من يقود
قراراتنا؟

بين التفكير العاطفي والعقلي



رضا الحكيم الشعيري

مَن يقود قراراتنا؟

بين التفكير العاطفي والعقلي

الكرامة والعلاقات والعمل
في حياتنا اليومية

رضا الحكيم الشعيري

مَن يقود قراراتنا؟

بين التفكير العاطفي والعقلي

رضا الحكيم الشعيري

الطبعة الأولى — 2026

© 2026 رضا الحكيم الشعيري
جميع الحقوق محفوظة للمؤلف.

محتويات الكتاب

المقدمة — لماذا فعلت ذلك؟	4
الفصل الأول — بين ما نشعر به وما نفكّر فيه	7
الفصل الثاني — هل نبحث عن الحقيقة أم عن تبرير؟	18
الفصل الثالث — كرامتي لا تسمح	29
الفصل الرابع — الحب والخوف والغضب على طاولة القرار	40
الفصل الخامس — الآخرون داخل رؤوسنا	51
الفصل السادس — هل المصلحة دائمًا هي القرار العقلاني؟	61
الفصل السابع — الغضب الرقمي	72
الفصل الثامن — القرارات العائلية الكبرى	81
الفصل التاسع — المال والعاطفة	92
الفصل العاشر — حين يكون القرار جماعيًا	101
الفصل الحادي عشر — كيف أراجع قراري؟	111
الفصل الثاني عشر — الندم وما يبقى بعد القرار	119
الخاتمة — أن تفهم نفسك قبل أن تدافع عنها	129
نموذج مراجعة القرار	132
جمل بديلة ومفاتيح المصطلحات	133
المصادر والمراجع	141

المقدمة

لماذا فعلت ذلك؟

قبل أن ينام، عاد إلى الرسالة التي أرسلها غاضبًا. قرأها ببطء هذه المرة، وتوقف عند جملة يعرف أين ستوجع صاحبها. حين كتبها كان يريد أن يدافع عن نفسه. الآن لم يعد واثقًا من أنه أراد ذلك وحده. بقي سبب غضبه قائمًا، وبقيت الرسالة أيضًا، في هاتف شخص آخر لا يستطيع أن يستعيد منه أثرها. من هذه اللحظة يبدأ الكتاب: حين نكتشف أن لنا حقًا، وأن طريقتنا في الدفاع عنه تحتاج إلى مراجعة.

ربما عرفنا الموقف في رسالة، أو قرض، أو قطيعة، أو فرصة عمل. نقول إننا فكرنا جيدًا، ثم نكتشف أننا أعدنا الحجة نفسها مرات كثيرة. نقول إن الكرامة لا تسمح، ثم لا نسأل ما الذي تمنعه الكرامة تحديدًا: الإهانة، أم الاستيضاح، أم الاعتراف بخطأ صدر منا؟ ونقول إننا نفعل شيئًا من أجل الأسرة، ثم يصعب علينا تحديد من في الأسرة سيحمل ثمنه. ليست هذه أسئلة لإدانة الإنسان. إنها محاولة لأن نقترب من اللحظة التي نصنع فيها لأنفسنا تفسيرًا، ونصدقه إلى حد لا نسمح معه لشيء أن يراجعه.

لا أريد للقارئ أن يخرج من هذه الصفحات خجلًا من مشاعره. من دون ما نحب ونخاف ونرجو، ستفقد خيارات كثيرة معناها. نعتني بأهلنا لأن لهم مكانًا في قلوبنا، ونعترض على الإهانة لأننا نرى للإنسان قيمة، ونعمل من أجل مستقبل لأننا نريده. السؤال الذي يشغلني هو كيف تدخل هذه المشاعر والقيم في اختيارنا: هل تساعدنا على معرفة ما يهم، أم

تتحول إلى دليل جاهز على ما وقع؟ وهل نستخدم قدرتنا على التفكير كي نفهم، أم كي نمنح النتيجة التي نرغب فيها مظهراً مقنعاً؟

بدأت الفكرة من شابة ناجحة تسمع أن أصدقاء انتقصوا منها وتمنوا فشلها. تقطع علاقتها بهم جميعاً، وترفض سماع صديقة حاولت الدفاع عنها، وتقول إنها حللت الموقف بعقلها. ما يشغلني في حكايتها هو هذه المسافة بين إساءة وقعت فعلاً وحكم تجاوز أصحابها. للكرامة مكانها، لكن القرار الذي نحتمي به باسمها قد يصيب وقد يظلم.

اسمها في حكايتنا راندا، وتدير مشاريع في وكالة للتواصل بطنجة. وسنرافق معها سارة في قرار مهني، ويوسف في قرض وواجب عائلي، وحمزة في مطبعة نتداخل حساباتها مع صداقاته. ستظهر طباعهم في الكلام الذي يقولونه حين يضيق بهم الموقف، وفي القرارات التي يؤجلونها أو يندمون عليها. أما ليلى، صديقة راندا، فسيكون لها أيضاً ما تقوله عن الجرح الذي أصابها.

الشخصيات والمواقف متخيلة لأغراض الفهم. نستعين بالأبحاث لتفسير آليات واتجاهات، دون تشخيص الأفراد أو الجزم بدوافعهم، ونقرأ النصوص التراثية في سياقها الأخلاقي والأدبي. والأسئلة العملية مقترحات للمراجعة، وليست اختبارات نفسية أو ضماناً للقرار الصحيح.

اخترت أن تمر الأفكار من بيت ومقهى ومطبعة ومجموعة رسائل، لأن القرارات لا تحدث في فراغ. في حياتنا المغربية والعربية، يدخل كلام الناس إلى الغرفة قبل أن يدخل أصحاب القرار أحياناً. تقول العائلة «الحشومة»، فيحمل اللفظ حياءً يحفظ العلاقة أو ضغطاً يمنع صاحب الحق من السؤال. نقول «النيف»، فنقصد العزة مرة، ورفض التراجع مرة أخرى. ونستدعي الواجب العائلي، فيكون باباً للرحمة أو اسماً لجهد لا

يُوزع بإنصاف. لا نحاكم هذه الكلمات من خارج الحياة؛ نحاول أن نعرف ماذا تفعل في موقف بعينه.

ترافق الحكايات أفكار من كانمان وداماسيو وهايدت، ونصوص للغزالي وابن حزم وابن المقفع وابن خلدون والمتنبي. نرجع إليها عندما تساعدنا على فهم سؤال محدد عن الهوى ومعرفة النفس والانتماء والأنفة. يفتح الأدب أسئلة، وتساعدنا الأبحاث على ضبط بعض ما نستنتجه من تجاربنا؛ وستجد مصادرها في حواشي الصفحات وفي قائمة المراجع.

في نهاية كل فصل مساحة للتجربة، يمكنك العودة إليها حين تجد موقفًا من حياتك يشبه ما قرأت. وفي الملحق ورقة لمراجعة قرار واحد، وجمل بديلة تساعد عندما يضيق الكلام. خذ منها ما تحتاجه، وعدّلها حتى تشبه صوتك. ربما تبدأ الفائدة بتغيير جملة كنت تقولها بسهولة، ثم اكتشفت أنها تحكم على الآخرين بأكثر مما تعرف عنهم.

أتمنى أن تمنحنا هذه الصفحات قدرة على ملاحظة أنفسنا قبل أن نرسل الرسالة أو نعلن القطيعة أو نعد بما يفوق قدرتنا. وأن نستطيع قول «هذا ما أعرفه الآن» دون أن نشعر بأن قيمتنا مهددة. سنحتاج إلى مشاعرنا وإلى أسئلتنا معًا، خصوصًا حين يكون الجواب الذي نريده شديد الإغراء.

لنبدأ بصباح عادي، ورسالة قصيرة، وامرأة تعرف جيدًا كيف تفكر في عملها. لا تحتاج الأخطاء الكبيرة دائمًا إلى بداية كبيرة. أحيانًا تبدأ من معنى أكملناه في رؤوسنا، ثم تصرفنا كما لو أن أحدًا قاله فعلًا.

الفصل الأول

بين ما نشعر به وما نفكّر فيه

كانت راندا تعرف صوت المصعد قبل أن يظهر ضوء الطابق. كل صباح تقف أمام بابه وفي يدها قهوة لم تشرب منها إلا قليلًا، تراجع في ذهنها ما ستقوله في الاجتماع. في الثالثة والثلاثين كانت تدير المشاريع في وكالة للتواصل بطنجة، وتعيش مع أمها نادية، المدرسة المتقاعدة، في شقة لا تبعد كثيرًا عن بيت أخيها. لم تكن حياتها خالية من التردد، لكنها تعلمت في العمل أن تفصل بين ما وعد به الزبون وما وقّع عليه، وبين الفكرة الجميلة والموعد الذي يسمح بتنفيذها. لذلك كان يصعب عليها أن تتصور أن قدرتها على التحليل يمكن أن تتعثر في رسالة من سطر واحد.

وصلتها الرسالة من حمزة، صاحب مطبعة تتعامل معها الوكالة: «خاصنا نهضرو على الخدمة ديال البارح». نحتاج إلى الحديث عن عمل الأمس. كانت في سيارة أجرة، والطريق أبطأ مما توقعت. قرأت الرسالة مرة أخرى، ثم فتحت صورة الملصق الذي أرسلته إلى الطباعة. لاحظت فراغًا قرب الشعار لم تره بالأمس. قالت في نفسها إن حمزة غاضب، وإنه سيحمّلها كلفة إعادة العمل، وإن زبونًا مهمًا قد يسمع بالخلاف. لم يقل الرجل شيئًا من هذا. ومع ذلك وصل جسدها إلى الاجتماع قبلها: كتفان مشدودتان، نفس قصير، ورغبة في الدفاع.

حين دخلت المكتب، كانت سارة تنتظر توقيعها على ملف. سارة محاسبة في السابعة والعشرين، انتقلت من تطوان إلى طنجة للعمل، وتسكن مع أختها الكبرى. رفعت الملف وقالت إن هناك رقمًا يحتاج إلى التحقق. أجابت راندا بحدّة: «كل شيء يحتاج إلى التحقق عندكم في آخر لحظة».

سكتت سارة. لم يكن رقمها سبب الضيق، لكنه كان أول شيء وضعه العالم أمام راندا بعدما صدقت الرواية التي صنعتها. في أقل من ربعٍ ساعة تحولت رسالة غامضة إلى خلاف جديد مع شخص لا يعرف عنها شيئًا.

اتصل حمزة بعد ذلك. كان يريد أن يسألها إن كانت مستعدة لتصميم حملة أخرى، لأن العميل أعجبته النتيجة. ضحكت راندا ضحكة قصيرة، ثم قالت إن رسالته أقلقتها. أجاب: «كنت وسط الآلات، كتبت لك بسرعة». انتهت المكالمة، وبقيت أمامها مشكلة أصغر من الكارثة التي تخيلتها وأصدق منها: ماذا تفعل الآن مع سارة؟

انتظرت راندا حتى انشغلت الزميلة التي تجلس قرب سارة، ثم اقتربت من مكتبها. قالت: «كنت حادة معك صباحًا. الموضوع لم يكن له علاقة بالملف». رفعت سارة عينيها، وأعادت فتح الجدول: «وأنا كنت أريد فقط أن أريك هذا الرقم». مالت راندا إلى الشاشة. كان أحد المصاريف قد سُجل مرتين. قالت: «معك حق. وأعتذر عن الطريقة». هزّت سارة رأسها وأشارت إلى الخانة التي تحتاج إلى التصحيح. بقي شيء من التحفظ بينهما بقية الصباح، لكن الملف أُنجز.

في مثل هذا الصباح لا نحتاج إلى شخصية ضعيفة أو جاهلة حتى يحدث الخطأ. يكفي خبر ناقص وذاكرة مستعدة لملئه. راندا سبق أن خاضت نقاشًا حادًا مع مورد آخر، وكانت حريصة على ألا تتكرر التجربة. هذه الخلفية تفسر لماذا خطر لها احتمال اللوم، لكنها لا تجعل ذلك الاحتمال خبرًا. الفرق دقيق ومفيد: يمكن أن يكون لظنّنا سبب مفهوم، ويظل الظن محتاجًا إلى دليل. فهم منشأ الفكرة لا يعادل إثباتها.

لم تكن راندا تحتاج إلى أن تمنع القلق. لو قالت لنفسها إن العقلاء لا يقلقون، لأضافت إلى خوفها خجلًا من نفسها. كانت تحتاج إلى سؤال

أصغر: هل قال حمزة إن هناك خطأ، أم أنا التي أكملت رسالته؟ كان يمكنها أن ترد: «هل يتعلق الأمر بمشكلة في الطباعة أم بطلب جديد؟». عشر كلمات ربما اختصرت نصف ساعة من الجدل الداخلي. لكننا لا نكتب هذا السؤال دائمًا لأن الإحساس بالوضوح يسبق وضوح المعلومات، ولأن ما نخافه يبدو أحيانًا أقرب إلى الحقيقة مما نعرفه.

عادت إلى البيت مساء، فوجدت أمها ترتب صورًا قديمة. حكت لها ما حدث، وقالت نادية: «أنت كتفكري بزاف». مدت راندا يدها إلى صورة وانشغلت بإزالة الغبار عن إطارها. كانت أمها محقة في كثرة التفكير، لكنها لم تفكر في احتمالات كثيرة؛ كررت احتمالًا واحدًا، وأضافت إليه ردودًا ونظرات لم تقع. قد يكون الذهن مزدحمًا، فيما الباب الذي يدخل منه العالم ضيق جدًا.

ولنقترب من هذا الفرق في عبارة نستخدمها كثيرًا. حين أقول «أشعر بأنهم لا يحترمونني»، تجمع عبارتي بين تجربتين مختلفتين. هناك إحساس بالألم أو الغضب، وهناك اعتقاد بشأن نظرة الآخرين إليّ. الأولى أصف بها ما أمرّ به، والثانية تحتاج إلى قرائن من سلوكهم وسياق الموقف. قد يكون الاعتقاد صحيحًا. وربما ألتقط إشارة إهانة لا يلاحظها من لم يعش العلاقة. لكن من المفيد أن أستطيع وصف تلك الإشارة: ما الذي قيل؟ هل تكرّر؟ كيف تعاملوا معي عندما اعترضت؟ بذلك ينتقل النقاش من التشكيك في شعوري إلى فحص سبب الحكم. ليس مطلوبًا أن نتحوّل إلى مراقبين باردين لأنفسنا. يكفي أحيانًا أن نستبدل جملة «إنهم يحتقرونني» بجملة «فهمت هذا التصرّف بوصفه احتقارًا، وأحتاج إلى التأكد». هذه الصياغة لا تلغي حقّ الاعتراض، بل تحدّد درجة معرفتنا.

هذا التداخل بين الشعور والفهم حاضر أيضًا في البحث النفسي. تعرض مراجعة جينيفر ليرنر وزملائها أبحاثًا تبيّن أن المشاعر تؤثّر في اتخاذ القرار بطرق قد تكون نافعة أو ضارّة.[1] كان قلق راندا قد نبّهها إلى أهمية علاقتها بحمزة، لكنه لم يخبرها بما يقصده من رسالته. وما إن سألته حتى تبدّل فهمها وخفّ قلقها. لم تحتج إلى التخلص من شعورها كي تفهم؛ احتاجت إلى معلومة لم يكن الشعور قادرًا على تقديمها.

ومن هنا نستخدم تعبير التفكير العاطفي في هذا الكتاب بمعنى محدّد: أن يُعامل الشعور كأنه دليل كاف على حكم خارجي، أو أن يوجّه اختيار الأدلة دون مراجعة مناسبة. لا نقدّم به تصنيفًا ثابتًا للبشر، ولا مصطلحًا لتشخيص اضطراب. إذا قلت «أنا خائف، إذن الأمر خطير بالتأكيد»، فقد قفزت من الإحساس إلى تقرير الحقيقة. وإذا قلت «أنا خائف؛ ما الذي أخشاه، وما احتمال حدوثه، وما الذي أعرفه عنه؟»، فقد جعلت الشعور بداية للبحث. وفي المقابل، لا يعني التفكير العقلي في استعمالنا أن تتخلّص من رغباتك أو أن تختار أعلى ربح في كل مرة. نعني به فحص المعلومات ذات الصلة، والنظر في بدائل معقولة، وموازنة العواقب بحسب غايات واضحة، والاستعداد لتعديل الحكم إذا ظهرت معطيات مهمة. هذه معايير للعمل، وليست ضمانًا لعدم الخطأ. يستطيع الإنسان أن يتروّى ويخطئ لأن معلوماته ناقصة، كما قد ينجح قرار متسرّع بالمصادفة. نتيجة القرار وطريقة اتخاذه مسألتان ترتبطان، لكن إحداهما لا تختزل الأخرى.

---

1 ليرنر ولي وفالديسولو وقاسم، العاطفة واتخاذ القرار، 2015.
Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. Annual Review of Psychology, 66, 799–823. DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115043

لم تكن حدة راندا مع سارة دليلًا على خطأ الرقم، كما لم يكن صوتها الهادئ لاحقًا كافيًا لإثبات أنها فهمت الموقف كله. النبرة تخبرنا بطريقة التعبير. أما الحكم فنختبره بما يسنده: ما الوقائع؟ وأين انتقل الكلام منها إلى تخمين؟ وهل يستطيع صاحبه سماع معلومة تخالفه؟ ولهذا لا تكفي عبارة «فكرت طويلًا». قد يطول التفكير لأنه يبحث، وقد يطول لأنه يعيد الحجة نفسها.

سيظهر اختلاف الغايات في حياة سارة ويوسف. هي تبحث عن عمل تتعلم فيه، وهو يحتاج إلى دخل يصلح به بيت أمه ووقت لا يغيب فيه عن ابنه. قد يكون عرض واحد مناسبًا لأحدهما ومرهقًا للآخر. لن نعرف جودة القرار من الراتب وحده؛ سنحتاج إلى معرفة الحياة التي يريد صاحب القرار أن يصنعها، وما يستطيع تحمله من أجلها. المحبة والأمان المالي والتعلم غايات، ويبقى السؤال عن الوسيلة التي تخدمها وعن ثمنها.

ثمة فرق آخر يستحق أن نتوقف عنده: أن يكون الحكم ضعيفًا، وأن يكون صاحب الحكم عاجزًا عن التفكير. لو اختزلت راندا صباحها في قول «أنا لا أفكر»، لأغلقت باب التعلم بإدانة عامة. ما حدث أكثر تحديدًا: لم تطلب توضيحًا قبل أن تستجيب لتفسيرها. تستطيع أن تغير هذا الفعل في مرة لاحقة. الأوصاف الواسعة مريحة أحيانًا لأنها تبدو عميقة، لكنها لا تخبرنا أين نضع أيدينا. نحتاج إلى وصف الخطوة التي غابت، لا إلى لقب قاسٍ نحمله إلى بقية اليوم.

ويمكن أن يحدث الخطأ من غير انفعال شديد. تراجع سارة جدولًا بهدوء فتغفل رقمًا لأن شكل الملف مألوف، أو يقدّر حمزة مدة العمل اعتمادًا على آخر طلبية لا على متوسط ما يعرفه. لا داعي إلى اختراع غضب أو خوف وراء كل خطأ. العاطفة أحد عناصر التفكير، والذاكرة

والانتباه والخبرة والوقت والمعلومات عناصر أخرى. إذا جعلنا كل قرار غير موفق عاطفيًا، فلن يعود المصطلح يفسر شيئًا؛ سيصبح اسمًا آخر لعدم إعجابنا بالنتيجة.

وكذلك قد يتخذ شخص قرارًا حسنًا تحت ضغط شعور قوي. ترى سناء، أخت يوسف التي تقيم قرب أمهما في تطوان، أمها تتعب فتطلب المساعدة سريعًا، أو يغضب يوسف من إهانة طفل فيوقفها قبل أن يملك تحليلًا كاملًا للمشهد. لا نطلب منهما تعليق الاستجابة الإنسانية إلى أن تنتهي ورقة الأسئلة. ما نطلبه هو تناسب الفعل مع ما يعرفانه، ثم مراجعة ما يحتاج إلى معرفة إضافية. هناك فرق بين إيقاف أذى ظاهر وبين إعلان دوافع كل من حضر، وبين حماية شخص وبين تقرير حكم نهائي على تاريخه كله.

أحيانًا يكون السؤال «هل أنا عاطفي أم عقلاني؟» واسعًا إلى حد يشتتنا. يمكن استبداله بسؤال عملي: أي خطوة في قراري تحتاج إلى فحص؟ ربما تكون المعلومة صحيحة، لكن البدائل ضيقة. وربما تكون البدائل معقولة، لكن الغاية غير واضحة. وربما تكون الغاية واضحة، لكنني أتهرب من كلفة أعرفها. هذا التفصيل يمنعنا من البحث عن عيب واحد يفسر كل شيء. ويسمح لنا أيضًا بأن نرى ما فعلناه جيدًا، فلا نعيد بناء القرار من الصفر كلما وجدنا نقصًا في جزء منه.

حين بدأت سارة تفكر في ترك العمل، قالت لراندا إنها لم تعد تحتمل المكان. سألتها راندا: «لو تغير مديرك، هل ستبقين؟». أجابت بسرعة: «ربما». ثم سكتت وأضافت: «لا أعرف. حتى العمل نفسه يتكرر». كانت بحاجة إلى وقت لتفرّق بين ضيقها من طريقة التعامل وضيقها من

المهام. ظل طلب الاستقالة في خيالها جوابًا واحدًا عن الاثنين، لكن البحث عن وظيفة جديدة سيحتاج إلى جواب أدق.

وفي المقابل، إذا ظلت تجمع المعلومات عن كل شيءٍ وتؤجل كل فعل، فقد لا تكون أقرب إلى العقل. هناك كلفة للانتظار أيضا: وقت، وفرصة، وصحة علاقة، وأحيانًا استمرار ضرر. التفكير ليس عدد الأسئلة التي نستطيع طرحها، بل قدرتنا على معرفة ما يحتاج إلى جواب قبل الفعل وما يمكن تعلمه بعده. لا نعيش في عالم يمنحنا يقينًا كاملًا ثم يسمح لنا بالاختيار. نختار غالبًا بما يكفي من المعرفة، مع حدود وخطة للمراجعة عندما يتغير ما نعرفه.

يميز دانيال كانمان بين عمليات سريعة تلقائية وعمليات أبطأ تتطلب جهدًا وانتباهًا، مستخدمًا تسميتي النظام الأول والنظام الثاني. نأخذ من هذا التمييز وصفًا لطريقتين في المعالجة، لا خريطة لعضوين منفصلين، ولا تقسيمًا أخلاقيًا يجعل السرعة شرًا والتروي خيرًا دائمًا. قد تكون الاستجابة السريعة خبرة متقنة، وقد يكون التفكير البطيء دفاعًا طويلًا عن رأي خاطئ. ولهذا لا نساوي، في هذا الكتاب، بين كل حدس وعاطفة، ولا بين كل جهد ذهني وإنصاف.[2]

يعرف حمزة ذلك من مهنته دون أن يستخدم هذه الأسماء. عندما تمر ورقة من آلة الطباعة، يرى انزياح اللون قبل أن يستطيع الزبون وصفه. خبرته السريعة نشأت من احتكاك طويل بالآلة ومن نتائج يراها ويصححها. لكنه حين يخمن نية شريكه من صمته، لا يملك الدرجة نفسها من الاختبار.

---

2 دانيال كانمان، خرائط العقلانية المحدودة، 2003؛ التمييز بين النظامين الأول والثاني.
Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. American Economic Review, 93(5), 1449–1475. DOI: 10.1257/000282803322655392

نجاح الحدس في مجال لا يمنحه تفويضًا في كل مجال. تستطيع راندا أن تقرأ ضعف تصميم بسرعة، ثم تخطئ في قراءة صديقة أحبتها سنوات.

في المقابل، ليست العاطفة مادة زائدة ينبغي نزعها من القرار. عرض أنطونيو داماسيو في «خطأ ديكارت» تصورًا يمنح الإشارات الانفعالية والجسدية دورًا في توجيه الاختيار، مستندًا إلى عمله العصبي وملاحظات سريرية. لا يعني ذلك أن كل إحساس جسدي رسالة صحيحة، بل أن الصورة التي تعزل التفكير تمامًا عن الانفعال فقيرة. لو لم تكن لرعاية أمها قيمة عند راندا، لما عرفت لماذا تقارن بين وظيفة بعيدة ووظيفة قريبة، حتى لو امتلكت أدق جدول للرواتب.[3]

الأرقام ترتب الكلفة، لكننا نحتاج إلى أن نعرف كلفة ماذا، ولمن، ومن أجل أي حياة. قد يختار يوسف، صديق راندا ومعلم اللغة العربية، عملًا إضافيًا في المساء لأنه يريد إصلاح بيت أمه. وقد يرفضه بعد أشهر لأنه لم يعد يرى ابنه مستيقظًا. لا يثبت تبدل القرار أنه صار عاطفيًا بعدما كان عقلانيًا. ربما تغير ما يعرفه عن أثر العمل، وربما تغيرت حاجاته، وربما اكتشف أنه بالغ في تقدير طاقته. السؤال هو كيف وصل إلى التعديل، وما إذا كان يستطيع شرح المقايضة بصدق.

كانت سارة تحتفظ في دفترها بعمودين للمصاريف: ما دُفع، وما سيُدفع. بعد أيام من واقعة الرسالة، قالت لراندا مازحة: «خاصك حتى أنت جوج خانات». طلبت راندا أن تريها الدفتر، وكتبت على هامش صفحة: «ما حدث»، ثم «ما فهمته». قالت: «وهنا نضع ما اخترعته؟».

---

3 أنطونيو داماسيو، خطأ ديكارت؛ طبعة بنغوين، 2005.
Damasio, A. (2005). Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. Penguin Books.

ضحكت سارة: «ربما يكون فهمك صحيحًا. فقط لا تضعيه في الخانة الأولى».

جربتا ذلك على الرسالة. ما حدث: حمزة طلب الحديث عن عمل الأمس. ما فهمته راندا: هناك عيب وهو غاضب. ما شعرت به: قلق وخجل متوقع. ما أرادت فعله: الدفاع قبل السؤال. ما فعلته فعلًا: تحدثت بحدة مع سارة. بهذه الصياغة لم يعد هناك وحش مبهم اسمه «يوم سيئ». صارت هناك حلقات يمكن التدخل عند واحدة منها. لم تستطع راندا منع وصول الرسالة، لكنها كانت تستطيع تأجيل الحكم، أو طلب التوضيح، أو على الأقل عدم نقل توترها إلى زميلتها.

ومع ذلك لا تسير الحياة دائمًا بهذه النظافة. ربما وصل التوضيح وأكد أن هناك خطأ، وربما كان حمزة نفسه حادًا في الكلام. عندها لن يفقد التمييز فائدته. ستظل راندا محتاجة إلى معرفة الخطأ، وحدود مسؤوليتها، وطريقة إصلاحه، وما إذا كانت طريقة مخاطبتها مقبولة. التفكير لا يَعِد بأن ينتهي الفحص إلى خبر سار. قيمته أنه يساعدنا على مواجهة الخبر الذي لدينا، بدل إنفاق طاقتنا على خبر نتمنى صحته أو نخشى وجوده.

من هنا يمكن أن نفهم العبارة التي سترافقنا: الشعور خبر عن تجربتك، وليس التقرير الكامل عن العالم. حين نجوع نعرف حاجة في أجسادنا، لكن الجوع لا يخبرنا إن كان الطعام المعروض صالحًا. وحين نغضب نعرف أن شيئًا مسّ قيمة أو توقعًا، لكن الغضب لا يحدد وحده من المسؤول ولا ما يستحقه. نحتاج إلى الاستماع إلى الشعور وإلى شيء آخر معه. إهماله يعمينا عن حاجاتنا، وتفويضه بكل الحكم يعمينا عن التفاصيل.

في مساء ذلك اليوم كتبت راندا في ملاحظات هاتفها: «سأطلب توضيحًا قبل أن أكتب دفاعًا». كادت تمحوها، إذ بدت لها بديهية لا

تستحق الحفظ. أبقتها، ثم أغلقت الهاتف. لم تتوقع أن تعود بعد أسابيع إلى العبارة نفسها وتجد تنفيذها أصعب بكثير.

مساحة للتجربة

افصل الواقعة عن معناها

اختر موقفًا صغيرًا من الأسبوع الأخير، لا أكثر المواقف إيلامًا في حياتك. اكتب ما كان يمكن لكاميرا أو تسجيل أن يلتقطه، ثم اكتب ما فهمته أنت. لا تحاول تغيير رأيك قبل أن ترى الفرق بين الوصف والتفسير.

1. ما الكلمات والأفعال التي وقعت فعلًا؟ تجنب في هذا السطر أوصاف النية مثل أراد إهانتي أو تعمد تجاهلي، إلا إذا صرّح صاحبها بها بوضوح.

2. ما التفسير الذي أضفته، وما القرينة التي تسنده؟ هل توجد قراءة أخرى تستحق السؤال، أم أن لديك معلومات متكررة تجعل تفسيرك أقوى؟

3. ما الشعور الذي ظهر، وما الفعل الذي دفعك إليه؟ هل انتقل أثره إلى شخص آخر لا علاقة له بالموقف، كما حدث بين راندا وسارة؟

4. ما السؤال القصير الذي كان سيضيف معلومة قبل التصرف؟ اكتب صيغة تستطيع استخدامها فعلًا، لا عبارة مثالية لا تشبه طريقتك في الكلام.

أعد قراءة ما كتبت بعد يوم. إذا تغير تفسيرك، دوّن المعلومة التي غيرته. وإذا بقي، حدد ما جعله أقوى. الغرض أن ترى حركة تفكيرك، لا أن تمنح نفسك علامة نجاح أو فشل.

الفصل الثاني

هل نبحث عن الحقيقة أم عن تبرير؟

كان حمزة يعرف أنه يريد الآلة قبل أن يفتح جدول الحسابات. رآها في مقطع قصير: ورق يخرج بسرعة، ألوان مستقرة، ومشغّل يمرر كفه على الرزمة كما لو أن العمل لم يعد يتطلب انتظارًا. أعاد المقطع مرتين، ثم أرسله إلى يوسف: «هذه هي الخطوة التي ستغير المطبعة». في التاسعة والثلاثين، بعد اثنتي عشرة سنة من الورق والحبر والمواعيد المتأخرة، كان يحتاج إلى أن يشعر بأن التعب يقوده إلى شيء أكبر. امتلاك آلة جديدة لم يكن عنده عملية شراء فقط؛ كان صورة يريد أن يرى نفسه داخلها.

في المطبعة القريبة من المنطقة الصناعية بطنجة، وضع حمزة عرض السعر أمام شريكه بدر. قال بدر إنهما لا يملكان طلبات كافية لتشغيلها كما ينبغي. أجاب حمزة بأن الطلبات ستأتي عندما تتحسن الإمكانات. سأله عن كلفة الصيانة، فأخرج رسالة البائع التي تتحدث عن المتانة. سأله عن قطع الغيار، فأراه صور مطابع أخرى تستخدم النوع نفسه. كانت كل إجابة تجاور السؤال ولا تصل إليه. لم يكن يكذب؛ كان يفتش في الملف عن نافذة يدخل منها الضوء الذي يريده.

قال بدر: «أنت حاسم قبل ما نجلسو». نفى حمزة ذلك، وأشار إلى الجدول: كيف يكون حاسمًا وقد حسب الكهرباء والقسط والورق؟ لكن الجدول كان مبنيًا على عدد طلبات لم يحصل عليها بعد، وعلى تشغيل شبه كامل، وعلى غياب الأعطال. حين وضع بدر سيناريو أبطأ، وصفه حمزة بالتشاؤم. لم يعد الخلاف بين رقمين، بل بين صورتين للشخص: واحد شجاع

يتوسع، وآخرٍ خائف يعرقل. وحين تُوزع هذه الأدوار مبكرًا، تصير كل ملاحظة دليلًا على الطبع بدل أن تكون معلومة عن المشروع.

جاءت راندا إلى المطبعة في اليوم نفسه لتراجع عينة. استمع إليها حمزة وهي تصف حاجتها إلى جودة ثابتة، فالتقط من كلامها ما يؤيد الشراء. قال لبدر لاحقًا: «حتى راندا تقول إن السوق يطلب هذا». لم تقل راندا إن عليها أن تضمن حجم العمل اللازم لقسط الآلة. كانت تتحدث عن معيار في طلب بعينه. هكذا تستطيع معلومة صحيحة أن تدخل حجة غير سليمة: لا نغير الكلمات بالضرورة، بل نمدد النتيجة التي نطلب منها أن تثبتها.

في البيت سألته زوجته مريم: «لو لم تكن قد أرسلت الفيديو إلى أصدقائك، هل كنت ستشعر بأن التأجيل هزيمة؟». أغضبه السؤال. كان يفضل أن تناقشه في السعر، لأن السعر يقع خارج صورته عن نفسه. أما السؤال فاقترب من سبب لا يحب أن يعترف به. قال إنه لا يعمل من أجل إعجاب الناس. ثم تذكر كيف تخيل صورة الافتتاح، وتهنئة أخيه المقيم في إسبانيا، وتعليق رجلٍ كان قد نصحه قبل سنوات أن يبقى أجيرًا. لم يكن أيّ من ذلك باطلًا في ذاته، لكنه لم يكن ظاهرًا في جدول المصاريف.

هناك فرق بين الرغبة في التوسع والحاجة إلى إعلان أن التوسع هو الخيار العقلاني الوحيد. الأولى يمكن التفاوض معها: قد نؤجلها، أو نصغرها، أو ندفع ثمنها ونحن نعرف أنها رغبة. الثانية تطلب إلغاء بقية الخيارات حتى لا تشعر بأنها رغبة أصلًا. حين نسمح لأنفسنا بأن نقول «أريد»، تقل حاجتنا إلى تزوير كلمة «يجب». وقد يكون الاعتراف بالدافع

الشخصي بداية حساب أدق، لأننا نتوقف عن تحميل الأرقام مهمة تبرئة أنفسنا.

وضعت مريم الهاتف جانبًا وقالت لحمزة: «أنت تتكلم عنها كأنها وصلت إلى المطبعة». ابتسم، ثم بدأ يشرح لها ما ستغيره الآلة. سألته: «ومن سيشغلها؟». سمّى عاملًا، ثم تردد حين تذكر أن خبرته مختلفة. سألت عن القسط في شهر يتأخر فيه زبون كبير. ضاق بالأسئلة قليلًا: «كل شراء فيه مخاطرة». قالت: «أعرف. أريد فقط أن أعرف كم تستطيع المطبعة أن تنتظر». عاد إلى الملف؛ كان يعرف السعر، لكنه لم يحسب الانتظار بعد.

للتبرير وجه أكثر نعومة في حياة يوسف. عندما تأخر ابن عمه في رد مبلغ قديم، قال إن الظروف قاسية. وحين تأخر زميل لا يحبه في دفع مساهمة صغيرة، وصفه بعدم المسؤولية. قالت له زوجته هدى إن التأخيرين يحتاجان إلى السؤال نفسه. اعترض بأن ابن عمه إنسان طيب. لم تكن هدى تناقش طيبته؛ كانت تسأل عن موعد السداد.

