

ملاحظات حول التنظيم المجتمعي

مارشال غانز

محاضر أقدم
في السياسات العامة
كلية جون ف. كنيدي للحكم
جامعة هارفارد

ربيع ٢٠١٣

ترجمة وحرير: سيرين حليمة
تدقيق: زياد خدّاش

ملاحظات حول التنظيم المجتمعي

مارشال غانز

محاضر أقدم
في السياسات العامة
كلية جون ف. كنيدي للحكم
جامعة هارفارد

ربيع ٢٠١٣

ترجمة وتحرير: سيرين حليمة
تدقيق: زياد خدّاش

رسالة من مارشال غانز



٢٠ حزيران ٢٠١٣

تشكل هذه "الملاحظات حول التنظيم المجتمعي" عملاً قيد البحث. وتأملات حول ممارسة القيادة، والتنظيم، والعمل، متجذرة في الخبرة الحياتية، ومستندة إلى البحث العلمي، ومصممة لتيسير عملية التعلم، وأقوم بمراجعتها وتنقيحها بشكل دوري كلما كشفت لنا الخبرة دروساً جديدة، أو بينت الأبحاث معطيات جديدة، إضافة إلى الأساليب الجديدة التي يكسبنا إياها التعلم، من هذا المنطلق. فإنني أضع هذه الوثيقة بين أيديكم، وإذا حققت الهدف منها، فإنها ستشكل نقطة انطلاق لكم، لا نقطة توقف. سوف تستثير هذه الملاحظات الأسئلة بدلاً من توفير الاجابات. وسوف ندعوكم إلى رحلة تعلمية انطلاقاً من اكتساب عادة التأمل الناقد حول خبراتكم الشخصية، نجاحاتكم، وفشلكم، والأهم من هذا وذلك، التأمل الناقد حول الأثر الذي يمكن أن تحدثه في حياة أولئك الذين سوف تختارون خدمتهم.

بدأت رحلتي كمنظم مجتمعي في صيف عام ١٩٦٤ حين انسحبت من جامعة هارفارد حيث كنت أتابع دراستي الجامعية لأنضم إلى حركة الحقوق المدنية وأتوجه إلى مسيسيبي لأصبح منظمًا في اللجنة التنسيقية الطلابية اللاعنفية. كان أبي حاخاماً وأمي معلمة، وكبرت على إيقاع قصص الهجرة والنفى، ورحلة الشعب الذي قاده موسى عليه السلام وأعتقه من العبودية وسار به نحو الحرية، ولكني تعلمت أيضاً بأن هذه الرحلة لم تكن فقط رحلة شعب واحد، مرة واحدة، أو في زمن واحد، ففي الزمان والمكان الذي كنت أعيش فيه كان يقوم بهذه الرحلة الأمريكيون من أصل أفريقي في نضالهم من أجل التغلب على مؤسسة العنصرية المتضمنة في تاريخ بلدي منذ نشأته - نتيجة لعدم المساواة المتأصلة ما بين السود والبيض في التعليم، والإسكان، والدخل، والأمن، والعدالة الجنائية، والصحة، وفي كل جوانب الحياة. تعلمت في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية بأنه لا يمكن القضاء على عدم المساواة هذا بالتمني فقط، أو برفع الوعي حول هذه المشكلة، أو من خلال خطب عصماء، بل يتطلب ذلك أن يتعلم أولئك الذين يرغبون بإحداث هذا التغيير كيف يمكن لهم أن يتعاونوا لتحويل مواردهم إلى القوة التي سوف يحتاجونها لكي يخلقوا التغيير المرجو - والذي لا يتمثل فقط بهدم الهياكل القديمة، بل القيام في نفس الوقت ببناء هياكل جديدة تمكنهم من اختيار قاداتهم، اتخاذ قراراتهم، وتنفيذ هذه القرارات من أجل إحداث التغيير المطلوب، وهذا هو ما يسمى بالتنظيم، والذي يتطلب تحدي، وتوظيف، وتطوير القيادة، وبناء منظومة مجتمعية حول هذه القيادة، وبناء القوة من موارد تلك المنظومة المجتمعية، وبعد سنتين في الجنوب، وبدلاً من العودة إلى جامعة هارفارد (كتبت لهم رسالة بنبرة لا تخلو من التكبر أسألهم فيها "كيف يمكن لي أن أعود إلى دراسة التاريخ بينما كنت أساهم في صناعة التاريخ")، وعدت إلى بيتي في كاليفورنيا حيث كان سيزار شافيز قد بدأ للتو بحملة لتنظيم عمال المزارع وكان أغلبهم من العمال المهاجرين المكسيكيين - حوالي ٢٥٠,٠٠٠ عامل - الذين كانوا يتولون مهمة حصاد الفواكه والخضار في كاليفورنيا، انضمت إليه وقمت بهذا العمل على مدى السنوات الستة عشر التالية حيث تعلمت التنظيم النقابي والانتخابي والمجتمعي، غادرتهم في عام ١٩٨١ وقمت بالمزيد من النشاطات التنظيمية النقابية والانتخابية وحول

قضايا محددة في كاليفورنيا لمدة ١٠ سنوات إضافية، وفي عام ١٩٩١، وبعد ٢٨ عاماً من "الإجازة الدراسية"، قررت العودة إلى جامعة هارفارد وأنهيت دراستي الجامعية بدرجة البكالوريوس في التاريخ والحكم وتخرجت ضمن دفعة ١٩٦٤ - ١٩٩٢، وتمكنت والدتي التي كانت تبلغ الحادية والثمانين من العمر في حينه أن ترى ابنها وهو يتخرج أخيراً من الجامعة. بعد ذلك حصلت على الماجستير من كلية كينيدي والدكتوراة في علم الاجتماع، وانضمت إلى هيئتهم التدريسية في عام ٢٠٠٠. خلال هذه السنوات الدراسية كان لزاماً علي أن أتأمل خبرتي من خلال منظور العلوم الاجتماعية، ونتج عن ذلك أحياناً التأكيد على الفهم الذي طورته في عملي، وفي أحيان أخرى شكلت هذه العلوم تحدياً لفهمي للأمر، كما تشكل فهمي في أحيان أخرى تحدياً للعلوم الاجتماعية.

تمثل مفتاح تعلمي في التعليم، فبينما كنت أعمل على رسالة الدكتوراة طلب مني أن أقوم بوضع مساق حول التنظيم ليدرس في كلية كينيدي - مساق لا يتطرق لنظريات التنظيم أو تاريخ التنظيم بل ممارسة التنظيم: كيف يتم القيام به، أجبرني ذلك على استدخال خبرتي الحياتية والعلوم الاجتماعية في حوار مع الجيل الناشئ من خلال مجموعة من الأدوات التي يمكن أن تساعدهم على البدء في تعلم ما عليهم تعلمه لكي يتمكنوا من ترجمة قيمهم إلى عمل في وقتهم، ومكانهم، وكيانهم.

وهكذا بدأت بصياغة هذه الوثيقة التي سميتها "ملاحظات حول التنظيم" لتكون دليلاً للأشخاص الذين بدأت أعمل معهم من يمكن أن يستخدموها كسند لهم في مسيرتهم التعليمية، ومنذ ذلك الوقت دأبت على تعديلها في كل عام، وبما أنها دليل للممارسين في تنظيم الحملات الانتخابية، وجهود المناصرة، وعمليات التنظيم المجتمعي، في الولايات المتحدة الأمريكية وفي مناطق أخرى من العالم، فإنها كانت وستبقى "قيد البحث" دائماً وأبداً.

وأود هنا أن أعبر عن امتناني لنسرين الحاج أحمد وزملائها، ميس العرقسوسي ومؤسسة (أهل)، وسمر دودين ومؤسسة الرواد لصداقتهم وتعاونهم والتزامهم العميق بمجتمعهم وشعبهم ومستقبلهم، وتطوير القيادة وبناء القدرات المؤسساتية وتهيئتها بالطاقة الضرورية لصياغة مستقبلها، وإنني لم أر مثيلاً في حياتي لاتساع وعمق ونطاق عملهم من حيث التنوع والإبداع وإمكانيات النمو، لقد سعدت جداً بالتعلم من الطرق المبتكرة، والحساسية والشجاعة التي يستخدمونها سعياً وراء تحقيق هدفهم.

أمل أن تستخدموا هذا الدليل خبير استخدام، وأن تكون هذه "الملاحظات حول التنظيم المجتمعي" نقطة بداية لكم، لا نقطة نهاية، منصة لطرح الأسئلة وليس الاجابات، ودعوة للدخول في رحلة من القيادة والتعلم والعمل، وهي رحلة نعمت بها وأمل أن تلقي بنعيمها عليكم.

مارشال غانز،

محاضر أقدم في

السياسات العامة

جامعة هارفرد

فهرس المحتويات

الفصل الأول

ما هو التنظيم؟

تعلم التنظيم

الفصل الثاني

ما هي الرواية العامة؟

القيم الدافعية والتحرك

قوة القصة

الرواية العامة. قصتي. قصتنا. قصة الآن

الفصل الثالث

الناس، والسلطة، والتغيير

الناس

التغيير

القوة

إيقاع التنظيم

الحملة

ما هي مراحل الحملة؟

الفصل الرابع

العلاقات

ما هي العلاقات؟

بناء العلاقات: تكوين رأس مال اجتماعي

كيف نبني العلاقات

بناء العلاقات

الفصل الخامس

هيكل القيادة

القيادة كعلاقة

القيادة والهيكلية

القيادة والسلطة

تطوير القيادة

فريق قيادي ام لوحدك؟

ثلاثة مخرجات للفريق الفعال

ثلاثة شروط للفريق الفعال

ثلاث خطوات لإطلاق فريق فعال

دورة تطوير القيادة

القيادة كتمرين وتمكين

الفصل السادس

وضع الإستراتيجية

الإستراتيجية محفزة: ما هي المشكلة؟

الإستراتيجية مبدعة: كيف يمكن أن نحل المشكلة؟

الإستراتيجية متموضعة: المنظور من قمة التلة والمنظور من الوادي

خمسة أسئلة استراتيجية

القدرة الإستراتيجية

القصة والإستراتيجية

الفصل السابع

العمل

حشد الموارد والعمل الفعال

التحفيز على المشاركة

الفصل الثامن

التنظيم: المجتمعات في خضم العمل

الإدماج مقابل الإقصاء

التغيير مقابل الإستمرارية

الوحدة مقابل التنوع

الجزء مقابل الكل

ادارة الصراع والتوتر

المعارضة لا تعني عدم الولاء

الهوامش والمراجع

٨

١١

١٤

١٥

١٧

١٨

٢٤

٢٤

٢٥

٢٧

٣١

٣١

٣٢

٣٦

٣٦

٣٧

٣٧

٤٠

٤٤

٤٤

٤٤

٤٥

٤٦

٤٦

٤٧

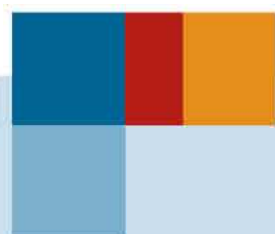
٤٧

٤٧

٤٨

٤٩

الفصل الأول



ما هو التنظيم؟



التنظيم هو نوع من القيادة المتجذر في أسئلة ثلاثة عبر عنها حكيم من القرن الأول:
إذا لم أكن لنفسي، فمن أكون؟
وحيث أكون فقط لنفسي، فمن أنا؟
وإذا لم يكن الآن، فمتى؟¹

تركز هذه الأسئلة الثلاثة على العلاقة العضوية والتبادلية ما بين الذات، والآخر، والفعل: ما هو الدافع الداخلي الذي يحركني؟ ما هو الوازع الذي يحرك الأشخاص الآخرين المرتبطين بي؟ وما هو التحرك المطلوب منا في العالم الذي نعيش فيه اليوم؟

وكونها أسئلة مؤطرة وليست إجابات فهي تمتلك أهمية خاصة: فالفعل (أو التحرك) يعني خوض غمار عالم الجهول، غير المتوقع، والمفتوح على الاحتمالات. هل نعتقد فعلا بأننا نستطيع السيطرة عليه؟ أم هل علينا أن نتعلم كيف نتقبله؟ يشكل الجهول تحدياً للعقل، والقلب، فما هي المهارات التي يجب أن نتعلمها يداي؟ وكيف يمكن لعقلي أن يفكر بطرق جديدة لاستخدام موارد من أجل تحقيق الغايات؟ وكيف يمكن لقلبي أن يوفر لي ما يكفي من الشجاعة، والأمل، والصبر لكي أتصرف؟.

تتطلب القيادة "تقبل المسؤولية عن تمكين الآخرين من تحقيق غاية ما في عالم الجهول"² ويتطلب خوض غمار الجهول تشغيل الجانب "التكفي" من القيادة: فلا يعود يكفي أداء مهام معتادة بشكل جيد، وإنما تعلم مهام ضرورية وكيف يمكن أدائها بشكل جيد، إنها القيادة من منظور "المتعلم" - الشخص الذي يتعلم كيف يطرح الأسئلة الصحيحة - بدلاً من "العارف" - الشخص الذي يعتقد بأنه/بأنها يعرف/تعرف كل الاجابات، هذا النوع من القيادة يتشكل بالممارسة والتمرين - أي أنه ليس محصوراً أو محددًا بموقع أو شخص بعينه - وإنما يمكن ممارسته من أي موقع داخل أو خارج هيكلية سلطة ما.

والتنظيم هو نوع من القيادة، إذ يقوم المنظمون بتحديد، وحشد، وتطوير القيادة لدى الآخرين، ويقومون ببناء منظومة مجتمعية حول القيادة، وبناء القدرات انطلاقاً من الموارد المجتمعية، ولا يقدم المنظمون خدمات للعملاء أو منتجات للمستهلكين بل ينظمون المجتمع لكي يصبح دائرة مؤثرة - مجموعة من الأشخاص يستطيعون "الوقوف سويًا" للدفاع عن قضايا مشتركة.

ويطرح المنظمون ثلاثة أسئلة: من هم أهلي وناسي؟ ما هي قضيتهم الرئيسية؟ وكيف يمكن أن يحولوا مواردهم إلى قدرة تمكنهم من حل مشاكلهم؟ من ثم يقومون بالاجابة على هذه الاسئلة في حوار مع أهل القضية من خلال بناء علاقات، حكي

القصص، وضع الاستراتيجيات، تصميم الهيكلية، والتحرك.

يقوم المنظمون بتطوير علاقات جديدة انطلاقاً من علاقات قديمة - يتم ذلك أحياناً من خلال الربط بين الأشخاص وأحياناً من خلال الربط بين شبكات من الأفراد، ويكون من بين النتائج تشكيل شبكات جديدة من العلاقات واسعة وعميقة بما يكفي لتصبح أساساً لمنظومة مجتمعية جديدة للتحرك.

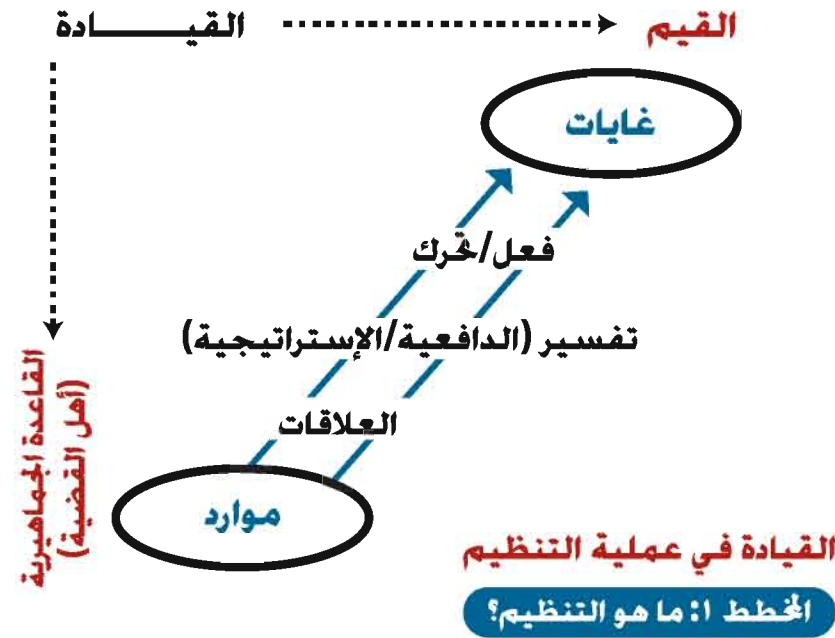
وتكتسب المجتمعات المنظمة القدرة على العمل من خلال التعبير عن قصتهم - لماذا عليهم أن يتحركوا- وتصور لاستراتيجيتهم - كيف يمكن لهم أن يتحركوا، كما تتعلم المجتمعات المنظمة كيف تحكي قصتها، أي روايتها العامة: من أين أتوا، ما هي وجهتهم؟ وما الذي عليهم أن يقوموا به للوصول إليها؟ يستخدم المنظمون السرد الروائي لتعميق فهم الناس لقيمهم، وقدرتهم على مشاركة الآخرين بها، والبناء عليها لاستجماع الشجاعة للتتحرك، كما يتعلمون كيف يمكن لهم تعظيم مشاعر مثل الإحساس بالضرورة (الإلحاحية)، الغضب، الأمل، الإحساس بالآخرين، والكرامة، وكيف يتصدون لمشاعر القصور الذاتي، اللامبالاة، الخوف، العزلة، وعدم الثقة بالنفس والتي تكبح القدرة على العمل والتحرك.

تتعلم المجتمعات المنظمة كيف تضع استراتيجيتها، وكيف يمكن أن تحول مواردها إلى الطاقة التي يحتاجونها للوصول إلى مساهمهم، يشرك المنظمون الناس في فهم حيثيات التحرك من خلال التفكير بظروفهم وأحوالهم، وتحديد الجهة المسؤولة، والتفكير بطرق لاستخدام مواردهم من أجل تغيير هذه الظروف، ويضعون نظرية التغيير الخاصة بهم، ومن ثم يقومون بترجمة هذه النظرية إلى أهداف محددة.

تتحمل المجتمعات المنظمة مسؤولية التحرك والعمل، وتبدأ عملية تمكين الأفراد بتحملهم المسؤولية، كما يبدأ تمكين المجتمع بالتزام أفراده بتحمل المسؤوليات التي أخذوا على عاتقهم القيام بها، وتبدأ المسؤولية لحظة اتخاذ قرار التحرك، ولا يتحدى المنظمون الناس ليقوموا بالتحرك فحسب، بل التحرك الفعال.

تقوم المجتمعات المنظمة ببناء علاقات، وحكي حكايات، ووضع استراتيجيات، والتحرك الفعال بدعم هيكلية من خلال العمل مع "مُرن"، والعمل الفريقي، وتطوير القدرات القيادية، كما يعملون مع فرق قيادية لها غاية مشتركة، أدوار متداخلة، وأعراف متفق عليها، متجنبين الضعف المتأني من قيام شخص واحد بكل المهام أو الفوضى المتأني من قيام كل الأفراد بكل المهام في نفس الوقت، وتقوم المجتمعات المنظمة، وبدلاً من البدء بفرص قيادية محدودة، بتشكيل فرص قيادية تفيض تسلسلياً على شكل بلوري واسع النطاق، كما يتحلون بالمسائلة ويقدمون الدعم من خلال مرافقة المتعلم بشكل مستمر، وبهذه الطريقة يتمكنون من بناء منظومات مجتمعية محددة لكن منفتحة، جماعية لكن متنوعة، تضامنية لكن متسامحة، ويعملون من أجل تطوير علاقة بين أهل القضية وقياداتهم مبنية على أساس المسؤولية والمسائلة المتبادلتين.

ويعمل المنظمون من خلال حملات حيوية، ومركزة، تتكون من سلسلة مكثفة من الأنشطة ذات أهداف وأجال محددة، ومن خلال الحملات يتم توظيف الأشخاص، إطلاق البرامج، خوض المعارك، وبناء المؤسسات، تقوم الحملات بعملية استقطاب من خلال تسليط الضوء على الصراعات المكبوتة والتي تناقض مصالح المجموعة المعنية، وتنمحل إحدى العضلات في كيف يمكن إزالة هذا الاستقطاب من أجل التفاوض على حل لهذه النزاعات، أما العضلة الأخرى فتتمثل في كيف يمكن تحقيق التوازن بين الحملة من جهة والعمل المستمر لضمان نمو وتطور المؤسسة من جهة أخرى، وبغض النظر عن الفوز أو الخسارة، على كل حملة أن تختتم أعمالها بالتحليل، التعلم والاحتفال.



الخدمة المجتمعية، العمل المجتمعي، التسويق المجتمعي؟



المخطط ٢: ثلاثة طرق للدمج

* سنستخدم على استخدام كلمة مُرن بمعنى coach باللغة الإنجليزية وذلك للتفريق بينها وبين معلم teacher

تعلم التنظيم

علينا أن نتعلم من المعلومات المستقاة من خبرتنا، وفي نفس الوقت، كلما تعمق التزامنا بمشروعنا، كلما ازداد تعلمنا المنحصر بالخاطر المترتبة على أنواع جديدة من الخبرات التي يمكن أن نتعلم منها.

والتنظيم أيضا نظرية - طريقة للتفكير بالأمور باستخدام "العقل". إلا أننا لا نتعلم النظرية لكي "نطبقها": فالنظرية لا تتعلق بمهية الأمور "على حقيقتها"، بلتسمح لنا قدرتنا على التنظير (تحويل الخبرة إلى نظرية) بتبسيط الواقع لأهداف محددة، مثل التنبؤ بالنتائج المحتملة، وتقوم النظريات مقام الفرضيات التي يمكن اختبارها.¹ وكلنا لدينا نظريتنا - تعميمات توصلنا إليها بناء على خبرتنا التي تعطينا فكرة عما يمكن أن نتوقعه.² ويتطلب استخدام النظرية "عن وعي" و"تفكير" أخذ خطوة إلى الوراء للكتابة عن خبرتنا، والتأمل بها ونقدتها، واستخلاص الدروس منها. كما يتطلب التعلم من الخبرة مقارنتها باستخدام ما سماه غاندي "روح التجريب" - الانضباط الضروري للحفاظ على منظور موضوعي، ومقارنتها مع خبرات الآخرين، والتأمل فيها وتحليلها.³

قد يشكل التعلم من خلال الممارسة التأملية تحديا لنظرياتك حول آليات عمل العالم الاجتماعي.⁴ وقد تكون هذه الفرضيات مفيدة تماما في حياتك الخاصة، إلا أنها قد لا تكون مفيدة في الحياة العامة. ويفسر علماء النفس الإدراكيين ذلك بأننا نطور "تصورا" ينظم فهمنا للعالم.⁵ هذه التصورات قد تكون وقد تعيق: فهي تمكننا من فهم الأمور التعميم، الاختيار، التوصل إلى استنتاجات، والتصرف، ولكن، وإذا جلت كصور نمطية، فإنها قد تعيق وضوح الإدراك، وجعلنا نرى ما نريد أن نراه، ما يجعل من التعلم أمرا صعبا، وتطرح عائلة النفس (الين لاغر) أساليبنا لتساعدنا كي نتعلم كيف يمكن أن نتفكر في فرضياتنا كي لا تعيقنا بنفس القدر، بحيث نستطيع أن نطور نظريات مفيدة: مثل تكوين أصناف وفئات جديدة، وأخذ تعدد الآراء بعين الاعتبار، الخ.⁶

وقد يساعدنا الوعي والتفكير في فرضياتنا على سماع الحقيقة الكامنة في حجج من يختلفون معنا، حتى في خضم جدال عنيف، إذ يعيق الخوف من الجدل، الخلاف، النقاش، والنزاع التعلم، ونرى أن الهدف من الجدل الكشف عن عناصر الحقيقة التي يحملها كل منا، إلا أن أيا منا لا يحملها بكليتها.⁷ وينطلق من توضيح القيم الشخصية، والدخول بكل تواضع في أي نقاش، والإقرار بإمكانية الخطأ، والتعلم كيف يمكن التعبير عن حجج الخصم بشكل معقول.

ولا يتعلق تعلم التنظيم فقط باليدين والعقل، بل بالقلب أيضا، ويتجذر نهجي هذا في التقاليد الديمقراطية التي تتمثل في إشراك الناس في التحرك من أجل المصلحة العامة، بما يشمل مساءلة قياداتهم، ومع وجود أوجه شبه في بعض التكتيكات، فإن التنظيم المدني لا يشبه تنظيم الجيش أو الشركة أو وكالة الخدمة الاجتماعية، إذ تنطلق القيم التي تحرك الممارسة الديمقراطية من تقاليدنا الأخلاقية - الدينية، الثقافية، والسياسية، وينبني فهمي لعملية التنظيم على تقاليد دينية، مدنية، وشعبية غربية، وبما أن الديمقراطية أصبحت هدفا للشعوب في كافة أنحاء العالم، فقد توسعت هذه التقاليد، وتعرضت للمساءلة، والإغناء، وقد يكون أكثر مبدعي التنظيم الديمقراطي في العالم في القرن العشرين هو غاندي، فقد شكل دمج ما بين التقاليد الشرقية والغربية إرثا طوره فيما بعد حركات التحرر الإفريقية، وحركة الحقوق المدنية الأمريكية، وحركات التضامن في بولندا، وأماكن أخرى، ويمكن أن نجد جذورا للتنظيم في أي مكان تعلم فيه الناس كيف يتعاونوا، ويتصدوا لإساءة استخدام السلطة، والنضال من أجل حياة أفضل لأبنائهم.

"حين يفيض نهر ويتحول إلى سيل مياه هادر قد تفكر إذا كنت ترغب بعبور هذا النهر: "ما هي الطريقة الأكثر أمانا لعبور هذا النهر الهادر؟" وبعد تقييم الوضع قد تقرر جمع الأغصان والحشائش لتصنع طوفا (قاعدة خشبية تطوف على المياه)، وتستخدمه لعبور النهر إلى الشاطئ الآخر، ولكن، وبعد أن تصل إلى بر الأمان قد تفكر "لقد قضيت وقتا طويلا وبذلت جهدا كبيرا في بناء هذا الطوف بحيث أصبح من متلكاتي الثمينة، سأحمله معي لأكمل رحلتي"، إذا وضعت هذا الطوف على كتفك أو على رأسك وحملته معك في مسيرك على اليابسة، هل سيكون هذا قرارا ذكيا؟ كيف يمكن أن تتصرف بحكمة؟ ربما كان يمكن أن تفكر "لقد ساعدني هذا الطوف على عبور النهر، لهذا سوف أتركه على الشاطئ لكي يتمكن شخص آخر من استخدامه بنفس الطريقة."⁸

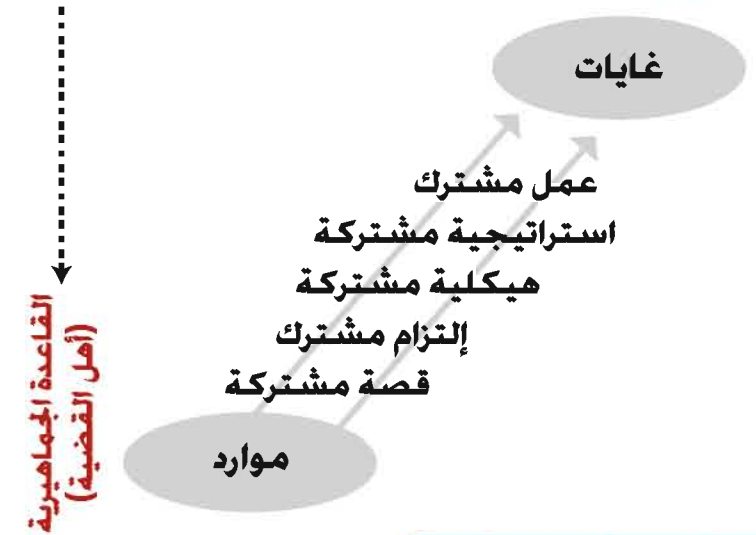
يمكننا الاستعانة بحديث ثيش هان عن الفرق بين "طوف النجاة وبر الأمان" لنميز بين الإطار الذي يمكن أن نستخدمه لهيكلية عملية التعلم، وكيف نتعلم، وماذا نتعلم، ومع أننا قد لا نحتاج لطوف النجاة بعد أن نستخدمه لعبور نهر هادر إلا أننا نحتاج إلى طوف متين لكي نتمكن من الوصول إلى شط الأمان.

ولكي نتعلم التنظيم، نحتاج إلى "طوف نجاة" إذ يتطلب الانفتاح على تعلم أي ممارسة جديدة التعامل مع الغامض، والممتبس، والمستجد، وكثيرا ما نتناوبا مشاعر متناقضة حين نواجه المجهول: فمن جهة، قد نشعر بالخوف من تدهور الأوضاع، من الفشل، من رأي الآخرين، وقد نتراجع في هذه الحالة، حتى ولو مجازيا، لحماية أنفسنا من الخطر، ومن جهة أخرى، قد نشعر بالفضول - فقد يكون المجهول مثيرا، ويحمل معه فرصا جديدة ونمو جديدا، بالتالي، وأمام تحدي تعلم العمل بطرق جديدة، قد نتراجع إلى مكان آمن يتمثل فيما هو معروف لنا، أو على الأقل، ما من شأنه أن يخفف من قلقنا، أو، بالمقابل، قد نغامر بالدخول في عالم المجهول، وقد يكون التعلم الأفضل هو ما يحدث في المساحة ما بين الحالتين: نعطي لأنفسنا قدرا كافيا من الاحساس بالأمان بما يكفي لكي نستجمع الجرأة لنغامر بالاستكشاف، ويشكل التوازن بين الأمان والخاطرة مفتاح تعلمنا، وليس ذلك فحسب، بل مفتاح تعلم أولئك الذين سنعمل معهم من قد يكون الاحساس بالأمان بالنسبة لهم أصعب والخاطر أكبر.

يمكن لنهجنا التعلّمي إذا أن يكون "طوف النجاة" - وسيلة للتركيز على الأدوات الرئيسية، والانتباه للأسئلة الرئيسية، وملاحظة التفاعل بين العناصر المختلفة، والحديث بلغة مشتركة لكي نتعلم من خبرات بعضنا البعض، لا يستطيع شخص واحد أن يتقن حرفة ما فقط بناء على ما يتعلمه في غرفة الصف (فيما عدا ربما حرفة التعليم والدراسة)، إذ قد يتطلب ذلك العمر بأكمله، لكن يمكن لك أن تتعلم كيف يمكن أن تتعلم حرفة ما - وبالتحديد حرفة التنظيم - وهذه هي غايتنا.

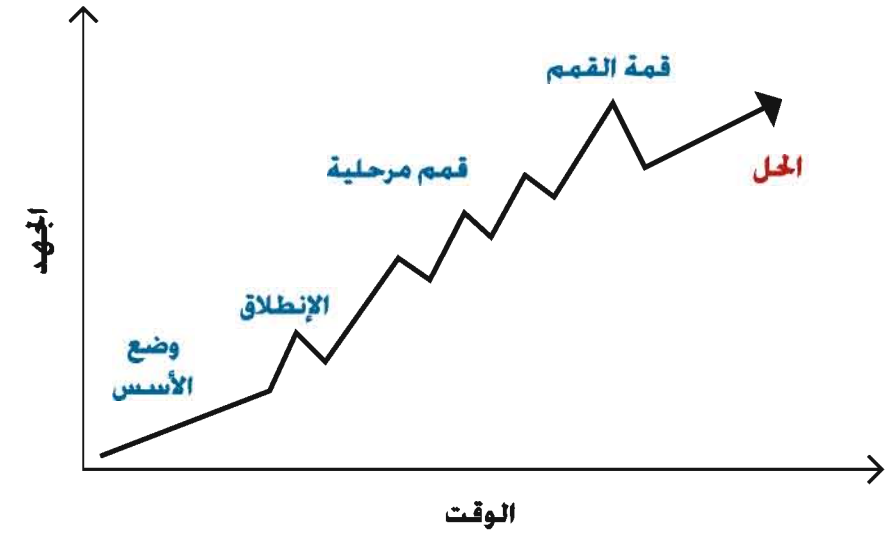
التنظيم هو ممارسة - طريقة للقيام بالأمور باستخدام "الأيدي"، وكما تذكرنا قصة كيركغارد عن قائد دفة السفينة، فإن تعلم الممارسة يختلف عن تعلم النظرية لأنه لا يمكن تعلمها إلا من خلال اختبار العمل.⁹ والتحرك (العمل) بدوره يتطلب الجرأة لحوض المخاطر - مخاطر الفشل، ارتكاب الأخطاء، فقدان ماء الوجه، الرفض، الخ... لا يستطيع أحد أن يتعلم ركوب الدراجة الهوائية - والحفاظ على التوازن - دون الوقوع، ولأن التنظيم علائقي - أي أنه يتم بالتفاعل مع الآخرين - سنجد أننا كلما تعلمنا التمييز المتفكر بين أفعالنا، وأفعال الآخرين، وكيف نتفاعل مع بعضها البعض، كلما كان أسهل

القيم → القيادة



المخطط ٣: خمسة ممارسات قيادية

الحمولات



المخطط ٤: طريقتان لهيكلية الوقت

أسئلة حول تعلم التنظيم

١. ما هو التعلم الذي ترغب باكتسابه في هذا المساق؟

٢. ما هي برأيك أهم التحديات التي تواجهها في عملية التعلم؟ ما هي أهم تحدياتك الشخصية في التعلم؟

٣. كيف برأيك يمكن لعملك على مشروعك التنظيمي أن يساعدك على التعلم؟

٤. ما الذي يمكن أن تقوم به لتيسير عملية تعلمك الخاصة؟

يتكون إطارنا هذا من ٣ ممارسات: (١) تحديد. توظيف. وتطوير قادة. (٢) بناء منظومة مجتمعية حول هؤلاء القادة. و(٣) بناء قوة تلك المنظومة المجتمعية. وينبني إطارنا على ٣ عناصر: (١) اللاعبون الفاعلون الذين يقومون بالعمل: أنت وقياداتك وأهل القضية. والمعارضة. والداعمون. الخ. (٢) الصيرورة التي نمر بها للقيام بالعمل: بناء العلاقات. رواية القصص. تطوير الاستراتيجيات. والتحرك. و(٣) الهياكل التي نستخدمها لتكوين مساحات تمكننا من العمل: حملات (وقت) ومؤسسات (مساحة).

يتم الكثير من العمل التنظيمي ضمن حملات - وهي طريقة لحشد الوقت والموارد والطاقة لتحقيق غاية - بحيث يكون الزمن على شكل "سهم" وليس "دورة". "دورة" "١٣" يساعدنا التفكير في الوقت ك"دورة" في الحفاظ على الروتين من حيث إجراءاتنا الاعتيادية. والموازنة السنوية. الخ. أما التفكير بالوقت ك"سهم" فيساعدنا على التركيز على إحداث التغيير وتحقيق المخرجات المحددة. وتكثيف جهودنا. ويمكن اعتبار الحملة على أنها الوقت على شكل "سهم". فهي سبيل مكثف من الأنشطة التي تبدأ في الفترة التأسيسية. وتبني الزخم للانطلاق. ومن ثم ترتفع وتيرتها على شكل عدة قمم (محطات مفصلية) حتى تصل إلى قمة القمم. ويتبعها الخ. مكونة زخما استراتيجيا من خلال جمع المزيد والمزيد من الموارد - كما جمع كرة الثلج مزيدا من الثلج وهكذا دواليك. يمكن للحملات أيضا أن تخلق زخما دافعا. إذ من شأن النجاحات المبكرة أن تعطي مصداقية تجعل من النجاحات التالية ممكنة. ويمكن أن نفكر بهذا المساق كحملة مدتها ١٤ أسبوعا.

ولتسهيل هذا النقاش أستخدم الرسوم التوضيحية لأنه من الأسهل تخيل الصيرورة الاجتماعية بدلا من التعبير عنها بالكلمات. وسأستخدم أمثالا أربعة أساسية لتوضح العلاقة. الغرض. المحورة. والتركيز. أما الرسوم العلائقية فتوضح التفاعلات. التوازنات. والتبادلات ما بين الأطراف الرئيسية في عملية التنظيم. وأخيرا. فإن الرسوم الهدافية توضح الحركة أو البناء نحو تحقيق الهدف. قمة القمم. والمخرجات. أما اللوالب فيصور الفعل الذي يقود إلى مخرجات تؤثر على الفعل الذي يليه. بينما توضح الرسوم التركيبية أثر تركيز الطاقة المحددة والموارد على أهداف محددة.

يمثل الدخول في تجربة جديدة. والتحليل النقدي لهذه التجربة. والتأمل في القيم التي تنطوي عليها تلك التجربة تحديات كبيرة. ولهذا نجد أن أغلب عملنا ينطوي على التفاعل مع الآخرين - أهل القضية. زملاء الصف. الزملاء. المدرسون. وهذا كله ليس أمرا مضافا. بل هو في صلب العملية التعليمية. وقد يكون تعلم كيف يمكن أن نتحدى. ندعم. ونحفز من نعمل معهم - وتقبل التحدي والدعم والتحفيز منهم - من أكثر الدروس أهمية والتي يمكن أن نخرج بها من هذه التجربة.

تنويه ١

أنا أنظم من
ليقوم بماذا

الفصل الثاني



ما هي الرواية العامة؟

ما هي الرواية العامة؟

يمكن القول بأن الرواية العامة (فن السرد الجماعي) هي فن من فنون القيادة، إذ يستخدم القادة القصة كوسيلة لإلهام الآخرين للتحرك على نحو يتجاوز الثقافات والأديان والمهن والطبقات والعصور. وكما تشير الأسئلة التي طرحها النبي موسى (المذكورة أعلاه) تتألف الرواية العامة من ثلاثة عناصر: "قصتي" و"قصتنا" و"قصة الآن". حكى "قصتي" من أنا: قيمي وتجربتي ولماذا أقوم بما أقوم به، أما "قصتنا" فتحكي من نحن: قيمنا المشتركة وتجربتنا المشتركة ولماذا نقوم بما نقوم به، وحوّل "قصة الآن" الحاضر إلى لحظة حدّ وأمل واختيار.

سألت نفسي هذه الأسئلة للمرة الأولى في عام ١٩٦٤ حينما كنت أكمل سنتي الثالثة في جامعة هارفارد. كنت قد أصبحت ناشطاً في حركة الحقوق المدنية وتطوعت للانخراط في مشروع صيف المسيسيبي. وفي المسيسيبي وجدت واعزي الداخلي ومهمتي الشخصية التي سأسعى إلى تحقيقها على مدى السنوات الثماني والعشرين التالية ألا وهي: تنظيم عمال المزارع المهاجرين والمنظمات المجتمعية والنقابات العمالية والتأثير على السياسات الانتخابية.

ولكي أعمّق فهمي لعملي عدت في عام ١٩٩١ إلى جامعة هارفارد وأكملت دراستي الجامعية. دفعة ١٩٦٤-١٩٩٢، وحصلت على شهادة ماجستير في الإدارة العامة عام ١٩٩٣ وشهادة دكتوراه في علم الاجتماع عام ٢٠٠٠. وعندما انضمت إلى كلية كينيدي اكتشفت واعزا داخليا ثانيا كمدرب، وعالم، ونصير(مدافع). ووجدت نفسي مدفوعاً بقيم متجذرة في تجربة الحياة بحد ذاتها. القيم نفسها التي وضعتني على مساري الأول الأ وهي عمل والديّ: حاخام ومعلمة. وخبرتنا مع محرقة اليهود على أيدي النازيين، ونشأتني مع احتفالات عيد الفصح اليهودي والتحدي الذي تطرحه التعاليم القائلة أن الرحلة من العبودية إلى الحرية تتناقل من جيل إلى جيل. وعيون الشباب الناقدة وقلوبهم المفعمة بالأمل.

انشغل الباحثون في السنوات الأخيرة بدراسة فن السرد (الرواية) عبر مجالات فكرية متنوعة تشمل علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية، الفلسفة، الدراسات القانونية، علم اللاهوت، الأدب، والفنون. وتشمل المجالات المهنية التي تستخدم السرد (الرواية): الجيش والكهنوت والقانون والسياسة والأعمال والفنون. وتقوم هذه المنهجية على فهمنا الفطري للرواية والسرد وتحليلها خارج حدود الاختصاص الواحد وممارستها خارج حدود المهنة الواحدة.

ولاقتناعي بأن أحد التحديات الكبرى التي نواجهها أفراداً وثقافةً وأمةً يتمثل في استعادة قدرتنا على التعبير عن قيمنا العامة واستمداد الشجاعة منها والتصرف على أساسها. قمت قبل ٥ سنوات بتصميم هذه المنهجية لتكون طريقة تتعلم تستطيع من خلالها فهم كيفية ترجمة قيمنا إلى أفعال. وتضرب جذور هذه الفلسفة التربوية في طبيعة الرواية العامة: مزيج من الذات، النحن، والآن. فنحن ننمذج الرواية العامة وننخرط في التأمل في السرد. ونتعلم كيف ندعم بعضنا البعض. ونتعلم كيف نقمّ بناء على فهم عملي وتحليلي لما نقوم به، والرواية العامة ليست خطاباً عاماً، وكما عبرت (جاينتي رافي) وهي إحدى طالباتي عن ذلك بالقول: يعلمنا هذا المساق كيف نكشف عن "توهج" داخلي بدلاً من أن نطلي أنفسنا بـ "بريق" خارجي.

إن التساؤلات حول ما المطلوب مني القيام به، وما المطلوب من مجتمعي، وما المطلوب منا القيام به الآن هي تساؤلات قديمة قدم حوار النبي موسى مع الله حين سأل موسى ربه بعد أن أمره بتحرير شعبه: لماذا اخترتني؟ ومن - أو ما هو - الذي يبعث هذا الواعز في؟ ولم هذا الشعب دون غيره؟ ومن هم؟ ولماذا هنا، الآن، وفي هذا المكان؟

تتطلب ممارسة القيادة - أي تمكين الآخرين من تحقيق غايتهم في ظل أجواء من عدم اليقين- إشراك القلب والعقل واليدين معاً. أي الدافعية والإستراتيجية والتحريك. ومن خلال الرواية يمكننا أن نعبر عن خبرتنا في اتخاذ القرارات إزاء تحديات حيوية وملحق، وأن نتعلم كيف يمكن أن نغرف من قيمنا للتعامل مع التوتر والجور اللذان يترافقان مع حالة القدرة على الفعل. إنها عملية استطرادية يحدد من خلالها الأفراد والمجتمعات والدول خيارات معينة ويقومون ببناء هوية مشتركة، ويلهمون الآخرين للتحرك، ولأننا نستخدم الرواية لجذب "العقل" و"القلب"، فإنها تتعلم وتلهم في آن واحد، فهي لا تتعلم كيف يجب أن نتصرف فحسب، بل وحفزنا على الفعل. وبذلك فهي تشرك "اليدين" أيضاً.

وتُنسج الرواية العامة من ثلاثة عناصر: حكاية السبب الذي دعاني إلى القيام بما أقوم به، أي "قصتي"، وحكاية السبب الذي دعانا إلى القيام بما نقوم به، أي "قصتنا"، وحكاية الضرورة التي دعنا للتحرك. أي "قصة الآن". وهذا التعبير عن العلاقة بين الذات والآخر والفعل هي أيضاً في صلب تفاليدنا الأخلاقية، وكما قال الشاعر الفلسطيني محمود درويش في قصيدته "جدارية":

فمن أنا وحدي؟

حياة الفرد ناقصة، وينقضي

السؤال، فمن سأسأل عن عبور

النهر؟ فانهض يا شقيق الملح

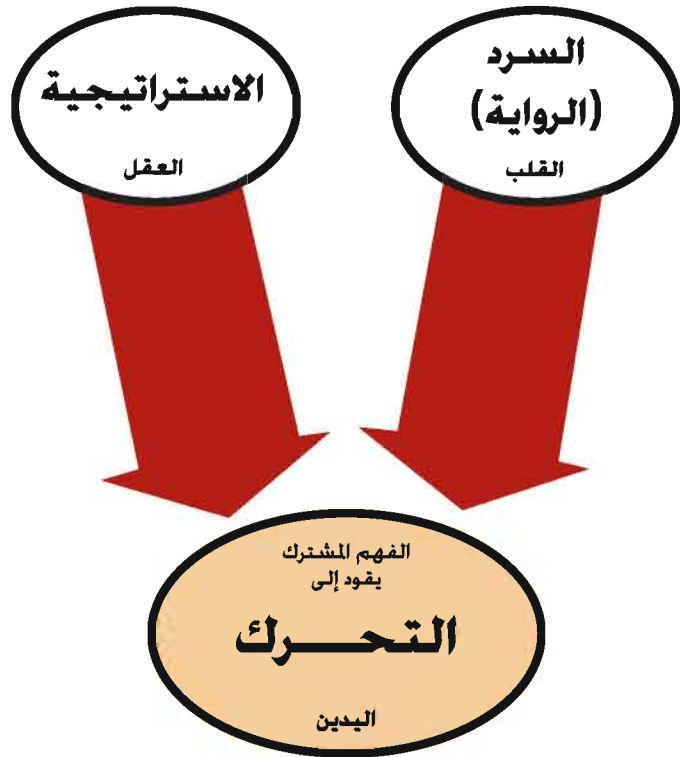
واحملني.*

* من قصيدة "جدارية" للشاعر الفلسطيني محمود درويش

الإدراك والدافع والفعل

لماذا وكيف وماذا: القلب والعقل واليدين

يقول عالم النفس (جيروم برون) بأننا نفسر العالم بطريقتين، الأولى تحليلية والثانية سردية^{١٤}. فمن خلال ترسيم إدراكنا للعالم نقوم بتحديد نماذج وتمييز الروابط واختبار العلاقات ووضع فرضيات تجريبية، أي بكلمات أخرى، نخوض في ميدان التحليل، ولكننا أيضاً نقوم بترسيم العالم بشكل فعال ونصنف الخبرات والأشياء والرموز بناء على أساس كونها جيدة أو سيئة بالنسبة لنا. مخيفة أو آمنة، مفعمة بالأمل أو محبطة، إلخ. وعندما نفكر في التحرك الهادف فإننا نطرح على أنفسنا سؤالين: لماذا وكيف، ويساعدنا التحليل في الإجابة على سؤال "كيف"، أي كيف نستخدم الموارد بكفاءة للكشف عن الفرص ومقارنة التكاليف وغير ذلك، ولكن حتى نجيب على سؤال "لماذا"، أي لماذا يعيننا هذا الأمر ولماذا نهتم ولماذا نعطي لهدف ما قيمة أكثر من هدف آخر؟، فإننا نلجأ إلى السرد، ولا يدور سؤال "لماذا" حول لماذا نعتقد بأن علينا أن نتحرك، بل حول لماذا نتحرك فعلاً ما الذي يدفعنا إلى التحرك، ما هو دافعنا وما هي قيمنا، أو كما عبّر القديس أوغسطين عن ذلك حين أشار إلى الفرق بين "معرفة" الخير بوصفه واجب و"حبّ الخير" بوصفه أصل الدافعية^{١٥}. ويتطلب الأمر انخراط العقل والقلب لتحريك اليدين بشكل هادف، ألا وهو مجال الفعل.



القيم، الدافعية، والتحريك

لكي نفهم الدافعية (motivation)- وهي ما تلهمنا التحرك-علينا أن نفكر بكلمة عواطف (emotion) والجذر المشترك للكلمتين ألا وهي كلمة (motor) أي الحركة، ويقول علماء النفس بأن المعلومات

التي تمدّنا بها عواطفنا والتي نعيشها على شكل مشاعر هي في جانب منها نفسية كما يحصل عندما تتغير وتيرة تنفسنا أو عندما تتغير درجة حرارة جسمنا، لكنها في جانب آخر منها سلوكية كما هو الحال حين نندفع لتقدم أو لنهرب، لنقف أو لنجلس، وهي في جانب ثالث إدراكية لأننا يمكن أن نصف ما نشعر به بالخوف أو الحب أو الرغبة أو الفرح.

ونحن كذلك نختبر قيمنا من خلال عواطفنا التي تمدّنا بمعلومات حيوية حول كيف نعيش حياتنا، لا بشكل متباين عن التداول اللطفي بل على شكل شرط مسبق له^{١٦}. وتقول عالمة فلسفة الأخلاق مارثا(نوسباوم) أنه ولأننا نشعر بقيمنا من خلال عواطفنا، فإن السعي لاتخاذ خيارات أخلاقية دون معلومات عاطفية سعي عقيم^{١٧}. وتدعم مقولتها هذه من خلال نتائج بحث علمي تم على أشخاص يعانون من آفة في لوزة الخيخ-Amygdale وهي الجزء المركزي في الدماغ الذي يتحكم بالعواطف. فعندما يضطرون إلى اتخاذ قرارات يجد أنه بمقدورهم عرض الخيارات المختلفة واحداً تلو الآخر لكنهم لا يستطيعون اتخاذ قرار لأن القرارات في النهاية تستند على أحكام قيمية، وإذا لم تكن قادرين على اختبار العواطف لن تكون قادرين على الإحساس بالقيم التي توجهنا نحو الخيارات التي يجب أن نتخذها.

