

الفصل الخامس عشر

مدّ الأيدي في الاتجاهين

أفكار مبتكرة للتعاون بين الأحزاب

مارك جيرزون

مؤسسة وسطاء

معهد شرق وغرب

نحن هنا جميعاً لتحقيق هدف مشترك، هو جعل الولايات المتحدة الأمريكية مكاناً أفضل. ثمة متسع، ويجب أن يتسع المجال لإسماع أصواتنا جميعاً حتى نحقق هدفنا المشترك.

النائب الأمريكي بيتر ويلش (ديمقراطي من فيرمونت)، 5 يناير 2007م

في أثناء خلوةٍ لكبار موظفي مجلس الشيوخ الأمريكي عُقدت عام 2007م، وكانت مصمّمة للتشجيع على مزيد من التعاون والحوار بين أعضاء المجلس من الحزبين؛ انتحى كبير موظفي سيناتور جمهوري مرموق جانباً بأحد المنظمين، وهمس في أذنه قائلاً: «إن أحرزت هذه العملية أيّ تقدم، فسيسحقها قادة الأحزاب مثلما تُسحق البعوضة».

يلاحظ كاتب هذا السطور، عن وجه حق، حدوث مقايضة قيادة بين جماعة «نحن» وجماعة

«الأغيار» في أغلب الأحيان، ويتجلّى ذلك بأوضح صورته في كونغرس الولايات المتحدة الأمريكية.⁽¹⁾

يتناول الفصل هذا الموضوع بطرح أسئلة عدّة، من مثل:

- هل يستطيع القادة الحزبيون العمل لتحقيق أهداف حزبين؟
- ما العقبات التي تحول دون ذلك؟ ما جدوى القيام به؟
- ما المزايا والعيوب المتعلّقة بالتعاون مع الحزب الآخر، قياساً على العمل بفاعلية ضمن الحزب نفسه؟
- هل يمكن تطبيق التغييرات التي أُجريت في المختبرات خارج المجلس على عالم الكونغرس الحقيقي؟
- ما العلاقة بين قيادة الجماعة وقيادة الجماعات المتباينة؟

يتناول هذا الفصل الأسئلة السالفة الذكر استناداً إلى خبرة كاتب هذه السطور بوصفه مشاركاً ومراقباً في الخلوات التي جمعت الحزبين، والتدريب على الحوار مع أعضاء من مجلس النواب الأمريكي وكبار موظفي مجلسي الشيوخ والنواب خلال عقد ونييف من الزمن. وقد أتاحت هذه التجارب حدوث اتصال شخصي وثيق وسريّ مع مئات من أعضاء المجلس وعشرات من كبار الموظفين. وتستند ملاحظاتي إلى شهادات شخصية من الأعضاء وكبار موظفيهم، وعلى مصادر أخرى أولية وثانوية عن مجلسي النواب والشيوخ.⁽²⁾

ولكي نفهم التحدي الذي يواجهه الكونغرس بوصفه مؤسسة، يمكننا تشبيهه بشركة مقسّمة إلى جزأين، يضم أولهما نحو 50% من الموظفين، في حين يضم الجزء الآخر البقية. وما يزيد الطين بلّة أنّ قادة الفريقين يشجّعون العاملين لديهم على عدم التعاون، وعلى تشويه سمعة موظفي الفريق الآخر. وليست الثقافة السائدة لدى العاملين في الشركة سوى كمّ هائل من القصص السلبية وأنصاف الحقائق عن زملائهم في الفريق المقابل. ويجب أن ينتمي موظفو هذه الشركة كافة إلى هذا الفريق أو ذلك. ووجود المستقلين أيضاً غير مسموح به افتراضياً. ويطلب قادة الفريقين كلّ سنتين إلى عملائهم التصويت؛ لإعادة توظيف فريقهم من الموظفين، ولطردها الموظفين الآخرين!

لا شكّ في أنّ المصير الحتمي لشركة مقسّمة على هذا النحو هو الإخفاق في المنافسة، وانعدام الفاعلية لدرجة أنّها قد تخرج من السباق في نهاية المطاف.

وعلى الرغم من استمرار الكونغرس الأمريكي في العمل، فإنه، بوصفه مؤسسة، قد يواجه مصيراً مشابهاً؛ أي عدم الجدوى السياسية، إن لم يكن النهاية السياسية. ومع أنّ جمهوريين وديمقراطيين كثيراً يُتقنون، بوصفهم أفراداً، أداء دور بناء الجسور أو الوسطاء، فإن الاستقطاب الذي يُحدثه نظام الحزبين يجعل الممشى الذي يفصل بينهما أشبه بهوّة سحيقة. ويجعل هذا الخط الفاصل القادة المعتدلين من الجانبين يشعرون بالعجز في أغلب الأحيان. وفي السرّ، يتذمر أعضاء من مجلسي النواب والشيوخ، من الجانبين، بمرارة من هيمنة قادة أحزابهم على الأحداث، إلى حدّ أنّهم يفقدون صوتهم.

ولا يتوقف الأمر عند هذا الحدّ؛ فحتى أعضاء في حزب الأكثرية شعروا بأنّهم محرومون من حق التصويت بفعل القيود التي يكبّلهم بها الاستقطاب بين الحزبين. وقد أسّر نائب جمهوري مرموق، يحظى بتقدير كبير، إلى أحد الوسطاء في أثناء إحدى الاستراحات، قائلاً: «أنت لا تدرك الأمر على ما يبدو. أنا عديم الحيلة!». ومع أنّ الكونغرس كان تحت سيطرة الجمهوريين آنذاك، فقد شعر هذا المشرّع الكبير بأنّه غير مخلّ أبداً من قيادة الحزب، لدرجة تصريحه حرفياً بأنّه غير ذي أهمية. وبذلك، بات التعاون الحزبي الثنائي في مهب الريح تحت وطأة هذه القبضة الحزبية الحديدية على المؤسسة.⁽³⁾

وقد يتبادر إلى الذهن السؤال الآتي: لماذا بات تحرير الكونغرس من أصفاد الاستقطاب الحزبي الثنائي أمراً مهماً في هذا الوقت تحديداً؟ لقد بات ذلك مهماً بسبب التحديات العالمية المعقّدة التي تواجهها أمتنا. ولن تتمكّن الولايات المتحدة من أداء دورها في المجتمع الدولي إذا بدّنا طاقاتنا على حرب غبية شعواء تشلّ حركتنا.

