الفصل الثامن
حيل الحل الوسط (التسوية)
Craft a Compromise

عندما تكون المبادئ على المحك تصبح الحلول الوسط تهمة أخلاقة. فهى توحى بالضربات المتبادلة والصفات التى تدور بين السياسيين وهيئات الضغط السياسي فى حجرة مليئة بالدخان. وعلى النقيض فعندما أراد الملك سليمان أن يقرر أيا من السيدتين هى أم الرضيع ،أقترح تقطيعه إلى نصفين، فصرخت أم الرضيع من هول الفكرة وعرضت التنازل عنه. كان رد فعلها هو الذى أخبر الملك بكل ما أراد معرفته. فقد فهم أن أصحاب المبادئ القوية لا يقبلون التفاوض حول الأمور المتعلقة بمبادئهم ومعتقداتهم.

إن المشكلة الأخلاقية فى الحل الوسط هى أنه يبدو أساسا كمحاولة لتوزيع الأختلافات. وقد يكون ذلك أمرا طيبا فى الكثير من الأمور ، لكن ليس مع المبادئ الأساسية. فلنفترض أن بائع السيارات المستعملة قال عن السيارة « شيفي » القديمة أنها جوهرة ، ولكنه مستعد لبيعها مقابل 8 آلاف دولار ، وأجاب العميل بأنها يجب أن تباع كخرده وأنها لن تساوى أكثر من 4 آلاف دولار ، ثم يتوصل الاثنان إلى الاتفاق على مبلغ 6 آلاف دولار . فهل فى هذا مشكلة ؟ مطلقا، فكلا الطرفين تساوما بقوة ثم تقابلا فى منتصف

الطريق . كانت صفقتهما مقبولة تماما – فقد كانت « صفقة رأسمالية تمت بين بالغين متراضيين » .

ولكن عندما تكون المبادئ المهمة فى خطر؟ فإن هذا المنهج يبدو خاطئا ، فعلى الناس أن يقوموا بفعل كل الصواب ، وليس نصفه . وعليهم أن يعترفوا بالحقائق كاملة وليس أنصاف الحقائق . وعليهم أن يكون عادلين طوال الوقت ، وليس أيام الاثنين والأربعاء والجمعة فقط . المبادئ الأخلاقية مثلها مثل الرضيع الذى عرض على الملك سليمان ... لا يمكن تجزئتها. فيجب أن ندافع عنها بشجاعة وإصرار ، لا أن نساوم عليها.

يقبل القادة الهادئون بهذا الرأى حول أهمية المبادئ الأخلاقية ، ولكنهم يجدونه غير مجدى فى أغلب المواقف . إنهم بالطبع يرفضون فكرة التعامل مع المبدأ الأساسي على أنه مثل السلامي (نوع من السجق) ويضحون به قطعة قطعة . إنهم يعرفون أيضا أن هناك أوقات تكون الأمور فيهما واضحة وضوح الشمس ، وهنا لابد من الدفاع عن المبدأ الأساسي ، حتى لو كان ذلك بالتضحية بالنفس أو البطولة – أو خيانته . فى هذه الأحوال سوف يرسم معظم الرجال والنساء حدودا لا يتخطونها.

ولكن القادة الهادئين ينظرون إلى هذه الوسائل على أنها الملاذ الأخير ، لأنهم ينظرون إلى الحلول الوسط من وجهة نظره مختلفة . إنهم ينظرون إليها على أنها تحد لخيالهم وبراعتهم ، كما أنها تكون مناسبات للعمل الشاق والجاد. إنهم يعتقدون بأن مهارة الوصول إلى حل وسط فرصة جيدة للتعلم وتطبيق الحكمة العملية. من رأيهم أن أفضل الحلول الوسط لها علاقة ضعيفة بتجزئة الاختلافات ، أو التضحية بالمبادئ القيمة لاعتبارات عملية. إنها على العكس ، طرق قوية للدفاع والتعبير عن القيم المهة بطرق حليمة وعملية .

ليس التوصل ببراعة لحلول وسط مسؤولة وقابلة للتنفيذ أمر عادى يقوم به القادة الهادئون ، ولكنها تحديد لكينونتهم. الجهود التى شرحناها فى

الفصول السابقة – كالنظر إلى الأشياء بواقعية ، والمقايضة على الوقت ، تطويع القواعد ، التنقيب فى الأعماق ، والسعى لتحقيق أفضل عائد على رأس المال السياسي ، والتنبية والاختبار – جمعيها خطوات مهمة نحو الهدف النهائى ، وهو الوصول إلى طرق قابلة للتطبيق ومسئولة لحل المشكلات الأخلاقية اليومية .وعادة ما يكون الوصول إلى حل وسط أفضل سبيل لذلك .

ولكى نفهم ما تمثله الحلول الوسط للقادة الهادئين ، دعنا ننظر بدقة موقف تواجه فيه شخصية مسئولة وعميقة التفكير ما قد يبدو فى بداية الأمر – أنه مساومة على مبادئها الأساسية(هذا ..... وإلا) – هذه الشخصية هى شيرلي Silverman مسئولة الصحة العامة فى مدينة كبرى. ارتبطت المشكلة التى تواجهها بالأعداد المتزايدة بسرعة من النساء الحوامل المدمنات للمخدرات ، و الرضع المدمنين الذين يأتين بهم للحياة. وكان سؤال المساومة الحاسم (هذا – وإلا) الذى عليها أن تواجهه هو تحارب المشكلة عن طريق تطبيق نصوص القانون بالقوة أو عن طريق تحسين الخدمات الطبية وخدمات النصح والإرشاد .

لقصة Silverman أهميتها من ناحيتين. الأولى ، أنها اعتمدت على العديد من الإرشادات التى تم شرحها فى الفصول السابقة ، وأظهرت جهودها فوائدها كأدوات لحل المشكلات. والثانية ، أنه عن طريق العمل الجاد والقدرة على التخيل وجدت Silverman طريقة لتجنب التجزئة فى الخلاف ، وبدلا من ذلك أعادت صياغة المشكلة بصورة مرضية لكافة مسئولياتها المتنافسة .

طفلة العام الجديد
The New Year's Baby

فى عام 1995 وبعد انتصاف ليلة رأس السنة ، ولدت طفلة العام الجديد فى إحدى المستشفيات الكبرى بولاية فلوريدا . وبلغ وزن الطفلة 4 رطل (أقل من اثنين كيلو جرام) ، وقد ورثت عن أمها إدمانها للكوكايين . لم تستطع الصحف المحلية تجاهل القصة ، كذلك بالنسبة لعمدة المدينة والذى كان رئيس Silverman فى العمل. عقد العمدة معها اجتماعا ، وبعد أن سألها عن أحوال الإجازة ، تجاهل إجابتها ، ثم قال فجأة أنه عليهم أن يناقشوا مشروعا جديدا.

