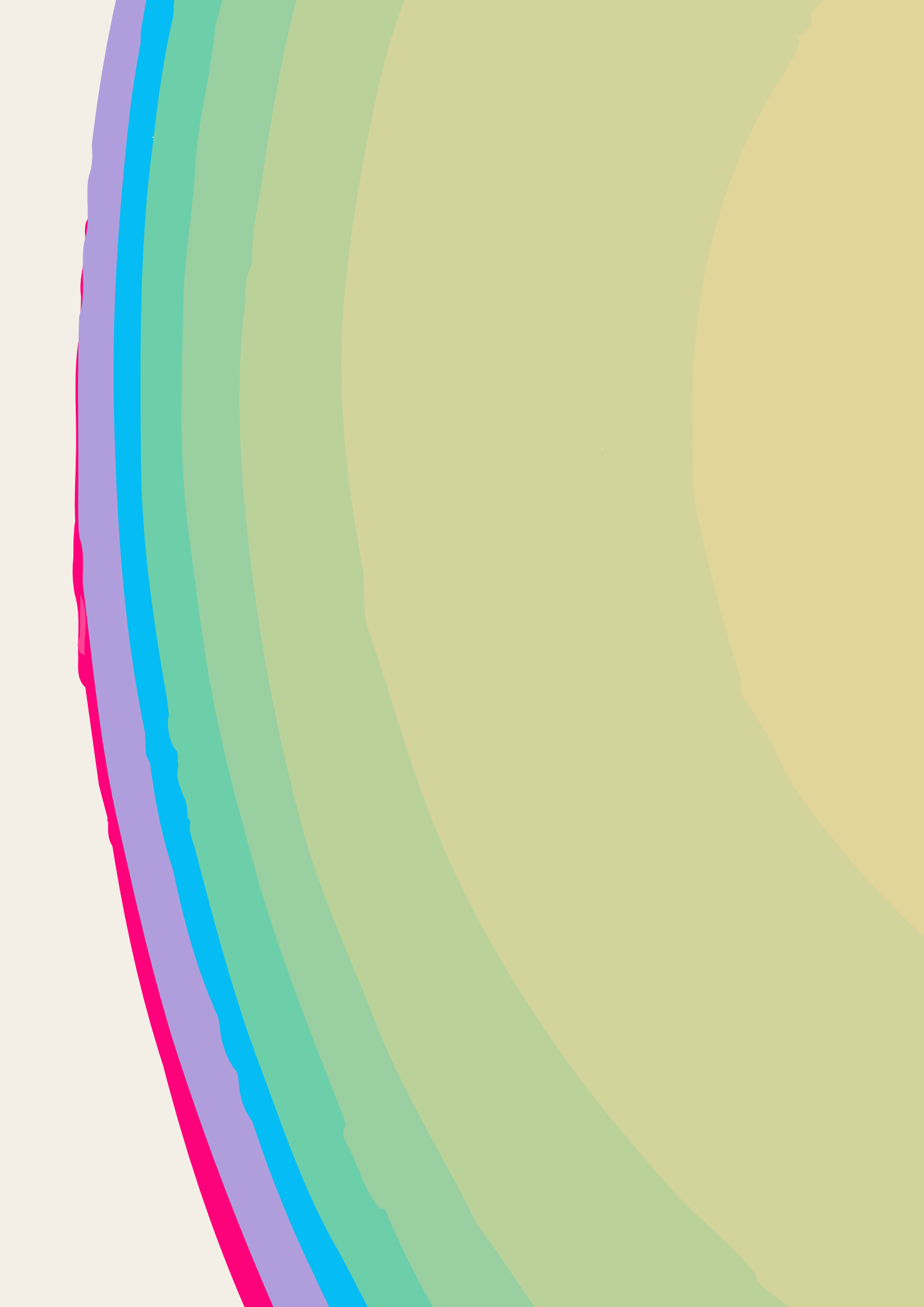


قيادة إنسانية من أجل المستقبل

عندما يكون عام 2023 هو عام 2030 الجديد



قيادة إنسانية من أجل المستقبل

عندما يكون عام 2023 هو عام 2030 الجديد

جدول المحتويات

5 الغرض من هذا العمل

6 نبذة

11 1 تقرير عن مستقبل القيادة الإنسانية

11	التحديات العالمية	13	الصراع على الماء
11	ارتفاع مستويات عدم اليقين	14	الاتحاد في زمن الاستقطاب
12	ندرة الموارد		

16 2 الموروثات التي تعوقنا

16	الموروث الأول: «هرمية طبيعتها»	19	الموروث الرابع: «القيادة الطالحة هي التي تدوم طويلاً».
17	الموروث الثاني: «الإخفاق في مجال الصحة النفسية»	19	الموروث الخامس: «الاحتواء - أقوالنا تختلف عن أفعالنا».
18	الموروث الثالث: اختلال موازين القوى		

21 3 الاستباق والمخاطرة

21	من الاستجابة إلى الاستباق	22	تنويع مصادر المعرفة
22	من التفكير إلى العمل الاستباقي	23	تقليل العزوف عن المخاطرة ومخاطر (عدم) التحرك

26 4 تعزيز أماكن العمل التي تهتم بالعاملين حق الاهتمام

26	ما متطلبات بيئة العمل الآمنة والداعمة؟	27	قياس الصحة النفسية
----	--	----	--------------------

29 5 عناصر قيادة المستقبل

29	قيادة تنسم بالقدرة على الصمود وبالأخلاق الحسنة	32	قيادة تمارس تأمل الذات
30	قيادة تتطلع إلى الأمام	33	قيادة مُصغية تولي التعقيبات أهمية بالغة
31	القيادة الابتكارية	33	قيادة لا تتوقف أبداً عن التعلم
32	القيادة المحلية المستدامة	34	التواضع والأمانة والالتزام

35 6 نُهج لدعم القادة القادرين على خوض غمار المستقبل

36	الدعم التحويلي المتبادل بين الأقران	37	الجولات الدراسية
36	مساحات «يمكن أن يحدث فيها التعلم الجماعي»	37	أكاديمية قيادات المستقبل

39 7 المنهجية

39	مصادر جمع البيانات: مقابلات مع قادة الاتحاد الدولي	40	قيود جمع البيانات
39	المشاركون	40	تحليل البيانات
40	الاعتبارات الأخلاقية		

الغرض من هذا العمل

اعتمدت شبكة الاتحاد الدولي في عام 2019 استراتيجيتها العالمية للعقد 2030. ورغم وجود كثير من العوامل والسياقات والمواقف التي إما أن تُيسّر تنفيذ الاستراتيجية وإما أن تكون بمثابة عوائق في عملية تنفيذها، فإن القيادة كانت وستظل مكوناً أساسياً لدفع عجلة التغييرات المتوخاة إلى الأمام.

ومن هذا المنطلق، أجرت أكاديمية سولفرينو التابعة للاتحاد الدولي سلسلة من المقابلات مع كبار قادة الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر للاستماع إلى وجهة نظر عالمية واكتشاف ما سيكون مهماً بشأن الطريقة التي نتبعها في القيادة خلال السنوات القادمة. وكان هدفنا التعمق في فهم مدى احتياج منظماتنا إلى التغيير من أجل التكيف مع المستقبل، ونوع القيادة التي ستكون ضرورية لتحقيق هذه التغييرات على نحو مستدام.

وسعينا إلى إتاحة الفرصة للأمناء العاميين والرؤساء وأعضاء مجلس الإدارة وكبار مسؤولي الاتحاد الدولي ليدلوا بوجهات نظرهم في تخيل الجوانب الجوهرية لقيادة الشؤون الإنسانية في المستقبل. ويعرض هذا البحث الجديد تأملات قادة أكبر شبكة إنسانية في العالم يتصدى فيها 15 مليون متطوع للأزمات والكوارث ويدعمون المجتمعات الأكثر ضعفاً وتهميشاً كل يوم وفي كل مكان.

ويتحدث القادة عن المستقبل بناء على تجاربهم الإنسانية، وسياقاتهم، ووجهات نظرهم. وما ستجدونه في هذا التقرير ليس فحسب سرداً من أنحاء شديدة التنوع من العالم بشأن مستقبل القيادة ومستقبل منظماتنا، بل ستجدون أيضاً دعوة إلى التغيير الذي يُوصف بأنه عاجل وحاسم إذا أردنا حقاً إيجاد حلول أفضل للمخاطر والتحديات الإنسانية المستقبلية.

ونغتني هذه الفرصة لتوجه بالشكر إلى كل قائد شارك معنا في هذه المحادثات. فقد كان لنا عظيم الشرف أن نستمع إلى قصصكم وتجاربكم الشخصية ومخاوفكم واستراتيجياتكم للتعامل مع كل ذلك. ونأمل أن يكشف هذا التقرير عن ثراء وتنوع وجهات النظر ونهج القيادة في شبكتنا، وأن يُقدّم أيضاً طرقاً عملية لتعزيز القيادة لكي تصبح -وتظل- مناسبة للمستقبل.

وهذه مجرد بداية. ونأمل أن تكون هذه المبادرة مصدر إلهام للجميع في شبكة الاتحاد الدولي لتدفعهم إلى المشاركة على نحو خلاق ومنهجي في السعي إلى تهيئة ودعم الظروف التي تجعل القادة يقودون عملية التحوّل.

نبذة

أعدّ هذا التقرير لفهم نوع القيادة التي ستكون ضرورية للتغلب بنجاح على التحديات المعاصرة والمستقبلية التي ستواجهها منظماتنا. ويقدم البحث لمحة عن وجهات نظر قادة شبكة الاتحاد الدولي. وقد شارك في المقابلات الشخصية المتعمقة أكثر من 30 قائدا تنفيذيا من 30 بلدا، وفيما يلي ما حدده من قضايا ومخاطر وفرص رئيسية.

التحديات العالمية

1

لقد أُشير إلى مجموعة من التحديات والمخاطر الإنسانية على أنها معاصرة ومن المرجح أن تتفاقم في السنوات القادمة، ومنها أزمة المناخ، وزيادة وتيرة الكوارث وشدها، والصراعات المطولة، والتوترات الجغرافية السياسية المتزايدة، والفقر، وعدم المساواة، والهجرة، وانعدام الأمن الغذائي. ويزداد تفاقم هذه التحديات بسبب تناقص ثقة عامة الناس، وتسييس المساعدات، والتمويل غير الفعال.

ويتمثل أحد المخاوف الرئيسية التي أعربت عنها هذه الدراسة في تزايد عدم اليقين الذي ستواجهه المنظمة في المستقبل، في ظل تغيّر الأوضاع واضطرابها بسرعة.

