا كان لديهم استعداد لقبول حلول تحررهم من مشاكلهم المستقبلية.

نستطيع أن نفصل بين الحقائق والاستنتاجات، وبمقدورنا استخراج تفسيرات بديلة لا تعتمد في معانيها على النوايا العدوانية للأشخاص الآخرين. بإمكاننا ملاحظة الفلاتر والعدسات (المناظير) التي يستعملها الناس في فرض رقابة على قصصهم أو لحماية أنفسهم في مواجهة قصص الآخرين، وباستطاعتنا تكوين فلاتر وعدسات ترفع من قابليتهم لأن يكونوا أمناء بشكل عميق ومتفهمين فيما بينهم.

في وسعنا تمييز (فرز) مكونات ووظائف القصص، ويمكننا استخدامها لتحفيز الأطراف لتقبل المسؤولية عن تلك الأجزاء من قصصهم التي تقودهم إلى طريق مسدود. أخيراً بمقدورنا معرفة أدوار الشخصيات الرئيسية في كل قصة كالتنين، الأميرة، والأمير، ويمكننا استخدام فهمنا لهذه الأدوار لمعاونة الأطراف في تحديد ومشاركة المسؤولية عن النزاع.

- باستخدام عمليات التحليل هذه بدلاً من الاستماع ببساطة إلى الروايات كما لو أنها كانت تقريراً صحيحاً لا لبس فيه،

نحصل على فهم أفضل بكثير لما قد قيل ولكيفية استقباله . بهذه المعرفة نكون مجهزين بشكل أفضل يمكننا من إعطاء أفكار معمقة وأن نقوم بطرح أسئلة ترفع الغطاء عما هو محجوب، بحيث تستطيع الأطراف أن تتلمس طريقها نحو الحل والتحول . من الفهم البسيط للقصص، يمكننا التحرك لما وراءها وتجاوزها .

obeikandi.com

## تحويل القصص لكي تحل النزاع

لقد كان الأمر هكذا مع القصص: كانت تستطيع أن ترى ما تحت السطح، تعلم التيارات الخفية، الدوامات التي يمكن أن تأخذك نحو الأسفل، في ألوان لا تحصى. كل مرة تناولت ثرودي قصة وتركتها تأخذ مجراها خلال فكرها من البداية للنهاية، كبرت لتصبح أكثر ملاءمة، غنى، وتغذت على تصوراتها لهؤلاء الأشخاص الذين تعود إليهم القصة إلى أن تترك فراشها مثل النهر الذي أحبته. وبعد ذلك كان عليها أن تروي القصة لشخص ما.

أرسولا هيجي، أحجار من النهر

تعتبر القصص جزءاً منا يميزنا كبشر. كلنا نقص قصصنا ونستمع إليها عن كثب عندما تروي من قبل الآخرين. بالرغم من قصر الوضوح السيء الصيت للقصص، فإن النزعة الفنية التي يتم تكوين القصص بموجبها، والمصالح الشخصية التي تخدمها القصص، فإننا تقريباً على الدوام ننجذب إليها بشكل أسر، نحس أنفاسنا، لا نحرك ساكناً.

يستخدم الناس القصص لكي يبرروا حياتهم اليومية، يضيفوا صفة عقلانية لأفعالهم، إقناع أنفسهم والآخرين بحكمة موافقهم، وتحقيق الانتصارات على خصومهم. نحن كوسطاء، تعلمنا أن نقدّر قوة القصص، جلالها ونحتها الفني، غموضها، شخصياتها المتناقضة، ونزعتها لأن تقضي بنفسها على حياة واحد منها. التحدي لدينا هو أن نجد، نخلق ونطور الأدوات المهارات، الوسائل، والاستراتيجيات التي تساعدنا في استخدام هذه القصص لكي نفهم المنازعات بعمق أكبر. بفعلنا ذلك، نكتشف المعاني المستترة والحقائق التي تقبع في لب القصص والنزاعات. كذلك، نقوم بتشجيع الرواة والمستمعين لأن يصلوا لما هو أبعد وأدنى من قصصهم، إلى التجارب الحية، الأصيلة، المركزية التي تعددها وتخفيها تغفلها وتضخمها، تبدلها وترزفها القصص الداخلية والخارجية لنزاعاتهم.

### القصص والتحول

في هذا الفصل، نقوم بتلخيص تجاربنا كوسطاء، باستخدام قصص المنازعات لإظهار الاحتمالات التحويلية لدى كل من رواة القصص والمستمعين. هذه العملية ببساطة تتألف من توجيه الأسئلة التي تذهب لما هو أعمق من القصص الخارجية والداخلية، بحيث تخرج للواجهة جوهر القصة وتكشف عما هو جدير بالتصديق.

عندما نتحدث عن التحول، فإننا لا نشير إلى تبدلات

صغيرة متزايدة تتجلى في مظهر مستقيم خطوة خطوة خلال عملية القيام بالوساطة. بدلاً نحن نعني التجارب المفاجئة، الدراماتيكية، التي تفتح العين، وتبدل الحياة، والتي تجري للناس عندما يتوصلوا للإمساك بالأسباب الحقيقية لنزاعاتهم. التحول، حسب تجربتنا يعني الانقياد أو التوجه من الإطار المحيط إلى المركز. إنها تعني عودة الناس إلى الأصل الذي هم عليه حقيقة ومن هم بالفعل.

بديهياً، ليس هنالك عصا سحرية أو ضمانات، أن ما نفعله أو نقوله سينجم عنه تبدل تحولي، وليس بالضرورة أن يكون هذا موجوداً. كل قرار يتعلق بالتغيير يعود إلى أطراف النزاع، وليس للوسطاء. إن دورنا هو في استخدام المصداقية والتعاطف لإرشادهم إلى الباب، توضيح ما الذي يعنيه أخذ الخطى من خلاله، ومساندتهم في عبوره إذا كانوا مستعدين.

نحن ندرك أن هناك مجازفات بالنسبة للوسطاء في كونهم صادقين ومتعاطفين، ويفتحهم الأبواب نحو التبدل التحولي. نحن نعلم أن هناك خطورة في مواجهة مركز نظام متعطل الوظائف. لكن بكل الأحوال، فإننا نناشدك أيها القارئ أن لا تقبل بأي حل عندما يكون التحول ممكناً.

### الحقيقة والزيف في قصص المنازعات

حتى يمكن اكتشاف الاحتمالات التحويلية المحتواة في قصص المنازعات، نحتاج لأن نفحص بدرجة أقرب، أمر

صدقها وزيفها، التي يجب تجاوزها من قبل الفرقاء للنجاة من أثرها المنوم النا شيء عن الاستماع للقصص التي تخصهم. الرواية الخيالية الكلاسيكية المشروحة في الفصل الأخير، تبدأ بالكلمات «حدث ذات مرة...» وتتضمن شخصيات، أزمنة، وأمكنة ليست موجودة في الواقع ولا تمت للحقيقة بصلة. لكن بسبب الأخلاق، الأفكار، والتعبير المجازية الحقيقية التي تقوم إيصالها، حتى عبر البلدان، الدهور، الثقافات، الأجيال، والشخصيات فهي تعتبر حقاً (حقيقية). وعليه فهل الخرافات والقصص الخيالية حق أم زيف؟

إن قضية الحق أو الزيف لها عدة معاني (معان) لدى التوسط. عندما يسمع الناس بقصص من خصومهم تدور حولهم يكون جوابهم عادة: «هذا ليس صحيحاً!» وعندما يستمع خصومهم لقصص حولهم يقومون بعمل نفس الاحتجاج. تجربتنا هي أنه لا توجد قصة نزاع حقيقية بالكامل أو مختلقة بالكامل. لا أحد يدلي بالحقيقة، الحقيقة الكاملة وليس غيرها عندما يكون في لظى نزاع ما. بالطبع، من المستحيل فعل ذلك لعدم وجود أحد من البشر عليم أو كامل المعرفة (إلا الله سبحانه وتعالى)، ولا أحد يستطيع أن يكون قريباً للغاية من معرفة الحقيقة الكاملة. القسم الذي يؤديه الناس عادة في المحاكم لكي يدلوا بالحقيقة إنما يجبرهم على الكذب. الحقيقة في النزاع هي دائماً نسبية حسب دور كل واحد فيه وإلى زاوية الاستنتاج لدى كل طرف. هذا لا يعني أن الحقيقة الموضوعية



معدومة، لكن لا يمكن اعتمادها بالإجماع. أكثر من ذلك، تستند الحقائق الرياضية والعلمية إلى الاحتمالات، التي تتطلب تماثلاً، ولكن لا يوجد نزاعان أو استنتاجان متماثلين بالضبط لكي يتم التوافق حولهما، إلا في أكثر التعبيرات تجريداً.

كعون يقدم في تأويل قصص المنازعات، نقوم بتوفير الأفكار التالية حول الحقيقة والزيف، الترميز والمعاني. هذه الأفكار، مستنتجة من قصص المنازعات التي سبق واستمعنا إليها، وتتيح مجالاً لحقائق إضافية ولو كانت متضاربة، تماماً مثلما تفسح الطريق أمام الحل والتحول. نأمل أن تفتح هذه الأفكار السبيل أمامك أيها القارئ لمعاونة الناس في التفكير حول دقة قصص منازعاتهم وتقديم المساعدة لهم لوضع حقائقهم الشخصية في الاعتبار.

• من المستحيل القول بكذب مزيف. حتى الكذبة المتكونة من لا شيء فيها بعض الصدق لأنها نشأت بفعل العقل الباطن، وتقريباً دائماً لسبب ما. يوجهنا الترميز (استعمال الرموز) في القصة مباشرة نحو هذا السبب. فمثلاً، إذا كذب شخص ما حول مقدار ما يملك من النقود، فهو ينبئنا بالحقيقة عن خوفه من فقدان هذا المال. كما أنه قد يكون أعلمنا عن الكمية التي يملكها في الواقع، والتي تم تخفيضها بنسبة مباشرة حسب خوفه من ضياعها.

• جميع القصص والاستنتاجات صحيحة بالمعنى الرمزي أو

المجازي، ولا توجد واحدة في الحقيقة صحيحة بالكامل. هناك درجات وتنوعات من الحقيقة. كل التعبيرات المجازية والرموز صحيحة بالنسبة للمتحدث، وكذلك للمستمع في بعض الأحيان. لكن في القصص، كما في الحياة هناك حقيقتان متضاربتان قد يكون كلاهما صحيح. كل مراقب يمر بتجربة واقعة مختلفة حسب زاوية رؤيته الخاصة، وقد لا يكون بمقدوره الإقرار (الاعتراف) بشرح مبني على تجربة شخص آخر. في نصف الكرة الأرضية يوجد النهار، وفي النصف الآخر هناك الليل. فأى نصف يقول الحقيقة؟

- إذا تم تصديق المعنى، هذا الاعتقاد يجعله صحيحاً، والمعنى صحيح بمقدار الدرجة التي يتم تصديقه بها. لوضعها بطريقة أخرى، الاعتقاد والحق، في قصة نزاع هما واحد ومتماثلان بالنسبة لراوي القصة وللمستمع. هذا لا يعني أن كل قصص المنازعات لها حقيقة صادقة، لكن كل واحد منهم يروي قصته للأسباب التي تعتبر حقيقية بالنسبة له.
- يمكن تفسير (تأويل) معنى القصة وفهمها في إطار التجارب المبكرة المشابهة التي صاغتها. تقوم ذكريات الطفولة، التوقعات، والأسرار بنسج وصياغة القصص المرورية في المنازعات الدائرة. لسوء الحظ، غالباً ما يتم العثور على الحقيقة الصحيحة للقصة. فقط في الحوادث التي أصبحت في ذاكرة الماضي وطواها النسيان.

• يتم الكشف عن مستوى أعمق من المعنى عندما يتم توجيه الأسئلة إلى الأطراف، ليس فيما إذا كانت القصة حقيقية، ولكن بين ما هو حقيقي وبين ما تمت روايته بصددها. إذا ركزنا على ما يجعل القصة صحيحة بالنسبة لشخصية معينة، نستطيع اكتشاف الزاوية التي تُستقرئ (تُستنتج) منها. نستطيع سؤالها بأن تفكر بالقصة التي ترويها ولماذا تقوم بروايتها. بوسعنا سؤالها هل تقوم بمحاولة إقناع نفسها بروايتها لهذه القصة بعينها: بسبب فطرتها الطيبة؟ فقدانها للقوة أو لضبط نفسها؟ أوجاعها؟ براءتها؟ شعورها بالذنب؟ لماذا هي بحاجة لمثل هذه القصة؟ ما الدور الذي تلعبه في حياتها؟

• ربما يرمي المتحدث إلى إقناع ذاته بأن القصة التي يرويها صادقة. قد تشبع عملية رواية القصة، حاجته الداخلية للاقتناع بتركيبات موجودة للأحداث. الشدة، الانفعال، والتكرار الذي يروي به القصة، ربما يكشف عن تساؤله الداخلي عن الحقيقة، وحاجته لإعلانها مرة إثر مرة ويساعد في جعلها تبدو بمظهر حقيقي.

• ربما يمكن العثور على طبقة أعمق من المعاني فيما إذا سئل راوي القصة عن رويت له الحكاية. فمثلاً، إذا حكى أحد الوالدين لولده قصة الأميرة التي نامت بسبب تناولها لتفاحة أعطيت لها من قبل ساحرة ماكرة، فقد تكون الرسالة المقصودة بالقصة "اتبع القواعد التي وضعتها لك بخصوص

التكلم مع الغرباء، وإلا ستعاقب وتفقد عظمي وحماتي" إذا رويت ذات القصة لمجموعة من علماء الأجناس، فهي قد تأخذ مثلاً معنى ثقافياً يعكس نوعية المجتمع الذي أوجد هذه القصة.

- من الممكن الأخذ بقصتين مختلفتين حول النزاع وتكوين أخرى ثلاثة منهما أصدق من كل واحدة من الاثنتين اللتين أوصلتا إليها. إذا أردنا إيجاد طرق لتحريك نزاع نحو الحل، بوسعنا توحيد قصتي شخصين في قصة واحدة، بحذف الأجزاء التي تنشئ مارداً شيطانياً أو تجعل من الشخص الآخر مخطئاً في كل قصة، ونفس الشيء يقع على الأجزاء التي تجعل من راوي القصة مجرد ضحية، أو نجرد الراوي من كل قوة تؤثر على نتائج الأحداث. ستكون القصة الموحدة أصدق من كل واحدة من القصتين الأصليتين كل بمفردها. نقوم بإنشاء قصة ثالثة بتحويل الأحكام إلى حب للاستطلاع وسؤال الشخصية المستمعة عن سبب قيامها بما قامت به. لأجل تكوين هذه القصة الثالثة، نمنع تخطي الحدود، حتى المحدود (الدقيق) منها، ونطلب من راوي القصة أن يتحدث وكأنه ليس طرفاً فيها. نساعد راوي القصة في شرح العيوب والاختلافات، ونقوم ببناء مقدرة كل طرف للتعلم والتعاطف، وذلك عبر توجيه أسئلة تسمح له بأن يكشف عن ماهية نفسه. جميع قصص المناعات تأتي على شكل زوجي. نستطيع أن نفكر في كل قصة مفردة وكأنها

بحث عن توأمها الضائع، وفي كلا القصتين وكأنه بحث مزدوج عن الثالثة التي ستوحدهما.

تتطلب قصة الضحية قصة الجاني حتى تصبح كاملة. نحن بحاجة إلى القصص التي نكرهاها.

### من القصص إلى ما هو أهل للثقة

تلعب القصص دوراً مزدوجاً في كل نزاع. فمن جهة هي الوسيلة الرئيسية للهجوم المستخدم ضد خصم مفترض. ومن جهة أخرى، تؤدي دورها كدرع واقٍ لتبرير كلام المتحدث، وللدفاع عنه ضد أي هجوم مضاد (معاكس). في الدور الأول، تقوم القصص بتشجيع عدم الاكتراث بالآخرين وتنزع (تخلع، تجرد) التفهم والتعاطف من أجل تبرير الهجوم. في دورها الثاني، تشجع القصص على اتخاذ موقع الدفاع، المراوغة، التسوية، وعدم الأمانة (المصادقية)، وتعمل كخط دفاع في وجه ما هو جدير بالثقة والإحساس.

إذن كل قصة نزاع هي سلاح هجومي ودفاعي بآن واحد. إنها طلب للأسلحة، إنها مخدر مصنّع ذاتياً لكي يسكن ألم المتحدث من أي هجوم مضاد محتمل. القصة هي تراجع عن الأصالة، لكنها في تراجعها هذا وفي هيكلها، تكشف عن حقائق أعمق، تؤمن مدخلاً إلى الذكريات الحساسة، وترفع الغطاء عن انفعالات مجردة من الوعي، وردات (ردود) الفعل والحاجات.

بإمكاننا النظر إلى تعاليم أخرى، كالعلاج السيكولوجي، وعلم الأجناس للتعلم في طبيعة واستخدامات القصص. العلاج القصصي مثلاً، نموذج مبدع وفعال في العلاج السيكولوجي حيث يتعامل فيه من يقوم بالمعالجة مع قصص المراجعين حسب تجارب الماضي. يساعد المعالج زبونه كي يعيد بناء قصته على وجه يمكن من حل المشاكل التي أوصلته إلى حالة تستدعي العلاج. على الرغم من أن غايات وطرق المعالجة وحل النزاع التي تتبعها الوساطة مختلفة تماماً عن تلك المتبعة في العلاج السيكولوجي، فإنه لا يوجد خط واضح يفصل بين تعاليم كل منهما، ويمكن في بعض الحالات اعتماد التوجه العلاجي نحو القصص لاستخدامه في التوسط. فمثلاً، خذ بعين الاعتبار تركيز أسلوب العلاج القصصي في مساعدة المراجعين ليقوموا بسرد قصص تتناول حياتهم الحاضرة، قصص قد تسير في اتجاه مغاير لقصصهم عن الماضي. القصص الجارية حالياً عن الشجاعة قد تقلب قصص الجبن المبنية على حوادث الماضي، أو قصص التصرفات الحاصلة حديثاً عن الاستقلالية قد تغلب قصص أقدم منها حول الاعتماد على الآخرين. كذلك يساعد الوسيط بتحويله الانتباه عن قصص المنازعات التي تعود للماضي إلى الاهتمامات بشأن الحاضر، أو نحو الأهداف في المستقبل، يساعد أطراف النزاع في التغلب على الانجرار نحو الجاذبية للماضي ويعاونهم في أن لا يبقوا رهائن لما أصبح تاريخاً. بجلبه وعي الأطراف إلى الحاضر، يوسع الوسيط

إحساسهم عما هو ممكن ويعاونهم في أن يصبحوا محل ثقة أكبر نحو بعضهما البعض.

ولكن هناك مشكلة أعمق. فالقصة بالتعريف هي شيء تمت إضافته إلى التجربة؛ إنها متميزة عن التجربة ذاتها. القصص هي رموز، تم تركيبها في كلمات. تمثل وقائع الحياة الحقيقية وتجارب أصلية، لكن يمكن لها أي القصص أن تحل محل هذه الوقائع والتجارب، حتى بمعنى أن تصبح هي الوقائع والتجارب. يغدو النزاع محيراً، معقداً، وغير قابل للتبع عندما تصبح القصة حوله خاطئة بشأن التجربة بذاتها. وبلغه زين، «صوت المطر لا يحتاج إلى تفسير (ترجمة)». لدى ممارستنا للوساطة، وجدنا النزاع يدعو الحل كلما تلمس الأشخاص المتورطين فيه بعمق أكثر الحقائق الأصلية حول ما حدث فعلاً وأحجموا عن استخدام القصص للهجوم والدفاع عن بعضهم. بهذه الطريقة تتحمل الأطراف مسؤوليتها عن تجاربها الخاصة وتصل إلى رؤية قصصها وكأنها جملة حيل اختلقت لتحمي نفسها من أن تكون شديدة التأثير واحدة تجاه الأخرى. بإمكانهم بعد ذلك الاعتراف أنه خلال عملية ابتكار قصصهم فاتهم شيء ثمين وفريد. وعندما يكتشفون الأسباب الحقيقية وراء قصصهم، يتعلمون كيف يحلون خلافاتهم ويحولون مجرى حياتهم.

التحدي المائل للوسيط هو في معاونة راوي القصة والمستمع في إعادة الإمساك بالتجربة الحقيقية التي شكلت

القصة رمزاً لها. على أعمق مستويات الأصل لدينا، فإن ما نسعى إليه ليست هي القصة، أو شروحات للمعارك والدفاعات، بقدر ما هي الغضب والخوف المؤديان إليهما. القصة الأعمق ليست تلك التي تذكر الحقائق عن الخيانة؛ إنها تلك التي تعبر عن رغبة في التآلف مع الخائن وتكشف الحب الذي يذكي هذه الرغبة. القصة المركزية قد تكون حول توقعات خاطئة من جانب راوي القصة أو بخصوص سلسلة من الخيانات الثانوية المتبادلة التي لم يلحظها أحد. حتى ربما تكون قصة عن حاجة داخلية لأن ترتكب خيانة بحق أحدهم، أو حول معلومة موجودة في العقل الباطن أو ترقباً مبنياً على الحدس في أنه سيكون هناك يوماً ما قصة عن الخيانة.

يستطيع الوسيط معاونة أطراف النزاع في العودة إلى الأصل بطرحه أسئلة عن قصصهم بحيث تأخذهم إلى وراء ما قد حدث قبل تكوين القصة. قد يسألهم الوسيط ليعكسوا الذي تعلموه نتيجة لما حدث في الماضي، ما شكل حياتهم الآن، ما الثمن الذي لا زالوا يدفعونه بسبب نزاعهم، أو أي نوع من العلاقة يرغبون بها في المستقبل. قد يعيد الوسيط تأطير (وضع إطار) توقعات راوي القصة وتبريراته أو يشجع استقراء الدوافع ومدى التأثير. باختصار، بإمكان الوسيط استخدام القصص دون الأخذ بها وأن يعمل على تحريك الأطراف من قصصهم حول بعضهم بعضاً إلى المواجهة الحقيقية مع أنفسهم.

إنه لمن المهم للغاية أن يبدأ الوسيط بالثبوت من القصص



وكذلك من رواتها. الأشخاص الذين ارتطوا في قصص تخاصم فيستفيدون من إيراد شروحات وافية ورضية عما حصل معهم، كذلك من مشاهدة تشجيع الوسيط ونموذجه ذي المستوى العميق من الاستماع أكثر مما هو ممكن لديهم توفيره للطرف الآخر في خضم نزاعهم. فقط عندما يتم رواية القصة وسماعها بشكل كامل، قبولها من قبل الوسيط (ومن قبل الطرف الآخر كلما كان هذا ممكناً)، يكون بعدها للأطراف أن تتحرك لما وراء ذلك. فيما بعد يصير باستطاعة الوسيط أن يكشف عن مواطن الموضوع والمعاني الخفية التي تحتوي عليها القصة. في العملية التالية، يعاون الوسيط الطرفين في وضع إطار لقصصهم وروايتها حتى يشجعهم على استماع كل منهما للآخر. يعمل الوسيط مع كلا الطرفين ليوسع مجال النتائج المحتملة التي جرى تخيلها في قصصهم، ليكشف عن مصالحهم الأعمق، وأن يزاوج تصوراتهم المختلفة لتتضمن العناصر الرئيسية لكليهما.

### تغيير هيكل السرد القصصي لقصص المنازعات

إن قلب قصص المنازعات إلى قصص عن التحول، يعني تغيير هيكل السرد القصصي لهذه القصص. هذا النوع من التغيير يستدعي من الوسيط أن ينفذ عملية غاية في الكياسة: خطوة واحدة خاطئة تؤدي لأن يظن أحد الطرفين أن الوسيط قد تبنى جانباً دون آخر. لهذا السبب، من المفيد

للسيوط أن يبدأ بتقرير وتلخيص ما هو صادق في قصة كل من الطرفين، تاركاً الأجزاء التي قد تكون مرفوضة لكليهما باعتبارها مبنية على التفهم.

هناك الكثير من الأساليب الممكنة استعمالها في إعادة صياغة هيكل السرد لأي قصة نزاع، دون تغيير في أي من حقائقها الأساسية أو في جعلها تبدو وكأنها قصة تخصنا. بالنسبة للجزء الأكبر، نقوم باستنباط هذه التغييرات من خلال الأسئلة الموجهة لراوي القصة، أو للمستمع للإدلاء بمعلومات تضاف بعد ذلك إلى القصة، أو تغيير من وجهة نظر الأطراف بطريقة تجبر إعادة تصميم القصة.

بوسعنا بشكل غير مباشر ولباقة تشجيع الأطراف لإعادة تركيب العناصر المشكلة للأرضية التي تعكس الأوجه الأكثر تصلباً، وغير القابلة للتحمل في حكاياتهم دون تغيير أي من الحقائق الأساسية. فمثلاً، يمكننا الطلب إلى كل فريق أن يكتب قصته عن النزاع، بدون تحليلات، فقط بأن يدعها تتدفق، وبعد أن يفعلوا ذلك، نستطيع معاونتهم في تحليل قصصهم إما في اجتماع مشترك أو منفرد. بمقدورنا سؤال الأطراف أن يحاولوا سرد قصصهم من وجهة نظر الشخص الآخر. ومن ثم نستطيع أن نلقي بسلسلة من الأسئلة: هل يتفق الطرف الآخر مع هذه القصة؟ إذا كان الجواب بالنفي، فلماذا؟ ما القصة التي يمكن أن يوردها الطرف الآخر؟ ما الذي يمكن أن يقوله الطرف الآخر

بأنه وقع؟ ما الأسباب التي يمكن أن يقدمها الطرف الآخر والتي ألجأته إلى فعل ما قام به؟ ما الدافع الذي قد يكون لدى الطرف الآخر؟ بإمكاننا سؤال كل طرف عن الاختلافات التي يراها بين القصتين ولماذا هذه الاختلافات؟

بوسعنا سؤالهم عن العدسات التي ربما تقوم بتشويه معاني قصصهم، نستطيع أن نطلب من كل واحد منهم، إذا أمكن، أن يروي قصته مرة أخرى ولكن بضمها هذه المرة مع القصة الأخرى بطريقة تجعل من كلا القصتين صادقتين، تاركين بعيداً من على صواب ومن على خطأ، ومبعدة أي نعت شيطاني أو صفة الضحية تم حشوها لنيل الشفقة أو التأييد. يمكننا سؤال الأطراف كيف يمكن لقصصهم أن تكون مختلفة فيما لو كان بمقدورهم أن يتكلموا من خلال قضاياهم معاً منذ البداية، وفيما إذا كان من الممكن لهم أن يقصوا حكاية بحيث يتم حل خلافاتهم بالكامل.

نستطيع أن نسألهم أن يحاولوا كتابة قصة متكاملة بحيث تنتهي بحل، باستعمال الكلمات "وعاشوا فيما بعد سعداء للأبد"، وبوسعنا أن نسألهم أن يقرأوا هذه القصص لبعضهم بعضاً. بإمكاننا سؤالهم إذا كان هناك زمن كانت فيه علاقتهم واتصالهم على ما يرام. وإذا كان الأمر كذلك فهل لهم أن يذكروا قصة عن هذه الفترة. مع زوجين مطلقين يكون هذا مجدياً في بعض الأحيان، وكذلك يحمل معه دائماً خطراً كبيراً

فيما لو سأل الوسيط كلاً منهم عن قصة لقاءهما . عندما يروون قصصهم، فهم يعودون آلياً إلى زمن كانت فيه علاقتهما طبيعية ويبدآن بالتعبير عن أساهما للضياع الذي يعيشانه . وبمجرد التعبير عن هذا الأسى، يتوقفان عن الصراع، وربما يلحظان أنهما قد جعلتا نزاعهما حياً كطريقة للحفاظ على علاقتهما من خلال عملية نطلق عليها المودة السلبية.

بمقدورنا تشجيع الأطراف لإعادة تعريف المشكلة بحيث تنتقل من كونها «أنت» لتصبح «أنا»، وبعد ذلك لتصير إلى «هي». إعادة التعريف هذه تستطيع أن تأخذ مكاناً من خلال إعادة وضع الإطار باقتراح طريقة بديلة لعمل أي إفادة. فمثلاً، بوسعنا إعادة صياغة «أنت تؤذيني» إلى «أشعر بالأذى عندما تنتقدي»، أو «عندما توجه إلى النقد دون ذكر ما أقوم به على الوجه الصحيح، يولد لدي شعوراً سيئاً، وأقوم بالرد بشكل دفاعي». الحدث والاهتمام شبيهان، لكن التوجه ومسؤوليات المتحدثين مختلفة تماماً.

يمكننا سؤال الأطراف أن يعيدوا قصصهم بعد فاصل من الوقت، وملاحظة الطرق اللبقة (المهذبة) التي تحولت إليها قصصهم بخصوص الحقائق (الوقائع)، المشاعر، الاستنتاج، والتركيز.

بتخطيطنا لهذه التغييرات، نستطيع مراقبة الضغط البارومتري للقصة بحسب خط سيرها في اتجاه الحل والتحول،

أو للوراء في اتجاه الاستعصاء والتصعيد. فبتغيير مجموعة من الاستنتاجات، تصبح التغييرات الأخرى ممكنة. هذه العملية قد تثير Repetitio ad Absurdum (التكرار الممل).

بحيث أن الراوي وقد بلغ منه الجهد من إعادة القصة نفسها يصير (يصبح) جاهزاً ليتقل لما بعدها. حتى أنه بإمكاننا أن نأخذ على عاتقنا بمجازفة كبيرة - بعناية، بأدب، ودون العن من القول - تشجيعهم أن يحذفوا اللغو، يتركوا التمثيل، يخرجوا من وراء الأقنعة، التحرر من المواقف الدرامية، والتوقف عن التركيز بتقمص دور الضحية. بدهاة، هذا التوجه يستدعي درجة عالية من الثقة والتفهم. نستطيع جعل هذه العملية يسيرة باستعمال تكنيك يدعى المبالغة، الذي يكون فيه التأثير المشروح في القصة قد تم إشباعه للغاية بخصوص معنى معين، فيصبح مشبعاً بدرجة أعلى إلى حد لا يمكن استساغته حيث يزيد الوسيط من حدة الشرح ضمن بحثه عن الإنكار. فمثلاً عندما يقول الناس «أنت لم تعد تحبني»، فهم إنما يطلبون الإنكار؛ إذا رويوا حكاية بحيث يببالغون في مقدار تعرضهم للتخويف، يستطيع الوسيط أن يسأل فيما إذا كانوا قد تم زرع الرعب في قلوبهم أو إخافتهم حتى الموت. هذا التكنيك يعطيهم الإذن بالتراجع عن استنتاج دراماتيكي إلى حد لا يمكن تصديقه.

للكشف عن القرائن المستترة التي تعطي القصة معناها وإظهار الافتراضات الثقافية الكامنة والتي تشكل وتحافظ على

هيكّل القصة، نستطيع سؤال مجموعة مختلفة من الأسئلة: «كيف كان الوسط المحيط الذي حصل فيه ما حصل؟» «لماذا فكرت أو شعرت على هذا النحو؟» «ماذا تتوقع أن يحدث؟» «ما الذي أردت منه أن يقول أو يفعل؟» «ماذا يفعل عادة الناس الذين ينتسبون إلى ثقافتك عند حصول مثل هذا الأمر؟» بعد ذلك يمكننا سؤال الأطراف أن يقارنوا تجاربهم الثقافية.

باستطاعتنا اقتراح ما نسميه باستنتاج مضاد من القصة. فمثلاً، عندما يصف أحدهم ألمه، فإن الوسيط يستطيع الإجابة بـ «لا بد أنك تهتم كثيراً حتى أصبح لديك هذا المقدار الكبير من الألم». أو عندما يقول راوي القصة، «لقد أخافني غضبه»، يمكننا الإجابة «لقد كان موقفاً شجاعاً منك أن تبقى معه عندما كان مغتاضاً للغاية». سأل بروس ريبازيك، وهو أستاذ مساعد في كلية راش الطبية في شيكاغو مائتين وستة وعشرين مريضاً يخضعون لعملية جراحية كبيرة، أو لمعالجة كيميائية أن يرووا له قصة بطولية عن التحديات التي واجهوها حتى الآن في حياتهم والتي تعكس بطولتهم. عندئذ وجد أن رواية القصة خففت من قلق المرضى وضغوطاتهم النفسية، وزادت من قدرتهم على التغلب على الصعاب. بوسعنا أيضاً الإجابة بما ندعوه باستنتاج مضاد للحدس - فمثلاً بالقول «يا إلهي! ماذا تعلمت من كونك خائفاً؟» بمقدورنا تلمس (تحديد) الهيكل الأخلاقي للقصة، كالتلميحات «ينبغي» و«لا ينبغي» والأحكام المصدرة على النفس وعلى الآخرين المخبأة فيه. في الوساطة، كل حكم هو ثوب

خارجي، إعطاء مظهر شخصي للمشكلة، ودفاع ضد التفهم والعطف. تعطي الأحكام للناس الإذن لأن يتوقفوا عن طرح الأسئلة، إلى الإقلاع عن الاهتمام بدرجة كافية لأن يصبحوا فضوليين حول ما يجعل خصومهم يقومون بفعل أشياء تسبب لهم الانزعاج.

بإمكاننا رسم خريطة تطور النزاع بإعادة البناء مع التفاصيل - ربما على لوحة بيانية، خطوة بعد خطوة - كيف انغمست الأطراف في الفوضى الحالية، ونستطيع أن نعمل معها لنقد، تحسين وتبسيط الخطوات، التي تقودهم نحو الحل. أو ثانية، في عملية ندعوها تصحيح النزاع، بمقدورنا سؤال الأطراف أن تحدد بالتفصيل الجهة التي ساروا فيها سيراً خاطئاً، والتفكير سويًا معهم بغزارة (بكثافة) في خطط تفصيلية تتيح لهم كيفية التعاطي (التعامل) مع الخلافات المستقبلية دون نشوء نزاع. تنشئ هذه العملية إحساساً بالوعي والتفاؤل كلما تنبّهت الأطراف أن هناك قصصاً أكثر نجاحاً من تلك التي كانوا يرددونها.

نستطيع مقارنة كل قصة نزاع مع واحدة أخرى رويت من قبل الجانب الآخر، لتحديد مواطن الاختلافات البارزة. يمكن للقصص أن تتباين مع ثقافة المؤسسة التي تجري روايتها فيها. كما يمكن للقصص أن تتنافر مع الأهداف المستقبلية للأطراف بخصوص علاقتهم. هذه التناقضات ستشجع التحليلات، تكشف عن نجاحات صغيرة، وتقوم ببناء حضور لقصة جديدة عن علاقتهم المشتركة.

بوسعنا سؤال الأطراف ليحققوا فيما إذا كانت الافتراضات التي استندت إليها قصصهم صحيحة. إن مسألة افتراضاتهم تستطيع أن تساعدهم في نقض حكايات تصورهم كضحايا لا حول لهم ولا قوة، ارتكبت جناية بحقهم، وأن ينشئوا قاعدة لمستقبل يسوده التعاون لحل المشاكل. يمكننا سؤال كل واحد منهم لأن يتولى تحقيقاً أولاً بالنيابة عن نفسه وبعد ذلك بالنيابة عن الطرف الآخر. فمثلاً، بمقدور كل واحد منهم أن يعلم بواسطة شاهد مستقل (محايد) فيما إذا كان الطرف الآخر قد قال أو فعل شيئاً ينكره الآخر، أو يمكنهم خلال جلسة الوساطة سؤال أحدهم الآخر بشكل مباشر عن دوافعهم الحقيقية.

نستطيع أن نسأل الأطراف عن رأيهم في قصتهم الخاصة بهم. هل يستطيعون تحديد الفجوات؟ ما الذي أهملوه وقام الطرف الثاني بإضافته؟ لماذا أغفلوه؟ هل هم واعون بالطرق التي تجردهم فيها قصصهم من القوة وتعزلهم أو تحجر عليهم ضمن نزاعهم؟ هل لديهم القابلية لأن يروا النقص المحجوبة فيما قاموا بشرحه - الأمان ضمن الخوف، الأمل من خلال التشاؤم، الاعتناء من خلال الانفجار الغاضب.

نستطيع كشف الافتراضات حول السببية المخبأة (المحجوبة) في قصصهم. كل قصة نزاع تحتوي على مجموعة من الأفكار المبنية ضمناً حول ما، أو من الذي تسبب في المشكلة. فالأطراف تفترض دائماً:



- أن الشخص الآخر هو الذي فعلها (وهو الذي يجب أن يلام).
- أن شخصاً ثالثاً هو الفاعل (ونستطيع التوافق على لومه لأنه ليس حاضراً ليتمكن من الدفاع عن نفسه).
- كل فرد يقع عليه اللوم.
- أنه القدر أو العاقبة الأخلاقية (لدى البوذيين) أو إرادة السماء (والعالم أو الإله الذي يجب أن يلام [ معاذ الله ]).
- لقد سببتها لنفسى لأنني شخص سيء (واللوم يقوم علي وحدي).
- هذا ببساطة ما حدث (وليس هناك من يقع عليه اللوم).

حينما تنتهي الأطراف من مساءلة هذه الأشياء المعزوة إلى الأسباب، ينبثق احتمالان للتحويل:

- ليس الأمر حول الملامة ولكن حول حاجتنا لتحسين مهارتنا وتحملنا المسؤولية عما قمنا به، والذي سأبدأ بمباشرته فوراً وسأؤزرِك في عمله بالمثل.
- نتحمل مسؤولية مشتركة عن تصحيح الأنظمة والعمليات التي استخدمناها لترتبط ونتواصل واحداً مع الآخر.

بمقدورنا تشجيع الأطراف أن تركز على المعاني المركبة اجتماعياً في قصصهم. بإمكاننا تحميسهم لأن يوحّدوا قواهم في محاولة لتغيير الأنظمة، والعمليات، والظروف التي أثارت أو أذكت نزاعهم، بما في ذلك ثقافات التسلسل الهرمي في المؤسسات التي تضعهم في مواجهة أحدهم للآخر؛ عدم

المساواة بسبب الجنس، التي تساعد على وقوع حوادث التحرش الجنسي؛ وغياب الدعم الاجتماعي لرب الأسرة الأحادي، التي تؤجج (تذكي) حالات الطلاق. هذا يعني القيام بالوساطة على شقين (مسارين) في آن واحد.

الشق (المسار) الأول يتطلب منا أن نتوجه للكائن الإنساني المفرد الواقف في الحقيقة أمامنا. الشق (المسار) الثاني يستدعي منا أن نفحص حقل نزاعهم بطريقة حسب مكوناته؛ على الأرجح كوصفنا لأصغر عنصر، مثل الإلكترون الذي هو أساس تكوين الحقل الكهرطيسي.

الوساطة في حقل، تعني اكتشاف ما نسميه أدوار الأشباح التي يتم لعبها من قبل أناس وقوى تملك تأثيراً على النزاع ولكنها ليست ظاهرة أو مرئية في الوساطة. هذه الأشباح قد تتضمن سياسات المؤسسات أو الثقافة، الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، الأقرباء المتوفون، أو أناس تضرروا بالنزاع.

يمكن لمبادلة الأدوار، التحرك خارج النطاق، الاعتراف والمسح الجغرافي في أن تكون مساعدة في تحديد الحقل الذي أثار في كيفية تصرف الأطراف، كما يمكن أن يساعد في تخليص الفرقاء من قبضة هذا الحقل.

المتوخي من هذا التدخل هو مساندة الأطراف لأنفسها في تحديد عناصر قصص نزاعاتها التي أبقت نزاعها ثابتاً في مكانه. يستطيع الوسطاء معاونة الأطراف أن يشتركوا في كشف النقاب

عن قصصهم وإعادة نسج خيوطها. نستطيع بعد ذلك دمج قصص النزاع المتضاربة (المتباينة) قبل معاودة التحرك لإنشاء قصة ثالثة، بحيث تمتزجان وتندمجان. في هذه العملية، نفسح المجال للأطراف بأن تحول قصصها إلى استراتيجيات نحو حل وتحول موفقين.

### مضامين الكلام وما وراء المعاني

إن هيكل السرد القصصي لكل قصة نزاع مفعم بمضامين الكلام وما وراء المعاني، والتي يتم إيصال رسائلها الرمزية ومحتوياتها غير المحكية بتزامن مع حقائق القصة. كل قصة نزاع تخاطب أفكارنا غير العقلانية، العاطفية والخيالية. إذا أردنا الذهاب لأبعد من معانيها الحقيقية أو الظاهرة لنكتشف معانيها المجازية أو الضمنية، نحتاج لأن ننتبه بعناية إلى مضامين الكلام فيها وما وراء المعاني. لكن نادراً ما تبدو هذه الأمور للعيان من قبل أطراف النزاع أو من قبل الوسيط. يستمع الناس الضالعون في نزاع، كلمات قصص خصومهم ولكن بوضع معارض لها أو غفلة عن معانيها العميقة.

إذا طفونا نحن الوسطاء على سطح هذه القصص، قد نستطيع حل الخلافات، ولكننا نغلق الباب أمام الحل والتحول. كلما كان بمقدور الأطراف أن تتعمق في استكشاف مضامين الكلام وما وراء المعاني لقصصهم، تتعاضد إمكانات إحداث نقلة في كل من نزاعهم وحياتهم. باعتبارنا قائمين بحلول النزاعات،

نستطيع بحיוية تشجيعهم ليقروا مضامين الكلام لقصصهم واستشفاف المعاني التي تحملها وراءها.

لا يقع القسم الأكثر أهمية في أي اتصال فيما قد تم قوله ولكن إلى ما رمى إليه المعنى. قد يحمل ذات الاتصال معاني مختلفة وربما متباينة لأشخاص آخرين. وعليه، فإنه من الأهمية بمكان اكتشاف ما يعني حقاً راوي القصة، ودوافعه، وكيف تم الاستماع إلى المغزى وتفسيره من قبل السامع. ولأن المعنى لقصة نزاع يتطور بمرور الزمن ولا يمكن أن يتجمد نهائياً فمن المفيد اعتبار المعاني كمادة سائلة منها إلى متحركة.

يتم إيصال المعنى في أي قصة بطريقتين؛ واحدة بشكل إرادي من خلال اختيار الكلمات ونبرة الصوت، وأخرى لا إرادية عن طريقة لغة الجسم غير المقصودة وتعابير الوجه. تنتج هيئة الحديث غالباً معانٍ أكثر وضوحاً من الكلمات التي تم استخدامها. لتتصور أن أحدهم يصرخ بغیظ في وجه آخر وفي ذات الوقت يشير إليه بالبنان بشكل عدواني ويقول، «أنا أحبك كثيراً!» أي رسالة يمكن تصديقها أكثر.

إذا كان هناك غموض أو عدم ترابط بين الكلام ومضمونه، المعاني الظاهرة والباطنة، المقصد والأثر، فعندها سيكون هناك التباس وعدم ثقة من قبل السامع. كلما كان هناك مجال للاستنتاج، كلما تعاضم احتمال انفجار النزاع بشكل يخرج عن السيطرة. عندما تكون القصة غير مترابطة بسبب الفجوة بين

ما يعنيه راوي القصة وبين ما يستنتجه السامع، تغدو القصة تعابير شفوية تجسد عدم الفهم العميق بين الأطراف.

لنتذكر أنه في الفصل الأول ميزنا القصص الخارجية التي تحكى بغرض الاستهلاك العام، من القصص الداخلية التي تروى لحماية الذات ولباب القصص، والتي تعكس الأسباب الموجبة (الضرورية) لإختلاق القصتين الأوليين. بالرغم أن هذه القصص لها علاقة ببعضها، فإن الفجوات وعدم التوافق بين كل واحدة منها وبينهم جميعاً يظهر عدم الترابط لشخص ما يستمع إلى معانيها الأعمق.

كل قصة تعكس هدفاً مغايراً. الهدف الأول لراوي القصة هو أن يؤسس علاقة مع السامع مبنية على معنى القصة. الثاني، هدفاً أقل بدهاءة لراوي القصة في أن يحافظ على قناعته الداخلية، وهي علاقة بينه وبين نفسه، ودفاع ضد الشعور بالذنب والخجل. الهدف الثالث الأكثر عمقاً وغالباً ما يتخطى عالم الأهداف، وهو ببساطة في أن يكون راوي القصة صادقاً ليقرر من يكون، ومن كان قبل بداية القصة، ومن سيكون بعد أن يمر (ينتهي) النزاع.

معاً، تشكل القصص الداخلية والخارجية والحقيقية نظاماً لراوي القصة يقوم بتعريف قصة النزاع. صفة هذا النظام هي عاطفية ومنطقية بأن واحد. يمكن تفسير نفس القصة على وجه مختلف حسب الحالة العاطفية لراوي القصة والمستمع، في

استجابة لمستويات متنوعة من المشاعر حين تتم رواية وسماع القصة. إذن فالمعنى لكل قصة نزاع هو نسبي ومركب. الأمر يعتمد ليس فقط على الحالة الذهنية والعاطفية لراوي القصة، ولكن بنفس القدر على تلك الموجودة لدى المستمع.

بالإضافة، كوسطاء، علينا أن نحلل كل قصة نواجهها فيما تعنيه حسب ثقافة كل من المتحدث والسامع. كل ثقافة توجد مجموعة المعاني الخاصة بها، والمرتكزة على مجازيات، رموز، طرازات مبدئية، خرافات، أمثال، وطقوس دينية متميزة تقوم بإيرادها. هذه المعاني يتم تبادلها غالباً بشكل غير مباشر ودون التحدث بها. تلوي الثقافة المعاني وتولد أزمة حتى على نطاق صغير، كما نرى في المعاني المتباينة كثيراً المعزية إلى الأحداث من قبل الأقرباء الكبار والصغار في نفس العائلة. نفس المشاكل تنشأ بين سكان المدن والضواحي، بين النساء والرجال مع آمال متضاربة، وبين المؤسسات التي فيها تفاوت أو عدم تجانس في التسلسل الهرمي. إذا تناولنا الثقافة بمعناها الأشمل، فكل نزاع يمكن اعتباره كصدام بين الثقافات مبني على المعاني غير المفهومة.

عندما نعطي انتباها أكثر للمجازيات، الرموز، الطرازات الأصلية، الخرافات، الأمثال، والطقوس الدينية الثقافية، فإننا نبصر كيفية استخدامهم لاستثمار الغموض مع المعنى. المعاني المقصودة بها هي مفاتيح الألغاز للقصة الحقيقية للراوي. إنها

علامات سرية، قطع من الخبز على طول الطريق تخوض في متاهات النفس. توجد الكثير من المجازيات، الرموز، الطرازات الأولية، الخرافات، والأمثال والطقوس الدينية هي احتمالات للتوحد حتى ولو تشعبت معانيها. كثير منها معروف عبر الثقافات المتنوعة أو لها قاعدة كسرية مشتركة في التجربة الإنسانية. ويمكن تفسيرها لكشف المعنى الرمزي الكامن في القصة.

مثلاً لنتناول خلافاً محلياً تقليدياً ثانوياً حول أهمية الحضور في الوقت المحدد لملاقة صديق أو فيما إذا كان مقبولاً أن تكون متأخراً لخمس عشرة دقيقة. تنشأ مشادات كبيرة حول هذا الموضوع بالرغم من تفاهته الظاهرة، لكنه حتماً القصور في الترابط بين الأهمية الظاهرة والحقيقية الذي يعلمنا أن شيئاً ما أعمق يدور. إذا استمر الجدل على مستوى من هو على حق ومن هو على خطأ، عندها تضيع هذه الأهمية الأعمق.

في الوساطة، قد نسأل كل فرد من زوج أن يقول بما يشعر به أو ما يعني له أن يكون متأخراً عن الوقت المضروب للموعد. قد يقال لنا أن الحضور متأخراً «يشعرنا بأننا لا نقيم للآخرين وزناً» أو «نحن من الأهمية بمكان بحيث يمكننا أن نصل في الوقت الذي نشاء». الآن يمكننا البدء برؤية القضايا الأكثر عمقاً، تلك التي ليس لديها شيء تفعله مع الأخرى المزيفة. القضايا الأعمق متصلة بحاجة داخلية لحيازة القبول

واحترام الذات، مثلما هي الحال بالنسبة لنماذج الثقافات والتوقعات حول قيمة الوقت والتي تعود أصولها إلى المنبت العائلي لكل طرف. حتى يأخذ الحل مكانه لا يتوجب على الأطراف توجيه الانتباه فقط إلى نزاعهم السطحي، والذي يمكن حله في غضون دقائق، ولكن إلى اختلاف المعاني الثقافية التي يمزج بها كل واحد منهم في كلامه. كل الكلمات، خاصة المجاريات والرموز منها، تحمل معاني عاطفية عصبية الفهم. كون هذه المعاني تصبح أكثر قوة عندما لا يتم البوح بها، يصبح إيصال المعاني الضمنية أكثر ضرورة لإيجاد حل للنزاع.

يمكن الحصول على مثال على طبقات المعاني الكامنة في كل قصة نزاع بأخذ كل إهانة أو اتهام وفحص شكلها الخارجي، الداخلي، والمركزي. الشكل الخارجي هو عبارة عن إهانة أو اتهام، لكن يقبع وراءه اعتراف، وخلف ذلك يرقد طلب ما. فمثلاً، إذا كان الأمر يتعلق بأخلاق العمل، فالإتهام سيكون كالتالي «أنت كسول»، بينما الاعتراف هو «أنني أعمل بجد ولدي غيرة من أنك تستطيع اقتطاع بعض أوقات الفراغ»، وفي الأخير هناك الطلب «أرجو منك إسداء العون. فربما أستفيد من مساعدتك». يستطيع الوسطاء معاونة الفرقاء في تحويل اتهاماتهم نحو «ما أعني» أو اعترافاتهم أو أكثر أهمية قولهم «ما تعنيه أنت» إلى «ما نعنيه جميعاً» أو الطلبات. عملنا هذا ينقل الأطراف من حالة العداء إلى المسؤولية وإيجاد علاقة متبادلة.



هناك خطر ومزية في آن واحد من البوح بالمعاني المحجوبة لقصة أي نزاع، هناك خطر أن الشخص الذي يكشف المعاني الداخلية لشخص آخر يغامر بأن يصبح موقفه هشاً؛ المزية تكمن أن الشخص الآخر قد يقوم بالمقابل بفعل نفس الشيء. يصبح التحول بعد ذلك ممكناً في كل من علاقتهما، التي يمكن أن تتعمق وتنمو بقوة أكثر، وفي الأطراف نفسها التي بمقدورها أن تنفتح تكشف عن حقيقة نفسها، وتصبح أكثر أصالة. المعنى الحقيقي المتواري في كل قصة نزاع محتوى ضمن هذا الاحتمال عن تحسّن العلاقة المتبادلة وعلى صعيد التحول الشخصي. هنا نجد النهاية الحقيقية لكتاب القصة، هذه النهاية التي تختم النزاع وتقود الأطراف إلى مكان الحل. هنا تحدث نقلة في معاني الأحداث ويختفي النزاع. عندما تتعلم الأطراف كيف تأتي بهذا التحول بخصوص كل منازعاتهم، فهم حقيقة يبدأون في العيش إن لم يكن بسعادة كاملة فعلى الأقل بدرجة أفضل من السابق على مدى العمر.

### وضع القصة ضمن المنظور

يجري استخدام القصص الخارجية من قبل أطراف النزاع لتضخيم منازعاتهم وجعلها تبدو ذات أهمية أكبر، عvisة على الفهم، مكتسحة ودراماتيكية مما هي عليه في الواقع. كذلك تقوم القصص الداخلية بتضخيم المنازعات، وبذلك يتم تبرير الاجتناب، الركون للواقع، والتهجم كرد فعل على عدوان جرى

تصوره. وكنتيجة، تخرج المنازعات عن نطاق السيطرة وتبدو أصعب على الحل مما هي عليه فعلاً، الأمر الذي يضحّمها أكثر فأكثر.

يمكن استخدام رواية القصص أيضاً لسحب الاحتقان من المنازعات ومساعدة الناس لأن يمتلكوا القدرة على النظر إلى مشكلاتهم من زاوية صحيحة ويشاهدوا الهضاب الوهمية التي حولوها إلى جبال. كما تستعمل رواية القصة لإعادة تقييم المعضلات بحيث يتمكن الفرقاء من التركيز ليس على اختلافاتهم، بل أيضاً على ما لديهم من روابط مشتركة.

يروى لنا السيكولوجي إيرا بروغوف قصة عن رجل دين (كاهن) كان يتحدث عن نزاع نشأ بين عائلتين. بعدما سمع الرجل شهادة كل من العائلتين والتي وصفت كل واحدة منهما الأخرى بأفزع العبارات التي يمكن تصورهما، علق قائلاً: بأنه كم وجد قصتهما مثيرة للاهتمام. بينما كان يستمع إليهما أخبر كل منهما أنه لم يستطع مفارقة التفكير في حال بني إسرائيل عندما كانوا عبيداً في أرض مصر. وشرح الكاهن بالتفصيل، منازعاتهم الكثيرة مع ملك مصر (فرعون)، أسيادهم المصريين، وفيما بينهم. عندما انتهى الرجل من سرده، شكرته العائلتان لقيامه بحل المشكلة بينهما؛ وبعد المصافحة بالأيدي، توجه كل طرف للآخر بتمنياته الطيبة، ومضى كل واحد في طريقه راضياً عن الطريقة التي تم فيها وضع حد للخلاف. ما الذي حدث؟ الكاهن بشرحه لمنازعات أكثر خطورة تمت مواجهتها من قبل

الأجداد المشتركين لكلا الطرفين، قد وضع قصصهم الثانوية ضمن منظور أكبر للرؤيا. لاحظت كلا العائلتين أن مشاداتهم (مشاداتهما) بدت هامشية بالمقارنة إلى ما لديهما على نحو مشترك.

تحتوي جميع الثقافات على إرث وافر من قصص النزاعات التي تتضمن انتصار الخير على الشر، ولكن الكثير منها يشير أيضاً إلى تلمس المشاعر والدوافع، احترام التباينات، الشراكة التعاونية، والمكسب المتبادل. غير أن ثقافتنا الإعلامية المسيطرة، تحتفي بالعنف الشخصي وتغلبه على الحوار وحل المتاعب بأسلوب مشترك. حتى أفكارنا التي نطرحها لأجل إيجاد حل تنطوي على الانعزالية أكثر منها على التجميع، أكثر تنافسية منها إلى كونها ذات طبيعة تعاونية، تركز على الانتصار بدلاً من النفع (المكسب) المتبادل. لكن الطريق الذي نسلكه حقيقة في حل النزاع والتحول على الصعيد الشخصي، نادراً ما يتضمن انتصاراً فاصلاً للخير والحق على الشر والكذب. عوضاً عن ذلك، يتطلب التحول الشخصي وحل المنازعات من جميع الأطراف أن تكون لها الرغبة في الاستماع المتبادل واحترام الكرامة، الأفكار، وجهات النظر والتجارب الخاصة بها جميعاً وبالأخرين. إن الانتصار الحقيقي على الشر والكذب إنما يأخذ مكانه داخلنا. عندما ندرك ذلك، يصبح بمقدورنا أن نرى أن رفضنا لنزاع الأدمية عن أعدائنا يتيح لنا أن نوجد قصة جديدة حول حياتنا، قصة مبنية على تفهم أكبر متدرج في التحول

ويحمل بحق كل معاني البطولة. عندما نركز على صراعاتنا الداخلية الخاصة، نلاحظ بأننا لا نحتاج لوجود أحد آخر سيء، أو عليه أن يخسر لكي نربح نحن أو نكون أناساً جيدين. يتحقق النصر الأكبر عندما يتمخض عن عدم هزيمة أحد.

### آدم وحواء: قصة النزاع الأول

دعونا نلقي نظرة أقرب على قصة نزاع بسيطة كواحدة نظر إليها الكثيرون على أنها كانت النزاع الأول: قصة آدم (عليه السلام) وحواء في دوحة جنة عدن. كون هذه القصة القوية (النفاذة) للغاية مشهورة على نطاق واسع، فقد أخذنا الحرية في استخدامها هنا لتتعلم أكثر عن كيفية معايشة قصص النزاع في ثقافتنا «الغربية». كما نأمل، سترون أن القصص المروية من قبل آدم وحواء متكررة بشكل مصغر كل يوم في عدد لا يحصى من المنازعات. يوفر انعكاس قصة آدم وحواء، بما لديها من روابط قوية، فرصة أحادية (متفردة، فريدة) لاستخدام بعض الأساليب في فهم الافتراضات غير المعلنة والمتوارية في قصص النزاع التي نستمع إليها كوسطاء.

في النسخة التقليدية للملك جيمس من سفر التكوين، يسأل الله (الخالق) سبحانه وتعالى آدم عليه السلام: «ألم تأكل أنت من ثمرة الشجرة التي كنت قد نهيتك ألا تأكل منها؟ ويجيب آدم: «لقد أغرتني (زينت لي) المرأة التي وهبني إياها أن أكل وهذا ما فعلته». ومن ثم يتم توجيه نفس السؤال إلى

حواء التي تجيب: إنه الأصل «الأفعوان، لقد خدعني».

لو عاش آدم وحواء في أيامنا هذه، فقد تكون محاورتهما المتلوة تشبه شيئاً من هذا القبيل.

آدم: هذا كله ذنبك، يا حواء. لماذا علي المعاناة نتيجة أخطائك؟ أنت التي يجب أن يوجه إليها اللوم، أنت وهذا الأفعوان الملعون. لقد قمتِ بخداعي.

حواء: ها أنت ككل مرة، تضع اللوم على شخص آخر لتلقي عليه بتبعة أخطائك. لقد قمتِ بالاختيار بمحض إرادتك، أتنتكر ذلك؟ أنا لم أكرهك على الأكل من تلك الثمرة. إلى جانب، أنك لم تحذرنِي من قبل قط من الأفعى.

آدم: أنتِ لا تفكرين بعقلك بتاتا. أنتِ عاطفية للغاية ومتهورة. كما أنك ساذجة لحد كبير.

حواء: حسناً، أنت لا تعير أي انتباه نحوي، وبعد ذلك، عندما يقع أمر ما، فإنك ترفض تحمل مسؤولية أغلاطك.

آدم: غلطي الأكبر كان في الاستماع إليك (إعطائك أذناً صاغية).

حواء: إذهب إلى الجحيم.

المعضلة القائمة في كل واحدة من هذه القصص أن كلاً من الطرفين يحاول إيقاع اللوم على الآخر عمّا حدث بدلاً من

قبول المسؤولية عن اختياراتهما الخاصة. عند هذه اللحظة، كانا قد خرجا من جنة عدن: كل واحد منهما يعلم أنه بمجرد أن تم أكل التفاحة، تم الحكم على سلوك الآخر بأنه إما كان صائباً أو خاطئاً، خيراً أو شريراً.

رغم ذلك، يظل بالإمكان قراءة عدد من الاستنتاجات المختلفة في هذه القصة. فمثلاً، من الممكن التوصل إلى قرار بأن هذه القصة لا تزيد ولا تنقص عن كونها حول توجيه اللوم للآخرين عن أفعالنا بقدر ما هي تدور حول الأكل من تلك الثمرة المحرمة. يحاول آدم تحميل اللوم لكل من حواء والباري عز وجل، عندما يقرر أن الخطأ يكمن في المرأة التي «وهبها الله» له.

كان من الممكن وجود بديل آخر لكل واحد منهما أو كلاهما في تحمل المسؤولية عن أفعالهما والتصريح: «لقد كان هذا إغرائي؛ لقد كنت الجانب الذي استسلم لرغبته. لقد كان اختياري، وأنا أقبل تحمل المسؤولية كاملة جزاءً أفعالي» رغم ذلك، جنباً إلى جنب مع المعرفة والتجاهل هناك ما يدعو للسخرية، ومع الخير والشر يأتي عدم الأخلاق. نستطيع أن نرى أن ما يميز الخروج من الجنة ليس فقط هو أكل الثمرة ولكن رفض تحمل تبعات الأفعال وإلقاء اللوم الواحد على الآخر.

من الممكن أيضاً الاستنتاج بأن آدم وحواء قد تم الإيقاع

بهما. إنَّ خالقاً عظيماً كلي الوجود، محيط بكل شيء لا بد وأنه يعلم مسبقاً أن المحرم الوحيد في الجنة سيتم ارتكابه حتماً. لماذا إذن وجود «شجرة الحكمة» إذا لم تكن ثمرتها قابلة للاستيعاب؟ لماذا خلق كائناً مفطوراً على الفضول، إذا لم يكن هذا بغرض التشجيع على الاستكشاف؟ لماذا تحريم أكل هذه الثمرة، إذا لم يكن بهدف وضع الإغراء ضمن وجهته؟

لو أن آدم وحواء درسا حل المنازعات، أحدهما أو كلاهما فلربما أتيا معاً بقصة مختلفة تماماً، بحيث يمكن للاثان معاً أن يتفقا عليها. كل واحد منهما قد يقول الآتي:

لم يحذرنا الله «عز وجل» من الأفعى (ترمز إلى الشيطان أو إبليس) أو من شهوة أنفسنا التي وضعها في صدورنا حتى نتذوق الثمرة المحرمة، ولكن ليس هناك جدوى في توجيه اللوم نحو الخالق (معاذ الله) أو وضعه على الأفعى، أو حتى لوم أنفسنا بخصوص ما وقع.

بدلاً من التركيز على الماضي ولوم أحدنا الآخر، علينا التركيز على المستقبل وكيف نستطيع أن نعمل بانسجام لنحصل على ما نريده كلانا. لا نستطيع جعل الإله مسؤولاً عن تصرفاتنا. لا بد لأن نكون مسؤولين عن أنفسنا. إنني أعتذر عن محاولتي وضع اللوم على عاتقك، وكوني غير أمين وشاعراً بالذنب حول أمر ليس من ذنب أخذ. قد يكون قليل من المعرفة أمراً خطيراً، ويقدر ما أعلم عن الخير والشر، لاحظ أكثر أنهما يبدآن بحسب معاملتنا لكل واحد

منهما. وأنه كلما كنا أكثر كرمًا مع بعضنا، كلما كنا أقرب إلى الجنة. هل تريدون قصة أخرى من التفاحة؟

إذا نظرنا لما وراء نسيج هذه القصة إلى ما دونه، وإلى ما خلف المعاني المخبأة التي تضمها، تخرج عدة مقولات. من المجدي إعادة فحص هذه المقولات كوجه من الاستعراض أنه بالوسع إنشاء عدد من قصص النزاع المختلفة يعود أصلها لنفس المجموعة من الحقائق.

في واحد من الاستنتاجات، هناك كم وافر من الرموز والمعاني الجنسية، بدءاً بالأفعى إلى الفاكهة المحرمة لـ «الإغواء» وسفاح الأخ - الأخت الرمزي، علاقة الزوج - الزوجة بين آدم وحواء. بترجمتها إلى تعابير جنسية يمكن أن تروى القصة كما يلي:

حواء عاجزة عن مقاومة انجرفها نحو الرمز الخارجي للجاذب الجنسي لدى آدم (الأفعى)، وكونها خدعت بسبب الشهوة (الرغبة الجامحة)، ذقت الفاكهة المحرمة المثيرة للرغبة الممنوعة، والتي أثارت آدم بدورها الأمر الذي أدى به إلى الإستسلام والإنقياد.

كما يمكن قراءة القصة كتصور مبني على زعم الرجال امتلاكهم للموضوعية، أو كرد فعل لخوفهم من فسق النساء. بهذه التعابير، يمكن للقصة أن تحمل معنى مختلف:



آدم، متضايق من انجذابه نحو حواء وخوفه من انغماسها في اللذات، قسم العالم إلى خير وشر وابتدع هذه القصة لكي يلومها على مشاعره المتناقضة وتبرير إعطائها مقاماً لا متساوياً في العالم.

هناك مجموعة ثالثة من المعاني التي بالإمكان رؤيتها في الترميز الذي تحمله القصة عن إيقاظ العقلانية (التفكير)، عن الاستكشاف ومعرفة العالم. إنها أدنى أن تكون حول معرفة الخير والشر منها إلى معرفة التنافر، الاستقطاب، والفرق بينهما، الذي يمثل أضداداً أخرى (مثل ما بين الحياة والموت، الموضوعية والذاتية، الغنى والفقر، القوة والضعف، الصواب والخطأ) ونشوء الحضارات المبنية على هذه الحقائق المتشعبة.

إن ظرف آدم وحواء في جنة عدن هو رمز يمثل وحدة سبقت فصل قطبي التجاذب، وحدة هي الآن مفقودة أو في حكم النسيان. يعكس رد آدم اكتشافه للاختلاف ما بين الحقيقة الموضوعية والذاتية (فرق يشكل قواعد العلوم) والفروقات الاجتماعية (منزلة تضع أرضية قواعد القوة السياسية والاقتصادية).

مجموعة رابعة من المعاني يمكن استخدامها من العقوبة التي أنزلت بآدم وحواء: طردهم من الفردوس. إن إخراجهم يمكن أن ينظر إليه ترميزاً لنشوء (لبادئة) الحرب، الحكومات الاستبدادية، الرق، الضوابط الاجتماعية، ومع ما سبق، القتل

الجماعي، الفساد، الجريمة، كسر القواعد، والحاجة الاجتماعية للعقاب:

يرمز الطرد من الجنة سقوط الإجماع ونشأة العقاب، القسوة، الحكومات العسكرية التي حلت بالقوة محل مجتمع متحضر أكثر مساواة وتعاوناً. إن محاولة آدم في لوم حواء رمزية للوم أناس آخرين، حضارات وثقافات أخرى ونشأة المجتمع الأبوي، الرق، والحروب.

كاحتمال خامس، يمكن أن ينظر إلى قصة النزول إلى الأرض، وكأنها تمثيل (تشبيه) للرحلة التي على كل طفل أن يقطعها من وجوب قبوله تعليمات الأبوين، والخير الموروث لدى البشر لاكتشاف طبيعة الخير والشر وحدود السلوك الإنساني:

إن تناول الفاكهة المحرمة من شجرة الحكمة موازٍ لضياع البراءة وعملية تطوير النفس، حيث نضح كل من آدم وحواء ورأى كل واحد في الثاني شقه الآخر.

هناك استنتاجات أخرى تم افتراضها: تزامن الخروج من كنف النعمة الطبيعية الإلهية والوفرة مع قدوم العصر الجليدي الذي هو بداية النظرة المناهضة (المخاصمة) نحو الطبيعة بدلاً من نظيرتها المتآلفة معها، ونشوء النزاع كنتيجة للحروب القبلية، سقوط النظام الأممي، الانقسامات الاقتصادية والتفريق بين

التملك وعدمه الذي أثير، مع الملكية الخاصة، وجمع آخر من العوامل.

لأغراضنا، يمكن أن يُنظر أن كل إستنتاج فيه شيء من الحقيقية ويقدم بعض المعاني الإضافية ويمتد لما وراء النص الحرفي. نستطيع الاستمرار لبعض الوقت لنضيف معان لتلك التي ذكرناها، بدون استنفاد الاحتمالات. المهم للوسطاء أن يلحظوا أن كل واحد من هذه الاستنتاجات هو صحيح مجازياً ولا يمكن بشكل حاسم إثباته أو عدم إثباته، وأن كل قصة محتملة تضيف شيئاً إلى ثراء القصة الأصلية.

