

# الفصل الرابع



العلاقات



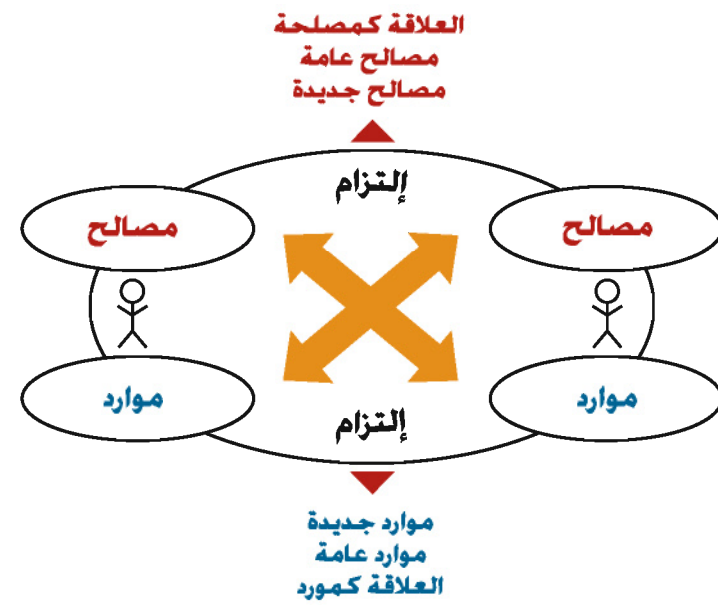
# العلاقات

## ما هي العلاقات؟

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

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

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



## مخطط العلاقات ١

## بناء العلاقات تكوين رأس مال اجتماعي

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

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

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

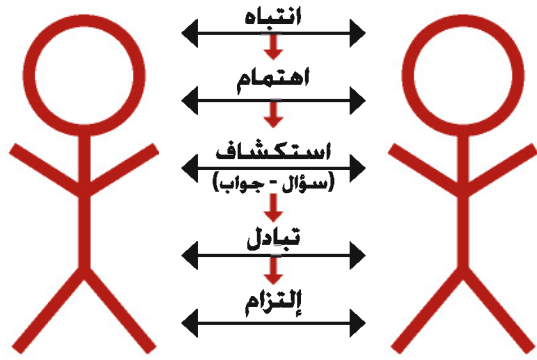
## كيف نبني العلاقات

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

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

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

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



## مخطط العلاقات ٢ بناء العلاقة

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

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

## الخيارات

القيم التي تنطوي عليها الخيارات في الحياة



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

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

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

### الأدوار

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

العالم مسرح

وما الرجال والنساء جميعاً إلا ممثلين...

يلعب كل منهم أدواراً كثيرة في حياته... <sup>٤٨</sup>

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

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

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

### العام والخاص

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

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

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

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

### الاستراتيجية والتكتيكات العلائقية

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

### الاستراتيجية العلائقية

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

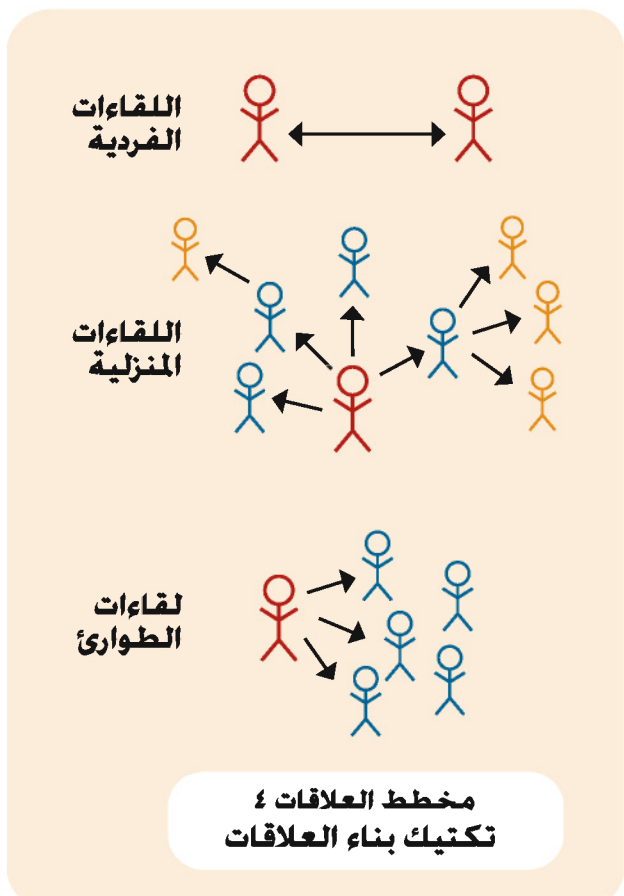
- الطريقة الأولى هي حشد الأفراد لصالح منظمة انطلاقاً من علاقات جديدة: ينشئ المنظمون علاقات مع الأشخاص الذين يأملون في ضمهم إلى المنظمة، وقد يتم الحشد أثناء الجلسات الودية، أو في الشارع، أو مع المشاركين في التجمعات العامة... إلخ، ويجمع كريس رونودو بين هذه الطريقة وطريقة الشبكة المبينة أدناه.

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

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

### التكتيك العلائقي

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



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

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

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

## بناء العلاقات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### صيانة العلاقات

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

## أسئلة حول العلاقات

١- كم عدد الاجتماعات الثنائية التي عقدتها؟

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

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

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

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

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