كما أن ندرة الموارد المالية وغيرها من الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والعمليات ستكون لها آثار مؤسفة على المستضعفين من المجتمعات المحلية والأفراد، بل ومن المحتمل أيضا أن تؤدي إلى الانقسام داخل الشبكة. وأعرب القادة عن قلقهم إزاء مستقبل شبكة الاتحاد الدولي في خضم تزايد التوترات الجغرافية السياسية وعدم المساواة في الموارد، وأكدوا أن اتباع أساليب جديدة في التعاون وإعادة النظر في الأنشطة والعمليات سيكون أمرا ضروريا لضمان الاستدامة الجماعية.

الموروثات التي تعوقنا

2

حُدّدت بعض العقبات المؤسسية الموروثة التي تعوق قدرتنا على الابتكار والتغيير؛ والحاجة إلى التحول عن الهياكل الهرمية المفرطة في ممارسة السلطة والسيطرة؛ وزيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات التي تسمح بالمرونة، وإحراز تقدم فعلي في تعزيز الاحتواء في هياكل اتخاذ

شكر وتقدير

نود أن نشكر السيد والسيدة Mary Ana McGlasson، والسيد Joshua Hallwright من مركز القيادة الإنسانية بجامعة ديكن على دعمهم وتوجيههم الطيب والرائع والنقدي. ونتوجه أيضا بجزيل الشكر إلى باحثينا المتميزتين السيدة Ruby Haji Naif والسيدة Sara Gullet

الكتاب

السيدة Gintare Guzeviciute - أكاديمية سولفرينو التابعة للاتحاد الدولي
من مبادرة Action Lab بجامعة موناش، Delvin Varghese

القرارات، وتحسين الالتزام والاستثمار في تنشئة قادة المستقبل، ووضع آليات أفضل للتعامل مع القيادة غير الفعالة، وتحقيق توازن أفضل بين السلطة والموارد داخل الجمعيات الوطنية وعلى نطاق الشبكة.

وشدّد القادة أيضا على أهمية تحولات الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تسمح بزيادة احتمالية التغيير والابتكار لمساعدتنا على العمل ضمن بيئات ديناميكية.

3 الاستباق والمخاطرة

انصبّ أحد أوجه التركيز الرئيسية على كيفية زيادة القدرة على التنبؤ والابتكار وتقليل العزوف عن المخاطرة عند مواجهة التحديات الإنسانية المتزايدة. وشدّد القادة على الحاجة إلى إجراء تحليل منهجي للبيئة المتغيرة، وإلى وضع آليات داخل منظماتنا لتحويل الإشارات المبكرة للاتجاهات المُزعزعة المستجدة إلى إجراءات حاسمة. ورأوا أيضا أن هناك أمورا كثيرة يتعين القيام بها لتحويل كلّ من القدرات التقنية والثقافة التنظيمية على نحو يشجع على زيادة تقبّل المخاطرة.

وشدّد القادة على أهمية السعي إلى الحصول على وجهات نظر وتصورات متنوعة، ولا سيما عند الحوار مع المجتمعات المحلية التي ندعمها، وذلك للمساعدة على تحسين جمع المعلومات عن الاتجاهات الناشئة واكتساب معرفة أفضل.

4 تعزيز أماكن العمل التي تهتم بالعاملين حق الاهتمام

لا غنى لنا عن تهيئة بيئة تمنح الأولوية لحسن حال الموظفين والمتطوعين وصحتهم النفسية من أجل جعل المنظمة جاهزة للمستقبل. ويمكن منح الأولوية لذلك من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على السياسات وتوفير بيئة عمل آمنة وداعمة. ويشمل ذلك تبني ثقافة الثقة والإرشاد والاستقلالية، وتشجيع النقد البناء والتنوع. ومن الأهمية بمكان أن تقيس منظماتنا جميع الجهود المبذولة لتعزيز العافية والصحة النفسية في العمل وأن تُخضع نفسها للمساءلة عن تلك الجهود، لضمان فعاليتها والتزامها تجاه شعوبنا.

عناصر قيادة المستقبل

5

مُنحت الأولوية للقدرة على الصمود والقيادة الأخلاقية، وهو ما يقتضي اتخاذ قرارات سليمة ومواصلة السعي بقوة نحو الغاية المنشودة رغم الضغوط. وأشير أيضا إلى أهمية الاستثمار في تنمية القيادة المحلية المستدامة، ولا سيما في الفروع والمجتمعات المحلية، والتركيز على تنمية القادة الشباب.

وَرُئي أن الأساليب التقليدية المُتبعَة في وضع الخطط والاستراتيجيات لم تعد تفي بالغرض في ظل عالم يتسم بقدر كبير من عدم اليقين وربما تظهر فيه الاضطرابات والصدمات الواسعة النطاق سريعا. وغالبا ما يتعذر 'التنبؤ' بالمستقبل بأي قدر من اليقين. وبدلا من ذلك، أصبحت القدرة على استكشاف مجموعة من السيناريوهات المحتملة وفهم ما قد ينتج عنها من آثار ضرورية لبناء منظمات أكثر مرونة وتأهبا.

وجرى التشديد في الختام على أهمية بناء أنظمة الدعم وشبكات الأقران أو المرشدين أو المدربين لضمان تمثُّع القادة على جميع المستويات بحُسن الحال والكفاءة المهنية.

نُهج لدعم القادة القادرين على خوض غمار المستقبل

6

بناءً على الرؤى والخبرات التي طرحها القادة المشاركون في هذا البحث، حُدِّد عدد من المبادئ والسمات الرئيسية للقيادة. ويدعو هذا التقرير إلى الالتزام بهذه المبادئ في ممارساتنا القيادية

داخل الشبكة. فهي دليل يوضح نوع القيادة اللازمة للتعامل مع المشهد العالمي المتغير والتصدي بفعالية للتحديات الإنسانية. وتشمل تلك المبادئ والسمات ما يلي:

1. قيادة قادرة على التنبؤ ببوادر التغيير المبكرة وتحويلها إلى فرص وأفعال.
2. قيادة تعاونية تحرص على تقاسم السلطة وتبادل المعرفة والمعلومات.
3. قيادة تعزز ثقافة الابتكار والحوار الصريح.
4. قيادة تتقبل عدم اليقين، وتتحدى الوضع الراهن، وتعتبر عدم اتخاذ أي إجراء من أكبر المخاطر.
5. قيادة تستثمر الوقت في رعاية الآخرين.
6. قيادة تُشرك المهتمين وغير المُمثَّلين تمثيلاً كافياً في عمليات اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات.
7. قيادة تجعل الصحة النفسية وحسن الحال لها ولغيرها من الأولويات.
8. قيادة حريصة على تأمل الذات والتعلم المستمر.

ومن أجل المساعدة على تحقيق هذه السمات والكفاءات، اقترح القادة عدداً من المبادرات العملية، منها الدعم التحويلي المتبادل بين الأقران، وساحات التعلم الجماعي، والجولات الدراسية، ودورات 'قيادة المستقبل' المكثفة.

ويتطلب بناء منظمة مبتكرة ومستدامة وشديدة التأثير، بوجه عام، تنشئة قادة على جميع المستويات. ويُعدّ الاستثمار المنهجي في دعم القادة وإتاحة فرص لإجراء المحادثات الصادقة والتجارب أمراً ضرورياً لتعزيز ثقافة التعلم وإنشاء منظمة أكثر ديناميكية واستدامة.

1 تقرير عن مستقبل القيادة الإنسانية

التحديات العالمية

قبل الخوض في متطلبات القيادة الخاصة بالقطاع الإنساني في السنوات القادمة، حرصنا على الاستنارة بآراء قادة الاتحاد الدولي للوقوف على تصوراتهم لأكبر التحديات والمخاطر الإنسانية المستقبلية. وفيما يلي ملخص لملاحظاتهم الرئيسية.

تمثلت أبرز التحديات في أزمة المناخ، وزيادة وتيرة الكوارث وشدها، والصراعات المطولة، والتوترات السياسية المتزايدة، والفقر، وعدم المساواة، والهجرة، وانعدام الأمن الغذائي. ويزداد تفاقم هذه التحديات بسبب تناقص ثقة عامة الناس، وتسييس المساعدات، والتمويل غير المتكافئ. وقد سبق تحديد كثير من هذه التحديات وتوصيفها، كما في استراتيجية العقد 2030 للاتحاد الدولي مثلاً، ولكن برزت على وجه الخصوص بضعة موضوعات:

ارتفاع مستويات عدم اليقين

من الواضح أن «المستقبل سيضعنا في مواقف يكتنفها عدم اليقين» بينما يجب علينا في الوقت نفسه أن نواصل مساعدة المجتمعات المستضعفة نظراً لاستمرار تزايد الاحتياجات الإنسانية. وقد سلطت جائحة كوفيد-19 مزيداً من الضوء على هذا الواقع، فأظهرت مدى السرعة التي يمكن أن تنشأ بها حالة عدم اليقين، ومدى صعوبة التنبؤ بها والتخطيط لها. ويجب أن نتقبل «أننا في المستقبل سنعمل في ظل درجة أكبر من عدم اليقين»، ويجب أن نجد طرقاً لنفهم بها باستمرار ما يُستجد من أجل تعديل استراتيجياتنا وحلولنا حسب الضرورة.

أضف إلى ذلك أن عدم اليقين المصحوب بانتشار معلومات مغلوطة ومُضلِّلة إلى جانب انخفاض الثقة في المؤسسات يُضيف طبقة أخرى من التعقيد، وهو ما سيتطلب أن يتمتع القادة بمزيد من الشفافية والاجتهاد والمرونة عند اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة. وهذه الأزمات المتعددة ستتطلب منا استكشاف مبادرات متكاملة متعددة بدلا من الاستجابات

الرأسية الفردية. «كيف أتحرك في ظل سيناريوهات معقدة؟ ما الذي أقدمه من حلول، وليس حلا واحدا؟»

وسيمثل أحد الجوانب الرئيسية لذلك في قدرة القادة على القيام على وجه السرعة بتجربة عدة نُهج مختلفة وتحديد الحالات التي لا تسير فيها الأمور على ما يرام، والاستعداد «للتخلي عنها وتجربة شيء جديد». ومن خلال التجريب والابتكار المستمرين، سيتمكن القادة من «الصمود والتعامل مع الوضع البالغ التعقيد». إلا أن ذلك يتطلب ثقافات وعمليات مؤسسية مختلفة عما قد يكون لدينا حاليا.

ندرة الموارد

تؤدي ندرة الموارد في القطاع الإنساني إلى تفاقم كثير من التحديات التي نواجهها.

«ويوجد في شتى أنحاء العالم مزيد من المشكلات التي ستؤدي إلى نقص فادح في الموارد. وينبغي أن نستعد لتلك الأوقات التي سنواجه فيها تحديات إنسانية أكبر بموارد محدودة للغاية».

