

تحويل الصراع

ربط محكم وواضح للمبادئ الإرشادية

تحويل الصراع

The Little Book of Conflict Transformation

Author: John Paul Lederach

Translated and printed by permission

Arabic edition © 2011 by Dar El Thaqa Communication House

All rights reserved, international copyright secured

المؤلف: جون بول ليدرانتش

إصدار جمعية الأمل العراقية

جميع حقوق الطبع أو إعادة النشر محفوظة لدار الثقافة / مصر



From
the People of Japan



جمعية الأمل العراقية
Iraqi Al-Amal Association
منظمة غير حكومية NGO



Empowered lives.
Resilient nations.

تنويه: إن جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

ISBN: 978 - 1 - 77322 - 448 - 0

سلسلة بناء السلام 1

بقلم:

جون بول ليديراتش

تحويل الصراع

ربط محكم وواضح للمبادئ الإرشادية

ترجمة:

وجدي وهبه كميلا إيليا

مراجعة اصدار جمعية الأمل العراقية:

الدكتور أحمد كاظم



From
the People of Japan



جمعية الأمل العراقية
Iraqi Al-Amal Association
منظمة غير حكومية NGO



Empowered lives.
Resilient nations.

تقديم وعرض

بقلم الأستاذ الدكتور عقيل الخاقاني

عميد كلية الآداب - جامعة الكوفة

هذه ثلاث حلقات من سلسلة من الكتب التي قرن كتابها فيها بين العلم والعمل؛ أي بين المعرفة العلمية الأكاديمية والخبرة العملية - التي قد تزيد عند بعضهم على عقدين من الزمن - في قضايا (إدارة الصراع) و(التفاوض الاستراتيجي) و(بناء السلام)، وعرض مشكلاتها ومعالجتها، على نحوٍ يمكن أن يستفيد منها المتخصصون وغير المتخصصين، من المعنيين بشؤون المجتمع المدني وقضاياها عامة وقضايا الحوار وبناء السلام خاصة.

وعُقدت الحلقة الأولى - من هذه السلسلة - على (تحويل الصراع، ربط محكمٍ وواضح للمبادئ الإرشادية)، لـ(جون بول ليديراتش)، وعُقدت الحلقة الثانية على (التفاوض الاستراتيجي، إدارة التفاوض وسط الأزمات)، لـ(جين سيمينار دوكرتي)، أما الحلقة الثالثة فقد عُقدت على (استراتيجيات بناء السلام، هل يمكن بناء السلام؟)، لـ(ليزا شيرك)، من دون أن يُشغل هؤلاء الكُتّاب أنفسهم بالجانب التاريخي، أو

أن يُطبَّعوا في التنظير، إلا على نحو عام، بمقدار ما تقتضيه طبيعة البحث، إنَّما قدِّموا خلاصة نظرية لرؤية ولدت من رحم تجربة ميدانية، من شأنها أن تعزِّز (النظرية)، باختبار صحَّة فرضياتها؛ ابتغاء التوصل إلى النتائج والتوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى إضافة معرفية حقيقية، فضلا عمَّا توفره هذه السلسلة من معرفة منهجية بطرائق البحث، وتجربة ميدانية، للباحثين والدارسين والمعنيين بما تقدِّم. لذا نجد لهؤلاء المؤلفين حضورا لافتا، وهم يتحدثون عن تجاربهم، على نحو يدلُّ على إيمانهم بما كتبوا، تنظيرا وتطبيقا، وبما انتهوا إليه من نتائج وتوصيات.

ولعلَّ ما يزيد في أهمية هذه السلسلة هو أنَّ كتابها تصدِّو الموضوعات مستحدثة، ليس للبحث الأكاديمي عهدٌ قديم بها، ولم يعد البحث فيها ودراستها أمرا أكاديميا فحسب، إنَّما أضحي مطلبنا إنسانيا عاما؛ بسبب تصاعد حدَّة الصراعات والنزاعات التي عصفت ولما تزل تعصف بالعالم اليوم، ولاسيَّما السياسية والدينية منها، على نحو بات يهدِّد المجتمع الدولي ويقضُّ مضاجعه، في ضوء التطور التقني وانتشار أسلحة الدمار الشامل ووصولها إلى بعض المنظمات والجماعات الإرهابية.

من هنا تُعدُّ كتب هذه السلسلة مصادر مهمة في ميدانها، سواء أكان في البحث أم في التدريس أو في التدريب العملي على مفرداتها. وما يميِّز هذه (السلسلة) أيضا، هو أنَّها لم تعالج هذه الموضوعات والقضايا التي تقدِّم ذكرها، بوصفها جزءا من واقع راهن فحسب، بل نراها تؤسِّس لمنهج علمي عملي في كيفية التعامل مع ما يماثلها من مشكلات مركبة أو معقَّدة، يمكن أن ترافقها أو أن تقع في المستقبل؛ أي عدم الاقتصار على معالجة القضايا المعاصرة التي حملت هؤلاء الباحثين على النظر

فيها ووضع حلول لها، إنّما تأخذ بالحسبان ما قد يطرأ أو يحدث في العالم من تطورات سياسية أو اقتصادية أو فكرية أو اجتماعية، بما يضمن لهذا المنهج - الذي يقرن بين العلم والعمل - استمراره ونجاحه. وهذه مهمة ليست باليسيرة، تحتاج إلى قدر كبير من الوعي، والوضوح في الرؤية والمنهج، والتوازن بين الفكر والسلوك؛ على أنّ العالم يشهد تطورات كبيرة وسريعة، ربّما يعزُّ على كثير من الباحثين أو الدراسين إدراكها أو التنبؤ بها.

من هنا نستطيع أن نبيّن أهمية هذه الدراسات للمؤسسات الرسمية ذات العلاقة، التشريعية والتنفيذية، ومنظمات المجتمع المدني وجمعياته، والمؤسسات الأكاديمية، بمراكزها البحثية وأقسامها العلمية المعنية بهذا الشأن، ولاسيّما قسم المجتمع المدني الذي يُعدُّ القسم الوحيد من نوعه في الجامعات العراقية، وقد استحدثت سنة (2008م) في كلية الآداب - جامعة الكوفة؛ لإعداد جيلٍ متخصص في قضايا المجتمع المدني، على وفق التشريعات والقوانين النافذة ومبادئ حقوق الإنسان، وترسيخ المعرفة الحقيقية بالمجتمع وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني ومنظماته، ورفدها بملاكات متخصصة لإسناد عملها وتفعيله، وتعزيز المشاركة الشعبية وإشاعة ثقافة الحوار وبناء السلام والديمقراطية وحقوق الإنسان، فضلا عن توظيف إمكانات خريجي القسم ومهاراتهم للعمل في المؤسسات الرسمية وشبه الرسمية التي تُعنى بقضايا المجتمع المدني؛ ابتغاء الارتقاء بأدائها بما يلبي حاجة سوق العمل ويسهم في خدمة المجتمع وحلّ مشكلاته، والارتقاء بالوعي القانوني والعدل الاجتماعي، وإعداد الدراسات والبحوث

الأكاديمية الرصينة والبرامج المتميّزة، وعقد المؤتمرات والندوات
والمواسم الثقافية؛ لإعلاء قيمة الإنسان بوصفه القيمة الحضارية الكبرى
في هذا الوجود.

وبعد، فلا بدّ من إسداء الشكر وافرا إلى كتّاب هذه الحلقات الثلاث
على ما بذلوا من جهدٍ كبير، قرنوا فيه بين العلم والعمل الميداني الرصين.
والشكر موصول إلى الأخ الفاضل الدكتور أحمد كاظم (التدريسي في
كلية الآداب - جامعة الكوفة) على ما أنفق من وقت وجهد كبيرين في
تقويمها تقويما لغويا دقيقا. ولا بدّ من أن نخصّ بالشكر الجزيل والثناء
الجميل: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وجمعية الأمل
العراقية، على إسهامهم الفاعل في أن ترى هذه الدراسات النور، متمنين
للجميع دوام التقدّم والازدهار...

عقيل الخاقاني، العراق، النجف الأشرف،

جامعة الكوفة، تشرين الأول، 2017م

Email:aqeel.alkhaqani@uokufa.edu.iq

مقدمة

في عالم تشتد فيه النزاعات وتزايد الصراعات، وبينما يظهر المستقبل مهدداً بمخاطر العنف والتشدد، ويبدو أنه قد صار من شبه المستحيل أن تُحلَّ الصراعات لمصلحة طرف واحد من دون بقية الأطراف، هنا يتجلى بوضوح أن لا سبيل إلى حلِّ الصراعات إلا عبر منفذ واحد هو التفاوض.

ونتيجة لهذا الوعي الذي بدأ في الانتشار على المستويات والأصعدة كافة بدأت مصطلحات عديدة تظهر وتناقش بكثرة في شتى المحافل مثل مصطلح (حل الصراع) و(إدارة الصراع) وغيرها، وهي تشير إلى السبل المختلفة للتعامل مع الصراعات والخروج منها بأفضل نتائج ممكنة.

غير أن الكاتب يتنقل بنا في هذا الكتاب إلى مستوى أعمق وأكثر شمولاً للتعامل مع الصراعات يكمن في مبدأ (تحويل الصراعات) وهو في هذا لا يقصد التلاعب بالألفاظ، وإنما يقدم طرحاً شاملاً لكيفية تحويل الصراع حتى يتم تحقيق أعلى معدل من الاستفادة من وراء هذه الصراعات وتحويلها إلى طاقة إيجابية فعالة لمصلحة الإنسان والمجتمع والعالم كله.

يسعد دار الثقافة أن تقدم لقرّائها هذا الكتاب ضمن سلسلة ((الكتاب المختصر)) وذلك بالتعاون مع Mennonite Central Committee «MCC» - لجنة مانونيت المركزية.

دار الثقافة

الفصل الأول

تحويل الصراع

هناك ما يسمى حلّ الصراع... أو إدارة الصراع... لكن هل يوجد تحويل الصراع؟

لقد بدأتُ في استعمال مصطلح (تحويل الصراع) في الثمانينيات من القرن الماضي بعد خبرة مكثفة في أمريكا الوسطى كانت السبب في أن أعيد فحص اللغة التي استعملتها في هذا المجال.

إذ كانت مفرداتي عندما وصلت هناك مشبّعة بالمصطلحات الفنية المعتادة عن حلّ الصراع أو إدارته، ولكنّي سرعان ما اكتشفت مع أن زملائي من أمريكا اللاتينية سألوا عمّا كنتُ أعنيه بتلك المفاهيم التي كنتُ استعملها وشككوا فيها، فقد تضمن حلّ الصراع بالنسبة لهم خطر الوقوع في تجربة محاولة التخلص من الصراع في الأحوال التي يثير الناس فيها قضايا مهمة وشرعية، فلم يكن من الواضح أن حلّ الصراع قد ترك أية مساحة لمفهوم الدعوة (advocacy)، لأن خبراتهم الحياتية جعلتهم يدركون أن الحلول السريعة للمشاكل السياسية والاجتماعية العميقة عادةً كانت تعني الكثير من الكلمات الحسنة، ولكن من دون تغيير فعلي، فهم يقولون: (تحدث الصراعات نتيجةً لسبب) ثم

يضيفون:(فهل هذه الفكرة عن حلّ الصراع هي مجرد طريقة أخرى للتستر على التغييرات التي يتحتم إجراؤها فعلاً؟).

وكانت مخاوفهم متسقة مع خبرتي ووجهة نظري، فالمعنى الأعمق لدعوتي الداخلية وإطار العمل الذي يكون الكثير من هذا الكتاب نشأ في قرينة إيمانية ارتكزت على الإطار الديني والأخلاقي لكنيسة متجددي المعمودية Ansbaptist / والمانونيات Mennonite، وهكذا تستوعب

الصراع أمر طبيعي
في العلاقات الإنسانية
كما أن الصراع هو
محرك التغيير

وجهة النظر هذه السلام على أنه جزء لا يتجزأ من العدالة، مثلما تؤكد أهمية إقامة علاقات صحيحة وتكوينات اجتماعية صائبة عن طريق احترام جوهرى لحقوق البشر وحياتهم، كما تدعو إلى اللاعنف وتنادي به بوصفه مسلكاً للحياة والعمل.

لذا فإن ما أثار مخاوف زملائي اللاتينيين قد نجح في الأمر نفسه بالنسبة لي، ففي عملي للمساعدة في إيجاد استجابات هيكلية للنزاعات العنيفة في أمريكا وأماكن أخرى، تزايد اقتناعي بأن جُلّ ما كنت أقوم به كان السعي لإجراء التغيير الهيكلي أو البنائي.

لذا يبدو أن مصطلح «تحويل الصراع» يؤدي هذا المعنى أفضل من حلّ الصراع أو إدارة الصراع.

في التسعينيات، عندما كنت أساعد في إيجاد برنامج تحويل الصراع Conflict Transformation Program وذلك في جامعة مينونيت الشرقية

EMU Eastern Mennonite UNIVERSITY حينها كان لدينا جدل مكثف فيما يتعلق بالعناوين والمصطلحات، لقد كان «حل» (Resolution) أكثر انتشاراً وقبولاً في الدوائر الأكاديمية والسياسية السائدة آنذاك، وقتها بدا مصطلح «التحويل» «Transformation» بالغ القيمة للبعض وفي غاية المثالية لآخرين، وبدا المصطلح وهمياً وخيالياً لفريق ثالث، وبمنزلة عصر جديد لفريق رابع، في النهاية التزمنا بمصطلح التحويل، ووثقنا أنه دقيق وصحيح علمياً ويقدم رؤيا واضحة.

بالنسبة لي، تحويل الصراع دقيق لأنني أشتغل في جهود التغيير البنائية التي تتضمن حلّ بعض المشكلات المحددة وتمضي لأبعد من ذلك، وهو لغة سليمة من الناحية العملية لأنها تأسست على حقيقتين يمكن البرهنة عليهما: حقيقة أن الصراع أمر اعتيادي في العلاقات البشرية وأنّ الصراع هو القوة المحركة للتغيير أيضاً، وبتوافر التحويل على رؤيا واضحة ومهمة، لأنه يقرب إلى دائرة التركيز الأفق الذي نتجه نحوه في رحلتنا في بناء علاقات ومجتمعات صحية محلياً وعالمياً، يتطلب هذا الهدف تغييراً حقيقياً في الطرق التي نربط بها ذهنياً الأمور في الوقت الحالي.

ولكن يبقى السؤال، ما معنى التحويل في الواقع؟

خلال العقد الماضي أو نحو ذلك تزايد شيوع استعمال المصطلحات الفنية عن التحويل في دوائر المهنيين والأكاديميين، توجد مناهج تحويلية في التوسّط بين طرفين وأيضاً في فروع المعرفة الأوسع عن دراسات السلام والصراع، وفي الواقع، أنا الآن أشارك في برنامجين أكاديميين

للخريجين يستعملان هذا المصطلح في معهد جوان ب. كروك
Joan B. Kroc Institute لدراسات السلام الدولي International Peace
Studies في نوتردام Notre Dame وبرنامج تحويل الصراع في جامعة
مانونايت الشرقية EMU، وعلى الرغم من ذلك فإن تحويل الصراع لم
يَصِرْ حتى الآن مدرسة فكرية واضحة المعالم، ولكني موقن بأن تحويل
الصراع هو إطار عمل أو توجه شامل ربما يستلزم منا في النهاية تغييراً
جوهرياً في طريقة تفكيرنا.

والصفحات التالية من الكتيب تبرز فهمي لهذا الإطار بالاستناد إلى
قراءتي وخبرتي وتدريسي خلال 15 سنة ماضية، هذا الكتاب الموجز
ليس رواية قاطعة ونهائية؛ إذ دائماً يحدث تطور في فهمي، نتيجة لما
أحصل عليه من خبرات في العمل والتدريس.

إن ما لديّ من أفكار تتوازي أو تتقارب مع عمل مؤلفين آخرين، على
الرغم من عدم قدرتي في هذا الكتيب على إبراز كل هذه الروابط هنا،
ولكن لا أود أن يبدو كما لو أنني أشير إلى أن وجهة نظري عن التحويل
هي أسمى من رأي أولئك الذين يستعملون المصطلح بطريقة مختلفة
أو أعلى مقاماً من وجهة نظر أولئك الذين يستعملون مصطلح الحل،
في هذا الكتيب، أسعى للاشتراك في التوتر الخلاق بين فكرتي التحويل
والحل بهدف صقل الفهم، وليس للتشكيك في عمل أولئك الذين
يفضّلون المصطلحات الأخرى.

وقصدي هنا إضافة صوتٍ إلى المناقشة الجارية والبحث عن فهم
أعظم للعلاقات الإنسانية.

الفصل الثاني

عدسات تحويل الصراع

في حياتنا اليومية كثيراً ما نختبر الصراع على أنه تمزق للتدفق الطبيعي لعلاقتنا، نلاحظ أو نشعر بأن أمراً ما غير صحيح، وفجأةً، نجد أنفسنا متيقظين أكثر للأشياء التي قبلناها على أنها بديهيات، وتتعدد العلاقات ولا تكون سهلة وسلسة كما كانت من قبل.

ولا نعود نقبل الأشياء ونسلم بها من دون تفكير، ولكن بدلاً من ذلك نصرف الوقت والطاقة لتفسير معنى الأشياء ولإعادة تفسيرها، وهكذا يصعب تواصلنا ويتطلب المزيد من الجهد المتعمد، ونجد من الصعوبة بالفعل أن نسمع ما يقوله الآخرون - ما لم يتفقوا معنا بالطبع، كما لا يسهُل علينا استيعاب ما يريد الآخرون الوصول إليه.

وتبدأ وظائف أعضائنا الأساسية في التغير عندما تتحول مشاعرنا من الارتباك إلى القلق حتى تصل إلى الألم الصريح، في مثل تلك الحال كثيراً ما نشعر بتزايد مشاعر الإلحاح، وتؤدي بنا إلى إحباط أعمق فأعمق في الوقت الذي يتقدم فيه الصراع وخاصة عندما لا تظهر نهاية لهذا الصراع على مرمى البصر.