نستطيع قول نفس الشيء حول أي قصة نزاع: كل واحدة تحمل نفس التعدد من احتمالات الاستنتاج؛ يزيد كل واحد منها من صعوبة إيجاد جواب صحيح بمفرده؛ وكل شق يقود إلى اكتشاف المعاني المعقدة المتوارية. في كل قصة نواجهها، يكون تحدينا وفرصتنا كقائمين بحل المنازعات أن نستنبط استنتاجات متعددة، تنوع من الصيغ، ومجموعات مختلفة من المعاني.

هنا المكان حيث نستطيع استعمال طاقتنا نحو الإبداع وقابليتنا لأن نرى من التعاريف الحرفية المعاني الرمزية. يمكننا فصل الحقائق عن الاستنتاجات، تكثيف التفكير نحو استنتاجات بديلة بتعاطي نفس الحقائق، وسؤال الأطراف أن تفترض استنتاجات مقابلة أو حتى متناقضة. يستطيع الراوي برؤيته إمكانية تفسير القصة بعدة طرق مختلفة، أن يتجنب الإنغلاق

ضمن معنى محدد، أو يكون ملتصقاً بحقيقة مصطنعة، منعزلة، وجامدة. دورنا كوسطاء يحتم علينا التعامل مع القصة، نطعن بها، نلتف وراءها ونفضي إليها، لإيجاد الحقائق المدفونة بداخلها، والسير بالأطراف نحو قصتهم الثالثة.

### سحر القصة الثالثة

عندما نحث على فحص عميق لقصص الفرقاء، فإننا نحدث ومضة من الشعور بالترقب وزخماً في إتجاه الحل. السرد البسيط للأحداث دون وجود الشيطان أو الضحية، يستطيع لوحده توليد الرغبة للاستماع إلى الراوي، وشعوراً بالتعاطف معه أو الإلتقاء، وإحساساً بالمشاركة في الأحداث من قبل هؤلاء الذين ينصتون فقط.

تستطيع رواية القصة أن تحدث توقعات للحل، التي تأخذ مكانها عندما يكتشف كل طرف أن خصمه ليس شراً، ولكن فقط تورط في قصة فيها الخير والشر، كما رأينا في القصص الخيالية، يظهر الحل عندما يتم في النهاية قهر التنين. لكن يمكن للحل أن يأتي، عندما يتم الاكتشاف أن التنين في حقيقته هو أمير أو أميرة. كما يمكن أن يتبلور عندما تستعيد الأميرة قوتها التي تشبه قوة التنين، وكذلك عندما يجعل الأمير من كل واحد أميراً، مسؤولاً عن تحقيق الحل. يحدث الأمر عندما يقرر كل من آدم وحواء والثعبان التوقف عن لوم بعضهم البعض والرجوع إلى شجرة الحكمة لقضم قطع أخرى من التفاحة.

إن قصة التحول هي التي تفتح العين على الفرصة المتاحة بسبب النزاع. فعندما يتحول الضفدع إلى أمير، أو يتم إيقاظ الأميرة بواسطة قبلة، أو الاكتشاف بأن الجدة هي ذئب، أو يصبح الولد بطلاً، فإننا نكتشف وجود سر من الداخل، سر خداع المظاهر، والإمكانية الموجودة دوماً في التحول.

الوسيط، برسمه معاً لكل قصص النزاع المتضاربة وتشكيله لقصة ثالثة جامعة تتحدث عن حقيقة أعمق، فهو ألياً يشجع التعاطف وبواطن الأفكار والمشاعر التي يمكن استنباطها من خلال السرد وأن يدير النزاع نحو الحل والتحول. يمكن العثور على القصة الثالثة من خلال استخدام مهارات الاستماع العاطفية والفعالة؛ من خلال التلخيص، المساءلة، وإعادة وضع الأطر، ومن خلال الاستخدام الواعي لقصص العبر، الشعيرة، الترميز، المجاز، والاحتفال. كل هذه الوسائل تدمج قصص الفرقاء في قصة واحدة متوافق عليها تنتهي بالحل وتقوم بتبديل علاقة الأطراف التي تحمل صفة التنازع.

بالطبع من الممكن تعريف حل النزاع على أنه الإبداع الناجح لقصة مركبة، تم جمعها من العناصر الأساسية التي يحتويها كل شق لدى كل طرف حول ما حدث ومقبولة من كلا الجانبين. كل صيغ الشيطان والضحية مستأصلة من هذه القصة الثالثة، وينبثق تدريجياً تركيباً مغايرة. تعتبر هذه القصة الثالثة أغنى وأكثر تفصيلاً وعدالة، وأصدق من أي قصة بمفردها.

على كل حال كوسطاء، نحتاج لأن نكون متيقظين بعدم إيجاد القصة الثالثة بأنفسنا ونفرضها على الأطراف في سبيل الإكراه على حل ما. ستبرز القصة الثالثة، بما يشبه السحر، في عملية الأخذ جانباً بالقصص الأصلية والاستنباط منها، نستطيع تعبيد الطريق وطرح الأسئلة الصحيحة، لكن على الأطراف أن تكتشف وتؤكد القصة الثالثة لأجل كل منها. فهي التي يتعين عليها الاعتراف بحقيقتها الأكبر.

إن معاونة أطراف النزاع لأن يتفهموا قصة كل واحد منهم، يشجعهم لقبول قصة الطرف الآخر كهدية تضيف توثيقاً لقصتهم. لطالما نقوم بتشجيع الإصغاء المتعاطف والأمين، فإننا نتوصل للمعنى الأعمق للنزاع، ونطور طرقاً لجمع أو وصل الناس عبر الهوة التي أوجدت (أحدثت) بسبب نزاعهم، تبدأ بالظهور نسخة موحدة لما قد حدث. هدفنا كقائمين بحل المنازعات، أن نوسع طاقتنا بالنسبة للأمانة والتعاطف، بحيث يمكننا الاستجابة بمهارة للقصص التي تروى لنا. بينما هم يفعلون ذلك، قد يكتشفوا فهماً مشتركاً يسمح لهم بإنهاء النزاع، الوصول للصفح، والقيام بتجريب التحول في حياتهم. سيبدأون بعدئذ برواية قصة مختلفة - قصة حول كيفية استطاعتهم التغلب على مصاعبهم، وكيف عملوا معاً لإيجاد قصة مشتركة، وبداية لعملية العيش بسعادة أبد الدهر.

## قصص لم تسمع قط ولم تروى من قبل

لا تمنح الكلمات عنواناً لأشياء موجودة سلفاً.  
الكلمات تشبه سكينتي الذي يقوم بالتقطيع.  
إنها تحرر الفكرة، الشيء في الوجود العالم للعالم الخارجي.  
بمجرد تحدّث الإنسان لا تعتبر لغته وحدها في حالة ولادة  
(مخاض)، ولكن أيضاً الشيء المميز الذي يتكلمه.  
مقطع مجهول من الإسكيمو للحم.

حينما نتذكر الأشخاص الكثيرين، الأزواج، العائلات،  
المؤسسات، والمجتمعات التي شاهدناها على مر السنين وقمنا  
بمساعدهم في التحرر من نزاعهم، لا يبدو صعباً تحديد عنصر  
أساسي، وضعهم في طريق مسدود: في كل نزاع قمنا بالوساطة  
فيه، شعر كل واحد تقريباً بعدم الاستماع إليه، وحتى أن أحداً  
لم يصغ إليه.

بالرغم أن الناس شرحوا ما حدث لهم، غالباً بقص هذه

القصص على نحو متكرر لكل قادر على الاستماع، فلم يحدث أن أحداً أخبر قصته إلى الناس الأكثر أهمية لأن يسمعها، وهم الناس الذين تدور هذه القصص حولهم؛ خصومهم، منافسوهم، التينيات، الثعابين، وعند الفشل بالقيام بذلك، فهم يغلقون على أنفسهم دون وعي في سكون نسبي. إذا قاموا بسرد قصصهم تكراراً وظلوا مع ذلك غير شاعرين بالرضا، فهذا لأنهم إنما كانوا يتوجهون بالحديث إلى المستمعين غير المناسبين.

في معظم الحالات، نجدهم خائفين للغاية أو تواقين لأن يتشاركوا قصصهم مع خصومهم أو لم يريدوا تليخ قصصهم بتعريضهم إياها للنقد المبطن من قبل القصص المختلفة أو المتضاربة معها. كنتيجة لم يشيروا بأنه تم الاستماع إليهم من قبل أصدقائهم بكونهم الضحايا الأبرياء لهمجية الناس الآخرين كافة.

عندما يشعر الناس أنه استمع إليهم بحق وتم فهمهم بعمق فإنهم يتوقفون إلى تكرر سرد نفس القصص.

هذه السكوتيات تظهر دوماً عقلانية بالكامل ومبررة. إنها عقلانية بواسطة تاريخ الشخص الآخر من سلوكه الهمجي وغير الحساس. كذلك تبدو عقلانية لأن كلا الطرفين على الأقل واعين بشكل لا حسي بفشلهم في الاستماع لقصة الجانب الآخر، ولهذا السبب يعتقد كل طرف بشكل منطقي أن الطرف الآخر هو من يصغي إليه.



وتكون العواقب، أن يدفن كلا الطرفين قصصهم في مكان خفي. ويصبحون غير قادرين أو راغبين في كشف حقائقهم الداخلية لبعضهم البعض. يقومون بإخفاء حقائقهم عميقاً بالداخل ويفقدون القدرة على إدراك لب المعنى لقصص نزاعهم. وتعلم الأكثرية بالحدس أنها لا تُشعر بالرضا أو بأنه تم الاستماع إليها حين تجلس مع الشخص الآخر وليس فقط لكي يتم الاستماع إليها، ولكن أيضاً لكي يستمعوا هم أيضاً بشكل متفهم. فهم يعلمون دون وعي أنهم لن يصلوا للحل الحقيقي حتى يصيروا راغبين لأن يتقبلوا ويعترفوا بشرعية المعاني الداخلية المستترة في قصص بعضهم البعض. هذا الاعتراف الضمني هو الذي يأتي بهم لقبول الوساطة.

حينما يبدأون بعرض قصصهم لبعضهم، فهم يسمعون على الأغلب الاتهامات، اللوم، التهم المضادة، الاستهجان، الشجب، كونهم جلادين، والإدانان. لا يساهم هذا إلا بالقدر الضئيل الذي يجعل من السامع يخاطر بان يكون أميناً للغاية، متفهماً أو لديه إحساس. بدون طرف ثالث موكلة إليه مهمة فض النزاع، يحثهم لأن يتجاوزوا الماضي المزيف، القصص الخارجية، لأن اختفاء الصفات الشيطانية أو ارتداء ثوب الضحية وقصصهم الداخلية ذات الخوف والتردد، قد يبعدهم بسهولة عن الأمانة، التفهم، والتحسس. يمكنهم الارتداد نحو الأمان الذي توفره محاوراتهم الداخلية والخارجية وعدم التوصل إلى لب قصصهم.

أولئك الذين يقعون قصصهم المركزية حبيسة، غالباً ما يفعلون ذلك بدافع الخوف من العقاب، الانتقام، أو الشار. يخشون أن تكون قصصهم مؤلمة للغاية إما لهم أو لخصومهم. كل واحد سيكون مقتنعاً بأن رواية قصته للشخص الآخر سيكون دون مغزى، وسيجعل النزاع أكثر سوءاً. بهذه الطريقة يدخل فرقاء النزاع في مؤامرات دقيقة من السكوت مع بعضهم البعض. ويتوصلون إلى اتفاقات غير معلنة للاحتفاظ بقصصهم المزيفة بحيث لا يترتب عليهم مواجهة خوفهم من أن يكونوا حساسين أو متفهمين أو أمناء.

غالباً ما يكون خوفهم تصوراً لمشاعرهم الخاصة بالغضب والعداء نحو خصومهم. أو ربما يعكسون عدم توازن القدر، التي يعمل الوسطاء على تصحيحها. ربما يصابون بالقلق جراء سردهم للقصص المرعبة التي كانوا يخفونها، سيتعرضون للانتقام أو المعاناة ويدفعون ثمناً باهظاً؛ إذ ما الذي يمكن أن يفسر مقدار الثمن الذي دفعوه حتى الآن. بحفاظهم على قصصهم مقنعةً بداخلهم.

الثمن الحقيقي للسكوت هو الانعزال والمراوحة في المكان. ثمن الكبت هو فقدان الديمقراطية والعلاقة مع النفس الداخلية. إن ثمن عدم الولوج في التحاور هو موت العلاقة. كما قال أوسكار وايلد، «الإنسان الذي يتمنى أن يكون شيئاً منفصلاً عن نفسه... بشكل ثابت سينجح في أن يصبح فيما

أرادوه. فهذه هي عقوبته. هؤلاء الذين يبتغون قناعاً لا بد لهم من أن يلبسوه».

### اتصالات حقيقية

تتصاعد النزاعات وتتضخم ليس فقط حسبما يقال، ولكن بما هو مدفون في السر ولم يجز البوح به. إن القصص المروية من قبل الفرقاء لبعضهم البعض، لا توجد شيئاً جديداً، لكنها تكشف أمراً كان موجوداً من قبل. في ممارستنا للوساطة، نجد غالباً أن كلا الطرفين يعلمان وفق عمق معين ما المطلوب قوله ولم يتم إعلانه بعد. عندما يتم قوله أخيراً يتولد شعور غامر بالارتياح ناتج عن التخلص من النزاع.

علماً بأن الأخبار ليست بالسارة دائماً، والإشارات في قصص المنازعات لا تلقى الترحيب إلا نادراً. دورنا كقائمين بفض المنازعات ليس محصوراً في إذاعة هذه القصص، ولكن أيضاً لتصميم ووضع التسهيلات لعملية تملك الإمكانية لتحرير كلاً من رواي القصة ومستمعها من القيود التي تكبلهم وتبقيهم واقعين في فخ القصة. لكثير من الناس في أي نزاع، فبساطة إن رواية قصصهم لبعضهم ليس كافياً لأن يأتي بالحل.

الغاية من رواية القصة هي إعطاء دفعة لتفعيل عملية الحل وذلك في قصصهم مع حوار متبادل، تعميق الاتصالات، روابط بين الفروقات في قصصهم مع مصالحهم

الشخصية وهي زيادة التعاطف والشعور بالإحساس وذلك بحضور الطرفين، وتشجيعهم على الاعتراف بالانفعالات والاستنتاجات الذاتية التي قادت إلى نزاعهم. نقوم بهذا بحيث يتم نسيان قصصهم ووضعها وراءهم. لطالما استمرت قصصهم، سيكون من الصعب على الشراكة في حل المعضلة، المفاوضات التي يسردها التعاون والاتفاق المتبادل أن يفككوا الحقائق التي أوجدتهم وإعادة صياغتها. بمجرد سماع القصص، الاعتراف بها، تحليلها وإيجاد إطار جديد لها، تنبثق قصص جديدة، قصص تتوجه نحو الحل، الصفح، والتعافي، والشمول. هذه القصص ذات البعد الثالث تحل آلياً محل القصص الأصلية.

عندما يتم أخيراً كسر مؤامرات الصمت وتروي الأطراف قصصها لبعضها فهم يعطون لأنفسهم ولبعضهم بعضاً الإذن لأن يكونوا على حقيقتهم الأصلية، لن يتفوهوا بالحقيقة التي يعتقدون بها. بمجرد القيام بهذا في حضور بعضهم، يظهر تدريجاً الخير في الاتصال الحقيقي، الذي يكشفون فيه إحساساً جديداً بأنفسهم ولبعضهم بعضاً. هذا يدعو لقيام مستوى جديد في التآلف في علاقتهم المتبادلة.

حين تروي الحقيقة العائدة لكل شخص ويحدث الحوار أثره، يكشف الطرفان عن أجزاء من أنفسهم ظلوا يحجبونها بقصصهم. لقد تحرروا من صمت العلاقة الذي فرضوه بأنفسهم واصبحوا فجأة قابلين لتداول ما يهمهم فعلاً.

يستطيعون الإقرار بما سبق لهم وتخيلوه، تخوفوا منه، قاموا بتخمينه، تأملوا وفكروا به. يستطيعون البوح بأسرارهم واحداً للآخر، والأسباب التي دعتهم إلى كتمانها. المثير للدهشة بحق، هو اكتشافهم أن ما اعتقدوه أسراراً غامضة عميقة إنما كان في الحقيقة معروفاً طوال الوقت.

في ترنيمة الأحجار، وهو كتاب عن العائلة، الأسرار الاجتماعية والسياسية، تصف صديقتنا سوزان كريفين بجمالية القوة غير الاعتيادية، والانعتاق الذي يتحقق لكل من الأفراد والمجتمع الأكبر لدى البوح بالأسرار:

بدأت أصدق بأننا نعلم كل شيء، أن كل التاريخ، ربما في ذلك تاريخ كل عائلة، أن جزءاً منا، مثل ذلك، عندما نسمع عن سر تم الكشف عنه، كسر عن جدنا أو عمنا، أو سر عن معركة درسنا في عام 1945، تصبح حياتنا فجأة أكثر وضوحاً لنا، عندما يختفي الثقل غير الطبيعي للحقيقة المكبوتة. ربما لأننا نشبه الأحجار؛ تاريخنا وتاريخ العالم موجوداً فينا، فإننا نحمل حزناً عميقاً بداخلنا ولا نستطيع البكاء إلا عندما يتم غناء التاريخ.

المساواة الاجتماعية، الديمقراطية السياسية والاقتصادية، تعلم المؤسسات، وحياة الأسرة الوظيفية، كلها تتطلب منا أن نكون منفتحين وصادقين، في كل من الداخل مع أنفسنا، والخارج مع الآخرين. كما في الحل لأي نزاع، نحتاج لأن

نكون متبهمين ونتحرك نحو المواقع الحامية ونتحدث بما لم يجر الكلام به من قبل .

نحتاج أن نكتشف الحافات (الحواشي)، الجبهات، والحدود. علينا أن نجد أوج (ذروة) الطاقة، نقاط الوخز، إذا شئت، التي تكشف عن مصدر وتدفق الأمور. نحتاج لتعريف الأحزان الدفينة التي ببساطة تتيح لنا أن نكون بشراً. فقط عندها، يمكننا إيجاد علاقة مرتكزة على الأصالة.

نفس الأحزان موجودة في النزاع. عندما تكشف الأسرار، يشعر حتى المستمعون براحة وحرية أكثر، وكأن الأسرار هي أسرارهم أيضاً. تأتي هذه الحرية غالباً حاملة معها الألم، بالبكاء والحزن، الندامات والاعتذارات، والاعتراف بالثمن الذي دفعه كلا الطرفين جراء سكوتهم (سكوتهما). عندما ينتهي ذلك لا يوجد أحد يريد أن يعود للصمت.

### مكان آمن للحقيقة

ليست هذه بالعملية السهلة، لا للأطراف المعنية ولا للوسيط. كقائمين بحل النزاع، التحدي المائل لنا هو في أن نكون متعاطفين بالكامل وأمينين إلى الأعماق بالدرجة التي نستطيع أن نكون عليها. هذا لا يعني أن نكون على الحياد (محايدين) في النزاع. بقدر ما يعني أن نكون الذي ندعوه مع الطرفين، أو بجانب كل الأطراف في ذات الوقت.

بعمل هذا فإننا نتحرك بشكل لا يمكن تفاديه بشكل يوجب الانفعالات المخيبة، نفاجاً بالقصص، ونتحرر بفعل الأسرار التي يظهرها كل طرف. حينما نستمع بهذه الطريقة إلى جوهر القصص، نحتاج لأن نكون مهئين لأي شيء في كل لحظة.

في ذات الوقت، يجب أن نتذكر أن النزاع ليس نزاعنا، ولا القصص أو الأسرار أو القرارات حول ما يجب أو كيف يتم إنهاؤه. الحساسية، التعاطف، والأمانة هي خيارات لا تخصنا وحدنا كوسطاء.

بوسعنا طرح أسئلة حساسة، عاطفية وصادقة، ولكن إذا لم تكن الأطراف جاهزة للإجابة عليها، فعلينا الإقرار بان التوقيت ليس سليماً، أو ربما لا نملك المهارات المطلوبة لتغلب على مقاومة هذه الأطراف، وعندها علينا التراجع إلى خط أكثر أمناً (أماناً) من التساؤل.

كما سترى من حكايات النزاع الآتية، فإننا غالباً ما نتراجع إلى الوراء بهذا، نكون قد احترمنا دون تمييز ما تصورناه أنه حدود الرغبة لدى الأطراف لتدخل في حوار أكثر حساسية. إن وضع طراز البيئة التي تمنح الأمان لكل ما قد يُكشف النقاب عنه، يتطلب ثقة كاملة في العملية وفي قابلية الوسيط لأن يكون مرتاحاً مع ما قد تتكلم به الأطراف.

عندما نواجه مقاومة في الحصول على القصة الجوهرية نستطيع القيام ببعض أشياء:

- اتخاذ خطوة للوراء وطلب الإذن لطرح أسئلة أعمق.
- إذا لم يمنح الإذن يتم احترام الرفض ويتم البحث ربما على أفراد، في سبب رفض الدعوة للتعمق أكثر.
- التنفس ببطء وبعمق وإذا كان مقبولاً ثقافياً، نستخدم الحدة ولغة الجسم لإيجاد (نفق) للتحديق في العين دون انقطاع أو إغماض (رف الجفون).
- نخفض من نبرة الصوت ونبطئ في سرعة أصواتنا.
- نستخدم المقاومة عوضاً عن القضايا للكشف عن القصة الجوهرية.
- نوجد لحظات في الصمت، لنسمح لكلمات المتحدث أن تُسمع ويتم استيعابها.
- نتحرك لكي نصبح أقرب فيزيائياً وعاطفياً.
- نسأل المستمع أن يعترف بشجاعة (بجرأة) المتحدث وأمانته.
- أن تتوفر لدينا المصادقية والحساسية، لجعل ذلك أكثر أماناً بالنسبة للأطراف لأن يكونوا على نفس الشاكلة أيضاً.
- نفتح الباب أمام تواصل أعمق دون محاولة إكراه أحد لأن يخرج منه.
- نعيد السؤال كرة أخرى عندما تراجع حدة الدفاعات.

هذه التكنيكات (الأساليب الفنية) تساعدنا في خلق بيئة آمنة يمكن أن تروى فيها الحقائق الأعمق.

في حكايات التوسط القادمة، كانت هناك مراهنات رفيعة



على مقدرتنا أن نفتح المحادثة نحو القصص التي شعرت الأطراف بأنه لم يتم سماعها أو روايتها. قد يبدو توجهنا غير جذاب، وقد يقرر القارئ أعمال واحد آخر. نحن نرحب بوجهة نظر القارئ الناقدة كلما فُرات واحدة من هذه التقارير التابعة في تجاربنا.

لم يكن هناك في أي من الوساطات التي نشرناها أي إشعار مسبق عن القضايا الأعمق، ولا توفرت لدينا لنخطط ما كان علينا القيام به.

ككل الوسطاء، كنا ملزمين أن نطلق النار في وضعية الجائي. سنكشف النقاب عما قمنا به بالضبط، على جميع المستويات والنتوءات، حيث جاهدنا (كافحنا) لكشف النقاب عن قصص الفرقاء الجوهريّة ورفع الغطاء عن حقائقهم الأصلية الأعمق والأكثر قوة. نأمل أن تساعدك أمثلتنا لتكتشف حقيقتك الداخلية وأن تعاونهم حتى يكتشفوا حقائقهم الخاصة بهم.

## كله ضمن العائلة

وأخيراً لم يعد بمقدور الأخت الكبيرة أن تتحمل أكثر. لقد هاتفتنا قائلة إنها تعاني كثيراً من النزاع، وأن والديها في عقدهم الثامن من العمر وليسوا بصحة جيدة، كما أنها رأت حلماً مخيفاً تتعارك فيه مع أقاربها عند موقع قبر أبيها.

كنتيجة للنزاع، مضى على الأقارب أكثر من خمسة عشر عاماً منذ اجتماعهم سوياً لآخر مرة. عاشوا جميعهم في نفس المدينة. وكانوا كلهم في أواخر الأربعينيات أو الخمسينيات من العمر، لكن لم تكن لديهم الرغبة في التحدث فيما بينهم أو رؤية بعضهم. امتد خلافهم إلى الجيل الثاني كذلك: كان هناك أولاد لم يلتقوا ببعضهم قط (أو رفضوا أن يروا) عماتهم، خالاتهم، أعمامهم، أخوالهم، وأبناء عمومتهم. في البداية كان لدى أفراد العائلة المباشرين مقاومة لفكرة الوساطة. كانت لنا عدة محادثات، وعبر الهاتف تم التركيز على حل المعضلة، في مسعى لأخذ موافقة الأخوين والأختين للالتقاء بالإضافة إلى زوجتي الأخوين ولكن دون حضور الآباء والأمهات.

بمجرد دخولهم للغرفة، لم يكلفوا أنفسهم عناء إلقاء

التحية فيما بينهم وتجنبوا النظر إلى بعضهم. جلس الأخوان وزوجاتهم في طرفين متباعدين لأقصى حد عن بعضهما. أما الأختان واللتان لم تتزوجا، فقد جلستا أقرب ما يكون إلى بعضهما في مكان أكثر حياداً. بدأنا عملية الوساطة بالترحيب بهم، شاكرين لهم رغبتهم بالجلوس إلى بعضهم والتحدث حول مشاكلهم، مع شرح لعملية الوساطة، ومراجعة لعدد من القواعد المشتركة التي تحكم عملية الوساطة. طلبنا منهم الموافقة على أن تسود حضورهم روح التحاور الصادق والرغبة في الحل. جرت الموافقة على ذلك بدون ملاحظات أو أسئلة.

بعدها طلبنا منهم أن يقدموا أنفسهم، أن يعرفوا بأسمائهم، موقعهم في العائلة، والقضية أو المشكلة التي يريدون الاهتمام بها من خلال الوساطة، وأمنية وحيدة لديهم بما سيخرجون به أو فيما يتعلق بعلاقتهم. قمنا بتدوين ردودهم على لوحة ورقية متعددة الصفحات؛ إجاباتهم ظاهرة في اللائحة (1.3).

بعد أن تمت المقدمات، طلبنا منهم إلقاء نظرة على القائمة التي أعدناها، وليروا إذا كان بمقدورهم إيجاد أية توافقات.

حسب تجاربنا، عندما تسأل الأطراف المتنازعة لممارسة هذا المران، فإنها تتحلل مباشرة من دورها في النزاع والطرح الانفعالي نحو مكان عاكس حيث يمكنهم بحق أن يروا نزاعهم بصورة (مجردة) بدلاً من انتمائه (للطرف الآخر) كما أنهم

يتملكون أيضاً، شعوراً واعياً بالعمل الجاري ويصبحون قابلين بصورة أفضل لأن يحددوا ما هو مشترك بينهم دون الحاجة إلى الوسيط كي يشير إلى هذه الأشياء المشتركة.

وافق كل واحد على أن حل المشاكل قد تم تحديدها بوضوح، وبدا أن هناك طرقاً مختلفة لشرح تلك المعضلة. سألناهم كيف شعروا عندما نظروا إلى لائحة المعضلات، وأجابوا بأن النزاع بينهم قد جعلهم يشعرون بالتصنع، عدم المصادقية، وكأنهم متطفلين (غرباء) ضمن عائلتهم. وافقوا جميعهم على أنهم كانوا في سبات كامل حول ما كانوا يريدون، وهو أن يعودوا أسرة واحدة مرة ثانية. قمنا بتعزيز اتفاقهم، وطلبنا منهم أن يبدأوا فوراً العودة أسرة واحدة وبأن يكونوا منفتحين، صادقين، ومؤازرين كل واحد منهم الآخر.

ثم قررنا، حسب وتيرة المحادثات وحقيقة الواقع أنه ليس لدينا سوى ساعتين من الزمن لإكمال الوساطة، بأن نغامر ونتنقل بالمحادثات سريعاً إلى مستوى ممكن من التحول أعمق. بدلاً من البحث في قضاياهم بعمق، سألنا فيما إذا كان هناك أي شخص لديه شيء يتمنى أن يعتذر عنه، وانتظرنا بصمت لكي نستمع إلى إجابة أحدهم.

بعد لحظات قليلة من الصمت غير المحتمل، تكلم الشقيق الأكبر للأخوين، قدم اعتذاره لأقاربه كونه سرق مالاً من والديه قبل عدة أعوام وأنه أنكر قيامه بذلك، قال بأنه شعر بشيء كريبه داخله لفعلته تلك. أفصح عن أنه سبق وقدم اعتذاره لوالديه،

واقترح بيع منزله لتسديد ما سبق وأخذ بغير حق، وأنه كان يسدد لهم المبلغ منذ مدة على دفعات شهرية.

عند هذه النقطة، كان بإمكاننا توجيه الشكر إليه لإبداء أسفه والاكتفاء بذلك، لكنه كان واضحاً من درجة ونوعية الطاقة الموجودة في الغرفة أن خطوة هامة قد تم اتخاذها، ولم نشأ أن نترك الموضوع قبل أن نفتح الباب قليلاً بحيث يتمكن أعضاء العائلة من حرف اتجاهاتهم بفتح قلوبهم لبعضهم، وبدء عملية بناء عائلة جديدة تركز على المصداقية وتقبل الآخرين. لتعزيز هذه البداية، سألنا الأعضاء الآخرين في العائلة أن يتجاوبوا ويصدروا ردود أفعالهم كما سبق وقاله الأخ الأكبر.

كان أول من تكلم هو الأخت الكبيرة، التي هنأت أخاها الأكبر على شجاعته بتقديمه الاعتذار. طلبنا من الأخت الأصغر أن تتكلم، وهي بدورها أيضاً شكرت أخاها وتقبلت اعتذاره. أخيراً تحدث الأخ الأصغر. قال بأنه كان دوماً متشككاً في استقامة أخيه منذ أن كان عمره سنتين، وأن هذه كانت أول مرة في عمره يرى أخاه يتصرف بمسؤولية أخلاقية.

بعد ذلك أضاف، «لدي سؤال واحد أوجهه لك». بدأنا نشعر بالقلق أنه ربما يثير بعض القضايا الأخرى قبل الانتهاء من حل هذه المشكلة. بدلاً من ذلك، سأل: «إذا كنت في أزمة مثل هذه، لماذا لم تأت إلى طالباً المساعدة؟ أنا أخوك». عند هذه النقطة، ظهر جلياً أن النزاع قد تم القضاء عليه وأن عملية التحول قد بدأت.

## اللائحة 1.3 المعضلات والأمنيات

عضو العائلة	المشاكل المطروحة	التمنيات للعائلة
الأخ الأصغر	«العودة وراء للمنازعات المستمرة عندما كان لدي ستنان من العمر؛ عدد لا محدود من الأكاذيب وطمس الحقائق»	«أن يعيش الجميع كعائلة واحدة»
زوجة الأخ الأصغر	«عادة الأم النظر دوماً في الطريق الآخر؛ العائلة في تجاهل»	«أن يلتقي الجميع، يقولوا الحقيقة، وأن يتقبل أحدهم من الآخر»
الأخت الكبيرة	«أشعر بأني غريبة وسط عائلتي»	«احترام جميع الأقارب، الانخراط في نفس الأنشطة، والاشتراك في العناية بالأبوين كلما يقدم العمر بهما»
الأخ الأكبر	«افتقار العائلة للإخلاص والإحساس؛ التصنع لدى الأشخاص»	«الرقبي بعلاقتنا ببعضنا على نحو أفضل»
زوجة الأخ الأكبر	«لم نكن يوماً ما منفتحين، ولم نزل في تنافس كبير فيما بيننا»	«أن يحترم جميعهم كل واحد الآخر وأن يتم وضع النزاع وراء ظهورنا»
الأخت الأصغر	«تستخدم والדתنا التنافس للتفريق بين الأقارب»	«أن يناقش كل فرد القضايا أولاً بأول وفوراً وأن نعم السعادة للجميع كونهم عائلة واحدة»

أرادت الأخت الأكبر أن تقدم اعتذارها. كانت أختهم غير الشقيقة، وانضمت إلى العائلة عندما تزوج والدها من أم أخوتها، بعد وفاة كل من والديهم المطلقين والذين كانوا أزواجاً في خلال سنة من الزمن. قالت بأنها عندئذ انضمت إلى العائلة، وكانت لا تزال حزينة على فراق والدتها ولم تشعر حقاً بأنها أعطت الآخرين أي فرصة. لقد كانت غير مسرورة إلى حد كبير وأحست بأنها لم تكن أبداً أختاً حقيقية لهم.

تارة، طلبنا من الآخرين القيام بالرد، لكن جوابهم هذه المرة كان نوعاً من عدم التصديق. لم يحس أي منهم بالشعور الذي ظنت أنهم شعروا به. عدنا إليها وسألناها عن هذا التضارب. عندما عجزت عن الإجابة، قمنا بتوجيه السؤال، «هل هناك من أحد آخر تودين الاعتذار له؟». أجابت، «هل تعني أنه أنا»، وافقت هي وأقاربها على أنها كانت قاسية على نفسها. شعروا بأنه يكفي استخفافاً بهم من جانبها، أنها لم تطلب المساندة منهم في وقت حاجتها إليها.

كان لدى الأخت الأصغر عدد من الاعتذارات الواجب تقديمها. بعد انتهائها من ذلك، جرى تقبلها على نحو مماثل وتم الترحيب بها بأذرع مفتوحة من أخوتها.

عدنا بعد ذلك إلى السؤال التالي فيما إذا كانوا متهيئين للحل. سألناهم فيما إذا كان هناك أي شيء يمنعهم من إعادة إحياء العائلة التي طالما تمنوها. من خلال الصمت المؤثر،

أحسنا بأن هناك شيء بالتأكيد يربطهم تارة أخرى . حيث أن الأخ الأصغر أشار مرتين إلى عدم الثقة بأخيه الأكبر وقضى بأنه أمر يعود إلى الزمن الذي كان عمره فيه ستان . سألناه أن يشرح ما حدث له في هذا العمر .

قال بأنه عندما كان عمره سنتين (مع أنه على الأغلب كان في سنته الثالثة أو الرابعة) تناول أخوه مقصاً وقطع (قص) به جزءاً من ستائر غرفة الجلوس . غضبت الأم كثيراً، وعندما أنكر كلاهما القيام بهذه الفعل، أعلنت الأم حرمانهما من تناول العشاء حتى يعترف أحدهما بذنبه . قام الأخ الأكبر بتهديد شقيقه الأصغر قائلاً له بأنه إذا لم يقر أنه هو الذي اقترف الذنب فإن طائرته الورقية ستعرض للإتلاف . اضطر الولد الأصغر أن يعترف بأنه هو المذنب حتى ينقذ طائرته الورقية، لكن احترامه وثقته بأخيه الأكبر تلاشيا من مكانهما .

طلبنا من الأخ الأكبر الإجابة، فاعتذر عما سبق وقام به . هذه المرة، كان رد أخيه الأصغر على هذا الاعتذار غير مكتمل؛ استطعنا أن نتلمس (نسمع) من خلال نبرة صوته الغيظ الذي لا يزال بداخله بسبب هذه الخيانة . سألناه عما يذهب عنه الغضب الذي اعتراه لمدة خمسين عاماً، فقام بشرح الحادث مرة أخرى، وبعد أن انتهى من ذلك، سألناه مرة أخرى عما يزيل عنه هذه السخيمة . فأجاب أخيراً: «أريد من أخي أن يتنازل لي طائراً من ورق» . كان واضحاً أن جوابه كان صحيحاً تماماً



ليس لأنه على لسانه يوم الوساطة ولكن من الطفل الذي جرت معه الحادثة منذ خمسين سنة مضت. عندما وافق أخوه أن يتناح له طائرة ورقية، وافق هو بدوره على زوال غضبه. لتدعيم اتفاقهم وتنفيس غضبه، اقترحنا أن يتناح الأخ الأكبر طائرتين بدلاً من واحدة ويقوما باللعب بهما في الهواء معاً. وافقنا على هذا الاقتراح، ولأول مرة خلال هذه الجلسة تبسم أحدهما للآخر.

ثم سألنا الأقارب إن كانوا قد شعروا في ذلك الوقت أن الأم كان لديها علم بمن قام بتقطيع الستائر. فأجابوا جميعاً أن أهمهم لا بد وأنها كانت تعلم الفاعل ولم يكن من المفروض أن تأخذ اعتراف الأخ الأصغر على محمل الجد. كان هدفها أن تفرق بينهما بحيث يصبحا ضدين بدلاً من أن يكونا متوحدين. وافقوا على الحاجة لأن يطوروا استراتيجية مشتركة لاستخدامها مع أهمهم. كما أقرروا بالحاجة إلى خطة تضم والدهم، الذي تنحى بعيداً بشكل رئيسي خارج نزاعاتهم وقضى معظم وقته معهم يعتريه الصمت.

بعد ذلك، خرجوا باستراتيجية مشتركة تقضي أن يتوجهوا جميعاً إلى منزل أهلهم (أبويهم) ويعمدوا إلى تلاوة هذا البيان:

«نريد أن نتوجه بالشكر لكما من أجل كل صنيع فعلتموه لنا. لقد قررنا منذ اللحظة أن أهم أمر بين يدينا الآن هو أن نكون لنا عائلة مرة أخرى، وأننا بحاجة إلى دعمكما من أجل أن يتم ذلك.

نريد أن نطلب مساعدتكم لنا . يمكنكم عمل ذلك بسؤالنا إذا اشتكى أحدنا من الآخر، أن يذهب إلى من هو ضالع معه في المشكلة، ويمكنكم مساعدتنا بأن نحاول أن نرى المشكلة من وجهة نظر الشخص الآخر .

عندما أوشك أن يداهمننا الوقت، سألنا الجميع متى يريدون أن يتوجهوا للقاء أبويهم وكيف يريدون أن يقصوا عليهم ما قاموا به . تمنينا عليهم الشروع في هذا الأمر بأسرع وقت ممكن . وافق أحد الأخوين على إلغاء ارتباط سابق، وقررا الذهاب فوراً لمنزل والديهما ليخبروهم بصدد ما اتخذوه من قرار وخطتهم لعقد أول اجتماع للعائلة منذ خمسة عشر عاماً .

قمنا بلفت نظرهم أن التغيير لن يكون كاملاً وأنيأً بالنسبة لكل فرد في العائلة . قمنا بمناشدتهم ليظلوا ثابتين على مواقفهم، في حال مضت الأمور على نحو خشن، وأن يتذكروا كم كان عليهم أن ينجزوا خلال بضع ساعات . أخيراً، عدنا إلى قائمة أمنياتهم وسألناهم كيف يشعر كل واحد منهم تجاه الآخر في هذه اللحظة، وفيما إذا كان لديهم الاعتقاد بأن أمنياتهم قد تتحقق فعلاً، فقط بموجب الطريقة التي بدأوا في الحال التحدث بها فيما بينهم .

جرت موافقتهم، عندما انتهينا من عملنا، امتدت أيدينا إلى من كان يجلس إلى جانبنا، وتوسعت دائرة الأيدي حتى اتصلت ببعضها .

قام الأخوان بعد ذلك من مقعدهما وتبادلا القبلات وعانق كل منهما الآخر للمرة الأولى منذ خمسة عشر عاماً. بعد ذلك احتضن الجميع بعضهم بالقبلات وانهمرت الدموع (واجهشوا بالبكاء) في الوقت الذي كانوا جاهزين فيه ليخبروا أهلهم عن الخطوة التي قاموا بها، وفي هذه اللحظة عادوا كعائلة مرة أخرى.

لاحقاً، تلقينا مكالمة هاتفية أخرى من الأخت الأكبر شكرتنا من خلالها على الجهود التي بذلناها وأخبرتنا أنها وباقي أقاربها قد حصل معهم اختراق آخر في بيت الوالدين، حيث بكى الجميع مرة ثانية. قدمت الأم اعتذارها عما بدر منها من السلوك، أما والدهم فلم يستطع أن يتوقف عن الحديث حول أبنائه وكم كانوا جميعاً بغاية الروعة.

### تعقيبات

تعتبر أنظمة العائلات أرضاً خصبة للقضايا المستعصية على الحل فيما مضى لكي تتقيح. ويتم ترجمتها في قصص من الجراح والخيانة التي تنسل إلى العلاقات الآنية وتفسدها. كوسطاء في نزاعات العائلات، يطلب منا في الغالب أن ننش الماضي في سبيل ان نكتشف القصص الأكثر عمقاً والذي يعتبر الخلاف القائم إحدى مفرداتها، علماً بأنه يظل خيطاً رفيعاً يمثلها.

كما يمكن أن يُرى، كان أسلوبنا في هذه الوساطة مختلفاً كثيراً عن التوجيه الذي قد يستخدمه أي معالج ليحقق في الماضي ويستخرج الانفعالات المرتبطة به. وفي هذه الحالة، أعطتنا قصة الأخ الأصغر عن الستائر فرصة لنحل بشكل رمزي قضايا الأعمق مع أخيه، بالاقتراح بأن يقوموا باللعب بطايراتهم الورقية سوياً، والتوافق على توجه مشترك للتغلب على نموذج والدتهم الذي كان سمته التفريق بينهما.

بالمقابل، أعطت قصة الأخ الأكبر حول سرقة المال من أبويه جميع الأقارب فرصة لبيدلو قصصهم عن خداعه وكذبه إلى قصص عن الملكية، الاعتراف، والصفح. تقوم القصص بإنشاء العائلات وفي هذه الحالة، يمكن أن يرى كيفية انبثاق حقائق العائلات حسب اختلاف القصص.

أخيراً، لقد بذلنا جهوداً ليس فقط للقضاء على المشكلات التي كشف عنها بواسطة قصصهم عن الماضي، ولكن أيضاً لمنع انتقال هذه المتاعب للمستقبل. لا تنتهي الوساطات كلها على هذا النحو الأمثل، بسبب عدم وجود الرغبة لدى بعض الأطراف بعدم التخلي عن قصصهم الماضية.

ولكن إذا كان بمقدور الوسيط أن يتوصل لنتيجة مثل هذه ولو لمرة واحدة، فإنها تساوي أو تعادل كل المجهودات التي تبذل من أجل إيجادها.

## موعد للاغتصاب: اتخاذ قرار بقول لا

لسنوات كثيرة مضت، كان المسؤول القانوني لإحدى الجامعات الكبيرة ذات السمعة صديقاً شخصياً لنا. كان يواجه وقتها قضية صعبة، لم ير من خلالها أي احتمال أن تنتهي على وجهٍ مُرضٍ.

اصطلى (اكتوى) اثنان من طلبة الجامعة في نزاع ظهر على الملأ بشكل واسع. فقد اتهمت امرأة شابة رجلاً بمواعتدها لأجل اغتصابها مما أدى إلى اعتقاله. أكد الرجل الشاب أنهما كانا يلتقيان باستمرار لشهور خلت وأنهما مارسا الجنس لعدة مرات، بالموافقة والمشاركة الكاملة من قبل المرأة الشابة.

قرر المدعي العام في المقاطعة عدم توجيه الاتهام، وأوردت المرأة تهماً حول مواعتدها من أجل اغتصابها ضد الرجل، خلافاً لقواعد السلوك المفروض تطبيقها في حرم الجامعة توصل التحقيق الذي قامت به الجامعة إلى وجود حق لدى كل من الطرفين، وشعر صديقنا بعدم الارتياح في كلا الحالتين: توجيه الاتهام أو إغفال (إسقاط) القضية. حينئذ سألنا إذا كان بإمكاننا التوسط في القضية.

وافق كلا الطالبين على هذا الأسلوب، والتقينا بهما على مدى عشر ساعات من الوساطة. كانت جلسة الوساطة أول مرة تكلم كل طرف أي كارول وجورج مع بعضهما بصورة مباشرة منذ حصول الواقعة التي أدت إلى ظهور الاتهامات. عندما دخلا الغرفة، لم يُعر أحدهما وجود الآخر أي اهتمام وبشكل خلا من أي كلمة أو نظرة أو إشارة. لم يتبادلا النظرات وكان الجو العدائي هو السائد.

بدأنا بالتعبير من خلال النبذة، الكلمات، تبادل النظرات، ووضعية الجلوس عن استيعابنا لطبيعة الموضوع المؤلمة، المحرجة والحساسة. شاركناهما رغبتنا في مساعدتهما في الوصول إلى درجة من التفهم والتقبل المتبادلين لما حدث بحيث يمكنهما التعلم مما حصل وأن لا يسمح له بأن يخرب ما بقي من حياتهما بالحث على مشاركتهما الصادقة والصريحة في هذه العملية.

أخذنا موافقتهم على مجموعة من القواعد الأساسية للوساطة، والتي تضمنت قاعدة تقضي بعدم التوصل إلى أي مخرج ما لم يكن بموافقة كل منهما. وافقا على المشاركة بشكل كامل وبنية حسنة في عملية الوساطة، وأخذنا علماً بعد كل هذا بان التهم الموجهة إليهما سيتم إسقاطها (التخلي عنها) من قبل الجامعة.

طلبنا من كارول أن تبدأ بالحديث. كان بيانها الأولي

مختصراً ولكن هائماً على وجهه. قامت بالتركيز على الصدمة التي عانت منها وعلى أثرها عليها. قالت بأنها لم تستطع التغلب عليها (التخلص منها) وأن التجربة تركت عندها إحساساً بسهولة الاختراق وفقدان احترامها لذاتها.

حولنا إنتباهنا بعد ذلك نحو جورج وطرحنا عليه أسئلة حول كيفية التقائهما ومن أي مكان ينحدران في مسعى لصرف الانتباه في البداية إلى قضايا أقل تحدياً وأقل حساسية. أردنا الحصول على خلفية المعلومات وإطار لفهم نزاعهما. بالتدريج ومن خلال التحقيق والمساءلة الفعالة لكليهما، وبتوقيت أسئلتنا توصلنا بوتيرة متسارعة إلى أعماق نبرة اعترافتهما وكشف الغطاء عن القصة التالية:

تم لقاء كل من جورج وكارول في الجامعة عبر أصدقاء لكل منهما. احب فيها روح الدعابة، أصدقائها الممتعين، وتفهمها الملفت للنظر للمتاعب التي كان يعاني منها في حياته. لم يكن مهياً لعلاقة حميمة، مع ذلك، فقد بقيا متعارفين لعدة شهور في صحبة من الأصدقاء، وذهبا إلى حفلة رقص. قامت كارول بتصنيف شعرها وخلعت نظارتيها ووضعت بدلاً منهما عدسات لاصقة على عينيها، ورقصت على الخشبة كغصن البان. جذبت طاقتها غير العادية والمرحة جورج إليها وبدأ من وقتها يلتقيان بصفة دورية.

كانت كارول بكرةً. عاشت في البيت لعدة سنوات قبل أن

تسكن في نزل الكلية، وأرادت أن تبقى عذراء إلى أن تتزوج غدت لقاءتهما تأخذ طابعاً محسوساً أكثر فأكثر، لكن لم يكن هناك بينهما معاشرة لأن كارول لم تُرد هذا. مع أنهما قد يمكنان في غرفة جورج ويغلقا الباب عليهما، ويفعلان جميع المقدمات التي تسبق نهاية المطاف. لم يكن جورج عزباً، ولطالما تجنب المطب الأخير احتراماً لرغبات كارول. حينئذ اضحيا صديقين.

بدأت كارول في اعتماد (اتخاذ) دور أقل اكتراثاً (حمية) مختلف أكثر فأكثر في علاقتها مع جورج. كانت هادئة معه، ولم تعد تبدي شخصيتها بالشكل الذي أثار إعجابه في حفلة الرقص. في غضون ذلك، بدا جورج بالاهتمام بصبية تعمل معه وبدعوته لها على العشاء.

رتب كل من جورج وكارول كي يذهبا في رحلة للتخييم مع الكثير من أصدقائهما، ولكن جورج شعر بشيء من الوحشة وأعلم كارول برغبته في إنهاء صداقته معها. طلبت منه أن يبقى على تصرفه معها أمام الآخرين خلال الرحلة وكأنهما لا يزالان صديقين، وقام بتلبية طلبها. حاول أن يكون متجاوباً (متعاطفاً) لكن مع الإصرار على قراره. عندما خلوا للراحة في المساء، قامت كارول والتي كانت تمر بدورة الطمث بنزع السداة القطنية مما أصاب جورج بالذهول. تبادلوا الغرام على نحو بالغ أدى بهذا الأخير أن يباشرها خطأً. تقهقر (قفز) بعيداً واعتذر لها



بحرارة. بادرها بالسؤال فيما إذا كانت تريد منه أن يتوقف فأجابته بالنفي. حصلت المواقعة بينهما، وبدا أنها سرت بالتجربة ولكنها كانت مضطربة.

عندما رجعا من رحلة التخميم، اتفقا على عدم تبادل الغرام مرة أخرى. كانت كارول منزعجة بسبب إنهاء العلاقة وعلى كل حال، اقترح جورج عليها أن يلتقيا ليتكلما بشأن علاقتهما. بعد الكلام بدءا في العناق ومن ثم المداعبة، وانتهيا بارتكاب الفعل من جديد. كرر هذا المشهد نفسه أربع مرات أخرى. في كل مرة يبدأ فيها الكلام عن الانفصال، تصيهم الخيبة فيقتربان من بعضهما ويخفف كل واحد منهما عن الآخر، ومن ثم يعودان لما أرادا أن يجتنباها. لقد شعر كل منهما وكأن هذا نوع من الإدمان.

كانت لديهما مشاعر مختلطة مع إرسال كل واحد منهما للآخر رسائل مشوشة. كان مهماً للغاية بالنسبة لجورج أن يبقى صديقاً مع كارول، وكان مهماً بشكل متعاظم بالنسبة لكارول أن تبقى مسافة بينها وبين جورج. سألته أن ينأى بعيداً عن حفلات الرقص في سكن الجامعة لكنه حضر واحدة منها على كل حال. شعرت بأن أمنياتها لم تلق الاهتمام. بعد ذلك تعرفت إلى رجل آخر وقطعت له وعداً بأنها لن تعاشر جورج بعد الآن.

أخيراً، عزمتم كارول أن تنتهي العلاقة بشكل كامل.

أعطت جورج وردة وتحدثت إليه في غرفتها حول متاعبها الناشئة من علاقتهما. بدأ جورج بالبكاء. دخلت شريكة كارول في الغرفة إليها، مما حدا بهما إلى الانتقال إلى غرفة أخرى وبدأ بتبادل القبلات والملاطفة. وأطلق جورج مزحة حول قيامهما بآخر علاقة غرامية.

قال جورج بأنه يريد أن تبادل الحب، ورمى بنظراتيه نحو الحائط. قالت كارول كان في عينيه نظرة حامية وغاضبة مما أدخل الروع إلى قلبها. هزت رأسها في إشارة بالرفض لكنها استمرت في الانهماك بالملامسة والعناق. أفصححت عن الوعد الذي قطعت على نفسها لكن جورج لم يلق لذلك بالاً (لم يعر لذلك أي اهتمام) لقد شعر دوماً بأنها كانت تبدأ بالرفض ومن ثم تنتهي بإبداء رغبتها في طلب المعاشرة.

أخبر جورج كارول أنه شعر على الدوام بكونه مسؤولاً عن الامتناع عن ممارسة الرغبة ولكنه لم يكن ليؤدي هذا الدور بعد ذلك.

قامت بخلع سروالها الداخلي وقاما بعمل محاكاة دون المباشرة، أعلمها مرة ثانية أنه يريد إشباع رغبته ولم تجبه بشيء. استرخت وظن هو أن هذا كناية عن قبولها. جرت الممارسة بشكل حاد لدرجة غير عادية ولمدة قصيرة حيث جعل جسمها في وضعية أكثر ملائمة.

من وجهة نظر جورج، فقد تبادل الغرام مع كارول لأنه

أراد هذا، وظن أنها موافقة ولأنه يعلم أنها قد تغير (تبدل) رأيها لاحقاً ويتتابها الغضب وتوجد إنهاءً واضحاً لعلاقتهما. لم يرد أن يدفع بها إلى الغضب؛ لقد أراد فقط أن يجعلها راغبة في فهم عرى صداقتهما.

بالمقابل شعرت كارول بأنه تم اغتصابها. لقد أصيبت بالدهشة والذهول لأن جورج استخدم كل قوته الجنسية معها. قالت بأنها أعلمته أنه سيكره نفسه إذا مضى في هذا الأمر. لاحقاً قالت أنها توجهت إليه بالسؤال فيما إذا كان نادماً على ما فعل أجاب بالإيجاب وافر أنه كان يحاول أن يدفع بها حتى تكرهه وبالتالي تقوم بوضع حد للعلاقة بينهما.

اعترف جورج بمعظم ما أدلت به كارول وأقر بأنه أصيب بالخيبة في ذلك الوقت، لكنه شعر بقوة بأنه لم يكن هناك ما يمكن أن يدعى اغتصاباً، وان المباشرة كانت بالرضا. لقد شعر بأن كارول ساعدته في تغيير موقفه وفي أن يثق بنفسه. لقد أقنعتة بشكل شبه تام أن الناس سيحبونه فقط بسبب شخصيته، لكنه سيمنع الآن من الدخول إلى سكن الجامعة، حفلات الرقص، والاقتراب من مجموعة من الأصدقاء والذي كان على صلة قريبة بهم. كان مصاباً بالخيبة ولكن ليس غاضباً من كارول لرغبتها في إنهاء علاقتهما.

بين حين وآخر كنا نستوقف انفعالاتهما بغرض فحصها بطرح أسئلة مفصلة لما حدث حقاً. في أحيان أخرى،

شجعناهما على وصف ما الذي وجدته مثيراً للمتاعب أو التنافر بهذه الطريقة لم تعد شروحاتهم الانفعالية تمثل جانباً واحداً أو فقط زاخرة بالمعلومات عن نوعية لقاءهما الأخير. كنا نتوقف بين الفينة والأخرى، ولكن فقط لمدة محدودة، لنحصل على تأكيد أو معارضة حول المشاعر والأحداث. بحثنا عن خيط متماسك من الاستنتاج قد يساعدنا في إيجاد حل للتناقضات الظاهرة ببطء ولكن بثبات شجعناهما للتكلم مباشرة أحدهما للآخر.

تدريجياً حولنا تركيز المناقشة من التاريخ والحقائق عن الواقعة إلى اختبار أكثر تفصيلاً حول رؤيتهما نواياهما واتصالاتهما كما مارساها خلال فترة علاقتهما المشتركة. قمنا بالتعليق على الاختلافات بين ذكرياتهما موضع البحث ووجهة نظرهما مشيرين إلى ارتباطها بالاختلافات في شخصية كل منهما.

كان جورج مهزوزاً بشكل ظاهر وبادية عليه علائم الصغار عندما أعطى تقريراً أكثر تفصيلاً ودقة عن تاريخ علاقتهما، بينما تكلمت كارول بارتياح أكبر عن خصائصها الانفعالية الأساسية، وأصبحت أقوى عندما توغلنا في طريقنا لمكان اعمق تذكر جورج الأحداث والأفكار، بينما تذكرت كارول الأحاديث والمشاعر.

كان كلاهما صادقاً وواضحاً، وجلي المعنى لكن عديمي خبرة بالجنس والرومانسية. سألنا كليهما عن رأيهما في ماضيهما، أين هما في الوقت الحاضر، وماذا يريدان من

مستقبلهما، من ناحية كارول كانت الأمور بسيطة: لقد اغتصبت ولا تزال تعاني ألماً ومعاناة كبيرين، وتريد أن يعاني جورج لأجل ذلك. لقد أرادت أن تكون متأكدة بأنه لن يقدم على ما فعل مرة ثانية.

لم يستطع جورج أن يتقبل أن ما قد حدث يمكن أن يسمى اغتصاباً. لقد شعر بأنه هو الشخص الذي كان يكبح نفسه طيلة فترة علاقتهما، لقد كانت كارول هي التي بادرت إلى إبداء رغبتها في الغرام في المرة الأولى، بعد رفضها للأمر لعدة شهور وتكرار نفس التصرف بعد ذلك لأربع أو خمس مرات. في كل مرة كانت تقاوم ومن ثم تدعن وتختار مطارحته الغرام.

شعرت كارول باختلاف الأشياء بينهما في المرة الأخيرة عن سابقتها بعد أن قطعت علاقاتها مع جورج، الذي غدا بعدها شديداً متقد العاطفة وكان عليه أن يعرف أنها لم تكن تريد ممارسة الجنس. عادت بذاكرتها إلى أن جورج اعترف قبل ذلك في جلسة الوساطة بالمضي قدماً ومواقعتها بغرض إثارة غضبها بحيث يضعها أخيراً حداً لعلاقتها.

شعر جورج بالارتباك (بالحيرة) حول هذا. لكنه وافق في رده على استفسارنا، أن كارول ربما بصفة جزئية لم ترد الإقدام على الفعل، ولكنه شعر بأن هذا كان أمراً حاصلاً من قبل، في آخر مرة أبدى فيها رغبته، لكنها لم تقل شيئاً عندما أقدم على المحاولة مرة ثانية. لقد احترم من قبل رغبته دوماً ولو أنها تفوهت بأي شيء لكان قد أحجم عن الاستمرار.

قالت كارول أن جورج كان حاداً للغاية في آخر مناسبة بحيث اعتراها الخوف من أن تنبس ببنت شفة. لما سألتها وافقت على القول أنه كان بإمكانها حتماً أن توقفه لو أنها قالت شيئاً، لكنها كانت تواجه صدمة شديدة، وقد سيطر عليها الارتباك ذلك الوقت ولم تفكر بالقيام بذلك.

سألنا جورج إذا كانت لديه النية لأن يقبل استخدام كارول لكلمة اغتصاب إذا لم تكن متضمنة الإكراه أو العنف لكنه لم يوافق، لكنه رضي بالحقيقة على أنها عند درجة معينة لم تدعن لرغبته في ممارسة الحب. وعندما سئل من قبلنا إذا كان قد شعر بأنها كانت غلطة من طرفه يستمر فيما كان يفعل، فأجاب بنعم. سألناه إذا كان يريد قول ذلك لكارول فاعتذر لها بصدق ومن أعماقه للغلطة التي ارتكبها.

بعد ذلك سألنا كارول أن تعلق على اعتذار جورج قالت بأنه كانت راغبة في الإقرار بأنها أعطته إشارات مختلطة، وأنه كان بإمكانها إيقافه وانه سبق له وتراجع عن إتيانها مرات كثيرة من قبل توجيهنا إليها بالسؤال فيما إذا كانت تنوي قبول اعتذاره وردت بالإيجاب لكنها لم تكن تريد أن تدعه يفلت من ورطته بمسامحته أو التراجع عن دعوها بأن الذي حصل كان اغتصاباً.

سألنا كارول أن تشرح مباشرة لجورج مع بعض التفاصيل كيف كانت تعاني بنفس العمق والصدق اللذين كان عليهما جورج حين تكلم، فكشفت له كيف تجد نفسها حالياً حيث لديها برودة وخوف من الرجال.

استفسرنا من جورج فيما إذا كان ينوي الإقرار بأن كارول قد عانت بشدة كنتيجة لما قد حصل أجاب بنعم، من ثم سألنا جورج ليصف معاناته نتيجة لادعاءاتها وتكلم بغصة عن عدم قدرته في لقاء الفتيات، عزوفه عن الجنس، حيرته، الذنب الذي ينتابه وفقدانه لاحترام الذات أشرنا إلى أنه لدرجة ما شعر كل واحد منهما أنه كان ضحية الآخر وأنه عانى من الاعتصاب. كلاهما عانى من عدم القدرة على إنهاء علاقته بالآخر، خاصة الجانب الجنسي منه. الحادث الذي سبب الأذى لهما كان أمراً يتحمل الاثنان مسؤولية وقوعه، ولم يعر أي منهما أذناً صاغية لما كان يقول له الآخر، ولم يقم أي واحد منهما بسؤال الثاني مباشرة عما يريده بالفعل.

بتحفيزنا لهما (وافقا) على بذل مجهود ليضعنا الأمر وراءهما والمضي بحياتهما إلى الأمام. وافقا على أنهما تلقنا دروساً قاسية مما حصل لهما. أشارت كارول إلى أنها تعلمت أنها كانت بحاجة لأن تكون أكثر إقناعاً ووضوحاً حول ما تريد وأنها لم تعد تبتغي نشاطاً جنسياً في علاقاتها المستقبلية. تكلم جورج قائلاً أنه تعلم أن يكون حساساً ومنتبهاً أكثر، وشعر بأنه سيذهب بعيداً في المستقبل، ليستوعب ويحترم رفض أو انعدام الرغبة لدى النساء اللواتي ضرب معهن المواعيد. عندما سألناه عما يريده في المستقبل أجاب جورج بأنه يريد أن يظل صديقاً لكارول. قالت أنها لم تعد مهتمة، وأنها ببساطة تريد من جورج أن يتركها وشأنها. سامح جورج كارول بشكل كامل لكنها كانت

مستعدة فقط لمسامحته جزئياً ولم تكن لتريد أن تقبل الفكرة بأن ما حدث لم يكن واقعة اغتصاب.

من خلال المحادثة اتفق جورج وكارول على تقييم أكثر توازناً والتصاقاً لما قد وقع. لقد حققا تقدماً بسيطاً لكنه ملحوظاً في التخلي عن اختفاء صفة التضحية عنهما. أصغى كل واحد منهما للآخر وتقبل قسماً من وجهة نظره. استمع كلاهما كيف أن كلاهما نال حظه من الألم وأدركا اشتراكهما ومسؤولياتهما لما أسفرت عنه الأمور لم يتخل أي منهما بالكامل عن شعوره بالألم لكن كل منهما بدأ يتحرك في هذا الاتجاه.

شعر كلاهما بأنه تم الاستماع إليه، وتم إعطاءه حظه من التشجيع أحساً بأن المعالجة كان لها أثر إيجابي لأنه قبل الوساطة، لم يكن بمقدورهما أن يتكلما في المشكلة أو يواجه كل منهما الآخر حول آرائهما المتباينة أو حتى الاجتماع في غرفة واحدة شعرا بأنهما كانا منفتحين وصادقين وساهما بقدرهما. وبنية صادقة أحسا بأنهما أصبحا على استعداد لأن يتجاوزا مرحلة النزاع.

### تعقيبات

في نهاية الجلسة هنأنا كلا من جورج وكارول على مصداقيتهما وانفتاحهما، وعلى شجاعتهم في كونهما قبلا التحدث إلى الغرباء حول قضايا مؤلمة وحساسة. حفزناهما



لكي يتلقيا علاجاً شخصياً بحيث يمكنهما نقل عملية التهم إلى الأمام. راودنا الأمل أنهما ربما يستمرا في معالجة الخدوش التي بقيت.

كان تعليقنا أنهما قد نالا بوضوح حظهما من الأوقات السعيدة بنفس القدر الذي كانت لهما فيه أوقات عصيبة وينبغي لهما بذل الجهد لكي يفهما ما حصل بطريقة لا تحمل اللوم، ولكن التوازن عوضاً عنه. جعلنا الأمر واضحاً. أن ليس بالضرورة أن يبقيا صديقين أو يسامحا بعضهما، لكن طلبنا إليهما على الأقل أن يسامحا نفسيهما لما جرى وإيجاد علاقة مبنية على ما تعلماهما على الثقة، الصدق، والإخلاص.

بحسب طبيعة القضايا وعلاقتها السابقة أردنا تجنب مبراة صياح بالقول أنت فعلت، لا أنا لم أفعل والتي كان يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية. كانت نيتنا تجاه كل منهما أن يحاول تفهم القصة الجوهرية للآخر في ظروف مليئة بالغموض.

لم تكن النتيجة المنشودة لهما على شكل إجابات بنعم أو لا على السؤال المطروح فيما إذا كان هناك حالة اغتصاب بقدر ما كانت للوصول إلى إدراك تطور هذا الغموض (الالتباس) في علاقتهما، كيف كان كلاهما مسؤولين عنه، كيف يمكن تقديمه (إصلاحه) في أي علاقات مستقبلية، وكيف بمقدورهما أن يصلحا الضرر الذي أصاب نفسيتهما.

قمنا بتوفير حيز آمن كان بوسعهما أن يتبادلا الحديث مع

بعضهما على مستوى عميق ولكنه مُصان. أخيراً خلال الوساطة كانت لهما فرصة لكي يستمعا بتعاطف، أن يتحدثا دون ضعف أو تجريح أو انتقاد وأن يقولوا ما يريدان قوله. كلاهما أتاحت له الفرصة لكي يتم سماع قصة معاناته، تفهمها والإقرار بها وتم قبول اعتذاراتهما ورفضهما.

كوسطاء في هذه الدراما ذات الحساسية العالية، كان علينا أن نتعامل مباشرة مع مشاعر حادة ناتجة عن حدث بالغ الحساسية فيه احتمال الإهانة في علاقتهما بإيجاد مجال آخر ومتعاطف وطرح أسئلة سمحت لكليهما أن يجعلوا الحديث أعمق. أفسحنا المجال لقصصهما الجوهرية أن تتبدى.

لم تختف نهائياً قصة كارول الخارجية عن الاغتصاب وقصة جورج الخارجية عن الإذعان خلال الوساطة ربما لأسباب ابعدها من مجال تفويضنا، لكننا بذلنا المساعدة لكي نلطف هذه القصص، مما مهد للطرفين أن يكونا قصة أصدق مركبة على نحو أكثر تكاملاً لما جرى حدوثه.

## طفل من غير أب

كانت ليزا في أوائل العشرينات من عمرها. كانت متزوجة من رامون لفترة تقل قليلاً عن سنة ونصف، وكان لديها ولد، اسمه جون، وكان يبلغ من العمر أحد عشر شهراً. وقد تم زواجهما عندما كانت ليزا حاملاً في شهرها الثالث.

كان رامون من الأرجنتين، الابن الوحيد لعائلة كبيرة. سبق له الزواج مرتين ولكن لم ينجب أولاداً، وكان جون آخر الذكور في عائلته ومن ثم فهو يحمل اسم العائلة.

بدا طلاقهما بسيطاً بما فيه الكفاية، إذ لم يكن هناك أملاك مشتركة أو أي ديون ذات شأن. كان الزواج قصير المدة، وعمل الاثنان في أعمال متدنية الأجر نسبياً، وكان بينهما طفل محبوب من قبلهما معاً. وافق كلاهما على المشاركة في تقديم الدعم المادي والعاطفي له.

بدأنا عملية الوساطة وطلبنا إليهما الموافقة على مجموعة من القواعد الأساسية. واحدة من هذه القواعد تضمنت احتمال أن نعقد اجتماعات أو مؤتمرات منفردة مع كل جانب، وقد نعمل لهذا إذا اقتضت الحاجة لأن نستكشف بسرية أيًا من

الأمر التي قد يكون من المتعذر إبداء موافقتها عليها، أو التي قد لا يرغبان مناقشتها في جلسة علنية.

عندما سألنا ليزا أن تبدأ ببيان أوليّ بدت وكأنها عاجزة عن الكلام، استوضحنا منها عن المشكلة التي تعيقها. بدا وكأنها واقعة في قبضة بعض العواطف المستحكمة. أخيراً سُئلت إن كان بمقدورها لقاءنا على انفراد على هيئة مؤتمر؟ وعادة، نحبذ أن نستمع لكلا الجانبين قبل عقد مؤتمر كهذا، لكن بدا أن ليزا بدت غير قادرة على الاستمرار، وأعطت كل إشارة بخصوص سرّ عميق لم يبصر النور، ولأملنا بوجود حلّ وسطٍ لعملية الوساطة قررنا الاجتماع بها لكشف النقاب عنه.