ويتفق القادة على أن ندرة الموارد ستتسبب في تفاقم مواطن ضعف المُعرّضين للخطر أصلا من الأفراد والمجتمعات. أضف إلى ذلك أننا نشهد ما يُشار إليه غالبا باسم الأزمة الممتدة، حيث يتسم المشهد الإنساني العالمي بأزمات مستمرة تجتاح مجالات متعددة، منها أزمات من المحتمل ألا تختفي مثل أزمة المناخ.

«ستزداد ندرة الموارد. ومن الواضح أنه في ظل ندرة الموارد ستزداد مواطن الضعف ولن يزداد الأمر إلا سوءا من حيث الشدة ومن حيث مواطن الضعف».

وطُرحت وجهات نظر متنوعة بشأن ما تشهده حاليا شتى الجمعيات الوطنية من ندرة في الموارد. وفي معرض تأمل الاستجابة الإنسانية لجائحة كوفيد-19، تحدّث بعض القادة عن القوة الجماعية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر التي وقفت معا وقفة تكاتف وتضامن.

«لقد تضامنا معا في منطقتنا ليدعم بعضنا بعضا بالخبرة والمساعدة المتبادلة بين الأقران والخبرات المُستفادة».

وأشارت إلى ذلك أيضا بعض مناطق الاتحاد الدولي التي جعلت الجائحة محفزا للعمل معا على نحو أفضل. وهناك في الواقع كثير مما يبعث على الفخر من حيث سرعة احتشاد الشبكة

وتفانيها لدعم بعضها بعضاً في مجالات معينة، فضلاً عن التجارب الإيجابية التي يمكن اتخاذها أساساً للبناء عليه في المستقبل.

وهذه التجربة لم تكن بالضرورة محسوسة بالقدر نفسه في جميع مناطق العالم، فقد سمعنا أيضاً مَنْ يقول: «لم نتمكن من جعل الذين يفتقرون إلى الموارد على قدم المساواة مع غيرهم بالقدر الذي كنا نرغب فيه». وشعر البعض بقدر أكبر من التخلف عن الركب وعدم القدرة على مواجهة تحديات بهذا الحجم وبهذه الشدة.

ومع استمرار زيادة عدد المحتاجين، أصبح من الضروري للقادة أن يجدوا طرقاً فعالة لتوجيه الموارد المحدودة والعمل معاً «في ظل التضامن والحوار والاحترام المتبادل» لدعم المجتمعات المحلية المستضعفة.

«عندما تكون لديك موارد أقل، تكون خياراتك محدودة، والقائد الجيد هو الذي يُحسن الاختيار واتخاذ القرارات.»

ويشمل ذلك البحث عن حلول مبتكرة (مثل اتباع نهج تمويل جديدة)، وتجميع الموارد، وإيجاد طرق أكثر كفاءة لدعم الجمعيات الوطنية التي قد تكون فرصها محدودة.

الصراع على الماء

تُعدّ أزمة المناخ والبيئة إحدى القضايا الملحة التي تشهد بالفعل تغييرات جذرية وغير متوقعة على نحو أسرع من المتوقع. ويتمثل أحد هذه التغييرات في تفاقم أزمة ندرة المياه، التي تؤدي بالفعل في بعض المناطق إلى تصاعد التوترات والصراع والجوع والهجرة. وتشير التقديرات إلى أن الاحترار العالمي سيتسبب في نقص المياه العذبة المتوفرة بمقدار الخمس بحلول عام 2040.

«ستمثل المياه خطراً كبيراً في المستقبل. وذلك له تداعيات على المناخ وكل هذه الأمور أيضاً، ولكن المياه في الحقيقة ستكون مشكلة. سينشب صراع على المياه في جميع أنحاء العالم.»

الاتحاد في زمن الاستقطاب

ستظل شبكة الاتحاد الدولي «عُرْضة لتسييس المساعدات، مما يؤدي إلى اختلالات هائلة في التمويل». وأشار البعض إلى أن التوترات والانقسامات الجغرافية السياسية المتزايدة حول العالم تؤثر في شبكتنا وتتسبب في تزايد الانقسام داخلها. ويؤدي ذلك إلى عدم تكافؤ مواقف الجمعيات الوطنية وقدراتها على التصدي للأزمات الإنسانية، ويجعلها تعاني نقصاً مؤلماً في التمويل اللازم لمواجهة الأزمات. ويزيد كذلك من تعقّد التعاون، والحصول على المساعدات الإنسانية، والتمويل الذي يزداد يوماً بعد يوم ارتباطه بالتجارة والأمن والتأثيرات الجغرافية السياسية الأخرى.

ولذلك فإن تأثيرنا واستدامتنا في المستقبل سيعتمدان جزئياً على مدى جودة تعاوننا كشبكة واحدة. وربما كان ذلك الأمر دائماً على قدر كبير من الأهمية، إلا أن الاتجاهات والتوقعات الحالية تدفع الكثيرين إلى وضعه على رأس الأولويات.

«عندما نتحدث عن الاستراتيجية، لا بد أن نتكاتف. ففي حالة ضعف استثمار قيمة الشبكة والعناية بها، قد تحدث عواقب كارثية.»

إن ما يميزنا من بين المنظمات الأخرى هو هذه الشبكة المتنوعة والمحلية والفريدة من الجمعيات الوطنية. «سنحتاج باستمرار إلى تجريب أمور جديدة في النهج الذي نتبعه في العمل داخل الشبكة للتأكد من أن تفاعلاتنا تعود على الجميع بأقصى فائدة.»

وسيتطلب المستقبل كذلك أن تسعى شبكة الاتحاد الدولي إلى تحقيق توازن أفضل بين المساءلة والمرونة. «فلدينا المال والمساعدات الإنسانية في ناحية، وفي الناحية الأخرى أشخاص يحتاجون إلى هذه المساعدات. ولكن الربط بين هاتين الناحيتين يستغرق وقتاً طويلاً في كثير من الأحيان.»

وتكمن قيمة جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر في استجابتها السريعة لما ينشأ من تحديات. ولتحقيق الاستدامة الجماعية في المستقبل، سيتعين على شبكة الاتحاد الدولي إعادة تقييم سلاسل القيمة وطرق العمل «لتحقيق توازن بين المساءلة والبيروقراطية المفرطة.»

أسئلة للحث على التفكير:

كيف نُحسِّن قدرتنا على قراءة البيئة الخارجية، بما في ذلك الاتجاهات والتغيرات الجغرافية السياسية؟ وكيف ينبغي تحويل هذه الأفكار إلى إجراءات ودمجها في استراتيجيتنا؟

كيف نجد طرقاً تحويلية جديدة لتحسين التعاون على مستوى العالم؟

كيف نُحيِّن ما نتَّبِعُه من نُهْج تجاه الابتكار داخل نظامنا للتوصل إلى حلول جديدة؟

الموروثات التي تعوقنا

2

سألنا القادة عما يعرقل حاليا قدرة شبكة الاتحاد الدولي على الابتكار والتغيير من عقبات تتعلق بالموروثات المؤسسية الأطول أمدا والثقافات التي يلزم مواجهتها والتحقيق فيها.

«لا أدري لماذا لا نناقش هذه القضايا بصراحة في جميع أنحاء الشبكة. أظن أننا لا نعالجها بشكل صحيح على نطاق واسع. وهذا هو محل النقد.»

«هرمية بطبيعتها»

الموروث الأول:

«الهيكل الهرمية الحالية لن تصمد طويلا. بل ستتهار في لحظة ما، عاجلا أم آجلا.»

ذكر كثيرون أن منظمنا «هرمية بطبيعتها» من حيث البيروقراطية، والسلطة التي تُمارَس من خلال الرقابة، وعمليات اتخاذ القرارات، ومدى تقبل المخاطر، والشراكات، وأوجه التعاون. وهذا الأمر يتفاقم بسبب عدم القدرة على التكيف أو عدم الرغبة فيه، ويؤدي بدوره إلى زيادة عدم القدرة على التكيف أو عدم الرغبة فيه. وسيتطلب عالم المستقبل وأزماته ومواطن ضعفه المستقبلية أن نقوم جميعا بما هو أفضل.

ورغم أن أحد الذين أجريت معهم مقابلات رأى أن «التسلسلات الهرمية طبيعية ودائما ما كانت وستظل موجودة»، فإنه لا يزال من الممكن تحسينها وتعديلها لتلبي على نحو أفضل احتياجات المنظمة والمجتمعات المحلية التي تخدمها، والسعي لجعل الهياكل والعمليات التنظيمية أكثر شمولاً وفعالية.

وأشار القادة إلى «الإجراءات الطويلة والبطيئة لاتخاذ القرارات» التي لا تُمكن الجمعيات الوطنية من «التحرك بسرعة لاتخاذ الإجراء اللازم» عند وقوع أزمة، ولا سيما في الأزمات غير العادية أو غير المألوفة. ويزيد ذلك من الخطر المتمثل في «أن تصبح المنظمة غير مجدية وغير قادرة على الاستجابة بكفاءة».

«قدرتنا على التكيف هي مكن أهميتنا وأساس استعدادنا أيضا للاستجابة.»

لزيادة قدرتنا على التكيف، لا بد من أن نبتعد عن نموذج «النهج الواحد المناسب للجميع» المتبع أحيانا في استجاباتنا الإنسانية وأن نبحث بدلا من ذلك عن نماذج مبتكرة من شأنها أن تسمح للجمعيات الوطنية بتلقي كل الدعم اللازم وتصميم استجابتها بسرعة.

ولا بد أيضا من أن نصح أفضل كثيرا في «قراءة بيئتنا الخارجية» وأن نُحسِّن مهارتنا المتعلقة بالتنبؤ بالمستقبل لأن ذلك «ينبغي أن يكون من الكفاءات التنظيمية وليس مجرد فضول». ويجب نشر هذه الكفاءات على نطاق المنظمة، وينبغي لعمليات اتخاذ القرارات أن تمكننا من الوصول بسرعة إلى هذه النقاط المعرفية المختلفة.

«الإخفاق في مجال الصحة النفسية»

الموروث الثاني:

لقد خطت شبكتنا خلال السنوات القليلة الماضية خطوات كبيرة إلى الأمام من حيث منح الأولوية للسلامة العاطفية والصحة النفسية للموظفين والمتطوعين، ولكن لا يزال هناك الكثير مما يجب عمله. ويبدو أن القادة يخشون ألا نُحقق التحول اللازم للمستقبل إذا لم نحرص شبكة الاتحاد الدولي على إضفاء الطابع المؤسسي على هذه الالتزامات في سياسات ملموسة ومجموعات من الأهداف التي نقيسها ونُسأل أنفسنا عن تحقيقها.

