الفصل السادس

تطويع القواعد

Bend the Rules

إن تطويع القواعد ليس بالأمر الذى نربطه بالقيادة المسئولة . وعلى أى حال ، فهذا ما يفعله رجال السياسة ، أو المحاميون المراوغون ، أو الأطفال عند محاولتهم التجول فى مكان ممنوع فيه التجول . فالقادة الحقيقيون – وفقا لوجهة النظر التقليدية – يطيعون القانون ويتعاملون وفقا للقواعد ، لأنهم يعتبرون أن ذلك واجب عليهم وأنه يقدم المثال الصحيح . أنهم يعلمون أنه فى حال عبث القادة والزعماء بالقواعد ، فإن الآخرين سيفعلون نفس الشىء.

ورغم ذلك فالأمور أكثر تعقيدا عادة . فلنأخذ على سبيل المثال قول الحقيقة. يعتبر هذا شيئا من المفترض منا جميعا أن نفعله ، لكننا أيضا مدركين لوجود تطويعات لتلك القاعدة. البعض منها يعد تافها: بمعنى أنك قد تقرر ألا تخبر صديقة لك عن رأيك الحقيقى فى الإيشارب الجديد الذى ترتديه. والبعض الآخر من تلك التطويعات يعد جوهريا وعميقا: فمثلا خلال

obeikandl.com

الحرب العالمية الثانية، كانت بعض العائلات فى أوربا تقوم بتخبئة اليهود من النازيين ويكذبون بشأنهم.

يوجد بين الحالات التافهة والحالات الجوهرية مواقف يومية لا حصر لها، والتى يعتبر فيها التمسك الصارم بالقواعد ذا ضرر أكثر منه ذا نفع. والمشكلة الرئيسية تكمن فى أنه لا يوجد من هو بارع بدرجة كافية لأن يلقى بشبكة من القواعد بما لا يتعارض مع جميع الاحتمالات، فالعالم ببساطة متنوع ومتسع بدرجة كبيرة ، إضافة على أنه غامض جدا وغير ثابت. ومن ثم فإننا حتما نجد أنفسنا غارقين فى بعض المواقف التى لا تنطبق فيها القواعد، وفى مواقف أخرى يكون إتباع القواعد ، فيها خطأ أو حتى بمثابة التهرب من التزام معين .

يستجيب القادة الهادئون لتلك المواقف الغامضة بطرق معينة . أنهم يترددون فى فكرة مخالفة القواعد ، لعدة أسباب وجيهة ، لكنهم لا يريدون إطاعتها بشكل آلي مما قد يسبب أضرارا . لذلك فهم يبحثون بشكل خلاق وتخيلي عن طرق لتطويع القواعد أو الإلتفاف حولها لكن دون مخالفتها . وعندما يتوصلون لطريقة ما لتطويع تلك القواعد ، فإنهم يلتقطون تلك الفرصة ويستخدمونها للمحافظة على قيمهم والتزاماتهم.

لكن تطويع القواعد يعد عملا يحتاج إلى خبرة ومهارة بحيث يتضمن التنقل بين بعض التفاصيل الدقيقة جدا وإستيعابها جيدا. ولفهم السبب وراء ذلك ، فإننا سوف نستعرض موقفا يتضمن شخصا متطوعا وطفلا بلا مأوى ذات ليلة متأخرة ومرعبة داخل نفق مظلم.

ليـــلـــة فـــي:
Hell's Kitchen

Nick Russo – المتطوع بخدمة المجتمع – و Jerome – الصـــبي المتشرد – التقيا مبكرا فى بداية فترة المساء ليوم الخميس من شهر يوليو فى Hell's Kitchen ، وهى منطقة تقع على الجانب الغربـــي مـــن منهـــا تـــن (Manhattan) والمعروفة طويلا بانتشار الجـــرائم ، والـــدعارة ، وضـــباط الشرطة الذين يغمضون أعينهم عن هذة السلوكيات .

وعادة ما كان Russo يقضي ليلة الخمـــيس بالعمـــل فـــى Aimes Center – الذى يعد مأوى للمتشردين من المراهقين . أما معظـــم أمســـياته الأخرى وكذلك العطلات الأسبوعية فقد كان يقضيها فى وظيفتـــه كصـــاحب مصرف استثماري. لقد تطوع Russo لخدمة المجتمع قبل عـــامين ، وذلـــك عقب قيام أحد أصدقائه بإقناعه لقضاء إحدى العطلات الأسبوعية فى طـــلاء العديد من غرف بالمأوى الخاص بالمتشردين. وعقب ذلـــك مباشـــرة ، بـــدأ بالمساهمة بالمال والوقت فى ذلك المأوى، رغم أن كل زيارة له كانت تحزنه وتثقله بالهموم.

فقد وصل Russo فى إحدى تلك الليالى – على سبيل المثال – ووجد صبيا يبلغ من العمر ثماني عشر عاما راقدا على الأرض ، وبالكـــاد قـــادرا على التحدث. إنه كان فى شجار مرتبط بالمخدرات منذ ثلاثة أيام ماضية وقد تم طعنه فى إحدى رئيته بأداة تكسير الجليد . وقد قام أحد الأطباء بمداواتـــه وشعر وقتها الصبي بأنه بخير. لكن قبـــل وصـــول Russo إليـــه مباشـــرة انهارت رئته ثانية وكان يلهث ليستنشق الهواء. وطلب الموظفون من Russo أن يصطحبه لأقرب مستشفي ، وبعد مرور أكثر مـــن ســـاعة يلـــتمس مـــن الأطباء لأن يروه ، حصل الصبي فى النهاية علـــى المعالجـــة. لقـــد ألتقـــي Russo بفئات متعددة فى ذلك المأوى ومن بينها فتيات وفتيان فى الخامســـة

عشر من العمر واللذين كانوا يعملون عاهرات بأماكن الدعارة ، من أجل تلبية احتياجاتهم من المخدرات التى أدمنوها ، كما إلتقي بفتيات فى السادسة عشر من العمر ، وبصحبتهن أطفال وليس لديهم مكان ليحتموا به ، كما قد إلتقى أيضا بأطفال كانوا قد قضوا ليلة أو ليلتين بالمأوى ثم هربوا منه نظرا لأن رؤساءهم من تجار المخدرات قد علموا بمكانهم .

