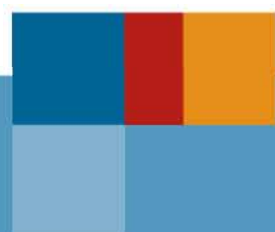


الفصل الثالث



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 لأخرين 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 تخيل، 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 المخدرات" دون أن نأخذ بعين الاعتبار الطيف الكامل من الموزعين، والمهربين، 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

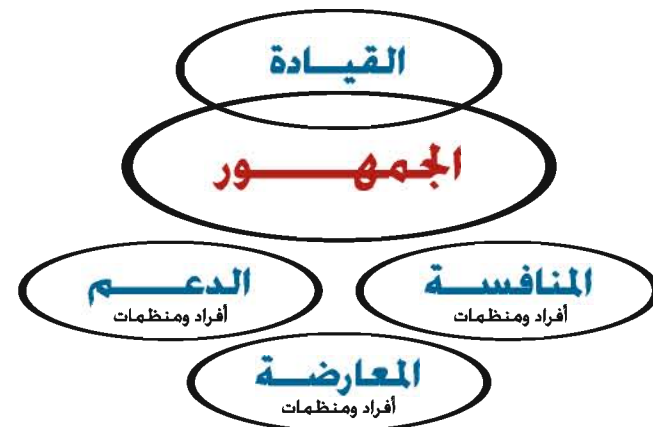
قد تجد القاعدة الجماهيرية نفسها في نزاع مع مصالح أفراد أو منظمات أخرى وذلك في سعيها لتحقيق أهدافها. فمثلاً قد تتعارض مصلحة رب العمل بتعظيم أرباحه مع مصلحة الموظف بكسب أجر معقول، ولا تتعارض مصلحة إحدى شركات التبغ مع المجموعات المناهضة للتدخين فحسب بل مع الناس عموماً، كما يمكن أن تتعارض مصالح إحدى عصابات 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، وبوسع نقابتين تحاولان تنظيم نفس الشريحة من العمال أن تتنافساً وبوسعهما أيضاً أن تتعاونوا، كما يمكن لجماعتين اجتماعيتين يحاولان خدمة الجمهور ذاته أن تتنافساً أو تتعاونوا في جمع التبرعات، أين يأتي دور المنظمين؟ يركز المنظمون بشكل رئيسي على بناء المنظمة من خلال تطوير عدد أكبر من القادة.

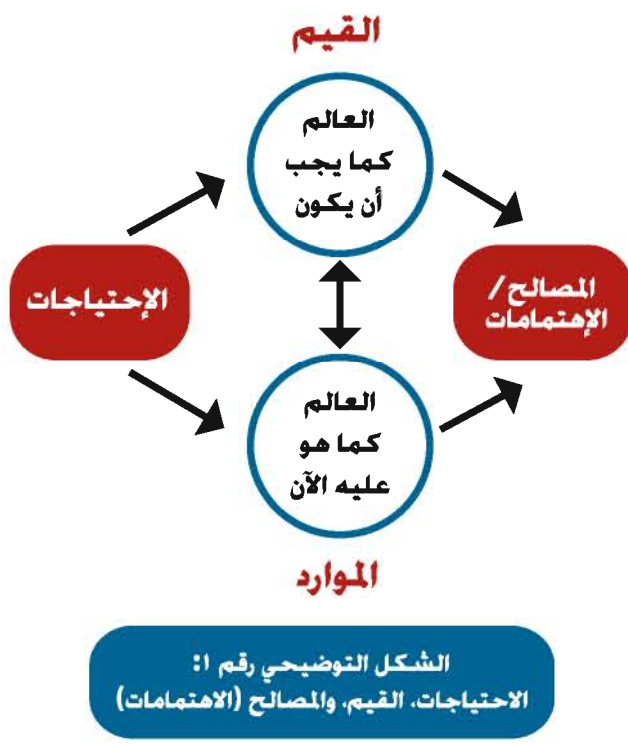
التغيير

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 (كلابتون أديفر) ديناميكية الحوافز التي تتحرك داخلنا على أنها مدفوعة باحتياجات وجودية، علائقية، وتنموية - العافية الجسدية، والاجتماعية، والتطورية. ولأننا كائنات قصيدة فإننا نترجم قيمنا إلى أهداف - أو مصالح واهتمامات- وبناء عليها نقوم بحشد مواردنا.^{٢٤}



