

الفصل العاشر

العالم الحقيقي

كثيراً ما يعلق الأشخاص بأن القيادة الجديدة التي اقترحها لا يمكن أن تعمل بأي حال في «العالم الحقيقي». إنني افترض أنهم يرجعون إلى نظمهم أو حكوماتهم التي هي عالم ميكانيكي يدار بوساطة سلطة متركزة في أيدي جماعات من الموظفين الإداريين وتسيطر عليه السياسات والقوانين، ومتخم بالأشخاص الذين ينفذون ما يؤمرون به، والذين يتنازلون عن حريتهم للقيادة ويجلسون مستسلمين في انتظار التعليمات. هذا «العالم الحقيقي» يلتمس الإذعان والفعالية. إنه يعتمد على إجراءات تشغيل قياسية لكل وضع، حتى عندما تثور الفوضى وتدوم الأشياء خارج نطاق السيطرة.

هذا ليس هو العالم الحقيقي. إن هذا عالم من صنع الإنسان، تخيل خطر يدمر قدرتنا على التعامل جيداً مع ما يظهر في الواقع. إن العالم الحقيقي، ليس هذا العالم الزائف، يتطلب أن نتعلم التغلب على مصاعب الفوضى وأن نفهم ما يحدث البشر وأن نتبنى استراتيجيات وتصرفات تقود إلى الترتيب وليس إلى فوضى أكثر. في هذه اللحظة التاريخية، فإننا نحيا مأسورين بين رؤية للعالم لم تعد تعمل لفترة أطول ورؤية جديدة تبدو غريبة أكثر مما ينبغي لنفكر فيها. لأكشف عن هذا فإنني أريد أن أستعمل عدسة العلم الحديث في اثنين من تحديات العالم الحقيقي يفرضان نفسيهما بقوة إلى أبعد حد على المجتمع: كيف نتعامل جيداً مع الكوارث الطبيعية والتي يصنعها الإنسان، وكيف نستجيب جيداً لشبكات

الإرهاب العالمية. باستخدام هذه العدسة عالية الميز *high-resolution* نستطيع أن نرى قوى محركة كثيرة من الضروري أن نفهمها، ولا تزال محجوبة عن الرؤية بإدراكنا القديم.

هنا يوجد العالم الحقيقي الذي يصفه العلم الحديث. إنه عالم من الشبكات المترابطة حيث، اضطرابات طفيفة في جزء أول من النظام يمكن أن تحدث تأثيرات مهمة بعيداً عن المكان الذي نشأت فيه. في هذا النظام الحساس بدرجة كبيرة فإن التأثيرات الصغيرة جداً إلى أبعد حد يمكن أن تتعاضد في فوضى وتمزيقات كبيرة. لكنه أيضاً عالم ينشد الترتيب. عندما تثور الفوضى، فإنه لا يقوم بحل البنية الحالية فحسب، إنه أيضاً يصنع شروطاً من أجل انبثاق ترتيب جديد. يتضمن التغيير دائماً ظلاماً خفياً عندما يصبح كل شيء على حدة؟ ومع ذلك إذا استخدمت هذه الفترة من الانحلال لخلق معنى جديد، آنئذ تتوقف الفوضى وينبثق ترتيب جديد.

هذا العالم يعرف كيف ينظم نفسه من دون أوامر أو تحكم أو قدرة خارقة. في كل مكان فإن الحياة تنظم ذاتياً كشبكات من العلاقات. عندما يكتشف الأفراد هواية أو اهتماماً مشتركاً، فإنهم ينظمون أنفسهم ويكتشفون كيف يجعلون الأشياء تحدث. إن التنظيم الذاتي ينفخ الحياة في القدرة على الإبداع والنتائج، ويصنع نظاماً تكيفية قوية. وتنبثق قدرات وقوى جديدة مدهشة. في هذا العالم فإن «قوالب البناء الأساسية» للحياة هي العلاقات ليس الأفراد. لا شيء يوجد مستقلاً أو يمتلك هوية ذاتية ثابتة نهائية. إننا جميعاً «حزَم من الاحتمال». لكن العلاقات تنفخ الحياة في هذه الاحتمالات. نتغير عندما نلتقي بأشخاص مختلفين أو نوجد في حالات مختلفة.