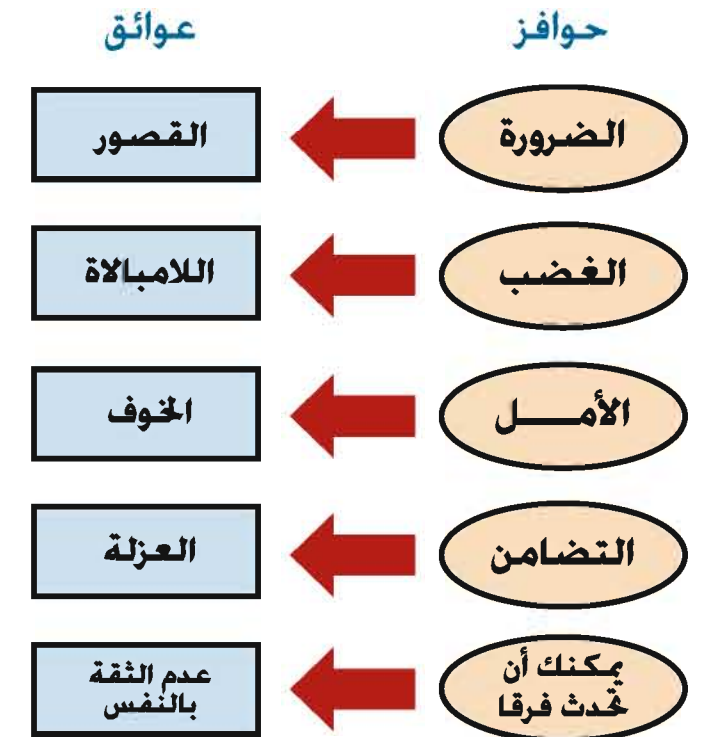
وتكبح بعض العواطف الفعل الواعي بينما البعض الآخر يبسرره. ويشير خبير العلوم السياسية (جورج ماركوس) في استكشافه للعلاقة بين العاطفة والفعل الهادف إلى أمرين مرتبطين بأنظمتنا العصبية-الفيزيولوجية هما: الاستطلاع والاستعداد النفسي^{١٨}. يقارن نظام الاستطلاع لدينا بين ما نتوقع رؤيته وما نراه فعلاً متتبعاً لحالات الشذوذ التي تترجم عند مشاهدتها إلى قلق، ويضيف ماركوس بأنه بدون هذه الإشارة العاطفية فإننا ببساطة نتصرف وفق العادة، وعندما نشعر بالقلق حقاً، فتلك طريقتنا في القول لأنفسنا: إيه! أنتم! انتبهوا! هناك دبّ في الممر، والسؤال الكبير هو ما الذي نفعله بهذا القلق؟

أما نظامنا المرتبط بالإستعداد النفسي فيعمل على سلسلة لانهاية متراوحة بين الاكتئاب والحماسة، أو ما بين اليأس والأمل. وهكذا، فإذا كنا نعاني من القلق ونحن في مزاج يائس فسيبدأ خوفنا أو حنقنا بالظهور وكلاهما لا يساعداننا على التأقلم، ومن جهة أخرى، إذا كنا متفائلين فالأرجح أن يستثير القلق فضولنا دافعاً بنا إلى الاستكشاف الذي يثمر تعلماً وحلاً مبدعاً للمشاكل، وبالتالي يعتمد استعدادنا للتفكير بالتحرك وقدرتنا على التمييز به، والقدرة على التصرف وفقاً له بشكل رئيسي على أحاسيسنا.

وتتطلب القيادة إشراك الآخرين في فعل هادف عبر تعبئة المشاعر التي يمكن أن تسهّل ذلك الفعل في مواجهة المشاعر التي يمكن أن تكبحه، ويمكن لهذا أن يخلق تضارباً عاطفياً أو توتراً لا يمكن حلّه إلا من خلال التحرك الفعلي. ويطلق المنظمون على هذه العملية "الانفعال". فمثلاً، إذا تصرف المسؤول عن (المعلم أو الأب أو رب العمل) بطريقة تنتهك كرامتي، قد يتضارب شعوري بالخوف من التسبب في إزعاج المسؤول نتيجة اعتمادي عليه مع إحساسي بالكرامة. وقد تصل سيدة ما إلى درجة كافية من الغضب لمواجهة رئيسها، لكن، بالمقابل قد تقرر سيدة أخرى أن "تبلع الإهانة"، في حين قد تقاوم أخرى المنظم الذي ينبه إلى هذا التضارب، كل خيار من هذه الخيارات له تداعياته، وكل واحد منها قد يخدم مصالح شخص ما أفضل من غيره.

وتتطلب القيادة إشراك الآخرين في فعل هادف عبر تعبئة المشاعر التي يمكن أن تسهل ذلك الفعل في مواجهة المشاعر التي يمكن أن تكبحه. ويمكن لهذا أن يخلق تضارباً عاطفياً أو توتراً لا يمكن حله إلا من خلال التحرك الفعلي. ويطلق المنظمون على هذه العملية "الانفعال". فمثلاً إذا تصرف المسؤول عني (المعلم أو الأب أو الأم أو رب العمل) بطريقة تنتهك كرامتي. قد يتضارب شعوري بالخوف من التسبب في إزعاج المسؤول نتيجة اعتماد علي مع إحساسي بالكرامة. وقد تصل سيدة ما إلى درجة كافية من الغضب لمواجهة رئيسها. لكن بالمقابل قد تقرر سيدة أخرى أن "تبلغ الإهانة". في حين قد تقاوم أخرى المنظم الذي ينبه إلى هذا التضارب. كل خيار من هذه الخيارات له تداعياته. وكل واحد منها قد يخدم مصالح شخص ما أفضل من غيره.

يبين الرسم التوضيحي التالي أنه في حين يمكن للكسل وهمود العزلة الناجين عن الإحساس بالأمان والراحة والاعتقاد على الروتين. أن يعميانا عن رؤية المؤشرات التي تفيد بضرورة التحرك. قد تلتفت الضرورة الملحة وأحياناً الغضب انتباهنا. أما الخوف فقد يشلنا ويدفعنا إلى تبرير القصور عن التحرك. وإذا ما ضخمه الشك بالنفس والعزلة فقد نصبح ضحايا اليأس. وبالمقابل. يمكن للأمل أن يلهمنا ويدفعنا إلى التحرك بالتناغم مع الإحساس بتقدير الذات (يمكنك أن تحدث فرقاً) والتضامن (الحب والتعاطف).



ومن شأن الضرورة الملحة التي تلت انتباهنا أن تخلق فضاء لفعل جديد لا يتعلق بالوقت قدر تعلقه بالأولوية. فتحل الحاجة الملحة لمعالجة مشكلة غداً محل الحاجة المهمة المتعلقة بتحديد مسارك المستقبلي. وحل الحاجة الملحة إلى الذهاب إلى البيت (لأن أحد أفراد العائلة مصاب بمرض شديد) محل الحاجة المهمة لحضور اجتماع العمل التالي (أو ربما يجب أن يكون الوضع كذلك). وحل الحاجة الملحة لتكريس يوم للبقاء مع الناخبين في انتخابات مهمة محل الحاجة المهمة لمراجعة ميزانية العائلة. ويكفي الالتزام وتركيز الطاقة لإطلاق

أي شيء جديد. وغالباً ما يكون خلق شعور بالضرورة الملحة طريقة للحصول على الالتزام المكثف المطلوب.

وماذا عن ابن عم القصور ألا وهو اللامبالاة؟ يشكل الغضب أحد الطرق لمواجهة اللامبالاة - الغضب وليس الخنق. بل الغضب والسخط على الظلم. وينمو الغضب البناء انطلاقاً من المعاناة المتأنية من معرفة الفرق بين ما يجب أن يكون وبين الحالة الفعلية. أي الطريقة التي نشعر بها حين ينتهك نظامنا الأخلاقي^{١٩}. يصف عالم الاجتماع (بيل جامسون) ذلك باستخدام "إطار الظلم" في مواجهة "إطار الشرعية"^{٢٠}. وكما علمنا علماء "الاقتصاد الأخلاقي" قلما يحتشد الناس للاحتجاج على عدم المساواة فقط لكونه غياب للمساواة، إنما يحتشدون للاحتجاج على عدم المساواة عندما تتحول إلى "ظلم"^{٢١}. بعبارة أخرى. قد تكون قيمنا وتقاليدنا الأخلاقية وإحساسنا بالكرامة مصادر حاسمة لتحقيق الدافعية نحو التحرك.

أين يمكن أن نجد الشجاعة للتحرك رغم الخوف؟ إن محاولة القضاء على كل ما يسبب لنا الخوف فهو سعي أحمق لأنه يضع مصدر خوفنا خارج أنفسنا بدلاً من مكانه الحقيقي: في قلوبنا. ولن تفيدنا محاولة سحب الخوف من نفوسنا إذا كانت تعني أن نحكم تصرفاتنا العصبية أكثر من العقل. ويمكن للقادة أن "يحصنوا" الآخرين من خلال خذيرهم بأن المعارضة ستهددهم بهذا وتسعى لكسب وهم بذلك. وتكشف حقيقة كون هذه التصرفات متوقعة عن أن حركات المعارضة أيضاً متوقعة مما يقلل من أسباب الخوف منها. أما على أرض الواقع. فتمثل الشجاعة في اتخاذ قرار التحرك رغم الخوف. وقد يكون الأمل هو العاطفة الأكثر أهمية من بين العواطف التي تساعدنا على استجماع الشجاعة.

إلى أين نتوجه للحصول على بعض الأمل؟ تشكل تجربة "الخلول الموثوقة" أو قصص نجاح في أماكن أربوخيبرات مباشرة لنجاحات صغيرة وانتصارات صغيرة مصادر للأمل. ومن مصادر الأمل الأخرى المهمة للعديد من الناس التقاليد المرتبطة بالإيمان. للمعتقدات الروحية والتقاليد الثقافية والفهم الأخلاقي. لقد استمدت العديد من الحركات الاجتماعية العظيمة (غاندي وحركة الحقوق المدنية وحركة التضامن) قوتها من التقاليد الدينية. كما يجرب الكثير من التنظيم في عالم اليوم في مجتمعات يجمعها الإيمان. وتعطينا العلاقات مصدراً آخر للأمل. فكلنا نعرف أشخاصاً يبثون فينا روح الأمل بمجرد وجودنا بالقرب منهم. ويمكن اعتبار "الكاريزما" على أنها القدرة على إعطاء الآخرين إحساساً بالأمل. على إلهامهم بأن يؤمنوا بأنفسهم. ويولي علماء النفس الذين بدأوا باستكشاف دور "العواطف الإيجابية" أهمية خاصة إلى "علم نفس الأمل"^{٢٢} وقد عبّر الفيلسوف اليهودي (موسى بن ميمون) في القرن الثاني عشر الميلادي عن ذلك على نحو فلسفي أكثر بقوله أن الأمل هو إيمان في "معقولية الممكن" مقابل "ضرورة المحتمل"^{٢٣}.

يتصدى القادة لعدم الثقة بالتركيز على النجاعة الذاتية للآخرين. خالقين إحساساً بأنك قادر على إحداث فرق. ومن ضمن وسائل بث هذه العاطفة تأطير الفعل على أساس ما الذي يستطيع الناس القيام به لا على أساس ما الذي لا يستطيعون القيام به. ولو قام منظم بوضع خطة تتطلب من كل متطوع جديد أن يجتهد ١٠٠ شخص دون أن يقدم له الإرشاد أو التدريب أو التمرين لن ينتج عن ذلك سوى تعميق مشاعر عدم الثقة بالنفس. فالتقدير القائم على الإنجاز الفعلي وليس على الإطراء الفارغ يمكن أن يكون مفيداً. أي بكلمات أخرى. لا تقدير حقيقي دون مساءلة. ولا تعني المساءلة عدم الثقة بل هي دليل على أن ما يقوم به الشخص ذو أهمية فعلاً.

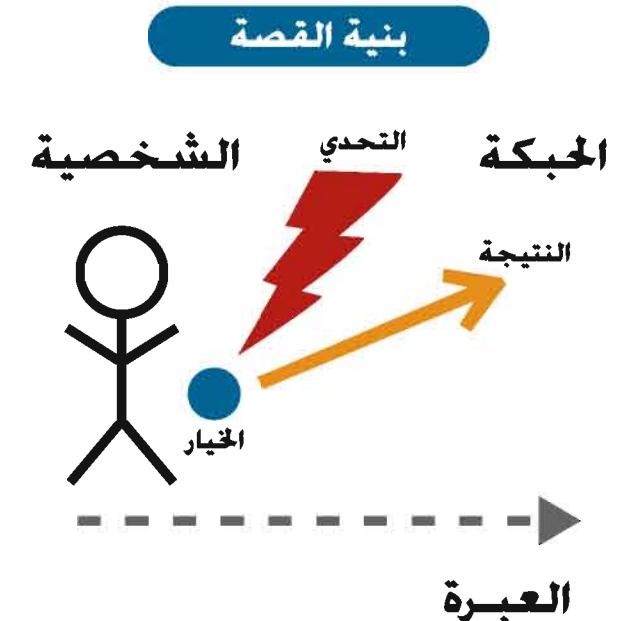
وأخيراً يستطيع القادة أن يتصدوا لمشاعر العزلة من خلال تجربة الحبة أو التضامن. وهنا يكمن دور اللقاءات الجماهيرية والاحتفالات والغناء واللباس الموحد واللغة المشتركة.

وقد لا يكون للطريقة التي نشعر بها نحو الأمور سوى علاقة طفيفة مع الحاضر وهي بالأحرى إرث من الدروس المكتسبة عبر الزمان. فلنفترض أنك تبلغ من العمر أربع سنوات وتلعب على أرجوحة في الحديقة. عندما يحاول طفل أكبر منك سنّاً إبعادك عنها من الأرجح أن تركز إلى والدك طالباً المساعدة. وقد يقابل والدك ذلك بالضحك. ستشعر في تلك اللحظة بالغضب والإحراج. مقتنعاً بأن والدك لا يبالي بك. وهكذا تتعلم درساً مفاده أن الاعتماد على الآخرين فكرة سيئة. وبعد أن تصبح ناضجاً وبالغا ستجد أنك في معرض تقييمك لما ستقوم به إزاء تخفيض الأجور على سبيل المثال. ستقلل تجربتك السابقة من احتمالات أن تنضم إلى العمال الآخرين للاحتجاج. فأنت تخاف من الاعتماد على الآخرين. بل قد تقول في نفسك أنك تستحق ذلك التخفيض في الأجر. فإذا كنت ما زلت في قبضة ذلك الخوف. ويدنو منك منظم ليقول لك أنك تستطيع بالتعاون مع النقابة منع رب العمل من تخفيض أجرك فإنك ستري في هذا المنظم تهديداً لك وستشك في مزاعمه وستعتبر أن ما يقترحه بلا فائدة.

وهكذا تتطلب ممارسة القيادة الخوض في حوار عاطفي مبنياً على مجموعة من العواطف (أو القيم) التي تجد قاعدة لها في مجموعة من التجارب حتى تواجه مجموعة أخرى من العواطف (أو القيم) التي تجد قاعدة لها في تجارب أخرى- أي نوع من الحوار القلبي. وحوار القلب هذا بعيد كل البعد عن اللاعقلانية. ويمكن أن يستعيد خيارات مُجرت في لحظة اليأس.

قوة القصة

القصة هي عبارة عن الشكل الاستطراحي الذي نترجم من خلاله القيم إلى فعل. وتتألف القصة من ثلاثة عناصر: الحبكة والشخصية والعبرة. ويتوقف تأثير القصة على خلفية المشاهد (السياق): من يحكي القصة ومن يستمع وأين هم ولماذا هم هناك ومتى.



الحبكة

تشغلنا الحبكة وتأسر اهتمامنا وتنبهنا. "استيقظت هذا الصباح وتناولت فطوري وأتيت إلى المدرسة." هل هذه حبكة؟ ولماذا؟

وماذا عن: "كنت أتناول فطوري هذا الصباح عندما سمعت صرخة مدوية قادمة منالسطح. في تلك اللحظة بالذات نظرت إلى الخارج إلى مكان وقوف سيارتي لأجدها قد اختفت!!!" ما الذي يجري هنا؟ ما الفرق بين الجملتين؟

تبدأ القصة. يتحرك مثل نحو هدف منشود. ثم يظهر نوع من التحدي. وفجأة تذهب الخطة هباء وعلى الممثل أن يكتشف ما يتوجب عليه فعله. وهنا يزداد اهتمامنا: نريد أن نكتشف ما سيحدث.

ولكن لماذا نهتم؟ يحدد تعاملنا مع كل ما هو مجهول - سواء كان صغيراً أم كبيراً - نسيج حياتنا بأكملها. نفذت التذاكر في صالة السينما. أنت على وشك أن تفقد عملك. زواجك على حافة الانهيار: دائماً ما تواجهنا أموراً غير متوقعة. وعلينا أن نقرر ما سنفعله. لكن ما هو أكبر مصدر لعدم اليقين من حولنا؟ إنه الأشخاص الآخرون. وتودر معظم القصص حول كيفية تفاعلنا مع الآخرين.

نتخذ كبشر خيارات آتية بناء على ما نذكره من الماضي وما نتخيله في المستقبل. هذا هو بالضبط معنى أن تكون وسيطاً/محركاً. أما عندما نتصرف بشكل تلقائي (وفقاً للعادة) فإننا لا نختر. بل نتبع الروتين فحسب. ونتخذ قرارات حقيقية فقط عندما ينهار الروتين وعندما تكون الإرشادات غير واضحة وعندما لا يخبرنا أحد بما علينا أن نقوم به. عندها فقط نبدأ بتشكيل حياتنا ومجتمعنا ومستقبلنا. وبعد ذلك نصبح نحن وسطاء مصيرنا الخاص. وهذه اللحظات يمكن لها أن تكون مخيفة بقدر ما هي منعشة.

وتتألف الحبكة من ثلاثة عناصر: التحدي، والاختيار، والنتيجة. ونتعلم كيف نتعامل مع غير المتوقع من خلال معالجة الحبكة. يذكر باحثون أن معظم الوقت الذي يقضيه الأهل مع الأطفال الصغار يتمثل في حكاية قصص: قصص العائلة وقصص الطفل وقصص الجيران. ويصف برونر ذلك بأنه تدريب على الوساطة الفاعلة (agency): الطريقة التي نتعلم فيها كيف نتعالج الخيارات في مواجهة حالة عدم اليقين. ولأن لدينا فضول غير محدود إزاء المجهول وغير المتوقع. فإننا نستثمر مليارات الدولارات وعدداً لا حصر له من الساعات في صناعة ومشاهدة الأفلام وإنتاج وقراءة الأدب والترتيب وحضور المناسبات الرياضية. ناهيك عن الطقوس الدينية والنشاطات الثقافية والاحتفالات الوطنية.

الشخصية

على الرغم من أن القصة تتطلب حبكة إلا أنها لن تنجح إلا إذا تمكنا من التماثل مع الشخصية. ومن خلال هذا التماثل التعاطفي مع البطل/البطلة نختبر المحتوى العاطفي للقصة. وبهذه الطريقة نتعلم الدرس المرجو من القصة بقلوبنا لا بعقولنا فحسب. وكما كتب أرسطو عن المأساة (التراجيديا) اليونانية. هذه هي الطريقة التي يمكن أن تمسنا بها تجربة بطل القصة وربما تفتح أعيننا^{٢٤}. فتقنعنا الحجج عندما يدعمها الدليل والمنطق والبيانات. أما القصص فتقنعنا بواسطة ذلك التماثل التعاطفي. هل سبق أن ذهبت لمشاهدة فيلم سينمائي ولم تتمكن من التماثل مع أي شخصية من شخصياته؟ من الأرجح أن تكون قد وجدته فيلماً ملاً وقد تماثلت أحياناً مع أبطال لا "يشبهوننا" إلا على نحو ملتبس. مثل "توم وجيري" في أفلام الكرتون. وقد تماثلت أحياناً مع أبطال يشبهوننا كثيراً. كما في القصص عن أصدقائنا وأقاربنا وجيراننا. وقد تكون في أحيان أخرى نحن أبطال القصة كما يحدث عندما نجد أنفسنا في وسط قصة تتكشف تدريجياً ونؤلف نحن خاتمتها.

نتعلم من القصص، وقد سمعنا جميعاً تلك النهاية التي تقول: والعبرة من هذه القصة هي... هل سبق وكننت في حفلة وبدأ شخص ما يحكي قصة واستمر يحكي.. ويحكي.. ويحكي... حتى قال له أحدهم: "هات لنا من الآخر!" نحن نحكي القصص لأن لدينا شيئاً نريد أن نقوله ونستثير ردود فعل عليه.

تتمثل العبرة من القصة الناجحة في الفهم الشعوري الذي نختبره وليس الفهم النظري فحسب، فهي درس للقلب لا للعقل فقط، وفي الأغلب تبدو العبر النظرية مبتذلة، فلا ينقل قول "في العجلة الندامة" الخبرة الشعورية الناجمة عن فقدان شيء ما بسبب السرعة الزائدة، لكنها يمكن أن تذكرنا بذلك الشعور الذي تعلمناه من خلال القصة التي علمتنا هذا الدرس، كما لا يمكننا أن نتوقع من العبر أن تزودنا بمعلومات تفصيلية، فنحن مثلاً لا نحكي حكاية عقلة الإصبع لأنها تعلمنا كيف نجد طريقنا في الغابة، بل لأننا نتعلم من هذه القصة أنه بمقدور "فتى صغير" يتمتع بالشجاعة والحيلة والخيال أن يتغلب على "الغول العملاق". نستطيع من خلال القصة أن نستشعر غضب (عقلة) وشجاعته وحيلته كما نستشعر بالأمل في حياتنا الخاصة لأنه انتصر، وهكذا تعلمنا القصص كيف نتعامل مع عواطفنا لا أن نكتبها لكي تتمكن من مواجهة تحدياتنا الخاصة بفعالية.

وتعلمنا القصص كيف نتصرف بالطريقة "الصحيحة". فهي ليست مجرد أمثلة وتوضيحات، وعندما حكى القصص بشكل جيد فإننا نعيش فعلاً الفكرة منها، ونشعر بالأمل، وهذه هي التجربة التي يمكن أن تدفعنا إلى التحرك، لا الكلمات التي ترويها.

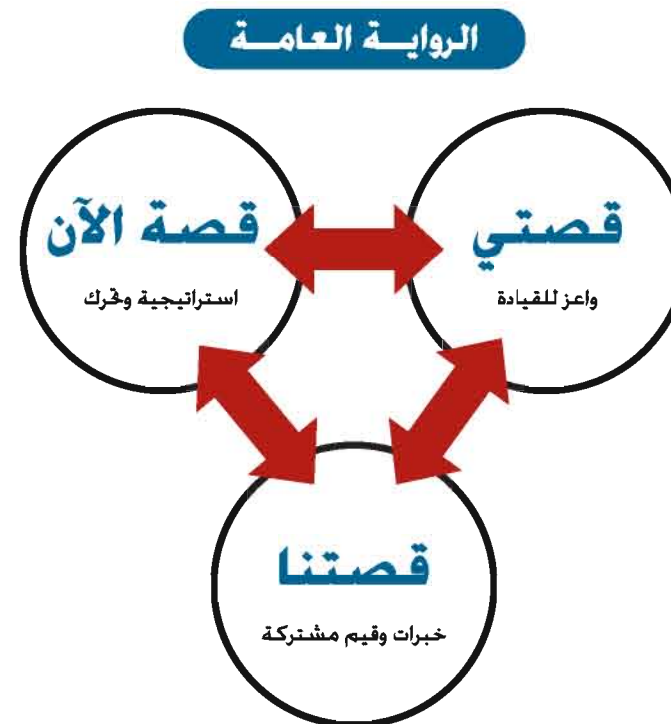
خلفية المشهد (السياق)

نروي القصص، ليس كخيوط غير منظوم من الكلمات والصور والعبارات، ولا كرسائل أو جمل قصيرة أو سمات - على الرغم من أن هذه الصيغ البلاغية قد تشير إلى قصة، بل كعملية علائقية: فبينما نحن نستمتع إلى القصة نقوم بتقييمها، وقد نواجه سهولة أو صعوبة في الدخول إلى عالم القصة اعتماداً على الراوي، هل هي قصته/ها؟ قد نسمعها بطريقة ما فنتساءل: هل هي قصة صديق أم زميل أم أحد أفراد الأسرة؟ ثم نسمعها بطريقة أخرى، فنسأل: هل هي قصة خارج الزمان والمكان والخصوصية؟ ثم نخطو خطوة إلى الوراء، هل هي قصة مشتركة؟ قد تكون قصة من القرآن أو من الأحاديث النبوية؟ ربما يجب أن نتقرب أكثر من بعضنا البعض، يتمثل حكي القصص في الكيفية التي تتفاعل فيها حول القيم، كيف نتشارك بالتجارب، وكيف نقدم النصح والمشورة، ونبعث الراحة في نفوس بعضنا البعض، ونلهم بعضنا البعض التحرك.

الرواية العامة: "قصتي" و"قصتنا" و"قصة الآن"

غالباً ما تتطلب القيادة، ولاسيما القيادة من أجل التغيير الاجتماعي، حكاية قصة جديدة أو مواهمة قصة قديمة: "قصتي" و"قصتنا" و"قصة الآن". تبين "قصتي" القيم التي تدعوني للتحرك، أما "قصتنا"

فتبين القيم المشتركة مع أولئك الذين نأمل خميرهم للتحرك، بينما تبين "قصة الآن" التحدي الملح الذي يواجه تلك القيم ويتطلب التحرك الفوري، وغالباً ما تتطلب المشاركة في حرك اجتماعي إعادة سرد "قصتي" و"قصتنا" و"قصة الآن"، ليس ذلك فحسب، بل وتشكل علامة فارقة في الدخول إلى عالم مجهول، وهي بحد ذاتها تجربة مفزعة تتطلب القدرة على الوصول إلى منابع الأمل، وللتوضيح، سنأخذ أمثلة من الدقائق السبع الأولى من خطاب السيناتور باراك أوباما أمام المؤتمر الوطني للحزب الديمقراطي في تموز العام ٢٠٠٤.



قصتي

نحكي قصتنا الشخصية لنشارك الآخرين بالقيم التي خدّد ماهيتنا - لا على شكل مبادئ مجردة بل على شكل تجربة حياة، وعادةً ما نشارك قصصنا عن أنفسنا حول نقاط الاختيار، أي اللحظات التي واجهنا فيها خدياً ما وقمنا بالاختيار واختبرنا نتيجة وتعلّمنا عبرة، ونعتبر عن القيم التي حفّرتنا عبر الانتقاء من بين نقاط الاختيار تلك وحكاية ما حدث، ولأن حكي القصص عملية اجتماعية فإننا نربط ذكريات المستمع وذكرياتنا الخاصة في الوقت الذي نتعلم فيه كيف نوائم "قصتنا" استجابة للحوار مع المستمع حتى يكون التواصل ناجحاً. وتشبه هذه العملية الأحجية التي تقول: "من اكتشف المياه؟ والإجابة هي: لا أعرف لكن من المؤكد أنها لم تكن سمكة." إذ يمكن للشخص الآخر أن يرسم خطوط الوصل بين النقاط التي لم نربطها ببعضها البعض لأننا مستغرقون في قصتنا الخاصة إلى حدّ أننا لم نتعلم الإفصاح عنها بوضوح.

وبعبارة أخرى، نحن نبني هويتنا على أنها قصتنا، وما هو فريد في هذه القصة أنها ليست مزيجاً من التصنيفات (العرق والجنس والطبقة والمهنة والحالة الاجتماعية)، بل هي رحلتنا، مسيرتنا عبر الحياة، نصّنا الشخصي الذي يمكن لكل منا أن يستخدمه ليعلم الآخرين.

والقصة مثل القصيدة، فلا يحرّك المشاعر طولها أو بلاغتها أو تعقيدها، بل كونها تقدم لنا خبرة أو لحظة نفهم من خلالها إحساس أو بصيرة الشاعر، وكلما كانت التفاصيل التي نختار أن نحكيها محددة أكثر كلما تمكنا من التأثير على المستمعين وتمكنا من التعبير عن قيمنا بشكل واضح، وهو ما يطلق عليه عالم فلسفة الأخلاق تشارلز تايلور "مصادرنا الأخلاقية"^٥. ومثل القصيدة، يمكن للقصة أن تفتح بوابة إلى عوالم سامية.

ويختلف الكلام عن القصة عن رواية القصة، فعندما نحكي قصة نمكّن المستمع من الدخول إلى زمانها ومكانها معنا، من رؤية ما نرى، وسماع ما نسمع، والشعور بما نشعر به، أخبرني صديق مثل مرة أن سرّ المهنة يكمن في استخدام الزمن الحاضر طوال الوقت وتفادي استخدام حرف العطف "و": أدخل الغرفة، الغرفة معتمة، أسمع صوتاً، إلخ.

قد يعتقد البعض أن قصصنا الشخصية غير ذات أهمية وأن الآخرين لن يابهاوا بها أو أننا لا يجب أن نتحدث عن أنفسنا كثيراً، على العكس من ذلك تماماً، فإذا كنا نقوم بعمل اجتماعي/جماعي علينا مسؤولية إعطاء فكرة اجتماعية عن أنفسنا: من أين نحن ولماذا نقوم بما نقوم به، وإلى أين نظن أننا ماضون، ولا مفرّ أمامنا عندما نكون في موقع قيادي اجتماعي من رواية قصصنا الشخصية، فإذا لم نحكي قصصنا سيحكيها الآخرون نيابة عنا، وقد يرووها بطرق لا تعجبنا، ليس بدواعي الأذنية بالضرورة بل لأن الآخرين يحاولون أن يفهموا من نحن انطلاقاً من خبرتهم مع أشخاص يعتقدون أنهم يشبهوننا.

ويقول أرسطو أن للبلاغة ثلاثة مكونات هي: التوجه للعقل الأول (logos) وإثارة التعاطف (pathos) وتهديد الروح (الشخصية) (ethos)^٦. فالتوجه للعقل الأول هو منطق الجدل، وإثارة التعاطف هو الهدف من الجدل، والروح الجمعية هي مصداقية الشخص الذي يقدم الحجج - قصته عن نفسه.

وقد ظهرت كلمة بلاغة في تاريخ وصف الخطاب في اللغة العربية في الحقل نفسه الذي ظهرت فيه في وصف الخطاب في الحضارة الغربية عند اليونان، وهو الخطابة، وتفرعت البلاغة عن البيان: فتحول البيان إلى بلاغة يعني تقديم الإفهام على الفهم، إن لم يعن التخلي عن الفهم لصالح الإفهام نهائياً، أي الخروج من نظرية المعرفة إلى نظرية الإقناع. ويفيد الباحث محمد العمري بأن "البلاغة هي العلم المؤهل لتحقيق تخاطب إيجابي في المقامات الملتبسة، ليس ببيان كيفية الدفاع عن الحقوق فحسب، كما كان مبتدأ أمرها عند اليونان، ولكن بكشف أساليب التضليل والمغالطة الهادفة إلى سلبها أيضاً".

وغالباً ما تكون الحركات الاجتماعية "البوتقة" التي يتعلم المشاركون فيها كيف يحكوا قصصاً جديدة عن أنفسهم بينما يتفاعلون مع الآخرين. وقد تنطوي القصص الشخصية على حدّ لأن دوافع المشاركة في التغيير الاجتماعي غالباً ما تكون مزيجاً من الألم والأمل، ويعني ذلك من منظور شخصي أن معظم المشاركين لديهم قصص عن الألم والأمل، وإذا لم نتكلم بما يكفي عن قصصنا المؤلمة قد يستغرقنا وقتاً كي نتعلم كيف نتعامل مع هذا الألم، وإذا كان الآخرون يحاولون أن يفهموا لماذا نقوم بما نقوم به - ولم نخبرهم عن هذه القصص المؤلمة - ستفتقد حكايتنا المصداقية ما سيثير الشك حول بقية القصة.

شاركت النساء في بداية الحركة النسوية في نقاشات "التوعية" الجماعية التي كانت وسيطاً لتغيير قصصهن عن أنفسهن، وعن هويتهم كنساء، وكان بالإمكان التشارك بقصص الألم والأمل في آن واحد، أما في حركة الحقوق المدنية فكان على السود الذين يعيشون في أعماق الجنوب ويخافون من المطالبة بحق التصويت أن يدعّموا بعضهم البعض كي يستجمعوا الشجاعة الضرورية للمطالبة بحقوقهم، وهو

أمر ما إن قاموا به حتى بدأوا يغيروا طريقة تفكيرهم عن أنفسهم، وكيف يتعاملوا مع أبنائهم ومع البيض ومع بعضهم البعض.

يحكي السيناتور أوباما في "قصتي" ثلاث نقاط اختيار أساسية وهي: قرار جده بإرسال ابنه إلى أمريكا للدراسة، وقرار والده "بعيد الاحتمال" بالزواج، وقرار والده بتسميته باراك، وهي كلمة مشتقة من "البركة"، وهو تعبير عن الإيمان بأمريكا المتسامحة والكرمة. يعبر كل خيار من هذه الخيارات عن الشجاعة والأمل والاهتمام، هو إذا لا يخبرنا بأي شيء عن سيرته الذاتية مفضلاً أن يعرف عن نفسه من خلال سرد يوضح من أين جاء وكيف أصبح على ما هو عليه الآن، لكي نشكل فكرة عن مستقبله.

قصتنا

تداخل "قصتي" مع "قصتنا"، فنحن نشكل جزءاً من مجموعات عدة: العائلة والمجتمع والدين والمؤسسة والمهنة والأمة والحركة. تعبر "قصتنا" عن القيم والتجارب التي نتشارك بها ونأمل أن نستحضرها في الوقت المناسب، لا تحكي "قصتنا" قيم مجتمعنا فقط، بل يمكن أيضاً أن تميّز مجتمعنا عن غيره، وهي بالتالي تخفض درجة عدم اليقين حول ما نتوقعه من أولئك الذين نتفاعل معهم، وغالباً ما يصف علماء الاجتماع "قصتنا" بأنها هوية جماعية^٧.

ثقافتنا مستودعات قصص: قصص عن التحديات التي واجهناها وكيف تصدنا لها وكيف نجحنا في البقاء، كلها متضمنة في نسيج ثقافتنا السياسية وتقاليدنا الدينية وما إلى ذلك، ونحكي هذه القصص مرة تلو الأخرى على شكل أقوال شعبية وأغانٍ وممارسات دينية واحتفالات (كعيد الفصح المسيحي وعيد الأضحى الإسلامي)، و"قصتنا"، مثلها في ذلك مثل القصص الفردية، يمكن أن تلهم وتعلم وتمنح الأمل وتنبه وما إلى ذلك، كما أننا ننسج قصصاً جديدة من القصص القديمة، فقصة حمامتي الغار (القصة التي تقول حين وصل المشاركون إلى غار ثور وهم يقتفون آثار الرسول عليه السلام وصاحبه رضي الله عنه، إذا بالعنكبوت قد نسجت علي باب الغار وإذا حمامتان قد باضتا ورقدتا على البيض، ما أقتنع قريشاً بأنه لا أحد في الغار)، ومع أن الكثيرين اعتبروا بأن هذه القصة غير صحيحة، إلا أنها ما زالت تتداول لأن الأمر يتعلق برموز عميقة في النفس الإنسانية إذ الحمامة رمز للسلام، وكثيراً ما نسمع تعبير "حمامة السلام".

ولكي يتحول التجمع إلى مجموعة نحتاج إلى حكواتي، إلى شخص يترجم الخبرة الجماعية المشتركة، فعلى سبيل المثال، قد يجد الموظفون في مكان العمل أنفسهم يعملون في مواقع متقاربة لكنهم لا يتفاعلون فيما بينهم، ولا يمشون أي وقت مع بعضهم البعض بعد ساعات الدوام ولا يأكلون معاً، بكلمات أخرى، لا يطورون أبداً "قصة من نحن"، وفي أي حركة اجتماعية يكون التعبير عن الخبرات الجديدة التي تكتسبها الحركة وظيفية أساسية من وظائف القيادة، وكما هو حال "قصتي"، تبني "قصتنا" حول نقاط الاختيار، أي الأسس والخيارات المتخذة والتحديات التي واجهتنا والنتائج والدروس المستخلصة.

ينتقل السيناتور أوباما في خطابه إلى القصة الجماعية " عندما يعلن: "قصتي هي جزء من القصة الأمريكية" ويتابع ليسرد القيم الأمريكية التي يشترك فيها مع المستمعين. أي الأشخاص الموجودين في القاعة والأشخاص الذين يشاهدونه على التلفزيون والذين سيقروؤون خطابه في اليوم التالي. ويعود إلى البداية، إلى الخيارات التي قام بها الآباء المؤسسون لهذه الأمة، البداية التي ترد في إعلان الاستقلال الذي يشكل أساساً لقيمة المساواة على نحو خاص. وبعد ذلك يسرد سلسلة من اللحظات التي تستحضر القيم المشتركة مع جمهوره.

"قصة الآن"

تحدث "قصة الآن" عن حدّ ملحّ أو تهديد للقيم التي نتشارك بها ويتطلب التحرك الفوري: ما الخيارات التي يجب أن نتخذها؟ أين تكمن المخاطر؟ وأين مكنم الأمل؟

نحن أبطال "قصة الآن"، وخياراتنا هي التي تشكل النتيجة. ونستخدم "مصادرنا الأخلاقية" لنجد الشجاعة والأمل وربما التعاطف كي نتمكن من الاستجابة للتحديات. بعد خطاب د. مارتن لوتر كينغ الذي ألقاه في واشنطن العاصمة يوم ٢٣ آب ١٩٦٣ واحداً من أقوى التعبيرات عن "قصة الآن" ويعرف هذا الخطاب بخطاب "لدي حلم". لكن غالباً ما ينسى الناس أن ما سبق ذلك الحلم كان كابوساً: تداعيات فشل أمريكا البيضاء في الإفء بوعودها للأمريكيين من أصل أفريقي. ويقول كينغ بأن اللحظة قد حانت بفعل "الضرورة الآتية" لأنّه لم يعد بالإمكان تأجيل سداد هذا الدين. ٢٨ لو لم نتحرك لأصبح الكابوس أسوأ -لنا جميعاً- ولما كان حول إلى حلم.

وفي "قصة الآن" تتداخل القصة والإستراتيجية لأن العنصر الأساسي في الأمل هو وجود استراتيجية. أي رؤية لكيفية الانتقال من هنا إلى هناك. ولا يمكن أن يكون "الخيار" المعروض على شاكلة: يجب علينا جميعاً أن نقرر أن نصبح بشراً أفضل. أو: يجب علينا أن نختار أحد الخيارات الـ٥٣ المدرجة على هذه القائمة. إذ نجد أن كلا الطرفين مبتذل، أما الخيار المعقول فيكون على شاكلة "يجب علينا أن نختار جميعاً: هل نلتزم بمقاطعة الحافلات حتى ينتهي الفصل العنصري؟" يجب أن يكون الطموح محددًا وليس مجرداً. ما هي الرؤية؟ في حملة "صار وقتها"، وهي حملة قادها طلاب ذوي اعاقاة في الجامعة الأردنية بهدف توفير البيئة المهيأة مكانياً وتعليمياً للطلاب. وفي قصتهم وتواصلهم مع الناس. لم يقدّموا أملاً غامضاً بسعادة وراحة أكثر للطلاب ذوي الاعاقاة في المستقبل. بل وصفوا شكل التغيير الذي سيصلون اليه: "طلاب ذوي اعاقات حركية يستطيعون الوصول لمحاضراتهم في الوقت المناسب لتوفر مسطحات ومصاعد في الكليات وبينها". أو "طلاب ذوي اعاقاة بصريّة يحملون الكتب الدراسية بلغة بريلا منذ بداية الفصل ويقدمون الامتحانات على شاشات ناطقة". الخ. وبعد صور النجاح هذه حدثوا عما يجب أن نقوم به لتصبح هذه الصور حقيقة. طلبهم إذا كان واضحاً ومحدداً. وهو التوقيع على عريضة حمل مطالب التغيير لرئاسة الجامعة.

يمكن أن تتكشف الرؤية المبنية على الأمل شيئاً فشيئاً، ويمكن أن تبدأ بإقناع العدد المطلوب من الحضور للمشاركة في الاجتماع الذي التزمت به. يمكن أن تحقق نصراً "صغيراً" يظهر أن التغيير ممكن. كما يمكن لنصر صغير أن يصبح مصدر أمل إذا ما فهم على أنه جزء من

رؤية أكبر. في حملة بيوت آمنة في جبل النظيف في مدينة عمان في الأردن. يحتفل مجتمع الحملة بأمان بيوتهم كل ثلاث أشهر من خلال حفل جماعي تقف فيه الامهات والآباء والأبناء على منصة سموها منصة البوح. يشاركون الجميع بشهادة شخصية في كيف حول بيوتهم إلى بيت آمن.

لن نجد الأمل في تزييف الحقائق، بل في المعنى الذي نضفيه على الحقائق. فالملك هنري الخامس في مسرحية شكسبير يبعث الأمل في قلوب رجاله لأنه يقدم لهم نظرة مختلفة لأنفسهم. فهم لم يعودوا ثلّة من الجنود المهلهلين يقودهم ملك شاب عديم الخبرة في ركن مجهول من فرنسا وعلى وشك أن تسحقه قوة كاسحة. هم الآن "ثلّة سعيدة" متحدون مع ملكهم ومتضامنون فيما بينهم وأمامهم فرصة الحصول على الخلود ليصبحوا أسطورة زمانهم ونخراً لأبنائهم وأحفادهم^{٢٩}. هذا وقتهم. "قصة الآن" هي تلك اللحظة التي تتداخل فيها القصة (لماذا) والإستراتيجية (كيف) والتي فيها "يمكن للعدالة أن تنهض، وللأمل والتاريخ أن يتناغما"، وحسب كلمات الشاعر شيموس هيني^{٣٠} "يمكن للعدالة أن تنهض، ويعيش الأمل والتاريخ في قافية واحدة." ولكي يكون التحرك ذو مصداقية يجب أن يبدأ هنا تماماً والآن تماماً وفي هذه الغرفة بفعل يمكن لكل منا أن نقوم به. إنها حكاية إستراتيجية ذات مصداقية تسرد الآليات-منطلقاً من من نحن وأين نحن. وكيف يمكننا أن نمضي خطوة فخطوة إلى حيث نريد أن نكون. يمكن لتحركنا أن يستدعي تحركات من الآخرين والتي يمكن بدورها أن تستدعي تحركات من غيرهم. ويمكن لكل هذه التحركات معاً أن تنجز اليوم. وهذا يشبه أغنية المظاهرات القديمة التي كان بيت سيجر يغنيها:

لا تستطيع يدان أن تهدما سجنا

ولا يمكن لأربعة أيدي أن تهدم سجنا

ولكن إذا كانت اثنتان واثنتان وخمسون تصنع مليوناً

فإن ذاك اليوم آت لا محالة

ذاك اليوم آت لا محالة^{٣١}.

ينتقل خطاب السيناتور أوباما بعد ذلك إلى "قصة الآن" الخاصة به حين يقول: "هناك المزيد من الجهد الذي مازال علينا بذله". بعد أن تشاطرنا تجربة القيم التي تتماثل فيها مع أمريكا في أفضل حالاتها. يواجهنا أوباما بحقيقة أن هذه القيم لم تتحقق على أرض الواقع. ويحكي لنا بعد ذلك قصصاً عن أشخاص محددين في أماكن محددة لديهم مشاكل محددة. وحين تتماثل مع كل واحد منهم يذكرنا تعاطفنا معهم بالألم الذي شعرنا به في حياتنا. لكنه بالإضافة إلى ذلك يذكرنا أن كل ذلك يمكن أن يتغير ونحن نعرف أنه يمكن أن يتغير. وأنه يمكن أن يتغير لأن لدينا طريقة للقيام بالتغيير. إذا اخترنا أن نقوم به. وتتمثل تلك الطريقة في دعم انتخاب السيناتور جون كيري.

وعلى الرغم من أن الجزء الأخير لم يجر حسب المشتهي، تبقى المسألة أنه اختتم قصته بخيار محدد تماماً يدعونا إلى القيام به.

يمكن من خلال الرواية العامة للقادة -والمشاركين- أن ينتقلوا إلى الفعل والقدرة على التحرك عبر تعبئة مصادر التحفيز وبناء هويات فردية وجماعية مشتركة جديدة وإيجاد الشجاعة للقيام بتحرك ذي معنى.

الاحتفال

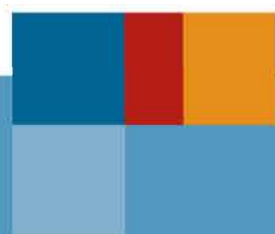
نحكي الكثير من القصص خلال الاحتفالات، والاحتفال ليس حفلة. إنه طريقة يجتمع من خلالها أفراد مجتمع ما معاً لتكريم أنفسهم، ولو بشكل رمزي، وتكريم عملهم، ومسارهم. قد تجري الاحتفالات في أوقات الحزن كما في أوقات الفرح، وتنطوي الاحتفالات على شعائر تتيح لنا المشاركة في رسم رؤية مجتمعا. حتى ولو كانت في قلوبنا فقط. ونجد أن المؤسسات التي تمكنت من الحفاظ على حيويتها غنية بالاحتفالات.

تكون رواية القصص في أفضل جلياتها في البدايات- فترة الطفولة بالنسبة للأفراد، وبداية التكوين بالنسبة للمجموعات، ولحظة الإطلاق بالنسبة للحركات، وتاريخ التأسيس أو الاستقلال بالنسبة للدول. وتكون الاحتفالات طريقة نعبر فيها عن الأحداث المهمة ونقدّر الإسهامات الحيوية ونقرّ بهوية مشتركة ونعمّق إحساسنا المجتمعي. وتشكل طريقتنا في تفسير هذه اللحظات بداية تأسيس الأعراف، والتوقعات، وأنماط سلوكية تؤثر في مجموعها على التطورات اللاحقة. ونرتكز عليها ونعود إليها مرة تلو الأخرى، ونأسس الدول قصة تكوينها لتكون مصدراً متجدداً للتوجيه والإلهام، كما تعيد معظم المجموعات الدينية رواية قصتها عن خلاص البشر بشكل أسبوعي. وتتيح لنا القصة الحكية تحويل لحظات الأزمات الكبيرة إلى لحظات "بدايات جديدة".

خاتمة

تسمح الرواية لنا بالتعبير عن القيم التي تدفعنا إلى اتخاذ الخيارات التي نتخذها. ولا تشكل الرواية حديثاً عن القيم، بل جسّد وتوصل تلك القيم. ومن خلال التجربة المشتركة لهذه القيم يمكن لنا الانخراط مع الآخرين وخفيز بعضنا البعض على التحرك واستجماع الشجاعة للقيام بمخاطرة واستكشاف الإمكانيات ومواجهة التحديات المحددة.

الفصل الثالث



الناس والسلطة والتغيير



الناس والسلطة والتغيير

مقدمة

لا يطرح المنظم في البداية سؤال "ما هي قضيتي؟" بل "من هم جماعتي؟" عليكم أولاً تحديد من هي المجموعة التي ترغبون بتنظيمها. أي قاعدتي المجتمعية.

ولا يطرح المنظم بعد ذلك سؤال "ما هي مشكلتي؟" بل "ما هي مشكلتهم؟" تصوّروا ما هو التغيير الضروري في العالم الذي من شأنه أن يحل هذه المشكلة. ما هو الهدف الذي يمكن للناس أن ينظموا أنفسهم من أجل تحقيقه.

ولا يكون سؤال المنظم الثالث "كيف يمكن لي أن أحل لهم مشكلتهم؟" بل "كيف يمكن لهم أن يبنوا القدرات الضرورية لحل مشكلتهم؟" تصوّروا كيف يمكن لهم أن يحولوا مواردهم إلى النفوذ الذي يحتاجونه لتحقيق هدفهم: نظرية التغيير.

ومع أن الإجابات على هذه الأسئلة. وبشكل خاص السؤالين الثاني والثالث. ستنشأ من الحوار مع القاعدة الجماهيرية. وقد تتغير الإجابات بشكل كبير إلا أن رحلتك لا يمكن أن تبدأ دون خارطة طريق أولية توضح مقصدك وكيف تطمح للوصول إليه. أي بمعنى آخر أنت بحاجة إلى فرضية ما توظّر العمل.

الناس

القاعدة الجماهيرية

يحول المنظمون مجموعة ما إلى قاعدة جماهيرية. وتشارك المجموعة بالقيم والمصالح. أما دائرة الأنصار فهي جماعة منظمة لاستخدام مواردها للتحرّك من أجل تحقيق هذه المصالح.* أما الزبائن** فهم أشخاص لديهم مصلحة في خدمة يمكن لأخريين تقديمها. بينما للمستهلكين*** مصلحة في سلعة يحصلون عليها مقابل موارد نقدية.

يقع الأنصار في صلب عمل المؤسسات التي تخدمهم. وعادة ما يكون الزبائن والمستهلكون أطرافاً خارجية لهذه المؤسسات. ويمكن للأنصار أن يصبحوا "أعضاء" في المؤسسة بالضبط كما يصبح المواطنون

"أعضاء" في نظام ديمقراطي. فالناخبون هم ضمن أنصار المسؤول المنتخب في دائرته الانتخابية. والعمال الذين يعملون لدى أرباب العمل هم دائرة أنصار النقابة (لماذا لا يشكلوا أنصاراً لرب العمل؟) أما الأشخاص من ذوي الاهتمامات البيئية فيشكلون أنصاراً للمنظمات البيئية.

ويصف الاقتصادي ألبرت هيرشمان ثلاثة خيارات محتملة للاستجابة للحاجة للتغيير في منظومة ما: الإنسحاب. أو إعلاء الصوت. أو إعلان الولاء. ويمكن لدوائر الأنصار أن يؤثروا على منظومة ما من خلال إعلاء الصوت: إسماع أصواتهم عبر وسائل داخلية. أما الزبائن والمستهلكين فإنهم يمارسون سلطتهم من خلال الإنسحاب. أي تحويل مواردهم إلى جهة أخرى. تكمن مهمة المنظم إذا في تحويل مجموعة ما - مجموعة من الأشخاص من جمعهم قيم ومصالح مشتركة- إلى دائرة أنصار - أشخاص يستطيعون التحرك تعبيراً عن هذه القيم أو المصالح.