خمس أفكار مبتكرة من الاجتماعات التي عُقدت خارج المجلس

إزاء هذا الوضع، ما عادت معرفة أسباب غياب قيادة الجماعات المتباينة في الكونغرس الأمريكي هي القضية المهمة، بل السبيل إلى جعل هذه القيادة تظهر بأيّ حال من الأحوال. وبهدف زيادة هذه الاحتمالات، يسلّط هذا الفصل الضوء على خمس أفكار مبتكرة جديدة جرى تطويرها في مجموعة متنوعة من الخلوات التي عُقدت خارج المجلس، وكانت تُعدّ مختبرات يمكن تجريب عمليات بديلة فيها:

1. تحفيز قيادة عابرة للحدود من الداخل.
2. توفير حوافز لقيادة مشتركة تبني الثقة.
3. تبني قواعد أساسية تشجع على إقامة حوار حقيقي.
4. التشجيع على تفكير منهجي عوضاً عن التفكير الحزبي.
5. الحث على التعلم، والتقليل من التمييط.

نناقش بعد ذلك مدى قدرة هذه الأفكار المبتكرة على تعزيز فاعلية المؤسسة، في حال تبنيها ودمجها في معاملات الكونغرس. وإنه لمن المفيد أن نتذكر، ونحن نستكشف هذه الأفكار المبتكرة واحدة تلو الأخرى، أنها أدوات تعزز إحداها الأخرى، وأن السبيل الأفضل لتطبيقها أن تُطبق دفعة واحدة، لا أن تُطبق تدريجياً.

تبيّن هذه المسألة، بنسب متفاوتة، أن هذه الإصلاحات الإبداعية في طريقة عمل الكونغرس، لن تزيد من التهذيب والاحترام بين الحزبين فحسب، بل سينجم عنها أيضاً مخرج تشريعي أكثر فاعلية وابتكاراً.

ولسوء الطالع، فإنّ تعزيز التعاون في أوضاع اصطناعية خارج الكابيتول هيل، لا يشبه بناءه في بيئة المناورات الحزبية الفجّة الانفعالية، ومحاولة التأثير في صنع القرار، وتضخيم الخلافات إعلامياً، وغيرها من العوامل التي لا تقل عمّا سبق إثارة للفرقة والانقسام. لذا، وبعد وصف المنهجيات الجديدة التي خرجت بها المناسبات التي عقدت خارج المجلس، سأحلّل كيف يمكن، أو ربّما لا يمكن، وضعها موضع التطبيق في آليات عمل الكونغرس اليومية.

1. تحفيز قيادة عابرة للحدود من الداخل

في خضم ملاسنة حامية الوطيس بين خصمين على أرض المجلس في منتصف عام 1996م، التفت النائب ديفيد سكاغس (ديمقراطي من كولورادو)، إلى أحد زملائه المحترمين في الجانب الآخر من الممشى، وهو أمو هوتون (جمهوري من نيويورك)، معرباً عن ارتياحه. وأقرّ هوتون بأنّ مستوى المحادثة كان مروعاً، ودعا النائبان النائب توم سوير (ديمقراطي من أوهايو) والنائب راي لحد (جمهوري من إلينوي) إلى محادثة رباعية الأطراف بخصوص انحدار مستوى التهذيب في المجلس، وتحول أرضه إلى حلبة ملاكمة كلامية.

استقطب أعضاء الكونغرس الأربعة أربعة زملاء آخرين، ومن ثمّ سعى ثمانيتهم لثمانية غيرهم. وبعد ذلك، رفعت المجموعة، المكوّنة من ستة عشر عضواً، مذكرة تدعو زملاءهم إلى تأييد مطلبهم في عقد خلوة مصرّح بها رسمياً، خاصة بمجلس الشيوخ، تضم أعضاءً من الحزبين، وتركّز على إيجاد السُّبُل التي تتيح للحزبين العمل بأقل قدر ممكن من المرارة والعدائية، وباحترام وتهذيب أكبر. وعلى الرغم من نشر تعليقات في الصحافة تتحدث عن جلب «السيدة أخلاق» إلى الكابيتول هيل، فقد أوضح أصحاب فكرة الخلوة أنّهم لا يسعون إلى جعل جميع الأعضاء مهذبين، بل إلى منع انقسام المجلس على نحوٍ يؤدي إلى تشتته، وتمكين أعضائه من النهوض بواجباتهم ومسؤولياتهم أمام جمهور الناخبين.

وبعد أن وصلتها رسالة موقّعة من ستة وثمانين عضواً، ينتمون إلى الحزبين مناصفة، وافق رئيس المجلس نيويوت غينغريتش وزعيم الأقلية ديك غيبهاردت على جعل الخلوة جزءاً حيويّاً من جلسة الكونغرس الجديدة. وتكوّنت لجنة تخطيط تضم خمسة أعضاء من كلّ حزب لإدارة الحدث.⁽⁴⁾

2. توفير حوافز لقيادة مشتركة تبني الثقة

ما كانت اللجنة التي أنشئت نزولاً عند رغبة الأعضاء، وأوكلت إليها مهمة تنظيم خلوة حزبية ثنائية، تشبه أيّ لجنة أخرى. لقد جمعت عشرة أعضاء معاً بوصفهم زملاء، لا ممثّلين لحزبي الأكتريّة والأقلية. وكانوا دعاة اجتماع مشتركين ينظّمون معاً حدثاً مشتركاً، لا ممثّلي أحزاب ينشدون تحقيق مزايا لأنفسهم.