وقد التقى Russo بـ Jerome مباشرة عقب إنتهائه من المهمة التى لم يحبها كثيرا وهى مرافقة مراهق إلى مأوى للشباب بالمدينة. فهذا ما يحدث عندما يمتلئ مأوى Aimes باللاجئين ، أو عندما لا يتبع مراهق معين قواعد الملجأ . كانت المشكلة تتلخص فى أن الملاجئ بالمدينة كانت تفيض بالصبية (الأولاد) المشردين ، لذلك فإن ترك مراهق هناك كان عادة بمثابة صراع عنيف . إضافة إلى ذلك ، فإن المسئولين بالمدينة أحيانا ما كانوا يحاولون تجنب استلام المزيد من الأطفال ، آملين أن يستردهم المأوى الخاص . وفى تلك الحالات ، فقد تلقى المتطوعون التعليمات بأن يخبروا حارس الأمن باسم الشاب الذى يتم تسليمه ويتم إعطاؤه ملفه ثم يسير للخارج مغادرا المكتب . قد يجبر ذلك التكتيك المأوى على قبول الشباب ، رغم أنهم قد يقضون أولى لياليهم ينامون على أرضية غرفة المكتب .

وخلال إحدى ليالي الخميس فى حوالى الساعة العاشرة ، كان Russo يسير عائدا من إحدى ملاجئ المدينة . حيث كان يشعر حينها بالاشمئزاز من نفسه ومن النظام . عندما سأل Russo أحد المارة عن الاتجاهات ، قفز أحد الصبية والذى كان جالسا بجوار أحد الجدران وقال له: "أنا ذاهب فى ذلك الاتجاه – اتبعني" . فنظر إليه Russo وهو مندهشا ثم قال : "ما الذى تفعله متسكعا بمفردك هنا ؟ " .

فأجاب الصبى " لا شئ . مجرد أنني كنت على وشك ممارسة بعض الألعاب" مشيرا إلى رواق خاص بألعاب الفيديو ، يوجد بمحطة سلطة الميناء (Port Authority Terminal). تذكر Russo بوضوح آخر مرة سار فيها

خلال المحطة متأخرا هكذا بالليل : حيث توجد رائحة البول ، والضوء المعتم (الخافت) ، وذلك المراهق الجالس بعرض الحائط وهو يهتز بعنف من تأثير انسحاب المخدر من جسده ، والعصابات تسير فى أرجاء المكان فى حالات من جنون الارتياب الهادئة .

- فسأله Russo :" ما اسمك "

- الصبى : "Jerome"

- Russo : " ألا تعتقد أنك ينبغي أن تعود إلى داخل المكتب ؟ "

- أجاب الصبى : " لا . فأنا أكره هؤلاء الناس ، لكن لدى بعض الأصدقاء هناك أقوم بزيارتهم ".

- أجاب Russo : "آه – فهمت" وتوقف لحظة ثم استأنف حديثه

- قائلا : "كم عمرك ؟ "

- الصبى : "أربعة عشر عاما . ويقول الناس أنني أبدوا أصغر من سنى ".

لقد كان كلاهما يعرف أن مرحلة الرابعة عشر من العمر يظهر فيها القليل من علامات النمو. حيث أن Russo لم يعتقد للحظة أن Jerome يبدو أكبر ولو بيوم من سن الحادية عشر. وعرف على الفور أن Jerome هارب من شئ وأنه فى مأزق ما. فلقد تعلم من خلال الأوقات التى كان يقضيها بملجأ Aimes أن أطفال الشوارع يجرون محادثات تقريبا مع كل شخص ، كما أنهم يحاولون التصرف بهدوء ، رغم أنهم يتألمون من الداخل . لقد كان Russo مندهشا ومرعوبا لأن يرى طفلا فى الحادية عشر من عمره بالخارج. لوقت متأخر هكذا ، وبمفرده فى مدينة مثل New York فالمنطقة المجاورة التى كان Jerome يتسكع فيها تعتبر منطقة صراعات ممتلئة بمتعاطي المخدرات ، والعاهرات ، والمشردين ، والمختلين عقليا .

وكان Russo يعلم أنه على وشك مخالفة إحدى القواعد الأساسية لـ Aimes فخلال فترة تدريبه الأولى ، قد وقع هو والمتطوعون الجدد الآخرون بيان ينص على عدم عملهم بالشوارع إلا إذا كانوا ضمن جماعة المساعدات الخارجية وتحت اشرافهم. كما كان Russo يعلم أيضا بطرد المتطوعين اللذين خالفوا القواعد.

لقد كان Russo يشعر بالجوع وأراد تناول العشاء، لذا فقد عرض على Jerome أن يشاركه الطعام ، لكنه رفض، ومع ذلك رافقه إلى "Korean Deli" ، محل لبيع الأطعمة المعلبة . نظر الرجل الجالس خلف طاولة البيع إلى Jerome وابتسم. فقد عرف مثل Russo أن Jerome كان طفلا حزينا ولكن ذكيا ولعوبا فى نفس الوقت. اشترى Russo لنفسه ساندويتشا وحصل لـ Jerome على قالبين من الحلوى المكسية بالشيكولاته وتفاحة.

أثناء سيرهما باتجاه محطة النفق ، كان Russo قد أخبر Jerome عن أسرته ووظيفته. فأجاب Jerome ، أنه كان أيضا يرغب فى الذهاب إلى Wall Street ليصنع لنفسه بعض المال . لكن مجهودات Russo المبذولة لمحاولة معرفة مكان إقامة Jerome ومن كان يعتني به لم توصله إلى شيء.

