

تيسير التغيير الاجتماعي: سبعة أسئلة تبقىنا يقظين

دوج ريلر
رابطة موارد التنمية المجتمعية
2015

ترجمة: أيمن الحسيني (تم ترجمة هذه المقالة في إطار تطوير محتوى منصة ابتيدي من قبل مسارات جماعية بالتعاون مع معهد جوته بالقاهرة ، 2023)

"كن صبورًا تجاه كل الأمور العالقة في قلبك وحاول أن تحب الأسئلة نفسها... لا تسعى الآن وراء الإجابات التي لا يمكن أن تُعطى لك لأنك لن تكون قادرًا على أن تعيشها. وبيت القصد هو أن تعيش كل شيء. عش الأسئلة الآن. لعلك حينها، ودون أن تشعر، ستعيش تدريجيًا في يومٍ ما بعيدٍ إلى جانب الإجابة."

راينر ماريا ريلكه (1929)

"أفترض أنه إذا كانت المطرقة هي الأداة الوحيدة التي تمتلكها، فمن المغري أن تُعامل كل شيء وكأنه مسمار."

أبراهام ماسلو (1966)

لا يبدأ التغيير الاجتماعي بالقدرة على إيجاد إجابات صحيحة ولكن بتطوير أسئلة أقوى باستمرار، من خلال الخبرة المكتسبة، ومن هناك نمضي قدمًا. وكما يناشدنا ريلكه أعلاه، في كثير من الأحيان لا توجد إجابات، بل مجرد تساؤلات لا تنقطع نحو المستقبل.

لنأخذ مثلًا السؤال التالي: "كيف نجتمع بين المجتمعات والحكومة معًا في علاقة إبداعية مشتركة؟" إن الإجابة على هذا السؤال المعقد لا تختلف فقط باختلاف السياقات، ولكن في كل واحد من هذه السياقات لا يمكن صياغة الرد ببساطة في جلسة تخطيط استراتيجي. يجب اكتشاف الإجابة من خلال دورات مستمرة من الفعل، والملاحظة، والتأمل، والتعلم، وإعادة التخطيط، حيث يتطلب كل منها عملية تساؤل منضبط خاصة بها.

من المرجح أن يتطور السؤال ذاته، على سبيل المثال، إلى: "كيف يمكننا دعم المجتمعات والحكومة المحلية لإعداد أنفسهم للمشاركة؟" هذه هي ممارسة التغيير الاجتماعي، حية وتبحث باستمرار عن أسئلة أفضل، وقادرة على مواجهة تعقيدات وتفاصيل الحياة المتطورة.

إن اتخاذ موقف من هذا القبيل ليس سهلاً في عالم يطالب بإجابات في شكل خطط شاملة ومبسقة، مع تحليلات كاملة للمخاطر وميزانيات لعدة سنوات، تتبعها بانتظام تقارير تتحدث عن الخطط المبرمة، لتقدم دليل على أن هذه كانت الخطط الصحيحة، إذا كان للتمويل أن يستمر في التدفق. على الرغم مما كان يمكن معرفته على العكس من ذلك. بالطبع

ستُحتسب الأدلة عادة بواسطة بعض الأساليب الذكية ومعها بعض جوانب التعلم السهلة والمضللة لتُشارك وتُنقل إلى دورات لاحقة.

مع انتقالنا من المشاريع الخيرية الصغيرة إلى برامج تغيير أكبر وأعقد، يتطلب الأمر شيء من التواضع لقول "نحن لا نعرف بعد"، وأن نطلب الفرصة للتساؤل وتجربة طريقنا إلى الأمام. أن نكون مبدعين. من سيهتم بتمويل "نحن لا نعرف بعد"؟ حتى البرامج التجريبية (Pilot Programmes) متوقع منها أن تنجح لتضرب المثل على "أفضل الممارسات" بدلاً من أن تكون مختبرات للتغيير.

ومع ذلك، بدون هذا التواضع والصدق، من غير المرجح أن نقارب المستقبل بوصفنا متعلمين وممارسين مفكرين، ولا ينبغي أن نُفاجأ عندما تواصل الإجابات الصحيحة (والتأثيرات) مراوغتنا.

كيف يمكننا مُساءلة طريقنا بفعالية نحو مستقبل غامض؟

تشارك هذه الكتابة سبع أسئلة متطورة والعديد من مسارات التقصي الأخرى التي توجه عملنا. هذه هي الأسئلة:

1. ما هو التغيير الاجتماعي وكيف نقاربه؟
2. ما هو دورنا الأساسي بوصفنا ممارسين للتنمية؟
3. كيف نرى ونتعامل مع السلطة؟
4. كيف نتعامل مع عدم اليقين؟
5. ما هي استراتيجيات التغيير الاجتماعي الأكثر فعالية؟
6. أي نوع من المنظمات والقيادة نحتاجه لمواجهة المستقبل؟
7. كيف يمكننا إجراء محادثات ذات أهمية؟

السؤال الأول

ما هو التغيير الاجتماعي وكيف نُقاربه؟

السبب والنتيجة مقابل التغيير المستمر والقيود

يعد تحليل "السبب والنتيجة"، بوصفه شرحًا لكيفية تغيير الأشياء، مفيدًا لفهم حركة الأجسام الجامدة والأنظمة التقنية التي يمكن التنبؤ بها. في مثل هذه الحالات، يمكن التخطيط للأسباب المطبقة خارجيًا ومن المرجح أن يكون لها آثارًا أو تأثيرات قابلة للتنبؤ والقياس. هذا هو علم الفيزياء، ويحبه الكثيرون لأنه يبدو منظم ومرئي وخاضع للمساءلة، أو على الأقل يوهم بذلك، ولذا يطبقونه على مشاريع التغيير الاجتماعي باستخدام الأطر المنطقية والمنهجيات المماثلة.

يجب أن تكون الأشياء الجامدة والأنظمة مدفوعة خارجيًا أو محفزة لأنها لا تحتوي على حياة ذاتية خاصة بها. ولكن البشر والأنظمة الاجتماعية مخلوقات حية، ومتناقضة ومدفوعة داخليًا، ولا تتصرف بشكل قابل للتنبؤ تجاه المحفزات الخارجية. وبالتالي، لا يمكن تفسير كيفية تغييرهم بواسطة أسلوب "السبب والنتيجة" المنطقي.

يعتبر مفهوم "التغيير المستمر والقيود" أدق وأفيد. فالكائنات الحية والمنظمات والأنظمة الاجتماعية دائمًا في حالة تغير مستمر من الداخل. لكننا في الوقت نفسه، غالبًا ما نكون أسرى أو عالقين في حالة عدم التغيير. ما يجعلنا أسرى حالة معينة

ليس غياب التغيير وإنما سلسلة من القيود الداخلية والخارجية التي إذا ما تقلصت ستمكّن التغيير وتطلق العنان للحركة المحتملة النابعة من داخلنا.

نحن نركز كثيرًا على كيف ولماذا يمكننا التغيير، وقليلًا جدًا ما نركز على سبب عدم تغيرنا، وما هي القيود التي تحول دون التغيير الممكن، أو ما هو الذي يجعلنا مكبلين.

على الرغم من خططنا المحكمة والممولة جيدًا، لا يمكن دفع الناس للتغيير كما لو كانوا قطعًا على لوح الشطرنج، من هذه المربع إلى ذلك. في الواقع، من المرجح أن يثير ممارسة ضغط خارجي من أجل التغيير مقاومةً أو يؤدي إلى المزيد من السلبية. كما يلاحظ بيتر سينج: "الناس لا يقاومون التغيير. إنهم يقاومون أن يتم تغييرهم".