وكم أثار ما سمعته Silverman فزعها. فقد اقترح العمدة القيام بما تقوم به أغلب المجتمعات بالفعل. أراد أن يلجأ إلى خيار القوة ، وذلك بإلقاء القبض على النساء اللاتى يتعاطين المخدرات أثناء الحمل . كذلك أراد أن يقترح تشريعا يمكن المدعى العام من توجيه التهم لهؤلاء النساء بسوء معاملة الأطفال. هذه السياسة الجديدة كانت مرشحة لتحل محل المنهج الحالي ، والتى لم تكن سياسة إنما كانت مزيجا عجيبا من تطبيقات إستثنائية للقانون وإمتدادا لمحاولات متقطعة للنساء الحوامل. اعتقد العمدة أنه ليس هناك من خيار سوى اتخاذ خطوات قانونية ضد هؤلاء النساء . فقد ذكرت "طفلة العام الجديد" السكان بأن نسبة الوفاة فى المواليد كانت مرتفعة وفى ازدياد مع نسبة استخدام المخدرات والعنف الناتج عن المخدرات. وقد نادى كل من صحف المدينة ، والشرطة ومحامى المقاطعة – والذى كان مرشحا لمنصب العمدة فى الانتخابات القادمة – إلى اتخاذ إجراء ما .

أنصتت Silverman له وقالت القليل ووافقت على تنفيذ طلب العمدة – أن تلحق بفريق عمل يضم ممثلين للمدعى العام ، وموظفى الصحة ، وقوات الشرطة للعمل على صياغة تفاصيل السياسة الجديدة . وللتأكد على أهمية القضية ، سيقوم العمدة برئاسة فريق العمل هذا .

وبالرغم من ذلك ، فما أن غادرت Silverman مجلس المدينة حتى أدركت أنها لن تستطيع أن تؤيد خطة العمدة. وما أن وصلت إلى مكتبها حتى شعرت بالقلق والاضطراب. فقد كانت Silverman مؤيدة وفية للعمدة ، وكم أرادت أن تشهد إعادة انتخابه . فحتى هذا اللحظة ، كانت هى والعمدة ينظران إلى القضايا السياسية من منظور واحد ، وكان من أحد أسباب موافقتها الغريزية له على طلبه. السبب الآخر هو أن Silverman كانت متفقة مع العمدة فى هذا الشأن إلى درجة كبيرة. كان ميثاقها الشخصى ينص على أن استخدام أى نوع من المخدرات أمر خاطئ وغير قانونى، ولا يغتفر. وقد آمنت بشدة بأن قوانين المخدرات لابد وأن تطبق بالقوة وأن يتحمل كل فرد مسئوليته عن أفعاله. أما بالنسبة للقضية المطروحة الآن فقد شاهدت العديد من الرضع المدمنين على مر السنين ، وكان لها دائما نفس رد الفعل : عدم التصديق ، والفزع. هز هؤلاء الضحايا الصغار إحساسها بالصواب والخطأ حتى الأعماق.

ولكن ما أن وصلت Silverman إلى مكتبها حتى أدركت أنها لا تستطيع تدعيم منهج القوة. فمثلا مثل العديد من مسئولى الصحة ، كانت تعتقد أن التهديد بالاعتقال سيبعد الحوامل عن المستشفيات والعيادات . وكانت صحتهم سوف تعانى، وكذلك صحة الأطفال الذين سيجلبوهن إلى هذا العالم . كذلك فإن Silverman كانت تدرك أن العديد من الدراسات قد أثبتت أن النساء اللاتى يتلقين الرعاية أثناء الحمل تكون حالات ولادتهن أفضل من اللاتى لا يتلقونها. وفى الواقع فإن رعاية الحمل أمر هام جدا، حتى أن النتائج تكون أفضل فى حالة استمرار النساء فى تعاطى المخدرات أثناء

الحمل. ولكن Silverman كان تعي أيضا نتيجة وجودها فى مكتب العمدة بأن الواقع السياسي كان له وزن أكبر من وزن الدراسات والإحصائيات .

يبدو أن خيارات Silverman كانت محدودة. أحدها أن تجتمع بالعمدة مرة أخرى وتخبره بأنها تعترض على خطته ، وتشرح له أنها لن تشارك فى فريق التنفيذ . ولكن مثل هذا التصرف سيكلفها الكثير من رصيدها السياسي . وسيعنى أيضا أن شخصا آخر من مؤيدى هذه السياسة الجديدة سيحل محلها فى الحملة . أما الخيار الآخر فهو الاستقالة احتجاجا . وبهذه الطريقة ستظل وفية لمتعقداتها الشخصية وأحكامها المهنية ، وستلفت وجهة نظرها إهتمام الرأى العام . ولكن عمر هذا الاهتمام سيكون قصيرا وستنتهى التغطية الصحفية له سريعا إلى صفائح المهملات فى المدينة .

الحل الآخر كان عليها أن تحدد موعدا مع العمدة وتحاول أن تغير رأيه. وقد كانت تعلم أنها تستطيع أن تجند الخبراء والدراسات والإحساس العام ، ولكنها كانت تشك فى أن يستمع إليها العمدة طويلا . والواقع أنه قد يمارس عليها جاذبيته وقدرته الفائقة على الإقناع ليحملها على تغيير رأيها . وقد شعرت Silverman أنه قد ينجح فى ذلك . يمكنها بكل بساطة أن تتخيله يقول بأن النظام الحالى فاشل وغير قابل للإصلاح ، وأنه لابد من اتخاذ خطوات جوهرية ، وأنه على اللاعب طويل الأجل أن يختار معاركه ، وأنه لا جدوى من الوقوف فى مواجهة قطار للشحن. وسينتهى الأمر به وهو ينظر فى عينيها مباشرة قائلا أنه يحتاج إلى دعمها بشدة .

لحسن الحظ رفضت Silverman كافة هذه الإختيارات ، ومثلها مثل القادة الهادئين الذين تناولناهم بالشرح والتحليل ، فإنها لم ترغب فى التضحية بوظيفتها أو التخلى عن القضية . وحيث أنها كانت مهتمة بالمشكلة بشدة ، فقد كانت على استعداد لإستثمار رصيدها التنظيمي فى التوصل إلى حل . غير أنها كانت تحتاج إلى مدخل آخر لحل المشكلة مدخل يجنبها الإختيار المتزمت بين تنفيذ القانون وتوفير الرعاية .