سألنا رامون إذا كان لديه مانع من جلوسنا مع ليزا أولاً ومن ثم معه. وافق على هذا، وترك المكان. بعد أن غادر قلنا لليزا: إننا سنبقي على حديثها طي الكتمان إذا أرادت، لكننا شجعناها لكي تتحدث إلى رامون علناً حول أي شيء أرادت قوله لنا. أجهشت ليزا فوراً بالبكاء وأعلمتنا بوجود مشكلة رهيبة لديها. لم تكن متأكدة مما ستفعل، لكنها شعرت أن الحقيقة لا بد وأن تنجلي لأن الكذب كاد يقتلها. قالت: إن عليها إعلام رامون بأنه ليس والد طفلها.

سألناها عما يجعلها متأكدة من أن هذا هو الوضع. قالت إنها كانت تشارك رامون فراشه في الوقت الذي أصبحت فيه حاملاً، لكنها ضاجعت رجلاً آخر خلال فترة الإباضة. طلبت

من رامون أن يجري فحصاً لزمرة دمه بحجة أسباب تتعلق بالتأمين الصحي. وكانت زمرة الدم لدى رامون AB، بينما كانت زمرة الدم لدى الطفل O، كزمرة والده.

سألناها لماذا شعرت أنه من الضروري إعلام رامون في هذا الوقت. ونعلم أن اعترافها قد يسبب فقدان جون لوالده الوحيد الذي يمكن أن يعرفه طوال عمره، وفي فقدانها الإنفاق على الولد. قالت: إن رامون لديه إصرار أن يرى جون في كل الساعات على مدار الليل والنهار. كان يحب أن يفاخر بالقول: إن جون هو «دم من دمي ولحم من لحمي» ويسلك مسلكاً يستعرض فيه تفوقه كرجل نحوها. أكثر من هذا قالت: إنها لم تعد تطيق الكذب.

كانت لا تزال متأرجحة حول قرارها، وعبرت عن الشكوك في أنها كانت تقوم بفعل الشيء الصحيح. بدت وكأنها مشلولة، غير قادرة على التحرك، وتعاني من العذاب بسبب عدم استقرار رأيها. لتحفيز الحل الذي توصلت إليه، سألناها فيما إذا كانت تريد منا أن نلعب دور المؤيد لوسوسة الشيطان، ونطرح عليها بعضاً من الأسئلة الصعبة الموجهة، التي ربما كانت هي تسائلها لنفسها. وافقت بارتياح ظاهر، وقالت: إنها لم تكن قادرة على مناقشة الوضع مع أي شخص آخر، كذلك أعربت عن فقدان واضح للرجبة في طلب المشورة أو العلاج النفسي (كما اقترحنا) قبل أن تأخذ قرارها.

سألناها سلسلة من الأسئلة الصعبة ممارسين دور الشيطان في وسوسته وسارت المحاوراة على هذا النحو:

الوسطاء: ما الذي يمنحك الحق لتحرمي ابنك من أب حنون؟  
ليزا: في الحقيقة، إنه ليس بوالد طفلي.

الوسطاء: من قال: إن الأب (الوالد) ينبغي أن يكون الأب البيولوجي؟

ليزا: هذا الجزء يبدو مقبولاً، لكنني لا أستطيع الكذب على أحد.

الوسطاء: لقد كذبت على رامون من قبل. (الإبقاء على الضغط) لماذا هذه الرغبة العظيمة في الصدع بالحقيقة الآن؟ (ثم المتابعة) هل أنت متأكدة من أنك لا تفعلين هذا بدافع من الغضب؟ ألن تندمي على هذا القرار بعد عشرة أعوام أو عشرين؟ لماذا فقط لا تنتظرين حتى تري فيما إذا كان بإمكان برنامج محدد في جولات الوساطة، ومقدار أقل من الغضب في المحادثات أن يدفع رغبتك في الإفضاء له؟ كيف ستفقيين بين إمكانياتك ورسائلك من جهة وحاجاتك من جهة أخرى من دون وجود نفقة معتمدة للطفل؟ عليك أن تتوقعي أن ثور ثورة رامون، وسيشعر بأنه خدع ولن يجد شيئاً أكثر ليفعله تجاهك أو تجاه ابنك. ما الذي يجعلك تتوقعين أن الأب الطبيعي سيقمر مساعدتك؟ ماذا لو لم يفعل؟ هل تستطيعين تنشأة طفلك

لوحدهك؟ فكري بالألم الذي ستتسبب به لابنك ورامون وعائلته. هل بإمكانك حقاً إيذاء كل هؤلاء الناس إلى هذه الدرجة؟ هل هذا هو حقاً القرار الأفضل بالنسبة لابنك، أم أنك تقفين وراءه لأنه الأصح لك؟

قمنا بطرح هذه الأسئلة الصادقة والمؤلمة لنختبر حدود ما توصلت إليه. في كل حالة جاء جوابها بوضوح وقوة أكبر. أخبرتنا بأنها لم تعد تقدر أن تعيش مع نفسها إذا لم تطلع رامون على الحقيقة، وأن شعورها بأنها تكذب ظل ينيهشها، وأنها هي، وجون، ورامون وعائلته سيتألمون جميعهم في نهاية المطاف، لكن لا بد للحقيقة من أن تطفو على السطح، قالت: إنها تعلم أنها لا تتوقع شيئاً من رامون أو من والد جون الطبيعي، وأنها مستعدة لتحمل مسؤولية قرارها وعواقبه.

قلنا لها: إنها ربما تكون مخطئة، أو هي على حق بنظر الناس الآخرين، كون القرار الذي ستتخذه يعود إليها. سألناها فيما إذا كانت واثقة في أنها لا تريد أن تستشير طبيباً نفسياً أو تفكر في الأمر قليلاً أكثر. أجابت بأنها أرادت إطلاع رامون في جلسة الوساطة هذه الليلة، وأنها الآن انتظرت وقتاً طويلاً بما فيه الكفاية.

سألناها كيف رتبت لإخبار رامون؟ قالت: إنها لا تعلم. سألنا إذا كان لديها أية أفكار، لكن لم يكن لديها شيئاً من ذلك، وتقدمت بطلب مساعدتنا، اقترحنا أن تجتمع به لوحده،

بوجودنا خارجاً بجانب الغرفة، في حالة أصبح ميالاً للعنف، والذي بدا غير وارد، ولكنه يظل احتمالاً قائماً. شعرنا بأن لقاء خاصاً وجهاً لوجه معها قد يكون أكثر صدقاً، وربما يخفف الألم والحرج.

طلبنا منها أن تخبره، وكأنها هي التي يتم إعلامها، وعندما بدت غير قادرة على أن تأتي بافتتاحية معينة، تقدمنا بواحدة. قلنا: إننا إذا كنا نحن المتلقين للخبر، فهذا هو ما نحبك أن تبدئي به: «رامون، إنني متأسفة من أعماقي لتسببي في إيلا مكم بهذا الشكل. أنا أعلم مقدار محبتك لجون، وكم كنت مكرساً نفسك كوالد له. لقد كذبت عليك رامون، الأمر الذي يستدعي أن أعتذر عنه وبرغم علمي بعدم توقعي أي شيء منك أمل أن تبقى على حبك لجون، ولا تنقطع عن رؤيته. كان كذبي خطأ، وليس لدي من مبرر أقدمه إليك. إنني أعتذر من أعماقي، وظللت أعاني، وسأظل كذلك، لأجل هذا، لكن علي أن أقول لك الحقيقة. أنت لست والد جون. لقد أجريت فحصاً للدم وهو يؤكد هذه النتيجة».

اقترحنا، أنه بغض النظر عن أي إساءة شفهية أو حنق ربما يظهره نحوها، أن تبقى معه، وتكون ودوده بقدر المستطاع في هذه اللحظة، بتركه ينفث غضبه (غيظه) نحوها. طلبنا منها أن تستمع إلى غضبه، وكذلك ألمه، وتدرك الإهانة التي ستسببها هذه الأنباء له، على أمل ألا يحول غضبه نحو ابنه.



شكرتنا لوقوفنا معها، وتركناها لتتحدث مع رامون مع مشاهدتنا من الخارج عبر زجاج باب الغرفة، لم يتحول رامون عنيفاً، لكنه كان مضطرباً كثيراً، وغاضباً بشكل ظاهر بسبب هذه المعلومات كما يفعل كل والد فقد ابنه الوحيد. تحدثنا لفترة تزيد عن الساعة، وخرجنا سوياً، قدم رامون شكره لنا بشكل رسمي لاجتماعنا بهم ولجهودنا لحل الخلاف، ثم طلبنا الجلوس معه على انفراد لتباحث أكثر فيما ينوي عمله لكنه رفض.

قلنا له: إننا نعلم صعوبة الأمر بالنسبة له، وإنه إذا أراد أن يتكلم إلينا فيما بعد فسنكون تحت تصرفه، أو فيما إذا كان يرغب في رؤية مستشار أو نفساني للتحدث أكثر بخصوص هذه القضايا فبإمكاننا إرشاده لمرجع معين. أبدينا تقديرنا لصبره وتوجهه بالشكر نحونا. قال: إنه ربما يتصل بنا فيما بعد، لكن ليس لديه رغبة في معالج نفساني أو الدخول في محادثات أخرى وبعد ذلك لبثت ليزا لتقول لنا: إنها أخذت بكل اقتراحاتنا. في البداية تشكك رامون في أقوالها، لكنه تقبل الحقيقة فيما بعد. أراد أن يعرف مكان الأب الحقيقي، لكنها رفضت الإفصاح عنه، واكتفت بالقول: إنه لا يعرف هذا الرجل. شعرت بأن رامون قد يرفض رؤية جون مرة ثانية وأن عليها أن تربي جون بمفردها. تمتعت بشعور من عظيم الارتياح لأنها أطلعتة على الحقيقة أخيراً. وأن عبئاً ثقيلاً قد أزيح عن كاهلها.

شكرتنا بحرارة وقالت لنا مراراً: كم هي ممتنة لدعمنا

ومساعدتنا. أجبناها بأنها قد قامت بعمل بالغ الصعوبة وجريء للصدع بالحقيقة، وقمنا بتطمينها بأننا متيقنون من أنها أدت ما قامت به بركة ومودة على أحسن وجه تستطيعه. عبرنا عن تقديرنا للطريقة التي تعاملت (تعاطت) بها مع مشاعرها المعقدة تجاه رامون. نحن على علم بأن أناساً آخرين قد يقرروا التصرف على نحو مغاير، لكنها تصرفت حسبما رأت أنه الشيء الصحيح. أوضحت المشكلة الآن في كيفية مساعدة جون. بالرغم من أنه لا يزال صغيراً جداً فإنه سيفتقد لوالده. إذا أحست بالحاجة لمعرفة كيفية مساعدة جون فيمكننا ذكر بعض المصادر المتوفرة بتكلفة زهيدة.

شكرتنا ثانية، ولما أرادت الذهاب تقدمت إلينا وعانقتنا بحرارة، اتصلنا برامون في اليوم التالي، لنرى فيما إذا زال الغضب بحيث يعيد التفكير بالحصول على المشورة أو عقد جلسة وساطة أخرى للتحديث بخصوص جون، كان قائماً على رفضه، وظل مقتنعاً بأن طريقة تصرفه كانت سليمة.

عندما اتصلنا بليزا بعد ذلك، لنخبرها برفض رامون ومناقشة خطواتها المقبلة، سألناها فيما إذا فكرت بالاتصال بالأب البيولوجي. أجابت بنعم، وأرادت أن تعلم عما نعتقد به عن طريق ترتب بها اجتماعاً وإخباره بأنه والد الطفل من دون إثارة مخاوفه، نصحنها بأن ترسل له صورة لابنه تقول له بأن ليس لديها مطالب نحوه، وأنه لا يقع تحت أي التزام نحوها أو نحو جون، وسؤاله إذا كان يريد رؤية ابنه. بعد مضي شهرين

أعلمتنا بأن الوالد الطبيعي لجون طلب منها أن يساهم في تنشئته (تربيته) وعرض من دون أن تطلب منه أن يؤازرها مادياً.

### تعقيبات

من الصعب معرفة أو شرح هذا النوع من الوساطة في عملية وساطة تقليدية، يتم حث الأطراف على التفاوض ليعقدوا اتفاقات، ويحلوا خلافاتهم، لكن في هذه الحالة جاء الاعتراف في البداية، وكان من الواضح أنه لم يبق شيء لهما ليوافقا عليه. في نظرنا أصبحت المشكلة ببساطة تتلخص في كيفية توصيل الأنباء غير السارة. كان تفويضنا لا لتيسير السبيل نحو اتفاق، بل لنفي الحاجة إليه.

على الأقل تصرفنا حسبما نعتقد بموجب إمكانيات وساطة متعددة ومختلفة. كنا مستشارين حافظين للأسرار أشبه بألواح ترديد الصدى متبنين لوجهة نظر الشيطان، مستنطقين مدافعين عن مصالح الطفل، مستشارين ماليين ومعالجين نفسانيين هواة، اخترنا الاستمرار في ممارسة مهارتنا لتشجيع احتمال الخروج بنتائج مختلفة، حتى حين انتقاء هذا الاحتمال تماماً بعد ذاك كله. إننا نؤمن أنه بعمل ذلك وفي إضفاء صبغة عاطفية على الاتصالات استطعنا الحد من درجة الضرر والألم الذي كان يمكن أن يقع نتيجة لغضبهما.

إنه لمن الممكن أن تكون ليزا قد اتخذت القرار الخاطيء، وتسببت في خرق غير ضروري لعلاقة حب كان يمكن لها أن

تستمر من دون هذا الاعتراف من جانبها. ليست هذه بالنتيجة الوحيدة المحتملة مع ذلك كان القرار الواجب اتخاذه يعود بالنهاية عليها وحدها، وكان أكثر ما يمكننا القيام به هو توجيه الأسئلة الصعبة التي قد تكشف عن أي غموض أو مصلحة شخصية كامنة ومساندة قرارها بجعل آثارها كألطف ما يكون.

بالنسبة إلى رامون لم يكن لدينا إذن بالتدخل أو إشراكه في حل معضلة، لم تعد تعتبر بالنسبة له تخصه في شيء، لقد رغب في التحدث إلينا لأبعد من هذا الحد لو أننا استكشفتنا هذه الإمكانيات، كما فعلنا لاحقاً بواسطة الهاتف. لدى الاستفسار عن عدم تمكنه من الاستمرار في رؤية جون، وهو أمر طبيعي فلا بد له أن يتغير بخصوص محبته لابنه، كان رامون رجلاً فخوراً بنفسه، وشعر بأنه تعرض للخيانة، وشجعت عائلته حصول هذا الشعور لديه، وبناء عليه أصّر فيما بعد على إلغاء لهذا الزواج ورفض أن يرى ليزا أو جون مرة ثانية.

لئن لم تسفر عملية الوساطة هذه عن اتفاق فقد دعمت بنجاح الإفصاح المؤلم لحقيقة مشحونة بالانفعالات، ولكن لا بد منها. لقد قامت بحل خلاف أعمق، وذلك بكشف النقاب عنه وتصميم نموذج تداول المحادثات الجارية بشأنه، حتى يحصل كلا الطرفين على ما يريد بأقل قدر ممكن من الألم والغیظ. حسب هذه الشروط يمكن اعتبار الوساطة موفقة.

## قصص تودي بالحياة

لقد كنا شهداء صادقين على الأفعال الشريرة، لقد ابتلينا بعواصف كثيرة؛ تعلمنا فنون المراوغة والتظاهر؛ جعلتنا التجارب أكثر رية من الآخرين، ومنعتنا أن نكون صادقين ومنفتحين، قامت النزاعات غير المحتملة بتمزيقنا وحتى جعلتنا متشائمين.

هل لا نزال نفع لشيء؟ ما نحتاجه ليس برجال نوابغ، أو متشائمين، أو كارهين للبشر، أو أذكاء بالتكتيك، ولكن نحتاج أناساً صافين وصادقين ومستقيمين. هل ستكون قوة المقاومة نحو الداخل فينا قوية بما فيه الكفاية، وهدفنا مع أنفسنا قاس بما يكفي، لأنفسنا حتى نجد طريقنا بالرجوع إلى البساطة والاستقامة؟  
جينوي ب. كلي، وف. بيرتون نيلسون، (عهد للحرية: الكتابات الأساسية لديتريخ بونهوفر)

هناك خطر شرس على هؤلاء الذين يخلقون قصص المنازعات، إنه يحمل في طياته أن يفقدوا أنفسهم في قصصهم، أي إنهم سيضحون بحياتهم أو بجزء من أنفسهم للدفاع عن قصصهم، كثير من الناس سيضحون بأصالتهم لأجل

قصص حول من يكونون هم، لأن كينونتهم الحقيقية قد اختفت في قصصهم.

إن ثمن هذه التضحية قد يكون باهظاً وقد يتسبب في الإضرار بالصحة الجسدية مثلما يفعل بسلامة عقل راوي القصة نفسه. قد يجعل عملية الوساطة أكثر صعوبة ويؤدي بها إلى حالة من المراوحة في المكان أو الوصول إلى طريق مسدود. بالنسبة لراوي القصة، قد تتمخض عن فقدان دائم للحكم على الأمور صحة معتلة، إرادة ضعيفة، وسمعة محطمة لا يمكن استرجاعها.

بحكم تجربتنا، كثير من هذه العقبات الكؤود تفرز قصصاً تثير قلق الناس من الداخل وتنال من قيمة أنفسهم. فهم يستثرون مثلاً، عندما يتم تسريح عامل أو طرده من عمله، وهو حادث يكفي لأن يعرض للخطر ليس فقط مسيرة الحياة المادية، ولكن أيضاً الاعتزاز بالنفس والإحساس بقيمة الكيان الإنساني. إن قصة بهذا الزخم والثقل تكون مبنية غالباً على تراكم من القصص التافهة عديمة الشأن حول منازعات ثانوية في مكان العمل في معظم الأحوال بين المدراء والعاملين.

هذا النوع من قصص النزاع يتم نسجها عادة من جانب الموظف لتبرير وإضفاء الشرعية والدفاع عن الأداء الضعيف، الاستجابات السلبية لسلطة الأوامر وسوء الاتصال بالصورة المهزوزة لراوي القصة عن نفسه. من جانب المدير، هناك قصة

أخرى يتم روايتها، والغاية منها تبرير التسبب بأذى مروع (رهيب) لإنسان آخر، لإضفاء الشرعية على التسلسل الهرمي في المؤسسة، للدفاع عن سلطان المدير الشخصي، وتأكيد سلطته، وحقه في (قيادة وضبط) الموظف.

يركز المدراء عادة في عملية مراجعة أداء العامل على حوادث أو حقائق تعرض بوضوح الأداء الضعيف أو غير السليم من قبل الموظف، وهذه يتم وضعها أسباباً تقف وراء طرد العامل من عمله. ينصبُّ تركيز العامل على أحداث وحقائق تقيم الدليل على فشل المدير في تداول الأمور مع الآخرين، أو حول الإيذاء الشخصي للعاملين. بهذه الطريقة يسرد كلا الطرفين قصصاً تقلل من شأن ما تم اتهامهم بفعله وتدافع عنه، وفي ذات الوقت تسهم في اتهام الطرف الآخر بالتسبب في إثارة المشكلة.

ينظر الوسطاء إلى المعضلة على نحو مختلف. يأتي حل النزاع من خلال تمثيلية عندما سيتوصل العاملون وممثلو اتحادهم بالتزامن مع المدراء ومحامي مؤسساتهم إلى قناعة مفادها: أن واحدة من طرق التفكير هذه لن توصل (تؤدي) إلى حل نزاعهم أو تقودهم نحو إدراك مسببات وجودها. حينما يرى كلا الطرفين أنه من الضروري الجلوس معاً، والاشتراك في الخروج بحل لما تم حدوثه، واستيعاب أسباب نشوء المشكلة، يمكنهم البدء بالعمل نحو إيجاد حل لها. يمكنهم فتح حوار

يقلل من حجم قصصهم ويخفف من وطأتها (وطيسها)، ويحول دون هذه القصص من أن تتحكم بحياة الناس الذين يقومون بروايتها، وكيان المؤسسات التي يتم فيها سرد مثل هذه القصص.

### الانجذاب والتنويم المغناطيسي

حسب تجربتنا نادراً ما تكون عملية الوساطة تسير بخط مستقيم دون اعوجاج، أو بسيطة باستخدام النموذج عن القصص المتضاربة المروية من قبل العاملين والمديرين فنواجه مباشرة بترتيب باهر لروايات مفصلة، معقدة، مستديرة، مركبة ومختارة بعناية اختلقتها لتذود بها عن مواقعها وتدافع عن تصرفاتها، وهناك إغراء هائل للقائمين بحل النزاع لكي ينجذبوا، ويتم تنويمهم مغناطيسياً على الخلفية الدرامية (المسرحية) للقصص.

في الحقيقة يمكن امتصاصنا بسهولة لجهة تصديق قصة أحد الأطراف، وتصويرها الملقق للطرف الآخر المبني على افتراضات غير منطقية عن تقمص دور الضحية ودور الشرير. لا نفقد بعد هذا فقط موضوعيتنا، ولكن ما هو أهم من ذلك: مقدرتنا على التعاطف مع الطرف الآخر، على هذا النحو تمهد قصة الشر الطريق للاستشهاد والقتل فهي تجلب للوجود رغبة الشخص لأن يموت في سبيل بلاده أو من اجل معتقده (عقيدته)، وعلى مستوى أقل الإضرار بالخصم، القصص التي



يحكيها الناس دراماتيكية وفاتنة، إنها تتوجه نحو رقة مشاعرنا كلنا للقصص الخيالية، لكن إذا استسلمنا (أذعنا) لإغراءاتها فلن يكون بوسعنا تجاوز القصص الخارجية المصطنعة إلى القضايا الأعمق المعروضة في القصة الداخلية أو الجوهرية، الممر المؤدي إلى الحل.

كوسطاء يمكن تنويمنا مغناطيسياً بسهولة بسبب القصة، والضياع في متاهة الادعاءات أو يمكننا مشاهدة الأشجار الحقيقية للقصة وفقدان الرؤيا لغاية المعاني التي تظهر عندما نراهم حسب العلاقة التي تربطهم، عندما نفقد رؤية الصورة الأكبر، نميل إلى تجنب أو قبول تسوية أو الوصول إلى حل ونتفق بأن نبقى مختلفين، بفعلنا هذا يغيب عنا غايات التعويض لقصص النزاع، والتي صممت لإرباك (إثارة الحيرة) وشرح سبب عدم قيام راوي القصة بأي تصرف خاطئ. القصص هي المعلومات الوحيدة التي نعول عليها في بداية عملية الوساطة وبذل كثير من رواة القصص جهداً طويلاً ومضنياً لخلق (لإنشاء) شبكة من المبررات المحيرة لتصرف غير مقبول.

تتطور ديناميكية مثيرة عندما تأخذ كل قصة شكلاً من الحياة خاصاً بها. بمجرد ذكر القصة يتدعم ويتقوى السلوك السلبي للجانب الآخر المثير للفضوى بالتبريرات التفصيلية، الدفوع، وإضفاء السمات العقلانية. تتخذ تصرفات راوي القصة - من خلال التبريرات - حواشٍ لها، سنداً، حماية، وإذناً

بالاستمرار؛ في ذات الوقت يوفر الإنكار المجابهة ووجهة النظر الدفاعية، التصرف، والسلوك لدى الطرف الآخر تفاصيلاً ووزناً للقصة. يتطور مسار حلزوني كلما دعمت القصة السلوك الموصوف وتحصّنت القصة بالسرد. يتم غزل شبكة سلبية توائية في واحدة منها ليصبح الإحساس النفسي حبيساً ولا يجد طريقة الخروج. بالنتيجة يدفع الناس لكي يعيشوا حياتهم حسب قصصهم.

جميع العاملين الواردين في قصص النزاع التالية قد قاموا كلهم بتحطيم (بكسر) القواعد الظاهرة والضمنية في أمكنة عملهم. كلهم ذكروا قصصاً وأبدوا أسباباً لتصرفاتهم خارج النطاق المقبول لإطار العمل كنتيجة فأضحوا حبيسي نماذج تم إنشائها من قبل قصصهم أنفسهم. كما وقع مديروهم أيضاً فريسة رواياتهم حول كسر موظفيهم للقواعد، أو لتفسير عدالة قواعد، أو لم يكن بوسعهم جعل موظفيهم ناجحين.

كل الموظفين الثلاثة الذين جرى تصويرهم في الروايات التي ستأتي اختلقوا قصصاً خارجية عن آثام مديريهم. فعلوا هذا بهدف إعطاء سند لقصصهم الداخلية التي أراحتهم من أن يعيشوا حياتهم ويعملوا بمسؤولية. هذه القصص أيضاً منعتهم والآخرين من اكتشاف قصصهم الجوهرية والتي تم إسقاطها بعدم إيمان شبه تام بأنفسهم، بالتمسك بهذه القصص، قام الموظفون الثلاثة بالتضحية بجزء هام من حياتهم.

كل المديرين الثلاثة في هذه القصص ذكروا روايات حول فقدان الإمكانيات في الأساس لدى موظفيهم وحول مقاومتهم، غضبهم، وعدم رغبتهم في التغيير. استخدم هؤلاء المدبرون القصص لإيجاد ذريعة لتسريح الموظفين، حتى يحصنوا أنفسهم في مواجهة الشفقة لديهم، ولإضفاء صفة العقلانية على الألم الذي تسببوا به للآخرين. كذلك استعملوا هذه القصص ليخفوا ضعف مهاراتهم ومسؤولياتهم عن هم أعلى منهم، ولتبرير عدم مقدرتهم على المجازفة بالتواصل مع موظفين أقل شأنًا ولكنهم من الأهمية بمكان.

كقائمين بحل النزاع، إن دورنا هو في تجاوز هذه المستويات الأولية من القصص، التي تروى بغرض الاستهلاك الخارجي والداخلي، واختراق المناظرات المثارة حول ذنوب الموظفين وأخطاء المديرين في سبيل التوجه نحو القصص الجوهرية لكل شخص ببطء وتأن. نحفز رواة القصص أن يكتشفوا أنفسهم وحقائقهم الداخلية، ويبدوا ما تم كشفه من قبلهم أولئك الموجودين على الجانب الآخر. وفي بعض الحالات تبدي الأطراف مقاومة وترفض أن تواكب هذه الجهود.

عادة ما يشارك كل من ممثلي النقابات، المشرفون المباشرون هيئة المصادر البشرية، ورسميون في منظمات أخرى في عملية الوساطة ضمن مكان العمل.

قمنا بالاستماع إلى رواياتهم كما ينبغي، وعملنا معهم

للتحرك إلى ما وراء قصصهم المصطنعة حتى نأتي مباشرة بالموظفين والمديرين إلى مراكز الخلاف.

بمجرد إعطاء الاهتمام إلى الجانب الإنساني لكلا الروائتين وتحديد موقع القضايا الأعمق نعود إلى الدعاوى حول السلوك غير الصحيح. نترجم هذه الادعاءات إلى قضايا محددة ملموسة، ونركز على ما قام به كل طرف لتجنب الخلاف، أو لإنهائه بأسرع وقت قمنا بعمل مسودة اتفاقات للوساطة للفت الاهتمام نحو تفاصيل معينة قام أو لم يقم بها كل فريق، أو يرغب في رؤيتها، وقد تم عملها بهذه الطريقة، لم نستبعد أو نتجاهل التفاصيل، ولدينا تأثير مباشر على الحياة اليومية للفرقاء، تجنبنا أن نخضع للتنويم المغناطيسي أو نعلق (نلتصق) بالتفاصيل عوضاً عن ذلك نقوم بتحويل الاعتراضات نحو اقتراحات باتجاه التحسن.

### تقرير من هو المسؤول

هناك طراز أنيق له مرجعيته الخاصة لنظام يعمل في كثير من قصص المنازعات المتصلة بالعمل، كما هو صحيح بالنسبة لأي نظام آخر، وإنه لمن الصعب معرفة أين يبدأ جزء وأين ينتهي. يتم تنظيم القوة الدافعة في النزاع تحت القصص الخارجية للأطراف، وعادة ما تكون غير ظاهرة فوراً لأي من الجانبين، تؤدي الديناميكية المتعلقة ما بين الطرفين إلى رقص مختل يوقع بهم في فخ النزاع.

يبدأ الرقص بحركات صغيرة دقيقة تؤدي للضغط على الزناد للرد: ينهك الموظف في بعض التصرفات السلبية أو غير المقبولة، الأمر الذي يستدعي رداً من المدير، أو يتحاور المدير بطرق تشجع أو تدعم السلوك السلبي غير المقبول دعونا مثلاً نفترض أن موظفاً ارتكب غلطة، وقام بعمل غير مقبول في المقام الأول قد يكون لدى المدير نقصاً في المهارات دعتة إلى توظيف شخص لم يستطع تأدية العمل بشكل مناسب. في المكان الثاني ربما لا يكون المدير قد أخبر عما هو خطأ في العمل بطريقة تساعد الموظف على التحسن:

بدلاً من تقديم رد فعل بئاً، قد يقوم المدير بانتقاد الموظف بحدّة أو بدون إحساس، جارحاً مشاعر الموظف ومثيراً مخاوفه من التسريح، ربما يكون الموظف قد صنف رده على نحو دفاعي مع إنكار القيام بأي فعل خاطيء، أو حوّل اتجاه النقد وقام بمهاجمة المدير عند وقوع خسارة ربما قام المدير بتعنيف الموظف، وبرر طراز عمله المختل وظيفياً بقصص عما اقترفه (اجترحه) الموظف من ذنوب، قد يكون الموظف الذي انتفخ (احتشى) احترامه المتواضع (الضعيف) لنفسه بالانتقاد المستمر قام بلوم المدير، وقصّ روايات تدور حول المضايقات الإدارية لإيجاد عذر لانتقاده للمسؤولية، ربما لم يكن بوسع أي من الجانبين أن يرسل أو يستقبل رد فعل أو يرقب ويحسن علاقة العمل بينهما.

في هذا النظام يقوم كل شخص بقدر زناد رد فعل سلبي

نحو الآخر، ولا يستطيع أي فرد منهما الخروج من هذه العملية ليرى سبب المشكلة أو السبيل الموصل لحلها، هذا النظام ليس مختلفاً كثيراً عن الذي يستخدمه الأولاد المشاغبون بغرض الازعاج والإهانة والتحكّم بأهليهم المنهكين، والمستعمل من قبل الوالدين لقمع، إذلال، أبناءهم ذوي السلوك السيئ والسيطرة عليهم.

الوحيدون الموجودون في مكان العمل الذين بإمكانهم معرفة هذه الديناميكية أو يستطيعون إيجاد مخرج لها، هم الذين خارج النزاع، هؤلاء هم أصحاب الحل للنزاع، مع ذلك لسوء الحظ عندما يتعمق عدم الثقة المتبادل بين الأطراف، يصبحون أقل رغبة على نحو متزايد للتلاقي فيما بينهم أو حل خلافاتهم، وينجذب النظام نحو المرارة، الضغط، الاتهام المضاد، ضياع الإنتاجية والتسريح.

هناك مفتاح لكسر هذا النظام في جعل كلا الطرفين يتحملون المسؤولية، وينتقدون طريقة تخاطبهم الخاصة وسلوكياتهم المختلفة، ومعرفة ما الذي قاموا بفعله أو فشلوا في عمله وأدى إلى جعل النزاع أكثر سوءاً. يتوقف الرقص عندما يقر أحد الأشخاص بمساهمته في إذكاء النزاع. عندما يتمكن كلاهما من تحديد الكيفية التي كان بمقدورهم توظيفها لجعل علاقتهما أفضل، عندها ينهار النظام القديم.

نبدأ بالقضاء على النظام بأن تطرح على كل طرف أسئلة تحديد المسؤولية مثل:

بنظرة 20/20 للوراء كيف كان بإمكانك التعامل مع الوضع بشكل أفضل؟

إلى أي مدى تقيم ردك؟

ما الذي قمت به وكان فعالاً؟ وما الذي لم يكن؟

كيف كنت تصرفت بشكل مختلف؟

هل كانت مخاطبتك فعالة في إيجاد تفهم لدى الشخص الآخر؟ ما الذي بوسعك عمله لتحسينها؟

ما الذي تعلمته من هذا النزاع؟

ما الذي تسببت به لجعله أسوأ؟

كم يلزمك من زمن لتجاوزه بالكامل؟

ما المهارات التي بإمكانك تطويرها لترد على نحو أحسن تجاه السلوكيات التي لم تعجبك؟

بمجرد أن يعكس الفرقاء تورطهم في النزاع والأدوار التي قاموا بأدائها، تتوجه إليهم بأسئلة إضافية لتقييم مقدار ما كلفهم النزاع مثل:

ما الثمن الذي دفعته لهذا النزاع؟

كيف عانيت كنتيجة لتصرفاتك؟

كيف عانى الآخرون؟

## كيف عانت المؤسسة؟

لو سنحت لك الفرصة مرة ثانية لاختيار تصرفاتك، ما الذي ستفعله بشكل مختلف؟ ولماذا؟

عندما تقوم الأطراف في كل جانب بالقياس والإقرار بالثمن الحقيقي لتصرفاتها، هناك تحول يأخذ مكانه. عادة ما يعترفون من دون حوض كثير، بأن الأمر لم يكن ليستأهل كل ذلك، وأن القصص التي رددتها لم تعد ذات جدوى بعد الآن.

عند إكمالنا للمعالجة وبتوافق كلا الجانبين على شروط الحل، فإننا نسعى جاهدين لجعل هذه العملية تجربة تستقى منها العبر. واحدة من المزايا الهائلة من عملية الوساطة أن المديرين يشاهدون التقنيات (تقانات) التخاطب (الاتصال) التي يمكن لهم تطبيقها في الإشراف على الموظفين في المستقبل، وأن بمقدار العاملين استخدامها بعلاقتهم مع مديري المستقبل.

تحتاج المؤسسات أيضاً أن تأخذ مسؤولية أخذ العبر في النزاعات، وتطوير أنظمة وهياكل تحول دون نشوب نزاعات في المستقبل، تثني الموظفين عن التصرفات المخلة وظيفياً، وتطور مهارات المديرين. من واجب عملية الوساطة أن تصب في صالح الجميع حتى النهاية، وغالباً ما نحث ممثلي المؤسسات الموافقة على الخطط لتدريب المدراء، توفير صفوف دراسية للموظفين بشكاوى الموظفين بحيث يكسب فرد من حل النزاع.



كما نشجع أيضاً أطراف النزاع لأن يوردوا (يسردوا) قصصهم على الملأ حول حلهم لخلافاتهم، أو قصصهم فيما تعلموه عن أنفسهم بسيرهم من خلال عملية الوساطة، أو القصص حول ما سيقومون بفعله بشكل مختلف منذ الآن وصاعداً. تستطيع المؤسسات استخدام رواية القصص لجسر الفجوات بين الناس ولإصلاح علاقاتهم. ذات مرة عملنا مع شركة كبرى للصور المتحركة (للسينما) والتي شعر موظفوها بالعزلة وإلصاق سمة خاصة بهم على السواء من قبل الآخرين. سألنا كل فريق أن يجتمع ويحضر مقالة (بياناً) يشرح فيها التعميم الذي يعتقد أن هناك قناعة لدى الآخرين به عنه (عنهم)، ليروي قصة عما يقومون به فعلاً من خلال عملهم، وللإجابة عن كل الأسئلة لدى المجموعات الأخرى، ولكن حبسهم الخوف من طرحها. شكلت الجلسة نجاحاً واسع الصدى. مع شركات أخرى، قمنا باستخدام القصص كطريقة لشرح سياسات الشركة التي لم يقرأها أحد من قبل أو لوصف ونقل ثقافة الشركة للموظفين المستجدين.

نبدأ بالافتراض أن النزاع أمر منتظم، أن كل عدم اتفاق يحوز على نحو صغير، ثقافة المؤسسة بكاملها، كما كل قطعة من الرسمة الكاملة تعبر عن الكل.

يؤمن النزاع رجوع (ترديد) الصدى للنظام، سامحاً له أن يستخلص العبر حتى من نزاع منفرد حول كيفية التحسن الأفضل

بالكامل. كل شخص وكل نزاع متفردان وفي ذات الوقت كل منهم مرتبط بشكل لا فكاك منه مع كل الآخرين. الدروس التي يكتسبها الناس من تجربة النزاع يمكن أن تحول إحساسهم بأنفسهم، وتبدل حياتهم، خلال سير العملية يصل كثير من الناس للإقتناع بما لاحظته إيلانور روزفلت وعبرت عنه بالقول «على المدى الطويل، نقوم باستمرار بإعطاء شكل لحياتنا وأنفسنا. لا تنتهي هذه العملية حتى نموت. والخيارات التي نتخذها هي بالنهاية مسؤوليتنا».

## الاحتمال المخيف للنجاح

عمل بوب حارس أمن ليلي لجريدة مقرها في وسط المدينة. تدمر مديره من أنه أصبح متعسفاً وحانقاً لدرجة فضل بضع نسوة يعملن في الجريدة ليلاً أن يسيروا إلى سياراتهم بمفردهن بدلاً من أن يقوم بمرافقتهم. كما أقدم على المضايقة الجنسية للنساء اللاتي يعملن في المكتب حيث كان يعمل، روى نكتاً جنسية مشينة، وتجشأ وصرخ في وجه الناس مراراً، وأخيراً تم إيقافه عن العمل (تعليق خدماته)، وطلب إلينا القيام بالوساطة على أمل أن يتعلم بوب، القدر الكافي الذي يمكنه من الاحتفاظ بعمله.

كانت الوساطة بحضور بوب والمشرف المباشر عليه ويدعى سيد، ممثلاً عن إدارة الجريدة، ولديه تفويض كامل ليبرم أي نوع من الاتفاق يتم التوصل إليه كحل للمشكلة. اتفق كل من بوب وسيد على القبول بمجموعة من القواعد الرئيسية للعملية، وأن يتحدثا بصدق حول المتاعب الجارية بينهما.

حيث إن سيد خط رسالة إلى بوب يوضح فيها أسباب تسريحه الوشيك من العمل، فقد بدأنا مع بوب وسألناه أن

يخبرنا كيف يرى هو الوضع. قال: إنه عمل في الجريدة لأكثر من سبع سنوات، دوماً في مركز شبه وضيع. شعر بأنه أعطى الجريدة ولاءه، عمل لساعات إضافية بدون مقابل، عندما دعت الحاجة إليه، وفي حالات الطوارئ. شعر بالغضب وبعدم الالتفات إليه ولا سيما عندما حصل رجل أقل سناً منه على ترقية لمنصب أكثر قابلية للإبداع. بالرغم من أن بوب كان ظاهرياً على رأس مسؤولية الأمن، فقد شعر بأنه أخذ هذا العمل بسبب ولاءه للجريدة، لقد أراد أن يوظف فطنته، ويؤدي عملاً أكثر إبداعاً.

من وجهة نظر سيد، كانت المعضلة الوحيدة طريقة تفكير بوب. كان الجهاز الإداري صبوراً مع بوب، وتجاوز عن عدة حوادث تورط فيها هذا الأخير. لكن الاعتراضات من سائر الموظفين كانت تتصاعد، وأصبح لا بد من اتخاذ عمل ما. تم تعليق خدمات بوب ليس فقط بسبب ما بدا أخيراً، ولكن لسلسلة من الحوادث، وسيتم طرده قريباً ما لم يرتفع بمستوى أدائه لعمله.

خلال الوساطة كلما تعمق سيد بالتفاصيل حول حوادث معينة، رد بوب بطريقة دفاعية. جادل (حاجج) بأن الآخرين قد أثاروه، أو أنه ارتكب أخطاء، وأنكر بأنه شوهد غاضباً كما صورته البعض كذلك.

قمنا بمقاطعة بوب في منتصف واحدة من تفسيراته وسألناه

فيما إذا شعر بأن سلوكه، وطرق تخاطبه كان لهما الأثر الذي أراده منهما أن يحدثا على المستمعين؟ أحجم عن كونه في موقع الدفاع، ووافق على عدم وصوله إلى (حصوله على) التأثير المرغوب (المطلوب) فتوجهنا إليه بالسؤال فيما إذا كان راغباً أن يرى الرد الجماعي لمستمعيه، على اعتباره بنظرهم عنيفاً ومستاءً. وافق على أن هذه هي بالتأكيد نظرة كثير من الأشخاص في الجريدة إليه. سأله فيما إذا لاحظ أنه الوحيد الذي بإمكانه تصحيح هذا الانطباع إذا لم يكن صحيحاً مرة ثانية. وافق على ذلك. بعدئذ اقترحنا لو أنه اعتبر للحظة أن كل الاتهامات بحقه كانت صحيحة، وأنه كان في واقع الأمر مستاء (مغتاضاً) من الطريقة التي عومل بها، ألم يكن من الأجدر به أن يعبر عن استيائه (غضبه) ويتحدث مباشرة عن أصل منشئه؟

بهذه الدعوى انطلق بوب في وصف ما اعتقده كمعاملة غير عادلة من قبل الإدارة، سأله أسئلة مصممة لصرف تركيزه من رؤية الآخرين، وكأنهم السبب في متاعبه، إلى النظر في آثار سخطه المستمر على رغبة الإدارة في ترقيته. عندما أخذ في تحمل مسؤولية أفعاله، وشرح كيف أن الرفض المتكرر له جعله يشعر، بدأ سيد في تليين موقفه.

سألنا سيد فيما إذا كان صحيحاً أن بوب موظف مخلص، أعطى الكثير للجريدة عمل ساعات إضافية بدون مقابل، ولم يتم الاعتراف بجميله، أو الثناء على جهوده، اعترف سيد بأنه

لم يقر لبوب مرة بحسن صنيعه. تطوع بذكر معلومات من أن بوب كان لامعاً وموهوباً، وعمل كل الأشياء التي أدعى القيام بها، وافق على أن الجريدة كان عليها الاعتراف بمساهمات بوب في وقت أبكر، وأن الفشل في القيام بذلك كان خطأ.

سألنا بوب إذا كان قد فكر أن ثوراته العاطفية والتعبيرات الأخرى عن السخط ربما كانت أيضاً غلطة. تساءلنا فيما إذا لم يكن من الأفضل لو أن بوب ذهب مباشرة إلى سيد وأخبره بشعوره، وافق بوب على أن تركه في اتجاه المحيط الخارجي كان نوعاً من الخطأ، لكنه شعر بأنه لم يكن هناك أي احتمال للذهاب إلى سيد للاحتجاج، لأنه لم يكن هناك من سبيل للموظفين لأن يقوموا بذلك.

وبناء عليه سألنا سيد فيما إذا كان هناك إجراء في الجريدة، يمكن الموظفين من التقدم بشكاوى أو احتجاجات، وأجاب سيد بأنه غير متوافر، وأقر أن هذا جعل من الصعب على الموظفين الإحساس بالطمأنينة إذا تقدموا بشكاوى إلى الإدارة أردف قائلاً، مع ذلك فهذا الباب كان دائماً مفتوحاً، وأنه يمكن لكل موظف أن يدخل عليه ويحدثه عن متاعبه. سألناه فيما إذا كان هذا يعني أن بوب يستطيع أن يراه في المستقبل إذا شعر أن هناك شيئاً لا يجري على ما يرام، أو أحس بالغضب حول حادث ما، فرد سيد بالإيجاب.

سألنا بوب بعد ذلك فيما إذا كان راغباً بتجريب هذا

الإجراء، ويذهب ليرى سيد إذا شعر بالإحباط بدلاً من إظهار مشاعره نحو الخارج للآخرين. قال بوب: إنه راغب في المحاولة، سألنا سيد عن رغبته في إيجاد نظام شكاوى للموظفين بناء على طلب سيد، أعطينا مجموعة من التوجيهات حول كيفية إيجاد مثل هذا النظام، طلبنا من كل من سيد وبوب إعطاء اقتراحات، تجعل مثل هذا النظام قادراً على العمل، وسوياً أوردنا كثيراً من الأفكار القيمة التي وافق سيد على تنفيذها.

قمنا بعد ذلك بالثناء على ما قام به كل من بوب وسيد وهنأناهما لمقدرتهما على العمل معاً والخروج بعدد من الحلول الخلاقة. أشرنا إلى أنهما برهنا بوضوح عن إمكانياتهما في التعاون بنجاح بتحديدتهما وحلتهما لمعضلة عامة، وأن النظام الجديد الذي وضعاه سيشجعهما في الاستمرار، برفع مستوى الاتصالات بينهما.

في غمرة هذا النجاح أعدنا انتباههما للوراء، للقضايا ذات الأولوية التي تم الكشف عنها، ولم يجز بعد الالتفات إليها حول استياء بوب من تدني فرصته في الترقية المهنية، ورغبته التي عبر عنها لتحسين سلوكه والتخلي عن إبداء غضبه.

بدأنا بسؤال بوب وسيد عن الذي يريدانه رد بوب بأنه يريد الانتقال إلى عمل آخر في الجريدة قال سيد: إنه جاد في النظر بنقل بوب أو ترقيته، لكنه أولاً يريد أن يرى هذا الأخير وقد استطاع القيام بعمله دون أي حادث، قبل كل منهما بما أراه

الآخر، وكان كل منهما على استعداد للاعتراف بشرعية وجهة نظر الآخر.

طلبنا منهما بعدئذ أن يفكرا بكثافة في كل البدائل المحتملة لعمل بوب في المستقبل، وقمنا بحثهما لاقتراح أية فكرة تبدو لهما، دون تمحيص أو تكوين رأي مسبق عن تطبيقها العملي، أو قول: لا، لأي شيء حتى يتم طرح جميع الأفكار على الطاولة. اقترح بوب بأن يصبح مديراً للذاتية، الأمر الذي جعلنا جميعاً نضحك، لأن لديه متاعب شخصية أكثر من أي موظف آخر في الجريدة، كما تقدم بعدة اقتراحات بشأن احتمال إسناد مناصب أخرى إليه في المستوى الإداري المتوسط. بادر سيد بعرض مناصب محتملة متوسطة، لا تحمل طابعاً إدارياً، لكن واجهتها معوقات، لأنه لم تكن هناك مناصب شاغرة بالإضافة إلى فقدان بوب الكثير من مؤهلات العمل الهامة.

سألنا سيد بعد ذلك أن يحدد بعض المهمات التي يود أن يراها وقد نفذت، ولكنها لم تكتمل بعد. فوافق، وأشار بما يفيد أن بوسع بوب أن يؤدي بعضاً منها مع ذلك، وقبل أن يحدث منصباً جديداً أن يثبت بوب أنه باستطاعته أداء مهام وظيفته القديمة على ما يرام، أحب بوب عدداً من المهمات التي أوردها سيد، وأحس أنه بإمكانه القيام بها على نحو مرض، لكن لم تعجبه فكرة العودة لعمله القديم وانتظار سيد ليقرر فيما إذا كان قد أثبت نفسه عند هذه النقطة بدا وكأنهما توقفاً.



سألنا بعد ذلك آخذين بعين الاعتبار جدول بوب الزمني، عن إمكانية إسناد وظيفتين له في نفس الوقت. اقترحنا كمثال أن يخصص بوب 50٪ من وقته لعمله القديم و 50٪ للجديد، ويتم نقله إلى منصبه الجديد بعد فترة ثلاثة أشهر، إذا كان أداءه مرضياً في كلا الوظائفيتين.

وافق سيد وبوب على ملاءمة هذا الاقتراح لكليهما، وبدأت الوساطة تقترب من نهايتها، بدأنا بتدوين اتفاقهما لإعطائه صلابة وشكلاً، بينما كنا نقوم بذلك، بدأ بوب بوضع العقبات في الطريق، متسائلاً عن وجود الضمانات التي تكفل أن ينفذ سيد وعوده. وعاد ثانية لينفث غضبه على الطريقة التي عومل بها حسب ورقة الاتفاق، وبفعله ذلك وجه إهانة إلى استقامة سيد.

قررنا أن نواجه بوب مباشرة، أعلمناه بوجود خيار أمامه، بأن يرى كأس الماء نصف فارغ أو نصف مليء. فبإمكانه قبول عرض سيد للترقية، أو أن يستمر في الإبقاء على حنقه، لكن قلنا: إنه لو قبل بعرض سيد فلعله يمسك بملفات الحقيقة القائلة بأن النجاح ربما يكون حليفه. قال لنا: «أنتم لا تمارسون اللعب هنا؟» ثم أقر بأنه كان خائفاً من النجاح والفشل معاً، مثله مثل والده الذي كان أيضاً حارساً أمنياً. قال: إن والده أخبره ذات مرة بأنه لو أصبح خيراً منه لقتله بيده.

توجهنا بالسؤال إلى بوب فيما إذا كان يفضل الاعتقاد بنفسه كذكي وحاذق، ولكن دون الاعتبار الذي يستحقه، وذلك

كنتيجة لمضايقه الآخرين له . أو تناول فرصة للنجاح والتخلي عن الظن بنفسه كفاشل ، قال : إنه أراد أن ينجح ، لكنه كان خائفاً من الفشل . طرحنا عليه سؤالاً إذا كان يعتقد بإمكانية الاستغناء عن غضبه (غيظه) ومحاولة النجاح في منصبه الجديد . أجاب بكل أمانة بأنه لطالما فضل لوم الآخرين من أن يخاطر في سبيل النجاح ، وليس باستطاعته الجزم من أنه مستعد للتخلي عن غضبه .

توجهنا بالشكر إلى بوب على صدقه وأمانته في الإجابة عن هذه الأسئلة ، كذلك جعلنا أمامه بوضوح أن لديه خياراً ، وأن هذه هي الغاية في الفترة الانتقالية ، التي سيقوم فيها بعملين على حد سواء ، ويصرف نصف وقته في كل منهما ، الذي لا خيار له فيه ، هو الاستمرار بالعمل لدى الجريدة ، وأن يكون مغتاضاً من كل شخص . سألتناه إن كان يحب أن يرى مستشاراً أو معالجاً نفسياً ليتحدث عن حنقه والفترة المقترحة ، وأبدى استعداداً بالموافقة ، هنا تدخل سيد ووافق على دفع مصاريف الاستشارة .

أثينا مرة ثانية على بوب لصدقه وإدارته . لواجهة مشكلة شخصية عويصة (صعبة) للغاية . كذلك عبرنا عن رأينا الحسن في ذهنيته وقابليته للنجاح . أخبرناه بأننا أحسنا بأنه تخطى عتبة النجاح في هذه الوساطة ، بإفصاحه عن الحقيقة عن متاعبه وبأننا نأمل أن يستخدم هذه الفرصة ، ليسمح لنفسه بأن يكون التوفيق حليفه في العمل .

وجهنا التهنئة لسيد على مرونته وانفتاحه على الحلول الخلاقة، لرغبته في الإقرار بأخطائه، لعمله مع بوب لوضع أسلوب (إجراء) جديد للتظلم داخل الجريدة (الصحيفة) ولتطوعه لدفع مصاريف العلاج النفسي لبوب. وافق الرجلان على اتباع مجموعة من القواعد كثفنا التفكير حول طرق التخاطب في المستقبل بما في ذلك موافقة بوب على الإقلاع عن الصياح في وجه الموظفين الآخرين.

قمنا بتحضير مسودة اتفاق كامل شمل كل شيء. وافق عليه الطرفان، تضمن عناصر الإجراء الجديد، وتعهداً بأن يبذلا أقصى جهودهما لجعل الاتفاق قابلاً للتطبيق. وافق الاثنان على الاستمرار في الاتصال بشكل منفتح مع بعضهما، وأن تكون الوساطة مرجعهما عند اللزوم (الاقتضاء). تصافحا بعد ذلك وغادرا المكان.

بالمتابعة سمعنا من سيد بعد انقضاء ثلاثة أشهر أن بوب أصبح خاضعاً للعلاج النفسي، ولم يعد يصرخ أو يتصرف بغضب ظاهر، ويسلك مسلكاً عدوانياً نحو النساء بعد ذلك بقليل علمنا أن بوب قد استقال من العمل في الجريدة ليكمل علاجه النفسي، وقرر العودة للدراسة حتى يحصل على شهادة تؤهله الحصول على منصب إداري أعلى. قال سيد: إنه أحس بالتأكد أن بوب قد أصبح يعرف طريقه للنجاح، وأن سيد قد أعطى بوب رسالة تزكية رفيعة المستوى عن طيب خاطر.

## تعقيبات

استخدمنا عدداً من أساليب الوساطة الكلاسيكية في سعينا نحو الخروج بحل لهذا النزاع. كشفنا بعضاً من القضايا الأساسية، فكرنا بكثافة في الخيارات، اقترحنا سلوكيات بديلة، عملنا كوكلاء في خدمة الحقيقة، شجعنا الحوار، أعطينا اعتباراً للإقرار بالأخطاء، حولنا تركيز الانتباه إلى الأهداف سألنا الأطراف ماذا تريد، أعدنا وضع إطار للأمور، كشفنا العوائق الداخلية للنجاح، قمنا برفع مستوى إجراءات التظلم السائدة، هنأنا كلا الجانبين على تقيدهم بسلوك بناء، طورنا عملية الوعي. سطرنا اتفاقيات مكتوبة، ساندنا التوافق على قواعد أساسية للتواصل (التخاطب) المثمر. وأحسننا الظن في قدرة الأطراف على جعل اتفاقاتهما ذات طابع عملي.

كل واحد من هذه التدخلات كان مساعداً في معالجة النزاع، لكن المفتاح نحو الحل كان عندما أخرجنا القصة الجوهرية من محبسها، والتي كانت وقود النزاع وحوائل دون الحل. كان لدى بوب دعامة قوية للغاية للاحتفاظ بقصته في أنه كان فاشلاً، لأن الناس الآخرين لم يقدرُوا حدة ذكائه، ساعدته هذه القصة في الحفاظ على علاقته بوالده، سمحت له بالتعبير عن غضبه من نفسه لعدم محاولته تحقيق النجاح، وإعاقته من أن يكون مسؤولاً عن سلوكه الفوضوي والضار.

كانت تقنيتنا الأساسية ببساطة أن نكون محبين للاستطلاع

عن الحقيقة الداخلية لبوب، وتبع الطريق الذي أوجده لنا من خلال قصته. كان من الممكن الوصول إلى اتفاق بأن يكتب بوب غضبه في المستقبل، دون التماس (الاحتكاك) مع القضايا الضمنية. كان باستطاعتنا أيضاً التفاوض حول تركه العمل في الجريدة بموجب صفقة مالية أو كنا حظينا ترتيب العمل 50/50 (المقسوم على نصفين)، متجاهلين الحقيقة أن قدر بوب هو الفشل. فقط عندما اقتفينا بشكل مباشر ومنفتح قصة بوب الجوهرية حول الخوف من النجاح، وواجهناه بعدم قابليته للتخلي عن حقه، أصبحنا قادرين على تجاوز قصته الخارجية حول الإزعاج (المضايقة) من قبل الإدارة، وكذلك قصته الداخلية بخصوص موهبته التي جرى تجاهلها، بعد ذلك فقط كان عليه أن يواجه خياراً واضحاً. كان قد أعطي حرية القرار ليمارس هذا الخيار ويذهب في الاتجاه الذي يرغب فيه. مع جميع المستطاع من التفهم والمؤازرة والتشجيع.

كانت عملية الوساطة ناجحة حسب تفكيرنا، لأنها كشفت عن الديناميكية الأساسية الحقيقية، التي أثارت المشكلة بوضع إصرار بوب على الفشل على الطاولة، استطاع هو وسيد أن يأتيا بحلول خلاقية. جعلهم هذا أحراراً في أن يقررا فيما إذا كانا حقيقة جاهزين لحل النزاع. أصبحنا ضالعين في شراكة ليخرجا بحلول مرحلية ويجعلنا علاقتهم المشتركة ذات مفعول.

سار كل من بوب وسيد سوياً في رحلة غير عادية، تعلمنا

منها قدراً عظيماً. غير سيد من سمته الإدارية، لتتضمن الاعتراف بجهود الآخرين كسلوك طبيعي ألزم نفسه ممارسته. وجد بوب خيارات مهنية جديدة برجوعه للدراسة في الجامعة، وكان قادراً على أن يخلص نفسه من قصة كان عالقاً في فخها. كلاهما استفاد من الفرصة القائمة بسبب نزاعهما لكي يتنامى شخصياً، يتعلما طرقاً جديدة للتعامل بعضهما مع بعض، ورفع مستوى حياتهما. اكتشف الاثنان قصصاً أكثر أصالة وصدقاً من تلك التي رووها في البدء.

## الركون بأن يكون شخصية مختلفة

كانت دورين في مقببل الشباب، وعلى درجة من الجمال ملفتة للنظر، عملت في شركة محلية للهاتف لنحو سنة ونصف تباع الهواتف، لكن على ما يبدو لم يكن يروقها هذا العمل، تغيبت عن العمل لأكثر مما ينبغي لها. وتم توجيه إنذارات شفوية وكتابية لها حول غيابها وتأخيرها عن العمل. في وقت الوساطة كانت تعمل لدى شركة أخرى في وظيفة مختلفة.

بعد حصولها على تحذير كتابي قررت دورين أنها قد نالت كفايتها، كتبت رسالة استقالة وسلمتها إلى بيتي المسؤولة عنها. لاحقاً، بدأت تعكس ما سبق وفعلته، فتكلمت مع من يمثلها في النقابة (الاتحاد)، وقررت سحب استقالتها والعودة إلى العمل.

تكلمت ثانية مع بيتي، التي قالت: إنها ستري ما يمكنها القيام به. مضت أيام عدة، ولم تكن فيها بيتي قد أعطت ردها بعد، لذلك واجهتها دورين وسألته الثانية أن تستعيد كتاب استقالته. قالت بيتي بأنها ستحاول، وستعود إليها بالخبر. اتصلت بيتي بموظف العلاقات الشخصية لدى الشركة، وتم

إعلامها بأنه لها الخيار: إما أن تستعيد كتاب الاستقالة، أو إذا شعرت بأنه لا ينبغي عودة دورين للعمل فبإمكانها قبول استقالة هذه الأخيرة وإجبارها على الرحيل.

بعد أسبوع، تقابلت بيتي مع دورين لدى نقابتها وقامت بتقديم رسالة تظلم. ذهبت هذه القضية عبر كل خطوات عملية التظلم دون حل. فقط وقبل وصول الأمر للتحكيم، قررت الشركة والنقابة قبول أسلوب الوساطة.

عند بدء الوساطة، أراد ممثلو الشركة والنقابة أن يسمعوا صوتهم حول القضايا عن فعالية كتاب الاستقالة. قال ممثل الشركة بأنه شعر أن كتاب استقالة دورين كان نافذ المفعول، وأنها تركت العمل، وأن الشركة ببساطة لم تكن لتريدها أن تعود إليها للعمل، بالإضافة إلى ذلك كشفت الشركة عن دليل يخص حادثاً وقع بعد الاستقالة يؤيد تسريحها من العمل.

اعترضت النقابة على إيراد الشركة لهذا الحدث في الوساطة. جابه ممثل الشركة ذلك بأن الحادث أثر على اعتقاد الشركة بأن دورين كانت موظفة ودية وأهل للثقة. قمنا بحث الأطراف على الاستمرار في الوساطة، مشيرين إلى أن الحلول الناتجة عن الوساطة إنما هي رضائية، وإذا أرادت النقابة إقناع الشركة، بإعادة دورين إلى عملها فعليها الاستماع والرد على جميع الاعتراضات حتى ولو كانت غير مقبولة في التحكيم. وافق الطرفان على الاستمرار.



قال ممثلو النقابة بأن دورين كانت في حالة عاطفية للغاية بعد استلامها لمذكرة التأديب (التأنيب). وعندما هدأت، فكرت على نحو أفضل بخصوص كتاب الاستقالة ومن ثم غيرت رأيها. التقت مع بيتي وسألته إرجاع الرسالة، كما فعل ممثلها لدى النقابة في مناسبتين على الأقل. بعد مضي أسبوع على الطلب الثاني، تم إعلام النقابة للمرة الأولى أنه تم قبول استقالة دورين. جادل ممثل النقابة بأن الموظف له الحق في تعديل رأيه في أي وقت قبل قبول الشركة لاستقالته.

بعد أن أنهى الممثلون مرافعاتهم، طلبنا من بيتي الكلام. قامت بشرح اتصالها مع قسم العلاقات الإنسانية والنصيحة التي أعطيت لها. أخبرتنا بأنها سألت دورين عن السبب الذي دفعها للاستمرار بالعمل لدى الشركة، أجابت هذه الأخيرة بقولها: إن جدتها كانت مستاءة من كتاب استقالتها، وأنها بدلت رأيها بخصوص الاستقالة.

عند هذه النقطة قمنا بالتدخل، وأعلمنا الأطراف أن هناك في الواقع مجموعتان من القضايا التي تم إثارتها حتى الآن. أولاً هناك عدد من الأمور القانونية. بما في ذلك حق دورين في سحب كتاب استقالتها الذي يعد مهماً، إذا كان للتظلم أن يذهب للتحكيم. لكن كان هناك أيضاً مجموعة ثانية من الأمور التي لم يتم التطرق إليها: لماذا قررت دورين الاستقالة في المقام الأول؟ لماذا غيرت رأيها. لماذا قررت الشركة قبول

استقالته؟ لماذا لم تكن الشركة راغبة بإعادتها؟ ما الذي حدث بعد استقالة دورين وكان له أثر على رغبة الشركة للتفكير في ولائها ومحلاً للثقة بها كموظفة؟ وما الذي كانت الشركة تنوي عمله كنتيجة لهذا الكشف؟ ماذا كانت جميع احتمالات الحل؟ أخيراً، كان هناك السؤال الأكبر؟ هل يمكن حل جميع هذه الأمور على نحو يرضي الجميع؟

وكوسطاء، سألنا هذه الأسئلة على أمل أن يتم أخذ العملية نحو مستوى أعمق. أردنا أن نكتشف ما الذي كان يدور في الواقع من الخلاف، وبالتالي إطلاق الاحتمالات نحو الحل. وافق كلا الجانبين على أن التركيز على المجموعة الثانية من القضايا أكثر جدوى بكثير، أكملت بيتي روايتها بعدم التركيز مجدداً على كتاب الاستقالة، ولكن على سلوك دورين الذي أدى إليه. بفعلها ذلك، أصبحت اقل مُدافعةً (دفاعاً) وأكثر انفتاحاً متوازنة، ومتوخية للحقيقة.

المشكلة الأساسية مع دورين حسب بيتي، كانت طريقة تفكيرها. كانت أسباب بيتي لقرارها قبول استقالة دورين مبنية على عداة هذه الأخيرة لوظيفتها (لعملها). قالت: إنه لطالما أدلت دورين بتصريحات إلى حد أنها كرهت عملها، وكرهت القدوم إليه، وأنها رددت هذه المقالة أكثر من مرة.

خالفت دورين تعاليم اللباس باستمرار بارتدائها قمصان بدون أكمام، وبعض الأحيان بعدم ارتداء ملابس من النايلون

تحتها. كان أدؤها لعملها ضعيفاً، وكان لا بد من دفعها طوال الوقت للقيام به. شعرت بيتي بأن دورين قد أظهرت تصرفاً غير مهني برفع صوتها أثناء الكلام أمام الزبائن، وإحداث صوت حاد عند مضغها لعلكة اللبان في فمها، خلع جواربها خلال العمل، والاستمرار في مضغ اللبان بعد أن طُلب إليها التوقف عن ذلك.

شكل أيضاً كل من دوام دورين السيئ وبطئها، مشكلة، وبالرغم من أن بيتي قد عملت باجتهاد مع دورين لتحسين هذا النوع من السلوك. لقد قامت حتى بأخذ دورين من بيتها لمرات كثيرة وأوصلتها إلى العمل. بموجب سياسة الشركة يعتبر التباطؤ ولو لدقيقة واحدة نوعاً من الغياب، بالرغم من أن المشرف له صلاحية عدم احتساب ذلك كغياب، إذا كانت هناك أسباب لدى الموظف الغاية تبرر هذا التأخير.

شعرت بيتي بأن دورين قد انخرطت في تصرف غير أخلاقي، باستخدامها هواتف الشركة لإجراء مكالمات غير محلية. ثم أُنذرت شفهيّاً على هذا السلوك، ولكن هذا تكرر ثانية مباشرة قبل استقالة دورين. وعلى أي حال، لم يتم اتخاذ إجراء تأديبي بحقها، لأن فاتورة الهاتف وصلت قبل أيام قليلة من يوم عملها الأخير.

أخيراً اتهمت بيتي دورين بقيامها بتصرف احتيالي، والذي اكتشف بعد ترك دورين للشركة. بعد نهاية آخر أيام دوامها في

الشركة، ذهبت دورين إلى متجر آخر يدار من قبل الشركة، وابتاعت بعض الأجهزة غالية الثمن، ودفعت القيمة بموجب حساب مصرفي لم يعد قائماً في ذلك الوقت. بعد ذلك ذهبت إلى متجر ثانٍ في محاولة للحصول على المال السائل بإعادة التجهيزات. عندما رفض المحل طلبها، تمكنت عبر صديقة لها في المحل الذي كانت تعمل فيه من أن تعيد ما سبق واشترته من تجهيزات، وطلبت ممن يمثلها في النقابة المساعدة في تأمين المال السائل لها من المتجر.

سألنا بيتي فيما إذا كان لدى دورين عدة نواح جيدة كموظفة. في البداية لم تعط بيتي جواباً لكن قالت بعد ذلك: إن دورين كانت تملك القدرة على أداء العمل على نحو طيب إذا أرادت، وإنه بإمكانها أن تكون بارعة للغاية في هذا المجال، كان لديها القدرة أن تعمل بمهارة مع الجمهور. قالت في معرض إجابتها عن سؤالنا: إنه لو لم تترك دورين العمل فلم تكن لتطردها منه، لكنها كانت تعمل معها في جهد مبذول لرفع مستوى أدائها. سألنا بيتي إذا كانت راغبة في إعادة بيتي للعمل لو تولدت لديها القناعة أن دورين قد غيرت فعلاً من طريقة تفكيرها، وراغبة في تحسين مستوى أدائها في جميع النواحي المذكورة. ردت بيتي بالإيجاب.

تالياً كان دور دورين في الكلام. بدأت ببطء لكنها أضفت شيئاً من الدفء على موضوعها عند الرد على أسئلتنا. في

البداية تحدثت حول تفاصيل ثانوية: مسماها الوظيفي، تاريخ بدء عملها لدى الشركة، وما الذي قامت به حسب دورها في العمل. قالت: إنها كانت مستاءة للغاية بسبب مذكرة التأديب بحقها، وشعرت بأن كل فرد بالعمل صار ينظر إليها نظرة دون.

كان لديها مشاكل تخاطب خطيرة مع بيتي، التي أعطتها الانطباع أنها ستكون بجانبها إذا دعت الحاجة، ولكنها لم تف بما وعدت به. تقدمت باستقالتها، ثم تحدثت مع ممثلها في النقابة ومع جدتها وبدلت رأيها. طلبت مرتين من بيتي أن تعيد إليها كتاب الاستقالة، واعتقدت بأن بيتي ستعيدها. عند طلبها لثالث مرة (انفجرت) بيتي في وجهها ورفضت أن تعيد إليها الرسالة.