لا يفترض المنظمون بأن الناس هم فقط كائنات "مفعول بها" من قبل "قوى اجتماعية" "تسيّرهم" للقيام بأمر معينة. بل أنهم "وسطاء" للتغيير أو "فاعلين" في التغيير. وكأشخاص فاعلين فإننا نتذكر نخيل. نختار ونتأمل في خياراتنا. ومع أن "القوى الاجتماعية" تؤثر على خياراتنا. فإن خياراتنا بدورها تشكل هذه "القوى الاجتماعية". ولأننا لسنا ذرات سباحة في الفضاء فإننا نمارس قدرتنا على الفعل بشكل متداخل مع الآخرين الذين تؤثر قراراتهم على قراراتنا. فعلى سبيل المثال كيف يمكن لنا أن نفهم "مشكلة الخردات" دون أن نأخذ بعين الاعتبار الطيف الكامل من الموزعين. والمهريين. والمنجيين الذين يستنفرون لإحباط كل محاولاتنا لحل هذه المشكلة؟

القيادة

مع أن على عمالك أن يتركز على الدائرة المعنية. إلا ان هدفك كمنظم مجتمعي هو تعريف. حشد. وتطوير القدرة على القيادة من داخل هذه الدائرة - وتبدأ بالفريق القيادي- الذي سينظم الآخرين. ويتمثل عملهم. كعملك. في "قبول المسؤولية عن تمكين الآخرين من تحقيق الهدف المنشود في أجواء ملتبسة". ويقومون هم بتيسير العمل الذي سيقوم به أعضاء دائرتهم المعنية لتحقيق أهدافهم. ويخلون الدائرة أمام الآخرين. ويكونون مساعدين أمام الأعضاء. ويعكس قادة المؤسسات البيروقراطية الكبيرة - أو الصغيرة- من تكون علاقتهم بالزبائن شبه معدومة. نجد أن قادة المؤسسات المدنية عليهم أن يستحقوا منصب القيادة من خلال توطيد أواصر علاقاتهم بأعضاء دائرتهم المعنية - مسؤولو النادي. القادة النقابيين. رجال الدين. الخ... كما يمكن للموظفين من يعملون بدوام كلي أو جزئي ويتابعون العمل اليومي للمؤسسة. إن كان ذلك بشكل تطوعي أو مدفوع الأجر. أن يصبحوا قادة أيضاً حتى لو لم يكونوا من بين أعضاء الدائرة المعنية. شرط أن يكونوا خاضعين للمساءلة من قبل الدائرة المعنية- رؤساء النقابات المحلية. والأشخاص الذين يقومون بتوزيع النشرات الدعائية للمرشح. ونجد أن لدى أغلب المؤسسات هيئة "حاكمة" تتخذ القرارات بخصوص السياسات. وتعين الموظفين. وقد تكون أو لا تكون مندمجة في الأنشطة اليومية. وبينما تكون هذه الهيئة في المؤسسات البيروقراطية قد اختارت نفسها بنفسها. أو اختارتها مجموعات خارجية. أو من قبل الممولين أو المستثمرين- إلا أنها نادراً ما تشمل قادة مختارين من بين الزبائن أو المستهلكين.

عليك أن تعمل مع فريق القيادة الذي قمت باختياره من خلال تمرينهم على الممارسات التنظيمية الخمس التي سنتعلمها هنا ألا وهي: بناء العلاقات. حكي القصص. الهيكلية. وضع الاستراتيجيات. والتحرك. ولا يشكل تطوير قدرتهم على القيادة الطريقة الوحيدة التي يمكن لك كمنظم من خلالها أن تحقق "توسيع الحملة". ويتمثل السؤال الرئيسي في واقع الأمر في كيف يمكن لك أن تخلق مقدرة على العمل - قوة داخلية - في هذه الدائرة؟ وهنا يكمن الفارق الرئيسي بين التنظيم وغيره من أشكال حل المشاكل. فإذا كان فقدان "المقدرة" هو المسؤول عن التحديات التي تواجهها الدائرة. تصبح عملية تطوير القيادة ضرورية لحشد الآخرين بحيث يبنون "مقدرتهم". فيتم معالجة المشكلة من جذورها.

المعارضة

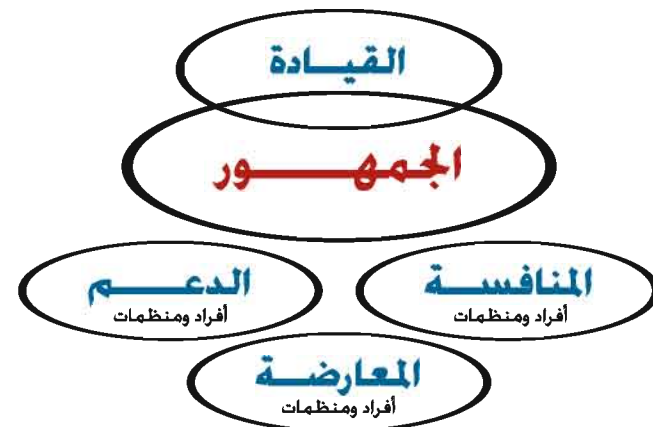
قد تجد القاعدة الجماهيرية نفسها في نزاع مع مصالح أفراد أو منظمات أخرى وذلك في سعيها لتحقيق أهدافها. فمثلاً قد تتعارض مصلحة رب العمل بتعظيم أرباحه مع مصلحة الموظف بكسب أجر معقول. ولا تتعارض مصلحة إحدى شركات التبغ مع المجموعات المناهضة للتدخين فحسب بل مع الناس عموماً. كما يمكن أن تتعارض مصالح إحدى عصابات الشوارع مع مصالح مجموعات دينية. وتتعارض مصالح المرشح الجمهوري إلى الكونغرس مع مصالح المرشح الديمقراطي في نفس الدائرة. ولكن في بعض الأحيان. قد لا تكون المعارضة جلية على الفور بحيث تظهر بشكل تدريجي في سياق الحملة.

الداعمون

يمكن أن يجد الأشخاص الذين لا تتأثر مصالحهم بشكل مباشر أو واضح أن من مصالحتهم دعم المنظمة مادياً وسياسياً وتطوعياً الخ... ومع أنهم قد لا يكونوا جزءاً من القاعدة الجماهيرية إلا أنهم قد يكونوا أعضاء في مجالس إدارة. وعلى سبيل المثال. قدمت المنظمات الكنسية والمؤسسات الكبرى دعماً كبيراً لحركة الحقوق المدنية.

المنافسون والمتعاونون

يتمثل هؤلاء بأفراد أو منظمات تشترك معهم ببعض المصالح دون غيرها. وربما يستهدفون نفس الجمهور ونفس مصادر الدعم أو يواجهون نفس



خريطة الأطراف الفاعلة

المعارضة. ويوسع نقابتيّن تحاولان تنظيم نفس الشريحة من العمال أن تتنافساً ويوسعهما أيضاً أن تتعاوناً. كما يمكن لجماعتين اجتماعيتين يحاولان خدمة الجمهور ذاته أن تتنافساً أو تتعاوناً في جمع التبرعات. أين يأتي دور المنظمين؟ يركز المنظمون بشكل رئيسي على بناء المنظمة من خلال تطوير عدد أكبر من القادة.

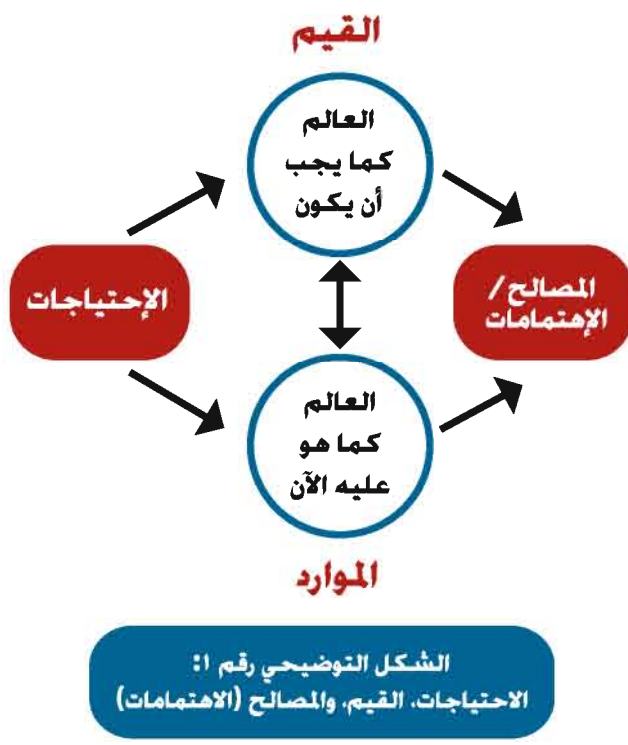
التغيير

لماذا نرغب بالتغيير؟

لماذا قد يرغب الأشخاص الذين تأمل بتنظيمهم بتنظيم أنفسهم؟ ما هي التحديات التي يواجهونها؟ ما هي "نظرية التغيير" التي يمكن أن يقبلوا بها وبناء عليها يقررون الانضمام إليك في جمع لمواجهة هذا التحدي؟ نستمد الرغبة في خلق التغيير بدرجة أو بأخرى. من الواقع الذي لا يمكن احتمالها. وليس فقط من أجل التغيير بحد ذاته. ولكي يصبح التغيير معقولاً علينا أن نترجمه إلى أهداف نهائية نسعى لتحقيقها. لم قد ترغب القاعدة الجماهيرية بتنظيم نفسها؟ فقد لا يشتركون معك في نفس الأهداف. هل يواجهون تحدياً مرتبطاً بقيمتهم؟ بمصالحهم؟ كيف عرفت ذلك؟ ما هي طموحاتهم؟ هل التحدي الذي يواجهونه جدي بما يكفي ليحفزهم على التحرك؟ ما هي النتائج المتوقعة؟ هل توجد نظرية معقولة للتغيير تشجعهم للانضمام إليك من أجل تحقيقها؟

تكمن الطريقة الوحيدة للإجابة عن هذه الأسئلة في بناء العلاقات مع القاعدة الجماهيرية. وهنا مرة ثانية عليك أن تبدأ ب"فرضية". ويمكن للمعرفة في مجال العلوم الاجتماعية. والخبرات السابقة. أن تعطيك فكرة حول أين يمكن أن تجد الإجابات. ما هي الأسئلة التي يجب أن تطرحها. وكيف يمكن لك أن تتعرف على القاعدة الجماهيرية.

توضح الرسمة رقم 1 أدناه بعض الأدوات (الرسم التوضيحي رقم 1: الاحتياجات، القيم، والمصالح). ويصف عالم النفس (كلايتون أديفر) ديناميكية الحوافز التي تتحرك داخلنا على أنها مدفوعة باحتياجات وجودية. علائقية. وتنموية - العافية الجسدية. والاجتماعية. والتطورية. ٣٣ ولأننا كائنات قصيدة فإننا نترجم قيمنا إلى أهداف - أو مصالح واهتمامات- وبناء عليها نقوم بحشد مواردها. ٣٤



* الأصل الانكليزي "Constituency" وهي مأخوذة من كلمة لاتينية تعني "الوقوف معاً".
** الأصل الانكليزي "Client" وهي مأخوذة من كلمة لاتينية تعني الشخص الذي يتكأ على آخر وفي اللغة العربية الزبون هو الذي يتردد باستمرار وله تعامل مستمر مع محل أو شركة أو مصنع.
*** كلمة المستهلكين مستمدة من التجارة

وقد تتسبب أية تهديدات لهذه الأهداف. أو القيم التي تشكلها. أو فرص مفاجئة لتحقيقها في خلق الإحساس بضرورة الاهتمام بعملية التنظيم. فبعد أن تعلمت قيمة التعليم كوسيلة للحصول على حياة جيدة. قد أربغ بإعطاء طفلي فرصة الحصول على تعليم جيد. إلا أن الارتفاع الحاد في الأقساط الجامعية على سبيل المثال. وانحسار التمويل الحكومي. قد تقضي على خطتي هذه ما قد يدفعني للعمل مع آخرين للتحرك والمطالبة بتخفيض الأقساط. على الأقل في الجامعات الحكومية. أو المطالبة باستعادة التمويل الحكومي للتعليم الجامعي. أو البحث عن بعثات دراسية. تشكل قيمنا أهدافنا الحياتية العامة وتحدد مصالحننا النتائج التي نسعى إليها لتحقيق هذه الأهداف. نحن نحدد مصالحننا واهتماماتنا - والتي تعني باللاتينية "الوجود ضمن مجموعة - بعلاقتها بالآخرين". ولدى أغلبنا مصالح واهتمامات في مجالات عدة. بعضها مباشر والبعض الآخر بعيد: العائلة. المجتمع. العمل. الإيمان. الأنشطة الثقافية أو الترفيهية. والسياسة. من الحيوي يمكن أن نتعلم كيف نترجم اهتمامات القاعدة الجماهيرية - واهتماماتنا نحن - والقيم التي تشكلها. من أجل فهم عملية التنظيم.

نظريات التغيير

خلال قيامك مع الفريق القيادي والقاعدة الجماهيرية بتحديد المشكلة التي تطمحون حلها. عليك أن تطور نظرية حول كيف يمكن لكم. من خلال العمل سوياً. أن تبدأوا بحلها. وهنا تكمن نقطة البداية فيما يخص أهداف الحملة - التحدي الاستراتيجي الأول. فكلنا نملك فرضيات حول ماهية العالم ودواعي حركته. بما يشمل فرضيات محددة حول أسباب المشاكل التي نواجهها. وما الذي علينا القيام به لحلها. وكيف سنقوم بذلك. وملتوضيح هذه الفرضيات لكي تتمكن من فحصها صياغة "نظرية التغيير". وتقييمها. وإذا اقتضت الضرورة. استبدالها بمجموعة من الفرضيات الأكثر واقعية. وتصبح نظريتك في التغيير أساساً لاستراتيجيتك - كيف يمكن تحويل مواردك إلى القوة التي تحتاجها للوصول إلى مسعاك.

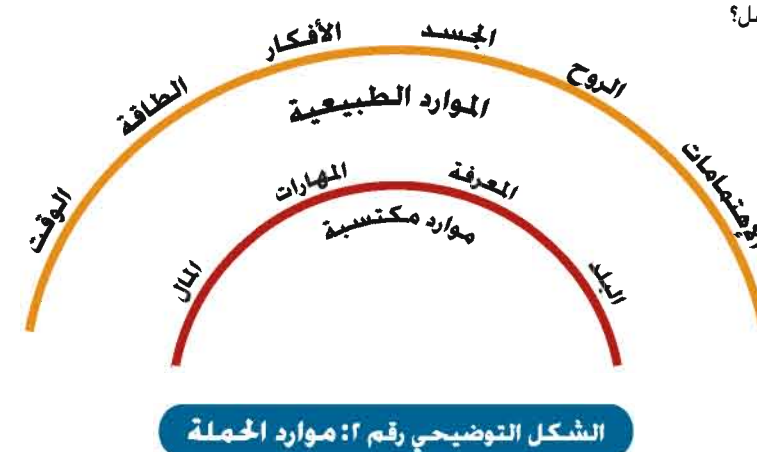
ولكي تتوصل إلى نظرية التغيير عليك أن تسأل نفسك لماذا لم يتم التوصل حتى الآن إلى حل للمشكلة التي تأمل بحلها؟ بكلمات أخرى. ما هي نظريتك ل"عدم التغيير"؟ هل السبب أن الأشخاص الذين بإمكانهم حل هذه المشكلة يحتاجون لمزيد من المعلومات عنها؟ هل لديهم الوعي الكافي لكونها مشكلة ولكنهم لا يعرفون كيف يحلونها؟ أم هل أنهم لا يريدون حل المشكلة؟ وإذا كانوا لا يرغبون بحلها. لم لا؟ في حملة مقاطعة باصات الفصل العنصري في أمريكا على سبيل المثال يمكن أن نسأل فيما إذا كانت المشكلة غياب الوعي بخصوص الألم الذي تسبب به الفصل العنصري للأمريكيين من أصل أفريقي (وفي واقع الأمر. للأمريكيين البيض أيضاً)؟ أم هل كان السبب غياب الاتصال والتواصل ما بين البيض والسود؟ هل كانت المشكلة اقتصادية متمثلة في ارتفاع تكلفة إنهاء الفصل العنصري؟ أم هل كانت المسألة تتعلق بمدى تعقيد عملية إعادة تصميم كل شيء كان مبنياً على أساس الفصل؟

أم هل كان مجتمع البيض مصراً على استخدام موارده للحفاظ على الوضع القائم لأنهم يريدون أن تبقى الأمور على ما هي عليه؟ ربما كانوا يؤمنون بأن هذه هي الطريقة "الصحيحة" لتنظيم مجتمعهم وبالتالي كان من مصلحتهم السياسية الإبقاء على الوضع القائم. قد لا ينتج هذا التحليل بحد ذاته استراتيجية لكنه يشكل الخطوة الأولى في تحديد نوع الاستراتيجية التي من شأنها تغيير الوضع: هي طريقة لإبراز الفرضيات عن ماهية الوضع والتي قد تكون صحيحة أو خاطئة لكنها تؤثر على تفكيرك بخصوص ما الذي يمكن أن يغير هذا الوضع.

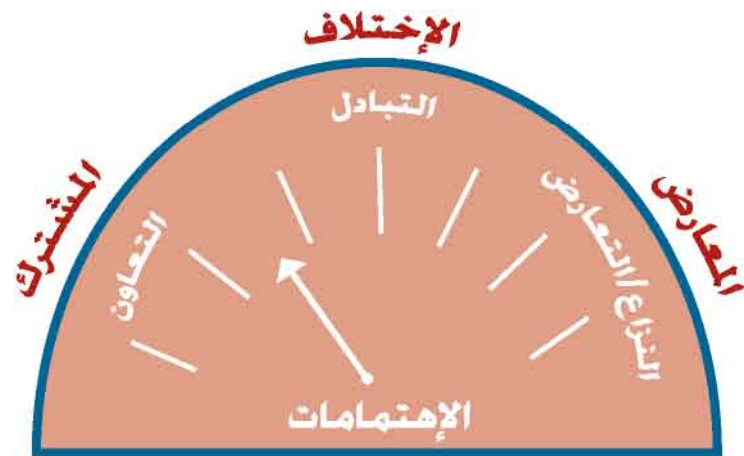
إذا. ما الذي يمكن أن يحدث التغيير؟ لو كان أهالي مونغموري يعتقدون بأن المشكلة هي مشكلة "معلومات". لكانوا توصلوا إلى طريقة لاستخدام مواردهم للقيام بحملة "توعية" للتواصل مع مجتمع البيض عن الأثر السيء للفصل العنصري على مجتمع السود. وإذا اعتقدوا بأنها مشكلة "اتصال" لكانوا حاولوا عقد اجتماعات بين قيادات البيض لشرح رؤيتهم التي تقضي بأن التخلص من الفصل العنصري أفضل للجميع. إلا أنهم خلصوا إلى أنها مشكلة قوة ونفوذ: الفصل العنصري مستمر لأن مجتمع البيض يعتقد بأن هذا الفصل من مصلحته وبأن لديهم القوة لفرضه على الآخرين. سيتغير الوضع إذا حين يصبح الفصل مكلفاً أكثر مما تقتضيه مصلحة مجتمع البيض - أو أولئك الذي يسكون بزماء السلطة في مجتمع البيض - أي حين يصبح الإبقاء على الوضع أكثر كلفة من تغييره. ربما تكون خسارة مبالغ طائلة من الأموال كافية لإشعارهم بأن من مصلحتهم التغيير. ربما إذا اضطروا لدفع مخالفات في المحاكم؟ أو ربما مواجهة عقوبة السجن؟ بناء على هذا التحليل. بدأوا بتطوير استراتيجية قادتهم للتركيز على الباصات. ومن ثم تطوير تكتيكات تشمل المقاضاة. والمقاطعة. والاستخدام المشترك للسيارات. وكل التحركات المشابهة التي يمكن أن تساعد على تنفيذ هذه الاستراتيجية.

الأهداف

كلنا نجد الموارد لتحقيق أهدافنا. والمورد هو كل ما يمكن أن نستخدمه لتحقيق شيء ما. وكما نوضح في الرسمة رقم ٢. فإن الموارد الطبيعية هي تلك الموارد التي تخلق معنا: جسدنا. عقلنا. روحنا. وقتنا. ومواهبنا. أما الموارد المكتسبة فهي الموارد التي لا نوزع على الجميع - الأرض. المهارات. المعلومات. المال. التجهيزات. والمكانة. ويؤثر ندرة بعض الموارد والتوزيع غير المتساوي لموارد أخرى على المصالح التي نخدمها. كما تتصرف أنواع مختلفة من الموارد بطرق مختلفة. ولاحظ (ألبرت هيرشمان) بأن بعض الموارد تنمو بينما غيرها تتضاءل بالاستعمال.^{٣٥} أما الموارد التي تنمو باستخدامها فهي العلاقات. والالتزام. والتفاهم. وسماها موارد "أخلاقية". بينما تلك التي تتضاءل بالاستعمال مثل المال والمواد فسمأها "موارد اقتصادية".



نحن نعيش في عالم من المنافسة والتعاون. وكما يوضح الرسم التوضيحي رقم ٣. فإن بعض المصالح مشتركة وأخرى مختلفة. والبعض الآخر متناقضة. وكلما ندرت الموارد التي نحتاج إلى حشدنا لتحقيق أهدافنا - وكلما كان توزيعها أيضاً ملتوياً - كلما زادت احتمالات أن نجد أنفسنا في صراع مع الآخرين. وقد يكون الصراع على المصالح ظاهراً للعيان في بعض الأحيان. فمثلاً قد نرغب نحن بالحفاظ على وظيفتنا لإعالة العائلة وإرسال أطفالنا للمدرسة. إلا أن صاحب العمل قد يرغب بطردنا من العمل لكي ينقل المصنع إلى مكان آخر تكون تكلفة الإنتاج فيه أقل. وقد لا تكون الصراعات ظاهرة بهذا القدر في أحيان أخرى. فقد يتطلب تخصيص الموارد المالية لتحسين المدارس الحكومية زيادة الضرائب على أولئك الذين يرسلون أطفالهم لمدراس خاصة. وقد يهدد إبعاد الشباب عن المخدرات الذي يعتمدون على إدمان الشباب. كما أن تجنيد الأطفال للبحث عن حلول سلمية للنزاعات قد يهدد العصابات التي تقوم بتجنيدهم لأهداف أخرى. من يفوز في حال وجود صراع على المصالح؟ ولماذا؟



كذلك. فقد لا تكون المصالح المشتركة واضحة هي الأخرى. وحتى حين تكون جلية للعيان قد لا نتحرك فوراً بناء عليها.^{٣٦} على سبيل المثال. قال أغلب الأمريكيين المستطلع رأيهم بأن لديهم "مصلحة مشتركة" في تخفيض كلفة الرعاية الصحية. وكان لصناعة التأمين مصلحة في الاستمرار بتحقيق الأرباح الطائلة التي دأبوا على تحقيقها. فقاموا بالاستنفار والحشد بفعالية أكبر من "الجمهور". وكانت النتيجة أن إصلاح برنامج الرعاية الصحية زاد من عدد الناس الذين يمكن أن يحصلوا عليه. إلا أنه لم يخف من التكاليف. هذا دليل على المشكلة الشائعة التي تتمثل في "مشكلة العمل الجماعي". فإذا كانت كافة المتغيرات متساوية. فإنه سيكون من الأسهل بالنسبة للأشخاص الذين لديهم مصلحة محددة والكثير من الموارد أن يقوموا بالحشد والاستنفار من أولئك الذين لديهم مصالح واسعة وموارد أقل.

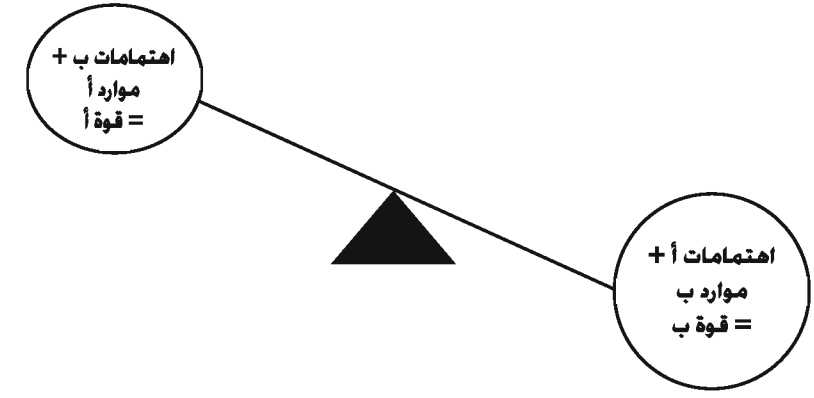
القوة

ما علاقة "القوة" بكل ذلك؟ عرّف الدكتور كينغ القوة بأنها "القدرة على تحقيق غاية". ثم يضيف. "وقد تكون هذه القوة سيئة أو خيرة. بناء على الغاية المرجوة". إن مرادف كلمة قوة في اللغة الإسبانية هو ببساطة كلمة "poder" وتعني أن تكون قادراً أو تمتلك القدرة على فعل شيء ما. وإذا كانت كلمة قوة تصف ببساطة المقدرة. فلماذا إذاً. كما يقول الينسكي. هي "كلمة يحظر لفظها". أي شيء لا نعترف بأننا نريده. أو نقر بامتلاك الآخرين له أو يقرن بامتلاكنا له أو حتى نتكلم عنه؟

القوة العلائقية

يقول ريتشارد إيميرسون بأن القوة ليست شيئاً بل علاقة.^{٣٧} ونحتاج جميعنا إلى الموارد لتحقيق غاياتنا. وقد نتمكن أحياناً من الحصول على كل الموارد التي نحتاجها. إلا أن مصالحننا في أغلب الأحيان تتطلب القدرة على الحصول على موارد من أطراف أخرى. ما يعطي فرصة للمقايضة: أستطيع مقايضة الموارد الموجودة لدي لكي يحقق الآخرون غاياتهم مقابل الموارد التي يملكونها والتي ستساعدني على تحقيق غاياتي. على سبيل المثال. أنا وصديقي نرغب بالذهاب لمشاهدة فيلم في السينما وهو يملك سيارة. لكنه لا يملك ما يكفي من المال للبنزين. بينما أنا أملك المال لكنني لا أملك سيارة. بناء على تبادلية المصالح هذه نستطيع أن نؤثر على بعضنا البعض للتصرف بشكل اعتمادي متبادل بحيث نشكل قوة مع بعضنا البعض أكبر من قوة كل واحد منا على حدى. يصف برنارد لوم وجين بيكر ميلر هذا على أنه إما "قوة الفعل". أو "قوة التكتاف". أو "الاعتمادية المتبادلة".^{٣٨} يخلق حشد القوة بهذه الطريقة كلاً أكبر من مجموع أجزائه. فيمكن للمهاجرين الجدد على سبيل المثال أن يجمعوا مدخراتهم في اتحاد تسليف (ما يعرف بالجمعية ما بين الموظفين في مؤسسة ما) لكي ييسروا فرصة إعطاء قروض بفوائد متدنية لأعضاء هذا الاتحاد - أي زيادة قوتهم المالية. "قوة التكتاف" تتمثل في أن هذا التعاون الاجتماعي يزيد من قدرتنا على الإنجاز ونحن مجتمعين ما هي ونحن فرادى.

يمكن لتوضيح "نظرية التغيير" أن يساعدك على وضع استراتيجية حول كيف يمكن تحويل "العالم كما هو" كما نراه بوضوح، إلى العالم كما "يجب أن يكون". وبما أن القوة علائقية يمكن أن نتبعها من خلال طرح الأسئلة الأربعة أدناه: (1) ما هو التغيير الذي نصبو إليه؟ (2) من يملك الموارد لتحقيق هذا التغيير؟ (3) ما الذي نريده؟ و (4) ما هي الموارد التي تملكها والتي يريدونها أو يحتاجونها هم؟



الشكل التوضيحي رقم 4: القوة العلائقية

ولكن ماذا لو كان هناك أربعة أشخاص يرغبون بالذهاب إلى صالة السينما وصديقي لديه متسع لشخصين فقط؟ يمكن أن نسحب القرعة لنقرر من هما اللذان سيذهبان إلى السينما، ويساهم الاثنان في تكلفة البنزين. ولكن ماذا لو قرر صديقي بأنه ليس معنيا بالذهاب إلى السينما فحسب بل بتحقيق بعض الربح من هذه العملية أيضا؟ فهو يسيطر على إحدى الموارد، السيارة، التي نحتاج إليها جميعا. ولكن لا يسيطر أي منا بشكل منفرد على الموارد التي يحتاجها هو. أي المال من أجل شراء البنزين. هذا الخلل في الاحتياجات، أو الاعتمادية، تعطيه قوة الضغط لممارسة السطوة علينا (القوة الضاغطة) من خلال عرض مقعدين في السيارة لمن يدفع أكثر، بغض النظر عن تكلفة البنزين. ما زال لدينا خيار رهن بمدى رغبته بالذهاب إلى السينما، فيمكن أن يتفق أربعتنا على أننا سندفع فقط تكلفة البنزين لا أكثر ولا أقل، فإذا أراد الذهاب إلى السينما فعلا فإننا سنكون قد أعدنا التوازن إلى الوضع وأصبحنا مرة أخرى في موقف "قوة التكتاف".

وعملية التنظيم ملائمة للتعامل مع نوعين من الإشكالات المرتبطة بالقوة، فأولا، يمكن للقاعدة الجماهيرية أن تنظم نفسها لخلق القوة "مع بعضهم البعض"، من خلال التعاون التبادلي، لتحقيق التغيير الذي يسعون من أجله: على سبيل المثال، حضانات أطفال تعاونية، التشارك في وسيلة النقل، اتخاذ تسليف (ما يتعارف على تسميته بالجمعية)، ثانيا، يمكن للقاعدة الجماهيرية أن تنظم نفسها لتتحدي القوة الممارسة عليها من قبل آخرين: على سبيل المثال تشكيل نقابة، القيام بحملة على قضية ما، إجراء انتخابات، وفي كلتا الحالتين ما يميز التنظيم هو أنه لا "يحل المشكلة" فحسب بل يبني قدرة وإمكانات ضمن القاعدة الجماهيرية لم تكن موجودة من قبل، وهذه القدرة الجديدة هي التي تؤثر على أصل المشكلة، ألا وهو مجتمع مسلوب القوة، إضافة إلى ذلك، وضع غاندي بأن القوة ولأنها تكمن في الاعتمادية التبادلية فإن هذا يعني أن ممارستها تعتمد في الغالب على "تعاون" - أو امتثال - نفس الأشخاص الذين يخضعون للاستغلال، وأوضح أن هذا يعني أن لديهم القدرة على "وضع حد" لما يحدث ببساطة من خلال رفض التعاون.

قوة التكتاف

أحيانا، نستطيع أن نخلق التغيير الذي نريده فقط بتنظيم مواردنا مع الآخرين. مثلا: تنظيم يوم تطوعي تعاوني، أو خلق جمعية مالية.



قوة الضغط على السلطة

أحيانا، هناك أشخاص أو مؤسسات في موقع سلطة، يتحكمون بقرارات أو موارد معينة، نحتاجها كي نخلق التغيير الذي نريده. في هذه الحالة، يجب أن ننظم قوتنا مع قوة الآخرين لنشكل ضغط على الأشخاص في موقع السلطة، ونطالب بالتغيير الذي نريده، مثل: تشكيل نقابة.



نظرية التغيير

عندما نريد أن نتعاون مع الأشخاص في موقع سلطة من أجل أحداث التغيير، يجب أن نسأل أنفسنا أربعة أسئلة:



نوعان من القوة: التعاون والمطالبة

يتدخل نوعا القوة – "قوة التكتاف" و"قوة الضغط على السلطة" – في عملية التنظيم، خاصة حين نتعاون من أجل تعظيم القوة وتحقيق المصالح المشتركة من خلال حشد موارد القاعدة الجماهيرية بشكل اعتماد متبادل ما بين اللاعبين الذين يشتركون بهذه المصالح. يمكن استخدام هذا النوع من القوة لحل المشاكل التي تنتج عن الفشل في حشد الجهود حول مصالح مشتركة، ومن ناحيةٍ أخرى، فإن التنظيم على أساس "المطالبة" يصبح ضروريا في حال وجود تعارض في المصالح، وذلك لحشد موارد القاعدة الجماهيرية من أجل تغيير علاقات التبعية والهيمنة، فإذا جمع العمال مواردهم في نقابة قد يتمكنون من تحقيق التوازن ما بين اعتمادهم على رب العمل واعتماده على قوة عملهم بشكل عام، وبهذه الطريقة يمكن تحويل علاقة تبعية فيها "سطوة" إلى علاقة اعتمادية تبادلية من "القوة التكتافية".

إن أحد مفاتيح التنظيم الناجح هو إدراك أن توليد القوة لتشكيل "ضغط على السلطة" بشكلٍ ناجح قد يتطلب خلق الكثير من "القوة التكتافية" أولاً، وعلى سبيل المثال، وقد بدأت العديد من النقابات بمبادرات صناديق تعويض الوفاة وصناديق المعونة المرضية وصناديق التسليف، ومن ناحيةٍ أخرى، تنتهي العديد من الجهود التي تبدأ بتوليد "القوة التكتافية" إلى قوة "الضغط على السلطة" حيث يطفو على السطح تعارض في المصالح لم يكن واضحاً من قبل، فعلى سبيل المثال، برزت المعارضة الأقوى للمسعى الذي جرى مؤخراً من أجل تأسيس صندوق تسليف محلي في مدينة نيويورك من أطراف لم يفكر بها أحد – المرابون وحلفاؤهم السياسيين.

الأوجه الثلاثة للقوة

لماذا لا يكون تعارض المصالح في الأغلب جلياً للعيان؟ ربما كما يقول (جون جافينا) لأن القوة تعمل على مستوياتٍ متعددة كما يبين المخطط 5 أدناه.³⁹ يمكن ملاحظة الوجه الأول للقوة – الوجه المرئي – من خلال مراقبة من يفوز من بين صانعي القرار الذين تواجههم خيارات تتعلق بكيفية توزيع الموارد.

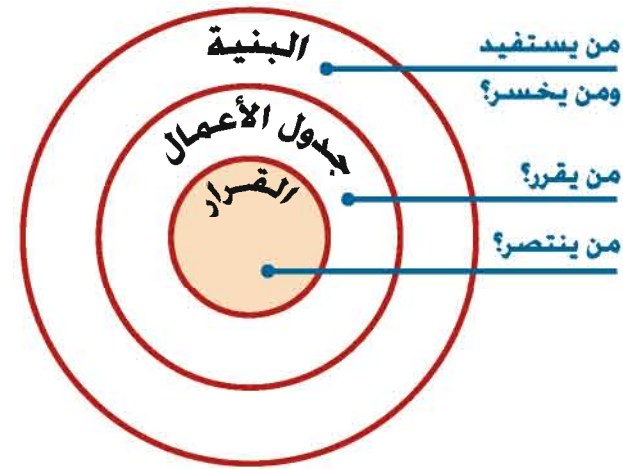
احضر اجتماعاً لمجلس إدارة أو مجلس بلدي أو مجلس تشريعي وسترى أحد الأطراف يفوز والآخر يخسر ما يعطيك إشارة واضحة جداً حول من يمارس السلطة ومن لا يمارسها.

ولكن ثمة ما هو أبعد من ذلك، فمن يقرر ما الذي سيدرج على جدول الأعمال؟ من يقرر من يجلس إلى طاولة صنع القرار؟ يسمي لوكس اتخاذ القرار بخصوص جدول الأعمال ومن يجلس إلى الطاولة بالوجه "الثاني" للقوة، ونلاحظ هذا الوجه عند وجود مجموعات تطالب بإدراج قضايا معينة على جدول الأعمال ولكنها تعجز عن تجاوز "البواب"، هذا هو الموقف الذي واجهه الأمريكيون من أصل أفريقي على مدار سنواتٍ طويلة من "التناغم العرقي" الظاهر قبل حركة الحقوق المدنية، لم يكن هناك نقص في المجموعات التي حاول طرح القضايا العرقية أمام الكونغرس ولكن نادراً ما وصلت هذه القضايا إلى مرحلة النقاش في الكونغرس لأن من يتحكمون بجدول الأعمال حالوا دون ذلك.

أما "الوجه" الثالث للقوة فيصعب تبيانه إذ أحياناً ما تكون علاقات القوة التي حدد عالمنا متصلةً جداً بحيث نعتبرها أمراً بديهياً، على

سبيل المثال: قبل بروز الحركة النسوية كان هناك عدد محدود جداً من الأشخاص الذين طالبوا باعتبار التمييز ضد النساء في العمل "قضية"، ولم يكن هناك أي تصويت في الكونغرس ضد مصالح النساء (لم يكن هناك أي نساء في الكونغرس تقريباً) كما لم ختج الجماعات النسائية في الشارع لعدم قدرتها على إدراج قضاياها على جدول الأعمال. ومع ذلك، تبوات النساء مناصب ثانوية في معظم مجالات الحياة العامة، هل كن "قانعيات" بهذا الوضع؟ ربما، ولكن أحياناً، وعلى الرغم من رغبتهم بالتغيير قد لا يستطيع الناس أن يتخيلوا الوضع مختلفاً عما هو عليه من أجل الخطورة بجعله كذلك، ويقول لوكس أنه من أجل تتبع هذا الوجه للسلطة يجب أن نبحث بشكلٍ أعمق ما وراء السؤال المتعلق بمن يقرر أو يتولى إدارة جدول الأعمال والنظر إلى من يستفيد ومن يخسر الخاسرون وينتصر المنتصرون القيمة، إذا سألت بعد ذلك لماذا يخسر الخاسرون وينتصر المنتصرون عادةً ما تكتشف تفاوت القوة في العمل. (قد يكون هذا الأمر معقداً لأن المنتصرين يقولون دائماً أنهم "يستحقون" الفوز بينما "يستحق" الخاسرون الخسارة، وأحياناً يقنعون الخاسرين بذلك).

من هذا المنظور انظر مجدداً إلى مشروعك واطرح الأسئلة التالية: ما مصدر التحديات التي تواجهها دائرة الأئصار الخاصة بقضيتك؟ هل يفترضون للقوة اللازمة للدفاع عن مصالحهم؟ هل يفترضون إلى الموارد؟ أو هل يمكنهم استخدام الموارد الموجودة لديهم بشكلٍ أفضل؟ هل يمكنهم استخدامها بشكلٍ أفضل من خلال التعاون مع بعضهم (القوة التكتافية)؟ هل يستطيعون استخدامها بشكلٍ أكثر فعالية من خلال توظيفها للتأثير على مصالح آخرين ليستفيدوا من مواردهم؟ هل فشل أحدهم بتخصيص الموارد، كما في حال التصويت بالفرض على اقتراح تمويل مدرسة؟ هل استثنيت قضايا الأطراف ذات المصالح المشابهة من جدول الأعمال؟ أم هل يفترض الناس أن هذه هي طريقة سير الأمور ببساطة؟ سأل أحد الطلاب منذ بضعة سنوات عن سبب قيام الكثير من طلاب جامعة هارفارد بالخدمة العامة التطوعية عندما يكونون طلبة وبيتعدون عن ذلك في حياتهم المهنية؟ إن التفسير الأكثر شيوعاً كان يتمثل في



الشكل التوضيحي رقم 5: الوجوه الثلاثة للقوة

أن جيلها "لا يبالي"، ولاحظت أنه على عكس طقوس التوظيف المعقدة في كل خريف من قبل المصارف الاستثمارية والشركات الاستشارية، لم تقم أية جهة في الحرم الجامعي بعمليات حشد و"توظيف" للعمل في مهن ترتبط بالخدمة العامة على الإطلاق، فشعرت أن هذا مثال على الوجه الثالث للقوة ونظمت مؤتمر "الحياة المهنية والمسؤولية الاجتماعية" استجابةً لذلك.

يبدأ تنظيم القوة بالتزام أول شخص يرغب بالحصول عليها، وبدون هذا الإلتزام لن يكون هناك أية موارد يمكن البدء بها، وتجدر الإشارة بأن الإلتزام هو التزامٌ بالعمل، فيبدأ عمل المنظمين من لحظة قبولهم مسؤولية خدي الآخرين ليحذوا حذوهم.

القوة والحق

ماذا بشأن "القوة" و"الحق"؟ ما هي العلاقة بين الاثنين؟ هذا هو السؤال الذي يرغب (نوسيديس) بأن نأخذه بعين الاعتبار من روايته عن "حوار ميليان"، هل يكفي أن تكون "على حق"؟ هل يعتبر الإصرار على "صحة" رأيك خليلاً بالمسؤولية دائماً؟ ما العلاقة بين أن تكون "قويًا" وأن تكون "محقًا"؟ ما رأيك؟

إيقاع التنظيم

الحملة

الحملة هي إيقاع التنظيم: جملة من الأنشطة المنسقة التي تركز على تحقيق غايات معينة، وتكشف الحملات مع الوقت بإيقاع يبدأ بوتيرة بطيئة لبناء الأساس، ومن ثم يستجمع زخماً تدريجياً بضمم أولية، ويتوج بقمة قمم الحملة حين تحقق الخسارة أو النصر، ومن ثم تصل إلى مرحلة الاستخلاص.

كانت الحملات في الماضي تشير فقط إلى الحملات في ميدان المعركة واتصفت بالتركز والشدة ووضوح البداية والنهاية بالإضافة إلى وجود رابح وخاسرٍ عادةً في نهايتها، وكانت الحملة عبارةً عن حلقةٍ واحدة في حدثٍ أكبر مثل الانتصار في الحرب، وتتألف من عدة معارك تشكل مجتمعةً الحملة، ولم تكن الحملة لتشمل الأمة بأكملها بل هي حدثٌ في حياة الأمة يؤدي إلى تقويتها أو إضعافها، وتختلف عملية إدارة الحملة عن إدارة برنامج دائم، لكنها طريقة لبناء البرامج وتقويتها وتجديدها.

الحملة إذن طريقة لتنظيم الوقت الذي يعتبر أحد أهم الموارد التي بحوزتنا، وللمنظمات كما يرى جيرسيك حياةً في الزمان وأخرى في المكان، حيث يُنجز العمل بالتناغم مع الإيقاع الداخلي للمنظمة الذي قد يكون أو لا يكون "منسجماً" مع إيقاع الأحداث في الوسط المحيط بها، مثلاً، يلاحظ الكثيرون أن على الأطر والمجموعات الطلابية أن تنتظم في الأسابيع الأولى من الفصل وإلا فإنها لن ترى النور أبداً؛ فبعد نصف الفصل الدراسي يتغير الإيقاع ليركز الطلبة على إنهاء ما كانوا قد بدؤوه عوضاً عن الشروع بمشاريع جديدة، ويقول ستيفن جاي غولد إن الزمن يصبح "دورياً" أي يدور في حلقة - أحياناً و"سهمياً"⁴⁰ في أحيانٍ أخرى، ويساعدنا التفكير في الزمن بوصفه

"دورياً" في المحافظة على الروتين والإجراءات الاعتيادية والموازنة السنوية... الخ، ومن ناحيةٍ أخرى، إذا نظرنا إلى الزمن بوصفه "سهمياً" أي مندفعاً من أسفل إلى أعلى كما السهم - فإن ذلك يجعلنا نركز على إحداث التغيير وتحقيق غاياتٍ محددة وتركيز جهودنا، لذلك فإن الزمن في الحملات يكون "سهمياً".

لماذا نعتبر الحملات استراتيجية وخفزية؟

الحملة هي طريقة استراتيجية وخفزية لتنظيم حرك ما، هي استراتيجية لأنها طريقة لبناء القدرة التي نحتاج إليها للفوز وبنينا هذه القدرة شيئاً فشيئاً بينما تكتشف الحملة، وحمّلنا كل قمة في الحملة إلى مستوى جديد من القدرات، فننتقل من حشد المتطوعين على سبيل المثال إلى توزيع المهام عليهم وحشد الداعمين، وهي خفزية لأنها تجسد قصة أملنا في تحقيق هدفنا، ومع الوقت نكتشف بأننا نستطيع أن نحدث فرقا، أما التضامن المتمثل في التعاون مع بعضنا البعض حول قضية موحدة فينعضنا، وتسمح لنا الحملة بأن نحول عدم رضانا (غضبنا) إلى فعل بناء.

تيسر الحملات عملية استهداف الموارد والطاقة لتحقيق أهداف محددة، كل هدف على حدى، ويتطلب خلق شيء جديد طاقة وتركيز مكثفين - بعكس حالة القصور الذاتي التي قد تخافظ على حركة الشيء بعد انطلاقه، والحملة هي بوتقة تنبثق منها مؤسسات أو برامج أو مرسات جديدة، كما تسمح لنا الحملات بتعظيم قيمة وقتنا، يمكن لنا أن نستثمر الطاقة والالتزام لعدد محدود من الأيام، الأسابيع، والأشهر بمستويات لا نستطيع - ولا يجب - أن نحافظ عليها لفترة طويلة من الزمن، حين تنتهي الحملة نقوم بتكرير المكاسب والخسائر ونعود إلى "حياتنا العادية"، نعاود التجمع، وربما نقوم بحملة أخرى في المستقبل، تيسر صبغة "المغامرة" التي تتسم بها الحملة تطور العلاقات بسرعة أكبر - وبكثافة أكبر - ما يمكن أن تكون عليه في الأحوال العادية، فنحن نتشارك بسهولة في "قصة" مشتركة نقوم جميعاً بتأليفها معاً.

يتم هيكله "توقيت" الحملة كرواية أو قصة تكتشف شيئاً فشيئاً، فتبدأ بفترة التأسيس، (الاستهلال)، ومن ثم لحظة الانطلاق (ترتفع الستارة)، تبني الزخم شيئاً فشيئاً لقمم متتالية (الفصل الأول، الفصل الثاني)، تتوج في قمة القمم التي تتكون شيئاً فشيئاً مثل كرة الثلج وتحدد النتيجة (حل الحبكة)، وتتم التسوية بينما نحتفل بالنتيجة (الخلاصة)، وفيما نحقق كل هدف فإننا نولد موارد جديدة يمكن استخدامها لتحقيق الهدف الأكبر التالي، وتنمو دافعيتنا مع كل نجاح صغير يقنعنا بأن النجاح التالي يمكن- ما يزيد من التزامنا، وتجعل قصة حملتنا وهي تتجلى شيئاً فشيئاً من القصة المتجلية لمؤسستنا أكثر مصداقية وبالتالي ممكنة التحقيق، ويجب إدارة التوقيت بحذر لأن الحملة يمكن أن تصل إلى قمة القمم بسرعة ما يرهق الجميع ومن ثم تبدأ بالانحسار، هناك خطر آخر يكمن في أن الحملة قد "تسخن" بسرعة في مناطق أكثر من مناطق أخرى ويستنفذ البعض طاقاتهم قبل أن يبدأ غيرهم بالتحرك، لماذا نعتبر بأن "مسيرة الملح" التي قادها غاندي هي مثال جيد على التوقيت؟

تربط الحملة بين **التكتيكات** **العلائقية** **والقصة** **والاستراتيجية** **والتحرك** بينما تقوم كل منها بوضع أسس تمهد للتالية.
قد نبدأ الحملة بخمسة منظمين. يستخدم كل واحد منهم أسلوب الاجتماع المنزلي لحشد ١٥ قائد منطقة (ما مجموعه ٧٥ شخصاً). يتوجه كل واحد منهم من بيت إلى بيت لينظم ٥ متطوعين لبنك الاتصالات. وكل واحد منهم سوف يتصل ب ٢٥ ناخب ويحصل على التزام منهم (ما مجموعه ٩٣٧٥ شخصاً). وخلال العمل تتطور القيادة. وترتفع الاعلانات. يتم الحديث مع الناس. تعقد التجمعات الجماهيرية. وما إلى ذلك. وباستخدام مثال خطة حملة كاليفورنيا لعام ١٩٨٨ فقد حوّلنا ٣٠٠ منظم إلى ١١,٠٠٠ قائد منطقة وإلى ١٠٠,٠٠٠ طلائع منزلية إلى ٢٥,٠٠٠ متطوع في يوم الانتخابات و ٧٥٠,٠٠٠ ناخب إضافي. ومع أن هذا العدد لم يكن كافياً لانتخاب مرشحنا الرئاسي. إلا أننا خلقنا موجة جديدة من القيادة الشعبية لخدمة الجهود السياسية في الولاية بشكل فعال في السنوات المقبلة.

توفر الحملات فرصة للتعلم من خلال السماح ب"الخسائر الصغيرة" في الأيام الأولى للحملة. وكما يقول سياتكين. يعطي إفساح المجال "للخسائر الصغيرة" في بداية المشروع للمشاركين فرصة لتجريب أساليب جديدة وهو أمر ضروري لكي يتعلموا كيفية استخدام هذه الأساليب.١ كما يعطي للمؤسسة ككل فرصة لتتعلم كيف يمكن لها أن "تصيب الهدف". ونعرف في أغلب الحملات أننا سوف نغير أول "نقرة من الكلمات" سنكتبها حين "نبدأ العجلة بالدوران" ونستخدمها.لهذا، من المهم استخدام المرحلة المبكرة من الحملة "بتفكر" لكي لا تصبح صورة مصغرة لكل المشاكل التي ستحدث على صعيد أكبر.

وكما هو الحال بالنسبة للاستراتيجية. فإن الحملات متداخلة مثل "الاعشاش": يمكن معاملة كل هدف للحملة على أنه "حملة مصغرة" لها استهلال. لحظة انطلاق. قمم. قمة القمم. وخلاصة. كذلك. تنقسم الحملة إلى مناطق وأقاليم أو مسؤوليات متميزة يتحمل مسؤوليتها أفراد بعينهم. ويمكن أن نشبه الحملة الجيدة بسيمفونية بحركات متعددة. كل واحدة منها لها عرض أولي. مرحلة ارتقاء. وملخص وكلها جُتمع لتسير نحو الخاتمة الكبرى. يتم صياغة السيمفونية أيضا من تداخل عدة أصوات تتفاعل بطرق متعددة إلا أن التنسيق فيما بينها حيوي لنجاح هذه المهمة. وإذا كان هذا التشبيه معقداً يمكن أن نشبه الحملة بالتخت الشرقي.

ما هي مراحل الحملة؟

يُجمع الحملة استراتيجياً وعلى نحو تكاملي بين مختلف أنواع التكتيك: العلائقي والدافعي والاستراتيجي والتحركي إضافة إلى بناء القيادة. وذلك في خمس مراحل: التأسيس والانطلاق. والقمم. وقمة القمم. والخل. استخدم مخطط الحملة رقم ٢ للبحث عن جوانب ديناميكية مشابهة في القضايا التي نقرأ عنها أو في مشروعكم الخاص.

التأسيس

يتمثل الهدف خلال مرحلة التأسيس في بناء المقدرة ("قوة الفعل") التي سنتطلق بها الحملة. وقد تستمر فترة التأسيس بضعة أيام أو أسابيع أو أشهر أو سنوات حسب نطاق المشروع وإلى أي مدى يبدأ من الصفر وعلى سبيل المثال استغرقت مرحلة التأسيس لحملة المقاطعة التي أطلقها عمال المزارع فترة ٣ سنوات. وينصب التركيز في مرحلة التأسيس على التكتيك العلائقي والذي عادة ما يشمل لقاءاتٍ

فردية واجتماعاتٍ منزلية ولقاءاتٍ لمجموعات صغيرة من المناصرين. أما التكتيك التفسيري فيتضمن التشاور بغرض توضيح المصالح وتحديد المشكلات والتفكير بكيفية تحويل المشاكل إلى قضايا وإجراء البحوث الميدانية ووضع خطة بالإضافة إلى الصياغة الأولى لقصة الحملة. ما هي أكثر أنواع تكتيكات التحرك فائدةً خلال هذه الفترة؟ (نذكّر أنك ترغب ببناء أوسع قاعدةٍ ممكنة مع عدم السماح بتطور الأمور بسرعةٍ كبيرة). وهذا هو الوقت المناسب للحصول على الموارد وإجراء الإحصاءات ومعالجة المسائل الصغيرة (المطالبات) والتعامل مع قضايا الأفراد (التعاون)... الخ. وتعتبر هذه الفترة أساسيةً لبناء القيادة. حيث يجري تحديد القادة الأوائل وربما جمعهم في جُنُبٍ للتنظيم أو للتمويل أو لجنة "خاصة" بالحملة. وهي عبارة عن مجموعة قيادة مؤقتة يمكن العمل معها بغرض تحضير المراحل الأساسية للحملة.