ولم يكن هؤلاء الأعضاء العشرة مجرد قادة مشتركين فحسب، بل كانوا يُعدّون عالماً مصغراً للمجتمع كله. لقد اختير الديمقراطيون الخمسة والجمهوريون الخمسة؛ لأنّهم يمثّلون طيفاً واسعاً من خلفيات ومواقف لزملائهم أعضاء الحزب. لذا، فقد كانوا يُعدّون هيئةً لتنظيم الاجتماع قادرة على بناء الثقة بين الجانبين.

كان بحث قضايا الفظاظة في خلوة شارك فيها أكثر من نصف أعضاء المجلس، إضافة إلى كثير من زوجاتهم/ أزواجهم، أمراً محفوفاً بأخطار سياسية وعاطفية جمّة؛ نظراً إلى ما قد يطفو على السطح من غضب وإساءة واستياء.⁽⁵⁾ والأكثر أهمية من ذلك، أنّه يعرّض الأعضاء إلى

أخطار سياسية. فإذا واصلوا أسلوبهم اللاذع في الخلوة، فربما يتعرّضون لإجراج على المستوى الشعبي أكبر ممّا تعرّضوا له سابقاً بسبب سلوكهم غير اللائق في الكابيتول هيل.

لذا، باتت الخصوصية الشأن الأكثر أهمية. ورجب الأعضاء في عدم وجود غرباء في الخلوة. فأتخذ القرار باستبعاد الصحافة، وطلب إلى الأعضاء احترام قواعد الخصوصية الأساسية؛ على أن تدار الخلوة من دون وجود ميسرين محترفين.

ونتيجة لذلك، أصبح الأعضاء أنفسهم ميسرين، ووافق أعضاء اللجنة العشرة على تلقي تدريبات في التيسير، ودعوا أربعة عشر نائباً آخرين للانضمام إليهم. وأصبحت هذه المجموعة المكوّنة من أربعة وعشرين نائباً فريق التيسير في الخلوة. وكان كل زوج من الأزواج الاثني عشر من القادة المشتركين مسؤولاً عن غرفة اجتماعات لمجموعة صغيرة تتسع لنحو ثلاثين عضواً (مع أزواجهم / زوجاتهم).

3. تبني قواعد أساسية تشجّع على حوار حقيقي

في ضوء موجات السخرية والعدائية والمرارة والدناءة التي كانت تثور على أرض مجلسي النواب والشيوخ، فقد أشار الأعضاء إلى ضرورة أن يسعى الكونغرس لوضع قواعد مؤسسية وانضباط شخصي؛ من أجل تعزيز المناقشة العقلانية، وإبقاء العواطف بعيداً عن المداولات. لكنّ التجارب التي أجريت خارج المجلس جعلت أكثرهم يتوصل إلى نتيجة مغايرة، فحواها أنّه من الأفضل ترك العواطف تدخل من الباب الأمامي لئلا تتسلل من الباب الخلفي. وقد أصيب الأعضاء المخضرمون والموظفون - على حدّ سواء - بالذهول من نوعية التعامل الشخصي التي شهدها من المشاركين في أثناء العملية كلّها. لقد رصدوا الغنى العاطفي للتجربة، وعلّقوا عليه في كلّ مرحلة؛ أي في الأشهر الستة التي انقضت في اجتماعات التخطيط، وفي تدريب القادة المشتركين على التيسير، والخلوة نفسها والمتابعة.

فعلى سبيل المثال، تدرب الأعضاء الأربعة والعشرون - في أثناء تدريب القادة المشتركين على التيسير - على العملية التي سيقومون بتيسيرها في الخلوة. وفي أثناء العملية، أجابت مجموعات مكوّنة من أربعة ديمقراطيين وأربعة جمهوريين، على هيئة مجلس (واحد تلو الآخر،

ثلاث دقائق لكل منهم)، عن السؤال الآتي: «كيف تؤثر نوعية المحادثات بمجلس النواب في أنا شخصياً؟».

قدّر المخططون آخذين الأسلوب المتبع في الحسبان، أن تدوم المجالس مدة تتراوح بين ثلاثين دقيقة و خمس وثلاثين دقيقة، مع تخصيص أربع وعشرين دقيقة للإجابات، وخمس دقائق إلى عشر للتفكير. و عوضاً عن ذلك، كان كل مجلس لا يزال غارقاً في الحوار بعد نحو ساعة، مقاوماً بشدة جهود العاملين الذين كانوا يدعون إلى الانتقال إلى البند التالي في جدول الأعمال، أو إلى الاهتمام بأعمال المجلس الاعتيادية.

وكانت المفارقة أن حدثت المشاركة الحادة الانفعالية - المطوّلة - عينها تماماً على نحو مفاجئ في الخلوة ذاتها أيضاً. وقال أحد الأعضاء عندما حفز إلى إنهاء مجموعته الصغيرة في الموعد المحدد؛ للذهاب إلى العشاء: «لقد كنّا في حاجة إلى ورشة غضب منذ زمن طويل. ولا يمكننا التوقف الآن». وقد تمخّضت هذه التجربة عن اعتراف أعضاء المجلس بدور العواطف الحيوي، وربما الصحي، في العملية التشريعية.