لقد كانت الساعة قد تجاوزت الحادية عشر لحظة وصولهم إلى النفق. وعقب ذلك بلحظات، تذكر Russo أن Hell's kitchen لم تكن فقط مجرد إسم قديم مرتبط بالمجرمين، تم إطلاقه لجنب السائحين، عندما دخل رجل فى هدوء إلى عربتهما فى مترو الأنفاق الفارغة تقريبا وجلس بجوار مباشرة وحملق بغباء إلى إنعكاس صورته فى النافذة ثم أخرج سكين ذات نصل طويل ووضعها على المقعد المجاور لـ Jerome . ورغم أن قلب Russo بدأ يدق بشدة ، إلا أنه واصل الحديث ولم ينظر إلى الرجل ، وبدأ يفكر باهتياج فى كيفية الهرب. وبعد مرور لحظة أو أكثر، نهض الرجل

وابتسم فى تكلف لـــ Russo كما لو كان يقول له " لقد كنت محظوظـــا هـــذه المرة –" وانصرف من القطار.

لقد أذهلت تلك الواقعة Russo ، وفجأة أرعبته فكرة تـــرك Jerome فى الشوارع بمفرده. ولأول مرة أخبر Jerome أنه متطوعا مـــن Aimes – من الواضح أن Jerome لم يعجبه سماع تلك الأخبار فتمتم قائلا : « نعـــم ، لقد ذهبت من قبل إلى ذلك المكان » . وعندما عرض عليه Russo أن يأخذه إلى هناك ، رفض Jerome قائلا : "يجب أن أذهب لأخى كى ألعب معـــه . فهو بانتظاري الآن" . لكن Russo لم يستسلم وتـــابع محاولتـــه فـــى اقنـــاع Jerome للذهاب معه. فقد بدا له أن Aimes هى الملاذ الوحيد الآمن بالنسبة لـــ Jerome فى تلك الليلة.

ولعدة دقائق أخذ Russo يتحدث مع Jerome بينمـــا كـــان يحـــاول التفكير فيما سيفعله معه. ورغم ذلك ، فعندما توقف القطـــار بعـــد بضـــعة دقائق ، نهض Jerome وكل ما قاله: " هنا المحطة التـــى ســـأهبط بهـــا " . فتوسل إليه Russo للمرة الأخيرة قائلا: " فلتأتي معى " ، لكن Jerome غمز له بطرفة عين فقط وخطا خارج القطار. ولم يره Russo مطلقا بعد ذلك .

استرجاع الماضي والشعور بالأسف عليه
Reflections and Regrets

إن Nick Russo يستحق الثناء بكل معايير القيـــادة بهـــدوء . فقـــد واصل عمله بمركز Aimes ، على الرغم من ستين إلى ثمانين ساعة كـــان يقضيها ويستثمرها كل أسبوع باعتباره مصرفى استثماري . فهو لم يكتســـب من عمله المتطوع أى نقاط إضافية للبنك ، وهذا يعنى أنه يقضى بعض الأيام

وهو منهك القوى شاعرا بالانهيار . وفى أوقات أخرى كان يشعر بأن عمله التطوعي عبث بالتأكيد ، لكنه لم يعتزله .

تشعره قصته مع Jerome بالسوء بوجه خاص . لقد اعتقد أنه قد ارتكب خطأ بتركه Jerome يذهب ، لكنه لم يكن يعرف كيف يمنعه . فما هو الخطأ الذى ارتكبه ؟ ربما كان تقديره غير سليم نظرا لأنه كان متعبا أو مرعوبا من الرجل الذى كان يحمل سكينا. ورغم فهمه حدسيا ، أنه لا مجال من إقناع Jerome لمصاحبته ، لكن لا شئ من تلك المبررات أقنع Russo أو أشعره بالراحة ولا حتى حقيقة أنه عندما قرر ألا يخرج من النفق مع Jerome ، كان يتبع فى قرارة نفسه قواعد مركز Aimes.

كان حكم Russo على نفسه قاسيا تماما من منطلق المعيار البطولى للقيادة . فلقد رأى أنه لم يفعل كل ما فى إمكانه للعناية بـ Jerome. أنه لم يوفر له المأوى ولو لليلة واحدة . وبدلا من المجازفة واتباع Jerome خارج النفق ، جلس Russo وهو يشاهد الصبى يسير بعيدا. كاد الرجل ذو السكين الحادة أن يهاجم Jerome – فيا ترى ما هى الحيوانات الضارة المفترسة التى كانت بانتظاره أيضا فى تلك الليلة ؟

ورغم ذلك، فالنموذج البطولى ليس الأسلوب الصحيح للتفكير من خلاله فيما فعله Russo. يقوم هذا النموذج بتعريف مشكلته بأنها تكمن مباشرة – فى حماية Jerome وإيجاد مأوى له – ويقترح أن القائد الفعلى كان ليفعل أكثر بكثير مما قام به Russo. لكن من منظور القيادة بهدوء ، فإن Russo قد فعل الصواب وعالج موقف صعب للغاية بأسلوب نموذجى . فما فعله Russo كان يتمثل فى تطويع القواعد – بحرص وحكمة ومسئولية.

فلقد تم تذكير Russo خلال فترة تدريبة مرارا وتكرارا بأنه غير مسموح للمتطوعين بالاشتراك فى أى مساعدات خارجية. وأحد الأسباب وراء ذلك يتضمن أن المساعدة الخارجية الناجحة تتطلب تدريب وخبرات يتم الإشراف عليها ، والتى لا يتمتع بها المتطوعون. وهناك أسباب أخرى

تتضمن احتمالية حدوث مخاطر بالنسبة لمركز Aimes. فقد يعتبر المركز مسئولا فى حال تعرض المتطوعين للإصابة ، كنتيجة لمجهوداتهم الخارجية. إضافة إلى ذلك فإن المراهق الذى يسعي إلى لفت الانتباه قد يتهم المتطوع بإساءة معاملته ، دون وجود أى شهود ليثبتوا عكس ذلك ، أو أن المتطوع قد يبدو كما لو كان متورطا فى عملية بيع مخدرات. فإذا حدث أى من ذلك ، قد تصبح سمعة المأوى رواية تتناقلها ألسنة الصحافة وقد يعاني من جراء ذلك من عمليتي التطوع وجمع التبرعات. ونظرا لجميع تلك الأسباب ، فإن الملاجئ ليست فى حاجة لما أسماه Russo فيما بعد المتطوعين المحترفين المستقلين وغير الخاضعين للسيطرة من قبل أحد ويجولون الشوارع .