وحيث أن التوصل إلى البديل يحتاج إلى أشهر ، فقد كانت الخطوة الأولى لـ Silverman هى المقايضة على أكبر ما تستطيع من الوقت . أسقطت من حساباتها فكرة الحديث إلى العمدة واستبدلتها بالجلوس مع أثنين من مستشاريه السياسين ، وأخبرتهم أن اعتقال وسجن الحوامل أمر أشبه باللعب بالنار ، وقالت أن ما يجرى الآن هو رد فعل لمسألة " طفلة العام الجديد" . ثم سألت عما سيكون رد فعل العامة إزاء صور الصفحات الأولى للجرائد التى تصور ضباط الشرطة وهم يقودون الحوامل وهن مكبلات بالأصفاد إلى أقسام الشرطة ؟

جذب هذا السؤال انتباه المستشارين . ثم طلبت منهما أن يفكرا فى من هن اللاتى سيلقى القبض عليهن ، وكانت الإجابة على النساء السود واللاتينيات. وكان للعمدة دعم قوى فى هذه المجتمعات ، والعديد من القادة المحليين سيشعرون بأنهم قد أساءوا إلى ناخبيهم أو ضحوا بهم إذا ظهرت لافتات الدعاية فى حملة العمدة الانتخابية وعليها صور الأطفال. كانت حجتها سياسية محضة ، فقد لعبت بكارت العنصرية ، لا بمسألة الصحة العامة . حولت سياسة العنف إلى قنبلة يدوية سياسية ، وقد كانت تعرف أن مستشارى العمدة لن يرغبوا فى العبث بها . وبعد أن أنهت حديثها ، قال أحد المستشارين ، : "حسنا لقد فهمت وسنتناقش حول الموضوع ". وأنهى الاجتماع بهذا التعليق الغامض.

وبعد يومين ، طلب العمدة الاجتماع بـ Silverman ثانية ، معللا ذلك بأن لديه مهمة جديدة لها. وكانت أول فكرة خطرت ببال Silverman هى أنها ستطرد بلباقة من وظيفتها. ولكن على العكس ، أخبرها العمدة أنه تراجع عن خطة « فريق العمل» وأنه يرغب بدلا من ذلك فى عقد مؤتمر صحفي يعلن منه أن المدينة تواجه أزمة ارتفاع فى معدل وفيات الأطفال ، وطرح دعمه لفكرة « العلاج القاسي » وأعلن أن مكتبه سيبدأ فورا فى تطوير سياسات جديدة . ثم طلب من Silverman أن ترأس هذه المجهودات لوضع تلك السياسات .

فأخبرته بأنها لا تستطيع أن تدعم خطته الأصلية بالاتجاه للقوة . فقال بأنه أدرك أن الأمور كانت أكثر تعقيدا مما صورته خطته الأولى ، ولكنه أضاف بأن عليها أن تتفهم الضغوط المفروضة على مكتبه وخطورة المشكلة. ترددت Silverman للحظة ثم وافقت على تقديم المساعدة . وبعدها بلحظات ، وبينما كان العمدة يشكرها ، تساءلت مع نفسها إذا ما كانت ستراودها أفكار أخرى مقلقة نتيجة لقرارها المتسرع . ولكن هذا لم يحدث في هذه المرة . وفيما كانت تقود سيارتها في طريق العودة إلى مكتبها ، أدركت أن مهمتها الجديدة ، وبالرغم من صعوبتها ، ستكون من أكبر التحديات التي تواجه حياتها المهنية . لأنها ستضعها حينئذ في قلب أصعب المشكلات التي تواجه المدن الكبرى في أمريكا . والتي كانت ستسمح لها باستخدام كافة المهارات والخبرات التي طورتها على مر العشرين سنة الأخيرة . إنها إذا ما نجحت – ستساعد المئات من النساء والأطفال على تجنب المواقف المؤلمة.

ولكن لماذا غير العمدة اتجاهه متراجعا عن « فريق العمل » ومنهج استخدام القوة ؟ ولماذا أختارها لترأس هذه العملية ؟ خمنت Silverman أن مستشاريه قد اتفقا مع وجهة نظرها بشأن المخاطر السياسية . ويبدو أن العمدة كذلك قد أستنتج أنه سيكون من المنطقي والأفضل أن يعلن أن السياسات الجديدة ستطبق في القريب العاجل ، بدلا من أن يدرس فريق العمل المشكلة لمدة ستة أشهر . وعلى الأرجح أنه شعر بأن خلفية Silverman في مجال الصحة العامة كان سيعطى ثقلا للسياسات الجديدة . وإذا ما نجحت التغيرات فإن العمدة ، وليس فريق العمل هو الذى سيلقى الثناء ، وخمنت Silverman أنها إذا لم تنجح ، فسيقع عليها هي وحدها اللوم.

ومع ذلك فبموافقتها ، استبدلت Silverman بالمشكلة المستحيلة المشكلة الصعبة . أنتهى المأزق الشخصي حول الالتحاق بذلك الفريق ، ولكن عليها الآن أن تطور سياسة بديلة . وسيكون عليها بذلك أن تواجه نفس

المأزق الذى يبدو لا حل له – وهو التوتر بين تطبيق القانون وتوفير الرعاية .وفى الوقت ذاته سيكون كل من الإعلام والجمعيات المختلفة فى المجتمع والمرشحين السياسيين ومنظمات الصحة العامة مستعدين بمشارطهم لتشريح كل ما تقوم به.

حاولت Silverman ومجموعتها خلال الستة أشهر التالية أن تتعلم كل ما تستطيعه عن الأسباب الجذرية لهذه المشكلة ، وفى الوقت ذاته كانت تصلح من أجزاء خطتها. كانت الخطوة الأولي هى إعادة تنظيم قسمها ونقل المزيد من الأفراد من الأعمال المكتبية إلى نصح وإرشاد النساء الحوامل. وكان الهدف هو إفساح أوسع مجال ممكن أمام النساء اللآتي فى خطر بغرض جذبهن إلى برامج رعاية الأمومة بالمدينة . وحاول الإختصاصيون الإجتماعيون تطوعا المشاركة أيضا لمساعدة النساء على فهم ما قد يؤدى إليه تعاطيهن للمخدرات من أثر على أطفالهن .

وكم أفزعت نتائج هذه المحاولة المبدئية Silverman . فقد افترضت أن خطر المخدرات كان واضحا ، وأن سنوات من حملات مكافحة المخدرات قد بلغت الجميع ، وأن العديد من النساء سيستجبن بإيجابية للإرشاد البسيط من قسمها. ولكن على العكس فقد وجد موظفوها أن بعض النساء أردن أن يرين صورا فوتوغرافية لأطفال ميتين ، أو مبتسرين حديثي الولادة وهم موصلون بالأنابيب فى الحضانات. إضافة لذلك وحتى بعد تقديم ذلك العلاج بالصدمات (الصور الفوتوغرافية) ، تردد عدد كبير من النساء فى قبول المساعدة لحل مشكلتهن .

وبالطبع لم يكن العمل التطوعى هو الحل النهائي المقصود ، ولكن الخطوة الحساسة كانت فى إقناع النساء بالذهاب على الأطباء وبدء برنامج رعاية الأمومة . وكانت تلك النقطة هى ذروة المأزق بين الرعاية وتطبيق القانون. ودون صعوبة تمكن معاونو Silverman من خلال المقابلات الشخصية ، المسوحات ، الإحصاءات والمقالات فى المجلات الطبية من توثيق ما كانوا يعتقدون به بالفعل: وهو أن الأطباء والممرضات لا يرغبون

فى العمل كضباط للشرطة وذلك بتسليم مرضاهم الذين يخرقون القانون . فإذا لم يثق بهم مرضاهم ويخبرونهم بكل ما يتعلق بصحتهم ، فإنهم لن يستطيعوا القيام بواجبهم كمعالجين .