إن كان شخص غير منخرط في الموقف يسأل عمّا يدور في الصراع؟

نستطيع ترجمة شروحاتنا بنوع من الرسم الدقيق لسماط سطح الصراع، فنضع ما يشبه خريطة النحت النافر لتضاريس الأرض من قمم ووديان يجتاز عبرها صراعنا، فالقمم هي ما نراه تحديات بارزة في صراعنا، يكثر تركيزنا على القمم الأحداث عهداً التي نتسلقها الآن، وكثيراً ما نطابق بين هذا الجبل الذي نتسلقه مع القضية أو القضايا الرئيسة التي نتعامل معها على أنها محتوى الصراع، على حين تمثل صور الوديان الفشل وعدم القدرة على الوصول إلى حلول ملائمة، ومدى الجبل بكامله - الصورة عموماً لنماذج علاقاتنا - كثيراً ما تبدو مبهمة وبعيدة تماماً مثلما يكون من الصعب رؤية كامل مدى الجبل عندما تتسلق قمة بعينها.

توض هذه الخريطة الدقيقة لتضاريس الصراع ميلنا إلى فحص الصراع بوضع بؤرة التركيز على المشاكل (المقدمة) التي تتطلب الحل الفوري، حيث نعطي طاقتنا لتقليل القلق والألم بالبحث عن حلّ للمشاكل الحالية من دون النظر إلى الخريطة الأكبر للصراع نفسه، ونميل أيضاً إلى الصراع ضمن سلسلة من التحديات وأنواع الفشل - القمم والوديان - وذلك من دون الإحساس الحقيقي بالأسباب الباطنية للصراع والقوى التي تشكل الطبقة التحتية.

هدف هذا الكتاب هو السؤال كيف يتعامل المدخل التحويلي مع هذه الميول؟ وكيف يمكن أن يختلف هذا عن منظور حلّ الصراع أو إدارة الصراع؟ إذن، ما الذي يبحث عنه تحويل الصراع؟ وما الذي يراه أساساً بهدف تطوير الاستجابة للصراع؟

كنقطة بداية، دعنا نستكشف الاختلافات بين المصطلحين (ينظر)

و(يرى)، فمعنى أن تنظر هو أن تُعبر اهتماماً أو توجه انتباهاً لشيءٍ ما، في لغتنا اليومية كثيراً ما نقول، (من فضلك! هلاً نظرت هنا) أو (انظر لذلك!) بكلمات أخرى النظر يتطلب عدسات تعبر الانتباه وتساعدنا

**تحويل الصراع هو
طريقة للنظر وللرؤية أيضاً**

لنتيقظ، على حين (لترى) من
الناحية الأخرى تعني أن تنظر لأبعد
من مجرد النظر ولأعمق منه، فالرؤية

تتطلب التبصر والفهم في اللغة اليومية نقول (هل ترى ما الذي أعنيه؟
فالفهم هو العلمية التي تخلق المعنى يستلزم إحضار شيءٍ ما إلى بؤرة
أشد تركيزاً.

تحويل الصراع هو أكثر من مجرد تقنيات بعينها، إنه طريقة للنظر وللرؤية
أيضاً، ويتطلب كل من النظر والرؤية عدسات، لذا يفترض التحويل
وضع عدسات من خلالها نشاهد الصراع الاجتماعي.

يُحتمل التفكير في هذه العدسات على أنها نوع متخصص من نظارات
العيون، لأول مرة في حياتي أنا أرثدي عدسات متدرجة، وتشتمل هذه
النظارات على ثلاثة أنواع مختلفة من العدسات في العدسة نفسها،
ولكل واحدة وظيفتها الخاصة، إذ تساعد إحدى العدسات أو أحد
أجزائها على إحضار الأشياء التي على مسافة بعيدة جداً وإلا ستكون
هذه الأشياء غير واضحة، والجزء الثاني من العدسات يوضح الأشياء
التي على مدى متوسط مثل شاشة الحاسب الآلي، والجزء النهائي ما
يوجد بهدف القراءة أو عدسات التكبير التي تساعدنا لنقرأ كتاباً أو نسلك

خيطة اصطيداد السمك عبر الخطاف، وهذا التشبيه بالعدسات يفترض وجود تطبيقات متعددة للمدخل التحويلي بهدف فهم الصراع.

أولاً، إن حاولت استعمال جزء من العدسة الخاص بالقراءة لرؤية الأشياء عن بُعد عندها تكون العدسات بلا نفع، إذ لكل جزء من العدسات وظيفة وهو إحضار جانب محدد من الواقع إلى بؤرة التركيز عندما يُحضَرُ تلك القطعة من الحقيقة إلى بؤرة التركيز تبُهِت الجوانب الأخرى، إن نظرت من خلال كاميرا بعدسات مقرّبة أو بمجهر إلى شريحة عليها بعض الجراثيم، سوف تجد ذلك يحدث بشكل ظاهر للغاية: إذ عندما يوتى بطبقة من الحقيقة لبؤرة التركيز تكون الطبقات الأخرى مُبهمة، وهنا لا تزال طبقات الواقع التي خارج التركيز موجودة ولكنها ليست واضحة، وهكذا على المنوال نفسه، العدسات التي نستعملها لفحص الصراع توضح طبقات محددة أو جوانب من الحقيقة في الوقت الذي تبُهِت فيه الطبقات الأخرى، لا نستطيع التوقع من عدسات محددة القيام بأكثر مما قصد لها أن تقوم به ولا نستطيع الافتراض أيضاً إن الذي سلط الضوء عليه ليس الصورة بكاملها.

بما أن أيّاً من العدسات غير قادرة على إحضار كل شيء إلى بؤرة التركيز لهذا نحتاج إلى عدسات مركبة بهدف رؤية جوانب الواقع المركّب، لذا يستدعي هذا لأذهاننا القول القديم المألوف: (إن كان كل ما تملكه هو مطرقة فكل ما تراه هو المسامير)، لا يمكننا أن نتوقع من عدسات مفردة أن تُحضِر لبؤرة التركيز كل أبعاد الصراع ومضامينه.

إن عدساتي الثلاث تمسك ببعضها معاً ضمن إطار واحد، كل

عدسة مختلفة ولكن ينبغي أن تكون كل واحدة من العدسات في علاقة مع الأخريات إن أردت إدراك أبعاد الحقيقة المتنوعة معاً في وحدة متكاملة، عندها أحتاج لكل عدسة حتى أرى جزءاً بعينه من الحقيقة كما أحتاج العدسات لتكون في ارتباط حتى أرى كل الحقيقة، هذه هي فائدة أن نجد العدسات التي تساعدنا للتعامل مع جوانب محددة للنزاع، وفي الوقت نفسه تزودنا بوسيلة لتصوّر الصورة الكلية.

والصورة الكلية هي مثل خريطة: تساعدنا لنرى مجموعة واسعة من العناصر الموجودة في أماكن مختلفة ولنرى كيف يمكن أن تعمل في علاقة مع بعضها الآخر، في هذا الكتاب أقترح ثلاث عدسات تُعيننا في تكوين الخريطة الكلية، أولاً، نحتاج إلى عدسات لنرى الوضع الراهن، وثانياً نحتاج لعدسات لنرى أبعد من المشكلة المقدّمة، أي نماذج أعمق للعلاقات تتضمن البيئة التي يجد فيها الصراع أسلوب تعبيره، ثالثاً، نحتاج إلى إطار مفاهيمي يشابك هذه المفاهيم معاً، كما يسمح لنا بربط المشاكل المقدّمة مع الأنماط العلاقية الأعظم، مثل هذا الإطار عموماً يزيد فهمًا عن الصراع، وفي الوقت نفسه يقوم بإنشاء برنامج للتعامل مع كل من القضايا المقدّمة والتغييرات التي فيها الحاجة إلى مستويات أعمق من النماذج العلاقية.

تبيين عدسات تحويل الصراع
• الوضع الحالي
• الأنماط والقرينة التحتية
• الإطار المفاهيمي

دعني أقدم مثلاً، عائلتنا في المنزل لدينا بعض الخلافات المثيرة فيما يتعلق بالواجبات المنزلية، مثل غسل الأطباق،

يمكن أن نجتاز بعضاً من هذه الشجارات في الواقع وذلك بخصوص شيء مادي، إذ يركز الصراع على شيء ما ملموس ومحدد: كومة الأطباق المتسخة، تفترض الطاقة المثارة شيئاً ما أعمق يدور حوله الشجار في المشهد، في الواقع محور هذا الخلاف لا يدور حول مَنْ سيقوم بغسل الأطباق، ولكنه أعمق من ذلك بكثير، إذ نتفاوض مع طبيعة علاقاتنا ونوعيتها وتوقعاتنا من بعضنا بعضاً وتفسيرنا لتعيين هويتنا أفراداً وعائلات، وإحساسنا بالقيمة الذاتية وعنايتنا ببعضنا، وطبيعة السلطة واتخاذ القرارات في علاقاتنا، نعم تحتوي كومة من الأطباق المتسخة كلَّ هذا.

وهذه المخاوف تكون مُتَّصَمَةً بشكل مستتر في الأسئلة التي نسألها: (مَنْ سيقوم بغسل الأطباق الليلة؟) (مَنْ غسلها من قبل؟) وهكذا يمكنك أن ترى أنها ليست مسألة أطباق متسخة، بل تسببت الأطباق المتسخة في صراع لأنها تبين لنا أموراً عن علاقاتنا، إن كنا نستطيع أن نرى أبعد من الأطباق وما وراءها أن نرى الأنماط أو القضايا التحتية أو المتنامية.

إطارات العمل تتعامل مع:

- المحتوى
- السياق
- بناء العلاقات

يمكننا فقط أن نتعامل مع السؤال: (مَنْ يغسل الأطباق الليلة؟) إن وجدنا الإجابة تكون مشكلتنا قد حُلَّت، وفي الكثير من المناسبات بسبب انعدام الوقت أو الاهتمام

بالمضبي للأعمق فإن هذا بالضبط ما نقوم بفعله: نحن نجد حلاً سريعاً للمشكلة. غير أن هذا الحل السريع لا يتلامس بقوة مع المغزى الأعمق لما يحدث في علاقاتنا وعائلاتنا، وإن ظل هذا المستوى الأعمق من

غير بلوغ فإنه سيخلق طاقة تتفاقم في الحلقة التالية للأطباق المتسخة والكومة التالية من الملابس التي تحتاج لغسيل أو تلك الأحذية المتناثرة وسط أرضية الغرفة.

تفترض عدسات تحويل الصراع النظر إلى أبعد من الأطباق لنرى سياق العلاقة التي تشملها هذه الأطباق وثم نعود بالنظر إلى كومة الأطباق، لذلك لا يرضينا الحل السريع الذي قد يبدو أنه يحل المشكلة الحالية، ولكن التحويل يسعى لخلق إطار عمل للتعامل مع مضمون العلاقة ومحيطها وهيكلها، وهكذا يطمح التحويل بوصفه منهجاً لخلق عمليات تغيير بنائية في محتوى الصراع، وتقدم تلك العمليات فرصة للتعلم عن الأنماط والتعامل مع بناءات العلاقة، على حين تزودنا بحلول واقعية للقضايا المقدّمة، هل كان هذا المثال مجرد مزاح؟ نعم إن كان كل ما نراه هو الأطباق، كلا، هذا إن كانت الأطباق نافذة تسمح لنا بالنظر إلى الحياة والنمو والعلاقات والفهم.

كيف نخلق مثل هذه العدسات؟ سنبدأ بالمزيد من التوضيح عما نعيه بمصطلح تحويل الصراع، وبعدها نستكشف كيف يدرك ذلك المنهج الصراع والتغيير، وبعدها نعود إلى المزيد من الواجب العملي عن طريقة التطوير وتطبيق إطار العمل التحويلي على الصراع الاجتماعي.

الفصل الثالث

تعريف تحويل الصراع

أقترح التعريف الآتي:

تحويل الصراع هو القدرة على تصور مدّ الصراع الاجتماعي وجزره والتجاوب معها، بعدّها فرصاً واهبة للحياة لخلق عمليات تغيير بنائية تقلل العنف وتزيد العدالة في تفاعل مباشر وبنيات اجتماعية واستجابة للمشكلات الحقيقية في الحياة ضمن العلاقات البشرية.

سيَسْهُل فهم المعنى والتطبيقات لهذا التعريف إن قمنا بتحليل المكونات البارزة، تخيل تحويل الصراع كشخص في رحلة مكّون من الرأس والقلب واليدين والرجلين.

الرأس:

يدل الرأس إلى وجهة النظر المفاهيمية عن الصراع — كيف نفكر في الصراع وبناءً عليه نُعد طريقة لفهم الصراع، حيث نجد في الرأس المواقف والقدرة على الفهم والتوجهات التي نأتي بها بهدف إحداث تحويل مبدع للصراع، وهكذا يستعمل تعريفنا المصطلحين (يتوقع) و(يتجاوب).

(يتوقع) هو فعل مبني للمعلوم، ويستلزم وجهة نظر متعمدة وموقف وكذا الاستعداد لخلق الأفق الذي يعطي الاتجاه والهدف ويُعزّزه.

يُبنى المنظور التحويلي على أساسين:

يُقر المدخل التحويلي بأن الصراع هو ديناميكية طبيعية ومستمرة داخل العلاقات الإنسانية.

- القدرة على توقع الصراع بإيجابية كظاهرة طبيعية تخلق إمكانيات للنمو البنائي.
- الاستعداد للاستجابة بطرق

تزيد إلى الحد الأقصى إمكانيات للتغيير الإيجابي هذه.

يُقر المدخل التحويلي بأن الصراع هو ديناميكية طبيعية مستمرة داخل العلاقات الإنسانية، وعلاوةً على ذلك، فإن الصراع يجلب معه الإمكانية لتغيير إيجابي، بالطبع لا يحدث التغيير الإيجابي دائماً، فكما نعلم جيداً جميعاً أن الصراع في كثير من الأحيان يقود إلى دوائر مستديمة طويلة المدى من الأذى والدمار، ولكن المفتاح للصراع هو التحيز الفعال نحو رؤية الصراع كمحفز يُمكن من النمو.

على حينوحي الفعل (يستجيب) بافتراض أن الرؤيا ينبغي أن تثمر عملاً يشارك في هذه الفرصة، هنا يكون الميل نحو المشاركة، والفعل (يستجيب) يوحي بإدراك أن أعمق أنواع الفهم تأتي من عملية التعلم التي تأتي من خبرة حقيقية في الحياة.

ولذا كلا الأساسين - التوقع والاستجابة - يُلمحان إلى مستوى معين من عمل الرأس، فهما يمثلان الطرق التي نفكر بها ونوجه أنفسنا على

وفقاً لظروف في الوقت الذي تقترب من الصراعات في حياتنا وعلاقتنا
ومجتمعاتنا.

المد والجزر: كثير من الأحيان نرى الصراع جوهرياً في مصطلحات
الارتفاع والانخفاض في تسارعه وتباطئه في قممه ووديانه، في الواقع
نركز في كثير من الأوقات على قمة بعينها أو وادٍ بنفسه وتكرار سلسلة
أحداث الصراع المترابطة وكذلك تواترها، على حين تزيد وجهة النظر
إلى قمة بعينها أو وادٍ بنفسه لكنها تفحص مدى الجبل كله.

ربما من المفيد هنا أن نغير الصورة المجازية إلى استعارةٍ ما فيها
مقدار أصغر من السكون، أكثر من الآفاق الضيقة التي تركز على موجة
ترتفع وتنخفض على الشاطئ، يبدأ تحويل الصراع بفهم نماذج أعظم
أيّ مد وجزر الطاقات والأوقات وحتى كل الفصول في بحر العلاقات
العظيم.

إن البحر - مجازاً - يفترض وجود تواتر ونمط لحركات حياتنا
العلاقية، أحياناً تكون تحركات البحر من الممكن التنبؤ بها كذا فقد
تكون هادئة وقد تكون خفيفة، ولكن في أوقات أخرى وفي بعض
الأحداث والفصول وأنواع المناخ تجتمع لتكون تغييرات بحر عظيمة
وتؤثر على كل شيء من حولها.

يسعى المدخل التحويلي لفهم سلسلة معينة من أحداث الصراع
المترابطة ليس في عزلة عن بعضها ولكن كأنها جزء لا يتجزأ من النمط
الأعظم، إذ يدرك التغيير على كل من مستوى القضايا المقدّمة الحالية
وكذلك التغيير في أنماط وقضايا أوسع، إذن البحر باستمرار متحرك

وسلس ومفعم بالحيوية والنشاط، ولكن في الوقت نفسه له شكل وهيأة وله أيضاً هدف ضخم.

القلب:

القلب هو مركز الحياة في الجسم البشري، وجسدياً يولد القلب النبض الذي يحافظ على الحياة، ومجازياً إنه مركز عواطفنا وأنواع حدسنا والحياة الروحية، هذا هو المكان الذي ننطلق منه ونعود إليه للإرشاد والعون والتوجه، إذ يزورنا القلب بنقطة البداية ونقطة العودة، وهناك فكرتان تُشكلان مثل هذا المركز لأجل تحويل الصراع.

العلاقات البشرية:

يخبرنا البيولوجيون والأطباء بأن الحياة نفسها توجد في الروابط والعلاقات التي يمكن رؤيتها بدرجة أقل من رؤية الشكل المادي للأشياء.

وهكذا على نحو مشابه تكون العلاقات مركزية في تحويل الصراع، وذلك مثل القلب في الجسد يتدفق الصراع من العلاقات ويعود إليها.

الصراع هو فرصة، وهو أيضاً هدية.

فالعلاقات لها أبعاد مرئية ولكن لها أيضاً أبعاد تصعب رؤيتها، ولذا من أجل تشجيع ما هو متأصل وكامن وإيجابي في الصراع ينبغي أن نركز على الأبعاد التي يصعب إدراكها أكثر من أن نحصر تركيزنا على محتوى الشجار وشكله الذي كثيراً ما يكون الجزء الذي يمكن رؤيته بصورة أفضل من رؤية بقية الأجزاء، القضايا التي يتشاجر الناس

بخصوصها مهمة وتتطلب استجابة مبدعة، ولكن العلاقات تمثّل نسيجاً من الارتباطات التي تشكّل السياق الأكبر، إنها النظام البيئي الإنساني الذي تثار منه قضايا بعينها وتُعطى لها الحياة من خلاله.