الشكل التوضيحي رقم 1: الاحتياجات، القيم، والمصالح (الاهتمامات)

* 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. فيعد أن تعلمت قيمة التعليم كوسيلة للحصول على حياة جيدة. قد أرغب 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 مصالحنا النتائج التي نسعى إليها لتحقيق هذه الأهداف. نحن نحدد مصالحنا 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.

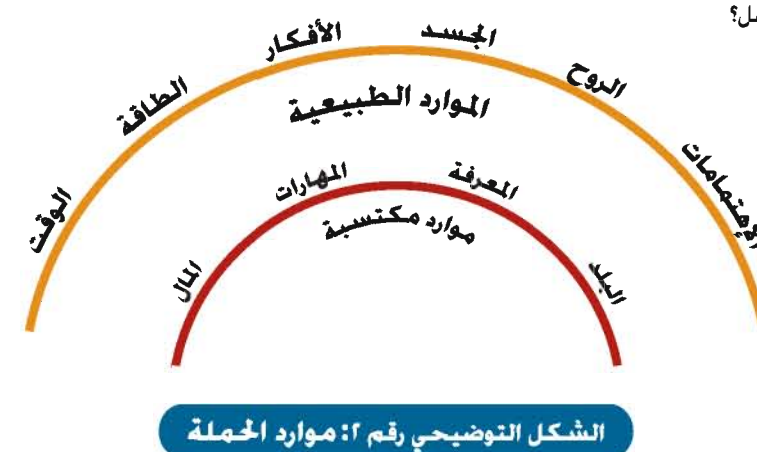
ولكي تتوصل إلى نظرية التغيير عليك أن تسأل نفسك لماذا لم يتم التوصل حتى الآن إلى حل للمشكلة التي تأمل بحلها؟ بكلمات أخرى. ما هي نظريتك ل"عدم التغيير"؟ هل السبب أن الأشخاص الذين بإمكانهم حل هذه المشكلة يحتاجون لمزيد من المعلومات عنها؟ هل لديهم الوعي الكافي لكونها مشكلة ولكنهم لا يعرفون كيف يحلونها؟ أم 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.

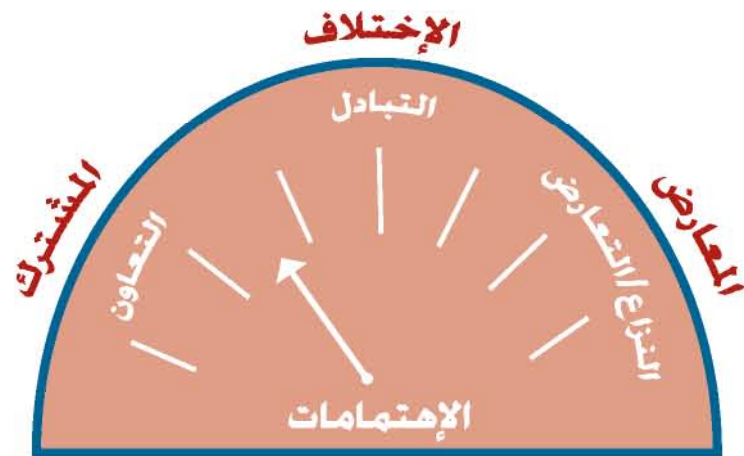
إذا. ما الذي يمكن أن يحدث التغيير؟ لو كان أهالي مونتغمري يعتقدون بأن المشكلة هي مشكلة "معلومات". لكانوا توصلوا إلى طريقة لاستخدام مواردهم للقيام بحملة "توعية" للتواصل مع مجتمع البيض عن الأثر السيء للفصل العنصري على مجتمع السود. وإذا اعتقدوا بأنها مشكلة "اتصال" لكانوا حاولوا عقد اجتماعات بين قيادات البيض لشرح رؤيتهم التي تقضي بأن التخليص 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 بزمم 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. ولا حظ (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 ملتويًا - 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 الانتاج 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 يخفض 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.