ولفهم ما يحدث عندما يوجّه ميلنا طريقة بحثنا، يمكن الرجوع إلى مراجعة زيفا كوندا عن الاستدلال المدفوع بالدوافع؛ فقد ناقشت فيها اختلاف السعي إلى الدقة عن السعي إلى نتيجة نرغب فيها. ففي الحالة الثانية قد يستخدم الشخص معتقدات وطرق استدلال تساعده على الوصول إلى النتيجة التي يرغب فيها. [4] في حياتنا اليومية، يمكن أن يبدأ السؤال بصيغة «هل هذا القرار مناسب؟»، ثم يتحوّل دون تصريح إلى «كيف أثبت أنه مناسب؟». وقد نبقى صادقين في اعتقادنا أننا نبحث

---

4 زيفا كوندا، الاستدلال المدفوع بالدوافع، 1990.
Kunda (1990). The Case for Motivated Reasoning. Psychological Bulletin, 108(3), 480–498. DOI: 10.1037/0033-2909.108.3.480

بإنصاف، لأن كل خطوة منفردة تبدو لنا قابلة للدفاع عنها. لا يعني ذلك أن كل قناعة قوية هي تبرير. فقد يقتنع الإنسان بعد بحث واسع، ثم لا يجد في اعتراض جديد ما يستحق تغيير رأيه. ما نختبره هو المعايير التي يستخدمها: هل يطلب من الرأي المخالف ما لا يطلبه من رأيه؟ وهل يستطيع تحديد ما ينقص حجته؟

حين ناقش بدر حمزة في الآلة الجديدة، وجد أن تقدير المورد المتفائل يمر بسهولة، بينما تحتاج ملاحظاته هو إلى إثبات بعد إثبات. سأله: «لو كنت أنا من وعدك بهذه الأرباح، هل كنت ستقبل الأرقام من غير أن تسأل؟». لم يكن تاريخ المورد أو خبرة بدر بلا قيمة، لكن حمزة انتبه إلى أنه يطلب الدليل ممن يعارض رغبته أكثر مما يطلبه ممن يؤيدها. أعاد قراءة العرض، ووضع التوقعات جميعها أمام الأسئلة نفسها. أصبح ما يعرفه عن أصحابها قرينةً محدودة، لا حكمًا نهائيًا لا يتأثر بالوقائع.

كان حمزة قد أعلن لأصدقائه أن الآلة ستغيّر المطبعة. لذلك لم تعد مراجعة العرض مسألة أرقام وحدها. كل سؤال من بدر يذكّره بما قاله بثقة، وكل تأجيل يقرّبه من مكالمة يسأله فيها أحدهم: «متى تصل؟». صار عليه أن يفحص العرض وأن يتحمل حرج الإعلان المبكر في الوقت نفسه. الإعلان لا يجعل الآلة أنسب للعمل، لكنه قد يجعل الاعتراف بما ينقص الخطة أصعب.

وحين يكون الحكم مرتبطًا بخذلان مؤلم، قد تبدو عبارة «دعني أوضّح» بداية لخدعة أخرى. الحذر مفهوم، خصوصًا إذا تكرّر الكذب. لكن قيمة التفسير تُفحص بمحتواه واتساقه مع الوقائع، لا بمجرد كونه تفسيرًا. يمكن أن نستمع دون قبول، وأن نطلب وقتًا دون اعتذار، وأن نختار وسيطًا أو رسالة مكتوبة عندما لا يناسبنا الحديث المباشر. وفي حالات يكون فيها

التواصل مؤذيًا أو غير مأمون، يمكن الاكتفاء بالمعلومات المتاحة ووضع حدود. المراجعة لا تشترط تعريض النفس لأذى جديد. ما نحتاج إلى تجنّبه هو بناء حكم لا يمكن تصحيحه: إن تكلّم الشخص فهو يتلاعب، وإن صمت فهو يعترف، وإن اعترض فهو يتهرّب. بهذه الطريقة تصبح كل الاحتمالات شواهد على النتيجة نفسها، فلا يبقى للتحقّق معنى.

لهذا، قبل أن ندافع مطوّلًا عن قرار، يمكن أن نكتب ما قد يجعلنا نراجعه. إذا اتهمت شخصًا بإفشاء سر، فهل إثبات أنه لم يعرف السر أصلًا يغيّر رأيك؟ وإذا اعتقدت أن الجميع شارك في الإساءة، فهل وجود رسالة يعترض فيها أحدهم يغيّر حكمك عليه؟ لا يعني السؤال أن علينا البحث إلى ما لا نهاية. يمكن أن تكون لدينا أدلة كافية لاتخاذ موقف عملي، مع الإقرار بما لم نعرفه. نستطيع مثلًا أن نخفض الثقة إلى أن تتضح الصورة دون أن نعلن يقينًا بشأن كل الدوافع. كما يساعدنا الفصل بين القرار والتفسير الشامل. قد أرفض شراكة لأن المعلومات المتاحة لا تمنحني اطمئنانًا كافيًا، دون أن أصف صاحبها بأنه محتال. وقد أبتعد عن مجموعة لأنني لا أرتاح في محيطها، دون أن أجزم بأن جميع أفرادها يتمنّون لي الشر.

وفي غرفة تحرير متخيلة، يمكن أن نرى التبرير في صورة أخرى. يصل إلى محرر خبر عن تعطل خدمة إدارية، ومعه رواية عن سبب التعطل. أصل المشكلة تؤكده شهادات مباشرة، أما السبب فمتداول ولم يُثبت بعد. يريد الصحفي عنوانًا قويًا، لأنه يرى في التعطل ضررًا حقيقيًا على الناس. يسأله زميله عن مصدر السبب، فيشعر أنه يخفف من خطورة الخبر. لكن إثبات العطل لا يثبت كل تفسير له. يستطيع المقال أن يكون نقديًا وحادًا، وأن يميز في الوقت نفسه بين الواقعة المؤكدة والسبب المحتمل.

لو أحب المحرر التفسير لأنه ينسجم مع رأيه السابق في الإدارة، فقد يتوقف عن السؤال عند النقطة التي يبدأ فيها العمل الصحفي الأصعب. لا يحتاج إلى التخلي عن موقفه أو إلى مساواة كل رواية. يحتاج إلى أن يعرف ما يسند كل جملة يطلب من القارئ تصديقها. قد تقول جهة إن السبب تقني، ويقول مصدر إنه تنظيمي، ويكون بعضها محاولة لتجميل الصورة. التحقق لا يعني قبول الخطاب الرسمي تلقائيًا، كما أن الشك فيه لا يجعل كل خبر مضاد صحيحًا.

وفي الوكالة عرفت راندا الإغراء نفسه عندما فقدت زبونًا قديمًا. خطر لها أن منافسًا خفّض سعره أو تكلم عنهم بسوء. كان الاحتمال مريحًا، لأنه يضع السبب خارج المكتب. لكنها حين راجعت الملف وجدت رسالتين سأل فيهما الزبون عن موعد التسليم، ولم يتلق جوابًا واضحًا. لم تعرف إن كان ذلك سبب رحيله كله، إلا أنها وجدت شيئًا تستطيع إصلاحه. احتفظت باحتمال المنافس، وتوقفت عن استخدامه جوابًا يغلق الملف.

وتوجد أسئلة تساعد على كشف اختلاف المعايير دون أن تتطلب اتهام النفس. هل أطلب أصل الرسالة حين تدين من أحبه، وأكتفي بلقطة شاشة حين تدين من أكرهه؟ هل أسمي وعد صديقي ثقة، ووعد الآخر ادعاء؟ هل أفسر خطئي بالظرف وخطأ غيري بالطبع؟ ليست الإجابات نعم أو لا دائمًا. قد توجد فروق حقيقية في السجل والمصدر والسياق. لكن مجرد تسمية الفرق يجبرنا على إخراجه من شعور غامض إلى سبب يستطيع الآخر فهمه ومناقشته.

وقد يتخفى التبرير في البحث الطويل عن آراء الخبراء. يقرأ حمزة عشرة تقييمات، ثم يستشهد بالتقييم الذي يوافقه ويصف البقية بأنها لا تفهم

السوق المحلي. يمكن أن يكون السوق مختلفًا فعلًا، لكن عليه أن يحدد كيف. وإذا لم يستخدم معيار الاختلاف إلا عندما تعارضه النتيجة، فالمعيار يؤدي وظيفة الدفاع أكثر مما يؤدي وظيفة الفهم. ليس عدد المصادر هو الضمان، طريقة اختيارها ووزنها أهم. يمكن لمكتبة كاملة أن تصبح غرفة صدى إذا لم نسمح لشيء فيها بإزعاجنا.

والتواضع هنا لا يعني أن نردد «ربما» أمام كل حقيقة. إذا كان الدليل قويًا، نستطيع أن نتكلم بوضوح. المقصود أن تكون درجة الثقة متصلة بدرجة المعرفة. رأيت الرسالة يختلف عن سمعت أن رسالة موجودة، وأقر صاحب الكلام يختلف عن أظن أنه يقصده. اللغة الدقيقة ليست ضعفًا في الموقف، بل طريقة تمنعنا من الاقتراض من يقين لا نملكه. قد تقوى حجتنا حين نحذف منها الادعاء الزائد، لأن ما يبقى يصبح أقدر على الصمود.

لا يتطلب الإنصاف أن نمحو تاريخ العلاقات. من وفى بعشرة وعود يستحق قدرًا من الثقة يختلف عمن نقضها كلها. لكنه يتطلب أن نسمي هذا التاريخ، وأن نفرق بينه وبين مجرد المحبة. لو سأل يوسف نفسه عن الوعود السابقة وتواريخها، لوجد قرائن يمكن مناقشتها. أما عبارة «أنا أعرفه» فقد تكون خلاصة معرفة حقيقية، وقد تكون غطاء لامتناعه عن النظر. قوة العبارة تأتي من نبرتها، وقيمتها تأتي مما يمكن أن نضعه تحتها.

يمنح جوناثان هايدت الحدس دورًا مبكرًا في الحكم الأخلاقي، ويرى أن الاستدلال قد يأتي لاحقًا لتفسير الحكم أو الدفاع عنه، مع بقاء دور للتفاعل الاجتماعي والمراجعة. عرض هذه الفكرة في بحثه عن الحدس الاجتماعي، ثم وسع مناقشتها في «العقل الصالح». يضعنا هذا أمام سؤال

قريب من تجربة حمزة: هل قادته الحسابات إلى الرغبة في الشراء، أم بدأ يبحث عنها بعد أن أحب الآلة؟[5]

لو سألنا حمزة متى أراد شراء الآلة، لقال إن القرار اكتمل بعد الحساب. لكن ترتيب رسائله يظهر أن إعلان «الخطوة التي ستغير المطبعة» سبق الحساب بيومين. لا يثبت هذا وحده أن الشراء سيئ، لكنه يمنحه فرصة لفصل حماسه عن ادعائه التاريخي عن كيفية وصوله إلى النتيجة. أحيانًا يكون أول تصحيح نحتاجه هو تصحيح قصة القرار، لا القرار نفسه. يمكن أن نقول: أحببت الفكرة أولًا، ثم فحصتها؛ والآن أحتاج إلى أن أتأكد أن فحصي لم يكن مجرد موافقة مكتوبة.

وفي «إحياء علوم الدين» يناقش الغزالي غلبة الهوى ومنازعة الشهوة والغضب لما يهدي الإنسان. يظل سؤاله الأخلاقي قريبًا من مأزقنا: كيف أعرف أنني لا أسمي ما أشتهيه صوابًا لمجرد أنني أشتهيه؟ يصعب السؤال أكثر حين تبدو الرغبة نبيلة؛ طموح في العمل، أو وفاء لقريب، أو حرص على الكرامة. عندئذ نحتاج إلى فحص ما نفعله باسم القيمة التي نحبها.[6]

وقد يتنكر الهوى في ثوب الزهد أيضًا. رجل يرفض شراكة جيدة لأنه يخشى أن ينكشف نقص خبرته، ثم يصف نفسه بأنه لا يلهث وراء المال. وآخر يرفض اعتذارًا واضحًا لأنه لا يريد خسارة موقع المظلوم أمام أصدقائه، ثم يسمي ذلك صيانة للنفس. ليست مهمتنا كشف سر كل

---

5 جوناثان هايدت، نموذج الحدس الاجتماعي، 2001؛ وانظر العقل الصالح، 2012.
Haidt, J. (2001). The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. Psychological Review, 108(4), 814–834. See also: The Righteous Mind (2012), Pantheon. DOI: 10.1037/0033-295X.108.4.814

6 أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، كتاب شرح عجائب القلب؛ الحديث عن الهوى والغضب والشهوة. النص المتاح في المكتبة الشاملة.

إنسان. مهمتنا أن نمنح أنفسنا فرصة لسؤال لا يصفق لنا: لو زال هذا الخوف، هل سأبقى على القيمة نفسها، وبالتصرف نفسه؟ أحيانًا نعم، وحينها تقوى حجتنا بدل أن تنهار.

عاد حمزة إلى بدر بعد يومين، ومعه ورقة كتب عليها ما ينقصهما: تقدير مستقل للصيانة، وطلبات يمكن الاعتماد عليها، وحساب شهر يتأخر فيه التحصيل. قال بدر إنه يعرف من يسأل عن الصيانة. أضاف حمزة: «لكن لا نبحث فقط عمن يقول لنا لا». رفع بدر رأسه: «ولا عمن يقول نعم». ضحك حمزة ضحكة قصيرة ووضع الورقة بينهما. لم ينته اختلافهما، لكن لكل واحد الآن سؤالًا يعمل عليه قبل الجلسة المقبلة.

هناك اختبار بسيط لقيمة أي استشارة: هل يسمح السؤال بأن تكون الإجابة «لا»؟ لو قال حمزة للبائع: «هذه الآلة مناسبة تمامًا لنا، أليس كذلك؟»، فهو يدعوه إلى المصادقة. ولو قال: «متى تصبح هذه الآلة غير مناسبة لمطبعة بحجمنا؟»، فهو يفتح بابًا لمعلومة لا تخدم البيع مباشرة. ويمكنه بعد ذلك أن يتحقق من الجواب، لأن البائع صاحب مصلحة. طرح سؤال أفضل لا يحول كل من أمامنا إلى مصدر محايد، لكنه يجعل حدود حديثه أوضح.

في علاقاتنا نحتاج إلى الصياغة نفسها. بدل أن نسأل الصديق: «ألم يكن تصرفه إهانة؟»، نستطيع أن نصف ما وقع ثم نسأل: «ما الذي تراه هنا، وما الذي لا يمكن معرفته بعد؟». قد نكتشف أن الصديق يؤيدنا لأسباب لم ننتبه إليها، أو أنه يرى فجوة مهمة. وإذا غضبنا من الجواب المخالف، فذلك لا يبطل حقنا في الاعتراض عليه؛ لكنه يدعونا إلى فحص ما كنا نطلبه أصلًا. ربما دخلنا الحديث باسم الاستشارة، وفي يدنا نص التهنئة الذي نريد سماعه.

لم يشتر حمزة الآلة في ذلك الأسبوع. حجز موعدًا لرؤية واحدة تعمل في مطبعة أخرى، واتفق مع بدر على إعادة الحساب بعد اختبار الطلب. وحين سأله يوسف عن «الخطوة الكبيرة»، قال: «ما زلنا ندرسها». انتظر تعليقًا على تأخره، لكن يوسف سأله عن موعد الزيارة. كان الحرج الذي توقعه أكبر من المكالمة التي حدثت.

مساحة للتجربة

اختبر الحجة التي تحبها

اختر قرارًا تميل إليه: شراء، أو انتقال، أو حكم على شخص. اكتب السبب الذي تقدمه للآخرين، ثم السبب الذي قد يصعب عليك قوله بصراحة. قد يكون السببان صحيحين معًا؛ المهم ألا يخفي أحدهما الآخر.

1. متى رغبت في النتيجة: قبل البحث أم بعده؟ ما أول معلومة استندت إليها، وهل ما زلت تعتمد عليها أم ظهرت أسباب أقوى؟

2. ما أقوى اعتراض على اختيارك إذا عرضه شخص منصف؟ اكتبه بطريقة يقبلها صاحبه، لا في صورة ضعيفة يسهل عليك الانتصار عليها.

3. لو جاء الفعل نفسه من شخص تحبه أو من شخص لا ترتاح إليه، هل سيتغير حكمك؟ حدد الفروق الواقعية التي تبرر التغير إن وجدت.

4. ما المعلومة التي لو ظهرت ستجعلك تعدّل القرار؟ إذا لم تجد شيئًا، فاسأل هل تدافع عن قيمة لا تقبل المساومة أم عن ادعاء ينبغي أن يقبل التصحيح.

اطلب من شخص موثوق أن يسألك عن فجوة واحدة في حجتك، ولا تطلب منه أن يقرر بدلًا منك. استمع إلى السؤال كاملًا قبل الإجابة، ثم دوّن هل أضاف شيئًا أم أكد ما تعرفه.

الفصل الثالث

كرامتي لا تسمح

لم يصل الخبر إلى راندا في لحظة كانت فيها مستعدة لحرب. كانت تبحث عن مكان تركن فيه السيارة قرب بيت أمها، وفي المقعد المجاور علبة حلوى اشترتها احتفالًا بعقد جديد. اتصلت مها، وهي معرفة مشتركة في مجموعة الأصدقاء، وقالت بصوت منخفض: «لا أريد أن أزيد عليك، لكن يجب أن تعرفي ما يقال». أوقفت راندا السيارة في أول فراغ رأته. من عبارة «يجب أن تعرفي» وحدها فهمت أن شيئًا سيتغير، ولم تكن تعرف بعد هل الذي سيتغير هو صورتها عن الآخرين أم صورتها أمامهم.

قالت مها إن أمين سخر من نجاحها، وإنه نسب حصولها على العقد إلى علاقات لا إلى كفاءتها. وأضافت أن دلال قالت إن الوكالة ستندم على إعطائها هذه المسؤولية، وإنها تتمنى أن يظهر «حجمها الحقيقي». سألت راندا: «ومَن كان معهم؟». بدأت مها تسرد أسماء، بعضها حضر اللقاء، وبعضها كان في مجموعة الرسائل التي انتقل إليها الكلام بعد ذلك. اختلط المكان بالشاشة، واختلط من سمع بمن تكلم. وحين قالت مها «كلهم كانوا عارفين»، شعرت راندا بأن كلمة واحدة اختصرت سنوات من الصداقة.

لم تكن الخيانة التي تعرّضت لها متخيّلة. كان هناك كلام جارح، وانتقاص من جهدها، وتمنٍّ لفشلها، وسترى لاحقًا ما يؤكد بعض ذلك. لكن الخبر الأول لم يكن خريطة مكتملة للمسؤوليات. مها نقلت ما بلغها وهي متأثرة، ولم تميز دائمًا بين حضور شخص ورد فعله، أو بين تأخر الاعتراض والموافقة. كان من حق راندا أن تغضب مما عرفت. لم يكن

من حق كلمة «كلهم» أن تحل محل الأفعال المختلفة لمجرد أنها وصلت في لحظة مؤلمة.

دخلت البيت ووضعت الحلوى على الطاولة دون أن تفتحها. سألتها أمها عن العقد، فقالت: «الناس لا يريدون لي الخير». لم تقل أسماء. كانت الجملة أوسع من الواقعة، وأقرب إلى جدار يمكن الاحتماء به. في غرفتها فتحت صور الرحلات القديمة: أمين يضحك، دلال تحمل كوبًا، ليلى تجلس قربها في صورة لم تعد تتذكر من التقطها. أخذت الصور تفقد براءتها واحدة بعد أخرى. ما كان ضحكة صار سخرية مستترة، وما كان سؤالًا عن العمل صار تفتيشًا عن نقطة ضعف.

ليلى هي الصديقة التي عرفت راندا منذ الجامعة. تعمل معلمة في القصر الكبير، وتزور أمها وأختها في طنجة بعض نهايات الأسبوع. كانت قد كتبت لراندا صباحًا تسأل عن نتيجة العرض. الآن بدا السؤال نفسه مراقبة مشبوهة. فتحت راندا المحادثة وكتبت: «اكتشفت حقيقتكم جميعًا. كرامتي لا تسمح لي بالبقاء بينكم». ثم أرسلت الرسالة إلى المجموعة وغادرتها. بعد أن حظرت الجميع، شعرت بهدوء سريع. لم يعد هناك احتمال أن تقرأ جوابًا يجرحها، ولا احتمال أن تضطر إلى التمييز وهي منهكة.

في الخارج كان أخوها كريم يطرق الباب. قال إن أمها قلقة، وإن بإمكانها أن تنام وتترك الأمر إلى الغد. أجابته: «أنا هادئة. أنا حللت كل شيء». وكان صوتها هادئًا فعلًا. رتبت له الأحداث كما لو أنها تعرض ملفًا في اجتماع: السؤال القديم، والضحكة، والغياب عن مناسبة، والكلام الذي وصل اليوم. كان البناء متماسكًا في الظاهر، لكن كل طوبة تقريبًا

أخذت معناها من النتيجة التي حسمتها. لم تسأل من قال الجملة المحددة، ولا من اعترض، ولا من لم يكن حاضرًا أصلًا.

قال كريم: «هل ليلى قالت شيئًا؟». أجابت: «لو كانت تحبني لما بقيت معهم». سأل: «هلِ تعرفين ماذا فعلت؟». قالت: «لا أحتاج إلى التفاصيل». ظل واقفًا عند الباب، ثم قال إنه سيتركها ترتاح. لم تكن راندا قادرة على النقاش تلك الليلة، وكان يمكنها أن تقول ذلك. لكنها قالت شيئًا آخر: إن التفاصيل لم تعد ضرورية. بهذا انتقلت من طلب المسافة إلى حماية حكمها من كل ما قد يغيّره.

أرسلت ليلى رسالة عبر البريد بعدما تعذر الاتصال: «راندا، حاولت الاتصال بك. أنا لم أقل هذا الكلام. اعترضت عليه، وأرفقت لك ما كتبت في المجموعة. أعرف أنك غاضبة، لكن اقرئيه. لا أفهم كيف وضعتني معهم بهذه السهولة». رأت راندا السطر الأول في الإشعار، ثم أغلقت الهاتف. فكرت أن من يريد التبرير يجد كلمات جميلة، وتركت المرفق دون فتح.

في اليوم التالي وجدت أمها علبة الحلوى كما تركتها. فتحتها ووضعت قطعة في صحن راندا. قالت: «عندك النيف، عارفة. ولكن ليلى حتى هي؟». دفعت راندا الصحن قليلًا ولم تجب. في بيتهم كان النيف يعني ألا يقبل الإنسان الإذلال طلبًا للقرب. غير أن الكلمة قد تحمل شيئًا آخر حين نغضب: ألا نبدأ الكلام، وألا نعتذر، وألا نترك للآخر فرصة أن يظن أنه انتصر. كانت نادية تسأل ابنتها عن ليلى، وراندا تسمع في السؤال طلبًا للتراجع عن نفسها.

حين تقول راندا «أشعر بالخيانة، إذن الجميع خانني»، تمنح الشعور سلطة تحديد المسؤولين. وحين تعتبر كل توضيح إهانة جديدة، تمنعه من أن

يخضع للفحص. أما الراحة التي شعرت بها بعد الحظر فتصف أثر الابتعاد عليها. تستطيع أن تحتاج إلى تلك الراحة، وأن تكون مخطئة في اتهام بعض من ابتعدت عنهم. الألم يخبرها أنها جُرحت؛ معرفة من جرحها تحتاج إلى أفعال وأسماء.[7]

ومع ذلك، يبقى سؤال ألمها مهمًا لفهم الموقف. فحين يأتي الكلام الجارح من أصدقاء، فقد يمسّ أكثر من رأينا فيهم. قد يزعزع أيضًا إحساسنا بمكانتنا بينهم، وثقتنا بقدرتنا على فهم الناس. يمكن أن تجد راندا نفسها أمام أسئلة موجعة: هل كانوا يحتقرونني وأنا أظنّ أنهم يحبّونني؟ هل كنت آخر من يعلم؟ كيف لم أنتبه؟ تقدّم نظرية المقياس الاجتماعي لتقدير الذات، التي اختبرها مارك ليري وزملاؤه، تفسيرًا لأحد جوانب هذه الحساسية. فهي تقترح أن تقدير الذات يتابع إشارات القبول والاستبعاد الاجتماعي، وينبه الإنسان إلى احتمال تراجع قبوله لدى الآخرين.[8] وفي ضوء هذا النموذج، يمكن أن نفهم لماذا قد تشعر راندا بأن ما حدث أكبر من بضع كلمات. فالإساءة قد تُقرأ داخليًا بوصفها تهديدًا للانتماء والاحترام، وربما لصورتها عن نفسها كشخص يحسن اختيار أصدقائه. لكن ألمها لا يجعل حكمها على الجميع صحيحًا.

كان الحكم الشامل يريح راندا من عمل مؤلم: التمييز بين الناس، واحتمال الثقة من جديد، والاعتراف بأنها ربما ظلمت صديقة. هنا يعود الاستدلال

---

7 ليرنر ولي وفالديسولو وقاسم، العاطفة واتخاذ القرار، 2015.
Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. Annual Review of Psychology, 66, 799–823. DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115043

8 ليري وتامبور وتيردال وداونز، تقدير الذات بوصفه مقياسًا اجتماعيًا، 1995.
Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-Esteem as an Interpersonal Monitor: The Sociometer Hypothesis. JPSP, 68(3), 518–530. DOI: 10.1037/0022-3514.68.3.518

المدفوع بالدوافع الذي تناولناه في الفصل السابق. تصبح النتيجة التي تمنح الحماية هي النتيجة التي يبحث لها الذهن عن شواهد. ولهذا أخذت راندا تقرأ الصور والأسئلة القديمة بوصفها مقدمات للخيانة. بعض ما تذكرته قد يكون مهماً، لكن بعضه اكتسب معناه الجديد من الجرح نفسه.[9]

وحين تسمّي راندا موقفها دفاعًا عن الكرامة، نحتاج إلى تدقيق معنى الكلمة. علينا أن نفصل بين ثلاثة مستويات. الكرامة، بالمعنى الأخلاقي الذي نعتمده هنا، هي استحقاق الإنسان للاحترام وعدم الإذلال. أمّا الشعور بالكرامة، فهو تجربته الشخصية لهذا الاحترام أو لتهديده. ثم يأتي القرار الذي يتخذه لحماية نفسه. هذه المستويات مترابطة، لكنها ليست شيئًا واحدًا. قد تُنتهك كرامة إنسان دون أن يعترض، بسبب الخوف أو الاعتياد. وقد يشعر إنسان آخر بالإهانة من نقد مشروع لم يتضمّن احتقارًا. لذلك، علينا فحص الفعل وسياقه، إلى جانب احترام الشعور الذي أثاره. وفي قصة راندا، بعض الإساءة ثابت. المشكلة تظهر حين تنتقل من الدفاع عن حقّها إلى اعتبار كل استيضاح تنازلًا عن ذلك الحق. الاستماع إلى شخص لا يعني تبرئته، وفهم تفسيره لا يعني قبوله. وتصحيح حكمها على صديقة لم تشارك في الإساءة لا ينتقص من كرامتها.

ويظهر أثر هذا التداخل في حكمها على أصدقائها. كانت أمام راندا أفعال مختلفة، لكنها أصدرت عليها حكمًا واحدًا. من بدأ الإساءة يتحمّل مسؤولية ما بدأه، ومن شارك يتحمّل مسؤولية مشاركته. ومن نقل خبرًا محرّفًا يُسأل عن نقله. ومن سكت يحتاج موقفه إلى فهم: هل وافق؟ هل خاف؟ هل حاول إيقاف الحديث بطريقة لم تصل إليها؟ هذه الفروق لا

---

9 زيفا كوندا، الاستدلال المدفوع بالدوافع، 1990.
Kunda (1990). The Case for Motivated Reasoning. Psychological Bulletin, 108(3), 480–498. DOI: 10.1037/0033-2909.108.3.480

تعني إعفاء الجميع، بل تحديد موضع المساءلة. أمّا من اعترض، أو لم يعرف بما حدث، فلا تثبت إدانته لمجرد أنه يعرف المسيئين. حين تلغى هذه الفروق، يصبح انتماء الشخص إلى المجموعة بديلًا عن الدليل على فعله. ويصبح التشابه الاجتماعي مساواة أخلاقية: «أنتم أصدقاء، إذن أنتم مذنبون بالقدر نفسه».

ذكاء راندا لم يختفِ. ظل حاضرًا في ترتيب حججها وفي قدرتها على الرد، لكنه كان يعملُ معظم الوقت حول سؤال واحد: كيف أثبت أنني كنت محقة؟ ستحتاج إلى توجيهه نحو سؤال أصعب: ما الذي لا أعرفه عن موقف ليلى؟ فصاحة الدفاع عن القرار لا تكشف وحدها إن كان صاحبه قد اختبره.

وقد يزداد تمسّكها بقرارها إذا شعرت براحة كبيرة بعد أن حظرت الجميع. تقلّ الرسائل، ويتوقف انتظار التفسيرات، وتستعيد شعورًا بالسيطرة. هذه الراحة مهمّة، لكنها تجيب عن سؤال محدّد: كيف أصبح شعورها بعد الابتعاد؟ ولا تجيب وحدها عن سؤال آخر: هل كان جميع الذين ابتعدت عنهم خائنين؟ يمكن أن يكون الابتعاد مفيدًا لها في تلك المرحلة، وأن يكون حكمها على بعضهم ظالمًا في الوقت نفسه. ويمكنها أن تحتاج إلى مساحة دون أن تعرف بعد موقف كل شخص. لهذا، فإن عبارة «أحتاج إلى الابتعاد الآن» أدقّ أحيانًا من عبارة «اكتشفت حقيقتكم جميعًا». الأولى تصف حاجتها، والثانية تدّعي معرفة قد لا تملكها.

أمام هذا الاحتمال، كيف تستطيع أن تحمي نفسها وتراجع حكمها؟ لا يُطلب منها أن تسامح الجميع، ولا أن تدخل في نقاش يعرضها لإساءة جديدة. التفكير المتأنّي لا يفرض نتيجة واحدة؛ إنه يحسّن الطريق الذي نصل به إليها. تستطيع أن تمنح نفسها وقتًا، ثم تفصل ما ثبت ممّا نُقل إليها،

وتسأل عن مصدر المعلومة وسياقها. وتستطيع، متى كان ذلك مناسباً وآمناً، أن تسمع من شخص موثوق، أو تقرأ رسالة دون أن تلتزم بالردّ أو المصالحة. بعد ذلك، قد تنتهي إلى قرارات مختلفة: قطيعة مع من تعمّد الإيذاء، وحدود مع من شارك، وعتاب لمن خذلها بالصمت، وتصحيح موقفها ممّن لم يشارك أصلًا. وقد تختار الابتعاد عن الدائرة كلها لأن وجودها فيها أصبح مرهقًا. هذا اختيار يمكن فهمه، لكن بإمكانها أن تقول: «لا أستطيع الاستمرار في هذه المجموعة»، دون أن تقول: «كل أفرادها يكرهونني». هنا تصبح الكرامة متوافقة مع الإنصاف: تحمي نفسها، وتمنح كل شخص الحكم الذي تسنده أفعاله.

بقي اسم لم نتوقف عنده راندا طويلًا: مروان. لم يبدأ الكلام، لكنه أرسل رمزٍ ضحك تحت تعليق أمين. وحين سألته مها قال: «مجرد رمز، لم أقصد شيئًا». لم يرضها الجواب. فالرمز ظهر تحت الإهانة وشجع الجو الذي قيلت فيه، حتى لو أراد صاحبه أن يعدّه حركة عابرة. مع ذلك، تظل مشاركته مختلفة عن اختراع الادعاء. الفرق يحدد ما يُسأل عنه؛ لا يمحو أثره.

لو اعتذر مروان عن الرمزٍ وحده ثم استمر في تكرار الكلام خارج المجموعة، لكان الاعتذار ناقصا. ولو اعترف بتصرفه وتوقف عن تبريره، فقد يبقى لراندا حق في مسافة، مع وجود سبب لتقييمه بطريقة مختلفة. الثقة لا تعود بمجرد كلمة، ولا يلزم أن تبقى مفقودة إلى الأبد لأن خطأ وقع مرة. يمكن أن نراقب الاتساق بين الاعتراف والفعل، وأن نغير مستوى القرب تدريجيًا.

وهناك ياسمين، التي لم تكن حاضرة في اللقاء ولا في مجموعة الرسائل، لكنها تعرف أمين. أعادت دلال إرسال رسالة راندا العامة إليها،

وأضافت: «هذا كلامها عنا جميعًا». قرأت ياسمين الرسالة منقولة من المجموعة، وفهمت أنها معنية. حاولت الاتصال، ثم توقفت بعدما لم يصلها جواب. حين عرفت راندا لاحقًا أنها لم تر الكلام أصلًا، شعرت بحرج مختلف: لم تكن قد ظلمت صديقة اعترضت فقط، بل شخصًا لم يدخل الواقعة. شبكة العلاقات ليست سلسلة ذنب تنتقل فيها المسؤولية بمجرد المعرفة. من يعرف المسيء لا يصبح جزءًا من فعله إلا بقرينة على دور قام به.

أرادت مها أن تعطي راندا نسبًا للمسؤولية: أمين يتحمل أكثر، ودلال أقل، ومروان جزءًا صغيرًا. بدت الفكرة منظمة، لكن الأرقام كانت ستوحي بدقة لا يملكونها. الأفضل وصف الأفعال والآثار والردود على المساءلة. من اخترع اتهامًا يختلف عمن نقله، ومن كرره بعد التصحيح يختلف عمن توقف، ومن كان قادرًا على الاعتراض وسكت يختلف عمن لم يعرف. لا نحتاج إلى نسبة مئوية كي نميز هذه الفروق، ولا إلى درجة واحدة من العقوبة كي نحافظ على اتساقنا.

تذكرت راندا مجلسًا قديمًا سكتت فيه حين انتقص أحدهم من زميلة غائبة. كانت يومها تريد أن يمر الكلام دون أن تُضطر إلى خلاف. أزعجتها الذكرى، فحاولت أن تقول لنفسها إن الموقف مختلف. ثم تركت المقارنة كما هي: لا تسلبها حق عتاب الصامتين، لكنها تجعل يقينها بأن كل صمت كراهية أقل سهولة.

وكلما فرّقت بين الأدوار، ظهرت لها خسارة لم تكن ترى اسمها: كانت تريد أن تبقى المجموعة مكانًا واحدًا آمنًا، فإذا لم تعد كذلك أرادت أن تلغيها كلها من ذاكرتها. التمييز يجبرها على قبول صورة أكثر إيلامًا: لحظات صادقة وجدت بجوار إساءات حقيقية، وأشخاص تحب بعض ما فيهم ولا

تقبل بعض أفعالهم. لا يلزم أن تعود إليهم، لكن قبول التعقيد يحمي تاريخها من أن يصبح خدعة كاملة. قد نخطئ في الثقة ببعض الناس دون أن تكون كل فرحة عشناها معهم كذبًا.

قالت راندا: «إذا أجبتهم سيظنون أنني ضعفت». سألتها أمها: «ومن قال إن الجواب يعني الرجوع؟». لم تجد جوابًا سريعًا. كانت قد حصرت الخيارات في بابين: قطيعة كاملة تثبت الكرامة، أو عودة كاملة تهدرها. غابت عنها مساحة ثالثة: أن تتحقق، وتصحح، وتبقي المسافة التي تحتاجها.

نقرأ في سورة المائدة: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾.[10] لا تطلب الآية أن نحب من نكره حتى نعدل معه؛ إنها تجعل العدل مطلوبًا مع حضور البغضاء. وفي حكاية راندا يفتح هذا المعنى سؤالًا حاسمًا: إذا كان الإنصاف مطلوبًا حتى مع من نبغض، فكيف نسلبه ممن لم نتحقق من فعله؟ لا نستخدم الآية لإسكات ألمها أو لحثها على مصالحة قسرية. نستدعيها لتذكير أنفسنا بأن الجرح لا يمنحنا ملكية الحقيقة عن الجميع.