لنُعُدّ لحظةً إلى التشبيه بالبحر، إن كانت موجة تمثّل قمة القضايا التي تُرى في تصاعد الصراع الاجتماعي، والعلاقات هي مد البحر نفسه وجزره، فالعلاقات - المرئية وغير المرئية والوقية والطويلة المدى - هي قلب العمليات التحويلية.

الفرص الواهبة للحياة:

كلمة (واهبة للحياة) التي تم تطبيقها على حال الصراع تذكرنا بأمر متعدد، إذ تفترض اللغة بأن الحياة تعطينا الصراع، ذلك الصراع الذي هو جزء طبيعي من الخبرة الإنسانية من ناحية، وتفترض بأن الصراع يخلق الحياة مثل نبض القلب في الجسم الذي ينشأ تدفق إيقاع الدم وهو ما نحفظنا من ناحية أخرى أحياءً نتحرك.

إذن، يتدفق الصراع من الحياة، مثلما أكّدت سابقاً، ليس أن نرى الصراع كأنه تهديد يمكننا فهمه، ولكن الصراع يزودنا بفرص للنمو، ولنزيد من فهمنا عن أنفسنا وعن الآخرين وفهمنا لبيئتنا الاجتماعية فالخلافات في العلاقات على كل المستويات هي طريق تساعدنا الحياة بها لتتوقف ونقوم وندوّن ملاحظات، وهناك طريقة واحدة لنعرف إنسانيتنا بالحقيقة هي الإقرار بأن الصراع هبة في حياتنا، ستكون ملامح الحياة من دونه رتيبة مسطحة من التشابه، كما ستكون علاقاتنا ضحلة بشكل مأساوي.

ويخلق الصراع أيضًا الحياة: من خلال الصراع نستجيب ونبتكر ونتغير، ويمكن فهم الصراع على أنه محرّك التغيير وهو الذي يبقى العلاقات والبيئات الاجتماعية أمينةً حيّةً وتستجيب بديناميكية للاحتياجات البشرية ومطامحها ونموها.

اليدان:

نشير إلى أيدينا على أنها الجزء من جسدنا القادر على بناء الأشياء وقادر على اللمس والشعور والجزء الذي يؤثر على الشكل الذي تتخذه الأشياء، تقرّبنا اليدان من العمل، عندما نقول (وضعت يدي على) نعني بأننا قريبون من مكان حدوث العمل، ونجد مصطلحين في تعريفنا هنا بهذا الخصوص.

بنائي: يمكن أن يُقصد به معنيان:

أولاً: في أصله اللغوي بمعنى يبني أو يشكّل أو يكون.

ثانياً: إن كلمة (بنائي) صفة: أي ليكون قوة إيجابية، والتحويل يشكل كلاً من هاتين الفكرتين، إنه يسعى ليفهم الواقع وليس لينكره أو يتجنبه، إذ كثيراً ما يتجلى الصراع الاجتماعي في أنماط هدامة وعنيفة، ويسعى تحويل الصراع إلى تطوير عمليات التغيير التي تركز بوضوح على خلق ما هو إيجابي من شيء صعب وسلبى، ويعزز تحويل الصراع فهمًا أعظم للأنماط العلاقاتية والبنوية التحتية مع بناء حلول مبدعة تحسّن العلاقات وتطورها، إنه يتحرك على أرضية (أن هذا أمر ممكن)، و(أن الصراع فرصة).

عمليات التغيير: الأمر المركزي بالنسبة لهذا المدخل هو عمليات التغيير التي هي العنصر التحويلي الأساس لإمكانية تحريك الصراع

من كونه هدّامًا إلى كونه بِناءً وإيجابيًا، ويمكن القيام بهذا النقل فقط بصقل القدرة على الرؤية والفهم والاستجابة للقضايا المقدّمة في سياق العلاقات وعمليات التغيير المستمرة، ما العمليات التي يولّدها الصراع في حد ذاته؟ كيف يمكن تبديل هذه العمليات أو البدء في عمليات أخرى تنقل الصراع في الاتجاه البِناء؟ فالتركيز على العملية هو مفتاح تحويل الصراع.

يركز تحويل الصراع على الجوانب الديناميكية من الصراع الاجتماعي، وهكذا يمكن في محور عجلة المدخل التحويلي تقارب السياق العلاقتي ووجهة نظر الصراع التي ترى الصراع فرصة مع تشجيع عمليات التغيير المبدعة، ويتضمن هذا المدخل منظوراً عرضياً عن الصراع، ولكنه غير مدفوع بهذا المنظور، ويُنظر إلى الصراع ضمن مد العلاقات وجزرها، ومثلما سنرى بأن العدسات التحويلية ترى نشوء (المخططات) المُبدعة كآليات للتعامل مع قضايا بعينها، والعمل في الوقت نفسه على تغيير البنى والنماذج الاجتماعية.

الرجلان والقدمان:

تمثّل الأرجل والأقدام المكان الذي يلامس الأرض فكلّ رحلاتنا تتلامس مع الطريق، ومثل اليدين، فإن هذه نقطة عمل حيث تتم ترجمة الفكرة وضربة القلب في استجابة وتوجه وقوة دافعة، فتحويل الصراع لن يكون سوى أمر مثالي يتوحي ما لم يقدر على الاستجابة للتحديات الحقيقية في الحياة أو احتياجاتها وواقعها.

تجذب وجهة النظر التحويلية منطقتين متناقضتين إذ تكوّن مكاناً

لمتابعة العمل وتثار هذه الأسئلة: كيف نتعامل مع الصراع بطرق تقلل العنف وتزيد العدالة في العلاقات البشرية؟ وكيف تطور القدرة لإجراء تفاعل بناءً مباشر وجهاً لوجه وفي الوقت نفسه نواجه التغييرات النظامية والنبوية؟

تقليل ممارسة العنف وزيادة تطبيق العدالة

بدلاً من رؤية السلام
وكانه (حالة نهائية)
ثابتة، فإن تحويل الصراع
يرى أن السلام خاصة
مرتبطة بالعلاقات ولها
طابع الاستمرارية في
التنامي والتطور.

ينظر تحويلُ الصراع إلى السلام على أنه متمحور ومتجذر في نوعية العلاقات، ولهذه العلاقات بُعدان: تفاعلات وجهاً لوجه وطرق نبوي بها علاقاتنا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، بهذا المعنى

السلام هو ما تدعوه العلوم الحديثة (1) (عملية نبوية): وهي ظاهرة مستمرة في كونها ديناميكية ومتكيفة ومتغيرة ولكن السلام مع ذلك له شكل وهدف واتجاه يعطيه شكله وهيأته وذلك بخلاق رؤية السلام (كحالة أو نهاية ساكنة) فإن تحويل الصراع ينظر إلى السلام على أنه نوعية من العلاقات متطورة ومُطوّرة باستمرار، لذلك، يتصف عمل السلام عن طريق جهود متعمدة بهدف مواجهة المد والجزر الطبيعيين للصراع الإنساني وتتم هذه المواجهة من خلال مداخل سلمية لا تتسم بالعنف تتعامل مع القضايا وتزيد الفهم والجودة والاحترام في العلاقات. لتخفيض العنف يتطلب هذا أن نتعامل مع القضايا التي تقدّمت ومع

محتوى سلسلة الأحداث المترابطة للصراع وأيضاً النماذج والأسباب التي تبني عليها، وفي الوقت نفسه الذي نقوم فيه بذلك يجب علينا التقدّم بطريقة منصفة نحو التغيير الجوهرى، ينبغي أن يكون للناس حرية الوصول إلى القرارات وكذلك يكون لهم صوتٌ في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم، فضلاً عن لزوم مواجهة الأنماط التي تُحدث الظلم وتغييرها على كل من المستوى العلاقتي والمستوى البيوي.

تحويل الصراع هو القدرة على تصور مد الصراع الاجتماعي وجزره والتجاوب معهما، باعتبارهما فرصاً واهية للحياة لخلق عمليات تغيير بنّاءة تقلل العنف وتزيد العدالة في تفاعل مباشر وبنيات اجتماعية واستجابة للمشكلات الحقيقية في الحياة ضمن العلاقات البشرية.

التفاعل المباشر والبنى الاجتماعية:

مثلاً هو مقترح فيما تقدم نحتاج أن نطور قدراتنا للتصور ونهمك في عمليات التغيير على كل مستويات العلاقات: بين الأشخاص وبين المجموعات وفي البنية الاجتماعية، وتشير إحدى مجموعة الخبرات إلى التفاعل المباشر وجهاً لوجه، عليّ حين تؤكد المجموعة الأخرى من الخبرات الحاجة لرؤية التغيير ومواصلته وخلقته في الطرق التي ننظم بها البنى الاجتماعية انطلاقاً من العائلات نحو البيروقراطيات المركّبة ومن البنى المحلية إلى العالمية.

يفترض تحويل الصراع بأن الحوار هو الطريقة الجوهرية لتعزيز

التغيير البناء على كل هذه المستويات، فالحوار ضروري للعدالة والسلام على كل من المستوى الشخصي والمستوى النبوي، وهو الآلية الضرورية ولكنه ليس الآلية الوحيدة.

إننا عادة ما نفكر في الحوار على أنه تفاعل مباشر بين الأشخاص أو بين الجماعات، ويتفق تحويل الصراع مع وجهة النظر هذه، وتمتد جذور كثير من الآليات المبنية على المهارات التي تدعو لتقليل العنف إلى قدرات التواصل بهدف تبادل الأفكار وإيجاد تعريفات مشتركة للقضايا والسعي نحو دروبٍ تتوق لبلوغ الحلول.

تحويل الصراع هو القدرة على تصور مد الصراع الاجتماعي وجزره معهما، باعتبارهما فرصاً واهبة للحياة لخلق عمليات تغيير بناءة تقلل العنف وتزيد العدالة وذلك في تفاعل مباشر وبنيات اجتماعية واستجابة للمشكلات الحقيقية في الحياة ضمن العلاقات البشرية.

غير أن وجهة النظر التحويلية تثق بضرورة الحوار من أجل خلق دوائر اجتماعية وعمومية والتعامل معها كذلك، حيث تُبنى المؤسسات البشرية وأنماط العلاقات، لذلك ينبغي أن تقام العمليات والمساحات، وبذلك يمكن للناس الانخراط وتشكيل البنى التي ترتب حياة المجتمع، والتي تكون محددة بوضوح، فإننا إذن في حاجة إلى الحوار من أجل إيجاد المدخل والصوت والتفاعل الإيجابي والطرق التي بها نصوصغ علاقاتنا والطرق التي يتم بها بناء مؤسساتنا وتجاوبها وسلوكها.

في الجوهر، يركز تحويل الصراع على خلق استجابات متكيفة تجاه الصراع البشري من خلال عمليات تغيير تزيد العدالة وتقلل العنف.

الفصل الرابع

الصراع والتغيير

الصراع أمر اعتيادي يحدث باستمرار في العلاقات الإنسانية، مثلما يحدث التغيير، فالمجتمع البشري والعلاقات الإنسانية ليسا في سكون، بل هما دائمان على ديناميكية متكيفة ومتغيرة.

الصراع يؤثر علينا
شخصيًا
علاقاتيًا
بنيويًا
ثقافيًا

يؤثر الصراع على الأوضاع ويغيّر الأشياء بطرق مختلفة ومتنوعة، نستطيع أن نحلل هذه التغييرات في أربعة تصنيفات عريضة: الفئة الأولى هي الشخصية، والثانية العلاقاتية، ومن ثمّ البنيوية، وبعدها الثقافية.

ونستطيع كذلك التفكير في هذه التغييرات عند الإجابة عن هذين السؤالين:

- ما التغييرات التي تظهر نتيجة للصراع؟ على سبيل المثال، ما أنماط هذا الصراع وتأثيراته؟
- ما نوع التغييرات التي نسعى لتحقيقها؟

للإجابة عن السؤال الثاني نحتاج أن نسأل ما قيمنا ومقاصدنا التي يمكن أن تتوافر لدينا؟ وعندما نتفكر في هذين السؤالين دعونا نضع في اعتبارنا هذه المجالات الأربعة.

يجب النظر إلى التغيير
من منظور وصفي
وأيضاً توجيهي

يشير الجانب الشخصي للصراع إلى التغييرات التي أثرت في الفرد أو التي قصدها، وتستلزم هذه التغييرات الشخص

بكل أبعاده من بينها البعد الإدراكي والعاطفي والحسي والروحي.

لذلك يُدكّرنا التحويل، من المنظور الوصفي، بأننا بوصفنا أفراداً نتأثر بالصراع بطرق سلبية وبطرق إيجابية أيضاً، فالصراع يؤثر على سلامة كياننا الجسدي وتقديرنا لذواتنا، كما يؤثر على الاستقرار العاطفي والقدرة على دقة الإدراك والنزاهة الروحية.

أما من المنظور التوجيهي، فيمثل التحويل التدخل المدرس للتقليل وذلك إلى أقل درجة من التأثيرات الهدامة للصراع الاجتماعي والزيادة إلى أقصى حد من إمكانية الصراع في تحريضه على نمو الشخص ككيان إنساني فردي على المستويات الجسدية والعاطفية والروحية.

ويمثل البعد العلاقتي التغييرات في العلاقات التي يتم فيها التعامل وجهاً لوجه، وهنا نضع في اعتبارنا التأثيرات العلاقتية وقوتها وتبادلها في الاعتمادية وكذلك جوانب الصراع المعبرة والصريحة والمتفاعلة.

ومن المنظور الوصفي يشير التحويل إلى الطريقة التي يؤثر بها الصراع على أنماط التواصل والتفاعل، وينظر إلى أبعد من التوتر بشأن

القضايا المرئية إلى التغييرات الباطنية العميقة التي تنتج عن الصراع: وهذا يشمل أنماط إدراك الناس للأمور، وما الذي يرغبون به، وما الذي يسعون إليه، وكيف يقيمون علاقاتهم سواء بين الأشخاص داخل الجماعة وخارج الجماعة، فالصراع يغير العلاقات، مثلما يُثير أسئلة يزداد فيها مستوى الوضوح، مثل هذه الأسئلة هو: ما درجة القرب أو البعد التي يتمناها الأشخاص لعلاقاتهم؟ كيف سيستخدمون السلطة أو يعززونها أو يتشاركون فيها؟ كيف يفهمون أنفسهم وكيف يفهم كل منهم الآخر وكذلك توقعاتهم؟ ما آمالهم ومخاوفهم فيما يتعلق بحياتهم وعلاقاتهم وأنماط تواصلهم وتفاعلهم؟

من الناحية التوجيهية، يمثل التحويل التدخل بتعمد بهدف التقليل إلى أدنى حد من التواصل الذي يؤدي وظيفته بصورة رديئة وأيضاً الزيادة إلى أقصى درجة الفهم المتبادل، وهذا يتضمن محاولة إبراز المخاوف العلافاتية والآمال والأهداف لكل الأشخاص المنخرطين في الصراع بطريقة تتسم بالصراحة والشفافية.

أما البعد البنيوي فيسلط الضوء على الأسباب الخفية للصراع، ويسلط الضوء كذلك على الأنماط والتغييرات التي يحدثها في البنى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، يركز هذا الجانب الانتباه على طريقة إقامة البنى الاجتماعية والهيئات والمؤسسات وطريقة المحافظة عليها وكيف تتغير هذه البنى بالصراع، وهو يدور حول الطرق التي يقيم بها الأشخاص العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمؤسسية وينظمونها ليفوا بالاحتياجات الإنسانية الأساسية، وليقدموا طرقاً للوصول إلى الموارد ولصنع القرارات التي تؤثر في المجموعات والجماعات وكل المجتمعات.

يستلزم التحويل على المستوى الوصفي تحليل الأحوال الاجتماعية التي تسببت في الصراع والطريقة التي يؤثر به الصراع في تغيير البنى والأنماط الاجتماعية القائمة التي تصنع القرارات.

على المستوى التوجيهي يمثل التحويل التدخل المتعمد بهدف اكتساب استبصار بالأسباب الباطنية والأحوال الاجتماعية التي أحدثت أساليب التعبير العنيفة عن الصراع وشجعته، بالإضافة إلى كونها تعزيراً بقوة الوسائل اللاعنافية لتخفيض تفاعل الخصم تسعى إلى التقليل من العنف إلى أدنى درجة والتخلص منه في النهاية، (وهذا يشمل دعوة للتغيير تتصف باللاعنفية، والنضال لأجل مثل هذا التغيير) يعزز تطوير البنى التي تفي بالاحتياجات الإنسانية الأساسية، (العدالة الجوهرية) في الوقت نفسه يزيد هذا النضال إلى أعلى درجة مشاركة الأشخاص في القرارات التي تؤثر عليهم (العدالة الإجرائية).

وأما البعد الثقافي فيشير إلى التغييرات التي تنتج عن الصراع في الأنماط الأكثر اتساعاً لحياة الجماعة، ومنها تعيين الهوية والطرق التي تؤثر بها الثقافة على أنماط الاستجابة والصراع.

على المستوى الوصفي يحاول التحويل فهم الكيفية التي يؤثر فيها الصراع على الأنماط الثقافية للجماعة وكيفية تغيير هذه الأنماط المتراكمة والمشاركة على الطريقة التي يفهم بها الناس في بيئة بذاتها الصراع وكيف يستجيبون له.

على المستوى التوجيهي يسعى التحويل إلى مساعدة أولئك المتصارعين ليفهموا الأنماط الثقافية التي أسهمت في الصراع في

محيطهم ثم ليحددوا ويعززوا ويبنوا على الموارد والآليات داخل الثقافة بهدف الاستجابة البناءة لمعالجة الصراع.

ويسعى التحويل، بوصفه نطاق عملٍ تحليلي، إلى فهم الصراع الاجتماعي وهو يظهر من الصراع ويقلل التغييرات في الأبعاد الشخصية والعلاقاتية والبنوية والثقافية للخبرة اللاإنسانية، وبوصفه استراتيجية متداخلة يعمل التحويل لأجل تعزيز العمليات البناءة مع النطاق الآتي للأهداف المتوجهة نحو التغيير.

أهداف التغيير في تحويل الصراع

الشخصي

- يقلل إلى أدنى درجة التأثيرات الهدامة للصراع الاجتماعي، ويزيد إلى أقصى درجة إمكانية نمو الشخص ورفاهيته بوصفه كائناً إنسانياً وفرداً على المستويات الجسدية والعاطفية والروحية.