والأغرب من كل هذا أن العلماء لا يستطيعون الوصول إلى أي حقيقة مستقلة توجد من دون ملاحظاتهم. إننا نخلق الحقيقة من خلال أعمالنا في الملاحظة. ما ندركه عن طريق حواسنا يصبح حقيقياً بالنسبة لنا وهذه النسخة من الحقيقة تصبح العدسة التي نفسر الأحداث من خلالها. وهذا هو سبب إننا يمكن أن نجرب الحادثة نفسها أو ننظر إلى المعلومات نفسها ونضع أوصافاً مختلفة جداً لها.

إن العالم الحقيقي يقف في تباين صارخ وكامل مع العالم الذي اخترعه الفكر الغربي. إننا نعتقد أن الناس والنظم والعالم هم آلات، وإننا ننشئ نظاماً ضخمة لتعمل آلياً في عالم ذي حالة مستقرة. وعمل القائد هو خلق الاستقرار والتحكم لأنه من دون التدخل البشري، لا يوجد أمل من أجل الترتيب. من دون قيادة قوية فإن كل جزء يصبح على حدة.

يفترض أن معظم الناس كسولون، غير قادرين على الإبداع، وأنه من الضروري إصدار الأوامر إلى الناس هنا وهناك وأن المهارات الجديدة تتطور فقط من خلال تدريب يَحثُّ الناس على استخدام الخوف والمكافآت. الحوافز الذاتية مثل الشفقة والسخاء يتم إهمالها. هذه الاعتقادات خلقت عالماً ممتلئاً بعمال غير مشغولين يتصرفون كروبوتات أو رجال آليين ويتقدمون بصعوبة في نظم تصبح صعبة المراس وفوضوية أكثر خلال الوقت.

وعلى نحو مهم إلى أبعد حدّ، عندما نشبث بهذه الاعتقادات المضللة على نحو أكثر تهوراً من أيما وقت مضى بسبب اليأس، فإننا نتلف قدرتنا على الاستجابة للتحديات المهمة في هذه الأوقات.

القيادة في الكوارث: التعلم من كاترينا

لقد عانى العالم من مآسي بشرية وكوارث كثيرة جداً في عدة سنوات ماضية، حيث إن البعض يقلق بشأن «أعباء الشفقة». إنني لا أعتقد أن شفقتنا محدودة وفي خطر أن تُستنفد، بل إن مصدر إعيائنا هو أننا لا نمتلك بنى النظم أو القيادة التي تستطيع الاستجابة بسرعة وبسهولة لهذه الطوارئ. إننا نرغب في أن نساعد لكن نظمنا لا تقوم بتسليم شفقتنا إلى أولئك الذين هم في ضيق إلى أبعد حد. وهذا محبط ومستنزف معاً لأننا كبشر نبقى أسخياء بشكل عفوي ونرغب في أن نوجد في مساعدة.

عقب أي كارثة فإننا نرى أفضل ما في الطبيعة البشرية وأسوأ ما في الروتين الحكومي المغالي فيه *bureaucracy*. تتقل عناوين المقالات في الجرائد إحباطنا: «الدول الفقيرة تقول إن الكثير من عمل الخير عجز عن الوصول إليها»،

«ضعف النظام: تحقيق فيما أخفق جداً في نيوأورلينز»، «الصليب الأحمر تحت التحقيق»، «تحقيق للكونغرس يدرس ما مني بالإخفاق».

عناوين مقالات أخرى في الجرائد تذكر شجاعة الأفراد وجهود الإسعاف غير الرسمية: «أبطال الحياة الواقعية»، «الكنايس المنظمة ليست اجتماع لفظتين متناقضتين»، «لا صليب أحمر، لا جيش إنقاذ أو اعتمادات مالية فيدرالية... مجرد أصدقاء».

مجلة تايم الأمريكية نقلت على مراحل هذه القصة في أيلول 2005 مباشرة بعد أن ضرب إعصار كاترينا ساحل الخليج. إنها تعطي مثلاً عن التضارب بين المتطوعين الراغبين في العمل وبين الروتين الحكومي المغالى فيه:

أثناء اندلاع الלהب على بعد 400 ميل في نيوأورلينز *New Orleans* في عيد العمال فإن قرابة 600 إطفائي من الجانب الآخر من الدولة جلسوا في فندق أطلنطا يصغون إلى محاضرة لـ *FEMA* عن الفرص المتساوية والمضايقات الجنسية وخدمة الزبون. أخبرهم موظف في *FEMA* «أن عملكم يوشك أن يكون علاقات اجتماعية...» «إنكم ستجاوزون كتيبات الـ *FEMA* وأرقام هواتفنا».

