

القيادة والفريق

دليل تدريبي

مخصص لقيادتي وقيادات حملات التغيير المجتمعية

القيادة والفرق

دليل تدريبي

مخصص لقيادتي وقيادات حملات التغيير المجتمعية

خلال العمل في مجال مرافقة وتمكين القياديين في الحملات والمشاريع التنظيمية النضالية، ركّزنا في مؤسسة أهل على ممارسات التنظيم المجتمعي وتفعيلها على الأرض. مرافقة تلك الحملات منحنا فرصة التعرف على قياديين وقياديات من الوطن العربي بادروا بحمل مسؤولية خلق تغيير في قضايا حقوقية وسياسية متعدّدة. وفي خضمّ الحوارات التمكينية مع القياديين، ظهرت الحاجة الكبيرة للإنصات والتجاوب مع الاحتياجات المهاراتية المتعلقة بوعي القيادي لدوره وتحدياته، وتطويره لنمط القيادة التشاركية مع فريقه.

هذا الدليل، بعنوان القيادة والفريق، طُوّر من خلال عمل جماعيّ تشاركيّ، قادته خمس قياديات من فريق مُمكّنات حملات التنظيم المجتمعي التي ترافقها مؤسسة أهل، كُلُّ بحسب تخصصها ومجال عملها الذي سعت الإبحار به أكثر، حيث عُقدت جلسة تدريبية أولى عن الموضوع المُختار، مع 15 قيادي وقيادية، من اليمن ولبنان والعراق، ثم طُوّرت كُلُّ منهنّ المحتوى وطبّقته في تجربة تدريبية ثانية، مع 12 قيادية من حملة "مُعَمِّم مع المعلّم" في الأردن، إلى أن بدأت مرحلة كتابة التجربة واستخلاصها، وتحرير هذا الدليل.

لا يعتمد هذا الدليل فقط على الكتابات الجديدة من قبل الممكّنات، وإنما يستند أيضاً على بعض المقالات الهامّة من كتاب (ملاحظات حول التنظيم المجتمعي) للبروفيسور مارشل غانز، حيث وجدنا أنها تتقاطع وتكمل ما تخصص به هذا الدليل. يبدأ الفصل الأوّل من الدليل بتقديم عن مفهوم القيادة في مشاريع وحملات التنظيم المجتمعيّ، وكيفية تمكين القيادة. وفي الفصل الثاني ننتقل للتركيز على الفريق وكيفية ضمان القيادة التشاركيّة فيه، وضمان سلامة تشكّله كبنية أساسية للعمل التنظيمي. أما في الفصل الثالث، فركّزنا على مهارات إدارة الاجتماعات للفرق التنظيمية، و في الفصل الأخير ركّزنا على تقييم مدى نجاعة عمل الفريق، وكيفية ضمان ثقافة التأمل والتعلّم والاحتفال.

أن تكون قياديًا يعني أن تكون في حالة وعي وتعلّم مستمرة. وفي كلّ فرصة وعي وتعلّم، تتطوّر فيك مهارة وقدرة جديدة نحو التغيير. نتمنّى أن تشكّل تجربتكم الواقعية في القيادة على الأرض أكبر منبع للتعلّم والتطوير؛ فالابتعاد عن قيادة استراتيجية حقيقية على الأرض، والاكتفاء بالقراءات والورشات، لا يجني التغيير الذي نصبوا إليه. لهذا، نتمنّى لكم كل جرأة ومقدرة لتفعيل استراتيجيتكم على الأرض، وكل شغفٍ ممكنٍ للتأمل واستكشاف التعلّم من التجربة، وكلّ التواضع لاستمرار تطوّر القيادة فيكم، وبمن معكم. وأخيراً، نتطلّع أن يمثّل هذا الدليل، القيادة والفريق، محطة مفيدة في طريق من آلاف محطات الوعي التي ستمرونها وتساهمون بها كقياديين مُتعلّمين وسُعاة للتغيير.

01 الفصل الأول: القيادة والتمكين

- 01 1. هيكلية القيادة كتاب ملاحظات حول التنظيم المجتمعي: البروفيسور مارشال غانز
- 06 2. مراحل الحملة أو مشروع تنظيمي ريم مناع
- 15 3. دور ومفهوم منسق/ة حملة أو مشروع تنظيمي ريم مناع
- 21 4. تمكين القيادة كتاب ملاحظات حول التنظيم المجتمعي: البروفيسور مارشال غانز
- 27 5. القيادة كتمرين وتمكين كتاب ملاحظات حول التنظيم المجتمعي: البروفيسور مارشال غانز
- 31 6. كيف نفهم التمكين ونضمنه كممارسة أساسية في حملتنا؟ ريم مناع

36 الفصل الثاني: الفريق وثقافته

- 36 7. مراحل تكوين الفريق وأسلوب القيادة لكل مرحلة يمى محمّد
- 39 8. الفريق القيادي مؤسسة أهل بتصرّف من كتاب ملاحظات حول التنظيم المجتمعي: البروفيسور مارشال غانز
- 43 9. كيف نساهم في ثقافة فريق قيمية وتشاركية؟ ريم مناع
- 50 10. مثال واقعي: ثقافة وأعراف حملة «قم مع المعلم» حملة قم مع المعلم
- 58 11. المساهلة في العمل التنظيمي النضالي ريم مناع

73 الفصل الثالث: اجتماعات الفريق وتيسير الحوارات

- 73 12. كيف نضمن اجتماعات محفزة ومنتجة؟ ميس العرقسوسي
- 78 13. كيف نبني أجندة الاجتماع؟ نسرين حاج أحمد
- 80 14. كيف نيسر اتخاذ قرارات تشاركية؟ سلمى سامح
- 89 15. كيف نلخص الحوارات؟ نسرين حاج أحمد
- 93 16. كيف نتعامل مع مشاركة صعبة؟ عدّة العمل المجتمعي

96 الفصل الرابع: كيف نقيّم ونحتفل ونتعلّم

- 96 17. العالم والمجتمع والفرد نسرين حاج أحمد
- 99 18. ما هو سجلّ النجاح نسرين حاج أحمد
- 103 19. كيف نضمن حالة التعلّم والتأمل والتقييم؟ يمى محمّد

قيود الاستخدام

إن المادة الموجودة في هذا الدليل متاحة لكم ولكنّ وفقاً للشروط والقيود التالية واستخدامكم لهذه المادة يشكل موافقتكم الضمنية على هذه الشروط.

• يجوز نسخ وتوزيع الدليل على الآخرين دون مقابل مادي شريطة إعلام مؤسسة أهل عبر البريد الإلكتروني التالي: info@ahel.org ولا يجوز إزالة أي شاهد استدلاي لمرجعية هذه المادة (بما في ذلك هذه الصفحة)

• إذا كان لديك أي أسئلة حول هذه الشروط، راسلوا info@ahel.org



الفصل الأول:
القيادة والتمكين

أولاً: هيكلية القيادة

تتمثل القيادة في تحمّل مسؤولية تمكين الآخرين من تحقيق غاية مشتركة في سياق مجهول.

يتذكر كثيرون منا بعض الشخصيات التاريخية مثل جمال عبد الناصر أو نيلسون مانديلا أو شجرة الدر. وفي الحقيقة، فإننا نجد القيادة، أينما اتجهنا، تربط بين الشبكات التي نعمل من خلالها على تحقيق أهدافٍ مشتركة. وفي كل مجتمعٍ محليٍّ وكنيسةٍ وغرفةٍ صفٍّ ومنظمةٍ، ينفذ مئات الأشخاص الأعمال القيادية التي تعتبر حيويةً لاستمرار جهودهم.

ما الذي يقوم به القادة إذاً ليجعل منهم قادة؟ يقبلون تحمّل 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 لروتينٍ معيّن؟ تبرز الحاجة إلى القيادة عندما ندخل مجالات لا تحكمها قواعد محددة تماماً، أو عندما لا نعرف ما هي القواعد المطبّقة، ونحاول القيام بشيء لم يُجرّب من قبل، أو شيء لم نقم به من قبل.

القيادة كعلاقة

تشكّل العلاقات أساس التنظيم، ويشمل ذلك ممارسة القيادة. يقول جيمس مكغريغور بأن العلاقات تبرز من خلال "تبادلات" أو "معاملات" متكررة ما بين القادة والأتباع أو القاعدة الجماهيرية. ويقدم القادة الموارد التي تحتاجها قاعدتهم الجماهيرية لتحقيق مصالحهم، وبالمقابل تقدم القاعدة الجماهيرية موارد يحتاجها القادة لتحقيق مصالحهم. قد تتشكّل مثل هذه العلاقات بين أفراد، فريق، مجموعة، مجتمع، أو حتى قاعدة جماهيرية تمكّنت من العمل بفعالية مع بعضها البعض.

ما الذي نتبادلته في مثل هذه العلاقة؟ قد يحصل أعضاء القاعدة الجماهيرية على إحساس بالتمكين؛ القدرة على الوصول إلى الموارد؛ المساعدة في حلّ مشكلة ما.. إلخ. وقد يحصل القادة على الأشياء نفسها، كما يحصلون على شيء يستحق من أجله قبول المسؤوليات المرتبطة بالقيادة. يصف د. كينغ ذلك على أنه فطرة قائد فرقة الكشافة؛ الرغبة بأن تكون الأول، بأن يتم الاعتراف بك، وحتى الحصول على الإطراء. وبغضّ

النظر عن عدم رغبتنا بالإقرار بذلك، فقد يبدو هذا مألوفًا لنا. وبدلاً من التنديد به - فهو جزء منا - يقول د. كينغ بأنه يمكن أن يكون مفيداً، بناء على ما نقوم به لكي نستحق هذا الاعتراف الذي نسعى إليه. ويقتبس من أقوال عيسى المسيح - عليه السلام - حين قال ليعقوب 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".

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 عليّ أن أستحق القيادة من خلال الدخول في علاقات مع أولئك الذين يمكنوني من ممارسة القيادة؟ قد يسهّل السؤال التالي من التعرّف على القيادة: هل توجد قاعدة جماهيرية؟ فبغض النظر عن الخطابات الرنانة والمظهر الرائع والجوائز الجميلة والعمل الممتاز، إذا لم يكن هناك قاعدة جماهيرية لن يكون هناك قيادة.

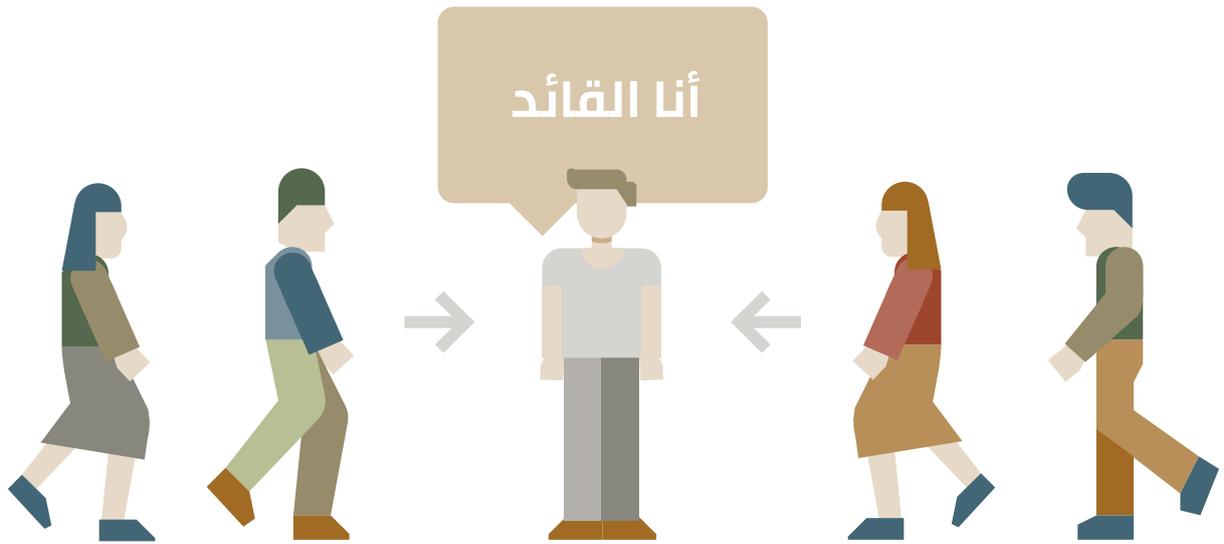
القيادة والهيكلية

في الواقع، لا يرغب الكثير منا أن يفكر بنفسه كتابع أو قائد، وغالباً ما يُقال لنا - وبخاصة في مؤسسات النخبة- بأننا كلنا قادة، أو يجب أن نكون كذلك. يتم كيل الإطراء والمدح للقيادة دون أن ينبس أحدهم ببنت شفة عن القاعدة الجماهيرية الجيدة، أو المتعاونين، أو حتى المواطنين. إلا أن المنظمات التي تعتمد على العمل التشاركي لا يمكن أن تكون فعّالة، إلا إذا تعلّم الناس ممارسة القيادة والتبعية الجيدة. ولا تعبّر القيادة أو التبعية عمّن نكون، بل عمّا نقوم به (في هذا الاجتماع، أو هذه اللجنة؛ هذا المشروع، أو هذه المنظمة، أو المؤسسة). قد نوّدي دوراً قيادياً في مشروع محدّد، ودوراً تابعاً في مشروع آخر.

ما الفرق بين هذه الأدوار؟ أهم الفروقات هو أن القادة يتقبّلون المسؤولية عن "الكل"؛ كل الفريق، كل المشروع، كل المهمة. بينما يتقبّل الآخرون المسؤولية عن "جزء" من "الكل". يتقبّل القادة المسؤولية عمّا 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 نعتقد بأن القائد هو الشخص الذي يتوجّه إليه الجميع، 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 برمّته؛ 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 : يتعدّر عليها الوصول إلى قرار؟

في كتابها بعنوان "سطوة 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. وتضيف بأن فكرة المجموعة غير المهيكلة "تصبح ستارًا مموهًا يتمكّن 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 مبطنّة". أما الخيار الثالث فهو فريق قيادي يعتمد على بعضه البعض حيث يمكن للأفراد أن يمتلكوا نقاط قوة تكاملية، تتضافر لحلّ مشكلة مشتركة. فمن جهة، لا تقع القيادة على عاتق شخص واحد، ومن جهة أخرى، تكون مسؤولية القيادة واضحة.



لا تستلزم القيادة الفعّالة السيطرة بل تعتمد الاتّكال المتبادل والتعاون لخلق مزيد من "قوة الفعل"، بناء على مصالح كافة الأطراف. السيطرة هي ممارسة "القوة الضاغطة"، وهي علاقة تلبيّ مصالح الجهة التي تفرض القوة على حساب الآخرين.



تلخّص مهمة المنظم في التواصل والبحث عن القادة داخل قاعدته المجتمعية ممن يستطيعون تنظيم وتنسيق الآخرين. قد لا يكونوا أشخاصاً يُنظر إليهم على أنهم قياديون، ولكنهم ملتزمون بالتغيير، ولديهم الرغبة بدعوة الآخرين للانضمام إليهم في مهمتهم الصعبة المتمثلة في تحقيق التقدّم في الحملة. وسيشكل هؤلاء القادة عصب الحملة التنظيمية، ويجب أن تتمكّن من أن تثق 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، توجّه جهود الآخرين، وتحمل المسؤولية عن النتائج. ولكنك ستعتمد اعتماداً كبيراً على علاقاتك مع الآخرين لتحقيق النجاح.



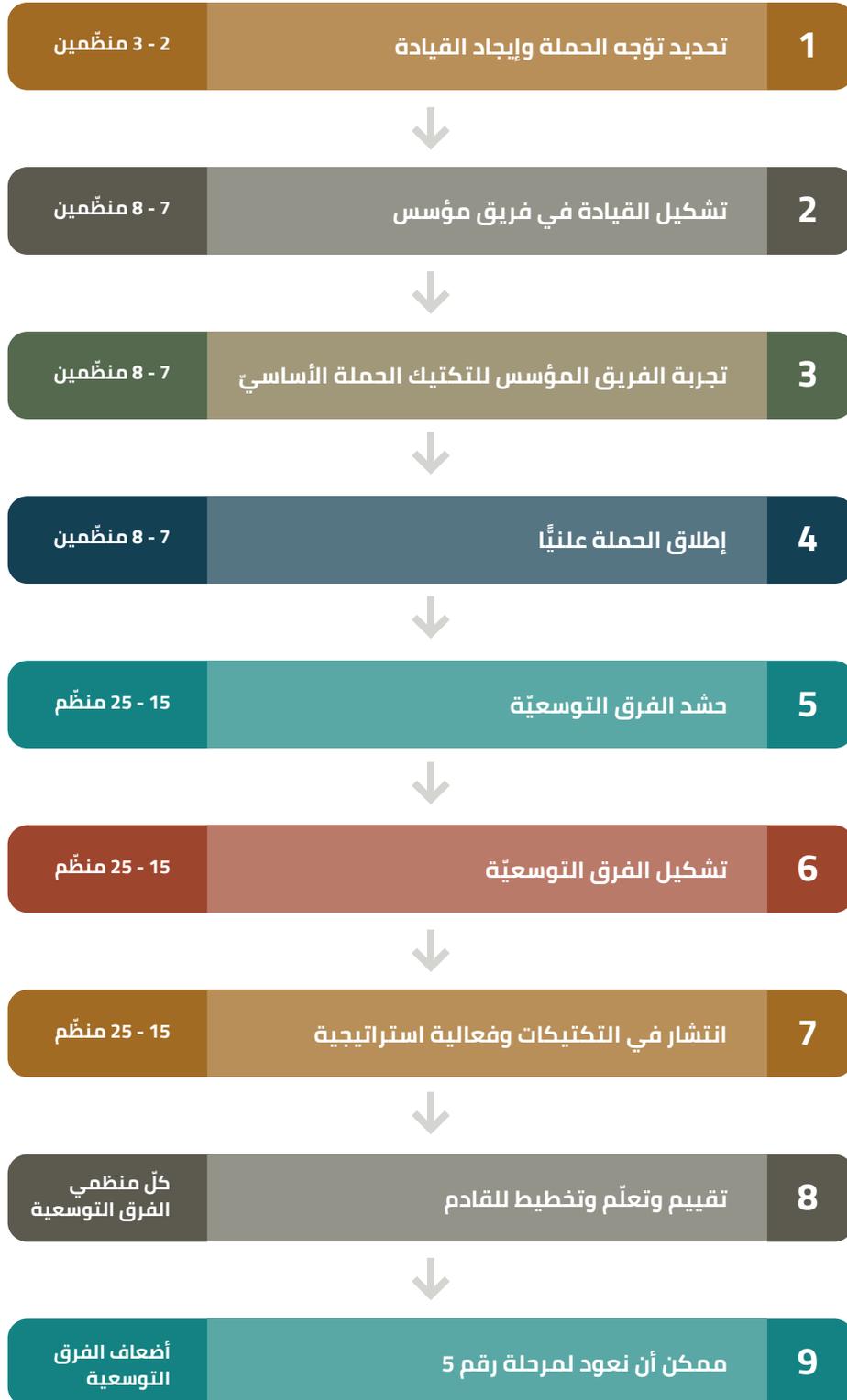
من الحكمة أن نفرق بين "السلطة" و"القيادة". السلطة هي "شرعية"؛ القيادة المرتبطة بمواقع اجتماعية، مكاتب، وأدوار. هي شرعية وتدعمها اعتقادات ثقافية، بالإضافة إلى موارد ذات صبغة قسرية. والمنظمة أو المؤسسة هي طريقة لتأطير علاقات السلطة ما بين المشاركين - حقوق الأفراد ومسؤولياتهم. تُهيكل الأنظمة البيروقراطية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

لا بد وأن أغلبنا قد مررنا في تجربة كان فيها من هم في السلطة لا يستحقون القيادة، ويحاولون إجبار الآخرين على التعاون بناءً 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 في دافعيتنا وأدائنا؟

لدى الثقافات المختلفة معتقدات "مأسسة" حول من هو "المخوّل" للقيادة، ومن ليس مخوّلًا لها، ما من شأنه أن يمنع بعض فئات الناس من الحصول على فرصة استحقاق مهمة القيادة. ويشكّل القادة الذين يتمكّنون من النمو والظهور في مثل هذه الظروف تحديًا للأفكار التقليدية عن السلطة. قد تكون السلطة موردًا يغرف منه الشخص لكي يستحق موقع القيادة. وفي أحيانٍ أخرى قد يجد القادة بأن السلطة قد مُنحت لهم لأنهم استحقوا القيادة، إلا أن القيادة والسلطة يبقيان أمران مختلفان تمامًا.

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

ثانياً: مراحل حملة أو مشروع تنظيم مجتمعي



أهم أحداث
المرحلة

- رحلة استماع لتحديد توجه الحملة الاستراتيجي.
- تعلّم كيفية بناء اللقاءات في بناء علاقة.
- لقاءات 1:1 لبناء علاقات واستكشاف قياديين من أهل القضية.
- اختبار التزام القيايين المرشحين.
- حشد وتحديد القيايين المرشحين للالتزام بالحملة وتشكيل فريقها المؤسس.

عدد الناس الذين تصل
لهم الحملة وتغلّمهم
في الاستراتيجية

-

بقيادة كم
منظّم

عادة يكون قليل، ممكن شخصين أو ثلاثة من أهل القضية المهتمّين بها.

الطاقة التي تبثّها
المرحلة فينا

حماس للبدء.

الفترة التقريبية
لهذه المرحلة

شهر ونصف إلى شهرين ونصف.

مخرجات أساسية
في المرحلة

- سجل تدوين بيانات وإجابات الناس الذين يتم الاستماع لهم.
- ورقة تلخيصية لنتائج مرحلة الاستماع وتحليل بيانات.
- قاعدة بيانات.

التحدّيات التي
قد تطرأ

- عدم الغوص بفهم المشكلة والبقاء على السطح. وبالتالي، توهان في تحديد التوجّه الاستراتيجي الأنسب للعمل.
- ومواجهة صعوبة في إيجاد قيايين ذوي حسّ بالمسؤولية، دون خوف أو تكاسل.

الطاقة التي يجب أن
يبثّها المنسق

طاقة المستكشف والمحلّل.

أهم أحداث
المرحلة

- ورشة تشكيل نواة
المؤسس واستراتيجيته:
تعارف قيمى عميق،
وتحليل توجه الحملة
والخروج باستراتيجية
محددة واضحة وخطة
عمل.
- بدء اللقاءات الدورية الثابتة
للفريق المؤسس وتشكيل
الأعراف وثقافة العمل.
وتثبيت الاستراتيجية في
وثيقة الحملة.
- وضوح اسم الحملة
والهوية البصرية.

عدد الناس الذين تصل
لهم الحملة وتغلّمهم
في الاستراتيجية

-

بقيادة كم
منظم

ليس أقل من 7 أو 8
أشخاص.

الطاقة التي تبثها
المرحلة فينا

غموض كبير وتخوف أو تردد

الفترة التقريبية
لهذه المرحلة

شهرين كأقصى حدّ

مخرجات أساسية
في المرحلة

- وثيقة الحملة:
الاستراتيجية، البنية،
الأعراف، القصة العامة.
- اسم الحملة والهوية
البصرية.

التحديات التي
قد تطرأ

- الشعور بالغموض اتجاه عمل الحملة وكيف ستنجح بتحقيق
الاستراتيجية التي خرجت بها من ورشة التفكير والتخطيط.
- والتحدّي الثاني هو طغيان شعور الفريق بعدم الجاهزية
واستمراره في مخاض تشكيل هوية الفريق وأخذ قرارات على
الاستراتيجية والثقافة. وعدم تشجّعهم للانتقال للمرحلة التالية.

الطاقة التي يجب أن
يبثها المنسق

الصبر وتحمل الغموض.

أهم أحداث
المرحلة

- تقسيم الأدوار ووضوحها
- والتدريب على التكتيك
- تطبيق التكتيك على الأرض والتعلم منه.

عدد الناس الذين تصل
لهم الحملة وتغلّمهم
في الاستراتيجية

حسب هدف الحملة، ولكن
بمرحلة التجربة قد تصل
الحملة لـ 15-30 شخصٍ أو
أكثر.

بقيادة كم
منظّم

8 أو 7

الطاقة التي تبثّها
المرحلة فينا

-

الفترة التقريبية
لهذه المرحلة

شهرين كأقصى حدّ

مخرجات أساسية
في المرحلة

أعداد تم الوصول لها نتيجة
التكتيك

التحديات التي
قد تطرأ

عشوائية في تطبيق التكتيك بسبب عدم التدرّب الموحد عليه.
وضياع البيانات الناتجة من تطبيق التكتيكات لعدم تنظيم
تدوينها.

الطاقة التي يجب أن
يبثّها المنسق

حماس ونشاط كبير

أهم أحداث
المرحلة

- حشد الناس لحضور الإطلاق.
- تحضير بعض أعضاء الفريق للحديث الإعلامي والصحافي، وتحضير البيان الصحافي. وبناء كيفية الرد: ماذا سنرد، وماذا نقول وماذا لا نقول.
- جاهزية ردنا وتفاعلنا مع الناس الراغبة بالانضمام للحملة.
- تقييم الإطلاق والاحتفال بالنجاح فيه والتعلم لتطوير قيادتنا.

عدد الناس الذين تصل
لهم الحملة وتفعّلهم
في الاستراتيجية

عدد كبير من الناس.

بقيادة كم
منظم

7 أو 8 أشخاص.

الطاقة التي تبثها
المرحلة فينا

طاقة عالية جداً جداً وإيجابية.

الفترة التقريبية
لهذه المرحلة

ليس بعد وصول الحملة لعمر 6 أشهر.

مخرجات أساسية
في المرحلة

- بيان صحافي.
- صفحة الفيسبوك إن كان مفيداً للحملة.
- وصول لعدد كبير من الناس

التحديات التي
قد تطرأ

- عدم تمكّن الحملة من استملاك القصة والرسالة الإعلامية نتيجة عدم التحضير الإعلامي الكافي.
- عدم وجود إجابة واضحة للحملة على استفسارات الناس الراغبين بالانضمام، وبالتالي تبذير الكثير من الموارد.

الطاقة التي يجب أن
يبثها المنسق

فخر وثقة وحماس.

أهم أحداث
المرحلة

- تعلّم مهارة الحشد 1:1.
- وضوح خطة الحشد: من أي شبكات اجتماعية ومعايير الناس التي سيتم اختيارهم.
- بدء الحشد وتدوين مخرجاته
- تحليل المخرجات واختيار القيايين بناء على المعايير

عدد الناس الذين تصل
لهم الحملة وتفعلهم
في الاستراتيجية

كي يتم حشد 15 شخصًا في الفرق التوسعية يجب أن تصل الحملة على الأقل لـ 40 شخص لتتمكن من إيجاد 15 قيادي.

بقيادة كم
منظم

ليس أقل من ضعف عدد الفريق المؤسس (15 - 25).

الطاقة التي تبثها
المرحلة فينا

صعوبة وخوف من الفشل.

الفترة التقريبية
لهذه المرحلة

شهر ونصف. وغالبية الحملات تدخل هذه المرحلة بعد مرور 3 أشهر على عمر الفريق المؤسس، ويكون هناك مشكلة تستدعي الفحص في حال لم تتم هذه المرحلة قبل وصول الفريق المؤسس لعمر 6 أشهر من تشكيه.

مخرجات أساسية
في المرحلة

-

التحديات التي
قد تطرأ

عدم الوصول لقياديين ضمن المعايير نتيجة تركيز البحث ضمن شبكات معارف الفريق المؤسس.

الطاقة التي يجب أن
يبثها المنسق

صبر وتحمل الغموض.

أهم أحداث
المرحلة

- لقاء تشكيل من تم حشدهم في الفرق التوسعية، وتطويرهم لاستراتيجية فرقهم.
- بدء اللقاءات الدورية الثابتة للفرق التوسعية وتحديد أعرافها وخطة عملها وأدوار أعضائها.

عدد الناس الذين تصل
لهم الحملة وتغلّمهم
في الاستراتيجية

الكثير من الناس (حسب هدف الحملة وقممها)

بقيادة كم
منظم

25 - 15

الطاقة التي تبثها
المرحلة فينا

طاقة عالية جداً وإيجابية.

الفترة التقريبية
لهذه المرحلة

-

مخرجات أساسية
في المرحلة

- فرق بنوية توسعية ناتجة عن الفريق المؤسس.
- وثيقة لكل فريق توسعي.

التحديات التي
قد تطرأ

عدم شعور منسقي الفرق بالثقة والتنظيم الكافي لقيادة فرقهم.

الطاقة التي يجب أن
يبثها المنسق

-

أهم أحداث
المرحلة

- تدريب على التكتيك.
- تطبيق وتفعيل للتكتيكات.
- تحليل نتائج وتطوير.
- استمرار بالعمل نحو القمم.
- لقاء تقييم وتعلّم للمرحلة السابقة، وتطوير وتخطيط لقمم المرحلة القادمة.

عدد الناس الذين تصل
لهم الحملة وتغلّمهم
في الاستراتيجية

الكثير من الناس (حسب هدف الحملة وقممها).

بقيادة كم
منظم

كلّ المنظمين في الفرق التوسعية (15-25).

الطاقة التي تبثّها
المرحلة فينا

فترة مليئة بمشاعر متضادة، حماس وتردد، نجاح وإخفاق.

الفترة التقريبية
لهذه المرحلة

بعد 7 أشهر من عمر الحملة.

مخرجات أساسية
في المرحلة

وصول لعدد كبير من الناس للضغط، أو تغيرات، أو أثر في أوجه القوة في الحملات الضاغطة.

التحديات التي
قد تطرأ

ظهور للجهات المنافسة والمضادة والمعارضة لعملنا، سواء سياسياً أو ثقافياً أو دينياً.

الطاقة التي يجب أن
يبثّها المنسق

-

أهم أحداث
المرحلة

لقاء تقييم وتعلّم للمرحلة
السابقة، وتطوير وتخطيط
لقمم المرحلة القادمة.

عدد الناس الذين تصل
لهم الحملة وتغلّمهم
في الاستراتيجية

-

بقيادة كم
منظّم

كل المنظمين في الفرق
التوسعية

الطاقة التي تبثّها
المرحلة فينا

تأمل

الفترة التقريبية
لهذه المرحلة

كل 6 أشهر.

مخرجات أساسية
في المرحلة

-

التحديات التي
قد تطرأ

الغموض اتجاه هل تكمل الحملة مسيرتها، هل ستحقق الهدف،
كيف تتطور وبأي شكل؟

الطاقة التي يجب أن
يبثّها المنسق

تفكّر وتحليل واستكشاف

التحديات التي
قد تطرأ

كيف نضمن تواصل فعّال
بين كل الفرق وضمان قيادة
تشاركية، رغم كل هذا
التوسّع. والأهم كيف نضمن
جودة القيادة ومخرجاتها
وعدم ضياع ما أسس له
من قبل من هوية ومبادئ
تنظيم.

عدد الناس الذين تصل
لهم الحملة وتغلّمهم
في الاستراتيجية

الكثير من الناس (حسب
هدف الحملة وقممها).

بقيادة كم
منظّم

أضعاف الفرق التوسعية.

ثالثاً: دور ومفهوم منسق/ة حملة أو مشروع

المسؤولية في العمل التنظيمي والنضالي تشاركية؛ كل عضو وعضوة مسؤولون عن نجاح وإخفاق المشروع أو الحملة، وبالتالي، مسؤولون ومشاركون في الاستراتيجية والبنية والهوية وثقافة العمل التشاركية لحملتهم أو مشروعهم. ولكن هنالك توزيع للأدوار والمسؤوليات، وأحد هذه الأدوار التي يجب أن تتوفر في الحملة هو دور منسق/ة الفريق. ولا نعني أبداً بهذا الدور أن نخلق إدارة ما داخل الحملات والمشاريع التنظيمية؛ فالمنسق ليس مديراً، كما أنه ليس السلطة في العمل التنظيمي، وإنما هو الشخص الذي يجعل الأمور بالحملة متناسقة ومنظمة ومرتببة ضمن الاتفاقيات التشاركية التي اختارها الفريق بطريقة جماعية. فإذا وقع أي عمل استراتيجي ينبه الفريق في شأنه، وإذا حدث فراغ ما يتنبهه ويجد طريقة لتعبئته. وبالمحصلة، يضمن تنسيق الأمور بحيث يعمل الفريق حقاً ضمن آلية عمل تشاركية وتنظيمية.

دور منسق الحملة ومنسقات/ منسقي الفرق التوسعية:

استراتيجية الحملة أو الفريق:

أثناء عمل أعضاء الفريق على استراتيجية الحملة، يخوضون بتفاصيل القمم والتكتيكات للحملة. ومن المهم أن يكون هنالك شخص متنبه للصورة الشمولية للاستراتيجية، وبالتالي، يقوم بين فترة وأخرى بفحص منحنى الحملة الشمولي، وأين وصلت الحملة في مسيرتها على المنحنى، ليتمكن من لفت انتباه فريقه لمواعيد أو مراحل مهمة تتعلق بها. وعليه، قوموا - كمنسقات/ين - بمراجعة استراتيجية حملتكم على الأقل مرة كل شهر، وانتبهوا إلى أن أجندات لقاءاتكم الدورية تأخذ بعين الاعتبار خطتكم الاستراتيجية الشمولية.

طاقة وديناميكية الفريق:

هو أحد أهم أدوار منسقي الحملات، حيث أنه من المطلوب منهم أن يكونوا لَمّاحين ومستشعرين للطاقة التي تحيط فريقهم، وقادرين على أن ينظروا إلى الفريق بعين شخص ينظر من علو ما، وقادر على ملاحظة الطاقة السلبية أو الإيجابية، فيكون قادراً على التصرف بحكمة، بحيث لا تضيع الطاقة الإيجابية من الفريق وكأنها شيء عابر، كما لا تطغى الطاقة السلبية على الفريق فتهدد عمله وكيونته. ولهذا، من الممكن أن يفكر المنسق بطريقة يحتفل بها الأعضاء مع بعضهم البعض بنجاحاتهم، أو من الممكن أن يؤدي دوراً في تمكين ميسر/ة لفائهم الدوري لإيجاد مساحة احتفالية في الأجندة.

أما عند شعور المنسق أنّ الطاقة في الفريق تمرّ بمرحلة سلبية، مثلاً توترات بين بعض الأعضاء، أو شعور إحباط من الوضع العام المحيط بهم، أو عدم قدرتهم على تحقيق نجاحات، أو مجرد تكاسل وتباطؤ وعدم التزام، عندها لا بدّ للمنسق/ة أن يفكر بحكمة بشكل التصرف أو التدخل اللازم، ومتى يقوم به. وقد يكون التدخل هو مجرد مصارحة الفريق بهذا الشعور وفتح حوار لفهم سبب هذه الطاقة، وتيسير حوار يستطيع الفريق فيه أخذ قرار تشاركي على طريقة الخروج من هذه الطاقة. بكلّ الأحوال، مهم أن نتذكّر أن هنالك عدد كبير من المشاريع والحملات التنظيمية التي تتوقف ليس بسبب صعوبة أو إخفاق استراتيجي، وإنما بسبب خلل في ديناميكية وثقافة العمل الجماعي في فرقها. لذا، فالإنصات للطاقة والتوترات والنجاحات وقيّم العمل الجماعي هي أمور غاية في الأهمية، وتوازي أهمية العمل الاستراتيجي. ولا بدّ أن يعتبره المنسق/ات أحد أهم أدوارهم.

تمكين القيادة:

القيادة التشاركية في العمل النضالي التنظيمي هي أساس؛ إذ إن نهج التنظيم المجتمعي قائم على فكرة القيادة التشاركية الجماعية وتوسّعها، بحيث نخلق شبكة من العمل القيادي المتجذّر وغير المعتمد على أشخاص بعينهم. لذا، فمن المهم جداً أن ينتبه المنسق كيف يقوم الأعضاء بتمكين قيادة بعضهم البعض، وإذا ما كانوا يقومون باستكشاف قياديين آخرين وتمكينهم. وهل يقوم المنسق/ة أنفسهم بتمكين غيرهم، بحيث لا يبقون بهذا الدور طول عمر الحملة، بل يخلقون آلية وضماناً لقدرة قيادي/ة غيرهم على حمل راية تنسيق الفريق. ولهذا ستجد في روزنامة منسق الحملة الكثير من لقاءات التمكين الدورية.