العلاقاتي

- يقلل إلى أدنى درجة التواصل الذي يتعثر في أداء وظيفته، ويزيد الفهم إلى أقصى درجة.
- يُخرج المخاوف والآمال المرتبطة بالعواطف والاعتمادية المتبادلة في العلاقات ويتعامل معها.

البنوي

- يفهم الأسباب الأصلية للأوضاع الاجتماعية ويتعامل مع تلك الأوضاع التي تحرض على أساليب التعبير العنيفة عن الصراع وغيرها من الأساليب المؤذية.
- يعزز الآليات التي تخفف مواجهة الخصم، ويعزز تلك التي تخفف العنف إلى أدنى درجة وتتخلص منه في النهاية.
- شجع تنمية البنى التي تفي بالاحتياجات الإنسانية الأساسية (العدالة الجوهرية) ويزيد إلى أقصى درجة مشاركة الأشخاص في القرارات التي تؤثر على حياتهم (العدالة الإجرائية).

الثقافي

- يحدد هوية الأنماط الثقافية ويفهمها، تلك الأنماط التي أسهمت في تحريض أساليب التعبير العنيفة للصراع.
- يحدد الموارد والآليات التي توجد ضمن المحيط الثقافي ويني عليها وذلك بهدف الاستجابة البنائية ومعالجة الصراع.

الفصل الخامس

ربط الحل بالتحويل

استكشفتنا تحويل الصراع على أنه منظور عن الصراع والتغيير، ومن ثم كيف تكون الأفكار قابلة للتطبيق؟ لا نستطيع ترك المستوى المفاهيمي تماماً عندما ننتقل نحو المستوى العملي، ينبغي أن نطور صورة لهدفنا - (الصورة الكبرى).

وعندما نستعمل مصطلحات أخرى نحتاج إلى رؤية استراتيجية بهدف تقويم خطط واستجابات بعينها وتنميتها، ولذا تساعدنا الصورة الكبرى في رؤية القصد والاتجاه، ومن دونها يمكننا بسهولة أن نجد أنفسنا نستجيب لعدد ضخم من القضايا والأزمات وحالات قلق شديد تستنزف الطاقة، وربما ينتهي بنا المطاف كذلك بشعور عظيم بالعجلة والإلحاح ولكن من دون فهم واضح، ما الذي ستضيفه استجابتنا إلى كل ما سبق من القضايا والأزمات؟ ويحتمل أننا نقوم بحل الكثير من المشاكل الفورية من دون إجراء أي تغيير اجتماعي بنائي له جدوى حقيقية.

وهكذا يكون جزء من تشكيل الصورة الكبرى هو تحديد الصورة المجازية التي ترشدنا وتحليلها، وأفضل مكان للبدء هو بقياس الصور المجازية على حل الصراع مع تحويله.

وقد سبق أن قلت إن تحويل الصراع يقدّم لنا منظوراً يختلف عن المنظور الخاص بحل الصراع، إنني أعتقد بأن هذا المنظور هو إعادة توجيه بالغ الأهمية والضرورة، لأنه يغير الطريقة نفسها التي ننظر بها ونستجيب للصراع الاجتماعي، ومن هنا يجب علينا تحليل ذلك نظراً لما له من تطبيقات عملية شديدة الأهمية.

لهذا يعني الانتقال إلى التحويل والابتعاد عن الحل أننا نغير من فكرتنا الإرشادية أو نتوسع فيها، فحتى الآن ما زالت لغة الحل هي التي تزودنا بالبنية التي تشكل الإطار لتفسيراتنا وأعمالنا.

يعد مصطلح (حل الصراع) مصطلحاً ذائع الشهرة، ومقبولاً على نطاق واسع في كل من الحقل الدراسي والعملي، وهكذا ظل مصطلح (الحل) هو المستعمل في هذا المجال لما يزيد عن نصف قرن من الزمان، ويوجد ضمن ذلك الميدان الكثير من المداخل وأنواع الفهم والتعاريف يقترب بعضها من الطريقة التي أفدّم بها تعريف المنظور التحويلي، غير أنني في هذه المناقشة تحديداً لست مهتماً بتعريفات مصطلح (الحل) أو بتعريف مصطلح (التحويل)، ولكنني مهتم بالمعنى أو التطبيقات التي تقترحها الأفكار التي يقدمانها.

لذا بشكل أساس وإلى حد بعيد تُلمّح لغة الحل Resolution إلى إيجاد حلٍّ لمشكلة، مثلما تقود تفكيرنا نحو وضع حدٍّ لمجموعة ما من الأحداث أو القضايا التي عادة ما اختبرت على أنها مؤلمة جداً، يوجد جزم وقطعية في اللغة عندما نضيف البادئة (Re) لكلمة الحل التي تكتب بالإنجليزية إذ تتكون من جزأين Re+solution وتشير اللغة إلى أننا نسعى

لوضع حلّ نهائيّ، والسؤال الإرشادي في الحل هو هذا: كيف يمكننا إنهاء شيءٍ ما غير مرغوبٍ فيه؟

في الوقت الذي يوجهنا التحويل transformation نحو التغيير، ويوجهنا إلى الطريقة التي تتحول بها الأشياء من شكل إلى شكل آخر مختلف، فعملية التغيير جوهرية بالنسبة لهذه اللغة الإرشادية، وبطبيعتها عندما نضيف البادئة نقل (Trans) للشكل (Form) ينبغي أن نفكر ملياً في كل من الوضع الراهن والوضع الجديد على حين يكون السؤال الإرشادي في التحويل: كيف ننهي شيئاً ما غير مرغوب فيه ونبني شيئاً مرغوباً فيه؟

السؤال المحوري لمفهوم
التحول هو: كيف ننهي
شيئاً غير مرغوب فيه
ونبدأ شيئاً آخر نرغب فيه؟

كثيراً ما يركّز الحلُّ انتباهنا على
المشكلة المعروضة حالياً، وعلى
افتراض تركيزه على الحلول الفورية
فإنه يميل نحو التشديد على جوهر

المشكلة ومحتواها، وهذا ربما يوضح وجود كل هذا العدد الوافر من الكتابات عن تكتيك التفاوض ضمن حقل حلّ الصراع، وهذا بالنسبة لما هو شائع بين العامة عن الكتب المعروضة على الأرصفت إلى الكتب في القاعات العظمى لمعاهد البحث، إذن يتمركز حلّ الصراع باختصار على المحتوى.

على حين يتضمن التحويل من الناحية الأخرى المحتوى، ولكنّه يركّز انتباهه على مجموعة أنماط العلاقات، إنه يرى الصراع في شبكة من منظومة الأنماط العلاقتية.

يمكننا المضي قُدماً في هذه النقطة، يدعي كلُّ من التحويل والحل

أنهما يقومان على مبدأ السير في إطار عملية متكاملة، غير أن حلّ الصراع يرى تطور العملية متمركزاً على العلاقات ومنظومة الأنماط التي ولدت هذه الأزمات، إنه يسعى ليتعامل مع كلٍّ من القضايا الملحة ومنظومة الأنماط العلاقية.

ويتطلب هذا رؤيا لها مدى أطول تمضي لأبعد من مجرد الانشغال بما يخص الاحتياجات الفورية، حيث يمارس التحويل منهج التجاوب مع الأزمات أكثر من المنهج الذي يكون مدفوعاً بالأزمات، وهكذا فإن الاندفاع لكي نقوم بحل يقودنا إلى توفير راحة قصيرة المدى للألم والقلق بالتفاوض حتى نصل إلى أجوبة للمشاكل القائمة، ربما تتعامل هذه الإجابات أو لا تتعامل مع البيئة الأعمق والأنماط الأكثر استغراقاً للعلاقات التي تسببت في حدوث المشاكل.

أخيراً، إن كل منظور تصحبه وجهة نظر عن الصراع، فالحل ينزع أساساً للتركيز على مناهج للحد من تصعيد الصراع حتى قد نشغل بتصعيد الصراع بهدف السعي لتحقيق التغيير البنائي، يستلزم التغيير البنائي تنوعاً من الأدوار والوظائف والعمليات التي ربما يدفع بعضها الصراع إلى الخارج نحو أن يكون مفتوحاً.

باختصار يتضمن التحويل الإسهامات والمداخل التي تفترضها اللغة المتمركزة على حلّ الصراع ولكنّه غير مقيد بها، وهكذا يمضي التحويل لأبعد من العملية التي ترتكز على حلّ مشكلة بعينها أو حلّ سلسلة أحداث الصراع المترابطة، إذ يسعى التحويل إلى إيجاد مركز الصراع.

سلسلة الأحداث المترابطة للصراع هي أسلوب التعبير المنظور للصراع المثار ضمن العلاقة أو منظومة في إطار زمني معينعادةً، إذ يولّد

الانتباه والطاقة حول مجموعة بعينها من القضايا التي تحتاج لاستجابة، ومركز الصراع هو شبكة من الأنماط العلاقتية، وكثيراً ما تقوم بتوفير سجل تاريخي عن سلسلة الأحداث المترابطة المعاشة التي تبزغ منها سلسلة الأحداث والقضايا الجديدة، إن كانت سلسلة الأحداث المترابطة قد أطلقت طاقة الصراع في العلاقة فإن المركز هو مكان إنتاج الطاقة.

التحويل يتعامل مع سلسلة أحداث الصراع ويتعامل مع مركزه.

يتعامل التحويل مع سلسلة أحداث الصراع المترابطة وكذلك يتعامل مع مركزه.

التركيز على المركز يزودنا بمجموعة جوهرية من الأسئلة: ما الصورة الكبرى للعلاقات والأنماط التي برزت المشكلة في سياقها؟ ما عمليات التغيير الممكنة المطلوبة التي يمكنها الاستجابة للقضايا الحالية وكذلك الاستجابة للمحيط الأوسع الذي أحدث الأزمات؟ ما الرؤيا الطويلة الأجل التي نرجو بناءها من خلال غرس البذور والجهد في الأزمات الحالية؟

تقدّم لنا فكرة التحويل وجهة نظر ممتدة عن الزمن، كما تضع القضايا والأزمات في نطاق عمل من العلاقات والسياق الاجتماعي، إنها تخلق عدسات لمشاهدة كل من الحلول وعمليات التغيير المستمرة، والمفتاح للحلول المبدعة كما يقترحه التحويل، يمكن في تصميم برنامج متجاوب متكيف بهدف التغيير البنائي الذي يمكن تحقيقه من الأزمات والقضايا الحاضرة، وهكذا تصير سلسلة أحداث الصراع فرصة للتعامل مع مركز للصراع.

حل الصراع وتحويل الصراع: موازنة سريعة عن المنظور		
منظور حلّ الصراع	منظور تحويل الصراع	
السؤال الرئيس	كيف نضع حداً لشيء ما غير مرغوب فيه؟	كيف نضع حداً لشيء ما هدام وبنين شيئاً ما مرغوباً فيه؟
التركيز	متمركز على المضمون	متمركز على العلاقات
الهدف	بهدف تحقيق اتفاق وحل للمشكلة الحاضرة التي تسببت في الأزمة	لتعزيز تقدّم عمليات التغيير التي تتضمن الحلول الفورية ولكنها لا تتقيد بها.
تطور العملية	تكمن وتبنى على العلاقات المباشرة التي تظهر فيها أعراض التمزق	تصور المشكلة المقدّمة كأنها فرصة للاستجابة تجاه الأعراض وكذلك الانخراط في المنظومات التي تكمن فيها العلاقات
الإطار الزمني	الأفق هو علاج قصير المدى للألم والقلق والصعوبات	يتراوح أفق التغيير من أفق متوسط إلى طويل المدى وهو يتخذ عن عمد طابع الاستجابة للأزمة وليس الاندفاع بسبب الأزمة
تصوير الصراع	يصوّر الحاجة للحد من تصعيد عمليات الصراع	يصور الصراع على أنه محيط ذو علاقة مليئة بالقوة والنشاط مع الجزر والمد، فعلاقتها مع الجزر هي (الحد من الصراع لمتابعة التغيير البنائي) ومع المد (تصعيد الصراع لممارسة التغيير البنائي).

الفصل السادس

إنشاء خريطة الصراع

يمكن أن نوضح (الصورة الكبرى) المقترحة عن تحويل الصراع في الفصل السابق بشكل خريطة أو رسم بياني (الشكل 1)، إنها تتكون من ثلاثة مكونات رئيسية يمثل كل واحد من المكونات نقطة بحث في تطور الاستراتيجية والاستجابة للصراع، نبدأ بأول نقطة بحث، الحال المقدمة.

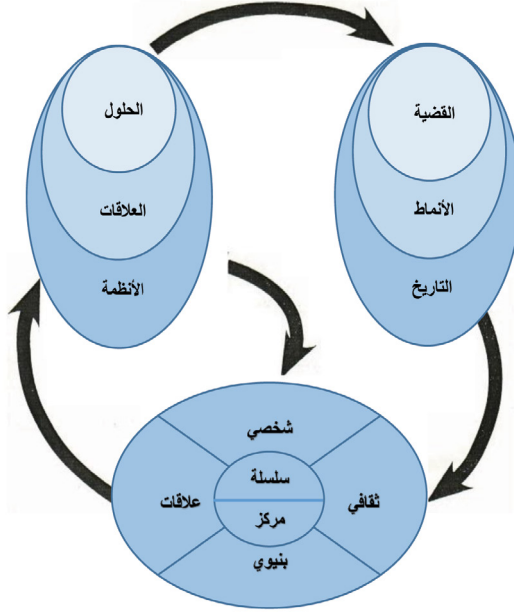
البحث الأول: الحال المقدمة

يصور (الشكل 1) الحال المقدمة على أنها مجموعة من الأشكال الكروية المتداخلة ترى هنا في الشكل كأنها قطوع ناقصة، والأجسام الكروية تشبیه مفيد يساعدنا في التفكير عن مسافات الاستكشاف والمعنى والنشاط، وعلى عكس الدائرة تكون حدود الأجسام الكروية أكثر ليناً وأقل صرامة، إذن يدعونا الجسم الكروي إلى حيز واسع من التطوير والاستنباط.

هنا الجسم الكروي المعبر عن القضايا الحالية مطوّق بجسم كروي للأنماط وهو مطوق أيضاً بجسم كروي للتاريخ، وهذا يذكرنا بأن القضايا الحالية تمتد بجذورها في بيئة أنماط العلاقات والبنى والكل مرتبط بالتاريخ.

البحث الأول:
الحال المقدمة

البحث الثاني:
أفق المستقبل



البحث الثالث: تطور عملية التغيير

الشكل 1 الصورة الكبرى لتحويل الصراع

المفارقة الجوهرية في القضايا المقدمة هي الربط بين الحاضر والماضي، إن الأنماط التي تتعلق بـ (كيف كانت تسير الأمور) تزودنا بمعرفة البيئة التي برزت منها القضايا الحالية إلى السطح، كما تخلق القضايا المقدمة فرصة للتذكر وللإدراك ولكن ليس للقضايا المقدمة في حد ذاتها القدرة على إجراء تغيير إيجابي لما حدث سابقاً، إذ تكمن إمكانية التغيير البنائي في قدرتنا لندرك ما قد حدث بالفعل ونفهمه

ونصلحه، ويستلزم التغيير الإيجابي الاستعداد لإيجاد طرق جديدة للتفاعل وبناء علاقات وبنى تتطلع نحو المستقبل.

للعودة إلى تعريفنا، إن إلحاح القضايا المقدمة والطاقة عندما يتجادل الناس حول هذه القضايا يحددان التعبير (العرضي) للصراع، التحرك من خلال القضايا المقدمة نحو عوالم الأنماط العلاقتية والتاريخ هذا يأخذنا إلى مركز الصراع، على حين يسعى التحويل لنرى ونفهم الاثنين: سلسلة الأحداث المترابطة والمركز أيضاً، يصل بنا هذا إلى مستوى آخر من البحث - البحث الثالث - ولكن نحتاج أولاً أن نفحص مجموعة من الدوائر المطوّقة وأفق المستقبل.

البحث الثاني: أفق المستقبل

النقطة الثانية من البحث تساعدنا على التفكير عن أفق المستقبل، يمكن أن تكون صورة الأفق طريقة ملائمة لتخيل المستقبل، وهكذا يمكن أن يرى أفق المستقبل ولكنه لا يتم بلوغه، ويمكن أن يقدم الاتجاه ولكنه يستلزم رحلة متواصلة كل يوم، المستقبل هو شيء ما يمكن تصوره ولكننا لا نستطيع التحكم به.

في صورتنا الكبرى تم تقديم المستقبل على أنه مجموعة من الأجسام الكروية ومعنى ذلك تفترض صورتنا الكبرى مستقبلاً منفتحاً ديناميكياً متطوراً، وهذا الأفق عن المستقبل يطوّق في هذه المسافة من الانخراط والاستكشاف شكلين يضاويين أصغر - الحلول الفورية والعلاقات والبنى - التي تستلزم طرّقاً ممكنة للتعامل مع القضايا المقدمة المباشرة وأيضاً العمليات التي تتعامل مع أنماط علاقتية ومنظوماتية، إذن،

البحث عن أفق المستقبل يجتذب أمامنا أسئلة مثل: ما الذي نأمل أن نبنيه؟ مثاليًا ما الذي نود رؤيته بدل ما هو موجود؟ كيف يمكننا أن نتعامل مع كل المستويات، الحلول الفورية وأيضاً الأنماط التي تبطن العلاقات وكذلك نتعامل مع البُنى؟

إن كانت هاتان المجموعتان من الأجسام الكروية أو مستويات البحث (الحالة المقدمة وآفاق المستقبل) هما المكونين الوحيدين للصورة الكبرى، يمكن أن يكون لدينا نموذجٌ للتغيير يتبع سيراً خطياً: حركة من الوضع الحالي باتجاه المستقبل المنشود، غير أنه لمن الأهمية أن نتخيل الصورة الكلية كدائرة مرتبطة بعضها ببعض يمكننا أن نرى هذا في الطاقات التي تصورها السهام (في الشكل 1)، إن الأشكال الكروية للحالات المقدمة تُحدث دفعة لنفعل شيئاً ما حيال هذه القضايا، وهذا هو نوع من الطاقة الاجتماعية التي تخلق اندفاعاً نحو التغيير يصورها السهم الذي يتحرك للأمام، ومن الناحية الأخرى، أفق المستقبل يُلجم ذلك الاندفاع الذي يشير إلى الاحتمالات لما يمكن أن يُقام ويُبنى، إذ يقدم الأفق الطاقة الاجتماعية التي تُخبرنا بالاتجاه وتخلقه، وهنا يشير السهم إلى كل من الخلف باتجاه الحالة المباشرة مثلما يشير السهم نحو الأمام إلى مدى عمليات التغيير التي يمكن أن تبزغ، وهكذا، مجموع السهام يزودنا بالدائرة الكلية، بمعنى آخر، فإن صورتنا الكبرى تتكون من عمليات خطية وعمليات دائرية أو ما دعوناها سابقاً بالعملية المنظوماتية.