عندما اقترب منه Jerome لأول مرة ، كان بإمكان Russo أن يبتعد عنه ببساطة ، وبقيامه بذلك فإنه كان سيتبع قاعدة « لا مساعدات خارجية ». لكن بدلا من ذلك ، قام بشئ أصعب بكثير وأكبر تأثيرا. وهو أنه قضى مدة ساعتين مع Jerome ، محاولا أثناء ذلك الموازنة بين احتياجات Jerome الواضحة والملحة ومسئولياته المحددة تجاه مركز Aimes . ومارس Russo فى النهاية ، القيادة – بتطويع قواعد المركز فى محاولة منه لمساعدة Jerome ، لكنه لم يخالفها بسبب المخاطر المحتملة تجاه المركز . لقد كان Russo على استعداد لمواجهة التحدى للعمل فى مسألة صعبة غامضة ، بدلا من اللجوء إلى الطاعة العمياء للقواعد أو بذل المجهودات البطولية والمخاطر نيابة عن Jerome .

لقد كانت المشكلة التى واجهها Russo من أكثر المشكلات التى فحصناها تحديا. فمثلا ، الصعوبات التى واجهها Frank Taylor مع جهاز الخدمة الإلكترونية الجديد كانت مسألة أموال وتحقيق حصة ضخمة من المبيعات والسياسات الوظيفية (المكتبية) . وأسوأ ما كان Taylor سيواجهه كنتيجة لفشله فى حل المشكلة هو نسبة مكافأة أقل من المبيعات فى نهاية

العام. لكن مشكلة Jerome – على عكس ذلك – قد تضمنت مسألتي الحياة والموت.

ويمكن الحكم بشكل أفضل على المجهودات الأخلاقية ، كما هو الحال فى مسابقات الغوص الأوليمبية. من المهم مقارنة ما ينجزه الأشخاص بالفعل بدرجة الصعوبات التى يواجهونها أثناء ذلك . كانت أزمة Russo بمثابة وثبة معقدة من منصة مرتفعة – حيث أنه كان متطوعا ذا خبرة قليلة ، كان قادرا فقط على المقايضة على القليل من الوقت للتفكير ، أنه كان يتعامل مع طفل ذكى من أطفال الشوارع ، كما أنه كان يعمل فى الظلام وتحت ظروف تهديدية ، وكان عليه حماية سمعة مركز Aimes فى نفس الوقت . ربما كان Russo قد إرتكب خطأ مأساويا إذا تجاهل Jerome فى المقام الأول ، وربما أيضا أنه قد ارتكب نفس الخطأ إذا تعقبه إلى خارج النفق .

ولسوء الحظ ، فرغم ذلك التصرف المتوازن الحريص فإن Russo لم يشعر بالرضا حيال ما فعل . فلقد يتأسف لسنوات لعدم قيامه بالمزيد لمساعدة Jerome – بغض النظر عن درجة الصعوبة التى واجهها أو أى عذر آخر. ورغم ذلك فقد أظهر Russo بالفعل القيادة الحقيقية .

خذ القواعد بجدية شديدة

Take the Rules Very Seriously

عندما يجد القادة الهادئون أنفسهم فى أزمات أخلاقية معقدة ، فإنهم يتبعون اثنين من الخطوط الإرشادية . أحدهما ينصحهم باتخاذ القواعد بجدية شديدة، كما فعل Russo. والآخر ينصحهم بالبحث تخيليا وإبداعيا عن طرق يتبعون من خلالها روح القواعد بينما يعملون على تطويعها فى نفس الوقت .

لقد كان Russo مواطنا جادا مطيعا للقانون وعميق التفكير . فلقد أنهى برنامج التدريب بمركز Aimes Center وخلال العامين الذين عمل فيهما كمتطوع، اتبع بحرص قواعده وإرشاداته الرئيسية . لقد سيطرت قاعدة « لا مساعدات خارجية» على تفكيره خلال الوقت الذي قضاه مع Jerome ، وتفهم الأسباب الكامنة وراءها - الحاجة إلى التدريب الخاص والمشكلات التى قد يتسبب فى حدوثها الشخص المستقل - الذى يقوم بتلك المساعدة الخارجية بمفرده - للمركز وللمتطوعين أنفسهم. وربما أقوى المؤشرات وراء كيفية فهم Russo العميق لتلك القاعدة هو قراره النهائي بعدم مخالفتها.

إن الاقتناع بأن القوانين والقواعد موجودة لكى نفهمها ونحترمها ونتبعها هو ما يتميز به الإفراد المسئولون والقادة الهادئون عن السكارى من القصر والمحتالين من موظفى المكاتب. ويرى Scofflaws القوانين والقواعد بأنها مثل نسيج العنكبوت، لذا من الصعب إزالتها جانبا . فالقادة الهادئون يطيعونها بسبب وزنها الأخلاقى القوى. وفى ظل النظام الديمقراطي ،فإن القواعد تعكس رغبة الناس وتقاليد المجتمع. وعندما يلتحق الإفراد بالمنظمات فإنهم يوافقون سواء ظاهريا أو ضمنيا على أتباع قواعدها وسياساتها.