ذاكرة الحملة:

في الحملات والمشاريع التنظيمية كثير من المعلومات والتوثيقات المهمة لطريقة العمل التنظيمي ومخرجاتها والقرارات الناتجة عنها وغيرها من الأمور. وكثير من الفرق تعطي هذا الدور لشخص ما، هو بمنزلة "مسؤول الذاكرة والأرشيف". ولكن، حتى لو كانت هذه المسؤولية هي دور لأحد الأعضاء، من المهم جداً أن يتابع المنسق هذا الموضوع، ويحرص على وجود ملفات كل فرق الحملة في مكان واحد، وتوفّر ملفٍ خاصٍ فيه تدوين لآلية تنفيذ الفرق للمهام المختلفة، مثلاً، كيف يحشدون للحملة، وما هي معايير القياديين الذين يبحثون عنهم، وماهي الأعراف وتطورها في الحملة، وأين هي نسخة قاعدة بيانات الحملة وغيرها من الأوراق المهمة لتشكيل ذاكرة مرجعية متوفرة لأعضاء الحملة في أي وقت، ومحفوظة بالرغم من احتمالية تبدل القيادة وتغيّرها.

تشبيك الحملة:

جميع أعضاء الحملة سيكونون ممثلين عن الحملة وهويتها أمام ما يحيط الحملة من الناشطين ومؤسسات وجهات، ولكن المنسق هو أكثر شخص يقع على عاتقه خلق فرصٍ للتعرف وبناء العلاقات بين الحملة وخارطة اللاعبين.

ملاحظة: لا بدّ من التنبيه هنا أن القيام بتيسير الاجتماعات الدورية للفريق ليس بالضرورة دور منسق/ة الفريق؛ إذ من الممكن في بداية تشكيل الفريق أن يأخذ المنسق/ة دور التيسير، ولكن لا بدّ من النقاش مع الفريق وإيجاد طريقة تشاركية لدور التيسير؛ أولاً، لأن مهمة التيسير فيها مهارة قيادية من مهم أن يتقنها كل عضو

في الفريق. وثانيًا، لأن أخذ كل عضو أو أغلب أعضاء الفريق مسؤولية التيسير تشعرهم بالمسؤولية الجماعية الحقيقية، وتُضطرهم للاطلاع على الاستراتيجية الشمولية للحملة. وبالتالي، نضمن تقليل الشعور بالاعتماد الكلي على شخص واحد في الحملة لهذه المسؤولية الكبيرة.

كيف أضمن القيام بدوري التنسيق بطريقتي قيادية فعّالة؟

أولاً: أمور تقنية تساعدك:

• **تقويم الكتروني / روزنامة:** هناك تواريخ مهمة لأحداث سيقوم بها الفريق، وهناك تواريخ لقاءاتكم الدورية، وتواريخ لاجتماعات تمكينية، أو لقاءات 1:1 لك مع أعضاء فريقك وغيره. لذلك من المهم أن لا تُغفل التواريخ المهمة. وتساعدك برامج التقويم الإلكترونية على ذلك، فيمكنك تحميل برامج روزنامة على هاتفك النقال وتدوين كل التواريخ فيها.

• **تحويل منحنى الحملة لخطة تفصيلية في جدول:** لأن أحد أهم أدوار منسقي الفرق والحملة أن يكون لديهم الصورة الشمولية لاستراتيجية الحملة ومسيرتها، فسيساعدكم ذلك بأن يقوموا بتحويل منحنى الحملة وقممه لجدول أكثر تفصيلاً، يشمل توضيح الأشهر والأسابيع وذكر المخرجات التي يجب أن تحدث. وبذلك يتمكنون كل شهر عند مراجعة الجدول من رؤية التنفيذ والإنجاز في مسيرة الحملة، وأين هي متجهة الشهر التالي.

• **ملف إلكتروني للحملة:** لأهمية ذاكرة الحملة وأرشيفها، ولتسهيل الوصول لها من الأعضاء، سيفيدك خلق ملف إلكتروني للحملة وتنظيم ملفات فرعية فيه لحفظ الأوراق المهمة. مثلاً، ملف حملة "قم مع المعلم" نجد فيه 9 ملفات ثانوية؛ ملف الإعلام، ملف قاعدة البيانات، ملف الفرق المحلية، ملف الشكاوى ووزارة التربية، ملف لقاءات الفريق الوطني المؤسس، ملف الهوية والأوراق الأساسية. ويشمل كل منها ملفات ثانوية تحتوي على أوراق ووثائق، بحيث إن أراد أحد الأعضاء مراجعة أجددة ورشة إعداد تكتيك #راتبنا-بالبنك مثلاً، وهو تكتيك قادته الحملة في عام 2018، يمكنه بسهولة إيجاد هذه الأجددة ومخرجاتها. وإذا أرادت إحدى العضوات أن تكتب رسالة رسمية، أو تنتج نشرة توعوية، يمكنها التوجه لملف فريق الإعلام، وفي إلى ملف التصاميم، ومعاينة أمثلة من تصاميم نشرات قامت بها الحملة على مدار 5 أعوام من عمرها، وبالتالي، الاسترشاد بهذه التصاميم بدلاً من أن تعيد القيام بالعمل من الصفر.

ثانيًا: لقاءات دورية مخطط لها تساعدك

• **جلسات تمكين دورية مع ممكّن /ة تثقين بهم:** من هو ممكّنك كمنسّق /ة حملة. فدوركم رائع ومليء بالتعلّم والعمل، ولكنه لا يخلو من صعوبة، ويحتاج أن تكونوا واعيين ومتأمّلين بتفاصيل التجربة ومطبّاتها ومشاعركم وطاقاتكم ونقاط قوتكم وضعفكم فيها، ويساعدكم في هذا التأمل، وفي تطوير قيادتكم وجود ممكّن /ة متمرّس /ة في تمكين القيادة.

• **لقاءات 1:1 مع أعضاء فريقك:** لا يكفي أن تبني علاقة جماعية مع فريقك! تذكّر أنّ لقاءات 1:1 لبناء العلاقات هي أحد الممارسات التنظيمية المهمة في نهج التنظيم المجتمعي، والتي تساعدك على بناء علاقات التزامية، وعلى فحص أو تقييم قيامك بدورك وقيام الآخرين بدورهم بطريقة تنظيمية إيجابية وصحية. لذا، من المهم أن ترتب للقاءات 1:1 مع أعضاء فريقك كل 3 أشهر كحدٍ أقصى. قد تشاورهم في هذا اللقاء بفكرة مهمّة، أو قد تسألهم عن أمر يقع تحت مسؤوليتهم وتشعر بأنه عالق، وقد تسمع رأيهم وتقييمهم لأداء الحملة ككل ولدورك.

دور المنسّق /ة الأساسي

- إيجاد قياديين أو ثلاثة على الأقل في هذه المرحلة لمساعدته.
- القيام بلقاءات استماع وحشد.

- التنسيق وضمان وجود القياديين المنضمّين في لقاء تشكيل نواة الفريق.
- الحرص على توثيق مخرجات لقاء تشكيل النواة.
- تيسير اللقاءات الدورية للفريق.
- العمل على الخروج بهوية بصرية للحملة (الاسم، اللوغو، الخط... إلخ)، والحرص على إنتاجها تشاركيًا.

- التأكد من وضوح التكتيك وتفصيله.
- التنسيق للقاء تدريب الفريق المؤسس على التكتيك.
- المتابعة مع الفريق المؤسس نتائج التكتيك.

المرحلة في الحملة أو المشروع التنظيمي

تحديد توجّه الحملة وإيجاد القيادة

تشكيل القيادة في فريق مؤسس

تجربة الفريق المؤسس لتكتيك الحملة الأساسي

المرحلة في الحملة أو المشروع التنظيمي

إطلاق الحملة علنيًا

- المتابعة وتمكين جاهزية الشخص المسؤول عن الظهور الإعلامي للحملة وبيانها.
- عمل «بروفا» للإطلاق - قبل يومين على الأقل -، والتأكد من جاهزية كافة الأعضاء لأدوارهم في الإطلاق.
- التدريب على جهوزية الفريق وإلمامه بجميع القضايا الازمة؛ للإجابة عن تساؤلات الحضور.
- التأكد من توفر طريقة واضحة لدى الحملة لحشد المهتمين بالانضمام للحملة.
- التأكد من وجود قاعدة البيانات وتسجيل جميع الذين تم دعوتهم، وأولئك الذين استجابوا وحضروا للإطلاق.

حشد الفرق التوسعية

- عقد لقاء تعلّم مهارات الحشد وتحديد معايير المحشودين (المنضمين).
- متابعة أعضاء الفريق المؤسس في أداء مهماتهم المتعلقة بالحشد ونتائجه.

تشكيل الفرق التوسعية

- التنسيق لورشة التوسع.
- متابعة مع أعضاء الفريق المؤسس وأداء أدوارهم ومسؤوليتهم في ورشة التوسع.
- لقاءات 1:1 مع أعضاء الفريق المؤسس للتأكد من وضوح أدوارهم وقيادتهم لاستراتيجية فريقهم واللقاءات الأولى لفرقهم.
- تيسير لقاءات الفريق المؤسس، والحرص على أن يكون فيها مساحة لتبادل إنجازات وتحديات أعضاء الفريق المؤسس مع الفرق التي ينسقونها.

انتشار في التكتيكات وفعالية استراتيجية

تقييم وتعلّم وتخطيط للقادم

ممكن أن نعود لمرحلة رقم 5

دور المنسق /ة الأساسي

تجسير وجهات النظر



القدرة على توجيه
السؤال الجيد



القدرة على تيسير
اتخاذ القرارات



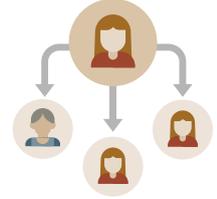
قراءة وتوقع
التحديات



الإصغاء
الحقيقي



القدرة على التفويض



الشغف
للتعلم



التحليل
النقدي



التحكّم
في الغضب



التواصل
الجيد



رابعاً: تمكين القيادة

السماح للآخرين بتسلّم زمام القيادة

إذا كانت القيادة بهذا القدر من الأهمية للمنظمات، كيف يمكن للأخيرة أن تضمن بأن لديها ما يكفي من القادة لتحقيق غايتها؟ يمكن المنظمون أنفسهم لإنجاز الكثير من الأمور، لا بالاعتماد على نجاعة 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 معاً لتحقيق مصالح مشتركة.

لننظر إلى "حصة القيادة" في منظماتكم؛ كم عدد القادة الذين يقومون بعمل قيادي؟ هل هناك "قائد" واحد يرتبط به الجميع كما ترتبط عصي الدولاب بمركزه، أم 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" لـ "أتباع" آخرين، أم أن بعض الناس دائماً "قادة"، والبعض الآخر دائماً "أتباع"؟ هل المنظمة غنية أم فقيرة بالقيادة؟

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

لماذا لا تُعد "المنظمات الغنية بالقيادة" أمراً شائعاً؟ لماذا ينتهي بنا الأمر غالباً بأن نكون نقطة مركزية تؤثر إليها جميع الأسهم؟ ما الذي يتطلبه الأمر لتطوير منظمة "غنية بالقيادة"؟

وبقدر أهمية هيكلية المنظمة، فلا شيء أهم من الوصول إلى قناعة مرتبطة بالسؤال المركزي التالي: هل نحن قادرون ومستعدون للتخلي عن قدرٍ كافٍ من السيطرة لنترك الآخرين يقودون؟ هل نستطيع التخلي عن قدرٍ كافٍ من السيطرة للسماح لمنظمتنا ببناء السلطة التي لا يمكن تحقيقها، إلا من خلال السماح للمنظمة بالنمو إلى أن تصبح غنيةً بالقيادة؟

إن المنظمين الأكثر نجاحاً هم الذين يشكّلون فريق قيادة يعملون معه من بداية حملتهم. ومع أنه قد يكون من الخطأ أن يتم تجنيد الأشخاص الذين سيشكّلون "اللجنة التنظيمية" في وقت مبكر من الحملة، وبخاصة 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 أسرعت في تشكيل الفريق الذي ستعمل

معها، كلما تحوّلت بصورة أسرع "أنا" المنظمين إلى "نحن" المنظمة الجديدة.

وبالرغم من ميثولوجيا "القائد الأول والأوحد"، لطالما سعى القادة الأكثر فعاليةً على تأسيس فرق يعملون ويتولون القيادة معهم، كما هو الحال في قصة موسى وهارون ومريم في سفر الخروج، وقصة النبي محمد (صلعم) والصحابة، والمسيح وتلاميذه الاثني عشر، ومارتن لوثر كينغ، وروزا باركس، وجو آن روبنسون وي. د. نيكسون خلال حركة مونتغمري لمقاطعة الحافلات.

وما إن تشكّل فريق القيادة، يغدو بوسعك إرساء إيقاع الاجتماعات الدورية، والقرارات الواضحة، والمساءلة الواضحة، ما يساعد في تنفيذ العمل على أرض الواقع. لا تستطيع بناء منظمة تضم 500 شخص بتجنيدهم جميعًا بنفسك، بل عبر إيجاد أشخاصٍ مستعدين وقادرين على الالتزام بمساعدتك في ذلك. وإذا كنت لا تمتلك فريق قيادةٍ يعمل معك في منتصف المشوار، عليك أن تراجع نفسك وتحدّد بدقة السبب في ذلك.

تشكّل هيكله فرق القيادة طريقة لتنظيم القيادة الترابطية، حيث يعمل الأفراد على تحقيق نتيجة مشتركة، كما هي حال الفريق الرياضي؛ كل عضو مسؤول عن توجيه الفريق ومساعدته في نشاط مختلف. وتقوم الفرق المنظمة جيدًا بالاستخدام الأمثل والمنتج للمواهب المتميزة لكل أعضاء الفريق.

تساعد هيكله فرق القيادة أيضًا في خلق القدرات الاستراتيجية؛ القدرة على وضع الاستراتيجيات الخلاقة معًا بطرقٍ تنتج استراتيجياتٍ أكثر حيويةً وجذبًا مما قد يقوم به أي فردٍ 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 تولّى تنسيق فرق القيادة الإقليمية (للمديرين والمنظمين الإقليميين) التي تولّت تنسيق فرق قيادة الأحياء المحلية للقادة المتطوعين. تمتع أعضاء فرق القيادة بمهمة واضحة وقدرة على وضع الاستراتيجيات الخلاقة معًا حول كيفية تنفيذ مهمتهم على كافة المستويات. وخلقت هذه الهيكلية مداخل وفرصًا متعددة للمتطوعين للتعلم وممارسة القيادة.

إذا لماذا لا يعمل الأشخاص ضمن فرقٍ دائمًا؟

لا بد وأنا جميعًا شاركنا -بشكلٍ أو بآخر- في فرقٍ تطوعية غير فعالة، فقد تكون وقعت ضحيةً للانشقاقات ونفر بعضها من بعض، أو وقع كل العمل على عاتق شخصٍ 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 أي مسؤولية؛ فقط أعطني بعض الطوابع لألصقها.

على سبيل المثال: افترض أنك في خضم اجتماع للفريق، وتجد أنه ليس من الواضح تمامًا على من نستطيع الاعتماد ليتصرف ويتحمل المسؤولية وينجز العمل. ولذلك، غالبًا ما يُنقذ العمل شخصان أو ثلاثة، وهذا يعني أنه مهما عملنا بجهد، لا نستطيع إنجاز العمل. يبدو أننا دائمًا 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 عما كنا نتحدث. لا نجد مكانًا نلجأ إليه للمساعدة عندما نقع في مأزق. نساعد بعضنا قدر الإمكان وقد نتصل بقائِدٍ متطوعٍ آخر، ولكن من غير الواضح إلى أين يمكن أن نلجأ طلبًا للاستشارة المختصة. هناك مشكلة واحدة فقط: لا نستطيع أن نتحلّى بالقوة اللازمة للقيام بما نحتاج إليه، إذا كنا لا نستطيع العمل معًا لبناء الحملات أو الشروع بالعمل. يكمن التحدي بخلق الشروط التي من الأرجح أن تولّد تعاونًا ناجحًا وعملاً استراتيجيًا لفرق القيادة، ويمكنك مواجهة هذه التحديات بالتأكد من حسن تصميم فريق القيادة.

دورة تطوير القيادة: تحديد، تجنيد، وتطوير

تحدث عملية تطوير القيادة على شكل دورة كما هو مبين في الشكل رقم 6: تحديد القادة المحتملين (إعطاؤهم فرصًا لبيروزوا)، حشدهم لمواقع قيادية (إعطاؤهم فرصًا ليستحقوا القيادة)، وخلق فرص مستمرة لهم لتطوير قدراتهم (فرص لنمو القادة). ويتطلب ذلك تعلّم كيفية التفويض فعليًا، وتكوين هيكلية تنظيمية داعمة، وتوفير التمكين.

يتطلب تحديد القيادة البحث عن القادة: من هم الذين لديهم أتباع؟ من يُحضر 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... إلخ. يمكن أن نجدهم يدرّبون 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 بـ "العمل" وليس "الكيان" -ويقوم الناس بأعمال قيادية بطرق مختلفة-، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يجب الانتباه إليها، وبخاصة حين البحث عن أشخاص يمكن أن يصبحوا منظمين جيدين. يصعب على شخص لم يتعلم كيفية الإصغاء الجيد أن يكون منظمًا جيدًا؛ إذ عليك أن تفهم مصالح قاعدتك الجماهيرية، إذا كنت ستساعدهم في تحقيق هذه المصالح. ويعني الاستماع تعلّم الإصغاء للمشاعر (التعاطف)، بالإضافة إلى الأفكار؛ لأن إحساسنا بالأمر يؤثر في أفعالنا أكثر من تفكيرنا بها. ويساعدنا الفضول في النظر إلى ما هو جديد على أنه مثير للاهتمام، وليس مصدر تهديد، يمكننا من تعلّم كيف نواجه تحديات جديدة، هي جزء لا يتجزأ من حياة التنظيم. ويكون الخيال الجيد مفيدًا أيضًا، لأن وضع الاستراتيجيات يعتمد على القدرة على تخيل سيناريوهات مستقبلية مختلفة وطرق متنوعة للوصول إليها. ومن شأن حس الفكاهة أن يساعدك في تجنّب المتاعب أو أخذ نفسك دائمًا على محمل الجد، والحفاظ على منظور واسع للأمر. أما "الأنا" الصحية، فهي مهمة جدًا؛ فالعجرفة والرغبة في السيطرة على الآخرين عادة ما تكون مؤشرات على إحساس ضعيف

بـ "الأنا" التي تحتاج دائماً إلى تطمينات. تتطلب القيادة أيضاً الشجاعة، الرغبة بتحمل المخاطر، اتخاذ خيارات، وتقبّل العواقب.

يتطلب تجنيد القادة إعطاء الناس فرصة استحقاق القيادة. وبما أن الأتباع يخلقون القادة، فهذا يعني أنهم لا يستطيعون أن يعينوا أنفسهم ولا تستطيع أنت أن تعينهم. ما يمكنك القيام به هو خلق فرص للناس ليتقبلوا مسؤوليات القيادة، ودعمهم في تعلّم كيف يمكن أن يلبّوا 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 شخصاً أو شخصين من كل منزل يتحمّلوا مسؤولية تجنيد 5 أشخاص آخرين لحضور الاجتماع، وهم سوف يستحقّون 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 تعلّم التفويض، ستتعلم كيف تقوم بذلك، وستعرف من يقوم بالمهمة فعلاً ومن لا يقوم بها. من المهم أن نتعلّم هذا خلال الترتيب لاجتماع صغير، وليس إبان التحضير لمسيرة من 5000 شخص، يشارك بها 50 فقط! وهناك سبب مهم لوضع أهداف يمكن قياسها وتقارير دورية والتقييم المستمر، ألا وهو تحديد مواطن الفشل والنجاح في وقت مبكر، لكي تتحوّل إلى "فرص تعلّم" للجميع؛ "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 أبداً. كذلك، في الغالب، لا يكون واضحاً 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 تهكمكم كثيراً؟

نطوّر 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، 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. في ما 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 مسبقاً؟ كيف تعرفون باستعداد شخص ما لمهمة كبيرة؟ هل اخترتهم لأنهم متاحون، أم لأنهم فعلاً 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 هيكلية عمل المنظمة/ التنظيم، بحيث تتمكن من إعطاء أكبر قدر من الناس فرصة تعلّم القيادة، وذلك بالتفويض؛ والمقصود تفويض المسؤولية وليس تفويض المهمة. على سبيل المثال، هنالك على الأقل طريقتان لتوزيع النشرات على المنازل؛ تكون الأولى في حشد مجموعة متطوعين وتدريبهم على المهمة وإطلاقهم للوصول للمنازل، وتكون الثانية في تشكيل لجان أحياء ليكونوا هم مسؤولين عن حشد المتطوعين الذين سيوزعون النشرات. في الطريقة الثانية يؤدي التوزيع من خلال لجان المنازل إلى تشاطر المسؤولية وتشاطر القيادة، فتؤدي لإدماج قياديين في لجان الأحياء لحملتنا، ما يؤدي لإدماج أعداد كبيرة من المتطوعين في توزيع النشرات.

صحيح أن عملية التنظيم بهذه الطريقة تنطوي على مخاطر، فقد تفوض الأشخاص الخطأ حين تتشكل لجان الأحياء، وقد يخيبوا آمالك، ولكنك إذا تخوفت من التفويض فقد تكبت طاقة المجتمع، ولن تسمح لها أبدًا بالنمو. وبالرغم من المخاطر، يمكنك التأكد من بعض الأمور الكفيلة بزيادة فرصك في النجاح؛ إذ تساعد جلسات تدريب القادة مثلًا في توضيح التوقعات من القادة في منظماتكم أو تنظيمكم، لتعطي الناس الثقة الكافية لقبول مسؤوليات القيادة. وبذلك تكون منظمك قد عبرت أيضًا عن الأهمية التي توليها لتطوير القادة. ولا يرتبط تطوير القادة بتوزيع المهام فحسب، بل توزيع المسؤوليات. فهنالك فرق بين "هل يمكنك أن توزع المنشورات على خمسين بيت؟"، وبين "هل تقبل مسؤولية الوصول لخمسين بيت وإعلامهم مطلبنا؟". أو في مثال آخر: "هل يمكن أن تقوم بإجراء 50 مكالمة لتبليغ الناس بموعد الاجتماع؟"، وبين "هل تقبل بمسؤولية ضمان حضور 10 أشخاص للاجتماع؟ هل وافقت، رائع! فيما يلي بعض الأمور التي من شأنها أن تساعدك على الاتصال بهم وضمان حضورهم؛ قائمة بأسماء وأرقام هواتف أشخاص أبدوا اهتمامًا بالموضوع، 100 نشرة، بعض الملصقات، وبعض النماذج التي يمكن أن تطلب منهم توقيعها إيدانًا بالتزامهم معنا".

هل ترون الفرق بين الحالتين؟ حين نطلب من شخص القيام بمهمة يصبح الشخص أداة: يُطلب منه القيام بأمر ما يعود ليسأل ماذا بعد، فترسله للقيام بمهمة أخرى، ويعود ليسأل ماذا بعد، وهكذا. فيكون وكأنه "يساعدك" في تنفيذ مسؤوليتك. أما حين تحمّله "مسؤولية"، فإن هذا الشخص سوف يحملها ويسرع لتنفيذها ويمكن لك أن تساعد في القيام بمسؤوليته على أكمل وجه. وحين تبحث عن شخص ليتحمل مسؤولية ما، لا تجعل من هذه المسؤولية أسهل وأسهل فأسهل، حتى لا يتبقى شيء ليكون مسؤولاً عنه.

يتطلب تطوير القيادة هيكلية عمل المنظمة/ التنظيم، بحيث تقدّم التدريب والتحفيز، وفي ذات الوقت، تمارس المساءلة حين تفوض المسؤولية. يكمن التحدي في تعلّم كيفية تحفيز الناس للقبول بمستوى المسؤولية المطلوب للقيام بالعمل كاملاً، وحين يقبل شخص المسؤولية الملقاة على عاتقه، تستمر عملية التحفيز؛ فالحفاظ على دافعتك ودافعية الآخرين، وإنجاز العمل، وجهان لعملة واحدة. وكل هذا ينبني على أساس المساءلة الحقيقية، التوجيه المستمر، والاحتفاء بالنجاح.

ولا تكون المسؤولية حقيقية، إلا إذا كان الشخص عرضة للمحاسبة على تلك المسؤولية التي قبل بها، ويجب أن تكون المساءلة دورية، محددة، وفي الوقت المناسب. ولا تكمن الفكرة من المساءلة في الإمساك بشخص ومعاقبته، بل أن نتعرّف إلى طبيعة النتائج التي وصلنا إليها، كي يتمكّن الجميع من التعلّم منها. فإذا واجه أحدنا صعوبة ما، علينا أن نعرف لماذا، لكي نتمكّن من تخطّيها. وإذا حقّق أحدنا نجاحًا، يجب أن نعرف كيف،

لكي نطبق الطريقة ذاتها في أماكن أخرى. دون المساءلة سنخسر أهم مورد يمكن أن نحصل عليه في سياق حملتنا، وهو ممارسة التأمل المنهجي في تجربتنا، والتعديل بناءً عليه. وإذا أردت من شخص ما أن يتحمل مسؤولية تجنيد 10 أشخاص لاجتماع ما، عليك أن توضح لهم بأنهم عرضة للمساءلة، وتقدّم لهم التدريب المناسب، كما أن توفّر لهم الدعم الضروري. والأهم من ذلك، أن تمنحهم سلطة تنفيذ مهماتهم.. لا يمكن أن تتوقّع من شخص ما أن يتحمّل مسؤولية، دون السلطة المصاحبة لها. إذا شاهدت أو سمعت بأن أحدهم يرتكب خطأ ما، أو كنت تعتقد بأنك يمكن أن تقوم بالمهمة بشكل أفضل، عليك أن تتوجّه مباشرة إليهم، لا أن تتخطاهم أو أن تقوم بالعمل نيابة عنهم؛ فالمسألة هنا تتعلق باحترام الآخرين.

يتطلب تطوير القيادة تفكّرًا من المنظمة/ التنظيم بشكل تدرّج القيادة وكيفية متابعته.

"تعرفّ علي علي رامي في إحدى المظاهرات التي نُظمت نصرًا للأهل في غزة خلال العدوان الصهيوني. ومن ثم دعا علي رامي ليحضر لقاء مجتمع حركة "الأردن تقاطع" الشهري، والذي تعرّف رامي فيه على فرق الحملة القيادية المختلفة، منها من يركز على مقاطعة الخضروات والفاكهة الصهيونية، ومنها من يطالب بمقاطعة شركات دولية داعمة للكيان الصهيوني. وبعدها جلست كفاح (وهي المسؤولة عن الحشد) معه في لقاء واحد لواحد، فشاركته قصتها ودافعها الشخصي نحو القضية، وتعرّفت إلى قصته الشخصية والقضية. وفي نهاية اللقاء، دعتة للانضمام لإحدى فرق الحركة. وفعلاً، انضم لفريق المقاطعة الرياضية، والذي كانت جمانة تنسقه وتيسّر لقاءاته الأسبوعية. ومع الوقت نمت قدرات رامي التنظيمية من خلال مراقبة جمانة، كما من خلال المسؤوليات التي أوكلها له الفريق. وحين قرر الفريق الرياضي التوسّع وخلق فرق مختلفة، تولّى رامي خلق فريق المقاطعة المعني بكرة السلة، ونسّقه لمدة ثمانية أشهر. وكان يحضر لقاء منسّقي الفرق المتعددة (وهو فريق الحركة الأساسي)، فيعرض تقدّم فريقه ويستمع لباقي منسّقي الفرق. وبعد فترة، أعلم منسّق فريق المنسّقين السابقين أنه مضطر للانسحاب لاضطراره للسفر. أبدى رامي استعداداه لينسّق فريق المنسّقين، فأوكل تنسيق فريق المقاطعة الرياضية لعضو آخر من أعضاء الفريق رآه واعدًا، ومكّنه وذهب هو لينسّق فريق المنسّقين".

هذا مثال بسيط للتدرّج في القيادة بعد الانخراط في التنظيم. يعرض المثال مسار عامين؛ يبدأ رامي كمتضامن، وبسبب الحملة انخرط وأصبح متحرّكًا في تكتيك أو نشاط، وبسبب التمكين أصبح عضوًا في فريق، مسؤولاً عن تنفيذ فعالية. وبعدها حشد وشكّل فريقه وساهم في بناء قيادة أعضاء فريقه. ويقودنا المثال إلى السؤال الجوهرى التالي: كيف ترى الحملات تدرّج القيادة لأعضائها؟ وكيف تنظّم الحملات هيكلها ودورها في انتقال الأفراد من درجة لأخرى في القيادة؟ فبناء القيادات وبناء القدرة الجماعية لتحقيق هدفها المحدد، ما هو إلّا درجة واحدة في مجتمع يعلم كيف يقود بشكل تشاركي، وينمّي ويحمي المواطنة الفاعلة. ومن الطبيعي أن بعض الأشخاص لن يصلحوا للصعود إلى الدرجة التالية بالقيادة، أو ربما غير معينين، ولكن المهم أن حملتنا وتنظيمها استثمرت بالعمل معهم، ولم يتم إقصاءهم أو تجاهلهم. ومن الطبيعي أيضًا أنه مع الوقت، هنالك من هم مضطرون للانسحاب، استجابة لمتطلبات الحياة الأخرى، أو مجرد استراحة محارب. ولكن، بما أن الحملة تعمل بتفكّر وبشكل قصدي بإنماء القيادة وتدرّجها، فحتمًا سيكون هنالك بدائل.

خامساً: القيادة كتمرين وتمكين

في الماضي، كانت فكرة قيادة مشروع مرتبطة بـ "إدارة" الآخرين؛ إعطاء الأوامر والتعليمات. هذا وارد بالطبع، لكن القيادة المترابطة والمتداخلة 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 المُمرّن الجيد هو من ينمّي قدرات اللاعبين، ونفس الأمر ينطبق على التنظيم.

يمكن للتمرين/ التمكين أن يساعد الناس في تخطّي ثلاثة أنواع من التحديات التي تحدّ من أداء قدرات الفرد والفريق، وهي: الدافعية، المعلوماتية والاستراتيجية. وترتبط تحديات الدافعية بالجهد حين لا يمتلك الفرد أو الفريق، لأسباب مختلفة، الدافعية الكافية للمغامرة من أجل التعلّم، لتكريس الساعات الضرورية للتمرين، أو لوضع الجهد الإضافي الضروري لكي يتخطّى عتبة مرحلة جديدة. أما التحديات المعلوماتية، فتتشكّل من غياب البيانات الحيوية الضرورية للقيام بمهمة ما، وعدم توقّر 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، يشكّل هذا تحدّيًا استراتيجيًا. ومن المهم التمييز بين هذه التحديات الثلاثة؛ لأنك إذا كنت تحاول أن تحتّ شخصًا على بذل مزيد من المحاولات، ولكنه لا يملك المعلومات الضرورية، من الأرجح أن تزيد الوضع سوءًا. ومن 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 - تعلّم كيفية طرح الأسئلة، كيفية الاستماع (بالعقل والقلب)، كيفية تقديم الدعم وكيفية التحدي. فالمسألة لا تتعلق بكيل المديح للأشخاص حول نقاط قوتهم، أو انتقادهم بسبب نقاط ضعفهم، أو إخبارهم بما يجب أن يقوموا به، بل يتطلّب الأمر تعلّم كيفية تحديد نقاط القوة والضعف لكي تحشد وتوائم نقاط القوة لتتغلّب على نقاط الضعف.

ومع أن بعض التمرين/ التمكين قد يكون "تصحيحيًا" (أي ينطوي على إخبار الشخص بما يجب أن يقوم به)، إلّا أن أغلبه "تنموي" (تمكين الشخص من تعلّم ما عليه القيام به). وينبني هذا على عملية تتكوّن من خمس خطوات: المراقبة، التشخيص، التدخل، التلخيص والرصد.



المراقبة

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

التشخيص

هل التحدي دافعي (جهد/ قلب)؟ هل يعاني الشخص لأنه لا يبذل جهداً كافياً؟ هل يعود ذلك لأن الشخص خجول؟ هل يتوقف عن بذل الجهد لأنه محبط أو خائف؟ هل هناك تدخّل سلبي من عادات شخصية أخرى (مثلاً، إذا كان الشخص بارعاً في التسويق وكلام الدعاية، قد لا يستطيع أن يحكي قصة حقيقية)؟ هل التحديّ 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 تمكّنه من تحديد ما عليه القيام به؟ هل التحدي استراتيجي (استراتيجية/ عقل)؟ هل يعاني الشخص لأنه لا يعرف كيف يستخدم المهارات التي يمتلكها بشكل فعّال، ولا يعرف مع من يستخدمها، في أي ظروف، وفي أي وقت؟ هل يفهم المفاهيم التي تنطوي عليها المبادئ بشكل واضح؟ ألا يتعمق بالتفكير بالأمر بما يكفي؟

التدخل

بعد أن تحدّد المشكلة من وجهة نظرك، لا تخبر المستفيد من التوجيه برأيك حول ما يجب أن يفعل أو يجب ألا يفعل، بل عليك أن تعرف ما رأيته هو بما يجب أن يقوم به. اطرح الأسئلة التي تمكّنه من فهم المشكلة، والتي تساعدك في التأكد من أنه فعلاً فهم المشكلة، لكي يبدأ بالتوصّل إلى حلّها. اطلب من الشخص أن يعبر عن آرائه صراحة، ويعتمد التدخل المناسب على التشخيص.

إذا كان التحدي دافعياً، يمكن القيام بما يلي:

- التشجيع والدعم - تستطيع القيام بذلك!
- ادفعه بالقوة (بمحبّة).
- ساعد الشخص في 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. كافئ وثمّن الشجاعة.
- كن نموذجاً وقادة في الشجاعة والنضج الشعوري في تصرفاتك. اعترف بالخوف واطرح كيف تتجه نحوه بدلاً من الهروب منه.

إذا كان التحدي تعليمياً، يمكن القيام بما يلي:

- نمذجة السلوك، والطلب من المستفيد من التوجيه أن يقلدك.
- قسّم الموضوع إلى أجزاء صغيرة، واطلب من الشخص أن يجربها كأجزاء.
- قدّم ثلاثة أو أربعة تمارين، وراقب أي منها مناسبة أكثر، وتحدّث فرقاً 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 القيام بما يلي:

- قم بالتفكير ملياً بمثال محدّد مع الشخص المعني، مع طرح أسئلة توجّه 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؟").
- قدّم 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 (التغذية الراجعة) بخصوص ما تسمعه، واسأل في ما 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 للتفكير ملياً بما تعتقد بأنه ينجح، وما لم ينجح، ولنتحدث عن هذا الموضوع؟").

التلخيص

اطلب من المستفيد من التوجيه أن يلخّص "العبر" التي أخذها من هذه الجلسة، وأن يعبر عن التزاماته والخطوات المقبلة، وحدّدوا الوقت الذي ستلتقون به لمراجعة ما تم.

المراجعة

افهم من المستفيد من التوجيه كيف تغير الوضع، وقيّم في ما إذا كان التشخيص والتدخل ناجحين أم لا، واحتف بالنجاح! حين يتقبّل شخص مسؤولية ما، من مصلحتك أن تقدّم له أكبر قدر ممكن من الدعم لضمان النجاح. يكمن التحديّ في تعلّم تقديم الدعم دون تجريدهم من المسؤولية. "إذاً، ستنجح في جلب 10 أشخاص للاجتماع! رائع، لنجلس معًا بضعة دقائق ونؤدّي أدوارًا حول ما ستقوله لهم". أو مثلاً: "اتصل بي لتخبرني كيف سارت الأمور، أو إذا واجهت مشاكل". تعني جلسة التوجيه الدورية أنك تريد أن تجتمع ليس لأن هناك مشكلة فحسب، بل لأنك مهتم بعملهم. يمكن أن تكون هذه الجلسات مفيدة لمعرفة ما يحدث في الميدان أيضًا، كما أن التوجيه/ التمكين هو بطبيعة الحال أحد أفضل الطرق لجعل الإيعاز والتعلّم بالملازمة حقيقة.

التوجيه/ التمكين الفعّال هو ليس:

الاستعداد التام وحياسة كل الإجابات بالنيابة عن الشخص المستفيد من التوجيه، قبل الاستماع إليه أو ملاحظة التحديات التي يواجهها.