البحث الثالث: تطوير عمليات التغيير

وهذا يجتذبنا إلى سؤال ثالث رئيس أي تصميم عمليات التغيير

ودعمها، مرة ثانية يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل الكروي وهو يطوَّق بعض المكونات وهذه المجموعة المطوقة تتطلب أن نفكر بالاستجابة للصراع على أنه تطور لعمليات التغيير التي تُعنى بشبكة بالاحتياجات التي يرتبط بعضها ببعض وكذلك تُعنى بالأنماط على كل المستويات: الشخصي والعلاقاتي والثقافي والبنوي.

لاحظ بأننا وصفنا (العمليات) بصيغة الجمع، حيث تتطلب عمليات التغيير منا أن نتمسك في الوقت نفسه بمبادرات كثيرة يعتمد بعضها على بعض مع أن هذه المبادرات مختلفة ولكنها غير متنافرة، كما يستلزم منا التحويل التفكير ملياً في مستويات عمليات التغيير تتعامل مع كل من المحتوى العَرَضِي وتعالج الأنماط والبيئة أو تتعامل مع المركز أيضاً، لذلك، ينبغي علينا تكوين فكرة عامة عن عمليات التغيير المركبة التي تُوجدُ حلولاً للمشاكل العاجلة وفي الوقت نفسه عمليات التغيير التي تخلق برنامجاً بهدف تحقيق تغيير طويل المدى للأنماط العلاقتية والبنوية، وبمصطلحات أوسع، عندها يتضمن الإطار ثلاثة أسئلة:

هذا المدخل يتجاوز الحلول
والبناءات التفاوضية نحو شيء
جديد ومغاير

الحالة المقدّمة وأفق المستقبل المنشود وتطور عمليات التغيير التي تربطهما معاً، حيث لا تتبع الحركة من الحاضر نحو المستقبل المرغوب خطأً مستقيماً، بل بالأحرى تمثّل مجموعة ديناميكية من المبادرات التي

تحرك عمليات التغيير وتعزز استراتيجيات تغيير طويلة المدى وفي الوقت نفسه تتوافر على استجابات للاحتياجات الملحة المحددة، يواجه تحويل الصراع مثل هذه التحديات: ما نوع التغييرات والحلول المطلوبة؟ وعلى أي المستويات؟ وما العلاقات التي تغطيها؟

يركز مثل هذا الإطار على التحدي: كيف نُنهي شيئاً ما غير مرغوب فيه وكيف نبني شيئاً ما مرغوباً فيه، تذكر بأن هذا المدخل يربط تطبيقات حلّ الصراع التي غالباً ما بحثت عن طرق لإنهاء (توتر) معين أو تكرار صراع بعينه، يربطها بتحويل الاتجاه الذي يعمل على بناء تغيير مستمر على مستويات علاقاتية وبنوية، من ناحية يتعامل هذا الإطار مع المشاكل المقدّمة ومحتوى الصراع ويسعى لبلوغ حلولٍ مشتركة مقبولة لكلا الطرفين، وغالباً ما تكون هذه هي العمليات التي تقلل العنف وتحد من التصعيد المستمر للصراع، ومن الناحية الأخرى يمضي هذا المدخل لأبعد من الوصول إلى الحلول التفاوضية بل يسعى لبلوغ شيء ما جديد، ولذا يستلزم هذا أن تنشأ عمليات مفاوضات التغيير من فهم أوسع للأنماط العلاقاتية والسياق التاريخي.

إذن يحقق التحويل كلاً من الحلول ومبادرات التغيير الاجتماعي، مثلما يتطلب قدرة لنرى من خلال القضايا الحالية ونرى أبعد منها الأنماط الأعمق وفي الوقت نفسه نسعى لاستجابات مبدعة تعالج القضايا الواقعية للحياة في الوقت الصحيح، ولكن، حتى نستوعب هذا المدخل تماماً نحتاج لفهم بشكل أكمل الطريقة التي يتم بها وضع فكرة عامة عن برامج التغيير البنائية وكيف يتم تطويرها على أنها عمليات بنوية.

الفصل السابع

البنى العملية بوصفها برنامجاً للتغيير

في الوقت الذي نضع في أذهاننا الخريطة أو الرسم البياني المفاهيمي ينبغي علينا الآن أن نفكر في كيفية سير عملية التحول بصورة عملية، والتحدي الأساس أمامنا هو كيف نطوّر برنامجاً أو خطة استراتيجية ونحافظ عليها، بحيث تتصف هذه الخطة بالقدرة على تكييف التغيير المستمر المرغوب فيه وتوليد التغيير أيضاً، وفي الوقت نفسه يتجاوب بأسلوب إبداعي مع الاحتياجات العاجلة، نستطيع القيام بذلك من خلال التفكير في البرامج على أنها بنى أو هياكل عملية.

في العلوم الحديثة توصف البنى أو الهياكل العملية بأنها ظواهر طبيعية تتسم بكونها ديناميكية ومتكيفة ومتغيرة، تحافظ في الوقت نفسه على شكل وهيكل عامل ومميز، تشير (مارجريت ويتلي Margaret Whealthey) إليها وتصفها بأنها: (الأشياء التي تحافظ على شكلها عبر الزمن على الرغم من غياب هيكل صلب لها)، والأمر الذي يحمل قدراً من التناقض أيضاً أن هذه الظواهر هي ظواهر خطية ودائرية، عندما نصوغ هذين المصطلحين - (عملية) و(هيكل أو بنى) - في تركيبة متكاملة، فنحن نركّز على حقيقة بأن مفهوماً مفرداً واحداً يربط خاصيتين معتمدتين على بعضهما الآخر: القابلية على التكيف والهدف.

تحويل الصراع يصور الصراع واستجابتنا للصراع كخلق لعمليات لها هاتان الخاصيتان، فالتغيير في حد ذاته لديه الإحساس بالبنى العملية، هذا يذكرنا بأن نستكشف بالمزيد من القرب كيف يمكننا فهم الاختلافات والإسهامات الخاصة بكل من الدوائر والخطوط.

كل من الدائري والخطي

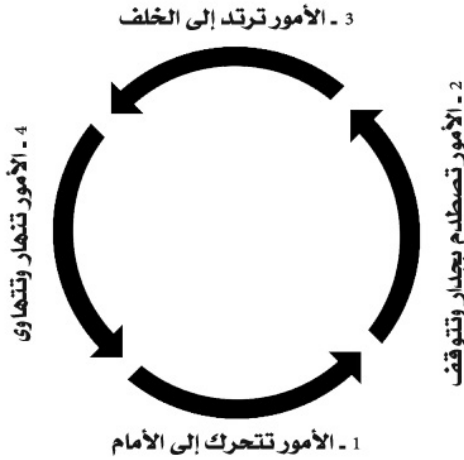
دائري يعني إن الأمور تسير في حلقة، وأحياناً كلمة دائري يكون لها دلالة لفظية سلبية مثل التفكير الحلقي، وللشكل الدائري كذلك تطبيقات إيجابية، أولاً إنه يذكرنا بأن الأمور مرتبطة ببعضها وذات علاقة ببعضها بعضاً، ثانياً يفترض بأنه كثيراً ما يغذي شيئاً ما نفسه في نموه من تقدمه وديناميكيته، ثالثاً، وأكثرها خطورة بالنسبة لما نستعلم عنه هو أن مفهوم الدائرية يذكرنا بأن عمليات التغيير لا تتجه باتجاه واحد، وهذا تحديداً جدير بأن نحفظ به في أذهاننا ونحن نختبر مد جهودنا وجزرها لنخلق برنامجاً يهدف الاستجابة البنائية.

يفترض مفهوم الدائرية حاجتنا للحرص في التفكير فيما يتعلق بكيفية حدوث التغيير الاجتماعي على أرض الواقع، وكثيراً مما ننظر إلى التغيير وكأننا ننظر من خلال مرآة، ملاحظين نمط تغيير شيء ما من مكان إلى مكان آخر، ولكن عندما نكون في منتصف التغيير وننظر إلى الأمام ما يمكن أن يُفعل لا تبدو عندها عمليات التغيير واضحة ومرتبة البتة، إذ تذكرنا الدائرة بأن التغيير لا يسير في انتظام ولا يتجه في اتجاه واحد.

دائرة التغيير

نستطيع البدء بوضع الدائرة في ترتيب زمني موقوف (انظر شكل 2)، وللقيام بذلك اكتشفت أنه لمن المفيد أن نغير الانتباه لما يبدو عليه التغيير واقعياً، وهذا يشبه خاصة عندما يشترك الأشخاص بعمق وعناية شديدة فيما يخص أنواعاً محددة من التغيير الاجتماعي أو وسط صراع صعب، يحدد (شكل 2) أربع خبرات شائعة كل منها مختلفة تماماً وكل منها مطوقة بالأخرى وكل منها جزء من دائرة التغيير.

أحياناً نشعر كما لو كان التغيير الجاري هو التغيير المطلوب، ونحس كما لو أن هناك تقدماً يحدث فعلاً، فالأشياء تتحرك للأمام في الاتجاه المنشود نحو الأهداف أو المطامح التي نبتغيها لأنفسنا ولعلاقاتنا.



شكل 2 التغيير على أنه دائرة

في أحيان أخرى نشعر كما لو أننا وصلنا لطريق مسدود، فذاك الجدار الذي يعترض ويوقف كل شيء قد تم نصبه.

وبعد ذلك توجد أوقات عندما تبدو عمليات التغيير وكأنها ترجع نحو الخلف ونشعر ساعتها كما لو أن ما تم إنجازه ينهار ويعود على أعقابها، ونسمع مثل هذه الكلمات: (بضربة واحدة عادت سنوات من العمل إلى الوراء)، ونختبر (السباحة ضد التيار) تؤكد هذه التعبيرات على أن التغيير بما فيه التغيير الإيجابي لا يخلو من فترات من التقهقر مثلها مثل فترات التقدم.

بعد ذلك، تأتي أوقات نشعر فيها بأننا نعيش في حالة من الانهيار التام، فالأشياء ليست في تراجع فقط، ولكنها بالأحرى تتهاوى وتنهار تماماً مثل بناء يتساقط، في مد الصراع وجزره وبناء السلام نختبر مثل هذه الفترات التي تدفع إلى الاكتئاب العميق وكثيراً ما تتصاحب مع عبارة مثل (نحتاج للبدء من نقطة الصفر).

كل هذه الخبرات هي أجزاء طبيعية من دائرة التغيير مع أنها قد لا تحدث بالضرورة في الترتيب الزمني السابق الذكر نفسه، إذن، فإن فهم التغيير على أنه دائرة يساعدنا لنعرف هذا ونتوقعه، حيث تتميز الدائرة بأن أي نقطة من الزمن بذاتها لا تحدد النموذج الأعرض، بالعكس يشمل التغيير مجموعات مختلفة من الأنماط والاتجاهات كأنها جزء من الكل. وتحذرنا الدائرة في كل خطوة: بأنه قد لا يكون من الحكمة الانطلاق نحو الأمام بسرعة بالغة، فمقابلة العائق بشكل ملائم يعطينا فرصة لمراجعة مفيدة للواقع، كما أن التقهقر قد يخلق المزيد من الفرص المبتكرة للانطلاق نحو الأمام، والانخفاض نحو الأسفل قد يخلق فرصاً لنبني بطرق جديدة تماماً.

في كل خطوة يقدم التفكير الدائري دعوة عملية لنا: لكي ننظر ونرى

ونتكيف، ويدرنا التفكير الدائري بأن التغيير مثل الحياة ليس ساكناً، وهذا هو جزء الدائرة من العملية البنيوية الديناميكية.

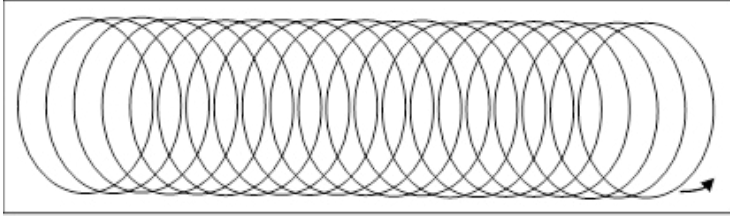
على حين تعني صفة التغيير الخطية من ناحية أخرى أنّ الأشياء تتقل من نقطة إلى نقطة تالية، ففي الرياضيات الخط المستقيم هو أقصر الطرق بين نقطتين، فالخط المستقيم من دون انحناءات أو انعطافات، ويتطابق الاتجاه الخطي مع التفكير المنطقي ومع فهم الأشياء على نحو صرف بمصطلحات السبب والنتيجة المنطقية، ولذا كيف يرتبط هذا التفكير مع تلك الخاصة من التغيير التي وصفناها للتو على أنها ليست في اتجاه واحد أو ليست منطقية بمعنى صرف؟ لكي ندرك الطبيعة الخطية للتغيير يجب علينا التفكير بالاتجاه الكلي والهدف الشامل، إنها طريقة أخرى ضرورية من أجل رؤية شبكة الأنماط من العوامل المختلفة التي ترتبط وتتحرك نحو تشكيل الصورة الكلية.

يفترض المنظور الخطي أن القوى الاجتماعية تتحرك في اتجاهات عريضة ولا تكون عادة مرئية للعين المجردة، ونادراً ما تكون واضحة في إطارات قصيرة الأمد، وعلاوة على ذلك يطلب منا منظورنا الخطي الرجوع للوراء والنظر إلى الاتجاه الكلي للصراع الاجتماعي والتغيير الذي نسعى إليه بما فيه التاريخ والمستقبل، ويستلزم منا خاصة النظر إلى نمط الدوائر وليس فقط النظر إلى الخبرة المباشرة الحادثة في اللحظة الحاضرة.

التغيير بوصفه منظومة عملية

يوضح الشكل 3 ببساطة المنظومة العملية، إذ تمسك هذه الصورة معاً شبكة الدوائر الديناميكية وتخلق القوة الدافعة الكلية وكذلك توجه

الشامل، وربما يشير بعضهم إلى هذا على أنه على شكل لولبي وروتيني مكون من أنماط داخلية متعددة الاتجاهات تُحدث الحركة الكلية المشتركة.



بساطة المنظومة العملية

في المجتمع العلمي يؤكد خصوم التفكير الخطي بأن هذا التفكير يفترض منظوراً حتمياً عن التغيير مما يُحيط قدرتنا على التوقع والتحكم بالنتائج، وفي الوقت الذي يعدّ فيه هذا الرأي تحذيراً مفيداً لا أعتقد بأن عدم القدرة على التحكم والحتمية يتنافران مع القصد والتوجه، إذ ينبغي أن نصوغ بوضوح فكرنا عن كيفية حدوث التغيير في الواقع وما الاتجاه الذي يسير نحوه، وهذه هي فائدة الرؤية في شكل خطي: إنه يتطلب منا أن نعبّر بجلاء عن الطريقة التي نعتقد بها عن ارتباط الأشياء ببعضها، وكيف نشأت الحركة؟ وما الاتجاه الكلي الذي تتدفق فيه الأشياء؟

بكلمات أخرى يدفعا المدخل الخطي لنختبر ونعبر عن نظرياتنا عن التغيير التي كثيراً ما تكون غير مستكشفة وخاملة تحت طبقات من الكلام الأجوف ومن استنتاجاتنا وأفعالنا الضعيفة، إذ يقول التفكير الخطي: هيا، فإن النوايا الصالحة ليست كافية، فكيف يُحدِثُ هذا العملُ التغييرَ؟ وما الذي يتغير؟ وفي أي اتجاه؟ والمفتاح لوضع برنامج للتحويل وسط

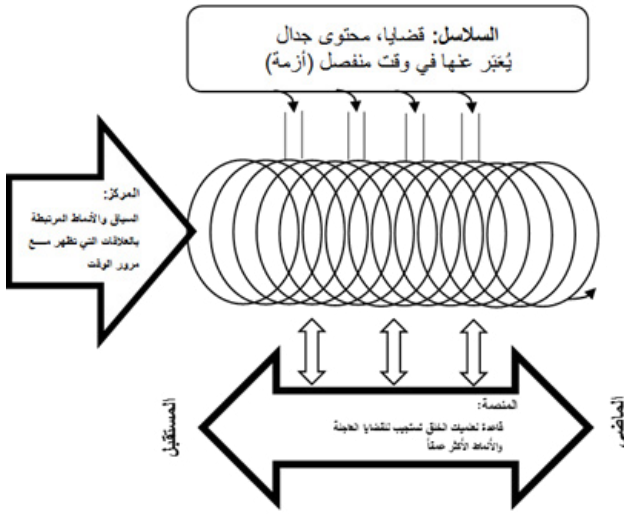
الصراع هو الإمساك معاً بجرعة صحية من كلا المنظورين الدائري والخطي.

منصات التحويل

يستلزم منا المدخل التحويلي أن نبني أساساً مستمراً ومتكيفاً في مركز الصراع، (المنصة)، فهذه المنصة هي مثل منصة البهلوان: فهي توفر القاعدة التي نقف عليها ونقفز منها، وتتضمن المنصات فهم مستويات الصراع المتنوعة (الصورة الكبرى)، والعمليات التي تعالج المشاكل الفورية والصراعات المباشرة ورؤياً للمستقبل وخطة لعمليات التغيير التي ستحرّك المسيرة في ذلك الاتجاه، من هذه القاعدة، يُمكن إحداث عمليات تقدم الحلول للاحتياجات القصيرة الأمد وفي الوقت نفسه تعمل على تغيير استراتيجي في المنظومات والعلاقات وهذا التغيير يكون طويل الأمد وبتاءً.