لتحقيق هذا الهدف، تبنت الخلوة مجموعة من القواعد الأساسية، التي وضعها الأعضاء أنفسهم وتعهّدوا بتطبيقها. وقد نُشرت اللائحة في مختلف قاعات اجتماعات المجموعات الصغيرة، ونالت (مع مخالفة صغيرة واحدة في الخلوة الأولى، ومخالفتين اثنتين في الأخرى) احتراماً كبيراً في أثناء عقد الخلوتين.

كان الهدف في حقيقة الأمر إظهار أنّ القواعد الأساسية التي جرى تبنّيها في الخلوة (الاحترام، والعدل، والإصغاء، والانفتاح، والخصوصية، والالتزام)، عادية جداً، وغير خارجة عن المألوف. ومثلما يوافق أيّ مدرّس صف أو أيّ رئيس ورشة تجميع، فلا بُدّ من حدّ أدنى من التهذيب لإنجاز العمل المطلوب، وإدخال العواطف إلى المداومات بسلاسة، وهو أمر ذو شأن كبير في عملية اتخاذ القرار. بل إنّ هذا يصح في الكابيتول هيل، حيث تكون الضغوط كبيرة والأخطار عالية، أكثر ممّا يصح في أماكن عمل أخرى.

القواعد الأساسية

الهدف: إيجاد بيئة محادثة مفتوحة آمنة.

4. الاحترام

- إظهار مراعاة الآخرين، ومعاملتهم باحترام، وتجنّب مخالفة القواعد.
- إظهار تقدير للناس والعملية لا يقل عن تقدير النواتج.
- عدم مهاجمة الآخرين شخصياً.

5. العدل

- وقت متساوٍ للمتحدثين كافة.
- التحدث باختصار؛ فالوقت محدود.

6. الإصغاء

- الإنصات إلى الآخرين عندما يتحدثون، وعدم الانشغال بتحضير ملاحظاتك الخاصة.
- الإنصات بنية الفهم.

7. الانفتاح

- لآراء الآخرين
- للنتائج
- لكل شخص، بغض النظر عن مكانته

8. الخصوصية

- التعامل مع الجلسات على أنها سرّية
- عدم عزو تعليقات إلى الآخرين خارج الخلوة
- التحدث من تجربتك الشخصية

9. الالتزام

- الحرص على الحضور
- الإبلاغ في حال الغياب

4. التشجيع على تفكير منهجي عوضاً عن التفكير الحزبي

في أثناء عمل المجموعة الصغيرة في الخلوة الأولى عام 1996م، كان أحد أكثر التمارين إثارة هو تمرين رسم خريطة العقبات التي تحول دون سيادة جو من التهذيب في المجلس.

وقد طُلب إلى المشاركين كتابة ما يعتقدون أنها أكبر العقبات التي تحول دون تحسين التواصل في مجلس النواب، وذلك على ورقة ملاحظات لاصقة كبيرة. طُلب بعد ذلك، إلى كلِّ عضو إيجاد نائب من الجانب الآخر يوافقه ويشاركه في التوقيع على ما كتبه. ثمَّ أُصِقت هذه العقبات، وكلُّ منها يحمل توقيع نائب جمهوري وآخر ديمقراطي - في الأقل - على الجدار، في واحدة من الفئات الثلاث الآتية:

- عقبات في مجلس النواب نفسه.
- عقبات في النظام السياسي كله.
- عقبات في الثقافة الأمريكية عموماً.

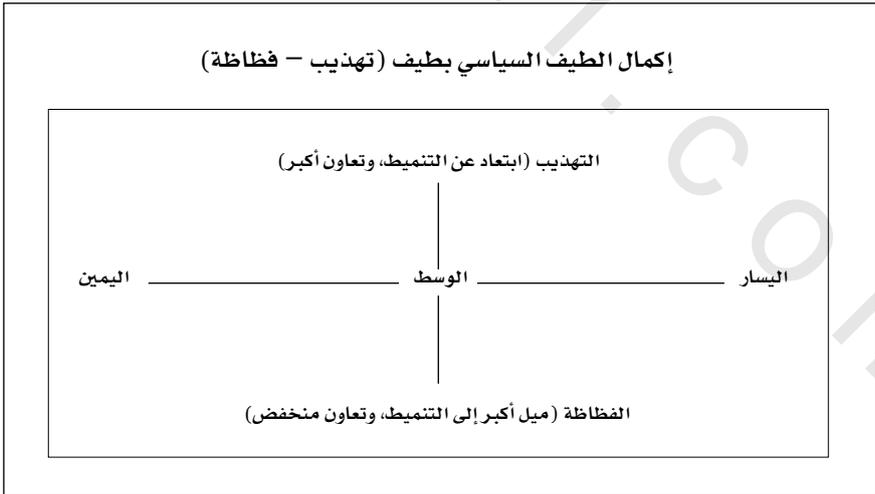
كانت نتيجة هذا التمرين، الذي أُجري بصورة متزامنة في اثني عشر اجتماعاً لمجموعات صغيرة، تحليلاً شاملاً من العالمين بيوطن الأمور عن التحديات التي تواجهها قيادة الجماعات المتباينة، وتشمل التطفل الإعلامي المكثف والتغطية الإعلامية المتحيّزة؛ والحملات السياسية المطولة؛ والضغوط المالية الهائلة؛ والدور المتنامي أكثر فأكثر للمجموعات الحزبية غير المراقبة أو المسؤولة. ولَمَّا نظر الأعضاء وأزواجهم/ زوجاتهم إلى خرائط العقبات التي رسموها، وأدركوا كيف يشجّع النظام الحالي الفضاظة، شعروا بتعاطف أكبر مع زملائهم في الجانب الآخر من الممشى، وبالترام أكبر بتغيير النظام.