قالت دورين: إنه لطالما قالت بيتي للناس الآخرين في حضورها أن «اللوم يقع عليها وحدها» لتوظيفها دورين، وأنه كان من الأحسن أن تدعها تترك العمل بعد ثلاثة أشهر. جرح هذا مشاعر دورين. لقد شعرت بأن عمل المبيعات يصعب عليها أداءه بنجاح، حيث كان هناك أربعة أشخاص في المبيعات مع وجود قلة من الزبائن. كان يحصل موظف المبيعات على علاوات لقاء مبيعاته، مما أدى إلى تنافس الموظفين بشدة إلى درجة تخاطف زبائن كل منهم في بعض الأحيان مما جعل الأمر أيضاً قاسياً بالنسبة لها. لقد شعرت بأنها أحسنت الأداء برغم ذلك، وقد تطوعت للمساعدة في نواح أخرى.

عند هذه النقطة، قبل شهر من استقالتها، عملت كممثلة شركة في ركن خدمة الزبائن دون حمل مسؤولية المبيعات، وأحبت هذا العمل أكثر من عملها في المبيعات. طلبت أن يتم نقلها لمثل هذا المنصب لكن لم يكن لديها أقدمية كافية تؤهلها له. في الشركة التي كانت دورين تعمل فيها حالياً، جرى انتدابها لتكون في قسم خدمات الزبائن. أحبت الوظيفة لكن المزايا لم تكن جيدة لها بالقدر الذي كان متوافراً في شركتها السابقة.

في معرض الإجابة عن أسئلتنا، أعطيت دورين أسباباً كثيرة لاستقالتها وبعد ذلك عن عودتها عن الاستقالة. كانت الأسباب في رغبتها ترك العمل مبنية على خيبة أملها بعد إزاحتها من العمل كممثل في خدمات الزبائن. كذلك شعرت بأن لديها تناقضات كثيرة مع بيتي، ولن تكون جيدة بالمقدار الكافي الذي يرضي بيتي. كان عمرها عشرين عاماً عندما بدأت العمل في الشركة وكانت أصغر الجميع. كان زيتها، تفكيرها، وكلامها مختلفاً عن الآخرين. اعتقدت بنفسها أنها (مولعة أكثر) و (أكثر جنوناً) من غيرها، وآمنت بأنهم لن يتقبلوها على ما هي عليه.

كانت دورين تعمل حالياً بدوام كامل، وتذهب إلى المدرسة في الليل لتدرس الإسبانية والطباعة، كانت أوقات عملها طويلة للغاية كما كانت، وكثير من عدم التأكد من أن تسمح لها بالمواطبة على دوام كامل في المدرسة، الأمر الذي

أرادت فعله. أحبت العمل على أجهزة شركتها الجديدة وبالكمبيوتر وانسجمت جيداً مع الزبائن. في البداية لم تناقش دورين قرارها بالاستقالة مع أحد. سألناها فيما إذا تكلمت بهذا الشأن مسبقاً مع جديها. أجابت بأن جدها يبلغ من العمر الحادية والثمانين، أما جدتها فهي في الثانية والسبعين، إنهما ليسا بصحة جيدة لقد ربياها منذ أن كانت طفلة بعد وفاة والدتها وذهاب والدها بعيداً. أصيب والدها بأزمة قلبية وتوفي بعد وقت قصير من استقالته. لقد شعرت بالمسؤولية الكاملة عن رعاية جديها الطاعنين في السن، واللذين رأت فيهما أكثر من أبوين، بالرغم من أنهما قد اعتنيا بها أكثر مما تولت من أمرهما.

بالإجابة عن بضعة أسئلة أخبرتنا دورين بعد تردد سبب تغيير رأيها بعد الاستقالة. قالت بأنها لم تكن تتصرف عادة بتهور، ولم تكن (بالسوء) الذي جعلتها مذكرة التأديب تبدو عليه. إن لديها إمكانيات عدة، لكن بيتي لم تلحظها تحدث ممثلها في النقابة حول قرارها بالاستقالة ونصحها بعدم المضي به. أحبت دورين العمل في الشركة برغم كرهها لوظيفة المبيعات، والطريقة التي كانت مؤسسة عليه. في ذلك الوقت قدمت استقالته، ولم تكن تفكر بالمعالم الإيجابية لوظيفتها.

طلبنا من دورين أن تعقب على الأسباب التي أعطتها بيتي في معرض قبولها لاستقالته، وأعطت دورين التفسيرات (التعديلات) التالية لكل من السلوكيات التي رددتها بيتي:

1 - قالت بيتي: إن دورين كرهت عملها. بدورها تذكرت دورين بأنها صرحت بعدم محبتها لعمل المبيعات أو تنظيمه، لكنها انسجمت بما فيه الكفاية مع أفراد المبيعات الآخرين، ولم تكره العمل في الشركة. لم تقل أبداً بأنها كرهت الشركة أو كل أشكال العمل. بالإضافة إلى أنها كانت أصغر في السن وبالتالي فهي غير ناضجة، وربما قالت أشياء لم تكن تعنيها.

2 - ألمحت بيتي إلى تصرف دورين غير المهني، قالت دورين بأن الجوارب التي خلعتهما كانوا لحد الركبة، وليس لأعلى الورك. لقد وقع لها حادث دراجة نارية أسفر عن حروق بالغة في رجليها، وكانت الجوارب تحتك بشكل مؤلم بحروقها، كان المحل مغلقاً في الوقت الذي خلعت فيه جواربها الواصلين للركبة، وكانت جالسة وراء المنضدة. اعترفت بأنها ارتكبت أخطاءً، مثل مضغ اللبان، وأنها لم تتحمل المسؤولية كاملة في حق نفسها.

3 - ذكرت بيتي دوامها السيئ وبطئها، وشعرت دورين بأن سياسة الحضور كانت غير عادلة في احتسابها للبطء ولو لدقيقة واحدة على أنه غياب. لم يكن لديها سيارة ذلك الوقت وكان عليها ركوب الباص لأكثر من أربعين ميلاً حتى تصل للعمل. كانت تأخذ رحلتها أحياناً نحواً من ساعتين إلى ساعتين ونصف في كل اتجاه. لأنها كانت تعمل بدوام جزئي ذلك الوقت، وكانت ربما تقضي وقتاً



أطول في ركوب المواصلات من وقت العمل. كذلك تأثر دوامها بالأزمة القلبية التي نابت والدها. أما الآن فهي تعيش في مكان أقرب لعملها في شقتها الخاصة ولديها سيارة، بالإضافة إلى أنها أكبر سناً وأكثر نضجاً وليس لها متاعب كسل في عملها الجديد.

4 - أشارت بيتي إلى تصرف دورين الأخلاقي في استخدام هواتف الشركة لمكالمات خارج نطاق دائرة الطلب المحلية. قالت دورين: إنها لم تكن تعلم أن الأرقام الثلاثة الأولى من رقم الهاتف كانت خارج حدود المنطقة. لقد كانت تتصل بدار الرعاية الصحية للاطمئنان على جدتها، ولكن أحداً لم يخبرها بالأ تفعل، ولم يعلمها أحد بأن مخابراتها كانت خارجية. كذلك قالت بأن موظفين آخرين بما فيهم بيتي لطالما أجروا مكالمات خارج المنطقة المباشرة بمفهوم دورين، حيث القاعدة كانت تسمح للموظفين بإجراء مكالمات في أوقات استراحتهم، لكنها لم تكن لتخولهم عمل اتصالات بعيدة المدى، وأنها ظنت أن الهاتف الذي كانت تستخدمه كان موصولاً بنظام يمنع المكالمات الخارجية.

5 - أطلقت بيتي على تصرف دورين سمة الاحتيال. أقرت دورين بأنها ذهبت إلى المتجر بـ (نوايا سيئة) وكانت تعلم أن هذا خطأ. فيما بعد اتصلت بممثلها في النقابة، وطلبت المساعدة، لقد كانت تحاول فقط أن تعيد الهاتف

إلى المتجر حيث كانت تعمل؛ لم تكن تحاول أن تحصل على المال لقاء إعادته. سألنا دورين عن سبب محاولتها تنفيذ هذه الخطة، وكل ما استطاعت قوله أنها لا تعلم لماذا حاولت فعل ذلك. لكنها أقرت بأن ما ارتكبته كان خطأ. أسئلة أخرى جاءت فقط بالإجابة نفسها.

أحست دورين بأنه كان بوسعها التكيف مع بيتي التي لم تكن بدورها شخصاً سيئاً وأنهما كانتا متقاربتين تارة أخرى. كانت مستاءة من قول بيتي: إن توظيفها كان غلطة ارتكبت. أحياناً. فكرت دورين في بيتي وكأنها بديل لوالدتها أو الأم الحامل، ولعبت بيتي معها هذا الدور، بخبزها لها قالباً من الحلوى (الكاتو) في إحدى السنين بمناسبة يوم ميلادها وضمها إلى المناسبات الخاصة بعائلتها.

قالت دورين: إنها شعرت بأمان أكثر ومسؤولية أكبر مما عرفت من قبل. لقد عنى موت والديها وسن جديها وصحتها أنها ستغدو قريباً معتمدة على نفسها بالكامل، ولا يمكن أن تكون عديمة المسؤولية بعد الآن: الإنسان الوحيد الباقي لكي تهتم به هو شخصها، وأنها لم تلاحظ هذا من قبل.

بسكنها في شقة خاصة بها، وامتلاكها لسيارة عنى أيضاً أنها الآن مسؤولة عن نفسها، وليست معتمدة على أحد. لقد أحست بأنها عصفور أطلق من قفصه.

سألنا بيتي إذا كانت قد شعرت بأنها بديل لأم دورين،

ووافقنا على أنها كانت كذلك. سألناها إذا كان تولّد لديها أي إحساس لتفكر في خلافهما على أنه نزاع بين والدّة وابنتها، كمظهر من مظاهر البلوغ (المراهقة) فضحكت. وقالت: إنه لم يخطر على بالها الأمر بهذا الشكل، لكنها وافقت على أن هذا هو ما حدث بالفعل. شعرت بأنها ارتكبت غلطة باقترابها كثيراً من دورين، وأنه بمحاولتها لعب دور الأم قد حركت مشاعر الغضب لدى دورين تجاه والدتها. سألنا دورين إذا كان هذا صحيحاً، فأجابت: إنها تعتقد كذلك.

بعدئذ سألنا بيتي ودورين عما يريدان عمله لحل هذا الخلاف. طلبت بيتي منا إذا كان باستطاعتها أن تقابلنا على أفراد لتقرر ماذا تريد، فاستجبنا لما تريده، وإننا سنعمد إلى تنفيذه في غضون لحظات. لكن أولاً. أردنا أن نعرف ماذا تعلم كل واحد من هذه المحادثة التي أجريناها للتو. سألنا الجميع بما في ذلك ممثليهم أن يفكروا بكثافة، ما الذي كان يمكن عمله لتجنب هذا النزاع؟ وما الممكن القيام به في المستقبل لمنع وقوع نزاعات مشابهة؟

بسرعة وافقوا على حاجة الشركة إلى سياسات أوضح بخصوص كتب الاستقالة، وقواعد جلية لسحبها أو الموافقة عليها. وأن مديري الجهاز بحاجة لأن يكونوا مستوعبين لهذه السياسات والقواعد. اتفقوا في حالة ظهور متاعب في المستقبل أن يكون هناك آلية للوساطة أو التحكيم لكل الحالات التي

يرغب فيها الموظفون بسحب استقالاتهم. كما وافقوا أيضاً على أنه يجب عليهم استعمال القواعد القانونية الموصفة لتقرير فيما إذا كانت الاستقالة مقبولة، ولا يمكن سحبها بعدئذ، ولإيصال هذه التوصيات إلى الشركة والنقابة.

حيث ظهر واضحاً عدم رغبتهم في النقاش في اجتماع موسع فيما يمكن عمله في معرض الرد على القضايا الأعمق بينهم، وبسبب طلبهم اللقاء ضمن جلسة سرية فقد اجتمعنا بكل جانب بشكل منفصل. بالأساس أردنا التحدث إلى دورين على نحو منفرد، لتلمس رغبتها في أن تعود للعمل في الشركة قبل أن نستكشف الخيار لدى بيتي وممثل الشركة. وافقنا على الحفاظ على سرية أي شيء طلب منا عدم إفشائه، وقد شكرنا بيتي ودورين لصدقهما وعرضهما الغني بالأفكار.

في الجلسة الأولى، سألنا دورين عمّا تريد من الوساطة. أجاب ممثلها في النقابة بطلب إعادتها لوضعها، مع صرف جميع المستحقات بأثر رجعي يشمل جميع المدة. أجبنا بأننا نعتقد أن الشركة لن توافق على مثل هذا الطلب، واقتراحنا أن يعمل الطرفان معاً لإيجاد قائمة بجميع الخيارات المحتملة، بدءاً بالخيار المفضل ثم ما يليه. طلبنا منه اقتراح أكبر عدد ممكن من الاحتمالات جاءت الخيارات التي وضعوها مع بعض المساعدة من قبلنا على النحو التالي:

- 1 - إعادة دورين إلى منصبها مع دفع استحقاقاتها بالكامل عن فترة الاستقالة.

- 2 - إعادة دورين إلى العمل في مركزها مع صرف جزئي لاستحقاقاتها عن فترة الاستقالة .
- 3 - إرجاعها إلى العمل بدون استحقاقات عن فترة الاستقالة .
- 4 - إعادتها إلى العمل مع وضعها في منصب جديد .
- 5 - رجوعها إلى العمل مع تحويل سريع إلى وظيفة جديدة .
- 6 - إلغاء كل ما يحتويه ملف دورين الشخصي، مع السماح لها بالتقدم لوظيفة جديدة في الشركة .
- 7 - إعادة توظيف دورين (بدلاً من إعادة تعيينها) في موقع مختلف .
- 8 - إعادة تعيينها إلى جانب تحويلها لوظيفة جديدة .
- 9 - بدون إرجاعها إلى العمل أو إعادة توظيفها، ولكن صفقة حالية لتعويض دورين في مقابل التخلي عن تظلمها .
- 10 - بدون إعادتها، بدون صفقة مالية، والاستمرار بقضية التظلم .
- 11 - إعادتها إلى مركزها لسته أشهر، وإذا حصلت على تقييم يرضي عن أدائها يتم إعادة توظيفها وانتدابها لعلاقات الزبائن، مع إعطائها الأولوية على غيرها من المتقدمين الجدد بطلب التوظيف .

ثم صرف بعض الوقت في مناقشة مزايا ومساوئ كل خيار، ومشكلة عودة دورين إلى عمل لم تستمتع به في الواقع . كذلك نظرنا فيما إذا كانت تريد العمل ثانية تحت تبعية مشرف

بينها وبينه قليل من الثقة أو التواصل . سألناها إذا كانت تحب العودة إلى الشركة لأجل إصلاح علاقتها مع والدتها البديل، وفيما إذا كان سيؤدي هذا إلى انزلاقها إلى امتعاضاتها القديمة، أو أنها أرادت بحق أن يعود إليها عملها السابق (القديم) .

بعد محادثة مطولة، قررت دورين أنها جاهزة فعلاً لأن تمضي بحياتها قدماً، بعد إحساسها بعدم حاجتها إلى أم بديلة، ولم تهتم بالعودة إلى عمل ليس له مستقبل . قالت: إن الخيار الذي أحبته أكثر من غيره كان الرقم 9 مع الرقم 11 بالدرجة الثانية قريباً إليه، لكن خيار رقم 11 لا بد له من تعديل حتى لا يتم معاقبتها لمشاكل أو ظروف أقوى من سيطرتها. لا بد لأي إعادة إلى التوظيف، أو إرجاع إلى العمل من أن يبدأ اعتباراً من تاريخ تسريحها، وللتفاصيل المحكمة التي يتوجب إنجازها بين الإدارة وبين ممثلها لدى النقابة. أعطانا ممثل النقابة إذنا باستعمال قائمتهم والإفصاح عن أفضلياتهم للجانب الآخر.

التقينا بعدها مع ممثل الشركة وبيتي ضمن تجمّع، لنعلم ما الذي يريدونه ولتقريب الخيارات قدمنا لهم القائمة المطورة من قبل دورين وممثلها في النقابة، وسألناهم الإضافة إلى هذه القائمة أي خيارات أخرى إن وجدت لديهم. عبر ممثل الشركة وبيتي عن ميلهم للخيارات 3، 6، 10، 11؛ تم استبعاد الخيار 9، لأن لدى الشركة سياسة ضد الصفقات المالية من أجل تجنب الظهور بمظهر مكافأة السلوك الخاطيء.

بالاعتماد على تجربتنا في التحكيم، سألنا ممثل الشركة فيما إذا كان هناك احتمال أن تخسر الشركة قضيتها في التحكيم. وافق الاثنان على أن العمل ضدهم كان هو بالحقيقة ما دعا المشرفة أن لا تتخذ القرار بقبول الاستقالة إلا بعدما طلبت دورين سحبها والتراجع عنها، وأقرت المشرفة بأن دورين لم تكن لتقدم على هذا التصرف لولا هذا الأمر. شعر ممثل الشركة أن الخسارة في التحكيم سيسفر عن أسوأ نتيجة بالنسبة للشركة.

عدنا إلى الالتقاء بدورين وممثل الاتحاد، وكشفنا عن تفضيلات الشركة، من هذه التفضيلات اعتمد ممثل الشركة الخيارات 6،7،11، لكن دورين ظلت متمسكة بالخيار رقم 9. توافقنا جميعاً على أن نعود للجانب الآخر ونحاول فتح المناقشة حول الخيار 9، ولكن مع رقم 11 كرديف له.

ظل كل من بيتي وممثل الشركة يراودهما الشك في تغيير دورين لوجهة نظرها، وظنهما بعدم الثقة فيها عموماً، لذلك عندما افترض أن هناك احتمالاً لإيجاد سبيل لجعل النتائج المالية طي الكتمان، وافقا على تداول الخيار رقم 9، بعدها سألناهما عما يريدان من أجل أن يكون الاتفاق المالي قابلاً للتطبيق؟

اقترحا أن يكون الاتفاق بكامله باطلاً، وغير ذي مفعول إذا علم أي موظف يعمل في الشركة به، وأن لا يكون له قيمة في ميزان النقابة كسابقة في تظلمات المستقبل، وأن المبلغ يتم

إعادته إذا أفصحت دورين عن مقدار المال الذي حصلت عليه . كانا راغبين في عرض مبلغ 1500 دولار، وهو استحقاقات دورين من تاريخ استقالتهما إلى وقت الوساطة، إذا وافقت دورين على إسقاط تظلمهما، وأن لا تنشأ إعادة توظيفها من قبل الشركة. كذلك اقترحا أنه في حالة حدوث متاعب في تفسير أو إنفاذ الاتفاق، أن يعود الجميع إلى طاولة الوساطة. وافقت دورين وممثل الاتحاد على هذه الشروط.

قمنا بمراجعة الاتفاق مع كلا الجانبين، وسألنا عما دعاهما إلى انتقاء هذا الخيار، وكيف شعرا نحو عملية الوساطة؟ قالت بيتي وممثل الشركة: إنهما شعرا بأن هذه هي أفضل نتيجة يمكنهما التوصل إليها، آخذين بعين الاعتبار احتمال خسارتهما للتحكيم، وبوجود ضعف في إيمانهما وثقتهما في مقدرة دورين لأن تغير من طريقة تفكيرها، فيما لو تم إعادتها للعمل أو إعادة توظيفها. سيتطلب منها عملها أن تتعامل بالنقود. وأنهما مازالا مقتنعين بأنها قامت بعمل شيء مخل بالأمانة، حتى ولو أخذ مكانه بعد استقالتهما، وأنه ربما لم يكن ليتم الإقرار به كدليل خلال التحكيم. كانا مغتبطين بعملية الوساطة، وشعرا بأنها أسفرت عن حل لم يكن بمقدورهما تحقيقه من خلال التحكيم.

أيضاً شعر كل من دورين وممثلها في النقابة أن هذا الطريق أفضى إلى أفضل نتيجة، ولكن لاعتبارات مختلفة للغاية. لقد تأثر بالحقيقة لأن دورين لم تحب حقاً العمل كمندوبة مبيعات، وأنها



وجدت عملاً آخر أحبته أكثر. لقد تراءى لهم أن هناك خشية من إجراءات تأديبية في المستقبل إذا تم إعادة دورين أو توظيفها من جديد، وأنه لديها سجل ينيء عن تركها للعمل وليس طردها منه. لقد كانوا سعداء بعملية الوساطة، لأنهم شعروا بأنهم حققوا الكثير في يوم واحد لم يكن ليتسنى لهم الوصول إليه فيما لو قضوا هذا اليوم في المحكمة.

شعر كلا الجانبين أنه ربح شيئاً مهماً أراداه. كلاهما أحس بأنه أعطي شيئاً، وبأن النتيجة كانت عادلة وعملية. وافق كلا الجانبين على أنهما تبادلوا طرح قضاياهم الأعمق، وأن حقيقة أعمق قد انبثقت خلال مناقشاتهم. أنهت بيتي ودورين الوساطة بعودة اعتزازهما بنفسيهما، وأضحى بإمكانهما أن تطوبا أحقادهما. (تدعا أحقادهما تذهب في سبيلها). تصافحتا مع الابتسامات وتعابير الفرح بادية على وجهيهما.

هنأنا كلا الطرفين على صدقهما وصراحتهما في مواجهة خلافاتهما السابقة، وعلى رغبتهما في التسوية، وعلى قدرتهما في العمل معاً للإتيان بحلول خلاقة لمشاكلهما، وعلى إرادتهما للمشاركة في عملية الوساطة. وقع جميعهم الاتفاق وهنؤونا على عملنا، خرج كل واحد والبسمة على شفثيه معبراً عن رضاه عما تمخضت عنه الأمور، وعن طريقة المعالجة.

## تعقيبات

الأصل في العائلات، أنها حقل التمرين الحقيقي للمنازعات في العمل والعلاقات في المؤسسات. نتعلم أثناء الطفولة كيف نستجيب للسلطة، كيف يتم تلبية حاجتنا، وكيف نصبح مسؤولين عن تصرفاتنا. كشفت قصة دورين أنها لم تقم بحل هذه القضايا العائلية بشكل كامل، وأنها كانت جاعلة من بيتي الأم البديلة لتتمكن من تحقيق ذلك.

تكنيكياً، بالرغم من كونها في سن الرشد، فقد نمت تصرفات دورين في مكان العمل، وكأنها عائدة لأحداث، مثلما يفعل أي مراهق ثائر (مشاكس) في تصرفاته تجاه والدته. كانت ردود فعلها نحو مرض والدها، وتقدم جديها في العمر كتلك العائدة لطفل، بدأ حديثاً بالتحول إلى بالغ لسوء الحظ، كان رد بيتي من نفس النوع. لقد أنجرت إلى علاقة والدة بابنتها مما حد من قابليتها لكي تكون المشرفة على دورين.

دفعت الوساطة دورين إلى الاعتراف بأنها لم تتصرف بمسؤولية في العمل، وفي البدء في فهم سبب ما حصل. كذلك شجعته لكي تكون مسؤولة عن اختياراتها، وأن تنهي، كما ينبغي لراشد أن يفعل، علاقتها مع بيتي. كان واضحاً مدى صعوبة عودتها للعمل مع بيتي، وعكست خياراتها المفضلة نحو الحل، إدراكها (استيعابها) لهذه الصعوبة. لمسنا من سلوكها، نبرة صوتها ولغة جسمها أنها ليست بحاجة لأن تعود إلى سن

المراهقة، لتحل خلافات الصبا. كانت مستعدة لتجاوزهم والانتقال إلى خلافات حديثة على قدر سنها.

كان بإمكاننا المضي قدماً بالتحقيق على نحو أعمق من هذه القضايا ذات الأساس العائلي، لكننا شعرنا بعدم رغبة أي من الطرفين أو حاجته للقيام بذلك، اعتمدنا توجهاً معتدلاً مبيناً الحدس، بدأ بتمرين على التعاطف نحو أنفسنا. سألنا أنفسنا لو كنا محل دورين أو بيتي هل كنا نريد، أو بحاجة أن نذهب أعمق، بهدف حل هذا الخلاف والمضي قدماً في حياتنا، في هذه الحالة كان جوابنا بالنفي جزئياً بسبب سلسلة من الفواصل الحقيقة التي تم ظهورها في علاقتهما، ولم يكن هنالك سبب يجبر على العودة إلى الوراء.

إحدى هذه الفواصل، كان سبب إثارتها تصرفات دورين لاحقاً لاستقلالتهما. وجدنا غالباً أن الناس ينخرطون بواسطة عقلهم الباطن في سلوك مخل بالثقة، لأجل أن ينتهوا من علاقة عندما لا يملكون الشجاعة، أو المهارة لإنهائها من خلال التخاطب، قد يكون من المحتمل أن دورين عبرت من خلال تصرفاتها عن حاجتها بالمضي قدماً، واختارت بوعيها أن تتحرك نحو الأمام فقط خلال الوساطة.

أكثر من ذلك خلقت الأمور القانونية المتعلقة بكتاب الاستقالة قصة قانونية، تجريدية وهمية صرفت انتباه الأطراف عن القصة الانفعالية الملموسة، الأعمق حول الأسباب التي

أدت إلى الاستقالة. هذا لا يعني على كل حال أن الأمور القانونية لم تكن ذات شأن على العكس كل مؤسسة تستطيع الإفادة بامتلاكها سياسات واضحة عن كتب الاستقالة، ومتى يمكن الرجوع عنها.

وبما أن دورين وبتي قررتا إنهاء علاقتهما في العمل، لم يكن من الضروري العمل خلال جميع تفاصيل هذه الأمور، بما في ذلك كيف وقعنا في الفخ، وكيف يمكنهما تحرير نفسيهما من ديناميكيات الوالدة / الابنة.

كانت في الاستقالة والتسريح دلائل واضحة قوية على أن العلاقة أضحت غير قائمة بوظيفتها.

لهذه الأسباب حين ظهرت القصة الجوهرية، لم تكن قد عولجت بالكامل من قبل الأطراف خلال الوساطة. كوسطاء، عندما نتقبل القصص التي تقع على الحد الخارجي للنزاع، نستطيع فقط العمل عند هذا الحد. القصص الوهمية تؤدي إلى نتائج وهمية. عندما نكتشف القصص في جوهرها. نستطيع مهما يكن، العمل على الجوهر لنكتشف ما الذي خلق (أوجد) النزاع في المقام الأول، وماذا تحتاج الأطراف لكي تقوم بحله. في هذه القضية كان التحول قد بدأ فعلاً، ولم يكن أي جانب مهتماً بمعالجتها سويًا. لقد حل هذا الوقت وانقضى.

## إدمان على الهزيمة

في شهر تشرين الثاني (نوفمبر)، تم طرد بادي من الشركة التي عمل فيها لأكثر من ستة عشر عاماً، كانت الأسباب المعطاة أن غيابه قد أصبح مزمناً، وغير قابل للعلاج على ما يبدو. حاولت الشركة باستعمالها تأديباً متصاعداً، بما في ذلك إنذارات مكتوبة وتوقيف عن الخدمة (العمل) بدون أجر، أن تعطيه وقتاً ليفكر في كيفية إصلاح المشكلة أخيراً، ثم توقيفه بانتظار التحقيق ومن ثم تسريحه.

تقدمت النقابة بتظلم، وكانت القضية تسير نحو التحكيم عندما وافقت الشركة والنقابة على محاولة طريق الوساطة. لقد شعر الطرفان بأن الوساطة ربما كان بمقدورها حل الخلاف بصورة أسرع وأرخص، وقد تنطرق ليس فقط للأمور القانونية التي ستكون حاضرة في التحكيم، ولكن إلى الأمور الأساسية الخاصة بعلاقات الأشخاص كذلك.

بعد التوصل لاتفاق بين جميع الأطراف حول القواعد الأساسية لعملية الوساطة، افتتح ممثل الشركة الحديث قال: إن

بادي كان لديه مشكلة مزمنة حول الدوام والدقة التي تضمنت النظر في العودة للعمل بعد فترة الغداء. خلال السنة الماضية كان متغيباً في مناسبات أكثر من أن تحصى. جربت الشركة تأديباً متصاعداً، بما في ذلك تقديم النصح، التحذيرات، الإيقاف عن العمل، لكن دون جدوى أخيراً رأت الشركة أن البديل الوحيد المتبقي كان طرده.

قالت ممثلة النقابة (الاتحاد): إنها لا تختلف حول سجل الغياب الحافل لبادي، لكن بالنظر إلى تاريخه الطويل في الوظيفة، وسجل عمله المشرف، شعرت بأنه لا ينبغي طرده من العمل. لقد اعتقدت أن الشركة لم تتعامل مع المشكلة بشكل جيد، وربما كان بمقدورها فعل (عمل) أكثر من ذلك.

سألناها لماذا استمر الغياب لوقت طويل. ترددت قبل أن تجيب، همست للحظة في أذن بادي ثم قالت: إنه كان يعاني من مشكلة مخدرات خطيرة، والتي طلب بسببها المساعدة في السنة السابقة. استمر في الصراع مع المشكلة ودخل المستشفى محلياً لإعادة التأهيل. بينما كان في المستشفى يتلقى العلاج، قامت الشركة بطرده.

ذهبت ممثلة النقابة إلى الإشارة أن بادي كان في حدود المعدل أو أفضل في عمله. خلاف ثلاثة من الأعوام الستة الأخيرة، كان دوامه مقبولاً. يظل - حسب اعترافها - أن الأفكار بخصوص تعاطي المخدرات كان جزءاً من مشكلته. ادعت أنه

أتم بنجاح برنامجاً عن سوء استخدام مادة المخدر، وأنه الآن قد تخلص من آفة المخدرات، وأن سياسة الشركة بخصوص إساءة استخدام المادة على أنه نوع من المرض أو عارض صحي كان ينبغي أن تتوجه نحو علاجه لا معاقبته. قال جيم المشرف المباشر على بادي: إن مشكلة هذا الأخير قد كان لها تأثير على الموظفين الآخرين في العمل. سألنا جيم عما فعله في معرض تناوله لمشكلة بادي مع المخدرات. قال جيم بأنه شعر بعدم امتلاكه الحق في مواجهة الموظفين بخصوص قضايا المخدرات. قال: إن تعاطي المخدرات كان موضوعاً حساساً، وشعر أنه يستطيع فقط تقديم الإرشادات، وأن يدل الموظفين على مصدر للمعونة الخارجية. باعتباره لم يكن شخصاً صاحب اعتبار طبي، لم يستطع الجزم بأن شخصاً يعاني من مشكلة المخدرات، شعر بأنه يستطيع إرسال موظف للعرض على طبيب الشركة، لكنه لم يكن ليخبر الطبيب بالتشخيص الذي يظنه. لقد عرض مراراً على بادي نموذجاً (شكلاً) عاماً من (المساعدة) والذي لم يأخذ به بادي.

بالاستناد إلى ممثل النقابة، لم تعلم الإدارة النقابة عن أي عروض لمساعدة بادي، برغم أن ممثل النقابة كان حاضراً كل الاجتماعات المتعلقة بالتأديب المتعاضم (المتزايد). تم إرسال بادي ست مرات من أجل التقييم (التشخيص) الطبي، بدون نتيجة. ظل جيم يسأل بادي فيما إذا كان هناك مشكلة، وظل بادي ينكر وجود مشكلة لديه. عرضت النقابة عليه أيضاً

الاستشارة لكن بادي لم ينتهز الفرصة المعروضة عليه .

أخيراً أرسله المسؤول عن رعايته في الاتحاد إلى فحص طبي خاص بالشركة، لكن المعالجة التي تلقاها كانت للتخلص من الإدمان على الكحول؛ لأن هذا كان البرنامج الوحيد المتوفر في المستشفى. أياً كان، لم تكن مشكلته الكحول ولكن الكوكائين. عندما فحصه طبيب الشركة قال: إنه لم ير شيئاً يمنع بادي من القيام بعمله .

قررت الإدارة بعدئذ أن ترفع من وتيرة مقاييس التأديب من أجل دفع بادي نحو التغيير ولكي تظهر له خطورة الوضع. تم توقيف بادي حتى إشعار آخر. لقد دخل في برنامج لإعادة التأهيل مدته ثمانية وعشرون يوماً، وعندما انتهى البرنامج، حولت الشركة توقيفه إلى تسريح .

شعر الاتحاد بأن التأديب المتزايد لم يتم الالتزام به . أعطى بادي توقيف له طابع وجود أزمة بانتظار التسريح، وهو إجراء تتخذه الشركة عندما يشكل شخص ما خطراً على نفسه أو على الآخرين. جادل الاتحاد أن هذه لم تكن الحال مع بادي، عندما سألت الشركة بادي أن يعود لعمله بعد العلاج، طلب هذا الأخير تحويلاً (نقلاً) حتى يخرج من البيئة التي شجعت مشكلته مع المخدرات. تكلم إليه المشرف خارج نطاق المشكلة، قائلاً له دون وجود أحد: إنه لم يرد أن يلقي معضلة إدارة بادي على عاتق أي شخص آخر .



قالت الشركة: إن سياستها نحو تعاطي أي موظف للمخدرات، أن تجعل المسؤولية عليه في تغيير وضعه. قررت الشركة بشكل رئيسي أن تطرد بادي لأنها اقتنعت بأنه لن يتغير، آخذة بالاعتبار أنه فعل نفس الشيء، ورفض المساعدة من قبل، كانت سياسة الشركة التأديب المتزايد، لكن الموظف هو الذي كان عليه أن يبدل من أمره.

حتى هذا الوقت، لم نكن قد استمعنا مباشرة من بادي، لذلك سألناه فيما إذا كان لديه أي تعليق (رد) على ما قد قيل. قال: إنه شعر بأن هناك الكثير من عدم الوضوح فيما تم قوله، وأنه لا يستطيع أكثر من ذلك أن يصدق الشركة، لأنهم لم يتفهموا مشكلته. لقد ناقش أزمته مع مشرفه. لقد شعر أنه حتى يتم حل المشاكل التي كان يواجهها، كانت الشركة بحاجة لأن تخفف من الضغط و «التفضيل» (الجنوح) نحو الآخرين، الأمر الذي جعله (يلجأ) إلى المخدرات في المقام الأول. لقد تكلم مع جيم حول الضغط والتفضيل، لكنه شعر بأن جيم لم يصغ إليه أبداً، ولم يحبه شخصياً. أخبره جيم أن كثيراً من الأشخاص في الشركة أرادوا التخلص منه.

أحسنا من هذه التعليقات أن بادي قد انزلق ثانية لإنكار وجود مشكلة لديه. ولإعادة تركيز انتباهه سألناه لماذا عاد لتعاطي المخدرات ثانية بعد رقوده في المستشفى أول مرة؟ قال بادي: إنه كان واقعاً تحت تأثير ضغط هائل. شعر بأن جيم

فعل الكثير من الأشياء التي جعلت من الصعب عليه العودة إلى أخذ المشورة، مثل تفضيل موظفين آخرين عليه. لقد اتصل بالمعالجة النفسية لدى برنامج مساعدة الموظفين بالشركة وأخبرها بأنه مستاء لدرجة أنه لا يستطيع العمل.

سألنا بادي عما يريده حقاً، فأجابت ممثلة الاتحاد أنه يريد رواتبه لسنة أو 36000 دولار أمريكي. فقد وجد عملاً جديداً، ولم يعد الآن يهتم بالعودة إلى الشركة. سألنا ممثلة الاتحاد فيما إذا كانت تعتقد أن الشركة تقبل بأن تدفع مبلغ 36000 دولار أمريكي، آخذاً بالاعتبار الضعف الذي أوضحتها في قضية بادي. قبل الاتحاد الحقيقة بأن القضية ضعيفة. ووافق بادي على هذا الرأي. لقد أراد فقط من هؤلاء الرجال هناك أن يعرفوا أنهم أسأؤوا التعامل مع الوضع.

سألناهم عما يمكن عمله من أجل منع أن يصبح هذا النوع من المشاكل خطيراً للغاية في المستقبل. شعروا بأن الشركة ينبغي لها أن تكون (سبّاقة) وصادقة في اتصالاتها مع الاتحاد والعاملين حول مشاكل المخدرات. يمكن أن يكون هناك برنامج أفضل لتدريب المشرفين ذوى المستوى الأول في التعامل مع مشاكل إساءة استخدام مادة المخدر. شعروا بأن على الشركة أن توجد (تؤمن) سياسة نقل للموظفين أسهل في حالات المخدرات، من أجل مساعدة العمال في الابتعاد عن المتعاطين الآخرين للمخدرات، وسياسة أوضح بخصوص

السرية فيما يتعلق بالمعالجين القائمين في برنامج مساعدة الموظفين في الشركة. قالوا: إنه ينبغي أن يكون هناك إيقاف عن العمل لمدة ثلاثين يوماً كإجراء تأديبي مؤقت (وسيط) قبل التسريح، مثلما يجب أن تكون هناك سياسة تسمح للمشرفين أن يواجهوا العاملين الذين يعتقدون أن لديهم مشكلة مخدرات. سألتهم إذا كان مقبولاً من أن نقدم هذه اللائحة إلى الشركة. وقد وافقوا على الأمر، سألناهم أيضاً: كيف سيشعرون لو أن بعض المال الذي هم بصدد طلبه تم استعماله لتمويل برنامج تدريبي للمدراء والمشرفين حول كيفية التجاوب مع موظف ما، لديه مشاكل من إساءة استخدام مادة المخدر؟ اعتقد كل من ممثل للاتحاد وبادي أن هذه فكرة طيبة.

بعد ذلك التقينا ضمن تجمع مع ممثلي الشركة الذين عبروا عن رغبتهم تسوية للضرر، لكن ليس أبداً بالقدر (بالمقدار) القريب من أجور بادي التي ضاعت عليه. أدرك ممثل الشركة أنهم لو خسروا التحكيم، فربما كان عليهم أن يدفعوا راتب سنة ناقصاً أية أجور حصل عليها بادي خلال المدة الانتقالية. على كل ولتسوية القضية فقد يوافقون على دفع مبلغ قريب من 1000 دولار أمريكي.

توجهنا بالسؤال عما يروونه من نقاط الضعف والقوة في قضيتهم إلى التحكيم. باعتقادهم أن الخطأ الفني في تسمية التوقيف عن العمل يعتبر أمراً ثانوياً، لكن حسب الإدراك

المتأخر، فقد شعروا بأن التوقيف لمدة ثلاثين يوماً عن العمل ربما كان بناء أكثر. وافقوا على أن إعفاء بادي خلال تلقيه العلاج قد كان غلطة (خطأ).

وافق ممثلو الشركة حول جميع النقاط التي تم اقتراحها من قبل بادي وممثل النقابة، حول كيفية تجنب مشاكل مشابهة في المستقبل، وظنوا أنه ربما من الأفضل أن نتداول هذه النقاط كإرشادات لرئاسة الشركة والنقابة، واقترحوا ثلاثة نقاط إضافية، وافقت عليها النقابة فوراً: الاستخدام الروتيني للتوقيف عن العمل قبل التسريح في جميع حالات المخدرات، وإدمان الكحول، الطلب من العاملين حضور اجتماعات لا على التعيين حول الكحول أو برنامج المساعدة الذاتية المشابهة خلال هذه الفترة، وطلب أن تعمل الشركة والنقابة معاً لمعاونة الموظفين في متاعب المخدرات المزممة.

راقت لممثلي الشركة فكرة تخصيص بعض المال المتاح للتسوية لوضعه في صندوق منفصل، بهدف تدريب مدراء التنسيق الأول والمشرفين كيف يساعدون العاملين الذين يعانون من سوء استخدام مادة المخدر. علقوا بأن هذا شيء لم يكونوا ليحققوه من خلال التحكيم. سألنا عن كلفة البرنامج في حدوده العامة وقد توصلوا إلى رقم 15000 دولار أمريكي. قال ممثل الشركة: إنهم أيضاً راغبون في إعطاء بادي مبلغ 7000 دولار كتسوية مالية.

رجعنا للاتحاد وبادي لكي ننقل هذا العرض. سألناهم عن شعورهم حول القسم المتعلق بالتدريب حسبما ورد في الاقتراح، وأعربوا عن اعتقادهم بأنه ممتاز، لكن بادي قال: إنه وجد عرض الـ 7000 دولار أمريكي غير مقبول؛ لقد كان في ذهنه مبلغ 25000 دولار. قال: إنه لا يوجد شيء يعرضه عما حدث له، إنه يفضل اللجوء إلى التحكيم ويثبت براءته.

سألنا بادي فيما إذا كان مدركاً أن الشركة قد تكون غير مستعدة لتلبية طلبه، وأنه قد يخسر في التحكيم. وأشارنا إلى أنه إذا خسر بالفعل، فإن سجل غيابه وبطئه، مشكلته مع المخدرات في عمله، وسجل الشركة عن التأديب المتعاضم، قد يتمخض عنه خروجه صفر اليدين. قال بادي إنه تحدث إلى محام، وإن لديه آمالاً كبيرة.

سألناه فيما إذا كان يقبل أي مبلغ أقل من 25000 دولار، فأجاب بالنفي. سألناه فيما إذا كان قد جرب التحكيم من قبل، وإذا ما أدرك كيف يتم. قال: إنه لم يجربه من قبل، لكنه يعتقد أنه على حق، وسيجرب حظوظه. سألناه عن قناعته عن تأثير الحقيقة على التحكيم من حيث إن سجله يظهر حقاً غيابه الطويل اللافت للنظر. كرر القول: إنه سيجرب حظوظه.

طلبت ممثلة النقابة منا إذا كان ممكن الاجتماع على انفراد لوقت وجيز، وغادر بادي الغرفة. قلنا: إننا شعرنا بأن بادي عاد لينزل مجدداً في الإنكار، أو على أقل تقدير، يبدو غير منطقي حول حظوظه في النجاح. تساءلنا عما تعتقد أن بالإمكان عمله.

وافقت على وجهه نظرنا وأقرت سرّاً أن عرض الشركة يعتبر عادلاً، لكنها أخبرت بادي أن باستطاعته قبول أو رفض التسوية.

قدمنا عرض بادي المقابل لممثلي الشركة، الذي سبب لهم الضحك. قالوا: إنه إذا لم يعد بادي النظر في عرضهم فسيذهبون للتحكيم. وافقوا على أن يرفعوا مبلغ العرض حتى 10000 دولار، لكنهم لن يزيدوا المقدار أكثر من ذلك. لقد بدأ أنهم مصرين على الرقم، ولن يذهبوا لأبعد من هذا الحد.

التقينا ثانية مع النقابة وبادي لتقديم عرض الشركة. راجعنا ثانية نقاط القوة والضعف في موقف النقابة، بما في ذلك احتمال الخسارة في التحكيم، فقد يأخذ الأمر من ستة أشهر إلى سنة قبل أن يحصل بادي على التعويض. عليه أن يستغني عن يوم أو يومين في عمله الجديد ليحضر سماع القضية ويدلي بالشهادة، وأنه سيفقد بعض الساعات بعد العمل من أجل مساعدة النقابة في التحضير. ويظل هناك مع ذلك احتمال خسارته، في مقابل الحصول على 10000 دولار بدون تأخير وبرنامج تدريب إداري لمنع وقوع متاعب مشابهة في المستقبل.

كان بادي مضطرباً لكنه ليس على استعداد لأن يوافق، لذلك اقترحنا عليه أن يأخذ وقتاً للتفكير في عرض الشركة، ويناقشه مع محاميه، وزوجته، وأفراد العائلة الآخرين وأصحابه. كذلك اقترحنا عليه أن يراجع العرض ومشكلته مع المخدرات مع والده. شعرنا أنه من الضروري لشفائه أن يتوقف عن إنكار

أن لديه معضلة، وإن إخبار والده سيكون نوعاً من قبول وتحمل المسؤولية. فوافق على ما نقول، وبدأ في البكاء ثانية.

بعد لحظات عدة من الصمت، قال بادي: إنه أيقن بأن الماضي قدماً بالتحكيم لم يكن ليساعده في مشكلته مع المخدرات، وأن أباه سيعلم بالأمر في تغيير وضعه والتخلي عن إنكاره عادة تعاطي المخدرات، يعتمد على مواجهته لوالده وإخباره الحقيقة حول ما حدث وعن شعوره نحوه، لكنه كان خائفاً من فعل ذلك.

سألنا بادي عما يخشى حدوثه فيما لو أخبر والده. أجاب بأنه خائف من أن والده لن يرضى عنه. سألناه فيما إذا كان والده راضياً عنه الآن. بكى بادي تارة أخرى، وقال: إنه يشعر أن والده لم يفهمه يوماً، أو حتى ذكر بأنه يحبه، وأنه لم يشعر قط برضاه. اقترحنا بأن يبدأ بادي بإخبار والده عن مدى حبه له، وكم يريد أن ينال رضاه. اقترحنا أن يشرح لوالده عن تألمه وصعوبة امتلاكه الشجاعة للبحث بمشكلته مع المخدرات. كم كان متعباً له أن يتوقف عن تعاطي المخدرات، وعن الكيفية التي يستطيع والده فيها مؤازرته للبقاء بعيداً عن المخدرات. بدا (ظهر) الارتياح على بادي عندما تخيل هذه المحادثة، وقال: إنه سيعطي فرصة للمحاولة.

شكرنا بادي على صدقنا واعتذر لأخذه وقتاً طويلاً لقبول تسوية عادلة، هنأناه على شجاعته في مواجهة متاعبه لتحمله

المسؤولية عن تصرفاته، وعن استعداده لمواجهة المستقبل بدلاً من الاستمرار في التركيز على الماضي. قمنا بإثارة حماسه ثانية لأن يتكلم في الأمر إلى والده حول مشكلة المخدرات لديه، وأن يطلب من زوجته النصح والتأييد.

علمنا فيما بعد بواسطة ممثلة الاتحاد أن بادي تحدث إلى والده، وأوقف استخدامه للمخدرات، جرت ترفيته في عمله الجديد وأصبح على ما يرام.

### تعقيبات

لكثير من الناس المتورطين في النزاع، تعتبر القصص أفضل من أي مادة مخدرة. بالتأكيد، إن استخدام بادي قصته حول (محاباة) الشركة نحو الآخرين، هي التي جعلته (يلجأ) للمخدرات تماماً كما سبق واستعمل الكوكائين: لتخفيف ألمه وتحويل الانتباه عن الحقيقة. في نفس الوقت علمنا من التكتيكات التحويلية التي اكتشفت من خلال قصته الحقيقة بشكل غير مباشر.

رواية بادي حول تقصير جيم في الاعتراف بالفعل، وعدم الرضا توازي تماماً قصته عن أبيه فيما يتعلق بانعدام التفهم والرضا. أشار خلال الوساطة إلى الافتقار إلى الإقرار بالأشياء الإيجابية التي قام بها. لقد وجه اللوم للإدارة بسبب الضغط الذي شجعه على تعاطي المخدرات. كما هاجم طريقة تفكير الإدارة: «إذا أفسدت مرة واحدة فإن هذا سيتم تسجيله



بالحروف، ولكن ليس هناك من شيء جيد يتم تسجيله بالكتابة». ربما وصف بدقة بيئة عمله، لكنه أيضاً أوضح تاريخ علاقته مع والده وتبريره الاستمرار في تعاطي المخدرات.

لأجل أن يتوقف بادي عن استعمال أحد أنواع المخدرات، فعليه أيضاً أن يوقف استخدام النوع الآخر. لطالما تمسك بقصته التي توجد له عذراً لإدمانه، فقد أصبحت مكملة لهذا الإدمان، وإن عدم قابليته التخلي عن قصته إنما هي ببساطة الأغنية الفاتنة للمخدر.

لم يكن من مهماتنا أن نشفي بادي من إدمانه. كان دورنا أبسط: أن نجد له سبيلاً لإنهاء علاقته مع الشركة بشروط مقبولة من الطرفين كنتيجة، لا بالنش لأعمق من ذلك في قصته، أو في علاقته مع والده بأكثر مما نحتاج، لأن ما نفعله من أجل حل النزاع المباشر. مع ذلك عندما قرر أن يخبر والده حول متاعبه مع المخدرات، فقد اتخذ قراراً موازياً بأن يقبل عرض الشركة. وقام بالكشف عن العلاقة (الرابطه) بين الاثنين.

لقد شجعنا بادي في أن يعتقد (يؤمن) بامتلاكه القدرة لأن يفتح الحديث المهم له الحديث الذي بإمكانه حقاً أن يضع نهاية لكل القصص التي استخدمها من قبل للتضحية بحياته، وتبرير إدمانه المستمر الحديث مع والده. القصة الحقيقية لهذا الحديث الذي نتمنى أن نعرفه.

obeikandi.com

## قصص أبقت المؤسسات رهينة

لأن هؤلاء الذين أعمل لديهم لا يحبونني، لأنني تكلمت ولم أكن متأكدًا مما هو صحيح ولأنني كرهت الناس الذين وثقت بهم، لأنني أعمل في مكتب ولأننا ضائعون وعندما آتي إلى بيتي أقول بأن حياتهم لهم، ولا يعلمون الذي يعتذرون عنه، ولا يتم إصلاح أي منه، لأنني أَدْعُهُم يوقعون الهزيمة بي، ولأنني أتذكر شيئاً يخصني ولا يملكه أي فرد، ولأنني أكذب لأمنع نفسي ويدي وصوتي على الهاتف بسبب ابتلاعي لما يؤذيني، لأنني أُوذِيهِمْ، فإنني أعطيتهم الساعات التي أقضيها بعيداً عنهم، وأضعهم في ذهني حتى في نومي، على الأقل بقدر ما يسببه إزعاج وضع الحذاء في القدم بالمقلوب، لسنوات بعد ذلك تركت العمل، وذهبت للممارسة عمل آخر، حيث ينتابني التردد في الإفصاح عما بداخلي، وأتذكر وأمقت أنه كان لزاماً عليّ أن أقضي وقتاً معهم أكثر من الذي أقضيه مع الذين أحبهم. كيلارني كلاري، الذي همس بجانبني.

يمكن أن تشكل المؤسسات أرضية، لأن تتعثر بسبب المنازعات أو تتحول بواسطة تفصح التغيرات الوشيكة دوماً عن نفسها في صورة نزاع متعاطم، بما في ذلك النزاعات

الشخصية. من الممكن لنا أن نتعلم النظر إلى كل نزاع داخل أي مؤسسة على أنه فرصة للتقدم نحو الأفضل، كإشارة إلى أن شيئاً ما يحتاج إلى التحرك في مكانه.

يمكننا تعريف نزاع المؤسسة، بعدئذ، كلما سمع صوت الناتج من تصدعات النظام، وبكاء الولادة لنموذج جديد، على أنه نداء للتغيير في ثقافة أو نظام عاش لأكثر من الفائدة المرجوة منه، نستطيع أن نراه كفضاء تتشكل فيه قوى داخلية متناقضة فيما بينها، كعلامة تشير إلى الضعف في أنظمة المؤسسات.

نزاعات المؤسسات تبقى حبيسة المكان بحسب القصص التي يرويها الأشخاص، قصص لطالما تم حبكها لتبرير الوضع القائم، حماية المراكز، إضفاء العقلانية على التصرفات، وللاحتفاظ بالسلطة. إذا عرفنا مؤسسة ما كترتيب معقد لنقص ذاتي المصدر، نستطيع أن نجد في هذه القصص كل قطعة هامة من اللغز الذي إما يجعله ناجحاً أو يمنعه من ذلك.

واحد من أعظم العناصر في نجاح المؤسسات، هو المقدرة على استخلاص العبر من الأخطاء والتصحيح الذاتي. لإيجاد ثقافة تشجع التعلم في المؤسسات، يحتاج القادة لأن يقرروا بأن قصص المنازعات هي فرص تتطلب تركيزهم وانتباههم.

بإمكان المنازعات أن تحيل إلى أجزاء ثقافة سائدة سلسلة. باستطاعتها أن تحول دون تغير المؤسسات تعبت بالتخطيط الإستراتيجي تفسد القيم، تدمر الإنتاجية وتمنع التصورات

المستقبلية. في ذات الوقت، يمكن لحياة العمل، القيم، والإنتاجية أن تزدهر، وحتى تتحول، عندما تقرر المؤسسات أن تتعلم من نزاعاتها وتقوم بتبديد الأسباب المنشئة لها. في المؤسسات ذات التعلم المبني على التفكير، لا يتم كس وإخفاء المنازعات تحت السجادة أو تجاهلها. إذا أردنا أن نشجع الإبداع، حل العضلات، فحص الأفكار الجديدة والابتكارات، فإننا نحتاج إلى أن نتعامل مع منازعاتنا، وأن نتعلم منها.

### تكوين ثقافة مؤسسات مؤيدة للحلول

تشكل القصص حول المنازعات جزءاً ضخماً من ثقافة كل مؤسسة. إنها تدلنا على قدر كبير من القضايا المهمشة، العابرة، والمتجنية التي تعرّف جوهرها الداخلي، وتصوغ قيمها ومبادئها. تعكس المنازعات، التوقعات الفردية، نماذج التفاعلات، وتأثير المشاركة، أشكال القيادة، العلاقات السلطوية الهرمية، وأنواع الاتصالات التي تعرف ثقافة المؤسسة.

لا تؤيد معظم ثقافات المؤسسات العاملين أو المديرين في تبني توجيه نحو التعلم من النزاع أكثر من العادة، إنهم يتجنبون أو يهملون الذي يرونه كأنه اختلال، إنهم يطوقون حل المشاكل بانفتاح، يحجمون المسؤولية الفردية، يتجاهلون الحاجات الشخصية يشوهون الاتصال، يثبطون العروض التي لها إمكانيات لتسهيل الأمور، تمتد الآثار الضارة لهذه التوجهات نحو النزاعات لأبعد بكثير من الأفراد الذين يصطلون بناهاها؛

هذه الآثار تستطيع أن تمنع المؤسسة بحد ذاتها من أن تكون ناجحة .

عندما ندخل مؤسسة اکتوت بالنزاع، فإننا نتبع الإطار الثقافي الذي يأخذ النزاع مكانه (ضمنه). نقوم بتحليل الشبكة الخفية من الاعتقادات المشتركة. وجهات النظر، والعادات التي لها تأثير على كيفية الصراع في النزاع. نستكشف المعنى ضمن ثقافة الصمت، النقد العلني، التعبيرات العاطفية، والمواجهة المباشرة. نكتشف كيف يتفاوض الناس بمدى ما يشعرون عن مقدرتهم في أن يكونوا عدوانيين أو متعاونين، كيف يتبادلون أهم اعتباراتهم الشخصية؟

كيف يتساومون؟ وكيف يتصرفون عندما يصلون لعبة التجاوز؟ فيما يلي بعض الأسئلة التي نطرحها لنكشف عن ثقافة نزاع في مؤسسة لا على التعيين:

- ما أنواع الأخلاق التي يظهرها الناس عندما يكونون في النزاع؟
- كيف يرد الآخرون؟
- هل يتم كسب المنازعات تحت السجادة أو يتم مناقشتها بانفتاح؟
- كيف يجري حل القضايا في النهاية؟
- كيف يتخاطب الناس عندما يكونون في نزاع؟
- ما الذي يفعله الناس عندما تفشل الاتصالات؟
- كيف يتداول الناس خلافاتهم؟

- ما الذي يحدث عندما يصل الناس لعتبة التجاوز؟
- هل المقاومة مكشوفة أو مموهة؟
- ما الافتتاحيات للبدء بحوار؟
- هل ينخرط البشر في التزام علني وتحدّ بالسرّ؟
- من الذين يعملون على حل النزاع من الداخل؟
- ما أنواع تصرفات النزاع التي يديها القادة؟
- كيف يأخذ التعلم في المؤسسات مكانه؟

بالتركيز على فهم ثقافة المؤسسة، تستطيع الأطراف أن ترى في تصرفاتها تعبيراً عن عاداتها التي يوجد أو يتم إيجاد بدائل لها.

في اتخاذ حتى ولو خطوة واحدة ضد ثقافة المؤسسة من قبل فرد ما، يمكن أن يظهر وكأنه دعوة لوضع كامل النظام موضع التساؤل. ويمكنها أن تتسبب في عقوبات لمخالفة القواعد وعزل المنشقين ضمن المؤسسة. وعليه فإننا نؤيد أولئك الذين يعملون داخل الثقافة بتحملهم المجازفة لتغيير قواعد السلوك الثقافي، ومحاولتهم بلورة إستراتيجيات جديدة موجهة نحو الحلول.

هناك مثال دراماتيكي عن النقلة الثقافية تبدو في متحف تعليمي جرت فيه استشارتنا. كانت معظم القيادات والأعضاء العاملين ملتزمين بإنهاء خصوماتهم التافهة، التي كانت تفرقهم وتمنعهم من إحداث تحول في المؤسسة. بتحليلهم لثقافتهم

وجدوا أن معظم قصص المنازعات المؤذية أخذت شكلاً من أشكال النميمة. كانت هذه القصص سرية، دنيئة، مشوشة، وشريرة مع ذلك كان الاشتراك في النميمة لكثير من الناس طريقة للحصول على الرضا والثناء، كانفتاح على الحلقة الداخلية، كان الناس خائفين من التخلي عما أفوا، والمجازفة بأن يخرجوا للعلن.

خلال وساطة بين جمع غفير، سألنا كل واحد أن ينظر إلى الثمن المدفوع لدى تداول معلومات هامة بشكل غير مباشر، وسائل سرية من خلال الإخفاء والحيل. وافق كل العاملين على الشروع في حملة خالية من النميمة، كما وافق كل فرد أن يروي القصص فقط لأولئك الذين لهم ضلع مباشر في المشكلة، أو يستطيع فعل شيء حيالها. تم الضغط على الأزوار بالتأييد ل: لا نميمة، ومنطقة خالية من النميمة. هذا القرار بمفرده والذي تم اتخاذه حطّم ثقافة النزاع، لقد أوجد الفرص لثقافة جديدة مبنية على القبول بدلاً من الاستثناء، والتعاون بدلاً من التنافس.

الثقافة مهمة، لكي يتم فهم أو تغيير ثقافة أي مؤسسة لا بد لها أن تكون معروفة، وأن يجري إظهار آثارها السلبية. كل نزاع يخلق (يوجد) فرصة للتخلص من نماذج الثقافة القديمة. بفعل هذا يساهم الناس في جعل ثقافة مؤسساتهم مُفضيةً أكثر لاتصالات فعالة، حل للمشاكل وللتعلم واستخلاص العبر.



## فتح الطريق المسدود

الوسطاء الذين يعملون داخل ثقافة مؤسسة ما يواجهون تحدياً صعباً؛ تقرير عمن هو طرف في النزاع، ومن هو ليس بطرف. كثير من المنازعات التي تأخذ مكانها داخل المؤسسات تعكس هياكل، أنظمة، إستراتيجيات، وأخلاقيات معدومة الوظيفة. كثير منها يحدث بسبب غياب القيم المشتركة، العمل الجماعي، أو القيادة منها إلى النزاعات الفردية.

إنه جزء من دورنا كوسطاء أن نوجد فرصاً للناس الضالعين في نزاع ليتحدثوا حول ما ليس له عمل، ولماذا، ولإرجاع النزاع إلى أمور في النظام الأكبر، حين نستمع إلى قصص الناس فإننا نكتشف غالباً أنه خلاف شخصي بحث يأخذ طابع المؤسسة. كل الناس في كل مؤسسة لديهم قصصٌ لكي يرووها حول نزاعات بين الآخرين، أو حول تجربتهم الخاصة. كثيراً ما نجد أن هذه القصص مترابطة بعضها ببعض وأنها تزيج الستار عن قاسم مشترك.

لهذا السبب كثيراً ما نجد من المفيد أن نوسع عملية رواية القصة. نطلب إذنًا لمقابلة تجمُّع عريض من المديرين أو العاملين، وبحث منازعاتهم، لنستمع إلى الكثير من القصص المختلفة ولإعطاء تقييم لمجموع التأثير العائد للقصص الداخلية - ليس فقط على الأطراف المباشرة، ولكن على الأقسام بمجملها، فِرَق العمل، والمؤسسة ككل. نقوم بإيجاد بيئة آمنة

بحيث يكون جميع من تجري مقابلتهم صريحين ومنفتحين، مع ذلك نبين بوضوح أن بعض المعلومات في قصصهم سيتم استخدامها دون أن تنسب لأحد، وذلك لتحديد مصادر النزاع. خلال عملية رواية القصة الأكبر هذه في المؤسسة، نقوم بجمع قدر كبير من المعلومات المفيدة، التي تعين بدقة أوجه الخلل في ثقافة المؤسسة. بدون الحصول على إذن للانخراط في نظرة أكبر من زاوية المؤسسة، يكون من الممكن التوصل إلى حل لنزاع بمفرده من خلال التوسط المتبادل بين الأشخاص، لكنه لن يرقى أبداً إلى تلمس الأمور الأكبر المتعلقة بنظام المؤسسة، والتي أعطت الفرصة لظهوره. لقد شاهدنا حلولاً بين الأشخاص جرى إفسادها أو تخريبها من قبل الثقافات الأكبر التابعة للمؤسسات.

بمجرد كسرنا لحلقة النزاع الفردي. تحتاج الأطراف لدعم مستمر لكي تغير سلوكها بشكل له مغزاه. لسوء الحظ، قليلة هي المؤسسات التي توفر مثل هذا الدعم. ولكي تقوم المؤسسة بوظيفتها على نحو جيد، يحتاج الأفراد المنتمون إليها لمن يقف وراءهم عندما يقومون بحل خلافاتهم وتغيير سلوكهم. لأجل هذا يفترض بالمؤسسات أن تبني نظاماً، هياكل، ثقافات، إستراتيجيات وقيماً مشتركة لا تزيد القوة الدافعة للسلوك المفضي للنزاع.

## القيادة وحل النزاع

يستطيع القادة على أي مستوى أن يكونوا دعاة (قديرين) أقوياء لحل المنازعات من خلال سرد القصص. بحسب تجربتنا، القادة الناجحون هم على الأغلب من يروون القصص بمهارة. كما يمكن أيضاً أن يكونوا مستمعين جيدين، يسردون على الأذهان قصصاً معبرة، منقولة عن زملائهم لشرح المتاعب، الكشف عن القضايا الأكثر عمقاً وتجديد الحل.

كما أن هناك قادة يتورطون شخصياً ويكتوون بنار النزاعات بسبب عدم قدرتهم على مراقبة أنفسهم، فيغدون واقعين في الفخ في لولب منحدر نحو الأسفل من سوء الفهم، ويصبحون سجناء مرتين لنزاعاتهم من خلال إعادة التشكيل السلبي، فهم يشجعون على نحو بارع مفهوم النزاع في ثقافات المؤسسات التي تتبع نموذجهم.

نستطيع سؤال القادة أن ينضموا إلينا في تحليل قصص النزاعات في منظماتهم، سواء أكانت هذه قصص ناجحة وواعدة، أو عن الطريق المسدود والانتقام. نستطيع سؤالهم الإنصات لما تحت السطح، الاستماع بدون أدنى رقابة لما قد قيل، للقبول بكل شكل من أشكال التخاطب، ولتحفيز الناس في تحمل المسؤولية عن قصصهم وعن أثرها على المنظمة. نحن نرى الوساطة كإعادة الصياغة لنوعية النموذج القيادي في ال Tao Te Ching (يلزما الترجمة بالصينية) من قبل المفكر الصيني لاو - تزو.

هو الأفضل من بين جميع الحكام، لكن على أفكاره شيء  
من الظل

بعد ذلك يأتي الحاكم الذي يحبونه ويشنون عليه؛

يتلوه الذي يخافون منه؛

ثم يأتي آخر بقيادته يحصلون على حرياتهم . . .

متردد، لا يتفوه بالعبارات برقة

عندما يتم إنجاز مهمته وإتمام عمله

يقول جميع الناس: «لقد حدث لنا الأمر بصورة طبيعية»

## نزاع في مجلس الإدارة

كانت كارين Karen المدير التنفيذي لهيئة اجتماعية صغيرة ذات خدمات معينة لا تبتغي الربح من وراء ممارسة نشاطها. لأكثر من سنة، وفي مناسبات أكثر من أن تحصى كانت تفكر بالاستقالة، بسبب منازعات مستمرة مع أعضاء معينين بذاتهم في مجلس الإدارة التي هي عضو فيه، ولاسيما لاري Larry رئيس المجلس. غدت المجادلات غاية في الشدة لدرجة نشوء معسكرين يكتنن العداة بعضهما لبعض، وأصبحت حتى القرارات اليومية مرتعاً خصباً لعدم الاتفاق والاتهام المضاد.

حيث أن الوضع أصبح أكثر عدائية باضطراد، غدا من شبه المستحيل للمجلس وللمديرين أن يجتمعوا أو يؤديوا العمل، طلبت كارين منا أن نقوم بالوساطة بينها وبين لاري، لكنه رفض أن يلتقي بها ما لم يكن جميع أعضاء المجلس حاضرين. وافق الاثنان على أنه بإمكاننا العمل مع المجلس بأكمله، وأن نحاول الكشف والقضاء على التوترات الأساسية في الهيئة.

### الاجتماع الأول

في أول اجتماع مشترك مع المجلس والعاملين، بدأنا

بسؤال جميع المشاركين أن يقدموا أنفسهم، مفصحين عن سبب انضمامهم للمجلس أو العاملين، والإفضاء عن سبب رغبتهم في العمل مع هذه الهيئة بالذات. لم نعد لهذا فقط لنجمع المعلومات حول المجلس والعاملين، ولكن أيضاً لإرساء شعور مشترك بالهدف، وتذكيرهم بالاهتمامات السامية (المثالية) التي جمعتهم سوياً.

بمجرد أن أخذ كل شخص دوره بالكلام، بدا واضحاً أنه برغم وجود اختلافات لها وزنها، فإن التزاماً مشتركاً (عاماً) نحو غايات تستحق الأهمية قام بتوحيد المجموعة. شعر كل فرد بأنه يشارك في المساهمة نحو الأفضل تجاه مجتمعه الذي يعيش ضمنه، وعمد إلى إعطاء تصريحات ملئت بالمشاعر القلبية والمثيرة للحماس حول التزامه نحو الهيئة.

بعد إيجاد إطار من الأهداف الإيجابية المشتركة، بإمكاننا البدء في سرد مشاكلهم ومصاعبهم. لأداء ذلك وفي ذات الوقت لإعطاء كل شخص فرصة للكلام، طلبنا من كل فرد أن يختار شريكاً يشعر هو، أو هي بالراحة معه في مناقشة المنازعات، أو المشاكل القائمة في الهيئة. لم يجد أعضاء مجلس الإدارة أدنى صعوبة في إيجاد زملاء متعاطفين، وكذلك التقى العاملون بعضهم مع بعض.

وضعنا كراساً ورقياً كبيراً على جميع جدران غرفة الاجتماعات، وطلبنا من كل زوج أن يكتب على واحدة من

الصفحات المتاعب الثلاثة الأهم التي تواجهها الهيئة عندما ملئت الجدران بالكتابة وانتهت عملية التصنيف، دعونا الجميع لعمل إحصاء للنتائج. كان هناك الكثير من التشابهات والمشاكل المشتركة التي جرى إدراجها على الكراسات (مثل «انعدام التواصل»)، لكن كل واحد أخفى القضايا الأعمق، ولم يتم الإفصاح عن المنازعات الأساسية في ذلك الحين. على كل حال، قمنا بتهنئة الأزواج على عملهم، ودونا الأمور المشتركة ليجري بحثها في حوار آت، وقلنا بتفاؤل: إنهم قاموا ببداية طيبة وإننا نتفق معهم على الكثير من ملاحظاتهم.