الغرفة الممتلئة بالكثير من الإطفائيين الذين ووفقاً لطلب *FEMA* قدموا مجهزين بعدة إنقاذ، ثارت في غضب. صرخ أحدهم مجيياً «إن هذا مضحك، إن أقسام الحرائق الخاصة بنا ورؤساء البلديات أرسلونا إلى هذا المكان لننقذ الناس وأنتم تجعلوننا نقوم بهذا؟» تسلق موظف من الـ *FEMA* على كرسي... وحاول أن يعيد النظام «أنتم الآن مستخدمون لدى الـ *FEMA* وستتبعون الأوامر وتنفذون ما تؤمرون به» - قال هو وبدا مثل قائد جيش غاز أكثر مما بدا كقائد فرقة إنقاذ.

أصبح الإطفائيون متعبين من التسكع في فندقهم وعادوا إلى موطنهم (مجلة *Time*، 2005، 39).

مع أن هذه القصة مروعة فإنها تحدث كل مرة في الكوارث. إن الاستجابة الأولى للناس هي أن يقوموا بأي شيء يستطيعونه في أول فرصة ممكنة ليساعدونا وليحرروا ولينقذوا الأشخاص الآخرين. إنهم يحشدون الموارد ويخترعون الحلول فوراً ويعملون على نحو لا يعرف الكلل لأيام من غير انقطاع. إنهم لا يفكرون بشأن المخاطرة أو المكافأة - إن هذه تدفقات عفوية من الشفقة المركزة على نحو متمسم بالإبداع وهادف. مجموعة من المدراء متوسطي المستوى لـ *Southwest Bell* وصفوا كيف شعروا لدى استجابتهم لقصف مدينة أو كلاهوما *Oklahoma* بالقنابل: «لم تكن توجد مخاطرة إنها كارثة سابقاً».

ومع ذلك فإن هذه الجهود المنظمة ذاتياً كثيراً ما تمنع من قبل الموظفين الذين يرفضون عروضها ، وينهون بالقوانين أو يصرون على إتباع البروتوكولات والنهج التقليدية في إنجاز الأشياء. إن هذا ليس نقداً للموظفين المستقلين - إنهم مسجونون بوظيفتهم ولا يمكنهم العمل على نحو مستقل. كما وصفت مجلة *Time* ما حدث مع إعصار كاترينا: «عند كل مستوى من الحكومة كان يوجد شك بشأن من كان مسؤولاً في اللحظات الحاسمة. كان القادة خائفين من أن يقودوا حقاً، معارضين لأن يكلفوا العمل مالاً. ولأن ينقضوا قوانين السلطة القضائية أو أن يحدثوا دعاوى قضائية. لقد كانوا خائفين، في كلمات أخرى، من أن ينتهوا في مقالة تماماً مثل هذه» (2006، 36).

القلق بشأن من يمتلك سلطة صنع القرار والسلطة الشرعية خلق الكثير من الخبرات المروعة. إن الطلبات الرسمية من أجل المساعدة قدمت إلى شخص غير مناسب أو إلى شخص ما لم يفهمها ورفض الطلب. إذا أعدت الطلبات للشعبة الملائمة لكن لم يعبر عنها على نحو صحيح فإنه سيتم تجاهلها أو رفضها. حاكمة لويزيانا طلبت مساعدة فيدرالية من الرئيس. وعندما سألت ماذا كانت تحتاج أجابت: «قدم لي كل ما تملك». إن الطلب لم يعد كافياً بالنسبة للحكومة الفيدرالية لتتدخل. ومرت أيام قبل أن يوجد موظفو الولاية والموظفين الفيدراليين من يمتلك سلطة قضائية (*Time*، 2005).