إذا كانت النساء في مجتمع ما عالقات، وبدون سلبيات، وغير قادرات على الخروج من التبعية والخضوع للنظام الأبوي، فليس ذلك لأنهن سلبيات داخليًا بوصفها حالة طبيعية، ولكن لأن إرادتهن وقدرتهن على التغيير مغلولة بسلسلة من القيود الداخلية (نفسية وثقافية) والخارجية.

إذا كان من الممكن مساعدتهن على إزالة أو تقليل هذه القيود، فقد يتمكن من تغيير أنفسهن وعلاقتهم بالعالم. (انظر Franzetta, D (2010).)

ثلاثة أنواع من التغيير

في عملنا مع المجتمعات أو المنظمات أو الشبكات، قبل أن نسأل "كيف نغير الأمور؟"، نفضّل أن نسأل "كيف تتغير الأمور بالفعل أو كيف يتم تقييد التغيير؟" بهذه الطريقة يمكننا الاعتراف بالقوى الطبيعية المؤيدة والمعارضة للتغيير والعمل معها.

في عملنا، قمنا بتحديد ثلاثة أنواع رئيسية من التغيير عادة ما يمر بها الناس والجماعات والمجتمعات. (للحصول على نسخة مفصلة أكثر، انظر Reeler, D (2007).)

يصف التغيير الناشئ تطور الحياة اليومية، والعمليات التكوينية وغير المتكافئة للتعلم اللاواعي والواعي من التجربة، والتغيرات في الاتجاهات والأفعال الناتجة عن ذلك. وينطبق ذلك على الأفراد والعائلات والجماعات والمنظمات والمجتمعات التي تتكيف مع الواقع المتحول، في محاولة لتحسين وتعزيز ما تعرفه وتفعله، والبناء على ما هو موجود، خطوة بخطوة وبشيء من عدم اليقين، ولكنها لا تزال تتعلم وتتكيف، سواء نجحت أو لم تنجح في ذلك.

يوجد التغيير الناشئ بشكل أقوى في ظروف غير متوقعة ومتقلبة. قد تكون هذه الظروف نتيجة لعدم اليقين الخارجي مثل الاقتصاد غير المستقر أو النظام السياسي الهش، أو ربما تكون نتيجة لعدم اليقين الداخلي حيث تكون الأمور متجزأة أو لا تزال في حالة تشكل.

في المناطق الحضرية المحيطة بمدينة كيب تاون، مثل العديد من مدن الجنوب، يصل المهاجرون الريفيون يوميًا بحثًا عن عمل وخدمات صحية ومدارس لأطفالهم. يجتمعون ويتجمعون على قطع أراضٍ خالية، ويحتلون بها بشكل غير قانوني. يتمتع بعضهم بروابط ريفية، وببني البعض الآخر روابط جديدة، من أجل الحماية والدعم. إنها مجتمعات ناشئة، لا تزال هشّة ومفككة وعرضة للصراعات والاستغلال. مع مرور الوقت والخبرة، تبدأ القيادة والهوية في التشكل ومعها الشعور بالثقة والانتماء للمكان. ولا تزال الانقسامات الأبوية والقبلية سائدة.

يبدأ اتحاد الفقراء الحضريين، الذي بُني مع مرور الوقت من ساكني الأكواخ (الصفائح) المنظمين، بالتحالف مع منظمة الأحياء الفقيرة (الأكواخ) الدولية (*Slum Dwellers International*)، وبدعم من بعض المنظمات غير الحكومية، في العمل في مثل هذه المجتمعات الناشئة من خلال دعم النساء لتشكيل "مجموعات الادخار اليومي" والتي تنتخب منها

جامعات موثوق بهن (قياديات ناشئات) لجمع مبلغ صغير من المال (الفكة) كل يوم من كل عضو. ويوفر ذلك أساسًا للتنظيم والقيادة المحلية يمكن بناء برامج تغيير أكبر عليه في المستقبل.

التغيير التحويلي. في مرحلة ما من تطور جميع الكائنات الاجتماعية، من المعتاد أن تنشأ أزمة. قد يكون ذلك نتيجة لعملية طبيعية للتطور الداخلي، على سبيل المثال، تصل المنظمة الرائدة الكلاسيكية إلى حدود هيكلها الشبيه بالعائلي وأدوارها وعلاقاتها، فتتعثر ويتعذر عليها النمو دون تحول نوعي إلى هيكلية أوعى وطريقة عمل أكثر منهجية، والتخلي عن طابعها غير الرسمي وتحويل طريقة عملها.

قد تكون الأزمات أيضًا نتاج دخول الكيانات الاجتماعية في علاقات متوترة أو متناقضة مع عالمها، مدفوعة بتحولات في السياقات السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية أو البيئية الخارجية.

تمهد الأزمة الطريق للتغيير التحويلي. فعلى عكس التغيير الناشئ، والذي يتميز بأنه عملية تعلم، يتعلق التغيير التحويلي أكثر بالتخلي عن الأفكار والقيم والمعتقدات الرئيسية التي ترسخ الأزمة والتي لم تعد تناسب الوضع أو العلاقات التي تتطور.

تعاني جنوب أفريقيا من الصراعات والاحتجاجات. كل يوم في عشرات البلدات يقطع السكان الطرق ويتظاهرون أمام مجالسهم المحلية، وأحيانًا بعنف، للاحتجاج على نقص توفير الخدمات (المياه والسكن والكهرباء). فهم يشعرون بالخداع ويتوقعون من الحكومة أن تقوم بدورها في توفير الخدمات. ولكن الحكومة لا يمكنها فعل ذلك بمفردها - فمحاولاتها بتوفير الخدمات من أعلى لأسفل في ضوء بنية تحتية بيروقراطية موروثية عن نظام الفصل العنصري تفشل في ظل الفساد وانعدام القدرات.

كم هو سهل أن نتحدى الطابع الهرمي للنظام والافتراضات بأن على المواطن السلمي أن يتلقى خدماته من قبل حكومة نشطة. حتى لغة "الحقوق"، المحببة جدًا لدى المساعدات التنموية، والتي تفصل بين "أصحاب الحقوق" و"المكلفين بالواجبات"، تشجع على الاعتقاد بأن الحكومة المحلية والمجتمع لديهما مصالح منفصلة، وتغذي العزلة المتبادلة بينهما. أليس من الواضح بشكل متزايد أن الجولات اللانهائية من الاحتجاج والفشل في تقديم الخدمات لن تنتهي حتى تتخلى المجتمعات والحكومة عن هذه المفاهيم وعن الطريقة التي يرون بها بعضهم البعض؟ قد يكونون عندها منفتحين على اكتشاف طرق تعاونية أكثر إبداعًا يمكن للمجتمعات من خلالها حشد مبادراتها ومواردها لتلبية الموارد الجماعية ونظم الدعم الأوسع نطاقًا التي تسيطر عليها الحكومة.

ما الذي يمكننا فعله لمساعدة أي من الجانبين على البدء في تجاوز هذه الحلقة غير المثمرة؟ ما الاتجاهات والقيم الجديدة التي تصبح مهمة لمواجهة المستقبل؟

العمل مع مقاومة التغيير هو جوهر التحول هنا. قد نعلم داخل عقولنا أنه يجب علينا أن نتغير، ولكن في أعماقنا نكون أسرى وعالقين في الوضع الحالي وغير قادرين على التخلي عنه. فكر فيما يلي:

الخوف من فقدان السلطة والامتياز والهوية. الخوف من التعرض للأذى أو ما هو أسوأ. الخوف من المجهول الذي سيزعزع ما اعتدنا عليه، حتى لو كانت هذه مجرد استراتيجيات للتكيف مع ما لم ينجح؛

الشك والشك في الذات بأنهم أو أنني لا يمكنني أن أصبح أفضل أو أفعل ما هو مطلوب، وبأننا وأفكارنا غير كافيين أو مناسبين، وأننا لا نمتلك القدرة؛

الكرهية أو كراهية الذات. هي أساس العديد من أشكال العنصرية. في حالات الصراع أو الإساءة أو الصدمة، يمكن أن نُغمر بالمرارة والسخط والانتقام، أو نلقي اللوم بشكل متناقض على أنفسنا أو حتى نكره أنفسنا على ما فعلناه أو لم نفعله أو حتى على ما حدث معنا. نحن لا نستحق العناء.