الإنطلاق

الإنطلاق هي اللحظة التي تبدأ فيها الحملة رسمياً. وإذا ظهرت الحملة إلى الوجود بشكل هادئٍ دون أن يلاحظها أحد. فإنها ستنتلشئ بالطريقة نفسها. ويؤدي تحديد تاريخ إطلاق الحملة إلى التركيز الملح والالتزام بالعمل على تحقيق الأهداف. وعادة ما يكون هذا التاريخ هو الموعد النهائي للمرحلة الأولى من الحشد والتخطيط وإعداد المواد. وتأخذ الانطلاقة في الغالب شكل اجتماع أو حشدٍ كبير يشهد تعبئة كل من له مصلحة أولية في الحدث (الجانب العلائقي). حيث يمكن التعريف بالقيادة وسرد قصة الحملة وتبني برنامجها (الجانب التفسيري). أما من حيث التحرك. فيمكن في هذه المرحلة جمع تواقيع من يرغبون بالمشاركة وجمع التعهدات بعقد اجتماعات أو إجراء مكالمات هاتفية أو توزيع منشورات... الخ. وتشكل الانطلاقة أيضاً موعداً للتفويض الرسمي لصلاحيات القيادة إلى من سيكون مسؤولاً عن تنفيذ الحملة. وللحملات القصيرة انطلاقة واحدة. أما حملة المقاطعة التي نظمها عمال الكروم على سبيل المثال فقد شهدت انطلاقةً جديدة كل ربيع خلال فترة السنوات الثلاث التي استغرقتها الحملة.

القمم

تتقدم الحملة نحو تحقيق سلسليّ من القمم تستند كل واحدة منها على ما تمّ إنجازه قبلها. ويتجاوز عتبة كل قمة نغدو قادرين على تقديم الدفعة الأخير للجهود اللازمة للوصول إلى المستوى الأعلى من المقدرة. فمثلا تكتيكات العمل على حشد المنظمين وقادة الدوائر الانتخابية وحديد الناخبين وتوزيع شارات المنازل وتنظيم يوم الانتخاب ونسبة المشاركة في الانتخابات. تبني على بعضها بعض. وشبئنا فشبئنا تستدخل التكتيكات العلائقية التي تساهم في الوصول إلى القمم: الحشد والتدريب وتوسيع اللجان وعقد اللقاءات الدورية الحاشدة ...الخ. وفي حملة بيلوسي. كنا نعقد اجتماعاً جماهيريا دورياً صباح كل سبت نعرّف أثناءه بقيادة الدوائر الانتخابية الجدد ونعلن نتائج الاتصال مع الناخبين ونجري بعض التدريبات الخاصة. أما بالنسبة للتكتيك التفسيري. فتركز القمم على تطور القضايا وتفسير الأفعال وردود الأفعال. في حين تغدو تكتيكات التحرك مركز الاهتمام مع توسع الخدمات أو وقوع أحداث هامة أو تزايد حدة النزاعات. ويتواصل تطوير القيادة حيث يمكن تفويض مزيد من الصلاحيات ومتابعة التدريب وإشراك مزيد من الناشطين في التخطيط. ويتبدى فن قيادة الحملات أثناء هذه المرحلة بإيجاد طرائق جديدة لتوسيع الدعم وتوضيح القضايا وتحديد الالتزام. ويتجلى أيضاً في ابتكار القمم الطموحة. التي يمكن تحقيقها. وتلافي تداعيات القمم التي لم تتحقق.

القمة

تصل الحملة عادة أعلى قممها في لحظة التعبئة القصوى. ومع أن هذه هي القاعدة إلا أن الاستثناء وارد. فقد أدت مرةً حملةً بلغت قمة قممها في مرحلة الانطلاق. فتصدعت القيادة وفقدت القدرة على متابعة التعبئة النموذجية. وفي بعض الحالات. يمكن التنبؤ بتوقيت الوصول إلى قمة القمم كما في الحملات الانتخابية. وفي حالاتٍ أخرى يستطيع قادة الحملة تحديد موعد الوصول إلى قمة القمم. فقد كان لمسيرة تشايفيز إلى ساكرامنتو. أو صيامه لمدة ٢٨ يوم. ومسيرة الملح التي قادها غاندي والمسيرة من سيلما إلى مونتغمري قمما "طبيعية" في ختامها. ما خلق أزمةً في التوقعات لدى الجميع. ووُلدت الموارد التي حُشدت للوصول إلى هذه القمم قدراتٍ كبيرة جعلت المعارضة تستجيب رغم أنها لم تستهدفها مباشرةً. وفي المثال المذكور عن هدف حملة المقاطعة لعمال المزارع. خشيت شركة شينلي من تركيز المسيرة عليها عند وصولها إلى ساكرامنتو إلى درجة أنها أبرمت اتفاقاً مع النقابة قبل خمسة أيام من وصولها. حوّل هذا النصر نهاية الحملة إلى قمة حقيقية حيث ظهر ١٠٠٠٠ شخص مستعدين للانتقال إلى حركة المقاطعة التالية مباشرةً. وفي أوقاتٍ أخرى. تنبئق "قمة القمم" عن أفعال وردود أفعال اللابمين الرئيسيين في الحملة. فقد أدى توقيع بعض مزارعي الكروم الأوائل للعقود إلى خلق زخمٍ كبير. عملنا على تأجيله. واستمر بالنمو إلى أن وقع جميع المزارعين العقود بعد مضي ثلاثة أشهر. يقتضي تكتيك **العلاقات** عقد اجتماعات وجمعات حاشدة ومسيرات جماهيرية ...الخ. أما العمل التفسيري فيلعب دوراً حاسماً في إيصال الحملة إلى قمم القمم الناجحة: التشاور بشأن التحركات المناسبة وتفسير الأحداث بالطريقة الأكثر إقناعاً. بينما تمثل القمم المختلفة في الحملة **برنامج العمل**.

الخلاصة

تنتهي الحملات بالفوز أو الخسارة. وتأتي لُجاعتها من كونها التزامات بتحقيق نتيجة واضحة ومسؤولة وقابلة للقياس. ولا يتعلق الفوز فقط بتحقيق المطالب. فإذا كنت تقوم بعملٍ تعاوني. قد يعني الفوز تأسيس مدرسة تعاونية مستقلة* جديدة بحلول تاريخ معين أو تسجيل عدد معين من الطلاب في برنامجك أو إكمال برنامج ذي مدة محددة بنجاح (مع أهداف محددة). ولا يمكن تقديم الالتزامات التي تجعل النجاح ممكناً دون المخاطرة بالفشل. وبهذه الطريقة نحمل المسؤولية ونكون مساءلين أمام الأطراف التي تعاقدنا معها. ويعني اختتام الحملة تعلم كيف نحقق النجاح سواء في "الفوز" أو "الخسارة". وكي تنجح في الفوز ينبغي أن تدرك في أي الجوانب حققت فوزاً. ويقول الينسكي أن المنظمين يجب أن يكونوا أشبه بالفصاميين المندمجين في المجتمع الذين يعرفون كيفية الحشد والتعبئة وحل التناقضات بغرض التهدئة. ويسهل الخلط بين "نقاء" موقف المرء وبين مصالح قاعدته الجماهيرية في خضم الحملة. فعندما أصبح مزارعو الكروم مستعدين أخيراً لتوقيع العقود مع النقابة. كان علينا المساومة على قضايا كانت مهمةً جداً بالنسبة لنا لأنها كانت ستطيل أمد المعركة كثيراً. وتطلب الأمر جهداً تفسيرياً كبيراً لإثبات أننا حققنا الفوز على الرغم من أننا لم نفز بكل شيء. ومن ناحيةٍ أخرى. من المهم أن نعرف كيف نخسر ولا تدعي أبداً أن الخسارة هي فوز في الحقيقة كأن تقول: "حسناً. نحن لم نفز

في الانتخابات فعلياً. لكن لا يهم! لأنها ليست هامةً بطبيعة الحال". فلن يصدق ذلك أحد كما أنه يجرد الالتزامات والجهود التي بذلناها من قيمتها. علينا أن نعتزف بالخسارة على ما هي عليه. ولكن مع وضعها في سياقها وتفسير ما حصل وتقبل المسؤولية والاعتراف بجهود الذين ساهموا. ومن ثم التحضير لما يأتي لاحقاً. وسواء فزت أم خسرت. ينبغي اختتام الحملة دائماً بتقييم واحتفال وحُضير. وقد ننشغل أحيانا بالإحتفال بالفوز إلى درجة ننسى فيها سبب فوزنا وما الذي قمنا به بشكلٍ صحيح أو خاطئ؛ بالإضافة إلى تقدير الأشخاص الذين ساهموا بذلك. وعندما نخسر. قد لا نحتفي بالعمل الشاق والالتزام والإستعداد للمخاطرة وكل ما حقق حتى في حال إجراء التقييم. الأمر المهم في الحملات هو وجود "حملة أخرى قادمة" ومن المهم الإعداد لها. أو. كما قال الكثير من مشجعي فريق ريد سوكس لليبسبول "فقط انتظروا الموسم القادم!".

أسئلة حول

الناس والسلطة والتغيير

١- ارسم مخططاً لمشروعك بحيث تضع القاعدة الجماهيرية في المركز. كيف ستستميل القيادة؟ من هي المعارضة؟ ومن هم المناصرون؟ وبقية الأطراف؟

٢- ما هي التحديات التي تواجه قيم ومصالح جمهورك والتي تأمل بمعالجتها؟ لماذا قد يرغبون بالتنظيم؟ كيف تعرف ذلك؟ ما هي النتائج التي قد يحققونها في حال التنظيم؟

٣- ما هي نظريتك في التغيير؟ لماذا تحتاج إلى تنظيم القوة لتحقيق أهدافك؟ من أين سيحصل الأنصار على القوة اللازمة لتحقيق هذه النتائج؟ قوة التكتاف أم قوة ضاغطة على السلطة؟ كيف سيحولون الموارد التي يمتلكونها إلى القوة التي يحتاجونها؟

- * ما هي مصالح جمهورك؟
- * من يملك الموارد اللازمة لتلبية هذه المصالح؟
- * ما هي مصالح أولئك الذين يمتلكون الموارد؟
- * ما هي الموارد التي يمتلكها الجمهور ويمكن أن تؤثر على هذه المصالح؟

٤- ماذا لاحظت بشأن الوجوه الثلاثة للقوة في مشروعك؟ هل هناك ما يمكن أن تفعله أنت أو الآخرون لاكتشافها؟

٥- كيف يمكنك أن تتصور مشروعك يتحول إلى حملة؟ متى ستكون لحظة الانطلاق؟ متى ستكون القمة الأولى؟ ما الذي يمكن أن يحولها إلى قمة القمم؟ ما هي القدرات الجديدة التي عليك بنائها لتمكنك من القيام بأمر بعد قمة القمم لم يكن بإمكانك القيام به من قبل؟

^[1] * المدرسة التعاونية المستقلة (charter school): هي مدرسة تمويلها الدولة وتديرها هيئة من الأهالي أو المدرسين أو حتى شركات خاصة

الفصل الرابع



العلاقات



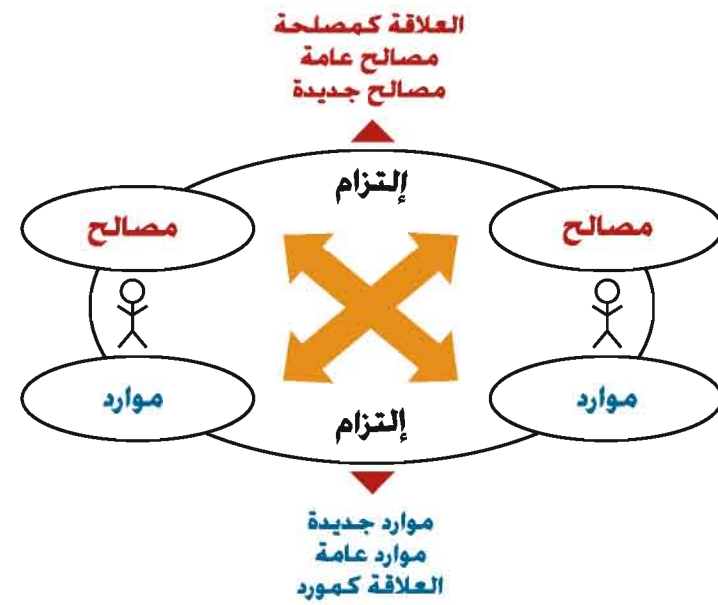
العلاقات

ما هي العلاقات؟

التمهيدية في كارولينا الجنوبية، مثلاً. عقد المنظمون بحلول تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧ حوالي ٤٠٠ لقاء منزلياً، حضرها ما يقارب ٤٠٠٠ شخص. الأمر الذي مثل تأسيساً لحركة عملت فيما بعد علي تجديد ١٥٠٠٠ متطوع ليوم الإقتراع، معظمهم ينشطون سياسياً للمرة الأولى.^{٤٤}

كم منكم دخل في علاقة ذات يوم؟ لا شك أن بناء العلاقات جزء من حياتنا اليومية، ونحن جميعاً "خبراء" في ذلك. غير أن هذه الحقيقة، رغم صحتها، تشير إلى حد رئيسي في تعلم التنظيم. فلما كان التنظيم هو العمل مع الناس، فإننا من خلاله نكرر الكثير من نشاطاتنا اليومية، مثل التعرف على أشخاص جدد. لكن إذا نظرنا إلى الأمر من منظور تحليلي لا بد لنا أن نتساءل ما الذي يجري حقيقة في مثل هذه النشاطات؟ ولماذا ينجح هذا العمل أكثر من ذلك؟ وكيف يغدو بوسعنا أن نصبق صديين بشكل استراتيجي في علاقاتنا وما هي الطريقة المثلى التي يمكن لنا أن نتبعها في تكوينها؟

يقدم لنا مخطط العلاقات رقم ١ إحدى طرق النظر إلى العلاقة بوصفها عملية تبادلية، لكل منا مصالحه وموارده، ومن شأن تبادل الموارد فيما بيننا أن يجسد الطريقة التي يحقق فيها كل منا مصالح الآخر.^{٤٥} لكن العلاقة لا تقف عند حد التبادل، بل تتضمن التفكير بالمستقبل وتفترض وجود ماضٍ ما؛ فلا يمكن أن يساهم حديث أثناء شرب فنجان من القهوة في بناء علاقة ما إلا إذا تكرر مرات عدة، ويحول هذا الالتزام بمستقبل مشترك -وبنتائج ماضٍ مشترك- التبادل إلى علاقة، وتشكل العلاقات أساساً لعظم العمل السياسي، بما في ذلك تأسيس المنظمات. ويسلط غلادويل الضوء في مقال نشره في صحيفة نيويورك ريفر فيف فيه لويو ويسبيرغ، وهي سيدة من شيكاغو تقوم بما يسمى "الربط ما بين الناس"، على دور العلاقات في "إنجاز العمل"، حتى في ظل غياب السلطة الرسمية.^{٤٦}



مخطط العلاقات ١

بناء العلاقات تكوين رأس مال اجتماعي

العلاقات هي البداية وليست النهاية، وبخلاف العقود التي تهدف إلى حماية المصالح، تتمتع العلاقات بنهايات مفتوحة، ما يعطي لمصالحنا فرصة للنمو والتغير والتطور. قد تتغير مصالحنا حين يكشف لنا تفاعلنا مع الآخرين عن مصالح أخرى لم تكن ندركها من قبل. فقد يقول أحدهم على سبيل المثال: "حسنًا... لم أكن أفكر قبل أن نتحدث بأنني أريد بالفعل في أن أصبح طبيباً، أما الآن..." وقد تتكشف لنا أيضاً مصالح مشتركة لم تكن ندركها، فقد نجد اهتمامات مشتركة في الموسيقى أو الأفلام أو القيام بشيء لتغيير خدمات صالة الطعام، والأهم من ذلك، أننا نشعر في تطوير اهتمام -مصلحة ما- بالعلاقة بحد ذاتها، فيقدر حرصنا على دوام العلاقة، علينا فعل الكثير من أجل ضمان ديمومتها.

ومثلما تغدو العلاقة الجديدة مصدراً لـ "مصلحة" جديدة، يمكنها أيضاً أن تصبح منبعاً لموارد جديدة، وربما نكتشف تبادلات جديدة لمصالحنا ومواردها الشخصية على شاكلة: "سوف أساعدك على حل مشكلتك إن أنت ساعدتني على إتمام مقالتي الأدبية". وقد تسهل العلاقات خلق موارد مشتركة مثل: "لم لا نتشارك وندفع تكاليف مدرس خصوصي لكلينا معاً؟" والأهم هو أن بإمكان العلاقة أن تغدو مورداً يمكننا الاعتماد عليه معاً.

تعمل العلاقات الجديدة على خلق مصالح جديدة وموارد جديدة لتكوّن ما يطلق عليه روبرت بوتنام "رأس المال الاجتماعي" الذي يعد مصدراً "لقوة الفعل" لم تكن، ببساطة، موجودة من قبل، وتوضح هذه المقدرة أو "رأس المال الاجتماعي"، الأسباب التي تجعل المجموعات المترابطة فيما بينها بعلاقات قوية قادرة على القيام بأعمال جماعية بأشكال شتى، إن هذا التشديد على العلاقات، وخصوصاً العلاقات بين الأفراد، هو الركيزة وحجر الأساس الذي تقوم عليه أي جمعية تعنى بالعمل الأهلي المدني، أو منظمة "رأي" تعطي صوتاً للناس، وهو ما يميزها عن الجماعات التي تركز على تقديم الخدمات إلى الزبائن بدلاً من بناء العلاقات.

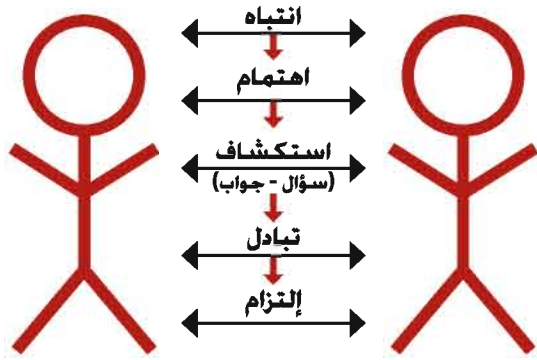
كيف نبني العلاقات

كيف نبني علاقة ما فعلياً؟ يقدم مخطط العلاقات ٢ إحدى المقاربات لذلك.

• علينا أولاً أن نلفت انتباه بعضنا بعضاً، فإذا اتصلت بمعلم الفنون لتحديد موعد للقاء معه، وقلت له إن أحد معارفه أحالك إليه، قد يساعد ذلك على "لفت انتباهه". وإذا اتصلت هاتفياً بمتطوع محتمل، فمن الضروري أن تناديه باسمه وأن تشرح له كيف عرفته، قد نكون مرتبطين أيضاً بمؤسسة مشتركة، أو قد تلتقي عيوننا عبر غرفة مكتظة بالناس.

• حالما ننجح في لفت انتباه بعضنا بعضاً، علينا أن نحدد سبب فتح باب الحوار، قد تذكر للمعلم، مثلاً، أنك سمعت بأنه مهتم بإيجاد طرق تعبير فنية لمواجهة العنف الأسري، وتود أن تعرف منه بعض المعلومات حول ذلك.

• عادة ما يتبع ذلك فترة استكشاف، نقوم فيها بتوجيه أسئلة إلى الطرف الآخر والإجابة على أسئلته، وسير غور مجالات الاهتمامات المشتركة بينكما، ومعرفة هل لدى الآخر ما يشركنا فيه، أو هل لدينا ما نشركه فيه، والأمر الرئيس هنا هو أن نتعلم توجيه أسئلة مناسبة، كأن نسأله ما الذي جعله يختار ما اختاره.



مخطط العلاقات ٢ بناء العلاقة

كما خدنا في الأسبوع الخصاص للحديث عن الأشخاص الفاعلين والاهتمامات، فإن إحدى الطرق التي ننظم فيها هويتنا هي "قصتنا". فنحن تكبر ونواجه الصعوبات، كبيرها وصغيرها، وفي مرحلة ما نحدد ما سنقوم به في المستقبل، وتكشف طرقنا في انتقاء هذه الخيارات القيمة والمصالح التي تعيننا فعلياً، لذلك فإن أحد الأشكال المباشرة للاستكشاف هو التعرف على تجارب بعضنا بعضاً، مع التركيز على خيارنا، لماذا ذهبت إلى المدرسة هذه وليس تلك؟ لماذا درست هذه المادة وليس تلك؟ لماذا قررت أن تهاجر بدلاً من البقاء في الوطن؟ وحالما نبدأ بالتعرف على إجابات هذه الأسئلة، نبدأ بمعرفة بعضنا بعضاً أكثر من ذي قبل، والتعرف على ما يحررنا، وفي أي اتجاه علينا أن نوجه جهودنا المشتركة.

• بعد أن تعرفنا على بعضنا، يمكننا الشروع في التبادلات، لا في المستقبل وحسب، بل بين الحين والآخر أثناء جاذب أطراف الحديث، وقد نجد في أنفسنا القدرة على الإصغاء، إذا كان ثمة شخص بحاجة إلى من يصغي إليه، وربما نكتشف أننا نتعلم الكثير من تفاعلنا مع الآخر، أو نجد فرصة نقدم فيها النصيح والدعم والتقدير لأشخاص يثمنون ذلك عالياً، وقد نجد أن بإمكاننا تحدي الآخرين بطرق تقدم لهم رؤى جديدة، كما يمكن أن نكتشف أساساً "لتبادلات" مستقبلية -كالذهاب لمشاهدة فيلم سينمائي يرغب كلانا في مشاهدته، أو اتخاذ القرار بالذهاب إلى لقاء أخبرنا عنه الآخر، أخذين على عاتقنا مسؤولية توزيع بعض الكراسيات، أو الاكتفاء بإجراء حوار آخر وحسب.

الخيارات

القيم التي تنطوي عليها الخيارات في الحياة



مخطط العلاقات ٣

أخيراً، إذا ما تبيننا أن ثمة أساساً لعلاقة ما، فإننا نلتزم بهذه العلاقة بقبولنا تكرار اللقاء مرة أخرى، أو شرب القهوة أو حضور اجتماع أو إرسال رسائل إلكترونية... الخ، إن ما يحول التبادل إلى علاقة هو التزامنا أمام بعضنا وجهاً للعلاقة، وغالباً ما يخطئ الناس إذ يلتزمون مباشرة بالعلاقة قبل إرساء أسس متينة لها.

صحيح أننا قد ندخل في علاقة مع شخص والعكس صحيح، غير أن هذه الخطوة ليست أكثر من بداية بمعناها الواسع، فتأسيسنا لعلاقة مع شخص ما، يعني أننا قد دخلنا حلقة وصل جديدة في شبكتنا الاجتماعية، مثلما غذا هو صلة جديدة في شبكتنا، وما أن العلاقات الاجتماعية هي الخيوط التي تشكل نسيج المجتمع، فإن الشبكات الاجتماعية التي نختار الاعتماد عليها لتشكيل تنظيم ما، أو التي نستخدم التنظيم لبنائها، هي الخيار الاستراتيجي الحاسم الذي علينا اتخاذه.

ثمة فارق وحيد مهم جداً بين العلاقات مع أشخاص "يشبهوننا" والعلاقات مع أشخاص "مغايرين لنا"، وهو ما يطلق عليه غرانفوتر روابط "متينة" أو "ضعيفة".^{٤٧} حيث يقصد بالروابط "المتينة"، الروابط مع أشخاص "يشبهوننا"؛ أي تتسم بالتجانس، بينما يقصد بالروابط "الضعيفة" تلك التي تربطنا بأشخاص "مختلفين عنا"؛ أي غير متجانسة، وهو يرى أن الروابط القوية قد خد فعلياً من قدرتنا على التنظيم؛ لأنها ما تلبث أن خيطنا بدائرة مغلقة ومحدودة من الأشخاص والموارد، أما الكثير من الروابط "الضعيفة" - أي العلاقات التي تربطنا مع أشخاص يختلفون عنا و ليسوا بالضرورة من شبكة الاصدقاء أو الأقارب أو المعارف المقربين - فإنها قد تعزز من قدرتنا على التنظيم لأنها مفتوحة على شبكات ومصادر أوسع بفتحها الدائرة نحو الخارج، وهي طريقة مهمة تمكن الناس من إيجاد وظائف على سبيل المثال، ويبين غرانفوتر كيف أدى انقسام سكان منطقة ويست إند في بوسطن إلى شبكات عرقية ودينية وعائلية وثقافية تربط أفراد كل منها روابط إلى الحد من قدرتهم على تجميع مواردهم وحشدوا لمقاومة مشروع التجديد الحضري، فيما وجدت المجتمعات ذات الروابط "الضعيفة" سهولة أكبر في التعاون مع بعضها وإيجاد مصادر دعم خارجية، مع ذلك تبقى الروابط القوية هامة لتحقيق بعض الأهداف، خصوصاً تلك التي نشترك في السعي إلى تحقيقها مع أشخاص "يشبهوننا"، أما النجاح في تحقيق الأهداف الأكثر شمولية من تلك التي تناسب أشخاصاً "يشبهوننا"، فإنه يحتاج إلى الروابط "الضعيفة". لا يقول غرانفوتر إن الروابط "القوية" سيئة و"الضعيفة" جيدة، بل أنها مختلفة عن بعضها البعض إلى حد بعيد، وأنها تسهم في الجهود العامة بطريقتين مختلفتين، فعلى أي نوع من الروابط تعتمد منظمتك؟ وهل يجدي هذا نفعاً؟

الأدوار

ثمة طريقة أخرى للتفكير في العلاقات باعتبارها "أدوار" نقاسمها ليؤدي كل منا المهمات التي أنيطت به، كما في "السيناريوهات" الاجتماعية، وقد عبر شكسبير عن ذلك بقوله:

العالم مسرح

وما الرجال والنساء جميعاً إلا ممثلين...

يلعب كل منهم أدواراً كثيرة في حياته...^{٤٨}

ابتكر عالم الاجتماع "إرفنغ غوفمان" استعارة مسرحية قوية لمساعدتنا على فهم الأدوار التي نلعبها،^{٤٩} ويقول أن بإمكاننا النظر إلى تفاعلاتنا على أنها "أداء مسرحي"، ينطوي على عنصر استراتيجي إلى حد ما، فنحن "نمثل" أدوارنا في نفس الوقت الذين نكون فيه واعين، على مستوى ما، للدور الذي نلعبه، ويمكن مثل أن نلاحظ "حركات الوجه" التي نقوم بها حين نتفاعل مع الآخرين للحفاظ على "ماء الوجه" وجنب الإرباك إذا ما أصبحنا نلعب "خارج الدور"، ونفكر غالباً عندما تستمر العلاقات مع مرور الوقت بأماط التفاعلات التي تنطوي عليها العلاقات وما تعلمناه من خلال "الأدوار" التي لعبناها في "السيناريوهات" الاجتماعية.

وكلما ازداد وعينا لـ "الأدوار" التي نلعبها في بيئات اجتماعية مختلفة، كلما صار بمسئاعنا أن نضمن مدى تلبية أدائنا لهذه "الأدوار" لمصالحنا ومصالح الآخرين الذين نتفاعل معهم، ويمكن للخوف من "فقدان ماء الوجه" إذا قبلنا بالرفض أن يجعل من الصعب جداً علينا أن نطلب مساعدة نحتاجها، كما كتب سيزار شافيز لدى مناقشة صعوبة تعلم طلب الطعام،^{٥٠} ونحن نتعلم أيضاً لعب أدوار الإنعان والهيمنة، ما يعزز اختلال القوى من خلال الدور التفاعلي لكل شخصية، وتعد تقاليد التفاعل بين السود والبيض في الجنوب الأمريكي قبل حركة الحقوق المدنية مثلاً صارخاً على ذلك، ويمكن النظر إلى الطبيعة النوعية لتفاعلاتنا العامة بهذه الطريقة أيضاً.

ثمة طريقة لربط الأدوار التي نلعبها، وإعطائها معنى، وجعلها في متناول الآخرين، وذلك من خلال "قصصنا" نحن، أي سردنا لما كنا عليه، والتحديات التي واجهناها ونواجهها، وإلى أين نأمل أن نصل، عندما ندخل في علاقة مع آخر يغدو كل منا "طرفاً" في جاري الآخر ولا تقتصر على تبادل الموارد والالتزامات، بل يؤثر ذلك في كيفية تفكيرنا بأنفسنا، وما نريد أن نصبح، وتعد معرفة "قصص" بعضنا البعض خطوة حاسمة لتشكيل وصيانة وتطوير العلاقات.

العام والخاص

ثمة تمييز آخر مهم بين العلاقات والأدوار "العامة" و"الخاصة". فنحن نحافظ على العديد من العلاقات "الخاصة" مع الأصدقاء، والمعارف... إلخ، ولكن عندما نقوم بتشكيل تنظيمات لتحقيق أهداف مشتركة، نجعل علاقاتنا رسمية لإضفاء الوضوح على أدوارنا داخل المنظمة، وعندما يصبح أصدقاؤنا أعضاء في التنظيم الذي ننتمي إليه، يحدث توتر على الأغلب بسبب دخول "الطابع الرسمي" - أو "العام" - إلى ما كان يعد علاقة خاصة غير رسمية، وغالباً ما يصاب المعلمون الجدد بالتوتر حيال إيجاد التوازن بين أساليب التصرف "الخاصة" التي تربطهم بأصدقائهم وزملائهم وأفراد عائلاتهم وأساليب التصرف "العامة" التي ينبغي أن تنظم علاقاتهم بطلابهم، بما في ذلك السلطة التي من المتوقع أن يمارسوها، ونتيجة لذلك عليهم أن يختطوا طريقة صحيحة للتفاعل مع طلابهم سواء في طريقتهم في التفاعل مع الآخرين، أو في أداء دورهم الرسمي العام الملقى على عاتقهم، ويتعرض المحامون والأطباء والعمال الاجتماعيون ورجال الدين والمنظمون لتحديات مشابهة ترتبط بقبولهم لأداء أدوار قيادية رسمية، تتطلب منا هذه العملية التمييز بين أنواع التفاعلات الاجتماعية المناسبة لعلاقاتنا "الخاصة" وتلك المناسبة لعلاقاتنا "العامة". وربما يكون ثمن الفشل في ذلك التمييز باهظاً بالمعنى الشخصي جأه أنفسنا وجأه أولئك الذين نعمل معهم، وهذا يؤكد مدى أهمية أن يكون لكل منا غايته عندما لا نكون "على خشبة المسرح".

ومن خلال فهم هذا التمييز يمكن أن نتوخى الحذر لدى بناء أدوارنا في العلاقات، ويقدم المنظم الاجتماعي إدوارد نشامبرز في كتابه جذور الراديكاليين، فائدة التمييز بين أن نكون محبوبين في حياتنا الخاصة وموضوع احترام في حياتنا العامة:

"يتعارض سلوك الناس الهادف بوضوح إلى كسب محبة الناس مع مصالح مجموعاتهم أو منظماتهم، وذلك لعجزهم عن إخضاع صناعات القرار السياسي العام للمساءلة في اللحظات الحاسمة.. يحتاج الناس في الحياة العامة لكسب احترام الآخرين، وهو قد يشبه المحبة، لكنهما أمران مختلفان، ولهذا ينبغي أن نتعلم السعي من أجل كسب الإحترام في الشأن العام، وعدم الانشغال بكسب محبة الناس في هذا الميدان، واقتصر ذلك على عالمك الخاص..."

وكان بيل كلينتون الحلقة الأخيرة، وليس النهائية، في سلسلة متصلة من الشخصيات العامة التي خلطت بين الحب والاحترام بصورة غير مناسبة، اعتقاداً منه بأنه يستطيع الخلط بين العام والخاص والأفلات من العقاب، أي أن يكون الرئيس والانتسان العادي "بيل" في نفس الوقت... فلا يستطيع الأنياب والمخلمون والناس العاديون الذين يقدرّون العدالة والديمقراطية أن ينشغلوا كثيراً باكتساب محبة الناس في العمل العام، ولكن عليهم أن يصروا على كسب احترام الناس.^{٥١}

الاستراتيجية والتكتيكات العلائقية

يعتبر بناء العلاقات أمراً محورياً في حرفة التنظيم، لأننا نبتكر من خلال هذه العلاقات فهماً جديداً لمصالحنا والموارد الجديدة التي نعول عليها لخدمة مصالحنا، وفي إطار العلاقات يمكننا تشكيل جاري جديدة مباشرة قد تجعل "الأدوار" القائمة تنحى بعضها بعضاً وتفتح إمكانية قيام أدوار جديدة، وقد نبدي الاحترام لأناس لم يعتادوا كثيراً على أن يحظوا بهذا الإحترام، وقد تنحى من لم يختبر كثيراً مواجهة التحدي.

الاستراتيجية العلائقية

تستخدم معظم المنظمات مزيجاً معيناً من عدد قليل من استراتيجيات حشد الأفراد الأساسية: حشد الأفراد والشبكات والمنظمات، وقد يتم بناء منظمة ما بطريقة معينة، ولكنها تتابع الحشد بطريقة أخرى، فكروا في مزايا وعيوب كل من الطرق التالية بالنسبة لمشروعكم:

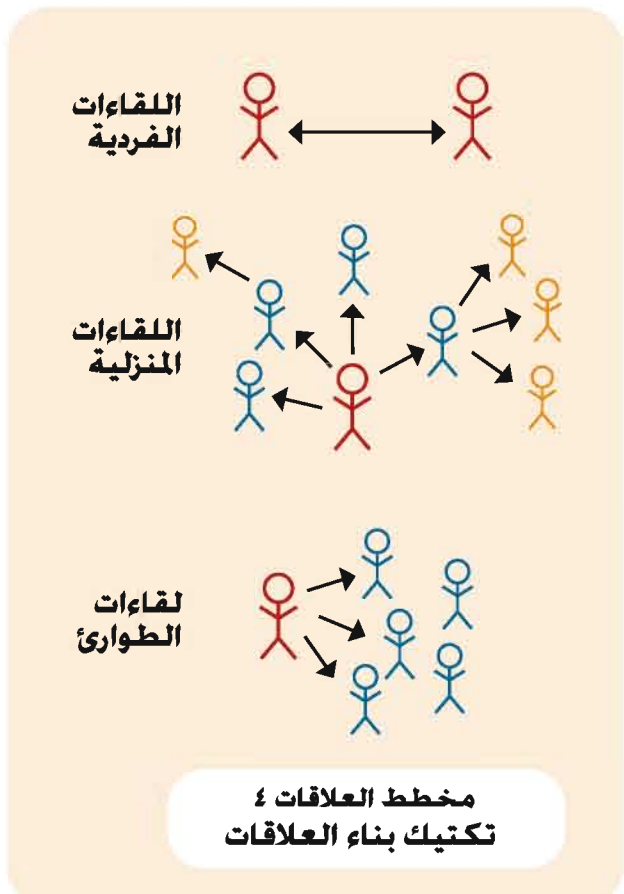
- الطريقة الأولى هي حشد الأفراد لصالح منظمة انطلاقاً من علاقات جديدة: ينشئ المنظمون علاقات مع الأشخاص الذين يأملون في ضمهم إلى المنظمة، وقد يتم الحشد أثناء الجلسات الودية، أو في الشارع، أو مع المشاركين في التجمعات العامة... إلخ، ويجمع كريس رونودو بين هذه الطريقة وطريقة الشبكة المبينة أدناه.

- الطريقة الثانية هي حشد شبكات منظمة اعتماداً على العلاقات القديمة، يتم بناء المنظمة من خلال جذب الناس إليها باستخدام شبكات العلاقات التي تشكل المنظمة جزءاً منها، وتشكل العلاقات الجديدة بشكل أساسي بين المنظم والعضو الجديد، ولكن تتم الطريقة الأساسية بالبحث عن الأشخاص الذين يستطيعون ضم الناس إلى المنظمة عبر علاقاتهم الخاصة الموجودة من قبل، وهذه هي الطريقة التي اختطها سيزار تشافيز في تنظيم عمال المزارع، ويتم في بعض الأحيان حشد شبكات من منظمات قديمة تشكل حواضن للمسعى الجديد، وهو الدور الذي لعبه العديد من كنانس الزنوج في الجنوب وجماعات حركة الحقوق المدنية.

- أما الطريقة الثالثة فهي حشد منظمات قديمة لصالح منظمة جديدة، ويتطلب ذلك بناء علاقات مع قادة المنظمات القديمة، ودفعهم إلى التواصل مع بعضهم البعض لجعل إقامة المنظمة الجديدة أمراً يمكناً، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تتيح استخدام الموارد التنظيمية الموجودة سلفاً، لكنها تتطلب أيضاً إيجاد مساحة داخل المنظمة الجديدة تلبى مصالح زعماء المنظمات القائمة، وهي الطريقة التي اتبعها أيلنسكي، ومنظمة بوسطن الكبرى للحوار بين الأديان.

التكتيك العلائقي

تقوم المنظمات أيضاً بالحشد باستخدام علاقات تكتيكية مختلفة، ويصلح بعضها لإستراتيجيات معينة دون غيرها، كما هو موضح في مخطط العلاقات رقم ٤، فالإجتماعات المنزلية، على سبيل المثال، تناسب مع استراتيجية الشبكة، وتعتبر اللقاءات الثنائية، من ناحية أخرى، هامة بالنسبة للإستراتيجيات الثلاث، ومن المهم أيضاً التمييز بين "المبادر" - وهو الشخص الذي يوقع باسمه في لائحة يبدى فيها اهتمامه بالحملة - وبين "الكادر"، ولا يعتبر الشخص كادراً إلى أن تنشأ علاقة يتشكل فيها أساس تبادل الالتزامات.



- **اللقاءات الثنائية** هي لقاءً بين شخصين أحدهما منظم أو قائد والآخر متعاون أو عضو محتمل، والغرض الأساسي منها هو بناء علاقة قد تتطور وينجم عنها الانضمام تحت لواء المنظمة لاحقاً، ويعد اللقاء ناجحاً إذا انتهى بالترتيب بـ "خطوة لاحقة"، والتي قد لا تتعدى كونها مجرد لقاء آخر، وهذا التكتيك مفيد للغاية في بناء علاقات متينة مع أشخاص قد لا ننجح في اجتذابهم بطرق أخرى، ومن شارك من بينكم في ورشة عمل المهارات في بداية الفصل اختبر كيف يمكن للقاءات الفردية أن تكشف عن المصالح التي نتقاسمها مع الآخرين والتي قد لا يخامرنا شك في وجودها، يمكننا أيضاً أن نجدوا إلى أي حد يمكن أن نتعلم عن بعضنا البعض ومدى الألفة التي قد تتكون في وقت قصير نسبياً، وكنا في بداية الفصل قد أجرينا لقاءات ثنائية مع كل واحد منكم على شكل مقابلات مقررة مسبقاً، كما استفاد "كريس رونودو" بدوره من لقاءات ثنائية مكثفة كما فعل أغلب منظمو مؤسسة المناطق الصناعية، وفقاً لرواية سيمونز.^{٥٢}

• **اللقاءات المنزلية** وهي لقاءات تهدف إلى الاستفادة من الشبكات، ولتحضير للاجتماع المنزلي يقيم المنظم في البداية لقاء ثنائياً مع شخص ما، يعتقد إنه يتمتع بعلاقات كثيرة مع أفراد آخرين من الجماعة/الاجتمع، ويجري إقناع ذلك الشخص في هذا اللقاء بدعوة عدد من أصدقائه للقاء المنظم والاستماع لحديثه عن المنظمة، فإذا وافق الشخص يعطيه المنظم فكرة عن الطريقة الناجحة لجذب الناس إلى الاجتماع، ويقود المنظم في ذلك الاجتماع النقاش عن الجهود أو الحملة التنظيمية ويطلب من كل واحد من الحضور أن يعقد اجتماعاً مائلاً في بيته، وبهذه الطريقة، يمكن للمرء أن يلتقي بسرعة مع عدد كبير من الناس والنقاش معهم، علاوة على القدرة على حديد قادة محتملين من بين الضيوف، بحيث يستضيف أحد الاجتماعات في مرحلة لاحقة فريق القادة المحتملين. خلال حملة "بيلوسي" لانتخابات الكونغرس عام ١٩٨٧ في سان فرانسيسكو، عقد فريقنا المكون من ستة منظمين ٨٧ اجتماعاً منزلياً حضره ٦٠٠ شخص خلال ثلاثة أسابيع فقط، وطلب من الحاضرين التطوع للنشاط عبر الهاتف، علاوة على طلب استضافة اجتماع آخر، في نهاية حملة اللقاءات المنزلية، تمت دعوة المضيفين الـ ٨٧ مع ٥٠ متطوعاً آخرين من أولئك النشطين للغاية إلى اجتماع طلب منهم خلاله أن يصبحوا قادة منطقة، وبهذه الطريقة، جندنا في غضون أربعة أسابيع من بدء الحملة قادة "مجريين" لـ ١١٠ دوائر انتخابية من أصل ١٥٠ دائرة كان علينا تنظيمها لتغطية كامل الدوائر الانتخابية، كما كان لدى كل منهم مجموعة خاصة من المتطوعين تعمل معه.

• **لقاءات الطوارئ** وهي مناسبة للحملات السياسية أو المساعي الأخرى التي تنضوي على "حاجة ملحة" واضحة جداً، ففي حملة كرانستون الانتخابية لعضوية مجلس الشيوخ ١٩٨٧ في ولاية كاليفورنيا، كان علينا أن ننظم حملة للتصويت في ١٢٠٠ دائرة انتخابية في أحياء يقطنها أمريكيون من أصل إفريقي ولاتيني في مناطق جنوب ووسط وشرق لوس أنجلوس وسان دييغو وسان خوسيه وأوكلاه، قمنا بتعيين ٥٠ منظمًا، وأنيطت بكل منهم مسؤولية جنيد ١٥ قائدائرة انتخابية، وبسبب ضيق الوقت لدينا (تمت الحملة كلها في ٥ أسابيع)، حصلنا على قوائم الناخبين لكل دائرة انتخابية لتعرف من خلالها من يصوت "دائماً" ومن يصوت "أحياناً" ومن لا يصوت "أبداً". عملت مجموعة المنظمين على استدعاء من ينتخبون "دائماً" في دوائرهم الانتخابية في محاولة لحشدهم في اجتماع "طارئ" في مقر الحملة الانتخابية بعد ظهر أو مساء اليوم نفسه، وجند المنظمون من بين الذين حضروا قادة لدوائر انتخابية محددة، من وافقوا على الاتصال بمن يصوتون "أحياناً" من الناخبين الذين يعيشون في تلك المناطق، وعلى الحصول على إجازة من العمل في يوم الانتخابات، لمساعدتنا في جعلهم يصوتون. زدنا عدد المصوتين بمقدار ١٦٠ ألف ناخب إضافي، وبهذه الطريقة الانتخابية فاز كرانستون بـ ١١٠ ألف صوت.

بناء العلاقات

عبر الانترنت (أون لاين) أو بدون الانترنت (أوف لاين)

تهدف كل هذه التكتيكات عموماً، على الرغم من أنها تختلف في الإعداد والحجم، إلى تمكيننا من إقامة علاقات مباشرة مع الأشخاص الذين نأمل إشراكهم في أعمال المنظمة، وهذا يختلف جداً عن الاعتماد

على المنشورات، أو المكالمات الهاتفية، أو البريد الإلكتروني. فالعلاقات تتضمن "التأثير" و"المعلومات"، وفي حين يعتبر البريد الإلكتروني مفيداً جداً لتبادل المعلومات إلا أنه محدود للغاية كوسيلة لإقامة علاقات، وقد بين "أكليس" و"نوهريا" مدى محدودية التبادل عبر الوسائط الإلكترونية في بناء الهوية والعلاقات الشخصية القوية، والتغلب على الشكوك، والتعبئة لفعل جماعي.*

من ناحية أخرى، أثبت الجمع بين التنظيم عبر الوسائط الالكترونية (أون لاين) وغير الالكترونية (أوف لاين) أنه أحد أكثر المجالات إبداعاً في السنوات الأخيرة، ويبدو أن علينا أن نتعلم التمييز بين النجار وأدواته، إذ لا تستطيع أفضل مطرقة في العالم بناء بيت خشبي، لأن ذلك يحتاج إلى نجار ماهر لديه رؤية لما سيكون عليه البيت، ويمتلك مهارة بناء البيوت، واستعداداً لاستخدام أدوات جديدة تسهم في تنفيذ المهمة على نحو أفضل، وبالمثل، فإن الفكرة القائلة بأن تقنيات الاتصال الجديدة قادرة بذاتها على أن تمكن الناس من "التنظيم الذاتي"، لا تجدي نفعاً، فقد كان موقع "Meet-up"، على سبيل المثال، من منابر التنظيم الرئيسية خلال حملة دين في عام ٢٠٠٤، إذ سهل آلاف اللقاءات بين الباحثين عن آخرين يشاطرونهم اهتماماتهم (لاحظوا التحدي المتمثل في بناء علاقات "ضعيفة الرابطة" بهذه الطريقة)، ولكنها عانت من "معدل انسحاب" عال جداً لأنها لم تقدم التدريب، أو الهيكلية -تشكيل بنية الفرق- أو التمكين الذي قد يمكن هذه المجموعات الجديدة من النجاح. تستند حرفة التنظيم -والقيادة- على عناصر حدسية، مثل رواية القصص، وضع الاستراتيجيات، وبناء العلاقات، ولكن يتميز المنظمون الفعالون بإتقانهم "حرفة/فن" تحويل تلك العناصر إلى تنظيم أو حركة ناجحة، بوسع أيّ متآ أن يغني، ولكن الفنانين وحدهم هم من يكرسون أنفسهم لإتقان هذه الحرفة... وفنونها.

علاوة على ذلك، لا تزال إمكانية استنساخ الالتزامات الشخصية والمعرفة والتعلم والخوافز عبر الإنترنت غير مثبتة، وبشكل عام، يمكن القول بأن مبدأ إخفاء الهوية يتناقض مع بناء العلاقات والالتزام الذي يصبح حقيقياً عندما يتم الجمع بين الحافز والتحفدي لدى تفاعلنا وجها لوجه أو مع الناس الذين قمنا بتطوير علاقة مباشرة معهم.

ونحن نعلم في الوقت نفسه أن الاستخدام البارع للوسائط الجديدة يمكن أن يعظم من عملية التنظيم من خلال طرق عدة، كما يمكنه أن يسهل الأمر كثيراً بالنسبة للأشخاص الذين يرغبون في المشاركة، ففي صيف عام ٢٠٠٧، زادت قائمة المتطوعين الذين يمكن حشدهم في حملة أوباما عن ١٠٠ ألف شخص لكن لم يكن لدى الحملة إمكانية حشدهم بعد، وما إن تم بناء القدرات الضرورية حتى باتت هذه القائمة وسيلة هامة لتحقيق نمو الحركة، وبالمثل، يمكن وضع أدوات في أيدي الناس الذين يمتلكون الحافز لاستخدامها في البحث عن الآخرين الذين يبذلون اهتماماً قريباً من اهتمامهم، وللوصول إلى الآخرين الذين قد يكون لديهم اهتمام، تماماً كما هو الحال في النشاط عبر الهاتف أثناء الحملة الانتخابية، والذي يتيح الوصول إلى الأفراد في ولايات أخرى من يمكن التواصل معهم عبر الهاتف، كما أن السهولة النسبية التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات تيسر إلى حد بعيد إعداد التقارير والتنسيق والتحليل، والشفافية عموماً، كما هو الحال عندما قررت حملة أوباما مشاطرة مجموعات قادة المتطوعين بملفات الناخبين التي كانت تعتبر معلومات محصنة في السابق.

وأخيراً، حولت مقاطع الفيديو على موقع "يو-تيوب" وغيره من مواقع الفيديو الإلكترونية إلى وسيلة هامة للتشارك في التعلم، والحافز والتفاعل أكثر من الكتابة أو الاتصال عبر الهاتف، وبعبارة أخرى، كلما اقتربنا من التفاعل البصري وجها لوجه، كلما تمكنا أكثر من تسخير قوة الوسائط الجديدة في هذا النوع من العمل الذي نقوم به من خلال بناء العلاقات، وللراغبين في تعلم المزيد حول هذا الموضوع، سنتيح لكم الروابط التالية الاطلاع على جلسة نقاش حول موضوع "الإنترنت والسياسة" والتي جرت بعد وقت قصير من الانتخابات الرئاسية، واستضافها مركز بيركمان في جامعة هارفارد، ويمكنكم التعرف على بعض المشاركين من خلال زيارة المواقع التي تفضي إليها الروابط التالية:

<http://cyber.law.harvard.edu/interactive/events/2008/12/internetandpolitics/ganz>

<http://cyber.law.harvard.edu/interactive/events/2008/12/internetandpolitics/bird>

<http://cyber.law.harvard.edu/interactive/events/2008/12/internetandpolitics/ganzandbird>

صيانة العلاقات

تؤمن عمليتا صيانة وتطوير العلاقات "الصمغ" الذي يحقق تماسك العمل في أي منظمة، ويعتبر ذلك عملاً متواصلًا في حد ذاته، إذ ثمة ضرورة لصيانة العلاقات القديمة وبناء أخرى جديدة، وفي حال لم يستمر العمل الجاري -وانحلت أواصر العلاقات - يصبح إنجاز المهام المطلوبة أشد صعوبة، وقد يُجهل "من" هم الناس الموجودين في منظماتنا وما لديهم من مساهمات، وفي غياب علاقات متينة ستنشأ صعوبات "سياسية" و"نزاعات" نعرفها جميعاً.