الشكل الرابع يمثل هذه الفكرة بأن نضيف إلى منظوماتنا العملية (الشكل 3) تصعيد سلسلة أحداث الصراع المترابطة مع المنصة التي تكمن من خلفه، وهكذا يمكن للمنظومة العملية اللوية أن تُرى على أنها المركز للصراع أو قمم أو موجات في الصراع كأنها سلسلة أحداث مترابطة، لذا يُعطي الارتفاع والانخفاض العام لعمليات الصراع والتغيير قاعدة مستمرة يمكن بواسطتها إحداث العمليات، ويخلق تصعيد الصراع فرصة لإقامة هذه القاعدة والمحافظة عليها، ومن وجهة النظر التحويلية فإن تطوير العملية من أجل توفير الحل لهذه الصراعات العاجلة أو المشاكل الحالية إنما هو أمر مهم ولكنه ليس الأساس،

ولكن ما له الأهمية الأكبر على المدى الأبعد هو عمليات التوليد: حيث أن هذه العمليات (1) تتوافر على استجابات متكيفة لسلسلة أحداث الصراع المتكررة في الوقت الحالي وفي المستقبل، و(2) تتعامل مع الأنماط النظامية والعلاقاتية الأعمق طويلة الأمد التي تسبب في العنف وكذا تتعامل مع أساليب التعابير المدمرة للصراع.



الشكل 4: منصات التحويل

لذا، ينبغي أن يكون برنامج تحويل الصراع مستجيباً على المدى القريب واستراتيجياً على المدى البعيد كذلك، ويتوجب أن تكون له القدرة على الأحداث وإعادة الأحداث لعمليات تغيير متجاوبة في كل

من سلسلة الأحداث المترابطة ومحتوى الصراع أو مركزه، وبسبب ديناميكيتها وتعقيدها فإن المنصة أو البرنامج ليس مجرد عملية ولا محض منظومة، وهكذا ينبغي أن تكون منصة التحويل متكيفة لأنها تدرك بأن الصراع والتغيير متواصلان ولكن الحلول المحددة والأشكال التي يتخذانها تكون عابرة.

تحويل الصراع هو رحلة دائرية لها هدف، ولضمان تحقيق هذه الرحلة ينبغي القيام بالإعداد المطلوب.

الفصل الثامن

تنمية قدراتنا

مع انتقالنا من التفكير النظري عن تحويل الصراع إلى الجانب العملي التطبيقي اكتشفت أن من الضروري غرز الممارسات الشخصية الآتية:

الممارسة الأولى:

تنمية القدرة على الرؤية. تقديم القضايا كنافذة

يتطلب المدخل التحويلي أن ننمي قدرتنا على رؤية الوضع الحالي من دون أن يأسرنا ويتغلب علينا أو يدفعنا للاستجابة لمطالب القضايا المقدمة، ويستلزم القدرة على تجنب الإلحاح الذي يدفع للحل السريع والمخاوف التي كثيراً ما تصاحب منظومة العلاقات كما يقوم الصراع بتصعيدها.

يتطلب مفتاح هذه القضايا تدريبات: (1) القدرة على النظر ورؤية ما وراء القضايا الحالية، (2) التعاطف الذي يجعلنا نفهم حال الشخص الآخر أو المجموعة الأخرى من دون الانغماس في حالات قلقهم ومخاوفهم، (3) القدرة على خلق طرق للاستجابة التي تأخذ القضايا الحالية على محمل الجد ولكنها لا تكون مدفوعة بالحاجة إلى الحلول السريعة.

كيف نقوم بفعل ذلك؟

إحدى الطرق هي تصوّر القضايا الحالية كنافذة، فالنوافذ مهمة في حد ذاتها ولكن عندما تكون في مكانها قلما ننظر إليها، بل ننظر من خلال الزجاج ونركز انتباهنا على ما يقع وراء النافذة بطريقة مماثلة فنحن في تحويل الصراع لا نركز انتباهنا الأساس على القضايا في حد ذاتها وذلك بهدف السعي لحل ظاهري سريع، بالأحرى ننظر إلى المسألة لكي نتميّز إلى بؤرة التركيز ما يقع وراء الحال العاجلة، وهذا يتطلب منا أن نتميّز بين محتوى الصراع وبيئة الصراع.

عندما نستعمل القضايا الحالية كنافذة فنحن نقترّب من الصراع بعدستين، فإحدهما تجلب للتركيز على جوهر المحتوى، وتسعى العدسة الأخرى إلى رؤية ما هو داخل المحتوى ومن خلاله إلى طبيعة البيئة والأنماط العلاقية، ويدعوننا هذا المدخل إلى أن نتميّز بين ما يسميه بعضهم المحتوى العرضي للأزمة والعمليات العاطفية التي تشكل أساساً، حيث القدرة على النظر إلى شيء ما من خلاله تسمح لنا بتطوير عملية متمركز على التغيير وهي متجاوبة للمحتوى الفوري وتعالج السياق الأعظم الذي حدث ضمن هذا الصراع.

الممارسة الثانية:

تنمية القدرة على دمج أطر زمنية متعددة

إن القدرة على رؤية الوضع الحالي من خلال نافذة الوضع الحالي تفترض تدريباً ثانياً مهمّاً: القدرة على التفكير والعمل من دون أن نكون

محدودين بقيود وجهة النظر قصيرة الأمد للزمن، وهذا لا يعني بأننا نتبع وجهة النظر طويلة المدى ببساطة لمجرد منع قصر النظر في العمل بذهنية الأزمة أو بذهنية تصحيحها، بالعكس إنه يعني خلق استراتيجيات تُدمج الاستجابة قصيرة الأمد مع التغيير طويل الأمد، ينبغي أن نكون متجاوبين على مستوى قصير الأمد ونعمل باستراتيجية على المدى الطويل.

هذا المدخل يتطلب عمليات بأطر زمنية متنوعة وإنه لمن الأهمية أن نرتاح مع هذا التعدد لخطوط الزمن.

إن إحدى الأدوات المحددة لتطوير هذه القدرة هي في تصوير الزمن على أنه مرتبط باحتياجات محددة في مستويات متعددة، وعملية التغيير ذات المجال الواسع من المنظومة التي تتعامل مع ثقافة المؤسسة - على سبيل المثال، كيف يعاد تصور الأقسام وتنسيقها ضمن المؤسسة بهدف إعلان بيان جديد للعمل - ربما تحتاج للتفكير عن عملية تمتد لعدة سنوات، من سيكون مسؤولاً عن العمل أيام السبت في السنة القادمة في الوقت الذي ماتزال فيه المحادثات جارية؟ وهذا يتطلب عملية قصيرة المدى فورية تنتج حلولاً واضحة يمكن تطبيقها على المشكلة الرئيسة.

إن أمكن للناس أن يروا الأمور التي تحدث ومتى تحدث وكيف تحدث إذا كان لديهم إطار زمني مرئي يدمج ويخطط نماذج العمليات والزمن المعطى للتعامل مع كل واحدة منها، ومن ثم يمكنهم بالمزيد من السهولة استيعاب فكرة حل المشكلة الفوري وكذلك فكرة التغيير الاستراتيجي للمدى الطويل.

الممارس الذي يكون هدفه التحويل ينبغي أن يصقل القدرة على إدراك أنواع الأطر الزمنية في عملية مرتبطة، وربما تكون ضرورية لتجري أنواعاً مختلفة من التغيير المطلوب.

الممارسة الثالثة:

تنمية القدرة على عرض طاقات الصراع على أنها معضلات

إنني أميل إلى ربط فكرتين بهذه العبارة (وفي الوقت نفسه) وهذه ليست أسلوباً للمراوغة في كتاباتي: بل أضحت جزءاً من طريقة تفكيري وصياغة وجهة نظري بوضوح، وهذه العبارة تُظهر جهدي لأنقل فكري من مجرد التفكير بأحد الأمرين وكأنهما بديلان (فإما الأمر الأول وإما الثاني) إلى التفكير بالأمرين معاً، وهذا ما سوف أدعوه فن عرض الصراعات والتدريب على أنها معضلات.

وأول ما بزغ هذا المنهج لي كان في بيئات تمتد جذورها عميقاً في صراع عنيف، إذ استلزمت قضايا شديدة الصعوبة انتباهاً فورياً واختيارات مباشرة، بدت القرارات التي واجهتنا وكأنها تعرض تناقضات تامة كما صاغها المشتركون في إطارات أو حتى أنفسنا كمارسين، على سبيل المثال، صارع أولئك الأشخاص منا الذين يعملون في الإغاثة ووكالات الإغاثة في الصومال في بداية التسعينيات يوماً قرارات شائكة وسط حرب مفرجة وجفاف ومجاعة، حيث واجهنا آنذاك اختيارات فيما يتعلق بالسؤال: أين سنضع طاقاتنا واستجاباتنا في الوقت الذي لا يظهر أي من الخيارات البادية للعيان ملائماً؟ هل يجب علينا إرسال طعام ومعونة إغاثة على الرغم من علمنا بأن المجموعات المسلحة تستغل

هذه الإعانات لتستمر في الحرب، تلك الحرب التي كانت في حد ذاتها أحد الأسباب الرئيسة لوجود المجاعة، ومن ثم وُجِدَت الحاجةُ للإغاثة؟ أو هل ينبغي ألا نرسل الطعام بهدف تجنب الإسهام غير المتعمد في القتال، وبدل إرسال الطعام نعمل على مبادرات السلام ونحن ندرك عجزنا حيال المحنة الإنسانية الهائلة؟ وأغلب الأحيان الطريقة التي كنا نعرض بها أسئلتنا هي التي تحدد استراتيجياتنا.

عندما غَيَّرنا طريقة بنية السؤال (كلا الأمرين معاً) تحوّل تفكيرنا، تعلمنا أن ندرك مدى شرعية الأهداف والطاقات المختلفة ضمن بيئة الصراع من غير أن تكون متنافرة، وبدلاً من قبول إطار المرجعية التي تضعنا في وضع اختيار بين طاقتين متنافستين أعدنا صياغة أسئلتنا في إطار لنمسك بالاثنتين في الوقت نفسه، كيف يمكننا أن نبنى قدرات للسلام في هذه البيئة وفي الوقت نفسه نخلق آليات متجاوبة لتوصيل المعونات الإنسانية؟ صياغة السؤال في حد ذاتها أنشأت لدينا قدرة لندرك الطاقات العميقة ولنطور عمليات تكاملية واستجابات مندمجة تمسك بالاثنتين معاً.

عندما تحتضن العضلات والتعقيدات يوجد احتمالية بأننا لا نتعامل في الصراع مع أشياء متعارضة تماماً، على العكس نتواجه مع أن ندرك ونستجيب إلى جوانب مختلفة ولكنها تكاملية في الوضع المتشابك، لا نقدر على حُسن إدارة التعامل مع التعقيد إن فهمنا الاختيارات في مصطلحات تناقضية (إما هذا وإما ذلك)، لكن يستلزم التعقيد منا بأن نظور قدرتنا لنحدد الطاقات الرئيسة في الموقف ونتعامل معها كلها على أنها أهداف يعتمد بعضها على بعض.

لذا تقدم الصيغة المبسطة لنا دخولاً إلى عالم العضلات والتعقيدات، وتطبيقها في الواقع الفعلي والأحوال الحقيقية للحياة يتطلب منا مقداراً عظيماً من الانضباط والتكرار والإبداع، والصيغة هي: كيف يمكننا مواجهة (أ) وفي الوقت نفسه نبي (ب)؟

وهكذا تكمن القدرة على وضع المواقف كعضلات والقدرة على التعايش مع التناقضات السطحية والمشكلات الظاهرية في قلب التحويل، يختلف فن عرض العضلة في مشهد خاص طريقة مبسطة لنرى الصور الأكبر ولتتحرك نحو عمل محدد.

تتضمن فكرة العضلات وجود التعقيد أيضاً، ويفترض هذا المنظور القدرة على العيش مع التعقيد ورؤية قيمته.

يستلزم منا أيضاً أن نقاوم الاندفاع لحل كل شيء بشكل أنيق وعلى نحو منطقي وفي رُزم متسقة، يفترض هذا قدرة أخرى كثيراً ما نحتاج لصقلها.

الممارسة الرابعة:

تنمية القدرة على جعل التعقيد صديقاً وليس عدواً

في الصراعات، وخاصة عندما يوجد تاريخ طويل من الأنماط السلبية وسلسلة الأحداث المترابطة التي لم تُواجه بشكل بنائي يشعر الناس بأنهم مغلوب على أمرهم.

وتسمع عبارات مثل (هذا الوضع شديد الفوضى، إن الوضع شديد التعقيد؛ إن الوضع مزدحم ومليء بالأموار والتعقيدات التي يصعب وصفها)، وهكذا تكون هناك الكثير من أصوات التعقيد وعلامات التي

تظهر بوضوح في الصورة، التحدي الذي أمام تحويل الصراع هو كيف تجعل التعقيد صديقاً وليس عدواً، في أوقات تصعيد الصراع، يصف التعقيد الوضع الذي نشعر بأننا مرغمون على العيش فيه ضمن إطارات متعددة ومتنافسة، وتتساءل عن المرجعية فيما تعنيه الأشياء، ونواجه مع كثرة ما يحدث على مستويات متعددة بين مجموعات مختلفة من الناس وكلها في الوقت نفسه، ويفترض التعقيد التركيب والتزامن، ومن طبيعته المحضنة، يُحدث التعقيد في الصراع جواً من تصاعد الغموض والشك، إذ تصير المسائل غير واضحة، فلا نشعر بالأمان حيال معنى كل ما يحدث ولسنا متأكدين إلى أين تسير الأمور، ونحس كما لو أنّ لدينا القليل من التحكم أو انعدام التحكم فيما يتعلق بمجريات الأحداث، ولا عجب أن نرى التعقيد على أنه يخلق صداً لا متناهياً، ولا عجب أيضاً في أن نرى أن تبسيط القضايا أو حلّ التناقضات سيجلب العلاج،

إن القدرة على التعايش
مع التناقضات والمفارقات
الظاهرة تكمن في قلب
عملية التحويل.

فقدرتنا على الاحتمال كلنا محدودة،
ويصل جميعنا إلى النقطة التي نتشبع
فيها، وعند حالة التشبع يتغلب بعضنا
على الوضع بالمغادرة والهروب،

على حين يبقى بعضهم الآخر محاولاً إيجاد اصلاح سريع أو حلّ يجعل التعقيد يرحل، في الوقت الذي ما يزال فيه بعضهم الأخير يحاول تخفيف الأثر بتجاهل المعاني المتعددة والأوجه المركبة، ونركن إلى توضيح مجريات الأحداث من وجهة نظر مفردة وثم نتمسك بها بعناد وصلابة، ولذلك يصبح التعقيد عدواً.

على التقيض، ومثلما علّق أبراهام لينكولن، (الطريقة الوحيدة للتخلص من العدو هي جعله صديقاً لك)، في الوقت نفسه الذي يخلق فيه التعقيد شعوراً بأنّ أماننا الكثير لناأخذه بعين الاعتبار يقدّم احتمالات لا حد لها لبناء التغيير البنائي المرغوب فيه، وهكذا تكون إحدى أعظم منافع التعقيد هو أنه لا ينحصر تقييده بأمر واحد وعمل واحد واختيار واحد، في الواقع يمكن أن يخلق التعقيد شعورك بأنك طفل في متجر للحلوى يرغب في كل شيء: فلسنا مقيدين بوجود اختيارات بسيطة للغاية ولكن بعجزنا عن اختبار المدى الواسع من الإمكانيات المقدّمة لنا بواسطة كل الاختيارات المتاحة.

والمفتاح لهذه الممارسة الرابعة هو أن نثق ونستمر، ولكن المهم أن يتم ذلك من غير صرامة، أولاً: ينبغي أن نثق بقدرة الأنظمة على توليد اختيارات وسبل للتغيير والمضي قدماً، ثانياً: ينبغي أن نسعى للوصول إلى تلك الأمور التي تبدو بأنها تحمل أكبر إمكانية للتغيير البنائي، ثالثاً: ينبغي أن نعتمد التشبث بفكرة واحدة أو بسبيل واحد.

كثيراً ما يُبرزُ التعقيدُ الاختيارات المتعددة، فإذا أعرنا انتباهاً دقيقاً لتلك الاختبارات كثيراً ما يمكننا أن نوجدُ سُبلاً جديدة للنظر إلى الأنماط القديمة.

الممارسة الخامسة:

تنمية القدرة على سماع أصوات الهويات المختلفة والتعامل معها
لقد سبق أن نوهت إلى وجوب البحث عن الأنماط التي في البيئة

وتؤلف الدعامة التي يبنى عليها الوضع الراهن الموجودة في مركز الصراع، ولكن ما الذي نبحت عنه ونصغي إليه؟ لقد وجدت دائماً أنّ من أكثر المسائل ضرورة هو سماع الأصوات التي تعبر عن الهوية، وهي غالباً ما تتصارع وتكون مفقودة في بيئة الصراع المشوّشة الصاخبة، من خلال خبرتي، تكمن قضايا الهوية عند جذور معظم الصراعات، وهكذا تكون القدرة على فهم دور الهوية واحترامها لازمين لفهم مركز الصراع.

تعد قضايا الهوية أساساً لحماية الشعور بالبقاء للشخص وكذلك الجماعة، وهذه القضايا لها أهميتها تحديداً في وقت الصراعات، إذ تشكّل الهوية أسلوب التعبير عن الصراع كما تحرّكه، وكثيراً ما يتم هذا فيما يتعلق بالمطالب التي تُحس عميقاً وكذلك النتائج المرجوة بالنسبة للمسائل المعروضة، وفي أعماق المستويات تنغرز الهوية في الروايات التي تحكي كيف يرى الناس أنفسهم، ومن هم؟ ومن أين أتوا وما الذي يخافون أن يؤولوا إليه أو يخسروه؟ وهكذا تمتد جذور الهوية إلى إدراك الشخص أو الجماعة بالطريقة التي يتفاعل ذلك الشخص أو تلك الجماعة في علاقته مع الآخرين، وما تأثير تلك العلاقة على إحساس المشاركين بأنفسهم وبالجماعة؟ ولذلك تعد قضايا الهوية أموراً أساسية في الصراع على الرغم من ندرة التعامل معها ومواجهتها بصراحة في أثناء الصراع.