ويمكن أن يجاور هذا الصوت صوت المتنبي وهو يقول: «إذا غامرت في شرف مروم فلا تقنع بما دون النجوم».[11] يحمل الشعر طاقة ترفع الإنسان عن الاستكانة، لكنه لا يختار له، وحده، ما يستحق المعركة. قد تحتاج راندا إلى شجاعة المواجهة، وقد تحتاج إلى شجاعة الاعتراف بأنها لم تعرف كل شيء. ليس كل تنازل عن رد قاسٍ تنازلًا عن الشرف، وليس كل تصعيد بطولة. حين ننقل بيتًا من الشعر إلى قرار يومي، نحتاج إلى أن نسأل عن المعنى الذي نطلب منه خدمته، لا أن نترك موسيقاه تصدر الحكم.

---

10 القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 8.

11 المتنبي، ديوانه، القصيدة التي مطلعها إذا غامرت في شرف مروم. النص المتاح في قافية.

بعد ثلاثة أيام التقت يوسف في مقهى اعتادا الجلوس فيه. تركها تحكي، ثم سأل: «وليلى، ماذا قالت بالضبط؟». تنبهت إلى الاسم قبل السؤال، وقالت: «أنت أيضًا ستدافع عنها؟». أجاب: «أنا أسألك. هل قالت شيئًا؟». حركت الملعقة في كوبها ولم تشرب. «بقيت معهم». قال: «هل قرأتِ ما كتبته؟». نظرت إليه بحدة: «وصلتني منها رسالة. لم أفتحها».

قال يوسف: «إذن أنت لا تعرفين بعد». ضاقت بالعبارة: «وهل أحتاج إلى محكمة حتى أبتعد؟». سكت قليلًا، كأنه أدرك أن سؤاله وصل أقسى مما أراد. ثم قال: «ابتعدي إذا كنت تحتاجين إلى ذلك. أنا أتحدث عن ليلى وحدها». كانت راندا قد جاءت لتحكي ما فعلوه بها، ووجدت نفسها مطالبة بالتوقف عند شخص واحد. قالت إنها لا تملك طاقة لهذا الآن، فهز رأسه وترك لها وقتًا.

قبل أن يغادرا، سألت: «وإذا قرأت الرسالة، ماذا سيتغير؟». قال يوسف: «ربما لا شيء. وربما تعرفين أنها وقفت معك». ظلت تمسك هاتفها دون أن تفتحه. لم يقل لها أن تعود إلى المجموعة، ولم يعد إلى ذكر أمين. صار السؤال صغيرًا بما يكفي لتسمعه: ماذا فعلت ليلى؟

في طريق العودة فتحت البريد. قرأت سطرين، ثم أغلقته قبل أن تصل إلى المرفق. كانت تخشى أن تجد ما يطالبها بكلمة لا تريد قولها: «ظلمتك». تركت الرسالة غير محذوفة، وأعادت الهاتف إلى حقيبتها.

مساحة للتجربة

أعد المسؤولية إلى أصحابها

اختر خلافًا شمل أكثر من شخص. اكتب الأسماء على ورقة خاصة لا ترسلها لأحد، وضع أمام كل اسم فعلًا محددًا تعرفه. اترك خانة فارغة عندما لا تعرف، بدل أن تملأها بحكم المجموعة.

1. من بدأ الإساءة، ومن شارك، ومن نقل، ومن سكت، ومن اعترض، ومن لم يكن حاضرًا؟ ما مصدر معرفتك في كل حالة؟

2. هل تساوي بين فعلين مختلفين لأن أثرهما عليك مؤلم؟ يمكنك أن تتألم من الصمت ومن الإهانة، ثم تميّز بين مسؤوليتيهما دون إعفاء أي منهما تلقائيًا.

3. ما الحد الذي تريد حمايته الآن؟ هل تحتاج إلى قطيعة، أم مسافة، أم تصحيح معلومة، أم تنظيم تعامل؟ لا تجعل الاختيار أوسع من الغاية دون سبب.

4. هل يوجد شخص يحتاج إلى تصحيح اتهام صدر منك؟ اكتب جملة محددة تعترف بالفعل الذي أخطأت فيه، دون أن تطلب منه نسيان أثره فورًا.

احتفظ بحقك في الوقت والابتعاد. التمرين لا يلزمك بالمصالحة أو الاتصال. فائدته أن يصبح حكمك أدق، وأن تعرف أين تنتهي حاجتك إلى الحماية وأين يبدأ ادعاء لا تسنده معرفتك.

الفصل الرابع

الحب والخوف والغضب على طاولة القرار

كان يوسف يحتفظ بالمبلغ في حساب منفصل منذ عام. لم يسمه ادخارًا، بل «فلوس السقف»، لأن بيت أمه في تطوان صار يحتاج إلى إصلاح قبل موسم المطر. يعمل مدرسًا في القصر الكبير، وله زوجة وطفل في السادسة. يعرف كيف يقسم دخله على الضروري، ويترك لنفسه قليلًا من الكتب وبعض الرحلات القصيرة إلى طنجة. حين اتصل به ابن عمه إدريس طالبًا قرضًا، لم يسمع طلب مال فقط. سمع صوت الصبي الذي كان يشاركه الطريق إلى المدرسة، والذي حمل معه سرير أبيه يوم اشتد به المرض.

قال إدريس إن لديه طلبية لأحد المطاعم، وإن المورد لن ينتظر. يحتاج إلى عشرين ألف درهم لأسبوعين فقط. كان الكلام سريعًا ومطمئنًا: الزبون معروف، والربح جيد، والتأخر بسيط. سأل يوسف عن العقد، فضحك إدريس: «منذ متى أصبحنا نطلب العقود بيننا؟». شعر يوسف بوخزة خجل. لم يكن يريد أن يبدو كمن يضع دفتر الحساب بينه وبين قريبه، خصوصًا أن إدريس ذكر له مرة قديمة وقف فيها إلى جانبه دون أن يسأله عن ضمان.

في المساء أخبر هدى أنه سيقرض المال. سألت: «ومن أين سنصلح السقف إذا تأخر؟». قال إن إدريس وعد بأسبوعين. قالت: «أنا لا أسأل عما وعد به، بل عما سنفعله إن لم يقدر». فهم السؤال اتهامًا لابن عمه، وأجاب بأنها لا تعرفه كما يعرفه. في الحقيقة لم تكن هدى تقيس صدقه،

كانت تقيس قدرة البيت على احتمال التأخير. تختلط هاتان المسألتان كثيرًا، حتى يصبح السؤال عن الخطة البديلة إعلانًا بأننا نرى الآخر كاذبًا.

ذهب يوسف إلى حمزة، يريد رأيًا من شخص يتعامل مع الموردين. قال حمزة إن تأخر الزبون أمر ممكن حتى لو كان الجميع حسن النية. وسأله إن كان إدريس سيعيد المال من هذه الطلبية وحدها، أم لديه مصدر آخر. أجاب يوسف بأنه لم يسأل. قال حمزة: «إذن أنت تعرف الرجل، ولا تعرف طريقة رد المال». كانت العبارة قاسية قليلًا، لكنها فصلت المحبة عن القدرة. يمكن أن نثق في أن شخصًا يريد الوفاء، ونحتاج مع ذلك إلى معرفة هل يستطيع الوفاء في الموعد.

في الأسبوع نفسه كانت راندا تعيش عكس ما يعيشه يوسف. هي ترى في كل محاولة قرب احتمال خداع، وهو يرى في كل سؤال عن القرض احتمال جفاء. كلاهما يستطيع أن يسرد أسبابًا، وكلاهما يدافع عن قيمة يعرفها: هي عن الكرامة، وهو عن الوفاء. لكن القيم لا تتولى فحص الوقائع نيابة عنا. السؤال عن المسؤولية لا يهين الكرامة، والسؤال عن السداد لا يهين الوفاء. ما يهين العلاقة أحيانًا هو الوعد الكبير الذي يصنعه الخجل ثم يعجز الطرفان عن حمله.

اتصل يوسف بإدريس مرة أخرى. قال إنه يستطيع إقراض نصف المبلغ، لأن الباقي لإصلاح البيت، وإنه يريد كتابة موعد السداد. سكت إدريس، ثم قال: «تبدلت». أحس يوسف برغبة في إرسال المبلغ كله حتى تنتهي تلك الوقفة الثقيلة. قال بدل ذلك: «السقف لا ينتظر يا إدريس». رد ابن عمه بأن الأمر أسبوعان فقط. أعاد يوسف المبلغ الذي يستطيع تقديمه، هذه المرة بصوت أقل ثباتًا، لكنه لم يرفعه.

أغلق المكالمة وهو يتخيل كيف سيحكي إدريس الحديث لبقية الأسرة. كاد يتصل ثانية ليشرح أكثر، ثم سأل هدى إن كان قد بدا قاسيًا. قالت: «لا أعرف كيف سمعه. لكن هذا هو المبلغ الذي عندنا». لم يمنحه الاتفاق راحة فورية. بقي يحب قريبه، وبقي يخشى غضبه، وكان عليه أن يحتمل الأمرين دون وعد جديد.

يمكن فهم رغبة يوسف في المساعدة. فالمحبّة تمنح العلاقة وزنًا لا يختصره دفتر الحسابات. لكن ثمة سؤالان مختلفان اختلطا في ذهنه: هل يريد مساعدة قريبه، وهل يستطيع أن يعتمد على استرداد المال في الموعد؟ قد يجيب عن الأول بنعم وعن الثاني بلا. عندئذ يمكنه التفكير في مبلغ يستطيع تقديمه دون انتظار، أو في مساعدة من نوع آخر. ما أربك قراره أنه حوّل رغبته في إنقاذ العلاقة إلى توقّع متفائل بشأن واقعة لم تتغيّر. وهكذا لم تكن المشكلة في المحبّة، بل في أنه سمح للمحبّة بأن تحلّ محلّ المعلومات.

استعاد يوسف المرات التي تأخر فيها إدريس ثم وفى بما عليه. كان هذا التاريخ سببًا للثقة، لكنه لم يتضمن جوابًا عن الطلبية الجديدة. قال له حمزة: «قد يريد أن يعيد المال في موعده، ثم يعجز. ماذا ستفعل أنت حينها؟». عاد يوسف إلى حساب إصلاح السقف. لم يعد السؤال اتهامًا لإدريس؛ صار سؤالًا عما يستطيع بيته احتماله.

قال لهدى: «أستطيع أن أحبه وأرفض أن أقرضه المال كله». لم تكن الجملة سهلة عليه. كان يتخيل أن الرفض سيغيّر معنى السنوات التي جمعتهما، ثم رأى أنه يطلب من قرض واحد أن يثبت صداقتهما وقرابتهما وتاريخهما كله.

لم يقل يوسف لنفسه في البداية: «أخشى أن يبتعد عني ابن عمي إذا رفضت». قال: «الأهل لا يتخلّون عن بعضهم». وحين سألته هدى إن كان الوفاء لإدريس يقتضي تأجيل إصلاح سقف أمه، سكت. لم يكن السؤال يلغي الوفاء؛ كان يعيده إلى التزامات أخرى يحب أصحابها أيضًا.

وفي حديث مع راندا، قالت سارة إنها تؤجل إرسال سيرتها لأنها لم تستعد بما يكفي. سألتها راندا عما ينقصها. ذكرت سارة مراجعة الملف، ثم اعترفت بأنها تخشى أن تُرفض. قالت: «وأنا هنا، أستطيع على الأقل أن أقول إنني لم أجرّب بعد». كان الانتظار يحميها من جواب لا تريده، لكنه لا يقربها من العمل الذي تريده.

راجعتا الملف معًا، وحددت سارة ما تستطيع تحسينه قبل إرساله. لم يكن تقديم الطلب يلزمها بترك وظيفتها. حين فصلت المحاولة عن الاستقالة، صغر الخطر الذي كانت تراه كتلة واحدة. بقي احتمال الرفض، وصار ممكنًا أن تتحمله دون أن تفقد دخلها.

الغضب بدوره لا يعمل بالطريقة نفسها التي يعمل بها الخوف. في دراسة عن الخوف والغضب وتقدير المخاطر، وجد ليرنر وكلتنر أن الشعورين ارتبطا باتجاهات مختلفة: مال الخوف إلى تقدير أكثر تشاؤمًا للمخاطر، بينما ارتبط الغضب بتقديرات أكثر تفاؤلًا. ويساعد هذا على فهم لماذا لا يكفي أن نقول إن «المشاعر السلبية» تؤثّر بالطريقة نفسها؛ نوع الشعور مهم أيضًا.[12]

12 ليرنر وكلتنر، الخوف والغضب والمخاطرة، 2001.
Lerner & Keltner (2001). Fear, Anger, and Risk. JPSP, 81(1), 146–159. DOI: 10.1037/0022-3514.81.1.146

تذكرت راندا سرعتها في إرسال رسالة القطيعة، بعدما كانت تخشى خسارة المجموعة. لم تظهر في تلك الدقائق معلومات جديدة عن موقف كل شخص؛ الذي تغير هو شعورها بقدرتها على احتمال خسارتهم جميعًا. وفي اليوم التالي، حين خف الغضب قليلًا، بقيت الرسالة عند أصحابها. كان هذا ما تحتاج إلى مراجعته: ما الذي حسمته المعلومات، وما الذي حسمته حرارة اللحظة؟

لا ينبغي أن نستخدم هذه الفكرة لإسكات الغاضب. فالغضب قد يصاحب إدراكًا صحيحًا للظلم، وقد يمدّ الإنسان بالشجاعة لرفضه. السؤال يتعلق بالفعل المختار: هل يوقف الضرر؟ هل يوجّه المسؤولية إلى صاحبها؟ هل يخدم القضية بعد انقضاء اللحظة؟ يستطيع إنسان أن يغضب ويطالب بحقه بوضوح، وأن يؤجّل خطوة بصعبٍ التراجع عنها إلى أن تتضح خياراته. كما يستطيع أن يكون هادئًا جدًا، ثم يرتكب ظلمًا محسوبًا. لهذا نعود دائمًا إلى الوقائع والوسائل والعواقب.

في قصة راندا، يمكن أن تجتمع مشاعر متعدّدة بدل افتراض شعور واحد يفسّر كل شيء. ربما غضبت ممن خانها، وخافت من أن تُخدع ثانية، وحزنت على صداقات فقدت معناها. وقد تشعر بالحرج لأنها وثقت بأشخاص لا يستحقّون الثقة. لكن التفريق بينها مفيد: الغضب قد يدفعها إلى الردّ، والخوف إلى الامتناع عن الاستماع، والحزن إلى طلب مسافة. إذا سمّت التجربة كلها «كرامة»، فقد تعجز عن معرفة ما الذي تحتاج إليه في كل جانب.

وربما اكتشفت أنها لا تريد الانتقام بقدر ما تريد أن تعرف أنها لم تكن وحدها. عندئذ يصبح ابتعادها عن ليلى التي دافعت عنها خسارة مؤلمة على نحو مختلف. وربما وجدت أنها تعرف موقف ليلى، لكنها غير مستعدّة

للحديث الآن. يمكنها أن تعبّر عن هذا بوضوح: «أعرف أنك لم تشاركي، لكنني أحتاج إلى وقت». هذه العبارة تحمي المسافة التي تحتاجها دون أن تنقل إليها ذنب الآخرين، وتترك باب العلاقة قائمًا من غير وعد بموعد لا تستطيع الوفاء به.

وهنا تظهر أهمية الطريقة التي نتعامل بها مع الانفعال. في تجربة أجراها جيمس غروس، قورنت إعادة تفسير موقف مثير للاشمئزاز بمحاولة إخفاء التعبير الظاهر عن الشعور. اختلف أثر الطريقتين في التجربة الداخلية والاستجابة الجسدية، رغم أن كليهما خفّض التعبير الظاهر في تلك التجربة. المغزى الذي نحتاج إليه محدود: كتمان المظهر وتغيير فهم الموقف عمليتان مختلفتان، ولا يصح افتراض أن من يبدو هادئًا قد أصبح أقل انفعالًا من الداخل.[13]

إعادة الفهم لا تعني اختراع أعذار للمسيء. إذا كان الدليل واضحًا على الخيانة، فلن يساعدنا إقناع أنفسنا بأنها لم تحدث. لكن يمكن أن نراجع ما أضفناه إليها: «خدعني بعضهم» لا تستلزم «أنا عاجز عن فهم كل الناس»، و«هذه العلاقة لم تعد آمنة» لا تستلزم «كل علاقة ستنتهي بالطريقة نفسها». نحتفظ بالواقعة، ونسأل عمّا إذا كانت الاستنتاجات الأوسع لازمة فعلًا. بذلك لا ننكر الأذى، ولا نسمح له بأن يكتب وحده توقعاتنا عن المستقبل.

حتى عندما لا نستطيع تغيير الشعور فورًا، تبقى أمامنا أفعال مختلفة. الغاضب قد يريد الإهانة، وقد يحتاج في الوقت نفسه إلى استمرار العمل

---

13 جيمس غروس، تنظيم الانفعال قبل الاستجابة وبعدها، 1998.
Gross (1998). Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. JPSP, 74(1), 224–237. DOI: 10.1037/0022-3514.74.1.224

مع الشخص الذي أغضبه حتى ينتهي طلب عاجل. عندئذ يكون ترتيب الخطوات جزءًا من حماية الحق. هذا ما وجده حمزة في يوم تأخر فيه الورق، بينما كانت الآلة والعمال ينتظرون.

تأخر المورد ساعات، ولم يصل من الكمية المتفق عليها شيء. وقف حمزة قرب الآلة المتوقفة، وكتب رسالة يتوعد فيها بقطع التعامل ونشر ما حدث في مجموعات المهنيين. أعاد قراءة جملة عن احترام المواعيد وشعر أنها ضعيفة، فأضاف جملة أقسى. دخل بدر وسأله إن كان المورد قد حدد وقت الوصول. مد إليه حمزة الهاتف: «هذا هو الجواب الذي سيصله».

قرأ بدر الرسالة وقال: «وورق الغد؟». أجاب حمزة: «نجده عند غيره». سأله عن الاسم، فلم يجب فورًا. اتصل بدر بمورد آخر، واستمع إلى جواب قصير، ثم أغلق الهاتف: المتاح عنده لا يكفي. جلس حمزة ومسح آخر سطر في الرسالة. كتب يسأل عن الكمية التي يمكن تسليمها الآن وعن موعد الباقي. وقبل أن يرسلها أضاف: «هذا التأخر أوقف العمل عندنا، وسنتحدث عن التعامل المقبل بعد التسليم». ظل غاضبًا حين ضغط زر الإرسال.

وصل جزء من الورق، وأكملوا به الطلب العاجل. بعد ذلك عاد حمزة وبدر إلى تأخر المورد: هل يتكرر؟ وما البديل الذي يمكن الاعتماد عليه؟ لو اكتفيا بتفادي الشجار لبقيت المشكلة تنتظرهما في الطلبية التالية. الهدوء الذي يفيد العمل يترك وراءه إجراءً، حتى لو كان بسيطًا كالبحث عن مورد ثانٍ.

وفي الحب نحتاج إلى المراجعة نفسها. قد يبالغ يوسف في المساعدة لأنه لا يحتمل رؤية إدريس خائبًا أمامه. يريح نفسه بإجابة نعم، ثم يحمل البيت

كلفة لا يناقشها. السؤال الذي يواجهه ليس هل يحب قريبه، بل هل يستطيع أن يتحمل حزن قريبه المؤقت عندما تكون الإجابة الصادقة أقل مما طلب؟ أحيانًا نخلط الرحمة بعدم قدرتنا على احتمال خيبة الآخر. الرحمة ترى حاجته وقدرتنا معًا، أما الهروب من الإحراج فقد يعد بما يضر الطرفين.

وفي الخوف لا يكفي أن نميز الخطر الكبير من الصغير؛ نحتاج إلى معرفة ما يمكن التحكم فيه. تخاف سارة أن يفشل الانتقال كله، فيبدو الخوف بلا أطراف. حين تفصله إلى السكن والدخل والعمل والوحدة، يظهر ما يمكن الاستعداد له وما لا يمكن ضمانه. تستطيع قراءة العقد، وزيارة السكن، وحساب الاحتياطي، لكنها لا تستطيع ضمان أن تحب كل يوم في المدينة الجديدة. قبول الجزء الذي لا يمكن ضمانه ليس إهمالًا إذا سبقه عمل معقول على ما يمكن معرفته.

وبين هذه المواقف يتكرر سؤال بسيط: هل أطلب من القرار أن يحل المشكلة، أم أن يزيل الشعور فورًا؟ قد تتقاطع الغايتان، وقد تختلفان. الحظر قد يوقف رسائل مؤذية ويمنح راحة، وقد يمنع توضيحًا نحتاج إليه. القرض قد يساعد قريبًا ويخفف نجلنا، وقد ينقل الضيق إلى بيتنا. الرد العلني قد يصحح اتهامًا ويفرغ غضبًا، وقد يوسع الإساءة. معرفة الغايتين تجعلنا أقدر على اختيار الفعل الذي نريد تحمل نتيجته بعد أن تخف حرارة اللحظة.

وحين عاد إدريس إلى طلبه، ظهرت مشكلة لم يذكرها في المكالمة الأولى. لم يكن قد حسب النقل والمرتجعات؛ كان الربح الذي يتحدث عنه هو الفرق بين الشراء والبيع قبل بقية التكاليف. جلس مع حمزة، وأخذ يضيف البنود إلى ورقته. كلما نقص المبلغ الباقي، طال صمته قليلًا. في

النهاية صغّر الطلبية واقترض أقل مما طلب أولًا. لم يشكر يوسف على أسئلته في تلك الجلسة، لكنه لم يعد يصفها بقلة الثقة.

أما الخوف، فكان يزور سارة كلما فكرت في ترك عملها. ترى في مديرة القسم وجهًا متعبًا من عشر سنوات في المكان، ثم تقول لنفسها إن البقاء هو الأمان. وحين تتلقى عرضًا جديدًا، تبحث عن كل من فشل في الانتقال. تحفظ قصصهم كما لو كانت جدولًا لاحتمالات المستقبل. لا تسأل عن الذين بقوا وخسروا فرصة التعلم، ولا عن اختلاف العقود والظروف. الخوف لا يختلق كل مخاطرة، لكنه قد يختار من العالم ما يجعله يبدو الاحتمال الوحيد.

قالت لها راندا يومًا: «أنت لا تحتاجين إلى أن تصبح الوظيفة الجديدة خالية من الخطر كي تدرسيها». أجابت سارة بأن الكلام سهل لمن تملك راتبًا أعلى. كان اعتراضها وجيهًا. قدرة الإنسان على تحمل الفشل تختلف، ولا يكفي أن نقول له كن شجاعًا. احتاجتا إلى تحويل الخوف إلى أسئلة تناسب وضعها: كم شهرًا تستطيع تغطية مصاريفها؟ ما مدة التجربة؟ من يعتمد على مساهمتها؟ ما الذي يمكن التفاوض عليه قبل الاستقالة؟ حين تُسمى المخاطر، يمكن حماية ما يستحق الحماية دون ترك الخوف يحكم على كل طريق جديد.

في نهاية الأسبوع التقوا في بيت يوسف بعد مناسبة عائلية. حكى حمزة عن رسالة المورد، فقالت راندا: «يعني تراجعت؟». قال إنه حصل على الورق. حكت سارة عن مقابلة ذهبت إليها دون أن تستقيل، وسألها يوسف كيف كانت. قبل أن تجيب، قاطعهم ابنه ليسأل عن شاحن الهاتف. ضحكت سارة ثم نسيت أول الجملة. عاد الحديث إلى تفاصيل المقابلة، وبقي سؤال راندا عن التراجع دون جواب جاهز.

احتفظ يوسف بنسخة الاتفاق في درج مكتبه. لم يتخيل أنه سيحتاج يومًا إلى ورقة بينه وبين إدريس، وظل في الأمر شيء يحزنه. في العشاء التالي تحدثا عن أمور أخرى، ثم سأل إدريس عن موعد إصلاح السقف. أجابه يوسف وترك الحديث يمضي. كانت الورقة في الدرج، لا على الطاولة بينهما.

كتبت راندا في دفترها ما قاله كل واحد ذلك المساء، ثم توقفت عند سؤالها لحمزة: «يعني تراجعت؟». وضعت تحته خطًا. كان قد حصل على الورق وحفظ حقه في الاعتراض، ومع ذلك لم ترَ هي أولًا إلا أنه لم يرسل الرسالة القاسية. أغلقت الدفتر؛ لم تكن قد فتحت مرفق ليلى بعد.

مساحة للتجربة

اعرف ما يطلبه الشعور

تذكر قرارًا رافقه حب أو خوف أو غضب. اختر شعورًا واحدًا كان بارزًا، ثم اكتب ما كان يطلب منك فعله فورًا. بعد ذلك افصل الحاجة التي وراءه عن الوسيلة التي اقترحها.

1. إذا كان الحب حاضرًا، فهل رغبت في المساعدة أم في تجنب خيبة الطرف الآخر؟ ما الذي تستطيع تقديمه دون وعد يتجاوز قدرتك أو يضر بمن يعتمد عليك؟

2. إذا كان الخوف حاضرًا، فما الخطر المحدد؟ ما الذي يمكن التحقق منه أو الاستعداد له، وما الذي سيبقى غير مضمون حتى بعد فحص معقول؟

3. إذا كان الغضب حاضرًا، فهل أردت إيقاف الضرر أم إيصال ألمك إلى الآخر؟ ما الفعل الذي يحمي حقك دون إضافة ضرر لا يخدم الغاية؟

4. ما خطوة صغيرة تمنحك معلومة أو وقتًا قبل الالتزام الكبير؟ وهل يسمح الموقف بالتأجيل، أم توجد حماية عاجلة ينبغي تقديمها على بقية التحليل؟

اكتب بديلًا واحدًا للفعل الأول الذي خطر لك. لا يشترط أن تختاره، لكن وجوده يذكرك بأن الشعور ليس صاحب الوسيلة الوحيدة. راجع أثر البديل على الغاية وعلى من سيتأثرون بالقرار.

الفصل الخامس

الآخرون داخل رؤوسنا

كانت سارة تستعد للمقابلة الثانية حين اتصلت أمها من تطوان. سألتها عن صحتها، وعن أختها، ثم قالت إنها سمعت أن ابنة الجيران تركت وظيفة مستقرة وعادت بعد أشهر تبحث عن عمل. لم تذكر سارة أنها تفكر في الاستقالة، لكن الخبر جاء في الوقت الذي يجعله رسالة. قالت الأم: «الواحد يحمد الله على الموجود». أجابت سارة بأنها حامدة، وشعرت في اللحظة نفسها بأن الرغبة في التطور صارت قريبة من قلة الرضا. لم ترد أن تناقش أمها في الإيمان أو الامتنان؛ كانت تريد أن تناقش عقد عمل.

عملت سارة ثلاث سنوات في قسم الحسابات بالوكالة. تعلمت كثيرًا، لكنها صارت تؤدي مهامَّ متكررة، ويؤجل مديرها الحديث عن الترقية في كل مراجعة. العرض الجديد من شركة صغيرة في الرباط، براتب أفضل قليلًا ومسؤوليات أوسع. لا وعد بالنجاح، ولا ضمان بأن الجو هناك أريح. ما يجذبها هو فرصة التعلم، وما يخيفها هو السكن الجديد والبعد عن الأسرة واحتمال أن تخسر مكانًا تعرفه. هذه مخاوف عملية، لكنها كانت تختلط بسؤال آخر لا تكتبه في أي قائمة: كيف سيحكي الناس قصتها إذا لم تنجح؟

في مساء الجمعة اجتمعت العائلة حول العشاء. قال خالها إن الرباط غالية، وقالت خالتها إن الفتاة البعيدة عن أهلها تتعب، وسأل ابن خالها إن كانت الشركة معروفة. بعض الأسئلة مهم فعلًا، لكن كل جواب كانت تقدمه يفتح سؤالًا من نوع آخر. حين تشرح خطة السكن، يظهر موضوع الزواج. وحين تشرح الراتب، يظهر موضوع الوفاء لأهلها. وحين تتحدث

عن التعلم، يقال لها إن الجميع يتعلمون في أماكنهم. شعرت أنها لا تناقش اختيارًا، بل تدافع عن حقها في أن تكون صاحبة اختيار.

قالت أخيرًا: «لو بقيت وتعطلت حياتي، من سيحمل ذلك معي؟». ساد الصمت، ثم قالت أمها إنها لا تريد إلا مصلحتها. كان هذا صحيحًا، لكنه لم يحسم السؤال.

في طريق العودة قالت أختها سلمى: «لماذا دخلتِ في معركة مع الجميع؟». أجابت سارة بأنها شعرت أنهم يريدون إيقافها. قالت سلمى إن بعضهم كان يسأل فقط. تذكرت سارة راندا وهي تجمع الأصدقاء في حكم واحد، وشعرت بانزعاج من الشبه.

اتصلت سارة بأمها في اليوم التالي، بعيدًا عن مائدة العائلة. سألتها: «ما أكثر شيء يخيفك؟». قالت الأم إن البعد صعب. انتظرت سارة، فأضافت: «إذا مرضتِ في الليل، بمن ستتصلين؟». لم تكن قد فكرت في السؤال بهذه الصورة. تحدثتا عن السكن وعن صديقة قريبة، ثم اختلفتا في عدد مرات الاتصال. قالت الأم إنها لن تنام إن لم تسمع صوتها كل مساء. وعدتها سارة أن تطمئنها، وطلبت ألا تفهم كل مكالمة فائتة خبرًا سيئًا. لم تحسم المكالمة موافقة الأم على الانتقال، لكنها جعلت خوفها أوضح.

نعيش بين أشخاص يعلّموننا اللغة والمعاني، ونعرف من خلال علاقاتنا كثيرًا مما نحبّه أو نرفضه. لذا فإن الاستقلال لا يعني أن نكوّن كل أفكارنا بعيدًا عن أي تأثير؛ هذا تصور يصعب تطبيقه على حياة اجتماعية. ما نستطيع فعله هو أن نسأل أيّ تأثير نقبله بعد الفحص، وأيّ سلطة نعطيها لرأي الآخرين في قرار سنعيش نحن نتائجه. قد أختار الأخذ بنصيحة

والدي لأنه يعرف المجال، وقد أختلف معه في معنى النجاح دون أن يصبح الاختلاف رفضًا له.

ولأننا نعرف أسبابنا من الداخل، قد يبدو لنا أن الآخرين وحدهم يتأثرون بمحيطهم. في أبحاث إميلي برونين وماثيو كوغْلر عن «النقطة العمياء للتحيّز»، ظهر أن المشاركين أعطوا معلوماتهم الداخلية عن أفكارهم وزنًا أكبر عند تقييم تحيّزهم، بينما اعتمدوا على سلوك الآخرين بطريقة مختلفة. تساعد هذه النتيجة على فهم حدود عبارة «أنا أعرف نفسي، لذلك أعرف أنني غير منحاز». شعورنا بصدق البحث لا يكشف وحده جميع المؤثرات فيه. [14]

يمكن أن نلمس هذا التفاوت في خلاف بسيط. إذا غيّر صديق رأيه بعد أن سمع جماعته، قلنا إنه يتبعهم. واذا تغيّر رأينا في الظروف نفسها، شرحنا الأسباب التي أقنعتنا. ربما تكون الأسباب جيدة في الحالتين، وربما يوجد تأثير اجتماعي في الحالتين. الإنصاف يتطلب أن نعطي غيرنا فرصة لشرح حجته، وأن نفحص حجتنا بالمعايير التي نطبّقها عليه. معرفتنا بنيّاتنا تمنحنا معلومات مهمّة، لكنها لا تجعل سلوكنا خارج نطاق الأسئلة.

قد لا يكون الآخرون حاضرين حين نتخذ القرار. يكفي أحيانًا أن نتخيّل ردود أفعالهم. نختار لباسًا أو نرفض اعتذارًا أو ننشر تعليقًا وفي ذهننا جمهور لم نسأله أصلًا. ربما سيحكم كما نتوقّع، وربما لن ينتبه. ومع ذلك يصبح تصوّرنا عنه عاملًا في حياتنا. السؤال هنا ليس دعوة إلى تجاهل

14 برونين وكوغْلر، وهم الاستبطان والنقطة العمياء للتحيّز، 2007.
Pronin & Kugler (2007). Valuing Thoughts, Ignoring Behavior: The Introspection Illusion as a Source of the Bias Blind Spot. JESP, 43(4), 565–578. DOI: 10.1016/j.jesp.2006.05.011

السمعة تمامًا، فالسمعة والثقة لهما آثار واقعية. السؤال هو ما إذا كنّا نميّز بين أثر يمكن تقديره وخشية واسعة من كلام لا نهاية له.

كانت راندا تتخيل أصدقاءها يقرؤون أي اعتذار منها بوصفه إعلان هزيمة. لم تسأل أحدًا منهم، لكنها سمعت التعليقات في رأسها بوضوح. ربما يسخر بعضهم فعلًا. مع ذلك، يظل عليها أن تعرف الثمن الذي تدفعه لتجنب سخريتهم: هل تبقي اتهامًا خاطئًا على ليلى حتى لا تمنح أمين جملة ينتصر بها؟ هنا يصبح الجمهور حاضرًا في قرار يخص صديقتين، حتى وهما وحدهما.

وتزداد المسألة تعقيدًا عندما يتحول الخلاف إلى انتماء. قد نرى نقدًا لجماعتنا أو مهنتنا بوصفه انتقاصًا منا، فنردّ على صاحبه قبل فحص كلامه. من الطبيعي أن يهمّنا ما ينسب إلى مجموعة ننتمي إليها، لكن الدفاع الدقيق يفرّق بين التعميم الظالم والنقد المحدّد. إذا انتقد شخص تصرّفًا خاطئًا في مؤسسة نحبّها، فإن الاعتراف بالتصرف لا يفرض علينا رفض المؤسسة كلها. وقد يكون إصلاح الخطأ أفضل دفاع عنها من إنكاره.

هذه القدرة على التفريق هي ما افتقدته راندا في فصلٍ الكرامة. كان الآخرون بالنسبة إليها مجموعة، فوزّعت عليهم حكمًا واحدًا. لكن المحيط نفسه قد يضغط عليها في الاتجاه الآخر. ربما قال لها أشخاص: «صالحيهم حتى لا يقال إنك متكبّرة»، أو «لا تفسدي جمعنا بسبب كلمة». عندئذ يمكن أن تتعرض لضغط يدعوها إلى التنازل عن حدودها، كما كانت قد خضعت داخليًا لضغط يدعوها إلى قطع الجميع. التفكير المتأنّي لا ينحاز تلقائيًا إلى القطيعة ولا المصالحة؛ يسأل عمّا حدث وما الذي يمكن أن يحميها بإنصاف.

وقد تخطئ الجماعة في اعتبار استمرار اللقاء دليلًا على انتهاء المشكلة. تجلس راندا إلى الطاولة ولا تشعر بالاطمئنان، ثم يُطلب منها ألّا تذكر ما حدث لأن «الأمور عادت إلى طبيعتها». لكن العودة الشكلية لا تعوّض الاعتراف بالضرر وتغيير السلوك. يمكنها أن تتعامل بأدب دون استعادة القرب القديم، وأن تشارك في مناسبة دون أن تعيد أسرارها إلى من أفشاها. هذه درجات في العلاقة تسمح بالعيش الاجتماعي دون الادّعاء بأن الثقة زرّ يُضغط مرة واحدة.