أسئلة حول العلاقات

١- كم عدد الاجتماعات الثنائية التي عقدتها؟

٢- ما هي الإستراتيجيات والتكتيكات العلائقية التي تستخدمها في مشروعك؟

٣- ما هي أنواع الإلتزامات التي تسعى إليها من خلال العلاقات في مشروعك؟ كيف يمكنك طلب الإلتزامات؟ وكيف تعرف أنك حصلت عليها؟

٤- ما هي الفروق بين العلاقات التي بنيتها في مشروعك وتلك التي أقمتها في حياتك الخاصة؟ وكيف تتدبر أمرها؟

* الشبكات والمنظمات، "وجهاً لوجه: نجاح منظمات الشبكات"، روبرت أكليس ونيتين نوهريا:

Robert Eccles and Nitin Nohria, Networks and Organizations, "Face-to-Face: Making Network Organizations Work," HBS, (pp. 288-308)

الفصل الخامس

هيكله القيادة

هيكلية القيادة

ما هي القيادة؟

"تمثل القيادة بتحمل مسؤولية تمكين الآخرين من تحقيق غاية مشتركة في سياق مجهول."

يتذكر كثيرون منا بعض الشخصيات التاريخية مثل جمال عبدالناصر أو نيلسون مانديلا أو شجرة الدر. وفي الحقيقة، فإننا نجد القيادة أينما جئنا - تربط بين الشبكات التي نعمل من خلالها لتحقيق أهدافٍ مشتركةٍ. وفي كل مجتمع محلي وكنيسة وغرفة صف ومنظمة ينفذ مئات الأشخاص الأعمال القيادية التي تعتبر حيويةً لاستمرار جهودهم.

ما الذي يقوم به القادة إذاً ما يجعل منهم قادة؟ يقبلون حمل مسؤولية العمل مع الآخرين لتحديد وتحقيق النتائج المرجوة في سياق مجهول. فما حاجتنا للقيادة عندما نعرف ما يجب عمله وفي غياب المفاجآت والتحديات الجديدة وحين تسير حياتنا وفقاً لروتين معين؟ تبرز الحاجة إلى القيادة عندما ندخل مجالات لا حكمها قواعد محددة تماماً. أو عندما لا نعرف ما هي القواعد المطبقة، ونحاول القيام بشيءٍ لم يُجرّب من قبل - أو شيءٍ لم نقم به من قبل.

القيادة كعلاقة

تشكل العلاقات أساس التنظيم، بما يشمل ممارسة القيادة. ويقول جيمس مكغريغور بأن العلاقات تبرز من خلال "تبادلات" أو "معاملات" متكررة ما بين القادة والأتباع أو القاعدة الجماهيرية.^{٥٥} ويقدم القادة الموارد التي تحتاجها قاعدتهم الجماهيرية لتحقيق مصالحهم وبالمقابل تقدم القاعدة الجماهيرية موارد يحتاجها القادة لتحقيق مصالحهم. قد تتشكل مثل هذه العلاقات بين أفراد، فريق، مجموعة، مجتمع، أو حتى قاعدة جماهيرية تمكنت من العمل بفعالية مع بعضها البعض.

ما الذي نتبادله في مثل هذه العلاقة؟ قد يحصل أعضاء القاعدة الجماهيرية على إحساس بالتمكين، القدرة على الوصول إلى الموارد، المساعدة في حل مشكلة ما، الخ. وقد يحصل القادة على نفس الأشياء - كما يحصلون على شيءٍ يستحق من أجله قبول المسؤولية المرتبطة بالقيادة. يصف د. كينغ ذلك على أنه "قطرة قائد فرقة الكشافة" - الرغبة بأن تكون الأول، بأن يتم الاعتراف بك.

وحتى الحصول على الإطراء، وبغض النظر عن عدم رغبتنا بالإقرار بذلك، فقد يبدو هذا مألوفاً لنا، وبدلاً من التنديد به - فهو جزء منا - يقول د. كينغ بأنه يمكن أن يكون مفيداً بناءً على ما نقوم به لكي نستحق هذا الاعتراف الذي نسعى إليه، ويقتبس من أقوال عيسى المسيح عليه السلام حين قال جيمس ويوحنا "إذا كنتم تريدون أن تكونوا من أتباعي فأنتم لا تستطيعون أن تكونوا الأوائل فحسب، بل عليكم أن تكونوا الأوائل - أوائل في المحبة وأوائل في الخدمة."^{٥٤}

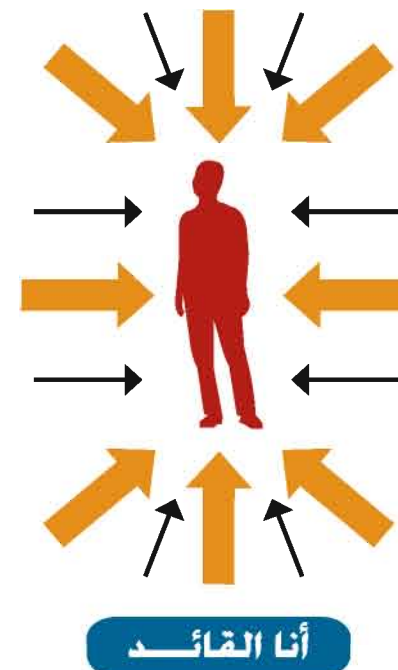
انطلاقاً من النظرة للقيادة، من يصنع القادة؟ هل يمكن أن يعينوا أنفسهم بأنفسهم؟ هل يمكن لي أن أقرر يوماً ما بأن أصبح قائداً؟ أم هل يجب أن أستحق القيادة من خلال الدخول في علاقات مع أولئك الذين يمكنونني من ممارسة القيادة؟ قد يسهّل السؤال التالي من التعرف على القيادة: هل يوجد قاعدة جماهيرية؟ وبغض النظر عن الخطابات الرنانة، والمظهر الرائع، والجوائز الجميلة، والعمل الممتاز - إذا لم يكن هناك قاعدة جماهيرية لن يكون هناك قيادة.

القيادة والهيكلية

في الواقع، لا يرغب الكثير منا أن يفكر بنفسه كتابع أو قائد. وغالباً ما يقال لنا، خاصة في مؤسسات النخبة، بأننا كلنا قادة.. أو يجب أن نكون كذلك. يتم كيل الإطراء والمدح للقيادة، دون أن ينسب أحدهم ببنت شفة عن القاعدة الجماهيرية الجيدة، أو المتعاونين، أو حتى المواطنين، إلا أن المنظمات التي تعتمد على العمل التشاركي لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا تعلم الناس ممارسة القيادة والتبعية الجيدة، ولا تعتبر القيادة أو التبعية عمن نحن بل عما نقوم به - في هذا الاجتماع. هذه اللجنة، هذا المشروع، أو هذه المنظمة أو المؤسسة، قد نلعب دوراً قيادياً في مشروع محدد ودوراً تابعياً في مشروع آخر.

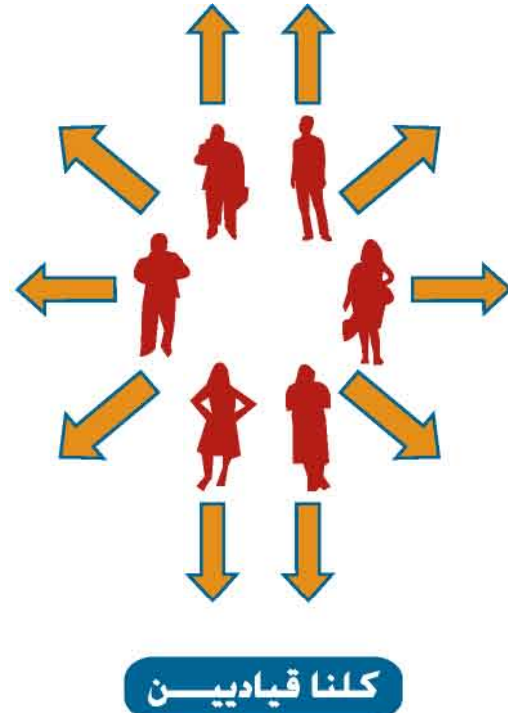
ما هو الفرق بين هذه الأدوار؟ أهم الفروقات هو أن القادة يتقبلون المسؤولية عن "الكل" - كل الفريق، كل المشروع، كل المهمة - بينما يتقبل الآخرون المسؤولية عن "جزء" من "الكل". يتقبل القادة المسؤولية عما يجب أن تقوم به المجموعة لكي تنجح في عملها المشترك.

ولكن ما نوع القائد الذي يجب أن تكون عليه؟ وما الذي تبحث عنه في الآخرين؟ أحياناً ما نعتقد بأن القائد هو الشخص الذي يتوجه إليه الجميع، أي بكلمات أخرى نهج "أنا القائد". لكن ما هو إحساس



القائد المركزي؟ ما هو الشعور حين تجد نفسك السهم الذي لا يستطيع اختراق الهدف؟ ما الذي يحدث إذا سقط "القائد" المركزي؟

من جهة أخرى، يسائل بعضنا مفهوم القيادة برمته، ألا يجب أن نعتبر الجميع قادة؟ هل القيادة ضرورية؟ أليست الهرمية أداة قمعية؟ لماذا نحتاج هذا النوع من الهيكلية؟ ألا نستطيع أن "نتجمع" ببساطة؟ قد ينجح هذا أحياناً، ولكن من المسؤول عن تنسيق عمل الجميع؟ ومن المسؤول عن دفع المجموعة قدماً حين لا نستطيع الوصول إلى قرار؟

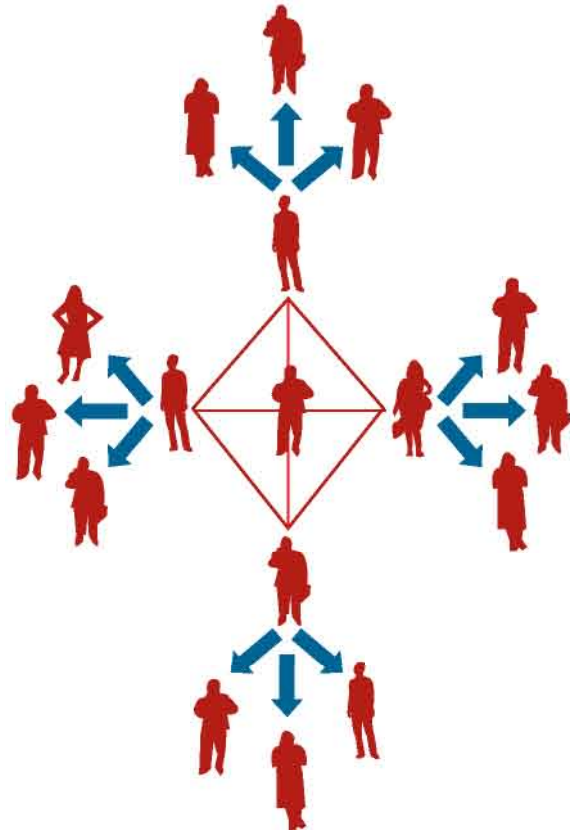


في كتابها بعنوان "سقوط غياب الهيكلية" تقول عالمة الاجتماع النسوية جو فريمان بأن المنظمة (أو التعاون من أي نوع كان) لن ينجح إذا لم تكن لدينا طرق لتحديد مسؤوليات واضحة للأفراد ونقبل المساءلة عن هذه المسؤوليات.^{٥٥} وتضيف بالقول بأن فكرة المجموعة غير الهيكلية "تصبح ستاراً موهماً يتمكن من خلفه الأقوياء أو المحظوظين من تثبيت هيمنتهم التامة على الآخرين." وتضيف، "لكي يحصل الجميع على فرصة الاندماج في مجموعة بعينها والمشاركة في أنشطتها يجب أن تكون الهيكلية ظاهرة وليست مبطننة."

أما الخيار الثالث فهو فريق قيادي يعتمد على بعضه البعض حيث يمكن للأفراد أن يمتلكوا نقاط قوة تكاملية تتضافر لحل مشكلة مشتركة، فمن جهة، لا تقع القيادة على عاتق شخص واحد، ومن جهة أخرى، تكون مسؤولية القيادة واضحة، ولا تستلزم القيادة الفعالة السيطرة بل تعتمد على الائتكال المتبادل والتعاون لخلق مزيد من "قوة الفعل" بناءً على مصالح كافة الأطراف. السيطرة هي ممارسة "القوة الضاغطة"، وهي علاقة تلبس مصالح الجهة التي تفرض القوة على حساب الآخرين.

تتلخص مهمة المنظم في التواصل والبحث عن القادة داخل قاعدته المجتمعية من يستطيعون تنظيم وتنسيق الآخرين. قد لا يكونوا أشخاص ينظر إليهم على أنهم قياديين، ولكنهم ملتزمون بالتغيير ولديهم الرغبة بدعوة الآخرين للانضمام إليهم في مهمتهم الصعبة المتمثلة في تحقيق التقدم في الحملة.

سيشكل هؤلاء القادة عصب الحملة التنظيمية، ويجب أن تتمكن من أن تنق بهم ليقوموا بتفويض المسؤوليات لأشخاص ملتزمين يمكن الاعتماد عليهم وأن يتابعوا تنفيذ التزاماتهم حتى النهاية، قد تكون القائد المركزي، أو عضو في فريق قيادي يستحوذ على السلطة والاهتمام، توجه جهود الآخرين وتحمل المسؤولية عن النتائج، ولكنك ستعتمد اعتماداً كبيراً على علاقاتك مع الآخرين لتحقيق النجاح.



قيادة تشاركية بلورة الثلج

القيادة والسلطة

من الحكمة بمكان أن نفرق بين "السلطة" و"القيادة". السلطة هي "شرعية" القيادة المرتبطة بمواقع اجتماعية، مكاتب، وأدوار - شرعية، يدعمها اعتقادات ثقافية بالإضافة إلى موارد ذات صبغة قسرية، والمنظمة أو المؤسسة هي طريقة لتأطير علاقات السلطة ما بين المشاركين - حقوق الأفراد ومسؤولياتهم، وتهيكل الأنظمة البيروقراطية السلطة على شكل مجموعة من القواعد يقوم المدير بناءً عليها بتوجيه مرؤوسيه، أما الأسواق فتشكل السلطة على شكل مجموعة من القواعد التي يقوم الناس وفقاً لها بالدخول في عقود ملزمة النفاذ بناءً على مواردهم الفردية، أما المؤسسات المدنية فعادة ما تهيكل السلطة بشكل ديمقراطي بحيث يكون القادة مساعدين من قبل قاعدتهم الجماهيرية التي يخدمونها، وقد تتطلب ممارسة القيادة في سياق مدني مهارة أكبر منها في سياقات أخرى لأنها تعتمد أكثر على الإقناع ما هو على التحكم والسيطرة.

لا بد وأن أغلبنا قد مر في تجربة كان فيها من هم في السلطة لا يستحقون القيادة ويحاولون إجبار الآخرين على التعاون بناء على شرعيتهم أو "قوتهم الضاغطة". في مثل هذه الحالة، إلى أي حد نعتقد بأنه يتم أخذ مصالحنا بعين الاعتبار ويتم التعامل معها؟ كيف يؤثر ذلك على دافعتنا وأدائنا؟

لدى الثقافات المختلفة معتقدات "مأسسة" حول من هو "الخول" للقيادة ومن ليس مخولاً للقيام بهذا الدور، ما من شأنه أن يمنع بعض "أنواع" الناس من الحصول على فرصة استحقاق مهمة القيادة. ويشكل القادة الذين يتمكنون من النمو والظهور في مثل هذه الظروف خدياً للأفكار التقليدية عن السلطة. قد تكون السلطة مورداً يغرف منه الشخص لكي يستحق موقع القيادة. وفي أحيان أخرى قد يجد القادة بأن السلطة قد منحت لهم لأنهم استحقوا القيادة. إلا أن القيادة والسلطة يقيان أمران مختلفان تماماً.

أخيراً، يمكن أن نميز بين القادة و"النشطاء". فالنشطاء يعملون بآداب ويأتون كل يوم للعمل في بنك الهواتف، أو توزيع المنشورات، أو لصق المنشورات والإعلانات، ويقدمون مساهمات حيوية في عمل أي منظمة طوعية. وهذا يختلف عن دمج الآخرين في القيام بعمل منظمة ما.

تطوير القيادة

السماح للآخرين بتسلم زمام القيادة

إذا كانت القيادة بهذا القدر من الأهمية للمنظمات، كيف يمكن للآخرين أن تضمن بأن لديهم ما يكفي من القادة لتحقيق غايتهم؟ يمكن للمنظمون أنفسهم لإجاز الكثير من الأمور لا بالاعتماد على جماعة الأنظمة بل بالاعتماد الأكبر على عمق قدراتهم القيادية. وهذا ينطبق على المنظمات المدنية التي تجمع الناس مع بعضهم البعض. وتيسر فهم الناس لبعضهم البعض. كما تمكنهم من العمل سوياً لتحقيق مصالح مشتركة.

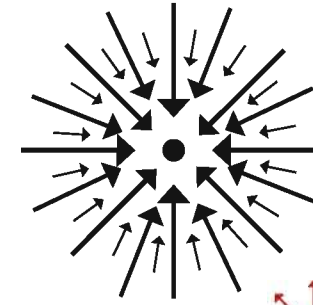
لننظر إلى "حصّة القيادة" في منظماتكم. كم عدد القادة الذين يقومون بعمل قيادي؟ هل هناك "قائد" واحد يرتبط به الجميع كما ترتبط عصي الدولاب بمركزه؟ أم هل هناك عدد كبير من القادة المرتبطين ببعضهم البعض وبالأعضاء الآخرين. ومراكز متعددة للتنسيق. والإلهام. والعمل؟ هل هناك بعض "الأتباع" لبعض "القادة" وهم في نفس الوقت "قادة" ل"أتباع" آخرين؟ أم هل بعض الناس دائماً "قادة" والبعض الآخر دائماً "أتباع"؟ هل المنظمة غنية أم فقيرة بالقادة؟

التخلي عن السيطرة لبناء القوة فريق القيادة أم "الجوال الوحيد"

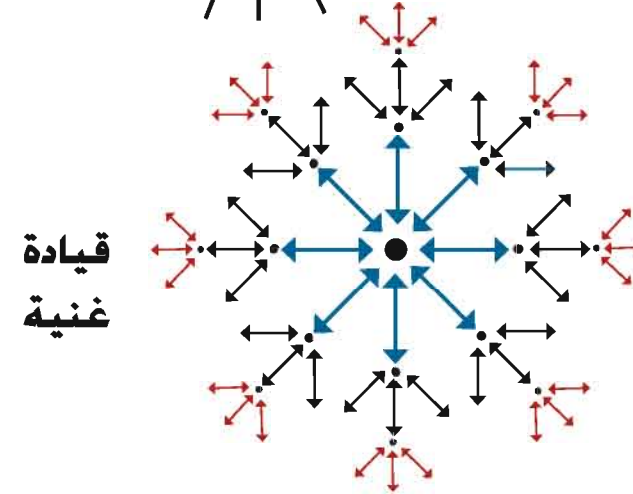
لماذا لا تُعدّ المنظمات الغنية بالقادة أمراً شائعاً؟ لماذا ينتهي بنا الأمر غالباً لأن نكون نقطة مركزية تُؤشّر إليها جميع الأسهم؟ ما الذي يتطلبه الأمر لتطوير منظمة "غنية بالقادة"؟

وبقدر أهمية هيكلية المنظمة. فلا شيء أهم من الوصول إلى قناعة مرتبطة بالسؤال المركزي التالي: هل نحن مستعدون. وقادرون. على التخلي عن قدر كافي من السيطرة لنترك الآخرين يقودون؟ هل نستطيع التخلي عن قدر كافي من السيطرة للسماح لمنظمتنا ببناء السلطة التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال السماح للمنظمة بالنمو إلى أن تصبح غنية بالقادة؟

القيادة



قيادة فقيرة



قيادة غنية

إن المنظمين الأكثر نجاحاً هم الذين يشكلون فريق قيادة يعملون معه من بداية حملتهم. ومع أنه قد يكون من الخطأ أن يتم تجنيد الأشخاص الذين سيشكلون "اللجنة التنظيمية" في وقت مبكر من الحملة - خصوصاً إذا لم تكن متأنياً في اختيار هؤلاء الأشخاص من بين من يعتبرهم مجتمعهم قادة أو قادة محتملين على الأقل - إلا أن المنظمين غالباً ما يخطئون بتأجيل الموضوع لفترة طويلة. وكلما أسرع في تشكيل الفريق الذي ستعمل معه كلما خولت بصورة أسرع "أنا" المنظمين إلى "نحن" المنظمة الجديدة. وما إن تشكل فريق القيادة يغدو بوسعك إرساء إيقاع الاجتماعات الدورية والقرارات الواضحة والمساءلة الواضحة ما يساعد على تنفيذ العمل على أرض الواقع. لا تستطيع بناء منظمة تضم 500 شخص بتجنيدهم جميعاً بنفسك بل عبر إيجاد أشخاص مستعدين وقادرين على الالتزام بمساعدتك في ذلك. وإذا كنت لا تمتلك فريق قيادة يعمل معك في منتصف المشوار، عليك أن تراجع نفسك وتحدد بدقة السبب في ذلك.

وبالرغم من ميثلوجيا "القائد الأول والأحد". لطالما سعى القادة الأكثر فعالية على تأسيس فرق يعملون ويتولون القيادة معهم. كما هو الحال في قصة موسى وهارون ومرم في سفر الخروج. وقصة النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) والصحابية. والمسيح وتلاميذه الاثني عشر. ومارتن لوثر كينغ. وروزا باركس. وجو أن روبنسون وي. د. نيكسون خلال حركة مونترغمري لمقاطعة الحافلات.

تشكل هيكلية فرق القيادة طريقة لتنظيم القيادة الترابطية - حيث يعمل الأفراد على تحقيق نتيجة مشتركة. كما هو حال الفريق الرياضي. كل عضو مسؤول عن توجيه الفريق ومساعدته في نشاط مختلف. وتقوم الفرق المنظمة جيداً بالاستخدام الأمثل والمنتج للمواهب المتميزة لكل أعضاء الفريق.

تساعد هيكلية فريق القيادة أيضاً على خلق القدرات الاستراتيجية - القدرة على وضع الاستراتيجيات الخلاقة معاً بطرقٍ تنتج استراتيجياتٍ أكثر حيويةً وجذباً مما قد يقوم به أي فرد لوحده. وقد خلقت الهيكلية الميدانية في حملة أوباما مستويات متعددة من فرق القيادة بغرض إشراك الناس بشكلٍ خلاقٍ واستراتيجي على كافة أصعدة الحملة. كان هناك فريق قيادة في كل ولاية تولي تنسيق فرق القيادة الإقليمية (للمدراء والمنظمين الإقليميين) التي تولت تنسيق فرق قيادة الأحياء المحلية للقادة المتطوعين. تمتع أعضاء فرق القيادة بمهمة واضحة وقدرة على وضع الاستراتيجيات الخلاقة معاً حول كيفية تنفيذ مهمتهم على كافة المستويات. وخلقت هذه الهيكلية مداخل وفرصاً متعددة للمتطوعين للتعلم وممارسة القيادة.

إذا لماذا لا يعمل الأشخاص ضمن فرق دائماً؟

لا بد وأننا جميعاً شاركنا بشكل أو بآخر في فرق تطوعية غير فعالة. فقد تكون وقعت ضحيةً للانشقاقات ونفر بعضها من بعض أو وقع كل العمل على عاتق شخص واحد. أو قد يكون سعى البعض إلى إبقاء الدائرة ضيقة حتى يشعروا بالأهمية. وبالتالي، يصل الكثيرون منا إلى الخلاصة التالية: سأقوم بالأمر بنفسي؛ أنا أكره الاجتماعات؛ أخبرني فقط بما يجب أن أفعل؛ لا أرغب بتحمل أية مسؤولية؛ فقط أعطني بعض الطوابع لأصقها. على سبيل المثال:

- افترض أنك في خضم اجتماع للفريق، ووجد أنه ليس من الواضح تماماً على من تستطيع الاعتماد ليتصرف ويتحمل المسؤولية وينجز العمل. ولذلك، غالباً ما يُنفذ العمل من قبل شخصين أو ثلاثة وهذا يعني أنه مهما عملنا بجهد لا نستطيع إنجاز العمل.

- يبدو أننا دائماً نفتقد معلومةً أساسيةً أو مجموعةً من العلاقات عندما نحتاج لاتخاذ قرار.

- نتكلم ونتكلم ونتكلم ولكننا ندرك في النهاية أن كل شخصٍ لديه فكرة مختلفة عن النتيجة التي توصلنا إليها أو عم كنا نتحدث.

- لا نجد مكاناً نلجأ إليه للمساعدة عندما نقع في مأزق. نساعد بعضنا قدر الإمكان وقد نتصل بقائِد متطوعٍ آخر ولكن من غير الواضح إلى أين يمكن أن نلجأ طلباً للاستشارة المختصة.

هناك مشكلة واحدة فقط: لا نستطيع أن نتحلى بالقوة اللازمة للقيام بما نحتاج إليه إذا كنا لا نستطيع العمل معاً لبناء الحملات أو الشروع بالعمل. يكمن التحدي بخلق الشروط التي من الأرجح أن تولد تعاوناً ناجحاً وعملاً استراتيجياً لفرق القيادة. ويمكنك مواجهة هذه التحديات بالتأكد من حسن تصميم فريق القيادة.

ثلاثة مخرجات للفريق الفعال

- يحقق الفريق الأهداف التي تحمل مسؤوليتنا
- يعمل الفريق بطرائق تجعله أفضل كوحدة تنفيذية مع مرور الوقت.
- يساهم الفريق في تعلّم وعافية أعضائه.

ثلاثة شروط للفريق الفعال

فيما يلي شروط يمكن لك كمنظم أن تضمن تحقيقها من خلال طريقة تصميمك لفريق القيادة: من ستختار للفريق. ما هو المطلوب. ما هي التوقعات من البداية. الخ...

- فريقك لديه حدود واضحة: من الواضح من هم أعضاء الفريق ومن هم ليسوا أعضاء في الفريق. من الواضح كيف يمكن أن ينضم أشخاص جدد للفريق وما هو المطلوب من أولئك الذي يجب أن يتركوا الفريق.

- فريقك مستقر: الأعضاء ملتزمون بشروط واضحة للعمل: اجتماعات دورية. مدة زمنية. الخ. فريقك ليس باباً دواراً بحيث لا تعرف من سيأتي للاجتماع ومن سيتغيب.

- فريقك متنوع: يمتلك الفريق التنوع المناسب في المهارات والمواهب والرؤى والقواعد الجماهيرية الضرورية للقيام بالمهمة بشكل جيد.

ثلاث خطوات لإطلاق فريق فعال

هناك ثلاثة قرارات على فريق القيادة أن يتخذها منذ البداية لكي يضع قدميه على المسار البتاء. لا توجد إجابات "صحيحة" حول ماهية هذه القرارات. المهم أنها يجب أن تتخذ لإعطاء هيكلية ما للفريق يحتاج إليها للقيام بما عليه القيام به بشكل جيد.

- تحديد غاية مشتركة تقوم بالعمل بناء على قيم مشتركة وعلاقات تكونت للتعبير بشكل واضح عن غايتك المشتركة كفريق. يجب أن تكون واضحة. فيها حد. وضرورية. عليك أن تحدد هدفك. مع من تعمل. وأنواع الأمور التي سوف تقوم بها.

- تحديد الأعراف وقواعد العمل. حيث يضع أعضاء الفريق توقعات صريحة حول الكيفية التي ستعملون فيها مع بعضهم البعض: كيف ستخوذون القرارات. تديرون الوقت. توفوا بالتزاماتكم. ما هي الأمور التي ستقومون بها دائماً وتلك التي لن تقوموا بها أبداً. وكيف ستصححون المسار في حال أخطأتم. وقد يكون العرف الأهم هو كيف ستخوذون القرارات. ومن الخطوات التي تساعد على اتخاذ القرارات بشكل فعال: تحديد المشكلة. وضع المعايير العصف الذهني لطرح كافة الاحتمالات. توليف الأفكار صياغة الخيارات. تقييم الخيارات وفقاً للمعايير. اتخاذ القرار. يفضل البعض اتخاذ القرار بالتصويت. والبعض الآخر بالتوافق. وآخرون يفضلون أن يفوضوا شخصاً واحداً لاتخاذ القرار.

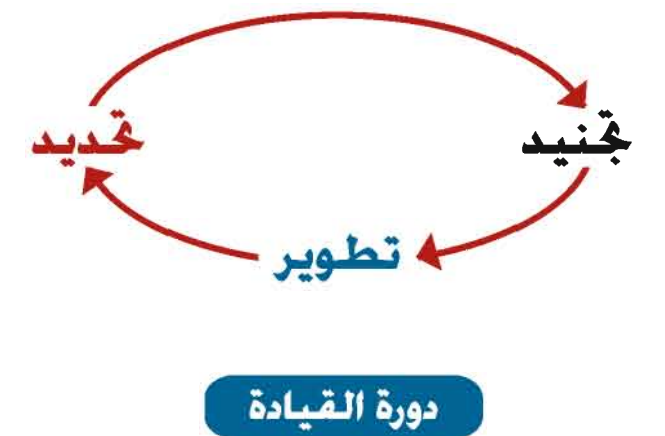
- تنظيم العمل ضمن أدوار مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض. يكون لكل شخص حصّة متساوية تقريباً من العمل. وكل جزء منه ضروري للوصول إلى الغاية النهائية. يجب أن يكون هناك شرح وافٍ لمتطلبات كل دور. وعلى كل أعضاء الفريق أن يقيموا نقاط قوتهم وحدود قدراتهم لكي يحاولوا. بأكبر قدر ممكن. موازنة القدرات الشخصية مع متطلبات الدور. ولأن الأدوار مصممة بشكل ترابطي. يكون لكل فرد مصلحة في نجاح الآخرين. يقوم أعضاء الفريق بطلب المساعدة حين الحاجة ويحصلون عليها. وما من أحد يعمل في معزل عن الآخرين أو بشكل سرّي. ويحقق الفريق الذي يحمل هويات وخبرات وموارد متنوعة فائدة أكبر من الفريق المتجانس.

دورة تطوير القيادة تحديد، تجنيد، تطوير

حدث عملية تطوير القيادة على شكل دورة كما هو مبين في الشكل رقم ٦: تحديد القادة المحتملين (إعطائهم فرصا لبيروا)، حشدهم لمواقع قيادية (إعطاء فرص لهم ليستحقوا القيادة)، وخلق فرص مستمرة لهم لتطوير قدراتهم (فرص لنمو القادة). ويتطلب ذلك تعلم كيفية التفويض - فعليا، وتكوين هيكلية تنظيمية داعمة، وتوفير التمكين.

• يتطلب **تحديد القيادة** البحث عن القادة: من هم الذين لديهم أتباع؟ من يحضر الآخرين للاجتماعات؟ من يشجع الآخرين على المشاركة؟ من يجذب الآخرين للعمل معهم؟ من هم الأشخاص الذين يخبرك الناس بأن تبحث عنهم؟ يكتب أليينسكي عن الشبكات المجتمعية التي يربط ما بينها قادة "أصليين" - أشخاص أخذوا على عاتقهم مسؤولية مساعدة المجتمع على القيام بعمله من البيت، الأعمال التجارية الصغيرة، مواقع التجمع في الحارات، الخ. يمكن أن يجدهم يديرون الفرق الرياضية، ينظمون فرق الأطفال الرياضية، يخدمون في الكنيسة المحلية، ويظهرون في "مدارس" غير رسمية أخرى للقيادة. أين يمكن أن تبحث عن مثل هؤلاء القادة هنا؟

ومع أن القيادة تتعلق ب"العمل" وليس "الكيان" - ويقوم الناس بأعمال قيادية بطرق مختلفة - إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يجب الانتباه إليها خاصة حين البحث عن أشخاص يمكن أن يصبحوا منظمين جيدين. يصعب على شخص لم يتعلم كيفية الإصغاء الجيد أن يكون منظما جيدا؛ إذ عليك أن تفهم مصالح قاعدتك الجماهيرية إذا كنت ستساعدهم على تحقيق هذه المصالح. ويعني الاستماع تعلم الإصغاء للمشاعر - التعاطف - بالإضافة إلى الأفكار لأن إحساسنا بالأمور يؤثر على أفعالنا أكثر من تفكيرنا بها. ويساعدنا الفضول على النظر إلى ما هو جديد على أنه مثير للاهتمام وليس مصدر تهديد. يمكننا من تعلم كيف نواجه تحديات جديدة هي جزء لا يتجزأ من حياة التنظيم، ويكون الخيال الجيد مفيدا أيضا لأن وضع الاستراتيجيات يعتمد على القدرة على تخيل سيناريوهات مستقبلية مختلفة وطرق متنوعة للوصول إليها، ومن شأن حس الفكاهة أن يساعدك على عدم أخذ المتاعب أو نفسك دائما على محمل الجد والحفاظ على منظور واسع للأمور. أما "الأنا" الصحية فهي هامة جدا، فالعجرفة والرغبة في السيطرة على



الآخرين فعادة ما تكون مؤشرات على إحساس ضعيف "بالأنا" التي تحتاج دائما إلى تطمينات. تتطلب القيادة أيضا الشجاعة - الرغبة بتحمل المخاطر، اتخاذ خيارات، وتقبل العواقب.

• يتطلب **تجنيد القادة** إعطاء الناس فرصة استحقاق القيادة، وبما أن الأتباع يخلقون القادة، فهذا يعني انهم لا يستطيعون أن يعينوا أنفسهم ولا تستطيع أنت أن تعينهم، ما يمكنك القيام به هو خلق فرص للناس ليتقبلوا مسؤوليات القيادة ودعمهم في تعلم كيف يمكن أن يلبوا هذه المسؤوليات. إذا كان عليك أن تعمم موعد اجتماع ما، يمكن لك أن تطلب من ثلاثة من أصدقائك أن يساعدوك في توزيع المنشورات في الساحة أو يمكن أن تجد شخصا أو شخصين من كل منزل يتحملوا مسؤولية تجنيد ٥ أشخاص آخرين لحضور الاجتماع. وهم سوف يستحقون منصب القيادة من خلال جلب المشاركين إلى الاجتماع. ما هي الطرق الأخرى التي تعتقد أنه يمكنك من خلالها أن تعطي الناس فرصة أخذ زمام القيادة؟

وبغض النظر عن مقدار حذرك، فإن تطوير القيادة يتطلب قبول حقيقة أنها تنطوي على مخاطر، ولكن من الأفضل أن تخاطر بعدة محطات فشل صغيرة في بداية حياة مشروع ما لتجنب فشل كبير في مرحلة متقدمة من حياة المشروع. وإذا قبلت بالمخاطر التي ينطوي عليها تعلم التفويض، ستتعلم كيف تقوم بذلك وستعرف من يقوم بالمهمة فعلا ومن لا يقوم بها، من المهم أن نتعلم هذا خلال الترتيب لاجتماع صغير وليس إبان التحضير لمسيرة من ٥٠٠٠ شخص يشارك بها ٥٠ فقط. وهناك سبب هام لوضع أهداف يمكن قياسها وتقارير دورية والتقييم المستمر ألا وهو تحديد مواطن الفشل والنجاح في وقت مبكر لكي تتحول إلى "فرص تعلم" للجمع. لماذا برأيك يا مريم سارت الأمور على ما يرام؟". "سامي، ما الذي حدث هناك؟ ما الذي كان بإمكانك القيام به بشكل مختلف؟" لا تفترضوا بأن الجميع سيقوم بكل المهمات بالشكل الصحيح منذ البداية لأن هذا لا يحدث أبدا. كذلك، في الغالب لا يكون واضحا ما هي الطريقة "الصحيحة" في بداية المشروع. فكروا في كيف يمكن لكم الاستفادة من هذه الحقيقة. من أين لكم الجرأة للمخاطرة بالسماح لآخرين بمشاطرتكم المسؤولية عن النتائج التي تهمكم كثيرا؟

نطور القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة بخصوص من سنختار من خلال المغامرة، والاختيار واختبار النجاح والفشل، والتعلم من هذه الخبرة - وستفاجئنا الحياة مرة تلو الأخرى، من جهة أخرى، كلما زادت خبرتنا كلما تحسنت قدرتنا على اتخاذ قرارات حكيمة. لا يوجد "دليل" يمكن اتباعه في هذا السياق، ولكن إذا كنتم تخافون من الاختيار لن تتعلموا كيفية القيام بالاختيار الصحيح. فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن أن تطرحوها على أنفسكم: كيف تقومون باختيار من ستفوضون؟ كيف ستعرفون بأن هذا هو الشخص الصحيح؟ كيف يمكن أن تعرفوا ذلك مسبقا؟ كيف تعرفون باستعداد شخص ما لمهمة كبيرة؟ هل اخترتهم لأنهم متاحون أم لأنهم فعلا مناسبون لهذا العمل؟ هل اخترتهم لأنهم يعرفون ما عليهم القيام به لكونهم عملوا مع بعضهم البعض في الماضي أم لأنهم "يبدون وكأنهم يمكن أن يتعلموا ما عليهم القيام به" مع بعض التوجيه المناسب؟ أم هل اخترتهم لأنك "سمعت" أنهم مناسبون؟ أين سمعت ذلك؟ من أخبرك؟ هل يجب أن تصدقه؟ كيف يمكن لك أن تعرف ذلك؟

• يتطلب **تطوير القيادة** هيكلة عمل المنظمة بحيث تتمكن من إعطاء أكبر قدر من الناس فرصة تعلم القيادة - التفويض، يؤدي توزيع النشرات من خلال لجان المنازل، على سبيل المثال، إلى تشاطر المسؤولية عن إدماج الآخرين في الحملة لأعداد كبيرة من الأشخاص. صحيح أن عملية التنظيم بهذه الطريقة تنطوي على مخاطر، فقد

تفوض الأشخاص الخطأ، وقد يخيبوا آمالك، ولكنك إذا تخوفت من التفويض قد تكبت طاقة المجتمع ولن تسمح لها أبدا بالنمو. مع ذلك، يمكنك التأكد من بعض الأمور الكفيلة بزيادة فرصك في النجاح. إذ تساعد جلسات تدريب القادة مثلا على توضيح التوقعات من القادة في منظماتكم لتعطي الناس الثقة الكافية لقبول مسؤوليات القيادة، وعلى التعبير عن الأهمية التي توليها منظماتك لتطوير القادة.

ولا يرتبط تطوير القادة بتوزيع المهام فحسب، بل توزيع المسؤوليات. فهناك فرق بين "هل يمكن أن تقوم بإجراء ٥٠ مكالمات لتبليغ الناس بموعد الاجتماع؟" وبين "هل تقبل بمسؤولية ضمان حضور ١٠ أشخاص للاجتماع؟ هل وافقت، رائع! فيما يلي بعض الأمور التي من شأنها أن تساعدك على الاتصال بهم وإحضارهم - قائمة بأسماء وأرقام هواتف أشخاص أبدوا اهتماما بالموضوع، ١٠٠ نشرة، بعض الملصقات، وبعض النماذج التي يمكن أن تطلب منهم توقيعها إيدانا بالتزامهم معنا." هل ترون الفرق بين الحالتين؟ حين تطلب من شخص القيام بمهمة يصبح الشخص أداة: يطلب منه القيام بأمر ما ويعود ليسأل ماذا بعد، فترسله للقيام بمهمة أخرى ويعود ليسأل ماذا بعد، وهكذا، فيكون وكأنه "يساعدك" في تنفيذ مسؤوليتك، أما حين تحمله "مسؤولية" فإن هذا الشخص سوف يحملها ويسرع لتنفيذها ويمكن لك أن تساعد على القيام بمسؤوليته على أكمل وجه، ولكن حين تبحث عن شخص ليتحمل مسؤولية ما، لا تجعل من هذه المسؤولية أسهل، فأسهل حتى لا يتبقى شيء ليكون مسؤولا عنه، يكمن التحدي في تعلم كيفية حفيز الناس لقبول مستوى المسؤولية المطلوب للقيام بالعمل كاملا. وحين يقبل شخص بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، تستمر عملية التحفيز: والحفاظ على دافعتك ودافعية الآخرين وإجاز العمل وجهان لعملة واحدة، وكل هذا يبني على أساس المساءلة الحقيقية، التوجيه المستمر والاحتفاء بالنجاح.

ولا تكون المسؤولية حقيقية إلا إذا كان الشخص عرضة للمحاسبة عن تلك المسؤولية التي قبل بها، ويجب أن تكون المساءلة دورية، محددة، وفي الوقت المناسب، ولا تكمن الفكرة من المساءلة في الامسك بشخص ومعاقبته، بل أن نتعرف على نوع النتائج التي وصلنا إليها لكي يتمكن الجميع من التعلم منها. فإذا واجه أحدنا صعوبة ما علينا أن نعرف لماذا لكي نتمكن من تخطيها، وإذا حقق أحدنا نجاحا يجب أن نعرف لماذا لكي نجرب نفس الطريقة في أماكن أخرى. ودون المساءلة سيصبح من المستحيل الحصول على أهم تعلم يمكن أن نحصل عليه في سياق حملة ما والمتمثل في التأمل النهجي في خبراتنا، لا يمكن أن نتوقع من شخص ما أن يتحمل مسؤولية دون السلطة المصاحبة لها، وإذا اردت من شخص ما أن يتحمل مسؤولية جلب ١٠ أشخاص لاجتماع ما، عليك أن توضح لهم بأنهم عرضة للمساءلة، وقدم لهم التدريب المناسب، ووفر لهم الدعم الضروري - والأهم من ذلك أعطهم السلطة للقيام بما طلب منهم القيام به، إذا شاهدت أو سمعت بأن أحدهم يرتكب خطأ ما - أو كنت تعتقد بأنك يمكن أن تقوم بالمهمة بشكل أفضل - عليك أن تتوجه مباشرة لهم، لا أن تتخطاهم أو أن تقوم بالعمل نيابة عنهم، فالمساءلة هنا تتعلق باحترام الآخرين.

القيادة كتمرين وتمكين

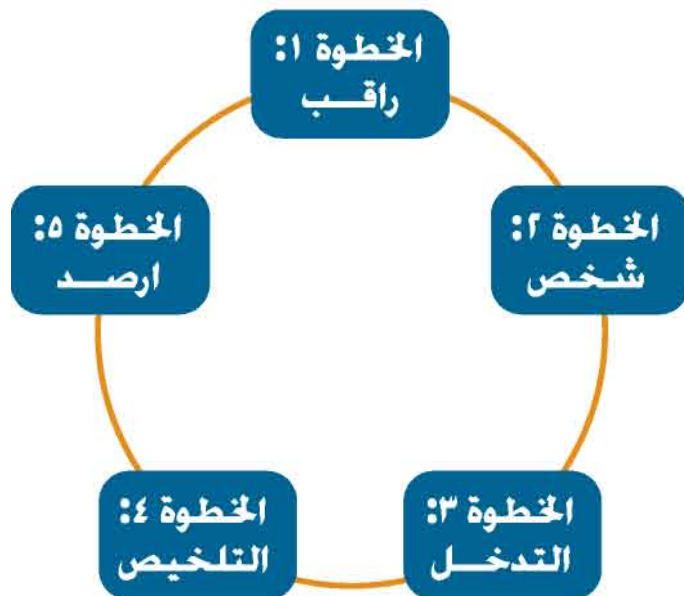
في الماضي كانت فكرة قيادة مشروع مرتبطة ب"إدارة" الآخرين - إعطاء الأوامر والتعليمات، هذا وارد بالطبع لكن القيادة المترابطة والتداخلية تتم في الغالب من خلال التمرين والتمكين: التفاعل مع

الآخرين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم، يمتلك الكثيرون خبرة في التمرين في سياق رياضي حيث نعرف بأن المتمرّن الجيد هو من ينمي قدرات اللاعب، ونفس الأمر ينطبق على التنظيم.

يمكن للتمرين/التمكين أن يساعد الناس على تخطي ثلاثة أنواع من التحديات التي تحد من أداء قدرات الفرد والفرق: الدافعية، المعلوماتية، أو الاستراتيجية، وترتبط تحديات الدافعية بالجهد حينلا يمتلك الفرد أو الفريق، لأسباب مختلفة، الدافعية الكافية للمغامرة من أجل التعلم، لتكريس الساعات الضرورية للتمرين، أو لوضع الجهد الإضافي الضروري لكي يتخطى عتبة مرحلة جديدة، أما التحديات المعلوماتية فتتشكل من غياب البيانات الحيوية الضرورية للقيام بمهمة ما، وعدم توفر المهارات الضرورية، أو الخبرة الكافية لاتخاذ قرارات حكيمة، وحين يمتلك شخص ما المعلومات والدافعية ولكنه لا يعرف أين ومتى وكيف يمكن استخدام هذه المعلومات للحصول على النتيجة المرجوة يشكل هذا تحديا استراتيجيا، ومن المهم التمييز بين هذه التحديات الثلاثة لأنك إذا كنت تحاول أن تحث شخصا على بذل مزيد من المحاولات ولكنه لا يملك المعلومات الضرورية من الأرجح أن تزيد الوضع سوءا، من جهة أخرى، إذا كانوا يمتلكون المهارات الضرورية ولكنهم، لسبب أو لآخر لا يبذلون الجهد المطلوب، قد لا يفيد التدريب على الإطلاق.

يتطلب التمييز ما بين هذه التحديات الثلاثة - بالإضافة إلى فهم كيف يمكن لك التدخل بنجاح - تعلم كيفية طرح الأسئلة، كيفية الاستماع (بالعقل والقلب)، كيفية تقديم الدعم، وكيفية التحدي، فالمساءلة لا تتعلق بكيل المديح للأشخاص حول نقاط قوتهم، أو انتقادهم بسبب نقاط ضعفهم، أو إخبارهم بما يجب أن يقوموا به، يتطلب الأمر تعلم كيفية تحديد نقاط القوة والضعف لكي تحشد وتوائم نقاط القوة لتتغلب على نقاط الضعف.

ومع أن بعض التمرين/التمكين قد يكون "تصحيحيا" (أي ينطوي على إخبار الشخص بما يجب أن يقوم به)، إلا أن أغلبه "تنموي" (تمكين الشخص من تعلم ما عليه القيام به)، وينبغي هذا على عملية تكون من خمس خطوات: المراقبة، التشخيص، التدخل، التلخيص، والرصد.



المراقبة:

ابدأ بالاستماع بحرص ومراقبة لغة الجسد وطرح أسئلة محددة تفصيلية حتى تتوصل إلى قناعة بأنك فهمت ماهية المشكلة. قد يستغرق الأمر وقتاً للحصول على كافة الحقائق ولكنك إذا لم تفهم المشكلة تماماً لن تتمكن من المساعدة في حلها. لا تكن خجولاً في طرح أسئلة "صعبة". فهذه العملية يمكن أن تساعد المستفيد من التوجيه على التعبير عن المشكلة بطريقة لم يعبر عنها بها من قبل. بالتالي، تنحصر هذه المرحلة بالحصول على المعلومات.

التشخيص:

هل التحدي دافعي (جهد/قلب)؟

هل يعاني الشخص لأنه لا يضع جهداً كافياً؟ هل يعود ذلك لأنها خجولة؟ هل يتوقف عن بذل الجهد لأنه محيط أو خائف؟ هل هناك تدخل سلبي من عادات شخصية أخرى (مثلاً إذا كان الشخص بارعا في التسويق وكلام الدعاية قد لا يستطيع أن يحكي قصة حقيقية)؟

هل التحدي تعليمي (معلومات/مهارات/أيدي)؟

هل يعاني الشخص لأنه لا يمتلك المهارات لتنفيذ المهمة بشكل فعال؟ أم ربما لا يمتلك المعلومات عن السياق. العمل. أو الصيرورة التي تمكنه من تحديد ما عليه القيام به؟

هل التحدي استراتيجي (استراتيجية/عقل)؟

هل يعاني الشخص لأنه لا يعرف كيف يستهدف المهارات التي يمتلكها بشكل فعال. ولا يعرف مع من يستخدمها. في أي ظروف. وفي أي وقت؟ هل يفهم المفاهيم التي تنطوي عليها المبادئ بشكل واضح؟ ألا يتعمق بالتفكير بالأمور بما يكفي؟

التدخل:

بعد أن حدد المشكلة من وجهة نظرك لا تخبر المستفيد من التوجيه برأيك حول ما يجب أو لا يجب أن يفعله. بل عليك أن تعرف ما رأيه هو بما يجب أن يقوم به. اطرح الأسئلة التي تمكنه من فهم المشكلة والتي تساعدك على التأكد من أنه فعلاً فهم المشكلة. لكي يبدأ بالتوصل إلى حل لها. أطلب من الشخص أن يعبر عن آرائه صراحة. ويعتمد التدخل المناسب على التشخيص.

إذا كان التحدي دافعيًا، يمكن لك القيام بما يلي:

- التشجيع والدعم – تستطيع القيام بذلك!
- ادفعه بالقوة (محبة)
- ساعد الشخص على أن يفهم ويواجه مخاوفه. خجله. أو أي مشاعر أخرى تقف في طريق قدرته على المغامرة. والمثابرة. وتجربة أمور جديدة. تواصل معه بتعاطف وأمل مع تأكيد القيمة الذاتية للشخص المستفيد من التوجيه. كافيء وثقن الشجاعة.
- كن نموذجاً وقوده في الشجاعة والنضج الشعوري في تصرفاتك. اعترف بالخوف وأشرح كيف تتجه نحوه بدلاً من الهروب منه.

إذا كان التحدي تعليمياً يمكن لك القيام بما يلي:

- نمذجة السلوك والطلب من المستفيد من التوجيه أن يقلدك لكي "يشعر" به.
- قسم الموضوع إلى أقسام صغيرة وأطلب من الشخص أن يجربها كل واحدة على حدى.
- قدم ثلاثة أو أربعة تمارين وراقب أي منها مناسبة أكثر وحدث فرقا مع الشخص.
- اقترح أسماء أخرى يمكن له أن يقوم بالتمارين معهم.
- اقترح طرقاً يمكن له من خلالها الحصول على المعلومات الناقصة.