لأن الناس تجادلوا بشأن أدوارهم وسلطتهم فإنه لا أحد رأى نموذج الدمار

والفوضى الذي كان ينتشر. استجاب الموظفون فقط إلى البيئات غير المترابطة من المعلومات المتعلقة مباشرة بمهامهم. يبدو أنه لا أحد يفهم المعلومات التي استولوا عليها أو لاحظ أنهم كانوا يرون فقط جزءاً صغيراً مما كان يحدث. لقد وجدت أمثلة كثيرة عندما ملأت صور الأشخاص المروعين والمتألمين شاشات التلفاز، بينما أنكر موظفو الحكومة على قناة أخرى أنه كانت توجد مشاكل خطيرة. في بعض الحالات فإن عدم قدرتهم على فهم ما كان يحدث كان ناجماً عن قلة التجربة (من إعادة تنظيم العمل). في حالات أخرى كانت المشكلة سلسلة جديدة من القيادة بمدراء مركزين على الإرهاب في قسم حماية الوطن *Homeland Security* مسؤولين الآن عن *FEMA*، وعلاوة على ذلك ليس لديهم أي فهم للكوارث الطبيعية.

حتى قبل أن يضرب كاترينا، فإن صانعي قرار رئيسيين عند كل مستويات الحكومة أبدوا جهلاً غريباً. إن سنوات من عملية المحاكاة والتحليل خلقت أوصافاً واضحة للضرر الذي يمكن أن ينشأ عن إعصار من الفئة 3 أو 4. تدمير نيو أورلينز كان واحداً من ثلاث كوارث محتملة تحتل الذروة وضعت *FEMA* قائمة بها طوال سنوات كثيرة. كيف من الممكن أن الموظفين كانوا معمين عن جوانب وأخفقوا في التحضير على نحو كاف لهذا الاحتمال؟ ولماذا كانوا بطيئين في الاستجابة حتى عندما رسمت خدمة الطقس الوطنية خريطة لاقترب كاترينا بدقة أكيدة؟ لقد كان الوضع كما لو أن موظفي الحكومة عند كل المستويات لم يتمكنوا من فهم حقيقة ما كان على وشك أن يحدث. إما أنهم لم يصدقوا المعلومات وأخفقوا في تفسيرها على نحو صحيح أو خدعوا أنفسهم في الاعتقاد بأنه «لا يمكن أن تحدث هنا».

هذا مثال مألوف ومقلق أيضاً عن جهل النموذج حيث الأشخاص غير قادرين على رؤية المعلومات التي تهدد ولا تقوي رؤيتهم للعالم. لا يهم كم من الحقائق تكون في مواجهتهم فإن عدستهم تقوم بترشيحها بعيداً أو تحريفها لتعني شيئاً ما آخر. وفي بعض الحالات فإن الأشخاص حرفياً لا يرون المعلومات، حتى إذا كانت مباشرة في مواجهتهم (شاهد *Kuhn*، 1969).

بعد إعصار كاترينا بأيام، فإن هذا الجهل قرن بقرارات الروتين الحكومي المغالى فيه وبسلاسل مرهقة من الأوامر. إن الأخطاء والإدراك الحسي الخاطئ والكسل اندفعوا بغزارة عبر النظم، محدثين في آخر الأمر فوضى أكثر. إن مجموعة مدمرة سابقاً من الظروف أصبحت أيضاً مأساوية أكثر بسبب عجز القادة عن الفهم على نحو صحيح لما كان يظهر وعن المجازفة في تبني أعمال تتخطى قيود الروتين الحكومي المغالى فيه.

من ناحية ثانية على طول شاطئ الخليج انتظم الناس ذاتياً مع الجيران والغريباء للمساعدة ولإنقاذ الناس. إن جهود عاملي الراديو الهواة اللامحترفين صنعت شبكة اتصالات حقيقية وفورية أنقذت أرواحاً كثيرة. في إحدى الحالات فإن عائلة يائسة في نيوأورلينز لم تتمكن من الحصول على أي إجابة من رقمها المحلي 911 ومع ذلك فإنها تمكنت من الاتصال بقريب لها على بعد ألف ميل والذي هتف لرقم 911 المحلي في منطقته والذي بدوره اتصل بعامل هاو في نيوأورلينز قام بترحيل المعلومات إلى أشخاص محليين قاموا آنذاك بإنقاذ العائلة (Sky، 2006).