بعد ذلك أشرنا إلى أننا نملك الآن فرصة لبحث الأمور والمشاكل بعمق أكبر، ولتحديد البنود الساخنة ذات الأولوية المتقدمة والتي لا بد من التصدي لها بسرعة. جعلنا كل شخص في واحدة من أربع مجموعات صغيرة مؤلفة من خمسة أعضاء. أسندنا مهمة مراجعة جميع المنازعات والقضايا المكتوبة على الأوراق المثبتة على الحائط ومناقشتها وتحليلها بالتفصيل، تسمية المشاكل بأسمائها الحقيقية، وتكوين قائمة من الأولويات التي يجب معالجتها من أجل أن يتم حل المعضلة. كذلك أعلمنا المجموعات بأنهم إذا استمروا في إعطاء وصف للمشكلة بكلمة مثل «عدم التواصل» فلن يكون بوسع أحد معرفة المطلوب عمله أبداً. كان على المجموعات أن تذهب لأعمق من هذا، وأن تحدد تماماً من كان جارياً سوء الفهم بينهم، وما هي الأمثلة بعينها لسوء الفهم هذا. كما تم الطلب أيضاً إلى كل

مجموعة أن تناقش وتقيم طريقة المعالجة المتبعة في قلبها.

بالتشكيل الذي كان يقضي بوضع أعضاء مجلس الإدارة في مجموعات صغيرة، تعمدنا أن نضع المتعاركين الرئيسيين (بما في ذلك لاري، زوجته، وكارين) في نفس المجموعة. بينما جعلنا الأعضاء الآخرين في مجموعات تحوي أناساً أكثر توافقاً بعضهم مع بعض. فعلنا ذلك لأنه بحسب تجربتنا عندما يعهد للمجموعات الصغيرة بمهام بسيطة. فإن أكثر هذه المجموعات تعاوننا تنجز عملها عادة قبل غيرها، بينما المجموعات غير المتعاونة تتوقف بعد جهد، أو تكشف عن عدم فاعلية طريقتها في المعالجة من خلال الحوار الدائر داخلها، وبالمقارنات التي لا بد منها مع المجموعات الأخرى. أردنا من أبطال الرواية في هذا النزاع أن يخوضوا فعلاً في مشاكلهم، ويبصروا بالدرجة الأولى، ما الذي كان يحد من فاعليتهم وقدرتهم على العمل معاً. أردناهم أن يلحظوا فوراً، ويعانوا مباشرة من الثمن الذي كانوا يدفعونه، بسبب التوترات والمنازعات التي لم يوجهوا اهتماماتهم نحوها. أثمرت خطتنا عن نتائج باهرة يمكن التنبؤ بها: كل من كان في المجموعات الثلاث الأولى أنجز عمله من خلال الصداقة الحميمة والضحك، بينما تبين عجز المجموعة الأخيرة وعدم قدرتها على الانتهاء من مهمتها دون معاونة من قبلنا.

بالعودة إلى المجموعة الكبيرة، طلبنا من أعضاء كل مجموعة صغيرة أن يقدموا لائحهم، وأن يبينوا بعد ذلك طريقة



المعالجة التي اتبعتها مجموعتهم، وكيف استطاعوا إكمال مهمتهم؟ بدأنا بالمجموعات الثلاث الأكثر حيوية وعندما أتينا بمرور الوقت إلى المجموعة الرابعة كانت المقارنة واضحة. حيث إن كل واحدة من المجموعات الثلاث الأولى قدمت قمة أولوياتها الثلاث، كان هناك توافق ملحوظ فيما بينهم حول الأمور التي تتطلب انتباهاً فورياً. أوردت جميع المجموعات الثلاث، أن المنازعات كانت بسبب العلاقات السلبية بين أعضاء مجلس الإدارة والعاملين، وفقدان الوفاق على غاية وتوجه الهيئة.

صرح أعضاء المجموعة الرابعة بأنهم كانوا عاجزين عن الاتفاق على كيفية وضع أولويات للأمور المحددة، ولم يتسن لهم الوقت لتقييم أو مناقشة الطريقة التي ستتبعها مجموعتهم. سألناهم فيما إذا كانت المصاعب التي واجهوها في مجموعتهم قد كان لها انعكاس على الأمور الثلاثة الأكثر أهمية، التي تم ذكرها من قبل المجموعات الثلاث الأخرى. وافقوا على أن مشاكلهم كانت إحدى وظائف هذه الأمور الثلاثة، وأن المنازعات في مجموعتهم الصغيرة، قد حبستهم عن أن يكونوا فاعلين كمجموعة.

طلبنا بعد ذلك من أعضاء المجموعات الثلاث الصغيرة الأخرى التعليق. قالوا: إن التمرين كان كفاتح للعين بالنسبة لهم، وأن مجلس الإدارة والعاملين ككل كان عليهم توجيه الاهتمام، نحو السلوك الذي قدح زناد الاختلال الوظيفي في

المجموعة الرابعة. أشخاص كثيرون تكلموا وذكروا أن المعضلة الحقيقية كان النزاع بين لاري وكارين. آخرون أضافوا أن هناك أيضاً منازعات بحاجة لأن يتم حلها، بين لاري وباقي أعضاء مجلس الإدارة.

وجهنا التهنية إلى المجموعة كونهم حددوا المتاعب الحقيقية بأمانة ضمن الهيئة، وقلنا لهم إنهم كانوا موجودين تماماً في المكان المراد لهم، وهو المكان الذي كانت المنازعات تأخذ طابعها. طلبنا منهم الإذن لنبداً معالجة الأمور المتعلقة بالعلاقة السلبية بين مجلس الإدارة والعاملين، ووافقوا جميعهم بالإجماع قمنا بتزكية هذا التوجه لثلاثة أسباب:

**أولاً:** هذه المنازعات كانت تؤدي بالهيئة إلى التوقف الكامل عن جمع الأموال، تطوير الحوار، وسد الطريق بالكامل أمام تعيين عاملين جدد.

**ثانياً:** آمنا بأنه إذا توفر الحل لهذا النزاع، فقد يشعر مجلس الإدارة بإحساس أكبر من الترابط مع العاملين.

**ثالثاً:** غلب علينا الظن أنه لو حصل ترابط أكبر بين مجلس الإدارة والعاملين. فقد يكون هناك وضوح أكثر حول غاية وتوجيه الهيئة.

بعد ذلك قمنا بتقسيم أولئك الحاضرين لمجموعتين صغيرتين مع فصل العاملين عن مجلس الإدارة. سألنا كل

مجموعة أن تورد مسؤوليتها، تحدد ما تؤمله من المجموعة الأخرى، وتبدي وجهة نظرها في أفعال الجانب الآخر التي كانت تتسبب أو تساهم في إذكاء المشكلة.

تولت كلا المجموعتين مناقشات حية ومثمرة. عندما سألتنا كل مجموعة أن تبدي نتائجها، بدأ مجلس الإدارة بذكر ما اعتقد أين توجد مسؤولياته. بعد ذلك سألتنا العاملين أن يبدوا ما يتوقعونه من قبل مجلس الإدارة، وظهر اختلاف جلي في الرأي كما حدثت نفس النتيجة عندما قدم العاملون قائمة بالمسؤوليات وأبدى مجلس الإدارة توقعاته.

في المناقشة التي تلت تبين أنه رغم رؤية أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم كمتخذي قرارات أساسيين، والعاملين كمنفذين رأى العاملون أنفسهم كإداريين، وأعضاء مجلس الإدارة كمساندين أو صانعي سياسات بشكل عام. توقع مجلس الإدارة من العاملين أن يبقوهم على علم بكل شيء يحدث يوماً بيوم، بينما تأمل العاملون من مجلس الإدارة أن لا يخمن ثمانية قرارات العاملين بل بدلاً من ذلك، أن يقوم بجمع الأموال التي تجعل عمل الموظفين ممكناً.

المشاكل التي تلتها كل مجموعة، اتبعت بشكل متوقع الاختلافات في وجهات النظر. بسبب اضطراب لاري وزوجته للذهاب مبكرين، اقترحنا أن نؤجل مناقشة هذه الاختلافات بحيث تتم في حضور هؤلاء اللاعبين المهمين. نصحننا بعدم

اتخاذ قرارات عن كيفية حل هذه المعضلة دون مشاركة كاملة من كلا المجموعتين. عموماً بدأ شعور كل واحد طيباً تجاه هذه الجلسة كخطوة أولى، لكن بدا واضحاً أن التوترات الأساسية لم تتبدد بعد.

### الاجتماع الثاني

بعد أسبوعين، التقينا ثانية بحضور الجميع دون استثناء. قررت المجموعة تخصيص هذه الجلسة لمناقشة العلاقة السلبية بين مجلس الإدارة وجهاز العاملين. اعتمدنا أن نبدأ لا بالكلمات أو بالمحادثة، وإنما بعرض بياني عن كيفية شعور كل مجموعة حول علاقتها بالأخرى.

فصلنا ثانية أعضاء مجلس الإدارة عن أعضاء جهاز العاملين. وطلبنا من كل مجموعة أن تصمّم (مجسماً) باستعمال أشكال (أجسام) بعضهم البعض، لتكوين أوضاع (أشكال) تعبر عن وجهة نظر المجموعة، بخصوص العلاقة بين مجلس الإدارة وجهاز العاملين. هذا التكتيك تم تطويره من قبل المعالجين النفسانيين للعوائل، لتشجيع أفراد العائلة على التواصل بدون كلام، لإظهار مشاعرهم نحو نظام عائلاتهم وعلاقاتها، هو الذي جرى تبنيه من قبلنا لنعمل به في الهيئة. التعليمات بسيطة. يقوم المشاركون بتكوين لوحة تعكس العلاقات بين الأطراف. لا تتحرك هذه اللوحة بخلاف بعض الحركات الميكانيكية كالتي في المجسم الناشط. يحتفظ أعضاء الفريق

بالمجسم بأوضاعهم المعطاة إليهم من قبل فريقهم ويعرضون المشاعر، الروابط المتبادلة، النماذج، والأنظمة التي يشغلونها.

كانت نتائج هذا النشاط دراماتيكية وكاشفة، فيما يتعلق بكل من طريقة المعالجة والإطار في الجسم المكون من قبل مجلس الإدارة، ساهم كل عضو في المجموعة بفكرة واحدة على الأقل، وكانت النتائج مشوشة، في مجسمهم كان بعض «أعضاء مجلس الإدارة» واقفين دون حراك في وسط المجموعة، منتظرين «جهاز العاملين» لأن يتصرف. الآخر كان واقفاً على كرسي، ناظراً للأسفل كأنه يصدر أحكاماً. الثالث يهمس بالنميمة في أذن «أحد أعضاء جهاز العاملين» الرابع آخذ بيد «إحدى العاملات» كأنه يقودها للأمام، لكنه في ذات الوقت كان يدوس على قدمها، بحيث أبقاها في مكانها قدم مجسم جهاز العاملين والذي صمم بالإجماع صورة واحدة، والتي كانت مغايرة بالكامل. كان جميع «أعضاء جهاز العاملين» جاثين على ركبهم، وجوههم مغطاة، بينما «أعضاء مجلس الإدارة» في أوضاع متعددة، يتجادلون فيما بينهم، أو مخلفين ظهورهم متجاهلين تماماً «جهاز العاملين» بما يكشف جهلهم أو عدم اكتراثهم بمن يكون هؤلاء الآخرين.

بعد ذلك، ناقشنا تجربة المجسم، وتكلمنا عن الفوارق في وجهات نظر كل مجموعة. وصف المشاركون التشابه في كيفية إظهار المجسمات للعلاقة غير المعروفة، عديمة الاهتمام، التي تحمل سمة النزاع فيما بين الإدارة والجهاز العامل،

وشعروا بأن هناك شيئاً لا بد من عمله لتصحيح هذه العلاقة. كنتيجة لتجربة المجسم، أصبح لدى جميع الحاضرين ليس فقط مقطع لشرح المشكلة، ولكن أيضاً إحساس غريزي لما يمكن الشعور به عندما يكون أحد في مكان الآخر ثانية، كان على لاري وزوجته الذهاب مبكرين، وجرى إحباط مناقشة شاملة للمشاكل. أوقفنا الحديث لنوجه الاهتمام نحو قضية مغادرتهم المبكرة لجدول ارتباط مسبق. كذلك الصعوبة التي واجهتها المجموعة لدى محاولة حل المعضلة في غيابهم. قال الكثير من أعضاء مجلس الإدارة أن هذا قد غدا نموذجاً، وأن لاري وزوجته أصبحا جزءاً من المشكلة. ثم توجهوا بالسؤال إلى لاري وزوجته، قبل أن يذهبا إذا كان لديهما الرغبة في الالتزام بالمشاورات طيلة مدة الجلسة في الاجتماع القادم، وافق كلاهما على هذا الأمر. وافق جميع أعضاء المجموعة الآخرين أيضاً أن يقطعوا وعداً بحضور الجلسة بأكملها. قبل أن نفترق، شرحنا لأولئك الذين بقوا عدداً من الأساليب الفنية للتعاون من أجل اتخاذ قرارات لها صفة الشراكة، والتي لا يمكن استخدامها من قبل أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجهاز العامل على السواء.

### الاجتماع الثالث

لدى اجتماعنا الثالث لم يكن هناك خيار سوى أن نلج رأساً في البداية، ونضع بسرعة على الطاولة النزاع المتورط فيه كل من لاري وزوجته، بغرض المناقشة، في ذات الوقت أردنا من المجموعة أن تحدد المشكلة، وعرفنا أن كل واحد سيكون متردداً

في بدء الاجتماع بوضع أي شخص قيد التمهيص . وعليه فقد قررنا أن نستخدم تكنيك إبداء الرأي المباشر لجلب هذه القضايا إلى السطح . وزعنا عدداً كافياً من الكروت (البطاقات) بمقياس ثلاثة بـ خمسة ، بحيث يكون لدى كل واحد بطاقة لكل شخص حاضر . طلبنا من كل الحاضرين بدون ذكر أسمائهم أن يكتبوا ثناء واحداً وطلباً واحداً أو اقتراحاً يقدم لكل شخص في الغرفة . إذا لم يكن لديهم شيء يقولونه فيماكانهم ترك البطاقة بيضاء .

استغرق بعض الأشخاص شيئاً من الوقت ليفكروا بما قد يقولونه . بعد أن انتهى كل واحد من الكتابة ، طلبنا منهم أن يراجعوا ما سبق وكتبوه قبل توزيع بطاقتهم إلى زملائهم . كذلك طلبنا منهم أن يأخذوا بالاعتبار فيما إذا كانت الملاحظات التي كتبوها في أغلبها مدحاً أو قدحاً (نقداً) ، وفيما إذا تعلموا شيئاً من قراءة ما كتبوه من قبل . اكتسب كثير من الأشخاص أفكاراً نافذة من العملية وراء كم هو صعب بالنسبة إليهم أن يعطوا زملاءهم رأياً مباشراً ناقداً بالمقابل . شعر أغلب الأشخاص أنهم سلبيون بصورة زائدة ودهشوا بسبب الحنق الذي أحسوا به . قال البعض بأنهم قد حبسوا مشاعرهم حول البعض في المجموعة ، هذه المشاعر التي أحسوا الآن بحاجة واضحة لأن ينقلوها . تكلمنا حول هذا التمرين كطريقة معالجة سريعة لا يمكن استبدالها بأخذ دور وجهاً لوجه . والذين ينبغي أن يكون جزءاً دائماً من علاقتهم المشتركة .

قاموا بعد ذلك بتسليم بطاقتهم إلينا ، وبدورنا أعطيناها

لأولئك الأشخاص الموجهة إليهم. خصصنا وقتاً للأشخاص لكي يقوموا بمراجعة التقييم الذي حصلوا عليه، ولكي تتم ملاحظة المشاعر، التبصر، والأسئلة التي أثارها كل بطاقة. بعد ذلك طلبنا من كل شخص أن يعطي انعكاسه عالياً حول الرسائل التي وصلت إليه، وقلنا: بعد أن يتكلم كل شخص، تجري إتاحة الفرصة لبقية المجموعة لكي يتوجهوا بأسئلتهم ويبدوا ملاحظاتهم.

أعرب البعض في كلامه عن حزنه، أو سرّ البعض الآخر حول مفعول الملاحظات الناقدة مندهشين لحصولهم على الثناءات. وحينما يركز أحد ضمن المجموعة فقط على التقييم ذي الصفة الناقدة، ويتجاهل الثناءات، فإننا نسألهم عن الملاحظات الإيجابية التي حصلوا عليها أيضاً.

تكلم البعض في صالح الآخرين، لكي يتجاهلوا بعضاً من الملاحظات الناقدة التي وجهت إليهم. كان المزاج السائد إيجابياً بدرجة كبيرة وكان هناك القليل من ردود الفعل، إلى أن تحدث لاري. قال: إنه تلقى تقييماً سلبياً بمقدار له شأنه، لكنه رأى هذه الانتقادات كنتاج حتمي لا يمكن تجنبه، يترافق مع عدم تحمله لعجز الجهاز العامل. ولم يشر إلى أي رغبة في تغيير سلوكه استجابة للتقييم الذي حصل عليه. برر مزاجه الحاضر في إدارته للعمل، وعبر عن إدارة قوية في الاستمرار في توجيه الانتقادات للجهاز العامل. خيم الذهول والصمت على باقي المجموعة.



باعتبار أن أحداً لم يقم بالرد فقد تدخلنا. سألنا لاري فيما إذا كان بإمكانه بالتالي توجيه انتقاداته. حاولنا من خلال سلسلة من الأسئلة الموجهة إليه أن نزيح الستار عن الفرق بين الشكل والمضمون، بين إسكاته وجعله أكثر فعالية في جعل أفكاره تصل مبتغاه. وقفت زوجة لاري لتدافع عنه متسائلة لماذا قمنا بالتعليق فقط على رد فعل لاري. قبل أن نتلقى جواباً، حاولت زوجته أن تغير (تحرف) الموضوع بالتحول إلى محاورة ساخنة مع عضو آخر في مجلس الإدارة، فأعدنا برفق الموضوع ثانية إلى لاري، ودعونا الأشخاص الآخرين أن يدلوا بتعليقاتهم.

اندفع أعضاء آخرون في مجلس الإدارة وتكلموا بشدة ضد نموذج لاري العدائي والسلبى. أبقينا عملية إبداء التقييم مفتوحة لكل واحد أراد أن يتكلم، وفي لحظة واحدة حاسمة أعلم أحد أعضاء المجلس لاري أنه برغم قبولها غالباً بانتقاداته، فإنها قد لقيت منه ما يكفي من الشحنة، وطلبت منه أن يعامل باقي أعضاء المجلس والجهاز العامل باحترام. بعد ذلك أخذ أعضاء مجلس الإدارة دورهم في الكلام، ربما لأنه لم يعد هناك لدى لاري أي تعليق أو نقاش، وعدنا لإكمال العملية التي سبق وأوقفناها.

عندما جاء دور كارين في التحدث، أقرت بالانتقادات الموجهة لسلوكها، وقالت: إنها حملت الكثير من المعلومات إليها. كانت محللة لأخطائها ولكن بدون أن تعتذر عنها، أراد

أعضاء المجلس الآخرون بمن فيهم لاري وزوجته من كارين أن تعتذر بوضوح، وبدأوا يضغطون عليها لأجل ذلك. سألتنا كارين عن وجه الصعوبة لديها لتقديم الاعتذار. كان جوابها يثير الألم لدى سماعه. ألمحت إلى أن فكرة الاعتذار بدت ثقيلة وتتضمن معنى اللوم. فأردنا أن نميز بين الاعتذار الذي يحتمل المسؤولية عن الأخطاء وآثارها على الآخرين، والاعتذار الذي يعبر عن الشعور بالذنب للتسبب في بعض الفشل.

استمعت إلينا كارين، وبرغم أن اعتذارها لم يكن مثالياً فقد لقي ترحيباً. طلبنا من باقي المجموعة أن يعطوا كارين تقييماً على اعتذارها، واعترف أشخاص عدة لها بمجهوداتها، ولكن عندما سألتنا خصوم كارين إذا كان لديهم أي تعليق أو شعروا بأي اختلاف بعد سماعهم لاعتذارها، وكان جوابهم بالنفي. سألتناهم عما يريدون سماعه من كارين، وأجابوا أنهم بحاجة لأن يروا حلاً للأمور الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة والجهاز العامل. شكرناهم على اقتراحاتهم وأوحينا أن توجه المجموعة الاهتمام لهذه الأمور في اللقاء القادم. سألتنا مجدداً إذا كان بالإمكان عقد اجتماع بين لاري وكارين لمناقشة هذه القضايا، لكن لاري ظل على ممانعته ما لم يتم الأمر في حضور جميع أعضاء مجلس الإدارة .

بسبب اقتراب الوقت المخصص لهذا الاجتماع من نهايته، قمنا بعقد تقييم جماعي لهذه الجلسة جزئياً لتطبيع عملية إبداء

الرأي والتقييم من طرف آخر، للترسيخ في ذهن الأشخاص أن كل واحد يحتاج إلى الإرشاد والنقد البناء بما في ذلك نحن القائمين بالوساطة. أحست المجموعة بأن الأمسية شكلت نجاحاً جزئياً من حيث أننا وضعنا النزاع على بساط البحث، أرسينا نموذجاً لعملية التدخل، واستخدمنا الأسئلة حتى ننفذ إلى النواحي الحساسة. شعر كل فرد بأنه برغم صفاء الجو إلى حد بعيد، فإن كلاً من لاري وكارين لم يكن بمقدورهما بعد، أن يتخلصا تماماً من منازعاتهما ضمن إعادة ترتيب وضع المجموعة.

في ذات الوقت ساد شعور بحصول انفراج، حيث تمكن أعضاء مجلس الإدارة من الكلام في العلن، حول سلوكيات ونماذج شخصية صعبة للحوار، كُثر الذين أدركوا الآن أن بين السكوت والعداء يقع عدد من الخطوات الوسيطة، حيث يمكن الجمع والتوفيق بين الحوار الإيجابي وعدم الاتفاق، النقد والاعتذار.

شعر كل من أعضاء مجلس الإدارة والجهاز العامل، أن الغاية من الاجتماع القادم ينبغي أن تكون لإيجاد نموذج إيجابي للتجاذب الاجتماعي فيما بينهم؛ نموذج مبني على الوصول إلى إجماع حول أدوارهم المعهودة إليهم، والتوجه المستقبلي في الهيئة. أرادوا أن يمارسوا طريقة مهذبة في ذات الوقت التي يجري فيه التعبير عن اختلاف الآراء وتوضيح المسؤوليات بالنسبة للنتائج.

## الاجتماع الرابع

بدأنا الاجتماع الرابع بقولنا: إنه على الرغم من أن عملية حل النزاع لم تكتمل بعد، فإنها حققت نجاحاً جزئياً. فمن خلال المكالمات الهاتفية مع الكثير من أعضاء مجلس الإدارة والجهاز العامل، علمنا أن العلاقات والاتصالات قد تحسّنت بشكل فائق منذ اللقاء السابق على الأخص. هنأنا كارين ولاري لتمكنهم من إجراء اتصالات لبقة وناجحة فيما يتعلق بأزمة كان يمكن أن تتحول إلى مواجهة. تسأَلنا فيما إذا كان انطباعاً صحيحاً، وأقر لاري وكارين كل واحد للآخر بدوره عن إجراء اتصالات أكثر فاعلية. عبرت المجموعة عن دعمها لهما وهنأتهما على نجاحهما.

المحنا إلى أن الوقت قد حان لهم لينظروا إلى النتائج الإيجابية، التي قد تكون تولدت جراء التزامهم ولن يقوموا بحل عقدة واحد من مصادر النزاع في علاقتهم: فقدانهم الوضوح عن توجيه الهيئة. طلبنا من المشاركين أن يخلصوا إلى تصور حول ما يمكن أن تبدو عليه الهيئة، إذا كان بمقدورهم العمل معاً كفريق واحد. سأَلنا كل شخص أن يبدأ بالإعراب عن ثلاث آمنيات، لما يمكن أن تكون عليه الهيئة في غضون خمس سنين من الزمن. بمجرد تحدث الأشخاص، بدا واضحاً أن الأزمة بين مجلس الإدارة والجهاز العامل، قد خفت حدتها إلى حد بعيد، وكان هناك تقريباً ما يشبه الإجماع لما أرادته المجموعة

بأسرها أن يكون عليه المستقبل . انبثقت ثلاث أمنيات رئيسية :

- 1 - ترسخ مالي ذي وقع بالنسبة للهيئة .
- 2 - الوصول على نحو أكبر لأهل الحي والجمهور .
- 3 - استعمال أفضل لمصادر الهيئة من خلال تحسين الأداء والإدارة .
- 4 - تسهيلات أفضل من أجل استمرار عمل الهيئة .

من ثم سألنا كل واحد أن يتطوع للخدمة في واحدة من فرق الإدارة - الجهاز العامل الأربعة - والتي بدورها يمكن أن تخرج بجملة واحدة تصف فيها نظرتها إلى واحدة من هذه الأمنيات الأربع . طلب إلى كل واحدة من هذه المجموعات أن تعمل على أساس من الإجماع ، ولاختيار منسق ، مسجل ، ومراقب للعملية برمتها . أوضحنا بأن الغاية من هذا التمرين هي من أجل تطوير بيان بالهدف ، متماسك ، والتدرب على الوصول إلى إجماع في الرأي ، رفع مستوى التعاون ، وحل النزاع .

بعد أن أورد كل فريق تم تشكيله في الإدارة والجهاز العامل تقريره عن طريقة المعالجة التي استخدمها ، وقرأ الجملة المعبرة عن وجهة نظره ، تم سؤال الفرق الأخرى فيما إذا كان لديها أي أسئلة توضيحية أو تعليقات ، هل لها اعتراض على أي شيء تم قوله ، أو شعرت بأن شيئاً كان يجب إضافته . بخصوص عبارة الفريق الواحد ، كان هناك خلاف حول

الصياغة. بدلاً من المضي مع رأي الأغلبية. كما أراد أعضاء كثيرون أن يفعلوا، توقفنا للبحث عن بديل مقبول للطرفين، وتم الوصول بسرعة إلى إجماع. استخدمنا هذه التجربة مثلاً يحتذى في حالات الخلاف المشابهة، التي يجري التعامل معها في المستقبل. أشرنا إلى أنه في حال وجود اختلافات في الرأي، فبإمكان مجلس الإدارة والجهاز العامل دوماً إيقاف العملية، مناقشة الأمر، ومحاولة التوصل لإجماع على توجه بديل نحو المشكلة. اقترح لاري أن اختلافات الرأي تكون أحياناً ذات قيمة. وافقناه الرأي وأضفنا أن عدم التوافق في إطار إجماع مجلس الإدارة على الأهداف، يعد مختلفاً للغاية عن عدم التوافق في غياب أي إحساس بتوجه مشترك. قلنا: إن الغاية من الإجماع هي لإيجاد بيئة يتم فيها تشجيع المعارض، لا أن ينظر إليه كفرق.

عاد المشاركون بعدئذ إلى فرقهم للتفكير ملياً حول الأهداف، الإستراتيجيات، والأفكار الفعالة التي بإمكانها جعل وجهات نظرهم حقيقة. أعطي كل فريق ورقة جدول كبيرة وسئل لأن يستنبط كثيراً من الأفكار بقدر ما يستطيع في حدود ما يسمح به الوقت. حين أورد كل فريق أفكاره، اشتدت الإثارة مع الاقتناع بأن وجهات النظر يمكن لها أن تتحول من أحلام وهمية إلى إنجازات ملموسة.

طلبنا من كل فريق أن يعود ليلتقي ثانية لترتيب أفكاره

حسب الأولويات، يناقش العوامل التي إما قد تعيق أو تساعد في ترسيخ قناعته، وأن يحضر خطة تنفيذية تتضمن لائحة من المهمات التي يجب إنجازها، من سيعهد إليه القيام بها، الموارد المطلوبة، والمواعيد التي يجب أن تكون فيها هذه المهمات منتهية. بمجرد ذكر الفرق لتقاريرها عن النتائج، لاحظت أن التزامها الذي أتى بأعضائها للعمل في الهيئة في المقام الأول لا زال موجوداً، وأن أهدافها لا تزال قابلة للتحقيق.

عند النقاش الأخير في هذه الجلسة، قطعت الفرق على نفسها عهداً أن تستمر في العمل معاً للوصول إلى الأهداف التي قامت بانتقائها. سألنا كل واحد أن يعطي انعكاساً حول الاختلافات بين هذا الاجتماع والثلاثة التي سبقته. أجاب الأشخاص أنه عندما وصل الأمر لتحديد وجهات النظر أو الأهداف للمستقبل، أو مناقشة كيفية إخراجها إلى حيز الوجود. فقد كانوا قادرين أن يتوصلوا إلى اتفاق مع أقل ما يمكن من المعارضة، وأنهم قد خالجهم السرور. لقد شعروا بارتياح تجاه توصلهم إلى إجماع، والعمل على أهداف مشتركة. لقد رأوا أنه لم يكن من الضروري للناس أن تشعر بالضيق من أجل أن تحقق الهيئة شيئاً من التقدم.

أوضحنا بأن المنازعات والمشاكل ستستمر بالتأكيد، لكننا عبرنا عن أملنا في أن يتذكر الجميع ما الذي يجمع بينهم، وكم كان الشعور أحسن لدى العمل كأعضاء في فريق واحد، بدلاً

من أعضاء مجلس إدارة يكونون العدا، وجهاز عاملٍ مشاكس .

يمكن أن تغدو المنازعات مناسبات للتعلم واستخلاص العبر إجراء الاتصالات، والتغيير بدلاً من كونها تهديدات للاستمرار أو التعاون المشترك. سألتنا المجموعة أن نعقد اجتماعاً أخيراً لجعل هذه الدروس واضحة من دون لبس، ولتأسيس بثبات الأرضية المشتركة الجديدة.

### الاجتماع الخامس

في الاجتماع الخامس والأخير، بعد انقضاء شهر سألنا المجموعة أن تفكر في أي حدث خلال الشهر الذي شكل فاصلاً، قام بكشف ما يمكن عمله بخصوص تحسين الاتصالات والتعاون المشتركين، اقترحنا هذا التمرين من أجل تشجيع المشاركين على سلوكياتهم الجديدة، وإعطائهم تقييماً بأثر رجعي حول كيفية استطاعتهم رفع مستوى مهارتهم في حل المشكلات.

وضعت المجموعة تركيزها فوراً على حادث يتضمن فكرة لجمع الأموال. كان قد تم تطوير الفكرة من قبل أعضاء في مجلس الإدارة، وأرسلت إلى اللجنة المالية التي بدورها نصت بإجراء عدد من التغييرات الواسعة، دون علم أعضاء المجلس أو إشراكهم. أرسلت الخطة الجديدة إلى المجلس. والتي بعد إجراء مناظرة (نقاش) تم رفضها تماماً من قبل الأغلبية، بالرغم من استمرار التأييد لها من قبل أقلية معتبرة.



بعد التصويت أبصرت بعض الحقائق النور، ودعا لاري بصفته رئيساً جميع أعضاء مجلس الإدارة، ليروا إذا كان بإمكانهم مراجعة تصويتهم. طلب أغلبية الثلثين، واستبعد من التصويت كل من لم يكن حاضراً خلال المناظرة. غداً واضحاً من خلال الحادث أن دور لجان المجلس وعلاقتها به وبأعضائه بصفة شخصية كانت لا تزال غير معروفة، وأنه كان هناك تشابك وعدم وجود تأكيدات بخصوص صلاحيات اللجان، وأن النزاع بين لاري وكارين لم ينته بعد.

طلبنا من أعضاء آخرين في المجموعة أن يعلقوا، واستفسر البعض عن كيفية سير عمل الديمقراطية في الهيئة. تساءل البعض لماذا قرر لاري أن يستبعد أعضاء المجلس الذين لم يكونوا خلال المناظرة في التصويت، أليس من حق جميع الأعضاء أن يدلوا بأصواتهم؟

طرح آخرون فيما إذا كان على المجلس أن يأخذ بعين الاعتبار، معلومات جديدة أو مراجعة الأصوات التي جمعت ضمن اللجنة. كان بعض الأشخاص ممتعضين من فقدان الثقة: كيف لهم افتراض تشجيع المبادرة الشخصية إذا لم يكن بإمكانهم الوثوق بعضهم ببعض، وكيف ستمكن اللجان من أداء عملها إذا لم تؤخذ قراراتها على محمل الجد؟ أخيراً تم انتقاد لاري بسبب طريقة اتصالاته فيما يتعلق بقرارات اللجان وعملية التصويت. كشفت هذه التعليقات عن ترسبات من الغيظ وعدم

الثقة لقد حجبت القصص المروية القصة الجوهرية للهيئة، ورأينا بأننا لم ننتعمق بما فيه الكفاية في أسباب المشكلة.

بعد هذا النقاش، طلبنا من كل شخص موجود في الغرفة أن يبدي ملاحظته على الأسباب الحقيقية لهذا الحدث، ولما أثاره هذا الأخير لهذا القدر الكبير من الكراهية. ساعد هذا الطلب في مساعدة المجموعة في اكتساب وجهة نظر، وفحص النزاع وكأنه ينظر إليه من الخارج.

شخص واحد خمن أن سبب النزاع كان مرده اختلاف شخصيات الناس. ردد آخرون تاريخاً من علاقات الخصومة بين أعضاء المجلس. شعر البعض بوجود حق، لأن الأشخاص لم تتم معاملتهم باحترام، أو بسبب عدم حيافة خبرتهم على التقدير المنشود. شعر البعض بان الأمر هو وجود أشخاص رقيقي القلب، يحبون السخاء، يتطلعون للوصول للناس. بينما أحس البعض بأن المشكلة كانت في عدم سعيهم نحو الإجماع، وأن القضايا لم يتم بثها علناً بشكل تام، أو أن التسرع في صنع القرارات قد سبب انهياراً للثقة. بقي آخرون يشعرون بوجود وجهة نظر تقول: «إذا لم تكن معنا فأنت ضدنا (علينا)».

سألنا المشاركين فيما إذا كانوا يرغبون في سماع صدى بعض الآراء وأجابوا بالإيجاب. أخبرناهم بأننا نعتقد أن جميع الأسباب التي رددوها كانت في محلها، وأن الحلول العملية البسيطة متوافرة لكل واحد من هذه الأسباب. قلنا: إنهم إذا

كانوا قد عرفوا المشكلة كواحدة مردها للشخصيات، فلا يوجد سوى القليل الذي يمكن عمله، لكن إذا اعتقدوا بأن المشكلة (بحد ذاتها) بدلاً من (أنت) أو (هم) فهناك الكثير الذي يمكن بذله لحلها قلنا بالنسبة لكل واحد، عندما يغدو واضحاً له أن طريقة المعالجة ليست فعالة فبإمكانه إيقافها، واقترحنا إصلاح المشكلة قبل أن تذهب لأبعد مما هي عليه. حسب هذا المفهوم، يتحمل كل فرد بعض المسؤولية التي لها علاقة بالحدث ذكرنا أيضاً أن لاري وكارين يتحملان مسؤولية معينة عن الحادث لأنه لم تتوفر لديهما الإرادة في أن يلتقيا ويحللاً المسائل العالقة بينهما مع بعضهما البعض.

نصحنا ثانية بأن يلتقي لاري وكارين إما بمعاونتنا أو بدونها. ليعملا على حل القضايا بينهما. سألنا لاري مباشرة ماذا يتطلب الأمر منه لأن يقوم بهذا. أجاب بأنه سيكون مستعداً للاجتماع منفرداً مع كارين لمناقشة ما بينهما من أمور إذا توافر لها نفس الشيء، وأفادت بأنها تتمنى لو نلتقي به. أوصينا أن يرجعا إلى مجلس الإدارة بعد اجتماعهما ليفيداه علماً بما انعقدت عليه نية كل منهما ليرفعا من مستوى علاقتهما واتصالاتهما، وتمت موافقة كليهما على الأمر.

اقترحنا بعد ذلك أن تبدأ المجموعة بمحاولة إصلاح المشاكل التي تم تحديدها، وتساءلنا عن الأمر الذي يود المشاركون أن يوجهوا الاهتمام إليه أولاً. وافقوا سريعاً على

تأسس ثلاث لجان عمل للحلول السريعة من مجلس الإدارة والجهاز العامل، لمراجعة وتوضيح هيكل اللجان، إعادة تصميم عملية وضع الميزانية، ورفع مستوى الاتصالات الداخلية. توزع المشاركون في هذه اللجان، واستطاعوا أن يأتوا بعدد من التوصيات المرحلية الممتازة.

في نهاية هذه الجلسة تكلم الكثير من الأشخاص بقوة في صالح تحسين العلاقات الداخلية المتبادلة كأولوية لكل منهم، ووافقوا جميعهم أن يعمدوا مباشرة إلى تطبيق الكثير من الحلول المقترحة. كانت فحوى هذا النقاش إيجابية للغاية، بإشارة كلا الطرفين إلى مشاكلهم بوصفها «مشكلة» لا بوصفها «مشكلتك أنت».

### انحلال العقدة

استمرت لجان الحلول السريعة المشكلة من الإدارة والجهاز العامل في عقد الاجتماعات بعد ذلك لفترة من الوقت. اقترحت هذه اللجان عدة تغييرات هامة كطريقة لعمل المجلس، وقامت بإيضاح مسؤوليات الجهاز العامل مجلس الإدارة بطرق ساعدت الهيئة لأن تصبح فاعلة.

كان لدى كارين ولاري اجتماعاتهما، وأخبرونا فيما بعد أن علاقتهما قد تحسنت بدرجة ملموسة بعد ذلك تقلص العداء الشخصي بينهما، ارتقى مستوى الاحترام في اتصالاتهما، وبدأ ينظران لمنازعاتهما على أنها فرص لتحسين أساليبيهما في تعاطي

الأمر بدلاً من اتخاذها أسباباً تدعو للاستكانة، اللوم، أو عدم الرضا.

كانت الهيئة قادرة على أن ترقى بمستويات جمعها للأموال، ضم أعضاء جدد لمجلس الإدارة، وإيجاد سبل لبناء علاقة زمالة أكثر بين لاري وكارين في غضون سنة تنحى لاري عن رئاسة المجلس هو وزوجته، وأبقيا على نشاطهما كأعضاء في المجلس، لكن لاري أفاد بأنه واقع تحت وطأة شديدة تمنعه من منح الدعم الذي تحتاج إليه كارين من رئاسة المجلس.

### تعقيبات

تزداد قابلية الهيئات التي لا تبتغي الربح في رفق أتباعها ومجتمعاتها الصغيرة بواسطة المتطوعين الذين يخدمون في مجالس إدارتها، ويبذلون وقتهم وخبرتهم دون مقابل، على كل ليس بالمستغرب على المتطوعين الموجودين في مجالس الإدارة، أن يتحولوا إلى منازعات مع جهازهم العامل والمديرين التنفيذيين حول أدوار ومسؤوليات غير واضحة. أو بسبب خطوط السلطة والسيطرة.

غالباً ما يستعصي الأمر على أعضاء الجهاز العامل في الهيئات، التي لا تبتغي الربح لدى محاولتهم تلبية أولويات وتوقعات مجلس الإدارة المناقضة لتفكيرهم، أو إرضاء حاجاتهم الخاصة غير المشبعة ونزعاتهم، كل أعضاء مجالس الإدارة

والجهاز العامل لديهم رواياتهم الخاصة عمن يتحمل المسؤولية عن المشاكل، وحالات سوء الفهم. باشتداد حدة منازعاتهم، يتساءل جميعهم (يتبادر لذهنهم جميعهم) لماذا هم يعملون بهذا الكد من أجل هيئة لن يحصلوا منها على رواتب كافية، أو على الثناء المكافئ لما هم يقومون بعمله.

في هذه الحالات، نحاول أن نصل لأبعد من الأطراف الفردية في النزاع وتوسع عملية الحل لتشمل المؤسسة بحالتها، بهذه الطريقة نستطيع توجيه الاهتمام نحو قضايا أكبر فيما يتعلق بالاتصالات، هيكلية المشاكل، والتنافر الذي تم اختلاقه بسبب الأدوار والقوالب المتنازعة.

في هذه الوساطة كشفنا عن طبع لاري القاسي كرئيس للمجلس، وأشركنا المجلس والجهاز العامل في إعطائه رد الفعل الذي يحتاجه من أجل أن يقر بمقدار مساهمته في النزاع، وعدم رغبته المبدئية في اللقاء على انفراد مع كارين، ليعملا على قضاياهما مما جعل الأمر أكثر صعوبة. اعتبرنا تردده مكاناً نبدأ منه جهودنا لتشجيع وإعطاء القوة للمجموعة من أجل حل مشاكلها الخاصة.

يسير الوسطاء على خيط (حبل) رفيع عندما لا يكون على قادة المؤسسات الهامين أن يوافقوا فقط على التحويل والمساهمة في عملية حل النزاع، ولكن أيضاً حينما يكونون أكثر الناس تورطاً في النزاع. كل جهد يبذل في سبيل معرفة سلوكهم أو

إفساح المجال أمام باقي المجموعة بأن تسرد ملاحظاتها حول هذا السلوك، يمكن أن ينظر إليه وكأنه هجوم شخصي على قيادتها، وكعذر يمكن استخدامه (توظيفه) لإيقاف العملية، كما قد يكون مخيفاً لأولئك الذين لم يتجرأوا أن يقوموا بهذا، بسبب الخوف مما يمكن أن يحدث. عندما تحركنا لما هو أبعد من القصص عنم هو مخطئ أو من الذي تقف شخصيته الصعبة في الطريق، يمكن للمجموعات أن ترى في مشاكلها قضايا ممكنة الحل من خلال التحوار الذي يحمل طابع التعاون.

في هذه الحالة، لطالما عرّفت قصص الأطراف المشكلة على أنها شخصية لاري أو عدم رغبة كارين في الاعتذار، ولم يستطع مجلس الإدارة والجهاز العامل أن يتلمسوا قدرتهم على رواية قصص مختلفة بالكامل. لقد استخدموا عملية الوساطة لكي يوجدوا قصة جديدة، قصة عن بعد النظر، التحوار، والعمل على قضايا شائكة، حول تكييف التفكير والتخاطب بصدق حول ما يشعرون به، عن القوة الخاصة بالتزامهم. زادت هذه القصة، وأنعشت من قابليتهم لتغيير الأسلوب الذي عملوا بموجبه بعضهم مع بعض. لقد حكى نجاحهم التالي وتوسعهم هذه القصة بصوت أعلى وأوضح.

## مدرسة للفضيحة

كانت تاييني توتس Tiny Tots مدرسة تعاونية للأطفال الصغار اعتمدت كثيراً على الأهالي فيما يتعلق بالإدارة، جمع الأموال، والمساعدة في إعطاء الدروس. كان الأهالي من كبراء الطبقة المتوسطة ذوي المهن، الذين أرسلوا أولادهم إلى تاييني توتس، بسبب سمعتها وسعيها نحو الامتياز، والمهارة المهنية المتوافرة لدى مديرتها أليس Alice.

ظلت أليس مديرة للمدرسة لأكثر من اثني عشر عاماً، وحضرت منازعات من قبل هذا التاريخ. كانت في أواسط الستينيات من العمر، تتمتع بالمقدرة، الذكاء، ومليئة بالإمكانيات، لكن بطريقة ما بدا كل شيء وكأنه يسير في الاتجاه الخاطئ. انقسم الأهالي ما بين مؤيد ومعارض لأليس. كانت الأمهات يصرخن بعضهن في وجه بعض أمم الأبناء، ويذرفن الدمع (الدموع) في باحة المدرسة. الآباء بدورهم، ما بين مناصرين لزوجاتهم بحكم الولاء، أو داخلين في المعمعة على طريقتهم رافعين حناجرهم بأصوات غاضبة في اجتماعات الأهالي. تدافعت الشبهات عن الاستغلال وانعدام المستوى



المهني في إدارة المدرسة ذهاباً وإياباً، وكان الجناح المعادي لأليس يطالب باستقالتها.

أبدت أليس مقاومتها، في الوقت الذي غادر فيه بعض الأهالي المكان. كانت المدرسة غارقة في الديون ومستمرة في خسارة المال على نحو متسارع. تم إقصاء إحدى المعلمات عن العمل بدون ذكر الأسباب حول ملابس تسريحها، وكانت الإشاعات سائدة. أصبح جمع الأموال بطيئاً، وراحت المفاوضات مكانها آخذة شكل مفاوضات الإدارة والعمال بين المديرية وجهاز التدريس والنقابة التي ينتمون إليها، تعطل عمل القوانين المؤقتة، استقال رئيس رابطة الأهالي، غدا كل شيء كمواجهة، وبدت المدرسة جاهزة لكي تهوي نحو الأسفل. قررت أليس أن تحاول الوساطة، وأقنعت الممثلين الرئيسيين لكلا الجناحين في رابطة الأهالي أن يكونوا حاضرين.

بدأ الاجتماع بتفهمنا لمستوى المشاعر المرتفعة لدى قطبي الخلاف. سألنا كل شخص أن يذكر هدفاً، أمنية، أو أملاً وحيداً لديهم في المدرسة، ذكرهم هذا التمرين بما كان لديهم من شيء مشترك: رغبتهم في توفير أفضل برنامج تعليمي يقدرون عليه لأطفالهم، الأمنية بأن تسير مدرستهم بكل سلاسة وكفاءة، الأمل في أن يحل النزاع على نحو مرض للجميع، والحاجة إلى جمع الأموال لرفع مستوى المدرسة.

بعدئذ طلب من كل حاضر أن يحدد ما يعتقد أنه يشكل

معضلة، ويذكروا حسب ظنهم أين يكمن الحل. طلب من أليس أن تبدأ لأنها هي التي قررت عقد جلسة الوساطة. شرحت بدون الخوض في تفاصيل كبيرة أو ذكر أمثلة، التوتر المتزايد بين الأهالي وكادر المدرسة، «الجو المسموم» فقدان التعاون في المدرسة، الديون المتعاظمة، وعدم القدرة على ضبط صرف الأموال.

تلا ذلك أحد الآباء، واصفاً كيف يمكن أن يتم تسريح معلم معروف خلال عطلة عيد الميلاد، وكيف أنه لم يتم إعلام الأهالي بالأسباب التي أدت لهذه الخطوة المتطرفة (القاسية، العنيفة) وعبر عن شعوره بأن المشكلة الرئيسية هي في القيادة الضعيفة لأليس. خلال ذلك، طلبت أليس زيادة في مقدار عقدها. تم رفع القسط بمقدار خمسين دولاراً في الشهر، لكن هذا لم يكن ليحل الأزمة.

تكلت إحدى الأمهات حول عظمة المدرسة في الماضي، لكنها تشعر بأنها أي المدرسة تحتاج مساراً أوضح، وقيادة أكثر من قبل أليس. هناك حاجة تدعو لأن تكون هناك سيطرة أشد على عدد الأطفال المقبولين في المدرسة، واستمراراً أعظم في برنامج المدرسة. أبدت شعوراً بأن المدرسة كانت تتغير بسرعة كل سنة.

أم أخرى شعرت بأن الأهالي هم الذين يديرون المدرسة، وأن أليس أيضاً تديرها وبين الاثنين هناك فراغ حيث لا يوجد

أحد يدير المدرسة. كما أن هناك أما أخرى قامت بوضع نظام لمكتب إدارة المدرسة، لكن تم تجاهله. حملت أليس اسم منصب القيادة في المدرسة، لكنها كانت مشغولة للغاية بالدفاع عن نفسها حتى تمارس أي نوع من الزعامة. كان هناك توقف كامل بالاتصالات، كل واحد استقطب وشكل أجنحة، وكان الجو والطاقة بكاملها لا يبعثان على الرضا.

كانت نانسي رئيسة للمدرسة لما قبل أسبوعين ماضيين عندما قدمت استقالتها. كانت غاضبة حول الموضوع المالي للمدرسة، الديون المتزايدة، وزيادة الرواتب. شعرت بان أليس قد استغلت الوضع لصالحها حتى يكون لها أعلى مرتب في هذا النوع من العمل. كان هناك أيضاً قدر كبير من الخلط (الإرباك، التشويش) حول وضع أليس.

كانت المدرسة مسجلة في النقابة، وكانت أليس موظفة تحت مظلة عقد نقابي، لكنها كانت أيضاً في منصب المدير، ولديها السلطة (التفويض) لكي تعين وتسرح الموظفين. أفادت بأن المعلمة التي تم تسريحها كانت متهمه بالضلوع في مسرحية غير لائقة جنسياً مع الأطفال، لكن أتيح لها المجال لكي تقدم استقالتها «لأسباب شخصية»، أم أخرى، والتي أيضاً عملت في أوقات ما بعد الظهر كمعلمة، قالت: إنها لا تستطيع تحمل زيادة في القسط، كان المعلمون مرتبطين بعقود مدتها اثني عشر شهراً، لكن كان على الأهالي أن يدفعوا تسعة شهور، الأمر

الذي زاد من الصعوبة على أولئك الذين كانوا أقل ثراء. كذلك كانت تحتاج المدرسة إلى مساعدة الإدارة وإعادة هيكلة مالية.

إحدى الأمهات التي كانت نشطة ضمن قيادة المدرسة قالت: إن المصاعب المتعاضمة هي في إقرار مصروفات أكثر مما تتحمله الميزانية، فقدان الوضوح حول دور القيادة والنزاع بين أليس والأساتذة. كانت تعتقد بأن المعلمة التي استقالت إنما كان دافعها الأمور المالية وقضايا شخصية مع أليس، وليس بسبب أي حادث تضمن مسرحية غير لائقة جنسياً مع الأطفال.

أهالي آخرون تحدثوا على وجه مشابه. سألنا أليس إذا كانت تريد الرد على هذه التعليقات بوجود هذا العدد من الملاحظات الشخصية حولها، حيث كانت أول من تكلم. تحدثت أليس على نحو دفاعي للغاية، مستغربة أن بعض الأهالي قد بدوا وكأنهم انضموا إلى «القوة المهاجمة» ضدها، وتفوهت باستفزازية، عنت من ورائها أشياء حول أولئك الأهالي. آمنت بأنه كان هناك اجتماعات سرية بين الأهالي، وأن هناك مؤامرة بينهم للتخلص منها.

بالإجابة على الكثير من الاعتراضات المباشرة على ملاحظاتها من قبل الأهالي الذين كانوا حاضرين، قبلت أو تقبلت بأنه لأمر مشروع بالنسبة لهم أن ينتقدوا دفاعاتها. مع ذلك قالت: إنها لم تكن إدارية في مكتب، ومرة ثانية وبشكل دفاعي ادعت بأن اهتماماتها الرئيسية في المقام الأول كانت

الأطفال ثم الأساتذة، ويليهم الأهالي. رد الكثير من الأهالي بأنها ليست الوحيدة التي تعتبر الأطفال أولوياتها الأولى.

قلنا بما أن كل واحد اعتبر الأولوية هي الأطفال فهذا يعني أنهم متفقون على كل شيء على الأقل. تقدمنا باقتراح بأنه من الممكن، بدلاً من محاولة معرفة من كان على صواب ومن كان على خطأ، أن نرى إذا كان بإمكاننا الإتيان ببعض الحلول للمصاعب التي تم تحديدها. تساءلنا فيما إذا كانت المجموعة جاهزة لفعل ذلك، أو أنهم يفضلون الاستمرار في التركيز على اختلافاتهم (عدم اتفاقهم). ألمحت المجموعة أنها تريد تجربة التوجه الأول، وتنظر فيما إذا كانت الحلول ممكنة.

حاولنا أن نلخص النقاط التي تم وضعها وتوزيعها على ثلاث مجموعات من القضايا أو المشاكل، وأعدنا وضع أطر القضايا بحيث لم تعد تركز على الأشخاص أو الشخصيات ولكن على اهتمامات حول السلوك، وعلى الأنظمة الضابطة، الهياكل، والإستراتيجيات. وعلى أسس مبنية على ملاحظات الأطراف، قضينا بأن تكون القضايا الرئيسية. ما يأتي:

- الهيكل، التنظيم، وتولي المهام الإدارية.
- قيادة وتبادل الاتصالات، التعامل مع الانتقاد، والعلاقات التي تتضمن المساومة الجماعية.
- إعادة الهيكلة المالية وجمع الأموال.

وافقت المجموعة على القائمة. اقترحنا أن تحول

المجموعة انتباهها الآن بعيداً عن إلقاء اللوم وتنفيس الغضب حول المشاكل الماضية، وتحاول بدلاً من هذا أن تأتي بحلول عملية للمستقبل. أوصينا أن تقوم المجموعة بهذا التحول على نحو جماعي، بمجموعات صغيرة ولكن بإجماع فيما بينها. قال الأهالي في هذا الاجتماع: إنهم شعروا أن كل ما يستطيعون عمله هو الرجوع إلى رابطة الأهالي لإطلاعها على الأفكار التي تم التوصل إليها في الاجتماع؛ وأنهم فقط يحملون صفة الممثلين، وعليه فإنهم غير مخولين لأن يحلوا هذه الإشكاليات بأنفسهم. بعد ذلك تم تكوين الفرق لكي تخرج باقتراحات متماسكة لحل ثلاث معضلات: الهيكل الإداري للمدرسة، القوانين المؤقتة والمساومة الجماعية، وجمع الأموال. تألف كل فريق من الأهالي وأعضاء الجهاز العامل الذين كانوا حاضرين، ولديهم مصلحة في حل مشكلة بعينها تشكل الفريق من أجل معالجتها.

كان هناك الكثير من الأهالي الذين توافر لديهم قدر عظيم من الخبرة، أو عندهم رغبة أن يكون لهم دور في فرق كهذه، لكن إمّا لم توجه لهم الدعوة لحضور الوساطة، أو لم يكن باستطاعتهم المجيء. هكذا، سُئل كل فريق أن يلتقي لفترة وجيزة لأجل اختيار منظم ومسجل للوقائع، ووضع توقيت يستطيع فيه أعضاؤه الالتقاء قبل جلستنا القادمة. كل منظم طلب إليه أن يكون متأكداً من أن كل عائلة أو عضو في الجهاز العامل لديه اهتمام، أن يتم إعلامه بالمواعيد والأمكنة الخاصة بكل

اجتماع. بعدئذ طلبنا من المشاركين أن يعقدوا جلسات يجري فيها تفكير مكثف بشكل عام، وباستخدام واحد من القضايا التي تم تحديدها، للإتيان باقتراحات عامة هدفها التحسين. قدمنا هذا الطلب بحيث يتركوا الاجتماع ولديهم إحساس بالتفاؤل، وشعور بأنه بإمكانهم أن يتوصلوا إلى حلول عملية لمشاكلهم.

المشكلة التي وقع اختيارهم عليها كانت تسريح المعلمة خلال عطلة عيد الميلاد. فكرت المجموعة ملياً في عدد من الحلول الممكنة، وتوصلت إلى النقاط التالية بالإجماع. وافقت على أن أي اقتراح لخطوة ما، لها صلة بأمر شخصية ينبغي أن يجري إعلام الأهالي بها قبيل اتخاذ أي خطوة نهائية. وافقت على أن هناك بنداً يجب إدخاله في كل عقود العاملين، يستلزم اتخاذ طريق الوساطة في الحالات التي تتضمن تسريح أو تأديب أي موظف. وافقت على أن تحقيقاً كاملاً يجب أن يأخذ مجراه قبل اعتماد قرارات شخصية، وعلى تأسيس لجنة للسياسات والإجراءات لإضفاء صفة واحدة على قرارات كهذه. تعهد كل شخص باحترام هذه الاتفاقات، وانتهى الاجتماع.

بموجب ما تم الاتفاق عليه، التقت الفرق الثلاثة قبل جلستنا الثانية للخروج بحلول للمشاكل المعهود إليها بحلها، ضمن المجالات المخصصة لها في الجلسة الثانية، وعرضت الفرق تقريرها عن عملها على المجموعة بأسرها. هنأنا كل فريق، وأعربنا عن تقديرنا لمجهوداته وأفكاره، واقتراحاته.

الاقتراح الرئيسي الذي انبثق عن كل فرق حل المعضلات كان في ضرورة تعيين معاون إداري ليقوم بأداء الوظائف التالية:

- إعطاء أليس حيزاً أكبر من الوقت للتدريس (وافق جميع الأهالي على أن أليس معلمة ممتازة).
- إرساء الاستمرارية والوضوح في الإدارة.
- مسك ملفات (أضابير) المدرسة.
- التركيز على مسؤولية الأهالي.
- أن يكون همزة وصل بين الأهالي.
- المساعدة في جمع الأموال.

شعر الكثير من الأهالي أن القضايا لم تكن حقاً في جانب أليس أو ضدها، لكنها كانت مبنية على البلبلة وعدم الاتفاق على الحقائق، والأمور المالية، والأدوار، والمسؤوليات. ناقشت المجموعة الطريقة التي ستتناول بها القضايا الشائكة، مثل تسديد ديون المدرسة، اتخاذ القرار بشأن زيادة رواتب المدير، تخفيف جو العداة السائد في المدرسة، تحسين الاتصالات، توضيح المسؤوليات، تفصيل سياسات المدرسة، وإملاء الفراغ الحاصل في قيادة المدرسة.

خلال مناقشة مطولة لهذه القضايا، عُرِضَ اقتراح يقضي بأن المشاكل يمكن النظر فيها على نحو أكثر فعالية إذا تم تقسيمهم إلى أربع فئات:



- 1 - هيكل تنظيمي (كما هو في القوانين الداخلية).
- 2 - الأمور المالية (كما تظهر في الميزانية).
- 3 - مسؤوليات المدير (كما هو موضح في وصف مهام عمل المدير).
- 4 - الاتصالات.

بالإمكان توجيه الاهتمام للقضايا الواردة في الفئات الثلاث الأولى بمراجعة ثلاث وثائق هامة، ويمكن معالجة القضايا في الفئة الرابعة في جلسة وساطة. كان سهلاً الاتفاق على ما ورد في الفئات الثلاث الأولى، وبدأت المجموعة تلفت انتباهها نحو الكيفية التي يمكنها بها أن تحل مشكلة الاتصالات. لدى بدء النقاش والحوار بالانهيار، كان هناك نقد متزايد لأليس ودفاع متعاضم من قبلها، والتي وجهته نحو الأهالي المعارضين لها. لقد بدا واضحاً لنا أن كلا الجانبين لم يكن يستمع أحدهما للآخر، وأن الوقت مواتٍ للولوج تحت السطح لتحديد مصدر المشكلة.

أوقفنا الاجتماع وأظهرنا إحساسنا بان كلا الجانبين على ما يبدو لم يدركا ما كان يقوله الآخر له. سألنا الأهالي إذا كان بمقدورهم أن يوضحوا على أفضل وجه ممكن موقف أليس كما فهموه. قامت بهذا الأمر واحدة من الأهالي. أليس من جهتها وحسب إفادة هذه الوالدة، شعرت بأنه في مدرسة تعاونية للأطفال من واجب الأهالي وليس المدير تحديد المسؤوليات،

وأنه تم لومها على أشياء لم تكن غلطتها. سألنا أليس إذا كان هذا صحيحاً، فأجابت بالإيجاب مع قليل من التغييرات الطفيفة.

بعد ذلك سألنا أليس لتعيد على أفضل وجه ممكن ما تعتقد أنه وجهة نظر الأهالي. قالت أليس إنه ليس لديها فكرة عن موقفهم. سألناها إذا كانت تستطيع ذكر بعض الانتقادات التي وجهها إليها الأهالي، اعتقاداً منا أنه بوسعها تذكر وجهة نظر الأهالي على خلفية الانتقادات التي وجهها إليها. قالت أليس: إنها غير قادرة على سرد ما جرت عليه انتقاداتهم. أعدنا صياغة السؤال للمرة الثالثة، لجعل الأمر واضحاً تماماً حول ما كانت عليه بعض قضايا الأهالي، وثانية لم يكن بمقدور أليس أن تجيب. فجأة بدا واضحاً لكل فرد أن أليس لم تسمع شيئاً مما قاله الأهالي، وأن عدم قابليتها للاستماع كان السبب في كثير من المشاكل. ولأننا وصلنا إلى نقطة حيث المضي في الاستفسار لن يؤدي إلا إلى إهانة لأليس، قررنا أنه حان الوقت للقاء الطرفين على انفراد. أعلننا بأننا نريد الاجتماع بكل جانب على انفراد - أولاً مع أليس، ومن ثم مع الأهالي.

في لقائنا مع أليس، سألناها مباشرة لماذا كان لديها الكثير من الصعوبة للإجابة عن أسئلتنا. قالت أليس: إنها كانت في موقف الدفاع، ولم تسمع حقاً ما قاله الأهالي، أو تعرف كيف تجيب. سألناها إذا شعرت بأن موقفها الدفاعي كان جزءاً من

المشكلة فأجابت نعم كان كذلك. سألناها فيما إذا كانت ترغب أن تقول هذا للأهالي، وأجابت بنعم.

قررنا بعد أن نعطيها شيئاً من التوجيه ونجعلها تركز على تطوير مهارتها. سألنا فيما إذا كانت تريد أن تتعلم بعض الطرق الجديدة في الإجابة التي لا تحمل طابع الدفاع، وأعربت عن رغبتها بهذا. اقترحنا عليها بأنه كلما سمعت عبارة انتقاد أو شعرت بأنها أصبحت في موقع الدفاع، أن تطرح سؤالاً لتتعرف أكثر على ما كان يقوله حقاً الشخص الآخر. أوصينا ألا تجيب في البداية بتصريحات وإنما فقط بطرح أسئلة. اقترحنا أسئلة مبسطة مثل «هل هذا ما كنت تقوله؟» و «ما الذي تعتقد أنه حدث؟» و «ما الذي برأيك الخطأ الذي حدث؟» اقترحنا عليها سؤال هذه الأسئلة لأمرين لكي تفرغ ذهنها من الإجابات الدفاعية، ولكي تجمع المعلومات. اقترحنا أن تكون مقالاتها التالية مثل «إذا كنت أفهمك على نحو صحيح، أنت تشعر . . . هل هذا صحيح؟» إذا كان الجواب نعم، فعندها تستطيع أن تمضي لشرح ما حدث من وجهة نظرها، ولكن ليس قبل ذلك. جربنا هذا في لقاءنا معها. وبرغم صعوبة ذلك عليها، تولدت لديها مع التمرين الفكرة الأساسية.

سألناها إذا كانت راغبة في ممارسة هذا التمرين خلال الأسبوع القادم وخاصة عند انعقاد جلستنا الثانية. حسبت أن يكون هذا مجدياً، وافقت على الأخذ به، وشكرتنا على

اقتراحاتنا. سألنا إذا كانت ترغب في أن نرشدها عندما تتكلم خلال الجلسة فقبلت بهذا. كذلك أوصينا أن تضع في اعتبارها أخذ المشورة أو العلاج لكي تكتسب نظرة أكثر تعمقاً في شكل إجاباتها الدفاعية. قالت: إنها ستفكر بهذا، لكن على ما يبدو لم تكن تعني ذلك حقاً.

بعدئذ التقينا في مؤتمر مع الأهالي، وسألناهم عن رأيهم فيما حدث في التعامل مع أليس مباشرة قبل أن تبدأ المداولات. عبروا عن شعورهم بأنها قد كشفت بوضوح عن ضعف موقفها، وعدم قدرتها على الاستماع. قلنا بأن أليس تعلم أن لديها مشكلة بخصوص ردود فعلها الدفاعية. سألنا إذا كان بإمكانهم خلال الأسبوع القادم أن يحاولوا إيراد الأمور إلى انتباهها بأن يكون النقاش طبيعياً معها. وإذا بدأت تجنح للدفاع، فعليهم أن يسألوها أن تعيد عليهم ما سبق وقالوه، وتكرر جوهر ملاحظاتهم ما دام ذلك كان ممكناً، وعليهم أن يساعدها في التكلم عن القضية بشكل طبيعي، كمشكلة لها وجودها المستقل عنها، ولا تمثل بأي حال هجوماً عليها. اقترحنا أن يعطوها تصورهم فيما كانت فيه واضحة، والمواضع التي لم تكن فيها واضحة، ووافق جميعهم على الالتزام بذلك.

عندما عادت أليس للانضمام للمجموعة، سألنا إذا كان لديها شيء تريد قوله. أخبرت الأهالي بأنها لم تكن تصغي لهم. اعتذرت وقالت: إنها ستحاول أن تستمع لهم على نحو

أفضل في المستقبل. أثبتنا على إرادتها محاولة تغيير نموذجها في الحوار. كذلك قلنا: إن الأهالي بحاجة لأن يرفعوا من مستوى إصغائهم أيضاً، لكي يتمكن من معرفة وكشف أية صعوبات تعاني منها أليس في المستقبل لدى الاستماع إليهم. عند اقتراب الجلسة من نهايتها، عاد النقاش لفكرة تعيين معاون إداري، وما الذي تدعو الحاجة إليه لكي يتم هذا الأمر. تم إعطاء الفرق التي تشكلت في الجلسة الأولى عملاً بيتياً إضافياً. طلب منهم أن يكملوا مداولاتهم، تحديد الخطط التنفيذية والإستراتيجية لتطبيق هذه الأفكار، والبحث في إمكانية تعيين معاون إداري.

لدى جلستنا التالية بعد مضي أسبوع تساءلنا فيما إذا كان أي شيء قد أصابه التغيير منذ اللقاء السابق. أجب كل فرد بأن الحوار مع أليس قد ارتقى على نحو ملحوظ خلال الأسبوع. تمت الموافقة على أن الحصول على معاون إداري أمر ممكن، وأن هناك متقدماً متوفراً لهذا المنصب أهل له. خلال الجلسة وأثناء المناقشة لاقتراحات كل فريق، كانت أليس متعاونة وغير متخذة لموقف المدافع، وركز الأهالي على الحلول بدلاً من المعضلات. تم اقتراح عدد من التغييرات في القوانين الداخلية وفي توصيف واجبات عمل أليس، وتمت الموافقة على هذه الأمور بالإجماع. حصلت الموافقة على الكثير من الاقتراحات الخلاقة لجمع الأموال، وبدا كل شيء وقد لاقى الاستحسان.

في نهاية الجلسة، هناأنا المشاركون على عملهم الدؤوب

ومجهوداتهم في سبيل حل مشاكلهم بالعمل عليها بعضهم مع بعض. قلنا: إن متابعهم لم تجد لها طريقاً نحو الحل بعد، لكن تم إيجاد حلول جزئية أو حصل النظر فيها من قبل كل واحد منهم. أشرنا أنه في حال عدم قدرة هذه الحلول على أخذ مكانها فعليهم أن يأخذوا على عاتقهم الاستمرار في مسار هذه العملية. أخبرناهم بأنه ما زال عليهم أن يلقوا بالاً لأشكال تحاورهم لأنها لن تختفي ما بين ليلة وضحاها. عبرت أليس عن قرار بالشروع في الارتقاء بإصغائها ومستوى قيادتها، ووافق الأهالي على مؤازرتها في خطوتها هذه. غادر الجميع بروح عالية مع آمال كبيرة في أن يحصل أبنائهم على تجربة أغنى نتيجة لمجهوداتهم.