كل هذه الأمور تعيق أو تقيّد الإرادة أو تحجز تيار التغيير الفطري. لا توجد طرق سهلة للعمل مع هذه المقاومات العميقة. في ممارستنا، نبحت عن طرق لكشفها ومشاركتها، لتسليط الضوء عليها، سواء بشكل وثيق أو اجتماعي، لمنحها منظور، ويصبح من الممكن التعبير عنها. من خلال الإشارة إليها والتعبير عنها تأتي إمكانية التحرر، وتحرير أنفسنا. إن مساعدة الناس على مشاركة قصصهم يعتبر نهج مجرب جيداً، وغالباً ما يكون شافياً للراوين والمستمعين. فمجرد طرح الأسئلة على أنفسنا ومشاركة ما نخشاه ونشك فيه ونكرهه، ودعم الإجابات والمحادثات الصادقة هو أحياناً كل ما يلزم.

على الجانب الآخر من الخوف والشك والكرهية، يمكننا أن نجد الشجاعة والإيمان والحب. تصبح الأفكار الجيدة للتغيير واهية من دون شجاعة، لذا فمن الأمور المركزية في عملنا أن نشجع بعضنا البعض لمواجهة مخاوفنا. فاليقين هو العكس من الشك، لكنه بالكاد ممكن في مواجهة الواقع الذي لا يمكن التنبؤ به. لذا فالإيمان بقدرة البشر على التغلب على الصعاب يساعدنا في التعامل مع الشك. ثم الحب، واحدة من أقل الكلمات ذكراً في الكتب وورش العمل حول التغيير الاجتماعي، لكن بدونه يصبح القليل من التغيير مستدام أو حتى ذي قيمة.

ربما طبيعته الغامضة والمتسامية يجعل من الصعب جداً التعبير عنه صراحة، أو أن جس العالم بداخلنا يبقى حذراً من شيء غير قابل للقياس والتقدير الكمي. ولكن يمكن أن يكون هناك القليل من التحولات التي لا تركز على تحول القلب.

كيف نعمل مع الشك والإيمان، والخوف والشجاعة، والكرهية والحب بوعي أكبر في ممارستنا؟

التغيير القابل للتنبؤ أو المبني على الرؤية. يمكن للبشر تحديد المشكلات وحلها وتخيل أو تصور إمكانيات أو حلول مختلفة للمستقبل. يمكننا توقع رؤى أو نتائج ممكنة وصياغة خطط واعية لإحداث التغيير.

عندما تكون ظروف التغيير، وخاصة علاقات النظام، متماسكة ومستقرة وقابلة للتنبؤ إلى حد معقول، وعندما لا تهدد المخاطر غير المتوقعة النتائج المرغوبة، يصبح من الممكن تنفيذ مبادرات التغيير القابل للتنبؤ والمشاريع المخططة جيداً.

الحقيقة هي أن العديد من الأشخاص في قطاع المساعدات التنموية، ولا سيما أولئك الذين يتحكمون في ويكونون مسئولين عن الشؤون المالية وتخصيص الموارد، يميلون إلى تفضيل نهج التغيير القابل للتنبؤ لأنه تعطي وهم السيطرة والمساءلة، حتى عندما لا تتوفر الظروف الملائمة للمشاريع بعد. في الواقع، هناك القليل من حالات التهميش والفقر والظلم التي يمكن التنبؤ بها، بحسب التعريف. ويجب القيام بأمور أخرى، غالباً ما تكون ناشئة أو تحويلية، قبل أن تصبح المشاريع منطقية.

الفكرة الأساسية هي عدم التسرع نحو أي نهج معين، لكن بدلاً من ذلك مراقبة أنواع التغيير الموجودة بالفعل ومعرفة ما إذا كان هناك طرق للعمل ضمن هذه التغييرات وخارجها.

كيف يمكننا بناء حساسية لقراءة أدق لطبيعة ظروف التغيير وصياغة نُهج للتغيير يمكن أن تعمل مع هذه الظروف؟

السؤال الثاني

ما هو دورنا الأساسي بوصفنا ممارسين للتنمية؟

يجب أن يُنظر إلى الناس على أنهم مشاركون بفعالية، إذا أُتيحت لهم الفرصة، في تشكيل مصيرهم وليس فقط مستفيدين سلبيين من ثمار برامج التنمية المخادعة.

تعد الحاجة إلى التغيير في المجتمعات المهمشة والفقيرة في جميع أنحاء العالم واسعة وشاملة. ولكن قدرة وموارد الحكومات والمنظمات غير الحكومية على العمل مع هذه الاحتياجات بطرق مفيدة محدودة للغاية.

تشير هذه المعضلة إلى نُهج تجيب على هذه الأسئلة:

(أ) كيف يمكن للقدرات والموارد المحدودة للأشخاص الخارجيين أن تدعم إطلاق العنان للموارد الخفية وسعة الحيلة لمجتمع ما؟

(ب) كيف يمكن للجيران تحفيز التغيير لدى جيرانهم، والتعلم من بعضهم البعض، بطريقة أفقية، من نظير إلى نظير، ومن مجتمع إلى مجتمع، ومن بلدية إلى بلدية، بحيث يمكن للتغيير الإيجابي والتنمية أن يمتد أو ينتشر كما تنتشر النار، ولا تكن مقيدة بقيود الحكومة أو المنظمات غير الحكومية.

في مقاطعة ليمبوبو في جنوب أفريقيا، عملت "رابطة موارد التنمية المجتمعية" CDRA مع عدد كبير من المجموعات النسائية المنظمة ذاتياً اللواتي يجتمعن لمعرفة احتياجات أطفالهن الصغار. يُطلق على البرنامج اسم "لتسيما" *Letsema* (كلمة يستخدمها شعب السوتو لتعبير عن تقليد عالمي للعمل معاً لتحقيق هدف مشترك). حتى بدأنا العمل معهن، كنّ محصورات ضمن عوالمهن الخاصة، غير مدركات لتجاربهن وقدراتهن الشيقة والمفيدة. قمنا بدعمهن للبدء في زيارة بعضهن البعض في سلسلة من تبادل التعلم الأفقي، حيث شاركن كيف يعشن ويعملن، ويتعلمن من ابتكارات بعضهن البعض ويستكشفن أفكاراً جديدة معاً. من خلال هذا التقدير المتبادل، أصبحن قادرات بشكل أفضل على رؤية قيمتهن الذاتية بصورة أوضح وبناء شيء من الثقة للبدء في تصور مستقبل مختلف لأنفسهن، حيث يكنّ مشاركات فاعلات.

بعد أن حفزنا ودعمنا عدة تبادلات أفقية من الخارج، أصبحت هذه التبادلات سائدة الآن، وتحدث بشكل عفوي ومنتظم من دون أي دعم خارجي.

تمتلك المجتمعات، التي غالباً ما تبدو ضحايا محتاجة أمام الأشخاص الخارجيين، مخزون من القدرات وسعة الحيلة الخفية والممكنة من الخبرات المكتسبة بشق الأنفس، والتي تفوق بكثير ما يمكن جلبه من الخارج. بمجرد أن يظهرها الأشخاص أنفسهم ويتحققوا منها، تصبح هي البذور التي يمكن من خلالها تنمية التغيير.