إذا كان التحدي استراتيجياً، يمكن لك القيام بما يلي:

- قم بالتفكير ملياً بمثال محدد مع الشخص المعني مع طرح أسئلة توجه العملية الاستراتيجية. بعد ذلك، قم بالتأمل في العملية نفسها واطرح أسئلة بخصوص الصيرورة.
- اطرح أسئلة جيدة حول كيف يفكر الشخص بخصوص الممارسة ("لم اخترت هذا التكتيك؟")
- قدم ملاحظاتك واطرح أسئلة حول كيف يمكن أن يفكر الشخص بالأمر بطريقة مختلفة ("في تلك المرحلة، هل كان هناك خيارات أخرى؟ ما هي؟ لم اخترت هذا وليس ذلك؟")
- اطرح أفكارك الحوارية (feedback) بخصوص ما تسمعه. واسأل فيما إذا كان ذلك يصف الوضع تماماً أم لا. وفي نفس الوقت اطرح طرقاً مختلفة لتأطير المسألة.
- استخدم أسلوب التأمل الصامت والتشخيص الذاتي ("لم لا تأخذ لحظات لتفكير ملياً بما تعتقد بأنه ينجح وما لم ينجح ولتحدث عن هذا الموضوع؟")

التلخيص: اطلب من المستفيد من التوجيه أن يلخص "العبر" التي أخذها من هذه الجلسة. وأن يعبر عن التزاماته والخطوات المقبلة. وحددوا الوقت الذي ستلتقون به لمراجعة ما تم.

المراجعة: افهم من المستفيد من التوجيه كيف تغير الوضع. وقيم فيما إذا كان التشخيص والتدخل ناجحين أم لا- واحتفي بالنجاح!

حين يتقبل شخص مسؤولية ما، من مصلحتك أن تقدم له أكبر قدر ممكن من الدعم لضمان النجاح. يكمن التحدي في تعلم تقديم الدعم دون جريدهم من المسؤولية. "إذا ستنجح في جلب 10 أشخاص للاجتماع؟ رائع. لنجلس سوياً بضعة دقائق ولنلعب أدوار حول ما ستقوله لهم". أو "اتصل بي لتخبرني كيف سارت الأمور – أو إذا واجهت مشاكل". تعني جلسة التوجيه الدورية أنك تريد أن جتمع ليس فقط لأن هناك مشكلة بل لأنك مهتم بعملهم. يمكن أن تكون هذه الجلسات مفيدة لمعرفة ما يحدث في الميدان أيضاً. كما أن التوجيه/التمكين هو بطبيعة الحال أحد أفضل الطرق لجعل الإيعاز والتعلم بالملزمة حقيقة.

التوجيه/التمكين الفعال هو	التوجيه/التمكين الفعال هو ليس
الحضور والتواجد من أجل خبرة شخص آخر والاستماع بالعقل والقلب	الاستعداد التام وحياسة كل الاجابات بالنيابة عن الشخص المستفيد من التوجيه قبل الاستماع إلى أو ملاحظة التحديات التي يواجهها
مساعدة المستفيد من التوجيه على استكشاف وفهم التحديات التي يواجهها والنجاحات التي حققها وما تعلمه منها	الإطراء الكاذب للمستفيد من التوجيه أو التركيز فقط على نقاط القوة لأنك لا تريد أن تجرح مشاعره
مساعدة المستفيد من التوجيه على التوصل إلى حلول للتحديات التي يواجهها	الاكتفاء بتوجيه الانتقادات للمستفيد من التوجيه
طرح أسئلة تدعم وتتحدى المستفيد من التوجيه	إخبار المستفيد من التوجيه بما يجب عليه القيام به

خاتمة

بالرغم من أن حديد، حشد، وتطوير القادة أمر حيوي لبناء قدرة – وقوة – أغلب المنظمات، إلا أن التركيز ينصب على المنظمين الذين سيصبح عملهم قيادة القادة. وتمثل المسؤولية الرئيسية للمنظم بتطوير قدرات القيادة لدى الآخرين وبالتالي المنظمات التي تعمل القاعدة الجماهيرية من خلالها لتحقيق المصالح المشتركة.



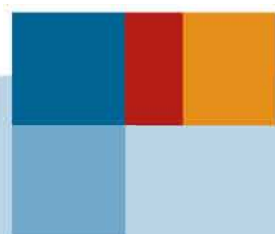
أن تكون
لاعباً نجوماً

مقابل أن تشكل
فريقاً من النجوم*

أسئلة حول القيادة

- 1- هل أنشأت فريق القيادة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، هل حددت غاية مشتركة؟ كيف؟ وإذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟ هل وضعت أعراف الفريق؟ إذا كانت الإجابة بلا، فلم لا؟ كم مرة تلتقون؟ من يضع جدول الأعمال؟
- 2- ما هي الأدوار المختلفة التي خصصتها للقيادة في فريقك؟ هل يخلق ذلك فرصاً لتطوير القيادة؟ كيف خاسبون بعضكم البعض؟
- 3- هل قمتم بممارسة التوجيه/التمكين في فريقك القيادي؟ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف كانت التجربة؟ من قام بتوجيه من؟
- 4- هل تمتلك أنت أو الآخرون في المشروع/المنظمة استراتيجية واعية لتحديد وتجنيد وتطوير القادة؟ وما هي؟

الفصل السادس



وضع الإستراتيجية

وضع الإستراتيجية

مقدمة

لقد عرضنا الاستراتيجية في الأسبوع الثالث من هذه الدورة بالشكل التالي:

يبدأ المنظمون بطرح سؤال حول من هم أصحاب المصلحة من حيث قيمهم ومصالحهم ومن هم الذين نريد تنظيمهم؟

أولاً، حددوا الناس الذين تريدون تنظيمهم، أي بكلمات أخرى قاعدتكم الجماهيرية.

ثانياً، تخيلوا التغيير الذي يمكن أن يحدثه لمواجهة هذا التحدي، والهدف الذي يمكن لهم التنظيم من أجله.

ثالثاً، تخيلوا كيف يمكن لقاعدتكم الجماهيرية أن تحول مواردها إلى القوة التي تحتاجها لتحقيق هذا الهدف: نظرية التغيير.

ومع أن الإجابات على هذه الأسئلة، وبشكل خاص السؤالين الثاني والثالث، ستتجلى في حوار مع القاعدة الجماهيرية، وقد يتغير الكثير منها مع الوقت، إلا أنه وبدون خارطة طريق أولية توضح التوجه والمقصود وكيف تأمل أن تصل إلى هناك، أو فرضية ما، لا يمكن لرحلتك أن تبدأ.

يكمن التحدي الآن - ونحن وصلنا إلى منتصف الدورة - في إعادة قراءة هذه الأسئلة، وفحص الفرضية في ضوء الخبرات، ومواءمة الاستراتيجية لتحقيق أهدافك. تمتلك الآن معلومات جديدة: لقد استكشفت قيمك وقيم قاعدتك الجماهيرية من خلال عمالك على القصة، وتعلمت عن الموارد والمصالح من خلال بناء العلاقات الذي قمت به، وأعدت النظر في السؤال المتعلق بالغايات المشتركة من خلال تشكيل فريق القيادة.

• هل لديك فكرة واضحة عن الناس الذين تقوم بتنظيمهم، أي قاعدتك الجماهيرية، واللاعبين الآخرين؟

• ماذا عن خليك للتغيير المطلوب؟ ما هي بالضبط المشكلة التي حاول حلها، لماذا لم تحل بعد، كيف يمكن للتنظيم المجتمعي أن يساعد في حل المشكلة؟

• ماذا عن هدفك الاستراتيجي؟ هل يمكنك من تركيز موارد قاعدتك الجماعية نحو العمل الفعال؟

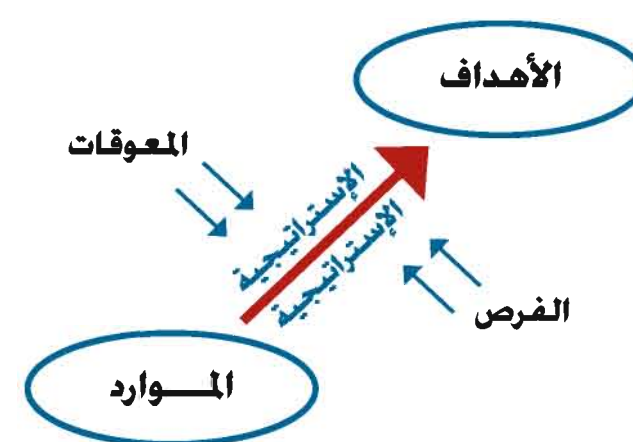
• ماذا عن التكتيك؟ هل تقوم بمواءمته وفقاً للحاجة المرتبطة بالواقع المتغير بينما حافظ على تركيزك على الهدف؟

• ماذا عن الإطار الزمني لرحلتك؟ هل تعمل نحو الوصول إلى قمم؟ هل تحتاج لإعادة تعريف القمم؟

هذه هي الأسئلة التي سنتفحصها هذا الأسبوع ونحن نُشارف على منتصف الفصل، وهي مرحلة حرجة، كما يوضح بحث غيرسك، للتقييم والتعلم والتأقلم.

إن وضع الاستراتيجية، مثل رواية القصص، هي طريقة نمارس فيها قدرتنا على الفعل، واتخاذ خيارات قسدية في مواجهة الجهول. وبينما تشكل رواية القصص طريقة تمكننا من التعبير عن غايتنا، فإن وضع الاستراتيجية هي الطريقة التي تساعدنا على خطّ طريق لتحقيق هذه الغاية. كلاهما قدرات طبيعية، فنحن نبدأ برواية القصص حالماً نبدأ بالحكي، ونبدأ بوضع استراتيجيات حالماً نستطيع صياغة غايات، وتحبب تلك الغايات، ويصبح لزاماً علينا أن نفكر في كيف يمكن لنا تحقيقها، أما التحدي الذي يكمن في تعلم التنظيم المجتمعي فيكمن في أخذ خطوة إلى الوراء بعيداً عن هذا النشاط اليومي، التأمل فيه بعمق، وزيادة القسدية في عملنا لكي يصبح عنصراً من عناصر حرفة القيادة.

تتمثل الاستراتيجية في كيف يمكن أن نستفيد من الموارد التي نملكها لتسد حاجتنا في سبيل تحقيق ما نريد - كيف يمكن أن نحول الموارد إلى قوة، كما يوضح الرسم البياني رقم 1 إذا اعتبرنا ان القوة هي التأثير الذي يمارسه طرف على آخر بسبب خلل في الموارد والمصالح. كما يوضح الرسم البياني للاستراتيجية رقم 2، ويشكل جميع مزيد من الموارد إحدى الطرق لتعديل هذا الخلل، لهذا يشكل الناس نقابات، ومنظمات مناصرة، أو أم، إلا أن هناك طريقة أخرى لتعديل هذا الخلل الأ وهي نقل مركز الثقل والتوازن لتعظيم نفس الموارد، ويتعلم واضعو الاستراتيجيات الجيدون كيف يمكنهم تعظيم الموارد المتاحة من خلال



مخطط الإستراتيجية 1
وضع الإستراتيجية

تغيير مركز الثقل، تتعلق القوة إذا بالموارد والابتكار. ولأن المنظمين المجتمعيين يحاولون تحقيق التغيير، فإنهم غالباً ما يضطرون للاعتماد على دوائهم للتعويض عن غياب الموارد. لماذا برأيك كان داود صانع استراتيجية جيداً؟ ما هو الدور الذي لعبته الدافعية؟ ما هو الدور الذي لعبته الموارد؟ ما هو الدور الذي لعبه الخيال؟

إن وضع الاستراتيجية هي طريقة للتخيل ووضع النظريات والفرضيات، وهي الرابطة المفاهيمي ما بين الأماكن والأوقات والأنشطة التي نستخدمها لحشد ونشر الموارد والأهداف التي نسعى لتحقيقها، هي الطريقة التي نؤطر فيها الخيارات المحددة التي نتخذها ضمن الإطار الأوسع للغايات النهائية.

نشقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية التي تعني "الجنرال" -strategos، حين كانت الجيوش على وشك الاشتباك في ساحة المعركة. كان الجنرال (الرسم البياني رقم 2) يقف على أعلى التلة ويضع النصر نصب عينيه وبناء على ذلك يقوم بتقييم الموارد لدى كلا الطرفين، ويتأمل في الفرص والمحددات التي تفرضها ساحة المعركة، وكيف يمكن نشر القوات بطرق يمكن أن تساعد على تحقيق غايته، ولا يكتفي الجنرال الجيد بمنظور واضح لساحة المعركة، بل يجب أن يكون لديه معرفة وثيقة بقدرات رجاله وقدرات خصمه، وتفصيل الجسور والأنهر في المنطقة، والفرق بين النظر إلى الأشجار أو إلى الغابة ككل، ولكن حال بدء المعركة يعود الجنرال إلى الميدان لكي يقوم بتعديل الخطة بناء على تغير الظروف.

أما التكتيكات taktikas فهم جنود الصف الذين يمتلكون قدرات معينة يستخدمها الجنرال للقيام بمهام محددة في أوقات وأماكن محددة، التكتيكات إذا هي أفعال محددة يتم من خلالها تطبيق الاستراتيجية، ولا تقل التكتيكات أهمية عن الاستراتيجية إلا أنها مختلفة، فمن الأرجح أن يضع الجنرال الذي يمتلك رؤية متنازة لكن يسري تقدير قدرات جنوده، ويتطلب الحصول على نتائج، وأخذ المبادرات بشكل ناجح، تطوير القدرات في مجال الاستراتيجية والتكتيك.

والاستراتيجية ليست شيئاً "كبيراً" بينما التكتيك "صغيراً"، ففي أي سياق، إن كان وطني أو على صعيد الدولة أو محلي أو طويل أو قصير أو متوسط الأمد نلتزم فيه بهدف معين، ونفكر فيه بالسياق،



مخطط الإستراتيجية 2

ونحدد كيف يمكن لنا أن نحول مواردها وأنشطتنا (التكتيكات) إلى وسيلة لتحقيق أهدافنا، تكون نضع استراتيجية.

الإستراتيجية محفزة: ما هي المشكلة؟

نحن نضع استراتيجيات بالسليقة، ولكن، ومع أن الإستراتيجية أمر بديهي، إلا أننا بحاجة أن نحفزنا مشكلة ما لكي نضع إستراتيجية، كم من مرة قمت بوضع إستراتيجية اليوم؟ نحن بالأغلب نحدد غايات، ونواجه عقبات في تحقيق هذه الغايات، ونفكر بطرق كي نتخطى هذه العقبات، ولكن، ولأننا محكومون بالعادة، فإننا نضع إستراتيجية فقط حين نكون مجبرين على ذلك: حين نواجه مشكلة، أو يحدث شيء ما، أو هناك ما يجبرنا على تغيير خططنا، حينها نولي الأمر اهتماماً، وننظر من حولنا، ونقرر ما علينا القيام به، وكما يسكن فهمنا الشعوري قصصنا التي نرويها، يسكن فهمنا العقلي الاستراتيجية التي نقوم بوضعها.

هذا يعني أننا ربما يجب أن نتخطى روتيننا الاعتيادي، كل ما نقوم به بارتياح، كل ما نعرف كيفية القيام به، لنفكر بمسارات جديدة، قد يخيفنا هذا بعض الشيء، لكنه في نفس الوقت قد ينطوي على بعض الإثارة، وغالباً ما لا يكون السبب في غياب الاستراتيجية كوننا لا نعرف كيفية وضعها، بل لأنها يمكن أن تكون عملية صعبة، حين نضع استراتيجية نعطي صوتاً للمستقبل لكي يؤثر على الحاضر، وقد يتطلب هذا الجرأة الكافية لرفض بعض المتطلبات الآنية والالتزام بمستقبل مجهول، وحين يتوجب علينا اتخاذ قرار بخصوص كيفية التي سنقوم بها باستثمار مواردها المحدودة، يكون صوت القاعدة الجماهيرية الحالية عالياً، على الرغم من كون هذه القاعدة تشكلت بسبب قرارات اتخذت في الماضي، أما صوت القاعدة الجماهيرية المستقبلية فهو صامت.

قد تغير خياراتنا بناء على رغباتنا، وقد لا تتغير، وقد يتطلب محاولة صياغة المستقبل اتخاذ خيارات تتضمن مخاطر آنية، إلا أن الخطوة الأولى في صياغة المستقبل تتمثل في تخيله، ومن ثم إضافة بعض الجرأة لكي نتصرف وفقاً لخيالنا هذا.

الإستراتيجية مبدعة: كيف يمكن أن نحل المشكلة؟

تتطلب الاستراتيجية أن نطور فهمنا للأسباب وراء عدم حل المشكلة حتى الآن، بالإضافة إلى نظرية حول ما يمكن القيام به لحل المشكلة، أي نظرية التغيير، (ولأن أولئك الذين يقاومون التغيير والذين لا يواجهون المشكلة غالباً ما يستطيعون الوصول إلى كميات أكبر من الموارد) فإن أولئك الذين يسعون إلى التغيير (ويواجهون المشكلة يجب أن يكونوا خلاقين في ابتكار الموارد، وعلينا أن نستخدم قدرتنا الخلاقة لتنمية القدرة - القوة - لحل المشكلة، ولا تتعلق المسألة بالحصول على "مزيد" من الموارد بقدر ما هي تتعلق باستخدام الموارد المتاحة، الإستراتيجية المبدعة تربط الموارد بالخارج عن طريق اختيار واع ومقصود للتكتيكات.

تتعلق الإستراتيجية بتحويل "ما تملكه" إلى "ما تحتاج إليه" لتتحصل على "ما تريد" - أي كيفية استخدام الموارد التي تمتلكها لتحقيق أهدافك بالنظر إلى العوائق والفرص الموجودة، وهي نشاط مستمر، فالأمر لا ينحصر ب"وضع خطة استراتيجية" في بداية الحملة ليقوم الآخرون بتنفيذها، يمكن للتخطيط (النظرة الشمولية لساحة المعركة) أن يساعد المسؤولين عن الحملة للوصول إلى رؤية مشتركة حول مسارهم وأين يريدون الوصول، وكيف يأملون بالوصول إلى تلك النقطة، وتوضيح الخيارات والقرارات التي عليهم اتخاذها لكي تبدأ العملية، إلا أن الإثارة الحقيقية في الاستراتيجية كما عبر عنها (أينسكي) تتمثل في ردود الفعل من اللاعبين الآخرين، من الخصوم، والتحديات والفرص التي تبرز في الطريق، ما يجعل منها "استراتيجية" وليس "رد فعل" هو التفكير الذي يؤثر على خياراتنا بارتباطها بما نريد تحقيقه، بالضبط مثل صانع الخبز وهو يتفاعل مع الطين على دولاب الخبز كما وصفه مينتيرغ، ومع أن هدفنا يبقى واضحا، إلا أن الاستراتيجية تتطلب التأقلم المستمر بناء على المعلومات المستجدة، فهل نجح أمر ما بشكل أفضل من توقعاتنا؟ هل فشلنا في أمر لأسباب غير متوقعة؟ تغيرت الأمور هناك من يعارضون جهودنا بالتالي علينا أن نستجيب لأفعالهم، بشكل إطلاق حملة استراتيجية البداية فقط لعملية وضع الاستراتيجية، ولهذا السبب من الأهمية يمكن أن يتكون فريق القيادة من أشخاص يملكون مهارات ومعلومات متنوعة والاهتمام المطلوب لتحقيق الهدف، ونسعى ذلك ب"القدرة الاستراتيجية". (٢) إذا، لا يشكل وضع الاستراتيجية نشاطا لمرة واحدة، بل صيرورة أو عملية متكررة طوال حياة المشروع (أنظر الرسمة ٤)، نحن نخطط، نتصرف، ونقيم نتائج عملنا، ثم نخطط للمزيد، ونتصرف، الخ... نضع الاستراتيجية بينما ننفذ الخطة، وليس قبل ذلك.

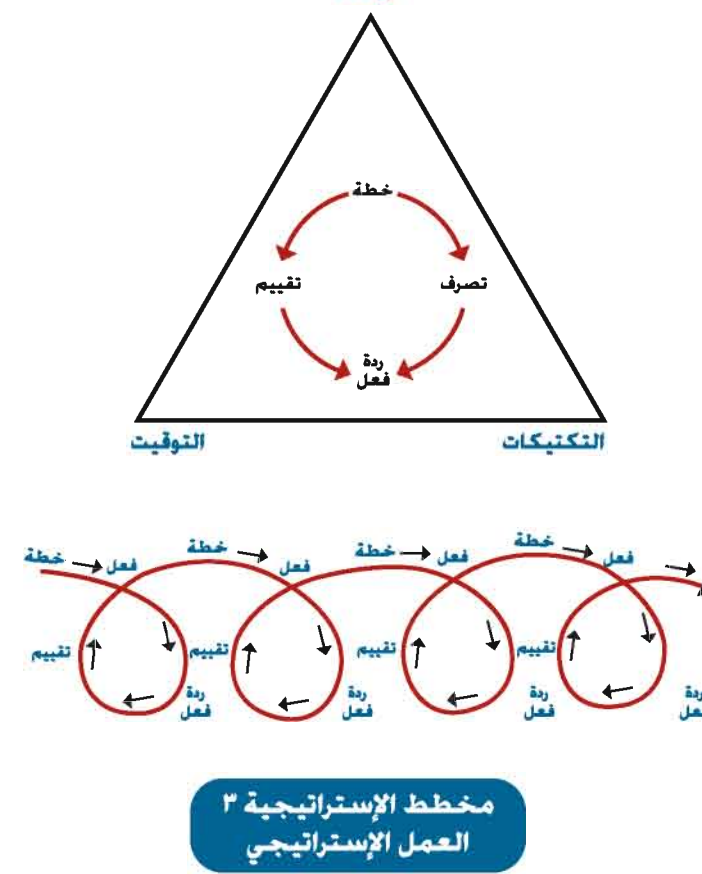
الإستراتيجية متموضعة:

الربط ما بين المنظور من قمة التلة والمنظور من الوادي

تتجلى الإستراتيجية في سياق محدد أهم ما فيه خصوصيته، ومن الأمور الأكثر إشكالية في وضع الاستراتيجية كونها تتطلب إلماما كاملا بتفاصيل "الساحة" التي يتم فيها تطبيق هذه الاستراتيجية بالإضافة إلى القدرة على التوجه إلى قمة الجبل لتكوين صورة شمولية عن الوضع، يمكن أن تحقق القوة التخيلية للاستراتيجية فقط حين تكون متجذرة في فهم عميق للأشجار والغابة في نفس الوقت.

وإحدى الطرق لتشكيل "ساحة العمل" هي بترسيم "اللاعبين" الذين سيملاون هذه الساحة، كما كان الحال في الأسبوع الثالث، قد يكون أن الألوان لإعادة التدقيق في تلك الصورة، من هي قاعدتك الجماهيرية؟ من أين ستستقي قيادتك؟ من هم اللاعبون الآخرون من لديهم مصلحة في ان يصحبوا خصومك، حلفائك، منافسك، أو محايدين؟ في عملية التنظيم، يتعلق وضع الاستراتيجية بكيفية التأثير على خيارات اللاعبين بالتالي يمكن أن يساعدك رسم خارطة لهؤلاء اللاعبين ومصالحهم ومواردهم وعلاقاتهم على تخيل الملعب، إلا أن الموارد قد لا تكون دائما واضحة، والإستراتيجية الجيدة غالبا ما تتضمن اكتشاف الموارد في أماكن غير متوقعة: عليك أن تقوم بالحكم على القيود والفرص داخل "ملعبك".

الهدف



خمسة أسئلة استراتيجية

١- من هم ناسي؟

حان الوقت لاستعراض الاسئلة التي طرحناها في الأسبوع الثالث: من هم قاعدتي الجماهيرية الحقيقية- الناس الذين لديهم مشكلة ويجب تنظيمهم لكي يستخدموا مواردهم بطرق جديدة لحل المشكلة، تتمثل مهمة المنظم في تحويل مجموعة ما - أشخاص يشتركون بقيم أو مصالح مشتركة - إلى قاعدة جماهيرية - أشخاص يستطيعون العمل من أجل هذه القيم والمصالح.

من هي القيادة؟ هل يوجد لديك فريق قيادة حقيقي؟ هل تم تجنيدهم من ضمن القاعدة الجماهيرية نفسها - الناس الذين يستطيعون مثلك أن "يتقبلوا مسؤولية تمكين الآخرين من تحقيق غايتهم في مواجهة الجهول." هل تقوم بتمكينهم من تعلم الممارسات التنظيمية الخمسة التي تعلمتها أنت: بناء العلاقات، رواية القصص، الهيكلية، وضع الاستراتيجية، والفعل؟

هل يوجد مناصرون؟ أشخاص لا تتأثر مصالحهم بشكل مباشر أو ليسوا متأثرين بشكل واضح ولكن من مصالحهم دعم عملك ماليا، سياسيا، أو تطوعيا، الخ... هل واجهت منافسين أو وجدت متعاونين؟ هل هم من الأشخاص أو المؤسسات الذين قد نشترك معهم ببعض المصالح ولكن ليس ببعض الآخر؟ قد يستهدفون نفس القاعدة الجماهيرية، نفس موارد الدعم، أو يواجهون نفس المعارضة، قد تتنافس أو تتعاون مجموعتان منظمتان تحاولان خدمة نفس القاعدة الجماهيرية لحشد التمويل، هل هناك معارضة؟ قد تجد نفسك في خضم السعي نحو تحقيق أهدافك في صراع مع مصالح أفراد أو مؤسسات أخرى، وفي بعض الأحيان قد لا تكون المعارضة واضحة من البداية بل تتجلى تدريجيا في سياق الحملة.

٢- ما هي المشكلة؟

ما هي المشكلة الحقيقية، بارتباطها بحياة الناس اليومية؟ من يملك الموارد لحل هذه المشكلة؟ لماذا لم يستخدموها لتحقيق ذلك؟

ما هي نظرية التغيير الخاصة بك حول كيف يمكن لقاعدتك الجماهيرية أن تحل المشكلة؟ كيف انطلقت نظرية التغيير هذه بارتباطها بتراكم الخبرة لديك؟ يركز المنظمون المجتمعيون على الطرق التي يمكن للمجتمع بنفسه أن يطور قدرته على حل مشاكله لأنه خلافا لذلك من الأرجح أن تبقى هذه المشاكل دون حل لفترة طويلة، فإذا لم يبدأ المجتمع - والأفراد الذين يشكلون هذا المجتمع - باختبار القدرة على الفعل - والتي لم يختبروها من قبل- لن يتغير الكثير، لا تنطلق القوة التي نركز على بنائها من مكان بعيد، بل من الناس أنفسهم، وتنمو من الطرق التي تؤثر فيها على بعضنا البعض، إذا كانت مصلحتك في موارد أكبر من مصلحتي في موارد فإن هذا يعطيني سلطة عليك -ويمكن أن أستخدم مواردك لتحقيق أهدافي، من جهة أخرى، إذا كان لدينا مصلحة متساوية في موارد بعضنا البعض يمكن لنا أن نتعاون لكي نخلق قوة أكبر مع بعضنا البعض لتحقيق غاياتنا بما لو عمل كل واحد منا بمفرده، بالتالي، تذكروا الأسئلة الأربعة التي طرحناها في الفصل الثالث:

- ما هو التغيير الذي نريده؟
- من يملك الموارد لإحداث هذا التغيير؟
- ما الذي يريدونه؟
- ما هي الموارد التي نمتلكها نحن ويريدها أو يحتاجونها هم؟

بالتالي، يصبح السؤال هو كيف يمكن لقاعدتنا الجماهيرية أن تستخدم مواردها بطرق جديدة تخلق القدرات التي تحتاجها لحل مشاكلها، ثم قم بصياغة سؤال افتراضي يبدأ ب"ماذا لو؟"، وتخيّل الطرق التي يمكن لقاعدتك الجماهيرية فيها ان تستخدم مواردها لتحقيق هذه الغاية، إذا قمنا بكذا، من الأرجح أن يحدث كذا وكذا.

لكي نبدأ باستخدام مواردنا لحل مشاكلنا علينا أن نقرر أين سنركز: ما هي الغاية التي يمكن أن نسعى إليها والتي قد لا تحل المشكلة بأكملها لكنها ستضعنا على الطريق الصحيح لحل المشكلة، لا يمكن لهدف استراتيجي واحد أن يحل كل المشاكل، ولكن ما لم نختار "هدفا" محددًا نركز عليه فإننا سنغامر بهدر مواردنا الثمينة بطرق لن نحقق لنا الغاية المنشودة، وفي ضوء التحليل، فكر بالمعايير التي تحدد الهدف الاستراتيجي الجيد:

- يركز على استخدام مواردك من أجل نتيجة استراتيجية واحدة
- يقوم ببناء موارد وقدرات قاعدتك الجماهيرية
- يستخدم قوة قاعدتك الجماهيرية كثقل مرجح لكم مقابل ضعف المعارضة
- هدف منظور ذو مغزى، وهام بما يكفي لتحفيز مشاركة قاعدتك الجماهيرية
- ينتقل كالعدوى ويمكن تقليده.

بعد الإتفاق على معايير الهدف الإستراتيجي الجيد، قوموا بالعصف الذهني مرة ثانية لتوليد أكبر قدر ممكن من الأهداف، ومن ثم قوموا بتقييم كل واحد منها بناء على المعايير التي وضعتموها.

بعد أن تنفقوا عليه تكونون على استعداد لصياغة جملتكم التنظيمية: نحن ننظم (من) لتحقيق (ماذا) وذلك من خلال (كيف) وبحلول (متى)

٣- ما هو هدفك الإستراتيجي؟

حان الوقت لفحص هدفك الإستراتيجي الذي التزمت بتحقيقه بحلول نهاية الفصل، لكي نبدأ باستخدام مواردنا لحل مشاكلنا علينا أن نقرر أين سنركز: ما هي الغاية التي يمكن أن نسعى إليها والتي قد لا تحل المشكلة بأكملها لكنها ستضعنا على الطريق الصحيح لحل المشكلة، لا يمكن لهدف استراتيجي واحد أن يحل كل المشاكل، ولكن ما لم نختار "هدفا" محددًا نركز عليه فإننا سنغامر بهدر مواردنا الثمينة بطرق لن نحقق لنا الغاية المنشودة.

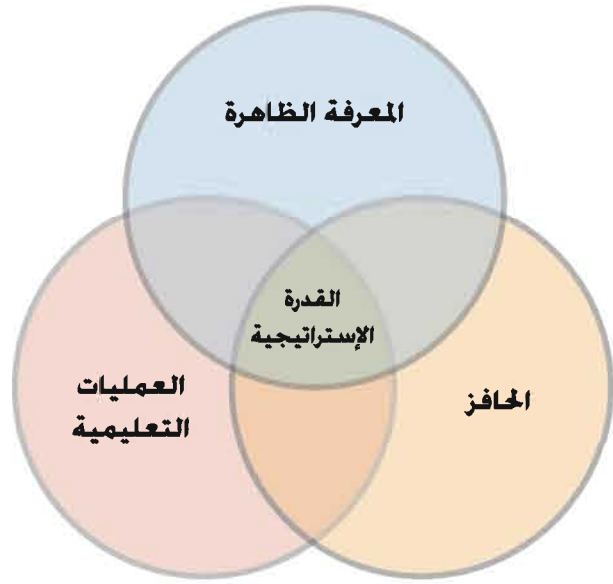
التركيز مهم للغاية: قرر فريق مونتغمري للقيادة، وانطلاقا من وعيهم لمعاناتهم من أزمة "القوة/السلطة"، أن يركز على قضية إلغاء الفصل في باصات مجتمعهم، كان بإمكانهم التركيز على أي من التحديات الكثيرة التي واجهوها: أماكن الإقامة العامة، المدارس، حق الاقتراع، الإسكان، التوظيف، الخ، لماذا اختاروا الباصات؟ كان لدى الحكومة الفدرالية اهتماما بالمواصلات ما أقنعهم بأنهم يمكن أن يستخدموا المحاكم الفدرالية لتأمر بإلغاء الفصل في الباصات، كما حدث في قضية براون ضد مجلس التعليم، فالغاية في هذه الحالة منظورة وواضحة، بالإضافة لكونها مكانا لاختبار الإساءة بشكل يومي، إذ كان على السود أن يسيروا بين صفوف من البيض ليأخذوا مكانهم في القسم الخلفي من الباص، وأن يتخلوا عن مقعدهم إذا طالب به راكب أبيض، وأن يخضعوا لسلطة سائق الباص المسلح - أي صورة مصغرة عن نظام الفصل برتمته، وكما تبين لاحقا، تمكنوا من استخدام الموارد المتاحة لدى قاعدتهم الجماهيرية -العديد وتذكرة الباص- وبهذه الطريقة وضعوا ضغوطا اقتصادية على شركة الباصات، وليس ذلك فحسب، بل زادوا من قدرة قاعدتهم الجماهيرية على العمل المشترك، ومن الجدير بالذكر هنا أن المقاطعة استمرت ٢٨١ يوما وشارك الكثيرون من البيض والسود في مساعدة الناس على التنقل دون استخدام الباصات مثل سائقي التاكسيات وأصحاب السيارات الخاصة، كما قرر الكثيرون المشي أو ركوب الدراجات الهوائية أو الحمير، لربما كان بإمكانهم أن يطوروا قدرة على التأثير بالتركيز على هدف آخر، لكنهم اختاروا هذا بالتحديد، والتزموا به، كما أنهم لم يحاولوا أن يتصدوا لكافة المشاكل دفعة واحدة، لقناعتهم بأن هذا النصر سوف يشكل أساسا لانتصارات أخرى، وهذا ما تبين في النهاية.

التحديد أيضا هام: كلما كان الهدف ملموسا، ومحددًا، ويمكن تخيله، كلما تمكنت أنت وآخرين ترغب بضمهم إلى صفك من تركيز إبداعاتكم على تحقيقه، وهذا يتطلب بالتالي الالتزام بنواج محددة لكونها الطريقة الوحيدة لوضع التركيز الحقيقي على أمر ما، وفي نفس الوقت الحفاظ على المرونة في الوسائل المستخدمة.

ولا تشكل القائمة المطولة حول "ما سنحاول القيام به" استراتيجية بل قائمة بالتكتيكات المحتملة، ولا تشكل ثلاثة أو أربعة مسارات مثل تجنيد الأموال، التواصل المجتمعي، والبحث، استراتيجيات إلا إذا ارتبطت بهدف محدد لتزمنون بتحقيقه، فعلى سبيل المثال، وفي الاجتماعات الجماهيرية في حملة مقاطعة الباصات كان استخدام السيارات الخاصة لنقل المشاركين في مجموعات والذهاب سيرا على الأقدام للعمل تكتيكات وليست استراتيجية، كان الهدف واضحا، محددًا، ومستداما - إنهاء الفصل في الباصات، أما التكتيكات فتم مواهمتها حسب مقتضيات الضرورة، وكما اعتاد سيزار شافيز القول فإن الاستراتيجية لا تتعلق باتخاذ القرار الصحيح بل باتخاذ قرار بأنك اتخذت القرار الصحيح، كيف تعرف متى علينا أن نأقلم أنفسنا مع المتغيرات، أو متى يجب أن نبقي على نفس المسار؟ تكمن إحدى المسؤوليات الرئيسية للقيادة الرئيسية في إدارة التوتر ما بين الالتزام والتكيف.

القدرة الإستراتيجية

إن وضع استراتيجية جيدة هي عملية إبداعية مستمرة لتتعلم كيف يمكن أن نحقق أهدافنا من خلال التأقلم مع الظروف المتغيرة، وهي نتيجة للمدخلات من الناس الذين يمتلكون خبرات متنوعة - أشخاص تعلموا "المعرفة الواضحة"، و"التفاصيل الدقيقة" للأوضاع التي يتم وضع استراتيجيات بخصوصها، والذين أيضا تعلموا أن هناك أكثر من زاوية للنظر إلى الأمور. يتطلب الأمر مشاركة أشخاص تعلموا كل ما يمكن معرفته عن الأشجار في نفس الوقت الذي يستطيعون فيه تخيل الغابة بأكملها. أشخاص ربطتهم خبرتهم الحياتية، وشبكاتهم، وفهمهم، مع قواعد جماهيرية متنوعة سيكون لحشدهم في هذه الحملة مساهمة كبيرة في نجاحها.



مخطط الإستراتيجية ٥

وتكون الإستراتيجية ديناميكية حين تتكون المجموعة المسؤولة عن الإستراتيجية من خبرات وخلفيات وموارد متنوعة. ومن العناصر الرئيسية في الإستراتيجية الجيدة استخدام العمليات المقصودة التي تيسر التعلم من خلال الاستماع للآراء المختلفة. تشجيع الاختلاف، وحل الإشكالات من خلال التفاوض بدلا من إصدار أمر أو التوافق... الخ... من المسؤول عن وضع الاستراتيجيات في منطقتك؟ كيف يمكن أن تزيد من تنوع (قدرات) هذه المجموعة لوضع الاستراتيجيات بشكل إبداعي؟ هل يقوم فريق وضع الاستراتيجية بالتداول والحوار بشكل جيد؟ (هل يوجد مساحة واضحة للعصف الذهني المفتوح والمبدع كجزء من عملية وضع الاستراتيجية، قبل اتخاذ القرارات؟) هل يمكن لفريق وضع الاستراتيجية التحرك بسرعة؟ (هل هناك عرف مرتبط باتخاذ القرارات بطريقة تشمل الجميع لكن تضمن الاستجابة السريعة في حال وجود وضع ملح؟)

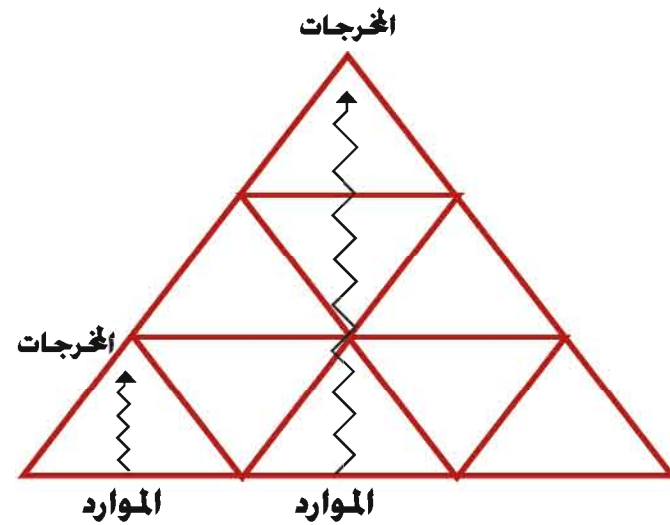
أخيرا، كلما كانت فرق القيادة متحفزة كلما زادت احتمالية أن يخرجوا باستراتيجية مبدعة. ومن العناصر التي تشجع الدافعية النظر إلى العمل كواضع أو حرفة، والمشاركة في اتخاذ القرار وبعض الاستقلالية للتصرف وفقا للقرارات، الخ... ومع أن الإستراتيجية الجيدة قد تكون ثمرة عبقرية استراتيجية، إلا أنها غالبا ما تكون نتيجة فريق استراتيجي جيد جمع بين أعضائه قائد جيد.

يحتوي الخط الزمني لأي حملة على مراحل واضحة، وقمة في نهاية كل من هذه المراحل - يوم محدد تقوم فيه منظمك بفحص قدراتها المشتركة، وبعد كل قمة، يحتاج الموظفون والمتطوعون والأعضاء إلى وقت للراحة، والتعلم، وإعادة التدريب، والتخطيط للمرحلة التالية. كثيرا ما تقول المنظمات "لا يوجد لدينا وقت لذلك!". إلا أن الحملات التي لا تخصص وقتا للتأمل والتأقلم وإعادة التدريب ينتهي بها اللطاف إلى استنفاد طاقة مواردها البشرية وتتحول للتعامل برد الفعل مع الوقت.

الاستراتيجية، النطاق، المدى

هناك خلط كبير حول في أي مرحلة من المشروع تلعب الاستراتيجية دورا، هل نركز على الاستراتيجية في مرحلة التخطيط لحملة تمتد على مدار سنة، ونركز على التكتيكات فقط حين نخطط لإجتماعنا العام التالي؟ هل نركز على الاستراتيجية حين نعمل على الصعيد الوطني، و فقط على التكتيكات على الصعيد المحلي؟ الإجابة هي أن الاستراتيجية تلعب دورا في كل مستوى من مستويات المشروع، وفي كل المراحل، ما يختلف هو نطاق "النواحي" التي تنوي الاستراتيجية تحقيقها.

كما يوضح الرسم ٤، النطاق الاستراتيجي، تتطلب كل مرحلة من مراحل الحملة وضع توقعات ونواحي، وتقييم الموارد المتاحة لتحقيق النتيجة المطلوب، وتقييم العوامل البيئية ذات الصلة، ورسم استراتيجية (استهداف، توقيت، تكتيكات) لترجمة الموارد المتاحة إلى تلك النتيجة المطلوبة. بالتالي، يتطلب اجتماعك العام وضع استراتيجية بقدر ما تتطلبه خططك السنوية، ومن الأرجح أن يكون هناك أشخاص مختلفين مسؤولون عن النطاق الإستراتيجي المختلف في مستويات مختلفة من المنظمة أو في مراحل زمنية مختلفة، إلا أن هناك حاجة لاستراتيجية جيدة في كل مستوى - وكلما كانت المنظمة لا مركزية كلما زادت الحاجة لوضعي استراتيجيات جديدين. أخيرا، فإن الاستراتيجيات التي تتطور في حملة منظمة بشكل جيد والمتداخلة مع بعضها البعض تحقق الاتساق وتقوي بعضها البعض ولا تتعارض أو تتصارع مع بعضها البعض.



مخطط الإستراتيجية ٤

شاعرة في مقدمة الباص (القسم المخصص للبيضا)، وتتحول المشكلة إلى قضية حين يكون هناك حل محدد يمكن أن يتولاه لاعبون محدون، على سبيل المثال، الطلب من شركة الباصات بإلغاء الفصل (كحل للقضية) أو أن تواجه المقاطعة، القضية الجيدة هي قضية يمكن كسبها، وفي نفس الوقت تكون ذات مغزى، هناك خيار حرج آخر يتعلق بتحديد هوية صانعي القرار والمسؤولين الذين ستطالبهم باتخاذ خطوات وقرارات ملموسة بخصوص قضيتك.

قد يكون من المفيد تطوير قائمة من المعايير لتقييم التكتيكات التي ستستخدمها، وفيما يلي بعض الأفكار (هناك المزيد في القراءات المصاحبة لشارب، بوبو، وألينسكي):

- تعظيم استخدام مواردك بأكبر قدر ممكن مقابل موارد خصمك.
- العمل باستخدام تجارب قاعدتك الجماهيرية خارج إطار تجارب الخصم.
- اختيار التكتيكات التي توحد قاعدتك الجماهيرية بينما تقسم المعارضة.
- اختيار تكتيكات مناسبة مع قيمك.
- اختيار تكتيكات مسلية، محفزة، وبسيطة.

٥- كيف تقوم باستخدام تكتيكاتك مع الوقت كحملة لبناء زخم وقوة بدلا من فقدانها؟

هناك طريقتان للعمل في العالم - يمكن أن تتعامل برد فعل، كما هو حال الكثير من المنظمات، أو أن تكون مبادرا للفعل، ولكي تكون مبادرا للفعل عليك أن تضع أهداف وإطار زمني خاص بحملتك، وتنظيم تكتيكاتك لكي تبني القدرة والزخم مع الوقت، ويتعلق التوقيت بتنظيم أنشطتك في إطار زمني تتابعي للحفاظ على المبادرة، وتعزيز قدرتك على السير قدما، وبناء الزخم، والاستفادة من الفرص التي قد تظهر في الطريق.

على سبيل المثال، من التكتيكات الأولية المفيدة تلك التي تنتج موارد إضافية تخلق قدرات أكبر للخطوات التالية، و"القمة" هي النقطة التي تقوم فيها بخلق قدرة جديدة يمكنك من استخدام تكتيكات جديدة، ويترتب على أغلب الحملات أن تتركس جزءا كبيرا من الوقت في البداية لتجنيد عدد كاف من المتطوعين لخلق "كتلة حرجية" تسمح لهم بالوصول إلى الأناصر على صعيد واسع، وهذا هو ما يبني الزخم، مثل كرة الثلج (وليس بلورة الثلج)، كل نجاح يساهم في موارد إضافية تزيد من إمكانية تحقيق النجاح التالي.

وتتمثل مسألة أخرى تتعلق بالتوقيت في متى يجب "مواجهة" المعارضة، أو في حملة تعاونية، متى يجب مواجهة أصعب التحديات، كتب أيلينسكي يقول بأنه من المهم أن لا تسعى لمواجهة لا يمكن لك أن "تكسبها"، وقد يساعد الصبر والثبات في بناء القدرات التي تحتاج إليها لإطلاق حشد معقول للمعارضة على جنب المواجهة - ذلك إذا اقتنعوا بأنكم أقوياء، يمكنك أن تحافظ على زمام المبادرة بيدك من خلال عدم إنهاء نشاط ما حتى تتضح الكيفية التي سيقود فيها إلى النشاط التالي، كما يمكنك أن تحافظ على زمام المبادرة أيضا من خلال توقع رد الفعل الذي سينتج عن كل فعل ستقوم به والتفكير باستجابتك لرد الفعل هذا، الحملة إذا هي طريقة لهيكلة الوقت.

وكما ناقشنا في الفصل الثالث، يتم هيكله توقيت الحملة على شاكلة قصة أو رواية تتجلى مع الوقت، تبدأ بالفترة التأسيسية (الإستهلالات)، ثم تنطلق بنضارة (ترتفع الستارة)، فتبني بشكل تدريجي بطيء عدة قمم (الفصل الأول، الفصل الثاني)، وتتوج بقمة القمم التي تحدد النتيجة (حل العقدة)، وتنتهي باحتفالنا بالنتيجة النهائية (الخاتمة)، تولد جهودنا زخما ظاهرا كما هو حال كرة الثلج، وكلما حققنا هدفا معيننا تولد موارد اضافية يمكن أن نستخدمها لتحقيق هدف أكبر يتبعه، وتنمو دافعيتنا مع كل نجاح صغير يقنعنا بأن النجاحات المقبلة ممكنة - ويزيدنا التزاما.

وكذلك الأمر ينطبق على الحافزة: فهدفنا الاستراتيجي يصبح جزءا رئيسيا من "قصة الآن"، يواجهنا حشد ملح، ونبحث عن الأمل في قدرتنا على مواجهة هذا التحدي، ولنتزم بمسار محدد للعمل، أي هدفنا الاستراتيجي، ويكون الأمل ملهما في العادة، ليس فقط من حيث القيم المتجذرة فيه، بل لكونه يطرح مسارات محتملة، فرؤية د. كينغ للديمقراطية الأمريكية والتي عبر عنها في حديثه في الكنيسة المعمدانية في شارع هولت هي رؤية قوية ومؤثرة، بالضبط كما هي قيم الإيمان التي يستثيرها، إلا أنه يحدد مصدرا للأمل يساعد على التصدي للمشاكل - قرار المحكمة العليا الأمريكية حول إلغاء الفصل في المدارس، الأمل الذي تعبر عنه "قصة الآن" لا تشكل صورة مزهرة فحسب، بل مسارا للمستقبل، تعبر الرؤية المحفزة إذا عن حاجة ملموسة، وملحة، وتغيير أخلاقي (الظلم) واستراتيجي (باصات الفصل بين البيض والسود)، وتحدث في نفس الوقت عن مصدر للأمل، يعبر عنه أيضا بكلمات أخلاقية (العدل) واستراتيجية (إلغاء الفصل في الباصات).

بالتالي، ونحن نحدد هدفك الاستراتيجي، عليك أن تضع قائمة بالمعايير التي يجب أن يلبها - يحل المشكلة المطروحة، يستخدمها القاعدة الجماهيرية بصورة مبتكرة، منظور، تطور القدرات القيادية، الخ. بعد ذلك، عليك أن تقوم بالعصف الذهني لوضع قائمة بأكبر عدد ممكن من الأهداف، ومن ثم التأمل فيها، توليفها، وتكرار العملية مرة أخرى، ثم عليك أن تختار، وتلتزم بهدف تؤمن بأنه من الأرجح أن يمكنك من حشد الموارد (ما تملكه) بشكل قوي ومؤثر (ما تحتاجه) لتحقيق الهدف (ما تريده)، لا يوجد خيار مثالي، لهذا نجد أن وضع الاستراتيجية أمر صعب.

٤- ما هي التكتيكات التي ستستخدمها لتحقيق هدفك الاستراتيجي؟

هل تذكرين ما هو التكتيك؟ التكتيكات هي أنشطة محددة تستخدمها لتطبيق الاستراتيجية - موجهة بطريقة محددة ويتم تنفيذها في أوقات محددة، وهي النشاط الذي يحقق استراتيجيتك، الاستراتيجية بدون تكتيك عبارة عن مجموعة من الأفكار اللطيفة، والتكتيك بدون استراتيجية هدر للموارد، يكمن فن التنظيم في العلاقة الحيوية بين الاستراتيجية والتكتيك، استخدام الاستراتيجية لوضع التكتيك والتعلم من التكتيك لمواءمة الاستراتيجية.

وبينما نعمل باتجاه تحقيق هدفنا نتعلم من نجاحاتنا وفشلنا الكيفية التي يمكننا من مواءمة تكتيكاتنا لتصبح أكثر فعالية مع الوقت، حملة مقاطعة الباصات ركزت على "التكتيك الرئيسي" الذي يمثل بالمقاطعة، إلا أنهم استخدموا القضاء أيضا، ونظموا التشارك بالسيارات، واستخدموا معارفهم في وسائل الاعلام، ونظموا الدعم الخارجي، الخ. وفي الواقع فإن وضع الاستراتيجية يتضمن سلسلة مستمرة من الابتكارات التكتيكية المبدعة والتأقلم مع تغير الظروف والفرص الناشئة والتقلبات التي يمكن أن تعاني منها الحملة.

من الجوانب الرئيسية لاتخاذ القرارات بخصوص التكتيك الاستهداف - المعرفة الدقيقة بكيف يمكن أن تركز الموارد المحدودة للقيام بما يمكن أن يعطي نتائج أكبر، ومن الخيارات الحرجة اتخاذ قرار حول أي مشكلة ستحولها إلى "قضية" تحشد الناس حولها، يفرق مايك ميلر، وهو منظم من كاليفورنيا، بين "الموضوع" مثل التعليم و"المشكلة" مثل مدرسة سيئة، و"القضية" مثل استبدال مدير مدرسة ما بمدير آخر، تصبح المواضيع مشاكل حين يواجهها الناس في واقعهم وخبرتهم، وتتحول إلى "قضية" حين يتم تحديد الحلول لهذه المشكلات، يصبح موضوع الفصل العنصري مشكلة حين يصير "لزما علي أن أستقل الباص من الباب الأمامي، أدفع الأجرة، ثم أنزل وأستقل الباص من الباب الخلفي، وأجلس (أو أقف) في الخلف حتى لو كان هناك مقاعد

لا يتعلق التنظيم فقط بتغيير العالم، ولا بتغيير معتقدات الناس بخصوص هذا العالم - إنه يتعلق بالرباط ما بين الاثنين. ويقول المنظمون بأن أخذ الناس إلى خلوة لمدة أسبوع "لتغيير إطار تفكيرهم" لن يغير شيئاً إذا كانوا سيعودون إلى نفس السياق "الهيكل" الذي تركوه وراءهم. من جهة أخرى، يؤكد المنظمون بأن تغيير السياق "الهيكل" دون تغيير الناس الذين يعملون ضمن هذا السياق لن يغير الكثير أيضاً. حين يتغير الناس، قد يبدأون بامتلاك القوة الضرورية لتغيير ظروفهم - وكلما امتلك الناس هذه القوة، كلما بدأوا بالتغيير. لهذا السبب نسمي هذا المساق "الناس، القوة، والتغيير".