وفي الجهة المقابلة، قد يدفعها بعض من يحبونها إلى مزيد من التشدّد، لأنهم يظنّون أن الدعم يعني الموافقة على كل حكم. تقول لهم إنها ستقطع الجميع، فيؤكدون أنهم لا يستحقونها، دون أن يسألوا عن دور كل شخص. قد يريحها ذلك، لكنه لا يوسّع فهمها. المساندة التي تحتاجها يمكن أن تجمع بين الاعتراف بألمها وسؤالها عن الدليل. أن يقول صديق «ما حدث مؤلم، لكن هذه الصديقة دافعت عنك» ليس انحيازًا إلى المسيئين؛ قد يكون محاولة لحمايتها من خسارة إضافية.

لهذا يهمّ اختيار من نستشيره. شخص يعرف الوقائع أكثر نفعًا من شخص يملك إجابة سريعة لكل شيء. ومن يستطيع أن يختلف معنا دون إذلال، وأن يسمع ما يخالف رأيه، يساعدنا على مراجعة أفكارنا. ولا يلزم أن يكون واحدًا في كل شؤون حياتنا. من يفهم أعمالنا قد لا يعرف علاقتنا الأسرية، ومن يطمئننا عاطفيًا قد يحتاج إلى الاستعانة بمن يفهم تفاصيل قرار مهني. الاعتراف بحدود الخبرة جزء من الثقة، لا نقص فيها.

يمكن أن نختبر حضور الآخرين في قرارنا بسؤال: لو لم يعرف أحد بما سأختار، فما الذي سيتغيّر؟ قد نجد أن القرار سيبقى كما هو، لأن غايتنا واضحة. وقد نكتشف أن جزءًا كبيرًا منه موجّه إلى إثبات شيء أمام

شخص. لا يعني ذلك أن علينا إسقاط هذا الجزء فورًا، بل أن نسمّيه ثم نزن ثمنه. هل أشتري لأنني أحتاج، أم لأنني أريد ألّا أبدو أقل من أصدقائي؟ هل أواصل طريقًا يناسبني، أم لأن الإعلان عن تغييره سيحرجني؟

ومع ذلك، فإن رفض تأثير الناس لمجرّد أنه تأثير قد يصبح هو الآخر شكلًا من الارتهان لهم. من يختار عكس ما ينصحه به الجميع كي يثبت استقلاله يبقى مشغولًا بموقفهم. الاستقلال الذي يفيدنا يسمح بأن نوافقهم عندما تكون حجتهم قوية، وأن نختلف عندما لا تلائمنا، دون حاجة إلى الانتصار عليهم في الحالتين. يمكن أن تكون جملة «نصيحتك أقنعتني» مستقلة بقدر جملة «أفهم رأيك، لكنني سأختار غيره».

«كلام الناس» ليس شخصًا واحدًا يمكن الجلوس إليه. إنه مجلس متحرك نحمله داخلنا: جار، وقريب، وصورة قديمة عنا، وتعليق نتوقعه ولم يقله أحد بعد. قد يكون للسمعة أثر حقيقي في العمل والعلاقات، ولا يصح أن نتظاهر بأن الإنسان يعيش وحده. لكن المشكلة تبدأ حين نمنح جمهورًا مبهمًا سلطة لا نمنحها لمن سيتحمل نتائج القرار. الناس الذين نخشى حكمهم قد يختلفون أصلًا، وقد ينتقلون إلى حكاية أخرى بعد أيام، بينما نبقى نحن داخل الحياة التي اخترناها لإرضائهم.

تذكرت سارة امرأة من العائلة كانت قد أرادت متابعة دراستها، ثم تراجعت لأن الوقت «لم يعد مناسبًا». كانت العبارة تتغير مع السنوات: قبل الزواج، وبعد الزواج، ومع الأطفال، وبعد أن كبر الأطفال. لم يكن كل عائق وهميًا، لكن تتابعها كشف أن الموعد لا يأتي تلقائيًا حين نعطي الآخرين حق تحديده. لا نحتاج إلى إدانة جيل كامل كي نتعلم من هذا.

يكفي أن نسأل عن كل تأجيل: ما الشرط المحدد الذي ننتظره، وهل يمكن أن نعرف يوماً أنه تحقق؟

وكلمة «الحشومة» تحمل وجوهًا متعددة. قد توقفنا عن قسوة أو فضيحة أو إهانة، وقد تُستخدم لمنع سؤال مشروع عن أجر أو حق أو رضا. في اجتماع الأسرة قيل لسارة إن من الحشومة أن تسأل قريبًا عن المال الذي اقترضه، وإن من الحشومة أن تقول للعائلة إنها لا تستطيع دفع مصروف إضافي هذا الشهر. لكنها لم تسمع الكلمة عندما وعدها ذلك القريب بالسداد ثم تجاهل رسائلها. عندما تعمل القاعدة في اتجاه واحد، نحتاج إلى فحص من تحميه ومن تسكته.

كان يوسف يعرف ثقل الواجب حين يقرر الآخرون موعده. يُطلب منه الحضور لأنه المعلم الذي «وقته منظم»، بينما يُعفى قريب آخر لأن عمله صعب. وافق طويلًا، ثم ضاق بأخته عندما طلبت منه مرافقة الأم مرة إضافية. قالت: «كان يمكنك أن تقول إنك لا تستطيع». لم تعجبه الجملة؛ كان يرى موافقاته السابقة تضحيات لم تُقدّر. سيحتاج لاحقًا إلى النظر في نصيب سناء أيضًا، وفي العمل الذي اعتاد أن يجده منجزًا دون أن يسأل من أنجزه.

يربط ابن خلدون في «المقدمة» العصبية بالالتحام والقرابة وما في معناهما من ولاء وحلف، وبالنصرة التي تنشأ عنها. يتيح هذا المعنى النظر إلى قوتين في الرابط نفسه: ما يحملنا إلى نجدة قريب، وما قد يجعلنا نرفض سماع شكوى ضده. في حياتنا العائلية نحتاج إلى النصرة، ونحتاج أيضًا إلى أن يستطيع المتضرر الكلام دون أن يُعامل كأنه يهدد وجود الأسرة.[15]

15 ابن خلدون، المقدمة، الفصل في أن العصبية إنما تكون من الالتحام بالنسب أو ما في معناه. النص المتاح في ويكي مصدر.

لم تكن أسرة سارة كتلة واحدة. خالها الذي أرهقها بأسئلته أرسل رقم شخص يعرف سوق العمل في الرباط. وخالتها التي تحدثت عن البعد عرضت أن ترافقها لرؤية السكن، ثم عادت في المكالمة نفسها إلى السؤال عن الزواج. أما ابن خالها الذي شجعها أكثر من الجميع فاعترف بأنه لم يقرأ شروط العرض. أخذت سارة الرقم وشكرت خالتها، ولم تحاول جمع هذه المواقف المتناقضة في حكم واحد.

ثم جاء تفسير العين والحسد. قالت جارة إن سارة أخبرت الناس بعرض العمل مبكرًا، وإن كثرة الكلام قد تفسد الأمر. لم تدخل سارة في جدال حول معتقدات الجارة. لكنها انتبهت إلى أثر التفسير في سلوكها: هل سيدفعها إلى حماية خصوصيتها فحسب، أم إلى تجاهل سؤال الراتب والسكن والتجربة؟ يمكن للإنسان أن يحتفظ بمعتقده الديني، وأن يرفض استعمال اتهام شخص بالحسد بديلًا عن فحص الأسباب القريبة التي يستطيع التحقق منها. الاعتقاد لا يمنحنا معرفة نية جار بعينه.

كانت راندا قد اتهمت أصدقاءها جميعًا بالحسد، وفي قصتها من شمت فعلًا ومن قال كلامًا يثبت عداءه. لكن وجود حالة مثبتة لا يجعل المفهوم صالحًا لتفسير كل عثرة. إذا فشل عرض قدمته، قد يكون فيه ضعف، أو منافس أقوى، أو توقيت غير مناسب. وإذا نجح، لا يثبت أن كل من سأل سؤالًا كان يحاول تعطيله. التفسير الذي يريح صورتنا عن أنفسنا يستحق السؤال نفسه الذي وجهناه إلى التبرير: ما الذي سيجعلنا نراجعه؟ وإذا لم توجد إجابة، فقد صار التفسير حصنًا مغلقًا.

كتبت سارة أولًا: «سأغادر لأثبت لهم أنني أستطيع». نظرت إلى الجملة، ثم فتحت العرض الذي وصلها. لم يذكر شيئًا عن مسؤوليات بعض المهام، ولا عن ترتيب ساعات العمل. وضعت سؤالًا عند كل موضع

ناقص. كانت رغبتها في إثبات نفسها حاضرة، لكنها لن تدفع إيجار الغرفة إذا اكتشفت بعد الانتقال أن الشروط لا تناسبها.

اتصلت بالموظفة المكلفة بالتوظيف وطلبت التفاصيل مكتوبة. أجابت الموظفة عن بعضها ووعدت بالعودة في الباقي. في تلك الليلة نامت سارة قلقة. تركت الهاتف قريبًا منها كي لا تفوتها الرسالة، ثم أبعدته قليلًا عندما أدركت أن المكتب لن يجيب قبل الصباح.

مساحة للتجربة

من يجلس داخل قرارك؟

ضع قرارًا يخص عملك أو حياتك أمامك، واكتب أسماء الأشخاص الذين تتوقع رأيهم فيه. إلى جانب كل اسم، ميّز بين معرفة يقدمها، ومساندة يقدمها، وضغط تتوقعه. قد يجمع الشخص الواحد الأنواع الثلاثة.

1. أي اعتراض يتعلق بواقعة يمكن فحصها، وأي اعتراض يتعلق بصورة اجتماعية أو توقع عائلي؟ لا ترفض الأول لمجرد أن الثاني أتعبك.

2. حين تقول كلام الناس، من تقصد تحديدًا؟ هل سيتحمل هؤلاء نتيجة القرار، أم سيكتفون بالتعليق؟ وما الأثر الحقيقي لسمعتك في هذا الموقف؟

3. هل تستخدم الحشومة لمنع نفسك من سؤال عن حق أو حد؟ اكتب صيغة محترمة للسؤال، ثم انظر هل الخوف من قسوته أم من مجرد وجوده.

4. ما الذي ستختاره لو لم تحتج إلى إثبات الاستقلال أو الطاعة؟ افصل رغبتك في الحياة التي تريدها عن رغبتك في الرد على حكم الآخرين.

اختر شخصًا واحدًا لتحدثه على انفراد عن خوفه المحدد أو معلومة يملكها. الحوار الفردي قد يكشف اختلافًا أخفته الجماعة. احتفظ بالقرار لنفسك، ولا تجعل الاستماع وعدًا بالموافقة على كل نصيحة.

الفصل السادس

هل المصلحة دائمًا هي القرار العقلاني؟

كان العرض كبيرًا بما يكفي ليغيّر شهر المطبعة كله. اتصل وسيط بحمزة يريد طباعة كمية من ملصقات تحمل علامة لا يملك صاحب الطلب حق استخدامها. لم يقل ذلك مباشرة، بل قال إن النسخة يجب أن تكون «مطابقة تمامًا» وإن الأوراق ستأتي لاحقًا. طلب حمزة ما يثبت الإذن، فأجابه الرجل بأن المطابع الأخرى لا تعقد الأمور. عرض عربونًا أكبر من المعتاد، وأضاف أن الفرصة لن تنتظر. وقف حمزة أمام شاشة الهاتف، يرى في المبلغ أجورًا ومصاريف وراحة من ضغط قريب.

قال بدر إن بإمكانهما طلب التوضيح قبل الرفض. وافق حمزة. وبعد اتصالات قليلة، صار واضحًا أن المطلوب تضليل المشترين بشأن مصدر المنتج. لم تعد المسألة مجرد ورقة ناقصة. قال حمزة إنه لن ينفذ العمل بهذه الصورة. غضب الوسيط واتهمه بأنه يتظاهر بالنزاهة حين لا يملك ما يكفي من الشغل. كانت الجملة محسوبة لتصيب موضعًا حساسًا: كرامة صاحب مشروع يريد أن يبدو ناجحًا. احتاج حمزة إلى ألا يجعل إهانة الوسيط سببًا إضافيًا للقبول أو للشتيمة.

في المساء قال يوسف إن رفضه عقلاني لأنه يحمي سمعته. أجابه حمزة: «ولو لم يعرف أحد؟». سكت يوسف. كان يريد أن يسانده، لكنه اختصر المبدأ في منفعة بعيدة. قد تكون السمعة سببًا مهمًا، وقد تكون هناك تبعات مهنية وقانونية تحتاج إلى أهل اختصاص، لكن حمزة كان يسأل عن شيء آخر: هل يصبح رفض الإضرار بالناس غير عقلاني إذا استطعنا

الإفلات؟ إذا عرف الإنسان ما يريد أن يكون عليه، وفهم كلفة اختياره، فليست زيادة المال المعيار الوحيد لجودة القرار.

هذه النقطة تمنع الكتّاب من الانزلاق إلى تمجيد الحساب الضيق. حين نقول الحِصَص العاطفة، لا نقول بعْ كل قيمة إذا ارتفع الثمن. الوفاء والعدل والرعاية والاستقلال غايات يمكن التفكير في وسائل خدمتها. وقد يتخذ شخص قرارًا مربحًا ويجد أنه يفسد ما يعطي حياته معناها. المطلوب أن يعرف قيمة ما يحميه، وأن يميزها من الصورة الاجتماعية التي قد تتلبس بها، وأن يقبل مناقشة الوسيلة دون أن يشعر أن مجرد النقاش خيانة للمبدأ.

تذكرت راندا هذا الحديث حين قيل لها إن العودة إلى المجموعة مفيدة مهنيًا. كان بعض أعضائها يعرف زبائن، وقد تجعل القطيعة بعض اللقاءات أصعب. لم يكن ذلك حجة كافية للعودة. من حقها أن ترفض علاقة تكررت فيها الإساءة، حتى لو فقدت منفعة. لكن المبدأ نفسه لا يبرر اتهام ليلى زورًا. تستطيع أن تقول: لا أريد هذه الدائرة في حياتي، وأريد في الوقت نفسه أن أصف فعل كل شخص بإنصاف. القيمة لا تحتاج إلى أن تحمي الخطأ كي تثبت قوتها.

في المقابل، كان حمزة يوشك أن يحوّل قيمة المثابرة إلى سبب للبقاء في مشروع جانبي خاسر. قبل سنة أنفق مالًا على خدمة تغليف لم تجلب الطلبات المتوقعة. اشترى أدوات، ودفع إعلانًا، ووظف عاملًا لفترة محددة، ثم صار يقبل طلبات قليلة بهوامش ضعيفة ليثبت أن الفكرة بدأت تنجح. حين اقترح بدر وقف التوسع، قال: «بعد كل ما صرفنا؟». لم يسأل عما سيصرفانه من الآن، بل عما يصعب عليه الاعتراف بأنه لم يعد قابلًا للاسترجاع.

هذا لا يمنح كل قرار يُتخذ باسم المبدأ حصانة من النقد. قد يقول شخص إن الأمانة تفرض عليه أن يكشف سرًا لا حقّ له في كشفه، أو إن الوفاء يفرض استمرار وضع مؤذٍ، أو إن الكرامة تفرض الانتقام. في كل حالة نحتاج إلى سؤال عن العلاقة بين القيمة والفعل: كيف يخدم هذا التصرف القيمة التي نعلنها؟ وهل توجد طريقة أخرى تحميها دون إلحاق ضرر غير لازم؟ إعلان الغاية النبيلة لا يكفي لإثبات ملاءمة الوسيلة.

ومع ذلك يبقى الفرق قائمًا بين القيمة وتفسير ما يهدّدها. قد تكون الكرامة أساسية لديّ، لكن هل تأخّر الردّ على رسالتي اعتداء عليها؟ وهل سؤال زميل عن خطأ في عملي احتقار لي؟ وهل اعتذاري يزيل قيمتي؟ هذه أسئلة عن فهم الموقف، ويمكن مراجعتها دون التخلّي عن قيمة الكرامة. التمييز مهم لأننا أحيانًا ندافع عن تفسيرنا كما لو كان الدفاع عن حقّ الإنسان في الاحترام نفسه.

نحتاج كذلك إلى التفريق بين ما يؤلمنا وما يظلمنا. الرفض قد يؤلم، لكن من حق الآخرين رفض دعوة أو طلب أو علاقة، ما دام الرفض لا يتضمن إساءة. والنقد قد يكون مزعجًا مع أنه دقيق ومحترم. في المقابل، يمكن أن يقع ظلم بأسلوب هادئ، مثل تحميل موظف مسؤولية يعرف المسؤول أنها لا تخصّه. مقدار الانزعاج وحده لا يكفي لتحديد العدالة، كما أن لطف الأسلوب لا يضمنها.

وقد يبدو الانتقام دفاعًا عن الكرامة لأن فيه وعدًا بإعادة التوازن: سأجعله يتألم كما تألمت. لكن قبل اختيار الوسيلة، يمكن أن نسأل ما التوازن الذي نريده. إذا كان الهدف تصحيح خبر كاذب، فقد يخدمه توضيح موثّق. وإذا كان وقف التكرار، فقد تخدمه حدود واضحة أو إجراء

مناسب. أمّا إلحاق ألم مقابل ألم فلا يضمن تصحيح الخبر أو وقف الضرر، وقد يفتح خلافًا جديدًا. هذا تقدير للوسيلة ونتائجها، ولا ينفي حقّ المتضرّر في المطالبة بالإنصاف.

ويظهر أثر التعلّق بالماضي في العلاقات أيضًا. «عشنا معًا سنوات» معلومة ذات قيمة؛ فيها تاريخ والتزامات وتجارب مشتركة. لكنها لا تجيب وحدها عن سؤال ما الذي يحدث اليوم، وهل توجد رغبة متبادلة في إصلاحه. يمكن للتاريخ أن يدعونا إلى بذل جهد، لكن لا يصحّ أن يستخدم لإخفاء واقع متكرر. ومن الإنصاف كذلك ألّا نمحو تاريخًا كاملًا بسبب خطأ واحد قابل للإصلاح. يتطلب الحكم أن ننظر إلى النمط وإلى الاستجابة للمساءلة، بدل جعل الماضي حجة جاهزة لأي نتيجة نريدها.

حين نتحدث عن المصلحة، ينبغي ألّا نتجاهل توزيع الكلفة بين الناس. قد يكون القرار مربحًا لي لأنه يحمّل غيري ما لا أريد تحمّله. وإذا وصفت ذلك بأنه «منطقي»، فقد أقصد أنه يخدم غايتي المحدودة، لكن هذا لا يحسم عدالته. التفكير في الوسائل لا يُغني عن السؤال الأخلاقي عن الغايات. يمكن أن يكون فعل محسوبًا بعناية ومؤذيًا في الوقت نفسه. لهذا لا يستخدم الكتّاب كلمة العقلانية وسامًا يبرّئ كل ما يحقق منفعة لصاحبه.

وقد تتعارض قيم نؤمن بها بالفعل. نريد الصراحة ونريد حماية خصوصية شخص، أو نريد الوفاء بوعد ونواجه ظرفًا استثنائيًا يمنعنا. هنا لن تنفع جملة واحدة من نوع «المبدأ لا يتجزأ» إذا كانت لا تحدّد أيّ واجب نرجّح ولماذا. نحتاج إلى وصف التعارض بصدق، وبيان الضرر المتوقع من كل خيار، والبحث عن أقل الحلول إخلالًا بما نريد احترامه. وأحيانًا نختار

مع بقاء شيء من الحزن، لأن وجود كلفة لا يعني بالضرورة أننا اخترنا خطأ.

تساعدنا هذه الفكرة على التحرّر من طلب شعور نهائي بالراحة قبل كل قرار. قد نغادر مكانًا مناسبًا لغيرنا لكنه لا يناسبنا، ونحزن على ما تركناه. وقد نرفض طلبًا نحبه ولا نستطيع تلبيته، فنشعر بالذنب دون أن يكون الرفض ظلمًا. المشاعر اللاحقة جزء من التجربة التي تحتاج إلى فهم، وليست استفتاءً يصحّح القرار أو يبطله آليًا. يمكننا أن نسأل ما إذا كان الحزن يكشف قيمة فقدناها، أو ما إذا كان الذنب يذكّرنا بمسؤولية أغفلناها، ثم نراجع الوقائع.

طلب أحد عمال المطبعة يومين لمرافقة أبيه، فوافق حمزة. وفي اليوم الأول وصل طلب عاجل من عميل مهم. بحث حمزة عن رقم العامل، فقال بدر: «ألم تمنحه يومين؟». أجاب: «ساعة فقط، وننتهي». سأله بدر إن كان يعرف أين هو الآن. أنزل حمزة الهاتف؛ لم يكن قد سأل، ولم يبحث بعد عن موعد آخر مع العميل. كان استدعاء العامل أول حل خطر له، لأنه الحل الذي يستطيع أن يأمر به.

اتصل حمزة بالعميل، وشرح ما يمكن تسليمه في الموعد وما يحتاج إلى تأجيل محدود. اعترض الرجل، ثم قبِل بعد تعديل الطلب. وزع حمزة العمل المتبقي مع بدر. كلفهما ذلك وقتًا وجهدًا، ولم يحتج العامل إلى قطع يومه. في مواقف أخرى قد تضيق البدائل حقًا، لكن هذا البديل لم يظهر إلا بعدما توقف حمزة عن التعامل مع وقت العامل كأنه متاح رغم الاتفاق.

وتوجد قيم تتعارض دون أن يكون أحد الطرفين متلاعبًا. تريد راندا أن تكون صادقة مع أمها، لكنها لا تريد أن تنقل كل تفاصيل الخيانة فتقلقها.

قد تختار أن تقول ما يكفي لشرح حالتها دون كشف أسرار الآخرين. لا يكون الصمت الجزئي كذبًا تلقائيًا، ولا تكون الصراحة الكاملة فضيلة في كل ظرف. نحتاج إلى السؤال عمن يحق له معرفة ماذا، وما الغرض من القول، وما الأثر المتوقع. المبدأ يصبح أكثر نضجًا حين نفهم حدوده وعلاقته بمبادئ أخرى.

وقد يكون رفض المساومة نفسه وسيلة لتجنب مسؤولية الاختيار. يقول شخص إن كل شيء عنده خط أحمر، فلا يضطر إلى ترتيب الأولويات. لكن الحياة تضعنا أمام وقت محدود ومطالب متعددة. إذا قال يوسف إنه لن يقصر مع أسرته ولا عمله ولا الجمعية ولا أصدقائه، فقد يكون قد أصدر وعدًا يستحيل تنفيذه. يحتاج إلى أن يحدد ما يقدم وما يؤجل، وأن يشرح ذلك لمن يتأثرون. الاعتراف بالحدود أكثر أمانة من إعلان التزام شامل يدفع الآخرون ثمن انهياره لاحقًا.

هناك فرق بين أن تكون للقيمة أولوية وبين أن تُستخدم لإلغاء الحساب كله. من يختار رعاية والدته في البيت يحتاج إلى معرفة الوقت والتكلفة والدعم، حتى لو كانت المحبة أساس اختياره. ومن يرفض عملًا لا ينسجم مع ضميره يحتاج إلى ترتيب دخله، لا إلى إنكار حاجته للمال. التفكير في الكلفة لا يفسد المبدأ؛ قد يجعله قابلًا للاستمرار. التضحية التي لا نفهم حجمها قد تتحول إلى غضب على من ضحينا من أجله، مع أنه لم يختر كل ما حملناه لأنفسنا.

في المساء سألته مريم إن كان سيحكي للأطفال عن الصفقة التي رفضها. قال إنه يريد أن يعرفوا أن المال ليس كل شيء. قالت: «احكِ لهم أيضًا أنك اشتغلت مكان العامل». استغرب المقارنة؛ لم يرَ في ذلك قصة تستحق الحكي. كان الطفل الأصغر يناديه من الغرفة، فأجّل الحديث وذهب إليه.

وفي هذا المعنى تتصل الكرامة بالتواضع من غير تناقض. قيمة الإنسان لا ترتفع كلما ادعى أنه لم يخطئ، ولا تنخفض كلما عرف موضع خطئه. الذي يتغير هو الفعل والحكم والثقة التي تُبنى عليهما. يمكن أن نحاسب شخصًا ونحفظ له حق الاحترام، وأن نعتذر دون أن نطلب الإذلال لأنفسنا. هذا التمييز يحمينا من طرفين: إعفاء صاحب القيمة من المسؤولية، وتحويل المسؤولية إلى هجوم على وجوده كله. لا تحتاج المحاسبة إلى نزع الكرامة كي تكون جادة.

يسمى أثر التكاليف الغارقة الميل إلى الاستمرار لأن مالًا أو وقتًا أو جهدًا قد أُنفق، مع أن ما لا يمكن استرداده لا ينبغي أن يكون وحده سببًا لإنفاق جديد. درس أركس وبلومر هذا الأثر في مواقف متعددة، وأظهرا كيف يمكن للاستثمار السابق أن يؤثر في الاختيار.[16] لا يعني ذلك أن كل استمرار عناد، أو أن ما تعلمناه وما نملكه بلا قيمة. المعدات القابلة للبيع، والمهارة المكتسبة، والالتزامات القائمة، كلها أمور تدخل الحساب المقبل. الذي نفصله هو الرغبة في إنقاذ الماضي عن تقدير ما يستحقه المستقبل.

قال بدر: «تخيل أن هذه المعدات ليست لنا. هل تشتريها اليوم بهذا الطلب الموجود؟». أجاب حمزة بأنه لا يستطيع تجاهل ما صرفاه عليها. قال بدر: «لن يختفي من الحساب. أنا أسألك عن المبلغ الجديد». تأخر الجواب. كانت المعدات نفسها، لكن السؤال نقل النظر من ثمن دُفع إلى مال لم يخرج بعد.

---

16 أركس وبلومر، سيكولوجية التكاليف الغارقة، 1985.

Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The Psychology of Sunk Cost. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35(1), 124–140. DOI: 10.1016/0749-5978(85)90049-4

في البيت قالت هدى ليوسف إن أوراق الجمعية أخذت مساءه كله مرة أخرى. أجاب بأنه لا يستطيع ترك المهمة بعد تلك السنوات. سألته: «هل ستبقى عضواً إذا سلّمت الملفات لغيرك؟». قال نعم. قالت: «إذن سلّمها. أنت لم تعد تجد وقتًا لكل هذا». بدأ يشرح صعوبة إيجاد من يتولاها، ثم توقف عند كومة الأوراق. كان يريد أن يظل عمله نافعًا، لكنه خلط بين بقاء نفعه وبقائه هو مسؤولًا عن كل تفصيل.

لكن إنهاء الدور يحتاج إلى مسؤولية أيضًا. لو غادر يوسف دون تسليم الملفات أو تنبيه من يعتمد عليه، لأضاف ضررًا يمكن تجنبه. فالتخلص من أسر الماضي لا يبرر تجاهل الالتزامات الحاضرة. اتفق مع الجمعية على شهر لتوزيع العمل وتدريب شخصين. شعر بالذنب حين رأى بعض المهام تتأخر، ثم لاحظ أن التأخر كشف حجم ما كان يخفيه جهده الفردي. أحيانًا نبقى لأننا نخشى أن يظهر الخلل، مع أن ظهوره المنظم هو ما يسمح بإصلاحه.

سألته مريم عن الآلة الجديدة بعد حديث التغليف. قال: «يكفينا ما جربناه». نظرت إليه مستغربة: «أغلقت الملف كله؟». قال إنه لا يريد خسارة أخرى. أعادت إليه ما كان يقوله عن اختلاف الخدمتين. لم يحسم الكلام رأيه، لكنه فتح العرض مرة أخرى. خيبة مشروع التغليف معلومة عن تجربته، وتحتاج الفرصة الجديدة أيضًا إلى حسابها.

توجد أيضًا قرارات لا يمكن اختزالها إلى مقابلة ثمن بمنفعة. تناولت دراسة غينغز وزملائه سياقًا سياسيًا عن القيم المقدسة، وبيّنت أن إضافة حوافز مادية إلى تنازلات تمس تلك القيم قد تزيد الرفض.[17] نستفيد من ذلك في الانتباه إلى اختلاف معنى العرض عند أطرافه، لا في إثبات أن

17 غينغز وأتران وميدين وشيكاكي، القيم المقدّسة وتسوية النزاع، 2007.

كل رفض عندنا مقدس أو صحيح. من يقترح المال قد يظن أنه يحسن الصفقة، بينما يسمع الطرف الآخر أنه يضع سعراً لما لا يريد بيعه. فهم الاختلاف يساعد على الحوار، ولا يعفينا من تقييم الأفعال.

حين عرضت دلال على راندا أن تساعدها في الوصول إلى عميلٍ جديد «لننسى ما حدث»، شعرت راندا بإهانة أخرى. كان الضرر متعلقًا بكلام عن استحقاقها وسمعتها، والعرض يتجاوز الاعتراف به إلى منفعة. ربما قصدت دلال الإصلاح، وربما أرادت إنهاء الإحراج بسرعة. لكن ما تحتاجه راندا أولًا هو إقرار محدد وتصحيح للكلام. بعض الخلافات لا تُحل لأننا نعطي تعويضًا من نوع لا يجيب عن السؤال المطروح. المال يصلح خسارة مادية أحيانًا، لكنه لا يقول تلقائيًا: ما فعلته كان خطأ.

قالت راندا: «لا أطلب منك عميلًا. أطلب أن تصححي الكلام في المكان الذي قيل فيه». لم يكن هذا انتقامًا في ذاته، بل طلبًا يتصل بالضرر. ثم احتاجت إلى أن تحدد ما يكفيها: هل تريد تصحيحًا واضحًا، أم تريد إذلالًا يوازي شعورها السابق؟ هذا سؤال لا يحب المظلوم سماعه، لكنه يحمي حقه من أن يتحول إلى حق بلا نهاية. عندما لا نعرف ما الذي ينهي المطالبة، قد نبقى مرتبطين بمن آذانا عبر محاكمة لا تنتهي.

وضع حمزة وبدر ثلاثة خيارات لخدمة التغليف: الاستمرار بحجم محدود وسقف للخسارة، أو بيع بعض المعدات، أو تحويل العامل إلى مهمة أخرى. عاد حمزة إلى ثمن الطاولة والأدوات، فقال بدر: «هذا دفعناه. كم سندفع الشهر المقبل؟». ظل حمزة ينظر إلى الرقم القديم، ثم فتح صفحة

Ginges, J., Atran, S., Medin, D., & Shikaki, K. (2007). Sacred Bounds on Rational Resolution of Violent Political Conflict. PNAS, 104(18), 7357–7360. DOI: 10.1073/pnas.0701768104

أخرى. لم يتفقا على البيع في تلك الجلسة، لكنهما كتبا ما يحتاجان إلى معرفته قبل الحسم.

عندما انتهى اليوم، أطفأ حمزة الآلات واحدة بعد أخرى. بقي أمام أدوات التغليف، ومرر يده على الطاولة التي اختارها بنفسه. تذكر كيف قاس مكانها أول مرة، وكيف تخيل الطلبيات تتراكم فوقها. أطفأ الضوء وخرج. كان سيعود في الصباح إلى الحساب الذي تركه مفتوحًا.

مساحة للتجربة

القيمة والكلفة المقبلة

اختر قرارًا تقول إنك تتمسك فيه بمبدأ، أو مشروعًا تواصل فيه لأنك أنفقت كثيرًا. سمِّ القيمة أو الهدف أولًا، ثم اكتب الوسيلة الحالية. اسأل إن كانت الوسيلة ما زالت تخدم ما تريد حمايته.

1. ما القيمة التي لا تريد التفريط فيها؟ هل يمكنك شرحها دون استخدام اسم شخص أو خصومة، ودون أن تجعل كل بديل خيانة لها؟

2. ما الكلفة التي تعرف أنك ستدفعها، ومن سيشاركك فيها؟ هل وافق المتأثرون على ما يخصهم، أم تحملهم ثمن موقف لم يسمعوا تفاصيله؟

3. ما الذي أُنفق ولا يمكن استرداده، وما الذي ما زال له قيمة مستقبلية؟ لا تخلط خسارة الماضي بتكلفة الخطوة التالية أو بالمهارة التي بقيت لديك.

4. لو بدأت اليوم بما تعرفه الآن، هل ستختار الإنفاق أو الالتزام المقبل نفسه؟ ما المعلومة التي تحتاج إليها قبل أن تجيب، وما موعد الحصول عليها؟

اكتب خيارًا يحافظ على القيمة بطريقة أخرى إن وجد. إذا بقي الخيار الأول أقوى، دوّن السبب. الغرض ليس دفعك إلى التنازل أو الانسحاب، بل تحرير المبدأ من وسيلة قد لا تكون الوحيدة لخدمته.

الفصل السابع

الغضب الرقمي

كانت الساعة تقترب من منتصف الليل حين رأت راندا صورتها في منشور لم تكتبه. الصورة من مناسبة مهنية قديمة، والكلام تحتها عن «أشخاص يصنعون نجاحهم بالعلاقات ثم يلقون علينا دروسًا في الاجتهاد». لم يذكر المنشور اسمها في النص، لكنه لم يحتج إلى ذلك. في التعليقات ظهرت إشارة إلى العقد الجديد، ثم ضحكة، ثم اسم الوكالة. شعرت بأن الخلاف الذي حاولت إبقاءه داخل دائرة ضيقة خرج الآن إلى الشارع، وأن كل من يحمل هاتفًا يمكن أن يقف أمامها ويقرأ.

أرسلت مها لقطة الشاشة قبل أن تراه راندا بنفسها. قالت: «لا تسكتي». كانت العبارة دعمًا في نية قائلتها، لكنها حملت أمرًا ضمنيًا بالسرعة. صار السكوت، في هذه اللحظة، يبدو موافقة أو ضعفًا. فتحت راندا نافذة النشر، وكتبت مقدمة طويلة عن الوجوه المزيفة. أرفقت صورة من محادثة خاصة، ثم توقفت عند زر الإرسال. لم تتوقف لأنها هدأت، بل لأنها لاحظت اسم زبون في زاوية الصورة. كانت على وشك أن تكشف معلومات لا علاقة لأصحابها بالخلاف كي تثبت أنها صاحبة حق.

هذا هو الفرق بين غضب نعيشه أمام شخص وغضب نمنحه منصة. في الحديث المباشر قد تبقى كلمة جارحة بين طرفين، مع أن أثرها قد يكون عميقًا. أما المنشور فيحمل معه جمهورًا، ونسخًا، وتأويلات، وأشخاصًا يصلون بعد غياب السياق. وقد يصبح المتفرج طرفًا، لأن التعليق يمنحه دورًا ولأن المشاركة تمنحه إحساسًا بالمساندة. لم تعد راندا تختار ردًا على

أمين وحده؛ كانت تختار مادة سيستخدمها آخرون في حكايات لا تتحكم بها.

اتصلت بيوسف. لم يجب، لأنه نائم. اتصلت بحمزة، فقال إنه سيرد عليها بعد دقائق. هذه الدقائق بدت لها طويلة إلى حد الإهانة. كانت الشاشة تقدم حركة مستمرة: تعليق جديد، وإشارة جديدة، وصديقة تسأل عما وقع. كل حركة توحي بأن العالم يتقدم بينما هي متوقفة. لكن الزمن الذي يحتاجه التحقق لا يطابق زمن الإشعار. من أخطر ما يحدث هنا أن نعامل سرعة تداول الكلام بوصفها مهلة أخلاقية يجب أن نرد داخلها، حتى لو كان الرد نفسه غير جاهز.