ولكن معظم مشاريع المساعدات التنموية التي رأيناها تهبط من دون تفكير على المجتمعات ببناء القدرات والتكنولوجيا والتمويل، استناداً إلى فكرة أن الناس يفتقرون إلى القدرات والموارد والتنظيم. مشاريع بناء قدرات ذات تخطيط جيد وإطار منطقي محدد. وبفعلهم ذلك يفاقمون من اندثار مخزون المجتمع المخفي بالفعل.

وبالطبع، عندما يُدْفَن ما يملكه ويعرفه الناس وُستدعى الحلول والموارد من الخارج، لا مناص من أن تُدْفَن أيضاً إرادة الناس الخاصة وثقتهم وملكيتهم، وتواصل المشاريع فشلها في تحقيق الاستدامة بمجرد مغادرة مقدمي الموارد والقدرات. يُلقَى باللوم على نفس غياب القدرات ويُترك الناس في حالة أسوأ مما كانت عليه من قبل. هذه هي السردية الكبرى لقطاع المساعدات التنموية.

يجب علينا أن ندرك أن الناس ما فتئوا يتطورون قبل وقت طويل من دخول المساعدات التنموية إلى حياتهم، وسيستمرّون في التطور طويلاً بعد مغادرتهم. إن الرغبة في التطور غريزية وفطرية. وهي عملية تنطلق من الداخل إلى الخارج ومستمرة. قد لا يحدث ذلك بطريقة صحية أو منتجة في هذا المجتمع أو ذاك، وقد تكون إمكاناته محجوبة أو مدفونة بسبب سلسلة من القيود، لكنه الخيار الوحيد المتاح للتعامل معه.

التنمية عملية تحدث بالفعل، وبصفتي شخص خارجي لا يمكنني تحقيق التنمية لأي شخص، كما لا يمكنني بالطبع إحداث تغيير لأي شخص مثلما لا أستطيع أن أكل أو أسعل بالنيابة عنه!

في برنامج "لتسيما" *Letsema*، كنا ندعم المجموعات النسائية الريفية لنجمع قادتتها معًا في ورش عمل لخمس أيام. هذه ليست جلسات تدريب بل جلسات تنمية، حيث تُشجّع النساء على سرد قصص حياتهن، والاستماع إلى بعضهن البعض، وتجربة طرح أسئلة أفضل، والتساؤل بشأن علاقات القوة العالقات فيها، وبناء الثقة والتضامن بينهن. هناك القليل جدًا من التدريس يحدث، فقط مفهوم غريب أو مفهومين، ولا يوجد منهج ثابت.

تسير ورشة العمل وفق ما تقترحه النساء، ومع الوقت ييسرن مشاركتهن ويضعن جداول الأعمال. ويُشجَعن باستمرار على التأمل في أنفسهن، واستخلاص القوة والتسامح والتعلم من حيواتهن العامرة، من دون استثناء، بتجارب فيها صعوبات وصدمات وتضحيات ومبادرة وانتصار. في غضون أيام قليلة، بدأت في النظر إلى أنفسهن وبعضهن البعض بشكل مختلف، وامتلات أعينهن بالأمل والشجاعة، وعقولهن بأفكار جديدة.

هل نتحلى بالصبر والإيمان لدعم الناس والسماح لهم بإيجاد والتعلم من بعضهم البعض بطرقهم الخاصة وفي وقتهم الخاص؟

السؤال الثالث

كيف نرى ونتعامل مع السلطة؟

تكن السلطة في العلاقات، سواء كانت الصراع الذي يدور في داخلنا لامتلاك قوتنا الداخلية، أو السلطة التي لدينا على الآخرين، أو السلطة التي نتمتع بها بالتعاون مع الآخرين، أو السلطة التي تمارسها الدولة تجاه مواطنيها – من دون العلاقات لا تعني السلطة الكثير، وتفقد قوتها، سواء في الخير أو الشر. إذا أردنا تحويل السلطة، يجب علينا تحويل العلاقات.

في إطار أي من هذه المستويات الثلاثة للعلاقات أو جميعها، يكون الأشخاص أحرارًا أو غير أحرار. إذا كانت نظرنا لأنفسنا يغلب عليها الخوف أو الشك في أنفسنا أو كراهية أنفسنا، فإننا نصبح مثبطين أو محاصرين أو غير أحرار. قد تفرض العلاقة المتأزمة أو المسيئة مع الشريك عوائق كبيرة للتنمية تمامًا مثل الافتقار للفرص الاجتماعية أو (علاقة) القمع السياسي. هذه الأشكال من "انعدام الحريات" على المستويات الثلاثة للعلاقة تعزز بعضها بعضًا وتُضاف إلى حالة التهميش المتجذر (وتفوق الآخر) – وهي الهدف الأساسي للتدخلات التنموية.

لكن كلمة أو مفهوم "السلطة" في العديد من الثقافات يصعب التعامل معها. في الثقافات الجماعية، غالبًا ما تكون السلطة مموهة ومخفية خلف عمليات تبدو جماعية، حيث يستخدم أصحاب السلطة نفوذهم وخبرتهم وقدرتهم على توجيه القرارات في الاتجاهات التي يرغبون فيها. وحتى الحديث عن وجود اختلافات في السلطة وأنها تعيق التنمية يعتبر عدم احترام.

تفعل السلطة أشياء غريبة بأفضل من فينا. أولئك منا الذين يواجهون السلطة مباشرة غالبًا ما يجدون أنه كلما دفعنا بقوة وكلما كافحنا، زادت المقاومة للتغيير، وتعززت القوى التي كنا نحاول إضعافها. تعتبر السلطة أمرًا متناقضًا وناذرًا ما يمكن مقاربتها بشكل مباشر. حتى النضالات غير العنيفة التي تجلب قوة أخلاقية للتغيير، يجب أن تعمل بحذر لتجنب أن تصبح مهددة على نحو يثير رد فعل عنيف غير مرغوب فيه.

يتعين مواجهة الفاسدين والأقوياء، المدمنين على السلطة والمال، والخائفين والرافضين للآخرين، بحقيقة هواجسهم ومخاوفهم المدمرة والمدمرة للذات، وإما إقناعهم أو الإطاحة بهم. في بعض الأحيان، يقوِّض الأقوياء أنفسهم، معيّن بغرورهم وغالبًا ما يعيشون في حالة إخفاء أو إنكار لسلطتهم، تحميهم وتحاصرهم أجهزة الأمن على حد السواء. كيف يمكننا إشراكهم بطرق لا تحرق البلد بأكمله؟

عندما يُطاح بالأقوياء عنوة، كم مرة يأخذ مكانهم أشخاص يتبنون نفس السلوكيات، ويستخدمون قوانين ومؤسسات النظام القديم لتأمين نظامهم الجديد؟ أو أسوأ من ذلك، يندفع الأعداء المتنافسين على العرش نحو الفراغ السياسي وتبدأ حروب جديدة. لم يستغرق الأمر وقتًا طويلًا من "الربيع العربي" الزاحف والمفعم بالأمل ليتحول إلى سيناريوهات كابوسية.

من الواضح أن هناك تمييز ينبغي الإشارة إليه هنا. يفقد بعض الأشخاص الطيبين أنفسهم في سلطتهم الجديدة ويمكن إقناعهم بالابتعاد عن إساءة استخدامها ومساعدتهم على التغيير والمشاركة. ولكن في أغلب الأحيان، لا يتغير الأقوياء إلا عندما يواجهون أزمة، وهو تحدٍ تحويلي حيث تكون التكاليف المتصورة بالنسبة لهم للاحتفاظ بالسلطة أكبر من المخاطر المتصورة للتخلي عنها. يمكن أن يساعد حساب التكاليف والمخاطر المتصورة وتوضيحها في إضعاف عزيمة الأقوياء المسيئين للسلطة. لقد سقط جدار برلين ونظام الفصل العنصري عندما تم التوصل إلى نقطة عقلانية، وتجاوز حالة الجنون غير المستدام، واستطاعت الأنظمة رؤية الكتابة على الجدار.