وكان الطرف الرئيسي للتفاوض حول أى اتفاق هو المدعى العام للمدينة ، والذى كان بدوره يدعم خيار استخدام القوة معتقدا بذلك أنه سيساعده على أن يكون العمدة الجديد . وعبر سلسلة من الاجتماعات الحساسة والمتوترة بنت Silverman قضيتها وأوضحت اعتقادها بأن الأمر يقوم على ثلاث حقائق ثابتة. الأول هو أن استخدام القوة سيؤثر مباشرة على الأقليات فى المدينة وسيكون له تأثير مدمر على أى سياسي . والثانى هو عدم رغبة الأطباء والممرضات فى تسليم مرضاهم . والثالث أنه لابد من تحميل المسئولية للنساء الحوامل اللاتى يتعاطين المخدرات وذلك لأسباب أخلاقية قانونية وسياسية. واستنادا الى هذه النقاط الثلاث وضعت Silverman القضية الرئيسية على مائدة المفاوضات . فالمدينة لا تستطيع تتحمل المزيد من الحقد العنصري ، ولا تستطيع السياسة الجديدة الاعتماد على مساعدة الأطباء والممرضات ، وتحتاج الحوامل اللاتي يتعاطين المخدرات وأبنائهن إلى المساعدة الطبية لا السجن .

وفى النهاية وافق مكتب المدعى العام على توفير (برنامج للعفو) . كان يعنى ذلك أنه سيتم التأكيد بوضوح وبصورة متكررة للحوامل على أن المعلومات التى يصرحن بها للأطباء والممرضات لن يتم استخدامها ضدهم فى أى محاكمة قضائية. وفى المقابل ولكى يدعم المدعى العام (برنامج العفو) ، اقترحت Silverman أن النساء اللاتي يلدن أطفال سيوكل هن إلى قسم خدمات حماية الأطفال. وكان القسم سوف يلزمهن بالخضوع للعلاج والتحليل الدورى للدم بحثا عن المخدرات. وإذا خرقت الأم هذا الاتفاق ، يرفع القسم دعوى لحرمان الأم من الطفل.

وقد سعي المنهج الجديد إلى أرسال ثلاث رسائل . الأولى أنه يمكن للحوامل المدمنات الذهاب للطبيب، وطرح الأسئلة وتلقى المساعدة دون

الخوف من السجن. والثانية أن للعائلة أهميتها وبالتالى فإن المدينة ستعمل بكل جهودها على مساعدة النساء فى الاحتفاظ بأطفالهم . والثالثة أن المدينة لن تحتمل التعاطى المستمر والملموس للمخدرات ، وستوقع المسئولية الجنائية على المخالفين. وتمنت Silverman أن تكون هذه الرسالة فاعلة بالنسبة للحوامل والناخبين السياسيين الأساسيين للعمدة. إضافة لذلك فقد وفر البرنامج طريقة عملية لأبعاد الأطباء ومقدمي الخدمات عن قواعد تنفيذ القانون بالقوة ، الأمر الذى كان يمثل الحساسية الشديدة بالنسبة لنجاح الخطة ككل.

وما إن تم التوصل إلى الاتفاق حتى ألتقت Silverman وفريقها بجميع المستشفيات المحلية التى توفر الأسرة العلاجية ومزيلات السموم للحوامل ، وأقنعتهم بالتبرع بكمية من الدواء كل شهر للمرضي محدودى الدخل. وافق بعض رؤساء المستشفيات بكل رضا . والبعض الأخر ربط تبرعه بعد أن يتم تشجيعهم على الدراسة المتعمقة حول الطرق التى يمكن أن تستفيد بها منشأتهم من السمعة الحسنة للعمدة .

انتهت خطة Silverman بعد أن استغرقت عشرة أشهر من التطوير، وذلك بسبب المفاوضات المكثفة بين الأطراف المختلفة والتى كانت ضرورية لنجاحها . وبالرغم من تأخر الحملة إلا أن العمدة كأن يرى أنها كانت مجهودات واعدة، واستمر فى دعمه لها. وأخيرا تم تنظيم كل شئ بصورة ملائمة للتواصل مع المرضي ، "وبرنامج العفو" ، والكميات الإضافية من الأدوية والإشراف المباشر "لقسم خدمات حماية الأطفال" . وكان السؤال الوحيد المتبقى هو هل ستنجح الخطة .

تطلعت Silverman إلى النتائج الأولية بمشاعر مختلطة . إذا نجحت الخطة فستكون بذلك قد حققت أهم إنجاز لها فى حياتها المهنية . وفى الوقت ذاته كانت تخشي أن يكون نجاح البرنامج أشبه بالقطرة فى بحر المشكلة الكبيرة . وللأسف فقد صحت توقعاتها. فبالرغم من توقف الارتفاع فى نسبة وفيات المواليد وكذلك إتجاهها إلى الانخفاض قليلا ، إلا أن المشكلة الأساسية ظلت

قائمة. فقد حضرت Silverman بعض الندوات المتعلقة بالحوامل اللاتي في خطر شديد ، وصدمت عندما علمت أن بعض النساء اللاتي تعرفهن قد أنجبن أطفالا ميتين أو أقل من الوزن الطبيعي لدرجة لا تسمح لهم بالبقاء على قيد الحياة سوى أيام قليلة . وفي تلك اللحظات تراجعت إحصائيات الوفيات في المواليد إلى الوراء ، وشعرت Silverman بأنها ربما تكون قد فشلت .

إضافة لذلك فقد احتاجت الخطة إلى تعديلات جادة بمرور الوقت . فمثلا، احتاجت مجهودات التواصل إلى إعادة تعديل ، بعد أن أدركت Silverman ومعاونوها أن لديهم أخطاء سببيه . فقد اعتقدوا في البداية أن المشكلة الأساسية تتمثل في أن النساء يتعاطين المخدرات أثناء الحمل . ولكن اتضح أن العديد من النساء اللاتى التحقت بالبرنامج كن يعانين من مشكلات مع المخدرات قبل حملهن بفترة طويلة – بل أن العديد منهم أصبحن حوامل بسبب ممارسة البغاء للحصول على المال لشراء المخدرات . ولمساعدة هؤلاء الحوامل عمل معاونو Silverman مع مكاتب الشئون الاجتماعية المحلية والجمعيات الخيرية على توفير مصادر أخرى لدخلهن .