حين اتصل حمزة قالت راندا إنها ستنشر كل شيء. سأل: «كل شيء يعني ماذا؟». بدأت تسرد المحادثات التي تحتفظ بها، فقاطعها عند اسم العميل: «وهذا ما علاقته؟». قالت إنها ستمحو اسمه. عاد يسأل عما تريد من المنشور. رفعت صوتها: «أن يكفوا عن الكلام عني». سكت قليلًا ثم قال: «ابدئي بهذا. ماذا قالوا، وما الذي تريدين تصحيحه؟». أخرجت الصورة الخاصة من المسودة، وبقيت أمامها صفحة طويلة لا تعرف بعد كيف تختصرها.

لم يطلب حمزة منها أن تصمت. اقترح أن تحفظ ما نُشر، وأن تفصل بين التوثيق والنشر. فامتلاك نسخة من الإساءة يساعد على وصف ما حدث، ولا يلزم بتحويل كل نسخة إلى منشور. طلب منها أيضًا ألا ترد على تعليق لم تقرأ أصله. كانت مها قد أرسلت صورًا متتابعة، وبعضها اقتطع السطر السابق الذي يوضح عمن يتحدث صاحبه. يمكن أن تكون لقطة الشاشة صادقة في ما تعرضه وناقصة في ما تخفيه. ليست الصورة شهادة على السياق كله.

وجد برادي وزملاؤه، في بحث عن محتوى أخلاقي على شبكة اجتماعية، ارتباطًا بين اللغة التي تجمع البعد الأخلاقي والانفعالي واتساع الانتشار. يساعد هذا على فهم جاذبية كلمات مثل الخيانة والفضيحة في السجال: تمنح القارئ موقفًا سريعًا، وتدفعه إلى الاصطفاف. أما التمييز بين من بدأ ومن شارك ومن اعترض فيحتاج إلى قراءة أطول. ما يلقى تفاعلًا واسعًا قد يكون بعيدًا عن الوصف الأدق.[18]

كتبت راندا ثلاث نسخ. الأولى بدأت باتهام عام، والثانية سردت محادثات قديمة، والثالثة اقتصرت على واقعة: الصورة استُخدمت مع إيحاء غير صحيح بشأن عقد مهني، وهي تطلب إزالة الربط وتصحيح الادعاء. بدت النسخة الثالثة أقل إشباعًا. لم تعطها المشهد الذي تخيلته، حيث يصفق الجمهور ويصمت المسيء. لكنها كانت أكثر اتصالًا بما تريد حمايته.

قالت مها إن البيان هادئ أكثر من اللازم. سألتها راندا إن كانت معلومة تنقصه. ردت: «سيضحكون ويقولون إنك خفت». عادت راندا إلى المسودة الأولى، وكادت تسترجع جملة حذفتها. ثم تذكرت اسم العميل الظاهر في الصورة. قالت: «أريد أن يحذف الصورة ويصحح الكلام عن العقد». لم توافقها مها على النبرة، لكنها أرسلت البيان بعدما نُشر. بقي بينهما اختلاف صغير لم تحتج راندا إلى إنهائه تلك الليلة.

احتاجت راندا إلى قرار آخر: هل تسمي أمين؟ إذا كان الادعاء منشورًا في حسابه ويشير إليها، فقد يكون تحديد المنشور جزءًا من التصحيح، لكن إعادة نشره كاملًا قد تمنحه جمهورًا لم يصل إليه. وإذا استخدمت كلمات

18 برادي وزملاؤه، العاطفة وانتشار المحتوى الأخلاقي في الشبكات الاجتماعية، 2017.
Brady, W. J., Wills, J. A., Jost, J. T., Tucker, J. A., & Van Bavel, J. J. (2017). Emotion Shapes the Diffusion of Moralized Content in Social Networks. PNAS, 114(28), 7313–7318. DOI: 10.1073/pnas.1618923114

عامة، فقد تتهم أشخاصًا لا علاقة لهم بالواقعة. لم توجد قاعدة لغوية سحرية. كان عليها أن تفكر في الحاجة إلى التعريف، وفي الخصوصية، وفي البديل الذي يحقق الغرض بأقل كشف غير ضروري. السؤال عن هذه الحدود لا يضع حقها في مرتبة أدنى؛ يجعل وسيلة الدفاع عنه أكثر انضباطًا.

في صباح اليوم التالي تواصلت الوكالة معها. كان المدير قد رأى بعض التعليقات، وسأل إن كان الأمر سيؤثر في العميل. شعرت لأول مرة بأن الرد الذي كادت تنشره كان سيضيف موضوعًا مهنيًا إلى مشكلة اجتماعية. شرحت له ما تعرفه، وقدمت ما يثبت إجراءات العمل من دون إرسال المحادثات الخاصة كلها. اتفقا على ألا يتحدث موظفون متفرقون باسم الوكالة. كان التنظيم أقل إثارة من الردود الفردية، لكنه قلل احتمال أن يخلق كل متدخل أزمة جديدة وهو يريد المساعدة.

رأت ليلى المنشور متأخرة، وكتبت تعليقًا تطلب فيه عدم الزج بالعمل في الخلاف. وصل التعليق إلى راندا ضمن الصور التي كانت تتلقاها، فحفظته دون أن تتواصل معها. فكرت: ربما تريد أن تبدو جيدة أمام الناس. كان احتمالًا يحمي حكمها القديم مرة أخرى؛ ما يوافقه دليل، وما يخالفه تمويه. ومع ذلك، عادت إلى الصورة قبل أن تنام وقرأت اسم ليلى فوق السطر.

في الغضب الرقمي يظهر أيضًا امتحان الولاء. أرسلت صديقة إلى راندا تسأل لماذا لم تعلق على دفاعها عنها. أرادت من راندا إعجابًا علنيًا يثبت اصطفافهما. وقال آخر إن من لم يشارك البيان لا يستحق الصداقة. هكذا تتحول الأزمة إلى قائمة حضور: من ضغط، ومن قرأ، ومن ظهر متصلًا ولم يجب. لكن علامة القراءة لا تكشف كل ظروف الإنسان، ولا يصبح

التفاعل الرقمي مقياسًا كاملًا للمحبة. قد يكون من يساعدك بصمت أكثر نفعًا ممن يكتب أشد تعليق.

كتب أمين ردًا يقول إن الناس أخذوا الكلام بحساسية زائدة، وإنه لم يذكر اسم راندا. كان يستطيع أن يستفيد من الغموض الذي صنعه. غضبت لأنها رأت تراجعًا دون تحمل المسؤولية. بدل أن تدخل في جدل عن كل كلمة، أعادت وصف القرائن المحددة: الصورة، والإشارة إلى العقد، والتعليق الذي سمّى الوكالة. حين يكون الرد مراوغًا، تساعد الدقة على ألا نخرف إلى منافسة في النبرة. لكن إذا استمر الضرر، فليس واجبًا أن تظل راندا في نقاش لا ينتهي؛ يمكنها أن تختار قناة مناسبة للدعم أو الشكوى بحسب الواقعة.

حفظت راندا نسخًا من المنشور والردود، وطلبت المساندة المهنية التي تحتاجها. صار واضحًا أن بعض ما يخص سمعتها وعملها لا يمكن حسمه في التعليقات، وأن استمرار الضرر قد يتطلب استشارة مختصة. أغلقت نافذة الرد وكتبت ما حدث بتواريخه، حتى لا تضطر في كل حديث جديد إلى استعادته من الذاكرة والغضب.

بعد ساعات حُذفت الصورة، وبقيت تعليقات متناثرة. فتحت راندا الحساب مرة أخرى لتتأكد، ثم وجدت نسخة لدى شخص آخر. أرادت أن يصل التصحيح إلى كل من رأى الإساءة، ولم تعرف كيف تعدهم أصلًا. كانت قد أوقفت جزءًا من الضرر، وبقي جزء لا تتحكم في مساره. لهذا يدخل الانتشار نفسه في حساب الرد، منذ اللحظة التي نختار فيها ما ننشره.

في المطبعة كان حمزة يتابع قصة أخرى. كتب زبون منشورًا غاضبًا عن تأخر طلبه، وذكر أن المطبعة لا تحترم المواعيد. كان التأخر حقيقيًا، لكن

الزبون لم يذكر أنه اعتمد التصميم النهائي بعد الموعد المتفق عليه. أراد حمزة أن ينشر المحادثة كاملة. هذه المرة تذكر ما قاله لراندا. جلس مع بدر، وحددا الجزء الذي يخص التسليم، ثم تواصلا مع العميل لاقتراح حل قبل السجال. كان عليه أن يقبل مسؤوليته عن ضعف التوضيح، حتى وهو يصحح الجزء الناقص من الرواية.

لو كتب حمزة «الزبون كاذب»، لحوّل نقصًا في السرد إلى حكم على الشخص كله. ولو صمت عن كل شيء، لبقي موظفوه تحت اتهام لا يستحقونه كاملًا. اختار أن يقول إن هناك اختلافًا في فهم موعد التنفيذ بعد اعتماد التصميم، وإنه يتواصل مع صاحب الطلب لتسوية المشكلة. ثم عدّل طريقة تأكيد المواعيد في المطبعة. لم يكن البيان شهادة على كماله، بل التزامًا بفعل يمكن ملاحظته. الرد الجيد لا يعيش في الكلمات وحدها؛ ينبغي أن يجد ما يسنده في العمل.

وصلت إلى المطبعة رسالة أخرى عن رقم هاتف خاطئ على بطاقة. بدأ حمزة يبحث عن النسخة التي اعتمدها العميل، ووجد الرقم فيها صحيحًا. الخطأ حدث عند النسخ داخل المطبعة. وضع النسختين أمام بدر وقال: «هذه علينا». اتصل بالعميل ورتب إعادة الطباعة. لم يكن مضطرًا في هذه المرة إلى الدفاع عن رواية ناقصة؛ كان عليه إصلاح رقم واحد وصل إلى البطاقات كلها.

هذا التمييز صعب لأن الجمهور يدفع نحو موقف واحد. يريد بعض المتابعين صاحب المشروع مظلومًا بالكامل أو مخطئًا بالكامل. لكن الحياة المهنية أقل نظافة من هذه القسمة. ربما أخطأ الزبون في التسليم وأخطأت المطبعة في التواصل. توزيع المسؤولية لا يمنع الحسم، بل يسمح بحسم أكثر

عدلًا. حين نقر بجزئنا، لا نقر تلقائيًا بكل ما قيل عنا. وحين نرد على جزء غير صحيح، لا نمحو الخطأ الذي نعرف أننا ارتكبناه.

في مجموعة واتساب العائلية، وصل إلى يوسف تسجيل صوتي يتهم أحد الأقارب بأنه استولى على مال مشترك. كان الصوت حادًا، والعبارات متداخلة، وفي نهايته دعوة إلى مقاطعة الرجل. طلب أحد أفراد المجموعة حذف التسجيل، فاتهمه آخر بأنه يحمي المتهم. رأى يوسف كيف يصير طلب التحقق نفسه شبهة. كتب: «من لديه مستند أو واقعة مباشرة يرسلها إلى أصحاب الأمر. لا نضيف اتهامات جديدة هنا». لم يعجب الرد من أراد محاكمة فورية، لكنه أبطأ انتقال الكلام إلى مجموعات أخرى.

احتجت عمته بأن الجميع يعرفون القصة. سألها من المقصود بالجميع. اتضح أن معظمهم سمعها من التسجيل نفسه. تكرار المصدر عبر أشخاص متعددين لا يصنع مصادر مستقلة. وقد يشعر الإنسان أن الخبر تأكد لأنه وصله خمس مرات، بينما هو نسخة واحدة تدور. في الخلافات الرقمية نحتاج إلى تتبع الطريق، لا إلى عد الأصوات فقط. من شهد؟ من سمع من شاهد؟ ومن يعلق على ما نقله شخص ثالث؟ هذه الفروق بسيطة على الورق، لكنها تختفي سريعًا حين يغضب الأقارب معًا.

ثم ظهر مستند يتعلق بحساب قديم، واتضح أن النزاع أعقد من التسجيل. لم يبرئ ذلك كل طرف، لكنه أبطل بعض العبارات. طلب يوسف تصحيحها في المجموعة نفسها. قال صاحب التسجيل إن حذف الملف يكفي. أجابه بأن من قرأ الاتهام يحتاج إلى معرفة ما تغير، وإلا بقي الحذف لغزًا يملؤه كل شخص بما يريد.

تعلمت راندا من هذه الوقائع أن بينها وبين زر الإرسال مساحة يمكن تنظيمها. لم تجعل لنفسها قاعدة انتظار جامدة لكل شيء؛ بعض المواقف

عاجل فعلًا. لكنها صارت تكتب الغاية أعلى المسودة، ثم تحذف السطر قبل النشر: ماذا أريد أن يتغير بسبب هذا النص؟ إذا لم تجد جوابًا سوى «أريدهم أن يتألموا»، عرفت أنها تحتاج إلى وقت آخر قبل أن تجعل الألم علنيًا. وإذا كانت الغاية إيقاف ضرر، سألت إن كانت الصياغة والجهة والجمهور تخدم ذلك فعلًا.

وصارت تراجع أسماء الآخرين في الصور قبل مشاركتها. ليس من حقها أن تستخدم خصوصية صديقة أو عميل مادة لإثبات براءتها دون ضرورة. هناك فرق بين أن تطلب من شخص موثوق قراءة محادثة محددة لمساعدتك، وبين أن تضعها أمام جمهور لا يعرف أصحابها. حتى عندما نملك الحق في الكلام عن تجربتنا، نحتاج إلى الانتباه لما تكشفه روايتنا عن غيرنا. قد نستطيع أن نحكي الضرر بأمانة دون أن ننشر كل تفصيل حميم أحاط به.

توقفت أيضًا عن قياس صحة ردها بعدد الإعجابات. التفاعل قد يدل على أن الناس فهموا النص، أو أحبوا نبرته، أو انحازوا إليها، أو استمتعوا بالخلاف. لا يخبرها وحده إن كان دقيقًا. وما إن أخذت هذا الأمر بجدية حتى صار الثناء نفسه يحتاج إلى مسافة. أحيانًا يشجعنا الجمهور على أسوأ نسخة من غضبنا لأن تلك النسخة أكثر تسلية. لا ينبغي أن نمنح من يصفق حق كتابة الجملة التالية نيابة عنا.

في آخر الليل فتحت راندا المسودة الأولى. توقفت عند جملة تتهم المجموعة كلها بالحسد، ثم عند الصورة التي كادت تكشف اسم العميل. حذفت الصور وأبقت النص في ملف خاص. وصلتها رسالة جديدة من مها، لكنها تركتها إلى الصباح. وضعت الهاتف بعيدًا عن السرير، وبقيت مستيقظة بعض الوقت.

مساحة للتجربة

قبل زر الإرسال

استخدم هذا الإطار مع مسودة لم تنشرها بعد. إذا كنت قد نشرت، راجعها لتعرف ما يحتاج إلى تصحيح. لا تعِد نشر مادة مؤذية لمجرد تطبيق التمرين، واحتفظ بالتوثيق بعيدًا عن الجمهور حين لا تكون هناك حاجة لكشفه.

1. ما التغيير الذي تريد أن يسببه النص: تصحيح خبر، أم طلب حق، أم وضع حد، أم تنفيس؟ هل الجمهور الذي اخترته هو الجهة المناسبة لهذه الغاية؟

2. أي جملة تصف واقعة تعرفها، وأي جملة تدعي نية؟ هل قرأت الأصل والسياق، أم تعتمد على لقطة أو نقل متكرر من مصدر واحد؟

3. ما الأسماء والبيانات الخاصة التي تظهر في النص أو الصورة؟ هل يحتاج التصحيح فعلًا إلى كشفها، ومن قد يتضرر رغم أنه ليس طرفًا في الخلاف؟

4. إذا انتشر النص خارج دائرتك وبقي متداولًا، هل تستطيع الدفاع عن دقته؟ ما العبارة التي يمكنك حذفها دون أن يضعف حقك، بل يصبح أوضح؟

اترك المسودة مدة تناسب الموقف ثم اقرأها من جديد. إذا كان الضرر عاجلًا، اختر قناة للحماية أو الإبلاغ لا تتطلب نشر كل التفاصيل. السرعة في منع الأذى تختلف عن السرعة في إدانة الجميع.

الفصل الثامن

القرارات العائلية الكبرى

كان بيت أم يوسف في تطوان يضيق بالأصوات كلما اجتمع الإخوة. ليس لأنه صغير، بل لأن كل واحد يدخل ومعه تعريف مختلف لما ينبغي فعله. يوسف يرى السقف الذي يسرب الماء، وأخوه هشام يرى الأرض التي تركها الأب قرب القرية ولم ينتفعوا بها، وأخته سناء ترى مواعيد الأم الطبية التي يتحدث الجميع عنها ولا يحضرها إلا قليلون. في الجمعة التي اجتمعوا فيها لمناقشة الأرض، بدأ الكلام عن البيع، ثم انتهى بعد ساعة إلى من كان أكثر وفاء للأب في أيامه الأخيرة.

قال هشام إنه يحتاج إلى نصيبه ليطور عمله، وإن إبقاء الأرض بلا قرار يضر الجميع. قالت سناء إن البيع سيقطع آخر صلة بمكان الطفولة. قال يوسف إن عليهم معرفة الوضع والوثائق والتكاليف أولًا. سمع هشام في طلب التحقق تأجيلًا متعمدًا، وسمعت سناء في ذكر الأرقام قسوة، وسمع يوسف في اتهاميهما دليلًا على أنه الوحيد الذي يفكر بهدوء. كان كل واحد يرى العنصر الذي يهمه ويخطئ حين يفترض أنه العنصر الوحيد الحقيقي في الغرفة.

لم تكن الأرض رمزًا فقط، ولا مالًا فقط. كانت موردًا له حقوق تحتاج إلى توثيق مختص، وذاكرة يختلف الناس في علاقتهم بها، واحتمالًا لمستقبل يحتاجه أحدهم أكثر من الآخر. إذا اختصرها يوسف في وثيقة، فلن يفهم رفض سناء. وإذا اختصرتها سناء في الذكرى، فلن تنصف حاجة هشام. وإذا اختصرها هشام في ثمن، فقد يجهل ما يمكن أن تخسره

الأسرة معنويًا. لا تتطلب المراجعة أن نذيب هذه المعاني في معنى واحد، بل أن نمنع أحدها من إسكات البقية.

قالت الأم: «لا أريد أن نتفرقوا بسببي». أجابوا جميعًا بأنهم لا يختلفون بسببها، ثم استأنفوا الخلاف بالطريقة نفسها. عبارة الأم تحمل محبة وخوفًا، لكنها قد تجعل أي مطالبة بحق تبدو تهديدًا لوحدة العائلة. يحتاج الأبناء إلى طمأنتها دون إلغاء المسألة: يمكن أن نبقى إخوة ونحن نختلف في التصرف في ملك، ويمكن أن نستعين بجهة محايدة دون أن نعلن انهيار المحبة. ترك النزاع بلا تنظيم لا يحمي الرابطة؛ قد يتركه يتسرب إلى كل زيارة وكل مناسبة.

كانت سناء أكثر من يرافق الأم، لكنها أقلهم كلامًا عن ذلك. حين طلب هشام استعجال الملف، قالت فجأة: «أنت لا تظهر إلا عند المال». لم تكن الجملة دقيقة بالكامل؛ كان يرسل مساهمة شهرية ويزور حين يسمح عمله. لكنها كانت تحمل تعبًا لم يدخل جدول العائلة. لو رد عليها بقائمة تحويلاته فقط، لفاته معنى ما تقول. ولو قبل اتهامها كله، لظلم نفسه. احتاجا إلى حديثين منفصلين: حقوق الأرض، وتوزيع رعاية الأم. اختلاط الحديثين جعل كل خلاف عقوبة على خلاف آخر.

اقترح يوسف أن يجمعوا الوثائق ويستشيروا مختصًا، ثم يعودوا إلى موضوع الأرض بعد أسبوع. قال هشام: «لسنا في شركة». ردت سناء: «وفي الشركة على الأقل يعرفون من يعمل». التفت إليها يوسف، فبدأت تعد المواعيد التي رافقت فيها الأم خلال الشهر. قاطعها هشام ليذكر المال الذي أرسله، فقالت: «أعرف أنك أرسلته. أنا أتكلم عن الوقت». لأول مرة توقف حديث الأرض ليظهر موضوع آخر كان حاضرًا في كل جملة: رعاية الأم.

حين كتبوا المهام، ظهرت فروق لم يكونوا يرونها. من يرسل المال لا يعرف كم تستغرق زيارة المستشفى، ومن يرافق لا يعرف دائمًا ضغط الأقساط على البعيد، ومن يزور ساعة في العيد قد يظن أنه رأى وضع البيت كله. لم تجعل القائمة العطاء قابلًا للمساواة الحسابية التامة، لكنها منعت بعض المقارنات الظالمة. لا نحتاج إلى تحويل الحب إلى فاتورة كي نعترف بأن للرعاية وقتًا وجهدًا وحدودًا. الاعتراف بالجهد قد يكون شرطًا لاستمرار المحبة بلا مرارة.

طلبت سناء مساءً واحدًا في الأسبوع لا تُرتب فيه مواعيد ولا تُستدعى إلا للضرورة. أضافت سريعًا أنها لا تقصد ترك أمها وحدها. قالت الأم إن جارتها تستطيع الجلوس معها أحيانًا. عرض يوسف أن يتولى بعض المواعيد في أيام وجوده، وسألته سناء أي أيام يقصد. لم تكتفِ هذه المرة بعبارة «سنتدبر الأمر». كتبا موعدًا أول، وبقي الأسبوع الذي يليه يحتاج إلى ترتيب.

في ملف الأرض وجدوا اختلافًا بين ما يعرفونه عن المساحة وما هو مثبت في الوثائق، واحتاجوا إلى استكمال المعلومات قبل اتخاذ قرار قابل للتنفيذ. قال هشام ليوسف: «كنت أظنك تعرف». أجاب بأنه كان يظن أن الأوراق واضحة. لم تضف سناء شيئًا؛ أغلقت الملف ووضعت إلى جانبه ورقة مواعيد الأم. كان يوسف قد دعاهم إلى التحقق بنبرة من يعرف الطريق، ثم اكتشف أنه يبدأ معهم من الموضع نفسه.

بعد أسبوع، لم يتفقوا على كل شيء. لكنهم توقفوا عن استعمال الأب شاهدًا على رغباتهم. قال كل واحد في البداية إن الأب «كان يريد» ما يريده هو الآن. وحين سألوا عن كلام محدد أو وثيقة، ظهر أن بعض ما نسبوه إليه مجرد انطباع.

في الوقت نفسه كانت سارة تواجه قرارًا عائليًا من نوع آخر. تقدم لخطبتها رجل تعرفه الأسرة، يعمل في مدينة قريبة، ويصفه الجميع بأنه «ولد الناس». لم تعترض على الوصف، لكنها لم تعرف بعد كيف يفكر في عملها وانتقالها المحتمل. قالت خالتها إن هذه أسئلة تأتي بعد الزواج، وإن كثرة الشروط تفسد الأمور. شعرت سارة بأن ما يعد حكمة في شراء بيت يصبح مبالغة حين يتعلق بحياتين كاملتين. تريد أن تسأل عن المال والعمل والسكن دون أن تُتهم بأنها لا تعرف الرومانسية.

في اللقاء الذي رتبته الأسرة، سألت سارة الرجل عن عملها في الرباط. قال إنه لا يمانع «ما دام لا يؤثر على البيت». انتظرت أن يكمل، لكنه سألها عن موعد المقابلة. أعادت السؤال: «ماذا تقصد بالتأثير؟ إذا خرجنا من العمل في الوقت نفسه، كيف نرتب أمور البيت؟». قال إن هذه التفاصيل تأتي في وقتها. ابتسمت حتى لا يبدو السؤال خصامًا، لكنها لم تكن قد حصلت على جواب. العبارة التي بدت له كافية تركتها أمام حياة يومية لا تستطيع تخيل توزيعها.

قالت لها أمها إن الرجل محترم، وإن السؤال بهذه الدقة قد يجعله يظن أنها لا تثق به. أجابت بأنها تريد أن تعرف كيف يختلفان قبل أن يصبح الاختلاف مكلفًا. الاحترام وصف مهم، لكنه ليس خطة للحياة اليومية. قد يكون شخصان محترمين ولا يتوافقان في الأولويات أو توزيع المسؤولية. وليس الرفض دائمًا حكمًا على قيمة الآخر. نستطيع أن نقول إن هذا الطريق لا يناسبنا دون أن نحول صاحبه إلى عيب يجب أن تقنع به العائلة كلها.

حين حكت سارة لراندا، كادت الأخيرة أن تقول لها ألا تثق سريعًا. توقفت وسألت عما حدث في اللقاء. روت سارة كلامه، ثم قالت إنه محترم وإنها لا تريد ظلمه. أجابت راندا: «أنا لا أعرفه. لكنك عدتِ

بالسؤال نفسه، أليس كذلك؟». هزت سارة رأسها. اقترحت أن تسأله مرة أخرى، في حديث أهدأ. لم تستطع راندا أن تختار عنها، وكان اعترافها بذلك أنفع من إسقاط قصتها على رجل لم تلتقه.

في قرار الزواج تتداخل الرغبة في القرب، والخوف من الوحدة، وتوقعات العمر، وصورة الأسرة أمام محيطها. لا يلغي ذكر هذه العناصر صدق الحب، لكنه يمنعنا من أن نضع تحت اسمه كل ضغط. قد يحب الإنسان شخصًا ويخشى في الوقت نفسه أن يقول لا لأن الحفل بدأ يُخطط له. وقد يرفضه لأنه يخاف الالتزام لا لأن هناك خللًا واضحًا. نحتاج إلى أن نسمع هذه الأصوات منفصلة قدر الإمكان. القرار الذي يخص شريكين ينبغي أن يترك لكل منهما مساحة لجواب لا يكتبه الجمهور.

وحين يتعثر الزواج، تتكرر المشكلة بصورة أشد. كانت سناء تسمع من صديقة لها شكاوى متراكمة عن علاقة أنهكتها. في بعض الأيام تقول الصديقة إنها ستنفصل، وفي أيام أخرى تتذكر ما كان جيدًا وتلوم نفسها. لا يكفي أن نقول لها اتبعي قلبك أو احسبي مصلحتك. تحتاج إلى وصف ما يحدث، ومعرفة ما يمكن تغييره وما تكرر، والتمييز بين خلاف يمكن التفاوض حوله وبين أذى يستدعي حماية ودعمًا مناسبين. لا ينبغي أن تتحول المحافظة على الصورة العائلية إلى سبب لإسكات من يتضرر.

وفي المقابل، لا يحسم الغضب من مشاجرة واحدة مصير كل علاقة. ما يفيد هو النظر إلى النمط والقدرة على الإصلاح وتحمل المسؤولية، لا إلى الوعد الذي يأتي بعد كل أزمة وحده. قد يقول شخص كلامًا جميلًا ثم يكرر الفعل نفسه، وقد يتعثر آخر ويبدأ تغييرًا يمكن ملاحظته. التقييم يحتاج إلى زمن وقرائن وحدود. ليست مهمة الأقارب أن يصوتوا على حياة الزوجين، بل أن يقدموا دعمًا لا يشترط نتيجة تناسب صورتهم هم عن الأسرة.

قالت سناء لصديقتها إنها تستطيع المجيء إليها إذا احتاجت إلى مكان تتكلم فيه بهدوء. سألتها الصديقة: «وأنت ماذا كنت ستفعلين؟». قالت سناء إنها لا تعرف كل ما يحدث بينهما. لم يكن الجواب الذي انتظرته الصديقة، لكنها واصلت الحكي. تستطيع المساندة أن تبدأ من الإصغاء ومعرفة ما يحتاج إلى حماية أو مشورة مختصة، قبل دفع إنسان إلى قرار يريح من ينصحه.

أما الهجرة فدخلت بيت حمزة من هاتف أخيه ياسين. يعيش ياسين في إسبانيا، وأرسل صورة لمكان عمل مع عبارة: «تعال، هنا المستقبل». كان حمزة متعبًا من مشكلات المطبعة، فرأى في الصورة راحة محتملة. أخبر مريم بأنه يفكر في الرحيل. سألت عن العمل والسكن والدراسة للأطفال والوضع الذي يمكن أن ينتقلوا به. أجاب بأن أخاه سيساعده. لم يكن الدعم قليل القيمة، لكنه لم يكن بعد خطة. الصورة تعرض جزءًا من الحياة، والحاجة إلى الخروج تجعل هذا الجزء يبدو كاملًا.

في مكالمة أطول، حكى ياسين عن الإيجار والعمل والمواعيد التي لا تظهر في الصور. لم يحاول إقناع أخيه بالبقاء، لكنه صحح فكرة أن المكان الجديد سيزيل كل صعوبة. قال حمزة إنه لا يخاف التعب، بل يخاف أن يتعب في المكان الخطأ. كانت عبارة صادقة، لكنها تخفي سؤالًا آخر: ما الذي يجعل المكان صحيحًا بالنسبة إليه؟ دخل أعلى، أم استقرار مختلف، أم تعليم الأطفال، أم الابتعاد عن علاقة مهنية مرهقة؟ لا يمكن مقارنة خيارين بوضوح إذا ظل المعيار يتغير كلما ظهرت معلومة غير مريحة.

جلست مريم معه وكتبت ما يعنيه الانتقال لكل فرد، لا له وحده. بالنسبة إليها كان يعني ترك عمل جزئي بدأ يستقر، والبعد عن أمها. بالنسبة إلى الأطفال يعني مدرسة ولغة وصداقات. وبالنسبة إليه يعني احتمال دخل جديد، وخسارة دور يعرفه جيدًا. لم تكن هذه قائمة أسباب

للرفض، بل محاولة لإعطاء كل شخص حق الظهور في القرار. حين نقول «مصلحة الأسرة» قد نقصد أحيانًا مصلحة الشخص الأعلى صوتًا، ثم نغطيها بضمير الجمع.

اقترح حمزة سفرًا استطلاعيًا إذا أمكن ترتيب وضعه بصورة سليمة، من دون بيع المعدات أو قطع مصادر الدخل أولًا. واقترحت مريم مهلة لجمع المعلومات من مصادر مناسبة، لا من قصة أخيه وحدها. لم يمنعهما ذلك من الحلم. جعلهما يعرفان ما يحتاجه الحلم كي يصبح قابلًا للعيش. ليس مطلوبًا أن تكون الخطوة الجديدة مضمونة، لكن ينبغي ألا نخلط شجاعة تحمل المجهول بإهمال ما يمكن معرفته. بعض المعلومات تكلف مكالمة، بينما يكلف تجاهلها سنوات.

عاد الحديث إلى الأرض في بيت أم يوسف، فظهر خيار لم يكن حاضرًا في البداية: أن يبحثوا إمكان انتفاع مؤقت أو ترتيب آخر قبل البيع النهائي، بعد فهم ما تسمح به الحقوق والوضع الفعلي. لم يكن الخيار مناسبًا بالضرورة، لكنه كسر الاعتقاد بأن عليهم الاختيار فورًا بين الوفاء للأب والحصول على المال. عندما تصبح البدائل أكثر من اثنين، تقل قدرة الشعارات على حبسنا. وقد ينتهون بعد الفحص إلى البيع نفسه، لكنهم سيعرفون لماذا، وما الذي يريدون الاحتفاظ به من الذاكرة خارج الملك.

قالت سناء إنها تريد صورًا لشجرة التين والباب القديم قبل أي تغيير. ضحك هشام: «الملف لم يكتمل وأنت تفكرين في الصور». سكتت، ثم قالت إنها تخشى أن يذهب المكان ولا يبقى منه شيء عندها. توقف عن الضحك، ووعد أن يمر به في الزيارة المقبلة. لم تحسم الصور مسألة البيع، لكنها أعطته طلبًا يستطيع فهمه بدل اعتبار كل تعلق منها محاولة لتعطيله.

وفي رعاية الأم اتفقوا على تجربةٍ شهر، ثم مراجعة الترتيب. كان هذا أصدق من إعلان «سنتعاون جميعًا» بلا تفاصيل. حدّد كل واحد ما يستطيع فعله، وما لا يستطيع، وكيف يبلغ الآخرين عند التغير. ظهر لاحقًا أن بعض الترتيب لا يعمل، فعدلوا الأيام. لم يسموا التعديل خيانة للاتفاق؛ اعتبروه جزءًا منه. القرارات العائلية تعيش داخل أجساد تتعب، وأعمال تتغير، وأطفال يكبرون. إذا لم تسمح بالمراجعة، فقد تبدو ثابتة على الورق فيما تنهار في الواقع.

وحين احتاجت الأم إلى مرافقة إضافية، بدأ يوسف يقول: «سناء قريبة، يمكنها...»، ثم اتصل بها قبل أن يكمل الترتيب. قالت إنها لا تستطيع في ذلك اليوم. سأل عن يومٍ آخر، وراجعا الموعد. كان من السهل عليه أن يعدّ قربها من البيت وقتًا متاحًا، وكان عليه الآن أن يسأل قبل أن يتصرف فيه.

بعد أن بدأ ترتيب المرافقة يعمل، قالت الأم إنها لا تحب أن يرافقها شخص مختلف في كلِ مرة. كان الأبناء منشغلين بتوزيع أدوارهم حتى نسوا سؤالها. قالت أيضًا إنها تستطيع شراء بعض حاجاتها بنفسها، ولا تريد اتصالًا يسألها أين هي كلما خرجت. تبادل يوسف وسناء النظرات؛ كانا يعدّان تلك الاتصالات عناية، وهي تسمع فيها إعلانًا بأنها لم تعد قادرة.

طلبت أن تظل مسؤولة عن بعض مشتريات البيت، وأن يبلغوها قبل تغيير موعد زيارة. رأى هشام في ذلك تفاصيل صغيرة، لكنها بالنسبة إليها جزء من الإحساس بأنها صاحبة بيت وحياة، لا مهمة يتناوب عليها الأبناء.

وفي موضوع الزواج، اكتشفت سارة أن بعض الأسئلة لا تحتاج إلى جمهور. حين سألت الرجل عن توزيع المسؤوليات أمام العائلة، تحول

الحديث إلى دفاعٍ عن صورة كل طرف. اتفقا على لقاء آخر في إطار مناسب يتيح حديثًا أقل استعراضًا. استطاع أن يقول إنه لم يفكر في بعض التفاصيل، واستطاعت أن تقول إنها تخاف فقدان عملها إذا صار كل عبء البيت عليها. لم يحسم ذلك التوافق، لكنه جعل الاختلاف أكثر صدقًا.

ثم واجهت سؤالًا لم تكن مستعدة له: ماذا لو كان الرجل مناسبًا في أمور كثيرة، لكن انتقالها إلى الرباط لا يناسب خطته؟ لا يلزم أن يكون أحدهما سيئًا كي يفترقا. قد تتعارض طريقتان معقولتان للحياة. الاعتراف بهذا يحمي الرفض من الحاجة إلى تشويه الآخر. قالت لأمها إنها لا تريد أن تجمع قائمة عيوب لإقناع الجميع، بل أن تشرح أن الاتفاق الذي تحتاجه لم يتضح. بعض القرارات تحتاج إلى رضا أصحابها، لا إلى إجماع يثبت أن البديل بلا قيمة.