فالعالم في المستقبل لن يتطلب فقط مزيدا من القدرة على الصمود من جانب موظفينا ومتطوعينا، بل يكاد القادة يجمعون على أنه سيتطلب أيضا أن نهيئ منظماتنا الظروف التي تسمح للأشخاص بأن يصطحبوا معهم إلى العمل جميع هوياتهم الإنسانية وأن يشعروا بالأمان والدعم.

والقيادة التي تمنح الأولوية لموظفيها ومتطوعيها لها أهمية بالغة في بناء منظمات مستدامة ومقتدرة. فهناك تباين على ما يبدو بين منح الأولوية للصحة النفسية للمجتمعات المحلية التي نخدمها، وكيفية ممارستنا لها داخل مباني منظماتنا.

«دائما ما أقول إن نقطة ضعفنا الأولى هي موظفينا. فإذا لم تكن لدينا بيئة يشعر فيها الناس بالأمان والثقة، ويشعرون أن هذا مكان يمكنهم النجاح فيه، فستواجه منظماتنا مشكلات كثيرة.»

الموروث الثالث:

اختلال موازين القوى

يشكك هذا الموروث في ديناميكيات السلطة في شبكة الاتحاد الدولي، ويشكك في القدرات والموارد غير المتكافئة، وكيفية تحكّم هذه التفاوتات في تحديد مَنْ يتخذ القرارات وكيف يتخذها.

«نحن منقسمون - فأصحاب الموارد يحصلون على المزيد منها، ومَنْ يفتقرون إليها يزدادون تهميشاً.»

تحدّث القادة عن ضرورة «الاعتراف بهيكل السلطة والإقرار به» وبالكيفية التي تسهم بها السلطة والتوزيع غير المتكافئ للموارد في الافتقار إلى القيادة الجماعية. وژئي أن تزايد القومية وتقلص الحيز المتاح للجهات الفاعلة من المجتمع المدني يزيدان هذا الأمر تعقيداً. «هذه أيضاً عناصر قد تدفعنا إلى قيادة أكثر تفككاً.»

ولا بد من التحقيق لتحديد مَنْ الذي يهيمن على القرارات والموارد، وكيف يتحول ذلك إلى تخصيص التمويل واتخاذ قرارات البرامج. «بدون مراعاة هذا الجانب من السلطة في تفكيرك، قد لا يُسفر التأمل والتفكير عن تغيير كبير.»

وناقش القادة أيضاً الحاجة إلى التفكير في الطابع العالمي لقيم الصليب الأحمر والهلال الأحمر في سياق الحركات العالمية المناهضة للعنصرية والاستعمار، مع الاعتراف بأن منظور شبكة الاتحاد الدولي ربما يركز أكثر على الغرب.

«لا نفتأ ندافع عن هذا الطابع العالمي لقيم الصليب الأحمر والهلال الأحمر دون أن نعتزف حقاً بوجود هذا التوجه الغربي الذي ينبع من نهج تصاعدي بدلا من النظر إلى القاعدة الشعبية.»

وذكر آخر ما يلي:

«لا تزال الاختلافات الثقافية تطل برأسها، وفي بعض الأحيان تؤدي إلى انقسامات أكثر مما ينبغي. فأنا أسمع الصليب الأحمر مقابل الهلال الأحمر.»

ويرى البعض أن هذا أدى إلى تعزيز مزيد من «التفكير الأحادي القطب» داخل شبكتنا حيث «لا يُسمح بالمزيد والمزيد من النقاش بشأن بعض القضايا. فهناك طريقة واحدة فقط للتفكير.»

وقد تؤثر أيضا هذه الهيمنة على التفكير وصياغة المفاهيم في نظرتنا لعملائنا وللأشخاص الذين ندعمهم: «فلا بد لنا من أن ننظر إلى الضعف من منظور يختلف عن منظور الشخص الأبيض».

واقترح القادة المبادرة بتأمل ذاتي أعمق ومناقشات مفتوحة بشأن القيادة الجماعية للمنظمة وقيمتها وهويتها بوصفها مجتمعا قائما على القيم. وذكروا أنه يتجلى على نطاق الشبكة تصوّر مماثل لدور السلطة داخل أطر المنظمة ونهجها وتفكيرها.

الموروث الرابع:

«القيادة الطالحة هي التي تدوم طويلا».

أشار عدد قليل من القادة إلى أن الأشخاص «الذين يصلون إلى مناصب السلطة لا يريدون تركها» في بعض الحالات، فلا يُفسح حيز كبير للابتكار والتغيير، بل ويبدو أن النظام بأكمله قد بُني على نحو «يكبح إعداد الجيل القادم من القادة»، بدلا من أن يحتضن قادة جديدا.

وتساءل القادة: «ما دورنا الجماعي في الدعوة إلى تغيير النظام على نحو يضمن ألا تستمر مثل هذه الحالات لفترة طويلة؟» كيف نقدم حوافز تجعل تغيير القادة لا يقتصر حدوثه على وجود «فضيحة»، بل يحدث بطريقة منهجية للسماح للقادة الشباب بالنمو وتولي مناصب قيادية؟

الموروث الخامس:

«الاحتواء - أقوالنا تختلف عن أفعالنا».

إننا داخل شبكة الاتحاد الدولي «نقول إننا نريد الشباب في القيادة، ونريد مزيدا من النساء، ونريد المساواة. ولكن ما نراه الآن، على الرغم من تحسّن الأمور، لا يزال أقل من المعدل الذي يجب أن تتغير به منظمة كمنظمتنا». وكان بعض القادة يقولون إن «إشراك المرأة يبدو واضحا وبسيطا»، ولكن ذلك لم يؤد، من نواح كثيرة، إلى التغييرات اللازمة في القيادة وإلى السرعة اللازمة للتغيير.

وعند النظر إلى المستقبل، نجد أننا نعلم اليوم بالفعل أن المحادثات المتعلقة بالاحتواء سيتعين أن تكون أشد تعقيدا بكثير، مع مراعاة تداخل الهويات الإنسانية ومواطن الضعف. فلا يقتصر الأمر على وجود آراء لم تنل القدر الكافي من التمثيل على الطاولة. ولكي تكون القيادات في المستقبل منصفة وفعالة، سيتعين عليها اتخاذ خطوات أجراء «للتحرك صوب القيادة

الجماعية» التي «تراعي مصادر المعرفة المتنوعة» وتهيئ بيئة «يجري فيها تقاسم سلطة اتخاذ القرارات».

أسئلة للحث على التفكير:

ما بدائل الهياكل الهرمية الموجودة داخل شبكة الاتحاد الدولي التي من شأنها أن تسمح باتخاذ قرارات أكثر فعالية في أوقات الأزمات؟

كيف يمكن أن نعالج الأسباب الجذرية لاختلال توازن القوى وعدم المساواة في شبكة الاتحاد الدولي من أجل التوزيع العادل والمنصف لسلطة اتخاذ القرارات والموارد؟

كيف يمكن أن نضمن تحديد القيادة غير الفعالة ومعالجتها في الوقت المناسب داخل شبكة الاتحاد الدولي؟

ما الآليات التي يمكن تطبيقها للنهوض بالجيل القادم من القادة داخل المنظمة؟

الاستباق والمخاطرة

3

رأى المجيبون أن هناك حاجة واضحة إلى تغيير الطريقة التي يتصدى بها القطاع الإنساني للتحديات العالمية. فقد جرت العادة على النظر إلى الجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني على أنها تبذل جهودا استجابية لا استباقية، وأنها تبالغ في العزوف عن المخاطرة. ولكن في ظل تغيّر البيئات، ظهرت حاجة متزايدة إلى التعلم والتكيف مع العوامل الخارجية، ليس تحسبا للاتجاهات المتغيرة فحسب، بل وأيضا لتحقيق نتائج أفضل من خلال استجاباتنا الإنسانية.

«دائما ما أقول إن الصليب الأحمر منظمة تتعلم كيف تتعلم. فإننا نتعلم كيف نتعلم من تجربتنا وأنشطتنا ومواقفنا. ولهذا الأمر أهمية بالغة لنا من أجل التحسين والمضي قدما.»

ويسلط هذا القسم الضوء على بعض تصورات القادة لكيفية التحول بفعالية كي نزداد قدرة على استباق الأمور وإقبالا على المخاطرة في مواجهة التحديات العالمية.

من الاستجابة إلى الاستباق

أجمعت الآراء على أن شبكة الاتحاد الدولي تتفاعل مع الأحداث بعد وقوعها، وذلك بسبب طبيعة عملنا، «لا شك في أن الجمعية الوطنية عندما أجرت بعض المراجعات والفحص الذاتي، اكتشفنا أننا في معظم الأحيان نتفاعل مع الأحداث بعد وقوعها، أي نستجيب لها.»

ثم تلوح الفرصة بعد التصدي للأزمات. «كيف يمكننا الاستعداد لهذه الكارثة حتى نعرف هل سنتعامل معها بطريقة مختلفة أم لا إذا حدثت مرة أخرى.» وعلى حد تعبير القادة: «أصبح التفاعل مع الأحداث بعد وقوعها أمرا مكلفا للغاية.»

وعرض معظمهم مبادراتهم الرامية إلى تنفيذ مشروعات التمويل القائم على التنبؤ ووضع خطط التأهب المبكر.

وشدد آخرون على أهمية «المشاركة على مستوى السياسات وفهم الخطط المستقبلية للبلد». فأنشطة الجمعيات الوطنية لا تكون متوافقة في بعض الأحيان مع الخطط التنموية لبلدانها، وهذا التوافق هو ما يساعدها على اتباع نهج استباقي في مختلف القضايا.

ولكن لم يكن جميع القادة يرون أن هناك حاجة إلى التحول إلى النهج الاستباقي. «أرى أنه لا عيب في أن تتفاعل مع الأحداث بعد وقوعها إذا قمت بذلك على وجه السرعة. وإن كانت بعض مراكز الأبحاث تتبع النهج الاستباقي، فذلك ليس دورنا. فالجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني مسؤولة عن الاستجابة، والاستجابة جيداً، والاستجابة سريعاً بعد وقوع الأحداث. وأنا لا أخجل من ذلك».

من التفكير إلى العمل الاستباقي

كان هناك اتفاق قاطع على أن استدامة منظماتنا واستجابتها الفعالة تعتمدان على قدرتنا على توقع - أو على الأقل استشعار - إشارات الإنذار المبكر. ولكن أشير إلى وجود فرق بين القدرة على تحديد التهديدات أو الفرص الناشئة الجديدة وتحويل هذه الرؤى تحويلًا فعليًا إلى استراتيجية وسياسة وعمليات، والآليات التي يتعين تنفيذها داخل منظماتنا لتحويل هذه التحذيرات المبكرة إلى أفعال.