### تعقيبات

بعد انقضاء ثلاثة أشهر على جلستنا الأخيرة، تكلمنا إلى أليس التي أعلمتنا بدورها بأن الاتفاق قد انهار. ترك نصف الأهالي المدرسة، ودخلت مجموعة جديدة موالية أكثر لأليس، شعرت أليس بأن الجو بأكمله قد تحسن، لكن الآخرين كانوا على اعتقاد بأن المدرسة أسوأ من أي وقت كان. ما الذي حدث؟

كانت العلاقة بين أليس والأهالي من النوع الذي ظننا أنه كان يسير قدماً نحو حل محبذ مع اتفاقات وحلول تقود إلى اجتماع أخير يبدو كنموذج للتعاون.

مع هذا ظلت المصادر الحقيقية لسلوك أليس الصعب تحت السطح. لم يتم الانتهاء منها، فقط تناولها سطحياً وإلى حد ما إخفاؤها (ترقيعها). أصبحت عملية الوساطة التي جعلت منها مسؤولة بحكم المنتهية، ولم يعد هناك الآن أي سبيل لأولئك الذين أرادوا تحديها.

بمجرد غياب الضغط المتولد عن عملية الوساطة ومن المعارضة المنظمة، لم تذهب أليس للمعالجة وانتفت الرغبة في الاستمرار بالنهوض في مستوى مهارات التخاطب لديها، أو جعل علاقتها مع الأهالي ذات أثر. دفعنا بأليس بالقدر الذي كانت راغبة المضي به، وبرغم أن النجاح حالفها، وحصلت على الدعم، وحازت على الثناء باستعمالها لمهاراتها الجديدة، فقد كان نظام قناعتها الأساسي (الكامن) مبنياً على قصة أنا - في مواجهةهم. أكثر من هذا، فقد انتهينا من الوساطة مع اقتراب انتهاء وقت الدراسة في المدرسة، عندما كان معظم الأهالي الصاخبين (الساخطين) يتركونها خلال الصيف، وأصبح سهلاً بالنسبة لأليس في أن تجد خصومها الباقين خارج القيادة الجماعية للأهالي. لو سمح (أتاح) التوقيت والتمويل، لربما استمرت عملية الوساطة لجلستين أو ثلاث أكثر، ولتمخضت عن حظ أوفر من النجاح الدائم مع أن الطاقة التي كان الأهالي يرغبون في استثمارها لحل هذا النزاع محدودة، وأنهم كانوا منهمكين بفعل سنين من الشجار. كان أولادهم في طريقهم للتخرج من المدرسة ويسيرون قدماً، وكان بإمكانهم بسهولة

تبرير (إيجاد الضرر) ترك المشكلة لأهالي المستقبل أن يواجهوها.

بالنسبة لأليس، فالمشكلة متوضعة أعمق من هذا، ولها جذورها الموجودة في ماضيها، متطلبات غرورها، الأمور المتعلقة بالسن، والهشاشة العاطفية. هذه الأمور موجودة بشكل مستقل عن المدرسة وقد تدعمت بطرق جعلت خطواتها المتواضعة للأمام مؤقتة أكثر منها للديمومة. كانت أليس بحاجة إلى المشورة، وبرغم أن الوساطة كان بمقدورها أن تأخذ بيدها نحو قضاياها الخاصة، فالقرار للذهاب لأبعد من هذا، والبحث عن تغييرات أكثر استمرارية كان في النهاية عائداً لها. عبّرت أليس أنها قد تعلمت درسها، ولن تتصرف على نحو دفاعي مع الأهالي الجدد، ولكن لا هي ولا الأهالي طوروا مهارات أبعد من تلك المتوفرة لدى أطفال المدرسة عندما يأتي الأمر لمعالجة المنازعات العاطفية مع الأنداد.

في هذه الحالة، ظل هناك الكثير لنا لتتعلمه. قمنا بحل كل قضية كبرى، لكن النزاع الذي أثار هذه القضايا لم يكن قد انتهى بعد. تعلمنا أنه عندما نعمل مع شخص مثل أليس يعتمد على السلوك الدفاعي، يلزمنا أن نفعل أكثر. يلزمنا أن نوفر متابعة داخلية أكبر، تقديم توجيه مستمر مفعم بالتفاصيل، ووضع حدود أوضح. في هذه الحال، نحتاج أيضاً أن نشجع الأطراف ككل أن يأخذوا مسؤولية الذي يمكن أن يساعدهم في



التخلص من النماذج المريحة لكن التي لا تجدي نفعاً (تقوم بأي عمل).

أكثر من ذلك، عكس النزاع ليس فقط عدم الاتفاق بين أليس والأهالي، ولكن أيضاً مشاكل أعمق كانت ذات طابع تنظيمي. أدوار أليس المتعددة أوجدت ضغوطاً عليها بحيث لم يكن باستطاعتها الحفاظ على توازنها. لقد تصرف في وقت واحد كموظف وكقائد للأهالي، كمديرة المدرسة وكمعلمة رئيسة، كالمصرف الرئيسي في الأموال ورائد في جمعها، كمتحدث رئيسي باسم النقابة وكبير الإداريين في المدرسة، مهمته تطبيق سياسات الإدارة، وتعيين وتسريح الموظفين. كان نظام المدرسة مبنياً على الديمقراطية والأوتوقراطية، ولم يمتزج الهيكلان مع بعضهما.

كانت أليس في وضع جيد بحيازتها على الأهالي، لتبييض سمعة المدرسة وجمع الأموال لها. طالما عبرت عن إيمانها بدور الأهالي، وفريق العمل المتكون من الجهاز العامل والأهالي. لكنها أرادت من وراء لغتها المنمقة أن تبقى في وضع السيطرة. لم تكن تريد أن تسلم أو تشارك بحق سلطتها، أو سلطانها مع الناس الذين لديهم إمكانية حرمانها من زيادة في راتبها، أو حتى هدفها من الخدمة.

## حوار أصم

أوجدنا فريقاً مكوناً من الأهالي والعاملين لحل المشاكل والذي استمر في العمل، لكنه لم يذهب بعيداً بما فيه الكفاية في توضيح دور كل مجموعة في العمليات اليومية للمدرسة. الفلسفة الرئيسية لمدرسة أطفال تعاونية تتضمن التصاق الأهل بكل وجه من وجوه إيجاد وتفعيل جو من العلم، ومع هذا لم يكن هناك إجماع حقيقي بين مجموعة الأهالي والمدير، حول ما يمكن أن يحدث إذا اختلفوا أو حتى ما يجب أن تكون عليه البرامج الإدارية الصرفة غير التعليمية .

لقد تعلمنا أن المؤسسة يمكن أن تقبّل أسيرة لقصص المنازعات، إذا لم تقم ببناء هياكل للدعم الداخلي للحفاظ على التغيير في سلوك الأشخاص، وتشجيع هذا التغيير. لربما كان وجود فريق من الموجهين لأليس، تكون مسؤولة أمامه باستمرار أو لديه الحق في زيادة راتبها أو عرض مكافأة في مقابل تغييرها، فرصة في توفير الإرشاد لها، إطار العمل، وسلطة تدعو الحاجة إليها في تقييم تقدمها ومساعدتها في عمل التغييرات التي كانت بأمس الحاجة لكي تقوم بها. لقد كانت هذه بحق مدرسة مكاناً تعلم فيه كل فرد واحداً من أصعب دروس الحياة.

أتى لطرفنا مدير أحد المصانع المساندة لشركة كبيرة يتبع عمالها لنقابات، وطلب مساعدتنا في حل قضية صعبة ظهرت بين عمال الأعمال الصحية والمشرفين عليهم. أنبأنا بأن النزاع قد وصل لنقطة انهارت فيها الاتصالات بشكل كامل، وأنه كان هناك قدر كبير من المرارة والغضب لدى العمال.

كانت هذه المشاكل تتراكم باستمرار، وتتطلب وقتاً إضافياً من المشرفين، وتتسبب في أداء العمل الضعيف، والتكاليف غير الضرورية. لهذا كان يراود الشركة التفكير في تسريح جميع عمال الصحية، وتوجيه العمل للخارج، بتلزيمة لورشة خارجية مستقلة ليس فيها عمال ينتمون إلى نقابة. طُلب إلينا أن نقوم بالوساطة بين عمال الأعمال الصحية والمشرفين عليهم، لنرى إذا كان بوسعنا حل هذه المنازعات وإيجاد علاقة عمل أفضل.

بدأنا بتقديم أنفسنا وشرح مسار عملية الوساطة. لاقينا فوراً مقاومة من بعض العمال، الذين لم يكونوا راغبين في المضي بالوساطة بدون حضور ممثليهم في النقابة. قالوا: إن هناك تظلمات لا تزال تراوح مكانها منذ أن تم تقديمها، وأنهم ليسوا على استعداد لمناقشة إيجاد حل لها بدون مشاركة النقابة.

أشرنا إلى عدم وجود مشكلة لدينا في ضم ممثليهم لدى النقابة في العملية، برغم أن المحادثة التي نريدها معهم تقع خارج العملية التقليدية في الحكم على التظلمات، وأن تركيزها ليس على محاولة حل هذه الأخيرة.

بالرغم من ضماناتنا بأن الوساطة ليست للتأديب وغير ملزمة، وسترکز فقط على قضايا إدارية تقع خارج السلطة القضائية للنقابة، ظل أحد العمال غير راغب في الاستمرار. لقد بدا واضحاً على الفور من النقاش بين العمال، وجود قدر هائل من عدم الثقة من المشرفين، عداء مكشوف نحو رؤساء العمال أو (رجل القيادة)، وكراهية فطرية ملفتة للنظر بين عمال الأعمال الصحية كمجموعة.

أخذنا استراحة لتتصل وندعو ممثل نقابتهم إلى الجلسة، لكنه كان خارج المدينة وسيتغيب لشهر على الأقل. في ضوء رفض العمال الاستمرار بدونه. وافقنا على عدم المضي في الوساطة كمجموعة. لم نرد للعملية أن يكون مصيرها الموت، وقال المشرفون: إن قرارهم بشأن تعهيد العمل لجهة خارجية لا يستطيع الانتظار لفترة شهر. وعليه فقد جئنا باقتراح بديل: اقترحنا أن نلتقي كل شخص على انفراد، ووافق الجميع أنه بإمكاننا أن نتولى سلسلة من المقابلات الخاصة، من أجل أن نكتشف مصادر النزاع، نقدّر ما الذي يمكن القيام به لحله، ونصرف كمنتدين للحوار بين الأطراف المتعارضة.

عندما اجتمعنا مع كل شخص على انفراد، تاركين للأخير أولئك الذين لديهم العدا الأكبر الظاهر. كان هدفنا هو جمع خلفية عن المعلومات، لتقييم الحالة بأكملها سألنا كل الأشخاص الذين قابلناهم عن رأيهم في ماهية المشاكل، وإذا

كان بإمكانهم التفكير بأي حلول. كانت الإجابات التي أعطوها عن المشاكل وأسبابها طويلة لكنها ليست بعيدة عن الحل.

بعد المقابلات اجتمعنا بالعمال مرة ثانية، لنخبرهم بما وجدنا، ولإبقاء عملية حل النزاع على قدم وساق. في هذه الجلسة ركزنا على شرح المشاكل التي أثاروها في مقابلاتنا مستخدمين كلماتهم. في هذه العملية تفهمنا اهتماماتهم، وجعلنا الاتصالات المنفتحة أمراً طبيعياً. ساعدناهم في ترجمة عباراتهم الغامضة لكلمات يمكن للمشرفين عليهم أن يسمعوها، سهلنا أمر الاتصالات المباشرة بين الأشخاص الذين لم يكن بوسعهم أن يتحدث أحدهم مباشرة للآخر، وأعدنا وضع إطار لمشاكلهم أكثر سهولة، مفسحين لهم المجال لكي يأتوا بالحلول. هذه العملية شجعتهم أن يروا نقاط اتفاقهم، ساعدتنا في إضفاء الشرعية على اهتماماتهم، وذلك بإعادة صياغتها، وإعطائنا حظاً لإخفاء وجهة نظر أكثر إيجابية نحو منازعاتهم، وحثهم للعودة إلى عملية الوساطة.

في جلسة مشتركة مع عمال الأعمال الصحية والمشرفين عليهم، سلمنا خلاصة مكتوبة بشكاوى العمال وهمومهم، بدون حذف شيء منها أو تخفيف حدة ملاحظاتهم. كانت الآثار دراماتيكية وفتاحة للعيون على كل الجوانب في المناقشة التي تلت، وأدرك المشرفون أنهم لم يعوا بالكامل مدى مشكلة عمال الصحية أو على ما تتركز اهتماماتهم. من جهتهم علق العمال

بأنهم لم يلاحظوا كفاية مستوى التوافق بين أنفسهم إلى أي درجة كانت همومهم مشتركة. شعرت كلا المجموعتين أنهما لم يدركا الحد الذي يمكن أن تكون عليه منازعاتهما قابلة للحل، وشعر كل واحد بما يشجعه على الاستمرار في الحديث.

بعد ذلك التقينا بالمشرفين، لوضع إطار للخلاصة التي وضعناها، وكي نتأكد أنه سيكون بمقدورهم رؤية الانتقادات الحادة للعمال على نحو إيجابي، كذلك التقينا بأعضاء الجهاز العامل من قسم المصادر البشرية، لكي يعلموا أنه تم تحقيق بعض التقدم، وطلب دعمهم المستمر. قمنا بتشجيع المشرفين لكي يبدأوا بتطبيق بعض الحلول المقترحة من قبل العمال على نحو فوري، كسبيل لبناء الثقة وتأييد لعملية الحل. بدأ المشرفون يظهرون ميلاً أكثر للتعاون، وحفزناهم لكي يكونوا هم أنفسهم مبدعين، ويأتوا بأفكار لحلول ممكنة، ولو عنى هذا، التراجع عن مواقف تمسكوا بها سابقاً. ووافقوا على القيام بذلك.

اجتمعنا ثانية مع العمال كمجموعة، وسألناهم ماذا يأخذ الأمر منهم لكي يحلوا مشاكلهم. أشرنا إلى أننا الآن كشفنا المشاكل والقضايا الأساسية بينهم وبين المشرفين عليهم، وأخبرناهم بأنه حان الوقت للبدء بتوليد للحلول. قلنا: إن الإدارة مستعدة أن تقطع شوطاً بعيداً نحو حل مشاكلهم التي سبق وتم تحديدها، سألنا عن شعورهم لقيامهم بوضع اقتراحات من جانبهم.

مرة أخرى جوبهنا بالمقاومة، لكنها كانت أقل هذه المرة. بعد النقاش وافق عمال الحدادة أن يناقشوا مشاكلهم ما دام المشرفون عليهم ورؤساؤهم غير حاضرين، وأن يستكملوا الجلسة. سألناهم فيما إذا كانوا راغبين بأن يمضوا خلال قائمة من المشاكل، ويخرجوا بحل لكل مشكلة. وافقوا إذا أعطوا وقتاً مستقطعاً من العمل ليقوموا بهذا الأمر. من جانبنا وافقنا أن نقدم بطلبهم نيابة عنهم.

عندما سألنا عمال الحدادة متى وأين يمكننا الاجتماع بهم أشار الكثير من الأشخاص إلى واحدة من أكثر القضايا عمومية والتي ذكروها وقمنا باختصارها: عدم وجود التقدير لدى إدارة المصنع لعملهم، كانت هذه القضية ماثلة لهم برموزها من عدم وجود نادٍ لعمال الحدادة كمكان يمكنهم جميعاً أن يتجمعوا ويتحدثوا فيه أو يعقدوا اجتماعات. جميع المهن الأخرى الممثلة في الشركة كانت لديها ندواتها الخاصة، وأحسن عمال الحدادة بغيظ له وزنه جراء الحقيقة، أنهم المجموعة الوحيدة المفتقدة لهذا المكان. التقينا ثانية مع المشرفين وسألناهم إن كان بمقدور عمال الحدادة الحصول على وقت يستقطع من عملهم مدفوع الأجر، لكي يأتوا بأفكار تؤدي لحلول لمشاكلهم. منح هذا الإذن عن طيب خاطر. أخبرناهم حول المشاعر القوية لعمال الحدادة بخصوص عدم وجود ندوة لهم، وسألنا إذا كان ممكناً إيجاد مكان لهم، أفاد المشرفون بأنه يوجد مكان يمكن للعمال أن يستعملوه، وتمت الموافقة من حيث

المبدأ أنه بمقدور العمال أن يهيئوا مكاناً يستعملونه كندوة لأنفسهم.

أوردنا هذه المعلومات على مسامح العمال في اجتماعنا اللاحق. أردناهم أن يشعروا بأنهم تملكوا شيئاً من القوة، وبوسعهم أن يتخذوا خطوات إيجابية بأنفسهم حتى يحلوا مشاكلهم. تملكتهم الإثارة والحماس حين تمت تلبية مطالبهم. الآن أردناهم أن يهتموا بالخطوة التالية، ويقترحوا حلولاً لمتاعبهم الأخرى. أكثر من هذا لم نشأ لهم أن يصبحوا معتمدين على تدخلنا، لذا طلبنا منهم أن يعقدوا اجتماعاً بمبادرة منهم، ليأتوا بحلول مقترحه لمعضلاتهم. وضعوا خططاً لتهيئة ندوة لأنفسهم، حددوا تاريخاً لاجتماعاتهم، ووافقوا على الخروج بقائمة من الحلول المقترحة.

كانت الحالة النفسية إيجابية ومحاطة بالإثارة.

حوت قائمة الحلول التي جاؤوا بها على قدر كبير من التفكير، مفصلة، خلاقة، وإيجابية، كانت إحدى المشاكل الرئيسية لعمال الحدادة، علاقتهم مع رئيسهم، وكثير من المشاكل الملخصة والحلول المطروحة تم توجيهها نحو الطريقة التي كان يتصرف بها نحوهم ومتعلقة بهم.

بعد استلامنا لقائمتهم، قررنا أن نعقد اجتماعاً منفرداً مع رئيس عمال الحدادة. في هذا اللقاء، حاولنا أن نشرح حتى العمال وهمومهم بطريقة يمكنه أن يفهمها. شجعناه ليمارس دوره كقائد على نحو أكبر، بالعمل معهم لحل المنازعات بدلاً



من الخوض معهم في الجدل كزعيم. طلبنا منه أن يدرك بأنه لا يمكنه الاستمرار في الحصول على احترامهم كقائد، إذا لم يكن راعياً في الاستجابة لأمانهم المشروعة. وافق على محاولة تغيير نمط سلوكه وقيادته، وأن يتحدث ويتصرف بطريقة أكثر احتراماً. قدمنا له بعض الاقتراحات العملية حول كيفية القيام بهذا.

عند اجتماعنا اللاحق، كانت كل الأطراف حاضرة، ولكن عمال الحدادة قالوا: إنهم لن يمضوا ما لم يوافق رئيسهم والمشرفون على أن تكون الجلسة سرية. أرادوا أيضاً تأكيداً بأنه لن يكون هناك أي ثأر منهم جراء أي شيء قالوه. ناقش كلا الجانبين هذه القضايا وأقروا الوصول إلى اتفاق سري مكتوب بحذافيره. كتبنا اتفاقهم في وثيقة طلبنا من كل منهم أن يوقع عليها. بعدئذ تحدثنا عن كيفية وصولهم إلى إجماع، واستخدمناه نموذجاً يحتذى، يتمكنوا بموجبه أن يتعلموا كيف يتقنون ويحترمون بعضهم من خلال الاتصالات المنفتحة والحوار المشترك.

قبل أن يتقدم العمال بحلولهم المطروحة، سألنا المشرفين ورئيس العمال إذا كانوا يرغبون في الرد منفردين لكل حل مقترح، ووافقوا على القيام بذلك. شجعناهم على أن يردوا بإيجابية وأن لا ينظروا فقط إلى الأسباب التي تمنعهم من أن يفعلوا ما اقترحه العمال بدلاً من هذا، طلبنا إليهم أن يبحثوا عن

طرق لإرضاء المصالح التي تقع وراء كل حل مطروح. تحديناهم أن يأتوا باقتراحات بديلة إذا كانت الأفكار المقدمة عصية على التطبيق.

قال المشرفون ورئيس العمال بأنهم سيحاولون، وطلبوا بعض الوقت إن تقدم العمال بأفكارهم، لكي يجتمعوا ويتداولوا ردودهم. وافق عمال الحدادة على هذا الطلب، وعرضوا حلولهم المطروحة، والتي شرحوها بالتفصيل مقرونة مع أسباب كل حل موضوع على بساط البحث.

بعد هذا، اجتمعنا على انفراد مع المشرفين لمناقشة ردودهم، والوقوف وراء مطالب العمال، اقتراح بعض الحلول البديلة الممكنة، التفكير بكيفية لفت الإنتباه إلى علاقة عمال الحدادة مع رئيسهم، والنظر في الطريقة التي يمكن فيها للمشرفين أن يحثوا رئيس العمل على تغيير وتحسين علاقته مع العمال. كذلك التقينا رئيس العمال لتشجيعه على إظهار (إبداء) قيادته بالاستجابة على نحو لبق لأفكار العمال.

أتى المشرفون ورئيس العمال بردود على اقتراحات العمال، والتقينا كلنا ثانية كمجموعة، لمناقشة هذه الردود. تساءلنا في البداية إذا كان هناك تغيير، أو نقلة في أي شيء منذ اللقاء الأخير، وافق الجميع أن العلاقات والاتصالات قد تغيرت بشكل ملفت للنظر نحو الأفضل. شعر الجميع بالتفاؤل، أعرب العمال عن أمتنانهم نحو المشرفين عليهم،

لموافقته على الطلب المتعلق بإيجاد مكان يعقدوا فيه ندوتهم.

بدا كل شيء يسير سيراً حسناً، لكن وصلنا تقريباً إلى عقبة حول قضية لم تتم إثارتها من قبل، قضية تضمنت استعمال العمال للسلالم في عملهم، تحول الكلام إلى حال من الاستعصاء، لهذا أوقفنا النقاش، وأشرنا إلى أن الحوار قد انحرف عن مساره. طلبنا من الأطراف أن تراجع ما قد حدث. تذكروا أن واحداً من العمال تكلم عن مشكلة، وآخر طرح اقتراحاً، رد رئيس العمال بأن الاقتراح غير عملي، أحد المشرفين قال: إن المشكلة هي من مسؤولية العمال ورجع جميعهم للوراء إلى أساليبهم القديمة.

الكثير من العمال قال: إن وجهة النظر البادية للعيان ليست بتلك التي توصف بالعمل معاً كفريق، بقدر ما هي تخلص من عبء المسؤولية. لم تكن الأطراف تناقش المشكلة أو تمعن التفكير لإيجاد حلول لها، أو تحاول الوصول إلى إجماع حول كيفية حلها؛ بل بدلاً من هذا كانت تقوم بإلقاء اللوم لعدم إيجاد حل. بعد إعادة إلزام أنفسهم لتغيير الطريقة التي واجهوا فيها مشاكلهم، عادت المجموعة بأسرها ثانية لمناقشة المعضلة المتعلقة باستعمال السلالم، وتوصلوا بسرعة إلى إجماع على حل. ألمحنا إلى أنه بوسعهم أن يفعلوا نفس الشيء مع كل المشاكل.

بعد ذلك راجعت الأطراف قائمة أجوبة المشرفين على حلول العمال المطروحة، وتوصلوا لاتفاق على كل نقطة، أحياناً بالتفاوض، التفكير المكثف، وبإدخال التعديلات كلما تقدمت بهم الخطأ. بدأنا بالانسحاب على نحو متعاضم من النقاش، تاركين لهم حمل الكرة بحيث يمكن لهم أن يدركوا أنه بمقدورهم الاستمرار بنجاح في مناقشة الحلول، لمتابعتهم دون وجودنا لتسهيل محادثاتهم. انتهى الاجتماع على نحو إيجابي ملحوظ.

بقي فقط مشكلتان : الأولى، العلاقة بين رئيس العمال وعمال الحدادة والتي بدا عليها التحسن، لكن ليس بالقدر الكافي الذي يشعر العمال بأنهم قادرون على توفير القيادة الحميدة التي يحتاجون إليها، وثانياً، التظلمات التي ما زالت قائمة، وفي طريقها نحو التحكيم. أي خلافات مستقبلية مع رئيس العمال قد تسمم بسهولة الجو البناء الذي كان يزداد ليعم المجموعة، وأية تظلمات لها صفة الخصومة قد تلغي كثيراً من العمل الإيجابي الذي تم انجازه.

فيما يتعلق بقضية رئيس العمال اجتمع العمال بمبادرة منهم، وصوتوا بالإجماع بأنه لا بد من وجود رئيس عمال جديد، ينبغي اختياره من قبلهم. قالوا: إن هذا الإجراء قبلت به الشركة، وأنه انعكس على اتفاق عملهم الجماعي الذي تم عليه التفاوض. التقينا مع المشرف على عمال الحدادة، الذي وافق

أن هذا حق من حقوقهم. لقد ناقشوا هذه المشكلة من قبل ووافقوا على عدم الحاجة إلى إحداث منصب جديد لرئيس العمال الحالي.

بعد ذلك عقدنا اجتماعاً مع رئيس العمال لسؤاله عما إذا كانت لديه أية اعتراضات بخصوص خطوة كهذه. أخبرنا أنه برغم قيامه بتقديم له مغزاه في تحسين علاقته مع العمال، فإن كل واحد قد يكون سعيداً إذا استطاع العمال اختيار رئيسهم. قلنا له: إن إدارة المصنع لديها ثقة معتبرة (ذات شأن) في إمكانياته. كذلك اقترحنا بأن يستمر في محاولة فهم ما سار خطأ في علاقته مع العمال. لأجل أن يتعلم كيف يتحاور ويقود بفعالية أكبر. وافق على أنه قام بتقديم مرموق، لكن هذه الفكرة جيدة بالنسبة للمجموعة ككل. ألمح إلى أنه سيفعل ما بوسعه للارتقاء مع العمال إلى أن يتوفر انتدابه من جديد.

بالنسبة للتظلمات التي ما زالت قائمة، كان هناك خلاف بين مدراء المصنع حول ما إذا كان يجب تسويتها وعلى أي أسس. سألنا ممثل النقابة عبر الهاتف عما يرغب في عمله، وافق من طرف واحد على أن يسحب التظلمات، آخذاً بالحسبان التغييرات التي رآها (أبصرها) في نظرة إدارة المصنع نحو عمال الحدادة.

في الجلسة الأخيرة وافق الطرفان أن يبدأ بسجل نظيف بحيث يمكنهما محاولة إعادة بناء الثقة. قال عامل الحدادة الذي تقدم بالتظلمات وقاوم العملية في البداية، بأنه يود الاستمرار

لكي يراقب تقدم وضع عمال الحدادة، وأنه سيدع غضبه يذهب حول ما حدث مع رئيس العمال في الماضي. وافقت جميع الأطراف أن تقوم بما يمكنها عمله لجعل العلاقة الجديدة موضع العمل، وأنه يمكن دائماً التقدم بتظلمات جديدة إذا لم تثبت هذه العلاقة الجديدة جدارتها .

آثرنا مع كلا الجانبين إمكانية تنظيم العمال في فرق تدار ذاتياً، قادرة على تحمل المسؤولية عن مهمات العمل الخاصة بهم. بإمكانهم أيضاً أن يتخذوا قرارات أخرى حاسمة كمن سيكون الرئيس الجديد لهم؟ كيف يتم اختياره؟ كيف تدار غرفة المستودع؟ كيف يكون دوران العمل؟ كيفية اعتماد إجراءات استعمال المكان الجديد، وقضايا أخرى. امتلك الحماس كلا الجانبين حول هذه الاحتمالات الجديدة، ووافقا على اللقاء لبحث التطبيق العملي.

قمنا بتذكير كلا الجانبين بالتقدم الذي أحرزاه. قارنا الجو السلبي عندما بدأنا بعملية الوساطة، مع الآخر الإيجابي الذي يشعرون به الآن. اعترفنا بأن عملهم لم يكن بسيطاً، وأنه من السهل تدمير الثقة، لكن من الصعب إعادة بعثها، وأحصينا الجهود الكثيرة التي بذلها كل جانب لإظهار نيته الصادقة على حقيقتها ورغبته لجعل العلاقة بينهما ذات جدوى. فهنأناهم على إرادتهم بالتراجع عن مواقفهم المتصلبة، والإتيان بحلول مبتكرة (خلاقة) ونسيان غضبهم وعدم ثقتهم بمجرد حصول التغييرات. انتهت الجلسة بالإطراء من قبل كل المشاركين.

## تعقيبات

لدى العمل على خلافات المؤسسات، هناك إغراء هائل للوسيط أن يقبل بتحسينات متواضعة في أسلوب الخطاب، أو العلاقات بين الأطراف، بدلاً من محاولة مراجعة الأدوار، الهياكل، والإستراتيجيات التي تفرز على نحو مزمن قصص المنازعات التي تأتي بالأطراف للوساطة. في هذه الحالة، كنا قادرين أن نستخدم النزاع كأرضية لتغيير طويل الأجل. شجعنا إنشاء هيكل فريق جديد يعطي عمال الحدادة القوة اللازمة لعلاج مشاكلهم الداخلية، بذات الطريقة التي يصلحون فيها مشاكل الأعمال الصحية في الشركة: بالمهارة، التكريس، والعمل الجاد. تولدت لدينا المقدرة لكي ندعم العمال في إيجاد ندوة لهم، التي عبرت عن دورهم الجديد في الشركة، وذكرتهم باستمرار بما استطاعوا إنجازه. كذلك حققنا تقدماً ملحوظاً في تغيير طبيعة العلاقة بين العمّال ورئيسهم. لكن اختيار رئيس للعمال كان حلاً أفضل بالنسبة للعمال على المدى البعيد، لأنهم لم يكونوا مهتمين بتغيير طريقة التفكير والسلوك لدى شخص فقد ثقتهم، ولم يستحق في نظرهم رداء القيادة.

برغم استمرار المتاعب بشكل مؤكد مع العمال بعد الوساطة، فإن هذه المتاعب لن تتسبب بعد الآن في تفجر أزمة وظيفية. قدر كبير تم تعلمه من قبل كل واحد حول كيفية تحويل الغيظ والإحباط إلى حوار وشراكة لحل المعضلات.

ربما هناك شخصيات قوية جلفة بعض الشيء في كلا الجانبين لكن هناك أيضاً سمات مثل القبول بحل وسط، التعاون المشترك، القيادة، موجودة غالباً في ذات الأشخاص.

بعد هذا التقينا على انفراد مع كل جانب للتشديد على ما يمكن لكل منهم عمله للاستمرار في جعل العلاقة المتبادلة في وضع فاعل. كذلك التقينا بالجهاز العامل في قسم الموارد البشرية لإحاطتهم علماً بما تم إحرازه. بالإضافة لتلكم التي تحققت، أوصينا بعمل التغييرات التالية، لضمان النجاح الطويل الأمد:

- اجتماعات دورية أكثر بصفة اعتيادية للعاملين بين عمال الحدادة والمشرفين عليهم، حيث يمكن إذاعة الشكاوى في العلن، دونما خوف من الثأر.
- عقد مناسبات اجتماعية على فترات، لعمال الحدادة والمشرفين عليهم، بحيث يمكنهم أن يصلوا لمعرفة بعضهم على نحو أفضل.
- زيادة الفرص للترقي المهني والمادي ما بين عمال الحدادة، بما في ذلك الترفيع الداخلي.
- زيادة في المنح للتطوير المهني والتعليمي.
- مراجعة سنوية لتسهيل الأمور، بما في ذلك إمكانية ضم المهن الأخرى إليها.
- في أنحاء الشركة، التعبير عن التقدير والاحترام للعمل الإيجابي المنجز من قبل عمال الأعمال الصحية.



- لقاءات أكثر ما بين المهن المختلفة ، حيث يمكن مناقشة المشاكل والاهتمامات المشتركة.
  - تصميم أنظمة لحل المنازعات لتشجيع التدخل المبكر، الوساطة في التظلمات، ووساطة الشكاوى لجميع العاملين.
  - انخراط أكثر واستعمال لموظفي الموارد البشرية في فض المنازعات بدون رسميات، ومنع المنازعات قبل أن تخرج الخلافات عن السيطرة.
  - إعطاء مسؤولية أكبر للإدارة الذاتية لعمال الحدادة ورئيسهم.
  - تقييمات للأداء في كل الاتجاهات (باتجاه الأعلى، الأدنى، نحو الزبائن، على الصعيد الشخصي، والفريق) في وحدة عمال الأعمال الصحية.
  - تكرار المساندة الإيجابية من قبل الإدارة العليا للعمل المميز المنجز، قبل الأطراف في تحويل اتجاه هذا الخلاف.
- بهذه التغييرات في المؤسسة، أضحي بإمكان عمال الحدادة الارتقاء بمستوى أدائهم، وتجنب تلزيم واجبات أعمالهم لمصدر خارجي. في استبيان لاحق لمستوى المعنويات على مدى الشركة، كانت طريقة التفكير الخاصة بعمال الأعمال الصحية أفضل من أي مجموعة أخرى في الشركة، كما كان لديهم أعلى مستوى من الرضا عن عملهم.

obeikandi.com

## قصص عن مخالفات تتخطى الحدود

مثل كوميدي واقف على قدميه، على القصة الخيالية أن تتحسس طموحات وإنجازات المتفرجين مخاوفهم وتشوقهم، كقارئي الكف على رصيف شاطئ البحر، يعلم (القصاصون) أنه إذا كان للقصة الخيالية أن تفتن، فعليها أن تأخذ بالمستمعين نحو السرور، الضحك أو الدموع؛ إذا فشلوا في هذا، فلن يرغب أحد بعدها في سماع قصصهم. تجبر ضروب الحاجة لدى المشاهد، الراوي أن يتغلغل إلى نظم الاعتقادات لهذا الأول؛ إن ذكرى أصلها الشفوي كفيلا بأن يجعل من الرواية الخيالية باعثة على السرور إلى حد بعيد. السلطان موجود هناك دائماً. نصف نائم لكن متيقظ بما فيه الكفاية، لكي يتحامل على نفسه وينهض ويتذكر الحكم بالموت الذي هدّد به. في مملكة القصة الخيالية، لا يتراجع (يخف) التوتر بين الإفصاح والبقاء على السكوت. مارينا وارنر، من الوحش إلى الشقراء

نادراً ما نأخذ وقتاً للاحتفال بروابطنا مع الآخرين ما عدا المناسبات الرسمية مثل حفلات الزواج، الولادات، وذكرى المناسبات السعيدة، أو أحياناً في الإجازات العائلية. عندما

تكون علاقتنا بالآخرين سلسلة ومتكافئة، تصبح روابطنا شفافة وبالكد نلحظها.

يتم تركيزها بالقوة بروابطنا وأهمية علاقاتنا في حالات الوفاة، وخلال المرض الخطير أو الكوارث غير المتوقعة. كل واحدة من هذه الأحداث تضع علامة على الطبيعة الهشة المتلاشية لروابطنا بتهديدها لها أو قطعها بالمرّة. ولسخرية القدر، واحد من الأوقات الأخرى التي فُصل فيها لأقصى درجات الوعي لعلاقاتنا، هو عندما نكون متورطين في نزاع. النزاع هو تذكير مؤلم بمدى صعوبة استعادة الذهن لوضع علاقاتنا المتبادلة، ولكي نعيش معاً بسلام. حتماً، كل نزاع نمر به يذكرنا بانعزالنا وفقدان الروابط مع الآخرين. بهذه الطريقة، النزاع هو نوع من الموت، ولذلك فإننا نتجنبه، ننكره، نساوم عليه، ونغضب بسببه، تماماً كما نتصرف (نتعامل) مع الموت.

النزاع هو ضرب من المرض، نوع من الكارثة التي تهدد علاقاتنا وروابطنا بالتأكيد إحدى السبل لتعريف النزاع هو في رؤيته انعكاساً لفقدان الوعي بعلاقاتنا الأساسية المتبادلة، أو بحتمية الموت، المرض، والكارثة المفاجئة. تنشأ النزاعات عندما يكون هناك فشل في الترابط، التعاون المشترك، والمجتمع المحيط، والمفارقات، عندما تذهب هذه الروابط إلى حد بعيد، ينعدم فيها الاعتراف بشخصيتنا المتميزة وتؤدي إلى تخطي الحدود.

## نزاع، روابط، وحدود

كل نزاع نمر به يمثل أمرين : فقدان للرابطة، وتجاوز للحدود - فشل في التقدير، الاحترام، أو الاعتراف بوحدتنا، ومبادئنا، وحدودنا أو تلك العائدة للآخرين، فإننا نواجه منازعات أقل، ونكون أكثر قدرة على تكوين علاقات أكثر قرباً، وبالتالي، برغم أن النزاع يعكس صيغة علاقاتنا المتبادلة فإنه أيضاً يعكس انفصالنا والحاجة إلى حدود معروفة بوضوح.

الغرض الرئيسي من الرواية الخيالية وقصص المنازعات، هو لتعليمنا (إرشادنا) أين تقع الحدود والروابط، ولهذا السبب يضع النزاع بين أيدينا فرصاً غير متكررة لتتعلم عن الاثنين، نخلص من هذا أنه بقدر ما نكون واعين لعلاقاتنا الأساسية المتبادلة، فالفرصة موجودة أكثر لنحترم حدودنا مع الآخرين، وبالتالي نعاني من قدر أقل من المنازعات، بقدر ما نشارك في المسؤوليات، تزداد حظوظ العمل معاً لحل مشاكل الحياة وتتم تلبية أكبر لحاجاتنا الخاصة.

صديقنا وناصحنا المؤتمن هاينز فون فورستر، أحد المؤسسين لحقل علم الضبط، يستخدم منطقاً رياضياً متصلاً ليظهر أن التفاعل بين الناس يصبح همزة وصل فقط إذا كان بمقدور البشر أن يروا أنفسهم من خلال أعين (عيون) الآخرين. (الوعي) كما يكتب، (يتحقق من خلال الضمير) بمعنى، من خلال تحديد علاقة أحدنا بالآخر، بهذه الطريقة، (التخاطب، الأخلاق والحب يتجمعوا (يلتقوا) على صعيد واحد).

يمكن أيضاً فهم النزاع كفقدان للنظر في مدى قدرتنا العمل معاً لحل مشاكلنا المشتركة. النزاع هو اصطناع حدود لا ضرورة لها تعيق تعاوننا، اتصالاتنا، أخلاقنا، وحبنا، عندما نتحدث ونتصرف معاً، تنقلب منازعاتنا إلى خلافات لكن عندما نصرخ ويؤدي أحدنا الآخر، يتم نسخ خلافاتنا إلى منازعات.

زميلتنا بيجي دولاني Peggy Dulany، التي أوجدت مؤسسة سينرجوس Synergos، بسطت يدها لسنين كثيرة لأناس في بلدان أخرى، لبناء جذور تستطيع أن توجد وتشجع الروابط المتبادلة. في كلمة لها حديثة العهد، نادى على الزعماء لأن (ينبوا جسوراً تتجاوز حدود الجغرافيا، العروق، طراز التفكير، أو أية تعاريف أخرى تضعنا بعيدين أحدنا عن الآخر، إحدى الصفات الأساسية لبناء الجسور هو في أهمية الثقة، وإيجاد حلقات من الثقة كمطلب أساسي لحل العقدة والمشاكل المتعددة الأوجه في زمننا الحالي.

مع هذا تدمر تجاوزات الحدود الثقة التي تأخذ مكانها في كل نزاع. إن قوة الوساطة تنبع من كونها تستطيع مساعدة الأطراف في أن يصبحوا واعين للمستوى العميق لارتباطهم المتبادل، وفي إيجاد السبل نحو التصالح والحل. تستطيع الوساطة أن تمد لهم يد العون ليروا ويشعروا ويعرفوا مباشرة أن مصائرهم مرتبطة بتلك التي تخص الآخرين، لكي يلاحظوا أنهم ليسوا وحدهم كوسطاء، يكون لنا عادة ميزة على غيرنا حيث نشهد التحول في الوعي يأخذ مكانه.

## رؤية الآخر من خلال التقمص العاطفي

الوساطة عملية معقدة من حيث تشجيعها للناس في أي نزاع، أن يروا ويقبلوا ما هو مشترك (مشارك) بينهم في ذات الوقت الذي عليهم أن يسلموا باختلافاتهم، ويروا أنفسهم منفصلين عن خصوصهم، بحدود هويات، مصالح، وحقوق واضحة. أضحت فكرة روبرت فروست Robert Frost أن (السياج الجيد يوجد جيراناً جيدين) كليشه في ثقافتنا، ومع هذا تظل حكمتها الرئيسية موجودة في منازعات كثيرة.

في القمص التي يرويها الناس عن منازعاتهم، تكون الخطوط بين اللاعبين على العموم إما يسودها التغبيش، أو دقيقة لحد بعيد. يجري تعريف الحدود، الهويات، المصالح، والحقوق سويماً بالوساطة والتبعية لانتهاكات الناس الآخرين، تسللاتهم، مواقفهم، ومخالفاتهم، تكرر قصص المنازعات تعديت الحدود هذه، موحدة الأطراف في نظام مختلف ظاهرياً أحادي الضفيرة.

بالتأكيد هذه هي غايتهم. بهذه الطريقة تعمل قصص النزاع على اصطناع الغرور وحله معاً؛ فهي تعطي تعريفاً للذات وتتجاهله.

نحن نرى الوساطة كأسلوب في إعادة بناء الحدود وإعادة تأسيس روابط حقيقية نبدأ بمعاونة الأطراف بمفردها أن نستعمل قصصها لتعريف هويتها المنفصلة وامتيازاتها، تأسيس حدودها،

وعدم إعطاء الإذن للآخرين بأن يتسللوا. نشجع كل شخص في خلق شعور بنفسه بأنه منفصل عن المشكلة. قد يعني هذا قصصاً تحكي بالكامل عن تعديلات الحدود، أو تعبر عن انفعالات قوية. قد تعني الخوض عميقاً في التفاصيل، وقد تعني تثبيتاً أو اعترافاً بالحدود، أو الطلب إلى الآخرين أن يوافقوا على احترامها.

دائماً ينشأ نظام بين الذين يغزون حدود الآخرين، وأولئك الذين يتم غزو حدودهم فليس هذا النظام والقصة التي تعطيه رمزاً، يشعر الذين تم غزوهم بالخجل، الذل، الغضب، وعدم الثقة. إنهم يعانون (يقاسون) عندما يفشل الآخرون في أن يعترفوا بوجودهم كبشر مستقلين بذاتهم. برغم هذا غالباً ما يفشل الذين تم غزوهم في الوقوف دفاعاً عن أنفسهم، أو لا يكون لديهم وضوح عن المكان التي تقع حدودهم فيه، هوياتهم، مصالحهم، وحقوقهم. كنتيجة لكونهم قد تم غزوهم، فقد يرفضون أن يعترفوا بوجود الغزاة كبشر مستقلين، أو قد يعتلوا بأنفسهم أسلوباً من الانتقام رداً على خرق حدودهم.

الغزاة بدورهم/ غالباً ما يحاولون الدفاع أو تبرير تجاوزهم للحدود بروايتهم قصصاً تورد بشيء من الأهمية، هدفاً لا بد منه، أو بلوم هؤلاء الذين تم التعدي على حدودهم بوقوفهم في طريقهم أو استفزاز أدى إلى هجومهم الاستباقي. (الدفاعي).



قد يعتقد الغزاة بقوة في شيء ما، أو لعلمهم يريدون أن يسجلوا نقاطاً هامة أو يعبروا عن انفعالات لم يسبق أن تم سماعها من قبل. على كل حال، تعتبر تفسيراتهم العقلانية كلها أنواعاً من عدم الاستماع أو إلى احترام شخص آخر بوصفه فرداً منفصلاً. هذه التفسيرات تخفي وراءها رغبة فيما يمكن أن نسميه تألفاً سلبياً، ويصبح سبيلاً للغزاة لأن يشعروا بشكل أفضل نحو تجاوزات الحدود التي عانوا هم أنفسهم منها. هذا صحيح لأنه كلما عانى أيًا كان من خرق للحدود يمكن القول باحتمال نشوء ثلاثة ردود فعل عاطفية أساسية.

- غضب أو ثورة، تستمتع بهجوم مضاد، بحيث (تجبر) التعدي إلى شخص آخر، وتحوّل الشخص الذي سبق وغزي إلى غازٍ للآخرين.
- إيلام النفس، الخجل، والألم الذي يحمله الشخص المفرد نحو الداخل أو يغرق فيه، ليصبح ضحية أو غازياً لنفسه.
- مواجهة الغازي دونما خجل أو غضب، عدم إعطاء الإذن للغازي بالدخول، والتعبير بالتزامن عن الشفقة والعطف تجاه الغازي، بما يقضي على التعدي بإحلال رابطة إيجابية محله، لاحظ أن هذه الاحتمالات الثلاثة تقف في مواجهة القصص الخارجية، والجوهرية التي تم شرحها في فصول مبكرة. من أجل تحقيق الاحتمال الثالث، والوصول إلى القصة الجوهرية، يجب على الوساطة أن تنجز ثلاث مهمات بناءة.

- مساندة أولئك الذين يشعرون بأنهم قد غزوا في أن يضعوا حدوداً، بقولهم لا، وأن يطالبوا صراحة بما يريدونه.
- مساعدة أولئك الذين كانوا غزاة في التحول إلى مستمعين لديهم القدرة على سماع كلمة «لا» واحترام آمنيات الآخرين.
- العمل مع كلا الفريقين لاكتشاف وإظهار سرائرهم وبمجرد قيامهم بهذا الفعل، يتم تطوير إمكانية الشعور بالعطف لديهم نحو الآخرين.

إذا لم نعاون هؤلاء الذين يشعرون بأنهم قد غُزوا في إعادة تأسيس حدودهم، فعندها لن يكون وجودهم كأشخاص مستقلين معترفاً به، قد يحدث التعدي ثانية. كذلك إذا لم نساعدهم على الحفاظ على قابليتهم لأن يكونوا رقيقين ومنفتحين، في وجه الوحشية، فعندها سيحظى التعدي والغزو بالفوز. إذا لم نشجعهم على تطوير إحساسهم بالعاطفة والإشفاق نحو غزاتهم، فتضيع حقيقة روابطهم المتبادلة. إذا لم نشجع أولئك الذين كانوا غزاة في التعاطف مع الناس الذين انتهكت حرمة حدودهم من قبلهم، فعندها لن يكون بوسعنا أن نأخذ بيدهم لكي نرفع الغطاء عن تعديت الحدود التي هم أنفسهم عانوا منها، ومساعدتهم على التوقف عن خرق حدود الناس الآخرين. ربما عليهم بعدئذ أن يدركوا بأنه في مقدورهم اعتماد نماذج جديدة في السلوك، وأن رغبتهم في ارتكاب التجاوزات ستزول.

بإعلان هذا، نحتاج لأن نقر بأن الجاني والمجني عليه هما نموذجان أوليان، أو طرازان يمتلكان معاني واسعة في العقل الباطن. هذه المعاني تعكس الحقيقة قليلاً عندما تجري مقارنتها مع الإنسان الحقيقي. هناك الكثير من النماذج الأولية للذكر والأنثى عن عدم الوعي الشامل لدى (كارول جانجس). هناك طراز أولي عن المدير الاستبدادي، مقارنة بالنموذج البدائي عن الموظف غير المسؤول. هناك عدد لا يحصى من النماذج الأولية في العائلات، بدءاً بالأب المعاقب والولد الذي لم يكن جيداً بالقدر الكافي أبداً، إلى الأخ المفضل أو الذكي أو الجميل.

كوسطاء، نقوم بإظهار هذه النماذج على شكل أساليب، نصوص، وتوقعات، ونقوم بجعل الناس الذين يمثلونهم بالغي التعقيد، ماكرين، وبشراً ليتناسبوا مع مخيلتهم المطبوعة في ذهن الشخص الآخر. كل قصة نزاع تستعمل النماذج البدائية كنقاط علام سهلة للمستمع، الذي يكون قائماً بالبحث عن طريقة يقرر بموجبها ماذا تعني القصة. وكثير من النماذج الأولية في أية قصة نزاع تصف الشخص المتعدي والجاني.

### الصفح مع الاعتراف بالحدود

وسط قسوة وتقلب النزاع، ولدى تعاضم الانفعالات وغياب الحوار العقلاني، غالباً ما تفقد الأطراف البعيدة حول من تكون، ومن أين تبدأ؟ أو من أين تنتهي؟ كلما أصبح الناس

أوضح حول حدودهم الخاصة وحدود الآخرين، يكبر احتمال الحل والترابط المتبادل على نحو أقوى.

إن دور الوسيط في تلك اللحظات هو لمساعدة الأطراف في إرساء حدود، ربما على شكل قواعد أرضية، وطرح أسئلة لجعل تمييز «أنا» من «أنت» ممكناً هناك الكثير من الأسئلة يستطيع الوسطاء طرحها، ليفصلوا العوامل الداخلية عن مثلتها الخارجية في قصص النزاعات، ويعاني الناس من استيعاب الفروقات فيما بينهم. عملياً، عندما نوضح هذه الفروقات في أي قصة نزاع، فإننا نرسم حدوداً ضمن النزاع. من خلال التحليلات، يستطيع راوي القصة رؤيتها متميزة عن الذات.

هذا يساعد في منع القصة من أن تحط من قدر (سمعة) راويها. كذلك تساعد الراوي في أن يفهم النزاع على أنه كيان منفصل يمكن إدارته وتوجيه الاهتمام إليه.

حين تكتشف الأطراف قصصها الجوهرية وتسردها للآخرين، وبمجرد أن توضح ما تريد وما لا تريد، فإنها تصبح في وضع أفضل لكي تفصل هذه العناصر التابعة للنزاع، والتي أبقتهم محبوسين معاً. إنها تتعلم أن يرى الواحد منها الآخر كتميز ومفصول عن المشكلة، واختلاف المصالح عن مواقعها، والمستقبل خلاف للماضي، والعطف كمقابل للحكم على الأمور.

بإيجاد حدود وعمل فروقات ضمن القصة، تستطيع

الأطراف رؤية النزاع منفصلاً عنها ومن تكون هي، وبوسعها إبعاد نفسها عنه. بعد هذا يمكنها أن تأخذ في الاعتبار تحمل المسؤولية عن أدوارها المميزة في النزاع، وحتى مسامحة أنفسها والشخص الآخر لقاء ما حدث.

يعتبر الصفح أيضاً نوعاً من الحدود. أنه يعني التخلي عن كل الأمل في امتلاك ماض أفضل. إنه يعني تخليص النفس من النزاع، وترك الشخص الآخر يذهب في سبيله. إنه يعني تخلي الفرد عن توقعاته الخاطئة، مثل: كيف كان يجب أن يتخذ الشخص الآخر مسلكه؟ ترك الشخص الآخر لمصيره أو مصيرها الخاص، وأخذ المسؤولية على عاتقه لتوضيح الحدود في حياة الشخص الخاصة. الصفح هو دائماً خيار. هذا النوع من الصفح مشروح من قبل (والتر كير) Walter Kerr أحد النقاد الدراميين فيما مضى لصحيفة نيويورك تايمز، في مراجعة لمسرحية يوجين أونيل Eugene O'Neill. رحلة يوم طويلة داخل الليل:

أعتقد أنه كتبها (أي المسرحية) باعتبارها تعبيراً عن الصفح. لا كصفح له أبهته، هل لديك مانع، لا كحل من الأذى الذي أصابه. أي بما أصابه من الضرر من عائلته لا يعدو كونه سوى أمر تم حدوثه، قطعة من الحقيقة يجب تنحيها وعزلها عن الحقيقة الكاملة؛ لا يوجد أبداً ضغينة باقية. يبدو أنه يطلب الصفح عن فشله المتعلق به لأن يعرف والده، والدته، وأخوه معرفة كافية في وقت كانت الحاجة للفهم مثل صرخة من أعلى الدرج في جنح الليل؛ ولإعادة التوكيد

لأشباحهم، أينما افترض وجودهم، أنه يعلم كل شيء رديء قاموا بفعله، وأنه يجبهم.

تعلو الإمكانية الأبدية للحب عندما يفيد بناء حدود الأشخاص، ونشجعهم إن أرادوا الصفح - لكن دونما نسيان - على التعدييات التي ارتكبت بحقهم أو عانوا منها. في النهاية، هذا ما يجعل الجهد المبذول لرواية، وسماع قصص النزاع ذو قيمة.

## الجنس، الأكاذيب، والوساطة

طُلب إلينا أن نتوسط لحل خلاف معقد متعدد الأطراف حيث تقبع القضايا الحقيقية بعيداً تحت السطح. كان لدى المحامين من الطرفين قدر ضئيل من الاهتمام (المصلحة) في عرض هذه القضايا علناً. لهذا السبب، تمت الوساطة بالكامل في مؤتمرات خاصة؛ ووافق جميع المحامين سلفاً على أنه لا ينبغي للفرقاء الرئيسيين الالتقاء وجهاً لوجه.

عادة، نأتي بالأطراف الرئيسية ونجمعها معاً، بحيث يتمكن كل واحد من سماع ألم الآخر، وأن يتبادلوا انفعالاتهم، ويصلوا إلى الاستحواذ على قصص الآخرين، وأن يبدأوا عملية الترميم. وبدل ذلك. طلب منا أن نسوي دعوى قضائية كانت ستكلف كلا الجانبين قدراً عظيماً من الوقت، والمال، والانفعال، والطاقة، ما تبع ذلك هو القصص التي أخبرنا بها من كل جانب على انفراد.

### قصة سيبييل

كانت سيبييل مساعدة إدارية على قدر كبير من الأهلية للاري، وهو المدير التنفيذي لمؤسسة خدمة عامة كبيرة لا تبغي

الربح. لقد ذهبت إلى استراحة للمدراء. حيث تجرعت قدرأ كبيراً من الشراب، وقررت أن تدخل إلى غرفتها. أحست بالغثيان، فمددت جسمها لبضع دقائق، ومن ثم صحت لتلاحظ أن لاري كان في غرفتها.

استناداً إلى سيبيل، أخبرها لاري بأنه أراد أن يطمئن عليها فقط، لكنه بعد ذلك بدأ في تقيلها ومغازلتها.

كانت واقعة تحت تأثير الشراب (مخمورة) وأخبرته بأن هذا ليس من الصواب في شيء، وأنها لا تشعر بالراحة. لم تصرخ أو تقاوم وانتهى الأمر بهما إلى المعاشرة. لم يقض لاري سواد الليل. اعتقدت سيبيل أنها قد فقدت عملها، لكن لاري لم يذكر بعدها بتاتاً أي شيء مما حدث. من جانبها لم تخبر أحداً، وهو لم يحاول تكرار أي شيء ثانية. استمرت في العمل لديه دون حادث لعدة سنين، لكنها أعلمتنا بأنها شعرت وكأنه قد تم اغتصابها.

اعتقدت سيبيل أن لاري ربما عاشر نساء أخريات يعملن معه. لقد سمعت عن حوادث أخرى من خلال الإشاعات، أنه أي لاري قد عاشر إحدى السكرتيرات في مكتبه؛ أنه لمس، تحسس، واعترض موظفة أخرى وسألها خلال أحد الاجتماعات فيما إذا كان أحد العملاء قد «اندس في سروالها» حتى الآن.

اعتقدت سيبيل أن لاري لديه احتقار للنساء، غالباً بسبب مزاحه المستمر ذي الصبغة الجنسية، والطريقة التي يتكلم بها



عن أجساد النساء. لقد كانت عرضة لكم لا يحصى من النكات، الفظة عن حجم صدرها. لقد حاولت تجاهل هذه النكات، لكنها أصبحت عادية أكثر فأكثر. في إحدى المرات، قدم إلى مكتبها، أغلق الباب، وبطريقة فكاوية (تهكمية) طلب منها أن تخلع ملابسها.

فيما بعد بدأت سيبيل تظن أن لاري كان منخرطاً (متورطاً) في تعاملات مالية غير مشروعة، وشعرت أن عليها مسؤولية إعلام تيد Ted، رئيس مجلس الإدارة، حول ما تعتقد أنه إساءات مالية من قبل لاري. قامت بالإخبار، وبعد الالتقاء به قرر أن لاري لم يرتكب أي عمل خاطئ، لكن لاري علم من تيد أن سيبيل قد ذهبت من وراء ظهره، واتهمها بإساءة ثقته التي أولاها إياها.

بدأت علاقتهما تسوء بسرعة، وأضحى واضحاً أن الأمور لم تعد تجري في محلها. صارت سيبيل تبكي جراء معوقات صغيرة الشأن. لقد سمعت لاري يتحدث عنها على الهاتف بحنق. قائلاً إنه سيجعل حياتها بائسة لحد يجعلها إما أن تترك العمل أو يطردها منه. في شهر أيار (مايو)، لاحظت سيبيل أن لاري قد توقف عن التحدث إليها، وكان يبوح بأسراره إلى غيرها بدلاً منها.

علمت سيبيل أنها في ورطة، لكن تيد أخبرها بأن لا تقلق بشأن عملها، وأن كل شيء سيكون على ما يرام. مع هذا ظل

التوتر مستمرًا. ذات مرة قابلت لاري في المصعد، وظل يحرق النظر إليها. أحد الموظفين أخبر سيبيل أن لاري قال بألا يتحدث إليها بعد الآن. حدث هذا عندما علمت بأنه قد فات الأوان. في اليوم التالي، تم إعلامها بأنه تم نقلها إلى مكتب جديد. لم يعد لاري يتحدث إليها بالمرة. لقد كان يتصل بها عبر المذكرات الكتابية فقط.

جاءت يوم الاثنين لتجد مكتبها وقد نقل من مكانه. تم إعلامها بأن لا تلمس أي شيء، أو تأخذ معها أية ملفات، لقد اعتبرت ذلك بالنسبة إليها وكأنها قد حوكت في محكمة عسكرية، كأن عملها قد سحب منها بعيداً. اتصلت سيبيل بقسم الموارد البشرية، لتعلم ما يحصل. لكن لسوء الحظ، لم يكن هناك أحد في المكتب. خرجت في إجازة لتتخفف من الإجهاد. بعد أسبوع، قدمت استقالتها. وبعد شهرين من هذا التاريخ رفعت دعوى قضائية تتهم فيها لاري بالتحرش الجنسي.

### قصة لاري

أنكر لاري بشدة أنه سبق وكان على علاقة غير شرعية مع سيبيل، في استراحة للشركة أو أي مكان آخر. لم يستطع أن يفهم جيداً الدافع لدى سيبيل لكي تثير اتهامات باطلة تجاهه. لقد أحب سيبيل، بالرغم من أنه كان مستاءً وحنقاً بسبب ما فعلت له. لم يستطع أن يفهم لماذا قررت عمل هذا، اللهم إلا لأجل مكافأة مالية. عندما كان لاري ماضياً في طلاقه، كانت

سيبيل صديقة مقربة إليه، واعتقد إلى حد ما أنها ربما كانت واقعة في حبه (غرامه). ذات مرة، عندما جاءت امرأة إلى المكتب لترآه، أبقته سيبيل بعيدة عنه، وظهرت غيورة على نحو شديد. قبل ذلك بضع سنوات، قام بدعوة سيبيل لتنضم إليه للعشاء في صحبة زوجته الثانية، لكن سيبيل بدت وكأنها تغار من زوجته، وصارت عدائية وغازبة. كذلك نفسها سيبيل، اتهمت ذات مرة بالتحرش الجنسي، التسريح الخاطيء، والمخالفات المالية، وقامت الشركة بتسوية الدعوى؛ اعتقد لاري أن سيبيل ربما قررت أن تتبع ذات التكتيك بنفسها. أيضاً لطالما أبدت ملاحظات تحمل طابع التعصب الديني، بإيرادها نكات متميزة ضد اليهود، الزنوج، البولونيين، وهكذا. اعتقد لاري أن انحياز سيبيل، والذي كان نوعاً من تشويه النظرة بالنسبة للآخرين، قد غذى قابليتها لخلق سمة فردية له.

أقر لاري بأنه قد تعاطي الكثير من المزاح، النكات الجنسية، أو الغمز من قناة أحد في المكتب. أيضاً قال بأن سيبيل بدأت مثل هذه الأمور وقبلت بها، شاركت فيها على نحو فعال، ورحبت بها، ولم تشتك سيبيل لأحد حول ما سمته لاحقاً تحرشاً جنسياً، إلا بعد أن تم نقلها، ومن ثم قدمت استقالتها. لم يقم لاري أبداً بمعاشرة أية امرأة في العمل، أو بأي مقدمات للجنس معها كما ادّعت سيبيل، وقد انخرط فقط في مزاح جنسي غير مؤذ وعن رضا.

بعد زواجه الثاني بفترة بسيطة، اكتشف لاري أن كل

النفقات التي أقرها كانت ترسل إلى سيبيل بطلب منها، لتوافق عليها. ثارت ثائرتة وطلب منها أن لا تحاول إعادة تفسير قراراته، ولكن أن تأتي إليه إذا كان لديها مشكلة حول أي نفقة، لأنهما عملاً معاً لمدة طويلة من الزمن. في البداية أنكرت سيبيل أن تكون قد اعترضت على موافقات لاري، لكنها أقرت بهذا، بعد ذلك قالت بأنها شعرت بأن بعضها ربما كان غير قانوني، وأنها أرسلتها إلى رئيس مجلس الإدارة. شعر لاري بأن هذه الإشارة الأولى التي اعتبرت سيبيل نفسها ليست عضواً في فريقه، وأنها كانت تمارس من ورائه لعبة سرية للقوة.

شعر لاري بأنه في حاجة لأن يضع ثقته في مساعدته الإدارية، لا أن تهاجمه من وراء ظهره، وأن الموافقة على الشيكات المصروفة ليست واردة في توصيف عمل سيبيل. أصبح المكتب ساحة حرب. تدهورت الاتصالات وكذلك العمل الجاري، وانحلت عرى شراكتها القديمة. شعر لاري في النهاية أن لا خيار له سوى أن يعيد تعيينها في مكتب آخر. قال بأنه لم ينقلها بدافع الانتقام، ولم يكن مشتركاً مباشرة في أي من القرارات المتعلقة بنقلها إلى المكتب الجديد.

قبل النزاع، عندما كانت الأمور لا تزال على ما يرام، شعر لاري بوجود روح من الدعابة والصحة، حول المزاح والنكات في المؤسسة. أكد على أن سيبيل كان بإمكانها أن توقفهم بسهولة بمجرد رفض بسيط. شعر بأن الادعاءات عن

التحرش الجنسي كانت من سبيل لكي تستعيد بعض سلطتها الضائعة. نظر إليها كانتقام من قبلها، والذي وجهته مباشرة ضده بعد أن ربح تنافس القوة مع مجلس الإدارة، عندما اتهمته بارتكاب أخطاء مالية.

أصبحت سبيل شخصاً قوياً في المؤسسة لأن لاري مرر سلطته إليها، عكس رأيه بأن الأمر كان على قدر كبير من المتعة في العمل معها طالما أنها كانت تراه في صفها. لكن سبيل أيضاً أغضبت الكثير من الأشخاص. بعض العاملين نعتوها بـ «المرأة الفأس» أو «المرأة الجلدية»، استخدمت سلطتها لكي تعاقب الذين لم تحبهم، ولكنها أسدت خدمات جلي لأولئك الذين نالوا تقديرها. لقد نالت تعديلات من الطراز الأول، وزيادات سخية في راتبها من لاري، الأمر الذي استعملته كشكل من القوة فوق الآخرين. شعر لاري بأن استخدامها للسلطة قد أفسدها، وأصاب إحساسها بالبلبله حول ما هو صواب.

شعر لاري بأن حياته قد دُمرت بسبب اتهاماتها الباطلة، وأن الضرر الذي أصابه كان جسيماً. كان هناك باستمرار شك نحوه من أعضاء مجلس الإدارة الذين أخبروه، «عند وجود الدخان، لا بد من وجود النار.» (لا نار بدون دخان.) لقد حطمت الاتهامات أوثق صداقاته، وعلاقات عمله، ووضعت حياته المهنية في خطر عظيم. لقد شعرت بأنه على أعضاء مجلس الإدارة أن يجدوا مخرجاً، لكي يضعوا هذه الاضطرابات

وراءهم، وأن مداواة الجراح أصبحت أمراً ملحاً. قال بأنه ما لم تتوقف الاتهامات والظنون به كمتحرش جنسي، فإنه سيستقيل من وظيفته كمدير تنفيذي.

### من يقول الحقيقة؟

عندما يروي الناس قصصاً عن الحوادث الماضية، فإنه ليس سهلاً البتة للناس الخارجيين أن يعرفوا ما هي الحقيقة، من يقولها، وما الذي حصل بالفعل. بل حتى يصبح أكثر صعوبة معرفة ما حصل، عندما تتعلق القصص بالتحرش الجنسي. هذه القصص مملوءة بالذكريات الخاطئة، التفسيرات المشوهة (المنحرفة)، توقعات متنافرة، أهواء، أمزجه، آمال خائبة، مسوغات، وعواطف هشة، إتهامات مثل تلك في هذا النزاع، هي على الأغلب قضية تفسيرات مشوهة أكثر من كونها أن شخصاً يقول الحق، وشخصاً آخر ينشغل في سوء عرض للوقائع عن غير قصد.

يصبح الجهد المبذول لإعادة تركيب ما حصل بالضبط أكثر صعوبة، عندما تُعتمد القصص التي تحوي حواراً جنسياً بالكامل تقريباً على النوايا الخفية للأطراف، وتمحيص الإشارات (العلامات) والأطر غير الشفهية. في أغلبها، والمعلومات تكون خاصة في طبيعتها، وليست متوفرة فيما بعد ليتم فحصها إلا من خلال العيون والكلمات، لمراقبين من الدرجة الثانية أو الثالثة لديهم انحياز في وقتها.

إنه من الصعب، في أفضل الظروف، إثبات عدم وجود حقيقة ما، أو أن شيئاً لم يحدث. إنه من الأسهل طرح ادعاءات شاملة منها إلى الدفاع عن الذات في مواجهتها. بغض النظر فيما إذا كانت القصة غير صحيحة بالمرة، فإنها إذا كانت مترابطة من داخلها، فإن جزءاً منها على الأقل سيتم تصديقه. إن الادعاءات بسوء التصرف والتحرش الجنسي هي أكثر صعوبة للإنكار، لأن النوايا الجنسية تتشكل في السر من جهة، ومن جهة أخرى لأننا نحس بأن أي شيء يميزنا من الأعماق قد يكون صحيحاً بحق.

إنه بنفس الأهمية لنا، أن غياب الدليل لا يعد دليلاً على غياب شيء ما. وأن حدثاً ما قد يأخذ مكانه دون أن يخلف وراءه أي علاقة تشير إلى أنه لم يحدث البتة. التصرفات الجنسية هي بوضوح من هذا الصنف، وإنه من غير الممكن أخذ رأي فرد آخر دون الأطراف ذات الصلة، الذي يجزم فيما إذا كان هناك في واقع الأمر ألفة جنسية أو لم يكن. أحياناً عندما يكون هناك دخان، فهذا يعني أن هناك مجرد دخان، أحياناً أخرى نرى ناراً، ومن الصعب على أي شخص لم يكن حاضراً أن يعلم بالتأكد أين هي الحقيقة. لأن الأطراف في هذه الحالة قد تعارضت (تضاربت) أقوالها حول ما حدث على نحو ملفت للنظر، فقد كان من المستحيل على أي كان أن يتوصل إلى أي استنتاج دون أن يواجه نسبة 50٪ من الخطأ.