خلافاً للأقسام الإدارية الرسمية، فإن عدداً كبيراً من هؤلاء العمال جهزوا أنفسهم على نحو تقديمي إلى حد بعيد. لقد رسخوا أنفسهم في أمكنة آمنة قليلة المطر قبل أن تضرب العاصفة. بالعمل على نحو مستقل كل واحد بجهاز إرسال ومولد خاصين به وبذلك فإنهم نسجوا شبكة اتصالات قوية. إن استقلالهم جعلهم مرنين إلى أبعد حد. إن لم يعد أحد الأشخاص قادراً على الإرسال لفترة أطول فإن آخر سينهض بسرعة. «كل واحد هو وحدة مستقلة متحركة تعمل في تعاون من أجل هدف مشترك» (Sky، 83). لقد عملوا بحرية لكن من نية مشتركة بوضوح. هذه هي الشروط التي تجعل من الممكن إظهار الترتيب من الفوضى.

القادة الأعلى مقاماً يجدون من الصعب أن يفعلوا هذا عفويةً أو على نحو مستقل. إن أي استجابة مستقلة تكبح بضرورة الحفاظ على سلطة وسياسات النظام نتيجة للشلل الذي تحدثه إجراءات العمل الرسمية فإن الأمر يتطلب شجاعة للامتناع عن هذه التوجيهات وللقيام بما تعتقد أنه يمكن أن يفيد. إن المستخدمين

في *Southwest Bell* في مدينة أوكلاهوما وثبوا إلى العمل فوراً بعد قصف مبنى فيدرالي بالقنابل، هذا في جزء كبير بسبب أن قادتهم كانوا خارج المدينة. عندما عاد القادة أخبرهم مساعدوهم: «إنه لمفيد أنكم لم تكونوا هنا، لقد تمكنا من الشروع في العمل مباشرة» مع أن هذا ليس أبداً ما يرغب القائد في سماعه. فإن هؤلاء القادة كانوا واعين إلى حد كافٍ ليعرفوا أن هذا كان صحيحاً وأن غيابهم خلق قيمة.

في إعصار كاترينا فإن سلسلة القيادة والتقييد بالبروتوكول صنعا أيضاً كوارث أكثر:

في حين كان الناس يموتون في نيوأورلينز، فإن *U.S.S Bataan* سارت بعيداً عن الشاطئ، إن غرف العمليات الست فيها وأسرة لـ 600 مريض ومعظم بحاريها الـ 1200 كانوا يمضون الوقت بالكسل. الدول الخارجية... أعدت تجهيزات إنقاذ، آنذاك أخبرت أن تقف موقف المتفرج لأيام إلى أن تقرر *FEMA* ما ستفعله بها. كانت *Florida airboaters* تمتلك أسطولاً مستعداً لعمل الإنقاذ لكنها اشتكت من أن *FEMA* لم تسمح لها بالدخول إلى نيوأورلينز. دافع براون عن الخطوات المدروسة لقسمه الإداري قائلاً: «إن المساعدة يجب تسيقها بطريقة بحيث يُستفاد من استخدامها على نحو فعال إلى أبعد حد» (*Time*، 39-40).

القادة الذين يستجيبون بسرعة يتجاهلون إجراءات العمل القياسية. في ولاية فيرجينيا الغربية لم ينتظر الحاكم حتى يطلب منه لكنه حشد فوراً ست طائرات حمولة C-130 من الحرس الوطني لتسافر ولتلتقط الأشخاص الذين من الضروري إجلاؤهم. أرسلت الطائرات مليئة بالمؤن وارتقبت عودتها مليئة بالأشخاص. كان الحاكم هناك ليرحب بهم عندما يصلون، لكن فقط ثلاث طائرات عادت بأشخاص. رفضت *FEMA* أن تجيز لأشخاص أكثر أن يركبوا متن الطائرات. قرابة 400 مُجلى استفادوا من محاولة الإعانة هذه التي حُركت

سريعاً. مع إنها فقيرة اقتصادياً فإن فيرجينيا الغربية قدمت عوناً أكثر من الولايات المجاورة الغنية، تماماً لأنهم تجمعوا حول دعوة الحاكم لمساعدة الأخوة والأخوات الذين لم يلتقوا بهم أبداً.