لقد اتخذ جميع القادة الهادئين واللذين قمنا بمناقشة قضاياهم القواعد مأخذ الجد. فلقد اتبعت Rebecca Olson القواعد فى تناولها للتهم الموجهة ضد Richard Millar - وذلك بالتشاور مع العديد من المحامين فيما يتعلق بالتزامات المستشفى تجاهه - رغم أن غريزتها القوية كانت تدفعها ببساطة لفصله عن العمل. كان Elliot Cortez متأكدا بأن شركته كانت ترتكب خطأ جسيما بتجاهلها للتعليمات الفيدرالية واللوائح المفروضة على تسويق الأدوية طبقا للمواصفات. أما الكابتن Jill Matthews فقد كانت تحترق داخليا لأن المفتشين قد ألقوا نظرة سريعة كمرور الكرام بشكل عارض وفاضح بحيث أداروا أنوفهم عمدا عن القواعد المفروضة.

هناك سبب آخر يفرض نفسه وراء احتمال رغبة القادة الهادئين فى تطويع القواعد ، لكن عادة بدون قصد انتهاكها بشكل متعمد : بمعنى أنهم يهتمون بمصالحهم الخاصة . إن انتهاك القواعد قد يؤدى إلى دفع غرامات – أو قضاء فترات بالسجن – أو إتلاف السمعة أو الظهور فى صفحة الحوادث بالأخبار المحلية. أما الانتهاكات التى تحدث فى السياسات التنظيمية فيمكن أن تكون تحركاتها مقتصرة على المهنة نفسها. ولهذا السبب فإن Frank Taylor كان يأبى بشدة أن يخترق الحظر المفروض على التوصيلات بالشبكة القديمة ، حيث أنه فكر بأن مندوبى المبيعات الآخرين قد يستخدمون ذلك ضده. Elliot Cortez كان قلقا بأنه إذا تم ضبط شركته وهى تمارس ألاعيبها، فقد ينتهى به الحال بتلقى هو اللوم عن تسويق العقاقير لأغراض خاطئة. لذا فعندما يواجه القادة الهادئون مسائل صعبة ، فإنهم يأخذون القواعد بجدية لكى يحموا سمعتهم وشبكات عملهم وتوقعاتهم المهنية.

إن اتخاذ القواعد بجدية يعتبر فى معظم الأحوال الإرشاد الرئيسى الوحيد الذى يحتاجه الشخص المسئول . لكن عندما تتعقد الأمور ، فإن اتباع القواعد حرفيا قد يكون سلوكا غير مسئول، وربما يؤدى إلى نتائج سيئة . وبناءا عليه ، فإن القادة الهادئين ذوى الأخلاق – أمثال Nick Russo – يأخذون القواعد مأخذ الجد ، لكن فى نفس الوقت يبحثون بجدية عن مساحة يناورون من خلالها مع تلك القواعد (يتحايلون عليها) .

البحث عن مساحة للتحرك بحرص
Look for Wiggle Room

إن القادة الهادئين لا يعتقدون أنه تم وضع القواعد لكى نخالفها . إنهم يعتبرون ذلك التصور بأنه: أسلوب غير أخلاقي وليس به بعد نظر للتعامل مع المشكلات الخطيرة. لكنهم يعرفون أيضا أن اتباع القواعدأحيانا يؤدى إلى أزمات مؤلمة ونتائج مؤذية . ومن ثم فإن القادة الهادئين يحاولون باجتهاد إيجاد أو خلق بعض المساحات التى يستطيعون من خلالها الالتفاف حول تلك القواعد أو المناورة بشأنها، لكنهم يفعلون ذلك أيضا داخل إطار الحدود المفروضة بواسطة تلك القواعد وليس خارجها. بعبارة أخرى ، إنهم يأخذون القواعد بجدية ، لكنهم يبحثون أيضا عن مساحة للتحرك بحرص.

يفعل القادة الهادئون ذلك لأنهم يفهمون بأن الحياة نادرا ما تقدم تحديات ومشكلات على هيئة الاختبار بين " إما .... وإلا ....." الصارمة . لم يشأ Nick Russo مثلا التخلى عن Jerome ، كما لم يشأ مخالفة قوانين الـ Aimes Center . أنه كان يعلم أن كلا الأمرين يشكلان التزامات خطيرة. لم يرغب الإنحياز لأمر مقابل فشله فى تلبية الأمر الثاني . لذلك فقد تحدث ببساطة مع Jerome ودعاه لتناول بعض الطعام ، ثم اتجه معه إلى مترو الأنفاق.

فهل كان ذلك بمثابة مساعدة خارجية ؟ عندما تقابل Russo مع Jerome كان متجها عائدا للمركز وليس باحثا عن الأطفال المشردين المحتاجين لمأوى. كذلك فإن Russo لم يقترب من Jerome بل العكس الأخير هو الذى اقترب. حقيقة أنه كان بإمكان Russo أن يطلب من Jerome أن يدعه وشأنه. ولكن غريزته الداخلية والتى دفعته للتحدث مع Jerome ، وشراء طعام له كانت ببساطة تهدف إلى إكتشاف ما يحدث من حوله. لقد كان Russo يتصرف كرد فعل طبيعي يمكن أن يفعله كثيرون

غيره ، عندما يفاجأ بطفل صغير يقترب منه هكذا ، وفى ذلك الوقت المتأخر من الليل . كما أنه لم يكن مرتديا قبعة العمل التطوعى ، أو يرسم أى خطط لأخذ Jerome معه إلى Aimes Center .

وعلاوة على ذلك، فإن مركز Aimes Center كان يخصص مجهوداته لمساعدة المراهقين الذين هم الأهداف المبنية عليها سياسته الخاصة بمنع المساعدات الخارجية دون الأشراف عليها. وعندما إدعي Jerome أنه يبلغ من العمر أربعة عشر عاما ، فقد كان يبدو عليه أكثر أنه فقط فى الحادية عشر . ومن ثم فمن المحتمل ألا تنطبق سياسة منع المساعدة الخارجية على Jerome بالاسم هنا تحديدا . وهذا ينطبق أيضا على الأسباب الكامنة وراءها. فمثلا ، لقد تم تصميم تلك السياسة لحماية المتطوعين من العنف ، لكن Jerome كان صغيرا فى السن والحجم ، لذا فلم يشكل أى تهديد ظاهرى لـ Russo.