وبالرغم من تمكنهم من التعامل مع هذه المبادرات الجديدة ، فإن Silverman كانت محبطة لاكتشافها أن تلك المشكلات كانت أعمق وأكثر تشابكا مما كانت تتصور في البداية. ولكنها لم تكن لتسمح لهذه المشاعر بالظهور . فقد كانت بحاجة للدفاع عن السياسة الجديدة ضد المتشككين ، الذين ادعوا أن منهج استخدام القوة كان سيؤدى إلى نتائج أفضل بشكل أسرع.وكان معاونوها ومكتب العمدة ، ومسئولو المستشفيات ، وممثلو الجماهير بحاجة إلى أن يروا قائدا يتحرك بثقة وقوة . ولكن بالرغم من أن Silverman كانت وقتها تقاوم احباطاتها ، ولم تكن واثقة من ماهية نتائج السياسة الجديدة على المدى البعيد ، أو من المفاجآت الأخرى التى تنتظرها ، فقد شعرت بالثقة في أنها قادرة على التعامل مع هذه التطورات ، آخذة في الاعتبار الأمواج العاتية التى اجتازتها بالفعل .

القيـــادة كعمـــل شـــاق
Leadership as Hard Work

بعد محادثتها الأولى مع العمدة ، واجهت Silverman خيارا فاصلا بين تطبيق القانون وتوفير الرعاية الصحية . وكانـت المشـكلة الشخصـية الملحة تتمثل فى إذا ما كان عليها أن تحارب اقتـراح العمـدة وأن تسـتقيل احتجاجا عليه، أو أن تكون واقعية ووفية لرئيسـها . وبـالرغم مـن هـذين الوضعين اللذين كلاهما مر وجدت Silverman فى النهايـة الطريقـة التـى تحفظ بها وظيفتها ، وتزيد من رصيدها السياسى ، وتظل صادقة لمعتقـداتها وتقديراتها المهنية.

فكيف حققت ذلك ؟ الإجابة المباشرة هى أنها اعتمـدت بقـوة علـى ممارسات وتقنيات القيـادة بهـدوء . اسـتخدمت Silverman الإرشـادات الموضحة فى هذا الكتاب كما يجب أن تستخدم بـأربع طـرق محوريـة - لمساعدة الناس على تجنب المناهج البطولية والتى غالبا لا طائل منها لحـل المشكلات الصعبة وتضع بدلا منها قاعدة أساسية لفن الحلول الوسط المسئولة والقابلة للتنفيذ .

والطريقة الأولى هى أن Silverman حاولت بجد منـذ البدايـة أن تكون واقعية وعملية فى تقييم الموضوع بأكمله . إنها لم ترهق ولم تخـدع نفسها بالقاعدة العريضة من الشكوك والمخاطر والمصالح التى كانت تواجهها هى والعمدة. فالعمدة مثله مثل الجميع كان مشـغولا بمسـألة "طفلـة العـام الجديد". فقد أدرك مشكلة مرعبة وأراد لها حلا فوريا . وأدرك أيضا وجود النيران السياسة المستعرة فأراد أن يخمدها . وكـان يمكـن لخطـة العمـدة المبدئية باستخدام القوة أن تجذب الصحافة وتوقف خصومه وتحقق مطالـب العامة باتخاذ إجراء ما. وكان يمكن أن يحدث تحركا ولو قليلا فى المشكلة، ولكن العمدة كان يفكربصورة بسيطة (تقليدية تقريبا).

وعلى عكسه تماما نظرت Silverman إلى ما وراء مشكلة (طفلة العام الجديد) واقتراح إستخدام القوة. فهى لم تتجاهل المأساة – وهو ما لا يقدر عليه أحد – أو الحاجة إلى اتخاذ إجراء معين . ولكن Silverman وضعت المشكلة فى سياق أكبر عندما نظرت على كل من الواجهة والخلفية. فقد فكرت فى المشكلة الحالية والتدفقات فى اللوائح التنفيذية وردود الفعل السياسية عليها .

فقد كان العمدة أشبه بلاعب كرة القدم الأمريكية الذى يرى خصمه وهو على وشك أن يرد الكرة نحو المرمي – فكل ما كان يفكر فيه هو كيف يعيق الركلة. كانت Silverman تعي أنه لابد من إيقاف الخصم . وكانت Silverman مثل أفضل الرياضيين تتفاعل مع التهديدات والفرص التى تلوح لها فى أماكن أخرى من أرض الملعب . فما رآه الآخرون عل أنه حادث واحد حرج ، رأته هى على أنه عملية وسلسلة من الأحداث وأدركت تأثيرها البالغ على إثارة الاضطراب والانتشار السريع .

ينقب القادة الهادئون بعمق بعض المشكلات ، وهذا ما فعلته عمليا Silverman . فعلى عكس العمدة كانت Silverman قادرة على تفهم رد فعل الأطباء والحوامل المدمنات على حملة تطبيق القانون القاسية ، وذلك من خلال خبرتها المكثفة والمباشرة . وكذلك فقد كانت تعلم على من سيتم القبض عليه ، وكيف ستظهر هذه القصة . ونتيجة لذلك فقد عرفت بحدسها القوى ، أن العمدة قد سلك طريقا خاطئا فيما يتعلق بسياسة الصحة العامة وسياسة إعادة الانتخاب .

نتيجة لذلك فقد أنقذت بصيرتها العمدة من الوقوع فى خطأ سياسي فادح. وقد رفع ذلك من رصيد Silverman السياسي ، وزاد من مصداقيتها لدى مستشارى العمدة ، وساعدها فى الحصول على دور قيادى فى تطوير سياسة جديدة . والأهم من ذلك هو أن اتساع مجال رؤيتها وتعدد زواياه ساعدها على المقايضة على الوقت الذى كانت تحتاج إليه بشدة . فلم تعد

بحاجة إلي الإختيار بين وظيفتها ومعتقداتها . أصبح الآن فى إمكانها البحث عن طرق لعلاج المشكلات الطارئة التى تواجه المدنية .

أما العامل الثانى وراء مجهودات Silverman فهو صدقها فيما يتعلق بدوافعها المتاحرة . تلك الدوافع المختلطة هى ما يميز القادة الهادئين التى سبق ذكرها حتى الأن ، ولا يمكن للرجال أو النساء الذين يبحثون عن حلول وسط تجاهلها . لنتذكر كيف شعرت «رابيكا أولسون» إزاء الموقف الذى اتخذه «Richard Millar » المدان بالتحرش الجنسى . ففى الوقت الذى شعرت فيه بالنفور والخوف منه فقد تفهمت أيضا لأحقيته فى أن يجد أذانا مصغية تسمع اليه . وإضافة لذلك وفى الوقت الذى أرادت أن تحمى فيه منصبها الجديد الذى حصلت عليه بعد كفاح ، كمدير للمستشفي ، فقد شعرت أيضا بأنه ربما عليها أن تبحث عن وظيفة أخرى . وكان Nick Russo صادقا فى رغبته مساعدة Jerome وكذلك فى التزامه تجاه مركز Aimes وحيرته فيما عليه أن يفعله . تبدأ الحلول الوسط المسئولة بالصدق الشجاع ، وعادة ما يكشف هذا الصدق عن تصارع المشاعر والمصالح فى قلب الإنسان .