قالت خالتها إنها ستندم إن ضيعت الفرصة. سكتت سارة، ثم قالت: «يمكن. لكنني لا أستطيع الموافقة وأنا لا أعرف كيف سنعيش». لم يكن جوابًا يريح خالتها، ولا جوابًا أراحها هي تمامًا. في المساء عادت تفكر في بعض ما أعجبها فيه. ظل عليها أن تختار دون أن تحول الرجل إلى شخص سيئ حتى يسهل الرفض.

وفي الهجرة، احتاج حمزة إلى أن يسمع من أطفاله على قدر سنهم. لا يضع قرار الأسرة كله في أيديهم، لكنه يسأل عما يخيفهم وما يحتاجون إلى فهمه. أحدهم كان يخشى فقدان صديق، والآخر لا يعرف كيف ستكون المدرسة. بدا الأمر صغيرًا أمام العمل والإقامة، لكنه سيكون كبيرًا في يومهما. عندما نرتب قرارًا جماعيًا، ينبغي ألا نساوي بين اختلاف السلطة واختفاء الصوت. من لا يملك الحسم قد يملك معلومة مهمة عن الكلفة التي سيعيشها.

في نهاية إحدى الزيارات جلست الأم قرب النافذة، وطلبت من يوسف صورة قديمة للأب. قال إنه كان يخشى أن يحزنها حديث الأرض. أجابت: «يحزنني أن لا تتكلموا إلا وأنتم غاضبون». أحضر الصورة ووضعها أمامها. عدّلت زاويتها قليلًا، ثم سألته إن كان سيبقى للعشاء. على طرف الطاولة ظل ملف الوثائق ينتظر ما لم ينتهوا منه.

مساحة للتجربة

اجعل الواجب قابلًا للعيش

اختر قرارًا عائليًا واحدًا، ولا تجمع الزواج والرعاية والمال في جلسة واحدة. اكتب موضوعه وأصحاب الحقوق والالتزامات فيه. إذا احتاج الأمر إلى معرفة قانونية أو مهنية، حدد ما ينبغي سؤاله قبل الحسم.

1. ما الجزء المتعلق بالحقوق أو الوقائع، وما الجزء المتعلق بالذكرى أو الخوف أو توقعات الأسرة؟ كيف يمكن سماع الجانبين دون استخدام أحدهما لإلغاء الآخر؟

2. من يقوم بالعمل غير المرئي، ومن يدفع، ومن يقرر؟ هل يعرف الجميع مقدار الوقت والجهد، أم يعتمدون على افتراض أن الأقرب متاح دائمًا؟

3. هل يستطيع كل متأثر أن يقول لا أو يطلب تعديلًا دون اتهامه بقلة المحبة؟ ما طريقة الحوار التي تمنحه جوابًا حقيقيًا بدل موافقة تحت ضغط؟

4. ما الاتفاق الذي يمكن تجربته مدة محددة ثم مراجعته؟ اكتب مهمة واسم مسؤول عنها وموعدًا، بدل الاكتفاء بعبارة سنتعاون جميعًا.

ابدأ بطلب صغير وواضح يمكن تنفيذه. لا تستخدم التمرين لفتح حساب سنوات في جلسة واحدة. إذا ظهر خلاف قديم، سمّه وحدد له حديثًا مستقلًا حتى لا يبتلع القرار الذي اجتمعتم من أجله.

الفصل التاسع

المال والعاطفة

عند نهاية الشهر بدا دفتر المطبعة أفضل مما كان يبدو حسابها. الطلبات كثيرة، والعمل يمتد إلى المساء، والزبائن يرسلون عبارات الشكر. ومع ذلك وقف حمزة أمام كشف الحساب لا يعرف كيف يدفع كل ما استحق في الأسبوع نفسه. قال لبدر إنهم يعملون أكثر ولا يشعرون بالنتيجة. أجاب بدر بأن العمل ليس كله نقدًا دخل، وأن الفواتير التي لم تُحصّل لا تدفع الأجور اليوم. كان حمزة يعرف هذا من حيث المبدأ، لكنه يحب عد الطلبات أكثر مما يحب الاتصال بمن تأخر في الدفع.

في دفتره أسماء يعرف أصحابها: صديق من الحي، وقريب زبون قديم، وصاحب جمعية يراه في المناسبات. لكل تأخر حكاية، ولكل حكاية مكان في قلبه. كان يخشى أن يفسد طلب المال علاقة، فيؤجله إلى موعد لا يأتي. ثم يغضب من المورد الذي يطالبه بحقه في يومه. ليست المشكلة أنه كريم؛ المشكلة أنه وعد أطرافًا متعددة بالمال نفسه: أجّل تحصيله مراعاة لصديق، واعتمد عليه لدفع أجر عامل، ثم اعتبر ضغط العامل قلة تفهم لظروفه.

قالت سارة لحمزة، وهي تساعده في ترتيب الملف: «هذه الفاتورة، متى ستدخل؟». أجاب بأن الزبون صديق وسيدفع حين يتيسر له. أشارت إلى سطر الأجور وسألت: «ومن أين تخرج هذه يوم الجمعة؟». بدأ يذكر طلبًا آخر، ثم انتبه إلى أن قيمته لم تُحصّل أيضًا. المهلة التي منحها لصديقه تحتاج

إلى من يمولها، وقد انتقلت من علاقتهما إلى أجور أشخاص لا يعرفون شيئًا عن الوعد.

كان أحد العملاء مدينًا بعشرة آلاف درهم عن عمل مكتمل. اتصل حمزة ثلاث مرات، فسمع في كل مرة وعدًا قريبًا. ثم رأى صورة للرجل في مطعم مع أصدقاء، فكتب رسالة غاضبة: «تأكل وتشرب بمالي». لم يكن يعرف من دفع الحساب ولا ما ظروف الصورة، لكن غضبه وجد فيها دليلًا سهلًا. قد يكون العميل قادرًا على السداد ومماطلًا فعلًا، لكن الصورة وحدها لا تحسم ذلك. الحق في المطالبة ثابت من الاتفاق والعمل المنجز، ولا يحتاج إلى قراءة الحياة الخاصة للمدين كي يثبت.

حذف حمزة جملة المطعم، وكتب قيمة المستحق وتاريخه وطلب موعدًا محددًا. جاء الرد بعرض دفعة فورية وجدول للباقي. تأخر العميل لاحقًا في قسط، واضطر حمزة إلى الاتصال من جديد. لم تجعل الرسالة الرجل أوفى بوعده دفعة واحدة، لكنها تركت لحمزة مبلغًا وموعدًا يرجع إليهما، بدل أن يبدأ كل اتصال من سؤال محرج عن الصداقة.

وفي البيت كان يوسف ينتظر قسط إدريس. وصل نصفه في الموعد، وتأخر الباقي أسبوعًا. شعر يوسف برغبة في أن يقول له: «كنت أعرف أنك ستفعلها». لكنه لم يكن يعرف؛ كان يخشى. الفرق مهم لأن العبارة تحول التأخر إلى إثبات لطبع ثابت، وتغلق إمكان تفسيره أو إصلاحه. اتصل وسأل عن الموعد الذي يستطيع الالتزام به، وذكّره بحاجته إلى المال.

قال إدريس إنه خجل من الاتصال قبل أن يملك المبلغ كاملًا. هذا الخجل زاد المشكلة بدل أن يحمي العلاقة. حين يختفي المدين، يترك للدائن أن يملأ الفراغ بما يخشاه. وحين يبالغ الدائن في التوبيخ، قد يجعل الاتصال أصعب

في المرة التالية. لا يعفي هذا أحدًا من مسؤوليته، لكنه يساعد على تصميم اتفاق يتضمن الإبلاغ المبكر عند التعثر، لا موعد الدفع وحده. أحيانًا يكون الخبر الصعب في وقته أقل ضررًا من وعد مريح يعرف صاحبه أنه لن يتحقق.

جلس يوسف مع هدى وراجعا أثر القرض على إصلاح السقف. اكتشفا أن تقليل المبلغ منذ البداية حماهما من تأجيل العمل كله. شعر يوسف براحة، لكنه لم يحولها إلى دليل على أن كل قرض للأقارب خطأ. قد تكون المساعدة نافعة وواعية، وقد تكون هبة أو قرضًا أو مشاركة، ولكل اسم تبعات مختلفة. كثير من النزاع ينشأ حين يعطي أحدنا المال في قلبه هبة مشروطة بالامتنان، ويتلقاه الآخر قرضًا مؤقتًا أو مساعدة بلا شروط. لا يفيد أن نسمي الأمور بأسماء لطيفة ثم نطالب بنتائج اسم آخر.

لو كان يوسف يريد هبة، لاحتاج إلى أن يعرف أنه يستطيع تحمل عدم استردادها. ولو أراد قرضًا، فموعده وطريقة سداده جزء من الوضوح. ولو أراد مشاركة في مشروع، فالمخاطر والأدوار والحقوق تحتاج إلى اتفاق مناسب واستشارة مختصة عند اللزوم. هذه ليست قسوة على الأقارب؛ إنها حماية لهم من خلافات لا تنشأ من سوء النية وحده. قد يختلف شخصان صادقان لأن كل واحد حمل في رأسه عقدًا لم يقرأه الآخر.

في شراكة حمزة وبدر كان العقد موجودًا، لكن بعض التفاصيل اليومية لم تكن واضحة. حمزة يجلب الزبائن ويتابع الإنتاج، وبدر يدير جانبًا من الموردين والحساب. حين ازداد الضغط، بدأ حمزة يشعر أنه يعمل أكثر، وبدأ بدر يشعر أن حمزة يَعِد العملاء بما يضطر هو إلى تدبيره ماليًا. كل واحد يعد ما يراه ويغفل ما يحدث بعيدًا عنه. ثم تدخل الصداقة القديمة: كيف يطلب من صديقه أن يشرح ساعات عمله؟ وكيف يناقش الأجر أو السحب من الصندوق دون أن يبدو طماعًا؟

جلسا أولًا وحدهما، واختلفا في معنى «نصيبي». كان حمزة يقصد أحيانًا ما يستحقه عن العمل، وبدر يتكلم عن الربح الذي يمكن توزيعه، ثم يدخل في الحديث مبلغ دفعه أحدهما للمشروع. كتب بدر الكلمات الثلاث في ورقة منفصلة: العمل، والربح، والتمويل. اتفقا على أخذ الملف إلى مختص، لأن العقد الذي وقّعاه لم يمنعهما من خلط هذه المعاني في الحديث اليومي.

في الجلسة سأل المختص عن مبلغ خرج من الصندوق ولم يجد له بيانًا. نظر حمزة إلى الورقة وقال إنه أخذه لمصروف شخصي، وكان ينوي إعادته. رفع بدر عينيه إليه. أضاف حمزة سريعًا: «هو من نصيبي، ولن يتأخر». قال بدر: «كنت أرتب الدفع على أساس أنه موجود». لم يكن المبلغ كبيرًا قياسًا إلى إجمالي العمل، لكنه غاب في أسبوع ضيق، ولم يكن شريكه يعرف أنه غاب.

قال حمزة: «هل تشك فيّ الآن؟». أجاب بدر: «أنا أتحدث عن المبلغ. لو أخبرتني لكنت حسبته». أراد حمزة أن يذكر ما دفعه من ماله في بدايات المطبعة، لكن المختص أعادهما إلى كشف الحساب. اتفقا على تسجيل السحب والإبلاغ به، وعلى حدود لما يمكن أخذه ومتى. خرج حمزة متضايقًا من الجلسة، رغم موافقته. احتاج إلى أيام ليفصل شعوره بأنه عوتب أمام شخص آخر عن حاجة شريكه إلى معرفة ما في الصندوق.

بعد ذلك بأيام عرض حمزة على مريم هاتفًا جديدًا قال إنه يحتاجه لتصوير المنتجات. سألته إن كان هاتفه الحالي معطلًا. قال إن الكاميرا الجديدة أفضل، وأخذ يقلب الصور أمامها. نظرت إليه مبتسمة: «أنت أعجبك الهاتف». ضحك، ثم قال: «نعم، أعجبني». بقي عليه أن يعرف إن كان يستطيع شراءه. الاعتراف بالرغبة أراحه من إثبات أن المطبعة لن تعمل من دونه.

أما سارة، فكانت قبل مقابلات العمل تتردد في شراء ملابس جديدة. شعرت أن عليها أن تبدو أكثر نجاحًا مما تسمح به ميزانيتها. شاهدت صور زميلات على الإنترنت، وبدأت تقارن ما تراه بما تعرفه عن حسابها. الصورة لا تظهر القسط ولا الهدية ولا ترتيب الأولويات، لكنها تقترح معيارًا صامتًا: هكذا ينبغي أن يبدو من ينجح. احتاجت سارة إلى أن تحدد ما يخدم المقابلة فعلًا، وما تشتريه لتخفيف شعور بأنها متأخرة عن الآخرين. قد ينفع الشيء في الحالتين، لكن معرفة الدافع تمنع الإنفاق من أن يصبح علاجًا بلا نهاية.

في مناسبة عائلية أعلن قريب أنه سيقيم حفلًا كبيرًا لابنه، ثم قال ليوسف على انفراد إنه سيحتاج إلى قرض. سأل يوسف إن كان قد حدد ما يستطيع دفعه دون دين. أجابه الرجل: «لا أريد أن يقولوا إنني قصرت». كان الحفل في هذه الجملة موجّهًا إلى جمهور غائب أكثر مما هو موجّه إلى الابن. قد تكون الفرحة المشتركة غاية جميلة، لكن الخوف من المقارنة يستطيع أن يوسعها حتى تصبح عبئًا. من سيدفع القسط بعد أن يغادر الضيوف؟ هذا السؤال ليس عدو الفرح؛ إنه جزء من العناية بمن ستبقى عليه الكلفة.

لم يعظه يوسف عن البساطة. سأله عما لا يريد التنازل عنه في المناسبة، وعما أضافه لأن الآخرين فعلوه. ظهرت أشياء يمكن تقليلها دون فقد المعنى الذي يريده. ربما بقيت كلفة كبيرة، وربما اختارها الرجل واعيًا. المهم أن يملك اختياره بدل أن ينسبه كله إلى «الواجب». حين نسمي الضغط واجبًا، يصعب التفاوض معه. وحين نقول إننا نريد إسعاد الناس ونخاف حكمهم أيضًا، يصبح الحديث أكثر صدقًا وأقل قسوة.

وفي قرار مالي آخر، أرادت راندا استئجار مكتب صغير تعمل فيه على مشروع مستقل إلى جانب وظيفتها، بعد أن ضاقت بعلاقاتها المهنية. بدا

لها المكان الجديد بداية نظيفة لا يملك فيها أحد سلطة على نجاحها. زارت مكتبًا مضيئًا، وتخيلت اسمها على الباب، ثم كادت تدفع عربونًا قبل حساب المصاريف. كان الغضب من الآخرين يدفعها إلى استقلال سريع. لكن الانتقال من أذى اجتماعي إلى التزام مالي لا يصبح عقلانيًا لأن كلمة الاستقلال نبيلة.

جلست مع سارة، وحسبتا الإيجار والتجهيز والوقت والعمل المتوقع. لم تسألها سارة إن كانت تستحق أن يكون لها مكتب؛ الاستحقاق الشخصي ليس نموذج دخل. سألت عن زبائن محتملين، وعن إمكانية البدء من مساحة مشتركة، وعن أثر العمل الإضافي في وظيفتها الحالية والتزاماتها. شعرت راندا في البداية بأن الحماس يبرد، ثم رأت أنه يتحول إلى شكل يمكن تنفيذه. ليس كل من يضع رقمًا أمام حلم يطفئه؛ قد يكون أول من يعامله بجدية كافية ليصبح واقعًا.

في الأرقام التوضيحية التي كتبتاها، كان الدخل المتوقع عشرين ألف درهم في شهر جيد، والتكاليف المباشرة اثني عشر ألفًا، والمصاريف الثابتة خمسة آلاف. يبقى ثلاثة آلاف قبل بنود أخرى لم تحسباها بعد، لا عشرون ألفًا متاحة للإنفاق. وإذا لم يدخل من العملاء إلا ثمانية آلاف في ذلك الشهر، فقد تظهر فجوة نقدية رغم وجود أعمال مفوترة. الأرقام هنا مثال حسابي، وليست تقديرًا لسوق بعينه، لكنها تكشف فرقًا يضيع حين يكون الحماس أعلى من دقة المصطلحات: المبيعات والربح والسيولة ليست اسمًا واحدًا للمال.

قررت راندا تجربة عمل محدود قبل استئجار المكتب. حددت وقتًا، وميزانية لا تمس التزامات البيت، ومعيارًا لما ستراجعه بعد فترة. لم تعلن القرار على حساباتها. أرادت أن تعرف أولًا هل ترغب في العمل نفسه أم في صورته. بعض المشاريع يلمع ما دام فكرة، ثم يتضح عند أول فاتورة

ومتابعة وتسليم أنه يتطلب حياة لا نريدها. اكتشاف ذلك في تجربة صغيرة ليس فشلًا مخجلًا، بل معلومة وفرت علينا التزامًا أكبر.

في المطبعة صار حمزة يخصص موعدًا ثابتًا للتحصيل بدل تأجيله إلى لحظة الضيق. كتب رسائل واضحة ومحترمة، وفصل بين من يواجه تعثرًا ويتواصل، ومن يكرر الوعود دون التزام. لم يتعامل مع الجميع بالقسوة نفسها، ولم يترك كل حالة بلا حد. العدالة لا تعني معاملة الظروف المختلفة كما لو كانت واحدة، لكنها تحتاج إلى معيار يمكن شرحه. إذا منح صديقًا مهلة، يسأل من أين يمولها، لا أن ينقل ثمنها بصمت إلى الآخرين.

وتعلم أن يقول للعميل: «يمكننا تنفيذ هذا ضمن هذه الميزانية»، بدل أن يقبل كل شيء ثم يشتكي من أن الناس لا تقدر تعبه. أحيانًا يكون غضبنا من الزبون نتيجة وعد قدمناه نحن خوفًا من خسارته. لا يلغي ذلك مسؤولية العميل عن احترام الاتفاق، لكنه يعيد إلينا الجزء الذي نستطيع تغييره. الحدود المهنية ليست عقوبة للآخر، بل وصف لما نستطيع تقديمه. وإذا لم تناسبه، يمكنه أن يبحث عن بديل دون أن يصبح رفضه إهانة شخصية.

أما إدريس فكان يسدد على دفعات، ويتأخر أحيانًا. حين طلب مبلغًا جديدًا، قال يوسف: «لننتهِ من الأول، ثم أرى ما عندي». أجاب إدريس بأنه سأل فقط. شعر يوسف بالحاجة إلى تليين الجواب، لكنه اكتفى بالسؤال عن الطلبية التي يعمل عليها. استمرا في الحديث. بقي الدين قائمًا بينهما، وبقيت القرابة أيضًا.

في نهاية شهر أفضل جلس حمزة وبدر بعد الإغلاق. راجعا المستحقات وما ينتظرانه من التحصيل، ثم أغلق بدر الدفتر. كان أحد العملاء قد تأخر مجددًا، واتفقا على الاتصال به في الصباح. لم يكن الربح استثنائيًا،

لكن حمزة لم يحمل الكشف إلى البيت تلك الليلة. تركه في درج المكتب وخرج.

مساحة للتجربة

سمِّ المال باسمه

اختر قرضًا أو مساعدة أو شراء أو شراكة تفكر فيها. اكتب الاسم الحقيقي للمعاملة، ثم ما يتوقعه كل طرف. إذا اكتشفت أنك لا تعرف توقع الطرف الآخر، فهذه معلومة تحتاج إلى حديث قبل تحويل المال.

1. هل ما تقدمه هبة أم قرض أم مساهمة في مشروع؟ ما الذي سيحدث إذا تأخر الاسترداد أو لم يتحقق الربح، وما الذي تستطيع تحمله فعلًا؟

2. ما الاتفاق المكتوب أو الواضح بينكما عن المبلغ والموعد والأدوار؟ هل توجد عبارات عاطفية تخفي اختلافًا مثل نحن أهل أو لا حساب بيننا؟

3. إذا كان القرار شراءً، فما الحاجة التي يخدمها وما الرغبة التي ترافقها؟ هل تستطيع الاعتراف بالرغبة دون تحويلها إلى ضرورة مهنية أو اجتماعية؟

4. من يمول المهلة أو الخصم أو المجاملة؟ هل هي من مال تستطيع التصرف فيه، أم ينتقل أثرها إلى التزام تجاه أسرة أو عامل أو مورد؟

اكتب رسالة واضحة ومحترمة لطلب المعلومة أو الحق الذي تؤجله. استخدم المبلغ والموعد والطلب المحدد. لا تحتاج إلى مراقبة حياة الآخر أو اتهام نيته كي تطلب التزامًا تعرف أنه قائم.

الفصل العاشر

حين يكون القرار جماعيًا

كان الاجتماع قصيرًا في الدعوة وطويلًا في أثره. أرادت جمعية محلية تنظيم معرض صغير للمنتجات والحرف، وطلبت من راندا تنسيق التواصل ومن حمزة إعداد المطبوعات. يوسف عضو في الجمعية، وسارة تطوعت لمساعدتهم في الميزانية. جلسوا مع الرئيس وثلاثة أعضاء حول طاولة في قاعة بسيطة. بدأ الرئيس بقوله إن الجميع متحمس للمكان المقترح، وإن المطلوب فقط تثبيت الموعد. قبل أن يبدأ النقاش، عرف الحاضرون أي جواب سيبدو تعاونًا وأي جواب سيبدو تعطيلًا.

كانت سارة تعرف أن كلفة المكان تستهلك معظم المبلغ المتاح، وأن احتياطي الطوارئ شبه معدوم. وكان حمزة يعرف أن موعد الطباعة ضيق إذا تأخرت موافقة الجهات المعنية. وكانت راندا قد سمعت من عارضتين أن الوصول إلى المكان صعب على بعض المشاركين. أما يوسف فكان يعرف أن فريق التنظيم لا يملك عددًا كافيًا في ذلك الأسبوع. لم يكن أي واحد منهم يرى الصورة كلها. ومع ذلك، حين سأل الرئيس إن كان هناك اعتراض، نظر بعضهم إلى بعض ولم يبدأ أحد.

قال حمزة إن الفكرة جيدة، لأنه لا يريد أن يبدو منشغلًا بمصلحته كمورد. قالت راندا إن المكان جميل، لأنه جميل فعلًا، لكنها لم تضف ما سمعته عن الوصول. قال يوسف إنهم سيجدون متطوعين، مع أنه لم يتأكد. انتظرت سارة أن يتحدث من هم أقدم منها، ثم أغلقت دفترها قليلًا. خرج الرئيس بانطباع أن المجموعة متفقة، وخرج كل عضو بانطباع

أن الآخرين يعرفون شيئًا يجعله أكثر اطمئنانًا. هكذا قد يُصنع الإجماع من تحفظات صامتة، لا من اقتناع مشترك.

في الطريق قالت سارة لراندا إن الميزانية لا تحتمل خطأ كبيرًا. سألتها راندا لماذا لم تقل ذلك. أجابت: «أنت أيضًا لم تقولي ما ذكرتِه لي قبل الاجتماع». شعرت راندا بالحرج. كانت ترى نفسها من يدعو إلى السؤال، لكنها لم ترغب في أن تكون الشخص الذي يعكر الحماس.

أرسلت راندا إلى يوسف تطلب جلسة ثانية قبل الالتزام النهائي. قال إن الرئيس سيستغرب؛ الجميع وافق في الاجتماع. كتبت: «وأنت كنت تعرف أن المتطوعين لا يكفون». لم يجب فورًا. ثم اتصل بالرئيس وطلب عرض التفاصيل الناقصة. وافق الرجل، لكنه افتتح الجلسة الجديدة بقوله: «فقط، لا نريد أن نقتل المبادرة». فتحت سارة دفترها قبل أن يتابع.

عرضت سارة تكلفة الإيجار والمبلغ الباقي، ثم توقفت عند بنود لم تتأكد منها. قال الرئيس إن بعض المصاريف يمكن تدبيرها لاحقًا. سأل حمزة عن موعد اعتماد المطبوعات، وأضافت راندا ما سمعته من العارضتين عن صعوبة الوصول. هذه المرة قال يوسف إن عدد المتطوعين غير مضمون. لم تعد الملاحظات تظهر كتحفظ شخص واحد؛ صارت أجزاء من الخطة لم تدخل الحساب الأول.

أظهر بحث ستاسر وتيتوس عن تبادل المعلومات في القرار الجماعي أن النقاش قد يميل إلى المعلومات المشتركة أصلًا بين الأعضاء، بينما لا

تدخل المعلومات الفريدة عند بعضهم بالقدر الكافي.[19] هذا لا يجعل الاجتماع بلا فائدة، لكنه يلفت إلى أن وجود المعرفة داخل الغرفة لا يضمن ظهورها على الطاولة. نحتاج إلى طريقة تطلب ما لم يسمعه الآخرون، لا إلى الاكتفاء بما يسهل الاتفاق عليه لأنه معروف سلفًا.

اقترح يوسف أن يكتب كل عضو ما يعرفه وما يقلقه قبل الكلام، ثم يقرأه دون مقاطعة. أخذ الرئيس ورقة أيضًا. بدأت سارة أولًا، فلم تضطر إلى انتظار رأي الأقدم منها. وعندما عاد الحديث إلى حسن الموقع، أشارت راندا إلى ملاحظتها عن الوصول حتى لا تضيع مرة أخرى تحت وصف اتفقوا عليه جميعًا.

ظهر خيار مكان أصغر، وكلفة أقل، وموعد أبعد أسبوعين. لم يكن أجمل الخيارات، لكنه سمح بإضافة خدمات يحتاجها العارضون. قال الرئيس إنه لا يريد أن يبدو المعرض ضعيفًا في الصور. كان هذا دافعًا صريحًا، ويمكن مناقشته. سألت راندا ما الذي يريد أن يراه الزائر: مساحة واسعة نصف فارغة، أم تجربة منظمة في مكان أصغر؟

وكان هناك تضارب مصلحة صغير لم يذكره أحد. المكان الأول يملكه قريب لأحد الأعضاء، وكان الرجل يشعر بالحرج من سحب الطلب بعد أن تحدث معه. لا يجعل ذلك اقتراحه باطلًا تلقائيًا، لكنه معلومة ينبغي أن يعرفها من يقرر. حين تُخفى الروابط، يضطر الآخرون إلى تخمينها، وقد يتحول خلاف فني إلى اتهام بالنوايا. الإفصاح لا يزيل كل تحيز، لكنه يمنع بعض المعلومات من البقاء خارج النقاش بينما تؤثر فيه من الداخل.

---

19 ستاسر وتيتوس، تبادل المعلومات غير المشتركة في القرار الجماعي، 1985.
Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion. JPSP, 48(6), 1467–1478. DOI: 10.1037/0022-3514.48.6.1467

قال العضو إنه لم يقصد فرض المكان، وإنه وعد قريبه فقط بأن الجمعية مهتمة. سأل يوسف إن كان هناك التزام فعلي أو مجرد حديث. اتضح أن الإحراج اجتماعي أكثر مما هو تعاقدي. استطاعوا أن يكتبوا اعتذارًا واضحًا عن عدم الاختيار، بدل تحميل الميزانية كلفة حماية وعد لم يُبحث جماعيًا.

في المطبعة سأل حمزة العمال عن طريقة التسليم، فقالوا إن الأمور تسير. وبعد الاجتماع سمع شكاوى عن ملفات ناقصة ومواعيد ضيقة. قال لبدر: «لماذا لا يقولون هذا أمامي؟». أجاب: «آخر مرة شرحتَ لنا عشر دقائق لماذا لا يمكن تغيير الموعد». قال حمزة إنه كان يشرح ظروف العميل. رد بدر: «أعرف. وهم أيضًا عرفوها، ثم سكتوا».

لا يكفي أن يقول صاحب السلطة «الباب مفتوح». ينظر الناس إلى ما يُحدث لمن يمر منه. هل يُشكر على معلومة مزعجة أم يُسأل عن ولائه؟ هل يُعالج الخطأ أم يُفتش عن صاحبه لإحراجه؟ لا نحتاج إلى وصف بيئة العمل كلها من واقعة واحدة، لكن يمكن للمدير أن يراجع نمط استجابته. إذا لم يصله إلا ما يريحه، فقد يكون محاطًا بفريق متفق فعلًا، وقد يكون هو من جعل الاختلاف صعبًا. الاحتمال الثاني يستحق أن يُختبر بالفعل، لا أن يُرفض باعتباره إهانة.

في الاجتماع التالي بدأ حمزة بمشكلة تخصه: وعد عميلًا بموعد قبل التأكد من الطاقة المتاحة. قال إنه يريد معرفة أين تتكرر هذه الفجوة. تكلم عامل عن ملف يصل ناقصًا ثم يُحاسب على التأخر، وتكلم آخر عن تعديلات لا تُسجل. لم يتحول الكلام إلى هجوم كما خشي.

لكن الجماعة تحتاج إلى قرار في النهاية. إذا فتحنا كل موضوع بلا حد، قد يستنزف النقاش العمل. اتفقوا على أن يعرض كل طرف المعلومة، ثم

يحدد صاحب المسؤولية القرار وسببه، مع موعد لمراجعة ما لم يتأكدوا منه. ليس كل قرار يحتاج إلى تصويت، وليس كل اختلاف يقتضي إجماعًا. المهم أن يعرف الناس هل يُطلب منهم تقديم رأي، أم الموافقة، أم التنفيذ، ومن يملك الحسم. كثير من المرارة يأتي من جلسة تُسمى تشاورًا فيما نتيجتها مقررة ولا يقال ذلك بوضوح.

في الأسرة أيضًا قد يقال «قررنا» بينما الذي قرر شخص واحد، أو «الجميع موافق» لأن المعترض تعب من التكرار. الصمت ليس توقيعًا آليًا. إذا كان القرار يمس حقًا أو التزامًا على شخص، ينبغي أن نسمع موقفه بصورة تسمح له بالرفض الحقيقي. أما أن نسأله أمام جمع يعرف أنه سيعاقبه عاطفيًا إن خالف، ثم نحتفظ بكلمة نعم دليلًا على الرضا، فذلك يخلط الاختيار بالامتثال. التفكير الجماعي الجيد يهتم بشروط الكلام، لا بنتيجته اللفظية وحدها.

تذكرت راندا مجموعة الأصدقاء. ربما سكت بعضهم لأن أمين كان أعلى صوتًا، وربما جامل آخرون لأنهم يخافون أن يصبحوا موضوع السخرية التالية. فهم هذا لا يحول الصمت إلى بطولة، ولا يسقط أثره عليها. لكنه يساعدها على طرح مساءلة أدق: ما الذي منعك من الاعتراض، وما الذي ستفعله إذا تكرر؟ يمكن أن نطالب شخصًا بشجاعة أكبر دون أن نساويه بمن تعمد الإيذاء. المسؤولية ليست لونًا واحدًا، وفهم ضغط الجماعة لا يعني إعفاء الأفراد منه.

وفي بعض المواقف يصبح الانتماء نفسه حجة. إذا كان صاحب الخطأ من عائلتنا أو فريقنا، نبدأ بشرح ظروفه. وإذا كان من خارجها، نبدأ باسم خطئه. قد نحتاج إلى الظروف في الحالتين، وإلى الاسم في الحالتين أيضًا. اختبار تبديل الأطراف مفيد هنا: هل أقبل هذا العذر لو جاء من

المجموعة الأخرى؟ لا يجعل الاختبار الإنسان بلا انتماء، لكنه يضع حدًا لتحول الانتماء إلى معيار مزدوج. من النصرة أن نمنع القريب من الاستمرار في ظلم، لا أن نزوده بأسباب جديدة للدفاع عنه.

اقترح يوسف في الجمعية أن يتولى شخص، بالتناوب، سؤالًا محددًا: ما الذي قد يجعل الخطة تفشل؟ خشي بعضهم أن يصبح الدور تشاؤمًا رسميًا. أوضح أنه لا يريد شخصًا يعارض كل شيء، بل من يختبر الافتراضات قبل أن تختبرها الظروف. وبعد عرض المخاطر، يطلب منه أيضًا اقتراح ما يقللها. بهذه الطريقة لا يصبح الاعتراض لقبًا يلتصق بعضو إلى الأبد، ولا يصبح الحماس حكرًا على البقية. يستطيع الشخص نفسه أن يدعم الهدف ويفحص الوسيلة.

كتبوا تصورًا بسيطًا لما قد يحدث إذا حضر عدد أقل من المتوقع، أو تأخر مورد، أو اعتذر متطوعون. لم يمنعهم ذلك من البدء. بالعكس، قلل حاجتهم إلى الارتجال لاحقًا.

ثم حددوا من يتابع كل عمل ومتى يبلغ عن العائق. كانت التفاصيل عادية إلى حد الملل: اتصال، وتأكيد، ونسخة من ملف، وتاريخ نهائي. لكن القرارات الجماعية لا تفشل دائمًا بسبب نظريات كبيرة؛ قد تفشل لأن كل شخص ظن أن غيره أرسل الرسالة.

يذكر ابن المقفع في «الأدب الكبير» الصبر على مخالفة أهل النصيحة، واحتمال مرارة قولهم.[20] يمكن أن نحاور هذا المعنى في اجتماعنا الصغير: هل نريد النصيحة حين تكون لطيفة فقط؟ وهل نعرف كيف نميز بين اعتراض يضيف معرفة واعتراض يقصد الإهانة؟ لا يلزم أن نقبل كل

20 ابن المقفع، الأدب الصغير والأدب الكبير، قسم الأدب الكبير، ص 71 في ترقيم النسخة المتاحة بالمكتبة الشاملة؛ الصبر على مخالفة أهل النصيحة.

نقد، لكن ينبغي ألا نجعل مرارته سببًا كافيًا لإلغائه. الفكرة النافعة قد تأتي في عبارة غير مريحة، ومن شخص أقل منزلة أو خبرة في جوانب أخرى.

بقي الرئيس مترددًا في تغيير المكان الذي اقترحه. قال إنه تحدث عنه بثقة أمام شركاء الجمعية، وإن الرجوع الآن سيبدو ارتباكًا. اقترح يوسف أن يشرح لهم ما ظهر في الميزانية وما طلبه العارضون. لم يتحمس الرجل للفكرة، لكنه وافق في النهاية على المكان الأصغر وتأجيل الموعد أسبوعين. كانت لديه شكوك وهو يكتب رسالة التعديل، ولم يختفِ حرجه لمجرد أن الأعضاء شكروا موافقته.

في يوم المعرض غاب متطوعان وتأخرت بعض المواد. اتصل يوسف بمن يستطيع الحضور، وحمل حمزة صندوق المطبوعات إلى الداخل، بينما وقفت راندا عند المدخل ترشد عارضة وصلت متأخرة. رأت سارة تشرح بندًا في الميزانية بثقة لم تكن لديها في الاجتماع الأول. قرب نهاية اليوم وقف الرئيس يتابع حركة الزوار في المكان الأصغر. قال ليوسف إنه كان يتوقع حضورًا أقل. لم تسر الأمور كلها كما خططوا، لكن المكان امتلأ بما يكفي ليبدو خوفه الأول بعيدًا.

في جلسة المراجعة شكروا المتطوعين، ثم تحدثوا عن التأخر والإنفاق والاتصال. كاد نجاح اليوم يجعلهم يتجاوزون غياب المتطوعين، فقال يوسف إن شخصًا واحدًا حمل مهامَّ عدة في اللحظة الأخيرة. سألوا كيف يتجنبون ذلك في المرة المقبلة. فالنجاح قد يخفي خللًا أنقذه جهد استثنائي، كما أن التعثر لا يمحو تلقائيًا جودة ما عرفوه وفعلوه قبل حدوثه.