بعد عشر سنوات، وفي شهر أكتوبر من عام 2007م، قام ثمانية وثلاثون من كبار موظفي مجلس الشيوخ، مؤرّعين مناصفة بين الجمهوريين والديمقراطيين، بعملية مشابهة. لكنَّ المشاركين ركّزوا هذه المرّة على الأفكار المبتكرة المطلوبة، لا على العقبات. ولم تكن النتيجة بأقل إثارة للإعجاب؛ لائحة مكوّنة من أكثر من أربعة وعشرين إصلاحاً، اعتقد اثنان من كبار الموظفين - في الأقل - (يصل الرقم إلى ثمانية في بعض الأحيان) من الحزبين، أنّها ستشجّع على قيادة جماعات متباينة إيجابية في مجلس الشيوخ. وأظهرت أفكار الإصلاح هذه تطوراً من «نحن مقابل هم» (تفكير جماعة نحن) إلى «نحن وهم» (تفكير الجماعات المتباينة).

5. الحث على التعلم، والتقليل من التمييز

لم يوضع جدول أعمال تشريعي في سائر الاجتماعات التي عُقدت خارج المجلس. وكان الهدف الوحيد هو بناء التهذيب والتفهم والحوار، أو تعلم أدوات لردم الهوة بين الجانبين بفاعلية أكبر. وكان الناتج الثانوي المألوف لهذه الأنشطة التقليل من التمييز بصورة ملحوظة مع ازدياد التعاون بين الحزبين.

انطلقت هذه العملية، بالنسبة إلى الأعضاء الأربعة والعشرين الذين كانوا جزءاً من فريق التيسير، قبل موعد خلو نهاية الأسبوع التي ستنظم خارج المجلس بمدة طويلة، عن طريق التخطيط للاجتماعات، والتدريب على التيسير. وقد اكتشفوا في أثناء ذلك أن نظراءهم في الجانب الآخر من الممشى يقاسمونهم توفهم إلى أسلوب أفضل لإدارة شؤون الأفراد. وتوخياً للدقة، تعلم الديمقراطيون والجمهوريون الذين قاموا بعملية التيسير أن بعضاً من أعضاء الحزب الآخر كانوا أكثر اهتماماً بالتهذيب من بعض أعضاء حزبهم. وذلك عن طريق التزامهم بالتهذيب، وحلّ المشكلات الإبداعية بمشاركة الحزبين. وقد نشأت فيما بين منظمي الخلوات رابطة ضعيفة، لكنها ملموسة على الرغم من ذلك، وتكمل الطيف السياسي الأفقي (يسار- وسط- يمين) بطيف شاقولي (تهذيب- فضاظة)، انظر الشكل (15-1).



الشكل (15-1)

تطبيق الأفكار المبتكرة في الكابيتول هيل

هل يمكن نقل الأفكار المبتكرة التي طورها النواب والشيوخ وكبار الموظفين من المختبرات خارج المجلس إلى المناورة السياسية في المجلس، وجعلها جزءاً من الحوكمة؟ للإجابة عن هذا السؤال، دعونا نعيد البحث في الأفكار المبتكرة الخمس جميعها استناداً إلى قابلية التطبيق العملية لكل منها في الكابيتول هيل.

1. تحفيز قيادة عابرة للحدود من الداخل

يبدو أنّ هذا الأمر عسير جداً في عالم الكونغرس الحقيقي؛ نظراً إلى عدم وجود المنتدى، أو المنصة، أو الأساس المتواصل لتطوير قيادة من هذا القبيل. وفعلاً، مثلما يُستوحى من تعليق كبير الموظفين الوارد في مستهل هذا الفصل، لا شكّ في أنّ قيادة الحزب ستفعل ما بوسعها تقريباً لاحتواء أو الحدّ من تأثير بعض الإصلاحات، من قبيل مجموعات، أو مناسبات، أو مبادرات مختلطة حزبياً. إضافة إلى ذلك، فمن المؤكّد تقريباً أن يعاقب زعيما الحزبين الديمقراطي والجمهوري الأعضاء الذين يقتربون كثيراً من الطرف الآخر.

تاريخياً، كانت اللجان هي السياق الذي يستطيع فيه أعضاء من المجلس تجريب قادة الجماعات المتباينة الإيجابيين. وقد صمّمت اللجان على نحو يجعلها موائماً لتستطيع فيه مجموعات صغيرة من الحزبين العمل معاً في عزلة نسبية، لبناء علاقات عمل مختلطة حزبياً في مجالات تشريعية محدّدة. ولم يسلم حتى هذا الملاذ النسبي من غارات التحزّب والقرار المركزي؛ إذ قال أحد الديمقراطيين المخضرمين: «لقد كنت عضواً في لجنة الزراعة منذ أمد طويل، وأنا أتساءل حالياً عمّا يدعوني إلى حضور اجتماعات اللجنة. ما من نقاش حقيقي، ولا وضع سياسات قط. فكلّ شيء مرتّب مسبقاً في مكتب زعيم الحزب».

إنّ السبيل لبروز قيادة عابرة للحدود يكون بتبني فكرة تعيين زوج مشترك من القادة الحزبيين في كلّ لجنة، وهي من الأفكار المبتكرة التي جرى التوصل إليها في الخلوة. ويمكن أن يتدخل هذان العضوان عندما يسود جو من التوتر، أو حين يخرج التقدّم عن مساره بسبب نقاش مشحون.

حتى هذه الفكرة المبتكرة ليست بقادرة على تغيير حقيقة اللجنة الجوهرية «أنها مبنية أساساً بصورة هرمية». والتحكّم موجود بين أيدي أكثرية موحّدة؛ وليس بوسع الأقلية، حتى لو كانت موحدة، سوى الاعتراض. ويقودنا ذلك مباشرة إلى الفكرة المبتكرة المحتملة الثانية.