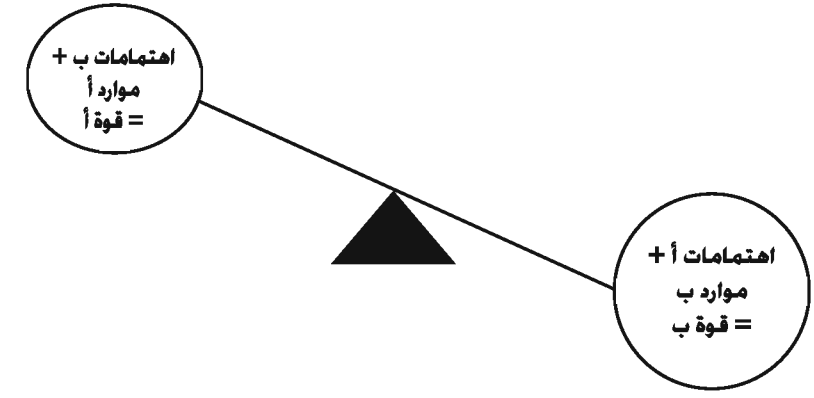
القوة

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 مصالحنا 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 جميعنا. 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 التكاثر".

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 التكاثر

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:



السؤال الاستراتيجي

5- ماهي نظريتنا بالتغيير؟ كيف ننظم مواردنا لتمنحنا القوة والقدرة للحصول على ما نريد؟

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.

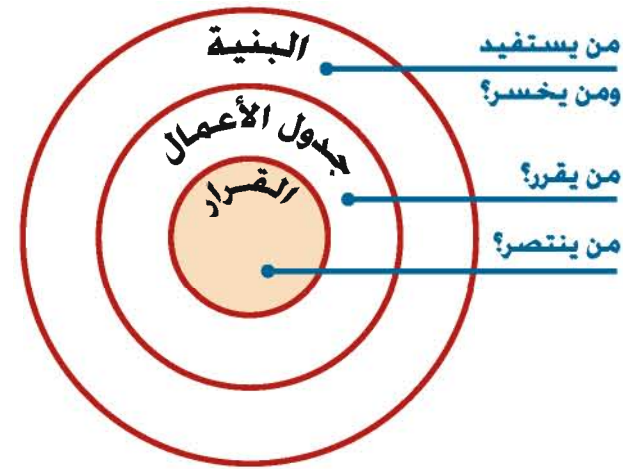
احضر اجتماعاً لمجلس إدارة أو مجلس بلدي أو مجلس تشريعي وسترى أحد الأطراف يفوز والآخر يخسر ما يعطيك إشارة واضحة جداً حول من يمارس السلطة ومن لا يمارسها.

ولكن ثمة ما هو أبعد من ذلك، فمن يقرر ما الذي سيدرج على جدول الأعمال؟ من يقرر من يجلس إلى طاولة صنع القرار؟ يسمى 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 "قائعات" 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 بالرفض 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 مجتمعاً 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 تتكشف 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 فرقاً، أما التضامن المتمثل في التعاون مع بعضنا البعض حول قضية موحدة فينعشنا، 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 تنبت 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 تتكشف 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.^{ا١} 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 جُنُوقٍ 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 ستنتلشى 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 وخديد 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. ووُلّدت الوارد 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 وتجمعات 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 لجاعتها 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 وخضير. 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 نحضي 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 للبيسبول "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 يمتلك 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