الإطراء الكاذب للمستفيد من التوجيه أو التركيز على نقاط القوة فحسب، لأنك لا تريد أن تجرح مشاعره.

الاكتفاء بتوجيه الانتقادات للمستفيد من التوجيه.

إخبار المستفيد من التوجيه بما يجب عليه القيام به.

التوجيه/ التمكين الفعّال هو:

الحضور والتواجد من أجل خبرة شخص آخر والاستماع بالعقل والقلب.

مساعدة المستفيد من التوجيه في استكشاف وفهم التحديات التي يواجهها، والنجاحات التي حققها وما تعلمه منها.

مساعدة المستفيد من التوجيه في التوصل إلى حلول للتحديات التي يواجهها.

طرح أسئلة تدعم وتتحدّى المستفيد من التوجيه.

سادساً: كيف نفهم التمكين ونضمنه كممارسة أساسية في حملتنا؟

التمكين: تطوير قدرات القيادي/ة لمواجهة تحديات ما من موقعه في نضاله من أجل قضية ما، دون الدفع باتجاه حلول أو التصرف عنه.

مبادئ أساسية في التمكين في العمل المجتمعي النضالي

التمكين متعة حقيقية. وجلسات التمكين تحمل في جوهر قيمة التعلّم الحرّ؛ فهي مسار مشترك لكلا الطرفين للتعلّم والبحث عمّا هو غامض وجديد. ولكي يحدث سحر التمكين وما فيه من تجربة تعلّم غني، لا بدّ من وجود ركائز لذلك المسار:

وعى لمفهوم التمكين وأهميته: لا بدّ أن يكون لدى كلّ أعضاء فريقك أو حملتك الوعي لمفهوم التمكين في المشاريع والحملات التنظيمية، والوعي لارتباطه الوثيق بمفهوم القيادة التشاركية؛ لأنّه إذا لم يكن لدى فريقك فهم موحّد للمعنى والمنطق وراء التمكين، فمن السهل عليهم أن يرفضوه، أو لا يعطوه مساحة خلال عملهم، وعليه، خسارة فرصة لتطوير قيادتهم التشاركية.

إعلان علاقة التمكين ووضوحها: التمكين حالة ذهنية تتطلّب من كلا الطرفين أن يكونا واعيين أنهما في لحظة أو حالة تمكين. لا يمكن اتخاذ قرار شخصي وأحادي أنك ستقوم بلحظة معينة بتمكين شخص دون طلب ذلك؛ فأساس نجاح التمكين هو رغبة وانفتاح الطرف الآخر له. وإن احتجت بدورك للتمكين، عليك طلب هذا بصراحة من الطرف الآخر أو الممكن الذي تثق به من فريقكم.

الثقة: عند تمكين شخص أو حملة أو طرف آخر، لا بدّ من أن تكون لديك الثقة بقدرات وجدية الطرف الآخر لإحداث التطوّر والتغيير والقدرة على القيادة. ليس بالضرورة أن تلمس أو ترى دلائل على تطوّر قدراتهم أثناء أوّل تدخلات تمكينية، فالتمكين يستلزم وقتاً، وكيفيك الاستدلال على جدية المحاولة.

التّوق إلى التعلّم والتّواضع أمامه: قد يصبح التمكين شكلاً بلا روح، أو عملاً آلياً بحت، وذلك إن فقد عاموده الفقريّ؛ التّوق إلى التعلّم؛ لأنّه بانعدام قيمة التعلّم والاستكشاف، يخلق التمكين حساسية للشخص الذي يتم تمكينه، فيشعر أنّه مكتفٍ بما قام به، وغير مهتمّ بإيجاد سبل تطوير للفكرة وآليات قيادته.

الاستماع الحقيقي: المشكلة في استخدامنا لحواسنا العظيمة أننا مع الوقت نفقد نكهتها ونفقد التعامل معها على أنها عظيمة فعلاً؛ فمع العمر تصبح تحصيلًا حاصلًا. لهذا نحن مضطرون في الحديث عن التمكين أن نتناول أساسيات جليّة في ما يتعلّق بالحوار البشري. ولا داعي أن نصنّف مستويات الاستماع ونبحر في معنى كل مستوى، فالأساس واحد، وهو هل أنا فعلاً أستمع لما يقوله الآخر؟ الإجابة ليست سهلة، فأثناء حديث الشخص أفكارنا الشخصية قد تغطي على ما يقوله، فنعلق بفكرة ببالنا لم يتحدث هو عنها، أو يسيطر علينا مزاجنا في ذلك اليوم، فننتقي ممّا يقوله ما يتواءم مع مزاجنا، أو نعلّق بكلمة معينة ذكرها، ونذهب مع أبعاد هذه الكلمة في نفسنا وحياتنا وماضيها. وقد نعلق في الحاجة إلى الردّ، فمظهرنا العام يشير إلى أننا ننصت، وبالواقع عقلنا غائب في تشكيل الإجابة، وبالتالي، لم نجاري كثير من النقاط الجوهرية التي يتحدث فيها الشخص. وفي الخلاصة، التمكين اختبار مهم لمهارتك في الاستماع، والمهارة -كما نعرف- تتطوّر مع الوعي والمحاولة وضبط النفس.

الأسئلة السابرة: لا يكفي أن تكون قادرًا على توجيه أسئلة، فتوجيه أسئلة فضولية تهدف لفهم السياق وفهم ما يتحدث عنه الشخص شيء، والمضي في الأسئلة الأكثر تفكيرًا وعمقًا، الأسئلة التي تجعل الآخر قادرًا على الغوص في فكره، شيء آخر. وهذا النوع من الأسئلة أيضًا هو مهارة نتعلّمها ونطورها، وسيفيدك في كل جلسة تمكين أن تسأل الشخص الذي تقوم بتمكينه في نهاية الجلسة ما هو السؤال الذي وجهته له وكان فعلاً مساعداً له للغوص والتأمل والتحليل. ومع الوقت ستلاحظ أكثر فأكثر الأسئلة السابرة عن تلك العالقة على السطح.

التمكين ليس تخصصًا في الحملة: لأنّ القيادة تشاركيّة في العمل التنظيمي، فالتمكين أيضًا تبادلي. قد تمرّ اليوم أنت بتحدّي قيادي تحتاج فيه تمكينًا، فأقوم بتمكينك. وبالتأكيد سأحتاج أنا أيضًا للتمكين لأنّ لدي مسؤولية قيادية مثلك في حملتنا، ولا بدّ أن أمرّ أثناء أدائي دوي القيادي بتحدّي أو حاجة تأملية، وسأحتاج لفرصة تمكينية. وبالتالي، حذارٍ أن يكون التمكين هو تخصص منسقة أو منسق الفريق، فيصبح كالمدير أو المختصّ أو حلّ المشاكل! كلنا نحمل مسؤولية تمكين القيادة لبعضنا البعض.

ماذا نمكّن؟

تحدّي قيادي في الشخصية: قد يرغب زميلك القيادي بتطوير قدراته القيادية المتعلقة بالشخصية، مثلًا، بعضنا يخجل كثيرًا من المساءلة، أو يخجل أن يقول لا، أو يواجه تحدّيًا في الحديث أمام مجموعة في الاجتماعات المهمة، أو لا يثق بنفسه كفاية، أو يتحدّث بغرور، أو يتحدث كثيرًا ولا يبقي فرصة للآخرين، أو يكون رد فعله المعتاد على الأفكار الجديدة التي تطرح حوله رافضًا... إلخ.

تحدّي في ثقافة الفريق: كلنا نتمنّى أن ننشط في سياقات جماعية لا توتّر فيها، ولكن هذه الأمنيات غير واقعية؛ فالعمل الجماعي النضالي، مثله مثل أشكال العلاقات العائلية والاجتماعية وغيرها، فمهما كانت العلاقة جيدة لا بد من حدوث بعض التوترات بين فترة وأخرى. وقد تكون بعض التوترات صعبة جدًا من شأنها

أن تهدد ديناميكية وطاقه الأشخاص، وبعضها يمكن السيطرة عليه. وبالتالي، قد يحتاج أحد الأعضاء تمكيناً في ما يتعلّق بمواجهة هذا النوع من التحديات، مثلاً، انعدام التزام في الفريق، أو طاقة الفريق سلبية، أو هنالك صعوبة باتخاذ القرارات التشاركية، أو وجود خلاف على قيمة جوهرية... إلخ.

تحدّ استراتيجي: الاستراتيجية كما خططنا لها شيء، وتطبيقها على الأرض شيء آخر؛ في التطبيق تحدث المفاجآت، وقد نتواجه مع صعوبات ومطبات تحدّ من إنجازنا ومن فعالية تكتيكاتنا.

تحدّ في المهارات: قد يفترق زميلك المنظم لمهارات معيّنة تحول دون قيادته بفعالية، مثل: مهارات حاسوبية ما، أو مهارة كتابيّة، أو مهارة تواصل... إلخ.

أشكال متعدّدة للتمكين

جلسة 1:1 تمكينية: تفهم فيها التحدّي وتسأل أسئلة سابرة، تجعله يغوص بالتحليل ومقارنة الخيارات أمامه، أو الوعي لقوّته وموارده. وفي هذه الورقة ستقرأ إرشادات تفصيلية عن كيفية القيام بجلسة 1:1 التمكينية، وكيف تقوم بتشخيص التحدّي واختيار الأسئلة الأكثر ملاءمة لتفكيك جذور التحدّي الذي يمرّ به الشخص.

نمذجة العمل أمامه / ا: كأن تقوم مثلاً بتمثيل تكتيك أو تصرّف ما يجب أن يقوم به أمامه، قبل قيامه به، فيصبح لديه نموذج يستقي منه التصرّف.

تبادل مصادر المعرفة: من الممكن أن تشاركه بمادة للقراءة، أو موقع ما، أو تعرّفه على مختص يساعده في المرحلة التي يمرّ بها.

مجاورة أو شراكة: لتمكين قيادة شخص لتأدية دور معيّن، خاصة دور تنسيق فريق، من المفيد جدّاً دعوته/ ا لمجاورتك أو مشاركتك في مسؤولياتك وتفكيرك فيها، لفترة شهرين أو ثلاثة، يكتسب خلالها خبرةً وإطلاً، ويتدرّب على توقّعات الدور والمهمات التي تنتظره.

مرافق في الظل: قد يفيد أن ترافقه في الحدث الذي سيقوده، أو الاجتماع الذي سيسره أوّل مرّة، ولكن لا تتدخّل في قيادته، فأنت مرافق في الظل؛ وجودك هو للدعم في حال طلب منك ذلك، كما أن ذلك مطلوب كي تتمكّن من إعطائه تقييم (Feedback) يفيد في تطوير قيادته للمرات التالية.

تحديات شائعة تبعدنا عن ممارسة التمكين أو طلب التمكين

الوقت: إن أغلبتنا لدينا عمل يومي، بالإضافة لنشاطنا في الحملة، ونفضل تركيز نشاطنا على الإنجاز العلمي والمخرجات. وبالتالي، في الكثير من الأحيان نغض النظر عن حاجتنا للتمكين، ونتسرع في خلق حل، أو تجاهل المشكلة. ولكن، من المهم أن نتذكر أن الوقت الذي نخصه للتمكين قد يبدو في الظاهر "مضيعة" له، ولكنه في الحقيقة استثمار مهم جداً لتطوير القيادة، وقد يغينا في مستقبل الحملة من الوقوع في أخطاء أو يمنع تباطؤ في العمل.

عدم شعورنا بالتوترات أو التحديات: كمنظمين في حملة، نحن غارقون في تفاصيل الحملة الاستراتيجية وفي ثقافة العمل. وهذا في كثير من الأحيان يحد رؤيتنا، ويجعلنا غير واعين للتحديات التي تحيطنا. ولذلك، من المهم أن نتعلم أن نفصل أنفسنا قليلاً، ونعطيها مجالاً للصمت وللنظر إلى الأمور من عل. وقد يساعدنا في هذا أن نكتب ملاحظات تأملية بين فترة وأخرى؛ فنكتب عن كيف نرى حملتنا أو مشروعنا اليوم، كيف نرى تعاطي الفريق وفعاليتته، أين من الممكن أن نلاحظ توترات غير ظاهرة. في النهاية، كي يحدث التمكين لا بد أن يكون لدينا كقائدين وعياً لتحدياتنا القيادية أو تحديات فريقنا.

ما هو دورنا كقائدين ومناضلين لضمان وجود التمكين كممارسة في فريقنا؟

جلسة تفكير ووعي لمفهوم وأهمية التمكين في الحملة: من المهم عقد جلسة خاصة لفريقك تتحاورون خلالها حول مفهوم التمكين، وتقررون معاً الأساليب التي ستمارسون فيها التمكين بينكم. وقد تضعون عرفاً خاصاً في أعرافكم نتيجة هذا الحوار. وأخيراً، من المهم أن تتدربوا على آلية عقد جلسة تمكين 1:1 وأساسياتها.

تشكيل ثنائيات تمكين: قد يفيد في ضمان الالتزام أن تقسموا أنفسكم في الحملة لثنائيات زمالة تمكينية، ويتفق كل ثنائي على موعد ثابت دوري للتمكين في ما بينهم، مثلاً، لقاء شهري يحدد مسبقاً، ويتفق من سيقوم بدور الممكن، ويتم التمكين. فائدة هذه الفكرة أنها تحقق الأساس في فكرة أن القيادة تشاركية والتمكين تشاركي، والجميع يحصل في الحملة على تمكين ويطور مهاراته في التمكين. وأخيراً يتحقق ضمان تطور قيادة الجميع في الحملة.

ونذكر هنا بعض النصائح لثنائيات التمكين:

تخصيص وقت دوري وحجزه في أجنداتكم والالتزام به؛ دائماً هنالك حاجة للتمكين، فلا تتركوا التمكين فقط لحين الشعور بتحدٍ كبير جداً ومفصلي، أو لحين وصولكم مرحلة صعبة في القيادة؛ لذا من المهم القيام بهذه الخطوة دورياً، مثلاً، كل أول اثنين من كل شهر الساعة 11 صباحاً. ودوّنوا الوقت في أجنداتكم أو التقويم كي لا يُنسى أو تستبدلونه من غير وعي بمواعيد حياتية أخرى.

تعالوا إلى جلسة التمكين مع وضوح للتحدي؛ ادفعوا بعضكم البعض كثنائيات لتحديدوا التحدي الذي تؤدون التركيز عليه في جلسة التمكين، وليكون ذلك قبل الجلسة بيوم أو يومين؛ فهذا يساعد الشخص الذي يحتاج التمكين أن يتأمل قليلاً ويحدد التحدي، لأنه في الكثير من الأحيان تأتي لجلسة التمكين، وخاصة إذا كانت دورية، ونحن غير واضحين مع أنفسنا حول التحدي، وهذا يأخذ وقت طويل في الجلسة لحين أن نحدد فعلاً أي تحدٍ نودّ مشاركته، وهل هو فعلاً تحديّ؟

ذاكرة التمكين وخطته؛ بما أنكما ثنائي، من المهم أن تقوموا بتدوين مخرجات جلسات التحدي التي تقومون بها، القرارات التي خرج كل منكما بها؛ لأن التمكين الحقيقي لا يحدث في جلسة واحدة، بل يحدث في تراكم لقاءات تمكينية. ولا بدّ للممكّن أن يتابع مع الشخص الذي يتم تمكينه ماذا فعل بعد اللقاء التمكيني السابق، وهل طبّق ما توّصل له في الجلسة. كما يساعد التدوين على أن تقوموا ببناء خطة للتمكين، فمثلاً، في أول جلسة يحدد كل منكما الصفة القيادية التي يعتقد أنه غير متمكّن منها، ويودّ تطويرها، وبناء على ذلك، تسعيان لتطوير صفات قيادية، وليس حلّ تحديات فحسب.



الفصل الثاني:
الفريق وثقافته

سابعاً: مراحل تكوين الفريق وأسلوب القيادة لكل مرحلة

ما هي مراحل تكوين الفريق؟



مرحلة التشكيل

يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة بالتعرّف إلى بعضهم البعض دون التفاعل والتعاون الواضح؛ فهي مرحلة جسّ نبض، يقوم الأفراد خلالها بتحديد الأعراف وقيّم المجموعة، واستراتيجية الفريق وهدفه المحدد الواضح، وأدوار ومسؤوليات كل عضو بالفريق، بالإضافة إلى تحديد التقنيات لتحقيق الأهداف المحددة. ويكون اعتماد أفراد الفريق على بعضهم البعض ضعيف وغير ظاهر، كما يتكرر سؤال «كيف يمكنني القيام بذلك؟». وفي هذه المرحلة يكون الفريق في مرحلة التشكّل، ولم يثبت من ناحية العدد، لذا تكون هناك فرص للحشد لاكتمال عدد الفريق.

حتى يكون الفريق أكثر نجاحًا، فإن العضوية فيه يجب أن تأتي عن طريق الدعوة للانضمام إلى الفريق. وفي الواقع، يشعر أعضاء الفريق عند بداية التشكيل بنوع من القلق والتوتر الناتج عن إحساسهم بأنهم ليسوا على طبيعتهم، ولا على سجيّتهم، وكذلك ببعض التحوّف مما قد يعتقد الآخرون عنهم. ولذلك، يجب على المنسق أن يتّخذ بعض الخطوات الوقائية لمساعدة أعضاء الفريق في مواجهة ما يعانونه من عدم الشعور بالارتياح، ومن تلك الخطوات ما يلي:

1. توجيه الفريق إلى المهام المطلوبة منه وكيفية القيام بها.
2. تزويد الأعضاء بالمعلومات اللازمة عن تشكيل الفريق ومهمته وطبيعته، وإعطائهم حرية الانضمام -إذا أمكن- إلى الفريق أم لا.
3. التخطيط للقاء في أقرب فرصة ممكنة، وتهيئة أفراد الفريق لهذا اللقاء، والذي يهدف إلى التفاعل والتعرف إلى خلفية كل منهم، تاريخه، قيمه، معتقداته، معارفه، مهاراته، تطلعاته واهتماماته، دون حواجز أو تحفظات.

مرحلة الإعمار

يكون الفريق في طور التشكّل، ولم يصل إلى شكله النهائي بعد، وتمتاز هذه المرحلة بظهور الصراعات والخلافات لأداء المهمات بين أعضاء الفريق، ويظهر فيها خلاف أو توتر بين أعضاء الفريق كأسلوب لمعارضة بناء الفريق، كما يزداد التنافر بين الأعضاء، ما يستدعي تدخّل المنسق لإيجاد سبل لإزالة الصراعات والوقاية منها، وضرورة إيجاد التعاون المتبادل. وهنا يأتي دور المنسق في محاولة تمكين أعضاء الفريق حول ماهية المشاكل التي من المفترض أن يحلّوها، وكيف سينفّذون مهماتهم، فرديًا أم جماعيًا. وكيف يصبحون منفتحين على بعضهم البعض ويعرف كل فرد منهم فكرة الآخر ووجهة نظره.

مرحلة الاستقرار ووضع النماذج

يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة باعتماد مجموعة من المعايير والقيّم التنظيمية، لتنظيم علاقاتهم من أجل تحقيق الهدف المطلوب. ويقوم المنسق بتوضيح المعايير التي تحكم سلوكيات الأعضاء، كما يتبلور وجود شعور بزيادة التماسك بين الأعضاء، ما يؤدي إلى تقربهم من بعضهم البعض، وتظهر الثقة بشكل واضح بين أعضاء الفريق في هذه المرحلة.

على المنسق أن يدعم أعضاء فريقه لرسم وتحديد الخطوات المتسلسلة التي يجب اتباعها، والعمليات المطلوب القيام بها لتحقيق هدف الفريق. وعلى الفريق أن يناقش كيفية أداء العمل، وكيفية تحقيق أهداف الأعضاء الشخصية المرتبطة بذلك. كما يتوقّع من منسق الفريق أن يدعم الفريق لوضع معايير لأعماله في المراحل المختلفة من أداء العمل، وكذلك وضع معايير لسلوك الأعضاء داخل الفريق، وأن يبيّن الإجراءات الواجب على الفريق اتخاذها عند تقصير أحد أعضائه في القيام بمهمته على الوجه المطلوب. وكذلك توضيح ما يجب عمله عند انحراف العضو أو الفريق أو العمل عن الواجهة الصحيحة، مع ضرورة أن يتم ذلك في ضوء اتفاق بالرأي بين الأعضاء بالإجماع.

مرحلة الأداء

تصبح العلاقات في هذه المرحلة بين أعضاء الفريق ثابتة ومستقرة، والأدوار واضحة لكل واحد منهم. كذلك الهيكل والأهداف التي تساعد الفريق في أداء المهمات المنوطة به، ويتم التركيز في هذه المرحلة على حلّ المشكلات واتخاذ القرارات.

أعضاء الفريق في مرحلة الأداء مؤهلون ويتمتعون بالاستقلالية، وقادرون على التعامل مع عملية اتخاذ القرار بدون إشراف. والاختلاف بينهم وارد ومتوقع ومرحّب به، طالما أنه في إطار المقبول للفريق. أعضاء الفريق في هذه المرحلة غالبًا ما يكونوا على توافق، ويتخذ الفريق أغلب القرارات الضرورية. وهنا يكون دور منسق الفريق هو الثقة بفريقه وتفويض المهام إليه.

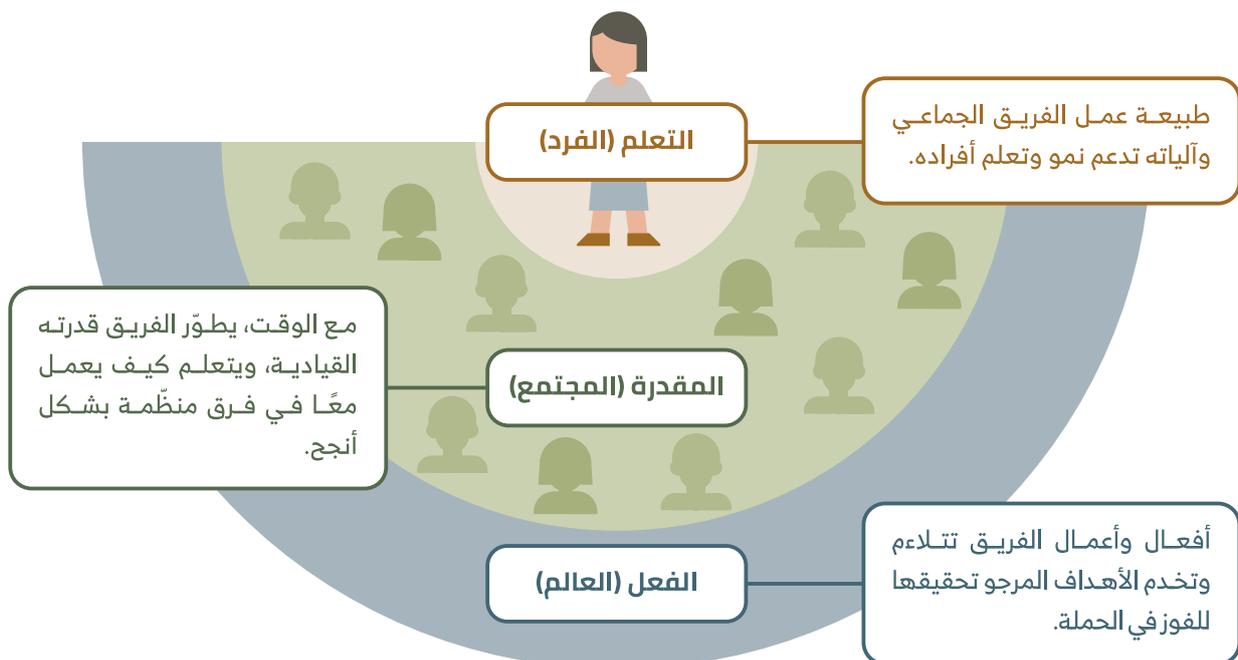
ثامناً: الفريق القيادي

القادة الأكثر فعالية يخلقون دائماً فريقاً للعمل معهم؛ ففريق القيادة يطرح نموذجاً لبناء يُهيئ ويُمكّن ممارسة قيادة مترابطة، مُتبادلة ويعتمد أعضاؤها بعضاً على بعض، فيمارس كل فرد قيادة جزء من الحملة وفي الحالات المثالية، يُدرك الفريق ميزات ومهارات ونقاط القوة الفريدة التي يتمتع بها كل عضو، ويوظفها لخدمة الحملة لتحقيق التغيير.

ولكن كلنا كنا في فرق متطوعة لم تعمل جيداً، ففتفكك، أو يصبح أعضاؤها منفردين في العمل، أو يقع كل العمل على كتف أحد الأعضاء فقط. البعض يفضّل فرقاً صغيرة جداً كي يبرز في العمل. العديد منا يتوصّل لذات الاستنتاج: من الأفضل أن أعمل لوحدي؛ كم أكره الاجتماعات، فهي مضيعة للوقت؛ قل لي ماذا يجب أن أفعل؛ لا أريد أن أتحمّل المسؤولية. والحقيقة أننا لن نتمتع بالقوة التي نريد، إن اعتمد كل منا على عمله الشخصي. يجب أن نعمل كفريق ناجح لكي نبني حملة ممتدة وناجحة.

معايير كفاءة فريق القيادة:

العديد من الأبحاث تؤكد على معايير ثلاثة تكشف ما إذا كان فريقك يتمتع بالكفاءة:



التحدي الذي أمامنا هو أن نخلق ظروفًا أو أوضاعًا تسهّل أو تهين لفرقنا إمكانية العمل الاستراتيجي الواعد. فمنذ البداية، تأكد من وجود الظروف المُهيئة لعمل واعد، وهي:

- **فريقك ثابت:** يجتمع فريقك بشكل منتظم ومعروف، ولإجتماعاته أجنده مُحددة.
- **فريقك محدد:** يمكنك أن تسمّي أعضاء الفريق؛ فهم ليسوا مجموعة عشوائية مختلفة في كل اجتماع، أو مجموعة يتفاوت أعضاؤها من حيث التزامهم.
- **مهمة الفريق توجّهك لطريق تفاعلي:** عملك واضح، عملك فيه تحدي، عملك مُهم لتحقيق الهدف، تعي بوضوح موقع وأثر عملك على الحملة.
- **عمل فريقك مترابط ومعتمد بعضه على بعض:** كل فرد مسؤول عن جزئية من الحملة، وجميع الأجزاء، مجتمعةً، مهمة لنجاحنا في الحملة. نجاح أو فشل أحدنا يؤدي لنجاح أو فشل الآخر والكل. العمل المتكامل يحتاج إلى أدوار مختلفة، مهارات مختلفة، هوايات مختلفة وآراء مختلفة. ولذلك فإن التعددية والتنوع تقوّي فريقنا.
- **لفريقك أعراف صريحة:** يضع فريقك توقعات واضحة لكيفية إدارة نفسه وإدارة العمل المشترك؛ كيف نتعامل مع الوقت، كيف نتخذ القرارات، كيف نُبقي للالتزام احترامه. والأهم، كيف نعالج ونُصحح خرق أيّ منا للأعراف، وكيف نحافظ عليها.
- **لأعضاء الفريق أدوار واضحة:** بالإضافة إلى جهودنا لحشد أعضاء جُدد لمجتمع حملتنا، وبالإضافة إلى جهودنا لتنفيذ إحدى قمم الحملة، يكون لنا أدوار أخرى؛ فربما أكون أنا المسؤولة عن الإعلام، أو المسؤولة عن الاحتفال، أو المسؤولة عن ترتيب جلسات التعلم.
- **وأخيرًا، يجب أن يكون الفريق هو الممرّ الآمن لنقاش ومعالجة المشاكل والتوترات** التي يمرّ بها الفريق خلال نموّه وتشكّله، وكذلك خلال تنفيذ حملته.

نصائح أكثر تفصيلاً: كيف تكونوا فريقًا فعّالًا؟

1. اتفقوا على هدف فريقكم، ليبقى حافزًا للعمل ومقياسًا للنجاح

إنّ الاتفاق بتفكّر على هدف فيه تحدّ للفريق مهم للغاية؛ فإن هذا الحوار الذي يسبق الاتفاق على الهدف، يخلق الفهم لأهمية عمل الفريق وطريقتكم بتحقيق رؤيتكم، وبالتالي، يسهّل على أعضاء الفريق المساهمة بالأفكار والنشاطات المرتبطة بالهدف، وإمكانية التعبير عنه للآخرين بوضوح. إن الإخفاق في تحديد هدف صريح للفريق قد يضيّع الكثير من الجهد والعمل الذي قد لا يكون مرتبطًا بتحقيق الهدف، فيكون طاقة مهدورة. كما أن غياب الهدف يخلق فرصة لسوء التفاهم؛ فقد ينظر البعض لجهد معيّن على أنه غير مهم، بينما يجده أعضاء آخرون في صلب العمل، وذلك نتيجة لتباين الفهم الشخصي للهدف. أهمية تحديد الهدف لا تتوقف فقط على بناء جهد مُتناغم، إنما أيضًا تساعد الفريق في تقييم عمله ومدى تحقيقه للهدف بعد مدة،

ومراجعة الهدف أو وسائل تحقيقه. وأخيراً، العمل دون تحديد هدف هو بمثابة اتفاق مسبق على الإخفاق.

2. تأكدوا من أن مسؤولياتكم وآلية عملكم معاً تمنح أهمية ودوراً لكل عضواً من أعضاء فريقكم.

من المهم تكوين فريق يتمتع بقيادة مترابطة وتشاركية، ونعني بذلك أن الفريق يمارس التشارك في الحوارات المهمة والمرتبطة باتخاذ القرار. ويشعر كل عضو بقيمة وجهة نظره وكونها جزءاً أساسياً في آلية صنع القرار. فالقرار ليس بالتصويت فحسب، ولكن بالحوار المعمق؛ فالحوار يؤكد أهمية كل رأي ويشجع أعضاء الفريق على البناء على أفكار بعضهم البعض. أما الترابط، فهو متعلق بالمسؤوليات والمهام، فالفريق الجيد يكون أعضاؤه متنوعين من حيث المقدرة والمهارات، وبذلك يكون تنوع الأفراد فرصة لكل عضو بأن يكون له دور قيادي مهم في مجال محدد. فمثلاً، يكون أحد الأعضاء المنسق الإعلامي، والآخر مسؤول قاعدة البيانات، والآخر باحث. وبالتالي، فإن النجاح في تحقيق هدف الفريق مرتبط بنجاح كل فرد بتحقيق مسؤوليته. فريق كهذا يشعر كل فرد فيه بأهمية وجوده كعضو فاعل في آلية اتخاذ القرارات وتنفيذ العمل، كما يتمتع بثقافة مساءلة، بمعنى أن أعضاء الفريق يخلقون في ما بينهم آلية منظمة لمتابعة مهمات بعضهم البعض، وثقافة تشجع المساءلة الأفقية، وتعتبرها جزءاً من مسؤولية كل عضو لتحقيق الهدف.

3. حددوا أعراف العمل بوضوح وصراحة، فلا تكون عشوائية.

اختيار ثقافة العمل بتفكير أفضل من تركها تتشكل عشوائياً. لا يوجد عمل فريق أو مجموعة دون ثقافة وأعراف سائدة. ولذلك، ننصح الفرق بالبدء دائماً بتحديد الأعراف بشكل قصدي وصريح، فتكون فرصة للاتفاق على آلية للمساءلة الأفقية وللقيادة المترابطة. عدم تحديد أعراف العمل من البداية يفتح المجال لأن تتكون الأعراف وتُخلق بناءً على الظروف أو تجارب عمل سابقة، أو يصبح العرف ما تعارف عليه المجموعة بعد مدة. بما أن لكل مجموعة أعراف، خذوا الوقت للحوار حولها وتحديدها لفريق عملكم، قبل أن تتشكل عشوائياً، ويكون ذلك تحدياً لفريقكم. فكروا معاً بما هي ثقافة العمل والعلاقات التي تطمحون لبنائها خلال هذا المشوار؛ حددوا معاً ما الذي ستقومون به إذا تم تجاوز أو كسر عرف. إن الاتفاق المسبق على آلية التعامل مع الخلل قبل حصوله تسهّل عمل الفريق؛ فعندما يخل أحد الأعضاء بالعرف، يعرف ماذا سيتوقع منه الفريق، أو ما عليه القيام به تجاه الفريق، لأن لهذا الفريق ثقافة عمل متفق عليها مسبقاً. إذا لم تطور ثقافة العمل بشكل قصدي يتماشى مع أخلاق وقيم عملنا، سوف تتطور بشكل قد لا يتماشى مع قيمنا.

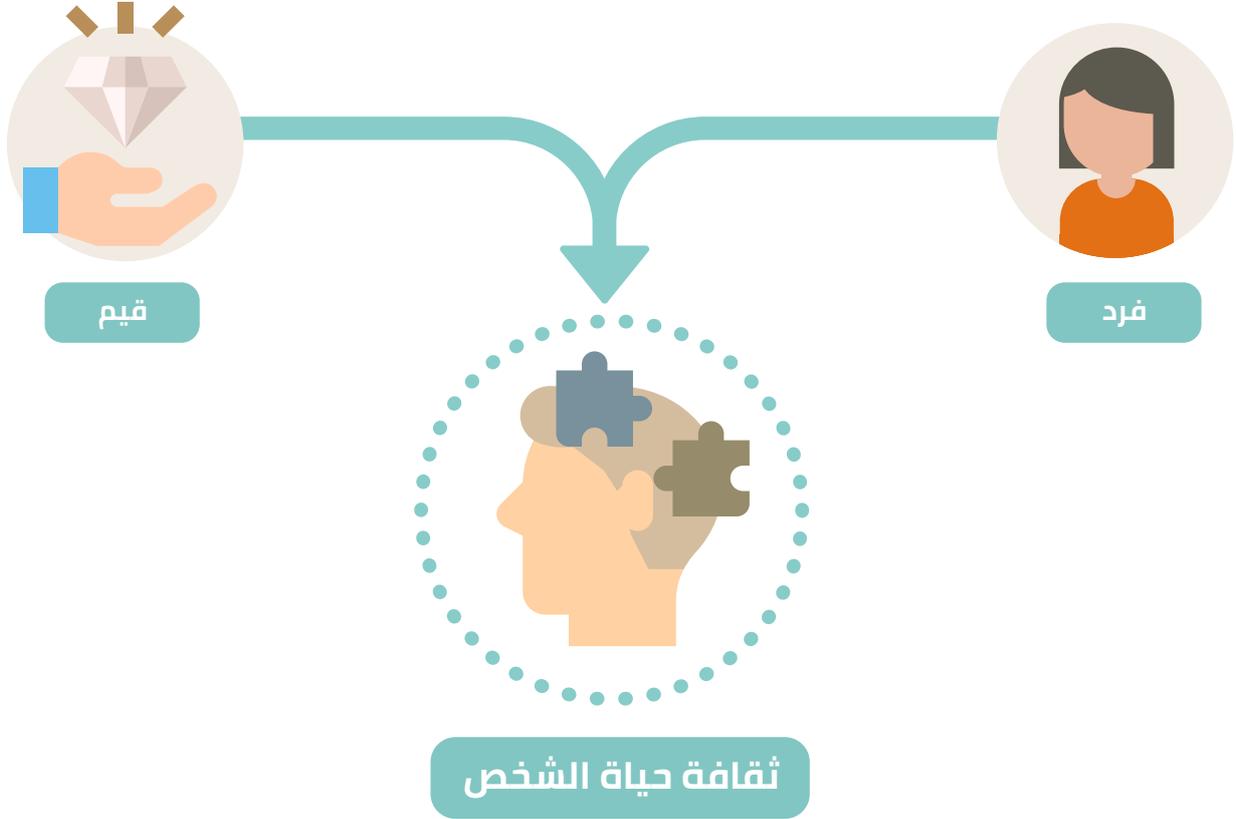
4. اجعلوا فريقكم محددًا وثابتًا في اجتماعاته.