قد تبدو تلك فجوات أو انتقادات طفيفة ، لكنها أيضا تشير إلى قضية أكبر . هى أن قاعدة « لا للمساعدات الخارجية " ، كانت ببساطة مطلب من متطلبات مركز Aimes Center والتى تم تقديمها قبل تلك الواقعة بثلاث سنوات، ذلك لتجنب حدوث مشكلات معينة . إنها لم تكن واحدة من بين الوصايا العشر أو حتى جزء من الدستور الأمريكي ، كما أنها لم تكن قط قانون دولة أو مدينة من المدن ، وكذلك فإنها لم تعبر عن مبدأ أخلاقي جوهرى ، مثل قول الحقيقة أو إحترام حقوق الآخرين . لقد كانت حظرا شاملا أو أداة قاسية فى مجتمع معقد . إنها لا تصلح على طول الوقت . يمكن تعديل وتصحيح القاعدة المفروضة فى المستقبل بالتحديد بسبب احتمال مواجهة مواقف ، كالموقف الذى مر به Russo .

وعلاوة على ذلك ، إذا كان Russo قد تجاهل إقتراب Jerome منه للمرة الأولى ، لربما كان قد إنتهك سياسة أخرى مهمة من سياسات Aimes Center . فالمرة الوحيدة التى يتخلى فيها المركز عن المراهقين هى عندما

يتركهم فى مكاتب الخدمة الاجتماعية بالمدينة – وهذا الذى كان يفعله بالضبط Russo . ورغم أنه بذلك العمل يتم وضع الشباب الصغار تحت رعاية المسئولين الحكوميين ، إلا أن المركز كان يعتبر ذلك الملاذ الأخير وعلامة على الفشل . بعبارة أخرى ، لحظة نشأة علاقة بين المركز وأحد المراهقين فإن المركز يقوم بكل ما فى إمكانه لمساعدته . ألم يكن Russo ملزما بأن يفعل نفس الشئ تجاه Jerome ؟ ألم يكن Russo بتحدثه معه ومرافقته إلى النفق ، يحترم المهمة الأساسية التى يقوم بها Aimes Center بدلا من اتباع لائحة داخلية حديثة لم يتم اختبارها بعد ؟ فى هذه الحالة أى مما سبق يعتبر الأكثر أهمية ؟

ولكن ماذا كان سيحدث إذا غادر القطار مع Jerome ؟ عند تلك النقطة كان Russo يفكر بوضوح فى كيفية انتشاله لـ Jerome من الطرقات. إن إتباعه إلى محطة سلطة الميناء ومحاولة إقناعه بالذهاب إلى Aimes Center لربما كانت ستصبح "مساعدة خارجية مستقلة " . علاوة على ذلك فإن قصة الراكب الذى يحمل سكينا قد أظهرت أمام Russo السبب المنطقى وراء سياسة " لا – للمساعدات الخارجية " . فعندما يخالف المتطوعون تلك القاعدة – يمكنهم أن يعرضوا أنفسهم لخطر حقيقى ، كما يعرضون سمعة مستقبل Aines Center هو الآخر للخطر .

لذلك فقد وضع Russo حدا للأمر. بحيث قرر أن التحدث مع Jerome وشراء وجبة له وركوب مترو الأنفاق معه لم تكن إلا تطويعا للقواعد ، لكن الهبوط من القطار وراءه هو انتهاك لتلك القواعد . هل كان ينبغى عليه أن يفعل أقل من ذلك ؟ أم كان بإمكانه أن يفعل المزيد ؟ – لا يمكن الإجابة على تلك الأسئلة بمنتهى الدقة – حتى مع التفكير التأملى فيها مرارا. فكما شاهدنا ، ظل Russo يشعر بأنه كان ينبغى عليه أن يفعل المزيد، لكن لا توجد طريقة لمعرفة النتائج التى ربما قد حدثت إذا كان قد فعل . ففى الظروف المضطربة وغير الثابتة يكون السعى وراء الحصول

على إجابات عبثا. فما يهم فعلا هو إحداث توازن دقيق بين الالتزامات المتصارعة مع بعضها. لقد عمل Nick Russo جاهدا للوصول إلى ذلك التوازن فى ظل ظروف صعبة للغاية. حيث أنه أدى بشكل جيد للغاية فى اختبار للقيادة يتطلب الكثير من الوقت والجهد .

وتماما مثل Russo فإن القادة الهادئين لا يريدون إقحام أنفسهم فى أزمات يضطرون خلالها الاختيار بين أمرين كلاهما مر. إنهم يبحثون طويلا وبجدية عن سبل لتلبية جميع التزاماتهم وواجباتهم بدلا من اللجوء إلى اختيارات صعبة بين الأمرين . فبدلا من مواجهة الأزمات وجها لوجه ، فإنهم يفضلون استخدام خيالهم وإبداعهم لمحاولة حلها. و هذا ما فعله Frank Taylor لتجنب الاختيار بين تلبية احتياجات عملائه واتباع سياسة برنامج " Win-Win " . وأيضا فعل Garrett Williams نفس الشئ ببحثه عن سبل لمعاملة موظفيه بإنصاف ، وفى نفس الوقت إرضاء لمطالب" رئيسه الخاصة باستعادة نجاح الشركة وذلك بتعديل مسارها سريعا .

عندما يقع الأشخاص تحت وطأة الضغوط ، فإنهم يميلون بشكل طبيعى إلى الإمساك بأى مصدر من مصادر الأمان الذى يمكنهم العثور عليه، وغالبا ما يتواجد الأمان فى اتباع القواعد حرفيا. فالأمر يتطلب شجاعة من المرء لأن يتبع المثال الخاص بـ Russo ، الذى اتخذ جميع التزاماته تجاه المركز بشكل جدى ، لكنه لم يتهرب من واجباته ككائن بشرى محب للخير.