«يبدو أن شيئاً ما سيحدث، ولكن لا توجد أي آليات مُطبقة لتحويل هذا التصور إلى أفعال. وجميع الدروس المستفادة بشأن التأهب والعمل الاستباقي لم تصطبغ حتى الآن بالطابع المؤسسي اصطبغا تاماً.»

تنوع مصادر المعرفة

شدّد القادة على أن الاستعداد الفعال للنهج الاستباقية «يتطلب تنوع مصادر المعرفة»، مع منح الأولوية للمعرفة التي تنبع من المجتمعات المحلية التي نخدمها، ومجتمعات المتطوعين، والموظفين الذين يشاركون باستمرار في عمليات الاستجابة الإنسانية.

«إنني لا أرتدي سترة الصليب الأحمر فوق بزّي الغالية لمجرد إظهار انتمائي إليهم. لا. إنني أسير على خطاهم وأنتهج نهجهم كل يوم لأن هذا هو سبيل تحقيق الهدف. وأنا، في هذه الحالة، أكثر استعداداً بكثير للنهج الاستباقي.»

«لا يخفى عليكم إننا، من خلال التوقع المنطقي، نستطيع التنبؤ بما سيحدث بعد بضعة أشهر أو بعد بضع سنوات.» ويمكننا الاستفادة من ميزتنا المتمثلة في أننا جمعيات وطنية مجتمعية لجمع ما يلزم من معارف للتخطيط للمستقبل والاستثمار في «تكوين البيانات الخاصة».

وأعرب القادة أيضا عن أهمية تهيئة المجتمعات المحلية لحشد نفسها بصفتها أول المتضررين من هذه التحديات العالمية.

«تهيئة مجتمعاتنا المحلية، وليس فقط متطوعي الصليب الأحمر أو فرق الطوارئ التي يجري إعدادها وتدريبها للاستجابة. وينبغي أيضا إضافة ذلك النوع من التدريب أو ذلك النوع من المعرفة. فإنهم يعرفون ما يجب فعله، وسيؤدي ذلك إلى تفادي الاعتماد على الغير عندما ينتظرون المساعدة من الخارج.»

تقليل العزوف عن المخاطرة ومخاطر (عدم) التحرك

كيف ندير المخاطر المرتبطة بزيادة العمل الاستباقي والإدارة المرنة؟

«القيادة تعني عدم الفرار من القرارات المحفوفة بالمخاطر، واتخاذ تلك القرارات بحزم عند الضرورة.»

لقد سمعنا اتفاقا مُدوِّيا على أننا، أي شبكة الاتحاد الدولي، يجب أن نخاطر أكثر، وإلا سنفقد جدوانا «وليس هناك شيء يمكن أن ينمو دون أي مخاطر». وسمعنا أيضا أن «المخاطر يجب أن تكون محسوبة» حيث تُجرى تقييمات مناسبة للعوامل الخارجية ولقدراتنا الداخلية أيضا، مما يسمح للقيادة بالنظر إلى الأمور نظرة شاملة ومستنيرة بشكل أفضل.

نظرا لكثرة القيود التي يفرضها القادة على أنفسهم حيال ما يشعرون بالارتياح لفعله، ذكر العديد منهم «أننا نحتاج إلى إعادة النظر في الطريقة التي نعمل بها في المجتمع، ويعني ذلك أنه يتعين علينا إمعان النظر في الحدود، لفهم هذه الخطوط الحمراء فهما واضحا ومعرفة الحيز الذي يمكننا التحرك فيه والحدود التي يمكننا عبورها.»

وكان هناك مجالان رئيسيان يقلقان القادة لأن الخطر المتمثل في عدم اتخاذ أي إجراء «سيتسبب بالتأكيد في زوالنا». وأحد هذين المجالين هو التطوع، والآخر هو حشد الموارد. ولكي ننجح في التشجيع على مشاركة متطوعين جدد والاستفادة من جميع الفرص التي تُتيحها آليات التمويل المبتكرة، سنحتاج إلى إعادة التفكير فيما نتبعه من نهج المخاطرة ومستوى تقبل المخاطر. وسيتعين علينا دراسة التغيير في جميع مراحل سلسلة القيمة والعمليات إذا أردنا معالجة هذه المشكلات، وهذا أمر بالغ التعقيد.

ولكن لُوِحظ أن المخاطرة قد تكون أسهل على البعض من غيرهم: «فبعض الأطراف في الشبكة [أي شبكة الاتحاد الدولي] قد تتمتع بقدرة أكبر وموارد أكثر ومقدرة أكبر على تحمل المخاطر». ولذلك ينبغي أن نفكر في كيفية تقاسم هذه المخاطر على نحو تعاوني على مستوى الشبكة حتى يتسنى إتاحة فرص لتلك الجمعيات الوطنية المستعدة للابتكار والتجربة والتعلم، ولكنها قد لا تملك الموارد اللازمة للمشاركة في التجارب المتكررة.

«بعض الأطراف قد تتمتع بقدرة أكبر وموارد أوفر وشبكات أكثر تجعلها أقدر على المخاطرة. لأن المخاطر عندي ترتبط دائماً بالقدرات.» وعلى وجه التحديد، أشار بعض القادة إلى قدرتنا في عمليات إدارة المخاطر قائلين: «إن قدرتنا على إجراء تحليل المخاطر هذا أو استعدادنا للقيام به هو ما نحتاج إلى تحسينه - لقراءة الموقف من وجهة نظر المخاطر.»

ورأى آخرون أن هذا الأمر لا يتعلق بالقدرات بقدر ما يتعلق بمشكلة ثقافية تنظيمية متأصلة في الشبكة ويصعب تغييرها، ولكن توجد ضرورة ملحة لمعالجتها.

«الثقافة التي اعتنقناها (بشأن المخاطر) لفترة طويلة جداً لن تصلح في الأعوام المائة القادمة.»

واعُتبرت عقليات موظفينا وفرقنا مهمة بحيث يتألف الفريق من أشخاص يحققون التوازن في الفريق. فوجود عقليات «متحفظة وأخرى مُخاطرة بشدة» أمر مفيد عند إجراء مناقشات عقلانية بشأن ما يمكن القيام به، ولكن لا بد من موازنة ذلك مع الآخرين الذين لديهم قدرة أكبر على استيعاب المخاطر وغرض استراتيجي لقبول مزيد من المخاطر.

وأكد بعض القادة أنه لا يمكننا أن نظل منظمات تحاول القيام بكل شيء في كل مكان. ورأوا أن هذا السلوك يجعل إدارة المخاطر شبه مستحيلة. «فتحديد التوجُّه وضمان المواءمة والتركيز يصبح أمراً بالغ الأهمية عند ندرة الموارد.» وهو أمر ضروري لأنه سيسمح لنا بتحمل مزيد من المخاطر «لأنك حينئذ تعرف ما يجب أن تركز عليه، وما أولوياتك الاستراتيجية، وما الأمور التي ليست من أولوياتك. وتعلم أنه كلما زاد تركيزك، زاد وعيك بالمخاطر.»

وبوجه عام، ذكر القادة بوضوح أن تقليل العزوف عن المخاطرة يقتضي تغيير الطريقة التي تتعامل بها شبكة الاتحاد الدولي مع التحديات.

«نحتاج إلى التجرُّؤ، نحتاج إلى أن نتجرأ باستمرار، نتجرأ على التفكير خارج الإطار التقليدي، نتجرأ على أن تكون لدينا رؤية.»

أسئلة للحث على التفكير:

كيف يمكن لشبكة الاتحاد الدولي أن تتحول إلى العمل الاستباقي والتكيف مع الاتجاهات المتغيرة على نحو أسرع وأكفأ بكثير؟

ما الاستراتيجيات المُحدَّدة التي يمكن أن ينفذها القادة للتغلب على العوائق الثقافية التنظيمية التي تشجع على الإحجام عن المخاطرة؟

كيف يمكن لشبكة الاتحاد الدولي تنويع مصادر المعرفة والاستفادة من خبرات أفراد مجتمعاتها والمتطوعين؟

4 تعزيز أماكن العمل التي تهتم بالعاملين حق الاهتمام

الإنسانية هي المبدأ الأساسي الأول للصليب الأحمر والهلال الأحمر، ويُعدّ «وضع موظفينا في المقام الأول» أحد الشواغل والأهداف الرئيسية للقادة. وأشار إلى ضرورة بذل مزيد من الجهد لتهيئة أماكن عمل تسودها الرعاية والاهتمام، وتحويل التصريحات المهمة إلى مجموعة من الالتزامات المؤسسية المُحدّدة.

«تغيير عقلية التركيز على الإنتاجية بإدراك أن السعادة هي الدافع الجديد للإنتاجية هو أحد الجوانب المهمة التي تجعل المنظمة تشمل موظفيها بالرعاية والاهتمام. فعندما يكون الناس سعداء ومنسجمين ومستقرين نفسياً وعاطفياً، فإنهم ينتجون على نحو أفضل بكثير، ويزداد التعاون بين الفرق.»

وأشار القادة إلى ضرورة الحرص على إيلاء مزيد من الاهتمام لهذا الموضوع. فدور القائد «لا يقتصر على الجلوس لوضع استراتيجيات كبيرة، بل يشمل التأكد من أن الأشخاص الذين يعملون معهم يعرفون أنهم مدعومون، وتهيئة بيئة عمل آمنة لهم.»

ما متطلبات بيئة العمل الآمنة والداعمة؟

يبدو أن هناك اتفاقاً في أوساط القادة على أن أحد عناصر السلامة يتمثل في وجود «ثقافة تجعل الأشخاص لا يخشون أن يقولوا: 'ربما أواجه هذه المشكلة أو تلك'، أو 'أحتاج إلى الدعم'». ويتطلب ذلك تغيير العبارات التي نستخدمها والأساليب التي نتبعها في القيادة. وتتطلب بيئة العمل الداعمة «قيادة بطريقة الإرشاد» حيث يتفاعل القادة مع فرقهم كموجهين ومُرشدين. وتُعدّ الثقة عنصراً حاسماً في بناء هذه العلاقات، «فالثقة ضرورية لمنح الأشخاص مساحة لإطلاق كامل طاقتهم.»

«نحن، العاملون في المجال الإنساني، لا ندرك أين يقع الحد الفاصل بين رد الجميل للمجتمع والشعور باستنزاف الطاقة.»