قالت سارة إن أحد المصاريف لم يُعتمد مسبقًا، وإنه يجب أن يظهر في المراجعة. اعتذر صاحبه وشرح الضرورة التي رآها. لم تُسقط عنه المجموعة

السؤال لأنه متطوع، ولم نتعامل معه كمتهم. بحثوا هل كانت الضرورة حقيقية، وهل كان يمكن الإبلاغ، وما القاعدة المناسبة للمرة التالية.

بعد المعرض، اقترح أحد الأعضاء أن يستمر الفريق نفسه في كل الأنشطة، لأن التجربة نجحت. فرحوا بالاقتراح، ثم سألت سارة عن الوقت المطلوب في الشهور المقبلة. لم يكن السؤال اعتراضًا على الانتماء، بل محاولة لمنع نجاح واحد من أن يتحول إلى التزام مفتوح. قال يوسف إنه لا يستطيع تولي الدور نفسه طوال السنة.

واقترحت راندا أن يشارك أعضاء جددٍ في التنظيم. خشي البعض أن يفقد الفريق انسجامه. كان الانسجام مفيدًا، لكنه قد يصبح أيضًا راحة تمنع السؤال. من يعرفون بعضهم جيدًا قد يختصرون التواصل، وقد يفترضون فهمًا لا وجود له. دخول شخص جديد يفرض شرح الأسباب، ويكشف قواعد غير مكتوبة، ويمنح ملاحظة لا يراها المعتادون.

في إحدى الجلسات قال عضو جديد إن طريقة استقبال العارضين كانت مربكة. شعر المنظمون بالدفاع، لأنهم يعرفون مقدار الجهد الذي بذلوه. لكن جهدهم لا ينفي تجربة الزائر. تستطيع المجموعة أن تشكر نفسها على العمل، وأن تسمع أن جزءًا منه لم يكن واضحًا.

هناك أيضًا فرق بين اعتراض يأتي قبل القرار واعتراض يظهر بعد النتيجة. قد يحتفظ شخص بتحفظه ثم يقول عند التعثر إنه كان يعرف. إذا كان قد استطاع الكلام ولم يفعل، فله مسؤولية عن الصمت، وإن كان قد تكلم ولم يُسمع فهذه مشكلة في الطريقة. لذلك يفيد تدوين التحفظات الأساسية والسبب الذي حُسم به القرار. لا ليستخدمها الأعضاء لاحقًا سلاحًا، بل ليعرفوا ما كان متوقعًا وما كان مفاجئًا، وأين يحتاج التقدير إلى تحسين.

ولم يرد يوسف أن تتحول المراجعة إلى محكمة تتبع كل من قال نعم. قال إنهم سيقيمون المعلومات والافتراضات والإجراءات، ثم يحددون المسؤولية حين يوجد إهمال أو تجاوز واضح. هذا الفصل يحمي الناس من الخوف الذي يدفعهم إلى إخفاء المشكلات. إذا عوقب كل من أخبر عن خطر، سيختفي الخبر لا الخطر. وإذا لم يُحاسب أحد على تجاهل متكرر، ستفقد المراجعة معناها. تحتاج الجماعة إلى إنصاف يجمع التعلم والمساءلة دون أن يخلطهما بالتشهير.

في نهاية النقاش قال الرئيس: «المرة المقبلة، أريد هذه الملاحظات في الاجتماع الأول». ابتسمت سارة، وسأله يوسف إن كان يمكن إرسالها قبل الجلسة. وافق، ثم عاد يسأل عن ملف الصور الذي سينشر. لم يفقد اهتمامه بصورة المعرض، لكنه ترك هذه المرة مكانًا للأسئلة التي أخّرها في البداية.

خرجت راندا مع سارة، وتوقفتا قليلًا أمام القاعة. قالت سارة إنها كادت تسكت مرة أخرى عندما اعترض الرئيس على المصاريف. أجابت راندا بأنها لاحظت ذلك. فكرت في مجموعة الأصدقاء وفي السرعة التي كانت تتبع بها صوت أمين أحيانًا، حتى قبل الخلاف. ستحتاج إلى الانتباه لهذه التفاصيل حين تختار من تجلس معهم: كيف يسمعون الاعتراض، وكيف يتحدثون عن الغائب، ومن يدفع ثمن ضحكة يشارك فيها الجميع.

مساحة للتجربة

أخرج المعلومة الصامتة

طبق الإطار في اجتماع صغير إذا كان ذلك ضمن دورك، أو استخدمه لمراجعة اجتماع مضى. لا تبدأ بالسؤال عمن كان أكثر إقناعًا، ابدأ بما كان يعرفه كل طرف وما وصل فعلًا إلى النقاش.

1. هل أعلن صاحب السلطة اختياره قبل أن يعرض الآخرون معلوماتهم؟ ما الأثر الذي تركه ذلك في الكلام، وهل كان الاعتراض ممكنًا دون تكلفة شخصية مبالغ فيها؟

2. ما المعلومة التي يملكها شخص واحد ولم تُسمع؟ اطلب من كل مشارك إضافة شيء لا يعرفه الباقون، قبل تكرار الأسباب المتفق عليها أصلًا.

3. هل توجد صلة أو مصلحة ينبغي الإفصاح عنها؟ من يملك الحسم، ومن يتحمل التنفيذ، وهل يفهم الحاضرون معنى موافقتهم أو تحفظهم؟

4. ما الذي قد يجعل الخطة تتعثر، وما البديل عندئذ؟ حدد من يتابع كل مهمة ومتى يبلغ عن العائق، بدل أن تترك المسؤولية في ضمير الجمع.

بعد التنفيذ، راجع ما أنقذه جهد استثنائي من شخص واحد. لا تعتبره دليلًا على سلامة الطريقة. اشكر الجهد، ثم اسأل كيف يصبح العمل أقل اعتمادًا على الإنقاذ في اللحظة الأخيرة.

الفصل الحادي عشر

كيف أراجع قراري؟

في صباح هادئ، بعد أن خفت ضجة المنشور، جلست راندا أمام البريد الذي تركته أيامًا. كانت رسالة ليلى ما زالت هناك، ومعها صورة من المحادثة القديمة. هذه المرة قرأتها كاملة. قبل أن يصل خبر الخيانة إلى راندا بساعات، كتبت ليلى في المجموعة: «هذا الكلام عن نجاحها غير منصف. إذا كان لأحد ملاحظة مهنية فليقلها لها، ولا تنسبوا عملها إلى شيء لا تعرفونه». لم تكن العبارة غامضة. كانت اعتراضًا على ما قالت راندا لاحقًا إن ليلى وافقت عليه بالصمت.

نظرت إلى التاريخ أكثر من مرة، كأنها تبحث عن مخرج. لو كان الاعتراض بعد غضبها، لاستطاعت أن تقول إنه محاولة متأخرة لإرضائها. لكنه كان قبله. ثم خطرت لها حجة أخرى: لماذا لم تخبرها ليلى فورًا؟ سؤال مشروع، لكنه لا يمحو المعلومة الجديدة. من الممكن أن تعاتبها على التأخر، ومن غير المنصف أن تستمر في اتهامها بالمشاركة نفسها.

وضعت راندا الهاتف على الطاولة وفتحت دفترها. كتبت: «ليلى لم تدافع عني». شطبت الجملة، ثم كتبت: «ليلى اعترضت في المجموعة، ولم تخبرني في ذلك اليوم». نظرت إلى السطرين. ظل في تأخر ليلى ما تريد السؤال عنه، لكن الاتهام الأول لم يعد قائمًا. أعادت فتح الرسالة لتتأكد من التاريخ مرة أخيرة.

اتصلت بيوسف وقالت إنها قرأت المرفق. سألها: «وماذا وجدتِ؟». أجابت بأن ليلى اعترضت قبل أن تعرف هي بالأمر. انتظرت منه تعليقًا،

لكنه سكت. قالت: «أعرف، يجب أن أعتذر. لكنهم سيقولون إنني تراجعت عن كل شيء». أجاب: «هل ستكتبين لهم أم لليلى؟». قالت: «لليلى». أخذت ورقة، وأبقت المكالمة مفتوحة لحظات قبل أن تقول إنها ستعاود الاتصال لاحقًا.

كتبت: «ليلى، قرأت الرسالة التي أرسلتِها. كنت مخطئة حين وضعتك معهم. رأيت أنك اعترضتِ قبل أن يصلني الكلام. آسفة على اتهامك. أعرف أنني جرحتك، وأريد أن أسمعك إذا كنتِ مستعدة». أضافت جملة تبدأ بـ«لكن أنت أيضًا»، ثم حذفتها. بقي سؤالَ التأخر في ذهنها، إلا أنها لم تُدخله في الرسالة. قرأتها مرة أخرى وأرسلتها قبل أن تبدأ بتعديلها من جديد.

لم ترد ليلى سريعًا. راقبت راندا الهاتف، ثم فتحت المحادثة لتتأكد من وصول الرسالة. فكرت أنها تتعمد تركها تنتظر. بدأت تكتب: «وصلتك رسالتي؟»، ثم مسحتها. أغلقت الإشعارات وذهبت إلى المكتب. عادت إلى الهاتف أكثر من مرة خلال اليوم، لكنها لم ترسل السؤال.

وصل الرد مساء: «قرأت رسالتك. تألمت كثيرًا مما قلته. كنت أكتب لك يومها ثم ترددت، لأنني أردت أن يتوقف الكلام قبلَ أن أنقله إليك. لا أعرف إن كنت أحسنت التصرف. أحتاج إلى وقت، ونتحدث بعده». أعادت راندا قراءة «تألمت كثيرًا». كانت تنتظر أن ترتاح بعد الاعتذار، فإذا بها أمام ألم لم يعد في وسعها أن تضعه على أمين.

تساعد نظرية التنافر المعرفي على فهم جانب من صعوبة الاعتراف بالخطأ: التوتر بين ما نعتقده عن أنفسنا وما فعلناه، ومحاولات تقليل ذلك التوتر. في دراسة فستنجر وكارلسميث الكلاسيكية، اختلفت تقييمات مهمة رتيبة تبعًا لشروط قول المشاركين عنها كلامًا مخالفًا لتجربتهم. يفتح هذا

الباب لسؤال عن مراجعة روايتنا بعد الفعل: هل نغيّر حكمنا حين يظهر ما يناقضه، أم نغيّر تفسير الدليل حتى نستطيع الاحتفاظ بالحكم؟[21]

في «الأخلاق والسير» يصف ابن حزم عيوبًا في نفسه ومحاولته مداواتها بالرياضة والاطلاع على كلام الأنبياء والحكماء وأهل الفضل. قيمة هذا الإقرار أن الكاتب في الأخلاق يجعل نفسه داخل السؤال الذي يطرحه على الآخرين. لا تكفي معرفة ما ينبغي فعله إذا ظل المرء عاجزًا عن تسمية ما يفعله هو. ورواندا، وهي تشطب جملتها عن ليلى، كانت تبدأ من فعل محدد يمكن تصحيحه.[22]

تناولت أبحاث أوزلم أيدوك وإيثان كروس النظر إلى الخبرة المؤلمة من مسافة نفسية، ووجدت ارتباطات بين هذا الأسلوب وبعض مؤشرات التأمل الأكثر تكيفًا. يمكن أن نستعين بهذه الفكرة عندما نكتب الوقائع كما لو كنا نستمع إلى شخص نحترمه: ماذا سنسأله قبل أن ننصحه؟ قد نلاحظ سؤالًا نستطيع طرحه بسهولة على غيرنا، ويصعب علينا سماعه حين يخصنا.[23]

قررت راندا أن تستخدم ورقة واحدة قبل القرارات التي تشتد فيها عاطفتها. لم ترد دفترًا يتحول إلى واجب ثقيل، ولا طريقة تحتاج إلى ساعة

---

21 ليون فستنجر وجيمس كارلسميث، النتائج المعرفية للامتثال القسري، 1959.
Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive Consequences of Forced Compliance. Journal of Abnormal and Social Psychology, 58(2), 203–210. DOI: 10.1037/h0041593

22 ابن حزم، الأخلاق والسير في مداواة النفوس، فصل في الأخلاق، فقرة «كانت فيَّ عيوب». النص المتاح في ويكي مصدر، الصفحة الثالثة.

23 أيدوك وكروس، المسافة النفسية والتأمّل في الخبرة، 2010.
Ayduk & Kross (2010). From a Distance: Implications of Spontaneous Self-Distancing for Adaptive Self-Reflection. JPSP, 98(5), 809–829. DOI: 10.1037/a0019205

قبل كل رسالة. كتبت اسم القرار في الأعلى: «هل ألتقي ليلى هذا الأسبوع؟». تحديد الفعل جعل الورقة قابلة للعمل. أما سؤال «هل أثق في الناس؟» فواسع إلى حد لا يسمح بخطوة. قد نحتاج إلى التأمل في السؤال الكبير، لكن القرار اليومي يحتاج إلى شيء نستطيع فعله أو تأجيله أو اختباره.

في خانة الوقائع كتبت الاعتراض القديم، ورسالتها الجارحة، ورد ليلى. وفي خانة الافتراضات كتبت أنها تخشى أن تخفف ليلى من مسؤولية الآخرين. لم تعامل الخشية كخبر. ثم كتبت ما تشعر به: امتنان، وحرج، وحزن، وخوف من لقاء يعيد التفاصيل. لم تطلب من نفسها شعوراً واحداً منسجماً.

وفي خانة الغاية كتبت أنها تريد تصحيح الظلم وفهم ما حدث مع حماية طاقتها. ظهر تعارض صغير: اللقاء الطويل قد يضيف معلومات، لكنه قد يرهقها، والتأجيل الطويل قد يحميها اليوم ويجعل الإصلاح أصعب. لذلك وضعت بدائل: مكالمة قصيرة، أو لقاء في مكان هادئ لمدة محددة، أو تبادل رسائل أولًا. لم تكن مضطرة إلى الاختيار بين عودة كاملة وقطيعة كاملة.

ثم سألت: ما المعلومة التي يمكن أن تغير اختياري؟ لو أرادت ليلى إحضار بقية المجموعة، ستؤجل. ولو كان اللقاء بينهما فقط، وفي وقت يناسبهما، تستطيع التجربة. هذه الشروط لا تجعلها تتحكم في كل شيء، لكنها تحدد الحد الذي يخصها. وفي المقابل كتبت ما لا تستطيع طلبه: أن تضمن ليلى أنها ستشعر بالراحة، أو ألا تسمع أي عتاب.

وصلت راندا إلى المقهى قبل الموعد بعشر دقائق. فكرت في الاعتذار عن اللقاء، ثم رأت ليلى تدخل وتبحث بعينيها عن الطاولة. نهضت نصف

نهضة وجلست حين مدّت ليلى يدها بدل العناق المعتاد. بعد طلب القهوة قالت راندا: «أنا آسفة». نظرت ليلى إلى حقيبتها وهي تضعها على الكرسي المجاور: «كنت أقول لنفسي إنك ستتصلين عندما تهدئين». بدأت راندا تقول إن ما وصلها كان قاسيًا، ثم توقفت. أكملت ليلى: «أنا أعرف. لكنني لم أكن معهم». بقيت الجملة بينهما حتى جاء النادل.

حين عاد الحديث، اختلفتا في موقف أحد الصامتين. قالت ليلى إنه خاف من أمين، وأجابت راندا: «كان يستطيع أن يقول كلمة». لم تتفقا. وبعد قليل قالت راندا إنها لا تريد العودة إلى المجموعة. ردت ليلى: «لم أطلب منك هذا». مدّت يدها إلى كوبها، ثم سألت راندا عن أمها. بدا السؤال عاديًا إلى حد أوجعها؛ كانت تعرف مقدار ما غاب بينهما من هذه الأحاديث الصغيرة.

بعد اللقاء مشت راندا قليلًا قبل أن تطلب سيارة. ارتاحت لأنها قالت ما كان عليها قوله، وتألمت من الطريقة التي مدت بها ليلى يدها عند الدخول. تذكرت أنها سمعت عتابها دون أن تحول الجلسة إلى دفاع عن نفسها. لم تعد العلاقة كما كانت، لكن شيئًا تغير منذ الرسالة التي أغلقتها أول مرة.

استخدمت سارة الورقة نفسها مع عرض العمل. كتبت ما تأكد من العقد، وما لا يزال وعدًا، وما تحتاج إلى معرفته من جهة مختصة قبل الالتزام. فصلت بين خوفها من الغربة وخوف أمها من المرض، وبين رغبتها في التعلم ورغبتها في إثبات الاستقلال. ثم اختارت أن تفاوض على بعض الشروط بدل أن تقبل أو ترفض مباشرة. كان هناك موعد نهائي للجواب، فلم تسمح للبحث أن يمتد بلا نهاية. المراجعة تحتاج إلى حد زمني يناسب القرار، وإلا تحولت إلى طريقة أنيقة لتجنب الاختيار.

أما حمزة فوجد أن الورقة مفيدة قبل التوسع، لكنها ليست لازمة لكل عملية شراء صغيرة. لا ينبغي أن يتحول التفكير إلى طقس يستهلك من الحياة أكثر مما يحمي. نقدر مقدار الفحص بحسب حجم الأثر، وصعوبة التراجع، وما نجهله، والوقت المتاح. قرار يمكن اختباره بتكلفة بسيطة لا يحتاج إلى الحذر نفسه الذي يحتاجه التزام طويل يمس الأسرة والعاملين. المساواة بين القرارات في الجهد قد تجعلنا نتعب في الصغير ثم نندفع في الكبير لأننا استنفدنا صبرنا.

وإذا كان الموقف عاجلًا، يمكن اختصار الورقة إلى ثلاثة أسئلة: ماذا أعرف الآن؟ ما الضرر الذي ينبغي منعه أولًا؟ وما الذي أستطيع تأجيله حتى أعرف أكثر؟ في لحظة خطر لا نحتاج إلى تحليل كل الدوافع قبل طلب المساعدة أو الابتعاد. وبعد أن يستقر الوضع يمكن مراجعة بقية الحكم. الفرق بين الحسم في الحماية والحسم في اتهام النوايا مهم؛ الأول قد يلزم سريعًا، والثاني قد يحتمل انتظارًا. لا نجعل نقص المعرفة سببًا للعجز عن فعل ضروري، ولا نجعل الضرورة ذريعة لمعرفة ما لا نعرفه.

توجد أيضًا علامة على أن المراجعة صارت اجترارًا: تتكرر الأسئلة نفسها دون معلومة جديدة أو خطوة تالية. كانت راندا تعيد أحيانًا قراءة محادثة أمين بحثًا عن كلمة أشد قسوة تبرر شعورها. لم تكن تتعلم شيئًا جديدًا، بل تعيد تعريض نفسها للجرح. حين لاحظت ذلك، حددت ما تحتاج إلى حفظه للتوثيق، ثم أبعدت الملف عن متناولها اليومي.

وقد تكون الاستشارة نفسها اجترارًا إذا سألنا عشرة أشخاص السؤال نفسه حتى يعطينا أحدهم الإذن الذي نريده. ما يفيد هو اختيار من لديه معرفة أو قدرة على الإنصاف، وعرض الوقائع بما فيها ما لا يخدم موقفنا، وسؤاله عما نغفله. لا يحتاج المستشار إلى أن يقرر بدلنا. وقد نسمع رأيًا

جيدًا ثم نختار غيره لأن غاياتنا أو قدرتنا على تحمل الكلفة مختلفة. المسؤولية لا تنتقل بمجرد أن نقول لاحقًا: فلان نصحني.

في آخر الورقة كتبت راندا أنها ستراجع قرار اللقاء بعد أسبوع. لم تلتزم بالموعد كما توقعت؛ فكرت فيه مرات قبل ذلك، خصوصًا عندما تأخر رد ليلى على سؤال صغير. لكنها وجدت في الورقة ما يذكّرها بأن اللقاء الأول لم يكن وعدًا بعودة كل شيء. تركت لنفسها ولصديقتها وقتًا لا تختبر فيه كل رسالة كأنها حكم أخير على العلاقة.

بعد شهر قرأت ما كتبته في يوم الجرح الأول. عند عبارة «كلهم» توقفت، ثم كتبت أسماء الأشخاص تحتها. بقي اسم أمين مقرونًا بالإساءة التي تعرفها، وتغير ما كتبته عن ليلى، وتركت إلى جانب اسم آخر مساحة فارغة. أغلقت الدفتر دون أن تملأها.

مساحة للتجربة

اسمح للمعلومة أن تغيّر شيئًا

اختر قرارًا تملك بشأنه معلومة جديدة. اكتب حكمك القديم كما كان، ثم المعلومة دون شرح دفاعي. حدد أي جزء من الحكم تغير وأي جزء ما زال قائمًا. لا تجعل المراجعة إعلانًا بأن كل الماضي كان خطأ.

1. ما الذي كنت تعرفه وقت القرار، وما الذي عرفته بعده؟ هل المعلومة الجديدة تنقض الاستنتاج كله أم تضيق نطاقه أو تغير حكمك على شخص واحد؟

2. ما الشعور الذي يصعب معه الاعتراف: خجل، أم خوف من الشماتة، أم ألم، أم تعلق بصورة الثبات؟ كيف تحمي نفسك دون إنكار ما صار واضحًا؟

3. ما الفعل الذي يلزم الآن: اعتذار، أم تصحيح علني، أم تعديل خطة، أم طلب توضيح؟ اجعله متناسبًا مع الخطأ ومع الأشخاص الذين تأثروا به.

4. ما الموعد الذي ستراجع فيه أثر الخطوة، وما العلامة التي ستنظر إليها؟ لا تجعل الراحة الفورية وحدها معيارًا، فقد يبقى الألم رغم تحقق الغاية.

استخدم نموذج الصفحة الواحدة في الملحق لقرار واحد فقط. إذا وجدت نفسك تعيد الأسئلة دون معلومة أو فعل جديد، حدد ما ينقصك أو خذ مسافة. المراجعة ينبغي أن تضيف وضوحًا، لا أن تبقيك في الدائرة نفسها.

الفصل الثاني عشر

الندم وما يبقى بعد القرار

في أول ليلة لها في الرباط، جلست سارة على حافة السرير في غرفة لم تحفظ أصواتها بعد. وضعت حقيبتها قرب الخزانة واتصلت بأمها، وقالت إن كل شيء جيد. السكن كما رأته، والعمل يبدأ صباحًا، والشروط الأساسية اتضحت قبل الموافقة. بعد المكالمة بكت. فتحت الحقيبة تبحث عن شيء ترتبه، ثم تركتها نصف مفتوحة. اشتاقت إلى مطبخ أختها وإلى صوتها من الغرفة الأخرى. للمرة الأولى خطر لها بجدية أن تعود.

في الأيام التالية تعبت من التنقل ومن أسماء جديدة وبرنامج عمل لم تعتده. وصلت رسالة من زميلة قديمة تقول إن القسم استقبل موظفة جديدة وإن الجو تحسن قليلًا. رأت سارة الجملة كما لو أن الحياة التي تركتها صارت أفضل فور خروجها. بدأت تقارن أصعب تفاصيل يومها الجديد بصورة منتقاة من المكان القديم. ما يغيب عن هذه المقارنة هو أن الخيار الذي لم نختره يعيش في خيالنا بلا مصاريفه اليومية. نستطيع أن نحذف منه ما كان يزعجنا، لأننا لم نعد مضطرين إلى مواجهته كل صباح.

اتصلت براندا وقالت إنها ربما تسرعت. سألتها راندا إن حدث شيء في العمل. أجابت: «لا. أنا فقط لست مرتاحة». لم تجد راندا جوابًا فورًا. قالت: «هل تريدين أن تحكي لي عن اليوم؟». بدأت سارة بالطريق الذي أخطأته صباحًا، وبالاسم الذي نسيته في الاجتماع، ثم قالت إنها تأكل وحدها كل مساء. كان الحزن يطلب أن يُسمع قبل أن يتحول إلى حكم على الانتقال كله.

بعد أن هدأت المكالمة، سألتها راندا عن الورقة التي كتبتها قبل السفر. لم تطلب منها قراءتها في الهاتف؛ اقترحت أن تنظر فيها حين تستطيع. في اليوم التالي عادت سارة إلى ما أرادت تعلمه وإلى المدة التي منحتها لنفسها قبل التقييم. لم يظهر إخلال يغيّر أساس الاتفاق، لكن بعض ما توقعته كان أثقل حين عاشته. احتاجت إلى ترتيب أيامها الجديدة، وإلى أن يبقى احتمال المراجعة قائمًا إذا تغيرت الشروط فعلًا.

كتبت موعدًا لزيارة أختها، وبحثت عن نشاط قريب من السكن، وسألت مسؤولة العمل عن مهمة لم تفهم حدودها. لم تنته الوحدة بهذه الترتيبات. في أحد المساءات خرجت ثم عادت مبكرًا، وفي مساء آخر تحدثت طويلًا مع زميلة. بدأت تعرف أي جزء من يومها يحتاج إلى تغيير. صار لديها ما تفعله في الغد، إلى جانب السؤال الكبير الذي لم تجد له جوابًا نهائيًا بعد.

في مراجعة للأبحاث عن الندم، ناقش غيلوفيتش وميدفيك نمطًا زمنيًا تكون فيه الأفعال التي نندم عليها بارزة في المدى الأقصر، بينما قد تتسع أهمية فرص لم نغتنمها على المدى الأطول.[24] لا تحول هذا النمط إلى نصيحة بأن نغامر دائمًا أو أن الندم على الامتناع مضمون. نأخذ منه تنبيهًا إلى أن ما يبدو أكبر خسارة اليوم قد يتغير مع الزمن، وأن المقارنة بين الفعل وتركه تحتاج إلى أكثر من حرارة الشعور الحالي.

باع حمزة بعض معدات التغليف بأقل مما دفع، ثم جاء بعد أسابيع طلب كان يحتاج إلى واحدة منها. قال لبدر: «لو انتظرنا قليلًا». نظر بدر

---

24 غيلوفيتش وميدفيك، خبرة الندم، 1995.

Gilovich, T., & Medvec, V. H. (1995). The Experience of Regret: What, When, and Why. Psychological Review, 102(2), 379–395. DOI: 10.1037/0033-295X.102.2.379

إلى الطلب وسأله إن كان العمل سيستمر أم هو مرة واحدة. أجاب بأنه لا يعرف. اتصلا بالعميل وطلبا التفاصيل. ظل حمزة متحسرًا على البيع، لكن الحسرة لم تخبره بعد إن كان الاحتفاظ بالمعدات طوال تلك المدة سيغطي كلفتها.

لو كانت المعلومات وقت البيع تشير إلى استمرار الخسارة، وكان الاحتفاظ يهدد التزامات أهم، فقد يكون القرار معقولًا حتى لو ظهرت فرصة لم يتوقعاها. وقد يكون قد أغفل معلومة كان يمكن الحصول عليها، وعندها توجد مسؤولية في الطريقة. نحتاج إلى أن نفصل الحالتين. جلد الذات بكلمة «غبي» لا يعلم حمزة ماذا يفعل في المرة التالية، كما أن عبارة «كل شيء نصيب» قد تمنعه من رؤية خطأ قابل للإصلاح. التعلم يحتاج إلى وصف محدد لما عرفناه وما لم نعرفه وما تجاهلناه.

كتب حمزة ثلاثة أسطر: توقعنا طلبًا محدودًا، وكان النقد ضيقًا، ولم نسأل عميلين قديمين عن حاجتهما المقبلة. السطر الأخير درس عملي. يستطيع أن يضيف هذا السؤال في قرارات مشابهة. لكنه لا يحتاج إلى أن يحمل نفسه مسؤولية كل فرصة ظهرت بعد البيع.

أما يوسف فكان ندمه متعلقًا بكلمة قالها لأخته في خلاف الرعاية. وصفها بأنها تبالغ في التعب، ثم رأى جدول يومها وفهم ما لم يكن يراه. اعتذر، لكنها لم تتجاوز العبارة بسرعة. شعر بالضيق لأن اعتذاره لم ينه الموضوع. كان عليه أن يتعلم أن الاعتذار ليس زرًا يعيد العلاقة إلى الحالة السابقة.

رافق يوسف أمه إلى موعد كان من نصيب سناء عادة. انتظر وتنقل بين مكاتب، ثم اتصل بأخته يسأل عن ورقة لم يجدها. دلّته على موضعها في الملف. حين عاد قال لها إنه لم يكن يتوقع أن يستغرق الأمر اليوم كله.

أجابت: «ليس كل مرة هكذا. أحيانًا أكثر». لم يقل إنه فهم تعبها كله. اتفقا على الموعد الذي سيتولاه في الشهر المقبل.

في علاقة راندا بليلى بقيت لحظة لا تنساها. قالت ليلى أثناء اللقاء الثاني: «كنت أعرف أنك غاضبة، لكنني لم أتوقع أن تصدقي عني كل شيء بهذه السرعة». كانت الجملة أشد من عتاب مباشر، لأنها مست صورة راندا عن معرفتها بالناس. أرادت أن تشرح مرة أخرى مقدار ألمها، ثم سألت نفسها ماذا سيضيف الشرح الآن. كانت ليلى تعرف أنها تألمت. ما تحتاج إليه ليس دليلًا جديدًا على ألم راندا، بل اعترافًا بأن هذا الألم لم يجعل اتهامها عادلًا.

قالت راندا: «صدّقت بسرعة. لم أسألك حتى». انتظرت ليلى، فأضافت: «وليس عندي ما يبرر ذلك». بقيتا صامتتين قليلًا. لم تكتمل المصالحة في تلك الجلسة، لكن راندا لم تعد تحاول ملء كل وقفة بشرح ألمها.

سألت راندا ليلى إن كانت تريد تصحيحًا يصل إلى المجموعة. قالت: «هم قرؤوا اتهامك. أريدهم أن يعرفوا أنه غير صحيح». كتبتا ما ينبغي توضيحه وما يخصهما وحدهما. كان الاعتذار المباشر مهمًا لليلى، لكنه لم يصلح الكلام الذي بقي عند الآخرين. احتاج التصحيح إلى أن يذهب إلى المكان الذي وصل إليه الاتهام، وبعبارة لا تترك الخطأ معلقًا تحت اسم سوء فهم.

أرسلت راندا التصحيح إلى من كانوا في المجموعة. لم تجعل الرسالة دفاعًا عن نفسها، ولم تضع ليلى في دور من منحتها شهادة براءة عامة. قالت إن معلومات وصلت إليها تؤكد اعتراض ليلى، وإنها أخطأت في مساواتها بالمسيئين. بقي موقفها من الكلام الأصلي كما هو. شعرت بخوف

قبل الإرسال، ثم بفراغ بعده. لم يصفق الجميع. بعضهم تجاهل الرسالة، وبعضهم استعملها ليقول إنها تسرعت في كل شيء.

هنا يظهر نوع صعب من الندم: أن نفعل الإصلاح ثم نرى من يستغله ضدنا. قد يغري ذلك بالعودة إلى الإنكار في المرة التالية. لكن السؤال هو ما إذا كنا نريد أن نجعل سوء استعمال الآخرين لاعترافنا معيارًا للحقيقة. يمكن أن نحمي أنفسنا من التلاعب ونختار كلمات دقيقة، لكننا لا نستطيع أن نضمن استقبالًا عادلًا من الجميع. المسؤولية عن الخطأ لا تعني تسليم أنفسنا لمحكمة مفتوحة؛ تعني فعل ما يلزم لتصحيحه، ثم وضع حدود لما يتجاوز ذلك.

في بعض الأحيان لا يصل الاعتذار إلى صاحبه. قد يغيب الشخص، أو يرفض التواصل، أو تكون العلاقة انتهت بطريقة لا تسمح بالعودة. لا يملك الندم أن يفرض بابًا مغلقًا. يمكن أن نكتب ما نحتاج إلى فهمه، وأن نصلح ما يمكن إصلاحه دون اقتحام، وأن نغير سلوكنا مع من بقي في حياتنا. لا يحل ذلك محل حق الآخر، لكنه يمنع العجز عن فعل كامل من أن يصبح عذرًا لعدم فعل أي شيء. بعض المسؤولية يُحمل في طريقة عيشنا المقبلة.

وليس كل ندم اعترافًا بخطأ. قد تندم سارة على البعد لأنها تحب أهلها، مع أن الانتقال يناسبها. وقد يندم حمزة على رفض صفقة من جهة الدخل، مع أنه يظل مقتنعًا برفض الضرر. وقد يشعر يوسف بالحزن لأنه قال لا لقرض جديد، دون أن يكون الرفض ظلمًا. اللغة اليومية تضع هذه المشاعر كلها تحت كلمة واحدة. يفيد أن نسأل: هل أرى أن فعلي خالف ما أعرفه وأقدره، أم أنني أحزن على كلفة اختيار لا أزال أراه مناسبًا؟ لكل جواب طريقة مختلفة في التعامل.

إذا كان هناك خطأ، نبحث عن التصحيح والتعلم. وإذا كانت هناك كلفة، نبحث عن تحملها والعناية بما تأذى بسببها دون قلب القرار تلقائيًا. ربما تحتاج سارة إلى زيارة أكثر، لا إلى الاستقالة. وربما يحتاج حمزة إلى ترتيب مالي بعد رفض الصفقة، لا إلى قبول صفقة مشابهة. لا ينبغي أن نطلب من كل قرار جيد أن يكون بلا تضحية. هذا الشرط يجعلنا نعيد الاختيار كلما شعرنا بفقد، حتى نصير عاجزين عن الاستمرار في أي طريق له ثمن.

ومن أكثر ما يثقل الندم مقارنة أنفسنا بشخص متخيل كان سيعرف كل شيء. يقول يوسف: كان يجب أن أفهم تعب أختي دون أن تقول. كان يمكنه فعلًا أن يسأل وينتبه أكثر، وهذا درس. لكنه لا يحتاج إلى أن يتخيل نفسه قادرًا على قراءة كل تفصيل خفي. ويقول حمزة: كان يجب أن أعرف أن السوق سيتحرك. ربما كان عليه جمع معلومة إضافية، لا امتلاك علم بالمستقبل. دقة المسؤولية تحمي التعلم من أن يتحول إلى عقاب بلا حدود.

توجد أيضًا رغبة في تعويض الخطأ بسرعة قد تصنع خطأ جديدًا. بعد خسارة مشروع، يريد صاحبه صفقة أكبر تستعيد المال والصورة معًا. وبعد ظلم صديق، يعده بما لا يستطيع ليزيل أثره. وبعد سنوات من التضحية، يقرر شخص أن يهتم بنفسه وحدها دفعة واحدة. هذه الحركات مفهومة عاطفيًا، لكنها تحتاج إلى فحص مستقل. التصحيح ليس الاتجاه المعاكس بأقصى سرعة. قد يكون خطوة متدرجة تعيد التوازن دون أن تجعل شخصًا آخر يدفع ثمن رغبتنا في التخلص من الندم.

اقترح حمزة مشروعًا آخر وهو لا يزال يراجع خسارة التغليف. سألته مريم إن كان قد انتهى من الحساب الأول. أجاب بأن الفرص لا تنتظر.

تركت أمامه الورقة التي كان يحسب فيها ما بقي عليه، فعاد إليها. احتاج إلى ألا يحمل المشروع الجديد مهمة إثبات أنه لم يفقد حسه التجاري.

بعد ثلاثة أشهر في الرباط، قالت سارة إن أيامها ليست سهلة لكنها صارت مفهومة. تعلمت مهامَّ جديدة، واكتشفت أيضًا أن بعض الوعود في المقابلة كانت أوسع من الواقع. ناقشت ذلك مع مسؤولتها، وكتبت ما تريد مراجعته بعد فترة أخرى. لم تكن بحاجة إلى أن تعلن أن الانتقال أفضل قرار في حياتها. يكفي أنه قرار له مكاسب وكلفة ومساحة تعديل.