الهوية ليست شيئاً صلباً وساكناً، بالعكس الهوية ديناميكية وتخضع باستمرار لتعريفها وإعادة تعريفها خلال أوقات الصراع، وأفضل ما يمكن أن تُفهم فيه الهوية في أنها علاقاتية، إن لم يكن لدينا في العالم سوى اللون الأزرق عندها اللون الأزرق يصبح بلا لون، للتمييز بين

الأزرق نحتاج لمجموعة من الألوان عندها (الأزرق) يكون له هوية في علاقته ببقية الألوان ويمكن إدراكه وتمييزه.

وهذا يخلق تحدياً للعملية التحويلية: كيف ننشئ مسافات وعمليات تشجع الناس على الاتجاه نحو إحساس إيجابي عن الهوية وصياغته بوضوح في علاقة مع الآخرين أو مع المجموعات الأخرى ولكن ليس في رد فعل لهم؟ وسط الصراع عندما يمتلئ الناس بمخاوف هائلة وأشياء مجهولة، فالتحدي يكون في كيفية تقليل ردود الفعل واللوم، على حين نزيد في الوقت نفسه القدرة على التعبير عن إحساس واضح للمكان وللهوية، ما التدريبات التي تجعل مثل هذه الممارسة ممكنة؟

أولاً: نحتاج للقدرة على تطوير رؤية الهوية وسماعها عندما تبدأ في الظهور، فلا بد من الانتباه واليقظة للغة والاستعارات وأساليب التعبير التي تلمح بوجود مشكلات في قضية الهوية، أحياناً تكون هذه التعبيرات مبهمه، فمثلاً قد نجد من يقول: (منذ خمس سنوات لم يكن بمقدور أي مدرس واحد في هذه المدرسة أن يقترح مثل هذه المقرر التعليمي، إلى أين وصل بنا الأمر؟) وأحياناً نجد من يقول في إشارة مستترة: (إن جيل الرواد في هذه الكنيسة لم يعد لهم صوت)، وأحياناً تكون صريحة ومؤثرة كمن يقول: (إن الشرطة تهدد تلك الجماعة الدينية وتكاد تقضي عليها)، وفي كل الأحوال تجب إغارة الانتباه للمخاوف الموجودة وراء الصوت، إنها دعوة للإحساس بالذات وإدراك للهوية وكذلك لطريقة تحديد العلاقات وتعريفها، وإنها دعوة لأخذ الحديث من المحتوى نحو الجوهر، لا يمكنك بلوغ المركز إن لم تسمع صوت الهوية، لذلك فإن الخطوة الأولى هي أن تكون مصغياً لصوت الهوية.

ثانياً: التحرك نحو دعاوى الهوية لا الابتعاد عنها.

الاعتراف بأن الصراع يتطلب منّا أن نتعامل مع طرق فهمنا لمفهومي الهوية والعلاقة لا يحل محل العملية التي تحتاج للتصميم حتى نتعامل مع قضايا بعينها والمحتوى الذي دفع بالصراع إلى السطح، فكلا العمليتين مطلوبتان، فتوليد الحلول لمشاكل محدودة يمكنه تخفيف القلق بشكل مؤقت، ولكنه نادراً ما يعالج مباشرة المخاوف الأكثر عمقاً فيما يتعلق بالهوية أو العلاقات.

إن العمليات المُصممة لاستكشاف القضايا الأعمق تحتاج أن يكون هدفها هو خلق مساحات للتبادل والحوار أكثر من أن تسعى لإيجاد حلّ منجزٍ فوري، كذا، إن من الأهمية في العمل مع المسائل المرتكزة على الهوية عدم الافتراض بأن العمل الأساس هو طمس الهوية المتبادل لكلا الطرفين، في كثير من الأوقات تكون أكثر الأجزاء حسماً في عملية استكشاف القضايا هو تمهيد الأماكن سواء داخل النفس أو داخل الجماعة أو خارجها بحيث يمكن السعي لتحقيق التفكير المليّ والعميق والامن عن طبيعة الوضع من مسؤولياتٍ وآمالٍ ومخاوفٍ.

إن الاندفاع نحو تبادل الهوية بين كلا الطرفين بصورة غير لائقة من دون إطار من الإعداد والدعم الملائم قد يكون أمراً سلبياً للغاية حتى أنه ربما يصبح هدّاماً، عند العمل مع مسألة الهوية يمكننا اقتراح ثلاثة مبادئ استرشادية يمكنها أن تحدد صفات العملية: الإخلاص والتعلم من التكرار والتبادل الملائم.

لا يمكن فرض الإخلاص، ومهما كان يمكننا خلق عملية وأماكن

فيها يشعر الناس بالأمان لدرجة كافية ليكونوا مخلصين بعمق مع أنفسهم ومع الآخرين فيما يتعلق بمخاوفهم وآمالهم وما يؤلمهم وما عليهم من مسئوليات، إن دوائر الأحداث وسلاسلها المترابطة من تصعيد الصراع تتسبب في نشوء أجواء عدم الأمان وتأكيدهما، وهذه بدورها تمثل تهديداً للهوية، ومن ثم يخلق تهديداً للهوية نزعةً نحو حماية النفس، وهذه النزعة لحماية النفس ليست عدواً للإخلاص ولكنها تميل نحو التقليل من التفكير ملياً بالأمانة الذاتية، ويتم هذا التقليل في مقابل زيادة التفكير أكثر في مدى أمانة الآخرين، ولذا أرى عندها بوضوح وبإخلاص ما هو الخطأ مع الآخرين، على حين لا أقدر على رؤية مسؤوليتي بالقدر نفسه من الوضوح والإخلاص، إذ يسير الإخلاص العميق جنباً إلى جنب مع السلامة والثقة، كما يمنح اهتماماً مستمراً بالطريقة التي يتم بها تكوين عمليات مع ضمان المسافات مع هذه السمات.

عبارة (التعلم من التكرار) تفترض فكرة السير في دائرة أن التكرار يعني الإعادة، وهذا يستلزم دائرة من التفاعل، وتحديدًا يصح هذا على القضايا المتعلقة بالهوية.

ثمة سؤالان، هما: من أنا؟ (ومن نحن؟)، هذان السؤالان ضروريان لفهم الحياة والجماعة، غير أن الحديث المتعمق عن النفس والجماعة والعلاقات ليس بالموضوع السهل أو اليسير، وليست الهوية كذلك أمراً جامداً وثابتاً، يتطلب فهم الهوية وتعريفها دوائر من التفاعل والعمل المتعمق، إن تطوير الهوية أو تعديلها وتعريفها يستلزم عمليات من التفاعل مع الآخرين وتفكيراً داخلياً عميقاً عن النفس كذلك، لذا يكون كامل المشروع هو عملية تعلم، وسرعة التعلم يمكن أن تختلف كثيراً من

شخص لآخر، وهذا مهم لأنه ينبغي علينا إدراك أن عمل الهوية ليس عملية صنع قرار مرة واحدة، إنها عملية تعلم تتكرر وتتم في علاقة مع الآخرين.

حاول ألا تتجاهل أو تهمل منظوراً شخصياً آخر، بل في المقابل حاول أن تفهم أين تكمن جذور هذا المنظور.

ولذلك يحتاج أولئك الذين يدعمون عمليات التحويل أو يسهلونها إلى التفكير بشأن الطريقة التي ننشئ بها متتديات متعددة لنتناقش القضايا المتعلقة بالهوية، وكثيراً جداً ما نفكر

بالمسألة كأنها حدث لمرة واحدة فقط، حدث نتعامل مع مسألة الهوية مرة واحدة ثم ينتهي الموضوع، بدل ذلك من الأفضل رؤية العملية على أنها برنامج أو منصة للانطلاق بحيث يسمح لنا بتعلم مستمر عن أنفسنا وعن الآخر، وفي الوقت نفسه نسعى لاتخاذ قرارات عن قضايا بعينها، ترمز إلى المفاوضات الأعمق التي تحيط بتعيين الهوية، وهذا، على سبيل المثال، سبب أن تحويل الصراع يرى الخلاف فيما يخص استعراض القوة في بلفاست أو بورتادون في إيرلندا الشمالية على أنه قضية تتطلب قرارات محددة مرتبطة بسلسلة الأحداث، وفي الوقت نفسه هو منصة انطلاق أو برنامج يتكرر لاستكشاف هوية الناس وتشكيلها في إطار طفولتهم المشتركة وكذلك الآفاق الجغرافية المتقاسمة، يمكنك استعمال قضية سلسلة الأحداث المترابطة كفرصة لاستكشاف الهوية، ولكن لا يمكنك حصر الوقت ومدى عملية صنع القرار فيما يتعلق بقضية معينة كآلية ملائمة للتعامل مع شؤون الهوية.

بينما نسعى للوصول لأشكال ملائمة من التفاعل والتبادل، يمكننا

أن نزلق بسهولة إلى مدخل تقني للحوار، يفترض المدخل بأن الحوار يمكن حدوثه فقط من خلال عمليات فيها تفاعل مباشر وجهاً لوجه، على حين يفترض التبادل الملائم وجود طرق كثيرة يمكن بواسطتها حدوث التعلم عن الهوية والعلاقة وفهماهما بعمق، ونحتاج ألا نسقط فريسة لعملية شديد التحميل بالفرضية إن (الحوار كحديث) هو الطريقة الوحيدة للفهم، ففي عمق العمل الحقيقي لتعيين الهوية يمكن أن يكون العكس صحيحاً، يمكن أن تتضمن أنواع التبادل الملائمة الحوار بواسطة الموسيقى والفنون والتقاليد والحوار كرياضة والمرح والضحك والحوار أو العمل المشترك من أجل صيانة مراكز قديمة في المدينة أو متنتزهااتها، وهكذا، كل هذه يمكن أن تُوجَد سُبُلًا أعظم للتعليم والفهم أكثر مما يقدمها مجرد الحديث، والمفتاح لهذه الممارسة الخامسة هو القدرة على إدراك الفرصة وتصميم عمليات استجابة بابتكار وإبداع.

وختاماً، نحتاج أن نكون متنبهين لطريقة فهم الناس لكيفية ارتباط هويتهم بالقوة وبالمنظومات وبالبنى التي تنظم علاقاتهم وتحكمها، وهذا له أهمية خاصة للأشخاص الذين يشعرون بتحطيم هويتهم تاريخياً أو أولئك الذين يكونون تحت تهديد عميق، إذن، هنا ينبغي أن تتعامل العمليات مع الطرق التي ترمز بها العلاقات البنائية إلى المدركات الحسية وتمثلها.

المفتاح: حاول ألا تتجاهل أبداً الحديث عن الإدراك الحسي لشخص ما، بدل ذلك حاول أن تفهم إلى أين تمتد جذور الإدراك الحسي لهذا الشخص، لا تعتزم مطلقاً أو تتجول بترتيبات بنائية كحيل تكتيكية لتجنب القدرة الأعمق على الفهم، عند التعامل مع مخاوف

مرتكزة على الهوية شجع المشاركين أن يكونوا مخلصين وهم ينظرون إلى التغييرات النظامية الضرورية وكيف يتعاملون معها بهدف طمأننتهم لتضمن لهم كلاً من احترام البُنيات والوصول إليها.

ومثل هذه الممارسات ليست مهارات طبيعية بالنسبة إلى الكثير منا، ولكنها تتطلب الالتزام والانضباط، ولكنها عندما تتطور تزيد من قدرتنا على التفكير والاستجابة بشكل فيه تحويل للصراع.

الفصل التاسع

تطبيق إطار العمل

إنني أجلس الآن داخل مقهى في البلدة حيث أعيش في ولاية كولارادو بجوار عدد من الأشخاص المفعمين بالحيوية وأحياناً يكونون منفعلين يتناقشون عن الخلاف الذي تصاعد مع الشرطة المحلية، إذ امتلأت صحف البلدة خلال الشهرين الماضيين برسائل لمحضر الصحيفة تستهجن فيها تصرفات الشرطة مؤخراً، إذ يبدو أن الشرطة قد قررت بأن السرعة الزائدة للسيارات تحتاج للمزيد من التفتيش والمتابعة.

وفي المنزدة التي بجواري ارتفعت أصوات كأنها صوت شخص واحد تروي بتفصيل عن خبرتها مؤخراً فيما يتعلق بأخذ بطاقة مخالفة لتجاوز حدود السرعة، وهي تشرح كيف أنها لمدة 20 عاماً مضت لم تُوقفها الشرطة، وهي مقتنعة بأن مخالفات تجاوز السرعة حالياً ما هي إلا ذريعة لملء صناديق المخالفات في البلدة، وقد ختمت بمرثاة عن فقدان المواطنة فيما اعتدنا عليها أن تكون بلدة ودودة، قبل عدة أسابيع نُظمت مسيرة احتجاج في الشارع الرئيس وتبعها منتدى عام ليذيع الشكاوى والتقرير عن الخطوات التالية.

وليست هذه هي المرة الأولى التي ترتفع فيها الخلافات عن الشرطة،

فمنذ أربع سنوات مضت أتتهم رجال الشرطة رسمياً بأنهم شديداً البطء في الاستجابة للمكالمات الهاتفية التي تطلب النجدة وتحديداً في المنطقة حيث السكان من خارج الولاية قد بدأوا في إشعال نار بغير شرعية في المعسكرات، والعام السابق كانت الرسالة لمحرر الصحيفة تحتوي آراء كثيرة بشأن قضايا عن مجموعة من رجال الشرطة وما الذي ينبغي فعله فيما يتعلق بإشعال النار مؤخراً، ولقد حدث أن سمعتُ مصادفةً صديقاً من الشرطة يقول: (يقول بعضهم عن موظفي الشرطة إنهم بطيئون في تحركهم، يقول بعضهم إنهم قلقون جداً حيال السرعة، لا بد أنهم يسرون في طريقهم للصواب) غير أن هذه المزحة لم تعجب الشخص الذي حصل على مخالفة نتيجة لتجاوزه السرعة المحددة.

في قصص المقهى وفي شعارات مسيرة الاحتجاج والرسائل التي أرسلت للمحرر يمكننا أن نرى عناصر من التي نُوقِشتُ في الفصول السابقة كيف ينظر الرأي التحويلي لهذا الخلاف؟ كيف يمكن أن يبدو برنامج تحويل الصراع بهدف الاستجابة؟ دعونا نتخيل بأسلوب الكتاب الموجز.. ترى ما الذي تلتقطه عدساتنا وتقترحه.

1. ما الذي تحصره عدساتنا إلى دائرة التركيز:

- عدسات سلسلة الأحداث المترابطة تفترض:
 - إطاراً زمنياً حديثاً - الأشهر القليلة الماضية - لقد شهدت تلك الفترة نشوء الجدل وازدياد انتباه المجتمع للشرطة والتوتر فيما يتعلق بذلك، وهذا يحتاج أن تتم معالجته.
 - المحتوى يدور حول أفعال وتصرفات بنفسيها، وفي سلسلة

الأحداث المترابطة هذه السلوكيات هي عن مخالفات تجاوز سرعة وأنموذج من إيقاف بعض الأشخاص.

- ليست هذه هي المرة الأولى التي توجد فيها خلافات بين المجتمع المحلي والشرطة، وتوجد أنماط متكررة من سلسلة الأحداث المترابطة على تنوع قضايا ذات محتوى مختلف.
- يعبر عن الأنماط العلاقتية بواسطة الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والشرطة عبر الزمن.
- يعبر عن الأنماط البنوية في الطريقة التي يرى بها المجتمع دور الشرطة ومسؤولياتها وكذلك التوقعات منها وكيف تنظر الشرطة وموظفي البلدة إلى مسؤولية توفير الأمن.
- يعبر عن أنماط الهوية عبر الطريق التي ينظر بها المواطنون وموظفو الحكومة والشرطة إلى البلدة التي يريدونها كل منهم، وكيف تمارس الشرطة بطريقة تتوافق مع الصورة عن هويتنا في الماضي، ومن الذين نود أن نكون في المستقبل.
- الاعتمادية المتبادلة ونماذج السلطة التي تطوقها العلاقات يُعبر عنها بواسطة التوقعات الإحباطات المخاوف والآمال عن الطريقة التي يرتبط بها المواطنون بالتركيبات الحاكمة وكذلك كيف يتم القرار وهذا يشمل (أم يستثنى) المواطنين في القرارات التي تؤثر في حياتهم.

2. ما الأسئلة التي تثيرها هذه العدسات؟

تفترض عدسات سلسلة الأحداث المترابطة:

- هل بإمكاننا القيام بفعل أمر ما حيال عدد الإيقافات غير المرخص بها التي أُصدرت عند حدوث تجاوزات السرعة؟
- هل يمكننا الاتفاق على ماهية المسؤوليات بهدف تحقيق قيادة سيارات آمنة في بلدة صغيرة يوجد فيها الكثير من المشاة في الشوارع؟
- كيف يمكننا فهم الإقرار الرسمي للسلامة مثلما يحدده القانون بأن الشرطة تساعد في تأييده وفي النهاية هي مسؤولة عن تطبيقه؟
- يفترض المركز:
- هل يمكننا مناقشة مذكرة الحقوق والمسؤوليات لكل من الشرطة والمواطنين من أهل البلدة ونطور تلك المذكرة التي تمنع سوء المعاملة وتعزز الأمن؟
- هل يمكننا خلق رؤيا طويلة الأمد عما تحتاجه بلدتنا فيما يخص شروط عمل الشرطة؟ ما الذي ينبغي أن تكون عليه مهمة إدارة الشرطة ودورها؟ كيف تكون الشرطة مسؤولة بالنسبة لنوع البلدة التي نريد والاحتياجات التي لدينا؟
- هل يمكننا تأسيس آلية توفر للمواطنين وسيلة لتوصيل أصواتهم بشأن ما يقلقهم للسلطات العليا، وتؤمن طريقة نظامية وروتينية للتفاعل بين الشرطة والمواطنين؟

وتسأل المعضلة القائمة:

- كيف يمكننا التعامل مع قضية السرعة والمخالفات الأخرى وفي الوقت نفسه نصمم عمليات تسهيل تطوير الرؤيا المشتركة لأجل

عمل الشرطة ضمن المجتمع؟

- كيف يمكننا التعامل مع الاحتياجات للسلامة والأمن في البلدة وفي الوقت نفسه تزويد آليات للتعامل مع الواجبات والمسؤوليات للمواطنين والشرطة تتوافق مع الاحتياجات والتوقعات لمواطني أهل البلدة وكذلك مع الشرطة ومع المسؤولين الذين يحكمون؟

ما الذي يفترضه البرنامج التحويلي؟

أ- أنشأت السلسلة طاقة لفعل شيء ما يصل إلى دائرة المواطنين الأوسع وأصبح هذا بمنزلة فرصة لاستكشاف الاحتمالات لما يمكن أن يكون صالحاً لكل الجماعة، ولذلك ينبغي ألا نحصر نظرنا في المعضلات القائمة، بدل ذلك ينبغي أن نلقي نظرة للوراء عبر أنماط السنوات الخمس الماضية أو ربما عبر عشر سنوات أو حتى عشرين سنة، وهكذا لنسمح للقضايا بأن تكون نافذة على هذا المجتمع وثم نعود لننظر إلى تصميم العمليات.