أخلاقيات مشروعات المباداة

Entrepreneural Ethics

أغلب الأوقات، لا نجد خطأ فى اتباع حتى أول تلك الإرشادات الرئيسية التى قمنا بوصفها فى هذا الفصل. أخذ القواعد بجدية عادة ما يكون هو الشئ الأكثر مسئولية وذكاء وأمنا للقيام به . فإذا لم يتصرف معظم الناس بهذه الطريقة غالبية الوقت ، فإن القطارات لن تتحرك فى موعدها المحدد ، والمجتمع قد يسير على هواه. ورغم ذلك ، فإنه فى المواقف الصعبة قد يصبح كلا الإرشادين مهمين. اتباع أى منهما يمكن أن يؤدى إلى حدوث مشكلات خطيرة .

تتمثل أحدى تلك المشكلات فى التهرب من المسئولية باتخاذ القواعد بشكل جاد أكثر من اللازم . فعندما نقول ببساطة " تلك هى القواعد وأنا يجب أن اتبعها " ، هذه العبارة يمكن أن تكون طريقة للتهرب من المسئولية . وحدهم كتبة الحسابات الأخلاقية – والمزودين بالضوء الأخضر – هم الذين قاموا بتعريف الأخلاقيات بأنها قائمة تدقيقات متضمنة " قواعد وتعليمات افعل ولا تفعل". قد يبدو ذلك تعبيرا عن المسئولية ، لكنه أحيانا لا يكون كذلك . ففى بعض الحالات ، كما يشير أستاذ المذهب الأخلاقى الفرنسى La Rochefoucauld "نحن نظل ملازمين لواجبنا بالكسل والجبن ، لكن فضيلتنا هى التى تحصل على االتقدير" .

فبالنسبة للقادة الهادئين ، اتخاذ القواعد بجدية ليس معناه معاملتها كشئ يجب تطبيقه وممارسته حرفيا وعدديا . عندما تتعقد الأمور فإن القادة الهادئين يقدمون مشروعاتهم للمبادأة ، وهم واثقون فى إبداعهم ويعملون باجتهاد لخلق مساحة للتحرك فيها بحرية ويناورون من خلالها مع القواعد لإيجاد حل مناسب. إنهم يتناولون المشكلات الأخلاقية باعتبارهم رجال أعمال مغامرين وليسوا موظفين مكتبيين .

ذلك المنهج الذى يتناول المعالجة من وجهة نظر رجال الإعمال المغامرين ، غالبا ما يوفر مزايا ضخمة . جزئيا ، هذا بسبب الخصوبة المذهلة التى يتمتع بها الخيال البشرى . إن الموهبة البشرية التى تكمن وراء رؤية الأشياء من عدة طرق واتجاهات مختلفة تعتبر مهارة قيمة . ولقد كتبت Martha Nussbaum – المفسرة الموهوبة لأفكار Aristotle – " أن المعرفة الأخلاقية ... لا تمثل ببساطة الاستيعاب الذهنى لإفتراضات أو حقائق معينة ، بل إنها عملية تصور وإدراك . فهى تعتبر رؤية الحقيقة المجردة والمعقدة بطريقة عالية فى الاستجابة وثرية ، وهى أيضا استيعاب المسألة المطروحة من خلال المشاعر والخيال فى نفس الوقت " . إن القادة الهادئين يتناولون المشكلات إنطلاقا من الاعتقاد بأن الإبداعية التى يتمتع به العقل العملى يمكنها تقريبا دائما أن تخلق احتمالات جديدة للعمل المسئول .

إن الخيال لا يمكنه – بالطبع – أن يأتى بالمعجزات . وفى إحدى قصص Woody Allen – قام بوصف الجلوس فى مقهى ومحاولة إقناع صديق مكتئب بأن وجهة النظر العامة التى تشير إلى أن "الكاتب المسرحى لا يوعد بشئ مطلقا فى كتاباته ". يمكن أن يتم تفسيرها من عدة طرق مختلفة . فأحيانا ما تكون المواقف سوداء أوبيضاء وبحيث لا يستطيع الأفراد تجنب الاختيارات الصعبة. وأحيانا ما يكون علينا القيام بأمر جيد انطلاقا من مسئولية ما أو التزام معين وندع المسئوليات الأخرى تذهب الى حيث تريد . لكن القادة الهادئين يظلون يبحثون بحماس وتفكير إبداعى عن سبل لإنجاز الشئ الجيد والخير لجميع التزاماتهم ، إذا كانت هناك الدعامة التى يستندون عليها بقوة .

السبب الآخر الذى يكمن وراء نجاح الخيال فى أغلب الأحوال هو أن معظم المواقف تتميز بوجود المزيد من المستويات والتعقيدات أكبر مما يبدو للوهلة الأولى. فمثلا ، عندما غاص Frank Taylor إلى أعماق مشكلته ، أدرك وجود نوعية من الطرق يمكن استخدامها لتحديد المعنى المقصود من

"توصيل" جهاز كمبيوتر بشبكة. وليس السبب وراء ذلك أنه كان لا يفهم طبيعة ، عمله ولكن ببساطة لأنه لم يوجد معيار أو تعريف معترف به لما يطلق عليه متخصصو أجهزة الكمبيوتر إسم "التوصيلية" . ولقد كشف التحليل الذى قام به Taylor ، وعملية بحثه عن الحقيقة عن مدى تعقيدات مشكلته ، وذلك بدوره منحه المزيد من الفرص للمناورة الإبداعية . إن الحل النهائى الذى توصل إليه Taylor لمشكلة – أجهزة الخدمة الجديدة New servers ، التى تطلبها الشركة القانونية على إعتبار أنها موقع اختبار – كان فى الواقع أسلوب مناورة مبتكر فى حد ذاته مع قواعد شركته . فبدون إعادة الصياغة الخيالية تلك لمشكلته ، لكان على Taylor حينئذ أن يخالف القواعد المفروضة على إقامة توصيلات بالشبكة القديمة أو يفقد حجم مبيعات مهم بالنسبة لشركته. بعبارة أخرى ، فإن المساحة الخاصة بحرية التحرك بحذر ليست مجرد فكاهة . بل إنها تعكس الواقع . إن تعقيدات العالم التى يتم فحصها بدقة، عادة ما تقدم مساحة لإجراء مناورات مع القواعد المفروضة. ولهذا السبب فإن الاتجاهات الإبداعية المنتهزة للفرص والتى تعالج المسائل الصعبة غالبا ما تؤتى ثمارها .