مع هذا بدا واضحاً أن أحداً قد كذب، فمن ناحية سيبييل

بادعائها أن لاري قام بالمعاشرة، في حين أن لاري نفى إقدامه على ذلك. كان لدى كل فرد في المؤسسة قناعته الشخصية حول من يقول الحقيقة، لكن هذه كلها بقيت دون إثبات. تكلم عدد من الأشخاص الذين عملوا في المؤسسة تأييداً لنفي لاري أنه تعاطى التحرش الجنسي. هذه المجموعة تضمنت نساء كثيرات ممن حددتهن سيبيل بأنهم كانوا موضعاً لولع لاري بالجنس. لقد أكدوا أن عدداً كبيراً من النكات الجنسية، وكما هائلاً من المزاح الجنسي قد احتل حيزاً، لكن معظم الأشخاص فسروا هذا السلوك ببساطة على أنه هزلي، قائلين بأن لاري كانت لديه روح خفيفة من الدعابة، وكان يحاول تخفيف إجهاد العمل من خلال إطلاق النكات وحضور البديهة.

كان من الضروري لكل جانب في توصله لخاتمة، أن يلحظ أنه لن يكون هناك قرار نهائي أبداً حول من كان يقول الحقيقة. كلا الطرفين كان بحاجة ليرى أن أيا كان الذي يكذب لم يكن يفعل هذا بدافع من الشر، إنما بوازع من اتخاذ موقف دفاعي، وإحساس بأنه بشكل مجازي وعاطفي يقول الحق. لقد أردناهما سوياً أن يقرّا بأنه ربما كان هناك أكاذيب في قصة كل واحد منهما، أكاذيب ربما شعرا بأنها مبررة بالكامل في الإصرار عليها، آخذين بالاعتبار الطريقة التي عوملا بها من قبل الطرف الآخر. هذا لا يعني أننا أحللنا الكذب، لكننا أقررنا بالأسباب العميقة التي تدفع إليه.



## الحق في الوساطة

لم تتجه نيتنا لدى الوساطة في هذا الحدث نحو تقرير ذنب أو براءة أي واحد، ولكن لتبادل الروايات بحيث يستطيع أولئك الداخلين أن يتعلموا ويتوصلوا إلى مفاهيم مع ما وقع. أيضاً أردنا معاونتهم لكي يبدأوا التداوي وفي بلوغهم لخاتمة، تمكنهم من المضي قدماً بحياتهم. لا يحدث هذا عادة ما لم تكن الأطراف راغبة في الالتقاء وجهاً لوجه، مما يسمح لنا أن نساعد كلاً منهما لأن يصغي لقصة الشخص الآخر من غير سخيمة أو تشنج، ويصبح أقل اهتماماً بتبرئة نفسه منه إلى استخلاص العبر.

لم يكن مقصدنا في هذه الوساطة أن نعاون الأطراف منفردين في معرفة ما الذي جرى خطأ، وما كان لهم أن يفعلوه على نحو أفضل، وما هي إشارات التحذير التي تم تجاهلها، وما قد يقومون به في المستقبل، لجعل من المحتم أن الذي حصل لن يتكرر ثانية مهما كان. كان أيضاً لتحفيز الاستفادة من الدروس في المؤسسة، وتوجيه الدفة نحو عمل التغييرات المطلوبة. أردنا استخدام الوساطة للخروج باقتراحات عملية حول كيفية قدرة المؤسسة على تشجيع احترام أكبر، بين زملاء العمل، إرادة أعظم من طرف العاملين ذوي الشكوى في أن يتكلموا بصوت مرتفع، إذا شعروا بالتحرش الجنسي، أو عوملوا دون عدالة، وحساسية أكثر نحو العلاقات بين الناس عندما يكون هناك عدم مساواة في المنصب أو النفوذ.

### ما الذي تم توضيحه؟

لقد بدا واضحاً بشكل مبكر أن هذا النزاع قد مثل خسارة لكل واحد. استقالت سيبيل قبل أن ترفع دعواها، واستقال لاري بعد تسويته. ساعدنا سيبيل في تسوية ادعائها بمئات الآلاف من الدولارات، لكن حصة ضخمة منها ذهبت إلى محاميها ولدفع الضرائب، ولم تعد حياتها أبداً بعد ذلك إلى ما كانت عليه سابقاً. شعر لاري بأن مستقبله المهني وثقته بنفسه قد حاق بهما الدمار، واضطر للتقاعد في وقت مبكر. خسرت المؤسسة شخصين ممتازين من أعضاء الجهاز العامل، وتخبطت في الفوضى لشهور جراء الإشاعات المغرضة، والمشاعر الغاضبة من طرف المؤيدين للاري وسيبيل على السواء، والذين ترك بعضهم العمل في المؤسسة. كان هناك قدر عظيم من عدم اليقين والنقاش الجدلي بين أعضاء الجهاز العامل حول من جرح بالحقيقة ومن تفوه بالكذب.

هناك أمور حدثت بالطبع، بالرغم من أنه لم يتم التصريح بها من قبل المؤسسة على نحو منفتح، أو صادق كما ينبغي من أجل أن يتم حل القضايا، فمثلاً، لم تكن هناك حقائق واضحة يمكن إثباتها بشكل مقنع، بأن لاري قد عاشر موظفات لديه، لكنه كان واضحاً أن عدداً من الأشخاص اعتقدوا أنه فعل هذا، بناء على الطبيعة الجنسية لنكاته ومزاجه. جرى تخصيص كم هائل من وقت الموظفين في مناقشة هذه الأمور، مع وقت

إضافي تم صرفه تحضيراً للمحاكمة. كانت جملة المبالغ المدفوعة كأتعاب للمحامين أكثر من الرواتب السنوية لكبار موظفي الشركة مجتمعين.

كوسطاء، لم نستطع إحضار الأطراف معاً لكي يتبادلوا حكاياتهم، ونعالج رواياتهم المتضاربة حول ما حدث. مع هذا قمنا بتسوية الدعوى القضائية بنجاح، وخفضنا التكاليف والضرر العاطفي الواقع جراء الفشل في حل الخلاف في مرحلة مبكرة. كذلك شجعنا الأطراف لتستوعب وتتفق على عدد من النقاط العامة حول الذي احتل موقعه من الأحداث.

كنا قادرين من خلال مجمع خاص، أن نحصل على موافقة كل جانب للقبول بأجزاء كبيرة مما أكده الآخر، وأعدنا وضع إطار لرواياتهم الأصلية، وحذفنا النعوت الشيطانية المطلقة. بعض الأشياء في كلا القصتين كانت واضحة بخصوص ما وقع. فمثلاً، كان بادياً أن جواً من الفكاهة والمزاح واللهو الجنسي كان موجوداً، وأنه كان يُغذى ويتم التغاضي عنه من قبل لاري، وأن سيبيل ساهمت في هذا المضمرة وقبلت به. وفر عدد وتواتر هذه المبادلات الجنسية قوة ودافعاً لادعاءات سيبيل حول التحرش الجنسي، ولشعور سائد في المؤسسة بأن النساء لم يكن يعاملن حسب ما تقتضيه الأعراف المهنية.

كان جلياً أيضاً أن لاري بحكم موقعه على رأس المؤسسة، والذي كان يملك أعلى سلطة فيها، كان يرى كنموذج لما يمكن أن يكون عليه سلوك الآخرين. في هذا

السياق (الصدد)، فإن نموذجها، والتوجه الذي قاده، والمعايير التي وضعها لم تكن كلها من المستوى الأرقى أو متلازمة مع القيم الموروثة الواردة ضمن غايات المؤسسة. إذا كان يجب الحكم على سلوك لاري، لا حسب المقصود منه، وإنما بموجب آثاره على النساء اللواتي عملن معه، فإنه يظهر بوضوح أن لاري لم يُسمع بما فيه الكفاية من الصرامة أن ثقافة المؤسسة لا تسمح بتوجيه الأزدراء نحو النساء أو تكوينهم الجنسي، الأمر الذي رأى فيه البعض اتجاهًا خفياً من وراء مزاحه الجنسي. أما الإشاعات حول تورط لاري في علاقات غير شرعية مع موظفات فقد كانت مجرد إشاعات. رغم هذا فقد عكس وجودها الراسخ افتراضاً بأن شيئاً من هذا القبيل ممكن الحدوث، وإن كان هناك ضرورة ملحة للتنبيه ولفت النظر إليها إلى الحد الذي يفهم منه أن هذه الأشياء لا يمكن لها أن تقع.

كان واضحاً أن نقل سيبيل وما تبعه من مغادرتها اللاحقة كان يمكن تجنبه لو أن أي جانب يرغب في الدخول في حوار حول ادعاءاتها عن أعمال لاري الحالية الخاطئة، ادعاءات قادت بلاري لأن يؤمن بأن سيبيل لم تكن مبالية به. علمت سيبيل أنه سينظر إلى اتهاماتها على أنها عدم موالاة، تماماً كما تيقن لاري بأنها ستنظر إلى رده على أنه أخذ بالثأر، ولا يعني الولاء بهيئة ما التأييد لكل الأفعال التي يقوم بها أولئك الذين يحتلون منصب القيادة فيها، أو أن تعني التصرفات المالية غير الاعتيادية أنها غير صحيحة. لقد كان هنالك الكثير من الأساليب التي كان بمقدور

سيبيل ولاري استخدامهما ليحلا خلافتهما، قبل أن تبلغ مجلس الإدارة؛ أو نقل سيبيل إلى موقع آخر للعمل. كان هناك أيضاً وسائل بإمكان رئيس المجلس أن يستعملها لينشئ حواراً ويحقق مصالحة، لكن لم يجر أبداً تطبيق أي من هذه الوسائل لأسباب كانت سيكولوجية، سياسية، وعاطفية أكثر من كونها قانونية.

لقد كان واضحاً أن نبوءة سيبيل ولاري بتحقيق الذات، والمدعومة من قبلها قد تحققت: أصبح لاري انتقامياً بشكل متزايد، وأصبحت سيبيل أقل ولاء على نحو متعاضم. في النهاية، خسرت المؤسسة اثنين من موظفيها المقتدرين، وتحملت مصاريف جمّة (هائلة). هذا الناتج كان بصفة رئيسية نتيجة لعدم حساسية المؤسسة لمأزقهم، وعدم تحملها لثقتهم، وفقدانها لحوار صريح مباشر، وصادق. كما أنه كان أيضاً يعود إلى عدد من الإشارات المتشابكة، للتوقيت السيئ، وإلى هفوة بشرية، مما حوّل مشكلة بسيطة إلى كارثة. كل واحد في المؤسسة كان يمكنه أن يرى هذا القادم، ويتدخل في الوقت المناسب لكي يخفّض الخسارة.

كان جلياً أن سيبيل شعرت بالإهانة وبالثار منها، مع هذا فإنها لم تحتجّ في البداية حول التحرش الجنسي، بل عن الأسلوب الذي جرى فيه ترتيب نقلها إلى موقع عمل جديد. لقد فسرت هذه الوقائع وفشل المؤسسة في معاملتها على نحو مشرف، كدليل على أنه لو جرى في الماضي التأمل في المزاح الجنسي الذي اشتركت فيه لكان دليلاً على التحرش الجنسي.

لم تبلغ عن التحرش الجنسي عندما حصل، لأنها في ذلك الوقت كانت تشعر بأنها محترمة، وأن إطلاق النكات لم يتم الإحساس به على أنه إيذاء. مع هذا فعندما أحست من نفسها بالعجز (بقلة الحيلة)، فإن مشاركتها في الأجوبة البارعة أصبح نوعاً من الإيذاء.

إنه لمن الجلي أن هذه الأخطاء نتجت على نحو أقل من نية عدوانية من قبل سيبيل أو لاري منها إلى الإهمال، وعدم الإحساس. تكشف هذه الأخطاء عن خلفية من تدني الاحترام الباطن، الذي هو شائع في الكثير من المنظمات الجريئة الكبيرة عندما تتم الدعوة إلى تضحيات كبرى، وحين تصبح الأهداف أكثر أهمية بحيث ترخي ظلالاً على الطريق الذي تسلكه المنظمة في سبيل تحقيقها. تم استشعار قلة الاحترام هذه من النساء في المؤسسة على نحو أشد منه إلى الرجال، الذين شكلوا «نادياً للفتية القدمات»، نادياً استثنى النساء من المناصب العليا. كان أقل أهمية لنا كوسطاء أن نعرف فيما إذا كان الحط من قدر النساء في المؤسسة هو «الحقيقة» منه إلى رؤية أنه وُجد موظفون آمنوا به وتصرفوا على أساسه.

كان ظاهراً أن انخراط الموظفين في ترديد النكات وممارسة المزاح أضحى أمراً مسلماً به، مما أبطل الشكاوى من التحرش الجنسي، وأن سيبيل كانت مشاركاً فعالاً ومبادرة إليه. أيضاً كان من الأهمية الاستدراك أن قبولها لا علاقة له بمنظور شخصي أو لا يعود للمؤسسة. السؤال الذي وجدناه أكثر نفعاً

هو ما إذا كان الموظفون قد اشتركوا في نشاطات ممنوعة؟ أو فيما إذا كان القياديون في المؤسسة قد بدأوا به أو شاركوا فيه أو أعطوا نموذجاً، وتفاوضوا عنه بكلمات أخرى؟ أو إذا كانوا على مستوى التزاماتهم كقياديين لوضع قواعد لمعايير أرقى.

كان من الواضح في هذه القضية أن لاري وسيبيل لم يرفض أحدهما أن ينجذب للمزاح، وبالتالي تغاضى عنه، ليس لأنفسهم بل أيضاً للآخرين، من خلال عدم الشعور بالرسائل التي حملها سلوكهم. عندما حاولوا أخيراً أن يقرروا من يقع عليه اللوم، فشلوا في تحمل المسؤولية عن السلوك المتبع الذي انخرطوا فيه، يمكن للمزاح الجنسي أن يكون بريئاً ونوعاً من اللهو غير المؤذي، أو أن يكون طريقة لإضعاف وإيذاء النساء. لا يقع الفرق في الطرفة بذاتها، أو التعليق، ولكن في النية وفي الإطار. إن طرفة جنسية يمكن لها أن تكون مجرد نكتة إذا كانت نيتها وإطارها تعني الاحترام، الاعتراف، والقبول بالنساء، من الذي ينظر إليهن ويعاملهن كمهنيين. لكن إذا كانت النية والإطار تعني الحط من القدر أو إضعاف النساء، عندها تنتفي عن كونها مضحكة. كشفت نكات وتعليقات لاري عن حط من قدر النساء وعداوة مستترة نحوهن، لكنها كانت أيضاً نوعاً من اللهو البريء. كيف تم حمل نكاته على أنها لهو يعني كل موظفة شخصياً بناء على مدى شعورها بالاحترام والتقدير. من الواضح أن لاري لم يكن حساساً بما فيه الكفاية نحو مستمعيه ليعرف بماذا يشعرون.

لم تكن القضايا الخاصة بالمؤسسة في هذا الخلاف، مهمة فقط في كيفية الرد على الناس الذين يسردون نكاتها جنسية في العمل، وترويج الإشاعات عن مدراء يمارسون الجنس مع موظفات، ولكن أيضاً في استخدام المناقلات، والثأر كبديل لحوار صادق وحل النزاع. كما تم كشف الستار عن المؤازرة غير المناسبة للموظفين، الذين لديهم متاعب وثقافة مؤسسة كان يُنظر إلى المؤسسة كفاقدة لاحترام النساء كمهنيين وللموظفين كنقاد.

كان يمكن لسيبيل أن تتصرف بانفتاح، بصدق، وبمهارة أكبر في إعلام لاري بما كان يزعمها، وكان بإمكانها القيام بهذا في وقت أبكر بكثير، لكن عبء الحوار، فض المشاكل، وحل النزاع لا يمكن أن يقع على عاتقها وحدها. كذلك كان لاري على علم بوجود مشكلة ما، ولم يتحرك في وقت مبكر بشكل كاف، أو بوضوح وطاقاة كافية. لقد أعطى الانطباع بأنه أراد الحصول على التأثيرات التي عانت منها سيبيل. يمكن الحكم على أي حوار بفاعليته، وتقع مسؤولية أساسية لتحقيق نتائج فعالة على المتحدث، الذي كان أيضاً القائد الأقوى للمؤسسة الذي يضع المعايير للآخرين.

من الجلي أن سيبيل، والتي كان معظم الناس في المؤسسة يعتبرونها مؤهلة وموظفة موالية، لم تنقلب إلى غير مؤهلة وغير موالية بين ليلة وضحاها. بل على الأغلب، كان الحوار يسير نحو الفشل لفترة طويلة من الزمن، وافتقدت الأطراف المهارة لمد الجسور بين الفجوات وإصلاح الضرر.



بالرغم من أن عملية الوساطة لم تستطع أن تجمع لاري وسيبيل ليناقشا أمورهما مباشرة، فقد أرسلنا رسائل لكلا الجانبين، وساعدنا كل جانب أن يتعلم من تجاربه. غدا واضحا لنا بأنهم لن يكونوا على استعداد أو يمكن بسهولة أن يكرروا أخطاءهم. في نهاية العملية، أدركوا أن أيًا منهم كان يمكنه إنقاص الضرر لو تحرك في وقت أبكر، بتعاون أكبر ومهارة أكثر.

### تعقيبات

يأخذ التعلم الشخصي، وفي المؤسسات مكانه فقط عندما يكون باستطاعة الأفراد في المؤسسة أن يتلقوا ويناقشوا تجاربهم بصراحة، وأمانة، وبتعاطف. لم تكن الأطراف في هذه القضية قادرة على فعل ذلك بسبب القيود الموضوعية على العملية من قبل محاميهم. مُنع لاري وسيبيل من رواية وسماع القصة الخاصة بكل منهما، البحث تحت سطح نزاعهما، التعلم من بعضهما، الوصول إلى حقيقة علاقتهما، وربما الوصول إلى نهاية ومن ثم المسامحة. لم يكن بمقدورهما أن يحررا نفسيهما من قصصهما، التي ظلت مصرة على ذنب الآخر، إعلان براءتهما وعفتهما (طهارتهما)، وداعمة باستمرار لهذا الموقف. لأنهما منعا من علاج قضاياهما من خلال حوار مباشر، بقيت النتيجة الوحيدة المحتملة هي في تسوية النزاع دون حله.

أحد الأخطار في وساطة خلافات التحرش الجنسي، أنه

يقع تحت قصص سوء المعاملة الجنسية في عدد من القضايا الدقيقة، المخبأة، والمعقدة. هذه تشمل الطبيعة الخادعة لمعظم الخطاب الجنسي، فروقات في كيفية تفسير الرجال والنساء للمعاني في نفس الخطاب، وآثار القوة غير المتكافئة بين أولئك الذين يتكلمون عن قضايا جنسية.

في محاولة لفهم قصص النزاع التي تدور حول الكلام الجنسي، فإنه من المفيد الابتعاد خطوة إلى الوراء عن التفاصيل، واعتماد رأي عن ماهية الإيذاء الجنسي، ضمن الإطار القانوني وفيما يتعلق بحل النزاع على حد سواء. الطريقة التي نعرف فيها تعبير التحرش الجنسي هو إحدى وظائف غاياتنا، والتي هي في الوساطة لا تماثل تلك الموجودة في القانون.

إحدى الغايات الرئيسية للتعبير القانوني عن التحرش الجنسي، هي في تأسيس فئة من الأشخاص الذين ينبغي أن تدفع إليهم الأموال، أو الذين يجب عليهم اتخاذ تحرك ما لتصحيح المشكلة. نادراً ما يتضمن المقصد القانوني استخلاص دروسٍ حول ما وقع، بحيث تستطيع الأطراف تجنب حالات من الإيذاء مستقبلاً وتبدأ عملية المداواة.

هناك فئتان قانونيتان من الإيذاء الجنسي Quid Pro Quo Harassment: (بما يعني، الطلب الظاهر أو الضمني لاتصالات جنسية)، أو إيذاء ضمن بيئة عدوانية (أي إيجاد جو عمل عدائي

جنسي دون مبرر). من أجل إثبات الإيذاء الجنسي، على المدعي أن يظهر أن الاهتمام بالجنس لم يكن مرغوباً فيه. هذا الادعاء يمكن إبطاله (ردّه) بتقديم الدليل على أن المدعي قد اشترك أو بادر في هذا السلوك.

بالإضافة لهذا، هناك عدد من تعاريف التحرش الجنسي غير القانونية، والتي لها قيمة عملية في الوساطة. إنها تساعدنا في الفهم أكثر عما يقع حقيقة في حالات التحرش الجنسي، وتوفر لنا احتمالات أعظم للتعلم. بنظرنا، يمكن أن يشمل التحرش الجنسي العوامل التالية:

- عدم إمكانية كلمة لا عندما يكون أحدهم يتكلم ضمن اهتمام جنسي، أو عدم القدرة على النطق بلا بطريقة يمكن الاستماع إليها.
- أية تركيبة من السلطة والمسلك الجنسي، عندما يستعمل هذا المسلك لممارسة السلطة على الموظفين.
- أي افتئات (تعدي) دون رقابة، متوطن في العقل الباطن يتم التعبير عنه من خلال مسلك جنسي، واستخدام هذا المسلك كسبيل للإهانة، التهميش، أو استبعاد الآخرين.
- تعابير مصوغة بشكل مناسب تماماً عن الحب أو الدعابة يتم استخدامها بطريقة فظة، أو في الإطار الخاطئ (فمثلاً، عندما يحتمل أن تكون النكات لا شيء عليها على نحو غير رسمي، ويجري ذكرها ضمن قالب حميم في محيط عمل

- حيث تكون غير مناسبة أو لها صفة التعدي، أو عندما يكون المس الوارد بين الأصدقاء يتم استعماله مع المساعدين).
- أي تصرف أو تصريح يخلق شعوراً أصيلاً لدى شخص آخر بحيث يكون هذا الأخير، قد أودى من الناحية الجنسية لدى الوساطة في وقائع التحرش الجنسي، إنه لمن المفيد أن نتذكر أن الحوار الجنسي دقيق للغاية، وغالباً ما يكون بصورة غير مباشرة، خاصة في مكان العمل. نادراً ما يجري نقاش النزعة الجنسية ومعاني الخطاب الجنسي علناً، حتى ما بين الزوجين، وغالباً ما نطلق معاني مختلفة لنفس الإيماءات أو العبارات.

إن تبادل النوايا الجنسية يأخذ مكانه غالباً تحت سطح حديث عادي؛ إن المشاعر الجنسية داخلية وخفية عن الناس الآخرين عندما يتم تبادلها من خلال عبارات بادية أو سلوك ظاهر. مهما يكن، فالمشاعر المخبأة غالباً ما تصل إلى غايتها حتى عندما لا يراد لها أن تنقل لطرف آخر.

لجعل الأمور معقدة أكثر، الحوار الجنسي يتأثر مباشرة بالعادات الاجتماعية والثقافية، التي تختلف إلى حد كبير، ليس فقط عبر الجنسين، ولكن أيضاً عبر القوميات، الأعراق، الأديان، والأعمال. حيثما توجد مثل هذه الفروقات، يمكن للحوار الجنسي أن يسير بشكل موارب. في كثير من الثقافات يتم مساواة الحوار الجنسي مع الفن الإباحي، بينما يعتبر وصفاً جنسياً في ثقافات أخرى.

تاريخياً، وعبر الثقافات، الرجال هم الأميل لبدء الحوار الجنسي، في حين فضلت النساء أن تستنتجه ومن ثم تعقد الخيار. كنتيجة، غالباً ما يفهم البادئون به معاني مختلفة من الحوار الجنسي أكثر من الذين يقومون باستنتاجه.

أوجدت النزعة التجارية والثقافية الشعبية أيضاً مناخاً مفسداً من التشكيل، الاكتساب، التخصيص الجنسي، والإشباع الفوري، مما شوّه المشاعر الجنسية وشجع السلوك البليد. في مكان العمل، يوجد لدى التسلسل الهرمي والسلطة غير المتكافئة، نزعة جنسية وحوار جنسي مشوهان على السواء. هناك عنصر شهواني لا يمكن إنكاره في ممارسة السلطة، وشعور بالإيذاء يظهر غالباً عندما لا يكون النفوذ متبادلاً. بغض النظر عما عقدت عليه النوايا، فالإيذاء الجنسي الموجه للنساء، يمكن أن يُرى ككاشف وتلخيص لوضع النساء غير المتكافئ ضمن القوة العاملة.

إن خلاصة الإيذاء الجنسي، إذن، هي تبليد الحس نحو أمانى الآخرين، فقدان الوعي حول ما هو مناسب في البيئات المختلفة، وتوليفه من النزعة الجنسية والسلطة الهرمية، الذي يفسح المجال للقسر أن يحل محل القبول. لتفادي البدء، الانخراط، غض الطرف، أو قولبة هذه التفاعلات الكريهة، يحتاج الواحد أن يكون راغباً في طلب رد الفعل الصادق، والاستماع إليه بل ومكافأته. إن الإلحاح في طلب رد الفعل إنما يمثل الاحترام لمشاعر الناس الآخرين. فالانفتاح على رد الفعل

الصادق في الحوار الجنسي أمر مساعد للغاية في العلاقات الشخصية، كما هو تماماً في بيئات العمل، بما تتيح للمرء أن يتعلم مباشرة ما هو بغيض للآخرين، وما هو غير ذلك. بهذه الطريقة، يتم تبادل التجارب ومناقشتها قبل أن تجد الوقت الكافي للتصلب، في شكل قصص لها سمة اللبوس الشيطاني والأخرى التي تأخذ دور الضحية.

في هذه الوساطة، كنا موفقين إلى حد ما في مساعدة المؤسسة، لكي نتعلم من قصص كلا الطرفين حول ما حدث. لقد جمعنا التوصيات التالية بغرض الارتقاء بالسياسات، الإجراءات، والردود وذلك من خلال لقاءاتنا المنفصلة مع الأطراف، وقمنا بعرضها على مجلس الإدارة:

- ينبغي لكل المدراء، المشرفين، والعاملين أن يتلقوا تدريبات في هذه الأمور، التي تحيط بالإيذاء الجنسي والحوار الجنسي، تماماً مثل تعلم حل المشاكل بصفة غير رسمية، سمة التخاطب المحترم، وحل النزاع.
- وساطة من الداخل، تشاور بين زملاء العمل، وأنظمة لحل المنازعات والتي ينبغي وضعها قيد الاستعمال لتشجيع حل المعضلات دون رسميات، ولدعم تدخلات الوساطة من قبل العاملين الآخرين لدى شعورهم، أن أحداً لم يتم التعامل معه على نحو عادل.
- لا بد من تشجيع العاملين في أن يشيروا بالبنان إلى أي تحرش جنسي، وعلى المؤسسة أن تضع بين أيدي الموظفين

خطأ هاتفياً ساخناً خاصاً بحوادث التحرش الجنسي، وأن تعين موظفاً مسؤولاً عن إنفاذ التعليمات الخاصة بالتحرش الجنسي.

• على المدراء الموجودين في المراتب العليا إرسال رسالة واضحة، بأنه لن يكون هناك اقتصاص من أي فرد يبلغ عن قضايا التحرش الجنسي.

• ينبغي توفير النصح والإرشاد الشخصي إلى الذين يوجهون التهم، تماماً مثلما يتم توفيره لأولئك المتهمين بالتحرش الجنسي.

• لا بد من تعيين النساء والأقليات الأخرى على نحو أكثر في المراكز التنفيذية، وعلى مجلس الإدارة أن يكون مثلاً حياً على الالتزام بالمساواة بين الأجناس، بأن يجعل من تركيبته انعكاساً للقيم التي ينادي بها.

كذلك أوحينا بأن تصميم المؤسسة نظاماً متعدد المستويات لحل المنازعات بحيث يكون مانعاً، يتدخل باكراً، أمر ذو مقاييس لحلول المشاكل، ومصلحة مبنية على الحلول لأية خلافات، التي قد تتمخض بدون ذلك عن دعوى قضائية. يفترض أن تخمن المؤسسة وتحلل ما يعتقد العاملون (وخصوصاً النساء منهم) به عن ثقافة المؤسسة التي هم فيها، وأن تأخذ بعين الاعتبار سبلاً للسير بهذه الثقافة نحو التزام أكبر مع قيمتها المترافقة معها.

إن أخذ العبر وحل النزاع هما بالنهاية لا يعودان للآخرين؛ إنما اختيارات شخصية لا يمكن فرضها. على كل حال، يمكن توفير الدعم بمساعدة الأطراف لأن تقوم بالتحليل العميق لتجاربتها، عمل توصيات للمستقبل، استخدام الأمانة والعطف للوصول إلى ما هو تابع تحت القصص المزيفة، التي يرددها كل طرف عن خصمه، وإيجاد قصة ثالثة هدفها التعلم، النمو، والإصلاح.

الهدف من الوساطة، هو جلب الأشخاص الذين انقسموا على أنفسهم بسبب القصص لأن يلتقوا سوياً بهدف التعلم. في بيئة كهذه، يمكن سرد وسماع القصص التي تصف الألم، الخجل، الغيظ، والصفح، واندماجها لتكوين قصة ثالثة. الوساطة تشجع الناس على فهم قصص المنازعات هذه، وروايتها لبعضهم دونما حاجة لوهم البعض بالنعوت الشيطانية، ووصف الآخرين على أنهم الضحية. إنها تحفز كلا الطرفين أن يتجاوزا الألم والذل بتحويل القصص إلى دروس تُستقى منها العبر. هذا هو أفضل طريق للرد، الشفاء، ومنع وقوع حوادث التحرش الجنسي في المستقبل.



## جيران بالإكراه

عاش كل من براون Brown والسيدة بيغ سميث Peg Smith جنباً إلى جنب في ناحية هادئة لأكثر من سبعة عشر سنة دون أي حادث يذكر. لم تكن هناك بينهما صداقة، ولكن لم توجد أيضاً عداوة.

كان بيتر براون عالماً متقاعداً لديه حرص (اهتمام) دقيق بمظهر منزله ومظهره الشخصي. كانت سارة براون أيضاً متقاعدة، ولكنها كانت أصغر سناً بكثير من زوجها وفي صحة أفضل.

اشتغلت بيغ جل حياتها في تنوع من أعمال السكرتارية وأعمال مكاتب الإدارة. بحكمها كأرملة لسنتين عدة، وكانت هي المعيل الوحيد لعائلتها. اقترنت منذ أمد قريب برجل اسمه بيل Bill، وهو إنسان عملي يملك الكثير من المعرفة في أعمال البناء. ابتكر بيل عدة مجموعات لصالح صناعة الصور المتحركة، بالإضافة إلى هواية الرسم لديه.

بدأت المتاعب عندما فقد بيل عقده مع الاستديو بسبب ما وصفه «بسياسات داخلية» في نقابة العمل التي ينتسب إليها. لقد

أجبر (أكره) على التخلي عن الاستديو الذي يملكه، بإعلان الإفلاس، ونقل ما يمكن له إنقاذه إلى الحديقة الخلفية لمنزله هو وبيغ. كان هناك ممران يوصلان إلى هذه الحديقة. واحد جانبي متعرج يمتد ويسرة وفيه طواع ونوازل. كان الممر الآخر مختصراً وأقصر، ويمر عبر ممر السيارات الخاص بعائلة براون.

بحسب إفادة بيتر براون، بدأت عائلة سميث بنقل الأثاث الرديء، والتجهيزات عبر أرضه، بما يعيق السير في ممر سيارته ووقوفها، لفترات طويلة دون إذنه. استناداً إلى بيغ سميث، فإنها لم تطلب في البداية إذنا من بيتر، ظناً منها ان الإزعاج لن يطول كثيراً. عندما اعترض بيتر، طلبت إذناً منه قائلة له أن زوجها قد فقد عمله والاستديو، ويحتاج لنقل متاعه القديم وتجهيزاته إلى حديقة منزلهم الخلفية. أفادت بأنها سألت بيتر هذا المعروف بلطف لكنه رفض الاستجابة لمطلبها.

حسب بيتر، كانت نظرة بيغ إليه يشوبها الغضب والإهانة.

ادعى بأنها لم تذكر بطالة بيل أو وضعهم (ظرفهم) الاقتصادي اليأس، وقال إنه كان سيأذن لهم بالتأكد استخدام ممر سيارته لو أنهم فعلوا ذلك. ردت بيغ بأنه كان بيتر وليست هي الذي وجه الإهانة، برفض السماح استعمال ممر سيارته رغم توسلها الجاد طلباً للمساعدة.

تحتم بعدها على بيل أن ينقل الكثير من قطع التجهيزات الثقيلة لعمله إلى الحديقة الخلفية، بالذهاب عبر الممر الجانبي

الصعب. في هذه العملية، أصيب ظهره ورقد لأسابيع كثيرة. في هذه الأثناء، رفع بيتر حائطاً (جداراً) من الإسمنت فصل به ممر سيارته عن حديقة عائلة سميث الخلفية، الأمر الذي كانت فيه سارة زوجته تطالبه القيام به منذ أمد بعيد. كان الجدار مرتفعاً وإقامة مباشرة على الخط الذي يفصل أرض المنزلين عن بعضهما.

في عيد الميلاد ذاك، بدأت أول خطوة باتجاه التصعيد، عندما تركت عائلة سميث صندوقاً للحلوى مليئاً بغائط الكلاب في مدخل شرفة (رواق) عائلة براون، وكومة من المتاع الهالك والتجهيزات مقابل جهتهم من الجدار الذي أقامه بيتر، بحيث كان يمكن مشاهدة هذا الكوم من منزل وحديقة عائلة براون. شيد بيل حاجزاً في خلفية منزله ليخزن وراءه التجهيزات والمتاع القديم، واتصل بيتر بمكتب البناء ليعلمهم بأن البناء غير قانوني. عندما كان بيل يقوم بإزالة الحاجز، وقع من على السلم وأذى نفسه ثانية.

لاحقاً، وضعت عائلة سميث مذياعاً على شبك حجرتهم الصغيرة، مباشرة في مقابل مطبخ عائلة براون، وأداروا صوته على نحو مرتفع للغاية، حتى عندما كانوا خارج المنزل. اشتكت عائلة براون أن عائلة سميث قد جعلت من أماكن الوقوف في مقدمة كلا المنزلين حكراً عليها. نادت عائلة براون على الشرطة بخصوص السيارات، وأجرت فحوصات على

مستوى تفاوت الصوت الصادر من الراديو. أخيراً، اتصلوا بمحام، وكانوا يحضرون لرفع دعوى عندما طُلب إليهم من قبل أصدقائهم أن يحاولوا الوساطة. لقد اتخذوا قراراً ببيع دارهم إذا اضطر الأمر على أن يستمروا في العيش جنباً إلى جنب مع عائلة سميث.

في جلسة الوساطة الأولى، وبعد أن ناقشنا القواعد الأساسية وشرحنا عملية الوساطة، سرد بيتر براون الوقائع التاريخية لما حدث من وجهة نظره. خلال تكلمه، بقي بيل سميث ساكناً وظلت بيغ تقاطعه بتعليقات غاضبة أو عدائية. طلبنا من بيغ أن تؤجل ملاحظاتها لوقت لاحق، عندما تتاح الفرصة لها ولبيل أن يرويا قصتهما. في غضون ذلك، بإمكانها تدوين الملاحظات أو محاولة الاستماع كي تصل على فهم أفضل لموقف بيل. كان بيتر عدائياً وغازباً لدى عرضه لوجهة نظره، لكن سارة كانت أكثر تعقلاً (انضباطاً) ولطيفة، وتحديث مباشرة إلى بيغ. استجابت بيغ لهذه الخطوة على نحو ودي، واعتدلت نبرة صوتها إلى حد ما.

رحنا جيئةً وذهاباً مرات عدة، تاركين كل شخص يحكي قصته ويشرح الأحداث التي كانت مزعجة أكثر من غيرها. ثم سألنا كل شخص أن يحدد هدفه من عملية الوساطة، أو ما أراد تحقيقه. كتبنا أجوبتهم على لوحة جدول ورقي حتى يراه الجميع. كانت أهداف عائلة براون أن تتخلص من الضجيج

الصادر من المذيع، تخفيف حدة العداء، استعادة مكان وقوف سيارتهم، وإزالة مواد البناء المكدسة مقابل الجدار. كانت أهداف عائلة سميث بأن يتم إسقاط التهم التي دفعت بها عائلة براون ضدهم، بحيث يصبح بمقدورهم الوصول إلى باحة منزلهم الخلفية فيما لو احتاجوا من خلال ممر سيارة عائلة براون، تحسين التواصل، وجعل عائلة براون تكلمهم قبل التقدم بشكوى إلى السلطات.

حيث أن الوقت المخصص للجلسة كان على وشك الانتهاء، سألناهم إذا كانوا راغبين بالموافقة على وقف النار مدة أسبوع، بحيث يتوقف استمرار تصاعد التوتر قبل لقائنا القادم. في البداية، رفضت بيغ قائلة، «لن أبلغهم منالهم» قلنا بأننا لا نسألها أن توافق على وقف النار لأجلهم بل من أجلها، وبسرعة أعطت موافقتها. بعد هذا صادق كل واحد على الاتفاق المؤقت التالي الذي قرروا بأنه سيسري فقط لحين انتهاء اجتماعنا القادم:

- لن يتصل أي من الجانبين بأية وكالات حكومية، بما في ذلك الشرطة، لكي يشكوا الجانب الآخر.
- سيحاول كلا الطرفين أن يجعل مستوى الضوضاء الصادر من المذيع منخفضاً.
- قبل أن يتخذ أي من الطرفين عملاً يؤثر على الطرف الآخر، على الطرف الذي لديه نية القيام بهذا العمل أن يتصل أولاً بالطرف الآخر.

شجعناهم لكي يعطوا وقف النار فرصة، وطلبنا منهم أن يستخدموا الوقت الفاصل بين الجلستين، ليفكروا في الحلول الممكنة التي يمكن أن تكون مقبولة لدى الجانب الآخر. هناهم على توصلهم إلى أول اتفاق جيد للغاية، واقترحنا أن يتصلوا بنا إذا حصلت لهم متاعب.

في اللقاء اللاحق، طلبنا منهم تقريراً عن عمل وقف النار. وافق كل واحد على أنه عمل بشكل جيد. ظل المذبذب منخفض الصوت، واتصلت عائلة براون ليجري أحاطتهما علماً فيما إذا كانت تستطيع إسقاط التهم التي وجهتها ضد عائلة سميث. مع نجاحهم في تخفيف التوتر خلال فترة الهدنة، أضحت الجلسة الثانية بسهولة تمرين على حل المشكلة، بإرادة من كلا الطرفين في التعاون المشترك لحل مشاكلهم وكان باستطاعتنا الوصول إلى الاتفاقات التالية على نحو سريع:

- وافقت عائلة براون على أنه بإمكان عائلة سميث استعمال ممر السير لعائلة براون، لإزالة أو قطع الأشجار أو في نشاطات مشابهة إذا تقدمت عائلة سميث بإذن مسبق.
- وافقت عائلة سميث على إزالة الأشياء المكدسة إلى جانب الجدار، والتي كانت بادية للعيان لعائلة براون على الطرف الآخر.
- وافقت عائلة سميث على عدم استعمال أماكن الوقوف العائدة لعائلة براون، إلا عندما لا يوجد متسع آخر في الشارع.

- وافقت عائلة سميث أن تبقي صوت المذياع على مستوى صوت اعتيادي .
- وافقت عائلة براون على إسقاط جميع التهم والظهور أمام المحكمة، إن كان ذلك ضرورياً، وسحب شكاواها بخصوص الضجيج .
- وافقت عائلة براون على أن تدع عائلة سميث أن تبني حاجزاً على باحة بيتهم الخلفية الخاصة دون التشكي إلى قسم مصلحة البناء .
- وافقت عائلة سميث على إحداث مدخل خلفي يؤدي إلى باحتهم، بحيث يستطيعون الاستغناء عن استعمال ممر السير الخاص بعائلة براون .
- وافق كلا الجانبين على عدم إخطار السلطات بالشكوى، حول أية مشاكل مستقبلية قبل نقاشها مباشرة مع بعضهما بعضاً .
- وافق كلا الطرفين على محاولة التعاون لحل مشاكل المستقبل .
- قبل الجانبان باستخدام الوساطة إذا لم يتمكنوا من حل خلافات المستقبل .

قدمنا التهنئة لكلا الجانبين بسبب الوصول لهذه الاتفاقات، وأشرنا إلى أن كل الأهداف التي سبق وحددوها أصلاً قد تم تحقيقها. أخبرناهم شعورنا أن بإمكانهم الاستمرار في الارتقاء بعلاقتهم في المستقبل. لم يكن هناك حاجة في أن يكونوا أفضل الأصدقاء، لكن يمكنهم هذا لو أرادوا. انتهينا بالطلب

إليهم أن يدعونا إلى الحفلة القادمة لديهم. وبسؤالهم إذا كانوا يوافقون حقاً على أن النزاع قد انتهى، للقيام بمصافحة الأيدي كتعبير عن عقد الصلح. قام كل واحد بالمصافحة بحرارة، وشكرنا على جهودنا ثم انصرفنا.

في محادثات تالية، أخبرنا كلا الزوجين أن الاتفاق يجري تطبيقه وأنهم متفاهمون مع بعضهم لدرجة ممتازة قالوا بأنهم تعلموا من الجلسة كيف يمكن لهم أن يكونوا جيراناً أفضل مع بعضهم. وبالرغم من أنهم لم يصبحوا كأفضل الأصدقاء، فإنهم أصبحوا لا يؤمنون بالأشياء السلبية التي سبق وذكرها كل واحد منهم عن الآخر عندما حكوا أولاً قصصهم، وأنهم رأوا أن علاقتهم يمكن لها أن تستمر في التحسن في المستقبل.

### تعقيبات

هناك سطر لروبرت فروست «هناك شيء لا يحب الجدار» جدير لأن يعلل ردود الأطراف على بعضهم في هذه القضية. في الحقيقة، لقد بنت العائلتان براون وسميث الكثير من الجدران لإبقاء كل منهم خارجاً (جدران من الصمت والضجيج، جدران من اللوم والخجل، جدران من التسويغ والكراهية). في مقابل كل جدار حقيقي أوجدوه، كان هناك آخر يقابله تم استنباطه من قصصهم.

تؤمن لنا هذه الوساطة مثلاً ممتازاً كيف أن سوء تفاهم



يمكن له أن يتفاقم ليصل إلى حرب رئيسية، وكيف يمكن للقصص التي تختلقها الأطراف بهدف شرح الوقائع، أن تروي حكايات خيالية مختلفة بدلاً من التي كانت هي المقصودة (الغاية). في حقيقة الأمر، عندما تجمع القصتين معاً، يتم التخلص من الأوصاف الشيطانية، وتلك الخاصة بالمجنون عليهم، ولا يمكن نعت أي من القصتين على أنها حقيقية أو زائفة، تذوب النزاعات فيها في وقتها.

كل زوج في هذه القضية، ركّب قصة مقنعة، بالأخذ من هنا والإضافة لهنالك، وتلوين الحقائق على نحو مبدع، وأوجد مدرسة للمعاملة المغيظة غير الإنسانية، فقدان العدالة وعدم الاحترام من قبل كل طرف نحو الآخر. لقد صورت القصص الخارجية موجدات لحدود غير ضرورية، ومخالفات يستطيعون بموجبها اكتشاف دليل وافر على النوايا العدوانية.

واحد من أغراض جميع قصص المنازعات، هو في اصطناع حدود. آخر يدعو إلى إزالتها. تتجه كل الحدود في اتجاهين: إبقاء الأناس الخارجيين خارجاً، وإبقاء المعنيين بالداخل، تعلن العداء من الداخل تثير الخوف. إنها تعلن في وقت واحد، الأمان والعزلة، الاستقلال وخسارة الجيران. بهذه الطريقة، تعكس الحدود الخارجية تلك الداخلية. غالباً ما تكون قصص المساواة ببساطة الانعكاس الخارجي للألم الداخلي. العكس صحيح أيضاً، وأكثر إفصاحاً في قصص المنازعات:

يستطيع الألم الداخلي أن يدفع الناس إلى إيجاد صور خارجية من الوحشية، كأفضل طريقة للإجابة عن السؤال «لماذا فعلوا هذا لنا؟» حسب هذه الطريقة يحمي الناس ذاتهم خوفاً من أن تتم معاملتهم على نحو غير لائق، ينم عن قلة في الاحترام، ويحصلون بهذا على مكافآتهم التي يستحقونها.

يملك البشر رغبة طبيعية في حماية أنفسهم من تكرار تجارب الألم، الخوف، الخجل، والشعور بالذنب. تقودهم هذه الرغبة إلى ابتكار تفسيرات بسيطة تعد بحلول بسيطة. الألم الخاص بالناس، بالإضافة إلى قسوة الناس الآخرين، يؤدي بهم أن ينادوا بأنفسهم لإقامة حدود عاطفية لحماية أنفسهم من الأذى. مع هذا فإن فعل الإخفاء، الدرء، التتبع، التغطية، الدفن، والأجزاء المكبوتة عمّن يكونوا هم بذاتها، تنبيء عن قابليتهم الخاصة نحو القسوة. بمجرد أن يبتعد بعضهم عن الآخرين، فإنهم يخلفون وراءهم انسحاباً آخر، لدى أولئك الذين ابتعدوا عنهم. تتكون دورة مستمرة على هذه الشاكلة.

في النزاع الذي تم وصفه آنفاً، انحط مستوى هذه الدورة لتتقلب إلى تبادل مثير للشفقة لقصص الاتهامات المتألفة بشكل أساسي من «أنت فعلت كذا» و «لا لم أفعل كذا.» لو أن الأطراف أو الوسيط انزلق لكي يحاول أن يقرر «من قام بكذا» و «من لم يقم بكذا» لضاعت (انعدمت) القدرة على رؤية الأمور، ويبدو أن لا سبيل للخروج من هذه الدوامة. لهذه الأسباب،

حولنا المحادثات نحو حقل أكثر نفعاً، بمساعدة الأطراف في إيجاد قصة تتحدث عن التهدئة، ووقف ناجح لإطلاق النار. بعد هذا شجعناهم لكي يحددوا ما الذي يريدونه من علاقتهم. أتاح لهم هذا أن يصبحوا منفصلين ومرتبطين في آن واحد، وأن يجعلوا من أنفسهم جيراناً طيبين، وأن يتفاوضوا على حلول لكل واحدة من مشاكلهم. كشفت عملية تحديد أهدافهم آلياً معرفة حقيقتهم، وغرست الاحترام لما أرادوا حصوله.

بمجرد أن أصبحت الأطراف راغبة في التخلي عن قصصها والحدود المرسومة خارجياً، أصبح بوسعهم أن يتبادلوا تفردهم الداخلي، والذي هو حدودها الخاصة بها، والتي لا تحتاج لأي دفاع ضد أي خرق.

## علامة «الرسوب» في حل المعضلات

بناء على طلب من مدير الناحية ورئيس اتحاد المدرسين، تمت دعوتنا إلى مدرسة ثانوية، لكي نعاون الجهاز العامل في حل مشكلة أخبرنا بأنها تهدد بتدمير المدرسة. تم إعلامنا أن هذه الحالة طارئة، وبالتالي فلا يوجد وقت لدينا لنحضر، أو نجمع معلومات حول المسائل. لم تتح لنا الفرصة لنعلم ما الذي كان يؤمل منا، هل نقابل اللاعبين الأساسيين، أو نتحدث شخصياً مع أي من الأطراف قبل وصولنا، لجعل الأمور أسوأ، بقيت هناك بضعة أيام فقط لفض النزاع قبل العطلة الصيفية. وبالتالي كان علينا التحرك سريعاً. التقينا على انفراد مع عدة مجموعات في الصباح، ولأن المدرسين والجهاز الإداري قد تحضروا لحفلة على شرف اثنين من الأساتذة تقاعداً أخيراً، والتي كانت ستعقد في نفس بعد ظهر اليوم الذي يصادف تدخلنا في الموضوع، وعليه فقد تبقى لنا ساعتان ونصف من الوقت لجلسة عمل بعد الظهر كله.

في عدة اجتماعات صباحية سريعة، اجتهدنا في قيادة عملية تقدير للاحتياجات بصفة غير رسمية، لنقرر مستوى النزاع، ولنصمم برنامجاً لجلسة ما بعد الظهر. كانت أهدافنا أن

نبرز المشاكل الأساسية، ونخلق إحساساً بالثقة بأنفسنا وبالعملية، تطوير إرادة لدى جميع الأطراف لكي يواجهوا مجتمعين ويحلوا مشاكلهم، لإيجاد شعور بأن الحلول ممكنة، وتحديد ما هو بحاجة للحوار وللمن، وتحديد خطوات المستقبل، والبدء في حل النزاع.

تقابلنا في البداية مع فصيل واحد من الأساتذة، من الموجهين وآخرين ألقوا أن سبب النزاع كان المدير الجديد، لأنه أخل بثقتهم في مناسبات لا تحصى. عبرت المجموعة عن تشاؤمها حول جدوى الوساطة، أو أي شكل من عملية حل المعضلات، وأخبرونا بأن الجو في المدرسة كان نوعاً من فساد الأخلاق التام، لزيادة الطين بلة، انتشر خوف على نطاق واسع عن تسريحات وشيكة الوقوع بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، لأن مقاييس جمع الأموال للمدرسة قد جرى التصويت ضدها في انتخابات حديثة العهد. أحد الأساتذة الذي كان يقاوم تدخلنا بشدة، وزع عريضة ضدنا وتمكن من جمع عشرين توقيعاً من بين أعضاء هيئة التدريس. عبرت العريضة عن القناعة بأن الوساطة لا يرجى منها، وأنه يمكن استخدام وقت المجموعة على نحو أفضل لأجل غايات أخرى.

بعدئذ اجتمعنا مع المدير الذي أخبرنا بدوره أن عدداً من حوادث الشغب قد وقعت في المدرسة: كان هناك جدل غاضب حول التفتيش الصارم للتلميذ. وهي سياسة لم تلاق شعبية، تم فرضها من قبل هيئة التدريس، لمنع الطلبة من ارتداء القبعات في

المدرسة. وانتهى اجتماع يشبه الكارثة، عُقد لشرح هذه السياسة للطلبة، إلى معركة بقبضات الأيدي، والذهاب بأحد الطلاب لتلقي العلاج في المستشفى. لقد جوبهنا بدزينات من قصص النزاعات، تضارب الآراء، تعارض طرق التفكير، واختلاق التصورات فيما يتعلق بطبيعة وأسباب هذه المنازعات، والتي بدت كأنها تشير إلى فقدان الاحترام لحدود الناس الآخرين.

في ذات الوقت، وعلى درجة من السخرية، كانت المدرسة تتهياً للمشاركة في مشروع صمم لتدعيم التعاون والثقة بين الاتحادات والمديرين. طلب من المدرسة أن تؤسس لعلاقة عملية ذات صبغة تعاونية أكثر، ما بين هيئة التدريس وأعضاء الجهاز المساعد والإدارة. وهكذا كان ضرورياً أن تجد الأطراف طريقة ما لإعادة توليد إحساس بالثقة وصراحة في الحوار؛ وإلا سيتم إلغاء المشروع بالكامل وبرنامج جمع الأموال المحتاج إليها على نحو ملح.

بدأنا اجتماع بعد الظهر، والذي شارك في حضوره المدير، مع اثنين من نوابه، ونحو من خمسين أستاذاً وعضواً في الجهاز المساعد، يبضع كلمات حول المنازعات بشكل عام، والميل الطبيعي لجرفها بالممكنسة إلى ما تحت السجادة أو إنكار وجودها. قلنا بأننا نريد وجودنا في المكان. فعلنا هذا لكي نفر بمعارضتهم ونلطف منها تماماً، بالقدر الذي ندعهم يعلمون أننا نريد مشاركتهم الكاملة، وأنا راغبون في أن نعطي نموذجاً في النزاهة والصراحة في حل مشاكلنا الخاصة، ولا نريد أن

نجبرهم على مسار لحل مشاكلهم المتعلقة بهم. ذهبنا للقول كما في نموذج المثال عن الكركدن (وحيد القرن) غير الملاحظ في غرفة الجلوس، حيث يمكن أن يذهب قدر كبير من الطاقة هدرًا لدى إنكار وجود نزاع ما. خلال عملية الإنكار، تضع الثقة مثلما ينتفي الحوار الصادق والمفتوح. دعونا هم لأن يتوقفوا عن كنس نزاعاتهم تحت السجادة والاستفادة من هذه الفرصة لحلها. طلبنا منهم أن يعيشوا في وهم الأمل والشك حول إمكانية نجاحهم في المستقبل، وعرضنا عليهم أن نشد رحلانا ونذهب إذا كانوا يعتقدون بوجود طريق أفضل لاستغلال وقتهم.

طلبنا من كل واحد أن يقدم نفسه، ويذكر شيئاً واحداً بناءً نستطيع فعله بالوقت المتبقي لدينا. سألناهم أن يقولوا فيما إذا كانوا يعتقدون أن الجلسة مضيعة للوقت، ووعدناهم بأنهم إذا شعروا أننا كذلك، فإننا سنتفرق جميعنا ونذهب إلى بيوتنا. على كل واحد أن يستعمل الوقت على نحو بناء، أن يحل المنازعات، يزيد من التعاون، يحسن الاتصالات، ويعيد بناء الثقة، سألنا المجموعة فيما إذا كانت هناك مواضيع مشتركة في الاقتراحات التي انجزوها، وتشارك الكثير من الأشخاص في الإحساس بأن هناك مشاكل تحتاج لأن تُناقش بصراحة، يتم إيجاد حل للخلافات، ويعاد توليد الثقة؛ البعض الآخر قال إن الجهود في هذه الاتجاهات بحاجة للتقدير من قبل الإدارة. طلبنا وحصلنا على اتفاق جماعي، بأنه علينا المحاولة لحل المشاكل بدلاً من فض الجلسة.

لأجل أن نتأكد من أن المشاركين لن يجلسوا معاً بجوار حلفائهم الأقرب، وزعناهم على فرق تشكلت كل واحدة من خمسة أفراد لا على التعيين. ثم طلبنا من كل مشارك أن يكتب دون ذكر اسمه المعضلات الثلاث الرئيسية في المدرسة. لم تكن الغاية من تمرين «الاقتراع السري» هذا تحديد المشاكل فقط، ولكن أيضاً لتشجيع المشاركين على ذكر القصص الأكثر خطورة والأعمق من تلك التي رووها. أردنا أن نتيح للمشاركين أن يحكوا بسرعة قصصهم الأعمق، دونما خوف من عدم الاتفاق أو الاتهامات المضادة. كذلك شئنا أن نجعل الكلام حول القضايا الأعمق أمراً طبيعياً، المساواة بين المشاركين بحيث يتم سماع المشاركين الأقل حظاً، أن يتم ضم كل واحد في عملية تحديد لما سيجري العمل عليه.

أردنا أن نُظهر أنه حتى أولئك الذين اختلفوا حول ما إذا كان هناك متاعب في المدرسة أم لا، بإمكانهم التفكير في طرق تهدف إلى الارتقاء بمستوى المدرسة.

لم يأخذ الأمر وقتاً طويلاً بالنسبة للمشاركين حتى يكملوا قوائمهم الفردية، ولكل فريق أن يمرر قائمته إلينا. بعد ذلك قمنا بعملية خلط للقوائم لضمان عدم معرفة كاتبها، ومن ثم أعطيناها لفرق مختلفة. طلبنا من كل فريق أن يجعل أعضاءه يقرأون القوائم جهراً، تحليل المشاكل الواردة من الفريق كله، جمع المشاكل عموماً حسب الفئات، اختيار أول ثلاثة من



خمسة بالإجماع، وإعطاء النتائج لبقية المجموعة. فعلنا هذا لاستخلاص الاهتمامات الفردية، وصولاً إلى ثلاث لوائح فردية يمكن العمل بها لأكثر ثلاثة أمور إلحاحاً، ولخلق إحساس من الابتعاد عن القصص الفردية، بجعل تحليل القصص يتم من قبل أطراف ثالثة. ابتغينا أيضاً التخلص من التحيزات، استحداث ديناميكية الفريق، إعطاء المشاركين تمرساً في حل المشاكل والوصول إلى إجماع، وتشجيع الإحساس بالإنجاز من خلال إتمام المهمة. هدفنا إلى تلطيف المضمون العاطفي للقصص حول خرق الثقة، وإظهار أن التعاون المشترك يمكن أن يجعل من أمر إيجاد قصة ثالثة أمراً ممكناً.

قبل أن ترفع الفرق هذه النتائج سألنا المشاركين عن الشعور لدى الأخذ بهذه المعالجة. أخبرناهم أننا نريد أن نجعل مسارنا شفافاً، أن نطور وعيهم لأهمية العملية، استحداث قصص جديدة من بناء الثقة، وتشجيعهم ليطرحوا أسئلة هدفها العلاج (مثل: ما هو الشعور بهذا الأمر؟) عندما تبدأ المشاكل في الظهور. عبر الكثير من الأشخاص بأنه خالجهم شعور رائع، لتمكنهم من التحدث بصراحة حول مشاكلهم، بدلاً من سلوك طريق النميمة. بعد ذلك قدم كل فريق نتائجه إلى المجموعة ككل، وكل واحد كان قابلاً لتحديد تشابهات عريضة في الأولويات المختارة من قبل الفرق.

سألنا فيما إذا كان أي من المشاركين، خلال عملهم ضمن فرقهم قد تعرض شخصياً لأي من المشاكل التي حددوها. لم

يتعرض أي شخص . طرحنا السؤال كيف لم يحدث هذا بوجود هذا المقدار والعمق للمشاكل . بالإجابة، أشار الكثير من الناس أن معظم المشاكل لها علاقة بالاتصالات والثقة المحطمة، وأن العمل الجماعي، التعاون المشترك، وجود من يدير الجلسة بتمرير ورقتها على كل مشارك كل بدوره، والإجماع على اعتماد القرار، والنقاش المفتوح عن مشاكل الحياة العملية، كل هذا ساعدهم أتوماتيكياً على العمل بشكل أفضل . وافقنا، وقلنا للمشاركين انه يمكنهم الحصول على تجربتهم هذه التي مروا بها كل يوم .

بإجماع المجموعة، قمنا بضم وتصفية قوائم الفرق المتفرقة إلى خمس مسائل رئيسية يلزمهم العمل بها :

- 1 - الاتصالات .
- 2 - رفع مستوى الثقة في العلاقة بين الجهاز المساعد والإدارة .
- 3 - انضباط الطلاب .
- 4 - إشراك الأهل والحي .
- 5 - توجيه هيئة المدرسين .

طلبنا من المشاركين إذا كانوا جاهزين لحل هذه المشاكل، أن لا يأخذوا فقط على عاتقهم مسؤولية الإشارة إليها، بل أيضاً الإتيان وتطبيقها بحلول خلاقية . عندما حصلنا على موافقة المشاركين الجماعية لكي نندفع إلى الأمام، طلبنا من كل واحد منهم أن ينضم إلى إحدى فرق حل المشاكل الخمسة، والذي

ستكون مهمته أن يعمل على فئة واحدة من المسائل، ويكتشف التفكير في أكبر عدد من الحلول ما أمكن لحل هذا الجزء من المشكلة برمتها. كانت الغاية من هذا التمرين إعطاء المشاركين شيئاً من الخبرة العملية، تطوير المهارات في إيجاد حلول خلاقة وذات طابع تعاوني مشترك، تلطيف العواطف التي تمت إثارتها بسبب الشكاوى، وجود حل واحد ملائم لكل واحدة من المشاكل، تشجيع العمل الجماعي في حل المعضلات، إظهار أنه حتى المشاكل الممتنعة (المستعصية)، والتي مر عليها زمن طويل يمكن حلها بالإجماع، وتحريك المجموعة في اتجاه التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وتحويل قصص الخصومات إلى قصص من الثقة.

وافق كل منهم على الانضمام إلى فريق لحل المشاكل، وأن يبدأ عملية التفكير المكثف. طلبنا من الفرق عدم مناقشة أو ممارسة الرقابة على أفكارها، وتقرير ما إذا كانت فكرة ما ذات جدوى أم لا حتى يتم الإعراب عن كل الأفكار.

قبل تقديم أفكاره إلى المجموعة ككل، أفاد كل فريق لحل المشاكل، أن المعنويات كانت أعلى، وأن المشاعر كانت أكثر إيجابية حين بدأنا، وأن هناك الكثير من التفاؤل حول إمكانية حل المشاكل. خرجت فرق حل المشاكل باقتراحات متماسكة محددة، يمكن لكثير منها وضعه موضع التطبيق مباشرة (أنظر العرض 6 . 1). لقد كان جلياً من الطبيعة الخاصة

والإيجابية الهائلة لهذه الاقتراحات، أن المجموعة أرادت للمنازعات أن يتم طيها. أراد المشاركون بهذه الأصناف من العلاقات التي كانت لهم ذات يوم في مدرستهم، والتجارب الإيجابية التي مروا بها في فرقهم المعنية بحل الأزمات. كان الجو في الغرفة إيجابياً للغاية.

لأننا تجاوزنا الوقت المقدر لإنهاء جلستنا، وصلت المجموعة بسرعة إلى إجماع على الخطوات القادمة المطلوب اتخاذها. وقد تضمنت جعل فرق حل المشاكل تلتقي ثانية قبل نهاية فترة الدراسة، للخروج بتوصيات أكثر تماسكاً بخصوص التصرف المطلوب، وتطوير آلية للوصول إلى إجماع خلال سنة الدراسة القادمة.

لدى انتهائنا، طلبنا من المشاركين أن يذكروا ما الذي فعلوه حتى جعلوا يومهم ناجحاً. شعروا بأنهم قد طرحوا مشاكلهم الأساسية علناً، حيث يمكنهم مناقشتها. لقد عملوا على تصنيف مشاكلهم ووضعها في فئات، وجمعها تحت عناوين تجعل منها تبدو أكثر طوعاً. لقد رأوا أنه توجد هناك حلول كثيرة لكل واحدة من مشاكلهم. فمن خلال التفكير المكثف، تمكنوا من تحديد عدد من الحلول، والتي يمكن تطبيق بعضها بواسطة أي شخص. لقد استوعبوا أنه يمكنهم من خلال العمل الجماعي، والتعاون المشترك أن يقلصوا من مشاعرهم وعزلتهم، ويؤازر أحدهم الآخر في إيجاد حل حتى لأكثر المشكلات صعوبة.

## العرض 1.6 حلول التفكير المكثف

- تخفيض الاستخفاف بالرأي والعدوانية في المناقشات؛ فتح حوار بدلاً من المجابهة أو التهجمات.
- زيادة قابلية الناس على الحوار بصدق، بتقليل الخوف من المضاعفات وضياع الأمل.
- زيادة الالتزام نحو الانهماك بالعمل، وانفتاح على جو الصداقة الشخصية.
- تمكين الألفة الاجتماعية من خلال فترات تناول طعام الفطور والغذاء.
- زيادة التعليم الجماعي، والتعاون المتبادل حول المناهج التعليمية.
- استحداث برنامج «للسدقات الحميمة».
- الربت على الكتف والعناق على نحو إيجابي، ويقدر أكثر «من الدفء والعفوية».
- إظهار عناية ودعم أكبر للآخرين.
- متابعة القرارات.
- إشراك جميع الأطراف المعنية بالقرارات.
- التكلم عالياً إذا حان الوقت ولزم الأمر.
- كُنْ أكثر إبداعية في حل المعضلات.
- إعادة الاحتفالات بأعياد ميلاد الآخرين.
- أخذ شيء من الراحة والضحك بقدر أكثر قليلاً.

- إذا كان هناك مشكلة، ناقشها مع المدير.
- نظم حفلات دورية أيام الجمعة في مطعم مجاور.
- كن على علاقة شخصية مع المديرية حتى تستطيع هي بدورها أن تكون معك كذلك.
- أعط الأساتذة الصلاحية لكي يطوروا السياسات والإجراءات، ودع الإدارة توضحها بفاعلية أكثر.
- طور أهدافاً قصيرة وطويلة الأجل للمدرسة.
- أظهر الاحترام للأساتذة بصفقتهم مهنيين، و ضعهم في موقع المسؤولية عن مصيرهم الخاص بهم.
- أظهر صورة مهنية أكثر، وتخلص من الملاحظات المثيرة للشك نحو المهنيين الآخرين ونحو الطلاب.
- ألقِ «تحية الصباح» على الآخرين دوماً.

أوحينا أن يبدأوا السنة الدراسية القادمة بأن يلتقوا سوياً للتخطيط بالإجماع لما ينوون عمله وكيف يريدون أن يتفاعل واحداهم مع الآخر. سألنا فيما إذا كان هناك أي واحد لديه صعوبة في أن ننقل لإدارة الناحية اهتماماته، وكان هناك إجماع بأنه ينبغي علينا فعل ذلك. نصحن أن يلتقي الأساتذة ثانية للبحث في كيفية حل قضاياهم مع الإدارة، وأن عليهم أن يحددوا قيمهم المشتركة، ويتفوقوا على قواعد أساسية ليستخدموها في اتصالاتهم ومنازعاتهم.

أخبرناهم بأننا أعجبنا بتفانيهم المشترك نحو التعليم،

لمدرستهم، ولطلابها. طلبنا منهم إبداء آرائهم وشكرناهم على شجاعتهم، نزاهتهم، ورغبتهم في الاهتمام بمشاكلهم المشتركة. طلبنا منهم أن يقارنوا شعورهم الآن وشعورهم عند بداية الجلسة، وإذا كانوا يفضلون قصصهم عن الثقة المحطمة أم القصص التي يمكن أن يرووها حول ما حققوه اليوم. في النهاية وقف الجميع وشفقوا بأيديهم، وجاء الكثير من المشاركين علينا بما فيهم الأستاذ الذي مرر العريضة للتوقيع ضد عقد الجلسة ليعرب لنا عن اقتناعه بأن الجلسة كانت ثمرة (مفيدة).

مباشرة بعد ذلك، اجتمعنا مع الإدارة في الناحية، المدير، والمدراء المعاونين. راجعنا نشاطات الجلسة ولخصنا المشاكل الأكثر إلحاحاً والتي تحتاج لتحسين في الوضع. قرأنا عليهم المشاكل التي تم حصرها من قبل المشاركين، مترافقة مع الحلول التي تم تزكيتهما، وناقشنا سبلاً للناحية ولإدارة المدرسة في أن يستجيبوا فوراً ويطبقوا الاقتراحات، ويرفعوا من مستوى اتصالاتهم وطرزات إدارتهم. وافقوا على القيام بهذا قبل نهاية العام الدراسي. انعكاساً لهذا، لاحظنا أنه يوجد هناك عدد من المسائل بحاجة لانتباه إداري فوري، ووضعنا عدداً من التوصيات الملموسة أمام الإدارة (أنظر العرض 2.6).