وتتطلب كذلك تهيئة الظروف للراغبين في بذل قصارى جهدهم «تعزيز الشعور بالهدف» و«الثقة في قدرات الأشخاص» و«تمتع الموظفين بالاستقلالية والقدرة على تحقيق طموحهم». ويكتسي التوجيه أهمية بالغة في ظل تزايد عدم اليقين والتعقّد. فبدلاً من فرض السيطرة، ينبغي للقادة أن يكونوا مُوجهين «لتوفير بيئة عمل آمنة بها أنظمة دعم للأشخاص»، بيئة تعزز قدرات كل فرد وتساعد الأشخاص على النمو مع توفير مساحة للاستقلالية وتلقي الدعم طوال الرحلة.

وبرزت أيضاً تهيئة الظروف المناسبة لتبادل الأفكار المتنوعة والخلاف البنّاء بوصفها إحدى سمات بيئة العمل الداعمة.

«نحتاج إلى التنوع في كل جانب، وخاصة في الأفكار. ونحتاج إلى ثقافة تُشجّع على الخلاف البنّاء على كل المستويات لتعزيز القيادة الرشيدة.»

ويُعَدّ الخلاف البنّاء علامةً على وجود بيئة عمل صحية تسمح للأشخاص بأن يشاركوا حقاً في قضاياهم وأن يعترضوا بشجاعة على الأساليب المُتَّبعة في التفكير وإنجاز الأمور.

«يجب تغيير أسلوب الكلام بأكمله من أجل ترسيخ تلك الثقافة التي تجعل الأشخاص لا يخشون أن يعبروا عن آرائهم بصراحة، وتشجيع ثقافة الخلاف البنّاء.»

ويتطلب وضع الموظفين في المقام الأول أيضاً الحرص على النظر في كيفية احتواء الأشخاص المهمشين وغير المُمثّلين تمثيلاً كافياً وفي شعورهم في المنظمة. ودُعي إلى بناء منظمات تسمح للعاملين بأن يصطحبوا معهم إلى العمل جميع جوانبهم الإنسانية - «نظرة أشمل للبشر على أنهم ليسوا موظفين فحسب، بل هم أناس لهم حياة كاملة».

وسيتطلب ذلك بيئة تعترف بهويات الناس المتشابكة والتحديات التي تصاحب ذلك، وتهيئة ظروف تشعر فيها الفئات المهمشة بأن أصواتها مسموعة وبأنها تستطيع المساهمة في تشكيل الطريقة التي بها تنمو المنظمة وتتحول وتتكيف مع العالم المتغير. «ما نحتاج إليه هو أن نكون طرفاً في الحوار وأن نكون على ثقة بأن أي قرارات تصدر هي قرارات مستنيرة وليست قائمة على افتراض.»

قياس الصحة النفسية

لا بد أيضاً لشبكة الاتحاد الدولي من أن تُخضع نفسها للمساءلة، وأن تقيس ما نقوم به لتعزيز حسن الحال والصحة النفسية في العمل، وأن تحدد هل ما نقوم به في هذا الصدد كاف أم لا.

ونحن، معشر العاملين في مجال الإغاثة الإنسانية، نُجيد مساءلة أنفسنا على جودة خدماتنا ومدى سرعة استجابتنا ونطاقها.

ولكن الأزمة الدائمة (الأزمة الممتدة) صار وضعاً دائماً في بعض الجمعيات الوطنية، وغالبا ما تأتي على حساب الصحة النفسية لموظفينا ومتطوعينا. وحتى اليوم، «لا توجد أي مؤشرات مثل الصدمة أو المشاكل النفسية أو الإرهاق أو الإنهاك المهني».

وتمعّن القادة في القرارات الاستراتيجية اللازمة لإضفاء الطابع المؤسسي على سياسات الصحة النفسية. وذكروا أن هذه السياسات والإجراءات ستحتاج إلى استحداث آليات مساءلة للوقوف في الواقع على حالة موظفينا حسب مؤشرات الصحة النفسية وتحديد دورنا في منع أو تخفيف تحديات الصحة النفسية وتحسين رضا الناس في العمل.

وؤتي أن تهيئة بيئة عمل صحية مسؤوليةً مشتركة تقع على عاتق الجميع. ويتساوى مع ذلك في الأهمية ترسيخ «ثقافة تقضي بأن يتحمل كل موظف المسؤولية عن الآخر وبأن يدعم كل موظف غيره من الموظفين - حتى لو لم يكن يشغل منصب المدير» فضلا عن المسؤولية الذاتية عن حسن الحال. والثقافة الملائمة للمستقبل هي التي تُفسح المجال لكل شيء - أي العمل والتعلم والتواصل والاهتمام بالآخرين.

أسئلة للحث على التفكير:

ما الاستراتيجيات والإجراءات التي يمكن أن يتخذها القادة لتهيئة بيئات عمل داعمة تُعزز الثقة والاستقلالية والنمو الشخصي؟

كيف يمكن للقادة تعزيز التنوع والشمول داخل المنظمة وتهيئة الظروف المناسبة لتبادل الأفكار المتنوعة؟

ما التدابير التي يمكن تطبيقها لمساءلة شبكة الاتحاد الدولي عن تعزيز العافية والصحة النفسية في العمل؟

عناصر قيادة المستقبل

5

يتفق القادة على أن البيئة السريعة التغير، وعدم اليقين، والطابع المعقد للعالم وتحدياته الإنسانية أمور ستتطلب من قيادة الاتحاد الدولي اكتساب مجموعة واسعة من المهارات والسلوكيات للاستجابة في المستقبل.

والقائمة التالية ليست قائمة جامعة لكل سمات القيادة. بل سيلزم في الواقع الاستمرار في تعزيز مبادئ النزاهة والمساءلة والشفافية ضمن الإطار الاستراتيجي العام للاتحاد الدولي لضمان قيادة مؤثرة وأخلاقية، وإن لم يُذكر ذلك صراحةً.

ويحاول هذا القسم عرض المهارات والسلوكيات التي ستمكّن القادة من الاستعداد للمستقبل. وإلى جانب مهارات مُحَدَّدة مطلوبة للمستقبل، شدّد القادة دائماً على أهمية بعض السمات البشرية التي يعتقدون أن بدونها لن تنجح منظماتنا في أداء مهمتها الإنسانية.

وعلى حد تعبير أحد القادة، «سيتعين على القائد في المستقبل أن يكون جاهزاً ومستعداً لقبول التغيير والتكيف مع كل ما تأتي به هذه التغييرات». ما الذي سيكون ضرورياً لحدوث ذلك؟

قيادة تتسم بالقدرة على الصمود وبالأخلاق الحسنة

كثيراً ما سمعنا خلال المحادثات أن القدرة على الصمود من السمات القيادية المهمة، وذلك للتمكّن من العمل تحت ضغط هائل ومن التعامل مع التغييرات التي تقلب الموازين تعاملًا أخلاقياً وشاملاً.

والقائد الذي يتمتع بالقدرة على الصمود هو شخص «قادر على استيعاب الضغط الذي يكون مصحوباً بقدر كبير من قابلية التوسع في العمليات، ولكنه يظل قادراً على التمسك بالمبادئ الأخلاقية في تلك العمليات». وهو قائد «قادر على التصرف في ظل الضغوط، لكنه لا يزال يتخذ قرارات سديدة ويُصدر أحكاماً جيدة وقادر على التنسيق بين جميع هياكل المنظمة».

كما أن القائد القادر على الصمود قائد لديه هدف واضح ويطرح على نفسه مرارا وتكرارا أسئلة من قبيل: «ما سبب وجودي هنا؟». وتقتضي القدرة على الصمود أيضا أن يعتني القادة بسلامتهم النفسية والبدنية والعاطفية. ويتطلب ذلك الاعتراف بأن القادة يحتاجون إلى بناء أنظمة دعم وتشجيع أنظمة الدعم التي توفرها شبكات الأقران أو المرشدين أو المُوجهين.

«لم يعد الأمر يتمحور حول [شخص] بطل واحد.»

«ينبغي ألا نتعامل مع القيادة والأخلاقيات على أنها أمر مفهوم ضمنا. بل يجب أن ندرسها بتأن لأنه كلما تحدثنا عنها، زاد عدد الذين سيُقدرون عدم تهاون الصليب الأحمر في الحفاظ على القيادة الأخلاقية.»

قيادة تتطلع إلى الأمام

يحتاج القادة إلى بناء قدراتهم «لتقبل مستوى معين من عدم اليقين واكتساب قدرات أكبر على قراءة البيئة الخارجية».

وسنحتاج إلى المهارات والأدوات التي من شأنها أن تُمكن القادة من اتخاذ خطوات استباقية والتفاعل مع اتجاهات الأحداث والإشارات المستقبلية بفضول وانفتاح. ونحتاج إلى «اكتساب دراية أكبر بالعلاقات الدولية والجغرافيا السياسية» والانخراط في الاتجاهات والتغيرات الجغرافية السياسية الأوسع نطاقا.

بل والأهم من ذلك أننا بحاجة إلى قادة قادرين على تحويل تلك الأفكار إلى إجراءات سياساتية ملموسة تُحدث فرقا في حياة الناس. فمن دون إجراءات سياساتية ملموسة ومستنيرة وقائمة على الأفكار التي نجم عنها، قد نضحى على دراية بالتغييرات التي تواجهنا، ولكن نعجز عن تحويل المؤسسة بشكل مناسب لتستطيع مواجهة هذه الاضطرابات.

وكانت إحدى الأدوات العملية التي ذكرها القادة هي استخدام تخطيط السيناريوهات. فقبل اتخاذ أي قرار استراتيجي كبير، يمكن أن يساعد وضع سيناريوهات للقضايا الرئيسية التي نواجهها على الكشف عن السياقات المستقبلية المحتملة التي قد نواجهها، ولكن الأهم أن هذه السيناريوهات تقدم معلومات عن الخيارات المتنوعة التي يمكننا النظر فيها للتكيف مع الأوضاع المستقبلية المختلفة.

ولم تعد الأساليب التقليدية المُتبعة في وضع الخطط والاستراتيجيات تفي بالغرض في ظل عالم يتسم بقدر كبير من حالة عدم اليقين وقد تقع فيه الاضطرابات والصدمات الواسعة

النطاق سريعاً. وغالباً ما يتعذر 'التنبؤ' بالمستقبل بأي قدر من اليقين. بل أصبحت القدرة على استكشاف مجموعة من الأوضاع المستقبلية المحتملة وفهم ما قد ينتج عنها من آثار ضرورية لبناء منظمات أكثر مرونة واستعداداً.

القيادة الابتكارية

ربما تكون القيادة أهم سمة تُحدّد هل ستنجح منظمتنا في تبني الأفكار المبتكرة أم لا. فلا غنى عن الدور الذي يؤديه القادة، على جميع المستويات، في تعزيز ثقافات الابتكار، وتهيئة الظروف اللازمة لازدهار الابتكار، والمساعدة على نمو ممارسات المخاطرة والتجريب.