إحدى أهم مميزات الفريق الجيد هو ثبات أعضائه؛ فالفريق الجيد معروف الأعضاء، وهم ملتزمون بموعد اجتماع دوري وثابت. فإذا قام فريق بتحديد هدفه وأعراف عمله، فمن المهم لقاء أعضاء الفريق للعمل وتطوير

التفكير في الأمور بناءً على تنفيذ الخطة. عدم لقاء كافة أعضاء الفريق بشكل دوري قد يحبط من العزيمة، ويجعل التواصل صعباً لمتابعة بعض الأمور. كما أن عدم معرفة من هم أعضاء الفريق، أو استمرار غياب بعض الأفراد بشكل متكرر، يجعل من تطوّر العمل والبناء عليه أصعب، بسبب ضرورة تكرار كثير من الأمور للأعضاء الجدد. ولأن الالتزام مورد يُغذّى وينمو، فإن التزام البعض دون آخرين يخلق عدم وضوح التوقعات، والتي غالباً ما تهبط من همّة الأفراد الملتزمين.

وأخيراً، من الصعب التعاطي مع هذه النصائح على أنها وصفة سحرية للوصول إلى فريق فعّال ومنتج، ويعمل بتجانس وتوافق. ولكن ما يمكن تأكيده هو أن احترام التزام أعضاء أي فريق عمل، من خلال أخذ موضوع هدف واجتماعات وعمل الفريق بجدية وتفكير، هو عامل أساسي. إن انعكاس قيم الفريق من خلال ثقافة العمل هو أمر في غاية الأهمية؛ لأن الرحلة لتحقيق الهدف يجب أن تعكس الجوهر، وتكون بأهمية تحقيق الهدف. ولعل أهم وأصعب أمر، يكمن في التعاطي مع الفريق على أنه جسد وروح؛ فبينما يشغلنا عادة كيفية تفعيل جسد الفريق، ننسى أحياناً الحفاظ على روحه. فماذا نفعل لإحياء روح الفريق أو الحفاظ عليها؟

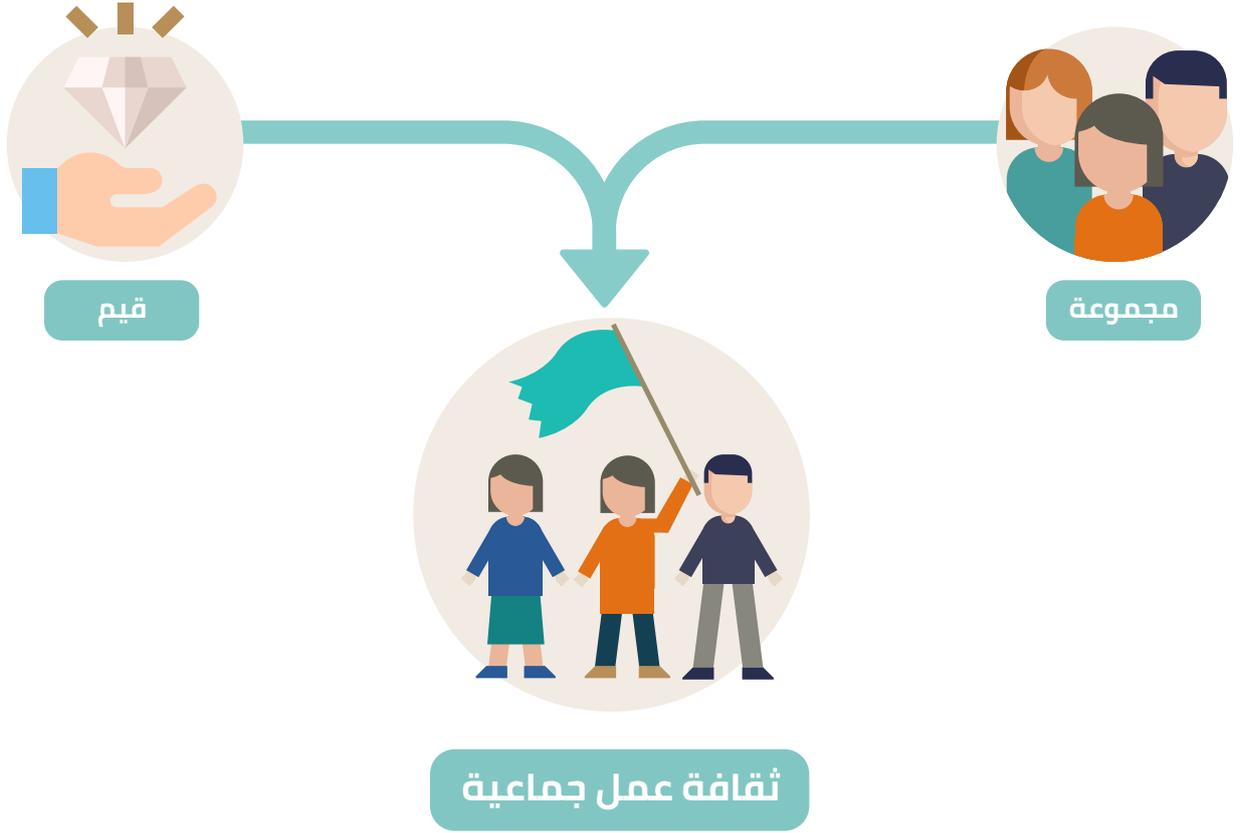
تاسعاً: كيف نساهم في ثقافة فريق قيمية وتشاركية؟



ماذا نعني بثقافة الفريق؟

من الممكن أن نعرّف ثقافة الفريق بالقيم التي تُمارس بتوافق من قبل الفريق كلّها، والتي تصبح بمنزلة البوصلة الأخلاقية التي تحرك العمل الجماعي في الفريق، وتنعكس بالضرورة على عمله الاستراتيجي، كما على هويته الخارجية، وتحافظ على كينونته كفريق. القيم التي نختار أن تكون أولوية في حياتنا كأفراد، يصبح لها أهمية أساسية في قراراتنا الشخصية وحياتنا اليومية. ولكن، عندما ننجدل في نسيج جمعيّ، تظهر قيم جماعية تجمعنا. إن الاختلاف الكبير بالقيم الفردية يؤدي إلى عرقلة مسيرة المجموعة في تحقيق هدفها المشترك. فالأهم من القيم التي نتغنى بها، هي تلك التي نمارسها. والسّر في نجاح قيمنا في العمل الجماعي هو أن نمارسها كلّنا، أو على الأقل أغلبنا، ضمن فريقنا.

قد يبدو هذا سهلاً وبسيطاً، ولكنّه حقيقةً بحاجة إلى حكمة ونضج جماعيّ، كما إلى إنصات حقيقيّ لأيّ دلائل إيجابية أو سلبية تعكسها ثقافة العمل الجماعي في الفريق، والتوقف عندها وحلّها. إذًا، فإن ثقافة الفريق تستلزم جهداً واهتماماً لبنائها تشكيلها.



أهمية ثقافة الفريق

- لا يمكن أن تناضل الحملات في سبيل الحقوق وقيم الخير والعدالة، بينما أصحابها أنفسهم غير قادرين على بناء أساس قيمٍ جمعيٍّ لعملهم، ينمذج الخير والعدالة وغيرها من قيم.
- النجاح في التنظيم المجتمعي لا يُقاس بمدى تحقيق الهدف الاستراتيجي فحسب، وإنما بقدرة الحملة على تأسيس عمل جماعي تشاركي. فكلّما تمكّنت الحملة من خلق فرقٍ تعمل حقًا بثقافة عمل تشاركية وبناءة، كان نجاحها أكبر، إذا إن ذلك جزء غير مباشر من رسالة وواجب الحملات المجتمعية. فنجاحنا لا يتوقّف على تحقيق الهدف ووصولنا إلى عدد كبير من الناس، وإنما على قدرتنا على الإجابة عن سؤال: هل هؤلاء المنظمين فعلاً عملوا ضمن ثقافة عمل تشاركية؟ بدون ثقافة العمل البناءة وقيم الثقة والتشاركية والتعلّم، هناك قدر أقل من الابتكار والتعاون والتفكير الإبداعي والإنتاجية. وبدون توفرها، يقضي الأشخاص وقتهم في حماية أنفسهم وأفكارهم ومصالحهم، بدلاً من قضائه في مساعدة المجموعة تحقيق أهدافها.
- النضال في المجالات الحقوقية ليس سهلاً على الإطلاق. رغم أهميته، ورغم الشغف والسعادة التي نشعر بها كلما نجحنا في تحقيق تغيير نصبو إليه، إلا أن طريق التغيير محفوف بالإحباطات والتعب، وفيه هفوات وسقطات عملية نقع فيها، بقصد وبغير قصد. فإن لم يكن بيننا ثقافة عمل جماعية حقيقية، فإن إحباطنا من الوضع العام ومن أخطائنا سيثقل على كاهلنا، وسيصعب علينا أن ننبع بأمل يجعلنا قادرين على المتابعة؛ ليس من ملجأ يعيد الطاقة ويجدد الإيمان أفضل مع حزن فريق متفهم قوي.
- التغيير في القضايا لا ينتهي. فكلّما حققنا نجاحاً في قضيتنا، يفتح لنا باب جديد وجبهة نضال جديدة. لذلك، فإن بناء ثقافة عمل تشاركية حقيقية تسهّل علينا دروب النضال الجديدة.



الثقة: هي الإيمان القوي والراسخ بمصداقية أو حقيقة شخص ما، أو الاستناد إلى قدرة وقوة وحقيقة وصدق شخص ما لعمل شيء مشترك معه.

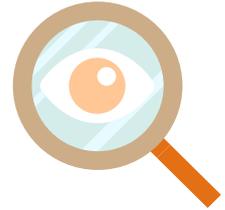
جزء أساسي من مساعدتك في بناء الثقة بأعضاء فريقك هو احترامك لهم، ولتنوعهم واختلافهم. لا يمكن أن تثق بشخص لا تحترمه. والاحترام ليس مجرد تقبل الاختلاف، وإنما أن تستكشف وترى ميزة في هذا الاختلاف تكمل فريقك. ثقتنا بأنفسنا كأفراد -أيضاً- تؤدي دوراً كبيراً في عملنا مع الآخرين، وقدرتنا على المساهمة والمشاركة في العمل البناء؛ فإن كنا نعاني من التشكيك بقدراتنا وبأنفسنا، وغير مرتاحين معها، سيكون حتماً بيننا وبين العمل الذي نقوم به حاجزاً كبيراً يعيق علاقتنا مع الآخرين في الفريق. أحياناً نتصرّف بحسب حاجتنا العارمة للفت انتباه أعضاء الفريق، أو أشخاص معينين منهم، أو نكون حساسين لأمر عادية، فنفسرها بطريقة تمنع تواصلنا مع زملائنا. والعكس صحيح؛ فثقتنا الزائدة بأنفسنا وتمحور عملنا وأفكارنا حول ما يسمّى بـ «الإيغو» أو «الأنا»، أيضاً من شأنه أن يعيقنا في بناء علاقات تشاركية سوية مع أعضاء فريقنا. لهذا، فمن المهم أن نتفكر في مستوى ثقتنا بأنفسنا، وبتحديات شخصياتنا كأفراد؛ لأنّ هذا الوعي والفهم من شأنه أن يساهم في ترويض غضبنا تجاه زملائنا أو العمل، ويخطو بنا خطوات جديدة نحو الثقة بمن يحملون معنا همّ القضية، ويطوّعون الاختلافات الفردية في عمل جماعي قيّمٍ بناءً.

في الحقيقة، الفريق دون ثقة، هو ليس حقاً فريقاً، إنما مجرد أفراد يعمل كلّ منهم عمله بطريقة فردية، ولكن ضمن مجموعة. دون الثقة لا يكون بينهم جسراً لتبادل الخبرات بأريحية، ويكون هنالك توتر من ظهور المنتج النهائي باسم الفريق، كما تظهر الحاجة إلى ظهوره باسم الشخص. وحتى مع وجود مهارات عملية عالية لدى الأفراد، إذا لم تكن الثقة أساساً لتشكيلهم، فأى عقبة تواجههم في عملهم الجماعي ممكن أن توقعهم. وإن لم يكن بينهم ثقة، فحتى التمكين -وهو الممارسة الأساسية في العلاقات بين أعضاء الفريق- يصبح صعباً. عندما يثق أعضاء الفريق أنّ الآخرين يقدرّون مساهماتهم، ويدعمون أفكارهم، ويشاركون الانتماء بشكل طوعي؛ تنمو الثقة بشكل طبيعي. كما أن وجود الثقة بين الأعضاء من شأنه أن يعزز ممارسة مشاركة المعارف بينهم.



الشراكة: ليست الشراكة بأن تخبر من معك بأفكارك، أو بمعلومات لديك، أو تطلعهم على عملك فحسب، وإنما أن تكون لديك القدرة على فتح مساحة للآخرين ليُطوّعوا فكرهم وجهدهم وشخصياتهم، في عمل يَخُصُّك أو أنت مسؤول عنه. فلا يظل هذا العمل ملكك، بل نسج من مجموعة أفكار، ومساهمات طوّرت ما لديك. وعندما تفكّر بينك وبين نفسك، أو تبحث عن ملكية هذا العمل أو هذه المهمّة، تستصعب الإجابة؛ لأن فكر وجهد وتجربة من معك ساهم حقًا في العمل ونقل ما لديك لشيء أكبر من الملكية الفردية.

التشاركية/ الشراكة كمفهوم تبدو سهلة وأمرًا مفروغًا منه في وسط العمل الجماعي. ولكنّها، في الحقيقة، ليست بالأمر السهل على القياديين والناشطين، فمن الممكن أن نقوم بمشاركة من معنا بفكرة ما، ولكن هل حقًا نستمتع لما يقولونه لنا؟ وهل نأخذ على محمل الجدّ أثناء عملنا؟ وهل نتحمّس من التشارك مع شخص آخر، لأننا نخشى أن الآخرين لن يستطيعوا أن يميّزوا أننا نحن وراء هذا العمل؟



المساءلة: تعني المساءلة السؤال عن الشيء، وهي لا تعني بالضرورة إنزال نوع من أنواع العقاب، بقدر ما هي متابعة ومناقشة لما يجري، بهدف تبادل الآراء وتوضيح المواقف، أو إثراء سبل الأداء والتعلّم.

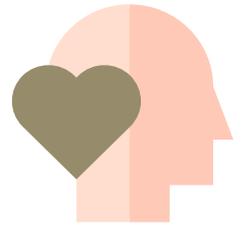
المساءلة ضمن سياق القيادة المجتمعية لا تكون بهدف العقاب، ولا بهدف إشعار الشخص بالتقصير والوقوف على هفواته وانتظار أخطائه، ولا نابعة من الحاجة لأداء دور المدير، وإنما بهدف الاهتمام بتمكين من يقع في دائرة القياديّ المجتمعيّ من القيام بمسؤولياته على أكمل وجه. يتوقع القادة المجتمعيون أيضًا أن يقوم زملاؤهم في الفريق بمساءلتهم؛ فالمساءلة في العمل الجماعي هي شأن يهم الجميع. حتى إنّ غياب مساءلة أعضاء فريقك لك، يجب أن يدعو للقلق وعدم الرضى؛ فمن غير المساءلة لن تتطوّر حقًا. وبسؤال أحد زملائك لك عمّ تقوم به حاليًا للحملة، وأين وصلت، أو لماذا لم تقم بكذا وكذا، هو فرصة جميلة تدفعك لعمل المزيد، أو للتفكّر في طرق جديدة لإنجاز العمل، أو لمشاركة زملائك بأي توتر تشعر به، أو مشاركتهم بأي صعوبات تواجهها في تنفيذ مسؤولياتك.



التعلّم: هل لديك شغف المعرفة والتطوّر، أم تشعر أنّك مأخوذ بإنجاز وإنهاء المهام فحسب؟ قيمة التعلّم تُحدِث فرقًا كبيرًا بين الناشطين، المنظمين والقياديين. فغياب هذه القيمة -على أهميتها- لدى موظّف ما لا تُعتبر شيئًا يهدّد العمل، ولكن غيابها

في القياديين في العمل المجتمعي يضع علامة استفهام كبيرة على العمل والجهد؛ لأنّ خلق التغيير في القضايا يعتمد اعتماداً كبيراً على هذه القيمة، فأنت كقيادي مجتمعي لا تملك أجوبة، بل تملك الوقت والتجربة، وإن لم تكن منفتحاً للتعلّم المتعلّق بالقضية والعمل الجماعي، كما التعلّم المتعلّق بشخصيتك، ستبقى مكانك. والبقاء مع نفس الأفكار ونفس نمطية العمل من شأنه أن يهدد التغيير، بالضرورة. بالإضافة إلى أن روح التعلّم في الفريق تعزّز المساواة بينهم، وتؤكد أن لا أحد منهم لديه الحقيقة. كما تعالج روح التعلّم في الفريق الإحباطات والفشل، وتجعل الفريق يراه كفرصة تعليمية للتطور والتجديد.

الحافزية والشغف: ما الذي يحفزكم ويرفع طاقتكم كفريق للعمل؟ وما الذي يحفزك ويرفع طاقتك كقيادي؟ وهل الإجابة عن السؤالين السابقين متوفرة في أجواء عملكم في حملتكم؟ استخدام القصة الشخصية لمعرفة مصادر حافزية كل واحد أمر في غاية الأهمية، وكذلك استخدام القصة لنسج رواية جماعية محفّزة. كما تؤدي العلاقات، الالتزامية دوراً كبيراً في رعاية الحافزية والشغف، كما يؤثر تصميم العمل على الحافزية، ويؤثر فهمننا الجمعي للنجاح على شغفنا وطاقتنا. ومن المفيد جداً أن تتشارك أنت وفريقك في التفكير في حافزيتكم وشغفكم، وكذلك عمل نشاطات مخصّصة لرفع طاقة الفريق وتقوية العلاقات، وخلق مساحة للراحة والتأمل.



الالتزام: لا عقد يحكمنا لنعمل معاً لتحقيق تغيير إيجابي في الحقّ الذي نؤمن به، والتغيير الذي نسعى له. عقداً معاً هو إيماننا بقضيتنا وبالتغيير، وبقوتنا الجماعية عندما تتوحد وتنظّم؛ فمن الضروري أن نلتزم تجاه بعضنا البعض، نلتزم باجتماعاتنا الدورية، نلتزم بالمهام والمسؤوليات التي نأخذها على عاتقنا. فدون ذلك سيكون من الصعب تحقيق إنجازات وتطويرات في حملتنا؛ التزامنا تجاه بعضنا هو أساس.



لماذا نستصعب تنمية ثقافة الفريق في عملنا؟ لماذا لا نوليها اهتمامًا كبيرًا، على الرغم من أهميتها؟ لماذا تسقط عادة في مشوار الحملات؟

• **موضوع خفيف؛** يتم التعامل مع ثقافة الفريق عادة على أنها من المواضيع الخفيفة، مواضيع متعلقة بالقلب والعواطف والذات. ولا تقارن بأهمية القضية والاستراتيجية والتصرف والإبداع. للأسف، التعامل معها بهذه الخفة هو ما يجعلها أقل أولوية في حياتنا النضالية.

• **العلاقات صعبة؛** حقيقة، لا يمكن أن ننكر أن للعلاقات دورًا أساسيًا في العمل الجماعي ضمن الحملات. ليس بالضرورة أن تكون علاقات شخصية حميمة، ولكنها بنهاية الطريق، تتطلب اندماج أكثر من شخص في عمل أو فكر مشترك، وبالتالي، تتطلب خروج الناس من أحاديّة أفكارهم وعملهم. وهذا بحد ذاته ليس أمرًا سهلًا؛ لأنك تحتاج أن تنتقل من فكرك إلى الفكر المشترك، حينها يُطرح السؤال هل يحركك فعلاً شغفك للمعرفة والتعلم، وبالتالي تستطيع أن تُسكت صوتك الداخلي وتنصت بحق لصوت فريقك؟ هل تحرّكك فعلاً الإيجابية والأمل، بالتالي، تستطيع أن تتحفّز وتُحفّز فريقك؟ وهل يهّمك نجاح قضيتكم بالقدر الذي لا يعود معه لظهورك الشخصي حاجة؟

• **نحن محقّلون بمشاكلنا الشخصية والنفسية؛** التوعّكات النفسية التي نحملها وتثقل كاهلنا كأفراد، نتيجة أمور عالقة مرّنا بها ولم تُحلّ خلال حياتنا، أثّرت في شخصيتنا، وبعض هذه الآثار للأسف تؤثر على ممارساتنا عندما ننخرط في عمل جماعي. إذًا، إنّ قدرة المجموعة على خلق ثقافة عمل جماعية إيجابية مرهونة باستعداد كل فرد فيها للتغيير والاعتراف بالضعف، كما الشجاعة، وقبول فكرة أن شخصيتك تنضج برفقة فريق حملته، كما ينضجون برفقته، وأن مشوار حملتهم ونضالهم جزء لا يتجزأ من محطات حياته ومن أثرها عليه شخصيًا. هذا الاستعداد للنضج الشخصي، يؤدي دورًا مهمًا في تسهيل بناء ثقافة عمل جمعية. كذلك، فإنّ فهم كل منا حقيقة أننا كأفراد نحمل «عقدًا» أو مشاكل، وفي نفس الوقت، منفتحون للنضج، يجعلنا غير متسرّعين في الحكم على بعضنا البعض وغفورين، طالما أن هذه المشاكل الشخصية لا تحيد مسار عمل الحملة نحو الهدف.

• **دوامه العمل؛** أجندة المهمات اليومية والمخرجات الملموسة التي علينا إنجازها، تصبح بمثابة دوامة ندور فيها نحن وفريقنا، من غير أن يتسنّى لنا وقت لتنفّك بثقافة العمل. فثقافة عمل الفريق في ظلّ مهماته النضالية اليومية يعتبر ترف، أو شيء كمالّي، بخاصة كون أثره شيئًا روحانيًا من الصعب لمسه أو تحديده، وبخاصة مع كون أغلب أعضاء الفريق متطوّعين بوقتهم، وبالتالي يركّزون وقتهم وعملهم على العمل نفسه، وليس على خلق ورعاية ثقافة العمل.

ابدأ بنفسك؛ تجرّأ، ولكن انتبه إلى أنّ أساس حمايتك لثقافة الفريق ليس محاسبة الناس، وإنما عليك أن تتحلّى أنت نفسك بالأمنيات التي تحملها لفريقك حتى تتحقق. وعليه، فإن جزء من لوم فريقك هو في الحقيقة لوم لنفسك!



تواصل؛ أحد أهم أساسيات العلاقات هو التواصل، فأساس كثير من المشاكل أو التوترات هو انعدام فهم مشترك للحدث. وبغض النظر عن أسباب انعدام الفهم المشترك، فإن التواصل هو الحل. في الكثير من الأحيان نرسم ببالنا أفكار لا صحة لها عن أسباب عدم تعاون الآخرين معنا، أو قيامهم بأمر ما، ونشكّل مشاعر سلبية نتيجة هذه الأفكار المُعتقدة في رأسنا. وإذا ظلّت هذه الأفكار حبيسة حوارنا مع أنفسنا، ستطوّر مشاعرنا السلبية، لتشكّل أزمة في التعامل مع الطرف الآخر. وفي الحقيقة، فتح جسور التواصل يحتاج إلى شجاعة تكسر مخاوفنا وعدم اعتيادنا على الصراحة الهادئة.



عينك على الهدف؛ في العمل المجتمعي نحن مسؤولون ليس عن المهمة أو عن بناء علاقات إنسانية فحسب، ولكن عن نجاح الفريق ونجاح الحملة أيضًا. بالتالي، علينا أن نترفّع عن المشاكل الشخصية والتحديات الخاصة، ونتوحد في العمل على الهدف.



دائمًا التحلّي بثقافة الفريق والوقوف عندها يجب ألا يكون في أوقات المشاكل فحسب؛ فالمساءلة وروح الفريق والتعلّم ليست قيمًا تُمارس مرة واحدة، فإن كانت هذه الحال، وتظهر وقت الحاجة وعند الوقوع في تحديات ما، ستكتشفون كل مرّة أنكم ترجعون لنفس نقطة الحوار التي بدأتموها حول ثقافة عملكم كفريق! تذكر أن ثقافة الفريق هي ممارسة القيم الجماعية فعليًا. أما مجرد العودة للتذكير بما كتبناه ووعدنا بعضنا به في ما يتعلّق بالقيم، لا يفيدنا في شيء.



عاشراً: مثال واقعي: ثقافة وأعراف حملة «قم مع المعلم»

ثقافة العمل الخاصة بحملة «قم مع المعلم»

لكي تستمر حملة «قم مع المعلم» بفرقها القيادية، منذ عام 2015 وحتى اليوم، للفريق الوطني والفرق المحلية أعراف يلتزمون بها لتحمي عملهم ونضالهم. هذه الأعراف تم وضعها في بداية الطريق، خلال أول اجتماعات الفريق المؤسس للحملة، ويتم مراجعتها وتطويرها والوقوف عليها كلما دعت الحاجة إلى ذلك. ولكي تتشكل الأعراف، على الفريق الوطني بداية الاتفاق على القيم الأساسية التي تعنيهم في العمل.

قيم الحملة العشرة الأساسية:

المواطنة: نطالب بحقنا، كمواطنات، وكنساء عاملات، ونرفض الظلم، ونسائل الجهات المسؤولة عن دورها. ولكن، في نفس الوقت، لأن المواطنة تحكمننا كقيمة، فنحن نعي أن لدينا دوراً ومسؤولية تجاه التغيير، ولا تقتصر مسؤوليتنا على إظهار الإخفاق والتجاوزات. وبالتالي، نبادر بإيجاد الحلول، ونفهم التحديات التي قد تواجه الجهات المسؤولة. لذلك نسعى لتقديم مقترحات إيجابية وعملية ومنطقية، من شأنها أن تساعد الجهات المسؤولة في تجاوز التحديات والمعوقات.



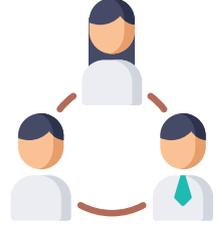
النضال والتضحية: روح العمل في الحملة هي روح نضالية؛ والنضال فيه إعلاء وإظهار لصوت أهل القضية وقصصهم التي لا تُسمع غالباً، ولا تبتّها المنصات الإعلامية. لهذا، صفحتنا على الفيسبوك تعكس الروح النضالية. فمن يفتحها يجب أن يشعر أن الصفحة تعود لمناضلات، وليس لمؤسسة مجتمع مدني أو جهة توعوية، أو جهة تحاول نيل رضى الحكومة والوزارات. والنضال يشمل سباحة عكس التيار السائد، وبالتالي، جرأة على المخاطرة، رغم أصوات التخويف والتردد المحبطة لهذا، فإننا نحاول الضغط من خلال تكتيكاتنا، ونستخدم طرقاً مختلفة لتحقيق ذلك، وبشكل خاص على أرض الواقع، بدلاً من الاكتفاء بتكتيكات إعلامية. ونعي أن النضال فيه تضحية؛ لأنه إظهار لما يحاول آخرون إخفائه، فقد ندفع الثمن بطرق مختلفة؛ قد يتم التشهير بنا وبقيمنتنا، أو قد تفقد بعضنا وظائفهن. نحاول أن ندرس ونقرر بعناية نوع التضحية ووقتها، وألا نخاطر بأنفسنا من أجل المخاطرة فحسب، بل نخاطر عندما نشعر أن ثمن المخاطرة أكبر منها.



الالتزام: لا عقد يحكمنا لنعمل معًا لتحقيق تغيير إيجابي في الحق الذي نؤمن به، والتغيير الذي نسعى إليه. عقدنا معًا هو إيماننا بقضيتنا وبالتغيير، كما إيماننا بقوتنا الجماعية عندما تتوحد وتنظم، فمن الضروري أن نلتزم تجاه بعضنا البعض، وملتزم باجتماعاتنا الدورية، وبالمهام والمسؤوليات التي نأخذها على عاتقنا. فدون ذلك سيكون من الصعب تحقيق إنجازات وتطورات في حملتنا؛ التزامنا تجاه بعضنا هو أساس.



القيادة التشاركية والمساءلة الأفقية: لا يوجد في حملتنا وجه واحد للسلطة، لأننا نتحدث عن سلطة أفقية؛ فكل قيادية في حملتنا هي سلطة. حتى منسقات الفرق، دورهن تنسيقي، فهن ينسقن قيادة الآخرين معهن، ولا يأخذن عنّا القرارات أو يمنعن عنّا الفرص، أو يحددن أفقنا أو طريقة عملنا. ومن هنا، طريقة اتخاذ القرارات في الحملة تجري من خلال آلية واضحة ومدروسة ومتفق عليها من الجميع.



وبما أن قيادتنا تشاركية، لا يتوقع أن تكون المساءلة هي دور أحد الأعضاء في الحملة، بل هي دور كل من في الحملة. المساءلة كقيمة في عملنا هي قيام أعضاء الفريق بالمراجعة والسؤال الدوري عن سيرورة عمل بعضهم البعض، أو عن مسؤوليّة ما. نسائل لأنّ الحوار الذي ينشأ من تلك المساءلة يفتح لنا مجالاً للتعلّم والتطوّر والتحسين، وبالتالي، تطوّر قيادتنا التنظيمية كأفراد، ما ينعكس على تطوّر المهارات القيادية في الحملة ككل. ونسائل لأننا نشعر بالإلحاح تجاه تحقيق مطالبنا، ولأننا نعي أنّ الرضى بالمستوى العادي والبطيء والمتكاسل للعمل لن يحقق لنا مبتغانا، وسيحوّلنا إلى جسم مستسلم للواقع الذي ننقده.

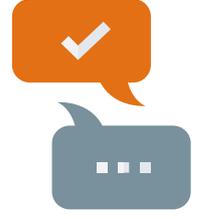
الثقة والإيمان: الإيمان هو نقيض الشك، ونحن نؤمن ببعضنا البعض؛ نؤمن بالخير في قلوبنا، نؤمن بقدرات بعضنا البعض، نؤمن أن كل واحدة منّا تحاول جاهدة أن تلتزم كل قيم الحملة وأعرافها. ولهذا، ندافع عن بعضنا البعض كوحدة واحدة إذا تعرضت الحملة أو أي منّا للوم. وفي حال دخل الشك، نتذكّر قيمة الثقة التي تجمعنا، ونصارع بعضنا البعض بما يجول في خاطرنا من شك، ونتحرّى الحقائق، ونتخذ الخطوات بناء عليها. لا نقبل بالتشكيك في ما بيننا؛ فنحن وحدة واحدة.



الصدق والشفافية: نصدق القول والفعل. ولا حاجة لإخفاء الحقائق عن بعضنا البعض. لدينا وجه واحد، صادق، واضح، منتم للحملة وأهدافها وقيمها. واكتشاف إخفاء الحقائق عن الحملة أو عدم مشاركة الحقيقة، يعني الكذب، والذي يدلّ على وجود أهداف أخرى قد تضع الحملة وعضواتها في خطر، وهذا خط أحمر! ولأننا صادقات ونرفض أن نتعامل معًا على أساس التخوين والتشكيك، فالتصريح والصدق أساس حواراتنا.



التواصل والتجاوب: طالما نحن مجموعة من أهل القضية، وطالما نؤمن أن التغيير بحاجة لجماعة متكاثفة، يكون التواصل أساس عملنا. ونعني بالتواصل أن نتشارك المستجدات في عملنا، وأن تبقى الفرق المحلية واللجان أعضاؤها على تواصل ومعرفة بما يتم في الفريق الوطني، والعكس صحيح. وألا نعيق التواصل والمعرفة، فنتجاوب مع الأسئلة المطروحة، سواء على الواتساب أو الإيميل. والأهم، ألا نكتفي بمراسلة بعضنا على الواتساب في اللحظات الملحة، بل نهاتف بعضنا البعض لنفهم رأي بعضنا بطريقة أعمق، ونعجل في شأن ملحّ نحتاج فيه رأي الآخرين.



الصحة والطاقة والاحتفال: صحتنا النفسية والجسدية علينا حقّ، وطاقتنا الجماعية حقّ. لذلك، في خضمّ النضال والالتزام والعمل لا ننسى أنفسنا، لا ننسى أن نكافئ أنفسنا كحملة على جهد مضنّ قمنا به خلال السنة. لهذا، نسعى إلى التخطيط للقيام بنشاطات من شأنها أن ترفع طاقتنا معًا.



الترفع عن الشخصي: لكل منا احتياجاتها الشخصية، ومشاكلها الشخصية، وتوتراتها الخاصة تجاه العمل الجماعي والشخصيات المختلفة لكل من في الحملة. ولكن، نتذكر دائماً الهدف العام للحملة التي جمعتنا، وترفع عن المشاكل والمشاعر الشخصية في اللحظات التي تؤثر في سيرورة العمل الاستراتيجي.



رعاية القيادة وتجديدها: سعادتنا بخلق المزيد من القيادات في حملتنا، وسعادتنا بلمس تطور قيادة بعضنا البعض. لهذا، نحن في بحث وانتباه دائمين لكل إشارة قيادية من معلمة قطاع خاص، فنحشدها لحملتنا. وأيضاً نشعر كل منا بالمسؤولية لتمكين زميلاتها في الفريق، ومن أن يطورن قيادتهن. كما تسعى المنسقات إلى تمكين زميلة أو اثنتين من أداء دورها القيادي، كي لا يضيع الفريق أو الحملة في ظل عدم وجودها.



القيمة	الممارسة (أعرافنا)
المواطنة	<ul style="list-style-type: none">• لدينا مسؤولية كما لدى الجهات صاحبة الشأن والقرار، ونشعر بالانتماء والمواطنة. لهذا، نحن مستعدت للتعاون، ومستعدت لاستشارة مختصين وتقديم مقترحات من شأنها تسهيل عمل وإنجاز المؤسسات صاحبة الشأن والقرار.• نجتمع ونشبك مع أصحاب القرار؛ نؤمن بالنية الصادقة اتجاه حملتنا وتطورها. ولكن لا نخشى المساءلة عند الخطأ، ولا ندخل في مسارات طويلة من التسويق وانتظار العمل المسؤول من الجهات المسؤولة، من غير أن نتصرف ونضغط عند الحاجة إلى الضغط، ونلجأ إلى أسلوب إثارة القضايا علناً إن لزم الأمر.• المسؤولية تجاه المجتمع في أحقية المعلومات في الحصول على حقوقهم.
النضال والتضحية	<ul style="list-style-type: none">• لا نبث على صفحاتنا كل لقاء واجتماع مع أصحاب القرار، كي لا نتحوّل لمنصة تفاخر بعمل إجرائي وتشبيكي. ونتذكر أن مفاخرتنا هي تغطية قصص المعلّمت بتضحياتهنّ ونجاحاتهنّ، وتغطية تكتيكات الحملة الضاغطة.• عند التخطيط للتكتيكات ندرس مدى الخطورة التي من الممكن أن نتعرّض لها، ونقرر معاً كيف نحمي أنفسنا، وبماذا نجازف، وما هو ثمن المجازفة، ومن تحديداً ستجازف لفائدة الحملة؟• نحذر من أن نتحوّل لحملة قائمة على الحوار وراضية بالوعود ومتكاسلة عن النضال على الأرض. لهذا، نبني تكتيكاتنا بطريقة فيها بناء قوّة وتصعيد. وجاهزات كل سنة للنزول للأرض ورفع الصوت، وبناء رأي عام مساند ومدافع عن حقنا، في حال تخاذل أصحاب القرار.
الالتزام	<ul style="list-style-type: none">• في الاجتماعات يتسلّم أحدنا مهمة كتابة سجل التزامات الفريق، وفيه: المهمة، ومسؤولية من، ومتى ستنجز. وتقوم منسقة الفريق بتذكيرنا بسجل الالتزام قبل موعد اللقاء القادم بيومين على الأقل.• تقوم كل منّا بأداء بمسؤولياتها بالطريقة المثلى، وتسعى لإنجازها أفضل إنجاز، وقبل الوقت، كي يتنسى لنا ولها الوقت لتطوير العمل. ولا نعتاد تأجيل مسؤولياتنا، مهما كانت الظروف.• إبلاغ العضو الملتزم بالمهمة في الوقت النهائي لإنجازها، وتوضيح تفاصيلها من قبل المنسقة.