بالمقابل مع إخفاقات الحكومة الرهيبة فإن الجماعات والأفراد والمجموعات الصغيرة استجابت فوراً لكاترينا. يصف أحد المعلقين هذه الاستجابات كـ «أعمال محبة في أوقات الخطر» (*The Nation*, 2005، 13). إن جماعة *Ville Platte* هي مثال على قدرة التنظيم الذاتي السخية التي تظهر دائماً في النكبات (*The Nation*, 13-18). لقد نظموا «مساعدى الإعانة والإنقاذ المنجزة بجهود شخصية» والخاصة بهم حول شعار «إن لم نكن نحن، فمن إذن». إن جماعة من 11.000 شخصاً بدخل سنوي متوسط من 53.000 دولار أمريكي فقط لأغلبية المقيمين كانت قادرة على خدمة 5000 من ضحايا كاترينا المشردين والمتأذين، لقد دعواهم ليشاركوهم في منازلهم وموطنهم ليس كلاجئين أو أشخاص تم إجلاؤهم عن منطقة خطيرة لكن كـ «رفاق». أولئك الذين لديهم قوارب ذهبوا إلى نيوأورلينز لينضموا إلى «أسطول *Cajun*». لقد أنقذوا الناس من أسقف البيوت، والتقطوا الموتى، ونقلوا المتأذين جسدياً إلى مراكز الرضوض. لقد شاهدوا أشخاصاً من جماعات أخرى يفعلون الشيء نفسه. لم تكن *FEMA* في مكان قريب، كذلك كان، مجرد متطوعينا.

لقد ساعدت *Ville Platte* آلاف الرفاق من دون أي معونة من الصليب الأحمر أو أية معونة فيدرالية (لقد حاولوا الوصول إلى الصليب الأحمر لكنهم كفوا عن ذلك بعد 30 يوماً من الاتصال بهم من دون أي استجابة). لا يمكن تفسير نجاحهم وفقاً للنموذج الميكانيكي القديم، لكن يمكن فهمه بسهولة وفقاً للقوى المحركة التي توصف في العلم الحديث. إننا نحيا في عالم من العلاقات حيث كل حدث أو شخص ينفخ الحياة في قدرات جديدة. إننا نحيا في عالم حيث الترتيب ينبثق للعيان من الفوضى إذا كان الناس أحرار ليصنعوا قراراتهم الخاصة بالاستناد إلى قيم ومعنى مشترك. إننا نحيا في عالم حيث الاستجابة الفعالة لا تتطلب قيادة من القمة إلى أدنى أو خطة نظام تصاغ تقدماً

إلى حد بعيد. ينتظم الناس ذاتياً لكي ينجزوا شيئاً ما يهتم في رأيهم. كما قال أحد أعضاء الجماعة: «جميعنا يعرف كيف يتعاون تلقائياً، يا إلهي إننا دائماً ننظم التعميد والاجتماعات العائلية وبالتالي لماذا نحتاج لحصة من القيادة الرسمية؟». في أي كارثة حيث الحاجة لاستجابة سريعة، فإن النظم الرسمية تُضعف بالوسائل الفعلية التي تستخدمها بشكل عادي لإنجاز الأشياء - سلاسل القيادة والقادة المعنيين والسياسات والإجراءات والخطط والتنظيمات والقوانين.

نستطيع الاعتماد على الشفقة البشرية لكن نحتاج لأن نطور وسائل للأقسام الإدارية الرسمية لتدعم ولتعمل مع ولكي لا تقاوم قدرة الناس على التنظيم الذاتي التي تتبثق دائماً في أي كارثة. من الضروري أن يثق القادة بأن الناس سوف يخترعون حلولهم الخاصة وإنهم سيفيدون من الموارد التي يمكن أن يمدوا بها. ومن الضروري أن يرتقب القادة وأن يقدروا الاستجابات المبدعة والفريدة التي تخلق في كل جماعة مفضلين ذلك على أن يفرضوا بالقوة إذعان قياس- واحد- يلائم الجميع.

هذه التصرفات المختلفة جوهرياً تتطلب أن نحرر القادة الرسميين ليعملوا على نحو واع وأن يثقوا بالناس لينظموا ذاتياً استجابات فعالة. كم من قصص محزنة أكثر علينا أن نكررها قبل أن نفهم هذا؟ دعنا نأمل أن نتعلم من كاترينا أن الطريقة الوحيدة لإعادة الترتيب إلى الوجود من الفوضى هي أن نعتمد على ذكاء الناس ومحبتهم وقدرتهم على التنظيم الذاتي، لينجزوا ما يهتمون بشأنه.