ب- نحتاج لعلميات تستجيب إلى كل من القضايا الحالية وكذلك لجدول الأعمال طويل الأمد، فالقضايا الحالية هي نوافذ جيدة لطبيعة الأنماط المتكررة، فهي تقترح بعض السبل لم يكون مفيداً في المستقبل، دعونا نفكر في عمليات كثيرة وكل عملية منها لها متطلبات مختلفة في إطار زمني ولكنها عمليات مترابطة، ربما تتضمن هذه العمليات:

1- تسهيل متدييات المجتمع التي تذيب الشكاوى وتوضح الاحتياجات الحالية والحلول الفورية.

2- تسهيل منتديات المجتمع بهدف الحديث عن التوقعات من عمل الشرطة ضمن المجتمع.

3- مبادرة لتنمية تبادل منتظم وتعليقات نظامية بين الشرطة والمواطنين.

4- مبادرة لتطوير تيسير خطة استراتيجية طويلة الأمد من أجل صياغة بيان عمل وقيم استرشادية لعمل الشرطة، يشترك في هذه الخطة المواطنون والشرطة والمسؤولون في البلدة.

5- خطة لتكوين هيئة استشارية مكونة من المواطنين والشرطة التي تقيم طرقاً يستطيع من خلالها المواطنون والشرطة التشاور وتبادل الآراء بشأن ما يقلقهم وكذلك يشاركون آمالهم ومخاوفهم.

إنه لمن الأهمية ملاحظة أن هذه المقترحات على الرغم من إمكانية التفكير فيها والمباشرة بها في وقت واحد تتطلب أنواعاً مختلفة من البنى التدميمية، وتستلزم كذلك أطراً زمنية عندما يتم تنفيذها، ربما تكون بعض هذه المقترحات حدثاً يقام مرة واحدة على حين يكون بعضها الآخر عمليات مستمرة، ويبقى بعضها الأخير في الواقع بمنزلة بنى وموارد جديدة في المجتمع، ولذلك تذكّر بأننا نفكر بعمليات تغيير تسهل التغيير البنائي.

ج- في اقتراح عمليات الاستجابة للحال العاجلة يجب التفكير فيما إذا كانت توجد طرق لبنني آلية استجابة جديدة ومستمرة فيما يتعلق بعمل الشرطة، على سبيل المثال إن وجود مجموعة استشارية أو تيسيرية، كما تم اقتراحها قبل قليل، ربما مبدئياً يمكن رؤيتها على أنها طريقة للتعامل مع المسألة العاجلة ولكن يمكنها أيضاً أن

تصبح آلية تسهل استجابة المجتمع المستمرة للقضايا طويلة الأمد، والفكرة هي: هل يمكننا أن نتوقع حلقات جديدة في المستقبل بالاستناد على ما تم من نماذج في الماضي؟ أيمكننا تأسيس شيء ما يساعدنا للإعداد والاستجابة مع المزيد من تحقيق العملية البنائية؟ هذا النموذج من الآلية يتحول في الواقع إلى مكان وبنية اجتماعية جديدة، والمطلوب ألا تتكون هذه المجموعة الاستشارية من أشخاص ليس لهم التفكير نفسه ولكنهم قدموا من فئات مختلفة ضمن الجماعة، وهذه العملية تتم بالمبادرة بها على نحو غير رسمي، وثم تتخذ المزيد من الرسمية إن أردنا أن تكون نافعة، وفي حال كانت صالحة للمستقبل تصبح برنامجاً مستمراً يستجيب مع الأوضاع التي تظهر سواء في منع ما هو غير مرغوب أو تسهيل ما هو مرغوب.

د- ينبغي أن يتضمن التصميم متدى لنقاش القضايا الراهنة ويشمل القدرة على الاستمرار في المناقشة أيضاً، غير أنه ينبغي ألا تنحصر العمليات في اعتمادها على (الحديث) كأنه الآلية الوحيدة للحوار، ينبغي التفكير بعمق عن عمليات المجتمع والأحداث والمبادرات المشتركة حيث يمكن أن يوجد تفاعل بنائي طبيعي بين الشرطة والمجتمع، ويمكن أن نبني على هذا التفاعل خلال السنوات التالية.

لذا ما الذي حدث في الموقف في الواقع الفعلي؟ لم تنته القصة بعد، ولكن بعض السمات المثيرة للاهتمام قد تطورت، فقد أُقيم عدد من منتديات المجتمع لمناقشة القضايا ودراساتها، كذا فإن بعض

الأشخاص المفعمين بالحيوية من إدارة الشرطة وعدد من المواطنين المعنيين يتم الوصول بهم إلى الجهة الأخرى بطريقة بنائية، يبدو أن هيئة المستشارين المقترحة عن عمل الشرطة تبزغ وتتبلور ملامح شكلها، وتقترح هذه الإشارات بأن سلسلة الأحداث المترابطة ربما أنشأت نافذة إلى داخل المركز، وتمت المبادرة بالحلول للمشاكل الحالية وربما تكون التغييرات العلاقاتية وأنماط تعيين الهوية في طور التنمية، وراجع ما حدث ضمن خمس سنوات، في غضون ذلك ربما تريد تجريب هذه العدسات والأسئلة والبرامج في المكان الذي تعيش فيه.

الفصل العاشر

الخلاصات

تثير عدسات تحويل الصراع أسئلة أمام المشاركين والممارسين، تركز هذه الأسئلة على إمكانية التغيير البنائي، تلك الإمكانية المتأصلة في الصراع يمكن تطبيق مثل هذه العدسات على أنواع كثيرة من الصراعات، إمكانية التغيير المنشود متأصلة في أي سلسلة من الصراع انطلاقاً من المستويات الشخصية إلى المستويات البنيوية، لذا يكون التحدي الذي يقابل الممارس هو تقويم فيما إذا كانت الظروف تستحق الاستثمار في تصميم استجابة تحويلية لموقف بعينه أو لا.

وتكمن الفائدة الرئيسة ضمن هذا النطاق في قدرته على مراعاة السبل المتعددة للاستجابة، لقد اقترحت التحويل بأنه يعتمد على الإسهام وعلى قوى مداخل العزم على حلّ الصراع ويندمج معها، لكن ليس بالضرورة أن يتوافق حلّ الصراع مع إمكانية التحويل للصراع، بمعنى آخر يمكنك استعمال المدخل التحويلي ولكنك تتوصل في النهاية إلى أن أفضل شيء يلائم الموقف هو قرار سريع ومباشر لحل المشكلة، حلّ الصراع المحدد بطريقة ضيقة، نراه لا يثير بشكل آلي الأسئلة والاستفسارات الضرورية لتشعل وميض إمكانية التغيير الأكثر اتساعاً.

إن ضيق أفق مداخل
الحلول قد تحل بعض
المشكلات لكنها لا
تستطيع الوصول إلى
الإمكانية الأعظم لإحداث
تغيير هيكل شامل.

يمكن القول بوضوح إن المدخل
التحويلي يلائم بعض الحالات أكثر
من ملائمة المداخل الأخرى، توجد
صراعات أو نزاعات كثيرة حيث
تتحقق أفضل النتائج مع المداخل
الأبسط القائمة على الحل مثل حلّ

المشكلة أو المفاوضات، فالنزاعات التي تتضمن الحاجة إلى حلّ سريع
ونهايي للمشكلة حيث لا تربط المتنازعين إلا علاقة بسيطة أو لم يكن
لهم علاقة من قبل أو خلال هذه الصراعات أو بعدها، هذه الحالات
يكون لاستكشاف الأنماط العلاقتية والبنوية قيمة محدودة، فعلى
سبيل المثال، نزاع خلال عمل تجاري مرة واحدة فيما يخص الدفع بين
شخصين بالكاد يعرف أحدهم الآخر ولن يلتقوا على الإطلاق، هنا بيئة
الخلاف ليست بيئة مناسبة للفحص العميق للمدخل التحويلي، وفي
أفضل الأحوال، لو طُبّق المدخل التحويلي قد يكون التركيز الجوهرى
على الأنماط التي تدور حول لماذا هؤلاء الأشخاص كأفراد لديهم هذه
السلسلة، وفيما إذا كانت هذه السلسلة تكرر نفسها مرة تلو الأخرى مع
الأشخاص الآخرين.

من ناحية أخرى، عندما يوجد في الماضي علاقات بارزة وتاريخ
مهم، وعلاقات في المستقبل حيث ترتفع سلسلة الأحداث المترابطة
في سياقات مؤسسية ومجتمعية أو قرائن اجتماعية أوسع، هنا سيكون
ضيق أفق مداخل الحل بأنها ربما تحل المشاكل ولكن تفوتها الإمكانية

الأعظم بهدف التغيير البنائي، وهذا له أهميته بشكل خاص في أجواء توجد فيها أحداث صراع عميقة الجذور ومتكررة وقد أحدثت أنماطاً هدامة وعنيفة، من وجهة نظر تحويل الصراع هذه الأوضاع دائماً تحرك إمكانية التغيير، وعلى أية حال، وفي أي وضع، القرار فيما إن كنا نسعى لكل السبل التي تؤدي للتغيير ينبغي أن يتم تقويمها وتحديد مدى جدواها، فعائلتنا لا تنهك في استكشاف تحويلي عميق في كل مرة لدينا جدال فيما يتعلق بالأطباق المتسخة، ولكن عبر فترات من الزمن توجد سلسلة أحداث مترابطة تُنشئُ ظروفًا للتفكير ملياً فيما يتعلق بأنماطنا وبنية العلاقة وهويتنا أفراداً وعائلات، تملك الأطباق المتسخة هذه الإمكانية دائماً، ونحن لا نسعى إليها في كل مناسبة، ولكن إن أردنا ممارستها أو حينما نطبقها ربما تفتح الإمكانية فقط عندما يكون لدينا إطار عمل يشجع الاستفسار ويوفر عدسات لرؤية ما الذي يحدث ويقدم الأدوات لتساعدنا على التفكير بالتغيير البنائي، مثل ذلك الإطار هو ما يقدمه تحويل الصراع.

ربما الأمر الأكثر أهمية أن تحويل الصراع يضع أمامنا أسئلة كبيرة: إلى أين نتوجه؟ لماذا نقوم بهذا العمل؟ ما الذي نأمل أن نسهم به وبنينه؟ أنا مقتنع بأن الأغلبية الساحقة من الممارسين الذين اختاروا العمل في هذا الحقل انجذبوا إليه بسبب إرادتهم ورغبتهم في تعزيز التغيير الاجتماعي، وأنا مقتنع بأن المجتمعات التي التزمت بإيجاد طرقٍ بنائية للتعامل مع الصراع ليست مهتمة بطريقة مماثلة بالحفاظ على الوضع الراهن فقط، ولكن ما يعينها هو تغيير حياة الأشخاص نحو الأفضل، إذ تريد هذه المجموعات تغيير الطريقة التي تستجيب بها المجتمعاتُ

للصراع، فالتغيير الذي يرغب به هؤلاء الممارسون وتلك المجتمعات هو التحرك من الأنماط العنيفة والهدامة نحو القدرات المبدعة والمتجاوبة والبنائية واللاعنفية.

وأنا واحد من هؤلاء الممارسين وربما تحيزي جعلني أرى ما أود رؤيته، فأنا أرى مجتمعنا البشري المحلي والعالمي هو على حافة تغيير جذري حيث يتم استبدال أنماط العنف والإكراه بأنماط الاحترام وبحلول مبدعة للمشاكل وبقدرات فردية واجتماعية متمكنة من الحوار ومنظومات لاعنفية بهدف ضمان الأمن الإنساني والتغيير الاجتماعي، وهذا يتطلب شبكة معقدة من عمليات التغيير التي تسترشد بفهم تحويلي لحبكة الصراع والعلاقة، وهذا هو التحدي الذي يقابلي وهذا هو أملي في تحويل الصراع.

ليشرق على وجهك دفء التعقيد

ولتهب رياح التغيير الصالحة بلطف على ظهرك

ليت قدماك تجد طرقاً الأصالة

حتى تبدأ شبكة التغيير!

Endnotes

1 - The New Sciences are the development in physics, biology, and environmental studies that in the latter century and chaos among others.

See Margaret Wheatley's discussion of this in reference learning organizations in *Leadership and the New Science* (San Francisco, CA: Barrett-Koehler, Publishers, 1994) p. 16.

2 - Ibid.

3 - See Hocker and Wilmot's discussion of content and relationship in *Interpersonal Conflict* or Edwin Friedman's discussion of anxiety, emotional process, and symptomatic content in *Generation to Generation*.

Selected Readings

- 1 - Bush, Baruch and J. Folger. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition* (San Francisco Jossey - Bass,1994).
- 2 - Curie, Adam. *Another Way: Positive Response to Contemporary Violence* (Oxford:Jon Carpenter Publishing, 1995).
- 3 - Friedman, Edwin. *Generation to Generation: Family Process in Church and synagogue* (New York: Guilford Press, 1985)
- 4 - Hocker, Joyce and William Wilmot. *Interpersonal conflict* (Dubuque: Brownand Benchmark, 2000).
- 5 - Kriesberg, Louis. *Constructive conflicts: From Escalation to Resolution, second Edition* (New York: Rowman and Littlefield Publishers, 2003).
- 6 - Mayer, Bernard. *The Dynamics of conflict Resolution: A Practitioner's Guide* (SanFrancisco: Jossey Bass, 2000).
- 7 - Rothman, Jay, *Resolving Identity-Based Conflicts in Nations, Organizations andCommunities* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).

- 8 - Ury, Bill. The Third side: why we fight and how we can stop (New York: Penguin,2000).
- 9 - Wehr, Paul and Heidi and Guy Burgess, Justice without violence (Boulder lynneRiener, 1994).
- 10 - Wheatley, Margaret. Leadership and the New Science: Learning about organizationfrom an orderly universe (San Francisco: Berrett-Koehler 1994).

Related Books by John Paul Lederach

- 1 - Preparing for Peace: conflict Transformation Across cultures (Syracuse University Press, 1995).
- 2 - Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies (Us. Institute of Peace Press, 1997).
- 3 - The Journey Toward Reconciliation (Herald Press, 1999).
- 4 - From the Ground Up: Mennonite contributions to International Peace building, edited with Cynthia Sampson (oxford University Press, 2000).
- 5 - Into the Eye of the Storm: A Handbook of International peace building (Jossey Bass, 2002).

منذ فجر التاريخ والبشر يتصارعون ويتزاحمون، حتى بات الصراع
مكوّنًا أساساً من مكونات الحضارة البشرية، ولكن كيف يمكن التعامل
مع الصراعات والوصول إلى أفضل الحلول لاجتيازها؟ كان هذا هو
السؤال الذي يشغل الكثيرين طوال العقود الماضية، ومن أجله ظهرت
العديد من الكتابات والأفكار عن حلّ الصراع وإدارة الصراع وفض
النزاعات وغيرها.

في هذا الكتاب يطرح المؤلف رؤية مغايرة للصراع ويقدمها في
صورة ما يطلق عليه (تحويل الصراع) وهو يستفيد من خبرته العملية في
مناطق عديدة مليئة بالصراعات، علاوة على دراسته وعمله الأكاديمي
ليقدّم نظيراً شاملاً لكيفية تحويل الصراع ليكون بمنزلة مولد للطاقة
البشرية والاجتماعية.

هذا الكتاب يقدم شرحاً موجزاً ومعمقاً للصراعات المتنوعة
وكيفية تحويلها نحو المسار الصحيح، ويقدم التطبيقات العملية التي
تسمح بالممارسة العملية لمبدأ (تحويل الصراع) في شتى المستويات
والمجالات.

الفهرس

5	تقديم وعرض
9	مقدمة
11	الفصل الأول: تحويل الصراع
15	الفصل الثاني: عدسات تحويل الصراع
23	الفصل الثالث: تعريف تحويل الصراع
23	الرأس:
26	القلب:
26	العلاقات البشرية:
27	الفرص الواهبة للحياة:
28	اليدان:
29	الرجلان والقدمان:
30	تقليل ممارسة العنف وزيادة تطبيق العدالة
31	التفاعل المباشر والبنى الاجتماعية:
33	الفصل الرابع: الصراع والتغيير
39	الفصل الخامس: ربط الحل بالتحويل
45	الفصل السادس: إنشاء خريطة الصراع
45	البحث الأول: الحال المقدمة
47	البحث الثاني: أفق المستقبل
48	البحث الثالث: تطوير عمليات التغيير

51.....	الفصل السابع: البنى العملية بوصفها برنامجاً للتغيير
52.....	كل من الدائري والخطي
53.....	دائرة التغيير
55.....	التغيير بوصفه منظومة عملية
57.....	منصات التحويل
61.....	الفصل الثامن: تنمية قدراتنا
61.....	الممارسة الأولى:
62.....	الممارسة الثانية:
64.....	الممارسة الثالثة:
66.....	الممارسة الرابعة:
68.....	الممارسة الخامسة:
77.....	الفصل التاسع: تطبيق إطار العمل
78.....	1 - ما الذي تحصره عدساتنا إلى دائرة التركيز:
79.....	2 - ما الأسئلة التي تثيرها هذه العدسات؟
85.....	الفصل العاشر: الخلاصات
89.....	Endnotes
90.....	Selected Readings
92.....	Related Books by John Paul Lederach