- في حال عدم قدرة الفرد على إنجاز المهمة الموكلة بسبب ظروف ضاغطة، عليه إبلاغ المنسّقة مباشرة، وتقديم حلول وبدائل بما يضمن إنجاز المهمة، مقابل أن يلتزم بتسلّم مهمّة أكبر في المرة القادمة.
- على الفريق التعاون في تمكين أي شخص أعلن عن عدم قدرته لإنجاز أي مهمة بسبب ضعف المهارات.
- نسائل بعضنا البعض أثناء سيرورة المسؤولية لنطمئن أن الالتزام قائم، ونساعد في حال تعثّر القيام به.
- تعزيز أكثر الأشخاص التزامًا بكل فريق أو لجنة والإعلان، من خلال الاحتفاء بهنّ وإشهار أسمائهن، ويكون ذلك كل ثلاثة أشهر.
- نلتزم بحضور الاجتماعات الدورية، سواء للفريق الوطني أو فرقنا المحلية واللجان. وفي حال عدم التمكن، نخبر الفريق قبل بوقت.
- لا نتغيّب عن الاجتماعات -حتى لحالات طارئة- أكثر من غيابين متتالين، أو أكثر من 3 غيابات بالسنة.

القيادة التشاركية والمساءلة

- **القرارات الاستراتيجية:** عند اتخاذ قرارات تخصّ البنية والتكتيكات والعلاقات الخارجية للحملة، تؤخذ بتشاركية من الفريق الوطني، ثم تُستشار الفرق المحلية بقرار الفريق الوطني، وتتبع اتخاذ القرار بالإجماع؛ موافقة الجميع على القرار الاستشاري. وفي حال تعذّر الوصول إلى إجماع، نتفق على الوقت لاتخاذ القرار النهائي. وقد يكون الوقت أيامًا أو أشهرًا، وأحيانًا وقتًا محددًا أكثر. وبعد انتهاء المدة التي حددها، نلجأ للإجماع، وإذا لم يتحقق، نلجأ للتصويت ونتخذ القرار بواسطة الأغلبية + 2.
- **القرارات المتعلقة باختصاص فريق أو لجنة ما:** يقوم الفريق باتخاذ القرار النهائي بشأنه، حتى لو لجأ لاستشارة باقي الفرق وجسّ نبضهم.
- **القرارات الطارئة:** تلك التي لا يمكن الانتظار للمشورة والإجماع والتصويت فيها، أو قد يؤدي الانتظار لضياع فرصة مهمة أو تعريض الحملة لخطر ما، فتتخذ فيها القرارات من قبل منسّقات الحملة. علمًا أن هذه الحالات نادرة، ويجب ألا تكون هي السائدة.
- **نسائل بعضنا البعض أثناء قيامنا بالمهمات:** أي نهاتف بعضنا للاطمئنان على مسار المهمات وأي مساعدات.
- **كل شخص لديه مسؤولية خاصة تسمح له بفرصة التطوّر الذاتي** (الحملة تضيف لنا ونحن نضيف لها).
- **تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.**

الصحة والطاقة والاحتفال

- لقاء تعارف على الأقل مرّة واحدة في السنة دون أن يكون الموعد مرتبطاً بعمل يخصّ الحملة (مثل الخروج لرحلة).
- الإعلان عن المناسبات الاجتماعية لعضوات الفريق والمشاركة بها.
- نعزز التصرفات الإيجابية والإنجازات المهمة التي تقوم بها أي عضوة (التقدير).

الترفع عن الشخصي

- لا نتغيب عن لقاء، أو عن ممارسة عمل ما لأن لدينا مشكلة مع شخص ما. مشاكلنا الشخصية لا يجب أن تهدد عملنا الجماعي.
- نصارح بعضنا ليس عبر الرسائل على الواتساب، وإنما عبر مكالمة هاتفية صريحة، أو عبر دعوة زميلتنا للقاء على فنجان قهوة لنعبّر بصراحة عن مشاعرنا في حال حدوث سوء فهم، ونفهم سبب التصرف الذي أشعرنا بالأذى.

رعاية القيادة وتجديدها

- كل منسقة فريق مسؤولة عن تمكين إحدى القياديات في فريقها لتكون مكانها في السنة التالية.
- كل منسقة في فريق أو لجنة مسؤولة عن تدوين الدروس التعليمية التي استنتجتها أثناء قيادتها، والتأكد من وجود الأرشيف الخاص بالفريق أو اللجنة، ليتمكن أي شخص بعدها من قيادة الفريق بنجاح والبناء على عملها وعدم البدء من الصفر.
- كلنا مسؤولات عن استكشاف قياديات جدد وضمهن للحملة.

التواصل

- الرد على جروب الواتساب أو أي اتصال من منسقات الحملة خلال نفس اليوم (نتفقد هواتفنا كل يوم، ونرد قبل الـ 8 مساءً).
- في حالة الطوارئ يكون الرد خلال ساعتين، وعلينا أن نذكر بعضنا البعض بأهمية الرد.
- تحديد موعد الاجتماعات قبل أسبوع.
- عمل قروب واتساب يجمع المنسقات والفرق المحلية والوطنية.
- في حال سمحت التجهيزات، تُقام الاجتماعات موزعة بين المحافظات، وليس دائماً في العاصمة.
- الاجتماعات شهرية لكل من الفريق الوطني والمحلي. أما اللجان فتحدّد اجتماعاتها حسب أعرافها.

• نهتم جميعًا بمعرفة إنجازات ومسار كل فريق في استراتيجيته. لهذا، نهتم خلال لقاء الفريق الوطني أن تعرض منسقة كل فريق إنجازات فريقها، كذلك نحاول تهيئة جو مريح لاستعراض الإخفاقات والعثرات؛ إذ إن الأساس هو تواصلنا ومعرفتنا للحقائق بهدف التمكن من مساعدة بعضنا البعض.

• إحدى أهم أساسيات العلاقات هو التواصل، فكثير من المشاكل أو التوترات أساسها انعدام فهم مشترك للحدث. وبغض النظر عن أسباب ذلك، فالتواصل هو الحل. هاتفني زميلتك في الفريق، اطمئني عليهنّ، سائليهنّ، شاركي شعورك أو عدم فهمك لتصرف ما قمن به، واستمعي لقصدهنّ، ادعي من تشعرين تجاهه بتوتر لفنجان قهوة.

معالجة الإخلال في الالتزام بقيم متفق عليها:

• في حال تكرار تقصير أي من الفريق بمهامها مسؤولياتها، أو تراجع وفائها بوعودها في ما يتعلّق بالإنجاز، وبعد مساءلتها أكثر من مرة عن ذلك التراجع والتقصير، يقوم الفريق بوضع بند الحوار بمدى التزام الشخص خلال أجندة اجتماع الفريق، والتحاوور في شأن الإجراء المناسب والشخص الأنسب لنقاش ذلك، وإعلام الشخص المعني بما اتفق عليه. وقد يتم إعفاء العضوة من المهمّات، وتصبح عضوة داعمة بدلاً من عضوة حاضرة. كما تُنقل المهمة لآخرين في الفريق.

• في حال تغيّبت العضوة عن اجتماع، عليها الاعتذار قبل بيومين على الأقل، ومهاتفة شخص من الفريق للسؤال والاطّلاع على مخرجات الاجتماع والمسؤوليات الموزعة خلاله. وفي حال تكرار التغيّب أكثر من مرتين متتاليتين، تُهايَف المنسقة العضوة لسؤالها مباشرة عن مدى تمكّنها من الالتزام بالحضور وبالحملة. وفي حال تكرّر الغياب لثلاث مرات خلال السنة، وإن كانت غير متتالية، يتم الحوار بهذا الشأن في الفريق، واتخاذ القرار الأنسب تجاه شكل عضوية الشخص.

• في حال اتخاذ قرار بطريقة فردية وكسر الآلية الموضوعة في ممارسة القيادة والقرارات التشاركية، يسائل الفريق المحلي أو الوطني العضوة بهذا الشأن لمعرفة السبب والخروج بإجراء ملائم. وفي حال تعريض هوية الحملة للخطر، أو تغييرها بسبب القرار، قد يتم تجميد دور العضوة، أو تجميد حقّها في اتخاذ قرارات، وذلك بناءً على مدى فداحة تأثير القرار على الحملة والعضوات.

• في حال شعورنا أننا لا نقوم بممارسة المساءلة التشاركية أو لا نحافظ على قيمة المواطنة، يمكن أن نخبر منسقات الحملة ونقترح عقد جلسة تعلّم شعبي أو حوار وتعمّق في مفهومنا حول المسؤولية والمساءلة والقيادة والقرارات التشاركية، أو المواطنة. وفي حال شعرنا أن إحداً لا تطبّق قيمة أساسية، أو تتصرف بطريقة تناقض قيمًا مهمة، نقوم بمهاتفة العضوة التي نشعر أنها غير منتبهة لهذه القيم، ومصارحتها والوصول لفهم مشترك مرضٍ، أو لتقويم الفعل.

• في حال حدوث تشكيك واتهام لأي من عضوات الحملة بغير حق، ودون حقائق، ردنا الأول هو الدفاع ضدّ الشك والتشكيك فيها ومساندتها، إلى حين اكتشاف صحة الشك أو عدمها. وإذا عرفت أي منّا بالموضوع، تقوم بمهاجمة العضوة المعنية ومصارحتها وسؤالها عن الأمر. وإذا كان الموضوع يمسّ قيم الحملة ومبادئها واستراتيجيتها، يتوجّب إعلام الفريق الوطني بالأمر، ومصارحة الفريق للعضوة، وتقصي الحقائق من العضوة ومن أي أطراف أخرى لها علاقة بالموضوع. وبناءً على ذلك وبعد تفكير، يكون التوصل لقرار تشاركي تجاه الموضوع في جلسة خاصة لاتخاذ القرار.

• إخراج إحدى العضوات من الحملة في حال مخالفة عضوة لقيم مهمة، ما من شأنه أن يهدّد الحملة وعضواتها وسمعتها، أو عدم التزامها بمهمات واجتماعات الحملة المذكورة في الممارسات. ويتم ذلك عبر:

• اجتماع من قبل الفريق الوطني ومساءلة العضوة المخالفة.

• التحقق من الفعل من قبل لجنة تُشكّل بالتصويت من قبل الفريق الوطني.

• في حال التثبت، يُعلن للفريق الوطني إخراج هذه العضوة.

• الانسحاب من الحملة: في حال قررت أي عضوة الانسحاب من الحملة بالكامل، عليها:

• إخبار الفريق المؤسس بذلك قبل شهر، وإعلان اسم العضوة التي سيتم تمكينها لتستلم دورها بعدها.

• تمكين عضوة أخرى للقيام بجميع المهمات بكفاءة.

• تسليم كل ما يتعلق بالحملة للعضوة البديلة.

• على الفريق محاولة التواصل مع العضوة المنسحبة، وعلى الجميع الإعلان في حال أي تواصل مع الفريق.

• التذكير بالأعراف مجدداً بعد أي حالة.

• في حال رجعت بعد المخالفة والابتعاد، سيعود القرار للفريق الوطني.

• في حال مكّنت أحداً، دورنا احتواء الشخص الجديد.

• في حال عدم التمكين علينا، كفريق وطني التشارك في حشد أشخاص آخرين لهذا الفريق وتمكينهم.

• ضرورة الاجتماع مع الفريق الذي خرجت منه العضوة، والبحث في الأسباب وكيفية تدارك الأمر، وعرض المشكلة على الفريق المحلي ثم الوطني للاستفادة من الحادثة.

• على كل منسقة حشد عضو جديد واحد على الأقل، وتمكينه كل شهرين. وفي حال عدم تحقق ذلك، يترتب اجتماع مساءلة من المنسقة العامة، والجلوس مع أشخاص من الحملة لتمكينها في مهارات الحشد.

حادي عشر: المساءلة في العمل التنظيمي النضالي

أولاً: تأمل في مفهوم المساءلة

المساءلة بشكل عام هي توجيه السؤال للاستفسار ومعرفة نتيجة القيام بعمل ما وتحمل مسؤوليته. غالباً يوجّه حوار المساءلة من شخص ذو سلطة؛ فالأم تُسأل ابنها عن مدى التزامه بفروضه المدرسيّة، ومديرة العمل تسأل الموظف/ة عن مدى إنجازهم المسؤوليات التي تقع على عاتقهم. والسلطة بيد الشعب، فنقول الشعب يسأل الحكومة التي انتخبوها.

ولكن، من يُسأل من في العمل المجتمعيّ؟ إذ ليس هناك وجهاً واحداً للسلطة بالعمل المجتمعي؛ لأننا نتحدث عن سلطة أفقيّة وقيادة تشاركيّة. حتى منسق/ة الفريق، دوره/ا تنسيقي، إذ ينسقون قيادة الآخرين معهم، وليس ذلك دوراً سلطوياً أو إدارياً. وبما أنّ المسؤولية جماعيّة ومشاركة، لا يتوقع أن تكون المساءلة دور لأحد الأعضاء في الحملة أو الحراك، بل هي دور جميع الأعضاء.

وفكرة أن القيادة والسلطة تشاركية، يعني أنّ مفهوم إرضاء صاحب السلطة معدوم في العمل المجتمعي النضالي؛ فلا أحد يمتلك السلطة أو يمتلك الحملة؛ فأنت لا تعمل في الحملة لإرضاء أحد؛ أنت تغدّي بنضالك شعورك الشخصي والخاص بأنك تقوم بكل ما يمكنك فعله من أجل القضية التي تناضل من أجلها. وهذا ما يجعل المساءلة في العمل المجتمعي ممارسة جماعيّة؛ الجميع يسأل الجميع. وإذا سقط هذا المبدأ الأساسي، ووجدنا أن المساءلة في حملتنا تحصل من قبل من شخص واحد، فإنّ هذا يدل على عدم وجود قيادة تشاركيّة في عملنا. إذًا، المساءلة في العمل المجتمعي هي قيام أعضاء الفريق بمراجعة بعضهم البعض بشكل دوري، والسؤال عن سيرورة أداء المسؤوليات والأدوار لكل منهم.

المساءلة	في العمل الإداري والمؤسسات	في السياسة	في العمل المجتمعي
منطلقها	السلطة	السلطة	انتماء للقضية واستراتيجية الحملة
من يسأل؟	المدير	الشعب، الرئيس، الوزير	كل أعضاء الفريق

ما هي؟

توجيه أسئلة استفهامية (ماذا؟ لماذا؟ متى؟ كيف؟) من الإدارة أو المدير، إلى الشخص المسؤول عن المهمات، للتأكد من قيامه بها.

توجيه أسئلة استفهامية من الشعب لأصحاب السلطة، للتأكد من مسار تحقيق العدالة.

قيام أعضاء الفريق بالمراجعة والسؤال الدوري عن سيرورة عمل بعضهم البعض بشأن أداء مهمة ما، انطلاقاً من الشعور بالمسؤولية العالية تجاه نجاح العمل التشاركي في الفريق لتحقيق الهدف الاستراتيجي للحملة.

ماذا لو لم نسأل؟

فصل من العمل، أو تحجيم المسؤوليات مما يؤدي إلى فشل المؤسسة.

ثورة، أو إحباط شعبي، وفشل الدولة.

بقاء الظلم، وعدم القدرة على التغيير.

ثانياً: لماذا نسأل في العمل المجتمعي؟

لا يوجد عقد يحكم أهل القضية والمناضلين الذين يعملون معاً لتحقيق تغيير إيجابي في ما يؤمنون به ويتطلعون إليه؛ عقدهم هو إيمانهم بقضيتهم، بالتغيير، بقوتهم الجماعية، إن توحدت وتنظمت. وهذا العقد السامي يعطيهم الحق في مساءلة بعضهم البعض عن سيرورة عمل ما، والحق في التذكير والمتابعة، والعتب في حال لم تجر الأمور كما خطّطوا لها.

حتّى تحدث المساءلة بشكل جماعي، لا بد أن يكون حجر الأساس موجود، وهو الشعور بالمسؤولية الجماعية. ونقصد بالمسؤولية الجماعية، انتقال الأفراد في العمل المجتمعي المنظم من درجة الشعور بالمسؤولية الفرديّة تجاه المسؤوليات والمهمات لديهم، إلى الشعور بالمسؤولية تجاه الجماعة معهم، وتجاه الاستراتيجية الشاملة للحملة. فهل الأعضاء يقومون بالمهمّة التي يأخذونها كما طُلبت منهم، ويشعرون بالرضى والاكْتفاء لمجرد حضورهم اللقاء الدوري، أو لمجرد منحهم الحملة ساعتين في الأسبوع، انطلاقاً من أني «عملت ما عليّ»؟! إذا كان هذا هو الشعور الغالب في الفريق، فيتطلّب ذلك إجراء حوار حول مفهوم المسؤولية الجماعية، قبل الحديث عن المساءلة، فلا يمكن مساءلة شخص لا يشعر أساساً أنه مسؤول، ولا يعي أن المسؤولية في العمل المجتمعي هي مسؤولية جماعيّة، وأن إخفاق شخص يعني إخفاق الجميع، وأن النجاح هو نجاح الحملة كلّها ونجاح أهلها.

من أبسط الأمثلة لتشكيل الوعي بمفهوم المسؤولية الجماعية هو النظر والتفكير في الفرق الرياضيّة، مثل فرق كرة القدم؛ فأعضاء فريق كرة القدم يقسمون الأدوار بينهم بوضوح، بحيث يأخذ كل شخص دور يساهم

فعلًا بتحقيق النجاح. ونقول دائمًا إن ذلك الفريق فاز في المباراة، ولا نقول إن اللاعب الفولاني فاز، كذلك نقول إن ذلك الفريق خسر، ولا نقول إن اللاعب الفلاني خسر؛ إذ إن الفريق ككل، بجميع أفرادها، من المدرب إلى الحارس، جميعٌ مسؤولون عن سمعة وصورة الفريق، وبالتالي، نجاحه أم خسارته. فنجاح حملة «قم مع المعلم» عام 2018 بالضغط على وزارة التربية لإصدار قانون يُلزم المدارس الخاصة بتحويل رواتب معلّميها إلى البنوك، كان نجاحًا لمعلّّات القطاع الخاص جميعهنّ، وتجاوز تلك الفئة، ليبثّ الأمل بقدرة العمّال والعاملات على النضال واسترداد حقوقهم العماليّة.

وفي سياق الحديث عن المسؤولية في العمل المجتمعي النضالي، لا بدّ أيضًا أن نحلّل مفهوم التطوُّع في العمل المجتمعي. فالتطوُّع يعني أن تعطي وقتك ونفسك طواعية في سبيل أمر ما، ولا بدّ أن القضايا التي نختار أن ننتمي لها ونعطيها من أنفسنا ترتبط داخلنا بإيمان جذري وقوي والتطوُّع، الذي لا يكون مُلزمًا بعقدٍ ما، من جهة أخرى، لا يعني أن ننسحب منه أو نتركه في أي وقت لمجرّد وجودنا في مجموعة التزمت معنا وأعطت وقتًا وجهدًا وأملًا في التغيير. فالوقت الذي نعطيه ثمين، مقتطعٌ من وقتنا الخاص وحياتنا الأخرى، كما من جهدنا وتفكيرنا. والإخلال بهذا، والانسحاب من نضال ما، هو تقليل من أهمية وقيمة وقت الآخرين معي في هذا المسار.

إذًا، نسأل بعضنا البعض، حتى وإن كنا متطوِّعين، للأسباب التالية:

• **نجاحنا واحد:** عملنا جماعي وتشاركي، وكل منا يحمل مسؤولية كبيرة. وإن لم يتمكّن أحدنا من القيام بمهمته وإنجازها، هذا يعني تراجع في نجاح الفريق وعدم تحقيق استراتيجيته.

• **نعي أننا بشر:** نحن نحمل آلاف الأفكار والمسؤوليات، ونمرّ بظروف شخصية، ومن الصعب أن نحافظ على مستوى الطاقة والجهد، وقد نتكاسل وتثاقل في الكثير من الأحيان. وفي هذه الحالة، نحتاج فعلًا صوت رفيق يوقظنا، يذكرنا بالإيمان وبإلحاح القضية وأهمية النهوض الآن والتصرّف. هنا تكون المساءلة مثل صوت المنبه المضاد للكسل والتثاقل، مثل ما لو أنك تكاسلت عن ممارسة الرياضة في نهاية يوم متعب وشاق، ويأتي صديقك ليشجعك ويرافقك في الذهاب للنادي الرياضي.

• **نسأل لتتعلم:** ممارسة المساءلة الجماعية تفتح لنا بابًا للتعلم والتطوُّر والتحسين، وبالتالي، تطوُّر قيادتنا التنظيمية كأفراد، وهذا من شأنه أن يطوِّر المهارات القيادية في الحملة ككل.

• **حماية جهدنا ووقتنا المشترك:** الاستثمار الذي يضعه القاديون والقيادات في الحملات المجتمعيّة النضاليّة هو وقتهم وجهدهم، فهو كالمال الذي يوضع في صندوق استثماري. وتقاعس أي منّا في التزامه في مسؤولياته وعمله تجاه الفريق، ببساطة يعني أن يحدث شقٌّ في الصندوق، فيتسرّب منه ما وضعه الآخرون من جهد ووقت ونجاح. ولهذا، مساءلتكم لبعضكم البعض عن الأعمال الموكلة لكل منكم، تعني حماية استثماركم الجماعي، وبالتالي نجاح هدفكم المشترك.

• **الشعور بالإلحاح:** نسائل لأننا نشعر بالإلحاح تجاه تحقيق مطالبنا، ولأننا نعي أنّ الرضى بالمستوى العادي والبطيء والمتكاسل للعمل لن يحقق لنا مبتغانا، وسيحوّلنا إلى جسم مستسلم للواقع غير المرضي لنا.

ثالثاً: متى نسائل

• **في حالة عدم الالتزام بالأعراف:** لأن الفرد ممّا مسؤول عن كينونة الجماعة وهويّة الفريق ووحده.

• **أثناء قيادة دور ما أو مسؤولية ما:** لأن الفرد ممّا قيادي ومسؤول عن عمل مهم ومؤثر في استراتيجية الفريق، وبالتالي، نجاح الفريق بتحقيق التغيير.

• **في حالة حدوث تغيير أو كسر لنهج العمل وقيمه.**

رابعاً: مبادئ المساءلة

تكون المساءلة -كما شرحنا سابقاً- في كثير من جوانب الحياة؛ السياسيّة، العمليّة، والمجتمعيّة. وفي مجال العمل المجتمعي، يجب توفر مبادئ بسيطة أساسية، التي بغيابها تكون المساءلة في هذا المجال فاقدة لمعناها الإيجابي، وتصبح أقرب للملامة والمحاسبة منها للمساءلة الصحيّة. نشارك هنا مبادئ المساءلة المجتمعيّة الصحيّة:

المبدأ الأول: الفريق يعي المسؤولية الجماعية، ويشعر كل فرد فيه أنّه شريك. فهل تشعر أنّ كل الفريق واعياً لمفهوم المسؤولية المشتركة، ويشعرون أنهم شركاء في العمل؛ نجاحه وإخفاقه.

المبدأ الثاني: كلّنا نسائل بعضنا البعض؛ أنت تُسائل اليوم، وأنا أسألك غداً. فطالما أن القيادة والمسؤولية تشاركيّة في العمل التنظيمي، فالمساءلة أيضاً تشاركيّة، فلنحذر من أن تصبح المساءلة دوراً لشخص معيّن، مثلاً منسق أو منسقة الحملة، لأن هذا يُفقد المساءلة في العمل التنظيمي جوهرها في حفاظها عن المسؤولية المشتركة، فيصبح العمل التنظيمي ضمن هذا النموذج أقرب لعمل مؤسساتي ذو هيكلية إدارية.

المبدأ الثالث: الثقة بزملائي وقدرتهم ونيّتهم قبل الشكّ.

المبدأ الرابع: الاستكشاف والفضول للتعلّم من التجارب هو ما يحركّ المساءلة، وليس الرغبة بالتحقيق والبحث عن الإخفاق. وبالتالي، مبدأ التعلّم والسعي إليه يجب أن يكون الوقود الذي يُشعل فينا رغبة المساءلة، وعدم تجاوزها. لنحمي تعلّمنا، ونتطور كأفراد ومجموعات، لا بدّ أن نسائل بعضنا البعض.

المبدأ الخامس: أسائل لأنني أحترم وأقدرّ وقتي ووقت الآخرين وجهدنا في هذه القضية وسمعة النضال والمناضلين.

المبدأ السادس: أسائل أثناء سيرورة المهمة، وليس بعد موعدها إنجازها؛ لأننا نشعر بالمسؤولية المشتركة، ولأنّ التعلّم والتطوّر قيمٌ عليا في عملنا، لا بد أن نطمئن على عمل زملائنا أثناء قيادتهم للمسؤولية، وليس حين وصولهم لتاريخ الموعد النهائي؛ لأنّ السؤال أثناء سيرورة العمل يضمن اكتشاف التحديات أو البطء في الإنجاز، ما يسمح لنا المساهمة في إيجاد الحلول وتعجيل الأمور لتكون ضمن خطة العمل، وتجنّب حصول إخفاق يسبب خسارة للحملة.

المبدأ السابع: من المهم التذكير دائماً بأهمية التحلّي بالمسؤولية في العمل، كما التذكير بأثمان عكس ذلك. في كثير من الأحيان خلال وجودنا لفترة في العمل النضالي في حملتنا، نفقد الشعور بمدى إلحاح القضية، فنحتاج لاسترجاع طاقتنا وإدراك الثمن لعدم إنجاز المهمة المحددة. وربما قد يزيدنا حماساً وطاقاً أن نتخيّل الأثر الإيجابي لإنجاز هذه المهمة على الحملة أو الفريق في هذه الفترة.

المبدأ الثامن: بأي نمط وأي نفس نسائل؟ في كثير من الأحيان نساهم في جعل المساءلة شيئاً غير محبذ ومرفوض، لأننا نسائل بطريقة فظة تُشعر من حولنا بالتسلّط أو التدخل غير المفهوم. وبالتالي، نحن مسؤولون عن تطوير طريقتنا في المساءلة الصحيّة، وعن التحكّم في غضبنا وترويضه. تذكر أنّ احترامنا لكرامة بعضنا البعض هو الأساس.

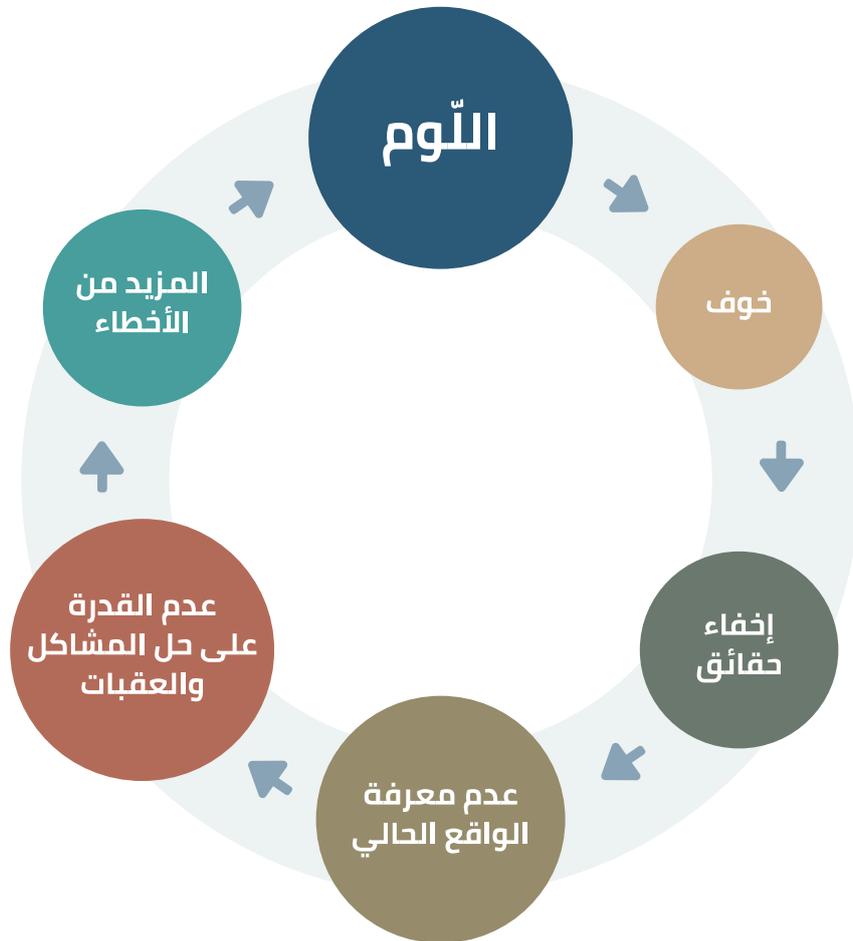
المبدأ التاسع: التركيز على ما هو ضمن سيطرتنا. فعندما نفكّر كأشخاص بسبب عدم قيامنا بالمسؤولية التي على عاتقنا، من المهم أن نساعد أنفسنا على تجنّب التفكير بالظروف الخارجة عن سيطرتنا، والتركيز على سؤال «ما الذي كان من الممكن أن نقوم به ضمن نطاق سيطرتنا؟». الكثير ممن تتم مساءلتهم يشعرون باللوم، وهو شعور سيئ أن يشعر القياديون بأنهم ملامون على إخفاق ما، رغم تطوّعهم والتزامهم وإيمانهم بالقضية، فيلجؤون لتحميل الظروف والآخرين سبب الإخفاق الذي حدث، كأن ذلك ليس بيدهم أو بسيطرتهم. المدرب في مجال القيادة، مارك مورفي، ومؤسس شركة «Leadership IQ» يقول في مقالة له بعنوان «6 كلمات تقلل الملامة وتزيد المساءلة»، بأنّ أغلب الأشخاص الذين تتم مساءلتهم يلجؤون لتعليل سبب الإخفاق بأمور خارجة عن سيطرتهم، مثلاً حادث سيارة، أن فلان لم يعطني الأوراق اللازمة لأبدأ منها... إلخ. ويرشدنا صاحب المقالة إلى أن الأشخاص الذين يقومون بالمساءلة، عليهم التركيز على 6 كلمات: «دعنا نناقش ما يقع تحت سيطرتنا»، وبالتالي، لا حاجة لنقاش تأخر فلان عن إعطائك الأوراق، أو حدوث العاصفة، أو عدم تجاوب الناس معك؛ دعنا نركز على أمور تقع تحت سيطرتك أنت. من المهم أن يصرّ الشخص الذي يقوم بالمساءلة على سؤال: ما الذي كان ممكناً، وماذا يمكن أن نفعله الآن؟

خامساً: الفرق بين اللّوم والمساءلة

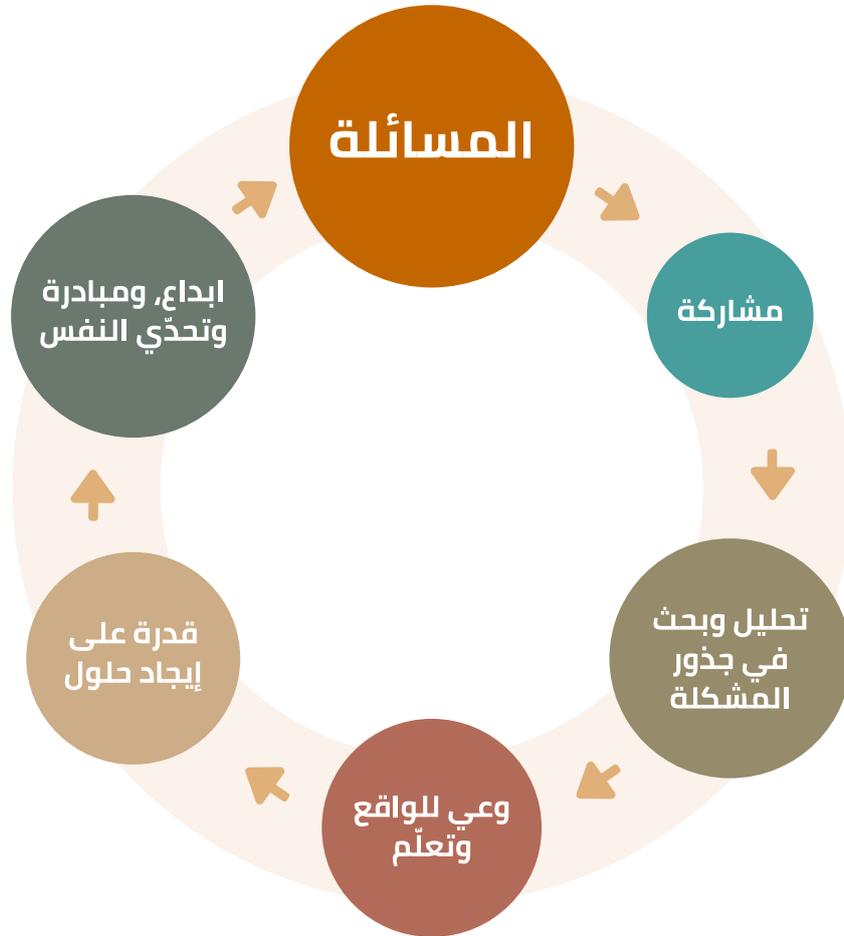
المطب الصعب الذي نقع فيه عند المساءلة هو الملامة، فيتحوّل الحوار من حوار بين نديين، فيه شراكة ومساءلة وتعلّم وتحمل مسؤولية، إلى حوار بين طرفين غير متساويي السلطة، أحدهما يؤنّب الآخر على إخفاق ما، والآخر يشعر بالفشل والرغبة بالانسحاب.

قد نقع في مطب اللّوم عندما نغفل مبادئ المساءلة المجتمعية الصحية، فمثلاً، قد يفقد الشخص الذي يسائل أعصابه ويتحدث بنبرة غاضبة تخلّ بالاحترام، أو أن لا يكون الشخص الذي تتم مساءلته على وعي بمبدأ المساءلة في الحملة، وأنّ أساسها الحفاظ على القيادة التشاركية ونجاحها، فيستغرب الدور الذي يقوم به زميله.

في مقال غنيّ للدكتورة مارلين بول، وهي مستشارة في الإدارة والتنظيم والقيادة الجماعية، بعنوان «الانتقال من اللّوم للمساءلة»، تحدّثت عن أثر الحوار القائم على اللّوم، مقابل الحوار القائم للمساءلة؛ فحوار اللّوم يولّد الخوف من الخطأ، من الاعتراف به، كما من السلطة، والحرص على إرضائها. والخوف يؤدي إلى الحاجة لإخفاء الحقائق، فعندما تسأل الشخص لماذا حدث كذا، أو لم تقم بكذا، غالباً في الحوار القائم على اللّوم لن يصرّح لك الشخص المعني بالسبب الحقيقي وراء قيامه أو عدم قيامه بالعمل، وقد يخلق سبباً أو حجة غير حقيقية. وهذا بدوره يؤدي إلى عدم فهم الواقع الحالي والمشكلة، ما يؤدي إلى الإخفاق في الخروج بحلّ صحيح وملائم، ما يؤدي بدوره إلى مزيد من الأخطاء، وعليه، مزيد من اللّوم، في دائرة لا تنتهي.



في الحوار القائم على المساءلة، والذي يحرص على مبادئ المساءلة المجتمعية الصحيّة، فإن الأثر الإيجابي في الحملة والأفراد يكون كبيراً؛ فالأشخاص يشعرون براحة أكبر لمشاركة المعلومات، وماذا حدث، ولماذا لم يحدث. ومشاركة هذه التفاصيل بواقعية وراحة يجعلكم قادرين أكثر على تحليل جذور المشكلة أو الإخفاق وسببه، وهذا بدوره يساعد في فهم أكبر للواقع والمشكلة، ما يعني قدرة أكبر على إيجاد الحلّ الأنسب. وهذا بدوره يساعد في تطوير الإبداع، ويشجّع الآخرين على المبادرة بمشاركة أفكارهم، وتولّي المسؤولية وعدم التهرّب منها.



الفرق بين المساءلة والتّوم

وجه المقارنة	حوار التّوم	حوار المساءلة
يركز على	الفرد وإنتاجيته	المجموعة ووحدتها في النجاح والإخفاق
يؤمن أن سبب الخطأ	الشخص، شخصيته، مهاراته، ما يجعلنا نشكّ بالأشخاص ونيّتهم وقدراتهم، وبالتالي انتظار أخطائهم	<ul style="list-style-type: none"> طريقة العمل وأداء المسؤولية. مدى وضوحنا في المهمة ومساعدتنا لبعضنا البعض في الوقت المناسب، ما يجعلنا على ثقة بالشخص ونيّته للعطاء وتطوير القدرات

فرصة للتعلّم، واستكشاف حلّ، ودرس جماعي	العقوبة، وإشعار الشخص بالندم والخجل حتى لا يكرر الخطأ	النّية
تعلّمت شي عظيم، محظوظ بهاي المجموعة، وال شو بحبكم وبحب إنّا مع بعض، أنا شريك	أنا السبب، أنا فاشل؛ هم فاشلون، العمل معهم صعب، أنا مش موظّف عندك	شعور الشخص
الانفتاح للتعلّم، إبداع، جرأة	تغطية حقائق، هروب الأشخاص، عدم تحسّن العمل، تكرار الخطأ	المخرج

سادسًا: لماذا المساءلة ليست عادة في عملنا المجتمعي؟

لنكن واقعيين؛ المساءلة صعبة، ولا يوجد حولنا الكثير من النماذج أو الأمثلة العملية للمساءلة الصحية اللاسلطوية، وبالتالي، هي صعبة على الذي يقوم بالمساءلة وعلى الذي يستقبل المساءلة.