من جهة، يتحدى المنظمون الناس لتفسير خبراتهم بشكل مختلف. وهنا تكمن قيمة المنظور "الخارجي". فلا يوفر المنظمون "معلومات" فحسب، بل يطرحون أسئلة تتحدى الناس للقيام بإعادة تأطير فهمهم لأنفسهم وخبراتهم من خلال وجود سياق للعلاقات التي تبنى بتبادل قصصي يمنحهم الفرصة لإعادة تأطير الأمور من منظور الرؤيا الأوسع والأشمل، وعمليات تشاورية، وتكتيكات عملية، من جهة أخرى، على المنظمين أيضاً أن يعطوا الناس القدرة على فهم العالم من خلال تعديل الأطر التي يستخدمها الناس (تكبير الإطار، جسر الإطار، تمديد الإطار). وهنا تكمن قيمة المنظور "الداخلي": فالأشخاص من الخارج لا يقومون ب"تأطير" الأمور لأن هذه مهمة الأشخاص من الداخل، ولا تبنى عملية "إعادة التأطير" على قيام

طرف ب"مجاملة" الطرف الآخر، بل على عملية حوارية ما بينهم وفي داخلهم، إن عملية تحويل "المشاكل" إلى "فضايا" (إعادة تأطير المشكلة لتصبح أمراً يمكن القيام بعمل بشأنه) تقع في المسافة ما بين هذين المنظورين. . ويكمن الكثير من العمل التفسيري المرتبط بعملية التنظيم في عنونة التجارب القديمة تحت عناوين جديدة، فإذا وجد الناس أنه اعجبهم قد يقررون طرحها بهذا الشكل.

ومع أن رواية القصص عملية خفية بينما وضع الاستراتيجية عملية خفية، إلا أن "الاستراتيجية المعقولة" تلعب دوراً هاماً في الرواية المفعمة بالأمل. وتسير عملية وضع الاستراتيجية المعقولة بداً بيد مع رواية قصة محفزة، وعادة ما يكون لدى الحملات الأكثر فعالية "قصة" و"خطة". كيف يمكن أن نبني على الموارد التي نمتلكها، كيف يمكن أن نستفيد من الفرص المتاحة، لماذا لن نقيدنا العقبات، كيف تقود كل خطوة لتلك التي تليها - كل هذه هي عناصر في استراتيجية معقولة، وكما تعطي الاستراتيجية الجيدة معنى للتكتيكات الفردية من خلال تحويلها من فعاليات منعزلة إلى خطوات على الطريق لتحقيق الهدف، فإن القصة الجيدة تعطي أفعالنا معنى من خلال تحويلنا إلى مشاركين في رواية مؤثرة. يمكن أن يساعدنا التحليل على "تفكيك" قصة قديمة في طريقنا نحو تعلم كيفية رواية قصة جديدة، وفي عملية التنظيم نجد أن قصتنا واستراتيجيتنا لا تتمثلان فقط في كيف نفتح أنفسنا بأن هذا المسار يستحق المغامرة بل كيف نحشد الآخرين الذين، بدون مشاركتهم، لا يمكن لنا أن نقوم بشيء على الإطلاق.

أسئلة حول الإستراتيجية

وضع الاستراتيجية

- ١- من هم أهلك (قاعدتك الجماهيرية)؟ لماذا؟
- ٢- ما هي المشكلة: نظرية التغيير؟ لماذا؟
- ٣- ما هو هدفك الاستراتيجي؟ لماذا؟
- ٤- ما هي التكتيكات التي ستستخدمها؟ لماذا؟
- ٥- ماهو الخطة الزمنية التي توضح كيف ستستخدمها؟ لماذا؟

قوة جيتسو- تكتيكات إبداعية من الماضي - ربيع ٢٠١٢

من المهم أن نتذكر بأن الاستخدام المبدع للموارد يعتمد على السياق الذي نجد أنفسنا فيه، علينا أن ننظر حولنا ونحاول أن نفهم علاقات القوة الحالية وأن تطور تكتيكات تسمح لنا بتحويل علاقات القوة هذه، قد لا تتكرر هذه الأمثلة من الماضي، لأن سياق اليوم مختلف تماماً. إلا أن استخدامهم المبدع للموارد يمكن أن يلهم تفكيرنا الإبداعي، بالضبط كما استلهمت فريدا كالدو من أعمال ديغو ريفيرا ومن ثم قامت برسم أعمالها الخاصة من إبداعها الشخصي.

حج عمال المزارع في كاليفورنيا، ١٩٦٦: قام ٥١ عضواً من الجمعية الوطنية لعمال المزارع (والتي أصبحت لاحقاً اتحاد عمال المزارع) بالسير ٣٠٠ ميل من ديلانو إلى ساكرامنتو لتسليط الضوء على الصعيد الوطني وعلى صعيد الولاية على نضالهم ضد صناعات شينلي وهي شركة توزيع وطنية للمشروبات الكحولية، وصاحب مزارع عنب في ديلانو كان لدى الجمعية نزاع طويل معه، هذه المسيرة التي خطط لها أن تحدث في نفس وقت صيام الفصح الكاثوليكي أضافت طاقة لهذه الحملة الطويلة الأمد، وأجبر خروج آلاف المشجعين ليعبروا عن دعمهم للمشاركين في المسيرة صناعات شينلي على إعادة النظر في رفضهم للتفاوض مع الجمعية، وقبل ثلاثة أيام من وصولهم إلى ساكرامنتو وافقت صناعات شينلي على كافة الشروط في أول عقد نقابي يتم توقيعه في تاريخ عمال الزراعة في كاليفورنيا، وهكذا انطلقت الحركة.

فيضان في المتجر (سول أليينسكي): تعبيرا عن الاحتجاج على سياسات التوظيف العنصرية في متجر كبير هدد المنظمون بجلب ٣٠٠٠ زيون أسود بالباصات يرتدون أفضل لباس لديهم ليملاؤا المتجر بهم، كذلك كان من المقرر أن يشغل الزبائن السود الموظفين من خلال طرح أسئلة تفصيلية حول البضاعة، وثم قبل ساعة من موعد الإغلاق يطلبوا شراء كل شيء تحت ناظرهم ويطلبوا شحنه بناء على طلبية "الدفع عند الاستلام"، ولدى استلامه يقوموا برفضه وإعادته إلى البائع، ولأن هذا التهديد كان ممكناً ومعقولاً، اكتفى المتجر به لتغيير ممارساته في التوظيف، ما هو المغزى هنا: قد يكون التهديد باستخدام تكتيك معين أكثر تأثيراً من التكتيك بحد ذاته.

الاعتصام جلوسا في الحمام: قامت مؤسسة وودلون (سول أليينسكي) في شيكاغو، وإقناع السلطات بالحفاظ على التزاماتهم بالاستثمار في غيتو وودلون، بالترتيب لتنظيم اعتصام جلوسا في حمامات المطار. قرر المعتصمون أن يجلبوا معهم الكتب والصحف واحتلال المقاعد والمبولات والبقاء هناك لساعات وساعات، مرة ثانية، أجبر التهديد باستخدام هذا التكتيك، والذي كان في ذلك الوقت قانونياً، المؤسسة السياسية على إعادة الالتزام بالاستثمار في وودلون.

مقاطعة باصات مونتغومري: تم تحويل خليط من الموارد الفردية البسيطة (أجرة الباص) إلى قدرة جماعية مؤثرة (انقطاع أجرة الباص بشكل جماعي كبير). هذا الوضع الذي بدأ في البداية وكان القوة جانب النخبة من البيض، حول لوضع وجد المجتمع الأمريكي من أصول أفريقية فيه طرقاً لتحويل ضعفهم الفردي إلى قوة جماعية ومع الوقت تمكنوا من تغيير توازن القوى في حملة مشهود لها من أجل المساواة في الحقوق.

الفصل السابع



العمل

العمل



مخطط العمل رقم ١ الذي يوضح العلاقة بين برامج العمل والموارد. وكما يشير أوليفر ومارويل، يمكن توظيف الموارد التي نحشدنا من القاعدة الجماهيرية لتكون عرضة للمساءلة من قبل نفس هذه القاعدة.^{٥٦} ومن ناحية أخرى، تستلزم الموارد الخارجية غالباً المساءلة أمام أولئك الذين يقدمونها - بحيث يحددون كيفية استخدامها. فعندما حددت على سبيل المثال عدة مؤسسات مانحة أن الأولوية للبيئة، قررت بعض المنظمات المحلية الحضرية التي تعتمد على تمويل تلك المؤسسات أن مصالح قاعدتها الجماهيرية تكمن في التركيز على برامج بيئية.

وبالمثل، يتطلب ابتكار تكتيكات جديدة مبالغ طائلة قد يفرض قيوداً صارمة على عملك إذا كنت تعمل مع جماهير كبيرة. ومن جهة أخرى، إذا كان برنامج عملك قائماً على تكتيك يتطلب حشد الناس، قد يساعدك ذلك على تمكين قاعدتك الجماهيرية بصورة مباشرة، لكنه قد يجبرك على التوصل إلى تكتيك ترغب قاعدتك الجماهيرية بالمشاركة فيه.

النوع

	الناس	الأموال
من الداخل		
من الخارج		

المصدر

مخطط العمل ٢ الموارد

ومع أن مقدور أي منظمة أن تحشد الموارد بشتى الطرق، إلا أن مركز ثقلها يبقى في مكان ما حسب المناطق المحددة في مخطط العمل ٢. فإذا كان مركز الثقل في مربع "الناس من الداخل" فإن ذلك يعطي القوة للقاعدة الجماهيرية، ويجعل المنظمة مسؤولة أمام قاعدتها. ويقتصر استعمال الموارد على مصالح هذه القاعدة الجماهيرية. ومن الأمثلة على ذلك نذكر النقابات، ومن جهة أخرى، إذا كان مركز الثقل في مربع "الأموال من الخارج" فإن ذلك قد يضعف القاعدة (ما لم تكن خارجية هي أيضاً)، ويجعل المنظمة مساءلة أمام مؤيديها. ويحصر تكتيكاتها بتلك المنسجمة مع مصالح مؤيديها. ومن الأمثلة على ذلك مؤسسة مانحة تمويل برنامج خدمات.

أخيراً، يجب التمييز بين برامج العمل التي تُنتج الموارد وتلك التي تستنزف الموارد. ففي التنظيم النقابي على سبيل المثال، كلما كانت النقابة تحظى بنجاح أكبر، كلما كسبت أعضاء أكثر، ما يعطيها قاعدة أكبر من الاشتراكات. وقدرة أكبر على تطوير قيادات، وموارد بشرية ومالية أعظم. وعلى نفس المنوال، وعندما تقوم منظمات أهلية بأعمال جديدة للأبرشية مع الكنائس التابعة لها، تنمو قدراتها البشرية والمالية، وعلى النقيض، غالباً ما تخفق برامج العمل للمستندة على المنح في توليد موارد جديدة من العمل الذي تؤديه - وتُبقي نفسها في حالة من التبعية الدائمة.

يكن الجانب الجميل في حملة المقاطعة التي قام بها عمال مزارع الكروم في أنها كانت من النوع الذي يمكن لأي كان أن يلعب دوراً فيه - بدءاً من الشخص الذي يرفض شراء العنب في سوبر ماركت في فلوريدا، وانتهاءً بالطالب الذي يهرب من المدرسة ليعمل متفرغاً لصالح اتحاد عمال المزارع (UFW) united farm workers. مروراً بكل أطراف الناس ما بينهما. ففي إحدى اللحظات من العام ١٩٧٥، وجد لو هاريس في استطلاع أجره أن ١٢٪ من الجمهور الأمريكي (حوالي ١٧ مليون شخص) يقاطعون العنب، بالتالي، كلما اتسعت الفرصة على الفعل، اتسعت المشاركة والمسؤولية.

يستلزم العمل كلفة - وقتاً، وجهداً، ومخاطرة، وكذاً. كما يمكن للمشاركة في التضحية أن تمتد على نطاق واسع، وكلما توسعت المشاركة، كلما نال الناس حصة أكبر من النواجز، والمقاطعة مثال جيد على هذا أيضاً. وعندما يقوم شخص أو إثنان بكامل "التضحية"، سرعان ما يصبح "مستنفذين"، ويلومهما الآخرون على أي خطأ يحدث.

أما الجانب الآخر للتضحية المشتركة فهو النجاح المشترك. فعندما تسنح الفرصة للعديد من الأشخاص للإسهام في الجهد، فإنهم يتشاركون أيضاً في نجاح هذا الجهد، ويصبح نصراً "لهم"، وليس لأحد آخر، ويخلق هذا، بدوره، حافزاً وإحساساً بالأهلية ما يُبشّر للمساءلة. ففي اليوم الذي تلا فوز "بيلوسي" في حملة الكونغرس في سان فرانسيسكو، ظهرت ١٥ امرأة فليبينية في مقر الحملة من كنّ قد عملن كفائدات لقطاعات انتخابية، يبحثن عن نانسي (بيلوسي). لقد حوّلت مسار عملية التصويت لها بشكل فعال ولعبن دوراً هاماً في النصر واعتبرن أنفسهن قد فزن في الانتخابات، والآن أتت لمقابلة "نانسي" من أجل الحصول على مساعدة بشأن مشاكل الهجرة التي تعترضهن. كان الوضع مثالياً تماماً: العمل عملهن، والنصر نصرهن، والآن من حقهن التمتع ببعض ثمار النجاح.

ليس ثمة جواب صائب أو خاطئ عقاً يجب أن تكون عليه العلاقة الملائمة بين الموارد والعمل، غير أنه من الضروري فهم هذه العلاقة كي يغدو بوسعك اتخاذ خيارات واعية بخصوص كيفية تأسيس منظمتك لكي تكون أمامك فرصة لتحقيق أهدافها.

خلق ثقافة الالتزام

النتائج، الالتزامات، الوقت، خطة الطوارئ، التنسيق

بغض النظر عما إذا كانت تعبئة الموارد من الداخل أم من الخارج، وبغض النظر عما إذا كانت تُستخدم لتعزيز التعاون أو تحقيق مطالب معينة، فإن ثمة فارقاً كبيراً بين أن تجعل أمراً ما يحدث فعلياً وبين أن تأمل أو تتمنى أو تخلم بحدوثه، وتكمن إحدى أكبر المخاطر شيوعاً في التنظيم هي التخلي عن استراتيجية أو تكتيك بداعي "حاولنا ذلك لكنه لم يُجد

نفعاً". في حين أننا في الواقع لم نحاول مطلقاً، أو على الأقل ليس بشكل حقيقي، لقد دعونا إلى اجتماع، لكن لم يحضر سوى نفر قليل جداً من الناس: حقاً؟ كم عدد الحضور المستهدف؟ هل أعددت لائحة بأسماء الذين ترغب بحضورهم؟ هل حصلت على تعهد من الجميع بالحضور؟ هل تعلمت من نجاحاتك وفشلك ما كان ينبغي عليك فعله للحصول على التزام بالحضور؟ هل تابعت الأمر باتصالات هاتفية للتذكير خصوصاً في يوم الاجتماع؟ هل أعددت قائمة بأسماء من حضر؟ هل بينهم أسماء من دعوتهم؟ هل قارنت أداءهم بأداء الآخرين؟ هل تعلمت ما الذي أحدث الفرق؟

يشكل الانخراط في عمل جماعي فعال تحدياً من نوع خاص يتطلب جرأة أكبر ما لو كنت تعمل "بفردك" دون العودة لأحد، يتطلب حشد عدد كبير من الناس في عمل مُنتسق إعمال التفكير بأدق التفاصيل، وتوقع حالات الطوارئ، وضمان المساءلة والدعم، وإجراء التدريب - وكلها نشاطات "احترافية" من الضروري النظر إليها بوصفها محورية بالنسبة للعمل بقدر العمل ذاته، وإلا فمن المحتمل أن لا يكون هناك عمل على الإطلاق.

وما لم تتمكن من الإجابة على هذه الأسئلة - ليس فقط بشأن الاجتماع المذكور وإنما بخصوص أي حلقة في سلسلة من الحالات الطارئة التي تنقل الموارد إلى حالة الفعل - فلن يكون في عملك أي "جرعة"، وقد يغدو من المتعذر تقييم جودة استراتيجيتك لأن "حرفتك" - مدى إتقانك لما تقوم به - ضعيفة جداً، ولكي تحقق "الجرعة" - الإتقان في عملك التنظيمي لا بد من التركيز على الأمور التالية: النتائج القابلة للقياس، عدد من الالتزامات المحددة، الأجل الزمنية، والمسؤوليات.

قياس المخرجات

ما هي المخرجات القابلة للقياس التي ستحققها ومتى؟ فيدون مخرجات واضحة، لن يعرف فريقك إن كان قد نجح أم فشل في عمل التزم القيام به، وكما قال فريد روي ذات مرة، إن لم تستطع إحصاء ما حققته فكان شيئاً لم يحدث، كم عدد الأصوات اللازمة للفوز في الانتخابات؟ ما مقدار الخسائر التي يجب أن تتكبدها شركة ما لكي نقرر أن مقاطعتنا لها قد جُحت؟ يقول المخطط الاستراتيجي الحربي القديم (صن تزو) عن أهمية القياس في تحقيق الأهداف:

"للعمل العسكري قواعد خمس: القياس، التقييم، الحسابات، المقارنة، والنصر. فمن الأرض ينبعث القياس، ومن القياس ينبعث التقييم، ومن التقييم تنبثق الحسابات، ومن الحسابات تنبثق المقارنة، ومن المقارنة ينبعث النصر".^{٥٧}

يتيح قياس المخرجات للمجموعة تقييم ما يحدث بشكل ملموس، ويتيح التقييم للمجموعة حساب الوقت الذي يتطلبه إتمام العمل: هل استطعنا تأمين الأصوات الذي خططنا لتأمينها في تلك المرحلة من عملنا؟ والحساب، بدوره، يتيح لنا مقارنة نتائجنا الخاصة مع نتائج المعارضة، أو مع نتائج الجولات السابقة: إذا وصلنا على هذا المنوال، هل سنحقق النصر؟ ما الذي ينبغي علينا فعله كي نفوز؟ وتسمح هذه الأنواع من المقارنات، بدورها، للمجموعة بمواصلة مجرى عملها أو تغييره من أجل ضمان النصر.

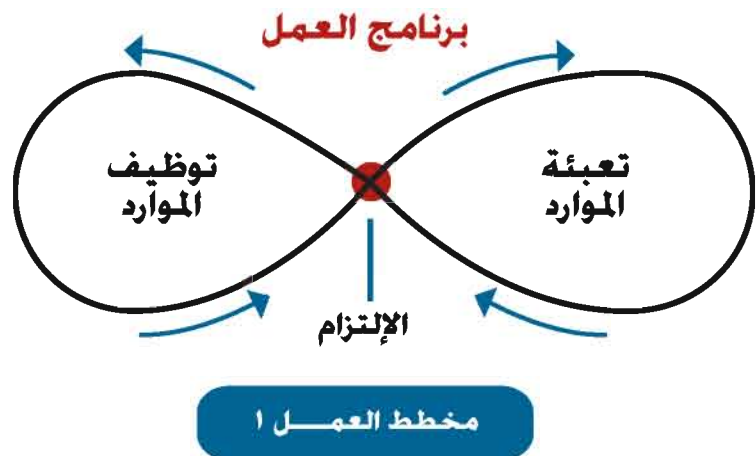
ويتيح لنا القياس أيضاً أن ندرك من منا نجح ومن منا فشل، ولماذا: من أوقع أفراداً أكثر على الاشتراك؟ من لم يستطع إقناع الكثير؟ ما الذي بوسعنا تعلمه من هذه المقارنة؟ بعبارة أخرى، كيف يمكن لكل منظم أن يعمل في المستوى الذي يبرع فيه بدرجة أكبر؟

أضربنا هذا الفصل في دراسة عمل القيادة في التنظيم، وقد بحثنا في سبل تحفيز الناس للعمل وفق قيم مبنية على الرواية العامة، وتعلمنا كيف يمكن لبناء العلاقات أن يجذر الالتزام في مصالح مشتركة، وتعلمنا كيف يمكن لنا أن نضع استراتيجية تحول الموارد إلى نفوذ وإلى أهداف. سنركز هذا الأسبوع على العمل - أي حشد وتوظيف الموارد على الأرض بغرض تنفيذ استراتيجية ما يمكن أن تنمو لتصبح دافعا لمزيد من المشاركة، ففي أي جمعية مدنية، تقدم القاعدة الجماهيرية أهم الموارد للحملة - الوقت والطاقة والجهد - وبعبارة موجزة: الالتزام، فالالتزام بتقديم هذه الموارد - وهي في أغلبها موارد تطوعية - هو ما يجعل العمل ممكناً، فسواء كنا بصدد تنظيم اجتماع حاشد، أو تشكيل وفد، أو إجراء حملة مطلبية، فإن كل عمل يبدأ بالالتزام، ولا يأتي العمل بعد الاستراتيجية وإنما يتجلى معها في نفس الوقت، وقد لا ندرك كل ما هو ممكن إلا حين نقوم بعمل يُشترع الأبواب أمام إمكانيات جديدة - مثلما حصل عندما أبت روزا باركس التخلي عن مقعدها في حافلة للركاب في مونتغمري ألاباما، فقبل التوصل إلى ما يتطلبه نجاح برنامج عمل، يكون على النظميين اتخاذ قرارات استراتيجية أساسية تتعلق بسبل حشد الموارد وتوظيفها عموماً.

حشد الموارد والعمل الفعال

إدفع أجر المغني وحدد اللحن

تؤثر الطريقة التي تحشد فيها الموارد على كيفية توظيفها، مثلما تؤثر بالمقابل طريقة توظيفها على كيفية حشدنا، كما هو موضح في



وعلى نحو مشابه، تتيح النتائج الدقيقة للمجموعة التركيز بوضوح على أعمال معينة يجب الاضطلاع بها لتحقيق هذه النتائج، وبالتالي ما هي النشاطات غير المهمة والتي يمكن إسقاطها من الحساب؛ فبدون أهداف قابلة للقياس، من السهل فقدان التركيز في المجموعة، وفقدان الوضوح بشأن أهدافها، ما ينتج عنه لبس بخصوص طبيعة الأنشطة التي يجب أن يتم تبنيها.

يتيح لنا وضع مخرجات قابلة للقياس التحكم بأهدافنا، فالقول بأن علينا الحصول على ٢٥٠٠٠ صوت مثلاً يتيح لنا التركيز على ما بوسعنا التحكم به، وتصبح هذه المخرجات أساساً للتقييم والتعلم على حد سواء، هل كان مجموع ٢٥٠٠٠ صوت كافياً فعلاً كما كنا نعتقد؟ أم أن الرشح الآخر فاز رغم حصولنا على هذا المجموع من الأصوات؟ وفي المستقبل، كم يجب أن يكون هدفنا لتحقيق النتيجة المنشودة؟

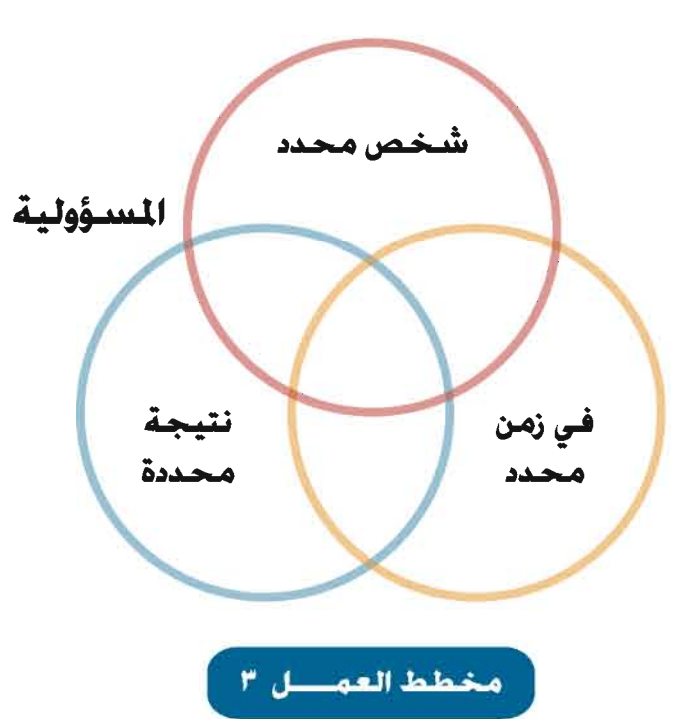
وكما ناقشنا في الفصل المتعلق بالاستراتيجية، تنغرس الأهداف عادة في أهداف أخرى، وبالتالي يجب أن ترتبط القياسات بكل هدف، إليك المثال التالي من حملة العام ١٩٩٠ في كاليفورنيا من أجل مقترحين بيئيين: أدرك المنظمون أنهم بحاجة إلى تأمين ما يقارب ٧٥٠٠٠ صوت في عموم الولاية بالإضافة إلى الناخبين الذين جرت العادة أن يشاركوا في الانتخابات، وتوزعت أهداف هذه الحملة على ثلاث مراحل:

• **المرحلة الأولى:** الانطلاق – إشراك ٥٠٠ شخص في ٧ فعاليات لإطلاق الحملة في عموم الولاية في يوم السبت ٢٠ تشرين الأول.

• **المرحلة الثانية:** هوية الناخب – تجنيد وتدريب ١٠٠٠ قائد قطاع انتخابي للاتصال بـ ٣٠٠٠٠٠ ناخب يصوتون أحياناً في قضايا بيئية وتعيين ١٥٠٠٠٠ مناصر من بينهم – تُنجز هذه المهمة في ١١/٢ (١٤ يوماً اعتباراً من الإنطلاقة في ٢٠/١).

• **المرحلة الثالثة:** اشترك ٧٥ ألف ناخب إضافي في القضايا البيئية في يوم الانتخابات، ٦ تشرين الثاني.

بالطبع، كان لكل من هذه الأهداف مستويات عدة من الأهداف الكامنة فيها - على سبيل المثال، كم كان عدد الأشخاص الذين لزم



جنديهم من أجل إشراك ٥٠٠ شخصاً في يوم ٢٠ تشرين الأول؛ وكم كان العدد المطلوب من أولئك الـ ٥٠٠ شخص لتولّي دور القيادة لتجنيد قادة قطاعات انتخابية؟ وكم ساعة احتاج كل واحد من الـ ١٠٠٠ قادة القطاعات الانتخابية للعمل يومياً لتحديد ناخبهم؟

ضمان الإلتزامات

حالما نحدد ماهية النتائج المنشودة، علينا تنظيم أنفسنا من أجل تحقيقها، إذ يجب أن نحدد العمل الذي سيطلب من كل شخص أن يضطلع به - أي الإلتزام الذي سنطلب منه أن يقدمه - مثل توقيع تعهد بعدم تناول العنب، تصنيع الملح الخاص به، عدم ركوب الحافلة... الخ. ولضمان مشاركة عدد كبير من الناس، علينا تفويض مسؤولية ضمان هذه الإلتزامات إلى مجموعة واسعة من القادة أو القادة المحتملين، ويكمن أحد أعظم التحديات التي يواجهها المنظمون في تعلم طلب الإلتزامات - والحصول عليها. فالإلتزام هو تعهد معين بتقديم الوقت أو المال أو العمل، وحتى لو كنا نطلب التزاماً لعمل مستقبلي، سيكون الإلتزام أقوى إذا تم توقيع تعهد الآن للقيام به مستقبلاً. "هل يمكن أن نعتد عليك لحضور اجتماعنا في الساعة مساءً؟ عظيم، هل يمكن أن تسجل اسمك ورقم هاتفك في القائمة لكي يتسنى لنا التأكد من عدد المقاعد المطلوبة والاتصال بك هاتفياً للتذكير؟" سأحاول، سأبذل ما بوسعي، ربما سأكون هناك، كلها أجوبة لا تعتبر بمثابة التزام، أما الإلتزامات الحقيقية التي نضمنها فهي التي تصبح مؤشراً على النتيجة التي سنحققها.

لذا، ثمة بون شاسع بين إجراء حديث عابر حول اجتماع وبين الحصول على التزامات من الناس بحضور هذا الاجتماع. وما لم يطلب المنظمون والمتطوعون و/أو يحصلوا على التزامات بالحضور - كتابة، إن أمكن - سيكون حضور الاجتماع "مغامرة خاسرة". إنه لأمر صعب حقاً، لأننا نخشى أن نواجه الرفض، وغالباً ما نخشى أن نضع الآخرين تحت ضغط الإلتزام، لأن ذلك يلزمنا أيضاً، لكن مهما كانت الأسباب، يتطلب الأمر شجاعة وتدريباً وتفانياً من أجل تطوير فريق من القادة لا يترددون في طلب الإلتزامات والحصول عليها. وبدون ذلك، سيبقى "العمل" بلا طائل.

أخيراً، ثمة فرق شاسع أيضاً بين تقديم الإلتزامات والوفاء بها، ومن المؤكد أن الكثير منا قد اختبر القول بأننا سنصل الساعة العاشرة، لكننا بدلاً من ذلك نصل في العاشرة والرابع، ونقول أننا سنقوم بعمل ما يوم الخميس، لكننا لا نقوم به حتى يوم الجمعة، وعندما نخرق الإلتزامات، حتى البسيطة منها، تبدأ الإلتزامات نفسها بفقدان معناها بالنسبة لنا وللآخرين الذين يعتمدون علينا، فيقول البعض بأنهم سيكونون في مكان ما في وقت معين، رغم معرفتهم بأنهم قد يتأخرون، ويكون للفشل في الوفاء بالإلتزامات أثراً سلبياً مضاعفاً على عمل المنظمات الأهلية، لأنه إذا لم يعد للإلتزام معنى كبير بالنسبة لي، لن أؤمن حقاً بأنني سأكون قادراً على الإلتزام بتنظيم اجتماع لمدة ساعتين أسبوعياً مع ١٥ شخصاً في كل اجتماع، وإذا لم أكن أؤمن بمقدرتي، كم سيكون شاقاً علي أن أعمل بإجاء حقيق هذا الهدف؟

إدارة الوقت

تعبر الطريقة التي ننظم فيها وقتنا عن أولوياتنا، ومهما قلنا، فإن جل ما نفعله يتمثل في كيفية استخدامنا للوقت، ذلك لأن الوقت غالباً ما يكون موردنا الأعلى، خاصة وقتنا الجماعي؛ الوقت في اجتماع، في عمل، في جمهر، إلخ، ويُذكر قول منقول عن غاندي بأن

"أي اتفاق بدون تاريخ ليس اتفاقاً". بعبارة أخرى، لا يتمثل السؤال فقط فيما ستفعله، بل بالموعد الذي سننجز فيه هذا العمل، فالمواعيد ليست طريقة للتنسيق وحسب؛ إنها طريقة لخلق إصرار يستوجب إعطاء العمل الأولوية التي يتطلبها إنجازها، وبدون مواعيد لن يكون هناك إصرار، وبالنتيجة، من غير المرجح أبداً أن يتحقق ما عزمتم على القيام به.

تعكس طريقتنا في احترام الوقت وتقسيمه الى أولويات وتؤثر على القيمة التي نوليها لعملنا في الحملة، فالحملات التي تعقد فيها الاجتماعات كل مرة في وقت مختلف، وتتأخر في البدء، والتي يعطى فيها البعض وقتاً أكثر من الآخرين لإشراك أفكاره، والتي يكون منسقوها على استعداد لإلغائها أو تأجيلها لأي سبب، هذه الحملات تعكس للآخرين استهتارها بالوقت وبالتالي بالجهد والعمل، وهكذا لن يطول الوقت حتى تفقد الحملة الكثير من اعضائها مما سيؤدي لاستنزاف جهد وطاقة القلة الباقية، حيث يكون عليهم حمل كل العمل المطلوب تحقيقه، واستنزاف الجهد سيبطئ كثيراً من مسيرة الحملة.

إدارة الطوارئ

مكالمات هاتفية للتذكير

عالم التنظيم هو عالم الطوارئ... كل شيء يمكن أن يتم بشكل خاطيء: قد ينسى أحد ما فتح أبواب القاعة، قد يعوز النظام الصوتي سلك، أو غفل أحدهم عن ترتيب الكراسي، تم طباعة الخريطة بالمقلوب، لم تُطبع نصف عدد النشرات في الوقت المناسب، فرغ أحد إطارات السيارة من الهواء، ورد خطأ في ترجمة الموعد في النسخة الإسبانية، إلخ. يجب أن يستعد كل مسعى إنساني للتعامل مع الحالات الطارئة، إلا أنه، وفي وضع يحاول فيه أشخاص يفتقدون للخبرة إنجاز مهام كبرى، وخت ضغط الوقت، وموارد أقل ما يحتاجونه - كما هو حال معظم الحالات التنظيمية عادة - غالباً ما تترتب الكارثة في الجوار، ولا بد أن نقر بأننا كثيراً ما لا يكون بوسعنا فعل أي شيء تجاه هذه الأحداث.

مع ذلك، هناك أشكال من حالات الطوارئ التي بوسعنا التعامل معها إلى حد كبير ويجب أن ينصب تركيزنا على تلك الحالات، على سبيل المثال، إذا طلبنا من شخص التزاماً معيناً - وحصلنا على توقيعه على ذلك - سيلغي ذلك بعض احتمالات الطوارئ، بمعنى أنه من الأرجح أن يضمن حضوره الاجتماع، وعموماً، فإن إيجاد طرق لإزالة أكبر قدر ممكن من حالات الطوارئ هي إحدى السمات الأكثر أهمية لخرفة المنظم، مع العلم بأنه ما من شك بأن قادراً منها سيبقى متريصاً بعملنا.

على سبيل المثال، لا تنتهي مسؤولية المنظم مع ضمان الإلتزام، ويروي المنظم (لاري تراموتولا) هذا الدرس الذي تعلمه من المنظم فريد روس:

أشار إلى المخطط وناولني قلماً ملوناً، وقال لي: "سجّل كل ما يتوجب عليك عمله كل يوم، بمن ستجتمع يوم الاثنين؟"

تفحصت جدول المواعيد ودوّتت أسماء وأوقات ثلاثة أشخاص من المفترض أن ألتقي بهم في ذلك اليوم.

أكمل فريد: "حسناً، والآن متى ستصل بهؤلاء الناس لكي نذكّرهم بأنك قادم لرؤيتهم؟"

"تذكيرهم أنني قادم لرؤيتهم؟ لم يخطر هذا في بالي، قلت لفريد.

"حسناً، سجّل ذلك"، أعلن بحزم، "التذكير هو جوهر التنظيم".

تفحص جدول المواعيد وكتب في عمود يوم الأحد: الاتصال بالتالية اسمائهم لتذكيرهم بالموعد...، ثم أدرج أسماء وأرقام هواتف الأشخاص الذين كان علي أن أزوهم يوم الاثنين.

واستمر الدرس: "متى ستصل بهم؟"، سألني، وقبل أن يتيح لي فرصة للرد، أمرني قائلاً: "الآن دوّن الوقت"، ففعلت.

لكنه لم ينتو مني بعد: "حسناً، اليوم هو الاثنين، قبل أن تلتقي بهم، عليك الاتصال بهم مجدداً، صحيح؟"، سأل فريد.

أومأت برأسي بهدوء بينما كنت أفكر في نفسي أن هناك إسرافاً في كل هذا التذكير والتسجيل، ولم تمض سوى بضعة أسابيع حتى أدركت أن الإلتزام بهذه التفاصيل والانضباط هي مسألة جوهرية بالنسبة للمنظم الجيد، في ذلك الوقت، رغم أنني لم أكن قد تعلمت ذلك بنفسي بعد، لكنني بالتأكيد لم أشأ أن أتحدي فريد، لذا إلتزمت الصمت، أضاف فريد: "جيد، والآن أكتب على جدول المواعيد الوقت الذي تنوي فيه الاتصال بهم، وهكذا لن تنسى، من المفيد دوماً الاتصال بالناس مباشرة قبل زيارتهم، وبذا لن تهدر وقتك إذا لم يكونوا موجودين".

وعلى نفس المنوال، تابع فريد حديثه: "أثناء وجودك في منزل أحد من هم في قائمتك، استأذن منه إن كان بإمكانك استخدام الهاتف للاتصال وتثبيت موعدك اللاحق، فتلك هي الطريقة التي ستظهر لهم فيها مدى جدّيتك".

ويواصل سرد ما تعلمه من فريد:

لو وعدك بعض المتطوعين بالجيء للمساعدة في توزيع النشرات ولم يحضروا، فإن فريد سيقول: "لقد أخبرتك بضرورة تذكير الناس بالمواعيد، وعليك أن تتحمل مسؤولية فشل التنظيم، فأنت تتحمل مسؤولية عدم حضورهم وليس هم، فأما أنك لم تؤد عمك على أكمل وجه لإحداث أثر محبّب في نفوسهم، أو أنك لم تكن تتابعهم فتركتهم يفلتون من الصنارة، وفي كلتا الحالتين، الذنب ذنبك".

طبعاً، كان فريد يمارس ما يوصي به، محملاً نفسه مسؤولية ضمان نجاح لاري، ومحملاً لاري مسؤولية ضمان أن يفي الآخرون بالتزاماتهم، ويستذكر تراموتولا كيف كان متديراً في نهاية كل يوم على يد روس:

كنا نبدأ كل مكالمة بسرد ما أجزته خلال اليوم، وكان مطرني بوابل من الأسئلة المتحصنة التي تقتضي أجوبة مدروسة ومسؤولة: "لماذا فعلت ذلك؟" "ماذا أجبت عندما قال ذلك؟" وكان الاستجواب يستمر مدة ساعتين وأحياناً أكثر بينما كان علي أن أجيء وأستعيد لجأحتي وإخفاقاتي في ذلك اليوم، كان فريد يسألني سؤالاً تلو الآخر، وما لم أكن مهياً لكي أنهي المكالمة ببساطة وأهرب بجلدي، لم يكن هناك من مفر أو فرج، لكنني كنت أحمل العذاب، جزئياً بدافع من الكبرياء، وجزئياً لأنني كنت أعرف أن فريد كان يُلقي علي دروساً لا تُقدّر بثمن حول أهمية المتابعة والعمل المنضبط.^{٥٨}

يعرف المدربون الجيدون ما هي الأسئلة التي يجب أن تُطرح، ويعرفون متى لا يحصلون على أجوبة شافية من متدريهم، وتختلف الأسئلة المهمة باختلاف الحالة التنظيمية، كما تختلف طرق معرفة متى يبالغ الناس.

يقتضي استحضار كل عناصر العمل الجماعي هذه معاً - النتائج، الالتزامات، المسؤولية، الوقت، التدريب - التنسيق، ويتطلب التنسيق منسقين وجداول عمل وترتيبات، تلك العناصر المسؤولة عن إعداد القيادة توجب تهيئة الوقت للاجتماع قبل العمل، وخلالها إن دعت الحاجة، وبعده من أجل تقيمه، وتعني إدارة فريق فعال جدولته الوقت من أجل اجتماع الفريق، وتلقي التدريب، وتدريب أعضائه كل على حدة إن اقتضى الأمر.

ويتطلب التنسيق أيضاً بيانات أساسية في بدء الحملة من أجل تقييم - والتكيف مع - النتائج، أين نحن، من ناحية تحقيق أهدافنا؟ كم نحتاج لتعديل مسار عملنا لكي نحقق نتائجنا القابلة للقياس؟ من يؤدي عمله على نحو جيد؟ ومن يؤديه بشكل سيئ؟ كم نحتاج لتعديل نتائجنا المحددة القابلة للقياس في ضوء ما حدث طيلة الفترة السابقة؟

هذا يعني أيضاً تنظيم مساحة العمل المحددة، أي أن يكون هناك مكان محدد لاجتماعات الحملة، ويتم تنظيم بطريقة تعكس وتظهر خطة عمل المجموعة أو استراتيجيتها في كل مرحلة، ويناقش (بول ميلن) أهمية تنظيم الحيز المادي بطريقة يصبح تركيز المنظمة فيها على النواحي، على سبيل المثال، يمكن تحويل عدد الأصوات المضمونة من خلال المكالمات الهاتفية والاجتماعات المنزلية إلى مخطط كبير معلق في المكتب بحيث يكون منظورا لكل من يدخل المكتب، "عندما تتجول في أرجاء مكتب للتنظيم المجتمعي، ينبغي أن يذكرك كل شيء بما هو مطلوب عمله، وما هي الأمور الملحة، وما هي الأمور التي يجب أن تحدث لاحقاً، يجب أن يكون للمكان تأثير توجيهي"^{٥٩}

على أية حال، ربما كان الأكثر أهمية بالنسبة للتنسيق هو الاجتماع التنسيقي المبرمج على نحو منظم والذي يمكن أن يكون بمثابة "مركز" الإحصاء، النظام في وسط ما يمكن أن يتحول إلى فوضى عارمة، وينبغي أن يكون هذا النظام مقدساً حتى ينجح العمل. عندما كنت أقوم بتنسيق حملة نانسي بيلوسي الأولى في انتخابات الكونغرس في العام ١٩٨٧، كنت أبحث عن فرصة لإرساء هذه الممارسة، وكنا قد بدأنا للتو اجتماعنا اليومي مع المنسقين حين دخل أحد الأشخاص الغرفة راكضاً وهو يصيح: "نانسي على الهاتف! نانسي على الهاتف! إنها تريد التحدث إليك مباشرة!" أجهت كل الأنظار صوبي وفيها تساؤل مكبوت: هل وقت اجتماعنا مقدس حقاً أم لا؟ قلت: "من فضلك أخبر نانسي أننا في اجتماع مع منسقين، سأتصل بها حالما تنتهي". سرت تنهيدة كبيرة من الارتياح، واعتباراً من تلك اللحظة فصاعداً، لم تصادفنا مطلقاً أية مشكلة في الالتزام بالتواجد في اجتماعنا اليومي.

التحفيز على المشاركة

المغزى، المسؤولية، الخرجات

نظراً لأن التنظيم في نهاية المطاف يدور حول العمل - أي تغيير العالم - نجد من المثير كم مرة نقوم بتحويل الهدف من عملنا إلى اختبار مقدار التزامنا بدلا من فرصة لتعزيز الدافعية، وتعميق الالتزام، وخلق الفرص من أجل تطوير القيادة.

• أنت تقوم بعمل جيد في جنيد متطوعين جدد، لكنهم يتصلون هاتفياً مرة أو مرتين فقط ولا نسمع عنهم بعد ذلك مطلقاً؟ كيف

يمكنك أن تجعلهم يعودون؟

• لديك شخص واحد يُجري "دائماً" عملية الجدولة، لكنه سيغيب لمدة سنة، كيف ستستبدله؟ ولنفكر بالأمر، هو واثنان من أصدقائه المقربين الوحيدون فقط الذين يحضرون للقيام بهذا العمل، هل يمكن أن تكون هذه فرصة؟

• الأمر متعب نوعاً ما، عليك أن تخبر كل شخص بالضبط كيف يقوم بعمله - سواء كان تسجيل مواعيد الوصول إلى المؤتمر، ترتيب مواعيد الطعام من أجل احتفال، التخطيط لجلسة استماع، كيف يتوجب عليّ دائماً أن أخبر كل شخص بالضبط كيف يؤدي هذه الأعمال في حين ينبغي عليهم معرفة كيف يؤدونها؟ الناس لا يباهون وحسب، أليس كذلك؟

يمكن أن تتصدى لهذه التحديات من خلال تعليم فريق قيادتك كيف يصممون مهاماً تكفل عملاً عالي الجودة عن طريق الاستفادة الكاملة من مواردك التي تحفز أولئك الذين يؤدونها، مما يخلق فرصاً أكبر لتطوير القيادة.

كيف ينجح تصميم المهام التحفيزية؟

وجد علماء الاجتماع بأن المهام المخططة تعطي "مكافآت" داخلية (أي تكون مرضية للشخص) تنتج دافعية أكبر، والتزام، وتعلم تأقلمي أكثر من المهام التي تعطي مكافآت مالية، تقديرية أو في المكانة.^{٦٠} وحين تقومون بتخطيط مثل هذه المهام للمتطوعين تصبح هذه المعلومات أكثر أهمية.

يجب توفر الشروط الثلاثة الرئيسية التالية لتصميم المهمات التحفيزية:

- اختبار المغزى: للمهمة مغزى في المخطط العام للأمر.
- اختبار المسؤولية: يعود لك إنجاز المهمة بشكل جيد.
- اختبار النتائج: يمكنني أن أراقب فيما إذا كنت أؤدي المهام بشكل جيد خلال قيامي بالعمل.

يمكن تأسيس هذه الشروط من خلال تصميم مهام بالشكل التالي:

- مغزى المهمة - فهم والاعتراف بأثر هذا العمل على العالم.
- هوية المهمة - وضوح المساهمة الشخصية، من البداية حتى النهاية، في النتيجة النهائية.
- تنوع المهارات - التعاطي مع طيف من المهارات، بما في ذلك القلب واليدين والعقل.
- الإستقلالية - إتاحة المجال لاتخاذ خيارات وافية بالغرض حول كيفية تأدية العمل.
- الحوارية (التغذية الراجعة) - يشهد الشخص الذي يؤدي المهمة النتائج مباشرة في لحظة تأديتها.

باستخدام هذا الدليل كدليل تشخيصي يمكننا تقييم المهام لتحديد مدى الدافعية التي تولدها، وإعادة تصميمها لجعلها أكثر تحفيزية، وبنائها بشكل يرسى سلم القيادة، ويعطي الفرصة للآخرين ليستحقوا مسؤوليات أكبر.

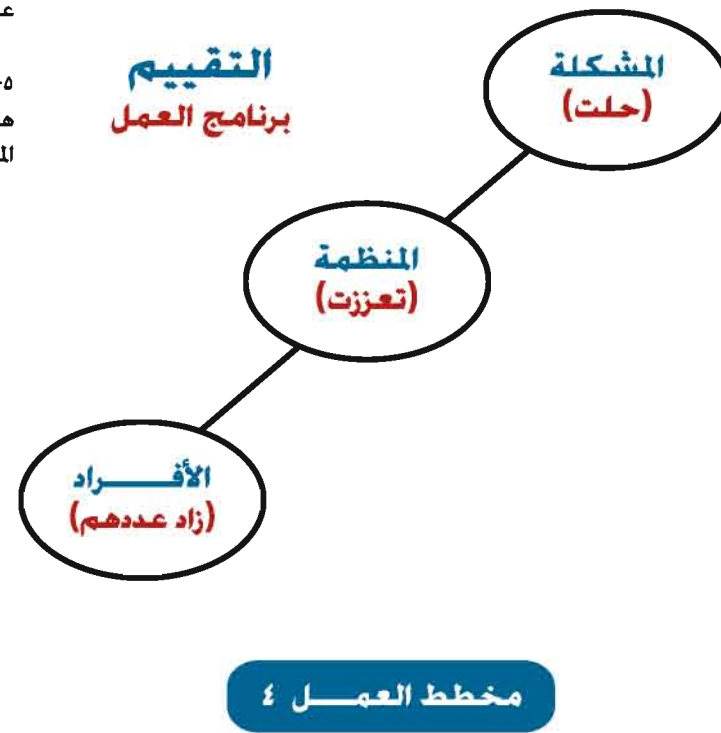
تقييم برنامج العمل

هناك ثلاثة طرق دقيقة لتقييم برنامج العمل وفقاً لهاكمان:^{٦١}

• أولاً، هل يحل هذا البرنامج المشكلة في وقت قريب؟ هل قيمت بما اعتزمت القيام به؟ هل هناك المزيد من الكتب في المدرسة، مثلاً؟ هل تم تخصيص فائض من الأموال من أجل حماية البيئة؟

• ثانياً، هل يقوى المنظمة؟ هل عمق الفهم، وأنشأ التزاماً بالعلاقات، ووُجدت موارد جديدة؟

• ثالثاً، هل يبسّر تطور الأفراد الذين يشاركون في العمل؟ هل تعلم الناس، هل اكتسبوا ثقة، هل كانوا في حالة من النشاط - أم أنهم كانوا مستنفذين بالكامل؟



الخاتمة

بالعودة إلى الاجتماع في بيت سبزر الذي حدث في بداية مساعيه لبناء اتحاد عمال المزارع (UFW)، دعنا نتفحص التكتيك مجدداً: ما هو التكتيك العلائقي الذي استخدمه؟ ما نوع التكتيك التفسيري الذي استخدمه؟ وما نوع تكتيك العمل الذي استخدمه؟ يهدف العمل الذي أدّيناه طيلة الأسابيع الثلاثة الأخيرة إلى اختيار كيف يمكن لهذه الأنواع الثلاثة من التكتيكات أن تتضافر معاً في استراتيجيات تنظيمية فعالة - والذي يعد هذا الاجتماع المنزلي مثال ممتاز عليها.

أسئلة حول العمل

١- ما هو برنامج العمل لمشروعك؟ أعط إجابة محددة، ما المطلوب من المشاركين الجدد القيام به؟

٢- من أين حصل منظمتك على الموارد التي تحتاجها للقيام ببرنامج عملها؟ هل تعتمد بشكل أكبر على الأشخاص، الأموال، أم الاثنين معاً؟ ما أثر ذلك على العمل؟

٣- كيف تخلق "ثقافة الالتزام"؟ في برنامج عملك؟

٤- بإستخدام قائمة التشخيص، ما مدى الدافعية في برنامج عملك؟ هل يخلق فرصاً لتطوير القيادة؟

٥- قم بتقييم برنامج عملك باستخدام أسئلة (هاكمان) الثلاثة: هل يحل المشكلة؟ هل يقوى المنظمة؟ هل يبسّر نمو الأفراد المتدمجين فيه؟

الفصل الثامن



التنظيم:
المجتمعات في خضم العمل



التنظيم المجتمعات في خضم العمل

سنفحص هذا الأسبوع موضوع المجتمعات في خضم العمل – المنظمات التي نقوم من خلالها بحشد الموارد لتحقيق مصالح مشتركة، ناقشنا في الأسبوع الماضي كيف يمكن نسج التكتيكات العلائقية والتفسيرية والعملية بشكل استراتيجي وخفيزي مع بعضها البعض على شكل حملات، وسنفحص في هذا الأسبوع كيف يمكن لنا أن نهيكل المنظمات – صياغة علاقاتنا، مناهجنا في التفسير، وروتينا في العمل- لجعل التعاون الفعال والدائم ممكنا.