في الخريف، عقدنا جلسة متابعة مشتركة مع الإدارة، الأساتذة، والجهاز المساعد لتحديد مجموعة من القيم المشتركة لعملهم معاً والوصول إلى إجماع بشأنها. تضمنت هذه:

- القيام بتعهد لوضع مصالح الطلاب والتعليم في المقام الأول
  - العمل على جعل المدرسة مجتمعاً للتعلم الحقيقي
  - الإصغاء بنشاط واحترام لما يقوله الآخرون، دونما أي صراخ، لوم، تهديد، أو نميمة
  - الحوار على نحو مباشر، صريح، ونزيه (صادق)
  - التركيز على المسائل والاهتمامات بدلاً عن المواقف والشخصيات
  - الاعتراف بالعمل المنفذ بإتقان
  - الاقتداء بالسلوك المتوقع من الآخرين
- وافق المشاركون أن يزود أحدهم الآخر بانطباع مستمر، مباشر، وصادق، وأن يناقشوا واحدة منها في كل اجتماع شهري للعاملين، مراقبة سير عملها ومحاولة تحسينها.
- تابعت الفرق التي شكلناها لتوليد أفكار مكثفة لمشاكل المدرسة، العمل لتطبيق التغييرات المعتمدة. لما بعد سنتين كانت لا تزال هذه الفرق قائمة بوظائفها. برغم استمرار المنازعات في المدرسة، فقد كانت أكثر طواعية للمعالجة بسبب الأساليب المتبعة من حيث الاهتمام بها، والقصص التي ساهمت في تسليط الأضواء عليها.



## العرض 2.6 توصيات تتطلب تحرك الإدارة

- 1 - تحتاج مشاكل الاتصال - المنسوبة من الكثير من الأساتذة والجهاز المساعد - إلى الإدارة، وخاصة للمدير الجديد لأن يتم الاعتراف بها، وهناك خطوات لا بد من اتخاذها لتصحيح هذه المشاكل بغض النظر عن كان «في الجانب الخاطيء.»
- 2 - يحتاج الاجتهاد وعدم الارتياح المتراكم بسبب التغييرات في القواعد وما إلى غيره إلى توجيه العناية له فوراً.
- 3 - هناك سخط بسبب ما اعتبره الكثير من الأساتذة إدارة ضعيفة المعلومات، من الأعلى - للأسفل، متناقضة، غير مترابطة، متكبرة، مفتقدة للتعاون، عديمة الخبرة، غير مرنة، تحتاج إلى حل من خلال انخراط أكبر للجهاز العامل في السيطرة، ومن خلال فريق قائم على حل المشكلات.
- 4 - كان هناك شعور بالدعم غير الملائم الآتي من قبل الناحية والجوار، وهذا يحتاج لأن يتم التداول به وتصحيحه.
- 5 - تحتاج الانقسامات ضمن هيئة التدريس والجهاز العامل الميينة على طرق التفكير نحو المدير الجديد، والتغييرات في السياسات والإجراءات التي أصدرتها، إلى أن يتم توجيه الاهتمام إليها من خلال الاتصالات المباشرة والدورية.
- 6 - هناك حاجة للتدريب على الإصغاء المجدي، فهو مسار

- جماعي متعاون، بناء لروح الجماعة، نموذج للقيادة، التحفيز، تشجيع المشاركة والمسؤولية، السيطرة على التغيير، ونواح أخرى.
- 7 - على الناحية أن تلتقي بأعضاء المدرسة لتوضيح السياسات والإجراءات.
- 8 - المطلوب نظام أمين وناصح للمدرء الجدد.
- 9 - تدعو الحاجة إلى عقد جلسة إضافية في الخريف مع الإدارة والعاملين في المدرسة، للتأسيس لأهداف عامة وقيم مشتركة وتطوير خطة تنفيذية لتطبيق تغييرات خلاقة من خلال الإجماع.
- 10 - تحتاج المديرية إلى عقد اجتماعات فردية هدفها إصلاح ذات البين مع أعضاء الجهاز المهمين، تأسيس نظام يتيح التعبير عن الرأي في العلن، يزيد إجراءات الثقة، ويرمم العلاقات التي أصابها الضرر.
- 11 - على الإدارة أن تدعم المناسبات الاجتماعية في المدرسة على نحو أكبر وتختلط اجتماعياً مع موظفي المدرسة لتعميق فهم كل طرف للآخر باعتبارهم بشراً.
-

## تعقيبات

كانت المنازعات، المتاعب، والقصص التي خرقت (انتهكت) الثقة في المدرسة موجودة لسنوات خلت. بالمقارنة، جميع عمليات الحل وفض المشاكل التي شرحناها أخذت محلها في جلسة مختصرة استمرت نصف يوم، ثم أتبعته بجلسة نصف يوم آخر بعد عدة أشهر.

تمكنا من فعل شيء عظيم خلال الوقت الذي أتيتح لنا، لكن التدخلات المختصرة مثل هذه تتمخض غالباً عن تحسينات مؤقتة عوضاً عن تغيير دائم. إن الأمر يستغرق وقتاً في المتابعة، إعادة التوحد، وتجديد مستمر لتغيير ثقافة المؤسسة الراسخة، وتحريك الأشخاص من خارج الروتين المعيق، المسارات، والقصص التي تراكمت عبر السنين.

إن سؤال الناس عما يريدونه، أو أي صنف من العلاقة يودون، إنما هو كسؤالهم إيجاد القصص التي تحدد مستقبلهم، مما يتعارض مع معظم قصص المنازعات، التي تعيد تحديد ماضيهم. هذه هي القصص التي يرغبون في روايتها عن أنفسهم، القصص التي تظهر كينونتهم، بما يناقض تلك التي كانوا يرددونها عن الآخرين. في سياق رواية هذه القصص الجديدة، فهم لا يقومون بإعادة صنع ماضيهم فقط، ولكن كذلك مستقبلهم. بإفصاحهم عما يريدون، فهم يشرحون ما لا يريدون، والعكس بالعكس. بالعمل ذي التعاون المشترك ضمن الفرق، فإنهم يبنون التزامهم لاستحداث قصص راديكالية جديدة.

باستعمال قوة المصادقية، بدأنا بعكس توقعات وآمال الأطراف، بهدف توليد الطاقة اللازمة لقطع خطوط دفاعاتهم. لقد كانت لدينا الرغبة أن ننفذ وعيدهم، بأن ننهي الجلسة وندع كل واحد يذهب إلى بيته. إذا شعروا بأن الوساطة ليست أفضل استخدام لوقتهم. كذلك كنا راغبين أن نكون منفتحين وصادقين معهم حول ما كان يفعل أحدهم تجاه الآخر، وأن نذهب مباشرة نحو قصصهم الجوهرية. برغبتنا في مخالفة عاداتهم الثقافية وفعل شيء مختلف، أظهرنا لهم أن بإمكانهم أيضاً فعل الشيء ذاته، وأنه يمكن لهم أن يثقوا بنا.

كل طريق للثقة يولد الشعور أتوماتيكياً على أنه انتهاك للحدود، برغم أن الحدود هي عادة داخلية ومبنية على التوقعات. إن انتهاك الحدود في هذه القضية كان دقيقاً وغير مباشر. مع هذا فقد كان مدمراً وشاملاً. لقد تألف من تخطي الخط الخفي للثقة الذي يفصل القادة عن الأتباع، ويحطم الوعد الضمني بأن السلطة ستستخدم إلى جانب الصالح العام، وأنه لن يكون هناك انتقام جزاء الحوار الصادق، وأن الكلمات ستكون منسجمة مع الأفعال.

في هذه القضية، اخترنا ألا نعالج القصص، بل بدلاً من ذلك أن نستحدث أخرى جديدة استطاعت الإجابة على طلب تمت توريته في الاتهام. لقد أعطينا الأطراف خياراً: الاستمرار في المعاناة من خرق الثقة التي كانوا يمارسونها وحدهم ضد

الآخرين لسنوات، أو العمل على نحو منفتح وصادق لحل مشاكلهم، وتعلم كيف يعامل بعضهم بعضاً باحترام. لقد تطلعوا إلى المستقبل، برغم أنهم لم يؤمنوا حقاً بأنه من الممكن لهم أن يصلوا إليه. لقد اختاروا لقصص المنازعات أن تتوقف، لا بالانفصال، ولكن بقدمهم مجتمعين.

من أجل أن تقبل الأطراف معاً، كان علينا مساعدتهم لاستحداث قصة ثالثة - حول الحلول بدلاً من المعضلات، قصة مرتكزة على تجربة مباشرة، وليس على الأفكار أو الكلمات. لقد صعقوا من النموذج الجديد بإدراكهم أنه كان بإمكانهم العمل معاً دون أي معاناة من المتاعب التي حدّوها. إن الاحترام كان سائداً بينهم حتى بدون أن يحاولوه، وأنهم كانوا يتعاونون معاً، ويحلون مشاكلهم بشكل طبيعي دون ضغينة أو انتهاكات للثقة.

لقد عملنا في مئات من المدارس لحل مشاكل مشابهة، والمسار الذي شرحناه هنا لا يعمل دائماً؛ بالطبع، ليس هناك من تكتيك وساطة واحد، نعلم أنه يعمل دائماً وفي كل مكان. في بعض المدارس، يكون في قدرة تمرين بسيط للتخطيط الاستراتيجي، أو التبصر، القدرة على دفع الناس إلى الأمام. في مدارس أخرى، تكون قصص سوء المعاملة وقلة الحيلة، السمة الشيطانية وصفة الضحية، التشاؤم واللامبالاة غليظة للغاية، ويكون الوقت والدعم المتاحان لحل المشكلة ضئيلين

كثيراً، وأنه لا يوجد سوى القليل مما يمكننا عمله. في الكثير من المدارس، يروي الأساتذة قصصاً حول مخالفات ارتكبت من قبل المدراء، وحول قلة حيلتهم في وجه التسلسل الهرمي البيروقراطي غير المستجيب. في ذات الوقت يسرد المدراء حكايات حول الأساتذة عديمي المسؤولية، السليين، البليدين الذين لا يمكن الوصول إليهم، وعن مدارس النواحي غير المشجعة. في هذه القصص، يساء فهم كل جانب، وكل واحد معدوم الحيلة كي يحل مشاكله بدون التعاون مع الآخر. كلا الجانبين متسمرين في مكانهما، وليس هناك مَنْ يرغب في تحمل المسؤولية والقيام بالخطوة الأولى. إن استراتيجيتنا هي في إيجاد بيئة وتجربة تُتبع برواية للقصة والحوار، حيث يستطيع كل جانب التعاطف مع الآخر، وأن يكشف عن قصته الجوهرية.

القصة الجوهرية والحقيقة الأعمق في كل مدرسة، هي دائماً الالتزام نحو الطلاب. بمجرد أن لاحظ الجهاز العامل والإدارة في هذه الوساطة، وجود سبيل لهم في أن يتم الإصغاء إليهم، والعمل معاً لحل مشاكلهم المشتركة، تحركت الرغبة نحو تلبية حاجات الطلاب. كما وصف الأساتذة مشكلتهم مع المديرية، لم تعد المسألة طراز الحوار والإدارة لديها، ولكن أيضاً رغبتهم في الالتقاء بها للعمل على حل مشاكلهم.

تُمثل كافة قصص النزاع نفس الوجهين ذات الشرحين المتبادلين. عندما يكشف الأساتذة أن قصصهم عن البيروقراطية

والعناد هي أيضاً قصص عن عدم إحساسهم، رضوخهم لما لهم عليه، وفقدانهم لمواصلة عمل ما حتى الإنجاز، تصبح الحلول واضحة. في هذه القضية، توصل الجانبان إلى ملاحظة مفادها أن قصصهم تقف عشرة في طريقهم، تبقوهم معلقين، وتحبط رغبتهم في أن يؤدوا الخدمة التي هم موجودون من أجلها. كانت الحلول التي صمموها حقاً، سبلاً فقط لتذكير نفوسهم بان لديهم حكاية مشتركة لكي يقصوها، حكاية عن كيفية تمكنهم من شق الطريق من خلال مشاكلهم والعمل معاً لتعليم طلابهم.

بمقدار أهمية حلولهم، ففي جميع الأحوال، كان مساهمهم ذو الصبغة التعاونية المشتركة، المؤسس على العمل الجماعي، وتشجيعهم المتبادل، والذي عمل بموجبه جهاز المدرسة والإدارة، طريقة جديدة لأجل تجريب التعلم من مشاكلهم. باستخدام هذا المسار في تناول المسائل، كان بمقدورهم أن يحلوا أعمق المشاكل بالنسبة للجميع: مشكلة الشعور بعدم القدرة على الحركة، وهبوط المعنويات بسبب النزاع. كان علينا ببساطة أن نشجعهم لأن يشاركوا في هذه العملية، ويتيحوا لأنفسهم اكتشاف قصصهم الجوهرية والرجوع إليها، الأمر الذي كان نفسه بالنسبة لكل واحد: قصص حول الرغبة في مساعدة الأطفال في أن يتعلموا عن الرغبة في الإسهام، حول الممارسة للقيادة الحقيقية، عن الخطوات الحقيقية باتجاه تحسين العلاقات، عن الرغبة في استبدال القصص القديمة وتغيير السلوك، حول قابلية العمل بتعاون مشترك مع الآخرين لحل

المعضلات، حول الطموح لتحمل المسؤولية لما أوجدوه في العملية السائرة في النهوض بمستوى حياتهم، وحول قابليتهم في تغيير هذه القصص. هذا الذي عمله الواحد منهم للآخر.



## خاتمة

### العيش في سعادة أبد الدهر

نحلم جميعنا أن تنتهي قصص منازعاتنا إلى خواتيم سحرية. ونطمح إلى نهايات تخلصنا من ألمنا، تجدد حياتنا، وتبعث الحيوية لعلاقتنا المشتركة. نحن نحترم الذين طلبوا منا القيام بالوساطة، الذين ذكرت قصصهم هنا، لرغبتهم المشاركة في عملية مجهولة فيها مجازفة ولا توفر أية ضمانات.

في كل واحدة من المنازعات التي قمنا بروايتها، شجعنا الأشخاص على التصرف وكأن السحر كان ممكناً، في أن يجعلوا أنفسهم قابلين للاختراق أمام أصدادهم. طلبنا منهم لا أن يرووا قصصهم الأعمق فقط بل يشاركوا غيرهم في أكثر عواطفهم هشاشة، وأن يستمعوا أيضاً إلى قصص خصومهم، ويجازفوا بإظهار الحنان. لقد شعروا أن السعادة ربما تتملص منهم. ففي حين توصل قليل منهم فقط إلى نهايات القصص الخيالية، فإن أكثرهم نحى منازعاته جانباً، وحصل على إحساس أعمق من السلام، ومعرفة النفس كنتيجة لعملية الوساطة.

نحن لدينا أحلام أيضاً حول النهايات السعيدة كوسطاء،

لكن من خلال وساطتنا لم تكن «السعادة الأبدية» التي جرينا وراءها هي التي أنهت بموجها الأطراف منازعاتها تماماً. بل في التمني علينا أن ندأب في طلب ما هو ليس بأيدينا لكي نقرره. عوضاً عن هذا، إن حلمنا هو ما نستمر في تعلمه من كل لحظة وساطة، أن ننمو نحو ترابط أكبر وإرادة أعظم، لكي نستكشف منازعاتنا والقوى الموجودة ضمننا وبيننا والتي تحركها. بهذا المنحى، يصبح جلياً أنه طالما نصل إلى السيطرة على مشكلة منفردة، فإننا نتوصل إلى الإمساك بتاريخ البشرية ككل.

ونحن إذ نختم فحصنا لقصص المنازعات، فإننا ندعو القارئ أن يقدم انعكاساته حول الاستراتيجيات التي اتبعناها والنتائج التي حققناها. النوادر التي أشركنا القارئ فيها تكشف عن النجاحات، كما تكشف عن حالات الفشل. نحن لا نوحى للقارئ بأن ينسخ طرازاتنا (نماذجنا) أو حلولنا. بل نأمل أن تكتشف بنفسك توجيهات أفضل، تشعر معها بارتياح ومواءمة مع طرازك الخاص. نأمل أن تعكس ما قد قرأته، تمحصه من خلال تجاربك الخاصة، وأن توجد تراكييبك من الفهم التي ستجعلك أكثر نجاحاً لدى التعامل مع قصص النزاع.

أهم ما في الأمر أن تخوض تمريناً فيه انعكاس لشخصك. إننا نشجعك أن تعمل مع شركاء لك، مرشدين، زملاء، ومجموعات المؤازرة، لإيجاد فرص للتعلم المستمر الذي سيرتقي بمهاراتك، يكشف الحقائق الدقيقة المحتواة في قصص

منازعاتك، ويساعدك على عكس شخصيتك وعلى النماء.

ليس هناك من نهاية يمكن التنبؤ بها في قصة نزاع في الحياة الحقيقية. لا يوجد نزاع يشبه الآخر. لا يتم تكرار نفس القصة. لا يوجد هناك كتاب ينبئك بما يجب فعله. ولا برد فعل يجري التخطيط له. إن التحدي هو أن تكون جاهزاً لأي شيء في أي وقت وحين، أن تتوفر لك القدرة للرد بمهارة من خلال الاعتناق والنزاهة، ردود أفعالك واستجاباتك للالتواءات والتعرجات لكل قصة متفردة، ولكل حوار متميز بذاته.

التحدي هو في تحريك كل من النزاع والقصة المعبرة عنه، ضمن توجهات جديدة وغير معهودة، وأن تكون واعياً باستمرار لمن يأخذ حيزاً داخل جنباتنا، بصفتنا قائمين بحل المنازعات. بهذا المنحى يغدو لكل نزاع يجري الاهتمام به منا، فرصته للتعلم من النوع الذي تم شرحه من قبل جون ديوي John Dewey الذي يخبرنا، «كما أن الإنسان لا يعيش ولا يموت من أجل نفسه، فلا تجربة تحيا وتنفى لنفسها. باستقلال كامل عن الرغبة أو النية، كل تجربة تستمر حية ضمن تجارب لاحقة.»

عملية الوساطة أمر مستمر، حلقة ممتدة وعملية متكررة، تظل فيها كل مواجهة حية باقية في معارك مستقبلية. خلال عملية التعلم الخاصة بنا، كل وساطة، كل قصة، وكل فرد قدرنا نحو الحقائق التي نحملها معنا نحو تجربتنا القادمة.

بهذا المفهوم، كل قصة نزاع، هي مثلٌ يحوي في جنباته

حقيقة محجوبة. نأمل أن تكون القصص والعبر التي أعدنا ذكرها قد تركتك، ولديك أدوات، نظرات ثاقبة، واقتراحات يكتب لها العيش، لتساعدك في مواجهاتك الخاصة في المستقبل. نتمنى لك مغامرات رائعة، ونأمل من كل قصة نزاع تسمعها أن تشكل تحدياً لك، وتلح عليك أن تنضج أكثر. وأملنا أنه بقيامك بهذا، فإنك ستعيش دوماً بسعادة في كل نزاع.

## الفهرس

- آت وود (مارغريت) 5  
 آدم (عليه السلام) 120، 121، 122، 124، 125،  
 128، 126  
 آدم وحواء: قصة النزاع الأول 120  
 آفة المخدرات 227  
 ألام الشخص الآخر 73  
 الأب البيولوجي 174  
 الإباضة 168  
 ابتداء القصص 69  
 الإبداع 22، 127، 241  
 إبليس 123  
 الاتجاه الخاطيء 276  
 اتخاذ قرار بقول لا 153  
 الاتصال (الاتصالات) 50، 285، 302، 363، 366  
 الاتصالات الجنسية 342  
 اتصالات حقيقية 135، 136  
 الاتصالات المباشرة (والدورية) 297، 373  
 الاتصالات المنفتحة 297، 301  
 اتفاق جماعي 363  
 الاتهام المضاد (الاتهامات المضادة) 133،  
 186، 249، 364  
 الإتيان بحلول مبتكرة 306  
 الأثاث الرديء 350  
 الإجابات الدفاعية 287  
 الإجازات العائلية 311  
 الاجتماع الأول 249  
 الاجتماع الثالث 258  
 الاجتماع الثاني 256  
 الاجتماع الخامس والآخر 268  
 الاجتماع الرابع 264  
 اجتماعات دورية 308  
 الاجتهاد 373  
 الإجماع 270  
 إجماع في الرأي 265  
 الأجيال 92  
 الإحباط 23، 195، 307  
 الاحترام 272، 313، 339، 359، 377  
 احترام أمنيات الآخرين 318  
 احترام التباينات 119  
 احترام جميع الأقارب 146  
 احترام الذات 116  
 احترام الرفض 140  
 احترام الكرامة 119  
 الاحتفال 129  
 الاحتمال المخيف للنجاح 191  
 الاحتيال 213  
 أحجار من النهر 89  
 الأحداث المخيبة 37  
 الأحزان الدفينة 138  
 الأحلام 55، 58

استبعاد الآخرين	343	أخذ شيء من الراحة والضحك...	369
الاستجابة للأمني	55	أخذ العبر في النزاعات	188
استخلاص العبر	244، 333	اختلاق التصورات...	362
الاستراتيجيات	90، 266، 281	الاختلاف الثقافي	33
الاستعصاء	105، 303	اختلاف المعاني الثقافية	116
الاستغلال	276	الاختلال الوظيفي	253
الاستقالة	203، 204، 205، 206، 209، 210، 211، 215، 223، 224	اختيار الكلمات	112
الاستقطاب	125	الإخفاء	358
الاستقلال (الاستقلالية)	98، 357	الإخلاص	165
الاستكانة	273	الإخلاق	242، 313
الاستماع إلى القصة الجوهرية	42	أخلاقيات معدومة الوظيفة	245
الاستماع الحنون	34	الإخوة غريم	11
الاستماع المتبادل	119	الإدمان	157
الاستماع المشبعة بعمق	31	الإدمان على الكحول	228، 232
الاستنتاج (الاستنتاجات)	60، 65، 86، 104، 105	إدمان على الهزيمة	225
الاستنتاجات الذاتية	136	الأدوار الثلاثة (الأميرة، الأمير، التنين)	83
الاستهجان	133	الأديان	344
الاستهزاء	35	إنما أفسدت مرة واحدة فإن... 236	
الاستهلاك العام	113	أذهب إلى الجحيم	121
الأسرار الاجتماعية والسياسية	137	الأذى	44
الإسرائيليات	29	إرادة السماء	109
الإشارات الرقيقة للمرأة	45	الارتباك	46، 161، 162، 279
الإشاعات	277	ارتكاب التجاوزات	318
الإشاعات المفرضة	334	الارتياح	23
الإشباح	110	الأرجنتين	167
الإشباع العاطفي	56	أرجو منك إسداء العون...	116
الإشباع الفوري	345	الإزعاج	186
أشعر بالأذى عندما تنتقدني	104	الأساتذة عديمي المسؤولية	378
أشعر بأني غريبة وسط عائلتي	146	الأساطير	31
		الأساليب العملية	16
		الاستبدادية	125

- أشعر بفقْدان القوة... 59
- أشكال القيادة 241
- أصحاب الحل للنزاع 186
- اصطناع حدود لا ضرورة لها 314
- اصطناع الغرور 315
- الإصغاء إلى ما قيل دون كلام 23
- الإصغاء بعناية لقصصنا 39
- الإصغاء بنشاط 372
- الإصغاء المجدي 373
- الأصل في العائلات، أنها حقل التمرين... 222
- الإصلاح 41، 348
- إصلاح ذات البين 374
- إصلاح الضرر 340
- إصلاح المشاكل 271
- إطار التخاطب القصصي 48
- أظهر الاحترام للأساتذة... 370
- أظهر صورة مهنية أكثر... 370
- إعادة التأمل (التفكير) في النجاح والفشل 21
- إعادة التأهيل 226
- إعادة التوحد 375
- إعادة وضع الأطر 129
- الاعتبارات الثقافية 65
- الاعتذار (الاعتذارات) 138، 262، 263، 275
- الاعتراف 152، 339
- الاعتراف بالحدود 319
- الاعتراف بالعمل المنفذ بإتقان 372
- الاعتراف بوجدتنا 313
- الاعتزاز بالنفس 178
- اعتماد القرار 366
- الاعتناء من خلال الانفجار الغاضب 108
- الاعتناق 383
- الأعراض السلوكية 65
- الأعراف المهنية 335
- الأعراق 344
- إعلان الإفلاس 350
- الأعمال (الصحية) 307، 344
- الاغتصاب 159، 161، 162، 163، 164، 165
- الإغراء الانحراف الانزلاقي 47
- الإغواء 124
- الافتراضات الثقافية الكامنة 105
- الافتراضات الخاطئة (والتوقعات غير العقلانية) 62، 67
- افتقار العائلة للإخلاص والإحساس 146
- الأفعال الشريرة 177
- الأفعوان، لقد خدعني 121
- الأفعى 123، 124
- الأفكار 119
- الأفكار الفعالة 266
- الأفكار الموجودة سلفاً 65
- أفكارنا غير العقلانية 111
- اقتراحات العمال 302
- الاقتراع السري 364
- الأقرباء المتوفون 110
- الأقليات 347
- الأكاذيب 323
- الإكراه 162
- الألفة الاجتماعية 369
- ألقى «تحية الصباح»... 370
- الألم والحيرة 73
- ألمانيا 35
- إليانور = روزفلت
- أليس 276، 277، 278، 279، 280، 284، 285، 286

أنت مخطيء 42	288، 289، 290، 291، 292، 293، 294
انتصار الخير على الشر 119	إلبوت (ت. س.) 29
الانتقاد المستمر 185	أم التوقعات كلها 70
الانتقام 134، 23	الأمان 357، 45
انتهاك الحدود 376	الأمان ضمن الخوف 108
الانجذاب والتونيم المغناطيسي 180	الأمانة 133، 139، 348
الانجراف 47	الأمني 55
انحلال العقدة 272	الأمثال 114، 115
الأنداد 292	الأمر يهمني ولكني... 42
أندرسن 11	الأمرء 79
أندس في سروالها 324	أمريكا اللاتينية 34
إنذارات شفوية 203	الإمسك بتاريخ البشرية ككل 382
إنذارات مكتوبة 225	الأمل من خلال التشاؤم 108
الإنزلاق 47	الأمير 75، 76، 78، 80، 83، 128
الإنسان الذي يتمنى أن... 134	الأمير والاميرة 78
الإنصات 17، 247	الأمير والبطل 84
الانضمام للمجموعة 288	الاميرة (الأميرات) 75، 76، 77، 78، 79، 83، 128
الانظمة الضابطة 281	الاميرة بياض الثلج (سنو وايت) 74
انعدام التواصل 251	الاميرة لا يمكن أن تغتصب من قبل (الغول) 13
الانعزال (الانعزالية) 119، 134	
انعكاس للقائمين بحل المنازعات 83	الاميرة النائمة 74
الانغلاق 16	الاميرة والتنين 77
الانفصال 157	إن كل إنسان خلق مختلفاً 18
الانفعال 95، 323	أنا أحبك كثيراً 112
الانفعالات المخيبة 139	أنا غالباً ما أقوم بفعل 69
الانقسامات 373	أنا محق 42
الانقسامات الاقتصادية 126	أنت تؤذيني 104
إنك دائماً تفعل ع 69	أنت فعلت كذا 358
إنها قاسية للغاية 59	أنت كسول 61، 161
الانهماك بالعمل 369	أنت لا تفعل أبداً 69
الإهانة 166، 186، 337، 350	أنت لم تعد تحبني 105



- البطل 84  
 بعد التصويت أبصرت بعض الحقائق النور  
 269  
 البغض 24  
 البكاء 138  
 بكى الاثنان 44  
 بماذا يشعر هذا 60  
 بناء الثقة 365  
 بناء الجسور 314  
 بناء روح الجماعة 374  
 بنو إسرائيل 118  
 بوب 191، 192، 193، 194، 195، 196، 197، 198،  
 199، 201، 202  
 البوح بالأسرار 137  
 البوذية (البوذيون) 42، 109  
 البولونيون 327  
 بونهوفر (ديتريخ) 177  
 بيت الوالدين 151  
 بيتر = براون  
 بيتي 203، 204، 205، 206، 207، 208، 209، 210،  
 211، 212، 213، 214، 215، 219، 220، 221،  
 222، 223، 224  
 بيجي = دولاني  
 البيروقراطية 378  
 بيغ = سميث  
 بيل 349، 352  
 بينيس (وارين) 26  
 تآثر المشاركة 241  
 التأثير المفرط (الممتد) (المتعدي) 48  
 التأديب 228، 229  
 التأديب المتعاطف 233
- الاهتمام بالجنس 343  
 الاهتمامات السامية 250  
 الاهداف 266  
 الاوتوقراطية 293  
 أود أن أراك تقوم بفعل أقل من ع 69  
 الأوقات السعيدة 165  
 الأوقات العصبية 165  
 الأولاد المشاغبون 186  
 الإيجابي 42  
 الإيذاء 338  
 الإيذاء الجنسي 342، 343، 344، 346  
 الإيذاء الشخصي 179  
 إيذاء النساء 339  
 إيرا = بروغوف  
 إيسوب 11  
 إيقاف العقلانية (التفكر) 125  
 الإيقاف عن العمل 226  
 إيلام النفس 317  
 إيلين 63، 64
- بادي 225، 226، 227، 228، 229، 230، 231، 233،  
 235، 237  
 بحيرة بويبلو 31  
 البدء في حل النزاع 361  
 براون (بيتر) 349، 350، 352  
 براون (سارة) 349  
 برنامج إعادة التأهيل 228  
 برنامج المساعدة الذاتية 232  
 بروغوف (إيرا) 118  
 البساطة 177  
 البطاقة البيضاء 259

- التاريخ 11  
 تاريخ الأحكام الدانمركية 11  
 تايني = توتس  
 تبادل الآراء غير المكتمل 20  
 تبادل الاتصالات 281  
 تبادل الحب 158  
 تبادل النوايا الجنسية 344  
 التباطؤ 207  
 التبدل التحولي 91  
 التبريرات 181، 51  
 التبصر 36، 260، 377  
 التجارب المفاجئة 91  
 التجاوب 29  
 التجاوبات العاطفية 47  
 تجاوز للحدود 313  
 التجربة 99  
 تجربة المجسم 258  
 التجريب 23  
 تجنب الخلاف 184  
 التجني 72  
 التحدث بصراحة... 365  
 التحدي 383  
 التحذيرات 226  
 التحرر من الأدوار 79  
 التحرر من المواقف الدرامية 105  
 التحرش 62  
 التحرش الجنسي 110، 326، 327، 329، 330،  
 331، 332، 333، 335، 337، 338، 341، 342،  
 343، 344، 346، 347، 348  
 التحزبات 365  
 التحسس 133  
 تحسين التواصل 353  
 تحسين العلاقات 379  
 تحفز الروح الجماعية 31  
 التحفيز 374  
 التحقيق 155  
 تحقيق الذات 76، 337  
 التحكيم 186، 204، 205، 215، 219، 220، 225،  
 231، 233، 234، 235، 304  
 التحول 19، 23، 26، 90، 91، 111  
 التحول الشخصي 117  
 تحويل الفشل إلى نجاح 22  
 تحويل القمص لكي تحل النزاع 89  
 التحيز 33  
 التخاطب 313  
 التخاطب المحترم 346  
 التخصيص الجنسي 345  
 التخطيط الاستراتيجي 377  
 تخطي الخط الخفي للثقة 376  
 تخفيف التوتر 354  
 التخلص من الأوصاف الشيطانية 357  
 التخيلات الرومانسية 12  
 تدمير الثقة 306  
 تدني الاحترام الباطن 338  
 تربط القصة الحقائق المستنبطة... 53  
 ترتيب الأفكار حسب الأولويات 266  
 التردد 46، 133  
 الترفيع الداخلي 308  
 الترقية 197  
 الترقية المهنية 195  
 تركيبة الكتاب 18  
 التركيز 104

- التضحية 164
- التضحية بالحياة 237
- تطوير الحوار 254
- تطوير المهارات... 367
- التظاهر 177
- التظلمات 304، 305
- التعابير العاطفية 242
- تعابير الفشل والنجاح خادعة 22
- التعابير المجازية 94
- التعابير المجازية للنزاع 86
- تعارض طرق التفكير 362
- التعاطف 73، 77، 91، 96، 97، 129، 139
- التعاطف مع الطرف الآخر 180
- التعاطف مع الناس 318
- التعاطف من الآخرين 73
- التعاطف نحو أنفسنا 223
- تعاطي المخدرات 226، 227، 229، 236، 237
- التعافي 136
- التعاون 244، 290، 363
- التعاون المتبادل 15، 369
- التعاون المشترك 268، 308، 312، 354، 365، 366، 368، 375
- التعاون مع الآخر 378
- تعبيد الطريق 130
- التعبير عن التقدير والاحترام للعمل 308
- تعتبر أنظمة العائلات... 151
- تعتبر القصص جزءاً منا يميزنا كبشر 89
- التعديلات 322
- تعديلات الحدود 316
- تعريف الحدود 315
- تعريف حل النزاع 129
- التركيز على فهم ثقافة المؤسسة... 243
- التركيز على الماضي 236
- الترميز 57، 129
- الترميز والمعاني 93
- ترنيمة الأحجار 137
- ترويج الإشاعات 340
- تزو (لاو) 24، 247
- تستخدم والدتنا التنافس للتفريق بين الأقراب 146
- التسريح 186، 224، 28، 232
- التسريح الخاطيء 327
- تسريح الموظفين 183
- التسلسل الهرمي البيروقراطي... 378
- التسوية 97
- التسوية 221
- تسوية النزاع دون حله 341
- التشاؤم 108، 377
- التشجيع 201
- تشجيع العمل الجماعي في حل المعضلات 367
- تشرشل (ونستون) 21
- التشويش 279
- التصالح 58
- التصحيح الذاتي 240
- تصرف غير أخلاقي 207
- التصرفات الجنسية 331
- التصعيد 105
- التصنع 144
- التصويت 269
- التصوير الشيطاني 41
- تضارب الآراء 362

تقوم القصص بإنكار حتمية الموت 38	التعصب الديني 327
تقييم الحالة 296	التعقيد (التعقيدات) 27، 319
التقييم ذي الصفة الناقدة 260	التعلم 22، 23، 27، 348
التقييم من طرف آخر 263	التعلم الشخصي 341
التكاليف غير الضرورية 295	تعلم الصبر 14
التكرار الممل 105	التعلم المبني على التفكير 241
التكريس 307	التعلم مما حصل 154
التكلم مع الغرباء 96	تعلو الإمكانية الأبدية للحب عندما... 322
تكوين ثقافة مؤسسات مؤيدة للحلول 241	التعليم 37
التلخيص 129	التعليم الجماعي 369
تلوين الحقائق على نحو مبدع... 357	تعميق الاتصالات 135
التمنيات للعائلة 146	التعويض 234
التمويل 291	التغطية 358
التمييز 35، 36	تغيير هيكل السرد القصصي لقصص المنازعات 101
تمييز أنا من أنت 320	التغييرات الطفيفة 286
التنافس 244	التغييرات في المؤسسة 309
تنشأ النزاعات عندما يكون... 312	التفاوض 283، 302
التنويم المغناطيسي 180، 184	تفجر أزمة وظيفية 307
التنين (التنينات) 75، 76، 78، 781، 83، 128، 132	التفضيل 229
التنين، الأميرة والأمير 86	التفكير المكثف 368، 369
التنين الشرير 77	التفكير والتخطيط الاستراتيجي 367
الاتهام 376	التفهم 41، 97، 105، 133، 201، 236
التهجم 117	التفويض 279
التهديئة 359	التقدير 339
التهم المضادة 133	تقديم النصح 226
التهميش 343	تقرير من هو المسؤول 184
التوازن 165	تقلب المشاعر 47
التواصل 31، 218	تقلل القصص عادة من مخاوفنا 38
التواطؤ 46	التقمص العاطفي 31، 34، 47، 315
التوبيخ 82	التقنع 358
التوتر المتزايد 278	

- التوترات 249، 252  
توتس (تايني) 276  
التوسط 45  
التوسط في قصص المنازعات 46  
التوسط في القضية 153  
التوضيحات 57  
التوقعات 51، 55  
التوقعات غير العقلانية 62، 67  
التوقعات الفردية 241  
التوقيت 291  
تولي المهام الإدارية 281  
توليد القلق 73  
تيد 325  
الثأر 134، 336، 340  
الثعبان (الثعابين) 128، 132  
الثقافة (الثقافات) 34، 92، 344، 345  
الثقافة مهمة 244  
ثقافة المؤسسة 241، 243، 246  
الثقافة الشعبية 345  
الثقة 105، 165، 218، 314  
الثقة المحطمة 371  
ثلاثة بواعث دوافع... 42  
الثمن الحقيقي للسكر هو الانعزال... 134  
الثناء (الثنات) 244، 260  
ثورة 317  
ثيبولت (كارولين) 26  
جانجز (كارول) 319  
جدران من الصمت والضجيج... 356  
الجراح 151  
الجريمة 126  
جلسة مشتركة 297  
جلسة الوساطة (الأولى) 161، 352  
الجمال الكامن 85  
جميع القصص تلتف... 42  
الجنس 34، 76، 160، 163  
الجنس الأكاذيب والوساطة 323  
جثة عدن 120، 122، 125  
الجو المسموم 278  
جورج 154، 155، 156، 157، 158، 159، 160، 161، 162، 163، 164، 166  
جون 167، 169، 171، 172، 174، 176  
جوهر القصة 40  
جيران بالإكراه 349  
الجيل الثاني 142  
جيم 227، 229  
جيمس (الملك) 120  
الحاجة الاجتماعية للعقاب 126  
الحب 158، 313، 322  
حب الاستطلاع وسؤال الشخصية... 96  
حب الأوطان 12  
حدث ذات مرة 11، 18، 92  
الحدس 133، 223  
الحروب 126  
الحروب القبلية 126  
الحرية 138  
حرية القرار 201  
الحزن 138  
الحساسية 139، 140  
الحسنة 82  
حفلات الزواج 311  
الحق في الوساطة 333

## 394 حلّ النزاعات الشخصية ضمن المنظمات والهيئات

الحقائق 86	الحنان 45، 281
الحقائق الذاتية المحتملة 46	الحق 259
الحقد 221	حنون 170
حقوق واضحة 315	حواء عليها السلام 120، 121، 122، 124، 125،
الحقيقة 36، 39، 70، 338	128، 126
حقيقة مشحونة بالانفعالات 176	حوادث الشغب 361
الحقيقة الموضوعية 46	الحوادث الماضية 330
الحقيقة والزيف (في قصص المنازعات) 91،	حوار 307
93	حوار أصم 294
حكايات تؤدي بنا إلى النوم 12	الحوار الإيجابي 263
حكايات التوسط 140	الحوار بين الأطراف المتعارضة 296
الحكايات الدينية 12	الحوار الجنسي (دقيق للغاية) 344، 345، 346
حكايات المنازعات 43	الحوار الصادق (والمفتوح) 363، 376
الحكاية (الحكايات) الخيالية 14، 32، 40، 357	الحوار على نحو مباشر... 372
الحكم على التظلمات 295	حوار متبادل 135
الحكم المسبق 33	الحوار المشترك 301
الحكمة اليهودية (الإسرائيليات) 29	الحياد 138
الحل 111	حياة الأسرة الوظيفية 137
الحل الإبداعي للمتاعب 17	الحياة الحقيقية 383
حل الخلافات 111	حياة الوسيط 48
حل المشاكل 85، 367	الحيرة 161
حل (المعضلة) المعضلات 136، 241، 307،	الخجل 23، 35، 41، 46، 73، 113، 316، 317، 348،
361	358
حل النزاع (النزاعات) (المنازعات) 21، 129،	خداع المظاهر 129
188، 247، 265، 340، 347، 383	الخرافات 31، 92، 114، 115
حل النزاع المباشر 237	الخرافات الثقافية 12
حل النزاع من الداخل 243	خرق الثقة 365، 376
الحلول البديلة الممكنة 302	خسارة الجيران 357
حلول التفكير المكثف 369	الخصام 16
الحماس 306	الخصم 52
حماية الذات 40، 113	الخطاب الجنسي 342، 344

- خطوة الأولى 378  
 خلافات الصبا 223  
 خلافات المؤسسات 307  
 خلال وساطة بين جمع غفير... 244  
 خلفية المعلومات 155  
 خلل في السلوك الأخلاقي 82  
 الخوف 23، 44، 62، 133، 162، 358  
 الخوف المقرون بالاحترام 78  
 الخوف مما يمكن أن يحدث 275  
 الخوف من الرجال 162  
 الخوف من النجاح 201  
 الخيار (3) 218  
 الخيار (6) 218، 219  
 الخيار (7) 219  
 الخيار (9) 218، 219  
 الخيار (10) 218  
 خيار رقم (11) 218، 219  
 الخيارات التي نتخذها هي بالنهاية مسؤوليتنا 190  
 الخيال (الخيالية) 12، 31، 43، 111  
 خيال المرأة 33  
 الخيانة 64، 151، 176  
 الخيانات الثانوية المتبادلة 100  
 الخيبة 159  
 الخير والشر 128  
 دار الرعاية الصحية 213  
 دائماً وأبداً 69  
 الدراء 358  
 الدراماتيكية 91  
 الدعاية 328  
 دعم المناسبات الاجتماعية 374  
 دعوى تحرش جنسي 43  
 الدفاع عن سلطان المدير الشخصي 179  
 الدفن 358  
 دم من دمي ولحم من لحمي 169  
 دنيئة 244  
 الدهور 92  
 دوريس 203، 204، 205، 206، 207، 208، 209، 210، 211، 212، 213، 214، 215، 217، 219، 220، 221، 222، 223، 224  
 دولاني (بيجي) 314  
 الديمقراطية 269، 293  
 الديمقراطية السياسية والاقتصادية 137  
 الديمومة (الذاتية) 76، 292  
 الديون المتعاطمة 278  
 ديوي (جون) 383  
 الذعر 46  
 ذكرى المناسبات السعيدة 311  
 الذكريات الحساسة 97  
 الذكريات الخاطئة 330  
 الذل 316  
 الذنب 23  
 رارو (سولانج) 26  
 رامون 167، 168، 169، 170، 171، 172، 173، 174، 176  
 راوي القصة ضحية... 52  
 الرجال المجوفون 29  
 رجل القيادة 296  
 رحلة يوم طويلة داخل الليل 321  
 الردود 51  
 الرضا 133، 236، 244  
 الرضا عن النفس 38

زيادة الفرص للترقي المهني والمادي... 308	الرعب 105
الساحرة الماكرة 95	الرغبة في استبدال القصص القديمة... 379
ساكنو المنزل 11	الرفض المتكرر 193
سامح جورج كارول بشكل كامل... 163	رفع مستوى الاتصالات الداخلية 272
السامية 250	رفع مستوى التعاون 265
سحب التظلمات 305	رفع مستوى الثقة... 366
السحر 281	الرق 125، 126
سحر السماح (الصفح) 14	الرقص 186
سحر القصة الثالثة 128	ركوب المخاطر 23
السخاء 270	الركون بأن يكون شخصية مختلفة 203
السخرية 362	الركون للواقع 117
سر عميق 168	الرمال السرية 84
سرد القصة 32، 60	الرموز 53، 114
سرية 244	الروابط المتبادلة 257
السعادة (الأبدية) 281، 382	الروايات الطويلة 40
سفر التكوين 120	الرواية الخيالية (الكلاسيكية) 92، 311، 313
سقوط النظام الأممي 126	رواية القصص (وهي فن سلس مرن) 36، 47
سكون نسبي 132	روبرت = فروست
سلاح للانتقام 58	الروح 43
السلام 281	روح الدعابة 155
السليبي (السلبين) 42، 378	روديكير (رون) 9
السلطان موجود هناك دائماً 311	روزفلت (إليانور) 190
السلطة 279، 343، 376	رؤساء العمال 296
السلطة غير المتكافئة 345	الرومانسية 78، 160
السلطة الهرمية 345	رؤية الآخر من خلال التقمص العاطفي 315
السلوك الدفاعي 292	ريبازيم (بروس) 106
السلوك السليبي 185	رئيس العمال 304، 306
السلوك غير الصحيح 184	زملاء العمل 333
سلوكيات بديلة 200	الزئوج 327
السماح بالتعاطف 41	الزواج قصير المدة 167



- الشراكة التعاونية 119  
 الشرعية 178، 179، 297  
 شركاء القصص 35  
 شريرة 244  
 الشعور بالإحساس 136  
 الشعور بالذات 64، 66  
 الشعور بالذنب 41، 113، 262، 358  
 الشعور بالرضا 56  
 الشعور بالوقوع في فخ نزاع 86  
 الشعور بعدم القدرة على الحركة 379  
 الشعور بالاحسسي 58  
 الشعيرة 129  
 الشغب 361  
 الشفاء 37  
 الشق المقلوب 33  
 الشقراء 82  
 الشمول 136  
 شهرزاد 11  
 شيرلي 26  
 الشيطان 72، 123، 129، 170، 175  
 الصبغة الوحشية 74  
 الصبغية 328  
 صحيفة نيويورك تايمز 321  
 الصداقات الحميمة 369  
 الصداقة الحميمة 252  
 الصداقة الشخصية 369  
 الصدام بين الثقافات 114  
 الصدع بالحقيقة 170  
 الصدق 165  
 الصدق الحقيقي 33  
 الصراع 104  
 سماع قصص النزاع ذو قيمة 322  
 السمسة الشيطانية 377  
 سميث (بيغ) 349، 350، 352  
 سميث (جوان غولد) 27  
 سميث (لين غولد) 26  
 سميث (مريام غولد) 26  
 سميث (ميلتون غولد) 9  
 سن المراهقة 222  
 سنديلا 11، 74  
 سنو وايت 11  
 سوء التصرف 331  
 السياح الجيد يوجد جيراناً جيدين 315  
 سياسات داخلية 349  
 سيبيل 323، 326، 327، 334، 335، 336، 337  
 338، 339، 340، 341  
 سيد 191، 192، 193، 194، 195، 196، 197، 198  
 199، 201، 202  
 سيسيليا 63  
 السيطرة 17  
 سيلفا (غريس) 26  
 سيلكو (ليزلي) 31  
 الشجار 291  
 الشجاعة 37، 223  
 الشجب 133  
 شجرة الحكمة 123، 128  
 الشحنة 261  
 شخصية شيطانية 56  
 الشدة 95  
 شديدة السيطرة 59  
 الشر 119  
 شراكة 307

## 398 حلّ النزاعات الشخصية ضمن المنظمات والهيئات

الصفحة 15، 19، 23، 24، 26، 130، 136، 152، 348	الطفولة الضائعة 58
الصفحة مع الاعتراف بالحدود 319	الطقوس الدينية (الثقافية) 114، 115
صفة الضحية 377	طقوس دينية متميزة 114
الصمت غير المحتمل 144	الطلاق 110
الصواب والخطأ 125	طلب المشورة 169
صوت المطر لا يحتاج إلى تفسير 99	طلب المعاشرة 158
الصور المتحركة 189	العادات الاجتماعية 344
الصورة الشريفة للشخص الآخر 73	عاشوا فيما بعد سعداء للأبد 103
الضحك 252	العاطفة 29، 36، 111
الضحك أو الدموع 311	العاقبة الأخلاقية 109
الضحية 56، 97، 103، 105، 129، 346، 348، 377	العالم أو الإله الذي يجب أن يلام (معاذ الله) 109
الضحية البريئة 72	عائلة براون 351، 353، 354، 355، 356
الضرر العاطفي 335	عائلة سميت 351، 352، 353، 354، 355، 356
الضغط 229	عبء الحوار 340
ضمانات 91	عبء المسؤولية 303
الضمير 313	العبارات المجازية 53
الضوابط الاجتماعية 125	العبر 45، 188
ضياع الأمل 369	العداء 134
ضياع الإنتاجية 186	العداء الشخصي 272
الطاقة 323	العدسات 62، 63، 65، 86، 103
طائرة من ورق 148، 149	عدم الاتفاق 249، 263
طبقات المعاني الكامنة 116	عدم الاحترام 357
الطرازات الأولية 115	عدم الأخلاق 122
طرازات مبدئية 114	عدم الارتياح 373
الطرد 226	عدم الأمانة (المصادقية) 97
الطرد من الجنة 126	عدم التصديق 147
الطرف المعاكس 57	عدم التنبؤ 46
الطريق للتحويل 25	عدم التواصل 251
الطريق المسدود 24، 74	عدم التوافق 266
طفل من غير أب 167	عدم الثقة 46، 269، 316

- علم الأجناس 98  
 علم الضبط 313  
 على المدى الطويل... 190  
 عمال الأعمال الصحية 309  
 عمال الحدادة 299، 300، 301، 302، 304، 306،  
 308، 309  
 عمال الصحية 297  
 العمل الإيجابي 304  
 العمل الجاد 307  
 العمل الجماعي 245، 304، 366، 368، 379  
 العمل ذي التعاون المشترك 375  
 العمل الضعيف 295  
 عملية التخاطب 50  
 عملية تطوير النفس 126  
 عملية الوساطة = الوساطة  
 عملية الوساطة أمر مستمر 383  
 عن طيب خاطر 299  
 عن قصص هذا الكتاب 15  
 العناد 379  
 عند وجود الدخان لا بد من وجود النار 329  
 عندما يتحول الضفدع إلى أمير... 129  
 العنف 162  
 العنف الشخصي 119  
 عهد للحرية 177  
 العواطف 43، 65  
 العواطف المستحكمة 168  
 العيش بسعادة أبد الدهر 130  
 العيش في سعادة أبد الدهر 281  
 الغازي 317  
 الغرام 161  
 الغريبال 64  
 عدم الثقة بأخيه الأكبر 148  
 عدم الثقة المتبادل بين الأطراف 186  
 عدم الرضا 273  
 عدم القدرة على ضبط صرف الأموال 278  
 عدم المساواة بسبب الجنس 109  
 عدم المصادقية 144  
 عديم الإحساس 72  
 عديمة الاهتمام 257  
 العرق 34، 76  
 العروق 314  
 العزاء 56  
 العزلة 189، 357  
 عصا سحرية 91  
 عصفور أطلق من قفصه 214  
 العطف 348  
 عطلة عيد الميلاد 283  
 العقاب 134  
 العقل الباطن (غير العقلاني) 43، 319  
 العكس بالعكس 375  
 العكس صحيح 357  
 علاء الدين وشهرزاد 11  
 العلاج السيكولوجي 98  
 العلاج القصصي 98  
 العلاج النفسي 169، 199  
 العلاقات 302  
 العلاقات السلبية 253  
 العلاقات السلطوية الهرمية 241  
 علاقة التضاد التحدي 50  
 علاقة حميمة 155  
 علامة «الرسوب» في حل المعضلات 360  
 العلم 24

## 400 حلّ النزاعات الشخصية ضمن المنظمات والهيئات

- غريس (ألياس) 5  
 الغزاة 316  
 الغضب 19، 134، 159، 194، 316، 350  
 غضب أو ثورة 317  
 الغنى والفقر 125  
 غياب الحوار العقلاني 319  
 غياب الدعم الاجتماعي... 110  
 غياب العدالة 78  
 غير عقلاني 53  
 الغيظ 19، 23، 269، 307، 348  
 الفارس في الحكايات لا يموت 13  
 فتح حوار 179  
 فتح الطريق المسدود 245  
 فحص الأفكار الجديدة والابتكارات 241  
 الفخ 224  
 فخ الشيطان 17  
 فخ القصة 135  
 فخ النزاع 184  
 الفردوس 125  
 فرسان الطاولة المستديرة 11  
 فرعون (ملك مصر) 118  
 فرق تدار ذاتياً 306  
 فروست (روبرت) 315، 356  
 الفروقات الاجتماعية 125  
 الفساد 126  
 فساد الأخلاق 361  
 فسق النساء 124  
 الفشل 21، 22، 23، 132، 262، 340، 382  
 فشل في التقدير 313  
 فشل المدير 179  
 فصل الحقائق عن الاستنتاجات 60  
 فض المشاكل 340  
 فض المنازعات بدون رسميات 309  
 فض النزاع 133  
 فض النزاع قبل العطلة الصيفية 360  
 الفظاظة 62  
 الفظاعة 82  
 فقدان الاحترام 362  
 فقدان احترام الذات 155، 163  
 فقدان التعاون 278  
 فقدان الثقة 269  
 فقدان الديمقراطية 134  
 فقدان الروابط مع الآخرين 312  
 فقدان العدالة 357  
 فقدان للرابطة 313  
 الفكاهة 335  
 الفلاتر (الفلتر، الفلتر) 64، 65، 67، 86  
 الفلاتر الشخصية 63  
 الفلاتر العدسات (الافتراضات الخاطئة...) 62، 63  
 الفهم البسيط للقصص 87  
 فورستر (هاينز فون) 313  
 الفوضى الحالية 107  
 القادة الناجحون 247  
 قاسم مشترك 245  
 القبول بالنساء 339  
 القبول بحل وسط 308  
 قبول الوساطة 133  
 القتل الجماعي 125  
 القدر 109  
 القرار الخاطيء 175  
 القروح 63

- قسم العالم إلى خير وشر 125  
 القسوة 74، 358  
 القصاصون 311  
 القصص 30  
 قصص أبقّت المؤسسات رهينة 239  
 القصص التي نرويها 13  
 القصص بالتحرش الجنسي 330  
 القصص التافهة عديمة الشأن... 178  
 قصص تودي بالحياة 177  
 قصص الجنيات 31  
 القصص الجوهريّة 41  
 القصص الخارجيّة 41، 133، 357  
 قصص الخيال أيام الصبا 13  
 القصص الخيالية الكلاسيكية 74  
 القصص الداخليّة 41، 113، 117  
 قصص سطحيّة 47  
 قصص سوء المعاملة الجنسيّة 342  
 قصص سوء المعاملة وقلة الحيلة 377  
 قصص ضمن قصص 40  
 قصص العبر 129  
 قصص العداء 44  
 قصص عن مخالفات تتخطى الحدود 311  
 قصص عن الملكيّة 152  
 القصص الفرديّة 365  
 قصص لم تسمع قط ولم تروى من قبل 131  
 القصص المتضاربة 180  
 القصص المرعبة 134  
 القصص المروية 48  
 قصص المنازعات ما بين التصور والإبداع  
 29  
 قصص المنازعات المتصلة بالعمل 184  
 قصص المنازعات والحقيقة 36  
 قصص النزاع غنيّة 19  
 قصص (النزاع النزاعات) 14، 17، 18، 55، 67،  
 68، 72، 76، 77، 81، 89، 129، 135، 177، 240،  
 313، 315، 320، 362، 375، 377  
 القصص هي اختلاقات خلاية 30  
 القصص هي طقوس... 55  
 القصص والتحول 90  
 قصّة آدم وحواء 120  
 قصّة التحول 129  
 القصّة الثالثة 129، 130  
 القصّة الجوهريّة والحقيقة الأعمق 378  
 القصّة الحقيقيّة 83  
 القصّة الخصبّة 48  
 القصّة الخياليّة 17، 32، 76، 82، 82، 92، 128، 181،  
 281، 311  
 القصّة الداخليّة أو الجوهريّة 181  
 قصّة سببيل 323  
 قصّة الطرفين 53  
 القصّة الظاهرة على السطح 20  
 قصّة عن الخيانة 64  
 قصّة لاري 326  
 قصّة النزاع 51  
 قصّة النزاع الأول 120  
 قصّة النزاع في صورها ولغتها 54  
 قطع العقدة الغوردية 27  
 القلب 43  
 قلة الاحترام 338، 358  
 قلة الحيلة 338، 377  
 القناعات الفرديّة 65  
 القناعة الشخصية 66

كل قصة نزاع هي سلاح هجومي ودفاعي	القواعد الأخلاقية 22
97	القوانين المؤقتة 282
كل نزاع يختلف عن غيره 18	الوقوعات المتنازعة 274
كلاري (كيلارني) 239	القوميات 344
كلمة كلمة تثير ملاحظة عاطفية 47	القوة المهاجمة 280
كله ضمن العائلة 142	القوة والضعف 125
كلوك (ريتشارد) 26	قوى التأثير في سلطان القصص 31
كلوك (كينيث) 27	القيادة 308
كلية راش الطبية في شيكاغو 106	القيادة الجماعية 291
كما أن الإنسان لا يعيش ولا يموت من أجل نفسه... 383	القيادة وحل النزاع 247
كنس النزاعات تحت السجادة 363	القياديون 339
الكهرطيسي 110	القيام بالخطوة الأولى 378
الكوارث غير المتوقعة 312	كارين 249، 252، 254، 261، 262، 263، 264، 269،
الكوكايين 228، 236	271، 272، 273، 274، 275
الكياسة 101	الكارثة المفاجئة 312
كير (والتر) 321	كارول 154، 155، 156، 157، 158، 159، 160،
كيف تقرأ هذا الكتاب؟ 16	161، 162، 163، 164، 166
كيف نصغي 25	كارول = جانجز
كيف ننصت 25	كافكا (فرانك) 30
كيلارني = كلاري	كامبل (جوزيف) 83
كليي (جينيوي ب.) 177	الكامل 81
لا أستطيع الكذب على أحد 170	الكاهن 118
لا أقوم دوماً بفعل ع 69	كتاب الاستقالة = الاستقالة
لا يتم كنس وإخفاء المنازعات تحت السجادة 241	الكحول 228، 232
لاري 249، 252، 254، 255، 258، 260، 261، 262،	الكذب 119، 169، 332
263، 264، 266، 269، 271، 272، 273، 323،	كرامر (مات) 26
324، 325، 328، 329، 332، 334، 335، 336،	الكركدن (وحيد القرن) 363
337، 338، 339، 340، 341	كريفين (سوزان) 137
لا نار بدون دخان 329	كسر القواعد 126
	كل تجربة تستمر حية ضمن تجارب لاحقة
	383

- لاو - = تزو  
 اللامبالاة غليظة للغاية 377  
 اللاوجود العالم للعالم الخارجي 131  
 اللبوس الشيطاني 346  
 لجان الحلول 272  
 لحظات لا تصدق من الألفة 36  
 لدي سؤال واحد أوجهه لك 145  
 لغة المجاز 57  
 لقاءات أكثر... 309  
 لقد أخافني غضبه 106  
 لم تعد تطيق الكذب 169  
 لم نكن يوماً ما منفتحين... 146  
 لماذا فعلوا هذا لنا؟ 358  
 لن أبلغهم منالهم 353  
 اللهو البريء 339  
 اللهو الجنسي 335  
 لودفيغ = ويتغنستين  
 اللوم 133، 262، 273  
 اللوم يقع عليها وحدها 209  
 اللوم يقوم عليّ وحدي 109  
 ليزا 167، 168، 170، 174، 175، 176  
 ليس هناك من يقع عليه اللوم 109  
 ما الذي أصدق من الحقيقة 29  
 ما الذي تعتقد أنه حدث 287  
 ما الذي تم توضيحه؟ 334  
 ما تعنيه أنت 116  
 ما نعنيه جميعاً 116  
 ما هو الشعور بهذا الأمر؟ 365  
 ما هي قصص المنازعات 36  
 ما وراء المعاني 111  
 ماذا عني لك ذلك 60
- مارداً شيطانياً 96  
 الماضي المزيف 133  
 المبادلات الجنسية 335  
 مبادلة الأدوار 110  
 مبادلة القوة بالتعاطف 71  
 المباشرة بالرضا 159  
 المبالغة 105  
 المبدعون 298  
 المتاعب 375  
 متاهات النفس 115  
 متاهة الادعاءات 181  
 المتطوعون 273  
 مثلث الحل 80  
 مثلث النزاع 75  
 مجادلات روحية عاطفية 64  
 المجازفة 243  
 المجازيات (المجاز) 53، 57، 114، 129  
 مجانب للعدل 53  
 المحاباة 78  
 المحايد 42  
 المحايدون في النزاع 138  
 المحكمة 355  
 محكمة عسكرية 326  
 محنة التمييز 35  
 مخاطر التوسط في قصص المنازعات 45  
 المخالفات المالية 327  
 المخدرات 227، 228، 229، 230، 232، 233، 235،  
 236  
 مد الجسور بين الفجوات 340  
 المدراء 179  
 مدراء يمارسون الجنس مع موظفات 340

- مدرسة للفضيحة 276  
 المدير الجديد 373  
 المديرين الثلاثة 183  
 مذكرة التأديب 211  
 مراجعة الأدوار 307  
 مراقبة الضغط البارومتري للقصة 104  
 المرأة الجليدية 329  
 المرأة الفاس 329  
 المراهقة 215  
 المراوحة في المكان 134  
 المراوغة 177، 197  
 المرشد 59  
 المرض الخطير 312  
 مركز حل المنازعات سانتا مونيكا، كاليفورنيا 27  
 المزاح 327، 335، 339  
 المزاح الجنسي 327، 332، 337، 339  
 المساواة 129  
 المساواة 16، 23، 341  
 المساواة الاجتماعية 137  
 مساواة الحوار الجنسي 344  
 المساواة الجماعية 282  
 المستقبل خلاف للماضي 320  
 المستهدف بالتمييز 34  
 المستوى الاجتماعي 76  
 المسح الجغرافي 110  
 مسرحية يوجين أونيل 321  
 المسلك الجنسي 343  
 مشاكل الاتصال 373  
 المشاكل الممتنعة (المستعصية) 367  
 مشكلة الشعور بعدم القدرة على الحركة 379
- مشكلة مخدرات خطيرة 226  
 مشوشة 244  
 المصاعب المتعاطمة 280  
 المصافحة بحرارة 356  
 المصالح 325  
 المصادقية 91، 140، 145، 376  
 المصادقية والأمانة المشحونة بالعواطف 44  
 مصر (المصريون) 118  
 مضامين الكلام وما وراء المعاني 111  
 المضايقة الجنسية 191  
 مضغ اللبان 212  
 المطلوب نظام أمين 374  
 المعارضة المنظمة 291  
 معالجة النزاع 200  
 المعالجون الفسانيون للعوائل 256  
 المعالجات الجنسية 124  
 المعاني الخفية 29  
 المعضلات الثلاث الرئيسية 364  
 المعضلات والأمنيات 146  
 المعرفة 27  
 معرفة التنافر 125  
 معرفة الحقيقة الكاملة 92  
 معرفة الخير والشر 125  
 معرفة العالم 125  
 معرفة النفس 281  
 معركة درسدن في سنة (1945) 137  
 المعمعة 276  
 المقاومة 243، 299  
 مقرر 18  
 المقصد والأسلوب 41  
 مقطع مجهول من الإسكيمو للحم 131



- مكافأة السلوك الخاطيء 218
- مكان آمن للحقيقة 138
- المكسب المتبادل 119
- المكونات 52
- المكونات والوظائف الرئيسية في قصص المنازعات 51
- الملكية الخاصة 127
- ممارسة الحب 162
- ممارسة الجنس 161
- من الذي يهتم 42
- من تحب ومن تكره 20
- من الضحية في القصة 52
- من قام بكذا 258
- من القصص إلى ما هو أهل للثقة 97
- من لم يقم بكذا 358
- من المستحيل التقول بكذب مزيف... 93
- من هو المسؤول 184
- من الوحش إلى الشقراء 311
- من يقع عليه اللوم 339
- من يقول الحقيقة 330
- المنازعات 239، 252، 253، 268، 375
- المنازعات الدائرة 94
- المنازعات العاطفية 292
- المناظير 63، 67، 86
- مناقشة الحلول 304
- المنح 308
- المنخل 64
- منزل العائلة 58
- المنطق أتوماتيكي التنبؤ به 57
- المهارة 307
- مواجهة الغازي دونما خجل أو غضب... 317
- المواجهة المباشرة 242
- مؤازرة (الأخرين) 85، 201
- المواصلات 213
- مواطن الفشل 17
- موت العلاقة 134
- مؤسسة اكتوت بالنزاع 242
- مؤسسة سيرجوس 314
- الموضوعية 124
- الموظفات 70
- الموظفون الثلاثة 182
- موعد للاغتصاب: اتخاذ قرار يقول لا 153
- الناس مختلفون للغاية 34
- نانسي 279
- نبرة صوت المتحدث 50، 112
- نيش الماضي 151
- النبل 81
- النجاح 21، 22، 23
- نحن من الأهمية بمكان... 115
- الندامات 138
- النزاع 77
- نزاع، روابط وحدود 313
- نزاع في مجلس الإدارة 249
- النزاع هو ضرب من المرض 312
- النزاع هو نوع من الموت 312
- النزاعات الشخصية 239
- نزاعات العائلات 151
- النزاعات المدمرة 18
- نزاعات المؤسسات 240
- النزاهة 383
- النزعة التجارية 345
- نظام أمين 374

- نظام شكاوى للموظفين 195  
 نعت شيطاني 103  
 النعوت الشيطانية (المطلقة) 348، 335  
 النقابة 232، 225  
 النقاش الأخير 267  
 النقاش المفتوح... 366  
 النقد 263  
 النقد العلني 242  
 نقص القصص لغاية ما 39  
 النكات الجنسية 327  
 نكات متميزة ضد اليهود 327  
 نماذج التفاعلات 241  
 النمو 22، 348  
 النميمة 365  
 النوايا الجنسية 331  
 النوايا الخفية للأطراف 330  
 النوايا الشيطانية 74  
 النوايا العدوانية 357  
 نيل التعاطف 82  
 نيلسون (ف. بيرتون) 177  
 هاينزفون = فورستر  
 هبوط المعنويات بسبب النزاع 379  
 هجوم مضاد (معاكس) 97  
 الهدف من الوساطة 348  
 هذا ليس صحيحاً 92  
 الهشاشة العاطفية 292  
 هل الخرافات والقصص الخيالية حق أم زيف؟ 92  
 هل هذا ما كنت تقوله؟ 287  
 هل يتم كئس المنازعات تحت السجادة...  
 هناك شيء لا يجب الجدار 356  
 هوغو (بيتر) 11  
 الهويات 315  
 الهياكل 281، 307  
 هيجي (أرسولا) 89  
 هيكل تنظيمي 285  
 هيلين 63، 64  
 وارنر (مارينا) 82، 311  
 والتر = كير  
 وايلد (أوسكار) 134  
 ويتغنستين (لودفيغ) 47  
 الوحش 82  
 الوحشة 156  
 الوحشية 44، 74، 358  
 الوسطاء (الوسطات) (الوساطة) (الوسيط)  
 18، 50، 63، 65، 70، 90، 91، 100، 111، 115،  
 129، 141، 152، 154، 164، 166، 167، 170،  
 178، 180، 188، 192، 201، 204، 216، 221،  
 225، 249، 281، 282، 291، 295، 306، 307،  
 323، 333، 352  
 وساطة خلافات التحرش الجنسي 341  
 الوساطة ضمن الهيئات 45  
 الوساطة عملية معقدة... 315  
 الوساطة الكلاسيكية 200  
 وساطة من الداخل 346  
 وسوسة الشيطان 169  
 الوصول إلى القصة الجوهرية 317  
 وضع القصة ضمن المنظور 117  
 الوظائف 54  
 وعاشوا للأبد في سعادة وهناء 57  
 الوعي 313

- يسير الوسطاء على خيط (حبل) رفيع... 274  
يشعرنا بأننا لا نقيم للآخرين وزناً 115  
يعاون الوسيط الطرفين... 101  
يغدو النزاع محيراً 99  
يلزمنا الترجمة بالصينية 247  
يمكن أن تغذو المنازعات مناسبات للتعلم...  
268  
اليهود 327  
يؤمن النزاع رجوع ترديد الصدى للنظام  
189
- الوفاة 312  
وقف النار مدة أسبوع 353  
الوقوع في غرام الأميرة 83  
الولادات 311  
الولايات المتحدة الأمريكية 34، 35  
ولع لاري بالجنس 332  
ويل (آن روز) 26  
يا إلهي إنها أمي 59  
يبدأ الرقص بحركات صغيرة... 185  
يتم خلق النزاع 55