في حديث مع ناشطين وناشطات مجتمعيين من اليمن والعراق ولبنان والأردن، طلبنا منهم استرجاع لحظات من حياتهم النضالية كان يجب فيها أن يقوموا بمساءلة شخص، ولكنهم تردّدوا ولم يقوموا بذلك. وسألنا عن السبب، فكان كثير من الإجابات يتمحور حول الخوف من تشكيل انطباع سلبي عنهم، والحكم على شخصيتهم إن قاموا بالمساءلة، فهم لا يريدون أن يكونوا مكروهين، وأن يتم وصفهم بـ «الزّنان»، «الشرطيّة»، «المديرة»، «مشكلجي»، أو أن يؤخذ عنهم فكرة سيئة، خاصة إذا ارتبطت المساءلة بأمر غير متعلّقة بإنجاز المهمات فحسب، وإنمّا بأمر قد تتعلق أو ترتبط بالقيم، مثل: أين وكيف ولماذا تم صرف مبلغ مالي، أو المطالبة بسداد مبلغ مالي، أو المساءلة عن طريقة الحديث عن أمر ما. إجابات أخرى ذكرت أنهم يخشون من خسارة الشخص الذي يقومون بمساءلته، بحيث يشعر الشخص أنه محور للرفض والنقد، أو أن يهبطوا من طاقته فيشعر أنه فاشل، أو غير جدير بشكل كافٍ بالعمل. كما ذكر البعض أنّه تربطهم مع زملائهم في الفريق علاقة صداقة تشكّلت من العمل النضالي لفترة، وهو ما يشعرهم أيضًا بالخوف من أن مساءلتهم لزملائهم سوف تهدّد الصداقة. ذُكر أيضًا الخوف من أن المساءلة قد تفتح مشكلة جديدة وتعقدّ الأمور، بدلًا من تبسيطها، وقد تقتطع من وقت العمل الحقيقي.

وعندما طلبنا من الناشطين والناشطات تذكّر لحظة في حياتهم النضالية قام فيها زميل لهم بمساءلتهم، وكيف كان شعورهم وتعاملهم، ذكرت الأغلبية أن أوّل ردّة فعل لهم كانت الدفاع عن النفس؛ إذ شعروا أنهم في موقع اتهام بشأن قدرتهم، جدّيّتهم، تحمّلهم المسؤولية، وهذا شعور صعب. وآخرون شاركونا أن شعورهم غالبًا كان فيه استهجان للمساءلة؛ إذ كانوا يشعرون أنهم منتمين للحملة ويحاولون الالتزام قدر الإمكان،

وبالنهاية تتم مساءلتهم عن تقصير ما، وإشعارهم أن ما يقومون به غير مرضٍ وغير كافٍ.

ارتبطت المساءلة في أذهاننا بالسلطة والتسلط. ومن أجل إعادة بناء مفهوم صحي للمساءلة بين المناضلين، يتطلب ذلك نضجًا ووعيًا وجهدًا من الأفراد والجماعات في إطار النضال الاجتماعي والسياسي.

سابعًا: نصائح لتصبح المساءلة عادة في عملنا المجتمعي النضالي

ضمن إطار المجموعة:

• خصّصوا جلسة حوارية تهدف إلى التعمق بمعنى المسؤولية والمساءلة لكل شخص منكم. وبعد بناء المفهومين والوعي لأهميتهما، اتفقوا معًا على أسلوب المساءلة الذي تودّون اتّباعه بينكم. واحرصوا على عقد جلسة لمراجعة هذه القيمة بين فترة وأخرى. مثلًا، كل شهرين، توقفوا في اجتماعكم لـ 20 دقيقة أو أكثر، وسائلوا أنفسكم عن التزام الجميع بعُرف أو عادة المساءلة، وكيف مارستموه، وماذا تعلّمتم عن المساءلة.

• تدرّبوا على المساءلة في سيناريوهات، فقد نعي أهمية المساءلة وكيفية القيام بها، ولكن عندما نبدأ بممارستها من السهل أن نقع في فخّ النبذة السلطوية، أو النبذة الخجولة والمتهربة. وقيامنا بتجربة سيناريوهات مساءلة مع زملائنا، يساعدنا في رؤية كيفية القيام بها، وما الطريقة التي نسائل بها، كما يمكننا العمل على تحسينها.

• قسّموا أنفسكم لثنائيات؛ مساءلة، ودعم وتمكين.

• اعرضوا استراتيجيتكم وهدفكم وتاريخ تحقيقه مرة كل شهرين على الأقل، ليستذكر الفريق إلحاح تصرفه، وبالتالي، أهمية المسؤوليات التي أخذها كل منهم على عاتقه وأثر أدائها أو التقاعس عنها.

على المستوى الفردي:

• سائل نفسك: ضع خطة مفصلة لنفسك، كيف ستقوم بتنفيذ المسؤولية، مع تحديد تواريخ. وسائل نفسك (حتى ولو مرّة كل أسبوعين): ماذا أنجزت من المسؤولية؟ هل أعطيتها حقها فعلاً؟ ماذا كان بإمكانني أن أفعل أكثر؟ من ساءلت من زملائي خلال هذه الفترة، وكيف؟

• لا تخجل من رفع لافتة الطوارئ والحاجة إلى لمساءلة في الفريق، وإن كنت الوحيد هذه المرّة. وإن لم يلتزم الفريق بممارسة قيمة المساءلة، صرّح بذلك. أحيانًا كثيرة يفيد التذكير ومساعدة الآخرين في رؤية نتائج عدم المساءلة.

حوار المساءلة قد يحدث على الهاتف، وقد تدعو زميلك أو زميلتك لجلسة وفنجان قهوة. وقد تقومون بها ضمن أجندة اجتماعكم الدوري كفريق. لكلِّ مقام مقال؛ فكلُّ قصّة أو حدث له معطياته التي تساعدك في تحديد الطريقة الفضلى، والتي تحقق التعلّم الأفضل، ولا تستنفذ على طاقة الفريق أو الأفراد.

مُحتوى حوار المساءلة

عنوان الحوار	إرشاد في تفاصيل الحوار
كيف الحال	علاقتنا مهمّة، ومهم أن نطمئن حقيقة على بعضنا البعض.
الهدف من المكالمة	توضيح هدف المكالمة بوضوح، مثلاً: أنا حاكية معك بخصوص قائمة المدعويين ومعاتفتهم.
أين وصلت بالمسؤولية؟	<p>فهم سيرورة العمل قبل الحكم إن كان العمل تم أو لم يتم، مثلاً: «شو صار بالقائمة؟ وين وصلت وقديش صرت حاكي؟ وكيف عم تمشي الأمور، طمّني؟».</p> <ul style="list-style-type: none">• مهم أن تنهي هذه الجزئية بتلخيص أو توضيح للأمور التي استنتجتها بناء على المعلومات المشاركة.
لماذا؟	<p>في حال الإخفاق أو مواجهة تحدّي، من المهم هنا الاستثمار بفهم السبب الحقيقي، فاستثمر بسؤال «لماذا؟ لماذا؟ لماذا؟»، مثلاً: «لماذا لم تتمكن من مهاتفة الناس في القائمة؟ لماذا تردّدت؟ لماذا لم نخبرنا أو تطلب مساعدة؟».</p> <ul style="list-style-type: none">• أيضاً هنا، من المهم أن تنهي هذه الجزئية بتلخيص أو توضيح للأمور التي استنتجتها، بناء على المعلومات المشاركة. <p>إذا كان السبب الأساسي في عدم الإنجاز هو التكاسل والتأجيل، قد تضطر هنا لشرح الضغط الذي يشكّله تأجيل العمل والإنجاز عليك وعلى الحملة، أو ثمن وأثر عدم إنجاز العمل. مثلاً: «إنت عارفة هلاً فريق الشكاوى بموقع صعب كثير، لأنه من غير ما نكون حاكين مع القائمة ما راح يجي ناس بعد بكرّا عالفعاليّة!».</p> <p>وإذا كان السبب الذي استنتجته هو عدم وضوح المسؤولية والتوقعات للشخص المسؤول عن المهمة، من المهم أن تنتهز الفرصة لتوضيح التوقعات الآن.</p>

استكشاف التعلّم وتلخيصه

من المهم أن نستثمر بالتعلّم من هذا الحوار. إذا كان الشخص لا يزال في سيرورة العمل، ولم يتجاوز الوقت المتفق عليه، أسأله: «إدًا، ماذا ستفعل الآن لتضمن تجاوز التحديّ أو العقبة وتكمل المهمة بنجاح؟».

وإذا كان الشخص قد تأخر فعلاً، وتأخرت أنت في مهاتفته للمساءلة والاطمئنان أثناء سيرورة العمل، وليس بعد انتهائه، فاستثمر بسؤالين، الأول: ماذا كان من الممكن أن تفعل أنت وفريقك ولم تفعلونه لتجاوز حدوث الإخفاق؟ والثاني: ماذا كان ممكن أن يفعل الشخص ولم يفعله لتجاوز الإخفاق وضمان إنجاز العمل بوقته وبجودته المتوقعة؟

الخروج بحلّ

لا بد من وجود حلّ. التعلّم لا يكفي، ولا يجب أن يكون بابًا للتهرّب من تحمّل المسؤولية. فاسأل الشخص الذي تسأله ما الحلّ الأنسب الآن بعد معرفتكم للتفاصيل والمعوقات، وبلورتكم للتعلّم، وانتبه أن يحمل الحلّ دورًا يقوم به الشخص الذي تسأله. من الممكن أن تعرض المساعدة، أو أن تتقاسم المسؤولية، ولكن من المهم أيضًا ألا تنتزع المسؤولية منه؛ لأنّ هذا يشعره بالفشل وعدم الثقة. وحاولوا ألا يكون الحلّ إلغاء المسؤولية، وكأنها لم تكن مهمة، وكان يمكن الاستغناء عنها من الأساس.

حوار المسألة

وضّح الهدف منذ البداية ولا تتردّد

اسأل أين وصل الشخص في المهمة

عالق

- ذكر الشخص أنك تريد أن تستثمر يتعلمكم ولهذا تسأل ما المشكلة لتفهم السبب.
- اسأل لماذا واستثمر بسؤال لماذا لتفهم المشكلة
- ماذا ممكن أن نعمل الآن لنساهم في الإنجاز؟
- أشعر الشخص بالإلحاح: اشرح وذكر بطريقة مسؤولة عن أثر عدم القيام بالمهمة على الفريق والاستراتيجية.

منجز

- تهنئة وتحفيز
- سؤال عن لحظة تعلمية أو شيء صعب

الحوار المساءلة الثاني:

- مرحبا صخر، كيفك؟
- تمام. معجوق والله بالشغل. كثير فترة صعبة.
- طيب، حاكية معك بخصوص الفيديو. كان لازم ينبعت مبارح. بكرة الفعالية، ولهلا فش فيديو. شو القصة؟
- ما لحقت والله يا فرح. جد حاولت، بس أنا كمان فوق عجقة الشغل عم بنقل من بيتي وكثير ضغط.
- بتفهم بتنقل من البيت، بس مش فاهمة شو علاقة الموضوع بإنه نحنا هلاً بدون فيديو! كنت بتقدر تحكي معنا قبل أسبوع تقول: حدا ياخذ عنك المهمة، وكان حدا أخذها وما كنا بموقف صعب. وسمعتنا بكرة بعد ما حجزنا وقت الناس، وبعرفوا إنه في فيديو. شو الحل هلاً؟
- ممكن نطلب من حدا من الفريق يحكي المحتوى.
- مع إنه كل حدا هلاً كثير معجوق، ويا دوب يحضروا حالهم. أنا بحضر حالي هلاً وبشوف. بشوفك بكرة.
- سلام.

تحليل الحوار الثاني:

- مساءلة سلطوية.
- لوم للشخص، وحاجة لإشعاره بالعبء والفشل.
- لا يوجد فهم ومساهمة بالتعلم.

الحوار الثالث:

- مرحبا صخر.
- أهلا فرح.
- طمّني عنك؟
- منيح الحمدالله. عم بنقل البيت، إنتي كيفك؟
- وأنا رحجت الجمعة رحلة مع الشغل وعملنا تسلّق. كثير انبسطت.
- جد؟ والله رهيب.
- اسمع.. أنا حاكية معك عشان قلقلت صراحة أنه بكرة عنّا الفعالية، وكان لازم بعتت مبارح الفيديو عاجروب، وما وصلنا شي منك؟ فقللي شو الوضع؟

- مش عارف شو أحكيك! أنا عم بنقل صرلي أسبوعين.. هلكت! والله ما كنت مفكر هالقد راح ياخذ وقت، وهيني بحكي معك ونحنا عم نزل آخر نقلة. وجد ما لحقت بالمرّة.
- يبيبيبيبي، أول شي مبروك النقلة. بس مش فاهمة ليش ما حكنا؟ ليش ما قلت من أسبوع أو من يومين إنك ما لحقت وبدك مساعدة؟ كنا لحقنا نعمل شي.
- والله ولا عرفت كيف راح الوقت! جد مسطول.. ولا بنام منيح ولا مركز. والنقل اخذ كل وقتي.
- يعطيك العافية، بعرف النقل قديش بهلك. بس اسمع.. أنا ما بدى ألومك، بس بدى أعرف شو المشكلة اللي ما خلّتك تحكي مع حدا فينا وتقله «انقذني»، أو «خد عني» من قبل أسبوع.
- استحييت صراحة فرح. فكرت إني راح ألحق وأضغط حالي، وصارلي زمان ما أخذت شي مسؤولية، وكنت حابب أساهم وأساعد وما أعتذر.
- طيب، جد صخر، بما إنه هاي فرصة نتعلّم، لو إيش عملنا، نحنا الفريق. برايك كان ساعد إنه ما نوصل لقبل الفعالية من غير فيديو؟ بحكي عنا نحنا مش إنت.
- الصراحة، أنا استحييت، وبعدين بعقلي لأنني أجلت فكرت الموضوع سريع، بس لما آجي أعمله بلاقي بدى السيناريو والفكرة والتصوير والمونتاج، فبرجع بأجل!
- ول! معك حق. طيب. لو رجع الوقت، برايك شو كان ممكن نعمل نحنا وإنت لنضمن وجود الفيديو بجودة عالية ونضمن جاهزيته؟
- أنا كان لازم من قبل 5 أيام ع الأقل أحط عاجروب إني ما مشيت بالموضوع! وممكن كنت عملت خطة للفيديو؛ يمتى يخلص السيناريو يمتى كذا. لو عملت خطة، كنت فهمت قديش بده شغل، وقسمت وقتي، أو لقيت حدا يساعدي بدل ما أتثاقل من حجمه.
- وال نقطة الخطة شو مهمة ودرس إلنا كلنا عفكرة. كمان أنا بفكر هاي مهمة كبيرة، عشان يكون في تقدير حقيقي للجهد المطلوب. بتعرف؟ وكمان بفكر لو رجع الوقت كنت بحكي معك بطمن قبل بوقت منيح، أو نحنا كفريق كان لازم سألنا وأطمنا عنك وعن الفيديو زمان. بلكي هاي الأشياء منزيدها على أعرافنا. طيب هالأ شو نعمل؟ شو الحل؟
- ممكن حدا من الفريق يعرض المحتوى عن أثر الزواج المبكر من غير فيديو؟
- بس اسمع هيك منضغط الفريق ومش ضايل إلا يوم، وبدك اتدرب حدا عالمحتوى، والمحتوى عندك. قديش بتقدر تحط وقت اليوم؟
- ساعة ونص.
- وأنا بقدر أحط ساعة.
- شو رايك أنا أأمل السيناريو والمحتوى، واتفق مع دانة تجهز حالها وتصوّر حالها وتبعتك الفيديو للمونتاج اليوم ع 4.
- تمام..اتفقنا.

تحليل حوار 3:

- مساءلة جيدة.
- مساءلة بجرأة، وبنفس الوقت شراكة.
- محاولة فهم أصل المشكلة.
- مساهمة في التعلّم الحقيقي للشخص والفريق.
- مساهمة في إيجاد حلّ من غير أخذ المسؤولية من الشخص.

الفصل الثالث:

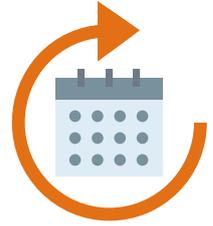
اجتماعات الفريق وتيسير الحوارات

ثاني عشر: كيف نضمن اجتماعات محفزة ومنتجة؟

لاجتماعات الفرق القيادية أهمية بالغة في تطوير القدرة الجماعية للعمل الجماعي، ولكن اجتماعاتنا إن لم نُنظمها بتفكير، قد تُحبطنا، فتصبح «مضيعة للوقت»، «غير مجدية»، «مملة» و«طويلة». فماذا تعلمنا عن تنظيم اجتماعات أو لقاءات جيدة؟

1. اجتماعنا دوري وثابت

التأسيس لعمل حملة ناجح يتطلب من الفريق تحديد موعد اجتماع دوري وثابت، تحقق أهدافه نجاح الحملة على المستويات الثلاثة: تحقيق هدف الحملة؛ نمو قدرة فريقنا التنظيمية؛ نمو الفرد وتعلّمه. وجود هذه الاستمرارية في لقاءات الفريق، يؤثر بشكل مباشر على تحقيق هذا النجاح. بعض هذه الاجتماعات تخصّص للتخطيط، وأخرى للتقييم أو اتخاذ قرارات، ومن الممكن أيضًا استثمارها لتنفيذ العمل معًا، فيكون الاجتماع أشبه بورشة عمل جماعية. على المنسق التفكير في أي مرحلة نحن، وما أهم هدف يتطلب تحقيقه ضمن اجتماعنا.



2. اجتماعنا ضروري ويوقت الأعضاء:

اتفقنا في النقطة الأولى أن الاجتماعات الدورية هي أمر أساسي في فرق حملات التنظيم. ولكن، هنالك لحظات تطرأ مواضيع مهمة، ونعتقد أنه من المهم أن نثيرها بالاجتماع، أو أن نطلب من فريقنا الاجتماع لمناقشة الموضوع. وقد يكون فعلًا من المفيد دعوة أعضاء الفريق لاجتماع طارئ، ولكن، هل حقًا نحتاج أن نعقد اجتماع، أم ممكن معالجة الموضوع بطرق أخرى؟



قامت إليزابيث ساندرز، من جامعة هارفرد، بتطوير خطوات عملية على شكل أسئلة، من شأنها أن تحسم الحاجة إلى تنظيم اجتماع طارئ، أم معالجة الموضوع بطرق أخرى، مثلًا، اتصال هاتفي أو إرسال رسالة إلكترونية في الصورة ترجمة لمسار الأسئلة التي تطرحها ساندرز. في كل سؤال تكون إجابته «لا»، يعني استبعادًا للاجتماع، وموضعًا للتفكير في كيفية استثمار المورد الأهم، الوقت، في اتخاذ القرار المعني. ولعل أهم درس نتعلّمه من هذا النموذج هو التحليل الذي يسبق وضع بند -بتسرع- على أجندتنا، أو الدعوة لاجتماع قد يكون -ليس دائمًا- الحل الأنسب. وفي حالات أخرى، وفي حالات أخرى، لا يكون مفر من وضع الموضوع على أجندتنا، اتباعًا وحفاظًا لأعرافنا وعملنا الجماعي.

متى نحتاج للاجتماع؟



3. تحضير الاجتماع يسبق الاجتماع

بناءً على هدف الاجتماع، تترتب أمور من المهم تحضيرها قبل الاجتماع، منها: التفكير في تخطيط أجندة الاجتماع - والتي سنتطرق لها كنقطة منفصلة-؛ مكان الاجتماع؛ مَنْ من المهم أن يحضر؛ أي مواد من المهم جمعها أو مشاركتها مع الفريق قبل و/ أو خلال الاجتماع؛ أي تحضيرات مهمة لمكان الاجتماع (قهوة أو شاشة عرض أو أقلام... إلخ)؛ إذا كان الاجتماع عن بعد، فما هي التحضيرات اللوجستية اللازمة (رابط للاجتماع، أو إرسال معلومات للحضور عن كيفية التواصل، أو حتى تصميم شرائح عرض لتوفير مكّون بصري يدعم تفاعل الفريق ووصول المعلومات وتوثيقها).



4. اجتماعنا هادف

ما الذي نريد أن نُجزه اليوم، ولماذا هو مهم؟ قبل أن تكتب الأجندة، وقبل أن نبدأ بالأمر الصغيرة، يجب أن يكون هدف لقائنا واضحًا، وهو ما يساعد في تصميم أجندة تحققه، وفي قدرتنا على قياس نجاحه. طريقة صياغة هدف الاجتماع تخبر الكثير عن نيّتنا من الاجتماع، وبالتالي تساعدنا في تصميم الاجتماع بطريقة تحقق ذلك الهدف. وضع الهدف قبل بنود الأجندة ينمّ عن قائد استراتيجي يعي الأهداف، ويصمم الخطوات بناءً عليها، ولا يريد ملء وقتٍ فحسب. فمثلاً، إذا كنا في مرحلة تأسيسية في فريقنا، وأردنا أن نخصّص لقاءنا لتوطيد الروابط والعلاقات بيننا وتأكيد هدفنا المشترك، يدفعنا



ذلك لتخطيط أجندة تختلف عن مرحلة يكون هدف الاجتماع فيها هو تطوير استراتيجية حملتنا للتصدّي بناءً على آخر المستجدات من المعارضة. ودمج الهدفين في لقاء واحد مدته لا تتجاوز ساعتين من شأنه أن يفشل الاجتماع؛ لأن كلا الهدفين غاية في الأهمية، ولكنهما مختلفان تمامًا، ويحتاج كل منهما لطاقة وتصميم أجندة وأنشطة مختلفة عن الآخر. ولهذا السبب تحديداً، فإن التفكير في الهدف وصياغته في جملة هو أمر مهم لتعزيز فهمنا للواقع والتعاطي معه.

5. لاجتماعنا أجندة تُحقق الهدف:

لا يكفي أن يكون هدفنا واضحاً ليكون اجتماعنا مثمرًا ومفيدًا. كيف سناقش الأمر ونُحقق الهدف؟ نحن بحاجة إلى تفكير وترتيب لتسلسل النقاش. فمثلاً نرتب الاجتماع لنشارك المعلومات التي بحوزتنا أولاً، ثم نفتح باب النقاش، ونباشر باتخاذ القرار، ونوضح الخطوات التالية. وربما في نهاية الاجتماع نُلخص الالتزامات. التفكير بهذا التسلسل مهم، ومن المهم كذلك أن نكتبه بالتفصيل في الأجندة. ونضع بجانب كل جزئية الوقت المخصّص لها، فهل يحتاج النقاش 10 دقائق، والقرار 20 دقيقة مثلاً، أم العكس؟ وهل نخصّص لمشاركة المعلومات عن الموضوع قبل النقاش 5 دقائق أم 20 دقيقة؟ في تصميم الأجندة يجب مراعاة ثلاثية: القلب والعقل واليدين؛ كم وضعنا من الوقت لعلاقتنا أو قصصنا أو قصة الآن في الحملة؟ وكم وضعنا من الوقت للعقل وتفكيرنا الاستراتيجي وتعلّمنا؟ وكم خصّصنا للعمل وإنجازه ومتابعته والتزامنا به ومساءلتنا لبعضنا لتحقيقه؟ ولا نقصد هنا تقسيم الأجندة بالتساوي بين الجوانب الثلاثة، ولكن الاجتماع الناجح يتعاطى مع الجوانب الثلاثة دون إهمال أي منها، ولعلّه يعطي ثقلاً لجانب أكثر من الآخر بحسب هدف الاجتماع.



6. لاجتماعنا ميسّر جيد:

يجب أن يكون هنالك ميسّرة للأجندة وللإجتماع، حيث يتأكد أن الجميع نال فرصة للحديث، وأننا ملتزمون بالوقت، وأننا لم نخرج عن الموضوع. والميسرة الجيدة يُصغي جيداً، ويُلخّص الحوار، يحرّض على التفكير، ويكشف عن الخلافات، كما من دوره أن يُقرّب وجهات النظر. ولقد عملنا في فرقنا على ألا يكون دور التيسير لشخص واحد فقط، بل ينتقل بين الأعضاء من حين إلى آخر، وذلك لسببين: ففي انتقال دور التيسير إفساح مجال للميسر السابق أن يشارك بأريحية مثله مثل باقي الأعضاء، كي لا يصبح أحد أعضاء الفريق «قائداً» دون الآخرين، كونه يقوم بدور الميسر باستمرار.

من مهارات التيسير الجيد معرفة متى يكون في الاجتماع حوار مفتوح، ومتى أفسح مجالاً للتفكير الذاتي بصمت لدقيقتين مثلاً، ليفكر الأعضاء في طرح معيّن، أو مثلاً أدعو للتفكير في أزواج أو مجموعات فيطوّر كل زوج فكرة معيّنة خلال مدة محددة، ثم تتناقش جميعاً. هذه المهارات، وغيرها من مهارات التيسير، تفسح مجالاً للإبداع والتعمّق، وهي أساسية لتكون ضمن أجندة اجتماعاتنا، بالطبع تبعاً لحاجة المجموعة والظرف. لا يعني اجتماع



ثمانية أشخاص أن يكون شكل الحوار حوارًا مفتوحًا مشتركًا طوال مدته؛ إذ هناك أساليب أخرى يمكن اتباعها، ومنها -كما ذكرنا- الحوار المعمق بمجموعات صغيرة أو ضمن أزواج، بإرشاد واضح للمطلوب منهم، ما من شأنه أن يغني اللقاء بشكل كبير.

7. كميّسّر، أنت تيسّر طاقة وتوقعات واهتمام

بما أن الاجتماع هو أحد أبرز مشاهد تشاركية المجموعة، فطريقة تخطيطه من المهم أن تراعي بناء ونمو المجموعة كفريق قادر على العمل بتجانس ومهنية عالية. حتى لو قمت بتصميم أفضل أجندة، وحضرت ووجدت الطاقة منخفضة، من المهم كميّسّر إدراك التحدي والتفكير في كيف يمكنك تحفيز الطاقة، حتى لو كان ذلك يعني تعديل الأجندة وعمل تمرين تنشيط، أو تعديلها لوضع وقت للتعاطي مع تحدّي عاطفي لا يمكن تجاهله. أحيانًا، حتى الطاقة الإيجابية يصعب تسخيرها لتفكير استراتيجي. وبالتالي، كميّسّر، دورك هو التفكير في طريقة تحضير فريقك للطاقة التي تحتاجينها ليكون الاجتماع ناجحًا.



8. أسلوب اتخاذنا للقرار واضح

من المفيد أن يتفق الفريق على أسلوب اتخاذ القرار بشكل واضح وصريح منذ البداية، وقبل الحاجة لاتخاذ أول قرار؛ فكل قرار يجلب معه توتراته. فمثلاً، هل نسعى للإجماع، حتى لو تطلّب ذلك ساعتين نقاش؟ هل نخضع لرأي الأغلبية بعد 30 دقيقة نقاش؟ هل نؤجل القرار إن لم يكن هنالك موافقة من ثلثي الأعضاء؟ ما هو النصاب الذي نحتاجه لاتخاذ القرار؟ هل أسلوب اتخاذ كل القرارات واحد، أم هنالك طرق مختلفة بحسب طبيعة القرار؟



9. اجتماعنا يعزّز المكاشفة والمساءلة بيننا

في البداية تلاقينا وتبادلنا قصصنا وارتبطنا. ويجب أن تستمر تلك العلاقة لنستطيع لاحقاً أن نسائل ونكاشف وندعم بعضنا. من المهم تخصيص بنود مساءلة في أجندتنا دائماً. تعتمد بعض الفرق سجلّ الالتزامات الذي يتابع من قبل الفريق في كل اجتماع، ونضيف على بنوده. من عادات المكاشفة وضع موضوع أهمل أو طرح اسم أحد زملائنا الذي تغيّب كثيراً عن الحضور أو الالتزام ومناقشة الأمر على الأجندة بشكل واضح، بحيث نتحدث عن التزام الشخص بوجوده، ونضعه كموضوع على أجندتنا، ذلك ليس لتوجيه الاتهام، إنما للمساءلة ومعرفة التحدي ومحاولة التعامل معه قبل تفاقمه.



10. اجتماعنا فمتع ويعزز علاقتنا

من المهم أن يتوق الأعضاء لحضور الاجتماع، وألا يشعروا بأنه عبء ومسؤولية. فكيف نصمم الاجتماع بطريقة تؤكد أهمية كل عضو، وتفعّل وجوده، بحيث ينتهي الاجتماع بشعور إيجابي؟ الاستمتاع لا يعني الاستهتار؛ فالمتعة أحياناً بالتعلّم، وأحياناً أخرى بالموسيقى أو الضحك والترفيه. وقد يكون هذا هو الجو العام للقاءاتنا، وقد يكون علينا



زرع المتعة في طقس نتفق عليه. فبعض الفرق التي عملنا معها خصت 10 دقائق في آخر كل اجتماع لأغنية أو قراءة نص أو قصيدة. بناء العلاقات أساسي بين أعضاء فريقنا، والتفكير بالطاقة والمرح والأمر التي تستثمر باستمرار بناء علاقتنا هو أمر أساسي. نشارك قصصنا دومًا في بداية تشكيل الفريق، ولكن استمرار ذلك بطريقة تصميم الأجنحة مهم، فمثلًا يخصص أعضاء بعض الفرق 10 دقائق في أول الاجتماع لبند «الاطمئنان على بعض وتوطيد العلاقات»، وي طرح الميسر سؤالاً يعمق من دور تلك الدقائق لمحاولة تجنّب سؤال «كيف الحال؟» والإجابة المعتادة عليه: «الأمر على ما يرام». فمثلًا، يطلب من المشاركين التفكير في أسبوعهم الذي مضى لدقيقة، ومشاركة لحظة فرح ولحظة إنخفاض في الطاقة، ومشاركة الجميع بها. من الممكن أن تكون لحظة شخصية أو مهنية؛ فالهدف هو أن نكون أهل لبعضنا بقدر ما أن نكون أهل للموضوع الذي نُخلص له.

11. نقيّم اجتماعنا

جرت العادة أن تُنهي الفرق اجتماعها بتقييم بسيط للاجتماع؛ ماذا عملنا بشكل ناجح؟ وكيف لنا ان نُحسن اجتماعاتنا؟ وفي هذا مؤشر آني لإدارتنا للاجتماع، وكشف عن أي توترات. فلا داعي أن يُهاتفوا بعضهم بعد الاجتماع للتفريغ، فهم يشاركون إحباطهم بشيء محدد مع الجميع. وكذلك ننهي اجتماعنا بـ «ماذا تعلمنا اليوم؟»، وفي هذا مؤشر لمدى فائدة الاجتماع ومستوى النقاش.

أخيرًا يبقى القول إن ثقافة اجتماعاتنا وأداءنا فيها يدل على ثقافتنا وثقافة حملتنا. اجتماعاتنا، وإن كانت مؤشرًا فحسب، فهي مؤشر دقيق لفاعليتنا ولقوة حملتنا؛ فإن كُنّا ننادي بالشفافية، علينا أن نمارس الشفافية في اجتماعاتنا، فنناقش الأمور بانفتاح. وإن كنا ننادي بالتعددية والتنوع، فعلىنا أن نشجع ذلك باجتماعاتنا. وإن كنا نحترم بعضنا فنحترم الوقت دون إهدار، فنبدأ اجتماعاتنا وننهيها في الوقت، مدركين أن الوقت أثمن مورد لدينا.



12. متابعات الاجتماع لا تنتهي مع انتهاء الاجتماع

الاجتماع الفعّال هو الذي نتابع فيه مهماتنا والتزاماتنا معًا بعد الاجتماع، فلا ننتظر قدوم الاجتماع القادم للمباشرة في تنفيذ ما اتفقنا عليه. نبدأ في العمل والتنفيذ، ونتابع تنفيذ والتزامات زملائنا. ولتسهيل المتابعة ما بعد الاجتماع، فإن وجود نظام توثيق سهل وواضح ومقبول على الجميع يساعد في ذلك. مثلًا، في أحد فرقنا اعتمدنا على ملف Google كمنصة لحفظ كل أجداتنا ومحاضر الاجتماعات، بما فيها الالتزامات القادمة، بحيث نبني فهرسًا للملف، أو نبقي آخر اجتماع في أعلى الصفحة لتسهيل الرجوع إليه. مفهوم تنظيم الملفات المشتركة للفرق مهم جدًا ومرتبطة بتوثيق الاجتماع، لكنه ليس محورًا هذه المقالة.



المرجع

<https://hbr.org/201503//do-you-really-need-to-hold-that-meeting>

ثالث عشر: كيف نبني أجندة الاجتماع؟

الهدف التعليمي:

أن تعي منسقة الاجتماع منطق ترتيب الأجندة، آخذة بعين الاعتبار أهداف الجلسة وتحقيقها، ومعيار الوقت وضبطه. كما على المنسقة أن تعي أن عضوات الفريق سوف يقمن بوضع أجندة لفرقهن حين تتوسع البنية البلورية، وأنها تندمج وتعلم كيف تضع أجندة وتيسر لقاء طول الوقت.

السؤال الأول: كيف نرتب الأجندة؟

1. أضع هدفًا أساسيًا أودّ أن أحققه من الجلسة.
2. أبدأ بصياغة الأجندة بفقرات تراعي تحقيق الهدف.
3. أحسب كم من الوقت أحتاج لكل فقرة.
4. أتأكد من أن تقسيم الوقت يضمن أن الجزء الأكبر منه يصبّ في حوار هدف الجلسة.
5. لا أنسى أن أضع في الأجندة إن كان هناك نقاش، ويكون الوقت المحدد للنقاش بحساب عدد الحضور * كم دقيقة متوقع يشارك كل شخص. مع التأكد من مشاركة الجميع، بحيث لا يُهمل أحد.
6. أن أحدد وقتًا لتلخيص الجلسة/ الحوار/ الاجتماع.
7. أن تكون الأدوار واضحة ومحددة لكل فقرة (من سيقوم بماذا).

بناءً على النقاط التي ذكرت سابقًا، تاليًا نضع شكلًا لأجندة نوصي باتباعها:

الأجندة

من الساعة الثامنة للعاشرة صباحًا



لقاء الفريق المؤسس



في مقر المؤسسة



يوم الجمعة 12/12



الساعة

الوقت

المسؤولية عن
الفقرة

تفاصيل

ماذا سنفعل

10:05 - 10:00

5 دقائق

الميسر

شيء جميل وتحديث
من الأسبوع الماضي

كيف الحال؟

10:10 - 10:05	5 دقائق	الميسر	• توضيح الهدف • تحديد ضابط الوقت • تحديد الموثق (أحياناً مراجعة الأعراف)	استعراض الأجندة وتحديد الأدوار
10:20 - 10:10	10 دقائق	ريم		مراجعة التزاماتنا من اللقاء الماضي
10:35		ريم		الموضوع الأول
		رهف		الموضوع الثاني
				الموضوع الثالث
	10 دقائق			تلخيص أهم المخرجات والالتزامات
12:00 - 11:50	10 دقائق			تقييم اللقاء

الأجندة هنا مقترحة كنموذج فحسب، وتستطيعين ملاءمتها كما تجدين مناسباً.