2. توفير حوافز لقيادة مشتركة تبني الثقة

تهيمن الحقيقة الحاضرة دائماً حيال وضع الأكثرية أو الأقلية على ثقافة الكونغرس. ولا يعمل الديمقراطيون والجمهوريون معاً بوصفهم نظراء. وجميع الأعضاء يعرفون مكانهم في الترتيب الهرمي، بدءاً من زعيم الأكثرية وزعيم الأقلية في ذروة هرم القيادة إلى الأعضاء العاديين في الحزبين كليهما.

ومن ثمّ، تمتاز الفكرة المبتكرة البسيطة، التي جرى التوصل إليها في الخلوات، القائلة بإنشاء مراكز قيادة مشتركين، بفعوى تغييرية. فهي توحى بأنّ التعاون ليس كلمة مذمومة، بل لعلّها ممارسة مشرفة في واقع الأمر. ومع أنّها تحترم احتراماً تاماً رغبة الناخبين، ونسبة توزيع المقاعد في المجلس المتغيّرة دائماً، فقد أوجدت الخلوة واحة شراكة في صحراء حزبية.

في واحدة من سلسلة خلوات الحوار المخصّصة لكبار موظفي مجلسي الشيوخ والنواب، همست إحدى المشاركات، في أذن أحد الميسرين خلال الاستراحة، قائلة: «لقد طُلب إليّنا معارضة تعديلاتهم جميعها. وتناهى إلى سمعي أنّه قد طُلب إليهم معارضة تعديلاتنا كلّها أيضاً. أنا في الواقع أعاني مشكلة بسبب ذلك». وأضافت بعد أن نظرت حولها للتأكد أنّ أحداً لا يستمع إلى حديثها: «لا أعتقد أنّ تلك هي القيادة!».

إنّ مأسسة مفهوم القادة المشتركين ستجعل من هذا التخريب المنهجي الآلي الأرعن لهذا التعاون الإبداعي أمراً مستحيلاً؛ إذا جرى تشجيع الأعضاء على إيجاد نظير أو أكثر من الجانب الآخر، كي يقوموا معاً ببحث علاقات الشراكة الإستراتيجية في قضايا محدّدة، الأمر الذي سيحفز المجلس إلى وضع منهجيات إبداعية للتعامل مع تحديات السياسية. ولن يكون الهدف إنهاء الالتزام الحزبي، بل إيجاد مستوى موازٍ من المشاركة المختلطة حزبياً تكمل المناورات الحزبية.

وفي واقع الأمر، من الصعب تخيّل زعيم حزب ديمقراطي أو جمهوري يضع، أو يدعم، أفكاراً مبتكرة من هذا القبيل؛ لأنّ ذلك سيؤوِّض عاجلاً - في الأقل - سلطته القيادية ضمن

جماعته. لكن، وعلى الرغم من التوقع في الكابيتول هيل، فإن أعضاء الكونغرس وطواقم عملهم غير موجودين في الخلاء. وحتى لو فعل قادة الأحزاب كل ما بوسعهم لوضع العصي في عجلات التعاون ما بين الحزبين، فإن جمهور الناخبين، الذي ينتظر نتائج من الحزبين كليهما، ويعاقب على غيابها من خلال صندوق الاقتراع، قد يقدم الحوافز التي يحتاج إليها النواب كي يصبحوا أكثر تعاوناً.

3. تبني قواعد أساسية تشجع على حوار حقيقي

إذا رغب مجلس النواب أو الشيوخ في الحفاظ على الجو الحقيقي البناء الصادق عاطفياً، الذي ساد في المختبرات التي عقدت خارج المجلس، فيجب أن تتبنى ثقافة المؤسسة – بكل معنى الكلمة – مسارين من التواصل، لا مساراً واحداً فقط. وبموجب القانون والعرف أيضاً، يجب أن تؤمن منتدى يركز على التأييد من أجل الجدل بين المؤيدين والمعارضين، وبين الديمقراطيين والجمهوريين. ومع تدهور نوعية هذا الجدل، يبقى ذلك الشكل من المحادثة شكلاً من أشكال التعبير.

ولكي يعمل الكونغرس بفاعلية؛ فهو يحتاج أيضاً إلى مسار عامل ثانٍ من الاتصالات، يمكننا أن نطلق عليه اسم الحوار؛ أي المداولات التي تسمح بأن يبحث الأعضاء افتراضات وقيماً وأفكاراً متنافسة، انظر الجدول (1-15).⁽⁶⁾

إن الجدل ممتاز لبحث إستراتيجيتين بديلتين ومناقشة مزاياهما النسبية. أما الحوار فهو مناسب جداً لاختبار الافتراضات المتنافسة بين منهجيتين، والتوصل إلى إمكانات جديدة قد تكون أفضل من البديلين الموجودين. عموماً، يجب أن يتقدم الحوار على الجدل، وسيكون المخرج التشريعي أفضل عند استخدام المسارين كليهما.

لسوء الطالع، يتفق نواب الحزبين على أن سبيل الحوار، الرسمية وغير الرسمية، قد تقلصت كثيراً في الأعوام الأخيرة. وقد أخذ الأعضاء يقضون وقتاً أطول في مقاطعاتهم، ووقتاً قصيراً في واشنطن من أجل الحوار غير الرسمي. وباتت أنشطة الحزب ووظائفه منفصلة أكثر فأكثر. وفقدت وفود الكونغرس (وفود مختلطة حزبياً لتقضي الحقائق بشأن الشؤون المهمة داخلياً وخارجياً) سمعتها الجيدة. وأخذت اللجان تلتزم بأوامر قادة الأحزاب، وتقضي وقتاً أقل في

المناقشات المفتوحة. وعمد الشهود الخبراء الذين يحضرهم كلُّ حزب إلى تقديم وجهات نظر حزبية منحازة، عوضاً عن تقديم معلومات نزيهة.

لقد بيّنت تعليقات المشرّعين بوضوح تقييمهم لثقافة الكابيتول هيل المتعطّشة للحوار عندما غادروا الاجتماعات التي عُقدت خارج المجلس عائدين إلى أعمالهم.