حين زارت سارة أمها حكت عن تعبها. انتظرت عبارة «قلنا لك»، لكن الأم سألت إن كانت تأكل جيدًا. ضحكت سارة، ثم حكت عن المسؤولة وعن المهمة الجديدة. سألتها الأم لاحقًا إن كانت ستفكر في الرجوع. قالت إنها لا تعرف بعد. بقي السؤال بينهما، من دون أن ينتهي الحديث بعتاب.

أما راندا وليلى، فلم تعودا إلى كل عادات الماضي. صارتا تلتقيان منفردتين أكثر، وتتكلمان بوضوح عما يصلح وما يزعج. بقي بعض الحذر، لكنه لم يعد اتهامًا. لم تعد راندا إلى المجموعة، واستمرت علاقتها ببعض أفرادها على درجات مختلفة. كان في ذلك فقد حقيقي، وفيه أيضًا إنصاف لم يكن متاحًا في ليلة الحظر.

في زيارة إلى طنجة، مرت سارة قرب مقر عملها القديم. شعرت برغبة في الدخول، ثم ترددت. لم تكن تعرف هل تريد السلام على الزملاء أم اختبار ما إذا كانوا يفتقدونها. دخلت في النهاية، وتحدثت قليلًا، وخرجت بمزيج من الدفء والغرابة. الحياة استمرت هناك، كما استمرت حياتها في مكان آخر.

قالت لراندا إنها كانت تتمنى أن يقول أحد إن العمل لم يعد كما كان. ضحكتا، ثم أخذت سارة رغبتها بجدية كافية لتفهمها. كانت تريد دليلًا على أن خسارتها لم تكن من طرف واحد.

وشعر حمزة بشيء مشابه عندما رأى مطبعة أخرى تستخدم الآلة التي لم يشترها بعد. بدا المقطع إعلانًا عن فرصة ضاعت منه. لكنه لا يعرف حسابات صاحبها ولا حجم طلباته. المشهد الذي أثار حماسه أول مرة يستطيع أن يثير ندمه بالطريقة نفسها، من دون أن يضيف معلومة كافية. سأل هذه المرة عن عمله هو: هل تغير الطلب الذي يستطيع تأمينه؟ هل تحسنت قدرته على التمويل؟ إذا تغيرت المعطيات، يعود إلى القرار؛ وإذا لم تتغير، فليس كل نجاح يراه عند غيره فرصة كان يجب أن تكون له.

قد نقضي عمرًا نراجع قراراتنا بمقارنة أنفسنا بأفضل صورة من حياة الآخرين. نرى من هاجر ونجح، ومن بقي ونجح، ومن تزوج واستقر، ومن تأخر ووجد طريقه، ثم نستخدم كل قصة لإدانة الاختيار الذي نعيش فيه. هذه المقارنات تجمع بدائل لا يمكن أن نعيشها كلها، وتمنحها أحسن نتائجها فقط. ما يفيد هو سؤال أقرب: هل ما زال طريقي يخدم غاياتي ضمن ما أستطيع، وما التعديل الممكن الآن؟ لا نحتاج إلى الفوز على كل حياة محتملة كي نعيش حياتنا بمسؤولية.

وللندم جانب اجتماعي أيضًا. حين يكرر قريب «أنا حذرتك»، قد يضطر الشخص إلى الدفاع عن قرار يعرف أنه يحتاج إلى تعديل، خوفًا من تحويل التراجع إلى هزيمة أمامه. يستطيع الناصح أن يساعد أكثر إذا سأل عما يمكن فعله الآن. وإذا كان هو المتضرر من القرار، فله حق في المساءلة، لكن المساءلة المحددة تختلف عن إعادة الإهانة كلما ظهر موضوع. لا تصلح العلاقة إذا صار الخطأ هو الاسم الذي يُنادى به صاحبه سنوات بعد أن حاول إصلاحه.

قالت سارة لراندا إنها لم تعد تفكر في العودة كل مساء. سألتها راندا إن كانت سعيدة، فأجابت بعد تردد: «في أيام، نعم». ثم حكت عن مهمة أنجزتها وحدها وعن زميلة وعدتها بالمشي في نهاية الأسبوع. ظل في حياتها الجديدة ما تتعلمه وما يثقل عليها، لكنها بدأت تتحدث عنها كتجربة تعيشها، بدل محاكمة تنتظر حكمها.

سأل يوسف راندا ذات مساء إن كانت تتمنى لو لم تعرف ما قيل. قالت أولًا نعم، ثم صححت: «أتمنى لو لم يقولوه». فكرت في ليلى وفي المرفق الذي تركته مغلقًا، وأضافت: «وكان عليّ أن أقرأ». لم تحتج إلى سرد القصة من أولها. عرف يوسف الرسالة التي تقصدها، وانتقل الحديث إلى زيارة كانت أمها تنتظرها.

مساحة للتجربة

حوّل الندم إلى درس محدد

اختر ندمًا تستطيع الاقتراب منه الآن دون أن يغرقك. اكتب ما تندم عليه بالفعل، لا وصفًا عامًا لنفسك. ثم فرّق بين خطأ في الطريقة وكلفة مؤلمة لا تزال تراها مقبولة في اختيارك.

1. ما الذي كان متاحًا لك وقت القرار، وما الذي لم يظهر إلا بعده؟ هل تحمل نفسك مسؤولية معلومة لم يكن ممكنًا معرفتها، أم تجاهلت سؤالًا كان متاحًا؟

2. هل يوجد ضرر يمكن إصلاحه أو حق ينبغي رده؟ ما الفعل المناسب، وهل تستطيع القيام به دون مطالبة الطرف الآخر بالصفح الفوري أو بإراحة ضميرك؟

3. ما الإجراء الصغير الذي ستغيره في قرار مشابه؟ اكتب درسًا يمكن ملاحظته، مثل التحقق من شرط أو تحديد موعد، بدل وعد واسع بألا تخطئ أبدًا.

4. ما الذي يحتاج إلى حزن أو قبول أكثر مما يحتاج إلى قرار جديد؟ هل تحاول تعويض الماضي بخطوة متسرعة، أو تستطيع إعطاء نفسك وقتًا قبل التزام آخر؟

احفظ الدرس في جملة، ثم عد إلى ما يمكنك فعله اليوم. إذا ظل الألم يعطل حياتك أو صار أكبر من قدرتك على احتماله، فطلب مساندة موثوقة أو مختصة جزء من العناية بنفسك، لا فشلًا في تطبيق الأفكار.

الخاتمة

أن تفهم نفسك قبل أن تدافع عنها

في مساء لم يحدث فيه شيء استثنائي، جلست راندا مع أمها وليلى حول طاولة صغيرة. كانت نادية تشرح وصفة لم تنجح كما أرادت، وقالت ليلى إنها قللت وقت الطهو. اعترضت نادية، ثم ضحكت وطلبت منها أن تجربها بنفسها. التفتت راندا إلى صديقتها وسألتها عن موعد رجوعها إلى القصر الكبير. لم تتحدثا عن المجموعة. بقي بعض الحذر بينهما، لكنه لم يحتل المجلس كله.

في المطبعة بقي حمزة يتضايق من بعض أسئلة بدر، ويحتاج أحيانًا إلى الرجوع عن موعد وعد به عميلًا بسرعة. لكنه صار يعرف أين ينظر حين يضيق الحساب، ومن ينبغي أن يعرف قبل أن يخرج مبلغ من الصندوق. أما الآلة التي أعجبته فما زالت احتمالًا يحتاج إلى طلبات وتمويل، ولا يكفي لإدخالها إلى المطبعة أنه تحدث عنها بحماسة يومًا.

وفي الرباط لم تحتج سارة إلى إخفاء التعب كلما اتصلت بأمها. تستطيع أن تحكي عن يوم صعب دون أن يصبح الاتصال إعلان عودة. وكان يوسف يتعلم أن يسأل سناء عن موعد يناسبها، بدل أن يفترض أنها موجودة ما دامت تقيم قرب الأم. التغيير ظهر في هذه التفاصيل الصغيرة، وبقيت تفاصيل أخرى تحتاج إلى وقت.

سألنا في البداية: أيهما يتحكم، التفكير العاطفي أم العقلي؟ ورأينا أن السؤال يصير أكثر فائدة حين نقترب من التفاصيل. ما الشعور الذي يحضر الآن؟ ما الحقيقة التي يطلب مني أن أصدقها؟ ما الغاية التي أحميها؟

وأين يمكن أن يعمل التفكير بوصفه محاميًا لرغبتي بدل أن يكون وسيلة للفهم؟ لا يعني هذا أن علينا الشك في كل دافع، أو أن نعيش مراقبة قاسية لأنفسنا. يعني أن نعرف بعض المواضع التي نحتاج فيها إلى وقفة، خصوصًا حين يكون القرار أكبر من المعلومات التي نحملها.

الكرامة قيمة تستحق الدفاع، لكن الدفاع عنها يحتاج إلى وصف لما حدث وحدود لما نعرفه. حين رفضت راندا الإساءة كانت تحمي حقًا، وحين ساوت ليلى بمن أساء كانت ترتكب ظلمًا آخر. استطاعت أن تصحح الثاني دون أن تتنازل عن الأول. هذه القدرة على حمل حقيقتين معًا أهم من تقسيم الناس إلى عاطفيين وعقلانيين. قد يكون لي سبب مفهوم لما فعلت، ويظل فعلي محتاجًا إلى اعتذار. وقد يكون الآخر قد جرحني، ولا يثبت ذلك كل ما أظنه عن نيته أو عن أصدقائه.

قد يبقى القارئ على قرارات كثيرة اتخذها قبل الكتاب. ليس تغيير الرأي في ذاته علامة نضج، كما أن الثبات ليس علامة قوة دائمًا. ما يهم هو أن يعرف لماذا بقي أو تغير، وأن يستطيع تسمية ما قد يدعوه إلى المراجعة. إذا انتهى إلى قطيعة، فليعرف الحد الذي يحميه. وإذا عاد إلى علاقة، فليعرف ما تغير فيها. وإذا خاطر في عمل، فليعرف ما يستطيع خسارته. وإذا رفض فرصة، فليفرق بين قيمة يحميها وخوف لم يفحصه بعد.

لن نملك كل المعلومات، ولن نرضي الجميع، ولن نستطيع أن نجعل كل قرار بلا ندم. هناك حدود للوقت والمال والطاقة والمعرفة، وهناك أشخاص لا يتعاونون معنا مهما أحسنا السؤال. لا يطلب الإنصاف أن نبقى في كل نقاش أو أن نفتح أنفسنا لكل أذى. يمكن أن نغادر ونحن لا نعرف كل الدوافع، وأن نقول لا دون خطاب طويل، وأن نطلب المساعدة حين

يتجاوز الأمر قدرتنا. الدقة في الحكم ليست تنازلًا عن الحماية؛ إنها تمنع الحماية من التحول إلى ادعاء لا نحتاج إليه.

ربما تكون أبسط علامة على التقدم أن تصبح جملنا أصدق. «أنا خائف» بدل «الفشل مؤكد». «هذا حقي» بدل «إذا كنت تحبني فلن تسأل». «أخطأت في اتهامك» بدل «أعتذر إن كنت فهمتني خطأ». «لا أستطيع هذا الشهر» بدل وعد نخشى أن نرفضه ثم نعجز عن الوفاء به. هذه الجمل لا تبدو دائمًا لامعة، لكنها تمنح الآخرين شيئًا يمكن فهمه، وتمنحنا قرارًا نستطيع الوقوف خلفه دون أن نضيف إليه قصة أكبر منه.

حين تعود إلى عبارة «كرامتي لا تسمح»، توقف عند ما تريد حمايته بها. قد يكون حقًا واضحًا، وقد تكون صورة تخشى أن تتغير، وقد يجتمع الأمران. امنح نفسك وقتًا لتعرف الفرق. لم تفقد راندا حقها في رفض الإساءة حين قالت لليلى إنها أخطأت؛ استطاعت أخيرًا أن تدافع عن حقها دون أن تحمل صديقتها ذنبًا ليس لها. وربما تبدأ مراجعتك أنت أيضًا من اسم واحد داخل كلمة «الجميع»، أو من سؤال تركته دون جواب.

نموذج مراجعة القرار

ورقة شخصية لقرار واحد. اكتب باختصار، واترك ما لا تعرفه واضحًا بدل ملئه بالتخمين.

القرار والموعد — ما الفعل الذي أفكر فيه؟ ومتى يلزم أن أحسمه؟

.....

ما أعرفه — الوقائع والمصادر التي أستطيع الاعتماد عليها الآن.

.....

ما أفترضه — التفسيرات والتوقعات التي لم تثبت بعد.

.....

ما أشعر به — المشاعر الحاضرة وما تدفعني إلى فعله.

.....

ما أريده وما أحميه — الغاية والقيمة والحد الذي لا أريد تجاوزه.

.....

البدائل والكلفة — خياران أو أكثر، ومن سيتأثر، وما يمكن التراجع عنه.

.....

ما قد يغير رأيي — المعلومة المطلوبة أو الشرط الذي يستدعي التعديل.

.....

خطوتي وموعد المراجعة — ماذا سأفعل الآن، ومتى أقيّم أثره، وبأي علامة؟

.....

ملحق عملي

جمل بديلة حين يضيق الكلام

ليست الجمل التالية وصفات تجبر الآخر على التفهم، ولا حيلًا لغوية للحصول على ما نريد. إنها صيغ تساعدنا على وصف المعرفة والحاجة والحد دون أن نضيف اتهامًا غير لازم. اختر منها ما يشبه صوتك، وعدلها بحسب العلاقة. قد تكون الجملة واضحة ويظل الآخر غاضبًا، وقد تكون محترمة ويرفض الطلب. نجاحها الأول أن تقول ما تقصده بدقة وأن تستطيع تحمل مسؤوليتها، لا أن تمنحك سيطرة على رد من أمامك.

بدل «اكتشفت حقيقتكم جميعًا»، يمكن أن تقول: «وصلني كلام مؤلم، وأحتاج إلى الابتعاد الآن حتى أفهم ما حدث». الأولى تدعي معرفة شاملة، والثانية تصف وضعًا وحاجة. إذا كان لديك فعل ثابت من شخص بعينه، سمّه: «هذه العبارة التي قلتها عني غير مقبولة». لا تحتاج إلى أن تبقى غامضًا حين تعرف، ولا إلى أن توسع الحكم حين لا تعرف. الدقة تسمح لك بأن تكون حازمًا دون اتهام من لم تتضح مسؤوليته.

بدل «كرامتي لا تسمح لي أن أسمع منك»، يمكن أن تقول: «أستطيع قراءة توضيحك، لكنني لا أعد بالعودة إلى العلاقة». وإذا لم تكن مستعدًا، فقل: «لا أستطيع مناقشة الأمر الآن، وسأحدد لاحقًا إن كنت أريد الحديث». لا تجعل الجملة وعدًا بموعد لا تريد الالتزام به. من حقك أن تحتاج إلى وقت، ومن الأمانة أن تميز بين التأجيل والرفض بدل أن تترك الآخر ينتظر جوابًا تعرف أنك لن تعطيه.

بدل «إذا كنت تحبني فستوافق»، يمكن أن تقول: «هذا الأمر مهم لي، وأريد أن أفهم ما يمنعك من الموافقة». قد يظهر اختلاف في القدرة أو الأولوية أو المعلومة. المحبة لا تعني امتلاك الرغبة نفسها أو القدرة نفسها. وإذا كان طلبك حقًا أو التزامًا متفقًا عليه، فسمّه كذلك بدل اختباره بالمحبة. حين يتحول كل خلاف إلى امتحان حب، يصبح من الصعب على الطرف الآخر أن يقول حقيقة غير مريحة دون أن يتهم بالبرود.

بدل «أنت لا تقف معي أبدًا»، يمكن أن تقول: «في هذا الموقف كنت أحتاج منك أن تعترض على الكلام، وتألمت لأنني لم أعرف موقفك». قد يجيب بأنه اعترض فعلًا، أو بأنه خاف، أو بأنه لم يدرك ما تحتاجه. ليست الإجابات متساوية، لكن السؤال المحدد يسمح بمعرفتها. كلمة أبدًا تستدعي تاريخ العلاقة كله، وقد تدفع الآخر إلى الدفاع عن سنواته بدل الحديث عن الواقعة التي تحتاج إلى معالجة.

بدل «أنت متكبر ولا تعتذر»، يمكن أن تقول: «أحتاج إلى اعتراف بالعبارة التي جرحتني وإلى عدم تكرارها». وصف الطبع قد يكون تعميمًا، والطلب المحدد يوضح ما تنتظره. وإذا تكرر الرفض، تستطيع أن تراجع حدود العلاقة بناء على سلوك ظاهر. لا تحتاج إلى إثبات صفة نفسية ثابتة كي تحمي نفسك من فعل متكرر. الحدود يمكن أن تقوم على ما يحدث، حتى لو لم تعرف التفسير الكامل لما في داخل الآخر.

بدل «أعتذر إن كنت قد فهمتني خطأ»، حين تعرف أنك أخطأت، قل: «قلت عنك شيئًا غير صحيح، وأعتذر عن قوله». الجملة الأولى قد تنقل المشكلة إلى فهم الطرف الآخر. أما إذا كان هناك فعل ملتبس فعلًا، فاشرح قصدك واعترف بأثره دون ادعاء مسؤولية لم تكن لك. الاعتذار الدقيق ليس اعترافًا بكل اتهام، بل تحمل للجزء الذي تعرف أنه صدر منك.

ويمكن أن تطلب سماع ما بقي مؤلمًا دون أن تحول الحديث إلى دفاع فوري.

بدل «بعد كل ما فعلته من أجلك»، يمكن أن تقول: «أشعر أن ما أقدمه صارٍ أكبر من قدرتي، وأحتاج إلى ترتيب مختلف». إذا كان هناك اتفاق لم يُحترم، فاذكره. أما إذا كنت قد أعطيت دون طلب واضح ثم انتظرت مقابلًا لم يعرفه الآخر، فاعترف بهذا الالتباس أيضًا. العلاقات لا تتحسن بحساب سري نخرجه عند الغضب. يمكننا تقدير العطاء وطلب التوازن، مع التمييز بين حق متفق عليه وتوقع لم نصرح به.

بدل «لن أسألك عن المال، فأنت تعرف نفسك»، يمكن أن تقول: «المبلغ المستحق هو كذا، والموعد المتفق عليه كان كذا. أحتاج إلى تحديد موعد واقعي للسداد». إذا تعذر الدفع الكامل، اسأل عن خطة واضحة بدل وعودٍ متكررة. المطالبة ليست إهانة في ذاتها. وقد تحمي العلاقة حين تأتي مبكرًا وبهدوء، بدل انتظار تراكم الضيق حتى لا يبقى في صوتك إلا اتهام الشخص كله.

بدل «لا حساب بيننا»، يمكن أن تقول: «لأن علاقتنا مهمة، أريد أن نوضح المبلغ وطبيعة المساعدة وما نتوقعه». قد تكون هبة، أو قرضًا، أو مشاركة، ويختلف الأمر بحسب ذلك. لا تجعل الكتابة دليل سوء ظن تلقائيًا، ولا تستخدمها وحدها بديلًا عن فهم الطرف الآخر وقدرته. الوضوح لا يمنع كل خلاف، لكنه يقلل الخلاف الذي ينشأ لأن كل واحد ظن أنه اتفق على شيء لم يسمعه الآخر.

بدل «أنت لا تفهم السوق، ولذلك تخاف»، يمكن أن تقول: «ما الافتراض الذي تراه ضعيفًا في الخطة، وما المعلومة التي تحتاجها؟». إذا كان الاعتراض عامًا، اطلب تفصيله. وإذا قدم معلومة مهمة، أعطها أثرًا.

ليس مطلوبًا أن توافق على كل نقد، لكن وصف صاحبه بالخوف لا يجيب عن التكلفة أو الطلب أو الموعد. القدرة على مناقشة الاعتراض جزء من جدية الطموح، لا تنازل عنه.

بدل «صرفنا كثيرًا ولا يمكن أن نتوقف»، يمكن أن تقول: «ما الذي سنكسبه أو نخسره من الاستمرار من الآن؟». ضع ما يمكن استرداده وما لا يمكن استرداده في موضعهما، ولا تتجاهل الالتزامات القائمة. قد يكون الاستمرار أفضل، لكن ينبغي أن يكون له سبب يتعلق بالمستقبل، لا بالرغبة في محو الشعور بالخسارة. ما دفعناه لا يعود لمجرد أننا دفعنا فوقه مبلغًا آخر.

بدل «الناس سيضحكون علينا»، يمكن أن تقول: «أخشى أثر هذا القرار على صورتنا، وأريد أن أعرف ما الأثر الواقعي». من هؤلاء الناس؟ هل يملكون سلطة أو علاقة مهمة بالقرار، أم هو خوف من تعليق عابر؟ ليس كل قلق على السمعة وهمًا، لكن تسمية أثره تمنع جمهورًا مبهمًا من أن يقرر كل شيء. قد نختار تحمل تعليق محدود بدل التزام طويل لا يناسبنا.

بدل «الحشومة أن تطلبي هذا»، يمكن أن تقول: «طريقة الطلب تقلقني، فلنبحث عن صيغة تحترم الجميع». ثم ناقش أصل الطلب أيضًا: هل هو حق، أم حاجة، أم رغبة يمكن رفضها؟ لا تستخدم تحسين الأسلوب لإلغاء الموضوع. بعض الناس يطلبون بلطف شديد ولا يُسمع لهم، لأن المشكلة ليست في نبرتهم بل في أن السؤال يزعج ترتيبًا اعتاده الآخرون.

بدل «هذه حياتي ولا دخل لأحد»، يمكن أن تقول: «القرار يخصني، وأريد سماع ما تعرفونه عن مخاطره، لكنني سأتحمل اختياري». وإذا كان القرار يفرض كلفة على غيرك، فاعترف بذلك وناقش موافقته وحدوده. الاستقلال لا يعفي الإنسان من التزاماته، كما أن وجود الالتزامات لا

يمنح الآخرين ملكية حياته كلها. الجملة الجيدة تحدد المجال بدل أن تمحو العلاقة أو تسلمها كل السلطة.

بدل «نحن متفقون إذن»، يمكن أن تقول في الاجتماع: «هل بقي تحفظ أو معلومة لم تعرض؟ ومن يتولى كل خطوة؟». لا تجعل السؤال شكليًا ثم تضايق ممن يستخدمه. وإذا كان الوقت قد انتهى، حدد قناة وموعدًا لاستقبال ما بقي قبل الالتزام الذي لا يمكن التراجع عنه. الاتفاق الحقيقي يحتاج إلى فهم ما وافق عليه الناس، لا إلى صمت حصل بعد جلسة طويلة.

بدل «لن أنشر إلا الحقيقة»، يمكن أن تقول لنفسك: «ما الجزء الذي تحققت منه، وما الذي سيكشفه المنشور عن غيري، وما الغرض من نشره؟». قد تكون المعلومة صحيحة ويكون كشفها غير لازم للغرض الذي تريده. وقد تكون العبارة عامة فتؤذي أشخاصًا لم تقصدهم. صدق جزء من الكلام لا يعفي النص كله من المراجعة، خصوصًا عندما سيصل إلى جمهور لا يعرف سياقه.

بدل «لو سكتُّ فسأبدو ضعيفًا»، يمكن أن تقول: «ما الرد الذي يحمي حقي، وفي أي قناة ووقت؟». قد يكون الرد علنيًا، أو خاصًا، أو عبر جهة مناسبة، وقد يكون عدم متابعة الاستفزاز هو القرار الأقوى في موقف محدد. لا تختَر الصمت أو الكلام لإثبات صفة عن نفسك فقط. اختر ما يخدم الغاية التي تستطيع تسميتها، مع معرفة الكلفة التي سيضيفها.

بدل «أنا فاشل لأن القرار لم ينجح»، يمكن أن تقول: «النتيجة لم تكن كما أردت. ما الخطأ في الطريقة، وما الذي خرج عن قدرتي؟». إذا وجدت خطأ، سمّه وصححه. وإذا وجدت مخاطرة معروفة وقعت رغم استعداد معقول، فلا تجعل النتيجة تمحو جودة ما فعلت. وفي الحالتين لا

تحتاج إلى تبرئة كاملة أو إدانة كاملة كي نتعلم. التقييم الدقيق أكثر فائدة من الحكم على هويتك.

بدل «لا بد أن أعوض كل شيء الآن»، يمكن أن تقول: «سأفصل إصلاح الضرر عن القرار الجديد». قد تكون بحاجة إلى رد حق، أو اعتذار، أو خطة مالية، لا إلى مخاطرة أكبر أو وعد لا تقدر عليه. السرعة في التخلص من الندم قد تعيد إنتاج الخطأ. اسمح للتصحيح أن يكون متدرجًا إذا كانت طبيعة الضرر تسمح، وحدد ما ستفعله بدل أن تعلن تحولًا شاملًا لا يعرف أحد كيف يراه.

بدل «أعرف نفسي جيدًا»، يمكن أن تقول: «أعرف بعض ما يدفعني، وأريد أن أرى ما قد أغفله». هذه العبارة لا تقلل احترامك لنفسك. إنها تمنع المعرفة السابقة من أن تصبح حصانة ضد الملاحظة الجديدة. قد يعرفنا من نثق به في زاوية لا نراها، وقد يخطئ في تفسيرنا أيضًا. نستمع، ونفحص، ولا نمنح أحدًا سلطة كاملة على تعريفنا، بما في ذلك الرواية التي نحبها نحن عن أنفسنا.

يمكن أن تبدأ بجملة واحدة من هذه الجمل في موقف صغير. لا تنتظر أن تتغير لغتك كلها في ليلة، ولا تستخدم الصيغ لتبدو هادئًا بينما تستمر في الفعل نفسه. إذا قلت إنك تريد الاستماع، فاترك مساحة للجواب. وإذا قلت إنك تحتاج إلى حد، فاجعله واضحًا وقابلًا للتطبيق. الكلمات تصبح أداة حين تتصل بسلوك، وتبقى زينة حين تؤدي وظيفة تهذيب الصورة فقط.

مفاتيح المصطلحات كما استُخدمت في الكتاب

الواقعة هي ما حدث ويمكن وصفه أو الاستدلال عليه، أما التفسير فهو المعنى الذي نمنحه له. قد يكون التفسير قويًا ومسنودًا، لكنه يحتاج إلى أن يبقى متميزًا عن الوصف حتى نعرف ما الذي تغير إذا ظهرت معلومة. لا يلزم أن تكون كل واقعة مرئية بكاملها كي نعرفها، لكن قوة الحكم ينبغي أن تناسب قوة المصدر والقرائن.

الشعور هو خبرتنا الانفعالية، مثل الخوف والغضب والامتنان والحزن. والقول «أشعر أنك تحتقرني» يجمع شعورًا باعتقاد عن الآخر. نستطيع احترام الخبرة دون قبول الاعتقاد تلقائيًا. والتفكير العاطفي في استعمال الكتاب وصف لطريقة تمنح الشعور سلطة كافية على حكم خارجي أو تنتقي الأدلة لخدمته، وليس اسمًا ثابتًا لشخص أو تشخيصًا له.

الكرامة هي قيمة الاحترام وعدم الإذلال، والشعور بتهديدها تجربة تحتاج إلى فهم، والدفاع عنها فعل يمكن تقييمه. هذا الفصل بين المستويات يسمح بأن نرفض الإساءة ونراجع استجابتنا معًا. أما النيف والحشومة والواجب فهي ألفاظ اجتماعية تتغير دلالتها بحسب الموقف والمتكلم؛ لذلك لم نعاملها تعريفات واحدة ثابتة لكل المغاربة أو العرب.

الاستدلال المدفوع بالدوافع هو استخدام التفكير بطريقة قد تخدم نتيجة نرغب في الوصول إليها. لا يساوي الكذب المتعمد دائمًا؛ فقد يكون صاحبه مقتنعًا بإنصافه. وما يساعد على مراجعته هو ثبات معيار الدليل، وإعطاء الاعتراض القوي فرصة، وتحديد ما يمكن أن يغير الحكم. وقد نحتاج إلى ذلك خصوصًا عندما يرتبط الرأي بهويتنا أو بعلاقة نريد حمايتها.

التكاليف الغارقة هي موارد أنفقت ولا يمكن استرجاعها. لا يعني فصلها عن قرار الإنفاق المقبل تجاهل ما تعلمناه أو ما يمكن بيعه أو الالتزامات القائمة. المقصود ألا يصبح الألم على الماضي وحده سببًا للاستمرار. والتنافر المعرفي إطار لفهم التوتر بين معارف أو مواقف غير منسجمة وطرق تقليله، وليس مفتاحًا يثبت لنا دوافع كل شخص نراه يدافع عن قرار سابق.

المراجعة هي إعادة النظر بناء على معلومة أو معيار أو غاية أو بديل، أما الاجترار فهو دوران قد يعيد المشهد دون إضافة واضحة. وقد يتداخلان في تجربتنا، لذلك نسأل عما أضافه التفكير وما الخطوة التالية. والحدود تحدد ما نقبله وما نفعله لحماية أنفسنا؛ لا تحتاج إلى معرفة نية الآخر كاملة كي تكون مشروعة، لكنها لا تمنحنا حق ادعاء تلك المعرفة.

الندم قد يتعلق بخطأ نريد إصلاحه، وقد يختلط بحزن على كلفة أو فرصة لم نخترها. لهذا لا نقرأه وحده حكمًا على القرار. نفصل ما كان متاحًا وقت الاختيار مما ظهر بعده، ونبحث عن درس قابل للتطبيق. وتبقى هذه المصطلحات أدوات لفهم المواقف، لا ألقابًا نوزعها على الناس لنربح الخلاف معهم.

المصادر والمراجع

تجمع هذه القائمة المراجع المحال إليها في الحواشي. عناوين الدراسات العربية في المتن والحواشي وصفية؛ بيانات النشر الأصلية أدناه تتيح الرجوع إلى المصدر. تختلف صفحات النصوص التراثية بحسب الطبعات، لذلك ذُكر الكتاب والقسم أو موضع النص.

القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 8.

أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، كتاب شرح عجائب القلب؛ الحديث عن الهوى والغضب والشهوة. النص المتاح في المكتبة الشاملة.

ابن حزم، الأخلاق والسير في مداواة النفوس، فصل في الأخلاق؛ فقرة «كانت فيَّ عيوب». النص المتاح في ويكي مصدر، الصفحة الثالثة.

ابن المقفع، الأدب الصغير والأدب الكبير، قسم الأدب الكبير، ص 71 في ترقيم النسخة المتاحة بالمكتبة الشاملة؛ الصبر على مخالفة أهل النصيحة.

ابن خلدون، المقدمة، الفصل في أن العصبية إنما تكون من الالتحام بالنسب أو ما في معناه. النص المتاح في ويكي مصدر.

المتنبي، ديوانه، القصيدة التي مطلعها إذا غامرت في شرف مروم. النص المتاح في قافية.

ليرنر ولي وفالديسولو وقاسم، العاطفة واتخاذ القرار، 2015.

Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. Annual Review of Psychology, 66, 799–823.

زيفا كوندا، الاستدلال المدفوع بالدوافع، 1990.

Kunda (1990). The Case for Motivated Reasoning. Psychological Bulletin, 108(3), 480–498.

ليري وتامبور وتيردال وداونز، تقدير الذات بوصفه مقياسًا اجتماعيًا، 1995.

Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-Esteem as an Interpersonal Monitor: The Sociometer Hypothesis. JPSP, 68(3), 518–530.

ليرنر وكِلتنر، الخوف والغضب والمخاطرة، 2001.

Lerner & Keltner (2001). Fear, Anger, and Risk. JPSP, 81(1), 146–159.

جيمس غروس، تنظيم الانفعال قبل الاستجابة وبعدها، 1998.

Gross (1998). Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. JPSP, 74(1), 224–237.

برونين وكوغْلر، وهم الاستبطان والنقطة العمياء للتحيّز، 2007.

Pronin & Kugler (2007). Valuing Thoughts, Ignoring Behavior: The Introspection Illusion as a Source of the Bias Blind Spot. JESP, 43(4), 565–578.

غينغز وأتران وميدين وشيكاكي، القيم المقدّسة وتسوية النزاع، 2007.

Ginges, J., Atran, S., Medin, D., & Shikaki, K. (2007). Sacred Bounds on Rational Resolution of Violent Political Conflict. PNAS, 104(18), 7357–7360.

أيدوك وكروس، المسافة النفسية والتأمّل في الخبرة، 2010.

Ayduk & Kross (2010). From a Distance: Implications of Spontaneous Self-Distancing for Adaptive Self-Reflection. JPSP, 98(5), 809–829.

دانيال كانمان، خرائط العقلانية المحدودة، 2003؛ التمييز بين النظامين الأول والثاني.

Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. American Economic Review, 93(5), 1449–1475.

أنطونيو داماسيو، خطأ ديكارت؛ طبعة بنغوين، 2005.

Damasio, A. (2005). Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. Penguin Books.

جوناثان هايدت، نموذج الحدس الاجتماعي، 2001؛ وانظر العقل الصالح، 2012.

Haidt, J. (2001). The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. Psychological Review, 108(4), 814–834. See also: The Righteous Mind (2012), Pantheon.

أركس وبلومر، سيكولوجية التكاليف الغارقة، 1985.

Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The Psychology of Sunk Cost. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35(1), 124–140.

ليون فستنجر وجيمس كارلسميث، النتائج المعرفية للامتثال القسري، 1959.

Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive Consequences of Forced Compliance. Journal of Abnormal and Social Psychology, 58(2), 203–210.

برادي وزملاؤه، العاطفة وانتشار المحتوى الأخلاقي في الشبكات الاجتماعية، 2017.

Brady, W. J., Wills, J. A., Jost, J. T., Tucker, J. A., & Van Bavel, J. J. (2017). Emotion Shapes the Diffusion of Moralized Content in Social Networks. PNAS, 114(28), 7313–7318.

ستاسر وتيتوس، تبادل المعلومات غير المشتركة في القرار الجماعي، 1985.

Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion. JPSP, 48(6), 1467–1478.

غيلوفيتش وميدفيك، خبرة الندم، 1995.

Gilovich, T., & Medvec, V. H. (1995). The Experience of Regret: What, When, and Why. Psychological Review, 102(2), 379–395.

الألم يخبرك أنك جَرحت، لا من جرحك.

حين سمعت راندا ما قيل عنها في غيابها، ظنّت أن قطع علاقتها بالجميع هو القرار الذي يصون كرامتها. لكنّها، وهي تغلق الأبواب، لم تميّز بين من خذلها ومَن حاول أن يقف إلى جانبها.

من حكايتها وحكايات تتقاطع معها في العمل والعائلة والصداقة، يقترب هذا الكتاب من قرارات نعرفها: قرض نوافق عليه خجلًا، وشراكة نتمسّك بها خوفًا من الاعتراف بالخسارة، ورسالة نرسلها في لحظة غضب.

كيف نفهم مشاعرنا دون أن نجعلها دليلًا على نوايا الآخرين؟ ومتى نحمي كرامتنا، ومتى نستخدم اسمها لنغلق باب المراجعة؟

قراءة في النفس والعلاقات، تستعين بعلم النفس والتراث، وتترك بين يدي القارئ أدوات لقرار أعدل وأوضح.

الكرامة والعلاقات والعمل في حياتنا اليومية