وژني أن دور القادة في تمكين النظام من الابتكار له أهمية بالغة في المستقبل. ولكن شُدّد أيضاً على أن القادة ينبغي أن يمتلكوا قدراتهم الابتكارية الخاصة.

«سنحتاج إلى قادة قادرين على الابتكار، وقادرين على التفكير في أساليب عمل جديدة. وسنحتاج بشدة إلى إيجاد أساليب جديدة لإنجاز المهام. لأننا إذا لم نفعل ذلك، فقد نفقد حتى ما نتفرد به - وهو متطوعونا.»

«القائد المبتكر، في نظري، هو شخص يستطيع التعلم واقتباس الأفكار من مختلف الأطياف وتقديمها أو تصميمها على نحوٍ يناسب سياقها.»

ولم يعد يُنظر إلى امتلاك الفضول والشجاعة للبحث عن حلول جديدة وتهيئة الظروف التي تُمكن الجمعية الوطنية من الانخراط في نُهج جديدة وطرق عمل جديدة على أنه من المهارات المتخصصة، بل سيلزم أن يكون ذلك من المهارات التي يتمتع بها جميع القادة.

ولكن كانت هناك مخاوف من أننا لا نقوم بما يكفي لمساعدة القادة على الاستعداد لذلك، وعلى تعلّم مهارات الابتكار، وأن «قلة قليلة من الناس دربت على المخاطرة». وژني أن من المهم لاستراتيجيات تنمية مهارات القيادات المستقبلية أن تُدعى شبكة الاتحاد الدولي إلى الاستثمار في تدريب قادتنا على كيفية المخاطرة وكيفية اتباع نُهج ابتكارية.

القيادة المحلية المستدامة

دعا القادة إلى الاستثمار المُنظَّم في تنمية مهارات القيادات المحلية في الفروع والمجتمعات المحلية مع التركيز بصفة خاصة على الشباب. «يبدأ التوطين بتنمية مهارات القيادات المحلية والقدرة المحلية على القيادة على المستويات المحلية.» ولن تكون مستعدين لمواجهة المستقبل «إلا عندما تكون لدينا قيادات قوية وصامدة على جميع مستويات المنظمة، ولذلك يلزم أن نعمل على حشد الدعم والاستثمار.»

«الرئيس القادم للجمعية الوطنية اليوم موجود في أحد الفروع.»

وبناء قدرات القيادات المحلية يعني أيضا الاستثمار في متطوعينا حتى لا يُنظر إليهم على أنهم «مجرد تابعين بدلا من أن يأخذوا بزمام المبادرة أيضا». ولا بد لجهودنا أن تمنح الأولوية لتجهيز الشباب والمتطوعين للتفكير على مستوى استراتيجي أعلى وإشراكهم في وضع الاستراتيجيات بدلا من أن يقتصر عمل المتطوعين على «الاتباع أو التنفيذ».

ورغم الاعتقاد بأنه من الضروري أن نواصل اكتشاف قادة جدد من خارج المنظمة والاستعانة بهم، يوجد نقص كبير في الاستثمار في تنشئة قادتنا الداخليين وعدم اهتمام بتنشئتهم، ولذلك دُعي بشدة إلى الاستثمار في استراتيجيات تعمل على تصحيح ذلك الوضع.

قيادة تمارس تأمل الذات

كلما زاد ما يحمله المستقبل من فوضى وعدم يقين، زادت الجهود المتعمدة التي سيحتاج القادة إلى تكريسها لتأمل الذات. «يجب أن يكون ذلك جزءا من توصيف وظيفتنا.»

ولا يفتأ يتمثل أحد الجوانب الرئيسية لتأمل الذات في وجوب اعترافنا وإقرارنا بهيكل السلطة. ودعا القادة إلى تأمل الذات بشجاعة في القرارات والإجراءات التي نتخذها، والروابط التي تجمعنا، والمناصب التي نشغلها، والأثر والإرث اللذين سنتركهما للأجيال التي ستأتي بعدنا. «ماذا نفعل حاليا لنضع أساسا متينا للجيل القادم؟»

ويبدو أن تأمل الذات يوفر أيضا طريقة لتعزيز التزامنا بالقيم والمبادئ الإنسانية. «ستكثر في المستقبل المغريات التي ستغويننا بعيدا عن تلك القيم والمبادئ. ولكنني أعتقد أننا يجب أن نتمسك بتلك القيم والمبادئ. وإلا فقدنا هويتنا.»

وأخيرا، يتيح تأمل الذات فرصا هائلة للتعلم سنفقدتها إذا لم نواظب على التأمل.

«يبدأ العمل الأول من داخلي. فكيف يمكنني قيادة غيري إذا عجزت عن قيادة نفسي؟»

قيادة مُصغية تولى التعقيبات أهمية بالغة

سيتطلب المستقبل من القادة أن يضعوا هياكل تسمح بالتدفق المتواصل للتعقيبات. وينبغي للقادة دعوة الأشخاص في جميع أنحاء المنظمة إلى تقديم تعقيباتهم، ولا سيما «الأشخاص الذين قد يخالفونهم ويقولون ما قد يكرهون سماعه».

وينبغي أن يكون ذلك من الممارسات المؤسسية المُتعمّدة التي من شأنها أن تدعم القادة وتساعدهم مراعاة وجهات النظر والنُهُج المتنوعة، وترسم لهم أيضا مسارات لاتخاذ قرارات وإجراءات أفضل. وسيتطلب ذلك تغييرا في طريقة التفكير يجعل القادة «ينصتون بهدف التعلم وليس بهدف الرد»، وسيتطلب تغييرات سلوكية تجعل «المحادثة لا يهيمن عليها أحد» ولكن «تُشجّع على الخلاف البناء».

قيادة لا تتوقف أبدا عن التعلم

لن تصيب شبكة الاتحاد الدولي نجاحا إلا إذا هيمنت عقلية التعلُّم على قياداتنا.

«إننا، معشر القادة، يجب أن نتقبل أنها عملية متواصلة لا تنتهي. إنها أمر يجب أن تكون على استعداد لتعلمه باستمرار.»

واتفق القادة على أن التعلم ينبغي ألا يتوقف أبدا. وهذا أمر يتطلب نهجا متعدد الأبعاد، فالتعلُّم ينبغي أن يحدث بجميع الأشكال، ابتداءً من الفعاليات الرسمية ووصولاً إلى التفاعلات غير الرسمية بين الزملاء. «من الأهمية مكان ألا تتوقف عن التعلم».

وفي ظل المشهد الحالي المُتغير بوتيرة سريعة، يجب أن يكون القادة قادرين على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة والطابع المتطور للعمل. والناظر إلى إمكانات الذكاء الاصطناعي، كما أشار أحدهم، يرى ضرورة اكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة يمكن أن تُحسِّن استجاباتنا الإنسانية وتُغيّرنا على نحو جذري.

التواضع والأمانة والالتزام

أوضح أحد القادة أن «التواضع والأمانة والالتزام» هي دوافع التغيير والتأثير، وهي التي تُشكّل، إلى جانب الشفقة والرحمة، صفات القادة التي لن يكون لشبكتنا غنى عنها اليوم وفي المستقبل. «والتحلي بالصفات الحميدة يمكن أن يساعدك على اكتساب الثقة وإشراك الناس للحصول على الدعم والأفكار الجيدة والفهم.»

«تحمّل المسؤولية في حالة الفشل، وانسب الفضل إلى أهله في حالة النجاح» -
يدو هذا سلوكا بسيطا، ولكن هل نرى قدرا كافيا منه في شبكتنا؟

أسئلة للحث على التفكير:

ما الشروط والسبل التي يمكن بها تنشئة قيادة فعالة مستعدة لمواجهة المستقبل؟

كيف نضمن استدامة الاستثمار في القادة المحليين وهيكلته، لبناء القدرات القيادية على جميع مستويات المنظمة؟

كيف يمكن لشبكة الاتحاد الدولي أن تضمن حصول القادة - ولا سيما الذين ينتمون منهم إلى مجتمعات مهمشة ولا تنال القدر الكافي من التمثيل - على فرص للنمو وتنمية المهارات داخل المنظمة؟

نُهْج لدعم القادة القادرين على خوض غمار المستقبل

6

أشار القادة الذين شاركوا في هذا البحث إلى ظهور مجموعة من المبادئ القيادية الرئيسية، التي يمكن أن تسهم في وضع إطار توجيهي لقيادة الاتحاد الدولي المطلوبة التي تتسم بالإنصاف والاستدامة والاستعداد للمستقبل:

1. قيادة تتنبأ ببيواتر التغيير المبكرة وتحولها إلى فرص وأفعال.
2. قيادة تعاونية تحرص على تقاسم السلطة وتبادل المعرفة والمعلومات.
3. قيادة تعزز ثقافة الابتكار.
4. قيادة تتقبل عدم اليقين، وتتحدى الوضع الراهن، وتعتبر عدم اتخاذ أي إجراء من أكبر المخاطر.
5. قيادة تستثمر الوقت في تنشئة الآخرين.
6. قيادة تُشرك المهتمين وغير المُمثَّلين تمثيلاً كافياً في عمليات اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات.
7. قيادة تجعل الصحة النفسية وحسن الحال لها ولغيرها من الأولويات.
8. قيادة حريصة على تأمل الذات والتعلم المستمر.

وهذه المبادئ القيادية وغيرها من الرؤى التي طرحها كبار قادة الصليب الأحمر والهلال الأحمر الذين أُجريت معهم مقابلات قد استُرشد بها في وضع قائمة (أولية) بالسُّبُل التي يمكن أن نسلُكها لتعزيز القدرات القيادية للاتحاد الدولي من أجل التحوُّل والتكيف مع التحديات والفرص المستقبلية. وعلى الرغم من اختلاف أشكال المشاركة وأساليبها، سنهدف إلى مساعدة القادة على مواصلة فهم ما يُستجد والتكيف مع الديناميكيات المتغيرة.

وقد اتفق القادة بأغلبية ساحقة على أن بناء منظمة مبتكرة ومستدامة وشديدة التأثير يتطلب تنشئة قادة على جميع المستويات. والاستثمار في تنمية المهارات القيادية وإتاحة فرص ومساحات القيادة والتجريب للقادة على جميع المستويات يعزز ثقافة التعلم. كما أن ترسيخ ثقافة تعلم تكافئ على الإبداع والمرونة والمساءلة يزيد من قدرة المنظمة على

التكيف والصمود وتحسين استعدادها لتلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار للمجتمعات المحلية التي تخدمها.