تقوم المنظمات بأمر ثلاثة: جتمع، تتصرف، وختفل. ومع أن مفهوم التنظيم بسيط، إلا أن عمل منظمة التغيير الاجتماعي ليس بالأمر السهل، تنطوي المنظمات، كونها مبادرات جماعية تعبر عن غايات فردية ومشاركة، على توترات أو معضلات متجذرة في ماهيتها، لا يمكن لنا أن نقضي على هذا التوتر، ولا يجب أن نحاول ذلك لأنه مصدرحيوي للطاقة والتجدد، علينا بالأحرى أن نتعلم كيف نديرها. والخطوة الأولى في ذلك هي الإقرار بوجود هذا التوتر، سوف نركز في هذا الفصل على أربعة مصادر للتوتر في المنظمات المرتكزة على العضوية: الإدماج مقابل الإقصاء، الاستقرار مقابل التغيير الوحدة مقابل التنوع، والجزء مقابل الكل.

الإدماج مقابل الإقصاء

ترسيم حدود المنظمة

من في "المجموعة" ومن "خرج منها"؟ من يقرر من يكون "داخل" ومن يكون "خارج" المجموعة؟ ولأن في كل إدماج إقصاء، حالما نعرف من "نحن" الذين يشكلون مجموعتنا، نكون قد عرفنا من "هم" الموجودون خارج حدود مجموعتنا، وبينما قد يكون هذا مفيدا من حيث قدرتنا على التعاون، إلا أنه ومن جهة أخرى لا يوجد مجتمع- أو حتى زواج أو عائلة أو أي نوع من المنظومة المجتمعية- دون حدود، بالتالي، لا يكمن السؤال فيما إذا كنا سنرسم حدود المنظمة، بل كيف تعطي هذه الحدود هوية لها – هوية يتشارك فيها كل أعضائها.

ومع أن هاكمان يشير في الاقتباس التالي من مقابله "قيادة الفرق" إلى المجموعات الصغيرة، إلا أنه يقول في هذا السياق:

على أعضاء الفريق أن يعرفوا من هم لكي يعملوا سويا بشكل فعال، إذ من المؤكد أن يواجه الأعضاء صعوبات إذا كان هناك لبس

كبير بخصوص من هم أعضاء الفريق لدرجة أنهم لا يستطيعون فعلا أن يفرقوا بين الأشخاص الذين يتشاركون في المسؤولية والمساءلة عن النتائج النهائي وبين أولئك الذين يقدمون المساعدة بطرق مختلفة ولكنهم ليسوا أعضاء فعليين في الفريق.

إن المجتمع الذي نستطيع الدخول إليه متى أردنا (متى كان مناسباً بالنسبة لنا، حين يقوم بما نريده منه) ونغادره متى نريد (حين يناسبنا ذلك، حين نخلف معه) هو مجتمع حقوق دون واجبات، ولكن، ومن دون واجبات، لا يمكن أن يصبح مجتمعا، تعطينا الواجبات مصلحة في نجاح المجتمع، حتى حين يكون الوضع صعبا أو نخلف معه، وبوجود المجتمعات دون واجبات – أو التزامات – لا يمكن أن يولد رأس مال مجتمعي لأننا لن نعرف أبدا ماهية رأس المال هذا وم يتكون، يدخل المستهلكون السوق بإرادتهم، ويختارون ما يريدون، ومن ثم يغادرون، أما القاعدة الجماهيرية فهي مسؤولة عن آليات الحكم في مجتمعها، وقبول الواجبات يؤهل الشخص للحصول على صوت مؤثر داخل المجتمع.

إضافة إلى ذلك، من الضروري أن تلتزم المجموعات بحدود مجتمعها لكي يتم بناء الثقة ما بين أعضاء المجموعة، كما وصف ذلك سميث وبيبرغ:

لكي تقوم مجموعة بتطوير علاقاتها الداخلية الحيوية كي تصبح كيانا يستحق الثقة، نحتاج إلى ثقة أعضائها وضمانات بأنهم سوف يساندوا المجموعة في السراء والضراء، تتمثل إشكالية الثقة في أحجية الدائرة التي تعتمد على نفسها كي تدور: فلكي تنمو الثقة في المجموعة على الأعضاء أن يثقوا بالمجموعة وعلى المجموعة أن تثق بأعضائها، لأننا لا نبني الثقة إلا من خلال الثقة.

ومن دون أن نعرف من هم أعضاء المجموعة، فإنه سيصبح من الصعب وضع دائرة الثقة – والتي يصعب البدء بها، حتى بوجود حدود واضحة للمنظمة – في حالة دوران.

يتطلب بناء المنظمة أيضا وضع أعراف للعمل، ومع أن الأعراف تتطور بشكل تلقائي بعض النظر عما إذا قمنا بصياغتها بشكل واضح، إلا أنه من الأفضل أن يتم صياغتها بوضوح، وكما يقول هاكمان، علينا أن نوضح الأعراف لكي نغالب الأطباع البشرية التي تقود إلى عمل غير منتج في المنظمة:

يتمثل الطبع الأول في ميلنا للتفاعل مع كل ما يجذب انتباهنا ويتطلب استجابة منا، بدلا من فحص المحيط بحثا عن المشاكل والفرص الأقل وضوحا والتي تتطلب أعمالا غير اعتيادية، ويتمثل الطبع البشري الثاني في ميلنا التلقائي إلى التألف مع الآخرين، أن نسعى للحصول على قبول أعضاء الفريق ونجنب رفضهم لنا، أن نحافظ على أقل مستوى ممكن من الاضطراب والقلق.

وحالما تقوم المجموعة بوضع أعرافها لمقاربة عملها بشكل فاعل ونشط، وتتفق على "أقصى الحدود للتصرفات المقبولة"، يصبح بمقدورها أن تغالب بشكل فعال هذه الميول.

التغيير مقابل الاستمرارية

الحفاظ على الاهتمام بالتغيير

إن كان الهدف من حملة التنظيم المجتمعي إحداث تغيير مستدام، ألا يقودنا ذلك إلى معضلة؟ ألا نقوم بخلق هيكل يخلق الاستدامة في نفس الوقت الذي نتحدها لخلق التغيير؟

بينما تتطور المؤسسة المعتمدة على العضوية وتحقق النجاح، من الأرجح أن تنمو في أعدادها وتتسع في نطاقها الجغرافي وتحصل على المزيد من الموارد وتشارك في مهمات أكثر تعقيدا، وحاوَل أن تحافظ على دروس أكثر من الماضي، وتسعى لتوسيع آفاق عملها في المستقبل، يتطلب وييسر هذا التطور في نفس الوقت مزيدا من التعقيد في هياكل السلطة، وروتينا في الممارسة، وضبطا للموارد، وحتاج عملية إدارة المنظمة بحد ذاتها إلى المزيد من أنواع مختلف من الالتزام من حيث الموارد والطاقة والقيادة.

يحتاج إطلاق منظمة ما الى التزام بالموارد والطاقة والقيادة في نفس الوقت، إلا أنها تستخدم بطرق مرتبطة بغايات المنظمة – خاصة إذا كانت خبرة المنظمة بحد ذاتها إحيهذه الغايات (يتحقق هدف الكنيسة على سبيل المثال بشكل كبير من خلال نشاطها التنظيمي الرئيسي، العبادة المشتركة)، وكلما تم تكريس مزيد من الموارد للمنظمة بحد ذاتها، كلما أصبح من السهل الخلط بين أهداف المنظمة والمنظمة نفسها كهدف، وهذا يسبب إشكالية خاصة لأن عمل المنظمة يزداد تخصصا كلما نمت وكبرت ويحتاج إلى مزيد من الوقت المكرس من موظفين منتخبين أو معينين، ويبدأ هؤلاء الموظفون بالتنافس من أجل الموارد المؤسساتية ويمكن لهم أن يستخدموا سيطرتهم على الموارد لعزل المنظمة عن المساءلة من قبل أعضائها.

إضافة إلى ذلك، يتدخل نوع من "الألفة الاختيارية" في ارتباط هذا التوتر المؤسساتي بصراعنا الشعورية بخصوص الاستقرار والتغيير، فمن جهة، قد يشدنا فضولنا وإحساسنا بالمغامرة والرغبة بالتعلم إلى الابتكار بينما، ومن الجهة أخرى، قد تسبب لنا حاجتنا للاستقرار والقدرة على توقع ما سيحدث والمهارة خوفا من الابتكار، ومع أن أغلبنا يختبر النوعين من الشد والجذب، إلا أن البعض مشدود أكثر لما هو مبتكر وتجريبي، والبعض الآخر لما هو متوقع ومبتوت، وبما أن الأشخاص بنفس التوجه يلتقون في أقسام مختلفة من المنظمة أكثر من غيرها، فقد يخلق ذلك فرصة للتوليف البتاء أو التفتت المؤسسي، وتزداد حدة هذا التحدي في المؤسسات التي تعتمد على العضوية لأن نجاحهم في توسيع قاعدة عضويتهم يخلق قاعدة جماهيرية تميل أكثر لمقاومة الاستثمار في الموارد المؤسساتية لمزيد من النمو، وما يقاوم الأمر أن السيطرة على الموارد المؤسساتية تقع بشكل طبيعي بين أيدي أولئك الذين يسعون لاستقرار المنظمة أكثر من أولئك الذين يسعون لتوسيعها – أي بكلمات أخرى، بين أيدي الأساقفة وليس المبشرين، وبسبب هذه الآلية من الأهمية يمكن استدخال آليات مساءلة قوية منذ البداية على المستوى الفردي والمؤسسي.

الوحدة مقابل التنوع

الإيداع المؤسسي

تشكل الوحدة مصدرا لقوة المؤسسة المبنية على أساس العضوية لأنها، ومن خلال الربط ما بين مكوناتها، تتمكن من الحصول على الموارد التي ستستخدمها، من جهة أخرى، يكون التنوع في العادة هو المورد الأكثر أهمية لإبداع المؤسسة ومحاسبتها وقدرتها على التعلم، وكما تعلم علماء الاجتماع النفسي، كلما زاد جنانس المجموعة، كلما حسنت قدرتها على "الصعود نحو القمة"، إما كلما زاد تنوع المجموعة كلما حسنت قراراتها بخصوص فيما إذا كانت "ستصعد إلى القمة" أم لا، بكلمات أخرى، يمكن أن يرتبط الاختلاف بقرارات أفضل ولكن بأداء أقل، وبالمقابل يرتبط الإجماع بأداء أفضل وقرارات أقل جودة.

ويقول هاكمان أن "تكوين الفريق الجيد يوازن ما بين وجود أعضاء متشابهين من جهة ومختلفين من جهة أخرى"، وقد يكون هذا المفهوم بسيطا لكنه ليس بالسهل، فنحن عادة ما نختار لأنفسنا مجموعات تتكون من أشخاص يشبهوننا، أي نسعى للتجانس، وغالبا

ما تختبر المجموعات المتنوعة وغير المتجانسة في بداياتها بعض الصعوبات بينما يصارع الأعضاء ليفهموا كيف يمكن لهم أن يعملوا مع بعضهم البعض (ومن المؤكد أن الصراعات الشخصية لا تساعد على تحسين الأداء)، ولكن إذا تمكن الأعضاء من تخطي الصعوبات الأولية، من الأرجح أن يخرجوا بمنجات أكثر إبداعية أكثر من تلك التي تولدها المجموعات الأكثر تجانسا التي يتسم التواصل فيها بالسلاسة من البداية حتى النهاية.

ويمكن للمبالغة في الوحدة أن يخنق المنظمة من خلال قتل قدرتها على الاستجابة لقاعدتها الجماهيرية ولقدرتها على التجدد، وإذا انقسمت المؤسسة إلى كتل وأحزاب يرى كل منها مصالحته على أنها مصلحة الكل، فإنها تفقد قدرتها على تمييز المصالح المشتركة التي جعل من التضافر ممكنا، هذاعدا عن القدرة على ترجمة هذه المصالح إلى حشد الموارد واستخدامها بشكل فعال، ومع أن الاختلاف ضروري لعمليات اتخاذ القرار، فإن الاختلاف بحد ذاته يمكن أن يكون سببا للتقسيم ويقود إلى البحث عن كبش الفداء داخل المنظمة.

قد نحتاج مجموعة ما لسماع بعض الملاحظات السلبية بخصوص صيرورتها لكي تتعلم وتنمو، إلا أن مثل هذه الملاحظات قد تبدو وكأنها تهجم على أعراف المجموعة... ويتم التعامل مع هذه الرسالة على أنها شنوذ عن القاعدة مما يساعد على تقوية هذه الأعراف، أو ككبش فداء مما يوفر نوعا من التفرغ النفسي الداخلي الذي يمكن المجموعة من البقاء كما هي دون تغيير، المشكلة هي أن المجموعة قد تقرر أن لا تستمع لما هي بحاجة للاستماع إليه، وبدلا من ذلك تختار رفض المرسال لكي لا تضطر للتعامل مع الرسالة، وتعامل هذه الشواغل على أنها "تنتمي" للشخص الذي يعبر عنها بدلا من فهمها على أنها جزء لا يتجزأ من المجموعة بحد ذاتها.

يكمن التحدي إذا في تصميم منظمة تكون فيها المصالح والموارد متركزة بما يكفي لضمان العمل الفعال ومتشعبة بما يكفي لضمان القدرة على التغيير.

الجزء مقابل الكل

الهدف الوطني، العمل المحلي

افترضنا في حديثنا حتى الآن بأن المؤسسات تتشكل من كيان مؤسسي واحد، ومع أن المجموعات التي تعمل على المستوى المحلي بشكل خالص تعمل وفقا لكيانات فردية، إلا أن أغلب المؤسسات المبنية على أساس العضوية تجمع ما بين الوحدات المحلية وهياكل أوسع، أحيانا في مستويات ثلاثة، بشكل الحادي يجسر المسافة ما بين المحلي والإقليمي والوطني وفي بعض الحالات عبر الوطني، ومع أنه درجت العادة على أن المحلي هو الديمقراطي والوطني هو المتفاعل، وأن حكم الأقلية يفترض غياب التفاعل، إلا أننا غالبا ما نجد أن المحلي هو الذي يتحول إلى حكم للأقلية ويكون بعيدا عن التفاعل مع القضايا الهامة.

يقول عالم السياسة شانتشنايدر وفي معرض كتابته عن الصراع السياسي بأن توسيع قاعدة المشاركة من خلال الربط بين المجموعات المحلية هي طريقة لتجميع القوة التي نحتاجها لتحقيق الأهداف المؤسساتية (جميع الموارد، خلق قاعدة استراتيجية أوسع). إضافة إلى ذلك، فإن ذلك ييسر المساءلة – أمام القاعدة الجماهيرية وفيما يتعلق بالأهداف الأوسع التي ينظم الشخص نفسه من أجل تحقيقها، ويضيف شانتشنايدر بأن النخبة حاول أن جعل الصراع محليا، بينما يحاول المتمردين أن يوسعوا من نطاق الصراع – لكي يصلوا إلى مزيد من الخلفاء، وموارد متنوعة، ومرقبين أكثر يمكن لهم أن يحشدوا دعمهم،

يمكن للمؤسسات الاتحادية أن تخلق مساحات ضمن النخب المحلية لوضعها أمام مسؤولياتها.

ولم تبدأ هذه الفكرة مع شاتشنايدر بالطبع. بل عبر عنها جيمس ماديسون في الورقة الفيدرالية رقم ١٠ حين قال بأن الديمقراطية الكبيرة أفضل من الديمقراطيات الصغيرة لأن الأولى تجعل من الأصعب على حزب واحد أن يحكم السيطرة ويحول "المصالح المشتركة" إلى مصالح حزبية. يبدو أننا نسينا هذه الفكرة بتركيزنا مؤخرا على مزايا الديمقراطية المباشرة أكثر من الديمقراطية التمثيلية.

كلما زادت خصوصية السيطرة المحلية كلما أصبحت عرضة أكثر للتحول إلى حكم القلة من القاعدة وليس من القمة. ولا يضع هذا حدا للعملية الديمقراطية حيث يجب أن تتجذّر فحسب. بل يساهم في تفتيت الموارد المؤسساتاتية كلما أصبحت كل مجموعة محلية "حزبا" ينظر إلى مصالحه الخاصة على أنها هي مصالح الكل. وفي المنظمات من هذا النوع، ينحصر "الكل" في القاسم المشترك الأدنى فيصبح أقل من مجموع أجزائه بدلا من أكثر.

وهناك مقولة أخرى مرتبطة بالطرق التي يفهم فيها أعضاء المنظمات مصالحتهم، إذ لكل منا مستويات متعددة من المصالح. فعلى سبيل المثال، سيفهم النجار العامل في شركة بناء جارية في سان فرانسيسكو والذي ينتمي إلى منظمة محلية، مصلحته/مصلحتها على أنها محلية ومحصورة، أما إذا كان ينتمي إلى منظمة تربط ما بين كافة مهن البناء في سان فرانسيسكو، فقد ينظر إلى مصلحته/مصلحتها على أنه "عامل مهني في قطاع البناء" وليس فقط نجار. وإذا قامت تلك الوحدة بدورها بالربط ما بين الأشخاص الذين يعملون في مهن البناء مع عمال آخرين في المنطقة، قد ينتج عن ذلك منظور لمصلحة العمال – مثل تكلفة المواصلات، الحصول على مزايا صحية، الخ...- وتشارك في هذه الأمور قاعدة واسعة من الأشخاص ما يوسع قاعدة الحشد الجماهيري، وإذا كانوا ينتمون أيضا إلى حزب سياسي أو أي مجموعة سياسية أخرى تربط العمال مع آخرين في وضع اقتصادي مشابه مع أنهم يحصلون على روابتهم بطرق مختلفة فقد تمتد المصالح المشتركة لتشمل المدارس الحكومية، المنتزهات، وغيرها من الرفاق العامة. بكلمات أخرى، لا تشكل المؤسسات التي ننتمي إليها انعكاسا لنا أو لمصالحنا فحسب، بل تبني على فهمنا لهذه المصالح أيضا.

ويُجد أحد الأمثلة على العلاقة ما بين السيطرة والمساءلة المحلية والغاية الأوسع في الحركة العمالية، فالنقابات تهيكّل نفسها بطرق مختلفة، تتمثل إحداها في درجة المركزية أو اللامركزية التي تعتمدها. وهناك أمثلة عن نقابات لا مركزية لدرجة كبيرة من نقابات البناء والحرف، وغيرها تعمل في أسواق العمل المحلية التي كان بإمكانها السيطرة عليها من خلال تنظيم عمال مهرة. وعادة ما كانت تمتلك هذه النقابات وحدات محلية تعمل بشكل مستقل وتقوم بدفع مساهمات (حسب عدد الأعضاء) لمؤسساتهم الوطنية التي عادة ما تحكمها مجالس إدارة يسيطر عليها قادة النقابات المحلية الكبرى.

وفي مقابل ذلك نجد النقابات المركزية والتي تشمل عادة النقابات الصناعية التي تنظم موظفي الشركات التي تعمل في مواقع عدة مثل شركات صناعة السيارات، المطاط، أو الفولاذ، والذين غالبا ما يحكمون سيطرتهم على سوق العمل المحلي من خلال استخدام نفوذهم في بعض الأماكن التي كانوا يحظون فيها بالدعم السياسي على الأماكن التي لم يحظوا فيها بنفس الدعم، في صناعة السيارات على سبيل المثال تمكن الإخاعمال السيارات من استخدام نفوذه في ميشيغان. حيث قام بعدد من الإضرابات والإعتصامات جلوسا دون تدخل من المحافظ الموالي لهم، من تنظيم ولايات أخرى حيث لم يكن

لديهم أصدقاء من بين النخب السياسية أو لم تكن ظروف السوق مواتية لهم، وعادة ما كانت الفروع المحلية لهذه النقابات بأحجام مختلفة، ومنظمة في أفضية أوأقاليم أو دوائر حيث كان عليهم أن يتعاونوا مع آخرين لكي يتوصلوا إلى مواقف مشتركة، ودفعوا اشتراكات كبيرة للنقابة الوطنية، ويحكمهم مجلس إدارة يسيطر عليه قادة منتخبين على أسس إقليمية أو وطنية.

أي من هذه النقابات حكمها قلة؟ أي منها أكثر فسادا؟ وأيها أكثر مقاومة للتغيير؟ في واقع الأمر كلما زادت محلية ولا مركزية واستقلالية النقابة كلما أصبحت تتحكم فيها قلة، وزاد الفساد، وزاد ميلها للمحافظة. وبالمقابل، كلما كانت وطنية، مركزية، ومنمنجة كلما كانت المنظمة أكثر ديمقراطية، صدقا، وتقديمية. ويُجد اليوم على سبيل المثال بأن أكثر النقابات نجاحا في التنظيم هي النقابة الدولية لموظفي الخدمات التي تضم ١,٦ مليون عضو وكان عليها أن تعيد هيكله نفسها لكي تتحول من النموذج القديم الكبير المحلي المستقل إلى النموذج الجديد المركزي والأكثر تركيزا وفعالية وديمقراطية بالنتيجة.

بالخصله، يمكن للهياكل عبر المحلية أن تخلق توازنا بين الجزء والكل بحيث تعطي المتمردين مساحة للحركة وتقلل من سيطرة النخبة المحلية وتجذب الأعضاء إلى مساحات استراتيجية أوسع نطاقا بما يخلق فرصا لهم لتطویر فهم أوسع للمصالح التي يشتركون فيها مع آخرين في نفس الظروف.

إدارة الصراع/ التوتر

فيما عدا الصراع ما بين الإدماج والإقصاء والمتضمن في وضع حدود للمؤسسة، فيما يلي بعض الطرق التي يمكن من خلالها إدارة الصراع/التوتر ما بين التغيير والاستمرارية، الوحدة والتنوع، والجزء والكل.

دفع المسؤولية إلى أسفل وتوسيع قاعدة المشاركة

إن المنظمة الملتزمة بتطوير القيادة وتوسيع قاعدة المشاركة مؤهلة بشكل أفضل للتعامل مع التغيير بشكل مستمر أكثر من المؤسسة التي تجس قيادتها في دائرة سيطرة محكمة، ويتطلب الالتزام المستدام لتحديد وتوظيف وتطوير قيادات جدد وللبحث عن طرق جديدة لإشراك الأعضاء بشكل أوسع قيادة مؤسساتية تستجيب للتوجهات الجديدة والأفكار والتحديات الجديدة الموجودة في العالم من حولنا، بالتالي يمكن أن ننظر أيضا إلى المشاركة الواسعة على أنها طريقة لضمان الاستجابة المستمرة للحاجة من أجل التغيير حتى لو كان ذلك في إطار الاستمرارية الجوهريّة، وبشكل مشابه، فإن الانفتاح لجذب أشخاص جدد وتوسيع قاعدة المشاركة يواجه القادة بتحد يتمثل في كيفية إدماج أنواع مختلفة من الناس، وأشخاص من خلفيات متنوعة، وفي نفس الوقت خلق مساحات يمكن لهم من خلالها أن يعبروا عن مشاغلهم، وأن يتم سماعهم، ويشعروا باستجابة المؤسسة لهم، وكلما اتسعت المشاركة بالمسؤولية ما بين القيادة والأعضاء في مؤسسة ما، كلما بدأت "الأجزاء" من فهم – ولعب دور في – "الكل"، وكلما فهم هذا "الكل" مصالح وموارد تلك "الأجزاء".

مع ذلك، ما هي تداعيات مثل هذا النهج على الأداء المؤسسي بشكل عام؟ كلما زادت المشاركة في المسؤولية عن النتائج المؤسساتاتية في المؤسسات التي تعتمد على العضوية كلما زادت مصلحتها في الجهد المشترك، وكلما زادت بالتالي الموارد التي ستلتزم بها من أجل تحقيق

النجاح، على سبيل المثال، قد يكون أكثر "جماعة" أن يقوم ٥ أشخاص بقضاء يوم كامل في جمع توابيع في المدينة، لكن قد يكون أكثر "فعالية" أن تقوم ١٠ فرق يتكون كل منها من ٥ أشخاص من قضاء ساعة في جمع التوابيع في أحيائهم، وبشكل مشابه، أوضح الدارسون لمنظمات العمل بأن دفع المسؤولية إلى أسفل، أو الوظائف التي تقوم على "التعبئة العمودية"، يمكن أن تزيد من الدافعية وبالتالي الإنتاجية.

ثانيا، لا يقوي دفع المسؤولية إلى أسفل المؤسسات من خلال إشراك موارد عدد أكبر من الأشخاص فحسب، بل تُمكن الناس داخل المنظمة لأنها توفر لهم فرصة الوصول إلى موارد تمكنهم من ممارسة المساءلة. وكلما زاد عدد الأعضاء المشتركين في المسؤولية عن العمل، كلما اعتمد إنجاز هذا العمل على تعاونهم، وكلما احتاج مزيدا من التعاون، كلما زاد عدد الأشخاص الذين يسيطرون على الموارد التي تجعل من

المساءلة حقيقة واقعة، وإذا تمكن خمسة أشخاص فقط من القيام بالعمل، لن يكون مطلوبا سوى تعاونهم، بالتالي يكونون هم الوحيدون المسؤولون عن ممارسة المساءلة الحقيقية، ومن جهة أخرى، إذا كان الأمر يتطلب مشاركة خمسين شخصا في العمل، يكون تعاونهم ضروريا لإنجازه.

حين يعتمد عمل منظمة ما على الموارد التي تولدها جهود عدد كبير من الأشخاص ولكن على موارد شخص واحد يقوم بتجنيد الأموال، فمن إذا تمتلك السلطة الحقيقية في المنظمة؟ هل كنت يوما في اجتماع يتمحور الحديث فيه حول ما يمكن للممولين أن يقوموا بدعمه أم لا، ولماذا علينا أن نقوم بكذا أو كذا لكي نحصل على الأموال –وكل ذلك بالطبع يترجمه الشخص المسؤول عن جمع الأموال؟ بغض النظر عن مدى ديمقراطية الهياكل الرسمية للمنظمة، إذا كان يقودها عمل شخص واحد فإن هذا الشخص سيفرض رأيه لا محالة، لهذا تعتمد القيادة الديمقراطية الفعالة على ممارسة التفويض – وهي ممارسة ركزنا عليها خلال حديثنا عن القيادة.

ينطوي العمل على تكلفة، ولكنه يتضمن أيضا تميزا، وكلما زادت المشاركة في التكاليف – أو التضحية – كلما زاد عدد الأشخاص المعنيين بالنتيجة، إذا قام شخص أو اثنان بكل "التضحيات" سرعان ما يستنزفا، ويتم لومهما من قبل الآخرين على كل الأخطاء، وبشكل مشابه، كلما زاد عدد الأشخاص الذين يستطيعون المساهمة، كلما كان بمقدورهم المشاركة في النجاح، ويصبح هذا النجاح "لجأهم" هم، وليس غيرهم، مما يخلق الدافعية وإحساسا بالملكية يبسر المساءلة.

التنظيم التعاوني: ميزة التنوع

إن التأسيس لممارسات عمل تعاونية في منظمة ما – فرق، مداولات في مجموعات، التقييم، التعلم من النظراء، الخ... – من شأنها أن تساعد على التصدي لتحدي التغيير والاستمرارية، وتشكل القيادة المعزولة إحدى العوائق الرئيسية للتغيير التأقلمي المستمر، بالإضافة إلى مقاومة التقييم المنفتح، وجنّب الانفتاح الذي يتطلبه العمل الفريقي، الخ...

وبشكل مشابه يمكن لنا أن ندير الصراع ما بين الوحدة والتنوع بشكل أسهل بناء على ممارسات عمل تعاونية، ويتطلب قيادة منظمة موحدة أكثر من مناورة دفاعية تتمثل في "جنب الاختلاف"، بل تصميم عمل المنظمات بشكل بناء بحيث يتطلب كثيرا من الاعتماد المتبادل ما يعزز التعاون، ومن مخاطر "المهنية" في المؤسسة أننا قد نقلل من الاعتماد المتبادل، فبدلا من الاعتماد على فريق من المتطوعين (وكل ما يرافق ذلك من احتمال تقليل الفعالية) نقوم بتوظيف شخص

للقيام بعملهم، لكننا نخسر شيئا هاما باتخاذ هذا القرار: فمن الذي نقوم بتمكينه في هذه المنظمة؟ ومن الذي نضعفه؟

يعتمد التعاون الفعال على القيادة الماهرة، وهو فن أساسي يتضمن تعلم كيف يمكن خلط قدرات – ونقاط ضعف – متميزة لأشخاص مختلفين، وهذا ينطبق أيضا على الصراع ما بين الجزء والكل، تنتج مهمات العمل عن تفاوض ما بين أشخاص - شخصياتهم، خبراتهم، مواهبهم، وصعوباتهم – والأدوار التي عليهم القيام بها، لو كان الجميع من نفس العمر أو العرق أو الجنس أو المهارات أو الخبرات الحياتية وما إلى ذلك فإن قدرتهم على الفعل ستكون محدودة بسبب قلة الفرص للاعتماد المتبادل المنتج، لا يمكن لنا أن نرفع طاولة إذا كنا جميعا سنرفعها من نفس الزاوية في نفس الوقت، ولكن إذا أمسك كل منا بإحدى زواياها، سنستطيع ذلك، يكمن التحدي إذا في تحقيق التوافق ما بين الأشخاص والزوايا.

ويتطلب التعاون الفعال بعض الاستمرارية في المؤسسة، ويقول لنا ريتشارد هاكمان القصة التالية:

قام موظفو هيئة سلامة المواصلات العامة بفحص قاعدة البيانات لتحديد الظروف التي من الأرجح أن يقع فيها طاقم قيادة الطائرة في مشاكل، ووجدوا أنه وفقا لقاعدة البيانات فإن ٧٣٪ من الحوادث تحدث في اليوم الأول الذي يسافر فيه الطاقم مع بعضه البعض، و٤٤٪ منها تحدث في رحلتهم الأولى.

ويتابع هاكمان بالقول، "يتعرفون على من لديه معرفة أو مهارة متميزة حول أي جانب من جوانب العمل وبالتالي يقومون ببناء قدرات الفريق لكي يستخدموا فعلا معرفة أعضاء الفريق وقدراتهم،"

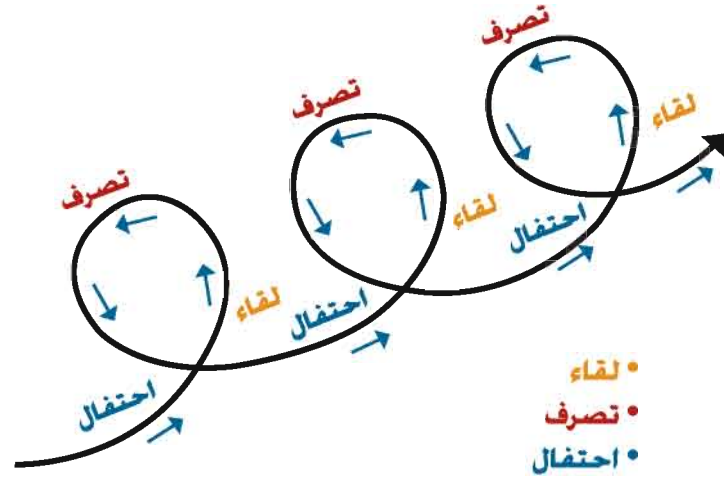
التعاون المنتج إذا هو نتيجة للاتساق وليس التجانس، وهنا يتمثل معنى تعلم كيف يمكن بناء مجتمع على الاختلاف، وتمثل الفكرة بتشكيل "فريق نجم" وليس "لاعب نجم"، يبدأ المدرب بالمصالح المشتركة للفريق بالفوز، ولكنه يصبح فريقا فائزا إذا تعلم المدرب كيف يمكن له أن يدمج ما بين نقاط القوة والضعف في كل لاعب، وحينها يصبح للفريق مصلحة بأن يبقى ويعمل كفريق.

المعارضة لا تعني عدم الولاء

المساءلة المؤسساتاتية

تنبني قدرة أي مؤسسة ديمقراطية على الاستجابة لقاعدتها الجماهيرية ولتغير الظروف على أساس المساءلة، وتنمو الديمقراطية من القناعة بأن القادة يمكن أن يمثلوا المصلحة العامة لا لكونهم شرفاء بل لأن الجمهور يمتلك السلطة لحاسبتهم، يمكن أن تكون المساءلة (كما هو الحال في الانتخابات) آلية تتطلب من القادة الديمقراطيين أن يستجيبوا لظروف جديدة، وبالنسبة للمنظمات الديمقراطية ترتبط الاستجابة والتجدد بشكل مباشر بشرعية المعارضة، وتنتج المساءلة فقط إذا ارتبطت بالحوار المفتوح لتختلف وجهات النظر.

ولا تنحصر مساهمة "المعارضة الموالية" بمساءلة القادة، بل بالتعامل مع تحدي التغيير والاستمرارية من خلال إعطاء صوت للبدائل التي من شأنها أن تخفز على استجابة تتأقلم مع التغيير، ولكي ينجح هذا يحتاج إلى إشراك آراء مختلفة، بمعنى آخر يجب أن نتعلم كيف ندير الاختلاف دون رفضه أو قبوله بشكل مطلق، ولكي



ماذا تفعل المنظمات؟

مخطط التنظيم ٢

الخاتمة

بالحصول. يشكل بناء مؤسسات مدنية قوية خديا هاما، خاصة حين نبدأ بتحقيق النجاح. ويعتمد مدى الاستجابة، والصلة، والحيوية المستمرة لمؤسساتنا إلى حد كبير على كيف نتعلم إدارة معضلة التغيير والاستمرارية، الوحدة والتنوع، الجزء والكل. لقد طرحنا عليكم ثلاث ممارسات يمكن أن تكون مفيدة هنا: دفع المسؤولية إلى الأسفل وتوسيع قاعدة المشاركة، العمل بشكل تعاوني، والإقرار المؤسسي بأن المعارضة لا تعني عدم الولاء.

أسئلة حول التنظيم

كيف تصبح منظما جيدا؟

- ١- ما الذي تعلمته عن نفسك في هذا الفصل بخصوص التنظيم؟ ما الذي تحتاجه لكي تقوم بهذا العمل بشكل جيد؟
- ٢- ما نوع الدعم الذي تحتاجه بعد هذه الدورة لتتعلم كيفية التنظيم؟
- ٣- كيف يمكن أن تطبق أدوات التنظيم على دافعك المستقبلي؟

يشترك في فريق التخطيط للاجتماع؟ من يتحدث في الاجتماع وما هي التقارير التي يرفعونها؟

ماذا عن العمل التشاركي؟ ما هو دور اللجان؟ كيف يتم التعامل مع تقارير اللجان؟ هل يتم أي عمل تشاركي خلال الاجتماع، مثل العصف الذهني؟

ماذا عن الوصول إلى فهم بأن المعارضة لا تعني بالضرورة عدم الولاء؟ هل هناك دور لل"مدافع عن الشيطان"؟ كيف يتم هيكله الحوار؟ هل هناك قواعد منصوص عليها بخصوص الاحترام؟

التصريف/العمل

الأمر الثاني الذي تقوم به المؤسسة هو "التصريف" أو "العمل" - تنظيم برامج، إدارة حملات، توفير خدمات، الخ.. كيف يمكن أن نستدخل مسألة دفع المسؤولية إلى الأسفل وتوسيع قاعدة المشاركة في العمل؟ ما مدى توسيع قاعدة المسؤولية عن حشد المشاركين؟ هل تم الدفع بالمسؤولية عن الحضور إلى أسفل القاعدة، أم فقط المسؤولية عن مشاطرة المعلومات؟ هل يوجد فرق؟ رؤساء فرق؟

ماذا عن العمل التعاوني؟ كيف تم التخطيط للعمل؟ من شارك؟ هل هناك عملية تقييم مستمرة؟ من يشارك فيها؟

كيف نفهم المعارضة على أنها تختلف عن عدم الولاء؟ ما هي الصيرورة (العملية/الإجراءات) المتاحة للأشخاص الذين لديهم شكاوى ليتم سماع شكاواهم؟ هل تبحث القيادة عن فرص للتصريف وفقا لاقتراحات من أشخاص معارضين؟

الإحتفال

أخيرا، ختفي المؤسسات بروايتها، بنجاحاتها، بإخفاقاتها، وبالخطات الرئيسية في حياتها. كيف يمكن أن تتجلى مسألة دفع المسؤولية إلى الأسفل وتوسيع قاعدة المشاركة في الاحتفالات؟ هل الاحتفال عبارة عن عشاء في مطعم أم يقوم كل شخص بجلب بعض المأكولات البيتية معه؟ هل يتم دعوة فرقة فنية لإحياء الحفل أم يُطلب من الأعضاء استثمار مهاراتهم الفنية؟ من يقوم بتزيين المكان؟

كيف يتم العمل بشكل تعاوني؟ يمكن أن تكون طريقة تنظيم الاحتفال، وطريقة قيام اللجان بعملهم، وكيف تسير الحفلة بحد ذاتها فرصة للتعاون واسع النطاق أو، على العكس تماما، التباهي بالمهنية.

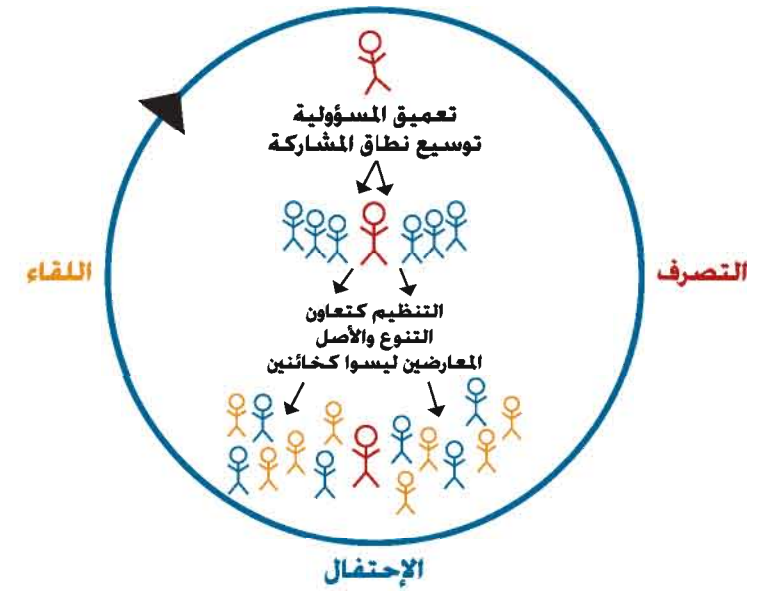
كيف يساعدنا في هذا السياق فهم بأن المعارضة لا تشكل نقبضا للولاء؟ فكروا بطريقة مبدعة حول كيف يمكن لكم التعبير عن احترامكم لكافة الآراء، ولكل منظور مهما اختلف، وللزوايا المختلفة للأمر الذي ختفلون به.

تصبح المعارضة شرعية نقوم بتطوير طرق متفق عليها للاستمرار في التعاون رغم الاختلاف، ما يتطلب وضع "قواعد للقرارات" - قواعد تسمح لنا باتخاذ قرارات والسير قدما وإتمام العمل حتى لو لم يتفق الجميع. ويمكن أن تساعد الإجراءات الرسمية للنقاش والحوار والتصويت والتقييم من خلال رفع "الشخصنة" عن الخلاف.

يمكن للقيادة أيضا أن يعملوا لتطوير ثقافة تولي قيمة كبيرة للاختلاف من خلال إعلاء شأن الصوت المنفرد الذي يحاول المجموعة إسكاته بدلا من إجباره على الانضمام إلى الجوقة، يمكن أن يحول تعلمنا لكيف يمكن لنا الحوار بطرق تؤكد على جوامعنا في نفس الوقت الذي خمي فيه المعارضة والاختلاف تنوعنا إلى ميزة يمكن أن تساعدنا على تحقيق مصالحنا المشتركة والتصريف وفقا لها، من المهم أيضا أن نتعلم كيف نحتفل بطرق تؤكد على تميز هوياتنا الفردية وجماعية جهدنا المشترك.

المبادئ في الممارسة

كيف تتجلى ممارسات دفع المسؤولية إلى الأسفل، توسيع قاعدة المشاركة، العمل بشكل تعاوني، واحترام المعارضة في طريقة عقد اجتماع، القيام بعمل، وتنظيم احتفال في المنظمة؟



مخطط التنظيم ١

الاجتماعات

بينما تحدث الكثير من الاجتماعات بين شخصين أو في مجموعات صغيرة، إلا أن أكثر ما يبث الحياة في أي مؤسسة وجود مجموعة من الأشخاص في غرفة يتداولون بخصوص ما الذي يمكن أن يقوموا به معا، كيف يمكن أن نقوم بدفع المسؤولية إلى الأسفل وتوسيع قاعدة المشاركة في اجتماع؟ ما هو الجهد المبذول لضمان حضور الناس؟ من

الهوامش والمراجع

- ١ بيرك أفوت (حكمة الأجداد)
- ٢ مارشال غانز: "قيادة التغيير: القيادة والتنظيم والحركات الاجتماعية". الفصل ١٩
- ٣ نيش نهات هان (١٩٩٣). الصمت المدوي: سوترا لمعرفة أفضل الطرق للقبض على أفعى. "طوف النجاة ليس الشاطيء" (ص. ٣٠ - ٣٣). (بيركيللي، بارالاكس بريس)
- ٤ جوردان بيترسون، (١٩٩٩). خرائط المعنى: معمار الإيمان. (نيويورك، راوتلج).
- ٥ م.س. كيركغارد. "حين يلزم العارف تطبيق المعرفة". من "أفكار حول الأوضاع الرئيسية في حياة الانسان". في حكايات رمزية لكيركغارد. ت.س. أودن محرر.
- ٦ روبرت ويستبروك (١٩٩١). جون ديوي والديمقراطية الأمريكية. (إيثاكا، نيويورك، كورنيل)
- ٧ هوارد غاردنر (١٩٩٢). العقل غير الدارس. (نيويورك، باسيك بوكس)
- ٨ مهنداس غاندي، (١٩٥٧). سيرة ذاتية: قصة تجاري مع الحقيقة. (بوسطن، بيكون بريس)
- ٩ دونالد شون. (١٩٨٤). الممارس المتأمل: كيف يفكر المهنيون خلال العمل. الفصل الثاني. "من العقلانية التقنية إلى التأمل في العمل." (ص. ٤٩-٦٩). (نيويورك، باسيك بوكس)
- ١٠ سوزان فيسك وشيلي تايلور. (١٩٩١). الإدراك الاجتماعي. الفصل ٦. "التصورات الاجتماعية." (ص. ١٣٩-١٤٢، ١٧١-١٨١). (نيويورك، مكغرو هيل)
- ١١ إلين لانغر (١٩٨٩). التفكير (كامبردج، بيرسيوس بوكس). (١٩٩٨) قوة التعلم المتفكر. (كامبردج، بيرسيوس بوكس)
- ١٢ مصادر متنوعة. (١٩٨٥) سيدور سيم شالوم، الحاخام جول هارلو، محرر. "بيرك أفوت/ مقولات الاجداد". ص. ٦٤٨-٦٤٩. (نيويورك، التجمع الحاخامي)
- ١٣ ستيفن غولد (١٩٨٧). سهم الوقت. دورة الوقت: الخرافة والمجاز في اكتشاف الوقت الجيولوجي. (كامبردج، مطبعة جامعة هارفارد)
- ١٤ جيروم برونر (١٩٨١). "طريقتان في التفكير". الفصل الثاني في كتاب "عقول حقيقية، عوالم محتملة" (كامبردج: مطبعة جامعة هارفارد). ص. ١١ - ٢٥
- ١٥ القديس أوغسطين
- ١٦ ج.إي. ماركوس، (٢٠٠٢) المواطن العاطفي. (جامعة بارك، بنسلفانيا، مطبعة جامعة ولاية بنسلفانيا)
- ١٧ مارثا نوسباوم، (٢٠٠١). انتفاضات فكرية: ذكاء المشاعر. (نيويورك: مطبعة جامعة كامبردج)
- ١٨ ج.إي. ماركوس، (٢٠٠٢) المواطن العاطفي. (جامعة بارك، بنسلفانيا، مطبعة جامعة ولاية بنسلفانيا)
- ١٩ الغضب للتباين بين ما هو قائم وما يجب أن يكون
- ٢٠ و.أ. جيمسون، (١٩٩٢). حديث السياسة، (نيويورك، مطبعة جامعة كامبردج)
- ٢١ سكوت (١٩٧٦)
- ٢٢ مارتن إي.بي. سيلغمان وميهالي شيكزنتديهالي. (٢٠٠٠). "مقدمة في علم النفس الإيجابي". في مجلة عالم النفس الأمريكي American Psychologist
- ٢٣ ماينيدس
- ٢٤ أرسطو، الشعاعية
- ٢٥ تشارلز تيلور، (١٩٨٩) مصادر الذات: صناعة الهوية المعاصرة. (كامبردج: مطبعة جامعة هارفارد)
- ٢٦ أرسطو، البلاغة
- ٢٧ اليسدير مكنتاير "الفضائل، وحدة الحياة الانسانية، ومفهوم التقاليد" كما وردت في كتاب "الذاكرة، الهوية، والمجتمع: فكرة السرد في العلوم الاجتماعية". تحرير لويس هينشمان وساندرا هينشمان. جامعة ولاية نيويورك، ٢٠٠١. صفحة ٢٤١ - ٢٦٣. مارغريت سومرز، (١٩٩٢) "السردية، الهوية السردية، والفاعل الاجتماعي: إعادة النظر في تشكيل الطبقة العاملة الإنجليزية" كما وردت في "تاريخ العلوم الاجتماعية" ١٦: ٥٦١ - ٦٢٩. مارغريت سومرز (١٩٩٤). "التكوين السردية للهوية: مقارنة علائقية وشبكية." النظرية والمجتمع ٢٣: ١٠٥ - ١٤٩
- ٢٨ د. مارتن لوثر كينغ. "لدي حلم". واشنطن دي سي، ٢٨ آب ١٩٦٣
- ٢٩ الإنجيل، سفر الخروج ٣: ٩
- ٣٠ ويليام شيكسبير هنري الخامس. الفصل الرابع. المشهد الثالث

- ٣١ شيموس هيني (١٩٩١). "العلاج في طروادة". فاران ستراوس، وجيرو
- ٣٢ بيت سيفر (١٩٦٤) موسيقى نهر الخريف
- ٣٣ البرت هيرشمان (١٩٧٠). الخروج، الصوت، والولاء (كامبردج: مطبعة جامعة هارفارد). الصفحة ١٦
- ٣٤ س. ديرفر (١٩٧٢). الوجود، والارتباط والنمو. (نيويورك، فري بريس)
- ٣٥ برونر
- ٣٦ ألبرت هيرشمان (١٩٨٤). "ضد التقدير: ثلاث طرق لتعقيد بعض فئات الخطاب الاقتصادي." أوراق ومحاضر الجمعية الاقتصادية الأمريكية، صفحة ٩٣
- ٣٧ جاك والكر (١٩٩١). حشد مجموعات المصالح في أمريكا. (آن أربور، ميشيغان، مطبعة جامعة ميشيغان)
- ٣٨ ريتشارد أميرسون (١٩٦٢). "العلاقات المرتكزة على القوة". مجلة العلوم الاجتماعية الأمريكية American Sociological Review، ٢٧: ٣١-٤١.
- ٣٩ ب. م. لومر وجين بيكر ميلر (١٩٧٦). "نوعان من القوة". محاضرة د. ر. شارب حول الأخلاقيات الاجتماعية، ٢٩ أكتوبر/تشرين الثاني ١٩٧٥. Criterion ١٥ (١): ١١ - ٢٩
- ٤٠ ج. غافينتا، (١٩٨٢). القوة والضعف: الهدوء والتمرد في وادي الأبلش. (تشامبين، مطبوعات جامعة إلينوي)
- ٤١ "الزمن سهماً أو حلقياً: الأسطورة والتشبيه في اكتشاف الزمن الجيولوجي". س. ج. غولد (١٩٨٧). (كامبردج، منشورات جامعة هارفارد).
- ٤٢ سيم سيتكين (١٩٩٢). "التعلم من خلال الفشل: استراتيجية الخسائر الصغيرة". ابحاث حول السلوك المؤسسي، المجلد رقم ١٤ (ص. ٢٣١-٢٦٦)
- ٤٣ ج.م. بيرنز (١٩٧٨): القيادة، (نيويورك، هاربر ورو)
- ٤٤ مارتن لوثر كينغ الصغير (١٩٨٦) (١٩٩١)). فطرة قائد فرقة الكشاف (٤ فبراير ١٩٦٨). شهادة في الأمل: كتابات وخطابات مارتن لوثر كينغ، (نيويورك، هاربر كولينز) ٢٥٩-٢٦٧
- ٤٥ ج. فريمان، (١٩٧٠). "سطوة غياب الهيكلية". حركة تحرير المرأة، الولايات المتحدة الأمريكية
- ٤٦ ب. أوليفر و ج. مارويل، (١٩٨٨). حشد التقنيات من أجل العمل الجماعي، ميادين مُستحدثة في نظرية الحركة الاجتماعية، أ. موريس وسي، م. مولر، (نيو هافن، مطبعة جامعة يال). ٢٥١ - ٢٧١
- ٤٧ "فن الحرب". صن تزو، الصفحة ٦٥
- ٤٨ "الاستراتيجيات الاحتياطية: سبع خطوات لنجاح المرشحين، قضايا وجماعات". ل. تراموتولا، (٢٠٠٣). ص ٣٩
- ٤٩ مقابلة مع بول ميلن، (٢٠٠٥). تموز
- ٥٠ هاكمان وأولدهام، ١٩٨٠
- ٥١ هاكمان، فرق قيادة، ٢٢ - ٢٥