لكن مجرد اتباع الإرشاد الرئيسى الثانى ببساطة هكذا والبحث عن مساحة للمناورة الحذرة يمكنه أن يؤدى فى حد ذاته إلى مخاطر . وذلك هو السبب وراء عدم إمكانية نسيان الإرشاد الرئيسى الأول الخاص بـ "إتخاذ القواعد بجدية" . فالخيال بحاجة إلى حدود يقف عندها والقوانين والقواعد هى التى توفر تلك الحدود . فلتفكر مليا فى حالة اللص الذى يسطو على بنك بحيث يسير متجها نحو الصراف ويأخذ زجاجة من زجاجات زيت الطهى ويقول إنها تحتوى بالفعل على نتروجسلرين (زيت عديم اللون) والذى يمكنه أن يفجر البنك بأكمله ، ويطالب بمحتويات درج النقود . هذا قد يكون عمل ماهر جدا ، لكنه يوضح لنا ما يمكن أن يحدث عندما لا يكون هناك حدود للمهارة والخيال تضعها القواعد .

إن مخالفة القواعد هو أسهل الطرق للخروج من الأزمات وكذلك إتباعها بشكل آلى: وعلى النقيض ، فإن تطويع القواعد هو أيضا عمل صعب. فهو يتضمن ممارسة إبداعية داخل الحدود المفروضة من القانون والقواعد والأعراف الأخلاقية السائدة ، كما أنه يتطلب ضوابط وقيود إلى جانب الخيال والمرونة . وفى النهاية ، فإنه يحتاج الى قدر من الإيمان – الإيمان بأن القرارات والأحكام الدقيقة والصعبة الصادرة بشأن الالتزامات المتضاربة سوف تصنع فرقا على المدى الطويل .

Russo لم يعرف مطلقا ماذا حدث لـ Jerome . بعد تلك الليلة التى قضاها معه ، فربما يكون قد تعرض للمتاعب فى تلك الليلة ، أو ربما أنه وجد طريقه للأمان ، أو ربما أن العاطفة والاهتمام الذى أظهرها Russo تجاهه جعلاه أكثر احتمالا لأن يذهب إلى مأوى أو يسعى لطلب المساعدة . إن الآثار النهائية للأشياء الصغيرة غالبا ما تكون غير واضحة . ومن هذا المنطلق ، إنها تشبه الخطابات ، كما وصفتها لنا ذات مرة Emily Dickinson – " إنها تكتب بعد تفكير عميق ، ويتم تناولها بحرص ووضعها داخل صندوق البريد ، لكن لا أحد يعلم أبدا ، إذا ما كان قد تم تسليمها أو حتى قراءتها ".

القيادة والمهارة
Leadership and Cleverness

إن هذا المنهج الذى يتناول المواقف الأخلاقية يسير معاكسا لصورتنا الذهنية الرئيسية الخاصة بمفهوم القيادة فى نظرنا . فنحن نفضل القادة الذين يدافعون عن قيمهم بوضوح وبقوة . كما أننا نربط المهارة والتعقيد والثغرات والمناورات بالشخصيات المريبة وليس بأصحاب نماذج الأدوار. وكباقى

السياسيين الآخرين ، فإن Ross Perot كانت تستهويه تلك العاطفة وهذه الأفكار في حملاته الرئاسيه. وقد كانت إحدى أفضل العبارات لديه : "أرأيت ... المسألة بسيطة " والتى يخلفها بعقد مقارنة بين بعض المشكلات الوطنية المعقدة والأبدية وبين سيارته أو كلبه القديم .

هناك شعار أفضل وهو الشعار الخاص بأنشتين Albert Einstein حيث قال :"ينبغى أن يكون كل شئ بسيطا قدر الإمكان ، لكن ليس أبسط من ذلك " . إن القادة الهادئين لا يطوعون القواعد مصادفة ، كما أنهم لا يعتبرون المهارة والمناورة طرقا مثالية للتعامل مع المشكلات . لكن أحيانا لا تترك أمامهم تعقيدات المواقف مجالا للاختيار . إن الغوص فى المشكلة والتنقيب فى تفاصيلها فى مثل تلك الحالات لا يجلب حلا ، كما أنهم لا يمكنهم المقايضة على المزيد من الوقت. إنهم يواجهون مواقف كالذى واجهه Russo عند سير Jerome باتجاهه فى Hell's Kitchen .

لذلك فإنهم يبحثون عن طريق لتطويع القواعد دون مخالفتها . يقومون بذلك عقب صراعهم مع التعقيدات التى يفرضها عليهم الموقف وليس كمحاولات مختصرة حولها . وهدفهم من ذلك ليس التهرب من المسئولية ولكن إيجاد طريق عملى وفعال لتلبية جميع مسئولياتهم . لذا فإن المنهج التخيلى المبنى على تفكير رجال الأعمال المغامرين والخاص بمعالجة الأزمات الأخلاقية يمكنه غالبا مساعدة الناس على تجنب الاختيارات المعذبة لقلوبهم كما يساعدهم على تحقيق النفع بما يتفق مع جميع الالتزامات التى يتمسكون بها بشدة .