أحيانًا يتبع العقل تغييرًا في القلب، وأحيانًا أخرى يتبع القلب تغييرًا في العقل. لكن على أي حال، لا بد من تحويل الإدارة للتغيير. الخوف والشك والكراهية.

"لا يمكنك تغيير أي شيء بمحاربة الواقع القائم. لتغيير شيء ما، عليك ببناء نموذج جديد يجعل النموذج الحالي عتيق ومتقادم."

ر. بكمنستر فولر

ولكن هذا الخيار ليس متاحًا دائمًا وقد يكون ساذجًا في كثير من الحالات. لا يمكن لعبيد العصر الحديث أن ينتظروا حتى تتطور بدائل لعبوديتهم. ولكن في إطار النهج المستدام، يمكن أن يكون تطوير البدائل أمرًا بالغ الأهمية. سوف يتطلب مواجهة التغيير المناخي تطوير بدائل، ولكن هذه البدائل لن تزدهر وتصبح استثمارات مجدية إلا عندما يتم التعامل مع أسباب الاحتباس الحراري وجعلها أكثر كلفة سياسية وأخلاقية ومالية مما يمكن للأقوياء تحمله.

السؤال الرابع

كيف نتعامل مع عدم اليقين؟

معظم ما يحدث داخل عملية التغيير يكون غير مرئي، ليس فقط للأشخاص الخارجيين ولكن أيضًا للمجتمعات أنفسهم. نحن جميعًا نتعثر في الظلام ونتظاهر بأننا نرى، ونتخيل أننا يمكننا العثور على الإجابات، ونحاول محاولات يائسة لخلق ما يكفي من اليقين للشعور بالأمان والسيطرة، لإظهار أننا مسؤولون.

ماذا نفعّل إدا؟ أولاً وقبل كل شيء، علينا إدراك أن عدم اليقين لا يمكن تجاهله ولا يمكن التحكم فيه بمزيد من التخطيط. عادة ما تؤكد العقليات التي تشكل نظم التخطيط والمتابعة والتقييم، التي تشكل مشاريع المساعدات التنموية، على الرقابة والمساءلة قبل التعلم والتكيف. من أجل الحصول على التمويل، يجب التفكير في كل شيء، والاتفاق على الأنشطة

والميزانيات مسبقًا، ووضع ضوابط لعمليات المتابعة لضمان أن الناس يفعلون ما وعدوا به. يتم التسامح مع القليل من الفشل وبعض التعلم، ولكن ليس كثيرًا. إذا لم تحقق الأهداف على نحو كافٍ، سيُقطع تمويلك وقد تواجه الطرد.

هذه مشكلة قاتلة لسببين:

أولاً، هناك ميل للقيام بالتخطيط الكبير مسبقًا في مكاتب المنظمات غير الحكومية أو الحكومية، باتباع القواعد للحصول على التمويل، ثم بيع الخطط للمجتمعات. ولكن هذا يستبق ويقوّض العناصر الأهم في التنمية المستدامة: العمليات الأصيلة للمبادرة المجتمعية، والملكية، وظهور الموارد الحيوية وسعة الحيلة الخفية. (إذا تم الاعتراف بسعة الحيلة لدى المجتمعات، هل ستحتاج المنظمات غير الحكومية إلى جلب الكثير من الموارد وبالتالي الحصول على نفس القدر من التمويل؟)

ثانيًا، إن وعد ووهم السيطرة والمساءلة اللذين يجلبهما مشروع التنمية البيروقراطي ذي الإطار المنطقي يقوّضان التكيف المدروس والمستمر للممارسة والخطط، استنادًا إلى التجارب المستمرة للنجاح والفشل، واللازمة لتحديد طريقنا في خضم الظروف المعقدة وأمام المستقبل الغامض.

كيف يمكننا في الواقع مكافأة الصدق على "الفشل"، وإعطاء الأولوية للتعلم قبل وفوق المساءلة عن النتائج؟ يعتبر وضع المساءلة في موضع أعلى من التعلم وصفة مضمونة للفساد الذي تعاني منه العديد من مشاريع التنمية. نحن نعلم أنه في أوقات عدم اليقين، تكون النتائج المستدامة ممكنة فقط من خلال التعلم الصادق والابتكار الذي يمكنه. ليس ذلك سؤالًا جديدًا وربما سيُمدد العديد من القراء من سماعه. وهنا يكمن السؤال الحقيقي. على الرغم من شكوكنا حول المساءلة البيروقراطية عن النتائج وحاجتنا إلى نهج تعليمي، فما الذي يبقينا مكبلين؟

لقد حصرنا أيضًا عمليات التعلم لدينا في أنظمة تخطيط ومتابعة وتقييم جافة وبلا حياة، واستعنا بخبراء خارجيين لإجراء تقييمات التعلم، مما سلب أصحاب المصلحة بفعالية الشيء الوحيد الذي قد يمكن النجاح: القدرة على تحديد طريقنا إلى الأمام عبر عمليات مستمرة للتعلم من خلال العمل.

لكن سيكون من الخطأ أن نرى التعلم ببساطة وسيلة للتعامل بشكل أفضل مع التغيير المعقد، أو شيء ينبغي أن يرافق من حين لآخر أو بشكل دوري العمل الذي نقوم به من أجل تحسينه. من وجهة نظرنا، يعد التعلم أهم بكثير من ذلك: فالتغيير الاجتماعي هو في جوهره عملية تعلم وتخلي، تتحقق على أفضل وجه بممارسة التعلم. وبالفعل، فعمليات التغيير والتنمية والتعلم لا يمكن تمييزها عمليًا عن بعضهما البعض.

ويبقى التحدي في التعرف على، والعمل مع، عمليتي التعلم والتخلي في كل جانب من جوانب برنامج التغيير، وأن نرى في جوهره دوامة التعلم التي تصف واقع كيفية تعلمنا وتخلينا عن طريقنا نحو المستقبل.

هناك ثلاثة أنواع من التعلم يجب التعرف عليها هنا:

التعلم من خلال العمل: ينطوي هذا التعلم ببساطة على الملاحظة المستمرة والتأمل في التجربة، واستخلاص الدروس المستفادة من تلك التأملات، ودمج مضامين هذه الدروس في الإجراءات المستقبلية. تحاول معظم المنظمات غير الحكومية التي أعرفها استخلاص الدروس فورًا من التجارب من خلال أنظمة المتابعة والتقييم، دون ملاحظة وتأمل عميقين، مما يؤدي إلى تعلم ضحل ومضلل. يعتبر التعلم من خلال العمل عملية تغيير دقيقة تتطلب نهجًا منضبطًا (انظر دليل Barefoot لممارسات التعلم في المنظمات والتغيير الاجتماعي – الفصل 12، صفحة 159). ويرتبط ذلك ارتباطًا وثيقًا بالتغيير الناشئ الذي ناقشته سابقًا.