قد يكون فهم هذه الصراعات مفيدا ، أو حتى حيويا ، وذلك عند تقرير كيفية حل الأزمة . وبقدر ما تخلق الصراعات من تحيزات ومفاهيم مسبقة ، فإنه لابد من الاعتراف بها والتغلب عليها إذا أمكن . فمثلا ، نجد أن Silverman قد أدركت على الفور أن معارضة خطة العمدة قد تدمر علاقتها به وتقيد مستقبلها المهنى. وكان يمكن لذلك أن يجعلها تنحاز إلى مجاراة إقتراح العمدة .

والأهم من ذلك ، أنه بقدر ما تعكس المشاعر الممزقة الإنقسامات والصراعات فى الموقف ، فإنها يمكن تساعد الناس على فهم المشكلات التي يواجهونها فهما دقيقا وواقعيا. على سبيل المثال ، ما أن بدأت Silverman فى حل المشكلة حتى أدركت مشاعرها السلبية تجاه العديد من المدمنات الحوامل. وبالطبع فقد كانت تعي أنهن واجهن العديد من المصاعب فى حياة

قد لا تستطيع هى نفسها أن تتخيلها ، ولكنها فى ذات الوقت تساءلت لماذا لا يستطعن أن يدركن ما فعلنه بأنفسهمن وبأطفالهن الذين قد يحملن بهم . وبفضل تلك المشاعر فهمت Silverman لماذا لقيت سياسة استخدام القوة كل هذه الدعم . وكذلك ساعدتها على وضع خطة تخاطب وتسترضى إلى حد ما تلك الاعتبارات. وقد ألقى تحيزها الشخصي الضوء على درجة الصعوبة التى واجهتها. إن العيش مع صراع قوى ليس بالأمر الممتع ، ولكن مواجهته بصورة مباشرة بالتأكيد يمنع الناس من إزاحة التعقيدات التى تنجم عن المشكلة ، والاستسلام لحلول مبالغ فى بساطتها وذات إتجاه أحادى الجانب فى علاج مشكلة معقدة .

أما العنصر الحساس الثالث فى جهود Silverman فهو رفضها النظر إلى الموقف على أنه إختيار متزمت بنعم أولا ، أو اختبار لا يمكن الهروب منه لمبادئها الأساسية. يدرك القادة الهادئون المحك الأخلاقي فى المواقف التى يواجهونها ، ولكنهم يتجهون إلى ما هو أبعد من مجرد التفكير فى المواقف من منظور أخلاقي خالص ويرونه من منظور آخر : كتحدي لخيالهم ومهاراتهم الإدارية وقدرتهم على تخطى الأمواج الصعبة الغادرة أحيانا .

لنتذكر أن أولى أفكار Silverman كانت أن ترفض المشاركة فى فريق العمل أو حتى الاستقالة من وظيفتها كنوع من الاحتجاج . ولكنها أدركت أن هذا الاتجاه الدرامي لن يحقق سوى القليل ، وبدلا من ذلك فقد وجهت تفكيرها ومواهبها لإيجاد وسيلة لحماية الأطفال الرضع من الإدمان والتأكيد على تنفيذ قوانين المخدرات. ولم تفقد Silverman الإحساس بالمشكلات الأخلاقية المعقدة التى واجهتها ، ولكنها لم تنظر إلى المشكلة كخيار أخلاقي فقط . ولحسن الحظ فقد وجدتها فرصة للقيام بالكثير من العمل المهم والجاد وليست لاتخاذ مواقف بطولية .

لهذا السبب حاولت Silverman المقايضة على الوقت مثل أى قائد هادئ فالحل الوسط الذى صاغته لم يتفتق عنه ذهنها فى لحظة إلهام – فى الحقيقة

إنها فى البداية قد نظرت إلى موقفها على أنه ميوعوس منه ، وذلك بالنظر لاهتمام الصحافة المسبق بقضية (طفلة العام الجديد) والضغوط السياسية التى تعتصر العمدة . فقد مكنت مدة الستة أشهر التى تفاوضت Silverman بشأنها – وذلك بتوضيح المخاطر السياسية – من أن تجمع البيانات وتستمع الى وجهات نظر أطراف متعددة ، وتدرس تجارب المدن الأخرى ، وتنشر المزيد من عمال الخدمات الإجتماعية ، وتطور سياسة العفو والتفاوض حول قبولها لدى مكتب المدعى العام ، وتوفر المزيد من الأسرة لعلاج المرضى. ومثلها مثل Williams Garrett مدير البنك الجديد الذى اعتمد على أساليب تأجيل عديدة وذلك ليحمي موظفيه من ضغوط االأرباح قصيرة الأجل . كانت Silverman تحتاج إلى كل دقيقة ممكنة لتضع الأساس لما حققته فى النهاية .

أمضت أيضا Silverman وقتها فى للتنقيب العميق فى مشكلتها بنفس الشكل الذى قام به Taylor Frank ليجد أحدث جهاز استقبال لعميله ، وكما فعل Carter Eddy وهو يحاول أن يفهم خطط DeLand Rachel التى ستنفذها دون رحمة . فقد كانت محاولات Silverman للتنقيب العميق أشبه بمحاولات هؤلاء ، فيما عدا أنها استمرت لأشهر وليس أيام قليلة أو أسابيع . كذلك أختلفت فى أنها استمرت فى استكشاف أعماق مشكلتها حتى بعد أن وافق العمدة على خطتها ونفذها. وكما اتضح فيما بعد ، كان هذا الجهد المتواصل حيويا ، لأنه ، عندها فقط علمت Silverman أنها ومعاونيها قد فشلوا فى أخذ دائرة الإدمان والبغاء والحمل بأكملها فى الاعتبار وتحويل سياستهم وفقا لذلك.

كذلك أمضت Silverman الكثير من الوقت مثل القادة الهادئين فى التنبية والاختبار. فقد كانت تحاول أن تجد طريقها عبر تضاريس السياسة الوعرة. كان عليها أن تفهم جداول أعمال الجماعات والأفراد المختلفة ، ارتبطت القضايا التى أنكبت على دراساتها على مسائل شائكة كالجنس والنوع والإنجاب خارج إطار الزواج ، وتنفيذ القانون ، وما يسمى بثقافة الرعاية الاجتماعية والمساءلة الشخصية. كان هدف Silverman . من التحقق

المتأنى يتمثل فى خلق طرق جديدة لسد الفجوات التى تفصل بين الأطراف المتنازعة .

ومن هذا المنطلق فقد كانت سياسة الاستماع والإقناع والتفاوض ، إضافة إلى التذكر من وقت لآخر بأنها تعمل بتكليف من العمدة أمور لا غنى عنها لنجاح Silverman مما لا شك فيه أن Silverman كانت مشتركة فى حملة أخلاقية عنيفة . ولكن ما يدعو للسخرية هو أنها تجنبت التعبيرات التى تثير الحماسة الأخلاقية وأعمال التضحية بالنفس ولم ترسم أى خطوط على الرمال . على العكس من ذلك فقد اعتمدت Silverman حصريا على الجهود الصبورة ، الهادئة أو العنيفة أحيانا.