من الضروري أيضاً أن نعهد إلى الناس المحليين بالموارد الرسمية من المال والمواد من أجل البناء من جديد. عندما يترك البناء من جديد للحكومات والمقاولين الخارجيين والمنظمات غير النفعية الضخمة، فإن التقدم يصبح واقعاً في شرك التنظيمات، ويجري الوقت ببطء، ولا تسد حاجات الناس، ولا أحد من الجماعة المحلية ترضيه النتائج. إن المبادرات الداعمة حيث يقوم الناس المحليون بالعمل تعزز الثقافات المحلية وتخلق من جديد التحام الجماعة وتنجز بسرعة مذهلة. إن تنظيف الطابق الأرضي لمركز التجارة العالمي أنجز في وقت قياسي،

من دون الأساليب السياسية التقليدية لنيويورك وللمقاولين، عمل الناس بساعات عمل إضافية ليزيلوا حطام مأساتهم المشتركة.

في تسعينيات القرن العشرين، فإن بليونان تقريباً من الناس تأثروا بكوارات، 90% منهم كانوا في أكثر الدول فقراً. إننا سوف ننجح في الاستجابة على نحو فعال وبطرائق أن يكون من التحكم إلى الترتيب ومن الاعتماد على السلطة الرسمية والإجراءات إلى الاعتماد على قدرات التنظيم الذاتي للأشخاص المحليين، وأعضاء القسم الإداري، وأولئك الذين يتطوعون للمساعدة. بعض الفكر التقدمي أكثر عن الإعانة في الكوارث يركز على طريقة تحريك وتطوير الناس المحليين باستخدامهم في عمل الإنقاذ والبناء من جديد. إذا استخدم الأشخاص المحليون فإنهم «ينتقلون من الشيء إلى الموضوع ومن ضحية إلى فاعل إلى إمكانية الوجود (Smillie، 2001)».

هذه القدرة على صنع الحلول من دون السلطات التقليدية ومن دون القيادة الرسمية توجد في الجماعات في كل مكان، ليس مجرد تلك التي تواجه كوارث. في معهد بيركانا *Berkana* (الذي شاركت في تأسيسه 1992) فإننا نعمل بافتراض أن «القادة الذين نحتاجهم يوجدون هنا سابقاً». لقد اكتشفنا أنه حتى في الجماعات الفقيرة اقتصادياً إلى أبعد حد في العالم فإنه يوجد عدد وافر من القادة. هؤلاء القادة يعملون لتقوية قدرة جماعتهم على أن تصبح معتمدة على النفس من طريق العمل بالمعرفة والوفرة الموجودتين سابقاً في أشخاصها وتقاليدها وبيئتها. إن أي تقرير لـ (مؤسسة فورد الوقفية) عن القيادة في عام 2002 يشير إلى الشيء نفسه: «يوجد إحساس بين البعض في بلدنا في هذه الأيام بأننا نفتقر إلى قادة خلاقين... ومع ذلك فإن نظرة أقرب تُظهر أنه في طول الدولة وعرضها فإن مجموعات من المواطنين المهتمين يعملون معاً، في أحوال كثيرة عند مستوى محلي، لحل مشاكل اجتماعية عسيرة جداً. إن هؤلاء هم القادة الجدد في أمريكا في الوقت الحاضر (Louv، 2002)».

من الضروري أن ندرس باهتمام ما نتعلمه عن القيادة في هذه الأوقات المثقلة بالكوارث. إنني آمل أن نتعلم إننا نستطيع الاعتماد على عناية البشر وقدرتهم

على الإبداع وشفقتهم. نستطيع أن نعتمد على الناس «كحزم من الاحتمال»
نستخرج الحلول ونتعلم بسرعة ونقود أنفسنا بطريقة مفاجئة إلى قدرات جديدة.
نستطيع الاعتماد على الناس لينظموا ذاتياً بسرعة ليحرزوا النتائج المهمة في رأيهم.
معاً يعمل الناس على نحو قادر على الإبداع يتحملون الأخطار ويخترعون ويواسون
ويلهمون وينتجون. هذه هي طريقة عمل الحياة. نستطيع تعلم هذا من العلم
الحديث أو نستطيع تعلمه مما يحدث كل يوم في مكان ما من العالم الحقيقي.