التخلي: في بعض الأحيان، لكي نتقدم قدمًا، لا يساعد التعلم لأننا مقيدون بأفكار أو معتقدات أو اتجاهات مقربة جدًا منا وهي جزء لا يتجزأ من لدرجة لا يسهل علينا التخلي عنها. قبل أن نتمكن من مواصلة التعلم، علينا التوقف والتخلي عن

تلك الأشياء؛ مثل كيف يرى الأشخاص البيض الأشخاص السود، وكيف يرى الرجال النساء، وكيف ترى النساء أنفسهن. يجب التخلي عن هذه التحيزات والأفكار المسبقة. لكن عادة ما يكون الناس غير مستعدين للقيام بذلك ما لم يكن هناك قوة أو ألم مصاحب للأزمة. الخوف والشك والشك في النفس، بالإضافة إلى الاستياء والكرهية أو حتى كراهية الذات، هي العوامل السائدة لهذا النوع من مقاومة التغيير. يتلخص الدور الرئيسي للتغيير الاجتماعي في مساعدة الناس على إظهار ومواجهة هذه العوامل. ويرتبط ذلك ارتباطًا وثيقًا بالتغيير التحويلي الذي ناقشته سابقًا.

التعلم الأفقي: تعلم الناس من بعضهم البعض منذ الأزل، وشاركوا القصص والحكمة بشكل غير رسمي، وتبادلوا الابتكارات والوصفات، وعلموا بعضهم البعض التقنيات والتكنولوجيا، من جارٍ إلى جارٍ، ومن مزارع إلى مزارع، ومن الوالد إلى الطفل. لطالما كان هذا التعلم الأفقي محركًا قويًا للتغيير الاجتماعي.

إذا أردنا العمل معًا بشكل تعاوني ومثمر، فقد تعلمنا أن نبدأ ذلك من خلال التعلم معًا أفقيًا. تستخدم حركات الإسكان والمزارعين القوية لمنظمة الأحياء الفقيرة (الأكوخ) الدولية "Shack Dwellers International" و "Via Campesina" التبادلات الأفقية في القلب من تعبئتها وتنظيمها. في جنوب أفريقيا، كما وصفت أعلاه، يستخدم برنامج "لتسيما" Letsema التبادلات التعليمية الأفقية ليس فقط لمشاركة الابتكارات ولكن أيضًا لبناء العلاقات والتضامن. (انظر أيضًا Reeler, 2005، لشرح أكثر تفصيلاً للتعلم الأفقي بوصفه طريقة ونهج واستراتيجية للتغيير).

من خلال عمليات التعلم الأفقي، يمكن للمجتمعات تحفيز ودعم التغيير فيما بينها، بأقل قدر من المساعدة الخارجية، حيث تمتد التنمية من قرية إلى أخرى، أو حتى التغيير الذي يلقي رواجًا مع انتشار الأفكار والابتكارات الجيدة على نطاق واسع وبسواء عن طريق الكلام الشفهي، كما كان الحال قبل العصر الحديث.

في مقاطعة ليمبوبو، أحيت مجموعة من 60 قرية فردية ممارسة تقليدية تتمثل في لقاء سنوي لمهرجان مشاركة البذور. توارت هذه الممارسة منذ أن بدأت الصناعة الزراعية، التي أدخلها مسئولو الإرشاد الحكوميين، في تعريف صغار الفلاحين بطريقة الزراعة الحديثة، مما خلق اعتمادية شديدة ومقلقة على البذور والأسمدة والمبيدات الحشرية التي تسيطر عليها الشركات. عقدت منظمة غير حكومية محلية ورشة عمل للتوعية بالمخاطر المحدقة للبذور المعدلة وراثيًا، وقد قلبت الموازين أخيرًا وحفزت تجديد الممارسة القديمة.

الآن، يرسل المزارعون ممثلين عن كل قرية للتجمع والاحتشاد لعدة أيام، في قرية مختلفة كل عام، حيث يأتي كل شخص بأكياس من البقوليات والحبوب للطهي والتذوق، ثم يتبادلون البذور بحرية مع تقديم المشورة حول أفضل طريقة لزراعتها ونموها. وكل هذا يولد إحياءًا لممارسات ثقافية أخرى، مثل الأغاني والرقصات والقصص التي تعبر عن هوية متجددة للمجتمع والتكافل (Reeler, 2005).

السؤال الذي ما زلنا نطرحه هو كيف يمكن أن نحصل على الدعم، بما في ذلك التمويل، لممارسات ونهج التعلم الأفقي المفتوحة التي، على الرغم من عدم قدرتها على ضمان نتائج محددة مسبقًا، تستطيع أن تمهد الطريق للتضامن والتعاون الإبداعي والنتائج الأصيلة المنبثقة عن ذلك؟

السؤال الخامس

ما هي استراتيجيات التغيير الاجتماعي الأكثر فعالية؟

من خبرتنا، نجد أن نادرًا ما تكون هناك استراتيجية واحدة كافية لتلبية عمليات التغيير الاجتماعي المعقدة. وغالبًا ما يتطلب الأمر استراتيجيات متتالية أو متزامنة. بعض من هذه الاستراتيجيات المختلفة موصوف أو مُتضمن في النص أعلاه، لكنني أود تفصيلها بشكل أوضح هنا: (بتصرف من Rowson, 2014)

استراتيجيات من الأعلى إلى الأسفل. قد تشعر الحكومات المنتخبة ديمقراطيًا والقادة المعينون شرعيًا والمديرون الماهرون بحاجة تدفعهم لتنفيذ التغييرات من الأعلى، ولا سيما تلك التي تستجيب للمبادرات من الأسفل. يمكن أن تكون الرعاية الصحية الشاملة، والصرف الصحي، والتعليم، والبنية التحتية للنقل والاتصالات، وقوات الشرطة لمكافحة الجريمة جميعها مبادرات من الأعلى. بالطبع يجب أن يؤخذ في الاعتبار كيفية تلبية تلك المبادرات لاحتياجات المجتمعات المتنوعة ومتى تتطلب مشاركة المجتمع من الأسفل، لكن هناك جوانب صالحة للتغيير الاجتماعي تُنقذ على نحو شرعي وتنموي من الأعلى.

استراتيجيات من الأسفل إلى الأعلى. في بعض الأحيان يبدأ التغيير من الأسفل بالطبع، حيث لا تستطيع السلطة العالقة أعلاه التحرك، سواء لمصلحتها الخاصة أو بسبب عوامل عدم اليقين الخارجية. هنا يتعين على المهمشين والمظلومين تحرير أنفسهم. إذ لا يمكن للمجتمعات أن تنتظر من حكومة محلية منهارّة توفير المياه قبل أن تتولى بنفسها زمام الأمور.

استراتيجيات من الداخل إلى الخارج. يبدأ كل تغيير مستدام بوصفه رحلة داخلية. قبل أن يتمكن الأفراد والمنظمات من تحرير أنفسهم من مضطهديهم، عليهم تحرير أنفسهم من تعريف أنفسهم بوصفهم ضحايا عاجزين (وعلى الجانب الآخر بوصفهم متحكمين ومنقذين وخبراء). إنه نوع من التغيير التحويلي، حيث يتخلى الأفراد والمجتمعات عما اعتبروه صحيحًا ويرون أنفسهم بعيون جديدة، قبل الشروع في تغيير المواقف وحتى القوانين والممارسات المجتمعية.

استراتيجيات جانبية. ترتبط هذه بشكل وثيق بالتعلم الأفقي، بوصفها محرك قوي للتغيير، حيث يتواصل الناس عبر الحدود داخل وبين المجتمعات والمنظمات، وقد ينطوي ذلك على بعض التخلي، لإنشاء مجتمعات جديدة لمواجهة مشاكلهم والاستفادة من الإمكانيات الجديدة.

استراتيجيات عدم القيام بأي شيء. في بعض الأحيان، يحتاج الوضع إلى فرصة وبعض الوقت لإعادة ترتيب نفسه، حتى تنضج الأزمة، ولكي تتغير الإرادة وتكتسب قوة كافية. قد نحتاج إلى قضاء بعض الوقت ببساطة للملاحظة لكي نرى إذا كان لدينا دور وما هو طبيعة ذلك الدور. لا ينبغي أن نفترض أن نوع التغيير الذي يمكننا دعمه ضروري أو ممكن دائمًا.