الجدول (1-15)

الفرق بين الجدل والحوار

الحوار	الجدل
• افتراض معرفة عدد من الأشخاص بجزء من الإجابة.	• افتراض وجود إجابة واحدة صحيحة، تعرّفها.
• عمل المشاركين معاً للتوصل إلى فهم مشترك (تعاوني).	• محاولة المشاركين إثبات أنّ الطرف الآخر على خطأ (خلافي).
• الاستماع بقصد الفهم والتوصل إلى مغزى واتفاق.	• الاستماع بقصد اصطلياد الأخطاء، ووضع منطوق مضاد.
• الإفصاح عن فرضياتنا لتقييمها.	• الدفاع عن فرضياتنا كما لو أنّها حقائق.
• رؤية جوانب القضية جميعها.	• إعطاء القضايا شكل جانبيين مستقطبين.
• الاعتراف بأنّ تفكير الآخرين قد يتحسن استناداً إلى تفكيرنا.	• الدفاع عن وجهات النظر الذاتية إزاء (ضد) وجهات نظر الآخرين.
• البحث عن القيمة ونقاط القوة في مواقف الآخرين.	• اصطلياد أخطاء الآخرين، والبحث عن نقاط الضعف في مواقفهم.
• ترك الموضوع مفتوحاً حتى بعد انتهاء النقاش رسمياً.	• إيجاد فائز وخاسر، وعدم التشجيع على مزيد من النقاش.
• اكتشاف احتمالات جديدة، لا السعي نحو إغلاق الحوار.	• السعي نحو خاتمة أو تصويت يُثبت صحة موقفك.

وقد علّق أكثر من كبير موظفين على ذلك، قائلاً: «يا للأسف، إننا لا نستطيع القيام بهذا في الكابيتول هيل». ولن يكون هذا ممكناً، إلا إذا وافق الحزبان على تغيير القواعد الأساسية المتبعة في أثناء جلسات عمل محدّدة. ومن الواضح أنّ لديهم السلطة للقيام بذلك، ولكن ليس واضحاً إذا كانت لديهم الرغبة فيه حقاً.

4. التشجيع على تفكير منهجي عوضاً عن التفكير الحزبي

يتطلّب التشجيع على نوع مغاير من التفكير أسلوباً مختلفاً في طرح الأسئلة. وتعدّ جلسات الاستماع الخاصة باللجان المنتدى الطبيعي للقيام بذلك في الكابيتول هيل. ولكن، لسوء الطالع، أصبحت جلسات الاستماع عبارة عن مندييات جرى استظهارها جيداً، بحيث يتلو كل فريق خلالها بيانات موضوعة سابقاً، تدعم موقفه، وتضرب مصداقية الطرف الآخر. ويحول هذا دون بروز أيّ تحليل منهجي، ويُفضي إلى مجرد إغناء وجهات النظر الموجودة.

وفي واقع الأمر، يعود كثير من الأعضاء وكبار الموظفين من التجارب التي أُجريت خارج المجلس إلى الكابيتول هيل، وهم مفعمون بالحماس والطاقة والحيوية لتطبيق أفكار مبتكرة، مثل: تطوير إجراءات اللجان، ووضع قواعد سلوك جديدة على أرض المجلس، وحدود أكثر صرامة بشأن مكان اجتماع المرسلين في المجلس. ولكنّ الأمل في تكلّف هيئة حزبية بتطبيق الإصلاحات يبقى أملاً ضئيلاً، ما دام قادة الأحزاب لا يرون فائدة كبيرة في التخلي عن السيطرة لمصلحة هيئات من طرف ثالث.⁽⁷⁾

5. الحثّ على التعلّم، والتقليل من التنميط

أثبتت تجارب الخلوات واللقاءات خارج المجلس أنّ الاحتكاك وحده غير كافٍ لإنتاج قيادة جماعات متباينة، وأنّ بعض الأعضاء من كلّ حزب يقبلون بدرجة عالية من العدائية والفظاظة ويشاركون فيها، في حين لا يقبل آخرون بذلك. وبوجه عام، تميل قيادة الحزب إلى تمثيل مصالح أتباعها الأكثر ولاءً والأقلّ تعاوناً. ويترك هذا بناء الجسور من الحزبين مطوّقين من زملائهم الأشدّ ولاءً. ويتعيّن عليهم في هذه الحالة التي تفتقر إلى أيّ هيكل أو قيادة تمثّل مصالحهم؛ إمّا أن يستقلوا عربة الولاء الحزبي، وإمّا أن يتركوا في دنيا الاعتدال الخاوية على عروشها.

تُعَدُّ التوجيهات الأولية التي يتلقاها العضو الجديد حالة في صُلب الموضوع. وحتى أواسط تسعينيات القرن العشرين، كان النواب المنتخبون حديثاً يُدعون إلى توجيهات أولية معدة لأعضاء الحزبين كليهما. أمّا الآن، فلكلّ حزب توجيهاته الخاصة. ومنذ ذلك الوقت فصاعداً – باستثناء العمل في اللجان – لم يجلس الديمقراطيون والجمهوريون جنباً إلى جنب قطّ، وكان لكلّ منهما مداخله ومخارجه الخاصة، وحجرات خاصة لإيداع المعاطف، وجانبه الخاص من الممشى.

لعلّ العودة إلى تقديم توجيهات أولية موحدة للأعضاء الجدد من الحزبين، تكون من الأفكار المبتكرة الإيجابية التي لا تتطلّب تغييرات هيكلية مباشرة في الكابيتول هيل. وقد تُرسل التوجيهات الأولية الموحدة رسالة مهمة إلى المرشّعين المنتخبين حديثاً، فحواها أنّهم يدخلون الكونغرس الأمريكي، والمطلوب منهم العمل بوصفهم أمريكيين، لا ديمقراطيين وجمهوريين.