وبالطبع قد يقول البعض أن حالة Silverman كانت بالغة التطرف. فقد كانت تعمل فى حكومة إحدى المدن الكبرى – وهى بيئة سياسية تشتهر بالتعقيدات . ولكن أى المنظمات هى الأكثر اهتماما بالسياسة – هل هى الشركات ، أم الهيئات الحكومية ، أم الدينية أم المؤسسات التى لا تسعى للربح ... إنه سؤال يمكن أن نتناقش حوله إلى الأبد . وفى الحقيقة فلكل منها مبارياته . Taylor كان يعمل فى شركة كومبيوتر ، Rebecca Olson كانت تعمل فى مستشفى ، Nick Russo كان يعمل فى ملجأ لرعاية الشباب ، و Carter كان يعمل فى مؤسسة استشارية . كان عليهم جميعا أن يجدوا طريقهم عبر حقول الألغام . وكان يمكن للحملات الأخلاقية الصريحة أن تكون مدمرة لكل منهم .

بدون العمل الشاق كان يمكن أن تزداد المنازعات أمام Silverman . ولكن نجاح Silverman إعتمد على ما هو أكثر من مجرد جهد متواصل وحذر. اعتمد الحل الوسط الذى صاغته على عنصر رابع خطير : وهو القدرة على إعادة التفكير ، وإعادة التصور ، وإعادة ترتيب التفاعلات الأساسية للموقف.

هذه الموهبة يشترك فيها كل القادة الناجحين سواء كانوا يعملون فى الخفاء أو فى مواجهة الجمهور. على سبيل المثال ، وفى عام 1858 كان

على « إبراهام لينكولن» أن يتخذ قرارا عاما حول إذا ما كان سيسمح للعبيد بالتواجد فى ما كان يعرف وقتها باسم « المقاطعات الحرة » للولايات المتحدة، وهى منطقة تحولت الآن إلى ولايتي «كنساس ونبراسكا» . عارض، عادة تحرير العبيد أى توسع فى حالات الرق . وأرادت جماعات قوية أخرى السماح بوجود العبيد فى المقاطعات أو على الأقل تمكين سكانها الأصليين من اتخاذ القرار . وقد كان النزاع حول هذا الموضوع مشتعلا أثناء مناظرات « لينكولن ودوجلاس» عام 1858 وفى حملة انتخابات الرئاسية عام 1860 .

عارض « لينكولن » وجود العبيد فى المقاطعات الحرة معتقدا أنها ستفنى إذا لم يسمح لها بأى توسع . لكن لأن عينه كانت مثبته على مقعد الرئاسة فى مجلس الشيوخ ثم فى البيت الأبيض ، لم يرغب « لينكولن » فى أن يخسر الناخبين فى أى من المعسكرين . قد شاركه العديد من الأمريكيين فى إعتقاده بأن العبودية أمر خاطئ أخلاقيا ، ولكن العديد منهم أيضا كان يعارض ضمان المساواة السياسية والاجتماعية للأفارقة الأمريكيين . وسقط « لينكولن » بين شقى الرحى: فلم يرغب فى أن يبدو كمؤيد لإلغاء العبودية أو كمعارض لها .

وهذا هو الموقف الذى أتخذه فى نهاية الأمر وهذا نص كلامه :

"كل الأمة مهتمة بإتخاذ القرار حول الاستخدام الأمثل لهذه المقاطعات . فنحن نريدها أن تكون موطنا للبيض الأحرار . ولكن لا يمكن أن يحدث هذا بشكل مقبول إذا سمح للعبيد بالتواجد بينهم . فولايات العبيد هى أماكن للفقراء من البيض لكى ينزحوا منها وليس إليها. أما الولايات الحرة الجديدة فهى أماكن الفقراء ليذهبوا اليها ويحسنوا ظروفهم لهذا الاستخدام تحتاج الأمة إلى هذه المقاطعات".

لاحظ كيف أعاد " لينكولن " ترتيب القضية بأكملها . فقد انتقل بها من الإطار الأخلاقي وأعاد تعريفها على أنها مسألة فرصة اقتصادية . فهو لم يضع نفسه موضع المعارض للعبودية لأنها شر ولكنه قال أنه يعارض

لأنها ستكون منافسة غير عادلة. فالمزارع التى أنشأها البيض فى المقاطعات، لا يجب أن تقارن بالإقطاعيات الزراعية التى أقامها العبيد . كانت معارضة "لينكولن" لوجود العبودية فى تلك المقاطعات ، تعنى أنه يدافع عن المصالح الاقتصادية للبيض الأحرار وهم الناخبون الذين أحتاج «لينكولن» لدعمهم .

ومن السهل انتقاد «لينكولن» لتخطيه المسألة الأخلاقية الأصلية وهى السماح بوجود العبيد فى تلك المقاعطات . فمواجهة القضية بصورة مباشرة كان سيكون فعلا مثالا دراميا للشجاعة السياسة ، والتى ستكون نتيجتها القضاء على مستقبل «لينكولن» المهني . وبدلا من أن يصبح الرئيس الذى وحد الشمال والجنوب وأصدر إعلان الإستقلال ، كان « إبراهام لينكولن» سيصبح مجرد سطر أو أثنين فى هوامش كتب التاريخ .

استخدام «لينكولن» خياله وسنوات خبرته السياسية ليجد طريقة لأعادة صياغةالقضية التى أمامه. ونتيجة لذلك تمكن لينكولن من معارضة العبودية وقدم البرهان الاقتصادي لهذه المعارضة . ولا شك أن تلك المعارضة قد كلفته أصواتا من الناخبين ولكن البرهان قد زاد من قوة هذه المعارضة لأنه أقنع البعض بقبول الموقف على أساس المصلحة الاقتصادية ، وهو ما كان سيرفضونه لو كانت تقوم عل أسس أخلاقية فقط .

فالرجال والنساء الذين يعملون بجد لإعادة صياغة وإعادة ترتيب الأزمات الصعبة يضعون افتراضا مهما. إنهم يعتقدون بأنه لا شئ يمكن أن يكون بالسهولة التى يبدو عليها فى بدايته. فإذا طبقنا الجهد والخيال الكافيين على أية مشكلة فستظهر إمامنا تعقيداتها وبالتالى الفرص التى توفرها . وهذا هو ما فعله Frank Taylor للحصول على الألية الجديد لعميله . ففى البداية بدأ الأمر وكأنه سيضطر إلى مخالفة القواعد ، ولكن بعد بذل الكثير من جهود التنقيب فى المشكلة أدرك أنه يستطيع أن يطوع القواعد ويصنف عميله على أنه موقع للاختبار. اتخذ Nick Russo موقفا مشابها ، وذلك عندما

تساءل إذا ما كان الحديث إلى Jerome وشراء وجبة له كان نوع من التعاقد المستقل مع مهنته الحرة.