غالبًا ما تحتوي برامج التغيير المعقدة أو الشاملة على العديد من هذه الاستراتيجيات، وتعمل بشكل متزامن، أو تمهد مجموعة الإجراءات الواحدة الطريق للآخرى. وقد أثبتت التبادلات الأفقية (الاستراتيجيات الجانبية) نجاحها المدهش في إرساء أسس التعلم والتضامن للمبادرات التعاونية أو الإبداعية المشتركة. أما الاستراتيجيات من الأعلى إلى أسفل أو من الأسفل إلى أعلى فنادرًا ما تنجح ما لم تحفز بعض التغيير التحويلي من الداخل إلى الخارج في الفاعلين الرئيسيين.

لكن لا يمكن لأي استراتيجية مخططة أن تحكي القصة الكاملة أو تتوقع ما سيحدث. إن تعقيد التغيير يمكن مواجهته فقط من خلال نُهج متنوعة تتلمس طريقها نحو المستقبل.

السؤال السادس

أي نوع من المنظمات والقيادة نحتاجه لمواجهة المستقبل؟

"هناك قادة غير رسميين جديرون بالاحترام وطيبو القلب في كل قرية رأيتهما. لديهم أمل في السلام واستعادة حياة قريتهم. إذا وجدوا نفس الصفات في العاملين في مجال التنمية المجتمعية الذين يصحبون أصدقاء القرية، فسوف يطلبون مساعدتنا. سيُظهروا لنا أن هناك طريقًا للمضي قدمًا على الرغم من المشاكل. إذا كسبنا احترامهم، سُدغى للانضمام إلى جماعتهم. وتكون التغييرات التي يمكنهم دعمها عادة مختلفة تمامًا عن التغييرات التي قد تفرضها المقاطعة أو البلدية أو زعيم القرية."

في عصر ما بعد الحداثة هذا، تبدو أشكال التنظيم الهرمية التقليدية والمتعارف عليها والقادة القويون، في جميع مناحي الحياة، أقل ملاءمة. على الرغم من أن هذا المقال عكف على تناول تمكين وتحول المهمشين والمضطهدين، ينطبق الأمر نفسه على الأشخاص والمؤسسات القوية، أولئك الذين يحتلون المركز وعالقون غالبًا في سلطتهم، وبحاجة إلى أن يتحرروا من تصوراتهم الراسخة حول تفوقهم. جميعنا محاصرون، عن قصد ومن دون قصد، في ثنائية القائد والتابع، الرئيس والمرؤوس، الظالم والضحية، ونسير وفق سيناريو قديم يحتاج إلى إعادة كتابة.

تحتاج المنظمات الجديدة إلى مراعاة التحول الهائل الذي يحدث في ثقافة وهوية الشباب. إنهم يبرزون بشكل جماعي، مستنيرين ومُمكنين بفضل التعليم والتلفزيون والإنترنت كما لم يحدث من قبل، لكنهم غير مستعدين لاتباع القادة الأقوياء بخنوع. يفرض ذلك تحديات وتبعات هائلة على الناشطة التقليدية حيث تعتمد طبيعة مسيسة بدرجة أكبر على سلطتها، ويمكنها وجود تضامن منضبط بين أتباعها، للمناورة واستخدامهم قوةً للتغيير. يبدو أن الشباب ببساطة أقل استعدادًا لأن يقودهم أي شخص كلقطيع، إنهم أنشط ولكن أقل تسامحًا، أسهل في الاحتشاد ولكن أصعب في التنظيم من أي وقت مضى.

كيف نعمل مع أشخاص لا يرغبون في أن يتم تنظيمهم؟

بدأ العالم في تجربة أشكال تنظيم أقل تحكماً وأكثر مشاركة، وأقل هرمية، ومنظمة ذاتيًا ومتشابكة. لكن هذه التجارب أولية. ما هو واضح أنها لا يجمعها بسهولة هيكل وقواعد رسمية، بقدر ما يربطها أنواع جديدة من العلاقات والقيم والتفاهات والمحادثات الجديدة. إن قدرة هذه التجارب على التحلي بالمرونة والتعلم لهي عامل حاسم في خوض غمار المستقبل الغامض.

كلمة حول القيادة. القادة ليسوا سوى شكل واحد من أشكال القيادة. تقليديًا، هم الشكل السائد. ولكن بشكل متزايد، تزامنًا مع مطالبة الناس بالمشاركة واتخاذ القرار المشترك، تحدث القيادة باعتبارها عملية من خلال المحادثات، وفي الاجتماعات وورش العمل. مع التطور المستمر، يأخذ دور القادة طابع التيسير بدرجة أكبر، حيث يولون اهتمامًا أقل للقرارات وأكثر لجودة عمليات التعلم والإبداع التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات جيدة.

في المنظمة التي عملت معها على مدى 18 سنة ماضية، كانت فكرة "قائد" معين دائمًا تبدو غريبة. في الواقع، لعدة سنوات لم يكن لدينا أي شخص يسمى "المدير". كان الناس يتصلون بنا ويسألون عن المدير وكان يرد عليهم موظف الاستقبال "انتظر من فضلك، سأرى من هناك". في نهاية المطاف، عيّنا مديرًا لأن هذا الرد كان مزعجًا للغاية بالنسبة للعالم الخارجي. ومع ذلك، تكمن القيادة أساسًا وفي الغالب في أيام التعلم الشهرية لدينا، عندما نجتمع للتأمل في المسائل والخبرات التي واجهناها خلال الشهر ونتعلم منها للمضي قدمًا واتخاذ قرارات استراتيجية مهمة. في حقيقة الأمر، العملية هي القائد.

كيف يمكننا إعادة تصور القيادة باعتبارها عمليات تعلم ذكية، بأشكال متعددة ممكنة، لمواجهة التحديات المعقدة والمتنوعة التي نواجهها؟

السؤال السابع

كيف يمكننا إجراء محادثات ذات أهمية؟

ما مدى اختلافنا عن المحادثات التي نجريها مع أنفسنا ومع بعضنا البعض. من نواحٍ كثيرة، نحن محادثات. إذا توقفتنا عن الحديث، سنجد أننا سرعان ما سنتوقف عن العيش. تكمن المحادثة الإنسانية، في العلاقات البشرية، في صميم عمليات الحياة الاجتماعية.

يحدث التغيير الاجتماعي الجيد من خلال محادثات جيدة. بل إن التغيير كله تقريبًا يحدث من خلال محادثات من نوع أو آخر.

الحديث الأول يجريه كل منا مع نفسه، إذا سمحنا بذلك، بين الأصوات المختلفة التي تعيش في عقولنا وقلوبنا. نحن، كل واحد منا، عبارة عن مجتمع من الأصوات. نحن كائنات اجتماعية، متأثرون باستمرار بالأشخاص الذين ننشأ ونعيش معهم. كم مرة نسمع صوت أحد الوالدين أو الصديق أو المعلم يأتي في رؤوسنا ردًا على موقف ما؟ نناقش ونجادل أنفسنا عندما نواجه معضلة ما، باستخدام وجهات نظر متنوعة لشخص أو اثنين من المؤثرين في حياتنا. حمل والسماح بوجود أصوات مختلفة يمكن أن يكون أمرًا صحيًا، لأن العمل مع التنوع داخلنا يساعدنا على الاستعداد ومواجهة تنوع وتعقيد الحياة خارجنا، والاستعداد للمحادثات مع الآخرين.