ومع أنّ قادة الأحزاب في الوقت الحالي سيستمرون في إعاقة التآخي مع العدو فإنه يجب أن يتمسك الأعضاء بحريتهم ومسؤولياتهم بوصفهم قادة، وأن يجدوا سُبُلًا للقيام بذلك. وإذا أفلحوا في إيجاد ما يكفي من الحلفاء في جانبي الممشى، فإنّهم سيصبحون قادة من نوع مختلف؛ قادة للأعضاء جميعاً.

خلاصة

لقد أثبتت البحوث في مجال علاقات الجماعات المتباينة أنّ تخفيض المشاعر السلبية تجاه «الآخر» ليس كافياً. بل من الواجب أيضاً التشجيع على المشاعر الإيجابية تجاه الآخرين. أو، طبقاً لما قاله تود بينتسكي: «حتى نحول أرضاً مكسوّة بالأعشاب إلى حديقة، لن يكون كافياً أن نزيل جميع الأعشاب الضارة فحسب، بل يتعيّن علينا أن نزرع الزهور أيضاً».⁽⁸⁾

في الكابيتول هيل، لا تزال قيادة الجماعات المتباينة؛ أي التعاون الإبداعي المختلط حزبياً بشأن تحديات تشريعية مهمة، هي الاستثناء، لا القاعدة. وفي الأعوام العشرة التي انقضت منذ الخلوة المختلطة حزبياً الخاصة بالكونغرس، عوقب الشيوخ الذي شاركوا بوصفهم مستقلين، وتحوّلت عشرات القضايا المعقّدة إلى اختبارات تحديد انتماء يمين – يسار، بل إنّ الدورات الانتخابية أدت إلى تخفيض مستويات ثقة الناخبين.

فمن جهة، كان واضحاً أنّ الكونغرس العدائي الفظّ غير الفاعل والشديد الاستقطاب الحزبي لن يكون مميتاً لمن يعملون هناك؛ إذ ستبقى الولايات المتحدة حيّة حتى في ظل أكثر أنواع المحادثات استنزافاً في الكابيتول هيل. ومن جهة أخرى، ومع مرور السنوات من دون تطبيق الأفكار المبتكرة التي أجملناها هنا، سيزداد خطر تآكل سير العمليات في الكونغرس على الأجل الطويل. وعلى الرغم من عدم وجود مقياس كمّي موثوق على الإطلاق، فإنّ المؤسسة أخذت تخسر مكانتها، وتجذب مرشّحين من منزلة أدنى. وقد يعمل الكونغرس بحسم على صعيد الشؤون الصغيرة، لكنّه غالباً ما يُخفق في الشؤون الكبيرة المهمة. وهو لا يحدّد الاتجاه لأمّتنا، بل يقع، عوضاً عن ذلك، ضحية عواصف الإعلام النارية، وتتقاذفه رياح الرأي العام المتبدلة في اتجاهات عدة.

وإجمالاً نقول: إنّنا وحدنا القادرون على توجيه النظام الذي يعمل فيه قادتنا، بحيث يُعنى بالقضايا المهمة لا التفاهة، ويحثّ على التعاون لا على القسوة، ويُعلي من مراتبهم ولا يُشرذمهم. لقد ترك لنا المؤسسون هيكلاً ممتازاً من أجل منزلنا المشترك، لكننا وحدنا فقط نستطيع إجراء الإصلاحات الضرورية.

Notes

- (1) Todd L. Pittinsky, "Introduction," in *Crossing the Divide: Intergroup Leadership in a World of Difference*, ed. Todd L. Pittinsky (Boston: Harvard Business Press, 2009).
- (2) From 1995 to 2005, I helped design and facilitate two bipartisan congressional re-treats for House members and co-lead several retreats for House and Senate chiefs of staff. (Although the dynamics I analyze are also present in the Senate, I focus primarily on the House.) The two retreats for House members in which I was directly involved were held in 1997 and 1999. The four retreats for House and Senate chiefs of staff were held annually, beginning in 2001. I stress particularly the experience of the two retreats for House members but illustrate my main points with supplemental evidence from the chief of staff gatherings in which I participated.
- (3) It is, unfortunately, a model of domination and subordination. Although every committee has a chairman (of one party) and a cochairman (of the other), they rarely act as partners. The former represents the majority, the latter the minority. The primary loyalty is not to their committee, much less

each other, but to their party. In this sense, coleaders are not running the committee collaboratively at all, but instead act more like emissaries from opposing armies. *Reaching Across the Aisle* 217

- (4) The original eight were Eva Clayton (D–NC), David Drier (R–CA), Tillie Fowler (R–FL), Charles Stenholm (D–TX), Amo Houghton (R–NY), Ray LaHood (R–IL), Tom Sawyer (D–OH), and David Skaggs (R–CO). After the November 1996 election, they added two newly elected members: Jo Ann Emerson (R–MO) and Ruben Hinojosa (D–TX).
- (5) One of the many difficult issues that the Bipartisan Congressional Retreat Planning Committee (BCRPC) dealt with was whether to include spouses. Eventually, the committee decided to do so on the grounds that it would strengthen the event’s overall purpose and also create greater gender balance. As a result, approximately 180 spouses participated in the 1997 retreat.
- (6) For a more detailed description of the debate–dialogue contrast, see Mark Gerzon, *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities* (Boston: Harvard Business School Press, 2006), chapter 9.
- (7) See William Ury, *The Third Side* (first published as *Getting To Peace*) (New York: Viking, 2004).
- (8) Todd Pittinsky, “Allophilia” (paper presented at the International Leadership Association Annual Conference, Vancouver, Canada, November 2007).