واقترح القادة على وجه التحديد بعض الاستراتيجيات التالية التي يمكننا الاستثمار فيها:

الدعم التحويلي المتبادل بين الأقران

أولى القادة أهمية كبيرة للقيمة التي يمكن أن تحققها التفاعلات الفردية المتمثلة في الإرشاد، والتوجيه، ودعم الأقران بعضهم بعضاً، والمحادثات التأملية. ورؤي أن تلك التفاعلات من أفضل السبل التي يمكن للقادة من خلالها «أن يدعم بعضهم بعضاً في رحلة التغيير». فأى شبكة من القادة تحظى بمثل ما تحظى به شبكة الاتحاد الدولي من تنوع وثرء في الخبرات والتعلم يمكن استخدامها لربط القادة بعضهم ببعض بناءً على سياقاتهم واحتياجاتهم وخبراتهم المتعلقة بالتحديات التحويلية. ويمكن أن تقدم هذه التفاعلات مجموعة متنوعة من أوجه الدعم، ابتداءً من التعاون معاً على خوض تحول معقد خطوة بخطوة، ووصولاً إلى محادثة أخف تتناول أسئلة محددة.

ويعكف الكثير من القادة وفرقهم في شبكة الاتحاد الدولي حالياً على إحداث تحولات عميقة وطموحة في جمعياتهم الوطنية. وتلك الجلسات الفردية ستتيح للقادة فرصة الاستماع إلى أفكار جديدة وتعلم نهج جديدة، بل وإجراء مناقشات صريحة بشأن الظروف والخيارات الاستراتيجية والصراعات والتحديات والمتطلبات الأساسية الأخرى للتحرك والقيادة رغم التقلبات بجرأة وشجاعة وانفتاح.

مساحات «يمكن أن يحدث فيها التعلم الجماعي»

على الرغم من جميع الاجتماعات التي يشارك فيها القادة، يبدو أن هناك رغبة وحاجة إلى مساحات «تحتضن نوعاً جديداً من القيادة وتوفر مكاناً آمناً للتأمل دون أي خوف من الإحراج». وبالتركيز على المسائل الاستراتيجية والمعضلات الصعبة والترابط والمخاطر النظامية من منظور المستقبل، يمكن للقادة أن يبحثوا بشكل جماعي عن حلول وأساليب عمل جديدة من خلال محادثات قيادية صادقة ومتعمقة وتأملية.

وستدعو هذه المساحات الابتكارية القادة إلى إعادة النظر في افتراضاتهم، وزيادة الوعي الذاتي، والتفكير بمستوى أعلى من التعقيد. ودخول هذه المساحات بعقل منفتح والاعتراف بأننا لا

نعرف جميع الحلول من شأنه أن يدعو القادة إلى تحليل التحديات المعقدة من خلال وجهات نظر مختلفة متعددة.

الجولات الدراسية

ستدعو هذه المبادرة قادة الجمعيات الوطنية إلى زيارة جمعية وطنية أخرى تمر بعملية التحول. وسيكون ذلك بمثابة آلية لتبادل الخبرات من أجل القادة الطامحين إلى قيادة التغيير التنظيمي.

وإتاحة هذه الفرصة لزيارة جمعية أخرى ومعاينتها والاطلاع على تجربتها سيساعد الجمعيات الوطنية على تحسين فهمها للبيئة ولمجموعة فريدة من الظروف التي تُمكن أو تعوق جهود التحول في الجمعية الشقيقة. وليس ذلك فحسب، بل ستُفسح لها المجال والوقت لإجراء محادثات شخصية عن المسائل الصعبة والتجارب البشرية التي بدونها لا يمكن أن تحدث أي تحولات.

برنامج قيادات المستقبل

سيقدم برنامج قيادات المستقبل رحلة تعليمية مكثفة وإبداعية ومُلهمة إلى القادة المُفعمين بحب الاستطلاع والشغف للتعلم والساعين إلى مواجهة التحديات وخوض غمار المجهول. ومع التركيز على العالم المتغير وتداعياته على شبكة الاتحاد الدولي، سيجتمع هذا البرنامج بين قادة الفكر، والمتحدثين المُلهمين، والممارسين، وأصحاب الرؤى، والمنهجيات لوضع تصور جديد لمنظمتنا ولدور القيادة في دفع عجلة التغيير إلى الأمام.

وسيتيح البرنامج كذلك للقيادة فرصة للابتعاد عن روتينهم اليومي والتركيز على تنمية المهارات الشخصية والمهنية في بيئة جديدة. وستدعو القادة إلى إعادة النظر في الافتراضات والتحيزات التي تُوجّه عملنا بكل جرأة. وسيقدم هذا البرنامج رؤى وأفكاراً، وستُفسح المجال والوقت للتجربة والابتكار والعمل الجماعي على توفير ظروف ومسارات جديدة للتحولات. وستتيح فرصاً للإبداع والنمو الشخصي وزيادة الوعي والوضوح والتركيز من أجل القيادة بالتأثير والتواضع والثقة.

أسئلة للحث على التفكير:

هل توجد حاجة إلى وضع نهج عالمي للقيادة في شبكة الاتحاد الدولي يسترشد بمبادئ القيادة الجماعية؟

هل يمكن لشبكة الاتحاد الدولي أن تُحدّد مجموعة من الكفاءات والمهارات الواجب توفرها في القيادات المنصفة والمستدامة والمتطلعة إلى المستقبل وتتفق عليها، وأن تُحدّد طريقة لقياسها وتتفق على هذه الطريقة؟

ما المسارات الواقعية لتنشئة وتنمية هذه القيادات على نطاق شبكة الاتحاد الدولي، بما في ذلك الاستعانة بوجهات النظر الخارجية والخبراء الخارجيين؟

المنهجية

7

تعتمد هذه الورقة البحثية على منهجية بحث نوعي باستخدام نهج استدلال استقرائي للوقوف على ما يلزم فعله إذا أرادت قيادات الصليب الأحمر والهلال الأحمر أن تستعد لمواجهة التحديات الإنسانية المستقبلية وأن تتغلب عليها بنجاح.

مصادر جمع البيانات: مقابلات مع قادة الاتحاد الدولي

تمثلت الطريقة الرئيسية لجمع البيانات في إجراء مقابلات مفتوحة شبه منظمّة. وأُجريت هذه المقابلات عبر الإنترنت. ووُضع بروتوكول للمقابلات يتضمن أسئلة البحث الرئيسية بناءً على أهداف البحث، ومعلومات من البحث المكتبي، ومحادثات مع كبار المفكرين وصانعي التغيير خارج الاتحاد الدولي. وجرى في البداية اختبار هذه الأسئلة في المجموعة الأولى من المقابلات، ثم خضعت لتعديل طفيف للحصول على مزيد من الأفكار من المشاركين. وكانت المقابلات تُجرى مع محاور، وكانت مدة الجلسة ساعة تقريباً. وأُجريت المقابلات في الفترة من سبتمبر إلى ديسمبر 2022، وخضعت جميعها للتسجيل والتدوين الحرّفي.

المشاركون

مثل المشاركون جمعيات وطنية تنتمي إلى جميع مناطق الاتحاد الدولي وتعمل في شتى الأوضاع والبيئات المتنوعة. وبلغ عدد المشاركين 30 مشاركاً: 18 من القادة الرجال و12 من القائدات النساء. وكان هناك تنوع في المشاركين من حيث السن والخبرة/سنوات العمل من أجل الحصول على نظرة شاملة على تجاربهم. وكان هناك تنوع أيضاً في مناصب المشاركين الذين أُجريت معهم المقابلات، فكان منهم الأمناء العامون والرؤساء وأعضاء مجلس الإدارة وكبار موظفي الاتحاد الدولي.

الاعتبارات الأخلاقية

وُضعت في الاعتبار قضايا أخلاقية عديدة، إذ تضمنت هذه الدراسة إجراء مقابلات مع الأمناء العاميين والرؤساء وأعضاء مجلس الإدارة وكبار موظفي الاتحاد الدولي وكذلك كبار المفكرين وصناع التغيير خارج شبكة الاتحاد الدولي. وأُجريت قبل كل مقابلة عملية انتقاء قُدمت فيها إلى المشاركين لمحة عامة عن المشروع وما ينطوي عليه، وتلقينا موافقتهم على ذلك عبر البريد الإلكتروني. وقبل بداية كل مقابلة، شرح المُحاوِر ما كان مطلوباً من المشاركين، وطلب شفهيًا موافقتهم على تسجيل المقابلات لأغراض جمع البيانات. وأكّد للمشاركين أن هويتهم لن يُكشف عنها، وطمأنهم على ذلك. ولذلك شُفّرت المقابلات لإخفاء هوية المشاركين، وأُجرى كل مقابلة مُحاوِرًا واحدًا لضمان ذلك.

قيود جمع البيانات

كانت هناك بضعة قيود تتعلق بالبحث. وأدى كذلك تصميم عملية جمع البيانات - الذي ركز في المقام الأول على المقابلات الشخصية - إلى بعض القيود، شأنه كشأن البحث عبر الإنترنت. ولا ندّعي أن وجهات النظر التي طرحها المشاركون الثمانية والعشرون الذين أُجريت معهم المقابلات تمثل الاستنتاجات العامة على نطاق شبكة الاتحاد الدولي بأكملها.

ونظرًا لإجراء المقابلات عبر الإنترنت، حدثت في بعض الحالات مشكلات في الاتصال، ولذلك لم تسجل أحيانًا بعض الكلمات و/أو العبارات.

تحليل البيانات

أجرينا أيضًا خلال المرحلة الأولية بحثًا مكتبيًا ركّز في المقام الأول على مستقبل المنظمات، والقيادة، والتحديات العالمية ذات النطاق الواسع جدا التي ستؤثر حتماً في أساليب عملنا وقيادتنا. كما أجرينا محادثات مع صناع التغيير، ومستشاري المستقبل، والمفكرين، والممارسين تابعين لمنظمات أخرى لاستكشاف مستقبل القيادة ومستقبل القطاعين الإنساني والإنمائي. وساعدنا ذلك على تشكيل الاتجاه الأولي لأسئلة بحثنا.

وفي أثناء عملية التحليل، استخلصنا معلومات من البيانات المجمعة من خلال التركيز على الردود التي تناولت أسئلة البحث تناولا مباشرا. وبذلك تمكنا من تقسيمها إلى مجموعات جرى حصرها في الموضوعات التي بدأت في الظهور. واستند التصنيف إلى مجموعات إلى أوجه

التشابه والاختلاف، للحصول على فكرة أوضح عن رؤى القادة وتجاربهم. ومن ثمَّ وُضِعَ هيكل بيانات يجمع بين المجموعات والموضوعات والاقتباسات بما يحقق هدف هذا البحث.