أما الحديث الثاني فيجريه كل شخص مع آخر أو آخرين، بحيث يخوض دردشة ومشاركة ومواجهة وحل لقضايا الحياة، ويعمل على تقريب أصوات الأشخاص من بعضها. وبفعلنا ذلك، وفي قضايا التغيير الاجتماعي، قد نجد أرضية مشتركة وقد لا نجد لها. ولكننا نتغير أيضًا من خلال هذه المحادثات – نتعلم ونتخلى باستمرار، وننشأ ونتحول. إلى درجة أننا نقرب من بعضنا البعض، ونعد أنفسنا للنوع الثالث من الحديث.

النوع الثالث من الحديث فهو الذي نجريه نحن المجتمع مع الآخرين. قد يكون مثلًا حوار مجموعة من الآباء مع معلم أطفالهم، أو مجتمع يتحدث إلى مستشاره. ما يحمله هذا الحديث هو السلطة الاجتماعية وإمكانية إحداث تغيير اجتماعي أو تمهيد الطريق له. عندما نتحدث عن حوار جديد نقصد بها محادثات تغيرنا، حيث نغير بعضنا البعض وفي نهاية المطاف نغير العالم.

بصفتنا ممارسين للتغيير الاجتماعي، يجب أن نولي اهتمامًا لكل مستوى من هذه المستويات من المحادثات، حيث أن كل مستوى يُعد الناس للمشاركة في المستوى التالي. غالبًا ما تكون المحادثات التي تشمل أصحاب المصلحة المتعددين معيبة وتقوض القدرات لأن الاستعداد لها غير متكافئ، حيث تُدفع المجتمعات عادةً إلى عمليات مع الحكومة قبل أن تتمكن من إخراج قدراتها الذاتية أو حل خلافاتها الخاصة.

في كل هذه المحادثات التي تنطوي على التغيير، قد تكون هناك أصوات الخوف والشك والشك في الذات، والانتقام أو كراهية الذات، والحط من الذات أو تعظيمها، وتنتقل من الفرد إلى المجموعة. ستحدد كيفية ظهورها والتعامل معها ما إذا كان الفرد أو المجموعة قادرين على التصرف وإيجاد الإرادة ليكونوا جزءًا من التغيير.

من خلال تنوع "الأصوات" نجد ثراء المحادثات، ومن خلال محادثاتنا الثرية تنبثق العلاقات والأفكار والدوافع للتغيير. نحن كائنات اجتماعية، ومن خلال أصواتنا العديدة في العديد من المحادثات نكون أكثر اجتماعية. كيفية تقديم الأصوات الأصيلة، واستقبالها، والتفاعل معها، ودعومه هو ما يصنع فرقًا

جوهريًا في جودة المحادثة، والمشاركة الإنسانية، والمساهمة التي يمكننا جميعًا أن نقدمها في عمليات التغيير.

نومفولا دلاميني (2013)

أفكار ختامية:

في معرض بحثنا عن أسئلة وإجابات أفضل في محادثات أعمق، علينا أن ندرك أنه في التعقيد الهائل لكوننا بشر ونعمل مع التغيير، يظل هناك الكثير من الأمور غير معروفة بل وحتى أمور أكثر لا يمكن التعرف عليها. لم يعد الاعتماد على الخبراء وتخطيطهم المسبق قادرًا على مواجهة واقع التغيير الحالي. ولذا فقد جادلت في هذه الورقة لصالح نُهج تغيير متنوعة وتعاونية ومبنية على التعلم، يمكنها أن تلي طبيعة التغيير المعقدة والقائمة على التعلم.

يمكن أن يحدث التحول الاجتماعي في محادثة بسيطة تؤدي إلى تغيير في القلب. أو يمكن أن يستغرق الأمر عقودًا من النضال والصعوبات. تتوقف كثير من الأمور على الصفات الإنسانية للتساؤل، والملاحظة، والتأمل، والتعلم، والارتباط والحوار بين مختلف اللاعبين، التي تتصف بها القيادة التيسيرية. يمكن، إلى حد معين، اكتساب العديد من هذه الصفات بوعي، وبعضها حتى يُعلّم، ولكن ليس من دون الثقة والالتزام البشريين اللازمين للتخلي بها والحفاظ عليها. كيف يمكن رؤية هذه الصفات غير الملموسة والأقل مرونة؟ وكيف يمكن إزالة العقبات التي تحول دون تنميتها وتطويرها؟

لكننا ما زلنا جميعًا أسرى التخطيط والمتابعة والتقييم المفصلة إلى حد الهوس، وغيرها من الأنظمة وأطر العمل التقنية لإدارة والسيطرة على التغيير الاجتماعي، وهي كلها مظاهر أساسية تعكس خوفنا من فقدان السيطرة والسلطة. ربما يكون هذا هو التحدي الأكبر الذي نواجهه، أن نتحرر من مخاوفنا، وليس أن نتركها وشأنها، ونتحرر من حاجتنا لنجاح معين، والمساءلة الموهوسة، والإجراءات الخاضعة للمراقبة والمنظمة، وأن يكون لدينا إيمان أكبر بقدرتنا الجماعية على التعلم بصدق واهتداء طريقنا إلى الأمام في ظل عمليات فوضوية ولكنها إبداعية وإنسانية.

بالنسبة للقادة والممارسين، تأتي عملية التغيير هذه من الداخل، إنها عملية تحرير لأنفسنا من القيود المفروضة على الممارسة الجيدة، ومن المخاوف، والشكوك، وطرق النظر التي تبقينا أسرى.

كيف يمكننا أن نتعلم رؤية أنفسنا بوضوح وصدق أكبر؟

مراجع

The Barefoot Collective (2011) The Barefoot Guide to Learning Practices in Organisations and Social Change. <http://www.barefootguide.org/barefoot-guide-2.html>

Dlamini, N. (2013) *Voices: the building blocks of social change*, Community Development Resource Association. Retrieved from http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/voices_-_the_building_blocks_of_social_change_-_by_nomvula_dlamini.pdf

Franzetta, D. (2010), *Realizing possibilities: Effective action in the real world - a conversation with James Wilk*. Retrieved from <http://goo.gl/Ys7lfA>

Maslow, A. H. (1966). *The psychology of science*. Ithaca, NY: Zorba Press.

Nee, M. (1999). *Restoring life in Cambodian villages* (3rd ed.) Phnom Penh, KH: JSRC.

Okri, B. (1999). *Mental fight: An anti-spell for the 21st Century*. London, UK: Phoenix House.

Reeler, D. (2005). *Horizontal learning - Engaging freedom's possibilities*. Retrieved from http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/horizontal_learning_-_engaging_freedom's_possibilities_doug_reeler_2005.pdf

Reeler, D (2007). *A Three-fold Theory of Social Change - and Implications for Practice, Planning, Monitoring and Evaluation*. Retrieved from - <http://www.cdra.org.za/threefold-theory-of-social-change.html>

Rilke, R. M. (1929). *Letters to a young poet*, Leipzig, DE: Insel Verlag – in an edition by M.D. Herter Norton (translator). (New York: W.W. Norton & Co., 1993).

Rowson, J. (2014). Top down, bottom up, side to side, inside out: 4 types of social change and why we need them all. Retrieved from <http://www.rsablogs.org.uk/2014/socialbrain/dimensions-social-change/>

Sen, A. (1999). *Development as freedom* (1st ed.). New York, NY: Oxford University Press.

قُدِّمَت هذه الورقة لأول مرة في الحلقة الدراسية AFD-F3E: مساهمة المتابعة والتقييم في التغيير الاجتماعي. 5 نوفمبر 2014، باريس - انظر: <http://f3e.asso.fr/publications-afd-f3e> و <http://goo.gl/ipMQGd>