هنا قائمة للتحقق من أجندتك، يمكنك العودة إليها في كل مرة توّدين صياغة أجندة:

قائمة التحقق من نجاح الأجندة	موجود
يوجد هدف للجلسة مكتوب وتمت صياغته	
يوجد أدوار لفريق التيسير متفق عليها ومقسمة بين الفريق	
فقرات التيسير موجودة ومرتبطة ومتسلسلة بحيث تحقق الهدف، وموضوعة على الأجندة بعناوين	
يوجد وقت مقسم على كل فقرة تيسيرية	
الوقت واقعي يتيح مشاركة الجميع	
هنالك مساحة لبناء الألفة بين الفريق	
يتم تلخيص أهم مخرجات الجلسة في فقرة محددة	
يوجد فقرة للتعلّم والتقييم	

رابع عشر: كيف نيسر اتخاذ قرارات تشاركية؟

داخل فرق العمل القيادية، غالبًا ما نحتاج لاتخاذ القرارات، سواء في التخطيط لاستراتيجية الفريق؛ تحديد/ تغيير بنية الحملة؛ حلّ المشكلات؛ اقتناص الفرص.. وغيرها من المواقف. هناك أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات، منها: اتخاذ القرارات بشكل فردي (منسق/ة الفريق أو المسؤول/ة عن مهمّة ما)؛ وضع اتخاذ القرار بيد خبراء خارج تخصصات الفريق (مثال: نريد أن نقرر كيف سنقيس أثر نجاح الحملة، ولا أحد بالفريق يمتلك خبرات الرصد والتقييم، فنستعين بخبير خارج الفريق لاتخاذ هذا القرار والقيام بهذا العمل)؛ صنع واتخاذ القرار بشكل جماعي داخل الفريق... إلخ.

نركز هنا على دراسة مراحل عملية اتخاذ القرار في إطار المشاورة، المطوّرة بواسطة روث واجمان.

مراحل عملية صنع القرار: إطار المشاورة

- 1. تعريف المشكلة/ تحديد الهدف:** يجب أن يكون الهدف واضحًا ومحددًا، حتى تكون عملية اتخاذ القرار فعّالة، فلا تكون مضیعة لوقت الاجتماع.
- 2. تحديد معايير النتائج، والتي من شأنها أن تكون ما يلي:**
 - أن تعكس القيم والاستراتيجية التي نتشاركها.
 - أن تعطى منهجية واضحة للتقييم، حيث نستعين بالمعايير لتقييم البدائل المختلفة التي تم توليدها، ونقرر البدائل التي سنختارها، بناءً على ما هو الأكثر توافقية مع المعايير.
 - فرصة كبيرة للتشارك والتعاون، بدلاً من التقاتل والمنافسة.

أمثلة لمعايير مختلفة:

- نستطيع تحمل تكلفته.
- يستمتع أهل القضية به.
- سوف يحصل على الدعاية.
- سيساعدنا في تعلّم مهارات جديدة.
- نريد أن نتأكد من أننا نبني (ولا نستهلك فقط) قدرتنا خلاله.
- يمكننا أن نعمل خلاله كمجموعة تشاركية.
- نريد أن نتعامل مع الأشياء التي تتوافق مع غرضنا الأكبر.

3. توليد بدائل (مفتوح):

استغل الطاقة الكاملة من الإبداع والمواهب في الفريق لتوليد جميع الخيارات التي يمكن أن تُطرح (لا ترضى بأول فكرة)، واحرص على مشاركة الجميع لكل أفكارهم. انشئ بيئة آمنة للمشاركة، فلا تحكم على أفكارك أو أفكار الفريق في هذه المرحلة، فالهدف هو الحصول على قائمة البدائل فحسب (سنقوم بتقييمها لاحقًا).

أدوات توليد البدائل:

-	الهدف هو إعطاء كل فرد المساحة الآمنة لكتابة أفكاره وتطويرها بشكل فردي قبل مشاركتها. يقلل استخدام هذه الأداة من تأثير الأقران على أفكار بعضهم. ويحبذ استخدامها إذا كان الفريق دائمًا يعتمد على شخص أو اثنين في توليد الأفكار.	أن تطلب من الأعضاء أخذ 1-3 دقائق صمت ليكتب كل منهم فكرته على ورقة، ويأخذ وقته بالتفكير مع نفسه. ثم يشارك الأفكار مع الآخرين. (يمكن أن تكون هذه الأداة مفتاح/ جزء من الأدوات الأخرى)	الكتابة بهدهوء
لنجاح هذه الأداة، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن يكون جميع الأعضاء مرتاحين ومنفتحين لمشاركة أفكارهم مع الجميع.	تسمح هذه الأداة للخروج بدائل في وقت أقل، وبناء أفكار الفريق لبدائلهم وتعميقها بناء على المشاركات السابقة في الأدوار.	أن يعطى الميسر أدوارًا للحضور بالمشاركة، بحيث يشارك كل في دوره بشكل متتال، أو يبدأ الميسر بإعطاء الدور لأحدهم بالمشاركة، وبعدها يختار المشارك من يأتي بعده.. وهكذا.	خلق أدوار
يجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الأداة تنجح في وجود مناخ داعم يشجع أفرادها على المشاركة بدون نقد لاذع أو مشادات أثناء الحوار. كما يجب الانتباه إلى أنه حتى في وجود مناخ داعم، فأعضاء الفريق الأكثر هدوءًا يمكن أن لا يُسمعوا، أو أن يشعروا بأنه ليس لديهم فرصة متساوية للمشاركة.	يمكن أن تكون هذه الطريقة تعاونية، حيث يبني الأعضاء اقتراحاتهم بناء على مشاركات بعضهم البعض. استخدام هذه الأداة يرفع مستوى الطاقة في النقاش.	أن يفتح الميسر للأعضاء المشاركة بأي أفكار تلقائية، في أي وقت.	حر للجميع

العصف في مجموعات

يتم تقسيم الحضور في مجموعات صغيرة (ثلاثيات أو ثلاثيات) لتوليد الأفكار مع بعضهم، ثم يشاركون أفضل الأفكار التي اتفق عليها الفريق الصغير.

عندما يكون عدد المشاركين كبير، وتهدف للخروج بأفكار عميقة ومتنوعة، وتعزيز العلاقات والتفاهم بين المشاركين، يمكن استخدام هذه الأداة مع مراعاة أن يكون تقسيم المجموعات استراتيجي، فتجمع المجموعات خبرات ومهارات ومستويات مختلفة من الأعضاء.

-

4. تقييم البدائل (محدّد):

بعد الخروج بقائمة كبيرة من البدائل، نطرح سؤال: كيف يعمل كل عنصر في هذه القائمة وفقًا للمعايير المتفق عليها؟ فهذا هو الجزء الذي ينقل المداولات من الصراع داخل المجموعة إلى عمل تعاوني. نبدأ بتقييم كل خيار معًا وفقًا لمعاييرنا. الخيار الذي نتفق عليه، يكون هو الأفضل الذي يلبي معاييرنا الجماعية. يتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- مراجعة المعايير المتفق عليها من قبل.
- توليف وتجميع الأفكار المتشابهة مع بعضها.
- استبعاد الأفكار التي لا تتناسب مع المعايير، وفتح باب المناصرة لها.
- تأييد الأفكار المناسبة للمعايير وتقليص القائمة.

5. اتخاذ القرار (الختام):

بعد تقليص قائمة البدائل يتم اتخاذ القرار (أي من البدائل سنعتمد؟) بناء على الأعراف المتفق عليها لاتخاذ القرار داخل الفريق.

الأعراف المختلفة لاتخاذ القرار

الخبرة والاهتمامات الفردية

تفويض اتخاذ القرار لصاحب الخبرة والاهتمام في الفريق

الإجماع

الالتزام العالي في تنفيذ القرارات، ما يترتب عليه تنسيق أفضل في التنفيذ

حكم الأغلبية

اتخاذ القرار عن طريق موافقة أغلبية المشاركين في القرار بتحديد نسبة الأغلبية (+1 50% أو 65% أو 70% على سبيل المثال)

التعريف

المميزات

- السرعة - نتيجة للتفويض وعدم وجود تحديات الفريق
- حسن استخدام المواهب (التعرف على المهارات الخاصة)

الالتزام العالي في تنفيذ القرارات، ما يترتب عليه تنسيق أفضل في التنفيذ

السرعة (تأخذ وقت أقل من الإجماع)

التحديات

المقاومة اللاحقة للقرار من أعضاء في الفريق، أو إعادة النظر في القرار نظراً لقلّة الثقة والتفويض الخاطئ للطرف المفوض إليه (التفويض لم يكن صادقاً أو صحيحاً)

تستهلك وقت

- تشكيل جبهة تبقى غير موافقة/ حدوث تصدعات
- عدم التزام البعض عند التنفيذ لأنهم لم يوافقوا على الفكرة منذ البداية ولديهم إحساس بعدم إنتمائهم إليها.
- بعض الأحيان يكون الاختيار متسرّعاً وغير عميق
- عدم الاستماع لرأي الأقلية أو المختلفين، ومع الوقت يؤدي تكرار أخذ القرارات بهذه الطريقة إلى خلق نمط فيه عدم جرأة على الاختلاف، وعدم خلق جدل فكري يعمّق تفكير المجموعة.

نصائح

يجب التأكيد من أن صاحب الخبرة المفوض إليه المهمة هو شخص موثوق من قبل المجموعة. ومن المهم أن يوضح صاحب الخبرة ما هي العملية التي سيتبناها لاتخاذ القرار، حتى يكون هناك شفافية وثقة وتمثيل لأصوات باقي الفريق في القرار، فتستبعد احتمالية المقاومة اللاحقة وتزداد جودة القرار.

في حال أخذت محاولة الإجماع وقتاً طويلاً دون تحقيق هدفها، من الممكن أن تطلبوا من شخصين يمثلان رأيان مختلفان أن يلخصا أفكارهما عن الموضوع لعرضها بشكل شبيه بمناظرة صغيرة، وتحدد مدتها (10-30 دقيقة)، ويعطى كل شخص إمكانية إقناع الآخرين بوجهة نظره والمنطق الذي يدعم

توجهه، ثم يعرض
الشخص الآخر وجهة نظره
والمنطق وراء رأيه. لاحقاً،
يُسال الفريق كاملاً عن رأيه
بعد خلفية الحوار الحاصل
(من منكم غيّر رأيه؟ ما
هي المخاوف؟)، وتحاولون
الوصول لإجماع نهائي.

كثير من الفرق تختار أن
يكون الإجماع هو عرفها
في اتخاذ القرارات، ولكن
إذا تعذّر الوصول للإجماع
والحاجة لاتخاذ قرار سريع،
ينتقلون لعرف التصويت،
ما يُفقد العرف أهميته
ومعناه مع الوقت

متى نستخدم أي عرف؟

عادة ما نشجع اتخاذ القرارات بعُرف القرار الذي تم تحديده مسبقاً عند نشأة الفريق، وهذا جيد، ولكن يجب أن يكون هناك مرونة وتأمّل بملائمة العرف لأبعاد القرار المختلفة، ومن المهم أن تكون هذه المساحة من المرونة والتطوير متفق عليها ضمن الفريق. فمثلاً، إذا كان عرف الفريق باتخاذ القرار هو الأغلبية (50%+1)، وطراً تغيير مهم بمسار الحملة، فيجب أن يكون القرار بشأنه بموافقة الجميع، وعندها من المهم إتاحة المجال لتطوير عرف اتخاذ القرار بأن يشمل وجود الإجماع في الظروف الاستثنائية.

وفي حالة أخرى، إذا كان عرف الفريق باتخاذ القرار هو الإجماع، وحدثت مشكلة ما في لجنة اللوجستيات فمن الحكمة حينها عدم اتباع الإجماع والتفويض لصاحب الخبرة لاتخاذ القرار. مثلاً، لم يصل الطعام إلى حفل الحملة ويجب أن يتم اتخاذ قرار بشأن خطة بديلة، والوقت محدود جداً، وهناك عضو واحد من الفريق لديه الخبرة في اللوجستيات والتعاقد مع المطاعم وغيره.

توفّر هذه المساحة من المرونة لتطوير أعراف الفريق باتخاذ القرارات أمر مهم جداً. ونسأل أنفسنا هذه الأسئلة لتساعدنا في تطوير تلك المساحة:

- ما هي مدة الوقت المتاحة لاتخاذ القرار؟
- ما هي أهمية هذا القرار بالنسبة لفريقنا وحملتنا؟
- كم عدد المنخرطين في عملية اتخاذ القرار؟
- هل يتطلّب اتخاذ القرار تخصصية عالية؟

6. التعلّم من القرار

خصّص بعض الوقت للاحتفال بالنتيجة والتفكير بها، بالإضافة إلى عملية التوصل إلى القرار. اسأل ما الذي سار بشكل جيد، وما الذي يمكن تحسينه في القرارات المستقبلية.

مثال توضيحي

أ- تحديد المشكلة:

اتضح لفريق قيادة الحملة أن هناك مشكلة في أداء اللجنة الإعلامية، ودائمًا ما يحدث قصور بأدائها، حتى بعد محاولات عديدة من منسق اللجنة لحلّها. حتى الآن المشكلة غير محددة، ولا يمكن عقد جلسة واتباع الآلية لاتخاذ قرار بشأن الحل. يجب أن يتناقش الفريق في البداية بشأن النقاط التالية: أي نشاط تقوم به الحملة تحدث فيه المشاكل؟ هل المشكلة تتعلّق بالتفاعل على مواقع التواصل وإدارة صفحة الحملة، أم أن المشكلة في البيانات الصادرة عن الحملة، أم أن المشكلة ليست في البيانات، ولكن عدم جدارة المتحدثين عنها، أم كل ذلك؟

لنفترض أنه بعد نقاش توصلنا إلى أن المشكلة تكمن في صياغة البيانات الصادرة عن الحملة. نبدأ هنا بالسؤال عن أسباب المشكلة؛ هل المشكلة في مواعيد إصدار البيانات؟ هل المشكلة في كفاءة لجنة الصياغة؟ هل المشكلة في اختيار القنوات والصحف التي تذيّع هذه البيانات؟ تم التوصل بعد النقاش إلى أن المشكلة تكمن في كفاءة لجنة الصياغة. هكذا أصبح الهدف محدد وواضح، ويمكن المتابعة في آلية اتخاذ القرار.

ب- تحديد المعايير:

يطلب الميسّر من المشاركين طرح المعايير الملائمة في نظرهم للحل، فتُشكّل قائمة من المعايير، مثل: أن يكون الحل غير مكلف؛ أن يبني الحل قدرة الفريق؛ أن لا يعطل مهام اللجنة؛ أن يظهر الحملة إعلاميًا بشكل أفضل

ج- توليد البدائل:

بعد الاتفاق على مجموعة من المعايير، يطلب الميسّر من أعضاء الفريق يكتب الحل كلٌّ منهم بشكل فردي، خلال بضع دقائق، ثم يكون على الميسّر إدارة مشاركة الحلول المكتوبة. من المهم هنا أن يراعى قبول وتشجيع الأفكار جميعها، وتجنّب الحكم عليها. شارك الأعضاء هذه الأفكار (نقوم بتعيين محترف كتابة بيانات إعلامية؛ نقوم بعمل تدريب للجنة على كتابة البيانات؛ نتعاقد مع شركة إعلامية لكتابة البيانات؛ لا نصدر أي بيانات ونكتفي بالمقابلات التلفزيونية؛ تدريب؛ عمل مقابلات مع متطوعين جدد لتجنيد من لديه المهارة، وخروج الأعضاء الحاليين أو تسكينهم في لجان أخرى؛ تدريب).

د- تقييم البدائل:

• توليف: نجد أنه هناك أفكار متشابهة مثل (التعاون مع خبراء - عمل تدريب) فتكون القائمة النهائية للأفكار كالتالي: التعاون مع خبراء - تدريب أعضاء اللجنة الحاليين - تجنيد متطوعين آخرين - لا نصدر بيانات.

- يتم فتح نقاش لاستبعاد الأفكار التي لا تطابق مع المعايير، فيتم استبعاد التعاون من خبراء لأنه مكلف، كما أنه لا يبني قدرات الفريق، ويتم استبعاد التدريب لأنه مكلف أيضًا. ثم يتم فتح باب الموافقة مرة أخرى عليها ممن يراها مناسبة للمعايير، ويتناقش الفريق مرة أخرى، فيقترح أحدهم أنه يوجد طرق مختلفة للتدريب يمكن أن لا تكون مكلفة فيقتنع الفريق، ويتم تقليص القائمة كما يلي: تدريب أعضاء اللجنة الحاليين - تجنيد متطوعين آخرين - لا نصدر بيانات.

ه- اتخاذ القرار:

- عرف اتخاذ القرار لدى الفريق هو التصويت بنسبة 75%، فيتم فتح التصويت لتكون النتيجة: التدريب 60% - تجنيد متطوعين آخرين 25% - لا نصدر بيانات 15%. يطلب الميسر الموافقين على كل فكرة عرض فكرتهم، وكذلك المعارضين، وخلال النقاش في ما بينهم يجري تطوير الأفكار على النحو التالي: تجنيد متطوع واحد لديه خبرة يقوم بتدريب أعضاء اللجنة - لا نصدر بيانات. ويُفتح باب التصويت فتكون النتيجة: تجنيد متطوع واحد لديه خبرة يقوم بتدريب أعضاء اللجنة 90% - لا نصدر بيانات 10%. وبذلك، يتم اعتماد قرار التجنيد مع التدريب.

و- التعلّم من القرار:

- يحتفل الفريق بإنجازه بالشكل الذي يراه مناسبًا.
- يسأل الفريق نفسه ما الذي سار بشكل جيد، ويكوّن الأفكار المبدعة في العصف.
- ماذا يمكن أن نحسن: أن يكون الفريق أكثر مرونة ويقدم نقدًا بناءً عند تقييم القرار. وبناءً على التقييم، يتم تطوير الآلية في المرات التالية لاتخاذ القرارات.

جودة عملية اتخاذ القرار بالمشاركة

- كتب إيفان شتاينر، قبل بضع سنوات، المصطلحات الثلاثة الأولى من هذه المعادلة لوصف ما يحدث في مداولات المجموعة. يقال إن أداء الفريق (جودة قرارهم) يعتمد على شيئين:
- مجموع كل المعرفة والمهارة والأفكار والخبرة من الأعضاء ناقص ما يضيع في هذه العملية. بمعنى آخر، أحيانًا يتفاعل الأشخاص في المجموعات بطرق تمنعهم من استخدام النطاق الكامل من الموارد في الفريق.

أضافت روث واجمان بنداً آخر: من الممكن أن يتفاعل الفريق فعليًا بطرق تبني قدراتهم الحالية (تفاعل الفريق يمكن أن يكون أكثر حماسًا وذكاءً من أن يكون شخصًا بمفرده).

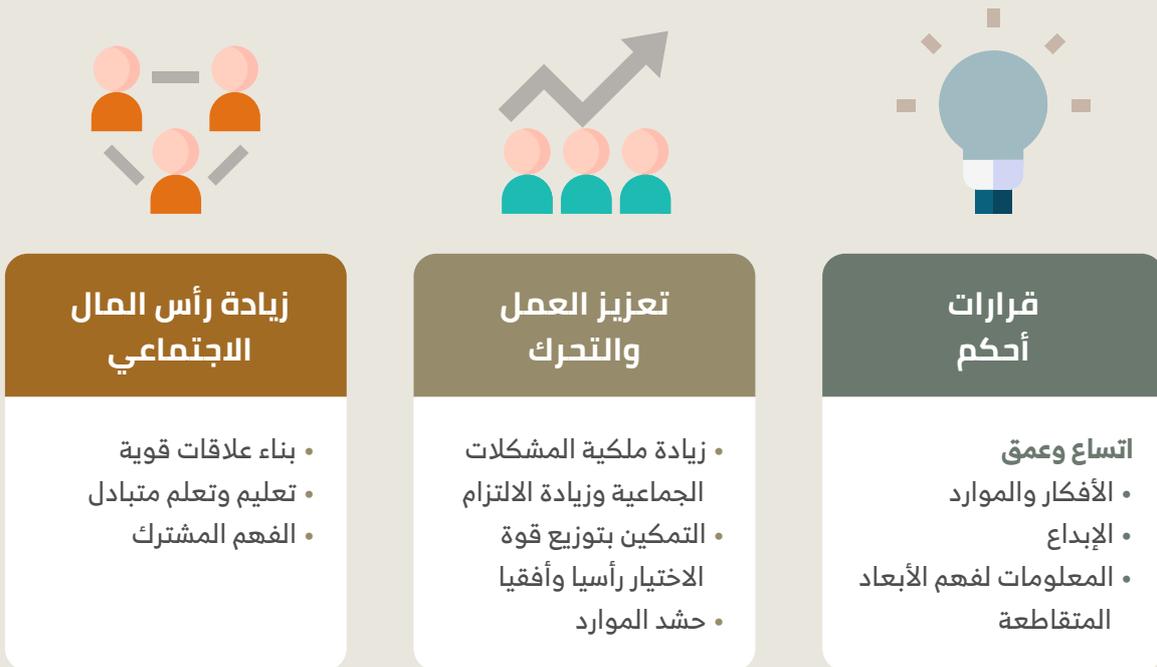
جودة اتخاذ القرار

الأداء الفعلي للفريق



1. مكاسب العملية

مكاسب القرارات التشاركية لفريق العمل



2. الخسائر المحتملة في عملية اتخاذ القرار من خلال مجموعة

- الرغبة في الانتصار لرأيك الشخصي تزيد على الرغبة في التوصل إلى القرار الأنسب للمجموعة.
- ضياع الوقت في النزاعات واتخاذ القرار النهائي بشكل متسرع.
- هيمنة وسيطرة عدد محدود على المناقشات.
- أن يُسكت صوت الأغلبية آراء الأقلية.
- أن يتم تقييم الأفكار بشكل مفرط في مرحلة توليد الأفكار والبدائل.

3. تطوير آليات للمشاورة الفعّالة في المجموعات تقلل من الخسائر

- من خلال السلوكيات التي تستثمر المواهب والملكات جيّداً، مثل:
- أن ينتقد كل شخص تفضيله/ رأيه الشخصي بدلاً من الدفاع عن رأيه طوال الاجتماع.
- تركيز الفريق على المعايير الخاصة به بدلاً من حجج إقناعية عامة.
- ربط معايير الاختيار بهدف الفريق المشترك، ورؤية الصورة الكلية بينما نحاول أن ننجزه.
- طرح أسئلة بدلاً من مجرد تأكيدات؛ كيف يمكن لهذه الفكرة أن توصلنا إلى هدفنا؟
- حدد الخبرات والقيم الفردية، وإثارة النقاش الفعّال حول كيفية الاستفادة المثلى منها، بدلاً من القبول بأول متطوّع للمهمة.

خامس عشر: كيف نلخص الحوارات؟

أصل الكلمات

حاور: بادل الكلام وجاوب
الخَوْرُ هو: الرجوع عن الشيء وإلى الشيء
حار وحاور مشتقات من ذات الأصل وهي الخَوْر

لخص الشيء: أخذ الخلاصة
الخلاصة هي: ما استصفي من الشيء مجرداً عن الزوائد والفضول
الخلاصة وتخلص وأخلص مشتقات من ذات الأصل وهي خَلَص

إنصات: الصمت للإصغاء
والصمت هو ترك الكلام مع القدرة عليه
والإصغاء هو الاستماع (إحدى الحواس) لغاية الاستيعاب
إنصات وصوت مشتقات من ذات الأصل وهو صات

لماذا من المهم أن يكون لدى القيادي / ة مهارة التلخيص؟

القيادة التشاركية تقوم على توزيع الأدوار القيادية بين أشخاص مختلفين، مع ضمان تنسيقها وتفاهمهم على رؤية موحدة. ولضمان وحدة الرؤية والتوجه، نحتاج لتفسير أفكارنا بكلمات، وأحياناً تكون قاصرة عن توصيل المعنى، لأسباب مرتبطة إما بالمتحدث، أو المستمع، أو محدّدات اللغة. القيادة التشاركية تقوم أيضاً على اتخاذ القرارات بشكل جماعي وتشاركي. والقرارات التشاركية، أفضلها الذي يقوم الحوار والتفكير خارج الصندوق، والخروج بسياريوهات خلاقية، وليس على أساس القطبين المتضادين والتصويت عليهما فحسب. والقيادة التشاركية تُمتحن أيضاً في الأزمات التي يواجهها الفريق، وكيف يكون التعامل معها، وكيف تكون آلية الخروج بالقرار. وكما أن هنالك أزمات، فهنالك أيضاً فرص تظهر فنذكرها، وأخرى لا ندرکها. إن إدراك واستثمار

الفرص يتطلّب وجود مجموعة لديها قدرة الحوار والتفاهم. في المحصلة، نستنتج أن القيادة التشاركية تتطلّب الحوار، والحوار البناء والمعمّق والمتجدد ليس بالأمر السهل، كما أنه يزداد صعوبة مع زيادة عدد المتحاورين. ولكن هنالك مهارات يمكن للقياديين والقياديات تعلّمها كي يطوروا مهاراتهم الحوارية، وبالتالي، يطورون رؤيتهم المشتركة وقراراتهم الجماعية، وعلاجهم للأزمات واقتناصهم الفرص. والمجموعة التي تحيك رؤية مشتركة وتعالج الأزمات بروح الجماعة، وتدرك وتقتنص الفرص بإيجابية، هي المجموعة الأقوى، وهي التي ينبثق عنها حراك أو تنظيم أو حملة واعدة. وعليه، نستنتج أن قدرة المجموعة أو الفريق على الحوار (deliberation) ترتبط وتؤثر بشكل مباشر في قوتهم واحتمالية نجاحهم.

كميسّر لحوار مجموعة، أو محاور، كي تؤدي المهمة بنجاح، هنالك العديد من المهارات التي تساهم في تطوير الحوار في فريقك أو مجموعتك، ومنها: القدرة على الإنصات، وضوح التعبير، طرح الأسئلة الجيدة، إعادة الصياغة، تلخيص وتبويب ما قيل، وغيرها. نركّز في هذه الورقة على مهارة التلخيص، والتبويب تحديداً.

ما هي خطوات التلخيص؟

حديث من متحدّث واحد

أولاً: لأتمكن من التلخيص الأمين الذي يعزّز روح المجموعة وقدرتها على العمل معاً، بشكل يحافظ على احترام تعدد الآراء فيها، يجب أن أنصت لما يقوله الآخرون. ما الذي يمكن أن يعيق الإنصات؟ من الممكن أن أسمع جملة ما فيتشتت ذهني وأنشغل بأفكار أثارها تلك الجملة، أو قد انشغل بتحضير ردّ إجابة عليها، ما قد يمنعني من سماع بقية الحديث بتركيز.

ثانياً: وأنا أستمع لحديث ما، أباشر برصد الكلمات/ العبارات المفتاحية بينما أسمع، وأدوّنّها أمامي على ورقة (وإن كنت أقرأ نصّاً، أحدد فيه الكلمات/ العبارات المفتاحية). رصد الكلمات/ العبارات المفتاحية يساهم في توضيح الفكرة الرئيسية التي يطرحها المتحدث (أو النص)، وتوضح أيضاً الأفكار الثانوية. كما أستطيع أن أحدد الشوائب والزوائد والتفاصيل غير المحورية لكي أحيدها في بحثي عن الخلاصة.

ثالثاً: خلال رصد الكلمات/ العبارات المفتاحية أدوّنّها أمامي، فأكتب المتشابهات بالمعنى معاً (تصنيف أو تبويب)، ومن ثم أضع عنواناً لكل مجموعة كلمات مفتاحية تكون مشابهة أو مترابطة.

رابعاً: تصبح عناوين الأبواب هي خارطتي في تشكيل خلاصة الحديث الذي سمعته. في مجموعة جمل أستنتج الخلاصة، وأحيّد الشوائب أو التفاصيل أو الأفكار الثانوية.

خامساً: يبقى أن أسأل نفسي: هل عكستُ روح الحديث بأمانة في الجمل التي شكّلتها لألخص ما سمعت بناء على أبواب تجمع الكلمات/ العبارات الرئيسية؟ وأضيف نعتاً أو عبارة لتلخيصي لأعكس روح الحديث كما قصده

المتحدث. وأبدأ تخليصي بـ « سمعتك تقول.....(التلخيص).

حوار من أكثر من متحدث

أولاً: لأتمكن من التلخيص الأمين أو الدقيق الذي يعزز روح المجموعة وقدرتها على العمل معاً، بشكل يحافظ على احترام تعدد الآراء، يجب أن أنصت لما يقوله الآخرون. ما الذي يمكن أن يعيق الإنصات؟ من الممكن أن أسمع جملة ما فيتشتت ذهني وأنشغل بأفكار أثارها تلك الجملة، أو قد انشغل بتحضير ردٍ إجابة عليها، ما قد يمنعي من سماع بقية الحديث بتركيز.

ثانياً: وأنا أستمع لحديث ما، أباشر برصد الكلمات/ العبارات المفتاحية بينما أسمع، وأدونها أمامي على ورقة. ومع رصد الكلمات/ العبارات المفتاحية تتوضح لدي الفكرة الرئيسية محط الحوار. وأستنتج ما الذي يحاول المتحاورون تحقيقه: هل يطورون فكرة معاً؟ هل يحاولون فهم مشكلة ما؟ هل يحاولون الخروج بحلول للمشكلة؟ هل يقيمون خيارات مختلفة؟ هل يحاولون اتخاذ قرار؟ هل يعتبرون من تجربة أو درس ما؟

ثالثاً: خلال رصد الكلمات/ العبارات المفتاحية، أدونها أمامي، فأكتب المتشابهات منها معاً (تصنيف أو تبويب، حسب الهدف من الحوار؛ فإن كان الهدف الخروج بخيارات أو حلول، أسجل الخيارات المتشابهة، وإن كان تقييم للخيارات، أجمع الكلمات المفتاحية حسب موقفها من الخيار (مع أم ضد)، ومن ثم أضع عنواناً لكل مجموعة كلمات مفتاحية متشابهة وضعت معاً.

رابعاً: وتصبح عناوين الأبواب هي خارطتي في تشكيل خلاصة الحديث الذي سمعته. في مجموعة جمل أستنتج الخلاصة وأحيد الشوائب أو التفاصيل أو الأفكار الثانوية.

خامساً: يبقى أن أسأل نفسي: هل عكست روح الحديث بأمانة أو بدقة في الجمل التي شكّلتها لألخص ما سمعت بناء على أبواب تجمع الكلمات/ العبارات الرئيسية؟ وأضيف نعتاً أو عبارة لتخليصي، لأعكس روح الحديث كما قصده المتحدث. وأبدأ تخليصي بـ « سمعتكم تقومون بالتالي.. (تطوير خيارات، أو تطوير فكرة، أو فهم مشكلة). وسمعتكم... (التلخيص).

ما هي الأخطاء الشائعة في التلخيص؟

- في حين يكون النص نصاً غامضاً (مثلاً يتحدث عن حالات ظلم)، ويتم تلخيصه على أنه نص يقدم حقائق، دون نقل أنه نص أو حوار مستاء.
- في حين يكون النص أو الحوار يركّز على فكرة أساسية، وثلاث أفكار فرعية، ويكون التلخيص مركزاً على اثنتين من الأفكار الفرعية، وليس على الرسالة الأساسية.
- في حين يلاقي النص استحساناً أو رفضاً من المُلخِّص، ويُضاف رأي المتحدث بشكل صريح أو ضمني بإضافة بعض الصفات التي تعزز إيجابية النص، أو توجه المستمع ضده.

- في حين يأخذ الحديث 10 دقائق مثلاً، ويأخذ التلخيص 5 دقائق بدلاً من دقيقتين مثلاً.
- في حين يكون الحوار بين اثنين أو بين مجموعة محتداً أو شغوفاً بالطاقة، ويتم تلخيص على أنه خلاف أو اختلاف.
- في حين يكون الحوار معقداً ومركباً، ولا يأتي التلخيص مفككاً عناصره الأساسية، ويبقى المستمع تائهاً لغياب وضوح الخلاصة بالتلخيص.

ما هي معايير التلخيص الجيد؟ (أشق ود)

- أمين: يحافظ على روح ما قيل من شخص واحد، أو ما قيل في الحوار بين عدة أشخاص.
- شامل: شمل خلاصة ما ذكر بالمحاور الأساسية قيد الحوار، وإن لم يذكر بعض الزوائد والتفاصيل.
- قصير: بشكل متناسب مع ما ذكر، ويراعي قدرة المستمع على التركيز والاستيعاب.
- واضح: يساهم في إزالة الإرباك حول المعنى المقصود، وليس العكس.
- دقيق: حافظ بصدق على صلب ما ذكر دون تشويه، وإن لم يشمل كل ما ذكر.

تمارين لتحسين مهارة التلخي

- استمع/ ي حديث على التلفاز، أو الراديو، أو الانترنت، وتدرّب/ ي على رصد الكلمات المفتاحية.
- تدرّب/ ي على رصد الكلمات المفتاحية بطريقة مرئية تجمع الكلمات التي تخصّ ذات العنوان أو الباب معاً.
- تدرّب/ ي على الخروج بجملة مما سمعت، وكأنها عنوان مقال بصحيفة أو تغريدة تويتر.
- تدرّب/ ي أن تلخص للمحاور أو مجموعة محاورين ما قيل في جملتين أو ثلاث، واطلب/ ي منهم أن يتحققوا من تلخيصك، وهل لديه معايير (أشق ود).

بعض المواد الموجودة عن التلخيص

<https://docs.google.com/document/d/1MFO4loS346840SLu2DGQcNHuk6kZbon3DXJCmr7slcl/edit?usp=sharing>



سادس عشر: كيف نتعامل مع مشاركة صعبة؟ (من عدّة العمل المجتمعي- جامعة كنساس)

للتعامل مع المشاركات ذوات الطباع الصعبة، تجدن أدناه بعض الأساليب (أو التدخلات) المقترحة. كما تجدن بعض الأساليب الوقائية لتفادي حدوث تحديات من قبل المشاركات ذوات الطباع الصعبة.

التدخلات

أدناه بعض التقنيات التي تُستخدم عندما يواجهن تشويش أو مشكلات أثناء الاجتماعات، سببها إحدى المشاركات ذوات الطباع الصعبة. يمكن استخدام كل تدخل على حدة، ولكنها عادةً ما تكون أكثر فعاليةً عندما تُستخدم معًا. يُذكر أنّ التدخلات تحاول أن تبقى دون مستوى المواجهة، ولكنها مع ذلك تبقى فعّالة في السيطرة على المشوّشات.

- اتركوا القرار للمجموعة إذا رفضت إحدى المشاركات الالتزام بجدول الأعمال، وظلّت تعيد الفكرة عينها مرارًا وتكرارًا، وتحدّث طريقة إدارتك الاجتماع... إلخ.
- استخدم جدول الأعمال والقواعد الأساسية (الأعراف) إذا ظلّت إحدى المشاركات تشرد عن جدول الأعمال، وتجري حوارات جانبية طوال مدّة الاجتماع، أو تعدّت لفظيًا على الأخريات... إلخ.
- استخدم لغة الجسد (إذا أمكن) لإسكات الحوارات الجانبية، ومساعدة المشاركات الهادئات على المشاركة، وإعادة تركيز الانتباه.. إلخ. يمكنك أن تقولن الكثير من خلال تبادل النظرات أو الابتسام (أو عدم الابتسام)، أو تغيير وضعية جلوسكنّ.
- كنّ صريحات: قولوا ما الذي يجري... إذا كان أحد الأشخاص يحاول تخويفكنّ، وإذا شعرتنّ بالانزعاج والضعف، واحتجتن إلى تجنيد المساعدة من جانب المجموعة... إلخ.
- استخدمن حسّ الفكاهة، إذا كان جوّ الغرفة مشحونًا جدًّا، والمشاركات يقاومن حضورهنّ الاجتماع، ويخفن/ يخجلن من المشاركة، ويُنظر إليكنّ كغرباء... إلخ.
- اقبلن، أو عالجن إذا ظلّت إحدى المشاركات تعبّر عن شكوكها في إمكانية إنجاز أيّ شيء، وإذا كانت جافة الطبع وتستخفّ بكلّ اقتراح، وظلّت تعيد الفكرة عينها مرارًا وتكرارًا، وتعاني عقدة السلطة، فهذا يعني: اقبلن أنّ ما تقوله صحيح، ولا تتجاهلنه؛ عالجن الأمر حالاً من خلال تكريس بعض الوقت له، أو أعيدها إلى المجموعة لاتخاذ قرار حول ما الذي يجب القيام به. انظرن أيضًا الفقرتين التاليتين.