يتجنب القادة الهادئون التفكير القائم على " هذا .....وإلا " . فهم يفترضون أن معظم المشكلات مهما بدت فاصلة وبسيطة فى البداية عادة ما يكون لها مستويات عديدة من التعقيد . وبداخل التعقيدات يوجد عدد من الفرص للمناورة والتخيل وإعادة ترتيب المشكلات والمواقف .

واجهت Silverman ما بدا كأنه خيار لابد منه بين تطبيق القانون ومساعدة الحوامل وأطفالهن . وبعد أن عملت بجد وإجتهاد على حل مشكلتها ، والتعايش معها ، ورؤيتها من كل الجوانب ، أدركت أنه ليس من الحتمي تنفيذ قوانين المخدرات فى اللحظة الأولى التى تتصل فيها الحامل بالمصلح الاجتماعي أو الممرضة أو الطبيب . ولكن يمكن للتنفيذ أن يتم فيما بعد إذا فشلت المرأة فى الاستفادة من فرصة العلاج .

افترض الاقتراح الأول للعمدة وجود نقطة حساسة واحدة للاتصال بين الحامل التى تتعاطى المخدرات وهيئات المدينة المختلفة . وعند هذه النقطة يجب أن يطبق القانون أو أن يلغى . هذا هو ما افترضه العمدة ، ولكن فى الوقت الذى وجد فيه العمدة نقطة واحدة لاتخاذ القرار بشأنها رأت Silverman أنها خطوة لعملية أطول ، وهى خطوة قد تشمل الرعاية وتنفيذ القانون معا .

من المهم ألا نسئ فهم هذا النوع من الإبداع الذى ساعد Silverman على حل مشكلتها. فهى لم تجلس وتتأمل منتظرة شعاعا من النور لينطفئ فى عقلها. ولكنها تصرفت على الفور وبشكل حاسم ، وأشركت نفسها فى عملية القيادة بهدوء ، وفى الحقيقة لو أنها تتصرف كقائد هادئ- وذلك من خلال الاهتمام العميق بالمشكلة ، واستثمار رصيدها التنظيمي جيدا ، والمقايضة على الوقت والتنقيب بعمق فى كل من من القضايا المعقدة التى تواجهها ، والبحث عن سبل تطويع القواعد ، والتنبيه على القرارات والأحداث لكى تكون فى الاتجاه الصحيح – لكان نجاحها أمرا بعيد المنال . وقد ساهمت كل

خطوة من هذه الخطوات بشكل مباشر فيما حققته . فقد قال أحد لاعبى الجولف الناجحين ذات مرة " كلما عملت بجهد أكبر كلما أصبحت أسعد حظا " . وفى حالة Silverman كان العائد هو إعادة الترتيب المبدع لما بدا مشكلة متشعبة.

إعادة النظر فى قرار سليمان
Solomon's Decision Reconsidered

لقد كان هناك مغزى رئيسي لقصة الملك سليمان التى استعرضناها فى بداية هذا الفصل : وهو إخلاص الأم العميق تجاه طفلها . فالقراءة بهذا الشكل تعنى أن علينا أن نتذكر أن بعض القيم تكون أعمق وأكثر جوهرية من أن نضحي بها أو نقبل معها بالحلول الوسط .

ولكن للقصة دروس أخرى مستفادة تدعم بقوة الرسالة الأساسية لهذا الفصل . دعنا نفكر في القرار القاتل للملك سليمان من وجهة نظره . لقد كان قائد عشيرته ، وهو شخص أستأمنه شعبه على رخائهم وأمنهم ، ووثقوا فى حكمته وأحكامه. ومع ذلك فلم يكن أمامه من طريق ليحدد به من هى الأم الحقيقة ، وأى خطأ من جانبه قد يؤدى إلى تمزيق شمل أسرة الى الأبد . وبدا وكأن قدره هو أن يتخذ قرارا فوريا باستخدام أسلوب لعمل قرعة بين الاثنتين . وكان يمكن للملك أن يزور ذلك ويتظاهر بأن حكمه كان مبنيا على الحقائق والقوانين ، ولكنه كان سيظل مدركا للحقيقة . وإضافة لذلك فقد يشك البعض فيما فعله ، أو يكتشفونه ، مما كان سيقلل من شأن سلطته ونظامه القضائي .

ولحسن الحظ لم يختبئ الملك سليمان وراء استعراض للقضاء والسلطة الملكية . ولم يبحث عن إحدى ثغرات القانون ليصدر حكمه . فقد كان صادقا فى إدراكه لموقفه ومسئولياته وجهله . فقد رفض أن ينظر إلى

الموقف على أنه اختيار مباشر " هذا –وإلا " ، ولكن بدلا من ذلك فقد بحث فى أعماق المشكلة ، وتحرك إلى ما وراء المسائل القانونية والواقعية وصولا إلى أصولها العاطفية والنفسية . فقد اعتمد على ذكائه وعبقريته ووجد طريقه لإعادة ترتيب الموقف بأكمله . أوقف العملية القضائية وفرض اختبارا نفسيا مروعا . ونتيجة له كشفت إحدى السيدتين عن قسوتها وجمودها ، وكشفت الأخرى عن حبها وإخلاصها . فانفتح الطريق المسدود الذى بدأ غير قابل للحل ، وإتضح القرار السليم ، ولم يعد هناك شك فى حكمة الملك وسلطته و النظام القضائي للمجتمع .

البراعة العملية والصدق والتنقيب بعمق فى المشكلة ليست عصا سحرية. وأحيانا ما يتخذ القادة الهادئون موقفا قويا وواضحا فى مواجهة الحلول الوسط التى هى فى الأصل نوع من التنازل . إنهم يعبرون عما يخطر ببالهم ، ويبرهنوا على وضع قد يبدو غير مقبول او حتى يستسلموا أو يطلقو صفارة الخطر. وفى أوقات أخرى يدركون أن أفضل خيار عملى هو عقد اتفاق والقبول بنصف الرغيف . وفى تلك الحالة يكونون قد ضحوا آسفين ببعض مبادئهم على أمل خدمة قضايا أخرى أكبر.

غير أن القادة الهادئين ينظرون إلى هذين المنهجين على أنهما المناورة الأخيرة . فقبل أن يرسموا خطوطا على الرمال أو يوزعوا نقاط الخلاف ، يبحث القادة الهادئون عن الفجوات والثغرات أو الإهتزازات فيما قد يبدو أنه أزمة اختيار بين هذا – وإلا . إنهم يبحثون عن الفرص فى مجرى الأحداث . إنهم يقايضون على الوقت ويستثمرون رصيدهم السياسي بحكمة . باختصار ، فهم يتبعون معظم أو كل الإرشادات الموضحة فى الفصول السابقة بهدف التوصل للحلول الوسط التى ، تعبر وتدافع عن القيم التى يعتزون بها. وعندما ينجحون فإنهم يمارسون القيادة فى أفضل صورها.