خذن استراحةً، وخلال فترة الاستراحة واجهن المشوّشين خارج غرفة الاجتماع. إن لم تنجح التكتيكات الأقلّ

مواجههً، واستمرت إحدى المشاركات في التعديّ كلامياً على مشاركات أخريات، أو إجراء حوارات جانبية، أو مقاطعة الأشخاص. يمكن أن تعالجن هذه المسألة خارج الغرفة، في أثناء استراحة اعتيادية. واجهنّ في الغرفة إذا كان ذلك مناسباً ولا يسبّب ردّ فعل عنيفٍ، وإذا كانت المجموعة ستدعمكنّ، وإذا سبق أن حاولتنّ تكتيكات أقلّ مواجههً، إلخ.

التدابير الوقائية للتعامل مع المشاركات الصعوبات

أدناه بعض التقنيات لمساعدتك في تجنّب التشويش منذ البداية. فإذا استخدمتنّ هذه «التدابير الوقائية» منذ بداية اجتماعكنّ، فمن المفترض ألاّ يحصل أيّ تشويش.

استمعن لكي تفهمن

لا تدّعين أنّك تستمعن إلى ما تقوله أحدهنّ، فالمشاركات يستطعن أن يعرفن متى لا تكنّ منتبهات. اضغين بدقة حتى تفهمن الأفكار التي تعبّر عنها المتكلّمة، وكررن هذه الأفكار بصوت عالٍ، إذا لم تكنّ متأكّدت من فهمها.

التزمين بدوركن

لا يمكنكنّ أن تكنّ مشاركات في الاجتماع، وميسّراته في الوقت نفسه. عندما تخطن بين هذين الدورين فأنتنّ تخاطرن، وقد تواجهن نفوراً من المشاركات، والتسبب بالاستياء، وفقدان السيطرة على الاجتماع. قدّمن الاستراتيجيات والموارد والأفكار - ولكن لا تقدّمن الآراء المباشرة.

لا تكنّ دفاعيات

إذا قبلتنّ بالتعدّي أو الانتقاد، ارجعن «خطوة إلى الوراء». فكنّ في ما قيل قبل أن تجبن؛ فعندما تصبحن دفاعيات، تخاطرن بخسارة احترام المجموعة وثقتها، وقد تزدن الوضع سوءاً.

مساهمة: جيليان كابي

المراجع:

Bobo, K., Kendall, J., Max, S. (1991). Organizing for social change: A manual for activists in the 1990s. Minneapolis, MN: Midwest Academy.

Daniels, W. (1993). Orchestrating Powerful Regular Meetings: A Manager's Complete Guide. San Diego, CA: Pfeiffer & Co.

Human Resources. (No date). Meetings that matter. Lawrence, KS: University of Kansas.

Milo, F. (1989). How to run a successful meeting in half the time. New York, NY: Simon & Schuster.

Paine, A., Balcazar, Y., Fawcett, S. (1990). Self help leaders handbook: Leading effective meetings. Lawrence, KS: University of Kansas, Research and Training Center on Independent Living.

Thomsett, M.C.(1989). The little black book of business meetings. New York, NY: AMACOM, American Management Association.





الفصل الرابع:
كيف نقيّم ونحتفل
ونتعلّم

سابع عشر: العالم والمجتمع والفرد

لا يكمن النجاح في تحقيق التغيير المحدد المرتبط بهدف الحملة فحسب، بل أيضًا في كيفية تحقيق هذا التغيير، أي ما الذي تضمّنته رحلة التغيير؟ فالمُنظّم الذي يرغب بإطلاق حملة تنظيم مجتمعي، هو شخص مهتم ببناء قوة الناس ليصبحوا ملتزمين ومسؤولين عن تغيير واقعهم على المدى الطويل، وليس لمدة انتهاء الحملة فحسب؛ فهو مهتم ببناء مجتمع قادر على العمل الجماعي بشكل منظم، ومهتم بتعلّم ونمو الفرد. قيادة الفرد والقدرة على العمل الجماعي هي أيضًا أهداف بذات الأهمية؛ لأن تحقيقها يُمثّل النجاح الفعلي طويل الأمد لأي مجتمع، وهو النجاح الذي يعطي مؤشرًا واضحًا على تغيير في موازين القوة، والذي يؤسّس لإحداث تغيير إضافي نحو تحقيق الرؤية التي يسعى إليها الناس.

ولذلك، فإن نجاح الحملة في نهج تنظيم المجتمع له ثلاثة معايير:

1. هل أحدثت الحملة التغيير المحدد والمنشود؟

مثال: هل غيّرت حملتنا قانون العمل، أو رفعت الحد الأدنى للأجور؟ أو: هل وفرت الجامعة التهيئة البيئية للطلاب ذوي الإعاقة؟ أو: هل فازت قائمتنا بالانتخابات؟

2. هل بنت الحملة مجتمعًا قيمًا قادرًا على العمل الجماعي؟

مثال: هل شكّلنا عشر فرق قيادية في دائرتنا، أو انضم إلينا 200 متطوّع خلال الأشهر الخمسة الماضية؟ أو: هل أصبحت المسؤولية والمساءلة ثقافة مجتمعنا؟ هل أصبح لدى أهل القضية قناعة بقدرتهم على التأثير في واقعهم؟

3. هل تعلّم الفرد ونمّى خلال مشواره في الحملة؟

مثال: هل تطورت قيادة 50 فرد من أهل القضية؟ هل بنينا المهارات التقنية لفلان وفلانة؟ هل تحوّلت القيادية من شخص خجول إعلاميًا إلى شخص تتمتع بالطلاقة خلال مشوار الحملة؟



ومع أن تقيّمنا للنجاح بهذا الشكل قد يبدو أنه يتبع ثلاثة معايير، إلا أن هذه المعايير متداخلة، بحيث يؤدي نجاح بعضها إلى نجاح الآخر، وقد يستصعب فصلهم في بعض الأحيان. نذكر تاليًا ثلاث أمثلة للتداخل بين الثلاثة معايير:

- يبني المنظمون مجتمعهم من خلال بناء القيادة، وتُبنى القيادات من خلال تنمية مهارات وقيم والتزام الأعضاء. وحين يكتسب الأفراد فيها فهمًا جديدًا لمصالحهم الشخصية وقوتهم في الوصول لهذه المصالح بشكل جماعي، يبني مجتمعات قوية. وتتكوّن علاقات بين قيادات هذا المجتمع؛ علاقات محكومة بمسائلة ومسؤولية متبادلة.

- خلال مشوار تنظيمنا وحملتنا، نحن في الواقع نعيد النظر في مفهوم سائد مفاده أن "الأنظمة الموجودة لن تتغيّر مهما فعلنا". وفي التنظيم المجتمعي فرصة لتغيير هذا المفهوم من خلال اندماج الأفراد بعمل جماعي يُحدِث نجاحات صغيرة تتالي لتؤدي للتغيير الكبير الذين يصبون إليه. وبالتالي، بسبب عملنا الجماعي، تتولد لدى الفرد فكرة "أن بإمكانه إحداث فرق" ليصبح مليء بالمقدرة والأمل. فهذا التغيير، وإن كان على مستوى الفرد، هو خطوة إلى الأمام في مجال مسؤولية الفرد المجتمعية، وبالتالي مواطنته والتزامه بعمل مجتمعي آخر مستقبلاً. إعادة صياغة للوعي الذاتي لمقدرة الفرد في هذه الحالة هي أيضًا إعادة صياغة لمقدرة ودور الجماعة.

• إذًا، كمنظّم مهتم بأن تنجح الحملة في تحقيق هدفها، يجب أن يكون ضمن أهدافك تمكين الفرد ونموّه، وبذلك تمكين مقدرة الفريق على العمل الجماعي الفعّال. ولذلك، يستثمر المنظّم الكثير من الوقت في تنمية مهارات وتعلّم الفرد، إن كان على المستوى الشخصي من خلال إدراك قصته الشخصية، أو على المستوى الاستراتيجي في التحليل والاستنتاج، أو على المستوى المهاري من خلال تعلّم أمور تصبح لاحقًا أدوات التغيير في الحملة.

تجسد هذه النظرية معنى النجاح في تصميم ومتابعة وتقييم كل ممارساتنا التنظيمية. على سبيل المثال: القصة العامة فيها قصتي أنا (الفرد)، وقصتنا نحن (المجتمع)، وقصة الآن (العالم والهدف المحدد). مثال آخر: لنبني فريقاً ناجحاً، يجب أن يكون فريقاً هادفاً (لتغيير في العالم)، وله ثقافة عمل وأعراف (مجتمع قيمي)، وتوزع فيه الأدوار القيادية (الفرد). ونلاحظ ذات الأمر في معايير التكتيك القوي: ينفذ فرضية التغيير ويبني قدرة جماعية وينمي التزام الفرد.

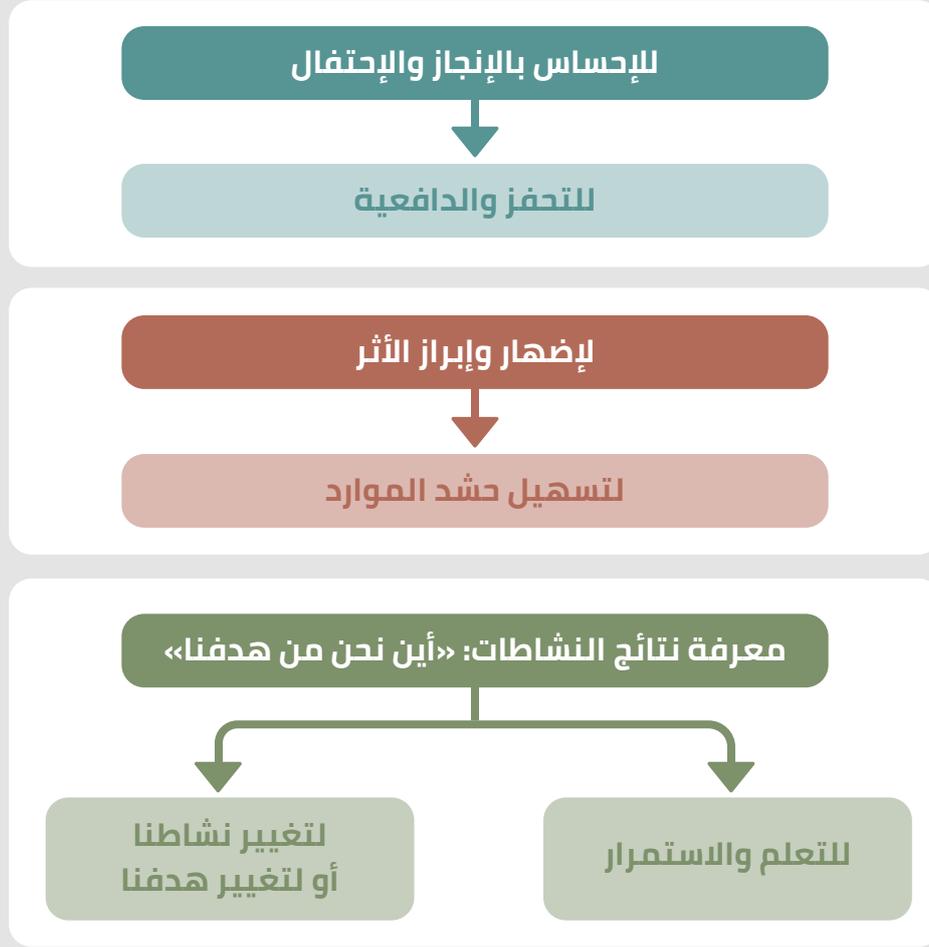
ثامن عشر: ما هو سجل النجاح؟

سجل النجاح هو أداة رقمية لإحصاء وتحليل بعض الأرقام المهمة لحملتنا ولتنظيمنا. فهي توضح الأرقام التي نريد الوصول إليها، ثم تصبح أداة مؤشراً على تقدّمنا باتجاه تحقيق تلك الأرقام. بالعادة تظهر أهميتها في منتصف الحملة، أو في نهايتها، حين نبدأ بالتساؤل عن الأثر الذي نحققه، وحين نتحدث عن ضرورة تعديل أسلوبنا أو وجهتنا. ولكننا لا نستطيع الانتظار لمنتصف أو نهاية الحملة لنُصمم ونُغذي هذا السجل؛ فتصميم السجل وتعبئة الأرقام يجب أن يكون في بداية الحملة، وبشكل منتظم، لكي نستطيع استخدام الأرقام وتحليلها في منتصف الحملة ونهايتها. فمثلاً، إن كنت متجهاً للعقبة، تعرف أنها تبتعد 500 كيلومتر، ويصبح هذا الرقم مهم لك. وفي الطريق تنتبه كم كيلومتراً قطعت، وكم تبقى. وكذلك تنتبه لمؤشر الوقود كيف ينقص لكي تزيده.

خاطرة من حملة: "في حملتنا سجل النجاح كان في غاية الأهمية، فالأرقام أعطتنا مؤشرات ومعلومات عن الوضع على الأرض. ماذا نجح؟ ماذا تعثر؟ وماذا أثمر؟ وما التصرف الذي لم يكن له أثر؟ فلاحظنا أنه كلما زاد العدد وأعلننا الزيادة بشكل دقيق، تحفّز الأعضاء وانضم أعضاء جدد. وكذلك بيّنت لنا الأرقام حين كانت الحملة تمرّ بتحديات أو إخفاقات أو مشكلة، دافعية، فكان سجل النجاح منبهاً أو إنذاراً للقائمين على الحملة، فواجهنا الأمر وأعدنا تقييم الاستراتيجية. فالاستراتيجية فعل، وعلينا دائماً التفكير بشكل استراتيجي استجابةً للمتغيّرات. أخيراً، من المهم ذكره هنا أنه إن كنا نتحدث عن حملة وطنية لها أفرع محلية مختلفة، فإن هذه الأرقام ستمكّن الحملات من التعلّم من بعضها البعض، وستمكّن قيادة الحملة من استخلاص العبر قبل فوات الأوان.

ملاحظة: قاعدة البيانات التي نُسجّل فيها أعضاءنا ومجتمعنا مختلفة عن سجل النجاح؛ فتلک هدفها خلق دليل -قاعدة بيانات- للأعضاء الممكنين، أو المنظمين، أو المتطوعين؛ أسماءهم، عددهم، عناوينهم، فرقهم، من حشدهم.

سجل النجاح: لماذا نحتاجه؟



سؤال: لماذا نخلق سجل الحملة؟ ننشئ القياسات للأسباب التالية:

1. للتأكد من أن أهدافنا وأهداف الحملة واضحة بالنسبة إلينا جميعًا.
2. لإنشاء خط نجاح، وبالتالي نهاية واضحة.
3. لنرى موقعنا من خط النهاية وأين نحن من وصولنا إلى النهاية.
4. لفحص وتطوير استراتيجيتنا وتكتيكاتنا في العمل - هل هنالك مؤشرات نجاح؟
5. للمقارنة بين وضع الفرق وتنظيمنا في المناطق المختلفة.
6. توفير أرضية للتعلّم من الممارسات الناجحة ولتطوير الضعيفة.
7. للمقارنة بين وضع الفرق وتنظيمنا في المناطق المختلفة.
8. لتحفيز أعضاء الحملة بالإنجازات والنجاحات الصغيرة خلال المشوار، حتى قبل أن يغيّر صاحب القوة أو القرار أسلوبه ويتحقق التغيير الكبير المرجو.

سؤال: على ماذا يشتمل سجل النجاح؟

1. موجز رقمي لأهداف الحملة الشاملة.
2. أهداف رقمية لكل فريق.
3. تعداد الأنشطة الممارسة لتحقيق تلك الأهداف.
4. سرد ما حققناه من الأهداف حتى الآن.

سؤال: ما هي أهداف الحملة التي نريد أن نقيسها ونعد للوصول إليها؟

يؤمن العديد من قادة حملات المناصرة أو حملات الضغط أن الهدف هو إحداث تغيير محدد في العالم - قانون أو سياسة أو إجراءات غير عادلة. والبعض الآخر من قيادات حملات توعوية يعتقد أن الهدف هو توعية أكبر عدد من الناس، وفي هذا خلق للتغيير المراد، وبخاصة إن كان التغيير في السلوك. وفي نهج تنظيم المجتمع للحراك أو الحركات أو الحملات، الهدف لا يقتصر على تحقيق التغيير المحدد في العالم - في قانون، أو سياسة، أو إجراء، أو سلوك - بل يهتم بشكل أولي بخلق مجتمع قيادي مُنظم قادر على تحقيق هدف اليوم وهدف الغد. وبناء على هذا المنطق نحن نُصمم سجل النجاح لمتابعة:

التغيير الملموس في العالم (شيء يمكن لمجتمعك أن يدركه ويراه): قانون، سياسة، إجراء، ممارسة. كن محددًا في تعبيرك عن هذا الهدف

التغيير في العالم

النمو في مجتمعك، وتشمل أعداد العضوية إن كانوا منظمين أو ممكنين أو متطوعين أو مناصرين (كن محددًا)؛ النمو في القدرة على العمل الجماعي. كم عدد الفرق؟ كم اجتماع؟ وكم قمة نظموها؟

بناء مجتمع قيادي

النمو في الموارد الموجودة لدينا، بالإضافة لأعضائنا، بل كذلك لمناصرينا وأموالنا وعلاقاتنا.

تعلم الفرد من حيث المعرفة والمهارات والقدرة.

نمو أفراد الحملة

سؤال: ماذا نفعل بعد تصميم سجل القياس لفريقنا؟

نملأ المعلومات، نُحلّلها بشكل منتظم، نستعرضها لأهل الحملة، ونعدّل ونغيّر ونحتفل.

1. نملأ المعلومات بعد وضع سجل النجاح، نبدأ في ملء المعلومات:

- هل نملأها بشكل يومي، أو أسبوعي، أم باجتماعنا الدوري؟ هذا ما يتوجب على كل فريق والفرق مجتمعة الاتفاق عليه.

- من يملأ السجل؟ بعض البيانات يعيئها كل عضو بالحملة، والبعض الآخر يعيئها مُمكن الفريق.
- ماذا نفعل بعد أن نعبيء الأرقام في فريقنا؟ نعطي كل المعلومات -وبشكل شهري- لأحد قيادي الحملة، وهو منسق المعلومات الذي يقوم بإدخالها على الحاسوب، وكذلك الاحتفاظ بالنماذج المعبأة أو صورة عنها، وذلك للتأمل بتطور الأفراد وتحليل فاعلية التكتيكات. وبعد ذلك، يقدم مسؤول تحليل البيانات ملخص مع بعض التحليل للفريق المؤسس.

2. نُحلل ونستعرض المعلومات:

بما أن هدف السجل هو تحفيز الآخرين ومراجعة أساليب عملنا ومدى تحقيقها للهدف، فيجب علينا أن نُحلل المعلومات ونستخلص العبر ونعرضها لباقي أعضاء الحملة. وهذا هو دور الفريق المؤسس، فكما ينتبهوا باجتماعاتهم لأحوال الفرق وتقدم الحملة على منحنى الحملة، هم ينتبهون كذلك، وربما بشكل شهري، في سجل النجاح وأرقام المدخلات والمخرجات (أي النشاطات والنتائج)، ويعرضون بعض الملاحظات والدروس لأهل الحملة في اجتماع مجتمع الحملة مرة بالشهر -إن كان أهل الحملة يجتمعون وجهًا لوجه- أو يعرضوها على منصة الحملة الإلكترونية المفتوحة لأعضاء الحملة والمغلفة للجمهور.

أدناه بعض الأمثلة لكيفية الاستفادة من السجل:

- عندما يتضح من الأرقام نجاح أحد الاعضاء، أو تميز أحد من الفريق من حيث معدّل النشاط أو النتائج، نستكشف ما يفعلون، ونشارك تجربتهم أو التفاصيل التي تميزهم مع الجميع.
- المراجعة تعني أيضًا التحقق من أسباب تأخرنا في الإنجاز من حيث النشاطات أو النتائج، فبالمقارنة بين الفرق، أو بالاطلاع على النشاطات، يمكنك أن تجد بعض خيوط الحل.
- إذا كانت حملتك لا تحصل على تغطية إعلامية كافية، فيمكنك العودة للتحقق من سجل النجاح، لتراجع مدى تواصلنا معهم أو لتراجع عدد القمم وتكررها.
- إذا كان المنظمون لا يجندون عددًا كافيًا من المتطوعين، يمكنك معرفة ما إذا كانوا يضعون ما يكفي من الجهد في بنك التلغونات. وإن كانوا يقومون بالاتصال ولكن لا يحصلون على المتطوعين، ستحتاج إلى العمل معهم من أجل إعادة وضع استراتيجية والخروج بوسائل جديدة لتجنيد متطوعين.

3. نتعلم ونُكيّف

في أغلب الأحيان، الأهداف لا ينبغي أن تتغيّر. هي الأهداف الاستراتيجية التي تعتقد أنها ستوصلنا لتحقيق الفوز. عدم تحقيقك الأهداف لا يعني أن الأهداف يجب أن تتغيّر، ولكن، ربما الأنشطة والمدخلات التكتيكية هي التي يجب أن تتغيّر، سواء كان ذلك يعني إعادة النظر في نظرية التغيير أو التكتيكات نفسها.

أفضل أعضاء الحملة هم أولئك الذين يستطيعون أن يتتبعوا بدقة ويكيّفوا باستمرار أنشطتهم ونتائجها من أجل تحقيق الأهداف.

تاسع عشر: كيف نضمن حالة التعلّم والتأمل والتقييم؟

ما أهمية التأمل؟

للتأمل فوائد كبيرة في زيادة الوعي الذاتي، وهو عنصر أساسي بالذكاء العاطفي وبتطوير فهم أفضل للآخرين. يمكن أن يساعدك التأمل في تطوير مهاراتك، بخاصة مهارات التفكير الإبداعي، ويشجّع التأمل على المشاركة الفعّالة في بيئة العمل.

في الحملات التنظيمية، الاحتفاظ بدفتر يوميات التعلّم، واستخدام ممارسات التأمل بانتظام، سيدعم المزيد من المناقشات ذات المغزى حول تطوّر الحملات وتنمية الأفراد، بما في ذلك وقت التقييم الشخصي. سيساعدك التأمل أيضاً في استحضار القصص والمواقف التي تدعم ممارساتك أثناء العمل في الحملات التنظيمية. بالنسبة لمنظمي المجتمع ذوي الخبرة، فإن الأمر يتجاوز الجلوس والتفكير في الأشياء، بل جزء من عملية التنظيم المصممة لتغيير كيفية إجراء الحملات.

يتغير مجال تنظيم المجتمع باستمرار، وهو مليء بفرص حلّ المشكلات. يحتاج منظمو المجتمع إلى التفكير التأملي من أجل استخدام الموارد بشكل فعّال، وتقييم الجهود، والتخطيط للمستقبل، وكل ذلك أثناء مواجهة المشكلات الاجتماعية التي تسعى المجموعات إلى تغييرها. يحدث ذلك من خلال إنشاء مكان للنقاش المفتوح، واستخدام المعلومات المكتسبة لتوفير التوجيه للخطوات التالية في الحملة، وجمع الأشخاص ذوي الأدوار المختلفة معاً. يعتبر التفكير التأملي المستمر والابتكار على نطاق واسع أحد المكونات الأساسية لتنظيم المجتمع.

في ما يتعلّق ببناء القدرات التنظيمية والإدارة، التركيز بشكل أكبر تحديداً على التنفيذ، والتكيّف المستمر لاستراتيجيات الحملة وتكتيكاتها، فإن أحد المكونات الحاسمة للتنظيم الناجح هو عملية التفكير التأملي والابتكار. على نفس القدر من الأهمية، مع اقتراب الحملات من نهايتها، تعتبر عملية التفكير التأملي والاحتفال حاسمة -قطعاً- للعمل التنظيمي الناجح.

كيف يكون التأمل الجيد

- تعمّق وخذ وقتك بالإجابة.
- لا يوجد إجابة حاضرة وجاهزة.
- قد تشعر بعدم الراحة قليلاً في الإجابة.

- حاول أن تكون منفتحًا عاطفيًا.
- شارك الجانب الذي يتردد صداه معك شخصيًا، ولماذا، وما انعكاس ذلك على تجربتك وقيمك وتربيتك.
- شارك الجانب الذي لا توافق عليه، ولماذا، لكي تظهر الحجج التي تؤيد رأيك المعاكس.
- شارك التحول في موقفك، أفكار، معتقدات، كيف تغيرت ولماذا.
- شارك أسئلتك الملحة وحاول الإجابة عنها.

هل هذا تأمل أم لا؟

ليس تأمل	تأمل	مثال
✗		بعد جلسة الاجتماع الجيد، تعلمت أنه يجب وضع أجندة قبل الاجتماع.
	✓	أدركت أنه من أدوار كقائد للفريق، بناء علاقات قوية مع كل عضو في الفريق، لأن هذا سيساعدني في فهم القيم التي تحركهم ودوافعهم وقدراتهم.
✗		جلسة تمكين القيادة كانت من أكثر الجلسات الممتعة.
✗		المساءلة الأفقية كانت مهمة لتطورنا كفريق.
	✓	عندما تعلمنا مع روان عن التمكين، وجدت أنني لا أقوم بالاستماع بشكل جيد، وبالتالي، كان يؤثر على قدرتي في تمكين فريقي، فقررت أن أتعلّم طرق الاستماع الجيد.

تطبيق: تأمل في لحظة ذات مغزى من الأسبوع الماضي..

- ماذا حدث؟
- كيف شعرت حينها؟
- لماذا شعرت بهذا الشعور؟
- ما الذي تعلمته من هذا الموقف؟
- ما الذي سأقوم به بناءً على ذلك؟
- ما هي الخيارات المستقبلية لدي؟
- ما هي الدروس المستفادة؟

مثال على دور التأمل في الحملات التنظيمية

تشارك هولوي هولكومب، المديرية المساعدة لـ DART -وهي شبكة تنظيمية على مستوى البلاد تعمل في تجمعات العمل- كيف غير التفكير التأملي على مستوى الشبكة طريقة تدريب المنظمين:

”أدى التفكير العميق والتقييم إلى تغيير محتوى وطول أحداث التدريب الوطنية والإقليمية لـ DART، وتطوير وتطوير معهد DART المنظمين، وزيادة التركيز على الأموال التي يجمعها الأعضاء، والبناء العميق للشبكات في التجمعات بشكل متزايد، وإشراك السكان المحليين في تشكيل مجتمعاتهم بقوة“.

يفيد التفكير التأملي عمل المنظمين، ويؤثر في نهاية المطاف على المجال الأوسع لتنظيم المجتمع، حيث يجمع هؤلاء أصحاب الأدوار المختلفة لمناقشة تكتيكات التحليل واستدلالاتها. أمثلة على كيفية جمع المنظمين للتفكير من خلال المقابلات مع الأفراد ذوي الأدوار المختلفة في مجال تنظيم المجتمع.

التفكير التأملي هو جزء أساسي من اتخاذ قرارات جيدة، ويمنع الاستسلام بين المنظمين. تؤثر استدامة المنظمين والجهات المكونة على مستقبل أي حملة منظمة. التفكير التأملي كخطوة أولى في التقييم الذاتي يوجه الخطوات المستقبلية في الحملة ويجنب الانحدار. وفقاً لهولوي هولكومب، يتواصل منظمو DART مع التجمعات لإشراكهم بعمق في بناء وزارة العدل. تقول هولكومب:

”يرتكز تنظيم DART على التعاليم الدينية حول العدالة. من خلال عملية تنظيم القيعان، يفكر أعضاء التجمعات في مشاكل المجتمع التي يجب حلها ويحددونها. تعد القدرة على الاستماع والتفكير التأملي في احتياجات المجتمع التي حددها قادة الجماعة والمجتمع، مبدأ أساسياً في عملية تقييم DART“.

من خلال إنشاء مكان للنقاش المفتوح حول استراتيجيات التنظيم، يكون القادة والناخبون واللاعبون الرئيسيون الآخرون في المجتمع قادرين على التعمق في أسباب تكتيكاتهم التنظيمية. من خلال تحليل طرق معالجة المشكلات الاجتماعية بشكل منتظم، يتم تضمين التقييم في عملية التنظيم. يتحدث جاهي وايز عن كيفية قيام شبكة واشنطن بين الأديان بالترويج للمناقشات الحرة بشكل منتظم: ”بعد كل حدث عام، لدينا طريقة لاستخلاص المعلومات وتلخيص وتقييم الإجراءات، وهو يتعلّق بالاستراتيجية الأكبر. التفكير التأملي هو أولوية ويخلق مساحة آمنة للمراجعة الأولية للعمل. تجري المناقشة في منتدى مفتوح مباشرة بعد الحدث، يتناوب الميسرون على قيادة مناقشة التفكير. سيحصل كل منظم وقائد مجتمعي يعمل في حملة ما على دور لقيادة جلسة التفكير“. يمضي وايز بعد ذلك في شرح المكونات الثلاثة التي يركّزون عليها في التقييم؛ ”نحن نركز على القيادة ورد الفعل السياسي وإشراك الناس والمجتمع“. تتناول WIN القضايا التي تعتمد على الأحياء والإسكان، وتحديد الإسكان الداعم الدائم، والحفاظ على المساكن ميسورة التكلفة، وتنظيم الإسكان العام والمستأجر.

ACOSA هي منظمة عضوية من المهنيين في مجالات تنظيم المجتمع والإدارة الاجتماعية. تهدف إلى جمع الأشخاص ذوي الأساليب المختلفة لتنظيم المجتمع معاً، من أجل تعزيز ممارسات التغيير الاجتماعي. يوضح مارك هومان، المدير العام لـ ACOSA: "ينقسم أعضاء ACOSA إلى ثلاث فئات رئيسية: الأساتذة والطلاب في برامج التغيير الاجتماعي وتنظيم المجتمع؛ ومنظمي المجتمع؛ والمهنيين في الإدارة الاجتماعية. تدرك ACOSA أن الأنواع المختلفة لمنظمي المجتمعات تحتاج إلى أنواع مختلفة من الأدوات. عندما تتم مشاركة المعلومات بسهولة من خلال الجمعية، فإننا نعمل على تحقيق مهمتنا المتمثلة في النهوض بمجال التغيير الاجتماعي".

تقدّم ACOSA لأعضائها نشرة إخبارية ربع سنوية، وترعى مجلة Journal of Community Practice، وهي مجلة علمية مخصصة للبحث في كيفية تعزيز الخدمة المباشرة والممارسات المجتمعية للتغيير الاجتماعي. يكتب هومان أيضاً عن فائدة التفكير التأملي في كتابه **تعزيز التغيير المجتمعي: تحقيق ذلك في العالم الحقيقي**: "الممارسة التأملية هي شكل من أشكال التعلّم التجريبي الذي يشجّعك على البحث عن وجهات نظر أخرى أيضاً. سوف تتعلّم من المحادثات مع الآخرين المشاركين في عملك، ولا سيما أولئك الذين لديهم خبرة أكثر مما لديك، وسوف تفكر في كيفية استخدام التوجيه الذي تتلقاه".

عند سؤال بعض القياديات والقياديين عن التأمل وأهميته بالنسبة لهم/ن، وأثره على قيادتهم/ن، كانت إجاباتهم/ن كالتالي:

ميس العرقسوسي - ممكّنة حملات تنظيم مجتمعي

"التأمل بالنسبة لي هو التمعّن بتجربة مريت فيها، وأحلل سلوكي: كيف ولماذا تصرفت بهذا الشكل، وأغوص أكثر بالقيم التي خلّنتني أتصرف بهذا الشكل. فهو كأنه تأمل بممارسة وربطه بقيم أو مبادئ أو معرفة معينة، للخروج بمخرج ثانٍ أعمق من مجرد ممارسة أو تصرف بدون تفكير، فيزيد تعلّمي وعمق فهمي للأمور. مثال: وأنا بحضر لتدريب المدربين بالتنظيم المجتمعي، بتأمل كثير بممارساتي كمدرّبة، وكيف تعلمت تلك الممارسات ومن أين، وكيف بتصرف ولماذا.

صراحةً، الكتابة بتساعدني كثير أتأمل، أيضاً ممكن حوار عميق مع شخص بيساعدني، بس الأكثر الكتابة. بحدد وقت خاص كعادة إني أكتب تأملاتي في ساعات الصباح. وبتأمل بعد كل محطة مهمة بحياتي، بانتهاء مشروع، نهاية مساق تعليمي أو ورشة. كمان التحديات بتخليني أتأمل، واللحظات الحلوة زي عيد ميلادي، عيد زواجي، عيد ميلاد بنتي.

أكيد التأمل كان له أثر على قيادتي. أنا تعلمت التأمل في الملتقى التربوي العربي. كان التأمل جزء حاضر فينا من المؤسسة، فكان عندنا مثلاً آخر السنة كل واحد لازم يكتب ورقة تأملية يتأمل بالسنة اللي مرت عليه، شو أنجز وشو لآ، وكيف كان يحب السنة تمرّ عليه بشكل مختلف، وشو بيتأمل للسنة الجاية. وكل حد حر إذا بيحب يشاركها أو لآ، بس كانت إجبارية. وكنا بنقرأ أوراق بعض، وكان كثير مهم إنه بتأمل.

أنا كيميس كنت دائماً أكتب بشكل عام على الـ blog، وكتابات شخصية، وأثرت كثير على قيادتي. بالأماكن التي كنت أحس إنني عالقة بتحدّي كنت بتأمل وأحلل اللي صار وفيين المشكلة. من تأملي كقيادة تعلمت كثير عن نفسي، وعن غيري، وعن ممارساتي، وكثير من التطور اللي قمنا به في نهج التنظيم المجتمعي وطبقناه بالحملات كان من لحظات تأمل عميقة، إما فردية أو جماعية من الفريق اللي بيشتغل“.

معالي - منظمة في حملة "قم مع المعلم" ومنسقة فريق تطبيق نظام التعليم الخاص

"التأمل بالنسبة لي هو الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه، وأخذ وقت أكثر بفهم الزوايا اللي ما كانت واضحة من قبل، ودراسة إيجابياته وسلبياته بتبحر وعمق أكثر. بحس إنني فعلاً تأملت، لما أحس حالي تشربت فهم للموضوع، وقادرة أشرحه لشخص آخر، وأعطي مبررات رأيي فيه.

كثير كان للتأمل أثر ع قيادتي؛ لأنه قبل ما أتعلّم عن التأمل كنت كثير مندفعة وبعطي رأيي بأي موضوع بشكل سريع. ف كنت كثير بطلق أحكام مش صحيحة، لأنه ما أخذت مني وقت لأفهمها وأتأملها.

متى أقوم بالتأمل؟ عندما يكون عليّ اتخاذ قرار، وعند مواجهة أي تحدي وبحاجة إنه أفهمه أكثر.

لكي أقوم بالتأمل بحاول ألبس أكثر من طاقة وأنا بنظر للموضوع؛ ف مرة بشوفه بعين الناقد، ومرة بعين اللي هيوقع عليه الأمر، ومرة بشوفه بعيني (كشخص بيحتاج ياخذ قرار).. وهكذا“.

سامر الشريف - مدير رواد التنمية - فلسطين

"التأمل بالنسبة لي هو محاولة البحث عن الأمل بالشيء اللي بنتأمل فيه. أما كفعل، التأمل ف في جملة دائماً بحكيها منير فاشة وبتعلق معي: "أتأمل كل ما أقوم به/ أعيشه وأكوّن معنى له". وأنا فهمي لها إنه كلنا كبشر بنخوض كثير من التجارب، بس إذا ما وقفنا عند التجربة، وما تأملنا فيها، بتظل تجربة ما أخذنا منها استخلاص أو اكتسبنا تعلّم منها أو طورنا ذاتنا. اللي بيعيش تجربة وما بيتأمل فيها، كأنه ما عاشها.

أنا كثير بحكي عن التأمل، لأنه مثلاً في شغلنا ك "رواد فلسطين" دائماً عندنا تحديات بالشغل على الأرض والشغل اليومي. بس إذا بنطّلع على المسار ككل من وقت ما بدأنا، دائماً فيه تطور وبنحقق نجاحات.

كنت بشرح لفريقي إنه بشوف النجاح أو التقدّم بشغلنا مثل منحنى الحملة بنهج التنظيم المجتمعي؛ بنوصل للقيمة وبعدين نواجه تحدي، ونتأمل ونشتغل أكثر لنوصل للقيمة اللي بعدها، وتاني يصير تحدي.. وهكذا. ف إذا مع كل تجربة بنمرّ بيها لتأمل فيها كجزء من سياق كبير، ونبحث عن الأمل فيها بالتأمل، ونتعلّم منها، فيعطينا دافع إنه دائماً نستمر بالعمل“.

